

起業における中核技術

—— インキュベート・ルームにおける起業調査 ——

神 田 善 郎

目 次

- I はじめに（問題提起）
- II 先行研究
- III 起業者調査
- IV 事例；起業におけるベンチャー連携
- V 結 語

キーワード：起業技術、経営技術、ベンチャー連携、中核技術、インキュベート・ルーム

I はじめに（問題提起）

国内製造業の空洞化対策と新産業の創出に向けて、この数年来にわたり起業を奨励する経済政策が数多く立てられている。しかし、開廃業の率は際だって開業優位に現れているとは言えない。年平均開業比率は、99～2001年度で3.1%である。72年～75年度6.1%と比べて約半分の水準で低迷していると言っても過言ではないだろう。何が起業を阻害しているのか。あるいは、何が起業に欠けているのであろうか。

現在、創業支援施設やインキュベート・ルームなど起業を奨励し、支援する制度が提供されている。そこでは起業マインドのあふれる入居者が日々起業準備の活動をしている。

起業マインドを支える起業家固有の技術は、従前の専門的な職務知識に関連して活用するもの、従前の職務時に身につけた技能を発展させたもの、あるいは業務外に新たに吸収し蓄積した知識を活用して社会に問うものさらにかねてより熟成させたアイデアを具現化したものなどがある。

他方で、起業を一人で立ち上げるのか共同で立ち上げるのかという単独志向、共同志向の選択がある。単独起業では、起業者の工学技術的な高度性や専門的な技術活用を基軸とする例が多いようである。しかし、より高度な専門性を有する技術ほど、周辺技術との連携が保たれる必要がある。また一人の才能で経営が永続できるほどではない。

また、共同経営で運営する方式については、創業者の利益の分配や方針の齟齬で分裂しやすいという意見もあれば、共同経営の方が起業者の固有技術がより発揮できるから事業が成功しやすいという意見も聞かれる。日本では共同経営は失敗例が多いという意見もあれば、アメリカは共同経営で起業する例が多いという意見も聞かれる。起業における固有技術と事業を立ち上げた以降の経営技術は同質なのだろうかという疑問も持たれる。

ところで起業を奨励し支援をする各機関・制度の活躍も見逃せない。支援機関・制度のサポートにより起業が成功裏に進展している企業もあるが、起業してもすべてがうまく行くとは限らない。多くが残念な結果になるようだ。起業と継続的経営では、異なる才能が求められるのであろうか。起業支援は起業すればそれだけで満足をする支援を行っているのではないか。「想い」を「形」にし「利益」を追求する、その「好循環」を維持し発展させるには何が必要であり、欠けているものは何かを明らかにする必要がある。あるいは起業支援をする側と支援を受ける側で、「想い」の齟齬があるのかもしれない。

創業とは何か、①事業をはじめること、②会社の創立、とある（『新明解国語辞典』三省堂）。しかし、本稿では事業を興す産業人を起業家（entrepreneur）とする。創業という表現には、事業を新たに立ち上げる意味を感じさせる。

ここでは事業立ち上げとその後の経営を取り上げる。そこで起業と表現をし、起業家は革新の担い手であるとするシュンペーターの定義を用いることとしたい。

インキュベート・ルーム等への入居では、当初に入居者の資格審査が行われることが多い。計画書などで、創業意欲や創業可能性がこのとき審査されている。ある県のインキュベート・ルームに入居する人の半分くらいは、その後に創業へと至っているとのことである。

調査は、インキュベート・ルーム（A県のAS）で起業を志し、調査期間を経て営業活動に入り、事業を立ち上げたコンピュータソフト設計、環境系コンサル、電子制御機器製作・販売を行う企業6社に対して2004年4月～9月にかけてインタビューを行った。本稿で明らかにしたい論点は次の通りである。1. 起業技術におけるよりどころは、在職中の人脈である。2. 経営技術は創業時において、まずは資金調達より顧客獲得である。3. 起業では技術連携が必要である。

新産業の創出が求められている今日、起業における中核技術の存在を探查することは意義があると考えられる。

II 先行研究

ベンチャー・ビジネスに関しては、開業業種、開発製品、ビジネスの形態や創業支援政策、創業初期の成功事例などについて高度な研究がなされて創業、起業を督励している。

シュンペーターは、企業（Unternehmung）とは新結合の遂行およびそれを経営体などに具現

化したもの、企業者（Unternehmer）は新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体としている⁽¹⁾。つまり起業は「革新」を能動的に行うことを意味している。ところで訳語を企業家とするのか起業家とするのかについて、「起業」の用法が多くなっているようだ⁽²⁾。

Entrepreneur の用語には、ビジネスベンチャーのリスクを負う概念が含まれている（アメリカンヘリテージ英英辞典では、Entrepreneur を A person who organizes, operates, and assumes the risk for a business venture としている）。

