慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	探索型経営とオーディション・モデル（山口操教授退任記念号）
Sub Title	R & D Oriented Management and "Audition Model" (In Honour of Professor Misao Yamaguchi)
Author	山根, 節(Yamane, Takashi)
Publisher	
Publication year	2001
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.44, No.3 (2001. 8) ,p.87-
JaLC DOI	
Abstract	山根[1999]および山根[2001]ではエンタテインメント・コンテンツ企業を題材にして,ハードウェアからわが国経済が重心を移しつつあるソフトウェアの経営と管理会計のあり方について論究した。それらの中でエンタテインメント・コンテンツ企業の経営をモデル化して示したが,このモデルは他の産業分野の企業においてもよく見られるようになってきている。わが国の産業がエンタテインメント産業化し,多くの消費財がエンタテインメント商品化している今日的状況の中で,一般の製造業や小売業も,エンタテインメント企業と同様の経営モデル
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010800-00686190

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第44巻第3号
2001年 8 月

2001年5月21日掲載承認

探索型経営とオーディション・モデル

山 根 節

＜要 約＞

山根［1999］および山根［2001］ではエンタテインメント・コンテンツ企業を題材にして，ハードウェアからわが国経済が重心を移しつつあるソフトウェアの経営と管理会計のあり方について論究した。それらの中でエンタテインメント・コンテンツ企業の経営をモデル化して示したが，このモデルは他の産業分野の企業においてもよく見られるようになってきている。わが国の産業がエンタテインメント産業化し，多くの消費財がエンタテインメント商品化している今日的状況の中で，一般の製造業や小売業も，エンタテインメント企業と同様の経営モデルが有効になってきていると考えられる。例えば好業績をあげている製造企業や小売企業には，エンタテインメント企業で特有の「オーディション・モデル」を取り入れている事例が見られる。

またこれとは別に，過去10年近くアメリカ経済をリードしてきた米国シリコンバレーにおいても，ベンチャー・キャピタル・ファームにオーディション・モデルが見出される。

日本企業は物資が溢れる豊かな社会の中で，従来とは異なった性格のヒット商品探索を行っている。シリコンバレーでは，情報技術やバイオ・テクノロジーの技術革新期の中で，新しいデファクト・スタンダードを獲得しうるベンチャー企業を探索しようとしている。

オーディション・モデルは市場での広い「探索」に適する経営モデルであり，また今日の時代状況に適応するために日本企業に有効な経営モデルである，と考えられる。そしてそのことは，従来型の経営のあり方を見直す必要性を強く示唆している。

＜キーワード＞

ソフトウェア経営，エンタテインメント産業，コンテンツ産業，オーディション・モデル，シリコンバレー，探索型経営

1．はじめに

人間の本質は「ホモ・ルーデンス（遊ぶ人）」である，といったのはオランダの哲学者ヨハン・ホイジンガである。[1)] わが国では豊かな社会の到来と共に，遊びや娯楽の機会が溢れ，現代の日本人は

「ホモ・ルーデンス」であるかのように，娯楽に大きな支出を割いている。

Drucker［1999］も次のように述べて，余暇（レジャー），つまり娯楽は20世紀最大の産業であると指摘している。

「20世紀における成長分野は，①政府，②医療，③教育，④余暇だった。しかもこの間，生産性や算出能力の伸びのうち，余暇の取り分が他の三つの分野を合わせたものに相当していた」[2]。

今日われわれの身の回りで見ることのできる，いわゆる「ヒット商品」はいずれもエンタテインメント性の強い商品と考えることができる。ここで定義的に，エンタテインメントとは「遊び。心を慰め，楽しむこと。娯楽」のことである．今わが国で売上を伸ばしているのは「遊び，心慰め，楽しむ」商品が多く，決算業績ランキングに名を連ねている企業も，実はエンタテインメント・ビジネスをしている企業とみなすことができる。

