

《論 説》

ベンチャー創業初期の信頼構築の糸口

北 真 収

1. はじめに
2. ベンチャー企業の正統化活動
3. 信頼の概念
4. 早期に信頼を築くための検討
5. 事例調査
6. 考 察
7. 結 論

1. はじめに

日本では、ベンチャーが一時的にブームになることはあっても、企業の開業率は低い水準にとどまって、廃業率を下回る状況が続いている。開業して株式公開に至るまでの期間が長い点も指摘される。また、ベンチャー企業に関する研究をみると、ファイナンス的な内部の側面からの文献が多く見られるが、外部に注目する経営戦略・事業戦略の視角から記述したものが相対的に少ない（金井，角田，2002）。このため、ベンチャー企業と外部の関係に研究の焦点を当てて、製品・サービスの事業化へ応用できるような知見や示唆の発見に努めることは大きな意義を持つと考える。

まず、ベンチャー企業についてみてみよう。

ベンチャー企業とは、起業家によって率いられた革新的な製品・サービスを提供する中小企業（金井，角田，2002）、新しい製品・サービスの提供、あるいは既存の製品・サービスの新しい組み合わせを提供する企業（McGrath, 1999）などと定義される。

また、起業家は、自らがこれまで繋がりや関連のなかったものとの間に新たな繋がり（connections）を認知し、そこから思考実験（mental experiments）をしながら新結合（new combination）を実行するリスクを辞さない性向の持ち主である（Shackle, 1968）。新結合はイノベーションを意味する。つまり、起業家とは新たな繋がりを構築し、イノベーションを遂行する者と定義される。

起業にはイノベーションがともなう。新しい事業を起こす起業家の活動の本質は革新性にある。よって本稿では、ベンチャー企業とは、新たな繋がりを求める起業家活動（entrepreneurship）を通じて革新的な製品・サービス、あるいは既存の製品・サービスの新しい組み合わせを生み提供する企業であると定義しよう。

ところが、日本の社会のベンチャー企業を見る目は冷ややかである。

大手企業で新たに半導体事業を大きく育て上げた進藤晶弘氏は、自らのキャリアを活かすべくメガ

チップスを興した。会社設立からわずか8年で株式公開を達成するなど急成長を遂げることができた。順風満帆に見える進藤氏であるが、設立当時の苦労を次のように語っている¹。

ある都市銀行の窓口に行って、新しく設立した会社の口座開設を申し込んだ。ところが、いともあっさりとは断られる。次に、事務所を探すのだが、見つけた物件を申し込んでも貸してもらえない。仕方なく、近くの公民館などを3か月間、転々と借り歩いた。

最初の仕事は、大手企業が発注してくれた。しかし、その後、発注した仕事の間違いなく出来上がることを保証して欲しいと申し入れてきた。顧客にしてみれば、創業間もない、いつ潰れてもおかしくないベンチャーに頼んだ仕事が予定通り仕上がるのかどうか大いに不安であるのだ。

このように、創業初期のベンチャー企業は外部から見ると、社会的不確実性が高い。相手の意図についての情報が必要とされながらその情報が不足しているのが、社会的不確実性の存在する状態である。情報不足は、ベンチャー企業だけでなく、その起業家や革新的な製品・サービスにおいても克服すべき課題である。この場合に信頼が、相手に裏切られる（望ましくない行動をとられる）かもしれないという不確実性を低減できると考えられている（山岸，1998）。ベンチャーにとって信頼の構築が重要なテーマになる。

ベンチャー企業の事業構想・創造から成長へ至るプロセスは、スタートアップ期、急成長期、成熟期、安定期の4ステージに分けられる。スタートアップ期は創業後の2～3年、場合によっては7年くらいまでの時期であり、新規ベンチャー企業の生存率が40%以下に低下する危険な時期でもある（Timmons, 1994）。

この時期に死の谷が生じる。死の谷とは、研究開発の成果が実用化されるまでの間、開発コストがかさみ資金不足に陥る状況のことを指し、開発成果が具体的な事業・製品に結びつかずに終わる。この現象は技術系ベンチャーだけに限ったことではない。多くのベンチャー企業にとって、製品・サービスの革新性もさることながら、それを事業化するための方策のほうがより重要である。創業後の数年間のスタートアップ期においては、社会的認知や市場確保をめざした起業家活動が成功の鍵を握っている。

このようにみえてくると、スタートアップ期の創業者による外部との繋がり構築、その後の信頼の獲得がきわめて重要な問題として認識される。市場や社会で認知されていないベンチャー企業が、この時期にいかに早く信頼を築けるかが問われている。本稿では、ベンチャー企業がスタートアップ期に早期に信頼を構築する糸口について検討を行い、実務上有益な示唆を得ることを研究の目的とする。早期の信頼とは、顧客を掴めないと金融機関の支援が得にくく死の谷が生じやすいため、信頼構築にはスピード感が求められることを意味している。また、対象は、ベンチャー企業、創業者個人、ならびに製品・サービスに対する信頼とする。スタートアップ期では、これらを切り分けるのは難しいので一括してとらえる。

1 記述は次の文献を参考にした。旭鐵郎(1999)『メガチップス 挑戦の記録』日刊工業新聞、禿節史(2006)「半導体ファブレス・ベンチャーの先駆けとして(株)メガチップスを創業」『調査報告書(武田計測先端知財団)』

本稿は次のように構成されている。第2節では、正統性に関する先行研究を検討し、本研究の論点を示す。第3節、第4節では、ベンチャー企業の信頼関係の構築に関するリサーチ・クエスチョンを提示する。第5節では、3つの事例について説明する。第6節では、事例における信頼関係を分析し、結果の妥当性や意義などについて考察し、最後に第7節で本稿を要約し今後の課題にふれる。

