

〔総合地域研究所 令和4年度「共同研究」報告書〕

# アントレプレナーシップの経営理念と コーポレート・ガバナンス

―「地域・起業コース」発足に際しての事例検討―

研究代表者：栗 屋 仁 美（※文京学院大学経営学部教授）

共同研究者：佐 竹 恒 彦（敬愛大学経済学部教授）

## I. 共同研究の背景と目的

2022年度4月より、敬愛大学経済学部経営学科の「地域・産業コース」が「地域・起業コース」へと名称変更した。当該名称変更は、経営学のコア領域として「起業」の重要度が増したこと、そして経営学を学びたいとする学生に、起業に興味のある学生が少なくないことを要因として実現された。

我々の専門は、CSR・戦略論、中小企業の再生や起業であり、既存の研究蓄積はある。しかしコロナ禍や AIの発展、SDGsに代表されるような環境規制の強化などの社会性の高揚により、起業事例は多様化している。本研究は、そうした変化に対応するために、企業のフィールド調査を重ね、既存理論のアップデートを狙うと共に、二次効果として教育への活用を意図するものである。

本研究ではアントレプレナーシップの範疇を、スタートアップ企業、第二創業、大企業の創業時、大企業内におけるアントレプレナー（起業家）マインドより派生したビジネスなどと、広く捉えて研究に着手した。なぜならば本研究は、企業や事業規模ではなく、企業・事業を Driveする経営理念、そしてそれを具現化するためのコーポレート・ガバナンスの側面に重点を置くからである。

日本において“Entrepreneur”は、「起業家」や「企業家」、「企業者」の訳語があてられ、そのまま「アントレプレナー」とカナ表記されることもある。“Entrepreneurship”の訳語としてしばしば「起業家精神」が用いられる。厳密に直訳すれば、起業家の精神というよりも、起業家の要件や能力、あるいは活動のことを指す。本稿で用いる「起業(家)」は、スタートアップ企業、第二創業、大企業の創業時、大企業内におけるアントレプレナー（起業家）マインドより派生したビジネスなど広く捉えている。

上記を踏まえたうえで、我々の目的は、以下である。

- ①社会の動的な変化を鑑み、アントレプレナーシップの概念分類を改めて行うこと
- ②起業家の育成に貢献するためにも、アントレプレナーシップの拠り所となる経営理念が創成されるプロセスのモデル化を目指し、複線径路等至性アプローチ（Trajectory Equifinality Approach: TEA）などを援用しつつ起業家のライフストーリーと合わせて叙述すること。
- ③またビジネス遂行の基盤となる当該企業のコーポレート・ガバナンスを考察すること。

本稿は、まずはアントレプレナーシップの概念分類(①)を行い、次に企業の事例報告を



行う。そのうえで経営理念とコーポレート・ガバナンスの考察(②③)を行い、まとめとする。

## Ⅱ.アントレプレナーシップの概念分類

アントレプレナーシップ(Entrepreneurship)は、「起業家(企業家)精神」と訳されることが多い<sup>1</sup>。しかし、特定非営利活動法人アントレプレナーシップ開発センターは、「アントレプレナーシップは、新しい事業を創造し、リスクに挑戦する姿勢であり、あらゆる職業で求められるもので、精神というよりは、『起業家的行動能力』と訳すことが、より基本概念に近い」としている<sup>2</sup>。また、Drucker(1985)は、企業家精神、すなわちアントレプレナーシップを気質ではなく行動として捉え、「すでに行っていることをより上手に行うことよりも、まったく新しいことを行うことに価値を見出すこと」とするとともに、「個人であれ組織であれ、独特の特性を持つ何か」と指摘した<sup>3</sup>。さらに、Timmons(1994)は、「実際に何も無いところから価値を創造する過程」とし、「起業機会を創り出すか、適切にとらえ、資源の有無のいかんにかかわらずこれを追求するプロセスである」とアントレプレナーシップを定義している<sup>4</sup>。このように、アントレプレナーシップは起業家の姿勢、能力、行動、要件、過程などを指すとする指摘も多い。

つぎに、アントレプレナーシップを発揮するアントレプレナー(Entrepreneur)、すなわち起業家の捉え方について確認する。Cantillon(1775)は、「一国における交換と流通のすべてが、この企業者たちの仲介で行われる」とし<sup>5</sup>、「自ら危険を冒して生産・交換・流通に当たり、真に市場を動かす力となるのが『企業者』である」と示唆したとされている<sup>6</sup>。Schumpeter(1926)は、「企業者(Unternehmer)と呼ぶものは、新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体のことである」とし、「一度創造された企業を単に循環的に経営していくようになると、企業者としての資格を喪失する」と主張する<sup>7</sup>。一方で、Kirzner(1973)は、「企業家を革新の源泉とは見なさないで、すでに存在し認知されるのを待っている諸機会に対して機敏であるもの」としている。また、「経済発展においても、企業家は機会を創造するのではなく、機会に反応し、また、利潤を発生させるのではなく、利潤機会をとらえる」としており、「新結合」(イノベーション)の遂行者を企業者とした Schumpeterの主張とは異なっている<sup>8</sup>。しかしながら、Drucker(1985)は、Schumpeterが明らかにしたように企業家の責務を「創造的破壊」とし、「現実性を必要とする人は、企業家に向かない」と主張し、「企業家とは、秩序を破壊し解体する者である」と定義している<sup>9</sup>。このように、起業家の定義は確立しているとはいえず、起業家の捉え方についてもさまざま捉え方がある。

