JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

| | |
|---|---|
| Title | シニアアントレプレナーの成功要件を探る（第2報）：日本の優良ベンチャー／中小企業131社の解析から見えること |
| Author(s) | 内海，潤 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集，35：167-170 |
| Issue Date | 2020-10-31 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/17305 |
| Rights | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｅ０２

# シニアアントレプレナーの成功要件を探る（第 2 報）
## ～日本の優良ベンチャー／中小企業 131 社の解析から見えること～

○内海　潤
（ティア・リサーチ・コンサルティング合同会社）
tirres@tokyo.email.ne.jp

### 1 背景･目的

昨年度は「シニアアントレプレナーの成功要件を探る」と題して、日米のシニアアントレプレナー事情の調査結果を報告した[1]。その要点は以下の通りであった：①米国シリコンバレーの IT 系ベンチャー企業（Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoft など）に代表されるように、成功したアントレプレナー（起業家）には、20～30 歳代の若者が多いというイメージがある。しかし、米国の創業者約 270 万人（2007～2014 年）の調査から、創業時の平均年齢は 40 歳代が最も多いことがわかった。②米国シニアアントレプレナーの業種や業態は、若手層はコンピュータや IT などの成長型産業、高齢層はエネルギーや化学などの成熟型産業が多かった。③日本の同時期（2012 年）の調査でも、アントレプレナーは 40 歳代のシニア層が最も多かった。④シニアアントレプレナーにおける成功要件は、「知識・能力・技術・経験をベースに起業し、人脈等を活かして市場を開拓、事業の拡大に応じて資金調達と人材確保に取り組む」という形でまとめられる。

最新の調査でもアントレプレナーは40歳代のシニア層が最多であることは変わっていない。一方で、米国の調査結果では、「20 歳代に起業したアントレプレナーが世界をリードする企業を生み出しており、ベンチャーキャピタリストは重要な投資対象にしている」という分析結果も得られている[2]。実際、日米欧におけるベンチャーキャピタルの投資は、ヤングアントレプレナーが取り組むことの多い IT とライフサイエンス／ヘルスケア分野を中心に行われている[3,4]。

こうした状況下で、日本のアントレプレナーとしての成功には、シニアとヤングの世代の違いや、業種や創業のタイプなど、どのような要件が係っているのか改めて整理してみたい。

本研究では、この課題に答えるひとつのアプローチとして、我が国の優れたベンチャー／中小企業を選定・表彰する Japan Venture Awards（JVA）を受賞された 131 社に焦点を当て、創業者世代、業種、事業タイプを独自に分析し、アントレプレナーの成功要件を探った。

### 2 方法

#### 2.1 調査対象の JVA 企業群

我が国の優れたベンチャー／中小企業を選定･表彰する JVA は、(独) 中小企業基盤整備機構が主催、経済産業省中小企業庁などが後援し、革新的かつ潜在成長力の高い事業や、社会的課題の解決に資する事業を行う、志の高いベンチャー企業の経営者を称える顕彰制度である。対象者は、創業後おおむね 15 年以内の自立する中小企業などの経営者または代表者で、革新性、活動実績、成長性、経営者の資質、社会性などが審査される。優秀な経営者には、経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞、中小機構理事長賞などが授与される。2000 年以来、約 300 名の優れたベンチャー／中小企業経営者が受賞されている[5]。

本研究では、JVA ホームページで公開されている最近 11 年間の 2010～2020 年の経営者／受賞企業 131 社を調査対象とし、優良ベンチャー／中小企業における成功要件を探った。

#### 2.2 分析事項

最近 11 年間（2010～2020）の JVA 受賞者が経営者となった各企業 131 社を、企業名を頼りにウェ

ブ情報から最新の企業状況を調査し、分析した。調査分析事項は以下のとおりである。

(1) 経営者年齢：創業時年齢が 30 歳代以下をヤングアントレプレナー、同 40 歳代以上をシニアアントレプレナーに分類した。創業時年齢が不明な場合には、企業の沿革情報等から推定した。

(2) 事業業種：受賞者が経営する企業の産業分野と事業内容について精査し、集計上の業種は、中小企業白書に記載される業種別に準じて分類した。

(3) イノベーション・タイプ：受賞者の企業は、いずれも大きなイノベーションを引き起こす可能性を評価されている。そのイノベーション・タイプが、「革新性の高い Radical Innovation（革新的な技術またはサービスをシーズとするイノベーション、新規市場の創出力がある）」と「漸進性のある Incremental Innovation（顕在化ニーズに対して既存手法の改良で応えるイノベーション、既存市場の拡大性や代替性がある）」のどちらであるかを、事業内容と市場との関係から分類した。

