

### ハイテク聖地を支える起業家像

TAJI, Noriko / 田路, 則子

---

(出版者 / Publisher)

法政大学地域研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

地域イノベーション / Journal for regional policy studies : JRPS

(開始ページ / Start Page)

85

(終了ページ / End Page)

93

(発行年 / Year)

2008-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008182>

# ハイテク聖地を支える起業家像

法政大学大学院 経営学研究科

田路 則子

## 要約

カリフォルニア州サンフランシスコ市の南に広がるシリコンバレーは、IT バブル崩壊後もハイテク企業を多く輩出している。世界から集まった技術系の留学生がハイテク・スタートアップを起業する、または参画することが現在でも続いている。起業というキャリアの選択は、科学と商業両面での成功を目指すものである。株式公開（IPO）か売却（Buy Out）という出口に向かって、何度も起業は繰り返される。この繰り返

されるシリアル型の起業を支えるのは、経営陣も雇用される技術者も狭い地域にプールされていて、適切なタイミングで必要な人材が徐々に投入されるメカニズムが出来上がっていることである。

キーワード：ハイテク・スタートアップ、起業家、キャリア志向性、シリアル型起業

## The Entrepreneurs of High Techs Holiest Region

Hosei University  
Noriko Taji

### Abstract

Silicon-Valley has turned out many high-tech start-ups even after the IT Bubble burst. Many students from abroad who have studied technology and science have gathered in the region. They established their own start-ups. They dreamed of commercial and scientific success and repeated entrepreneurial activities. These serial entrepreneurial activities are supported by the fact that

potential executives and engineers are pooled in the region and are thrown into start-ups exactly when necessary.

Keywords: High-tech start-ups, Entrepreneur, Career Orientation, Serial entrepreneurial activity

## I 技術系人材の宝庫

シリコンバレーとは、カリフォルニア州（以下 CA 州）サンフランシスコ市の南に広がるハイテク企業が多く輩出される地域である。1938 年、スタンフォードの学生が起業した HP 社をはじめ、1950 年代から 60 年代に半導体産業が誕生し、1970 年代から 80 年代にはアップルやオラクル等 IT 産業が興隆し、1990 年以降は Netscape や Google というインターネット関連サービス業が成長した背景には、スタートアップを多産多死させながらスクリーニングしていくシステムがある。資金提供をするベン

チャー・キャピタルの存在はそのひとつだが、優秀な起業人材に恵まれていることが一番の要因だろう。本稿は、同地域で行ったフィールドワークをベースに、理工系教育を受けた起業家についてキャリアの観点から考察したい。

調査のデータは、2004 年から 2007 年にかけて、インタビューによって集められた。また、資金と人材確保のためにインターネット上で企業の沿革や経営者のプロフィールを公開している例が多く、この公表データも収集した。（詳細は表を参照）