ところで、起業において技術や人材、販路や資金、設備や製品の蓄積が乏しく起業前、起業時、起業後に苦勞する事例が多く見られる。巷間、起業と経営は別の才能が必要であるとする意見もある⁽³⁾。このことは起業には依って立つ技術的背景等が必要であり、起業後には持続するための才能が求められるということなのであろう。ところで、技術とは何か。技術とは目的達成のための手段の体系⁽⁴⁾であるとする。

起業における技術には当面の市場創造を、起業者の固有技術で解決することが求められる。さらに起業した以降には経営技術が求められる。ここで起業技術とは起業時において中核とする技術を指し、経営技術とは起業後も継続的に経営が進められるために求められる技術を指す。起業を督励する施策やベンチャー育成機関の存在は、起業初期において信用が乏しいベンチャー系企業にとっては心強い存在であろう。起業前、起業時、起業後には、技術や「腕に覚え有り」だけではなく、連携に向かって進路を開拓するネットワーク作りが求められている。

また、ベンチャー起業家を育成する目的で開催されるセミナーでは起業成功事例の映像や成功者の講演などが行われ、教材として用いられている。成功体験談や成功事例は、起業マインドの鼓舞と事例から感じる起業者の危険予知訓練の一つであり、企業家そのものを育成するセミナーになっているものは少ないようだ。つまり、起業の動機付けセミナーが中心であり、起業に関する実技と企業実習が考慮されているセミナーは多くないようだ。また、定年退職者が起業を目指してセミナーを受講する場合もあるようだ。起業には適齢期がないのかもしれない。

他方で起業を NPO（Non-profit Organization：非営利組織）と協働で行う方法も考えられている。そして NPO が企業と連携するケースも散見され、NPO の主たるビジネスは環境以外にも、新製品評価など幅広く行われている⁽⁵⁾。これら事例の本旨は起業におけるビジネスチャンスは何に求めるかであろう。経営資源の弱みを補完するあるいは強みを補強することが短期的起業の手段かもしれない。

表1 事業数による開廃業率の推移

(年)	開業率	廃業率
66～69	6.5	3.2
69～72	7.0	3.8
72～75	6.1	4.1
75～78	6.2	3.4
78～81	6.1	3.8
81～86	4.7	4.0
86～89	4.2	3.6
89～91	4.1	4.7
91～94	4.6	4.7
94～96	3.7	3.8
96～99	4.1	5.9
99～01	3.8	4.2

注 中小企業白書 2003年版 84頁より引用

Ⅲ 起業者調査

1. 新規開業の推移

新規開業や廃業の変化はどのようになっているのであろう。2003年版中小企業白書では、事業所数による開業の低下傾向が見られる。

具体的には、89～91年以降では開業率よりも廃業率のほうが上回って99～01年まで続いている。表1の開業率が多い69～72年と比較して、99～01年は54.3%まで低下している。開業の低迷は経済力を沈滞させる可能性がある。雇用の低迷、新技術の出現遅滞の悪循環からの脱却をはかるために開業は有効な手段の一つである。

起業を目指すアントレプレナーはどのように取り組み、支援する機関はどのような行動をとっているのだろうか。

2. 起業の支援

現在、起業支援の制度が多くの機関で取り組まれ、施策についても数多く設けられている。その目的に応じて各種制度から起業の選択が可能であり、経営に活用することができる。例えば、中小企業利用ガイドブック平成16年度版（中小企業庁）では、中小企業が取り組む種々の事業経費の補助制度30件ほどが紹介されている。さらに詳細な説明を加えた中小企業施策総覧も刊行されている。

起業における様々な制度の利用は、起業者を動機づけてさらに企業活動を活気づける。某創業支

表2 支援セミナー開催回数（起業セミナー、ビジネス・マッチング、技術交流会等）

平成15年度開催月	開催回数	参加人員
7月	2	107
8月	6	657
9月	3	205
10月	13	313
11月	7	159
12月	2	75
1月	3	81
2月	6	227
合計	42	1,824

出典：A県創業支援センターの資料から筆者作成

援機関（ASP）が1年間に行う、創業支援セミナー（経営セミナー、産業交流会含む）は、年間で41件にのぼる。表2にその一部をまとめた。なおここには資金支援のデータは含まれていない。

このセミナー以外に、A県の創業プラザではさらに毎月創業支援を行っている。これらの支援策を活用して、無事創業にこぎ着けた企業は直近の2年間で約30社になろうとしているとのことである。

