

# 起業家的ビジネス活動を追及する中小企業の組織資本と都市環境 ～主としてサービス事業分野における状況～

東洋学園大学大学院現代経営研究科教授

鞍谷 雅敏

(助)野村マネジメント・スクール主席研究員

遠藤 幸彦

## 要旨

現代経済において専門化が進んだことに伴い、多数の個人に分散してもたれている知識・技能・情報を関連づけ統合する必要性が増大している。

この点を個別企業レベルで考えると、多様な人材を組み合わせ1つのチームとして統合するための道具立て、あるいは無形資産、つまり「組織資本」の重要性が高まっていると言えよう。

そこで本稿は、主にサービス事業分野において起業家的ビジネス活動を追及している中小企業に注目し、それらがどういう組織資本をどのように形成しているかを考察する。

その際、グローバル化・知識経済化の趨勢下、都市としてもつ役割を高めている東京においてサービス事業の成長が他地域より速かったことに着目する。そしてその背景の1つは、市場規模が大きく分業・専門化が深化しやすいことに加え、新しい知識・技能・情報を使いこなす人々や企業群が形成されやすく、多様な人的資本の集積を活用する新しい組織資本が生まれやすい「都市環境」にあるとの見方を提起する。

この見方にもとづき、サービス事業分野の中でも知識・技能・情報面の進歩が著しい分野としてコンテンツ事業および金融サービス事業を取り上げ、近年の組織資本面での注目される動きや、都市環境との関係などを考察する。また製造業の研究開発型中小企業に着目し、都市環境との関係などを吟味する。

## 1 「人材」について

「人は宝なり」、「企業は人なり」という表現は以前からあるが、とりわけ近年、「企業の競争力は、それを推進する人材に依存するところが大きくなった」といった見方を聞くことが多い。

中小企業金融公庫（以下、中小公庫と略称する）による「中小企業の経営上の不安要素」に関する調査においても、2007年に注力する分野として「人材の確保・育成」を重視する企業の割合が、2005年および2006年との比較で最も大きな上昇幅を示している<sup>1</sup>。

### (1) 人的資本の考え方

「人材」に関し、経済学は「人的資本」という考え方を使得って議論を行う。「資本」という用語は、生産設備や工場施設などの物的資本財のような、価値ある生産物や所得を長期間にわたって生み出すものを指すことが多い。しかし、教育や訓練を通じて人間が獲得した知識・技能・情報・健康・価値観なども、価値ある生産物や所得を長期間にわたって生み出す源泉になる。そして、これらの知識・技能・情報などは、それを所有している各個人と切り離せないものであるため、人的資本と呼ばれている。

「人間はその人的資本への投資によって変貌する」

1 中小企業金融公庫総合研究所『2007年の中小企業景況見通し～「中小企業景況調査」の付帯アンケート結果報告～』（2006）

という考え方が人的資本理論の基本にある。人的資本への投資チャンネルとして最初に注目されたのは、「学校教育」である。やがて「企業内訓練」も、知識・技能・情報を高めるチャンネルとして重視されるようになった。学校としては、米国・日本などで典型的に発達した小・中・高校・大学といったいわばフォーマルな教育課程もあれば、イタリアなどでよく発達したような、繊維製品や家具その他の産業におけるデザインの技術やノウハウを教える教育課程（専門学校・図書館・美術館・R&Dセンターなどが集まる専門化した町を通しての学習など）もある<sup>2</sup>。

筆者の1人は、家具を製造する中小企業群が集積した町に所在する専門学校を訪問したことがある。この学校は、高校課程を含み、英数国のような基礎教育を実施するかたわら、実際に手を使って良い家具を作り出す訓練をシステムチックに行っていた。それはまた、企業との結びつきを重視しテクニカルな教育・訓練を行う学校であり、コンピュータを駆使してデザイン・配色・検査を行う訓練にも重点を置いていた。クラスは男女同数の学生で構成され、学生も教師も生き生きと活動していたとの印象が残っている。

また「医療への支出」も健康への投資として重視されるようになった。

さらに最近では、親が手をかけ目をかける育児を通じて子供に勤勉性などの有益な生活習慣を体得させる、あるいは将来に向かっての前向きな価値観や意欲を養わせる、「家族や地域社会による教育投資」の重要性が注目されている。

このように、人的資本という考え方は、多様な人間行動を含むものに発展してきている。

## (2) 近年いっそう高まりつつある人的資本の価値

学校教育への投資が各個人の生産性向上に大きな

効果をもつかどうかを見るには、投資のコスト（例えば大学教育の場合、授業料や生活費などの金銭費用に加え、就労しないことで逸する賃金所得などの機会費用を含む）に対しての投資の成果（例えば生涯にわたる賃金の上昇）を計測して投資リターンの大きさを吟味する必要がある。しかし第一次的なアプローチとしては、勤労者を教育水準別に分け、それぞれのグループのあいだの賃金格差を吟味する方法が役立つ。

この方法によって米国のケースを見ると、高校卒の賃金に対する大学卒・大学院卒の相対賃金は、1970年代にはむしろ下がる傾向も生じたが、80年代には上昇傾向に転じた。さらに90年代に入ってから、とりわけ大学院卒の相対賃金が、大学卒よりも大幅な上昇傾向を示している。

欧州においても、80年代と比較しての90年代は、ほとんど全ての国々において大学卒の相対賃金が増加しており、米国と共通する傾向が見られる。

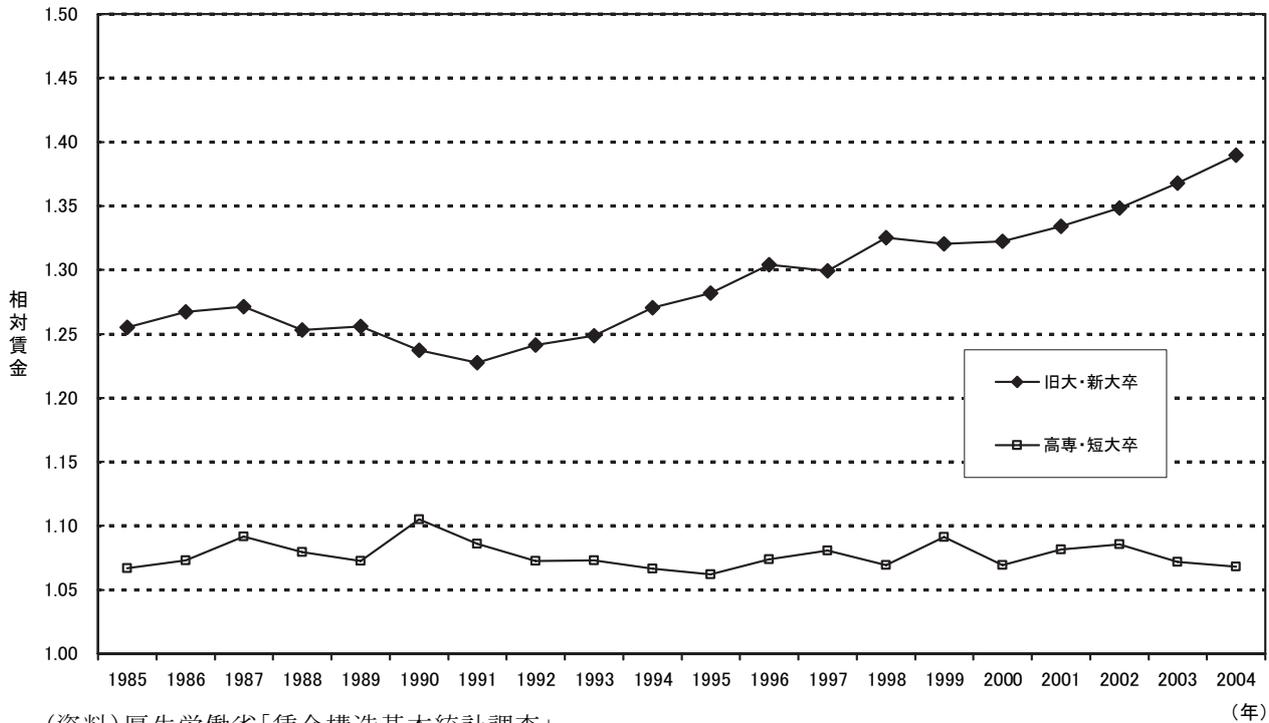
また高教育・技能者をめぐる国際市場が近年活性化しており、優れた高教育・技能者を求める探索活動が国際的に拡大している。その形態として、企業が海外へ業務をアウトソースする、あるいは現地企業を設立することを通じて彼らを活用する動きのほか、国境を越える高教育・技能者の移動も活発化している。後者の中には、かつて移民と呼ばれた人々の国際移動とは違い、ある時期は米国で働き、ある時期はインドで働くというような高教育・技能者の頭脳循環と呼ばれる動きもある。

それでは日本の状況はどうだろうか。図表1にみるように、大学卒で35歳から39歳の年齢層の賃金について、高校卒で同年齢層の賃金との比較で見た相対賃金を調べると、90年代以降は、最近に至るまで上昇傾向を示している<sup>3</sup>。高専・短大卒の相対賃金の場合では、ほぼ横ばいで推移している。この高専・

<sup>2</sup> Porter (1990) の Part III はイタリアに関して記述している。

<sup>3</sup> 年齢層のとりかたで結果は違ってくる。40-44歳の賃金に着目すると、90年代の後半から大学卒の相対賃金が増加傾向を示す。

図表1 日本における教育水準による賃金格差  
(1985年—2004年) (男性労働者35—39歳、全産業)



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 相対賃金は高校卒の労働者の賃金に対する相対値

短大卒のケースとの比較からも、90年代以降における大学卒の賃金上昇の動きは注目される。高等教育・技能者に対する企業の需要が相対的に拡大する傾向は、日本においても緩やかではあるが顕在化しつつあると見られる。

こうした相対賃金に関する世界的趨勢の背景の1つは、現代経済の生産活動が、過去に比べ知識・技能・情報集約度の高いものになった結果、生産活動を効率的に行ううえでの高技能者の価値が上昇したことである。

### (3) 専門化・分業の深化

人的資本が高度化するという事は、単に多くの人々が同じタイプの知識・技能・情報を高めていくというわけではない。それは、各個人のもつ知識・

技能・情報の専門化が深まり、社会における分業が高度化することも意味している。

かつてアダムスミスが専門化・分業をもたらす利益の大きさを説いたが、当時に比べて社会全体の知識・技能・情報が圧倒的に進歩した現代では、専門化・分業の度合いも、はるかに深化している。その度合いは、とりわけ高等教育・技能者のあいだで顕著である。すなわち、知識と人的資本のストックが累積すると専門化する機会が拡大し、分業の水準も高度化する。人々は、より細分化した分野でよりエキスパートになる<sup>4</sup>。

そして地理空間的に見ると、都市が、専門化・分業の発達する主な舞台となってきており、産業レベルでも多様性の発展する地理空間となっている。

4 Becker and Murphy (1992) を参照。

## 2 企業の組織資本

現代経済において専門化が深まったことに伴い、多数の個人に分散してもたれている知識・技能・情報を関連づけ統合する必要性が増大している。企業レベルでは、①ビジネスの目的に応じ、専門化した多様な人材を組み合わせ、1つのチームとして調整し協力・補完させる、②組織のメンバーの知識・技能を高めるとともにモチベーションを強める、ことの重要性が増している。そして、それを効果的に行うための道具立て、あるいは無形資産、つまり「組織資本」の重要性が高まっている。この組織資本は、価値ある生産物や所得を長期的にわたって増加させるのに大きく寄与するものであり、それゆえに1つの資本である。

### (1) 組織資本の内容

この組織資本の内容は何かについて、E.プレスコット教授（2004年ノーベル経済学賞受賞者）ほかによる論文“Organization Capital”<sup>5</sup>は、「仕事と人と技能」に関する一群の情報であると考え、具体的には次の3つに関する情報をあげている。

- ① 仕事と従業員の最適マッチングに関する情報
- ② チームメンバーとしての従業員相互の最適マッチングに関する情報
- ③ 企業特殊な技能体系の企業内での最適形成に関する情報

この見解の含意は多岐にわたる。例えば上記の①は、技術や生産システムが進歩すれば、それらにマッチする従業員のタイプも異なってくることを示唆する。前述した、現代の生産活動が知識・技能・情報集約度を高めたことで、高技能者への需要が相対的に拡大したということも、その一例である。他方、従業員のタイプとして男性と女性を考えると、高学

歴女性はかつてヒューマニティー分野の専攻が多かったが、近年はビジネスや情報の分野を専攻する者が増えた。そして女性が身につける人的資本の性格が変わってくると、より広い範囲の仕事に女性がマッチする可能性が高まってくる。

上記の①および②に関連する1つの側面として、次のような論点がある。

企業が事業範囲を水平的に広くとり、かつ垂直的にバリューチェーンを長くとれば、各種の専門性を活用して相乗効果を狙える可能性がある。一方、それに伴い広範な専門性を協調的に統合する必要があるが、そのためのコストは過大になってくる可能性がある<sup>6</sup>。こうした関係から、例えば選択と集中の重要性が近年強調されているように、従来内製していた機能を市場取引の活用によりアウトソースするほうが効率的であることも多い。また、上記①と②は、従業員－過去と比べて技能水準があがり、さまざまなキャリアを模索しつつある、価値観も多様化した人々を1つに束ね、その意欲を高めるには、彼らの人間性に関わる側面も含む多面的な情報が必要となっていることも示唆している。とくに近年は、高技能従業員の中には転職機会に敏感に反応する者も増えているし、若い世代の従業員の離職率は顕著に上昇している。つまり企業に人を引きつけ、そのモチベーションを高めることは、その意義が高まっている一方、困難度も増していると言える。

