

# 企業家論の視野とその射程

池本正純\*

## 1. 企業家論の視点

均衡状態を説明するだけの経済学では、企業家の姿は埋没してしまう。現実のビジネスの世界で格闘する企業家たちは具体的にどのような役割を果たしているのだろうか？経済学的にはそれほどのように説明されるべきなのか？このような問題意識が企業家論の根底にある。

この企業家論の視点を説明するにあたって、私自身がかつて書いた「企業者とはなにか」([12])のまえがきを参考のためここに再述させていただきたい(企業家は当時、企業者と表記されている)。

本書の目的は、現代の経済学の視野から失われかけている企業者像を回復し、経済理論の枠内に企業者の役割を正當に位置づけることにある。

均衡論的フレームワークに基づいて展開される現代の標準化された経済理論において、そのリアリティが失われた最も重要な概念が企業者 (entrepreneur) である。だが、過去の偉大な経済学者達に企業者像を明確にする業績がなかったわけではない。ただそれが、なぜか敬して遠ざけられてきたということである。

その中でもシュンペーターだけは特別な地位にある。彼の場合、経済理論としてのその異端的な性格にもかかわらず、企業者の役割について経済学者が何か語る必要に迫られたときには、そのつど重宝なものとして言及され続けてきた。このことは経済学の中で企業者の役割を本格的に論じた業績がいかに稀少であったかを物語っているばかりでなく、標準化された経済学に対して、シュンペーターの企業者論がある種の補完物の役割を積極的に果たしてきたという事情を物語っている。経済学は企業者像についてリアリティを喪失してしまったそのつけを、一手にシュンペーターに引き受けさせてきた。その負い目のかぎりにおいて彼の存在価値は認められてきたのである。

シュンペーターは「経済学のマグナ・カルタ」としての一般均衡論の尊厳をいささかなりとも傷つけたわけではない。むしろ彼の企業者論は、自動的・非人格的な均衡メカニズムの存在に完全に依拠している。ただ彼はその中に何ら創造

---

\*専修大学名誉教授

的な役割を担う主体が見出せないと判断し、「自動的に達成される」均衡を攪乱する主体として、新たに「企業者精神」という意識的・個性的人間像を注入した。均衡論的フレームワークを基本的につき崩さないかぎりにおいて、あとは何を付け加えようが正統的立場は寛容でありえた。

このような均衡論と企業者論との二元的な「共存協定」が暗黙のうちに結び結ばれたことによって、経済進歩を担う人間の主体的・个性的要素はすべて、「均衡を創造的に破壊する」シュンペーター流の企業者像の中にとり込まれてしまう一方、均衡理論の方は市場メカニズムを駆動する主体の具体性には意を払うことなく、ただ情報が完全にゆきつくれた結果として得られる均衡状態の資源配分上の性格づけにのみ注意を集中する結果となった。だが、この二元的な企業関係に現代の経済学の一つの盲点が隠されている。

完全情報を仮定するところに市場のリアリティはありえない。情報が不完全だからこそ競争原理にもとづく市場機構の存在意義がある。とすれば、市場メカニズムの作動が結果的に非人格的・自動的なプロセスとしての性格を示すということと、そのプロセスを支える個々の企業者の競争行為がルーティン・ワークにすぎず、そこに何らの創造的な役割も見出されないということとは同じではない。否むしろ市場の均衡化作用の中にこそ企業者の普遍的な役割が潜んでいるのではないだろうか。本書のねらいはこの点を明らかにすることにある。企業者の役割は市場メカニズムの作動と切り離されたところにあるのではなく、まさにそれを駆動していくところにある。そして、この視点から企業者論を見事に展開した先駆がじつはマーシャルにあることを明らかにするところに、本書の格別のねらいがある。

マーシャルの経済学に企業者論としての豊かな土壌が埋め込まれていることを、誰よりも明確に認識していたのは、ほかならぬシュンペーターであった。だが、彼の企業者論が後世脚光を浴びつづけたのに比べ、マーシャルの企業者論の独自の意義が取り上げられることはきわめて少なかった。マーシャルの場合、均衡論的フレームワークを完成させた経済学者としての側面しか取り上げられてこなかったきらいがあり、不均衡が修正されていくプロセスに具体性のある表現を与え、しかもその不均衡修正の局面において重大な役割を担うものとして企業者が現われることを指摘した彼の経済学の意義がほとんど忘れ去られようとしている。本書では、マーシャルの企業者論をあらためて掘り起こし、これを基軸にその後のいくつかの企業者論の展開を位置づけることを試みている。

企業者論の流れを辿ってみればわかることだが、企業者活動のリアリティを経済学の中に回復し、それを理論的に適切に位置づけようとした過去の偉大な経済学者達の業績のほとんどすべてが、それまでの伝統的経済学への根底的批判を含んでいる。とくに経済学の中につねに抜きがたく胎胎している均衡論的偏りに対する批判がその核にあるということは、いくら強調してもしすぎるということはない。シュンペーターも、特殊な解決法を施したとはいえ、やはりその1人であったことに違いはない。

