

産研 フォーラム

第 40 回
2014

ベンチャー起業家の輩出を通じた イノベーションの創出

I	問題提起	大学の研究成果の事業化	松田 修一……	9
	事例報告 1	経済産業省の視点での企業人材の育成について	石井 芳明……	23
	事例報告 2	一隅を照らす経営	捧 雄一郎……	47
	事例報告 3	ベンチャー企業の果たす重要性	鉢嶺 登……	53
	事例報告 4	大学発ベンチャーを通じたイノベーション創出の考察		
		一文部科学省 START プロジェクトの視点から	瀧口 匡……	59
	事例報告 5	早稲田大学のビジネス教育についての展望	長谷川博和……	63
II	パネル・ディスカッション			……67
	モデレータ		長谷川博和	
	パネリスト		石井 芳明	
			捧 雄一郎	
			鉢嶺 登	
			瀧口 匡	
			鵜飼 信一	
	総括			

第40回 産研フォーラム

**ベンチャー起業家の輩出を通じた
イノベーションの創出**

2014年10月24日（金）

於：早稲田大学国際会議場井深 大 記念ホール

挨拶

早稲田大学 理事 恩 藏 直 人



皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました恩藏でございます。大学で理事を現在務めており、ご紹介にありましたように研究推進を担当しております。特に、私は文科系の研究推進を担当していますので、その立場から一言ご挨拶をさせていただきたいと思います。

本日はご多忙の中、多くの皆様方に、この第四十回という節目の産研フォーラムにご参加いただき、大学として本当にうれしく思っております。とりわけ今回のフォーラムでは、ウエルインベストメント代表取締役の瀧口匡様、コメリ代表取締役社長の捧雄一郎様、そしてオプト代表取締役社長の鉢嶺登様、経済産業省の石井芳明様と外部から素晴らしいゲストをお迎えできたと感じております。

また、本学からは、鵜飼信一先生をコーディネータといたしまして、松田修一名誉教授、長谷川博和先生にご登壇いただきます。ゲストの方、また先生方は、大変お忙しい中でのご参加かと思いますが、大いに期待しておりますので、よろしくお願いします。

さて、大学の話を少しだけさせていただきます。多くの方は、恐らく何度か耳になさっていると思いますが、早稲田大学が2032年、今からまだ大分先の話なのですが、創立150周年を迎えます。その150周年時の大学の姿をイメージして、「Waseda Vision150」という大学全体の将来計画を2012年に打ち出しました。このWaseda Vision150はすでに動き出しています。現在、英語による講義は約10%なのですが、これを50%を目標に引き上げていきます。また、学部学生のサイズを大きく削減して、その一方で、大学院の学生数を増やしていく。研究大学に向けてシフトしていきさらに海外からの留学生を多く迎え入れる。早稲田の、日本の学生には全員何らかの形で、つまり短期・長期含めてですけれども、海外で学んでいただく。こうした目標を設定し、取り組んでいます。ほかにもたくさんの取り組みがありますが、その中の一番の大きな柱としては、やはり研究の充実があります。

今回の産研フォーラムは、学内だけにとどまらず、学外の研究機関、行政、あるいは企業の方に参加していただいております。社会連携がキーワードだと思うのですが、これは学外の方を巻き込みながら研究を進めていくというこれからの早稲田の研究のあり方と合致しているテーマではないかと思っております。

今回のテーマに関連した話ですが、本学では2001年にインキュベーション推進室を設立しました。この推進室は、起業を目指す学生、あるいは教職員を支援して、まさにイノベーションの創出を図っていこうとする目的で設立されています。本日のフォーラムのコーディネータである鵜飼先生は、

このインキュベーション推進室の室長をなさっております。

さらに今年度の秋学期には、学生起業家による成功事例を増やす、あるいは企業において新事業創出を推進できるリーダーを育成することを目的に、(株)ディー・エヌ・エー（DeNA）との提携講座「ベンチャー起業家型リーダー養成講座」を本学の全学部生を対象として、グローバルエデュケーションセンター内に設置しております。大学をあげて、本日のテーマと関連したプログラムや組織を整備しています。

経済のグローバル化、あるいは産業構造の急速な変化に対応するため、また、国内雇用の創出の担い手として、ベンチャー企業への期待が非常に高まっています。そうした中で、イノベーションを創出するための教育とは一体どのようなものなのかということを考え議論いただけるというのは、まさにタイムリーで重要なテーマではないかと思っています。このフォーラムの議論によって生み出される提言が、日本企業の発展、ひいては日本経済の発展に貢献するのではないかと期待をしております。

最後になりますが、本日お集まりいただいた皆様方にとって、このフォーラムが有意義なものになりますことを祈念して、私からの挨拶とさせていただきます。素晴らしい成果を期待しております。

挨拶

早稲田大学 産業経営研究所所長 中村 信 男



皆さん、こんにちは。当研究所所長の中村でございます。本日は当研究所主催の産研フォーラムにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。早稲田大学産業経営研究所は、1974年に本学の商学部における産業と経営の中心的研究機関として設立されまして、今日に至っております。今年が研究所設立四十年目に当たりまして、この間、研究所に所属する私ども研究者は、企業や産業に関して、幅広い領域にわたり、いろいろな研究を続けてきたわけでございます。その一環として、この産研フォーラムは、そのときどきの先端的なテーマを取り上げ、研究所に所属する研究者に、経済社会で活躍されている方々を交えて、理論面と実務面の両面から検討を加えて、種々の成果を挙げてきたというところでございます。

四十回目ということで節目となります今回は、商学部の鶴飼信一教授がコーディネータとなり、先ほど恩蔵理事から話がありましたように、「ベンチャー起業家の輩出を通じたイノベーションの創出」というテーマで、問題提起、事例報告、そしてパネル・ディスカッションを行うものであります。趣旨はお手もとの産研フォーラムのパンフレットの裏面に所長挨拶がございまして、そこに記載されておりますので、この場で改めて説明をすることは割愛させていただきますが、わが国の経済や社会が発展を続けていくためには、新たな産業をつくり出し、その担い手となる起業家を世の中に輩出するということが求められていることは言うまでもありません。

起業家の輩出という点では、私ども大学関係者に非常に大きな課題というものが突きつけられているわけでありまして、今回のフォーラムは、起業家の輩出のために、大学、そしてビジネス教育に携わる教員、それからその教育の受け手となる学生の皆さんが、どういう問題意識で、どういう課題に対処して取り組んでいけばいいのかということをも明らかにして、今後の方向性を示すものと確信しています。

折しも早稲田大学は先般、文部科学省のグローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム：Enhancing Development of Global Entrepreneur Program）というものの実施大学に採択されております。これは日本でのイノベーション創出の活性化に向けて、大学などの研究開発成果をもとにベンチャーをつくり出していくということだけではなく、新事業をつくり出し、支えていく人材の育成に貢献することが、本学に非常に期待されているところであります。

したがいまして、今回の産研フォーラムはそうした関係で、極めてタイムリーな企画でありまして、本学として、今申し上げた起業家育成促進事業をするキックオフになるものと思っており、その意味で非常に有意義な企画だと考えております。

本日までご出席の皆様には、このように非常に大きな意義を持った産研フォーラムに、なるべく最後までお付き合いをいただきまして、有意義な会にさせていただけますようお願いを申し上げます、私の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

I 問 題 提 起 事 例 報 告



※講演中、パワーポイントシートを用いた部分について、講演者・企業などの都合上、掲載していない箇所がありますのでご了承ください。

※講演順は当日変更になり、報告書は当日の講演順で記載されていますのでご了承ください。

問 題 提 起

大学の研究成果の事業化



早稲田大学 名誉教授 松 田 修 一

今、ご紹介いただきました松田でございます。先ほどのご紹介の中にありましたように、私はもともと会計専攻でございまして、学部のときの恩師が本日お見えになっておられます。会計でしたので、監査という分野で公認会計士になりました。監査という分野で独立第三者、これは公認会計士のことをこう言いますが、「独立第三者による経営監査の研究」、まさに経営の研究、経営自身を監査するというテーマで、ドクター論文も選んでおりました。その延長線上にベンチャー経営という領域がありますから、過去四十年ぐらい前から、ベンチャーの支援を研究・実践をしております。

本日は、ベンチャーの中でも大学の研究成果の事業化について話します。先ほど恩蔵理事からお話があったように、理系と文系でそれぞれ担当理事が違います。なぜ一体ではないのか。ビジネスは一体ですから、研究においても文理融合が重要となるはずです。いずれにしても、大学の研究成果をどのように事業化するかが研究大学としては重要になります。大学の中で、いかに研究成果の事業化を推進しているかを具体的にお話したいと思います。

そして本日、本題に入る前に、これはぜひ皆さんに知っていただこうと思っています。中村修二先生が今回ノーベル賞を受賞されました。今から八年前に、まさにこの席で、SCOEプログラム(ASMeW)のシンポジウムが行われました。当時の白井総長を含め、中村修二先生をお呼びして、大学発ベンチャーをどのように立ち上げるかというパネル・ディスカッションがありました。中村先生は、日亜化学工業(株)という自分を育てた会社に対して、新聞では200億と報道された日本では過去最大の知財損害賠償訴訟を起こしておられました。

先生もエキサイトしながら、いろいろなお話をされたのですが、その中で、「私はカリフォルニア大学サンタバーバラ校で今、大学院生を教えている。成績のいい大学院生、これは修士、ドクター含めてですが、上位3割はベンチャーを起こす。早稲田はどうなのか」と、総長を指さされた。白井前総長は理工学部の先生です。何も応えるすべがなく、そっぽを向いていましたところ、松田に振られました。大学の先生は会社を起こしたり、企業を支援したこともない。共同研究はあっても、事業化に対して共に苦労した経験がないから、事業を起業したいという学生も育てられない。これが日本の現状ですと申し上げたことを思い出します。本日申し上げることは、文部科学省が今持っている危機意識でもあります。日本の経済発展には、テクノロジーを中核に据えながらイノベーション

ンを図っていくことが不可欠です。今さらながら、この井深ホールで話をされた中村先生が素晴らしい業績を挙げられて、ノーベル賞を取られたことの喜びを共有するとともに、早稲田に来て、エールをいただいたとの思いを込めて、本日はお話したいと思います。

（シート2）それでレジメが、皆さんのほうに差し上げられていますので、見ていただきたいと思います。いつも大学の知を、あるいは研究成果を事業化という場合には、この図を使います。大学のメインの機能は、教育と研究です。総合大学は、この教育と研究に、文系と理系があるということなのです。総合大学の総合大学たる強さは、文系と理系とが本当は一体的に動くことであると思います。ビジネスは一体なのですから、文理融合を前提とする研究と教育を考えると、重なるところに大学発ベンチャーがあると思います。

同時に、海外のナンバースクール、特にアメリカのナンバースクールは、余裕資金を1兆円以上持っています。自ら研究に先行投資し、自らあるいはファンドを通してベンチャーへの投資をします。残念ながら日本では、大学発ベンチャーに対する投資をする、キャピタルを持っているのは一部出資の早稲田大学しかありません。これは後で、瀧口社長がベンチャーキャピタルの役割についてお話になります。日本でも大学向けのファンドがありますけれども、大学が自ら出資しているというのは現在ありません。

大学ファンドは、大学の研究成果を事業化して、IPO（Initial Public Offering）やM&Aでキャッシュ化したリターンを大学の財政の中に組み込んでいく、これがエコシステムなのです。先ほど恩蔵理事のほうから、研究大学になっていくのだというお話がありました。ということは、学部生を減らす、大学院生を増やす、当然、世界から優秀な学生を集めようと思うと、奨学金を出さなくては行けない。しかし、そのための財源をどうするのかについては深く検討されていないというのが日本の大学改革の中身であります。それを実のあるものにするためには、研究成果を、まさに社会貢献に結びつけて、それを財政に寄与していく、これがサイクルとして回るのが知のエコシステムです。同じことが二十年前から言われていましたが、やっと政府のほうも本格的に動き出したというところであります。

（シート3）さて、次に移ります。司会者からご説明いただきましたけれど、大学にアントレプレヌール研究会を1993年に立ち上げました。1990年にバブル崩壊がありました。あの崩壊によって、投資した30兆円か40兆円をアメリカに捨てました。1990年直前には、日本は成長に酔って天狗のようになっていたと思われがちですが、実体は違う。会計を専攻している人間は、そこが強いわけでありまして、数値の相関関係をクールに見ると投資が膨張し、回収が進まないというのが数値上明確でした。1989年から1990年にアメリカに留学の機会を得ました。日本の大会社、29社の社長および幹部のインタビューに回りました。ほとんどの現地法人が赤字でした。アメリカに進出している日本を代表する会社が赤字ということがわかりました。日本に収益からのリターンを呼びこめない状況で、高齢化社会をどうして乗り切れるのだと危機意識を持ったわけです。

しかし、これには裏がありまして、大手企業がその赤字を隠す会計ルールを採用してしまった。

日本の企業が当時、地域セグメント情報とか、あるいは事業セグメント情報を開示しない。開示していれば、アメリカに進出している企業のほとんどが赤字だとわかる。バブルに酔い、余剰資金を海外につぎ込んだ結果が数十兆円の赤字で、皆逃げ帰ってきた。失われた不幸な二十年間が始まったわけであります。

これではいけないということで、強烈的な危機意識のもとに、日本の内発的なベンチャー輩出の運動体として、1993年にこの研究会を立ち上げました。日本の証券会社やベンチャーキャピタルも含めて、多くの会社や個人に協賛していただきました。100名のメンバーでスタートし、今も続いております。シート3は1999年度の研究会の案内図でありまして、ここまで定着しました。どうして定着したかと申しますと、1993年から私一人が中心でしたが、早稲田大学ビジネススクールがMBAになり、教員増強が行われました。ベンチャー関係の教員が三人に増えました。1997年より柳孝一先生、大江建先生と共に、活動を拡大しました。ウエルインベストメントという投資会社もつくり、インキュベーションも理工学部の先生の協力を得て開設しました。大学が正規にインキュベーションをつくったのはそれから後であります。日本の大学の中で、特に早稲田大学は、教育と研究の本務に貢献するかぎり自由にやらせていただけるという校風があると思っております。

(シート4・5) さて、シート4が日本全体の技術関係の支援ということを俯瞰して見たものであります。1995年、科学技術基本法が変わりました。現在、一番右のほうに研究開発力強化法の改正がありますが、今年2014年1月に国際産業競争力強化法が改正されました。それによって、すべての大学はベンチャーへの投資、自らの研究成果に対して投資する道を開きました。ただし、政令で四大学(東大・京大・阪大・東北大)だけと今はなっております。しかし本則は全大学で可能になりました。そこまで開放されたときに、果たして大学はどう対応するのか多くの課題が残ります。

ここに書いてある中身を見てください。1998年から2000年、多くの制度が動いたということがわかります。ナスダックジャパンを開設した孫正義さんが仕かけたビットバレー時代もありました。このときに投資事業有限責任組合に関する法律ができ、日本で任意組合制度から新制度ができました。大学の技術移転を明確化し、TLO (Technology Licensing Organization) が各大学でスタートしました。2004年、国立大学の法人化で、独立法人となりました。大学の自立を促すために、大学に対する補助金予算が少しずつ、ボディブローのように減らされている。国立大学は、自らの財務力を強化しなければならなくなりました。大学の研究成果の事業化の前提になっています。

シート5に移ります。2001年に、大学発ベンチャー1,000社計画というのがありました。当時の通商産業大臣より具体的な数値目標が初めて出され、1,000社計画を三年間で達成しました。しかし2005年から2006年まで、増加したのですが、証券市場の大きな危機、ライブドアショックや村上ファンドによるM&Aなどがあり、株価の長期低迷期が続きました。バイオやナノテクのような先行投資型の多い大学発ベンチャーが、いわゆるIPOを目指すことがなかなか難しい環境になり、設立件数も減ってきた経緯がございます。

大学の研究成果にとって重要であるがなかなかうまくいかない事例が、日本版バイドール法があ

ります。これは国が委託した研究について、研究者に権利が帰属するという法律です。それまで国が委託研究すると、すべて研究成果は国に帰属していたのですが、研究者に帰属するということで、研究者のインセンティブが向上することを目的にしていました。しかしながら、大学が中心になって研究した共同研究の場合には、取得した特許が完全に大学のものにはなりません。日本の大学の研究は民間企業との共同研究がほとんどで、成果の共同出願、共同所有になっているからです。この知財を使って大学発技術ベンチャーを設立しようとしても、共同出願先がノーと言え、設立できません。制度設計上の問題と大学の契約意識の欠如とが要因です。大体、日本では75%が独立性のない知財と言われています。ということは、75%は使われないまま死蔵します。今回の国際産業競争力強化法改正の中で、この解決案が考えられています。たとえば、委託先であった国の研究機関がもう一回、ばらばらになっている知財を買い戻して、そして一括で利用する道を考えています。

日本版バイドール法によって、研究者は素晴らしいインセンティブをいただいたことを活かす制度について話します。大学の研究者は研究のための費用を、研究のために使い、その成果を早く学会で発表をしたいというのが当然の行動です。しかし、委託研究費の全部は国民の税金です。大学は研究成果の発表と特許というアウトプットで、大学の研究者を評価します。しかし、国民の税金を使って、国民へのサービスに結びついていなければ、社会貢献というアウトカムはないではないかということが、今まさに突きつけられている課題です。国の財政的余裕が縮小するなか、その解決方法等を早急に考えなければならない時期にきています。

（シート6）次の国立大学の研究成果の事業化投資の解禁に移ります。大学発ベンチャーは、今、2,000社ございます。約2,200社設立されましたが、1割ぐらい倒産しています（シート5参照）。倒産しないのを自慢している方もおります。もしこれがシリコンバレーですと、7割は倒れているはず。日本の大学発ベンチャーの多くは、成長に挑戦しないので、倒れないのです。売上高1,000万円や2,000万円の会社は誰でも経営できます。しかしこれが10億になり、20億になり、200億になるように挑戦すると、リスクが多くなり、倒産する確率も高くなります。成長リスクを背負わない大学発ベンチャーの結果が、日本の現状と言えます。

このような停滞している現状を打破するために、先ほど申し上げましたように、国立大学が自ら研究成果を事業化するというのを解禁したわけです。四大学、すなわち東大、京大、阪大、東北大に、1,000億円の投資予算が配分されております。傾斜配分予算で、大学直轄のベンチャーキャピタルが設立され、このGP（general partner）のもとに、配分予算で投資ファンドが組成されます。投資予算の傾斜配分ということは研究成果の過去の実績で、明確に大学のランクづけをしたということです。ファンド組成の過程では民間も入ってくるという意味で、これは官民ファンドと言われています。

ところが、大学の研究者が、大学の産連本部と共に研究のための予算取りを今まで行ってきましたが、今後は事業化も配慮しなければなりません。研究成果から事業化し、会社を設立し、規模を

拡大する能力は研究能力とはまったく違う。また、設立したベンチャー企業との利益相反があってはならない。ということは、大学の運営のロジックと、この実際の投資ファンド等々のロジックとは大きく異なりますので、独立性を保ちつつ協力しなければなりません。シート6の右上のほうに、政府（文部科学省）とございまして、さらに国立大学法人評価委員会、官民イノベーションプログラム部会というのがございます。民間の専門家の方々が、大学から聞き取り調査をしながら、大学の提案してきた案をいかに最適に運営できるか、そして日本のイノベーションに貢献するかという視点から、チェックしているわけです。早く四大学以外にも拡大適用され、大学が日本のイノベーションの基点になってほしいものです。

（シート7）そこで大学発のベンチャーといった場合、どのような会社があるか見ていきましょう。大学発ベンチャーでIPOをした事例では、どうしても東大が多くなるのはやむを得ません。国の研究予算の絶対額が違うということもあります。

㈱モルフォのPhoto Solid[®]、Movie Solid[®]は手ブレ補正技術です。皆様の携帯の中には、このソフトがほとんど入っています。次は理化学研究所発ですが、㈱カイオム・バイオサイエンスという会社で、迅速抗体作製技術でIPOをしています。早稲田では㈱リブセンスがあります。早稲田大学の研究者の技術でIPOを果たした素晴らしいベンチャーが最近ないのが残念至極であります。

リブセンスの村上太一さんは、中学校のときから会社を起こしたいと思っていました。早稲田のベンチャー教育を学部で二十歳のときに受講し、自分で思っていたことは間違いではなかったと動機づけられて、すぐに会社を設立しました。求人サイトの成果報酬型ビジネスです。会社を軌道に乗せるにはお金がかかると思いがちですが、学生がみんなでボランティアで協力しました。若い学生の特権ですし、コストをあまりかけないことがプラスなのです。事業が急拡大し、五年後、二十五歳の時に公開しました。その後一年足らずで、東証一部上場まで果たしました。次が話題のベンチャーで東大発の㈱ユグレナです。代表取締役の出雲充さんは、ミドリムシをジェット燃料と機能性食品に使っています。㈱オークファンは京大発で、ネットオークション運営会社の情報比較サイトです。

それから、ペプチドリーム㈱の創薬技術は東大の菅裕明先生の技術です。先生はアメリカの大学で、テニユア資格も取っていましたが、日本にわざわざ帰っての起業です。窪田規一社長との出会いもあり、スタートアップ環境は日本が一番いいということを盛んにおっしゃっています。これはバイオ系のみならず、ほかのIT系も、そういう社長の方々は多い。しかし、事業を急成長させるには、日本のマーケットも含めて、なかなかそうはいかない。ということは、スタートアップと急成長期とを使い分けながら、どう成長するかというのが日本のベンチャーの課題です。スタートアップだけではなくて、急成長期も、日本の大企業とWin-Win連携しながら成長できるのがベストです。また、そうしなくてはいけないということで、今回、大学発ベンチャーの表彰制度が始まりました。

（シート8）大学発ベンチャーの表彰が9月11日に終わりました。JST（科学技術振興機構）主催ですが、文部科学大臣賞から、JST理事長賞、日本ベンチャー学会会長賞があります。そして選

