

米国における革新的な中小企業の研究

2002年5月

中小企業総合事業団ニューヨーク事務所

目次

要約	1
第1章 米国における中小企業の役割	2
1. 米経済において重要な役割を果たす中小企業	2
2. 中小企業に対する SBA の支援プログラム	4
2.1 7(a) 一般ビジネス・ローン・プログラム	4
2.2 SBA 災害支援プログラム	4
2.3 中小企業開発センター (SBDC)	5
2.4 国際取引ローン	6
2.5 中小企業革新研究プログラム (SBIR)	6
2.6 8(a) プログラム	6
3. 中小企業を対象とした褒章制度	8
3.1 SBA の褒章制度	8
(1) 全米中小企業週間	8
(2) 全米中小企業週間に発表される主な賞	9
3.2 その他の主な褒章制度	10
(1) R&D マガジン誌の R&D100 賞	10
(2) 起業家賞 (EOY)	11
(3) コネティカット・イノベーションズ (CI)	11
第2章 事例:賞を受けた中小企業	12
〔事例1〕 ワイルドフラワー・インターナショナル (WILDFLOWER INTERNATIONAL, LTD.)	12
〔事例2〕 バイオシン (BIOSYN, INC.)	16
〔事例3〕 ヨーク・テレコム (YORK TELECOM CORP.)	19
〔事例4〕 ライオファス・エンタープライズ (RIOJAS ENTERPRISES, INC.)	22
〔事例5〕 セントリー・ペイント・テクノロジー (SENTRY PAINT TECHNOLOGIES)	26
〔事例6〕 ロジス・テク (LOGIS-TECH, INC.)	29
〔事例7〕 エンテグリティ・ソリューションズ (ENTEGRITY SOLUTIONS CORP.)	32
〔事例8〕 サードテク (3RDTECH INC.)	35
〔事例9〕 ブリストル・テクノロジー (BRISTOL TECHNOLOGY INC.)	37
〔事例10〕 オーシャン・オブティックス (OCEAN OPTICS, INC.)	40
第3章 革新的な中小企業の成功要因	43
1. 成功要因の分析	43

1.1 起業家の育つ土壌.....	43
(1) 起業家育成	43
(2) 公的機関による支援	44
(3) ビジネス・アドバイス	46
1.2 人間性	46
(1) 経営者のカリスマ性	46
(2) 経営者のコミュニティ活動	47
(3) 魅力ある職場づくり	47
(4) 従業員の忠誠心	48
1.3 ビジネス戦略.....	49
(1) ビジネスの先見性	49
(2) 生き残りをかけたビジネスの多角化.....	49
(3) 大学との協力	50
(4) 同業者とのネットワーク強化	51
(5) 顧客確保の努力	51
2. まとめ.....	52

要 約

- 米国において、中小企業は経済を支える重要な役割を担っている。米連邦政府は、中小企業が多く雇用の機会を生み出し、革新技术開発を積極的に進めていることを認識し、中小企業政策を重視している。本報告書では、ビジネスに成功している革新的な中小企業を分析することで、米国における中小企業成功の要因を明らかにしようと試みたものである。革新的な中小企業の事例としては、米国中小企業庁（SBA: Small Business Administration）の褒賞制度による賞を受賞した企業や、民間企業・専門雑誌などが付与する賞を受賞した企業 10 社を取り上げた。
- SBA は、中小企業のビジネス活動をサポートするために、資本へのアクセス、災害支援、経営技術支援、連邦政府調達といった支援策を推進している。これらの支援策に加え、中小企業活動を奨励・活性化する目的で「全米中小企業週間（National Small Business Week）」を設け、全米各州から選ばれた中小企業経営者や中小企業の発展に寄与した人々に毎年さまざまな賞を贈っている。
- SBA の褒賞制度には、大きく分けて 中小企業個人賞（Small Business Person of the Year）、中小企業擁護賞（Small Business Advocate of the Year）、特別賞部門（Special Awards Category）の 3 つの賞がある。中小企業個人賞は、その年に活躍した中小企業経営者に贈られる。中小企業擁護賞は、中小企業の発展に寄与した人に贈られ、「マイノリティ・中小企業擁護賞（Minority Small Business Advocate of the Year）」「女性・中小企業擁護賞（Women in Business Advocate of the Year）」など計 7 賞がある。特別賞部門賞には、「青年起業家賞（SBA Young Entrepreneur of the Year）」「起業成功賞（Entrepreneurial Success Award）」などがある。
- SBA の褒賞制度のほかに、民間セクターにも中小企業活動を奨励する褒章制度がある。専門誌による「R&D100 賞（R&D 100 Award）」やコンサルティング企業による「起業家賞（EOY: Entrepreneur of the Year Award）」などが一例である。また、民間企業や大学およびビジネス・スクールによる、企業家精神育成のためのコンペティションもある。
- さまざまな賞を受賞し成功している革新的な中小企業を考察した結果、米国における中小企業の成功要因として、企業家が育つ土壌、中小企業のビジネス活動を奨励する褒章制度やコンペティション、経営陣のカリスマ性、従業員や顧客とのコミュニケーションの重視、ビジネスに対する先見性、同業者や大学などとのネットワークおよび研究協力といった点が明らかになった。米国における中小企業は、このような要因の相乗効果により成長・発展し、米国経済の発展に寄与しているといえる。

第1章 米国における中小企業の役割

第1章では、米国において、いかに中小企業がエンジンとなって経済を活性化しているか、その中小企業を米連邦政府や民間セクターがいかに支援しているかについて述べる。とくに中小企業支援の中心的役割を担っている中小企業庁による支援や褒章制度、および雑誌やコンサルティング企業などの民間セクターによる褒章制度についてふれる。

1. 米経済において重要な役割を果たす中小企業

米連邦政府は、米経済を活性化する上で中小企業が果たす役割は重要であると認識している。米国中小企業庁（SBA: Small Business Administration）のデータによれば、全米の中小企業は現在約2,240万存在し、全企業数の99.7%以上を占めているほか、米国の雇用市場において中小企業が3分の2以上の割合で新規雇用の機会を生み出している。また、中小企業による経済活動は国内の民間生産高の過半数を占めているなど、中小企業が米経済を支えているといえる。

このため、米連邦政府は中小企業を支援するため、中小企業庁（SBA: Small Business Administration）を置き、さまざまな中小企業活性化策を推進している。SBAは1953年、米起業家の中小企業設立を援助するために米議会によって設立された。SBAの中小企業支援業務は、大きく（1）資本へのアクセス（2）災害支援（3）経営技術支援（4）連邦政府調達推進の4つに分類される。それに加え、中小企業の活動を奨励する目的で、全米中小企業週間を設け、中小企業個人賞をはじめとするさまざまな賞を、全米各州から選ばれた中小企業経営者や中小企業の発展に寄与した人々に贈っている。

SBAでは、各州のすみずみまで支援が行き届くよう、各州に支部を設置している。SBA支部のほか、各州にあるビジネス情報センター（Business Information Centers¹）や中小企業開発センター（Small Business Development Centers²）、女性ビジネスセンター（Women's Business Centers³）などからもSBAプログラムへのアクセスを可能にしている。

SBAでは、支援対象となる中小企業の規模を定めている。SBAが定める中小企業とは、その分野において生産市場を独占していない企業であり、その規模は、過去12か月の平均従業員数と過去3年間の平均売上高で見る。これは、業種やケースによって差異があるものの、目安としては、製造業の場合、従業員数は最高500～1,500人まで、卸売業では従業員数が最高100～500人まで、サービス業では年間売上高が最高250万～2,150万ドルまで、小売業では年間

¹ <http://www.sba.gov/BI/bics/index.html>

² <http://www.sba.gov/SBDC/index.html>

³ <http://www.onlinewbc.gov>

売上高が最高 500 万～2,100 万ドルまで、一般建築業では年間売上高が最高 1,350 万～1,700 万ドルまで、農業では年間売上高が最高 50 万～900 万ドルまでとしている。なお、政府の全般的な施策方針やマクロ的統計などにおいては、業種にかかわらず「従業員 500 人未満」の企業を中小企業と定義していることが多い。

2. 中小企業に対する SBA の支援プログラム

中小企業に対する SBA の支援プログラムは多種にわたっているが、代表的なものとしては、以下のようなものがある。

2.1 7(a)一般ビジネス・ローン・プログラム

「7(a)一般ビジネス・ローン・プログラム(7(a) General Business Loan Program)」とは、SBA が行っている、債務保証プログラムである。SBA では、中小企業に対する直接貸付を行ってはいないものの、中小企業が金融機関から資金が得られない場合、金融機関にアクセスできるようバックアップしている。中小企業は、とくに経営者が若かったり、女性、マイノリティである場合は、金融機関から資金を借りるのが困難であることが多い。SBA は、中小企業が万一、金融機関に対してローン返済できない場合に政府が代わって一定額を限度として返済することを保証しており、このことにより中小企業の資金アクセスを可能にしている。具体的には、債務保証額の上限は国際貿易や防衛関連など特別なケースを除き、通常 100 万ドルである。また、15 万ドルまでのローンでは最高 85%まで、15 万ドル以上のローンでは最高 75%まで、政府により保証される。

2.2 SBA 災害支援プログラム

「SBA 災害支援プログラム(SBA's disaster assistance program⁴)」とは、SBA による、不動産所有者、住宅賃借人、すべての規模の企業(農業を除く)に対する、さまざまな災害ローンである。これらのローンの大半は、連邦政府基金から拠出されている。

物理的災害ビジネス・ローン(Physical Disaster Business Loans)

「物理的災害ビジネス・ローン(Physical Disaster Business Loans)」とは、すべての規模の非農業企業と非営利団体は、被害を受けた資産の修復、交換のために最高 150 万ドルのローンを借り受けられるという制度である。2000 年度では、不動産所有者、住宅賃借人、すべての規模の企業の 2 万 8000 件以上に対し、計 10 億ドルのローンを貸し出した。

経済的損害災害ローン(Economic Injury Disaster Loans)

⁴ <http://www.sba.gov/disaster>

「経済的損害災害ローン (Economic Injury Disaster Loans)」とは、中小企業にかぎり、災害において、たとえ物理的な破損がなくても、最高 150 万ドルの融資を得ることができるという制度である。

追加・経済的損害災害ローン・プログラム (Expanded Economic Injury Disaster Loan Program)

「追加・経済的損害災害ローン・プログラム(Expanded Economic Injury Disaster Loan Program)」とは、2001 年 9 月 11 日の同時テロ事件の影響を直接受け、日常のビジネスを営む上での必要経費の支払い等が困難な状態に陥った中小企業に対し、平常なビジネス状態に戻るまでの間の運転資金を提供する目的で貸し出す特別ローンである。ローン申し込みは 2002 年 9 月までで、借入最高額は 150 万ドル、返済期限は最高 30 年である。長期債務の返済やビジネス拡大、不景気による赤字補填のためにこのローンを申し込むことはできない。

住宅と私財に対する災害支援ローン (Loans for Homes and Personal Property)

災害で住宅に被害を受けた個人に対し、住宅の修復・復旧の費用として最高 20 万ドルを提供する「不動産ローン (Real Property Loan)」と、私財 (衣服、家具、車など) に損害を受けた自家所有者や賃借人への修復・取替費用として最高 4 万ドルを提供する「私財ローン (Personal Property Loan)」からなっている。通常、ローンの上限利率は 4% となっており、クレジットを SBA 以外 (民間金融機関など) から受けられない申請者に対しては、SBA は利率を低め (3.375%) に設定しており、クレジットを受けられる申請者に対しては高めの金利 (6.75%) が適用されている。ローン期間は最長で 30 年である。

2.3 中小企業開発センター (SBDC)

中小企業開発センター (SBDC: Small Business Development Center) は、中小企業に経営実務の様々な分野 (財務、マーケティング、技術、輸出入、政府調達) に関する情報提供やアドバイスを行っており、連邦政府、州・地方政府、教育機関、民間セクターとの協力により運営されている。連邦政府は各州の SBDC の運営費用として 50% かそれ以下の資金を提供している。現在全米に 58 の SBDC があり、各州に設置された中心的な SBDC が各種プログラムを運営・管理している。また、サブセンターが大学、コミュニティ・カレッジ、職業訓練校、商工会議所などに設置されている。

2.4 国際取引ローン

「国際取引ローン (International Trade Loans)」とは、国際取引を計画、あるいは実施している中小企業に対し、SBA が固定資産 (建築物・機械など) に対する資金調達と輸出運転資本プログラム (EWCP: Export Working Capital Program) 援助をあわせて最高 125 万ドルのローンを金融機関から借り受けられるよう保証する。なお、固定資産のファイナンスは最高 100 万ドルまで、輸出運転資本プログラム援助は最高 75 万ドルまでである。

2.5 中小企業革新研究プログラム (SBIR)

「中小企業革新研究プログラム (SBIR: Small Business Innovation Research Program⁵)」とは、1982 年制定の「中小企業革新開発法 (Small Business Innovation Development Act of 1982)」と 1992 年制定の「中小企業研究開発支援法 (Small Business Research and Development Enhancement Act of 1992)」を基に、中小企業が連邦政府のニーズにあった革新技术開発を行う機会を与えるために設定されたプログラムである。このプログラムに参加しているのは農務省、商務省、国防省、エネルギー省など連邦政府省庁 10 機関である。このプログラムの資金は、連邦政府の研究開発基金から毎年 10 億ドル以上が拠出されている。