企業者論がおおむね正統的立場から「敬して遠ざけられる」憂き目に遭わざるをえなかった理由もこの辺りにあるといつて間違いはない。企業者の真の役割が、経済の不均衡を発見し、その解消を図ることにあるという視点の重要性は、単に企業者論と均衡論との形式的な接合がこれによって可能となるという点にあるのではない。潜在的な生産・取引機会の実現を促し、資源配分のあり方を改善していくプロセスに企業者の役割を見出すということは、「自動的に」達成される均衡状態の比較によって市場の特性を評価しようとしてきた従来の均衡論的フレームワークそのものの射程が、市場の意義をとらえるうえにおいて自ずと限定されたものでしかないことを示唆するであろう。自由企業体制によって支えられた市場機構の本来の意義が、このダイナミックな視点の採用によってはじめて生き生きとしたイメージとして浮かび上がってくるのである。

市場制度があれば「最適な」資源配分の達成が自ずと保証されるのではない。その達成の程度が、市場機構を支える企業者達の創意と活気に依存しているというにすぎない。市場とは企業者が自らの創意を世に問う実験の場である。人間が全知の存在でないかぎり、その実験の結果には必ずリスクが伴う。現実の人間の活動の自由は、情報の不完全性によって厳しく制約されているが、自らの洞察力と危険負担能力によってその不確実性の壁を果敢に乗り越え、多様な生

産要素を自らのイニシアティブのもとに糾合し、より効率的な生産要素の利用をめざしその創意を競い合うのが企業者なのである。その闘いのプロセスの中で結果的に資源配分の改善が促される。市場はこの企業者達の活力を結集する場ではあっても、けっして一意的な均衡の成立を「自動的に」保証する機構なのではない。

また、このダイナミックな視点のもつもう一つの重要な意義は、均衡論的フレームワークに基本的に依拠したシュンペーターの企業家論がきわめて特異な性格をもっているということを同時に明らかにすることである。企業者の果たす役割を述べずに資本主義経済の特質を語ることはできないとしたシュンペーターの直観は正しかった。だが、その役割が市場メカニズムの作動から切り離されたところにあるとしてしまった彼の極論は、いくら企業者像を華々しいものとして印象づけたとはいえ、片手落ちだったとしかいようがない。彼の企業家論の与えた影響力がきわめて大きいものであっただけに、その意義と偏りを正しく認識しておくことは、企業者像の正当な姿を取り戻すうえで不可欠の作業となる。そしてその課題を解くもっとも重要な鍵を与えるのがマーシャルなのである。マーシャルの経済学に奥深く秘められた企業家論としての豊かな土壌を掘り起こすことによって、はじめてシュンペーターの企業家論のもつ限界はのりこえられ、よりリアルな企業者像を確立することができるであろう。

ここで述べているように、企業家論で最も代表的な経済学者はシュンペーターであると目されてきた。しかし、彼の企業家論は「逆立ち」をしているというのが私の結論であった（「企業者とはなにか」1984参照）。シュンペーターは、企業家機能が無用化するということを理由に資本主義は没落し、やがて社会主義が到来すると予言したが、歴史はそれを裏切った。世界が市場経済化し、今まさに企業家の時代が到来している。彼の企業家論のどこかに問題点が潜んでいる。シュンペーターを乗り越える企業家論とはどういうものか。現代のグローバル化と呼ばれる時代にあって活躍している企業家をとらえる視点とはどんなものか。それにこたえるのが本稿の目的である。

## 2. シュンペーターを超えて

### 1) シュンペーターの企業家論の特徴とその特異性

企業家論を展開した代表的経済学者はシュンペーターだとされる。無理もない。彼は企業家を資本主義経済の発展を導く主人公としてきわめて劇的に描いたからである。景気の変動は資本主義の宿痾だというのが19世紀の代表的経済学者マルクス (K. Marx) の考えである。20世紀のケインズ (J.M. Keynes) はその病はけっして「死に至る病」ではなく、治療法はあるとした。それがケインズ政策である。

同じく20世紀を代表するシュンペーターは、景気変動は病などではないと言う。それは生き物の呼吸や心臓の鼓動のリズムと同じで、経済が生きている証しなのだという。資本主義経済には景気変動が伴わざるを得ないが、その変動を貫いて長期的に発展を遂げていくという姿こそが資本主義の特徴なのだという。そのたくましい生命力の源泉が企業家のイノベーションに他ならない。企業家の役割がポジティブかつ劇的に描かれるというところにシュンペーターの企業家論の特徴がある。

しかし、一方で、資本主義経済が発展するほどやがて企業家機能は無用化し資本主義は没落する運命にあると彼は予言した。資本主義を発展させる主人公が、自らの機能の社会的必要性を失わせるといふのだから、まさにパラドックスである。シュンペーター企業家論の特異な点である。しかし、この特異性の中に彼の企業家論の大きな問題点が潜んでいる。

シュンペーターは、イノベーションを導入するのが企業家だと定義したが、じつは、そのイノベーションの導入は「天下りの」で必然性がない。とくに問題なのは、イノベーションを均衡破壊と捉えたことである。

その裏には、均衡の成立は自動的・必然的・機械的・非人格的なプロセスで、人間の意図や意識を越えたルーティンに過ぎないと見ていたことがある。彼は、一般均衡理論を経済学の最も完成された姿と見ていた（「経済学のマグナカルタ」と彼は例える）。

均衡理論の前提として、①商品の種類、②それぞれの商品の生産関数、③資源賦存量は所与（周知）のものとするが、シュンペーターはそれら与件を書き換えることをもってイノベーションと捉えた。つまり均衡破壊（いわゆる「創造的破壊」）である。それを実行するのが企業家だとした。追隨する者は次々に現れるが、イノベーションを最初に導入した者こそが真の企業家だと主張した。

