

〔書評〕

太田一樹著『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略 ——マーケティング・マネジメントからの アプローチ——』

(大阪経済大学研究叢書第59冊)

二 場 邦 彦

1. はじめに

経済社会の国際化や情報化などが進展し、垣根を越えた競争が激化する中で、市場は成熟化し産業構造は大きく変革しつつある。この状況下で、大量生産・大量消費といったいわゆる高度成長期に効果を発揮した大企業モデルの産業体制からの変革が必要であるとの認識が高まってきた。先進諸国を観察すると、経済構造の変革の主体としてまた成長力の源泉として、中小企業の役割が再評価され、その国に適した様々な支援策が企画され実行されてきている。

他方、我が国の状況を観察すると、グローバル経済化に対応する産業構造の高度化あるいは知識産業化が課題となり、その担い手であるベンチャー企業の育成が政策課題として重視され様々な支援策が講じられている。この政策意識が中小企業分野では、ベンチャー企業育成策に加えて、開業率の低下・開廃業率の逆転・事業所数の減少と言う事態と結びついた開業促進策として、また既存中小企業の経営資源充実・新分野進出促進・経営革新支援策などとして展開されている。こうした背景のもとで中小企業分野においても、ベンチャー企業、開業問題、新連携等の経営革新と中小企業の成長問題の研究が増えてきている。

そうした中で、大阪府立産業能率研究所の研究者として長年、中堅・中小企業の実践的研究やコンサルティング、政策的業務に携わり、その蓄積を踏まえて理論的・実践的研究を深めている太田教授の研究成果が刊行されたことは喜ばしいことであり、以下にその内容を検討してみたい。

2. 本書の研究テーマと研究方法

2-1 研究対象

本書はベンチャー・中小企業の成長についてマーケティングの視点から研究している。ここで「マーケティングの視点」というのは、第1章で検討されているように、AMAの定義「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相

互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」(邦訳は著者)によっているので、具体的には書名にあるように企業成長の過程で必ず遭遇する市場の開拓・創造という課題にマネジメントとしてどう対応するかを明らかにすることである。

著者は「マーケティング(マネジメント)の視点からのアプローチを試みることにする。その試みによって、新たな分析視角や新たな事実(fact)が発見でき新たな知見が導出できれば、この分野の研究が一層豊かになるものと期待されるからである」(4頁)と本研究の動機を述べている。また、研究の意義として「この分野の多くの研究者(経済学やファイナンス論、中小企業論など)とは異なった視点からのアプローチを試みたこと」(256頁)と述べている。

次に、研究対象である「ベンチャー・中小企業」というあまり見かけない表記であるが、ベンチャー企業とベンチャー型中小企業(「経営革新により第二創業を達成するような起業家精神の旺盛な中小企業」6頁)の両方を含んだ表現であるが、後の節で検討するように著者の力点はベンチャー型中小企業にある。

2-2 研究方法

著者は序章において「分析の枠組み」を提示している(11頁)。その内容はマーケティング・マネジメント論の枠組みを援用したもので、その特徴は既存のマーケティング理論では議論されることの少ない経営資源の調達・育成を枠組みに組み入れているところにあると思われる。そこでは、広義の「経営資源」を、狭義の「経営資源(ヒト、モノ、金)」と「経営能力(経営者能力、組織能力)」に分けているが、特にスタートアップ期のような組織が未成熟な段階では、経営能力のレベルは経営者能力に大きく依存するので、狭義の経営資源と経営能力とを峻別している。この点は小規模企業の成長問題を考える場合、重要な視点であると思う。

この分析枠組みに従って、著者は先行研究の理論や実証内容をサーベイした上で、ケース分析やアンケート分析を活用しながら一定の結論を導出しており、分析技法が極端に偏ることなく、定性的分析と定量的分析の利点を活かしながら論考を進めている。その際の著者の態度は極めて実証的であって、幅広く渉猟した先行研究での指摘事項とケース分析や調査からのデータとを一つ一つ照合し、どういう場合に分析枠組みのどこにどういう問題があり、どういう対応が成功しているかを確認し、それらを積み上げることによって全体像を明らかにしようとする。それは、何かの前提から論理を演繹的に展開し、可能な範囲でデータによる実証を行い理論体系を構築する方法とは異なっていて、多大のエネルギーを必要とする作業である。事実、本書でも重要な部分を解明しているとはいえ、残された課題も少なくない。