それではこれら起業を誘引するセミナーの効用は何か。

セミナー参加者側の効用の一つは起業者自身の知識装備であり、セミナー参加者との情報交流であろう。また開発や販売など連携を求める企業同士の目的がマッチングする場にもなると考えられる。他方で、セミナー開催側の効用は何か。一つは起業者の動機付けであり、起業者の創出であろう。そして、起業による経済効果（一例として新技術の創造、雇用の創出、消費の増加など）も期待できる。

インタビューで聞かれた熱心に受講する起業者の意見では、①起業者は経営に不安を感じる時、思い立った時に支援センターの相談員に無料で意見を求めることができること ②起業者は創業プラザの出身者同士で自由に意見の交換ができること ③支援センターにおいて、経営経済やインターネット調査など、資料調査がいつでも自由に行えることなどが挙げられている。起業者は創業時の孤独感と不安感をやわらげて、顧客開拓（市場開拓）や製品開発への熱意が傾注できることによって、経営の維持へと神経が集中できるという。この創業支援センターにおいて、チャンスの窓が開けられている。起業前の技術蓄積は成功の一里塚であろう。

3. 経営者の前職における体験技術

起業者の前職における体験技術は起業にとって有効であろうか。表3では、前職と同じまたは関連あるとする回答が6件であり、起業家の技術は全て前職に関連をしている。インタビューによる

表 3 起業と前職の関連はあるか

関連の有無 Q2	回答件数
前職と同じ	1
関連ある	5
関連ない	0
計	6

注 インタビュー結果から筆者作成

意見聴取でも、在職中から起業を計画している人、勤務先の事業縮小により起業を決意した人、早期退職制度を活用して起業を志した人などがここに含まれている。

表 3 からは、前職勤務の経験と技術を活用して、起業に関心を持つ人が創業支援施設に入居していると回答する人ばかりである。前職と関連のない人とのインタビューができなかったことは残念である。今回の調査は、母集団が起業と前職に関連ある回答に偏っていることになる。なお、インタビューは未完であるが、前職と起業職種が異なる金属加工業の起業者に面会をしている。しかし、この調査データには含まれていない。

それでは、起業における自社技術の特色が何であると意識しているのでしょうか。

表 4 は、起業における自社の技術の特色に関する回答を表している。回答項目 1. 2. 3 を選択され、起業者自身の技術に関連した回答が計 10 件あげられている。起業が依って立つ技術の約 4 分の 3 は、起業者の在職中の技術的装備が裏付けになっているようである。このことは起業者に自社技術（起業者の固有技術）があると有利であるように見えている。

他方でその他として前職の顧客、友人ネットワークなど人的支援を持つことを特色とするものが

表 4 起業における自社技術の特色（複数回答）

項目 Q4		回答件数
1	起業者のスキル	4
2	技術の窓口の広さ	3
3	技術の奥行きの高さ	3
4	所有する専用工具や機械	0
5	治具や工具の創作力	0
6	設計 CAD 等	0
7	その他 前職の顧客 1 品質、納期 1 友人のネットワーク 1	3
計		13

注 インタビュー結果から筆者作成

2件さらに品質、納期で特色を出すとした回答が1件ある。なお、品質、納期で特色を出すとした回答は技術に関連があると考えられる。このため回答項目1, 2, 3の10件にその他1件を加えた11件が、起業における自社の特色を技術としていると考えられる。8割以上の起業者が技術を特色に突出した存在になっている。

本当に技術を持つことが起業にとって優位なのであろうか。技術は時間経過とともに技術的陳腐化をしやすい。つまり、起業前に高度な技術でも、起業時あるいは起業後に高度な技術水準を保っているとは限らない。ここに、技術優位で起業したときの弱点があるのではないだろうか。この欠点を最小に留めるためには、インタビューでも聞かれたことだが「連携」に重みが生まれる。連携には技術連携、生産連携、購買連携など連携のニーズに応じて手段があろう。しかし、連携が形成できる土壌が生まれていない限り望みは実現しない可能性が高い。

ここにおいて、起業前において連携が可能な状態を形成するネットワーク作りが起業時、起業後に生きてくると考えられる。

それでは、起業準備中にあるいは起業直後において市場開拓や顧客獲得はどのような手法で進めたのであろうか。表5に回答を整理した。

①自分の人脈 5件 ②知人・友人の紹介 4件 が多く、③以前の勤務先の顧客 2件 ④以前の勤務先人脈 2件がそれに続く。そして⑤一部は以前の顧客 1件の計14件である。起業をしてから市場で顧客開拓をする事例は今回のインタビューでは聞かれなかった。つまり、起業を志した人は起業に際して顧客開拓に関し、何らかの確証があったことを示唆している。起業は唐突に行われるのではなく、準備期間に或いは活動の助走期間に水面下の動きがおこなわれていることを暗示していると思われる。