ちなみに、事業戦略コンサルタントによる最近の論稿<sup>7</sup>は、若い従業員の「働くモチベーション」の低下を取り組むべき喫緊の課題として取り上げている。そして多くの企業で実施したインタビューにもとづき、打ち手として幾つかのアプローチを提案している。例えば、価値あるビジネス体験を可能にさせ従業員が成長できる機会をつくる、自律性・自己決定性を育む環境を整える、知的な刺激や触発を豊

5 Prescott and Visscher (1980)

6 渡辺 (2002) を参照。

7 寺井・中村 (2007)

富に得られる場を提供する、などである。

上記の③は、企業内訓練が企業特種的な技能を形成するものであること、それが上記①や②とも関連するものであることを示唆する。企業内訓練が各従業員の生産性向上に大きな効果をもつかどうかを見る第一次的なアプローチとして、従業員の賃金が年齢とともにどう変化しているかを吟味する方法がある。というのは、企業特種的な技能への投資が増加するほど、その企業における従業員の生産性が上昇するとともに、離職する度合いが低下すると考えられるためである。そこで賃金の年齢プロファイルを米国と日本のあいだで比較すると、よく似た形をしており、企業内訓練がいずれの国においても重要な人的資本への投資チャネルであることがわかる。ただし、日本のほうが年齢プロファイルは急傾斜を示してきたことから、企業内訓練は日本でより大きな役割を果たしていると認識されてきた。

## (2) 90年代後半以降における生産性の引上げに向けての企業の取組み

ここで筆者の1人が、バブル崩壊後で日本経済の低迷が続いていた時期にあたる94年に書いた論稿<sup>8</sup>の一部を振り返りたい。すなわち、「この不況から脱し、生産性主導の成長を取り戻すにあたって、ミクロの経済主体のイニシアチブに期待されるところが大きい。とくにスローな総需要の伸びの下でも企業が収益を確保できるよう体質を強化することが望まれている。ただ、その際アメリカの先行例にみるような大量の雇用削減をとまわらないかという問題がある。しかし雇用については、アメリカとは大分違って、長期的・協調的な雇用慣行の基本は維持されるであろう。この慣行は、技能や知識の向上をもたらす企業内訓練に対して従業員も企業も多大な投資をしてきており従業員と企業が一体化している

度合いが強いこと、それらのよく訓練された人々が生産力の基盤をなしていることに由来する。—— (中略) —— いうまでもなく個別企業の置かれた状況はさまざま、収益改善方策は多様である。情勢によって雇用調整を主とする企業も増えようし、労働市場を通して産業間の雇用配置を再調整していく必要も高まろうが、総体としては雇用量の削減より賃金面での調整、更に個々の従業員の生産性の引き上げに、より重点が置かれるであろう。—— (中略) —— その努力が成果を上げるには、物的資本を充実するよりも、人的資本の高度化を進めるとともに良いアイデア・新技術・進んだソフトテクノロジーなどの知的資産を活用するほうが今の時代は効果的である。このような人的資本と知的資産を重視する方向へのインセンティブを強化するうえで、個別企業において展開される報酬体系・訓練方式・人事運営・経営戦略などの面での施策がキーポイントとなろう。」

その後15年近くを経てこの見方を振り返ると、企業において生産性の引上げに努力が傾注されてきたこと、その際に人的資本と知的資産の活用が従来以上に重視されるようになったこと、個別企業の報酬・訓練・人事を含む組織資本のあり方が重要性を高めてきたことは、予想どおりである。

このことは、近年における日本の経済成長において、物的資本や労働力の量的投入よりも知識・技能の進歩やその他のイノベーションによるTFP(全要素生産性)の向上がより大きく寄与することを意味する。1990年以降の潜在成長率に関して、その要因分解が試みられた結果<sup>9</sup>は、90年代末以降、TFPのウェイトが高まっていることを示している。また中小企業の今後の経営の方向性を探る中小公庫の調査結果<sup>10</sup>をみると、中小企業が、ビジネスを量的に拡大しようとするよりも、新分野進出など経営革新

8 鞍谷 (1994)

9 内閣府『経済財政白書』(平成19年度版)

10 中小企業金融公庫総合研究所『わが国中小企業における国内立地戦略』(2006)

を推進することや省力化・合理化を推進することなどを通して生産性を向上させようとしていることがわかる。これらの調査結果が示す方向は、専門化した多様な人材を1つのチームとして調整し協力・補完させること、および組織のメンバーの知識・技能を高めるとともにモチベーションを強めること、を通じて生産性の向上を図ろうとしている個別企業の取組みと軌を一にしていると考えられる。

### (3) 90年代後半以降の労働市場と企業内訓練

労働市場においては、前節で引用した記述で予想した事態よりも複雑な変化が起きた。その主たるものは、実質賃金コストの調整が長期にわたって進められたことである。とくに金融システム危機やITバブル崩壊の時期に、企業が労働コストを大幅に削減しようとする、あるいは変動費用化しようとする動きが本格化した。企業規模別には中小企業の場合、雇用量の削減より、賃金の引下げという価格調整が、より活用されてきている。他方、大企業では人員削減に加え、非正規雇用や連結対象子会社の活用など、雇用の量的変化や雇用の形態変化による対応も重視されてきた。

この情勢下で、企業内訓練の役割は変わったであろうか。最近における賃金の年齢プロファイルを見ると、まだ米国のケースより傾斜度は急であり、企業内訓練を通じる人的資本投資の重要性に抜本的な変化は生じていないと考えられる。とりわけ企業の中核的従業員などに関しては、長期的・協調的な雇用慣行が基本的に維持されている。しかし、前述したように若い世代の従業員の離職率が高くなったなかで企業が企業内訓練への投資を強化することに二の足を踏む傾向や、先行きの不確実性が高まった情勢下で企業が労働コストの抑制を優先し企業内訓練投資を減らす傾向も見られる。

こうした企業の行動は、企業内訓練を理論化した経済モデル<sup>11</sup>を踏まえても当然の反応であると考えられる。かつての日本経済の高度成長期に大企業を中心に形成された長期的・協調的な雇用慣行が持続されるためには、企業の生産する財・サービスに対する需要が安定して成長し、かつ需要の変動性が小さいことが1つの重要な条件である。その条件が、90年代以降の日本経済で急速に弱体化した結果、伝統的なシステムはコストが高すぎる、あるいは柔軟性が乏しい、と認識される面が強まった。従業員側にとっては、そうした変化は、最近でも雇用不安を感じる人々が多いことの1つの背景ともなっている。

企業特異的な技能を高度化させる企業内訓練投資は、企業と従業員が投資コストを分担する一方、生産性向上効果も分け合う共同投資であるので、従業員側の状況－学校教育を通じて習得した知識・技能の性格や家族内・地域社会での経験を通じて身につけた習慣や価値観－が共同投資の態様を決める1つの要素になる。また、近年の従業員には会社への帰属意識より自分の人生を大切にしたいとの意識が強まっているなら、企業特異的な知識・技能を育てる企業内訓練より企業特殊性の少ない知識・技能を育てる教育・訓練をより重視する動きにつながろう。それは長期的に見ると、労働市場の流動性が従来に比べ高まるという帰結をもたらすと予想される。ちなみに野村総合研究所が実施したアンケート調査を踏まえた論稿<sup>12</sup>によると、人々の転職を考える意識は少しずつ高まってきている。

### (4) 中小企業の組織資本

組織資本に関する前述のE. プレスコットの見解は、どちらかといえば大企業のケースに当てはまるところが多いと思われる。それでは、中小企業、とりわけ起業家的ビジネス活動を追及する中小企業の

11 Becker (1962) ほか

12 川津 (2007)

場合では、どういう面に特色が出てくるだろうか。

標準的な経済理論によれば、企業は資本や労働やその他の生産要素を使用してある財・サービスを生産し、それを市場で販売して収益の最大化を図ると想定される。この企業の行動を分析するステップとしては、まず生産規模の変化に対応する費用曲線(平均費用曲線および限界費用曲線)を考える。その形は、企業の有する生産技術によって規定されるが、仮に生産技術が規模の経済や不経済のない性格のものであるとすると、費用曲線は水平な形をとる。ただし、生産技術で表される効率が企業のあいだで異なれば、費用曲線は水平でも高低は違ってくる。

さらに、生産技術とは別に起業家的(あるいは経営管理的)能力を明示的に考慮し、その能力の生産性は生産規模が大きくなれば低下してくる(例えば企業所有者が経営を行う企業を考えると、生産設備や従業員の規模が拡大すると企業を効率的に経営管理することが難しくなってくる)と想定すると、生産が一定規模を超えてくると費用曲線は上昇してくる。そして経済市場には、多種の財・サービスがあり、そのうちの1つの財・サービスの市場を取り上げると、生産技術には企業間で差異があり、かつ起業家的(経営管理的)能力にもバラツキがあるので、その両方が作用する結果、企業規模において一定の分布が形成されてくる<sup>13</sup>。

このように考えると、中小企業には、①生産技術が高度で、かつ起業家的(経営管理的)能力も高いゆえに良好な業績をあげている企業があるし、②生産技術が高度でなくても起業的能力が高いゆえに良好な業績をあげている企業もある。さらに、③必ずしも高い水準の起業家的能力があるわけでもなく、生産技術が高度であるために良好な業績をあげている企業もあろう。本稿で注目する、起業家的ビジネス活動を追及する中小企業とは、いわば①と②に該

当する企業である。そして、これらの中小企業がもつ起業家的(経営管理的)能力のうちの、企業組織に関わる重要な実体を理論化したものが、E. プレスコットのいう組織資本であると考えられる。

#### (5) 起業家的(経営管理的)能力と起業家

ここで、起業家的(経営管理的)能力は、規制緩和などによって市場環境が変化すると、それが活性化するなどの効果が生まれることに留意する必要がある。米国の航空産業の自由化のケースでは、規制緩和に対する適応のプロセスの中で、経営者がイノベーションを積極化したり、企業のガバナンス構造が変わったりする動きが見られた<sup>14</sup>。前述したように、90年代後半以降の日本において企業が労働コストの調整に本格的に乗り出したのも、バブル崩壊後の企業収益の低下、金融システム危機や外国人株主の増加、海外との競争の激化などの環境下、起業家的(経営管理的)能力のより強力な発揮を迫られたことによると考えられる<sup>15</sup>。

中小企業の中には、起業プロセスに関わる企業がある。こうした企業のスタートアップやその成長を推進する人々の中には、「起業家精神の溢れる起業家」としてその役割がとくに重要視される人々が存在する。

すなわち、不確実性の大きい状況にあっても、新しい財・サービスを生み出すために自らのリソース(知識・技能・意欲・体力などを含む)を提供しようとする、将来へのヴィジョンをもつ企業所有者が、この「起業家」に相当する。そして起業家は、経営戦略・生産管理・組織管理・マーケティング・資金調達運用など全般的な機能に関与するが、企業所有者であり残余利益を最大化しようという強いインセンティブをもつゆえに、外部からの雇用者では果たしえない独自の役割を企業活動において担う<sup>16</sup>。

13 Lucas (1978) を参照。

14 Kole and Lehn (1997) を参照。

15 西澤ほか (2007) を参照。

16 Becker (1971) の Part Three を参照。

こうした起業家が経済発展に向けて果たす役割については、シュンペーターが巧みな表現を与えた1930年代以降、その重要性を強調する議論が活発に行われてきた。

そのうち、ここではS. ローゼンの考え方<sup>17</sup>に注目する。彼は、次のように述べる；

「市場では、資源・人々の選好・技術が与えられると、個人や企業は、市場価格体系という条件の下で受動的に行動する。ところが起業家活動は、それまでに存在しなかった組織資本を創造するという、既存の価格体系に制約されない積極的な機能を果たす。それは、技術の進歩や社会の構造変化などから変革の機会が不規則に生じるとき、それに積極的に反応して、その機会を発展させるのである。すなわち、一種の確率論的なプロセスとして機能する。組織資本との関連で言えば、その形成コストが大きいとき、そして他方で、形成コストを大幅に低減できる情報技術などが進歩しているときに、起業家活動は活発化する。また、異なる組織資本のあいだに強い外部性が潜在するとき、M&Aなどにより大規模な組織再編を行う起業家活動が積極化する。」

この見方は、起業家が自らのヴィジョンにもとづいて組織資本を創造するという積極的な役割を果たす点を強調するものである。その際、ITの活用が人材育成制度・業務システム・報酬制度・目標管理などの設計を含む組織資本の革新を大きく促進することも示唆している。この見方はまた、中小企業の中で優れた起業家的（経営管理的）能力をもつものは、組織資本の革新・改善ということにより積極的な姿勢をとるであろうことを示唆している。

なお、どのような特性をもつ人々が起業家となるのか。数多くの研究はあるが合意をみていない。それらの中でK.マーフィなどが洞察力ある見方を提示している<sup>18</sup>；才能は一般的な性格をもち、優れた資

質をもつ者は、多くの職業の中から1つを選んで専門化する。それぞれの職業の魅力を決める要素はさまざまであるが、市場規模が大きく、企業を組織するのが容易で、収益をあげやすい情勢にある場合、多くの才能ある人々がビジネス分野を目指す。

すなわち一般に、人々は状況によって専門性のある従業員を目指すこともあるし起業を目指すこともあるという代替的な職業選択を行うが、才能ある人々の多くにとって起業プロセスに向かうインセンティブが高揚するような経済社会環境（例えばIT革新の進展）が生じたとき、経済発展に果たす起業家の役割は大きくなる。一方、既存企業にあっても、競争性に富み開放性が高い市場環境に置かれたとき、起業家的（経営管理的）能力が強く刺激される。