SBIR プログラムは全 3 段階に分かれており、各段階で、プログラム支援事業対象者に認可されるかどうか審査される。まず、第 1 段階では、アイデア段階での革新技术研究に対し、最高 6 か月間で 10 万ドルが与えられる。第 2 段階においては、第 1 段階から進んだ研究開発に対し最高 2 年間で 75 万ドル与えられる。第 3 段階では、第 2 段階の研究開発からの商品化に対し、SBIR プログラムが認可されるが、資金に関しては、民間セクターか SBIR プログラム以外の政府基金からまかなうことが求められている。

2.6 8(a)プログラム

「8(a)プログラム (Section 8(a) Program)」は、「中小企業法 (Small Business Act)」の 8 条 (a) 項の規定に基づくプログラムで、「8(a) ビジネス開発プログラム (8(a) Business Development (BD) Program)」と「不利な立場にある中小企業の認可プログラム (Small Disadvantaged Business (SDB) Certification Program)」がある⁶。「8(a) ビジネス開発プログラム」に認可された企業は、自動的に、「SDB 認可プログラム」の対象企業となる。

⁵ <http://www.sba.gov/sbir/>

⁶ <http://www.sba.gov/8abd>

「8(a) ビジネス開発プログラム」は、米国市場で競争していく上で、社会的または経済的に不利な立場にある中小企業⁷に対し、連邦政府省庁からの調達に入札できるようアドバイスしたり、大企業からの契約を獲得するハウツーを指導するなど、さまざまな面でビジネスを支援するプログラムである。このプログラムは、開発段階 (developmental stage) と移行段階 (transitional stage) の2段階に分かれている。開発段階では、SBA が4年間でビジネス開発の支援を行い、経済的に不利な条件を克服してもらおう。移行段階では、SBA が5年間で支援を行い、経済的に不利なさらなる条件を克服してもらおうとともに、プログラムを「卒業 (graduate)」する準備をしてもらう。1998年度では、6,100社以上が「8(a) ビジネス開発プログラム」に参加しており、これらの企業は、SBAの指導により、連邦政府省庁から総計64億ドルにのぼる契約を獲得した。

「SDB 認可プログラム」は、連邦政府調達に特化した内容のプログラムである。米連邦各省庁は財およびサービスの調達において、ある一定の契約数を不利な立場にある中小企業に与えることが定められている。SBA が25省庁とかわした覚書により、これらの省庁は「8(a) ビジネス開発プログラム」認可企業と直接、契約を結べるようになっており、煩雑な手続きを省略して手続きをスピードアップしている。これらの省庁には「SDB 活用局 (OSDBU: Office of Small Disadvantaged Business Utilization)」が設置されており、ここでは、その省庁がどの州・市でどういった商品・サービスを調達しているかについてアドバイスしている。

⁷ SBA が定めている、社会的、又は、経済的に不利な立場にある中小企業とは、基本的には、経営者がブラック・アメリカン、ヒスパニック系アメリカ人、ネイティブ・アメリカン、アジア系アメリカ人といった人種的、文化的な少数派グループ (マイノリティ) に属している企業のことである。

3. 中小企業を対象とした褒章制度

3.1 SBA の褒章制度

(1) 全米中小企業週間

SBA は毎年、中小企業による活動を奨励する目的で、「全米中小企業週間 (National Small Business Week)」を設け、中小企業個人賞をはじめとしたさまざまな賞を授与している。全米中小企業週間は 39 年間にわたって実施されてきており、各賞は各州から選ばれてきた州代表から選出される。全米中小企業週間は通常、米大統領が中小企業の重要性を述べて週間のスタートを宣言し、大々的に実施する。

今年の全米中小企業週間は 5 月 5 ~ 11 日に行われ、中小企業個人賞は、ハワイのバ・レ・サンドイッチ & ベーカーリー社 (Ba-Le Sandwich & Bakery) 会長のサン・クオク・ラム氏 (Mr. Thanh Quoc Lam) に贈られた。ラム会長は 79 年、ベトナム難民として無一文で最小限の英語しかできない状態で米国へ移住、その後、同社を共同経営し、経済的にも地域的にも拡大した。

また、SBA が今年の全米中小企業週間に合わせて発表した各州中小企業週間受賞者統計 (The 2002 State Small Business Week Winners, A Statistical Profile) によると、今年の受賞企業の操業年数の平均は 15 年で、80 年代にスタートしたのは 30%、1990 年代にスタートしたのは 35% であった。もっとも最近創立された企業は 1998 年で、最も創業年数が長い企業の設立は 1897 年であった。受賞企業の事業内容は、27% が製造業、20% が建設業、18% がコンピュータ・テクノロジー、16% が小売業、9% がプロフェッショナル・サービス業、7% が卸売業、5% が一般サービス業・その他であった。このうち、62% が SBA から指導を受けており、30% が SBA から財政面での支援を受けていた。経営の特徴としては、33% が女性経営者で、23% がマイノリティ出身の経営者、41% が同族会社であった。正規従業員の平均人数は 47 人で、ビジネスをスタートしたばかりのころの平均人数は 3 人であった。

これらの企業の平均売上高は 600 万ドルで、ビジネススタート当初の平均売上高は 36 万 4,000 ドルであった。連邦政府省庁との契約状況については、これらの企業のうち 41% が連邦政府省庁と取引をしており、2001 年の省庁に対する平均売上高は 16 万 7,000 ドルであった。これらの受賞者の省庁との契約額は合計 7,100 万ドルに上り、これは、全売上高の 12% に当たることがわかった。

(2) 全米中小企業週間に発表される主な賞

中小企業個人賞 (Small Business Person of the Year)

「個人賞 (Small Business Person of the Year)」とは、中小企業の経営者で、多大な功績を成し遂げ、米経済に大きく貢献した人に対し贈られる賞で、以下のような点が審査の基準となっている。

- 実績のある経営者
- 企業の従業員数や年間売上高、生産量の増加
- 過去3年間の財政状態が向上
- 製品・サービスが革新的
- 問題解決に卓越した能力
- コミュニティ活動に積極的

選考プロセスとしては、まず各州の商工会議所や協会などがスポンサーとなり、中小企業を推薦、各州でノミネートされた後、全米での賞が決まる。

「中小企業擁護賞 (Small Business Advocate of the Year)」

個人的な技量や才能を使って、社会に中小企業の理解を深めた個人に与えられる賞で、計7賞ある。

- マイノリティ・中小企業擁護賞 (Minority Small Business Advocate of the Year) : マイノリティ出身者による起業家を支援する個人に贈られる。
- 女性・中小企業擁護賞 (Women in Business Advocate of the Year) : 女性が事業を始めるのを援助した個人に贈られる。
- 退役軍人・中小企業擁護賞 (Veteran Small Business Advocate of the Year) : 米軍退役軍人による起業を支援した個人に贈られる。
- 会計士・中小企業擁護賞 (Accountant Advocate of the Year) : 中小企業をより良い財政状態に引導した会計士に贈られる。
- 金融サービス・中小企業擁護賞 (Financial Services Advocate of the Year) : 中小企業が資金を得られるよう援助した個人に与えられる。
- 中小企業擁護ジャーナリスト賞 (Small Business Journalist of the Year) : 米経済における中小企業の多大な役割を一般に知らせしめたジャーナリストに贈られる。
- 在宅事業擁護賞 (Home-based Business Advocate of the Year) : 自宅でビジネスを行うことで困難と成功を経験し、自宅で行うビジネス環境を改善した個人に贈られる。

「特別賞部門 (Special Awards Category)」

- 青年起業家賞 (SBA Young Entrepreneur of the Year) : 30 歳以下の若い起業家に対して贈られる。
- 起業成功賞 (Entrepreneurial Success Award) : かつて中小企業であったが、SBA の指導により、大企業に成長した事業者に対して贈られる。
- 輸出中小企業賞 (Small Business Exporter of the Year) : 優秀な輸出業者に対し贈られる。
- 中小企業災害回復フェニックス賞 (Phoenix Award for Small Business Disaster Recovery) : 自然災害による被害から回復した事業者に贈られる。
- 災害回復への多大な貢献フェニックス賞 (Phoenix Award for Outstanding Contributions to Disaster Recovery) : 自然災害被害においてボランティアを行った個人、多大な貢献をした連邦政府・州政府の公務員に対し贈られる。
- チベッツ賞 (Tibbetts Award) : 国内で最も革新的な技術を開発していると認められる中小企業に対し贈られる。

3.2 その他の主な褒章制度

(1) R&D マガジン誌の R&D100 賞

「R&D100 賞 (R&D Magazine's R&D 100 Award⁸)」とは、R&D マガジン誌が毎年選出する世界の先端技術開発トップ 100 に贈られる賞で、2001 年で第 39 回を迎えた。R&D100 賞は、1963 年、当時の誌名「産業開発 (Industrial Research)」をとり、「I-R 100s」賞として設けられた。当時は同誌の出版者とエディターが依頼した審査員が、米企業の中から受賞者を選出していた。翌 1964 年からはエントリー制となり、専門家のアドバイスによって同誌のエディターが受賞者の最終決定を行うようになった。65 年からは海外の企業も参加し、受賞するようになった。

最近では、大学や民間企業、政府の研究所等を含むさまざまな国際機関がエントリーしている。とくに近年の盛んな技術移転のため、官民ジョイントによるエントリーも増加している。R&D100 賞選出においては、競合する製品や技術に比較して技術的により意義があるという点や、サイズが小さい、スピードが速い、能率がよい、環境に配慮しているといった点も重視さ

⁸ <http://www.rdmag.com/features/0109100hist.asp>

れる。分析機器やエレクトロニクス、機械部品といった分野に加え、1963 年当時には見られなかったソフトウェア、環境技術、高度バイオメディカル機器やシステムなどの新分野における受賞が増えたことが、最近の特徴である。

過去に R&D100 賞を受賞した技術で、後に市場に多く普及した商品名として認知されるものも多々ある。たとえば 1963 年受賞の「ポラカラー・フィルム (Polacolor film)」、1974 年受賞の「ハロゲン・ランプ (halogen lamp)」、1975 年受賞の「ファクス機 (fax machine)」、1986 年受賞の「プリンター (printer)」、1991 年受賞の「コダック・フォト CD (Kodak Photo CD)」、1998 年受賞の「高品位テレビ (HDTV : High Definition Television)」などが挙げられる。

(2) 起業家賞 (EOY)

「起業家賞 (EOY: Entrepreneur of the Year Award⁹)」は市場戦略・IT コンサルティング・ファームのアーnst & ヤング社 (Ernst & Young) が設立し、エウイング・マリオン・カウフマン財団・起業リーダーシップのためのカウフマン・センター (Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation)、USA トゥデイ社 (USA Today)、CNN 社、ナスダック・ストック・マーケット (Nasdaq Stock Market) がスポンサーとなっている。毎年、世界中の優れた起業家の業績をたたえ、この賞を贈っている。

まず、市レベルで「生涯達成賞 (Lifetime Achievement Award)」のほか、「ヘルスケア製品・サービス (Healthcare Products & Services)」「ビジネス・コンサルティング (Business Consulting)」「ビジネス・サービス (Business Services)」「急成長中の電子ビジネス (Emerging e-Business)」「情報技術コンサルティング (IT Consulting)」「不動産 (Real Estate)」「小売・製造・配送 (Retail/Manufacturing/ Distribution)」の各部門における優秀な企業を選出し表彰する。その後、これらの中から全国レベルで審査し、表彰を行う。

(3) コネティカット・イノベーションズ (CI)

「コネティカット・イノベーションズ (CI: Connecticut Innovations¹⁰)」とは、コネティカット州のコネティカット議会が 1989 年、投機や投資を行うことで州内の起業家や技術を育成し、長期的な雇用機会を生み出すことを目的として創設した賞である。CI はもともと、州の基金でまかっていたが、95 年からは CI のみの投資リターンで資金繰りを行っている。1995 年以来、CI は州内の 51 企業に対し、5,600 万ドル以上の投資を行っており、同州における高度技術の主な投資家となっている。

⁹ <http://www.ey.com/global/gcr.nsf/us/Welcome - Entrepreneur Of The Year - Ernst&Young LLP>

¹⁰ http://www.ctinnovations.com/w3c/about/about_us.asp

第 2 章 事例：賞を受けた中小企業

第 2 章では、中小企業庁（SBA）や連邦政府省庁、民間セクターによる賞を過去に受賞した、全米の中小企業 10 社を取り上げる。各社がどういった賞をなぜ受賞したか、どういった商品・サービスをどのように売り込んでいるのか、公共・民間の支援をいかにうまく利用しているか、経営陣はどのようなリーダーシップを発揮しているのか - など、各社の特徴に焦点をあてることにより、共通の、あるいはユニークな成功要因を探る。

〔事例 1〕 ワイルドフラワー・インターナショナル(Wildflower International, Ltd.)