## 研究ノート

表 サンプルデータ

\* 2008年1月時点

	企業名	ビジネス	沿革	創業者ポ ジション	創業者の 現状(*)	長期型 OR シリアル型	ナショナ リティ	年齢	最終学歴	出身大学	
2 0 0 4 年 調 査	Total Phase	コンピュータ機 器 (接続機器)	2000年に起業	CEO	在職	未定	インド系 米国人	29歳	Master of Engin.	Stanford& UCB	
	Catalyst (Buy Out)	コンピュータ機 器 (動作検証、 解析機器)	1992年に起業 し、2006年に 売却した (LeCroy)	CEO (売却 前)	売却先 の VP	シリアル型 から長期型 へ	イラン出 身で学部 留学	52歳	Master of Computer	North Carolina &San Jose State	
	ForteBio	ライフサイエン ス用分析機器	2002年に起業 し、2007年経 営陣入れ替え	CTO (退任前)	取締役か ら退任	シリアル型	中国出身 で修士留 学	39歳	PhD in Electrical Engin.	Auburn	
2 0 0 5 年	Transfer	半導体水溶性マ スク	2004年起業	CEO	在職	シリアル型	白人系米 国人	44歳	PhD in Electrical Engin.	Stanford	
2 0 0 6 年 調 査	Blue 7 Communications (Buy Out)	通信用チップ (RF, Mixed- Signal, ASIC)	2001年に起業 し、2006年に 売却した (Sigma Designs)	CEO (売却 前)	売却先 の VP	長期型	インドか ら14歳 で移住	40代	Master of Electrical Engin. & MBAを中退	Southern California & Santa Clara	
	Intematix	ナノや薄膜材料	2000年に起業	CTO	在職	長期型また は研究回帰	中国から 22歳で留 学	45歳	PhD in Material Physics	Kentucky & UCB	
	JRG (Buy Out)	サプライチェー ンマネジメント のソフトウェア	2001年に起業 し、2006年に 売却した (CDC Software)	CEO (売却 前)	次の起業	シリアル型	白人系米 国人	43歳	Bachelor	Duke & 日 本 ICU 留 学	
	Mail Frontier (Buy Out)	スパムメール対 策ソフト	2002年に起業 し、2006年 に売却した (Sonic Wall)	CTO (売却 前)	次の起業	シリアル型	白人系米 国人	40歳	Master of Computer Science	Oregon State & Stanford	
2 0 0 7 年 調 査	Cantimer	ヘルスケア用の 水分補給器	2006年起業	CEO	在職	シリアル型	白人系米 国人	56歳	PhD in Chemistry	Minnesota	
	Zvents	ローカルな飲 食・エンタメ情 報提供サーチエ ンジン	2005年起業	CEO	在職	シリアル型	白人系米 国人	37歳	Master of History of Science Tech.	UCB	
	Melodis	音声認識システ ムを使った音楽 SNS midomi.com	2005年起業	CEO	在職	シリアル型	イラン系 カナダ人	29歳	PhD in Electrical Engineering	Stanford	

キャリア	起業回数	スキル	役割 (出口前)	経営チーム (出口前)	規模 (出口前)	資金 (出口前)	人材獲得 (出口前)	顧客獲得 (出口前)
スタートアップの技術コンサルを1年	初回	マーケティングと技術両方わかる	経営と顧客開拓	1名 (CEO)	契約含め10人	VCまだ	個人ネットワーク	経営者の人脈
大手メインフレームメーカーに3年	2回目の起業 (前回は意に反した売却)	開発に参画して目利き	経営と製品企画	2名 (CEO, CTO)	正社員18人、契約40人	VCは前回で懲りた	広告 (PhD 応募多数)	前回起業からの顧客
大手電子機器メーカー、スタートアップの技術コンサル8年間	2回目の起業 (前回は、9.11後に資金が足らずに売却した)	開発に参画して目利き	経営と製品企画、中国の大学との連携	4名 (CEO, CTO, CFO, VP)	正社員16人	台湾と米国のVC	経営陣が過去の同僚をよぶ	経営陣の人脈
大学の研究員	2回目	サイエンティスト	経営と開発	2名 (CEO, COO)	4人	VC、公的資金	個人ネットワーク	経営陣の人脈、展示会
IBM & Quantum でチップ設計、NeoMagic 起業に参画し IPO 経験	初回	技術者の能力を評価し、チームの活性化	経営と製品企画	3名 (CEO, COO, CFO)	正社員20人	VC	元同僚や知人およびその紹介、転職ウェブサイトの利用	前職での顧客、日本企業も顧客
大学のポストドク7年間	初回	サイエンティスト	技術的意思決定、特許戦略	3名 (CEO, CTO, CFO)	45人	VC、公的資金	大学との連携	経営陣、学術の人脈、アジアに顧客
Intel でソフト開発を8年	初回	マーケティングと技術両方わかる	顧客開拓	3名 (CEO, CTO, CFO)	5人 (最大時40人)	VC	個人ネットワーク	前職での顧客と新規開拓
HP、Apple 等でソフト開発11年	初回	開発の統括	製品企画と開発統括	2名 (CEO, CTO)	21人	VC	個人ネットワーク	B to B はうまくいったが、B to C はだめ
地元企業に就職後、ポリマー製造業に参画し IPO 経験、技術コンサル企業を起業	2回目 (1999年に起業した会社が親会社)	大学との連携、開発の統括	経営と製品企画	2名 (CEO, VP)	7人 (関連会社に8人)	公的資金	個人ネットワーク	前起業を使ったネットワーク (日本企業含む)
1回目は株式ネット取引サービス業、2回目はネットリサーチ業を起業	3回目	基本的プログラミング知識、Mkt	経営とシステム企画	4名 (CEO, CTO, CFO, VP)	20人	VC	個人ネットワーク	利用者は一般インターネットユーザー、収益源は Google の AdSense?
複数の起業に参画	2回目	開発に関わる先端知識	経営と製品企画	5名 (CEO, CTO, CFO, VP)	21人	VC	個人ネットワーク、WEB募集	利用者は一般インターネットユーザー、技術提携で別途収益あり