## 2) シュンペーター企業家論への疑問

上記のようなシュンペーターの主張に対してはいくつかの疑問がつかまとう。

- ①企業家とは発明家のことか、という質問はシュンペーター自身が生前よく受けたものである。企業家があまりに天才的な存在としてイメージされると同時に、イノベーション導入が劇的ではあるが、唐突で天下り的な印象を免れない。起業家が劇的な現れ方をするということは、彼のいうイノベーション導入が天下り的な性格を持ち、必然性が感じられないということと裏腹である。
- ②新しい商品や新しい技術は最初に導入する者が成功するとは限らない、得てして失敗するのが落ちではないかといった疑問がある（じつはこの問題はA. マーシャルがすでに気づいていた事柄である）。「二番煎じ」のほうが、人々のニーズによりかなう製品として完成させ、利益を稼ぎ出すことがあるのである。
- ③重要な疑問は、商業、金融、経営の三つの分野に企業家的要素はないとシュンペーターが断言したことである。理由は、彼の言うイノベーション、つまり生産方法の改革（技術革新）、新商品開発などとは無縁だからだという。果たしてそうか、という疑問がつかまとう。
- ④もっとも重大な疑問は、資本主義が発展するほど企業家機能が無用化すると予言したことである。つまり、成功した企業はやがて上場企業となり、大企業として組織は整備される。イノベーションは個人の個人的リーダーシップの発揮を必要としなくなり、資本力や組織力によって担われるようになるという。成功した企業家は上場によって創業者利得を得、その家族はブルジョア階級に成り上がるのであるが、イノベーションが大企業の組織力によって担われるようになると利益の分配は分散し、ブルジョア階級に成り上がるような企業家も次第に現れなくなる。ブルジョア階級が衰退すれば、もはや資本主義とは言えなくなる。やがて企業家精神も薄れるだろうというのである。この議論は、一つの企業の発展プロセスと経済全体の発展プロセスとを混同したものではないかという疑問がある。企業家機能は歴史的に無用化してきただろうか？
- ⑤上記の疑問にかかわるが、イノベーションは資本力と組織力を持つ大企業ほど起こしやすいとい



う特有な傾向をシュンペーターは認める。それが彼の独占擁護論にもつながる。イノベーションを実現するうえで小さな企業（例えばベンチャー）の活躍の余地はないのかという疑問が当然のごとく湧いてくる。それは結局、イノベーションとは何かという問題に突き当たる。

シュンペーターによれば、大企業によるイノベーション導入は持続するので、経済はけっして破綻しない（資本主義経済は成功に次ぐ成功を遂げる）。しかし、先に挙げた企業家機能の無用化という要因のほかに、いくつかの社会的要因（たとえば、資本主義社会を支える政治的支柱の喪失、知識人の資本主義への敵対、資本主義を忌み嫌う社会的風潮のたかまりなど）が働き、やがて資本主義は没落する運命にあるという。そのあとに来ると予想されるのは社会主義である、というのがシュンペーターの予言のあらましである。

しかし、その後世界の歴史は大きく動いた。20世紀の終りを待たずして（1989～1991年）社会主義の方がみずから崩壊したのである。マルクスの予言のみならず、シュンペーターの予言も歴史によって裏切られた。

### 3) シュンペーターに代わる新しい企業家論の視野

社会主義の崩壊が起こる前（1984年）、私自身「企業者とはなにか」（有斐閣）において、上記シュンペーターの企業家論への疑問に基づきシュンペーター批判を試みた。そして、それに代わる新たな企業家論を提示した。シュンペーター企業家論の重大な落とし穴は、一般均衡理論を是認するところから議論をスタートしているという点がキーポイントである。

一つのヒントはマーシャル（A. Marshall [5],[6],[7]）にある。そもそもシュンペーター自身が曖昧な企業家論として斥けていた学者である。しかしその批判がシュンペーターの企業家論の特殊性を浮かび上がらせる。マーシャルは、理論的な一貫性を追求するあまり、ビジネスの具体的な活動を見失わせることのないように叙述に気を配った。その一つが「複合的準地代」という概念である。この不均衡に特有な概念にこそ、企業家活動の現実的な側面が秘められている。また、マーシャルは商業、金融、経営の分野にも企業家的な側面があることを明確に述べているのである（詳しくは、池本 [12]「企業者とはなにか」を参照されたい）。

マーシャルの見た企業家的要素は、やがて三人の経済学者がそれぞれ彫琢を加えるような形で焦点を当てることになる。以下にそれをまとめよう。

①情報の不完全性、将来の不確実性という現実的制約を考えあわせれば、どこかに不均衡が潜在している可能性がある。そして、その不均衡にこそじつはビジネスチャンスが潜んでいる。企業家とは、この不均衡を発見し、それをビジネスチャンスとしていち早く利益に結びつける経済主体ではないかという発想が生まれる。その代表的経済学者は、カーズナー（I.M Kirzner [3]）である。例えば、地域間の価格差に眼をつけそこから利益を実現する商業活動（貿易もその一つ）があげられる。歴史的には商人こそが企業家の原点であるということになる。

