

東京都立産業技術大学院大学
スタートアップ・アクセラレーター研究所

報告論文集

第 1 号

創刊にあたって

イノベーションを通じて社会に価値を生み出す活動・人材をアクセラレートできる仕組みを産官学連携で調査研究し、実践促進及び啓発をしていくことをミッションとして、スタートアップ・アクセラレーター研究所が2020年7月に設置され、2020年9月に第1回研究会を開催した。毎月、研究会を開催して、多くの有意義な議論が展開されている。

スタートアップ・アクセラレーター研究所自体が、スタートアップであり、ベンチャー性がある。スタートアップやアクセラレーターを扱うセミナーは数多くあっても、大学院レベルでスタートアップやアクセラレーターそれ自体を本格的に研究する研究機関は、みあたらないのが現状である。

お手本がない中で参加していただいた研究員の方々と試行錯誤しながらのスタートアップとなった。そうした中で、報告された内容を中心に論文をとりまとめた報告論文集を発行することになった。応募したところ3本の論文が寄せられた。まずは、スタートアップとしての発刊である。

皆様のご支援・ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

2021年3月

スタートアップ・アクセラレーター研究所 所長
板倉宏昭

目次

創刊にあたって 板倉 宏昭

日本のスタートアップ・エコシステムの課題のレビューと考察 藤田 正典 1

承継予定起業から地域連携サーキュラーモデル事業への進化プロセスの考察 城 裕昭 . . . 29

経営学のデザイン志向 板倉 宏昭 41

日本のスタートアップ・エコシステムの課題のレビューと考察

Review and discussion of challenges of startup ecosystems in Japan

藤田 正典

(東京都立産業技術大学院大学客員研究員)

1. はじめに

イノベーションとは、従来とは異なる革新的な手法で、社会的または経済的価値を創造することであり、社会・経済発展の基盤である。イノベーションは、起業家が行うスタートアップ事業によって具現化し、社会や経済に発展をもたらしてきた。

日本では、近代、明治維新以降、さまざまなスタートアップ事業が立ち上がり、今日の日本を支えている。しかしながら、高度成長期後、失われた10年といわれた時代が、20年、30年と継続し、ユニコーンとよばれる巨大スタートアップ企業が世界に勃興するなか、海外と比較し日本のスタートアップ企業による経済への寄与は見劣りするといわざるを得ず、むしろ日本のイノベーション創出能力と、日本の先を行く国々のイノベーション創出能力との差は広がっているかもしれない。この間、日本が手をこまねいていたわけではなく、経済政策面では、1960年代以降は、中小企業投資会社法の成立、サイエンスパークやベンチャーキャピタル(VC)の育成施策の整備、株式市場公開基準の緩和など、イノベーションの促進のためのインフラの整備が行われてきた。また、科学技術政策面でも、1996年に始まる科学技術基本計画でもイノベーションの重要性が謳われており、大学におけるTLO活動の推進など、産官学による科学技術イノベーションが推進されてきている。

このような施策の影響もあって、これまで何度かいわゆるベンチャーブームが繰り返されたが、これらは文字通り一過性のブームとして終息し、過去の教訓をいかして持続的なイノベーションの実現に繋げるような状況にまでは至っていないといえる。例えば、IMF(国際通貨基金)の公開データベースをもとにした2019年の日本の名目GDPは、世界第3位で、そのシェアは約6%とされるが(Global Note, 2020)、2019年の日本国内のVC投資金額は、米国内のVC投資金額の2%未満であり(ベンチャーエンタプライズセンター、2020)、また、スタートアップのなかで、10億米ドル以上の企業価値をもつ未上場企業とされるユニコーンは2020年11月時点で世界に501社あるが、日本のユニコーンは4社であり企業価値は世界のユニコーン全体の0.3%にしか過ぎない(CB Insight, 2020)。

このような状況のもと、本稿では、日本のスタートアップ企業とそのスタートアップ・エコシステムについて纏めるとともに、これまでのスタートアップ・エコシステムの課題をレビューし、それらの課題とその対応策について議論する。

以降、本稿では、スタートアップおよびスタートアップ・エコシステムを概観した上で、スタートアップのタイプごとにそれぞれの課題についてレビューし整理する。さらに、それぞれの課題への対策について考察する。

2. スタートアップ・エコシステムの概要

スタートアップやスタートアップ・エコシステムなどの本稿で取り上げる事項について定義するとともに、スタートアップのいくつかのタイプとステージの区分について述べる。その上で、日本のスタートアップの歴史やスタートアップ政策を振り返るとともに、日本のスタートアップ・エコシステムの現状を概観し、本稿の目的について述べる。

(1) スタートアップおよびスタートアップ・エコシステム

スタートアップとこれを取り巻くスタートアップ・エコシステムについて定義するとともに、スタートアップ・エコシステムのアクターについて述べる。

① スタートアップ

Robehmed(2016)によれば、「スタートアップとは、起業家によって実施され、経済的に拡大可能な事業モデルを探索し開発し検証しようとする企業やプロジェクト」である。また、新語時事用語辞典(2021)によれば、「スタートアップ(またはスタートアップ企業)という語は、日本のビジネスシーンにおいては、まだ誰も取り組んだことがない新しいビジネスを一から開始し急成長している事業や企業を指すことが多い。また、スタートアップの特徴として、ただ目新しいというだけでなく社会に価値をもたらすことを目的とする事業内容であることも挙げられる」としている。

一方、スタートアップの類語としては「ベンチャー(Venture)」が挙げられる。日本では「ベンチャー」のほうがよく使われる傾向にあるが、英語のventureの本来の意味は「投資家」「投資を行う企業」であり、日本語のベンチャー(またはベンチャー企業)とは意味が異なるため、和製英語に該当する。スタートアップが社会貢献を目的とする新しい事業を行う企業を指すのに対し、ベンチャーは広く一般に創業から数年の中小企業を指す。また、多くのスタートアップが短期間での成功を目指すのに対し、ベンチャーは中長期的な経営を目指すという点でも異なる。ただし、日本ではスタートアップとベンチャーの区別があまり明確にされないことも多い(新語時事用語辞典、2021)。さらに、田所(2017)は、スタートアップをスモールビジネス(中小企業)と区別し、スタートアップの破壊的イノベーションを手法とするのに対し、中小企業は持続的イノベーションを手法とする、としている。

また、スタートアップは、特定の個人による起業とは限らない(Ries、2011)。企業内で新規に事業をスタートすることもありうるし、大学からスタートアップが創出されることもありうる。さらに、事業の承継にともない、第二創業的にスタートアップが行われることもあろう。

② スタートアップ・エコシステム

エコシステムとは、生物学的システムを意味することが多いが、広義には様々なアクターが存在する産業や事業システムなどの複雑系システムを意味する。産業や事業におけるエコシステムについては、いくつかの研究がある。例えば、Mcintyre et al.(2017)は、ビジネスのエコシステムを、(1)Industrial organization economics、(2)Technology management、(3)Strategic managementの3つの視点で分類している。また、Tsujiimoto et al.(2018)は、ビジネスエコシステムを、(1)Industrial ecology、(2)Business ecosystem、(3)Platform management、(4)Multi-actor networkの4つの階層化した視点で分類している。東京都戦略政策情報推進本部が主導する「スタートアップ・エコシステム東京コンソーシアム」においては、「エコシステム」とは「ベンチャー企業や大企業、投資家、研究機関など、産学官の様々なアクターが集積または連携することで共存・共栄し、先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出すビジネス環境を、自然環境の生態系になぞらえたものである」としている(東京都戦略政策情報推進本部、2020a)。このように、ビジネスにおけるエコシステムの定義はいくつかあるが、本稿では、スタートアップ・エコシステム東京コンソーシアムによるスタートアップ・エコシステムの定義を用いる。

③ スタートアップ・エコシステムのアクター

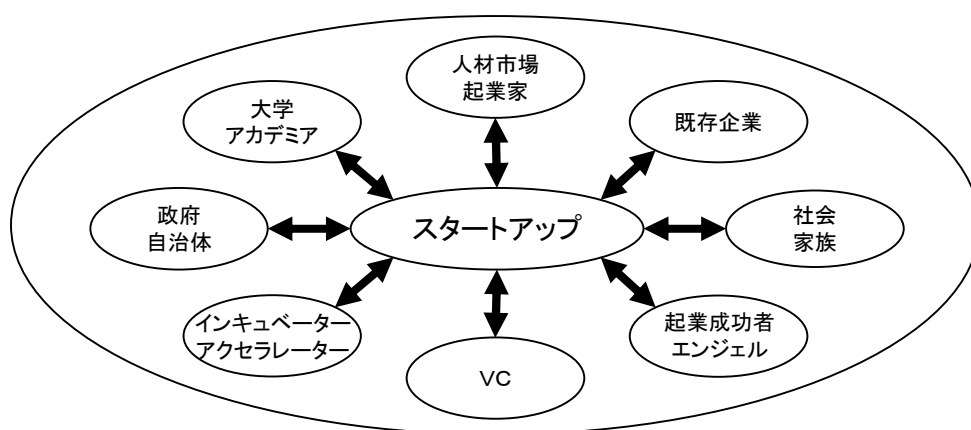
上記のスタートアップ・エコシステムの定義に沿うと、図表1に示すように、以下のようなスタートアップとこれを取り巻くアクターが存在すると考えられるであろう。

- 起業家、アントレプレナー
アントレプレナーは、新たに事業を創造しようとする独創性・独立心・目標達成意欲を持った人材であり、スタートアップ事業や企業は、アントレプレナーが開始する事業や企業である。
- 既存企業、イントレプレナー
イントレプレナーは、企業内でアントレプレナーと同様の精神を持った人材である。既存の企業は、スタートアップ企業の事業パートナーとなったり、企業内でイントレプレナーを輩出して企業内スタートアップ事業を行ったりする場合もある。
- 大学、アカデミア
スタートアップ企業が行う事業の要となる技術などを研究・開発する。研究者がアントレプレナーとしてスタートアップを自ら立ち上げる場合もある。
- スタートアップ支援企業(インキュベーター、アクセラレーター、VC、エンジェル、など)

スタートアップ企業に対して専門的サービスを提供したり支援したりする企業である。具体的には、インキュベーターやアクセラレーターなど、オフィス、業務支援機能、アドバイザー機能などを提供する事業者、VCなど、主に資金を提供する事業者、またエンジェルなど、資金とともに自らの経験をもとにしたアドバイザー機能・メンタリング機能の提供者などから構成される。

- 政府、自治体
スタートアップ企業を取り巻く社会の制度を設計・施行するとともに、産業育成のためにスタートアップ企業を支援する施策を提供する。
- 社会、家族
アントレプレナーやイントレプレナーの家族や属する社会であり、アントレプレナーやイントレプレナーに最も近い位置にいる存在である。

図表 1 スタートアップ・エコシステムのアクター



(2) スタートアップのタイプおよびスタートアップの成長ステージ

本稿では、スタートアップを複数のタイプに区分する。以下その区分について説明するとともに、スタートアップのステージについて述べる。

① スタートアップのタイプ

スタートアップ企業は、アントレプレナーにより設立された新たな企業と、既に活動している企業内でイントレプレナーによって設立された企業などがある。本稿では、スタートアップを以下のような4つのタイプに区分する。

- 独立型スタートアップ(アントレプレナー型スタートアップ)
アントレプレナーにより設立されたスタートアップ企業。
- 大学型スタートアップ(テクノロジー型スタートアップ)
「独立型スタートアップ」のなかで、特に大学などの研究成果をもとに設立された企業で、本稿では「独立型スタートアップ」とは区別する。
- 企業型スタートアップ(イントレプレナー型スタートアップ)
企業内でイントレプレナーによって設立された企業、またはコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)などを通じて独立型スタートアップとコラボレーションする企業。
- 事業承継型スタートアップ(再生型スタートアップ)
「企業型スタートアップ」のなかで、中小企業などで事業の承継などに伴って新規事業に取り組む企業で、本稿では「企業型スタートアップ」と区別する。

このように、スタートアップはいくつかのタイプに区分され、その課題もタイプごとに異なるであろう。

② スタートアップの成長ステージ

スタートアップの成長ステージは、基礎研究、開発研究(製品開発)、市場化、収益化などのステージを経て、持続的に活動を行う企業となる。スタートアップの事業の不確実性は当初は高いが、事業が一旦収益化され持続的成長のステージになった後は、事業の不確実性は比較的低下するであろう。

このように、スタートアップの不確実性は、研究・開発、市場化、収益化などの成長ステージによって異なり、ステージごとに課題も異なるであろう。詳しくは、5.(1)節で論じる。

(3) 日本のスタートアップの歴史

わが国において、スタートアップ企業は明治時代以降多数設立されており、第二次世界大戦後も、いわゆるベンチャーブームが何度か発生した。以下、太原ほか(2011)、ダイヤモンド編集部(2019)などにより、これらのスタートアップの歴史について纏める。

① 明治時代から第二次世界大戦後まで

一般に、時代の変革期には、既存のステークホルダーの利害関係から解き放たれたり、生計確立のために起業以外に選択肢がなく必要に迫られて起業したりするなど、起業活動が活発になり、様々な新規事業が立ち上がるであろう。明治時代から第二次世界大戦までには、九十九商会(三菱商会)(1870年/明治3年)、日立製作所(1908年/明治41年)。昭和時代には、松下電器産業(1935年/昭和10年)、トヨタ自動車(1937年/昭和12年)などが立ち上がっている。さらに第二次世界大戦後は、ソニー(1946年/昭和21年)、本田技研工業(1948年/昭和23年)が設立された。

② 第一次ベンチャーブーム(1970~73年)

ニクソンショック後の過剰流動性(金余り)、高度成長期、列島改造政策を背景として、ブームとなり、多くのVCが立ち上がる。素材産業から、自動車や電機といった加工型の産業への転換期であり、研究開発型の製造企業が多く設立された。代表的企業として、日本電産やキーエンスなどが起業したが、第一次石油ショックなどのあおりで消沈した。

③ 第二次ベンチャーブーム(1982~86年)

重厚長大産業からサービス産業などへの転換期を背景としてブームとなり、ソフトバンクの孫正義氏といったいまも第一線で活躍するレジェンドが誕生した。代表的企業として、ソフトバンクのほかにエイチ・アイ・エスなどが起業したが、これも円高不況でブームは消え去った。

④ 第三次ベンチャーブーム(1994~2000年)

インターネットの時代を背景に、サイバーエージェントやディー・エヌ・エーなど多数のIT企業が登場し、ヒルズ族と呼ばれるようなIT長者が生まれた。代表的企業として、サイバーエージェントやディー・エヌ・エーなどが起業したが、ネットバブルの崩壊やライブドアショックなどの不祥事が続き、ブームはバブルとなって消えた。

⑤ 第四次ベンチャーブーム(2012~)

リーマンショック後、景況感が持ち直すなかでベンチャー投資が白熱し、ユニコーン(メルカリ:2018年6月19日上場時の時価総額は7172億円)が生まれ、これを追い掛ける“ユニコーン予備軍”が幾つも勃興した。これらの第四次ベンチャーブームはこれまでのブームといくつか異なる点があるとされる。

● 資金面

これまで、資金提供は専業のベンチャーキャピタルが中心であったが、第四次では、自己変革ができない大企業の危機感から、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)が活発に活動しているとされる。

● 人材面

第四次では、起業家が増加しているとされる。サイバーエージェントやディー・エヌ・エーなどのメガベンチャーが新たな起業家を輩出している。また、有名大学を出て大企業を目指すような若手がリスクを取って続々とベンチャーに参加していることに加え、40歳前後の中年層が起業する例の増加しており、「ベンチャーマインド」に対する社会的理解が浸透しつつあるとされる。

エンジェル投資家が急増し、次世代起業家へ資金を提供するとともに、メンタリングを行うようになっていく。

第一次・第二次ベンチャーブームは、過剰流動性で始まり、不況で終わった。第三次ベンチャーブームは、官主導で始まり、バブル崩壊・不祥事で終わった。第四次ベンチャーブームでは、日本のベンチャーを取り巻く活発な動きはこれまでとは異なり、持続性のあるものになるのであろうか。日本のベンチャーの課題を乗り越えて構造的変化が起きているのであろうか。それとも、今回もまた、一過性のブームとして終息するのであろうか。なお、今回のレビューでは、第四次ベンチャーブームの評価は行っていない。将来第四次ベンチャーブームの評価が行われることが望まれる。

(4) 日本のスタートアップ政策

スタートアップに重要な影響を与えるわが国の科学技術イノベーション政策とスタートアップ(ベンチャー)企業育成政策について述べる。

① 科学技術イノベーション政策

わが国において、科学技術イノベーションは成長戦略の重要な柱と位置付けられている。わが国の科学技術イノベーション政策の基本的な枠組みとなるのは、1995年に制定された科学技術基本法である。科学技術基本法で規定された科学技術基本計画では、①研究開発の推進に関する総合的な方針、②研究開発の推進のための環境の整備に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策、③その他科学技術の振興に関し必要な事項を定めることとされており、1996年度より始まる第一次の科学技術基本計画以降、5年ごとに基本計画が策定されている。2011年度から始まる第4期基本計画では「科学技術イノベーション政策一体的推進」が謳われ、2016年度から始める第5期基本計画では重点政策として「オープンイノベーション推進」「ベンチャー創出」などが挙げられている(小林ほか、2019)。

科学技術基本計画の策定にあたっては、総合科学技術・イノベーション会議の議論を経ることとされており、総合科学技術・イノベーション会議が司令塔となり、科学技術基本計画の下、毎年度「科学技術イノベーション総合戦略」を策定し、施策の重点化などを実行してきている。2020年7月に策定した「統合イノベーション戦略2020」の4つの柱うちの1つの柱として、国内外の課題を乗り越え成長へつなげるイノベーションの創出を行うために、「スタートアップ・エコシステム拠点都市の形成やスマートシティの実現と国際展開などの推進」が挙げられている。また、「統合イノベーション戦略2020」の別のもう一つの柱として、科学技術・イノベーションの源泉である研究力の強化を行うために、「若手研究者の挑戦支援や、大学などの間での連携による世界に伍する規模のファンドの創設、人文・社会科学の更なる振興」が挙げられている(内閣府、2020a)。

② スタートアップ(ベンチャー)企業育成政策

海外におけるスタートアップ企業育成政策の成功例としては、政府の公共調達によるイノベーション促進政策として米国で1982年から実施されたSBIR(Small Business Innovation Research)プログラムが挙げられる。わが国でも、通称「日本版SBIR」と呼ばれる「中小企業技術革新研究プログラム」が1999年から実施されている。また、ベンチャー企業への投資を促進するために、1997年度より、ベンチャー企業へ投資を行った個人投資家に対して税制上の優遇措置を行う「エンジェル税制」が導入されている。さらに、研究開発税制に関しては、2019年度税制改正において、ベンチャー企業の税額控除上限額を引き上げるなど、スタートアップ支援を強化するための改正が行われている(小林ほか、2019)。

③ スマートシティの実現とスタートアップ・エコシステム拠点都市の形成

2019年6月に閣議決定された「統合イノベーション戦略2019」などにに基づき、内閣府、総務省、経済産業省、国土交通省は、スマートシティの取組を官民連携で加速するため、「スマートシティ官民連携プラットフォーム」を設立し、企業、大学・研究機関、地方公共団体、関係府省などから構成される本プラットフォームを軸に、官民が一体となって全国各地のスマートシティ関連事業を推進している(内閣府、2019)(内閣府、2020b)。

さらに、内閣府は、文部科学省、経済産業省及び各関係省庁と連携し、世界に伍する日本型のスタートアップ・エコシステムの拠点の形成と発展を支援することとし、スタートアップや支援者の一定の集

積と潜在力を有する都市において、地方自治体、大学、民間組織などが策定した拠点形成計画を認定し、選ばれた都市に対して、文部科学省、経済産業省はじめ各省庁と連携して国の補助事業、海外展開支援、規制緩和などを積極的に実施している(内閣府、2020a)。

これらの政府の動きに連動して、東京都が「国際競争力の強化」や「スタートアップの創出や成長」、ひいては「東京の経済の持続的な発展」「イノベーションの社会実装と地域還元」を目的に設立した「スタートアップ・エコシステム東京コンソーシアム」が「スタートアップ・エコシステム拠点形成戦略のグローバル拠点都市」に選定された。このコンソーシアムでは、「東京におけるスタートアップ・エコシステムの形成促進」や「産学官によるスタートアップの創出や成長促進」などの取り組みを行っている。なお、ここで「エコシステム」とは、前述の通り、ベンチャー企業や大企業、投資家、研究機関など、産学官の様々なアクターが集積または連携することで共存・共栄し、先端産業の育成や経済成長の好循環を生み出すビジネス環境を、自然環境の生態系になぞらえたものである(内閣府、2020c)(東京都戦略政策情報推進本部、2020b)。

(5) 日本のスタートアップ・エコシステムの現状

わが国のスタートアップ・エコシステムの現状に関して、上場スタートアップおよびユニコーンを取り上げ、これを国際比較して述べる。

① 上場スタートアップの国際比較

図表2にVC投資金額の国際比較を、また図表3にVCファンドの組成額の国際比較を示す。図表2および図表3より、2018年の日本国内のVC投資金額は、米国内のVC投資金額の1%未満、2019年においても2%未満となっている。また、2018年の日本のVCファンド組成は、米国のVCファンド組成金額の4%未満、2019年においても6%未満となっており、中国が米国と肩を並べるレベルになっていることと対照的である(ベンチャーエンタプライズセンター、2020)。

② ユニコーンの国際比較

図表4に2020年11月時点の世界のユニコーン501社の企業価値の国別順位を、図表5に社数の国別順位を示す。企業価値の合計1,596億円のうち日本は5億円で0.3%、日本の社数は4社で0.8%を占めるのみである(CB Insight、2020)。

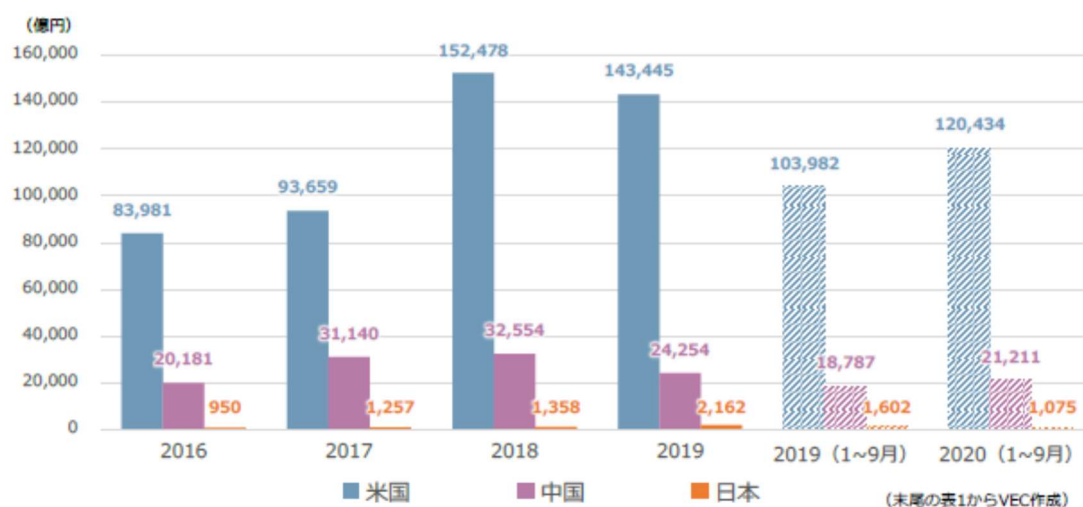
③ 日本のスタートアップ・エコシステムの課題

これまでみてきた通り、第二次世界大戦後にスタートアップ企業によって復興した日本において、1990年代以降、さまざまな新規事業の育成施策が図られたにもかかわらず、米国や中国と同様に日本のスタートアップが活性化しイノベーションに貢献しているとはいえない状況が続いている。

