

2019年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修 士 論 文

題 目

新興市場における起業家が持つ予備知識と起業行動の関係性  
～事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー視点から～

研究指導           ビジネスモデルと競争戦略          

指導教員           井上 達彦          

学籍番号           35171047-8          

氏 名           陳 家駒 (チン カク)

# 概要書

アントレプレナーシップは経済向上を促進する要因であるため、各国がその活性化を図って多様な政策を実施している。にもかかわらず、スタートアップの成功率は決して高くない。統計データによると、約 20% のスタートアップは設立の初年度に失敗し、5 年目まで生き残れるスタートアップの割合は 50% しかないという。起業が失敗する理由の中で、41% は専門知識や経験の欠如といった起業家個人の属性に関わるものである。確かに、ビル・ゲイツといった最初からエンジニアのバックグラウンドを持つ起業家を考えると、専門知識と経験は起業の成功に繋がっているかもしれない。しかし、スティーブ・ジョブスのような技術に関して高度な専門知識を持たないにもかかわらず、起業して成功した起業家もいる。彼らがなぜ成功したかというのは興味深いテーマだと考えられる。

一方、2000 年にはアントレプレナーシップという新たな研究分野が正式的に確立された。この分野の中核にあるのは「事業機会はどこからきたのか」という問いである。20 年ほどの蓄積を経て、この問題に対する答えは二つの流れに分かれた。一つ目は事業機会が事前に客観的存在し、機敏性のある起業家に発見されると主張する事業機会の発見論である。二つ目は、事業機会は起業家と外部環境とのインタラクションによって創造されると唱える事業機会の創造論である。この二つの論説は対立していると思われるが、近年では実際の起業プロセスにおいて発見と創造両方の要素が入っていることが指摘された。それに応じて、「ある状況で最も有効な起業行動は何か」という問題に巡る発見と創造のコンテンジェンシー研究が現れた。ところが、これらの研究の多くは起業家がいるコンテキストが起業行動に与える影響に注目しており、起業家自身の属性と起業行動との関係性に関する調査は不十分である。従って、後者にはより多くの検討が必要とされるだろう。

起業家の属性というのは一般的に機敏性だと思われるが、それは更に起業家が事前に持つ予備知識に影響される。予備知識は、市場に関する知識、ニーズに関する知識、及び手段に関する知識という三つの種類があり、本研究は手段に関する知識に注目する。

以上を踏まえて、本研究は複数事例研究のリサーチ・デザインによって、新興市場におい

て「手段に関する予備知識を持つ起業家とそれを持たない起業家の起業行動はどう変わるか」というリサーチ・クエスチョンを答えることを目的とする。具体的に、本研究は90年代後半に中国市場に起きた「ドットコム・バブル期」を背景とし、その期間に起業してバブル崩壊から生き残った起業家4人を選んだ。それによって、事業機会の属性とコンテキスト、及び市場とニーズに関する知識といった要因をコントロールし、手段に関する予備知識が起業行動への影響を観察することができるセッティングを作り上げた。また、起業行動を分析するため、本研究は4人の起業家が行った講演またはインタビューを主なデータ源として取り上げ、定性的データを集めた。そして、発見型と創造型起業行動の転換を観察するために、定性的データを定量化し、図式化して分析した。

分析の結果、手段に関する予備知識を持つ起業家は一貫して専門知識に基づいたリーダーシップ（発見型起業行動）を取るのに対し、それを持たない起業家は自身のカリスマ性を生かして会社をリードしている（創造型起業行動）ことが判明された。また、予備知識の有無とは関係なく、計画性、人的資源、及びファイナンスといった三つの側面における起業行動は会社の成長に連れて創造型起業行動から発見型起業行動へ転換することが一般的であることが分かった。

以上から、本研究の学術的貢献は三つがあると考えられる。第一に、本研究は起業家が持つ予備知識と起業行動との関係性を明らかにしたことによって、先行研究における不足点を補足した。第二に、本研究はよりミクロな視点から起業行動の各次元まで潜り込むことで、先行研究に存在する結論一貫性の欠如の問題を解釈する可能性を示した。第三に、本研究は専門知識を持たない起業家から新たな知見を得たから、より多様性のある対象を観察する必要性を示した。

また、本研究の主な実務的示唆としては、起業家は自分が持つ専門知識と業界経験に応じてリーダーシップの次元における起業行動を調整することである。具体的には、高度な専門知識を持つ起業家は自身の専門知識を最大限に活用して会社をリードすべきである。それに対し、専門知識が少ないもしくは持たない起業家は、自身のカリスマ性を生かして社員のモチベーションを上げ、社外における投資者や取引先を説得することに集中した方が望ましい。

本稿の構成について、第1章では背景となる学術的関心と社会的関心を述べ、本研究の

目的と意義を説明する。次に、第2章ではまず事業機会の発見論、事業機会の創造論、及び発見と創造のコンテンジェンシー研究といった既存文献をレビューする。そしてこれらの研究の限界点を指摘した上で、本研究の研究・クエスチョンを明らかにする。更に、第3章では本研究の研究・デザインを説明し、第4章と第5章では個別事例分析と事例間分析を通じて二つの命題を導出する。第6章では事例分析から得られた知見について議論し、それに基づいて第7章で本研究の貢献点と限界点を述べる。最後に第8章では本研究の結論をまとめる。

# 目次

第一章 研究背景.....	1
第1節 問題の所存.....	1
第2節 研究目的と意義.....	2
第二章 先行研究.....	4
第1節 アントレプレナーシップと事業機会の定義.....	4
第2節 発見型事業機会.....	5
第1項 事業機会の発見論の学術的基盤.....	5
第2項 発見型事業機会の性質.....	6
第3項 事業機会を発見する起業家.....	7
第4項 事業機会を発見する為の意思決定のメカニズム.....	9
第3節 創造型事業機会.....	10
第1項 事業機会の創造論の学術的基盤.....	10
第2項 創造型事業機会の性質.....	12
第3項 事業機会を創造する起業家.....	13
第4項 事業機会を創造する為の意思決定のメカニズム.....	14
第4節 事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー.....	16
第5節 先行研究の限界点とリサーチ・クエスチョン.....	24
第三章 リサーチ・デザイン.....	27
第1節 複数事例研究.....	27
第2節 事例のセッティング.....	28

第3節 データ源と分析方法 .....	30
第四章 個別事例分析 .....	33
第1節 丁磊とネットイース .....	33
第1項 概要 .....	33
第2項 手段に関する予備知識の蓄積と事業機会の認識 .....	35
第3項 起業行動分析 .....	36
第4項 発見事実 .....	40
第2節 馬化騰とテンセント .....	42
第1項 概要 .....	42
第2項 手段に関する予備知識の蓄積と事業機会の認識 .....	45
第3項 起業行動分析 .....	45
第4項 発見事実 .....	48
第3節 張朝陽とソウフ .....	51
第1項 概要 .....	51
第2項 手段に関する予備知識の欠如と事業機会の認識 .....	53
第3項 起業行動分析 .....	54
第4項 発見事実 .....	58
第4節 馬雲アリババ .....	60
第1項 概要 .....	60
第2項 手段に関する予備知識の欠如と事業機会の認識 .....	62
第3項 起業行動分析 .....	63
第4項 発見事実 .....	68

第五章 事例間分析と命題の導出 .....	71
第1節 市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持つ起業家 .....	71
第2節 市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持たない起業家 .....	72
第3節 発見型起業行動と創造型起業行動の転換.....	74
第六章 考察.....	76
第1節 起業家が持つ予備知識と事業機会の認識.....	76
第2節 起業家が持つ予備知識と起業行動.....	77
第七章 貢献と限界.....	79
第1節 学術的貢献.....	79
第2節 実務的貢献.....	80
第3節 本研究の限界.....	81
第八章 結び.....	83
謝辞.....	84
付録	
参考文献	

# 第一章 研究背景

## 第1節 問題の所存

約 20%のスタートアップは設立の初年度に失敗する。そして 5 年目まで生き残れるスタートアップは僅か 50%しかない。

アントレプレナーシップは経済向上を促進する要因の 1 つとして考えられる (Schumpeter, 2017)。従って、世界中の各国はアントレプレナーシップの活性化を図り、既に起業補助金の設置や、ビジネスインキュベーターの設立といった多様な応援政策を策定している。にもかかわらず、起業の失敗率は高い。統計データによると、起業が失敗する理由のうち専門知識または経験の欠如といった起業家個人の属性に関わるものは合わせて 41%の割合を占めている。

我々の周りを見ると、ビル・ゲイツ、ジェフ・ベゾス、マーク・ザッカーバーグのようなもともとエンジニアのバックグラウンドを持つ起業家が多くいる。従って、専門知識や経験といった個人の属性は起業の成功にとって大事だと考えるのも自然でしょう。ところが、数は少ないが、ハイテク産業で成功したにもかかわらず、自身が技術に関する専門知識を持たない起業家も存在する。アップル社の共同設立者のスティーブ・ジョブスが一例である。技術を知らない彼らはなぜ成功したんだろう。

一方、学界では、Shane and Venkataraman (2000) によりアントレプレナーシップという新たな研究分野は確立された。その後、マクロな視点からはインターナショナルアントレプレナーシップ、社会的アントレプレナーシップ、ミクロ的には事業機会の認識プロセスやベンチャー企業の創造プロセスといった多様なテーマに関する研究が行われてきた (Acs and Audretsch, 2010)。これらのテーマの架け橋となるのは「事業機会はどこから来たか」というアントレプレナーシップの本質に迫る問いである (Alvarez and Barney 2005, 2007; Alvarez and Parker, 2009; Saravathy, 2001; Shane and Venkataraman, 2000)。

このような事業機会の源に関する研究は大きく事業機会の発見論と創造論という二つの流れに分けられる。事業機会の発見論は、事業機会は事前に客観的に存在し、そして機敏な



起業家に科学的なアプローチで発掘されると主張する。それに対し、事業機会の創造論は事業機会が事前の存在するのではなく、起業家が外部環境とのインタラクションから創出されると唱えている。

近年になると、事業機会の形成及び発掘プロセスにおいて実は発見と創造両方の要素が入っていることが指摘され (Alvarez and Barney, 2007)、起業家がいるコンテキストに応じて有効な起業行動 (発見型もしくは創造型) も変わってくるという発見と創造のコンテンジェンシー研究が現れた。ところが、これらに研究において、起業家個人の属性が起業プロセスに与える影響に関する調査はほとんど存在しない。

## 第2節 研究目的と意義

以上を踏まえて、本研究は起業家の属性が起業プロセスとの関係性を判明することを目的とする。詳細は後述するが、ここで言う起業家の属性とは、起業家が持つ予備知識のことを指す。そして、本研究は予備知識のうち特に市場ニーズを満たす手段に関する予備知識に注目し、それを持つ起業家と持たない起業家の起業行動を調査する。

これによって、本研究の貢献点は三つがある。一つ目は、既存文献は起業家が持つ予備知識と起業行動の関係性に関する検討は不十分であるため、本研究はそれを判明することによって先行研究を補足した。第二に、本研究は複数事例研究を通じて同じコンテキストにおける起業行動の各次元の変化を明らかにすることで、事業機会の発見と創造をよりマクロな視点から調査した既存文献に存在する結論一貫性の欠如を解釈する可能性を示した。第三に、本研究は専門知識を持たない起業家から新たな知見を得たため、アントレプレナーシップ分野ではより多様性のある研究対象に注目する必要性を示した。

その上、本研究から二つの実務的示唆が得られた。第一に、起業家は自身が持つ専門知識のレベルに応じてリーダーシップを変える必要がある。具体的には、高度な専門知識を持つ起業家はこれらの知識に基づいて会社をリードすべきであるのに対し、専門知識が少ないまたは持たない起業家は、自身のカリスマ性を活用して会社をリードすべきことである。第二に、新興市場における起業家は、起業の初期段階では計画性、人的資源及びファイナンスにおいて創造型起業行動を取ることが一般的だが、事業をスケールアップするためには

それを発見型起業行動に転換する必要があることである。

## 第二章 先行研究

2000年以來、アントレプレナーシップに関する研究は活発に行われてきた。アントレプレナーシップという研究分野の確立に大きく貢献した Shane and Venkataraman (2000) が指摘しているように、「事業機会は如何に形成し、そして如何に起業家に発掘されるか」という質問は、アントレプレナーシップ論の本質に深く関連する問いである。

そして、20年ほどの学術的蓄積を経て、この問いに対する答えは二つの流れに分かれた。一つ目は、事業機会は客観的に存在し、そして機敏性のある起業家に発見され、発掘されていくという事業機会の発見論である。二つ目は、発見論とは対照的に、事業機会は起業家の主観によって無から創り上げられるという事業機会の創造論である。とことが、近年では、発見論と創造論が主張するそれぞれの起業行動は、コンテクストの応じて変わってくるという発見と創造のコンテンジェンシー研究が現れた。

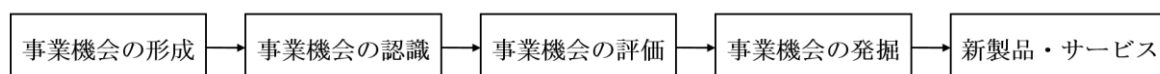
これらの文献は本研究の基盤であるため、本章ではまずアントレプレナーシップと事業機会の定義を明確にする。その上で事業機会の発見論と事業機会の創造論の主張を説明し、近年における発見と創造のコンテンジェンシー研究についてレビューを行う。そして、これらの研究の限界点を指摘した上で、本研究のリサーチクエスチョンを提示する。

### 第1節 アントレプレナーシップと事業機会の定義

「そもそもアントレプレナーシップとは何か」という問題、すなわちアントレプレナーシップの定義に関しては大きく三つの見方が存在する。一つ目は、それを「今まで存在していなかった新たな企業を立ち上げること」という起業家の行為として捉えている (Gartner, 1989; Howell, 1972)。二つ目は、それを「資源や情報が不足しているにもかかわらず、事業機会を追いかける意欲もしくは精神」というふうに認識している (Stevenson and Gumpert, 1985)。そして三つ目の見方は、アントレプレナーシップを「事業機会の形成と発掘のプロセス」として捉えている (Baumol and Strom, 2007; Leibenstein, 1968; Shane and Venkataraman, 2000; Shumpeter, 1934; Terjesen et al., 2016; Venkataraman, 1997)。このプロセスでは、まず事

業機会は何等かの方法で形成し、起業家に認識される。次に、起業家は認識された事業機会を評価し、どの事業機会を発掘するかを決める。そして、起業家は実際に起業行動を引き起こして事業機会を発掘することで、最終的には新たな製品またはサービスが生まれる（図1）。

図1 プロセスとしてのアントレプレナーシップ



（先行研究に基づいて作成）

アントレプレナーシップに関する三つ目の見方は、起業家の行為や精神的側面だけではなく、事業機会の側面も取り入れているため、より包括的かつ完成度が高いと思われる（Acs and Audretsch, 2010; Shane and Venkataraman, 2000）。従って、本研究においてもアントレプレナーシップを「プロセス」として捉え、議論を進める。

アントレプレナーシップと深く関わっている概念は事業機会である。言葉遣いが異なるが、多くの研究は事業機会を「競争市場における不完全（Competitive Market Imperfections）」として捉えている（Alvarez et al., 2013; Venkataraman, 1997）。ところが、このような不完全が形成するプロセスに関して、既存の研究は事業機会の発見論と創造論という二つに分かれている。以下では、これら二つの学説について説明する。

## 第2節 発見型事業機会

事業機会の発見論では、事業機会は客観的に存在すると考える。この種の事業機会の形成プロセスとして、まず何等かの外生的ショックが既存の市場に刺激を与え、それによって出現する既存の情報の乱れまたは新たな情報から事業機会が生まれる。本研究は、この種の事業機会を「発見型事業機会」と称する。

### 第1項 事業機会の発見論の学術的基盤

事業機会の発見論の起源は、オーストラリア経済学派の研究であり、その中に代表的なものはMenger（1871）である。Menger（1871）では起業家と近似する概念として「エコノ

マイザー (Economizer)」を提示した。彼によると、エコノマイザーとは「社会において、自身が持つ消費者のニーズに関する情報を活用することで、ある市場で生産すべき新たな商品を決める人間」のことである。一方、彼はニーズの存在が個人の努力から独立していることも指摘した。ここで、「知識」を持つエコノマイザーは、それを生かすことで社会的現実を理解することができるだけでなく、商品を生産することでニーズを満たすこともできる。従って、非エコノマイザーと比べると、エコノマイザーは知識を持つ故に、どんな製品を生産すればニーズを満たすことができるのかを決めることができる。

そして Mises (1949) は特にニーズに注目した。彼によると、消費者は複数の潜在的ニーズを同時に持っている。そして、エコノマイザーはこれらのニーズの価値を理解する能力を持ち、全てのニーズを評価した上で最も価値の高いものを選んでそれを満たすのが一般的である。

以上から、初期のオーストラリア学派の経済学者は事業機会をより包括的に捉えていた(満たされていないニーズ) ことが分かる。それとは別に、同じくオーストラリア学派の経済学者である Kirzner (1973) は「認識型事業機会 (Recognition Opportunity)」という特殊な事業機会の存在を指摘した。認識型事業機会とは、二つまたはそれ以上の市場における価格の非対称がもたらす競争の不完全 (Competitive Imperfection) である。例えば、同じ土地の使い方は二つあるとする。一つ目は農地として使い、そして二つ目は住宅地として使うことである。ここで、農地として使うよりも、住宅地として使った方がより高く売れると、起業家はこの土地を農地として「低価格」で買い入れ、そして住宅地として「高価格」で売却することで儲かることができる。その間に存在する価格の差はいわゆる経済的な富 (Economic Wealth) である。このような認識型事業機会は、発見型事業機会の特別な形として捉えられるのが一般的である。

Menger (1871)、Mises (1949)、及び Kirzner (1973) がニーズ (事業機会) 及びエコノマイザー (起業家) に対する考え方は、事業機会の発見論に大きな影響を与えたと考えられる。

## 第2項 発見型事業機会の性質

発見型事業機会は、人間の認知や行動などから独立に存在するという客観的独立性を

持つ (Kirzner, 1973)。それはつまり、例え誰でも事業機会の存在を気づいていないとしても、事業機会は「そこ」にあるということの意味する。Alvarez and Barney (2007) は、この種の事業機会を「駅で持ち主が来るのを待っている忘れ物」というメタファーを用いて説明している。

実は、事業機会が客観性を持つという考え方は、批判的現実主義という認識論的な見方を取り入れたものである (Alvarez and Barney, 2010)。批判的現実主義によると、気づかれるかどうかとは関係なく、我々が生きている世界を構築したイベント、状態、経験、印象、会話、力、傾向といったあらゆるものは客観的に「そこ」に存在する (Patomäki and Wight, 2000)。従って、事業機会も人々に意識から独立する客観的現実の一つに過ぎない。

このような事業機会の形成は、まず外因的ショックから始まる。外因的ショックとは、例えば技術の交代 (Tushman and Anderson, 1986)、社会的制度の変化 (Shumpeter, 1939)、消費者嗜好の変化 (Shane, 2003) などが挙げられる。これらのショックが既存の市場または業界に介入すると、既存の市場または業界における今までの競争均衡が破られる。このプロセスを通じて、既存の市場または業界における既存の情報の分布が乱される (Kirzner, 1973) か、まったく新たな情報が生まれるか (Shumpeter, 1934) という二つのパターンによって外因的ショックが既存の情報に影響を与える。

しかし、これらの情報の分布の乱れや新たな情報自体はまだ事業機会とは言えない。なぜなら、事業機会は「包装済みの形 (Venkataraman, 1997)」で直接に現れるわけではないからだ。そのため、起業家は既存の市場又は業界における情報の乱れまたは新たな情報を何等かの方法で繋げ、発見型事業機会を認識しなければならない。

### 第3項 事業機会を発見する起業家

以上に述べたように、発見型事業機会を誘発するのは外因的ショックである。ところが、外因的ショックは原則的に観察可能であるため、それが現れた業界また市場に関わる全ての人間は結果的に事業機会を発見できるはずである。そして、市場に関わる全ての人間が事業機会を発見できるというなら、全員がその事業機会を発掘する可能性は十分にあり得る (Alvarez et al., 2013)。そうすると、結局だれでも十分な経済的収益を生み出すことができなくなることになってしまう (Barney, 1991; Kirzner, 1979)。従って、「なぜ特定の人間に

しか事業機会を発見することができないか」という問題を解釈するために、事業機会の発見論は起業家と非起業家の間における能力の「違い」を仮定し続けなければならない (Kirzner, 1973; Shane and Delmar, 2004)。

ここで、起業家と非起業家の決定的な違いについて、Kirzner (1979) はそれが「機敏性 (Alertness)」であると主張する。彼は起業家を「周りに事業機会があるかどうかを常に機敏的に注意する人間」として捉えた。そして、起業家の機敏性は、彼らが持つ予備知識または業界と関わった経験に影響されると指摘された (Casson, 1982)。これらの知識は個々人の仕事経験、日々の出来事、そして受けた教育などから生まれる (Venkataraman, 1997)。言うまでもなく、個々人の生活経験は違うものである。従って、同じ起業家同士であっても、それぞれが持つ予備知識も異なってくる。更に、外因的ショックによる情報の乱れまたは新たに現れた情報はランダムに拡散して行くので、一部の人間は運がよかっただけで他人が持たない情報を入手することができる (Nelson and Winter, 1982)。結果的には、一部の人間にしか特定の顧客が抱える問題、市場の情報、または特定の製品やサービスを作る方法を知ることができない (Venkataraman, 1997)。このように、個々人が持つ異なる予備知識がそれぞれの「知識の回廊」を構築し、それによって、特定の人間にしか事業機会を認識することができない。また、起業家同士であってもそれぞれ持つ予備知識が違うため、起業家は同じ外因的ショック (例えば、新たな技術) から異なる事業機会を発見する場合もある (Shane, 2003)。

その後、起業家が持つ予備知識、機敏性、及び事業機会の認識という三者間の関係に関する研究が多く行われた。例えば、Arentz et al. (2013) は起業家の予備知識と事業機会の認識の間における有意関係を示した。その上、Hajizadeh and Zali (2016) は Arentz et al. (2013) が実証したプロセスの中に機敏性が媒介していることを検証した。また、予備知識は事業機会の認識に影響するだけでなく、消費者が抱える問題を解決する製品やサービスの改善をも促進するという役割を果たしていることが分かった (Tang and Murphy, 2012)。

以上から、起業家が持つ予備知識が起業家の機敏性に影響を与え、それは更に事業機会の認識に影響することが分かった。ところが、機会の認識に対して重要だと思われる予備知識は三つの種類に分けられる。つまり、市場に関する知識、その市場における消費者が抱える問題 (ニーズ) に関する知識、及びその問題を解決する手段に関する知識である (Shane,

2000, 2003)。これら三つの予備知識のうち、ニーズに関する知識はより多くかつ革新度の高い事業機会の認識を促進することができる (Shepherd and DeTienne, 2005)。また、Evers and O’Gorman (2011) では、市場に関する知識は海外市場における事業機会の発見を促すということが示された。

一方、一部の学者は心理学のアプローチで起業家と非起業家の違いを判明しようとしていた。彼らによると、起業家と非起業家の違いについて考えらえる要因は幾つある。まず、外向性 (Wooten et al., 1999)、達成欲求 (Begley and Boyd, 1987)、リスクを負う傾向 (Caird, 1991) といった心理的要因が重要だと思われる。他方、年齢、性別、キャリア経験などの人口動態変数も両者を区別する要因であると指摘された (Long, 1982)。また、これらの要因は個別に機会の発見に影響するだけではなく、その組み合わせによる作用により、一部の人間が特定の業界または市場における事業機会を発見したことが一般的であるという。しかし、起業家と非起業家の系統的な違いを見つけ、その間に一線を引くための努力の成果は限られている。Busenitz and Barney (1997) はこのテーマに関する文献についてシステムティック・レビューを行い、認知能力以外の差別要因において、特に説得力のある証拠を集めることができなかったという結論に辿り着いた。また、認知能力の面でも、その差は起業家が起業行動を起こす「前」に既にあったことを完全に証明することができなかった。

