

ベンチャー企業の企業紐帯と 戦略経営に関する考察

新興株式市場の企業ケーススタディを通して

境 新 一

1. はじめに

(1) 問題の所在と本研究の目的

日本企業は不断かつ動的、劇的な環境変化の中で対応に苦慮している。現状では、日本企業の成長力・競争力の低下、「選択と集中」の不徹底、企業提携の後退、高付加価値ビジネスやグローバルな事業展開での遅れなどが一部に顕在化している。これは、本質的に日本企業における経営戦略の欠如や脆弱に起因すると考えられる。こうした背景のもとで、経営戦略を中核にした経営、すなわち戦略経営が不可欠となっている。それは環境変化への適応ないし先取りのために適切な経営戦略を選択・転換すること、特に、企業戦略と競争戦略が相互に発動され、連動的かつ同時に決定されること、だけでなく、それに合わせて組織、人材開発、研究開発、マーケティング、金融・財務、管理会計、法務等々のそれぞれの機能分野においても適切な下位戦略を選択し、それらを総合的に展開することによって企業の存続・成長を実現してゆく総合的な戦略展開、すなわち戦略経営 (Strategic Management) が求められている¹⁾。今日、企業の進出、撤退、合併・買収 (M&A) などによるビジネスの組み替えが好業績をもたらすためには、戦略経営は不可欠であり、特にベンチャー企業では創業者 (企業家) は、たえず新たな目的、理念の創造、新しいビジネスモデルへの刷新、変

化への適応、つまり創造（クリエイション creation）と革新（イノベーション innovation）をしつづけなければならないのであり、戦略経営は要件となる²⁾。

本研究は、企業が持続的な成長という目標のもとに、M&A、提携などの組織間関係（企業紐帯）の形成や解消が重要な役割を果たすという問題意識に基づき、企業紐帯に関する形成・変容を理論と実証の両面から研究するものである。これまでに明らかにした既存の大企業や企業グループに関する分析・考察を踏まえながら³⁾、我が国の新興株式市場に上場・公開されているベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営の関係をデータとケーススタディを用いて分析する。

企業家は革新（イノベーション）を行うことによって、資源を創造する。企業家は価値と満足を創造し、新しいビジョンのもとに既存の資源を組み合わせ、変化を創造する。ドラッカーによれば、イノベーションには様々な機会があり、それは予期しない成功・失敗の生起、ギャップの存在、ニーズの存在、産業構造の変化、人口構造の変化、認識の変化、新たな知識の出現であるという。ベンチャー企業が成功するためには、市場の把握、財務上の計画・見通し、トップマネジメントチームの充実、創業者（企業家）自身の役割・責任・位置づけの決断が必要となる。ベンチャー企業は、一般に経営環境に対する適応が速くかつ頻繁であると考えられる。また、その経営者は、利益性の高い事業について大企業や同業の有力企業との提携、M&Aを駆使して獲得する一方、逆に中核事業でも利益性が低ければ、売却する躊躇なき意思決定、経営行動をとると推定される⁴⁾。これが真であるならば、ベンチャー企業は経営環境に従って企業業績（利益性や成長性）の向上を重視した短期的または可変的な戦略経営をとるものと考えられる。本研究では、特に分析対象を新興株式市場に上場する企業のケーススタディを中心に検証を試みる。

(2) 先行研究の示唆

企業は経営者を中心に活動する管理組織であると同時に、経営資源の集合体、つまりバーナードの言う協働体系に他ならず、また主体的に環境に適応しつつ存続する存在である。企業の経営行動は、企業の存続・成長に伴う質的、構造的な変化に対する適応、選択でもある。ペンローズによれば、企業成長の本質とは企業規模の増大にあたり、企業が経営資源の集合体であれば、企業間に必然的に生ずる関係はこの経営資源の交換を通して行われる。組織の内部だけでの成長では限界があるため、それを克服するために組織の外部に進出し結びつきを得ようとする。バーナードの近代組織論の研究成果を引き継いだサイモンは、意思決定概念を中心とした組織の基礎理論を確立し、それをサイアートとマーチが展開した。彼らは、企業組織を株主や顧客、労働者、供給者などの様々な参加者の連合体による交渉過程としてとらえ、その意思決定の過程を分析した⁵⁾。

先行研究では、企業グループにおける企業紐帯（以下、単に紐帯とも略する）と個々の企業業績との関係に焦点を当てて、組織間関係の理論と実証の両面から分析がなされた。その結論を整理すると以下の通りである。

企業は企業間関係を必然的に形成する。企業は単独で行動しているのではなく、何らかのグループを形成して成長発展している。その関係は単なる関係、一時的な関係ではなく、持続しうる型をもち、経営資源（人的、物的、貨幣的資源）の絡み合った関係、すなわち紐帯を形成・展開するのである。関係の微妙な調整（修正）は絶えず行われるが、根本的に紐帯に変容が生じる場合は、経営資源の上で大きな変化（M&A、事業・技術等の劇的変革等）が生じた場合である。紐帯の形成・展開は組織間関係調整、資源依存、環境適応機能としてなされるのである。紐帯の基礎となる経営資源の中で、最も影響を与える（寄与度の高い）資源は、人的資源である。

企業は多様な環境のもとで意思決定および経営資源の配分という経営行動をとるが、同様に、企業が紐帯の形成・展開を行うことも経営行動であ

ると言えよう。ここに業績と紐帯の形成・展開とが否応なく関係づけられるのである。日本においても、欧米、アジアにおいても、企業が存立するいかなる場においても、企業は紐帯を形成・展開する。紐帯は親企業を中核として移転される。

紐帯と業績についての分析手法は、製造業〔東芝と日立製作所の分析事例⁷⁾〕、非製造業〔興銀と長銀、COSTCOとイトーヨーカ堂の各分析事例⁷⁾〕の事例で検証したが、また同業種あるいは異業種の他社の分析にも同様に示唆を与えるものとなる。

企業グループは、社会基盤を構築する2つの傾向、すなわち範囲の経済性とネットワークの経済性の各局面に対応した経営行動をとる。企業は、環境によって戦略を変化させる。あるときは、企業グループ内部で経営資源を調達し、リスク回避を行う。また、あるときは、企業グループ外部で経営資源を機動的に調達する。

第1に、経営資源の調達を自社の属する企業グループの内部に求め、事業全体を企業グループ内部の企業間関係で対応する。これは「範囲の経済性」に対する適応と言える。企業は、安定的な関係を構築でき、リスクを回避することができる。しかし、紐帯が開放されておらず、閉鎖系であるため、機動的に対応できず、自由に動けない欠点をもつ。第2に、経営資源の調達を自社の属する企業グループの外部に求め、コアコンピタンス、中核となる重要技術の部分ごとに、異なる企業グループに属する種々の企業とも提携、連合する。これは「ネットワーク化による経済性」に対する適応と言える。企業は機動的に対応することができ、自由に動ける意義をもつ。しかし、紐帯が閉じておらず、開放系であることは、逆に、リスク回避が困難である欠点を有する⁸⁾。

