

ベンチャー企業の成長プロセスと戦略についての一考察

— 戦略論的視点からの成長プロセスモデルの構築 —

A Study of 'Starategy for Venture'

— *The Process Model of Ventures' Groth from Strategic Approach* —

柳 在相*

目 次

1. はじめに
2. 制度論的アプローチから戦略論的アプローチへ
3. ベンチャー企業の成長プロセスについての先行研究
4. ベンチャー企業の成長プロセスにおける阻害要因
5. ベンチャー企業の成長プロセスと戦略
6. むすび — ベンチャー企業の成長プロセスモデルの構築 —

1. はじめに

日本における今までのベンチャー企業についての研究の多くは、ベンチャー・ビジネスを取り巻く環境、とりわけ、いかにすれば多くのニュー・ビジネスを生みだすことができるかなどに議論が集中していたように思われる。その代表的な研究としては、今井賢一の「シリコンバレー・モデル」(NNT出版、1995)があげられる。すなわち、今まで日本では制度論的アプローチから、ベンチャー企業を支援・育成するための産業構造や制度をいかに構築し、整備すべきであろうかという課題に取り組んできたのである。そして、政府や地方自治体は、ベンチャー企業を支援するための制度や施策を急ピッチで整え、民間のベンチャーキャピタルなども含めて、資金面での支援策も充実化しはじめている。

ところが、日本のベンチャービジネスはなかなか成功しないというのが実情である。野村総合研究所の調査によると¹⁾、アメリカでは開業率の高さだけでなく、株式公開までのスピードが早い(全アメリカ平均7年)し、成長率がきわめて高い(上位20社平均182.5%)。これに対して、日本では株式公開までの期間がかなり長い(日本なら約30数年)し、成長率が決して高くない(上位20社平均32.9%)。

これらの考察から、「日米のベンチャー企業における成長率の格差はどうして生じるのか」、

1. 「アメリカベンチャー企業の実態調査」野村総合研究所、1994。

*YOO, Jae Sang [情報システム学科]

「アメリカのベンチャー企業の高い成長率の背景には、何があるのか」、「どうして日本では、成功するベンチャー企業が少ないだろうか」などという疑問が生じる。

そこで、この研究では、セコムをはじめ、モス・フードやソフト・バンクなど、立派な成長をおさめている日本のベンチャー企業、10数社に焦点をあて²、その創業から今までの成長プロセスを詳細に考察し、成功するベンチャー企業を導くための成長戦略を提示したいと思う。ここでは、主にセコムとモス・フードに対する事例研究の結果を中心に³、ベンチャー企業の成長プロセスにおける阻害要因を明らかにするとともに、これらの企業がどのようにしてそれぞれの阻害要因を克服しているのかについて注目し、その成長戦略における共通点を見出す。そして、これらの分析結果に基づき、経営戦略論の視点から、ベンチャー企業の成長プロセスモデルを構築したいと思う。

2. 制度論的アプローチから戦略論的アプローチへ

日本のベンチャービジネスは、表1に示されているように、なかなか成功しないというのが実情である。アメリカでは、開業率が廃業率を遥かに上回っているのに対して、日本では、開業率が4%の水準で横這いをみせており、とりわけ、同期間の廃業率がほぼ同じ水準である。これは、日本では成功するベンチャー企業が少ないということを実に表わしているのである。

すなわち、これからの問題は、「いかにすれば多くのニュー・ビジネスを生みだすことができるか」よりは、「いかにすれば多くの成功するベンチャー企業を生みだすことができるか」であろう。

そこで、アメリカで著しい成長を収めているベンチャー（マイクロソフト、インテル、オラクル、シスコ・システムズなど）企業に注目し、これらの企業の成長プロセスをより細かく分析してみると、マイクロソフトなどの成長プロセスの中でも示されているように、その成長プロセスは決して平坦なものではなく、激しい競争や行政や規制との摩擦などの高い壁を乗り越え、やっと今の成功を勝ち取っていることがわかる。そして、これらの企業が、他

