

# 法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-09-30

## 若手起業家の特性と戦略構築力が成長性に与える影響

田路, 則子 / TAJI, Noriko

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2016-06

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 6 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380538

研究課題名(和文) 若手起業家の特性と戦略構築力が成長性に与える影響

研究課題名(英文) Characteristic of novice entrepreneurs and strategic capability influence on growth

研究代表者

田路 則子 (TAJI, Noriko)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：00322587

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、スタートアップの成長要因を、経営資源、経営戦略の分類別に探ることである。調査は、地域性、業種の特性をコントロールするために、東京で展開するWEBとモバイル関連ビジネスに焦点を当てている。企業のウェブサイトを見ることにより、2年後にどの程度成長しているかを確認した。戦略面では、市場規模、市場成長性、サービス新規性が成長性と関係あることが実証できた。さらに、他社と差別化するためには、製品の革新性と、一貫したビジネスアイデアを追求しながらも柔軟にビジネスモデルを変更することが有効であった。また、経営資源面では、立ち上げ時の創業チームと、シリーズAの資金調達が無効であった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research was to investigate the growth factors of startups, particularly in management resources and in the strategy dimension. We focused on Web and mobile businesses specifically in Tokyo's Metropolitan area, in order to limit regional and industrial influences. We checked each company's website to see how much the company grew in the past two years. Several growth factors were confirmed. In the strategy dimension, these companies examined market size, market growth, and newness while considering commercialization, which were all effective strategies for growth. Moreover, further effective strategies were as follows: differentiating themselves from other companies by means of product innovativeness and changing their business model in a flexible manner, at the same time as maintaining a consistent business idea. In the management resources dimension, it proved effective to found a team in the establishing phase and to acquire investment in the Series A phase.

研究分野：経営

キーワード：スタートアップ 成長性 経営チーム 新規性

1. 研究開始当初の背景

本研究の目的は、スタートアップの成長要因を、経営資源、経営戦略の分類別に探ることである。調査は、地域性、業種の特性をコントロールするために、東京で展開するWEBとモバイル関連ビジネスに焦点を当てている。本研究は、若い企業の成長要因を探る分析を行っているが、江島(2014)は、日本の創造的中小企業の生存要因の研究をまとめている。山田は、生存と非生存のグループに分けて各変数の平均値の差を確認しており、本研究では、成長と非成長のグループにわけて平均値の差を比較した。

2. 研究の目的

スタートアップの成長と経営資源との関係は Penrose(1959)、Wenerfelt(1984)、Barney(1991)等に代表される資源蓄積論の系譜で論じられており、日本でも金井(2002)、新藤(2006)、江島(2014)、山田(2015)等が取り上げてきた。経営資源は、経営チームや人的資源、財務資源としての資金調達、そして、ソーシャルネットワークに大きく分類できるだろう。経営チームの先行研究では、創業チームの規模 ((Eisenhardt and Schoonhoven 1990; Roberts 1991)や多様性 (Beckman, Burton & O'Reilly, 2007, Chandler et al., 2005; Esley et al. 2013; Miloud 2012; Roure and Keeley 1990, は投資誘因、成長性、収益性等のパフォーマンスを高めることが明らかにされている。メンバーの変更の有無が、成長や生存にプラスに働くかどうかは議論が分かれるが、投資家にアピールできる重要なポイントであると主張する研究は多い。競争環境が激しいとメンバーの入れ替えが多くなる。(Murray, 1989; Kech, 1997)。また、立ち上げ時期を過ぎると能力のミスマッチが起きるのでメンバーの変更が必要になるという主張が多くみられる。(Birley & Stockley, 2000; Cartner, Bird & Starr, 1992; UcBasaran et al., 2003)。

メンバーの離脱については、有能であるほど引き抜きがあるという主張があるものの、貢献が低い者が去ったことを意味する (McEvoy and Cascio 1987 等) という主張のほうが大きい。Beckman, Burton & O'Reilly(2007)は、メンバーの追加や離脱が株式公開と正の相関があることを実証している。

