

産業能率大学紀要

第35巻 第2号
2015年 2月

論文

認定支援機関たる金融機関の支援体制について

～神奈川県内の支援結果を参考に～

新井 稲二 ……………1

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

倉田 洋 ……………19



SANNO コレクション IV

上野彦馬の写真「ニコライ 2 世」



上野俊之丞の子、上野彦馬は日本における営業写真の開祖といわれている。文久2年(1862年)、長崎で写真館を開業し、ここで撮られた坂本竜馬や高杉晋作などの肖像写真や当時の風俗等を写し撮った写真は貴重なビジュアル資料として今日に伝えられている。

本学の創立者の上野陽一はこの彦馬の甥にあたり、一時長崎の彦馬邸に身を寄せていたこともある。

後年、陽一は彦馬の撮った写真を収集し、それらは現在も図書館に保管されているが、中でも話題を呼んだのがニコライ2世(当時は皇太子)の肖像写真である。

明治24年(1891年)、来日した皇太子はさっそく彦馬の写真館でこの写真を撮った。その後、大津に向かった時に皇太子は巡查津田三蔵に斬りつけられて重傷を負った。事件後、彼の写真を買い求める人が列をなし、彦馬の写真館は焼増しにつぐ焼増しでおおわらわになった。

(最高顧問 上野一郎)

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 情報マネジメント学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない情報マネジメント学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注
(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む

(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む(例2) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F. W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abrial, J.R. : Data Semantics, Proc. IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 - 1 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)

認定支援機関たる金融機関の支援体制について
～神奈川県内の支援結果を参考に～

The Supporting Systems for Regional Financial Institutions by
Certified Organizations: Some References in the Supporting Results
of Kanagawa Prefecture

新井 稲二
Ineji Arai

Abstract

Now that certified supporting organizations have started their operations, regional financial institutions are receiving financial support as well as small and medium sized businesses. Also some systems require organizations to receive subsidies from certified supporting organizations.

The supporting systems for small and medium sized businesses by the regional financial institutions are getting magnificent results. The writer finds different supporting systems by analyzing each regional financial institution.

In addition, auxiliary business shall receive support from an accredited support organizations is carried out; support activities of local financial institutions gave birth to a big track record. Analysis of regional financial institutions every support these results, the difference of the support system was found.

1. 序論

第180回通常国会（会期は平成24年1月24日から平成24年9月8日）において「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」（以下、中小企業経営力強化支援法）が可決・公布された。

中小企業経営力強化支援法では、経営革新等支援機関（以下、認定支援機関）という制度が開始され、その活動が中小企業支援の現場において注目されている。中でも、認定支援機

関として活動している地域金融機関の補助金申請支援が効果を挙げている。そこで認定支援機関について制度を説明するとともに、認定支援機関としての地域金融機関の活動を紹介することで、中小企業支援の在り方について論ずることとする。

なお、認定支援機関の活動を分析した先行研究として新井〔2014〕による小規模補助金採択結果を分析し、地域金融機関の中小企業支援を実施する理由について考察したものが存在している。

1. 1 研究の目的・方法

研究の目的として認定支援機関がどのような支援を実施し、どのような結果を生み出しているかを分析することは、今後の中小企業支援の在り方を検討するために必要であると考えられる。特に、数多くの支援実績を残している機関の活動を分析することは、中小企業支援の効率化を進める中で重要である。

研究の方法としては、国が実施する中小企業支援事業のうち補助事業に焦点をあて分析を実施する。補助事業に焦点を当てる理由としては、採択数と採択結果が公表されるため客観的な分析が可能である点、採択結果に認定支援機関名が掲載されるため支援機関ごとの分析が可能な点が挙げられる。また、今回は創業補助金の採択結果から分析を進めることとする。

1. 2 論文の構成

本論では、中小企業経営力強化支援法について触れ、認定支援機関の登録状況について分析を行い、認定支援機関が実施する各種サービスについて触れる。そして、創業補助金の分析を行い、地域金融機関ごとの支援体制の状況について分析を行う。

2. 中小企業経営力強化支援法について

中小企業経営力強化支援法は、中小企業庁によれば専門家による事業計画作成支援を通じて中小企業の経営力強化、中小企業の海外での資金調達の円滑化を図ることを目的として成立している。

具体的には、法律の改正、政令の改正、省令の改正・新設、告示の改正を行っており、主要な部分である法律と政令の改正について変更点を述べる。まず法律の改正は①中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律、②中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律、③中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律、④地方税法、⑤印紙税法、⑥情報処理の促進に関する法律、⑦産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法、⑧沖縄振興特別措置法、⑨独立行政法人中小企業基盤整備機構法、⑩東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律の10の法律の改正を

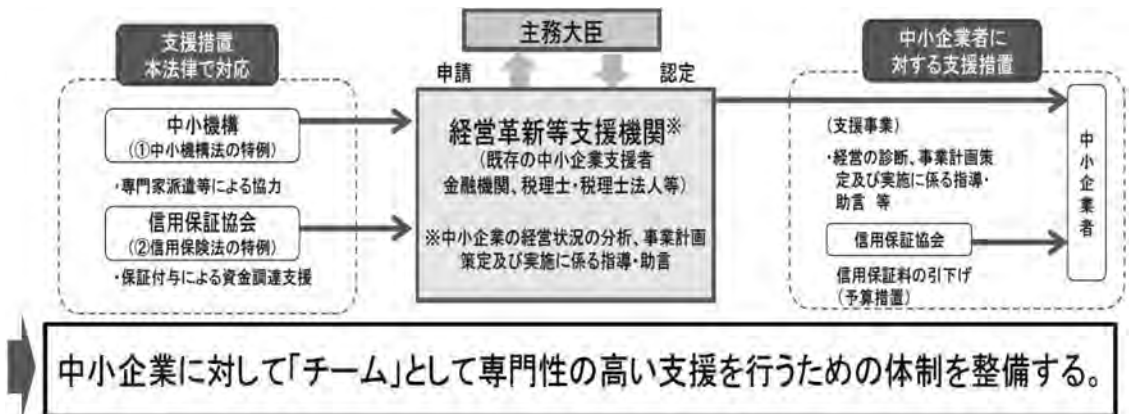
実施している。

次に政令の改正について、⑪中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律施行令、⑫中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律施行令、⑬中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律施行令、⑭地方税法施行令、⑮中小企業信用保険法施行令、⑯産業技術力効果法施行令、⑰東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律の農林水産省関係規定の施行令に関する政令、⑱金融庁組織令、⑲経済産業省組織令の9の政令を改正している。