例えば現時点でわが国の株式時価総額最大の企業は，㈱NTTドコモである。NTTドコモは1999年に親会社のNTTを抜いて株式時価総額日本一の座に就いた。その原動力となったのは，もちろん携帯電話の爆発的な普及である。携帯電話が「渋谷の中高生のオモチャ」から普及したことは，よく知られた事実である。携帯電話はもともとはビジネスマン向けの業務用ニーズを当て込んで，1980年代末に市場に投入された製品である。しかしビジネス用は遅々として普及が進まない中で，爆発的な普及のきっかけとなったのが若者たちの娯楽用途であった。携帯電話は今や音楽CDやゲームソフトと競合する若い人たちのエンタテインメント商品であり，現在の日本のトップ企業は言うなれば，渋谷の中高生が育てたエンタテインメント商品の企業とみることができる。

エレクトロニクス業界の時価総額トップ企業は，ソニーである。同社の業績を支えているのはゲーム事業であり，また娯楽用途を強調したパソコンである。今後成長が最も期待されているのは，「エンタテインメント・ロボット」事業である。ソニーは同社の企業アイデンティティ「Digital Dream Kids」が表現するように，既にハイテク玩具製造業と呼ぶことができる。

セブンイレブンは，株式時価総額においても経常利益額においても，わが国流通業界のトップ企業である。セブンイレブンの店舗の本質は，「便利な最寄り品の店」では説明できない。トップ自らが言うように「新製品を衝動買いして楽しむ店」というのが本質であり，100円ショップと共に，客単価1,000円以下で楽しめる若者のエンタテインメントのスペースになっている[3]。

製薬業界が今注目しているのは「生活改善薬」である。リアップ（育毛薬）やバイアグラ（性的機能不全薬）などは，治療薬というわけではない。生活を楽しむための薬である。そして生活改善薬は巨大な市場があると想定されている。

---

1) ヨハン・ホイジンガ著・里見元一郎訳『ホモ・ルーデンス』河出書房新社，1974年。
2) P.F. Drucker, *Management Challenges for the 21 Century*, Harper Business, 1999, 上田惇生訳『明日を支配するもの』，ダイヤモンド社，1999年，pp. 58-59.
3) 山根　節『エンタテインメント発想の経営学』，ダイヤモンド社，2001年，pp. 7-10.

このように見てくると，現代の日本企業は単に「高品質・低コスト」の製品を作っているのでないことがわかる。消費者にエンタテインメント性を訴えかけるような商品を発掘し，提案をしていかないと，強い企業基盤を築くことはできない。

こうした時代背景の中で，消費者に受け入れられる商品の開発に成功した企業は，エンタテインメント企業と共通したマネジメント様式をもっていると観察することができる。

ところでエンタテインメント企業のマネジメントを要約的に表現すると，それは「消費者が好む新しい商品の探索活動」および「それに関連する活動」ということができる。したがって市場が求める新しい商品の探索を必要とするような場面においては，エンタテインメント型の経営モデルが有効であると考えられる。

ところで筆者は一昨年，米国の経済成長をリードしてきたシリコンバレーに滞在し，インタビュー調査を行った。シリコンバレーでは，「シリコンバレーのプロデューサー役」といわれるベンチャー・キャピタリストやエンジェルの支援のもとで，ベンチャー企業が先端技術を用いて，市場が求める商品や事業を競って開発している。そしてここでもエンタテインメント型の経営モデルを発見することができた。シリコンバレーは事業探索の場であり，エンタテインメント・ビジネスと性格的に共通するものがある。

ここから探索の時代には，エンタテインメント型の経営モデルが適する，と筆者は考えている。本稿は，この問題意識を提起することを目的として書かれている。

2．エンタテインメント型経営モデルとオーディション・モデル

山根［1999］では，エンタテインメントおよびソフトウェアの概念規定を手がかりとし，さらに事例研究をベースとして，エンタテインメント・ソフトウェア企業の経営モデルを，「ソフトウェアのライフサイクル価値曲線」概念を使って抽象化した。[4)]

