
論 文

新しいビジネス・モデル
ーベンチャー・ビジネス, NPO, LLP を中心としてー

New Business Models:

Venture Business, Not-for-Profit Entrepreneurs and Limited Liability Partnership

中 田 善 啓
(甲南大学経営学部)

I はじめに

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は、甲南大学を中心として、国・省庁、地方公共団体、NPO、NGO、研究機関の産官学の社会連携通じて、21世紀型ビジネス・モデルの開発とITによる経営の革新モデルの開発を目的として、2005年4月に設立されました。幸い、2005年度文部科学省私立大学学術高度化推進事業として、研究所の研究プロジェクト「地域経済クラスター創造に向けての社会連携研究」が採用されました。現在研究所の研究会として「コミュニティ・ビジネス」、「ファミリー・ビジネス」、「ITビジネス・プロセス革新」、「知的財産戦略」を立ち上げ、会員皆様とわれわれ研究員が精力的に研究を行っています。

本論文は新しいビジネス・モデルとしてベンチャー企業、NPO、有限責任組合(Limited Liability Partnership, 以下LLPといいます)を取りあげ、それぞれ特色をみていきます。ベンチャー企業がどのように発展していくか、なぜNPOやLLPが存在するのかを考えていきます。まず、次節では伝統的会社と新しい会社の特色を明らかにします。第2節は成功するベンチャー企業の特色を実証的に見ていきます。第3節は非営利法人、NPOの特色とその生存する条件をみていきます。第4節では2005年に認められた有限責任事業組合について見ていきます。

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2006年、2007年の2年間に新しいビジネス・モデルについてアンケート調査を行い、日本経済を活性化するビジネス・モデル像を明らかにしたいと考えています。本論文はそのための手がかりです。

II 伝統的会社と新しい会社

1 IT革命と金融革命

現在の企業活動ないしはビジネス・モデルに大きな影響を与えているのはIT革命と金融革命です。それどころか、IT革命と金融革命は政治、経済、社会に大きなインパクトを与えています。これは第3次産業革命といってもいいかもしれません。まず、IT革命はデジタル化、インターネット、モジュール化の進展と考えます¹。デジタル化は複雑な情報を離散的な単純なデジタル信号として処理できることです。デジタル信号に変換すれば、その後の処理は目的に応じて容易にできるだけでなく、このような処理の手続きもデジタルで行うことができます。

アナログ情報は媒体の制約を受け、媒体の制約を受けますが、情報がデジタル化されると媒体の制約を受けません。何よりもデジタル化によって、ソフトウェアはハードウェア（媒体）に依存しなくなり、それから独立に開発することが可能になりました。さらに、デジタル情報は追加生産の限界費用はきわめて低く、コピーしても劣化しません。

インターネットの普及は大容量の情報を安価に世界中どこへでもオンラインで通信できるようになった。これによって、グローバル化が進行し、研究開発、生産、販売の距離的制約が緩和されました。モジュールとは半自律的なサブシステムであって他の同様なサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構成しています。同時に、複雑なシステムを半自律的なサブシステム（すなわちモジュール）に分解し、他のサブシステムと一定のルールに基づいて、相互に独立なサブシステムに分解します。ここでは2つを総称してモジュール化ということにします。

モノとしてイメージされる製品や部品だけでなく、知識や情報がモジュール化されています。デジタル化によって情報や知識が媒体の制約を受けないので、すべてではありませんが、情報や知識を市場で購入できるようになりました。今まで、人間が努力して獲得したノウハウ、熟練のような知識や情報の一部がコンピュータ・ソフトに置き換えることができるので、ソフトとして売買可能になりました。

一方、金融革命については、1980年代にアメリカ、イギリスを中心として金融市場が情報通信革命などによって、規制緩和が行われ、金融ビッグバンがおきました。レーガン政権やサッチャー政権による自由化がきっかけとなって、金融先物市場、金融オプション市場、金融スワップ市場などデリバティブ市場など多様な金融市場が生まれました。時間や空間、およびリスクを組み合わせるカネの差異性を生み出しました。

同時に、銀行、信託、証券、保険の垣根が取り払われ、メガバンクないしはユニバーサル・バンクが生まれました。さらに、債券市場、株式市場、為替市場、先物市場、保険市場、オプション市場、スワップ市場で相互に自由に取引できるようになりました。借り手側から見れば、資金を選択範囲が拡大し、多様で、容易に国内、海外市場から調達できるようになり、カネが標準化されました。さらに、金利の低下で世界的に流動性が過剰になり、借り手市場になっています。このような金融革命を利用して、多くの業種にベンチャー・キャピタルやファンドが登場しました。これまでよりも資金調達が容易になったので、

新しいビジネス・モデルが生まれました。

2 IT革命と関係特定の資産

産業革命はこれまで 2 回あり，現在の IT 革命を入れると 3 回になります。まず，18 世紀後半にイギリスから始まった繊維工業の機械化が最初で，2 回目は 19 世紀後半から，20 世紀に前半にかけてアメリカで始まった重化学工業を中心とした技術革新です。これをモダンないし産業資本主義といわれています。情報化が進展している社会をポストモダンないしはポスト産業資本主義といわれています。