日本でスタートアップが少ない要因として、例えば、小林ほか(2019)は、資金面、人材面の制約があることを指摘し、以下のような要因を挙げている。

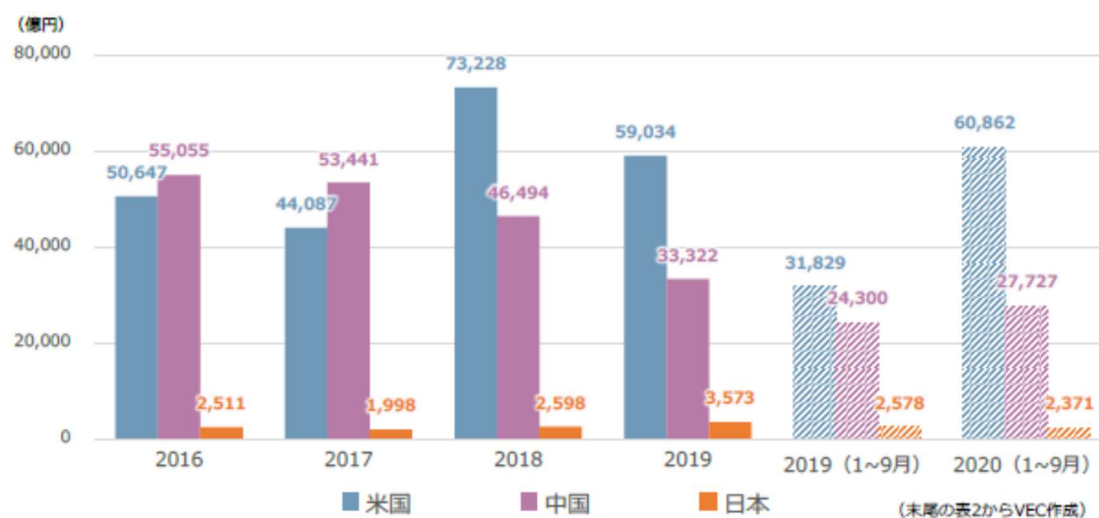
- (a) 斬新な技術・アイデアや新規事業を選別する能力や経験が金融機関に不足しているために、スタートアップ企業や新規産業への資金提供が少ない
- (b) 大企業の人材獲得力が極めて強いため、スタートアップや新産業に優秀な人材が集まりにくい構造となっている
- (c) 起業しようとする人材が少ない、あるいは、起業への志向性が弱い
- (d) 人材の流動性が小さい
- (e) 人材育成システム、特に高等教育における人材育成システムが社会・経済の変化に十分に対応していない
- (f) 人口当たりの博士号取得者数が少なく、しかも、日本の産業界では“高度人材”を活用するシステムが形成されていない

図表 2 VC投資金額の国際比較(日本・米国・中国：国内投資)



出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2020

図表 3 VCファンド組成額の国際比較(日本・米国・中国)

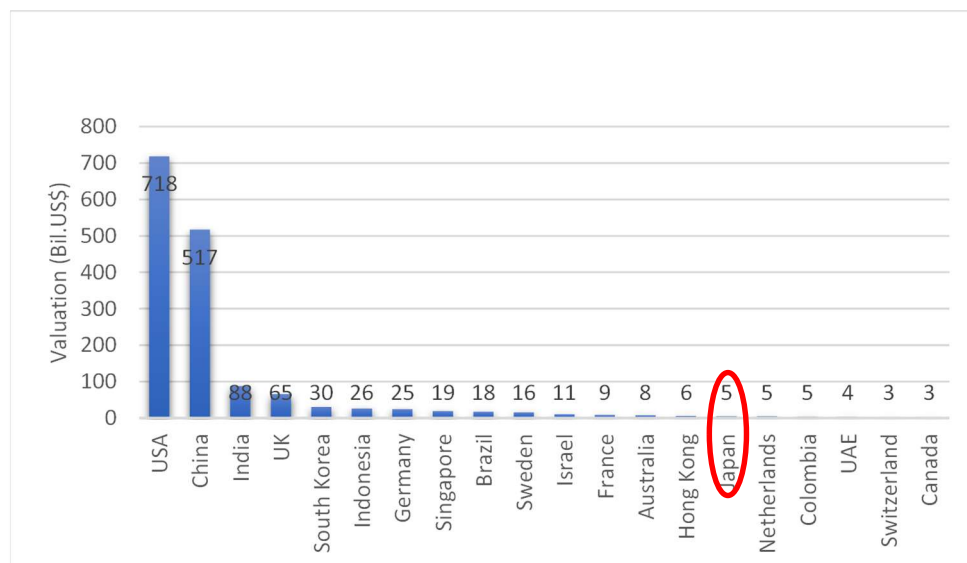


出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2020

これらの要因のうち、(a)については資金面の課題であり、(b)から(f)については人材面の課題である。さらに人材面に関して、(d)から(f)は、日本のイノベーション・システム全体における人材に関する構造的な問題であり、また(c)については、日本の社会制度や価値観が背景にあるかもしれない。

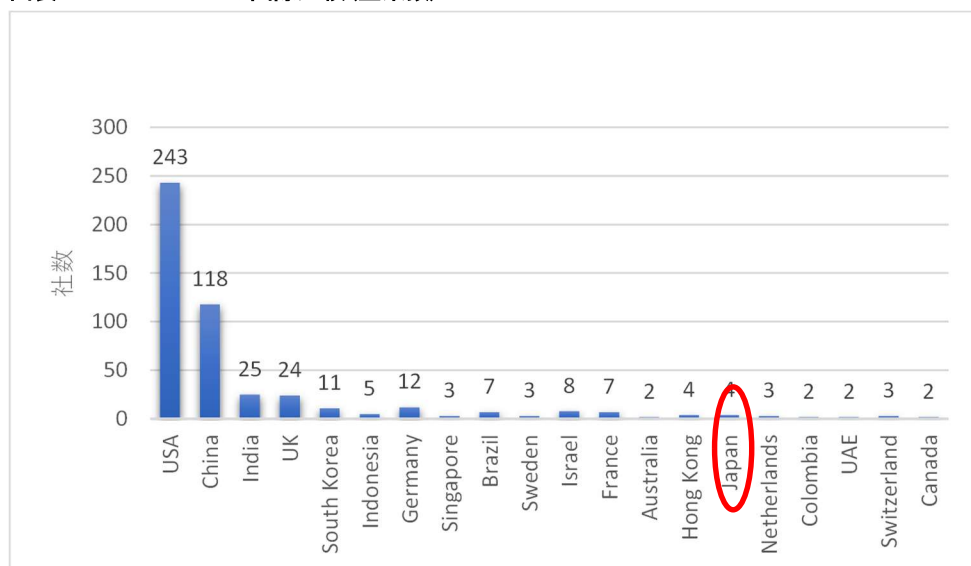
一方、上述の通り、これまでも、わが国の政府は経済発展に向けてスタートアップの重要性を指摘しており、対策としてさまざまな政策・施策を繰り返し実施してきた。その結果、一時期はスタートアップ企業の設立は増えたものの、一過性のブームで終息するなどして、むしろイノベーション創出についての日本の能力と日本の先を行く国々との能力との差は広がっている可能性がある。

図表 4 ユニコーンの国際比較(企業価値)



出所：CB Insight、2020年

図表 5 ユニコーンの国際比較(企業数)



出所：CB Insight、2020年

また、スタートアップには、いくつかのタイプがあり、またいくつかの成長ステージがあるため、それぞれのタイプやそれぞれの成長ステージごとに課題は異なる可能性がある。

しかし、スタートアップの育成に向けて新しい施策は打ち出されるものの、これまでの施策をエビデンスベースで評価し、スタートアップやこれを取り巻くエコシステムの課題を網羅的に棚卸し、スタートアップのそれぞれのタイプごとの課題や成長ステージごとに課題に対する対策を明確にして、新しい施策に反映させるというPDCAのサイクルが回っているかは疑わしい。

(6) 本稿の目的

本稿では、スタートアップの育成に向けて、わが国のこれまでのスタートアップとこれを取り巻くエコシステムの課題をレビューする。日本におけるスタートアップについては既にいくつかの調査研究が実施されており、本稿では、これらの調査研究を、特に課題にフォーカスして整理する。

課題のレビューにあたっては、以下のようなスタートアップのタイプと成長ステージ、およびスタートアップの経営資源の観点を考慮する。

- スタートアップのタイプ(独立型、大学型、企業型、事業承継型)
- 成長ステージ(基礎研究、製品・サービス開発、市場化、収益化)
- 経営資源(ひと、もの(提供する製品やサービス)、かね)

さらに、これらの課題のレビュー結果をもとに、その原因と対策について考察し、今後のスタートアップの育成と、スタートアップ・エコシステムの促進に資することを目指す。

3. スタートアップ・エコシステムのタイプごとの課題

2.(2)①で、スタートアップを以下のような四つのタイプに区分した。本節では、それぞれのタイプのスタートアップ・エコシステムの課題について、既存の調査結果をレビューする。

- 独立型スタートアップ(アントレプレナー型スタートアップ)
- 大学型スタートアップ(テクノロジー型スタートアップ)
- 企業型スタートアップ(イントレプレナー型スタートアップ)
- 事業承継型スタートアップ(再生型スタートアップ)

(1) 独立型スタートアップ(アントレプレナー型スタートアップ)

「独立型スタートアップ」とは、アントレプレナーにより設立されたスタートアップ企業である。なお本稿では、「独立型スタートアップ」のなかで特に大学などの研究成果をもとに設立された企業を「大学型スタートアップ」とし、「独立型スタートアップ」とは区別する。

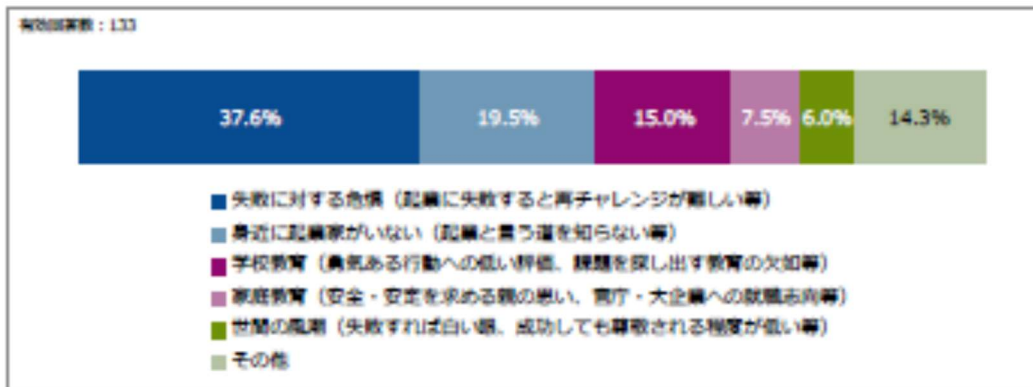
① 日本で起業が少ない原因

ベンチャー白書 2020 によると、日本で起業が少ない原因は図表 6 の通りであるとしている(ベンチャーエンタプライズセンター、2020)。具体的には、起業に失敗すると再チャレンジが難しいなどの「失敗に対する危惧」が最大の原因であり、他に、起業という道を知らないなどの「身近に起業家がない」、勇気ある行動への低い評価や、課題を探し出す教育の欠如などの「学校教育」、安全・安定を求める親の思いや、官庁・大企業への就職志向などの「家庭教育」、失敗すれば白い目、成功しても尊敬される程度が低いなどの「世間の風潮」が挙げられている。

② 日本の起業が少ない年齢層別の原因

また、上記のベンチャー白書 2020 では、日本で起業が少ない原因を図表 7 のように年齢別にも示している。10 代を除いて最大の原因となっている「失敗に対する危惧」は、年代とともに上昇して 50 代でピークに達するが、その後 60 代では急速に低下していることが分かる(ベンチャーエンタプライズセンター、2020)。

図表 6 日本で起業が少ない最大の原因



出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2020

図表 7 日本で起業が少ない最大の原因（創業者年齢層別）

年齢層 有効回答数	10～20代 (37)	30代 (92)	40代 (67)	50代 (25)	60代以上 (16)
失敗に対する自分自身の危機 (起業に失敗すると再チャレンジが難しい等)	24.3%	30.4%	35.8%	48.0%	31.3%
学校教育 (勇気ある行動への低い評価、課題を探し出す教育の欠如等)	29.7%	20.7%	16.4%	12.0%	25.0%
世間の風潮 (失敗すれば白い眼、成功しても尊敬される程度が低い等)	10.8%	15.2%	14.9%	16.0%	12.5%
身近に起業家がない (起業という道知らない等)	16.2%	14.1%	11.9%	16.0%	12.5%
家庭教育 (安全、安定を求める親の思い、官庁・大企業への就職志向等)	10.8%	5.4%	9.0%	4.0%	6.3%
その他	8.1%	14.1%	11.9%	4.0%	12.5%

出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2020

③ 日本の起業の国際比較

起業活動が国家経済に及ぼす影響について各国のデータを用いて実証研究を行っているグローバル・アントレプレナーシップ・モニター(GEM)は、主要国を、①企業への就職機会が少ないため起業する傾向が強い国(要素主導型経済)、②企業による雇用機会が増え起業活動低下する傾向の強い国(効率主導型経済)、③生計のためよりも事業機会を活かすため起業する傾向が強い国(イノベーション主導型経済)の三つに区分し、GEM が定義した各国の起業活動の活発さを表す指標である「総合起業活動指数」を調査している。2013 年の GEM の調査(要素主導型経済：13 か国、効率主導型経済：31 か国、イノベーション主導型経済：26 か国)の結果を図表 8 に示す(ベンチャーエンタプライズセンター、2014)。日本はイノベーション主導型経済に属するが、日本の起業活動は極めて低く、日本の「総合起業活動指数」は、全ての対象国のなかで、ワースト 2 であった。

さらに、GEM の調査結果によれば、日本で起業活動が極めて低い要因は、以下の通りであった。

- 失敗に対する恐れ

「失敗に対する怖れがあり、起業を躊躇している」成人人口の割合である「失敗脅威指数」と「起業活動指数」の関係を図表 9 に示す。「失敗脅威指数」と「起業活動指数」の関係は、負の相関(−0.53)にあるが、日本の失敗することに対する怖れは、平均以上に強いことが分かる。

- 起業活動(ロールモデル)の社会への浸透の不足
「過去 2 年間に、起業した人を個人的に知っている」成人人口の割合に関して、対象国のなかで、日本は最下位であり、日本の起業活動浸透(ロールモデル)指数は極めて低いといえる。
- 起業についての知識・能力・経験の不足
「起業するために必要な知識・能力・経験があると思う」成人人口の割合に関して、調査対象国のなかで、日本は最下位であり、起業のための知識・能力・経験が不足しているといえる。
- 起業機会についての認識の不足
「6 カ月以内に自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れると思う」成人人口の割合に関して、調査対象国のなかで、日本は最下位であり、企業機会の認識が欠如しているといえる。
- 起業に対する社会・周囲の理解の不足
「自国では、起業を望ましい職業選択と考えられていると思う」成人人口の割合に関して、調査対象国のなかで、日本はワースト 2 である。また、「自国では、起業で成功した人は高い地位を得て尊敬されると考える」成人人口の割合に関して、調査対象国のなかで、日本はワースト 7 である。したがって、日本では、起業活動が浸透しておらず、起業に対する社会や家族などの周囲の理解が不足しているといえる。
- ビジネスエンジェルの不足
「過去 3 年間に、他の人の起業に個人的に資金提供した」成人人口割合に関して、調査対象国のなかで、日本はワースト 2 である。したがって、日本では、ビジネスエンジェル(個人投資家)の比率は、極めて低いといえる。

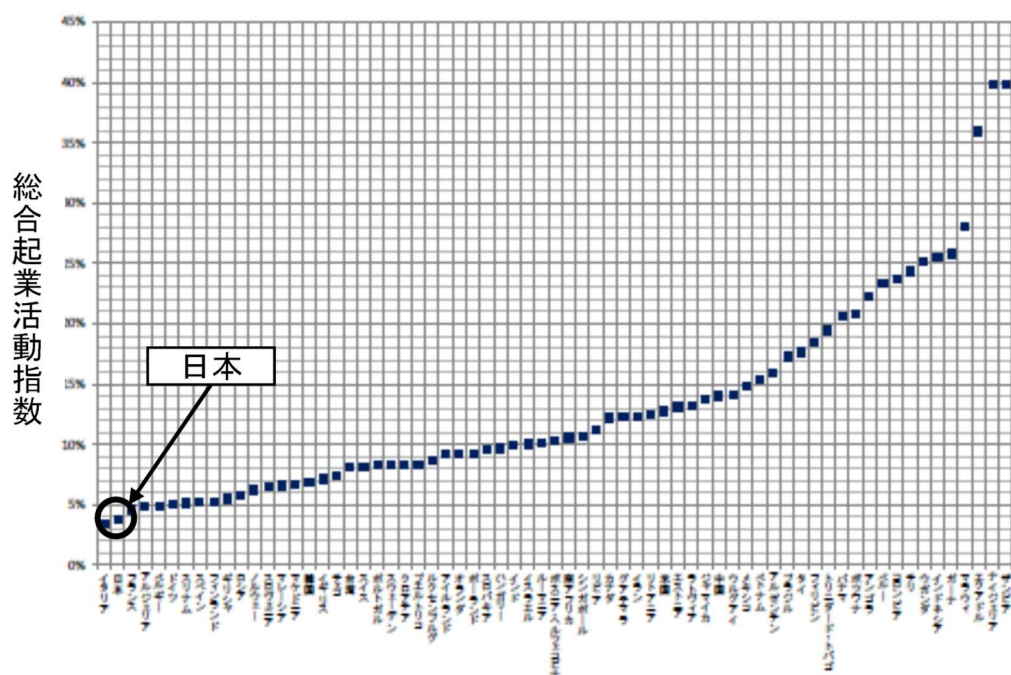
④ 独立型スタートアップの課題

ベンチャー白書や GEM の調査結果から、独立型スタートアップが解消すべき課題を以下のように纏めることができるであろう。

- (a) 起業の失敗に対する危惧の低減
- (b) 起業の知識・能力・経験
- (c) 起業の成功事例や成功者(ロールモデル)
- (d) 起業に対する社会・家族の理解

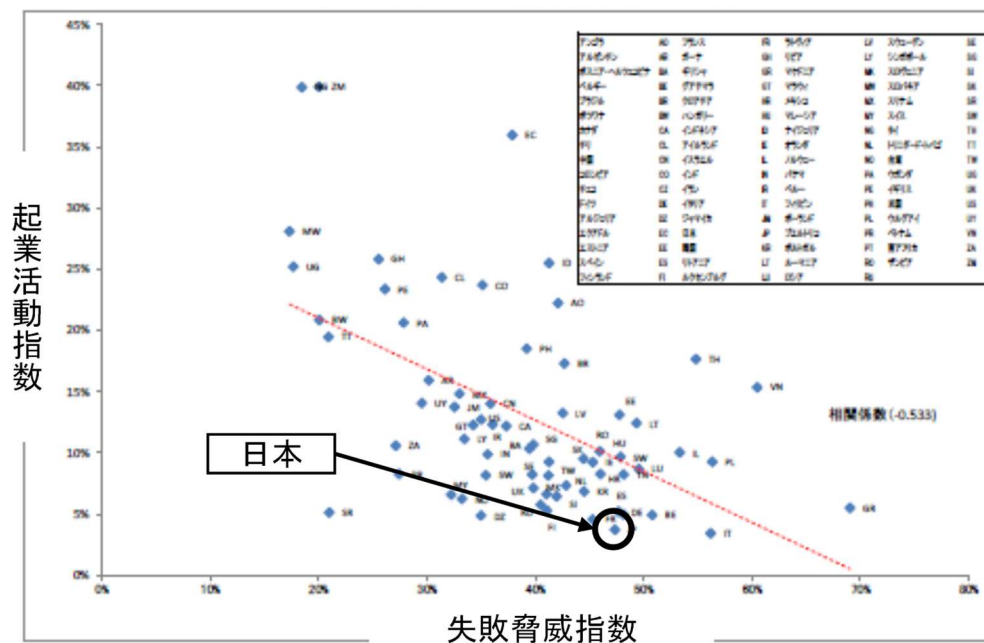
これらは、独立型スタートアップの課題であるが、日本の全てのタイプのスタートアップに共通する課題でもあり、また (a)から(d)までの課題は関連し、ループしていると考えられ、この課題のループを、スタートアップを加速させる「起業促進スパイラル」にすることが望まれる。この点については、5.(3)節で考察する。

図表 8 総合起業活動指数ランキング



出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2014（筆者が一部加筆）

図表 9 失敗脅威指数と起業活動指数との関係



出所：ベンチャーエンタプライズセンター、2014（筆者が一部加筆）

(2) 大学型スタートアップ(テクノロジー型スタートアップ)

本稿では、「独立型スタートアップ」のなかで特に大学などの研究成果をもとに設立された企業を「大学発スタートアップ」とし、「独立型スタートアップ」とは区別する。

① 日本の大学発スタートアップの状況

日本総合研究所(2020)によれば、図表 10 に示す通り、大学型スタートアップ設立数は、2005 年から 2010 年に減少したものの、その後は増加傾向であり、2015 年以降、150 件以上の大学型スタートアップ企業が設立されている。一方、2015 年以降、東証のすべての市場における IPO 数は、80~100 件となっているが、大学発は、数件程度にとどまっている。

また、図表 11 に業種ごとの大学型スタートアップ企業の設立状況を示す。図表 11 より、IT(アプリケーション、ソフトウェア)分野や、バイオ・ヘルスケア・医療機器分野のスタートアップ企業の設立数が多いことが分かる。

