

Entrepreneurs and Marketing

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-02-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 内田, 成 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/456">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/456</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 起業家とマーケティング

## Entrepreneurs and Marketing

内 田 成

UCHIDA, Minoru

### 1. はじめに

グローバル化とIT技術の進展が社会経済に大きな影響を与えてきていることは改めて指摘するまでもあるまい<sup>1)</sup>。それはわが国を取り巻く環境も変化させている。特に戦後の経済発展の原動力となってきた大企業や産業の力の相対的な低下にともない新たな発展の原動力が求められている。それは従来にはない創造性と新規性を伴う企業の出現への熱望といえよう<sup>2)</sup>。

そこで本稿で前半において、現在のわが国におけるベンチャー企業に関する考え方・動向をまとめ、後半において、事例として、わが国の多くのベンチャー企業の中から、ブリヂストンタイヤ（現ブリヂストン）の創業者石橋正二郎と松下電器（現パナソニック）の創業者松下幸之助を取り上げ、起業からその後の成長・発展までを特にマーケティングとの関連において論ずることとした。彼らはわが国の実業界にマーケティングがビジネス界に本格的に導入されるはるか以前に現代のマーケティングの基本である顧客志向を基本的な視座におき、それを実行することにより成功していった、と考えることができるから

である。

### 2. ベンチャー企業をめぐる環境について

ところで近年において、ベンチャー企業に対する様々な提言やレポートが出てきている。もちろん、創造的企業であるベンチャーに対する考え方の変化は、1999年の中小企業基本法の抜本的な改正に求めることもできよう。その骨子についてはすでに多くの検討が加えられているので、ここでは詳細には立ち入らず概要についてのみ述べることにしよう<sup>3)</sup>。中小企業基本法の改正は中小企業と大企業との格差の是正から選択と集中による支援へと基本理念が見直された点が特質すべき点である<sup>4)</sup>。

近年におけるベンチャー企業に関するものとしては、ベンチャー有識者会議、日本再興戦略2016、ベンチャー・チャレンジ2020などの基本的な考え方の紹介をしながら現在のわが国におけるベンチャー企業の意味について考えてゆく。

まず、わが国におけるベンチャー企業について、2014年4月に取りまとめられた「ベンチャー有識者会議とりまとめ」をみると、ベンチャーとは、起業にとどまらず、既存大企

---

キーワード：起業家、マーケティング、パナソニック、ブリヂストン、ベンチャー企業  
Key words : entrepreneur, marketing, Panasonic, BRIDGESTONE, venture business

業の改革も含めた企業としての新しい取組への挑戦するものとされている。そして次世代を担う企業群を形成し、「新しい力」で経済を再生するために、ベンチャー創造の好循環を実現する、ということがベンチャー宣言として定義されている<sup>5)</sup>。さらにベンチャーの必要として、産業の新陳代謝の促進が日本経済再生のための重要な課題であり、そのためには「ベンチャーの加速」が不可欠である、と捉えている。特徴的な考え方は、ベンチャーを新規起業に限定せず、既存企業をも包含している点である。確かに、これまでも大企業のいわゆる社内ベンチャーとしてスタートし、その後独立分離したケースがあるが、それはあくまでも助走段階において資金や人材などの点において不安定要素が存在していたためである、といえよう<sup>6)</sup>。

ベンチャーに求められるものとしては、産業の新成長分野の開拓者、雇用の創出およびイノベーションの創出の3つが挙げられている<sup>7)</sup>。このようにベンチャー企業に対する期待は大きく、後でも触れるアベノミクスの成長戦略の中核にもベンチャー企業が位置づけられているが、克服すべき課題もある。それは、挑戦する人が少ない、リスクマネーが少ない、グローバル化ができていない、大企業とベンチャーの連携の不足、地域発ベンチャーが少ない、行政によるベンチャー支援の課題などである<sup>8)</sup>。このような課題があるが、ベンチャーの創出のためには、どのようにすればよいのか。まず指摘できるのが制度改革である。投資、税制措置などが揚げられる。次に単に支援策や制度を作るだけではベンチャーは生まれてはこない。起業家がいなければならない。起業家を生むためには、起業家教育が不可欠である。それは初等教育に

