

不確実性対処としての企業家チームの正統化活動

地方大学発ベンチャーの組織形成プロセスと戦略的社会性

Legitimizing Activity of Entrepreneurial Team against Uncertainties - Organization Emergence Process and Strategic Sociability in Regional Academic Spin-off -

香川大学 山田 仁一郎

要旨

本研究は、地方大学発ベンチャーの組織形成プロセスの課題をインテンシブな事例分析に基づいて検討し、次のようなことを明らかにした。地方大学発ベンチャーは、その組織形成の初期段階において、経営資源調達のための課題という外的不確実性と同様に、高度な内的不確実性に直面することを明示した。この不確実性に対処する方法として企業家チームが行っているのは、新たな事業コンセプトの確立を通じた正統化活動である。

正統化活動は従来、競争や規制変化などの外的不確実性に対処する方法として着目を浴びてきたが、内的不確実性を制御し、事業活動を強く推進するためにも必要不可欠であることが見出された。研究者を中核にする企業家チームは、保有する技術シーズと獲得した事業機会、地域クラスター政策などの正統性の源泉を梃子にして新たな支援や人的資源を呼び込み、事業コンセプトを確立していく。本稿は、事業コンセプトの戦略的社会性こそが地方大学発ベンチャーを性格づけるものとして、先行研究の検討とともに、新たな理論的な分析枠組みの構築を行う。

キーワード：不確実性、正統化活動、企業家チーム、
大学発ベンチャー、戦略的社会性

Abstract

In this article, we argue that entrepreneur's legitimizing activities are important process for decreasing uncertainties in the process of organization emergence in the case of an academic spin-off. In the prior research, external uncertainties are regarded as crucial influence for new venture survival in order to gain resources but we identified internal uncertainties are also important, especially at initial stages of the

organization formation, for successful venture growth in our intensive single case study.

Academic entrepreneurs' team do not instantly establish a new firm, but create a series of action which includes various legitimizing activities in order to cope with uncertainties, and they could develop their business concept among stakeholders including the regional government officials and business partners. This character of strategic sociability in the business concept makes entrepreneurs possible to overcome the liability of newness in organization emergence. In the face of uncertainty, the coherent attitude and vision by founders based on their business concept evolve with the source of legitimacy such as norms, values, cognition that are socially connected with interpreting process of business opportunities.

Our new conceptual framework not only shed lights on limitations of existing theories on academic entrepreneurship but also contributes to a deeper understanding of important issues on the industrial innovation and regional industrial policy in the view of social context.

Key words : Uncertainty, Legitimizing activity, Entrepreneurial team, Academic spin-offs, Strategic sociability

1 序：地方大学発ベンチャーの課題

大学発ベンチャーへの期待と議論が急速に高まっている。Shane(2004)によれば、大学発ベンチャーは、大学技術を事業機会へと転換することで、経済成長を後押しし、雇用、サプライヤーからの調達、生産等、その活動の多くは地元経済の発展に寄与し得る点で価値が高い。その乗数効果は大きいと期待されていることが一連の政策の背景にある。

しかしながら、各地方大学の産学連携活動は、様々な展開がみられる一方、微妙な閉塞感もつきまとう。潜在的に大きな可能性を秘めた大学の技術シーズは、グローバルな事業展開につながる可能性があるが、技術シーズを大学発ベンチャーのビジネスモデルへと転換する地域的な枠組みが各地に十分成功裏に生まれているとは言いがたい。中央や地域政府が打ち出す産業クラスター形成支援政策を含めた産学連携の枠組みの構築は、現状において必ずしも地方大学の産業育成・地域貢献として有効な成果をもたらされているとはいえない状況がある。

大学教員がベンチャーの事業創造に従事する。当然、一般の起業活動と同様にその成否を分ける要素として、創業者らのプロフィールや保有技術等が大きく影響を与えるが、技術だけでは事業は成立せず、成長もできない。事業創造において組織の確立は、成長のために不可欠な条件であり、ネットワーク・人材・組織の問題が資金調達や取引先の確保などと並んで中心的な課題となる。特に大学発ベンチャーを支える事業機会と技術開発等の資源は、どのように新しい組織の枠組みの中で統合され得るのか。地方国立大学の役割は地域経済の活性化の視点で議論されてきたが、大学発ベンチャーの課題は、組織論的な視点からは十分に明らかにされてこなかった。

2 先行研究の検討と分析枠組み

2.1 大学発ベンチャーの定義と人的資源

大学発ベンチャーの定義については、大学への資源依存を本質とする一連の議論(近藤、2002)に加え、人材一般重視(Roberts, 1991)する主張と技術・知的財産に絞る主張(Shane, 2004)の双方がみられる。ここでは新藤(2006)による「大学の技術を基に、企業家・発明家により率いられた革新的な中小企業」という定義を用いる。近年の調査では、Clarysse and Moray (2004)によって、母体となる大学組織の教員等の質が生み出す大学発ベンチャーの成功を左右すると指摘もあり、企業家チーム・メンバーの構成が事業創造に適切な補完的知識・技能の組合せ等、重要な論点がある。