しかし、シュンペーターとは異なる視点に立ち企業家論を展開した学者は他にもいる。ペンローズ（E. Penrose [9]）とナイト（F. Knight [4]）である。

②ペンローズは、企業を経営資源の集合体と捉え、企業内の資源の持つ潜在力と市場環境との間に不均衡を見出し、企業の成長のきっかけを与える機能を企業家的役割と考えた。この考え方はバー

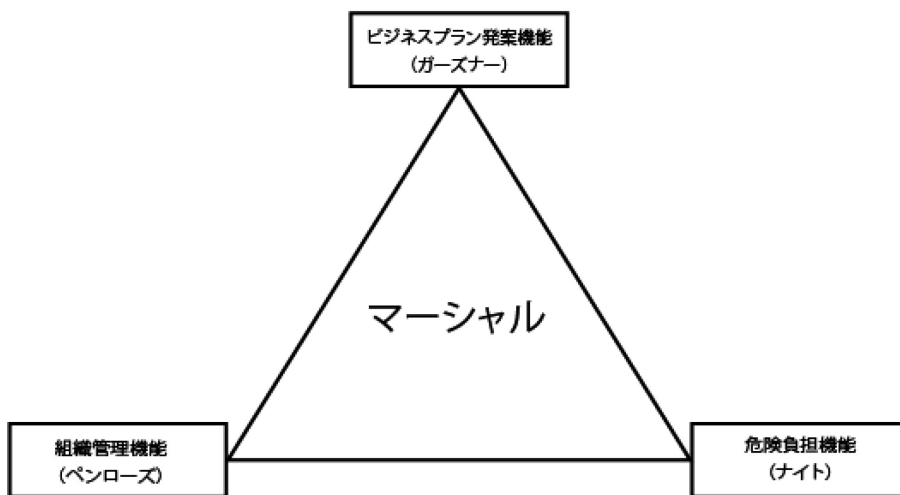
ナード (C. Barnard [1]) の述べた経営者の究極的機能と相通じる内容でもある (池本「企業組織論の新しい地平」池本編 [13] 参照)。シュンペーターは組織を率いる経営者に企業家的要素はないといったが、不確実性がはらむ不均衡の視点に立てば、経営者の役割の中にも企業家的な側面があることが浮かび上がる。

③また、ナイトは将来の不確実性がある中で、市場の動向を鋭く洞察しうる企業家が、リーダーシップを発揮し様々な資源を糾合して生産活動を担って行くシステムを「自由企業体制」と名付け、その様な企業家を発掘し、経営責任者としての任務を与えていく上で、資本供給の担い手の側にも重要な企業家的役割があることを明示した。一般にリスクキャピタルを供給したり、仲介したりする金融ビジネスには、企業家的な側面が伴うのである。

このように、情報の不完全性・将来の不確実性という現実的制約を考え、不均衡の視点から企業家の役割を捉え直すことにより、より現実的な企業家像を構築することが可能となる。それと同時に、シュンペーターが否定した商業、金融、経営の分野にも企業家的側面があることが浮かび上がる。何よりも、資本主義が発展するほど企業家機能が無用化するというシュンペーターの予言が当たっていなかったということが明らかとなる。

未だ満たされていないニーズを嗅ぎ分け、それに応える商品 (財やサービス) を開発する一方で、未だ十分に活用されていない資源を見出し新しい商品の生産 (サービスの提供) に生かすこと、これこそ企業が実際に手がけている新規事業の姿であり、またベンチャー企業が取り組もうとしている新しいビジネスモデルの中身なのである。イノベーションとは「均衡破壊」ではなく、「不均衡の発見」なのである。「与件の書き換え」でなく、「不均衡という問題の解決」なのである。

そう考えれば、企業家機能は決して無用化することはない。変化してやまない市場環境の中で発生する不均衡という問題を解決すべく、いよいよ必要とされる時代になっているのである。また、イノベーションは大企業によってのみ担われるのではない。新たなビジネスモデルを携えて市場に



図A 企業家機能の3つの側面

分け入ろうとするベンチャー企業が次々に現れている。

以上で述べたシュンペーターに代わる新たな企業家論（企業家機能の三つの側面）を図に示すと図Aのような三角形になる。三角形の中心にはマーシャルが位置づけられる。三人の企業家論を統合した視点を持つからである。

### 3. 新しい企業家論の射程

#### 1) 商業、金融、経営の企業家的側面

すでにみたように、企業家機能の三つの側面に着目すれば、シュンペーターが否定的に見た商業、金融、経営の分野にも企業家的な側面があることが浮かび上がる。ポイントは、イノベーションを天下りのな単なる「与件の変化」（新技術、新商品の導入）とみるのではなく、不均衡という課題の解決とみるということである。

