

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 11 日現在

機関番号：32612

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17131

研究課題名(和文) 専門的経営人材とポーングローバル企業：急速な国際化における組織能力獲得過程の探索

研究課題名(英文) Management Resources and startups: acquiring the capabilities through human resources

研究代表者

琴坂 将広 (KOTOSAKA, Masahiro)

慶應義塾大学・総合政策学部(藤沢)・准教授

研究者番号：20706569

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、創業初期から急速な成長を実現し、また国際化を果たす企業、特にスタートアップ企業の専門的経営人材の活用をインタビュー調査から定性的に分析し、またその現状を統計情報の整備によって把握する事で、実務及び学術両面から企業成長に必要となる個人レベルの知識、能力を詳細に理解する事を目指した。その結果、東証マザーズに新規株式公開を行った企業の経営人材に関する網羅的なデータベースを整備し、こうした企業の成長に貢献した人材の特性を明らかにすると同時に、インタビュー調査から過去30年においてこうしたスタートアップ企業の専門的経営人材の活用のあり方がどのように変遷したかを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research investigated the role of the management resources of the high growth startup companies through interviews and statistical information. By developing the database of the management professionals who experienced IPO and by interviews of entrepreneurs, this research analyzed the profile of the management who have contributed the successful growth of the firm and the changes in the ways in which startups utilised such management resources for their growth.

研究分野：経営戦略、国際経営

キーワード：専門的経営人材 スタートアップ 経営戦略

1. 研究開始当初の背景

日本国内市場の成長の限界が認識され、逆に新興国の経済が急成長する中、国内外において短期間に急速に成長する企業の事例が多数確認されるようになった。

スタートアップ企業を対象とする調査研究においては、創業者ならびに経営陣の特性がこうした急速な成長に大きな影響をもたらしている事が理解されていたが、具体的にどのような専門的経営人材、すなわち創業者ならびに経営陣のみならず、企業成長に資する高度な専門知識を持った人材がこうした企業の成長に貢献しているかは充分に明らかにされてこなかった。

2. 研究の目的

本研究は、創業初期から急速な成長を実現し、また国際化を果たす企業、特にスタートアップ企業の専門的経営人材の活用をインタビュー調査から定性的に分析し、またその現状を統計情報の整備によって把握する事で、実務及び学術両面から企業成長に必要な個人レベルの知識、能力を詳細に理解する事を目的とした。

3. 研究の方法

本研究は、特にスタートアップ企業の専門的経営人材の活用に焦点を当て、それに関する情報を体系的に整備すると同時に、スタートアップ企業のみならず、広く日本国の企業（大企業及び老舗企業）において求められる経営人材に関して調査を進める事で、幅広く企業成長に求められる専門的経営人材のあり方を理解した。

第一に、これまでに東証マザーズへの上場に成功した経営陣（取締役及び監査役）全員の経歴を調査するべく、上場申請のための有価証券報告書を全社分入手し、それをデータベースに入力、その全般的な傾向を洗い出すことで、成功事例に共通的に見られる専門的経営人材の傾向を明らかにした。

第二に、日本の ICT 領域のスタートアップ企業の中から、特に急速な成長を果たした企業と、果たす事ができなかった企業の二つの種類の企業から、こうした企業がどのような採用を行い、どのような専門的経営人材を活用してきたのかをインタビュー調査にて調査し、それが過去 30 年ほどの期間においてどのように変化してきたのかを理解した。

第三に、スタートアップ企業の専門的経営人材のあり方を客観的に把握するため、伝統的な大企業における現在の専門的経営人材のあり方を専門家インタビューにより明らかにするとともに、そうした企業のうちで特に改革に先進的な企業がどのような専門的経営人材の開拓に取り組んでいるかを理解した。これにより、規模の大きな企業と、規模の小さな企業の間でどのような違いが存在するかを検討した。

第四に、スタートアップ企業の専門的経営

人材のあり方を客観的に把握するため、創業後 100 年以上において経営を安定的に成長させる老舗企業における専門的経営人材の活用について調査を進め、そうした企業が戦略を転換する契機である代替わりのタイミングにおいてどのように専門的経営人材の活用方法を変化させていくかを理解した。これにより社歴の長い企業と短い企業の間でどのような違いが存在するかを検討した。