おける起業家教育の重要性である。そして、大学あるいは大学院においてさらにそれを深化させ、実際の起業に結びつけることである<sup>9)</sup>。

次に「日本再興戦略2016」を取り上げることにしよう。この戦略はアベノミクスの「3本の矢」における「第三の矢」として位置づけられている成長戦略である。「第一の矢」は「大胆な金融政策」である。「第二の矢」は「機動的な財政政策」である。第一と第二の矢は経済活性化政策であり、需要サイドに直接的あるいは間接的に働きかけるものであった<sup>10)</sup>。それは日本経済が再生し、高い成長を実現するためには、デフレからの脱却が不可避であり、そのためには需給のギャップを縮小させることが必要であり、そのためには需要サイドへの働きかけが前提となっていたのである。

成長戦略は企業などの供給サイドに働きかけることにより企業収益を改善させ、それにより雇用増、賃金上昇を通じて家計の所得を増加させ、消費を押し上げ、企業投資を刺激する需要に繋がる「成長の好循環」を生み出すことを狙いとしている<sup>11)</sup>。

日本再興戦略は「日本産業再興プラン」、「戦略市場創造プラン」および「国際展開戦略」という3つのアクションプランから構成され、いずれも民間活力に依存している。そして「日本産業再興プラン」がベンチャーとの関係において特に重要である。その目的は産業の新陳代謝の促進、ベンチャーの開業率・廃業率を米国・英国レベルの10%台に持ってゆくことである<sup>12)</sup>。このようにアベノミクスにおいても創造的新規企業としてのベンチャー企業の重要性が明確に述べられている。

最後に「ベンチャー・チャレンジ2020」（平成28年4月1日 日本経済再生本部決定）を

採り挙げる。名目GDP600兆円の成否はイノベーションにかかっている、といえる。特にIoT、ビッグデータ、AI時代の到来により、第四次産業革命<sup>13)</sup>が急速に進展しており、経済社会を大きく変化させつつある、という認識がある。そしてこのような変化の時代において、次世代の担い手としてきたされているのがベンチャーである。わが国は少子高齢化、人口減少に伴う労働力不足、環境・エネルギー制約な多くの課題を抱えている<sup>14)</sup>。しかし、このような変化があり、多くの課題を抱えている時こそ、新たなことにチャレンジする好機ととらえることができ、新しい産業や雇用の創出に大きな期待がかかっている。

米国のシリコンバレーでは、起業家、起業支援者、企業、大学、研究機関、金融機関や公的機関などが連携し、新たな技術やビジネスモデルを用いたベンチャーを次々と生み出し、それが人材・技術・資金を呼び込み発展するという「ベンチャー・エコシステム」が形成されている。それに倣いわが国でも、そのような仕組みの構築を目指している<sup>15)</sup>。1995年以降、ベンチャーに関する制度整備や補助金など多様な支援策が実施されてきており、わが国のベンチャーをめぐる環境は急速に変化しつつあるといえる。たとえば、ストックオプションの導入（1995年）、エンジェル税制の創設（1997年）、ファンド法制の整備（1998年）、新会社法による最低資本金規制の撤廃（2006年）、産業革新機構によるベンチャー投資（2009年）などが挙げられる。しかし、どちらかという、そのようなさまざまな施策は統一的な視点よりも個別的な視点から行われてきており、効果という点からみると局所的であったといえよう。その反省に立ち総合的な視点からベンチャー・エコシ

ステムの構築を目指す。そのポイントは①「地域」と「世界」を直結する。②「大学・研究機関・大企業等の潜在力」を最大限発揮する、という二つである。ベンチャー巡る状況は停滞しているわけではない。新規株式公開企業数は増加傾向にあり<sup>16)</sup>、またユーグレナやペプチドリームなどのベンチャー企業が登場してきている<sup>17)</sup>。

それでは2020年に向けてどのように進めばよいのだろうか。現状と課題についてみることにしよう。ひとつはグローバルマーケットを視野に入れた活動を容易にするために、コミュニケーションができるネットワークづくりが挙げられる。これまでのように、国内市場での成功を踏まえて、グローバルマーケットに進出するのではなく、初めからグローバルマーケティングを志向し、起業することが不可欠であるからである。具体的にはシリコンバレーの起業家やベンチャー支援機関などと日本の起業家などを結びつける仕組みの構築である<sup>18)</sup>。さらに2020年の「グローバル・ベンチャーサミット（仮称）」に向けての取り組みも検討されている。

また、地方創生とベンチャー企業との関連も注目されている。地方には様々な課題が山積しているが、そこにこそベンチャーに対するニーズがあると捉えることができるからである。さらにベンチャー創出機能と産学共創による共同研究の強化も盛り込まれている。このように1970年以降、いくつかのブームを経て現在に至っている創造的新規企業であるベンチャーは国家の戦略の中に組み込まれ、これまで以上に注目されつつある。

