

Title	ベンチャー企業の成長要因
Sub Title	Growth Factors of Japanese Ventures
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.1 (1985. 4) ,p.50- 69
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850425-04053807">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850425-04053807</a>

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

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

# ベンチャー企業の成長要因

清水龍瑩

## 1 本研究の意義と目的

本研究の目的は、大数観察データを用いて、ベンチャー企業についての体系的、論理的な成長要因分析をすることである。現在わが国産業界全体は成熟化の方向に向い、次第にかつてのような活力を失いつつある。そこで、現在、ハイテクを中心に発生、発展してきたベンチャー企業の成長要因を研究することは、日本の産業界全体の活性化のための重要な手がかりになるかも知れない。一般にベンチャー企業は産業構造のすき間に発生し、スタートアップ期には非常な勢いで急成長しながらも、安定成長へ移行する段階で多くのものが失敗する。そこでこの安定成長期への企業経営の舵とりをどうするか、そして、さらにベンチャー企業の体質を維持しながら、それを長期に維持発展させていくのはどのようにしたらよいかを研究することは、単に企業活性化のために有効であるばかりでなく、日本の産業界全体の活性化のために役立つものと考えられる。

わが国でも、いわゆる第1次、第2次ベンチャーブームがおきてきたが、ベンチャー企業が発生してからの年月が浅かったり、また企業数が少なかったり、あるいはまたベンチャー企業の成長要因が非常に個別的なものであったため、それらを大数観察によって分析することはほとんど不可能であった。従って従来の日本のベンチャー企業の研究は、ほとんどケーススタディ的なものか、米国のベンチャー企業との比較か、米国のベンチャーについての文献研究であった。

本研究は、従来の文献研究をフォローすると同時に、日本経済新聞社が調査し、発行した「企業情報、ベンチャービジネス版」(59, 60年度版)の中のトップマネジメント、製品、組織、財務、経営関係などの定性的な要因を、筆者等が開発したQAQF(定性要因の定量分析)法によって、大数観察データとして処理し、分析し、わが国ベンチャー企業の成長要因をとり出そうとするものである。

## 2 ベンチャー企業発生・発展の背景

### 2-1 一般的背景

ベンチャー企業発生・発展の背景の直接的原因には、急激な技術革新の展開によって生じた技術のすき間、新しく発生してきた個性的な消費者ニーズのすき間などに、従来の大企業が対応しにくかったこと、そしてこれを企業家精神をもった新しい経営者が見出し、それに対応する製品を創ったことなどがある。またその発生・発展を支えた間接的要因にはミーイズムの世界的潮流、リスク資金の蓄積、豊富化などのより広い社会的、経済的要因がある。

現在エレクトロニクスをはじめとする急激な技術革新の展開は、耐久財、特に需要量の少い耐久生産財市場に多くのすき間 (niche) 市場を創ってきた。センサー、レコーダー、プロッター、カド・システム、NC、特殊MCなどあらゆる耐久生産財市場にすき間が生じてきた。これらの小さな市場には大量生産、大量販売を前提とする大企業は対応できない。また近年豊かな社会の出現とともに人々の欲求は個性化、多様化してきた。衣料の個性化、多様化、食べ物的高级化、個性化、住居の個性化などの要求に対しても、大量生産の大企業は対応できなくなってきた。

このようなすき間を発見し、新しい製品開発をするのがベンチャー企業の経営者である。これら経営者は、たんに野心、信念、洞察力などの企業家精神をもつばかりでなく、自己主張、自己実現<sup>1)</sup> 欲求のミーイズムの主張を強くもつ人々である。事実ベンチャー企業の経営者には、そのミーイズムのため没個性的な大企業からスピアウトしてきたものが多い。

さらに銀行資金、証券ファンド、年金基金などの公的資金さらには個人資金などの増大した余裕金融資産は、相対的に危険の小さくなった小規模のリスク企業に容易に投資されうることになってきた。何1,000億ドルの銀行資金、証券ファンド、公的基金などは、1億ドル程度の資金をリスクではあるが、大きなキャピタルゲインを期待できるベンチャー企業に、比較的容易に投資しうることになった。事実これらの豊富な資金がベンチャーキャピタルを多数発生させている。

### 2-2 特殊な背景

#### 2-2-1 アメリカでの背景

アメリカでは、①従来からコンピュータ関連、宇宙開発、防衛関連分野を中心にして、基礎、応用研究の基盤が厚かった。②企業間の人材移動、企業の売買が容易な経営風土があった。③膨大な資金をもつベンチャーキャピタルがあり、スタートアップ期にも大きな投資を行う。④ベンチャー企業育成のための各種の法制度が確立している。⑤ベンチャー企業の地域的な集積ができてきた。

1) 清成忠男；米国ニュービジネス連関図，Will 1983年5月。

アメリカでは、現代科学の粋を集めた宇宙開発、防衛関連、コンピュータ関連の基礎、応用研究が盛んで、それら研究成果を利用した商品化・実用化研究が容易に行われていた。しかもまた宇宙開発、防衛関連の仕事は需要の小さい特殊ニーズを生んでいき、これがベンチャー企業の誕生を促進した。そしてさらに現在のアメリカの第3次ベンチャーブームにはこのハードの研究成果の上にソフトをつくるベンチャー企業の発生が寄与している。

またアメリカでは、よい仕事を求めて人材が動き、またよい企業を高い価格で売却しうる風土があったため、容易にベンチャー企業をつくり育てることができた。さらに膨大な個人資金、年金基金などがあり、スタートアップ期の机上プランだけのベンチャー企業でさえも数10億円の資金を集めることができる。<sup>2)</sup>

法的にみてもアメリカでは、1978年の従業員退職金保証法改正により、年金基金のベンチャーキャピタルへの投資が可能になったり、1981年の経済再建租税法によってキャピタルゲインに対する大幅な減税措置がとられるなどの、ベンチャー企業育成のための法的措置が積極的にとられている。<sup>3)</sup>

一方、ベンチャー企業と並んで発生してきたベンチャーキャピタルは、投資危険の分散をはかるために、異った業種、異った成長段階の複数のベンチャー企業に投資する傾向がある。<sup>4)</sup> その投資のための企業評価にはベンチャー企業が一地域に集中している方が便利である。またベンチャー企業同士も同一地域に立地している方が情報収集・交換に便利である。このためベンチャー企業、ベンチャーキャピタルが特定地域に集中する傾向があらわれ、それがさらにベンチャー企業を簇生させる原因となった。

## 2-2-2 日本での背景

日本におけるベンチャー企業発生の特殊な背景としては、①近年大企業が自己資本を充実させ、銀行からの借入を少くしたため、銀行が余剰資金の借手として、ベンチャー企業を考えるようになってきた。②日本の大企業は、終身雇用制のため、入社してしばらくたつと従業員すべてが均一の発想をする人間集団となり、新しい個性的な技術、市場を考えられなくなる。③日本では環境変化が非常にはげしいのでアメリカと異って、古い中小企業から変身してベンチャー企業になるものがある。

戦後高度成長を続けてきた日本経済も1970年代以降安定成長期に入ったため、日本の大企業は、それ以前の高成長期のように設備投資を絶えず行うことがなくなり、資金不足に悩まされることなく、手許資金がふえ、銀行借入れが減少してきた。そのため銀行は新たな投資先としてベンチャー企業を考えるようになった。ただ日本では、従来有担保貸付けの習慣が根づいているため、直接、

2) 1982年に設立された Cypress Semiconductor 社の例。

3) 中小企業庁；中小企業白書，59年度版，p. 281.

