

## 地場産地における起業と「新しさの不利益」

### Overcoming the “Liability of Newness” When Founding New Firms in Local Industry

近藤 弘毅  
(Hiroki KONDO)

#### 【要 約】

「新しい組織ほど古い組織に比べて消滅率が高い」という「新しさの不利益」の仮説は、マクロ組織論による起業家研究を刺激してきた。また「新しさの不利益」を克服するために制度派組織論のいう「正当性」を戦略的に管理しようという考え方もあらわれてきた。

本稿の目的は、これらの諸研究にもとづき、創業まもない企業が用いる戦略において、正当性をもつ重要性を主張することである。特に、事例として取り上げた地場産地では、無数の中小企業が形成する工程分業が組織フィールドとして機能する。そうした環境における新規企業は、産地内の正当性を資源として活用して生存を果たそうとすることが事例から見てとれた。

また、事例の検討から、新しい制度派組織論の前提とする組織-環境間の対立関係よりも、初期制度学派的取り込み戦略こそが妥当ではないかという点、組織の成長段階によって変化する不利益に応じた戦略転換を議論すべきという点を研究課題として指摘した。

キーワード：新しさの不利益、起業家精神、地場産業、中小企業、正当性

#### 【Abstract】

The hypothesis of “liability of newness” has stimulated the entrepreneur research by macro organization theorists. Strategic management literatures also arose from literature that focused on the concept of legitimacy coined by institutionalists, intending to control legitimacy to overcome the “liability of newness”.

The purpose of this article is to insist on the importance of strategic management of legitimacy for newly founded firms. Especially, it is true for the local industries referred here as a case, where the production division consisted of innumerable SMCs forms an organizational field functioning as a base of local legitimacy.

In view of the case study, it was able to be taken that the newly founded firms in such environments tried to survive by exploiting the local legitimacy as a resource. Moreover, it is pointed as future issues that co-optation strategy in the early institutionalism can be more valid than the dichotomic antagonism premised in the neoinstitutionalism, and that the strategic change must be examined in the light of the changing liability over the stage of organizational growth.

**Keyword** : liability of newness, entrepreneurship, local industry, legitimacy

## 1. はじめに

「新しさの不利益 (liability of newness)」(Stinchcombe, 1965) とは、「新しい組織は古い組織よりも高い割合で失敗する」(p.148) という現象を表す仮説である。この単純な仮説は、ポピュレーション・エコロジーや制度派組織論などの組織間関係論を中心としたマクロ組織論的な起業家研究を刺激し、一つの研究の流れを作ったといえるほどの影響を与えてきた。本稿では、まず「新しさの不利益」を巡る研究史を整理し、そのなかでも戦略マネジメントの視点から不利益の回避のための方法について、地場産地における起業の事例を取り上げて考察する。本稿で取り上げる地場産地は、中小零細企業群の社会的分業関係によって成り立っているため、起業活動に対して社会的なネットワークが与える影響が大きく、起業家もそうした影響を強く意識し、対策をしていることが観察された。本稿の最後には、この事例によって考察を深めることができた新しさの不利益に関連するいくつかの論点について議論する。

## 2. 起業家研究と「新しさの不利益」

### (1) 社会構造が起業家の行動に与える影響

組織理論の発展の中で、組織をオープンシステムと捉え、環境と組織構造との対応関係について考察する研究は1960年代以降に展開されてきた。この時期の諸研究は、コンティンジェンシー理論をはじめ、主として技術的環境<sup>(1)</sup>と組織構造の関係の問題にしていた。しかしながら、そうした同時代の研究の中で、Stinchcombe (1965) は、技術的環境に限らないより広い社会構造<sup>(2)</sup>が組織に対して与える影響について理論的な考察をしている点でユニークであり<sup>(3)</sup>、1970年代以降のポスト・コンティンジェンシーと呼ばれる多様な諸理論に対して研究の基礎となる着想を与えた。特に、社会構造が起業家精神に対して与える影響に関する問題提起は、起業家研究へのマクロ社会学からの接近<sup>(4)</sup>を先駆けるものであった。

Stinchcombe (1965) の組織と社会構造の関係性に関する議論の中でも、「新しさの不利益」の仮説は、新規創業に対する社会構造の影響について論じることで、上述の通り起業家研究に

大きな影響を与えた。新しい組織形態がなぜこのように不利になるのかについて、彼は以下の4つの理由を提示している。①新しい組織には確立された役割構造が存在せず、組織メンバーはそれを新たに学習せねばならないにもかかわらず、それを教えるものもない。②新しい組織は、高いパフォーマンスを実現するために、新しい役割を発明し、人々のあいだの関係を構築し、報酬と罰則を構造化しなければならないが、そのためのプロセスは、時間、気遣い、コンフリクト、一時的な非効率などのために高いコストを必要とする。③新しい組織は、見知らぬ人たちによって形成されなければならないため、お互いの信頼関係を一から築かなければならない。④新しい組織は、顧客をはじめとする他の外的な利害関係者との安定的な関係を欠いており、その構築には多くの時間を必要とする。このように新しい組織は、組織内外の調整に関わる公式・非公式の構造の不完全さが弱点となるのである。

この仮説は、従来の構造を持った新規組織にも当てはまるが、特に「新しい形態」をともなう新規組織においては顕著である (p.148)。新規な企てが、新しい組織構造を必要とする場合には、組織構造の新しさのために生じる弱さを補うために、古い組織構造が実現するよりもかなり高い収益がなければならぬためである。そのため、この「新しさの不利益」があまりに大きい状況においては、他の組織的な手段がまったくないというわけでもなければ、組織的なイノベーションが実現することは困難となる。このために、こうした不利益を緩和するためのなんらかの手立てを講じなければ、その社会において新しい構造を持った組織というのは育たなくなる。

### (2) マクロ組織論における「新しさの不利益」の実証と理屈付け

Stinchcombe (1965) の提示した「新しさの不利益」は、主としてポピュレーション・エコロジーの研究者たちによってその検証がなされてきた。要するに、ある組織個体群における組織の年齢と消滅率の間の関係をこれらの研究は検証していった。たとえば、Freeman et al.