そして、これらの改正等によって支援事業の担い手の多様化・活性化と、海外展開に伴う資金調達支援の2点を支援することとなった。

支援事業の担い手の多様化・活性化について、中小企業支援において一定の支援能力を保有している組織や個人に対し行政が認定を与え、認定を受けた組織や個人は行政より支援措置を受けられる制度「経営革新等支援機関」の開始（図2-1）が挙げられている。具体的には認定支援機関に対し、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）からの専門家派遣や、特定非営利活動法人などの信用保険法対象外の法人であっても認定支援機関と認定があれば対象とする特例がある。

図2-1 「経営革新等支援機関」の概要図



出所 中小企業経営力強化支援法について（中小企業庁）

海外展開に伴う資金調達支援について、海外展開に取り組む中小企業に対し支援措置が講じられる（図2-2）ことになっている。従来は、前述の事業計画策定支援は国内での活動に対するものであったが、今回の改正により中小企業の海外進出や、海外子会社への支援も対象となった。

認定支援機関たる金融機関の支援体制について ～神奈川県内の支援結果を参考に～

図2-2 海外展開に関する資金調達支援の概要図

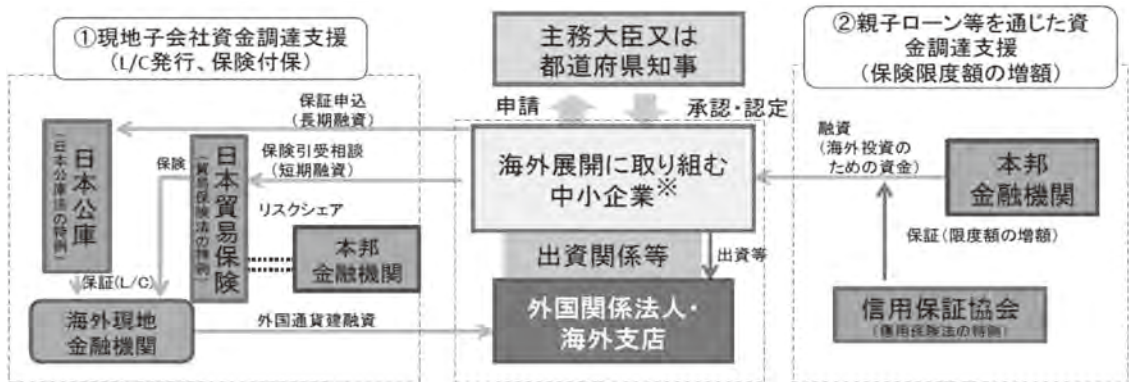


表3-1 認定支援機関の内訳

種類別	小計
税理士（個人・法人）	16,356
公認会計士・監査法人	1,444
弁護士（個人・法人）	1,363
商工会	47
商工会議所	285
中小企業団体中央会	39
中小企業診断士	324
社会保険労務士	9
行政書士	15
民間企業（コンサル）	318
個人コンサル	29
NPO法人	23
一般社団法人・一般財団法人	68
公益社団法人・公益財団法人	54
金融機関	481
その他	18
合計	20,873

【第13回】認定支援機関の内訳件数（近畿経済産業局産業部創業・経営支援課）より筆者作成

3. 1 認定支援機関が提供するサービスについて

平成24年度より、国の予算が投入され制度の運用が行われている。平成24年度補正予算からは、さらに予算の投入が行われ中小企業経営力強化支援法に規定されていなかった新たな事業が開始されることとなった。

平成24年度補正予算では、認定支援機関の関与が必要な事業として①ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金、②地域需要創造型等起業・創業促進補助金、③中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業、④認定支援機関向け経営改善・事業再生研修事業、⑤認定支援機関による経営改善計画策定支援事業、⑥中小企業経営力強化資金融資事業である。さらに平成25年度予算では、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業（平成24年度補正予算と同様の事業）、⑦小規模事業者活性化事業に予算が充てられている。これらの事業概要を順に説明する。

①ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金（以下、ものづくり補助金）は、1,007億円の予算で実施された。主に製造業を営む中小企業が対象で、2回の公募が実施された。ものづくり補助金の申請要件は大きく三つに分類されており、A、「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律」の中で規定された、中小企業の特定ものづくり基盤技術の高

度化に関する指針^⑩に合致する技術を利用していること、B、認定支援機関から、どのように差別化し競争力を強化するかについて等の事業計画実行性が確認されていること、C、顧客ニーズにきめ細かく対応した試作開発であることとされた。これら3つの要件を満たした場合は、補助金として1,000万円（補助率2/3）が事業終了後に支給される。

②地域需要創造型等起業・創業促進補助金（以下、創業補助金）は200億円の予算で、創業者や第二創業を目指す者を対象として3回の公募が行われた（図3-1）。具体的には、「ちいさな企業未来会議の取りまとめ^⑪」で創業の形態を3つのスタイルに分類しており、この分類方法を基として、A、地域需要創造型起業・創業の場合200万円（補助率2/3）、B、第二創業500万円（補助率2/3）、C、海外需要獲得型起業・創業700万円（補助率2/3）の補助金が事業完了後に支給される。

創業補助金の公募要領から事業目的を抜粋すると、A、地域需要創造型起業・創業は、地域の需要や雇用を支える事業を興す起業・創業を支援する上で、地域の新たな需要の掘り起こしや、地域における雇用の創出を促すことで地域経済の活性化を図るとしている。

B、第二創業は、既に事業を営んでいる中小企業・小規模事業者において後継者が先代から事業を引き継いだ場合等に業態転換や新事業・新分野に進出する第二創業を支援することで、中小企業・小規模事業者の活力の回復・向上を促し、経済の活性化を図るとしている。

C、海外需要獲得型起業・創業は、海外市場の獲得を念頭とした事業を興す起業・創業を支援することで、海外市場で強みを発揮し海外の高い経済成長が続く地域等における需要を取り込むことで経済の活性化を図るとしている。