1 「起業家(entrepreneur)」は、広義には「企業家」、狭義には「スタートアップ」および「アーリーステージ」における「企業家」と解釈される場合がある。また、「起業家」は「事業を起こす」を主眼とし、「企業家」は「継続」や「存続」に主眼が置かれるとする指摘もあるが、本研究では、「起業家」と「企業家」あるいは「企業者」を同義と捉え議論を進めていく。

2 特定非営利活動法人アントレプレナーシップ開発センター

3 Drucker(1985)pp.2-3

4 Timmons(1994)p.10

5 Cantillon(1755)p.40

6 Cantillon以前に「企業者」を論じた者はいないとされている(Cantillon, 1755, 248頁)。

7 Schumpeter(1926)pp.198-199

8 Kirzner(1973)p.78

9 Drucker(1985)pp.2-3



### Ⅲ. ヒアリング調査とその報告

本節では、企業のヒアリング調査について報告する。

#### (1) 株式会社ポンデテック

##### (i) ヒアリング概要

訪問日時：2022年8月3日(水) 13:30-15:45

訪問者：栗屋・佐竹

訪問先：大阪府茨木市春日2丁目3-3 マンション春日園106

(本社) 大阪府大阪市北区中之島3-6-16 関西電力ビルディング3階

インタビュー対応者：株式会社ポンデテック 代表取締役 岩田貴文氏(役職は当時)

##### (ii) ヒアリング内容

###### ①企業概要

株式会社ポンデテック(以下 ポンデテック)は、2019年10月に設立され、情報通信機器の買い取り、パソコンの再生、再生パソコンの販売、障がい者雇用支援を事業とする大阪に本社を置く企業である。

###### ②代表者

代表取締役(ヒアリング当時)の岩田貴文氏(以下 岩田氏)は、経済産業省に入庁後、再生可能エネルギー、サイバーセキュリティ、産業技術・オープンイノベーション政策を担当していた。後述のGCPJにヘッドハンティングされ31歳の時に退庁し、2019年10月にポンデテックの社長に就任した。

###### ③経営理念

ポンデテックの経営理念は、「我々は、大企業に眠るリソースを活用することで、昨今の様々な社会課題を解決し、持続可能な社会形成に貢献することを目指しています。」であり、ホームページにも大きく記載されている。当該理念は、岩田氏がフランス留学時に、途上国よりも成熟した先進国に危機感を覚え、我が国のような先進国は、大企業の余剰資源の活用により社会的課題が解決できるのではないかと考えたことが発端である。

###### ④事業概要

ポンデテックの取り組んでいる現在の事業は、大企業で廃棄されているパソコン・情報通信機器の回収、再生、販売であり、その再生作業を特例子会社(企業で障がい者を雇用している会社)に委託するといったビジネスモデルである。特例子会社も、コロナ禍以降のリモートワークの浸透で事務補助やオフィス掃除の業務が減少していることに着眼し、余剰リソースの組み合わせを行っている。

###### ⑤ガバナンス

ポンデテックの設立経緯は以下である。まず Global Catalyst Partners Japan(以下 GCPJ)の、大企業における新規事業創出並びに経営人材育成を目的とした投資モデルで



あるストラクチャード・スピンイン(以下 SSI) 投資モデルにより、2019年10月にポンデテックは設立された。SSI投資モデルとは、経済産業省の大企業におけるイノベーションの促進を目的とした「出向起業等支援創出事業」のベースモデルとなった。SSI投資モデルとは日本の大企業が新規事業開発に取り組む中で、領域によって推進が難しい事業アイデアを社内から一時的に隔離し、GCPJが100%出資するベンチャー企業として事業開発する仕組みである。すなわち大企業が、投資会社の GCPJに社内ベンチャーを委託することで、起業のリスクを負うことなく、新たな事業創出に着手できるものである。

2022年4月21日に GCPJは、ポンデテックの事業がある程度成功したことで、関西電力株式会社(本社:大阪府大阪市、代表執行役社長:森本 孝、以下関西電力)に同社の株式を売却している。

よってポンデテックの所有者は、2019年10月の設立時には GCPJであったが、2022年4月21日以降は株式100%を取得したこと関西電力となった。

GCPJはポンデテック設立以前より、ポンデテックのトップに、岩田氏(当時は経済産業省勤務)を指名した。岩田氏と GCPJとの繋がり、岩田氏が経済産業省でオープンイノベーションの政策を担当していた際、様々な形のオープンイノベーション事例のヒアリングをしている中で知り合ったことに遡る。また、当該 SSI投資は関西電力とのプロジェクトであったが、価値観の異なる外部人材を招いて、事業創出に取り組んでみたいという関西電力の要望もあった。