##### ① 商業における企業家的側面

地域間の価格に格差（つまり不均衡）があり、そこに裁定利益のチャンスを見出していち早く利を抜く商人が現れたとき、それは何か卑怯なことをして利益を得ているわけではない。価格差は地域間の資源の偏りを示すもので、商人の活動を通じてその偏りが是正されるのである。商人は貿易を通じて地域間の資源の最適配分に貢献している。多くの場合、そのような商取引（貿易）に成功するためには、物流の力（大きな船、航海に長けた船員）と情報力（市場の動向を見る目、現地の信頼できる人的ネットワーク）が要求される。まさにそこにこそ商人自身の才覚が振るわれる。その課題の解決こそが、イノベーションとなるのである。例えば、有能で信頼できる船長や現地の代理人を確保するということが他のどの商人よりも競争力を手に入れるきっかけになりうるのである。均衡状態の中で生産技術や商品の種類を変化させるという「経済的与件の変化」にイノベーションの本質があるわけではない。潜在的な資源の偏りやその結果として発生する価格差などの不均衡を発見し、それを解決するところに利益を獲得する機会が生まれる。イノベーションとは不均衡の解決であるということ、商業ほど端的に示す分野はない。潜在的に高い価値を持ちながらまだ十分に利用されていない生産物を見つけ、それを最も高く評価してくれる消費者に送り届ける商業の役割は、不均衡を解決するという企業家機能の原点を示す（商業の価値創造的な役割については、A. マーシャルのみならず、C. メンガー（C. Menger [8]）も明快に説明している。「企業者とはなにか」[12] 参照）。

##### ② 資本供給における企業家的側面

また、自ら起業した経験があり、それが成功して資金をある程度蓄えた資産家が、これから起業したいという若者の中から有望そうな人間あるいはビジネスモデルを発掘し育成するということがある。この資本家は危険負担を覚悟して将来社会に貢献できると思われる企業を自らの経験に基づいて発見し育てているという意味で、イノベティブな役割を担っている。「エンジェル」と呼ばれる所以である。

イノベティブなのはもちろん、ビジネスモデルを評価し若い起業家の人間力を見抜く彼の眼力

がものを言っているからなのだが、その能力の発揮は彼がリスクを覚悟して供給できる資本を持っているということと切り離せない。今はまだ誰にも知られていないが潜在的に将来有望な人間に活躍の場を与え、やがて社会に貢献できるビジネスとして花開かせるというのはまさに時間差の中の不均衡を解決しているということである。資本投下とはもともと、現在はまだ芽の出ている種を蓄え、将来花咲き実のなる作物として期待し育てる機能の謂いである。リスクをあえて負担しながら将来有望なビジネスの開発を促すという意味で、資本家にも、企業家的な側面があると当然言える。イノベティブであるかどうかは、「経済的与件」としての商品の種類や生産方法の変更と直接かかわりがあるかどうかではない。資源（人的資源）の持つ潜在的な力を発見し、それを埋もれることなく引き出すことができるかどうかにかかわっている。創造力を発揮する企業家機能そのものである。

### ③ 経営における企業家的側面

また、組織を率いる経営者にも企業家的な能力を問われる瞬間が来る。それは市場環境が大きく変化するような状況においてである。経営にかかわる市場にもインプット（原材料・部品、労働、資金）の市場とアウトプット（製品・サービス）の市場の両方がある。特定の原材料が入手しにくくなったり、人手不足が発生したりというのが前者で、製品やサービスの売れ行きが落ちるとするのが後者である。環境の変化を見抜きそれに企業を適合させるというのは極めて企業家的な機能とすることができる。どういう対応をするかということに経営者の個性と創造力が問われるからである。間違えば企業は破滅する。

その解決策として、たとえばコミュニケーションを密にする組織変革であったり、品ぞろえを変えろという意味でのビジネスモデルの修正であったりというイノベーションが生まれる。ここでイノベーションとは、均衡状態が成立している状況での、天才的な人間にひらめくような発明（経済的与件を書き変える）という天下り的な現象なのではなく、ニーズをつかむにはどうしたらいいのか、人材を引きつけるには組織や働き方にどう工夫をすべきか、市場環境の変化への適応努力の一環なのであり、いやおうなく迫られる組織のリーダーの切羽詰まった決断の結果なのである。かくして組織を管理する経営者にも、不均衡を解決していくという意味で企業家的側面がある。

以上でみたように、シュンペーターは商業、金融、経営の分野に企業家的な要素はないといったが、不均衡を解決するという観点からすれば、それらの分野にも企業家的な側面があるということが明らかになる。

## 2) ベンチャー企業の出現

何よりもシュンペーターの企業家論に無理があると言わざるを得ないのは、イノベーションが大企業に特有な有利性を持った現象であり、それがゆえに企業家機能が次第に無用化する傾向があると見たことである（シュンペーターはイノベーションの遂行は大企業において自動化される傾向があるとまで言った。だから企業家の個性的なリーダーシップは必要とされなくなるというのである）。

しかし、大きな組織を率いる大企業の経営者にも、市場と組織のあいだの潜在的な不均衡を解決するという意味での企業家的な役割が依然として要求されるということについてはすでに明らかにした。上場企業が増えていったとしても、大きな組織を率いるうえで企業家機能は決して必要とされなくなるわけではない。市場環境が変化するからには、不均衡は絶えず発生するからである。



もともと組織が大きくなれば、経営は一層難しくなるはずである。全体にコミュニケーションをいきわたらせることが困難になるからである。大きな組織を環境変化に適合させる上では、高度なリーダーシップが一層要求されてくると考えるべきである。メンバーの一人一人の心を吸引し、組織全体を方向付けていく上でのリーダーシップが企業家機能の肝要な部分として一層要求されてくるのである。大きな組織を持つ大企業ほど企業家機能が必要とされなくなるとしたシュンペーターの企業家論の一つの限界がここにある。