利益は他社との差異から生まれます。差異のない商品で競争するには価格の切り下げですが，競争によって利益はきわめて小さくなります。第 2 次産業革命に出現した企業は，大規模設備，プラントに投資して，規模の経済と範囲の経済を活用した物的資産集約的で，そして垂直に統合化されていました。範囲の経済や規模の経済と機会を利用することができたそれぞれの部門で最初の会社は，新規参入企業に対して先発者の優位性を得ることができました。このような伝統的企業は，いち早く大規模設備に投資し，大量生産，大量販売のシステムを確保することが他社との差異となって，利益を得ることができました。

しかし，IT 革命と金融革命は第 2 次産業革命で中心であったモノとしての商品それ自体で差異化を困難にしました。極端に言えば，自企業で生産しないで，アウトソーシングによって製品を入手できるので，モノとしての商品を容易に購入できるのです。したがって，モノとしての商品の差異はなくなるので，伝統的企業の利益はどんどん低下していきます。では，情報化社会ないしはポスト産業社会ではどのようにして差異が作り出されるのでしょうか。差異化の源泉はモノではなく，したがって機会情報や知識なのです。

ところで，差異性のある情報を商品化することはコピーされる恐れがあります。そのため知的財産権によってコピーを禁止しようとしてはいますが，なかなか困難です。情報を独占して差異性のあるモノやサービスを商品として生産すれば，利益が得られます。これはその情報をコア・コンピタンスとして商品化することを意味します。この情報や知識を生み出すのは言うまでもなく，人間です。

差異のある情報を商品化する企業活動には協働が必要になります。協働するには当該情報を共有する必要がでてきます。しかし，共有すれば，コピーの可能性があります。したがって，人的資本をどのように企業にリンクするかが重要な問題となります。差異性としての情報をもとにしたポストモダンではその情報を共有する人間が，経済的な意味で企業にコミットしていることが必要となってきます。

企業活動には，企業組織が必要となります。たとえ最初は創業者のアイデアやタレントだけを元手に企業を出発させたとしても，生産活動の経験やノウハウの蓄積や市場動向の変化などに応じて，もとのアイデアや能力を修正したり改良したり発展する必要があります。企業活動が軌道に乗り始めると，それを維持し，さらに拡大していくために，さまざ

まな知識、情報を新たに導入したり、考案したり、実践したりしていかなければなりません。そのためには、経営専門家や技術専門家や熟練労働者などが、試行錯誤のなかでそれぞれの企画力や開発力やノウハウを蓄積しながら、協働する必要があります。このように、ポストモダンにおける新しい企業はそこに参加する人々が知識や情報を生み出す企画力、開発力、ノウハウが必要になるのです。

資産は物的資産と人的資本からなります。これらは譲渡可能なものと譲渡不可能なものに分かれます。物的資産はかなりの部分が譲渡可能です。しかし、ヒトを売ったり買ったりできないので、人的資本は譲渡不可能です。技能や熟練といった知識や情報はヒトから分割不能なのです。ある人が持っている才能が企業にとって利益をもたらすのであれば、その人を企業が雇用するほかないのです。しかし、IT革命によってヒトから分割不能で、譲渡不能であった知識、情報の一部はコンピュータ・ソフトとして売買できます。

物的資産や人的資本はどこでも価値を生むような汎用的な性格を持つものと、企業に関係特定の性格を持つものに分かれます。前者はどのような企業、組織でも利用できる能力です。その例は規格化（マニュアル化）された機械の操作方法、販売方法、会計処理、マーケティングや経営管理技術、技術開発などです。伝統的企業では大量生産、大量販売システムの運営に必要な熟練、ノウハウ、技能が企業関係特定のでした。しかし、IT革命によってこれらの知識や情報はコンピュータ・ソフトに置き換えることが可能になりました。したがって、多くの企業はこれらの仕事については長期雇用契約ではなく、派遣社員、アルバイトのような有期契約で従業員を雇用しています。この意味で、市場から調達可能です。

関係特定の資産は企業や組織でのみ価値を持つ知識、情報です。通常これらはノウハウ、熟練、暗黙知といっています。さらに、他従業員とのチームワーク、取引相手についての数値化できないような詳細な情報、信頼関係、企業文化、組織文化なども関係特定の資産です。新しい会社は従業員が情報や知識を生み出すコア・コンピタンスが会社に関係特定のになります。

以上のべてきたように、情報化社会は他企業にはない知識、製品、顧客を持つと同時に、より重要なことはこのような形で差異を生み出す知的資産を常に生み出していくことが、会社に関係特定のであり、コア・コンピタンスとなります。このような差異性を生み出すのは物的資産ではなく、人的資本なのです。金融革命によって、このような能力があれば、資本を調達することが容易になりました。逆に言えば、新しい企業はカネで買えないような知識や能力を重視しているのです。

では、このような能力をもつ人間をどのように企業にコミットさせるのでしょうか。以下でとりあげるベンチャー・ビジネス、NPO、有限責任組合は人的資本を取り込むという意味で、新しいビジネス・モデルといえます。