考委員会特別賞があります。この中でよく新聞で話題になるのは、(株)アーマリン近大です。近畿大学発ベンチャーで、マグロの養殖からレストラン経営まであります。この表彰の特徴は、会社を起こした社長、大学の研究者、そしてそれをサポートしようとするファーストユーザーの三者が対象です。日本の大企業は保守的ですから、リスクを背負ったファーストユーザーに、なかなかならない。ファーストユーザーも表彰することによって、日本がベンチャーの成長にとって、スタートアップ期もいい、成長期もいいというイノベーション社会をつくりたいということで、この表彰制度は始まったわけであります。ここの審査委員の大学関係者の多くが早稲田の関係者でした。それほどベンチャーというと、早稲田が際立っているという気はいたします。

(シート10) 新しいベンチャーの動きを見てください。この中で申し上げたいのは、ちょうど真ん中辺にありますように、今ベンチャーを起こしている起業家の特徴が大きく変わってきています。学生も含めて、留学、遊学、転勤、この三つの海外経験者が非常に多くなっています。ということは、彼らが事業を起こそうとするときに、世界の中での、あるいは日本の中のポジショニングを理解している。二十年前のベンチャーブームとは、今は違ったブームが起きております。高学歴の方が多くなっている。ドクターを出ている方々、あるいはドクターに行っている方が先生の技術を使って会社を起こすことが普通になりました。おなかが減った肉体的ハングリー精神の時代から、精神的ハングリーと言いますか、自分の夢や志を社会貢献のために活用したいと思う層が着実に増加しています。明日食べるものに困るという時代ではなくなった時代の、新しいうねりだと思っております。

(シート11) それで最後でございますが、早稲田大学に期待も込めて、大学がどういう経緯でベンチャーと関わって今日があるかに触れたいと思います。先ほど、1993年にアントレプレヌール研究会というのを立ち上げたと申し上げましたが、それ以降、早稲田アレーインキュベーションというのを1996年に開設しました。これは当時、理工学部近くのKDD（現KDDI(株)）の休止していたホテルのワンフロアを借りまして、理工学部の五人の先生にアドバイザーになっていただいて、早稲田大学ビジネススクールの教員三人が、常時、相談を受けることでスタートしました。その延長線上に、大学の産学連携推進室が設けられ、初代室長をやらせていただきました。その流れで、インキュベーション推進室がスタートし、現在、鵜飼教授のもとで、このイベントも行われているわけであります。

それから、教育の面に行きます。大学のビジネススクールという意味では、1973年にノンディグリーの一年制のビジネススクールでスタートしました。現在のビジネススクール（MBA）では、ベンチャーと名前のつく講座が二十講座あります。これにイノベーション関係も含めると全学では掛ける三倍ぐらいになっています。

それからMOT、Management of Technologyの略なのですが、技術経営もスタートしました。アメリカでは1980年の半ばに、このMOTが、スタンフォード大学からマサチューセッツ工科大学（MIT）に向けて広がっていったのですが、今は米国ではこれはありません。MBAの中にテクノ

ロジー戦略が科目設定されるようになり、MBAとMOTの二つを分けている意味がないということになったようです。日本では、まだ結構意味があります。現在、理系のポスドクの活用も含めて、彼らにアントレプレナー精神をいかに持たせるかという別の課題が持ち上がっています。これを先駆けて行ったのが早稲田大学です。十年前、五年間SCOEで産学融合型イノベーション基地（名称：先端科学・健康医療融合研究機構 ASMeW）を日本でつくるということをスタートしました。そのときに、STO（Super Technology Officer）の養成をしました。准教授で、最低でもドクターを持っているような方々に、MOTの教育を受けさせて、ダブルディグリーを出すプログラムです。三年間行いましたが、受講者で教授になったり、大学発ベンチャーを起こしていく方が出ました。

それから、いろいろな寄附講座がございます。商学部の902教室がエムアウト記念教室と名付けられています。これは元三住商事(株)の創業者で、現在、(株)エムアウトの代表取締役社長 田口弘さんから寄附していただいて開設した教室です。教室寄附だけではなくて、授業寄附もしていただき、ウエルインベストメントとの共同寄附講座があります。この寄附講座の目的は、文理融合型のイノベーションを大学の授業から起こすことがスタートの目的でありました。理工学部の先生に自分が事業を起こしたいという技術を発表していただき、MBAの学生がビジネスプランをつくっていく授業です。この授業は、現在、長谷川教授と瀧口社長とが担当していますが、定員オーバーで随分断っているということです。また、学部の子生を対象にしました起業家養成講座で、第一線で活躍されている、成功している起業家が講師をしている授業もあります。

産学連携では、ベンチャー稲門会、あるいはファミリービジネス研究会などで実務家との相互研鑽の場を持っています。

こういうことを考えますと、日本の国自身が、研究成果を事業化して、日本の経済活性化を図ろうというような大きな流れの歴史と、早稲田大学のビジネススクールを中心にしてきたイノベーション思考の流れというのは、方向性が同じです。なかなか理想的には実現しないので、何回も改善しつつ、新しい教員の血で、新しい風に向かって、挑戦し続ける必要があると思っております。校歌には「進取の気性」が謳われていますが、これは挑戦するということでもあります。早稲田大学として、その先兵となるインキュベーション推進室の挑戦を永続的に続けていただきたいと思うと同時に、その基盤づくりに、私自身も少しでもご協力、お手伝いしていきたいと思っています。

ご清聴ありがとうございました。

早稲田大学産業研究所フォーラム2014.10.24

共通テーマ:ベンチャー起業家の輩出を通じた
イノベーションの創出

(問題提起)

大学の研究成果の事業化 Venturing University Research

早稲田大学 名誉教授 商学博士

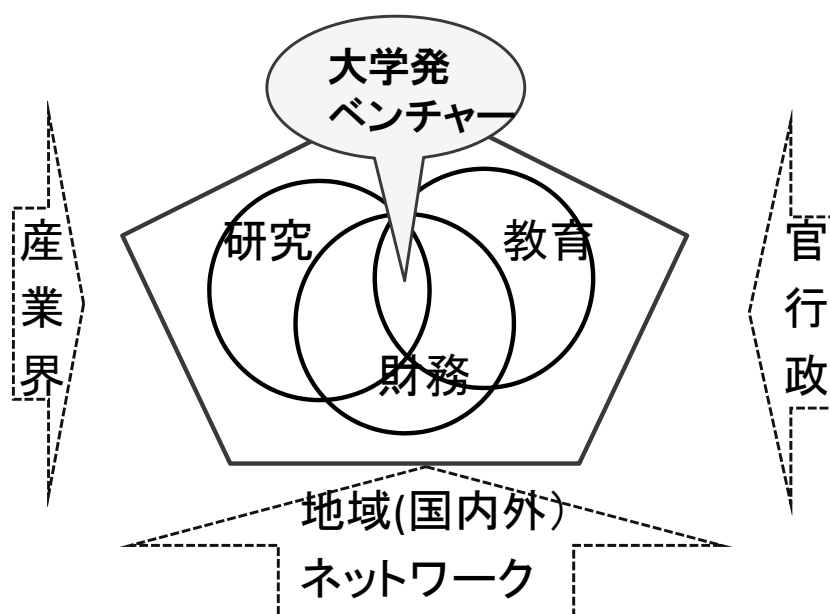
松田修一

(公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会 副会長)

1

シート1

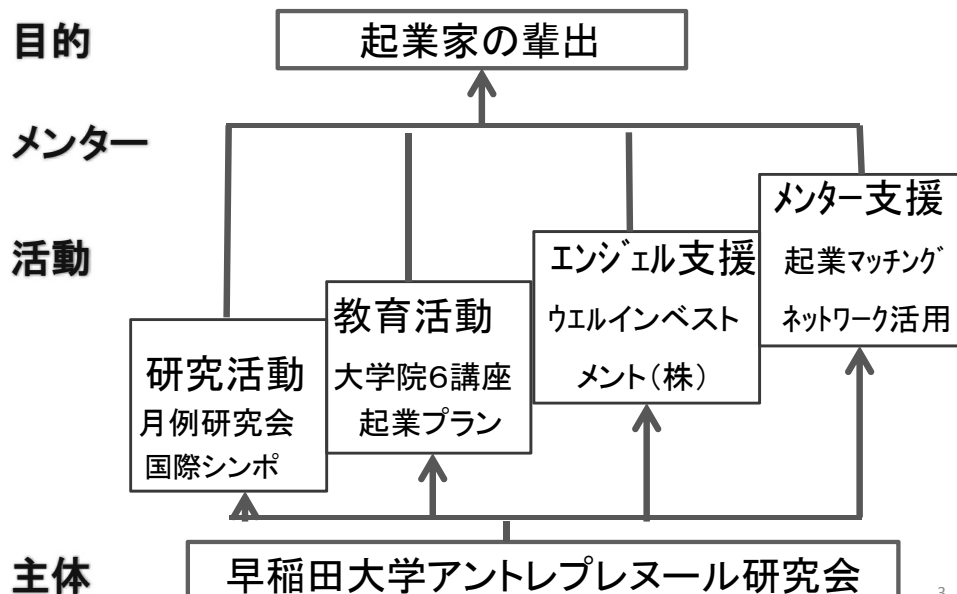
1. 大学の研究成果の活用と知のエコシステム



2

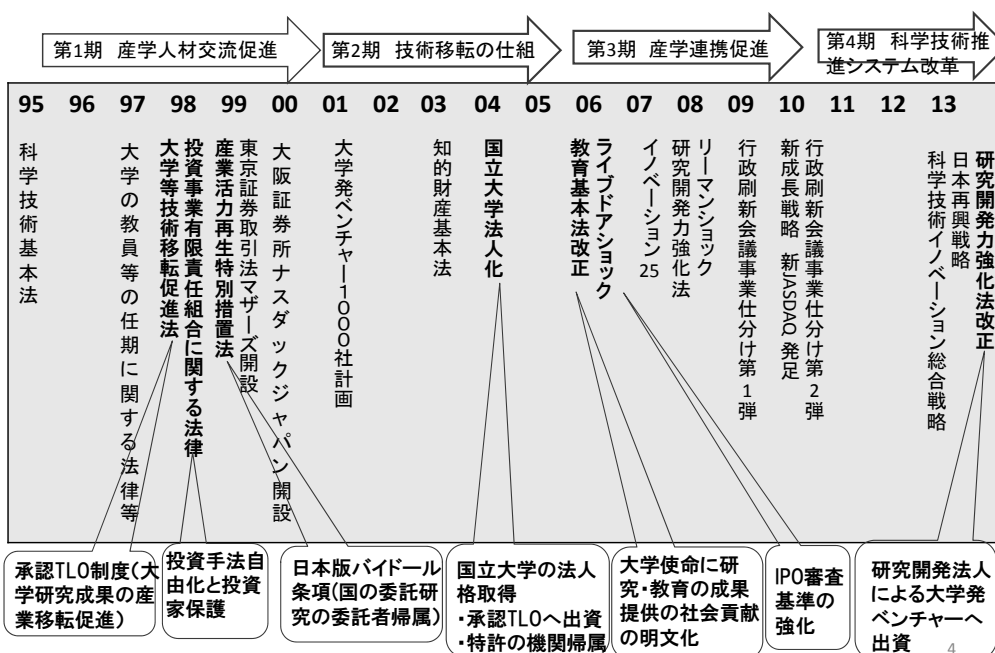
シート2

2. 早稲田大学アントレプレヌール研究会 1999年度案内



シート 3

3. わが国の科学技術ベンチャー支援の歴史



出典:文部科学省「大学発ベンチャーを巡る現状と課題について」資料、2014.4

シート 4

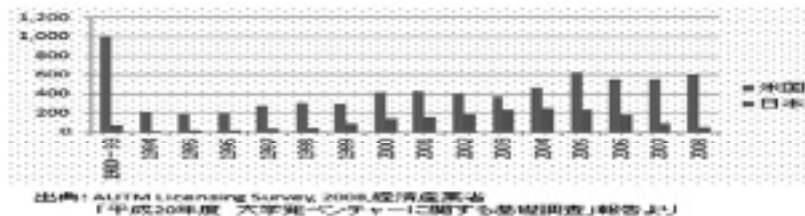
4. 大学発ベンチャーの設立件数

年度	98以前	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	計
設立	149	95	151	167	195	226	252	252	220	166	90	74	47	69	54	2197
清算	—	—	1	1	4	13	11	15	20	29	26	34	—	—	—	154
譲渡	—	—	1	1	1	2	2	7	8	14	6	7	—	—	—	49
計	149	95	149	165	190	211	239	230	192	123	58	33	47	69	54	1994

注：2009年までの数値は、科学技術政策研究所「大学発ベンチャー調査2011」による。それ以降の年間設立は、文部科学省の調査であり、合算している。

出典：文部科学省「大学発ベンチャーを巡る現状と課題について」資料、2014.4

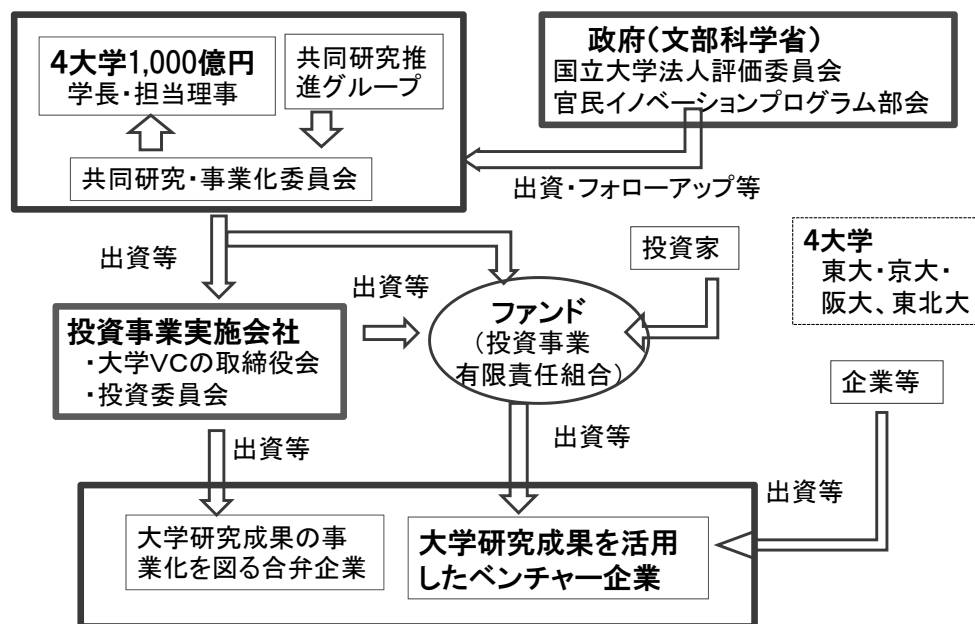
日米の大学発ベンチャー設立件数の比較



5

シート5

5. 国立大学の研究成果に事業化投資解禁(2014)



出典：文部科学省HPより

6

シート6

6. 大学等発ベンチャーのIPO(マザーズ)事例

会社名 社長	設立年月 IPO年月	大学技術・教育との関係	Win-Win連携
(株)モルフォ 平賀督基	2004.5 2011.7M	東大発ベンチャー、画像 処理ソフト開発技術	ドコモと資本提携
(株)カイオム・バイオ サイエンス 藤原正明	2005.2 2011.12M	理研発創薬ベンチャー、 独自の抗体作製技術	中外製薬等と共同 研究・技術供与
(株)リブセンス 村上太一	2006.2 2011.12M	早大起業教育ベンチャー、 成果報酬型求人情報	求人サイト導入企 業多数
(株)ユーグレナ 出雲 充	2005.8 2012.12M	東大発ベンチャー、ミドリ ムシ活用の食品・燃料	コスモ石油、JX等 の協力
(株)オークファン 武永修一	2007.6 2014.4M	京大発ベンチャー、オーク ション等情報サイト運営	ネットオークション 運営企業インフラ
ペプチドリーム(株) 窪田規一	2006.7 2014.5M	東大発ベンチャー、菅教 授のペプチド創薬開発	海外大手創薬ヘブ ラットフォーム提供

7

シート7

7. 大学の研究成果を担ぐ起業家像

～大学発ベンチャー表彰2014～

表彰名	会社名	設立・社長名	大学技術	Win-Win連携
文部科学 大臣賞	プロメテッ ク・ソフト ウェア(株)	2004設立 藤澤智光 (39歳)	東京大学大学院工学系 研究室の流体の自由表 面シミュレーション技術	国内外のモノづ くり系企業と ネットワーク
科学技術 振興機構 理事長賞	(株)ブルック マンテクノ ロジ	2006年設立 青山 聡 (42歳)	静岡大学電子工学研究 室の超高感度並びに超 高速センサ技術	顧客のスペック 実現のカスタム センサ開発
日本ベン チャー学 会会長賞	(株)キュー ビクス	2004年設立 丹野 博 (55歳)	金沢大学大学院医学系 研究室血液から癌早期・ 高精度の診断サービス	研究室技術と 支援者の最適 コラボ
選考委員 会特別賞	(株)アーマ リン近大	2004年 達 浩康 (54歳)	近畿大学水産研究所の 18種類の養殖用種苗の 販売・成魚販売	研究成果と消 費者を繋ぐ私大 のロールモデル
選考委員 会特別賞	スパイバー (株)	2007年 関山和秀 (31歳)	慶應義塾大学先端生命 科学研究所のクモの糸 人工合成技術の量産化	応用範囲の広 いタンパク質素 材を自動車へ

出典:JST(科学技術振興機構)のWEB(2014.9.2)より整理

8

シート8

8. 大学保有特許は事業化に不向き

指摘事項	調査報告
大学等の特許の多くは、基礎レベルでピンポイントの技術である。単独では事業への活用が困難である。戦略的・重点的技術分野における個々の機関の特許をパッケージ化して特許群を形成して、企業にとって魅力あるものとして、事業化につなげる必要	科学技術・学術審議会 技術・研究基礎部会産学 連携推進委員会「イノベ ーション促進のための産学連 携基本戦略」2010
大学等の知的財産を活用するためには、従来の取り組みや枠組みを超えた取り組みとして、公的機関による大学等の知的財産を集約して活用する取り組みや、産学連携組織の強化などを通じて大学等による自主的な知的財産の活用取り組みを促進する必要 (日本版パイドルの反省)	科学技術・学術審議会 産業連携地域支援部会 大学等知財検討部会「イノ ベーション創出に向けた大 学等の知的財産の活用方 策」2014.3

核となる基本特許に各機関で開発された周辺特許の集約・パッケージ化
～知的財産としての価値を戦略的に高め、研究成果の実用化を加速～
課題①個々の研究者が論文執筆を優先し、特許の群化・事業化には無関心
②大学は共同研究に当たり他機関に分散した周辺特許の群化する能力乏し

出典:文部科学省「大学発ベンチャーを巡る現状と課題について」資料、2014.4

シート9

9. ベンチャーの新たな動き

第4次ベンチャーブーム

IT分野・サービス分野で多くのベンチャーが創業。

この分野では創業資金の循環も活発化。

技術開発型のベンチャー企業はそれほど多くないが、質の向上。

社会的なインパクトを重視する起業家の増加

ライブドアショック、リーマンショックを経て、起業家の意識が変化。

使命感、社会的なインパクトを重視するベンチャーが増加。

グローバル実体験、技術＋顧客視点、高学歴チーム、成長市場

<成功への鍵>

○ 技術開発型のベンチャー：

医療・福祉分野、エネルギー分野、ロボット等。

○ グローバル展開するベンチャー：

シリコンバレー等との連携、成長するアジア市場への展開

○ 大企業とベンチャーとの連携：

大企業の調達、事業提携、共同研究、出資、M&A

大企業からのスピンオフ、カーブアウト

10

シート10

10. 総合大学としての早稲田大学に期待

組織	名称	内訳・関連	開始
大学本部	早稲田大学産学連携推進室	+ 早稲田アレーンキュベーション設立	1996
	産学官研究推進センター		1997
	インキュベーション推進室 インキュベーションセンター施設 (早実跡地⇒現在地)	ビジネスプランコンテスト、ワーク ショップ、インキュベーションセン ター・ネットワーク、各種イベント、	2001
教育 育成	早稲田大学ビジネススクール	社会人・大学院、20講座	1973
	MOT(SCOE STOダブルディグリー)	博士号を持つ理系助教授対象	3年間
	エムアウト寄付講座(WBS)	理工の研究成果の事業化	2011
	起業家養成講座	学部学生	2013
産学 連携	早稲田大学アントレプレヌール 研究会	ウエルインベストメント(株) (1998:文科省事業プロモータ)	1993
	ベンチャー稲門会	IPO起業家+売上高1億円以上	2013
	ファミリービジネス研究会		2013

注: SCOE(スーパーCenter Of Excellence)

11

事例報告 1

経済産業省の視点での企業人材の育成について



経済産業省 経済産業政策局 新規産業室新規事業調整官 石 井 芳 明

皆さん、こんにちは。経済産業省の石井でございます。本日はよろしくお願いします。最初に少し自己紹介させていただきます。私は今、経済産業省でベンチャー政策を主に担当しております。もともと、私は岡山県倉敷市の商店街で生まれ育ちました。私の家は商売人の家です。商売がずっと続いて、私は多分五代目になる予定だったのです。でも私が高校へ行くぐらいになって、昔はにぎわった商店街だったのですが、通る人が少なくなってきた、だんだん売上が落ちてくるという状況になりました。何があったかという、私のいた地域というのは繊維の街だったのですが、繊維産業がどんどん海外へ移っていったということなのです。その後、大規模小売店舗法（大店法）の改正などもあって、大店が立地したりして、商売が成り立たなくなった。五代目をやる予定だったのですが、商売人になれずに、それならば中小企業を応援したいと。そんな思いで当時の通商産業省、今は経済産業省になっていますけれども、そこに入って中小企業政策をやってきました。

入省後、中小企業政策を専門にやっていたのですが、1996年にアメリカのバークレーに留学する機会がありまして、このときにベンチャー企業の人たちとの出会いがありました。それでベンチャーにも興味を持ち始め、留学から帰ってきました。MBAを取得した後、ここ早稲田大学でPh.D.の勉強をしました。商学研究科の、先ほどお話しいただいた松田先生のもとでPh.D.を取らせていただきました。論文の審査にあたっては、鶴飼先生にも随分お世話になりました。そういう意味もあって、本日はご恩返しも含めて、お話をさせていただきたいと思っております。