それでは次に具体的なベンチャー企業として、ブリヂストンと松下電器産業（パナソニック）を採り上げる。改めて指摘するまでもな

く、これら二つの企業は現在では大企業として知っているが、その生成・発展の過程はまさにベンチャー企業といえるからであり、創業者の人間性のみならず、彼らが自らの知恵を絞り、のちにマーケティングと知られる手法を自ら編み出し、実践している点に今なお学ぶべきことが多いと考えられるからである。

### 3. ブリヂストンの創業者 石橋正二郎

石橋正二郎は1889年（明治22年）に久留米の仕立物屋「志まや」<sup>19)</sup>の次男として生まれた。体はあまり丈夫ではなかったが頭脳明晰、小学校を主席で卒業し、その後も優等生であったが、家業を継ぐために進学をあきらめざるを得なかった。当初は兄重太郎とともに「志まや」を継ぐはずであったが兄の入隊のために一人でその重責を担うこととなった<sup>20)</sup>。

まず、正二郎は旧態依然した商品製造法や人事管理の改善に取り掛かった。商品に関しては「福助足袋」を手本として、足袋製造への専門化をし、人事管理に関しては無給／無休を改め、給与を支払い、休暇を与えた。専門化および待遇面の改善は生産効率の向上をもたらした。さらに足袋製造においては設備投資を行い、それまで手作業で行っていた工程を機械化していった。この専門特化が、その成功をもたらした画期的な商品戦略であった、といえる。そして、「福助足袋」や「つちやたび」など先行企業<sup>21)</sup>に対抗し、さらなる「志まや」ブランドの足袋のマーケットシェアの拡大のために正二郎は独自のプロモーション戦略を展開した。

まず自動車を使った足袋の広告である。幟を立て、ピラを撒き、景品を配布し、自社の足袋をプロモーションした。次に、足袋の製造過程を映画にし、全国各地の巡回しながら、

これを広告に活用した。このようなプロモーション戦略を自ら考案し、実行することによって売上は増加の一途をたどった。この車を使ったプロモーションであるが、1912年、正二郎が23歳で初めて上京した際、日本自動車合資会社（大蔵財閥系の自動車輸入販売会社）を訪れ、初めて自動車に試乗し、その時、自動車を「志まやたび」の宣伝・広告に利用することを思いついたのである。購入したのは約2,000円のステュートベーカーである。自動車は、当時全国で自家用車354台、タクシー・トラック・軍用車計が190台走っていたにすぎず、九州にはまだ1台も無かった。それゆえに、自動車は、その存在自体が注目を集めるものであったので、広告媒体としての効果は絶大なものであったことは容易に想像できよう。また、当時日本に到来した映画にも着目し、足袋の製造工程を映画化して劇映画とともに各地で無料公開した。これも大変珍しがられ人気を呼んだ。

次に、価格戦略として均一価格制の採用をあげることができる。1914年9月「志まや」「20銭均一アサヒ足袋」を発売した。この20銭均一アサヒ足袋には新しい三つのアイデアが込められている。

一つ目は、「均一価格制」。1913年に上京した正二郎はたまたま乗った市電で、乗車賃がどこまで乗っても5銭均一であることにヒントを得て均一価格制を着想した。当時の足袋の値段といえば、品種や文数（足袋のサイズの単位。1文は約2.4cm）の大小に応じて小刻みな値段の差があり、製造業者も卸商も小売店も値段表といちいち見比べてみないと取引ができないほど複雑なものだったので。正二郎は、均一価格制で流過程の単純化、合理化を図るべきと考えた。

二つ目は、「20銭」という当時常識からかけ離れた安値にしたこと。当時9文3分（約22.3cm）の足袋は28銭5厘、10文（約24cm）は30銭だった。志まや」は生産の効率化を徹底させて原価を最小限度に切下げたうえで、20銭という安い均一価格を打ち出した。

三つ目は、価格戦略というよりもむしろブランド戦略といえようが、革新的な均一価格で発売するには「新しい名前」にしたいという理由で、祖父の時代から続いた屋号「志まや」という古風なブランドを「アサヒ」に代えて商品イメージを一新したことがあげられる。

この均一価格制の採用およびブランド名の変更により、売上は急増した。その状況をみて、1917年には福助足袋も均一価格制を採用した。このことからわかるように、正二郎の採った戦略はまさに革新的であり、その影響力がいかに大きかったかがわかる。

