HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	新しい事業の創造と展開のプロセス:要素の分化と結合を中心にして
Author(s)	曽, 浩
Citation	經濟學研究, 43(3), 110-127
Issue Date	1993-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31943
Type	departmental bulletin paper
File Information	43(3)_P110-127.pdf



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 43-3
北海道大学 1993.12

新しい事業の創造と展開のプロセス

―― 要素の分化と結合を中心にして ――

曽　　浩

Ⅰ．はじめに

本稿は，新しい事業の創造と展開のプロセスを分析するための独自の分析枠組を提示することを目的とし，その分析枠組の有効性を確認するために，一つのケーススタディを試みる。

従来，「事業」(business)は必ずしも厳密に定義され，使用されてきた概念ではない。産業組織論の見地からは，事業は「産業」や「業界」と同一視されてきた。そこでは，事業の創造と展開は，新しい産業の生成のプロセスとして捉えられ(Van de Ven and Garud 1989)，業界における競争戦略の問題として論じられてきた(Porter 1980)。一方，個別企業の見地から，「事業」は，しばしば「製品」と同じように扱われ，両概念が明白に区別されずに使用されてきた。それ故，事業の創造と展開の研究は実質上，製品開発の議論に止まり，製品開発以外の事業の創造と展開の特有の問題は無視されてきた。

本稿は後者の個別企業の見地から，製品群の出現のメカニズムの分析を通じて事業の創造と展開のプロセスを分析しようとするものである。その際の着目点は次の2点である。

第一に，「事業」は「製品」の上位概念であって，決して同列の概念ではない。すなわち，事業は製品の形で現れ，製品群として展開されるので，製品を抜きにして語れない存在である一方で，事業のアイデアやコンセプトが製品の基本的な属性を規定するという二つの側面を同時に有する。そこで，事業と製品のこのような関係に注目しつつ，新しい事業の創造と展開のプロセスをいかに記述し，分析するのかを問題とする。

第二に，新製品と既存の事業の製品との意味的な関連をいかに断ち切るか，新製品を新しい事業の先駆的な存在としていかに育て上げるのかを問題とする。事業が製品を通じて現われ，同時に製品を規定するという関係にあるが，事業と製品との間には，意味的なズレが常に発生する。特定の事業コンセプトの下で開発され，市場に提供された新製品は，必ずしも事業コンセプトの中に意図した通りに理解され，位置付けられるとは限らないからである。新製品は事業コンセプトと離れて，それと類似している既存の製品との関わりの中で取り扱われる可能性がある。したがって，新しい事業の創造と展開のプロセスを分析するに際しては，新製品開発の問題だけではなく，新製品を新しい事業のコンセプトの中にいかに位置付け，製品群として展開していくかを問題にしなければならない。

本稿では，まず，従来の文献を検討するとともに，それらの問題点を指摘し，本研究の位置付けを試みる。次に，本研究の分析枠組を提示するとともに，その分析枠組に基づき，パソナ(株)のケーススタディを行う。最後に，研究の結論およびその理論的な含意を述べ結びとする。

II．従来の研究

新しい事業の創造と展開のプロセスは，企業家活動，中小企業および社内ベンチャーの各分野で論じられ，数多くのモデルが開発されてきた。ここでは関連する文献をすべてレビューすることは不可能であるので，我々の問題関心から以下の分類を行い，問題点を提起したい。

まず，既存の文献の中に2つの異なったアプローチが含まれていることを指摘しうる。一つは，事業の創造と展開のプロセスを新しい組織の生成，成長および成熟の過程として捉らえようとするものである。もう一つは，そのプロセスを潜在的なアイデアから，アイデアの事業化および事業の発展の過程として議論するものである。前者は，組織理論を基礎にして，事業の創造と展開のプロセスの中で組織構造やマネジメントスタイルの移行や変化に分析の焦点を据えている。それに対して，後者は，戦略論からの刺激や知的な支援を受けつつ，アイデアの源泉や事業化のための資源動員およびマーケットシェアの獲得などにスポットを当てて理論展開をしようとするものである。

一方，上述のアプローチのどちらにも，決定論か意識論かの異なった二つの前提が暗黙的もしくは明示的に仮定されている[1]。前者は，事業の創造と展開のプロセスは，有機体に普遍的に存在するライフサイクルの宿命を負っており，事業の展開は一つの自然な過程であり，その成熟と衰退も企業家の個人的な努力にかかわりなく避けられない，というものである。それに対して，後者は，現実には事業の栄枯盛衰の現象が多く見られるとしても，それらはあくまでもその背後にある人間の意識や考え方の硬直化によるもので，人間の主体的な努力次第で事業の多彩な展開が可能となり，決してすべての事業が同じようなプロセスを辿る必然性はないというものである。結局，この二つの異なった考え方は，社会現象の本質についての認識の相違から生じる。すなわち，社会現象は自然現象と同じように「客観的」な「法則」をもつ存在とするか，それとも，社会現象は，人間の「主観」または「間主観」が生み出す「意味的」な存在でしかないと考えるか，の異なった前提が設けられる。それぞれの前提の下で，前者は客観的な法則の解明を理論の究極の目的とし，事業の栄枯盛衰の不可避，不可逆的なプロセスを段階モデルの構築を通じて明らかにしようとする。後者は，現象の背後にある行為者の主体的な意図や意味の解釈に力点を置き，新たな意図や意味は新たな組織現象を生み出すという認識から，企業家の意識構造や主体的努力の分析を通じて事業の多彩な展開の可能性を探ろうとしている。

上述の二つのアプローチと二つの前提から，図1に示すような4つのモデルが得られる。各モデルには多数の研究が含まれているが，我々は，共通したアプローチと同一の前提を有することを基準にして，それらの研究を一つのモデ

図1　事業の創造と展開のプロセスの4つのモデル

	組織的側面	戦略的側面
決定論的前提	モデル1	モデル3
意識論的前提	モデル2	モデル4

1) Burrell & Morgan(1979)は，存在論，認識論，人間性および方法論の4つの要素に関する仮定の相違を「主観 vs.客観」の次元とし，社会の性質に関する「レギュレーションvs.ラディカル・チェンジ」の仮定をもう一つの次元とすることによって，「機能主義者」，「解釈」，「ラディカル構造主義者」および「ラディカル人間主義者」の4つのパラダイムからなるフレームワークを提示し，組織理論の様々なアプローチをその中に位置付けている。そのフレームワークは筆者に示唆を与えてくれた。

ルにまとめる[2]。以下においては，各モデルを細かく検討するつもりはなく，モデル間の比較を念頭に置きながら，各モデルの特徴を概観していきたい。

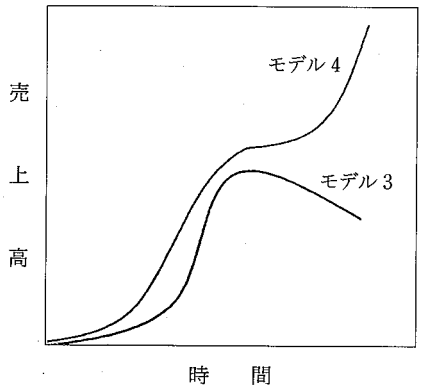
モデル1の特徴は，事業の創造と展開のプロセスを組織のライフサイクルの見地からモデル化しようとするところにある。モデル1に属する各研究では，組織の成長プロセスにおける各段階の分類の仕方がまちまちである。例えば，Greiner(1972) の5段階説(創造性→指揮→委譲→調整→協働)や，Steinmetez(1969)の4段階説(直接的な監督→二重監督→間接的な統制→事業部制組織)およびChristensen & Scott (1964)の3段階説(職能部門を持たない単一部門組織→職能部門をもつ単一部門組織→複数現業部門組織)などが挙げられる。しかし，それぞれの研究は，「時間」と「規模」を基本変数として重視する点で共通している。すなわち，時間の推移や規模の増大は，組織を誕生から成熟，衰退へ向かわせ，組織の構造やプロセスに変化を生じさせる。組織構造は，公式なシステムがほとんど存在しない簡素なものから，職能的組織，事業部制などへと移行するにつれ，成熟化の方向に向かう。マネジメントスタイルは，企業家の直接的な監督から，中間層を通じた管理へと移行し，さらにスタッフ組織の拡大や専門的マネジャーの出現によって企業家の使命は終焉する。