4) 下川浩一；アメリカにおけるベンチャービジネスとベンチャーキャピタルの新展開，組織科学 Vol. 17, No. 4.

無担保のベンチャー企業に貸付けることは難しく、そのためにつくった銀行系のベンチャーキャピタルでもなかなか適切な貸付先が見出せない。

一方、日本の大企業は終身雇用制をとっているため、異端の発想をする人間は自分の考えを素直に表現しにくい。しかも指定校制度などの採用制度によって、同じ発想の人間のみが入ってくるので、異端な、個性的な発想を受け入れない経営風土ができてしまっている。そのため、特に日本の大企業は、個性的な新しいニーズには対応できない。

また一方日本では、戦前と戦後では、人々の考え方、価値観、生活パターンが大きく変わったため、味噌、醤油、マッチ、などの製造業、木造建築業、製材業などの中小企業は従来の経営を続けられなくなった。しかし、その中小企業の経営者、従業員は教育水準が高く、新しい考え方、価値観に適応しうる能力をもっているため、新しいエレクトロニクス化、コンピュータ化に対応でき、古い中小企業も新しいベンチャー企業に変身しえた。

### 3 ベンチャー企業の特質と定義

ベンチャー企業は、急激に変化する産業構造のすき間に発生する。そしてそのすき間に市場をたえず創造し拡大していくところにその特質がある。いわゆるベンチャー企業はそのすき間に製品・市場を特定化し、その特定市場内でさらに対象市場層を絞り込みその中で圧倒的強みをもつミニリーダーになる。

マイルズとスノー<sup>5)</sup>は、企業を守りを中心とする防衛型、攻めを中心とする探索型、その中間の分析型の3つにわけが、ベンチャー企業はこの中の探索型に該当するという。この探索型企業は新製品、新市場のために事業領域を広くとり、常に発展させていく必要があり、単一の技術に固執しすぎないために柔軟で、試作的な複数の技術をもつ必要があり、人々の間の調整を円滑に行うために、マーケティングの専門家と研究開発の専門家に最も大きな力を付与する必要がある、と説いている。

ヘイ等<sup>6)</sup>はハイテクノロジー企業の成功の要因として、事業の絞り込み、定期的な事業の刷新による適応性、組織内交流をさかんにした凝集性維持、企業家精神に富んだ文化、企業文化の核としての誠実性、トップマネジメントの現場指向の6つをあげている。特に適応性については、技術面、市場面、競争面での新たな展開によって市場の境界が再定義されるようなとき、急激な移行や意外

5) R. E. Miles & C. C. Snow ; Organizational Strategy, Structure and Process, Mcgraw-Hill 1978.

土屋守章訳；戦略型経営，ダイヤモンド，P. 89.

6) M. A. Maidique & R. H. Hayes ; The Art of High-Technology Management, Sloan Management Review, Winter 1984.

な進退を追跡しなければならないと主張する。

<sup>7)</sup>  
ウエックとダフトは組織を環境との関連から、環境創造型 (enacting) 環境発見型 (discovering), 環境凝視型 (staring), 環境瞥見型 (glancing) の4つにわけが、ベンチャー企業は環境創造型に該当する。環境創造型企業は自分自身の環境をつくっていく。それら企業は実験し、テストし、刺激をあたえ、また前例、規則、伝統的な考えを無視して自らの環境を創造する。土方文一郎<sup>8)</sup>等は、わが国のベンチャー企業と大企業とを比較し、その組織像を明らかにする。すなわちベンチャー企業の組織には、1) 問題意識の共有性、2) 業務の拡大、戦略展開に応じた頻繁な組織変更、3) 規範体系よりも情報システムを重視、4) 顧客の近くに位置し、顧客を組織メンバーに受け入れる、5) 企業間交流の活発さ、の5つの特質があると主張する。

<sup>9)</sup>  
中小企業庁は、ベンチャー企業の共通性として、1) 経営者が企業家精神に富み、成長意欲が高いこと、2) 独自性をもった優れた技術・ノウハウを有していること、3) 高い成長力または成長可能性を有すること、4) 未上場の中小、中堅企業であり、他の企業に実質的に支配されていないことの4つの条件をあげている。中村秀一郎<sup>10)</sup>等もベンチャー企業の特質として、未上場の中堅・中小企業 (規模基準)、上場会社が実質的に支配していない企業 (独立性基準)、新しい技術や新しい経営ノウハウを武器として新規に市場を開拓していく企業 (革新性基準)、若い企業 (事業開始基準)、経営者が企業の社会的役割を認識し積極的に経営を拡大しようとしている企業 (企業家精神基準)、の5つをあげている。

一般にこれらの定義に共通するものは、独自技術の保有、中小規模企業、企業家精神の発揮の3つである。筆者は、ベンチャー企業の定義として、“強烈な個性、野心、信念をもつ経営者が、独自の技術・ノウハウをもって潜在需要を開拓し、それに適した新製品を次から次へと開発し、高収益をあげ、高成長をし、しかも大企業に支配されていない未上場の中堅・中小企業である。”と定義する。

#### 4 ベンチャー企業の環境適応と成長プロセス

##### 4-1 外部フィットと内部バランス

企業は、企業と外部環境とのフィット、及び企業内の諸要因間のバランスとを保ちながら成長する。外部環境の変化のはげしいときは、企業がそれにフィットして成長しようとするときには、企

7) K. E. Weick & R. L. Daft; The Effectiveness of Interpretation Systems in Organizational Effectiveness edited by K. S. Kameron & D. A. Wetten, Academic press, New York 1983.

8) 土方文一郎、原 隆志; わが国ベンチャービジネスの研究、昭和59年度、組織学会研究発表。

9) 中小企業庁; 中小企業白書、59年度版、P. 260.

10) 中村秀一郎、石井威望編著; ベンチャーマネジメント——技術開発型企業の経営戦略——、P. 50、日本経済新聞社、1983.

業内の諸要因間のバランスは犠牲になる。一般に古い企業、大企業では企業内諸要因が有機的、複雑にからみ合っていてその関係は安定し固定化している。そのためそのバランスをくずして環境変化に適応することはなかなか困難である。通常、企業と外部環境とのフィットは適切な製品というかたちであらわれ、企業内諸要因間のバランスは、財務要因間の整合、労使の安定などのかたちであらわれている。

ベンチャー企業が大きな環境変化に対応して新製品の開発を積極的に次々に行っていく場合は、研究開発費の急増、研究スタッフの増強などで財務バランスがくずれ、人員構成のバランスがくずれてくる。しかし、それらのバランスがくずれるからといって、突出した研究開発を行わなければ、たちまち競争におくれ、すき間市場も他企業にとられてしまう。ベンチャー企業が環境に合わせて急成長していこうとするときは、企業内のいままでのバランスをくずし新しいバランスの条件を企業内につくっていかなければならない。このことが、ベンチャー企業はその経営風土まで変えて環境適応するといわれるゆえんである。