## 研究ノート

## 1. 人種多彩な起業家

Saxenian (1994) は、企業の新陳代謝激しいシリコンバレーに移民が多く流入し、特に優秀な技術系人材が集まっていると指摘する。その後の調査として、Saxenian (2005) は、インド、中国、台湾の祖国へ戻って起業する者が増えてきたと指摘するが、かなりの留学生がそのまま米国にとどまって起業している。Duke 大学 (2007) の調査によると、1995 年から 2005 年までに米国で起業した技術系スタートアップ 2054 社のうち、移民を創業者にもつのは全米平均の 25.3% に対して CA 州で 38.8%、うちシリコンバレーでは 52.4% になる。シリコンバレーでは、インドからの移民が 15.5%、中国と台湾からの移民が 12.8% を占める。日本からは 6% 弱、続いてドイツ、イラク、イスラエル、フィリピンの順になっていく。本調査では、起業家 11 人中、インド 2 人、中国系 2 人、アラブ系 2 人であり、うち 4 人が親ではなく、本人が米国に移住してきた。

## 2. 学歴

CA 州は有名大学出身者の起業が多いことで知られており、本調査でも U.C. Berkeley, Stanford をはじめ有名大学の Ph. D. や Master 取得者がずらりと並んでいる。11 人中 5 人が Ph. D.、5 人が Master を取得している。卒業後、直ちに起業したり、スタートアップに勤務する者は 5 ~ 10% 程度存在するとインフォマント達は答えている。キャリアのひとつとして認知されていることがわかる。

## 3. 起業にいたるまでの経験

理工系大学を卒業後、起業にいたるまでに歩んだキャリアは次のとおりである。スタートアップに勤務するか、技術コンサルとして参画した経験を持つ者が 4 人、起業することになるスタートアップと同じ業界に属する大企業に勤務した者が 5 人存在する。前職の経験を生かして起業したことがうかがえる。

大手企業に勤めていた経験を生かした例は次の 5 つである。

AMDAHR (Main Frame Computer)

→ Catalyst (Analyzer/Extender/Adapter for PC)  
Torrington (Baring) & Iomega (Disk Drive)

→ ForteBio (Analytical Tools for Life Science)  
IBM & Quantum (Hard Disk Drives)

→ Blue 7 Communications (Wireless System on a Chip)  
Intel (Software for Semiconductor Devices)

→ JRG (Software for Supply Chain Management)

HP & Apple (Software for PCs)

→ Mail Frontier (Anti-Spam Software)

## II 起業というキャリアの選択

有名校で大学院教育を終えた、いわゆる科学者の卵が科学的成果を追い求めるのではなく、なぜ、商業的成果を究極の目標とする起業家に転じたのだろうか。たとえ、アカデミック・キャリアを望まなかったとしても、大企業の研究所でじっくりと科学に取り組むことはできる。もちろん、スタートアップで研究開発に没頭する選択肢もある。