本拠地	ニュー・メキシコ州サンタ・フェ 1500 South Saint Francis Dr. Santa Fe, N.M. 87505
設立日	1991 年 10 月
業務内容	コンピュータ関連製品の販売代理
代表取締役	キンバリー・デカストロ氏 (Ms. Kimberly deCastro、会長兼代表取締役)
従業員数	10 人 (2001 年現在)
URL	http://www.wildflowerintl.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • SBA Region VI, Subcontractor of the Year, 01 SBA のニュー・メキシコ州を含む第 6 地区において、連邦政府調達契約数が多い中小企業として 2001 年に選ばれた。 • SBA Administrator's Award for Excellence, 00 and 01 SBA が 2000、2001 年に政府調達契約数、または下請数が多い中小企業として選出された。 • SBA Exporter of the Year, 97,98 and 99 SBA が 1997～1999 年にわたって、輸出業務により売上げが伸び、従業員数が増えた中小企業として選出。輸出戦略がクリエイティブで、問題解決方法が効果的であったほか、他社が輸出業務に携わるよう協力した、とされた。 • New Mexico Woman Magazine's New Mexico Top 25 Woman-owned Businesses Award, 98,99,00 and 01 ニュー・メキシコ女性マガジン誌が 1998～1991 年にかけて、ニュー・メキシコ州で総売上高が高かった女性経営の企業としてトップ 25 に選出した。

< 主要ビジネス >

ワイルドフラワー・インターナショナル(Wildflower International, Ltd.)は、主としてデル(Dell Computer Corporation)、マイクロン(Micron)、ゲートウェイ(Gateway)、コンパック(Compaq)

といったコンピュータ会社の代理店で、連邦政府省庁や研究所などに対し、パソコン、ラップトップなどを含むハードウェアおよび、ソフトウェア、コンピュータ関連部品を販売している。CD-ROM、IC、メモリ、モデム、ネットワーク・インタフェース・カード、光ディスク・ドライブ、ビデオ会議用機器などのコンピ



ュータ関連製品のほかに、パイプやバルブ、シリコン、塗料などの工業用品なども幅広く扱っている。2,000以上のメーカーの代理業務を行っており、同社の顧客は50社以上である。連邦政府各省庁や研究所には、ゲートウェイとマイクロンのサーバ、パソコン、およびラップトップを販売しており、連邦政府は同社の最も大きな取引先である。なかでも、エネルギー省との取引額が最も大きい。

代理店としての販売業務のほかに、輸出業務も行っている。輸出業務からの収益は、全売上高の10%を占めており、イスラエル、イタリア、中国、ロシア、台湾、エジプト、ポルトガルの7カ国の顧客と取引を行っている。

< 企業小史 >

1991年10月、キンバリー・デカストロ氏（会長兼代表取締役）によって、ネジやボルトなどの重機械関連部品を販売する会社「マウンテン・ツール・アンド・サプライ（Mountain Tool and Supply）」として設立された。本拠をニュー・メキシコ州グロリエタ（Glorieta）の自宅におき、州内の企業をターゲットとしていた。設立後の3か月で約10万ドルの収益をあげ、翌年1992年に年間売上高が100万ドル、さらに1993年には売上高は300万ドルに達した。

1994年、会社を自宅から商業エリアの現事務所へ移転した。また、社名を現在の「ワイルドフラワー・インターナショナル」に変更した。この名称に変更した理由の一つに、女性らしい気遣いやきめ細かさ表現したいと考えたためであったという。ワイルドフラワー・インターナショナルという社名がユニークであったため、初めて耳にする人でもすぐに覚えてもらえるという予想外のマーケティング効果もあった。

同社が設立されて数年後に、国立ロス・アラモス研究所（Los Alamos National Laboratory）のバイヤーから、コンピュータの買付け代行企業としての業務を請け負った。そのバイヤーが工場から直接コンピュータを買い付けようとした際にトラブルが生じ、小規模な代行企業を探していたためであった。この代行業務を請け負ったことが、後の連邦政府との取引につながった。また、同研究所で研究を行っていたイスラエル出身の客員教授が帰国の際、ゲートウェイのコンピュータを購入し、エルサレムの大学へ輸送するのを代行したのがきっかけで、今ではゲートウェイ社最大の代理店のひとつとなった。

1996年には、年間売上高が700万ドル、2000年には950万ドルとなり、2001年には1300万ドルを見込んでいる。今後2、3年で2、3倍の収益拡大を狙っている。

< 資本へのアクセス >

会社設立当初、若いデカストロ氏には信用（クレジット）の履歴がなかったため、連邦政府との高額な取引はできなかった。銀行に保証書（Escrow Account）作成を依頼したが、何件も断られた。しかしデカストロ氏の努力が実り、最終的にロス・アラモス・ナショナル銀行（Los Alamos National Bank）で保証書を作成してもらうことができた。その後は、順調に政府との大規模契約が交わされるようになった。

< 経営陣の経歴 >

デカストロ氏はサンタ・フェ出身で、宝石店と不動産事務所を営んでいた両親からビジネスのノウハウを学んだ。ハワイ大学で政治学を専攻した後、サンタ・フェに帰郷、重機械の部品供給会社のメカニクス・チョイス（Mechanic's Choice）に勤務した。しかし、営業の出張が多く、愛娘との時間が十分とられないことを不満に思い、5年後に退職、自宅で働ける会社を設立するという夢を実現した。

< 連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況 >

SBAから約100万ドルのローンを借り受けている。これにより、今までバックアップ資金不足のために取引ができなかった50万ドル以上の大規模な輸出が可能となった。バックアップ資金とは、同社は、海外の顧客が商品の受取りおよび支払いを行うことを前提に、顧客の代わりに仕入先の米企業に支払いをするというリスクを負っているために必要な資金である。ニュー・メキシコ中小企業開発ネットワーク（New Mexico Small Business Development Network）のアドバイスを受け、SBAからローンを借り受けることとなり、大規模な輸出ができないという課題を解決した。

また同社は、SBAの「8(a)ビジネス開発（8(a) Business Development）プログラム」の認定を受けている。これは、SBAが中小企業法（Small Business Act）に基づき、女性やマイノリティ出身など社会的、経済的に不利な立場にある経営者が経営する中小企業に対し、ビジネス開発支援や経営技術支援を行い、連邦政府省庁との契約市場にアクセスできるようにするプログラムである。

さらに、2年にわたり、ニュー・メキシコ州の経済開発局（Economic Development Department）が行っているプログラム「ニュー・メキシコ9000（New Mexico 9000）」に参加している。これは、中小企業も、優良企業と同じように企業の管理システムの国際基準「ISO 9000」を満たす

ことを支援するプログラムである。これにより、同社は、業務プロセスの質と速度が 76%改善したとしている。

<今後の展望など>

事業拡大戦略の一つとして、同社は、ピー・ビー社（P.B.Inc）のテネシー州オークリッジ支社を買収し、ワイルドフラワー・インターナショナルの支社とした。そして、元ピー・ビー社の従業員をワイルドフラワー・インターナショナルの契約社員として雇用した。ハードウェアの価格低下で総売上高をあげるためには契約数を増やす必要性があっただけに、この買収で契約数が増加し、900万ドルの売上増加につながった。現在、政府との取引が最大の収益源であるが、今まで行ってきた輸出業務や機械部品の販売も、同社のスタート時点から付き合いのある顧客のために、引続き行っていくとしている。また、あるビジネスが減速してくれば、他のビジネスのペースが良くなるなど、ビジネスには波があるので、多角的なビジネスを行うようにしているという。業務の多角化に備え、従業員もさまざまな業務に携わることができるよう訓練を受けている。

デカストロ氏は従業員とのコミュニケーションを大切にしており、毎週特定の日には従業員に昼食をご馳走するなど、語り合いの場を設ける努力している。オフィスに音楽を流し、リラックスした雰囲気づくりをしており、これらが従業員による顧客へのフレンドリーなサービス提供に繋がっているという。ビジネス成功の鍵は顧客との良好な関係づくりにあるとし、取引相手の誕生日や子供の名前などを把握して、表面的だけではない接し方に努めている。

〔事例2〕 バイオシン (Biosyn, Inc.)

本拠地	ペンシルバニア州ハンティンドン・バレー 1800 Byberry Road, building 13, Huntingdon Valley, P.A.19006
設立日	1989 年
業務内容	伝染病に対処する新薬研究開発
代表取締役	アン・マリー・コーナー氏 (Ms. Anne-Marie Corner, 会長兼代表取締役)
従業員数	20 人
URL	http://www.biosyn-inc.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • Greater Philadelphia's 2001 Ernst & Young Entrepreneur of the Year Award, Life Sciences category IT 戦略コンサルティング会社のアーンスト&ヤング社 (Ernst & Young) が 2001 年、コーナー氏はペンシルバニア地区において卓越したビジネス・リーダーであるとして表彰した。

< 主要ビジネス >

バイオシン (Biosyn, Inc.) は、伝染病の防止と処置のための新薬開発に焦点を当てている研究開発企業である。同社が現在主として研究開発に取り組んでいるのは、性交渉による HIV 感染や性病から女性を守るためにデザインされている「SAVVY」と呼ばれるもので、コンドームの代替品として女性の膣に塗るジェル状の殺菌剤である。ペンシルバニア大学、ピッツバーグ大学 (University of Pittsburgh)、イースタン・バージニア・メディカル・スクールズ (Eastern Virginia Medical Schools) で少人数の健康体による実験が行われ安全性が保障されたために、2002 年からは大規模な人数での被験者による実験を行い、2005 年には HIV 感染防止のための新薬として米食品医薬品局 (FDA: Food and Drug Administration) に「新薬申請 (NDA: New Drug Application)」を行う予定である。このほか、ヘルペス (疱疹) など免疫低下時による口内感染に対処する薬品「ORMED」も研究開発が進められている。



同社はまた、国立衛生研究所 (NIH: National Institutes of Health) などの政府系研究機関や、世界保健機関 (WHO: World Health Organization)、ペンシルバニア大学、プリンストン大学 (Princeton University)、デューク大学 (Duke University) などの大学機関との共同研究も行っている。

< 企業小史 >

1989年、アン・マリー・コーナー氏（会長兼代表取締役）によって設立された。2001年10月に、バイロファーマ・インコーポレイテッド（ViroPharma Incorporated）で戦略分析ディレクターをつとめていたキース・ゴールドマン氏（Mr.Keith A.Goldan）を副会長兼最高財務責任者（CFO）に迎え入れた。

< 資本へのアクセス >

コーナー氏は、株式投資、助成金などによって、これまでに3,000万ドルの資金を調達した。1998年、エイズ防止のための殺菌剤開発促進のために設立された「殺菌剤開発提携（Alliance for Microbicide Development）」に対して「ロックフェラー財団（Rockefeller Foundation）」が寄付した7万5000ドルの基金によって、バイオシンはSAVVY臨床試験のための資金援助を受けた。また、「避妊薬の研究における産業協力協会（Consortium for Industrial Collaboration in Contraceptive Research）」に「ビル・アンド・メリンダ・ゲーツ財団（Bill and Melinda Gates Foundation）」が寄付した2,500万ドルからも資金援助を得て、SAVVYの臨床試験にかかる高額な費用をまかなった。

< 経営陣の経歴 >

会長兼CEOであるコーナー氏は、同社の資金調達や薬事規制、ビジネス開発などを含む、企業運営全般を監督している。英国のマンチェスター大学（Manchester University）で化学と生物で学士号をとった後、ペンシルバニア大学ワートン・スクール（Wharton School of the University of the Pennsylvania）でビジネスの修士号を取得した。

コーナー氏は1996年5月に設立されたフィラデルフィア地区の女性経営者を支援する「女性投資ネットワーク（WIN: Women's Investment Network、<http://www.winwomen.org/>）」の共同設立者でもある。女性経営者は、リスクが高いビジネスに対する財政支援や、アドバイスや相談が得られる人脈をつくるのがむずかしいほか、とくにスタートアップ時にはまとまった資金が必要で、こういった財政的な課題を解決するためWINを設立した。WINは現在、教育セミナーやネットワーキングの会合の開催、ビジネス指導や投資のリソースの紹介等の活動を行っており、経営者、マネジャー、サービス・プロフェッショナル、投資家などを含む600人以上の会員を有している。コーナー氏は、WINにおける活動以外に、ヘルスケア分野における中小企業の声を代弁する活動を行ったり、他のベンチャー企業が政府基金にアクセスできるよう積極的にサポートするなど、精力的に活動している。

2001年10月に同社に参画したゴールドマン氏は、現在、戦略計画、ビジネス開発、新製品企画、市場リサーチ、財政分析などを担当している。

<今後の展望など>

同社は、米国市場における殺菌剤の取引市場規模は8～10億ドルを見込み、また海外市場では20億ドルを超える市場規模になると見ている。コーナー氏によると、市場に将来性はあるが、同社の大きな課題は、研究開発に必要な資金調達であるという。

現在、米国内の主要な製薬会社は、ニュージャージー州、カリフォルニア州、マサチューセッツ州、ペンシルバニア州フィラデルフィア地区に集中している。新薬開発のための研究開発はコストがかかる上、新薬を製品化し市場に出すまで12～15年と長い期間を要するため、新薬開発を手がけるバイオテクノロジー関連のベンチャー起業への投資は危険度が高く、資金集めが困難だとコーナー氏は指摘している。バイオシンが本拠とするフィラデルフィア地区では、1999年度にNIHから5億ドルを超える助成金が支出され、その助成金総額は全米第4位であった。一方で、カリフォルニア州やマサチューセッツ州に比べ、フィラデルフィア地区はベンチャー企業向け支援金が少なく、バイオテクノロジー関連ベンチャー企業が失敗する率が高いという。同地区ではバイオテクノロジーに対する投資意欲が非常に低いため、コーナー氏は資金を得るために、ボストンやニューヨーク、西海岸まで奔走しなければならないという。

〔事例3〕ヨーク・テレコム (York Telecom Corp.)