2. ベンチャー企業の正統化活動

ベンチャー企業の定義に従い起業家がイノベーションを遂行するということは、同時に従来の社会を支える慣行を破壊することを意味する。イノベーションは、社会的な抵抗にさらされるがそれをはね返す力が必要である。一般的に、製品・サービスが革新的でいかに優れていたとしても、最終消費者、購買者のみならず販売者（代理店、商社等）や供給者にも認知されない限り、また企業そのものの認知や信頼・信用度を高め、保証してくれる後ろ盾がないならば、事業として成功しない。ベンチャー企業にとって、革新的な製品・サービスを生み出すことは大きな困難をとまなうが、しかし、そのことだけで事業に結びつくことを意味するものでもない。

起業家活動では新しい製品・サービスを事業化し普及させるために、行政や学会、教育機関、経済界など顧客や業界関係者に強い影響力を持つ制度当局（者）と関係を作らなければならない（Lawrence, 1999）。つまり、起業家は制度当局（者）から正統性（legitimacy）を得て、それを駆使する制度的起業を行う（高橋, 2007）。正統性は、ある主体の行為が社会的に構成された規範・価値・信念・定義の体系の中で、一般的に好ましく、妥当であり、適切であると認知・想定されることである（Suchman, 1995）。それは、その時代、その社会で最も妥当とされる思想や立場を指している。自らの関心に基づいて変更する動機や気づきを得て、新たな制度を創出しようとするのが制度的起業の意味である（DiMaggio, 1988）。矛盾するようだが、起業では既に正統性を持つ制度当局（者）を後ろ盾につけたほうが得策である。起業家が行う正統化活動は、規制、規範、認知などさまざまな正統化の源泉を準拠、選択、操作化することによって一定の優位性を獲得する戦略的行為であり、特に創業初期段階における正統化活動は重要である（Delmar & Shane, 2004）。本稿で用いる制度当局（者）とは、顧客や関係業者、同業者に対して強い影響力を持つ組織または個人を指し、決して公的機関だけを意味するものではない。

正統性には認知的正統性（cognitive legitimacy）と社会政治的正統性（sociopolitical legitimacy）の2つの形態がある。認知的正統性は、新たな事業についての知識が社会全体にどれだけ普及しているかについての正統性である。社会政治的正統性は、ある事業が重要な委員会・機構や政府機関によって許可、認証されることによって生じる正統性である（Aldrich & Fiol, 1994）。

ベンチャー企業では、照準を合わせた正統性の源泉に関する制度当局（者）と自らの革新的製品・サービスに関して相互作用を行うことは、自身に有利な社会的コンテクストを醸成するためにも、とりわけ重要な論点である。

正統性の獲得に関する研究では、事業の許認可権を有する制度当局（者）から認可を得るために、医学会での研究発表を通じて争ったプロセスが事例分析を通じて示されている（Van de Ven & Graud,

1989)。また、HIV/AIDSの治療について、制度的起業家がさまざまな制度当局（者）にアクセスし連携を図るという社会運動によって、治療薬事業が成立する過程が描き出されている（Montgomery & Oliver, 1996）。前者は許認可に基づく社会政治的正統性、後者は認知的正統性を扱った研究である。認知的正統性に関しては日本の研究でも、看護婦養成において、制度的起業家の誕生、既存の正統性の利用、外部機会の活用、行為の実践の繰り返しを通じて正統性が獲得されたことが事例分析されている（土橋, 2009）。しかし、制度当局（者）との関係はどのようにすれば築けるのか、あるいは、時間をかければ築けるという安易なものではなく、早期に築くための手立ては何か、について考察した研究はほとんどない。双方の関係において制度当局（者）が協調的な行動をとるには、ベンチャー企業に対する信頼が誘因になると想定される。情報不足のために妥当とみなされない立場にあるベンチャー企業は信頼されることによってその不確実性を下げ、正統性を高めていかなければならない。特に、許認可の取得や技術指標の認定などができない、客観的な尺度で測りにくい事業の場合は、認知的正統性を獲得するための信頼が強く求められる。

そこで、本稿では、ベンチャー企業と制度当局（者）との信頼に焦点を当てて、両者の信頼関係が築かれれば、ベンチャーは正統性を得て社会的な認知を高めるというシナリオの下に、制度当局（者）の特性も考慮しながら、その関係構築の糸口について検討を行う。ここでの検討は、医薬品や工業製品などと違って許認可や技術指標に基づかない製品・サービスやそのベンチャー企業を対象にする。つまり、社会政治的正統性ではなく認知的正統性に絞って議論を進める。

3. 信頼の概念

信頼について、多様な定義が行われている。信頼は、ある主体と他の主体との間に道徳的な規範がよく守られている状態やそのような期待を意味する。信頼は、将来の社会的複雑性の心理的縮減である（Luhmann, 1973）。そのため、信頼することによって、同時に裏切られるかもしれないというリスクを負う行動が可能になる（Mayer *et al.*, 1995）。信頼は、他者の意図ないし行動に関する前向きな期待に基づいて、傷つく（vulnerable）可能性を受け入れようという意志を内包する心理的状态である（Rousseau *et al.*, 1998）。個人間ではなく組織間の経済的取引関係に着目する本稿では、信頼は自らが相手に何らかの報酬を期待し、相手がその期待通りに行動すると認識するものと定義する。信頼を得ようとするベンチャー企業は期待に応えなければならない。また、信頼には、リスクを容認する意味が含まれる点に注目したい。なお、信頼と信頼性は区分される。信頼性は信頼される側の特性であり、信頼は信頼する側の信頼性に対する評価である（山岸, 1998）。

信頼の構成要素をみてみよう。道徳的社会秩序の存在に対する期待としての信頼について、Barber (1983) は、2種類に分けている。

- ① 社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力を持っているという期待
 - ② 相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと（約束遵守）、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待
- Barberの分類は、次のような二分法と類似した考え方でもある。説得的コミュニケーション研究