第五に、日本のスタートアップ企業のあり方と、アジアの他の地域のスタートアップ企業の専門的経営人材のあり方にどのような違いが存在するかを理解するため、ソウル、北京、蘇州、重慶の研究者と連携し、相互の国際比較を試みた。これにより、日本の ICT エコシステムの独自要因が、スタートアップ企業の専門的経営人材の採用と活用の実態に与える影響について検討した。

最後に、こうした専門的経営人材の活用のあり方が、人工知能や IoT といった新しい技術の発展と導入によってどのように変化するであろうかを議論し、未来の専門的経営人材の活用方法について議論を深めた。

4. 研究成果

本研究は、特に実務家に資する知見を幅広く開拓し、それを調査レポートや専門誌を通じて発信する事に成功すると共に、専門的な経営人材の現状に関する一次情報を得る事により、国際的な共同研究体制を通じて、学会発表を中心とした学術的な成果の発信にも成功した。

第一に、東証マザーズへの上場に成功したスタートアップ企業の専門的経営人材の調査においては、1999 年の東証マザーズ設立から 2017 年末までに上場した企業全ての取締役及び監査役の経歴を網羅的に把握し、こうした専門的経営人材の学歴や職歴を分析する事から、どのような専門性を持つ専門的経営人材が上場する企業の経営に携わっているかを明らかにした。この分析結果は 2015 年、2016 年、2017 年のベンチャー白書の日本語版及び英語版の双方に発表され、特に 2016 年の記事は多くの反響を得た。特に SMBC 日興証券との意見交換はその後の共同研究（https://www.smbcnikko.co.jp/news/release/2017/pdf/170818_01.pdf）につながり、同社から刊行された株式上場の手引き（2017 年度版）への寄稿に寄稿に繋がるなど大きな成果となった。

第二に、日本の ICT 領域のスタートアップ企業のインタビュー調査においては、過去 30 年の間にどのような専門的経営人材の活用方法の変化が起きたかを明らかにした。特に近年では外資系企業や過去に成長を果たした大手スタートアップ企業からの転職組が存在感を示すようになり、また複数の組織に同時に所属し、フリーランスのような働き方をしながら、しかし高度な専門知識を持つ専門的経営人材が活躍していることが把握で

きた。過去には比較的学歴も職歴も十分ではない人材に依存せざるを得なかったことと比較すると、経営人材の活用のあり方も大きく変化した事が見て取れた。この成果は多数の国際的な学会議において発表すると同時に、分担執筆により英語にて出版した書籍 (Japanese Management in Evolution) に収録される論文の作成に繋がった。

第三に、伝統的な大企業における専門的な経営人材の活用方法を理解するため、特にこうした人材の活用が進んでいると言われるGEの組織形態と戦略の変遷に関する調査研究を進めた。また海外事例を理解するため、英国の研究者と共同研究を行い、海外でのこうした先進事例が、どのようにすれば日本の伝統的な企業においても活用する事が可能であるかを議論した。この成果は、共同研究の成果としては英語と日本語の2本のオンライン記事として、またGEの調査に関しては論文として実務家向けの専門誌であるDIAMONDハーバードビジネスレビューに掲載され、多方面からの反響を得た。

第四に、老舗企業の調査研究においては、これも英国の別の研究者と共に創業200年を超える日本の老舗企業の代替わりに関する調査研究を行い、これまで創業家のみが焦点が当たっていた調査研究に対して、非創業家の経営幹部(専門的経営人材)が果たす役割に関して調査研究を進めた。その結果、代替わりにおける戦略変更のプロセスにおいては、専門的経営人材が極めて大きな役割を果たしている事を確認し、創業家の人的関係や相互の衝突に関心の中心がおかれていたファミリービジネス研究に対して大きな貢献の可能性のある調査結果を得た。本研究の成果は経営戦略に関係する実務家向けの書籍(経営戦略原論)や連載記事(経営戦略を浸透させる:人間への理解がもたらす組織の前進)の執筆により実務家向けの発信を行った。また、調査年度終盤にかけて学術論文にとりまとめ、現在投稿中である。