(4) 事業の駆動型：受賞者の企業の事業を展開する駆動力が、創業時の固有の技術やサービスというシーズに基づく「Seed-driven（シーズ優先型）」と市場が求める具体的ニーズに基づく「Need-driven（ニーズ優先型）」のどちらであるかを判定し分類した。たとえば、大学の学術的興味から得られた研究成果を活用して新規市場を形成する可能性を場合は Seed-driven に分類し、一方、既存市場の課題を解決するために開始された事業は Need-driven に分類した。事業駆動型とイノベーション・タイプとの関係性においては、シーズ優先型は Radical Innovation につながりやすく、ニーズ優先型は Incremental Innovation につながりやすいと想定される。

(5) 企業存続状況：受賞者の経営する企業の存続状況を各企業のホームページ等から調べ、EXIT（IPO または M&A）と事業停止（破綻）に分類した。事業停止（破綻）したと思われホームページが不明な場合には、企業調査会社である東京商工リサーチ社の開示情報などから状況を確認した。

## 3 結果

### 3.1 アントレプレナー世代と業種

図 1 には JVA 受賞全 131 社のアントレプレナー世代（創業時）と業種をまとめた。経営者のアントレプレナー世代は、ヤング 61 社（46.6%）とシニア 70 社（53.4%）でほぼ同数であったが、イノベーション・タイプでみてみると、ヤングは Radical が 47 社（54.2%）で多く、一方シニアは Incremental が 60 社（45.8%）と多かった。ヤングアントレプレナーは革新的な事業を志向している傾向であった。

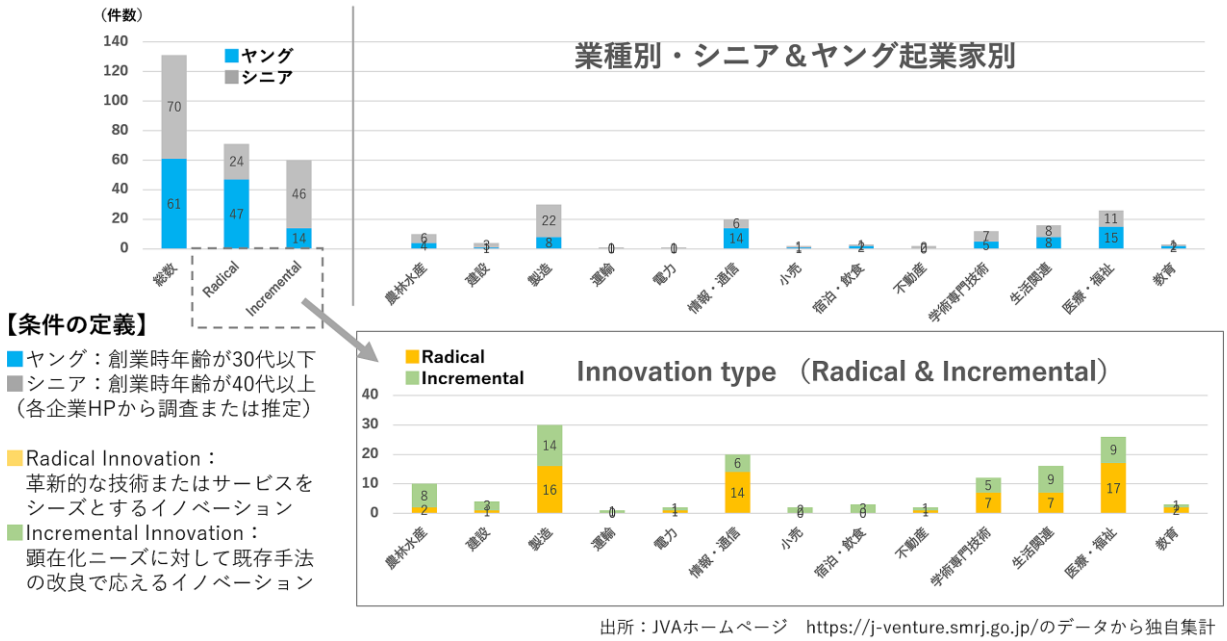


**図 1 ： JVA 全 131 社のアントレプレナー世代と業種**

業種で見てみると、全体では、製造 30 社（22.9%）、医療・福祉（ヘルスケア）19.8%、情報・通信（IT）15.3%の順で多く、日本の産業構造上の特徴とされるモノづくり分野が多く、次にイノベーション分野のヘルスケアと IT が続いた。アントレプレナー世代に関しては、ヤングアントレプレナーの業種は、医療・福祉（ヘルスケア）15 社、情報・通信（IT）14 社、製造 8 社という順であり、一方、シニアアントレプレナーの業種は、製造 22 社、医療・福祉（ヘルスケア）11 社、生活関連サービス 8 社という順であった。医療・福祉（ヘルスケア）はシニアとヤングの両アントレプレナーに共通して多く、情報・通信（IT）分野は特にヤングアントレプレナーに多いことがわかった。