その後、新工場の建設、東京の支店設立など販売網を拡張した。また1920年には法人組織に改組、日本足袋株式会社を設立した。その後「地下足袋」（貼り付け式ゴム底足袋）と「布製ゴム靴」（ズック靴）の製造を開始した。これは草鞋に代わる履物として耐久性に優れたものとして勤労者に歓迎された。この「地下足袋」はブランド名であったが、普及することにより普通名詞として定着することとなった。1928年ごろ、正二郎は欧米諸国のゴム工業の主力が自動車タイヤである点に注目し、自動車産業が将来性を見て取り、タイヤ製造を開始する<sup>22)</sup>。1931年に「ブリヂストンタイヤ」を設立する。その後、ミシュラン、グッドイヤーと並ぶ世界三大ゴムメーカーへと躍進してゆく<sup>23)</sup>。また、タイヤ製造だけでなく、自動車産業そのものにも関心を

持ち、1951年には自動車メーカー富士精密を買収し、1954年販売会社プリンス自動車販売を設立し、「スカイライン」を発売した。その高い技術力は評価されたが、販売力が弱く、日産自動車に吸収された。

しかし、このように実業家としての成功のみならず、正二郎は美術品にも造詣が深く、1952年に東京・京橋に建設したブリヂストンビル内にブリヂストン美術館を開設し、長年にわたり収集した美術品のコレクションを公開した。

#### 4. 松下電器の創業者 松下幸之助

まず、経営の神様として知られる松下幸之助の生い立ちからみてゆくことにしよう。1894年和歌山県和佐村に8人兄弟の末っ子として生まれる。当初は裕福であったが、父親が米相場に失敗したことを契機に暮らしが激変する。幸之助も9歳で大阪の火鉢屋に、次いで自転車に丁稚奉公することとなった<sup>24)</sup>。そしてこの丁稚奉公時代に大阪市内の市電をみて新時代の到来を予感し、電気事業に関心を持ち、1910年に大阪電灯に入社する、という点において、幸之助の類まれなる才能、起業家にとって不可欠な先見性を見ることができる。しかも、この時、幸之助はわずか15歳であった。入社後はとんとん拍子に昇進をし、1915年には井植むめの<sup>25)</sup>と結婚するが、1917年に独立を決心し、退職する。その理由のひとつは幸之助の健康状態への不安と提案した改良型ソケットに対する会社の対応が原因と思われる<sup>26)</sup>。

そして創業をし、ソケット製造にとりかかった、苦勞して完成した製品は売れなかったが、電気器具の製造に本格的に取り掛かるために1918年松下電器器具製作所を創立し、「アタッ

チメントプラグ」や「二灯用差し込みプラグ」を製造し、さらに自転車用砲弾型電池ランプを製造した。この自転車用砲弾型電池ランプの販売方法に幸之助の独自性がみられる。それは非常に優れた商品であったが、ほとんど無名の会社の商品のために、どの問屋も取り扱ってくれないので、直接小売店に赴き無料で商品を配り、その性能を理解したら販売し、代金を支払うように依頼した。いわゆるマーケティングの無料サンプリングの手法を実践したわけである。さらに1927年に角型に改良した製品の販売にも同様な手法をとった。

1929年に社名を松下電器製作所と改称し、順調に業績を伸ばしていったが、世界恐慌のあおりで経済が停滞し、売上が激減したが、生産を半減したが、従業員を一人も解雇せず、給与も全額支給した。ただし、休日返上し、在庫の販売への努力を要請した。まさに全員参加の経営である。松下幸之助は、また独自の経営哲学である「水道哲学」「天下の遺利」「衆知を集める」を経営の基礎においた。つまり天下の遺利を価値として製品に実現し、水道哲学に基づいて生産し、全員参加の経営で会社を運営していった<sup>27)</sup>。特に水道哲学は生活に必要な商品を大量に安価で販売することであり、消費者の立場にたった商品づくり、価格設定という点で顧客志向のマーケティングの実践ということが出来る。

1935年松下電器産業株式会社に改組した。戦後は公職追放、財閥指定など苦難の時代があったが朝鮮戦争による特需に、さらにオランダのフィリップス社との提携により戦後の発展の基礎が築かれた。その間、経済人としての行動ができない時期にPHP運動（Peace and Happiness through Prosperity）という啓蒙運動を始めた。つまり、この世に物心一如