モデル2の特徴は，組織の問題関心からアプローチする点ではモデル1と基本的に同じであるが，組織のライフサイクルの変化を「時間」とか「規模」などの要因に求めるのではなく，組織の行為者，とりわけ企業家の自己認識や成長意欲などを組織変化の究極の原因とする。例えば，Stanworth & Curran(1976)は，従来の中小企業の成長の段階的モデルの根底には，自然科学のように客観的な法則発見の志向性が強く，社会現象の基本属性としての「自己言及」や「自己成就」が無視されたことを批判した上で，企業家の「潜在的な社会アイデンティティ」(latent social identity)の重要性を力説しようとした。彼等によれば，企業家のアイデンティティについての自己認識には3つの類型がある。すなわち，仕事に充足感を求める「職人」，利潤追求を最大の関心事とする「古典的企業家」，経営パフォーマンスを通じて社会的評価を得ようとする「マネジャー」である。なぜ多くの中小企業は成長し，逆に多くの中小企業は「中小」のままでいつまでも脱皮できないのか，またなぜ組織構造やマネジメントスタイルは変化するのか。Stanworth & Curranはそれらの現象を説明するのに，企業家のアイデンティティの形成と変革，すなわち「職人」から「古典的企業家」へ，さらに「マネジャー」への，自己再定義が最も根本的な原因として重視されるべきだと主張している。

一方，成長意欲に関しては，企業家が事業を成長させるか否かの問題は，決して経済学で想定されていたような自明なものではなく，多数の主観的要因が絡まっている。Davidson(1989)のスウェーデンの中小企業400社に対するインタビュー調査の結果によると，企業家の成長意欲と成長による収益の期待の間には強い相関関係があるが，非経済的要因である自律性の増大や自己実現の要求も企業家の成長意欲に強く影響する。また，多くの場合においては，成長によって自らの支配力が脅かされたり，従業員の福祉が犠牲にされたりすることが一旦予想されると，仮に望ましい経済効果があっても，成長意欲にはならないのである。

2) 既存の文献の中には，この二つの基準で簡単に分類できない研究もある。例えば，決定論か意識論かの前提が必ずしも明白ではなく，また組織と戦略の両サイドから同時にアプローチする研究も数多く存在している。しかし，それぞれの研究関心がどこに置かれるかによって，各研究を4つのモデルのいずれかに位置付けることができるように思われる。ところが，それぞれの研究は独自の理論背景や問題意識を有しているので，我々の枠組みに位置付けられると，それらの研究の独自の文脈や問題意識はある程度無視されてしまう。ここでは，このような分類上の問題点を予め指摘しておきたい。

図2　モデル3とモデル4の比較



上述の2つのモデルと違って，モデル3とモデル4は，正面から事業の創造と展開のプロセスを取り扱おうとする。しかし，両者の際立った相違は，決定論か意識論かの異なった仮定にある。その相違は図2のように端的に現われている。

モデル3は事業のライフサイクルの仮説を与件としてモデルの根底に据える。このモデルに属する諸研究には，段階の分け方や名称の付け方が異なるとはいえ，事業が導入期から成長期へ，さらに成熟期を経て衰退期に入っていく，という考え方が共通した特徴として見られる。導入期は，企業家が製品・サービスのアイデアを事業化することから始まり，製品・サービスが市場における地位を獲得するまでの低成長，低利益率の期間をいう。成長期においては，製品・サービスの成功により市場における存在が目立ち，売上高と利益率が急増する。しかし成功すると同時に，多数の競争者が市場に参入し，シェア競争の激化や成長の鈍化が必至となるので，成熟期や衰退期に入ることは避けられない，という。

多くの研究者は，そのような事業のライフサイクルの考え方を無批判に受け入れ，自らの研究をライフサイクルにおける特定のフェーズに限定し議論を展開する。例えば，Webster(1975)は，事業のS型曲線を5つのフェーズに分けた上で，フェーズIをさらに6つの段階に分割し，ベンチャー企業の成功と失敗に導く異なるコースやターニングポイントを明らかにした。Hambrick & Crozier(1985)はフェーズIIに研究を絞って，成長期における事業の阻害要因として，規模の急拡大，企業家の過信，組織内の混乱および資源需要の急増の4つを指摘し，それらの阻害要因をいかに克服するかの課題を提示した。一方，Churchill & Lewis(1983)やBurns(1989)は，事業の成長に伴って変化する戦略的要因を，企業家に関連する4つの要因(目標，オペレーション能力，マネジメント能力および戦略的能力)と，事業に関連する4つの要因(資金，人的資源，経営システムおよびビジネス資源)とし，事業の発展段階ごとにそれらの要因の重要性がいかに変化するかを分析した。

モデル4は，事業のライフサイクル現象を否定しないが，ライフサイクルを独立変数ではなく，従属変数としてしか考えていない。すなわち，事業の展開は，一つの自然なプロセスではなく，企業家の主体的な努力や成長のマネジメントの能力の如何によって，S型曲線と違った道筋を辿って変化していく可能性がある。金井(1983,1985)は，具体的なケーススタディを通じて，細分化された市場，製品，資源，組織の間に一貫した関係を作り出し，それらをタイトに結び付けていく戦略的パターンの形成に中小・中堅企業のテイクオフと成長の条件を求めながら，戦略を形成するに際して中核となっているのがドメインの定義と再定義であることを指摘している。Sexton & Bowman-upton(1991)は，企業家の成長性指向と成長管理能力の二つの要因を取り上げ，それぞれを高と低に分類し，高い成長性指向と高い成長管理能力を同時に備えた企業家は，事業の高い成長率をもたらす。そのような企業家は，初期の高成長段階を過ぎても，新たな成長機会を模索し，それを事業に結びつけることによって，図2のモデル4に示されるような成長の追加的パターンが得られる。一方，大滝(1992)は，ベンチャー企業の成長を二つのフェーズに分けている。フェーズI

における関心は個別の製品・サービスの開発と供給にあるが，製品・サービスの成功は競争者の参入を招きやすく，成長の鈍化に繋がるので，新たな戦略が求められる。このような戦略の要請から，フェーズIIにおいてはドメインの再構築ないし深耕が行われ，それによって新たな急成長を迎えることができる，と指摘した。

さて，以上のように既存の研究を簡単にレビューしてきたが，内容にさらに立ち入る検討は，ここでは控える。結論からいうと，我々の問題関心はモデル4におかれる。その理由は次の2点にある。まず，新しい事業の創造と展開のプロセスを解明するに当たって，組織と戦略の両サイドからアプローチすることが必要であるが，既存の文献では，事業の展開と組織構造やマネジメントの変化との関係についての段階的モデルの構築が精緻化されている一方で，戦略的側面から接近する研究も少なからず存在するが，研究の歴史が割合浅いこともあって，発展する余地はまだ多く残されていると思われる。次に，同じ戦略的アプローチを取るにしても，決定論か意識論かの前提の違いは，研究を異なった方向や結果に導く。決定論の前提に立てば，ライフサイクルにおける各段階で取りうる戦略が限られるので，新たな理論展開や洞察が容易に得られないであろう。したがって，本稿はモデル4のアプローチを採用し，以下の議論をそのモデルに限定して進めていくことにする。

モデル4に属する各研究は我々に多くの示唆を与えてくれた。中でも最も重要なメッセージとしては，事業創造だけではなく事業展開のプロセスを促進する原動力が企業家精神に他ならない，ということである。従来の考えでは，アイデアを事業化するに当たっては，企業家の役割が重要であるが，事業のその後の展開については，企業家の役割が考慮されるどころか，企業家と経営者の役割交替をいかにスムーズにするかの問題ばかりが強調されたり，またマーケティングの問題として片付けられたりしてきた。その意味では，金井(1983,1985)の「テイクオフと成長におけるドメインの定義と再定義の重要性」や，Sexton&Bowman-upton(1991)の「成長の追加的パターンの創造」や，大滝(1992)の「フェーズIIにおけるドメインの再構築ないし深耕」などの指摘には，重要な示唆が込められている。我々は彼等の研究成果を踏まえながら，さらに以下のような問題点を提起したい。