「大学等発ベンチャー調査 2010」によれば、2005 年から 2010 年に向けて大学発スタートアップ設立数が減少した原因についての大学の主な意見として、「景気悪化やそれに伴う資金調達、販路開拓の難しさ」「ベンチャー経営の難しさやリスクの大きさ」「国や大学等でのベンチャーへの支援不足」「教職員や学生の起業意欲やベンチャーへの関心の低下、薄さ」を挙げている。その後、スタートアップを目指す教職員・学生は増加しており、大学発スタートアップ企業は増加しているものの、大学においては、スタートアップの推進に必要な基礎的な条件が十分に整っていないことが分かる(科学技術政策研究所、2011)。

また、日本総合研究所(2020)によれば、大学型スタートアップの主な特徴として以下を挙げることができる。

- 人材に関して、経営層の経歴は、いずれの役職も「大学・公的機関の研究者(理工系)」が占める割合が高い。また、CFO が存在しないと回答した企業が半数程度ある。必要な人材として、戦略・事業開発、およびマーケティング・販売を担うマネージャーの割合が高い。
- 資金調達に関して、最大の出資は、6 割以上の企業で「創業者」であり、半数以上の企業が VC からの出資を受けていない。なお、VC から出資を受けている場合は、PoC よりも前の初期フェーズで出資を受けている割合が最も多い。
- アライアンスに関して、既に「研究」や「開発」に関して「大学・公的機関」とアライアンスを実施している場合が多く、特に「研究」においては 6 割以上の企業が「大学・公的機関」とアライアンスを実施している。一方今後は「研究」「開発」「製造・生産」「販売・マーケティング」のいずれも「国内の大企業」とのアライアンスを希望しており、特に「研究」「開発」「販売・マーケティング」においては 5 割以上の企業が「国内大企業」とのアライアンスを希望している。

さらに、日本総合研究所(2020)では、スタートアップの前期ステージと後期ステージに分けて、大学型のスタートアップの成長要因として、以下を挙げている。

- 資金に関するエンジェル投資家や VC からの支援(初期ステージ)
- 研究開発や営業販売などの人材の紹介・支援(初期ステージ、後期ステージ)
- 製造・生産、販売・マーケティング、研究、開発に関するアライアンス(後期ステージ)

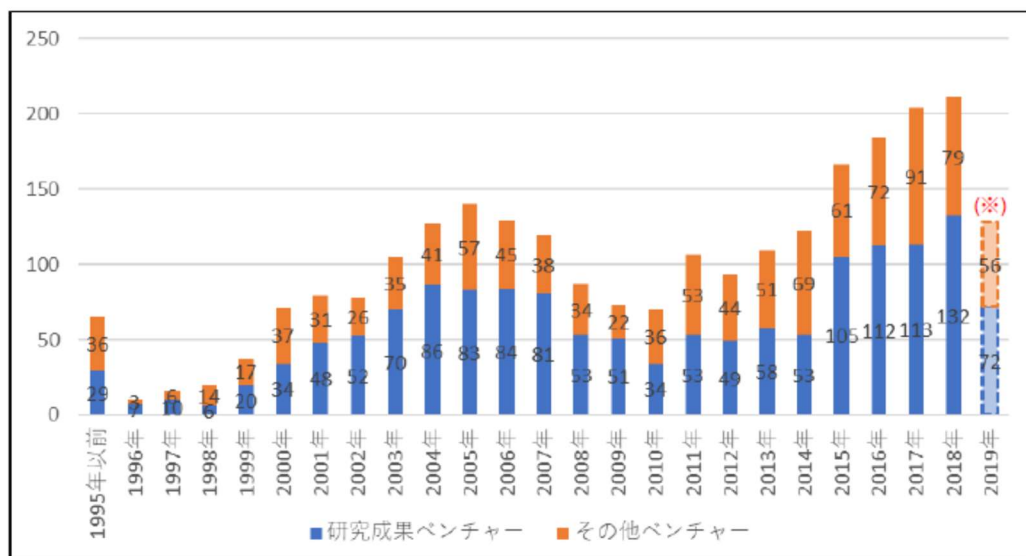
② 大学型スタートアップの課題

これらの調査結果から、大学型スタートアップの課題を以下のように纏めることができるであろう。

- (a) 研究開発、経営戦略・事業開発、マーケティング・販売などの人材の確保
- (b) 外部資金の確保(初期ステージ)
- (c) 大企業とのアライアンス(後期ステージ)

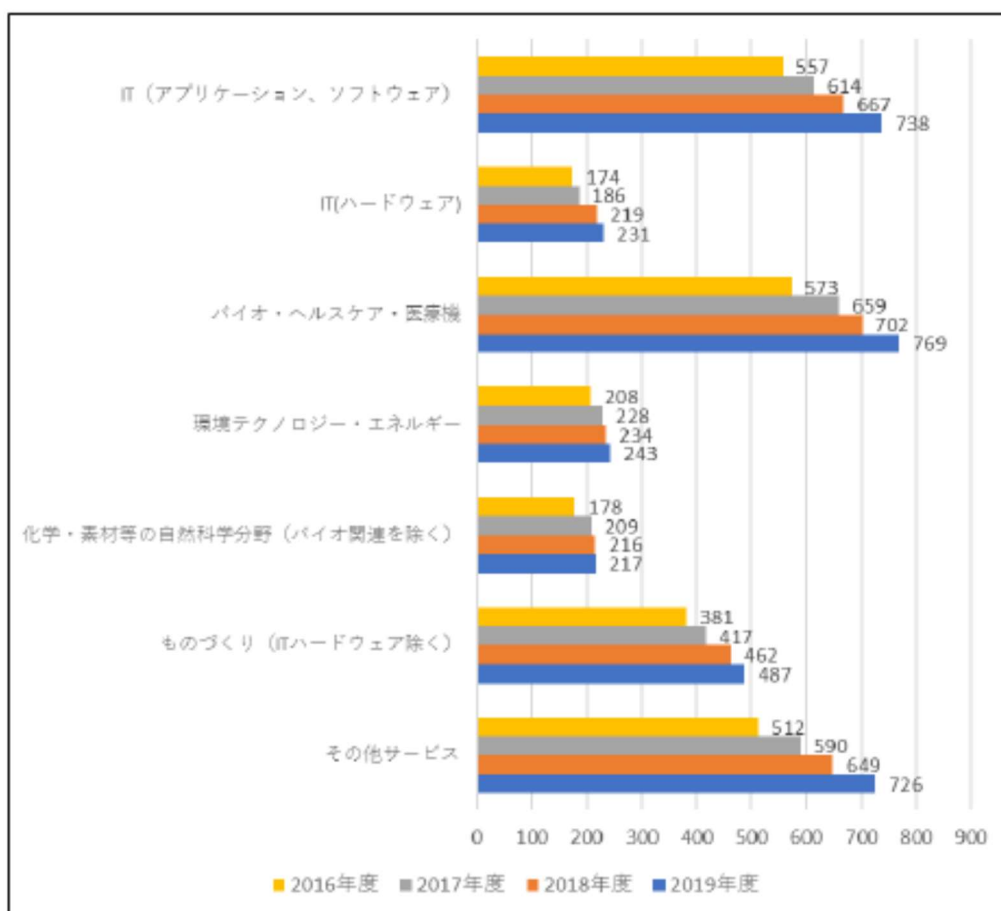
5.(1)節で考察する通り、大学型スタートアップの課題はスタートアップの成長ステージで異なっており、留意が必要である。

図表 10 大学型スタートアップの設立数の年別推移



出所：日本総合研究所、2020

図表 11 大学型スタートアップの業種別設立数(2016年度～2019年度)



出所：日本総合研究所、2020

(3) 企業型スタートアップ(イントレプレナー型スタートアップ)

企業内でイントレプレナーによって設立された企業、またはコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)などを通じて独立型スタートアップとコラボレーションする企業を、「企業型スタートアップ」とする。

① 企業型スタートアップの状況

日本ベンチャーキャピタル協会の「我が国のコーポレートベンチャリング・ディベロップメントに関する調査研究」によれば、事業会社が自社の戦略目的のために行うベンチャー投資を CVC とし、グローバルな CVC と日本の CVC の比較を行った結果、日本の CVC の特徴として以下のようなことが分かっている(日本ベンチャーキャピタル協会、2019)。

- ファンドサイズと投資実績に関して、日本はともに小さい。
- リターン目標に関して、グローバルには、戦略的リターンと金銭的リターンの両方を追及する傾向があるが、日本は、戦略的リターンを追及する傾向がある。
- 投資の主な目的に関して、グローバルには、新規市場参入、事業効率化、技術の革新など、自社事業の既存領域の改善・効率化を追及するのに対し、日本は、新規市場参入、自社商品・ソリューション市場構築、ビジネスモデル変革など、新領域・飛び地領域で探索する傾向がある。
- 投資先経営への関与に関して、グローバルには、取締役の派遣等、積極的に関与しているが、日本は、取締役の派遣等、積極的な関与が少ない。また、リードインベスターとなる案件比率も低い(図表 12、図表 13)。

さらに、この調査では、CVC のパフォーマンスと CVC の特徴の関係についてクロス分析を行い、以下のような結果を得ている。

- ファンドサイズと投資実績に関して、大きいほどパフォーマンスがよい。
- リターン目標に関して、グローバルには、戦略的リターンと金銭的リターンの両方を追及するとリターンがよい。
- 投資先の支援方法に関して、グローバル CVC は取締役派遣やオブザーバー派遣、知識提供などの積極的なハンズオン支援を行うほどリターンがよい。

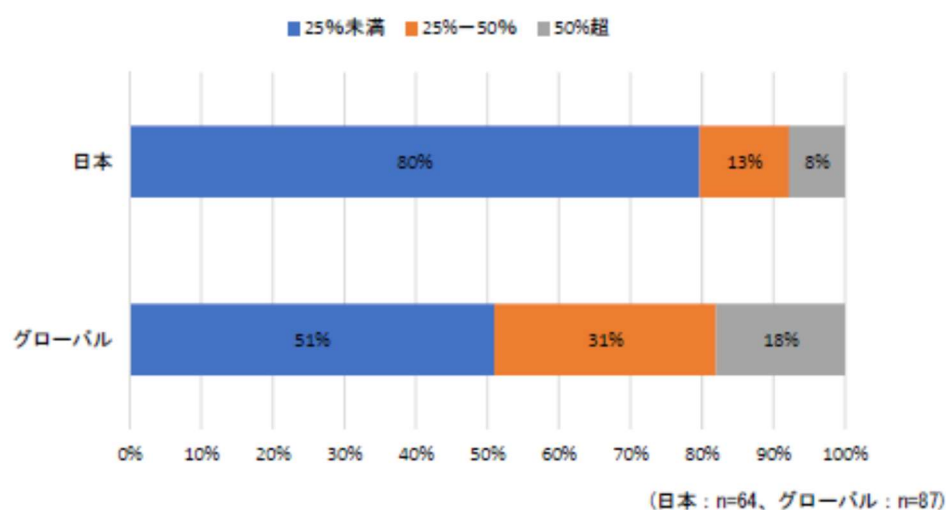
② 企業型スタートアップの課題

これらのことから、日本の企業型スタートアップの課題として、以下のようなことがいえる。

- (a) 投資の実績の拡大(規模の経済の追及)
- (b) 投資のリターンの目標に関して、金銭的リターンと戦略的リターンの両方の追及
- (c) 投資の目標に関して、自社事業の既存領域の改善・効率化(自社事業領域とのシナジーの追及)
- (d) 投資先の支援方法に関して、積極的なハンズオン支援の実施

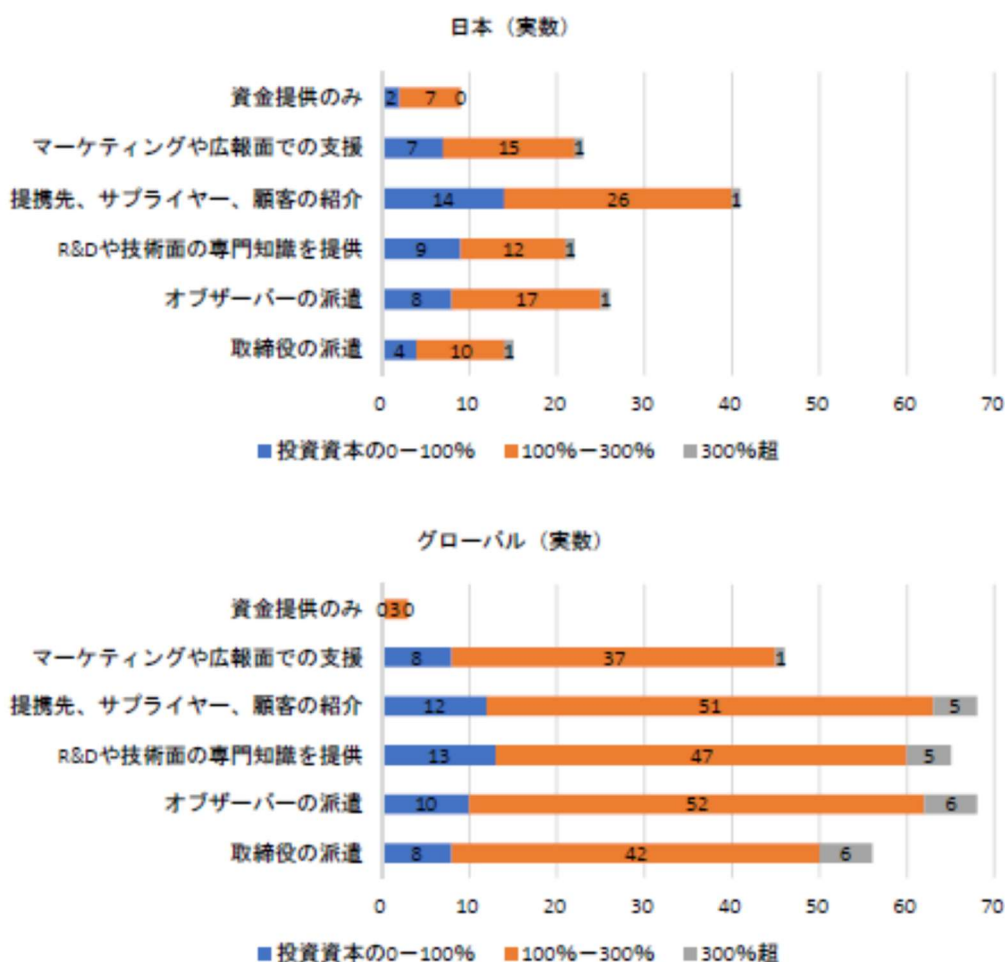
一般に日本では優秀な人材が既存企業に就職する傾向が強いとされており、企業型スタートアップの主な課題は、人材をはじめとする経営資源の課題よりもむしろ経営戦略上の課題であるといえるかもしれない。

図表 12 CVC が投資した案件のうちリードインベスターになった案件の比率



出所：日本ベンチャーキャピタル協会、2019

図表 13 CVC の投資先支援方法別のパフォーマンス



出所：日本ベンチャーキャピタル協会、2019

(4) 事業承継型スタートアップ

「企業内スタートアップ」のなかで、中小企業などで事業の承継などに伴って新規事業に取り組む企業を「事業承継型スタートアップ」とし、「企業内スタートアップ」と区別する。

① 事業承継型スタートアップの状況

中小企業庁の2017年版中小企業白書によれば、図表14に示す通り、中小企業の経営者年齢は高齢化しており、倒産件数は減少しているが、休廃業・解散企業数は過去最多となっている。また、休廃業・解散企業のうち、経営者が60歳代以上、80歳代以上の企業の割合は過去最高となっている。さらに、2021年版中小企業白書・小規模企業白書によれば、図表15に示す通り、経営者の高齢化の進展などにより、2020年の廃業件数は過去最多となっている。これらの休廃業・解散する企業のなかには高い利益を生み出す企業も存在しており、これらの企業の経営資源を活かしてゆくことが重要であるとしている。これまでの政府の施策としては、法人向けや個人事業者向けに贈与税や相続税の負担をゼロにする事業承継税制の措置などにより親族内承継の支援を行ってきたが、今後は、親族外承継も一層推進することが重要としている(中小企業庁、2017、2021)。

親族外承継の手法としてM&Aによる事業承継は、旧経営者の負担が軽減されるほか、新経営者による新たな事業展開も期待され、以下のように売り手側にとっても買い手側にとってもメリットがあり(中小企業庁、2019)、このような背景のもと、事業承継に関連したM&Aの支援は、公的機関や民間事業者によって活発化している。

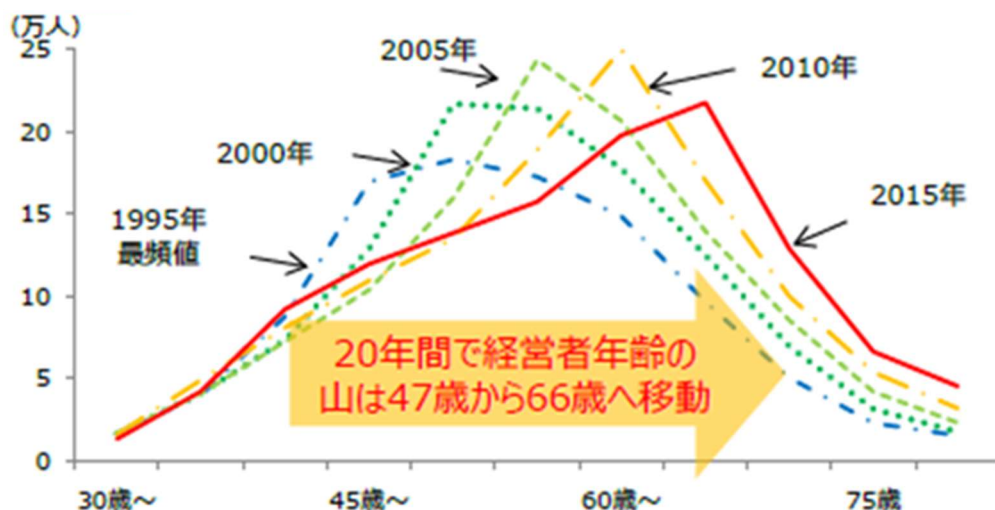
- 売り手：経営資源の継続活用
- 買い手：経営資源の活用、事業の早期立ち上げ

② 事業承継型スタートアップの課題

事業承継による事業の再スタートアップの実績の調査はまだ多くなく、その課題は十分に明らかになっていないが、以下のような課題が考えられるであろう。

- (a) 承継事業と再スタートアップとのマッチング
- (b) 承継後の既存経営資源の活用(新規事業に活用できる経営資源が限定的)

図表 14 中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



出所：中小企業庁、2017

図表 15 経営者平均年齢と休廃業・解散件数



出所：中小企業庁、2021

4. スタートアップ・エコシステムのタイプごとの課題への対応と考察

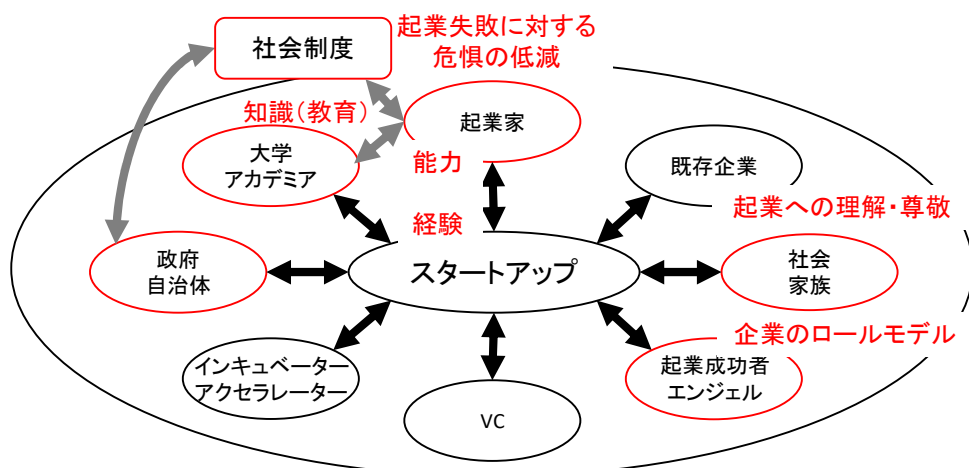
本節では、3.節でレビューしたスタートアップのタイプごとの課題に対する対策を考察し、いくつかの対応策の例を示す。

(1) 独立型スタートアップへの対応

3.(1)節で述べた通り、日本の起業活動は、調査対象国のなかでワースト 2 であり、独立型スタートアップの課題は以下のように纏めることができる。また、これらの課題をスタートアップ・エコシステムのなかで表したものを図表 16 に示す。

- (a) 起業の失敗に対する危機の低減
- (b) 起業の知識・能力・経験
- (c) 起業の成功事例や成功者(ロールモデル)
- (d) 起業に対する社会・家族の理解

図表 16 独立型スタートアップのエコシステムの課題



これらの課題は、5.(3) 節で考察する通り、「起業の失敗に対する危惧」「起業の知識・能力・経験の不足」が改善することで、成功する事業や起業家の事例が増加し、起業に対する社会や家族の理解が進むというループの状況になっている。これらの課題への対応策として、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

① 起業家のためのセーフティネットの整備

対応策として先ず挙げられるのは、起業に対する危惧を減らし、起業意欲を高めることである。スタートアップは、成功時のリターンは大きい、失敗するリスクも大きい。したがって、起業家がスタートアップを行うためには、失敗した場合も、その後の生計を可能にする、または再チャレンジを可能にするセーフティネット(失敗時の生活の維持、再チャレンジ環境の提供)が必要である。米国は日本より雇用流動性が高く、米国の起業家は、失敗時の困難を怖れていないのではなく、失敗時でも次の仕事を得られるので生活が困難に陥るリスクが小さく、大きなリスクを感じていないのかもしれない。しかし、(a)の実現には、セーフティネットの整備など雇用流動化のための社会制度の整備とともに、柔軟な転職が可能な企業の雇用慣習や社会慣習の変化が必要であり、長い時間を要するかもしれない。

② 起業の知識に関する教育

比較的実行しやすい対策として、起業に対する教育が挙げられるであろう。近年のスタートアップの経営手法は、従来の企業経営手法では対応できない部分があると考えられる。我が国においては既に経営学を専門とした学部や専門職大学院などが多数あるが、近年のスタートアップに対応した教育は十分に整備されているとはいえない。スタートアップの経営について俯瞰し、教育を充実させることが望まれる。