第五に、アジアのスタートアップエコシステムの比較研究においては、北京、重慶、蘇州、北京、東京にて同時にインタビュー調査を行い、また統計情報を網羅的に収集する事で、これらの地域間に存在するエコシステムの差違についての理解を深めた。特にシリコンバレーなどの欧米のエコシステムに比較し、属人的なつながりが家族や地域などの非経済的なつながりによって強化されており、また採用や人材の活用の仕方に関しても、アジア特有の要因が存在する事の可能性を確認できた。この成果はAcademy of International Businessなどの国際的な学会議にて発表するだけでなく、調査年度終盤にかけて学術論文にとりまとめ、現在投稿中となっている。

最後に、新たな技術が経営に与える影響に関しては、別途参画していた人工知能に関する研究会で得た知見や、またスタートアップ

企業との情報交換を得て学んだ最先端の実践に関する知識をとりまとめ、どのように経営の前提が変わるのか、そしてどのように経営が変化するのかに関しての一定の視座を得た。この成果は、1本のオンライン記事(技術の進化が導く経営戦略の未来)と1本の論文(IoTで組織の境界線は変わる)としてDIAMONDハーバードビジネスレビューに掲載されるに至った。

調査年度全体、活動全般を通じて、専門的経営人材に関する幅広い理解に努め、その理解を元に特に実務家向けの発信に関しては満足のいく成果を残す事ができた。

その一方で、当初はグローバル化を果たす企業に着目しようとしたが、十分な数の国際的なスタートアップを発見できなかったため、国際化の側面に関しては思うような成果に繋がらなかった。また、初年度に実施した質問票調査は、権利関係の調整に手間取り、また当初予定していたデータの分析手法が十分に機能しなかったため、最終的な成果の発信にまで繋げる事はできなかった。

しかしながら、スタートアップ企業全般の専門的経営人材の活用のあり方に関する全体像を把握し、その未来の方向性を考えるに十分な情報を得る事ができない、またそれを元にして多数の研究発表を行い、また成果を発信する事ができたことで、当初目的としていた到達点に近い成果を残す事ができたと考えている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

琴坂将広. 2017. “GE:変革を続ける経営組織”. *DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー*. December 2017, 74-91. 査読無

琴坂将広. 2016. “IoTで組織の境界線は変わる”. *DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー*. Special Issue/ Jan 2016, 106-110. 査読無

琴坂将広. 2015. “外部資源活用による事業成長の加速 - 中小企業でありながら世界的な事業を展開する -”. *調査月報*. 55/12, 106-107. 査読無

琴坂将広. 2015. “創業初期から国際的な企業をどう支援するか”. *金融ジャーナル*. 655/ 86, 38-43. 査読無

[学会発表](計10件)

Kotosaka, M. & Sako, M. 2017 “**The ICT start-up eco-system in Japan: the co-existence of two institutional logics**”. *77th Academy of Management Annual Meeting*. **Academy of Management**. Atlanta. 2017/8/5.

Kotosaka, M. & Sako, M. 2017. “The evolution of the ICT start-up eco-system in Japan: from Corporate Logic to Venture Logic?”. *AJBS annual meeting*. **AJBS**. Dubai. 2017/7/1.

琴坂将広. 2017. “専門的経営人材をどう活用するか: 急速な国際化を果たす新興企業の研究から”. 「グローバル経営研究会」3月例会. **一般社団法人経営研究所**. 2017/3/17.

Kotosaka, M. 2016. “Uberisation of the legal profession: where are we in Asia?”. *ABA Section of International Law Fall 2016 Meeting*. **American Bar Association Section of International Law**. Tokyo. 2016/10/20.

Kotosaka, M. & Sako, M. 2016. “Entrepreneurship, Innovation and Institutions”. *The Waseda conference on “Convergence or Emerging Diversity: Corporate Governance in Asia and Europe”* **INCAS project**. Tokyo. 2016/9/16.

Hemmer, Martin; Cheng, Ying; Kohlbacher, Florian; Kotosaka Masahiro; Loh, Chang-Ti; Waldenberger, Franz. 2016. “High-tech Start-up Ecosystems in East Asian Agglomerations: Are They Different From the West?”. *58th Annual Meeting of the Academy of International Business 2016*. **Academy of International Business**. New Orleans. 2016/6/28.

