

山田仁一郎 著

## 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』

鹿住 倫世

専修大学 教授

## 研究主題の意義

本書の研究主題は、大学から生まれた技術の事業化が経営目標上の節目（＝出口）に到達するまでの試行錯誤を経営学的に探究したものである。本書の冒頭、金井一頼氏による「推薦の辞」に述べられているように、2001年5月に発表された「大学発ベンチャー 1,000社計画（平沼プラン）」以降、大学から生み出された技術を事業化し、世界的競争力のある事業に育て、あるいは地域産業の活性化や新たな産業集積の構築につなげ、日本の経済・産業を成長発展させていくというシナリオが描かれた。しかし、これまで創出された約1,800社の大学発ベンチャーの中で、このような期待に応えた企業はほんの一握りに過ぎない。

経済産業省が2016年4月8日に公表した「平成27年度産業技術調査事業 大学発ベンチャーの成長要因施策に関する実態調査」（平成28年3月）によれば、大学発ベンチャー1,773社のうち、収益が単年度黒字（累積赤字または累積黒字を含む）の企業は55.6%と半数を超えている。しかし、株式上場あるいはM&Aといった「出口」に達している企業は、ごく少数である。

なぜ日本では大学発ベンチャーが育たないのか、大学からの事業創造はどのようなプロセスを経て成功するのかについて、これまで理論的かつ実践的含意を持った研究はほとんどなかった。大学からの事業創造と産業集積形成の成功

事例として常に参照される米国シリコンバレーや英国ケンブリッジのシステムをそのまま（表面的に）紹介したレポートはよく見かけるが、本書は大学発ベンチャーあるいは大学発アントレプレナーシップに関する国内外の学術的見地を網羅したうえで、日本の地域特性、キャリア特性、そして大学の状況に即して研究されている点が稀有であり、秀逸である。

大学からの事業創造はうまくいかない。その理由は何か。どこに問題があるのか。適切な人材の不足か、大学の制度に問題があるのか。文句を言えばきりがない。成功事例と言われるケースがうまくいったのは、偶然、熱心な人がいて、社会的ネットワークが構築され、理解のある学長や首長がいたからだ。本書は、そういった偶発性で片づけるのではなく、①企業家チームの組織化とダイナミズム、②地域コンテキストと大学におけるベンチャー創造との関係、③企業家的研究者の出口、④ベンチャーの出口戦略、という観点で整理して分析している。しかも、こういったことを詳しく分析するには、分析対象に相当深く入り込まないと難しい。香川大学の希少糖事業の創造は、前職が香川大学だった著者だからこそ可能であったともいえる。

## 本書の構成

本書は、第I部で大学発ベンチャーあるいは大学発アントレプレナーシップに関する基本理論を整理した後、研究のフレームワークと研究

方法を示している。第Ⅱ部では、事業創造の組織化過程、存続と背景について、第Ⅲ部では事業創造の出口戦略について論じられている。大学発ベンチャーの創出から出口に至るまでのプロセスに沿って論が展開されているのは読者にとってありがたい。

さらに、4つの大学発ベンチャーのケース（セルフリースサイエンス社、希少糖プロジェクト、EKB社、A社）について、創出から出口までのプロセスに沿って提示された理論的枠組みに基づき、実際のケースに基づいて関係者の活動や行動、出来事を対比させて考察することができるので、理論と現実を結び付けて理解することができる。

しかし、プロセスの中の特定の段階においては、それぞれ1つのケースしか取り上げられていない部分もあった。例えば、第3章「企業家的研究者の役割とビジネスモデル」、第4章「企業家チームの組織化過程とベンチャーの存続」、第5章「地域コンテキストと企業家プラットフォーム」である。第3章ではセルフリースサイエンス社、第4章ではEKB社、第5章では希少糖プロジェクトのケースが記述され分析されているが、できれば他のケースについても同様に分析したほうが、技術分野・業種特殊性や地域特殊性、あるいは普遍性がより明確になったのではないと思われる。もちろん、外部者である研究者が調査によって得られる情報には限界があり、4社のケースの記述の厚みにばらつきが出てしまうのは仕方ないが。

#### 大学発ベンチャーのプレイヤーと組織化

冒頭紹介した経済産業省の「大学発ベンチャーの成長要因施策に関する実態調査」（平成28年3月）では、大学発ベンチャーの成長に資する施策（経営活動）が分析されている。従業員成長率または売上高成長率と強い相関を示す施策として、「資金面や事業面で、中心的に支援する資本提供者を確保する」「業界の研究開発経験者を社外から調達、またはアドバイザーとして体制に加える」「海外の研究開発・生産業