Cressy(1996, 2006)は、人的資源が企業の成長や生存に影響するかどうかを検証する数的モデルを提示した。

資金調達は、若い企業ほど重要であることが指摘されている (Shrader and Simon, 1997; Schoonhoven, Eisenhardt and Lydnar, 1990)。

ソーシャルネットワークは、Granovetter(1992)や Burt(1992)の研究から発展してきており、知己の数 (Bruderl and

Preisendoerfer, 1998, Smehzer, 1991) やビジネスメンター (Greve, 2003; Birlev, 1985) に分類されている。

戦略要因については、Covin and Slevin(1989)が、厳しい経営環境にある場合は、有機的組織によって運営することや状況に合わせて柔軟に変更できる戦略姿勢が重要であると指摘している。他にも、環境に合わせて柔軟に戦略変更することの有効性が McGrath and MacMillan(2000)や Morris and Kuratko(2002)によって明らかにされている。競合と差別化するための要因として、革新性に注目する研究が多い。Miller(1983)によって起業家志向 (Entrepreneurial Orientation) の重要な要素とされた革新性は、Covin and Slevin(1989)や Lumpkin and Dess(1996) に受け継がれ、Bruderl & Preisendorfer (2000) が、大規模な実証調査を行った。販路を開拓することが生存に重要であることは山田 (2014) によって実証された。

3. 研究の方法

(1) 調査の概要

調査対象は、東京に本社をおくWEBやモバイル関連のサービスを提供するスタートアップである。2012年4月～12月にオンラインの質問票調査を行った。個人投資家、インキュベーターを経由して調査を依頼するとともに、ジャパンベンチャーズリサーチのデータベースも活用しておよそ1000社にメールを送信し、有効回答数143を得た。2年後に成長と生存の確認をWEB等の公開情報から行ったところ、114社を追跡することができた。そのうち創業2004年以降の89社に絞った。また、ひとりのみで経営を行う独立自営は除いている。尚、創業者数が複数存在する場合は、主たる創業者に回答してもらるように依頼した。

(2) データの属性

平均年齢34.4歳、文科系学部卒、転職経験は複数で、4割がスタートアップにも勤務した経験を持つという像が浮かび上がる。シリアル起業家は22人(24.7%)を占め、うち4人は、過去の起業で満足できる売却を迎えている。今回の起業は66.3%が共同創業者を持ち、投資家からの資金調達はシードが28.1%、シリーズAで41.6%と積極的に起業家活動を展開している。

サンプルの概要 N=89

起 業 家	性別: 男性	94.4%
	創業者の平均年齢	34.4歳
	非大卒	11.2%
	修士以上	19.1%
	技術系	27.0%
	勤務経験	89.9%

	スタートアップ勤務経験	40.4%
	シリアル起業家	24.7%
	ひとり創業	33.7%
企業	企業年齢(~2 years)	60.7%
	企業年齢(2~5 years)	24.7%
	企業年齢(5~8 years)	14.6%
	投資家からシード獲得	28.0%
	投資家からシリーズ A 獲得	42.0%

学歴 N=89

勤務機経験 N=89

	人	%
勤務経験無	9	10.1%
一社	24	27.0%
2社	25	28.1%
3社以上	31	34.8%
合計	89	100%

起業回数 N=89

過去の起業の出口(重複有り) N=22

	人	%
満足売却	4	18.2%
不満足売却	3	13.6%
解散	6	27.3%
倒産	1	4.5%
生存	13	59.1%

創業者数 N=89

従業員規模 N=89

	最小値	平均値	標準偏差	分散
正社員	0~65	5.2	10.7	114.3
パート	0~23	2.3	4.1	17.1
契約	0~150	3.5	16.3	267.0

資金調達 N=89

	社	%	
シード	エンジェル	1	1.1%
	VC	9	10.1%
	事業会社	16	18.0%
立上げの投資ラウンド	合計(重複有)	25	28.1%
シリーズ A	エンジェル	8	9.0%
	VC	22	24.7%
	事業会社	9	10.1%
追加の投資ラウンド	合計(重複有)	37	41.6%

