

### <書評>田路則子・露木恵美子編著、鹿住倫世・新藤晴臣・五十嵐伸吾著『ハイテク・スタートアップの経営戦略：オープン・イノベーションの源泉』

TSUJIMOTO, Masaharu / 辻本, 将晴

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

77

(終了ページ / End Page)

80

(発行年 / Year)

2011-03-31

## &lt;書評&gt;

**田路則子・露木恵美子編著、鹿住倫世・新藤晴臣・五十嵐伸吾著**  
**『ハイテク・スタートアップの経営戦略—オープン・イノベー**  
**ションの源泉—』東洋経済新報社、2010年3月**

辻本将晴

本書は、現場（フィールド）に入り、それを踏まえた丁寧な事例記述を行っている信頼できる著作である。

本書の目的は、動的にハイテク・ベンチャーの成長要因を解明することである。そのため、起業先進国と見なされる米国、英国、台湾のハイテク・スタートアップと、地道な起業活動を積み上げている日本のハイテク・スタートアップを対象に、起業環境および成長プロセスの比較を行っている。

著者たちは、一般化や理論化を試みるのではなく4カ国13社の事例を通じて、読者が起業家や経営チームの起業機会の認識や戦略的意思決定のプロセスをかき取ることを期待している。この期待は十分に実現するだろう。つまり読者は4カ国のリアルなハイテク・スタートアップのありかたを感じ取ることができるだろう。

しかし目的とされた動的な成長要因の解明に関しては、特に結論は書かれていない。各事例のなかに埋め込まれる形で記述されている。あるいは行間から読者が自ら考察することができるだろう。著者たちのように実務経験があり、かつ各国の起業活動の現場を知れば、安易に成長要因をまとめることがいかに難しいかが実感できるのかもしれない。その意味では仮説導出的な書籍といえるだろう。この点に関しては、仮説（問い）が設定され、理論的フレームワークの中に事例が位置付けられているとより実証的な価値が高まったのではないかと思われる。

本書は序章と終章を含めて7つの章で構成されている。

序章では、本書が対象とするハイテク・スタートアップが議論される背景としてのオープン・イノベーションの考え方、用語の定義、そして目的としての成長要因の解明に関する記述がなされている。この章があることで、読者は前提を踏まえた理解を行うことができるようになっていく。ここでは、本書がとりあげている13社の事例のうち、11社が大企業のイノベーションの源泉となっているという事実が興味深い。サンプリングの問題がある可能性もあるが、それでもハイテク・スタートアップがオープン・イノベーションの枠組みの中で大企業と不可分な存在であることが読み取れる。その意味では、大企業とハイテク・スタートアップの戦略的補完性は議論する意義があるテーマかもしれない。

## &lt;書評&gt;

第1章では、13の事例が属する3つの技術分野、業界の特性を記述している。ハイテクといっても多種多様であり、その技術分野が変わると議論が根底から変わってくる。そのことをふまえて、基礎的な背景から最近の動向、ベンチャーの成長に影響を及ぼす内容がまとめられている。技術分野、業界の特性という成長を左右する最も主要な変数を議論の前提として記述することで、読者の理解を大いに助けているといえるだろう。

第2章では、米国シリコンバレーがとりあげられている。最初に先行研究をもちいながら起業環境が整理され、その後から事例の記述が行われている。これは他の3地域でも同様である。読者は事例に入る前に無理なく必要な前提条件を理解できるようになっている。個別事例の記述においては序章で提示された項目におおむね従う形で、しかし、それぞれの事例ごとに適切な項目を設定して記述が行われている。ここでは、Saxenian などによる一連の研究、すなわち技術系起業家像の記述が興味深い。たとえば、シリコンバレーでは創業者の52.4%が移民である。また、起業家は高学歴であり、ロールモデルの存在が影響しているのではないかという議論が紹介されている。他国の起業環境も同様であるが、読者は身の回りの日本における起業環境と比較しながら読み、その違いを改めて強く意識するだろう。事例においては、たとえばテルシカ社の事例の中で、人的ネットワークによって大企業、スタートアップ、VCが密接に結ばれている、といった記述があり、ある種のスタートアップコミュニティの存在が示唆されている。

第3章では、英国ケンブリッジ地域がとりあげられている。シリコンバレーと比べると相対的に知名度は落ちるかもしれないが、一貫して企業設立数を拡大しているハイテク・クラスターが形成されている。この中で、ケンブリッジ地域においてVC投資を受けているスタートアップの実に93%が買収による出口を選択しているとの記述がある。これはライフサイエンス分野のスタートアップが増えたからであるようだが、IPOをイメージしやすい出口戦略において、英国ケンブリッジ地域の実像は異なっていることがわかる。2006年から2007年にかけて、複数のVCによって共同投資がなされた案件の上位10位の中で、ケンブリッジ地域に拠点をおくVCは2社のみであり、その他は米国が5社、ベルギーが2社、ドイツが1社であるという。一概には言えないが、投資資金の流入が常態化しているようであり、やはり日本の起業環境とは国際的なヒト、資金の出入りが異なっているようである。3つの事例に共通しているのは、グローバルな展開である。著者たちも終章で第一にあげているが、グローバルな展開をある意味で前提としているようなスタートアップが多いようであり、この彼我の差がおよぼす影響は大きいだろう。