大学発ベンチャーにとって人的資源とは、主に新技術の研究者(=企業家)外部企業家、投資家(VC)・支援者等である。新しい企業家チームは、その前身となる組織等における受胎過程(gestation)を経て

生成されるが、その初期の起点は、個人の深いコミットメントだと考えられている(Reynolds and Miller, 1992)。創業期の企業家は、起業にまつわるコミットメントの契機を様々に持ち、彼らの間でいかに起業の意図が共有されるのかは、あまりこれまで明らかにされてこなかった。チームとしての企業家を考える際、事業を創造し、革新を導き出す意図をどのような文脈で誰と共有するかが戦略的な課題となる(Shepherd and Krueger, 2002)。というのも、企業家の意図は新たな組織の存続、成長、収益性といった結果にもっとも大きな影響を与える要因のひとつであると考えられるからである(Bird, 1988)。

産学間の共同研究において、利益相反が問題となる(伊地知、2000)。大学発ベンチャーにおいても、学術的技術開発と営利取得を目指す製品開発それぞれの活動がもたらす影響を重要な論点とする一連の研究がある(Shane, 2004)。たとえば、大学技術の初期開発段階には発明者の暗黙知的特性が強く、大学発ベンチャーは、研究室との強い結びつきを保つことが後の商業化における技術基盤としての重要な成功条件になる(Jensen and Thursby, 2002)。しかし、大学発ベンチャーに携わる研究者や事務当局の立場からみれば、研究・教育・校務に加えた製品開発と事業創造という複数の役割群が生じることを意味しており、これは個々人の通常の業務課題を大きく越えて、プロジェクトに携わるメンバーや利害関係者にとって大きな不確実性をもたらす問題の源泉ともなり得る。

2.2 ベンチャーの不確実性と事業機会：企業家の正統化活動

ベンチャー創設に関わることは、事業機会の認識をしながら、その不確実性とリスクを見積もることが求められる。企業家活動の一つの主要な側面は、この危険負担能力である(Knight, 1921)。事業機会を認知し、イノベーションを起こすことで、企業家は常に大きなリスクを背負う。現実の市場経済が常に不確実な性質に満ちており、対応しようとするには、誤りの可能性を含む将来の推定に基づいて行動をしていかざるを得ない。この不確実性の種類は、企業家らがとらえる事業機会の認識に関わる。McMullen and Shepherd (2006)は、企業家が事業機会を第三者的に認識する時点と主体的に関わる時点とを峻別し、起業に際して先行して企業家が持つ知識が影響を与える「第三者的事業機会(third-person

opportunity)」が「主体的事業機会(first-person opportunity)」へ転換するプロセスが、企業家の行動次元の理解に不可欠であると指摘している。

特に創業期の企業家は、不確実性に対処し、関係する利害関係者に彼らの能力や信頼性を信じさせるための戦略を必要としている。ベンチャーにとって最も戦略的な課題は、必ずしも優れた新技術を有することのみではなく、技術に対する環境・制度的な正統性を獲得することである(Aldrich and Fiol, 1994)。ここでベンチャーが行う正統化活動とは、事業の存続と生き残りのために、様々な正統化の源泉(規制・規範・認知)などを準拠、選択、操作化することによって一定の優位性を獲得する戦略的行為として定義できる(Zimmerman and Zeitz, 2002; Delmar and Shane, 2002)。

たとえば、Van de Ven and Garud(1989)による人工内耳技術の事業化に関する研究は、医療系ベンチャー企業の成否が事業の許認可権を有する米国食品医薬局から好意的な評価を得るため、技術の評価指標について医学界の研究発表を通じて争うプロセスとして捉えた。国内でも松嶋・高橋(2003)によって、厚生労働省やWHOなどを正統性の源泉とするハイテク・ベンチャーの事例分析を通じて同様の研究がなされている。

これらの研究は、ベンチャーの組織と環境との相互作用を制度的視野から、ベンチャーが医学界のような正統性の源泉を利用し、不確実性の縮減に成功しているプロセスとしてとらえることができる。ただ、ここで注目されているのは、企業家らの技術が競争や規制などの環境不確実性下において既存の制度的環境に適応していくプロセスが中心である。このような潜在的顧客や投資家等の外部向けに組織の歴史の不足を解消する戦略とともに、創業期の企業家チームは、母体組織や起業ネットワークとの関係から組織自身を確立していく際の不確実性に直面をしている。企業家は、現状肯定的な懐疑主義や抵抗を克服するために、内部にも向けて説得力や影響力によって周囲と身近なメンバーの同意の獲得する必要がある(Dees and Starr, 1992)。たとえば、英国全寮制学校の創設の事例において企業家の生む物語やビジョンは、組織の構造と統一性を与える信念と言語の体系の構築であった(Pettigrew, 1979)。Selznick(1957)が問題にしたように組織が有機的な意味で真に成立するためには、独自の価値が注入され、組織のアイデンティティが形成するように、い