また申請者対象者が、認定支援機関たる金融機関又は金融機関と連携した認定支援機関による事業計画の策定から実行までの支援を受けることが求められる。

図3-1 創業補助金のPR資料

**地域で起業
したいみなさま**

創業補助金
地域需要創造型等起業・創業促進補助金

女性や若者の地域での起業・創業に、最大200万円補助(2/3)します。

地域のニーズに対応し、独創的な商品やサービスを新たに提供しようとする女性や若者のチャレンジを支援します。

家業を活かす第二創業では、最大で500万円を補助(2/3)します。

事業費や販路開拓に係る費用のほか、認定支援機関が実施する経営支援に対する謝金にも補助が出ます。

「認定支援機関」(金融機関等)が、計画策定～実行をサポートします。

認定支援機関たる金融機関または金融機関と連携した認定支援機関に、事業計画の実効性等が確認されている必要があります。詳しくは、地域事務局まで、お問い合わせください。

▼ 以下のような、積極的な起業・創業プランを応援する補助金です ▼

① 同じ悩みを持つ主婦をターゲットに ネットで起業したい 地域需要創造型起業・創業 例) 肩凝りなど、自らが子育て中に感じた悩みを解決してくれた「抱っこひも」を、同じような悩みを抱える多くのママたちに教えてあげたい。将来は、日本人の体型に合わせ改良したオリジナルの抱っこ・おんぶひもを企画・販売したい。 補助上限額: 200万円 補助率: 2/3 	② 先代が守ってきた事業をベースに 新しいビジネスにチャレンジしたい 第二創業 例) 生家の金箔製造業の市場が縮小傾向にあるため、製造過程で不要となる和紙を再利用した化粧品雑貨の販売をしたい。また、ゆくゆくは、化粧品の企画・販売もやってみよう。 補助上限額: 500万円 補助率: 2/3 
--	--

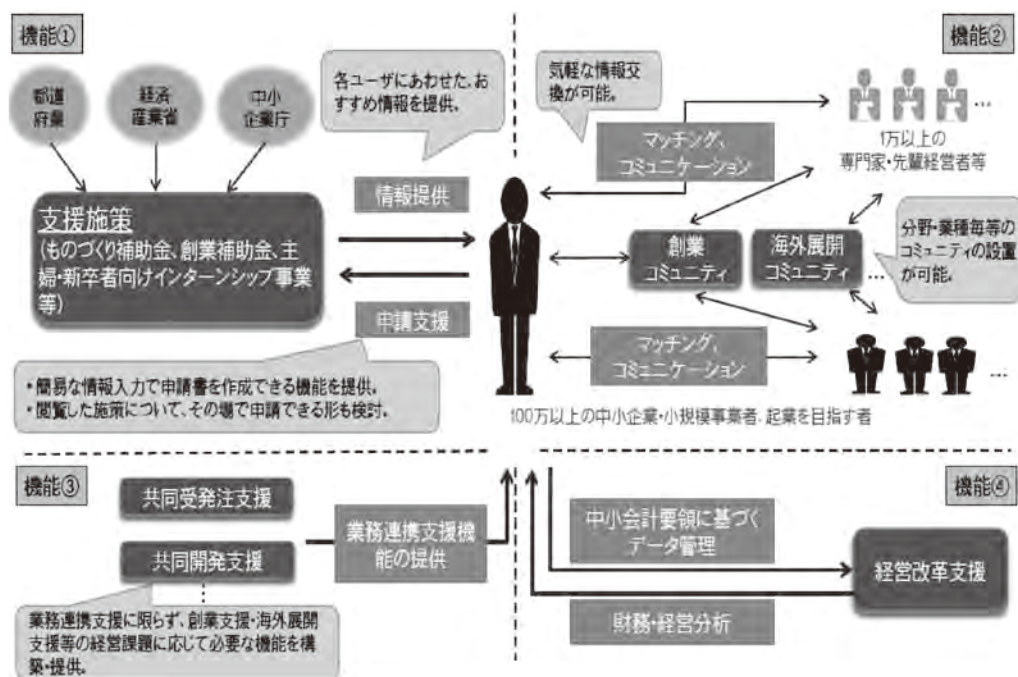
※ 海外需要獲得型起業・創業 補助上限額: 700万円 補助率: 2/3 もあります。

出所 PRチラシ (中小企業庁)

③ 中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業は、支援ポータルサイトの構築と専門家派遣を行う事業で、平成24年度補正予算で14.8億円、平成25年度予算で48億円が投入され、運営されている (図3-2)。

支援ポータルサイトについても、ちいさな企業未来会議の取りまとめ⁽⁴⁾で、「小規模企業の経営支援体制を再構築し、抜本的に強化するため新たな取組を進めることが必要である。」と指摘され、知識サポートプラットフォームの構築やITクラウドを活用した経営支援を実現するため開発された。現在「ミラサポ 未来の企業★応援サイト⁽⁵⁾」(以下、ミラサポ)として運営されている。

図3-2 支援ポータルサイトの利用イメージ



出所 中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業について（中小企業庁）

専門家派遣事業について、平成23年4月から平成24年3月まで実施された中小企業支援ネットワーク強化事業を引き継いでいる。変更点として、巡回アドバイザーの廃止や中小企業支援ネットワークが地域プラットフォーム（以下、地域PF）に変更された点が挙げられる。中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業に制度変更が行われても、専門家派遣費用が3回まで無料である点に変更はない。

なお、地域PFとは地域の支援機関等による中小企業支援を目的とした連携体であり、商工会、商工会議所や認定支援機関など4以上の中小企業支援機関が集まりその地域を所管する経済産業局へ申請して認定を受けたものである（それぞれの地域PF、構成機関名はミラサポ上で公開されている）。

④認定支援機関向け経営改善・事業再生研修事業は、認定支援機関及びその従業員を対象とした研修事業で、中小機構が行うものである。この事業は、認定支援機関の対応力向上が目的となっている。

研修は、基礎編、実践力向上編、個別分野コースに分かれており、基礎編と実践力向上編は2日間、個別分野コースはさらに3分野に分かれており、経営改善等計画策定演習と計画

策定後のフォローアップ等は1日間、トップライン向上支援編は2日間の研修が実施された。

⑤認定支援機関による経営改善計画策定支援事業は、経営上の問題を抱えている中小企業者が認定支援機関の支援を受けて経営改善計画を作成、認定支援機関による計画のフォローアップをした場合に上限200万円（補助率2/3）の補助金を負担するものである。

各都道府県に設置されている中小企業再生支援協議会内の経営改善支援センターに対して申請手続きを行うこととなる。申請を受けた経営改善支援センターは、費用負担をすることが適切と判断した場合は、認定支援機関に連絡し経営改善計画書の策定を行うこととなる。

