産業能率大学紀要　第35巻　第2号（別刷）

# 所有経営者による優良ネット系新興企業に見るネットワーク分権型組織の発生と自律性創造メカニズムの研究

# A Study on the Establishment of Network Decentralized Organizations and Their Autonomy Creation Mechanism Observed in Excellent Upstart Internet Family-Founded Business Ventures

2015年　2月

倉田　　洋　　Hiroshi Kurata

Sanno University Bulletin Vol. 35 No. 2 February 2015

# 所有経営者による優良ネット系新興企業に見る<br>ネットワーク分権型組織の発生と自律性創造メカニズムの研究

# A Study on the Establishment of Network Decentralized Organizations and Their Autonomy Creation Mechanism Observed in Excellent Upstart Internet Family-Founded Business Ventures

倉田　洋
**Hiroshi Kurata**

**Abstract**

This is about excellent upstart Internet family-founded business ventures listed on Tokyo Stock Exchange MOTHERS. The writer searches for the reasons for having contributed to the autonomy created by generating the network decentralized organization during the period of the companies' early growth stage to the later stage. He also tried to find the success factors for next generation venture business management.

## 1.　序論

### 1．1　研究の背景

　ここ数年、企業統治に関する問題をよく耳にする。もちろんそれらの問題背景には個々の事情があるが、その根底にある問題としては、東証マザーズなど新興市場に上場する新興企業においては、特にその未熟さ故に本来企業が備えるべき企業統治（以下、統治）機能の欠如という問題があることは否定できない。企業経営に適切なチェック機能が働かなくなり、企業の不祥事が頻発しているという側面が強い。

　その一方で、先の論文（『新興企業の統治構造と企業パフォーマンス～オーナーシップからの考察』および『優良新興企業と企業統治～所有経営者への規律づけの考察』）にもあるとおり、一部の経営者が株式の過半を保有する新興企業の中には、高い業績を残している企業が存在することも事実である。特に、ネットベンチャー企業の中で、強いリーダーシップを持つ経

2014年9月17日　受理

営者に率いられて成長した新興企業がある一方で、それほど支配的でない経営者に率いられた企業が成長し上場を果たすという例も散見される。従来の経営者像から考えるとこのような経営者は物足りないような気がするが、一方でしっかりとした企業パフォーマンスを残しているこれらの優良な新興企業が存在するのも事実であり、これからの新興企業に今後の経営のあり方のヒントを見出せるのではないかと考えている。これらをベースとして、本研究では、優良な業績パフォーマンスを上げているネット系新興企業が、経営者や従業員たちが、いかにネットワーク分権型組織を築き、その中で自律性を組織内に根付かせたのか、そのメカニズムを探るとともに、それらの自律性はネット系新興企業にどのように機能したのかを論究したい。因みに、筆者は東証マザーズに上場するネット企業の経営を担っていた経験があり、ベンチャー企業が成長していく過程で、成長を遂げた組織のあり方とはいかなるものであったのか、ネットワーク分権型組織をベースに研究を展開し、本稿では自身の経営経験も織り交ぜながら、進めたいと考えている。

なお、ここで本稿の中で使用するいくつかの単語について定義しておくと、新興市場に上場している企業については「新興企業」とし、中でも創業者やその一族などが株式の50% 以上を有している新興企業の経営者を「所有経営者」として、一般的な意味で使われる経営者とは区別し、「オーナー所有者が経営する新興企業」を本稿中では「オーナー企業」とした。一方、本論文中での「自律性」とは、一時の誘惑にかられたり、自分で自分を制御するのを怠り、他人の言われるとおりに動くことなく、意識的に自分でやることを決め実行していくこととし、「自律的な規律」とは、上記の自律性の中で培われた集団や組織の秩序を維持する決まりとする。また、「価値観」とは何が大事で何がそうでないかという判断、ものごとの優先順位づけ、重み付けの体系として定義する。

### 1．2　研究の目的

本稿の構成は、上記自著先行論文をベースとして、新興市場に上場するオーナー企業であるネット系新興企業の中で高い業績パフォーマンスを残している企業について、筆者自らが経営を行ったネット企業３社を事例として取り上げ、企業の成長段階に伴う組織分権化の成立と、それに伴い創造された自律性が、その後の企業の成長や業績パフォーマンスに大きく影響した可能性について、ネットワーク分権型組織の視点から論究し、今後のネット系ベンチャー企業に対する成功ファクターを見出したいと考えている。

### 1．3　研究の方法

本研究は、文献のサーベイと筆者の前述した企業経営体験による仮説導出を中心に行う。

また、後述のとおり、文献サーベイは、ネットワーク分権型組織に関して「リーダーなき

ネットワーク分権型組織」、「組織ネットワーク戦略」、「ネットワーク理論と社会システム論」の観点から行い、筆者が企業経営に携わった３社（上場２社、未上場１社）の経営の体験から仮説導出を行うものである。

## 2.　ネットワーク分権型組織に関する先行研究事例

まず、ネットワーク分権型組織に関する先行研究事例について述べて行きたい。企業が成長の過程をたどっていく場合、社員が増えるにつれ売り上げも伸びるが、同時に経営者の目も届かなくなり、従来であれば、ここで経営者の分身とも言える中間管理職（以下、MG）を大きくなった組織に配して行けるかが、その企業がその後大きくなれるかどうかの分かれ目であった。さらに、業容を拡大した場合には、「経営者―部長―課長―係長―平社員」のように組織のヒエラルキー化が進んでいくのが通常であり、これらのヒエラルキーのトップには社長が君臨し、強いリーダーシップで組織を引っ張り、組織の結束を固めていくのが一般的であった。