第一に，「事業」という概念は，具体性を持った「製品」(またはサービス，以下同じ)の上位概念である。言い換えれば，事業は製品群によって構成される。したがって，製品群の出現のメカニズムを通じて，事業の創造と展開のプロセスを解明するのが有効であろう。しかしながら，製品開発の議論だけでは，事業レベルの問題のすべてを説明できるとは思えない。というのは，事業の創造と展開を一つの「面」の形成のプロセスにたとえれば，製品開発はその平面上の「点」的な存在に過ぎず，「面」を「点」だけに求めるのは無理で，多数の「点」を結び付けることによって始めて「面」の存在や形が浮き彫りになるからである。すなわち，製品群の多彩な展開の背後には，事業コンセプトの構想やドメインの設定などが隠されている。それらの抽象的なものに分析のメスを入れないと，事業の全体像を把握することは困難であろう。ところが，従来，そのような抽象レベルの事業の問題と具体レベルの製品群の問題を共に射程に入れて分析しようとする研究は皆無に等しい。

第二に，事業の展開がライフサイクルに規定されるものではなく，人間の努力次第で多様な可能性に富んだ社会現象だというモデル4の考え方に従えば，その展開のプロセスの中では，幾つか重要なエポックを画する転換期が存在するはずである。例えば，導入期から成長期へ移行するに際して，いかなる要因が事業の成長を可能にするのか。また，事業を成熟化に向かわせずに，絶えず成長させ続けるのは，いかなる要因が働いているのか。モデル4の各研究は，それぞれの分析焦点の置き方や使われる概念の

相違があるものの，それらの疑問に答えようとする点で共通しており，この分野の研究に知的な基盤を提供している。しかしながら，事業と製品の二つの異なるレベルの現象を明白に分ける必要があるという我々の問題関心からすれば，事業の創造と展開のプロセスの中では，事業コンセプトの意味や意図が製品群の開発を通じていかに具現化されていくのかは，最も重要である。すでに述べたように，特定の事業コンセプトの下で開発され，市場に提供された新製品は，必ずしも事業コンセプトの意図した通りに理解され，位置付けられるとは限られない。したがって，事業と製品との間に生ずる意味的なズレをいかに解消するかの問題に正面から取り組むのは，事業の創造と展開のプロセスの解明にとって重要であるように思われる。

次節では，以上の2つの問題点を踏まえながら，我々の分析枠組を提示していく。

III. 分析枠組

本研究の分析枠組は，次の2つの問題意識に端を発している。一つは，事業と製品の二つの異なるレベルの現象を統一的に説明するために，分析単位をどこに設定するかの問題である。もう一つは，事業の創造と展開は一つの経時的なプロセスであり，いかなる基準をもってそのプロセスをフェーズ別に分類するかの問題である。

従来，事業は「市場」と「製品」の2つの側面から捉えられてきた。Abell(1980)によれば，このような考え方には，顧客機能という重要な要素(次元)が見落とされている。なぜなら，「市場」には顧客と顧客機能の二つの要素があり，「製品」には技術と顧客機能の二つの要素が含まれているからである。したがって，事業は，「市場」と「製品」の二つの側面から捉えられるのではなく，何(機能)を誰(顧客)にいかに(技術)提供するか，というWhat，Who，Howの三つの要素をもって定義されるべきである。

一方，製品がニーズ(What)とシーズ(How)から生まれる，という見方は一般的となっている。しかし，事業は3要素で定義されるのに対して，なぜ製品は2要素で捉えられるのか。なぜ製品には顧客（Who）の要素が考慮されてこなかったのか。伝統的な考え方では，製品開発にとって重視されるべきニーズは，あくまでも対象市場における最大公約数としての一般性の高いもので，ニーズの持ち主としての顧客が顔のない存在であり，無視されても差し支えなかったからである。ところが，経済の高度化に伴うニーズの急速な変化やニーズの多様化が進むにつれ，製品開発におけるユーザーの重要性が認識され，消費者を製品開発の中に組み込むことが要求されてきた(Von Hippel 1986)。ノウフウ(Know-Who)は，ノウホァト(Know-What)やノウハウ(Know-How)と並んで，製品開発における戦略的要件としてクローズアップされつつある。すなわち，製品は事業と同じように，3要素で捉えられるようになってきている。

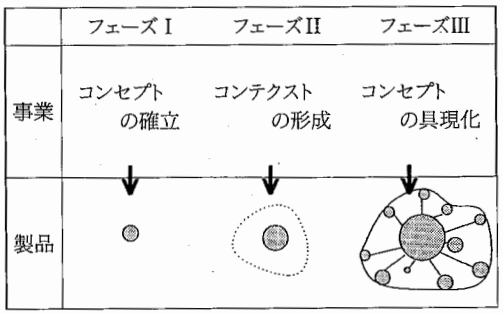
このように，事業と製品は，顧客，機能および技術という3つの同じ要素から成り立っている。したがって，分析単位を要素のレベルに設定すれば，両者を同時に捉えることができるように思われる。ところが，事業と製品は同じ要素を持ったとしても，要素の意味するところや重視される焦点が違う。事業にとっては顧客，機能および技術のそれぞれの要素がいかに広がっていくかの広がりのプロセスが重要視される。それに対して，製品の要素は，「広がり」が問題とされるよりも，多岐に広がった事業の要素をいかに結び付け，製品に結晶させるかの組み合わせの問題が分析の重点となる。したがって，以下では，事業と製品の共通点を要素に求めながらも，要素の「分化」と「結合」という二つの概念を用いて，事業の広がりのプロセスと多様な要素の組み合わせによる製品群の出現のメカニズムを記述され，説明される。

二つ目の問題については，我々は3フェーズ

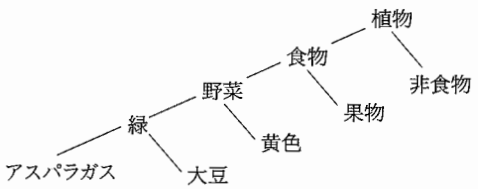
の分類を提案したい。プロセスにおけるフェーズの分け方には，研究者のプロセスについての見方が反映される。例えば，モデル3における導入期，成長期および成熟・衰退期の分類には，事業ライフサイクルの存在に対する研究者の肯定的な見方が想定されている。モデル4の成長パターンは，二つのフェーズの境目で新たな成長軌道の創造が可能であると想定されている。我々の3フェーズの分類の背後にある基本的考え方は，図3に示される。すなわち，新しい事業の創造と展開のプロセスは，事業コンセプトの確立，事業コンテクストの形成およびコンセプトの具現化の3つの異なったフェーズから成り立っている。製品との関係をみてみると，フェーズⅠにおける事業コンセプトの確立は，新しい製品の開発と提供として現れる。事業創造についての研究は，基本的にこのフェーズの活動を対象にして行われる。フェーズⅠをさらに詳しく分析してみると，幾つか質的に異なった段階が存在する。例えば，拙稿(1992a,1992b)では，醸成，構想および実行の3段階の分類が行われてきた。本研究は事業創造の問題に止まらず，事業のその後の展開も分析の射程に入れているので，ここではフェーズⅠの詳細な言及は避ける。

フェーズⅠでは，事業コンセプトに基づいて新製品が開発され，市場に提供される。事業コンセプトの持つ意味や意図は，製品という具体的な媒体を通じて市場にアピールする。ところが，新製品がいかに画期的なものであっても，必ず類似の既存製品と比較される(Clark 1985)[3]。それらの既存の類似製品は，固有のメッセージや使用価値を持ち，すでに独自の意味領域を占めている(榊原 1992)[4]。したがって，新製品が事業コンセプトの意味や意図と離れて，類似製品との関わりの中で理解される可能性は十分にある。あるいは逆に，新製品が市場に導入される前に，事業コンセプトの持つ意味や意図はかならずしも明瞭的ではなく，新製品導入後，市場からのフィードバックによって形成されることも十分考えられる。石井(1993)は，コンセプトは予め考えられるような明瞭かつ一義的なものではなく，コンテクストが変わるとその意味は簡単に変わってしまう，と指摘している。いずれにせよ，フェーズⅠで，事業コン

図3　事業創造と展開プロセスにおける3つのフェーズ



3) Clark(1985)によれば，新しい事業の初期段階においては，その新製品の大半が従来の製品によって定義される。Clarkは，J.A.Howardの研究を引用しながら，新製品についての顧客の学習過程には，分類と区別の二つの局面が識別されうると指摘した。分類は，よく知らない製品を類似，関連した他の既知製品と結び付けることである。区別は，分類されたグループの中から新製品の特性を明らかにすることである。例えば，顧客が初めてアスパラガスを見たとしよう。顧客は製品を評価する問題に直面すると，まず植物という範疇に分類し，それから，経験に基づいてアスパラガスをより正確な範疇(例えば緑野菜)に区別することができるだろう。