③ 起業の活動に関する啓発

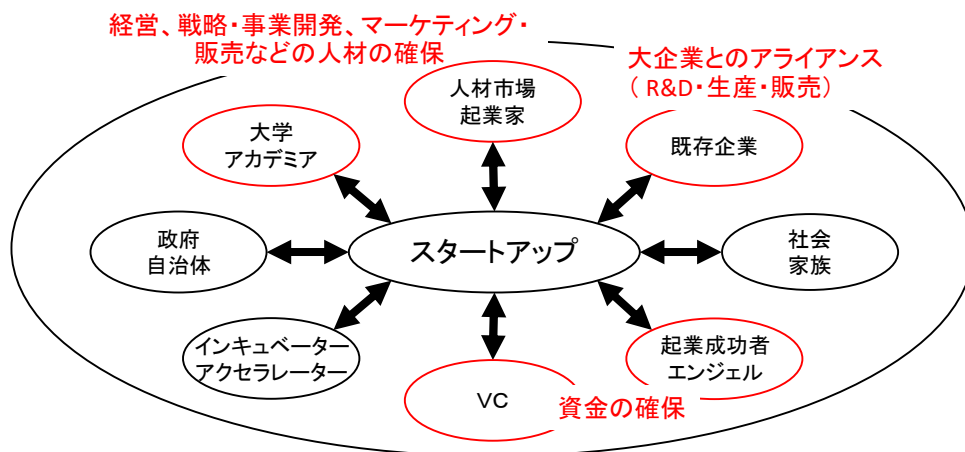
わが国においては、成功したスタートアップ企業や起業家の数が他国に比較して少なく、起業の浸透度が低く、また起業に対する社会や家族などの理解も比較的低い。起業を加速させるためには、起業の成功事例やロールモデルを広報し、起業に関する啓発活動を行う必要がある。

(2) 大学型スタートアップへの対応

3.(2)節で述べた通り、日本の大学型スタートアップの課題は以下のように纏めることができる。また、これらの課題をスタートアップ・エコシステムのなかで表したものを図表 17 に示す。

- (a) 研究開発、経営戦略・事業開発、マーケティング・販売などの人材の確保
- (b) 外部資金の確保(初期ステージ)
- (c) 大企業とのアライアンス(後期ステージ)

図表 17 大学型スタートアップのエコシステムの課題



大学型スタートアップは、テクノロジーの研究開発型であり、その成長ステージごとに、課題への対策も異なっており、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

① 成長ステージに応じた人材の確保

大学型スタートアップにおいては、事業で提供する商品やサービスの技術やアイデアなどのシーズは存在するが、このシーズをさらに発展させ、市場化・収益化する経営資源が不足していることが多いと考えられる。スタートアップの成長ステージを俯瞰し、タイムリーに、研究開発、経営戦略・事業開発、マーケティング・販売などの適切な人材を獲得することが必要であろう。

② 基礎研究に対する VC における目利き人材の育成

大学発スタートアップは、VC などによる資金提供が不足しており十分に機能しているとはいえない。一方、特に基礎研究やシードステージでの資金提供が有効であることが分かっている。VC による資金提供が必要であるが、闇雲な資金投入は健全ではなく、基礎研究やシードステージでの目利き人材を育成することが必要であろう。

③ 市場化ステージでの大企業とのコラボレーション

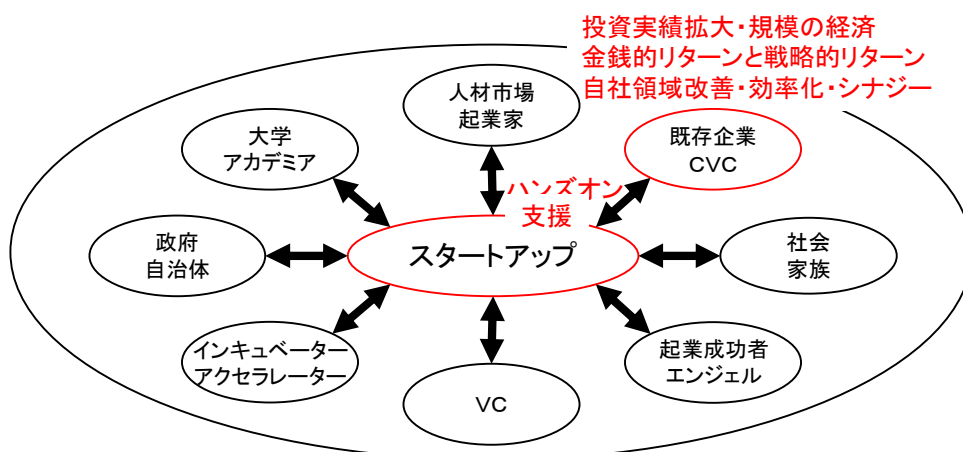
さらに、市場化ステージでは、成長のポテンシャルはあるが経営資源が不足する大学発と、経営資源はあるが成長戦略が不足する既存企業のコラボレーションは有効であると考えられる。企業側での大学スタートアップの技術に対する目利きとともに、大学側の TLO の強化が必要であろう。

(3) 企業型スタートアップの対応策

3.(3)節で述べた通り、日本の企業型スタートアップの課題は以下のように纏めることができる。また、これらの課題をスタートアップ・エコシステムのなかで表したものを図表 18 に示す。

- (a) 投資の実績の拡大(規模の経済の追及)
- (b) 投資のリターンの目標に関して、金銭的リターンと戦略的リターンの両方の追及
- (c) 投資の目標に関して、自社事業の既存領域の改善・効率化(自社事業領域とのシナジーの追及)
- (d) 投資先の支援方法に関して、積極的なハンズオン支援の実施

図表 18 企業型スタートアップのエコシステムの課題



企業型スタートアップの主な課題は、人材をはじめとする経営資源の課題よりもむしろ経営戦略上の課題、すなわち、企業における新規事業戦略上の課題といえよう。企業の新規事業開発については、オープンイノベーションなどをはじめとしてこれまでに多くの研究がなされており (Chesbrough、2003)、本稿ではその詳細は論じないが、本稿のレビュー結果に基づくと、対策として、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

① 連結グループ経営戦略に基づく独立型スタートアップとのコラボレーション

日本の既存企業は、海外と比較し、現在のビジネスモデルに課題解決のために、自社の既存領域ではなく、飛び地(新領域)への投資を重視する一方、投資先スタートアップへ積極的に関与していない傾向があり、連結グループとしてのシナジーが発揮されていない可能性がある。連結グループとしての経営戦略に基づき、投資領域の選別やコラボレーションの方法を検討することが必要であろう。

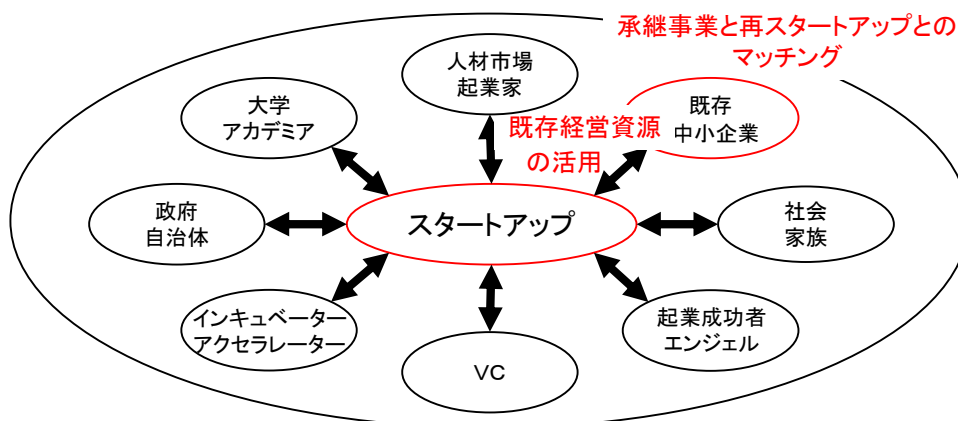
日本では、終身雇用制、内部人材優先などの企業慣習が強く影響し、M&A 後のスタートアップ企業の人材活用など、M&A における相乗効果を得る(Post-Merger Integration : PMI)ためのノウハウが十分に蓄積されていないと考えられる。成長エンジンとなるスタートアップの商品・サービスや人材と、既存企業の経営資源をうまく統合し活用することが必要であろう。

(4) 事業承継型スタートアップ

3.(4)節で述べた通り、日本の事業承継型スタートアップの課題は以下のように纏めることができる。また、これらの課題をスタートアップ・エコシステムのなかで表したものを図表 19 に示す。

- (a) 承継事業と新経営者のマッチング
- (b) 承継後の経営資源の活用(新規事業に活用できる経営資源が限定的)

図表 19 事業承継型スタートアップのエコシステムの課題



事業継承型スタートアップの課題は、これまで中小企業対策の観点から対応されることが多かったと考えられるが、スタートアップ振興の観点から対応することも意義があると考えられる。対策として、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

① スタートアップと中小企業のマッチングプラットフォームの整備

スタートアップと既存のエスタブリッシュメントのコラボレーションでは、既存企業がスタートアップを活用するまたは資本参加する方向でのコラボレーションが有力となるが、スタートアップと既存の中小企業とのコラボレーションにおいては、スタートアップが早期事業立ち上げを狙い、中小企業の顧客・販路・人材などの経営資産を活用することが想定される。スタートアップ、既存の中小企業ともに、パートナーを探索するための経営資源は限られており、両者のマッチングを行うプラットフォームの整備が望まれる。一方、中小企業において承継できる経営資源は限定的であると考えられるため、これらのマッチングのためには、両者の経営資源の特徴を十分に考慮するなどの留意が必要と考えられる。

5. スタートアップ・エコシステムのタイプに共通の課題への対応と考察

(1) スタートアップの成長ステージ考慮した対応

テクノロジー系スタートアップの成長ステージを図表 20 に示す。テクノロジー系スタートアップは、

基礎研究、開発研究(製品開発)、市場化、収益化のステージを経て、持続的に活動を行う企業となる(伊丹ほか、2014)。非テクノロジー系スタートアップの場合でも、商品企画(概念検証、Proof of Concept : PoC)段階、商品開発ステージ、市場化、収益化、などのステージに分割され、テクノロジー系スタートアップの場合のステージと大きく変わらないといえるであろう。

また、日本総合研究所(2020)の大学発ベンチャー実態等調査で報告されたスタートアップの前期ステージとの課題と後期ステージの成長要因を図表 21 に示す。図表 21 の縦軸は、調査対象の大学発ベンチャー企業を高成長グループと低成長グループに分け、それぞれのグループのアンケート回答結果の比率の差を示しており、大学発ベンチャーの成長要因を示唆しているといえる。

これらより、スタートアップを加速させるための対策として、例えば以下のようなものが考えられるであろう。

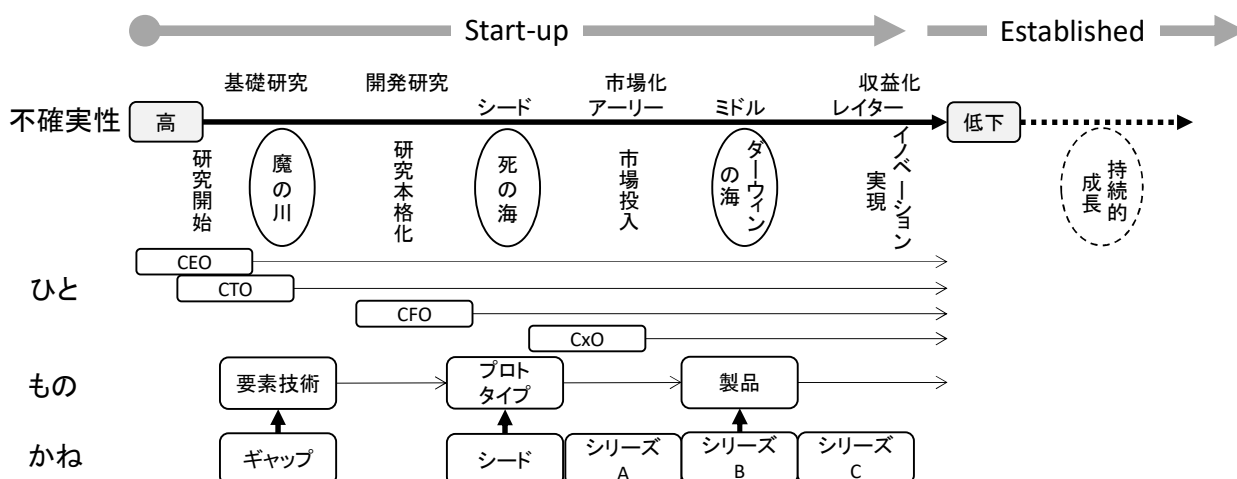
① スタートアップの成長ステージに応じたマネジメントプロセスの適用

一般に、事業の不確実性は事業のスタート当初は高いが、事業の収益化が一旦達成された後は、持続的成長に向けた事業の不確実性は低下するであろう。このようにスタートアップの事業の不確実性は、その成長ステージによって異なるため、比較的不確実性が低下したステージでは、計画が可能であり、従来の PDCA(Plan-Do-Check-Action)のプロセスが有効であるが、不確実性が高いステージでは、実行結果を測定して次につなげる BML(Build・Measure・Learn)のプロセスが有効であろう(Ries、2011)。

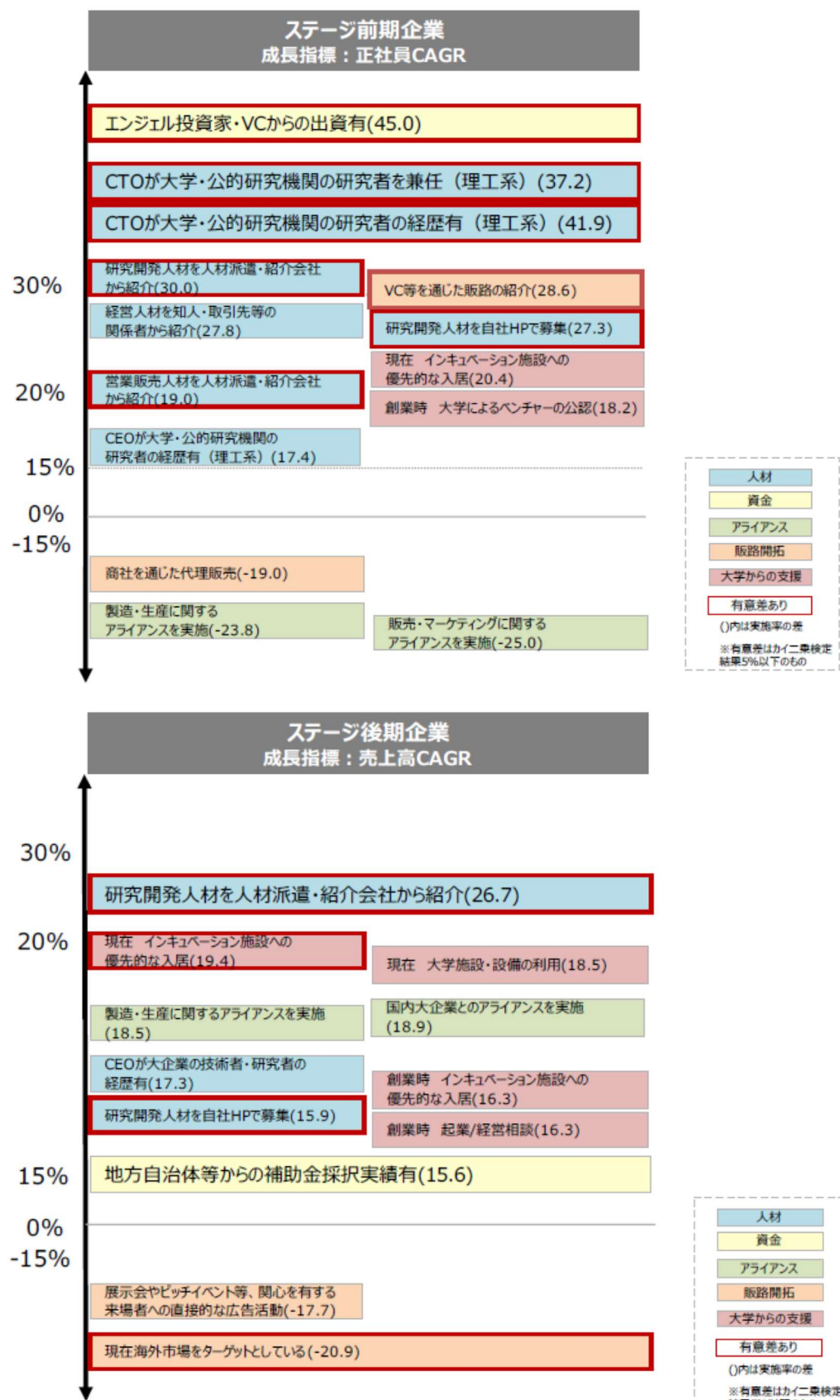
② スタートアップの成長ステージに応じた重要経営資源の確保

図表 21 より、スタートアップの成長と、スタートアップの前期ステージでは資金に関する VC やエンジェル投資家からの支援、後期ステージでは研究開発人材の派遣・支援、製造・生産や販売・マーケティングおよび研究・開発に関するアライアンスとの相関が高いことが分かる。このように、成長ステージによって課題は異なり、また、課題については経営資源のひと・もの・かねのそれぞれの観点で課題の検討を行う必要があるであろう。

図表 20 スタートアップの成長ステージ



図表 21 スタートアップの成長ステージごとの成長要因



出所：日本総合研究所、2020

(2) 起業家の年齢層を考慮した対応

3.(1)節で述べた通り、起業家の失敗に対する危惧は、年代とともに上昇し 50 代でピークに達し、60 代で低下する。図表 7 で挙げた「日本で起業が少ない最大の原因」として「失敗への危惧」を挙げていない創業者を年齢層別に表したものを図表 22 に示す。女性が出産や育児によって職を離れることにより 30 代を中心に働く女性が減る現象は「M字カーブ現象」と呼ばれるが(内閣府男女共同参画局、2013)、わが国において、壮年層を中心に失敗を怖れない起業家が減る現象はこの現象に類似しており、起業家の「M字カーブ現象」といえよう。これは、雇用の流動性が低い日本において、家族を支える壮年世代はより保守的になっていることが背景にあるかもしれない。

一般に家族の生計を支えることが多い年代である 30 代から 50 代以外の世代、すなわち 10～20 代のジュニア世代、および 60 代以上のシニア世代は、比較的「失敗に対する危惧」が低い。したがって、例えば、以下のように、この比較的起業意欲が高いジュニア層とシニア層の起業家候補に「スタートアップ教育」などを充実させ、起業阻害要因を減じることが、スタートアップの促進に有効であろう。

① ジュニア層によるスタートアップ

修学中のジュニア世代がスタートアップを経験することは、仮に事業に失敗した場合においても、貴重な経験を得る一方で、既存の企業の雇用慣習のなかで就職することも可能である。したがって、ジュニア世代に対しては経営や起業に関する教育を行うことは、スタートアップの促進に有効であろう。

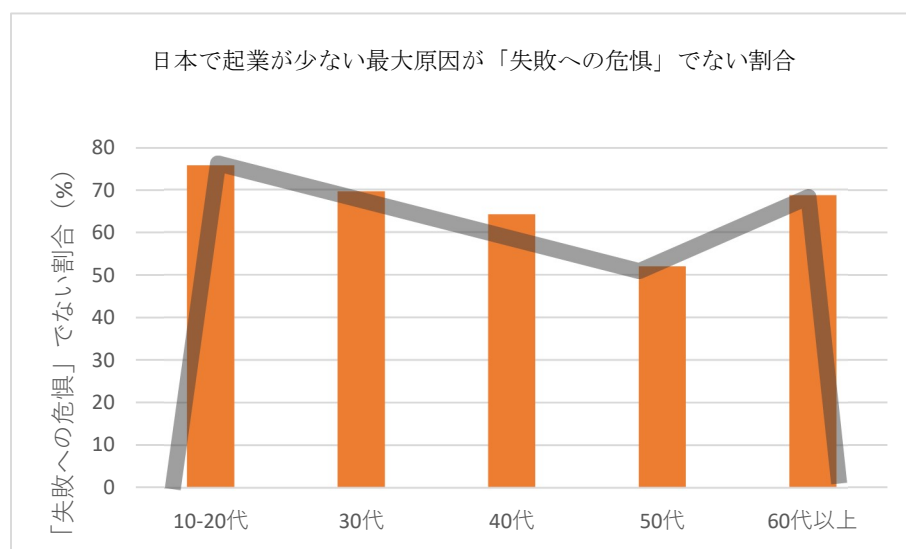
② シニア層によるスタートアップ

ポストオフ世代や引退世代などのシニア世代は、30 代から 50 代の壮年世代に比較し、負っている責任は軽くリスクを伴うスタートアップの担い手となりやすいと考えられる。したがって、シニアに対しては最新技術などのリカレント教育を行うことは、スタートアップの促進に有効であろう。

③ ジュニア層とシニア層のコラボレーションによるスタートアップ

さらに、スタートアップを推進するにあたり、新しい技術を身につけたジュニア世代と、会社経営の経験をしているシニア世代は補完しあうことが多いと考えられ、ジュニアとシニアのコラボレーションを促進することは有効であろう。

図表 22 起業家の M 字カーブ現象



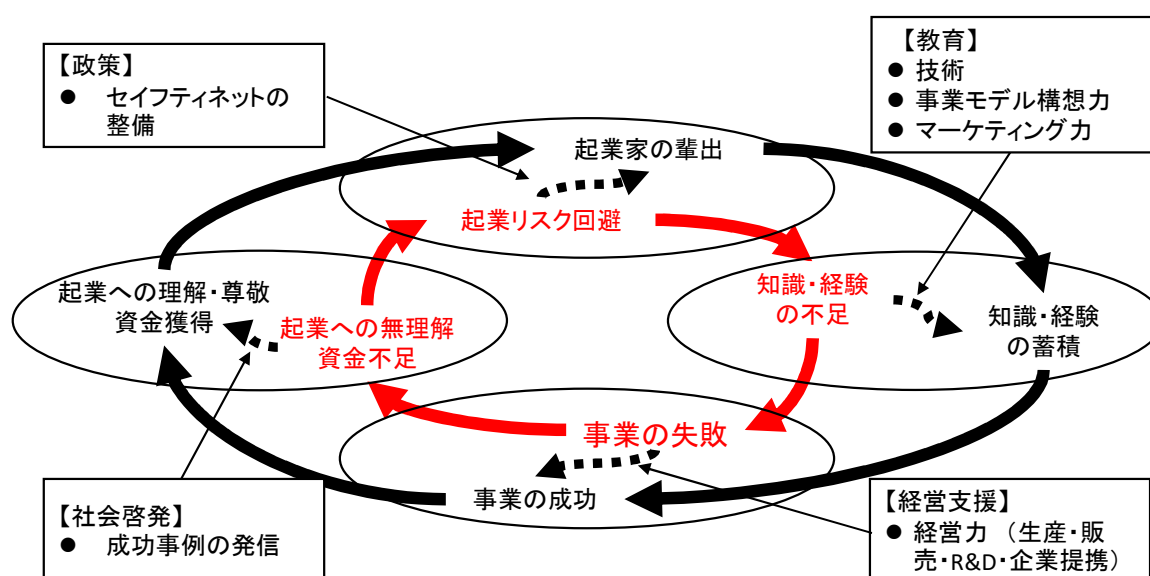
(3) 起業促進スパイラルの実現に向けた対応

3(1)節で述べた以下の独立型スタートアップの課題は、他のタイプのスタートアップも含めた全ての日本のスタートアップに共通する課題でもあったと考えられる。

これらの課題は、図表 23 で示す通り相互に関連しており、各々が原因と結果としてループする因果の関係となっており、起業が促進される起業促進スパイラルになる場合と、その逆の起業衰退スパイラルになる場合があると考えられる。