最後、起業家が非起業家よりも情報収集の能力の面で優れているという論調もあった。前述のように、発見型事業機会は客観的に存在している故、起業家がそれを見つけるための「探索行動」が極めて重要である。事業機会を発見するため、起業家は環境を系統的に探索し、そこから市場に提供すべき製品またはサービスを決定するという。探索のプロセスにおいては、起業家が探索の方向とスパンを考慮しなければならない。また、ローカルな探索よりもグローバルな探索の方が好ましい。なぜなら、後者の方はより豊富な事業機会が存在する可能性が高いからだ (Levinthal, 1997)。

#### **第4項 事業機会を発見する為の意思決定のメカニズム**

以上で議論されてきたのように、事業機会を発見した起業家は、その機会を発見及び発掘するための予備知識を事前に持つのが一般的である。また、起業家は自ら系統的探索をすることで、外部から情報 (例えば、他社の人間、元得意先、顧客が商品またはサービスに



対する評価など)を収集することもできる(Hoeffler, 2003)。ところが、批判的現実主義によると、これらの知識や情報も客観的な存在として種々の物理的、社会的人工物に潜り込み、そして技術、ルーチン、作業の手順、プロセス、またはデータといった形で表現される(Cohen and Bacdayan, 1994; Huber, 1991)。これらの知識と情報を特定の間人(起業家)が持っているからこそ、事業機会を発見できたからだ。

事業機会を発見するプロセスにはリスクが伴うのは一般的だが、これらの客観的な知識または情報を用いれば、起業家が事業機会を発掘するプロセスに伴うリスクを予め予測することができる。その結果、ある事業機会を発掘することがもたらし得る結果を明確に掴むことができるようになる。具体的に、起業家はまず明確な目標を持ち、自分が持つ予備知識と外部から集められた情報(いわゆる客観的データ)に基づいてその目標に辿り着くまでの経路を計算する。ここで、起業家はリスクに基づいた様々なデータ収集と分析テクニックを活用することで、事業機会の発掘に伴うリスクを対処する(Miller, 2007)。これらのテクニックはフォーカスグループインタビュー、アンケート調査、政府または各貿易機関から入手できる資料などが挙げられる。また、リアルオプション分析(Kogut, 1991)、シナリオ分析(Schoemaker, 1995)といったリスクに基づいた意思決定ツールも役に立つ。このような科学的なアプローチを取った一連の意思決定のメカニズムは「コーゼイション(Causation)」と呼ばれる(Sarasvathy, 2001)。

### **第3節 創造型事業機会**

客観的存在し、そして機敏な起業家に発見される発見型事業機会とは対照的に、事業機会の創造論では、事業機会が事前に存在するの代わりに、起業家が自ら彼がいる環境のインタラクションの中から創り上げられるものであると考える。本研究はこの種の事業機会を「創造型事業機会」と称する。

#### **第1項 事業機会の創造論の学術的基盤**

事業機会の創造論は進化的現実主義の認識論に基づいて発展してきた。そして、進化的現実主義は更に社会構築主義と進化理論から「進化」してきたのである。

社会構築主義は、「個人は如何に自身の社会的現実を構築するか」という問題に注目する。最初にそれを正式的に議論したのは **Berger and Luckman (1967)** である。彼らは、日々の出来事から専門性の高い学術的研究の成果まで含むあらゆる知識が、人々のインタラクションから生み出され、維持されていると主張した。人と人のインタラクションによって、我々がいる世界が初めて意味を与えられた。また、「言語」というのは意味を他人と共有するために発明されたものであり、人間の言語とインタラクションから生み出された意味を抜きにしては、我々は自身がいる「現実」について議論することすらできなくなる、というのが社会構築主義の主張である。

従って、社会構築主義の視点からすれば、経済的な富の源泉である事業機会も同じく社会的に構築されたものである。そうすると、起業家が事業機会を創造するためには、まずそれを自身がいる社会における「現実」にする必要があることが分かる。それによって、事業機会は初めて社会にいる他の人間にとって意味のあるものとして存在できるようになる。この事業機会に意味を持たせるプロセスは、「イナクトメント (Enactment)」と呼ばれる。**Weick (1979)** によると、イナクトメントとは「アクター (例えば、起業家) の行為がそのアクターがいる環境 (コンテキスト) を創り上げるプロセス」である。他の言い方にすると、イナクトメントは一連の行動と解釈によって新たなコンテキストを創り出すプロセスとして理解できる。なぜなら、人間は限られた情報に基づいて自分や他人の行動及びその結果を理解 (解釈) しており、そして、まだ行われていない行動を理解するためのコンテキストは既存の解釈や見方から形成される。「行動は解釈の先に立ち、解釈はまた新たな行動を促す」ということである。従って、我々にとって「今」のコンテキストは、過去に行われた行動の積み重ねにより創り上げられたものである。事業機会を創造プロセスも、起業家が自ら行動し、その結果を解釈してまた行動するという連鎖から新たなコンテキストを創造するプロセスである。

一方、進化理論では様々な論調が存在するが、その中核にあるのは変化、選択そして維持といった一連のプロセスである (**Hannan and Freeman, 1989**)。変化は既存の伝統またはルーチンからの逸脱である。それは更に盲目的な変化と意図的な変化に分けることができる。盲目的な変化は一般的に事故、チャンス、コンフリクト、又は単純の運から始まる。一方、意図的な変化はアクター (個人または企業) がとある問題を解決するためのソリューション

を探索することから始まるのが一般的である。原因はなんであれ、どんな小さな変化でも大きな変化の種になり得る。また、複数の変化が同時に行う場合もあるため、それをスクリーニングするという役割を果たすのが選択である。選択により、一部の変化が除外される。そして、残された変化（選択肢）の影響を組織に浸透させるために、それを何等かの方法で維持しないとイケない。維持の方法は、既に成功している変化を直接に模倣することや、変化を正当化することができる制度上のパワーを利用することなどが挙げられる（Nelson and Winter, 1982）。

以上は社会構築理論及び進化理論という二つの視点について議論してきた。これらの社会構築主義に基づいた認識論は様々な特徴があるにもかかわらず、多くの社会学者はこの社会構築のアプローチの限界点として「明確かつ検証可能な仮説を構築しにくい」ことを指摘している（Godfrey and Hill, 1995）。ここで、この限界点を補足したのは、Campbell（1960）が提唱する進化的現実主義である。進化的現実主義の評価点として、Weick（1979）が提出したイナクトメントの概念を保ちつつ、明確かつ検証可能な仮説を構築することを可能にした所が挙げられる。具体的に言うともまず、進化的現実主義は社会構築理論と同じくアクターが自分自身の現実を構築することを認めている。ここで、アクター自身が構築した現実を果たして「社会的現実」になったかどうかを知るため、社会における既存の客観的現実はそのテストすることになる。また、既に他人に共有された社会的現実も同じくテストの役割を果たしている（Campbell, 1960; McKelvey, 1999）。このように、進化的現実主義のアプローチによって、個人の信念またはビジョンは如何に他人に受け入れられ、そして最終的に社会的現実（事業機会）になったかという問題を理解することができるようになる。

創造型事業機会が持つ性質はこのような進化的現実主義の見方と深く関わっている。

## 第2項 創造型事業機会の性質

発見型事業機会とは外因的ショックから生み出されたのに対し、創造型事業機会を誘発する要因は盲目的または意図的な変化である。つまり、小さな変化が一連の行動と解釈の連鎖を誘発し、それが積み重なるにつれて事業機会は形成することである。

進化的現実主義の視点から見ると、事業機会を創造するプロセスはアクター（起業家）と彼自身がいる環境とのイナクトメントのプロセスとは同等である。創造のプロセスが始ま

ると、起業家はまず現時点で手持ちの資源（技術、資金、人脈など）や能力から出発し、自分の信念に沿った行動を取る（Alvarez and Parker, 2009; Baker and Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001）。ところが、起業家が持つ信念はテストの役割を果たす客観的現実または他人の社会的構築物と一致する場合もあれば、異なる場合もある（Mosakowski, 1997）。起業家の信念と客観的現実または他人の社会的構築物の間にミスマッチが生じる場合、事業機会を創造する為には、起業家は自ら行動し、その行動がもたらす結果（社会の反応）を解釈し、そして次の行動を調整する（Weick, 1979）。もし必要であれば、起業家は自分の信念を調整する必要も出てくる。このように、何回の行動と解釈の連鎖を経て、起業家が事業機会の創造に辿り着くことができる。以上から、創造型事業機会は経路依存性（Arthur, 1989; Garud and Karnoe, 2001）及び創発性（Mintzberg and Waters, 1985）の性質を持つことが分かる。

### 第3項 事業機会を創造する起業家

事業機会を創造するために、起業家はまず行動し、そして他人の反応を見て、それに応じてまた行動する。このイナクトメントのプロセスは一見、起業家が一方的にコンテキストに適応しているように見えるが、実は起業家がいるコンテキストも起業家と共に共進化している（Garud and Karnoe, 2003）。前述の通り、イナクトメントのプロセスを通じて、起業家自身が持つ信念と行動が進化する。一方、コンテキストにおける起業家以外のアクターも進化する（他人の考え方が変えられ、市場ニーズが創造られること）。従って、事業機会を創造するためには、起業家がコンテキストに適応する同時に、コンテキストを進化させる必要がある。ここで、事業機会の発見論で重要視とされた客観的知識や情報もこのプロセスで不可欠な役割を果たしている。なぜなら、行動と反応の連鎖は実際、アクターが自身の信念や行動を既存の市場（既に他人が共有している社会的構築物）で検証するプロセスであるからだ。

また、創造型事業機会は起業家の行動により創り上げられるから、発見型事業機会とは違って、この種の事業機会は創造されない限り、事前に存在することはない（Baker and Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001; Weick, 1979）。従って、発見型事業機会を見つけるために極めて重要だと思われる系統的探索は、創造論の視点から見ると特に意味がない。その代わりに、起業家は事業機会を創造するために、自ら行動し、そして顧客の反応を見てそれに意味

を与え、更に行動していく。一方、事業機会を発見する場合には機能しない個人の認知的バイアス (Busenitz and Barney, 1997) が、事業機会を創造する場合には重要だと思われる。なぜなら、起業家が初期段階に持つ信念自体が、認知的バイアスであることが一般的だからだ。

ところが、事業機会の発見論では起業家と非起業家の違いを仮定するのに対し (Kirzner, 1979; Shane, 2003)、事業機会を創造する場合はこのような違いが必ず必要だと思われない。しかし、アクター間の違いは事前に存在しないまたは少ないと言っても、イナクトメントのプロセスを経て (事後的に) 大きな違いが出てくる可能性は十分ある。例えば、二人の人間は人格、認知能力、社会的地位などの面で事前的に明らかな違いが存在しないとする。しかし、あるきっかけ (例えば、ごく小さい変化) によってそのうちの一人が事業機会を創造するために自身がいるコンテキストとイナクトメントし始めた。それを誘発するきっかけは単純に運 (Barney, 1986) によるかもしれないが、それはイナクトメントを始めた人とそうしなかった人の分岐点となる。イナクトメントのプロセスは、二人が最初の時点でまだ小さかった違いを増幅したり減衰したりする。結果として、二人の起業家の間は事後的に大きな違いが現れる (Alvarez et al., 2013)。

#### **第4項 事業機会を創造する為の意思決定のメカニズム**

前述のように、事業機会の創造を誘発する役割を果たす変化は、盲目的もしくは意図的という二つに分けられる。そのため、起業家が初期段階に持つ信念は必ずしも完全に無謀なものとは限らなく、明確な目的と意図を持つ場合もあり得る。とは言うものの、イナクトメント初期における努力は、近視眼的なものになりがちという限界点を持つ。つまり、たとえ起業家が初期段階で他者とイナクトメントする仕方についてのプランもしくは仮説を持っているにもかかわらず、最初の時点からイナクトメントの終点を見極めることは至難の業である。つまり、発見型事業機会の場合はリスクに基づいてデータを収集、分析することで結果を予測することができるが、創造型事業機会は創造及び発掘されない限り、起業家はプロセスの「エンド」を知ることができない。そのため、事業機会の発見は「リスク」なコンテキストで行われるのに対し、事業機会を創造するコンテキストはこのような「不確実性」が伴う (Alvarez and Barney, 2007)。

不確実性があると、起業家は適切な意思決定を行うために必要とされる客観的情報を十分に収集することができない (Knight, 1921)。その原因は時間や分析テクニックなどの制限ではなく、そもそもこれらの客観的情報はまだ存在していないからだ。情報不足のため、起業家は事業機会の創造及び発掘にかかるコストを計算することができない。従って、発見型事業機会の場合に反して、事業機会を創造する起業家は個々の意思決定がもたらし得る結果を予測することができない。

この問題を取り組むため、起業家は「エフェクチュエーション (Effectuation)」というメカニズムで意思決定を行う (Sarasvathy, 2001)。エフェクチュエーションのロジックを使う起業家はまず、与えられた選択肢 (今持っている人脈や知っていることといった手元にあるモノ) から行動し始める。そして、起業家は自分がこれらの選択肢が失敗した場合に生じる損失に対する受容度 (Acceptable Loss) を考慮する。実際に起業する時、もし損失が起業家の受容範囲を超えてしまった場合、起業家はその事業機会の創造及び発掘を諦め、他の選択肢に移行する。事業機会を創造する起業家はこのようなメカニズムで不確実性のある未来をコントロールしようとする。

また、不確実性を克服するために、起業家は試行錯誤な実験によって学習する。それによって、他業界から幅広い知識を持ち込むことや、新たな知識を自ら作ることができるようになる (Garud and Karone, 2003)。前述のように、起業家の信念が他人の社会的構造物の間にミスマッチを生じると、起業家は過去の信念または行動を調整して再び動き出す。このようなプロセス自体が試行錯誤な実験による学習となる。ここで、学習に関して注意すべきなのは「競争力の罠 (Competency Traps)」である (Levitt and March, 1988)。競争力の罠とは、起業家が事前に持つ予備知識は事業機会の創造のための学習を妨げる状況を指す。ある業界に関して深い予備知識を持つ起業家は、既にその業界に多くの資源 (カネ、時間など) に投じた可能性が高い。そうすると、彼らは新たな知識や方法を学ぶことに対して抵抗感を持つかもしれない。起業家が今まで経験してきた業界、制度、または市場から得た知識にこだわりすぎると、新たな事業機会を創造するためのイナクトメントのプロセスを引き起こすことは難しくなってしまう (Repenning and Sterman, 2002)。従って、事前に持つ予備知識を学習に妨げさせないために、起業家は自分自身が持つ予備知識と他業界から持ち込んだ知識とのバランスをうまく取らなければならない。

## 第4節 事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー

本研究は今まで、学術的基盤、事業機会の性質、起業家の特徴、及び意思決定のメカニズムといった四つの側面から、発見型事業機会と創造型事業機会を論じてきた。それぞれの内容は表1が示めている。

前述のように、事業機会の発見論は批判的現実主義という認識論に基づいているのに対し、事業機会の創造論は進化的現実主義という認識論をベースにしている。ところが、これらの二つの認識論自体が対立している(Alvarez and Barney, 2010)。従って、アントレプレナーシップの分野においては、「事業機会は果たして発見されるのか、それとも創造されるのか」という事業機会の発見と創造の関係性を巡る論争は既に十年以上続けてきた。

論争の中、一部の学者は事業機会の発見論または創造論の片方を支持する。彼らによると、発見論または創造論はもう一方よりもアントレプレナーシップに関する事象と問題をうまく説明できる(Baker and Nelson, 2005; Eckhardt and Shane, 2003)。一方、事業機会の形成プロセスは発見型と創造型に分けられるが、形成のプロセスはどうであれ、その後の発掘プロセスはどちらでも同じであると主張する学者もいる。更に、彼らは事業機会の発見と創造の関係性に関する論争は単純な学術的かつ哲学的な問題に過ぎないと批判している。

表1 発見型事業機会と創造型事業機会の特徴

比較項目	発見型事業機会 (認識型事業機会を含む)	創造型事業機会
認識論ベース	批判的現実主義	進化的現実主義
形成を誘発する要因	外因的ショック	内因的な変化
客観性の有無	客観的に存在する	事前に存在しない
起業家と非起業家の区別	起業家は事前に予備知識の蓄積、機敏性、認知能力、探索能力などの面で非起業家より優れている	事前に違いがなくても、イナクトメントを経て事後的な違いが出てくる
意思決定のコンテキスト	リスク ・情報収集が比較的容易 ・結果を予測しやすい	不確実性 ・情報収集が困難 ・結果を予測しにくい
意思決定のメカニズム	コーゼイション ・客観的データの活用 ・リスクベース分析ツール	エフェクチュエーション ・手元にあるモノの活用 ・損失受容度と学習

(先行研究に基づいて作成)

ところが、ある特定の事業機会の形成プロセスは常に発見論または創造論の視点から事後的に解釈することができるため、アントレプレナーシップ分野をさらに発展させるためにはより多くの実証的成果が必要とされる。それを実現するためには今までの理論と起業家が行った実際の起業行動に繋げなければならないと指摘されている（Alvarez and Barney, 2007）。

近年の研究では、新規事業を立ち上げる時に、起業家が発見または創造の片方だけに頼るよりも、むしろ状況に応じて使い分けていることが分かった。それにより、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー研究という新たな研究の流れが現れた。（Chetty et al., 2018; Hmieleski et al., 2015; Holm et al., 2015; Huang et al., 2015; Maine et al., 2015; Ojala, 2016; Oyson and Whittaker, 2015; Welter and Alvarez, 2015; Zahra, 2008）。

この研究の流れにおける代表的な研究は Alvarez and Barney（2007）である。彼らはリスクまたは不確実性のあるコンテキストに応じて起業家が発見型または創造型の起業行動を取っていると主張した。更に、具体的な起業行動は「リーダーシップ」「意思決定」「人的資源管理」「戦略」「ファイナンス」「マーケティング」「持続的競争優位」といった七つの側面から検討できる。以下では、発見型と創造型の起業行動についてそれぞれ詳しく説明する。

まず、リスクなコンテキストで有効だと思われるのは発見型の起業行動である。リスクなコンテキストにおいて、起業家が事前に持つ業界または市場に関する予備知識が事業機会の発見及びその発掘に大きな影響を与えている。従って、起業家は自身が持つ予備知識に基づいたリーダーシップを発揮するのが一般的である。また、起業家は意思決定を行う時は、リスクベースのデータ収集及び分析ツールを用いることで、意思決定がもたらす結果を予測することができる。未来はある程度把握できるため、企業の戦略の完成度も高く、実行も一貫性がある。その上、銀行やベンチャーキャピタルといった外部の資金源から資金を調達することや、広範囲で高度な専門知識を持つスペシャリスト人材を募集することも比較的容易になる。そして、このコンテキストではまず外因的ショックが既存の市場または業界に介入し、そこで既存な情報の乱れや新たな情報を生み出しているから、起業家はこれらの情報に基づいて事業機会を発見する。それ故、持続的な競争優位を手に入れるためには、起業家はできるだけ情報の拡散を防ぐべきである。具体的には、戦略をス



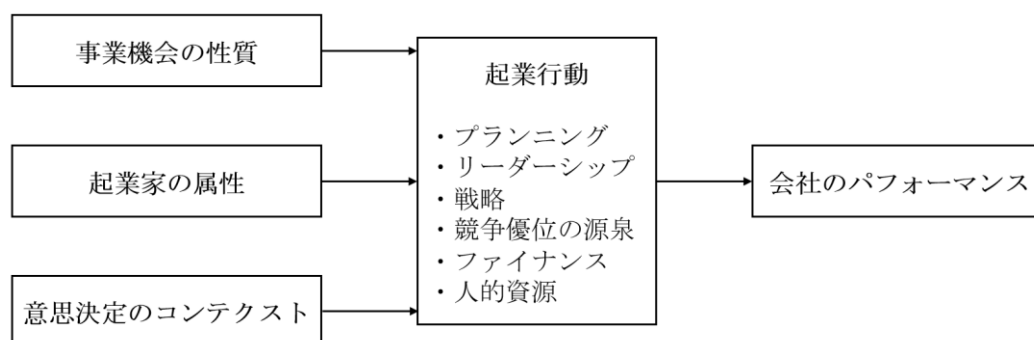
ピーディーかつ隠密に実行すること、又は参入障壁を構築するなどの対策が挙げられる。

それに対して、起業家がいるコンテキストにおける不確実性が高い場合、創造型の起業行動を取ることが望ましい。不確実性がある故、起業家は自分自身の構築物（例えば、ビジョン）が社会的現実または他人が共有する社会的構築物のテストに合格するまで、持続的に他人とイナクトメントし続けなければならない。ここで、自分のビジョンを他人に納得してもらうためには、起業家は自分自身のカリスマ性を発揮することが重要だと思われる。また、不確実性を対処するためには、起業家は試行錯誤の実験を通じて学習しなければならない。実験が失敗すると損失が生じるので、起業家は自分の損失受容度を考慮して意思決定を行うべきである。一方、イナクトメントのプロセスでは起業家が常に外部の反応を理解した上で次の行動を調整する必要があるため、企業の戦略は常に変化が伴う。このような戦略は近視眼的な特徴を持ち、起業家は最初から「エンド」を見極めることができない。それ故、投資収益率といった指標を重視する銀行やベンチャーキャピタルから融資することも難しくなる。その結果、起業家は身近な家族や友達から資金と人材を獲得せざるを得なくなる。以上のプロセスを通じて創造された事業機会または新たな知識は経路依存性という特徴を持つ。それが持続的競争優位の源泉になり得る（Alvarez and Barney, 2007）。

以上の七つの側面を持つ起業行動のフレームワークは、その後継的な研究である Welter and Alvarez (2015) において更に「プランニング」「リーダーシップ」「戦略」「人的資源」「ファイナンス」「競争優位の源泉」という六つに絞られた。これらの要素は、より包括的なモデルに組み込まれた（図2）。このモデルは①事業機会の性質（外因的または内因的）②起業家の属性（機敏性または事前に違い無し）③意思決定のコンテキスト（リスクーまたは不確実性）といった三つの要因が企業のパフォーマンスに与える影響を表している。そして、以上に述べた起業行動の六つの側面は、そのプロセスの中に媒介する。つまり、①事業機会のタイプ②起業家の属性③意思決定のコンテキストの3要因が起業家の起業行動を決定し、それはさらに企業のパフォーマンスを決定するということである。

また、Welter and Alvarez (2015) は同じ起業プロセスにおいて発見型起業行動と創造型起業行動が互いに「転換」する形で共存する可能性を指摘した。彼は「システム状態<sup>注1</sup> (System States)」の視点から発見と創造の転換を捉えている。発見システムと創造システ

図2 起業プロセスの各要素及び要素間インタラクションの法則モデル



(Welter and Alvarez, 2015; 筆者訳)

表2 発見システムと創造システム

要素	発見システム	創造システム
事業機会の性質	外生的	内生的
起業家の属性	機敏性	事前に違い無し
コンテキスト	リスク	不確実性
プランニング	正式なビジネスプラン	少ないまたは無し
リーダーシップ	専門性ベース	カリスマ性ベース
戦略	高完成度、実行が安定する	創発的かつ変化的
人的資源	広範囲でスペシャリスト採用	人脈からゼネラリスト採用
財務	外部の資金源（銀行やVC）	身近な資金源（友達など）
競争優位の源泉	スピード、隠密性、参入障壁	暗黙な学習、経路依存性

(Welter and Alvarez, 2015; 筆者訳)