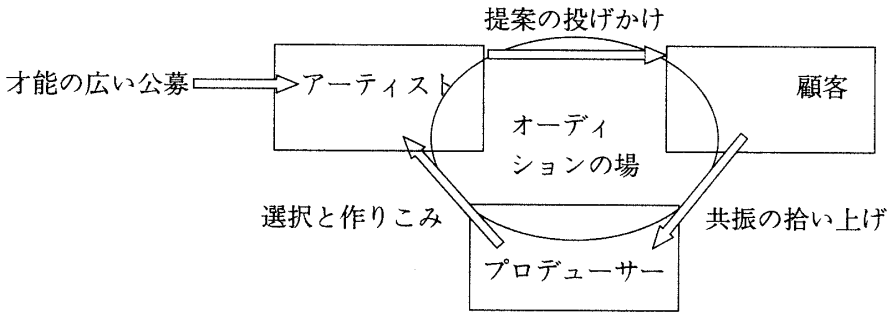
その中で，企業の戦略目標は貨幣価値へ投影されて，四つの価値の追求として要約することができた。それは「新奇性価値」「連結性価値」「回帰性価値」「多様性価値」の四つである。

ここでそのすべてを紹介することは出来ないが，第一の「新奇性価値追求」過程でとられる特有の仕組みとして「オーディション・システム」を紹介した。筆者は，嶋口［1997］の「インタラクティブ・マーケティング」[5)]を一歩進めて，「オーディション・モデル」を次の図表1のように概念規

4) 山根　節『ソフトウェアの経営と管理会計――エンタテインメント・ソフト企業に見る管理会計の新視点』慶應義塾大学・大学院商学研究科博士課程・学位申請論文，1999年5月。

5) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣，1994年。嶋口充輝『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社，1997年。矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント――関係性重視の経営』ダイヤモンド社，1996年などを参照のこと。

図表1　オーディション・モデル



定している。

オーディションの場は，プロデューサーによってコーディネイトされる。その場に広く才能を公募し集める。そして新しいエンタテインメントを提案するクリエイターと観客を呼び込み，出会わせる。三者間の相互作用が始まる。観客とクリエイターとの共振を通じて，ディレクターは観客の欲求を捉え，クリエイターの提案の適合性を発見し選別する。また必要な修正や調整を加えていく。

山根［1999］で述べたように，エンタテインメントの本質的な要素は新奇性である。[6] しかしそれはあくまで，消費者をわずかにリードするような新奇性である。保守的な消費者の嗜好を置き去りにするような，飛び過ぎた新奇性ではない。さらにエンタテインメントの一つの本質的要素は「連帯と共感」である。したがってエンタテインメントの商品開発は，新しい提案を広く集め，時代感覚との共振を見極めつつ，進められるのである。提案された多くの新しい才能の中から，シーズを発見するのは，共感を表明する観客である。プロデューサーは観客の反応を確かめながら，新しい才能を選別して拾い上げ，育てる。

このような商品や事業の開発様式が，エンタテインメント・ビジネスで特徴的に見られる，オーディション・モデルである。

3．セブンイレブンや100円ショップにみるオーディション・モデル

セブンイレブンは1994年に親会社のイトーヨーカ堂を抜いて，流通業経常利益日本一になって以来，業績的に同業他社や他の流通業態を圧倒しており，最近急成長をとげたファーストリテイリングと共にわが国で経常利益一千億円を超す（2001年2月期連結で1,472億円）流通企業である。

セブンイレブンの鈴木敏文会長によれば，「消費者はコンビニエンス・ストアで日頃の鬱憤晴らしをしている」[7] という。鈴木会長の発言の真意は次のようなものである。

6）山根［1999］では，エンタテインメントの性質として(1)無用性，(2)新奇性，(3)多様性，(4)共感性，(5)回帰性の5つとしている。

7）『日経ビジネス』1996.1.1-8，pp. 11

消費者は日用品や食料品をこれ以上，特に必要としているわけではない。しかしショッピングには，強い意欲を持っている。経済が活況化していた頃ならば，多くの消費者は高額商品を衝動買いすることで，鬱憤晴らしをすることができた。そのころデパートや高級専門店に通って消費の快感を味わうことができたのである。

しかし不況下では，高額商品を買う余裕がない。こんな今消費者は，少額で買えるコンビニエンス・ストアの商品で，衝動買いを楽しんでいる。隔週の火曜日に新発売される飲み物や菓子の新製品を衝動買いすることで，日頃の鬱憤晴らしをしているというのである。鈴木氏によれば，コンビニエンス・ストアは，消費者にとって客単価600～700円で「鬱憤晴らし」ができるエンタテインメント・ショッピングの場とみることができる。