(1983) およびHannan and Freeman (1989, ch.10) では、アメリカの主要な労働組合と半導体製造業者のデータを用いて、年齢と消滅率のあいだに単調な関係を確認した。また、Freeman et al. (1983) はそれと同時に、労働組合と地域新聞社のデータを用い、労働組合についてのみ規模と消滅率のあいだの負の関係を見出し、それを「小ささの不利益 (liability of smallness)」として区別した。

こうしたポピュレーション・エコロジーの研究は、「年齢」や「規模」それ自体を説明変数としているが、しかしながら、Stinchcombe (1965) のもとの仮説は、前述したとおりむしろ組織内の役割構造やルーティン、メンバー間の信頼関係といった組織の内的な調整手段や、外部の利害関係者との関係性が根底にあるものであった。ポピュレーション・エコロジーの論者たちも、こうした定性的な説明要因をみずからの検証の中に組み込んでいった。たとえば、Hannan and Freeman (1989, 80) は、組織の生存が長期になるほど、組織メンバーが組織特殊なスキルに対する投資に積極的になることで、結果的に年齢と生存可能性が結びつくという説明をしている。また、Singh et al. (1986) は、若い組織の消滅率の高さが、正当性 (legitimacy) の低さ、もしくは重要な利害関係者と強力な関係を結べていないこと、また組織内部でメンバー同士が役割の相互調整をするやり方を学習できていないなどの内的プロセスが原因であるとしている。

ここでいう正当性とは、制度派組織論の概念であり、「ある社会的に構築された規範、価値、信念および定義のシステムのなかで、ある主体の行為が望ましく、適切で、妥当であると一般的に知覚あるいは仮定されること」(Suchman, 1995, p.574) と定義される。すなわち、「組織が社会的環境の中で生存、繁栄していくためには、たんなる物質的な資源や技術的情報以上のもの」、特に「社会的な受容 (acceptability) や信頼性 (credibility) を必要とする」、という状況を説明するものである (Scott, 2001, pp.58-59)。たとえば、ある企業をとりまくステークホルダーは、その企業の技術的な合理性を、外部から正確に評価することは極めて困難である

ので、とりあえずの指標として社会一般に合理的であるとみなされているビジネス上の慣行を採用していることをもって、その企業が合理的であると信頼するということが考えられる。このように、合理的であるとステークホルダーから認知されることで、その企業は取引や融資などを通じて、実際上の経営資源を獲得することができる (DiMaggio and Powell, 1983)。こうした制度派の枠組みは、社会的な価値、規制、認知を組織内に取り込むことで社会的な正当性を獲得し、それによって経営資源を獲得するという、企業の間接的な環境適応を説明している。たとえば、上述のSingh et al. (1986) は、正当性の代理変数として、国家資格への登録や創設時の取締役の数などをあげ、それらと消滅率とのあいだでネガティブな関係があるという結果を得ている。

### 3. 正当性のマネジメントによる新しさの不利益の回避戦略

#### (1) 制度環境への戦略的対応

前節で説明したポピュレーション・エコロジーの論者たちが、制度的な要因を企業の消滅率の説明枠組みに組み込んでいったのに対して、制度派組織論は、技術的環境と制度的環境を区別し (Scott, 1998, pp.131-133)、制度的環境への適応という独立した枠組みを提示している。

例えば、Oliver (1991) は、組織が環境から受ける制度的圧力に対する戦略的対応として、「黙従」、「妥協」、「回避」、「反抗」、「操作」の5つを提示している。「黙従」とは、字義どおり社会的な価値や慣行を無批判に受け入れることで社会的環境に適応することである。しかしながら、制度的環境への単純な適応は、従来の慣行を採用することでイノベーションを捨てるという、イノベーションと適応のトレードオフという問題が生じることになる。「妥協」とは、制度的要求と組織目的とのあいだに不一致が生じるときに、交渉によってバランスをはかることで対立を弱めることである。「回避」とは、制度的環境が要求する外面的な構造と実際の活動を意図的に切り離して (de-coupling)、制度的環境の要件と技術的環境の要件を両立するという対応である。「反抗」とは、制度的要求に対して対

案を提示し、公的な支持を募り、表だって対抗することである。「操作」とは、制度的圧力の源泉である勢力とのつながりを深め、取り込むことによって制度的環境への直接的な影響力をもつことである。

同様に、Zimmerman and Zeitz (2002) は、より明示的に新規ベンチャーが新しさの不利益を緩和するための戦略として制度的環境への適応を論じており、Suchman (1995) によって提示された「順応」「環境の選択」「環境の操作」という3つの戦略に「環境の創造」を加え、4つの戦略を提示している<sup>(5)</sup>。「順応」とは、「ルールに従う」ことである。新規のベンチャー企業は、社会構造を疑問視したり、変化させたり、破壊したりはしないし、戦略的選択の余地はほとんどないため、これが通常の対応となる。「選択」は、好ましい環境への立地を意味する。これは市場への参入という意味でも、地理的な立地という意味でもある。たとえば、IT企業はシリコンバレーに立地することで、実体的な集積の利益を得られるが、それと同時にそうした方が投資家からの受けもよくなる。「操作」とは、操作は、既存の慣行からのイノベーションや実体的な乖離を意味する。この例として、バイオテクノロジーのベンチャー企業が、投資家の注意を、潜在的な科学のブレイクスルーの価値に向けることで、ベンチャー企業は最初の株式公開で大きな利益を生み出さねばならないというベンチャー投資における規範を操作してきたことを挙げている。「創造」は、新しい社会的コンテキスト——ルール、規範、価値、信念、モデルなど——を作り出すことであり、新しい産業の導入期に現れる。たとえば、Amazon.comはオンラインの書籍小売を大衆市場にしたことで、当初の記録的な純損失にもかかわらず、ステークホルダーからの大きな支持を受けた。