2022年4月に所有者、別言すれば親会社が関西電力になったことで、ポンデテックに変化があった。関西電力は上場企業である故、上場企業としての CSRを果たす必要がある。関西電力は100%の資本関係のあるポンデテックに規模や利益の拡大を要求する。また経営実務も煩雑となった。よって関西電力より財務領域を担当する役員が派遣された。2023年11月現在の代表取締役社長は、関西電力出身の財津和也氏である。

#### ⑥起業後のビジネスモデル構築までの経緯

ポンデテックは、何か新しいイノベーションを起こす事業を遂行することを目的に起業された企業であったため、岩田氏は会社設立後から事業案件の模索に奔走する。現在の使用済パソコン・情報通信機器の回収・再生事業に至るまでには、スマートメーター普及で仕事がなくなった電気メーター検針員という企業の遊休資産を活用した買物代行や、売れ残り衣類の販売、また企業内の資格保持者の副業事業など、事業の模索を行った。多くの紆余曲折や失敗を経て、現在のビジネスモデルが構築された。

岩田氏は大企業の余剰資源に着眼し、新たなビジネスを探したが、収入になるほどのニーズがあるものはほとんど無かった。逆に言えば、「だから余っている」わけであり、当然であろうと振り返る。その後も、あらゆる事案にトライしたが、付加価値を生じさせ、販路を変えてニーズがあったのは、たまたまパソコンだった、と語る。「うまく行きそうなビジネスアイデア」と「実際に他人様からお金を払ってもらえるビジネス」との間には大きな隔たりがあることが学びであったと述べる。

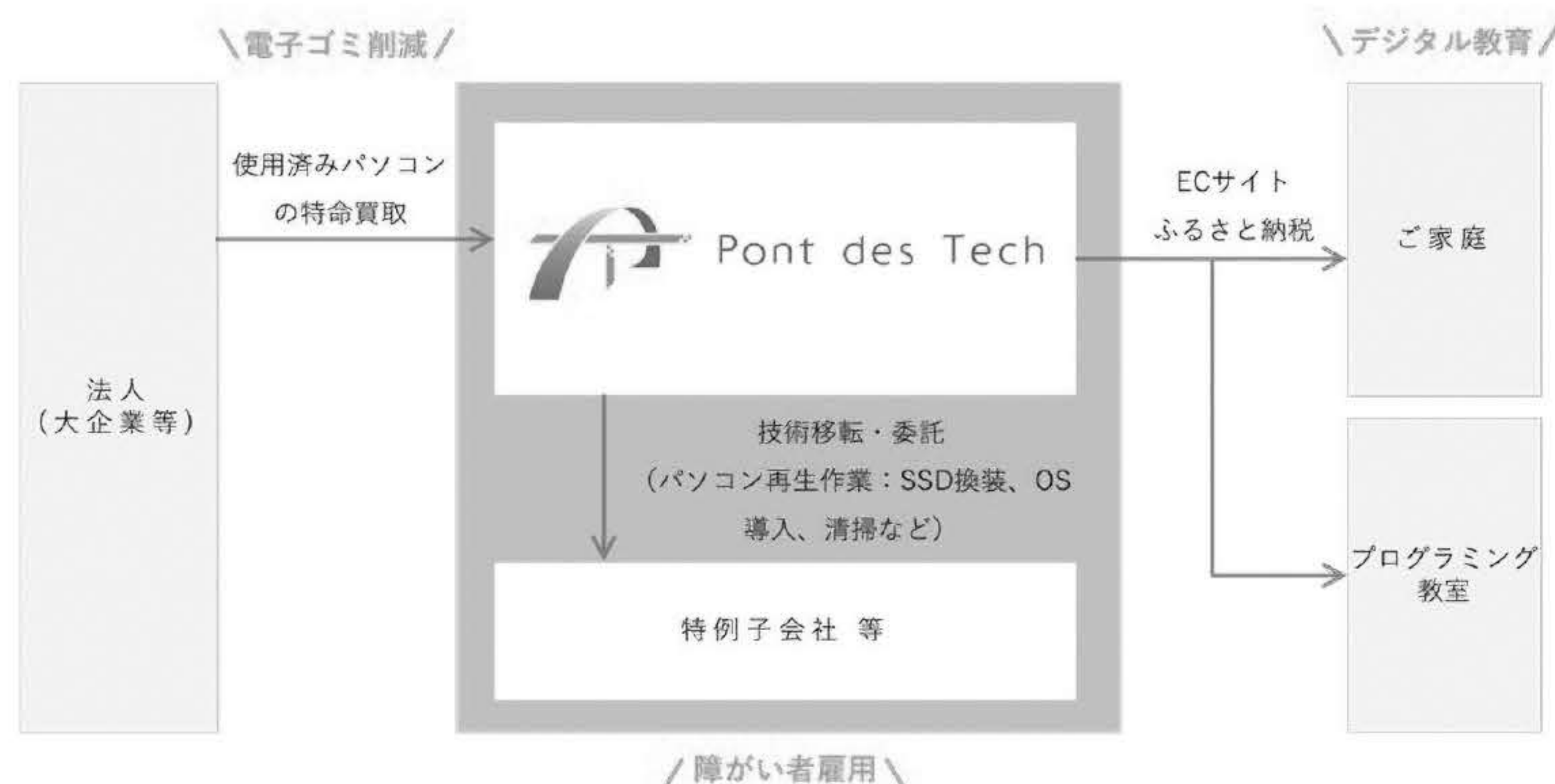
#### ⑦構築したビジネスモデルと戦略

ポンデテックのビジネスは、大企業より排出される使用済パソコンを買い取り、再生し



販売するというものである(図1)。岩田氏は同社の設立以前より、大企業の遊休資産に着目しており、あらゆる模索を経て、大企業のパソコン入れ替え時に発生する大量の使用済パソコンにビジネスチャンスを見出した。加えて、回収した使用済パソコンは企業ごとに同一モデルであり、1台を再生処置(リファーマッシュ)すれば、それ以外の同一モデルパソコンに再生処置をコピーするという単純作業となる。そうした業務は、特例子会社(障がい者雇用会社)に委託している。