エンタテインメントは新奇性が本質的に求められる。そのことを裏返せば，消費者は一度楽しんだものにやがて飽き，捨てることを意味する。「飽きの早さ」もまたエンタテインメントの一つの本質である。

セブンイレブンによれば，週三回来店する客が一番多いという。つまり顧客の来店頻度が高い。したがって何か目新しい美味なものを見つけたとしても，消費者はすぐに飽きる。セブンイレブンにとって問題なのは，たとえどんな好評な新製品を開発したとしても，消費者が飽きるという現実だという。

「われわれは，お客が飽きる商品をこれでもかこれでもかと作り続けなければならないわけで，極めて不合理な商売を余儀なくされている」（鈴木会長）[8]。

こうした「極めて不合理な商売」は，エンタテインメント・ビジネスの本質的な一面ということができる。人々は常に新しいものを求め続ける。その欲求に応え続けないと，エンタテインメント企業は成功を維持できない。

鈴木会長は続けてこうもいっている。「お客が飽きる商品をどんどん作るという不合理を続けることで，セブンイレブンに対する顧客ロイヤリティーは高まっていく」[9]。

セブンイレブンは，次々とヒット・ソフトを連続するエンタテインメント企業のように，過去の成功にとらわれず努力を継続することによって，店舗にエンタテインメント性を吹き込み，高い顧客ロイヤリティーの獲得を目指している。実績として，セブンイレブンは1店舗あたり1日販売額70万円を達成し，業界二位以下企業に20万円の差をつけている。

新製品開発のためにセブンイレブンが採用しているのが，筆者が規定するオーディション・モデルである。それは，いわゆる「製販同盟」と呼ばれる仕組みである。

小売業をめがけて，夥しい数のメーカーが新製品提案を持って押し寄せる。しかしそれをそのま

8) 『プレジデント』2000.4.3 pp. 86
9) 同上書，89ページ

ま，ただ棚に並べたのでは小売業にならない，とセブンイレブンはいう。メーカーの論理をそのまま鵜呑みにしたのでは，ただの店番的な存在にしかならないと。

小売業は商品を介在して，消費者と直接向き合っている。消費者と何時も向き合っているならば「お客を一番知っているのは小売業のはず」という信念に立脚しているのが，セブンイレブンである。メーカーは顧客から離れた場所におり，小売側が顧客をより知っているならば，顧客の求めるものを作るリード役は，小売業が担うべきである。

しかし一方でいわゆるモノ作り，つまり製品製造や開発に関する技術ノウハウは，小売業はもっていない。したがって製販同盟によって，メーカーと小売業が連携して，消費者に新製品を提案し，顧客の反応を確認し，情報をメーカーにフィードバックし，製品改良やさらに新しい製品開発へと繋げる仕組みになっている。

出来上がってきた新製品は，まず店頭にテスト的に並べ，消費者に投げかける。消費者の反応は即座に把握される。情報が集められ，消費者からの評価が低い製品は，何故低いのか分析される。売れ行きの良かった製品も何故売れたのかが分析される。そのフィードバック情報に基づいて，製品改良をメーカーに依頼し，改良された新製品が再度，消費者に問いかけられる。それでも売れない商品は，陳列棚から引き上げられる。

一方でヒット商品もやがて顧客に飽きられる。飽きの兆候は，顧客の消費行動によって把握される。その情報をもとに，また別の新しい提案をメーカーに求める。

新しい優れた提案を次々と出してくるメーカーには，大きなスペースの棚が与えられる。しかし消費者動向をつかみ損ねているメーカーに対しては，スペースは削られ，やがて取引停止となる。

これはオーディション・モデルのメカニズムそのものといえる。セブンイレブンはさしずめプロデューサーであり，メーカーはアーティストに該当する。小売の棚は，顧客を前にしてメーカーが生き残りをかけて競い合う，オーディションの舞台である。

セブンイレブンは，ゲームソフトや金融など，次々と新しいサービス提供の開発に取り組んでいる。新しい事業提案を持ち込む，いわば“新人”に門戸を開こうとしている。新人を公募し，広く提案能力をもった才能を集めないと，時代に適合した新奇性を保ち続けることができない。エンタテインメント性を失ってしまう。

