

企業の成長初期段階におけるマネジメントに関する研究¹⁾

太田 一樹

阪南大学経営情報学部

I. 研究目的

近年、我国においても起業家やベンチャー企業の育成方法が産・官・学の世界での喫緊の課題として再び議論され始めている。従来のいわゆる「ベンチャー・ブーム」の時とは異なり、政策的対応も整備が図られつつある。その中でも、1963年に制定された「中小企業基本法」が抜本的に見なおされ、1999年12月から施行されたことは特筆すべきことである。いうまでもなく、中小企業基本法は中小企業政策の基本理念や基本方針を定めたものであり、中小企業政策の中心体系をなすものである。その体系の転換内容を、要約して言えば、弱者としての画一的中小企業像を視座とした「格差是正」的な政策から、中小企業は日本経済の牽引力であると位置づけ「多様で活力ある独立した中小企業の育成発展」へと方向転換を図るものである。

このような背景もあり、ベンチャー企業の成長や育成方法に焦点を当てた研究も、従来にも増して数多く輩出され、優れた業績も多くなってきている。

しかし、本研究では、ベンチャー企業に特定せず、いわゆる一般の中小・零細企業の企業成長の問題を取り扱うことにする。それは、理論面に限らず、政策面においても、依然その重要性は低下していないと考えるからである。それは、ベンチャー企業と経済発展の関連やマネジメント手法の事例によく取り上げられる米国の事情においても、以下のように指摘されている。「米国の雇用者を抱える中小企業の年間開業数は1996年で84万社、ここ数年80万社を超える現状からみると、上記で推定したベンチャー企業数はそのうちの1%~2%を占めるにすぎない。したがって米国でも、開業している中小企業の大半は、家業的な色彩を強く持った普通の中小企業といってよいだろう」と²⁾。また本研究では、企業のスタートアップ期から成長の初期段階までの成長過程に焦点を当て、戦略、組織、技術といったマネジメントの変革をより動的に考察してみたいと考えている。従前の研究で多くみられた静態的研究では明らかにすることが困難であった成長プロセスを考察した上で、最後に理論的・実践的意義を提起する。とりわけ、「不均衡」な成長局面の有無がその大きな焦点となる。

II. 研究概要

1. 文献研究

企業成長に関する文献のレビューを行う。中小企業の成長論に関する研究は、今まで多くの研究が蓄積されてきている。ベンローズ（1959）やグレイナー（1972）の研究などが古典的な研究としてよく紹介されている。他方、我が国においては、例えば、「中堅企業」という用語を創った中村（1964, 1990）を始め、古川（1973）、清水（1986）、岩田（1988）、清成（1993, 1996）、中沢（1998）らの優れた研究成果がある。また、ベンチャー企業に焦点を当てた研究を見ると、最近とみに経営学の視点からアプローチした研究成果が増加してきていることも特徴的である。これらの分野の研究も含めると、例えば、百瀬（1985）、柳・山本（1996）、松田（1994）、金原（1996）、大滝（1997）、高嶋（1997）、後藤・西村・植藤・狩俣（1999）らの優れた研究成果がある。さらに、中小企業白書でも創業や企業成長の問題に注力され始めており、「平成11年版中小企業白書」（1999）では、成長プロセスに焦点を当てた分析の重要性を指摘すると共に、企業の創業・成長の動態の分析が行われている。

これらの研究成果を詳細に紹介する余裕はないが、企業成長に関するテーマを扱った研究は、シュンペータ（J. A. Schumpeter）やドラッカー（P. F. Drucker）などが指摘する企（起）業家（entrepreneur）の必要性と役割、そして企業家精神の重要性を指摘されることが多い。そのような特徴はあるものの、これらの研究をあえて分類すると「静態的な分析結果を強調するもの」と「動態的な分析結果を強調するもの」とに分かれる。さらに、後者は、成長の不均衡を積極的に評価するものとそうでないものに分類される。成長における不均衡の必要性を強調するものとしては、清水（1986）、大滝（1997）、中沢（1998）などの研究が挙げられる。例えば、清水（1986）は、「企業が成長し続けるには、均衡と不均衡とを交互に繰り返さなければならない。そのためには、均衡時に自らあえて不均衡をもたらす経営の動態化の面に力を入れる必要がある」と指摘する。まずは企業成長のマネジメントを検討するために、ケース分析を試みる。

2. ケース研究

動態的研究の手法を採用する主要な目的は、静態的研究では看過されがちな時間的変化や他のコンテキストとの関連性を吟味しながら、対象とする現象の因果関係の様相を恣意的に捨象することなく解釈したいためである。そこで、「ケース・スタディ」の方法論を用いて、スタートアップ期から成長の初期段階までの成長過程を記述する。山本光学株式会社（以下、「山本光学」と言う）を取り上げた。

このケースから、企業成長にかかわるいくつかの仮説が導出されたが、とりわけ注目すべき点は、「不連続」で「不均衡」な成長過程の局面を経験していることである。この点に焦点を当てながら、アンケートによる実証研究を試みた。