こうした研究態度の背後にあるのは、本書の中で繰り返し引用されている石井淳蔵の「マーケティングの現実とは、企業と消費者(市場)との交錯する関係の中で成立する」(261頁)と言う認識である。主体の側からの働きかけが意図した結果に結びつくとは限ら

ず、また同じ働きかけが同じ結果になるとも限らない。そこには絶えず変化する市場があり、また主体の行動と市場との相互作用による変化もある。従って、著者は「論理実証主義の研究方法論に重きをおくのではなく」「相対主義的な視点に軸足」をおいて研究を進めているのである（9頁）。

中小企業の成長についての研究では、政策への反映を意図して、成長のための企業側の主体的条件を確定することが期待されているが、著者のような相対主義的な態度が必要なことは言うまでもない。

以上のような本書の設定した課題がどのように解明され、いかなる結論を得たかを、以下に順を追って見ていく。

3. 本書の構成

本書は、問題意識と分析枠組みを提示した「序章」に始まり、1章から9章にかけては、ベンチャー・中小企業の成長に関わる諸問題についての既存研究の整理やケース分析と実証からの考察が行なわれている。最後の「終章」では本研究で得られた結論とともに、理論的・実践的意義と研究課題が提起されている。

1章以下の各章の概要を紹介すると、「第1章 ベンチャー・中小企業の現状」では、既存の調査結果などを踏まえベンチャー企業や中小企業の現状と課題について整理をしている。

「第2章 ベンチャー・中小企業に関する諸理論」では、主要な分析対象となる「ベンチャービジネス」と「ベンチャー型中小企業」に関する諸理論、および新規開業と企業成長に関する諸理論についてレビューをしている。

「第3章 成長の初期段階におけるマネジメント」では、山本光学を取り上げ、スタートアップ期から成長初期段階までの成長過程について詳細なケース分析を行ない、そこから得られた知見（仮説）をアンケート調査で検証している。また理論問題として、成長過程における不均衡の問題と産業集積の役割について検討している。

「第4章 成長と市場創造のマネジメント」では、山本光学の成長の軌跡を丹念にケース分析し、マーケティング・マネジメントの導入とそこでのブランドの重要性を検討している。

「第5章 IPOの意義と成長戦略」では、サービス業のクイックを取り上げ、スタートアップ期から成長初期段階までの成長過程について詳細なケース分析を行ない、そこでの経営理念・ミッションの重要性とIPOの意義などを検討している。

「第6章 中小企業の経営革新と企業成長」では、経営革新とシュンペーターのイノベーションとの関係を考察した上で、著者らが実施したアンケート結果を踏まえて経営革新の意義と効果について実証的に明らかにし、経営革新が企業全体の競争力の向上を介して企業の業績を高め、新たな成長を促進する大きな要因になるとの結論を得ている。

「第7章 ベンチャー・中小企業の製品開発活動」では、製品開発の意義と開発プロセスの検討をし、さらに著者らが実施したアンケート結果に基づく分析を行い、その結果か

ら中小企業における製品開発戦略や組織整備の方向性について提起している。

「第8章 ビジネス・モデルの構築と市場創造」では、成熟市場においてもビジネス・モデルを構築して業績をあげているダン（社名変更後はタビオ）を取り上げ、このモデルを構築するに至った背景や成長の軌跡を追跡しながら、市場創造に奏功した要因を分析し、ビジネス・モデルの重要性を確認している。

「第9章 ベンチャー・中小企業の現代的課題——情報化と国際化——」では、近年の大きな対応課題である情報化と国際化の問題について、既存理論のサーベイや著者らが実施した調査結果から、中小企業での現状と企業に与える影響の大きさを明らかにし、情報化についてはビジネス・モデル構築との結びつけ、国際化に関してはグローバル・マーケティング・イノベーションの方向などを提起している。

「終章 市場創造の意義と研究課題」では、これまで論考してきた内容を整理し、本書の意義と成果としてまとめている。また、市場創造の研究を今後さらに進める際の方法論の問題として、先に見た相対主義的な視点から企業と市場との複雑な関係に焦点を当てながら成長問題を検討することが必要であり、マーケティング（マネジメント）の視点を取り入れた研究が一層重要になると主張している。