コンビニエンス・ストアと並んで，現在のところ消費者の高い支持を得ているのが100円ショップである。100円ショップもまた，オーディション・モデルで成功した業態とみることができる。

100円ショップの市場で70%のシェアを持つトップ企業・大創産業の矢野博丈社長は，100円店のコンセプトについて次のようにいっている。

100円ショップは商品を売っているというより，「思いがけずいいものを見つけた」という喜びを買ってもらう「遊園地」である[10)]，と。矢野社長によれば，現在のGMS等の小売業態は売れ筋商品だけに品揃えを絞っているため，消費者にとって売り場の面白さや魅力が少ない。それらに比べて

100円ショップは，品揃えを増やし「選ぶ楽しさ」を消費者に提供したことが成功につながっている，という。

日経流通新聞の調査によれば，100円ショップに週一回以上必ず行く女子高校生は，約六割に達するとのことである。週に二回から六回通うヘビー・ユーザーも約二割いる。「何か新しい物，珍しい物がないか，こまめにチェックする」（週四回利用する高校一年生）というように，暇つぶしや宝探し的動機も多い，と伝えている。[11)]

大創産業はこのような店舗を作り続けるために，商品開発の範囲を拡大している。矢野社長は，店作りで一番大切なのは「お客をどれだけ喜ばすことができるか」であって，この情熱が「金額の張るものでも，何とか100円で提供したい」という工夫につながっているという。

こうしたニーズに応えるために，100円ショップには，日本だけでなく，東南アジアのメーカーから夥しい数の企画が持ち込まれる。定番商品に採用してもらうために，新しい商品企画が押し寄せる。販売価格は100円と決まっているので，ターゲットとなる製造コストはほぼ決まっている。一方で，いくら安いといっても消費者は品質には厳しいので，一定の品質水準が確保されていなければならない。その上でデザインやバラエティといった“遊び心”が要求される。これらの難しい要求に，しかし夥しいメーカーが応募参加してくる。“オーディション”に応募してくるのである。売り場というオーディションの場を巡って，メーカーと顧客と，それをコーディネイトする100円ショップのバイヤー，三者が参加して相互作用が繰り広げられる。

業界トップの大創産業の場合，商品を納めるメーカーの数は700社，各社が競って持ち込んでくる新商品企画の数は，毎月800余りに及ぶという。ちなみに大創産業自体には商品開発機能がない。しかし80％の商品が，大創産業のオリジナル商品だという。[12)]

100円ショップの棚もまた，メーカーの新しいエンタテインメント提案がしのぎを削るオーディションの舞台なのである。

オーディション・モデルを組み込んでいる企業は，流通業だけではない。

一般に，新しいアイデアを探索しなければならないような世界では，アイデアを提供してくれる才能を広く外に求めざるを得ない。自前の社内スタッフに，次々と新しいアイデアを求めるのは無理である。特に革新的なアイデアが期待されるような場合は特に，外部から広く集めないと，優秀なアイデアは得られない。

ソニーが実験的に発売した犬型エンタテインメント・ロボット“AIBO”もまた，オーディション・モデルによって，アイデアが公募されている。AIBOとどう遊んだらいいのか，どんな機能やデザインを盛り込んだらいいのか，といった発想は広く集めた方が，面白いアイデアが得られやす

10）『日経ベンチャー』1999. 4，pp. 7
11）『日経流通新聞』2000. 7. 8
12）『日経ビジネス』2000. 6. 12，pp. 29

い。AIBO自体は，まだほぼ白紙のプラットフォームであるにすぎない。プラットフォームはアイデアを生み出すきっかけにはなっても，革新的な使い方のアイデアはこれから探索しなければならない。ソニーはそのためにまず，AIBOを試験的に世に送り出した。プラットフォームを市場に出すことで，アイデアの“オーディションの場”を作り，ユーザーとのインタラクションを通じて情報のフィードバックを得ることができる。

AIBOの場合は，インターネットというオープンなネットワーク・システムがそれをサポートしている。非公式のAIBOにまつわるサイトが自然発生的にいくつも立ち上がり，AIBOの周辺機器や商品を販売する非公認のショップが開店し，ファンがそこで活発な議論をしている。世界のユーザーがアイデアを競って出し合う形になっている。筆者によるAIBOの開発者へのインタビューによれば，この中からソニーは優れたアイデアを商品化に結びつける予定であるという。この仕組みも，オーディション・モデルと呼べるだろう。