2. 分析対象、分析視点および分析方法

ここでは、本研究の分析対象、分析視点および分析方法などについて述

べる。

2 1 分析対象・ベンチャー企業の定義

本研究におけるベンチャー企業の定義は「独創的な製品・サービスを提供し、新たに市場を創出、開拓する企業」とする。ベンチャーは、創業後間もない活力ある組織・風土、高い成長意欲、リスクを伴うものの、市場を独占し、高利益率が期待できる点に特徴がある⁹⁾。現在、ベンチャーは情報・通信分野を中心に多く見られる。本来、ベンチャー企業は、新規株式公開 (IPO) を達成した時点で、所有株式が資産価値を増大させ、次の段階である中堅企業へステップアップする。そして、分析対象は、新興株式市場の6市場、ジャスダック (J) 東京マザーズ (M) 大阪ヘラクレス (H) 名古屋セントレックス (S) 札幌アンビシャス (A) 福岡Qボード (Q) に上場されている企業を想定し、その企業群1,389社 (2007年7月末の合計) のうち、2000年以降に設立 (起業) かつ上場された131社 (J: 18社, M: 60社, H: 36社, S: 10社, A: 5社, Q: 2社) とする。なお、各市場での企業には以下の特徴がある¹⁰⁾。

ジャスダック (J): ビジネスモデルに特徴のあるIT、ハイテクノロジー、バイオテクノロジー、サービスなど幅広い様々なステージにある新興企業である。

東京マザーズ (M): 業種に関係なく、優れた技術やノウハウを持ち、成長の可能性が認められるすべての企業

大阪ヘラクレス (H): 質的に優れた高い成長性をもつ企業 = スタンダード、事業規模は小さいが潜在的成長性に富んだ新興企業 = グロースの2タイプの企業である。

名古屋セントレックス (S): 高い成長の可能性を有していると認められる企業 (当該事業に係る売上が計上されていること) である。

札幌アンビシャス (A): 新ビジネスに挑戦する成長企業あるいは従来型

の企業で経営上の工夫などにより、成長が期待される企業である。
福岡 Q ボード (Q)：新しい技術又はユニークな発想に基づき、若しくは
その他の理由により今後の成長の可能性があると認められる企業である。

2-2 分析視点

分析視点としては、経営学の組織間関係と戦略経営の視点にたつものとする。1970年代後半において、

組織間関係論は、組織論の重要な領域として定着することとなった。それは組織間関係の支配的なパースペクティブの成立である。組織間関係論の歴史は、まさに多様なパースペクティブの競合の歴史であり、交換パースペクティブ、組織セット・パースペクティブ、パワー依存パースペクティブなどが提示されてきた。こうした流れの中で、フェファ－＝サランシツク (J. Pfeffer and G. Salancik) の資源依存パースペクティブが組織間関係の支配的なパースペクティブとして提唱された¹¹⁾。資源依存パースペクティブの特徴は、

「組織間関係の形成・展開のメカニズム、組織間関係のマネジメント」という組織間関係の基本的な問いに答える学説であることである。組織が存続するために、資源を保有している他組織に依存していることを前提とする。資源依存という概念を組織間関係を説明する基本観念とし、組織間関係の形成・維持の理由や組織間マネジメントを解明している。組織間関係を分析する基本的モデルを提示したのである。

組織間関係の広範な問題を説明できる可能性をもつパースペクティブであることである。組織間相互作用を説明するのみならず、組織と組織との間のパワー関係の背景、組織間パワーの均衡化のメカニズムを明らかにしている。また資源依存および依存操作の観点から、合併、合弁、取締役会の構成、協定、政府規制、政治行動などの組織間調整メカニズムを取り扱っている。組織間資源依存関係がいかに組織内のパワー、ト

ップ・マネジメントの交代に影響を与えるのかもとりあげている。また資源依存パースペクティブは組織間関係や組織内部を分析するだけではなく、社会を組織間システムあるいは組織間ネットワークとしてとらえることによって、実質的に社会理論を構築しようとする。資源依存パースペクティブは射程範囲のかなり広い学説である。本研究では、これらを踏まえて、その中で最も主導的な見方である資源依存パースペクティブをとりあげる。

一方、本稿では、既に述べたように動的、劇的な環境変化のなかで企業の存続・成長を可能にする戦略経営 (Strategic Management) を意識したい。それは、企業戦略と競争戦略が相互に発動され、連動的かつ同時的に決定されること、機能分野における下位戦略との総合的な戦略展開時間を変数として取り入れた「動学理論」および「劇的に変化する環境下の企業に対して処方箋を提供できる理論」を意味する。特に本研究では、戦略的組織間関係が重視される。組織間関係については既に多くの研究が蓄積されているが¹²⁾、その大半は静学理論である。他方、近年の急速な M&A の進展とともに、戦略の変化が組織間関係の急激な変化をもたらすことも多く、戦略的組織間関係論の必要性が認識されつつあり、実際にその開発への試みが始まっている。

2-3 企業紐帯

分析の重要概念としては、人的、物的、貨幣的な各経営資源による企業間の結びつきである企業間関係を企業紐帯 “management tie” (略して紐帯「ちゅうたい」と新たに定義し、この観点から分析を行うものとする。紐帯とは2つのものを結びつけて、つながりをもたせる重要なものを意味し、社会学では社会関係を捉える概念として社会学者グラノヴェッター (M. Granovetter) が《弱い紐帯のパラドックス》の研究を行っている¹³⁾。グラノヴェッターによれば、元来、紐帯とは個人と個人の2者間の関係を表す。本研

究における企業間関係とは、2つの企業の関係（ダイアド dyad）を基本として捉え、その組み合わせによって企業および企業グループ（3つ以上の企業間の関係）を捉えるものとする。それは、紐帯とは経営資源を基礎として企業と企業を結びつける方向性のある関係性であり、企業間関係を捉える重要な概念である。換言するならば、紐帯は経営資源を基礎として企業と企業を結びつけるブリッジ (bridge) とも言えよう。一方、社会学者、経済学者であった高田保馬が、「社会的紐帯」という言葉によって、個々人の結合を生み出し、社会を形成させる根拠と論じた。社会の結合の観点から紐帯には2種類があり、血縁・地縁に基づく原始的自然的紐帯と、類似と利益の共通という派生的文化的紐帯と捉えた¹⁴⁾。本研究ではこれを組織論の視点から捉えるものとし、多義性の高い用語である「ネットワーク」(network) という用語は、一般的な関係と企業間の関係とで区別するために積極的には用いないこととした¹⁵⁾。

通常、企業と企業を結びつける経営資源は人的資源（役員や技術者の派遣）、物的資源（製品の販売仕入）、貨幣的資源（株式所有、銀行借入）、情報、技術、ブランドなどの要素で構成される。ここでは経営資源のうち、実証的に捉えることができるように人的資源、物的資源、貨幣的資源を操作化した [図表1]。ただし、経営資源に関する公開情報、データが得られない場合は、直接の取材・調査によって得られる情報も使用する。上記以外の経営資源である情報、技術については、上記3要素に包含して捉えるものとし、その結果、経営資源を人的資源、物的資源、貨幣的資源の3つに限定して論じ、《0》から《7》までの8カテゴリーに分類して行う [図表2・3]。また、紐帯の結びつきの強さを、企業間で結びつく同じ経営資源の個数から、多重度 (Multiplexity) と定義し、多重度1、多重度2、多重度3として表すものとした。