しかし、最近ネット系新興企業では、社長以下の社員の上下関係はあるものの、社長が強いリーダーシップで引っ張る訳でもなく、現場主導で権限も各組織の（部長配下の）MG クラスまで委譲し、社員同士に上下をつけずフラットな関係、一見すると無秩序で好き勝手やっているように見えながらも、高い業績をしっかり残していくという従来の組織のイメージを変えるような組織が出現している。以下、ネットワーク分権型組織に関する先行事例研究として文献レビューを行う。

### 2. 1　リーダーなきネットワーク分権型組織

『ヒトデはクモよりなぜ強い（21世紀はリーダーなき組織が勝つ）』（オリ・ブラウン／ロッド・A・ベックストローム共著）を先行研究として述べてみたい。

オリ・ブラウンおよびロッド・A・ベックストローム共著の当文献では、従来型の組織を「スペインの将軍かアステカ族の王か、あるいはフォーチュン500の CEO だったら、自分の組織を維持し、効率を上げ、毎日うまく回るように指揮をとり、管理するだろう。規則をつくり、守らせなければ、組織がたちゆかなくなる。」(1) として述べている。これに対して、分権型組織については「はっきりした形で上に立つ者も、ヒエラルキーも、意思決定の物理的な場所も存在しない。リーダーが登場しても、ほかの人に対してそれほど強いリーダーシップを発揮するわけではない。せいぜい、自らの行動で実例を示して、他の人が後に続くのを期待する程度だ。誰もが自分自身で意思決定をする」(1) としており、さらに組織が無秩序に陥る懸念に対して、「分権型組織が無政府状態（アナーキー）というわけでもない。規則も規律もあるが、ただ、ひとつ、権限は各人、各地域に分散されている。」と述べている。さらに、分権

型組織を活性化する存在として「触媒」を挙げ、「『触媒』とは、『サークル』を創設し、その後は身を引いて、表舞台から消えてしまう人物だ」(2) し、さらに「触媒は家の建築家のようなものである。建築家は、家の構造を長持ちさせるために重要な役割を果たすが、その家に住むわけではない。触媒があまりに長くとどまり、自分のつくった物に関与し過ぎると、全体の構造が集権的になってしまう」としている。ネット系新興企業では所有経営者が触媒の役割を果たすことが出来るのではないか。

加えて、この文献には、17世紀に南米大陸を手中に収め、さらに中米メキシコに侵攻するスペイン軍に対して、アパッチ族が立ちふさがるという歴史的事実が書かれている。アパッチ族は、ゲリラ戦を仕掛け、たとえ組織のリーダーをスペイン軍が捉えたとしても、次から次へと新たなリーダーが出現しゲリラ戦を仕掛け、結局スペイン軍は侵略を諦め撤退を余儀なくされる、という歴史上の事例である。「アパッチ族が生き延びたのは、『政治権力を分散して、なるべく中央集権を避けていた』からだという。」(1) という記述にあるように、これはノード（結節点）の交代や抜けがあっても、新たな代替者が次々に出現して組織を活性化させていったことを表している。

## 2. 2　組織ネットワーク戦略

次に、組織ネットワーク戦略について、『遠距離交際と近所づきあい』（西口敏宏　著）を先行研究として述べてみたい。

西口敏宏著の当文献では、「何の変哲もない個人、組織、地域が恵まれた環境でもないのに困難を越え、目立って繁栄する場合がある。世界各地の事例と最新のネットワーク理論から、その秘密、法則に迫る。」(3) としている。まず、「成功する人や組織は、遠距離交際と近所づきあいの微妙なバランスをとりながら活動している場合が多い。濃密な近所づきあい（高いクラスター係数）を維持しながら、他方では、いくつかの触手をはるか遠くへ伸ばし、情報伝達経路のつなぎ直し（リワイヤリング）をして、通常ならけっして結びつかない遠距離のノード（結節点）とも、短い経路でつながっている。」(3) と成功し続ける人や組織を紹介している。さらに、人と人の結びつきは複雑である。そして、人が組織となった結びつきはその複雑性を倍加していくが、上手くいっている組織というのは組織内の「単純な要素間の調整の巧妙さによって、部分最適の連鎖が、結局は、全体最適と一致するように仕向けられている」(4) とし、これらのメカニズムを「フラクタル連鎖」(4) によるものとしている。このフラクタル連鎖とは、構成要素の最小単位における関係性が、スケールを拡大していっても、自己相似形に見られる連鎖様式のことである (4)。これら構成要素の最小単位は企業で見立てると、同じ企業内の組織連鎖における班、課、部、工場にみなすことができ、これらがまた企業内の別の班や課、部とも連鎖してスケール・フリーなネットワークを築き、企業活動を営んでいるこ

とが分かる。これら「スケールフリーなネットワークはそれを構成する各ノード（結節点）のリンク数に関連しており、（中略）ノードの数は大から小へ階層的（hierarchical）に分布するベキ法則（power　law）に従う」[4] としており、「自然界に存在する、複雑でロバスト（頑健）なネットワークの多くは、ベキ法則に従う」[4] とされ、加えて「ベキ法則が成り立つということは、システムが『自己組織化（self-organization）』している可能性を示唆している」としている。