## (2) 新しさの不利益のマネジメント

新しい組織の成立段階において、他組織との連携やネットワークが、従来言われているような技術的な知識の開発や事業機会の発見だけではなく、上述のような「新しさの不利益」を和らげることで組織の発展を促す作用がある。たとえば、Wiewel and Hunter (1985) は、類似

企業が多く存在している地域において新規創業する組織は、①資源の交換、②組織内外に向けた正当性の確保、③組織活動のドメイン定義の明確化によって、類似企業があまり存在しない地域における新規創業よりも生存が促進されることを示している。彼らは、比較的裕福でビジネス界とのつながりや政党からのサポートを獲得していた白人労働者居住区のコミュニティと、地域からの投資の引き上げが起り、小売店や金融機関の退出の激しい貧しい黒人居住区とで、近隣住民による自発的な地域開発組織の形成と存続を長期的に観察した。その結果、豊富な物的資源へのアクセスをもつ白人居住区よりも、物的資源は乏しくとも多くの類似組織が存在する黒人居住区のほうが組織運営は継続的になされた。類似組織への参加経験を持つスタッフが豊富なため、そうした類似組織が競合関係というよりも、組織化スキルの継承、コミュニティ外部の資金源へアピールする正当性、そしてドメインの明確化による組織活動の一貫性によって、組織運営が容易になったと考えられる。

また、Aldrich and Auster (1986, p.186) は、新規創業の中小企業に特有の「新しさおよび小ささの不利益」<sup>(6)</sup>とは別に、巨大で成熟した企業に特有の「加齢および大きさの不利益」<sup>(7)</sup>を認めており、特に環境の変化の時期において、両者の戦略的な補完関係の重要性を考察している。特に環境変化の下で、新規創業の中小企業がとりうる戦略的対応として「より大きいないし古い企業との連結を持つこと」を掲げている。この戦略には「生存」のために「自律性」を犠牲にするというトレードオフが存在する。このように、新しい組織は、古い組織によって発揮されるスキルや正当性のスピルオーバーなどの見えざる資源を、内部に取り込むことによって戦略的に新しさの不利益を緩和することが出来ると考えられる。

## 4. 地場産地における起業

### (1) 組織フィールドとしての地場産地

地場産地の特徴の一つは、細分化された生産工程が中小零細企業によって社会的に分業されているということである。こうした分業が地理的に集中している産業集積においては、地場産

表1 (株) Avixの会社概要

法人名	株式会社 アビックス
事業所所在	本社：福岡県久留米市安武町
	広島営業所：広島県広島市佐伯区
	上海工場：上海市奉賢区
設立	平成14年2月22日（2002年）
資本金	1,000万円
年間売上／利益	売上高6億5千万円／純利益3千万円（2006年）
従業員	8名
事業内容	内装工事関連 内装工事業：企画・設計・施工（設備・装飾・電気・造作・看板） 店舗什器・オーダーメイド家具他、関連商品の設計・製作 システムキッチン他、関連部材 （人口大理石、キッチン扉他扉全般、ステンレスシンク他）
	総合建築・新建材関連 ラッピング、真空張り、造作部材、Vカット部材 各種化粧合板（アイカ工業株式会社 特約代理店） ムシブロック（アース製薬株式会社 提携商品）
	マテリアル事業・IT関連事業 合成樹脂原料・合成樹脂製品 製造・販売 化粧シート（日本グラビヤ工業株式会社 代理店） システム開発・セキュリティコンサルタント・ソフトウェア開発・OA機器販売
主要仕入先	アイカ工業 (株)、アース製薬 (株)、(株) エクセル東海、九州マルフジ建材 (株)、コクヨ (株)、 (有) サトー厨器、(株) 清水製作所、昭和フィルム (株)、TOTO (株)、東洋プライウッド (株)、 日本グラビヤ工業 (株) 五十音順
主要販売先 及び納入先	アイカ工業 (株)、青山商事 (株)、永大産業 (株)、(株) オカダ、KISCO (株)、コクヨ (株)、 (株) 大創産業、大日本インキ化学工業(株)、トステム (株)、東レインターナショナル、 (株) ハンセム、ビニフレイム工業 (株)、福永工芸(株)、ポリマー化成 (株)、松下電工 (株) 五十音順

(株) Avix高崎社長へのインタビューより)

地に限らず、企業間の相互認知や信頼関係が柔軟な生産とスムーズな取引を可能にしている（伊丹ら、1998）。その一方で、そうした密接な企業間関係においては、既存企業間で決まりきった取引慣行が正当性を持つものとして制度化される傾向が強く（DiMaggio and Powell, 1983）、新しい形態を持つ組織が新規参入する場合には、そうした取引慣行に従わない場合は、「新しさの不利益」を引き起こす強い要因になるであろう。

本稿で取り上げる大川家具産地には、838社（平成17年度）の木工関連の製造業者が存在し、その半数が1～3名の事業所である。産地内でも大手メーカーの大部分で一貫生産が進んでいるが、塗装や部材の装飾加工など技術変化の激しい工程を中心に分業が残っており、それ