#### 4-2 急成長企業の成長プロセス

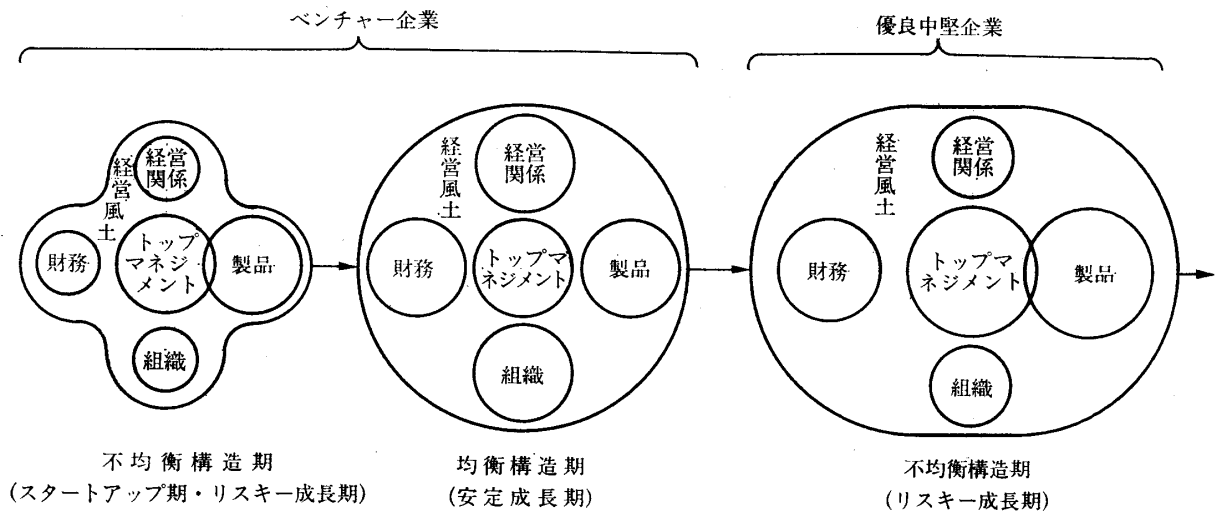
現代の急成長企業は、不均衡構造と均衡構造とを交互にくり返しながらい、成長し、次第に均衡構造をもつようになる。ベンチャー企業は、この急成長企業の初期の段階のものである。どんな企業でも不均衡構造をもったままでは長期には成長しえない。

現代の企業経営は製品を軸にして展開されている。それは、製品が、たえず流動化する企業外環境とたえず固定化する企業内条件との接点になるからである。製品戦略を意思決定するのがトップマネジメントであり、この製品戦略を外部から支えるのが経営関係であり、内部から支えるのは企業内の組織、財務の要因である。これらのトップマネジメント、製品、組織、財務、経営関係の5<sup>11)</sup>つの要因が絡み合いながら企業成長を促進する。これらの要因のうち、長い間に沈澱し、固くなったものを、上述のように、経営風土ないし経営基盤と呼ぶ。一般の企業では、この5つの要因間に短期的あるいは小範囲にアンバランスが生ずることがあっても、長期的にはバランスが保たれている。しかしベンチャー企業では比較的長い期間この要因にアンバランス状態がつづいている。

ベンチャー企業が設定された直後の、そのスタートアップ期、そのあとに続くリスクー成長期は、不均衡構造期である(図1参照)。その時期にはトップマネジメント、製品要因が成長に大きく貢献し、財務、組織、経営関係要因はあまり貢献せず、安定化した経営風土もできていない(図1では、トップと製品が大きく表示され、財務、組織、経営関係要因は小さく表示される。経営風土も円形で示されない)。この時期を過ぎて安定成長期に入ると、就業規則、利益計画、きめ細かいマーケティング活動、などが必要とされるようになる。ここでは財務、経営関係、組織などの要因が重要性を

11) 拙著；企業成長論，pp. 55～57，中央経済社，1984。

図1 急成長企業の成長プロセス



まし、各要因間に次第にバランスがとられるようになり、均衡構造期となる（図1では、各要因の大きさは同じになり、全体も円形で示される）。この安定成長経営に軟着陸するとき多くのベンチャー企業が失敗する。

その軟着陸に成功して一般企業になった企業は多くはその後一般企業としてゆっくりした安定成長を続けていく。しかし一部の企業は急成長するため再び“ベンチャー企業型”になり、企業家精神を強烈に発揮し市場的新製品を中心にして、各要因間に再びアンバランスをもたらすことになる（図1では、トップ、製品とが再び大きくなり、全体の形もいびつになる）。これがいわゆる二部上場クラスの優良中堅企業であり、エクセレントカンパニーである。この均衡構造から再び不均衡構造をもたらすには、スタートアップ期の不均衡のしくみを、均衡期にも制度化してもち続けていなければいけない。京セラの「アメーバ組織」<sup>12)</sup>「京セラ会計学」はその例である。

この不均衡構造期と均衡構造期を交互にくりかえしながら、企業が急成長していくのは、社長の強烈な個性が組織全体に滲透しうる程度の規模までである。社長の個性がそれ程強烈でなかったり、強烈であってもそれ以上に規模が大きくなった場合は、この2つの構造の交互のくりかえしは速やかに収束し、一般企業の成長プロセスになってしまう。

## 5 ベンチャー企業の成長段階と経営の特質

現代の企業経営は製品を軸に展開しているから、ベンチャー企業の成長段階も、技術的新製品開発中心のスタートアップ期、市場的新製品開発<sup>13)</sup>が中心となるリスク成長期、市場的新製品開発を

12) 奥村昭博；ベンチャー企業の組織成長，組織科学 Vol.17, No.4.

13) 拙著；企業成長論，pp.115～118.



すすめると同時に次期の柱となる新技術開発を強力に行う安定成長期の3つの段階において考えられる。<sup>14)</sup>クイン・アメリオンは組織論の立場からこの3つの段階を企業家段階 (entrepreneur stage), 集団性段階 (collectivity stage), 公式化・統制段階 (formalization and control stage) の3つに対応させている。

スタートアップ期は、個性の強い社長を中心にして疑似宗教集団のようなかたちで企業の態をなさない場合が多いが、新しい技術、新しいコンセプトを中心に、とにかくすき間市場に強力に滲透していく。リスクー成長期は、それまでに開発された自社個有の製品技術、コンセプトを細分化された市場のニーズに合うように改良して、市場的新製品を開発し、新たなすき間を次から次へ開拓し、滲透していく。これらスタートアップ期、リスクー成長期はグレイナーの<sup>15)</sup>いう創造による成長期に相当する。安定成長期は、従来の自社個有の製品技術に固執してそれに関連する市場的新製品開発をさらにすすめる。そのために製造技術・ノウハウの革新、改良によってコスト低減、品質の均一化をはかる。一方、従来の製品技術のほかに、次期主力製品となるものの新技術開発にも力を入れはじめる。これがグレイナーのいう指揮、権限委譲による成長期に相当する。この時期には、企業経営全体に均衡が求められるため、従来のような“不均衡”経営から脱皮できない企業は倒産してしまふ。この“均衡”経営に軟着陸できた企業が一般の中堅企業として生き残り成長しうることになる。以下各期におけるベンチャー企業の成長要因を考察してみよう。

### 5-1 スタートアップ期

強烈な個性をもった社長が、独特の経営理念をかかげ、大きな危険をおかして従来の経営風土の枠をこわして新しい事業をおこし、経営と技術とが未分化のまま、<sup>16)</sup>疑似宗教集団のように経営を行っていく。整合性のある長期経営戦略や長期経営計画などは存在しない。これがスタートアップ期のトップマネジメントの成長要因の特色である。

強烈な個性をもつ社長は、それまで大企業、大学、研究機関等に勤めていてスピアウトした人々が多く<sup>17)</sup>高学歴者、技術者が多い。彼等は、自分の能力、技術を発揮したい、独立して企業経営を行いたいなどの動機から新企業を設立している。<sup>18)</sup>この人達は、身分不相応な野心をもち、自分の仕事に<sup>19)</sup>信仰に近い信念をもち、将来の大きな“自然”の流れの方向をみきわめ、大胆に決断する。こ

14) Robert E. Quinn & Kim Cameron ; Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness ; Some Preliminary Evidence, Management Science Vol. 29, No. 1, Jan 1983.