## 1. 技術系人材のキャリアに関する先行研究

研究開発者のキャリア志向性は大きく 2 つに分類されてきた。技術の現場を離れずに研究開発の前線に立つ専門職としてのテクニカル志向と、管理職になって事業化に尽力するマネジメント志向である (Allen and Katz, 1986)。起業は、創業経営者としてマネジメント能力を発揮するので、マネジメント志向の究極と捉えることができるだろう。キャリア志向性の選択には個人の資質が作用することもあるだろうが、マネジメント志向になる状況要因としてロールモデルの存在がある。大学で学究に身を投じていたエリート研究者が次々と起業に参画していくのをまのあたりにして、平均的レベルの研究者も起業活動に転じるようになったことが実証されている。Stuart and Ding (2006) は、1970 年代から 90 年代にかけて大学からバイオの研究者がスピニアウトしていくメカニズムを明らかにした。この傾向は特に Harvard, Stanford, MIT, Columbia, Yale という上位校に集中しているという。

このように起業の動機を状況要因によって説明する立場は Bygrave (1989) と Gartner (1988) によって始まった。この主張は、達成動機という生来の資質に起業活動が依拠するとした McClelland (1961) に対抗してなされたもので、起業活動にいたるプロセスモデルを提唱した。後の Dyer (1994) のモデルでは、教育や家庭、仕事の経験という状況要因に個人の資質も加えている。

## 2. 学究から転じるキャリア

大学院における研究テーマを土台に起業した例が本調査では 3 つある。ナノテクと薄膜材料の技術

(Intematix)、音声認識の技術 (Melodis)、半導体リンググラフィの技術 (Transfer) である。いずれも先端の技術を武器に新製品開発を掲げて、VCからの資金調達に成功し、創業期からアジア地域に営業活動を行っている。したがって、大学における研究開発を生かして起業するケースは、強い技術やアイデアを土台にスピードを競うビジネスを展開していることになる。さらにインフォマントに注目してみよう。

IntematixのCTOは、Berkeleyで自分の手がけた技術を事業化する信念を強く見せた。

‘There are many challenges that I always believe the initial technology creators or founders and really is the right one to have the passion and really felt through this for a long time and then can face those challenges and carry through.’

TransferのCEOは、Stanford大学の博士課程における基礎的発見をビジネスにした。その起業はうまくいかなかったため、研究員として大学に戻り、また研究開発して次の起業をした。多くの先輩や教授が偉大な技術シーズをビジネスに結びつけて成功したことがロールモデルになっている。大学での研究開発はアプリケーションと事業化のために行っており、起業家になるために大学の場を活用したことを明言している。

‘I was more interested in the application than just basic discovery, so I think as an entrepreneur, I’m more interested in the production of it, than doing basic science.’

MelodisのCEOは、Stanford大学在学中から知人の起業に協力してきた。在籍したコンピュータ工学の研究室は、Googleの創業者を輩出した。彼は、Stanfordが将来のリーダーを作り出す場であると強調した。

‘Every teacher in Stanford is good. People who invented our technologies and innovated new ideas. And Stanford has a unique characteristic that it generates leaders whereas other schools may create very good engineers, but they may not create very good leaders. Stanford likes to create leaders of the future, people who change the world.’

このように、Stuart and Ding (2006) が実証したバイオ分野におけるロールモデルの影響は、半導体分野やコンピュータの分野でも当てはまることわかる。

したがって、学究で追い求めていたテーマを事業化するために起業しようとする動機としては、生来の資質よりも状況要因が強いことが確認できる。

### 3. 科学と商業の両方を追求するキャリア

インフォマントの職位は2人のCTOと残り9人のCEOになる。10人以上の規模の会社でCEOとして経営責任を果たすと、技術に関わる時間は極端に少なくなっている。しかし、開発を直接に担当する時間がない場合でも、製品企画に関わって目利きの役割をする、開発の統括を行うことは多い。

CatalystのCEOは、毎朝30分の議論をエンジニアと行うことにしていた。ForteBioのCTO兼プレジデントは、VCの要求どおりリスクを下げるためには、経営だけでなく、技術面でも重要な役割を自分が担って開発チームをつくらなければならないとする。また、エンジニアの採用や評価には時間をかける例が多い。MelodisのCEOは、エンジニアの面接には丸一日を費やすという。午前にひとつのテーマで議論し、ランチを取りながら社会性や生活スタイルを判断し、午後から次のテーマで議論する。