らの取引関係は固定的なものが多く、柔軟な分業の利点よりも、同質化を促す制度化の圧力のほうが強いと考えられる。このような環境における起業家の活動は、いかなる特徴を持つものか以下に事例をあげて検討してみよう。

## （2）大川家具産地における起業の事例

ここでは、大川家具産地内の木工技術を生かして、家具製造以外に、内装や建築関係の市場に参入しているベンチャー企業である (株) Avix の起業プロセスについて、地場産地における起業活動のなかで、産地内の淘汰基準への対応の事例として取り上げる。地場産地の経営資源を生かして新しい事業を生み出そうとする起業家は、産地に既に存在する経営資源を新しい市場へと結びつけるようなリンケージ機能を果たす

ことで起業をすることができる。この(株) Avixも、まさに産地内で眠っている木工資材の加工能力を木製家具以外の様々な用途に活用することで、産地の内外に新たなリンケージを生み出している。

### (3) (株) Avixの概要<sup>(8)</sup>

福岡県久留米市に立地する(株) Avixは、平成14年(2002年)に設立された企業で、木工資材、建材、特注家具、業務用の内装請負など大川市内外のインテリア関連技術を活用した事業活動を行なっている。主な事業は3つあり、①特注家具の企画製造、②家具や室内の内装に特徴をつける資材の開発販売、③店舗や病院、大学などの内装工事、什器備品のアレンジなどをこれまでに手がけている。当社の特徴はこれら3つの業務に対して、自社では工場などの生産設備をもたず、大川産地内外の生産設備をアレンジして独自製品を開発、生産している点である。しかし単なるOEMではなく、下請け企業からは工場の機械と人員だけの貸与をうけ、材料や加工法など生産の詳細に関与してコントロールできる形での委託をしている。

ファブレスでメーカーを行なうという発想は、高崎社長が大川市内の資材問屋に勤務している時代に、大川産地内の家具メーカーの経営者たちとの議論の中から生まれてきた。取引先の家具メーカーの経営者とは幾度となく議論して、このままと同じような家具作りをしていても絶対に行き詰るのは目に見えているという結論に達していて、それについて経営者たちも全く同じ意見を持って同意するのに、ある程度以上の生産設備をすでに持ってしまっているがゆえに転換することができないし、誰も転換しなかった。そうした経験から生産設備をもたず、既存の産地の生産能力を活用するというスタイルを選択したのである。工場を持たないのに自社をメーカーと呼ぶのは、商社のようにカタログによる販売をしない、すなわちある企業の製品をそのまま横に流すだけではなく、いくつかのメーカーをアレンジして最終的に自社を通して製品が成り立つような商売しか扱わない、というポリシーを持っているからである。こうした企画ができるのも従業員にスペシャリ

ストを抱えているからだと社長は語る。

例えば、初期の代表的な商材となった「ムシブロック・コーティング化粧シート」は、アース製薬(株)が開発した接触型ゴキブリ駆除シート<sup>(9)</sup>を、木材に貼り付けて建材として使用することを提案した。これが採用されると建材への加工と内装工事などを手がけるが、図面を書くのは(株) Avixでも、実際に生産や工事に従事するのは大川の木材加工業者や各地の内装工事業者である。このように当社は、アイデアを生み出して付加価値を生み出すコーディネーターとして動いている。ファブレスではあっても業種はメーカーと呼ばれるのである。

この企業は規模としては非常に零細で、社長のほかには8名の社員しかいないのだが、この8名の社員こそ企業がかかえる最も重要な資産であると社長はいわれる。彼らは社長の高崎氏が、それまで勤めていた大川市内の資材問屋を辞めて起業したときに、その取引先の企業で既に重要な地位を任されていた社員であったり、中には自らが経営している会社をたたんで参加してきた人もいるなど、とにかくその道のスペシャリストであるというのが特徴である。こうしたスペシャリストを自由に働かせるために、例えば、互いの領分に対しては口出ししない、また、たとえ社長といえども、個人の稼ぎの1/3を給料とするという厳密なルールがあり、貢献度によっては社長よりも報酬が多いのが当然であるような報酬体系などの技術系のベンチャー企業に独特な管理についての考え方を実践している。

### (4) (株) Avixの起業プロセスの特徴

高崎社長は、起業にあたって最も景気の悪い時期を選んで、スタートすることを決めていた。その理由は、一つには精神論的なもので、一番悪い時期に始めれば、後は回復するだけなので、経験を重ねるにつれ徐々に仕事が楽になっていくだろうというものである。もう一つの理由としては、経済的に悪い時期というのは、どの会社もたとえ大企業であっても、新しくして現在よりも効率的なやり方や取引先を探しており、新設企業であっても真に新しいサービスを持っていれば、目に留めてもらいやすいという



共立グラビア (株) 用カタログ (京都府)



福永工芸 (株) 用カタログ (広島県)

(株 Avix作成のカタログより)

図1 ゴキブリ駆除シートのカタログ

ことである。例えば大企業では年々業績が下がっていき中、社内が効率化の圧力で満たされていく、仕入れ担当者は上司から徹底した業務の見直しを命じられており、取引先の再検討もその中に含まれているはずである。そうした中で、安くていいものを提供すれば担当者に喜ばれ、たとえ相手が大企業であっても取引をスタートできる。