さらに、このベキ法則は、「システムが秩序と無秩序の間を揺れ動きながら瀬戸際で平衡状態を保っている『相転移（phase transition）』が生じるときに現れる。また、複雑な形のどんな一部分を取り出してもそれが全体の姿と同じという、フラクタル構造もなかにひそんでいる。」[4] と述べている。ここで述べている「相転移」について詳しく見ていくと、相転移は、「例えば $H_2O$ が、氷から水に、また、水から水蒸気に転換するときや磁石が作られるときに発生するもの」[4] であり、「それぞれの場合、水や磁性体の分子は、秩序とカオス（混沌）の間でぐらつき、舞踏している。そのぐらつきは、臨界点に近いほど活発になり、同じ物質内に秩序ある部分と無秩序な部分が混在し始め、主要な物質の振る舞いがベキ法則に従うことが分かってきた」[4] とあり、「臨界状態では、（中略）足並みそろえて行動するコミュニティーとしてとらえるほうが、その振る舞いの本質に、より近い」[4] としている。これは、物理学の物質のふるまいのことを述べているが、このまま企業組織のことを表していると言われても、筆者自身の企業経営の経験からも抵抗感なく受け入れることができる。そして、「閾値を超えて臨界点を通過した起こる転移は、ゆっくりとではなく、突然起こる。（中略）全く異なる物理学や物質を含んでいても、それぞれの場で発生している相転移の性質は全く同じ」[4] とし、やはりこれも企業が一丸となって定められた目標に向かっていく姿に重ね合わせることができる。加えて「非常に異なるシステムが、その反応において互いに根本的な類似性を示すことは、一般に『普遍性』と呼ばれ」[4]、企業経営ではトヨティズムに代表される普遍的アプローチとして工場の行員一人ひとりに「カイゼン」「カンバン」など標語に凝縮された普遍性として組織の隅々まで浸透させている事例がある。これらの臨界状態を超えて、フラクタルな構造を持つ組織は、普遍性を活かしてネットワークを組み、そのネットワーク構造を相互に利用し合いながら、やがて「『離れ小島』の天才よりも、『スモールワールド』の凡才集団の優れた動き」[5] を見せるようになるのである。やがて、上記の組織に対する「普遍性」は、「ソーシャル・ウェア」[6] として組織における「自律神経」[6]（暗黙の了解、信頼、期待、慣行、明示的ルール、契約など [6]）の役割を果たすまでになり、ひいては組織の不正を自律的かつ未然に防止する免疫システム [6] まで進化するに至る。

一方、時代の流れの中で官民を問わず、顧客ニーズの重要さが増しており組織編成のあり方もこれまでの「中央統制」から自由な発想と企業家精神を促す「触媒機能」[7] に移行しつつ

ある。「触媒機能」を備えた組織のあり方とは、英国やスウェーデン政府の防衛調達の例が挙げられているが、この中で政府は陸海軍を主要カスタマーとする従来のやり方から、国民を「究極のカスタマー」[7]とすることに方針を転換し、組織運営も「規制からミッションへ」「懲罰からインセンティブへ」「統制から触媒へ」[7]というように触媒、つまりインセンティブ（誘因）[7]により組織運営する役割に変革を遂げつつある。

また、この先行研究の中では変化を嫌うとされる政府組織においても、著しい組織活性化と意識改革が起こった事例[8]が紹介されている。英国防衛兵站庁では触媒機能として外部コンサルタントの協力を得て、「職場で部門横断的に緊密な交流とディスカッションを繰り返すことによって、以前には考えられなかったリワイヤリングが庁内に起こったこと、さらに、売れ行き応じてボーナスをもらえるわけではない政府職員の間でさえも、『気づき』と『発見の喜び』によって、著しい職場の活性化と意識革命が起こった」とし、さらに同庁軍事作戦装備部長兼海事技術部長のコメントとして「スタッフだけでなく、何よりもリーダーだった私自身の心に、意識改革が起こったと実感しました。そうやって、あのプロジェクトは成功したんですよ」[8]というインタビューが紹介されているが、まさに組織活性化の過程で、外部コンサルタントが触媒として組織に化学変化を起こさせ、組織の変化は閾値を超えて臨界点に達し、その結果、相転移を起こして自己組織化した流れの一端を表したものと言えるものである。

最後に、上記に述べた事例は、「懲罰からインセンティブ」という好循環を生み出す自律的メカニズム[9]を作動させることが肝要であることを付け加えておきたい。ともすれば「人は放置すれば悪いことをする」という性悪説を前提として米国から我が国に2000年以降に導入されたコンプライアンス制度、内部統制制度や株主代表訴訟に代表される企業統治システムに一石を投じるものであり、今後の企業経営のあり方の大いに参考になるものである。

### 2．3　ネットワーク理論と社会システム論

さらに、ネットワーク理論と社会システム論との関連性について、『ネットワーク思考のすすめ（ネットセントリック時代の組織戦略）』（西口敏宏　著）を先行研究として述べてみたい。

２．２で取り上げた『遠距離交際と近所づきあい』と同じ著者の文献であり、重複する部分は割愛し述べる。著者はまず、ネットワークの有効機能のためには、結節点間の結びつき方、つまり、情報伝達の全体経路を定義づける「トポロジー」[10]が重要としている。「トポロジー」とは、ギリシャ語のトポス（位置）に由来し、（１）位相数学（位相幾何学）、（２）構造･形態、（３）（ネットワーク論における）結節点どうしのつながり方[10]のことであり、本書の中では（２）（３）の意味で用いられている。また、「トポロジーの本質」とは、ある形態に変形、湾曲、ねじれを加えても、元の形態との連続性が崩れず、同じものと見なしうる点にある[10]と

述べている。さらに、トポロジーは可視化することで、「信頼」を生み、制度派経済学にいう「取引コスト」の節約に貢献する。事例として、世界にネットワークを張り巡らして成功している華僑ビジネスや非常時にも結束の揺るがないトヨタ自動車のサプライチェーンの組織体としての強さを挙げている。