NTTドコモのiモードは，1999年2月に開始された携帯電話によるインターネットを利用したサービスであるが，2000年6月現在で15,000程の非公式の「ボランタリー・サイト」が立ち上がっている。[13] これと比較して，NTTドコモが公式に認めて運営されているサイトは500程度である。NTTドコモは，ユーザーの中から自然発生的に生まれたサイトの人気動向を見極め，次の段階では公式のサイトとして自らのビジネスの中に取り込むことが可能である。これもAIBOと同様に，オーディション・モデルの展開例ということができる。NTTドコモもまたソニーと同様に，サービス開発のシーズをオーディション・モデルを通じて探索しているのである。

4．シリコンバレーのオーディション・モデル

シリコンバレーと呼ばれる地域は，米カリフォルニア州サンフランシスコの約80キロメートル南にあるパロアルト市やさらにその南のサンノゼ市を中心として，およそ南北80km，東西20kmほどに広がる地域のことである（ただし広域化しつつある）。

シリコンバレーにあるコンサルティング会社マッケンナ・グループのパートナー校條（めんじょう）浩氏によれば，米国企業の株式時価総額ランキングにおいてトップ100社のうち，シリコンバレーから生まれた企業は20社を超えている。1997年から1999年にかけては，5日に一社の割合でベンチャー企業が株式公開に成功し，一日平均62人の億万長者を生んだとのことである。2001年現在，いわゆるネット・バブルがはじけ，情報産業に関しては見直しの機運にある。しかしベンチャー・キャピタル投資は情報産業分野からバイオテクノロジー分野に現在急速にシフトしつつあり，[14] シリコンバレーは依然としてアメリカ経済をリードするビジネスの中心地とみなされている。

---

13) 松永真里『iモード事件』角川書店，2000年，pp. 145
14) http://www.navc.org データより

図表2　シリコンバレーの成功確率[15]
(Nesheim［1997］より筆者が作成)

①VCに持ち込まれる事業企画の数	1,000,000	(100%……①)
②うちVCで審査される事業企画数	1,000	(0.1% ……②/①)
③うち実際に出資される事業企画の数	60	(0.006% …③/①)
④うち株式公開に成功する件数	6	(0.0006%…④/①)

シリコンバレーでは毎年，夥しい数のベンチャー企業が立ち上がる。ベンチャー投資をするベンチャー・キャピタル（VC）やエンジェルと呼ばれる個人のもとに，大勢の起業家達がビジネスプランをもって押し寄せる。

筆者がインタビューしたJAFCO・AMERICAのベンチャー・キャピタリストの話では，大手VCの場合，持ち込まれる事業企画案の数は，一日に50～60件に達するとのことである。電話，FAX，eメール，予約無しの突然の訪問など，ありとあらゆる機会を捉えて，起業を志す人々がビジネスプランを説明しに来る。

図表2は，Nesheim［1997］からまとめた，ベンチャーの成功確率に関する数字である。Nesheimはベンチャー・キャピタリストで，この成功確率は彼の経験に基づいた実感的な数字に過ぎないが，非常に興味深い。

シリコンバレーのVCに持ち込まれるビジネスプランのほとんどは，VCのメンバーに言わせれば「ほとんどがジャンク（くず）」という。全く稚拙なプランやビジネスとして面白味のないプランは，即座に廃棄される。したがってベンチャー・キャピタリストの興味を引いて，正式な審査プロセスにかかるものは，1,000,000件事業企画が持ち込まれたとすると，そのうち僅かに1,000件(0.1%…図表の②)に過ぎない。ほとんどが初期段階でスクリーニングから弾かれてしまう。

審査プロセスにかかった案件でも，実際に投資されるものはさらに少ない。起業家にプレゼンテーションのチャンスが与えられ，綿密に審査されたプランのうち，実際にVCが出資するのは，1,000件中60件である（図表の③）。VCに持ち込まれたプランの数から見ればわずか0.006%に過ぎない。熾烈な審査競争に勝ち抜かないと，起業家のビジネスプランはほとんど日の目を見ないことになる。もちろんVCで弾かれたプランが，エンジェルによって拾われることがある。