創業したばかりの同社にとって、社会における「信用」というのがもっとも希少で、手に入れた資源であった。そこで、とにかく早い時期に上場一部企業との取引を開始することを目標に掲げた。一番悪い時期での創業はこうした狙いもあった。そして、大企業との取引は、一人の担当者を社員全員が一丸となって交渉を行い、「一人」対「一社」の体制で徹底的な対応をしていった。大企業一社を相手にするのは不可能であるが、年間の予算が3000万円とか4000万円の担当者個人を相手にするならば、中小企業でも十分に対応することができる。一人の担

当者の功績になるように一生懸命提案を考え喜ばれることが、当社のような中小企業が大企業とつきあう唯一の手段なのである。

そして、上場一部企業との取引を開始すれば、中小企業同士との取引とは違い、それだけで会社の信用というのは段違いに高まる。大企業に採用されているというだけで、同じ製品でも顧客に凄さを感じさせるのである。これが景気の良い時期であれば、納入先にしろ仕入先にしろ、いくら良い商材を持っていっても取引先を変える必要性がないし、担当者は保守的になるために、話すら聞いてもらえないであろう。景気が悪い時期は、企業家にとってチャンスなのである。

また、「信用」のなさをカバーするために、大川家具産地のなかの人的ネットワークを最大に利用することを考えた。そもそも、高崎社長は、大川の地元の資材問屋でプラスチック関連の資材の営業をしている当初から、産地が衰退して反面で、産地にある豊かな経営資源にはます

ます魅力を感じていた。安い労働力、土地、1980年代から蓄積されてきた生産設備や加工機械とそれを使いこなす技術を持った職人たち、また家具の運送に長けたトラックなどの輸送施設、これらが家具が売れないというだけで休眠しているのである。まさに大川家具産地は、すぐにでも利用可能な経営資源が潤沢に眠っている「宝の山」だという認識があった。

また、特に人材面では、大川産地というのは、かつて盛況であったころの名残として、資材メーカーを中心に第一線の人材が集まっており、営業マンとしての15年の経験は、こうした人々とのネットワーク作りに非常に役立ったという。こうした潜在的なネットワークを活用しながら、今までの産地にはないビジネスを展開することで、高崎社長にとっては、大川産地という場所は、起業が極めて容易な状況であったという。実際に起業に当たっては、これまでの営業マンとしての経験の中で付き合いのあった事業所に勤務していたベテラン社員を中途採用で集めたものである。特に内装事業の担当者は、大川の中で7年間も自分の会社を経営していた社長であった。創業したばかりのときに、生活百貨店サティの店舗内装の仕事を獲得したときであった、現在の内装事業担当者が営んでいたその企業に、内装業者の指導を頼んだ折に、彼は自ら高崎社長に頼んで会社ごと傘下に入り、結果として吸収合併ということになった。その会社は黒字で経営的には問題がなかったが、将来的な業務の不安などがあったため、そうした決定に及んだという。

#### (5) 産地のネットワークの利用

高崎社長は、創業当初、産地の中で円満にビジネスがスタートできるように、そして同業他社の先輩から目をつけられて潰されたりしないように苦労したと語っている。創業したばかりの企業にとって、地場産地の人的ネットワークや埋もれた経営資源をうまく利用して生かしていくためには、こうした産地のしがらみを重視し、それに順応しながら、それを逆に活用してしまうことが大切なのである。そのために、まず高崎社長が気をつけたのが、とにかく「目立たないこと」であった。そもそも産地の中では

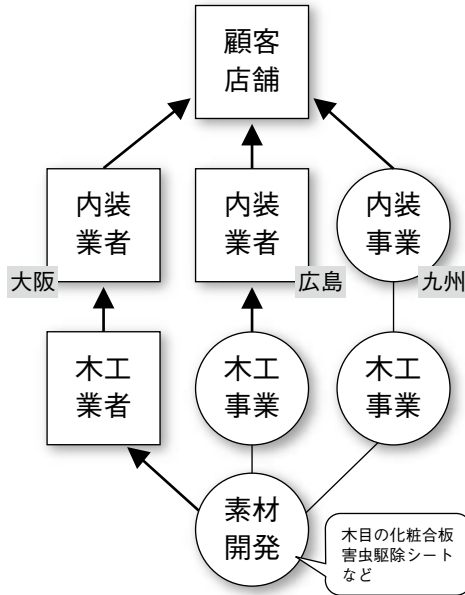
これまでになかったようなビジネスのやり方を持ち込んだのではあるが、やはり部分的にオーバーラップするような同業他社も存在するので、そうした既存企業の経営者を刺激して敵対関係をつくることは産地内では非常に損なことだと考えた。

そこで、素材、部材加工、内装という3つの事業分野をさらに福岡、広島、大阪という3つのエリアに分散して営業し、9つのビジネス圏の一つ一つのビジネスをなるべく小規模に抑えて急成長をしないようにし、それぞれは小さくてもすべてを合せば大きなビジネスになるという発想をとったという。この「目立たない」という考え方は徹底しており、自社製品を売り出す際にもカタログには自社の名前は出さず、顧客である商社の名前でカタログを作成している。上記のゴキブリ駆除シートは、販売先の商社6社の名前で別々にカタログを作成して売り込んだほどである(図1)。また、創業後5年目がたち、IT関連の業務をしたり他社のホームページを作成したりしているにもかかわらず自社はまだホームページを持っていないという。

また、産地内で円満な事業を営むために、自社の従業員にルールとして決めていたことが、「前の職場の扱っていた事業には、3年間は手を出さない」ということである。当社の従業員は、即戦力をとるためにすべて中途採用であった。そのため、通常であれば、前の会社の顧客をたよった営業をしがちであるが、産地で生きていくためには仁義としてこれはできない。前の会社の営業方法を知っていて、それより安い価格で商材を販売していくような顧客の獲得の仕方は、前の会社のやり方や価格体系などをカンニングしているようなもので、自分の力でアイデアを出して商材や売り方を考え、開拓したものではないので、長期的には成り立たないと語った。当社はファブレスメーカーであって商社ではないので、自らのアイデアで製品を作って売り込んでいかなければならないのである。