(Hovland *et al.*, 1953) において挙げられる情報源の信憑性を構成する要素である専門性と信頼性、社会的認知における評価軸である能力と温かさ (Fiske *et al.*, 2007)、また、組織論において、たとえば、Mayer *et al.* (1995) は、能力 (ability)、誠実さ (integrity)、相手への善意 (benevolence) の認知が信頼を規定するとした能力と人柄を表わす2要素などの二分法である。

逐次的に捉えると、最も基本的なレベルとして約束遵守の信頼 (contractual trust) が存在する (Mckean, 1975)。しかし、約束を遵守しようとしてもそれを全うする能力がなければ、結果的に信頼を失うことになる。そこで、能力の信頼 (competence trust) が問われる。約束遵守や能力の信頼は基本的に求められる要素である。約束遵守の信頼は、自分を搾取する行動をとる誘因が相手に存在していないと判断する安心から生まれる。また、それは、相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断に基づいてなされる (山岸, 1998)。一方、能力の信頼は、主に過去の実績に基づいて評価される。

なお、約束遵守に対する期待は、さらに複数に分けられることもある。その場合は、信頼される側そのものを評価する要素 (正直、オープン、誠実など) と、信頼する側との関係性を評価する要素 (信頼する側への配慮、善意、関心など) とに分けられる (中谷内, 2012)。

4. 早期に信頼を築くための検討

4-1. 信頼の構築の糸口

第1節で言及したように、当事者間で情報が非対称になる社会的不確実性の高い状態では、安心が提供されていないため、不確実性を下げる信頼が必要とされる (山岸, 1998)。ベンチャー企業などもこうした状態にある。ベンチャー企業が、自らの製品・サービスや会社の正統性を効率的に短期間で高めるには、既に何らかの正統性を獲得しているような主体を自らの内に取り込む戦略が有効とされる (Oliver, 1991)。

まず、主観的な方法として、既に正統性を得ている制度当局 (者) から信頼されることによって不確実性を低下させることができる。リーダーとフォロワーの関係を信頼の観点から論じた研究がある。Hollanderのいう交流型リーダーシップは、両者の交換関係に注目してフォロワーの信頼蓄積を捉えて、リーダーシップを発揮する基礎に信頼関係の構築が不可欠であることを指摘している。最初の段階では、リーダーはフォロワーに同調性を示すことで信頼を獲得できる。同調性は集団の規範を守ることである。次の段階で、リーダーは有能性を示すことによってさらなる信頼を蓄積していく。リーダーは、フォロワーから同調性と有能性を認められて信頼を獲得しリーダーシップを発揮できる (Hollander, 1974, 1978)。手順的には、先に同調性、次に有能性となる。また、安定した状況では信頼がそれほど問題とされないが、不確実性やリスクが高い状況下にあるほど、求められる信頼の程度が大きくなる。

ただし、主観的に不確実性を低下させる場合は、信頼の感じ方次第で失敗する可能性もある。また、信頼の蓄積には時間がかかる。そこで、社会的な不確実性を客観的に低下させ、信頼を高める方法として、人質 (hostage) の供出、または人質交換と呼ばれる手法がある。

人質は交渉を有利にするために、古くは借金の担保や誓約の保証として、特定の人の身柄を拘束することをいう。人質供出とは、社会的交換において、相手を裏切る (望ましくない行動をとる) と自

分自身が損をするよう没収される財を先に差し出す行為である（中谷内，渡部，2005）。裏切ることの誘因をなくすことで社会的な不確実性を除去し，相手側は裏切ることはいらないだろうと期待するようになる。人質供出は，ベンチャー企業または創業者に対する約束の遵守と，役割遂行能力から成る信頼性の評価を高めると考えられ（中谷内，渡部，2005），また，社会的コンフリクト解消の装置とされる（Keren & Raub, 1993）。誰かに要請されて行うのではなく，自ら進んで行う自主的人質供出の場合は，協力的で有能なシグナル効果となって信頼を高めるが，サンクション（拘束）を要請されてから実行した場合は信頼を高めにくい（渡部，中谷内，2003；中谷内，渡部，2002，2003，2005；Nakayachi & Watabe, 2002）。人質は，実務的には，中古車に対する保証，その人の評判などであり（山岸，1998），人質供出は，コストを要していることがわかる自発的な行為である必要がある。

そこで，既に正統性を得ている制度当局（者）を取り込む糸口として組織間の経済的取引関係に馴染む人質供出を考える。顧客や資源を抱え込んだ成熟した経済界の場合は，制度当局（者）の特性として，業界全体の利益や発展，共存共栄を重視しがちである。たとえば，業界団体やリーダー企業の考え方や行動は，ルールや関係の維持，継続などが基本になる。一方で，人質は拘束により一時的に機会主義的行動を抑制する（Williamson, 1979）。時間軸でみれば，人質は約束の遵守と，役割遂行能力の基本要素が備わった状態で供出するほうが効果を長持ちさせる。また，ベンチャー企業が，制度当局（者）に対して業界の利益，共存共栄の考え方や，単発・短期でなく関係の継続性を意識した人質を自発的に供出するならば，信頼する側である制度当局（者）への配慮や関心に応えた裏切ることのない行動を示すことができ，信頼を築きやすい。やがて，彼らが協調的な行動をとるようになれば，ベンチャー企業は正統性を得つつ社会的な認知を高める。

なお，正統性の獲得については，ある個体群内で個体数が多くなればなるほど正統性が増大する密度依存モデル（Hanann & Carroll, 1992）に倣って，数値の増加で示すことができる。