2. 研究対象企業としては、第1次ベンチャーブーム時に設立されたセコムやミスミ、モス・フードをはじめ、第2次ブーム時に設立したソフトバンク、CCC、HIS、カンキョーなどの成功している企業だけでなく、ディクシーやファルマ、勲業電気機器などにも注目した。

3. セコムやモス・フードについての事例研究では、主に慶応ビジネス・スクールのケースをベースとし、多くの新聞や雑誌の記事を参考にした。

表1. 日・米におけるベンチャー企業の開廃業率の比較⁴

調査年	1981~86		1986~91		1991~	
	日本	米国	日本	米国	日本 (91~94)	米国 (91~92)
開業率 (%)	4.8	22.2	4.2	13.3	4.6	7.9
廃業率 (%)	4.1	4.9	3.9	1.2	4.6	0.8

社の追従を許さないほど、今の強い競争優位を確保することができた背景には、他でもない素晴らしい戦略が存在していることが分かるのである。

つまり、日・米のベンチャー企業における成長率の格差は（その原因の1つとしては）、その成長プロセスにおける戦略の格差、マネジメント能力の格差によってもたらされているのではないかと考えられる。そして、日本で多くのベンチャー企業が失敗で終わってしまう背景には、ベンチャー企業を取り巻く環境要因だけでなく、実は創業した後の、その成長プロセスにおける成長戦略の欠如やマネジメント能力の不足があるのではないかとと思われるのである。

従って、これからのベンチャー企業についての研究には、「制度論的アプローチ」よりは、「戦略論的アプローチ」をとるべきであり、さらにはその焦点を「創業」だけでなく「成長プロセス」へとより長期的視点を取るべきであろうと思う。

そして、日本におけるベンチャー企業の活性化のためには、ベンチャー企業を生み出すための環境整備だけでなく、成功するベンチャー企業を育成するためのバックアップ体制を整えることも（具体的にはベンチャー企業の経営者に対する経営教育の提供など）、早急に必要であろうと思われる。

3. ベンチャー企業の成長プロセスについての先行研究

この研究では、Lawrence L. Steinmentz (1969) の成長段階モデルをはじめ、L. E. Greiner

4. (1)開業率＝開業年次が前回調査から今回調査時点までの期間に属する事業所／前回調査時点の事業所数／年数 (%)
 (2)廃業率＝開業率－増加率
 (3)日本企業の資料については、総務庁「事業所統計調査」「事業所の変動状況に関する結果報告」を参考にして作成した。
 (4)アメリカ企業の資料については、「アメリカ中小企業白書」を参考にして作成した。

(1979) や J. R. Galbraith (1982)、N. C. Churchill & V. L. Lewis (1983)、柳孝一他 (1996) の企業成長モデルについて理論研究を行なった。なかでも、企業や組織の成長をより動的にとらえている Churchill & Lewis (1983) の「中小企業の成長5段階モデル」と、柳孝一他 (1996) の「ベンチャー・マネジメントの変革」には、とりわけ注目し、多くの示唆を受けた。

Churchill & Lewis は、企業の誕生および成長における最も重要な段階として初期段階にとりわけ注目しており、所有と経営の分離を中小企業の成長プロセスにおいて成功の尺度としている。そして、製品や技術の変化およびスピードなどの要因を重視した5段階（成立、生存、成功、離陸、資源成熟）の成長モデルを提示している⁵。