II ベンチャー企業の進化

1 ベンチャー企業の属性

まず、アメリカのベンチャー企業のビジネスプラン時 (以下 BP と言います) から、株式公開 (Initial Public Offering, 以下 IPO と言います) をへて、第 3 期の年次報告 (Annual Report, 以下 AR と言います) に至るまでどのように変化していったかを、Kaplan, Sensoy, and Stromberg[2005]の実証研究に従ってみていきます。BP は平均 6 年間で上場し、AR はそれから 3 年を経過しています。Bhide[2000]は成功したベンチャー企業の事例を研究しています。このような実証研究はあまり行われていません。先ほど述べたように、今年と来年で甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は新しいビジネス・モデルの実態調査を行います。

ここでいうベンチャー企業のサンプルはアメリカ企業 49 社で、ベンチャー・キャピタルから金融支援を受けて、世間で言う成功した企業です。BP から IPO までは平均 6 年かかっています。サンプル企業はすべてベンチャー・キャピタルの支援を受けている。サンプル企業はバイオ関係 17 社、IT 関係 15 社、通信 3 社、ヘルスケア 5 社、小売 5 社、その他 4 社です。

サンプル企業で、BP から IPO を経て、AR に至るプロセスで、パフォーマンス、ビジネスのアイデア、差異化のポイント、非人的定資産と技術、成長戦略、顧客、競合、アライアンス、トップの経営者、所有権構造がどのように変化しているかをみていきます。

これらのベンチャー企業は売上、資産、市場価値が劇的に成長していますが、利益は少ないか、赤字になっているのが一般的です。まず、初期にはサンプルの会社の売上、資産と従業員は小さいが、次第に規模が大きくなっていきます。損失は BP で普通であって、売上の増加、資産、従業員、従業員 1 人あたりの売上、資本金が増大しているにもかかわらず、平均的には IPO 以後利益がありません。

BP 時には平均売上 550 万ドルで、1,000 万ドルを超える収入の企業で、7 社あります。IPO 後には中央値が 720 万ドル、平均が 4,040 万ドルに増加します。AR 時には中央値 3,510 万ドル、平均値 1 億 7,900 万ドルとなります。このような急成長のする可能性が大きいベンチャーにベンチャー・キャピタルが投資しようとしています。

BP 時の従業員数の中央値は 22 人、IPO 時には 124 人、AR には 378 人になります。従業員 1 人あたりの売上は BP 時に中央値が 0、IPO において 5 万 5,000 ドルと AR において 12 万 4,600 ドルへと増加します。資産規模は BP の資産の中央値が 0、IPO と AR のそれらは、それぞれ 260 万ドル、1,960 万ドル、9,670 万ドルで、平均値は 590 万ドル、4,430 万ドル、2 億 7,490 万ドルである。

税引き前の利益はサンプルでは BP 時にはありません。損失は BP から IPO と AR を通して増加しています。損失の中央値は BP、IPO、AR で 78 万ドル、670 万ドル、2,560

万ドルとなっています。しかし、BP、IPO、AR でサンプル企業の 17%、18%、15%が利益をあげています。企業の市場価値の中央値は BP から IPO 時に、1,790 万ドルから 2 億 3,240 万ドルに増加し、AR で 1 億 7,690 万ドルに低下します。利益がマイナスであるにもかかわらず、会社の市場価値は増大しています。

2 ベンチャー企業の戦略

事業戦略は 2 つの次元で測定できます。第 1 は、企業がまったく異なった顧客のセグメントに販売したり、あるいは企業が著しく製品あるいはサービスを変えれば、ビジネス・モデルは変化します。第 2 に、企業がもとのビジネス・モデルあるいはビジネス・ライン（事業分野）を拡張するか、狭めるか、維持するかによって変化します。たとえば、マイクロソフトはソフトを同じ顧客に販売しているので、同じビジネス・モデルを持っているといえるが、OS から OS とアプリケーション・ソフトを販売しているので、ビジネス・ラインは拡大していると考えられます。

サンプル企業の 1 社のみが基本的なビジネス・ラインあるいはビジネス・モデルを変えているが、多くは事業分野を拡大するか、縮小しています。たとえば、あるバイオ系の企業は一般的な医薬品の開発から特定の疾患の医薬品に焦点を絞っています。ある電子商取引企業はもっと多くのサービスやインフラを提供して、ビジネス・ラインを拡大しています。しかし、オリジナルのビジネスと無関係なそれに活動しているサンプル企業はありません。

この結果は、最初のビジネス・ラインやビジネス・モデルが変化していないことを示しています。ここでのサンプル企業はベンチャー・キャピタル支援を受けているので、ベンチャー・キャピタル支援のベンチャーはビジネス・ラインやモデルを変えるプレッシャーを受けていないことを示しています²。

多くの企業がビジネス・ラインを維持するか、拡大しています。BP と IPO 間に 42%、IPO と AR に 42%、それ以降 37%がビジネス・ラインを維持し、それぞれ 46%、50%、50%が拡大しています。非バイオ系の企業はビジネス・ラインを縮小するのはまれで、バイオ系の企業はそれを縮小しているが、拡大していません。