4-2. リサーチ・クエスチョン

これまでの議論から，ベンチャー企業がスタートアップ期に早期に信頼を構築する知見について，整理してみよう。

創業初期のベンチャー企業は社会的な不確実性が高い。ベンチャーが短期間に正統性を獲得するには，既存の正統性を得た制度当局（者）と信頼関係を構築することが得策である。信頼がこの不確実性を低減できるのだが，客観的な方法として，自主的な人質の供出が有効である。制度当局（者）が協調行動をとるにはベンチャー企業に対する信頼が誘因になるためである。なお，ベンチャー企業が獲得をめざす正統性について，本稿では許認可や技術指標に基づいた正統性ではない認知的正統性に絞って検討を行う。

そこで，リサーチ・クエスチョン（RQ）を以下に提示する。

RQ：サービス系ベンチャー企業が既存の正統性を得た制度当局（者）に，自主的に人質を供出することは，ベンチャー企業への信頼を一時的に高める。そのときに，継続的な信頼を得るには，どのような共通点を持った人質であるべきなのか。

もちろん，本稿の定義からみて，ベンチャー企業が事業機会的を射た革新的な製品・サービスを

持っていることが前提になる。

5. 事例調査

ぴあ、カルチュア・コンビニエンス・クラブ、アニコムの3社のスタートアップ期を調査する。表1に示すように、ぴあは情報雑誌、カルチュア・コンビニエンス・クラブはレンタルビデオのフランチャイズ（FC）、アニコムは免責の少ないペット共済という当時において斬新なサービスを生み出していた。本稿のベンチャー企業の定義に適合した企業群であり、提供するサービスは後述するように上手く事業機会を捉えることができたと判断される。3社は、工業製品などのように許認可や技術指標といった客観的な尺度を持たず、信頼を構築するのが比較的難しいとされるサービス業の中から、70年代、80年代、90年代以降の3つの創業時期毎に選定した。3社の創業初期は次の通りである。

5-1. ぴあ／矢内廣氏

雑誌『ぴあ』は、学生だった矢内廣氏が1972年に創業・創刊し、映画情報・コンサート情報をまとめた雑誌として出版された。その後、1974年にぴあ株式会社を設立。2002年に東証二部に上場、2003年に同一部に上場した。

矢内氏は創刊当時の状況を次のように語っている²。

自分たちが観たい映画や演劇、コンサートなど、様々なエンタテインメント情報に辿り着くことができる情報誌を作ってみよう。このような思いを描いて、仲間たちと「ぴあ」立ち上げの準備を始めた。学生のアルバイト仲間同士で手掛けた雑誌であった。

雑誌を書店に流通させるために、本の取次店の扉を叩いた。だが、完全に門前払いされた。そこで、サンプルを持って書店を一軒一軒回って飛び込み営業で雑誌を置いてもらうように頼み込んだ。当時は、学生が作ったガリ版刷りのミニコミ誌がブームで、詩集や評論集などが大学の近所の書店に並べてあった。だから、同じように街の書店に頼めば置いてくれるだろうとタカをくくっていた。ところが、書店からも、売れるかどうかわからない雑誌を置くスペースなどないと断られるばかりであった。

もうこの時点で、すでに原稿を印刷所に入れ始めていたために、かなり焦った。そんな時、たまたま

表1 調査対象の概要

	ぴあ	カルチュア・コンビニエンス・クラブ	アニコム
創業者	矢内 廣氏	増田宗昭氏	小森伸昭氏
創業時年齢	22歳	32歳	30歳
前 職	大学に在籍中	服飾品企画・専門店運営会社	損害保険会社
創業時期	1972年	1983年	2000年
事業内容	情報雑誌の出版	ビデオレンタル事業	ペット共済事業
上場時期	2002年	2000年	2010年

2 記述は次の文献を参考にした。「月刊ぴあ創刊」『調査情報』2010.5-6、ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE 挑戦する生き方 (http://case.dreamgate.gr.jp/mb1_t/id=664)

日本読書新聞で紀伊国屋書店創業者・元社長の田辺茂一氏のインタビュー記事を読んだ。「小売のマージンをもっと上げないといけない。このままでは日本から出版文化がなくなってしまう」。そんな内容だった。ぴあは、取次店が扱ってくれないので、書店へ直接持っていくことで、取次店のマージン分も上乘せして書店に差し出すことができる。田辺氏の言われていることと、矢内氏の思いはぴったり一致。

そしてすぐにその記事に書いてあった電話番号に電話をかける。いくつかの偶然が重なり、田辺氏に直接会えることになった。自分の思いを話したのだが、田辺氏は「そういう難しい話は俺じゃダメだな。」と言って、その場で書店・出版を手掛ける教文館社長兼日本キリスト教書出版販売・専務の中村義治氏に電話をかけて、紹介をしてくれた。中村氏は、田辺氏とともに東京の書店主の団体に関わっていた。

同じ話を中村氏にしたのだが、「雑誌は簡単に上手くいくものではない。傷口を広げないうちにやめたほうがよい。」と諭された。しかし、最終的には、「わかった。どこの書店に置きたいかリストにして持って来なさい。」と言ってもらえた。そして、皆で100軒ちょっとの書店をリストアップし、それを持って中村氏に会いに行くと、「明日また来なさい。」と言われ、その通り翌日も訪ねた。すると中村氏のデスクに封筒が山積みされている。「これを持って行きなさい」。何と書店への紹介状が用意されていた。書店のリストを渡しただけだが、その紹介状には、〇〇書店〇〇社長という宛名と、中村氏の署名と実印が押されてあった。

その紹介状を持って、皆で手分けして書店回りをやり直した。結果、なんと89店で扱ってもらえた。1万部刷った創刊号は2,000部しか売れなかった。しかし、出版業界で言う3号雑誌の言葉の通り、第3号は創刊号の実売部数を超え創刊から4年目まで、一度も前号対比の部数が落ちなかった。4年目で、直販流通書店数は約1,600店、実売は10万部を超えた³。