さて、シュンペーターの企業家論の最大の無理は、イノベーションの実現を大企業に特有な現象としてしまったところにある。しかも、彼はそれを企業家機能の無用化に結び付けてしまった。果たして現代、企業家機能が無用化していると言えるだろうか？誰もが、否と言うだろう。それは、ベンチャー企業の出現を見れば明らかである。個々のベンチャーが掲げる新たなビジネスモデルに、現代に特徴的なイノベーションの姿が映し出されている。それを反映するかのようになり、entrepreneurの訳語として「起業家」という文字が普及してきた。

すでに指摘したように、市場環境はいろいろな理由から常に変化し続けている。大手企業が市場を占拠しているように見えて、じつはニッチ（市場の隙間）が残っていたりする。また、大きな組織は概して動きが鈍い。その間隙を狙って新たな企業が新しいビジネスモデルで参入してくることがある。やがてそのような新しい業態が市場を席捲することもある。

コンビニ（セブンイレブン）、宅配便（ヤマト運輸）、SPA（ユニクロ）は、高度成長が一段落した後に出現した日本の代表的なイノベーション（新しいビジネスモデル）である。いずれも、満たされていないニーズを満たすのに、十分に活用されていない資源（眠れる資源）を活かした例である。つまり不均衡を解決したのである。

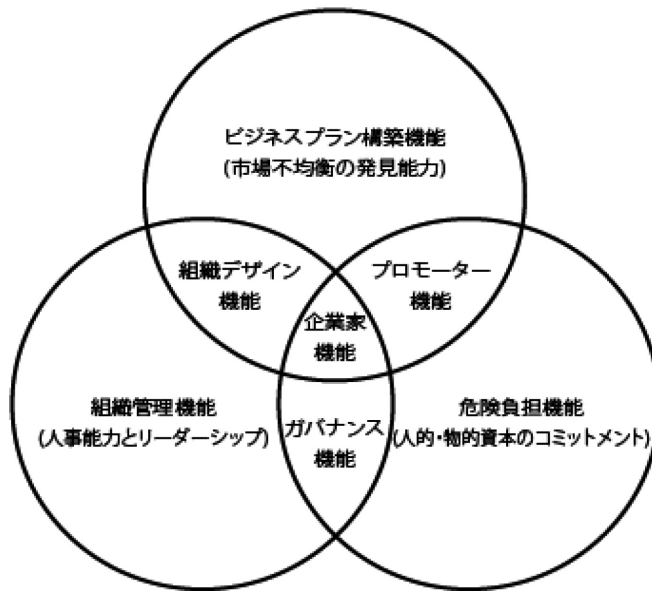
コンビニの場合、スーパーで買い物できない時間帯や人々のニーズを、当時経営上曲がり角に来ていた街の酒屋のスペースを活用して満たしたのである。もちろんPOSシステムというコンピュータの潜在力を活用できたということも大きかった。宅配便の場合、家庭の小口の荷物の配送という潜在的ニーズを、当時仕事がなく困っていた運送業の資源を活用して満たしたのである。ユニクロは、比較的安価で質のいい衣料品がほしいという潜在的ニーズに対して、日本の質の高い素材と中国の安価な労働力資源を結びつけるという新しいビジネスモデルで応えたのである。

一般的にベンチャーと呼ばれるビジネスは、すべからず不均衡を解決するビジネスモデルを開発している。満たされていないニーズ（不便だと感じている問題を解決してほしいという潜在的な願い）を満たすのに、いまだ活用されていない資源（眠れる資源）を利用する、つまり両者をうまく橋渡しするというのがビジネスモデルの中身なのである。現代、その眠れる資源の重要な部分がネットの持つ潜在力である。楽天、zozotown、メルカリ、Amazon、Google、Facebook、Uber、Airbnbはみなネットの潜在力を活かすことによって満たされていないニーズに応えたのである。

### 3) 企業家機能の融合と結合

ここで、あらためて三つの企業家機能の側面をそれぞれ円で示し、相互の位置づけや関係を示したのが図Bである。重要なのはそれぞれの円が相互に重なり合っている部分があるという点である。三つともが重なり合っているコアの部分が「企業家機能」ということになる。それが三つの側面を持つというのが、シュンペーターを乗り越えるための企業家論の視野だと述べてきた。

ただこれら三つの機能を一人の人間がすべて併せ持つというのは至難の業である。異なる人間が



図B 企業家機能の3つの側面とその他との隣接領域

分け持っている。現代では、これら三つの企業家機能は市場メカニズムを通じて連結されているというのがこの図Bの重要なインプリケーションである。

これら企業家機能の三側面は、それぞれ切り離され、相互に独立して機能している訳ではなく、市場の働きを通じて、相互に隣接した機能が融合している。

その融合部分に特有な企業家たちが活躍しているのである。

### ① プロモーター機能

危険負担機能とビジネスプラン発案機能との接合部分に位置しているのは、プロモーター機能である。マーシャルも言ったように、資本の不足のために、社会的に有用なはずの資源が十分に開発されていないようなとき、資本を集結させ、その開発をビジネスとして立ち上げるプロモーターの仕事は、社会にとって極めてイノベティブな役割を果たす（「企業者とはなにか」1984参照）。