わば内部組織の成立のための正統性が確立されなければならない。

Stinchcombe(1965)は、新しい組織が直面する問題を「新しさの不利益(liability of newness)」と強調し、(a)役割獲得、(b)コミュニケーション・システムの不備、(c)構成メンバーへの信頼保証、(d)市場における信頼構築、の4点に関する非効率性とリスクの分類を行った。企業家活動とは、本質的にネットワーク活動であるとさえいわれが(Birley, 1984)、チームとしての企業家活動が形成されるには、メンバー内外の相互作用に克服されるべき多くの課題がある。Delmar and Shane(2004)は、ベンチャーの生き残り組織化活動には、正統化活動が先行するという仮説を223社のスウェーデンのニューベンチャーを対象に検証し、特に初期段階における正統化活動の重要性を指摘した。このように創業期と成長期に先行して組織化(organizing)のための懐妊期間があることは無視されてはならず、ベンチャー組織の生成プロセスを論じる上で、このような内外の境界システムの確立が未成熟段階においては、外部環境の不確実性への対処と同時に、内的不確実性の問題があることを特に初期の組織化段階に注目して検討を加える必要がある。

2.3 企業家チーム形成のプロセス

組織の形成プロセスの先駆的な研究の一つであるKatz and Gartner(1988)は、形成が決して線型の単純な段階的なものではなく、幾つかの複線が絡み合う不均一な発展だと指摘している。そもそも企業家活動を、新たに組織を創造しているか否かによって定義しようとする考え方があることから(Gartner, 1988)、チーム形成の重要性がうかがいられる。起業に際して企業家チームの規模と企業業績の関連性について多くの実証研究が行われ、個人による設立よりもチームによる創業の方が成功可能性が高い(Chandler et al., 2005)。チームの優位性は、多様な性格、知識、スキルそして能力をもつ人々が集まることによる補完性から生まれる(Vesper, 1989)。もっとも個々のチーム構成メンバーの多様なキャリアが成果に与える影響に関する検討の結果、異質なメンバーの組合せがいつも高い組織の成果や安定性には結びつかず(Ruef et al., 2003)、むしろチーム形成のプロセスそのものが成果には重要であるという点も指摘されてきている(Chowdhury, 2005)。Clarysse and Moray(2004)は、大学発ベンチャー創

出過程をプレベンチャー期とスタートアップ期に峻別し、時期ごとの役割の変化が重要な点を指摘しているが、プレベンチャー期における企業家チーム全体の役割の獲得やその変化のプロセスについては、十分に検討できていない。

ベンチャーのチーム形成プロセスの議論は、TMT（トップマネジメント・チーム）研究と呼ばれる創業者グループの組織の成立と成長の関係で論じられてきた（Eisenhardt and Schoonhoven, 1990）。成果につながるための人的構成の特徴ならびに IPO などのステージごとに対応するトップの役割の変化や交代現象などについての論争がある（Wasserman, 2003）。成長プロセスに伴う不確実性に対処する情報処理や問題解決の課題が創業社長の専門能力を越えてしまうために社長交代が生じる。これらは中期的なベンチャー成長プロセスにおけるチーム形成の成熟課題をみており、チーム形成の初期プロセスに伴う不確実性を注視していない。

Aldrich(1999)が指摘するように、ベンチャー創生の最初の数ヶ月のプロセスは、一般に定量的・定性的にも実証的に明らかにすることが非常に難しい。ここで議論すべき重要な問いは、事業の事前合理性がきわめて不確実な創業初期の状況で、どのようにメンバーの役割構成プロセスが成立するのか。また、その組織形成プロセスにおいて、いかなる企業家チームの正統化活動が企業としての確立と成長に影響を与えるのかという点である。

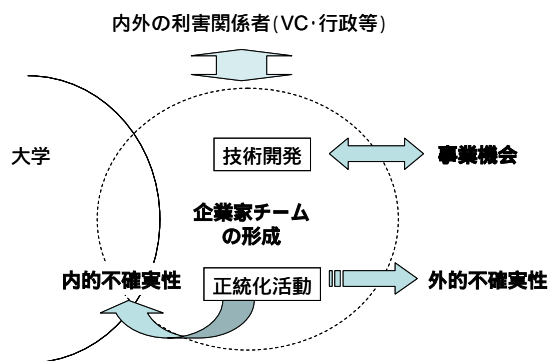
2.4 先行研究の課題と新たな分析枠組み

以上の先行研究の検討から明らかになり、残された課題をまとめると以下ようになる。まず、第一に大学等研究機関発ベンチャーにおいて、技術開発等を担う人材がどのように母体組織をスピナウトし、不確実な事業機会を向き合うのかというプロセスは多様であり、検証することが必要である。第二に外部の利害関係者のみならず、ベンチャー組織の形成に直接関わる(準)内部関係者に対する正統化活動が経営資源を集め、統合して競争優位を構築するために不可欠である。第三に内外の不確実性に対処する正統化活動が、どのように組織づくりのプロセスとして成立するのかが明らかにする必要があり、組織化の発展段階に応じた分析がまだ十分になされていない。