- (a) 起業の失敗に対する危惧
- (b) 起業の知識・能力・経験の不足
- (c) 起業の成功事例や成功者(ロールモデル)の不足
- (d) 起業に対する社会・家族の理解の不足

図表 23 日本の起業促進スパイラルと起業減衰スパイラル



1990年代にはじまり、失われた10年が、20年、そして30年ともいわれるようになってきている要因の一つは、起業促進スパイラルにうまく乗っていないためと考えられる。

一般に日本では優秀な人材が既存企業に就職する傾向が強いとされており、起業を志すアントレプレナーの数を増やすことが必要であるが、独立型起業家が少ないなか、VCをはじめとするスタートアップ支援インフラ企業の需要も少なく、また、支援インフラ企業が未整備なのでスタートアップが少ない。

このような閉塞した状況から抜け出し、起業促進スパイラルを加速させるためには、どのような対応策があるであろうか。

① 社会制度の破壊的変化による起業促進スパイラルの加速

第一のタイプの対応策として、既存の社会制度などの破壊的な改革や変化など、大きな環境変化によって起業が促進されるということが考えられるであろう。具体的には、2.(3)節で述べたように、明治維新では、既存の社会制度や価値観が変化するとともに、財閥系グループといわれる事業群を創出した渋沢氏や岩崎氏などが登場した。また、第二次世界大戦での敗北の後には、焼け野原の社会のなかから、その後に大企業に成長した事業を一から創出した盛田氏・井深氏、本田氏などが活躍した。これらのスタートアップは、既得権や旧来の価値観に囚われることなく新陳代謝が実施された事例、または破壊された経済環境であるがゆえに失うものがなく豊かさを求めて起業活動が実施された事例、といえるであろう。

高度成長期におけるキャッチアップ型事業モデルに最適化された企業構造(新卒採用、終身雇用、など)の成功体験により、この企業構造に適した社会構造(低い雇用流動性)が現在においても維持されている。大企業を中心とした企業内では、潤沢な人的リソースを保有するものの、既存人材に代わる新規人材による破壊型イノベーションは起りにくく(Chesbrough、2003)、社内新規事業(コーポレートベンチャー)の創出も困難と考えられる。雇用の流動性が低く、かつ一定の経済成長を遂げて成熟した現在社会の環境下においてこのようなタイプの対応策は困難かもしれない。

一方、国外に本社を有する Google や Amazon などの世界を席卷するプラットフォーマーはグローバルに事業を展開しており、日本もその例外ではなく、既存企業は経営環境において様々な圧力に接し、否応なくパラダイムの変換を迫られている。国外からの圧力によるものではないが、ソフトバンクグループ株式会社の孫正義や楽天グループ株式会社の三木谷浩史氏は、米国のカリフォルニア大学バークレー校やハーバード大学経営大学院で学んでおり、米国スタイルを体得し、日本においても破壊的イノベーションを起こしているといえるかもしれない。

また、2020 年に世界的に広がったコロナ禍も一つの外部圧力として考えられるかもしれない。コロナ禍において、既存の事業環境が破壊されるなか、これを守るために支援するだけではなく、新常态において必要とされる事業に転換することを促進し、応援することで、破壊的な変化を起こし起業促進スパイラルが加速するかもしれない。

② 個別課題の持続的対応による起業促進スパイラルの加速

第二のタイプの対応策は、既存の社会制度のなかで、持続的に、ループしている個別の課題をそれぞれ解決する施策を実施し、起業促進のスパイラルを素早く何度も回すことが考えられる。米国や中国では、雇用の流動性が高いなどの背景により起業のリスクをテイクできる人材が多数存在するため、第一の起業が促進されやすい環境にあるのかもしれない。雇用の流動性が低くかつ成熟した現在の日本では、この第二のタイプの対応策が現実的かもしれない。起業家を輩出させるためには、成功した起業や起業家の事例を増やす必要があり、そのような事例を増やすためには、起業に関する知識と経験を蓄積し、成功する事業モデルを構築するとともに、そのようなモデルの目利きを行って投資がなされなければならない。さらにそのためには、成功につながる起業の知識を調査研究し、教育・啓発活動を行うことが必要であろう。

(4) スタートアップ・エコシステムのアクター間の新結合

3.節と 4.節で 4 つのタイプのスタートアップの課題とその対策について個別に論じてきたが、それぞれの課題や対策は相互に関連しており、スタートアップ・エコシステムのアクターの間で強い補完関係があることが分かる。したがって、各々のアクターが自分にはない経営資源などを補完できれば、新たな価値の創造ができるであろう。各々のタイプのスタートアップの課題の解決に向け、エコシステムの異なるアクターを結び付けるプロデュース機能を担うプロデューサーが不足しているかもしれない。そのようなプロデューサーを育成するためには、スタートアップ・エコシステムを俯瞰し、エコシステムの中で強化すべきアクターやアクター間の関係を明らかにすることが必要であろう。

6. まとめ

本稿では、日本におけるスタートアップやこれを取り巻くエコシステムについての既存の調査結果をレビューし、特にスタートアップとスタートアップ・エコシステムの課題について、(1)スタートアップのタイプ(独立型、大学型、企業型、事業承継型)、(2)スタートアップの成長ステージ(基礎研究、製品・サービス開発、市場化、収益化)、(3)スタートアップの経営資源(ひと、もの、かね)などの観点から整理し、その対策について考察した。

本稿でレビューした課題と考察した主な対策は以下ようになる。

- (a) スタートアップの成長ステージごとに課題は異なり、課題の解決には、成長ステージごとに経営資源であるひと・もの・かねの観点で対応することが必要である。
- (b) スタートアップのタイプごとに課題は異なり、課題の解決には、スタートアップのタイプごとに

必要となるスタートアップ・エコシステムのアクター間のコラボレーションが必要である。

- (c) スタートアップの課題はループしており、課題の解決には、個々の課題に対応するなどして起業成長スパイラルを形成する必要がある。

一方、本稿では以下のような制約があり、今後のこれらの点についてさらに調査・研究を進めていくことが望まれる。

- 本稿の3.節でレビュー対象とした既存調査は限定されており、また対象とした既存調査の分析の観点は各調査によって異なっている。今後、さらにレビューの対象とする調査結果を増やし、俯瞰的かつ網羅的な観点から課題の分析する必要がある。
- 本稿では、事業分野ごとのスタートアップの特性や課題については調査していない。例えば医薬事業分野とオンライン事業分野ではスタートアップの特性や課題は異なる可能性が高い。今後、分野ごとの課題を分析する必要がある。
- 本稿の考察で示した対策は、上記の限定的な課題のレビュー結果に基づく対策の一例である。今後さらなる課題のレビューを行い、その結果を踏まえた対策について考察する必要がある。
- 本稿では営利事業を主な対象としている。今後、非営利事業のスタートアップについてもその課題と対策について、調査・分析することが望まれる。

本稿でレビューしたスタートアップの課題を解決し起業成長スパイラルを形成するには、スタートアップの成功事例を調査し、スタートアップの成功要因を研究した上で、これらの結果に基づく教育・啓発活動を行う必要があるであろう。また、スタートアップ・エコシステムの課題を解決するプロデューサーを育成するために、スタートアップ・エコシステムを俯瞰しつつ、エコシステムの中で強化すべきアクターやアクター間の関係を明らかにすることも必要であろう。今回のレビュー結果が、今後のスタートアップ・エコシステムのさらなる調査・研究に向けて少しでも貢献できれば幸いである。

【参考文献】

- 伊丹敬之，宮永博史(2014)「イノベーション経営を阻む三つの関門(2014.5.20)」『日経 BizGate』
[https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO31154140300520180000000\(2021.1.3アクセス\)](https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO31154140300520180000000(2021.1.3アクセス))。
- 科学技術政策研究所(2011)『大学等発ベンチャー調査 2010・大学等へのアンケートに基づくベンチャー設立状況とベンチャー支援・産学連携に関する意識』科学技術政策研究所。
- 小林信一，赤池伸一，林隆之，富澤宏之，調麻佐志，宮林正恭(2019)「科学技術基本計画の変遷と次期への展望」『研究 技術 計画』Vol.34, No.3, 190-215 頁。
- 新語時事用語辞典(2021)「スタートアップ」[http://www.breaking-news-words.com/2020/01/startup.html\(2021.1.3アクセス\)](http://www.breaking-news-words.com/2020/01/startup.html(2021.1.3アクセス))。
- ダイヤモンド編集部(2019)「特集 スタートアップ 4.0, 2019.12.2」[https://diamond.jp/articles/-/222103\(2021.1.3アクセス\)](https://diamond.jp/articles/-/222103(2021.1.3アクセス))。
- 田所雅之(2017)『起業の科学』日経 BP マーケティング。
- 太原正裕(2011)「第三次ベンチャーブームの検証城—ベンチャー企業は日本経済活性化，金融資本市場の発展に貢献しているのか—」『西大学経営紀要』Vol. 7, 53-83 頁。
- 中小企業庁(2017)『中小企業白書 2017 年版』日経印刷。
- 中小企業庁(2019)『中小企業白書・小規模企業白書 2019 年版』日経印刷。
- 中小企業庁(2021)『中小企業白書・小規模企業白書 2021 年版』日経印刷。
- 東京都戦略政策情報推進本部(2020a)「スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアムの設立について」
[https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/01/22/03.html\(2021.1.3アクセス\)](https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/01/22/03.html(2021.1.3アクセス))。
- 東京都戦略政策情報推進本部(2020b)「スタートアップ・エコシステム拠点都市に選定」
[https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/07/14/07.html\(2021.1.3アクセス\)](https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/07/14/07.html(2021.1.3アクセス))。
- 内閣府(2019)「スマートシティ官民連携プラットフォーム 始動～473 団体がスマートシティの取組を加速～」
[https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/2019808smartcity.html\(2021.1.3アクセス\)](https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/2019808smartcity.html(2021.1.3アクセス))。
- 内閣府(2020a)「統合イノベーション戦略 2020 (2020 年日閣議決定)」
[https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/2020.html\(2021.1.3アクセス\)](https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/2020.html(2021.1.3アクセス))。

- 内閣府(2020b)「政府による令和2年度のスマートシティ関連事業～共通リファレンスアーキテクチャを踏まえた一体的推進～」 <https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/20200324smartcity.html>(2021.1.3 アクセス)。
- 内閣府(2020c)「スタートアップ・エコシステム拠点都市の選定について」 <https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/20200714.html>(2021.1.3 アクセス)。
- 内閣府男女共同参画局(2013)「女性の年齢階級別労働力の推移」『男女共同参画白書 平成25年版』 https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-01.html(2021.3.13 アクセス)。
- 日本総合研究所(2020)『令和元年度 産業技術調査事業(大学発ベンチャー実態等調査)報告書』経産省。
- 日本ベンチャーキャピタル協会(2019)『我が国のコーポレートベンチャリング・ディベロップメントに関する調査研究～CVC・スタートアップM&A活動実態調査ならびに国際比較～』日本ベンチャーキャピタル協会。
- ベンチャーエンタプライズセンター(2014)『平成25年度創業・起業支援事業(起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査)「起業家精神に関する調査」報告書』ベンチャーエンタプライズセンター。
- ベンチャーエンタプライズセンター(2020)『ベンチャー白書2020』ベンチャーエンタプライズセンター。
- CB Insight (2020) “The Complete List Of Unicorn Companies(November/30, 2020)” <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>(2020.11.30 アクセス)。
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press.
- Global Note (2020) 「世界の名目 GDP 国別ランキング・推移(IMF)(2020年10月14日)」 <https://www.globalnote.jp/post-1409.html>(2021.3.13 アクセス)。
- Mcintyre, D. P., Srinivasan, A. (2017) “Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps,” *Strategic Management Journal*, Vol. 38, pp. 141-160.
- Ries, Eric (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency.
- Robehmed, Natalie (2016) “What Is A Startup?” *Forbes*, 16 December, 2013.
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., Matsumoto, Y. (2018) “A review of the ecosystem concept - Towards coherent ecosystem design,” *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 136, pp. 49-58.

【Working Paper】 承継予定起業から地域連携サーキュラーモデル事業への 進化プロセスの考察 ～ 焼きたて珈琲でつなぐ縁 ～

Consideration of evolution process from entrepreneurship scheduled to be succeeded to regional cooperation circular model business - The fate of connecting with freshly roasted coffee -

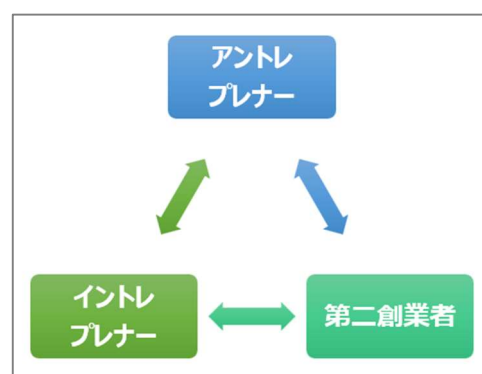
城 裕昭

(高千穂大学 経営学部 准教授)

1. はじめに

スタートアップを考えるとときに、3つの起業家像が想定される。1つは独立心や目標達成のための高いモチベーション、独創的な発想をもとに自らが起業する「アントレプレナー(起業家)」、2つめはアントレプレナーと同様の志を持ちながら企業や団体の中で起業する「イントレプレナー(企業内起業家)」、そして前経営者から引き継いだ経営資産をもとに更なる発展を目指す「第二創業者(事業承継者)」である。これら3種類の共通点は、それまで培ってきた資産（ヒト・モノ・カネ・情報）を活用しながら新しいビジネスやイノベーションを起こす点である。アントレプレナーは自らの資産をベースに、イントレプレナーは自らと企業の資産をベースに、第二創業者も自らと承継する企業の資産をベースに、スタートアップを目指している。そして、これらは時の流れとともに型を変えながら発展することもある。すなわち、社内でビジネスを

図表 1 3つの起業家像



起こした後、環境変化等を背景に独立してビジネスを拡大していくこともあるだろうし、自ら立ち上げたビジネスを更に発展させるために他企業に入り込んで連携しながら進んでいくこともある。これらの流れはおおいた規則性があるのだが、少し異なった視点から起業する事例も存在する。例えば、事業承継を予定しての（或いは前提としての）起業である。今回、そのようなかたちで起業された経営者からお話を伺った。起業のきっかけ、仕事の選定、起業準備、ビジネスモデルと新規事業、新型コロナウイルス感染症下での影響などについてである。スタートアップの類型化を検討していくにあたり、本事例についても考察していく。

2. 株式会社縁の木 起業の経緯

「株式会社縁の木」代表取締役社長の伊藤（旧姓：白羽）玲子氏は、神奈川県茅ヶ崎市生まれの50歳。今から7年前に珈琲豆焙煎業である同社を立ち上げている。また、「一般社団法人縁のわ」の事務局長でもある。3歳上のご主人と二人の息子とともに、現在は事務所のある東京都台東区蔵前に住んでいる。彼女は慶應義塾大学卒業後、大手出版社である大日本印刷株式会社に入社し、その後家庭の事情などから、ITやマーケティング関連の書籍を扱う出版社である株式会社翔泳社に転職している。会社員時代には、出版社向け営業や広告営業、書籍直販営業やセミナー企画など、主にB to Bの営業に従事してきた。尚、彼女のビジネス上での名前は、旧姓白羽玲子で通している。

営業職として順調にキャリアを積んできたが、次男が3歳のとき「知的障がいに伴う広汎性発達障害」のため、コミュニケーション訓練はできるが常人と同様の発達には難しい、と診断された。次男の療育通いを続けるなか、ご自身の母親の死にも直面され、「知的障がい者は親が死んだらどうなるのだろうか？」と考えるようになり、知的障がい者の就職・財産管理・各制度の役割や区別について調べたところ、多くの課題があることを知ったという。具体的には、成年後見人制度に於ける盲点や、グループホームや生活介護施設の現状、低い労働対価（賃金）などである。そこでご主人とも相談され、「親が亡くなった後でも、次男の住む場所と働く場所を、長男の負担にならないように用意したい」、また「お金を残すことも重要だが、手に職をつけることを考えたい」との想いが強くなり、起業に向けて動くことを決意した。

起業の気持ちは固まったものの、本人の強みややりたいことよりも、将来の次男のことを考慮しての発案であり、業種・職種決めには、留意すべき事項が多かった。すなわち、「手に職」をと考えてはいるものの、では実際何の職が良いのか判断がつかないのである。伊藤氏は幾つかの条件を設定し、絞り込みを行った。第一の条件は、愛好者のパイが広く、企業・団体から個人まで取り組みと販売先が多様なものにしたいということである。ある特定の人だけが知っているとか愛好しているものよりは、みんなが知っていて、みんなが食べていて、みんなが飲んでいるようなものにしたいということである。また、地域にある福祉作業所で作っている「パン」や「クッキー」と親和性の高いものにしたいということもある。「パン」や「クッキー」は、書かれたレシピに従ってきっちり同じ分量の材料、同じ焼き時間で作ることで、美味しい商品ができることから、多くの福祉作業所で作られているものである。将来は複数の作業所と連携しながら、クロスセルでお互いの商品を販売していきたいという願いも込められていた。さらに、将来の姿を考えながらも今の足もとをしっかりと固めていかなければならないことも重要だった。言い換えれば、家族のことを考え地元で子供の生活にも寄り添いたいという制限（コンテキスト）である。台東区の学区内での坪単価は平均1.3万円かかることから、創業時予算から逆算して6〜7坪でできるビジネスで考えなければならないという制約事項となる。これらを考慮し、「パン」や「クッキー」と親和性のある「飲み物」を提供する、という方向性が見えてきた。実は伊藤氏自身の好みは紅茶だったようだが、紅茶のビジネスだと卸から仕入れて販売することが中心で、小売販売業となってしまう。前述の「手に職」を考えたときには「作業」することが不可欠であり、多くの付帯作業が必要とされる製造業という条件を加えると珈琲、特に数字へのこだわりを生かせる珈琲豆の焙煎業に絞り込まれていったようである。そこで珈琲豆の焙煎について調べると、作業を単純化できる新式の焙煎機も開発されており、最近では火を使うプロパンガス式のものだけではなく、安全性の高い電気式のものも市場に出ていることが分かった。電気式の場合はガス式と比べて熱量が多くないため少量焙煎となるのだが、このことは同じフロー作業の繰り返し訓練となることから都合が良く、また、お客さまのリクエストに合わせたオンデマンドでの焙煎が可能となることや、煎りたての豆を新鮮に提供できるところを強みとすることもできると考えたのである。

3. 起業の準備

どのような業種、どのような地域ということが決まったので、早速起業準備に入ったという。2013年当時、台東区役所産業振興課主催の「したまちTAITO創業塾」の第1期が開催されることを知り、早速申し込んでいる。この「創業塾」は、台東区で新たに事業を始めようとしている方や創業間もない方を対象とした、6回開催で受講料1万円のセミナーで、創業に必要な心構えから財務、ビジネスプラン策定までを仲間とともに学んでいくという、初めて経営に携わろうという方々にとっては非常に有難いものであった。具体的なプログラムは、①創業の心構えと経営の基本、②人材育成と人的資源活用の基本、③マーケティングと有効な販売方法、④財務・資金調達とビジネスプランの基本、⑤ビジネスプランのアウトプット、⑥交流会など広範囲におよんでいる。また、この「したまちTAITO創業塾」は認定特定創業支援等事業であり、受講修了者が審査に通ることで次のような

特典(特例措置)を受けられるメリットもある。①台東区内で株式会社又は合同会社を設立する際、登記にかかる登録免許税が軽減される、②創業関連保証が事業開始の6ヶ月前から利用することが可能、③日本政策金融公庫新創業融資制度の自己資金要件を充足したものとして、利用することが可能、④日本政策金融公庫新規開業支援資金の貸付利率の引き下げの対象として、同資金を利用することが可能、などである。

一般的にこのような創業セミナーでは、創業に必要な経営の基本を学ぶ場でもあるが、同時期に創業を志している仲間や異業種とのつながりを広げる場でもあり、創業のための支援者(アドバイザー)に出会う場所でもある。伊藤氏はここで、この創業塾で講師を務めているビジネス・コア・コンサルティング代表で中小企業診断士の坂本篤彦氏から、**SWOT**分析や数字の見かた、3か年計画の立て方などを教わるとともに、台東区での創業助成金や融資の優遇制度などについても情報を得ることができ、良い支援者に巡り合うことができ、大変ありがたかったと述べている。また、創業塾を受けた別の効果として、会社勤めや珈琲豆の焙煎修行、家事子育てなどで忙しいことを理由に創業準備が遅れがちになるところを、月1回計画的に進めていくためのペースメーカー的な役割も重要だったという。伊藤氏が参加したのは第1期であったが、この創業塾の重要性を感じたことから、第2期からはメンターとして引き続き参加、幹事としても伴走を続け、現在第8期まで開講されている。台東区との接点も増えてきており、産業振興課のほか、食品を扱うことで保健所、障害福祉課、子供食堂を始めたことがきっかけで子育て若者支援課などともコネクションができています。

起業準備中に、もう一点大きな気づきがあったという。それはビジネスモデルに関してである。創業塾で**SWOT**分析を習って実践していたものの、ビジネスモデルの可視化までは行っていなかった。たまたま当時の伊藤氏の勤務先である翔泳社で「ビジネスモデル・ジェネレーション」に関する書籍を出版していたこともあり、周囲からも勧められ、自分の頭にある内容をもとに「ビジネスモデル・キャンパス(BMC)」を使って描いてみた。ちょうどこの頃、お客さまの企業研修の仕事の中で「ビジネスモデル・ジェネレーション ワークブック」の著者である今津美樹氏と話をする機会があり、自分で描いたキャンパスを見てもらおうこととなった。今津氏からのアドバイスは、「その焙煎機を買えばだれでもつくれる珈琲豆は、あなたの会社の強みではありませんね。それを買えばだれでもできるのだから。」「**BMC**と同時に**BMY(Business Model You = パーソナル・キャンパス)**もつくって見比べて、だれにも真似のできない、どの会社にもない強みを見つけることが重要ですね。」というものだった。伊藤氏はこのアドバイスにハッとして、自分が今まで培ってきた**B to B**の営業スキルや、障がい者施設を結ぶ仕組みづくりなどがむしろ自分の強みであり、これからのビジネスに活かしていけるのではないかと確信した。このとき以降、その商品が良いから絶対に売れるというのではなく、その商品は何故良いと思われるのか、その商品の差別化は何かということを考えてみる、ビジネスの強みを技術力や商品力と感じたときには、一度立ち止まって掘り下げてみるようにしているそうである。珈琲豆についてもブランドや味だけではなく、生産国のルーツや歴史、生産者を知ろうという姿勢につながっていくのである。