5-2. カルチャ・コンビニエンス・クラブ／増田宗昭氏

増田宗昭氏は、店舗開発などに携わった服飾品の企画・専門店運営会社を退社し、1983年4月、レンタルビデオ、レンタルCD、本を品揃えした「蔦屋書店」(現 TSUTAYA枚方駅前本店)を創業した。その後、1985年9月、カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)を設立し、ビデオ・CDのレンタルビジネスのフランチャイズ(FC)を展開する。自らの事業を、「若者が自己実現するための情報を映画や音楽のレンタルというメディアを通して提供する」と位置付けた。その後、2000年に、東証マザーズに上場、2003年には東証一部に上場するが2011年に上場を廃止した⁴。

創業した1号店が儲かったので翌84年に直営2号店を大阪江坂に出すとマスコミの話題を集めた。これら直営店の経営経験がフランチャイズ構想を考えさせるきっかけになった。1985年、増田氏は資本金100万円、従業員7名、フランチャイズ加盟店ゼロの状態、1億円のコンピュータ投資を決断した。これは、加盟店にネットワーク価値を提供するためであった。その年内に4店の加盟店(フラ

3 創刊から4年目に、取次会社との取引の開始を決断し、自らが行っていた配送や書店の開拓業務に終止符を打った。

4 記述は次の文献を参考にした。増田宗昭(1996)『情報楽園会社』徳間書店、グロービス起業イノベーション研究会(1994)『ケースで学ぶ起業戦略』日経BP社、「増田宗昭インタビュー:起業家の生き方—人生の正午を超えて刺激いっぱい」『ビジネスインサイト』1996秋号、「ルポルタージュ 起業家新時代:ビデオレンタルでファッション化社会を演出」『エコノミスト』1995.2.21.

ンチャイジー)と契約して、早速、POSシステムを稼働させた。今でこそ、店舗と本部をネットワークで結び、売れ筋等の情報を収集し、新しい企画を生み出していくモデルは一般的になっているが、増田氏はまだ「TSUTAYA」の加盟店が1店舗もない頃に、店舗ネットワークから生み出される価値の可能性を直感した。

1986年6月、CCCは出版取次業界の2大取次の1つである日本出版販売(日販)と業務提携を行った。これは、加盟店へ商品の安定的な供給を約束しFC展開を急速に拡大させる大きな意味を持った。当時、日販は、レンタル用ビデオの卸代行業への進出を模索していた。しかし、利用者の状況やビデオタイトルに対する志向を把握できるシステムは持っておらず、供給先となる大規模なレンタルショップや販売ネットワークもなかった。日販は蔦屋書店の近くに直営店があり、常日頃、同店の店としての力強さに関心を寄せていた。

そうした日販に対して、レンタルビジネスのフランチャイズについて提案する機会を得た。この時点で、まだCCCは、2店の直営店と6店の加盟店だけという弱小チェーンであった。しかし、増田氏が日販に提示したビジョンとシステムは極めて明確なものであった。たとえば、顧客管理、顧客の利用動向データの活用、それをベースにした仕入れ商品の分析とビデオの受発注、新譜データの提供、などである。CCCは、POSをいち早く採り入れた点、その活用方法やネットワークの構想を示した点が評価されて、日販との間で加盟店の発注代行業務をスタートさせた。

日販は、CCCのFC展開を支援するためのインフラ整備を進め、86年12月には日本初のビデオ総合物流センター「日販十条ビデオセンター」をオープンした。同センターとCCC本部をオンラインで直結し、CCCのFC本部としての機能を充実させていった。また、物流センターのオープンと軌を一にして、日本経済新聞に全面広告を出した。広告では日販の名前は小さく、カルチュア・コンビニエンス・クラブの名前とFCオーナー募集の呼びかけが強調された。

FC加盟店は、1986年は51店に膨らんだ。さらに、87年は207店、88年は346店、89年には477店へと急拡大していった。

5-3. アニコム損害保険／小森伸昭氏

小森伸昭氏は、損害保険会社を退社し、2000年4月に「どうぶつ健康保障共済制度」を扱うアニコムクラブ、同年7月にペット共済の事務受託会社として株式会社ビーエスピー(BSP)を設立した。その後、共済制度の加入頭数は30万頭を超えた。2006年の改正保険業法で共済制度が廃止され、金融庁が監督する損害保険会社と少額短期保険業者に集約されることになった。この影響で、2007年末に損害保険業の免許を取得。2008年1月、日本初のペット専門損害保険会社としてペット保険の販売を開始した。2010年に東証マザーズ市場へ上場。ペット保険No.1の市場シェアを確保している⁵。

創業時、既存のペット共済はいくつか問題を抱えていた。加入者が給付金を事後に請求する手続き

5 記述は次の文献を参考にした。秋庭太(2008)「ベンチャー創業初期における企業家と外部協力者の相互作用プロセス」『ベンチャーレビュー』(12), 3-12., 「決断の瞬間 小森伸昭」Works, 2006, Aug.-Sep., ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE 挑戦する生き方 (http://case.dreamgate.gr.jp/mb1_t/id=833), アニコムホールディングス・ホームページ (<http://www.anicom.co.jp/>)

の煩雑さや、カバーされる疾病の範囲が狭く、免責事項が多かった。小森氏は、給付金請求手続きに代えて、動物病院で支払う際に保険証を提示するだけで、その場で診療費の50%を補償するという画期的なシステムを導入した。また、給付金請求事務を加入者が行う必要はなく、かつ、給付金が定額給付ではない仕組みを作った。補償内容については免責事項を少なくした。人の健康保険と同じような考え方を採り入れた動物共済は初めてであった。