本拠地	ニュージャージー州イートンタウン 81 Corbett Way, Eatontown, N.J.07724
設立日	1985年
業務内容	遠距離会議や遠距離学習のための設備導入・維持管理
代表取締役	ヨーク・ワン氏 (Mr. York Wang)
従業員数	100人 (2000年現在)
URL	http://www.yorktel.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • Social Security Administration's (SSA) FTS2000 Partners in Service Award 社会保障庁 (SSA: Social Security Administration) が2000年、同社経営者がプロフェッショナルな専門知識や才能を存分に使い、中小企業への機会拡大を促したとして表彰した。 • SBA Minority Small Business Advocate of the Year in New Jersey, 2000 SBAは2000年、ニュージャージー州において、マイノリティ出身者の経営を促進したとして表彰した。同社が連邦政府省庁の中でも最大の遠距離学習ネットワーク「インターアクティブ・ビデオ・テレトレーニング (IVT: Interactive Video Teletraining)」をSSAに導入する際、卓越したエンジニアリング、技術提供、低操業コストを示したことが特筆された。

< 主要ビジネス >

ヨーク・テレコム (York Telecom Corp.) は、サテライト、ISDN、ATM ネットワークなど民間および公共のチャネルを使い、音声・ビデオ・データによる遠距離会議や遠距離学習等さまざまなコミュニケーション手段の設計・設備導入・メンテナンス・人的サポートを行う。同社の売上高の80%は、連邦政府省庁からの直接契約、あるいは下請契約によるもので、国防省、エネルギー省、社会保障庁が中心である。また、優良企業 (Fortune 1000 など) とも取引を行っている。



< 企業小史 >

1985年、勤務していたベル研究所 (Bell Laboratories¹¹) からワン氏が独立し、AT&Tと契約ベースで仕事を行うようになったのが同社の始まりである。1990年の収益は37万ドルだったものの、1995年に790万ドル、1998年に1300万ドルとなり、1999年には1600万ドルと、ビジ

¹¹ 現在はルーセント・テクノロジー (Lucent Technologies) の関連研究所。

ネスは順調に成長した。

1997年、同社は社会保障庁（SSA：Social Security Administration）に遠距離学習ネットワークの「インターアクティブ・ビデオ・テレトレーニング（IVT: Interactive Video Teletraining）」を納入した。IVTシステムを利用することで、スタジオから衛星経由で音声および映像を送ることができる。さらに音声は、スタジオと教室の相互でやり取りできるようになっている。現在、全50州にあるSSAオフィスおよびプエルトリコにある教室800か所と、スタジオ5か所を結ぶ大規模ネットワークが構築されている。今後、教室はさらに60か所増える予定である。SSAはこのネットワーク導入で、生産コストを85%以上低下させることができたとしている。

1999年9月、ヨーク・テレコムは、復員軍人省（VA: Department of Veterans Affairs）と61万3000ドルの契約を行い、復員軍人省にビデオ会議のシステムを納入、社員トレーニング、設備のメンテナンスを行った。

2000年10月、マジ・ネットワークス社（Madge Networks）の子会社、マジ・ドット・コネクト社（Madge.connect）からビデオ・ネットワーキング事業を買収した。

2001年9月、新たにヨークフォース・テクニカル・サービシーズ（YorkForce Technical Services）部門を創設した。ヨークフォース・テクニカル・サービシーズでは、ITのインフラやケーブル、データ・ネットワークスなどビジュアル・コミュニケーション専門のフィールド・サポート、スタッフの派遣、常駐のエンジニア派遣などを行っている。

< 経営陣の経歴 >

代表取締役のヨーク・ワン氏は台湾生まれで、妻のリリーさん（Lilly Wang）は共同経営者兼人事課副課長である。ワン氏は台湾の大学（Chung-Yung College）で物理学を専攻した後、渡米した。カリフォルニア大学ロサンゼルス校（University of California at Los Angeles）で電気工学を学びつつ、カリフォルニア技術機関（California Institute of Technology）のジェット推進研究所（Jet Propulsion Laboratory）に勤務し、1976年には物理学で博士号を取得した。翌1977年にはニュー・ジャージー州に移住し、当時、AT&Tの関連研究所であったベル研究所に勤務した。1985年に独立し、AT&Tから契約ベースで仕事を請け負うようになった。

リリーさんも台湾出身で、米国でワン氏と出会い結婚した。リリーさんは大学で栄養学専攻だったが、コンピュータ・ソフトウェア開発に転向した。ワン氏は問題に対する解決方法を素早く見つけることに焦点をあてており、いつどこで何が起こったかについては関心を見せないため、リリーさんが社史を記録するなど、ワン氏の弱点をカバーしているという。

<連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況>

SBA のニュー・ジャージー事務所(New Jersey District Office of the Small Business Administration)で、会社の信用度を上げるための指導を受けている。また、経営者のワン氏がマイノリティ出身であることから、SBA の 8 (a) ビジネス開発プログラムの認可を受けている。

<今後の展望など>

現在、米国大企業の 5 ~ 7 % (1999 年現在) がビデオ会議用システムを利用しており、同社は、これら大企業はこのようなビデオ会議用システムを引き続き活用するとみている。さらに、技術革新でコストが大幅に低下しており、たとえばビデオ会議用のコンピュータ、カメラ、オーディオのパッケージ販売価格は、1980 年には 23 万ドルしたものが、6,000 ~ 1 万ドル程度までに低下している。このため、ビデオ会議用のシステムを購入する企業や政府省庁は増えるだろうと期待している。

また、ネットワークのグローバル化が進んでいることから、ヨークと同様、遠距離会議や遠距離学習のための設備導入・維持管理を行う世界各国の企業と提携を結び、「ビジュアル・コミュニケーションズ・ワールドワイド・アライアンス(Visual Communications Worldwide Alliance)」という協力関係づくりを目指している。2001 年 6 月に、英国・バーミンガムのビデオ Conferencing ・ワールドワイド社 (Videoconferencing Worldwide)、同じく 2001 年 9 月にはスイスに本拠地を置くリコス AG 社 (RECOS AG) がこのアライアンスに参加している。ヨーク・テレコムは、将来的には世界の主要 5 か所に中継を行う企業をおき、顧客対応することを計画している。

〔事例4〕ライオフラス・エンタープライズ (Riojas Enterprises, Inc.)

本拠地	カンザス州カンザス・シティ 10 E. Cambridge Circle drive, Suite 120, Kansas City, K.S. 66103
設立日	1988年7月
業務内容	人材派遣、記録管理、倉庫貸し出し、セキュリティ
代表取締役	カルロス・ライオフラス氏 (Mr. Carlos Riojas, 会長兼オーナー)
従業員数	350人以上 (2001年現在)
URL	http://www.riojas-able.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • SBA Person of the Year in Kansas City District, 01 SBAが2001年、同社の収益、従業員数ともに増加しており、逆境にうまく対応しているほか、地域活動に貢献しているとして、ライオフラス氏に栄誉賞を授与した。 • <i>Hispanic Business</i> magazine's top 100 hispanic-owned companies, 01, and top 500 hispanic-owned companies, 99,00 ヒスパニック・ビジネス誌が1999および2000年において、経営者がヒスパニック系の経営者で成功している企業の全国トップ500に入り、2001年においては、トップ100に入るとして同社を選出した。 • <i>Ingram Magazine's</i> Corporate Report 100 for 2000, Kansas City's Fastest Companies カンザス・シティのイングラム誌 (http://www.ingramsonline.com) が2000年において、カンザス・シティでもっとも急成長を遂げた企業トップ100として同社を選出した。 • No.2 on <i>The Business Journal of Kansas City's</i> 2000 list of the Top 25 area Minority-Owned Businesses, 00 カンザス・シティのビジネス・ジャーナル誌 (http://www.bizjournals.com/kansascity/) が2000年において、マイノリティ出身者経営の企業で成長している優良会社として第2位に選出した。 • Kansas Department of Commerce and Housing's Kansas Minority-Owned Business of the Year Award, 99 カンザス州商業住宅局が1999年において、マイノリティ出身者経営によるもっとも優良な企業として同社に栄誉章を与えた。 • Maryland Hispanic Chamber of Commerce's the Employer of the Year, 99 メリーランド州ヒスパニック商工会議所 (http://www.usbcc.com) が1999年において、ライオフラス氏を最も優良な雇用主として表彰した。

< 主要ビジネス >

ライオフラス・エンタープライズ (Riojas Enterprises, Inc.) の主要ビジネスは、 クライアント

企業へのフルタイムおよびパートタイムの人材を紹介する人材派遣業、紙による記録やデジタル化された記録の管理、倉庫貸出し、セキュリティの4つである。このほか、電話調査やマーケティング、スペイン語などの通訳・翻訳、商品の市場リサーチなども行っている。



カンザス・シティの本社に加え、12の支社がある。支社は、カンザス州ウィチタ、同アチソン、同フォート・リーベンワース、ミズーリ州セントルイス、同インディペンデンス、メリーランド州バルチモア、ペンシルバニア州フィラデルフィア、イリノイ州シカゴ、アラバマ州バーミングム、ネブラスカ州オマハ、ワシントン D.C.に置かれている。

< 企業小史 >

1988年7月、故アナ・ライオフアス氏 (Ms. Ana Riojas) が、「エーブル・テンポラリー・サービシーズ社 (Able Temporary Services Inc.)」として設立した。活発な地域活動家だったことが災いし、アナさんは連邦政府関連の職を失いかけていたため、自らビジネスを起こそうと考えたことが同社設立のきっかけであった。また、米国でマイノリティであるヒスパニック系の人々が仕事に就く手助けをしたいとの願いもあった。そこでアナさんは、図書館でビジネスのハウツー本を借りて起業について独習し、従業員4人を雇い、アナさんの個人貯金2万5000ドルを創業資金として、事業を開始した。1年後には、パートタイムの人材派遣だけでなく、トレーニング・プログラムも提供するようになり、企業規模も拡大した。

1991年にSBAのマイノリティ支援のプログラム「8(a) ビジネス開発プログラム」に認定されたことから、連邦政府と契約を交わせるようになった。同社は、1992年に、社名をエーブル・テンポラリー・サービシーズ社からライオフアス・エンタープライズに変更した。その同じ年の1992年には、イングラム (Ingram) のカンザス・シティで急成長している企業の第29位に上げられ、以来毎年、カンザス・シティで急成長中のトップ100社に入っている。1996年には社会保障庁 (SSA) と年間契約を交わし、以降、毎年契約を更新している。

1989年7月、アナさんの息子カルロス・ライオフアス氏が同社に入社した。ライオフアス氏によると、彼の入社当時は、ライオフアス・エンタープライズの顧客である中小企業の倒産・破産が相次ぎ、同社は財政的困難に陥った。そこで、既存顧客や取引を行う予定の企業に対するクレジット (信用) のチェック機能を強化し、支払能力のない企業とは取引を行わないようにしたという。アナさんが1997年に事故死したため、ライオフアス氏がその後の経営を引き継いでいる。

アナさんが亡くなったことによる相続税の支払いでライオフアス・エンタープライズは経営困

難に陥ったが、順調な受注に支えられ、事業を引続き積極的に拡大したことで、財政難を乗り越えることができた。さらに、1999年、SSAのボルチモア・オペレーション・センターとの新規契約を取り付けたことで、従業員225人を新規雇用し、メリーランド州ボルチモアに支社を設立した。この契約は5年強で3,500万ドル以上となった。2001年現在は、正社員350人強、契約社員やパートタイム社員まで含めると、およそ1,000人のスタッフを抱えている。

< 資本へのアクセス >

1990年代前半に、SBAから4万ドル、後に2万5000ドルのローンを受けた。ライオファス氏によると、最近まで、マイノリティであるがゆえに、銀行などからローンを借りる場合に、通常なら提出しなくてもよいような書類まで提出しなければならないなど、資金繰りには困難が伴った、と語っている。

< 経営陣の経歴 >

ライオファス氏は、オレゴン州にある父親の自動販売機ビジネスを手伝っており、1989年7月にライオファス・エンタープライズに入社する前は、父親が経営する別会社に従事していた。経営管理の厳しさを学ぶようにとのアナさんの配慮から、ライオファス氏は入社当時、1時間5.50ドルの給料で、倉庫の荷解きの仕事からはじめることとなった。後に正社員となり、連邦政府助成金申請のコーディネーターをつとめ、アナさんが亡くなる当時は副社長となっていた。

< 連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況 >

同社は1991年10月にSBAのマイノリティ経営者を支援する「8(a)ビジネス開発プログラム」に認可され、アナさんが亡くなる前の9年間、このプログラムに参加していた。現在はすでにそのプログラムを修了している。

< 今後の展望など >

ライオファス氏によると、事業の成功の秘訣は、地理的な事業の拡大、顧客サービス強化、そして従業員の忠誠心によるものだということである。従業員に敬意を持って接し、従業員の能力と努力に見合った給料を払っており、また優秀な従業員には会長賞を与えているという。こうしたライオファス氏に対し、従業員も忠誠心をもって働いてくれるという。また、人材派遣業においては顧客との密接なコミュニケーションが欠かせないため、もし顧客が示す条件にあった人材が手当てできない場合は人材を派遣しないなど、顧客に対しても誠意を示している。ライオファス氏は、人材派遣事業を行う上で、働く人々に質の良い雇用条件を与える、という母のポリシーを常に念頭においているという。

同社の収益は、SSA や米陸軍、環境保護庁など連邦政府省庁との契約が大部分を占める。また、スプリント（Sprint）、コカ・コーラ（Coca Cola）やハネウエル（Honeywell）といった大企業とも取引を行っている。ライオファス氏は、政府も民間企業と同様であると考えているため、一般的な政府の基準から見るとやや高額な見積もりを行っているが、その分、質の良いサービスを提供することを目指している。

ライオファス氏は地域活動にも力を入れている。同社はこれまでに米赤十字、グレーター・カンザス・シティのヒスパニック商工会議所（Hispanic Chamber of Commerce of Greater Kansas City）など 25 グループに寄付を行っている。