自分のスキルをテクノロジーとマーケティングの両面を担う能力とした回答は多い。このように、マネジメント志向でありながらも、技術に大きなコミットメントをする。すべてのインフォマントに共通するのは、科学的成果と商業的成果の一致を意識しながら、その両方に貢献していく姿である。マネジメント志向とテクニカル志向は相対するものではないことは、Blue 7 CommunicationのCEOの言葉に表れている。

‘I’m not really pursuing research but I did a lot of work in technical so I think it’s still, you know, satisfying and challenging. It is a research, but you know, maybe mixing between business and technical at the same time.’

## III シリアル型の起業家輩出のプロセス

シリアル型と長期ビジョン型の分類は、Lee (2000) によるものである。シリアル型はIPOや売却という出口の後に、起業を繰り返すことをさし、長期ビジョン型は経営者や事業責任者として続投することをさす。

今回のサンプルでは、売却した後にVice Presidentとして残る場合もあるが、多くが再度起業している。なぜシリアル型になるのだろうか。個人の資質ゆえ何度も起業するということが起こるのだろうか。たとえば、Schein (1990) のキャリア・アンカーのうち純粋な挑戦に相当するものなのだろうか。それともシリコンバレー

## 研究ノート

では起業を繰り返すことが当然の行動として理解されているのだろうか。

まず、出口に成功したかしないかに分けて考察を進めたい。表にあるように、出口を迎えた企業は売却した4社である。Catalyst 以外は創業から5年以内である。5年で製品を上市させ、顧客も獲得できるところまで成長できたという見方もあるが、逆にいうと、5年以内にIPOできなかった、またはIPOの可能性が見えなかったと判断してよいだろう。ゆえに、VCから売却を出口とするように指示がでた可能性は高い。VCから投資を受けなかったCatalystはゆっくり成長して14年かかった。

5年経過して売却も見えなかったForteBioは、経営陣を入れ替えるという事態が起こっている。VCにとって5年という期間がひとつの節目になっていることが推定できる。

## 1. 出口後の長期型

長期ビジョン型を示す3人のインフォマントを確認していこう。CatalystのCEOは、大企業に勤務後起業し、コンピュータ機器の製品開発を行い、ビジネスも順調だった。ところが、VCによって、意に沿わぬ売却を余儀なくされた。その悔しさから再度起業し、VCから資金の調達を行わずに14年かけて事業をゆっくり拡大して、望む条件で売却した。既に54歳に達しており、そのまま買収先のVPに就任した。

通信用チップを開発するBlue 7 Communicationは、売却後も開発チームのメンバーはそのまま残っているので、自分がVPとして統括を続けることで責任を果たすと話す。

‘My employees, all of them are staying, you know, all of them follow me, you know to the new company, so I also feel good about that.’

‘What I am doing right now is training people, yeah, yeah and I think teaching is great, is great work, research is good, yeah.’

ナノや薄膜材料を開発するIntematixは、出口はまだ見えていないが、CTOは40歳のときにポスドクから起業したこともあり、IPOや売却後は組織に残るか、大学に戻って研究をしたいと語る。

このように、年齢の高さがシリアルに起業することを遠ざけている可能性があることや、技術継承や管理のために自身の続投が望まれた場合には売却先に落ち着く傾向があることが確認できる。

## 2. 出口後のシリアル型

出口に成功した残り2つのサンプルはシリアル型を示した。Mail FrontierのCTOは、売却後の引継ぎが済み次第、次の起業をCEOと行うつもりだという。CEOは、資金繰りが苦しかった時期に会社を離れて大企業に転職し、財務的負担をかけないようにしていた。2人は、売却によって得たキャピタルゲインを投入して次回は速い成長を期していた。

JRGも次の創業に向けて準備を始めていた。この会社は40人いた従業員を売却前に5人に減らしている。従業員のほとんどは、個人的ネットワークを使って雇ったために知己が多く、リストラをするのはつらいことだったと話す。しかし、次の起業の際にも知己を雇用するだろう。

2つのサンプルに共通しているのは、完成したソフトウェアをクライアントに導入し、ある程度の売上高を達成していたことである。しかし、そのソフトウェアを業界標準にする、または一般消費者に浸透させるほどの強いブランドや流通網を単独で構築する道は遠かった。そこで大手に売却した。

Mail FrontierのCTOはその苦労を振り返り、反省しながら自分なりの分析をしている。

‘I like the early part of technical knowledge up through the product and then there is this part that I don’t know much about which is sales and marketing.’