ここで留意されたい点は、本研究では、操作化された各経営資源に基づく紐帯は全て上位3位以内に入るデータに関する紐帯であり、第一順位、

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

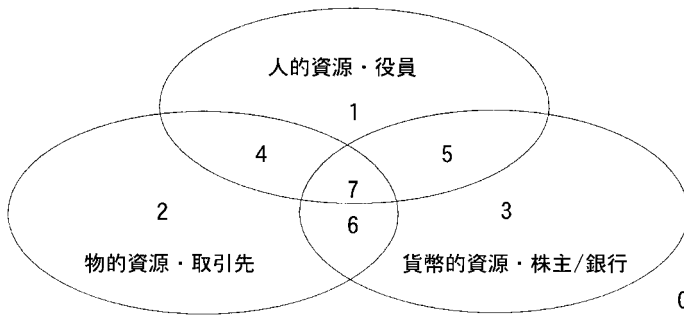
図表 1 人的・物的・貨幣的な経営資源の内容

経営資源	代理変数	社数	
人的資源	代表取締役、常務以上役員の出身企業	上位3位	役員全員に占める親企業 役員の派遣数及び割合 出身企業名で表す。 出身大学/大学院(参考項目)
物的資源	物品、サービス等の仕入先企業 物品、サービス等の販売先企業	上位3位	物品、サービス等の仕入 販売、取引先企業 取引額の順位 取引額は不明のため 取引先企業名で理解する
		上位3位	
貨幣的資源	株式を保有する企業	上位3位	持株割合5段階で評価 ・親企業 ・50%超(子企業) ・孫企業<(子企業所有) ・20% - 50%(関連企業) ・20%未滿
	取引銀行	上位3位	メインバンク(融資第1位銀行) から3位までの銀行 借入金額は長期借入と短期借入の総額で表す。

図表 2 紐帯カテゴリーと経営資源

多重度	紐帯カテゴリー	経営資源
0	《0》	該当する資源なし
1	《1》	人的資源
	《2》	物的資源
	《3》	貨幣的資源
2	《4》	人的・物的資源
	《5》	人的・貨幣的資源
	《6》	物的・貨幣的資源
3	《7》	人的・物的・貨幣的資源

図表3 紐帯の8分類



いわば「強い紐帯」に相当するものとして評価することである。従って、4位以降に位置する経営資源（データ）に関する紐帯がある場合は、本研究では第二順位、第三順位等の「弱い紐帯」に相当する評価を行うが、複数の紐帯が存在することを明記するものとする。

2-4 分析枠組み

本研究では、企業の目標、戦略、紐帯、業績を結ぶ分析枠組みで捉えられる〔図表4〕企業の目標の設定、戦略の立案、重要成功要因、業績指標に至る企業の目標と、業績をつなぐ分析枠組み（フレームワーク）が大切である¹⁶⁾。そこで以下、に説明を加える。

企業の目標の設定 (Goal)

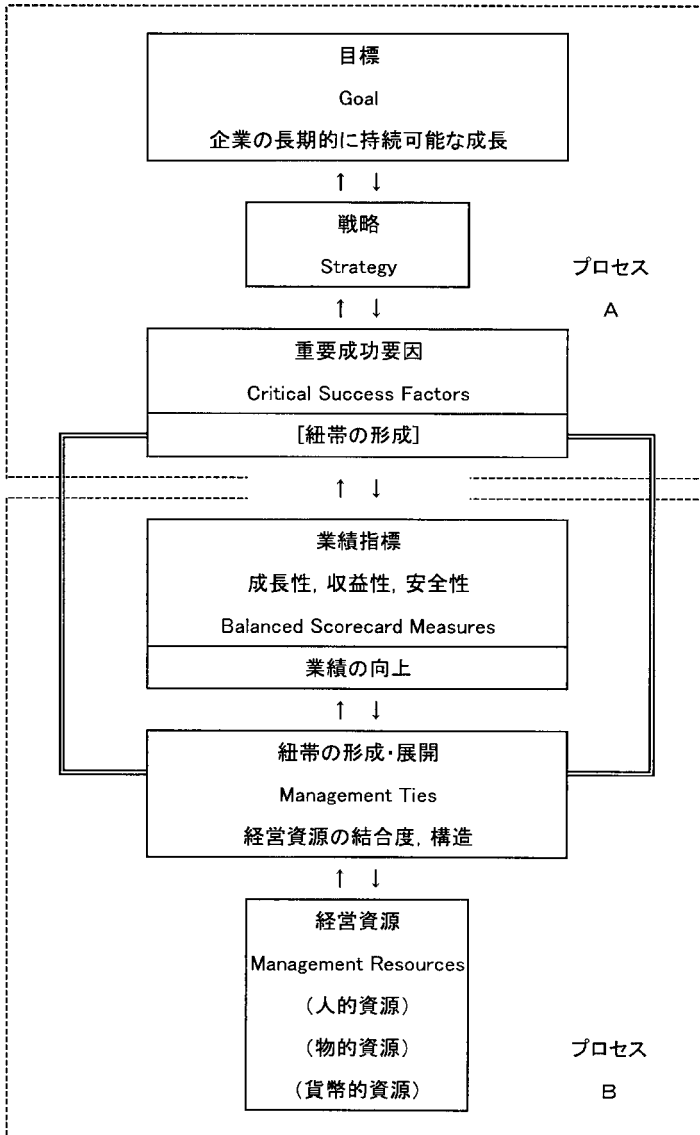
企業は何らかの目標の設定が必要である。ここでの企業および企業グループの目標とは、長期的に持続的成長をとげることである。

略の立案 (Strategy)

目標を達成するために具体的な行動を起こさねばならない。環境変化への適応ないし先取りに合わせて組織、人材開発、研究開発、マーケティング、金融・財務、管理会計、法務等々のそれぞれの機能分野においても適切な（下位）戦略を選択し、それらを総合的に展開することによって企業

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

図表4 企業の目標・紐帯・戦略・業績をつなぐ分析枠組み



の存続・成長を実現してゆく総合的な戦略展開，戦略経営が求められる。戦略の変化が組織間関係の急激な変化をもたらすことは多く，戦略的組織間関係論の必要性が認識されている。本稿では，四半期（ 期～ 期。ただし， 期は当年3月末， 期は6月末， 期は9月末， 期は12月末を指すが，情報の収録時点は各前月末となる。）ごとの総合的な経営や戦略を含む戦略経営に関する情報が今後一層，組織間関係の変遷を捉えることを促進するものと理解する¹⁷⁾。

重要成功要因 (Critical Success Factors)

重要成功要因は企業の目的，目標を達成するための戦略を実現するためのものである。重要成功要因は数量的に測定可能なもので，業績評価基準として使用可能であり，報告書にまとめられるものでなければならない。これを具体的な指標としてまとめたものが業績指標である。

業績指標 (Balanced Scorecard Measures)

業績とは企業の目標を絶えず評価，測定するための尺度である。本研究では分析対象に，共通した公開情報であり，かつ測定可能な財務的な業績指標をとりあげる。本来は定量的，定性的な両尺度が存在するが，ここでは企業の成長性，収益性，安全性，事業性等の指標に関する売上高，経常利益，自己資本などの定量的な財務指標を中心とした。いずれも公開されている有価証券報告書，会社情報を基にデータ化して分析する。収録期間は2000年から2007年までの7年間である。