以上のように本書では、ベンチャーや中小企業の成長における諸問題を市場との関係に焦点をあて、とりわけマーケティング理論をベースにしつつも、著者の構築した分析枠組みに基づき明らかにしようとして試みている。しかし、先に方法論の項で見たように、先行研究のサーベイと実態分析から導かれた様々な事象の確認とそこからの提起が、章ごとに各章のテーマに対応して記述されており、それらを分析の枠組みにそって系統的に理解するには努力が必要である。そこで、以下では本書の内容に関わる主な主張点と見られるものを幾つか取り上げ、その内容を検討する。

4. 主な内容の検討

4-1 研究対象の設定について

先に触れたように、本書はベンチャー企業とベンチャー型中小企業とを対象としているが、両者の共通点と相違点をどう抑えているか、そして両者を合わせて取り扱う理由は何かを見てみよう。

本書の第2章では、わが国でのベンチャー・ブームの推移と各論者のベンチャー企業の定義を検討し、そこからベンチャー企業の捉え方が「時代背景や政策的背景を反映して微妙に変化していること」を指摘し、またその定義についても「様々な研究者によって多様な定義が行われ」、大まかな了解事項はあるものの「統一した定義は存在しない」ことを明らかにしている（44頁）。その上で、各種の定義で起業家（精神）が強調されていることを浮かび上がらせ、著者自身としては太田・池田・文能編の「アントレプレナーシップ（起業家精神）を持った経営者によって率いられた革新的かつ成長が見込まれるビジネスモデルを計画もしくは実践している企業」（45頁）という定義に「さしあたり」（17頁）依拠する。

次に、ベンチャー型中小企業は佐竹（2003年，2004年）の中小企業の企業形態の類型化論によるものであり（5頁，53頁），既述のように経営革新を行う企業であるが，諸施策における経営革新の定義では新商品・新方式などシュンペーターの新結合と類似している（46～47頁）。しかし，経営革新を行う企業の調査で「既存事業の部分的な改善や修正が中心」とする企業が47.9%を占めていることに見られるように（149頁），ベンチャー型中小企業にはシュンペーターの言うイノベーションの条件を満たしていない企業が含まれる。そこで，著者は『『経営革新』とは，シュンペーターの指摘した五つの革新要件の少なくとも一つは備えているが，大きな非連続的変化だけでなく，既存製品や既存生産方法の改良・改善などによる，非連続的変化が期待できるような連続的変化も含むものである』と定義し，シュンペーターの狭義のイノベーションに対し，これを広義のイノベーションとして位置づける（48頁）。

本書でも各所で紹介されているように，企業の成長研究においては，成長の過程で「不均衡」が生じ，失敗のリスクとそれを乗り越えた時の急成長の可能性とがあることが広く指摘されている。ベンチャー型中小企業は，この「不均衡」に起業家精神を持って対応する存在であるから，成長および狭義のイノベーションを達成する潜在的可能性を持っているわけであり，そうした共通性からベンチャー企業とベンチャー型中小企業とを「ベンチャー・中小企業」としてまとめることには合理性があると言える。そうした概念を用いながらも，本書で用いられている諸調査の対象企業がかなり広いことからみて，著者の関心はむしろベンチャー型中小企業にあると見られるが，ベンチャー型中小企業の成長研究はベンチャー企業研究と同様に，あるいはその影響範囲の広さからはそれ以上に重要であって，意義のある研究である。ただ，ベンチャー企業のアーリーステージにおける成長問題などの特殊性の強い諸点の究明が不十分になっている事は否めない。

4-2 成長プロセスにおける不均衡

著者によると，わが国の企業成長に関する研究には「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」とがあり，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。とはいえ，企業成長に関する研究では，多くの文献が「成長の軌跡をいくつかのステージに区分（節目）して，それぞれのステージごとの成長課題が異なるのでそれに応じたマネジメントを行うべきであると指摘」している（70頁）。これらのステージには，不確定性の高いステージや停滞・失敗の可能性を持ち転換を必要とするステージもあり，成長を持続できるか否かはそれへの対応のいかんによっている。例えば，Timmons and Spinelliは成長の第2ステージを失敗・断念のリスクを持つ「不覚」の局面，第5ステージを「倒産もしくは第二創業」の局面として特徴づけており，金井は成長後の安定期をドメインの再定義により第二の創業を図るステージとしている（70～75頁）。ドメインの再定義は「従来のビジネスモデルに適應した経営資源や経営能力を人為的に破棄することにもつながる。つまり，非連続的な変革を引き起こすことになり，組織と資源の間に不均衡が生じることになる」（75頁）。