‘I can’t put my finger on why we failed and I can list where we failed in the product and I can explain to you exactly what went wrong and why. I can explain what we should have done. I know what I want to do differently, put the sales part up here to get to profitability and a successful outcome is much weird and it’s hard, it’s hard. This is the part I understand.’

ソフトウェアは一旦完成するとパッケージ製品になり、修正の必要があれば、コードを直せばよい。エンジニアもCTOも引退することは可能だ。ところが、前節のようなハードウェアは、顧客の要求にこたえて仕様の修正をしたり、最新の技術で改良を重ねていくようなときには、担当者が連続して開発を行うことが望ましい。

## 3. 出口を求めて繰り返すシリアル型

20代で最初の起業をして以来、複数回挑戦しているのがZventsとMelodisのCEOである。2社のビジネスはインターネット関係である。Zventsは、CEOにとつ

て3回目のスタートアップになる。初回は株式ネット取引、2回目はネットリサーチ、そして3回目がCA州の飲食とエンターテインメントのサーチエンジンである。地元のイベントを載せたカレンダーを、WEB上で利用者別に用意することが特徴である。過去2回のビジネスは競合との差別化が不完全なためにうまくいかなかった。失敗の経験を生かして、新しいビジネスモデルを構築して実践しているうちに自然にシリアル型になってしまったというのが実態だろう。

ZventsのCEOは、この地域では、飛行機、橋、映画をつくるのと同じようなクレイジーなことに人が参画してくるという。それがシリコンバレーの起業インフラだと指摘する。彼のシリアル型の起業を支える根幹になっているといえよう。

‘People love saying let’s go accomplish this crazy thing and let’s spend all this time and work really hard and all get together and form a team and go do this thing, and build the software or build the business or whatever it may be. And absolutely, that’s what motivates people to come and join startups and do that because they want to build something. And it’s just like building a bridge or investing the airplane or putting, you know, making a movie. It’s exactly the same, it’s deeply human desire to make something. And it’s just that the whole Silicon Valley entrepreneurial infrastructure has channeled that in a particularly productive way I think.’

MelodisのCEOは2回目の起業にあたり、音声認識技術を生かしたビジネスモデルを構築するために相当な時間をかけた。手始めに、利用者に歌をアップさせて曲名を検索したり、喉自慢をするソーシャルネットワークシステムを始めたが、この技術を他の用途に展開する案も多く持っている。カラオケボックスへの導入もそのひとつだ。ビジネスモデルごとに新しい事業部や新会社設立されることになる可能性は大きい。

11人のうち、再調査の時点で経営から引いたサンプルがひとりだけ存在した。ForteBioのCTOは、CEOやVPと共に、起業から5年後、VCからの圧力で取締役を降りた。経営陣の入れ替えは、業績が期待通りに上がらない場合には頻繁に起こりうる。先行研究では、興味深い主張がなされている。Wasserman (2003)は、経営陣の交替は、製品開発が終了して上市した時点でも起こりやすいことを実証した。製品開発を推進するスキル

と上市後のマーケティングや営業を統括するスキルは異なるので、製品開発を成功させた経営陣がVCによって退陣させられるというパラドックスが存在するのだ。ForteBioも製品開発は終了しており、CTOが立ち上げ期になすべき役割は終わっていた。まず、CEOが会社を去り、CTOは取締役からはずれた。いずれ、CTOも去り、次の起業準備、つまり、3回目をするようになるだろう。