特に地域的立地の不利もある地方における大学にも世界レベルの研究や関連業界の必要水準に通用する技術シーズが存在していることも勘案すると、こ

のプレベンチャーからスタートアップ期において、大学の研究者を中心にした企業家たちがどのように不確実性を克服するかが鍵となる。しかしながら、この点についての系統的な研究は、あまり蓄積されていない。

大学発ベンチャーの創出プロセスには、大学と民間企業という全く異なる組織ドメインを有する組織内・間のなかで成立する受胎・出産・成長という複雑な過程が存在する。これまでの先行研究のなかでは、IPO 前の時期に着目して、企業家チームのメンバーが、どのような役割の獲得と変容を経て、大学発研究プロジェクトが成長を目指していくのかについては、組織論的な視点が乏しく、十分な分析が行われていない。特に技術（科学）と市場（商業性）が統合される過程を担う企業家チーム形成の困難と不確実性の対処を導くメカニズムや関連組織との関係については十分に明らかにされていない。本研究の分析枠組みを図式化すると次のようになる。



図表1 本研究の分析枠組み

3 研究の方法

本稿は、先行研究をレビューし、事例分析を通して、地方大学発ベンチャーの組織形成のプロセスを明らかにすることを目的とする。我々が調査対象としたのは、香川大学発ベンチャーである(株)ガルファーマである。事例選択の理由は、以下の2つの点である。

第1に、本事例は、大学発ベンチャーの主要な分野を占めると考えられるバイオ産業における四国内で代表的な例の一つであり、文字通り企業家チームと組織形成過程の初期から移行時期に位置している。第2に、四国に立地する地方大学発という少数の事例の一つであり、シーズ発生の段階に遡ってキー・プレイヤーの相互関係を捉えやすいことである。

事例研究法としては、観察対象である事例を比較

的長期にわたって追跡することで、できるだけ多くの要因を分析し、内的妥当性と信頼性を高めた（沼上、1995；Yin, 1984）。その上で事例に関わる意思決定のスキームを解釈するプロセスを改善するように努めたⁱⁱ。分析に必要なデータは、創業メンバー、主要な VC、県の該当関連部署などの関係者への面接調査と公表資料により入手した。主要な面接調査は、2002年8月～2006年2月に行われた。創業者を中心に原則として全員の取締役、VC 担当者らびに一部の従業員への合計 27 時間におよぶインタビュー・データをすべて起稿し、一部、書面による質問への回答協力などを経て、可能な限りの創業から現在に至るプロセスのデータを収集し、いわゆる分厚い記述をもつケースを作成した。その上で、データ対話型理論（Glaser and Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989）に則ってインタビュー・データをコーディングののちに構造化し、事例分析を行っている。

4 事例：(株)ガルファーマⁱⁱⁱ

4.1 (株)ガルファーマの設立過程

香川医科大学（現香川大学医学部）の平島光臣教授は、東京大学医学部の助手とともに好酸球遊走因子のクローニングに着手した。1年後に好酸球^{iv}を炎症部位に引き付けるエカレクチン^vを発見し、1998年には、共同論文を発表した。相方である助手の担当の東京大学教授が当該技術を活用した企業設立を提案し、特許申請も進めた。1999年3月、定年により退官した東大教授はエカレクチンの将来性と市場性に興味を持ち、その作用を利用した画期的な薬剤・治療法の可能性を VC 数社に提案すると、事業化に向けた支援が得られる感触を持った。1999年6月、(株)東京バイオ（仮称）が設立される。平島教授は、同僚の中村教授らとともに、共同研究者としてエカレクチン事業に参画することとなった。

2000年の夏頃になると、(株)東京バイオの研究開発の方針と相違が出てきた平島教授は独立起業を考えはじめた。このビジョンは、(株)東京バイオで経験した数億円規模での資金調達前提となっていた。実際に東京バイオで意気投合をした社長候補の岡崎氏が複数の VC に打診したところ、想定していた金額、もしくはそれ以上の好感触を得た。

当時の研究水準で言えば、年間5千万円の研究費が確保できれば、充分に「ガレクチン」の研究を継

続できると考えた平島教授が独立に踏み切るのに十分な背景であった。行財政改革の名の下に、地方大学の研究費が大幅削減され、さらに国立大学独立行政法人化に際して、研究費のさらなる削減が確実であり、今後の地方大学での研究継続に大きな懸念を抱く研究者が香川医科大学の中に現れ始めていた。