本日、私は、ベンチャー政策が今どのように動いているか、それから日本のベンチャーの環境がどういう形になっているかというのをお話できればと思います。

（シート1・2）最初に、日本で、われわれ政府としてベンチャーを応援していますけれども、なぜ政府がベンチャーを応援するのか、そのあたりのお話を少しさせていただければと思います。政府がベンチャーを応援する理由は二つあります。一つはイノベーションです。われわれの生活を豊かにするイノベーションの多くが、ベンチャーから生まれてくるのです。ここに少し書いてありますけれども、パソコン、宅配便、ファストフード、SNSなど、われわれの生活を豊かにしているものは、ベンチャーからほとんど生まれています。それから日本を引っ張っているリーディングカンパニー、これはイノベーションをもたらして、リーディングカンパニーになっているのですけれど

ども、たとえばソニー(株)、(株)エイチ・アイ・エス、ソフトバンク(株)、これらももともとはベンチャーから生まれてきたというところですよ。イノベーションを生む源泉としてベンチャーは非常に重要ということです。

それからもう一つ重要な理由は、雇用です。ベンチャーは、人々が働く雇用を新たに産み出してくれます。右のチャートをご覧くださいと、これは会社の年齢と雇用の創出についてのグラフです。横軸が、会社が創業してから何年たったか。縦軸が雇用をどれぐらいつづけているかということなのです。見ていただくとわかるように、会社の創出から五年以内のところが雇用をたくさん生んでいます。十年までは雇用を生んでいる。ところが十年を超えると、人を雇うのだけれども、雇用をロスする量のほうが多い。会社も年を取ることなのです。時間がたってくると、だんだん雇用をつくり出す能力が弱くなるということ。もちろん例外もあります。100年、200年たっても元気な企業もたくさんあるのですけれども、全体的な流れとしては、そういう流れになっている。政策的に雇用を増やすということを考えたときに、やはり新しい企業をしっかりと応援するというのが大事ということです。

(シート3)ベンチャーの意義ということで、経済を引っ張っているのは何なのかということで、このチャートを見ていただければと思います。このチャートは、企業ランキングとしてフォーブスという会社が、世界の大きい企業、リーディングカンパニーを2,000並べる「フォーブス2000」というランキングがあるのですけれども、それにどれぐらいベンチャー企業が入っているかというものです。向かって左のチャートは企業数なのでも、アメリカの中では、466社が世界のリーディング企業として入っている。このうちに、実に154社、1/3が新しい会社なのです。ベンチャー企業。1980年代以降の設立企業であります。どういう会社かというと、Microsoft、Amazon、Starbucks、Home Depot、皆さんにもおなじみの会社であります。こういう新しい会社がどんどん大きくなって、経済を引っ張っているということです。だから経済が元気になるためには、こういう新しい会社が出てこなければならないということです。

一方、日本を見ると、181社入っているのですけれども、新しい会社というのは、そのうち1/8、24社です。その24社も、いろいろホールディングス化して新しくなったということで、実質の新しくリーディングカンパニーになった会社というのは少ない。経済を元気にするためには、そういう次世代のリーディングカンパニーが必要という意味で、ベンチャーを応援することなのですが、日本の場合はそれが少ないということです。

(シート4) そういったことも含めて、日本の今のベンチャーの課題を、二つ申し上げたいと思います。一つは裾野が狭いということです。向かって左のチャート、これは、開廃業率を示しています。企業が新しく事業を起こしたり、企業が事業を閉めたりする比率なのでも、欧米が上なのです。日本は下なのです。欧米は10%から12%ぐらい。これに対して日本は5%程度。ということかということ、アメリカやイギリスにおいては、会社10社があるとすると、そのうち1社は新しい会社なのです。ところが日本の場合は、20社に1社ということです。先ほど会社が年を取る

という話をしましたけれども、会社全体での新陳代謝も、日本の場合は進んでいない。新しい会社がどんどん出てくる環境にないということです。

それからもう一つは、裾野と合わせて、縦に伸びるところ。先ほどリーディングカンパニーの話をしましたけれども、なかなかグローバル企業として世界をリードするメガベンチャーが、ここしばらくは出てきていません。これはアメリカのベンチャーと日本のベンチャーの比較です。Google、Amazon、eBay等々と、楽天(株)、(株)サイバーエージェント、グリー(株)等々を比較してみると、その差は歴然です。横軸が従業員、縦軸が売上なのですが、創業数年にして、売り上げ数兆、雇用数万人という企業が、日本ではなかなか出てきていない。一方、アメリカでは出てきているわけです。

(シート5) 裾野の話に戻ると、日本では新しく起業するというのが、選択肢になっていない。本日は、学生さんもたくさんいらっしゃると思いますけれども、学生さんの中で起業しようと思っていられる人が、どれぐらいかというところ、たとえばアメリカのスタンフォード大学などと比べると、全然少ない。基本的には、起業自体があまり認知されていないというところなのです。欧米で起業家を身近に知っているかという話をすると、3割ぐらい知っているのですが、日本の場合は14%、それから起業の知識があるかというところ、欧米では4割ぐらいはあるという話なのですが、日本の場合は1割という形です。

この傾向はますます大きくなっていくというところ、起業家とか経営者の息子さんとか娘さんは起業家になりやすいという研究成果が出ているのですが、日本の場合、サラリーマンのご家庭の人が多いわけで、そういう方々に起業という話をしても、やはりちょっと遠い存在になっていくという話なのです。そういう意味で、裾野を広げるという意味、ポテンシャルという意味で、なかなか難しい面がある。それからもう一つ、先ほど申し上げたように、縦に伸びる、大きく世界をリードする企業になるというところ、成長のところでも課題があります。こういう課題が、現状あるという認識のもとで、われわれは政策を打っているところです。

(シート6) 実はベンチャー政策の話を、少しさかのぼって申し上げますと、先ほど松田先生のお話にも出たのですが、実はベンチャー政策は、今やろうとしているだけでなく、大分昔からやっているのです。1960年代に、投資育成という組織をつくったのが一番最初だと言われていますが、それから連綿と続いてきて、特に1990年代中盤以降に重点的に政策が打たれる。それから先ほど松田先生のお話に出ましたように、2000年前後に、政策がいろいろ打たれる。そういう形で進んでいます。特に組織法制、あるいは補助とか支援については、制度的には大分そろってきています。しかし、まだまだもう一押しする必要があるという状況です。この間、ベンチャーブームというのも過去三回起こりまして、大体十年周期ぐらいでベンチャーブームが起こるのですが、こういった山谷ありながら、ベンチャー政策もずっと打ちながら、だけれどももう一踏ん張りが必要という状況になっているということです。

(シート7) 今、何をやっているのかというお話を少し申し上げたいと思います。アベノミクスで、

どういうふうに政策が動いているのかというところです。皆さんご存じのとおり、安倍政権になって、三本の矢が放たれました。金融緩和、財政出動、そして三本目の矢が成長戦略であります。ベンチャー政策というのは、この成長戦略の中で、一つの重要な柱として打ち出されております。日本再興戦略という名前で、昨年6月に成長戦略が打ち出されました。この政策の柱は何かというと、民間の力を最大限に引き出すことによって、経済を元気にする。役所主導ではなくて、民間を生かすということです。スピードを持って実行する。それから成果目標によるPDCA（Plan→Do→Check→Act）を回す。こういったものなのです。この基本原則のもと、産業の新陳代謝、雇用・人材力、それから科学技術イノベーションが重要というものです。特に新陳代謝。古い会社とか、古い産業があるのですけれども、これをリニューアルしていく。それから新しい企業が起ころのをもっと増やしていく。こういったことをやりましょうというところです。ターゲットエリアは、健康、エネルギー、地域、国際、こういったキーワードで打ち出しているというところでもあります。

（シート8）新陳代謝とベンチャーの加速については、今回は目標を設定しています。どういう目標かということ、開業率が廃業率を上回る、そして開業率を10%台に増やすという目標です。これはどういうことかということ、先ほど申し上げたように、20社に1社しか開業しているところがないところを、10社に1社に持っていくということです。こういう目標を設定しています。通常、こういう政府の文書の中では、明確な目標を設定しないのです。実はわれわれ役人の立場でも、目標設定というのは、結構慎重になりまして、実現されなかったらどんどん皆さんから批判を浴びますので、なかなか目標は設定できないのですが、今回は政治主導でとにかく倍増するということを決定しました。これにしたがって、今政策をいろいろ打っているというところです。

（シート9）第一弾として、こういう政策を打っています。ベンチャー、起業を支援するために何から手を打つかということで、いろいろやっているのですけれども、特に大事なのが目利き・支援人材。ベンチャーを応援する人たちの動きやすくするか、そういったところが大事だということで動き出しています。それからベンチャーへのお金の流れをもっと太くするという一方で、エンジェル税制とか、企業がベンチャーに投資するお金をもう少し流れやすくする。クラウドファンディングについても、一般の方からお金がもう少し流れるようにする。こういったことを考えているというところです。

それからもう一つ大きいのが、日本で新たにチャレンジするときに、大きな足かせとなっている慣習があります。それは何かというと、銀行でお金を借りるときに、担保、保証人を取られる個人保証です。うまくいけばいいのですけれども、うまくいかなかったときに、個人的な財産まで取られてしまうというところが、日本で新しくチャレンジする人たちの足かせになっているので、これをやめましょうという運動を始めました。これは、まだガイドラインをつくって施行している段階なので、それほどまだ広がってはいませんが、政府として銀行がお金を貸すときに、個人保証を取るというのはやめましょうという動きを正式に動かし始めています。こういったこともやっているというところでもあります。

(シート10) 少し詳しく事業のお話をしますと、先ほど支援する人材が大事だということをお話ししましたけれども、新事業創出目利き事業というのをやっけていまして、民間の力でベンチャーを応援するという話なのです。たとえば、政府がベンチャーを応援しようとしても、われわれ役人にとって、どのベンチャーがうまいこといくかというのは、なかなかわからないわけです。それからベンチャーを応援する方法も持っていない。そういったところに、むやみやたらにお金を出しても、成功確率が低い。そういうときに、ベンチャーの支援になれた民間のプロ、ベンチャーの支援の能力の高いプロに、しっかりベンチャーを応援してもらって、そのプロの能力を横展開することで、ベンチャーがもっと盛り上がるのではないかということなのです。

日本の場合、ベンチャーキャピタルというのは、それほど多くありません。アメリカと比べると非常に少ない数なのです。けれども、その中でもトップクラスで頑張っていっぱやるキャピタルがあります。ウエルインベストメントの瀧口社長のところもそうなのですけれども、そのキャピタルをネットワークして、そのノウハウを横展開する。若い人も含めて、ベンチャーを応援していることをやっています。(株)グロービス、インキュベイトファンド、グローバル・ブレイン(株)、ウエルインベストメント、(株)東京大学エッジキャピタル(通称UTEC)、こういったキャピタルの人たちに集まってもらって、いわゆる頑張るベンチャーのショーケースをつくっていく事業をやっています。

実は目利きの事業をするときには、目利きを目利きする人が重要なのです。どういうベンチャーキャピタルがすごいベンチャーキャピタルなのかという、目利きを目利きする人については早稲田の長谷川先生にお願いしています。長谷川先生のほうで目利きを目利きしていただいて、これはすごいベンチャーキャピタルだということで、事業を推進しているということです。

(シート11) それから先ほど申し上げたように、今お金がどこにあるかというのを見たときに、実は企業の内部留保、あるいは企業の売り上げから上がる資金の流れを少し変えるだけで、大きなお金がベンチャーに行くのではないかという仮説があります。それを実現するために、企業からのお金をうまく流すような税制もつくっています。ベンチャーファンドに対して、お金が流れやすくする税制です。ただこれは、つくったのですけれども、つくるときにちょっと要件が厳しくなり過ぎたので、要件をもう少し緩和する方向でやりたいと思っています。

(シート12) それから皆さん、産業革新機構(INCJ)というのをご存じかと思います。これは政府出資、それから民間出資を集めた公的ファンドで、こういったファンドを通じてのベンチャー支援もやっているところです。

(シート13・14・15・16) あとはベンチャー支援の制度としては、新創業融資制度があります。これは日本政策金融公庫で融資をしてもらおうという制度ですけれども、これは非常に使い勝手がいい制度です。また、信用保証という形で、銀行からお金を借りるときに政府が保証する制度があります。あとは創業面での補助金、エンジェル税制という形で、お金を流れやすくする制度もあります。

(シート17) それから人的な面での層を厚くするという事で、起業家教育も力を入れておりまして、大学の起業家教育をやっている方々に対して、ネットワークをつくり、起業家教育をやっている方々のビジネスプランコンテストを開催しています。今年は12月20日に東証ホールで開催予定です。近日中に早稲田のコンテストもあると聞いていますので、それに応募された方は、ぜひ全国大会にも応募していただければと思っております。それから高校生のコンテストもやっているところです。

そういった形で今、新たに仕切り直して政策を推進しているところなのですが、成長戦略については、一年たって、もう一回見直しをしています。それで、さらにアクセルを踏み込む形でやっています。

(シート18) 追加で強化している話、すなわち、これからさらに力を入れていくところを、最後に少しお話ししたいと思います。柱が三つありまして、一つは大企業の話です。これはどういうことかと言いますと、われわれはずっとベンチャー政策をやっているのですけれども、その中で一つ反省があります。何かというと、ベンチャー政策は、ベンチャーにフォーカスを置いて打つ政策が多かったのです。でも本当にベンチャーを伸ばそうと思ったら、ベンチャーだけでなく、ベンチャーをめぐる周りのエコシステムをつくらなくてはいけない。そこが十分にできていなかったという反省です。特にエコシステムの中の大きなプレーヤーというのは、大企業であるということで、大企業とベンチャーをもう少し連携させる。あるいは大企業の中からベンチャーを出していこうという試みをやっています。

(シート19) 少し字が小さくて恐縮なのですが、ベンチャー創造協議会というのをつくって、大企業とベンチャーとのつながりづくりをしています。ベンチャー企業は成長していく過程で必ず壁にぶつかります。それは資金的な壁であったり、人材的な壁であったり、チャネルが少ないであったりとか、そういった壁に対して、大企業がうまく連携をする、あるいは伸びつつあるベンチャーを大企業が買収することによって、その新しい事業がもっと大きく伸びる、そういった可能性が出てくるということで、そういう出会いの場をつくろうということなのです。

大企業も今、少し景気がよくなっているんで、新しいことをやろうと思うときです。でも、実は新しいことをやりたいのだけれども、今の新規事業では不満だという企業が、8割方あるのです。こういう大企業に対して、声かけをしてベンチャーとの出会いをつくっていくことをやろうと思っています。

それからもう一つ、大企業の中で新しいことをやろうとして、不満であるという理由は、大企業の中からはなかなか新しいことが生まれにくい環境になっているということです。大企業の中で新事業をやる方の話を聞くと、必ず会社の愚痴が出てくるわけです。新事業をやる部署の部長さんを集めて、その愚痴を聞く会を開いたりしているのですけれども、どんな話かという、たとえばある電機メーカーで新事業をやろうとしたと。それを取締役会にかけて、「これをやりたいんです」と言ったとする。そのときに必ず出てくる質問は、「ところであなた、この事業というのは、どれぐらい

の市場規模ですか」と。「これは新しい事業なので、10億ぐらいの市場規模なのですが」と答える。その瞬間に、「いや君、うちは売り上げ数千億の企業で、あるいは数兆の企業で、そんな1億とか10億の話をしないでくれ」という話なのです。大企業においては、大企業を大企業たらしめるに至った価値基準、主力事業の価値基準で、新しいことをついつい見てしまうのです。だから大企業の中で新しいことを、ゼロイチをやろうとしてもなかなかできないというのが現状です。大企業の人は悩んでいると。

そういうときにあって、ゼロイチのところは、外に目を向ければいいではないかという議論で、今動いているということなのです。先行的にやっているところもあります。たとえばKDDI、セブン-イレブン等は、積極的にベンチャーとの連携をやろうとしているところなのですけれども、そういうところをもっと増やしていく。それから大企業の中に眠っている技術、あるいは眠っている人材、眠っているビジネスモデルがありますので、それを外へ出すということをやっていければと思っています。

（シート20）三つの柱のうち二つ目というのは、制度を変えるということなのですけれども、政府の関係の制度で、変えられるものをどんどん変えていきたいということです。まず手始めに手をつけるのが、政府の調達。政府は実はいろいろなものを企業から調達しているのです。その調達について、ベンチャー企業からの調達をもっと増やしていこうということをやろうとしています。「まず隗より始めよ」という言葉がありますけれども、政府としてベンチャーから買う、あるいはベンチャーのサービスを使う、こういったことを増やしていきたいと思っていて、今この法案を出そうとしています。このほかにも税制、あるいは規制改革の面でやることはたくさんあるので、制度面での改正を図っていくということを考えたいと思っています。

三つ目の柱。これから力を入れたい三つ目の柱が、意識、それから教育の問題です。これは本日のテーマとも大きくつながるのですけれども、起業家を称える、あるいは挑戦することをよしとする意識を国民に持っていただくという運動をしようというところです。なかなか起業家は称えられないというのがあって、それで今回は、内閣総理大臣賞に「日本ベンチャー大賞」をつくり、いろいろな運動をしながら起業家を称えることをやりたいと思っています。

それからもう一つ大事なところなのですが、教育であります。教育については、先ほど松田先生のお話にもありましたけれども、早稲田でいろいろなことをやっていらっしゃいます。このほかいろいろな大学でアントレプレナーシップ教育、それから起業家の教育が進みつつあるのですけれども、これをもっと広げていくということをする。それと同時に、小学校、中学校の早い段階から、起業家マインドを持ってもらう、こういう教育もやっていこうと思っています。起業家マインドです。すぐに起業しろというのではなくて、自分の頭で考えて何かにチャレンジするということをする。これを小学校からやりたいと思っています。文部科学省にこの話をずっと前からしていたのですけれども、最初は、「学校でそういうことはね」と言われていたのですが、ここへ来て、文科省としても子どもの生きる力をもっと強くしたいという思いがあって、「じゃあ一緒にやりましょ

うか」ということになっています。

(シート21・22) 来年度あたりから、土曜日に授業を実施するというのが、増えてくるのです。こういったところで、起業家の話を聞いたりとか、模擬会社をつくったりとか、今も一部の学校でやっているのです。たとえば杉並の学校で、子ども会社をつくって地域の名産品を売るとか、そういったことをやっているのですが、こういった活動を増やして、子どもが自分の頭で考える、それからリスクを取ってチャレンジする、経験を積む、こういったことをやっていければと思っております。こういうふうな形で、われわれはベンチャー支援を強化する。ベンチャー創造協議会という協議会も立ち上げて、いろいろな活動をやっていきます。それから来年度予算では、ベンチャー関係の予算をかなり取る方向でやっています。これはこの冬、財務省ともう一回戦うのですけれども、ベンチャー関係の予算、特に人材を育成するための予算を強化していくというところをやりたいと思っております。

(シート23・24) 少し、今のベンチャーの現状を申し上げたいと思います。環境は大分よくなりました。皆さんご存じのとおり、楽天、グリー、DeNA、サイバーエージェントなどが有名なベンチャーですけれども、これを追いかけるライジングスター、新しいスターが出てきています。松田先生のお話にも出ましたユーグレナ。あるいはテラモーターズ(株)というのがあって、これはもう創業して、いきなりアジアのマーケットを取りにいこう、電気スクーターで世界を狙う、こういう会社が出てきている。あるいはライフネット生命保険(株)は、もう百年以上新しい会社のなかった保険業界に切り込んでいく。アキュセラという会社は、日本の常識だとなかなかできないような、飲み薬の加齢黄斑変性治療薬をつくっている。それから皆さんご存じだと思いますが、サイバーダイン(株)のようなロボットスーツの会社、それから最近では、スパイバー(株)という、クモの糸を人工合成する会社などが出てきています。スパイバーであれば、慶應大学を卒業してすぐ社長になった関山和秀さんが引っ張っていますけれども、こういう新しいタイプのベンチャーも出てきているというところです。

(シート25) 市場もよくなってきています。IPOの数が大分増えてきている。それからこの右のチャートの赤い部分というのは、IPOをしてから値段が上がる会社なのですけれども、だんだんよくなってきているというところで、この動きをブームに終わらせることなく継続させることが大事だと思っています。現状、第四次ベンチャーブームという形でありますけれども、これを継続する。そのときのポイントとしては、技術開発のベンチャーとか、地域のベンチャーというのが一つのポイントになってきます。

(シート26) それからもう一つ、非常にいい傾向だと思っていることがあります。それは何かというと、最近のベンチャーの経営者というのは、社会的なインパクトとか、世の中の課題を解決することをミッションとして前面に出す経営者が増えてきたということです。2000年代の初めごろは、「私はこういう新しいビジネスモデルでこれぐらいもうけますよ」とか、「これぐらい利益が上がります」という方が多かったのですけれども、最近会う経営者の方というのは、「私はこれで世の中

をよくしたい」「これで困っている人を救いたい」というふうに言ってくれる経営者が多いのです。僕らとしても、そういう方は本当に応援したいと思うのです。これはもう一つ、競争力の観点からいっても、非常に重要なことだと思います。これからの時代、企業の競争優位の源泉というのは人だと思います。いかにいい人が集まってくる会社をつくるか。そういう意味で、高い志を持って、ミッションを明確に掲げ、前に進んでいく。こういう会社が増えてくるということは、いい人材がその会社を集まって、世界に伸びる会社が増える可能性がある。そういう意味で、今の動きというのは、非常にいい動きだと思っています。これはただできたわけではなくて、たとえばライブドアショックとか、リーマンショックとか、震災などの経験を経て、この国において、そういうベンチャーが結果的に出てきている。その動きを、どんどんスピードを増していくのを応援できればと思っています。

（シート27）成功への鍵ということで、先ほど申し上げたような政策を打ち出しながら、技術開発型のベンチャーを応援する、グローバル展開するベンチャーを応援する。それからもう一つは、今政府のほうで大きく掲げている地方創生という目標がありますけれども、地域ベンチャーを応援する。大企業とベンチャーとの連携をつくりながら、ベンチャーも伸びるようにし、かつ大企業も伸びるようにする。こういったことをできればと思っています。