3. 実証研究

これまでの成果を踏まえ成長に必要と指摘される項目を整理して、アンケート調査を実施した。とりわけ、既存文献だけでなく本ケース分析でも示唆された「不均衡」な状態が多くの企業で経験されているのか、果たしてそれが本当に成長に貢献しているのか、これを明らかにすることがもう一つの大きな目的である。

基本的な分析枠組としては、上述した点を分析するために、既存研究やケース分析から導出された成長初期に必要なとされるマネジメント項目を変数として設定した。変数項目としては、製品、工程、組織システムの変革状況、人材、資金、技術（情報）などの外部資源の調達、企業間の取引・提携の状況など企業側で操作可能な変数を中心に設定している。その他に、一部の文献では指摘されているが、経営者のインタビュー調査から指摘されることの多い「信用力」に関する項目も付け加えた³⁾。また、資源蓄積の脆弱な中小・零細企業にとっては最も困難な判断が要求される設備投資内容や、経営方針についての変数も設定した。なお、これらのマネ

表-1 成長初期段階のマネジメント要因(1)

	成長に貢献	そ の 他	t 値
①革新的な生産設備の導入	1.96	2.53	-2.78***
②新しい技術の発見・導入	1.81	2.20	-2.01**
③新しい製品に関する情報入手	2.25	2.24	0.06
④新しい経営管理技法の導入	2.70	2.95	-1.40
⑤官公庁との取引開始	3.74	3.79	-0.16
⑥官公庁以外との新規取引開始	2.42	2.48	-0.24
⑦有力金融機関との取引開始	2.77	3.22	-1.95*
⑧新規の人材の活用	2.25	2.64	-2.18**
⑨他の企業との提携	3.15	3.31	-0.62
⑩経営者の社会的信用力の認知	2.29	2.59	-1.48
⑪企業としての社会的信用力の認知	2.21	2.29	-0.44

注：①数値は小さいほど、成長に貢献していることを示す。(尺度は次のとおりである。「1. 非常に貢献」～「5. 全く貢献していない」)

②有意水準は次の通りである。***：1%水準で有意、**：5%水準で有意、*：10%水準で有意。

表-2 成長初期段階のマネジメント要因(2)

	成長に貢献	そ の 他	t 値
経営計画（長・短志向）	2.35	2.62	-1.39
経営計画（リスク挑戦）	2.54	2.58	-0.20
主要設備の品質・精度の能力	2.04	2.48	-2.40**
主要設備の量産能力	1.96	2.60	-3.14***

注：①数値は小さいほど、変数内容に対して積極的であることを示す。

②有意水準は次の通りである。***：1%水準で有意、**：5%水準で有意、*：10%水準で有意。

ジメント項目（変数）が成長に貢献しているのかどうかについては、アンケート項目の中で自己評価を求めている。この項目も含め、5段階尺度で回答を求めている。主要な結果だけを示すと、表-1と表-2のとおりである。

Ⅲ. 研究結果

これらの分析から示唆される理論的・実践的意義は少なくないが、以下ではいくつか主なものについて指摘しておく。

第一に、成長初期段階における重要なマネジメント項目としては、革新的な生産設備の導入、新しい技術の発見・導入、有力金融機関との取引開始、新規の人材の活用が挙げられる。

第二に、主要な生産設備の導入に関しては、精度・品質面や量産化面の両面において、社内要求水準を上回る能力を有する設備を導入する方が、成長に貢献するという結果が得られたことである。また、経営計画では長期的な志向を、経営方針ではリスク挑戦的である方が成長に貢献するという傾向が伺えるものの、統計的には確認できなかった。

これらの結果は、文献研究やケーススタディーから導出した主要な仮説の妥当性を実証するものである。その意味で、ケースで述べてきた成長過程におけるマネジメントのあり方は、一定の普遍性を持つものとして理解できる。しかしいくつかの仮説は実証されなかった。以上、いくつかの意義について述べてきたが、最後に、「不均衡」な局面を経験しそれが成長に貢献しているという仮説の妥当性について検討しておく。

結論を示すと、表-1、2の結果から明らかなように、「成長に貢献した」とするグループほど革新的でまた組織能力を上回る設備を導入している企業が多いことが明らかになった。このことは、成長初期段階においてこれらの経験が成長の原動力の一要因であることを示すと共に、不均衡な局面が一時的にせよ、組織内に生じていることを示唆するものである。成長の不均衡の必要性を強調する研究としては、上述したもの以外に、経営学などの文献にもいくつか明示的に指摘されている。例えば、伊丹（1984）、加護野・伊丹（1989）、野中（1990）、中岡編（1990）、石井・石原編（1998）の研究である。しかし、これらの研究では、一定規模以上の組織を想定して議論されることが多く、中小規模組織の成長初期過程における「不均衡」な局面の経験が成長の原動力になっていることを明らかにしているわけではない。その意味で、間接的ではあるが、これらの研究に対しても理論的に貢献しているのかもしれない。