### 3 サービス事業と都市環境

サービス事業は、顧客の多様なニーズに応えながら、顧客に製品を保有させることなく、その機能・性能のみを顧客に提供するものである。

この機能・性能として、メンテナンスやオペレーション代行など製品に付随するものがあるが、それらを含め、顧客が自分で実施すると難しいことを、専門家が有する高度な知識・技能・能力をもって代替することは1つのサービス事業である。法務・会計・IT・金融サービス、その他のビジネスサービス、調査・コンサルティングなどの対事業所サービスがその一例である。

アウトソーシングサービスは、その顧客が従来自分のバリューチェーンの中に有していた機能を外部の企業が提供するものである。

顧客が自分で行うと負担感の重いことを代替することもサービス事業である。家事サービスや介護サービスなど対消費者サービスの中にそうした例がある。

映像・音声情報制作業などを含むコンテンツ事業

17 Rosen (1983)

18 Murphy, Shleifer and Visshny (1991)

や、金融サービス事業などは、ビジネスサービスとして供給されることもあるし、消費者向けサービスとして供給されもする<sup>19</sup>。

(1) 東京でのサービス事業の成長、その組織資本の特色

バブル崩壊後の経済の変化を地域別に吟味すると、90年代後半以降、東京の人口と生産額が他地域との相対比較で、より大きく増加してきたことがわかる。

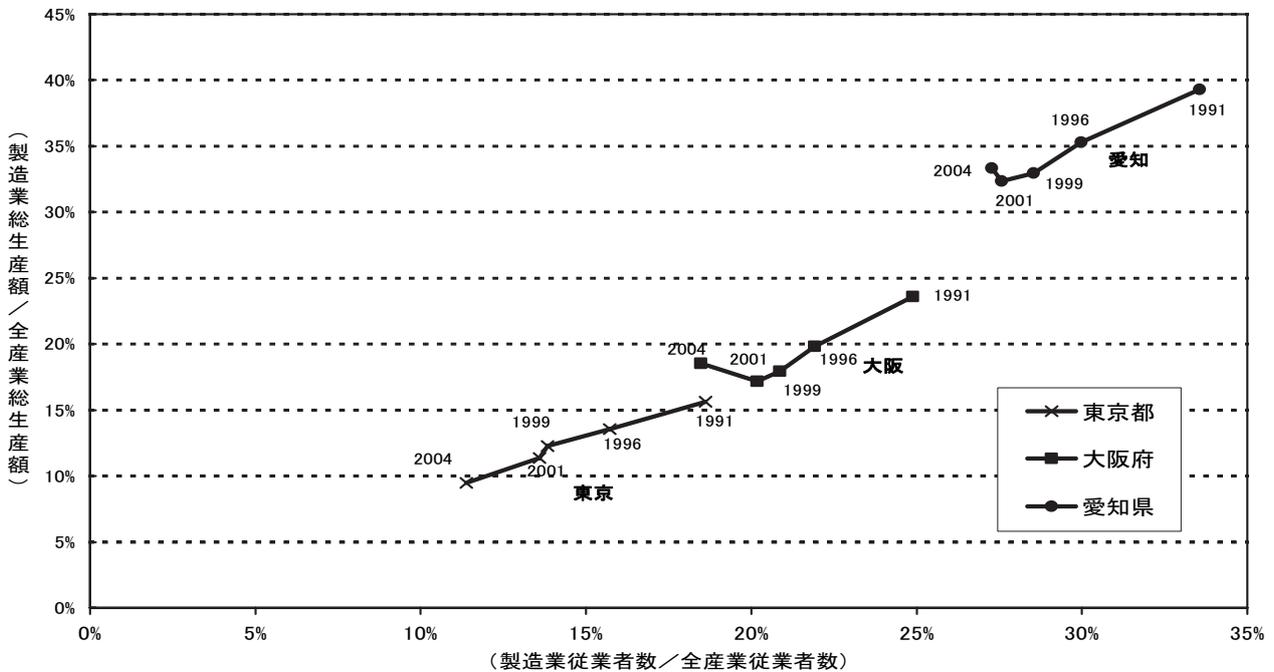
また東京都・大阪府・愛知県のそれぞれの地域について、全産業の中の製造業の割合を見ると、**図表2**に見るように、いずれの地域でも製造業の割合は90年代に入ってから縮小傾向を続けている。逆に言えば、サービス事業を含む非製造業の割合が伸びており、その趨勢は東京でとくに顕著である。

次に**図表3**により東京都における労働者数の推移

を産業別に見ると、労働者総数は伸び悩む傾向にあるなかで、サービス業従事者数（これには金融サービス従事者数は含まれておらず別の括りの中に入っている）は1997年頃から伸びはじめ、2001年以降、大幅に増加している。

中小公庫は、このような情勢下で、大都市所在の中小企業がどのような地域資源活用戦略をとっているか調査している<sup>20</sup>。そこで取り上げられた東京におけるサービス事業の事例の多くは、起業家的能力の高さ、あるいは起業家精神の強さを示している。そして組織資本の面では、高度な専門能力や豊かな感性をもつ人材を確保し、能力や感性などの育成を図りつつ、こうした人材を活用して研究・開発・企画・デザインなどに取り組んでいることが1つの重要な特色となっている。

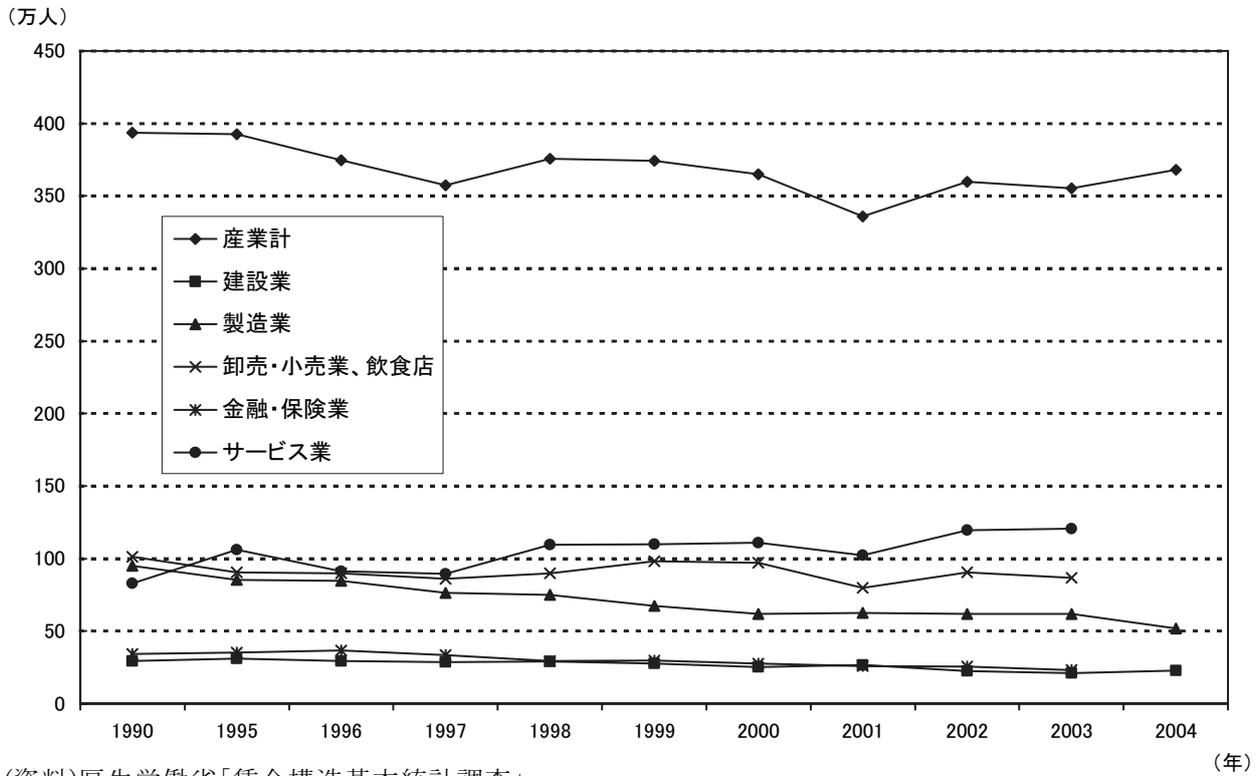
図表2 全産業従業者数に占める製造業従事者数のシェア  
および全産業総生産額に占める製造業総生産額のシェア



(資料) 従業者数は事業所・企業統計調査、総生産額は県民経済計算年報

19 サービス事業の性質に関して高田・小池 (2002) を参照。  
20 中小企業金融公庫総合研究所『大都市に立地する中小企業の事業展開』(2005)

図表3 東京における産業別労働者数の推移



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 卸売・小売業、飲食店、金融・保険業、サービス業については2004年から区分が変わったため、2004年は表示していない

## (2) 説明仮説

このような特色を説明するうえで、次のような仮説が考えられる。

グローバル化や知識経済化が世界的に進展する趨勢下で、大都市としてもつ東京の役割が高まっている。すなわち、東京は海外に開けたゲートウェイ都市としての性格を相対的に強くもつほか、企業や人々が頻繁に接触することが容易であるため、新しい知識・技能・情報などを学習し使いこなす人々や企業群が形成されやすい。それは、都市に本来内在する多様な専門性と社会的分業を、より高度化し拡充する効果を発揮する。そして多岐で異種の専門性と産業をもつ都市からは、新しい産業が生まれやすい。

また、大きな人口規模は所得水準の高さとあいま

ち市場規模を大きくするので、イノベーションを活性化する方向に働く。新しいビジネスモデルも一種の知識・技能であるので、それを活用する起業がしやすい。

このような東京の特性は、土地や労働コストが他地域よりも高くつくという不利な条件があるにもかかわらず、サービス事業分野において、起業家が企業を組織しやすく、また起業家的ビジネスが成長しやすい環境を形成している<sup>21</sup>。

この仮説は、東京においては他地域に比べ、少なくとも、①高技能者の層が厚いことのほか、②企業の組織資本が形成される際にタイプや専門性の多様な人的資本が活用されていることを前提としている。そこで次章で、東京における人的資本供給の特色と

21 鞍谷・遠藤(2007)を参照。

人的資本への投資チャネルの多様化について吟味する。そのうえで、サービス事業の中でも知識・技能・情報面の進歩が著しいケースとしてコンテンツ事業および金融サービス事業を取り上げ、それらにおける中小企業の組織資本に焦点をあてる。

#### 4 東京における人的資本供給の特色と人的資本への投資チャネルの多様化

東京都の人口は、97年から増加に転じている。周知のように東京の女性の出生率は他地域よりもかなり低いので、人口増の主たる要因は自然増ではなく社会増、つまり他地域からの転入超過である。

転入者の1つの特徴は、高学歴者が多いことである。図表4は、95年から2000年にかけて東京都に転入した男女の学歴別構成である。従来（人口純減期）は、東京の学校へ入学するために地方から転入し、卒業とともに就職などの要因で転出していくパターンだった。男性については依然そのようなパターン

が継続しているが、女性については短大・高専卒以上の高学歴者の転入超に変わっている。とくに20-30代の若年層が多い。

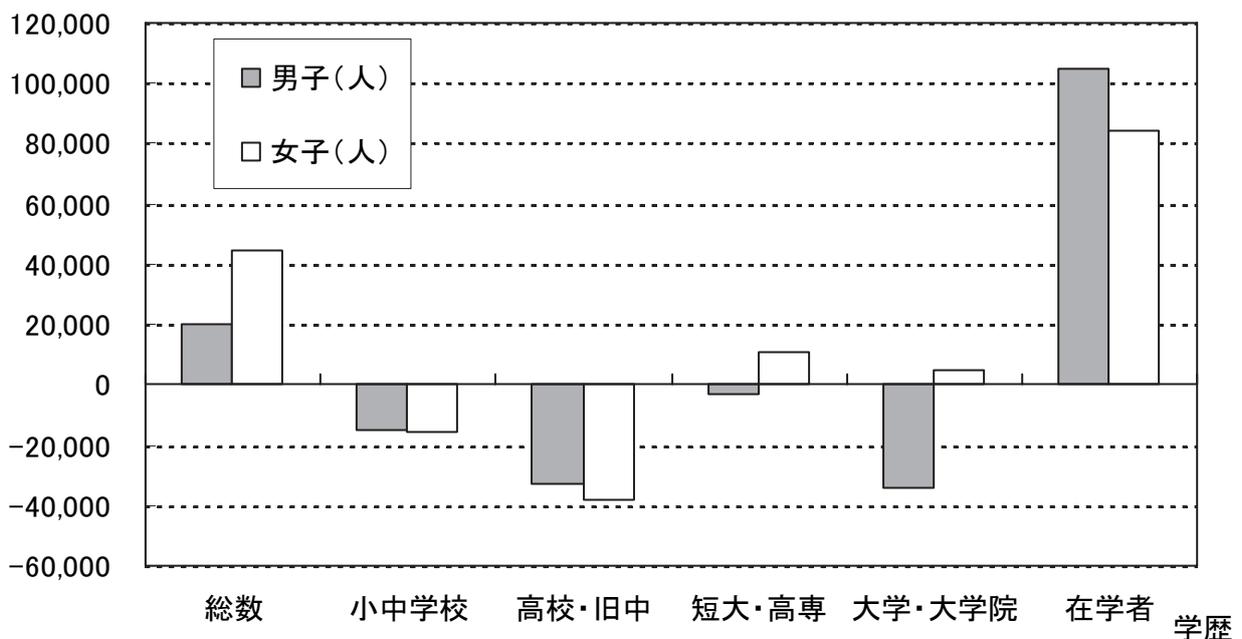
また、同期間の海外からの転入者についてみると、これは男女問わず高学歴者が多くなっている（図表5）。2005年の国勢調査では、学歴別の人口移動に関するデータが得られないが、2000年以降についても同じようなパターンが継続していると推測される。