さらに起業者は、自社技術の水準と特色は周知しているのである（表4）。周囲に説明出来る範囲を想定して顧客の開拓をしようと考えたとき、身近な存在から活動を開始していると考えられる。

表5 起業時に顧客はどのように獲得したか

項目 Q7		回答件数
1	以前の勤務先の顧客	2
2	一部は以前の顧客	1
3	知人・友人の紹介	4
4	以前の勤務先人脈	2
5	自分の人脈	5
6	名簿等で開拓	0
7	飛び込み・DM	0
8	その他	0
計		14

注 インタビュー結果から筆者作成

それでは、起業時に単独で事業を軌道に乗せることは容易ではないのだろうか。分業あるいは連携（水平連携や垂直連携）を取れば成功の近道なのであろうか。

表6では、どのような連携が取られているのかの質問から得られた回答を整理した。回答の多いものからの順序で①業務の相互紹介（業務のギブ・アンド・テイク） 5件 ②生産の委託 4件 ③外注先の共有 4件 ④設計の委託 3件 ⑤販売先の共有（販売先紹介） 3件 ⑥受託先の共有（受託先の紹介；業務内容が競合関係にない場合に行われている手段） 3件 ⑦試験設備の共同利用（製品開発の特性検査装置は高額であり、複数社で利用すれば費用折半等により半分以下の費用で済む可能性がある） 2件 ⑧オフィス設備の共用（共同オフィス） 1件 ⑨固有技術の共同利用（特定の起業者が持つ技術を他の起業者が共同で利用をすることにより、技術所有者にロイヤリティが入り、技術利用者に自社開発コストと納期コストの低減が実現することがある） 1件であり、計26件となっている。

インキュベート・ルームでは、創業支援機能が存在する。インキュベート・ルームでの「相談」でニーズのマッチングが生まれる可能性を示している。また生産、外注、設計の共有という連携や販売先、受託先の共有という相互紹介も行われている。ベンチャー起業における連携や分業では、能力補完と能力補強が盛んに行われ「相互紹介」という手段が用いられていることを上記の表は示していると思われる。

表6 どのような連携をとっているか

項目 Q11、12		回答件数
1	設計の委託	3
2	生産の委託	4
3	販売先の共有(販売先紹介)	3
4	経理の共同処理	0
5	受託先の共有	3
6	外注先の共有	4
7	コンサルタント利用時に業務の相互紹介	5
8	仕入れの共同化	0
9	広告の共同	0
10	オフィス、設備の共有	1
11	試験設備の共同利用	2
12	主力銀行が同じ	0
13	固有技術の共同利用	1
14	その他	0
計		26

注 インタビュー結果から筆者作成

この顧客の相互紹介が可能であるということは、調査企業が競合せず競争関係でないところで得た回答であるためであろう。競合関係があるときは、必ずしも相互紹介が横行するとは限らないであろう。しかし、技術能力の補完や補強には、競合関係が考慮されずに進められているようだ。

4. 起業後の経営者の体験技術

起業者が起業後に持続的な経営に取り組もうとする時、自社の将来の課題をどのようにとらえているのであろうか。

表7では、自社の将来の課題と考えている項目をまとめた。将来とは何年後かという時間軸が明確ではない。インタビューの設問が不十分であるが、経営者の問題意識の傾向として読みとることは可能であろう。

回答結果から最も多くの起業者が課題と考えているものは、①顧客の開拓と増加 5件 ②技術の開拓 3件 ③技術の連携 2件 ④業務資格の取得 2件と続く。この回答には、当面の経営能力に関する課題が中心に挙げられているようだ。

起業直後の熱意がある時期の意見であることを前提に考えれば、この回答が当面の経営能力に集中した近視眼的な経営姿勢としてとらえずに、技術装備を計ろうとするときの優先順位が、このようになっていると推察される。

また、顧客の絞り込み 1件、資金手当 1件の回答を総合してこのインタビュー企業では、顧客（市場）、技術、資金が課題として考えられている。将来課題は経営の短期的な根幹項目も挙げられているようである。

表7 自社の将来の課題はなにか

項目 Q14		回答件数
1	顧客の開拓と増加	5
2	顧客の選択と絞り込み	1
3	技術の開拓	3
4	技術の連携	2
5	業務資格の取得	2
6	生産設備の充実	0
7	仕入先の選別と増加	0
8	事務所・工場の規模的拡大	0
9	海外進出	0
10	その他 資金の手当て 1	1
計		14