15) Larry E. Greiner ; Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review July-August 1972.

16) 中村秀一郎、石井威望編著；ベンチャーマネジメント、P. 51、日本経済新聞社、1983.

17) 中小企業庁；中小企業白書、59年度版、P. 268.

18) 研究開発型企業育成センター；ベンチャービジネス動向調査報告書、1984年12月。

19) 上掲拙著、PP. 96~98.

れらの人々は、不連続的緊張を自らつくり出す企業家精神に満ち、たえず従来の枠をこわしてオペティマムを求めようとする。<sup>20)</sup> これらの人々のうち成功している人は、先入観にとらわれない、発想<sup>21)</sup>は大胆だが実行は細心、毎日の行動の中に新事業の種を探し、使命観をもつなどの共通性がある。

疑似宗教集団のように、人々が旺盛な好奇心のもとで、一種の「人生の美学」のようなものに酔<sup>22)</sup>っていくためには、社長の信念、強烈な個性と同時に、“信仰題目”として経営理念が必要である。アリムラ技研の“20年先を読んだ国際性と独創性”<sup>23)</sup>、日本ソフトバンクの“パソコンソフトの卸売に徹する”<sup>24)</sup>などはその例である。社長は技術開発、ソフト開発に自らも積極的に参画し、それをリードしていくが、経営と技術とは未分化の状態であり、財務指標を統合した長期経営計画などはできていない。

スタートアップ期の経営の軸は、核となる技術的新製品開発またサービスコンセプトの開発である。これら新製品、新コンセプトを効果的にすき間市場に入れ込んでいくには、外にあっては市場を特化し、販売チャネルを限定し、内にあっては社長中心の小さな非公式組織で強力、敏速に技術開発を押しすすめる必要がある。

そのためには、ある特殊部門に研究開発費を集中させ、あまり広い範囲を考えず、異業種との交流などにも手を出さないことが重要である。スタートアップ期のベンチャー企業には、優秀な研究スタッフばかりでなく、営業スタッフ、資金、設備などあらゆる資源が不足がちであるからである。

また社長中心の小さな組織をつくっておけば、人々間のコミュニケーションが容易で、市場の細かな要望、研究開発上の僅かなニーズにも、きめ細かに、しかも敏速に対応できるからである。この市場ニーズに、きめこまかに、敏速に対応して、すき間市場を速やかに独占しておくことが、他の競争ベンチャーの進出を防ぐための重要な戦略である。ベンチャー企業にはこの環境適応の敏速性が不可欠であり、そのためには社長が企業内外の人々の意見を素直に受け入れるオープンマインドが必要である。一般の中小企業にこの環境適応の敏速性があるというのは神話にすぎず<sup>25)</sup>、社長自らオープンマインドになろうとする努力がたえず必要である。

スタートアップ期の資金調達<sup>26)</sup>は自己資金が中心で、たえず不足がちで、しかも売上げ、費用ともに不安定なため、細かい利益計画や予算はたてられない。一般的には資金繰りだけに注目して、財務管理が行われている。米国のベンチャー企業は、スタートアップ期の机上プランだけでも、株式

20) 同上, pp. 98~99.

21) 小川英次; ベンチャービジネスのマネジメント, 組織科学 Vol. 17, No. 4.

22) 上掲書; ベンチャー・マネジメント, p. 117.

23) アリムラ技研社長 有村国孝氏面接調査, 1983年7月.

24) 日本ソフトバンク社長 大森康彦氏面接調査, 1983年7月.

25) 岩田 勲; 世界の新技术志向型中小企業の実態—その脆弱性の克服策を求めて—, 中小企業季報, 1983 2号.

26) 東洋経済新報社編; ベンチャー・キャピタル & ベンチャー・ビジネス, p. 3, 東洋経済新報社, 1983.

を公開すれば莫大な資金を調達しうが、日本ではそのようなバックアップはベンチャーキャピタルでもなかなかない。そこで社長は自己の手持資金、親類、縁者の資金あるいは VEC の無担保債務保証をうけた限定された借入金に頼らざるをえない。一方、販売数量、販売先も不安定なため、売上げがあっても資金流入が不確実なため、黒字倒産の可能性もあるから、たえず研究支出などを資金収入の範囲内におさえるような特別の配慮が必要である。

スタートアップ期は知名度はゼロであり、同志的な人のつながりによってしか、人を採用できないが、一方そのため労組などはできず、労務管理には問題はない。これらをトップマネジメント、製品、組織、財務、経営関係要因別にわけて一表にあらわしたのが表1である。

表1 成長段階と成長要因

	スタートアップ期	リスクー成長期	安定成長期
トップマネジメント要因	強烈な個性の社長 企業家精神 経営理念の作成 社長中心で経営と技術とが未分化 長期経営戦略・計画なし	補完的パートナー参画 企業家精神 経営理念の明確化 社長の技術開発への積極的参画 長期経営戦略・計画づくりはじめる	複数専門経営者の外部導入 企業家精神+管理者精神 経営理念の徹底 技術開発の中心が社長から他役員へ移る 長期経営戦略計画の設定、実施
製品要因	技術的新製品の開発 売上高研究費比率非常に大 個有技術にフィットする販売チャンネル開拓 異業種交流なし 製造技術・ノウハウに革新なし	市場的新製品の開発 売上高研究費比率大 新しい国内、海外販売チャンネル開拓 異業種交流なし 製造技術・ノウハウに革新導入	市場的新製品開発+新技術開発 売上高研究費比率やや低下 国内、海外販売チャンネルの強化 異業種交流はじまる 製造技術・ノウハウを積極的に革新
組織要因	社長中心の組織 公式組織未だ機能せず	権限委譲はじまる 職能別組織できる	各種能力開発制度強化 事業部制組織できる
財務要因	資金調達問題大 株式公開なし 細かい利益計画・予算管理なし	資金調達問題あり 株式公開意欲高まる 利益計画・予算管理はじまる	資金調達問題なし 株式公開・上場 利益計画・予算管理強化
経営関係要因	知名度ゼロ 労組なし	知名度特定業種で高まる 労組なし	知名度業界で一般的になる 労組できる

### 5-2 リスケー成長期

リスクー成長期には強烈な個性をもった社長が、企業家精神を発揮しながら、経営理念を明確にし、事業を絞り込み、引きつづき企業経営をリードしていく。しかし企業規模、売上高がある程度大きくなるため、社長1人では全体に目がとどかなくなり、参謀、パートナーを必要とするようになり、経営全体のバランスをとるため長期経営戦略、長期経営計画をつくる必要がでてくる。これらの環境変化に対応した少しずつの変身が企業成長の要因となる。年商100億になると1人の社長