イノベーション・タイプでは、医療・福祉（ヘルスケア）では Radical が 65.4%、情報・通信（IT）も Radical が 70%を占め、これらの分野では革新的なイノベーションを目指す企業が多かった。

### 3.2 女性アントレプレナー

女性経営者の比率を調べてみると、全体数で 15 社（11.5%）であり、アントレプレナー世代はヤング 7 社とシニア 8 社でほぼ同数であった（これは全体と同じ傾向であった）。しかし、イノベーション・タイプは、Radical 6 社（40%）、Incremental 9 社（60%）で、全体傾向（Radical 54.2%＞Incremental 45.8%）と比べ、女性アントレプレナーでは Incremental タイプが多く、経験やネットワークを活かした事業を展開していることが窺えた。業種は多い順に、医療・福祉（ヘルスケア）5 社（33.3%）、生活関連サービス 3 社（20%）、製造 2 社（13.3%）、農林水産 2 社（13.3%）であった。

具体的な事業内容としては、女性向け医療機器や化粧品（ヘルスケア）、子育てシェアシステムや地域資源を活かした衣料製品（生活関連サービス）など、女性の特性や生活に密着した事業が多かった。

### 3.3 EXIT と事業停止

ウェブで受賞者の企業各社の経過を調べてみると、受賞後の経緯が見えてきた。2020 年 9 月現在で EXIT に成功していたのは 18 社（13.7%）で、内訳は IPO（新規株式上場）17 社、M&A1 社（スイス企業による買収）であった。IPO に成功した業種で最も多かったのは情報・通信（IT）5 社（27.8%）で、次に医療・福祉（ヘルスケア）3 社（16.7%）、製造 3 社（16.7%）、教育 2 社（11.1%）と続いた。情報・通信（IT）が多いのは予想通りであったが、教育事業で受賞 3 社のうち 2 社が IPO していたのは、新たな発見であった。優れた教育事業は社会的にも高く期待されているということであろう。

EXIT に成功した企業は、いずれも革新性が高いことが評価されたと考えられるが、イノベーション・タイプによる分類でもその傾向が出ており、18 社のうち 16 社（88.9%）が Radical 系企業であった。

一方、事業の駆動型は、「優れたシーズに基づくものか（Seed-driven、シーズ優先型）」、「市場のニーズに対応して生まれたものか（Need-driven、ニーズ優先型）」に大きく分かれる。前者は新規市場の創出、後者は既存市場のシェア獲得が主体となろう。そこで、各企業の事業タイプがどちらに該当するかを改めて分類し、事業発展性に事業駆動型がどのように関連するかどうかを調べた。

**表 1： JVA 全 131 社のうちの EXIT の状況**

| 事業駆動型 | 総数（比率） | EXIT(IPO/M&A) | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 件数（総数比） | Radical Innovation（件数比） | ヤング起業家（件数比） |
| Seed-driven シーズ優先型 | 84（64.1%） | 11（13.0%） | 10（90.9%） | 8（72.7&） |
| Need-driven ニーズ優先型 | 47（35.8%） | 7（14.8%） | 5（71.4%） | 4（57.1%） |
| 合計 | 131（100%） | 18（13.7%） | 15（83.3%） | 12（66.6%） |

その結果、表 1 に示すように、EXIT に成功した企業は 18 社（13.7%）で、事業の駆動型別の EXIT 成功率は、Seed-driven 企業 13.0%、Need-driven 企業 14.8%であった。総数では Seed-driven が多いが、成功確率は Need-driven がやや高く、「市場があることが成功につながる」という事業化の鉄則は十分反映されていると考えられる。また、EXIT は Radical innovation とヤングアントレプレナーの方が多いという結果であった。

さらに、IPO に成功している Seed-driven 企業の組織体制を個別に見てみると、シニア有識者や大手企業出身者が経営陣に参画し、創業者が若くても、優秀なシーズを上手に育てる仕組みになっている企業の多いことが特徴的であった。適切な組織体制の構築は事業拡大に重要なポイントであり、それは別の調査結果でも示されている。その調査とは、2016 年に実施された日本の中小企業約 2800 社を対象にした意識調査で、創業期の最重要課題は資金調達であるが、安定・拡大期には人材確保や組織体制の課題の方が重要になってくるトレンドが報告されている（図 2）[6]。本研究における EXIT に成功した企業は、こうした人材確保と組織体制構築の課題に着実に対処してきたものと思われる。

