

○成瀬正史, 亀岡秋男 (北陸先端科学技術大学院大)

はじめに

昨今の経済不況にも関わらず多くのベンチャー企業が輩出されている。中でもIT革命によって急増加を遂げたITベンチャーを始め、ハイテクベンチャーや環境、バイオなどの分野のベンチャー企業も創出されてきている。

近年、IT産業はIT不況・ITバブル崩壊と呼ばれる状況にある。しかし、図1に示されるように2000年を期にインターネット業の伸び率の鈍化やソフトウェア業・情報処理サービスは数年の間、微増に留まりながらもソフト系IT産業全体ではわずかな伸び率を保っている。このような中で急成長を継続しているITベンチャー企業も少なくない。

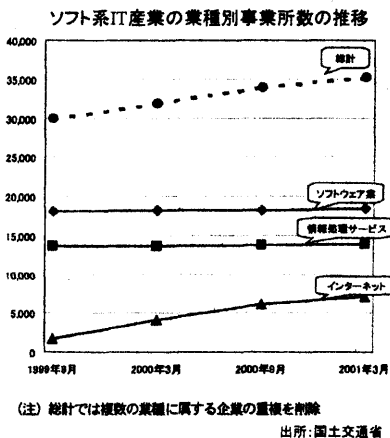


図1 ソフト系IT産業の業種別事業所数の推移

このようなIT産業の事業所数の伸び率とは逆に、創業希望者数に対する創業実現者数の増加傾向が見られないのが現状である(図2参照)。

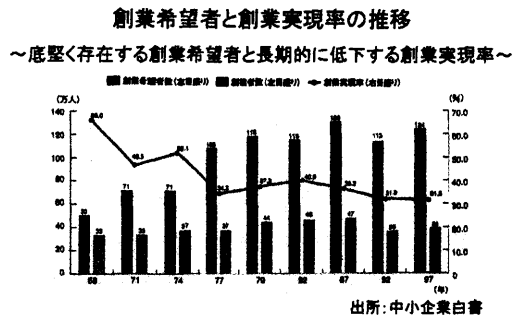


図2 創業希望者と創業実現率の推移

これは、起業家が持つアイデアや技術を生かし起業に結びつけるまでの方策が依然として不明確だからである。会社を設立し、ベンチャー企業として社会に認識される前にも人材・経営能力、資金調達、販路などのような様々な問題点が挙げられる。

本研究では創業を検討している起業家のために、市場参入の方策を検討する。また、ITベンチャー企業の成功事例研究から起業家に焦点を当てそれを取り巻く成功要因および起業プロセスの分析を行う。

1. ベンチャー企業インフラの整備

ベンチャー企業に対する支援制度は中小企業創造活動促進法(1995)や新事業創出

促進法（1998）など多くの制度が官主導によって行われてきている。

また、ベンチャーキャピタルやインキュベーター、技術に特化したベンチャー企業のための経営支援などにみられるベンチャー企業を取り巻く環境も整備されてきている。

2. ベンチャー企業とは

ベンチャー企業の定義は明確なものとはされておらず、研究者によってその定義は異なる。本研究においても様々な文献レビューを行い、独自の定義づけを行った。

本研究でのベンチャー企業とは、「革新的な独自の技術・サービスを持った、成長性、機動性があり環境適応能力の備わった創業間もない企業」である。

具体的には、①事業内容を独自の技術・サービスとしていること、②売上高が増加傾向にあること、③創業10年以内であること、④従業員数が300人以下であることとする。

また、研究対象企業の条件として上記ベンチャー企業の定義を満たすもの、ニッチ戦略をとっていること、IT産業（情報サービス・ソフトウェア）であることとした。

これらによって選定した企業は、愛媛県松山市で創業されたサイボウズ社と富山県高岡市で創業されたシーデーエル社である。

3. 事例研究

2社の企業の特徴を挙げ、起業プロセスを見ていくことにする。

3.1 サイボウズ社

サイボウズ社はインターネット・イント

ラネット用ソフトウェアの開発、販売を行っているベンチャー企業である。主要製品としてWebグループウェアを扱っている。

創業者である高須賀氏は前職である松下電工時代のインフォシステム・センター（情報システム部門）に所属し、ネットワークをはじめとする社内システムの構築に携っていた。社内システムにおいて大規模システムの導入・運用を行っていたことがノウハウとして蓄積された。

1996年には社内ベンチャー制度を利用して設立されたヴィ・インターネットオペレーションズ株式会社の取締役副社長を経験している。

その1年後には創業メンバーである畑氏と青野氏とともにサイボウズ株式会社を設立している。Webブラウザから簡単にアクセスするという仕組みの掲示板プログラムに衝撃を受け、この考えをグループウェアに活かせばニーズは必ずあると確信したのである。高須賀氏を含め、創業メンバーは松下電工出身の3名であり、高須賀氏が経営、畑氏が開発、青野氏がマーケティングという具合に役割分担を行うことによってスピードある経営を実現した。

創業初期の資金不足には固定費を削減するためにも首都圏ではなく、松山市で創業を行っている。成長を遂げるごとに4度の本社移転を行い、それに伴う人材の拡充を行っている。

サイボウズ社はWebのみの販売経路をとることで地域格差を解消し、同時にコスト削減を実現している。また、Web直販のビジネスモデルをとるからにはホームページ到達者の母数拡大が必至であるため、知名度向上のための広告戦略としてインターネ