ムにおける各要素の特徴は表2が示している。例えば、創造システムから転換する場合、考えられる経路は①発見システムに転換する②創造システムに維持する③システムの外へ離脱するという三つがある。どの経路に行くかを決めるのは今までの起業行動が市場におけるニーズを十分に満足できたかどうかという分岐点である。もし、起業家が創造した市場の不完全（ニーズ）が起業家またはその会社が今まで行ってきた起業行動に満足された場合、事業機会はシステムの外へ離脱する。逆に、起業家が適切な起業行動を行ったにもかかわらず、市場のニーズはまだ十分に満足されていない場合もある。その時、残された分は外因的ショックとして既存の市場または業界に影響し続け、そして他の起業家がそ

れを発見し、更に発掘する可能性はある。これは創造システムから発見システムへの転換として理解できる。

以上は業界または市場全体といったマクロな視点から発見と創造システムの転換を検討したが、個別起業家というミクロレベルでは、創造システムから発見システムに転換するのは一般的だと思われる (Welter and Alvarez, 2015)。その理由は起業行動の六つの側面から検討できる。まず、プランニングの次元では、多くのベンチャー起業は創業の初期において正式なプランを持っていないのが一般的である。戦略の場合でも同じである。ところが、起業初期においては創発的な戦略に頼るかもしれないが、会社の成長に連れて起業家または会社のトップマネジメントは計画性のある戦略を立つようになる。次に、人的資源の次元において、起業家はまず身近な人に声をかけて会社を立ち上げ、そして広範囲で専門性の高い人材を獲得することに移行するのが普通である。ファイナンスの側面も、まず銀行やベンチャーキャピタルといった外部の融資先から資金を調達し、そして身近な人から融資することに移る可能性は低いと考えられる。また、リーダーシップの側面では、ベンチャーキャピタルの介入によって、カリスマ性のある起業家はよく専門知識を持つマネージャーに代替されることが多い (Wasserman, 2003)。従って、カリスマ性を持つリーダーは専門性を持つリーダーに代われやすいと思われる。最後、発見ステータスの場合では企業がスピード、隠密性そして参入障壁の構築によって競争優位を手に入れることは可能だが、創造ステータスでは経路依存性と暗黙的な学習が競争優位の源泉になる。ここで、後者から前者へ転換する方がよりロジカルだと考えられる。

Welter and Alvarez (2015) は、起業プロセスにおいて発見と創造という二つのシステムがあり、更に会社の成長に連れて創造システムから発見システムへの転換が一般的であると主張した。しかし、それと反して、Zahra (2008) は発見から創造への転換を主張した。彼の注目点は技術集約型企業及びその探索行動である。彼によると、技術集約型企業は二種類の探索行動によって外部環境から知識と情報を獲得している。一つ目は自社の技術コアに近いフォーマルな探索行動であり、二つ目は自社の技術コアから離れた領域でのインフォーマルな探索行動である。フォーマルな探索行動は自社の技術ベースと関連する事業機会の発見を促進するのに対し、インフォーマルな探索行動は自社の技術ベースと関連の薄い事業機会の発見を促す。

ところが、インフォーマルな探索行動で発見された事業機会は、社内に受け入れられにくいというのが一般的である。なぜなら、これらの事業機会は自社の技術との関連が薄い故、社内における既存なシステムや予算プランに適しない場合がよくある。従って、これらの事業機会を発掘するためには、当事者はまず社内における既存の制度を克服するというイナクトメントのプロセスが必要とされる。もしイナクトメントが成功すれば、発見型事業機会は創造型事業機会に転換したと考えられる。

また、業界レベルから考えると、新興市場では業界に関する知識の蓄積がまだ少ないため、企業はまず自社のコア技術に関連するフォーマルな探索活動に集中する。その時は事業機会の発見が創造より上回る。そして、技術の成熟化に連れ、企業の技術ポートフォリオも安定していく。そうすると、企業は多角化を図り始め、自社のコア技術から離れた分野におけるインフォーマルな探索行動が増える。その時は事業機会の創造が発見より上回る。全体から見ると、業界の成熟化に連れ、事業機会も発見から創造に転換することが分かる。

同じく事業機会の発見と創造に注目したのは Hmieleski et al. (2015) である。彼らはリスクなコンテキスト（成熟期に到達した比較的安定する業界）と不確実性のあるコンテキスト（まだ成熟期に到達していない比較的不安定な業界）における 223 人の CEO が持つ無形資産（人脈、社会的及び心理的資源）が会社のパフォーマンスに与える影響について実証研究を行った。その結果、リスクなコンテキストでは CEO が事前に持つ業界の経験（予備知識）と会社のパフォーマンスの間には正の相関があった。一方、不確実性のあるコンテキストでは CEO が持つ社会的繋がりや心理的資源（楽観性、自己効力感、心理的回復力の組み合わせ）が会社のパフォーマンスと正の相関があったという。従って、Hmieleski et al. (2015) は、Alvarez and Barney (2007) の主張を一部実証したと考えられる。

更に、Huang et al. (2015) は、クリステンセンが提唱した破壊的イノベーション (Disruptive Innovation) の視点から、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーについて検討を行った。彼らは破壊的イノベーションを「イノベーションを商業化するために企業が行った一連の行動からなるプロセス」として捉えた。ここで、破壊的イノベーションはローエンド市場向けと新興市場向けという二つのタイプに分けられる。調査の結果、ロ

一エンド市場では発見型起業行動がより多く行われる一方、後者に関しては創造型起業行動がより多く見られた。この結論も、Alvarez and Barney (2007) と Hmieleski et al. (2015) と合致している。

一方、海外市場における事業機会の発見と創造に注目する学者もいる (Chetty et al., 2018; Holm et al., 2015; Oyson and Whittaker, 2015)。Holm et al. (2015) はネットワーク・ポジション理論<sup>註2</sup>を用いて企業が海外市場に進出する時の起業行動を調査した。ネットワーク・ポジション理論によると、ある企業はインサイダーとアウトサイダーといった二つのポジションがある。インサイダーというポジションにある企業はより稀少性のある情報にアクセスすることができる。そのため、海外市場に進出する企業のポジションはアウトサイダーからインサイダーへの変換に連れ、事業機会は現れる。実証的な研究を通じて、アウトサイダーのポジションからは事業機会の発見がより多く見られたのに対し、インサイダーのポジションでは創造型の行動がより多いであることが判明された。

そして、Chetty et al. (2018) は企業が海外市場における事業機会を発掘するプロセスを判明することで、事業機会の発見と創造の関係性を明らかにした。彼らによると、企業は海外に進出する時には、まず自社が持つ予備知識と情報に基づいて系統的探索を行う。それによって、海外における事業機会を発見する可能性を高めることができる。続いて、実際に標的市場に進出し、その事業機会を発掘するため、企業はその市場でのパートナーを見つける努力をする。このようなネットワーキングまたはパートナーシップ自体も一種の発見型事業機会として考えられる。潜在的なパートナーを見つけたら、確実に契約を結び、協力関係を築くためには、多くの資源を費やして相手と交渉する必要がある。この交渉のプロセスはイナクトメントのプロセスとして理解できる。従って、この時点では発見型事業機会が創造型事業機会に転換したと考えられる。全体的に見ると、事業機会の具体化に連れ、起業行動も発見型から創造型に転換した。

更に、Oyson and Whittaker (2015) は、海外市場に進出する企業を調査することで、発見型事業機会という概念の曖昧さと不完全性を批判した。その代わりに、発見型事業機会はいくまでもまだ発掘できるとは言えない「潜在的事業機会 (Potential Opportunity)」であることを提唱した。ここで、潜在的事業機会を発掘するためには、まず「創造」の努力を通じてその完成度を上げる必要がある。従って、潜在的事業機会の完成度が上昇するにつ

れ、それは発見型事業機会から創造型事業機会に転換する。そして、起業家が最終的に発掘する事業機会には、発見と創造両方の要素が入っているという。

また、彼らが集めた証拠からは興味深い事象が見つけられた。海外市場における事業機会を発掘する起業家は必ずしも標的市場に関する知識を持っているわけではないことが示された。サンプルの中、多くの起業家は自分が持つ海外市場に関する知識に基づいて海外進出の意思決定を行ったが、総数の四分の一の起業家は海外市場での事業機会に関する知識を持っていないにもかかわらず、海外に進出するという意思決定を行った。Oyson and Whittaker (2015) は「想像的事業機会」という概念を用いてその事象を説明した。つまり、起業家は自分が想像する事業機会に基づいて意思決定を行うことができるという。知識の不足は事業機会の発見を妨げる障害にはならないことである。

以上では事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーに関する研究についてレビューを行った。表3は各文献で得られた主な結論を示してゐる。

表3 事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー研究

文献	タイプ	主張
Alvarez and Barney (2007)	理論	① リスクーなコンテクストでは発見型起業行動が有効 ② 不確実性のあるコンテクストでは創造型起業行動が有効
Zahra (2008)	理論	① 新興業界では発見型起業行動が有効 ② 成熟業界では創造型起業行動が有効 ③ 業界の成熟化に連れ、起業行動は発見型から創造型へ転換する
Welter and Alvarez (2015)	理論	① 起業の初期段階では創造型起業行動が有効 ② 会社の成長に連れ、起業行動は創造型から発見型へ転換する
Hmieleski et al. (2015)	実証	① 不安定な業界では創造型起業行動が有効 ② 成熟業界では発見型起業行動が有効
Huang et al. (2015)	実証	① 新興市場では創造型起業行動が有効 ② ローエンド市場では発見型起業行動が有効
Holm et al. (2015)	実証	① アウトサイダーのポジションでは発見型起業行動が有効 ② インサイダーのポジションでは創造型起業行動が有効 ③ 企業の海外進出に連れ、起業行動は発見型から創造型へ転換する
Oyson and Whittaker (2015)	実証	① 企業の海外進出に連れ、起業行動は発見型から創造型へ転換する
Chetty et al. (2018)	実証	① 事業機会の具体化に連れ、起業行動は発見型から創造型へ転換する

(筆者作成)

## 第5節 先行研究の限界点とリサーチ・クエスチョン

本研究は今まで、事業機会の本質に巡る研究を検討した。Shane and Venkataraman (2000) がアントレプレナーシップという研究分野を確立した以来、事業機会の形成及び発掘に関する研究はまず発見論と創造論という二つに分けられた。以上のレビューから、それぞれの論説では既に多くの研究が蓄積られていることが分かる。

ところが、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーに関する研究が判明しているように、実際の起業プロセスにおいては発見と創造両方の起業行動が併用されているのが一般的な状況である。それに従い、これらの研究は状況に応じて有効だと思われる起業行動についてそれぞれの主張を提出した。その中には幾つ共通している部分がある。まず、リスクイまたは不確実性のあるコンテキストにおける起業行動に注目する研究 (Alvarez and Barney, 2007; Hmieleski et al., 2015; Huang et al., 2015; Welter and Alvarez, 2015) は、リスクイなコンテキストでは発見型起業行動、不確実性のあるコンテキストでは創造型起業行動が有効であるという結論が得られた。ここで、リスクイなコンテキストとは、既に成熟した安定な業界 (ローエンド市場も含む) のことだと考えられる。一方、不確実性のあるコンテキストはまだ安定していない市場または業界のことを指す。そして、新興市場は成熟していくと安定性が増すから、業界レベルから見ると、創造システムは発見システム (Welter and Alvarez, 2015) へ転換することが分かる。

一方、海外市場における事業機会に注目する研究 (Chetty et al., 2018; Holm et al., 2015; Oyson and Whittaker, 2015) は、まだ進出していない時には発見型起業行動が有効、そして進出した後には創造型起業行動が有効という結論を得た。ところが、これらの研究は海外進出のプロセス自体に対する理解が異なる。例えば、Holm et al. (2015) はアウトサイダーからインサイダーというポジションの転換、Chetty et al. (2018) は協働関係を構築するためのパートナー探索や交渉といったミクロな視点から海外進出のプロセスを捉えている。しかし、視点はいずれにせよ、これらの研究では企業の海外進出に連れて、起業行動は発見型から創造型へ転換する主張が一致する。

以上は事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーに関する研究の共通点について議論したが、これらの研究には限界点があると考えられる。まず、研究対象が異なる研究では

一貫性のある結論が得られたなかった。前述のように、コンテキストに注目した研究では創造型起業行動が発見型起業行動へ転換するという結論を得たが、グローバルな環境では発見型起業行動が創造型起業行動への転換という逆な結論が得られた。

また、同じくコンテキストに注目した研究の中で、Alvarez and Barney (2007)、Hmieleski et al. (2015)、Huang et al. (2015)、Welter and Alvarez (2015) は新興市場では創造型起業行動が有効、成熟市場では発見型起業行動が有効という結論が得られた。しかし、Zahra (2008) は新興市場では発見型起業行動、成熟市場では創造型起業行動という前者と真逆な主張を唱えている。従って、たとえ注目点が同様な研究でも、その結論にはミスマッチが生じている。なぜこのような不一致が生じるだろう。

それは「群盲評象（ぐんもうぞうをひょうす）」(数人の盲人が象の一部を触るだけで、それに基づいて象についての感想を語る) という寓話から理解できると考えられる。既存の研究から得られた結論に一貫性がないのは、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーという「象」の一部しか触っていないからである。従って、「象」の全体像を掴むためには、これらの研究を取り入れながらより多くの視点から事象を検討する必要があるだろう。

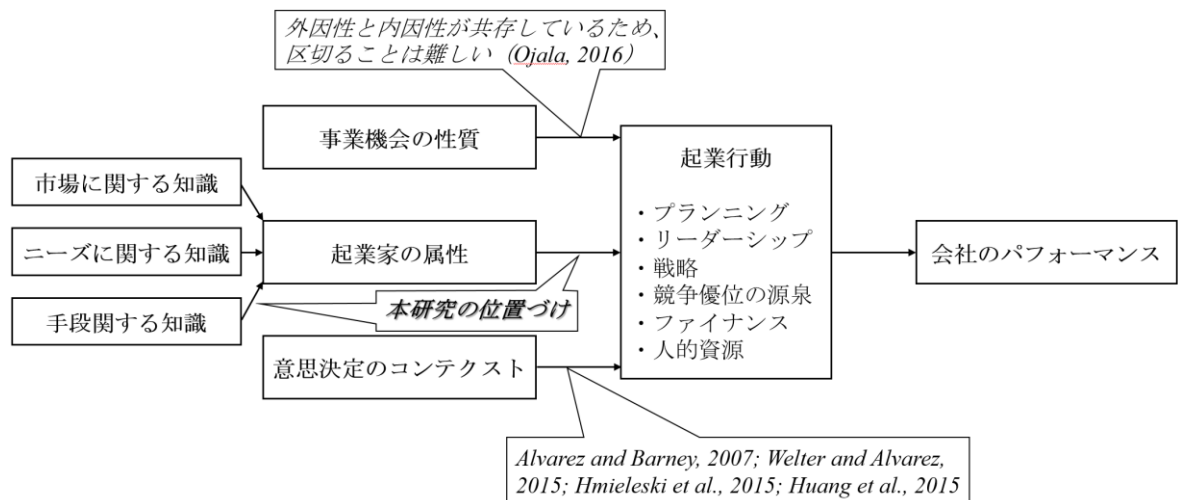
また、以上から、多くの既存研究の注目点はコンテキスト要因（市場の成熟度や海外進出のステージ）が起業行動に与える影響に偏っていることが分かる。しかし、コンテキスト要因を除いて、起業行動に影響を与える要因はあと事業機会の性質と起業家の属性という二つが挙げられる (Welter and Alvarez, 2015)。まず、前述のように、事業機会の性質は外因性または内因性という二つに分けられる。しかし、同じ事業機会でも、その形成プロセスには外因性と内因性の両方が入ることがあり得るため、外因性と内因性の中間地帯で区切るのは難しいと思われる (Ojala, 2016)。一方、起業家の属性は主に起業家の機敏性を意味する。機敏性は更に起業家が持つ予備知識に影響される (Hajizadeh and Zali, 2016) ため、起業家が持つ予備知識は起業行動に影響することが分かる (Shane, 2000, 2003)。ところが、予備知識に注目した既存研究の多くはそれが事業機会の認識への影響まで留まっている (Arentz et al., 2013; Evers and O’Gorman, 2011; Hajizadeh and Zali, 2016; Shepherd and DeTienne, 2005; Tang and Murphy, 2012)。そのため、予備知識が起業行動への影響に関する調査は不十分だと考えられる。



Shane (2000, 2003) によると、予備知識は更に市場に関する知識、消費者が抱えている問題（ニーズ）に関する知識、そしてその問題を解決する手段に関する知識といった三種の種類がある。そのうち、市場に関する知識とニーズに関する知識に注目した先行研究は既に幾つ存在している（Evers and O’Gorman, 2011; Shepherd and DeTienne, 2005）ため、本研究は知見が最も欠けている手段に関する知識に注目する。

以上の議論を踏まえて、本研究は新興市場において「手段に関する予備知識を持つ起業家とそれを持たない起業家の起業行動はどう変わるか」という問いに答えることで、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーに対する理解を深めることを目的とする。本研究の位置づけは図3が表している。

図3 本研究の位置づけ



(Welter and Alvarez, 2015 に基づいて作成)

## 第三章 リサーチ・デザイン

本研究は複数事例研究（Multiple Case Study）の研究デザインを用いる。この章ではまず、複数事例研究の方法で本研究の研究・クエスチョンにアプローチする理由を説明する。次に、サンプルとなる事例のセッティング、及びコンテキスト要因をコントロールする方法について述べる。そして、データの収集と分析の方法を示す。

### 第1節 複数事例研究

本研究は複数事例研究をメソッドとして選んだのは幾つの理由がある。第一に、本研究の研究・クエスチョンに答えるためには、事前にニーズを満たす手段に関する予備知識（技術などに関する専門知識）を持つ起業家のみならず、それを持たない起業家のサンプルも必要とされる。しかし、後者の場合は人数が限られているため、大量なサンプルを用いた定量的調査を実行することは難しいと考えられる。

第二に、本研究は起業家の起業プロセスを観察するため、プロセスの判明が長所である事例研究の方が適切であると思われる（Pratt, 2009）。プロセスを判明するためには、研究対象に深く潜り込み、それに関わる物事の経時的なデヴェロップメントを分解し、その中にあるイベントまたは活動に意味を付ける必要がある。それは事例研究の強みだと指摘されている。

第三に、事例研究は大きく単一事例研究（Single Case Study）と複数事例研究という二つに分けられる。逸脱事例に注目する単一事例研究と比べ、複数事例研究はより豊かな、そして一般化しやすい結果を得る可能性が高いと指摘された（Eisenhardt and Graebner, 2007）。その理由は、複数事例研究では個々の事例を実験として取り扱い、一つの事例からの発見は他の事例にテストされるからだ。これはいわゆる反復のロジック（Replication Logic）である（Yin, 1994）。

以上を踏まえて、本研究は複数事例研究の研究・デザインを研究方法として用いる。続いては事例のセッティングについて説明する。

## 第2節 事例のセッティング

図2が示しているように、手段に関する知識の有無が起業家の起業行動に与える影響を観察するためには、事業機会の性質、コンテキスト、会社のパフォーマンス、市場に関する知識、及びニーズに関する知識といった五つの要因をコントロール必要がある。従って、本研究は1990年代後半に中国市場に起きた「ドットコム・バブル (Dot-com Bubble)」を背景とし、その期間に創業され、そして2000年後半におけるバブル崩壊から生き残った企業とその創設者合計4人を事例として選んだ。

取り扱う事例は中国の広州網易計算機系統有限公司（以下、「ネットイース」）の創設者である丁磊（ウィリアム・ディン）、深圳市騰迅計算機系統有限公司（以下、「テンセント」）の創設者である馬化騰（ポニー・マー）、北京搜狐新媒体情報技術有限公司（以下、「ソウフ」）の創設者である張朝陽（チャールズ・チョウ）、アリババ（中国）インターネット技術有限公司（以下、「アリババ」）の創設者である馬雲（ジャック・マー）といった4人の起業家とその会社である（表4）。

表4 事例一覧

起業家	学歴	会社名	設立年	中核事業
丁磊 (当時26歳) (ウィリアム・ディン)	電子科技大学 通信学部	ネットイース	1997	電子メール、ポータルサイト、ゲームなど
馬化騰 (当時27歳) (ポニー・マー)	深圳大学 コンピュータ学部	テンセント	1998	インスタントメッセージャー、ゲームなど
張朝陽 (当時32歳) (チャールズ・チョウ)	MIT大学院 物理学博士	ソウフ	1996	ポータルサイト、ゲーム、検索エンジンなど
馬雲 (当時35歳) (ジャック・マー)	杭州師範大学 英語学部	アリババ	1999	Eコマースなど

(筆者作成)

まず、ドットコム・バブル期を背景として選んだ理由は、事業機会の性質をコントロールするためである。ドットコム・バブル、またはインターネット・バブルは、1990年代後半から2000年代初頭にかけて、米国を中心に起きたインターネット関連企業への投資ピーク期のことを指す。企業による株式の新規公开发行 (IPO: Initial Public Offering) の初日リターンを見ると、バブルが始まる前の1996年の初日リターンの平均値は17%だったが、その数値がバブル最盛期の2000年前後においては89%まで上がった。これはドット

コム・バブルの最も大きな特徴だと考えられる (Ljungqvist and Wilhelm, 2003)。このような熱狂の裏にある理由として、インターネット技術の発達が挙げられる。

1993年、米国イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校のスーパーコンピュータ応用研究所 (NCSA: National Center for Supercomputing Application) が開発した「モザイク

(Mosaic)」ウェブブラウザが公開されるに連れ、ウェブサーフィンは一層簡単になった。一方、同じく1990年代初頭のアメリカでは、今まで贅沢品だったコンピュータが必需品になりつつあった。その結果、1990年から1997年にかけて、米国でコンピュータを所有する家庭の割合は15%から35%まで登った。

新たな市場の出現に連れ、様々なインターネット関連企業が現れるようになった。つまり、インターネット技術という外因的なショックは様々な既存の市場または業界に介入するにより、既存の情報が乱され、そして新たな情報が現れた。その結果、起業家はこれらの情報から事業機会を読み取り、その事業機会を発掘するために起業した。以上から、ドットコム・バブルという背景の下で現れたインターネット関連企業は、彼らが発掘する事業機会の源はインターネット技術という外因的ショックという面において共通していることが分かる。従って、本研究はドットコム・バブル期を背景として設定することで、研究対象となる企業が発掘する事業機会の性質をコントロールする。

次に、中国市場を選ぶ理由は、起業のコンテキストと会社のパフォーマンスをコントロールするためである。ドットコム・バブルは90年代において米国、欧州、日本、中国といった複数の市場に起きたが、本研究は手段に関する知識を持つとそれを持たない起業家のデータへのアクセスとドットコム・バブルから生き残った会社であることという二つ基準から、中国市場を選んだ。

そして、選ばれた4人の起業家は、市場に関する知識、ニーズに関する知識、及び手段に関する知識の条件を満たしている (表5)。まず、4人とも中国生まれ、中国育ちであるため、中国市場及び中国人のニーズについては詳しい。更に、4人のうち丁磊と馬化騰は大学で通信とコンピュータを学び、卒業した後には関連業界で働いた経験もあるため、起業する時点には高度な専門知識を備えている。それに対し、張朝陽と馬雲は大学でそれぞれ物理学と英語を専攻し、起業する時にはコンピュータやインターネットに関する専門知識を持っていなかった。にもかかわらず、4人の起業家ともインターネットがもたらした

表5 起業家が持つ予備知識の状態と事業機会の認識

起業家	機会の認識	予備知識（市場）	予備知識（ニーズ）	予備知識（手段）
丁磊	○	○	○	○
馬化騰	○	○	○	○
張朝陽	○	○	○	×
馬雲	○	○	○	×

(筆者作成)

事業機会を認識した。予備知識の状態と事業機会の認識を示す証拠は事例分析の章で示す。

以上から、本研究は90年代後半に起きたドットコム・バブルを背景とし、更に中国市場に絞ることによって、事業機会の性質と起業コンテキストといった二つの要因をコントロールする。