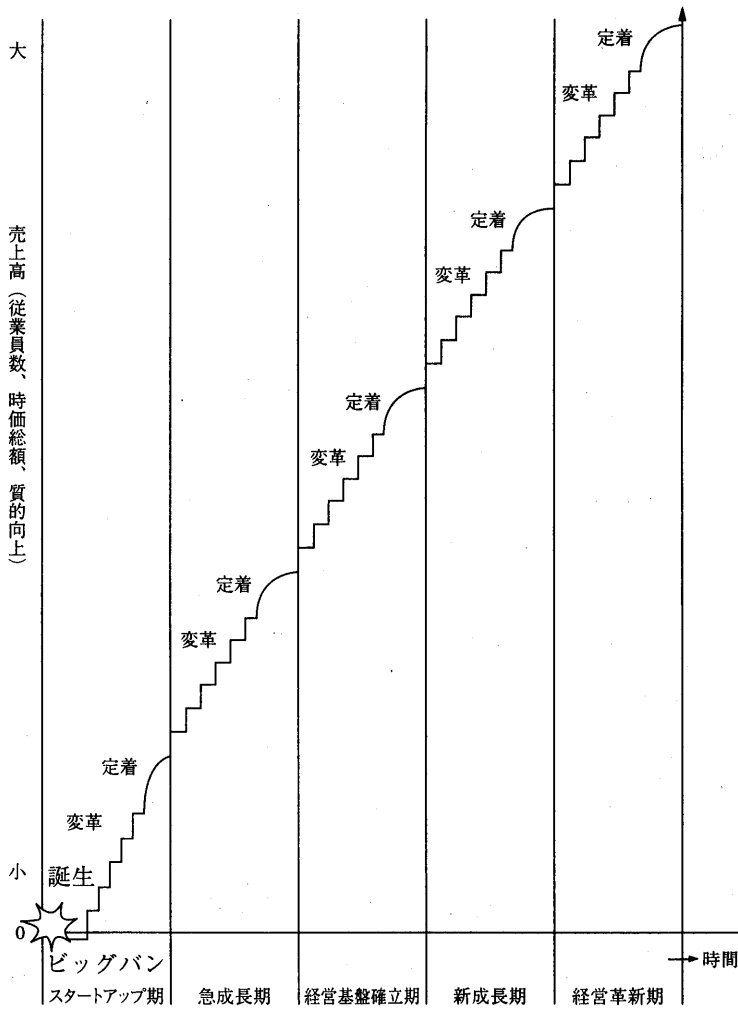
柳孝一他は、図1に示したように、とりわけベンチャー企業に焦点を当て、その成長プロセスを、マネジメントの変革という視点から、より動的にとらえたベンチャー企業の成長プロセス・モデルを提示している。図1をみてわかるように、彼らは企業の成長段階をスタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期、新成長期、経営革新期という5段階に分けており、各段階における成長のスピードは勿論、必要とされるマネジメントの内容が異なるが故に、ベンチャー企業の経営は成長するに連れ、昆虫の変態のように変革を遂げる必要があると主張している。

これらのモデルは、「企業の誕生および成長段階を長期的な視点で考察しており、それぞれの成長ステージが変化するにつれ、マネジメントの内容の変革も伴う」と主張している。すなわち、これらの研究は、これまで論じられてきた企業成長のモデルと比較してみると、より現実的にベンチャー企業の成長プロセスを提示しているものと考えられるのである。

ところが、これらの研究には、ベンチャー企業の成長戦略についての考察が欠けている。ベンチャー企業のそれぞれの成長ステージにおいて、どのような戦略を駆使し、さらなる成長を図ろうとしているかまたは図るべきなのかについては、何も論じていないのである。しかも、このような視点での研究は極めて少なく、なおかつ、企業家個人の成功談やジャーナリストティックな記述しかないのが現状である。

5. 詳しいことについては、「中小企業成長の5段階」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Aug-Sep.1983を参照してもらいたい。

図1. 階段型成長線によるベンチャー企業の成長⁶



4. ベンチャー企業の成長プロセスにおける阻害要因

前述したように、日本においてはベンチャー企業がなかなか育たない。優れたアイデアや技術を持っていながらも、戦略展開の失敗やマネジメントの失敗、人材不足、組織の内紛などの様々な阻害要因に阻まれ、結局は成功を収めることができないのである。表2は、急成長するベンチャー企業を襲う失敗のパターンを示している。

6. 出所；柳孝一他編著、「ベンチャーマネジメントの変革」、日本経済新聞社、1996、p.77より引用。

表2. ベンチャー企業における失敗のパターン⁷

1. 成長の途上で、無理に工場を新設・拡充して資金繰りが悪化
2. 商品のライフサイクルが思ったほど続かず、行き詰まる
3. 人材育成が成長に追い付かず常に人材不足
4. 社員の急増で社内のベクトルが分散、派閥抗争に発展
5. 資金調達で成長に間に合わず、売上優先になり、利益が出ない