次に、トポロジーはネットワーク理論の枠組みで捉えるなら、「フラクタル連鎖」など「複雑性の縮減によって営為を一定範囲のパターンに制限すること、つまり一定の可能性を選択して、ほかの可能性を犠牲にする制御を行うことが、システムの『構造』と同義である」としている。(11) さらに「最新のネットワーク理論によれば、いったん境界が確立し、硬直性を持つにいたった組織が、環境組織に適応し、最小有効多様性を確保する賢いやり方は、(中略) より『少ない内部構造』生き延びられるように、内側の『近所づきあい』の核心部分を、取捨選択し、維持する。(集中と選択) その上で、外部環境に対してリワイヤリングをする先を絞り込み、『方向性をもった探索』によって、『遠距離交際』を開始する。(中略) つまり、近所づきあいのトポロジーを保ったまま、部分的に遠距離交際を図る。その有効な手段の一つが、現在の組織基盤を変えずに、近所づきあいの足かせを超越することによって、より多くの可能性を探り、多くの利益を得るに適した、ネットワークという存在なのである。」(11) と述べ、トポロジーとネットワークの密接な関係性を挙げている。

一方、「ネットワーク」については、「公式かつ統一的な命令系統によって限定された、組織の排除作用によって、いったん失われ、あるいは、保留となった連結可能性を再検索し、再利用するために、組織の枠を超える浸透作用によって調整された、二人以上の人間の、協働活動や諸力の根源である」(11) とし、ネットワークの本質については、「『浸透』であり、その浸透作用によって、組織の持つ『排除』作用で一度失われた連結可能性を再吟味し、再利用できる選択肢を増やすことにより、組織の最小有効多様性を確保するのに役立つ」(11) と説明している。加えて、「組織の『安定』に対して、ネットワークは『変化』をもたらし、両者は相補的に働く。(中略) ネットワークは、参加者の出自、たとえば、出身組織への帰属状態を維持したまま、多様な人々を融通無碍に結びつける、『超構造』を提供する」(11) とも述べている。しかし、ネットワークの持つ浸透作用もあまりに定常化しすぎるなどすると低下する。こうした出戻り現象は「脱分化 (de-differentiation)」(11) と呼ばれ、この場合に組織は「新規の出直し」(11) を迫られ、経済性が認められる「還元と再利用のプロセス」(11) が形成される。

これまで見てきた組織とネットワークのあり方を社会システムの要素と捉えると、「社会システム→組織→ネットワーク」という循環のループが完成し (11)、このループを上記で見てきたプロセスに当てはめると、「①分出 (differentiation) →②排除 (exclusion) →③浸透 (permeation) →④脱分化 (de-differentiation)」という４つのプロセスを経て、進化した形でもとに戻る (11) としている。さらに、社会的ネットワークの成功条件として、(１) 喫緊のニ

ーズはあるか？（2）協働の成果がすぐ「見える」かたちで表れ、その利得は公平に配分されているか？　また、利得は繰り返し発生し、公平な分配な仕組みは維持されるか？（3）ノード間で根本的な価値観は共有されているか？（4）適度なリワイヤリングを促す制度やメカニズムはあるか？[12] 以上の4点を挙げている。ひいては、「このような価値観が共有され成功体験が繰り返されるコミュニティーにおいては、豊かなソーシャル・キャピタルが出現する」[12] とし、「コミュニティーで共有された価値観が上手く機能すれば、詳細なコントロールが不要となり、ヒト、モノ、カネ、時間が大いに節約できる」[12] ことになり、また、「もし途中で頓挫し、うまくいかなくなっても、各ノードが自主的に考え、改善案を練り、仲間と協力しながら自律的に問題解決を図ることができるので、大胆な権限移譲が可能となる。」さらに「ノード間の価値観の共有は彼らの間に信頼を生み、信頼は『取引コスト』を下げ、ネットワークの情報伝達性は高まる」とし、最後に「ノード間の価値観の共有こそが、伝達特性を少しでもフル稼働に近づけるための原動力として不可欠なのである。」としており、大いに賛同するところである。

## 3.　優良なネット系新興企業とネットワーク分権型組織

　前章でネットワーク分権型組織について文献調査を行った結果およびこれまでの自らの研究を基に、所有経営者に率いられる新興企業とその組織の特徴について見ていくこととしたい。

　なお、ここで筆者が経営に携わった企業3社について述べる。

**表2-1　M 社（デジタルコンテンツ配信課金）**

| M社 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 上場する市場 | 東証マザーズ | | | | | | | | | |
| 筆者の立場(在籍期間) | 代表取締役(1999～2006) | | | | | | | | | |
| 所在地 | 東京都港区赤坂 | | | | | | | | | |
| 設立 | 1999年11月 | | | | | | | | | |
| 事業内容 | デジタルコンテンツ配信および課金 | | | | | | | | | |
| 業績推移 | | | | | | | 上場 | | | |
| 決算期 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2005 | 2006 | ・・・ | 2012 | 2013 |
| 売上高(百万円) | 37 | 117 | 95 | 270 | 329 | 846 | 1047 | | 2641 | 2445 |
| 経常利益 | 0 | 1 | △ 43 | 22 | 16 | 121 | 212 | | 635 | 689 |
| 当期純利益 | △ 1 | 1 | △ 44 | 21 | 13 | 121 | 122 | ・・・ | 346 | 398 |
| 純資産額 | 30 | 31 | 83 | 104 | 117 | 489 | 473 | | 1533 | 1826 |
| 総資産額 | 52 | 54 | 141 | 160 | 206 | 199 | 696 | | 2805 | 3373 |
| 自己資本比率(%) | 58% | 57% | 59% | 65% | 57% | 246% | 68% | | 55% | 54% |
| ROA(%) | 0% | 2% | −30% | 14% | 8% | 61% | 30% | | 23% | 20% |
| ROE(%) | −3% | 3% | −53% | 20% | 11% | 25% | 26% | ・・・ | 23% | 22% |
| 従業員数(人) | 4 | 8 | 10 | 22 | 27 | 35 | 50 | | 118 | 122 |
| 時価総額(億円) | − | − | − | − | − | − | 58 | | 132 | 132 |