⑥中小企業経営力強化資金融資事業は、株式会社日本政策金融公庫国民生活事業が実施する融資商品の一つである。認定支援機関の支援を受けて中小企業者が新分野の開拓等により市場の創出等を行う場合に利用できる融資商品である。

この商品は事業計画書の作成が必要で、計画実現に必要な設備資金や運転資金が対象となる。設備資金は15年以内の期間で7,200万円まで、運転資金は5年以内^⑥の期間で4,800万円までとなっている。

⑦小規模事業者活性化事業（以下、小規模補助金）は30億円の予算で募集が行われ、小規模企業を対象にした補助金である。目的として、多様なニーズに着目した小規模事業者が行う、早期に市場取引を達成することが見込まれる新商品・新サービスの開発等に要する経費の一部を補助するために公募された。

小規模補助金は、「特定市場型」か「地域特化型」新事業活動に分類される。特定市場型の場合、国内等で満たされない特定のニーズに対応し、他の事業者が容易に取り組むことができない技術やノウハウに基づく新商品・新サービスの開発等を通じて、早期の市場取引の達成（概ね1年以内に売上げを上げること）が見込まれる事業活動に対して、200万円（補助率2/3）の補助金を支給する。

地域特化型の場合、地域のニーズに対応した新商品・新サービスの開発等を通じ、小規模事業者が所在する市町村及びその周辺を対象とした市場において、早期に市場取引の達成（概ね1年以内に売上げを上げること）が見込まれる事業活動に対して、200万円（補助率2/3）の補助金を支給する。なお、市町村及びその周辺を対象とした市場において既に相当程度普及している事業活動は、対象外となる。

また創業補助金と同様に対象者が、認定支援機関たる金融機関又は金融機関と連携した認定支援機関による事業計画の策定から実行までの支援を受けることが求められている。

4. 認定支援機関の活動分析

平成24年度補正予算から認定支援機関の提供する新たな事業が開始され、平成25年度が終了して、補助事業が終了したものが出てくるようになった。特に補助金を支給する事業は、

ものづくり補助金、創業補助金、小規模補助金と3種類の事業が実施され、多くの支援機関が申請者支援を行った。これら3種類の補助金の中で創業補助金に関して、1年間を通じて3回の募集が行われたことから、他の事業と比べ期間の長い事業となった。このため、創業補助金を取り上げて認定支援機関の活動分析を行うこととする。

創業補助金は事務局である中小機構によると、2013年3月に公募が開始され、第1回の公募期間は3月から4月までで（4月1日に一次締切）649件の応募に対し、539件が採択された（採択率は約83%）。第2回の公募期間は5月から6月（6月1日に一次締切）で2,532件の応募に対し、1,920件が採択された（採択率は約76%）。第3回の公募期間は9月から12月（10月21日に一次締切）で10,984件の応募に対し、3,840件が採択された（採択率は約35%）。全体で、14,165件の応募に対し6,299件が採択された（採択率は約44%）（表4-1）。

表4-1 創業補助金の各回ごとの申請数と採択

	申請数	採択数	採択率
第1回	649	539	83%
第2回	2,532	1,920	76%
第3回	10,984	3,840	35%
計	14,165	6,299	44%

中小機構の発表数より筆者作成

創業補助金は創業の形態をA、地域需要創造型起業・創業、B、第二創業、C、海外需要獲得型起業・創業3つのスタイルに分類していた。これに合わせて、補助金額も200万円、500万円、700万円とそれぞれ異なっている。そこで、3つのスタイルごとに採択数の類型を分析すると、A、地域需要創造型起業・創業は5,188件、B、第二創業は448件、C、海外需要獲得型起業・創業は663件となり、創業補助金のほとんどがA、地域需要創造型起業・創業で採択されたこととなっている。

また、平成24年度補正予算では創業補助金に200億円の予算が投入されていた。仮に、創業補助金の採択者全てが補助金額上限で申請し、辞退などしなかったとした場合に、A、地域需要創造型起業・創業に5,188件×200万円＝1,037,600万円、B、第二創業に448件×500万円＝224,000万円、C、海外需要獲得型起業・創業に663件×700万円＝464,100万円となる。これら3つの金額を合計すると1,725,700万円となり、当初予算との差額は274,300万円となる。つまり、創業補助金は予算消化ができなかった事業となる。

ここで、採択率は44%であったにも関わらず、なぜ予算消化ができなかったかを考えると、申請者のビジネスプランに問題があったという可能性は当然ながら、認定支援機関側にも問

題があったのではないかと考えることができる。実際に、中小企業庁と金融庁が連名で2013年11月に「認定経営革新等支援機関による不適切な行為の防止について」と題し、注意喚起を行っている。不適切な行為の例として、①補助金申請に関与する際に、作業等にかかる費用等と乖離した成功報酬等の費用を中小企業・小規模事業者等に請求すること、②認定支援機関であることを示しながら、補助金申請代行等のPRや営業活動を行うこと、③支援業務の実施に際して、金額・条件等の不透明な契約を締結すること、④支援業務の実施に際して、中小企業・小規模事業者等や関係機関等に対し、強引な働きかけを行うことの4つが挙げられている。これらの行為は、認定支援機関の支援能力に関する問題ではなく質の問題であろうと考えられる。例えば、①の成功報酬については、適正価格について表示されているものではないし、認定支援機関である金融機関等は無料で実施している。認定支援機関によって価格に違いが出ているのである。今後、認定支援機関制度の普及が進めば、適正な価格になっていくと考えられることから、このような問題は減る方向に進むであろうと考えられる。

それでは、中小企業庁等は認定支援機関に何を求めているのかという点について、「創業補助金における認定経営革新等支援機関の役割」によれば、大きく3つの事を求めている。創業しようとしている人のアイデアを聞きアドバイスする、事業計画作成の支援、創業後の支援となっている。これは、認定支援機関の目的と合致している。

認定支援機関の当初の目的は、事業計画の作成支援であった。このため、創業補助金という「道具」を使って、認定支援機関は創業希望者や事業承継者の事業計画作成支援を実施させ、アフターフォローをしっかりと行うということが重要なのであり、補助金をいかにして貰うかということに秀でていても目的が達成しないのである。仮に採択数を増やしたいのであれば、認定支援機関が作成した計画書を補助金申請者に見せて同意を得たうえで事務局に提出すればよいが、それでは創業希望者や事業承継者の経営力の強化に繋がらないのである。