（シート28）ベンチャー政策をやっていく上で、いろいろな課題があるのですが、実はそういうことを研究したハーバードのJosh Lernerという研究者がいるのですが、この研究者がベンチャーの政策についてのポイントを挙げています。民間の力を活用することが大事。それからあまり複雑にし過ぎないことが大事。効果が上がるまで時間がかかるので、しっかり続けてやることが大事。それから、ちゃんと評価システムを導入し、創造力を持って柔軟にやるというのが大事ということです。こういったことを心がけながら、われわれとしてもベンチャーをしっかり応援したいと思っています。本日のテーマ、人材という観点については、政策の中で、一つの大きな柱だと思っています。その意味で大学の教育は非常に大事なので、われわれがしっかり連携していきたいと思いますし、本日たくさんいらっしゃる若い皆様の力もお借りしながら、日本を盛り立てていければと思っています。

以上が私の話であります。どうもご清聴ありがとうございました。

ベンチャーを支援する日本の産業政策

平成26年10月

経済産業省

シート1

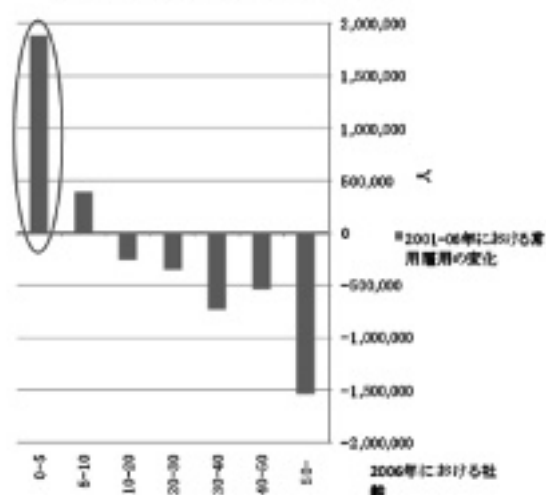
起業・ベンチャーの意義：イノベーションと雇用

社会を変えるイノベーションは
ベンチャーから

パソコン、宅急便、ファーストフード
検索エンジン、SNS、...
米国のイノベーションの50%、
画期的なイノベーションの95%は
ベンチャーから。(Timmons, 1994)

日本でも、SONY、HIS、ソフトバン
ク、楽天などのリーディング企業は
ベンチャーから発展しており、
日々の暮らしにイノベーションを。

社員の若い事業所が雇用を創出



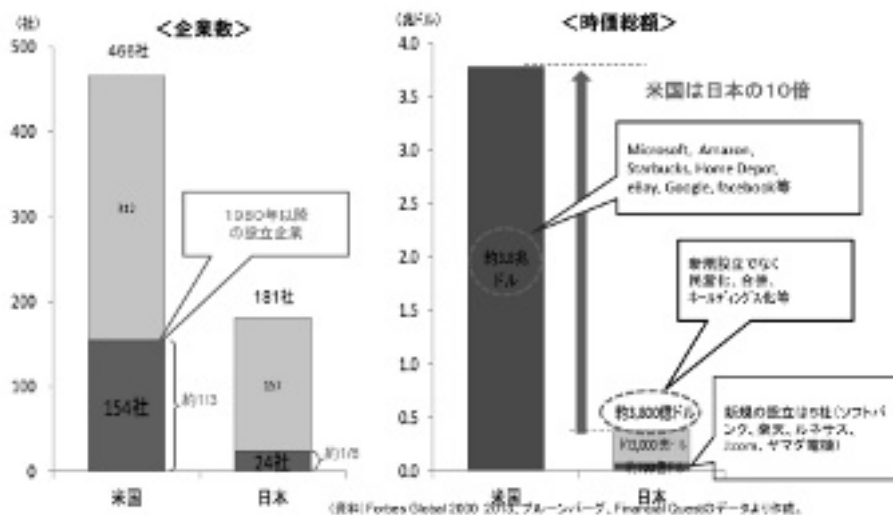
出典：経済産業省・情報政策2007「日本経済再生の原動力を求めて」

1

シート2

起業・ベンチャーの意義：米国ではベンチャーが経済を牽引

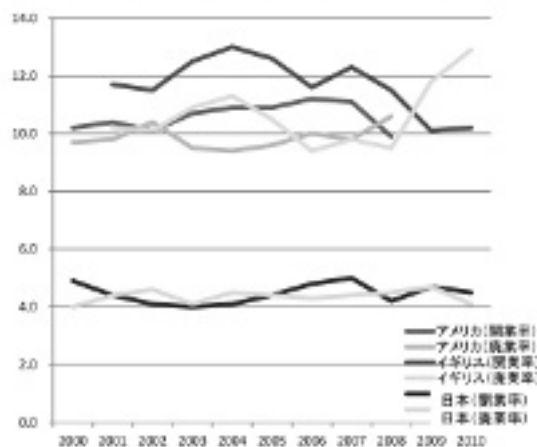
世界トップ2000社(Forbes Global 2000)の内、
1980年以降に設立された企業(金融を除く)の比較



シート3

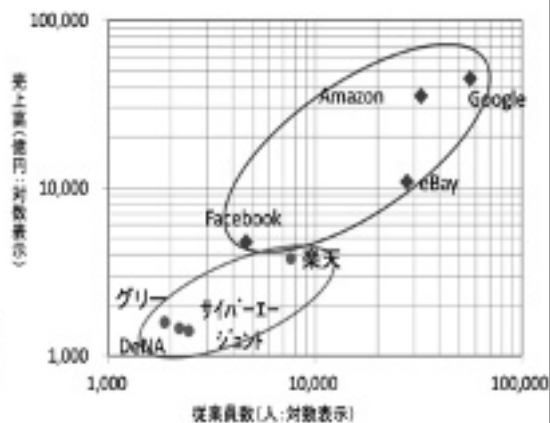
日本のベンチャーの課題

日本の開業率・廃業率は欧米と比べて低い。



(出所) 中小企業白書2012年版

近年大きく成長するベンチャーが出ていない。



(出所) 直近の入手可能な決算より経済産業省において計算(US\$1=93.4円)

シート4

日本のベンチャーの課題

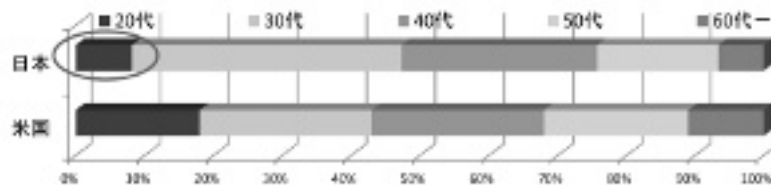
起業活動が不活発な原因として、起業家の認知度、起業知識・経験の問題が明確に。

起業活動の国際比較調査(Global Entrepreneurship Monitor)によると起業活動大きな影響を及ぼす3指標(認知度、知識・経験、機会)で日本の問題点が明らかになっている。

	日本	先進国平均
□ 起業活動の社会への認知度 〔身近に起業した人を知っているか〕	14.0%	30.9%
□ 起業の知識・能力・経験 〔起業に必要な知識・能力・経験があるか〕	9.0%	38.3%
□ 起業機会 〔今後6カ月で起業に有利なことがあるか〕	6.4%	32.1%

※上記3項目が0と答えた人(起業無縁層)の比率 日本 69.6% 米国29.0% 独国34.6% 仏国 45.6%

起業活動の盛んな米国と比べて若年層の起業が少ない。



シート5

日本のベンチャー支援策の変遷

1990年代後半以降、ベンチャー支援策の整備が進んでいる。

- 1963 東京、大阪、名古屋の各中小企業投資育成株式会社の設立
- 1975 研究開発型企業育成センター(現:VEC)の設立
- 1994 独禁法ガイドラインの改正(VC投資先への役員派遣に関する規制撤廃)
- 1995 中小企業創造活動促進法の制定(研究開発型企業に対する金融支援)
新規事業法の改正(ベンチャーに対するストックオプションの一部導入)
- 1997 商法改正(ストックオプション制度の本格導入)
エンジェル税制の創設(個人投資家への優遇措置)
- 1998 中小企業等投資事業有限責任組合法の制定(ファンド制度の設立)
→ 2004年 投資事業有限責任組合法(LPS法)に改正
中小企業基盤整備機構によるベンチャーファンド事業スタート
大学等技術移転促進法の制定(TLO活動の支援)
- 1999 中小企業基本法の改正(政策体系の再構築)
中小企業技術革新制度の創設(日本版SBIR制度の導入)
産業活力再生特別措置法の改正(日本版バイドールの導入)
- 2000 産業クラスター政策開始
- 2001 大学発ベンチャー1000社構想(平沼プラン)
商法改正(ストックオプションの規制緩和、種類株式の種別を拡大)
- 2002 中小企業挑戦支援法の制定(1円起業の特例)
新創業融資制度の創設(現:日本政策金融公庫)
- 2003 ドリームゲートプロジェクトのスタート
- 2005 有限責任事業組合(LLP)法の制定
- 2006 新会社法の施行(最低資本金規制の撤廃、合同会社(LLC)の導入)
- 2008 エンジェル税制の抜本的拡充(所得控除制度の追加)
- 2009 産業革新機構の設立
- 2010 中小機構による債務保証制度の運用開始

- 1993 日本証券業協会が店頭登録制度を創設
- 第1次ベンチャーブーム(1972~1973)
研究開発型の製造技術系ベンチャーが多く設立される。石油ショックによりブームは終焉。
(当時設立された有力企業)
日本電産、キーエンス、コナミ、ぴあ、コナカ、すかいらーく
- 1993 店頭登録基準、東証二部上場基準の緩和
- 第2次ベンチャーブーム(1982~1983)
店頭市場の公開基準の緩和により、ベンチャー企業が市場に流通しやすくなる。流通・サービス系のベンチャー企業が多数設立される。
(当時設立された有力企業)
エイチ・アイ・エス、ソフトバンク、フォーバル、ジャストシステム、スクウェア、CCC
- 第3次ベンチャーブーム(1993~1995)
バブル崩壊による経済停滞の中で、ベンチャー支援政策により多数のベンチャーが誕生。
(当時設立された有力企業)
楽天、ザインエレクトロニクス、DeNA
- 1999 東証マザーズの創設
- 2000 ナスダックジャパン(現JASDAQ)の開設
- 2006 ライブドアショック
- 2007 ジャスダックNEOの開設
- 2008 リーマンショック
- (2000年以降に設立された有力企業)
カカオコム、モクシイ、グリー

シート6

アベノミクス「第三の矢」

日本再興戦略 - JAPAN is BACK - (H25.6 閣議決定)

民間の力を最大限引き出す
異次元のスピードによる政策実行
成果目標によるPDCA

産業の新陳代謝
雇用・人材力
科学技術イノベーション

国民の健康寿命
クリーン・経済的なエネルギー
地域資源
国際展開

6

シート7

日本再興戦略

新陳代謝とベンチャーの加速

<成果目標>
開業率が廃業率を上回る状態にし、
米国・英国レベルの開廃業率10%台を目指す

7

シート8

日本再興戦略

- ベンチャーや新事業創出の担い手及び
目利き・支援人材の育成
- エンジェル税制の運用改善
- 民間企業等によるベンチャー投資の促進
 - ・ 民間企業等の資金を活用したベンチャー投資促進
 - ・ 産業革新機構による効果的なリスクマネー供給
- クラウド・ファンディング
- 個人保証制度の見直し
- スピンオフ・カープアウト支援、オープンイノベーション

8

シート9

新事業創出目利き事業（目利き・支援人材育成）

ベンチャーの成功事例を創出し、そのノウハウを横展開するために、
トップ支援者のネットワークを形成してモデル事業を実施。（JUMP START NIPPON で検索）



**GLOBIS
CAPITAL
PARTNERS**



グローバル・ブレイン株式会社

GBは徹底した支援にこだわる独立系ベンチャーキャピタルです



IncubateFund



NVCC
Nippon Venture Capital Co., Ltd.
NPVC-Investment



JAFCO 株式会社 ジャフコ
Value Creation through Private Equity

UTEC
Co-Founders for Innovation



ITV ITOCHU
TECHNOLOGY
VENTURES

Ventures CyberAgent



Fenox

Samurai Incubate Inc.



NOVIDA
JAPAN



ETIC.

9

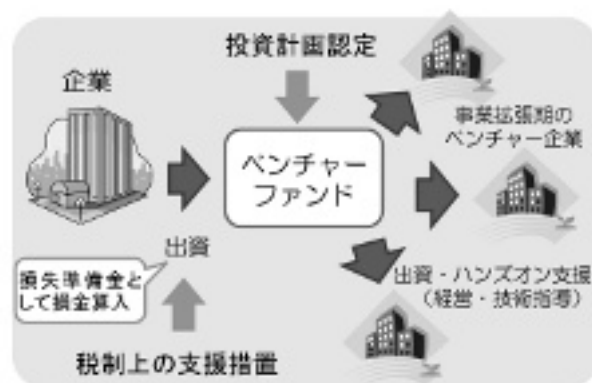
シート10

民間企業等の資金を活用したベンチャー投資促進

企業のベンチャー投資促進税制

ハンズオン支援能力のあるファンドを通じてベンチャー企業に資金供給を行う企業に税制優遇。

ベンチャー投資資金の8割を損失準備金として損金計上。



10

シート11

産業革新機構による効果的なリスクマネー供給

□ ベンチャー投資専門部門の新設・拡充

ベンチャー投資案件を専門に扱う部門を新設。



□ アーリーベンチャー

専門の意思決定ルート

「アーリー投資プログラム」
通常案件よりも短期間で決定。

ベンチャー投資は増加



11

シート12

新創業融資制度【日本政策金融公庫】

創業を支援するため、事業計画(ビジネスプラン)等の審査により、日本政策金融公庫(国民生活事業本部)の貸付制度を利用する場合に、無担保・無保証人(本人保証無し)とする。

1. 対象者

新たに創業する方、又は創業して税務申告を2期終えていない方で、次のいずれかの該当者

- ・雇用(パートを含む)の創出を伴う事業を始める者
- ・技術やサービス等に工夫を加え、多様なニーズに対応する事業を始める者
- ・勤務経験あるいは修得技能がある事業を始める者

2. 貸付限度額※ 3,000万円(開業予定者又は開業後税務申告が未了の者の場合、

開業資金の1/3以上の自己資金が必要) ※平成23年12月に、貸付限度額及び貸付期間を拡充。

3. 貸付条件 無担保・無保証人

4. 貸付期間※ 運転資金7年、設備資金10年以内(据置期間6カ月以内)

5. 貸付利率 対象となるそれぞれの貸付制度の貸付利率に別に定める率を加えた利率

(例) 女性、若者／シニア起業家支援資金(平成25年8月9日現在)

5年以内: 3.30%(特利①1.65%+上乗率1.65%)

又は 2.80%(特利③1.15%+上乗率1.65%)

6. 実績(平成13年7月(制度創設)～平成23年度末の累計実績)

件数: 92,105件、金額: 3,079億円

13

シート13

創業関連債務保証

<創業関連保証制度>

各都道府県等の信用保証協会が、新規開業予定者及び新規開業者事業実施のための借入金を保証。

1. 対象者 これから創業、創業5年未満の方

2. 条件 事業計画の適切性(無担保)

3. 保証割合 100%

4. 保証限度額 3,000万円(創業関係制度の合計)

5. 対象資金 創業又は創業により行う事業の実施のための設備資金・運転資金

分社化に必要な資金及び分社化により行う事業に要する

設備資金・運転資金

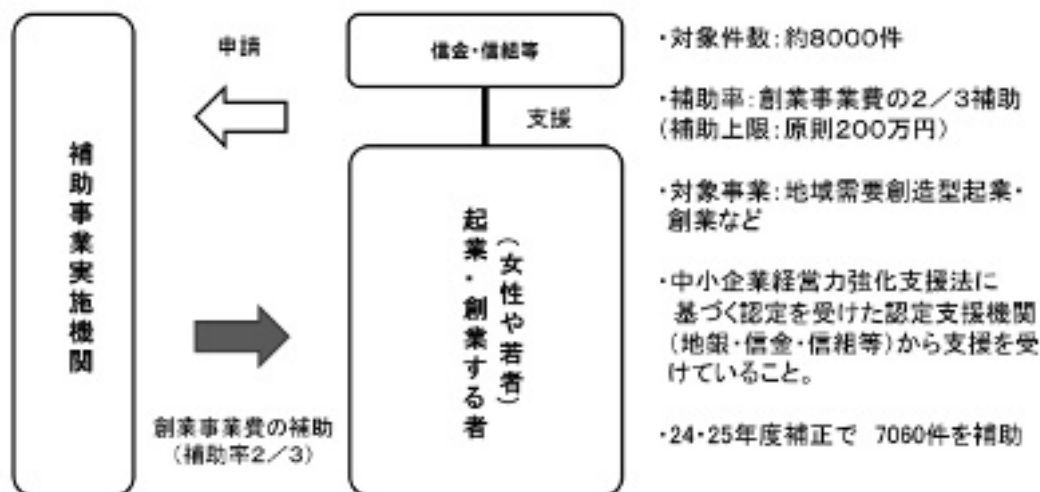
6. 平成24年度実績 件数: 12,099件、金額: 580億円

13

シート14

地域金融機関を活用した起業・創業の促進（創業補助金）

- 平成24・25年度補正予算において、地域のニーズをとらえた新商品・新サービスを提供する女性や若者等の起業・創業を支援するため、地域需要創造型等起業・創業促進補助金を措置。
- 本補助金では、起業・創業する者が認定支援機関たる金融機関等から支援を受けていることを対象要件としており、地域に根ざした地銀・信金・信組等による起業・創業案件の掘り起こしを期待。



14

シート15

エンジェル税制

起業家にとって、エンジェル投資は銀行の融資、VCの投資を補完する資金調達の方法
新しい資金調達の道を税制で支援。

優遇A：株式投資額の所得控除による減税

（設立3年未満の企業）

優遇B：株式投資額の株式譲渡益からの控除による減税

（設立10年未満の企業）

株式の売却益が出た場合、他の株式譲渡益と通算（3年繰り越し可能）

※ 一定の要件を満たす会社の新規発行株式を取得した場合が対象
優遇Aは控除上限（所得金額の40%または1000万円）あり。優遇Bは上限なし。

【対象企業の要件】

- ☐ 中小企業であること
- ☐ 新しい事業活動をする会社であること（新事業活動従事者、研究者、研究費用等が一定以上）
- ☐ 大企業の子会社でないこと

等

【必要な手続き】

- ① 投資を受けた会社が確認書の発行申請（各経済産業局へ）＜投資前の事前申請制度有り＞
→ 経済産業大臣の確認書を交付
- ② 投資を受けた会社から投資家に必要書類を交付
- ③ 投資家による確定申告 → 減 税 ※ 手続きの詳細は経済産業局の窓口へ

15

シート16

起業家教育

大学・大学院起業家教育ネットワークの強化
若者にとって「起業」を現実的な選択肢に。

University Venture Grand Prix
(起業家教育受講生のためのビジネスプランコンテスト)
平成26年12月20日(日)
@ 東証ホール

キャンパスベンチャーグランプリ
(経済産業大臣賞)

高校生ビジネスプラングランプリ
日本政策金融公庫主催
平成27年1月11日(日)
東京大学 伊藤謝恩ホール



16

シート17

日本再興戦略 改訂2014

産業の新陳代謝とベンチャーの加速化

新陳代謝を促進し、収益性・生産性の高い分野に投資や雇用をシフトさせていくためには、既存の企業に変革を迫るだけでは不十分であり、ベンチャーが次々と生まれ、成長分野を牽引していく環境を整えられるかどうか非常に重要である。

起業・創業にとどまらず、大企業からのスピンオフやカーブアウト、M&Aの形態を含め、ベンチャーが活躍するための制度面、人材面、資金面の障害を取り除くための総合的な対策を講ずる。

17

シート18

日本再興戦略 改訂2014

○ 「ベンチャー創造協議会(仮称)」等による大企業の巻き込み

ベンチャー企業そのものに焦点を当てた施策、大学発ベンチャー支援などの従来の施策のみならず、既存企業を含めた日本経済全体での挑戦を推進するため、以下の施策を講ずる。

- ・ ベンチャー企業と大企業との連携や大企業発ベンチャーを創出するため、大企業内に眠る起業希望者の一時的な受皿となることも視野に入れつつ、ベンチャー企業と大企業のマッチングやビジネスシーズの事業化を支援するプラットフォームとしてベンチャー支援に協力的な大企業等から成る「ベンチャー創造協議会(仮称)」の創設
- ・ 全国津々浦々のベンチャーに取り組む個人や団体の「出会いの場」としての情報ハブの構築
- ・ 国際会計基準(IFRS)の適用促進等を通じた大企業等とのM&Aによるベンチャー企業の出口戦略の拡大
- ・ 兼業・副業等の促進や日本政策金融公庫等の低利融資制度拡充による廃業資金を含めた第二創業の支援
- ・ 創業希望者をプールした「後継者人材バンク」の開設
- ・ クラウド・ファンディングを活用した地域資源活用型ベンチャー等の起業支援モデルの検討
- ・ 種類株式活用促進策の検討

18

シート19

日本再興戦略 改訂2014

○ 政府調達での参入の促進等支援環境の整備

- ・ 官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律を見直し、創業間もない企業(中小ベンチャー企業)の政府調達への参入促進、ベンチャー企業等に対する公的機関の研究資金に関する配分目標の設定、求職活動中に創業の準備・検討を行う者に対する雇用保険給付の取扱いの明確化などの支援策の検討等に取り組む。

○ 国民意識の改革と起業家教育

ベンチャー企業を支える国民的な意識改革を行うため、以下の施策を講ずる。

- ・ 教員用指導事例の作成・普及
- ・ 企業と地元高校が連携したグローバル・リーダー人材育成拠点の形成
- ・ 専門高校での分野の垣根を越えたカリキュラムの編成による起業家育成プログラムを活用した初等中等教育からの起業家教育の推進
- ・ 大学・大学院の起業家教育講座の教員ネットワーク強化・国際化
- ・ シリコンバレーへのベンチャー人材の派遣やトップクラスのベンチャー支援人材ネットワークの形成
- ・ 革新的ITベンチャーの発掘強化・起業成功者等によるスタートアップ支援
- ・ 社会全体でベンチャーを称揚するための表彰制度(内閣総理大臣賞)の創設
- ・ 多様な人材を活用したベンチャーを創出するための低利融資制度の拡充の検討