潜在的な危険負担能力を結集することによって、未だ満たされていないニーズに応えようとする新しいビジネス（ベンチャー）に成長の加速力を与えるベンチャーキャピタル（VC）はまさにその典型である。資本の供給者（金融機関）からリスクキャピタル（リスクを覚悟したうえで高い収益を期待する資本）を募り、それをプールファンドを作ったうえで、成長の見込みのあると思われるいくつかのベンチャー企業を発掘しそこに投資する。出資するだけでなく経営にも介入するし、時には共同経営者として名を連ねる。ベンチャーキャピタリストはこのように、起業を目指す人間と資本の供給側との間を取り持つ仲介人である。金融機関に対しては、有望なベンチャーを発掘する眼力を買われ、起業家たちからは経営のプロとしての助言を頼られる存在である。このような資本市場と起業家とを結びつける仲介機能によって、将来有望な「種（タネ）」（ビジネスモデルと起業家）は育成されやがて「収穫期」（IPO, 買収）を迎える。また、金融機関もリスクに見合った収益の分配にあずかることができるのである。

破綻しかけた企業を再構築し価値ある中核事業部門を蘇らせる再生ファンド、企業と企業との結びつきの中に潜在する相乗効果を見出し、M&Aを積極的に仕掛ける買収ファンドなどは、まさにこのプロモーター機能を果たしていると言えよう(プライベートエクイティファンドとも呼ばれる)。この機能の重要な点は、リスクを覚悟した資本を結集し投下するというだけではなく、新たなビジネスや組織を率いるにふさわしい経営者をどこから発見(発掘)し、引き抜いてくるというプロセスが伴うということである。プライベートエクイティファンド自身から経営者を送り込むということもあるが、このようなファンドが機能するということは、同時に「経営のプロフェッショナル」と呼べるような人々(プロ経営者)が存在するということでもある(ヘッドハンティングの対象となる経営者市場)。彼らもまた現代を代表する別のタイプの企業家であると言える。

### ② 組織デザイン機能(ビジネスモデル修正機能)

次に、不均衡の洞察にもとづいてビジネスプランを発案する機能と、経営管理機能との融合する部分とは、「組織デザイン機能」である。仲介すべきインプットとアウトプットのフロー選択にビジネスプランの基本は存在するが、その企業目的を有効に達成できる組織(ストックとしての生産資源の結合体)をどのように形づくるかも、企業家機能の重要な要素である。組織の規模や中味の決定自身が、企業家的な判断の対象なのである。同時に、環境の変化に適合すべく、説得力をもって組織を調整し、企業目的(ビジネスモデル)の修正を図っていくという機能も、この領域に属す。この機能にとっては、「生産資源の組み合わせの相乗効果の洞察力」と「環境と組織の適合関係(不均衡)を見る眼」、が要求されると言えよう。

その具体的な例として、IBMを破たんのかちから再建したルイス・ガースナー(Louis V. Gerstner, Jr.)があげられる。コンピュータの世界のダウンサイジングという時代の変化の中で、メインフレームのメーカーとしてのIBMは苦しんでいた。多くの識者や専門家は「分社化」して身軽になるしかないという判断であったが、ガースナーは分社化せず、総合的ソフト開発(ITソリューションの提供)の会社へと大きく舵を切った。ハードの会社からソフトの会社へと軸足(ビジネスモデル)を変えたのである。重要なことは、このような思い切った改革は内部で育った生え抜き経営者にはできないと、株主の意向を託された取締役たちが判断し、IBMのリーダー(CEO)にふさわしいと思われる人間を外部(RJRナビスコ)から引き抜いたことである。コンピュータの世界に浸りきった経営者でないからこそ、IBMが置かれた客観的な状況が見えたということでもある。

もう一人、市場環境が大きく変化する中で巧みにビジネスモデルの修正を図っていった経営者として、富士フィルムの古森重隆があげられる。デジタルカメラの普及に伴い写真フィルムの需要が減少していく中、フィルム技術の潜在力を応用した液晶材料やさらには医療事業などに経営資源を移し、ビジネスモデルを転換していった。彼は内部の人間ではあるが、企業の置かれた環境の厳しさから来る強い危機感が改革を決断させる背景となっている。

### ③ ガバナンス機能

次に、経営管理機能と危険負担機能との交わる部分には、「権限のヒエラルキー」(垂直的な上からの「意思決定の分業」体系)を健全に統治する機能(ガバナンス機能)が位置づけられる。つまり、仕事量が増えてきたとき信頼できる部下を選び自らの仕事の一部を権限委譲すると同時に、部下の管理責任を留保するという関係の連鎖としての組織の健全性の確保である。組織が上手く機能

するかどうかは、組織の上下関係として現れる権限移譲の構造と、その役割遂行の健全性を上の立場からたゆまずチェックできているかどうかによって依存する。ある程度裁量の自由や権限を与えなければ仕事にやりがいはなく、何の工夫も生れないが、あまり自由に放置しすぎるとついゆるみが発生してしまう。上の立場にあるものがそのバランスを取る責任がある。それで初めて組織のゆるみは防止できる。この機能を支える能力の基本は、「人を見る眼」である（ここで言う「権限のヒエラルキー」という組織の考え方は、池本「企業家とはなにか」（2004）において展開された重要な点である。コース（R. Coase [2]）の取引費用に基づく企業組織論を批判的に検討した上で、それに代わる企業家論的な組織理論を明示的に打ち出した。詳細は [14] 12章を参照）。