### (3) 追跡調査

スタートアップの成長要因を探るために、調査から2年後の2014年に追跡調査を行った。成長の定義は、従業員数が倍増かつ30人以上の規模を持つこととした。メールで確認をするとともにホームページや記事等を検索して、成長か存続を判断した。連絡もつかずホームページもなくなっている場合には閉鎖とした。成長は89社中13社(14.6%)であった。うち、2社が株式公開、1社が売却を果たしていた。閉鎖また倒産は20.2%、残りの65.2%が生存しているものの成長していない状況であった。

2年後の成長 N=89

	社	%
成長(従業員倍増&30人以上)	13	14.6%
内売却	1	
内上場	2	
生存	58	65.2%
閉鎖倒産	18	20.2%
計	89	100.0%

### 4. 研究成果

スタートアップの成長に影響を与える要因を抽出するために、89社を成長したグループと成長しなかったグループに分けた。成長は前節のとおり13社、残り76社を非成長とした。その上で、成長に影響を与える可能性があると想定した諸要因について、グループ間の差を調べた。5段階の連続変数は平均値の差の検定を、非連続変数はカイ自乗検定を行った。

諸要因のうち、経営資源要因として、経営チーム、資金調達、回答者のネットワーク、従業員規模のカテゴリーを用意した。戦略要因として、ビジネスモデルの変更、事業化検討要因、競合との差別化、顧客アクセス、ビジネスアイデア一貫性のカテゴリーを用意した。

## 成長グループと非成長グループの平均値比較

		成長	非成長	t 値	p
経営チーム	創業者数	2.69 (1.32)	1.97 (1.97)	1.89	*
	チーム変更	2.85 (1.35)	2.26 (1.47)	1.43	
資金調達	シード	0.39 (.65)	0.276 (.45)	0.75	
	シリーズA	0.85 (.38)	0.37 (.54)	3.95	**
	知己の数	46.69 (9.03)	40.39 (8.78)	2.38	*
ネットワーク	起業メンター	3.83 (1.27)	3.08 (1.08)	2.20	*
	キャリアアメンタ	3.23 (1.48)	2.82 (1.13)	0.96	
従業員規模	正社員数	16.6 (20.42)	3.29 (6.41)	4.61	***
	合計社員数	19.85 (20.93)	5.28 (8.85)	4.29	***
ビジネスモデル変更	設立前変更	3.62 (7.56)	2.88 (4.01)	0.52	
	設立後変更	1.52 (.78)	0.54 (1.56)	3.50	**
事業化検討要因	市場規模	4.54 (0.78)	3.47 (1.11)	3.31	**
	市場成長性	4.67 (0.78)	3.68 (1.09)	3.01	**
	新規性	4.31 (1.32)	3.588 (1.38)	1.77	+

		成長	非成長	カイ2乗	p
競合他社と差別化	革新性				
	ある	12	39	7.62	**
	ない	1	37		
顧客アクセス	顧客リスト				
	ある	12	44	5.64	*
	ない	1	32		
ビジネスアイデア	アイデア				
	不変	10	18	14.59	**
	一貫性	3	58		

+p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

経営チームのカテゴリでは、創業者数が成長と非成長の差を有意に説明しているが、経営チームの変更数(創業2年以内)は説明でき

ていない。資金調達は、ビジネスエンジェル、VC、事業会社等投資家から調達したソース数で比較している。シードは成長と関係があり、シリーズAは関係ないことは、ビジネスが進展した時点での資金調達がより重要であるとともに、投資家が立ち上げ時に成長を見極めることの難しさを示しているといえよう。特に、VC から調達を得た企業は、シード 16 社、シリーズ A で 22 社存在することから、判断の難しさを物語る。