また、著者は終章において、新製品の普及過程での初期採用者とそれ以降の採用者との性格の違いから生ずるキャズム（溝、深い裂け目）を重視する Moore の理論を紹介し、購買時期による5つの消費者グループ間には大きな隔絶は無く新製品は次の段階に普及していくと言うロジャーズの「市場観」の修正を主張している（261～263頁）。ムーアの指摘は成長の初期段階に関するものであるが、著者はこれを拡張して、「市場での競争プロセスを通して新たな価値が生成され」「そのために競争構造が変化してマーケティング・マネジメントの焦点（コンセプト、ポジショニング、マーケティング・ミックスなど）を変更しなければならない」可能性があること、即ち成長のどのステージにおいても市場の変化との関係でキャズムが存在しうることを示唆している。従って、先のティモンズや金井の成長後期の場合を含めて、「成長のマネジメントにおいて市場との関係づくりが大きな戦略的要因であり、市場に適応するだけでなく創造的に対応する」ことが大切になる（263～264頁）。

以上のような、市場との関係で成長の課題を捉える視点（一義的に主体の側の条件を重視するのではない視点）は、著者の「相対主義的な視点」があって可能になったと言え、今後の研究の基本枠組みになると見られる。著者が終章の最後にこの部分をおいているのも、そうした意味からだと思われる。なお、先行研究のレビューを見る限りでは「不均衡」の意味について、「市場との関係から生ずる不均衡」「マネジメント課題と経営資源との不均衡」など論者によって多義的に使われているが、上述の著者の見解によると、「不均衡」は基本的には市場と組織との間に生じるものであり、これに対応しようとするとき組織の掲げる課題と組織の持つ経営資源との間の不均衡として発現するものと整理することができる。

不均衡についてのもう一つの検討点は、成長にとって大きな意味を持つことから、意図的に不均衡を作り出すという主張についてである。例えば、清水は「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ず経営の動態化の面に力を入れる必要がある」（70頁）と述べており、経営学での「ゆらぎ」「オーバー・エクステンション」にも類似のものがある。市場と組織との交互作用の中で結果が決まるという著者の視点からは、意図的に不均衡を作り出し、その克服過程に一定の効果を期待するという方法に賛同できないのは当然であって、ティモンズ・モデルの検討の中で著者は、事業機会・経営資源・開業者（チーム）という不均衡な三つの要素をバランスさせるプロセスが成長に影響することは確かだが、「意図的に不均衡を作ることの必要性は必ずしも実証して」いないと述べている（59頁）。

同様の趣旨から、著者は成長の軌跡をコントロールできるかについても、「外部環境と組織とが相互に影響を与え合うという関係を考えれば、成長の軌跡を事前に定式化しコントロールすることの難しさが理解できるであろう」として、「主体が操作しえぬ他者と出会う」という視点の重要性を指摘している（140頁）。とはいえ、過去の経験から一定の法則性を抽出し、起こりうる可能性の高い出来事への対応を事前に準備することは可能であり、そこにこの分野の研究の実践的意義があると述べている（140頁）。

4-3 経営資源の調達

ここで言う経営資源は本書の分析枠組みでいう狭義のもの（ヒト・モノ・金）であって、経営能力（経営者能力、組織能力）を含んでいない。先にみたように、成長過程で生じる市場と企業のマーケティング・マネジメントとの不均衡に対応するには、課題にふさわしい経営資源が必要である。もちろん、ペンローズが言うように未利用資源は成長の基盤ではあるが、「新しい市場を創造するには、企業提携などを通じて積極的にまた意図的に経営資源を調達・育成する必要がある」（117頁）。

文献研究を通じて著者は、岡室の「取引先とのつながりは、それ自体が重要な経営資源であると同時に、情報やノウハウなどの経営資源の入手先としても重要である」との主張とその実証に注目し（60頁）、また山田、平田などの経営資源や経営能力の調達におけるネットワークと社会関係資本の重要性の指摘に着目し（61頁）、それらを山本光学のケース分析の中で検証しようと試みている。