ット広告や多数の雑誌掲載を行っている。

市場参入時にはグループウェア市場は寡占状態であり、他社製品は大企業向けの高価なものであった。Web ベースで低コスト化を実現することで徐々にシェアを伸ばすことに成功した。

3. 2 シーデーエル社

シーデーエル社は EC モールや JAVA、XML によるシステム構築を行っている企業である。

創業者である松原氏は新素材・塗装業を現在も社長として営んでいる。シーデーエル社は当初まちづくり事業からスタートしている。EC モールである「とやまネットドットコム」は松原氏が好む富山の売薬さんをコンセプトに立ち上げている。

創業メンバーには一級建築士を始めとして公認会計士や色彩調色士など多彩な人材となっている。

松原氏は父親から大同産業を受け継ぎ、IT・環境事業を担うシーデーエル社を立ち上げた。資金はエンジェル（個人投資家）からの出資で賅われた。

富山県という地域にありながらも競合他社がそれほど少ないわけではないが、産学

官の連携を推進することで異業種間による相互作用および地域のネットワークを生み出している。

コンセプトは社長が持ちつつも、その思いと共感し、それを形にする社員の技術によって新たなシステムの構築も行われている。首都圏との間に人材や情報などの点において地域格差が生じていると感じている。地域貢献という思いから創業しているから本社の移動は考えていないということである。しかし、市場および販路の拡大として東京への進出は視野に置いてある。

新事業展開の足がかりとしての上場、また若者の雇用という戦略を掲げて新たなイノベーションの創出を計っている。

4. 事例分析

事例研究を行った企業のベンチャー企業の成功要因を「ベンチャー企業成功の9つの要因」松田（1998）を参考に抽出する（表2参照）。

サイボウズ社の成功要因としては、高須賀氏の目的を形にできた最初の製品開発者である畑氏の存在である。また、高須賀氏としても既存の製品に問題意識を持っていたことから明確なビジョンになったものと

表 1 企業概要

| | | |
|-------|----------------|----------------|
| 業種 | Webグループウェア | 情報通信環境デザイン |
| 創業者 | 高須賀宣 | 松原吉隆 |
| 経営工学 | | |
| 出身企業 | 松下電工(情報システム部門) | 大同産業(塗料・化学品商社) |
| 創業年 | 1997 | 1994 |
| 創業地 | 愛媛 | 富山 |
| 企業タイプ | 地域移住型 | 地域定住型 |
| 従業員数 | 25 | 1 |
| 上場年 | 98(2002.3) | 15(2002.9) |
| 上場銘柄 | マザーズ→東証2部 | 未上場 |
| 上場期間 | 2000→2002 | - |
| 上場回数 | 5件 | 3件 |

表 2 ベンチャー企業成功の9要因

| | | |
|--|--------------------|-------------------------------------|
| | 高須賀宣 | 松原吉隆 |
| | 他社にも提供したいという思い | 地域貢献・まちづくり |
| | 英語圏への進出 | 韓国企業との提携 |
| | 無借金黒字経営 | 無借金黒字経営 |
| | 元松下電工メンバー | 1級建築士、公認会計士 |
| | グループウェア市場、日本・米国 | 地元自治体・企業 |
| | 低コストWebグループウェア | ITまちづくり支援 |
| | 銀行やVCからは無借入 | エンジェル |
| | 社内ベンチャー | 社長経験 |
| | | 自営業 |
| | 大卒 | 大卒 |
| | 松下電工 | 大同産業 |
| | ブイ・インターネットオペレーションズ | |
| | 公的支援利用なし | |
| | 友人 | とやまITベンチャー協議会 北陸経済連合会 富山経済同友会 |

考えられる。

シーデーエル社の松原氏は親が企業経営を行っていたということからも自然に潜在的起業意識が芽生えたものと考えられる。そして親の代から企業を譲り受け、まちづくりというコンセプトは変わらずにシーデーエルを立ち上げたのである。

企業成長タイプによってサイボウズ社の地域移住型は、高須賀氏自らも地方と都市とで人材・情報・資金の面において地域格差は生じていると感じ、自社の成長と共に本社を移転することで人材の拡充を行っている。これに対し、シーデーエル社は人材拡充という点では同じだがアプローチは地元の若者の雇用を行うため、そして地域貢献を行うためにも富山から本社の移動を行っていない。

おわりに

成長を遂げているベンチャー企業は、起業家を取り巻く成功要因を併せ持っている。また、起業プロセスの中で教育・職務経験および起業体験によって起業への道が開けると考えられる。

謝辞

本研究を行うにあたって亀岡教授をはじめ研究室のみなさまにご指導・ご助力いただきましたことを深く感謝致します。

事例研究で取り上げた株式会社シーデーエル社の松原社長にはお忙しい中、インタビューにご協力いただきこの場を借りて深くお礼申し上げます。

参考文献

- 1) 松田修一 (1997) 『起業論』 日本経済新聞社
- 2) 松田修一監修・早稲田大学アントレプレヌール研究会編著 (2000) 『ベンチャー企業の経営と支援 新版』 日本経済新聞社
- 3) 前田昇 (2002) 『スピノフ革命』 東洋経済新報社
- 4) 中小企業庁編 (2002) 『中小企業白書 2002 年度版』
- 5) 国土交通省国土計画局大都市圏計画課編 (2001) 『ソフト系 IT 産業の実態調査 報告書』
- 6) 財団法人北陸産業活性化センター (2000) 『北陸地域におけるベンチャー企業の実態と課題』