注 インタビュー結果から筆者作成

IV 事例；起業におけるベンチャー連携

1 SS社；製鉄会社から分社された企業に移籍後、在職中に技術を習得。定年退職後に、環境機器開発・販売商社設立。

2003年設立。有限会社。資本金300万円。起業者は元鋼材営業の管理職。従業員3名。

起業者は、鋼板メーカーの営業マンとして企業勤務。勤務先が事業多角化のときに乾燥機械部門の設立に参加、この部門を分社し移籍。8年後に定年退職。乾燥機械開発経験を生かして、他の機械メーカーと食品乾燥機を企画、設計、試作し共同開発を実施した。食品乾燥機械の開発後は、機械販売商社を自分で設立。乾燥機は、製作を機械メーカーに委託生産をする。食品機械の販売活動では、食品を乾燥して出来上がった製品見本を持ち歩く。食品会社へのPR活動は、現物提示とカタログによる説明で食品乾燥機械の販売促進を行う。

起業における技術は、直前の分社経験から吸収したところが多い。機械の構造設計、食品の品質管理、機械の小型化・低価格化（乾燥機械1台 800～350万円前後）、機械の生産稼働コストが6～4円/1kgかかることなど解決すべき工学的技術は乾燥機械メーカーと協働で相互補完をはかる。

顧客の開拓方法は、①食品業界の名簿を利用して直接に機械販売 ②同時に機械で乾燥した食品を出来具合のサンプルとして顧客に見せる ③さらに、自分の前職時代の人脈を利用して個人や産業界に訪問販売をする ④ベンチャー支援機関を訪れ、産業界で機械を扱う商社の紹介を受ける ⑤産業交流会に出席し、パンフレットなどに積極的に登場する機会を自ら取り込もうと行動を重ねる ⑥乾燥した食品が健康によいことを消費者にPR。派生需要から食品乾燥機械の販売を促進する。この活動を積み重ねた結果、大手食品会社から引き合いが開始されたという。ホームページ開設を準備中。

2 AM社；システムソフト設計会社でSE勤務経験。起業後、Web端末のアプリケーション・ソフトをパッケージで販売する。

2004年設立。確認株式会社、資本金400万円。起業者は元コンピュータソフト設計技術者。従業員2名。

携帯電話や携帯端末装置を利用したアプリケーション・ソフト設計に技術分野を特化している。携帯端末製品を飲料デラー向けに自社開発するときは、販売専門ベンチャー企業、製品開発ベンチャー企業、ソフト開発ベンチャー企業で連携を組んで製品開発に取り組み、事業支援制度を活用した。

従業員の技術教育では、外部の研修機関に2ヶ月派遣するなど、教育熱心である。業務を介して技術蓄積をすることに費用を惜しまない、技術先行型として起業。携帯端末を利用したソフト設計

技術には一定の自信を持っている。在職時代に吸収した設計技術力を基軸にして、周辺技術を身につけた技術者の採用を進める。

販売面では、顧客開拓が後手に回っている。当面は、①起業者の親族企業から受注 ②インキュベート・ルームの仲間からの受託 ③前職の顧客の一部を再訪問する ④経済関連の新聞に取り上げられて話題性により販売促進を目指す。

起業における技術は、前職における職務経験から蓄積された。時間チャージは現在の時点で、4000円/H以上を確保したいという。起業して営業活動の必要性、顧客の獲得の大切さが実感できたとのことである。ホームページを開設。

自社製品開発に熱中するあまり、日々の収入と経費の均衡が取れていないことが目下の悩みという。

3 DB社；前職において蓄積したコンピュータ・ソフト設計技能を基軸として前職時代の顧客の支援により起業。アプリケーション・ソフト会社として受託業務で設立。

2004年設立。有限会社。資本金300万円。起業者は元コンピュータソフト設計技術者。従業員7名。

従前の勤務先が企業合併、新会社では従来の勤務部門を廃止された。そこでこの部門の従業員が数名で、事業に参加をして起業した。主たる業務は、コンピュータ・データベースソフトやオフィス向けアプリケーション・ソフトを受託開発する。作業は主に顧客先に常駐して設計作業をすることが多い。設計仕様について、顧客とシステム仕様を共同で設計することが多く、自社に持ち帰って設計する時間が十分に取れないようである。しかし、従前の業務の延長線に現在の業務があり、技術の連続性が保たれている。労務管理上、従業員の自社に対する帰属意識の維持が課題という。従業員の平均年齢は20台後半である。

コンピュータソフトの設計技術は、従前の勤務先ときわめて類似している。当面は従業員の人数を絞り込んで、業務拡張に応じて増員を考える。従って、受託設計業務の範囲は限られており、データベースソフト設計に特化をしている。時間チャージは現在の時点で、4000円/H以上を確保したい様子である。起業における技術は、前職の職務経験から蓄積されたものが現在、中心である。