19

シート20

ベンチャー創造協議会

本年9月24日に「ベンチャー創造協議会設立カンファレンス」（於：虎ノ門ヒルズ）を開催し、「ベンチャー創造協議会」の設立を宣言。

ベンチャー創造協議会の構成

- ベンチャー創造の好循環を形成するという目的に賛同する企業・個人・団体等で構成。
- 会員の自発的な行動及び会員同士の交流等を促進する緩やかな連携組織。
- 会費なし、階層なし、事務局は経済産業省。

ベンチャー創造協議会の活動

- ✓ **ベンチャー企業と既存企業の連携促進**
マッチングイベント、分野別交流会、調達、事業提携、資本提携、M & Aの促進 等
- ✓ **既存企業発ベンチャー創造**
新規事業創出、社内起業促進、スピンオフ・カーブアウト促進、プラットフォーム形成 等
- ✓ **「日本ベンチャー大賞」**
企業・個人・団体の推薦、審査協力 等
- ✓ **人材育成・起業家教育の推進**
シリコンバレーへの派遣、学校への経営者の派遣 等
- ✓ **ベンチャー促進に向けた政策提言**

20

シート21

ベンチャー関連予算(平成27年度概算要求:48億円)

1. 起業家・VCのシリコンバレー派遣 : 2億円

起業家、大企業のプロジェクスマネージャー候補、VCの若手人材をシリコンバレーに派遣。現地VCによるビジネスプランの策定指導、スタンフォード大学でのレクチャーなどを実施予定。

2. 起業家に対するハンズオン支援・支援人材育成 : 43億円

①支援人材育成 : 6億円

VC等の支援人材が、起業家に対して実際にハンズオン支援を実施。そこで得られたノウハウを共有して支援人材を育成。

②NEDOにおける研究開発型ベンチャー支援 : 25億円

資金、技術、知財等の専門家が、ものづくり・テクノロジー系ベンチャーの研究開発・経営を支援。

③革新型ITベンチャーの支援 : 12億円

ITで成功経験のある起業経験者が、従来のビジネスモデルを革新するITベンチャーのスタートアップを支援。

3. ベンチャー創造協議会の開催、ベンチャー表彰:2億円

大企業とベンチャー企業の連携を促進する「ベンチャー創造協議会」の設置、経済活性化に大きく貢献したベンチャー企業への内閣総理大臣賞の付与。

4. 小中学校からの起業家教育の普及 : 1億円

文部科学省や自治体と連携し、小中学生を対象に、土曜日授業等への講師(起業家)派遣、疑似体験授業を実施。



体験授業でクオールのデザインをプレゼンする小学生(杉並第4小学校)

21

シート22

活発化するベンチャーの活動 新しい成長企業

楽R天

1997年設立
売上：4430億円
従業員：7,600人

GREE

2004年設立
売上：1580億円
従業員：1,800人

DeNA

1999年設立
売上：1450億円
従業員：2,100人

CyberAgent

1998年設立
売上：1410億円
従業員：2,500人

ミドリムシカンパニー
euglena



2005年設立の東京大学発ベンチャー。
『ミドリムシが地球を救う』をテーマに環境、食料、エネルギー分野で
事業展開。機軸性食品、化粧品、ジェット燃料油を開発。

TERRA MOTORS



2010年設立の「ボーングローバル企業」。
電動バイクの国内シェア1位。ベトナム、フィリピンに工場を開設し、
アジア市場に展開。

22

シート23

活発化するベンチャーの活動 新しい成長企業

LIFENET
LIFENET INSURANCE COMPANY

2005年設立のオンラインの生命保険会社。
旧来からの産業にインターネットによるビジネスモデル
を導入し、画期的に利便性を向上。

ACUCELA
in it for sight

2002年に日本人眼科医が米国企業として設立。
目のアルツハイマー病と呼ばれる加齢黄斑変性を
治す飲み薬を開発。

CYBERDYNE



2004年設立の大学発ベンチャー。ロボットスーツを医療・
介護・福祉、重作業、エンターテインメント等で展開。

Spiber



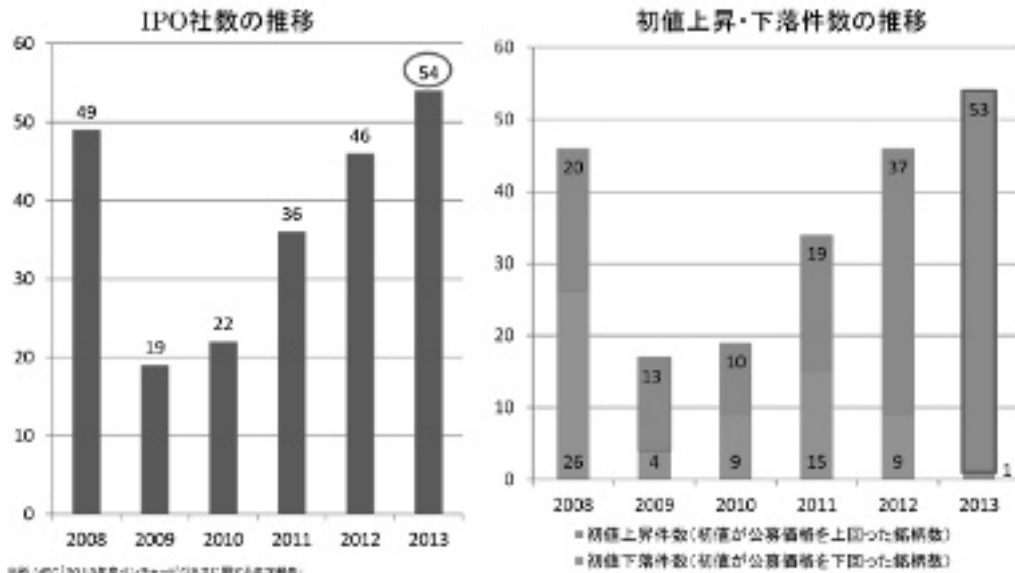
2007年設立の大学発ベンチャー。タモの糸の人工合成
に成功。鋼鉄と同じ引っ張り強度とゴムのような伸縮性
を兼ね備える新素材として事業化を目指す。

23

シート24

活発化するベンチャーの活動 IPO市場の回復

株式市場の活性化もあり、IPO社数は回復。多くのIPOが公募価格を上回る。



24

シート25

ベンチャーの新たな動き

第四次ベンチャーブーム

IT分野・サービス分野で多くのベンチャーが創業。
この分野では創業資金の循環も活発化。

一方、技術開発型のベンチャー企業はそれほど多くない。
地域におけるベンチャーの活動も不活発。

社会的なインパクトを重視する起業家の増加

ライブドアショック、リーマンショックを経て、起業家の意識が変化。

使命感、社会的なインパクトを重視するベンチャーが増加。

25

シート26

ベンチャーの新たな動き

＜成功への鍵＞

- 技術開発型のベンチャー：
医療・福祉分野、エネルギー分野、ロボット等.
- グローバル展開するベンチャー：
シリコンバレーとの連携、成長するアジア市場への展開
- 地域発ベンチャー
地域資源の活用、地域ベンチャーの成功モデル
- 大企業とベンチャーとの連携：
大企業の調達、事業提携、共同研究、出資、M&A
大企業からのスピンオフ、カーブアウト

26

シート27

ベンチャー政策のポイント

- 素材がないところに無理に作るな (Remember that entrepreneurship activity does not exist in a vacuum.)
- 民間の力を活用する (Let the market provide direction. Leverage the local academia and R&D.)
- 制度を検討しすぎて複雑しない (Resist the temptation to “over engineer” public venture initiatives.)
- 適切な規模で実施する (Avoid programs too small or too big for the market.)
- 政策の効果が出るまで時間がかかることを理解する (Recognize the long lead times these initiatives require.)
- 注意深く適切な評価システムを導入する (Institutionalize careful evaluations of initiatives.)
- 創造性と柔軟性が重要 (Creativity, Flexibility.)

Lerner, J. (2009) *Boulevard of Broken Dreams*

27

シート28

事例報告 2

一隅を照らす経営



株式会社コメリ 代表取締役社長CEO兼COO 捧 雄一郎

皆さん、こんにちは。ただいま紹介にあずかりましたコメリの捧でございます。本日はこの場をお借りいたしまして、私どもの過去、どういう形のイノベーションをしてきたのか、それから今何に取り組んでいるのか、またそれをするに際しての、私どもの会社のDNA、どういう考え方で事業を展開していくか。それから最後に、実は私も早稲田大学のビジネススクールOBでございますので、学生の皆様に何らかのアドバイスのようなものができればと思っております。

まず、私どもの会社の概要でございますけれども、今ほど紹介がありましており、ホームセンター事業を全国で展開いたしております。46都道府県に、現在1,157店舗の店を展開しています。店のフォーマットといたしまして三つ、ハード&グリーン（H&G）という専門店、それから普通のホームセンター、それから3,000坪ぐらいの規模のメガホームセンターを展開しております。

私どもは過去、もともとホームセンターを営んでいた会社ではございません。乗り物を換え続けるというふうなことを、何度にもわたってやってきた会社であります。私どもの会社のCI（Corporate Identity）が風見鶏でございます。風見鶏はご承知のとおり、時流をよく把握しながら、時流に乗って変化対応するということの象徴でもあります。時流に乗って、より速く動けるような形への乗り物を換え続けるということだと思います。変化対応する部分と、逆に変えてはならない部分、私は会社のものの考え方とか、DNAとか、それはやはり変えてはならないものだと思います。

私ども、コメリと言っておりますけれども、もともとは米屋からのスタートでございます。コメリは、米屋の米に、それから屋号の利右衛門を取りまして、コメリと称しています。それから燃料の販売、それから住宅設備機器に参入し、1977年にホームセンター事業に参入いたしております。その後、大店法が非常に厳しくなった時代でもありますから、専門店のH&G、これを新たな業態として開拓いたしております。そのほかにインテリア等の専門店のアテナ、それから2003年から、資材とか園芸、あるいは農業資材、こういったものに特化した形のパワー（PW）というメガホームセンター事業に参入いたしております。

それから2000年にはインターネット事業、リフォーム事業に参入いたしております。ホームセンターの取扱商品の特性上、いろいろなお客様がいらっしゃるわけです。プロの皆様、それからDIYの皆様、それからもう一つは、住宅設備機器等は、お買い求めになりたいのだけれども、施工もひ

とつお願いしますという施工付きのお客様。私どもの取扱商品の特性上、この三つのお客様を取って、初めてこのカテゴリーを奪取できるものだと思って、そういう背景がありまして、リフォームに参入いたしております。それからカード事業、クレジットカード事業。これも流通業を展開する中においては、避けて通ることのできない事業だと思っております。そういうことがありまして、ホームセンター業界の中では、私どもだけでございますけれども、カード事業にも参入いたしております。

それから、そういった事業を支えますインフラでございますけれども、この10月に、北海道に十個目の物流センターが稼働しております。物流センターは、商品の調達はもとより、店でしなくてもいい作業は、すべて物流センターで行いましょうという、ローコストオペレーションを実現するという観点でも、物流センターの役割は大きくなってきているわけでございます。そのほかに、海外からの商品調達も非常に多くなっております。それぞれの国における生産工場の近くで、複数メーカーの複数商品を混載して持ってこられるという海外ミキシングの機能を五カ所持っております。それから、当然のことながら、そういったものを支える情報の仕組み。また大型店、それから物流センターの屋根、遊休設備と言えば遊休設備になるわけですが、この屋根を使った太陽光発電。今は10メガの太陽光発電をできるような形になっております。

私どものチャレンジング。私どもは、遅れた分野、流通の遅れた分野の近代化を行っていかうと思っている会社でございます。衣食住の住の部分の流通が、実は一番世の中で遅れている部分でございます。この衣食住の、住の分野の流通の近代化を図ったときに、そこからいろいろな形の利益が出てくるわけでございます。もちろんその一部をわれわれも享受しますけれども、お客様にそれをいかにバックできるかということで、遅れた分野の流通の近代化を行ってまいりたいと、今チャレンジしているわけでございます。

私どものチャレンジする際のポリシーでございますけれども、一つ目は、当たり前のことですが、大きな市場があるかどうかということ。市場が小さければ、なかなかエネルギーが出てこないわけです。二つ目は、大きな市場があって、しかも今、その流通を支えている既存の勢力が非常に弱体化しつつあるということ。それから三つ目が、誰もやりたがらないということ。その流通の近代化は大変であるがゆえに、誰もやりたがらない。大変だからやるというわが社のような会社もありますし、大変だからやめておこう、やらないという会社もあります。これはどちらが正しいかということにはならないわけですが、困っているお客様がたくさんいらっしゃる中で、大変だからこそ、それをやっていかう。大変か大変ではないかはお客様にとってみれば、まったく関係のないことでございます。会社が努力して、その大変なことでも待っていただいているお客様が多いのであれば、そこに棹を差し、その分野を近代化することだと思っております。

今取り組んで、チャレンジしておりますことは、一つ目の大きな市場の流通を近代化しようとしていることでございます。二つあるわけですが、一つは資材建材の流通でございます。今、ホームセンターと言われる市場規模が、3兆9,000億と言われておりますけれども、資材建材の流通、資

材建材をとってみれば、約9兆円の大きな市場があると言われております。それからもう一つは農業資材や肥料、あるいは農薬、こういったものの流通でございます。これも2兆円の大きな市場があると言われております。この二つの分野というのは、非常に今、既存勢力が弱体化している、そういった分野でございます。

たとえば、資材建材、あるいは金物、工具等を扱う小売業の数は、この四十年間で、実に1/3に大きく激減しているわけでございます。それからもう一つの農業資材、肥料、農薬、こちらも既存の勢力が、非常に弱体しつつある分野でございます。JAの数が、この十五年間で1,620拠点から、実に1/3の694拠点に激減しているわけでございます。

それから三つ目は、お困りのお客様が大勢いらっしゃる。これは今まで申し上げたように、既存の勢力が拠点数を大幅に減らしてきている、そういったこともありまして、買い場がない。農業資材を欲しいのだけれども、今まで1,600あった拠点が1/3に激減している。どこで買えばいいのかというお客様が非常に多くなっている。ただし、こういった分野の流通の近代化というのは、なかなか一筋縄ではいかない部分でございます。いろいろなインフラが整っていないがゆえに、その流通の近代化を自分たちのリスクで行わなければ、なかなか事が進まない、そういった分野でございます。

先ほど申し上げましたように、大変だからやらないという企業もあるわけでございますけれども、われわれは、やはり大変だからこそ、それをものにしたいと思っております。大変かどうかは、お客様にはまったく関係のないことでございます。それは企業が頑張れば事足りるという分野だと思います。より楽な分野、もっと楽に売り上げが取れる分野、これは本当に売り上げが簡単に取れると思います。やはり皆が集中して、そこに群がるわけでございますから、簡単に売り上げが取れると思いますけれども、薄型テレビで、どの企業も利益が出ないように、本当に利益が出ない、レッドオーシャンの分野になってしまうのだと思います。われわれはやはり、大変だからこそやるという、ブルーオーシャンを目指してまいりたいと考えている、そういった企業でございます。

過去のわれわれの企業の変遷、それから今、資材建材あるいは農業資材、こういった流通の遅れた分野の近代化にチャレンジしているとお話をさせていただきましたけれども、私どもがどういう考え方でそれを行っているかということを、これからお話を申し上げたいと思います。

私どもの企業理念は、いろいろなもので表されておりますけれども、一つは、遅れた分野の流通の近代化を図っていく。遅れた分野の近代化、これは本当に多くのお客様から嘱望されているものだと思います。それから企業、人もそうであるわけでございますけれども、企業は、やはり世の中に生かされて、初めて存在できるのだと思います。それから私どもの綱領の中に、「己を大切にすることは、他を大切にすることだ」ということがございます。己を大切にする。人間、生き物ですから、例外なく誰でも自分が一番大事でかわいい。人は、企業もそうですけれども、大切にすることから、やはり大切にされるのだと思います。世の中を大切にすることは、やはり世の中から大切にされるのだと思います。会社を大事に思い行動する社員は、やはり会社から、当たり前のこ

とですけども、大事にされるのだと思います。

妻を大事にする夫は、妻から大事にされ、夫を大事にする妻は、夫からやはり大事にされていくのだと思います。お客様を大事にすれば、間違いなくお客様から大事にされます。お客様から大事にされるということは、お客様視点でものを考え、お客様のための思い、事業を推進する。それが結果的に、お客様から「おまえのところの会社はいい仕事をやったね」という形での、結果としての利益になって返ってくるのかと思います。そのことをもって利他の精神という方もいらっしゃいます。また、「たらいの力学」という表現で、そのことをあらわす方もいらっしゃいます。たらいの力学というのは、たらいの中の水を自分のほうに手繰り寄せれば、水は間違いなく逃げていきますけれども、どうぞと水を押し返せば、それはやはり自分のほうに水は返ってくるということだと思います。

それから私どもの企業の綱領の一つに、「欠損は罪悪である」ということがございます。世の中にどれだけ役に立っている仕事をしていても、欠損を出してしまえば、それは継続できないわけがございます。継続できなければ、どれだけいい仕事、社会に役立つ仕事をやっても何の意味もございません。また欠損を出してしまえば、さまざまなステークホルダーを、すべて不幸にしています。従業員を守ることもできません。お取引先様、金融機関、すべて自分たちの周りのものを不幸にしまうわけがございます。

それからやはり、仕事は楽しくやっていかなければならないと思います。どうやったら楽しくなるのか。一生懸命やれば仕事は上手になり、好きになり、楽しくなり、成果が出て、もっともっと仕事は楽しくなっていくのだと思います。

それからもう一つ、これは変化し続けるという意味も込めて、われわれはビジネスモデルも、物流の仕組みも、情報の仕組みも、会社の仕組みも、永遠に未完成だと思っております。これで完成したと思った瞬間ピークアウトし、あとは下り坂に向かうということです。日に新たなる気持ち、昨日より本日、本日より明日、永遠に未完成だと思います。

それからチェンジ・チャレンジ・スピード。脱前例・前例主義ということで、常にわれわれは考え、チャレンジしているわけです。それから、当たり前のことですけども、目的から入る。目的から入るということは本当に重要なことだと思います。今やっているやり方は無数にある、無限にある方法の中から、何の因果かわかりませんが、選んでいる方法の一つでしかないわけがございます。富士山は東からも西からもどこからも登れる。やはり目的と手段を違えてしまうと、ループに陥ってしまいます。いつしか手段が目的になっている、そういった人、あるいはそういった会社もあると思いますけれども、やはり目的から入っていくことの大事さということは、非常に重要な要素になってくるのだと思います。

それから、常に完成形のイメージを描く。完成形のイメージを描き、現状をそこから引き算し、その引き算が課題になってくるということ。それから根本療法とか、全体最適ということ。よく店回りをしますと、店の人たちはいろいろな現象面の指摘をします。しかしながら、その現象面は、

もちろん応急措置でそれを解決するとともに、その問題の本質がどこにあるのかという、根本的な療法で対応していかなければならないと思っております。それから「何々すればできる」ということ。いろいろな人と話をしていると、何か新たなことにチャレンジする際に、「できない理由をよくこれほどまでに言えるな」、できない理由を言う天才でなかろうかという人たちに遭遇します。そのできない理由を一つ一つ、「こうすればできるのではなかろうかな」というふうに、できない理由を一つ一つ消し込んでいくということが、本当に重要になってくると思います。

今、私ども資材建材の流通の近代化を一つのチャレンジとして行っておるわけですが、今でこそ工務店の皆様で、その日の朝に、必要な資材建材を私どもの店で調達してから現場に向かう、そういった方が非常に多くなってきました。以前は、なかなかプロがホームセンターで資材を調達するということはありませんでした。なぜプロの皆様、工務店の皆様は、ホームセンターで資材を調達しないのですかと、いろいろな人にヒアリングをしました。いろいろヒアリングしますと、プロが、工務店の皆様が、ホームセンターを使わない六カ条というのがありまして、われわれは粘り強く、これでもかという思いで、一個一個、その六カ条の消し込みを図りました。

何を言いたいかというと、「何々だからできない」と言うのか、そのものを見て、逆に「どうすればできる」のかと言うのか。同じことを言っているようすけれども、向いている方向は180度違うわけです。同じことを見て、ネガティブに思っている人は、何々だからできないと言うでしょうし、ポジティブに考える人は、分かった、そういう困難な事情があるのだけれども、それを一個一個消し込みしましょうと言うでしょう。一個一個消し込みをすればできるではないか、何々すればできると思えるか思えないかということが非常に重要になってくると思います。

私どもは、新潟県三条市出身の企業でございます。三条は金物の町ですから、工具等をいっぱいつくっている、非常にしっかりした地場産業があるわけですが、中国でも東南アジアでも、いろいろな商品をつくっております。海外にそういった工具類の産地をシフトする際に、地場のメーカーに説明に参りますと、中国の商品はここが駄目だとか、ここの焼き入れが駄目だとか、一個一個教えてくれました。全部、「ああそうですか、ああそうですか」と、メモを取りながら、それを今度は中国のメーカーに、チェックリストとして、技術指導のバイブルとして、それを持って行って、海外に産地をシフトしていったということも「何々すればできる」ということの表れだと思います。

今申し上げたことは、すべて十項目のコメリのグループ綱領に記載されていることでございます。もう時間になりましたので、最後に、大学にとってのお客様というのは、何がお客様なのかと、よくいろいろな人が話をしますが、大学にとってのお客様は、私はやはり世の中であり、社会なのだと思います。やはり今、企業を起こす際のいろいろな形での環境整備がされてきておると思います。ただ私は、一番重要なのは、やはりそれぞれの物の考え方ということが、起業する上においても重要になってくるのだと思います。いかにして世の中の役に立てるのか、お客様にいかしたら喜ばれるのか、真善美に裏打ちされた夢であれば、必ず周りが協力してくれるのだと思います。