の繁栄をもたらすことによって、真の平和と幸福を実現する道を探求することを決意した。その後、日本経済の発展とともにテレビをはじめとする家電製品が一般家庭にも普及し、それとともに松下電器産業も急成長してゆく。しかし、岩戸景気の終了後、景気後退期に販売網の複雑さによる過当競争により、販売店同士の共食い現象が起こったが、対策協議のための「熱海会議」（全国販売会社代理店社長懇談会）により販売体制の抜本的な見直し、テリトリー制、月賦販売制度の整備により売上の回復がもたらされた。1960年代後半以降は、わが国の高度経済成長期とも相まって、家電業界は3C時代が到来し、松下電器も大躍進した。そして1973年に会長を辞任し、相談役に退いた。

## 5. まとめ及び今後の課題

以上みてきたように、現在においてベンチャー企業の新規開業はわが国の今後の発展のために不可欠なものであることは明らかである。本稿では国家戦略の中におけるベンチャー企業の重要性の位置づけを確認し、次いで、わが国のベンチャー企業の草分け的存在ともいえる企業の中から、ブリヂストンと松下電器産業を取り上げその独自性およびマーケティング思考の存在について触れてみた。ここでその要約をすれば、次のようになる。すでにみたように、ブリヂストンの石橋正二郎は、商品に関しては仕立物屋から足袋の専門化を決断し、さらに機械化する。そして、福助足袋やつちや足袋といって先行企業に対抗するために、自動車や映画を利用した独自のプロモーション戦略を展開している。さらに価格設定に関しても均一価格制を導入しているし、商品に関しても新しいブランド名を

採用する。そして、地下足袋やゴム靴の製造をも行ない、自動車産業の将来性に目をつけ、タイヤの製造に取り掛かり、ミシュラン、グッドイヤーと並ぶ世界の三大メーカーに躍進する。また、実業家としてだけでなく、ブリヂストン美術館を開設するといった美術品に関する造詣も深かったことも特筆に値する。いわゆる現代のマーケティングでは4Pとして、知られる商品、価格、流通、プロモーションにおいて、優れて実践的な視点から斬新な工夫をし、特に経営戦略としては、その先見性が正しかったことが証明されている。

また、松下幸之助も火鉢屋、自転車屋への丁稚奉公をへて電気の重要性・将来性に気づき、大阪電燈をへて、独立している。特に電気事業に関心を持つきっかけが丁稚奉公時代に大阪市内でみた市電であり、新時代の到来を予感したことは、石橋正二郎と同様に、新しい時代の到来を予感する先見性があった、といえる。松下幸之助は独立が非常に苦労し、ソケット製造や自転車用ランプの製造をへて、大衆家電の製造で大きく開花する。ただし、自転車用ランプの販売において、無料サンプルの配布を行っていることは、その独自のマーケティングセンスの良さを証明するものと言えよう。また「水道哲学」「天下の遺利」および「衆知を集める」といった独自の経営哲学に基づく商品の製造販売を行うといった点も、独自性をもっている、といえる。

石橋正二郎、松下幸之助に共通して言えることは、マーケティングが実業界に本格的に日本に導入されるはるか以前に、現代のマーケティングにも通じる多くのアイデアを独自に考え、実行し、それにより成功している点である。もちろん、本稿では取り上げていないが、石橋正二郎、松下幸之助以外にも戦

後だけでなく、戦前に創業し、大きく発展したわが国の企業の多くは、現代のマーケティングと共通する多くのものを自ら編み出している点は見逃せない<sup>28)</sup>。

ベンチャー企業あるいは創業にとって重要なのは、実はマーケティングである。どのような商品・サービス、どんな人の、どんなニーズに、どのように提供するのか、がポイントである。確かに現代はICT技術が発達することによって、インターネット、パソコンなどが普及しているが、近年は特にスマートフォンやタブレットなども若い人を中心に普及している。そして、さらに多様なソーシャルメディアの台頭・普及により、情報の伝搬も非常に早くなっている。しかし、これらのものはあくまでもツールであり、重要なのは、このようなツールをどのように使うかであり、基本は商品・サービスである。そして、先に述べたように、どのような商品・サービスを作るのか、ということは創業者（起業家）が考えるべき最も重要なことがらである。事例として取り上げた二人は売上・利益よりも人々の満足や便利さを優先させている。つまり、ソーシャルビジネスとして、自らのビジネスを考えている、といえる。

したがって、今後のわが国のさらなる発展に関して必要なことは、明確な国家戦略とその実行であり、その際にベンチャー企業・起業家の輩出が急務であることは間違いないが、迂遠な方法と言えるかもしれないが、戦後の日本経済の牽引車であったベンチャー企業・創業者に学ぶべきところが少なからずあるということを再認識することが必要ではあるまいか。