高崎社長自身も、前に勤めていた会社の営業で、サティなどの小売店舗に什器・備品を卸す新事業を開拓していた。そして、独立して最初の仕事は、先にも述べたとおり、サティの店舗の内装工事であり、前の会社の新規事業を利用





※○が自社部門、□は外部の業者、福岡、広島、大阪の商圏によって、自社で請け負ったり、他社との取引になったりする。ただし、必ずしも毎回この図の通りとは限らない。

※「素材開発」、「木工事業」、「内装事業」の三つが事業の柱で、特に「素材開発」がすべての事業のカギとなっている。ここでデザインや機能性（害虫駆除など）といった付加価値の高い建材などを活用する手段として、木工や内装などの他の部門が補完する。

（株）高崎社長へのインタビューより

図2 (株) Avixの事業構成

しながらもそれに補完する事業であった。高崎社長は株式会社として同社を創業するにあたり、前の会社の社長に監査役をお願いすることを決めており、実際に監査役になってもらって、小額ながら監査役報酬も納めているという。そうすることで有価証券報告書には前の社長の名前が載るので、かつての同僚や取引先の担当者も、スピンオフ組みだと身構えられることもなく気兼ねなく付き合いができています。特に元の同僚は、会社を飛び出して独立したものとの付き合いに対しては、社長との関係を気にして警戒心を抱くのが普通であるが、高崎社長の場合は、もとの社長とも円満な関係であるため、そうした心配はない。また、元の社長から、取引先の銀行に「彼は頑張っているから助けてやってくれ」と応援していただいていたことは、信用力も資金力もない創業したてのときは大変に助かったと語っている。新設の企業が口座を持てるのは、そうした大川家具産地の企業ならではのということでもある。

## (6) 事業構成と成長、第2創業へ

現在の(株) Avixの事業構成は図2のとおりである。「素材開発」「木工事業」「内装事業」の三つを、福岡、広島、大阪の3エリアを中心に展開しており、各エリアによって手がける事業の範囲が異なっている。例えば、同社は、安価に開発した化粧合板風のシートを、青山商事(株)の店舗内装に提案し、それまで塗装だった内装をすべてシート張りに切り替えることで全店舗の80%のシェアをとった。図2でいえば、一番上の施主が青山商事(株)である。九州内の青山商事の店舗新設あるいは改装の場合には、一番右のルートのようにすべてを自社の事業で受託するが、広島や大阪やそれ以上に遠くなったり、何らかの理由で他の工務店等に施主が工事を委託した場合には、図中の真ん中や左のルートのように、他社に素材だけを販売していくことになる。ここで、重要なのは、施主からの素材受注を握っていることで、他の内装業者よりも年間の店舗施工計画をいち早く手に入れら

れることである。素材のシート自体は安くで儲けも少ないが、シートの受注によってはやく施工計画を得られるので、右ルートの木材加工や内装工事の準備に工夫ができ、従来の工務店よりも非常に効率よく安く施工可能になるといふ。通常、内装業者というのは、一つ一つの店舗の設計などが決まってから受注を受けるので、いつも時間がなく急ピッチでの工事が普通になるため利益が出にくいのだというのである。

また、こうした事業を続けるうちに、新しい事業の展開も生まれてきた。店舗の内装工事や什器・家具の製作をしていると、店舗にはコンピューターの設置が付き物であり、内装にはPCの電源やLANなどの配線が切っても切り離せないのである。顧客の店舗が、PCを増設したり、プリンタなどの周辺機器を整えると、配線などの面で店舗の空間や内装に微調整が必要になってくる。そうしているうちにオフィス向けのIT機器販売やサーバの設置などのサービスも細々と請け負うようになってきたのである。また、素材の面からは、東レ(株)などから出た廃材を利用した合成樹脂リサイクルの事業である。

こうした新しい事業もスタートし、創業6年目にはいる2008年度は「第2創業」の年とし、これまでとはまったく新しい展開をしようとしている。すでに内部留保1億円と帝国データバンクの評点60点という当初の目標は1年前倒しで達成しており、産地外における信用も十分になった。そこで、第2創業のスタートとして現在、建設業者の免許を取得したり、先ほどの合成樹脂リサイクル事業を、アビックスマテリアル(株)という別会社として独立したりと、事業の拡大を図っている。

## 5. ディスカッション

### (1) 事例の総括

以上は、地場産地という特殊な環境における起業の事例であるが、小規模の企業が密接に関連しあう産地であるからこそ、制度学派的論じる同質化の圧力が強く、組織的慣性の強い環境であるといえる。そのために、高崎社長の談話の中にも、産地のしがらみに対して様々な配慮

をしながら、同時に事業として成功させるための努力を行っている苦勞が感じられる。この事例からは、新しさの不利益を克服する起業家の事例として、次の二つの論点を指摘することが出来る。

### (2) 環境についての前提の違い

(株) Avixの高崎社長の発言から、地場産地に特徴的である、同業の中小企業が集積している地域的な特性によって、様々なしがらみが、企業家に成長を自粛させようとするプレッシャーになっていたことが理解される。そうした地場産地の制度環境から課せられる淘汰圧力に対して、高崎社長は「目立つこと」を避けるという意味で、Oliver(1991)のいう制度環境への個別対応である「黙従」や「妥協」を選択し、また「事業領域を小さく分割する」ことで見かけと実体を「切断(de-coupling)」して「回避」したと考えられる。