更に、選ばれた起業家のうち2人が高度な専門知識を持つのに対し、他の2人はこのような専門知識を持たない。これによって、手段に関する予備知識を持つ起業家とそれを持たない起業家が行った起業行動を観察することができる。

本研究はこのような自然実験（井上, 2014）の手法を用いることで、属性の異なる起業家が置かれた環境において自然に行った起業行動を観察し、そこから知見を得ることを目指す。

### 第3節 データ源と分析方法

Eisenhardt（1989）は、データの過多または過少を避けるため、事例の数を4から10という範囲の中に抑えるべきだと指摘した。従って、本研究で取り扱う事例の数は適切だと考えられる。

本研究は主に起業家による講演とインタビューのビデオ資料（計11時間）、起業家に関する著書（計10冊）、及び新聞記事（中国学術雑誌全文データベースを利用）から二次データを集めた。また、本研究は新興市場に注目する故、それぞれの起業家が起業してから

黒字化達成までの5年分程度（Santos and Eisenhardt, 2009）のデータを取り上げた。これらのデータ源のうち、講演やインタビュー資料では起業家本人が自分の原体験を語っているため、それを主なデータ源として扱う。また、データの信憑性を上げる為、これらのデータ源の間にトライアングレーションを行った。

データの分析について、本研究はまず分析の単位を文（Sentence）にした（Weber, 1990）。そして Eisenhardt and Graebner（2007）に従い、定性的データを処理し、分析を行った。具体的にはまず、4人の起業家が起業する前に持つ手段に関する予備知識の状態及び事業機会の認識を示すデータを洗い出した。

次に、Welter and Alvarez（2015）に基づいてコードシート（表6）作成し、それを基準としてコーディング作業を行い、起業行動を表すデータに意味を付けた。本研究で用いたコードシートは、Welter and Alvarez（2015）をベースにして二つの変化を加えた。一つ目は、プランニングと戦略の次元を「計画性」として合併したこと。その理由は、Welter and Alvarez（2015）ではプランニングと戦略とは似ている部分が多いと指摘したことに加え、実際のコーディング作業において両方のカテゴリーに当て嵌まれるデータが多かったからである。二つ目は、「競争優位の源泉」の次元を除いたこと。その理由は、競争優位の源泉は行動よりも結果として捉えた方が適切だと思われるからだ（Barney and Hesterly, 2018）。結果として、本研究は「リーダーシップ」「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった4つの次元から起業行動をカテゴリー化した。

表6 コードシート

起業行動の次元	システム状態	コード	ディスクリプション
リーダーシップ	発見	LD	起業家が持つ専門知識、業界経験に基づく
	創造	LC	起業家のカリスマ性に基づく
計画性	発見	PD	完成度が高く、実行が安定する
	創造	PC	創発的、変化的
人的資源	発見	HD	広範囲で専門知識を持つ人材を採用する
	創造	HC	人脈から幅広い知識を持つ人材を採用する
ファイナンス	発見	FD	外部の資金源である銀行やVCから融資
	創造	FC	人脈から資金を調達する

（Welter and Alvarez（2015）に基づいて作成）

そして、事例ごとの起業行動を分析するために、あらゆるデータを起業家ごとに時系列に整理し、量的データに転換した。具体的に言うと、まず起業行動<sup>註3</sup>を年ごとに並び、集計する。そして、発見型起業行動の数に正の値を与え、創造型起業行動の数に負の値を与える。それを図式化することで、発見型起業行動と創造型起業行動は如何に経時的に転換しているかというダイナミックを見ることができるようになる。また、先行研究では発見と創造の転換を観察するのに有効な手法がまだ確立されていなく、転換のダイナミックに注目した研究も限られているため、本研究はこのような独自の方法を利用した。

その後、本研究はまず個別事例分析（Within-Case Analysis）を行い、そこから得られた発見を更に事例間分析（Cross-Case Analysis）を行うことで、命題を導出した。

## 第四章 個別事例分析

本章では、丁磊、馬化騰、張朝陽、馬雲の順で個別事例分析を行う。それぞれの事例においては、まず起業家の経歴とその会社の概要を紹介する。そして定性的データに基づいて分析対象となる起業家が持つ手段に関する予備知識の状態と事業機会を認識するまでの経緯を説明し、会社を立ち上げた後の起業行動を記述する。最後には定量化された起業行動のデータを示し、事例ごとの発見事実を述べる。

### 第1節 丁磊とネットイース

#### 第1項 概要

丁磊は大学で通信を専攻しつつ、コンピュータに関する知識を独学していた。大学を卒業した後、彼は幾つの会社で実務経験を積み上げ、1997年に独立してネットイースを創設した（表7）。



図4 ネットイースのロゴ



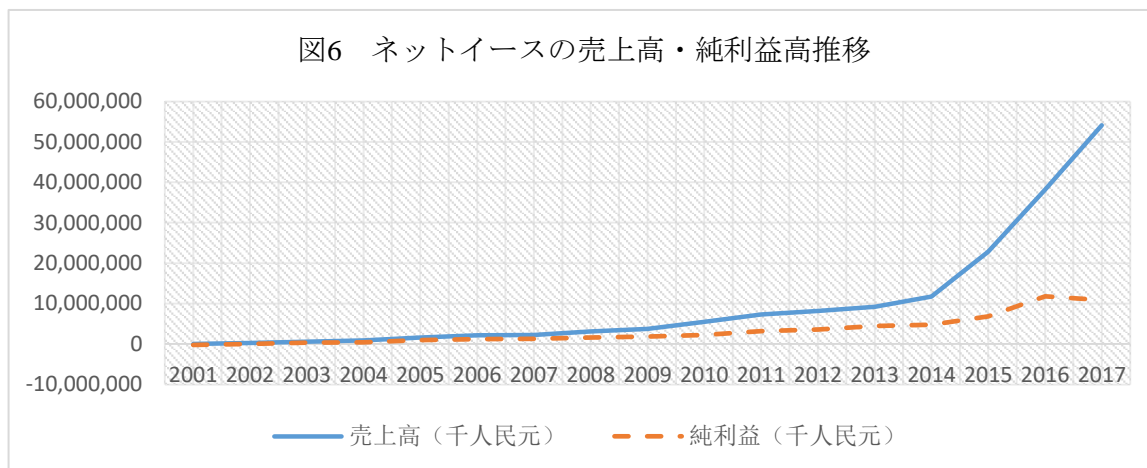
図5 丁磊

ネットイースは創設されてから2年ほどの発展を経て、ポータルサイト<sup>註4</sup>を中心として電子メールや個人ドメイン<sup>註5</sup>などのサービスを統合した。その後、ネットイースは他の競合2社である搜狐網（ソウフ）と新浪網（シナ）と並んで中国の三大ポータルサイト<sup>註6</sup>と呼ばれるようになった。2000年6月、ネットイースは米国ナスダック市場で上場を果たし、翌年にはオンラインゲーム事業へ多角化した。そして、2002年の8月に上場してから初めての黒字化を実現した。

今日のネットイースは21年の成長を経て、既に中国の代表的なインターネット会社と



なっている。9億のユーザーを持つネットイースが経営している事業はゲーム、Eコマース、ポータルサイト、電子メール、教育、畜産業などが挙げられる。その売上高及び純利益の推移は図6が表している。そのうち、売上高の70%はゲーム事業から獲得している。



(ネットイース年次報告書に基づいて作成)

表7 丁磊の経歴とネットイースが黒字化するまでの主な起業活動

日付	活動
1971年10月	中国浙江省寧波（ネイハ）市に生まれる
1989年	電子科技大学に入学し、通信を専攻する
1993年	電子科技大学から卒業し、工学学位を獲得する 同年、寧波市電信局に分配される
1994年	始めてインターネットに登録した
1995年5月	電信局から退職し、広州 Sybase 社に入社する
1996年	Sybase 社から退職する 同年、ISP である飛捷（ヒショウ）社に入社し、ネット掲示板「火鳥（フォーニャウ）」を開設する
1997年6月	飛捷から退職し、ネットイース（www.163.com）を創設する ネットイース掲示板を開設する
7月	無料個人ドメインサービスを始める
9月	無料個人ドメイン登録数が 10,000 を突破する

1998年 2月	無料電子メールサービス www.163.net を始める
6月	各サービスをポータルサイト www.163.com に統合する
7月	CNNIC（中国インターネット情報センター）中国語ウェブサイトランキングで1位を占める
1999年 4月	本社を広州から北京へ移動する
2000年 4月	従業員数 160 人に達する（1999年 1月時点は 12人）
6月	米国ナスダック株式市場で IPO を達成、それまでに 1.15 億ドルを調達する
2000年 後半	（ドットコム・バブル崩壊）
2001年 1月	オンラインゲーム事業部を設立する
	ショートメッセージサービス（SMS） sms.163.com を始める
3月	ポータルサイト同日アクセス数 1 億超
7月	年次報告に関する不正行為の疑いでナスダックに上場を廃止される
12月	大型オンラインロールプレイングゲーム「大話西遊（ウェストワードジャーニー）」を稼働させる（失敗）
2002年 1月	不正疑惑晴れによって、米ナスダック市場で取引を再開する
6月	大型オンラインロールプレイングゲーム「大話西遊 II」を稼働する （2003年 8月に同時接続ユーザー16万人超）
8月	上場から初の黒字化を達成

（筆者作成）

## 第2項 手段に関する予備知識の蓄積と事業機会の認識

ネットイースの創設者である丁磊は、高校時代からプログラミングを独学し、そして大学でコンピュータを専攻することが幼い頃の夢だった。しかし、当時のコンピュータのモニター照射は人の目に対するダメージはまだ大きかったため、コンピュータを専攻することは親に猛反対された。そして、丁磊は妥協してコンピュータの代わりに通信を専攻した。それでも彼がコンピュータに対する情熱は減らずに、大学に在学する時はよくコンピュータ学部の授業に潜り込んで受講していたという。また、彼は課外の時間においても図書館でコンピュータの本を読むのを夢中していた。

「私はコンピュータが大好きで、高一の時から Basic 言語を独学して、自分でゲームを作っていた。...大学では通信を専攻していたが、やっぱりコンピュータが好きだったので、よくコンピュータ学部の講義に潜り込んで受講していたね。」(丁磊 浙江大学講演)

大学を卒業した丁磊は、まず政府の配分に従って電信局に就職した(当時の中国では、大学の新卒学生が自主的に就職活動を行うの代わりに、政府の配分に従うのが一般的だった)。ところが、電信局では官僚制が深刻な問題になって、次第に彼はそこの仕事が嫌になった。そして、彼は自分を「クビ」して Sybase というデータベース事業を運営する外資系 IT 会社に転職した。彼はそこで更なる専門知識を身に付けたと考えられる。

一方、彼は実務経験を積み上げる中、常に事業機会を探していた。彼はインターネットと初めて出会ったのは 1994 年、最初に入ったサイトはヤフーだった。ヤフーから自分が探していた資料を簡単に見つけたから、彼はインターネットの便利さを実感した。そして、1997 年 5 月に、「ネットサーフィンをより簡単に」という発想を持って、丁磊ネットイースを立ち上げた。

「私は(電信局から退職した後)スーツケースを持って広州に行った。そこであるデータベース事業を運営するアメリカの IT 会社のことを知り、選考を受けて採用してもらった。...私は会社で働きながら、ずっと機会があるかどうかに注意を配っていた。あの時はどんな会社を作ればいいのかという問題をしょっちゅう考えていたよね。...インターネットが絶対儲かるという確信はなかったが、それでも起業した。...あの時の考え方は凄く簡単で、ただネットサーフィンはもっと簡単にできたらいいなと思っていた。だから会社に網易という名前を付けたのだ。」(丁磊 浙江大学講演)

### 第 3 項 起業行動分析

会社を立ち上げるために、まず資金と起業メンバーを確保する必要がある。資金については、丁磊は自分の貯金と友達の借金を合わせて 50 万人民元(約 800 万円)を賄った。また、起業メンバーは主に飛捷会社で務めていた時にネット掲示板から知り合った人だっ

た。当時、インターネットは中国での普及率はまだ低かったため、ネット掲示板を利用した人はかなりのイノベーターだと思われる。これらの人はインターネットのことを熟知しており、プログラミングのスキルを持っている人もいた。ところが、丁磊は会社を設立する時には詳細なビジネスプランや戦略を特に持っていなかった。

「もしみなさんは私が起業した時に既に高い志や素晴らしいビジネスプランを持っていると思ったら、それは大間違いです。」(丁磊 浙江大学講演)

会社を立ち上げたら、丁磊はまず自分が得意なプログラミングスキルを活用して、ソフトウェアの受注開発と販売業務をしていた。一方、彼はネットイースのウェブサイト [www.163.com](http://www.163.com) を作ったが、ウェブサイトから収益を上げる方法はまだ分からなかったため、ソフトウェア販売から得た収益をウェブサイト運営に補填することによって会社を存続させていた。

その後、ネットイースは無料電子メールと個人ドメインサービスを始めたが、そのきっかけは空っぽだったハードディスクだった。あの時、次はどんな事業をやるべきかを考える丁磊は、9ギガバイトの容量も空いてるハードディスクに気付いた。ネットイースのウェブサイトはまだ3ページしかなかったため、写真ファイルも含めてせいぜい1メガバイトで十分だった。「ハードディスクをそこに置いといてももったいない」と思い、丁磊はそのハードディスクをみんなに使ってもらうことを決めた。それは電子メールと個人ドメインサービス事業を始めるきっかけである。

しかし、個人ドメインはすぐに開かれるが、電子メールを提供するためにはまずそのシステムが必要だった。そのため、丁磊はまず直接に米国からホットメールのシステムを買おうと思ったが、費用は高すぎるため、自社で開発せざるを得なかった。ここで、丁磊らがコンピュータの専門知識を生かしてホットメールのシステムを徹底的に分析し、自社のメールシステムを開発に成功した。

「...その時、パソコンのハードディスクには9ギガバイトの空きスペースでもあることを気付いた。...で、議論した結果、無料のメールと個人ウェブサイトをやると決めたの

だ。資源を無駄にするよりも、みんなに使ってもらった方がマシだ。」(丁磊 浙江大学講演)

これら二つのサービスはネットイースに大きな転換をもたらした。このようなサービスを無料で提供する会社はまだ存在しなかったため、ネットイースはそれを始めた次第にユーザーが増えてきた。その結果、1998年の年末ぐらいに、CNNIC（中国インターネット情報センター）が公表した中国語ウェブサイトのランキングでは、ネットイースが1位を占めるようになった。その後、ネットイースの本社前には投資銀行の代表が並び始めた。その後、丁磊は資金を調達しつつ、ネットイースの本社を広州から北京へ移動し、規模拡大のスピードを上げた。結果、従業員数は2000年4月の時点で1年前の12人から160人まで登った。

「ネットイースはCNNICのランキングで1位を取った後、ウォール街の銀行家たちの行列が会社の前にできた。ネットイースはどうやって儲かっているかと聞かれたら、僕らはプログラミングしかできないから、システムやソフトウェアを作って売りまくっていただけですと答えた。で、向こうはネットイースが凄い会社だと思ってくれたらしい。... 結局、99年の頭から2000年上場までの18か月間、ネットイースは1.15億ドルを調達できた。」(丁磊 浙江大学講演)

その後、丁磊は各サービスをポータルサイトに統合し続け、2000年の6月にネットイースは米国ナスダック市場で上場を果たした。しかし、ネットイースが上場した時点には既にバブル崩壊の前夜だった。その上、年次報告の不正疑い（その後は財務担当の不正であると判明された）による影響でネットイースはすぐに業績悪化になった。

会社を救うため、丁磊は中国の大手通信キャリアである「中国移动（チャイナモバイル）」と提携してショートメッセージサービス<sup>注7</sup>を始めた。一方、新たな収益源としてのゲーム事業部が立ち上げられた。ゲーム事業を始める理由は主に二つある。一つ目は、そもそも丁磊は高校時代にプログラミングを学ぶ動機はゲームを作りたいからだった。そして二つ目は、ゲームの開発はポータルサイトとは違って、より高い技術力が必要とされる

から、競合のソウフと新浪がネットイースへの模倣行為を抑えることを期待していたという。

「ポータルサイトはそんなに高い技術をいらないと思ってた。... (ソウフと新浪) にパクらせないためには、なんか高い技術力が要る製品が必要だ。...私はオンラインゲームをやると提案した。実は96年からずっとオンラインゲームをやりたいかったよ。なぜならそもそも高校の時にプログラミングを学ぶやる気はゲームからもらったから。」(丁磊 浙江大学講演)

メールシステムの時とは同じく、丁磊はまずソニーやEA (Electronic Arts) 社からゲームを輸入しようとしていた。しかし、交渉が失敗したため、自社で作るしかなかった。しかし、当時のネットイースはゲームが作れる人材を持っていなかったため、小さいゲームスタジオを買収して人材を獲得した。そして、ネットイースが開発した大型オンラインロールプレイングゲーム「大話西遊 (ウェストワードジャーニー)」が2001年12月に稼働された。ところが、プログラミングの問題でゲーム中にクラッシュしてしまうバグがあったため、結局失敗作だった。それを挽回するため、丁磊は製作チームになんとしても安定性を保つと指示し、後継作である「大話西遊 II」を取り組み始めた。「大話西遊 II」は2002の6月に稼働された。

「結局あのゲームは失敗作だった。なぜなら...ゲーム中にクラッシュしてしまうから、ユーザーがけっこ怒ってしまった。...私は部下のところに行って、この問題を直せるかどうかと聞いた。...安定性は最も大事だ。安定さえすればこのゲームは絶対にいけると思っていた。」(丁磊 浙江大学講演)

ところが、「大話西遊 II」は安定性の面で合格したにもかかわらず、ユーザー数は数千人しかいなかった。それを解決するため、丁磊はマーケティング戦略を策定した。具体的にはまず、主流だった月額課金<sup>注8</sup>に反して、従量課金の政策を取った。また、従量課金といっても、ゲームの質に自信があったため、当時では業界トップレベルの時間ごと課金量

を設定した。これらの意思決定は、市場調査に基づいたものである。これによって、「大話西遊 II」の同時接続ユーザー数は一年後に 16 万にを超え、大ヒット作となった。また、2002 同年にネットイースが上場以来はじめての黒字化を実現した。

「どんなマーケティングをやったかという...一つ目は、時間ごとの料金だ。当時は一時間 0.3 元 (約 5 円) は普通だったが、我々は市場でもっとも高い一時間 0.4 元 (約 6.5 円) という定価をつけた。...私は実際にネットカフェに行って調査したから、本当にこのゲームが好きな人間は 0.1 元 (約 1.5 円) を気にすることはないことが分かった。...そして、月額課金は絶対やらないと決めた。ゲームの寿命は縮むからだ。」(丁磊 浙江大学講演)

#### 第 4 項 発見事実

丁磊がネットイースを立ち上げた後から上場して黒字化を達成するまで行った各次元における起業行動の数と時系列変化は、表 8 と図 7 が示している。

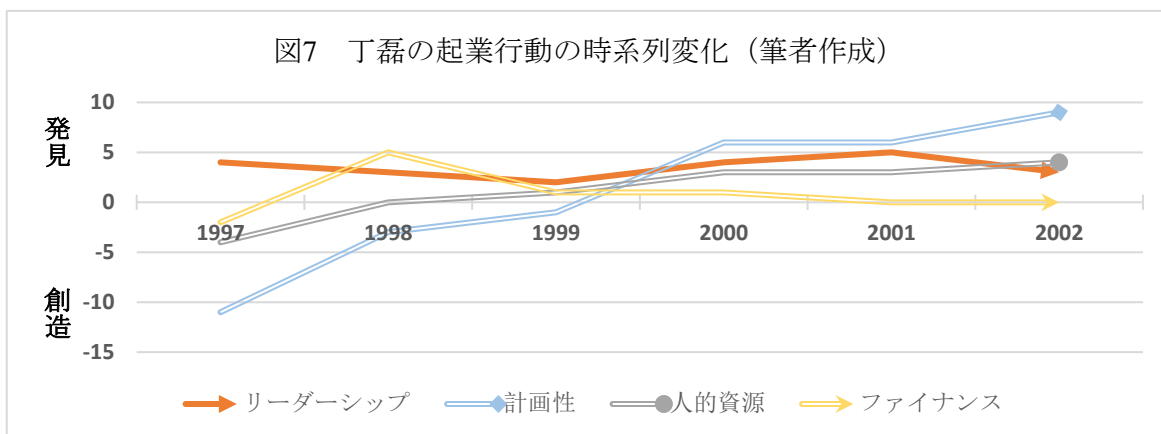
表8 丁磊の起業行動

丁磊	LD	LC	PD	PC	HD	HC	FD	FC	合計
1997	5	1		11		4		2	23
1998	3			3			5		11
1999	2			1	1		1		5
2000	4		6		3		1		14
2001	5		6		3				14
2002	3		9		4				16
合計	22	1	21	15	11	4	7	2	83

(筆者作成)

以上からの発見は二つある。

- ① 起業プロセスの中で、丁磊は常に自分が持つ専門知識に基づいて会社をリードしているため、「リーダーシップ」の次元で行った起業行動は発見システムに維持されている。  
 丁磊は大学で通信とコンピュータを学び、そして IT 業界で 4 年間の実務経験を積んで



いた。従って、彼はネットイースを立ち上げた時点には既に高度な専門知識を持っている。そして、起業した後でも、彼は自分が持つプログラミングスキルから始める専門知識をベースにして会社をリードしている。例えば、最初に会社を立ち上げた時、彼は「プログラミングしかできなかった」ため、まずソフトウェアの受注開発と販売業務から始めた。また、電子メールシステムを外部から調達できなくても、技術力を持っているこそ自社開発に成功した。そして、ゲーム事業を始めた理由も、丁磊は「競合他社に勝つためには高い技術力を要る製品が必要だ」と思ったからだ。更に、「大話西遊」がクラッシュ問題で失敗したとしても、自社の技術を用いてそれを改良し続けて第二作を稼働した。

ネットイースが初めて黒字化を達成したのは、ゲーム事業を始めてから2年目の2002年である。その後、ゲーム事業はネットイースの中核事業となり、売上高の70%程度を占めている。丁磊は当時、自社が作った「大話西遊II」の質に確信があった。そして、以上の分析から、その確信は自分がリードしてきたネットイースが持つ技術力から生み出されたことが分かる。このような技術力を持っているからこそ、ネットイースはドットコム・バブル崩壊から生き残ったと考えられる。そしてネットイースが持つ技術力を育てたのは、丁磊自身の専門知識に基づいたリーダーシップである。

②起業プロセスの中で、丁磊の起業行動のうち「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元は、創造システムから発見システムへ転換した。

丁磊はネットイースを立ち上げた時に初期資金として50万人民元を投じたが、これは彼自身の貯金と友達から賄った金である。一方、彼は最初から社会から広範囲で人材を採用したのではなく、ネット掲示板で仲良くなった友人を起業チームに招いた。また、丁磊



本人が語っているように、彼は会社を立ち上げた当初には明確なプランを持っていなかった。そして、ネットイースに大量なユーザーを集めてくれた無料電子メールサービスも、最初から計画したのではなく、会社を存続させる途中にハードディスクの空きスペースを見て閃いてきた創発的なアイデアである。従って、ネットイースの初期段階において、丁磊の起業行動（計画性、人的資源、ファイナンス）は創造システムにあると考えられる。