ベンチャー企業の成長を阻む代表的な阻害要因として、「リスクグロース」と呼ばれるものがある。これはアメリカのベンチャー企業の経営者達が急成長に伴う阻害要因を指す言葉である。一般的には、売上高が数十億円から100億円程度になると、このリスクグロースが訪れるといわれている。

その典型が大手企業の参入である。市場の規模が小さいうちは見向きもしなかった大手企業が、数十億円程度の大きい市場として成長してくると、巨大な資本や販売力、技術力などを容赦なく駆使し、参入してくるのである。他方、ベンチャー企業は成長する市場を見込んで新たに設備や販売を強化しようとする。そこには巨大な資金調達が必要であるが故に、資金繰りが急激に苦しくなる。さらに大企業に価格競争を仕掛けられるなどして競争が激しくなると、売上も思う通りは伸びない。すなわち、ベンチャー企業の死活を分ける時期を迎えるのである。

また、市場の成長スピードや消費者ニーズの変化などを読み間違えたり、設備投資のタイミングや提携先の選定などのような戦略的意思決定をミスしたりすることも少なくない。そして組織の急激な成長による人材不足の問題や、急激な社員の採用などによる社内ベクトルの分散などといった組織マネジメントの問題も当然ながら無視することができない阻害要因なのである。

では、いくつかの失敗したベンチャー企業の事例を取り上げ、より詳細に考察して見たいと思う。

勸業電気機器は、計測器メーカーの営業マンから独立した須藤充夫氏により設立された薄型モーター製造会社であった。「50年に1度の発明」と絶賛されるほどの精密シートコイル分野での画期的な技術をもち、家庭用VTRをはじめ、急激に成長していく薄型モーター市場で

7. 出所；『日経ベンチャー』96年2月号より作成。

一躍脚光を浴びるようにはなったが、量産化に失敗し、倒産してしまった。倒産の原因としては、須藤社長の自家中毒による自信過剰が指摘されている。薄型モーター市場の急成長を見込んだ須藤社長は量産化を目指すに当たり、得意な精密シートコイルの生産だけに止まらず、シートコイルを組み込んだ薄型モーターの製造にまで手を伸ばしてしまった。これが今までの大口ユーザーであった大手電気メーカーを怒らせてしまい、受注が激減するようになり、あげくは倒産に追い込まれたのである。須藤社長の自信過剰により、設備投資のタイミングや事業領域の選択などのような大切な戦略的意思決定において失敗したのである。

ディクシー社はプリズマディスプレイの開発・製造会社であった。IBMや東芝といった大企業と取引をするなど、順調な成長を見せていたが、勸業電気機器と同様に量産化に失敗し、1989年9月に事実上倒産した。倒産の原因としては、組織内の紛争が指摘されている。投資規模を抑えたい天野社長と、積極投資を訴えるスカウト組みの3人の役員が激しく対立し、泥沼の争いを繰り広げたのである。内紛への対応に追い込まれた天野社長は、せっかく完成した裾野工場での量産化につまずいてしまし、結局は大企業への納入期限を守れず、資金繰りの悪化から、1988年末に会社更生法の適用を申請するようになったのである。ソニーの技術者であった天野社長は、マサチューセツ工科大学にまで留学した経験をもつ素晴らしい技術者ではあったが、組織のマネジメントでは失敗し、経営陣の内紛を起こしてしまったのである。

5. ベンチャー企業の成長プロセスと戦略

1) ベンチャー企業の成長プロセス

以上の考察に基づいて、ベンチャー企業の成長プロセスを戦略論の視点から分析してみると、それにはいくつかの乗り越えなければならない高いハードル（戦略課題）が存在するようと思われる。そしてベンチャー企業の成長プロセスは、次のように4つの段階に分けることができると考えられる。