認定支援機関が関与して申請ができる補助金については、事業計画の作成を支援することが重要である。特に、創業補助金の場合には申請者は起業者等が含まれることから、支援の重要性は他の補助金と比べ高かったものと考えられる。

4. 1 認定支援機関としての金融機関

まず、認定支援機関たる金融機関を業種別に分類した場合、信用金庫268機関、地方銀行106機関、信用組合98機関となっている（表1-2）。全国の信用金庫数（信金中央金庫除く）は267、地方銀行数は106、信用組合数（全国信用協同組合連合会除く）は156となっている。このことから、信用金庫業界で約99.6%、地方銀行業界で100%、信用組合業界で約62.8%が認定支援機関となっている。これは、認定支援機関の登録数が最も多い税理士（法人・個人）、77,249先⁹⁾の内で16,356先が認定支援機関として登録されており、約21.1%と比較すると、金

融機関の認定支援機関としての登録率の高さがわかる。

表4-2 認定支援機関たる金融機関の業種ごとの数

金融機関の業種	小計
都市銀行	6
地方銀行	106
信用金庫	268
信用組合	98
系列金融機関	1
その他	2
合計	481

【第13回】認定支援機関の内訳件数（近畿経済産業局産業部創業・経営支援課）より筆者作成

次に創業補助金は、14,165件の応募に対し6,299件が採択されているが、採択者を一番多く支援している業種はどこか分析したものが、中小機構のホームページ「創業補助金採択状況分析」から発表されている。それによると採択数6,299件の内、認定支援機関たる金融機関が支援して採択された割合が全体の過半数を超えている。

主だった認定支援機関の業種別ごとの採択数を割合化すると、信用金庫が27.7%、地方銀行25.5%、税理士14.6%、商工会7.3%、税理士法人7.0%、商工会議所6.1%、信用組合2.7%となる。金融機関でも、信用金庫業界と地方銀行業界の活躍が目立っている。

この結果から、金融機関の業種ごとの支援採択数をみると、信用金庫業界は6,299件×27.7%≒1,745件、地方銀行業界は6,299件×25.5%≒1,606件、信用組合業界は6,299件×2.7%≒170件となる。

金融機関の採択数が多いのはいくつかの理由がある。まず、公募要領に「認定支援機関たる金融機関又は金融機関と連携した認定支援機関による事業計画の策定から実行までの支援を受けることについて、確認書への記名・押印により、確認されていること。」として、金融機関以外の認定支援機関は金融機関と協力を証明する書面を作成し、その書面を提出しなければならないという制約がある。比較していた税理士の場合も、この要件が適用されるため、創業補助金支援を実施する際には金融機関と協力する必要があった。

次に、支援を実施するにあたり支援料金を支払うかどうかという点が挙げられる、金融機関の多くは申請の際に発生する費用などを請求していない。これは、公募要領に「金融機関からの外部資金による調達が十分に見込める事業であること。」が求められており、事業開始後には、つなぎ融資等が発生することが見込まれることから、融資によって費用回収を行うことができるのである。

つまり公募要領からは、認定支援機関である金融機関に有利な状態であり申請者が集まってくる状態となった。また金融機関側でも、積極的に支援を実施したことによって採択数が増えたということになる。しかし、認定支援機関が金融機関と連携する必要のないものづくり補助金の結果でも、金融機関が支援した先が多く採択されている。

このことから、金融機関という組織の大きさ（一定のエリア内に営業拠点が複数あるため、申請者にとって相談に行きやすい）や、事業計画書の作成を支援（融資起案時には、計画書も作成するため）することができ、補助事業採択後も事業に必要な資金支援を行うことができることから、採択数が増えたと結論づけることができる。

4. 2 神奈川県内の金融機関による取組分析

創業補助金の採択結果を見ると、どの認定支援機関の支援を受けているかを知ることができる。具体的には、採択結果一覧に採択者と申請書の題名が記載された後に認定支援機関名が記載される。また、都道府県ごとに事務局が設置されており、各事務局から担当する都道府県内の採択結果を調べることも可能である。

ここで、神奈川県内の第1回から第3回までの採択結果の合計から分析することとする。神奈川県を分析の対象として選定した理由としては、まとまった採択数がある点、認定支援機関として地元の金融機関[※]の活躍があった点、支援機関として活躍している金融機関で突出して採択支援が多い機関がない点、金融機関ごとに支援体制が異なっている点が挙げられる。

神奈川県内では、創業補助金採択数の合計は260件となっている。この内、銀行、信用金庫、信用組合理が支援して採択された案件は153件となっており、神奈川県内の採択者の58.8%は認定支援機関たる金融機関の支援によるものとなっており、全国平均の55.9%を上回っている。153件の内訳を見ると、銀行は39件（全体の15%）、信用金庫は113件（全体の約43%）、信用組合は1件（全体の1%未満）となり、信用金庫が採択数の割合について全国平均の27.7%を上回っている。このため信用金庫業界の積極的な支援姿勢を伺うことができる（表4.3）。

表 4-3 神奈川県内の採択内訳

業種	採択数	割合
銀行	39	15%
信用金庫	113	43%
信用組合	1	0%
その他	107	41%
計	260	100%

筆者作成

また、神奈川県内の金融機関ごとの採択数を分析する。銀行では、横浜が29件、神奈川が1件となっている。信用金庫では、川崎が33件、横浜が15件、かながわが6件、湘南が32件、平塚が12件、さがみが5件、中栄が5件、中南が1件となっている。このことから、採択数の多い金融機関は川崎、湘南、横浜銀行となる。

そのうえで、創業補助金の採択結果や認定支援機関の登録一覧から分析すると、これら3つの認定支援機関はそれぞれに受付・支援体制に違い見られる。まず、川崎について創業補助金や他の補助金の採択結果から分析すると、認定支援機関としての確認を実施する権限は各支店で行っている。これは、採択結果一覧の認定支援機関名が川崎の各支店となっていることから伺える。川崎は本部内の地域連携部も認定支援機関として登録されており地域連携部は、各支店の案件について専門的な支援を実施している。

次に湘南の場合についても創業補助金や他の採択結果から分析すると、認定支援機関としての確認を実施する権限は、本部の営業統括本部で行っている。これは、採択結果一覧の認定支援機関名が、湘南信用金庫、湘南信用金庫本部、湘南信用金庫営業統括本部とされており、他の金融機関と比べると支店名が入っていないことから本部が実施していることが伺える。営業統括本部では、本部内に中小企業支援を専門的に実施する地域活性課を設置している。ただし、営業統括本部は川崎の地域連携部と異なり、認定支援機関の窓口として登録されていない。