では能力的にも体力的にも無理になるという。<sup>27)</sup>社長が技術者なら、営業の専門家を、あるいは経理の専門家を入れ、技術開発、市場開発、資金調達・製造設備投資、経営管理などにバランスをとるよう<sup>28)</sup>にする。このように、この時期に社長の補完的なパートナーが導入される。ただまだこの時期には、社長は相変わらずカンをとぎすまし、洞察力、野心、信念をもって、自ら研究開発に積極的に参画し、それをリードしていく必要がある。これを部下にまかせると、彼等の視野は狭く、しかも大きな危険負担ができないため、研究開発の革新性が低下するからである。

製品戦略の中心は、市場的新製品（あるいは市場ニーズに合ったサービスコンセプト）の開発に移り、スタートアップ期の技術的新製品（あるいは革新的なサービスコンセプト）を改良したり、仕様を変えたりして周辺部分に滲透する。そして新しい国内販売チャネルや海外チャネルを開拓し、量販体制をととのえてくる。この市場的新製品開発のために取引先とのコミュニケーション<sup>29)</sup>を特に重視し、その苦情、改善要求、引き合いなどの市場情報を積極的に収集し、それに合わせて技術開発をすすめていく。この研究開発に力を集中するために、ルーチンな在庫管理、伝票処理など日常業務をできるだけ省力化する。この時期には個性ある技術とそれにマッチした市場の確保が重要で、未だ多角化する必要はなく異業種交流もほとんどない。

組織面では、権限委譲がはじまり、職能別組織ができる。権限委譲のためにはまず社長の心構えを変える必要がある。社長はここで権限を委譲すれば自分が主役になるチャンスは確実に減ることの犠牲をまず覚悟しなければならない。部・課長などの中間管理者を中途採用したり、昇進させたり、経理部、人事部などの間接部門をつくり、細かい就業規則をつくっていく。これら中途採用者がふえ、管理階層がふえてくると、人々のコンセンサスが次第に得にくくなるから、経営理念の具体化、明確化がさらに重要になる。

財務面では、資金需要に資金調達が追いつかず、株式公開の気運が高まる。この時期、売上が急増し、収益は増大するが、それ以上に研究開発費、設備投資、人件費などの費用が増大するため、資金需要が急増する。ベンチャーキャピタルからの借入をふやしても十分でなく、さらに資金調達のための株式公開の意欲も高まる。一方、費用管理のため細かな利益計画がたてられ、予算管理が必要になる。毎年利益計画や予算をたて、実績と予算と比較する。

知名度は特定業種で高まり、中途採用者、新入社員がふえるが、労組は未だできない。業界新聞などにとり上げられるようになり、従業員数も増大するが、給与もふえ、不満も少いから労組も結成されず、きめこまかな労務管理の必要性はあまりない。

27) 日経ビジネス編；ニュービジネス，P.124，1983.

28) 今井賢一，香西 泰；21世紀をめざす研究開発型企業，pp.4～5，東洋経済新報社，1984.

29) 長銀調査特報；No.59～6，p.14，P.22，1984年6月。

## 5-3 安定成長期

安定成長期になると社長には、創業以来もち続けていた企業家精神のほかに、バランスをとりながら人々をひっぱっていく管理者精神が必要になる。また企業を安定成長させていくために、さらに経営理念を徹底させ、事業の絞り込みを強化する必要がある。この時期は、急成長していたベンチャー企業が安定成長の一般企業に軟着陸する時期であり、従来の企業家精神によってさらに事業分野の絞り込みを徹底させると同時にシステム思考をもって企業全体のバランスを考え、包容力<sup>30)</sup>の他のリーダーシップ能力<sup>30)</sup>によって人々を引っぱっていく。この軟着陸のためには、経営者は従業員の福祉、職場の環境 (ambience) の充実を考え、<sup>31)</sup>すぐに成果がない場合でも黙ってがまんする寛容さ (generosity) や忍耐力が必要となる。

規模が大きくなり、意思決定対象、管理対象が増大するため、社長は複数の専門経営者を外部から導入し、彼等に研究開発、人事管理、営業管理をまかせ、それらの部門を強化する。従来社長が担当してきた研究開発も社長以外のトップマネジメントにまかしていく。ただ研究者、技術者だけにはまかせない。研究者、技術者は同じ研究をつづけていると視野がせまくなり、また自分の保身のため新しい危険をおかさなくなるからである。研究開発をまかされた役員は、自ら積極的に新しい研究に参画し自ら大きな危険責任を負う必要がある。長期経営戦略として、たえざる革新をつづけるための定期的な事業刷新、見なおし戦略を考え、たえず計画と実績の差異分析を行う。

製品戦略としては、市場的新製品開発 (あるいは市場ニーズに合ったサービスコンセプト) をさらに深耕させ、同時に新しい製品技術 (あるいは新サービスコンセプト) の開発に力を入れ、市場的には国内外の販売チャンネルを強化していくことが重要になる。市場的新製品としては、あくまで従来の固有技術に固執し、デザイン、仕様などのわずかな改良によったものをつくり、それによって周辺市場に進出する。一方、次期の主力製品となるものの技術開発に全力をあげる。そのため第2の創業といわれる異業種交流<sup>32)</sup>がはじまる。これはベンチャー企業が厳しい競争と技術的制約および、経営資源の絶対的不足という点から、自社だけでは複合技術化、<sup>33)</sup>新市場開拓が次第にできなくなるからである。原理的にみると、これは、より遠い情報の新結合ほどより大きな利益がえられるからである。事実、多くの成功したベンチャー企業は既存の他社技術を導入し、その上に開発技術を積上げて世界市場に進出している。<sup>34)</sup>もちろんここでいう技術開発のための研究は、一般にいう応用研究、商品化研究<sup>35)</sup>であって基礎研究ではない。ベンチャー企業には基礎研究を行えるほどの体力はない。

絶対額としての研究費はこの期も増大するが、売上高研究費比率は、営業、製造部門との balan

30) 拙著；経営者能力論，pp. 54～61，千倉書房，1983。

31) Peter Cohn；Entrepreneurs Who Make Good Bosses；Venture，May 1984。

32) 清成忠男編；ベンチャー新技術時代，日経新聞社，1979，p. 15。

33) 寺本義也，神田 良；ベンチャービジネスの共同開発；組織科学 Vol. 17，No. 4。

34) 檀上邦夫；技術開発型企業の研究と育成に関する問題点，商工金融，33巻7号。

35) 上掲拙著；企業成長論，pp. 118～120。

スからやや低下する。顧客の信用、販売チャネルの強化のためには、ある程度の出費があっても全国的なあるいはさらに世界的なアフターサービス網などの充実が不可欠になってくる。

製造工程については、たとえ市場的新製品の開発深耕のためでも、そこでは大規模投資を行わない。一般に大企業が市場的新製品戦略によって成長しようとするときには、その製品品質の均一化、コストダウンのため、製造工程にロボット化などの大規模投資を行う。しかしベンチャー企業ではその生産ロットが小さく、ライフサイクルもそれほど長くないから、このような大規模投資は不利である。そこで多くの成功したベンチャー企業は、在庫管理、工程管理などに新しい工夫をして大規模投資に代替する有利性を見出そうとしている。グラフテック社は、その製造工場にじゅうたんを敷き、準社員として働く奥様従業員だけにその管理をまかせ、製造工程の流れもフリーラインとして、彼女達の創意工夫を徹底的に発揮させて、在庫管理、工程管理の効率化をはかっている。<sup>36)</sup>