図1 ポンテデックのビジネスフロー



【出所】ポンテデック提供資料より引用

ポンテデックはベンチャー企業ながら、関西電力という大企業がバックあることを強みとし、大企業とも取引を行っている。同社の設立経緯やガバナンスは複雑ではあるが、大きな資本が関係することで契約が容易という利点があった。

先述したように関西電力が所有者となったことで、今後はより一層の事業規模の拡大が課題となる。複数の大手企業とのアライアンスや使用済パソコンと障がい者向けの作業発注をシェアする仕組みの構築などが想定される。そうした事業の基本は経営理念である。

表1はポンテデックのビジネスモデルを、フロー、特色、社会への効果でまとめたものである。フロー、特色は前述しているが、これらによる社会への効果は、使用済パソコンを有効活用することによる環境対策や、同一モデルの大量パソコンの再生業務に活躍する障がい者の雇用創出である。また、販売先を今後は教育機関などに展開することも視野に入れており、教育への寄与も社会へのプラスの効果である。

表1 ポンテデックのビジネスフロー

ビジネスフロー	特 色	社会への効果
仕入れ	企業から使用済パソコン等を買取り	環境対策 (廃棄パソコンの再生による環境負荷低減)
再 生	障がい者特例子会社と連携し 部品交換・清掃等を実施	売り手を大企業にすることで、同モデルの一括購入が可能、それにより障がい者の新規事業や新規業務の創出
販 売	企業で使用していた高性能パソコンを提供	高品質な再生パソコンの購入機会を提供 (教育など)

【出所】著者作成



## (2) 光栄菊酒造株式会社

江戸時代から明治時代にかけて佐賀県は非常に繁栄したが、現在は魅力ある都道府県のランキングでは最下位を争う県となっている<sup>10</sup>。しかしながら佐賀県には陶磁器や日本酒など我が国を代表する伝統産業が存在する。特に日本酒においては、各自治体が自県のお酒を推進する動きは日本全国で散見されるが、そのハシリが佐賀県である。2013年に、「古くから親しまれている本県産の日本酒(以下「日本酒」という。)による乾杯の習慣を広めることにより、酒造業その他関連産業の発展及び郷土愛の醸成を図り、もって日本酒の普及を通じた日本文化への理解の促進に寄与することを目的」として、「佐賀県日本酒で乾杯を推進する条例」を制定している<sup>11</sup>。そうした佐賀県にある日本酒造を二社ヒアリングしたので、以下に述べる。

### (i) ヒアリング概要

訪問日時: 2023年1月26日(木) 13:30-15:45

訪問者: 栗屋

訪問先: 佐賀県小城市三日月町織島2602番地3

インタビュー対応者: 代表取締役 日下 智氏

### (ii) ヒアリング内容

#### ①企業概要

光栄菊酒造株式会社(以下 光栄菊)は、1871年に創業し2006年に135年という長い歴史に幕を閉じた光栄菊酒造を引き継いだ形式で、2019年8月29日(税務所から酒造免許が下りた日)に創業された。

光栄菊ブランドをそのまま継承しているが、所有者・経営者は異なる。清酒の製造販売のみ行い、焼酎やリキュールなどは無い。

#### ②代表者

代表取締役 日下 智氏(以下 日下氏)は、テレビ制作会社に勤務し、NHK等で経済番組作りを担当していた。ここで後述の取締役 田下裕也氏に出会う。田下氏より酒蔵経営について声を掛けられ、当時の仕事の自分の役割や年齢などを鑑み、酒蔵経営に着手することを決断した。

#### ③経営理念

日下氏は田下氏より声を掛けられ、酒造りの世界に入ったが、①マーケットインで心躍る酒を生み出し続けること、②国酒産業のリーダー企業となること、そのためにも従業員を大事にする、社会的意義のある仕事をする事などに留意している。

酒造経営の発案者である田下氏は、NHKに勤務していた当時、日本酒造取材した際に、減反や農家の高齢化などに疑問を持ち、米の第6次産業化である酒造りが、それらの解決につながるのではないか、との思いより創業した<sup>12</sup>。