そして，本研究では，目標，戦略，業績，紐帯，経営資源に至る変数について，創発的“プロセスA”と包括的“プロセスB”の2つのプロセス間になされるフィードバック構造とした。すなわち，目標，戦略との関りから紐帯に影響を与える構造，および業績と紐帯の関りから経営資源の組み合わせに影響を与える構造を相互促進的に用いるものである。

2-5 分析手法および分析プロセス

分析手法としては、データ分析(統計解析)、グラフ構造化(MATHEMATICA)を行った上で、個別のケーススタディを実施する。最後に、本研究の分析プロセスとしては、まず、現分析時点(2007年)から遡り5年間(2003年~2007年)、さらに直近の3年間(2005年~2007年)として、当該期間に事業、紐帯、戦略、業績等に顕著な変化が生じた企業について、データ全体のマクロ分析を行う。次に、具体的なケーススタディによってミクロ分析を行い、総合して分析の結果および示唆、今後の展望について述べる。ただし、本稿では紙幅の関係から、ケーススタディを限定してとりあげることにした。

3. 分析の結果および考察

3-1 マクロ分析

前回の研究(「ベンチャー企業における企業紐帯と経営戦略 - 新興株式市場の企業事例を通して - 」2005年)では、分析対象である新興市場の企業群1,142社(2004年12月末、J、M、Hの合計)のうち、1990年以降に設立(起業)された229社(J:101社、M:73社、H:55社)について、当該企業の多くはバブル経済崩壊後、IT革命到来期に登場しており、起業者の個性と事業の革新性、創造性に特徴を有することがわかった。まず、当該企業には、業種を特定しにくいカタカナ名の商号が激増し、その大部分が情報、通信、サービスのいずれかの業種に属している。次に、筆頭株主が起業者である場合と大企業である場合に類別したとき、業績は後者の方が高い傾向にあった¹⁸⁾。

一方、今回の分析対象である、2000年以降に設立(起業)かつ上場された131社(2007年7月末、J:18社、M:60社、H:36社、S:10社、A:5社、Q:2社)については、新興株式市場に上場する前後で企業業績の変動(一般に飛躍的な業績の向上)があり、大半の場合、経営者(役員)個人または出身企業が株主となる紐帯カテゴリー《5》となっている。経営トップの

リーダーシップおよび創業からの経営チームを基礎に、戦略経営の実現を目指している。また営業、投資、財務の各キャッシュフローをみるかぎり、ケーススタディ企業の全てにおいて新規事業の創造、投資活動が活発である一方、積極的な資金調達も行われている、言い換えれば投資および回収を積極的に進めていることがわかる。本業についても若干の例外を除き、順調に伸びている〔図表5〕

3-2 ミクロ分析

前回の研究では、当該期間に事業の変革、再編成のなされた企業が数多存在し、また、同様に、紐帯の相手企業が交代または消滅する事例も多かった¹⁹⁾。これに対して、今回はインターネット、ECを事業の中核に据えた企業が大半であり、具体的なケーススタディとして131社を分析した結果、人的資源（役員のもつ紐帯）に関して3つに分類することが妥当であるものと考えた。それは、以下の分類である。

A．経営者（役員）が他の親企業から派遣されている場合

B．経営者が上場企業の出身である場合

C．経営者が共通または類似の出身校（大学、大学院等）を共有する場合

このうち、A．2社、B．7社、C．3社の計12社について分析を進めた〔図表5〕。本稿では、紙幅の関係から、このうち、A．(株)カカコム、B．スタイライフ(株)、(株)マクロミル、C．(株)GABA 合計4社について述べる。

3-2-1 (株)カカコム

(1) 創業・設立・上場

当社は、1997年4月、有限会社コアプライスとして創業され、同年12月に株式会社に改組され、2000年12月に現在の企業名に変更された。2003年に東京証券取引所マザーズに上場し、2005年3月には同第1部に

移動した。

(2) 事業・戦略

(2-1) 事業概要

当社は、日本最大級の価格比較サイト「価格.com」等を展開しており、デジタルガレージグループに属する。

具体的には、価格比較サイト「価格.com」の運営、グループ企業では旅行口コミサイト「yoyaQ.com」、グルメコミュニティサイト「食べログ.com」、分譲マンション検索サイト「マンションDB」、為替相場予想サイト「外為羅針盤」の運営である。経営方針としては、「コンテンツ第一主義」、「オープンでフェアな企業体」、「自己実現を叶える組織」を掲げている。

(2-2) 戦略推移

2007年第Ⅰ期

価格.comの掲載商品数、利用者数、ページビューが順調に増加した。出店料や成果型報酬が伸び、新しい提供サービスも増えた。Web 2.0化（従来、固定化していた情報の送り手と受け手の関係が流動化し、誰でもWebを通して情報発信ができるように変化した状態）に伴い、会員にプロフィール等のコミュニティ機能を導入した。商品データベースの外部提供を開始し、集客力の向上を図った。

2007年第Ⅱ期

証券関連のサービスは伸びていないが、口コミ情報を活用した広告等も立ち上がり、成長が持続している。利用者層の拡大を契機に映画サイトを買収し、コミュニティ機能充実させた。デジタルガレージと不動産ポータルサイト立ち上げ、各サービスを連携させ、媒体としての価値の向上を図った。

2007年第Ⅲ期

光ファイバー回線の取次やパソコンなどの販売手数料が伸びた。出店料も着実に増加し、広告も増えている。不動産サイトなどの新事業関連の宣

成城・経済研究 第179号 (2008年3月)

図表5 新興株式市場における

証券コード	企業名	設立	上場	会計期	売上	経常利益	純利益
2133	GABA	200404	200612	200412	1090	274	113
			東証マザーズ	200512	5520	1115	- 2867
				200612	7656	1425	824
2371	カカコム	200005	200310	200503	2138	790	478
			東証1	200603	2921	780	417
				200703	4887	1304	856
2448	イーコンテクト	200005	200506	200506	1222	155	154
			大ヘラクレス	200606	2084	542	630
				200706	2575	659	398
2463	シニアコミュニケーション	200005	200512	200503	644	93	80
			東証マザーズ	200603	1160	217	85
				200703	1401	307	343
2495	イージーユーズ	200007	200608	200503	448	58	60
			札アンビジャス	200603	597	41	61
				200703	635	- 42	- 38
3037	スタイライフ	200005	200606	200503	3055	55	52
			大ヘラクレス	200603	3587	125	176
				200703	4199	157	154
3060	マガシーク	200304	200611	200503	1859	155	89
			東証マザーズ	200603	3397	269	162
				200703	5378	378	216
3064	MontaRO	200010	200610	200412	4608	- 320	- 323
			東証マザーズ	200512	6785	200	219
				200612	9175	450	453
3319	ゴルフダイジェスト・オンライン	200005	200404	200406	4119	290	163
			東証マザーズ	200506	5545	133	78
				200612	8034	33	- 19
3730	マクロミル	200001	200401	200506	3613	1259	749
			東証1	200606	5179	1653	988
				200706	6392	1984	1056
3793	ドリコム	200303	200602	200503	238	91	54
			東証マザーズ	200603	703	225	124
				200703	843	- 181	- 114
3796	いい生活	200001	200602	200503	622	79	81
			東証マザーズ	200603	1227	190	100
				200703	1595	16	61