サンプルのうち 34 の企業でアイデアの起源を知ることができました。5 社が既存企業のスピンオフないしはジョイント・ベンチャーで得られた。15 社は創業者が過去の仕事からのアイデアであり、14 社が科学研究によるものであった。非バイオ系の企業は過去の仕事のアイデアに起源をもつが、バイオ系の企業は研究によるものであった。

サンプルのうち 34 の企業でアイデアの起源を知ることができました。5 社が既存企業のスピンオフないしはジョイント・ベンチャーで得られています。15 社は創始者が過去の仕事からのアイデアであり、14 社が科学研究によるものでした。非バイオ系の企業は過去の仕事のアイデアに起源をもつが、バイオ系の企業は研究開発によるものでした。

Bhide[2000]の事例研究では，成功しているベンチャー500社のうち71%で創業者が過去の会社でえられたアイデアを模倣するか，修正しています³．このように，多くの企業は独創的なアイデアというよりも過去の経験が重要であることを示しています．

企業の戦略は3つに分類できます．第1は革新者であり，新製品を創造し，新しい，未開発の市場を開拓します．改善者(enhancer)は既存市場で製品を改良し，マーケター(marketer)はコア・コンピタンスが製品のマーケティング，流通，販売にある企業です．技術とマーケティングのハイブリッド企業は革新者と改善者，マーケターの特色を共有する企業です．コスト重視企業は低コストで製品を供給します．サンプルでは49%が革新者で，22%が改善者，5%がマーケター，6%が技術とマーケティングのハイブリッド企業でした．

BP，IPO，ARにおいてサンプル企業のそれぞれ100%，98%，92%がユニークな製品かつまた技術を提供しています．BP，IPO，ARで6%，12%と13%がそれぞれ広範囲にわたって，差異化しています．特に顧客サービスが差異化の重要な要因とする企業は，それぞれ時間を経るにつれて増加していきます．顧客サービスは差異化の重要な源泉で，BP，IPO，ARで8%，16%，26%となっています．また，差異化のための企業間ガバナンスとしてアライアンスとパートナーシップがBP，IPO，ARで12%，12%，8%の企業が重要と答えています．

BPにおいて，サンプルの45%が経営者の専門的知識と従業員のそれが差異化の重要な要因と考えています．これは関係特定の人的資本が重要な役割を果たしていると考えられます．専門的知識をあげる会社はIPOで14%，ARで13%です．これは関係特定の非人的資本と同時に，関係特定の物的資産が重要になることを示していると考えられます．IPO以降，商品化のために物的資産が必要になってくるのでしょう．また，少数の会社（それぞれ6%，8%と8%）が評判のことを重要であるとしています．これは企業間ガバナンスとしてアライアンス，パートナーシップが重視されるからとでしょう．

物的資産は差異化や付加価値の要因とはいえません．特に，物的資産はソフトウェアあるいはバイオ系のビジネスにとって重要ではありません．一口に知的財産といっても，パテントのような譲渡可能な資産と関係特定の性格を持ち，譲渡不能なものがある．譲渡可能な特許と排他的なライセンスがバイオ系の会社だけでなく，同時に非小売の，非バイオ系の会社に重要です．物的資産はバイオ系の企業ではあまり重要ではありませんが，流通関係の会社には重要です．

譲渡不能な知的財産は差異化の重要な源泉となるので，すべての企業にとって重要です．したがって，譲渡可能かどうかに関係なく，知的財産は重要といえます．これはサンプルでの非流通系の会社が物的資本よりむしろ主としてアイデアあるいは知識に基づいていることを意味する．

すべての企業は強く内部の成長を志向しています．BP，IPO，ARで，新製品，製品の

アップグレードによる戦略がサンプル企業の 59%, 82%, 72%であり、次いで市場浸透や市場リーダーシップによる顧客の開拓が、それぞれ 49%, 71%, 56%となっています。会社がまた地理的に拡張しています（それぞれ 20%, 43%, 21%）。内部成長のすべての 3つのタイプは IPO の時点でピークに達します。また成長要因は製品と技術の差異化です。

アライアンスとパートナーシップ、M&A（企業買収）による企業間のガバナンスによる外部成長は時間とともに重要になってきます。特に、バイオ系の会社はアライアンスを追求しています。内部成長から外部成長は BP から IPO にかけて増えていきます。IPO によって、会社が BP においてより多くの次元で成長しようとしています。しかし、意外なことに、成長戦略は IPO と AR にかけては縮小しています。IPO においてとられた成長戦略のいくつかが不成功で、退出したのかもしれませんが、さらに、企業の市価値が下がったり、利益が増加したためにより保守的な戦略をとったとも考えられます。

サンプル企業 47%が BP においてはっきりした顧客を持ち、IPO では 90%、AR では 95%が固定的な顧客を持っています。バイオ系の会社は非バイオ系の企業ほど固定的な顧客を持っていません。サンプル会社のおよそ 15%が消費者を顧客としてターゲットとしていますが、サンプル会社のおよそ 85%が企業を顧客としてターゲットにしています。