- ・ 第1段階；創業
- ・ 第2段階；事業仕組の構築
- ・ 第3段階；競争優位の確立
- ・ 第4段階；強い企業文化の形成

まず、ベンチャー企業の成長プロセスにおける最初のハードルは、創業できるかどうかであろうと思われる。この段階には、斬新なアイデアや画期的な技術に基づき、事業機会を見つけ出し、緻密な市場調査などを通して事業計画書を作成する。そして創業に必要な資金の調達や人材を確保するなど、創業に至るまでのプロセスが含まれる。

第2番目に乗り越えなければならないハードルは、事業仕組みの構築である。何とか創業にはたどり着いたものの、事前に予想することのできなかった問題が多く発生するなど、最初の計画通りうまく行くケースは非常に少ない。この段階には、創業してから様々な試行錯誤を経験しながら、将来に十分な利益を確保することができるようしっかりと事業の仕組みを構築するためのプロセスが含まれると思われる。

第3番目のハードルは、いかにして競争優位を確保することができるかという戦略課題である。事業の仕組みを構築ことができ、やっと利益を確保できるようになると、今度は競争の相手が現れる。前述した「リスクイグロース」もこの段階において経験するようになる。従って、この段階には事業仕組みを構築してから展開される競争に勝ち残るために、競争優位を確保するためのプロセスが含まれる。

そして、最後の戦略課題は強い企業文化の形成であろうと思われる。競争の優位を確保し、安定した企業基盤を確立すると、今まで組織全員が一丸となってやってきた緊張感が緩み、組織内部に亀裂が生じやすくなる。Churchill & Lewisが指摘した「所有と経営の分離」やトップマネジメントの世代交代なども経験するようになる。この段階には、これらのハードルを克服するための強い企業文化を形成していくプロセスが含まれる。

以上のように、ベンチャー企業の成長プロセスには、創業、事業仕組みの構築、競争優位の確立、強い企業文化の形成という乗り越えていかなければならない4つの高いハードルが存在しており、セコムやモス・フードのように、成功しているベンチャー企業ではこれらのハードルを見事にクリアし、さらなる成長を果たしているものと考えられるのである。以下では、各成長段階別の阻害要因と、それを克服するための戦略の内容について考察してみたいと思う。

2) ベンチャー企業の成長段階別の阻害要因

それぞれの成長ステージには、次のような阻害要因が潜んでいるように思われる。

- ・第1段階；情報・知識の不足、資金や人材の不足、決断力の欠如
- ・第2段階；予想できなかった問題、さまざまな試行錯誤、無理な拡大
- ・第3段階；競争の出現（リスクイグロース）、行政との摩擦
- ・第4段階；市場の成熟化、組織の慣性、組織の分裂

まず、第1段階における阻害要因としては、情報・知識の不足があげられる。事業機会を見つけ出すためには、また緻密な事業計画をたてるためには、高度なレベルでの情報や知識が要求されるが、起業を目指している多くの予備起業家にはそれが不足しているのである。また創業に必要な資金や人材が不足していること、そしてこれらの阻害要因をクリアしたとしても最後は決断力の欠如のために、結局は創業することができないことなどが考えられる。

第2段階においては、事前に予想することができなかった課題にぶつかったり、最初の予想や計画のように物事を進めることができなく、多くの試行錯誤を経験させられたりする。そこで、これらの課題を解決することができないが故に、余儀なく倒産に追い込まれてしまうケースが少なくない。他方、市場の成長スピードに追い付くために、または勤業電気機器の須藤社長のように自家中毒などにより、無理な成長を展開したが故に、資金や人材の課題を克服することができず、倒産するケースなども考えられる。

第3段階においては、何よりも競争の出現が阻害要因になる。なかでも、成長の見込みがあればあるほど、手強い競争相手が現れる可能性が高い。また、マイクロソフトやソフトバンク、ヤマト運輸などのように、競争優位の確保のために展開した戦略や仕組み作りが斬新的であればあるほど、今度は行政との摩擦が起りやすいのである。

最後の4段階では、市場の成熟化や組織の慣性、組織の分裂などの阻害要因があげられる。まずは、今まで成長し続けてきた市場の成長率が鈍化しはじめることが考えられる。そして新たな市場や成長を目指すための努力が要求されるようになるが、組織の慣性に阻まれてしまうケースが少なくない。また、デクシー社やファルマなどのように、組織の分裂が起きることも十分に予想されることである。