ところが、ネットイースは無料電子メール及び個人ドメインサービスによって大量なユーザーを獲得した。そして、中国語ウェブサイトランキング 1 位を取った次第に、外部の資金源であるベンチャーキャピタルから資金を調達できるようになった。一方、人的資源の側面では、丁磊は 1999 年にネットイースの本部を広州から北京に移動してから、1 年の間に広範囲の人材募集によって従業員数が 12 人から 160 人まで増えた。更に、ネットイースが上場した後、会社のプランニングと戦略の側面における計画性も増えた。例えば、丁磊がゲーム事業を始めた理由の一つは、「競合であるソウフと新浪にパクらせないため」である。それは丁磊が電子メールサービスの時とは違って、競合の状況に基づいてやるべき新規事業を決めていると読み取ることができる。バグ問題を無くした「大話西遊 II」のユーザー数を増やせるため、丁磊は系統的な調査（ネットカフェにフィールドワークするなど）に基づいてマーケティング戦略を練り上げた。従って、ネットイースの成長に連れ、丁磊の起業行動（計画性、人的資源、ファイナンス）は発見システムに転換したことが分かる。

## 第 2 節 馬化騰とテンセント

### 第 1 項 概要

中国の南島である海南島（カイナントウ）に生まれた馬化騰は、幼いころから家族と一緒に深圳（シンセン）市に引っ越した。彼は深圳で育てられ、大学時代は深圳大学でコンピュータを専攻していた。大学を卒業した後、彼はエンジニアとして 6 年間の実務経験を積み上げ、テンセントを創立した（表 9）。

テンセントは創設された当初はまずソフトウェアの受注開発を行っていたが、次第に

「OICQ（オーアイシーキュー）」というインスタントメッセージ<sup>注9</sup>の開発に成功した。「OICQ」は安定性や使いやすさといった側面で競合製品を凌駕したため、短期間に大量なユーザーを集めることができた（その後、名前を「QQ（キューキュー）」に変更す



図8 テンセントのロゴ

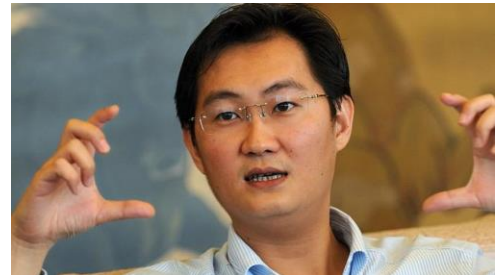
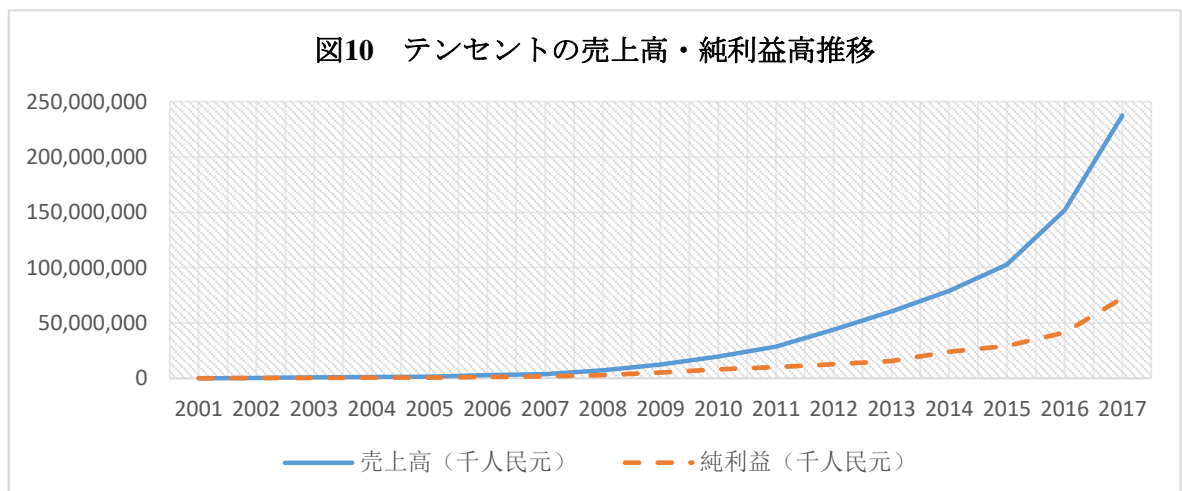


図9 馬化騰

る)。それ以来、テンセントはインスタントメッセージ「QQ」を中核事業として経営しつつ、ゲーム、電子メール、ポータルサイトといったインターネット関連の事業に進出していた。

テンセントは現在、年商2千億人民元（約4兆円）のインターネット企業まで成長している。その主な収益源は総収入の65%を占めるVAS（Value-added Service: テンセントの場合、主にゲームやソーシャルネットワークアプリの課金サービスからの収入を指す）。また、会社設立初期から中核事業となっている「QQ」と2011年から稼働し始めたソーシャルネットワークアプリ「Wechat（ウェチャット）」は、それぞれ8億と11億のアクティブユーザーを抱えている。テンセントの業績推移は図10が示している。



（テンセント年次報告書に基づいて作成）

表9 馬化騰の経歴とテンセントが上場するまでの主な起業活動

日付	活動
1971年10月	中国海南島東方市に生まれる
1989年	深圳大学に入学し、コンピュータを専攻する
1993年	大学から卒業する 同年、深セン潤迅（ジュンジン）通信発展有限会社に就職し、ポケットベルシステムの研究開発を担当する
1995年	始めてインターネットに出会う
1998年11月	テンセントを設立する
1999年2月	インスタントメッセージ「OICQ」を成功に開発する
2000年前半 11月	IDG Captial などから 220 万ドルを調達する 「OICQ」の名前を「QQ」に変更し、「QQ2000」にアップグレード (ドットコム・バブルが崩壊する)
2001年2月 4月	「QQ」同時接続ユーザー数 100 万人超 同年、テンセントは黒字化を実現する
2002年3月	「QQ」ユーザー登録数は1億人を突破する
2003年1月 3月 8月	付加価値サービス（VAS: Value-added Service）「QQ 秀（キューキューショー）」と仮想通貨「Q コイン」の運営を開始する ゲーム事業部を設立する カジュアルゲームプラットフォーム「QQ ゲーム」事業を開始する
2003年11月	ポータルサイト「qq.com」を開設する
2004年5月 6月	「QQ ゲーム」同時接続ユーザー数 30 万人超 香港市場で IPO 達成（連続3年黒字化達成）

(筆者作成)

## 第2項 手段に関する予備知識の蓄積と事業機会の認識

馬化騰は大学時代、深セン大学でコンピュータを専攻していた。大学を卒業した後、彼は友達の見介を経て香港にある「潤迅（ジュンジン）」という通信事業を行っている会社に就職した。彼はそこで6年間無線呼び出し装置であるポケットベルのシステム開発を取り組んでいた。長い期間実務経験を蓄積した結果、馬化騰は自分がインターネットと通信両方の専門知識を獲得したという確信を持つようになった。

「無線電学部の友達に紹介されて、潤迅という香港と深セン両方に支社を持つ会社に就職した。...私はこの会社でポケベルシステムの開発を6年間やっていた。...私は起業する前に既にインターネットと通信両方（の開発）について詳しかった。インターネット業界には私のような通信に詳しい人がいないし、逆に通信業界には私みたいなインターネットを知る人もいなかった。だから、この長所を生かせば絶対いけると思っていた。」（馬化騰 香港大学講演）

馬化騰がインターネットと初めて出会ったのは1995年だった。あの時、彼はまだ会社に務めていたが、インターネットを実体験した後、すぐに魅了されたという。

「私は初めてインターネットを見たのは1995年、香港にいたころだった。見た瞬間にこれは行けるなと思って、目すら光っていたよ。」（馬化騰 香港大学講演）

## 第3項 起業行動分析

6年間ポケットベルシステムの研究開発をしていた馬化騰は、務めていた会社にインターネット事業を始めるべきだと提案したが、却下された。そのため、彼は学生時代から付き合い合ってきた仲間に声をかけて起業した。また、初期の資金については、馬化騰は家族と友達から50万人民元（約800万円）を賄って会社を設立した。

「私がいた会社はインターネット事業をやらないと否定した。...そして私は昔のクラス

メートたちを招いて、インターネットで起業しようと彼らを誘った。... もっと精確に言う  
と、2人から始まったんです。そして3人目、4人目、5人目が来て、毎月には新しいメ  
ンバーが来てくれた。...5人の創設者のうち4人は中学2年からの付き合いで、起業する  
時は既に9年の友情があったのだ。」(馬化騰 香港大学講演)

テンセントを立ち上げた後、馬化騰はまず自分が得意なプログラミングを生かして、ソ  
フトウェアの受注開発業務によって会社を存続させた。実際の業務内容はソフトウェア開  
発だけではなく、コンピュータのセッティングやウェブサイト制作など、基本的に何でも  
引き受ける。しかし、受注開発だけでは他社との差別化が難しいため、利益はかなり圧迫  
されていた。

一方、インスタントメッセージである「ICQ」は米国 AOL 社に買収され、当時では欧  
米市場で流行し始めた。ここで、広州電信局が「ICQのようなインスタントメッセジャー  
の中国版を開発する」というプロジェクトの入札公告を公表した。公告を見た馬化騰も入  
札に参加した。結果、インスタントメッセージ「OICQ」の開発は成功したが、入札は  
失敗した。更に、馬化騰は「OICQ」を他社に売ろうとしたにもかかわらず、誰も買って  
くれなかった。

「(OICQ) を売るために、(私が務めていた会社) の潤迅も含めてたくさんの会社に声  
をかけてみた。...結局、誰も買ってくれなくて、(OICQ は) 我々の手の中に腐ってしまう  
結末になりそうな状況だった。」(馬化騰 香港大学講演)

ここまで、馬化騰はただソフトウェアを作って売ることだけを考えてきたが、OICQ を  
無駄にしないために、自社で運営することを試み始めた。最初にはユーザー数が少なかっ  
たので、せつかく登録してくれた人が退屈にならないために、馬化騰は他のユーザーのふ  
りをしてチャットに付き合った。一方、馬化騰は自分の専門性を発揮して、OICQ の安定  
さと使いやすさに力を入れた。その結果、OICQ は当時同じソフトウェアの中に最も安定  
な製品になった。また、使いやすさの側面ではまず、インタフェースを完全に中国語にし  
た上で、ユーザーが簡単に理解できる言葉を使うことに徹底した。更に、馬化騰たちがイ

インストールファイルのサイズを 220KB まで抑えることができた。当時のダウンロードスピードは今日と比べて極めて遅いため、例えば ICQ (3-5MB) をダウンロードする場合は 1 時間以上がかかるのも一般的である。ここで、OICQ のサイズはコンパクトだったため長い時間をかけなくてもダウンロードできるから、ユーザー側の抵抗も低減する。これらの工夫によって、1 年後には QQ (ICQ の著作権侵害の疑いがあったため、OICQ が稼働してから間もなく「QQ」という名前に変更した) の同時接続ユーザー数は 100 万人を超えた。

「(OICQ は) どうせ無駄になるなら、とにかくテストしてみようと思った。そして実際にネットに上げて宣伝し始めたのだ。...最初の時は、ユーザーが登録してくれてもチャットの相手がないから、私自身がユーザーとチャットしていた。たまにはアバターを女の子の様子に変えてチャットに付き合っていたね。そうしないとにぎやかなコミュニティには見えないからだ。...当時、市場には (OICQ と) 同じようなチャットソフトウェアは他にも幾つあったが、我々の製品の安定性はもっとも高かった。ソフトが安定に作動していることを確保するために、我々は毎日モニタリングをしていた。そしてユーザー数は大きく伸び始めた。」(馬化騰 香港大学講演)

素早いスピードで伸びてきたユーザーに対応するため、2000 年の頭からテンセントは初めて外部から人材を募集し始めた。増えてきたユーザーは一方、テンセントのサーバーに大きな負担をかかっていた。新しいサーバーを買う資金を得るため、馬化騰はビジネス計画書を作ってベンチャーキャピタルから融資し始めた。その結果、IDG などのベンチャーキャピタルから合計で 220 万ドルを調達できた。

「そして、テンセントもようやくベンチャーキャピタルに注目され始めた。...IDG と YKSM (香港にあるベンチャーキャピタル) はそれぞれ 110 万ドルを投資してくれた。...これでようやく新しいサーバーが買えるようになった。」(馬化騰 香港大学講演)

資金の問題は一旦解決したが、如何に無料の「QQ」から収益を上げるかはまだ課題だ

った。それを解決するため、テンセントはバナー広告<sup>註10</sup>、プレミアムアカウントなどの方法を試行錯誤で実験していた。その結果、「Q コイン」と有料アイテムといった付加価値サービスによって収益性の安定化が実現された。具体的には、ユーザーはまずテンセントが発行する仮想通貨「Q コイン」を購入し、それによってサイトからアバター（「QQ ショー」という）用の服やアクセサリーを買うことができる。このサービスは若いユーザーに大きく歓迎された。そして2001年の三月に、QQのユーザー登録数は1億人を超えた。

一方、テンセントは2002年から専門性の高い人材の採用を更に拡大した。そして、「Q コイン」を他事業に横展開しつつ、更にゲーム、ショートメッセージ、電子メール、ポータルサイトといったサービスの展開を始めた。また、更なる成長のために、会社は正式に研究開発、マーケティング、及び職能という三つの部門を設けた。

2004年、テンセントに香港市場で上場を果たした。上場した時点で、テンセントは中国大陸において連続3年で黒字化するという条件を満たす唯一の企業である。

#### 第4項 発見事実

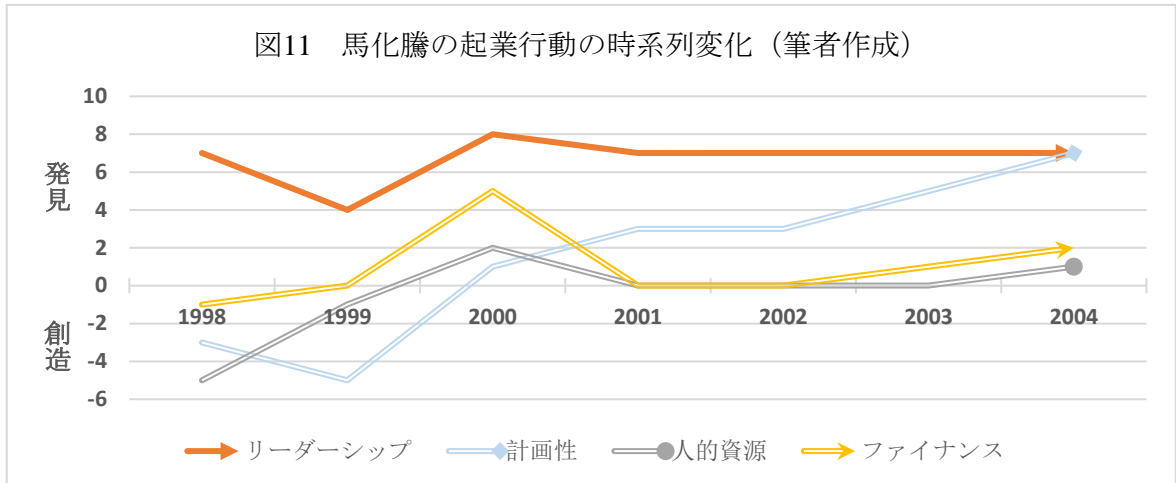
馬化騰がテンセントを立ち上げた後から上場するまで行った各次元における起業行動の数と時系列変化は、表10と図11が示している。

以上の分析からの発見は二つある。

表10 馬化騰の起業行動

馬化騰	LD	LC	PD	PC	HD	HC	FD	FC	合計
1998	7			3		5		1	16
1999	7	3		5	2	1			18
2000	8		3	2	2		5		20
2001	7		3						10
2002	7		5	2					14
2003	7		6	1			1		15
2004	7		7		1		2		17
合計	50	3	24	13	5	6	8	1	110

(筆者作成)



① 起業プロセスの中で、馬化騰は常に自分が持つ専門知識に基づいて会社をリードしているため、「リーダーシップ」の次元で行った起業行動は発見システムに維持されている。

テンセントは最初にソフトウェアの受注開発から事業を始めたのは、馬化騰を含めてのテンセント起業チームはコンピュータに関する高度な専門知識を持っているからだ。そして、「QQ」を自社で運営し始めたのも、馬化騰が元来ポケットベルの研究開発をしていたことに繋がっている。馬化騰自身が言っているように、彼は「バグを見つける天才」である。そして彼はこのような精神に基づいて会社をリードしてきた。

「QQ や電子メールなどの製品にはいつも多くの時間を費やして自ら体験してきた。そして、私はバグを見つけることが得意です。今まで多くのバグは私が見つけたのだ。...だからこれは一種の本能、もしくは習慣だと思う。そしてこのような雰囲気は会社全体に影響を及ぼすのだ。」（馬化騰 香港大学講演）

馬化騰はこのように技術に基づいて会社をリードしてきたこそ、テンセントは中国のユーザーに適したインスタントメッセージ「QQ」の開発に成功した。そして「QQ」は競合品に勝ち抜くことができ、テンセントは黒字化を達成した。以上から、馬化騰が「リーダーシップ」の次元における起業行動は常に発見システムに維持されたと考えられる。

② 起業プロセスの中で、馬化騰の起業行動のうち「計画性」「人的資源」「ファイナンス」



といった三つの次元は、創造システムから発見システムへ転換した。

馬化騰の起業チームのほぼ全員が彼の中学または大学時代からのクラスメートだった。彼によると、「(友達との) 付き合いが長いため、たとえコンフリクトがあったとしても翌日になるとまた仲良くなる」というのがそのメリットだ。また、会社を設立ために彼は50万円を投じたが、その一部は友達から借り入れたものであり、残りは家族に支援してもらった(テンセントは最初に馬化騰の母の名義で登録した)。更に、テンセントは創業してからインスタントメッセージの「QQ」を自社で運営を始めるまでの一連の意思決定には創発的な傾向が大きかった。馬化騰は最初から彼自身及び起業メンバーが得意なコンピュータスキルに基づいてまずソフトウェアの受注開発に手を加えた。また、業務の内容も特定されていなく、案件をくれるさえできればソフトウェアだけではなく、コンピュータのセッティングからウェブサイト制作まで何でもやっていた。その中に、広州電信局から引き受けた案件が「QQ」の開発に導いたが、最終的に「QQ」を自社で運営するという意思決定を下した原因はだれでも買ってくれなかったからだ。更に、「QQ」が付加価値サービスによって収益を上げるというビジネスモデルが確立されるまでに、テンセントはたくさんの試行錯誤を行っていた。そのため、この時期での戦略とプランニングは計画的というよりも、むしろ創発性の傾向が強いと考えられる。従って、全体的に見ると、馬化騰がテンセント初期において「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元の起業行動は創造システムに入っていたと考えられる。

その後、「QQ」のユーザー数の増加に連れ、今まで身近な知り合いを活用してきた馬化騰は社外から人材を採用し始めた。一方、新しいサーバーを買う資金がないため、社外の資金源であるベンチャーキャピタルから資金を調達した。ところが、ベンチャーキャピタルから資金を調達するためには、ビジネス計画書は必要である。そのため、この時期から、今まで創発的に経営されてきたテンセントは、ビジネスプランを持つようになった。更に、会社規模が拡大したため、テンセントは正式な組織構造を作った。具体的には、マーケティング、研究開発、及び機能部門という三つを設立した。同時に、「Q コイン」の活用を中心として計画的に多角化を行った。これらの施策が実行するプロセスの中、「計画性」「人的資源」「ファイナンス」という三つの起業行動の次元は創造システムから発見システムへ転換したと考えられる。

### 第3節 張朝陽とソウフ

#### 第1項 概要

ソウフを創設した張朝陽は、起業す前には物理学を専攻していた。彼は米国マサチューセッツ工科大学大学院で留学した時に、実際にインターネットを使って論文などを検索していた。そして、コンピュータやインターネットに関する専門知識を持っていないにもかかわらず、張朝陽は卒業した後に帰国してインターネットに関する事業で起業した（表11）。



図12 搜狐（ソウフ）のロゴ



図13 張朝陽

起業した後、ソウフは中国最初のポータルサイトとなり、後程ネットイースと新浪と並んで中国の三大ポータルサイトと呼ばれるようになった。しかし、ポータルサイトから広告収入を得るといったビジネスモデルが確立される前、張朝陽はインターネット関連のインフラストラクチャーやコンテンツ制作といったアイデアを持っていた。結局これらの事業はうまく行かず、ソウフは最終的にポータルサイトとして定着した。

その後、張朝陽は特にマーケティングの側面に力を入れることで、「ソウフ」を国民的なブランドとして確立した。そして、2008年の北京オリンピックインターネットコンテンツ独占スポンサーとなった時、ソウフはピーク期に達した。

現在のソウフは、ポータルサイトのみならず、ゲーム、検索エンジン、ストリーミングビデオなどの事業にも進出している。その主な収益源は広告収入である。ところが、張朝陽は2012年から2013年の間、うつ病のため会社の経営から一時的に離れた。その後、ソウフ近年の業績は低下しつつある（図14）。

図14 ソウフの売上高・純利益高推移

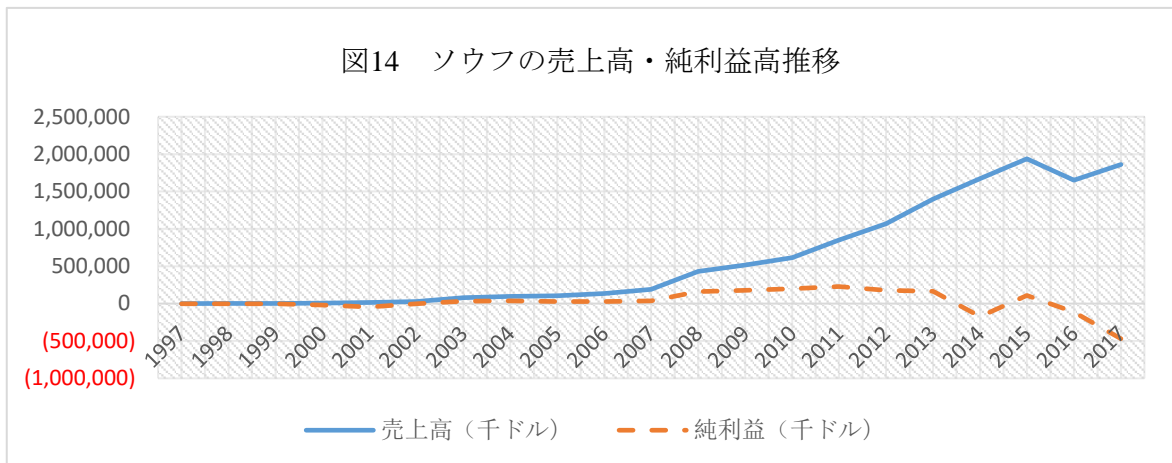


表 11 張朝陽の経歴とソウフが上場して黒字化を達成するまでの主な起業活動

日付	活動
1964年10月	中国陝西省（セイセイショウ）西安市（セイアンシ）に生まれる
1981年	清華大学に入学し、物理学を専攻する
1986年	清華大学から卒業し、マサチューセッツ工学大学に入学する 在学中、インターネットに出会う
1993年	マサチューセッツ工学大学から卒業し、物理学の博士号を取得する
1994年	マサチューセッツ工学大学中国地区代表になる
1996年8月	ITC（Internet Technology China）社を設立する（ソウフ前身）
11月	マサチューセッツ工学大学教授であるニコラス・ネグロポンテ <sup>注11</sup> とエドワード・ロバーツから22.5万ドルを調達する
1998年2月	社名をITCから「搜狐（ソウフ）sohu.com」に変更し、検索エンジンとポータルサイト事業を始める
4月	インテル社、IDGなどから220万ドルを調達する
1999年3月	ポータルサイトにニュースと各コンテンツのチャンネルを開設する
2000年2月	ソウフ2周年で大型コンサート「万衆千豪搜狐夜」を開く
7月	米国ナスダック株式市場でIPOを達成
12月	ショートメッセージサービスを始める
2001年11月	Eコマース事業「ソウフモール」を始める
2002年1月	2001年ニューストップテンイベントを開く