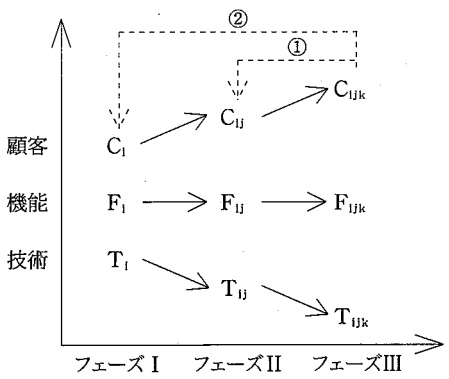
4) 製品の意味領域というのは，製品がその特有の機能を通じて，市場に一定のメッセージを発しており，市場の中で一定の位置を占めていることを指すものである。榊原(1992)は，「どんな製品にもある種のメッセージがあり，使用価値があり，意味がある。ある製品が我々の身の回りに存続しているという事実は，その製品が何等かの意味を持って，一定の領域を示しているということである。製品が製品として存在し続けるのは，製品が意味に満ちた領域を創造し，それを占有し続けられるからである。」と指摘し，豊富な事例を使って，企業と市場との間のやり取りの中から特定の製品の意味はいかに生まれてくるかを分析している。(榊原 1992第4章を参照)

セプトが確立され，新製品が開発，提供されたとはいえ，事業コンセプトと新製品についての意味解釈や位置付けは，多義かつ流動的で，両者の間には，意味的なズレが常に存在する。そのズレを解消することによって初めて，事業コンセプトの意味や意図が特定化され，市場に提供された新製品が既存の類似製品との意味的な関連を断ち切られ，独自の意味領域が形成される。我々は，このプロセスを「事業コンテクストの形成」と称し[5]，事業コンセプトの確立に続く第2のフェーズとして分類する。

このように，フェーズIIにおける事業コンテクストの形成の重要性は，事業コンセプトの意味や意図を特定化するとともに，事業コンセプトに基づいて開発された新製品の独自の意味空間を獲得することにある。事業コンセプトが同じであっても，置かれた事業コンテクストの違いによってその意味が変わるので，フェーズIIが果たす役割は，事業のその後の展開の枠組みを作ることである。したがって，フェーズIIIにおける事業展開は，特定のコンテクストに置かれた事業コンセプトを具現化するプロセスである。事業コンセプトの具現化は，図3に示されるように製品群の出現を通じて実現される。

以上，我々は，事業と製品の二つの異なるレベルの現象を明らかにするために，顧客，機能および技術の3つの要素を分析単位とするとともに，事業の創造と展開のプロセスを3つのフェーズに分けて論じてきた。この両者を組み合わせることによって，図4に示すような分析枠組が得られる。

図4　分析枠組 — 要素の分化と結合



iの結合　：事業コンセプトの確立 → 新製品の開発
ijの結合　：事業コンテキストの形成 → 製品の意味領域の獲得
ijkの結合：事業コンセプトの具現化 → 製品群の開発

フェーズIではアイデアの事業化が基本的活動であるが，Ci・Fi・Tiの結合(以下，iの結合とする)による事業コンセプトの確立と事業コンセプトに基づいた新製品の開発がポイントとなる。新しい事業には新しいアイデアがある。事業アイデアを分析してみると，顧客(Ci)，機能(Fi)および技術(Ti)の3つの要素が含まれる。3つの要素が結合されると，事業の「核」となるコンセプト[6]が確立され，新しい製品の開発として現れる。

5) コンテクストという概念は，製品の意味を規定するものとして重要視されてきた。しかし，その中には，提供された製品がいかなる状況の下で使われるかの消費コンテクストと，企業がいかなる状況の下で製品を提供するかの事業コンテクストの二つが識別されうる。前者は，製品が企業の思わぬ顧客層に，思わぬ用途で使われることによって，製品の意味が不確実的なプロセスを通じて決められる，ということを説明している(榊原1992，石井1993)。それに対して，後者は，製品の意味生成における企業の主体的な役割に主眼を置いている。例えば，榊原(1992)は，企業が消費者に認知の判断基準としての「停泊点」や「スキーマ」を提供することによって，製品の意味領域の生成に影響を与えることが可能であると指摘している。本稿で言う「事業コンテクストの形成」は，後者の意味で使われている。しかし，提供された製品に対する意味付けの認知操作ではなく，これからの事業展開の方向付けの戦略的な問題に焦点を合わせている。

6) ここで言う事業コンセプトは，事業のドメインという概念と混同されがちである。事業のドメインを顧客，機能および技術の3つの要素から定義するという Abellの考え方は，広く受け入れられている。しかし，新しい事業を創造するに当たって，事業の広がりをどの範囲までにするかのドメインの決定よりも，その広がりをいかにつくっていくかのプロセスが重要である。したがって，本稿では，フェーズIにおける3つの要素の結合を事業のドメインではなく，事業コンセプトの確立と称する。なお，事業コンセプトと製品コンセプトの基本的な差異は，前者

ところが，すでに述べたように，フェーズⅠで確立された事業コンセプトの意味や意図は必ずしも自明のものではなく，また，提供された新製品も必ずしも事業コンセプトが意図した通りに位置付けられるとは限らない。したがって，フェーズⅡにおける事業コンテクストの形成が必要となる。そこで，事業コンテクストはいかに形成されるかを分析する際に，我々はそれを事業要素の分化と結合に求める。すなわち，フェーズⅡにおける事業の3つの要素がiからijへと分化[7]し，C_{ij}・F_{ij}・T_{ij}が結合されること(以下，ijの結合)によって事業コンテクストは形成される。

ijの結合によって形成されたコンテクストは，事業コンセプトの意味や意図を特定化させたり，新製品に新たな意味領域をもたらせたりすると同時に，フェーズⅢにおける事業展開の方向や枠組みを決定する。要素別にみると，フェーズⅢにおける事業展開は，事業の3つの要素の分化がさらに繰り返され(ij→ijk)，各要素がijkレベルで多様に結合されることによって行われる。C_{ijk}・F_{ijk}・T_{ijk} の結合(以下，ijkの結合)を通じて，製品群が開発され，事業コンセプトが具現化される。再び「点」と「面」の比喩で説明すると，製品群という多数の「点」が現れ，結ばれることによって初めて，「面」としての事業の形が明白になり，事業コンセプトの持つ意味や意図が明らかになってくる。事業展開は，単一の製品に頼って成長してきた場合を除けば，このような製品群の開発を通じて実現される。事業展開は最終的に売上高の増大につながるが，その根本的な原因は事業が製品としてではなく，製品群からなる事業としての存在が市場に浸透したところにあるように思われる。

以上のように，我々は事業の創造と展開のプロセスを3つのフェーズに分けて説明してきた。ところが，事業は成功するほど，その市場における存在が目立つようになり，多くの競争者が市場に参入し，熾烈な競争を繰り広げるようになる。そこで，事業は成熟化へ向かうか，それとも新たな成長軌道に乗るかの分岐点に直面する。我々の分析枠組に基づけば，持続的な事業発展を可能にする方法は基本的に，図4の二つのループによると考えられる。

ループ①は，既存の事業コンセプトの下で，新たな事業コンテクストを形成することによって持続的成長を可能にしようとするものである。上記のように，事業コンセプト(事業の核)は3つの要素の結合によって構成される。しかし，事業コンセプトの持つ意味や意図は，その置かれているコンテクストによって異なってくる。事業の核が同じであっても，違うコンテクストの下に置かれれば，新たな展開が可能となる。

ループ②は，事業コンセプトの再構築による成長である。その特徴としては，既存のコンセプトを否定せずに，その枠を拡張して事業コンセプトを再定義することが挙げられる。SextonとBowman-upton(1991)の「成長の追加的パターンの創造」や金井(1983,1985)と大滝(1992)の「ドメインの再定義(再構築)」などの指摘は基本的に，このループに相当するものと思われる。