3) ベンチャー企業の成長段階別の戦略

では、セコムやモス・フード、ソフトバンクなどのように、成功している企業はいかにしてそれぞれの成長ステージに潜んでいる阻害要因を克服することができたかについて注目し、

各成長ステージ別に有効な成長戦略を見出すことにしたいと思う。これらの企業における各成長ステージ別の成長戦略の共通点を抽出してみると、次のようにまとめることができる。

- ・ 第1段階；発想の転換、創造的破壊、市場細分化
- ・ 第2段階；プロセス戦略の展開、組織学習
- ・ 第3段階；競争戦略の展開、コア・コンピタンスの形成
- ・ 第4段階；経営理念の確立、ドメインの再定義、トップの交代

第1段階における有効な成長戦略の内容としては、発想の転換や市場細分化戦略、創造的破壊などがあげられる。前述したように、事業機会を見つけ出し、緻密な事業計画をたてるためには、高度なレベルでの情報や知識が要求される。

そこで、まず成功しているベンチャー企業に共通するものは、その創業者たちが猛烈な学習意欲をもっていることがあげられる。そして、予想される将来の競争に備えて高い参入障壁の基礎となるような画期的なアイデアや戦略コンセプトを形成するために、または高度な技術を獲得するために、十分すぎるほどの時間とエネルギーを投入している。

セコムの「日本初安全を売る会社」やミスミの「生産財の流通革命」などという戦略コンセプトは、熟考された戦略と発想の転換により、事業機会を見つけ出し、創造的破壊を導き出した典型的な例として考えられる。また、市場の細分化も事業機会を見つけ出すための有効な戦略として考えられる。モス・フードは、ハンバーガーに対する消費者ニーズを細分化することによって、迅速性や簡便性に優れたマクドナルドに対して、「地域に密着したヒューマンストア」という戦略コンセプトのもとで、真心を込めたサービスや日本人の味覚にあった味を提供し、マクドナルドが進出できない新たな市場をつくりあげたのである。

第2段階においては、事前に予想することができなかった課題にぶつかったり、最初の子想や計画のように物事を進めることができなく、多くの試行錯誤を経験させられるようになるが、成功している企業はこれらの試行錯誤から、それぞれの事業における中核となるような知識や能力を蓄積している。すなわち、最初の計画が間違っていたら、あまりそれにこだわらないで素早く戦略変更を行ったり、計画を実行している中で新たに吸収した経験や知識を積極的に活かしていく。そして「自分達しかできない」独創的な事業の仕組みを作り上げ

るのである。

例えば、セコムは「ザ・ガードマン」の放映とともに業界のトップになるが、翌年のそのガードマンによる不祥事が発生してしまい、その後は素早く「人的警備から機械警備への戦略変更」を行なう。そして、機械警備への進出に伴う様々な試行錯誤から、多くの知識とノウハウを新たに蓄積し、競争相手に対して高い参入障壁を作り出すのに成功したのである。また、モス・フードも創業してからまもなくハンバーガー市場が成長するのに便乗し、多店舗計画を打ち出したが、繁華街でのパイロット店の失敗から多くのことを学習し、市場ターゲットを中小商権に絞るという「すき間戦略」に徹するようになった。そして、ハンバーガー市場が成熟化してきたにもかかわらず、今でもモス・フードは出店を継続することができ、成長しつづけているのである。

第3段階においては、競争の出現が阻害要因になるが、成功している企業は創業時における戦略コンセプトの形成プロセスや事業計画の作成プロセスのなかで、「将来の競争の姿」を十分に想定している。そして、事業仕組みの確立にあたり、「自分達しかできない」高い参入障壁の形成に取り組んでいる。従って、競争の相手が出現しても決して慌てることがない。自分達の土俵の上で競争することができるからである。その背景にはコア・コンピタンスの確立が考えられる。