10 株式会社ブランド総合研究所第17回「地域ブランド調査2022」

11 佐賀県ホームページ

12 『週刊ダイヤモンド 2020/12/26・2020/01.02新年合併号』 p.229



#### ④ガバナンス

前述したように同社の創業は、当時 NHKに勤務していた田下氏が、2013年に日本酒造取材したことで、酒造りに興味を持ち、日下氏に声をかけたことがきっかけである。創業のために日下氏は長野県の酒蔵で酒造りの研修を半年ほど受け、他方で田下氏は酒蔵を探した。酒蔵の経営は国税庁の酒造免許が必要であり、休造蔵か経営をやめる蔵を探す必要があった。結果的に佐賀県の酒蔵を承継することとなったが、佐賀県で酒蔵を探した理由は、田下氏のご家族の関係による。

光栄菊の経営は、トップの日下氏、田下氏、そして杜氏の山本氏の3人が主となっている。日下氏は、将来は田下氏に経営を譲りたいと考えている。

#### ⑤ビジネスモデル構築までの経緯と戦略

光栄菊の強みは、酒造りの本質の日本酒の味にある。換言すれば、山本氏の酒造り力が光栄菊の強みである。

日下氏と山本氏の出会いは、山本氏が杜氏として造っていた日本酒菊鷹（愛知県の藤市酒造株式会社）の味を日下氏が気に入ったことから始まる。「この杜氏さんに我が酒造で日本酒を作ってほしい」との思いより、2017年に日下氏は人を介して山本氏に会いに行った。日下氏のオファーを受け入れた山本氏は、最初は光栄菊で期間限定の杜氏として酒造りをする予定であったが、結果的に藤市酒造を退職し、光栄菊の正式な杜氏として酒造りに勤しんでいる。

光栄菊の日本酒は、山本氏が味にこだわる酒造りをするため、大量生産ではない。よって流通は、契約した酒販店（特約店）に限定される。山本氏の藤市酒造時代の特約店とのつながりもあり、生産したものは初年度より全て売り切れた。

同社はブランド力の構築に留意しているが、それは味と品質にこだわった酒造りに特化したものである。大衆を対象にしたホームページを作っていないというのも昨今の情勢を考えれば稀有である。

海外販売については、現在は台湾などに少量の輸出をしているが、光栄菊の日本酒は全て「生」であるため物流制度なども含め慎重である。海外市場への積極的な気持ちも無いわけではないが、販売店は光栄菊の理解してくれる店（人）を選びたいという思いがある。

### （3）天山酒造株式会社

#### （i）ヒアリング概要

訪問日時：2023年1月27日（金）10：00-12：30

訪問者：栗屋

訪問先：佐賀県小城市小城町大字岩蔵1520

インタビュー対応者：代表取締役社長 七田謙介氏

#### （ii）ヒアリング内容

##### ①企業概要

天山酒造株式会社（以下 天山酒造）の設立は1875年である。製粉・製麺業を営んでいた七田ツキ・利三夫妻が、廃業する近隣の酒蔵から酒造業を継承したことより始まる。清酒、



焼酎、リキュール製造販売を事業とし、年間 約2200石を生産する従業員数は20名であり季節に応じてパート社員を雇用している。

## ②社史と代表者

1861年に現在地において、七田利三・ツキ夫妻が製粉製麺業を始める。1875年、同夫妻が酒造業を始める。1936年より二代目蔵元七田秀一（建築に造詣が深い）が承継、合名会社七田本店を設立した。1959年、三代目蔵元七田秀一（襲名）が承継、資本金9,000千円で天山酒造株式会社に改組した。三代目は専門の農業大学も創立している。1971年に四代目蔵元七田直男が承継、資本金18,000千円に増資した。当時はまだ知られていなかった純米清酒（無添加酒と称していた）も先駆けて醸造している。1976年より五代目蔵元の七田利秀が承継、1997年からは九州内流通限定ブランド「岩の蔵」を立ち上げた。

七田謙介氏は、大学（経済学部）卒業時、天山酒造に入社した。農大短期コースで2年間ほど醸造を学び、その後、愛媛県の酒蔵で2年間修業した。その酒蔵は、杜氏や蔵人が約60名おり、特定銘酒と普通酒を手作りしていた。

謙介氏が代表になったのは2009年12月、6代目の誕生である。前社長の利秀氏は自身が70歳になったら息子に経営を継承することを以前より考えていたようで、現在は会長職に就いている。

## ③経営理念

天山酒造の経営理念は「不易流行」である。同社のホームページでは、以下のように叙述されている。「先代の父から受け継いだ『不易流行』の精神を最も重んじ、「不易」として創業以来大切にしている地元小城の自然の恵みを最大限に活かした品質本位の酒造りに邁進し、「流行」として時代の流れにあわせて失敗を恐れずに新しい革新的な挑戦を試みていきたいと考えております。」

同社の経営理念の「不易流行」がいつ明文化されたかは、定かではないしかしホームページにも記載されているように、五代目の利秀氏が明言していたようである。

## ④ガバナンス

株式の所有内訳の詳細は不明だが、七田家の所有である。

## ⑤ビジネスモデル

日本酒の酒銘は、天山、七田、岩の蔵の三つである。天山はスーパーやコンビニなど多様なチャネルで販売している。七田は、問屋を通さず特約店限定販売である。岩の蔵は、九州内の会員店限定である。