7月	上場してから初の黒字化を達成する
9月	「搜狐と携帯電話とファッションの旅」大型ロードショーを始める

(筆者作成)

## 第2項 手段に関する予備知識の欠如と事業機会の認識

張朝陽は中国の清華大学で物理学を専攻し、卒業した後は更に米国のマサチューセッツ工科大学の大学院で物理学の博士号を取得した。彼はインターネットに出会ったのは大学院で研究に没頭する頃だった。90年代前半、米国ではインターネットが一般人でも使えるように普及し始める中、大学院では既にコンピュータを用いて研究するようになった。張朝陽がいた研究室でも例外ではなかった。彼がいる研究室の教授が、大学院生全員にコンピュータで実験することや、インターネットを駆使して文献を検索することを求めている。

「私は大学院で物理学を専攻していたが、私の導師はコンピュータの上級者だった。彼に従い、研究室にいた大学院生はみんなコンピュータで実験をモニタリングしたり、FTPやテレネットを使ってインターネットから情報を収集したりしていた。あのころは一般人がまだインターネットのことをあんまり知らなかったもので、早い時期だったね。」(張朝陽マサチューセッツ工学大学講演)

張朝陽はコンピュータとインターネットの利用方法を知っているが、インターネットの専門知識や原理などについては知らなかった。1996年、彼は講演中に2000年問題<sup>注12</sup>について聞かれた時に答えられなかったことや、競合企業である新浪に技術で追い抜かれた経験から、彼はその点を痛感した。

「質疑応答の時、中国政府が2000年問題への対策について聞かれた。2000年問題は初耳だったから、それは何なのって逆質問をした。講演をした時はまだ1996年だったから、あの頃は世紀末とかを考えたことは一度もなかった。そこからも、私はどれほどコンピュータの知識を不足していることが分かるだろう。...3年前の私は2000年問題もしらな

いなんて、それを思い出す度にどうしようもなく恥ずかしいと思っちゃいますね。」(張朝陽 湖南大学講演)

インターネットの専門知識を持たないにもかかわらず、張朝陽はアメリカ留学からインターネットがもたらした事業機会を認識し、帰国して起業することを決めた。

「私はインターネットが実に素晴らしいイノベーションだと思っていた。だからインターネット事業をやりたかった。...そしてそれを中国でやると決めた。」(張朝陽 マサチューセッツ工学大学講演)

### 第3項 起業行動分析

1995年、米国から帰国した張朝陽は、まず中国でインターネットのインフラストラクチャー事業をやると思っていた。しかし、事業者として登録するために北京電報局に行ったら、当時の人々がインターネットに対する態度はあんまりにも消極的すぎるのが分かった。それは一年後、彼がインフラストラクチャー事業を諦め、コンテンツ制作事業へ転換した原因でもある。

「1995年の年末、私は会社を登録するためにポータブルコンピュータを持って北京電報局に行った。電報局の人は私が運んできた箱を見て、それは果たして何かがを理解することはできなかった。...当時の一般人にとって、インターネットはまだ神秘すぎたのだ。インターネットに繋がれば沢山の情報が得られるので、他の人に疑われる場合すらあったのだ。...一年後、私は資金を調達することができたが、インフラストラクチャー事業をやめるのを辞めた。その代わりに、事業内容をネット上のコンテンツを作るというふうに変更した。」(張朝陽 湖南大学講演)

張朝陽はソウフの前身である ITC (Internet Technology China) 社を設立した後、資金の調達に力を入れ始めた。彼は最初に銀行やベンチャーキャピタルから融資しようと思ったが、たくさん苦勞をした末、誰でも彼のビジネスアイデアに投資してくれなかった。張朝

陽は、その時の経験を「暗闇の中で叫ぶこと」というメタファーで説明した。

「96年の融資が一番苦勞した時期でしたね。結果的には200万人民元（約三千万円）を調達できたが、その難しさは（インタビューの）時間を全部使っても話きれないかもしれないですね。」（張朝陽 テレビ番組「楊瀾インタビュー」）

ベンチャーキャピタルから融資することが難航になったが、張朝陽はマサチューセッツ工科大学教授のニコラス・ネグロポンテに連絡した。ニコラス・ネグロポンテは直接に彼に投資するの代わりに、張朝陽に間もなくロンドンで開かれるITフォーラムで中国市場に関するスピーチをすることをお願いした。従って、このスピーチは必ず成功しなければならなかった。結果、ニコラス・ネグロポンテは急用のため張朝陽のスピーチに間に合えなかったが、それでも彼に投資した。

「資金調達が難航していた最中だったので、あの会議は私にとってとても重要だった。...会議では2000年問題の対策についての質問をうまく答えられなかったが、ネグロポンテさんは私のスピーチに間に合えることができなかった。彼は後で他の人に様子を聞いたが、たぶん向こうは私の失態を言ってあげなかったから、結局ネグロポンテさんは私に投資してくれた。」（張朝陽 湖南大学講演）

資金を得た張朝陽は、コンテンツをインターネットに載せるため、とにかくサイトを作ろうと思った。そして、彼はサイトを作り、当時において有名な新聞紙や雑誌（「北京青年報」「小説月刊」など）と提携して、そのコンテンツを自分のウェブサイトに乗せた。ところが、この作業は極めて番雜だった。まず、当時の電子メールはまだ今ほど便利ではなかったため、新聞紙などの提携先とのメールやりとりは大量な時間をかかっていた。また、紙媒体の情報を手入力でサイトに運ぶことも効率が低いという問題がある。

「あの時はとりあえずサイトを作って、中国で流行っていた新聞紙や雑誌の内容をネットに載せると思っていた。しかし、実際にやってみると作業量は想像を遥かに超えるほど

多かった。タイピングもそうだったし、あとメールを送るのも、あの時はSTPやMTP、そして長いプレフィックスを設定しなければならなかったね。」(張朝陽 マサチューセッツ工学大学講演)

このように、張朝陽は1997年にかけていろいろなビジネスプランを試行錯誤で実験していた。一方、その時には、電話回線を経由する「ダイヤルアップ接続」を提供するインターネットサービスプロバイダー(ISP: Internet Service Provider)が中国で現れ始めた。ここで、まだコンテンツを運ぶのに苦労している張朝陽は、これらのISPの名前や位置情報をサイトに載せてみたら、トラフィック<sup>注13</sup>が直ぐにそこに行ったことが判明された。このやり方は手間があんまりかからなく、かつユーザーの反応も良かった。張朝陽はそこから今までのやり方の問題点を痛感し、そして「インターネットの本質は検索とナビゲーションである」と意識した。

「...伝統的なメディアのようにコンテンツを作るだけではダメだ。...記者が書いたものをサイトに載せるだけでは、インターネットという道具を利用した出版業者になってしまう。インターネットはそれだけじゃない。インターネットはもっと大きな革命をもたらすことができるはずだ。」(張朝陽 湖南大学講演)

「...私はこれらのISPの名前や場所などの情報をリストアップして、サイトに載せてみた。そうすると、当時中国のインターネットユーザー数は一万人もいないにも関わらず、トラフィックの半分ぐらい、約一日500回のヒット数がそっち(ISPのリスト)に行っていた。その方が(コンテンツを作るより)効率がいいと思った。...ITC社の経験から私はインターネットの本質を掴まえたと思う。それは検索とナビゲーションだ。」(張朝陽 マサチューセッツ工学大学)

一方、張朝陽は本でヤフーの成功事例を見て、ナビゲーションと検索と考え方に更なる確信を持った。そして、1998年に、彼は社名をITCから「搜狐(ソウフ)」に変更し、ドメイン名もsohu.comに変えた。狐は中国では機敏さを象徴する動物であり、それを検索を意味する単語「搜」と組み合わせることで「搜狐」という造語を作ったのだ。同年度

に、張朝陽はインテル社や IDG などのベンチャーキャピタルから合計で 220 万ドルを調達した。

ナビゲーションと検索事業に転換したソウフは、張朝陽のリードの下でポータルサイトの内容を増やし続けていた。ところが、ネットイースと新浪網という 2 社の参入により、業界の競争度は一気に上がった。張朝陽は、これらの 2 社が早いスピードでソウフに追いかけた理由の一つは、自分のビジネス計画書が流出されたからと考えていた。また、ソウフと違い、ネットイースと新浪 2 社とも技術に基づいた開発力を持っている。技術力によって追いかけてきた競合 2 社を見て、張朝陽は自らソウフを宣伝し始めた。

「あの時、新浪は既に追いかけてきた。例えば、ネットで投票する時に、新浪とかはすぐに投票のプログラムを書けるが、ソウフのチームには技術が得意な人間はいなかったの  
で、部下たちは人手で集計をしていた。これを見てダメだと思っていた。そして、私は大学も含むいろんな場所で講演し、ソウフと私のことを宣伝していた。最も忙しい時は一日に五つの場所を回らなければならなかった。」(張朝陽 テレビ番組「楊瀾インタビュー」)

彼自身が語っているように、張朝陽は 2000 年前後において数多くの場所で講演を行い、ソウフの知名度を上げようとしていた。その結果、彼はあの時代の「ロック・スター」となり、「キミは誰よりも、他の人がキミのことを誰だと思っているかの方が大事だ」ということを意識した。

「... 当時は宣伝に力に大きな力に入れていた。... あの時の私はまさにロック・スターのようだ。」(張朝陽 テレビ番組「楊瀾インタビュー」)

ところが、このような動きは董事会（トウジカイ）からの反発を受ける事態になった。特に中国語が分かる董事は、張朝陽がメディアに時間を費やしすぎたことから彼のことを CEO 失格と批判した。それに対し、張朝陽は董事会が彼に対する信頼を再建する一方、董事会の現地化（外国人董事を中国人董事で入れ替えること）を推し進めた。また、彼は自



分とソウフがメディアでの露出度を保つため、有名な芸能人を招いてコンサートをやったりロードショーを開くなどのプロモーションで会社を宣伝に力を入れ続けた。張朝陽の言葉でいうと、あの時のソウフはインターネット会社よりも、むしろ「マーケティング会社」の方がより適切かもしれないという。

「みなさんをご存知の通り、ソウフのブランド力を築いてあげるために、我々は登山などのたくさんの革新的なマーケティングをやっていた。」(張朝陽 マサチューセッツ工科大学講演)

張朝陽のマーケティング戦略は成功した。それにつれ、ソウフは2000年7月に米国ナスダック市場で上場した。その後、張朝陽は董事会のコンフリクトに対応しつつ、マーケティングと事業多角化に取り組んでいた。そして2002年に、ソウフは上場してから初の黒字化を果たした。

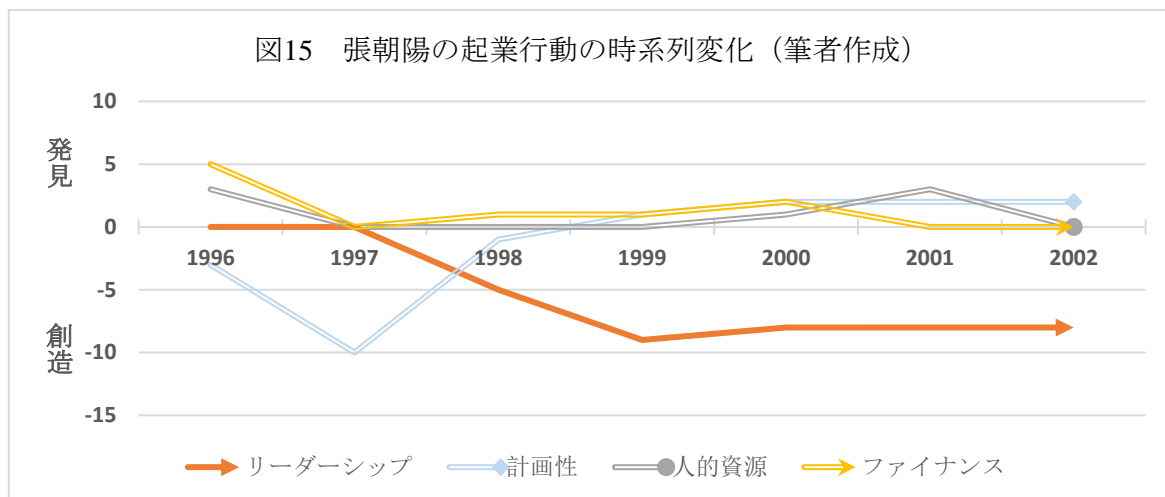
#### 第4項 発見事実

張朝陽がソウフを立ち上げた後から黒字化するまで行った各次元における起業行動の数と時系列変化は、表12と図15が示している。

表12 張朝陽の起業行動

張朝陽	LD	LC	PD	PC	HD	HC	FD	FC	合計
1996				3	3		5		11
1997				10					10
1998		5	1	2			1		9
1999		9	1				1		11
2000		8	2		1		2		13
2001		8	2		3				13
2002		8	2						10
合計		38	8	15	7		9		77

(筆者作成)



以上の分析からの発見は二つある。

- ① 起業プロセスの中で、張朝陽は常に自身のカリスマ性に基づいて会社をリードしているため、「リーダーシップ」の次元で行った起業行動は創造システムに維持されている。

張朝陽はコンピュータ及びインターネットに関する専門知識を持っていないが、その代わりに自分のカリスマ性を発揮することで会社をリードしてきた。1996年、ネグロポンテのお願いを引き受けてロンドンで行った講演で、張朝陽は自分が持つカリスマ性を初めて披露した。そして、彼がそれを最大限に発揮したのは、ソウフの知名度を上げるために高い頻度で各地に講演を行った99年前後の時期だった。張朝陽自身が言っているように、あの時の彼は中国の「ロック・スター」だった。このような一生懸命に会社を宣伝したからこそ、ソウフはネットイースと新浪の脅威に耐えることができたと考えられる。

90年代後半における中国三大ポータルサイトのうち、ソウフは技術の面において他社より遅れている。従って、ソウフはドットコム・バブル期から生き残った理由は、優れた技術力を持っているからではなく、張朝陽のカリスマ性に基づいた一連のマーケティング戦略だと考えられる。そして、張朝陽自身もマーケティングを実践する中で、「キミは誰よりも、他の人がキミのことを誰だと思っているかの方が大事だ」ということを学んだ。

一方、技術力を持たない故に、張朝陽は最低限の方向性を決めることもできなかった。その代わりに、試行錯誤を通じて、自ら「インターネットの本質は検索とナビゲーションである」ことを悟った。従って、ソウフの競争優位の源泉は技術ではなく、張朝陽の継続的な学習と、マーケティングから生まれたソウフのブランド力が持つ経路依存性であると考えられる。

②起業プロセスの中で、張朝陽の起業行動のうち「計画性」の次元は創造システムから発見システムへ転換したが、「ファイナンス」「人的資源」といった二つの次元は最初から発見システムにあった。

張朝陽は、インターネットのインフラストラクチャーとコンテンツ制作という二つのアイデアを経て、検索エンジンとナビゲーション（ポータルサイト）こそインターネットの本質であることを気付いた。そのため、彼は最初からソウフをポータルサイトとして立ち上げると計画したのではなく、試行錯誤を通じてその答えにたどり着いたのである。従って、ソウフが創業初期における計画性は創発的な特徴を持つ。

そして、ソウフはポータルサイトとして定着した後、張朝陽はネットイースと新浪に対抗するため、彼は計画的にポータルサイト上のチャンネルを増やしつつ、ソウフの知名度を上げるためのプロモーションを策定し始めた。従って、この時期において、「計画性」の次元における起業行動は創造システムから発見システムへ転換した。

ところが、「ファイナンス」と「人的資源」の側面は、最初から発見システムにあった。ファイナンスの側面では、張朝陽は最初から銀行やベンチャーキャピタルから資金を調達することを試みたが、どれでも失敗した。結局、彼は母校の教授であるニコラス・ネグロポンテとエドワード・ロバーツから 22.5 万ドルの初期資金をもらった。そして、張朝陽は 1998 年に更にインテルと IDG などから 220 万ドルの資金を調達した。人的資源の側面における起業行動に関しては、張朝陽は起業の当初から社会から人材の募集を行い、会社が成長した後でもそれを続けていた。

## 第 4 節 馬雲アリババ

### 第 1 項 概要

丁磊、馬化騰、そして張朝陽とは違い、アリババを創立した時の馬雲は既にインターネット業界で一回起業した経験があった。大学で英語を学んだ馬雲は、卒業した後には英語講師として杭州電子工業学院に配属された。1995 年、彼はアメリカへ出張した時にインタ

ーネットと出会い、帰国したらすぐに起業した。そして、1995-1997年に「チャイナページズ（CPS：China Pages）」という中国サプライヤー情報のまとめサイトの運営、1997-1999年に中国国際電子取引ビジネスセンターでの勤務を経て、馬雲は1999年に再び起業して、アリババを創設した（表13）。

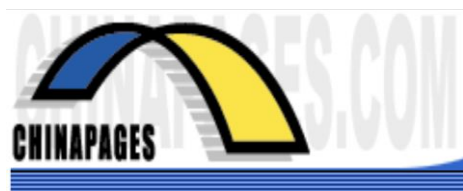


図16 チャイナページズのロゴ 図17 アリババのロゴ 図18 馬雲

アリババは最初から B2B（Business-to-Business）業務（1688.com）から始まったが、2002年から黒字化を実現した後、2003年に C2C（Customer-to-Customer）プラットフォーム（Taobao.com）、2004年に電子支払サービス（アリペイ）、2012年に B2C（Business-to-Customer）プラットフォーム（Tmall.com）を設立し、これらの事業は後程アリババの中核事業となった。

また、2009年11月11日から B2C プラットフォーム「タオバオモール」（Tmall の前身）で行った大型プロモーションイベントは、今は「独身の日」として定着している。2018年「独身の日」一日の売上高は2,135億元（約3.5兆円）に到達した。アリババは2014年に米国 NYSE（ニューヨーク証券取引所）で上場を果たした。

表13 馬雲の経歴とアリババが黒字化するまでの主な起業活動

日付	活動
1964年9月	中国浙江省杭州市に生まれる
1984年	杭州師範学院に入学し、英語を専攻する
1988年	杭州師範学院から卒業する 同年、杭州電子工業学院に配属され、英語講師を務める
1992年	在職しながら、副業として海博（ハイバク）翻訳会社を創設する
1995年初頭	米国で初めてインターネットに出会う
3月	杭州電子工業学院から退職する
4月	杭州海博コンピュータサービス会社を創設する

5月	チャイナページズ（以下、CPS）を開設する
1996年3月	CPSが杭州電信局と合併する
1997年	CPSを放棄する 同年、中国国際電子取引ビジネスセンターに属する企業「国富通（コクフツウ）」に就職する
1999年3月	国富通から退職し、アリババを創設する
4月	アリババウェブサイト（www.1688.com）を開設する
10月	ゴールドマン・サックスから500万ドルを調達する アリババユーザー登録数4万人超
2000年1月	ソフトバンクから2000万ドルを調達する
2001年初頭	馬雲はアリババのミッションと価値観を公表する
12月	アリババユーザー登録数100万超
2002年12月	アリババが黒字化を実現する

（筆者作成）

## 第2項 手段に関する予備知識の欠如と事業機会の認識

馬雲は大学で英語を専攻し、卒業した後はまず英語教師としての実務経験を積み上げた。従って、彼はCPSを作った時にはコンピュータやインターネットに関する専門知識を持っていなかった。更に、彼が行った講演から、CPSと国際電子取引ビジネスセンターで経験を積んでアリババを立ち上げた時点においても、彼は専門的な技術を備えていなかったことが分かる。

「私は技術者として訓練されたわけではないから、むしろ技術に対して抵抗感を持っている。...私はコンピュータでできるのはせいぜいメールの受送信とウェブサーフィンぐらいだ。」（馬雲 コロンビア大学講演）

にもかかわらず、彼は米国でインターネットに出会った時は、すぐにそれを事業機会として認識した。当時は1995年、馬雲はまだ英語教師を務めながら副業の翻訳社を営し

ていた時期だった。彼が持つ抜群な英語力は当時の杭州では有名だった。そのため、浙江省政府は彼に米国の会社と高速道路の建設について交渉するとお願い、彼を米国に送った。公務を済んだ後、馬雲はシアトルの友人の家で初めてインターネットを見た。あの時の様子については詳細な記録が残されている。

「私の友達は私を彼の部屋に連れて行って、『ジャック、これはインターネットだ。何でも検索してみて。』と言った。...私はヤフーに『BEER』という単語を入れたら、すぐにいろんな結果が出てきた。その中にはアメリカのビール、日本のビール、ドイツのビールはあるが、中国のビールはどこにもなかった。更に『CHINA』を入れたら、『NO DATA』データ無しと返ってきた。『私の翻訳社のホームページを作って、ネットにあげてみていい?』と私は友達に聞いた。...戻ったら既にアメリカ、日本、あとドイツからの5通のメールがきた。...彼らは私の翻訳社とビジネスをしたいと。あの時は『これ（インターネット）は行けるかも』と思った。」(馬雲 テレビ番組「人物」)

### 第3項 起業行動分析

米国でインターネットを体験した馬雲は、帰国した後すぐに起業の準備を始めた。彼は自分の学生24人を召集し、自分が米国で経験したこと、特にインターネットについての話をした。馬雲がインターネットやコンピュータの知識を持っていないため、結局誰でもインターネットを理解することができなかった。最後の投票で、24人うち23人が反対し、馬雲に賛成した人は一人しかいなかった。

「今日からこのインターネットというもので起業すると、みんなに話した。長い時間を費やして説明したが、誰も分かってくれなかった。...私はコンピュータもインターネットも分からないから、彼らから見ると『この人何も分からないのに24人も集めて明日からインターネットをやると言われても』と思うだろう。」(馬雲 テレビ番組「人物」)

一人しか賛成してくれなかったにもかかわらず、馬雲は彼と自分の妻と一緒に「杭州海博コンピュータサービス」という会社を設立した。彼の妻は最初の社員になった。そし

て、初期の資金が足りなかったため、馬雲は家族から借金をしてもらった。

1995年の5月、馬雲は「chinapages.com」というドメインを米国で登録し、CPS（チャイナページズ）というサイトを正式に稼働した。サイトのホームページを開くと「中国業務サイト：中国業務カタログオンライン」というタイトルが光っていた。馬雲はクライアントから会社情報をもらい、それをウェブページにしてサイトに載せることで、クライアントから制作費を取っていた。ところが、杭州はインターネットに繋がられるのは1995年の秋のことだから、それまで馬雲はウェブページの制作とアップロードを米国の友達に代行してもらおうという折衷な方法を取るしかなかった。

「(あの時のやり方は) まずクライアントから資料をもらい、それを英訳する。その時はまだ支払わなくていい。そして、私が英訳された資料をEMSでシアトルに送る。シアトルの友達はそれをウェブページにしてアップロードしたら、それをプリントアウトしてまた中国に送り返す。...もしクライアントはプリントを見ても信じてくれないなら、...私はクライアントに米国の電話番号をあげる。直接にアメリカの方に聞いてもらい、もし(サイトが本当に) あったらお金を払ってもらおう。」(馬雲 テレビ番組「人物」)

一方、クライアントを見つけるため、馬雲はまず周りの学生から始め、彼らが務めている会社のウェブページを作らないかと聞いた。また、友達の紹介で「中国貿易報」の副編集長と知り合って、彼女にCPSのことを宣伝してもらった。更に、会社を宣伝するため、彼は自ら外に出て、インターネット入門に関する内容でたくさんの講演をした。馬雲はインターネットの可能性を信じているが、オーディエンスにもそれを信じてもらう必要があった。ここで、彼は自分の言葉であるにもかかわらず、「ビル・ゲイツが『インターネットは世界を変える』と言った」という風に観客を説得しようとした。初期のクライアントの多くは講演の場で獲得された。

「1995年には誰でもビル・ゲイツのことを知っている。しかし、もしそれ(インターネットは世界を変える)は私の言葉だったら、誰が信じるだろう?...でもまあ、いずれビル・ゲイツもきっとそう言うよ。」(馬雲 著書「アリババ」)