4.2 創設者グループと資金難

【設立年月】2000年11月1日 【従業員数】34名
【株主資本】8億7,750万円(2005年12月時点)
【売上高】年間1億円

2000年11月、リーダー格である平島教授が創業にかかる諸費用をまかなうために300万円、共同設立者兼最高経営責任者となる岡崎氏も同様に300万円、他の同僚の教授陣がそれぞれ100万円を出資し、(株)ガルファーマが設立された。その後の資金調達の便を考え、東京都が設立したインキュベーションセンターに本社事務所を構えた。

(株)ガルファーマのビジネスプランは、ほぼ当初からローリスク・ローリターン事業とハイリスク・ハイリターン事業の2本立てであった。前者はガレクチン9の有無ががん細胞の転移を予後できる効果を利用して、「がん転移診断」キットの開発である。ガルファーマ設立にあたって参加した山内氏（現香川大学医学部教授）が臨床医でもあったことから、診断キットの市場ニーズ関連のことには確信があった。後者は、ガレクチン9関連物質を利用してのがん治療薬のみならず抗アレルギー薬、抗自己免疫薬の開発である。しかし、経営に関しては素人集団であり、技術と熱意だけでは成功しないことを半年もたたずに身をもって経験することとなる。創業から4ヶ月あまりが過ぎようとしていた2001年3月、創業資金が底をついた。だが、VC が仲介役となり、平島教授は扶桑薬品工業(株)と接点を持ち始め、本格的な共同研究開発に関する契約交渉が端緒についた。

4.3 社長交代劇

社長岡崎氏は、別の資金調達計画を練っていたのだが、取締役会の同意を得られなかった。岡崎氏は辞任の意向を固めた。(株)ガルファーマは実際の研究が行われている香川県高松市に本社を移転し、平島教授が研究だけではなく、一時的に資金調達を含めた経営も一体的に担うことになった。香川への移転の理由は、地域からの手厚い育成支援を期待するとともに本体である医学部との連携を重視したことか

顧客ニーズの見極めとともに会社登記をする決意をし、共同研究グループが全員で出資をしてスタートを切ったことが、内外への働きかけを可能にし、ガルファーマ社のスタートをまず正統化したといえる。

5.2 組織形成のプロセス：経営資源の統合と事業コンセプトの確立

スタートアップ期、創立間もない組織は、短い期間に社長が短期間で3代も変わっている。プレベンチャー期に萌芽があった資金調達内容を巡っての組織内不調和が起点となり、初代社長が離脱し、資金ショート寸前だった。この際に支えたのは、特許とローリスク・ローリターン事業とハイリスク・ハイリターン事業の2段階式のビジネスモデルであり、これは市場ニーズとのギャップや開発に要するタイムラグを想定しながら、当面の市場開拓を深める現実的なものであった。この点をVCが評価してくれている段階で、二代目社長が中継ぎをし、海外MBAホルダーという説得性を持つ新社長を就任させている。続くキャッシュフロー危機に際し、リードVC向けのファイナンスの準備を新社長とともに全員が一体となってやったときに、企業家チームとしての中核が形成されている。この段階においては、内部的な流動性と外部的に困難な折衝、それぞれの不確実性が相互に同時多発的につながっており、企業家らは、即応して正統化活動を展開している。

業務提携先の獲得や香川大学以外の共同研究開発先との基盤を固めるに際しても、このような幾つかの正統性の源泉が作用して、経営資源を集め、統合する際の要となっている。VCの投資・製薬企業との提携・新社長の就任等、どの要素のタイミングがずれても、成長軌道へと乗るのは難しかった。正統化の源泉は、幾つかあるが、それらを同時に、あるいは連続的に、状況適合的な活用がなされて初めて意味を持つ(Zimmerman and Zeitz, 2002)という指摘が、まさに本事例に当てはまる。

この事例で象徴的なのは、本社を敢えて東京から大学所在の高松市へと移転し、地方に立地することを有形無形の支援とネットワークの構築・活用する基盤にしている点である。いわば、有望な技術シーズ領域をもつというだけでなく、地域ならびに大学の期待を背負う役割を組織として担うことを通して、ガルファーマ社は事業コンセプトを確立しようとしている^{vii}。最高技術責任者(CSO)である平島教授は、技術と事業コンセプトを説明し「香川でで

きれば、どこでもできる」と地域内外のセミナー等においても発言し、いわば内外の関係者の関与を励起している。さらにこのコンセプトを3代目社長の坂田氏が投資家向けに説明することで確立がなされたと考えられており、このことは、金井(2002)のいう事業コンセプトの確立が可能にする経営資源と事業機会と企業家チームの結びつけそのものであり、組織形成の重要なプロセスでもあった。