これら3つのケースから、出口まで至らない場合は、起業のチャンスがある限り繰り返されるのは自然な流れに見える。

以上、3.1から3.3で確認してきたように、長期ビジョン型になるかシリアル型になるかは、個人の資質やシリアルを当然とする通念に依拠するというよりも、状況要因によって決定されると推測できる。

ところで、同じ専門分野で何度も起業する場合は、経営チームのメンバーが束になって、次のスタートアップに移っていくことが起きやすい。その状況を、ForteBioのケースを使って確認したい。

#### 4. チーム単位のシリアル

シリアル型の起業が可能になるには、創業者を取り囲む経営チームが立ち上げ期にできるだけ早期に構成され、成長の段階に応じて必要な人材を追加していくことが必要である。本節では、実際のケースを追ってそのプロセスを確認しよう。ForteBioの経営チームは、起業から5年後、VCの圧力によって退陣することになるが、立ち上げからどのように経営チームのメンバーが集められていったかを詳しくみていくとしよう。

2002年、技術シーズを持つT氏は、前回のスタートアップを売却し、新たな起業準備を始めた。前回のスタートアップで開発した製品は通信用の光ファイバー機器で、2001年に製造を上市したものの、追加の資金調達が困難になり、大手企業へ売却した。次に計画したのは、自分の電気分野の技術を応用してライフサイエンス用の分析機器を開発するビジネスだった。自身はCTOになるつもりで、スタートアップを経営した経験がある人物を経営者(CEO)として探していた。そこで、知人のネットワークを使ってたどりついた人物に熱烈なラブコールを送った。相手は、Yale大学の生化学のPh.D.とColumbia大学のMBAをもち、複数のバイオケミカル分野の企業の取締役とスタートアップのCEOの経験も持っていた。CEO就任を頼まれて判断に困った人物は、医療関係のビジネスを成功させた経験がある知人に、このCTOが持つ技術の信頼性を確かめた。評価は良好だっ



## 研究ノート

たので、CEO 就任は引き受けられ、会社は設立された。技術を評価した知人は、企業に投資をしてビジネスエンジェルとなった。

その次に経営チームに加わった人材も個人的ネットワークを使って探し当てた。バイオケミカル分野の出身で医療と診断機器の開発に携わってきた人材を VP of Development として迎えた。CTO の T 氏はヘッドハンターを使ったりもしたが、知己のレファレンスがないと信用できないと語る。

‘We used headhunters, but we didn’t find them very effective for what we wanted to do here, because one, we had a very tight timeline, and two, we wanted to find very good people; people that were serious and experienced. And three, we really wanted to find someone who was known. Because it’s a small company, everyone has to contribute and play his or her role. So we found most of the people through connections.’

VP として迎えられた人物は、ドイツの国立研究所で化学者として 2 年、米国の大学の研究所で 2 年研究したのちに、大手製薬企業で 9 年研究開発を行った。次第に、特許や FDA 申請に関わるようになり、マネジメントの仕事が多くなってくると、疑問を感じてスタートアップに転じた。製品開発の前線に立ち、最新の技術に触れることを喜びとしていたからだ。以後、4 社のスタートアップに関わり、IPO が 2 社、倒産が 1 社だったという。今回は 5 社目になる。しかも、5 社すべて、SV の近接する 3 市、Palo alto, Menlo Park, Mountain View で設立された。

SV 地域では、個人のネットワークを使って人材獲得がなされることは、この VP の証言でも明らかである。しかもスタートアップ間を移動していくとき、部下を連れていくことはよくあったという。自分の元上司に、人材を盗んだと怒られたこともある。しかし、自分のもとを去る部下もいるし、自分の部下を盗まれたこともある。スタートアップ間を人材が異動していく現象は、互いに人材を盗みあうゲームなのだという。

スタートアップを好む理由には、製品開発の前線に居続けられること以外に、大企業に比べて組織が小さいために意思決定が速いこともあると語る。

‘The large company is the biggest barrier for you to get the product to the market. I wanted to work with a smaller team that was more focused on getting the product out rather than working with

large departments and large groups of people. ...I did very well and could have adapted to startups, I just liked being an entrepreneur, working in smaller companies. It was a personal choice. ...I like working with new technologies to make a company to make a product, working with venture capitalists and investors.’