筆者作成

M 社はデジタルコンテツの配信および課金を行う企業で、筆者が創業し代表取締役を務め、2006年に東証マザーズ市場に上場した。後述するネットワーク分権型組織における仮説導出はこの時の経営体験（企業成長のアリーステージ～レーターステージ）をベースにしている。

**表2-2　E コマースサイト運営**

| P社 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 上場する市場 | 未上場 | | | | | | | | | |
| 筆者の立場(在籍期間) | 取締役副社長(経営企画担当)(2006～2008) | | | | | | | | | |
| 所在地 | 東京都港区赤坂 | | | | | | | | | |
| 設立 | 1996年5月 | | | | | | | | | |
| 事業内容 | 親会社(テレビ局)関連のEコマースサイト運営・管理 | | | | | | | | | |
| 業績推移 | | | | | | | | | | |
| 決算期 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2005 | 2006 | ・・・ | 2008 | |
| 売上高(百万円) | デ | デ | デ | 586 | 651 | 860 | 1472 | | 親会社 | |
| 経常利益 | ｌ | ｌ | ｌ | 24 | △ 141 | △ 219 | 15 | | の意向 | |
| 当期純利益 | タ | タ | タ | 6 | △ 613 | △ 228 | 68 | ・・・ | で他社 | |
| 純資産額 | な | な | な | 210 | △ 400 | △ 382 | 387 | | と合併 | |
| 総資産額 | し | し | し | 630 | 494 | 495 | 19 | | | |
| 自己資本比率(%) | − | − | − | 33% | −81% | −77% | 2037% | | | |
| ROA(%) | − | − | − | 4% | −29% | −44% | 79% | | | |
| ROE(%) | − | − | − | 3% | 153% | 60% | 18% | ・・・ | | |
| 従業員数(人) | − | − | − | 40 | 45 | 48 | 51 | | | |
| 時価総額(億円) | − | − | − | − | − | − | | | | |

筆者作成

P社は全国ネットのテレビ局の子会社として、主にEコマースおよび番組などの著作権関連ビジネスを手掛ける企業であり、筆者は取締役副社長として2006年より株式上場を目指し準備に入ったが、後に親会社のテレビ局の意向で同局の子会社と合併し、上場は中止された。当企業はいわば上場に失敗した企業であり、その原因としては親会社の意向で経営方針が変わるため、社内組織がまとまりきれずネットワーク化に失敗したことが、原因の一つとして挙げられる。失敗例として仮説導出の際に事例とした。

**表2-3ネット広告（アフィリエイト）**

| I社 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 上場する市場 | 東証マザーズ | | | | | | | | | |
| 筆者の立場(在籍期間) | 取締役 最高財務責任者(CFO)(2008～2011) | | | | | | | | | |
| 所在地 | 東京都新宿区西新宿 | | | | | | | | | |
| 設立 | 1999年11月 | | | | | | | | | |
| 事業内容 | ネット広告(アフィリエイト) | | | | | | | | | |
| 業績推移 | | | | | | 上場 | | | | |
| 決算期 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | ・・・ | 2012 | 2013 |
| 売上高(百万円) | 3 | 45 | 226 | 592 | 1461 | 3132 | 4697 | | 12375 | 15182 |
| 経常利益 | △22 | △14 | △11 | 4 | 94 | 226 | 301 | | 556 | 597 |
| 当期純利益 | △22 | △14 | △23 | 4 | 80 | 135 | 167 | ・・・ | 167 | 197 |
| 純資産額 | 6 | △8 | 8 | 199 | 233 | 1795 | 1881 | | 2254 | 2431 |
| 総資産額 | 17 | 36 | 73 | 260 | 601 | 3023 | 2780 | | 4545 | 4908 |
| 自己資本比率(%) | 35% | -22% | 12% | 76% | 39% | 59% | 68% | | 50% | 50% |
| ROA(%) | - | - | - | 2% | 16% | 7% | 11% | | 12% | 12% |
| ROE(%) | - | - | - | 2% | 39% | 8% | 9% | ・・・ | 7% | 8% |
| 従業員数(人) | 2 | 5 | 11 | 28 | 49 | 85 | 109 | | 285 | 293 |
| 時価総額(億円) | - | - | - | - | - | 201 | 125 | | 91 | 90 |