そして横浜銀行の場合、認定支援機関として登録されているのが48に対し、国内の支店は196となっている。これは認定支援機関としての登録窓口一覧と、国内の各支店数との数の差が大きいことから、認定支援機関としての受付は一定の支店に限定していることがわかる。なお、川崎や湘南でも認定支援機関の窓口として登録していない支店等がある。例えば、湘南の場合には出張所を登録していない等であるが、湘南の出張所は1つのみであることから、横浜銀行のように支店の大半を認定支援機関の窓口として登録していないのとは異なる。

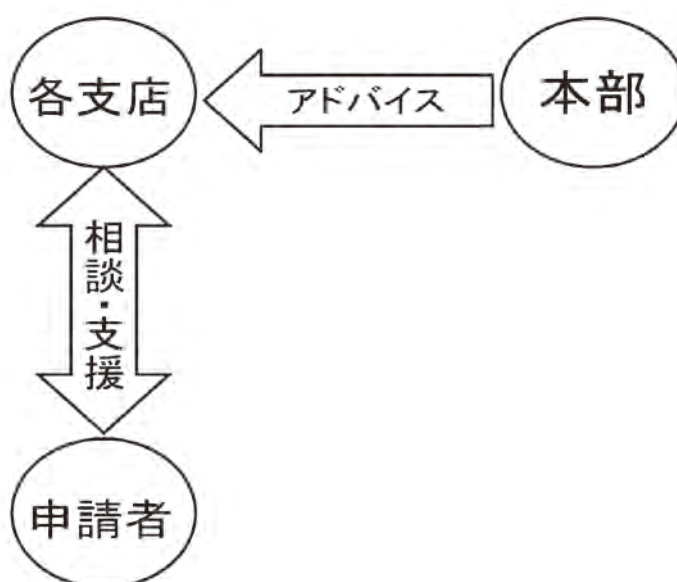
つまり、川崎の場合は①本部による間接関与型、湘南については②本部による直接関与型、横浜銀行については③支援機関窓口の限定型に分類できる。それぞれの分類について順番に説明する。

4.3 金融機関ごとの受付体制の類型化

まず①本部による間接関与型について、数多くの案件を効率良く対応ができること、案件ごとの対応が早いということが利点に挙げられる。これは創業補助金等を、認定支援機関たる金融機関の窓口へ相談に行った際に、支店で補助金申請の支援を行うことができる。このため、本部では顧客と直接面談をしなくともよく営業店から相談があった際に、営業店の担

当者へ助言をするだけで済む。このため、本部に案件が集中しないことから各店に対応してもらうことで、相談者が各店に分散し申請支援を数多く対応することができる。また、支援対象者にとっても営業店担当者と打合せをしていけばよいため、相談・申請事項の変更等を行いたい場合は素早い対応が可能となる（図 4-1）。

図 4-1 本部による間接関与型のモデル



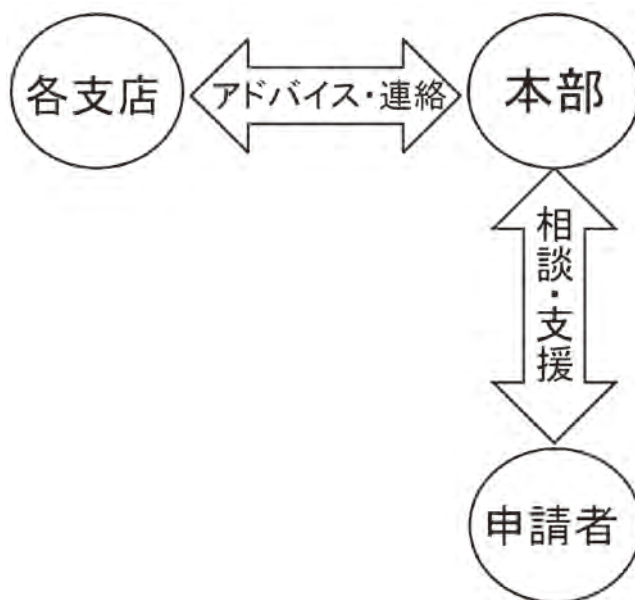
筆者作成

一方で、認定支援機関という制度は始まったばかりで、補助金の支援申請支援という業務は金融機関にとっても慣れていない。特に、支店単位になると本部と異なり本来の業務等も対応しなければならないことから、専門知識を持った職員が少ないのが現状であり、各支店の担当者によって支援能力に差が出ている。このため、申請数は数多く対応できたとしても採択数が少なくなってしまう。つまり、採択率の低下が懸念される。

次に②本部による直接関与型については、申請者の採択数を増やすことができること、支店職員の支援能力を高めることが利点として挙げられる。これは、認定支援機関たる金融機関の支店窓口にご相談に行った際に、支店担当者は本部に連絡し、本部の職員と支店担当者が相談・受付を行う。本部の職員は認定支援機関に関して専門に対応しているため、支店職員に比べると支援能力が高い。本部職員と支店担当者が、相談者と綿密な打合せを行い申請するための方向を決め、打合せ終了後についても本部職員による支援を申請書提出まで行う。

また、本部職員は申請者の状況を各支店へ連絡し支援状況を伝えることで、各支店担当者の支援能力向上に繋げることになる（図4-2）。

図 4-2 本部による直接関与型のモデル



筆者作成

本部職員による積極的な関与によって各支店の負担は軽減されるが、本部に案件が集中してしまうという欠点を抱えてしまう。このため、多くの案件に対応することが難しい。また、申請者から相談があったとしても、各支店であれば申請者に訪問し対応することもできるだろうが、本部職員が頻繁に訪問することが難しい。このため、素早い対応ができない。特に、創業補助金の場合、金融機関からの外部資金調達の見込みについて触れなければならないが、融資に関しては各支店が対応することとなる。このため、本部と各支店が常に連絡を取り合わなければならない。

そして③支援機関窓口の限定型については、本部による間接関与型を省略したものと考えられる。基本的なモデルは図4-2となるが、各支店で対応するのではなく、特定の支店で対応することとなる。これは、申請者からの相談を効率良く対応し、本部の負担をできる限り軽くすることとなる。しかし、申請者にとっては相談窓口を制限されてしまう。

確かに、横浜銀行のように多くの支店を抱えている金融機関の場合、すべての支店で認定支援機関に関する業務に対応することは難しいと思われる。これは繰返しになるが、認定支援機関の制度が始まったばかりで専門知識を持った職員が少ないためである。また、本部の