さらに、動物病院側の事務処理を簡素化するために独自に開発したのが、カルテに連動したレセプト（診療報酬請求明細書）システムのアニコムレセプターである。アニコムレセプターによって動物病院側は煩雑な計算をすることなくレセプトを出力することが可能である。診療費の50%が自動的に集計された上でアニコムに送信され、月ごとにアニコムから振り込まれる仕組みが作られた。こうしたシステムをアニコムのペット共済を扱う動物病院に無償提供した。システムを導入すると、動物の診療費明細をオープン化しなければならないが、これは過剰診療の抑制につながる。

このようなビジネスモデルに大きな影響を与えた1人が、東京都内最大級の動物病院経営者であり日本最大の獣医学会を運営する研究所所長の山村穂積氏である。小森氏は創業の半年以上前に山村氏を訪れ、ペット共済について相談している。その際に、山村氏は小森氏の構想のほとんどを否定し、厳しい課題を10以上提示した。小森氏は、それから半年後の損害保険会社を退社し創業する時期に、指摘された課題すべてに回答を用意し、レセプターを携えて、山村氏を再訪した。このとき、山村氏は小森氏の熱意を高く評価して、それ以降、多くの助言や情報の提供を勧んで行うようになった。

小森氏は、会社設立後およそ5か月経過した2000年11月に、山村氏の支援を受けて、動物臨床医学年次大会において、ブース出展を実現できた。これまでは、山村氏の支援を受けてブース出展したペット共済事業はほとんどなかった。小森氏の出展は、信頼される会社としての体裁をきちんと整えた企業が出展したことを認知させる意味合いが大きかった。しかし、このブース出展は、まったく商談には結びつかず、獣医師からの反応はまったくなかった。

従来のペット共済は事業の参入と撤退が繰り返されて、事業者は信頼に足るだけのしっかりとした企業の体裁を持っていなかった。強く成長を志向しているわけでもなかったため、サービスの改善も営業努力も限定的であると獣医師らに認識されていた。彼らにとって安心して推薦できる商品は存在せず、ペット共済の制度自体に対する不信は強かった。

小森氏は、その後、必死に営業活動を継続するも、状況は大きく変わらなかった。半年間の営業活動で対応してくれたのはわずかに30病院だけであった。アニコムを支援する少数の獣医師に、知り合いを紹介してもらい少しずつ契約を増やしていったが、2000年の年末にはきわめて深刻な資金ショート危機に陥った。結果的には、その危機をベンチャーキャピタルの支援で何とか乗り切った。

2001年4月、アニコムのペット共済が全国紙で紹介されたのをきっかけに問い合わせが相次ぎ、約3週間、オフィスの電話が鳴り続けた。売上高は2001年度の1.3億円が2005年度には43.9億円へ大きく拡大していった。

6. 考察

創業者についてみてみよう。矢内氏（びあ）は、「自分たち若者が欲しいと思える情報を発信できる雑誌を作りたい」という思いで、学生仲間とびあを立ち上げた。増田氏（カルチュア・コンビニエンス・クラブ）は、「若者が自己実現するための情報を映画や音楽のレンタルというメディアを通して提供する」レンタルビジネスのフランチャイズ（FC）を考えた。小森氏（アニコム）は、「人の健康保険と同じような考え方を採り入れたペット共済を作りたい」と損害保険会社を辞め会社を興した。3人は、出版、レンタル、共済という既存の制度を変更する動機や気づきを得て起業している。

制度当局（者）について、びあの場合は、業界の有力者の1人である書店・出版社社長であった。矢内氏は、最初、偶然にも有力書店の創業者に会うことができ、その人の紹介を通じて面識を得ている。彼は、事情を聞いてすぐに書店宛に紹介状を用意してくれた。カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の場合は、2大取次の1つである日本出版販売（日販）である。業務提携を通じて、ビデオ総合物流センターをオープンさせ、CCCのためにFCオーナー募集の全面広告を出してくれた。アニコムの場合は、獣医学会の運営者（動物病院経営者）であった。小森氏が初めて会ってから約1年くらいで、学会のブース出展を認めてくれた。

どの事例も、創業初期に、業界に影響力を持つ的確な制度当局（者）と接点を持ったことが、その後の事業機会を大きく広げることになった。制度当局（者）は、事業化において重要な鍵を握る書店、加盟店（フランチャイジー）、動物病院という販売チャネルに対して影響力を行使してくれた。

なぜ、彼らは便宜を図ってくれたのだろうか。

びあは、書店・出版社社長に情報雑誌の直接配本を通じた書店マージンの改善を申し出て、自らの配送・返本コストの負担を示した。カルチュア・コンビニエンス・クラブは、日販の卸代行業への進出を本格化させるために彼らにビデオのレンタル情報を供出した。同時に、POSシステム構築に向けた自らの積極的な先行投資を敢行した。アニコムは、給付金請求事務が簡単に行えるレセプターシステムを自ら開発し、動物病院に対して供出することを学会運営者に申し出た。レセプト（診療報酬請求明細書）を切れば給付金が直ちに病院に支払われるしぐみを示した。3社は、自らのコストや投資の負担を明確にした人質を自発的に供出している。びあの場合は、書店・出版社社長の紹介状が書店に対する人質になった。

びあは、取次を経由する既存の流通ルートの常識を変えるもので、直接取引する経済的合理性が評

表2 人質の供出と信頼の源泉

	ベンチャーのコストや投資の負担	制度当局（者）のメリット
びあ	配本や返本の配送費用など	書店のマージンが改善
カルチュア・コンビニエンス・クラブ	POSシステムの積極投資	ビデオのレンタル情報の入手 卸としての販売先（加盟店）の確保
アニコム	共済の保証範囲を広げた点 レセプターシステムを開発し動物病院へ無償提供	保証や手続き上、安心して加入を勧められる 病院の給付金請求事務が簡単