セコムには、現場の状況を正確に判断することができ、現場の状況に応じて俊敏に対応することができるよう完璧なネットワーク体制を形成している。「モニターリング」「判断力」「機動力」などといった機械警備業における「核となる能力」において、セコムは絶対的な競争優位を確保しているのである。セコムはコア・コンピタンスの確立に必要な知識を吸収するためには、スピードを重視し、積極的なM&A戦略を展開する。ところが、知識やノウハウを蓄積する場面においては徹底的に内部化していく。財政が苦しい時期においても、監視カメラの設置場所やノウハウを盗まれないよう、最後まで自社で管理し、安全機器などはすべて自社生産している。常に競争を意識しているのである。

他方、モス・フードは、「味とサービス」における競争優位を確保するために、限られた資源をソースの開発に集中し、味やサービスの質を保証するためにFC店を年間40店舗しか増やさなかった。すなわち、市場ターゲットを中小商権に限定し、小さい市場でのミニリーダーを目指すという典型的なニッチ戦略を展開したのである。そして、マクドナルドとの競

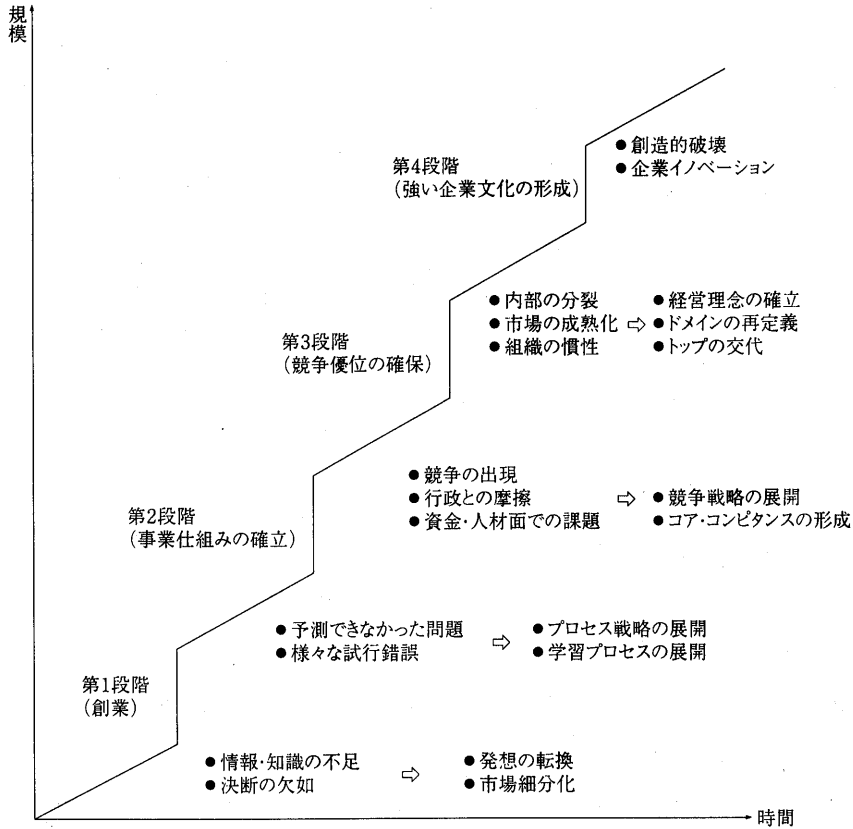
争において、見事に戦略グループを形成することができたのである。

第4段階においては、市場の成熟化や組織の慣性、組織の分裂などの阻害要因が考えられるが、成功している企業では決して現状に満足することがなく、常に新たな挑戦を試みている。セコムにおいては、「警備業から安全を売る会社」へ、また「安全を売る会社から安心を提供する会社」へと、次から次へと新しい戦略コンセプトを打ち出すことによって、市場ターゲットも法人企業から一般家庭、そして老人などの個人客へと拡大していく。モス・フードは常に新しいメニューの開発に取り組んでいる。新しいメニューの開発により、新しい顧客層を開拓すると同時にリピータ客の確保を狙っているのである。