CPS の知名度の向上に連れ、政府も CPS にウェブページの制作を依頼するようになった。馬雲は浙江省政府のウェブページを作り、更に杭州電信局の下にある「迪佛通信（テキブツツウシン）」と合併した。その合併は中国インターネット業界における初 M&A として積極的に報道されたが、馬雲にとっては良いことではなかった。なぜなら、この合併会社の株式保有構造は、CPS が 30%、迪佛通信が 70% だったため、馬雲は事実上 CPS に対するコントロールを失ったからだ。1997 年の年末、馬雲は CPS を諦め、中国国際電子取引ビジネスセンターに属する企業「国富通（コクフツウ）」に就職した。

「この合併会社が成立した後すぐに災難がきた。董事会には彼らが 5 票、我々は 2 票を持っていた。彼らは一人が挙手すれば、残りの 4 人も必ず一緒に挙手するから、私がどんな案を出しても無駄だ。五、六回の董事会うち、決議された案は一つもなかった。」（馬雲 著書「アリババ」）

1999 年、中国では既に三大ポータルサイトと呼ばれるソウフ、ネットイース、及び新浪が大きな市場を占めるようになった。これを見た馬雲は仕事を辞め、「アリババ」を立ち上げた。起業チームには馬雲も含めて彼の友達、家族、CPS と国富通時代の同僚合計 18 人に構成される。99 年の 2 月、馬雲は全員を家に招待して、初期資金とアリババの経営計画について考えさせた。

「今日から起業すると全員に伝えた。そして全員は自分が持っているお金をテーブルの上に出した。私も自分の全財産、借り入れたお金をテーブルに置いた。負けても自己責任で思うという覚悟を持ってほしいと。」（馬雲 テレビ番組「人物」）

「今日はみなさんを招待して、この先 5 年、10 年のことについて議論してもらいたい。...我々の戦場は国内ではなく、グローバルだ。我々の相手は中国にはいない、シリコンバレーにいるんだ。だから第一に、アリババのポジションは国内サイトではなく、グローバルなサイトだ。...我々の目標は 2002 年に上場すること。上場すれば、ここにいる全員が未来の 3-5 年に失ったことを全て取り戻すことができる。あの時我々は手に入られるのは



一軒の家ではなく、五十軒の家だ。」(馬雲 ドキュメンタリー「Crocodile in the Yangtze」)

起業チームの中、少し違ったバックグラウンドを持っているのは蔡崇信(ジョセフ・ツァイ)である。ジョセフは米国で育てられ、イエール大学から卒業した彼は当時香港にあるベンチャーキャピタルに務めていた。彼は投資側ではなく、実際の会社運営に参加したいと思い、友達を紹介を通じて馬雲と知り合った。

ジョセフはアリババが設立された後、すぐに組織構造、クライアント状態、人的資源管理、株式保有構造といった制度を確立した。また、当時のアリババはまだ収益を上げていないため、馬雲とジョセフは融資のために米国に行った。しかし、馬雲が事後で紹介したように、「私とジョセフ副出席と一緒にシリコンベレーに行って、結局 30 社以上のベンチャーキャピタルに断れた」という。最終的には、馬雲はジョセフの知り合いを経由してゴールドマン・サックスから 500 万ドルを調達することができた。ゴールドマン・サックスの代表がアリババに投資するを決めた理由は、馬雲の姿勢と情熱に感服したという。

「私は彼らが住んでるアパートに入った。彼らは毎日ここで働いているので、部屋の中には悪臭が漂っていた。馬雲のアイデアは完全にオリジナルではなく、海外では既に同じことをやっている人がいた。しかし、彼がそれを中国で実現するという決心と姿勢は私を説得した。」(ゴールドマン・サックスの代表林夏如(リン ジャアジョ) 著書「アリババ」)

一方、馬雲はまずアリババを中国 B2B 領域のリーダー企業にするという目標を上げた。彼はアリババに「ファッション」「電子製品」といった業界ごとに 27 個のチャンネルを開設した。同時に、彼自身は杭州の本部から離れ、全国各地で講演を行った。また、中国企業の情報を海外のバイヤーに理解してもらうため、馬雲は広範囲で英語学部の新卒学生を採用し、会社情報の翻訳をやらせた。1999 年 10 月、サイト開設してから半年を経て、アリババのユーザー登録数は 4 万人を超えた。

ところが、2000 年後半においてドットコム・バブルの崩壊に連れ、インターネット業界全体が不景気となった。馬雲は 2000 年前半にソフトバンクから 2000 万ドルを更に調達で

きたが、如何に収益を上げるのかが課題となった。また、当時では社内の外国人マネジャーが増えたため、会議において意見の分岐が多かった。その結果、会社全体の組織文化は分裂し始めてしまった。馬雲はこの問題を認識し、2001年に「顧客第一」「チームワーク」「変化」「信頼」「情熱」「責任感」という今日まで存在するアリババの六つの価値観を公表した。

「(あの時) アリババの管理層にはアメリカの有名なマネジャーもいて、それぞれの考え方はなかなか統一できなかった。...あの時の会社は動物園みたいだ。...だから、私はアリババの価値観と共同な目標を確立するため、『整風運動』を行った。」(馬雲 著書「アリババ」)

同時に、バブル崩壊期に生き残るために、アリババは徹底的なコスト削減を行った。具体的には、不採算事業の撤退、一部コストの高い外国人社員の解雇などが挙げられる。それによって、毎月のコストが半分まで削減することができた。

一方、今までアリババの利用は無料だったが、国内のサプライヤーは3,600ドルを支払えば、自社がアリババサイト上のランキングでの位置を上げることができるというプレミアムサービスを始めた。この費用は競合他社である「Globalsources.com」が徴収する1万ドルの年会費に比べればかなりの低価格と言える。

このサービスを宣伝するため、アリババは全国範囲でロードショーを始めた。馬雲は各地でアリババとEコマースの未来について講演し、そして潜在的なクライアントは営業チームがフォローアップする。彼はこのように、一人ひとりのクライアントを説得して、彼らの会社情報をアリババに載せた。これによって、2001年の年末にアリババのユーザー登録数は100社を超え、2002年に黒字化することを達成した。

「99年にアリババを立ち上げてから3年間、全ての人はアリババが金を使うことしかできない会社だと我々を批判してきた。昨日の夜18時、データをみたところ、アリババは既に全面的に黒字化を達成したのだ。つまり、昨日まで、我々は1元を儲かったのではなく、50万人民元の収益を上げたのだ。」(馬雲 ドキュメンテーション「Crocodile in the

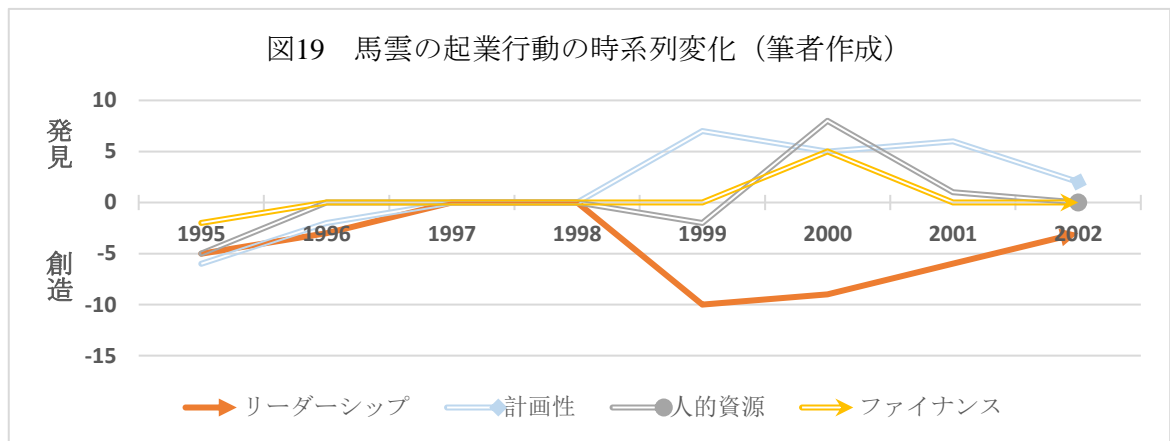
## 第4項 発見事実

馬雲がCPSからアリババの黒字化まで行った各次元における起業行動の数と時系列変化は、表14と図19が示している。

表14 馬雲の起業行動

馬雲	LD	LC	PD	PC	HD	HC	FD	FC	合計
1995		5		6		5		2	18
1996		3		2					5
1999		10	7			2	2	2	23
2000	1	10	5		8		5		29
2001		6	6		1				13
2002		3	2						5
合計	1	37	20	8	9	7	7	4	93

(筆者作成)



以上からの発見は二つある。

- ① 起業プロセスの中で、馬雲は常に自身のカリスマ性に基づいて会社をリードしているため、「リーダーシップ」の次元で行った起業行動は創造システムに維持されている。

馬雲はコンピュータやインターネットに関する技術を持っていないが、起業プロセスにおいて常に自分が持つ強烈なカリスマ性を発揮している。彼のカリスマ性は影響を受ける側によって外部と内部という二つに分けられる。まず、外部に対して、馬雲はCPSまたは

アリババを宣伝するためにはいろんな場所で絶えずに講演を行っていた。CPS とアリババのクライアントの多くはこのような方法で獲得できた。更に、ゴールドマン・サックスの代表者林夏如が言っているように、馬雲のカリスマ性は資金調達においても大きな役割を果たしたと考えられる。

一方、内部において、馬雲は常に自分のカリスマ性を発揮して社員を励んでいた。集められたデータから、アリババの社員は馬雲のことを「馬雲は完全に理念で会社をリードしているから、たまには社長というよりも導師のイメージに近いと思う」という風に評価していることが分かった。

「前に走ればいいでしょ？失敗してもチームがいるから、みんなが支えてくれるから、なにが恐れるものあるの？...一人で走ると怖いかもしれないが、今はチームと一緒に走って、暗闇の中に摸索して叫んでいるから。叫んで、走って、そして怖さも忘れるだろう。」(馬雲 テレビ番組「人物」)

以上から、馬雲は常にカリスマ性に基いて会社をリードしているため、「リーダーシップ」の面における起業行動は創造システムに維持していると考えられる。

②起業プロセスの中で、馬雲の起業行動のうち「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元は、創造システムから発見システムへ転換した。

馬雲はCPS とアリババを創立した初期における起業メンバーは、家族、友達、学生を中心に募集した。そして、初期の資金に関しても自分が持つ財産と借入金を投じた。

米国でインターネットに出会った馬雲は、ネットで中国に関する情報が見つからないから、中国企業の情報をインターネットに載せると思っていた。しかし、彼自身がインターネットとコンピュータの専門知識を持っていないだけではなく、起業した後は具体的にどのようにやって行ったら良いかについても明確ではないため、彼が召集した24人のうち23人がそのアイデアを理解することができなかった。にもかかわらず、馬雲は会社を立ち上げた。CPS を稼働し始めた後、彼はまず身近な友達や学生から営業活動を始めた。また、最初の半年間にはまだインターネットのインフラストラクチャーが整っていない

め、それに対応するためにウェブページの制作とアップロードは米国の友達にやっってもらうという折衷な方法で妥協した。馬雲自身が言っているように、あの時の彼は「盲虎（インターネットを指す）の上に乗っている盲人」だった。以上から、馬雲が行った「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元の起業行動は最初に創造システムにあることが分かる。

ところが、これら三つの次元の起業行動はアリババが設立された後にすぐ発見システムに転換した。まず、アリババは最初に馬雲の親友を中心とした 18 人で創立されたが、ユーザー数の増加に連れ、外部から英語学部の新卒学生を募集して彼らにクライアントの会社情報の翻訳をやらせた。更に、海外のバイヤーとより円滑なコミュニケーションを取るために外国人社員を増やした。ファイナンスの面において、アリババは設立された 1999 年には既にゴールドマン・サックスから 500 万ドルの資金を調達し、翌年には更にソフトバンクから 2000 万ドルの資金を調達することができた。「計画性」の側面において、創設当初に開かれた 18 人の起業メンバーの会議では、馬雲は明確にアリババのポジション（国内サイトではなくグローバルサイト）と目標（3 年後に上場すること）といった方針を上げた。更に、2001 年にはバブル崩壊に対応するため、コスト削減策と会社の価値観を定めた。

従って、馬雲がインターネット業界で起業する時からアリババが黒字化を達成するまでに行った起業行動を見ると、「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元は創造システムから発見システムへ転換したと考えられる。

## 第五章 事例間分析と命題の導出

本章では個別事例分析で得られた発見を比較分析することで、命題を導出する。各事例から得られた発見は表 15 が示している。具体的にはまず、市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持つ 2 人の起業家（丁磊と馬化騰）を比較する。そして、市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持たない 2 人（張朝陽と馬雲）の起業家を比較する。最後、本研究で扱った 4 人の起業家を一緒に比較し、共通点を抽出する。分析の結果、二つの命題が導出された。

表15 個別事例分析の結果

起業家	知識（手段）	リーダーシップ	計画性	人的資源	ファイナンス
丁磊	○	発見型	創造型→発見型	創造型→発見型	創造型→発見型
馬化騰	○	発見型	創造型→発見型	創造型→発見型	創造型→発見型
張朝陽	×	創造型	創造型→発見型	発見型	発見型
馬雲	×	創造型	創造型→発見型	創造型→発見型	創造型→発見型

（筆者作成）

### 第 1 節 市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持つ起業家

個別事例分析から、「リーダーシップ」に関する起業行動において、4 人の起業家の間には一貫性が示されなかったことが分かる。本節ではまず、市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持つ 2 人の起業家（丁磊と馬化騰）について検討する。

結論から言うと、丁磊と馬化騰は常に自分が持つコンピュータまたはインターネットに関する専門知識に基づいて意思決定を行っているため、彼らはリーダーシップの側面において発見型起業行動を取っていると考えられる。

まず、二人とも大学及び実務経験から IT 関連の知識と経験を積んでいたため、起業する

時点では既に高度な専門知識（プログラミングスキルなど）を持っている。

起業した後、二人はまず自分の専門分野と関係のある領域から始まった。丁磊はソフトウェアの受注開発と販売に集中したのに対し、馬化騰はそれだけではなく、ウェブページ制作からコンピュータのセッティングまでのプロジェクトに取り組んでいた。そして、二人は自分が専門知識を持っているからこそ、それぞれの中核事業に辿り着いたと考えられる。丁磊は彼自身とその起業チームがプログラミングスキルを持っているから、外部から電子メールシステムを調達できなくても自社開発で成功した。馬化騰も同じように、プログラミングができるからインスタントメッセージの「OICQ」の開発に成功し、競合品より優れた製品に仕上げた。

また、丁磊は起業の初期から自社が持つ技術力を誇りとして思っていた。彼はゲーム事業に進出する理由の一つは「ネットイースの技術によって競合他社のソフと新浪をパクラせなくなる」であることや、ゲームを開発する時は常に安定性といった技術的な側面を強調していることもその点を反映している。それに対し、テンセントの「OICQ」が競合製品に勝ち抜くことをできた理由の一つは、自分のチームは常にサーバーをモニタリングして、他社の製品がクラッシュしたとしても「OICQ」はクラッシュしないから、ユーザーを集めることができた。そして、自社の製品に莫大な時間を費やして使用することを習慣化した馬化騰は、彼が自称するように「バグを見つける天才」だった。このような彼がお手本になり、その習慣をテンセントの組織内に浸透させたのだ。

以上から、命題1が得られた。

**命題1: 新興市場において、ニーズを満たす手段に関する予備知識を持つ起業家は一貫して専門知識に基づいたリーダーシップ（発見型）を発揮する。**

## **第2節 市場ニーズを満たす手段に関する予備知識を持たない起業家**

一方、張朝陽と馬雲はリーダーシップの側面において常に自分のカリスマ性をもって会社をリードしてきた。

丁磊と馬化騰とは違い、彼らはプログラミングはおろか、起業する時点にはコンピュー

タとインターネットの仕組みに対する理解さえ持っていなかった。張朝陽は米国で留学する間にはインターネットを利用して文献を検索していたが、インターネット自身に関する専門知識は彼が持っていなかった。1996年、彼はロンドンのフォーラムで講演した時に、自分は2000年問題を知らないことがオーディエンスに指摘された。彼自身もこのエピソードが自分の専門知識の欠如を反映していることを認めている。そして、1999年には技術力を持つネットイースと新浪が追いかけてきた時も、彼はソウフの技術力の足りなさを痛感した。一方、馬雲は大学で英語を専攻し、卒業した後にはまず英語教師と翻訳として働いていた。彼は米国でインターネットと出会い、帰国した後にはすぐに起業した。しかし、「コンピュータとインターネットを分からない人間が24人も集めて明日からインターネットをやるぞ」と彼自身が語ったように、馬雲は起業する時点においてITの専門知識を持っていなかった。

実際に起業した後は、専門知識を持たない彼らは自分のカリスマ性に基づいて会社の内部と外部に対して影響力を発揮していた。まず、外部に対して、二人ともいろんな場所を回って講演をしていた。馬雲はこれによってアリババを宣伝し、クライアントを獲得していた。そして張朝陽はソウフの技術力は競合のネットイースと新浪より劣っているのを見て、いろんな大学やフォーラムを回してインターネットとソウフのことを宣伝していた。それだけではなく、彼は有名な芸能人を招待してコンサートやロードショーを開くといったプロモーションイベントにも特に力を入れていた。その結果、ソウフの知名度が上がっただけではなく、彼自身も「90年代後半のロック・スター」になった。

そして、社内において、ソウフは1999年に新浪に追い抜かれることにつれ、技術力を持たない張朝陽は董事会からの批判を受けるようになった。にもかかわらず、彼は4年をかけて董事会が彼に対する信頼度を回復させつつ、董事会を現地化した。一方、馬雲は起業する当初から社員を励んできた。当時、インターネットの未来はまだ未知数であったため、社員にモチベーションを付けるために馬雲は常に会議で自分のビジョンを社員にシェアしていた。その結果、アリババ社員が馬雲に対して社長というよりも「導師」に近いイメージを持つようになった。

以上から、命題2が得られた。

**命題2: 新興市場において、ニーズを満たす手段に関する予備知識を持たない起業家は一貫**



してカリスマ性に基づいたリーダーシップ（創造型）を発揮する。

### 第3節 発見型起業行動と創造型起業行動の転換

リーダーシップの側面において、手段に関する予備知識を持つ起業家とそうではない起業家の間には差が見られた。ところが、「計画性」「人的資源」「ファイナンス」といった三つの次元における起業行動において、手段に関する予備知識の有無にかかわらず4人の間には共通点があると考えられる。

まず、計画性の次元では4人とも創造システムから発見システムへ転換した。会社を設立した時、4人とも最初から将来の中核事業を予想することができなかった。むしろ環境の変化に対応しつつ、創発的に「そこ」に辿り着いたのである。具体的に言うと、丁磊は空いているハードディスクを見たから無料電子メールと個人ドメインサービスを思い付いた。馬化騰は開発したインスタントメッセージ「OICQ」を売る相手が見つからないから初めて自社運営を試みた。張朝陽はたまたまISPの情報をサイトに載ってユーザーの反応は良かったから「インターネットの本質は検索とナビゲーションにあり」と悟り、ポータルサイトを始めた。最後に、馬雲はとりあえず中国企業の情報をサイトに載せると思い、それが後にサプライヤーとバイヤーを繋ぐプラットフォーム（1688.com）へ進化させた。従って、計画性の側面において、4人の起業家とも創発的に自社の中核事業に辿り着いたと考えられる。ところが、その後には丁磊は無料電子メールと個人ドメインサービスを経て、二つ目の中核事業であるゲーム事業を運営し始めた後、明確な多角化戦略（M&Aによりゲーム制作の経験を持つ人材を獲得する）及びマーケティング戦略（価格政策から他社と差別化する）を持つようになった。馬化騰は会社の拡大につれ組織構造を定め、そして製品開発戦略（「QQ」に基づいたVASの展開など）に力を入れた。張朝陽はソウフがポータルサイトとして定着した後、ポータルサイトの内容を増やしつつ、会社を宣伝するためにマーケティング戦略（プロモーションによる差別化）を練り上げた。馬雲はアリババを設立した当初、会社のポジションと目標を定め、組織構造を確立した。また、バブル崩壊期では、彼は会社の価値観を決めた上で、一連のコスト削減の対策を取った。

そして、人的資源とファイナンスの次元では張朝陽を除いた 3 人とも創造システムから発見システムへ転換した。ファイナンスの側面では、3 人とも自分の財産または家族、友達、先生、学生、同僚といった内部の資金源を活用して集めた金で会社の初期資金を賄った。また、人的資源において、張朝陽以外の 3 人の起業家とも家族、友達、学生、同僚を起業チームに招いた。そして、会社の成長に連れ、起業行動のシステム転換が行われた。ファイナンスの面では、4 人の起業家とも無料電子メール、QQ、ポータルサイト、B2B プラットフォームといった中核事業が定着した次第、外部の資金源であるベンチャー・キャピタルから資金を調達することに成功した。人的資源について、丁磊は本社を広州から北京へ移した後、1 年の間に社員数を 12 人から 160 人まで増やした。馬化騰は「QQ」のユーザー数の増加に連れ、広範囲での人材採用を始めた。馬雲はアリババのクライアント数の増加につれ、企業情報を英訳するために英語学部の新卒学生を大量に採用し、さらに外国人社員を採用して海外のバイヤーに対応してもらった。

ここで、人的資源とファイナンスの次元では他の 3 人と違って、張朝陽のみが発見システムからスタートした理由は、彼の留学経験であると考えられる。張朝陽は帰国して起業する前には 10 年近く米国にいた。当時の通信技術は今日ほど便利ではなかったため、情報の非対称性は比較的に高いと思われる。それは二つの影響をもたらした。一つ目は、彼がもともと中国での人脈との関係が薄くなったこと。二つ目は、彼は起業について米国の「シリコンバレー・モード」を知ったこと。その結果、彼は起業の初期から母校であるマサチューセッツ工科大学の教授から資金を調達し、広範囲でスペシャリストを採用するようになった。

## 第六章 考察

本章では事例分析から得られた知見を先行研究と照らし合わせることで、起業家が持つ予備知識が事業機会の認識及び起業行動との関係性について議論する。

### 第1節 起業家が持つ予備知識と事業機会の認識

起業家が教育機関、仕事経験、生活経験から蓄積した予備知識は、起業家の機敏性を高め、事業機会の認識を促進する (Casson, 1982; Kirzner, 1979; Venkataraman, 1997)。また、個々の経歴が異なる故、起業家同士が持っている予備知識も異なってくる。従って、同じ外因的ショックであっても、二人の起業家はそこから異なる事業機会を認識することができる (Shane, 2003)。本研究では、インターネットという新たな技術が外因的ショックの役割を果たし、4人の起業家はそこから認識した事業機会もそれぞれ違う。丁磊の場合は無料電子メールと個人ドメインサービス、馬化騰はインスタントメッセージャー、張朝陽はポータルサイト、そして馬雲はEコマースを事業機会として認識した。

また、Shane (2000, 2003) は、起業家が持つ予備知識は更に市場に関する知識、消費者が抱える問題 (ニーズ) に関する知識、そしてニーズを満たすための手段に関する知識という三つに分けられることを指摘した。3種類の予備知識のうち、市場に関する知識は海外市場における事業機会の発見を促進する (Evers and O’Gorman, 2011)。そして、ニーズに関する知識は認識された事業機会の数と革新度を促進する効果を持つ (Shepherd and DeTienne, 2005)。一方、Oyson and Whittaker (2015) は市場に関する知識を持たなくても海外市場での事業機会を認識することができること発見した。