〔事例5〕 セントリー・ペイント・テクノロジー（Sentry Paint Technologies）

本拠地	ペンシルバニア州ダービー 237 Mill St. Darby P.A. 19023
設立日	1949年
業務内容	メタルにコーティングする塗料の製造
代表取締役	ベンジャミン・ブレスクマン氏（Mr. Benjamin Breskman, 会長兼代表取締役）
従業員数	23人（2001年現在）
URL	なし
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • SBA Phoenix National Awards, 01 <p>SBAが2001年、ハリケーンによる自然災害で多大な損害を被ったものの、その後企業を立ち直らせたとして、ブレスクマン氏のリーダーシップを称えた。</p>

< 主要ビジネス >

セントリー・ペイント・テクノロジー（Sentry Paint Technologies）は、農業用器具や車両などのメタル上に塗る塗料を製造している。顧客数は、ゼネラル・モーターズ社（GM: General Motors Corp.）、建設用機械製造メーカーのジョン・ディア社（John Deere & Co.）、米国最大手の文具専門店チェーンであるホーム・デポ社（Home Depot Inc.）などを含む約50社である。ジョン・ディア社は同社の緑色の塗料を建設機械に使用、ホーム・デポ社は店舗に同社のオレンジ色の塗料を使用している。タンクなど軍事関連用品の塗料を調査し認可する権限を持つ米陸軍リサーチ研究所（U.S. Army Research Laboratory）も、国防総省が使う車両や軍需品などに対するコーティング・システムとして、同社製品を耐用性に富み、かつ、環境保護の規制も遵守しているとして認可している。

< 企業小史 >

同社は、代表取締役のベンジャミン・ブレスクマン氏の父、ジョセフ・ブレスクマン氏（Mr. Joseph S. Breskman）によって、1949年に設立された。ジョセフ・ブレスクマン氏は現在、同社の会長に退き、フロリダ州パーム・ビーチに在住している。

1999年9月、ハリケーン・フロイド号が、同社のあるペンシルバニア州ダービーを含む東海岸10州を襲った。ベンジャミン・ブレスクマン氏は9月16日、工場長の呼び出しにより午前6時に駆けつけ、長靴姿で災害に備えたという。しかし、社屋は予想を上回る17インチ（約

43 センチ)の浸水となり、落石や落木で電気、水道、電話などすべてのライフラインが止まり、コンピュータに蓄積されていた記録が失われ、総額 270 万ドルもの被害を受けた。このため、災害保険金と SBA の災害ローンを申請し、事業建て直しを図った。ブレスクマン氏によると、ハリケーン災害前は、ダービーの工場だけで年間 600 万ドルを売り上げていたという。

災害から 3 か月後、ダービー工場では再び塗料の生産をはじめた。また、ダービー工場が完全復旧するまでの間、同社は、インディアナ州にある子会社のワバッシュ・プロダクツ社(Wabash Products Co.)とワバッシュ・パウダー・コーティングズ社(Wabash Powder Coatings)の工場、および、ブレスクマン氏の兄(弟)が経営する別会社ジー・テクノロジーズ社(Z-Technologies)の工場の協力を得て、生産活動を行った。これにより、顧客からの注文に十分に対応できる操業体制をとることができた。災害から 1 年 3 か月後、ダービー工場は完全に復旧した。また、ワバッシュ・プロダクツ社は災害後、売却された。

< 資本へのアクセス >

同社はハリケーンで被害を受けた後、災害保険 170 万ドルを得、SBA からは災害ローン 90 万 9000 ドルを借り受けた。これらは事業建て直しには十分ではなかったものの、研究所の再建と資材購入に当てることができた。ローンの利息は 4%であり、2001 年の段階でこの災害ローンの 4 分の 1 を支払済みである。

< 経営陣の経歴 >

ブレスクマン氏はボストン大学(Boston University)を卒業後、父が設立した同社を引き継いだ。

< 連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況 >

上記の SBA 災害ローンを利用している。

< 今後の展望など >

災害後にすばやく事業を立て直すことができたのは、従業員が数ヶ月にわたって週末を問わず毎日 16~17 時間働いてくれたおかげであると、ブレスクマン氏は語っている。従業員は 2 チームにわかれ、1 チームはダービー工場で片付けを行い、操業可能な状態にし、別のチームは他工場へ赴き、勝手の違う場所での塗料製造を行った。従業員は長期間にわたって勤務している人ばかりで、被害にあったからといって「これで会社が終わりだ」とは思いたくない、という思いがあったという。現在の従業員は、当時のままである。また、今回の被害においては、サプライヤーの企業が、義務的にではなく、それ以上の支援をしてくれたとブレスクマン氏は

述べている。被害のあった翌日にこれからどうすればよいかフレスクマン氏が途方にくれていたとき、サプライヤーのペニンシュラ・プロイマーズ社 (Peninsula Ploymers, Inc.) は「いま何を必要としているのかわからないが、君たちが完全復旧するまで、サプライを続ける」と励ましてくれたという。フレスクマン氏は、塗料事業においてはビジネス関係を大切にしなければならないと常々思っていたが、今回のことでこれが証明されたとしている。

〔事例6〕ロジス・テク (Logis-Tech, Inc.)

本拠地	バージニア州アレキサンドリア 5775 Barclay Drive, Suite 4, Alexandria, V.A. 22315
設立日	1987年
業務内容	航空機などを含む物資の保管と腐食防止事業、資産管理事業、および、研究・分析、システム・エンジニアリングなどの特別事業
代表取締役	ローランド・バーグ氏 (Mr. Roland E. Berg、会長兼代表取締役)
従業員数	150人
URL	http://www.logis-tech.com/
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • SBA 2001 Tibbetts Award <p>SBA が 2001 年、SBA など連邦政府省庁 10 機関で実施されている「中小企業革新研究 (SBIR: Small Business Innovation Research)」の支援対象事業者として、同社の共同研究における業績が秀でており、革新技術が米経済界にインパクトを与えたとして同社を表彰した。</p>

< 主要ビジネス >

ロジス・テク (Logis-Tech, Inc.) は主に、軍需、民間市場向けに、航空機などを含む物資の保管と腐食防止事業、資産管理事業、特別事業の 3 事業を行っている。

航空機などを含む物資の保管と腐食防止事業として、同社は「環境安定化システム (ESS: Environment Stabilization Systems)」を開発した。同社は 12 年以上にわたって、SBA を含む連邦政府省庁 10 機関が実施する「中小企業革新研究 (SBIR: Small Business Innovation Research)」プログラムに参加している。この一環として、航空機を管理・保管する上で、腐食を防ぎ湿度を低くすることでコスト削減を図るというコンセプトを提案、その後、ESS という革新的な保管技術を開発した。2001 年現在では、ESS は米国 41 州、海外 10 地域を合わせて約 600 か所で利用されている。このシステムで、軍用機器などにかかるメンテナンス費用など何十億ドルにもものぼる費用の削減につながっているという。



資産管理事業としては、世界中どこでもインターネットを使って在庫状況を確認できる「自動在庫保管・管理システム (AIMMS: Automated Inventory and Maintenance Management System)」をセントロニクス社 (Centronix, Inc.¹²) と共同開発した。これで、在庫管理などにかかる人件

¹² 本社はニュージャージー州モントビル (Montville)。オープンな制御ネットワークの標準となる LonWorks プラットフォームを開発したエシュロン社 (Echelon Corporation) の独立系デベロッパー。www.centronix.com

費が削減できるという。

特別事業は、研究・分析、システム・エンジニアリング、プログラム管理、情報リソース管理などである。

顧客は、米陸軍、海軍、空軍のほか、スミソニアン・インスタテュート (Smithsonian Institute)、ボウイング社 (Boeing)、ボルボ社 (Volvo) などである。

< 企業小史 >

同社は、バーグ氏が 1987 年に、革新的なロジスティクス・エンジニアリング (logistics engineering) の商品・サービスを提供することを目的に創設した。同社はバージニア州アレキサンドリアに拠点を置き、国際的に事業を展開、負債のない中小企業に成長した。同社は 1991 年、海軍航空システム司令部 (NAVAIR) スポンサーの「中小企業革新研究プログラム (SBIR)」の支援事業対象者に認可された。以来、11 年間強、このプログラムに参加している。2001 年の収益は約 2,000 万ドルである。

< 資本へのアクセス >

SBA を含む連邦政府省庁 10 機関が実施する「中小企業革新研究 (SBIR)」プログラムに参加しており、このプログラムによって、連邦政府から年間 10 億ドルの研究開発費を得ている。

< 経営陣の経歴 >

バーグ氏は、もともと、国防次官事務局 (Office of the Assistant Secretary of Defense for Acquisition and Logistics) でメンテナンス・ポリシー・ディレクター (Director of Maintenance Policy) として勤務していた。また、シニア・エグゼクティブ・サービス (SES: Senior Executive Service) のメンバーとして、国防総省のメンテナンス・ポリシーの開発・実行を任されていた。バーグ氏は約 35 年間の勤務後、公共セクターを去り、1987 年には、これまでの経験とネットワークを基に、かねてからの夢であった自身のビジネスを立ち上げた。バーグ氏は、公共、民間ともにロジスティクス技術が必要とされているとの考えから、革新的なエンジニアリングの製品とサービスを提供することを目的に同社を設立した。

< 連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況 >

上記のとおり、「中小企業革新研究 (SBIR)」プログラムに参加している。

< 今後の展望など >

主な顧客は米連邦政府の海軍、空軍、陸軍である。1998年9月には、米州軍（National Guard Bureau）と102万4,000ドルの契約を結び、軍事施設に湿度維持プログラムを納入した。また、2001年8月には海軍と2,000万ドルの契約を結び、2003年8月までに軍事施設に湿度維持プログラムを導入することとなっている。2002年3月には、連邦調達庁（GSA：General Services Administration）との50万ドルの契約を得た。

〔事例7〕エンテグリティ・ソリューションズ（Entegriy Solutions Corp.）

本拠地	カリフォルニア州サンノゼ 2077 Gateway Place, Suite 200, San Jose, C.A. 95110
設立日	1996年6月
業務内容	電子商取引等のセキュリティ・ソフトウェア提供とコンサルティング
代表取締役	デビッド・マーティン氏（Mr. David N. Martin, 会長兼社長兼代表取締役）
従業員数	210人（2001年現在）
URL	http://www2.entegriy.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • <i>UPSIDE</i> magazine Hot 100 company in the Security category, 2001 アップサイド誌（http://www.upside.com）が2001年、全国の企業の技術開発面、製品・サービスに対する顧客の満足度、財政面、産業界における協力度、企業管理といった点で優れた800社を候補として選出、そのうち、トップ100社を選んだ。 • <i>WebSpace Magazine's</i> Top 50 Web Technology Companies of 2001 英国のウェブスペース・マガジン誌が2001年においてもっとも重要で影響力のあったインターネット技術企業のトップ50社を選出した。同社のほかに、サン・マイクロシステムズ（Sun Microsystems）、マイクロソフト（Microsoft）、オラクル（Oracle）、ヒューレット・パカード（Hewlett Packard）など有名大企業が選ばれている。

<主要ビジネス>

エンテグリティ・ソリューションズ（Entegriy Solutions Corp.）は、企業がインターネットを介して電子商取引を行う上でのセキュリティ・ソフトウェアの提供と、コンサルティング・サービスを行っている。主な商品は「アシュアアクセス（AssureAccess）」で、インターネット上でのセキュアかつ迅速な業務遂行をサポートする、アクセス・マネージメント・ソリューション（access management solution）である。企業はアシュアアクセスを利用することで、顧客やサプライヤー、提携会社別に個別対応できるほか、ホームページ利用者の情報・秘密を厳守し、企業内情報へのユーザー別アクセス・コントロールも可能となる。アシュアアクセスは、2001年、セキュリティ専門雑誌の「SC マガジン（*SC Magazine*）」で優良な製品として称され、「SC年間賞（SC Annual Awards）」を受けた。

主な顧客は、コンピュータ・メーカーのコンパック（Compaq）、通信関連機器販売などを手がけるマーキュリー・コミュニケーションズ（Mercury Communications）、大手コンサルティング会社のKPMGやアンダーセン・コンサルティング（Andersen Consulting）、英国ハンブシャーに本拠を置く、雇用サービス・プロバイダであるホッグ・ロビンソン（Hogg Robinson）など

で、米優良企業（Fortune 2000 など）の約 200 社と取引を行っている。

< 企業小史 >

1996 年 6 月、デビッド・マーティン氏により、カリフォルニア州サンノゼで設立された。セールス、サービス、管理などは本社のカリフォルニア州サンノゼで行っており、マサチューセッツ州マールボロウ、メリーランド州コロンビア、ニューハンプシャー州、ニューヨーク州の支社で研究開発にあっている。欧州にも事業展開しており、英国ロンドンに欧州の本拠地を置いている。同社は買収を続けて急速に成長しており、2000 年 6 月には、マールボロウに本拠地を置くグラディエント・テクノロジーズ社（Gradient Technologies Inc.）を買収した。

< 資本へのアクセス >

投資家による投資を受けている。主な投資家は、ドレイパー・フィッシャー・アソシエーツ（Draper Fisher Associates）、インターネット・キャピタル・グループ（Internet Capital Group）、コンバージェンス・パートナーズ（Convergence Partners）、トムソン・CSF・ベンチャーズ（Thomson-CSF Ventures）、ロイターズ（Reuters）、AOL タイム・ワーナー（AOL Time Warner）などである。

< 経営陣の経歴 >

マーティン氏はプリンストン大学を卒業後、1974 年から 1989 年にかけて、ナショナル・セミコンダクター社（National Semiconductor）のインフォメーション・セキュリティ・グループ（Information Security Group）の取締役、副社長などを歴任、続いてナショナル・アドバンスド・システムズ社（National Advanced Systems）の子会社（後に日立データ・システムズ社（Hitachi Data Systems））の会長兼社長兼代表取締役をつとめた。その後、CEO・アソシエーツ（CEO Associates）で代表取締役をつとめ、情報技術（IT）関連企業の代表取締役やマネジャーらにビジネス戦略のアドバイスを行っていた。マーティン氏は 25 年間におよぶビジネス・リーダーとしての経験を生かし、1996 年 6 月、同社を設立した。

< 今後の展望など >

大手調査会社のガートナー・グループ（Gartner Group）によると、インターネットによるビジネス対ビジネスの電子商取引市場は 2004 年までに 7 兆ドルを超えるという。世界経済における取引がオンライン中心の電子商取引の時代に移行する際、電子商取引の安全性が最優先課題として求められることを認識し、同社はセキュリティ・ソフトウェアとコンサルティング・サービス提供に焦点を当てて、ビジネスを展開している。同社はこのインターネットにおけるセキュリティ分野において、すでに AOL、ブリティッシュ・テレコム（British Telecommunications）

コンパック (Compaq)、IBM、ペン・ステート (Penn State) などを含む、200 社を超える企業と取引を行っている。

〔事例8〕 サードテク (3rdTech Inc.)