図表2は、伊藤氏が描いた**BMY(パーソナル・キャンパス)**である。重要なのは真ん中の「どのように役に立つか」であるが、キャンパスのフレームに従いながら支援者はどういう人がいるのか、活動はどういうことがあるのか、そもそも自分のスキルは何だろうか、これらを一つひとつ掘り下げていった。できた**BMY**を古くからの知人や創業塾の仲間などに積極的に見てもらい、抜けているところは無いか、正しく表現されているかなどを評価してもらった。自分でも気が付いていないところなども、外部からの評価をもとに修正をかけていった。その後、新しい**BMC**の作成に着手し、パートナーはだれか、どういう活動をするのか、このビジネスの強みは何だろうか、先ほどの**BMY**では個人に当てはまるものをビジネスに当てはめながら描き出していった(図表3)。最初につくった**BMC**では、価値提案(VP=Value Proposition)のところには「好みに合わせた焙煎したての豆を

図表 2 伊藤氏のパーソナル・キャンパス (BMY)

支援者・協力者 	主な活動 	どのように役に立つか 	コミュニケーションの取り方 	誰の為に役に立つか 
〇〇氏(焙煎) 〇〇氏・〇〇氏(内装、店舗コンセプト) - 吉田先生(財務) - 坂本先生、〇〇先生(EC/Web) 〇〇氏(店舗運営支援) 〇〇氏・〇〇氏・〇〇氏(施設紹介) 〇〇氏・〇〇氏(メンター) - 伊藤〇〇(夫)	セミナー企画 キャンペーン企画 印刷進行 子育て 自閉症療育 教育委員会・PTA 自分自身 ・関心事 ・性格 ・能力・スキル 障害者支援 比較的短気 ヒアリング能力 BtoB営業	頒布会 ノベルティ オフィスコーヒー ⇒BtoB営業スキル 企業と障害者施設のコラボ企画立案、実現 次男の就労訓練 ⇒障害者支援のモチベーション プランニング⇒実経験	電話 メール 対面(店舗) 訪問 SkypeやFacetime 価値を認知させ、届ける手段 サンプル配布 顧客カルテ作成 メールマガジン Web/ECサイト Facebookページ	美味しく、新鮮な飲料を飲みたい個人/企業 授産施設など障害者就労施設 マーケター(広告プランニング、セミナー企画、制作物企画管理)
自己投資 ・時間 ・エネルギー ・その他のコスト 平日4日+土曜日は店舗		得るもの ・報酬 ・収入 ・保障 ・充足感 収入 次男のコミュニケーションスキル向上 人脈(1. 顧客、2. 障害者支援、3. プランニング)		

提供」とだけ描いていた。その後、BMYを描いて照らし合わせるプロセスを経て「企業ブランドを表すオリジナルブレンド珈琲制作支援」「福祉作業所と企業コラボによる新サービス立上げ、新商品制作支援」「福祉作業所の売上増、一定化」といったことを考えるようになったという。また、これらをビジネスのVPに置いたことで、その後の仕事や周囲からご提案いただいた内容について、取り組むか取り組まないかという判断をする際に役立っているとのことである。Value Propositionとは「理念」につながるのである。

図表 3 緑の木のビジネスモデル・キャンパス (修正後)

KP パートナー 	KA 主要活動 	VP 価値提案 	CR 顧客との関係 	CS 顧客セグメント 
珈琲豆問屋 焙煎機メーカー 福祉作業所 NPO法人 障害者就労施設 人材派遣会社 イベント運営会社 広告代理店	珈琲豆焙煎・販売 福祉作業所からの仕入れと販売 リブランド・OEM メディアプランニング KR リソース 自由が効く時間(はばり)ばり営業 バイトさん	好みに合わせた焙煎したての豆を提供 企業ブランドを表すオリジナルブレンド珈琲制作支援 福祉作業所と企業コラボによる新サービス立上げ、新商品制作支援 福祉作業所の売上増、一定化	販売／購入 無添加食品知識向上 知的障害者施設PR CH チャネル 実店舗 Eコマース(モールで) 人材派遣会社 ノベルティ制作	個人 喫茶店 企業(総務) 企業 (CSR、PR、人事) 企業(マーケティング担当者)
C\$ コスト構造 仕入・内職 ショッピングモール手数料 設備投資(焙煎機、グラインダーなど)		R\$ 収益の流れ 珈琲豆の焙煎・販売 仕入品の販売 ノベルティ制作・販売		

設計図が整ってきたところで、伊藤氏は珈琲について積極的に学び始める。前述のようにご自身
は紅茶が好みで、それまで珈琲については詳しくなかったからである。珈琲の歴史や産地(コーヒー
ベルト)や焙煎機の使い方、焙煎度合いと味について知識を得た。その後購入する焙煎機の種類が決
まったところで、近隣の荒川区で同じ焙煎機を使っている事業者にお願ひし、焙煎方法などを教え
てもらうための無報酬での修行を週2回約半年間行った。実践では多くのことを学び、またその事
業者さんとの強いネットワークを構築することができた。

次に行ったことは、障がい者との独特の関わりを創ろうとしたことである。そのために、障がい
者の施設外就労訓練に使用できる工夫を行った。障がい者の方々は、就労移行センターなどの施設
内では上手く働くことができて、施設外で初めて会う人たちからの指示を理解して一緒に仕事を
するのは苦手とする場合がある。そのような不安を取り除くためにも、縁の木の一員として施設外
で働いてみる環境づくりを行っている。例えば、作業導線の解り易い店づくりをしたり、作業場所
を可動式にすることで個人の特性に合わせて面積や作業場所を変更できるようにしたり、不安を持
たせないようなハードウェアでの工夫をした。また仕事の中身については、彼らは「やっておいて」
と任せてしまうと不安を感じて動けなくなってしまうことが多いことから、地道かつ単純な作業で、
柔軟な判断を必要としない仕事を切り出して、その部分だけでも自分自身でしっかりできるよう
になって独立できる道をつくるようにしている。例えば、どうしても出てしまう欠点豆を除去する作
業というのがあるが、除去すべき豆について写真で撮っておいて「こういう豆が出てきたら除去し
てください」といった具体的な指示を出してあげたり、珈琲豆のブレンドを行う際の数字と比率を
解り易く明記しておいて、この通りの比率でブレンドを依頼したり、ということである。これだっ
たら無理せずにできるという仕事を切り分け・創出していく仕組みづくりを心掛けたという。

創業準備の最後になり、社名を決めることになった。伊藤氏が多くの顧
客やパートナーと関わる中で、最も大切にしてきたのが「縁」であるこ
と、「障がい者」「顧客」「企業」のご縁をつないで根付かせ、大木に育て
る夢を実現させたいとの想いから、「縁の木」となった。実は当初、「縁」
というシンプルな名前も考えていたが、大森に縁(えにし)という名前の別
の焙煎店があることが分かったので、長男の提案を採用して「縁の木」と
なったらしい。また、経営理念(コピー)も「焼きたて珈琲で縁をつなぐ」
と決まった。企業のロゴは、知的障がいを持つ大人たちの通う授産施設
(生活介護・就労継続支援B型事業所)「Studio COOCA」の山本頼子さん
のイラストと文字が採用されている。(図表4)

図表 4 企業のロゴ



4. 起業時のポイント

「したまち TAITO 創業塾」で3か年計画を作成したり、BMY・BMCによるビジネスモデルの検討な
どを通して、起業のための資料もまとまり、パワーポイント 20 ページ程度の事業計画書は出来上がっ
ていた。数字について確認したかったので、翔泳社時代の友人からの紹介で、吉田会計事務所代表で税
理士の吉田篤生氏にアドバイスをお願いした。そこで説明した事業への想いや背景に共感いただいたの
だが、それ故に一言忠告があった。「今度つくる会社はあなたにとって3人めの子どもだから、産んだ
ら育てる義務があることを忘れないよう。そこそこ大きくなったら売り払ってお仕舞いというのでは付
き合えないが、そこまでやる決心はありますか?」と。伊藤氏はご自分の意思を伝え、吉田氏には設立
時から顧問税理士になっていただいている。吉田氏からは通常の顧問税理士以上のサポートを受け、月
次で監査に来ていただき、進捗をチェックしていただいた。そして、2014年2月4日(旧暦正月)に珈
琲豆焙煎店として、「株式会社縁の木」は創業される。

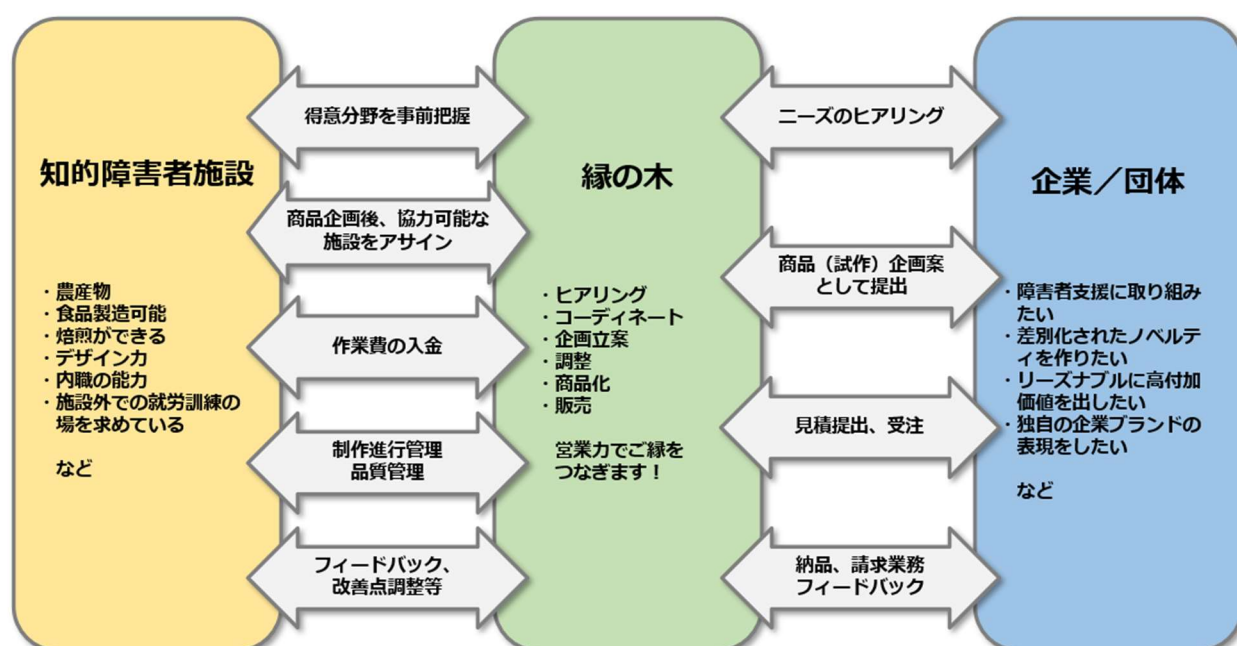
各自治体は独自の支援・助成事業を行っているが、台東区では「台東区アトリエ化支援事業」が行われ

ていた。これは、台東区内の製造業の中小企業が、「作り手」による製造工程や「ものづくり」の現場をまち行く人に広く公開し、製品に対する理解や親しみを高めるとともに販売促進を図る場合に、店舗改装費などの一部を助成する事業である。そのため、自社もしくは自社ブランド名義の店舗で、台東区内に初めて出店する場合で、改装等を行うことで、新規の顧客を開拓できる場合に限定されている。この事業の助成限度額は100万円、助成率は対象経費の1/2以内。助成対象費は、店舗の改装・改築費、看板等設置費、店舗デザイン費、体験教室に必要な設備購入費など。例として、ものづくりを行っている事業者が外から作業工程が見えるよう改装する場合や、ワークショップが行えるよう改修する場合などが挙げられており、「縁の木」が取り組んでいた導線の明確化などはちょうどこの助成事業に当てはまったのである。伊藤氏はこれに申請、採択され、約70万円の助成を受けることができた。珈琲豆を販売して、初年度に70万円の利益を得ることはかなりハードルの高いことなので、企業を運営していく上で大きな支えになったと語っている。また、創業塾以来台東区の産業振興課関連とはお付き合いがあったことで、区内の信用金庫から融資を受けていると話が進みやすいなどといったアドバイスも受けられたとのことである。

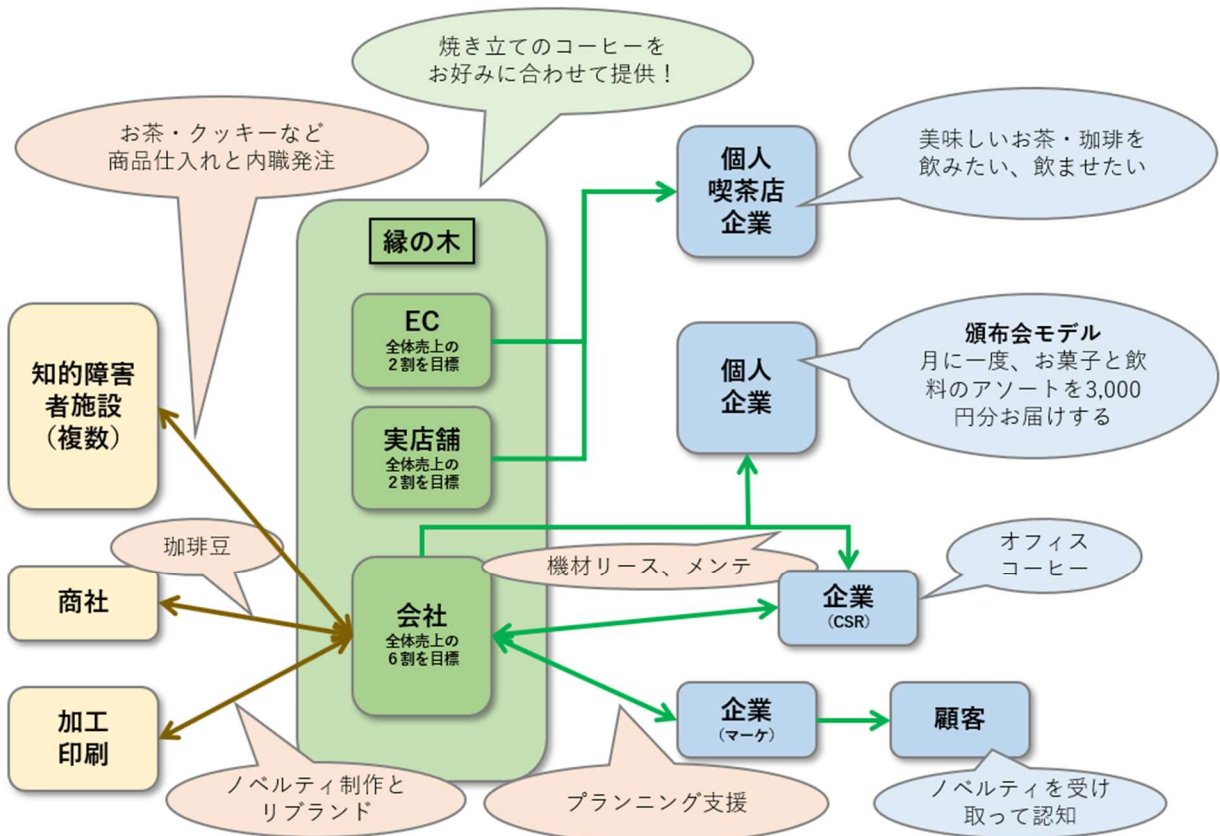
開業資金についても制度を上手く活用している。自己資金で全額賄うこともできたようだが、300万円の融資を受けている。これは前述のように、融資を受けているほうがメリットがあると感じたからだという。台東区開業支援資金制度(台開)は、区内で今後開業を予定もしくは区内で開業後1年以内の個人事業、中小企業向けの利息補助制度である。当時は、7年以内の返却、700万円以内で、貸付利息1.8%のうち半額が区の補助、毎月元金均等割賦返済で信用保証協会は必ず通す(保証料全額補助)という条件であった。現在は、1.8%全額を区が補助で本人負担は0%と、ますます借りやすくなっている。

図表5は、開業時の事業フロー図である。縁の木が考えた価値提案(VP)はBMCのところで説明したように、知的障がい者施設という閉じた福祉の世界と企業をつないでいくことで貢献したい、と考えている。企業側からは社会貢献をしたい、障がい者支援には取り組みたい、しかし直接はなかなかできないというジレンマがあるようで、企業側のスタンスで手を差し伸べようとしたところ、施設側からそのようなことは受けられないと断られたりし、なかなか上手く相手に気持ちを伝えられないこともときにはあるようである。福祉作業所にとってはお金だけ提供されることに対してアレルギー反応を起こしてしまうことをあまり理解せずに対応されたことで、残念な対応になってしまっているところを仲介して仲をとりもったり、お金が関係する生々しいところは縁の木が引き取ったりすることで、両者の仲立ち

図表 5 開業時の事業フロー図



図表 6 開業時の関連図



をしてきた。これは今も続けており、縁の木の大事な事業の一つになっている。図表 6 は少し細かいところも含めての全体図である。通販(EC)と実店舗、法人との B to B 取引を行っている 3 つのチャネルが見て取れる。EC は売上全体のうち約 15% で、この比率を 20% まで上げることを目標としている。実店舗も同様に 20% 程度の比率である。残りの 6 割強はノベルティやオフィスコーヒー、株主総会の手土産、お中元・お歳暮などの対法人売上である。起業との取引は数がまとまることや予測が立てられ、安定的な経営に役立っている。知的障がい者施設とは全国で 8 件、お茶やクッキーを仕入れたり、内職仕事を発注したりしている。商社からは珈琲豆を購入、印刷会社とはノベルティの印刷等で取引を行っている。

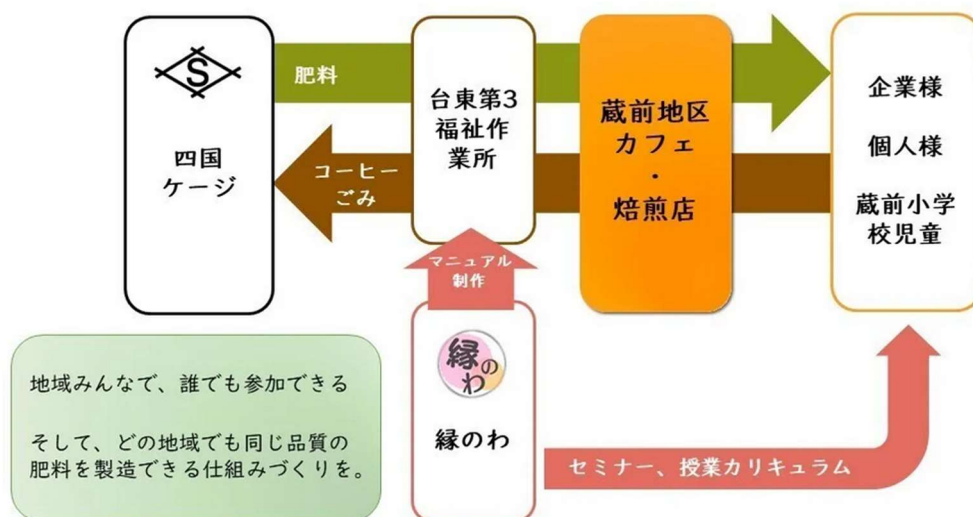
5. 新規事業着手と新型コロナウイルスの影響

2020 年は新型コロナウイルス感染症によって、世界が大きく変わってしまった。マスコミやネット関連のニュースではいろいろな情報が流れてきて、本当に何が正しいのかわからなくなってしまっていた。経営者としてまずやらなければならないことは、「お客さま」「従業員」「店」を守るために、自分で判断して実行するしかないと考えた。4 月の頭には緊急事態宣言が発出される前、実際は 3 月中旬にはシャッターを半分締め、B to B 分と予約分、通販分を発送業者へ受け渡すだけに限定するようにしていた。その前 2 月の末には社員とパート従業員を集めてミーティングを実施、財務諸表や通帳などを開示しながら「この状況が続けば年内いっぱい縁の木は解散せざるをえない」ということも、包み隠さず説明した。中には帳簿類に詳しくないスタッフもいたため、資料もつくって説明したという。顧問税理士事務所とリモートで繋ぎ、長時間にわたりみんなの意見を訊きながら、最終的には「最後までみんなで働く」という合意形成することができた。その結果、どうしても仕事のないときは休んでもらったり、スタッフ側から自主的に勤務調整してくれたり、良い関係を継続することができ、経営者にとっては心の支えにもなったということである。では実際どのような状態だったかというと、売上では対前年比 36%(▲64%)に留まり、商品の返品も相次いだため本来在庫少量の店舗も段ボールの山となって

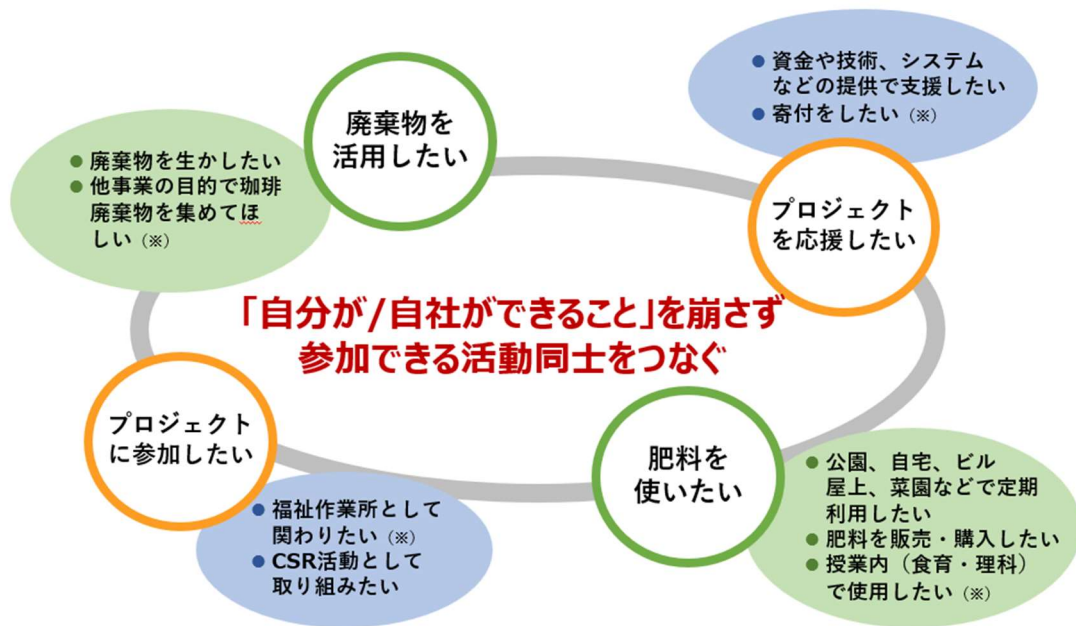
しまった。そのような中、持続化給付金の話が出てきた。当時マスコミやネット関連のニュースでは、出さないといけない書類が多く申請できない、時間がかかるといった制度の不備や課題などが多く流されていたが、縁の木では月次の決算をしっかりとやっていたことから、申請初日の10時には申請が済み、2週間後には満額の200万円を受け取ることができたという。年内いっぱいかと言っていたものが春先までは大丈夫だろうということで、従業員も全員おおいに喜んでくれた。また、縁の木の状況をリアルやSNSでつながっている友人に発信したところ、通販事業が急拡大し、売上の45%を占めるまでになった。対企業向けビジネスが厳しいときに多くの友人に支えられ、4月以降の売上は対前年比80%から110%となり、厳しい時期を乗り切ることができたという。