次節では，㈱パソナ[8]の人材派遣事業の創造と展開のケースを取り上げて，3つのフェーズにおける事業の各構成要素の分化と結合がいかに行われるかを具体的にみていくことにする。

には各要素の「広がり」が暗示されているのに対して，後者にはその「広がり」が含まれていないことである。

7) ここでは，要素の「分化」という概念は，新たなサブ次元の識別(例えば，C_1 から C_{11}と C_{12}が導き出されること)と新しい次元の発見(例えば，C_1 から C_{11}と C_{21}が発見されること)と，の二つの意味で使われている。すなわち，事業展開は，フェーズⅠで確立されたコンセプトが細分化することによって行われるものと，新たな要素を事業コンセプトと結び付けることによって展開されるもの，の二つのケースが考えられる。

8) (株)パソナは，75年11月に「マンパワーセンター」として創設され，79年 5月に「テンポラリーセンター」に社名を改め，93年 6月に二度目の社名変更を行い，現在の「パソナ」となった。

IV. ケーススタディ[9)]

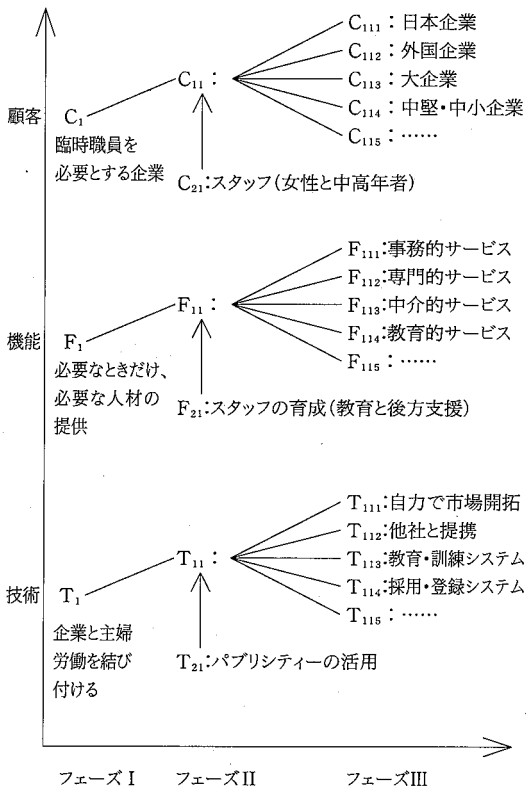
パソナは，75年11月に女性を対象とした人材派遣会社として設立され，以後，人材派遣を中心に中高年者の再就職や女子大生の就職ガイダンス，ベンチャービジネスの育成などの事業展開を多彩に行い，現在では業界にトップの座を占め，人材に関する総合コーディネート企業へと発展している。

4.1 フェーズⅠ——事業コンセプトの確立と新サービスの開発

パソナの人材派遣事業のアイデアは，創業者の南部靖之(現代表取締役)の学生時代の就職活動の体験から生み出されたものである。1975年当時，企業は石油ショック直後の減量経営で正社員の採用を手控えていた。一人を採用してしまうと，一生の面倒を見なければならないから，人件費が大変だというわけであった。ところが，どの会社も忙しくて，社員は夜遅くまで残業していた。これはそのときだけ忙しいので，一年中で忙しいわけではないのであった。一方，南部は，学習塾を運営した経験があって，生徒の母親と日常接触する中で，高学歴で実務経験のある多くの母親が育児を終えて働きたくても，適切な職場がないことを知っていた。それなら，忙しい時期に人を雇いたい人と，働きたくても働く職場のない人とを結び付ければ，企業も主婦も大変助かるのではないか，と人材派遣事業のアイデアが浮かび上がった。

南部は，この発想の下で，380万円をもって会社を設立した。創業当時，得意先をいかに増やすか，スタッフをいかに確保するかは，アイデアの事業化の成否を決める問題であった。定期的に新聞広告を出しスタッフの拡充につとめていたものの，まず仕事がなければ話にならないので，どうしても営業優先となった。地道な営業活動を行いながら，机と電話と知恵だけが頼りの人材派遣業は，企業と主婦労働を結び付けるためには，顧客の信用が最も肝要だ，と肌で感じるようになった。顧客の信用をつかむためには，企業を一社一社訪問して口説いて回るやり方と，高い値打ちを身につけて自らのプレゼンスを社会に注目してもらうやり方の二つがある。前者は，南部は毎朝社員の前で，「光る光る，頭が光る，体が光る，一番輝いて光るのは足の裏である」というある詩人の詩の一節を繰り返したが，ともかく足で稼ごうという南部流のこ

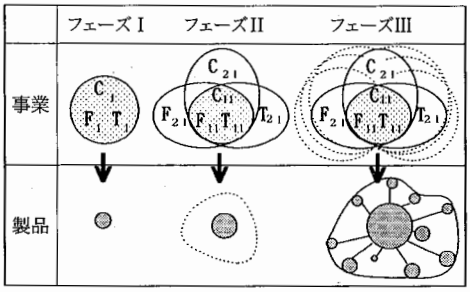
図5　事業要素の分化(パソナのケース)



9) 本稿のパソナのケーススタディは，主に書籍，雑誌および新聞などで公表されている資料を，我々の分析視点から再構成されたものである。資料に若干の不明確な点については，電話による調査を行った。なお，主な参考資料は以下のようなものである。

- テンポラリーセンター編『テンポラリー白書』実業之日本社，1986年.
- 南部靖之著『起業家精神で挑む』日本生産性本部，1986年.
- 宮本淳夫著『哲学なき企業は滅ぶ』産業能率大学出版部，1985年.

図6　事業要素の結合と製品群の出現(パソナのケース)



の「檄」によく現れている。後者は，創業後まもなく大阪の地盤がまだ固まっていない時期に東京への進出を果たしたことや，東京と大阪の事務所を分不相応の一等地のビルに移転したことなどの一連の並外れた行動に見られる。この両輪による努力を通じて顧客の開拓が順調に進み，事業基盤が固まるようになった。また，そうした姿勢は，後に当社の独自の経営ノウハウを確立させる原点となったものである。

以上の記述から，次のようなことがいえる。第1に，パソナの人材派遣事業のアイデアは，臨時職員を必要とする企業(C_1)に，必要なときだけ必要な人材(F_1)を，企業と主婦労働を結び付けること(T_1)によって提供するという3つの要素から成るものである(図5を参照)。図6に示すように，これらの要素の結合によって，C_1・F_1・T_1からなる事業コンセプトが確立され，「人材派遣」というサービスの形で市場に提供された。

第2に，事業コンセプトはその後の多岐にわたる事業展開の中で核となる部分を占めている。そのエッセンスは，低成長期に入った企業に新しい柔軟な雇用形態を提案することと，働く場所を欲する主婦を支援することの二つにある。しかし，事業コンセプトのこのような意味や意図は必ずしも自明のものではなく，「人材派遣」というサービスを通して自己表現するしかない。一方，人材派遣業は古くから存在しており，市場の中で独自の役割を果たし，固有の意味領域を占めていた。パソナが自らの事業を従来の人材派遣業と異なる新しい事業として展開していくためには，その提供された「人材派遣」サービスに新たな使用価値や意味領域を持たせる必要があった。

4.2 フェーズII——事業コンテクストの形成と新たなサービスの意味空間の獲得

パソナは，産業界が高度成長から一転して低成長期に突入した転換期に創業された。低成長による成熟社会への移行は，人材派遣事業の大きな社会背景である。「高齢化社会の到来」と「女性の社会進出」の二つの現象は，このような社会背景の典型的な現れである。

平均寿命の増大や出生率の低下による高齢化は，大きな社会問題としてクローズアップされてきている。しかし，高齢化現象は，単なる人口統計上の社会問題だけではなく，企業の職場の年齢構成にもよく現れる。高度成長時代の大量採用のツケが回り，企業内では高齢化が急ピッチで進んでいる。企業は，増大する在職中高年者に対する高い給与の支払いや退職後の再就職の世話などの面で重圧を感じるようになってきた。

一方，低成長期に入ると，雇用面では，新規採用を減らしパートやアルバイトを増やす変化が見られる。しかし，パートやアルバイトは社員の補助的な業務しかこなせないため，企業は，社員と同等の役割を果たせ，しかもあらためて教育を必要としない即戦力の外部の人材を活用することを求めるようになってきている。このような社会的背景の下で，女性の社会進出が目覚ましく進み，とりわけ高学歴で専門的な技能を持つ女性の社会参加意識が高まっている。