山本光学のケースは本書の他のケースと同様に、興味深い多様な内容を持っているが、経営資源の調達に関してのみ触れると、初期の防衛庁との取引と指定工場認定による社会的信用と知名度の獲得、プラスチック・フレームへの切り替え時における地元企業との連携と技術の獲得、海外への発展期における海外著名企業との連携の効果など、検証データとして得るところが多い。

4-4 ダンのビジネス・モデル

企業の市場への対応は何らかの独自性をもったビジネス・モデルとして表れる。本書の第8章で扱っているFCの主宰者である靴下メーカー「ダン」のビジネス・モデルはコンピュータ・システムで連結したサプライ・チェーン・マネジメントであるところに特徴がある。即ち、ビジネス・モデルの中に、経営資源の入手先として注目される多様な取引先との連携が強固に組み込まれている。また、著者が指摘しているように、ダンのシステムでは人の能力や感性にあわせる工夫が柔軟に組み込まれている。例えば、靴下の売り上げデータが糸商には糸に換算された情報として提供され、また「売れる物を売れるだけ作る」実需対応の生産を基本にしている。同時に、生産者との週1回のミーティングやFC店への教育を重視するなど、人と人との関係を組み込んでいる。

著者は「成熟産業においても、ITを活用したビジネス・モデルを工夫して構築すれば、成長する余地がある」（215頁）ことを示した点でダンのケースを高く評価し、このビジネス・モデルについては誰にでも使いやすい無駄の無いシステムであり、「信頼関係という人間が持つ柔軟な判断やインセンティブが埋め込まれている点」（216頁）に特徴を見ている。

さらに、著者はここから「ITの導入が直接的に競争力を高めるものではなく、事業の仕組みを媒介（変数）にして競争力の向上が図られていく」（216頁）と言う結論を引き出し、遠山のいう「情報技術ケイパビリティ」というコンセプトに共感を示している。この内容は第9章での情報化についての考察のところでも確認されている（226頁）。

ダンのケースの考察は、原論文執筆の時期的制約から、ダンが業績の低迷期を迎えて組織文化や従業員意識の改革を進め、社長職を子息と交代して新しいリーダーの下でブランドの統合とイメージ向上、海外進出などに取組み、業績の回復が見られ始めた時期で終わっている。著者もこの取組みを第二創業と見て、その内容と成果については別稿で論じたいとしているので、新たな論稿の出ることを期待したい。評者には、ITシステムで企業間の連携が強く結ばれているビジネス・モデルの見直しは、通常の場合より難度が高いように思われる。そうした意味で、ダンがいかなるキャズムに直面し、それをどう乗り越えたかのケース分析に期待するところは大きい。

4-5 マーケティング・マネジメント

市場に対応してマーケティングの視点からビジネスを組み立てていく際の諸要素のうち、本書が取り扱っている幾つかの点を見ていく。

4-5-1 経営理念、ビジョン、ミッション

著者も述べているように、「経営戦略やマーケティング戦略を策定する前に、組織の価値観を醸成している経営理念の下に、将来構想のビジョンを構築しておく必要がある」(135頁)。即ち、「経営理念とビジョンは、戦略の前提であるだけでなく、組織や従業員にミッション(社会的使命)を表明するものでもある」(136頁)。

第5章で分析している「クイック」のケースはこれらの重要性を明示している。リクルートでの勤務経験をもつ社長の下に、リクルートの代理店としての求人広告代理業と採用教育に関するコンサルタント業務を行う会社としてスタートしたクイックは、創業4年後に「関わった人全てがハッピーになれることを目指します。人材・情報ビジネスを通じて社会に貢献します」という経営理念を制定する。この経営理念の下に、営業地域拡大による成長期とバブル崩壊による困難期を経て、中期ビジョンとして、「人材採用から人材育成、人事コンサルティングなどの人事サービスを、トータルに提供していける会社にして参ります。『人材・人事のことは、クイックに任せれば良い』と言われる様な、日本の人事部と呼ばれる会社を作ってまいりたい」(136頁)を掲げ、人材・人事に関する事業を中心に人材紹介事業、海外事業、派遣・アウトソーシング事業、コンサルティング事業、IT事業へと多角化を進めた。社長は「多角化を始めて成長路線が始まった。上場の中でいろんな力を得る事ができた。企業成長には上場が素晴らしい力を与えてくれる」(135頁)と述懐している。さらに長期のビジョンとしては、人材も企業も世界中で活躍するグローバル化の時代の流れの中で、「世界中でヒューマンリソース事業を展開できる、『世界の人事部』を目指します」(137頁)を掲げて海外事業を拡大している。