佐賀の水は一般的に軟水であり、他の佐賀県の酒蔵は軟水を利用しているが、天山酒造は近隣で中硬水が湧くため中硬水を利用した酒造りである。

謙介氏は日本酒の多様さを生かすため杜氏と共同し、積極的に商品開発を行っている。例えば、スパークリングの日本酒や、あえてあまり米を磨かず米の味わいをいかしたものの、アルコール度数が低いものなどである。

また同氏は「佐賀」という地元と海外市場と両方を視野に入れている。まず地元の「佐賀」



に対する愛着意識が非常に強い。前述したように、県酒で乾杯(「佐賀酒で乾杯」)を打ち出したのは、地方自治体では佐賀が最初である。インターナショナル・ワイン・チャレンジ(IWC)にて、SAKE部門の最高賞を富久千代酒造が受賞した際も佐賀県内の酒造は、共に喜び、これに乗じて「佐賀の酒」を売り出そうと盛り上がったそうである。

他方で同社の海外展開であるが、現在は海外売上率が13%超に上がったそうである(コロナ前は8%程度であった)。現在の仕向け地は、アメリカ、中国、韓国、香港などであるが、こうした輸出は25年前に、香港とアメリカよりオファーがあったことより開始した。当時謙介氏は、アメリカのニューヨークで、日本酒バーを訪問したそうである。アメリカで日本酒バーはとても珍しく、これが世界に広がれば日本酒のプレゼンスも向上すると考えた。そこでアメリカのニューヨークに営業を開始した。他の佐賀県内の酒蔵は、地元で十分の消費量があったので、海外市場を意識していなかったそうである。しかし謙介氏は海外市場を視野に入れており、品質管理を徹底するため、現地のディストリビューターの選定が重要と考えている。

また謙介氏は、25年前に日本酒輸出協会の立ち上げに関わるなど、日本酒の海外進出のリーダー格でもある。アメリカでの日本酒シェアは0.2%であり、低いからこそ伸び代があるという。日本酒シェア向上の策の一つとして、和食以外の料理と日本酒が合うことを海外に浸透させたいとのことである。

#### (4) 株式会社トライ・インターナショナル

##### (i) ヒアリング概要

訪問日時: 2022年8月2日(火) 13:00-14:00

訪問者: 佐竹

訪問先: 千葉市美浜区中瀬2-6-1 ワールドビジネスガーデン マリブイースト19階

インタビュー対応者: 代表取締役社長 田所史之氏(同席者: 経営管理本部経営企画部広報グループ部長 丸藤恒夫氏、経営管理本部経営企画部広報グループ課長 橋爪知里氏)

##### (ii) ヒアリング内容

###### ①企業概要

株式会社トライ・インターナショナル(以下、トライ・インターナショナル)の主たる事業は、「味噌らーめん」専門店の経営(フランチャイズ含む)であり、他には自社工場での各種味噌・タレ類などの食材および加工食品の製造・販売などの事業を展開している。同社は、田所史之氏(現代表取締役社長)によって、2003年4月21日に設立(有限会社トライ⇒2007年に株式会社トライ⇒2012年に現商号に変更)され、資本金1,000万円、従業員数705名(国内: 615名 / 海外: 90名)規模の中小企業である。2020年度の売上高は3,335百万円であり、国内店舗数は158店舗、海外では12店舗を展開している(2022年7月現在)。

###### ②社史と代表者

田所史之氏(現代表取締役社長)の母親が代表となり、2003年に同社の前身である有限会社トライが設立された。その後の2007年に株式会社トライとなり、2012年に現商号に変更された。なお、同社の社史(概略)と代表者である田所氏のライフストーリー(概略)は



以下に示す表2のとおりである。

表2 同社の社史(概略)と田所氏のライフストーリー(概略)

1963年	味噌蔵を営む生家の長男として誕生
1978年	高校入学(厳しい野球生活を送った高校時代)
1981年	大学入学(レストランでのバイト経験)
1983年	大学中退
1983年	ラーメンチェーン店に就職(契約社員)
1984年	独立・起業(らーめんのフランチャイジーとして・個人事業)
1998年	自己破産・倒産
1998年	らーめんフランチャイズ本部に就職(初めてのサラリーマン)
1999年	離婚(仕事と両立しながら母に娘3人を預けながら育てる)
2003年	2回目の起業(有限会社トライ設立)
2006年	稲盛和夫氏と坂本孝氏との出会い(「盛和塾」の勉強会に参加)
2007年	株式会社トライに変更、ブラジルでの「盛和塾」の勉強会に参加
2007年	理念の明文化と理念の共有化
2008年	ブラジル サンパウロに海外1号店(FC)を開店
2012年	現社名に変更

【出所】佐竹作成

③経営理念

トライ・インターナショナルの経営理念は、「加盟店を含む全従業員の物心両面の幸福を追求し 国際社会の進歩発展に貢献する」である。京セラグループの創業者である稲盛和夫氏の実体験や経験則から導き出した経営哲学「京セラフィロソフィ」を参考にしながら作成したという。稲盛氏との出会いなどがきっかけとなって、同社の経営理念は2007年に明文化され、経営理念手帳として印刷・冊子化された「Philosophy」が全社員に配布されている。