やがて創業から 2 年後、いよいよプロトタイプを生産する準備が整ってきた。ここで、VP of Engineering として経営陣に参画してきたのは、CTO が前回起業したスタートアップの共同創業者だった人物である。前回も今回も同じ VC が投資をしており、VC も、新しい会社に移ることをすすめたという。実際、今回の会社のほうが、製品開発の段階は進んでいたもので、この人物は製品化を得意とする自分のスキルを生かせると判断した。自分の能力は、サイエンティスト、エンジニア、マーケティング担当等社内すべての部署と共に仕事ができることであり、それは小さい企業にとって必要不可欠であると自負していた。

‘I think there will be fun. But I do enjoy working in a small group of people, so right now, if I take a very small company and it goes very big, I feel good because I have success but what I do everyday might change. So right now I can work with a scientist on Monday, I can work with the engineer hardware on Tuesday, I can work with engineer software on Wednesday, I can work on marketing on Thursday, so I enjoy that. However, in the big companies I might have to just stay in one area.’

以上、見てきたように、経営陣も、雇用される人材も、ひとつのチームのように、スタートアップからスタートアップへ渡り鳥のように異動していくことが理解できる。異動を繰り返しながら、渡り鳥は、最新の技術をよむスキルを、組織をまとめるスキルを、VC への交渉力を高めていくのだ。

まとめると、シリアル型の起業は、個人レベルではなく、チームレベルで起こることも少なくないといえよう。しかも、起業に関わる人材資源が狭い地域にプールされていて、ビジネスチャンスがあると一気に複数の人材が供給されるのではなく、適切なタイミングで必要な人材が順々に供給されていく。

## IV 今後の研究の方向性

今回は、起業家の人種、学歴、キャリア志向性、シリアル・長期ビジョン型のパターンのデータによって、ハイテク・スタートアップを担う起業家像を確認したにすぎない。今後は、出口後のシリアル型と出口を求めて繰り返すシリアル型について、時間の経過を追う形でライフ・ストーリーを分析していきたい。

### 謝 辞

起業家を紹介してくださった次の方々に感謝申し上げます。

阿部博美氏 (InfiniteBio)、石井正純氏 (AZCA)、金島秀人氏、藤井敬雄氏 (立野電脳)、外村仁氏 (First Compass Group)、南洋一氏 (リソテックジャパン)、校條浩氏 (NetService Ventures Group)

### [参考文献]

- Allen, T. J. and R. Katz [1986] 'The dual ladder: motivational solution or managerial delusion', *R&D Management*, 16, -2, 185-197.
- Bygrave, W. D. [1989] 'The entrepreneurship paradigm [1] : A philosophical look at its research methodologies,' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14-2, 7-26.
- Duke University [2007] *America's New Immigrant Entrepreneurs*
- Dyer, D.G.Jr. [1994] 'Toward a theory of entrepreneurial careers,' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-2, 7-21.
- Gartner, W. B. [1989] 'Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics,' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12-4, 27-37.
- Lee, CM [2000] *The Silicon Valley Edge*, ed. By CM. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock and H. S. Rowen, Stanford University Press
- McClelland, D. C. [1961] *The Achieving Society*, Van Nostrand
- McCormick, K. [1995] 'Career paths, technological obsolescence and skill formation: R&D staff in Britain and Japan' . *R&D Management*, 25, 197-211.
- Saxenian, A. [1994] *Region Advantage*, Harvard University Press (大前研一訳研一訳 [1995] 『現代の二都物語』講談社)
- Saxenian, A. [2005] *The New Argonauts*, Harvard University Press (本山康之, 星野岳穂監訳 [2008] 『最新・経済地理学 グローバル経済と地域の優位性』, 経 B P 社)
- Schein, E.H. [1990] , *Career Anchors* (rev. ed.) , University Associates.
- Stuart, T. E and W. W. Ding [2006] , When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences, *American Journal of sociology*, 112-1, 97-144.
- Wasserman, N. [2003] 'Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success,' *Organization Science*, 14-2, 149-172.