ここで、本研究で取り扱われた4人の起業家のうち、張朝陽と馬雲はコンピュータやインターネットに関する専門知識を持っていないにも関わらず、インターネットがもたらした事業機会を認識することができた。つまり、手段に関する予備知識を持たなくても、事業機会を認識できると考えられる。本研究ではその理由を判明しなかったが、イノベーション

ンは既存のモノの新結合である (Shumpeter, 1934) という考え方から推測することができる。つまり、張朝陽と馬雲は自身が持つ中国市場と中国消費者のニーズに関する予備知識をインターネットという新たな技術と結合することで、手段に関する予備知識を持たない状態で事業機会を認識したと考えられる。

## 第2節 起業家が持つ予備知識と起業行動

起業家は具体的な起業行動を引き起こすことで、認識された事業機会を発掘する。起業行動に影響する要因は事業機会の性質、起業家の属性、及びコンテキスト要因である (Welter and Alvarez, 2015)。その中、本研究は特に起業家が持つ手段に関する予備知識に注目し、それが起業行動との関係について調査した。

まず、「リーダーシップ」の側面では、手段に関する予備知識を持つ起業家とそうではない起業家の間には明らかな違いが発見された。具体的に言うと、起業する時点で既に高度な専門知識を持つ起業家は常に専門知識に基づいた発見型リーダーシップを取っている。それに対し、専門知識を持たない起業家は主にカリスマ性に基づいた創造型リーダーシップを取っていることが分かった。丁磊と馬化騰は最初から自身及び起業チームが持つ技術力を誇り、それに基づいて全社戦略（取り組むべき事業内容）と競争戦略（技術に基づいた差別化）レベルでの意思決定を行ってきた。それに対して、専門知識を持たない張朝陽と馬雲は技術力で他社と勝負するのではなく、自ら社外及び社内に対してカリスマ性を発揮することで社員のモチベーションの向上、ブランド知名の上昇、及びユーザーの獲得に貢献している。

Welter and Alvarez (2015) は、会社の成長に連れ、創造型リーダーシップは発見型リーダーシップへ転換するのが一般的だと主張したが、本研究はそれと異なる事実を発見した。まず、丁磊と馬化騰はそもそも最初から発見型リーダーシップを取っていた。大学から専門知識を積み上げてきた二人とも、講演の場で「しゃべるのが苦手だ」と認めている。従って、創設者としてある程度のカリスマ性は持っているかもしれないが、彼らにとって専門知識に基づいて会社をリードする方がよりいい選択肢であるだろう。一方、Welter and

Alvarez (2015) は創造型リーダーシップが発見型リーダーシップへ転換する理由として、カリスマ性のある創設者は会社の成長に連れて外部からの専門性を持つマネジャーに代替されることを指摘した。しかし、張朝陽と馬雲もマネジャーに代替される可能性があったにもかかわらず、二人ともそれを回避しようとしていた。張朝陽は董事会からの反発を受けた後、積極的に董事会が彼に対する信頼を回復させた。そして、馬雲は CPS の主導権を失った後に自ら事業を辞めたというやり方はやや消極的だったが、彼は CPS の失敗から学んでアリババを設立した後は常に自身が会社に対する主導権を握ることに注意を配った。

一方、「計画性」「人的資源」「ファイナンス」という三つの次元の起業行動において、起業家が持つ手段に関する予備知識の有無とは関係なく、起業行動が創造型から発見型へ転換することが一般的だと思われる。会社の成長に連れ、人的資源の側面では家族や友達から構成される起業チームから広範囲で採用された専門性の高い人材（例えば、大学の新卒学生）がボリューム層となる組織へ転換した。ファイナンスにおいては身近な人から融資することから外部の資金源である銀行やベンチャーキャピタルから資金を調達することになった。計画性では、4 人とも試行錯誤で自社の中核事業に辿り着いてからより明確な製品開発戦略やマーケティング戦略を持つようになった。業界の成熟化に連れ、未来の不確実性も低減していく。このプロセスの中に、起業家の起業行動も創造型から発見型へ転換する。従って、このような転換が起こる理由はコンテキストの変化だと考えられる (Hmieleskie et al., 2015; Huang et al., 2015; Welter and Alvarez, 2015)。

# 第七章 貢献と限界

## 第1節 学術的貢献

本研究は主に三点においてアントレプレナーシップ論の既存文献に貢献したと考えられる。

第一に、本研究は起業家が持つ手段に関する予備知識と起業行動の関係を判明することで、先行研究を補足した。アントレプレナーシップは事業機会の形成と発掘のプロセスである（Baumol and Strom, 2007; Leibenstein, 1968; Shane and Venkataraman, 2000; Shumpeter, 1934; Terjesen et al., 2016; Venkataraman, 1997）。しかし、多くの研究は予備知識が事業機会の認識との関係（Arentz et al., 2013; Evers and O’Gorman, 2011; Hajizadeh and Zali, 2016; Shepherd and DeTienne, 2005; Tang and Murphy, 2012）、及びコンテキストが起業行動に対する影響（Alvarez and Barney, 2007; Hmieleski et al., 2015; Huang et al., 2015; Welter and Alvarez, 2015）に注目しており、予備知識が起業行動との関係性を明らかにした研究はほとんど存在しない。ここで、本研究はコントロール要因を考慮した複数事例研究のリサーチデザインによって、起業家が持つ手段に関する予備知識の有無に応じて起業行動は如何に変わってくるかを観察できるセッティングを作った。質的データを量的データに転換して分析を行った結果、手段に関する予備知識を持つ起業家は専門知識に基づいたリーダーシップ（発見型起業行動）を取るのに対して、このような知識を持たない起業家はカリスマ性に基づいて会社をリードする（創造型起業行動）という新たな事実が発見された。

第二に、本研究はよりミクロな視点から起業行動の各次元におけるシステム転換に注目することで、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシーに関する既存研究に存在する矛盾を解釈する可能性を示した。先行研究の章で述べたように、事業機会の発見と創造のコンテンジェンシー研究には一貫性が見えない。例えば、既存研究では創造型から発見型への転換が一般的であること（Alvarez and Barney 2007; Welter and Alvarez 2015; Hmieleski et al. 2015; Huang et al. 2015）を指摘しているのに対し、技術集約業界に注目する Zahra（2008）はそれに反して発見型から創造型への転換という真逆な主張を出した（転換の前提条件は

両者とも市場の成熟化という不確実性からリスクなコンテキストへの変遷である)。ここで、本研究はこの矛盾を解釈する可能性を示した。つまり、技術に関する高度な専門知識を持つ起業家は、起業の初期においてはまず自分が持つ専門知識と関連の高い事業から取り組む。これはいわゆる Zahra (2008) で議論されたフォーマルな探索行動である。そして、業界の成熟化に連れ、これらの起業家は自社の中核事業から離れた領域でインフォーマルな探索行動を行うようになる。例えば現在、ネットイースは畜産業、テンセントは農業への進出はその例である。一方、丁磊と馬化騰は計画性、人的資源、ファイナンスにおいては確かに Welter and Alvarez (2015) らが指摘しているように創造システムから発見システムへ転換した。従って、Zahra (2008) は専門知識を持つ起業家のリーダーシップを見ているのに対し、Welter and Alvarez (2015) らはこれらの起業家の他の次元における起業行動に注目していると考えられる。以上から、これらの研究は間違っているわけではなく、ただ全体像の一部しか見ていないことが分かる。

以上を踏まえて、本研究は既存研究に対する第三の貢献は、手段に関する予備知識を持たない起業家に注目したことである。ビル・ゲイツ、マーク・ザッカーバーグ、ラリー・ペンジらのような起業家の多くは、もともとエンジニア出身である。それに対し、張朝陽や馬雲、そしてスティーブ・ジョブスのような、もともと高度な専門知識を持たないにもかかわらず新たな技術がもたらした事業機会を認識して起業した起業家も存在する。後者の方は少数派であるからこそ、彼らの起業プロセスを調査する必要があると考えられる。本研究を通じて、アントレプレナーシップの本質に突き止めるためには、より多様性のある研究対象に注目する必要性が示された。

## 第2節 実務的貢献

本研究から得られた知見は、起業家もしくは起業しようとする人にとっても参考になれる。事例分析からはまず、専門知識を持たなくても、起業して成功する可能性があることが示された。また、最初からは身近な資源を活用してスタートしても良いが、規模のスケールアップを実現するためには、中核事業を確立しつつ銀行やベンチャーキャピタルといった

外部の資金源から融資する必要がある。十分な資金を得ることができれば、広範囲での人材獲得や設備の購入といった活動も可能になるだろう。そして、最初の際は試行錯誤で失敗してもいいが、業界の成熟と会社規模の拡大に連れ、より明確な戦略を策定必要がある。

ここでより重要なのは、専門知識を持つ起業家とそうではない起業家が異なるリーダーシップを取ることに注意を配るべきである。エンジニア出身の起業家であれば、自分が持つ専門知識を最大限に活用し、技術力で他社の差別化する必要がある。このように市場を獲得することができれば、資金調達の難易度もある程度低下すると考えられる。それに対し、専門知識を持たない起業家はもちろん、専門知識を持つ人を起業チームに招いても良いが、それでも自分自身の役割を忘れてはいけない。起業の初期において、起業家自身が専門知識を持っていなければ、会社のリーダーとして集中して取り組むべきなのは「如何にチームのやる気を引き出すか」「如何に顧客を獲得するか」といった問題である。本研究から、これらの問題の答えは起業家自身のカリスマ性であることが分かる。つまり、専門知識を持たない起業家は持続的に他人と「イナクトメント」をし、そして社員、顧客、及び投資者を自分の信念に信じさせることで、スケールアップを目指すべきだろう。

### 第3節 本研究の限界

本研究には幾つの限界点がある。第一に、バイアスの問題が挙げられる。本研究は各企業の起業家による講演または受けたインタビューを主なデータ源として取り上げたため、想起バイアス (Recall Bias) が入っている可能性がある。これらのバイアスを完全に回避することは難しいと思われるが、本研究は講演などのデータに著書や新聞記事に加え、データ間のトライアングレーションを行った。それによって、起業家が語ったエピソードの正確さを確かめた。また、データのコーディング作業は著者一人で行っていた故、観察者バイアス (Observer Bias) による影響が想定される。これを低減するためには複数回のコーディングを行うことや、理論とデータ間に往復運動を行った。

第二に、本研究は手段に関する予備知識以外の起業家属性をコントロールするため、起業経験の浅い起業家を事例として取り上げた。そのため、連続起業家の場合では異なる起



業行動を取る可能性がある。例えば、ファイナンスの側面の起業行動から考えると、連続起業家は蓄積されてきた人脈を生かして最初からベンチャーキャピタルもしくは複数の企業から大規模な資金を調達することも可能だろう。従って、連続起業家が行う起業行動のコンテンジェンシーについては更なる研究が必要とされる。

## 第八章 結び

本研究は複数事例研究を通じて、「手段に関する予備知識を持つ起業家とそれを持たない起業家の起業行動はどう変わるか」というリサーチクエスチョンに対する答えを提示した。

環境要因をコントロールして 4 人の起業家の起業プロセスを分析した結果、手段に関する予備知識を持つ起業家が専門知識に基づいたリーダーシップ（発見型起業行動）を発揮するのに対し、それを持たない起業家は自身のカリスマ性を生かして会社をリードしている（創造型起業行動）ことが判明された。また、手段に関する予備知識の有無とは関係なく、会社の成長に連れ、計画性、人的資源、そしてファイナンスといった三つの次元における起業行動は創造型から発見型へ転換するのが一般的であることが分かった。

本研究が得た結論は先行研究の主張を検証した上、新たな知見を提供することで、アントレプレナーシップ論に貢献したと考えられる。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、厳しくも豊かな指導を賜りました指導教員の井上達彦先生、副査の太田正孝先生、坂野友昭先生、及び村瀬俊朗先生に心より深く感謝致します。

また、井上先生からは研究指導のみならず、普段においてもアントレプレナーシップやイノベーションに関するワークショップや交流会といった学びの場に参加する機会をたくさん頂きました。留学生である自分にとってはとても濃密かつ有意義な留学生生活を過ごすことができたと思います。

そして、大学院生活において隅々までアドバイスをくださった博士課程の鄭雅方さん、常に切磋琢磨してきた修士課程の先輩、同期、後輩の方々にも感謝を申し上げます。

最後に、元社会人だった筆者がもう一度学校に戻りたいというわがままを理解し、全力でサポートしてくださった両親に対しては深い感謝の意を表して謝辞と致します。

付録 起業家による講演とインタビュー資料出所

起業家	年	テーマ	URL
丁磊	2005	浙江大学講演 (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zyzsCsfENJ8&amp;t=4045s">https://www.youtube.com/watch?v=zyzsCsfENJ8&amp;t=4045s</a>
馬化騰	2015	香港大学講演 (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=AZDFe3a58Zs&amp;t=2304s">https://www.youtube.com/watch?v=AZDFe3a58Zs&amp;t=2304s</a>
張朝陽	2000	湖南大学講演 (中国語)	<a href="https://baijiahao.baidu.com/s?id=1603670079023387015&amp;wfr=spider&amp;for=pc">https://baijiahao.baidu.com/s?id=1603670079023387015&amp;wfr=spider&amp;for=pc</a>
張朝陽	2013	テレビ番組 「楊瀾インタビュー」 (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4t6Q0BTgKhI&amp;t=1593s">https://www.youtube.com/watch?v=4t6Q0BTgKhI&amp;t=1593s</a>
張朝陽	2016	MIT Chief Conference (英語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=i2zunejGNpQ&amp;t=3317s">https://www.youtube.com/watch?v=i2zunejGNpQ&amp;t=3317s</a>
馬雲	2008	テレビ番組「人物」 (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=SBj_Rih8S4A&amp;t=952s">https://www.youtube.com/watch?v=SBj_Rih8S4A&amp;t=952s</a>
馬雲	2011	コロンビア大学講演 (英語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=_k-s93Hr2dA&amp;t=2702s">https://www.youtube.com/watch?v=_k-s93Hr2dA&amp;t=2702s</a>
馬雲	2012	ドキュメンタリー 「Crocodile in the Yangtze」 (英語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=d12a5cYX524">https://www.youtube.com/watch?v=d12a5cYX524</a>
馬雲	2017	湖畔大学入学式講演 (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=EeHx0hWDt6c&amp;t=198s">https://www.youtube.com/watch?v=EeHx0hWDt6c&amp;t=198s</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=q1nr5QDMUUE&amp;t=3696s">https://www.youtube.com/watch?v=q1nr5QDMUUE&amp;t=3696s</a>
馬雲	2018	China Documentary (中国語)	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=RtEYf6bdN70&amp;t=1461s">https://www.youtube.com/watch?v=RtEYf6bdN70&amp;t=1461s</a>

(筆者作成)

## 参考文献

### 【英文文献】

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2010). *Handbook on Entrepreneurship Research*. New York: Springer.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?. *Journal of Management*, *31*(5), 776-793.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1-2), 11-26.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 557-583.
- Alvarez, S. A., & Parker, S. C. (2009). Emerging firms and the allocation of control rights: A Bayesian approach. *Academy of Management Review*, *34*(2), 209-227.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, *24*(1), 301-317.
- Arentz, J., Sautet, F., & Storr, V. (2013). Prior-knowledge and opportunity identification. *Small Business Economics*, *41*(2), 461-478.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, *99*(394), 116-131.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 329-366.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, *32*(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Harlow, England: Pearson.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(3-4), 233-237.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance

- in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1967). *The social structure of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books Doubleday, Garden City, NY.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Caird, S. (1991). The enterprising tendency of occupational groups. *International Small Business Journal*, 9(4), 75-81.
- Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67(6), 380.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Chetty, S., Karami, M., & Martin, O. M. (2018). Opportunity Discovery and Creation as a Duality: Evidence from Small Firms' Foreign Market Entries. *Journal of International Marketing*, 26(3), 70-93.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Evers, N., & O'Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 549-574.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-38.
- Garud, R., & Karnøe, P. (2001). *Path Dependence and Creation*. Lawrence Earlbaum Associates.
- GEM 2017/2018 Global Report. (2018, January 30). Retrieved December 20, 2018, from

<https://www.gemconsortium.org/report/50012>

- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- Hajizadeh, A., & Zali, M. (2016). Prior knowledge, cognitive characteristics and opportunity recognition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 63-83.
- Hang, C. C., Garnsey, E., & Ruan, Y. (2015). Opportunity for Disruption. *Technovation*, 39, 83-93.
- Hannan, M. T. & Freeman J. (1989). Setting the record straight on organizational ecology: rebuttal to young. *American Journal of Sociology*, 95(2), 425-439.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289-312.
- Hoeffler, S. (2003). Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 406-420.
- Holm, D. B., Johanson, M., & Kao, P. T. (2015). From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 337-359.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Howell, R. P. (1972). Comparative profiles entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco peninsula semiconductor industry. *Technical entrepreneurship: A symposium* (pp. 47-62). Milwaukee, WI: Center for Venture Management.
- Kanapi, H. (2017, July 30). 15 Entrepreneurship Statistics That You Should Know. Retrieved December 20, 2018, from <https://fitsmallbusiness.com/entrepreneurship-statistics/>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Knight, F. H. (1921). Cost of production and price over long and short periods. *Journal of Political Economy*, 29(4), 304-335.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72-83.

- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7), 934-950.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Ljungqvist, A., & Wilhelm Jr, W. J. (2003). IPO pricing in the dot-com bubble. *The Journal of Finance*, 58(2), 723-752.
- Long, J. E. (1982). The income tax and self-employment. *National Tax Journal*, 35(1), 31-42.
- Maine, E., Soh, P. H., & Santos, N. D. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 39, 53-72.
- McKelvey, B. (1999). Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: Strategies for rugged landscapes. *Organization Science*, 10(3), 294-321.
- Menger, K. (1871). *Principles of economics*. Institute for Humane Studies.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miller, K. D. (2007). Risk and rationality in entrepreneurial processes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 57-74.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mises, L. V. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. Yale University Press.
- Mosakowski, E. (1997). Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science*, 8(4), 414-442.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of technical change*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Ojala, A. (2016). Discovering and creating business opportunities for cloud services. *Journal of Systems and Software*, 113, 408-417.
- Oyson, M. J., & Whittaker, H. (2015). Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 303-336.
- Patomäki, H., & Wight, C. (2000). After postpositivism? The promises of critical realism. *International Studies Quarterly*, 44(2), 213-237.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *The Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.



- Repenning, N. P., & Sterman, J. D. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 265-295.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-50.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of economic development*. Routledge.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Tang, J., & Murphy, P. J. (2012). Prior knowledge and new product and service introductions by entrepreneurial firms: The mediating role of technological innovation. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 41-62.
- Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Welter, C., & Alvarez, S. (2015). The state of opportunities: clarifying the transitions between opportunity types. *Management Decision*, 53(7), 1398-1411.
- Wooten, K. C., Timmerman, T. A., & Folger, R. (1999). The use of personality and the five-factor model to predict new business ventures: From outplacement to start-up. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 82-101.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.

#### 【和文文献】

- 井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学』 日経 BP 社.
- 田村正紀 (2009) 『リサーチ・デザインー経営知識創造の基本技術』 白桃書房.

#### 【中国語文献】

- Clark, D. (2016) 『阿里巴巴 (アリババ)』 中信出版社.
- Erisman, P. (2015) 『阿里传：这里是阿里巴巴的世界 (アリ伝：ここがアリババの世界)』 中信出版社.
- 阿里巴巴 (2018) 「会社情報」, <<https://www.alibabagroup.com/cn/ir/home>>2018年12月10日アクセス.
- 董国用 (2011) 『没有不可能：并不陌生的张朝阳 (張朝陽に不可能はない)』 中信出版社.
- 江堤 (2000) 『跨越三百年的自卑 (三百年の劣等感を越えて)』 湖南大学出版社.
- 李今生 (2009) 『网易掌门人丁磊 (網易リーダー丁磊)』 現代出版社.
- 李良中 (2008) 『网易玩家丁磊 (網易プレイヤー丁磊)』 經濟日報出版社.
- 劉国華 (2018) 『张朝阳：重新出发 (張朝陽の再出発)』 中国友誼出版社.

搜狐 (2018) 「会社情報」, <<http://corp.sohu.com/indexcn.shtml>>2018 年 12 月 10 日アクセス.

唐宏梅 (2010) 『张朝阳管理日志 (張朝陽の管理日記)』 中信出版社.

騰迅 (2018) 「会社情報」, <<https://www.tencent.com/zh-cn/index.html>>2018 年 12 月 10 日アクセス.

網易 (2018) 「会社情報」, <<http://gb.corp.163.com/gb/about/overview.html>>2018 年 12 月 10 日アクセス.

吳曉波 (2017) 『騰迅伝 (テンセント伝)』 浙江大学出版社.

中国知網 (2018) 「中国重要报纸全文数据库 (中国重要新聞紙全文データベース)」, <  
<http://epub.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=CCND>>2018 年 12 月 10 日アクセス.

中投顧問 (2010) 『丁磊』 中投顧問産業観測中心.

## 注

- 1 システム状態は Welter and Alvarez (2015) が Dubin (1978) から持ち込んだ理論的モデルである。このモデルは幾つの単位 (Unit) に構成され、そしてシステムの値 (Value) は与えられた時点に応じて変わってくる。アントレプレナーシップ論の文脈からすると、「システム」は事業機会の性質、起業家の属性、起業行動などの単位に構成され (図 2)、その値は時間に応じて発見または創造というふうに変わるということになる。
- 2 ネットワークポジションは会社がネットワークにおけるコミットメントの信頼度と度合を表す概念である。それはネットワークにあるパートナー間の依存関係によってアウトサイダーまたはインサイダーに変わる (Holm et al., 2015)。
- 3 データとして集められた起業行動は持続時間によって 2 種類に分けられる。一つ目は瞬時的な起業行動である (例えば、ベンチャー・キャピタルから資金を調達したこと)。二つ目は効果が持続する起業行動である (例えば、会社の価値観を定めたこと)。これらの行動を集計する方法について、瞬時的行動は発生年度で一回のみを計上するのに対して、効果が持続する行動は発生年度のみならず、その後の年でも計上する。
- 4 インターネットにある大量な情報をカテゴリ化 (例えば、ニュース、旅行、グルメなど) し、これらの情報を統合して大衆に提供するウェブサイト。
- 5 個人が所有するウェブサイト。所有者はサイトに好きな文字や画像といった静態的情報を載せることで、自身の性格や特徴をビジターにアピールすることができる。
- 6 中国では 90 年代後半から「搜狐 (ソウフ)」「新浪 (シナ)」「網易 (ネットイース)」が最も影響力

のあるウェブサイトとなり、「三大ポータルサイト」と呼ばれる。そして、2000年代前半において騰迅（テンセント）も自社のポータルサイトを立ち上げたことに連れ、「四大ポータルサイト」になる。

- 7 ドットコム・バブルの崩壊から生き残るため、ネットイースから始め、中国の三大ポータルサイトとも電信局と提携してショートメッセージサービスを始めた。
- 8 当時のオンラインゲームの課金方法は主に従量課金と月額課金という二つがあった。従量課金の場合、ユーザーはまずプリペイドカードを購入してアカウントにポイントをチャージする。そしてプレー時間ごとに一定のポイントが引かれるという仕組みとなっている。それに対し、月額課金ではユーザーがチャージする後にか月の間に時間制限なしでプレーできる。
- 9 電子メールとは違い、ユーザーは相手がオンラインかどうかを知ることができ、即時にメッセージを相手に送れるソフトウェア（例：ICQ、Skype、QQなど）である。
- 10 ウェブページの上部または下部を横断する広告板である。ユーザーはそれをクリックすると広告主のサイトへ誘導される。
- 11 米国のコンピュータサイエンティスト、マサチューセッツ工科大学工学部の教授である。著書「Being Digital」。
- 12 プログラム設計上の問題により、コンピュータは西暦 2000 年及びその以降の日付を処理できなくなる可能性があること。
- 13 一般的には一定の時間におけるウェブサイトにはアクセスする人の数を指す。