一つの自力が、二つの、三つの、四つの他力を生んでくれるのだと思います。

ですので、本日は学生の皆様が、多数ご出席されているわけですが、ぜひ学生の皆様には、自分の世界というのをつくっていただきたいと思います。人脈、それから今の学生の名刺を使った中でのフィールドスタディ、さまざまな分野の人と会い、今はそういったことができる環境だと思っています。人生の中において、無駄な経験は一個もないと思っております。ぜひそういった活動を通じてながら、自分の世界をつくっていただけたらと思います。最後になりますけれども、若い皆様にとって、一つでも有益なものがあれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。

事例報告 3

ベンチャー企業の果たす重要性



株式会社オプト 代表取締役社長CEO 鉢 嶺 登

皆さん、こんにちは。オプトの鉢嶺と申します。本日はよろしくお願いいたします。最初に、本日、学生の方が多いようなので、お伺いしたいのですが、将来、起業してみたいという方、どのくらいいらっしゃるのでしょうか。

司会者 正直に手を挙げてください。

鉢嶺 少ないですね。まだ、少ないですね。逆に、あとはベンチャー企業へ就職してもいいという人は、どのくらいいらっしゃいますか。

司会者 正直にお願いします。

鉢嶺 これも少ないですね。なるほど、わかりました。ありがとうございます。私は、オプトという会社、インターネットのマーケティングの会社を起業いたしました。本日はどちらかという、オプトの紹介というよりは、一人のベンチャー起業家として、話をさせていただきたいと思います。

私自身は1991年にこの早稲田大学の商学部を卒業し、森ビルという会社に就職をいたしました。丸三年勤めた後、1994年にこのオプトという会社を設立しました。ですから、もう二十年前になります。

オプトは、インターネットの広告を主にやっております。一言で言いますと、Yahoo!やGoogle、最近ですとFacebookやLINE、YouTubeといった、インターネット上のメディアをさまざま活用しながら、企業のマーケティングをサポートする仕事、企業の売り上げを最大化させるサポートをしている会社です。

創業からの簡単なグラフ（売上と従業員数のグラフ）がここにあります。1994年に設立してから、ネットバブルがあった1999年、2000年のころまでは、非常に苦しい時期でした。ゼロから会社を設立し、最初は私一人からスタートして、約7年間は、24時間、365日、会社の成長のことばかり考えてやっていたにもかかわらず、なかなか利益が出ないというような時期でした。7年間苦しみましたが、そこからようやく日本に大きな波がきました。そして、その波に乗ることができて、2001年以降、売上がバンバンバンと増えていくといった状況でした。

まず1990年、ちょうど僕が大学を卒業する1年前の「世界の時価総額ランキングベスト30」という資料が、こちらにある表です。これを見ていただきますと、上位の30社中21社が日本の企業という、こんな時代があったわけです。これがいわゆる1950年ごろから始まった日本の高度経済成長時

代の終焉だったのではないかと思います。このようなことは、これからまたあるのかわかりませんが、世界的な企業の時価総額ランキングの上位をほぼ日本企業が占めるという時代が、1990年にあったわけです。

しかし、皆さんご存じのとおり、1989年の株価を頂点にバブルが崩壊し、それから24年間、株価は右肩下がりという状態です。1950年から1990年まで、40年間かけて上がった株価が、24年から25年かけて下がり続けているわけです。幸いにも、ここ数年はアベノミクスで若干戻りつつありますが、アメリカ経済が1990年以降、大きく株価を伸ばしているのに比べますと、日本の市場は非常に低迷していると言わざるを得ないような状況が、ここ20年以上続いています。

では、「アメリカはどうなっていたのか」ということです。アメリカは、実は1987年、われわれ日本がバブルで浮かれていたときに、ブラックマンデーという、当時で言う大暴落が起きました。その後、1995年ぐらいから急激に株価は上がり、それ以後、9・11のテロや、リーマンショックがあり、一時的に株価は落ちていますが、今ではそれをもカバーして、最高の株価をつけている、という状況になっております。この違いが何なのかということなのだと思います。

私なりに思うには、1987年、日本の高度経済成長時代の最後には、「製造業の争いでは、もうアメリカは勝てない」という状況になったわけです。一方で、日本の製造業は非常に強い、世界的に強い優位性を発揮する時代になりました。アメリカは、「もう世界的に製造業では食べていけない」という中で、「国として何に投資をすべきか、新産業は何なのか」と考えました。次の時代の新産業、まずIT、そしてその次にインターネットというものに目をつけました。そして、国を挙げて投資をし、資金が流れるようにし、優秀な学生を配分するように、国を挙げて新産業を支持をしていったのではないかと、思うわけです。

それによって、アメリカは、「IT」と「インターネット」で世界の覇権を握っていきます。現時点の時価総額ランキング、世界のベスト50を見ますと、半分以上がアメリカの企業です。一方、日本はトヨタ1社しか入っていないという、1990年に比べますと惨憺たる状態です。かつ、業種別に見ても、世界の上位50社のうち、半数が「IT」と「インターネット」の企業になっています。ここにいくつかロゴを載せていますが、皆さんがご存じのAppleや、最近ではGoogle、Facebook、Amazonといった企業です。このような企業が、アメリカ発で生まれ、世界を席巻する。そして、アメリカの国力を上げている、アメリカを繁栄に導いている、ということなのです。

ですから、日本もこういった状況に持っていかなければいけないと思います。そのアベノミクスの三本の矢、「成長の三本の矢」について、アメリカの著名な方々も口をそろえて、「日本が今後、繁栄するきっかけになるのは、ベンチャー企業と起業家精神、アントレプレナーシップである」というようなことを言っています。

ということで、ここに一つのデータ、ピラミッドのデータがあります。こちらをご説明いたします。一般的に、企業、法人というものは、「大企業」と「中小企業」に分類されます。これは、売上高や社員数、資本金の額などによって、「大企業」「中小企業」と分けられます。さらに、これを

「売上が毎年15%以上成長している企業」を、仮に「成長企業」と定義します。毎年15%成長しているということになると、規模の大小は関係ありません。社員数が1,000名の会社もあれば、10名の会社もありますが、「毎年15%以上成長している会社」を成長企業とします。そうすると、社数では、大企業はわずか数%、成長企業は7%、中小企業が何と90%以上になります。ですから、「中小企業が日本を支えている」と言われますけれども、まさしく数の上では圧倒的に中小企業が多いのです。これは、アメリカも同様の状況になっています。

けれども、次はGDPに占める割合です。企業がGDPに与えるインパクトです。つまり、いろいろなものを買ったり、賃料を払ったり、人を雇用して人件費を払ったり、このような経済活動をするためにGDPに貢献するわけですが、その割合でいきますと、何と48%が大企業となっています。これは当たり前かもしれませんが、44%を成長企業が占めています。つまり、大企業と成長企業、数の上ではたかだか7、8%ですが、この二つに分類されている企業群がGDP全体の9割以上を占めている、ということなのです。つまり、「成長している」ということ自体が、非常に大きな経済的なインパクトを与えるということになるわけです。

同時に、新規雇用に占める割合にも注目してください。「新しく人を採用する」という新規雇用に関しては、何と87%を成長企業が生み出しています。大企業の場合にはリストラなどもありますので、必ずしも新規雇用を増やし続けているわけではありません。要するに、大企業でも中小企業でも、成長している会社というのは、人が足りないということで、新規雇用を増やしているということなのです。ですから、GDPに与えるインパクトや新規雇用といった点で、社会に与える影響度や貢献度が非常に大きいのは、実は成長企業である、といったことがこの数字の上からもわかるわけです。

つまり、日本がこれから繁栄をしていくためには、大企業も中小企業も、まずこの「成長企業」にならなければならないということだと思います。大企業でも、イノベーションし続ける。先ほどのコメリさんのように、イノベーションし続ける、変わり続けるということが、成長の源泉になります。中小企業であったとしても、「毎年売上3億円、毎年売上10億円」ではなくて、「10億円の企業は、12億円に、15億円に成長しよう」と、そういう成長を志すことが、結果として日本の国力を上げることになると思います。日本を繁栄に導くということが、こういった数字からもわかるわけです。

ですから、僕が学生の皆さんにお願いしたいことは、こういう資料を見て、単純に大企業に入るのではなくて、皆さんが入ったからには、自らの手によって新しいイノベーションを起こす、新規事業を起こす、会社を活性化させるというように、チャレンジしてもらいたいと思います。あるいは単に「大企業だからいい」というのではなくて、やはり成長を志している大企業、中小企業に入ってもらいたいと思います。先ほど、アメリカのグラフを見ていただいたとおり、1987年というブラックマンデーから、株価が上がり始める1995年まで、約7、8年かかっています。そして実際に今の株価に至るまで10年、20年と経過しています。ということは、僕らが、日本という国が、今後20年

後30年後に繁栄するためには、新しいイノベーションを起こさなければいけないし、新産業を創らなければいけないし、そういった産業にこそ優秀な人材が投入されなければいけないと思います。日本全体のポートフォリオで考えたら、そういうことが非常に重要なことなのではないかと思うのです。したがって、皆さんがもし、「俺は、私は、優秀なのだ」と思っていच्छるのであれば、よりイノベーションに貢献するような会社や市場に身を投じてもらいたいというのが私からの大きな願いということになります。

最後です。こちらは日本経済新聞の記事ですが、「企業の内部留保が実は304兆円もある」という記事です。今、安倍政権の中で法人税減税というものが一つのトピックスになっています。このような企業が、仮に法人税減税で資金を得たとしても、それが内部留保に回ってはいは意味がありません。先ほどの経済産業省の石井さんのお話にもありましたが、「企業の内部留保のお金がベンチャー投資に回る、イノベーションへの投資に回る」というような施策も、非常に重要なのではないかと思います。一つ事例として、記事をお持ちしました。

私の中にこのような思いがありますが、その中で、オプトも本業の「eマーケティング」だけではなく、ベンチャー企業への投資や育成、あるいはオプトからの事業創造というものに力を入れようとしています。先日、「eマーケティングのオプト」から、「事業創造プラットフォームのオプト」に、事業体を変えていこうと発表したばかりです。私も上場する直前に、ベンチャーキャピタルから資金を投資していただきました。非常にありがたい資金でした。ただ、私がもっとベンチャーキャピタルに望んでいたもの、その投資をいただいたときにベンチャーキャピタルに望んでいたことは、三つありました。一つは、当たり前ですが「資金」です。それ以外に、「経営のアドバイス」。一番初めのグラフに戻りますが、資金調達をしたのはちょうど2000年です。ベンチャーキャピタルに投資をしていただいてから会社が伸びていきますが、それまでの1994年から2000年までは、一番苦勞していました。私の場合は親が公務員でしたし、また、親戚中に経営陣、経営者がいなかったということもあって、徒手空拳でスタートしました。1994年に会社を起こしてから、いろいろな社長に会いに行き、本を読み、独学で進んでいきました。ですから、どうしたらもっと成長できるのだろうと、ずっと日々悩んでいました。ベンチャーキャピタルから投資していただいたときには、「資金援助」だけでなく、二つ目の「経営のアドバイス」、そして三つ目に「顧客の紹介、人脈の紹介」というものを期待したわけです。日本の場合は、なかなか資金以外のものを提供していただくことが、その当時難しかったのです。日本のベンチャーキャピタルの場合、経営経験をした人がキャピタリストではありませんので、ここが一つ問題だと思います。

一方、アメリカのシリコンバレーは、会社を起こして、その会社を売った人がキャピタリストになりますから、そういった意味では、経営面でもアドバイスができますし、人脈も持っているというようなメリットがあります。このダイナミズムを感じると、やはり日本の場合も、そういった形にしなければいけないだろうと思います。これを解決する一つの方法が、「コーポレートベンチャーキャピタル」というものです。従来のベンチャーキャピタルだけではなくて、事業会社がベンチャー

キャピタル事業をやるということです。たとえばサイバーエージェントやGMO、最近ですと、KDDI、Yahoo!、リクルートなど、こういった企業が次々とベンチャー投資を進めています。こういった動きは、非常に重要なのではないかと思うわけです。

また、われわれも、純粹にお金を提供するだけではなくて、ベンチャー企業に足りないもの、たとえば「管理業務を全部アウトソースで受ける」ということをやっています。法務や広報、経理、研修、こういうものをベンチャー企業は持っていませんので、オプトが併せて提供しますと。お金以外に、管理業務は全部アウトソースで受けますので、本業に集中してくださいということです。サービスでサポートしたり、場合によっては人材も紹介、派遣します。われわれの中の研修のプログラムで、経営者育成研修というプチMBAみたいなコースがありますが、そのプチMBAで、人事やファイナンス、M&Aなど、そういったものを全部一通り学んだ人材を、ベンチャー企業に支援として送りますというものです。このような形で、お金以外のサポートも含めた「ベンチャー支援」というものを、オプトとして始めようとしています。

こういったことも含めて、私から皆さんにお願いしたいことは、大企業に入ることだけが選択肢ではなくて、「起業する」ないしは「ベンチャー企業に入る」ということも、一つの選択肢に考えていただきたいと思います。また、極端な話ですが、私は日本の起業というのは、ノーリスク・ハイリターンだと思っています。日本ほど、起業に対してリスクがない国は、世界中見渡してもそれほどないと思うのです。世界中に195、196カ国ある中で、起業して失敗したとしても、日本の場合は生活できないといったことはないと思います。当然、会社を倒産させれば格好悪いし、しばらくは銀行から融資を受けられないし、クレジットカードがつかれないといった問題はあるにせよです。いろいろなセーフティーネットがありますから。そういった意味では、日本の場合は、ベンチャーを起こすこと、そして失敗することに対するリスクは、ほとんどないのではないかと思います。ですから、ぜひ「起業」にもチャレンジしていただきたい、「起業」というものも選択肢の一つに考えてもらいたいと思います。短いですが、私からの話とさせていただきます。どうもありがとうございました。

事例報告 4

大学発ベンチャーを通じたイノベーション創出の考察
－文部科学省STARTプロジェクトの視点から－

ウエルインベストメント株式会社 代表取締役社長 瀧 口 匡

こんにちは。ウエルインベストメントの瀧口でございます。先ほど、鉢嶺さんのお話にありました1990年当時、私は野村證券におりまして、時価総額世界で12位だったのかと、ふと感慨深く、今は多分、学生さんが入りたい会社の上位にランクされないのではないかと思います、少し何か懐かしいと思ひながら、お話を伺っておりました。

今私は、文部科学省のSTARTプロジェクト、大学の技術をいかに事業化していくかというプロジェクトのプロモーターをやらせていただいております、本日はこの視点から、大学発ベンチャーのイノベーションとは何なのだろうかということを少しひも解いていきたいと思ひます。

これは文科省の資料をそのまま掲載しましたので、ぼやけておりますけども、このSTARTプロジェクトは、大学発新産業創出拠点プロジェクトと言います。これは大学の教員の方、研究者の方が、自分の技術をどうやって事業化するかというときに、われわれのようなベンチャーキャピタリストと一緒に予算申請するというプロジェクトです。平成24年に始まりまして、年間約13億円の予算がついておりまして、非常に大きな予算です。

このプロジェクトは、非常に厳しくて、実はスタートした平成24年は、採択数が27ございました。ところが二年目は16、今年はわずか10です。非常に厳しい審査を受けております。その厳しい審査をされていらっしゃるお一人が松田先生です。

定義を少し申し上げます。読みますのでお許しください。「発明（特許）の段階から、大学の革新的技術の研究開発支援と、チームによる事業育成を一体的に実施し、新産業・新規市場のための大学発日本型イノベーションモデルを構築」していくと。このチームというのは、大学の教員とわれわれベンチャーキャピタルがチームになっているということでございます。これがこのモデルでございます。今年は三年目を迎えております。そろそろいろいろな成果が出始めようとしておりますけれども、もう少しひも解いていきますと、これは何なのかということでございます。

一般的にベンチャーの死の谷というのは、事業化、ビジネスを始めたときから、ここに谷があると言われます。これをいわゆるJカーブとか、死の谷というのです。ところが大学の技術を事業化する場合は、もう一つ谷があります。これがいわゆる事業化の死の谷。ですから海外ではこういう予算のことを、ギャップファンドと言います。ここのギャップを埋めるというのが、この予算の特徴でございます。多分これの参考になったものは、スタンフォード大学にバードシードファンドと

いうのがございまして、おそらくこれだろうと思っております。ただ、これは一つの研究に対して2万5,000ドルの支援でございます。2万5,000ドルというのは、250万円の金額でございます。またカリフォルニア大学サンディエゴ校がやっているテクノロジーアドバンスメントファンドというのがございますけれども、これが大体、年間500万円の支援です。

では、このSTARTプロジェクトでございますけれども、いくらかと申し上げますと、年間3,000万円の支援です。ですから欧米に比べて数倍のお金が出ているということです。先ほど発表者の方々からお話がございましたが、日本で今、スタートアップすることは、非常に環境に恵まれています。大学の技術を使って、そこに年間3,000万円出してくれるというプロジェクトがあるわけです。このような制度があるのは、多分、世界中探しても日本しかないと思われるしております。

それでは、どんなものを取り上げてきたかというのを、もう少しひも解いていきます。「無細胞化技術を活用した腱の再生医療」は今年採択された、早稲田大学理工学術院、岩崎清隆教授の技術でございます。これは先ほど松田先生のお話にあった、スーパーCOE、大学の理工系のドクターが、ビジネススクールで勉強して、学位を取るプログラムから出てきたものの一つでございます。おそらくこのSTARTプロジェクトの中で、過去最高額だと思います。何かというと、非常に面白い技術で、豚の腱を取って、DNAを全部排除し、滅菌をして、スポーツ選手が失った前十字靱帯に移植する。豚のものを移植しますと自然に自己治癒能力で自分の前十字靱帯になっていくということです。こういう技術でございまして、もしこれが開発されると、われわれの生活が根底から変わります。今、自分の腱を取って入れるとか、再生医療、新しくiPSもございますけれども、いろいろな医療方法がございますけれども、新しい、豚を使うという開発が今、早稲田大学で行われているということでございます。

次に、「EUV露光装置向け光源の開発」は関西大学、大西正規教授の技術でございます。簡単に申し上げますけれども、露光、半導体の微細化を支える技術開発がストップしています。これ以上、半導体は小さくなりません。その原因は光源の問題です。その光源の問題を解決しようとして、今、一生懸命やっております。これもEUV (extreme ultraviolet) の光源なのですけれども、開発されると、世界中の半導体のフィールドは180度変わります。ところが非常に難しい、非常にきついプロジェクトで、光源をつくっている会社は、世界にもう数社しかないわけです。もう2、3社と言われております。そこが取り上げないと、この技術は世の中に出ていきません。それで何が起きているかということ、私は、来週水曜日にワシントンD.C.のカンファレンスへ向かいます。そのカンファレンスで、経営者たちとコミュニケーションを取り、関西大学の技術を使ってくださいと言わなくてはならないのです。これが僕らの仕事に今なっているということで、非常にタフです。ただ、このSTARTプロジェクトは、本質的にはすべてわれわれはボランティアです。

次に、「関係性技術を活用したレコメンドエンジンの開発」は京都大学、新熊亮一准教授の技術でございますけれども、これは関係性技術で、これもインターネットの世界を180度変える可能性があります。なぜかと申し上げますと、たとえば今の検索とか解析は、すべて意味解析です。皆さん

が、Googleに何かをぽっと入れて検索するときは、何か意味を入れますね。「お昼ご飯」とか「早稲田大学」とか。そうではなくて、データが持っているそのものの関係性だけでデータを解析しようという技術です。これが始まると何が起こるか。すべてのデータをまとめて解析できるということです。この技術が今のSTARTプロジェクトでスタートしておりまして、今、二年目でございます。

ちょっと面白いのは、将来予測もできるものですから、多分、今年の年末か来年の頭ぐらいに、関西の学生さんが合コンのときに使うサイトとしてスタートします。合コンのときに、あなたと私は将来どうなるみたいな。これは実証なのですけども、ただその裏に動いているのは大変な技術が動いているということです。これはいわゆるFacebook型の開発をやっているということです。Facebookも美人投票から出てきたように、しかし裏にある技術は大変な技術が動く。こんな支援を行っています。

これを通して、われわれはどう整理していきたいか。今、われわれが非常に感じているところなので申し上げますと、イノベーションにはレイヤーが存在するであろう。ただ一番下のレイヤーは、製品やサービスのイノベーション。もう少しレベルが上がってくると、産業構造が変わるイノベーション。最終的に一番高いものは、われわれの社会生活、人間の生活そのものが変わってしまうようなイノベーション。多分、こういうふうなイノベーションというのは分かれるのではないかとわれわれは今理解しています。下から上にいくほどイノベーションに当然要する時間とコストは大きくなっていく。ここでちょっと振り返っていただきたいのですが、たとえば岩崎先生の豚の技術。これが開発されると、最初からわれわれの生活が変わるということなのです。二つ目の関西大学の太西先生の技術。これが開発されると、半導体業界が変わってしまうということなのです。それから京都大学、新熊先生の技術でございますけれども、これも一緒です。産業界、またはインターネットの世界が180度変わるということです。

これは何を伝えているかと申し上げますと、大学から出てくるイノベーションの多くは、最初から単なる製品やサービスではなくて、産業界やわれわれの生活そのものを変えてしまうイノベーションにリーチしている可能性が高いということです。たとえばゲームソフト、iPhoneのゲームをつくる、これも素晴らしいベンチャーではあるのですが、これが多分、製品やサービスのイノベーションなのです。ゲームの面白いものができたからといって、多分、産業構造は変わっていかない。生活も変わっていかない。多分、半年たつと、もう飽きて、皆やめてしまうとか、こういうことになっていくと思うのです。

われわれの世代だと、代表的な技術、サービスがプリント倶楽部です。懐かしいと思いますが、(株)アトラスで、株式公開されました。こういうベンチャーが出てこられますけれども、では、プリント倶楽部自体が、たとえば産業構造を変化させたり、われわれの生活を変えたかということ、多分、それはないのだろうとわれわれは整理しています。ですから大学から出てくるイノベーションというのは、実は最初から高いレベルのレイヤーのイノベーションを誘発する可能性が非常に高いとい