顧客ベースを拡大する企業は BP では中規模企業をターゲットとしていますが、IPO では中規模企業と大企業をターゲットとしています。顧客を拡大する企業の多くは類似の顧客を対象としている。これはベンチャーの経営資源が限られているので、同じセグメントでの拡大に集中しているためと考えられます。売上の増加は、市場の普及率を増やすか、製品を追加によるものです。

ベンチャーは差異化ないしはニッチ市場をターゲットとして、競争を回避しているように思われがちです。しかし、BP では 84%の企業がターゲットする市場で競争に直面している。残り 16%のうち 10%がニッチ市場をターゲットとしているので、競争はないと答えています。IPO 時にはすべての企業が競争に直面しています。競争のタイプは 56%が 3つの時点で変化なしと答えています。40%の企業は競争が拡大していると答えています。

3 ベンチャー企業のガバナンス

まず、企業間ガバナンスで戦略上のアライアンスは BP から IPO まで増加しますが、IPO から AR では変わりません。BP、IPO、AR において、35%、69%、67%が戦略的アライアンスをあげています。バイオ系の企業ではそれぞれ 18%、82%、82%で、増加はバイオ系の企業によるものです。戦略的アライアンスが IPO 以前では一般的ではありませんが、それ以降安定しています。

BP の時点で、経営陣は完備されていませんが、IPO では CFO をおいています。マーケティングや販売は BP から重視されています。バイオ系では技術系が経営陣には入っています。創業者は BP の時点で会社に関与し、CEO を担っている企業は BP、IPO、AR 者

で 77%，43%，33%です。しかし，創業者の関与が低下していきます。IPO の時までには，サンプルの企業の CEO の 57%が創業者ですが，AR では 46%に低下します。初期には創業者が経営活動に関与するが，その後は経営活動に関与しない取締役会のポジションについています。

経営者の 42%が管理職出身，25%が技術管理，16%が技術ないしは科学研究職，9%がマーケティング，8%が金融・会計出身です。CEO の交代率は BP から IPO まで比較的低いですが，IPO から AR 者以降では CEO の 59%が同じ地位にとどまっており，36%の企業ではトップの 5 人は変化していません。

創業者がそのまま企業にとどまる比率が低いのは意外です。創業者は企業がスタートする際には重要な人的資本です。卓越した企業家能力が必要であるからです。企業が若いときには創業者の関係特定の知識が必要ですが，企業組織が確立してくるにつれて，プロの経営者の関係特定の知識が必要になってきます。

創業者の所有権は低下していきます。BP 時には創業者が所有をもつケースの中位数は 28.9%であるが，IPO 時には 12.4%，その後 8.8%間で低下していきます。ベンチャー・キャピタル支援企業は外部から投資を増やすために，創業者の所有権が小さくなっていきます。企業が拡大するにつれて，譲渡可能な資産を購入するために外部資金を導入していると考えられます。

4 成功するベンチャー企業像

以上のように，Kaplan, Sensoy, and Stromberg[2005]の実証研究に従って，ベンチャー・キャピタル支援で，成功したベンチャーの特色，BP，IPO，AR の時点で見てきました。ベンチャーは売上，資産規模，従業員数，企業の市場価値は急激に成長しますが，利益はあげられないことが注目すべきことです。また，会社が利益を除いて，成長しますが，ビジネス・モデルあるいはコア部分は安定しています。コア・ビジネスの中で，企業活動が維持され，事業分野が徐々に拡大する傾向にあります。企業は類似の顧客をターゲットとして，ライフサイクルの 3 つの時点で類似の競争相手に直面しています。

多くの企業が 3 つの時点でユニークな製品，技術あるいはサービスによって差別化されると答えています。差別化のポイントは安定しています。初期の段階では創業者の企業家能力を含めて譲渡不可能な資産が重要ですが，成長するにつれて，特許，ライセンスのような譲渡可能な資産，物的資産が必要になってきます。

III NPO

1 NPO の特色

NPO は非営利組織ですが，利益をあげてもいいし，従業員や経営者を雇ってもかま

ません。たとえ利益が得られても、それをメンバーには配分せずに、企業家や従業員の待遇や能力開発のような組織の活動に利益を配分していれば、その組織は NPO と見なされます。

このように、NPO とはオーナーや株主のいない組織なのです。日本の NPO 法では、NPO が法人となるためには、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的としなければなりません。そして、NPO の活動分野を保健、医療、福祉などの分野に限定されています⁴。

これらの組織は NPO です。あたりまえですが利益を上げることを目的としていません。ということは、顧客に適ったサービスや製品を提供することになるので、需要が増えて、経営が成功する可能性があります。NPO が今後の新しいビジネス・モデルとなることを予感させるのは、株主が存在しない会社であることです。したがって、メンバーは組織に関係特定の投資を行うことができます。

NPO は従業員あるいは顧客によってではなく、企業家によってコントロールされています。企業家がなぜ営利組織よりも非営利組織を選択するのでしょうか。これは NPO が自立し、存続していくための必要条件に関係しています。NPO は非営利組織ですが、利益をあげてもいいし、従業員や企業家を雇ってもかまいません。