ホームページを開設。当面は顧客の維持を図り、開拓は今後の課題である。

4 NT社；前職は産業用電子機器メーカーで製作、販売を経験。起業は前職の営業技術を活用して、電子機器製作、販売会社をベンチャーで設立。

2004年設立。確認有限会社、資本金100万円。起業者は元電気技術者で営業経験者。従業員2名。

前職の企業勤務経験を活かして、電子機器の受託開発と販売を行う。さらに、ベンチャー企業と

連携をし、ベンチャー企業が開発した製品の販売代行も業態に加える。

事業立ち上げ時は、営業活動を多面的に行う。一例は販売代行、ベンチャー企業の販路紹介などである。

受託開発活動は主に電機機器メーカー、機械メーカー、電子情報産業を対象に訪問する。これらの業界は、国内から海外へ生産工場移転が行われて、全体のパイが縮小している。一方、新技術の導入に熱心な産業であり俊敏な技術競争が行われている。さらに、営業活動では、IT ツールの活用に加えて、足で稼ぐ訪問活動も併存している。そして営業に問題解決への提案能力が強く求められている。したがって、人材育成に時間がかかるという悩みを抱える。営業活動に即戦力が得られにくいようだ。

起業における技術は、前職の職務経験から蓄積された。さらに異業種交流会や公開の講習会、展示会や研究会に参加をする機会を自ら作り出してきたことが技術を理解し、業務範囲の拡大に大きな影響を与えたという。

顧客開拓において、①前職の時の業界に再訪問 ②インキュベーター・ルームに入居時の人脈さらに個人人脈を利用 ③各種の産業フェアに出かけて出展企業と名刺交換をしてビジネスチャンスを探す。また自社製品の開発では、緑化産業、消臭装置分野でニーズを探っている。ホームページは作成中。経営的に採算が取れるまで、顧客獲得が当面の最大の課題という。

5 KU 社；前職における環境機器の販売経験を活用。廃材に関する環境機器斡旋販売、環境コンサル企業を設立。

2004 年、個人企業として創業。起業者は元環境機械の営業管理職。

木材のチップ化機械の製造、販売の業務経験で培った知識を活かす。静脈産業の回収ルートや行政との許認可事務、さらに NPO との接点に詳しいことを利用して、NPO によるビジネスのコンサルタントも業務に加えている。

起業における中核技術は、前職の販売活動で蓄積した環境規制、産廃手続きなどの業務処理技術である。この技術力には対価として相応な値段が決めにくいようであり、解決すべき課題となっている。

環境ビジネスには事業の将来性が高い割に、現状のビジネスとしては利益が出にくいという。当面の顧客開拓は前勤務先および前販売先に対して、販路紹介や手続き代行などのコンサルタント業務を加えて、業務継続の中からニーズを見つけたいという。

この業務の起業における技術は前職の職務経験に基づくことが多いという。

6 KI社；建設会社で建築設計士を経験。1級建築士・技術士として技術を活用して、環境設計コンサルタントを創業。

2004年、個人企業として創業。起業者は建築技術者。

商業ビル、マンション建築の環境設計に関するデータベースを作成する。このデータを用いて施主や建築設計事務所、建設会社に対して、環境設計のコンサルタントを開業。

環境設計は省電力、冷暖房、採光、壁面緑化、省材料など建設物と関連する範囲が広い。データベースの蓄積と修正、より特化されたデータの取り込みが死命を制するようである。

起業における技術は、前職の職務経験から蓄積された。顧客の開拓は、従前の人脈から開始をする。ホームページの開設と併行して顧客の開拓を推進する。

V 結 語

起業における技術と経営における技術は、戦時と平時における技術的側面に比喩出来るかもしれない。戦略が決定的に重要と思われる。

今回のインタビュー調査から、次の論点を検討する。

論点1. 起業技術におけるよりどころは、在職中の人脈である。

検討；起業におけるよりどころは、製品の開発技術もその一つであろう。在職中の人脈は技術、営業、総務、その他数多くの関連部署があると考えられる。起業者が高齢であるほどにこれらの人脈は広がりを見せる。在職中の人脈だけで起業が成立するとは容易に考えられない。しかし、創業以降において人脈は大切な資源である。資格の取得で起業が出来るとしても、顧客開拓では従前の勤務先の支援を得ることがあるかもしれない。起業年齢が低下するに伴って、蓄積した技術の稀少性などの特色が問われるかもしれない。

インタビューにおける回答からは、表5で示されるように人脈が顧客を開拓する手段の一つになっている。

論点2. 経営技術は創業時において、まずは資金調達より顧客獲得である。

検討；起業において、法人は書面上登記で成立し、個人は税務署への開業届けで成立する。事業の立ち上げ後はマネジメント全般への目配りが求められる。

起業前、起業時と比較して起業後がより大変であると言われることは、起業資源と継続的に経営をする時の経営資源は緊急度の高さにおいて異なるものが混在しているからと思われる。