パソナの人材派遣サービスは，このような社会背景の下で提供された。しかし，人材派遣業は遡ってみると，江戸時代の昔からあった仕事であるし，昭和40年代から企業業務を請け負う処理事業として発展してきた。人材派遣サービス自体は，その背後にある事業コンセプトと切り離されてみると決して新しいものではない。言い換えると，パソナが提供した人材派遣サー

ビスは，必ずしも新しい社会背景と関連付けて理解される必然性がなく，仲介業や業務請負処理業などの従来の文脈に位置付けられる可能性も十分ある。後者の場合では，パソナの人材派遣サービスは，ただ古いものの焼き直しにすぎず，新しい事業として展開していくのが困難であった。

パソナは，人材派遣を事業の根幹に据えながら，「女性の社会進出」と「高齢化社会の到来」という大きな社会問題に正面から取組み，その中で自らの果たすべき役割を考え，次のような二つの方向を追求してきた。

一つは，女性を対象とした教育の充実や，女性にとって理想的なワークシステムの確立である。前者は，広く女性一般を対象とした意識面，実務面にまたがる教育によって，女性の社会進出を全面的にバックアップするものである。しかし，女性には「家庭」と「仕事」の両立という避けては通れない問題が付きまとう。真に女性の社会進出を促進するためには，女性にとって家庭と仕事を両立しうるような職場が開発される必要がある。

もう一つは，定年退職者の経験や機能をいかに生かすか，また定年を前にしている現役者の転職や再就職をいかに援助するかの問題である。「人生八十年」が現実のものとなった日本においては，定年後の人生は二十年以上もあり，肉体的にも精神的にも十分働ける年齢層が増加しつつある。それらの人々の知恵は，一つの大きな無形資産となっており，活用されなければならない社会資源である。一方，団塊の世代の高齢化とともに，多くの企業が余剰人員を抱えるようになり，ホワイトカラーでも関連会社への出向や希望退職者の募集対象とされるようになってきた。パソナは人材派遣サービスを通じてそのような人々の抱えている問題や悩みを解決しようとした。

以上のような積極的な取り組みを要素別に分析してみると，図5に示すように，フェーズIIにおける事業の3つの要素には，従来の人材派遣サービス(C_{11}・F_{11}・T_{11})に加わえて，スタッフの教育や後方支援のための要素(C_{21}・F_{21}・T_{21})が新たに登場してきた。

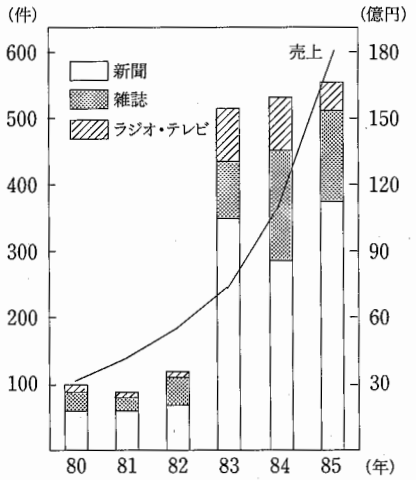
パソナの人材派遣事業は，企業と主婦労働のニーズを同時に満たすことによって成り立つものである。ところが，創業当時，主婦労働は，企業のニーズを満たすための既存の外部資源として位置付けられてきた。得意先が増えるにつれて，スタッフの確保が問題となり，また女性が単純業務から事務職を志向する傾向が強まるにつれて，スタッフの教育や後方支援は，パソナの新しい課題となった。C_1からC_{11}とC_{21}へ，またF_1からF_{11}とF_{21}への展開は，そのような要請に起因する。しかし，スタッフの教育や後方支援が単なる自社の経営資源の獲得か，それともより大きな社会的意義のある活動かは，パソナのやり方次第によって決まる。パソナは，ネットワークづくり(T_{11})によって女性や中高年者を組織化しながら，それらの活動を自社の資源獲得よりも，「女性の社会進出」や「高齢化社会の到来」という社会問題の解決として位置付けた。そのような位置付けによって，また時代のニーズに合った企画を打ち出すことによって，マスコミの注目を引き寄せる。マスコミの注目は，女性の社会進出や高齢者の問題への関心を高める一方で，自社にとって絶好のPR活動になる。それはパブリシティの活用(T_{21})に他ならない。

図6に示すように，パソナは，スタッフの教育や後方支援という新たな要素の結合(C_{21}・F_{21}・T_{21})を通じて，事業の根幹である人材派遣(C_{11}・F_{11}・T_{11})を「女性の社会進出」や「高齢化社会の到来」の社会背景と関連付けようとした。このような事業コンセプトを特定の社会背景と結び付ける試みは，事業コンテクストの形成である。具体的にみると，パソナの事業コンテクストの形成は，一連のサービスの提供やイベントの企画を通じて行われてきた[10]。それらは，どれも社

10) 事業コンテクストの形成に関わる活動は，以下のよ

会ニーズに答えた質の高い企画であると同時に，非営利的側面に主眼を置く活動でもある。結果的には，マスコミに話題性を提供し，マスコミの媒体によって大きな社会反響をもたらした。例えば，「テンポラリー　ガイダンスプラザ」は，無料で各種の活動を通じて女子学生の就職を支援する目的として，80年2月に開設された能力開発機関であるが，開設の新聞発表を行った翌日は，全国から問い合わせの電話が殺到し，後日の説明会を開催した時には，1000名を超える参加者がつめかけ，会場に入り切れない女子学生が行列をつくるほどの反響を見せた。このように，パソナは，社会からの大きな注目と支持の中でスタッフ陣営を充実，拡大し，売上高を急速に伸ばしてきた。売上の推移とマスコミの報道件数の二つのデータを取り上げてみると，両者の関係は一目瞭然である(図7を参照)。この関係の背後には，パソナが提供した人材派遣サービスは，現代社会が直面している問題に積極的に取り組み，それらの社会問題の解決策として認知され，評価されていることである。したがって，新たに形成された事業コンテクストは，パソナの人材派遣事業を既存の人材派遣業と切り離させ，それを「現代版」に変貌させた。製品レベルでは，人材派遣サービスはC_{21}・F_{21}・T_{21}の結合によって，仲介業や企業の業務請負処理業など従来の文脈と違った意味空間を獲得した。すなわち，パソナの人材派遣サービスは，働く場所を欲する女性や中高年者を支援することによって低成長期に入った企業に新しい柔軟な雇用形態を提案するものとして，市場における独自の存在領域を得ることができた。

図7　売上の推移とマスコミの報道件数



(資料)「テンポラリー白書」より作成

4.3フェーズIII——事業コンセプトの具現化とサービス群の出現

新たな事業コンテクストに置かれたパソナの人材派遣事業は，急速に展開してきた。我々は，事業展開の内容に触れる前に，まずその背後にある事業要素の分化に注目する。

うな内容が挙げられる。

(a) 80年2月に「テンポラリーガイダンスプラザ」を開始。これは，厳しい就職戦線に直面する女子学生を対象に，各種セミナー，シンポジウムの開催，実務トレーニング，カウンセリングなど幅広い活動を通じて，就職支援を行う能力開発機関である。

(b) 80年7月に「中高年能力開発研究機構」を設立。この機構は，営利目的とした斡旋機関ではなく，技術系，文化系のスペシャリスト集団で構成され，中高年者の相互交流を図るとともに，各分野ごとの研究開発，総合研修を通じて中高年パワーの能力活用を目指している社会奉仕団体である。

(c) 81年6月に「サンパティック」を設立。これは働く女性の能力開発を目的としたサークルである。具体的に，「社会人」づくり，「ゼネラリスト」の基盤づくりおよびリーダーの「後輩」づくりの3つのテーマで，セミナー，イベント，カウンセリング，機関誌の発行，他団体との交流，サロン活動を通じて会員同士のコミュニケーション，ネットワークづくりを目指している。

(d) 82年2月に「SCC(スタッフコミュニケーションセンター)」を開設。同センターは，仕事の面からスタッフを支援するために設立された部門である。銀座にテンポラリースタッフのためのスペースが設けられた。そこに仕事別に各種のデータが記録されたコンピュータを設置し，その場ですぐ仕事選びができるシステムになっている。