Oliver(1991)やSuchman(1995)、Zimmerman and Zeitz(2002)などの制度学派的組織論者たちは、Scott(1998)に代表されるような環境と組織のあいだに明確な二分法を前提としており、制度的環境からの圧力を組織が対峙し、順応、回避、反抗、選択あるいは作り変える(操作、創造)べき対象として捉えている。確かに、高崎社長は、産地内の取引慣行や人間関係を大切に、遵守することで、産地の人的ネットワークにおいて正当性を獲得し支持を獲得しており、そうした点から制度的環境に対する適応が成功したことで新しさの不利益が克服されたと考えられるであろう。

しかしながら、事例においては、それにとどまらず、地場産地のしがらみを積極的に利用することで、産地内で安定的な地位を獲得している。むしろ、新しさの不利益の源泉である既存の古い組織の存在を、古典的な制度理論家が主張したように取り込む(co-optation)ことでその長所を利用し、あるいは出身企業や大企業との関係を経営資源として積極的に利用することで、企業の揺籃期を無事に脱したのである。このように既存の企業間ネットワークを環境圧力というよりも利用可能な資源として考えれば、地場産地のような環境はとでも起業しやすい環

境ということが出来る。事例から分かるとおり、地場産地には、既存の企業取引の関係の背後に、塩次（1994）のいう「自立産業型ネットワーク」にあたる潜在的なネットワークが存在しており、高崎社長の企業活動が進むにつれ、そのネットワークが顕在化し、企業成長へと結びついていった。そうした意味では、地場産地というのは、新設企業を不確実性から守るインキュベーターとしての役割を果たしたといえよう。

これからいえるのは、組織の慣性を生み出す既存の企業間関係が、新しさの不利益の原因となったり、あるいは新設企業を保護するインキュベーターとなったりすることが、状況によって両方起こりうるということである。この点に関しては今後の課題として残される。

### （3） 第二創業の意味

新しさの不利益に対するもう一つの仮説として、「若年の不利益 (liability of adolescence)」というものが存在する (Brüderl and Schüssler, 1990)。これは、新規創業したての企業は、初期に準備している余剰資源や、外部環境にある利害関係者たちからの友好的な態度によって、生存率がある程度高い水準に保たれるが、それが尽きた後に急速に廃業率が増加し、加齢とともに廃業率が低下するという年齢と廃業率の逆U字型関係を表している。この初期の友好的状況は「蜜月期 (honeymoon period)」などと呼ばれる (Fichman and Levinthal, 1991)。地場産地の事例では、この初期の友好的状況を戦略的に勝ち取ったと考えられるが、今後また成長とともに厳しい競争環境にさらされるという可能性もありうるかもしれない。

これに対して (株) Avix では、第二創業として戦略転換を行うことで対応している。企業の成長段階に応じた組織構造や経営戦略の転換の必要性は、組織規模 (Greiner, 1972) や競合企業や顧客の反応 (小川, 2006) などについて論じられてきたが、新しさの不利益に関連してこれを論じた研究はない。中には、投入要素の調達市場取引と階層的取引のどちらによるかによって、年齢と廃業率の関係が異なると、組織戦略と若年の不利益の関係についての実証研究

(Henderson, 1997) も存在するが、戦略は固定されており戦略転換については論じられていない。こうした不利益の変化に応じた戦略転換についても今後の課題として残される。

### （4） まとめ

以上、本稿では、「新しさの不利益」をめぐる研究をレビューした。しかる後に、地場産地の起業の事例を通して、その戦略マネジメントにおける意味を考察した。最後に、以下の二つの点を指摘した。まず、組織—環境の二分法を前提とした制度学派の環境適応戦略には限界があり、むしろ不利益を生み出している要因をうまく利用して正当性を高めているという点が事例から読みとれること。また、より長期的にみれば「新しさの不利益」よりも「若年の不利益」が、この事例にも見られるかもしれないが、その点は戦略転換によって対応しようとしているということである。

古い既存の企業間関係が、新規創業の企業にとって保護的な働きをしたり、あるいは新しさの不利益の原因になったりする、その条件とはなにか。また、「新しさの不利益」から「若年の不利益」への移行が起こるとすれば、それに対していかなる戦略転換が可能であるか。この二つのリサーチ・クエスチョンが、本稿における事例の考察から得られたが、これらについての議論は今後の課題となる。

### 脚注

- (1) 本稿では、Scott (1998, pp.131-133) に従って、環境という概念を、技術的環境 (technical environment) と制度的環境 (institutional environment) に分ける。技術的環境とは「インプットの源泉、アウトプットの市場、競合他社」(p.132) からなり、より物質的で資源や技術のやり取りが行われる環境である。また、制度とは「社会的な行動に安定性と意味を与える、認知的、規範的、規制的な構造と活動」(p.133) から構成され、制度的環境とはそうした制度による安定化と意味付与の圧力が組織に対して作用する環境である。
- (2) ここで社会構造とは「集団、制度、法律、住民の特徴など、組織の環境を形成する社会関係