(注1) 『有価証券報告書』、『日経会社情報』、『会社四季報』より作成した。CF/キャッシュフロー

(注2) 財務数値の単位は、売上～純利益が百万円、営業CF～自己資本が億円、売上高経常利益率

(注3) 企業/NIFSMB: エヌ・アイ・エフ SMB: ベンチャーズ, DG: デジタルガレージ, GS:

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

分析対象と主要業績

営業 CF	投資 CF	財務 CF	現金等	総資産	自己資本	売上高経常利益率	自己資本比率	企業紐帯
0.29	- 3.92	47.4	0.04	34	12	25.14	35.29	《0》《5》*
22	- 3.32	0.01	25	41	3.8	20.20	9.27	NIFSMBC, HB
2.41	6.88	- 9.16	48	70	19	18.61	27.14	
4.52	- 11.51	4.79	11.23	40	22	36.95	55.00	《5》
4.23	- 5.5	- 4.21	5.75	42	26	26.70	61.90	DG
9.85	- 1.81	0.92	16	54	34	26.68	62.96	
11.89	- 0.21	18.7	35	71	22	12.68	30.99	《5》《6》
9.28	- 4.32	- 0.23	40	72	29	26.01	40.28	DG, ローソン
18	- 1.91	0.6	57	94	33	25.59	35.11	
- 1.82	- 0.98	4.8	4.65	11	8	14.44	72.73	《5》
- 1.23	- 3.58	6.24	6.08	19	13	18.71	68.42	長銀(新生)
- 0.07	- 7.25	17	16	42	32	21.91	76.19	
0.42	- 0.52	0.16	1.22	2.69	2	12.95	74.35	《5》
0.31	- 0.43	0.01	1.11	3.65	2.62	6.87	71.78	りそな銀行
- 0.74	- 3.05	5.87	3.22	9.34	7.28	- 6.61	77.94	
1.22	- 0.002	7.56	12	19	13	1.80	68.42	《0》《6》
0.58	- 0.01	0	13	21	15	3.48	71.43	サマサカ/サ等
1.43	- 12	8.2	10	33	25	3.74	75.76	
1.06	- 0.48	1.11	2.43	7	3	8.34	42.86	《5》
1.35	- 2.69	4.38	5.47	15	7.07	7.92	47.13	伊藤忠商事
3.53	- 0.83	13	21	34	24	7.03	70.59	
- 8.89	- 0.37	0	1.75	19	5.9	- 6.94	31.05	《5》
- 0.75	- 0.68	11	13	39	22	2.95	56.41	住友商事
- 4.7	- 2.53	0	8.26	42	26	4.90	61.90	
2.91	- 6.08	9.28	9.56	22	14	7.04	63.64	《5》
- 2.6	- 5.49	6.33	7.97	32	16	2.40	50.00	個人
1.01	- 0.69	0.11	12	37	18	0.41	48.65	
4.18	- 3.87	12.99	15.92	39	30	34.85	76.92	《5》
10	- 9.48	- 1.06	25	51	39	31.92	76.47	リクルート, 個人
17	- 2.69	- 3.12	36	63	46	31.04	73.02	
- 0.15	- 0.15	0.81	0.71	2.4	0.88	38.24	36.67	《5》
0.6	- 1.16	9.43	9.58	14	12	32.01	85.71	個人 京都大学
- 1.91	- 9.7	7.91	5.89	21	11	- 21.47	52.38	
0.89	- 0.68	0	1.84	4.42	3.66	12.70	82.81	《5》
1.39	- 3.7	9.03	8.57	17	14	15.48	82.35	GS 早稲田大学
- 0.2	- 2.88	0.07	5.56	17	15	1.00	88.24	

* 筆頭株主はその執行役員が当社の社外取締役を兼任。

の略である。

および自己資本比率が%, 企業紐帯は《0》-《7》のカテゴリーである。

ゴールドマン・サックス証券, 大学等/ HB: ハーバード大学経営大学院 の略である。

伝広告・販促費やシステム投資に伴う費用を吸収して増益となった。デンマーク・サクソ銀行と提携し、業界最低水準の手数料で外為証拠金取引（FX）に参入した。また、近隣情報を充実させたマンション情報サイトを開設した。

2007年第Ⅳ期

ブロードバンド回線の販売は順調である。旅行、飲食サイト、外為証拠金取引も貢献している。販売費、システム開発費などの積極投資はあるが、営業利益は16億円以上を見込む。旅行サイトに関して、子会社でヤフーと業務・資本提携し、楽天に迫る。飲食店口コミサイトについては、飲食店からの広告収入の獲得に注力する。

（2） 収益構成

集客サポート 16%、広告 28%、販売サポート 37%、情報提供 6%、旅行関連 8%、他 5%

（3） 企業紐帯

代表取締役兼社長・田中実氏は、1986年三菱銀行に入行し、2001年デジタルガレージに入社後、2002年にカカクコム取締役、CFO、副社長を経て2006年6月に同社社長に就任した。フォートラベル取締役、カカクコム・インシュアランス監査役、カカクコム・フィナンシャル社長、エイガ・ドット・コム取締役（いずれも非上場）も兼任している。取締役相談役・穂田誉輝氏は1993年ベンチャーキャピタル、日本合同ファイナンス（現ジャフコ）に入社し、中古車取り扱い企業カーチス（現、ソリッドアイホールディングスの中核企業）、ベンチャーキャピタルアイシーピー（非上場）を通して2000年に取締役としてカカクコムに入社し、2代目社長を経て2006年6月に取締役相談役に就任した。

持ち株会社・デジタルガレージ CEO である林郁氏は、傘下のグループ企業に会長として就任し、同様に傘下企業の経営者（役員）もデジタルガレージの役員に就任している。カカクコムはデジタルガレージの企業グル

ープの傘下にあることに最大の特徴がある。

個人株主では現社長の田中実氏，前社長の穂田誉輝氏がともに目立つ。カカコムグループ内の役員を兼任している者が大半であり，Web サイトの連動も見られる。(株)カカコムの複数の経営者は，子会社である(株)カカコム・インシュアランスの経営者に就任している。また，(株)カカコムの主な株主である(株)デジタルガレージの代表取締役もカカコムの役員に含まれている。(株)カカコムはグループ外よりもグループ内に強い紐帯をもっていると言える。デジタルガレージが人的資源(役員)と貨幣的資源(株主)で重なっており，紐帯カテゴリーは《5》である。

また，「食ベログ」の飲食店から広告収入を得る事業展開も見られ，新たな紐帯が形成，展開されるものと思われる。従業員平均年齢の低さと業界全体の若さも注目に値しよう。複数の子会社との連結があり，内側の紐帯が強い。また，口コミでの情報を強化する点からも，カカコムの特徴が出ており，利用者のニーズをいかに伝えるサービスを提供するか，を考えていくことは，この先利用者増を実現するためには不可欠であろう。