もともと東京に住む人の学歴は、他地域に比べ相対的に高かったが、近年はその傾向がさらに強まっている。別の言い方をすれば、東京が高学歴者を引きつけるマグネットのように作用しているとも考えられる。

##### (1) 東京のコンテンツ事業などで顕著な女性の進出

図表3において東京都の産業別労働者数の推移を示したが、以下では2006年事業所・企業統計調査を用いて、より細かく2001年から2006年にかけての女

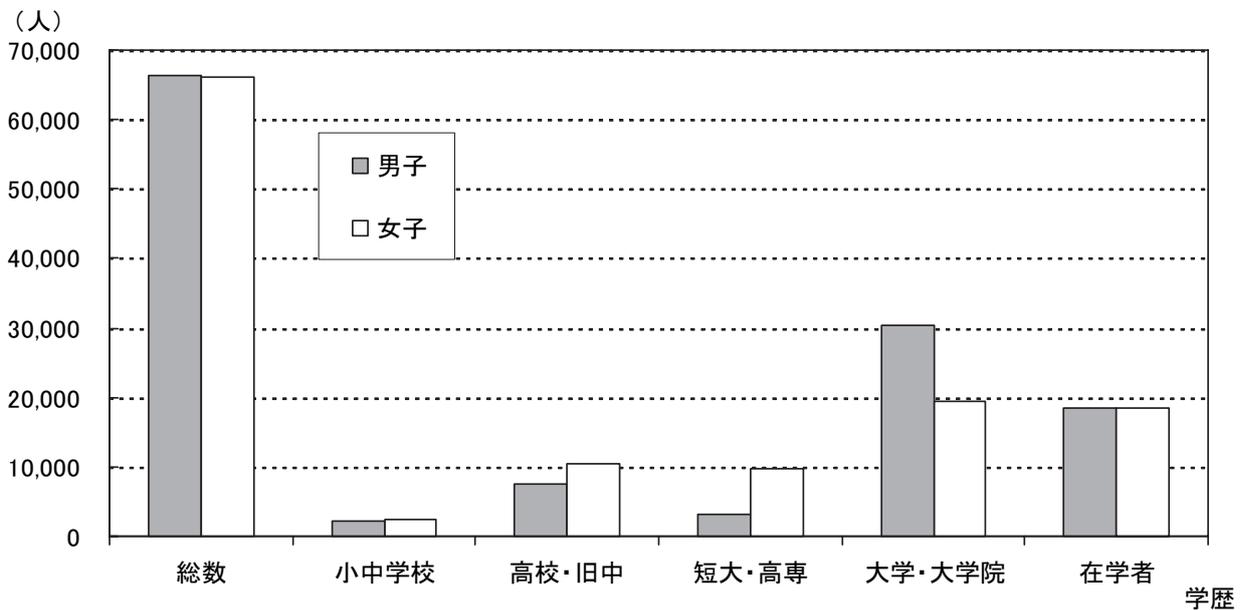
図表4 東京都への他府県からの純転入者の学歴別推移 (1995-2000)



(資料)総務省「2000年国勢調査」より作成

(注) 他府県からの純転入者のみ。総数には未就学者も含む

図表5 東京都への海外からの転入者の学歴別推移（1995—2000）



（資料）総務省「2000年国勢調査」より作成

（注）総数には未就学者も含む

性従業者の増加を見てみよう。なお、同期間は労働市場の改善期（例えば就職戦線では、バブル崩壊後の氷河期と言われたような時期から売り手市場へと変化している）にあたっているという景気循環的な影響も大きいことに留意する必要がある。

産業小分類に基づく業種別の女性従業者増加率ランキングを、東京と全国（除く東京）を比べてみると、東京における女性の活躍が際立つ（図表6に上位30業種を示す）。

まず、女性従業者数が10%以上増えた業種は（ただし100人未満の増加を除く）、東京においては94業種にのぼる。全国（除く東京）では54業種に留まっている。鉄道など一部の業種では、男性従業者が純減している一方で女性従業者が大幅に伸びている（この点は全国についても同様である）。要因として、①労働市場の需給がタイトになる中で男性を採用できない企業が女性採用を始めた、②依然存在する男女の賃金格差を利用した「裁定取引」が行われている、なども考えられるが、③着実に女性の社会進出

が拡大しているという要素が大きいのではないかと推測される。

さらに、放送や教育なども含めた広い意味での「コンテンツ産業」で女性従業者が大幅に増えている。これは全国（除く東京）にも観察されるが、増加数で見ると、東京都1つで残りの全道府県を合わせた増加数を凌駕している（高等教育機関を除く）。なお、図表6からは明らかでないが、ソフトウェア業や情報提供サービス業などIT関係（一部コンテンツ産業的な要素もある）の業種では、東京においてのみ女性の従業者が大幅に増えており、全国（除く東京）では観察されない。

この点は、これらの業種の東京への集積という点からも確認できる。『東京の産業と雇用2007』によれば、映像情報制作・配給業においては事業所の54.3%、従業者（男性も含む）の79.7%、また音声情報制作業においては事業所の72.5%、従業者の59.7%が東京に集積している。同様に経済産業省の『平成18年特定サービス産業実態調査速報』によれ

図表6 女性従業員の業種別増加率ランキング (2001-2006)

	東京都			全国 (除く東京都)		
	産業小分類	従業者増	従業者増加率	産業小分類	従業者増	従業者増加率
		(人)	(%)		(人)	(%)
1	インターネット附随サービス業	7,558	444.3	インターネット附随サービス業	3,547	351.5
2	化粧品・歯磨等化粧品用調整品製造業	10,787	248.8	その他情報等制作に附帯するサービス業	876	207.6
3	動物園, 植物園, 水族館	278	168.5	労働者派遣業	243,447	157.3
4	その他情報等制作に附帯するサービス業	2,220	142.1	その他の社会保険等事業	182,755	157.2
5	その他の洗濯・理容・美容・浴場業	6,410	118.7	建築リフォーム工事業	6,552	104.4
6	その他の社会保険等事業	25,744	116.6	他に分類されない事業サービス業	270,793	82.9
7	その他の食堂, レストラン	4,574	110.1	特殊浴場業	17,039	76.0
8	建築リフォーム工事業	1,197	103.3	その他の洗濯・理容・美容・浴場業	20,693	74.8
9	音声情報制作業	774	95.9	老人福祉・介護事業	271,727	72.8
10	老人福祉・介護事業	19,784	78.2	その他の児童福祉事業	20,977	44.4
11	酒類製造業	363	69.4	フィットネスクラブ	7,650	37.4
12	公園, 遊園地	880	68.4	映画館	2,196	34.7
13	映像等情報制作に附帯するサービス業	1,994	67.2	障害者福祉事業	24,204	34.5
14	公共放送業 (有線放送業を除く)	358	61.3	分類されない生活関連サービス業	10,317	32.5
15	鉄道業	804	60.5	他に分類されない飲食料点小売業	124,952	32.1
16	たばこ製造業	190	59.6	獣医業	4,962	29.9
17	造作材・合板等材料製造業	225	57.1	鉄道業	2,209	29.3
18	保険媒介代理業	3,001	48.6	航空機・同附属品製造業	828	27.9
19	事務用・サービス用等機械器具製造業	1,347	46.6	産業廃棄物処理業	3,182	24.9
20	補助的金融業, 金融附帯業	998	46.6	補助的金融業, 金融附帯業	1,056	24.8
21	貨物運送取扱業	605	42.9	高等教育機関	20,978	24.3
22	障害者福祉事業	2,900	42.7	中古品小売業	3,927	21.8
23	時計・眼鏡・光学機械小売業	1,681	41.2	火葬・墓地管理業	311	21.3
24	冠婚葬祭互助会	201	37.7	療術業	13,095	21.2
25	他に分類されない飲食料点小売業	16,522	36.6	保険媒介代理業	6,157	20.9
26	各種物品賃貸業	987	35.7	葬儀業	4,949	20.2
27	その他の設備工事業	234	34.2	外航海運業	107	18.6
28	その他の児童福祉事業	3,328	33.7	産業用運搬車両・同部分品等製造業	180	18.4
29	他に分類されない物品賃貸業	1,332	33.6	映像等情報制作に附帯するサービス業	530	18.3
30	信書送達業	122	33	医薬品・化粧品小売業	51,589	18.0

(資料) 総務省「平成18年事業所・企業統計調査」より作成

(注) 女性従業員数増加100人以上の業種のみ, 網かけ部分はコンテンツ関連業種を示す。

ば、ソフトウェア業の事業所の34%、従業者数の48%、そして年間売上高の61%が東京に集中している。

情報処理・提供サービス業についても、事業所数34

%、従業者数49%、年間売上高の55%と同様の状況となっている。

次に図表7は、同じく2001年から2006年の東京に

図表7 東京における規模別事業所数・従業者数の変化

2001-2006年	事業所数	従業者数	
		男	女
2006年	678,777	5,126,113	3,169,871
2001-2006純増減	-32,244	127,059	112,242
1～9人			
2006年	527,106	1,000,259	781,163
2001-2006純増減	-35,359	-53,533	-65,228
寄与率(%)	109.7	-42.1	-58.1
10～19人			
2006年	78,822	648,952	411,891
2001-2006純増減	1,685	8,373	17,565
寄与率(%)	-5.2	6.6	15.6
20～29人			
2006年	27,984	410,768	253,054
2001-2006純増減	520	114	11,798
寄与率(%)	-1.6	0.1	10.5
30～49人			
2006年	20,656	480,927	297,653
2001-2006純増減	233	-4,161	12,725
寄与率(%)	-0.7	-3.3	11.3
50～99人			
2006年	13,500	587,266	337,088
2001-2006純増減	373	14,970	16,986
寄与率(%)	-1.2	11.8	15.1
100～199人			
2006年	5,854	522,397	279,174
2001-2006純増減	9	-3,487	2,252
寄与率(%)	0.0	-2.7	2.0
200～299人			
2006年	1,797	288,500	145,573
2001-2006純増減	98	15,146	5,951
寄与率(%)	-0.3	11.9	5.3
300人以上			
2006年	2,433	1,187,044	663,575
2001-2006純増減	193	149,637	110,193
寄与率(%)	-0.6	117.8	98.2

(資料) 総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

(<http://www.toukei.metro.tokyo.jp/jigyoku/2006/jg06s10000.htm> 表10ファイルより作成)

(注) 事業所数増減の差は、「派遣・下請従業者のみ」の変化による

における事業所増、従業者増を規模別にブレイクダウンしたものである(ただし、図表6が確報値ベースであるのに対し、図表7は速報値ベースである)。

この5年間に東京の事業所数はネットで32,000強減少したが、そのほとんどは従業者10人未満の零細

事業所の廃業による。全国的に駅前商店街の衰退が言われるが、東京でも小売業での減少が大きい。逆に10人以上100人未満の事業所は相対的に増えている(事業所数全体が減少しているため、「寄与率」はマイナスになる)。

従業者数の変化で見ると、全体では男女それぞれ、13～11万人の増加となっている。寄与率で見ると、従業者300人以上の事業所がほぼそれに見合う増加となっている。ただし、女性を見ると、事業所数の増えた中小企業のカテゴリーで増えている。男性は50～99人の規模を除き、あまり増えていない。

このような特徴についての1つの説明は、雇用情勢が改善し、大企業での採用増に伴って、中小企業は男性を採りたくてもとれず、代わりに優秀な女性を求めようになったというものである。実際、ある従業員150人ほどのハイテク企業の社長によれば、まさにそのようなことが起こっているという。同社は大手企業の合併によるベンチャーである。世界的な需要急増の中で従業員を倍増させるような拡張が必要になったが、新卒の男性社員が採れなかったため、女性と外国人で補充したという。「彼らは非常に優秀で、しかも会社の“ブランド”へのこだわりはあまりない。彼らを受け入れるために場当たりに多様な人材に対応する人事制度への変更を実施している」とのことであった<sup>22</sup>。同社の本社は北関東(栃木県小山市)だが、同様の事情が東京で起こっていることは十分考えられる。

## (2) 相対的に活発化する Off-JT と東京の役割

前述したように、日本企業における企業内訓練の重要性は大きい。厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』によれば、年齢階層別の賃金カーブは、年齢とともに賃金が上昇する(少なくとも正社員について男性は50歳代前半まで、女性は40歳代前半まで)パターンが明確である。

ただし、全国的にカーブのフラット化は近年進んでいる。一方、近年、企業が実施する従業員への能力開発投資は、回復傾向にある。前掲の『東京の産

業と雇用就業2007』は、全国データを用いて次のように変化を描写している。

「90年代の景気低迷の中で従業員の能力開発の実施率は減少傾向が続いてきました。近年、景気の回復で企業の利益水準が高まってきましたが、その中にも企業は能力開発を拡大することなく利益の向上を優先させる傾向が見られました。しかし、労働人口が減少していく中で、労働者一人一人の能力向上や、仕事の効率化を図ることは、企業と労働者にとって重要な問題になってきました。2004年度に正社員に対して Off-JT を実施した企業については60.1%で、前年度に引き続き2年連続で実施率が上昇に転じています。また計画的な OJT についても48.9%で、2年連続で実施率が上がっています<sup>23</sup>」(図表8)。