琴坂将広. 2016. “グローバル化により、多国籍企業はどう変わるのか?”. 嶋口内田研究会月例研究報告会. **早稲田大学嶋口内田研究会・日本マーケティング学会**. 2016/3/23.

Kotosaka, M. & Sako, M. 2015. “Does the Financial Economy support the Productive Economy? Case of ICT start-ups in Japan”.

Japan Conference on Financial Institutions for Innovation and Development. **Ford Foundation & Ritsumeikan University**. Osaka. 2015/7/31.

Kotosaka, M. & Sako, M. 2015. “Corporate Governance for Start-Ups in Japan: Layering of Institutional Logics”. *27th Society for the Advancement of Socio-Economics Annual Meeting*. **The Society for the Advancement of Socio-Economics**. London. 2015/7/2.

Kotosaka, M. 2015. “Layering of Institutional Logics: Evidence from the emergence of Japanese ICT start-up eco-system”. *Understanding institutional change in Asia: A comparative perspective with Europe*. **The Fondation France-Japon de l'EHESS**. Paris. 2015/6/30.

〔図書〕(計2件)

琴坂将広. 2017. “経営戦略原論”東洋経済新報社 480 ページ

Kotosaka, M. & Sako, M. 2017. The Evolution of the ICT Start-up Eco-system in Japan: From Corporate Logic to Venture Logic?. In: NAKANO, T. (ed.) **Japanese Management in Evolution New Directions, Breaks, and Emerging Practices**. Abingdon, UK: Routledge. 237-261

〔産業財産権〕

出願状況 (計0件)

取得状況 (計0件)

〔その他〕

ホームページ等

Kotosaka, M. 2017. “Transfigurations of Venture Management Personnel: an Outline From The Perspective of Board Composition at The Time of Company Listing on The TSE Mothers Index”. *VEC Yearbook 2017- Annual Report on Japanese Startup Businesses*. 2018. 51-58.

琴坂将広. 2017. “技術の進化が導く経営戦略の未来”. ハーバードビジネスレビューオンライン. 2017/12/08.

<http://www.dhbr.net/articles/-/5126>

琴坂将広. 2017. “競争力のある組織となるために外部資源の活用が未来へのカギとなる”. sansan ホワイトペーパー. 2017.No.3.

琴坂将広. 2017. “経営戦略を浸透させる：人間への理解がもたらす組織の前進”. ハーバードビジネスレビューオンライン

<http://www.dhbr.net/articles/-/4903>

琴坂将広, 井上大智, 森山亮. 2017. “マザーズ上場の次のステップ-東証一部への市場変更-”. 株式上場の手引き. 2017, 46-47.

琴坂将広. 2017. “大企業は起業家に主導権を：黒子に徹して果実取り込め”. 日経ビジネス. 2017.08.28, 98-99.

Trevor, J. & Kotosaka, M., 2017. Strategic Human Resource Management: an agenda for Japanese companies in the 21st century.

DIAMOND Harvard Business Review Online.

2017/4/28. <http://www.dhbr.net/articles/-/4820>

琴坂将広. 2017. “大企業経験も武器になる！起業家を生む企業はここだ”. 週間ダイヤモンド. 2017/04/02. 53-53.

Kotosaka, M. 2017. “The gradual accumulation of professionals has started to accelerate the growth of Japanese startups”. VEC Yearbook 2016- Annual Report on Japanese Startup Businesses. 2017. 84-87.

琴坂将広. 2017. “急速なグローバル化には、試行錯誤の許容と外部人材の活用が必要”. 日本の人事部 LEADERS. 2017, Vol. 5. 108.

琴坂将広. 2016. “シャオミやテスラはなぜ、世界規模に急伸したのか?”. PRESIDENT. 2016, 138-139.

琴坂将広. 2016. “専門的経営人材の蓄積が、創業と成長を加速させつつある”. **ベンチャー白書 2016**. 2016, 125-127.

琴坂将広. 2015. “海外市場に挑まずとも、国際化には意味がある-”. **ベンチャー白書 2015**. 2015, 179-180.

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

琴坂 将広 (KOTOSAKA, Masahiro)
慶應義塾大学・総合政策学部・准教授
研究者番号：20706569