なお，(株)イーコンテキストは，ネット通販事業者らにコンビニエンスストア決済，クレジットカード決済等を提供しており，筆頭株主のデジタルガレージやローソンらが共同で設立した企業である(上位株主構成はデジタルガレージ(44.3%) ジャストプランニング(3.7%) ローソン(3.4%)となっている)。デジタルガレージが人的資源(経営)と貨幣的資源(株主)で重なり，また，ローソンが物的資源(仕入先)と貨幣的資源(株主)で重なり，強い紐帯がみられる。紐帯カテゴリーは《5》《6》である。

3-2-2 スタイライフ(株)

(1) 創立・設立・上場

2000年5月，ニチメン(株)(現，双日(株))の全額出資の子会社として，

ニチメンメディア(株)からインターネット事業部門が分離独立し、スタイルライフ(株)が設立された。そして、2006年6月、大阪証券取引所へラクレス市場へ株式を上場した。

(2) 事業・戦略

(2.1) 事業概要

雑誌「Look!s」、インターネット、携帯電話サイトの3媒体で女性向け衣料や雑貨を通信販売している。具体的には、メディアミックスの通販事業として、雑誌「Look!s」、インターネット、携帯サイトの3媒体で女性向け衣料や雑貨を通販している。雑誌は若年女性に加え大人向けも増刊し、化粧通販会社の買収や、サマンサタバサジャパンリミテッドの10代向けバッグ新展開など客層が拡張している。台湾のセブンイレブンジャパンでも販売を開始した。2005年11月、「Stylife」は日本オンラインショッピング大賞最優秀賞を受賞した。子会社ノーマディック(株)では生活雑貨の販売も行っている。

(2.2) 戦略推移

2007年第Ⅰ期

雑誌・ネットによる通信販売が伸びている。リピーターの増加により利益率が向上し、営業利益は伸びが期待される。サマンサタバサが筆頭株主になり、バッグ、ジュエリーなど商品力を強化した。共同ブランドやサマンサ向け雑誌の開発を検討している。また、中国での雑誌・ネット展開も計画に入れている。

2007年第Ⅱ期

携帯モバイルによる通信販売が拡大する見込みである。都内の中堅バッグ・雑貨メーカーを100%子会社化し、通信販売の品揃えを強化した。資本提携のサマンサタバサとは共同開発なども検討している。株主優待も開始した。

2007年第Ⅲ期

若年女性ファッション雑誌の受注は伸びており、大人向けも増刊した。携帯モバイルによる通信販売が拡大している。システム投資の負担は大きいですが、下期に利益を回復する見込みである。既存会員に対してコスメ製品の販売を促進し、サマンサタバサのモールサイトを受託運営し販路の拡大も図る。化粧品の通販会社の買収も検討している。中国・上海資本と提携し、現地の富裕層向け通信販売を開始する。

2007年第Ⅳ期

雑誌の通信販売では、夏秋物服飾が好調である。若年女性に加えて大人向けも増刊した。化粧品通販会社の買収を行い、サマンサタバサの10歳代向けバッグを新たに展開して顧客層を拡張する。台湾のセブンイレブンでは雑誌通信販売を開始した。需要拡大のモバイル受注を重点的に強化する。

(2 3) 収益構成

Look's 事業 49%、ネット事業 51%

(3) 企業紐帯

代表取締役社長・岩本眞二氏はニチメン(株)の出身である。2001年10月にニチメンメディア(株)(後に当社)代表取締役に就任した。当社取引先には多様なブランド会社がある。2006年11月、スタイライフはサマンサタバサジャパンリミテッドと業務提携を行い、筆頭株主が興和(ニチメンから株式譲受)、オプトからサマンサタバサジャパンリミテッドに移動した。当該3社は、サマンサタバサジャパンリミテッドは、インターネットモールの企業運営、ECの運営などの業務協力および展開、興和はグループ内のB2Cネット企業や新製品の直販の実験的な実施、オプト：グループ内のEC企業となる。

スタイライフは多くの企業と繋がりを持つ会社であるが、企業紐帯としては特定の企業との間に強い紐帯を有していないことから、第一順位の紐帯カテゴリーは《0》である。しかし、今般の業務提携先であるサマンサタバサジャパンリミテッド、大株主である興和、オプトとは、第二順位で

物的資源（取引先）と貨幣的資源（株主）が重なる紐帯カテゴリー《6》をもつことになる。当社では顧客を増やすあらゆる経営努力が見られ、2004年の純利益マイナスから劇的に改善・成長している。Web サイトでは、幅のある価格帯で多様なブランド商品を掲示しており、広告・マーケティングの巧みな展開により売上の一層の伸びが期待される。

3-2-3 （株）マクロミル

（1）創業・設立・上場

当社は、2000年1月にマクロミルドットコムとして設立され、2001年に現在の企業名に変更された。2004年1月に東京証券取引所マザーズに上場し、2005年4月に東京証券取引所第1部に移動した。

（2）事業・戦略

（2 1）事業概要

当社はインターネットを利用した調査会社であり業界首位である。機械化で短期間低価格に強みをもつ。海外ネットの調査も行っている。具体的には、インターネットを活用した市場調査（ネットリサーチ）、ネットリサーチ専用 ASP（Active Server Pages 動的に Web ページを生成する Web サーバの機能の一つ）システムの提供、携帯電話を利用した市場調査（モバイルリサーチ）、世界各国の消費者を対象にした海外市場調査（グローバルリサーチ）、オーダーメイドによる高度なネットリサーチ（カスタマイズリサーチ）、リサーチの企画設計、集計、分析サービス である。

（2 2）戦略推移

2007年第Ⅰ期

前期に子会社化した海外市場調査会社、(株)エー・アイ・ピー (AIP) が利益に貢献している。機能追加した新自動調査システムを駆使し、受注が拡大した。営業強化策も功を奏して既存顧客の需要掘り起こしを行う。人件費増加などを吸収し営業利益は伸びている。新社長・辻本秀幸氏のもと

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

で営業施策を推進し実施中である。リサーチ提案に特化した人員活用，社内情報の共有化などにより中途採用者の早期戦力化を図る。

2007年第Ⅱ期

海外市場調査会社の AIP が機能追加した新自動調査システムが貢献している。サービス業を中心に一般企業の案件受注が増加した。営業人員を増強し人件費増加を吸収して業績が伸び、増配となった。また、提案営業力を強化し自動調査と分析サービスの一括受注が増え、受注単価が上昇した。

2007年第Ⅲ期

AIP の機能追加した新自動調査システムが通期で貢献した。営業体制強化が功を奏し自動調査システム受注が増えている。外部モニターを利用した経費削減で人員増を吸収し営業利益は伸びている。海外市場調査子会社は需要の増加を見込み、韓国に現地法人を設立する。顧客ニーズを受け、自社集計ソフトウェア英語版サービスを開始した。

2007年第Ⅳ期

海外市場調査子会社が好調である。大手メーカーなど大口顧客の深耕により受注増加が続く。本社増床やモニター獲得費用，人材教育，新サービス立ち上げなどの積極投資を行っている。東急エージェントと共同で商品購買調査サービスを展開している。ニールセン・カンパニーの POS データを利用した調査サービス事業が 2007 年秋に譲受される見込みである。