無駄やゆるみが発生しているというのは、経済学的には不均衡の状態である。経営資源の潜在力が十分に（正しく）生かされていない。それを解決するためには（つまり組織の規律を回復し放漫な経営を改めるためには）、トップの強固なリーダーシップとその示す理念の説得力がなければならない。それをここでは「ガバナンス機能」と呼ぶ。融合した企業家機能の重要な側面である。とくに、経営に行き詰まったり、株主の利益に貢献できていないとみなされた企業の場合、株主の意向で経営者の首をすげ替えることがある。経営を立て直す方法としてこのガバナンス機能の強化に焦点を合わせている。

その具体的な例として挙げられるのが、日産を再生したカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）とJALを再生した稲盛和夫である。彼らがここで果たした企業家機能とは、ビジネスモデルを大きく変えるのではなく、組織の規律を高め、無駄を排除し放漫な経営を改めたところにある。それを遂行するためには強固なリーダーシップを必要とする。当然ここでは外部から新たな経営者が招き入れられることが多い。おそらく内部の生え抜きの経営者では、古くからの人間関係やしがらみに負けて決断ができない。前項②でも述べたように、ここでも外部から経営者を招き入れるのに、危険負担を行っている株主（あるいは取締役たちの）の意向が働いている。そしてリーダーシップを発揮すべく全権が委任されたのである。日産の場合、それはルノーの意向であり、JALの場合、それは企業再生支援機構の意向である。

#### 4. 結 語

シュンペーターの企業家論の限界を乗り越える新しい企業家論の視野に立って見て初めて、上記のように、現代の多様な企業家たちの姿が浮かび上がる。「均衡破壊」「創造的破壊」「与件の書き換え」という念仏をただ繰り返しても、現代の企業家たちの姿はとらえられない。否、それどころか、シュンペーターの唱えた「企業家機能の無用化」の予言が空々しく響くごとく、グローバル化の時代と呼ばれる現代、いよいよ「企業家の時代」の到来の様相を濃くしているのである。

それは、企業家が市場経済の主人公であることを考えれば当然の成り行きである。グローバル化とは市場経済化の謂いである。企業家は市場経済自体を形成し、運行する主体である。シュンペーターのいう企業家とは市場経済の機能から外れた（市場経済に超越する）存在であった。つまり、経済的与件（商品の種類や生産技術）を天下一的に（超越的に）書き換える存在であった。その役割に、市場経済に内在的な性格は見当たらない。

「市場経済に内在的な企業家」という視点に立って初めて、現代活躍する具体的な企業家の姿が



とらえられる。つまり、企業家を市場経済における不均衡を解決する主体としてみるという視点こそが企業家の真の役割を浮かび上がらせるのである。

その企業家機能には三つの側面がある。ビジネスモデル発案機能、危険負担機能、組織管理機能である。これらの機能に注目することによって、シュンペーターが否定した商業、金融、経営の三つの分野の企業家的側面が明らかになる。

また、これら三つの機能は相互に隣接し融合している部分がある。三つが重なり合うコアの部分、まさにすべてを併せ持つ統合的な企業家機能となるのであるが、実際にはそのような人間は極めてまれにしかない。市場経済の柔軟でダイナミックなことは、これら人によって偏ってしかもっていない企業家機能が、多様な市場取引を通じて結びつくことができるという点である。三つが相互に重なり合う部分にはそれぞれ特有な企業家機能が派生する。プロモーター機能、組織デザイン機能（ビジネスモデル修正機能）、ガバナンス機能である。それぞれの分野に応じて特有な企業家が活躍する。

このようにシュンペーターを乗り越える新たな企業家論の視野を構築することによって、現代活躍する多様な企業家の姿が浮かび上がるのである。

#### 参考文献

- [1] Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. バーナード『新訳経営者の役割』山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳。ダイヤモンド社 1968年。
- [2] Coase, R. H., "The Nature of the Firm," *Economica*, 1937.
- [3] Kirzner, I. M., *Competition & Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- [4] Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, NewYork: Houghton Mifflin, 1921.
- [5] Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, London: Macmillan, 1890. 8th. ed., 1920. マーシャル『経済学原理』Ⅰ. Ⅱ. Ⅲ. Ⅳ 馬場啓之助訳。東洋経済新報社 1965年。
- [6] Marshall, Alfred, *Industry and Trade*, London: Macmillan, 1921.
- [7] Marshall, Alfred, *Money, Credit and Commerce*, Macmillan, 1923.
- [8] Menger, Carl, *Principles of Economics*, translated by J. Dingwall and B. F. Hoselitz, NewYork: NewYork University Press, 1981.
- [9] Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. 2nd ed. 1980. ペンローズ『会社成長の理論』末松玄六訳。ダイヤモンド社、第2版。1980年。
- [10] Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München and Leipzig: Dunker and Humblot, 1921. 2. Aufl. 1926. シュンペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳。岩波文庫版 1977年。
- [11] Scumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, NewYork: Harper, 1942, 3rd. ed., 1950. シュンペーター『資本主義・社会主義・民主主義』中山伊知郎・東畑精一訳。東洋経済新報社 1950年。
- [12] 池本正純『企業者とはなにか』有斐閣 1984年。
- [13] 池本正純「企業組織論の新しい地平」、池本正純編『現代企業組織のダイナミズム』専修大学出版局 2004年参照。
- [14] 池本正純『企業家とはなにか』八千代出版 2004年。