筆者作成

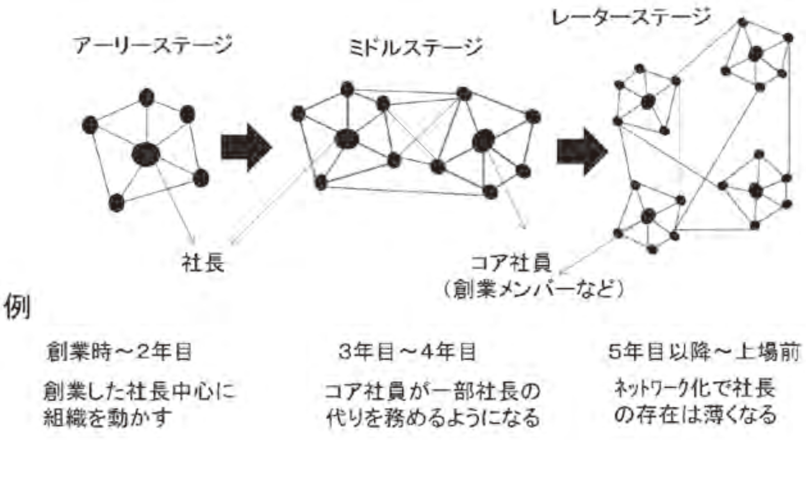
I社はネット上のアフィリエイト広告を生業とする企業で、2006年に東証マザーズ市場に上場。筆者は2008年から3年間取締役財務最高責任者（CFO）として財務･管理部門を統括した。本論文においては、上記M社同様、企業成長のアリーステージ～レーターステージでの組織を考える上での参考とした。

## 3. 1　ネットワーク分権型組織と自律性

まず、先の2.5で述べたことを整理したい。長期に渡り高い業績を残していける企業になるには、以下の5点を前提条件として仮定し、文献調査の結果および筆者のネット系新興企業の経営経験と照らし合わせ、以下に考察していきたい。

（仮定１）
経営者や従業員に使命感や倫理観といったお金以外の自律的な規律は、「ネットワーク分権型組織」よって創造されている。
（考察１）
まず創業～２年目のアーリーステージのネット系新興企業には様々な業界から多彩な経験を持つ人材が集まってきており、それだけで社内は混沌状態にある。その一方で、創業した所有経営者や所有経営者に近い価値観などを持つ社員（以下、コア社員）の周りに、ネットビジネスを通して自己実現したいという明確な目的を持った人材が集結（図３-１、創業～２年目のアーリーステージ、年数は筆者の経営経験に基づくもの）するので、組織の方法性は合わせやすい。
やがて、経営者やコア社員を中心とする同じ価値観を持ったグループ組織がいくつか社内に誕生し（図３-１、３～４年目のミドルステージ）、事業規模の拡大に伴い権限の委譲が行われて社長の代りをコア社員が務めるようになり、自己組織化し、その結果「分権型組織」が誕生する。ここで注意したいのは、各コア社員は所有経営者と同じ価値観を持った分身たちであり、各グループ組織は自律性を持った「自己組織化」し分かれているものの、ネット系新興企業というコミュニティーの中では共有された価値観の下に、部分最適の連鎖が全体最適と一致するようなフラクタル連鎖が起こって、各グループが相似形となったネットワーク分権型組織運営（図３-１、５年目以降～上場前のレーターステージ）が行われている。

**図3-1　ネット系新興企業のネットワーク分権型組織運営　（筆者作成）**



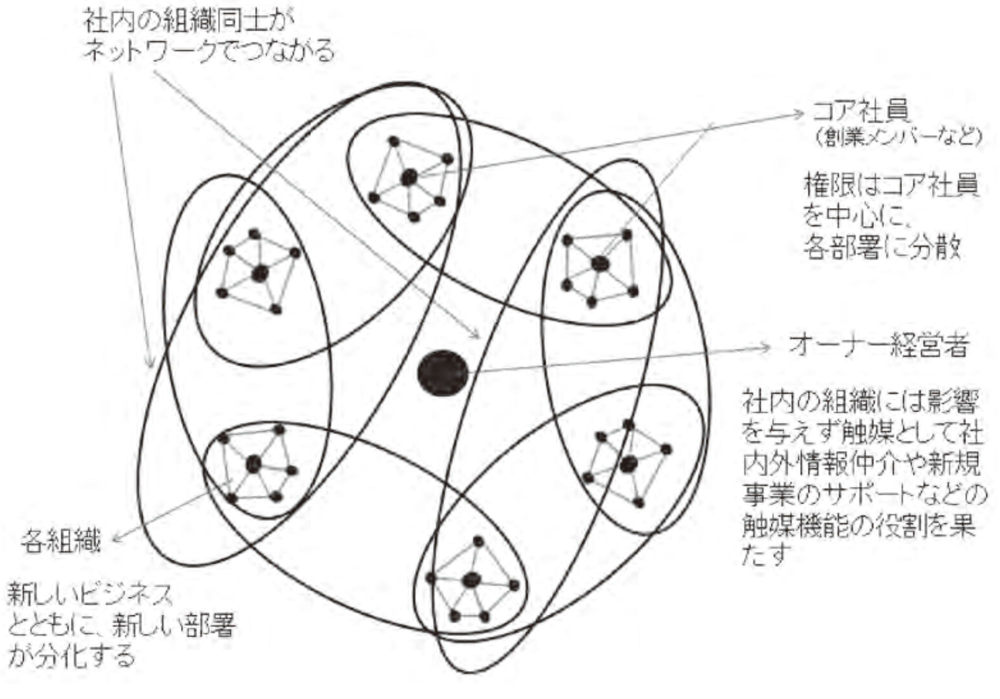

（仮定２）
ネットワーク型組織で創造される自律性は、所有経営者を中心に醸成され、個々の従業員の

行動・判断基準となっている。

（考察２）

所有経営者はネット系新興企業の中で、社内の自律性を持ってイノベーションを起こしそうないろいろな組織を歩き回り、社員から情報を得て最適な社内外のグループとの情報のマッチングを行っていく。マッチングした情報は新製品や新規ビジネスのシーズとなり、ときに新たな部署が誕生する端緒となる。これら一連の組織行動は、経営者自身が「触媒」となって社内外との情報仲介を行い、組織をかき混ぜ混沌化させ、やがて組織は活性化し閾値を超えて臨界点に達し、組織は相転移を起こし次のフェーズへと成長を遂げていく。しかし、あくまでも社長は図３-2にあるとおり、どこの組織にも属さず、権限移譲をしているので各組織に強権を発動することもなく、「自分は触媒としてそのままの状態を保ち続ける」という役割を演じる。各組織は自律性を持ち、さらなる成長を遂げ、新しいビジネスの可能性が創発されるとともに、新しい部署に分化していく。しかし、これらは明文化されることなく暗黙知的な価値観となって、組織に埋め込まれていく。