そしてVCの投資を獲得したとしても，成功するベンチャーとなるには，さらに篩(ふるい)がかかる。本来の意味で「成功したベンチャー」と呼べるのは，株式公開にこぎつけた企業である。VCの投資を獲得できたベンチャーも，株式公開に成功するのは10件に1件である（図表の④）。投資を受けたベンチャーがその後たどる結末を，シリコンバレーでは「EXIT（出口）」と呼ぶ。Nesheim［1997］によれば，シリコンバレーのベンチャーで一番多いEXITは倒産である。VCが投資した

15) J.L. Nesheim, *High Tech Start Up*, Congress Cataloging-in-Publication Data, 1997

企業の実に60%が倒産する。10%が株式公開に成功し，残りの30%は大手企業に買収される。大手に買収されたベンチャーは，多額のプレミアムをつけられて買収されるケースもあるが，倒産寸前のベンチャーが救済的に買収されるケースもある。したがって半分のケースを成功と仮に想定すると，VCが投資したベンチャーの25%程度が成功のケースということになる。

この数値はVCが審査したプランの数を分母にすれば，1,000件中15件程度であり，わずか1.5%が成功したと呼べるに過ぎない。したがってシリコンバレーはベンチャー企業の多くが浮んでは消える，いわば「屍累々」の世界である。

有力VCでこの程度の確率だとすれば，エンジェル達が投資したベンチャーはどうだろうか。エンジェルはVCより，ずっと多くのチャンスを起業家に与えている，といわれている。特にシードマネー（ベンチャー創業時の必要資金）を主に供給しているのがエンジェル達である。エンジェル達の投資の成功確率に関するデータは，残念ながら見あたらない。しかしおそらくVCの数値をかなり下回ることになると推定される。

シリコンバレーの成功は，こうした極めて厳しい現実の「オーディション・モデル」の上に築かれている。ここではベンチャー・キャピタリストやエンジェルがプロデューサーであり，起業家達がいわば創造性を競うアーティストである。

オーディション・モデルは観客の参加を必要とする。シリコンバレーにおけるオーディション会場の「観客」とは，コミュニティの中で張り巡らされている人的ネットワークで結ばれた人々である。

日本企業の米国法人で長くトップを務め，スピンアウトして後，今度はエンジェルとして，いくつもベンチャー育成に成功している平強氏によれば，次のようなメカニズムになっているようである。平氏はシリコンバレーのコミュニティに深くかかわり，他のエンジェルがそうであるように，人的ネットワークをめぐらし，情報交換を常に心がけている。平氏は，ベンチャーから出資依頼のあった案件をいくつも抱えており，それをコミュニティのメンバーに諮り，メンバーの反応や議論を通じて，ベンチャーをスクリーニングし，投資決定している。

筆者の観察によれば，ベンチャー・キャピタリストやエンジェルたちは，自分の評価に必ずしも依存していないように見える。自分の知識に依存していたのでは，評価を誤るからである。たとえ技術に明るい人でも，もっているものは所詮過去の技術知識であり，また一つの細分化された専門に詳しくても，他の分野まで広い知識を持っている人は極めて少ない。そうした既存の知識に依存したのでは，やはりベンチャーが提案する先端的な提案を見誤る可能性が高いことになる。

つまりシリコンバレーの投資家は，コミュニティの中で人脈を形成し，専門の異なる多くの人々の意見を集めながら，評価していると考えられる。その点は，エンタテインメントのプロデューサーが自らの評価尺度を過信せず，観客の反応を確認しながら評価を固めていく，エンタテインメント型経営のオーディション・モデルと共通している。

シリコンバレーでオーディション・モデルが成立しているのには，理由がある。それはベンチャーが技術革新の最中で，提案競争をしているからである。

ベンチャーの定義は論者によって一様ではないが，技術革新（イノベーション）をリードする創業間もない企業としておく。ベンチャーは，イノベーションが起こりつつある時代に，ブームのように大量に出現する。現在起こっているイノベーションとは，IT（情報技術）であり，バイオテクノロジーの勃興である。東西冷戦の解消とそれに続く規制緩和も背景となっている。