同社の90年代末以降の成長は急ピッチのようだが、それも会社設立4年後に定めた経営理念から外れずに、中期ビジョン・長期ビジョンとして経営理念の内容を具体化し計画的に展開したことが大きいと言えよう。

4-5-2 製品開発

市場を開拓・創造し成長を遂げるには、差別化した製品やサービスの開発が大切である

と多くの識者から指摘されている。著者は第7章で、中小企業における開発戦略や組織改革の現状と改革の方向を、著者らが実施したアンケート結果と2社の事例分析に基づき検討し、その結果からいくつかの提起を行っている。

1つは、研究所設置の有効性の提起で、情報・知識・ノウハウなどの「見えざる資産」が蓄積され融合・創造される場になる、専門化が進み市場創造型の開発が可能になると主張している。

2つは、明確な経営理念・方針の設定とオープンで参画型の組織文化が必要なことである。明確な理念の存在は開発の方向性を明らかにし、調査結果によると開発担当者の「燃焼度」を高める(193頁)。また、変化の早い時代には、これまで持っていたパラダイムが新しい技術や市場の動向を見誤らせることがあるので、オープンで参画型の組織文化の必要性が高くなる。

3つは、中小企業には、独自の製品コンセプト構築する能力を持つ企業は少なく、生産技術面に強みを見出している企業が多い。しかし、付加価値の源泉は新たな製品コンセプトの創造とその具現化に移りつつあり、そうした方向で製品開発体制の整備を図る必要がある。

4-5-3 情報化への対応

情報化については、第9章で、そのマネジメントに与える影響を中心に論述され、幾つかの指摘を行っている。

1つは、取引コストの低下が諸機能を内部化するインセンティブを低くし、効率化されたマーケットの利用が広がる。

2つは、インターネットという巨大なネットワークを活用するビジネス・モデルが台頭する。

3つは、先にダンのビジネス・モデルに関連して指摘したように、ITの導入が直接的に競争力を高めるのではなく、事業の仕組みを媒介にして、競争力の向上が図られる。

以上のような動向が進むにもかかわらず、中小企業においては、全体としてみると、「ITの戦略的な活用方法について経営者に十分に理解されていない側面がある」ので、ITの戦略的活用とともに新たなビジネス・モデルの構築を進めていく必要があると主張している(246頁)。

4-5-4 国際化への対応

国際化についても第9章で、著者らが実施した関西の中堅・中小企業を対象にした「海外展開と製品の研究開発との関係」についての調査と、国際化の全般についての10数社に対するインタビュー調査とから現状を明らかにしている。それを踏まえて、吉原の研究成果に依拠しながら今後のマーケティングの方向性について、次のように示唆している。

1つは、現地に適応したマーケティングを行うこと(マーケティングの現地イノベーション)。

2つは、現地で開発したマーケティング・ノウハウを親会社に伝え、親会社のマーケティング資産にすること(親会社への逆移転)。

3つは、現地でのマーケティング・イノベーションを親会社でプログラム化して海外子会社へ移転すること（マーケティングのグローバル標準化）。

以上を合わせて、グローバル・マーケティング・イノベーションと呼び、これを「享受できるような国際展開が競争優位を獲得するためにも必要とされていることだけは確かである」としている（249頁）。

5. 本書の評価と課題

5-1 本書の評価

著者も述べるように、我が国のこの分野の研究者がよく準拠する研究として、Storey, D. J. (1994), “Understanding the Small Business Sector” がある。同書では「経済学者は、『戦略』、つまりいったん事業が始まった後に経営者によって行なわれる意思決定にはほとんど関心を払わない。これは、経営学の分野とは明白な対比をなすものであり、経営学では戦略的要因に強く力点をおいている」（邦訳17頁）とし、同書では経済学的視点からアプローチしていることを明示している。この分野の研究の焦点が経済制度や政策、ファイナンスにあったこともあり、マネジメント視点の研究、特にマーケティング視点からの研究蓄積が少ないのが現状である。そうした中で、本書は、マーケティング問題に直面している企業が多いという政策的・実践的な要請に応えるためにも、経営者の創業や成長・発展および市場創造にかかわるマネジメント問題に焦点を当てた研究を行なっている。