起業後に経営の規模拡大が図られる場合、一時的な運転資金がまとまって必要になる。この時期には資金調達が大切な業務になる。しかし、経営規模の拡大が必要であるということは、市場にお

いて顧客の支持が得られている証にもなる。顧客獲得が先に実現しているから、業容の拡大が可能になったとも言える。従って時間経過からみると先ず顧客の獲得、資材調達、生産、販売、資金の回収というプロセスが想像できる。表5と7からは、顧客に関する注意がより多く向けられている。

このプロセスの順序で必要な資源が求められ、論点2は創業時の物の流れに沿って時間的な優先順位を指しているのではないか。経営的には、欠けているものがあると継続的経営が困難になると思われる。

論点3. 起業では技術連携が求められる。

検討；起業時は小企業であることが多い。ベンチャー企業も創業初期は中小企業である。起業にはベンチャーが有効であろう。インタビュー結果（表6）からも連携は重要な項目としてとらえられている。企業が持つ経営資源と、市場から求められる経営資源には差異があろう。

したがって、技術能力の相互補完、相互補強が行われる。この企業相互の関係性が起業前、起業時までには構築される胎動期間が確保出来るか否かが重要である。

起業前の活動が改めて見直されるべきではないか。

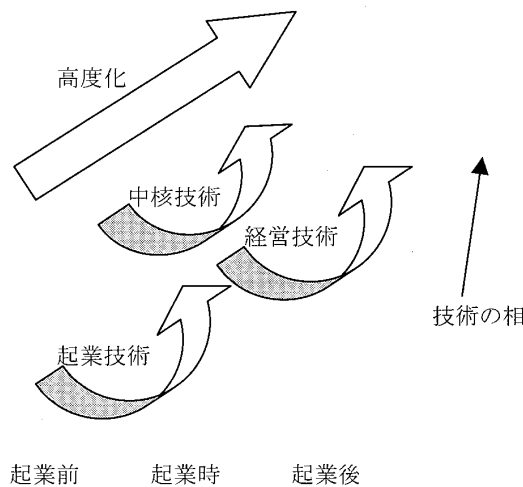


図1 技術の位相

今回の調査は、インキュベート・ルーム入居者を対象とした少数事例調査である。起業方法や手段において偏っているかもしれない。起業家の育成を考えたとき、起業者の「人となり」も研究する必要があり今後の課題である。一部は今回の研究でも触れているつもりである。

起業における才能は、今回の調査対象からは自らの培った工学的技術を活かして創業をする意欲を持つ人が多いように思われる。製造業では、顧客に評価を受けやすい具現化するものがあるということが大きな理由の一つであろう。

他方で今回の研究には含まれなかったが、在職中に取得した資格を活用して、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士などの事務所を立ち上げる人にも遭遇している。在職中の技術が活用できる事例である。

ところで継続的経営における才能は、企業規模による経営資源の差異に大きく影響されると思われる。また、経営に携わる場合、置かれた地位と産業の種別によって、影響力の行使が制約を受けられる場合がある。例えば、事業部、地方工場など群の規模などで自社の他の事業部、工場からの影響を受け意思決定や戦略が浸透できないことがあるように。

重要なことは起業を督励し、国内において新技術を事業化することである。そのためには産業政策とくに中小企業政策が重要である。インキュベーター・ルームで卵を孵化し、雛鳥産業を育成し、成鳥にすることで国際社会に大きく貢献をすることが待たれるのである。倒産や孵化失敗を恐れないうで、中小企業育成にこれでもか！と重点傾斜をすることこそ、製造業による雇用の創出につながる施策であると考えられる。小規模企業の育成は社会主義的保護政策で立ち上げを待ち、できれば株式会社がこれらの支援策を行うべきではないか。その結果評価は長期的コストによることが望ましい。

ところで、起業で用いられる工学技術には、将来に具現化する未来技術と現在における先端技術、既存技術がある。電子計測系の未来技術を例にすれば、製品化初期にはまだ物理的強度や電気的特性が好適条件のみで利用せざるを得ないかもしれない。やがて物理的強度や特性がカイゼンされ、特性安定性が向上し一気に普及するというステップをとることもあろう。

他方で高齢者の起業家にはスキルの伝承を奨励するべきである。スキルを後生に残すべきと考える。技術が流出される前に技術を支えるスキルの重要さに気づいて欲しいものだ。

このようにして起業を選択してうまくいかない場合もあろう。ここで社会的な救済策を設ける必要がある。起業は成功するまでが大変であり、失敗も多い。失敗を恐れずに起業を奨励するには、社会的な救済策を設けておくことが望ましい。起業奨励と一体で政策課題にするべきであろう。