ネットワークは、知己の数(多様な業種別に知人を数えた)や起業メンターが成長と関係している。従業員規模の変数のうち、正社員が成長と非成長の差を有意に説明しているという結果は、人的コストを負担しなければ成長は望めないことを示している。設立後のビジネスモデルの変更が成功と関係することは、環境変化や不確実性に対応することの必要性を反映しているのだろう。事業化要因として用意した3つの全て(市場規模、市場成長性、サービス新規性)が関係することは、いかにも教科書的であるが、WEB ビジネスでも追試できたことになる。

以下の説明は、差がみられなかったために表への掲載を割愛した変数も含めて説明したい。競合他社との差別化は、革新性の他に、低価格、ニッチ市場選択を想定したが、いずれも成長グループと非成長グループ間でカイ2乗検定による差は見られなかった。革新性のみが成長と関係しており、低価格やニッチ市場選択は関係が見られないという結果は、スタートアップの成長には秀でた製品サービスが必要であるという重要な結果が導出できたといえよう。

また、顧客アクセスとして、ソーシャルメディアの活用を想定したが、差は見られなかった。WEB 関連ビジネスは、ソーシャルメディアを利用した顧客へのアクセスを試みる可能性が高いものの、成長との関係は見られず、具体的な顧客リストを持っていることが成長と関係があることは興味深い。

一貫したビジネスアイデアの下で、経営を続けることが成長と関係があるということも示唆が多い。ところで、そのアイデアを機会と認識した時点と起業意思を持った時点のどちらが早かったかによって、成長に差が見られるかどうかを検証したが、差は見られなかった。

### <引用文献>

- 江島由裕(2014)『創造的中小企業の存亡』白桃書房  
山田仁一郎(2015)『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』中央経済社

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

Noriko Taji & Yu Nliya, Founding Team Diversity and Team Change as Predictors of Investors' Attraction toward Web Business in the US and Japan, イノベーション・マネジメント 法政大学, 査読無、13 巻、2016、89-100  
DOI: ISSN1349-2243

田路則子、新谷優, IT ビジネスの興隆を支える移民のシリアル・アントレプレナー、研究技術計画、査読無、30 巻、2015、312-325、DOI: ISSN0914-020

鹿住倫世・田路則子・新谷優・岡本義行  
大学生の起業意識調査レポート—GUESSS 2013 調査結果における日本のサンプル分析—、地域イノベーション、法政大学、査読無、7 巻、2015、49-66、DOI 無

田路則子、新谷優、日米の WEB ビジネスの起業家活動—首都圏およびシリコンバレーの定量調査分析、イノベーション・マネジメント、法政大学、査読無 11 巻、2014、105-121、DOI:ISSN1349-2243

[学会発表](計 5 件)

Noriko Taji & Yu Niiya, Social Competency and Social Networks as Predictors of Business Growth in Japanese IT and Web Startup, ICE/IEEE International Technology Management Conference, June11-13,2016,Trondheim, Norway

田路則子・新谷優 WEB ビジネスにおけるスタートアップの成長要因 首都圏における定量調査分析 日本ベンチャー学会、小樽商科大学(北海道・小樽市)、2015 年 10 月 31 日-11 月 1 日

田路則子・新谷優 ソーシャルネットワークと WEB 関連ビジネスの成長、組織学会 一橋大学(東京都・国立市)、2015 年 6 月 20 日-21 日

Noriko Taji & Yu Nliya,Founding Team Diversity and Team Change as Predictors of Investors Attraction Toward Web Business in the US and Japan," International Council for Small Business, June15-17, 2014,Dublin, Ireland.

田路則子・新谷優 日本の WEB ビジネスを担う起業家像 日本ベンチャー学会、沖縄大学(沖縄県・那覇市)、2013 年 11 月 23 日-11 月 24 日

6 . 研究組織

(1)研究代表者

田路 則子 (TAJI, Noriko)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：00322587

(2)研究分担者

新谷 優 (NIIYA, Yu)  
法政大学・グローバル教養学部・准教授  
研究者番号：20511281