注

- 1) この点については、たとえば、宮本又郎編『日本をつくった企業家』、新書館、2002年5月刊、4～7頁および松田修一『ベンチャー企業』〈第3版〉、日経文庫、2005年8月8日1版1刷、3頁などを参照されたい。ただし、グローバルについても、その捉え方はさまざまである。たとえば、入山章栄によれば、真に「グローバル」な企業は、日本に3社しかない、ということになる。その理由は、以下の通りである。まずグローバル企業の条件の一つとして「世界で通用する強みがあり、それを生かして世界中でまんべんなく商売ができてい」ことをあげている。そしてアラン・ラグマンとアレン・ヴェルビクとの共著論文を引用している。その論文は2001年での米フォーチュン誌のランキング世界主要500社から売上データがとれる365社を抽出している。そして世界市場を「北米地域」「欧州地域」と「アジア太平洋地域」の三極に分け、各多国籍業の本社が置かれている地域を「ホーム地域」と呼び、企業全体の売上構成をみて、ホーム地域が5割以上、他の二地域の売上が二割以上ある場合、その企業を「真のグローバル企業」と定義している。この基準に合致する企業はわずか9社である、という。すなわちIBM、インテル、フィリップス、ノキア、コカ・コーラ、フレクストロニクス、モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン、ソニーとキヤノンである。さらにラグマンは2008年に日本企業に特化した論文を発表し、分析した結果は、ソニー、キヤノンとマツダ三社のみが「真のグローバル企業」という結果を導きだしている。入山は2015年のデータを使い同じ手法で分析した結果はキヤノンとマツダにのみが、その基準に該当した。このラグマンらの分析結果は世界中で通用する固有の強みを持っている企業がほとんど存在しないことを明らかにした点において大きな意味がある。ただ部分の多国籍企業は売上の大半を本社のある地域から挙げているのである。（入山章栄『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社、2016年1月13日第1版第4刷、148～157頁）。
- 2) たとえば、清水剛「戦後日本における企業の『寿

- 命』経営史学、第34巻第2号。三村明夫「日本企業のグローバル化と法的インフラの必要性」国際問題、No.612（2012年6月）、1～6頁。松本源太郎「戦後の産業政策と経済発展」経済と経営、30-3（1999.12）、617～653頁。
- 3) 松島 茂「中小企業政策の変遷と今後の課題」日本労働研究雑誌、No.649/August、2014、4～13頁。日本商工会議所「新たな中小企業政策の基本的方向について～中小企業の定義問題を含めて～」2013年1月17日、1～22頁などを参照されたい。
- 4) この点に関して指摘すべきことは、中小企業と大企業との格差の是正という点である。改正以前の中小企業基本法は、いわゆる「二重構造論」の考え方をベースにしていたという点である。「二重構造論」とは有沢広巳氏が『日本の経済構造と雇用問題』日本生産性本部、1957年の中で「日本の経済構造は欧米先進諸国のように単一な同質の構造を持たない。いわゆる二種の階層的な構造から成立っている。すなわち近代化した分野と未だ近代化していない分野とに分かれ、この両分野の間にかなり大きな断層があるように考えられる。……この近代化した分野は、どんどん前進しているが、非近代的な分野は停滞的である。この非近代的分野の停滞性が、就業構造を停滞ならしめている基盤ではなからうか」（6頁）という発言から注目され始めた考え方である。（引用は清澤達夫「経営の二重構造を考える」聖学院大学論叢、2003年、16巻1号、27頁を参照）。そして、この考え方がほとんどそのまま1957年の経済白書にも反映され、中小企業基本法の抜本的改正まで影響力を持ち続けたことに点に大きな問題がある。経済白書中の「雇用構造の特殊性」および「経済成長と二重構造」という節で、こうのべている。「このようにわが国雇用構造においては一方に近代的大企業、他方に前近代的な労資関係に立つ小企業及び家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない。」「日本経済の最終目標である完全雇用とは、単に完全失業者の数を減らすことなく、経済の近代化と成長のうちに二重構造の解消をはかることである」。また、