職員にも制限があり、仮に全ての支店から創業補助金にかかる相談があったとしたら、本部では対応することが難しい。

つまりこれら3つの類型は、①本部による間接関与型については、相談があった案件は受付をして一応の支援を行う。②本部による直接関与型については、相談があった案件は積極的な支援を行う。③支援機関窓口の限定型は相談そのものに制限を加え、一応の支援を行うといった、金融機関の補助金に対する考え方に起因していると考えられる。

今後、各金融機関で認定支援機関に関するノウハウ・知識が蓄積されれば、対応が変化するものと思われる。具体的には、補助金申請支援で採択された案件と不採択になった案件を比較することで、今後補助金申請時においてより効率的なアドバイスが可能になるであろう。また、本格的に補助金申請と金融機関の本来業務である融資を一体化させることができれば、単なる補助金申請支援に留まらない、コンサルティング機能の発揮という目的を達成することができるのではないだろうか。

5. おわりに

補助金は中小企業支援の手段の1つでしかない。本論で分析した創業補助金であっても本質的な部分での変わりはない。今後、中小企業支援において金融機関の求められる役割は、さらに高まっていく中で支援能力の向上と収益の確保というバランスをどのようにして取るべきか今後の調査の課題としたい。

最後に本論では、湘南信用金庫の井坂貴之氏、片倉昌幸氏、川村謙氏にご助言をいただき完成されることができた。この場を借りて感謝申し上げる。

(注1) 例えば、政令の改正により国内の特定地域のみ営業地域として活動が認められていた信用金庫業界に対し、会員たる企業の海外子会社に対し直接融資が解禁となった。詳しくは、新井〔2013〕を参照のこと。

(注2) 2014年2月10日に改正があり11の技術分野に改変・集約された。

(注3) 「“ちいさな企業” 未来会議取りまとめ」、p36～p39、経済産業省、2012年6月

(注4) 「“ちいさな企業” 未来会議取りまとめ」、p13～p16、経済産業省、2012年6月

(注5) インターネットアドレスは <https://www.mirasapo.jp/> で運営されている。

(注6) 特に必要と認められる場合は7年以内に延長される。

(注7) 日本税理士連合会2014年3月時点。なお法人は主たる事務所を加えている。

(注8) 神奈川県内に本店を置く金融機関は、横浜銀行、神奈川銀行、川崎信用金庫、横浜信用金庫、かながわ信用金庫、湘南信用金庫、平塚信用金庫、さがみ信用金庫、中栄信用金庫、中南信用金庫、神奈川県医師信用組合、神奈川県歯科医師信用組合、横浜中央信用組合、

信用組合横浜華銀、小田原第一信用組合、相愛信用組合となっている。銀行 2 行、信用金庫 8 金庫、信用組合 6 組合の構成である。

[参考文献]

新井稲二『信用金庫会員の海外子会社への直接融資解禁の影響を考える』、法政大学大学院特定課題研究所イノベーション・マネジメント総合研究所ワーキングペーパー・シリーズ、2013年11月

新井稲二『認定支援機関たる地域金融機関の活動分析』、法政大学大学院特定課題研究所イノベーション・マネジメント総合研究所ワーキングペーパー・シリーズ、2014年 7 月

近畿経済産業局『【第13回】 認定支援機関の内訳件数』、近畿経済産業局産業部創業・経営支援課、2013年

経済産業省『平成24年度経済産業省予算案関連事業の PR 資料一覧』、経済産業省、2011年
経済産業省『平成25年度経済産業省予算案関連事業の PR 資料一覧』、経済産業省、2013年
公益財団法人神奈川産業振興センター『平成24年度補正予算創業補助金（地域需要創造型等 起業・創業促進事業）【第 3 回募集要項】』、公益財団法人神奈川産業振興センター、2013年
公益財団法人神奈川産業振興センター『平成24年度補正予算 創業補助金』、

<http://www.kipc.or.jp/establishment/subsidy-establishment/est2013/>

“ちいさな企業” 未来会議『“ちいさな企業” 未来会議（“日本の未来” 応援会議～小さな企業が日本を変える～）取りまとめ』、経済産業省、2012年 6 月

中小企業庁『中小企業経営力強化支援法について』、中小企業庁、2012年 8 月

中小企業庁『「経営革新等支援機関」の認定制度ができました』、中小企業庁、2012年

中小企業庁『経営革新等支援機関の認定制度について【FAQ集】』、中小企業庁、2012年

中小企業庁『中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業について』、中小企業庁、2013年 6 月

中小企業庁『認定経営革新等支援機関による不適切な行為の防止について』、中小企業庁、2013年11月

独立行政法人中小企業基盤整備機構『創業補助金 採択状況分析（平成24年度補正予算事業の合計値）』、<http://www.smrj.go.jp/utility/offer/sogyo/080977.html>

独立行政法人中小企業基盤整備機構『創業補助金における認定経営革新等支援機関の役割』、独立行政法人中小企業基盤整備機構、2013年

日本税理士連合会『全国の税理士会、税理士登録者数』、

<http://www.nichizeiren.or.jp/guidance/intro/registrant.html>

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

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

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、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）を大きくし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と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ふ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り⁽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）に分布するべき法則（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、べき法則に従う」⁽⁴⁾とされ、加えて「べき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、このべき法則は、「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H₂O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べき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丸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⁾、企業経営ではトヨタイ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、顧客ニーズの重要性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为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リングが庁内に起こったこと、さらに、売れ行きに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。」⁽¹²⁾ 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」⁽¹³⁾ 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」⁽¹⁴⁾ 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」⁽¹⁵⁾ 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と低下する。こうした出戻り現象は「脱分化 (de-differentiation)」⁽¹⁶⁾ と呼ばれ、この場合に組織は「新規の出直し」⁽¹⁷⁾ を迫られ、経済性が認められる「還元と再利用のプロセス」⁽¹⁸⁾ 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たと、「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⁽¹⁹⁾、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⁽²⁰⁾ 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。

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	193	636	...	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ン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	1998	2000	2001	2002	2003	2005	2006	...	2008	
売上高(百万円)	ナ	ナ	ナ	586	661	860	1472	...	親会社	
経常利益	1	1	1	24	△141	△218	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	シ	シ	シ	630	494	495	19	...		
自己資本比率(%)	-	-	-	33%	-81%	-77%	2037%	...		
ROA(%)	-	-	-	4%	-28%	-44%	78%	...		
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	582	1461	3132	4637	...	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	9	188	233	1785	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)