本拠地	ノース・カロライナ州チャペル・ヒル 119 E. Franklin St., 3 rd Floor, Chapel Hill, N.C. 27514
設立日	1999 年
業務内容	企業経営、研究開発の商品化、マーケティングなどのコンサルティング
代表取締役	ニック・イングランド (Mr. Nick England、会長兼代表取締役)
従業員数	12 人
URL	http://www.3rdtech.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> ● R&D 100 Award Winner for 2001 <p>R&D マガジン誌 (<i>R&D Magazine</i>, http://www.rdmag.com) が 2001 年、サードテク社の「ナノマニピュレーターDP-100・ビジュアルイゼーション (NanoManipulator DP-100 Visualization)」をその重要性、ユニークさ、有効性において、世界でも優秀な 100 製品の一つとして選出した。</p>

< 主要ビジネス >

サードテク (3rdTech Inc.) は、ベンチャー企業の設立・育成を支援するインキュベーター企業である。スタートアップ企業の組織化、大学における研究開発のライセンス取得、スタートアップ企業への初期投資およびオフィススペース提供、プロトタイプ開発および製品開発、マーケティングおよび販売ノウハウ、販路開拓や提携先開拓コンサルティング・サービスとして提供している。同社はノース・カロライナ大学 (University of North Carolina) の正面に位置しており、同大学の最新技術を最先端商品へと技術移転するサポートも行っている¹³。具体的には、ベンチャー企業を組織化し、大学研究室で開発された技術のライセンスを獲得し、ベンチャー企業に資本金とオフィス・スペースを提供し、試験商品の開発やマーケティングを指導、商品流通のルートやパートナーシップも開発する。



同社の主要な製品として、ナノマニピュレーターDP-100・ビジュアルイゼーション (NanoManipulator DP-100 Visualization) がある。この製品と 3 次元コンピュータ・グラフィックスを内蔵したパソコンとスキニング・プローブ・マイクロスコプ (SPM: scanning probe microscope) を統合したシステムを使用することで、微生物やウイルスなどナノメートルの世界を 3 次元的に観察し、操作することができる。このため、物理学やバイオケミストリー、ナ

¹³ ノース・カロライナ大は、コンピュータ・グラフィックスや仮想環境研究、医療画像分析、ネットワーキング、ハードウェア・システム設計において国際的にその業績を認められている。

ノスケールのマイクロマシンである NEMS (Nano-Electro Mechanical Systems)、ゲノムの研究を行うゲノミクス (genomics) などにおける研究開発に理想的なシステムであるという。この製品の基礎技術開発は、もともとはノース・カロライナ大学のコンピュータ・サイエンスと物理学の両学科で 1992 年から技術開発が行われていた。大学側は研究を続けて技術を改善し、ベンチャー企業はその技術をソフトウェア、ハードウェア・エンジニアリングを通して製品に結び付けていく。大学側にとっては、保持している特許を企業にライセンスすることでロイヤルティを得ることができるほか、開発した技術が消費者に広く普及するというメリットがある。

< 企業小史 >

サードテク社は 1999 年、CDAT 社という社名で設立された。イングランド会長は、大学等の研究所で生まれた革新技术を幅広い分野で利用してもらうため、基礎技術を商品化することができる企業をつくり上げることを目標にして同社を設立した、と述べている。

2000 年 6 月以降、ノース・カロライナ大学からライセンス取得した技術をもとに、デルタスフェア社 (DeltaSphere Inc.)、ハイボール・トラッカー社 (HiBall Tracker Inc.)、ナノマニピュレーター社 (NanoManipulator Inc.)、モーフォミクス社 (Morphormix Inc.) の 4 社を設立する支援を行ってきた。デルタスフェア社は 3D スキャナーを開発、ハイボール・トラッカー社はトラッカーやシュミレーションやバーチャル・リアリティのアプリケーションを構築、ナノマニピュレーター社はナノ・テクノロジーにおける研究開発のためのソフトウェアを開発、モーフォミクス社は手術や放射線治療のプランニングにおける医療イメージ・ツールの開発を行っているベンチャー企業である。

< 経営陣の経歴 >

イングランド氏はハイテク・ベンチャー企業の設立や、ハードウェア、ソフトウェア商品の開発に関する 25 年の経験がある。ノース・キャロライナ大学院生時代に設計したプログラム可能なラスタ・ディスプレイ用プロセッサ技術をもとに、1978 年にはアイコンス・グラフィックス・システムズ社 (Ikonas Graphics Systems) を設立した。イングランド氏はコンピュータ・グラフィックス業界のパイオニアで、後にサン・マイクロシステムズ社 (Sun Microsystems) に買収されたトランセプト・システムズ社 (Trancept Systems) を設立した。また、サードテク社設立前までは、同大学のコンピュータ・サイエンス学科の教授を 6 年間つとめていた。

< 今後の展望など >

イングランド氏は、ノース・カロライナ大学の科学者は歴代、新技术を創造してきており、こういった大学の技術をビジネスにつなげていくことを同社の使命であると考えているという。

〔事例9〕 ブリストル・テクノロジー（Bristol Technology Inc.）

本拠地	コネティカット州ダンバリー 39 Old Ridgebury Road, Danbury, C.T. 06810
設立日	1991年
業務内容	企業向けソフトウェア開発
代表取締役	キース・ブラックウエル氏（Mr. Keith Blackwell、会長兼代表取締役）
従業員数	100人以下
資本金額	200万ドル
URL	http://www.bristol.com
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> 2000 Gold Connecticut Innovation Award コネティカット州のコネティカット・イノベーションズ（Connecticut Innovations, http://www.ctinnovations.com）は2000年、ブリストル・テクノロジー社のケノシア・グループが販売するソフトウェア「データアルケミー（DataAlchemy）」が、画期的なイノベーションであるとしてゴールド賞を与えた。

< 主要ビジネス >

ブリストル・テクノロジー（Bristol Technology Inc.）の主要ビジネスは、企業向けのさまざまなソフトウェア開発および販売である。オランダとインドに海外オフィスを持ち、米国本社には、ブリストル（Bristol）、ケノシア（Kenoshia）、クロス・プラットフォーム（Cross-Platform）の3事業部門がある。



ブリストルは「トランザクションビジョン（TransactionVision）」という名前のソフトウェア・ソリューションを販売している。これは2000年に開発された、銀行や保険、製造、小売業者をターゲットとするソリューションで、コンピュータ・ネットワークを介した個々の取引情報の記録・取引状況のモニターおよび分析、データ復旧などの機能を提供するものである。このソリューションを利用することで、取引を管理、また業務プロセスを効率化することができる。この製品はすでに、ドレスナー銀行（Dresdner Bank）やベルリン銀行（Bank of Berlin）、デポジトリリー・トラスト・アンド・クリアリング・コーポレーション社（Depository Trust & Clearing Corporation）で利用されている。

ケノシアは1998年に設立され、「データアルケミー（DataAlchemy）」というソフトウェアを販売している。データアルケミーは、スキャナーで読み取られた商品コードをもとに消費者の購買行動を分析するソフトウェアである。このソフトウェアを活用することで、販売業者や製造

メーカーは、消費者がどのような商品を店頭で購入しているのか、どの地域で何が売れ筋のかななどを調査・分析することができる。ケノシアは、このデータアルケミーを、ハインツ・フロズン・フード社 (Heinz Frozen Foods)、サン・メイド・グロウアーズ社 (Sun-Maid Growers Inc.)、グレート・ブランドズ・オブ・ヨーロッパ社 (Great Brands of Europe Inc.) などにすでに納入している。ケノシアは、このソフトウェアのライセンス料やソフトウェアのアップグレード、年間システム・サポート料などで利益を得ている。

クロス・プラットフォームは、ブリストル・テクノロジー社が 1990 年代から行っている事業をそのまま受け継いでいる。主な商品は「Wind/U」である。これは、マイクロソフト社 (Microsoft) の Windows 上で動くアプリケーションを、UNIX、Linux および OS/390 に移植するためのクロス・プラットフォーム製品である。IBM、ルーセント社 (Lucent)、オラクル社 (Oracle)、ヒューレット・パッカード社 (Hewlett-Packard) などが、この Wind/U を使用している。

< 企業小史 >

1991 年、キース・ブラックウエル氏 (Cofounder, CEO and Chairman) とケン・ブラックウエル氏 (Ken Blackwell, Cofounder, Chief Technical Officer) によって設立された。同社は 1990 年代を通して、マイクロソフト社 (Microsoft) の Windows をはじめ、さまざまなプラットフォームで利用可能なソフトウェア・ソリューションを開発・提供してきた。1992 年 1 月から、開発したソフトウェア・ソリューションの販売を開始し、その年にすでに収益を上げることができた。

1993 年には、コネティカット州に本拠地を置く技術関連企業の中でもっとも高い収益を上げた。1997 年、ソフト・レター社 (Soft-Letter) の「ソフト・レター 100 (Soft-Letter 100)」とソフトウェア・マガジン (Software magazine) の「97 ソフトウェア 500 (1997 Software 500)」によって、「収益が高かったソフトウェア会社」として取り上げられた。また、「コネティカット・テクノロジー協議会 (Connecticut Technology Council, <http://www.ct.org>)」とデロイト・トウシュ・LLP 社 (Deloitte & Touche LLP, <http://www.deloitte.com>) は、同社を「コネティカット・ファースト・50 (Connecticut Fast 50)」に挙げた。さらに同年、米国における非公開企業の中で急成長している 500 社を取り上げている「インク 500 (Inc.500, <http://www.inc.com/inc500>)」というリストの中で、ブリストル・テクノロジーが急成長している企業の一つとして取り上げられた。

1998 年、ケノシア・グループが設立された。ブラックウエル氏はその社名について、出勤途中に通った「ケノシア通り」にちなんで付けたと述べ、その理由について「社名そのものはさして意味がなく、企業が行う業務から社名が意味を成すような名前を付けたかった」ためであるという。

1999年には、コネティカット・イノベーションズ社（Connecticut Innovations Inc.）が同社ソフトウェアの成長を見越し、50万ドルの投資を行ったことで、資本金額は200万ドルとなった。2000年には、ブリストル・グループを設立した。

< 経営陣の経歴 >

ブラックウエル氏はバンダービルト大学（Vanderbilt University）で化学工学を専攻後、トゥレイン大学（Tulane University）でビジネスの修士号（MBA）を取得した。その後、サロモン社（Salomon Inc.）でニュー・ビジネス開発を手がけたほか、W.R.グレース社（W.R.Grace）でファイナンシャル・アナリストをつとめ、また、インターナショナル・ペーパー社（International Paper）ではプロセス・エンジニアとして勤務した。そして、1991年にブリストル・テクノロジー社を設立した。ブラックウエル氏は、企業向けに情報提供を行いコネティカット州への技術関連企業誘致を促進する「コネティカット・テクノロジー協議会（CTC: Connecticut Technology Council, <http://www.ct.org>）」のメンバーであり、同州にコンピュータ関連企業（e-business）を誘致するための環境づくりを目的としたCTCの支部「eBizCT」の理事もつとめている。

< 今後の展望など >

ブリストル・テクノロジー社は、社屋内にゲームルームを設けたり、金曜日にバスケットボールのゲームを行ったり、祝日にはピクニックやパーティー、スキー旅行を行うなど、カジュアルで自由なオフィスの雰囲気づくりを心がけており、従業員に前向きで、何でもやれるという大きな考え方をしてもらうように努力しているという。

ケノシアでは、製造、小売業だけでなく、今後は薬品、アパレル業界向けのソフトウェア開発を行うことを計画している。

〔事例 10〕 オーシャン・옵ティクス (Ocean Optics, Inc.)