務提携先の探索・交渉・実行をする」「顧客・市場のニーズと製品を合致させるために、市場調査を実施し、事業に反映させる」「外部の機関や個人のアドバイスを受けて、マーケティングプランを策定する」「業界の営業販売経験者を社外から調達、またはアドバイザーとして体制に加える」「主力事業の最終的な『出口戦略』を策定する」という7つの施策が抽出されている。

これらはほとんど、大学発ベンチャーの組織化、プレイヤーに関するものである。成長度との関連において、これらの施策が有効であり、必要であることは理解できる。しかし、大学発ベンチャーの事業創造から出口に至るプロセスにおいて、どの段階でどのような施策を実施すべきかは不明である。また実際にどのような「外部の機関」と連携するのか、どのような者をアドバイザーとするのかについても明確ではない。

本書の第4章には、こうした組織化とそのダイナミクスについて記述されている。大学発ベンチャーに投資しているベンチャー・キャピタルなどが、必要に応じて必要な人材を紹介するといえば簡単だが、EKB社のケースを見ると、実際には目的・目標の共有がなされないと、事業運営の方針をめぐってコンフリクトが生じる。事業目的やビジネスモデルそのものも、事業の進展に伴って変化するから、利害関係や提携関係、企業家チームもまた変化する。その利害調整と資源動員を企業家的研究者らが主軸となって行っている。さらには大学内の政治的な利害関係も絡み、「大学発」ベンチャーはさらに複雑な組織化過程に直面する。こうした生々しい現場のシーンを理解して初めて、前述の「大学発ベンチャーの成長要因施策」の重要性と実施の困難性を知ることができるのではないか。本書はこのような定量調査結果に具体的な肉付けをしてくれる。

#### 出口と企業家的研究者の関係

「大学発ベンチャー」といえば、「理工系の研

究者が、経営のこともわからずに経営者をやっているから成功しないのだ」と言われ続けてきたが、本書では、その「企業家的研究者」にとって、研究成果を事業化するとは（自分自身のキャリアにおいて）どのような意味を持つのか、事業化プロセスの中でどのような役割を果たしているのかについても、モデル化を図っている。この点も、従来言われてきたように「たまたま熱心な先生がやっていた」という偶発性ではなく、理工系研究者のキャリアデザインまで含めて大学発ベンチャーとの関係を考察しているということは、評価されるべきである。

一般的に、理工系の研究者は経営に向かないと言われる。ハイテクベンチャーには技術者が必要であるが、研究者のキャリアに経営経験は不要である。研究者とそれ以外の職業との間の人材流動性が極めて低い日本では、大学の教員を辞めてまでベンチャー経営者になる人は少ない。しかし、「心理的オーナーシップを捨ててデタッチド・プロセスを進めることは容易ではない」とあるように、経営に向いていなくても口を出し続けてしまう。

企業家的研究者のベンチャーへの関わりは、プラスになることもあればマイナスになることもある。事業そのものの出口と企業家的研究者の関わり方は、一番難しい部分である。研究者の人の人材流動性が低いことや、専門経営人材の不足など環境による制約要因も大きい。しかし、本研究は、大学発ベンチャーの出口戦略の一環として、企業家的研究者のキャリアの出口も同時に考える必要があることを示唆している。新しい発見である。

#### 「地方創生」へのインプリケーション

最後に、本書の最も重要なインプリケーションは、大学発ベンチャー創出による地域活性化を目指す地方自治体の政策への示唆である。評者は最近、ある地方自治体の外部監査に携わったが、特定分野で優れた研究成果を持つ大学が地域内に存在すると、その技術を核にして地域の産業集積を活性化しようとするのだが、ど

うすれば実現するのか、そのプロセスが見えない。よって、有効な政策が講じられていないという結果に陥る。

地域コンテキストが異なることは必至であるが、例えば本書で分析されている香川県の希少糖プロジェクトのケースからは、希少糖の新たな生産技術の開発から、希少糖を使った最終製品の開発・販売に至るプロセスが克明に理解できる。技術分野や地域に存在する経営資源によって多少のアレンジは必要であるが、企業家的研究者、地方自治体、大学、地元企業、他地域の企業といった各プレーヤーの役割分担と連携のあり方について、本書は非常に有益な示唆を与えてくれる。

#### 若干の苦言

本書は、研究主題、研究方法、構成において高く評価されるべき文献であると考えているが、一点苦言を申し上げれば、誤字脱字が非常に多いことと、文章の表現が複雑でわかりにくいことが残念である。非常に多忙な筆者がこれだけの大作を表わすには、時間的にかなり無理をされたことは想像できるが、ぜひ重版のおりには十分な校正をしていただきたい。本書の内容を広く普及させ、研究成果を有効に活用していただくためにも、その点は切にお願いしたい。

(中央経済社、2015年3月、456頁、4,800円+税)