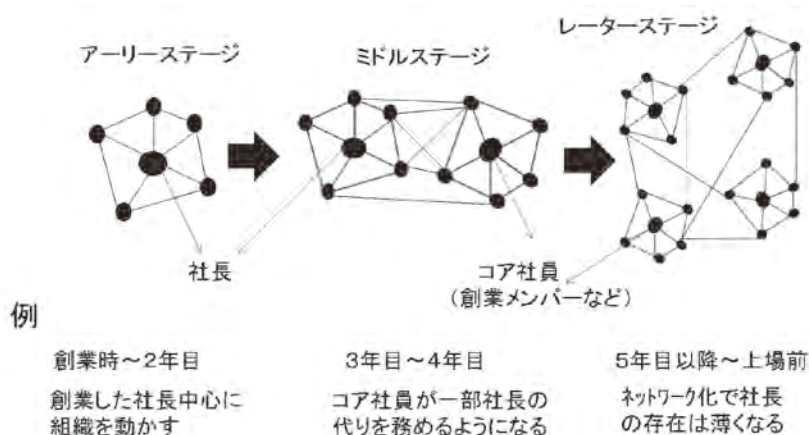
経営者や従業員に使命感や倫理観といったお金以外の自律的な規律は、「ネットワーク分権型組織」によって創造されている。

(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)

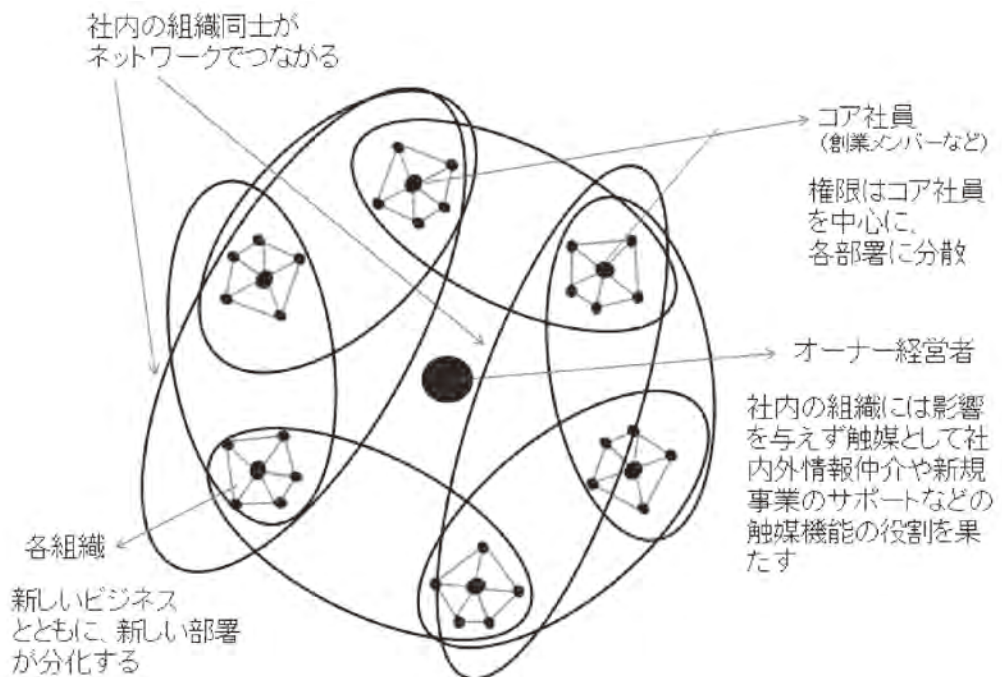
ネットワーク型組織で創造される自律性は、所有経営者を中心に醸成され、個々の従業員の

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そうという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、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、組織内の自律性是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す業績が向上する。

(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や謳歌できる)
- 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

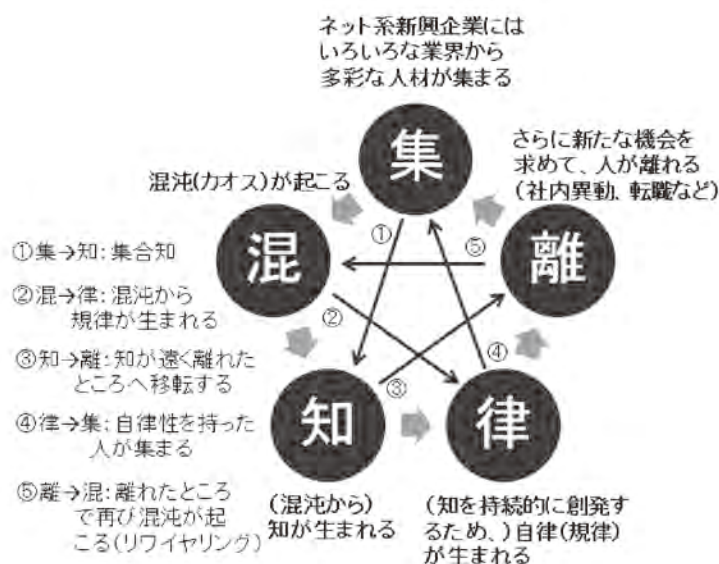
以上本稿では、まず我が国の新興市場について成り立ちやそこに上場する新興企業の特徴を確認し、次に新興市場に上場するオーナー企業であるネット系新興企業の中で高い業績パフォーマンスを残している企業が存在することも確かめた。

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、パリアン共著 千本倅生監訳 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

執筆者紹介（掲載順）

2014 年 4 月現在

新 井 稲 二 産業能率大学経営学部 兼任講師

倉 田 洋 産業能率大学経営学部 教授

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要 第35巻2号（通巻67号）

2015年 2 月28日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会

発 行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15
経営学部 現代ビジネス学科
マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573
情報マネジメント学部 現代マ
ネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 0463（92）2218

印 刷 渡辺印刷株式会社

〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1

T E L 03（3718）2161

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 35 No.2 February 2015

Articles

The Supporting Systems for Regional Financial Institutions by Certified Organizations: Some References in the
Supporting Results of Kanagawa Prefecture *Inejī Arai*1

A Study on the Establishment of Network Decentralized Organizations and Their Autonomy Creation Mechanism
Observed in Excellent Upstart Internet Family-Founded Business Ventures *Hiroshi Kurata*19