**図3-2　経営者（触媒）とネットワーク分権型組織の関係**




（筆者作成）

（仮定３）
このネットワーク分権型組織によって創造された自律性は、所有経営者に対しては、必然的な形で、所有経営者自身に対する自己統治を可能にし、不祥事などを必然的に防止する抑止効果をもたらす。
（考察３）
　ネット系新興企業の組織がネットワーク分権型組織へ変遷遂げるが、その過程は、①組織の分出→②組織からの排除→③組織への浸透→④組織からの脱分化（→①組織の分出）、というプロセスをループしながらスパイラル的に繰り返し進んでいく。しかし、必ずしもこれらのループがスムーズに運ぶわけではなく、どこかの段階で挫折してしまったり、還元と再利用のプロセスを何度も繰り返しながら経験を重ねていく。これらの繰り返しが、やがて組織内に普遍的な「やってはいけないこと」としての不文律を生み出し、同時にそれをネットワークで監視する組織体制が社内に構築され、例え経営者といえども、不自然な行動はネットワークでの監視に異なものとして排除されることになり、組織内の自律性は否が応でも自然と高まっていく。このネットワークでの監視体制が、不祥事などを未然に防ぐ、組織における免疫システムとなっていく。繰り返すが、この免疫システムは所有経営者に対して、通常と異なる行動はネットワーク監視によってチェックされ、所有経営者に警告を与え、不正自体を行う気も起こさせないよう作用することになり、経営者自体に対する自己統治を必然的な形で実現させることになる。
（仮定４）
ネットワーク型組織で創造された自律性が組織に浸透すると、それが成員の活性化をもたらし業績が向上する。
（考察４）
　上記（仮定１）～（仮定３）による分析を行ったが、なぜ所有経営者に率いられたネット系新興企業がこのような組織が高い業績を残しているのか考えて見たい。この組織の特徴を仮定１～３に対する考察結果を基に挙げると、以下のとおりである。
①権限はコア社員を中心に、各部署に分散している（社員は自由な雰囲気を謳歌できる）
②各社員は自分のやりたいことやれる環境にあり、自己実現が可能な状況にある
③自己実現が可能な状況は、モチベーションを高める
④モチベーションを高め、自己実現した満足感が各組織全体に広がり、ひいてはそれが企業内部全体に波及し、高いモチベーションを持つ企業体となる
⑤企業の成長と共に所有経営者を触媒にして、共通の価値観が企業内で醸成され、かつ共有されている
⑥ベンチャー企業によく見られる人材の流動化や頻繁なMGクラスの昇格・降格人事は第二

第三の司令塔の出現を促し、それらがリワイヤリングとして組織に機能する

上記　①～⑥が相乗効果となり、組織同士の信頼関係は強固なものとなり、意思の疎通を良くし、その結果、従来の組織間に見られるようなセクショナリズムの発生を抑止し、社内における時間の浪費や取引コストを下げ、それらの余力が新たな組織や事業を生み出し、それらがトポロジーとしての組織の特性を維持したまま持続・増幅して、企業全体に波及し、結果的に業績は上昇し、高い業績を残していくことにつながっていると考えられる。さらに付け加えるなら、業績の向上は企業体としての金銭的余裕や将来に対する時間的な余裕を生み、従業員たちは後顧の憂いを気にすることなく、イノベーションに向けて挑戦するなど大胆な行動をとることが可能となり、さらにそれらも企業業績を押し上げる、好循環な経営を後押ししていると考えられる。

## 4.　まとめ

最後に結論と今後の課題を以下に述べる。

### 4. 1　結論

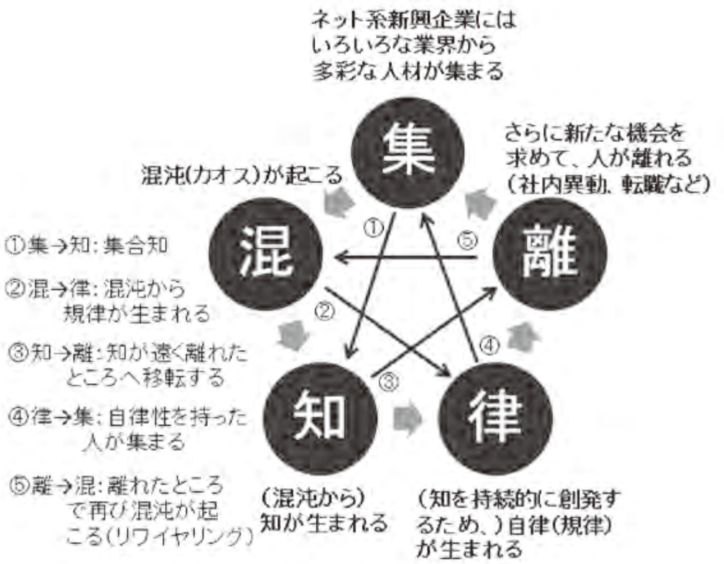
以上本稿では、まず我が国の新興市場について成り立ちやそこに上場する新興企業の特徴を確認し、次に新興市場に上場するオーナー企業であるネット系新興企業の中で高い業績パフォーマンスを残している企業が存在することも確かめた。