企業による従業員への人的資本投資が増えれば、年齢階層別賃金カーブは、再びカーブの傾斜が強くなるはずであるが、現在のところフラット化にブレーキがかかっている兆候はみられない。投資増加の影響がまだ出ていないのか、いわゆる「能力主義」的賃金体系への移行の影響の方が大きいのか、さらには企業の投資の質的变化を反映しているのかは、さらに検討を要する課題である。

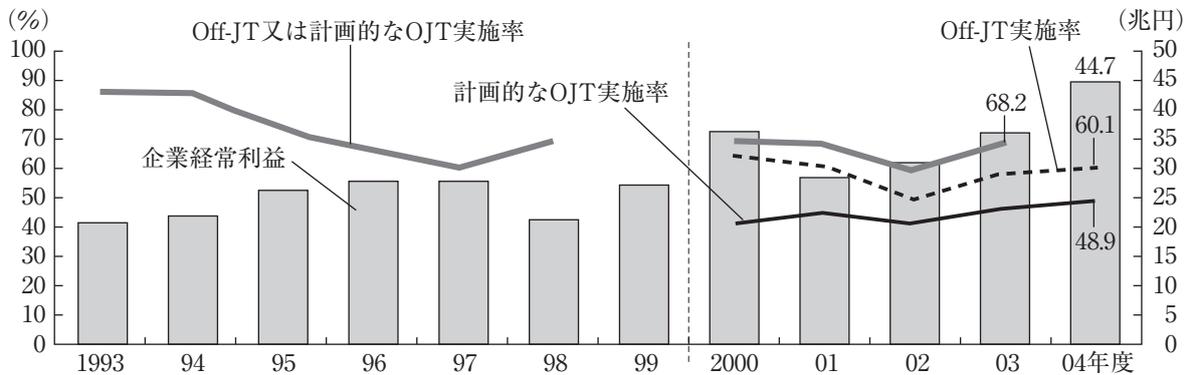
また、これまでの「高学歴女性」、「コンテンツ産業」、「(大企業だけでなく)中小企業での女性従業者増」といったキーワードを並べて考えると(必ずしも一意的な関係があるわけではないが)、人的資本への投資のチャンネルとして、伝統的な企業内訓練を一部代替するものの台頭が示唆される。具体例として、専修学校と社会人大学院の状況を見てみよう。

図表9は、専修学校の学校数、科目数、生徒数について東京のシェアの推移を見たものである。それは近年やや低下傾向にあるとはいえ、2007年度にお

22 筆者の1人による2007年4月13日の聞き取り。

23 東京都産業労働局総務部政策企画課(2007):138ページ。なお、Off-JTとは、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)のことで、計画的なOJTとは、日常業務につきながら行う教育で、計画書などを作成し、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的・継続的に実施するものをいう。

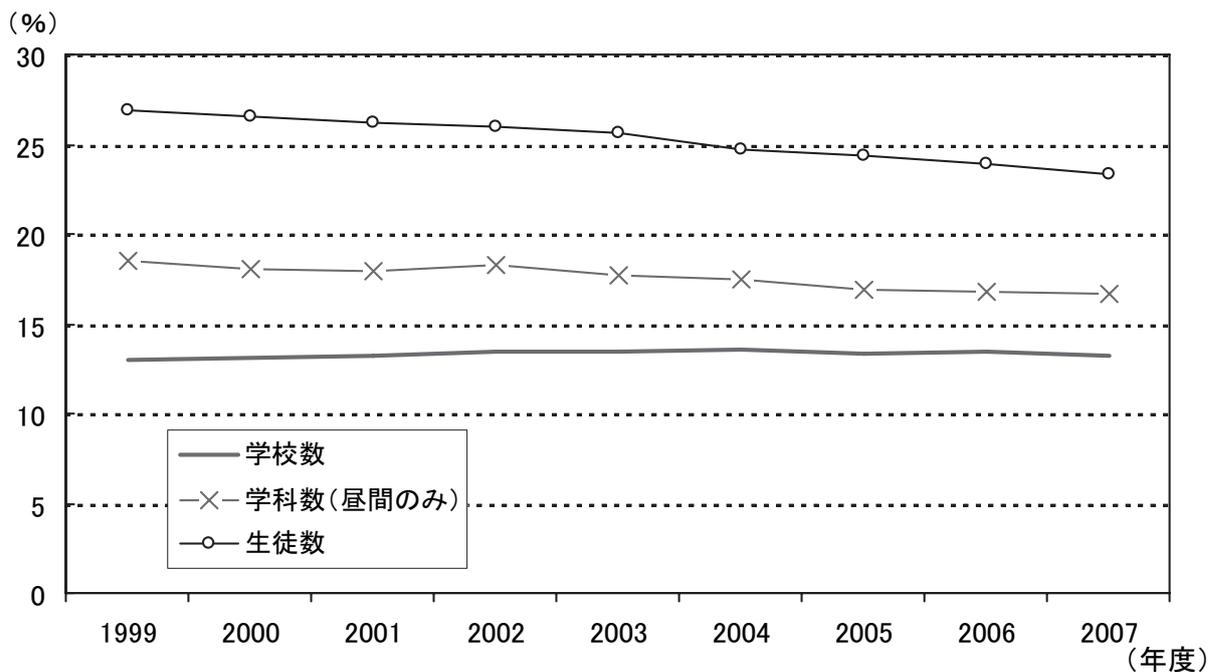
図表8 企業による能力開発の実施状況と利益の推移（全国）



注 1998年までは民間教育訓練実態調査の結果。1999年までは年、以後は年度  
資料 厚生労働省「能力開発基本調査」 財務省「法人企業統計調査」

(資料)東京都産業労働局「東京の産業と雇用就業 2007」138 ページより引用

図表9 専修学校の東京シェアの推移



(資料)文部科学省「学校基本調査報告書」各年版より作成

(注)2007年度は速報値に基づく

いて学校数456（シェア13.3%）、昼間に提供される学科数1,458（同16.6%）、そして生徒数17.5万人（同23.3%）と圧倒的に多様な学習機会を提供していることがわかる。

専修学校というと、従来高卒者にとっての大学進学に代わるチャネルというイメージがあったが、近

年では大学在学者が資格取得など実務的な能力開発を目指して、専修学校にも在籍するという、いわゆる「ダブルスクール」現象や、大学卒業生が専修学校に入学して特定の技能を身につけるといった現象も見られるようになってきた。実際、2006年度『学校基本調査報告書』（確報）によれば、全国の専修

学校の専門課程入学者32.6万人のうち、大学・短大・高専卒業者は2.2万人、6.9%に上っている。東京では7.4万人のうち7,000人強、9.5%とさらにその比率が高くなる。

次に、いわゆる社会人大学院教育が提供されている状況を見ても、東京における学習機会の豊富さが顕著である。図表10は、リクルート社のウェブサイトで紹介されている社会人向け大学院の分野別・地域別分布である。地方国立大学で提供されている「高度職業人養成」のためのコースなどが漏れている可能性はあるものの、提供されている分野の幅、そして数ともに首都圏が圧倒的である。首都圏のほかでは、関西、東海北陸に多いが、それぞれの地域の中では、東京、大阪、そして名古屋にほぼ集中している。

企業内の研修と異なり、これらの学習機会は大半

の場合、費用は個人負担である。例えば図表10の社会人大学院の場合、平均して年70万円ほどの直接費用がかかる。さらに機会費用まで考えるとかなりの投資をしても、リターンがあると考える人が増えていることになる。

なおこの点は、海外のビジネススクールへの留学生にも見られる変化である。例えば、バブル崩壊時までは、米国のビジネススクールに年間1万人程度が留学していたが、その約7割は費用を企業が負担するケース（残り3割が自費留学）であった。しかし現在では留学生の数が減少するとともに、比率が逆転している。せっかく投資してもMBAが、転職して外資系競争相手に行ったり、起業したりしてしまうために、企業サイドは能力開発投資の必要性は認識しても、長期の海外留学については慎重な姿勢を崩していない<sup>24</sup>。

図表10 社会人大学院の分野別・地域別分布

分野\地域	北海道・東北	北関東・甲信越	首都圏	関西	東海・北陸	中国・四国	九州	計
ビジネススクール (MBA・MOT・知財)	0	1	37	12	9	0	0	59
会計	0	0	5	4	3	0	0	12
経済・経営・商学	0	0	23	11	11	0	0	45
法科大学院 (ロースクール)	1	0	19	4	5	0	2	31
法・政治・政策	0	0	11	1	5	0	0	17
心理・人間	0	1	15	6	5	0	0	27
教育	0	1	9	6	4	0	0	20
福祉・医療・健康・生活	1	2	13	3	5	0	0	24
社会・文化・国際・環境	0	1	18	2	6	0	0	27
文・語学・歴史・宗教	0	0	13	6	7	0	0	26
芸術・工芸・デザイン	0	1	4	1	2	0	0	8
ウェブ・映像・アニメ系	0	1	2	0	0	0	0	3
情報・IT系	0	0	10	6	5	0	1	22
理学・工学・農水産系	0	0	10	6	7	0	0	23
建築・土木	0	0	2	0	1	0	0	3
合計	2	8	191	68	75	0	3	347

(注) 一大学で同一分野に複数の学科を登録しているところがあり、また、逆に同一学科を複数の分野に登録しているところもある  
(出所) <http://www.keikotomanabu.net/college/> より作成 (2008/1/24 アクセス)

24 詳しくは、遠藤幸彦 (2002) : 151-187ページ参照。

## 5 知識・技能・情報面の進歩が著しいコンテンツ事業および金融サービス事業における中小企業の組織資本

次に、東京への集積が顕著なサービス業としてコンテンツ事業と金融サービス事業を取り上げ、近年における組織資本面での対応（とりわけ中小企業において）、人的資本の現状、東京という都市環境との関連性などを具体的に見ていくことにする。いずれの事業も、近年、IT（情報技術）の高度化などの要因で、大きな変容を迫られているため、注目に値する。

### (1) コンテンツ事業の「ビジネス化」

まず改めてコンテンツ事業とは何かを定義しておこう。2004年5月に議員立法で成立した通称「コンテンツ促進法」は、次のように規定する；

「『コンテンツ』とは、映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を電子計算機を介して提供するためのプログラムであって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう<sup>25</sup>。」

これを事業として営むということは、コンテンツの制作、複製、上映、公演、公衆送信その他の利用、知財管理を行うことを指している<sup>26</sup>。具体的には、放送、出版といった伝統的な業態から、ウェブサイト制作、ソフトウェアといったIT関連、そして教育まで含むうる。

図表11に、東京におけるいくつかのコンテンツ業の事業所、従業者の推移を示した。96年と2006年の

2時点で比較すると、出版業を除き事業所数、従業者数ともに大幅に増えているが、後半5年間で見るとむしろ事業所数が減少している業種が多い。また、規模別の事業所数や従業者数の増加率は、従業者30～100人のカテゴリーで相対的に高い業種が目立つ。このような変化は、次の言葉に端的に示される近年のコンテンツ事業における組織資本の質的・量的変容を反映したものと考えられる；

「アニメーションがビジネスの論理で動く産業であると認識され始めたのが2000年前後で、2005年から現在まではそれが定着した時期なのである<sup>27</sup>。」

イメージ的に言えば、従来のアニメ制作会社というのは、スタジオ、すなわち放送局や映画会社の一機能部門が、下請けとして外部に切り出されていたのに対し、今世紀に入る頃から財務や営業（とくにコンテンツや権利の販売）、そして人材管理など、通常の事業会社のような幅広い機能・組織を担う必要が高まったということである（ただし、ビジネスの性格上、求められるスキルなどは一般事業会社とはかなり異なる）。

もちろん、先の記述はアニメ事業について語られたものだが、放送や映画といった既にビジネスとして確立していた事業や、コンピュータゲームなど他のセグメントにも同様に当てはまる。このような変化をもたらしている要因として、次の2つの影響が大きい。

第1に、技術変化（デジタル化、そしてインターネットの普及のインパクト）である。アーティストによる手作業的な制作過程にコンピュータが導入され、生産性が向上した。アニメの彩色などの単純作業的工程を外国へアウトソースすることも出来るようになった。