の集合」(Stinchcombe, 1965, p.142)を指す。

- (3) 彼は、次の5つの論点を挙げている。第一の論点は、新しい組織が創設される割合とその成功に対して社会構造がおよぼす影響である。第二の論点は、歴史上の異なる時点で形成された組織の構造に対して、その時々々の社会条件が及ぼす影響である。第三の論点は、社会の階層化の単位が家族や階級から組織へとシフトしているが、階層化の規範に対する組織のコミットメントは弱いので、際限ない競争につながるのではないかという懸念である。第四の論点は、より大きな社会における社会階級の関係に対して組織的調整、特に従属組織の独立性と依存性の程度が与える影響についてである。第五の論点は、コミュニティ集団において、公式組織の数や種類が増大するほど、一体感や連帯が強くなるという主張である。
- (4) Thornton (1999, pp.23-24) は、起業家研究を「供給サイド」と「需要サイド」の二つのパースペクティブに分類している。「供給サイド」は、起業家的役割を果たしうる個人の能力に注目する視点で、起業家の達成動機や統制の所在 (locus of control) の特性に関する心理学的研究と、起業家の所属する文化、社会階層、民族などに注目した社会学的研究がこれにあてはまる。個人のパーソナリティや社会グループを記述できれば、新しいビジネスがいかに、なぜ、どこで生まれるか分かるというロジックであるといえる。それに対して、「需要サイド」の諸研究は、特定の社会において、埋められるべき起業家的役割の数やどのくらい存在するのか、またその役割がどのような性質をもつのかに注目する。起業家を取り巻く社会的文脈に注目し、広い意味での「資源の入手可能性」が起業家の発生を促進するというロジックである。ここでのマクロ社会学的な起業家研究とは、この「需要サイド」のパースペクティブで、具体的には、制度派組織理論やポピュレーション・エコロジーを指す。また、本稿で論じる地場産地をはじめとした産業集積についての諸研究は、たとえばシリコンバレー研究 (Saxenian, 1994; Kenny, 2001)、クラスター理論 (Porter, 1998) など、地域のインキュベーター機能を論じる諸研究は、この「資源の入手可能性」を基礎としており、後者の「需要サイド」のパースペクティブに分類可能である。
- (5) Zimmerman and Zeitz (2002) が、Oliver (1991) や Suchman (1995) と異なる点は、特に新規ベンチャー企業の正当性確立に注目して

いる点である。

- (6) 大企業は、環境変化の下での適応を阻害する内的問題として、①創業者一族への統制権の集中、②調整とコントロールの基盤としての内部整合性への圧力、③既得権益の強化、④メンバーの知覚の均質性、外的問題として①確立された組織間関係によって過去の慣行を継続することを求めること、②政府の保護主義による環境適応能力の減退、③政治的エリートによるサポートによる安定化、④他のニッチへの移動障壁の高さがある。
- (7) 彼らは、新規企業の適応問題について、内的問題としては上述したStinchcombe (1965) の新しさの不利益の主張を採用し、外的問題としては種々の参入障壁を挙げている。また、「小ささの不利益の要因」として、①資本調達困難、②税制、③政府規制、④労働市場における不利さを挙げている。
- (8) 以下の同社についての記述は、2006年11月中および2007年11月15日(金)における、同社本社事務所におけるインタビューによる。
- (9) この種の防虫シートには、揮発型と接触型が存在し、揮発型は塗布した防虫剤が揮発することで効果を発揮する。接触型は、害虫が接触するだけで忌避効果を生じるもので、揮発型に比べて、環境への薬剤の拡散もなく、忌避効果も長く持つため効果的である。

## 参考文献

- Aldrich, H.E. and E.R. Auster, 1986, Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. in *Research in Organizational Behavior* 8 : 165-198.
- Brüderl, J., and R. Schüssler, 1990, Organizational mortality: the liability of newness and adolescence, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 : 530-47.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell, 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 2 : 147-160.
- Eisenhardt, K.M. and J.A. Martin, 2000, Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fichman, M., and D.A. Levinthal, 1991, Honeymoons and the liability of adolescence: a new perspective on duration dependence in

- social and organizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 16 pp.442-68.
- Freeman, J., G.R. Carroll, and M.T. Hannan, 1983, The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, *American Sociological Review*, 48 (5) : 692-710.
- Greiner, L.E. 1972, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July-August : 37-46.
- Hannan, M.T. and J. Freeman, 1989, *Organizational Ecology*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Henderson, A.D. 1999, Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44:281-314.
- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編著, 1998, 『産業集積の本質』, 有斐閣.
- Kenny, M. eds, 2000, *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurship Region*, Stanford University Press. (加藤敏春, 小林一紀訳『シリコンバレーは死んだか』日本経済評論社, 2002年)
- 小川正博, 2006, 「企業の創業と進化」, 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫, 『21世紀中小企業論 [新版]』, 第2章, 有斐閣アルマ.
- Oliver, C. 1991, Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, Vol.16 : 145-179.
- Porter, M.E. 1998, Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions in M. E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳, 「クラスターと競争」, 『競争戦略論Ⅱ』, 第2章, ダイヤモンド社, 1999年)
- Saxenian, A. 1994, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route128*, Harvard University Press. (大前研一訳, 『現代の二都物語』, 講談社, 1995年)
- Scott, W.R., 1995, 2001 (2<sup>nd</sup> ed), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage. (河野昭三・板橋慶明訳, 『制度と組織』(初版訳), 税務経理協会, 1998年)
- Scott, W.R., 1998, *Organizations : Rational, Natural and Open Systems* (4th Ed), Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- 塩次喜代明, 1994, 「地域中核企業の創造」, 『組織科学』, vol.29, No.2.
- Singh, J., D. Tucker, and R. House, 1986, Organizational legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly*, 31 : 171-93.
- Stinchcombe, A.L. 1965, Organizations and social structure. In J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago : 142-193.
- Suchman, M.C. 1995, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 : 571-610
- 高岡美佳, 1998, 「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編著, 『産業集積の本質』, 第4章, 有斐閣.
- Wiewel, W. and A. Hunter, 1985, The Interorganizational Network as a Resource : A Comparative Case Study on Organizational Genesis. *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.
- Zimmerman, M.A. and G.J. Zeitz, 2002, Beyond Survival : Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3 : 414-431.