そのような中、新規事業が具体化し始めた。これは、新型コロナの環境下だから始めるということではなく、2019年11月から動きだしてこの歩みを止めなかったということでもある。伊藤氏によれば、縁の木を開店した2014年以来、どうしても出る廃棄物である珈琲の欠点豆と抽出かすの転用先を模索していたことが始まり、これは主婦だからこその発想だったという。当初は珈琲の香りが活かせないかと、キャンドル・ローソクに入れたり、石鹸に入れてみたところ、珈琲の持つカフェインや強力な吸湿効果が邪魔をしてカビが発生してしまい、上手く製品化までこぎつけなかったようだ。いろいろ試行錯誤しているのなか、2019年に珈琲廃棄物を特許技術を使って加工し、活性炭と同様の消臭元に変えられるという四国ケージ株式会社と出会い、鶏糞特有の臭いを90%抑えた新製品「+Coffee」という、人と自然に優しい有機肥料の開発に成功、パートナーシップを締結したのである。そこで、台東区蔵前地区の焙煎店やカフェにもちかけたところ、欠点豆や抽出かすをそのまま捨てるのは勿体ないし、廃棄物としてお金を払って回収してもらおうのも合点がいかないという同様の意見は多く聞かれ、地域としてご協力いただけることとなった。地元の福祉事業所には、それらのカフェや焙煎店から出た廃棄物を回収してもらい、臭わない有機肥料を製造して、都会で販売しようと考えた。臭くない有機肥料が重宝されるのは都会だからでもある。ベランダや屋上庭園、家庭菜園などで使うことで、私たちの生活はもっと豊かになると考えた。つまり、この都会から出たごみを回収・再生させ、臭くない有機肥料として都会に戻してやるという、地域で持続可能な循環モデル(サーキュラーモデル)が構築できれば素晴らしいと考えたわけである。2020年5月には「+Coffeeプロジェクト」をクラウドファンディングサイト「READY FOR」で立ち上げ、試作費用を募った。この試みは多くの方々から共感を得ることができプレマーケティングとしても効果があった。このクラウドファンディングのプロジェクトは無事達成され、150万円の試作費用を得ることができた。その後プレスリリースをREADY FORと共同発表、2021年4月の販売開始に向けて動いているところである。図表7は+Coffeeプロジェクト(蔵前版)の事業モデルである。図の右側から始まって、蔵前小学校では「環境委員会」をつくり、子供たちが家庭の珈琲かすを蔵前地区のカフェ・焙煎店13店舗に持ってきてもらい、それをたいとう第三福祉事業所の担当者が回収して四国ケージに送付する。四国ケージで肥料として加工されたものが、大袋のままたいとう第三福祉作業所に戻ってきて、そこで小分けパッケージ詰めするなどの工程を経て最終製品化される。伊藤氏が事務局長を担当している「一般社団法人 縁のわ」

図表 7 KURAMAE モデルの概念図



図表 8 ひろがる縁をつなぐ環



※の役割については非営利事業として一般社団法人縁のわで実施

ではこの事業の管理を行うとともに、この試みが蔵前地区だけではなくどこでもできるようなマニュアル化を手掛けている。蔵前小学校には、製品された肥料の一部を還元して、花壇や校内の菜園などに利用してもらう予定である。今はやりの言葉である SDGs の考え方に当てはめると、8・9・12・13・15 などにあたると考えられる。複数の項目に当てはまることから、大きなつながりになるものと期待される試みでもある。

伊藤氏曰く、「縁のわ」では、このような事業を通じて「廃棄物を活用したい人」「プロジェクトを応援したい人」「肥料を使いたい人」「プロジェクトに参加したい人」といった方々との広がる縁をつなぐ環が出来れば良いと考えている。大事なことは、自分ができること以上のことを無理して対応するのではなく、自分ができることや自社ができることを崩さず、できる範囲のことで切り出して参加いただき、その活動同士をつないでいくこと、言い換えるとマッチングすることを使命としていきたいと語っている。

6. 7年間の振り返り

最後に、伊藤氏にこの7年間について振り返っていただいた。1年めとなる2014年度は380万円の赤字。開業時に1,200万円かかっており700万円程度の赤字は覚悟していたが、会社を退職する際に翔泳社から1年間の企画立案や媒体運営支援の業務委託をいただいたことが、赤字額の減少に大いに寄与したということである。2015から2018年度の4年間は通して11万円の赤字。しかし、社員を雇用しパートも増員と、少しずつだが順調に成長できた期間だったといえる。この時期に13件の企業や喫茶店との取り引きが始まり、6か所の障がい者施設や特例子会社とコラボが始まっている。第6期となる2019年度は8万円の黒字。この年はネパール豆との出会いやクラウドファンディング、アイスコーヒーボトル、オリジナルノベルティなど仕掛けの1年であった。ネパール豆の件とは、2015年にネパールで大きな震災があった際にインフラが壊れ、アディカリ村という産地の豆をある事業者さん経由で800kg引き取ることになり、通常の仕入れでは考えられない量であったため、クラウドファンディングを使って皆さまの力を借りながら販売したのである。2020年度は飛躍の1年と位置付けていて、上半期は上り調子だったものの、新型コロナの影響でいろいろ変えていかなければならなくなった。前述のように持続化給付金もあり、22万円の黒字。新型コロナという学びの場であったことは間違いなく、売

上高が対前年 36%を体験したり、持続化給付金や無利子融資などの制度活用、本当に経理の重要性を再認識した年でもあった。そのような中+Coffee プロジェクトが始動し、新販路開拓支援の助成金に申請し、採択を受けることができています。これにより、次年度の+Coffee プロジェクトで使う広告宣伝費の半額が台東区から助成される予定である。

ここまで継続的に成長できていることについて、理由を教えてください。まずは、起業前から SNS でつながっていたお客さまや友人から力を借りられたこと、知り合い+ご紹介いただいた方+会社のお付き合いで売り上げが半分以上(55%)確保できていたこと、多くのメディア(朝日新聞東京版、WEDGE、東京新聞、日刊ゲンダイ、ほか)で取り上げていただいたこと、町会・PTA・子ども食堂・ご近所とのつながり、ライター・広告取り次ぎ・企画立案など想定していなかった仕事、クラウドファンディングでのプロジェクトの成功など数えきれないという。

課題や反省点、気づきなども多かったという。まずは本業である珈琲生豆仕入の不安定さについて。業界的に 2050 年問題といわれているところで、今後産地の減少が予想されており、これは温暖化や人手不足に因るところが大きいようだが、その影響もあって仕入れ価格の変動率(ぶれ幅)が 4 割近くと経営者を悩ます要因となっている。また、珈琲豆の焙煎店舗がスモールビジネスとしてスタートし易いことが認知され始め、縁の木創業当時と比較すると競合が多くなっていることも挙げられる。焙煎店の乱立は値崩れにつながり、何か特長を持たなければ生き残れないのが現実となってきている。就労移行センターなど福祉関連とコラボは、相手が収益事業と考えていないスタンスや理念の違いもあり、慣れてはきたもののなかなか難しいようだ。その他、組織のありかたや運営にかかる経費、ウィズコロナ・アフターコロナで予想される生活環境の変化など、課題は尽きないようである。

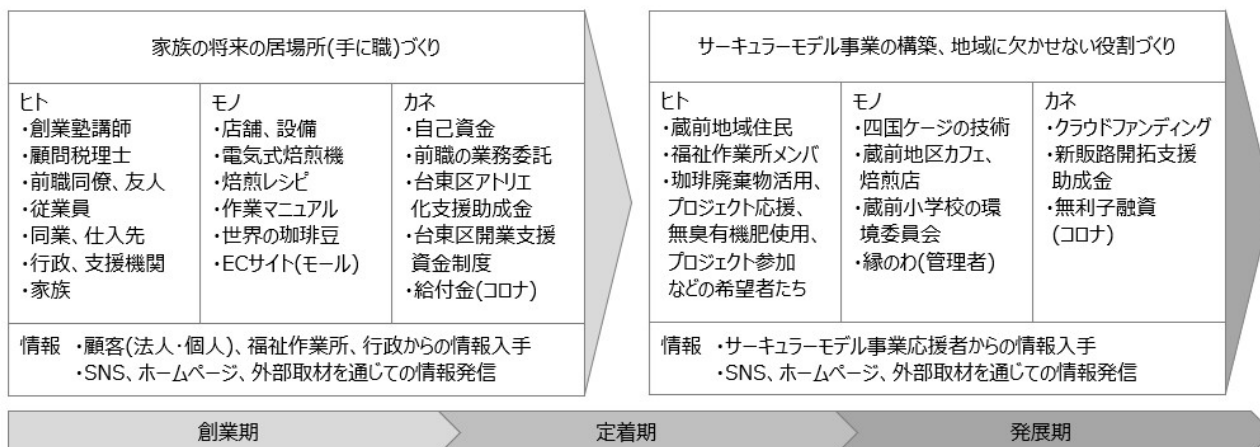
図表 9 縁の木店頭で伊藤社長



7. おわりに

事業承継予定の起業というのは、着想時点から何かしらの理由付けが存在する。現在行っているビジ

図表 10 「事業定着」のストーリーをつなぐ



ネスを将来の承継に向け整理・発展させていくおおかたの進め方とは異なるところである。また、将来に備えたビジネスカテゴリーの選択と環境づくりにも特徴を持つ。そして、ゴールは通常よりも先に置かれ中長期の大きなストーリーを描くことが必要となってくる。縁の木を立ち上げる際、顧問税理士の吉田篤生氏からの言葉にあったように、「会社はあなたの子どもだから、産んだら育てる義務がある。」というのは、それを良く表している。立ち上げた後には定着させ、発展させていかなければならない。定着させるということは、顧客にとって、ステークホルダー全体にとって欠かせないポジションになることを意味する。方法の一つはプラットフォームを創り担い手となることである。最近 IT 技術を駆使してプラットフォームビジネスを立ち上げようとする傾向にあるが、地域の特色を活かし地域を連携するサーキュラーモデル事業は、それぞれができる範囲で参加しながら地域にとって欠かすことのできない一員として定着できる、稀にみる効果的な方法なのである。

謝辞

本論文は、筆者が高千穂大学経営学部（起業・事業承継コース）の授業「企業経営実習」のため、株式会社縁の木 代表取締役社長 伊藤玲子氏の協力を得てまとめたものである。伊藤氏からはインタビューをはじめ多くの資料・情報を提供いただいた。ここに同氏に対して感謝の意を表する。

【図表出典】

図表 1：筆者作成

図表 2：白羽玲子(2020.10.14)『焼きたて珈琲でつなぐ縁～小さな店ではじめたこと～』をもとに修正、図表 2、図表 3 は、今津美樹(2014)『図解ビジネスモデル・ジェネレーション ワークショップ』翔泳社 pp.100-104 にも、伊藤氏が描いた同様の図表が挙げられている

図表 3：同上

図表 4：珈琲焙煎処 縁の木（えんのき）ホームページ：<https://en-no-ki.com/>（2021.03.09 アクセス）より

図表 5：白羽玲子(2020.10.14)『焼きたて珈琲でつなぐ縁～小さな店ではじめたこと～』をもとに修正

図表 6：同上

図表 7：縁の木「KURAMAE+Coffee プロジェクトとは」『note』2021.02.13 https://note.com/en_no_ki/n/n8d996945559f

図表 8：白羽玲子(2020.10.14)『焼きたて珈琲でつなぐ縁～小さな店ではじめたこと～』をもとに修正

図表 9：2020 年 10 月 14 日 取材時に撮影

図表 10：ヒアリング内容をもとに筆者作成

【参考資料】

株式会社縁の木 白羽玲子『焼きたて珈琲でつなぐ縁～小さな店ではじめたこと～』2020.10.14

珈琲焙煎処 縁の木（えんのき）ホームページ：<https://en-no-ki.com/>（2021.03.09 アクセス）

一般社団法人縁のわホームページ <https://ennowa.net/>（2021.03.09 アクセス）

アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール他(2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社

ティム・クラーク、アレックス・オスターワルダー他(2012)『ビジネスモデル YOU』翔泳社

今津美樹(2013)『図解ビジネスモデル・ジェネレーション ワークブック』翔泳社

今津美樹(2014)『図解ビジネスモデル・ジェネレーション ワークショップ』翔泳社

今津美樹(2020)『ビジネスモデル・キャンバス徹底攻略ガイド』翔泳社

『元気が出る中小企業経営 “息子への愛情”から生まれたコーヒー豆店～将来の働ける場と技術を残したい～』日商 Assist Biz 月刊石垣 2015 年 1 月号 <https://ab.jcci.or.jp/article/45612/>（2021.03.09 アクセス）

倭田須美恵「SEO と信頼のため SSL 導入 脱サラして焙煎珈琲ショップ「縁の木」を開いた女性店長インタビュー」翔泳社『MarkeZine』2015.05.21 <https://markezine.jp/article/detail/22414>（2021.03.09 アクセス）

『障がいのある子にお金の管理方法を教えてあげるには？ コーヒー豆焙煎店を立ち上げた白羽玲子さんの取り組み』2016.08.24 翔泳社 SE Book <https://www.shoeisha.co.jp/article/detail/477>（2021.03.09 アクセス）

『両親の死と子どもの障がい 苦難を乗り越え設立したコーヒー豆焙煎所「縁の木」白羽玲子オーナーの覚悟と天職』ア

ントレマガジン 2016.08.31 <https://entrenet.jp/magazine/3703/> (2021.03.09 アクセス)

『19 のいのち コーヒー店が育むあすへの一歩』NHK 首都圏ネットワーク とともに生きる まちの未来 2017.12.26
<https://www.nhk.or.jp/shutoken/miraima/articles/00992.html> (2021.03.09 アクセス)

『珈琲焙煎処「縁の木」さんを訪ねて』蔵前うしろまえ 2019.01.19 <https://kuramae.site/2019/01/09/> (2021.03.09 アクセス)

『障害を持つ子供の将来を見据え珈琲焙煎所を起業 自分たちでできる仕事を残してあげたいという思い』2020.08.14
 夕刊フジ ZAKZAK <https://www.zakzak.co.jp/eco/news/200814/ecn2008140004-n1.html> (2021.03.09 アクセス)

クラウドファンディングサイト kibidango <https://kibidango.com/user/9584> (2021.03.09 アクセス)

クラウドファンディングサイト READTFOR <https://readyfor.jp/projects/kuramae/announcements/159757>
 (2021.03.09 アクセス)

+Coffee プロジェクトホームページ: <https://plus-coffee.work/> (2021.03.09 アクセス)

プレスリリース:『台東区蔵前で「+Coffee」クラウドファンディングプロジェクト開始 ～コーヒーごみ×鶏糞肥料で育む、持続可能な食と地域の循環モデル～ 株式会社縁の木』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000057252.html> (2021.03.09 アクセス)

『蔵前のコーヒー豆焙煎店が廃棄物から有機質肥料製造 地域で持続可能な循環構築へ』2020.05.20 浅草経済新聞
<https://asakusa.keizai.biz/headline/838/> (2021.03.09 アクセス)

『コーヒーごみ 蔵前で循環 有機質肥料作り「縁の木」白羽さん』東京新聞 2020.06.10 <https://www.tokyo-np.co.jp/article/34516> (2021.03.09 アクセス)

『地域に循環可能な“輪”をつくる～障害のある人の多様な働き方をめざして～ 珈琲焙煎処縁の木 白羽玲子さん』東京都
 社会福祉協議会 福祉実践事例ポータルサイト 2020.06.19 <http://fukushi-portal.tokyo/archives/483/> (2021.03.09
 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: はじめよう、地域で取り組む持続可能な循環
<https://www.youtube.com/watch?v=Fe9yxrBGMjI> (2021.03.09 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: KURAMAE+Coffee ができるまで https://www.youtube.com/watch?v=lqNjzH_MoHM
 (2021.03.09 アクセス)

公益財団法人台東区産業振興事業団ホームページ したまち TAITO 創業塾 https://www.taito-sangyo.jp/01-keiei/advice_juku.html (2021.03.09 アクセス)

公益財団法人台東区産業振興事業団ホームページ 台東区アトリエ化支援事業 <https://taito-sangyo.jp/02-assist/atelier.html> (2021.03.09 アクセス)

台東区開業支援資金制度
https://www.city.taito.lg.jp/bunka_kanko/jigyokeiei/yusijoseikin/kinyukeieishien/yushiseido/tokushuseido/201510_kai.html (2021.03.09 アクセス)

ビジネス・コア・コンサルティングホームページ <http://www.business-core.net/> (2021.03.09 アクセス)

吉田篤生会計事務所ホームページ <http://yoshida-ahq.com/> (2021.03.09 アクセス)

Studio COOCA ホームページ <https://www.studiococca.com/> (2021.03.09 アクセス)

たいとう第三福祉作業所 Facebook ページ <https://www.facebook.com/taitodaisan/> (2021.03.09 アクセス)

四国ケージ株式会社ホームページ <https://shikoku-cage.jp/> (2021.03.09 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: 真鍋牧場稲刈り <https://www.youtube.com/watch?v=6ABp3IthZmk> (2021.03.09 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: クラウン農園 (長野県千曲市) <https://www.youtube.com/watch?v=a5FDLPIGNSQ>
 (2021.03.09 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: 蔵前の街へ、コーヒーの抽出カスの回収散歩♪
<https://www.youtube.com/watch?v=2jmK3vKcDfM> (2021.03.09 アクセス)

動画 +Coffee プロジェクト: 家庭菜園 https://www.youtube.com/watch?v=QtOu7l_whaw (2021.03.09 アクセス)

経営学のデザイン志向

Design and Management Studies

板倉宏昭

(東京都立産業技術大学院大学教授)

1. はじめに

東京都立産業技術大学院大学の中心的研究分野でもあるデザインが経営学でも注目を浴びるようになった。2005年のビジネスウィーク誌で「明日のビジネススクールはデザインスクールかもしれない」という特集があったように、多くの産業・企業・研究分野でデザイン志向が急速に拡大している一方、経営学は、デザインに対応できていないという問題意識がクローズアップされている。米国のビジネススクールの教育研究がデザイン志向に対応できていないため、学生たちが独自にデザイン・クラブを組織している。起業家志向の学生を中心として、デザイン・クラブの活動に熱中して、ビジネススクールの授業をおろそかにすることが問題になっている。

デザインは戦略的目標を達成するための価値ある手段である (design is a valuable means to achieve strategic goals and objectives.) という認識が多く組織で高まっている (Best, 2006, p12)。

本稿は、デザイン志向経営学 (design-oriented management studies) として、デザインを巡る現状と課題を述べることにする。デザイン思考経営学 (design thinking management studies) ではなく、デザイン志向経営学 (design-oriented management studies) としたのは、方法論としてのデザイン思考 (design thinking) だけではなく、デザイン思考と対極にある科学的な計画的戦略策定などマネジメント全般にデザイン志向が必要であるという全体感を示すためである。

2. デザインの領域の拡大

本節では、デザインそのものの領域が拡大してきたことを指摘したい。

(1) デザインを取り込む産業・企業の拡大

デザインを戦略に取り込んでいる企業は、様々な産業に拡大している。

デザイン主導型企业としては、[Airbnb社](#)が挙げられる。ロードアイランド・スクール・オブ・デザイン (Rhode Island School of Design, RISD) 出身のブライアン・チェスキー ([Brian Chesky](#)) とジョー・ゲビア ([Joe Gebbia](#)) の2人が中心となって設立された。宿泊施設をネットで掲載・発見・予約できるwebサービスを提供している。

2012年にIBM会長兼CEOに就任したジニー・ロメッティは、IBMデザインという組織を立ち上げ、デザイナーとエンジニアの比率を1:10にすべくデザイナーの採用を進めている。また、IBMは、テクノロジーの専門家と共にデザイナーとエクスペリエンス (顧客体験) を成長に生かすためのアイデア創出の場をAgile Methodのアプローチを用いて提供するIBM Studioをボストン、オースティン、東京、上海などで展開している (IBM, 2015)。

[博報堂DYホールディングス](#)は、2016年2月に、ニューヨーク、ボストン、サンフランシスコ、パロアルト、シカゴ、ロンドン、ミュンヘン、上海、シンガポール、東京に拠点をもつ国際的なデザイン会社IDEO (アイディオ) に対する出資を発表した。

また、米国の金融大手のChaseは、UX (User experience) デザインの専門コンサルティング企業Adaptive Pathを買収し、デザインと縁がないと思われる産業までデザイン志向が拡大している。

(2) デザインの対象範囲の拡大

デザインが注目されるようになった例として、アップルを取り上げる。アップルが2001年に発売した

時点で iPod は、プロダクト・イノベーションであった。スティーブジョブズは、発表時のプレゼンテーションでも、ソニーのウォークマンより、使いやすいインターフェイス、シンプルデザイン、ソフトウェアとハードウェアをしっかりと作った製品づくりを強調した。

デザインの次の段階に入ったのが 2003 年の iTunes ストアの登場からである。この時に音楽販売のプラットフォームを iPod に組み込み、プロダクト・イノベーションからビジネスモデルのイノベーションを実現し、アップルがプラットフォーマーになった。プラットフォーマーとしての立場は iPhone にも受け継がれ、アップルストアとしてアプリケーションを流通販売している。即ち、プロダクトのデザインからビジネスモデルのデザインへ移り変わったのである。

デザインの対象範囲は、拡大し続けてきた。効果的な学習のためのインストラクショナルデザイン（英：instructional design）、効果的に製品を使うためのインタラクションデザイン（Interaction design）、[言語](#)・国籍、年齢、男女、障害・能力の如何を問わずに利用するためのユニバーサルデザイン（Universal Design、UD）などデザインの領域は拡大してきた。

近時は、さらにデザインの範囲が拡大し、本学会の名称に表れているように、地域のデザインなど社会のデザインが対象となった¹。

(3) 研究分野の拡大

デザイン志向の研究は、主に 3 つに分けることができる。Engineering School からの流れ、Business School からの流れ、Art School からの流れである。Engineering School からの流れはスタンフォード大学の d. school に代表されるように、工業デザイン教育がバックラウンドになっていることが多く、即席のプロトタイピングなど、製品造形のスキル育成が基礎になっている。Business School からの流れは1996年から始まったMITの System Design & Management に代表される。他のビジネススクールと差別化を図るために、デザイン思考をいち早く取り入れている。Art school からの流れは主にヨーロッパで見受けられる。Engineering や Business に比べるとビジネス色が薄く、ソーシャル・イノベーション志向が強い傾向にある。