本書はマーケティング理論をベースに、企業からの市場への働きかけとそれに対する市場の反応と言うダイナミックな作用・反作用のプロセスとしてベンチャー・中小企業の成長過程を考察し、本書の全体を通して、ベンチャー・中小企業の成長プロセスをダイナミックな不均衡の発生とその克服による成長の過程、具体的にはその時々市場と企業のマーケティング・マネジメントとのギャップ（不均衡）の中身を掘み、それに対応するマーケティング・マネジメントの課題を明確にし、その実行に向けて経営資源を準備し遂行する過程として描き出している。

また、経営資源の調達問題の考察においては、マーケティング理論をベースにしながらも、社会関係資本やネットワークの成果も踏まえて検討するなど、広がりを持った分析枠組みで論考を進めている。

そのように、ベンチャー・中小企業の成長問題の多様な論点に焦点を当て、先行研究の丹念なサーベイと独自の調査票による実態把握やケース分析を積み重ねた結果として、理論的にも実践的にも意義のある多くの知見を導き出しており、今後の研究の新たな展開を期待させる内容となっている。また、中小企業指導の政策現場に対しても、多くの着眼点と総合的で柔軟な視点を与えるものになっている。

最後に、研究の方法としては定性的分析と定量的分析の利点を結合して堅実に論考を進めており、本書の特色を形成している。著者の「相対主義的な視点に軸足を置く」研究方法と合わせて、この分野の研究蓄積だけでなく研究方法論に対しても、少なからず貢献していくものと評価できる。

5-2 残された課題

しかし、本書に課題がないわけではない。主なものをいくつか述べておきたい。

本書は、研究の方法論および分析枠組みが明確であり、研究から得られた知見も豊富であるにもかかわらず、知識の体系としての全体像が見えにくいところがある。それは、技術的には、今までの研究論文や報告書等をベースにして編集した本書の性格によるもので、考察が幾つかの章に分散したり、章によって論考の深さにばらつきがみられたりするためである。同時に、「相対主義的な視点」に軸足を置く著者の方法論が、諸知識を一つの体系に結び付けることに消極的にさせているのではないかとも思われる。実務家にも分かりやすい形で知識を体系化することは、社会の要請でもあり、工夫が望まれる。

次に、活力ある中小企業の育成が政策として推進され、また経営環境の厳しさが企業の活力化を必要としている現在、活力ある企業を目指しながらも「経営資源」「経営能力」の不足もあり成果を上げにくい小規模企業、また少数の（親）企業との取引が主であるという取引構造の制約下にある小規模企業の成長のマネジメントに、焦点を当てた章があってもよかったと思われる。今後の課題として、この分野のマネジメント研究を深めていただきたい。

最後は、著者の分析枠組みで「経営能力（経営者能力、組織能力）」として広義の経営資源から抜き出して重視している部分の研究を深めることである。本書のケース分析でも、例えば山本光学の社長が、マッカシーのサングラスを掛けた写真からプラスチック・レンズに着目し（81頁）、また雑誌記事からハイドロレンズに注目し（101頁）、いずれの場合にも社長自らが当たって砕けろの思いで交渉に当たり成長の契機になった事例に見られるように、経営者としての社長の能力の影響は大きい。また、組織能力についても、山本光学で「茶髪チーム」がパフォーマンス系スポーツを楽しむ若者向けの製品シリーズ開発に当たり成功したことに見られるように（105頁）、また製品開発における組織文化の影響の大きさを著者も指摘しているように、重要な課題である。しかし、「経営能力（経営者能力、組織能力）」については、多くの研究が積み重ねられてはいるが、まだブラック・ボックスの所が多い。著者の研究方法の持ち味を活かし、定性的分析と定量的分析の利点を組み合わせた研究が期待されるところである。

以上のように、本書に残された課題は少なくないが、著者は大阪府立産業能率研究所の研究員として、長年、現場に関わってきた経験を活かし、これにその後の大学での研鑽の成果を加えて、本書で熟達した研究者としての能力を見事に示したと言える。今後のさらなる研究の進展を期待したい。