働された。カルチュア・コンビニエンス・クラブの場合は、当時、ビデオのレンタル情報は得にくく、POSを用いた詳細な情報収集は業界の先駆けであった。POSに基づく加盟店の拡大と詳細な情報は、ビデオの卸代行業を模索する日販には大きな魅力であった。アニコムは、人の健康保険と同じ考え方に立つとともに、病院側の事務負担の軽減に十分配慮した。ペット共済としての完成度の高さだけでなく、レセプターシステムの使い勝手など病院としても安心して加入を推薦できる点が決め手になった。これらは表2に整理している。

カルチュア・コンビニエンス・クラブの増田氏は前職でのフランチャイズ（FC）の基礎的知識と直営店経営やコンピュータ投資の実行力、アニコムの小森氏は損害保険会社での保険知識とレセプターシステム開発の実行力など、信頼をなす基本要素を備えていた。この状況で自発的な人質を供出したために、さらに、信頼性の評価を高めた。ぴあの矢内氏の場合は学生であったので、書店・出版社社長は自らの紹介状を人質に差し出して、書店の信頼を得ようとしたと考えられる。

それぞれの人質には、利己主義ではない、共存共栄やお互いの利益の維持、継続的關係といった期待が含意されていたため早期に信頼が醸成できたとみられる。このことは、次に示した数字で裏付けられる。

ぴあ創刊号は、89の書店で扱ってもらえた。そして、2,000部が売れた。その後、4年目まで、一度も前号対比の部数が落ちなかった。4年目で、直販流通書店数は約1,600店、実売は10万部を超えた。カルチュア・コンビニエンス・クラブのFC加盟店は、日販がビデオの総合物流センターをオープンした1986年に51店に膨らむ。87年に207店、88年に346店、89年には477店へ拡大した。アニコムは、売上高は2001年度の1.3億円が2005年度には43.9億円へ大きく拡大した。ペット共済制度の加入頭数は30万頭を超えた。

各事例の数字が示す通り、いずれも認知的正統性を高めていった。こうした数字上の拡大は、ベンチャー企業と制度当局（者）との信頼関係が自らの革新的な製品・サービスと相互に作用し合った結果であり、相乗効果によって正統性を大きく高めたと考えられる。また、アニコムは、2007年12月に金融庁からペット保険専業として初めて損害保険業免許を得たが、これは社会政治的正統性の獲得を意味する。

次に、人質の要素について少し掘り下げてみてみよう。

第3節で述べたように、信頼はリスクを容認することでもある。ぴあは、情報雑誌を店頭に並べてもらうために書店マージンの改善を保証した。書店・出版社社長は、出版社が直接書店と取引するという世の中を知らない学生に危なっかしさを感じながらも取次を通さない新たな流通形態に合理性を認めたとみられる。

カルチュア・コンビニエンス・クラブは、自らの大規模なフランチャイズ展開に備えてレンタル商品の品揃えを強化するために、レンタルビデオの扱いを模索する日販の販売先を保証した。日販は、身の丈を越えたPOSシステムへの積極投資（資本金100万円の会社が1億円のコンピュータ投資）に無鉄砲で乱暴すぎる一面を感じながらも、ビデオ・CD・本の三位一体のフランチャイズビジネスに

情報化時代の到来を予感したと考えられる。

アニコムはペット共済加入者の使い勝手を向上させるために、動物病院に標準化したオープン・カルテシステムを供与して、給付金請求事務の簡素化とその受け取りを保証した。学会運営者は、もしアニコムが潰れたらデフォルト（債務不履行）リスクは病院が負うことになるが、従来の商品よりも保険の適用範囲を広げて、一部の不明瞭な医療費明細がオープン化されるならば加入者の利益になり、そのことが病院の健全な発展につながると感じ取った。

人質の供出はリスクもともなっていたが、結局、制度当局（者）はこれを受け入れている。それは、リスクを埋めるに十分な広い範囲での波及効果や価値に注目したためと考えられる。つまり、直接取引という明快さ、情報化やレンタル化という時流、カルテのオープン化という公正性である。人質には制度当局（者）を新たな方向へ動かす要素を含んでいたとみられる。人質は、単に、コストや投資の負担を要する自発的な行為を意味するだけでなく、社会的で継続的な価値や使命も含めた形で解釈されるべきといえる。この点が認知的正統性を獲得する近道になろう。なお、びあの事例から、明快な価値を示す場合は、たとえ学生であっても早期に信頼を築きやすいことがうかがえる。

ただし、制度当局（者）は誰でもリスクを受け入れるわけではないことに留意しなければならない。一般的に、彼らは現状のルールや条件の維持を基本に考え、その制約下で制度の改善や変更を模索している。そうした中であって、リスクを容認できるようなオピニオン・リーダーであるかどうか目利きできる力が求められる。

自発的な人質供出の問題として、自らのコストや投資の負担に対する懸念が指摘される。とくに、先行投資に対するリスクである。アニコムの場合、創業した年に深刻な資金ショートに陥っている。カルチュア・コンビニエンス・クラブの場合は、それまでの2つの直営店が利益を上げていたために身の丈を越えた投資に踏み切れた。通常のベンチャー企業は、スタートアップ期での資金調達はきわめて難しい状況である。先行投資のジレンマの克服が人質供出の大きな課題である。

全体像としては、3社は制度的起業の出現、既存の正統性の利用を通じて認知的正統性を高めた。アニコムの場合、社会政治的正統性をも獲得した。とりわけ、スタートアップ期における信頼の構築について、段階的に捉えることができる。まず、ベンチャー企業は自発的な人質供出によって既存の正統性を得た制度当局（者）との間で信頼を築く。そうすれば、制度当局（者）が影響を及ぼす販売チャネルに対してその製品・サービスを推奨してくれる。新たな信頼関係が、既に存在する信頼関係を利用するパターンである。Oliver（1991）が言うように、ベンチャー企業が制度当局（者）を取り込むことが、製品・サービスや会社の正統性を短期間で高めることにつながる。