その結果、労働時間の短縮化、製品やサービスの品質向上、従業員の関係特定の投資が促進されたりしますが、一方では従業員の努力水準が下がるかもしれません。一般に、このような非貨幣的誘因(perquisite)は企業家にとって所得よりも価値があるわけではありません。重要なことは NPO が利益を最大化する誘因を弱めることです。これを以下では誘因のソフト化ということにします。それにもかかわらず、合理的な企業家がなぜ非営利組織を選択するのでしょうか。

貨幣的誘因のソフト化へのコミットメントによって、企業家は利益機会への関心を弱め、顧客、従業員、あるいは寄贈者を重視するので、優位性を確立できるような市場では NPO は価値があります。これによって、これらの関係者が関係特定の投資を行い、商品やサービスの品質を向上させることができます。

商品やサービスの品質についての契約ないしはとりきめを事前に（購買前に）完全に文書化できない場合があります。たとえば、大量生産が可能な商品は企画化、標準化が可能です。なので、文書で取り決めが可能です。しかし、たとえばケアサービスや教育サービスは事前に取り決めを文書化できないことが多くみられます。これを契約の不完備性といいます。NPO は利益を追求していないので、顧客は品質が営利企業よりも高いこと、従業員は品質向上のための投資を行っていること、寄贈者は営利目的に使用されないことを確信します。

品質が契約によってコミットできないときに、利益追求しないというコミットは関係者に有益です。ここで、コミットは約束以上の強い取り決めです。もし、破れば、取引を絶

つといった大きなペナルティを受けることがあるので，とりきめを遵守します．これをコミットないしはコミットメントといいます．

企業が販売する商品やサービスの品質は検証可能でなくて，販売後に企業家によって選択されるとします．低品質の商品を販売すれば，売手は評判の低下のような損失を被ります．より品質の高い商品を期待する消費者はより高い価格を支払おうとします．NPO はより高い品質へのコミットしていることを示すために，商品やサービスの価格を高くします．高品質にコミットすることによるベネフィットが貨幣的利益よりも，評判のような非貨幣的利益で上回れば，企業家は NPO を選択することになります．

顧客以外にも NPO と取引する誘因をもつ関係者がいます．NPO の企業家は賃金あるいは非貨幣的誘因を事後的に削減しようとする誘因を持っていないので，NPO の従業員は関係特定の人的資本に多くを投資する誘因をもちます．また，自分の願望を特定化する契約を結べない寄付者が NPO に寄付すると，税制上有利になります．顧客，従業員と寄贈者が NPO の企業家と契約を結ぶとき，利益をあげないことに事前にコミットするので，企業家はより高い効用を得ることができます．このようにして，NPO の企業家はより誘因をソフトにし，高品質にコミットできます．

子供や老人のケア，病院，教育のようなセクターでは NPO が選択されます．ケアや教育に費用を支払う親は，有能でない教職員を雇用するのではないかと心配になるものです．また，大学や研究機関への寄付者は自分の意図と異なる投資をするのではないかと心配になるものです．NPO は利益を追求しないし，株主に分配しないで，従業員に非貨幣的誘因を与えます．従業員は関係特定の投資を行って，検証不能な品質を営利企業のそれを高めようとしています．

契約できない品質を消費者が評価できない市場では営利企業が優位ですが，それを消費者が評価できる市場では NPO が優位になります．消費者が検証可能でない品質を重視すれば，NPO は誘因をソフトにし，価格を高くできるメリットがあります．このような品質に価値があればあるほど，コミットする能力の価値が大きくなります．

しかし，利益が大きくなると，非貨幣的誘因に利益を使うことはあまり魅力でなくなるので，企業家は営利企業を選択します．製造業者でコストの異質性がある場合，より低いコストの企業は営利企業を選択し，より高いコスト企業は NPO を選択します．非貨幣的誘因の限界利益が低い場合，NPO は選択されません．品質を重視する企業家は NPO を選択します．しかし，品質を重視することによって利益が大きくなると，企業家は営利企業を選択します．

消費者は製造業者が品質にコミットしていることを直接観察できないことが多くあります．NPO であることは企業家が金銭上の報酬よりも品質を重視しているというシグナルを送ることになります．このような推論は教育，医療，ケアの分野で成立します．というのは，営利企業は利益をあげるためにサービスをカットするのではないかと消費者が考

えるからです。NPO は利益をあげることを目的としないので、誘因がソフトになって、評判のようなコストが重要であることを示しています。

2 NPO が存続する条件

NPO がなぜ高品質で高価格の商品やサービスを提供できるかを説明しましょう。まず、企業家が NPO か営利企業かを選択します。そして、商品ないしはサービスを消費者へ販売します。消費者は事後的に（購入後）、どのような品質が提供されるかに関心をもち、その品質を事前に（購入前）知ることができないとします。消費者は一定の品質基準をもっています。営利企業は当然のことながら、利益が最大になるように、品質を決定します。NPO は利益を配分できずに、企業家は非貨幣的誘因へ利益を投資します。その結果、NPO の利益は営利企業よりも小さくなります。