組織面では、従業員の教育訓練が強化され、事業部組織がつくられる。この時期になるとベンチャー企業の急成長に馴れた従業員はコスト意識を失い、技術のみに自信過剰になり、市場との関係がわからなくなる者がふえてくる。そこで教育訓練によって市場があつてこそ技術という意識革命を彼等にもたす必要がある。そして“外の空気にあたらぬ人間”をつくらぬようにする。公式組織としては、細分化されたプロフィットセンター<sup>37)</sup>、さらに事業部制組織をつくって、人々に利益観念、コスト意識をうえつけていく。またこの時期に優秀な大卒を採用するために多くの企業が株式を公開し、上場し、一般社会での知名度、信用を高めることになる。

財務面では、株式を上場して多額のプレミアム資金を得、また公的な投資育成機関から低金利の補助金をうるため資金調達問題はなくなる。実際には多くのベンチャーキャピタルが競争して資金貸付けを行うので資金調達は問題なくなり、さらに余剰資金ができてきて海外投資なども考えるようになる。<sup>38)</sup> また長短期計画の実施によって空間的にも、時間的にも財務バランスが考えられるようになり、特に製品の取捨選択を明確にするための商品別利益計画とか、商品別売上高粗利益率が重視されるようになる。

経営関係としては、知名度が業界で一般的になり、業界内で多くの引き合いができてきて、情報収集も容易になる。しかし一方安定成長によって売上が急成長せず、賃金も従来ほど伸びなくなり、従業員は期待所得の減少から不満をもつようになり、労組が結成されるようになる。労務管理、人事管理の諸方策の積極的实施によって、労使関係を安定させる必要がでてくる。

36) グラフテック社長 山口三津男氏面接調査、1983年11月。

37) 遠藤泰弘；中堅企業，pp. 155～159，日本経済新聞社，1980。

38) 上掲拙著；企業成長論，pp. 170～173。

## 6 実証研究

大数観察による実証研究は、日経新聞の「会社情報・ベンチャービジネス版」59、60年度版（なかのデータはそれぞれ実質58年、59年のものである。以下この実質年度で分析する）をデータとして用いた。本来実証研究を行う場合、おおよその体系仮説をたてて、それに沿って調査分析し、その結果でできた作業仮説によって、体系仮説を少しずつ修正するという、ヒュリスティックな方法をとるのがオーソドックスな方法である<sup>39)</sup>。しかし今回のように、既存のデータを用いる場合は、そのような試行錯誤はできない。そこでここでは要因間の事実関係のファクトファインディングに焦点をおいて分析をすすめたい。

この会社情報に掲載された、定性的な叙述、たとえば経営理念として“先ず身を捨てその方途に尽力し、利他によって自ら永遠の命を拓く”は“人間重視”とし、“科学機器の明日をつくる、原則として開発・設計・製造に専念する”は“技術重視”とし、それらの中間にあるようなものを“人・技術・その他重視”として、経営理念というアイテムを3つのカテゴリーにわけた。このように多くの定性的な叙述を定性要因とし、それをさらにいくつかのカテゴリーに分けて分析した。被説明変数は、過去1年の売上高伸び率を成長性とし、最近年度の売上高利益率を収益性とし、それら規準化された成長性と収益性とを合計して業績とした（詳しくは、筆者等共同執筆の資料；ベンチャー企業の分析、三田商学研究27巻6号参照）。

### 6-1 成長要因とその望ましい状態

ベンチャー企業の成長要因を選び出すために次の3つの基準を用いた。すなわち、1) 前節までにベンチャー企業の成長に大きく貢献すると論ぜられ、しかもここでも同じ傾向のみられる要因、2) 被説明変数の“業績”に対して統計的に有意に貢献する要因、3) “業績”に対して、58年、59年ともに、統計的に有意でなくても、同じパターンで貢献している要因、という基準を用いた。この3つの基準のうち第1の基準を必ず満たし、しかも第2、第3の基準のうち少なくとも1つを満たすものを真に企業成長に貢献する要因と考え、多くの定性要因（71アイテム（58年）、73アイテム（59年））の中からえらんだ。これを一表にまとめたものが表2である。ここでは20のアイテムがえらばれ、トップマネジメント、製品、財務、組織、経営関係の5つに大別された。各アイテムのカテゴリーは、業績の最大値、最小値に対応する2つだけが示され、それがそれぞれ、その要因の望ましい状態、望ましくない状態として考えられる。

この表から、業績のよいベンチャー企業の特質は次のように推論される。社長の現在の年齢が30

39) 上掲拙著；企業成長論，pp. 211～217.

表2 成長要因とその望ましい状態・望ましくない状態

	要因(アイテム)	望ましい状態・望ましくない状態 (カテゴリー) (58年)	業績値 <sup>△</sup>	望ましい状態・望ましくない状態 (カテゴリー) (59年)	業績値
トップ マネジ メント	社長の現在年齢	34歳～51歳未満	<sup>△△</sup> 5.052	28歳～50歳未満	<sup>*</sup> 5.090
		62歳以上	4.832	56歳～61歳未満	4.717
	社長就任年齢	34歳～40歳未満	5.039	36歳～42歳未満	4.998
		46歳以上	4.768	48歳以上	4.881
	社長略歴	大企業の勤務経験あり (スピニアウト)	<sup>△△△</sup> 4.975	大企業での勤務経験あり (スピニアウト)	5.010
		// なし	4.919	// なし	4.926
	社長の専門分野	ジェネラリスト (文科系, 理科系でもない)	5.042	ジェネラリスト (文科系, 理科系でもない)	<sup>*</sup> 5.151
		文科系	4.869	文科系	4.886
	経営理念	技術重視	4.982	技術重視	5.017
		人間を大切	4.833	人間も技術も大切	4.918
海外戦略	現地海外子会社を設立する	<sup>*</sup> 5.254	現地海外子会社を設立する	<sup>*</sup> 5.334	
	現地海外子会社を設立せず	4.893	現地海外子会社を設立せず	4.936	
株式公開方針	将来, 上場あるいは店頭公開する	5.041	将来, 上場あるいは店頭公開する	4.945	
	時期がきたら検討	4.858	時期がきたら検討	4.896	
社長持株比率	40%以上	<sup>*</sup> 5.141	40%以上	5.061	
	10%未満	4.689	10%未満	4.799	
製品	売上高研究費比率	4%以上	<sup>*</sup> 5.203	4%以上	<sup>*</sup> 5.189
		1%未満	4.752	1%未満	4.710
	海外販売チャネル (1)	商社経由	4.856	商社経由	4.884
		商社経由せず	5.020	商社経由せず	<sup>*</sup> 5.089
	海外販売チャネル (2)	現地企業と販売提携	<sup>*</sup> 5.123	現地企業と販売提携	<sup>*</sup> 5.123
		現地企業と販売提携せず	4.869	現地企業と販売提携せず	4.903
輸出比率	10%以上	5.064	10%以上	5.052	
	2～10%未満	4.852	2%未満	4.866	
財務	VEC	<sup>△△△△</sup> 助成金・補助金あり	<sup>*</sup> 5.137	助成金・補助金あり	<sup>*</sup> 5.414
		// なし	4.928	// なし	4.903