(2 3) 収益構成

モバイルリサーチ 59.2% グローバルリサーチ 12.5% カスタマイズリサーチ 10.3% 分析 7.4% 集計 4.5% その他 6.1%

(3) 企業紐帯

創業者・杉本哲哉氏は早稲田大学を卒業後、(株)リクルートに入社し、就職情報誌営業部，財務部，新規事業開発室などを経て、2000年1月(株)マクロミルを設立し、代表取締役社長 CEO に就任した。その後、2005

年9月に代表取締役会長 CEO, 2006年9月には取締役ファウンダーに就任した。代表取締役会長・福羽泰紀氏は東北大学を卒業後,(株)リクルート在籍時に米国に留学し, MBA 課程を修了した。FNX(ファクシミリネットワーク)事業部, 電子メディア事業部などを経て,(株)SmartPRを設立し代表取締役に就任(現在顧問)した。2006年6月,(株)エー・アイ・ピー取締役に兼任し, 同年9月, 当社代表取締役会長に就任した。代表取締役社長・辻本秀幸氏は同志社大学を卒業し, 2006年4月, マクロミルへ入社した。執行経営者ネットリサーチ事業部長就任し, 同年9月代表取締役社長就任し, 2007年9月(株)エー・アイ・ピー取締役に兼任している。

2大経営トップであった創業者・杉本哲哉氏と福羽泰紀氏は共に(株)リクルートの出身であり, 人的資源(経営者)と貨幣的資源(株主)に重なりがみられ, 紐帯カテゴリーは《5》である。同業者である(株)エー・アイ・ピーを子会社化し, リサーチや Web マーケティングの分野において地位を確立しようとしている。マクロミルは現段階を「第二の創業」と位置付けており「ネットリサーチ」だけでなく「マーケティングパートナー」を目指している。ネットリサーチは時代の移り変わりに, 迅速に反応しなければならない業界であり, 今後は新たな紐帯を形成し, グループとして成長していくものと思われる。

3-2-4 (株)GABA

(1) 創業・設立・上場

当社は吉野英樹氏が1996年(有)ガバとして創業し, 1997年3月, 株式会社組織変更された。2001年3月, マンツーマン英会話スクールの運営を開始した。2002年12月,(株)GABAに商号変更し, その後MBO(マネジメント・バイ・アウト)のための受け皿として2004年6月, 社長・青野伸達氏がNIFキャピタルパートナーズA(株)を設立する。2005年

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

1月、NIF キャピタルパートナーズ A(株)が(株)GABA を吸収合併して事業を引継ぎ、同日に(株)GABA に変更した。そして2006年12月、東京証券取引所マザーズ市場に上場した。

(2) 事業・戦略

(2-1) 事業概要

当社はマンツーマンレッスン専門の英会話スクールを運営しており、個別カリキュラムに特徴がある。具体的には、個人指導英会話教室の運営であり、「Gaba マンツーマン英会話」の名称で首都圏および関西を中心に学生・社会人向け英会話スクールを展開、運営している。完全マンツーマンの授業体系 個人に合わせた講師・内容 ITの導入によるオンラインでのアドバイスや予約システム カフェのような開放感のある教室でのレッスン 以上3点を主な特徴としている。なお、2006年9月より小学生対象の新事業「Gaba Global Stars」も展開している。

(2-2) 戦略推移

2007年第Ⅰ期

前期の3教室の開設が業績に寄与している。新設4教室で現在31教室である。2007年末には新設5教室、既存施設の移転拡張4教室を予定している。生徒数が着実に増加し、宣伝・新設移転負担を吸収して業績は伸びている。資金調達した8億円は施設、テキスト開発、ITシステムに投資する。

2007年第Ⅱ期

2008年には新設5~7教室、既存の移転拡張は2~3教室で期末合計約35教室を計画している。生徒数は2万人(前期末1.6万人)。ただ、レッスン消化率向上や講師数増加により粗利益率は低下した。教室新設、移転、本社移転経費、宣伝人件費増加により営業利益は伸びていない。レッスンの満足度向上を図る。法人やシニア顧客の開拓により、日中稼働率を高める。

2007年第Ⅲ期

教室は名古屋・阪神方面に新設5~7, 移転拡張2~3教室を計画している。新規顧客獲得が順調であり生徒数は前期末20%増加となる見込みである。拠点拡充に対応し講師数は期末30%増加の1100人, 従業員も40人増加の160人を目指して積極的に採用している。新テキストの開発にも着手した。

2007年第Ⅳ期

新規生徒数が予想外に伸びず, 計画未達成の見込みである。新設は526教室となった。拡張投資, 人件費増加, 新テキスト開発費用が重く, 営業利益が大幅な減額となる。また, 小学生向け講座も開始した。

(2 3) 収益構成

英会話98%, その他2%

(3) 企業紐帯

社長・青野伸達氏と副社長・須原清貴氏はハーバード大学経営大学院に同時期に在籍しており, 当時から交友があったと言われる。青野氏がGABAを創始者から引き継ぐ際に須原氏をスカウトしたのは, 過去の業績評価だけでなく, この紐帯にも依拠したものと思われる。

2004年, 経営陣が企業買収(MBO)を実施し, 同社を支援したエヌ・アイ・エフ SMBC ベンチャーズが筆頭株主になった。エヌ・アイ・エフ SMBC ベンチャーズは, 2005年10月に大和証券系と三井住友銀行系が合併した老舗のベンチャーキャピタルであり, 当社の執行役員である谷口修一氏は同社の社外取締役も兼任している。

企業内部の保有株式が少ない(経営者の合計でも2.4%)が, 経営の実権はトップ2人にある。役員にMBA取得者が多い上, 商社・証券会社・コンサル等の出身者が並び経営には強い印象を受ける。しかし, NOVAの経営破綻を受け, 英会話学校業界への風当たりが強く, 新規入会者数が伸び悩んでいる。マーケティング費用等もかさみ, 売上高も下方修正され

ている。企業紐帯としては特定の企業との間に強い紐帯を有していないことから、第一順位の紐帯カテゴリーは《0》である。しかし、エヌ・アイ・エフ SMBC ベンチャーズが大株主であり、その執行役員・谷口氏が同社の社外取締役も兼任していることから、人的資源と貨幣的資源が重なり、第二順位の紐帯カテゴリー《5》をもつと言えよう。また、取引において広告媒体を持つ企業または広告会社（例えば（株）電通や（株）リクルート）との紐帯が存在するとも考えられるし、社長・青野氏が過去に所属したマイクロソフト（株）の運営する MSN にも GABA のコンテンツがあり、こちらも直接的な取引だとすれば個人 企業、企業 企業と発展した紐帯が存在しているとも捉えることができる。

4. 結び - 示唆、課題と展望 -

本研究では、我が国の新興株式市場に上場されているベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営の関係をデータとケーススタディを用いて分析することを試みた。ベンチャー企業には、環境変化に合わせて適切な下位戦略を選択し総合的に展開することによって企業の存続・成長を実現していく戦略経営が不可欠であり、経営行動としての企業紐帯の形成・変容も含めて、戦略経営の実現を目指していることがわかる。

研究の示唆は、ケーススタディを通して理解されるように、経営者（役員）が他の親企業から派遣されている場合、経営者が上場企業の出身である場合、経営者が共通または類似の出身校（大学、大学院等）を共有する場合等によって、状況が異なることである。