うことを最近感じて、このプロジェクトを進めております。

私からの報告は、以上でございます。ありがとうございました。

事例報告 5

早稲田大学のビジネス教育についての展望



早稲田大学 商学学院教授 長谷川 博和

長谷川でございます。これまで石井さんから、ベンチャー施策に関して、全般的なお話をいただきました。捧さんから、大企業としてのイノベーションのあり方、あるいはベンチャーとの関わりについてお話いただきました。それから鉢嶺さんから、ベンチャー企業のご経験としてお話を、ベンチャー企業のご成長の経験と、それからこれからのベンチャーのあり方についてお話をいただきました。それから今、ウエルの瀧口さんから、いわゆるベンチャーキャピタルとしての活動、特に大学のテクノロジーをいかに引き出すかということについてお話いただきましたので、最後に、教育の問題について、私からお話したいと思います。大変時間が押しておりますので、私は10分ぐらいで終わらせていただきたいと思います。

実は石井さんの、経済産業省と一緒にやった調査がありまして、平成20年のものです。近々また新しい調査をやろうと思います。今、大学の中で起業家講座をいくつやっていますかという調査です。国立で76講座、公立で61、私立で399の起業家講座をやっているという調査であります。一校当たりに直しますと、国立で1.9、公立で2.5、私立で2.8、押しなべて一つの大学で三つぐらいしか講座がないという非常に悲観的な状態です。

当然、何万人という学生がいるのに、平均三つしか講座がないという状況です。当然、これは正規授業であり、課外授業、いわゆる単位を取らないケースで授業をやっていることも、当然あるかと思いますが、やはり何万人の大学の中で三つ以下しか起業講座がないというのは、非常に憂うべき状況です。当然これは平成20年ですので、そこからどんどん増えているかと思いますが、こういった教育の面から直すべきなのではないでしょうか。

では、何を教えているのでしょうか。平均三つ講座があるというので、何を教えているのですかと聞いたところ、起業やベンチャー経営そのものの理論を講ずる、いわゆる座学をやっているとか、ケーススタディを行うという回答です。ケーススタディも悪くはないと思うのですが、ケーススタディをたくさん読んでも、実際に鉢嶺さんのような経営者になれるわけではないのです。そういう意味では、私はここにあるビジネスプランの作成法とか、あるいは実際に事業を仮にやってみる、あるいは実際に事業を起業した人が事業体験を話すということが大事だと思います。大学院でも、グループで実際にビジネスをつくっていくべきです。デモと言いながらも、自分でビジネス体験をするという、いわゆる体験型学習をもっとすべきではないかと思っております。

ちなみに早稲田大学には、相当たくさんあると思うのですが、体系的になっていないものですから、今年のシラバスにおいて、起業家、アントレ、事業創造、企業論、中小企業、会社設立という名前で、私が検索しました。公式統計ではないのですが、シラバス検索をすると、商学部で19、政治経済学部、社会科学部、スポーツ科学部、国際教養学部、基幹理工学部、先進理工学部、それから大学院でも、法務研究科にもあるのです。それから商学研究科、われわれビジネススクールで45ありますし、ファイナンス研究科、会計研究科、環境エネルギー研究科、先進理工学研究科、創造理工学研究科含めて、全学で115の講座があるのです。先ほど言いましたように、平成20年で一つの大学当たり三つ以下が平均のところ、115講座があるというのは、多分、日本最大の起業教育があると思うのです。ただし、これは私見ではございますけれども、ではこの115の講座を教えている教員、あるいは教えているカリキュラムが、連携を取って体系的にやっているかということ、必ずしもそうでなくて、先進理工学部でもアントレを教えているんだというのを、私はアントレの専門の教員でも知らなかったというぐらい、やはり横の連携が取れていないところが問題なのではないかと思っています。

ベンチャー・起業家教育をするというのは、すごく大切なことでありまして、石井さんが述べられたように、イノベーションの根源は新しいベンチャーであります。起業家教育ランキングでは、バブソンカレッジ、スタンフォード大学、ハーバード大学、ペンシルバニア大学の順です。いわゆる総合大学ではありますけれども、起業家教育をしているということ自体がトップ大学の証しであるということだと私は理解しております。そういった意味では、別に早稲田だ、慶應だ、東大だと言っている場合ではなくて、もっともっと専門的に、起業家教育を体系的にやっていかないとはいけません。学部、大学院、それから総合的にやるのか、単独で行くのか、いろいろなパターンはございますけれども、もっともっと大学を超えて、あるいは同じ大学の中でも、いろいろな分野の先生が、いろいろな専門分野をクロスする意味で教育をしていく、これこそが今、起業家教育に求められているのではないかと思います。

さらに、教員、いわゆる研究教員だけではなくて、実際に経験をされた実務家教員も、もっともっと入れた形で、起業家教育をしないと、単なる座学では駄目なのではないかということを思っております。

そういった取り組みの改善の一つとして、私どもがすごく期待しているのが、この文部科学省のEDGEプログラムでありまして、今年、15の大学がノミネートされた一つに、早稲田大学もノミネートされ、認定いただきました。これによって大学全体で起業家教育をやっていこうという機運のきっかけになるのではないかと考えます。先ほど言ったように、ばらばらで、いろいろな学部がいろいろなやり方でやっていることをこのEDGEプログラムによって俯瞰できるような取り組みに変わすることを期待しております。

時間がないので、細かくはできないのですが、ポイントは、真ん中に@社会デザイン工房「共創館」という仮の場所をつくりまして、ここで価値共創デザイン教育プログラムとか、アントレプレ

ヌールシップ教育プログラム、そしてそれを考えた顧客開発のプログラムを実施し、最後は起業とか新規事業につなげるものです。それをサポートする意味で、日立製作所を含めた20社に事業協力をいただき、それからスタンフォード大学含め、四大学がサポートし、そしてベンチャーキャピタルなどにもサポートいただくという、総合的な取り組みの中で、この「共創館」を運営していきます。それによってイノベーションの実現の場として、この大学というインフラを、最大限に活用してやっていこうではないかという取り組みが、ちょうど始まったところであります。したがって、この早稲田大学においても、これまで個別に行ってきた起業家教育を束ねる意味で、積極的に今後も教育をしていきたいというところでございます。

言いたいことがたくさんありましたけれども、時間もありますので、これで終わりにして、足りないところは、あとはパネル・ディスカッションで深めていきたいと思います。ありがとうございました。

Ⅱ パネル・ディスカッション



パネル・ディスカッション

モデレータ 早稲田大学 商学学術院教授
 パネリスト 経済産業省 経済産業政策局 新規産業室新規事業調整官
 株式会社コメリ 代表取締役社長CEO兼COO
 株式会社オプト 代表取締役社長CEO
 ウエルインベストメント株式会社 代表取締役社長
 総括 早稲田大学 商学学術院教授

長谷川 博 和
 石 井 芳 明
 捧 雄一郎
 鉢 嶺 登
 瀧 口 匡
 鵜 飼 信 一

長谷川 それではパネル・ディスカッションということで、1時間ぐらいお話をさせていただきたいと思います。先ほど個別にお話をいただいたテーマを深めるという点と、それから、先ほど休み時間の間に、質問事項をいくつかいただいておりますので、その質問も織り交ぜるような形で答え、質疑、パネルを行っていききたいと思います。ただ、いろいろな角度でご質問をいただいておりますので、いただいた質問全部に答えることはできないということを、ご了承くださいたいと思います。



長谷川氏

今回のパネルの大きな流れについて、先に説明したいと思います。まず今回の全体のテーマが、「ベンチャー起業家の輩出を通じたイノベーションの創出」でございますので、そういった意味で、イノベーションが、現在、起きているのだろうかという点について、まず最初に議論をいただいて、もし思ったほど起きていないということであれば、そのイノベーションの創出を阻害しているものは何なのだろうか。阻害要因とはどんなものなのかについて、改めて議論していきたいと思います。それから三番目として、どのような行動をとればイノベーションが起きるのであろうかを提言いただければと思います。最後に時間があれば、皆様から質疑応答を受けるという流れで行きたいと思っています。

それで、私の問題提起方々、議論を進める前提として、たたき台をお示しします。イノベーションを起こそうという機運は高まっているし、イノベーションを起こさなくてはいけないのだという要望は、大企業であろうが、ベンチャーであろうが、あるいは大学であろうが、政府であろうが、高まっているのではないのでしょうか。ベンチャーの活動は、第四次ベンチャーブームと言われるように、活発になっています。以前に比べると、会社をつくるハードルや、創業資金の調達、国際的な展開のハードルも下がっています。以前に比べると、多分、鉢嶺さんをご創業されたころと比べると、圧倒的に創業はしやすくなっています。

一方、大企業も、捧さんをご発表になったように、グローバルな競争の中で、会社の内部だけ、

自前だけで、すべての新規事業開発をするというのには限界があつて、ベンチャーとの連携、あるいはM&Aなどで事業開発をしていきたいと思っています。外部とも積極的に、いわゆるオープンイノベーションを起こしていきたいというお気持ちは、どんどん増えているのではないのでしょうか。この起業家、大企業、ベンチャーキャピタル、あるいは大学・政府、この四つのエンティティがもっともっと緊密に連携していくということがないと、イノベーションは起きないのではないのでしょうか。いわゆるエコシステムと呼ばれるようなものです。つまり、大学、ベンチャー企業、大企業、それからベンチャーキャピタルとか、あるいは弁護士とか、いわゆる支えるところ、この四つそれぞれが、ばらばらに存在しているのではなくて、それぞれが連携を取ることが必要です。たとえば大企業にいた人がやめてベンチャーをやつて、ベンチャー成功した人が、ベンチャーキャピタルになるような移動が大切です。これは鉢嶺さんがおっしゃったことです。ベンチャー企業で大成功した人がベンチャーキャピタルをやつて、ベンチャーキャピタルをやっていた人が、大学に移動します。ベンチャーキャピタルをやっていた人が、大学に行つて、大学で教えた人が、また大企業の新規事業セクションに行くなど、この人の流れをもっともっと活発にしないと、うまくいかないのではないかというのが、私の仮説であります。

最後に人づくり、価値観のシフト、教育、研究など、時間がかかることを今こそやるべきではないか、というのが私の考え方です。こういった点を一つたき台にしながら、議論を進めていきたいと思っています。

まず最初の議題でありまして、「イノベーションは起きているのか」。大企業の新規事業部門はできているし、日本経済新聞を見ても、いろいろな記事はいっぱい出るのですが、本当に世の中を変えるような、価値を生むようなものというのは、少ないような感じもします。皆様方から見ていて、イノベーションというのは、本当に起きているのだろうかということについて、少しご意見をいただきたいと思うのですが、石井さん、この点についていかがでしょうか。

石井 ありがとうございます。イノベーションは起きているかというところなのですが、私の意見としては、起きていると思います。ただし、一部であると。あるいは社会全体を考えると、イノベーションが起きている兆しがあると言ったほうが正確かもしれないのですが、部分的に今起きていると。たとえば本日の私のプレゼンの中でご紹介しましたけれども、ユーグレナという会社とか、スパイバーとか、あるいはいろんなベンチャーが、どんどん出てきている兆しはあります。けれども、数があるかというところではないので、まだまだ数を増やすための工夫が必要かと思います。



石井氏

それから、効率があまりよくないのかもしれないというところ。それは先ほど長谷川先生がおっしゃったように、いろいろなプレイヤーのつながりが十分ではないという話。つながりというのは、多分、その根本にあるのは、人の流動性だと思うのです。ベンチャーをやっていた人がベンチャーキャピタルになったり、あるいは大学の人が、ベンチャーを起こしたり、いろいろな流動性が増し

てくる、そのあたりが今後、イノベーションを本当に広く効率的に起こすために必要なのではないかと思います。

長谷川 今起きているとおっしゃいましたが、石井さんは海外もすごくご覧になっているのですが、シリコンバレーは、当然すごいのはわかりきっているのですが、たとえば今年、私もシンガポールへ行ってきたのですが、シンガポールとかアジアの諸国に比べても、日本ではイノベーションと言われるようなものが、続々起きているというふうに見えていいのですか。

石井 そうですね、私が見るかぎりには、アジアではベンチャーが今、どんどん出てきています。そのベンチャーというのは、どういうベンチャーかという、アジア市場の成長に乗っかるベンチャーというところで、たとえばオリジナルは、日本のサービスだったりします。よく例に挙げられるのは「ぐるなび」です。「ぐるなび」をアジアに持って行って、同じようなサービスを、どんどん広げるというのを、日本のベンチャーキャピタルもやっていますけれども、それはアジアのマーケット自体が、ぐーっと伸びている中に、それに乗っかるビジネス。そういった形でアジアのベンチャーは伸びているのですけれども、まったく新しいイノベーションというのは、もしかしたら日本のほうが輩出しているかもしれないし、そういう意味ではシリコンバレーがやはり、一番の源泉としてあるのかもしれません。

だから、われわれが政策的に見るときには、両方見ているのです。シリコンバレーのほうは次の世代のイノベーションというところ。アジアのベンチャーの注目度というのは、その成長する市場という観点から見ているということです。

長谷川 ありがとうございます。

鉢嶺さん、いろいろなベンチャー企業とか、日本だけではなくて、海外も含めてたくさんご覧になっていると思うのですが、同じ質問なのですが、イノベーションは起きていますか。

鉢嶺 今、石井さんのほうからシリコンバレーの話が出ましたが、シリコンバレーに実際に行くと、もうすごいのです。何だろう、もうまち全体が……。

石井 熱気が違います。

鉢嶺 熱気があるのです。世界中から企業家が続々集まってきて、いろいろなところにスタートアップの施設がいっぱいあります。そこに見学に行くと、机を並べて、世界中の企業が企業アイデアをつくり、それを週末に「Pitch」といって、投資家集めて資金調達のためのプレゼンをするといったことが、あちこちで行われているのです。

そして、実際に目の前にGoogleがあって、Appleがあって。セールススポンサー、そういう成功企業が目の前にいますから。そういった意味では、世界中から人がまず集まって、そこに世界中からお金も集まっているという、この層の厚さを見たときに、「こりゃかなわないな」と思いました。

だから、シリコンバレーの1/100、1/10でも、ちょっとおこがましいですけど、1/10でもいいから、日本の中でそういう起業家が増えて——人ですよ、そして、そこに厚みのある



鉢嶺氏

お金が供給されるという、この二つが出てくれば、確率論の問題は絶対あるにせよ、イノベーションがシリコンバレーには勝てないとしても、日本からも確実に生まれてくると僕は思います。

長谷川 なるほど。兆しはありそうですか。今、いわゆる日本で……。

鉢嶺 間違いなくあると思います。ちょうど先日も、東大を中退し、起業するという学生さんと食事をしました。地方の福井から出てきて、「僕は、実は両親に反対されて、ほぼ勘当状態で、今度起業します」と。だから、「仕送りもなくなって、普段もカップラーメンしか食べていないので、こんなに食事をごちそうになるのは久々です」と、そんな学生でした。たぶん、絶対に彼は成功すると思います。何だったら、僕が両親のところへ行って、「素晴らしい決断を息子さんはしましたよ」と言ってあげたいぐらいだと思いました。やはり、そういう優秀な学生や一流企業からスピンアウトしてベンチャーを興すという人が、非常に最近多いと思います。そういった意味では、人材と資金の供給量が、大分厚くなってきたのではないかと思います。

逆に、問題は、ブームで終わらせてはいけないということです。その2006年のホリエモンショックで、一気にしぼんでしまったような状態をつくりたくないのも、それをどうやったらブームで終わらせないで済むのかと、考えなければなりません。ブームが終わってしまったら、日本からイノベーションが起きなくなってしまうことのほうが怖いと思います。

長谷川 ありがとうございます。

いわゆるシリコンバレーと比べると、1/100か、1/10か、わからない。劣っているのは間違いないけれど、でもやはり、大きなうねりとしては起こり始めていると言える、悲観するものではないという意見でございました。

同じく、瀧口さん、たくさん日本のベンチャー企業に投資されて、かつ海外にも頻繁に行かれていますわけですが、同じ質問で、海外と比べて、日本で、やはり変化の兆しはちゃんと起きているのかという点について、どうでしょうか。

瀧口 今、鉢嶺さんがおっしゃったシリコンバレーと比べたときのイノベーションで何が違うのかと、よく僕も考えるのです。

やはり、まず一つ、日本のほうが、たぶん優れていると思うのは、イノベーションの「種」は明らかに日本のほうが多いことです。これは間違いないです。たとえば、米国で成功するベンチャーを拝見したり、たとえば大学の研究、もしくは、いろいろなものを拝見したときに、最近だと「テック・ショップ」というのが、はやっています。テック・ショップは何かというと、いわゆるプラグ・アンド・プレイみたいな、IT系のこういうインキュベーションセンターではなくて、ものづくりに回帰しようという、アメリカの一つの流れがあります。



瀧口氏

そこには、長谷川さんと一緒にしましたが、本当に稚拙なものをつくっています。そういうものを見ていると、物づくりにおけるイノベーションの種自体は、明らかに日本のほうが優れている。では、何が問題かという、その後の種からイノベーションを誘発する、そのプロセスがないの

です。

今、鉢嶺さんがおっしゃったとおり、ベンチャーキャピタルの層も違えば、石井さんがおっしゃっていたような人材の交流の問題だとか、これは明らかに違うのです。だから、日本のイノベーションを議論するときに、たぶん種と誘発するプロセスと、別に議論すべきだろうというのが、僕の今の考えです。

長谷川 ありがとうございます。

ちょっと深めたいのですが、イノベーションの種という意味でいくと、通常ですと、アメリカのシリコンバレーは大企業の研究所からのスピンアウトの種か、軍事産業からスピンアウトした種か、あるいは、国家の研究プロジェクトからの種などに分類されます。

単なるまちの発明家がポツと発明するというのは、あまり多くありません。イスラエルだって、軍事産業も含めて種が多くある中で、日本の場合は軍事産業はないし、国とか大学の種など本当にお金のにおいのする種があまりありません。だから、日本はいつまでたっても発芽しない種のような気もするのですが、いかがでしょうか。

瀧口さん、本当に種は日本にたくさんあるのですか。

瀧口 私はあると思います。

たぶん、そのまちの発明家さんの種も含まれているかもしれませんが、まず一つ、私は大学発のベンチャーを見ているので、大学の中の技術というのは、非常に日本のレベルは高いと思います。特許を評価しますと、明らかに世界的な技術はたくさんあります。

でも、この技術を誰が担ぐのかというところ、技術があってもイノベーションを誘発するそのプロセスがないと、誰もそれに手を付ける人がいないとイノベーションは起きていけないものですから。そういうケースをよく見ます。

長谷川 ありがとうございます。

ちょっとベンチャー寄りの発言が続いたのですが、捧さん、いわゆる大企業の社内ベンチャーというか、社内のイノベーションを発掘するチームとか、セクションをおつくりになったり、次の新規事業というか、経営の柱を発掘しようという行動は、昔からずいぶんやられていると思います。

そういった意味で、本当にイノベーションと言われるような、新規事業みたいなものというのは、捧さんの周りでぞくぞくと起きているという感触はおありでしょうか。

捧 私どもの会社の例で言えば、組織的な新規事業開発室というのがありまして、だいたい、常時、新しいプロジェクトを十個ぐらいやっています。

もちろん、業務改革的なプロジェクトもありますし、今の会社のいろいろな環境を使いながら、たとえばインターネットであれば、私ども1,000を超える拠点があるわけですから、「クリック&モルタル」ということで、もうちょっとネットとリアルを融合させるような、そういった拠点数を活用した新たなビ



捧氏

ビジネスとか、常時十個ぐらい動いています。

三十代の半ばぐらいの若手を、そこの責任者に充てながら、プロジェクトごとにそういったことをやっていますというので、それは成長のドライバーになっていると思います。

長谷川 常に十個ぐらい、いろいろお持ちだという話なのですが、たとえば、その何か源泉というか、先ほどの瀧口さんの表現を借りると種というか、そのアイデアの根源というのが、どういふところから、出てきている例が多いのですか。

捧 私どもは、1,150店舗の店がありまして、その現象を通じながら、やはり困っていることがいっぱいあるわけです。

お客様のお困り事を、われわれはどういうふうに解決できるか。確かに、店のいろいろな意見があるわけですが、現象面の意見が非常に多いわけです。いずれにしても、お客様がお困りになっていることをどういうふうに解決できるか、そういった声が非常にあれば、お客様の潜在的なお困り事を、顕在的にそれを解決して差し上げる。それが、新規ビジネスとか、新しい事業の種になってくると思うのです。そういった例が結構多いです。

私はよく言うのですが、流通業とは別の産業を見ながら形はコピーできなくても、考え方は参考になって、それをコピーできるようになる。したがって、その考え方を流通業に、あるいはホームセンター事業に、あるいは、われわれのビジネスに当てはめたら、どういうことができるのかということも、種になってきていると思うのです。

一番の種は、やはりお客様のニーズですが、それをどういうふうに解決するかということは、それだけでもう大きなビジネスになっていると思います。

長谷川 ありがとうございます。

二つご指摘いただいて、一つは、いわゆるニーズ志向主義ということです。イノベーションというと、技術シーズから出発して、すごいテクノロジーとか、すごい発明を望みがちです。まず、出発点はやはりお客さまの困っていることを中心とした、ニーズ志向から出発するという考え方からイノベーションの種を見つけるというご発言でした。もう一つが、いわゆる「異業種ベンチマーク」と僕らは呼ぶのですが、ほかの業種ですごくうまくいっている考え方をわが社に取り入れられないかということです。必ずしもほかの業種ではもう実行されていることでも、わが業界においてはイノベーションになり得ることを探すことだということです。そういう考え方でよろしいでしょうか。

捧 そうです。

長谷川 だから、そういった意味でいくと、必ずしもこの種というのも、大学の研究室の奥深くで研究されているものだけでなく、やはりそういうニーズ志向であり、異業種ベンチマーク志向なことも、十分イノベーションになり得るのだということで理解しました。

ちょっと突っ込んだ質問ですけど、捧さんは、逆に、すごいシーズ志向で、技術に偏ったような新規事業をかつて手掛けられた経験は過去にないのですか。

捧 どちらかというニーズ志向のほうが強いですけれども。

たとえば、先ほどのプレゼンでも申し上げたように、カード事業は、われわれホームセンター業界では、わが社だけです。カードを使いながら、ID、ID-POSの情報を使いながら、どういうふうなマーケティングを、その技術を使いながらマーケティングに生かせるかとか、技術と言えるかどうか分かりませんが、非常に活用の余地は大きいと思います。