組織の分裂に対する対策としては、まずは経営理念の確立があげられる。セコムは1989年「社会システム宣言」を行なう。これは、社会に対するセコムの存在意義をアピールするだけでなく、組織成員に対しては将来への方向性や企業の目的や哲学、経営理念を明確に提示することによって組織成員のベクトルを合わせられることや、行動規範にまで一貫性を持たせることができるなどの役割を果たすものと考えられる。また、モス・フードでは組織に健全な緊張感を常に保たせるために、より旺盛なチャレンジ精神に満ちたトップを打ち出している。今度社長に抜擢された橋本氏は末席取締役から異例の11人抜きで選ばれた。そして、フランチャイジーの組織である共栄会を通して常に本部を熱いロマンと情熱を組織全体に普及していくのである。

つまり、4段階においては、強い企業文化を形成することがなによりも重要な課題であると考えられる。過去のベンチャー企業であったホンダには、創業者であった本田宗一郎さんの企業家精神が受け継がれ、「ホンダイズム」という強い企業文化がある。セコムは飯田さんの企業家精神によって今まで成長してきたといえる。しかし、これからセコムがさらなる成長を達成し、ビジョナリーカンパニーとなっていくためには、この飯田さんの企業家精神をセコムの組織全体に普及させ、強い組織文化にまで昇華していくことが望まれるのである。

図2. ベンチャー企業の成長プロセス



6. むすび — ベンチャー企業の成長プロセスモデルの構築 —

以上、この研究では、セコムをはじめ、モス・フードやソフト・バンクなど、立派な成長をおさめている日本のベンチャー企業10数社に焦点を当て、その創業から今までの成長プロセスを詳細に考察した。ここではとりわけセコムとモス・フードについての事例研究の結果を中心に、ベンチャー企業の成長プロセスにおける阻害要因を明らかにするとともに、企業がどのようにしてこれらの阻害要因を克服しているのかについて注目し、その成長戦略における共通点を見い出すよう試みた。

そして、これらの分析結果に基づき、経営戦略論の視点から、ベンチャー企業の成長プロセスモデルを構築し、図2に示した。なお、今後は図2のモデルに基づき、それぞれの成長段階における戦略及び組織、マネジメントの変化内容をより具体的に考察していきたいと思う。

参考文献

1. 石井淳蔵他、『経営戦略論』、有斐各、1996。
2. 今井賢一監修、『シリコンバレー・モデル』、NTT出版社、1995。
3. 奥村昭博、「ベンチャー企業の組織成長」、『組織科学』Vol17.No4、1983。
4. 奥村昭博、『経営戦略』、日本経済新聞社、1989。
5. 千本倅生他、『ネットワーク型ベンチャー経営』、ダイヤモンド社、1996。
6. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、『未来創造企業の絶対優位戦略』、ダイヤモンド社、1995。
7. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、『新事業創造成功のメカニズム』、ダイヤモンド社、1996。
8. 中村秀一郎他、『ベンチャーマネジメント』、日本経済新聞社、1983。
9. 日経ビジネス編、『小さな強い会社』、日経BP社、1995。
10. 浜田康行、『日本のベンチャーキャピタル』、日本経済新聞社、1996。
11. 堀義人他、『ケースで学ぶ起業戦略』、日経BP社、1994。
12. 松田秀一監修、『ベンチャー企業の経営と資源』、日本経済新聞社、1994。
13. 松田秀一&大江建編著、『起業家の輩出』、日本経済新聞社、1996。
14. 柳孝一&山本孝夫編著、『ベンチャーマネジメントの変革』、日本経済新聞社、1996。
15. 柳孝一、『ベンチャービジネス入門』、実業之日本社、1996。
16. Churchill & Lewis、「中小企業成長の5段階」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、Aug-Sep1983。
17. J. R. Galbraith、岸田民樹訳、『経営組織と組織デザイン』、白桃書房、1989。
18. J. R. Galbraith、寺本義也監訳、『21世紀企業の組織デザイン』、産能大学出版部、1996。
19. J. A. Timmons、千本倅生他訳、『ベンチャー創造の理論と戦略』、ダイヤモンド社、1997。