第一に、カカクコムの場合、同じ企業グループの傘下にあることに最大の特徴がある。個人株主では現社長、前社長がともに個人の筆頭株主として目立つ存在である。企業グループ内の役員兼任はベンチャー企業でも存在し、グループ外よりもグループ内に強い紐帯をもつと言える。人的資源と貨幣的資源で重なりがあり、紐帯カテゴリーは《5》である。

第二に、スタイライフの場合、社長は大企業の出身である。当社取引先には多様なブランド会社がある。業務提携を行い、特定の企業との間に強い紐帯を有していないことから、第一順位の紐帯カテゴリーは《0》であるが、業務提携により、第二順位の紐帯カテゴリー《5》をもつように変化する。顧客の拡大を目指し、広告・マーケティングの巧みな展開により売上の一層の伸びが期待される。

第三に、マクロミルの場合、2大経営トップは共に同じ企業の出身であり、紐帯カテゴリーは《5》である。創業者が退任した後、現段階を「第二の創業」と位置付け、今後は新たな紐帯を形成し、グループとして成長を目指す。

最後に、GABA の場合、社長と副社長は米国大学経営大学院に同時期に在籍し、交友があったと言われる。経営陣が企業買収を実施し、同社を支援したベンチャーキャピタルの執行役員は同社の社外取締役も兼任している。第一順位の紐帯カテゴリーは《0》であるが、第二順位の紐帯カテゴリー《5》をもつ。また、取引において広告媒体を持つ企業または広告会社との紐帯が存在するとも考えられる。

紐帯の形成・解消を伴う環境変化がある場合、第一順位の紐帯、「強い紐帯」で変容が生じる。一方、そのような変化が見られない場合にも第二順位以下の紐帯、「弱い紐帯」での変容が生じる場合がある。紐帯は、個人-企業、企業-企業と発展した形でも存在しうるのである。

最後に、本研究に関する今後の課題および展望として、組織間関係については既に多くの研究が蓄積されているが、戦略の変化に即応する組織間関係の構築、戦略的組織間関係論の必要性があげられる。企業戦略と競争戦略の連続的かつ同時的な決定、機能分野における下位戦略との総合的な戦略展開、時間を変数として取り入れた「動学理論」および「劇的に変化する環境下の企業に対して処方箋を提供できる理論」を構築することは決して容易なことではない。そのためには、より詳細で正確な時系列の情報

が必要となる。例えば、四半期ごとの経営資源に関する情報があれば、より緻密な戦略経営，戦略的組織間関係の分析が可能となろう。

[注・参考文献]

- 1) 河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣，2004年，境新一『現代企業論 - 経営と法律の視点 - 第3版』文眞堂，2007年，林昇一・高橋宏幸編集代表『戦略経営ハンドブック』中央経済社，2003年，ガス・サローナー，アンドレア・シェパード，ジョエル・ポドルニー，石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社，2002年，T. Morden, "Principles of Strategic Management", 3rd ed., Ashgate Pub., 2007.
- 2) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，2007年
- 3) 境新一『企業紐帯と業績の研究 - 組織間関係の理論と実証 - 』文眞堂，2003年
- 4) 境新一「ベンチャー企業における企業紐帯と経営戦略 - 新興株式市場の企業事例を通して - 」『2005年度組織学会研究発表大会・報告要旨集』293頁 - 296頁，2005年6月，横浜国立大学
- 5) C. I. バーナード，山本安次郎，田杉競，飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年，E. T. ペンローズ，末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社，1980年，H. A. サイモン，松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社，1989年，R. M. サイアート・J. G. マーチ，松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動論理』ダイヤモンド社，1967年稲葉元吉『経営行動論』丸善，1979年，同『コーポレート・ダイナミックス』白桃書房，2000年，H. A. サイモン，稲葉元吉・吉原英樹共訳『新版 システムの科学』パーソナルメディア，2003年，稲葉元吉・山倉健嗣『現代経営行動論』白桃書房，2007年
- 6) 境新一「企業グループにおける紐帯の形成と業績 - アジアに進出する東芝・日立製作所グループを通して - 」『国際ビジネス研究学会年報第3号』，214頁 - 232頁，1997年
- 7) 境新一「銀行グループの海外拠点における紐帯と業績 - 興銀と長銀の事例を通して - 」『国際ビジネス研究学会年報第6号』，103頁 - 126頁，2000年，同「日本の流通業におけるグローバル化と紐帯の変容 - COSTCO とイトーヨーカ堂の事例を通して - 」『国際ビジネス研究学会年報第8号』，199頁 - 216頁，2002年

- 8) 村田正幸ほか『社会基盤としてのインターネット』(岩波講座インターネット第6巻)岩波書店,2001年,前掲注3)
- 9) 古田アンドアソシエイツ法律事務所編『株式・合同・LLPベンチャー企業設立ガイド』学陽書房,2006年,秋山義継・太田実編著『ベンチャー企業論』税務経理協会,2007年
- 10) 東京証券取引所,大阪証券取引所,(株)ジャスダック他の上場基準資料,野村証券・新興企業市場の上場基準基
<http://www.nomura.co.jp/retail/plan/tsumitateclub/stock/>(2007年11月末参照),
<http://www.nomura.co.jp/wholesale/venture/>(2007年11月末参照)
- 11) W. M. Evan, “The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations”, in J. D. Thompson ed., Approach to Organizational Design, Univ. of Pittsburg Press, 1966., J. Pfeffer and G. Salancik, “The External Control of Organizations”, Harper and Row, 1978., 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣,1993年
- 12) 安田雪『実践ネットワーク分析』新曜社,2001年,金光淳『社会ネットワーク分析の基礎』勁草書房,2003年,小橋勉「組織間関係の進化に関する研究の展開 - レベルとアプローチの視点から - 」経営学史学会編『ガバナンスと政策』(第十二輯),118頁 - 127頁,文眞堂,2005年
- 13) M. Granovetter, “The Strength of Weak Ties”, American Journal of Sociology, 78, 1973., M. Granovetter “Business Groups” pp. 453-pp. 475 in N. J. Smelser and R. Swedberg ed., The Handbook of Economic Sociology, 1993., Granovetter, M and R. Swedberg, “The Sociology of Economic Life”, Westview, 2001. 平松閣編『社会ネットワーク』福村出版,1990年,小林淳一・木村邦博編『考える社会学』ミネルヴァ書房,1991年
- 14) 高田保馬『社会学概論』岩波書店,1922年(1971年改訂)
- 15) “The Oxford English Dictionary : OED”, 2nd ed., 1989.
- 16) J. R. ガルブレイス, D. A. ネサソン, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房,1989年,R. S. Kaplan & D. P. Norton, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, HBSP, 1996., 『バランス・スコアカード』吉川武男訳,生産性出版,1997年,河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣,1996年
- 17) 東洋経済新報社『会社四季報』,日本経済新聞社『会社情報』各年度
- 18) 前掲注3)
- 19) 前掲注4)

ベンチャー企業の企業紐帯と戦略経営に関する考察

[参考資料]

『有価証券報告書』『会社四季報』『会社情報』『日本の企業グループ』各年度、『決算短信』各年度

日本証券業協会，野村證券，ケーススタディ各社の Web-site 情報