- 清成忠男は『日本中小企業政策史』有斐閣、2009年の中で、二重構造論がある種思想であったが、有沢によって理論としての装いをまとうことになった点を明確に指摘している。(洞口治夫、書評、清成忠男著『日本中小企業政策史』、経営志林、第47巻1号、2010年4月114～115頁)。
- 5) ベンチャー有識者会議「ベンチャー有識者会議とりまとめ」平成26年4月、1頁。
  - 6) この事例としては、たとえば、セブンイレブンジャパンやアスクルを挙げることができよう。
  - 7) 新成長分野として、具体的なものとして、健康増進・予防、生活支援サービス、医薬品・医療機器など、さらに、蓄電池、次世代デバイス・部素材、次世代自動車、燃料電池など、そして、ITによる製造業、農林水産業等の革新が挙げられている。(ベンチャー有識者会議「ベンチャー有識者会議とりまとめ」、3頁)。たとえば、アメリカ経済の再生とIT系のベンチャー企業との関連はよく知られている。主なものとしてはGoogle, amazon.com, face book, Yahoo!, eBayなど(同上書、5頁)。この点については茂木経済産業大臣提出資料「ベンチャー創造の好循環の実現に向けて」平成26年4月16日を参照されたい。
  - 8) ベンチャー有識者会議「ベンチャー有識者会議とりまとめ」、7～10頁。
  - 9) この点について松田修一は、小学校からの一貫した教育システムの重要性を指摘している。(松田修一、上掲書、49頁。)ベンチャー有識者会議、前掲書、12～13頁。
  - 10) 上村未緒「日本再興戦略の特徴と今後の課題 長期的な成長に向けた着実な行動が鍵に」One MIZUHO、みずほ総合研究所、2013年7月4日、1頁。
  - 11) 同上論文、2頁。
  - 12) つまり、市場経済において、企業は絶えず生成と消滅とを繰り返し、その頻度が高ければ高いほど産業の新陳代謝が促進される。その実態を把握するために、開廃業率が用いられる。この点についての詳細は2014年の『中小企業白書』186～187頁。また、岡田悟「わが国における企業活動の現状と政策対応—国際比較の観点から—」国立国会図書館調査及び立法考査局、レファレンス、2013.1、29～51頁、野村敦子「わが国におけるベンチャー支援の在り方—既存企業とベンチャー企業のパートナーシップを通じたベンチャー・エコシステムの形成に向けて—」JRIレビュー、2015、Vol.3. No.22、66～102頁も併せて参照されたい。
  - 13) この第四次産業革命については、たとえば、日経ビジネスオンライン、2016年5月27日の磯山友幸の「成長戦略に盛り込む『第4次産業革命』の破壊度」や日本経済新聞、「ドイツの『第四次産業革命』つながる工場が社会問題解決」2014年1月27日などを参照されたい。
  - 14) 少子高齢化に関して平成27年版『情報通信白書』によれば、少子高齢化の進行により、わが国の生産年齢人口は1995年をピークに減少に転じており、総人口も2008年をピークに減少に転じている。国勢調査によると、2010年のわが国の総人口は1億2,806万人、生産年齢人口は8,103万人である。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、総人口は2030年には1億1,662万人、2060年には8,674万人(2010年人口の31.7%減)にまで減少すると見込まれており、生産年齢人口は2030年には6,773万人、2060年には4,418万人(同45.5%減)にまで減少すると見込まれている。このような少子高齢化やそれに伴う人口減少は、わが国経済の供給面と需要面の双方にマイナスの影響を与え、わが国の中長期的な経済成長を阻害する可能性がある。すなわち、供給面からみた場合、経済成長の要因は、①労働投入、②資本投入、③生産性(全要素生産性)の3要素に分解されるが、少子高齢化による生産年齢人口の減少は、このうち①の労働投入の減少に繋がると考えられる。また需要面からみた場合、少子高齢化とそれに伴う人口減少は、医療・介護サービスなど一部の分野で国内需要を拡大させる一方、多くの分野で国内需要の縮小要因となると考えられる。
  - 15) この点については、日本経済団体連合会、「新たな基幹産業の育成」に資するベンチャー企業の創出・育成にむけて～日本型「ベンチャー・エコシステム」の構築を目指して～、2015年12月15日も参照