第4章では、台湾新竹地域がとりあげられている。台湾などアジア地域の経営学的な重要性は急速に増大し、現在ではメインピックの一つである。しかしフィールドに根差した調査研究は決して多くはなく、本章の意義は大きいと思われる。興味深い記述が多い中で、特に人材と人的ネットワークは注目し値する。新竹地域で輩出される技術系人材は、新竹のみならず台湾全体のスタートアップにとって不可欠となっており、政策的、意図的な取り組みで形成されたクラスターが機能している可能性を示唆している。また、台湾とシリコンバレーの間の強い人的ネットワークについてもふれられている。このような人的ネットワークを活用した資金調達などが行われ、政策的取り組みが自律的発展につながっていると指摘している。

第5章では日本のスタートアップについてとりあげている。さまざまな起業促進政策が施行されてきたにも関わらず、日本国内の起業活動が際立って低調であることが指摘され

ている。文部科学省科学技術政策研究所 (NISTEP) の大規模な質問票調査でもここ数年、大学発ベンチャー設立数が減少していることが明らかになっている。この問題が多面的に分析されており、終章での3つの提言に結実している。事例としてアンジェス MG 社やセルシード社といった著名な企業がとりあげられており、日本でも少ないながらもすぐれた事例があることが具体的に提示されている。

終章では、日本の起業環境の多くの問題点を踏まえて、スタートアップ創出と成長可能性のために、3つの提言が行われている。第一に創業期からのグローバル展開、第二に柔軟なキャリアパス、第三に出口戦略の多様性、である。

第一の点について、他の3カ国との比較においてあまりにもドメスティックな姿勢を批判し、グローバルな展開を設立当初から織り込んだ「ボーン・グローバル」を推奨している。

第二の点について、日本のハイテク・スタートアップの経営者がその基盤となる技術を開発した研究者や技術者であることを問題視している。この現象自体は他の各国、特に台湾や英国では一般的ではあるものの、それらの国々と異なり日本の理工系の教員や学生が企業経営に触れることがほとんどなく、経営者にグローバルなビジネス経験を持つアントレプレナーを連れてくるルートもないため、成長路線に乗せるのが難しくなっているとしている。また、基幹社員や経営チームの問題について、雇用の流動性が低いと同様に優秀な人材の確保が難しいことを指摘している。

第三の点について、IPOのみならずバイアウトなど多様な選択肢をもつことが必要であるにも関わらず、日本の大企業は国内のハイテク・スタートアップを高く評価しない傾向にあり、ミスマッチが起きていることを指摘している。むしろ国内の大企業は海外のハイテク・スタートアップに熱心にアクセスする傾向があることも示されている。

著者らはこれらの3つの条件をそろえて、スタートアップの創出と成長を促進することが不可欠であるとまとめている。これらの条件が有機的に結びつくように起業インフラを整備しなければ、中国などの新興国の後塵を拝することになると警鐘を鳴らしている。

本書の構成は上記のとおりである。

本書に記述されているさまざまな事実は示唆に富んでおり、高い分析のポテンシャルがあると思われる。提言も具体的に論点を絞り、明示的に提示している。これらの価値は高いことは認めるものの、あえて要望を示したい。それは、本書の目的の達成につながる仮説の提示と検証である。本書はリアリティに富んだ記述であり、読者にとって丁寧に工夫された構成と注意深い記述がなされている。しかし動的成長要因の解明という目的に対する仮説の設定とその検証はなされていない。あえていうならば、特に政策に関連する成長阻害要因を日本について提示し、処方箋を提言している。このこと自体は有意義ではあるが、目的が動的成長要因の解明であるならば、ぜひ仮説をたて、検証していただきたい。

たとえば本書を読んでいて気付く点として、クラスターの政策的・人為的デザインが自律的發展を促しているか否かという論点がある。この論点から各国の起業環境を比較分析すると、自律的發展が起こるメカニズムがある程度明らかになるのではないだろうか。既存研究ですでに多くの分析がなされているが、そのカギはおそらく人的ネットワークにあると思われる。たとえば事例にとりあげられた企業やクラスターの人的ネットワークが可視化され、各国間でその構造の違い（たとえば国境を超えたつながりの程度など）が分析

<書評>

されるならば、動的な成長要因の一つとしての自律的人的ネットワークの構造の影響がある程度の蓋然性をもって検証されるのではないだろうか。もちろんこれ以外の仮説もありうるだろう。

あえて要望を出したものの、本書は一般読者にとってグローバルな視点から起業家や経営チームの起業機会の認識や戦略的意思決定のプロセスをかぎ取ることができる貴重な書籍であり、各国の現実と13社の事例に基づく興味深い考察が提示された良書である。

辻本将晴（つじもと・まさはる）

東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科准教授