また、コンピュータゲーム、携帯電話コンテンツ

25 コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律（平成十六年六月四日法律第八十一号）：第2条

26 同法第2条2

27 『デジタルコンテンツ白書2006』：78ページ。

図表11 東京における主要コンテンツ業種の事業所数・従業者数推移

産業小分類	1996		1999		2001		2006	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
映画・ビデオ制作業	1,912	37,422	1,917	38,314	2,163	42,398	2,138	44,547
1～4	—	—	561	1,467	661	1,719	681	1,706
5～9	—	—	518	3,420	577	3,823	525	3,526
10～29	—	—	541	8,856	590	9,757	577	9,342
30～99	—	—	243	12,039	264	14,083	268	13,566
100～299	—	—	43	7,061	55	9,026	73	11,139
300以上	—	—	11	5,471	11	3,990	12	5,268
ソフトウェア業	4,545	158,057	5,035	185,268	7,327	266,813	7,882	347,236
1～4	—	—	1,041	2,642	1,581	4,112	1,847	4,638
5～9	—	—	1,086	7,313	1,647	11,099	1,556	10,571
10～29	—	—	1,584	27,093	2,228	37,794	2,340	40,473
30～99	—	—	935	48,733	1,314	67,854	1,456	76,507
100～299	—	—	296	47,015	421	66,770	495	81,882
300以上	—	—	93	52,382	128	79,184	173	133,165
情報提供サービス業	573	13,727	632	15,614	875	20,269	640	21,993
1～4	—	—	227	582	279	689	197	461
5～9	—	—	133	882	183	1,218	133	905
10～29	—	—	155	2,598	253	4,232	163	2,733
30～99	—	—	79	4,087	115	5,841	96	5,169
100～299	—	—	33	5,337	31	5,037	39	6,099
300以上	—	—	5	2,128	9	3,252	8	6,626
デザイン業	3,809	19,931	3,721	19,942	3,966	21,704	3,951	22,282
1～4	—	—	2,422	5,442	2,586	5,906	2,631	5,751
5～9	—	—	888	5,651	940	5,970	841	5,388
10～29	—	—	362	5,547	381	5,793	402	6,226
30～99	—	—	44	2,176	48	2,426	67	3,233
100～299	—	—	4	806	10	1,609	7	970
300以上	—	—	1	320	—	—	2	714
出版業	3,311	64,037	3,103	61,600	3,187	62,050	3,263	65,986
1～4	—	—	1,114	2,936	1,138	2,977	1,234	3,151
5～9	—	—	833	5,499	892	5,973	848	5,629
10～29	—	—	737	11,969	719	11,759	719	11,677
30～99	—	—	324	16,934	325	17,061	343	17,900
100～299	—	—	70	11,368	90	13,921	90	15,387
300以上	—	—	25	12,894	21	10,359	23	12,242

(資料) 総務省『事業所・企業統計調査』より作成

(注) 全期間にわたってはデータが取れないが、急激に増加している業種として、インターネット附随サービス業がある。2006年には、事業所数で2001年の4倍(360→1,449)、従業員数で6倍(5,472→32,960)に拡大している

(ウェブのみならず、着メロ、ケータイ小説など)

といった新しい需要分野が急激に拡大した。

さらに、インターネットにより中小企業にも、独

自にコンテンツを流通させる機会が拡大した。コン

텐츠を分解して課金する(例えばアルバム収録曲

を1曲ごとにばら売りする)とか、コンテンツは無

料で提供して広告で収入を得るといった多様なビジネスモデルの採用が可能になった。

第2に、国際的な注目度アップがあげられる。「クールジャパン」という言葉に代表されるように、日本のコンテンツが海外でも注目されるようになった。市場が拡大しただけでなく、知財の売買というような新しい事業が成立した。

このような状況を受けて、政府による産業政策も盛んに立案されている。先に引用したコンテンツ促進法もその1つと言える。

現状のコンテンツ事業では、このような変化に対応できるビジネスマネジャー（あるいはプロデューサー）としてのスキルをもった人が必ずしも十分多くない、というのが一般的な認識のようである。また、コンテンツを作成するアーティスト、クリエイターについても、賃金が低いといった現状から、継続的な育成については危機感がもたれている。そのため、産業政策のイニシアティブには必ず人材育成という項目が盛り込まれている<sup>28</sup>、フォーマルな教育の場として、従来の専門学校に加え、大学院課程の開講も増えている。

とはいえ、コンテンツ業界に起業家活動や組織資本の面での対応力が全くなかったということではもちろんない。そしてその対応の現れ方は、多様であるが、相対的に言うと、スタートアップという形よりも既存企業が自己革新を遂げていくという形（メディア間の融合現象の結果としての、コンテンツ業界内、あるいは関連業界からの参入を含む）の方が優勢であるように思われる。

この点を具体的に、アニメとコンピュータゲームというコンテンツ業界の2つのサブグループで見よう。まず各業界団体の会員の推移から分析する。

アニメ産業では、2002年5月に日本動画協会が設立された。アニメ制作に関わる企業が集まり、「製

作の新技术の開発、マーケット情報の収集と発信、各種付加価値の創造、著作権保護の研究と実践、人材の育成、さらに諸団体との協力・調整や」、「我が国のアニメーション文化を海外に紹介すると共に技術協力を推進<sup>29</sup>」を行うことを目的とする。

会員数は、当初の正会員17、準会員3社から2008年1月現在で正会員36、準会員19社へと順調に増え、「日本の動画プロダクションの大半が参加する大世界」（ホームページ掲載の理事長挨拶の一節）となっている。当初の正会員の中で、1社のみ脱退しているので、純増分は20社となる。

2002年の設立という相対的に新しい時期自体、先に引用した「産業として認識され始めた」という変化を如実に反映している。そして、この正会員増も、新規設立の会社によるものではない。実際、36社の設立時点を見ると、1969年以前8社、1970年代13社、1980年代6社、1990年代8社で、2000年以降は1社だけである（2001年創立）。

当初メンバーのうち映画会社系のアニメ制作会社は、設立年代が1930～40年代と古く、規模（資本金、従業員数）も大きい「大手」で、次に1960～1970年代、すなわちテレビの登場・普及とともに設立された「プロダクション」ないし「スタジオ」が続く。協会に新たに加盟してきた企業には1980～1990年代設立のところ（例えば1985年設立のスタジオジブリ）が相対的に多いとは言え、70年代以前に設立された企業の新規加入も続いた。なお従業員数は最大手でも500名程度であり、多くは200名未満である。

ただ設立時点が古いとは言え、近年上場やM&A、持株会社化などを通じた資本関係や組織形態の変更を経験した企業が増えている。また、権利売買などの事業を拡充する動きも顕著である。

地理的に見ると正会員は大阪本社の1社を除き、すべて東京が拠点で、とくに杉並区・練馬区などい

28 経済産業省の「創業・起業促進型人材育成システム開発等事業」（平成14年度補正事業）では、ITやバイオ分野での「高度専門人材」の育成と並んで、コンテンツ産業人材に求められる教育の枠組み策定を取り上げている。

29 <http://www.aja.gr.jp/>（2008/2/4 アクセス）

わゆる城西地区に集積している。これは、歴史的に製作工程が細分化されているうえに、頻繁なフェース・トゥー・フェース打合せ・手直しが必要だったことから、大手制作会社の周辺に拠点を構えたことによる。

これらの企業に就職する人材は、専門学校卒業生が多い。また大手では付属の養成機関を擁しているところもある。いずれのチャンネルも高校卒業後、2年間の課程を履修するというのが一般的である。

採用する企業側からすると、専門学校生の技能は十分ではなく、OJTに苦勞するという認識がある<sup>30</sup>。養成機関修了生の業界定着率は高いが、専門学校卒で作画新人の「入社」後1年間の離職率は、5～8割にも達するという<sup>31</sup>。

一方、伝統的なOJTも変革を迫られている。経験豊富なアニメーターも、デジタル技術には慣れておらず、年齢的な制約もあって習得も難しい。また、彩色工程の海外アウトソーシングなどの影響で、従来のような訓練・キャリアパスも実施しにくくなっている。さらに、自ら販路拡大をする可能性が開けているものの、中小企業では営業スタッフの不足が制作スタッフより深刻で、事業拡大の阻害要因となっていると考えられる<sup>32</sup>。

このような状況に対し、専門学校では企業と提携しインターンシップ制度を設けるといった動きが見られる。また、大学および大学院課程（制作技術のみならずビジネス論も）の新設も続いている。開設課程の地理別分布を見ると、首都圏が多いものの関西や中京圏でも学習機会が増えていることがわかる。ただし、関西圏などでは、せっかく学習しても、就職の機会が乏しいことが指摘されている<sup>33</sup>。

次に、コンピュータゲームの業界団体としてコンピュータエンターテインメント協会（以下CESA）を取り上げよう。CESAの前身は、95年11月に「コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会」として発足した（その後2002年に現在の協会名に変更されている）。設立主旨は、「コンピュータエンターテインメント産業（主として家庭において、コンピュータ等で人々が遊び楽しむソフトウェア及び関連商品、サービスの供給）に関する調査及び研究、普及及び啓発等を行うことにより、コンピュータエンターテインメント産業の振興を図る<sup>34</sup>」、というものである。

前身の協会が96年8月に社団法人として認可を受けたときの正会員は89社だったが、98年には132社に増えた。その後会員数は減り始め、2002年の名称変更直前には102社、そして2004年3月末には87社と発足時を下回るまでになる<sup>35</sup>。ただ2008年1月末（協会ホームページで確認）には107社と盛り返している。コンピュータゲームの最大手である任天堂が加盟していないといった事情はあるが、業界としての代表性には問題がないと思われる。

アニメ業界に比べるとコンピュータゲーム業界の動きはより多様である。正会員を2003年4月時点の93社と比べると、約3分の1は、2008年1月末には会員でなくなっている。代わって、①外資（韓国、アメリカ、フランスなど）10社程度（日本動画協会はゼロである）、②近年の新規設立20社程度が新たに加入している<sup>36</sup>。残りの新規加盟会社の多くも80年代後半から90年代に設立された会社が多い。これはハードウェアの発達の経緯からいって当然のことであろう。

30 以下の記述は、主として労働政策研究・研修機構『コンテンツ産業の雇用と人材育成－アニメーション産業実態調査－』労働政策研究報告書 No.25（2005年3月）に基づく。

31 同報告書4ページ。

32 アニメに限らず東京都のコンテンツ制作業についてだが、東京都「平成17年版東京都中小企業経営白書（サービス産業編）の概要」（2005年8月）：7ページ。

33 映像産業振興機構（2006）：8ページ。

34 [http://www.cesa.or.jp/index.php?page=gaiyo\\_mokuteki](http://www.cesa.or.jp/index.php?page=gaiyo_mokuteki)（2008/2/5アクセス）

35 新宅他（2003）によれば、この時点までは大手への業界集中化が見られたという。

36 CESA ホームページよりアクセスできる正会員のホームページより。情報開示のない企業もあるので、数は概数である。

国内の新規設立企業の設立経緯を見ると、大手で経験を積んだ人のスピンアウトが多い。逆にパチンコのデジタルゲーム化に伴って、設立の古い企業が参入してきているケースも見られる。

この業界においても、上場、M&A、持株会社化など資本関係の変更は活発に見られる。また2006年の会社法改正により可能になった合同会社（日本版LLC）という新しい組織形態を先駆けて採用したところもある。スタッフ17名の小規模企業1社のことではあるが、やや詳しく紹介しよう<sup>37</sup>。

これは川崎に本拠を置くスタジオフェイクという企業である。2000年9月に合同会社として5名で創業した。創業時の中核メンバー2人はセガの社員だったが、「小規模で長期的に強い開発組織の育成」をやりたいと思い、そのためには「経営から根本的に携わらないと難しいとの考えに至り、結果スピンアウトの選択」をしたという。経営のノウハウもなく模索していたときに、あくまで小さい規模を維持し、スピーディな対応が可能な欧米の有限責任会社（LLC）という会社形態に惹かれた。当時の日本にはそれに対応するものがなかったが、一番近い形態として合同会社を選択した。

アットホームな小集団である一方で、厳しくてユニークな人材教育も施している。「ゲーム開発を行う専門職のスタッフであっても一般的なビジネススキルやビジネスマナーの獲得に十分時間をかけ、専門技術より先に完全に出来ることを求め」ている。とりわけプロジェクトマネジメントの基礎としてのコミュニケーションスキルの習得には重点を置き、2004年からは一般企業に混じって「NTT 電話応対コンクール」にスタッフを参加させ、優秀な成績をあげている。また、子供の体験学習やインターンを積極的に受け入れているのも特徴で、非公開の合同会社ならではの柔軟な発想にもとづいた活動を行っ

ている。

現在のCESA 正会員の本社所在地の分布を見ると、アニメほどの集積ではないものの、やはり東京が全体の4分の3（とくに渋谷区－いわゆるBitter Valley－）が多い。スタジオフェイクのような神奈川県を本拠とする企業を加えると8割に達する。

過去のヒアリングにもとづくと、ゲーム開発企業が東京に集積している理由として、人材確保（専門学校などの存在）、交通の便（羽田、成田へのアクセス）などが挙げられることが多い。

開発者など創造性の発揮を求められる人材の育成については、アニメ業界と類似の問題がある。例えばCESAの報告書では次のように指摘されている；

「わが国のゲーム産業の開発者教育においては、OJT（中略）による実践教育が主であり、体系化された技術教育があまりなされてこなかった歴史がある。この1つの要因としてはビジネスソフトのような前もって準備された仕様書にもとづく開発方法ではなく、開発過程にて面白さを確認しながら制作し、感性などを重視したゲームソフト特有の開発手法がとられていたことが主要な要因の1つと考えられる。

しかし、初期ゲーム機時代には少人数の開発者によってゲーム制作ができたのに対し、ゲーム機の性能が向上したことにより、ゲーム内容が増え、映像のクオリティが向上し、プログラムも複雑化したことで、多人数、長期間での開発となっていった。

このような変化の中で、開発者がより高い技術を学ぶ必要に迫られているが、現在従事している開発者の技術を体系的に向上させる時間、仕組みを組み立てる余裕を持たずに、日々の開発業務に専心せざるをえない環境が続いている<sup>38</sup>。」

また、学校教育課程においても、語学のハンディなどもあって、若い段階から最先端のプログラム理論を学ぶ機会に乏しく、米国の技術者と差がついて

37 以下の記述は、岡安啓司・石本則子（2007）に基づく。

38 CESA「ゲーム産業における開発者人材育成事業報告書」（平成18年度経済産業省サービス産業人材育成事業）：1ページ。

しまうというような問題があるという<sup>39</sup>。

このような慢性の人手不足、スキル不足を打開するため、企業の多くはOJTに比べ、Off-JTやアウトソーシングの利用に前向きである。

## (2) 金融サービス事業における新興勢力

日本版ビッグバン構想が出て10年以上経った。目的であった日本の金融・資本市場の国際競争力向上は、現時点においてもあまり達成されていない。

とはいえ、既存の金融サービス企業でも、経営破綻、合併（同業態のみならず、銀行と証券のような異なる業態間の経営統合も含む）、グループ再編といった大きな変容を経験したところが少なくない。