そして、これらの企業が高い業績パフォーマンスを発揮している背景として、企業の成長段階であるアーリーステージからレーターステージにおける、組織分権化の成立とそれに伴い創造された自律性が、その後の企業の成長や業績パフォーマンスに大きく影響した可能性について、ネットワーク分権型組織の視点から論究した。これらを知識創造スパイラルとして、まとめたものが以下（図 4-1）である。この図の五角形の各要素について述べると、「集」は、ネット系新興企業には、いろいろな業界から多彩な人材が集まることを示す。次に、「混」はいろいろな人材が組織に集まることで、そこに混沌（カオス）が発生し、「知」は知識が生まれることを示す。そして、「律」は企業内で知識を持続的に創発していくために、規律が必要となり、やがてそれが自律性となって組織に根付いていくことを表している。さらに、「離」では、それらの組織から新たな機会を求めて、人が離れていく（社内異動や転職など）を表している。

また、５本の対角線（①～⑤）はそれぞれ、①「集」→「知」は、上記のとおりネット系新興企業には、いろいろな業界から多彩な人材が集まることから、企業内に集合知が生まれることを示し、②「混」→「律」は、混沌から規律（自律）が生まれることを表し、③「知」

→「離」は、知が遠く離れたところへ移転すること、④「律」→「集」は、自律性を持った人が集まる（自律性を持たない人物は排除される）こと、⑤「離」→「混」は、離れたところで再び混沌が起こる（リワイヤリング）ことを示している。高い業績を上げているネット系新興企業では、組織活性化の触媒役を務める所有経営者を中心に、これらの循環が連続的に起きており、「知」の持続的な創発がなされていると考えられる。

**図4-1　所有経営者に率いられた優良な新興企業の知識創造スパイラル**　（筆者作成）




最後に、今後のネット系ベンチャー企業に対する成功ファクターとして以下を挙げ、本稿の結論としたい。

①歩き回る所有経営者（触媒）

所有経営者が、社内を歩き回り情報を収集し、それら情報マッチングを社内外で実行し、組織を活性化させる「触媒」としての役割を果たす。

②新たなビジネスと共に、新たに分化する組織（分権化組織、自律性の発生）

新たなビジネスと共に新たな部署が企業内に分化し、ネットワーク分権化組織が生まれ、自律性が発生する

③中間管理職（MG）クラスの頻繁な昇降格人事（リワイヤリング、トポロジー戦略）

MG クラス（ノード）の交代が頻繁に起きるが、第２、第３のリーダーが出現するなど分権化が進んでいるため代替えが効く

以上、①～③にある触媒としての所有経営者、分権化して自律性を持った組織、実際の現

場を動かす中間管理職の頻繁な昇降格人事の結果として、第２、第３のリーダーの出現（トポロジー戦略）や他の部署に行った元の管理職との間に起こるリワイヤリングなど、いろいろなファクターが相俟って高い業績に結び付いているものと考えられる。

### 4．２　今後の課題

最後に、本稿の今後の研究課題について述べてみたい。今回の得られた仮定は、限られた企業から導かれたものであるため、一般性の点で限界がある。今後さらにこの導かれた仮定を検証する必要があると考える。

以上

### ＜注記＞

（注１）オリ・ブラウンとロッド・A・ベックストローム〔2007〕pp19-20
（注２）オリ・ブラウンとロッド・A・ベックストローム〔2007〕p98
（注３）西口敏弘〔2007〕はしがき i ～iii
（注４）西口敏弘〔2007〕pp96-103
（注５）西口敏弘〔2007〕p143
（注６）西口敏弘〔2007〕pp107-112
（注７）西口敏弘〔2007〕pp224-235
（注８）西口敏弘〔2007〕pp283-284
（注９）西口敏弘〔2007〕p315
（注10）西口敏弘〔2009〕pp14-15
（注11）西口敏弘〔2009〕pp178-187
（注12）西口敏弘〔2009〕pp204-206

### ＜参考文献＞

アルバート＝ラズロ・バラバシ著　青木薫訳：新ネットワーク思考～世界のしくみを読み解く～、日本放送協会、2002

ブラフマン、オリ＆ベックストローム、Aロッド共著　糸井恵訳：ヒトデはクモよりなぜ強い（21世紀はリーダーなき組織が勝つ）、日経BP、2007

カール、シャピロ＆ハルR、バリアン共著　千本倖生監訳　宮本喜一訳：「ネットワーク経済」の法則、株式会社ＩＤＣコミュニケーションズ、1999

中森義輝著：知識構成システム論、丸善株式会社、2010

倉田洋著：新興企業の統治構造と企業パフォーマンス～オーナーシップからの考察、産業能

率大学紀要、2012
倉田洋著：優良新興企業と企業統治～所有経営者への規律づけの考察 、産業能率大学紀要、2012
野中郁次郎・竹内弘高共著　梅本勝弘訳：知識創造企業、東洋経済新報社、1996
林幸雄著：自己組織化するネットワーク、近代科学社、2014
原田勉著：イノベーション戦略の論理、中公新書、2014
西口敏弘著：遠距離交際と近所づきあい（成功する組織ネットワーク戦略）、NTT 出版、2007
西口敏弘著：ネットワーク思考のすすめ（ネットセントリック時代の組織戦略）、東洋経済新報社、2009
妹尾堅一郎著：技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか（画期的な新製品が惨敗する理由）ダイヤモンド社、2009