本拠地	フロリダ州デューンディン 380 Main St. Dunedin, F.L. 34698
設立日	1989 年
業務内容	エレクトロ・옵ティクスの技術開発とハードウェア提供
代表取締役	マイケル・J・モリス氏 (Mr. Michael J. Morris)
従業員数	100 人強 (2001 年 1 月現在)
URL	http://www.oceanoptics.com/
受賞した賞とその理由	<ul style="list-style-type: none"> • The Photonics Circle of Excellence Awards, 2000 同社の商品「パーム・スペック・スペクトロフォトミーター (Palm-SPEC Spectrophotometer)」が 2000 年、限界に挑戦した新製品開発として、ローリン出版社 (Laurin Publishing Co. 、 http://www.photonics.com) が表彰した。 • <i>Laser Focus World</i> Commercial Technology Achievement Awards, Finalist, 2001 同社の商品「USB2000・ミニチュア・ファイバー・옵ティック・スペクトロミーター (USB2000 Miniature Fiber Optic Spectrometer)」が 2001 年、レーザー・フォーカス・ワールド誌 (<i>Laser Focus World</i>, http://lfw.pennnet.com/home.cfm) 技術賞の最終候補に挙げられた。 • <i>Laboratory Equipment</i> Reader Choice Awards, 2000 同社の商品「CHEM2000・スペクトロフォトミーター (CHEM2000 Spectrophotometer)」が 2000 年、ラボラトリー・イクイップメント誌 (<i>Laboratory Equipment</i>, http://www.labequipmag.com/scripts/default.asp) の読者賞に選ばれた。 • <i>Laser and Optronics</i> Technology Awards, 99 同社の商品「CHEM2000-UV-VIS・スペクトロフォトミーター (CHEM2000-UV-VIS Spectrophotometer)」が 1999 年、レーザー・アンド・オプトロニクス誌の技術賞に選出された。 • <i>R&D Magazine's</i> R&D 100 Award, 99 同社の商品「FOXY・ファイバー・옵ティック・センサーズ (FOXY Fiber Optic Sensors)」が 1999 年、R&D マガジン誌のトップ 100 に選出された。 • Tampa Bay Technology Fast 50, Florida 100, 98 同社は 1998 年にタンパ・ベイ地域で技術関連企業として急成長している企業トップ 50 に、また、フロリダ州ではトップ 100 に挙げられた。

<主要ビジネス>

オーシャン・オプティクス (Ocean Optics, Inc.) は、光センシング (optical sensing)、オプティカル・ネットワーキング (optical networking)、ディスプレイ光学 (display optics)、バイオフィotonics 技術 (biophotonics) を含む、エレクトロ・オプティクス (electro-optics) 技術全般における技術開発とハードウェア提供を行っている。同社はこれまで 600 種以上の製品を送り出しており、またその中でもフォトンクス・システムはガン発見から色彩測定まで世界で 1 万 5000 台以上利用されている。同社製品のターゲット市場は、消費者向けエレクトロニクス商品 (consumer electronics) やプロセス・コントロール、環境管理、生命科学、診断学などさまざまである。



フロリダ州デューンディンの本社に加え、カリフォルニア州エル・ドラド・ヒルズおよびオランダにセールス・オフィスがある。また、フロリダ州オーランド、同州ラルゴ、エル・ドラド・ヒルズに研究開発施設と製品工場がある。北米、中南米、欧州、中東、アジア・太平洋地区すべてに販売網を持っている。

<企業小史>

オーシャン・オプティクス社は、1989 年、フロリダ州にある 2 つの大学の研究者たちによって設立された。これらの研究者たちによる「ファイバー・オプティック・pH¹⁴センサー (fiber optic pH sensors)」の開発が、米エネルギー省から「中小企業革新研究 (SBIR: Small Business Innovation Research)」プログラムの助成金を得たことがきっかけであった。このセンサーは、地球温暖化における海洋研究に利用された。

この pH 管理機器 (pH-monitoring instrument) の設計により、オーシャン・オプティクスは、超小型光ファイバ・スペクトロメータ (a miniature fiber optic spectrometer) をつくるための画期的な技術を開発した。この技術により、同社は光ファイバ・スペクトロメータを従来の 1,000 分の 1 のサイズに縮小し、かつ 10 分の 1 のコストで製造できるようになった。SBIR の助成金のフェーズ II の完了後、1992 年 4 月までに、オーシャン・オプティクスは世界初の超小型光ファイバ・スペクトロメータである「S1000・ファイバー・オプティック・スペクトロメータ (S1000 fiber Optic Spectrometer)」の販売を開始した。

2000 年、UOP LLC 社 (<http://www.uop.com>) の 1 部門であるガイドッド・ウエーブ・プロセス・アナリティカル・システムズ・グループ (Guided Wave Process Analytical Systems Group)

¹⁴ pH : ペーハー。

および、コンティネンタル・オプティカル社 (Continental Optical Corp.) の光学関連企業 2 社を買収し、事業規模を拡大した。

オーシャン・オプティックス社は、1992 年当初の年間売上高が 40 万ドル、従業員は 3 人であったが、2000 年には年間売上高 1,850 万ドルを達成した。

< 資本へのアクセス >

1989 年と 1991 年の 2 度にわたり、SBIR プログラムに認可され、研究開発の助成金を得た。

< 連邦政府・自治体などの支援プログラムの利用状況 >

上記のとおり、1989 年と 1991 年の 2 度にわたり SBIR プログラムに認可され、研究開発の助成金を得た。この助成金を得たことが同社設立と新製品開発につながった。1993 年、エネルギー省はモリス氏らが SBIR プログラムのビジネス・プランを完了したことを承認した。また翌年には、SBIR テクノロジー賞の受賞候補となり、「(プログラム) 達成証明書」を受領した。

< 今後の展望など >

同社は、企業買収を重ねることで事業規模の拡大を図ってきた。また、欧州に拠点を置き、欧州市場での足場も確固としたものになっている。

同社は、コミュニティ活動にも力を入れている。たとえば、サウス・フロリダ大学 (University of South Florida) の海洋科学学校 (College of Marine Science) が提供している、少女を参加対象とした、科学者とはどういうものを体験してもらう「少女のための海洋学キャンプ (The Oceanography Camp for Girls)」のプログラムのスポンサーになっている。このほか、地元の 9 ~ 10 歳の野球チームや高校女生徒ソフトボール・クラブのスポンサーでもある。

また、教育課程や研究開発を支援する「イノベーションズ・イン・エデュケーショナル・スペクトロスコーピー・グラント・プログラム (Innovations in Educational Spectroscopy Grant Program)」を設け、分光学研究を行う指導者や研究者に対して助成金を与えている。このプログラムでは、科学教育現場において最新設備と最新技術を導入し、分光学研究を活発化できるよう、同社が設備や技術導入費用を負担しており、これまでに計 5 万ドルを提供してきた。

このほか、アメリカン・ケミカル・ソサエティ (American Chemical Society)、デューンディン商工会議所 (Dunedin Chamber of Commerce)、フロリダ・エレクトロ・オプティックス産業協会 (Florida Electro-optics Industry Association) などにもメンバーとして参加しており、地元のコミュニティ・メンバーやプロフェッショナルな協会と横の連携を大切にしている。

第3章 革新的な中小企業の成功要因

第3章では、革新的な中小企業の成功要因について考察する。具体的には、公共・民間セクターからさまざまな賞を受賞した中小企業10社(第2章の事例企業)が有する共通性や独自性、さらには、米国においてベンチャー企業や中小企業が活気を持ち続ける背景となっている社会的バックグラウンドについても探る。

1. 成功要因の分析

1.1 起業家の育つ土壌

(1) 起業家育成

大学や教育機関における起業家育成プログラム

米国には起業家が育つ土壌がある。たとえば、大学や教育センターなどでは、起業家育成のための各種のプログラムを推進している。各大学・大学院レベルで、マーケティング、会計などビジネスの基礎を教えるプログラムがあるほか、起業家育成のための教育センターも存在する。たとえば、エウイング・マリオン・カウフマン財団(Ewing Marion Kauffman Foundation、ミズーリ州カンザス・シティ)は、小学生から大学生、成人まで起業家育成を目的にした全米で最大の教育センター「起業リーダーシップのためのカウフマン・センター(Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership)」を1992年に設立した。センターでは、子供向けには、起業することの楽しさ、エキサイトメントを認識させ、大学生向けには、現存のビジネス市場や現在求められているニーズ、新たなビジネス・チャンス、起業を助けるビジネス・スクールや支援機関を紹介している。また、起業家や非営利団体のリーダー向けには、トレーニングを通して、ビジネスをスタートし成長させるための専門知識、インターネットでの情報収集方法を伝授し、財団の助成金やローンといった資本へのアクセス方法やビジネス・コミュニティを紹介するなど、具体的なハウツーを教えている。

公的セクターおよび民間セクターにおいて、ビジネスを奨励する賞やコンペティションも多数設けられている。これからビジネスをスタートさせる若いベンチャー企業にとって、ビジネス・プラン・コンペティションで勝利を得ることは、基金を得る良いチャンスでもある。企業側も大学生や大学院生によるビジネス・プラン作成を積極的に奨励している。

たとえば、大手コンサルティング会社であるアーサーアンダーセンは、「アーサー・アンダーセン・ビジネス・プラン・コンペティション(Arther Andersen Business Plan Competition)」を

スポンサーしている。ビジネス・プランを作成するグループのメンバーに、オハイオ州立大学（The Ohio State University）の学生が1人でも含まれていれば、このコンペティションに参加できる。「バンク・ワン・ビジネス・コンペティション（Bank One Business Competition）」は、米金融機関であるバンク・ワン（Bank One）がスポンサーとなっているコンペティションで、コロラド大学ビジネス・プラン・準備コース（University of Colorado, Business Plan Preparation Course）の学生が参加できる。

大学やビジネス・スクールも学内の学生を対象に起業家精神の育成に努めている。たとえば、ハーバード大学ビジネス・スクール（Harvard Business School）は、コンペティション参加チーム内ハーバード大学ビジネススクールの2年生が1人含まれていれば誰でも参加できるという「ビジネス・プラン・コンペティション」を行っており、マサチューセッツ工科大学（MIT）ではビジネス・スクールにかかわらず MIT の学生ならだれでも参加できる「起業家コンペティション（Entrepreneurship Competition）」を行い5万ドルの賞金を出している。

SBA などの公共セクター、そして業界誌などの民間セクターそれぞれが、優れた中小企業や経営陣、製品を奨励する賞を設けており、こういった奨励賞が中小企業の発展に貢献している。

家族からの受け継ぎ

身近な人が起業家である場合、すでにその人を通して起業や経営のノウハウを早いうちに学ぶことができる。

たとえば、ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例1〕のキンバリー・デカストロ会長は同社設立前に、経営のノウハウを、父母が経営していた宝石店と不動産事務所を手伝うことで学んだという。

ライオフラス・エンタープライズ社〔事例4〕でも、創立者である母の背中を見ながら経営のノウハウを学んだ息子のカルロス・ライオフラス氏が、現在の会長である。ライオフラス氏は、母の意思を受け継ぎ、ビジネスを行っていると述べている。

（2）公的機関による支援

新技術開発に対する支援

SBA を含む連邦政府省庁 10 機関は、中小企業革新研究（SBIR）プログラムを提供し、革新的技術を研究開発している事業者を支援している。

ロジス・テク社〔事例6〕は12年以上にわたり、SBIRプログラムの支援対象事業者となっており、この一環で、航空機を管理・保管する上で、湿度を下げることで航空機の腐食を防ぎコスト削減を図るというコンセプトを提案、その後、環境安定化システムという保管技術を開発した。このシステムは、国内外合わせて600か所で利用されるまでに発展した。

オーシャン・オプティクス社〔事例10〕は、1989年にファイバー・オプティック・pHセンサーの技術開発がSBIRプログラムに認可されたことで、同社設立が可能となった。この後、1991年にもSBIRプログラムに参加し、さらなる技術開発を行ったことで、新製品開発につながった。

SBAや政府省庁からの資金援助だけでなく、財団法人による支援もある。パイオシン社〔事例2〕では、財団法人から助成金をとり、エイズ予防の薬品・殺菌剤を開発するための資金を得た。ロックフェラー財団が、「殺菌剤開発提携」という協会に対して行った寄付金から援助を受けたほか、ビル・アンド・メリンダ・ゲーツ財団が「避妊薬の研究における産業協力協会」に対し行った寄付金からも援助を得、高額な臨場試験費用をまかなっている。

マイノリティに対する特別支援

経営者が、ヒスパニック系、アジア系、女性など、マイノリティであるがゆえに、メイン・ストリームに進みにくかったり、ローンの借り受けが困難であったりする。そのマイノリティであるがゆえの経済的不利を穴埋めするために、SBAは「8(a)ビジネス開発プログラム」を設け、マイノリティ出身経営者による中小企業を支援している。

ヨーク・テレコム社〔事例3〕は、ワン会長が台湾出身でマイノリティであることから、このプログラムに認可されている。このため、連邦政府省庁との契約を得ており、年間売上高の8割は国防省、エネルギー省、社会保障庁などである。

ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例1〕は、経営者が女性であることから、このプログラムに認定されており、連邦政府省庁との契約増加につながった。

ライオファス・エンタープライズ〔事例4〕は、このプログラムに認定されたことで社会保障庁など連邦政府省庁との契約を獲得することができ、企業規模が拡大した。しかし、9年間のプログラムを修了して力を蓄えた後は、このプログラムを「卒業」し、競争力のある企業に成長している。

事業拡大・再建のための支援

SBA は中小企業の事業拡大や再建に対してもさまざまな支援を行っている。たとえば、ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例 1〕は地元、ニュー・メキシコ州のニュー・メキシコ中小企業開発ネットワークにアドバイスを受け、「国際貿易ローン」という SBA による保証制度があることを知った。そこでこの「国際貿易ローン」により SBA に保証してもらい、金融機関から資金を借り受けられるようになった。その結果、ワイルドフラワー・インターナショナル社は大規模な輸出業務を行えるようになった。