	要因(アイテム)	望ましい状態・望ましくない状態 (カテゴリー) (58年)	業績値 <sup>△</sup>	望ましい状態・望ましくない状態 (カテゴリー) (59年)	業績値
財 務	公共の投資育成機関	助成金・補助金あり	4.605 *	助成金・補助金あり	4.832
		〃 なし	5.027	〃 なし	4.976
	V C	利用している	4.732 *	利用意向はあるが未だ利用せず	4.821
		将来も利用の意向なし	5.046	将来も利用の意向なし	5.013
組 織	企業年齢 (設立年度)	1947年以前	4.614 *	1947年以前	4.823 *
		1964年以降	5.219	1964年以降	5.093
	従業員平均年齢	30歳未満	5.326 *	30歳未満	5.098 *
		37歳以上	4.596	37歳以上	4.555
	R & D 要員比率 (R & D 要員数/全従業員数)	3%~8%未満	4.706 *	3%~8%未満	4.770 *
		8%以上	5.233	8%以上	5.083
経 営 関 係	販 売 先	一部上場企業あり	4.902	一部上場企業あり	4.934
		〃 なし	5.054	〃 なし	5.016
	仕 入 先	一部上場企業あり	4.855	一部上場企業あり	4.943
		〃 なし	5.017	〃 なし	4.994

△ 業績値とは成長性と収益性との合計をあらわす(詳しくは、拙著、現代企業評価論 pp. 259~267を参照)

△△ アンダーラインのある数値は、いくつかのカテゴリーの中の最大値を示し、アンダーラインのない数値はその中の最小値を示す。

従って前者は、望ましい状態に対応し、後者は、望ましくない状態に対応する。

また\*印のついている数値は5%で統計的に有意な数値である。

△△△ \*印のついていない最大値と最小値との差からは、いわゆるD値の算定はできない。

△△△△ V E Cの助成金・補助金をうけている企業は、調査対象企業の6%未満なので、いわゆるD値の算定には利用できない。

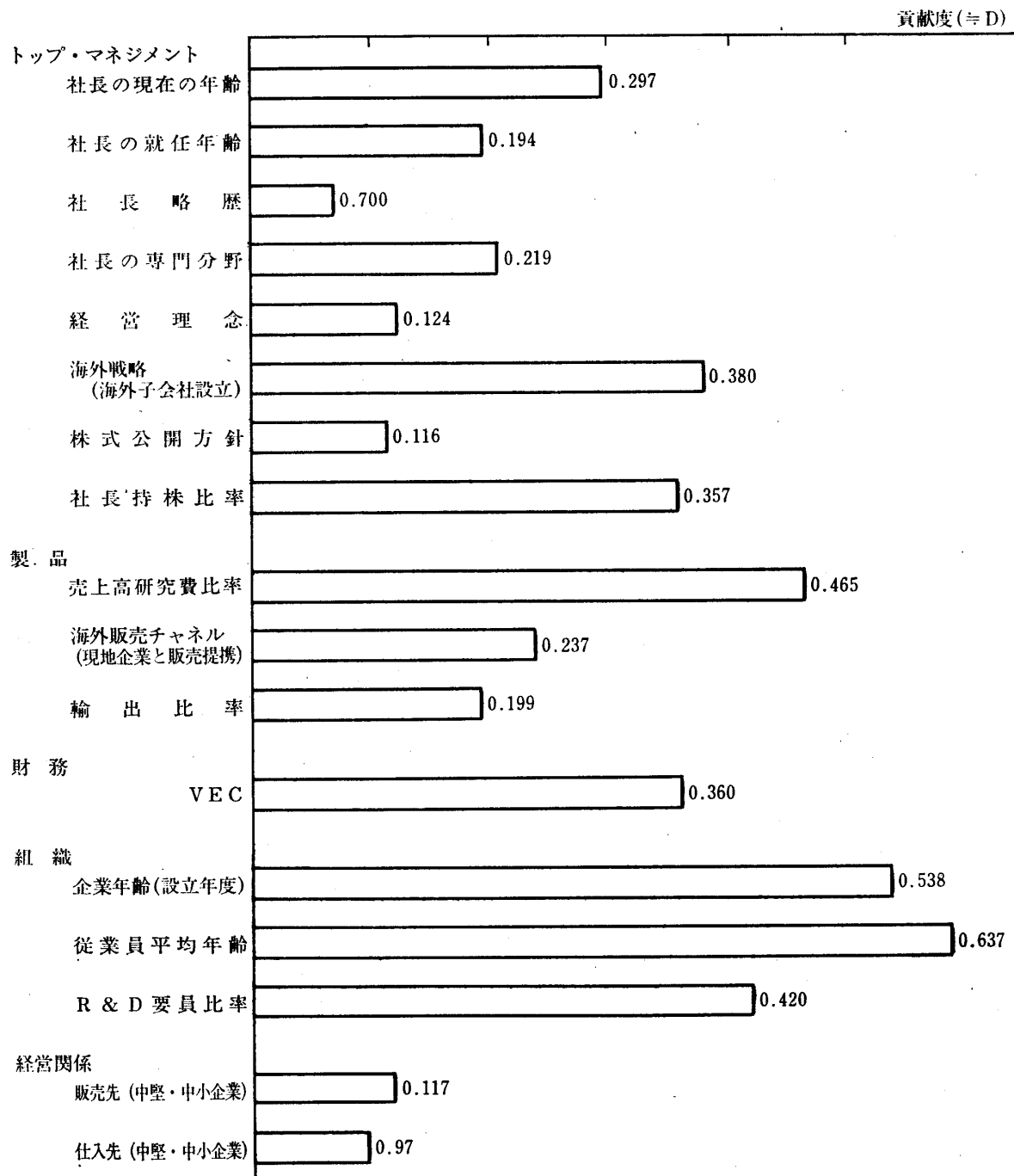
歳から50歳ぐらいと若く、その就任年齢も30代後半から40代はじめという若い頃組織のリーダーとなり、しかも大企業からのスピンアウトなど経験があり、その専門分野も理科系、文科系など単純なものではなくて陸士、海兵卒、大学、中学中退などの変った経験をもち、経営理念としてはつねに技術開発を重視し、海外戦略としては現地海外子会社を設立するぐらいに積極性があり、社長自身の持株比率は40%以上と高く、将来株式を公開する方針をもっているような、社長のいる企業の業績がよい。

また研究開発・技術開発のため売上高研究費比率を4%以上と高くし、製品の海外販売チャンネル開拓のために現地企業と販売提携し、商社などを利用せず、積極的に自ら海外に進出し、その輸出

比率を10%以上と高め、しかも、一般の販売先、仕入先としては大企業を対象とせず中堅・中小企業を対象とするような製品戦略をたて、そのためにVECからはある程度の助成金をうけるが、他の都道府県、通産局、各種公庫などの公共機関からは助成金・補助金をうけず、またVCからの資金供給なども期待せず、自己資金で企業経営しようとする企業は業績がよい。

さらにこれを組織風土からみると、その企業の設立年度が1964年以降と若い企業で、従業員の平均年齢が30歳未満というように、若い人達が多く、R & D要員が全従業員の8%以上という技術者