今日のITをめぐる技術革新は，単発で起こった変化ではない。コンピュータが出現した後，トランジスタから半導体が開発され，その後パソコンが出現し，さらにインターネットが登場し，モバイル端末への進化と，めまぐるしい革新が連続して生起した。

イノベーションが起こると，このイノベーションに合わせて，世の中の制度や社会システムを作りかえていく必要が生まれる。例えばインターネットはわれわれの生活を大きく変えるインパクトを持っていた。インターネットをどう利用すれば，われわれの生活は便利になるのか。そのために政府や企業はどうすればいいのか，などの開発課題について解答が今求められている。

こんな開発課題を抱えた時代に，たくさんのベンチャーが台頭する。彼らはフットワークが軽く，徹夜をしてでも開発課題に対する解決策を提案してくる。いろいろな解決策のアイデアが世の中に出される。ベンチャーが提案競争をするのである。

ベンチャーが出現する一方で，今まで力をもっていた旧勢力は変化への対応が遅れる傾向にある。旧来システムの代表である大企業は，巨大であるがゆえに動きが鈍い。彼らが変化を認め，さらに変化に対応するようになるには，どうしても時間がかかる。彼らは過去から引きずる資産を抱えており，過去の資産を否定するイノベーションを容易に認めるわけにはいかない立場にある。かつてIBMが大型コンピュータにこだわってパソコン事業に遅れを取り，ゼロックスがコピー機にこだわって，エレクトロニクス事業を取りこぼしたのは，成功した大企業の必然的な帰結的現象である。

ベンチャーは提案の優劣を競いあう。その中から，市場がベストと評価した解決策を提案した企業が残る。デファクト・スタンダードを獲得したベンチャー企業がやがて成長し，次の時代のリーダー企業になりうる。

このようにベンチャー・ブームの到来は，イノベーションを背景にして起きる。解決策を探索し，提案競争が必要な時代に大量のベンチャーが出現する。

シリコンバレーという［場］で展開されるオーディション・モデルは，まさに起業家達による創造的な提案競争なのである。

5．むすび

わが国が少なくとも物質的に豊かな社会となった今日，これから求められるものは，精神的な豊

かさである。人々の心を和ませ，喜びや楽しみを与えてくれるような商品やサービスの提供が，今後ますます求められるであろう。そのことは我々の身辺にある商品を見ても，また業績の高い企業の事業展開を見ても，明らかである。経済の潮流は，広い意味のエンタテインメント産業にますます傾いている。新しいエンタテインメントの提案はオーディション・モデルによって広く集められ，選別されるのが合理的である。

一方で今日，ITやバイオ・テクノロジーという技術革新が生起している。新しい技術を社会の中に取り入れるための提案競争は，やはりオーディション・モデルによってオープンに行われることが合理的である。

現代の社会に起こっている二つの潮流は，共通の経営モデルを求めていると考えることができる。

山口［2001］は，企業とは「経済活動の場」であるだけでなく，同時に「人間の生活の場」であり，「社会の利害の交錯する場」であるととらえている。つまり企業が目指すものは「経済性」だけでなく，「人間性」や「社会性」への配慮をも包含しなければならないとしている。さらに企業の経営管理を支援する手段的行為としての管理会計もまた，「人間の幸せにつながるものでなければならない[16)]」と説く。

精神的な豊かさが求められるのは，商品やサービス提供の場面だけではない。企業経営の中にまで，人間の幸せにつながる精神的な豊かさが求められているといえよう。エンタテインメント型経営モデルは，今後もその研究領域を広げつつ深めていくことが求められている。

本稿では，エンタテインメント型経営モデルの中から，オーディション・モデルを取り上げ，筆者の問題意識を提起した。現代の経営環境のもとでは，エンタテインメント型経営モデルが有効と考えられる場面が，ますます増えてきていると考えられる。そしてそのことは，山根［1999］および山根［2001］で対比したように，一般の製造業や小売業における従来型の経営の見直しが迫られていることを示唆している。

今後一層の研究課題としていきたい。

［経営管理研究科教授］

16) 山口操（編著）『エッセンス管理会計』中央経済社，2001年