④ガバナンス

同社は、資本金1,000万円の未上場企業であり、所有と経営の分離はなされていない(代表者である田所氏に集中している)と思われる。

表3 FC加盟条件

契約期間	5年(更新料なし/自動更新)
加盟金等	150万円(税抜)
契約保証金	150万円
店舗デザイン費	50万円～(税抜)
ロイヤリティ	なし
賛助金/月	3万円(税抜)
売上報告義務	あり
食材調達の制約	一部指定あり
研修人員	最低3人

【出所】<https://try-international.co.jp/franchise/>  
(2022年10月22日閲覧)

⑤ビジネスモデル

同社は、「味噌らーめん」の専門店(2022年7月時点で国内158店舗・海外12店舗)を直営とFCで運営するとともに、自社工場で製造された各種味噌・タレ類などの食材および加工食品の販売事業を展開している。同社単体の売上高は3,335百万円(2020年度実績)であり、チェーン店全体の売上高は10,540百万円になる。そのうち海外売上高は587百万円(2021年度実績)となっている。なお、FC加盟条件は以下の表3に示すとおりである。



## Ⅳ. 考察

### (1) 経営理念

起業家がアントレプレナーシップを発揮して企業を成長へと導くための要因や拠り所の一つとして推定されている経営理念について考察する。

総務省は、「起業家には、夢や目標を掲げ、リスクを取って果敢に挑戦していく精神、すなわち起業家精神、強いリーダーシップと独創性が求められる」とし、「起業後、様々な困難に見舞われ、何度も危機が訪れるが、そのときに軸足をぶらさないで経営を進めてゆくときにビジョンが必要となる」としている<sup>13</sup>。また、Collins & Lazier(2020) が、「時代を超えて存続する偉大な企業をつくりたいなら、ビジョンが必要」と主張するように<sup>14</sup>、起業家がアントレプレナーシップを発揮する拠り所となるビジョン、すなわち本物の経営理念(以下、理念)を明確にする必要があると考えられる<sup>15</sup>。

山城(1969)は、「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方」と「主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方」を理念として定義した<sup>16</sup>。また、中川(1972)による定義では、「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」とし<sup>17</sup>、浅野(1991)は、「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である」としている<sup>18</sup>。

これらの既存研究における理念の捉え方からは、理念そのものを目的とする定義づけや、経営の目的を明確にしたうえで、その目的を達成させるための指針であり、拠り所であり、指導原理となる考え方であることなどが示されている。

トライ・インターナショナル社の理念は、知人社長の紹介で入塾した盛和塾において、稲盛氏や坂本氏との出会いなどが大きなきっかけとなって、2回目の起業から3年後の2007年に明文化された(最初の起業も含めると23年間にも及ぶプロセスを経て創成されている)。同社の理念は、起業を支えてくれた母親や娘、従業員、取引先、稲盛氏や坂本氏などの協力者との出会いや信頼関係を築いていくプロセスから徐々に創成されていったといえる。そして、明文化後の翌年には海外に進出し、業績をさらに伸ばしていったのである。

Collins(2001)は、「だれを選ぶか」を決めた後にビジョンを考えるべきであるという「最初に人を選ぶ」原則の重要性を指摘したが、アントレプレナーシップの拠り所となる起業家の嘘偽りのない「ホンネ」を反映した理念を創成するには、同社における事例で示されたように、まずは、身の回りの家族や社員、取引先などの協力者との信頼関係や絆を築いていくプロセスが、きわめて重要であり、何よりも優先される取り組みになると推定される。

13 総務省情報通信政策局情報通信政策課 [https://www.nict.go.jp/venture/lde9n2000000ay3k-att/ICT\\_Text.pdf](https://www.nict.go.jp/venture/lde9n2000000ay3k-att/ICT_Text.pdf)

14 Collins & Lazier(2020)p.158

15 「本物の経営理念」とは、理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているもので(三井, 2010, p.97)、経営者の「ホンネ」や計画、戦略などと整合性があるものとしている。また、理念やビジョンは、組織にとって最も重要な価値基準を示しており、事業領域の選択を行うときの根拠として位置づけられ(廣田, 2013, 119頁)、理念はビジョンと同義で捉えられている場合もある。

16 山城(1969) p.23・p.28

17 中川(1972) p.9

18 浅野(1991) p.3



（２）コーポレート・ガバナンス分析

コーポレート・ガバナンスとは、「企業統治と訳され、企業活動を律する枠組み」のことである<sup>19</sup>。枠組みには、企業の所有者、経営者、支配者が関与する。

コーポレート・ガバナンスをめぐる過去の議論を振り返れば、1970年代は狭義に、株主による経営者の規律付けとされた。1990年代頃より、ステークホルダーによる経営者の規律付けと広義に認識されるようになる。

東京証券取引所の定める上場企業を対象としたコーポレート・ガバナンス徹底のためのコーポレートガバナンス・コードには、コーポレート・ガバナンスの定義が、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する」と記されている<sup>20</sup>。これを分析すれば、主体は「会社」であり、その主体が「株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等」を対象とし、「透明・公正」な倫理的な態度で、利潤を最大化する「迅速・果断な意思決定」を行うための仕組みと解釈できる。