(e) 83年6月に「完全在宅勤務制度」を実施。これは，働く主婦にとって「家庭と仕事の両立」という課題を解決するために設立された制度である。具体的に，在宅勤務者の自宅にワープロを設立して通信回路をオンラインで結び，業務内容は電話やファクシミリで指示する。そして，ワープロで処理した原稿はデータ伝送装置で発注先に送るというものである。

図5に示すように，従来，顧客の認識は企業という漠然たるものでしかなかったが，フェーズIIIに入ると，日本企業vs外国企業，大企業vs中堅・中小企業の分類軸が生まれた。一方，機能の要素には，人材派遣のサービスが事務的，専門的，仲介的および教育的サービスに分化された。また，技術的要素も多様な分解が行われ精緻化の方向に向かった。ネットワークの形成は，市場を自力で開拓するか，他社と提携して行うかの二つの方法に分けられ，また教育・訓練や採用・登録システムが新たに構築されてきた。

このように，フェーズIIIにおける事業の各要素は細胞分裂のように急速な枝別れをみせた。パソナが多彩な事業展開を繰り広げたことは，このような分化された各要素の多様な結合によるものである[11]。

以下においては，パソナの事業展開の内容を要素別に分け，逐一検討することを省略し，全体的な特徴を幾つか指摘したい。

まず，パソナの人材派遣事業は，新しいコンテクストのもとで，その事業コンセプトを単一のサービスではなく，サービス群の開発を通じて具現化されてきたといえる。「テンポラリーエルダー」，「テンポラリーカレッジ」，「ブライトキャリア」および「BellOAメイト」などは，女性の社会進出や中高年者の再就職を支援しながら，企業にテンポラリーサービスを提供しようとするものである(注11のa,d,g,jの項目を参照)。すでに指摘してきたように，フェーズIで開発された人材派遣サービスは，必ずしもその背後にある事業コンセプトの意図した通りに理解され，位置付けられるとは限らなく，フェーズIIにおけるコンテクストの形成を通じて初め

11) パソナの事業展開は組織的には，子会社，合弁会社，投資組合，事業部および教育機関など多種多様な形態を取ったが，内容的には新しいサービスの開発と提供という点で一致している。以下では，85年までの事業展開の内容を簡単に紹介する。

(a) 80年8月に「テンポラリーエルダー」を創設。これは，「中高年能力開発研究機関」の受け皿の一つとして中高年層を対象とした人材派遣事業である。具体的に，同機構を通じてセレクトされた中高年者が会員推薦の形で，テンポラリーエルダーに紹介され，サービススタッフとして登録され，企業に派遣される。

(b) 82年8月に「トラフィックメイト」を設立。これは，運輸業界の仕事の波動性を解消する目的で，運輸業界専門に派遣業務を担当する新会社である。派遣業務の範囲は運輸，貿易事務全般から，個々の専門業務までカバーする。

(c) 83年3月に「OAメイト事業部」を設立。企業のOA化のニーズに答えて多岐にわたる業務処理サービスを提供する。具体的に，教育事業インストラクターの派遣，オフィスの効率化に関するOAコンサルティング，OA機器オペレーターの派遣，フロッピー入力・プリントアウトサービス，オフィス効率化に関するコンサルティングなどを行っている。

(d) 83年6月に「テンポラリーカレッジ」を開設。これはパソナグループにおける教育事業部門である。教育内容は，各種社員教育に加えて，「主婦再就職大学」，「エグゼクティブ・セクレター養成コース」，「実践ワープロ教室」などがあり，また心理的葛藤を未然に克服するための「ストレス・マネージメント・コース」や業務効率アップのための「ナンバースキル」などと多岐にわたる。

(e) 83年12月に「コスモスインターナショナル」を設立。これは，元スチュワーデスのキャリアを持つ女性を中心に構成されたスペシャリストにより，企業の女子社員マナー教育や通訳，ナレーター，コンパニオンといった接遇業主体の派遣事業を行うものである。

(f) 84年4月に「VBP」(ベンチャーブレインズパートナー)を発足。これは，大手企業27社と手を組んで，若者のアイデアを募集し，その中から優れたアイデアを対象に事業化のための資金，経営ノウハウ，人材の援助を行うものである。

(g) 84年5月に「ブライトキャリア」を設立。これは，米国のユニバンス社と提携し，新日鉄の協力を得て，大企業より依頼を受けて主に40歳から50歳までの間の現役管理職クラスに対し再就職を目的としたコンサルティング業務を行っている。

(h) 84年5月に「テンポラリーエクスプレス」を設立。これは企業間の伝達業務である「社急便サービス」を提供するものである。しかし，単なる配達・伝達業務に終始するのではなく，例えば録音テープを駆使して同時に送り手のメッセージも正確に伝えるなどのキメ細かなサービスや，各種リストの収集から郵便物の制作，宛名書き，配送といったダイレクトメールなどの制作・発送業務も実施される。

(i) 84年10月に「日本インターホバ」を発足。これは，スイスに拠点を置く国際的投資，調査コンサルティング会社インターホバ社と提携して，ヨーロッパ企業の新製品・新技術，企業売却や不動産などのビジネス情報を日本企業に提供し，日本の欧

て，独自の意味領域を獲得した。フェーズIIIで再発されたサービス群は，この意味領域を目に触れる形で具現化させた。(図6を参照)

次に，「日本インターホバ」や「グローバル・ブレイン」(注11のi,kの項目)をはじめ，84年以後急速に海外への進出を果たしたパソナは，その事業展開が従来の事業コンテクストを越えて，「女性の社会進出」や「高齢化の問題」に続いて，「国際化」という新たなコンテクストが構想され，人材派遣事業に結ばれた。我々の分析枠組から言えば，これは，図4に示すようなループ①による事業展開である。

最後に，「VBP」や「JIC」(注11のf,lの項目)の設立は，ベンチャー企業を育成するためのベンチャーキャピタルやインキュベーターの役割を果たしており，人材派遣という従来の事業コンセプトの枠をはみ出す展開をみせている。これは，図4に示すようなループ②による事業の持続的な成長である。

このように，パソナは，ループ①とループ②を通じて従来の人材派遣会社から国際的な人材総合コーディネーターへと，新たな変身を遂げつつある。

V．結び

本稿において，独自の分析枠組に基づいて，パソナの人材派遣事業の創造と展開のプロセスを分析してきた。本節では，以上の考察と事例研究の結果より得られた結論およびその研究上における意義を述べ結びとする。

第一に，新しい事業は，事業コンセプトの確立，事業コンテクストの形成および事業コンセプトの具現化の3つのフェーズを通じて創造され，展開される。事業コンセプトは，事業の核となる部分を形成するものである。それを特定の社会背景と結び付けることは，事業コンテクストの形成である。ケーススタディで明らかになったように，新しい事業の創造と展開のプロセスの中で重要なファクターとしては，事業コンセプトの確立だけではなく，事業コンテクストの形成も挙げられる。企業に必要なときだけ，必要な人材を提供する，というパソナの人材派遣事業のコンセプトは，その提供される機能，用いられる技術，対象となる顧客の各要素が明白であっても，その意味や意図はコンテクストに強く依存している。パソナは，人材派遣事業を「女性の社会進出」や「高齢者社会の到来」などの社会背景と関連付けようとした一連の試みによって，独自の事業コンテクストを形成してきた。そのコンテクストの中で，パソナの人材派遣事業は，従来の仲介業や企業の業務請負処理業から脱皮し，企業と主婦，中高年者の両方にとって望ましい柔軟的な雇用形態を提供するものとして評価され，市場に根をおろしてきた。パソナの事業展開のプロセスを分析するに当たっては，事業コンテクストの形成を抜きにしては不可能であるし，パソナが人材派遣事業のイノベーターとして成功してきた背後には，

州進出企業のサポート業務や，海外支店設立にともなう市場調査の代行から各種のコンサルティング業務も行う。

(j) 85年6月に「BellOAメイト」を開始。これは三井不動産販売と東芝情報機器と協力してできたもので，分譲マンションの一角にワープロの集中処理ができるスペースを設け，入居者の主婦がそこで働けるようにした画期的な試みである。また，ここではワープロ勤務だけではなく，同マンション内の主婦を対象にした「女性再就職講座」や「能力開発講座」も開く。