図1の横軸は品質水準、縦軸は価格です。企業家は品質コストの限界費用と価格との交点となる品質水準を選択します。営利企業は図1で品質水準 q^{PRO} を選択し、利益を最大にします。これに対して、NPO は誘因をソフト化するので、品質水準 q^{NPO} を選択します⁵。

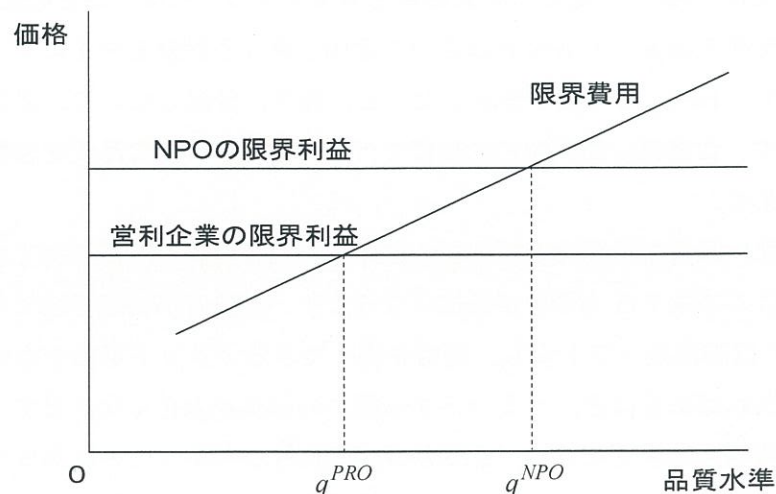


図1 品質の決定

図1からわかることは次の通りです。消費者が契約で取り決められない品質を評価できない市場では営利企業が優位になり、消費者がこのような品質を高く評価する市場ではNPOが優位になります。NPOは誘因をソフト化するので、高価格・高品質水準の商品やサービスを提供します。品質が評価されればされるほど、そのような商品やサービスにコミットします。

利益（貨幣的）が大きくなると、非貨幣的誘因に投資をすることはあまりにも魅力的で

ないので、企業家が営利的企業を選択します。商品やサービスを製造するコストが異なる場合、より低いコストの企業は営利企業を選択し、より高いコスト企業は NPO を選択することになります。また、非貨幣的誘因からの効用が小さい場合、NPO は選択されません。品質を重視する企業家は NPO を選択することになります。

消費者好みと製造技術が同質的であるとき、NPO は失敗します。大量生産が行われ、規格化された産業では営利企業のみが存在できます。ケア、教育、芸術関係では NPO と営利企業が存在しています。その理由は消費者好みの異質性であるためです。このような産業では高品質の商品を追求する消費者とそうではない消費者がいます。また、雇用関係でも異質性が存在すれば、NPO と非営利企業が共存します。前者では関係特定の投資に投資し、営利企業はその程度が低くなります。

営利企業がケア、教育関係で活動すれば、従業員は利益が所有者によって専有されると考え、NPO では研究、賃金、労働条件などの非貨幣的誘因へ投資にコミットすると考えるでしょう。このような誘因を重視する人は NPO を選択するでしょう。このようなシグナルが顧客だけでなく、従業員にとっても重要になります。

NPO の会社がコスト以下で慈善活動のサービスを提供することがあります。そのため、NPO は外部の寄付に受け入れます。寄贈者は税制上の受けることができます。さらに、多くの寄付が特定のプロジェクトあるいは寄贈者が関心のあるプロジェクトに対して行われ、寄贈者はその利他主義に対して社会的な地位を得ることができます。このような寄贈者は NPO の顧客とみることができます。この意味で、これまで述べてきた顧客の議論が当てはまります。寄贈によるファンドは寄贈者の目的からはずれることが少ないので、税制上の優遇がなくても、NPO への寄付を選択するでしょう。

以上要約しましょう。NPO が有利な分野の第 1 は、商品やサービスを購入した後、品質が低下する機会があるような分野です。第 2 に、事業活動にはあまり利益がないか、あるいは慈善の寄付に依存することです。利他主義あるいは公共愛的な精神が企業家の誘因となりえます。最後に、消費者あるいは従業員が取引する会社を変えるにはコストがかかりすぎる場合です。

IV LLP

2005 年に民法組合の特例として LLP が創設されました。LLP の出資者全員に有限責任が付与され、メンバーは内部自治原則がとられ、その貢献に応じて柔軟な損益配分が可能となります。また、民法組合と民法組合と同様に、LLP 段階では課税せず、組合員（構成員）に直接課税する仕組みが適用されます。

LLP は、個人同士が連携するケース以外に個人と会社、会社同士が共同事業を営む場合でも活用できます。会社ではなく LLP にするメリットは、活動期間を限定でき、利益配分

を柔軟に決められ、二重課税を避けられます。会社の場合は将来にわたって事業を継続するのが前提ですが、LLPは活動期間をあらかじめ限定できるのです。また、利益配分も柔軟です。

株式会社の場合、配当は出資比率に応じて配分されますが、LLPの場合は組合員が合意すれば、出資比率に関係なく、利益をメンバーに配分できます。会社の場合、会社には法人税、従業員に所得税と会社で生み出した収益は会社と個人に課税されますが、LLPの場合は個人に配分された利益にのみ課税されます。

