

ベンチャーとしてのイー・アクセスと経営戦略

石田雅之

〈論文の概要〉

問題意識・研究の目的

本研究では、ベンチャーを「独立した成長志向の新規企業」と考える。このように規定されたベンチャーは一般的に小規模な企業で参入障壁の低い市場に参入しスモールスタートする。特にわが国では 1999 年から 2000 年にかけての IT バブルとその崩壊を経験したことによりベンチャー企業の不安定さが強く認識されている¹。しかし、イー・アクセスは設立当初から多額の資本を調達し、設備投資が必要なインフラ産業である ADSL 市場に参入し、独立ベンチャーとしては最短となる創業 5 年で東証一部上場を果たした。

一方でわが国ではベンチャーが社会に根付いていないことを背景として、既存のベンチャー論は東証マザーズに代表される新興市場創設以後の環境変化や欧米のベンチャー先進国の状況を十分に織り込んでいるとは言い難い。だから既存のベンチャー論ではイー・アクセスのような大規模なベンチャーをどのように位置づけてどのように理論的に説明するか、必ずしも明らかではないように思われる。

筆者は 2000 年に創業間もないイー・アクセスに入社し、管理部門の一員としてこの経緯を内側で体験してきた。そこで本稿ではイー・アクセスと通常の他のベンチャー企業に差異はあるのか、あるとすれば何が違うのか、その違いがどのように成功に寄与したのか、（ベンチャー論ではなく）経営戦略論のフレームワークを用いて明らかにした上で、ベンチャー企業の新たな類型提示を試みる。

研究内容

本稿ではクリステンセン（2001, 2003）の議論をもとに、大企業はその規模ゆえに新技術を契機にローエンド側に生じる新市場にうまく対応できないから、そこに新しい、小さ

¹ 2000 年 4 月に東証マザーズに上場し、2006 年に創業社長の堀江貴文が証券取引法違反で逮捕、上場廃止となった株式会社ライブドアもベンチャーに対するイメージを悪化させたと思われる。

いベンチャーが参入することが構造的、理論的に正当化されるという拡張クリステンセン・モデル²を前提に議論を進める。拡張クリステンセン・モデルにおいては必然的にスピードと低コストがベンチャーの要件であり、ベンチャーらしさである。

イー・アクセスが起業に当って、どのような状況認識のもとにどのような戦略と行動をとったかをファンダメンタル分析に従って記述する。次にその起業戦略を一般的経営戦略論であるサローナー・モデルに落とし込み、経営戦略論の観点からベンチャーとしてユニークな要素が何で、それがどのように成功に寄与したかを検証し、さらに一般化を試みる。本研究では起業後の環境変化に対するダイナミックな反応よりも、事前の意図としての戦略に焦点を当てる。事前の緻密な計画策定とその実行能力がイー・アクセスの大きな特徴と考えるからである。

経営戦略論には、企業間の業績差異の原因あるいは競争優位の源泉をどこに求めるかについてこれを外に求めるポジショニング・アプローチと内に求める資源ベース・アプローチの対立する二つの見方がある。他の多くのベンチャー同様、イー・アクセスの起業時には創業者の存在を除いて特に資源は無かったと言える。まず創業者が意識的にせよ無意識にせよ、得意分野とする市場に起業機会を見出し、将来に向かって資源の調達と蓄積を進めていくのであるから、ベンチャーについてはまず創業者という資源があり、次にその資源が価値を持てるような市場がスクリーニングされるという順序になる。また企業の競争優位をもたらす資源とは、単独の資産だけではなく、歴史的経緯を経て資産群と有機的に結びついて形成蓄積されていく組織能力であることが強く示唆される。サローナーはこれをアーキテクチャー・ルーチン・カルチャー、クリステンセンは業務プロセス・価値観と呼んでいる。逆にいうと、これらが環境に適応して確立した既存企業組織が、異なる構造を要求する市場や製品・サービスには対応できないゆえに、ベンチャーの参入が正当化されるのであった。

イー・アクセスにとって設備投資に必要な大資本の調達、NTT 局舎内の限られたスペースに自社設備を置くことが ADSL 市場の最大の参入障壁であり、これを克服するためにはベンチャー企業には困難な「大企業的信頼性」の確保が不可欠であった。信頼性は能力に対する期待と意図に対する期待から成るから、イー・アクセスは相手に不合理な不利益をもたらすことなく、大資本を用いてある程度の規模の企業を切り盛りし、ADSL 事業を短

² クリステンセンの議論では新製品・サービスが後にハイエンド市場を侵食し「破壊」するが、本稿ではその条件を緩和し、ベンチャーの参入機会を拡大している。

期間で成功させるという能力と意図を投資家、NTT 及び総務省に納得させる必要があった。スピード、低コストというベンチャーらしさと大企業的信頼性という相反する（ように見える）要素を兼ね備えた組織能力がイー・アクセスのユニークさであり、この組織能力をもとに早期の大資本調達とコロケーションに成功し市場の有利なポジションを確保し、さらに強い先行者優位性を利して持続的な競争優位を確立したのである。

ベンチャー企業が極めて小規模で不安定であるというわが国における一般的認識は歴史的経緯、特にベンチャー企業への資金供給システムが存在しなかったことに由来していると思われる。しかし意図的な努力によって小資本、信頼性の低さを克服し、大規模で信頼性の高いベンチャー企業という新たな類型の有用性を示したことがイー・アクセスの教訓である。この新たな類型を「信頼性あるベンチャー」と名付け、この類型が成功をもたらす参入機会を資本の観点から3つ挙げ、これを信頼性あるベンチャーの資本パターンと呼ぶ。

- 1) 参入に必要な最低資本の大きさが参入障壁になっている場合
- 2) 参入は可能でも、資本の制約から規模の経済を享受できず競争力がない場合
- 3) 参入後利益計上までの期間が長い場合

一般化すると、既存大企業は利益率が低く市場規模の将来性が不確実ゆえに魅力を感じないから参入せず、従来型ベンチャーは必要資金や人材を調達できず参入できない。そのような新市場が新技术を契機にローエンド方向に生まれるとき、そこに「信頼性あるベンチャー」が参入し、有利なポジションを確保することが可能になる。

今後の課題

本稿では拡張クリステンセン・モデルを前提に、イー・アクセス事例から帰納的に信頼性あるベンチャーという類型を導き、それが有効な場合を示した。これを一般化するにはより多くの事例検証、特に従来型ベンチャーとの対比研究が不可欠であり、またベンチャー先進国といわれる米国の事例を研究対象に加える必要があろう。拡張クリステンセン・モデルの前提を外したとき、即ちベンチャーが既存市場やハイエンド方向を狙う場合も検証されなければならない。また、わが国で信頼性あるベンチャーの事例が少ない理由の一つとして、リスクマネーの供給システムが未整備である点が挙げられる。この点は本稿執筆時点の2008年現在において以前より改善しているが、いまだ不十分と言わざるを得な

いから、わが国において、信頼性あるベンチャーを社会的に活用するためにはベンチャーへの資金供給システムのさらなる整備が不可欠と思われる。同様に経験豊富な人材の流動性が高まることも必要である。これはシステムというよりは社会的認知の問題と思われるから、信頼性あるベンチャーの成功事例が続くことによってこのタイプのベンチャー、ひいてはベンチャー一般の有用性認知がわが国で高まることを期待したい。