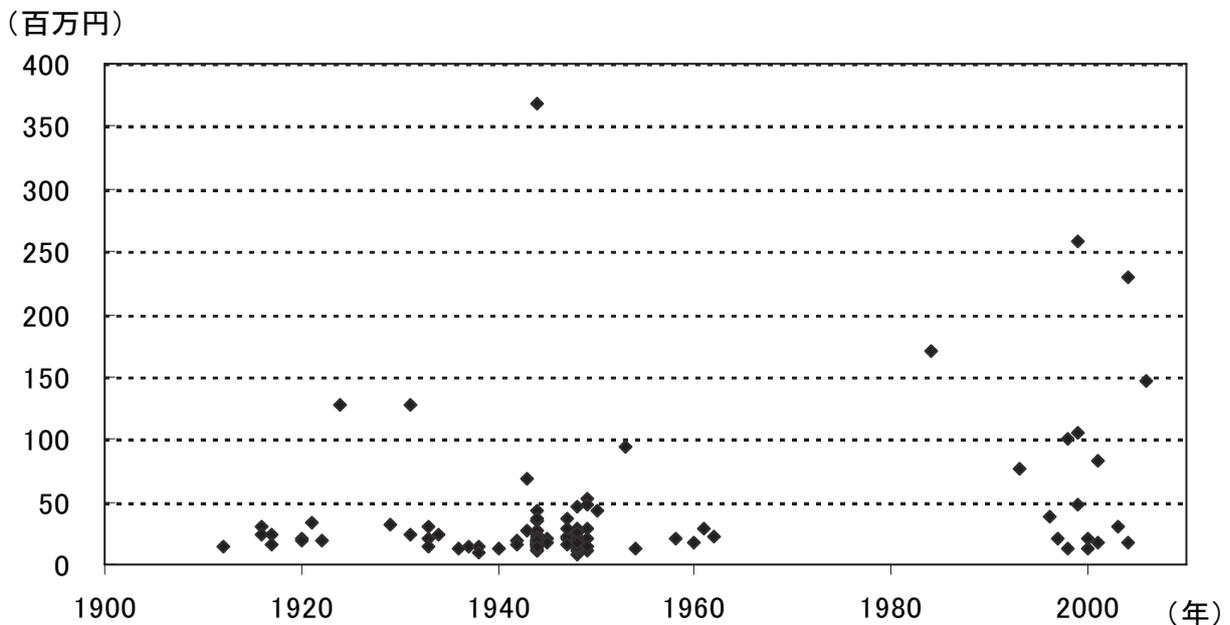
また、外資や他業態からの参入、さらには銀行・証券会社の破綻の結果、人材が流動化したことにより、さまざまな企業が新規に設立された。中小企業との関連で、以下では3つのセグメントを概観する。

### ① オンライン証券

主としてインターネットを利用して、株式や債券、投資信託の売買を割安な手数料（コミッション）で仲介するオンライン証券会社は、わが国では98年、規制緩和によりコミッションの自由化が行われた結果、ビジネスが可能になった。営業スタッフを擁し、店頭などでの対面販売を行ってきた既存の証券会社が、1つのチャンネルとしてオンライン取引サービスを提供することもあるが、専門会社の設立も相次いだ。2007年9月末現在で、インターネット取引サービスを提供している会社は57社（日本証券業協会会員の18.2%）、口座数は1,272万口座、これらの口座を通じて売買される株式の取引金額は全体の22.2%（2007年4月～9月の半年間。最も高かったのは、2005年10月～2006年3月の31.5%）にまで達している。

オンライン証券会社は、生産性が高い。図表12は、

図表12 証券会社の設立年と1人あたり収益の関係



(資料) 日本経済新聞社『日経金融年報』2007年夏季号より作成

(注) データの完備した102社のみ(持株会社がある場合は、持株会社ベース)。

39 重森泰平「「真のゆとり教育」が生んだ18歳天才プログラマー」日経IT Plus 2008年2月5日  
(<http://it.nikkei.co.jp/trend/special/interview.aspx?n=MMITzx000004022008>)

会社の設立年と1人あたり収益（営業収入）の関係プロットしたもののだが、1人あたり収益が1億円を超える会社は、サンプル102社中9社しかない。そのうち、オンライン専門の証券会社が5社、外資系投資銀行が3社で、伝統的な証券会社では唯一業界最大手の野村證券（1924年設立）だけが1億円のレベルを超えている。この状況は、1人あたり経常利益でみても変わらない。

これらのオンライン専門証券会社は、従業員80人～350人弱と相対的に小規模である。そして、全て本拠地は東京に置かれている。98年の規制緩和後の設立企業が多いが、松井証券（31年設立）やSBIイー・トレード証券（44年設立）のように、伝統的な証券会社を新しい資本、あるいは経営者が大幅にリストラクチャリングして専門となったところもある。いずれも経営に携わる人材の中に、証券業、とくに個人向け証券営業の経験がほとんどない人が多いのが特徴である。

## ② 資産運用

図表13は、近年の投資顧問業界の変遷を資本系列、本社所在地別に示したものである。銀行や保険会社本体の統合や合併の結果、系列資産運用会社も整理統合され、数は減少した。また非居住者と分類される投資顧問の数も大幅に減少したが、外資系企業については、とくに2003年以降は増加に転じている。

しかし、最も顕著な変化は、「独立系」投資顧問の増加である。2007年以前の数値にはJ-REIT（不動産投資信託）が組成可能になったことによる不動産会社系の運用会社の参入が含まれているが、証券投資の分野でも活発なスタートアップがあったことを物語っている。

また、地域別に見ると、証券投資顧問業協会加盟の投資顧問会社（相対的に人員や運用資産の規模が大きいと考えられる）の9割、財務省に登録している全業者の8割強が関東地方（とりわけ東京）に本社を構えている。しかも近年になるにつれて集積度

は高まっている。ちなみに、2008年1月17日現在で、同協会のホームページに掲載されている会員284社のうち、代表番号の市外局番が03である企業は254社、89.4%と大半の投資顧問会社は、東京23区内に所在している。

独立系投資顧問会社の多くは、大手企業で運用経験をもつ専門家によって設立されたと考えられる。他社とは異なる自らの投資哲学や運用手法を実践してみたいということでスタートアップという道を選択したわけだが、従来に比べ、海外の年金基金など実績の少ない運用会社にも積極的に資金を預けてみる顧客が増えたこと、トレーディングやデータベースのシステムが技術革新により安価になってきたことなどが、背景にある。

ただ、投資顧問業界全体としてみると、業者数の拡大が示唆するほどのスキルアップがない。図表14に協会メンバーのうち、投資一任業務を営むことのできる会社のファンド・マネジャーおよび調査スタッフ（アナリストなど）の人数、経験年数を時系列で示した。企業数が増えていないことに加え、専門家の経験年数も8年かかって平均1～2年長くなったに過ぎない。人材が協会外（後述するような再生ファンドなど）へ流出していることも考えられるが、一般的に日本企業で見られるローテーション人事の影響も大きいと考えられる。

## ③ 再生ファンド

広義の資産運用業界に含まれるが、近年いろいろな意味で世界的に注目を集めているのは、ヘッジファンド、およびプライベート・エクイティ（PE）ファンドである。このうちPEファンドとは、文字どおり非公開企業への投資を行い高いリターンを追求する運用会社で、ベンチャーキャピタルやバイアウトファンドが含まれる。通常、投資対象企業の経営にもある程度積極的に関与するのが特色である。米国のビジネススクールの優秀な学生の就職先として、かつてのウォール街の投資銀行や経営コンサルティング

図表13 投資顧問業界の推移

	2000/3/31		2003/3/31		2007/3/30	
	協会会員業者数	登録業者数	協会会員業者数	登録業者数	協会会員業者数	登録業者数
系列						
証券	15	28	15	40	18	36
都長銀	12	12	7	12	7	11
地銀	9	10	6	6	6	6
信託	3	4	3	4	3	3
生保	13	16	8	12	9	12
損保	10	12	4	4	4	4
外資	65	95	61	98	62	161
その他	83	294	90	362	131	624
報道出版	1	5	0	2	1	3
中小金融	3	5	3	6	3	7
流通商社	3	5	5	6	4	7
不動産系					10	
独立系	76	279	82	348	113	559
非居住者	5	133	4	76	2	56
証券・信託銀行	-	-	-	-	19	46
計	215	604	198	614	261	959
(参考) 管轄財務局別						
関東	183	390	169	447	235	782
うち非居住者	5	133	4	76	2	56
近畿	10	41	9	49	14	67
東海	10	24	11	26	8	25
北海道	0	2	0	2	0	4
東北	0	0	0	0	0	0
北陸	2	2	1	1	0	4
中国	1	2	1	2	1	4
四国	1	3	1	3	1	3
九州	1	3	1	3	0	5
福岡(支)	2	4	1	4	0	9
沖縄総合事務局	-	-	0	1	0	0

(注) 2000年、2003年の独立系には不動産を含む(「その他」と表記されていた)。

(出所) 日本証券投資顧問業協会ホームページより作成

図表14 投資一任業者の役職員状況

	1999/3/31	2000/3/31	2003/3/31	2007/3/30
社数	130	125	121	138
役職員合計(人)	6,758	7,420	7,796	9,309
うちファンド・マネジャー(人)	1,471	1,489	1,514	1,565
構成比(%)	21.8	20.1	19.4	16.8
経験年数(年)	10.6	10.5	11.1	12.3
調査スタッフ(人)	411	405	655	701
構成比(%)	6.1	5.5	8.4	7.5
経験年数(年)	8.3	7.4	9.5	10.4

(出所) 日本証券投資顧問業協会資料より作成

ング会社になり、人気ナンバーワンの業種となっている。

バイアウトファンドのさらにサブカテゴリーとして、とくにわが国では、過剰な負債などの要因で経営が行き詰まった企業を立て直す再生ファンド（ターンアラウンドファンド）の活動が興味深い。

以前はいわゆるメインバンクが貸付の回収プロセスの1つの選択肢として実施してきた業務（役職員の派遣、債権者間の利害関係調整、債務の削減など）が、外に切り出され、スタートアップ企業によって担われるようになったのである。背景には、銀行が多量の不良債権を抱え、かつ権利関係が複雑化して事業再生に取り組みにくい、逆に言えば銀行も借り手の企業も先送りのインセンティブが働きがちな状

況にあったこと、政府の不良債権削減方針が明確なデッドラインを設定して導入されたことなどがある。また、事業再生のために新たなリスクマネーがファンドを通して供給された点も重要である。したがって、不良債権問題が峠を越した今日でも再生ファンドの動きは活発で、銀行もむしろ投資家、ないしパートナーとして関与するようになっている。

日本で活動している再生ファンドは、外資系か元銀行員、コンサルタント、あるいは投資銀行家によって設立されたものが大半である。そしてこれらファンド会社の経営者に共通するのは、海外でのバイアウトファンドへの投資や企業立て直しの経験である。設立地は圧倒的に東京が多い。

通常これらのファンド（運用会社）は、高度な専

図表15 産業再生機構ピーク時（2004/10/1）の役職員プロフィール

（単位：人）

合計	224
役員	12
派遣・業務委託等	64
執行役員・MD・社員	148
うち前職	
戦略系コンサルタント、アドバイザー等	48
監査法人・法律事務所等	27
証券・保険等	18
銀行	12
その他一般事業法人	21
公務員	1
政府・政府系金融機関からの出向	21
資格・経験	
弁護士	8
公認会計士	18
米国公認会計士	4
税理士	4
不動産鑑定士	1
司法書士	1
行政書士	1
MBA取得者	25
代表取締役経験者	9

（注） 資格経験は、役員・派遣・業務委託者を含む

（出所） 産業再生機構編著『事業再生の実践第Ⅲ巻：事業再生計画の実行』商事法務、2006年：239ページより作成

門性をもつプロフェッショナルで構成される。定型的な業務は極力アウトソーシングされ、従業員規模は意図的に小さくしている。一例として、**図表15**に産業再生機構の役職員の構成を示した。同機構はいわば官製の再生ファンドで、一般的なファンドとは規模の点で異なっているが、設立時から公務員の参画は全体の1割程度で、残りは民間出身のプロフェッショナルを採用している点で、参考になると思われる。実際、同機構が解散した現在、在籍した多くの専門家は旧職に戻るのではなく、民間の再生ファンドなどで活躍している。

また、再生ファンドは自らが企業として新しい組織資本を生み出しているだけでなく、再生プロセスを経て投資対象企業にも組織資本の変容を直接的に促している点でも注目される。具体的には、ファンドから派遣されたターンアラウンド・マネジャー(TM)と呼ばれる経営の専門家が、ファンド内外の法律、会計などの専門家と協議しながら事業再生計画をまとめ実行に移す。具体的にTMは、事業の取捨選別に始まり、新しい資本構成への移行(負債と株式を交換するデット・エクイティ・スワップなどが用いられる)、組織の見直しなどに主導権を発揮する。まさに先に述べた起業家的(経営管理的)能力を有する人材である。再生ファンドへのリスクマネー供給は潤沢であるが、むしろTMの供給制約(経営能力の高い人材の流動性が低い)のほうが、大きな問題となっている。

## 6 製造業における中小企業の組織資本

これまで、大都市における多様な専門性の集積や、企業や人々の近接性をもつ意義、さらには市場規模が大きいという特性に注目し、サービス事業の中には東京において起業・成長しやすいものがあることを述べた。