図2 企業成長に対する定性要因の貢献度比較



中心の雰囲気をもっている企業の業績がよい。

表2にまとめられた定性要因の企業成長に対する貢献度をさらに詳しくみるために、そのD値を求めてみた。それを図にまとめたのが図2である。この棒グラフの長さは、58年、59年のD値の平均値である。ただここでは、前述のように、表2の定性要因が必ずしも統計的に有意なものばかりでないから厳密な意味のD値ではない。それはカテゴリーの最大業績値と最小業績値との差としてアイテムの貢献度を示すものである。この図をみると、まず研究開発（売上高研究費比率、R&D要員比率）と海外戦略（海外子会社設立、現地企業と販売提携、輸出比率）の2つの戦略がベンチャー企業の成長に大きく貢献することがわかる。またそれを積極的におしすすめるためにトップ企業家精神と若さ（社長の持株比率、社長の現在の年齢）や従業員、企業自体の若さ（従業員平均年齢、企業年齢）が重要である。この若さがあればこそ、リスクー成長期から安定成長期に移るときの柔軟な意識革命が可能になり、また製造技術の革新が設備でなく、人間の創意で可能になるものと思われる。

## 6-2 経営上の課題

リスクー成長期、安定成長期には、ベンチャー企業にどのような経営課題が生ずるかをデータによって検討することにした。まずこの日経データにはスタートアップ期の企業はほとんどないと考えた。ただここでえられるデータだけでは、各企業をリスクー成長期にあるもの、安定成長期にあるものと明確に区分できない。そこで便宜的に、従業員の平均年齢を基準にして、試験的にわけてみた。これは従業員平均年齢が最もよく成長段階と対応していると考えたからである。すなわち58年は従業員平均年齢の平均値33.8歳未満の企業をリスクー成長期にあるもの、その平均値以上の企業を安定成長期のものと考えた。59年はその平均値32.4歳を基準にして同様に分割した。この区分と、経営上の課題の有無とをクロス分析してみた。日経データには、経営課題として12の項目があげられているが、58年、59年データのうち、少なくともどちらか1つの年度でカイ自乗検定が有意（5%）なものをえらぶと、5つの経営課題がえらばれた。これを表示したのが表3である。

この表から次のようなことが推論される。まず一般に安定期の方がリスクー成長期より問題が少いと考えられていることである。すなわち、リスクー成長期には相対的に多くの企業が“海外戦略強化”を問題にし、またその絶対数は少ないが、相対的に多くの企業が、“間接部門の人材確保”、“大企業の参入”、“資金調達”を問題にしている。安定成長期には“生産部門の効率化・コスト低減”を問題とする企業が相対的に多く、“海外戦略強化”、“間接部門の人材確保”、“大企業の参入”、“資金調達”を問題とする企業は相対的に少い。これらのことは、安定成長期になると、ベンチャーキャピタルからの借入、株式公開などによって資金が豊富になり、人材もふえ、市場における技術評価も確定し、国内外の販売チャネルも確立し、大企業の参入が困難になってくるからであろう。この分析によって表1の成長段階別の経営特質が間接的にある程度検証されたであろう。

表3 成長段階と経営課題とのクロス分析

	生産部門の効率化・コスト低減				海外戦略強化				間接部門の人材確保				大企業の参入				資金調達			
	58年*		59年*		58年*		59年		58年*		59年*		58年*		59年*		58年*		59年*	
	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無	有	無
リスクー成長期	23.6	22.6	42.7	25.1	16.3	30.1	21.1	46.6	6.4	40.0	13.8	54.0	4.2	42.2	7.0	60.8	6.2	40.2	9.2	58.5
安定成長期	32.7	20.9	24.4	12.7	12.7	40.9	10.1	22.2	3.7	49.9	2.7	29.6	2.4	51.2	1.2	31.0	2.4	51.2	1.4	30.8
解	多くの企業が、安定成長期に生産部門の効率化・コスト低減を問題にする(他の経営問題と比べて)。				絶対数はそれ程多くないが、相対的に多くの企業が、リスクー成長期に海外戦略の強化を問題とする。				絶対数では少ないが、相対的に多くの企業が、リスクー成長期に間接部門の人材確保を問題とする。				絶対数では少ないが、相対的に多くの企業が、リスクー成長期に大企業の参入を問題とする。				絶対数では少ないが、相対的に多くの企業が、リスクー成長期に資金調達を問題にする。			

\* その年度はカイ自乗検定で5%有意

最後に当面している経営上の課題と業績との関係を見てみると、明らかに、“海外戦略の強化”(58年;有5.161\*, 無4.844, 59年;有5.093\*, 無4.882), “間接部門の人材の確保”(58年;有5.289\*, 無4.896, 59年;有5.089, 無4.920), “技術者・研究者の確保”(58年;有4.976, 無4.779, 59年;有4.991\*, 無4.447)などを問題にしている企業がよく、生産部門の効率化・コスト低減(58年;有4.807, 無5.101\*, 59年;有4.869, 無5.108\*)を問題とする企業の業績がよくない。これはリスクー成長期は経営上問題はあると言われているがやはりリスクー成長期の攻めの経営の方がベンチャー企業にとってはやりやすく、安定成長期の守りの経営が難しいことを示しているのであろう。

## む す び

ベンチャー企業は、技術革新、消費者ニーズの変化などによって生ずる産業構造のすき間に発生する。そのすき間を見出し、創造し急速に拡大していくところにその特質がある。このベンチャー企業が急成長を続けていくためには、不均衡構造と均衡構造とを交互にとらなければならない。不均衡構造のままでは企業は長期に成長しえないし、均衡構造では急成長しえない。ベンチャー企業の成長を発展段階別にみると、スタートアップ期、リスクー成長期、安定成長期の3つに分けられる。スタートアップ期は、独創的な技術的新製品によって、すき間市場に入り込み、リスクー成長期は、個有技術を改良した市場的新製品を次々に開発して、市場に滲透していき、安定成長期は、市場的新製品の開発及びその効率的生産のための製造工程の革新をすすめ、それと同時に次の技術的新製品開発のための基礎をつくっていく。

このような異った発展段階に、共通して必要なベンチャー企業の成長要因を、大数観察データによって測定してみると、社長の年齢が若いこと、企業の年齢が若いこと、従業員の年齢が若いこと、社長の持株比率が高いこと、研究開発費が多いこと、研究スタッフが多いこと、海外子会社を設立していること、VECに認められることなどが重要であることがわかった。これらの要因は、ベンチャー企業が不均衡構造をある期間維持するための不可欠な条件なのであろう。そしてベンチャー企業の成功の条件は積極的な研究開発と海外進出の同時戦略であり、それをささえるためには従業員の意識革命による安定成長への軟着陸がつねに不可欠なのであろう。また経営上の問題をリスクー成長期、安定成長期にわけてみると、リスクー成長期の方が安定成長期よりも、相対的に多くの企業が経営上の問題点をもっている。しかし業績との関係を見ると、リスクー成長期は経営上の問題はあるが企業業績がよく、やはりベンチャー企業にとって攻めの姿勢をとっているリスクー成長期の方が、守りの姿勢をとる安定成長期より経営がやりやすいことがわかった。

本研究での分析結果は、日経データによったため、上述の8つの成長要因にしても、日経データからの選択であって、必ずしも現在の日本のベンチャー企業の真の成長要因を示していないかも知れない。しかし現時点では、日経データが最も精緻な資料であり、これを基礎にして分析するのが最も適切だと考えた。今後の研究のために御高所からの御批判をいただければ幸いである。