5.3 事業コンセプトの正統化と戦略的社会性

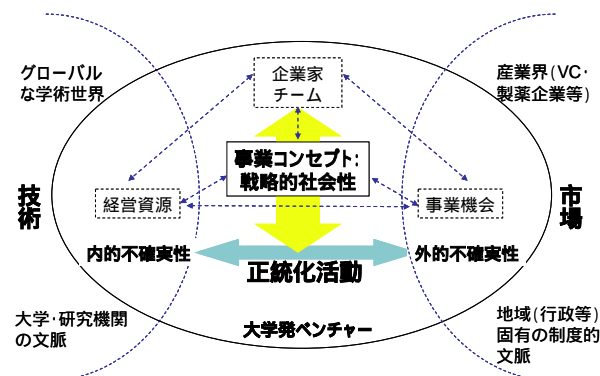
事例企業は、IPO準備期に国内外での共同研究開発の基盤を源泉として、人材や管理体制の強化を進めている。新たな人材が入ることが研究開発の効率化とガバナンス面での体制を整えることにもつながり、主幹事の決定や新しい業務提携先への交渉等も有利にするといういい循環が回り始めており、内外の不確実性は相対的に低減している。これらの正統化活動による不確実性の縮減は、CSOとしての平島氏の言動がフェーズを超えて、技術シーズに基づくベンチャー創造と地域経済への貢献というビジョンとして一貫していることで実現している。興味深い点は、外部と内部の不確実性がそれぞれ連動して組織形成のプロセスを阻害してしまいそうな時点ほど、このようなビジョンの一貫性に基づく活動の働きかけが突破口の基点となっていることである。

事例では、中核を担う企業家チームが研究開発の持つ2段階式のビジネスモデルに加えて、周囲のステークホルダーと連動する事業コンセプト^{viii}を周囲へ波及させる正統化活動を展開することによって、地方大学発ベンチャーの優位性が構築されている。このことは、現在拡充され、元大手製薬企業の幹部なども含まれる取締役会を構成するメンバー以外にもVC・大学・行政等、周囲の支援も含めた人の連携が地域のパイオクスター構想の流れに乗って整っていている。ベンチャーが大学内に戦略的に寄附講座を設けることで、大学との共同研究の関係を巧みに正統化(準内部化)している。

この成長を目指す事業コンセプトの正統化プロセスは、インフォーマルな地域連携を含んだチーム形成が不確実性そのものを正統化活動の起点にすることを可能にしている。このことは、地方大学発ベンチャーが存立を賭ける意味合いで戦略的社会性(金井, 1995; 1999; 2006)と呼ぶべきものである。戦略的社会性とは、新事業創造を通して、新たな社会的価値創造に貢献することと定義されるが、本事例

例えば大学と地域という急激な変化にさらされている状況そのものをベンチャーが自らの機会としていることを示している。地方大学発ベンチャーは、戦略的社会性のロジックやビジョンを持つことによって、グローバルな学術世界のリサーチフロントと現実的なバイオ産業界の技術開発の要請の間の不確実性のなか存在する事業機会と経営資源を架橋し、地域の産業振興といった制度的変化の枠組みの中で自らの事業コンセプトを正統化する活動を展開している。

本考察から導き出される新たな理論的枠組みを図式化すると次のようになる（図表3）。



図表3 企業家チームの正統化活動と不確実性対処

6 結び：含意と課題

本研究においては、地方大学発ベンチャー創造のプロセスの課題をインテンシブな事例分析に基づいて検討した。本研究が明らかにしたのは、次のようなことである。まず、第一に地方大学発ベンチャーは、その組織形成の初期の段階において、経営資源の調達という外的不確実性と同様に、その統合という高度な内的不確実性に直面していたことを明示した。従来、正統化活動は組織が競争や規制変化などの外的不確実性に対処する方法として着目を浴びてきたが、内的不確実性を制御し、事業活動を強く推進するためにも必要不可欠であることが見出された。研究者を中核にする企業家チームは、保有する技術シーズと獲得した事業機会を梃子にして新たな支援や人的資源を呼び込み、事業コンセプトを確立していく。逆説的であるけれども、この事業コンセプトの確立プロセスそのものが正統化活動でもあり、組織形成のなかで中核となる企業家チームの体制構築に他ならない。

第二に、起業前・後の事業機会の獲得プロセスも、

単純なものではなく、第三者的なものから主体的な事業機会の認識へとなるプロセスには紆余曲折があることを示した。技術シーズと顧客ニーズの双方に関する知悉した人材がいたとしても、これらを合わせる事業基盤が実質化は、会社設立後の資金難などの危機が企業家チームの結束を固め、技術開発と提携相手との交渉などを強めていくプロセスを経て達成された。緊迫した状況変化へ前向きな対処行動がとれたことも、CSOの一貫したビジョンと姿勢が事業コンセプトの正統化プロセスとして組織内部メンバーも外部の利害関係者やサポーターにも通じていることから可能になっている。