3. デザイン志向の背景

デザイン志向の背景は、何であろうか。それは、デザインのアウトプットを生む実践性ともいうべき意味である。ここでいうデザインはただ単に「外装・外見をカッコよくする」ようなものではない。むしろ外見より中身、例えば「慢性的に後継者不足だった地域の産業を再活性する仕組み」や「地域の資源を理解して、地域が売っていく仕組み」のように、見た目に意匠はないが、人間や社会のプロセスに良い変化をもたらす提案がデザインの成功例として目されるようになった。

このようなアウトプットを生み出す実践が求められている。これがデザイン志向であり、人間（ユーザー）側からイノベーションを実現する手法が求められている。

ところで、デザインの訳として、設計がある²。設計は、意匠だけではなく、目的をもった行為を実現するための計画（マネジメント）も含む。デザイナーである設計者によって、製品あるいは建築、都市がデザインされる。この意味において、工学の分野である。ある目的をもった機械などの工業製品、ソフトウェアや印刷物などの製品、建築、土木、都市など広範な対象に及ぶ。工学部の専門は、自動車、船舶、原子力、機械、電気、建築、都市、土木といったように対象別に分かれているのも特徴であり、それぞれが設計をするということになる。

さらに、分析（analysis）に対する構想（design）という観点がある。前者の分析は、過去のデータに基づいて行う（[浅羽茂・今村英明・根来龍之他](#), 2015, 1頁）。多くのケーススタディは、過去のデータである。例えば、ハーバードビジネススクールのケースメソッドは、過去の事例に基づいている。環境変化の激しい現代において、未来のデザインに貢献しうるのかという疑問が拡大している。

4. 既存経営学の検討

前項でみたように「デザインのアウトプットを生む実践性」の方法論について、経営学は、驚くほ

ど研究は少ない。

マーケティングの立場からは、ハイテク分野のモデルとして、ロジャーズがあげられる。ロジャーズは、消費者の商品購入に対する態度を購入の早い順から①イノベーター(革新的採用者, 2.5%)②アーリー・アダプター(初期採用者, 13.5%)③アーリー・マジョリティ(初期多数採用者, 34%)④レイト・マジョリティ(後期多数採用者, 34%)⑤ラガード(採用遅滞者, 16%)の5つのタイプに分類した(Rogers 2003)。

ムーアは、ハイテク製品について、上記の52区分の間にクラック(crack)、つまり隙間があり、とくにアーリー・アダプターとアーリー・マジョリティの間にはキャズム(chasm)、すなわち、深い溝がある」と主張した(Moore 1999)。ハイテク製品のマーケティングでは、ライフサイクルのどこに位置するのか認識して、ライフサイクルの各層の間に存在するキャズムを越えていくことが成否を分けると主張している(Moore 2005)。

ロジャーズやムーアは、マーケティング活動に関する理論であり、キャズムを抜け出すためのセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング(STP)等のマーケティングのアプローチであり、実践的な戦略のための方法論のモデルではない。

また、ファイナンス的な手法をもちいた技術の価値評価(Valuation)に関する研究があるが、ライセンシングの段階以前を含めたマネジメントの方法論の研究ではない(Razgaitis 1999 ; Boer 1999)。

さらに、日本企業を含めた製品開発組織やプロセスに注目した研究が蓄積されてきた(たとえば、Takeuchi & Nonaka 1986 ; Clark & Fujimoto 1991 ; 野中・竹内 1996)。しかし、こうした研究は、効果的な組織の要因を追求する研究である。

以上のように、デザイン志向の経営学のために必須の具体的な戦略の方法論に関する研究は、ほとんど見られない。以下では、関連する研究を取り上げる。

5. ループモデル

(1) リニアモデルの限界

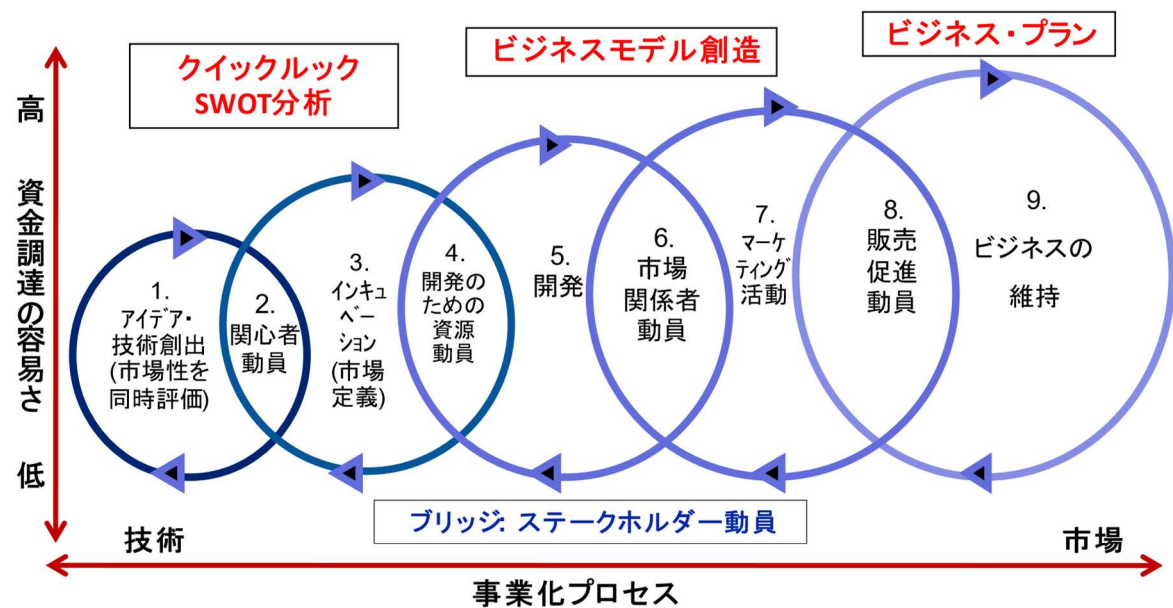
研究開発のプロセスに関する計画は、リニア型が前提となっていることが多かった。基礎研究の後に、応用研究と開発をおこない、生産とマーケティングをしていくモデルである。基礎研究に予算を付ければ、やがて開発され、事業化されるというモデルである。後戻りしないモデルであり、ITであればWater Fall 開発がリニアモデルに相当する。ミッションクリティカルな基幹業務を行うなら後戻りしない方がよいこともある。しかし、非常に変化が激しい現代で、リニアモデルは、デザインの流れを現実的に示しておらず、中小企業が基礎研究からのすべてのプロセスを遂行することは難しい。中央研究所等を念頭にしたリニアモデルは、現実的でない。

(2) ループモデル

リニアモデルやマーケティング研究に対して、ループモデルを用いたサブプロセスごとの戦略モデルを示した研究として、ジョリーがあげられる(板倉、2010)。このモデルは試行錯誤を前提としたモデルである。リニアモデルが後戻りを前提としないのに対してループ、つまり後戻りすることを前提としている。アイデア・技術から事業化への各プロセスのステークホルダーは異なり、円の矢印で示されるように直線的に進むとはかざらず、前のプロセスに戻ることもある複雑なプロセスである。こうした複雑なプロセスをいかに異なる多方面のステークホルダーを動員しつつ効率的に進めるかが商業化の課題である。

従来の経営学も MBA 教育もレイターステージを前提としている。アーリーステージでの方法論は、あまり見当たらない。ステージにあったステークホルダー支援者が必要である。アーリーステージなのに、通常の銀行のファイナンスを期待することは難しい。

図表1 ループモデル

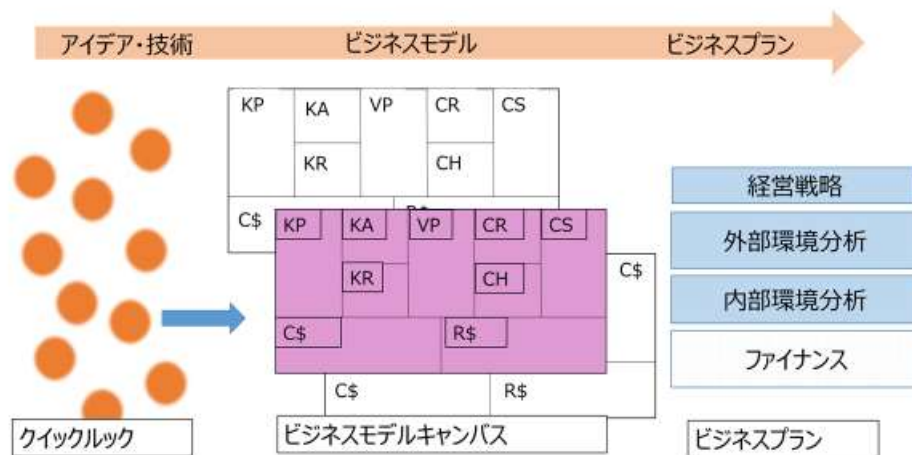


ステークホルダー	研究者 アイデア考案者 同僚	資金提供者 ベンチャーキャピタル 開発パートナー R&Dマネージャ	潜在顧客 補完サービス技術 提供者、別組織の ビジネスパートナー	顧客 エンドユーザー オピニオンリーダー ビジネスパートナー	経営者
----------	----------------------	--	---	---	-----

出所:板倉宏昭「技術的シーズの商業化に関する研究—クイックルックの事例—ABC社のPPC技術—」
『香川大学経済論叢』第81巻第4号, p173, 図1 商業化の概念図 図9.4 技術商業化(MTC)の概念図

アイデアや技術を直接にビジネスプランに落とし込むのは、非常に難しいし、非効率的で机上の空論になりやすい。ループモデルで示されるように、スタートアップのステージごとにステークホルダーの支援を得ながら、ビジネスモデル作成を行うことが有効である。

図表2 ビジネスモデルとビジネスプラン

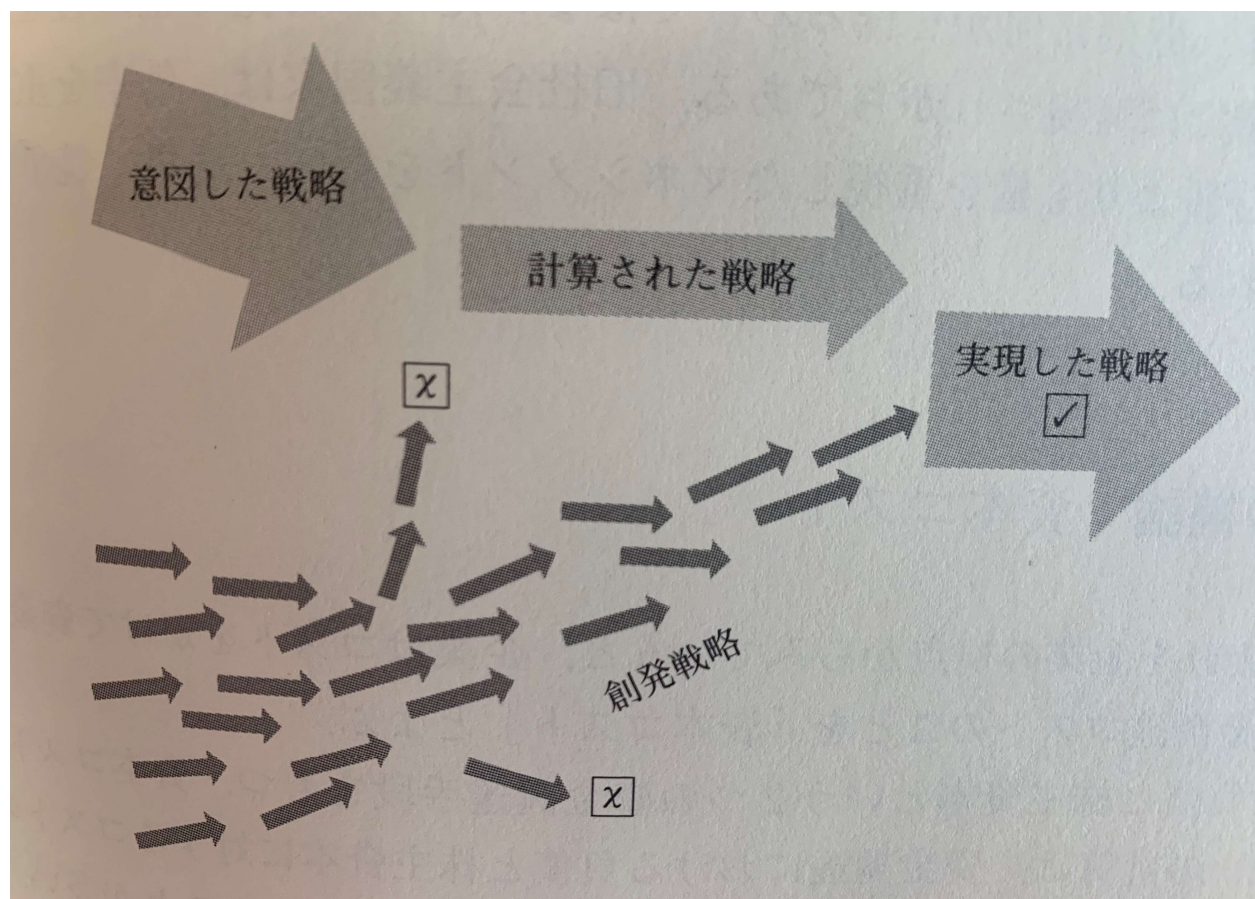


出所:板倉宏昭（2017）『新訂 経営学講義』35 頁 図 9.7 ビジネスモデル・デザイン

(3) 工芸家（クラフティング）戦略

経営学のデザイン志向と統合的な理論として、ミンツバーグの工芸家戦略（crafting strategy：クラフティング戦略）（Mintzberg, 1987）に代表されるような創発戦略（emergence strategy）がある。Mintzberg（1987）は、実践と戦略立案との不可分性について述べられている。MBAに代表されるサイエンス、「左脳中心」の経営戦略に対する警告が随所に見られる。工芸戦略は、長い年月にわたる伝統技能やディテールへの精通、一心不乱な姿勢による学習、素材への愛着といったプロセスと学習の融合を重視する。

図表 3 計算された戦略と創発戦略



出所:板倉宏昭（2017）『新訂 経営学講義』35 頁 図 1.16 計算された戦略と双発戦略

(4) ビジネス・モデル・ジェネレーション

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur(2010) のビジネス・モデル・ジェネレーション(Business Model Generation: BMG)が広く実務家の間で用いられるようになった。ビジネスモデル・キャンバス(BMC)は、どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的かつ構造的に、見やすく、視覚的に、1枚で記述したものである。

ビジネスアイデアや技術を直接ビジネスプランや戦略に落とすというのは非常に難しい。そこで一旦ビジネスモデルをクッションにするとビジネスプランに落としやすい。

逆にいえば、ビジネス・モデル・キャンバス (BMC)には、従来の経営学の分析は直接には含まれていない。

6. おわりに

「デザインのアウトプットを生む実践性」として、新事業創出があげられている。こうした新事業

創出のためには、アイデアや技術そのものの目利きではなく「アイデアや技術の市場性の目利きが必要である。しかし、新規事業創出の成功率は、高くない。効率的にアイデアや技術的シーズを商業化する方法論が求められている。しかし、通常の MBA の研究教育は、過去の分析に基づくものが多い。起業家に関しても、レイトステージのビジネス・プラン作成中心で、アーリーステージでの方法論が不足しているため、「机上の空論」になりがちである（板倉、2010）。

スティーブジョブズの死後、アップルのビジネスを振り返り、デザインの重要性が強調されるようになっていく。しかし、アップルのデザインは、製品のデザインだけではなく、ビジネスモデルのデザインを含んだ広範囲のものである。

日本企業がデザインに劣っている訳ではない。例えば、Mintzberg, (2003)は、リーダーには、3つの要素、サイエンスとアートとクラフトが必要であるが、アメリカ的経営はサイエンスへの比重が大きすぎると指摘している。また、パナソニックの松下幸之助³⁴やソニーの盛田昭夫を、アートとクラフトを兼ね備えた経営者と述べている。

ビジネスモデルをデザインする、さらには、地域をデザインするという能力は、通常のプロダクトデザインとは異なる。こうしたデザインは、自動車メーカーが訓練を受けた製品デザイナーを雇用するといった次元とは異なる。

デザインは、直接に何かを作るわけではないため、目先の生産性を優先させるような段階では軽視されがちである。旧社会主義国家は、効率を重視し、デザインを含む質よりも量を重視したマネジメントを行った結果、競争力を失ったと考えられる。

「価値を創造する」ということがなかなかできない。製品を作ることは可能だが、そこに価値を付けることが難しい。また、「顧客に価値を届ける」、つまり価値が適切に顧客に届いているのかが課題である。例えば、大型の60インチの液晶テレビが作れるようになったとき。大画面ということがお客さんにとって本当に価値があるのか？ それから、流通を含めてちゃんとお客さんまで届く仕組みができているのか？ ビジネスモデルがちゃんと考えられていたのか？ もしビジネスモデルが考えられていなければ、工場が稼働せず経営の負担になる。こうしたことを「モノづくりではなく、コトづくり」と言ったりするが、そのモデルを記述することが重要である。

謝辞

本稿は、科学研究費補助金基盤研究(C)「地域ビジネスの担い手の研究」および「サイト・スペシフィック・ストーリーテリングの戦略化に関する研究」（研究代表者：板倉宏昭）の助成を受けたものである。

註

¹ デザインの評価対象の拡大は、我が国のグッドデザイン賞にも現れている。グッドデザイン賞は、通商産業省（現、経済産業省）によるグッドデザイン商品選定制度（通称、Gマーク制度）に基づく顕彰として1957年に始まった。1980年代までは、電機窯やテレビなどハードウェアが多かったが、1990年代以降は、使用者との対話があるインタラクションデザイン、使用時に差別のないユニバーサルデザイン、地球環境を考慮したエコロジーデザインが評価されてきた。

デザインの対象は、社会のデザインに広がっている。2013年には、瀬戸内国際芸術祭2013の小豆島アートプロジェクトが受賞し、名所をめぐる観光ではなく、人と人が出会うことで生まれる関係を通じての持続可能性の提案が評価された。2014年には、瀬戸内の魅力を発信し、少子高齢化や担い手不足などの地域課題の解決に取り組んでいる広島県と愛媛県の観光振興イベント「瀬戸内しまのわ2014」が受賞した。

² 中国語においても、日本語と同様に、デザインは、設計と訳される。

³ 松下幸之助は、1951年の2ヵ月半の米国視察後の羽田空港で「これからは、デザインの時代だ」と述べた。松下電器のデザイン組織は、1951年に本社宣伝部の下に製品意匠課が設立され、各事業部には、意匠係が設置された。東京高等工芸学校の流れを汲む千葉大学工芸学部（現在の工学部）の講師であった真野善一が課長として招聘された。

⁴ 1896年設置の東京美術学校（現在の東京芸術大学）図案科や1899年設置の東京工業学校（現在の東京工業大学）工業図案科の流れを汲んで東京高等工芸学校芸学校は、芸術と工学との融合を目指して1921年に東京都港区芝浦に設立され、千葉大学工芸学部（現在の工学部）となっている。東京高等工芸学校は、工芸図案、工芸彫刻、金属工芸、精密機械、木材工芸、印刷工芸、写真の7学科が設置され工業デザインの教育研究が行われていた。

【参考文献】

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur(2010) “*Business Model Generation -A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”, Wiley. 小山龍介訳『ビジネスモデルジェネレーションービジネスモデル設計書』翔泳社 2012 年。
- Best, K. (2006) “*Design Management : Managing Design Strategy, Process and Implementation*”, AVA キャスリーン・ベスト『デザインマネジメント デザインをビジネス戦略に活かす基礎知識 戦略・プロセス・実践のすべて』美術出版社 2008 年。
- Boer Peter(1999) “*The Valuation of Technology Business and Financial Issues in R&D*,” John Wiley & Sons, N.J. U.S.A.
- Clark, Kim. B. and Fujimoto Takahiro(1991) “*Product Development Performance*”, Harvard Business School Press, Boston, M.A. U.S.A.
- IBM(2015) 「IBM Studio を東京にオープン」 *Global News Room* (Oct 20, 2015) <http://www-03.ibm.com/press/jp/ja/pressrelease/48355.wss#release> (2016 年 7 月 10 日 アクセス).
- Mintzberg, H.(1987) “Crafting Strategy” *Harvard Business Review*, July-August pp.65-74
- Mintzberg, H.(2003) "Mintzberg on Management", Harvard Business Review DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「アングロサクソン経営を超えて」『H・ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 2007 年。
- Moore G. A(1999) “*W Crossing the Chasm: Revised*”, James Levine Communications, Inc., New York, U.S.A. 川又政治訳(2・2)『キャズム』翔泳社。
- Moore G. A.(2005) “*Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*”, Portforio Trade, New York, U.S.A. 栗原潔訳『ライフサイクルイノベーション：成熟市場コモディティ化に効く 14 のイノベーション』翔泳社 2006 年。
- Porter, M. E. (1985) “*Competitive advantage*”, Free Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985 年。
- Razgaitis, R. (1999) “*Early-Stage Technologies Valuation and Pricing*”, John Wiley & Sons, Inc. N.J. U.S.A.
- Rogers, Everett M.(2003) “*Diffusion of Innovations 5th edition*”, Free Press, New York, U.S.A.
- Takeuchi Hirotaka and Nonaka Ikujiro(1986) "The New Product Development Game”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.137-146.
- 浅羽茂・今村英明・根来龍之他 (2015) 『MBA ビジネスデザイン』日経 BP 社。
- 板倉宏昭 (2009) 「技術的シーズの商業化に関する研究ークイックルックの事例・ABC 社の PPC 技術ー」『香川大学経済論叢』第 81 巻第 4 号, 171-187 頁。
- 板倉宏昭 (2017) 『新訂 経営学講義』勁草書房 32-36 頁, 354-368 頁。
- 奥山清行 (2010) 『ムーンショット デザイン幸福論』武田ランダムハウスジャパン, 124-125 頁。
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 原田保・板倉宏昭・佐藤茂幸 編 (2016) 『アートゾーンデザイン地域価値創造戦略』同友館。

東京都立産業技術大学院大学
スタートアップ・アクセラレーター研究所
編集委員会

編集委員長 東京都立産業技術大学院大学 教授 板倉宏昭
 東京都立産業技術大学院大学 客員研究員 藤田正典

東京都立産業技術大学院大学
スタートアップ・アクセラレーター研究所
報告論文集
第1号

2021年3月発行
編集・発行 東京都立産業技術大学院大学 スタートアップ・アクセラレーター研究所
〒140-0011 東京都品川区東大井 1-10-40
電話：03-3472-7831
URL：<https://aiit.ac.jp/>