なお、コーポレート・ガバナンス・コードとは、金融庁と東京証券取引所が主体となりまとめた我が国の企業向けの統治原則であり、2014 年「日本再興戦略」改訂版に同コードの計画が提示され、翌年上場企業に適用されることになった。よって、東京証券取引所はコーポレート・ガバナンス・コードを上場規定としている。同コードは基本原則5、原則31、補充原則42より構成されている。基本原則とは、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話である。同コードの目的は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上であり、日本企業の「稼ぐ力」を取り戻すこととされている。

本研究で事例とした3社のコーポレート・ガバナンスは表4である。3社とも上場していない中小企業であり、所有＝経営＝支配がほぼ一致する。ポンデテックは、起業リスクを抑えた独特なフレームワークによる創業であり、事業が軌道に乗ってから所有者が変更されている。どちらにせよポンデテックの経営者は、所有者の支配により決定している。光栄菊酒造は、主体2名による立ち上げであるが、商品の品質を左右する杜氏の存在が大きく、出資は資本だけでなく技術という意味より合同会社のような性格にある。同じ酒造会社ながら、歴史の長い天山酒造は、ファミリービジネスであり、支配は現在の社長にあり、先代が会長職に就いている。

表4 事例企業3社の所有・経営・支配

	所有者	経営者	支配者
ポンデテック	ファンド⇒親会社	ファンドが指名した経営者⇒親会社から出向	ファンド⇒親会社
光栄菊酒造	起業者代表	起業者代表	起業陣
天山酒造	創業者⇒承継	ファミリービジネスなので事業承継者	ファミリービジネス会長と社長

【出所】栗屋作成

19 日本取引所グループ「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」2009年12月22日改定版  
20 株式会社東京証券取引所(2021)「コーポレートガバナンス・コード－会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために－」



## V. まとめ

本研究は、コロナ禍や AIの発展、SDGsに代表されるような環境規制の強化などの社会性の高揚により、起業事例は多様化していることに着眼し、そうした変化に対応すべく行った事例研究である。企業の調査を重ね、事例の考察を通し、既存理論のアップデートを行い、二次効果として教育への活用を意図している。

本稿は、共同研究の実施報告という性格のものであり、今後の研究に繋ぐ所存である。

## 謝辞

本研究に快く協力して下さった(株)ポンデテック様、光栄菊酒造(株)様、天山酒造(株)様、(株)トライ・インターナショナル様に深く感謝いたします。また、敬愛大学総合地域研究所 令和4年度「共同研究」助成費をいただき、ありがとうございました。

## 引用文献

- Cantillon, R.(1755) Essai sur la Nature du Commerce en Général. Traduit de l'Anglois. Londres [Paris]: Fletcher Gyles dans Holborn(津田内匠訳『商業試論』(1992)名古屋大学出版会)
- Collins, J. C.(2001) Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. New York: Harper Business(山岡洋一訳(2001)『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』日経BP社)
- Collins, J. C., & Lazier, W. C.(2020) BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0): Turning Your Business into an Enduring Great Company. Portfolio(土方奈美訳(2021)『ビジョナリー・カンパニーZERO ゼロから事業を生み出し、偉大で永続的な企業になる』日経BP)
- Drucker, P. F.(1985) Innovation and Entrepreneurship. HarperCollins Publishers(上田淳生訳(2007)『イノベーションと企業家精神(ドラッカー名著集5)』ダイヤモンド社)
- Kirzner, I. M.(1973) Competition and Entrepreneurship. IL: The University of Chicago Press(田島義博監訳(1985)『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房)
- Schumpeter, J. A.(1926) Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. München und Leipzig: Duncker und Humblot(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)『経済発展の理論(上・下)』岩波書店)
- Timmons, J. A.(1994) New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. 4th edition, IL: Richard D. Irwin, Inc(千本倖生・金井信次訳(1997)『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社)
- 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- 中川敬一郎編著(1972)『経営理念』ダイヤモンド社
- 廣田俊郎(2013)「経営理念とビジョンに基づく経営戦略(上)」關西大學商學會『關西大學商學論集』58(1), pp.119-138
- 三井泉(2010)「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」日本大学経済学部産業経営研究所『産業経営研究』(32), pp.93-106
- 山城章編著(1969)『現代の経営理念(理論編)』白桃書房

## 引用資料 (Web ページ閲覧は全て 2022 年 9 月 12 日)

特定非営利活動法人アントレプレナーシップ開発センター

<https://entreplanet.org/entrepreneurship.html>

ダイヤモンド社(2020)『週刊ダイヤモンド 2020/12/26・2020/01.02新年合併号』 p.229

佐賀県ホームページ

<https://www.pref.saga.lg.jp/gikai/kiji0034879/index.html>

総務省情報通信政策局情報通信政策課

[https://www.nict.go.jp/venture/lde9n2000000ay3k-att/ICT\\_Text.pdf](https://www.nict.go.jp/venture/lde9n2000000ay3k-att/ICT_Text.pdf)



株式会社東京証券取引所(2021)「コーポレートガバナンス・コード－会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために－」

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

日本取引所グループ「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」2009年12月22日改定版

[https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j6d-att/governance\\_091222.pdf](https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j6d-att/governance_091222.pdf)

株式会社ブランド総合研究所

<https://news.tiiki.jp/data/upload/2022newsrelease.pdf>