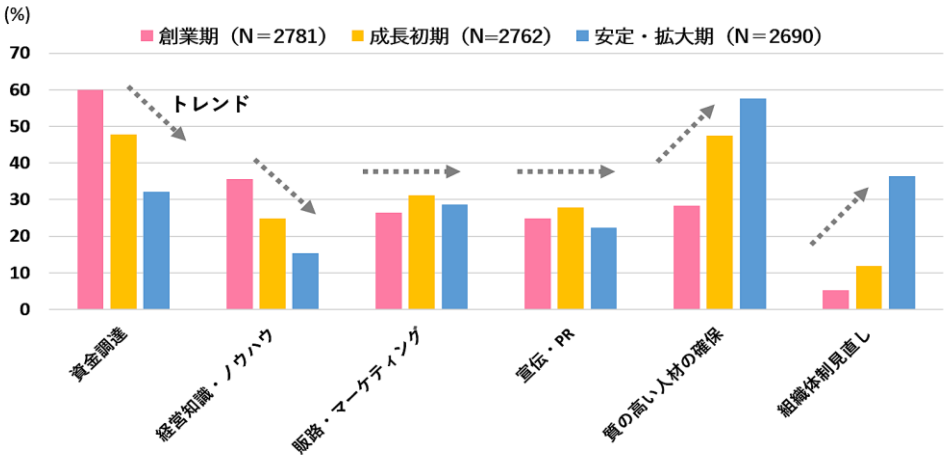


**図２：　日本の中小企業の創業と成長段階の課題（2016）**

一方、全 131 社中の 6 社（4.6%）が事業停止（破綻）に陥ったようで、業種は農林水産 2 社（33.3%）、情報・通信（IT）、電力、宿泊・飲食、生活関連サービスがそれぞれ 1 社（16.7%）であった。破綻原因を東京商工リサーチ社の開示情報などから調べてみると、台風による甚大な農作物被害で事業停止した農林水産ベンチャー 1 社を除き、急速な事業拡大に伴う投資で過大な負債を抱えた事例が多く、事業不振というよりは事業マネジメントの問題である点が浮かび上がった。また、事業停止（破綻）した 6 社はいずれも Seed-driven 系企業に分類されたことから、JVA を受賞した優秀シーズゆえに投資を制限する判断に至らず、新規市場拡大のための継続投資が過大になってしまった可能性があったかもしれない。優れたシーズを市場ニーズに合わせて安定的に育成するという事業マネジメントが必要であろう。

## 4　考察とまとめ

本研究では、アントレプレナーの成功要件の探求から、JVA 受賞経営者（企業）の分析を行った。それらを「成功したベンチャー企業の傾向」としてまとめると次のとおりである：①アントレプレナー世代は「ヤングがシニアより多い」。②イノベーション・タイプは「Radical（革新的）が Incremental（漸進的）より多い」。③業種（事業分野）は「IT、ヘルスケアが EXIT の可能性が高い」。④事業駆動型は「Need-driven（ニーズ優先型）が Seed-driven（シーズ優先型）よりも安全性が高い」。

上記の要件のなかでは、Need-driven は特に重要なことに思える。JVA 受賞企業 131 社のなかで事業停止（破綻）に至った企業はすべて Seed-driven 型であり、Need-driven 型企業には事業停止はなかったからである。これは、米国スタートアップ 101 社の破綻原因の第一位が「No market need」であったこととも符合する[7]。実際、Need（市場）は変わるし、その変動は予測できないところも多い。まさに現在も、新型コロナウイルスのようなパンデミック感染症で社会の事業ニーズは激変することを経験中である。アントレプレナーの成功要因として、マクロな視点で経済を取り巻く市場環境を予測することも改めて認識したい。

## 参考文献

[1]　内海　潤：シニアアントレプレナーの成功要件を探る、第 34 回研究・イノベーション学会年次学術大会要旨集、1F02、189–192（2019）
[2]　P. Azoulay et al., Age and High-Growth Entrepreneurship, AER: Insights 2020, 2(1): 65–82, https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aeri.20180582
[3]　VEC 2017 年度ベンチャーキャピタル等投資動向速報（2018）
[4]　OECD: Entrepreneurship at a glance 2017
[5]　Japan Venture Awards ホームページ：https://j-venture.smrj.go.jp/（2020/9）
[6]　三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング：「中小企業・小規模事業者の起業環境及び起業家に関する調査報告書」（2017）
[7]　CB INSIGHTS: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/（2020/9）