2006年4月に施行予定の新会社法は、従来と比べて設立や運営に柔軟性を持つようになります。中でも新設された合同会社(Limited Liability Company, 以下LCという)は、LLPと同様に損益の配分比率を自由に決められますが、LLPと違い法人税を適用されます。LLPにも制約があります。出資すれば必ず経営に関与しなくてはなりません。株主のような立場は認められません。LLPと、LLCは違いがありますが、共通するのは情報化、金融革命の申し子といえます。

経済産業省があげているLLPの利用想定例は次の7つです。第1は、ソフトウェアの専門人材集団が集まって、ソフトやコンテンツを共同開発することです。第2に、中小企業が連携して製品を開発、生産する例です。その3は大手企業とベンチャーが共同開発することです。第4に、大学と企業とが産学連携を行って、共同研究開発することです。大学発ベンチャーです。第5に、企業間が連携を行って、共同研究開発を行うことです。第6は設備を整理統合するために共同事業を行うことです。第7は生産者、加工業者、流通企業が連携して商品開発を行うことです。

LLPやLLCは従来のようにカネを出資ではなく、人の能力や知識、情報を出資するという人の出資のビジネス・モデルです。さらに、利益の配分は出資比率ではなく、貢献度に応じて分配することができるので、能力のある人が参加する誘因となります。したがって、LLPやLLCは大きな資金を必要としないで、医者、弁護士、会計士、コンサルティングなどの専門的技能をもつ人がチームを組んで運営するのに適しているといえます。

V おわりに

伝統的企業が設備やプラントなど物的資産集約的であるのに対し、新しい企業が知識や情報の創造をする人的資本集約的です。ここでとりあげたベンチャー企業、NPO、LLPはヒトが利益の源泉になることを示しています。このような知識や情報は簡単にコピーされたり、模倣されたりします。このようなリスクを回避するには能力がある人がチームを組むことが、まず第1に必要なことです。第2に、チームのメンバーが連携しあうことが重要です。

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は阪神間の中小企業、国・省庁、公共団体と

連携して新しいビジネス・モデルや IT を中心とした技術開発を目的としています。ここで述べたように、ポスト・モダンでは知識や情報を生み出す人的資本が重要な役割を果たします。そのためには、産官学で個と個とを重視した組織やシステムが必要になってきます。ビジネス・イノベーション研究所は問題解決のための個と個との交流する場を提供すると同時に、問題解決をはかります。今後のご支援をお願いします。

¹ 中田[2002]。情報化、金融革命によって音楽業界は大きな変革を遂げようとしています。詳しくは中田[2005]を参照して下さい。

² Bhidé[2000], p. 155.

³ Bhidé[2000], p. 71.

⁴ 特定非営利活動とは、次の 17 分野の活動で不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものを言います。保健・医療又は福祉の増進を図る活動、社会教育の推進を図る活動、まちづくりの推進を図る活動、学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、環境の保全を図る活動、災害救援活動、地域安全活動、人権の擁護又は平和の推進を図る活動、国際協力の活動、男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、子どもの健全育成を図る活動、情報社会の発展を図る活動、科学技術の振興を図る活動、経済活動の活性化を図る活動、職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、消費者の保護を図る活動、以上の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動が具体的な事業分野です。

⁵ 詳細は Glaeser and Shleifer[1998]を参照してください。消費者は財ないしはサービスに対して価格

$P = z - m(q^* - \hat{q})$ を支払います。 z, m, q^* は定数で、 $\hat{q}$ は消費者の品質の期待水準です。 z は、消費者が $q = q^*$ を選択したときに企業が正の利益がえられるような大きな値です。営利企業の企業家の効用は $P - c(q) - b(q^* - q)$ です。したがって、営利企業は $c'(q) = b$ となるような品質水準を選択します。一方、NPO の企業家は非貨幣的誘因へ支出するので、 $d[P - c(q)] - b(q^* - q)$ (ただし $0 < d < 1$) を最大にするような品質水準を選択します。すなわち、 $d \cdot c'(q) = b$ となる品質水準が選択されます。したがって、図 1 のように NPO の方が高価格で高品質水準を選択することになります。

【参考文献】

- ・ Bhidé, A.[2000], *The Origin and the Evolution of New Business*, Oxford Uni.Press
- ・ Glaeser, E. L. and A. Shleifer[1998], "Not-for-Profit Entrepreneurs," mimeo.
- ・ Kaplan, S. N., B. Sesoy, and P. Stromberg[2005], "What Are Firms?
—Evolution from Birth to Public Company," mimeo.
- ・ 経済産業省[2005], 「有限責任事業組合(LLP)制度について」。
- ・ 中田善啓[2002], 『マーケティングの変革』同文館。
- ・ 中田善啓[2005], 「甲南大学ビジネス・イノベーション研究所の意義」
『甲南経営研究』, 第 46 巻第 1 号. pp.1-24
- ・ 中田善啓[2005], 「情報化と金融革命による企業間ガバナンスへのインパクトー音楽業界のマーケティング・流通の変革ー」『甲南経営研究』, 第 46 巻第 3・4 号。