しかし、そのことが大企業などの組織と同じようなマネジメント手法を導入すれば良いということにはならない。とりわけ特徴的な項目については上述したとおりである。

このマネジメント手法の違いは、固有の経営資源と中核能力が構築され一定方向への慣性力を持つ大企業と、市場と組織の間で揺れ動きながら経営資源を蓄積しなければならない成長初期企業といった違いが大きく関係しているように思われる。

いずれにしても、「不均衡」な局面を経験しながら成長していく企業の軌跡を丹念に研究し、企業成長の論理を究明していく必要がある。また同時に、企業成長の各過程に十分配慮した支

援策が求められている。

(謝辞)

本研究は、平成10年度奈良大学研究助成を受けている。記して感謝を申し上げたい。なお詳細な研究成果は、上田達三監修・田中充・佐竹隆幸編著『中小企業論の新展開』八千代出版、2000. 6の中で発表している。

(注)

- 1) 当初のテーマは「企業の創成期における経営戦略に関する研究」としていたが、研究を進めていく過程で、「成長初期段階」の用語のほうがより一般的であること、焦点を絞りやすいことなどから標記のタイトルに変更した。また、「戦略」に限定するよりもマネジメント全般を扱う方がより実践的であることから、標記のタイトルに変更した。
- 2) 財団法人中小企業総合研究機構『アメリカ中小企業白書』同友館、1999. 10. 30. p 178。ただし、同書でも指摘しているようにベンチャー企業群の経済に対するより大きな貢献も認められ、それらの役割を否定するものではない。ただ、多様で活力ある独立した中小企業の育成発展を企図するのであれば、一般の中小・零細企業群の成長にも今まで以上に注力する必要があることを強調しておきたい。
- 3) 変数の設定内容について他分野の研究成果も含めて少し付け加えておくと、製品、工程、組織の変革の識別の重要性はイノベーション研究からも指摘されている。例えば、Utterback, J. M. (1994)を参照のこと。また、外部資源の調達や企業間の取引・提携は、競争優位のある独自能力を形成する上での一要因であることは経営戦略論からも指摘される。例えば、グラント (Grant, R. M.) やストーク (Stalk, G.) などの資源ベース理論 (Resource-Based Theory) を参照のこと。また、「信用」などの情動的経営資源の創造の重要性については伊丹 (1984) なども指摘している。

(参考文献)

- Greiner, L. E., (1972) "Evolution and revolution as organizations grow,"
Harvard Business Review, vol50, No4, 1972
- 後藤幸雄・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄編著 (1999)『ベンチャーの戦略行動』中央経済社
- 古川栄一編著 (1973)『実証分析日本の企業成長』中央経済社
- 石井淳蔵・石原武政編著 (1998)『マーケティング・インタフェイス』白桃書房
- 伊丹敏之 (1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敏之・加護野忠男 (1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 岩田勲 (1988)『技術革新と企業成長』中央経済社
- 金原達夫 (1996)『成長企業の技術開発分析—中堅・中小企業の能力形成』文眞堂。
- 清成忠男 (1993)『中小企業ルネッサンス』有斐閣。
- 清成忠男 (1996)『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社。
- 松田修一監修 (1994)『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社
- 百瀬恵夫 (1985)『日本のベンチャビジネス』千倉書房。
- 中岡哲郎編 (1990)『技術形成の国際比較』筑摩書房
- 中村秀一郎 (1964)『中堅企業論』東洋経済新報社。
- 中村秀一郎 (1990)『新中堅企業論』東洋経済新報社。
- 中沢孝夫 (1998)『中小企業新時代』岩波新書
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社

- 日本マーケティング協会関西支部（1997）『中小企業のマーケティング』
太田一樹（1997a）『製造業に成長に関する研究』(株)大阪府技術協会
太田一樹（1997b）『中小製造業の経営実態と今後の戦略課題』『協会レポート No29』(株)大阪府技術協会
太田一樹（1998）『企業成長に関する研究』『奈良大学総合研究所所報』（第6号）
大滝精一（1997）『成長の戦略』大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略』有斐閣アルマ
Penrose, E. T., (1959), "The Theory of the Growth of the Firm," Basil Blackwell. (松末玄六訳
『会社成長の理論（第二版）』ダイヤモンド社, 1980.)
清水龍榮（1986）『中堅・中小企業成長論』千倉書房
清水龍榮（1998）『日本型経営者と日本型経営』千倉書房
Utterback, J. M. (1994) "Mastering the Dynamics of Innovation" Harvard Business School
Press. (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998.11)
山本光学（1992）『継続は力なりー山本光学株式会社80周年記念誌』（社史）
柳孝一・山本孝夫（1996）『ベンチャーマネジメントの変革』, 日本経済新聞社
Yin, R. K., (1984) "Case Study Research: Design and Methods," Sage Pub.
Yin, R. K., (1994) "Case Study Research2/e," Sage Pub. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』,
千倉書房, 1996)
(株)中小企業総合研究機構編訳（1999）『アメリカ中小企業白書（1997年版）』同友館