第三に、内外の不確実性に対処する地方大学発ベンチャーの事業コンセプトの正統化の本質がグローバルな学術世界と産業界とを架橋することで地域の経済活性化を担うという戦略的社会性にあることを示唆した。東京から高松へと本社を移す本事例を通して、一地方の大学発ベンチャーが産学連携やVCによるハンズオンのサポートを受けながら、様々な難題を克服する戦略的な正統化活動のロジックを持つことを明らかにした。こうした事業コンセプトは、非常に繊細な内的、外的不確実性に呼応できる正統性の源泉に依存している。製薬業界における認知、あるいはグローバルな学術世界における規範や手続き、IPO準備に必要な不可欠なガバナンス体制の構築、このような多種多様な正統性の源泉が、プレベンチャー期やスタートアップ期によって必要となる課題や条件によって異なってくる。

大学発ベンチャーの理論的枠組みを構築するために以上のようなことを示してきたが、今後の課題と含意としては3点ある。まず、企業家の正統化活動という理論的視野の有効性と限界である。これまで企業家活動の機能として革新や組織創造という直接的なアウトプットと注目がなされてきた。しかしながら、本研究が示したとおり、企業家は、不確実性に対し単にリスク負担するのではなく、正統化活動を通して何段階かの不確実性の縮減活動によってその目的を追求するという間接経営戦略（沼上、2000）の行為次元を含む。経営資源調達・統合の観点から、正統化の視点を明示したことには、実践的にも含意がある。産業界において企業活動の正統性の認識枠組みがこれまでも先験的に存在していたことを明確化することで、今後のベンチャーの組織化プロセスの理解や投資・支援等の判断基準へ貢献がある。もっとも、正統化活動そのものに関する計測や観察可

能性は、今後の大きな課題である(Zimmerman and Zetiz, 2002)

ベンチャーの事業コンセプトと正統化活動に関して2点目に、近年のSRI・CSRの高まりや、そしてソーシャル・アントレプレナーシップなど企業家機能の概念の持つ多元性(Yamada, 2004)との関連性も含めて、さらなる検討が必要である。正統化は、多様なステークホルダーへ働きかける活動であるけれども、技術・経済的要因に加えて社会的・政治的要因などの地域的・制度的文脈を考慮することが不可欠になる。事前に経済合理性が確定しない企業家活動の本質において、ある時期の正統性が次の時期において結果的に逆機能をもつ可能性もある。

3つ目に実証研究の方向性としては、提示した理論的枠組みの有効性を検証するためにも、事例のフォローアップ調査を行っていくことが不可欠である。また組織創造に関わる企業家活動の行為次元についてより厳密に分析が必要であろう。本研究の対象事例の大学発ベンチャーにおいても、多くの先行研究がその重要性を明らかにしてきたように、人的資源なかでもアカデミック・アントレプレナー(Shane, 2004)が事業コンセプトの創造と不確実性の縮減のために大きな役割を果たしていた。本研究の大学発ベンチャーの戦略的社会性の性格において垣間見られたように、事業の短期・中期的な営利性と長期的な公共性の意味合いは、近年のポスト・クラスター政策支援の対象の焦点化の議論などの関連からも、学術的・実務的にますます吟味と見極めが重要となる。技術・産業特性や文脈も十分に加味した上で、企業家ならびにチームの機能と正統化活動について再度、精緻な検討を加えていかなければならない。

(謝辞) 本論文作成にあたり事例協力にご尽力頂いた平島光臣氏・坂田進氏(ガルファーマ社)、多くのコメントを下された文部省科学技術研究・共同研究者の松岡久美氏(香川大学)、野村優氏(ハーバード大学)、産業技術総合研究所ベンチャー開発戦略研究プロジェクトの主査である金井一頼氏(大阪大学)、匿名の2名のレフェリーの先生方へ、ここに記して謝意を表したい。

【注釈】

ⁱ Reynolds(1991)は、創業までにネットワーク・プロセスの多様な懐妊期間が存在し、複雑な組織と個人のやり取りを経て、新しい個体の組織化としての分化と統合が行われることを指摘する。

ⁱⁱ キーパーソンについてはライフヒストリーに遡って、本事例に関わる経緯を聞き取りした。

ⁱⁱⁱ 事例の詳細については、山田・野村(2005)を参照。

^{iv} 好酸球とは、血液のなかの炎症細胞(白血球)のひとつで、外的侵入物を攻撃する働きをする。

^v 好酸球走化因子と呼ばれ、糖鎖を特異的に認識して結合・架橋形成するタンパク質であり、現在のガレクチン9という名称の物質である。創業者である平島氏は、この物質に関する中心研究者の一人であり、開発等の根幹となる。

^{vi} 「当社の技術シーズは、香川大学医学部における平島教授を中心とするグループ研究成果であり、当社は先端科学技術を社会に還元し、地域産業の活性化、地域社会経済の発展に対する地方大学による地域貢献での一つのモデルとなるべく、産官学協力体制のもとで頑張っている企業」であるとWeb上の設立経緯で述べている(<http://www.galpharma.com/hajimeni/index.html>)。