(k) 85年12月に「グローバルブレイン」を設立。これは，人材および職業紹介業務と国際的視野に立ったエグゼクティブ・サーチ業務を中心としている。前者は，経営管理能力に優れた人材や先端技術を持つ人材を中堅企業や成長性のあるベンチャー企業に紹介し，後者は，在日外資系企業や日本への進出を目指す外資系企業，あるいは逆に外国への進出をはかる日本企業に対して幅広い職業紹介を手掛ける。

(l) 85年12月に「JIC」(ジャパン・インキュベーション・キャピタル)を創設。JICは，パソナを中心とする異業種のベンチャー企業7社の発起人と，大手証券企業6社の賛同を得て，スタートアップまもないシード会社や，有望なアイデアや技術によってこれから事業化しようとする人を対象にして，資金の提供のみならず，ノウハウを伝えていくために設立された投資組合である。

事業コンテクストの形成に負うところが大きいことは，事例研究を通じて明らかになった。

事業展開におけるコンテクスト形成の重要性の指摘は，企業家活動の理論構築に一定の示唆を与えるであろう。企業家活動についての既存の文献では，事業創造が企業家のアイデアから始まり，内部資源の蓄積や外部資源の利用を通じて達成されるという文脈で議論が展開されてきた。しかし，このような捉え方は，アイデアの事業化の問題を説明し得ても，事業の創造と展開のプロセスにおける企業家の役割の全体を分析するのに不十分である。とくに，パソナの人材派遣事業のようなニュービジネスの多くは，それ以前にすでに他の企業によって行われていた。我々がこれらを「ニュー」と呼ぶのは，事業がすでに存在しているか否かというよりも，事業に対する新しい取組み方やその新しい社会効果などの面から判断するわけである。換言すれば，このようなケースを分析するに当たって，事業コンセプトの問題は勿論重要であるが，事業コンテクストの形成の問題は，重視されるべきであろう。

また，事業コンセプトと事業コンテクストを明白に区別することは，既存の事業戦略理論に対して新たな分析視点の提起として有益であるように思われる。事業戦略理論は，ドメイン(事業領域)をいかに定義するかを中心に論じられてきた。Abell(1980)が3次元の定義の考え方を指摘して以来，多くの議論が重ねられてきた。しかし，このような視点から，ドメインを定義することは，顧客，機能および技術の三つの要素についてどの範囲までを事業の領域とするかを決定しうるが，事業を社会にいかに位置付けるかを示唆していない。本稿の考察からいえば，ドメインの定義は，事業活動の内容とその意味の二つの側面についての決定が含まれる。前者は，誰に何をいかに提供するかの事業の核となる内容を決定するのに対して，後者は，その内容を特定の社会背景と関連付けてそれに特定の意味を与える。すなわち，両者は事業コンセプトの確立と事業コンテクストの形成に他ならない。両者を分けてドメインの問題を考える必要性は，次の2点にある。一つは，事業コンセプトが同じであっても，コンテクストの再形成によってドメインの変化はあり得る，ということである。パソナが人材派遣事業を「女性の社会進出」,「高齢者社会の到来」に続いて,「国際化」という社会背景と結び付けることによって新たな事業展開を成し遂げてきたことは，この点の一つの例である。もう一つは，ドメインの定義は，一時点での意思決定の問題というよりも，ダイナミイックなプロセスを通じた意思決定の結果であると見なされるべきであろう，ということである。とくに，パソナのような新しい事業の創造に際しては，ドメインは，事前に決定されるというよりも，異なるフェーズからなるプロセスを通じて定義される。そのプロセスに着目してドメインの問題を論じる際に，事業コンセプトとコンテクストの相違に焦点を合わせる必要があろう。

第二に，新しい事業は，事業と製品の相互作用の中で創造され，展開される。事業と製品は異なるレベルの概念とはいえ，両者とも顧客，機能および技術の三つの要素から構成される。要素の分化と結合のプロセスの中で，事業レベルでは，事業コンセプトやコンテクストが形成される。製品レベルでは，新製品や製品群の出現を通じて事業コンセプトが具現化されていく。パソナのような事業創造と展開のケースを対象に，このような分析視点からアプローチすることは，従来の研究と比較して製品群の出現のメカニズムをある程度説明できるという利点があると考えられる。既存のイノベーション理論は，製品開発に関する数多くの成果を蓄積したものの，製品群の開発については，ほとんど言及していない。本研究は，この点で今後の研究に新たな可能性を示唆している。

本稿で提示された分析枠組は，他のニュービジネスのケースにも適用可能と思われる。ただし，多数のケースを浅く分析するよりも，限定

されたケースを濃密に記述し，経時的に分析することの方が，より多くの洞察が得られると思われるので，他のケースについての言及は，本稿では意図的に避けた。このような研究と記述方法を選択するのは，上記のモデル4の前提に立脚しているからである。すなわち，経営活動を含む社会現象は，人間の意識から生み出されたものである。したがって，新しい意図や意味に起因したより突出した現象を分析する方が理論を深めるとともに，実践に適用するためにもより有効であるように思われる。

参考文献

Abell, D.F., (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning,* Prentic-Hall(石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房，1984)

Burns, P., (1989) "Strategies for Success and Routes to Failure,"in Burns, P., and Dewhurst, J., (eds.), *Small Business and Entrepreneurship,* Macmillan Education.

Burrell, G. and G.Morgan, (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis,* (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房，1986)

Christensen, C.R. and B.R.Scott, (1964) *Review of Course Activities,* Lausanne: IMRDE.

Churchill, N.C., and V.l.Lewis, (1982) "The Five Stages of Business Growth," *HBR,* May-June 1983, p.31(「中小企業成長の5段階」DHB 1983年8月号)

Clark, K.B., (1985) "The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution," *Research Policy*, 14, 235-251.

Davidsson,P., (1989) "Entrepreneurship—and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms," *Journal of Business Venturing,* 4, 211-226.

Greiner, L.E., (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow,"*HBR,* July-august 1972, p. 37(「企業成長のフシをどう乗り切るか」DHB 1983年5月号)

Hambrick, D.C., and L.M.Crozier, (1985)"Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth," *Journal of Business Venturing,* 1, 31-45.

石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.

金井一頼 (1983)「中堅企業の経営戦略とイノベーション」『弘前大学経済研究』第6号.

金井一頼 (1985)「中小企業の革新適応」『彦根論叢』(滋賀大学)第233号.

Kanai Kazuyori (1992)"Corporate Entrepreneurship and Organizational Learning," *Economic Journal of Hokkaido University,* Vol.21.

大滝精一(1992)「ベンチャー企業の成長と不均衡創造のマネジメント」東北大学研究年報『経済学』Vol.53 No.3.

Porter, M.E., (1980) *Competitive Strategy,* The Free Press, New York. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982)

Sahlman, W.A., and H.H. Stevenson, (1991) *The Entrepreneurial Venture,* Harvard Business School.

榊原清則・大滝精一・沼上幹 (1989)『事業創造のダイナミクス』白桃書房.

榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中公新書.

Sexton, D.L., and N.B.Bowman-upton, (1991) *Entrepreneurship: Creativity and Growth,* Macmillan, New York.

Stanworth, M.J.K., and J.Curran, (1976) "Growth and the Small Firm: An Alternative View," *The Journal of Management Studies,* Vol.13, May, 95-110.

Steinmetz, L.L., (1969) "Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them," *Business Horizon, February,* 29-36.

Van de Ven, A.H., and R.Garud, (1989) "A Framework for Understanding the Emergence of New Industries," in *Research on Technological Innovation, Management and Policy,* Vol. 4, 195-225

Von Hippel, E., (1986)"Lead Users: A source of Novel Product Concept," *Management Science,* Vol.32, No.7, July.

Webster, F.A., (1976)"A Model for New Venture Initiation: A Discourse on Rapacity and the Independent Entrepreneur," *Academy of Management Review,* January,26-37.

吉原英樹，安室憲一，金井一頼 (1987)『「非」常識の経営』東洋経済新報社.

曽　浩 (1992 a)「新規事業開発のプロセスと企業家精神――ネットワーク論の視点から」『経済学研究』(北海道大学) 41-4.

――― (1992 b)「ネットワーキング活動を通じた事業創造のプロセス――優佳良織工芸館のケース」『経済学研究』(北海道大学) 42-3.