ハリケーンで大被害を受けたセントリー・ペイント・テクノロジー社〔事例 5〕は、SBA から低利率の物理的災害ビジネス・ローンにより 90 万 9000 ドルを借り受けた。同社はこのローンと、災害保険からの保険金により、工場の復旧工費と資材購入費をまかなうことができた。

(3) ビジネス・アドバイス

公的機関によるアドバイス

たとえば、国際的に企業の管理システムの基準「ISO 9000」が設置されているが、資本に余裕のない中小企業では、基準をクリアすることは困難である。そこで、ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例 1〕は、地元のニュー・メキシコ州経済開発局が試験的に行っていたプログラム「ニュー・メキシコ 9000」に参加し、2 年にわたって ISO9000 の国際基準を満たすための管理システムに関する指導を受けた。これで、同社は業務プロセスの質と速度が 76% 改善したと見ている。

1.2 人間性

(1) 経営者のカリスマ性

経営者のカリスマ性は、従業員を統率しやる気を引き出す上で、また新たな人材を獲得する上でも、企業における重要な成功要因の一つとなる。とくに従業員が少ない中小企業においては、経営者側と従業員側との接点が多く、経営陣がどのような“顔”を持っているかが会社全体に大きな影響力を及ぼすことになる。

ライオファス・エンタープライズ社〔事例 4〕の創立者である故アナ・ライオファス氏は、同社設立前から政府による英語の公用語化に対する反対活動を行ったり、地元で上下水道設置を推進するために活発な働きかけを行うなど、コミュニティにおいてすでに強いリーダーシップを発揮していた。アナさんの熱い情熱が同社設立につながり、マイノリティであるがために就

職の難しいヒスパニック系、あるいは、就職を希望するどのような人種に対しても、就職あっ旋の手助けをすることを目指した。

アナさんの事故死後、息子のカルロス・ライオフラス氏が同社を引き継いだ、「親の七光り」を受けた社長の息子としてではなく、時間給アルバイトから、正社員、連邦政府助成金のコーディネーター、副社長と徐々に上りつめた「やり手」としての存在を示している。会長となった今でも、ライオフラス氏はアナさんの同社設立の意思を継ぐと述べており、同社ホームページや従業員向けメッセージには随所にアナさんの写真とプロフィール、企業のあり方に対するビジョンを掲載している。

(2) 経営者のコミュニティ活動

中小企業は、ビジネスだけでなく、コミュニティ活動や慈善活動を積極的に行うことで、地元や業界での存在価値をアピールしている。

ライオフラス・エンタープライズ社〔事例4〕は米赤十字や、カンザス・シティのヒスパニック商工会議所など25グループに寄付を行っている。

バイオシン社〔事例2〕では、コーナー会長が地元・フィラデルフィアで、女性経営者による企業の成長を支援する目的で「女性投資ネットワーク」を設立した。セミナーやネットワークのための会合を開いたり、新しい起業家にビジネス指導やリソース紹介を行っている。このネットワークには、経営者やエグゼクティブら600人以上が参加している。

ブリストル・テクノロジー社〔事例9〕のブラックウエル会長は、地元のコネティカット・テクノロジー協議会のメンバーで、同協議会の支部「コンピュータ関連ビジネス・コネティカット」の理事をつとめており、技術関連企業やコンピュータ関連ビジネスをコネティカット州に誘致することを目的に、企業向けの情報提供を行っている。

オーシャン・オブティックス社〔事例10〕もコミュニティ活動に熱心で、地元のサウス・フロリダ大学が主催する「少女のための海洋学キャンプ」のスポンサーであるほか、地元野球チームやソフトボール・チームのスポンサーにもなっている。また、大学等の教育現場やリサーチにおいて分光学研究を奨励するため、指導者や研究者に対し助成金を提供している。

(3) 魅力ある職場づくり

企業の成長・発展のためには、従業員の士気も欠かせない。従業員を奮起させるために各中小

企業は魅力ある職場づくりを行っている。

ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例1〕では、オフィスにブルースなどの音楽を流し、カジュアルな雰囲気づくりを行っている。また、デカストロ会長が自ら従業員に毎週、食事をふるまうなど語り合いの場をつくっている。

ブリストル・テクノロジー社〔事例9〕では、社屋内にゲーム室を設置し、休憩時間に従業員がゲームを楽しめるよう工夫したり、金曜日にはバスケットボールのゲームを行うなど、自由でカジュアルな雰囲気の職場づくりを心がけている。また、従業員とのチームワークやコミュニケーション促進を図るために、祝日のピクニックやパーティ、スキー旅行を実施している。上司からのアドバイスや周囲の雰囲気を、従業員が必要以上に圧力やストレスとして感じることなく、前向きに対処でき、自分は何でも挑戦できるという大志を抱いてもらえるように、と努力しているという。

（4）従業員の忠誠心

生涯雇用の観念がない米国において、企業に対する忠誠心は自然に芽生えるものではない。そのため、従業員に忠誠心を持ってもらえるように工夫する努力が必要である。

ライオファス・エンタープライズ社〔事例4〕では、従業員には敬意を持って接し、良好な給料を与え、優秀な従業員には会長賞を与える。こういった企業努力に対し、従業員も忠誠心で応えてくれるという。

ハリケーンで大被害を受けたセントリー・ペイント・テクノロジー社〔事例5〕では、ブレスクマン会長は被害直後、果たして企業立て直しが可能かどうか、片付けるにしてもどこから手をつけてよいか、まったくわからず、途方に暮れたという。しかし、同社では、長年勤務してきた従業員が多く、「これで会社は終わりだ」と思いたくないとの強い意思で、ブレスクマン会長を支えたという。ブレスクマン会長と従業員は数か月間、休日返上で一日16～17時間勤務し、被害を受けた工場を復旧させた。1年3か月後には、工場は完全復旧し、操業を再開させることができた。

1.3 ビジネス戦略

(1) ビジネスの先見性

中小企業は、大企業にはできない小回り、フレキシビリティを駆使し、新しいビジネス・チャンスをつかむ努力を行っているといえる。

バイオシン社〔事例2〕は、同社が研究開発に取り組んでいるエイズ予防薬品や殺菌剤の市場は、今後、米国だけで8~10億ドルの市場に拡大、世界市場は取引額が20億ドルを超えると見ており、市場の成長の可能性を認識し、ビジネスを展開している。

ヨーク・テレコム社〔事例3〕は音声、ビデオ、データによる遠距離会議や遠距離学習などのコミュニケーションの設計や設備導入、維持、人的サポートを行っているが、技術革新でコストが大幅に低下していることから、今後も各地にオフィスを持つ大企業や連邦政府省庁で、こういった設備利用が広がると見て、ビジネスを行っている。

ロジス・テク社〔事例6〕のバーグ会長は、調達およびロジスティクスの国防長官補佐官室メンテナンス・ポリシー担当ディレクターをつとめていた。35年間におよぶ国防総省での職務のあと、公共・民間の両セクターをターゲットとしたロジス・テク社を設立した。国防総省での経験から、民間セクターにおいても、航空機などを保管する際に腐食を防ぐ保管技術の必要性があると考えたためであった。同社設立後、バーグ氏は自らの人脈をもとに、海軍、空軍、陸軍を主に顧客を開拓した。

エンテグリティ・ソリューションズ社〔事例7〕は、企業の電子商取引などにおけるセキュリティ・ソフトウェアとコンサルティング事業を行っている。世界経済における取引がオンライン中心の電子商取引の時代に移行する際、国際的な水準での電子商取引の安全性が求められることを理解し、同社はセキュリティ・ソフトウェアとコンサルティング・サービス提供に焦点を当てている。同社はこの分野において、すでに大口投資家を得るなど、良いスタートを切っており、後発企業との競争に打ち勝つ自信を見せている。

(2) 生き残りをかけたビジネスの多角化

産業のグローバル化や情報産業（IT）の進展に伴い、ビジネスを取り巻く状況は刻々と変化している。企業は変化の目まぐるしい時代の中、生き残りをかけて、設立当初のビジネス内容を多角化している中小企業もある。

ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例1〕は、あるビジネスが減速すれば他のビジ

ネスが上向くなど、ビジネスにはそれぞれ波があることを体験から学んだ。そのため、多角的なビジネスを行って生き残りをかけているといい、このビジネスの多角化にあわせ、現在の従業員を教育・訓練し、事業内容の変化にも対応できるようにしている。

ライオファス・エンタープライズ社〔事例 4〕は、当初、人材派遣業を主なビジネスとしていたが、その後、紙による記録文書やデジタル化された記録の管理、倉庫貸出し、セキュリティ業務、マーケティング、電話調査、通訳・翻訳、商品の市場リサーチなど、ビジネス内容を多様化させた。また、本社から離れた場所での契約を得るため、米国内の各地域に支社を置き、ビジネスを拡大させた。

エンテグリティ・ソリューションズ社〔事例 7〕は、買収という手法で企業規模を拡大している。これにより、マサチューセッツ、メリーランド、ニューハンプシャー、ニューヨークの各州に支社を増やしたほか、イギリスにも欧州市場における拠点を置き、海外におけるビジネスも拡張している。

ブリストル・テクノロジー社〔事例 9〕は、設立当初の 1990 年代には、マイクロソフト社の Windows をはじめ、さまざまなプラットフォームで利用可能なソフトウェア・ソリューションを開発・提供してきた。しかし、その後、時代の流れに沿って、製造メーカーやサプライヤーが消費者の購買パターンや販売地域を分析できるソフトウェア、銀行や保険会社がインターネット上で行った取引を記録し、業務を効率化させるソフトウェアを開発するなど、企業向けソリューションの開発を多角化した。

オーシャン・オプティックス社〔事例 10〕では、オフィスフロリダ、カリフォルニア州にオフィスを設置したのに加え、オランダに欧州の拠点を置き、欧州市場での足場を固めた。また、販売流通網を北米、中南米、中東、欧州、アジア・太平洋地域へと徐々に拡大していった。

(3) 大学との協力

大企業と比べ、資本金の少ないベンチャー企業は、自社研究開発を行うことが困難であることが多い。このため、大学や連邦政府、州政府の研究室と最新技術を共同開発したり、特許ライセンスを取得したりすることにより、ビジネスを成長させることができる。

バイオシン社〔事例 2〕は、エイズ予防の殺菌剤の一種を研究開発しているが、ペンシルバニア大学やピッツバーグ大学などと協力し、臨床実験を行っている。

サードテク社〔事例 8〕は、ノース・カロライナ大学の正面にオフィスを設け、大学の研究室

で生まれた最新技術と市場で受け入れられる最先端商品の間の架け橋の役目を担っている。同社のイングランド会長はノース・カロライナ大学院出身で、後に同大学コンピュータ・サイエンス学科の教授になり、大学での基礎研究の成果を民間へ技術移転するための実情に詳しくあったことから、同社の設立を思いついた。同社は、大学の研究室で開発された技術のライセンスを取得し、ベンチャー企業がその技術を活用して製品開発する支援を行っている。

(4) 同業者とのネットワーク強化

大企業と異なり中小企業では、自社のみで国内全域あるいは世界的にビジネスを拡大し、サービスを行うことは困難であることが多い。このため、国内や世界の同業者と連携を取り、共に顧客へのサービスを行うケースもある。

ヨーク・テレコム社〔事例 3〕は、遠距離ビデオ会議などのシステム導入およびコンサルティング・サービスを行っている。ネットワークのグローバル化に伴い、世界的に顧客をサポートするシステム構築の必要性がでてきたため、海外の同業者と「ビジュアル・コミュニケーションズ・ワールドワイド・アライアンス」という協力関係をつくり、顧客を世界的にサポートすることを目指している。現在、同社は英国とスイスの 2 企業と協力体制にあるが、今後は世界の主要都市 5 ヶ所の企業と協力し、世界中の顧客に対応する予定である。

オーシャン・オプティックス社〔事例 10〕では、地元商業界や業界との横の連携を大切にしており、アメリカン・ケミカル・ソサイエティや、地元のフロリダ・エレクトロ・オプティックス産業協会、デューンディン商工会議所のメンバーとなり、情報交換などを行っている。

(5) 顧客確保の努力

顧客への一律的なサービスではなく、大企業にはないきめ細やかな対応で顧客確保の努力を行っている中小企業もある。

ワイルドフラワー・インターナショナル社〔事例 1〕では、顧客とのコミュニケーションを大切にしており、ビジネスの成功の秘訣は顧客との良好な関係づくりにあるとしている。たとえば、取引相手の誕生日や子供の名前などを把握して話題にするなど、表面的だけではない付き合いを心がけているという。また、職場の雰囲気や、従業員の顧客への接客態度に影響するため、まずは良い職場環境をつくるよう気をつけている。さらに、昔から付き合いのある顧客に対しては、たとえ直接の儲けにつながらなくても、忠誠心をもって取引を行っているという。

ヨーク・テレコム社〔事例 3〕は、顧客向けに四半期ごとのニュースレターを発行している。

同社の新製品情報など同社 PR に繋がる内容だけでなく、ビジュアル・コミュニケーションに関する市場の動向や最新情報など、顧客にとって得になる情報を伝えるように心がけているという。

2. まとめ

以上、述べてきたように、米国における中小企業の成功は、 起業家が育つ土壌がある、 公的、民間セクターによる中小企業のビジネス活動支援プログラムや奨励制度をうまく活用する、 経営陣にカリスマ性がある、 従業員や顧客とのコミュニケーションを大切にする、 ビジネスの先見性がある、 同業者や大学などとのネットワークや研究協力を行っている - といった、さまざまな要因が絡み合った結果だといえよう。