^{vii} ビジネスモデルと事業コンセプトは異なる。事業コンセプトとは、ビジネスモデルの背景に存在する企業の成長・発展と鍵となる思考枠組みであり、ドメインの定義と関わる(金井, 2002)。

【参考文献】

- Aldrich, H. (1999) *Organizations Evolving*, Sage Publications.
- Aldrich H. E. and Fiol, C. M. (1994) "Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, pp.645-670.
- Bird, B.J. (1988) "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.442-453.
- Chandler, G.N., Honig, B. and J. Wiklund (2005) "Antecedents, Moderators, and Performance Consequences of Membership Change in New Venture Teams," *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No.5, pp.705-725.
- Chowdhury, S. (2005) "Demographic Diversity for Building an Effective Entrepreneurial Team: Is It Important?," *Journal of Business Venturing*, Vol.20, No.6, pp.727-746.
- Clarysse, B. and Moray, N. (2004) "A Process Study of Entrepreneurial Team Formation: the Case of a Research-based Spin-off," *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 1, pp.55-80.
- Dees, J.G., and Starr, J.A. (1992) "Entrepreneurship Through an Ethical Lens," In Donald L. Sexton, John D. Kasarda, (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, PWS-Kent.
- Delmar F. and Shane, S. (2004) "Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol.19, pp.385-410.
- Eisenhardt, K.M. (1989) "Building Theories from Case Research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
- Eisenhardt, K.M. and C.B. Schoonhoven (1990) "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.3, pp.504-530.

- Gartner, W.B. (1988) "Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question," *American Journal of Small Business*, Vol.17, pp.22-29.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- 伊地知寛博(2000)「産業間のインタラクションに関わる利益相反 - 特許データによる実態分析およびマネジメントに関する主要国の現状」『組織科学』Vol.34、No.1、pp.54-75.
- Jensen, R. and Thursby, M. (2002) "Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions," *American Economic Review*, Vol.91, pp.240-259.
- 金井一頼(1995)「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』Vol.29、No.2、pp.25-35.
- 金井一頼(1999)「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』Vol.32、No.4、pp.48-57.
- 金井一頼(2002)「起業のプロセスと成長戦略」金井一頼・角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』有斐閣、pp.59-88.
- 金井一頼(2006)「経営戦略と社会：戦略的社会性とは何か」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ、pp.295-323
- Kats, J. and Gartner, W. B. (1988) "Properties of Emerging Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.13 No.3, pp.429-441.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, New York.
- 近藤正幸(2002)『大学発ベンチャーの育成戦略 - 大学・研究機関の技術を直接ビジネスへ』中央経済社
- McMullen, J.S. and Shepherd, D.A. (2006) "Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur," *Academy of Management Review*, Vol.31, No. 1, pp.132-152.
- 沼上 幹(1995)「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性」『組織科学』Vol.28、No.3、pp.85-99.
- 沼上 幹(2000)『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房
- Pettigrew, A.M. (1979) "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, pp.570-581.
- Reynolds B. and Miller, P. (1992) "New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for Research," *Journal of Business Venturing*, Vol.7, No. 5, pp.405-418.
- Roberts, E.B. (1991) *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press.
- Ruef, M., H. Aldrich and N. Carter (2003) "The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong ties and Isolation among US entrepreneurs," *American Sociological Review*, Vol.68, No.2, pp.195-222.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row.
- Shepherd, D. A. and N. F. Krueger (2002) "An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition," *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.27, No.2, 2002, pp.167-186.
- Stinchcombe, A. (1965) "Social Structure and Organizations," in J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Rand-McNally, pp.142-193.
- Shane, S. (2004) *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar.
- 新藤晴臣(2006)「研究機関発ベンチャーの創造プロセス - 公的研究機関と技術系ベンチャーとの連携による起業家活動 - 」『ベンチャーズレビュー』No.7、pp.13-22.
- 松嶋登・高橋勅徳(2003)「「純粋な技術」の神話：技術系ベンチャー企業の創業をめぐる技術ネットワークのマネジメント」日本認知科学会「教育環境のデザイン」研究分科会研究報告、Vol.9、No.2、pp.85-96.
- Van de Ven, A.H. and Garud, R. (1989) "A Framework for Understanding the Emergence of New Industries" in R.S. Rosenbloom (ed.) *Research on Technological Innovation, Management Policy*, JAI, pp.195-225.
- Vesper, K. H. (1989) *New Venture Strategies*, Prentice Hall Inc.
- Wasserman, N. (2003) "Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success," *Organization Science*, Vol.14, No.2, pp.149-172.
- Yamada, J. (2004) "A Multi-dimensional View of Entrepreneurship: Towards a Research Agenda on Organisation Emergence," *Journal of Management Development*, Vol.23, No.4, pp.289-320.
- 山田仁一郎・野村優(2005)「地方大学発ベンチャー・ケース：株式会社ガルファーマ」Working Paper No.103 Institute of Economic Research, Kagawa University
- Yin, R.K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage.
- Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002) "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy" *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3, pp.411-431.