一方、製造業の生産事業所の立地選択については、

用地コストや労働コストも重要な判断要素となり、立地が大都市に集中する傾向は見られない。かつては輸送コストや通信コストという要素が着目されて、それが米国の製造業集積地域の説明に活用されることがあったが、輸送・通信の技術の進歩により、その重要性は縮減してきている。実際、日本の製造業の立地は全国に拡散する傾向が見られる。さらに近年は、アジアの国々の中で良質・安価な労働力が存在する地域へと、立地が大きく拡大している。

ただし、浜松のように、輸送機器製造業企業などが1つの地域に集まる傾向は見られる。それは、その地域で古くから輸送機器製造関連の知識・技能・情報と人的資本が集積してきていることが企業と人を引きつけていると考えられる。生産事業所は世界に拡大しても、浜松は、研究・開発拠点やマザー工場としての役割を今日も担っている。その点では、前述した大都市の特性と共通した面がある。

一方、地方の中山間地域で起業がなされ、順調に成長してきた中小企業もある<sup>40</sup>。そこでは、コンピュータ制御が活用されるとともに、クラフトマン・タイプの熟練工ではなく、いろいろな生産技術に柔軟に対応できる技能が企業内で育成されている。その技能が企業特殊の要素をもつほか、その地域での従業員の生活環境の良さや生活コストの安さも加わって、従業員の定着率は高い。

そこで一般的に、製造業において起業家的ビジネスを追及する中小企業を考えてみよう。それに該当する可能性の高いグループの1つは、研究開発型企業であろう。

製造業中小企業の中で研究開発を行っている企業の割合は1割くらいで、時系列で見ても、この割合はほぼ横ばいである。研究開発型中小企業といっても、平均的には需要規模は小さく、研究開発要員は量的に限定されるので、多様あるいは異種の専門性をもつ人材を統合するというよりも、個々の組織メ

40 柴山(2006)を参照。

ンバーの技能を高めることや彼らのモチベーションを高揚することにより重点が置かれるであろう。また、企業所有者でもある経営者が多く、彼ら自身が経営戦略にしても組織資本作りにおいても大きな役割を果たすことから、経営者中心に企業全体としての情報の共有度が高くなるであろうと考えられる。

中小公庫のレポートは、研究開発型中小企業について興味深い調査を行っている<sup>41</sup>。それによれば、企業内訓練に綿密な計画性はなくても、技術者に求められる能力を身につけるために意図的な育成を行う企業が多い。また技術者のモチベーションの向上が重視されており、彼らが、新しい技術を創造できる、幅広い開発プロセスに関われる、市場からの客観的評価が得られる、組織作りに配慮する企業が多い。

それでは、東京という環境に注目したとき、研究開発型中小企業に何か特色が見られるだろうか。図表16によると、中小企業に占める研究開発型企業数の割合は、全国平均よりも高く、かつ90年代末から今日まで上昇傾向を示している。その背景として、

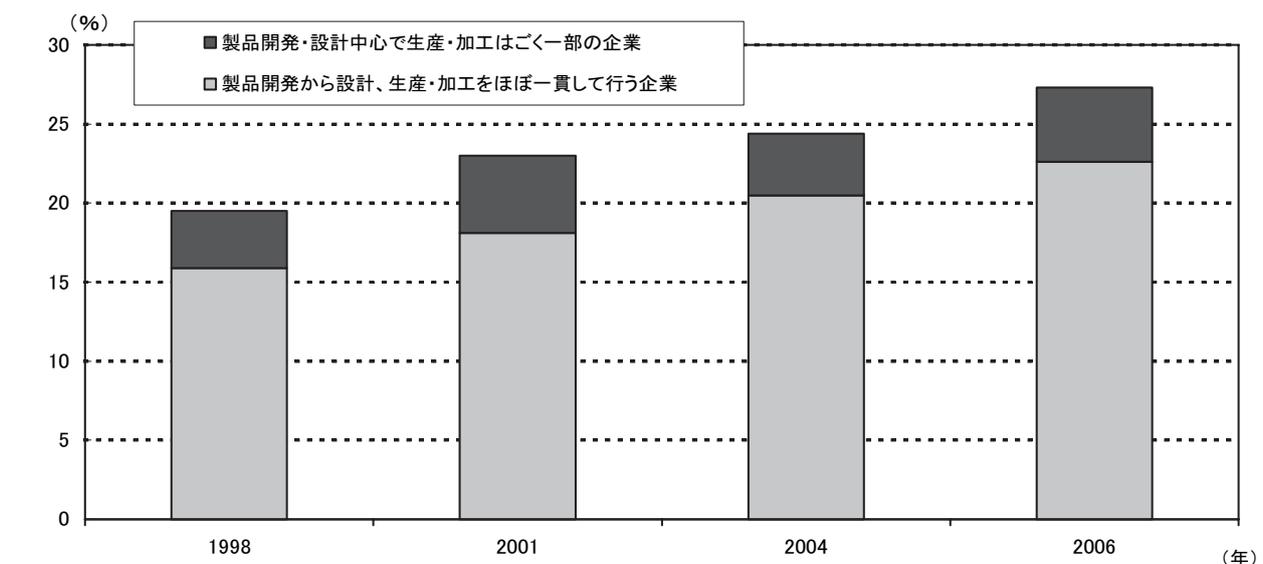
サービス事業の場合と同様に、多様な専門性が集積し、企業や人が近接しているという環境が、研究開発をしやすい条件として働いているのではなかろうか。つまり、バリューチェーンの中で研究・開発・企画・デザインなどのプロセスの大きい企業の場合、それがサービス事業であっても製造業であっても、東京という立地が起業・成長をやすくしているのではないかと考えられる。

## 7 おわりに

現代経済において成長力を維持するには、市場経済システムの機能をより強化するとともに、知識・技能・情報や人的資本をより高度化していくことが要件である。同時に、知識・技能・情報は分散してもたれており、また個々人のもつ人的資本は専門化しているため、これらに関連づけ統合することも強く求められている。

このような時代を踏まえて本稿が出発点とした考え方は、以下の3条件が揃うと新しいタイプの組織資本がより創造されやすく、それは起業家的ビジネ

図表16 東京都製造業における開発機能をもつ企業の割合



(出所) 東京都産業労働局「東京の中小企業の現状 平成18年度」

41 中小企業金融公庫総合研究所『研究開発型企業における中核人材の確保と育成』（2008）

スを追及する中小企業の成長を促すということであった。

- ① サービス事業、とくに知識・技能・情報面の進歩が速い事業分野
- ② 東京という大都市で、他地域に比べて相対的に、人的資本の質・量・多様性に富み、知識・技能・情報面で海外との交流が活発な地理空間
- ③ 起業家活動あるいは起業家的（経営管理的）能力の活性化

上記3条件の中の、①のサービス事業という分野は、第3章「サービス事業と都市環境」で記述したとおり、いろいろなビジネスを含んでいる。家事サービスや介護サービスなどの対消費者サービスもその一部であるが、そうした事業の成長については、社会の高齢化などによる需要の増加という趨勢要素が大きな役割を演じている。それに対して本稿が注目するのは、IT革新をはじめ知識・技能・情報面で大きな進歩があったことが社会の新しいサービスに対する潜在需要を引き出している点である。具体的に取り上げたコンテンツ事業や金融サービス事業は、いずれもITの高度化などによって大きく変容してきた事業分野である。また研究開発型製造業のケースも、知識・技能・情報が社会全体として速い進歩を遂げる中で、個別企業がそれを活用する形で新しい商品や組織を開発し生産性を引き上げようとしている事業である。こうした環境下では、変革の機会がさまざまな形で訪れるので、起業家的ビジネスを追及する企業は積極的に反応すると考えられる。

次に②として、東京という都市環境に着目したのは、グローバル化や知識経済化が進展する趨勢下で、東京では多様な専門性をもつ高度技能人材の層が相対的に豊富であることが、新しい産業が生まれ成長するうえで有利に作用すると考えられるからである。その流れの一環として、東京では高学歴女性が市場に積極的に参加する傾向が進んでおり、それも知識・技能・情報面の進歩が速い事業分野での活躍が目立

つ。金融サービス事業などの外資が積極的に参入している事業分野でも、関連する高度人材は東京に集中して活動する傾向が見られる。このような人的資本上の特色が、高度な、あるいは新しい組織資本を形成することを、東京において円滑化していると考えられる。

このように上記の3条件のうちの①と②は、実証的な観察もできるし、また①と②の条件が重なると、組織資本の革新が進み、中小企業の成長が促進されるという点も、ある程度確認できたと考えられる。

しかしながら、③の起業家活動や起業家的能力について地域的特色があるとの理論づけや観察は難しい。むしろ、それらは地域にこだわりなく機会があるところで活性化すると考えられるであろう。したがって、③は、むしろ日本全体として起業家活動や起業家的能力が活発に機能しているかどうか、という問題となろう。具体的には、その状況を時系列で観察するか、日本と他国の状況を比較するか、によって現状を判断することになる。例えば米国では、サービス事業において比較的短期間に大企業へと成長した小企業が数多く生まれた。それに比べて、日本ではそれほど勢いは生まれていない。一国における人的資本の集中という面では、東京に他国の大都市に劣らない条件があるのにもかかわらず、日本における起業家活動の活性化という面で物足りなさが残るのはなぜであろうか。

この点については、従来からも論じられてきたように、米国はもともと移民の国であるのに対して、日本は島国で言語・文化的に同一性の強い国であることなどが重要な背景の1つであるとの見方などがある。しかし、第二次大戦後の日本経済において、起業家が興した小さな企業から出発し、いまでは国際的にも一流企業として活躍している日本企業は少なくない。第2章「企業の組織資本」の第5節「起業家的（経営管理的）能力と起業家」で議論したような、起業家的（経営管理的）能力と起業家を合わ

せて考えると、日本の起業家活動は継続的に力強く働いてきたと考えることもできる。他方、組織の中の専門性のある従業員を目指すか、新しい組織を創造する起業家を目指すか、という個々人の職業選択の状況に目を向けると、日本においては才能ある人々の多くは前者を志向する傾向が強かったと思われる。

日本経済の将来を考えると、とくに中小企業の発展性を考えるとき、これまでの傾向が続くことよいか、より多数の才能ある人々が起業家を目指すインセンティブを強めるように制度・政策をさらに工夫することが望まれるのか、という問題は旧くして新しい検討課題であろう。

## 参考文献

- 映像産業振興機構『映像系高等教育機関における教育体制の実態調査』VIPO 調査レポート2006-2 (2006年8月)  
 遠藤幸彦「企業派遣による MBA 留学」平野健一郎・賀来景英編『21世紀の国際知的交流と日本』、2002年、中央公論新社
- 岡安啓司・石本則子「新しい会社形態合同会社（日本版 LLC）とスタジオフェイク」『2007CESA ゲーム白書』、2007年、コンピュータエンターテインメント協会
- 川津のり「ライフスタイルを創造する新しい女性消費者群」『知的資産創造』、2007年3月号、野村総合研究所
- 鞍谷雅敏「今後の潜在成長力を考えるにあたって—人的資本及び知的資産の重視—」『財界観測』、1994年9月号、野村総合研究所
- 鞍谷雅敏・遠藤幸彦「1990年代以降の東京の変容と、その背後で働く力、他地域との関係」『三田商学研究』、2007年2月号、慶應義塾大学商学会
- 産業再生機構編著『事業再生の実践第Ⅲ巻：事業再生計画の実行』、2006年、商事法務
- 柴山清彦「工業立地再考：技能の特性と工場立地」『中小企業総合研究』第5号 中小企業金融公庫総合研究所、2006年11月
- 新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之『ゲーム産業の経済分析』、2003年、東洋経済新報社
- 高田伸朗・小池克宏「日本企業のサービスイノベーション」『知的資産創造』、2002年12月号、野村総合研究所
- 寺井信裕・中村哲「モデルケースを踏まえた「働くモチベーション」への実践的アプローチ」『知的資産創造』、2007年8月号、野村総合研究所
- 東京都産業労働局総務部政策企画課『東京の産業と雇用就業2007』、2007年8月
- 西澤隆ほか（野村証券金融経済研究所）『日本経済 活力維持の条件』、2007年12月
- 野口均『ファンドの時代』2006年、千倉書房
- 労働政策研究・研修機構『コンテンツ産業の雇用と人材育成—アニメーション産業実態調査—』労働政策研究報告書 No.25 (2005年3月)
- 渡辺茂「ピュアカンパニー」『知的資産創造』、2002年4・5月号、野村総合研究所
- 和田勉『事業再生ファンド』2004年、ダイヤモンド社
- Becker Gary S., "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis," *The Journal of Political Economy*, October 1962
- Becker, G. and K. Murphy, "The Division of Labor, Coordination Costs and Knowledge," *Quarterly Journal of Economics*, November 1992
- Becker, Gary S., *Economic Theory*, 1971
- Kole, S. and K. Lehn, "Deregulation, the Evolution of Corporate Structure, and Survival," *American Economic Review*, May 1997
- Lucas, Robert E., "On the Size Distribution of Business Firms," *The Bell Journal of Economics*, Autumn 1978
- Murphy, K., A. Shleifer and R. Vishny, "The Allocation of Talent: Implications for Growth," *Quarterly Journal of Economics*, May 1991
- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, 1990
- Prescott, E. and M. Visscher, "Organization Capital," *Journal of Political Economy*, June 1980
- Rosen, Sherwin., "Economics and Entrepreneurship" in *Entrepreneurship*, edited by Ronen, 1983