7. 結 論

ベンチャー企業と制度当局（者）との関係に焦点を当てて、ベンチャー企業が早期に信頼を構築する糸口について検討を行ってきた。それは、両者の信頼関係を築くことができれば、ベンチャーは正統性を得て社会的な認知を高めやすいと考えられるからである。

本稿で取り上げた3社は、人質を供出することによって、早期に信頼関係を築くことができた。い

ずれも、創業初期に、業界の販売チャネルに対して影響力を持つ確かな制度当局（者）に接触できたことが、その後の事業機会を大きく広げることになった。既存の流通ルートの常識を変える直接取引の供出であったり、POSに基づく加盟店の拡大と詳細な情報の供出であったり、商品の完成度を高め事務負担を軽減する供出であったり、自らのコストや投資の負担を明確にした人質を自発的に供出している。彼らは約束の遵守と役割遂行能力という信頼をなす基本要素を備えた上に、自発的な人質を供出したことが、さらに、信頼性の評価を高めた。

人質の供出は相手側にリスクをとまっていたが、結局、制度当局（者）はこれを受け入れている。それは、リスクを埋めるに十分な広い範囲での波及効果や価値に注目したためと考えられる。つまり、直接取引という明快さ、情報化やレンタル化という時流、カルテのオープン化という公正性など人質には制度当局（者）を新たな方向へ動かす要素を含んでいたとみられる。人質は、単に、コストなどの負担を要する自発的な行為を意味するだけでなく、社会に及ぼす価値も含めたものであれば継続的な関係の構築も期待できる。自発的な人質供出の問題は、資金調達が難しい中で自らの負担が強いられる点である。

本稿の筋書きでは、ベンチャー企業と制度当局（者）との信頼が自らの革新的な製品・サービスと相互に作用し合った結果、事業化が推し進められ、その相乗効果によって正統性を大いに高めた。ところが、適切な制度当局（者）と信頼を築いたとしても事業化が進まず最終的に認知的正統性が獲得できない場合も想定される。制度当局（者）が複数存在する場合もある。双方の信頼関係が築かれることと、ベンチャー企業が認知的正統性を高め製品・サービスの事業化を推進することを結び付けるものは何か、どのような関連付けになっているのかについては疑問が残る。今回は信頼の構築に研究の焦点を当てたために、全体の正統性獲得のプロセスが十分に描き切れなかった。信頼関係と認知的正統性を関連付けることが今後、取り組むべき課題である。

参 考 文 献

- Aldrich, E. H., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in?: The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Barber, B. (1983). *The logic and limit of trust*. Rutgers University Press.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 19, 385-410.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment* (pp. 3-21). Chicago Press.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77-83.
- Hanann, M. T., & Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations*. Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (1974). Process of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-33.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics*. Free Press.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.
- 金井一頼, 角田隆太郎 (2002) 『ベンチャー企業経営論』有斐閣.
- Keren, G., & Raub, W. (1993). Resolving social conflict through hostage posting: Theoretical and empirical considerations. *JEP (General)*, 122, 429-448.

- Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25 (2), 161-188.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen*. Z. erweit. Aufl. (大庭健, 正村俊之訳 (1990) 『信頼：社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房.)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGrath, R. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30.
- McKean, R. (1975). Economics of Trust, Altruism and Corporate Responsibility. In E. S. Phelps (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory* (pp. 29-44). Russel Sage Foundation.
- Montgomery, K., & Oliver, A. (1996). Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: The case of AIDS. *Organization Studies*, 17(4), 649-671.
- Nakayachi, K., & Watabe, M. (2002). Building Trust: The effects of hostage posting under uncertainty. *Paper presented at 2002 annual meeting of SJDM*.
- 中谷内一也, 渡部幹 (2002) 「信頼の構築」『日本社会心理学会第43回発表論文集』110-111.
- 中谷内一也, 渡部幹 (2003) 「信頼の構築 (2)」『日本GD学会第50回発表論文集』56-57.
- 中谷内一也, 渡部幹 (2005) 「人質提供が信頼性評価におよぼす影響—自発的供出と行為実績の効果—」『心理学研究』76 (3), 235-243.
- 中谷内一也 (2012) 『リスクの社会心理学』有斐閣.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Shackle, G. L. S. (1968). *Expectations, Investment, and Income* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy; Strategic and institutional approach. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571-610.
- 高橋勅徳 (2007) 「リーダーシップとしての企業家—企業家研究における信用と正統性, 戦略的行為—」『彦根論叢』367, 55-73.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation* (4th ed.). Richard D. Irwin. (千本俤生, 金井信次訳 (1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社)
- 土橋力也 (2009) 「正統性の獲得プロセス—看護婦養成事業の事例—」『経済科学』57 (2), 35-48.
- Van de Ven, A. H., & Graud, R. (1989). A Framework for understanding the emergence of new industries. In R. S. Rosenbloom (ed.), *Research on technological innovation, management and policy* (pp. 195-225). JAI.
- 渡部幹, 中谷内一也 (2003) 「信頼の構築 (4) —実験ゲームによる行動的指標—」『日本社会心理学会第44回発表論文集』
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 22(2), 233-261.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構築—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.

The Clue of Building Trust at Start-up Ventures

Masanobu Kita

Abstract

Focusing interest on the relationship between start-up ventures and institutional authorities, clues to building trust at start-up ventures were studied. If two parties could build a relationship of trust, start-up ventures would get legitimacy and raise social recognition easily. This is the purpose of the study.

In the three cases picked up in this article, a relationship of trust could be built up sooner, owing to offers made to the hostage. Besides having basic elements that compose trust, like contractual trust and competence trust, voluntary hostages were delivered. This situation raised trustworthiness.

Hostages include social values which influence institutional authorities, clarity, the current of the times, standardization & fairness.

Keywords: Start-up venture, Building trust, Legitimacy, Hostage, Social value