- されたい。
- 16) 新規開業企業数は2011年から2015年まで6年連続で増加している。テクニカルセンター会計情報、Vol.475/2016.3、11頁。
- 17) ユーグレナは2005年に設立されたベンチャー企業。「ミドリムシジェット燃料、実用化へ動き出す」東洋経済オンライン、2015年12月3日および「ペプチドリーム、創業ベンチャーの『爆発力』」、東洋経済オンライン、2016年6月10日などを参照されたい。
- 18) 「ベンチャー・チャレンジ2020」、7頁。
- 19) 正二郎の父である徳次郎は、久留米藩士・龍頭民治の次男として生まれたが、明治維新で家録を離れ実の叔父の緒方安平の店「志まや」に奉公、安平の長女マツと結婚し、マツの母の実家石橋家を継いだ。正二郎が3歳の時に暖簾分け、仕立屋「志まや」を開業して独立した。（「地下足袋からタイヤの王様へ 石橋正二郎（1889-1976）、ブリヂストンタイヤ」、『社史と伝記にみる日本の実業家：人物データと文献案内』、神奈川県立図書館、神奈川県立川崎図書館編、神奈川県立図書館、2012.3、188頁）
- 20) ここでは宮本又郎編、前掲書に収録されている廣田 誠「石橋正二郎」と松本貴典「松下幸之助」を中心に、その他の文献も使いながら、述べてゆくことにする。
- 21) 「福助足袋」の起源は辻本福松により1882年に大阪府堺に「丸福」創業に遡る。また、「つちやたび」は1873年に倉田雲平により創業された、現代のムーンスターの原点である。
- 22) 前掲、「地下足袋からタイヤの王様へ 石橋正二郎（1889-1976）、ブリヂストンタイヤ」189～190頁。
- 23) 2013年の世界タイヤ市場シェアによれば、売上高ベースでブリヂストンは14.6%、ミシュランは13.7%、そしてグッドイヤーは9.4%というシェアである。この10年で、3社のシェアは減少傾向にあるが、ブリヂストンは首位を維持している。
- 24) 宮本又郎編、前掲書（松本貴典「松下幸之助」）、174頁。当時の教育制度では、1886年に小学校令が公布され、小学校は尋常小学校（修業年限4年）と高等小学校の二段階となっている。そして、尋常小学校の修業年限が義務教育期間とされている。1907年に小学校令の一部改正があり、尋常小学校の修業年限が6年となる。しかし幸之助が丁稚奉公にでたのは1904年11月であるので、修業年限4年の修了が目の前であったことがわかる。
- 25) むめの弟が後の三洋電機社長の井植歳男である。また松下むめの著『難儀もまた楽し 松下幸之助とともに歩んだ私の人生』PHP文庫、2014年1月22日、第1版第1刷も参照されたい
- 26) この経緯については、松下幸之助著『私の行き方考え方』日本図書センター、1997年2月、第1刷、51～55頁を参照されたい。検査員に昇格する前から幸之助はソケットの改良を考え、工夫していたことが述べられている。
- 27) 宮本又郎編、前掲書（松本貴典「松下幸之助」）、178頁。
- 28) たとえば、江戸時代の中でも、元禄、享保、文化、文政の時期でいえば、伊勢商人の三井高利を挙げられる。三井高利は越後屋（のちの三越）を創業し、三井グループの基礎を築いた。高利の行なったことの多くは、現代のマーケティングと共通点が多い。それはまず、店先現銀掛値（たなさきげんぎんかけねなし）、すなわち現金定価販売を行ったこと。一反売りではなく、切り売りなどであり、販売の対象顧客を富裕層から大衆層にまで拡大している。この点については、たとえば、童門冬二・亀井昭宏「今に生きる江戸のマーケティング」AD STUDIES、Vol.5、2003、福田敏彦「マーケティング分野のキャリアモデル研究について」法政大学キャリアデザイン学部紀要、第6号、西村克己「歴史に学ぶ21世紀の経営学 21人の戦略家たち、第2回江戸の革命的ビジネスモデルの考案者 三井高利にみる先見性」WISDOM、2003年2月、三谷宏治『KIT\*DHBR 「ビジネスモデル進化論」セミナーレポート』、2014年10月などを参照されたい。また、マーケティング論の日本導入に時期について、たとえば、鳥羽欽一郎はこう述べている。「ところで、マーケティングという用語が日本に入り本格的に定着するようになったのは、戦後、アメリカのマーケティング理論の影

響の下においてであった。しかし、このことは、明治時代からの戦前の日本、さらには遡って江戸時代の日本にマーケティングが存在しなかったということではない」。鳥羽欽一郎「日本のマーケティング—その伝統性と近代性についての一考察—」、経営史学、1982年、第17巻第1号、3頁。また、小川孔輔も次のように述べている。「第二次世界大戦前に日本に『マーケティング概念』(Marketing concept)がまったく存在していなかったわけではない。・・・江戸時代の商家経営（三越の前身にあたる「越後屋」や石田梅岩の思想）にその片鱗が見られる。また大正・昭和期の森永製菓や資生堂はすでに、戦後わが国が米国から導入したさまざまなマーケティング手法を実際に実行していたことは事実が示すとおりである」。小川孔輔『マーケティング入門』日本経済新聞社2009年7月24日1版1刷、61頁。