ジャパニーズ・ドリームはどのような形で成果を可視化させるのであろうか。

注：本研究の資料のうち、「セミナー・講習会・交流会実績報告資料」については（財）愛知県中小企業振興公社中小企業支援センター新規事業部のご好意で参照いたしました。

引用文献

- (1) Joseph A. Schumpeter (1926), 'THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG' (邦訳：塩野谷佑一、中山伊知郎、東畑精一訳 (1977)『経済発展の理論 (上)』岩波書店。)
- (2) Unternehmer、entrepreneur の訳語を、「企業家」もしくは「起業家」にするのかの一つの意見として、

J. A. シュンペーター著、清成忠男編訳『Entrepreneur 企業家とは何か』東洋経済新報社、編訳者前書きにあり、ここでは「企業家」の訳語を採用している。

小川英次は起業が用いられる理由として、リストラクチャリングにつとめる企業に代わり、新たな事業が起こされなければならない面が強調されているとする。小川英次（1996）『新起業マネジメント』中央経済社、p.54。

- (3) 産業再生機構の秋池玲子は、再建中の九州産業交通の事例で、窮地に陥る経営を①バブル期に本業外に手をだした、②成長が期待できる事業分野に投資できなかった、③不得手な事業に過剰に投資したことを列挙し、事業や人材育成に目配りができることを経営者に求めている（朝日新聞 2004 年 10 月 30 日）。
- (4) 小川英次（1996）『新起業マネジメント』中央経済社、p.154。技術については広く取られる概念であり技術の代わりに方法、手段という言葉が用いられることもある。
- (5) NPO が企業の新製品モニターを受託あるいはリサイクルを促進する活動をしている（朝日新聞、NPO 法人パートナーシップ・サポートセンター広報、ボラみみ編『ぐんぐんわかる NPO 2004 立上げ編』愛知県）。また NPO の活動ルールについては、NPO と行政の協働のあり方検討会議（2004）『あいち協働ルールブック 2004』あいち NPO 交流プラザ発行。NPO 法人の設立、運営については、『特定非営利活動法人の手引き』愛知県発行、『認定 NPO 法人制度の手引き（改訂版）』国税庁発行などが活用できる。なお NPO の課税対象事業は 33 種（2004 年）。

参考文献

1. 伊藤光晴、根井雅弘（1993）『シュンペーター』岩波書店。
2. 小川英次（1984）『FA の経済学』日刊工業新聞社。
3. ———（1991）『現代の中小企業経営』日本経済新聞社。
4. ———（2000）「技術の経営学」、日本経営教育学会 Vol.3。
5. 尾碇 眞（2002）『現代日本の流通近代化と中小商業の情報化』ナカニシヤ出版。
6. 門脇 仁（2003）『動き出す「逆モノづくり」』日刊工業新聞社。
7. 神田善郎共著、丹下博文編（2003）『地球環境辞典』中央経済社。
8. 拙稿（2004）「生産財企業の信頼取引：連携における信頼形成の要因」、中京経営紀要第 4 号。
9. 岸田眞代、高浦康有編著（2003）『NPO と企業』同文館出版。
10. 金原達夫（1996）『成長企業の技術開発分析』文眞堂。
11. 小室直樹（2004）『経済学をめぐる巨匠たち』ダイヤモンド社。
12. 三宅康治、大橋英敏、川村俊一（2004）『起業の落とし穴』経営情報出版社。
13. 中小企業庁編（2002）『中小企業白書 2002 年版』
14. ———（2003）『中小企業白書 2003 年版』
15. ———（2004）『中小企業白書 2004 年版』

16. 張 輝（2003）『テクノビジネス・ストラテジー』東京布井出版。
17. 張 淑梅（2004）『企業間パートナーシップの経営』中央経済社。
18. 寺岡 寛（2003）『スモールビジネスの経営学』信山社。
19. 中垣 昇（2004）『日本企業の東アジア戦略』中京大学企業研究所。
20. 日本中小企業学会編（2004）『アジア新時代の中小企業』同友館。
21. 野口 恒（2003）『日本発・最先端“生産革命”を見る』日刊工業新聞社。
22. 林 倬史（1989）『多国籍企業と知的所有権』森山書店。
23. 松井憲一（2004）『ベンチャー・ビジネス「成功と失敗」の分岐点』ダイヤモンド社。
24. 松田修一（1998）『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
25. 山田日登志、片岡利文（2001）『常識破りのものづくり』NHK 出版。
26. 米田雅子（2003）『NPO 法人をつくろう』東洋経済新報社。
27. Robert J. Bennett, Paul J. A. Robson, The role of trust and contract in the supply of business advice, *Cambridge Journal of Economics* 2004, pp.471-488.
28. Wendell Schollander, Wes Schollander (2002), "The Small Business Owner's Guide to Bankruptcy", Sphinx Publishing.