長谷川 なるほど。ありがとうございます。

石井さん、いわゆるニーズ志向、シーズ志向の区別の話があって、イノベーションとは何かという、大学の講義になりそうな話が続いています。技術エッジの立ち過ぎているもののほうがいいのか、技術エッジはそれほど立ってないけれども、よりお客様のニーズに近いもののほうがいいのか、いろいろ議論が分かれるところだと思いますが、いかがでしょうか。

つまり、ベースラインにあるのは、私はシリコンバレーのまねをしても駄目ではないかと考えます。日本のイノベーションは日本のものなので、日本の風土・カルチャーに合ったものをするべきで、「シリコンバレーはすごいから、シリコンバレーのようにすればいい」という施策というのも、私はちょっと問題だと思います。日本のイノベーションの在り方はどうあるべきでしょうか。

石井 はい。僕は事業化というのを考えると、やはりそのニーズ、どんなニーズがあるか。世の中にどんなペインがあるか。シリコンバレーでよく言うのは、「あなたのビジネスモデルの、アクセスしようとしているペインは何なのですか」という話です。

長谷川 カスタマーペインですね。

石井 はい。カスタマーペインです。

そういうところがないと、事業になっていくのが難しいのではないのかと。ペインにしても、「ビタミン剤よりアスピリン」という話があります。「あったらいいな」というものではなくて、むしろ「ないと困る」。「この頭痛をどうにか止めてくれ」みたいな、そういった深刻なペインに対してアクセスするというモデルが、事業化はしやすいというところですよ。

でも、両方あっていいと思うのです。技術から演繹して、「じゃあ、この技術だったら、こういうふうにいけるよね」というふうに伸びてもいいし、逆に、そのニーズから伸びていってやってもいいし、両方あっていいと思うのです。

ただ、その最後の、ビジネスプランをつくったりするところは、やはり具体的なそのペインは何か、あるいは、「世の中、何かおかしいな」みたいな話でつながってくるとよいと思っています。

ハイテクではないけれど、「面白いな」と思ったベンチャー企業というのに、ラクスル(株)というのがあります。旧態依然たる印刷業界を刷新するっていう形です。印刷業の人は、印刷機を持っている小さな企業の方が多いのだけれども、稼働率がすごい低い。それをインターネットでつなげることによって、新たなビジネスをつくっていく、こういったのもあると思っています。

これは何かというと、「何か、世の中おかしいな」、印刷業のペインを何か変えるという形で、あまりハイテク技術ではないのだけれども、変えていく。そんなこともあるので、そういう事業化に

向けては、世の中のペイン、それから、何かおかしいところにアクセスする。そこで、それを伸ばすための技術とうまいことつなげる、そんな仕組みが必要かと思うのです。

長谷川 鉢嶺さんのところにも、たくさんの起業家が、先ほどの「飯を食わしてくれ」という方も含めて、いろいろ持ち込まれる中にも、すごい技術エッジの立った、技術っぽい人もこられると思うし、もう一方で、技術はまあそれなりなのだけれども、むしろ市場性（マーケットビリティ）の可能性のある人と、いろいろなタイプがくると思うのですが、これまでのご経験で、傾向とか法則性みたいなものを、何か感じられますか。

鉢嶺 「何に投資するのか」ということは、最終的に「その社長に投資する」。一言で言うと、それだけだと思います。

要するに、その人のビジネスプランを聞き、どんな会社にしたい、どんな事業をやりたい、世の中をどう変えたいというビジョンを聞いて、「応援したい」とわれわれが思えば、ほかの人が聞いても応援したいと思うはずです。やはり、そういう「応援したいオーラ」を持っている社長というのは、見ていると成功確率が高いのではないかと思います。

それが、技術オリエンテッドだろうが、営業オリエンテッドであろうが、あまり関係なく、それよりも社長自身のビジョンや夢、思いというのを、僕は重要視しています。

長谷川 会場には学生の方もお見えになるので、「応援したいオーラ」について少し聞きたいものです。

必ずしも、「こうすればオーラが出る」というわけではないのですが、応援したいオーラを持っている人の共通項目とは、どんなことですか。どういうものがあると応援したくなるか、当然、ビジョナリーであるとか、すごい理念を持っているとか、過去自分のやってきたことについて、きちんと論理的に説明できるなど、いろいろなパターンがあると思うのですが、傾向をお聞かせください。

鉢嶺 そうですね。たとえば、先日食事した東大生の場合は、福井という田舎から出てきて、親の反対に遭い、東大という日本の一番の大学を中退する。それで、親戚一同集まって、家族会議まで開かれている中で、それを押し切ってでも、起業するわけです。その思いたるや、やはり応援したくなるのです。一般的に「リスク」と言われているようなものに対して、親や周りの人が反対してでもやりたい。そのやった後に、何を目指しているのかというような思いとか、「絶対、成功したいんだ」とか「将来、こうなりたいんだ」というところがあると、「じゃあ、もう応援してやるよ」となります。

長谷川 なるほど。

鉢嶺 何か、うまく言えませんが。

長谷川 いや、すごくよくわかりました。

瀧口さんも、たくさんの案件を見るときに、いわゆるベンチャーキャピタルとして投資のフェーズになるもっと前の、もっとアーリーに近い、あるいはシーズに近いところのご相談も多いと思い

ます。まだ、「さすがに、ちょっとこのフェーズだと、ベンチャーキャピタルとして、投資はできないな」と思いながらも、継続して、ちょっと応援したいと思うような案件もあれば、「また出直してこい」と言って、おしまいになる案件もあると思うのですが、応援したいオーラを出している起業家の方とは、どういう方ですか。

瀧口 そうですね。オーラを感じるという意味でいくと、ビジネスモデルは、どうでもいいというものが本質的にあります。

今、鉢嶺さんがおっしゃったとおり、ちょっと食事に行こうか、一杯ビールでも、高田馬場か、その辺りで。「メルシー」に行くと、怒られるでしょうから。ではなくて、その辺りでビールでも飲んで帰ろうと思う、やはり人間の色——色という失礼ですかね。感覚なのでしょうね。これはずっと投資してきて、非常に思うことです。

それはなぜかという、自分に対するリスクヘッジの意味もあって。われわれの投資というのは、やはり失敗も多くしていくわけで、そのときに、「あ、これ、いい失敗だったな」とか「何か、すがすがしい失敗だったな」と思いたいわけです。それは、われわれの職業冥利なのです。

僕が一番びっくりしたのが、(株)サンブリッジという会社です。これは、日本とシリコンバレーに拠点があり、元オラクルの社長のアレン・マイナーがやっています。彼のところの社員の一部には、自分が投資して失敗した経営者を入れているのです。これは日本人の感覚になかなかない感覚だと思うのです。

「この関係、いいな」と、ちょっと素晴らしいと思った瞬間です。だから、そういう関係になれるようなところの、何か人物と言いますか。アレン・マイナーも全員に対してそうしているかということは、絶対そうではないと思うのですが。

長谷川 そうでしょうね。

瀧口 はい。だから、そういう感覚——要するにお金、われわれ投資家であって、起業家であったとしても、イーブンなのです。絶えずイーブンです。イコールで。

たぶん、こういう関係になれるというのが、非常に僕はいいのではないかというのが、僕が最近思うことです。

長谷川 なるほど。いいお話です。

当然、新しいビジネスであり、新しいチャレンジをしようと思うと、常にリスクは付きまとうわけです。リスクを避けていたら、とても新規事業とかイノベーションは起きないと思うのです。そのリスクの取り方について、先ほど「すがすがしい失敗」と、いい言葉を出していただいたので、私はメモしたくなるのですが、そういったことになるために、やはり経営者の人間性みたいなところもすごく大きいのではないかと感じました。

瀧口 先ほどは、ちょっとイノベーションのお話が、少し途中で終わってしまったのですけれども。

たとえば、最近、アメリカでUberという会社がはやっています。タクシーをネットで手配する

システムで、日本で言う白タクです。アメリカは、免許はないです。こういうモデルは、日本ではいっぱい出てきています。

ところが、なぜ、Uberだけ世界的になるか。そこには多分、その出てきたイノベーションを押し上げていく、こういう社会システムがあって、なおかつ、その経営者が当然、立派なことが前提条件ですけれども、その立派な経営者がいれば、みんなが応援してやろうという社会が、実は、何か脈々とあるような気がするのです。そのあたりがやはりイノベーションを誘発するときに必要で、経営者の資質は、当然求められますけれども、もう一つ、社会として、イノベーションを誘発するためにつくっていくための社会資本といいますか、インタンジブルな社会資本というか、こういうふうなものがある気がします。

長谷川 はい。これは、いわゆるこの大きなテーマの三番目になると思います。どうすればイノベーションが起きるのかということの一つとして、問題提起したいと思います。

いわゆる種は、日本にもまあ存在する。だけれど、その種をもうちょっと花開かせるための誘発するプロセス、あるいは、誘発する社会的なエコシステムが、ちょっと足りないのではないかという問題意識だと思うのです。

つまり、種の中で、花開く種になるのは、 $3/1000$ とか、 $4/1000$ という確率です。種が、やはり何分の一、たとえば、 $1/5$ とか、 $1/10$ とか、そういう確率で成功するようになることを期待します。そのためには、起業家、いわゆる経営者だけでは、なかなかうまくいきません。それを、たとえば、横についている、メンターなのか、エンジェルなのか、あるいは指導者なのか、あるいはベンチャーキャピタルなのかわかりませんが、横にいる人がいたほうがいいのではないかと考えます。その誘発するプロセス、あるいは誘発する仕組みという問題意識で、どうしたらその誘発ができるのかということについて、石井さん、何かお考えがあればお願いします。

石井 $3/1000$ という話なのですけど。「千三つ」というのですね。確かに、企業の人なんかが、その技術をちゃんと事業化して、成功する確率は千三つというのですね。

その $3/1000$ に対して、ベンチャーキャピタルの投資をして、成功する確率というのが、これは僕は昨年税制をつくったので、いろいろ聞いて回ったのですが、だいたい共通するのが、十投資すると、一ホームラン二ヒットぐらいの確率なんです。

長谷川 合計3割ですね。

石井 合計3割です。

長谷川 そうですね。

石井 これは、アメリカのトップキャピタリストも、日本もだいたい同じぐらいなのです。

そこで、トップとそうではない人を分けるものというのは何かというと、その一つが、100倍のホームランなのか、5倍ぐらいで止まっているホームランなのかということなのです。

話を元に戻すと、 $3/10$ まで持っていく。だから、 $3/1000$ を、 $3/10$ に持っていく。

長谷川 $300/1000$ になる……。

石井 その確率を縮めるのが、ベンチャーキャピタリストであり、支援をする側の人なのかと思っています。そういう意味で、支援する人材というのは、すごく大事かと。100倍の確率にするというところが、ベンチャーキャピタルかと思っています。

また、いろいろ聞いてまわって、これは確か長谷川先生にも聞いたかもしれないのですが、どうやってホームランになる一本を見つけるのかという話を聞いたときに面白かったのは、そのベンチャーキャピタルの人ですら、どれがホームランになるのかわからないと。ただ、ホームランを狙って、十分に選んで、バットを振るとするのが大事という話で、そういう世界で訓練している人が、3/1000を3/10の確率に持っていく。そういう人たちが増えるということが大事かと思っています。

長谷川 はい。そうすると、そういう支援者の役割も大きいよというご意見ですね。

石井 はい。

長谷川 では、捧さん、捧さんの会社の中にも、チャレンジャーというか、リスクを取って「やろう」という社員の方がいると思うのですが、その方を支援するために、誘発するような何かプロセスがありますか。つまり、特に大企業になればなるほど、リスクを取って失敗したときのフォローアップというかサポートがないと、減点されてしまうのではないかという恐れが出ます。ベンチャーの場合には、「どうせ最初からゼロだから、やるだけやってみろ」という、そんな感がありますので、挑戦できます。

大企業の場合は、やはり守るべきものがあるわけなので、そういった意味で、失敗したときの減点を考えると、どうしても保守的にならざるを得ないというメンタリティが出やすい。その中で、チャレンジをしようという人への、何かサポート体制はどのようにしたらよいですか。

捧 いくつかありまして、一つは、今、先生がおっしゃるように、減点主義ではなくて、加点主義だということ。それから、社内の雰囲気やそういった雰囲気に持っていくということだと思います。

長谷川 それは、リスクを取るべきだという雰囲気ですね。

捧 そうですね。何かするリスクよりも、今は何もやらないリスクのほうが、はるかに大きい時代ですから。

長谷川 いいですね。

捧 私も、社内ではそういうことをよく言っていますけれども。そういった風土を社内にどんどん、どんどん植え付けるということだと思います。

したがって、先ほど申し上げたように、常時十個ぐらいのプロジェクトは動いていますから。一つの部署ではなかなかできないことを、いろいろな部署を複合的に組織化して、リーダーを決めて、それで全社的に立ち上げていく。それを全社的にバックアップしています。

一生懸命新しいものにチャレンジしていこうという、そういった風土にはなっています。

長谷川 なるほど。これは、先ほどDeNAでおっしゃった「チェンジ・チャレンジ・スピード」

を具現化しているということですか。

捧 そうということです。あとは、いかに成功の確率を高めるかという話が先ほどありましたけども、成功するまであきらめない。ニーズがある以上、成功するまであきらめない。よく成功した人に、「どういうふう成功したのですか」と聞くと、「まあ、成功するまであきらめなかったからだ」という人が多いです。

ニーズがあるということであれば、私はもうあきらめず、最後まできっちりやるということに尽きるのではないかと思います。

鉢嶺 僕ら、オプトも「一人一人が社長」というのが社是になっています。皆に「起業しろ」「起業しろ」と昔から言っていました。実際に、毎年一回「オプト卒業経営者の会」というのを開催しています。オプトを卒業して、自分で起業したメンバーで、50名ほどが毎年一回集まっています。ただ、ほとんど大きくなっていないのです。それを見たときには、「これはまずいな」と思いました。単純に起業するだけでは、大きくなるのにやはり時間がかかると。

先ほどグラフにもありましたが、自分が会社を興して、ある程度軌道に乗るまでに七年かかっているわけです。やはり、お客さまをつかみ、信用を蓄積し、優秀な人を採用し……、となると相当時間がかかります。ただ、インターネット業界で七年といたら、次の時代にかわっていつてしまいます。だったら、もうオプトの中でやりなさいと。自分でビジネスプランをつくり、オプトの資源を持って卒業しなさいと。今は、社内で起業を奨励する形に転換しています。

ですから、今、オプトから9社が分社化して、会社が興っています。そうすると最初からお客様もブランドも資金も持つことができますから、そこそこ売上も立てることができています。リスクは、万が一失敗してもオプトに戻ることができるということです。それがいいか、悪いか、メリット・デメリットはありますけれども、基本的には今は社内での起業を奨励するような形にしています。

長谷川 いわゆる社内ベンチャーシステムみたいな感じですね。

鉢嶺 そうです。

長谷川 スピンオフやカーブドアウトをうまく組み合わせながらやっていくというわけですね。たぶん、そこでメンタリティとして、親方日の丸でというのをなくすために、鉢嶺さんがギリギリ追い詰める、甘えをなくさせています。裸一貫辞めてから七年間のしのごという、そのラグがないだけ、いいかもしれないですね。

鉢嶺 そうですね。

長谷川 最初から、ロケットスタートができると。

鉢嶺 そうです。今、社内の研修プログラムの中で一番人気のある講座が二つあります。一つは、「経営者育成研修」というプチMBAのコースです。一年間かけてやるコースです。それともう一つは、「起業家育成プログラム」という、この二つが一番人気があります。

長谷川 これを少し補足いただくと、経営者育成と起業家育成とは具体的にどういうものですか。

鉢嶺 経営者育成研修というのは、その経営者育成プログラムという、ファイナンスや人事、会計を一通り勉強して、卒業した人だけがその投資先の経営陣として参画できるというルールになっています。

長谷川 なるほど。では、プレMBAと見ていいのですか。

鉢嶺 そうです。簡単なMBAコースです。そこに参画して、勉強を一年間して、卒業します。昨年で言うと111名応募があり、試験で合格して、最後に卒業できるのは20人しかいません。その20人は、自分で興すか、あるいはその投資先にCxO（Chief x Officer）でいくか、どちらかを選択できます。

もうひとつの「起業家育成プログラム」というのは、外部のサムライベンチャーなどと組み、スタートアップ企業のいろいろなケーススタディを研究したり、自分でアイデアを出したりというようなプログラムをつくり、そこに参加をしていきます。自分がその起業体験を疑似的に体験していくというプログラムです。

長谷川 なるほど。

捧さん、経営者育成プログラムと起業家育成プログラムという二つのことを鉢嶺さんはなさっているというのですが、何か感想がありませんか。

捧 素晴らしい仕組みだと思います。

鉢嶺 捧さんとは業界も違いますが、ネット業界の場合は、やはりビジネスの宝の山が周りにいくらでもあります。起業するにしても、それほどお金がかかりませんから、起業しやすいと思うのです。

長谷川 でも、やはりそこで通じているのは、人材育成こそが大切だという考え方ですね。

鉢嶺 そうですね。基本的には、皆にチャレンジしてもらいたいという思いがあります。

石井 それで思うのですが、僕らはいつも大企業の人を含めてお話しするのですが、お二人のような方が、もっと増えればいいのと思うのです。でも、実際に、世の中どうなっているかというと、そういう会社はまだ少ない。

たとえば、経団連銘柄の会社で言うと、そういう会社はあまりないと思っていて。どういうことかと言うと、サラリーマン社長の方が多くて。また社長が、たとえベンチャーをやろうとしても、次に社長を狙う部長さんとかが、あまりリスクを取れないという形になって。何かやろうと思ったときに、組織としてできるような形になっていない。先ほど、十プランぐらいあるという話とか、わざわざそういう起業家養成のプログラムを持つとか、そういったものがなかなかできてない。そのところがやはり変わってくると、もっとシードのところでは種がもっと増えてくるという気がします。

瀧口 まったく同感です。やはり一番重要なことは、当然、経営者の方々も含めて、やはり社会が応援してあげることだと思うのです。これを担いで、リスクを取った若者でもビジネスマンでも、それを応援するというものがやはりないと駄目だと思うのです。

今、ちょっと見据えながら、こういう優秀な経営者の方々の属人的なものに、どうしても頼らざるを得ない。でも多くは、おっしゃるとおり「ベンチャー」という名前を聞いた瞬間に、「何、それ」となってしまうと。

やはり社会が応援していく、「あいつ、頑張っているから応援しようよ」という環境になるのが、僕は一番イノベーションにとっては重要でないかと思うのです。

鉢嶺 今おっしゃったように、確かに新規事業を興しづらいというのは、あると思うのです。だとするならば、もう一つ、大企業側の役目の一つで、「ベンチャーを買ってあげる」ということがあると思います。

石井 あ、そうですね。はい。

鉢嶺 ようやく最近、エグジットの一つのパターンができてきました。今までIPOしかなかったものが、企業に売ること、一つの成功パターンになるのではないのでしょうか。

石井 はい。

鉢嶺 アメリカでは、やはりそれがすごく如実で、YouTubeの創業者が、Googleに一千億ぐらいで売ったときに、「やったー」と本当に言っているわけです。この買収によって、当然創業者が成功したということでもあります。YouTubeという自分たちがつくったものが、より大きなプラットフォームで世界中に広まるんだという、そこにわくわくして喜んでいるわけです。

そういう意味で言うと、大企業に買っていただきエグジットが出ると、またベンチャーに投資する投資家の方もできます。そういう形で、うまいコラボレーションができたほうが、現実的なのではないかと思っています。

長谷川 おっしゃるとおりですね。

石井さん、どうぞ。

石井 そのところで、ショックだったのは、SCHAFTという会社の事例です。ロボットの二足歩行の技術があって、米国防総省高等研究計画局（DARPA）がやっているロボットの歩行のコンテストで優勝するわけです。

元の技術は、東京大学の技術で、国からも研究開発費がたくさん出ています。DARPAのコンテストで優勝し、「これはすごい」ということで、どこか日本の会社買って、それを事業化するのかもしれない、いきなりGoogleに買われてしまった。後ですごい批判を浴びるわけです。政府のお金が入っているのに、何でこういうことになったのだと。

そのときに、日本の会社も検討したのだけれども、買うに至るリスクが取れなかったのです。それから、意思決定が遅かった。GoogleがSCHAFTを買うと決めたのが、実は5時間という話です。とても日本の会社では追い付けない。

そういうものをあえて、僕らは大企業が集まる席で言って、「いや、そこを変えなきゃいけないんですよ」と言っています。もちろん、ベンチャーキャピタルも、そのときSCHAFTに対して投資を検討したのだけれど、なかなかできなかったというところも反省して「その辺を変えていかな

きゃ」というような話があります。

それから、もう一つ、これはいいほうの事例なのですが、最近すごいびっくりしたことがあったのです。友達のベンチャーキャピタリストの奥さんの村田マリさんが、突然、DeNAの執行役員になるという事件が起きました。友達というのは、インキュベイトファンド代表の本間真彦さんというすごいベンチャーキャピタルで、今、シンガポールで頑張っていますけれど、仲良くしていただいています。

その村田さんが、iemo(株)の代表取締役をされていて、それが、DeNAに買収してもらって、かつ、その会社のメンバーが全部DeNAの中に入って、事業拡大をやり始める。その意思決定はものすごく早くて、かつ、DeNA側も、トップメンバーをそのiemoに送り込んだという話。今、それでベンチャーの側もDeNAのプラットフォームの中で自分のやりたいことをやろうと、非常に明るい絵が描かれているというところです。SCHAFTでショックを受けた分、こちらのほうで「ああ、明るい兆しもあるのか」と思っています。

長谷川 そうですね。

石井 ええ。今後はM&Aがどんどん進んでいくといいと思っています。

長谷川 そうですね。ありがとうございます。

今の事例などは、やはり大企業側としても、やはり活力を外から受け入れるに際して、ベンチャーをM&Aすることによって、そのベンチャーの社長を自分の会社の役員にするという考え方です。Yahoo!でもいろいろされて、うまくいっています。

そういう意味で、必ずしも大企業とベンチャーの関係が、今みたいに、何かこう、上から下を見下ろすみたいな、そういう関係ではなく、お互いに対等な関係でいければいいと思っています。

人材とか在り方について、議論をしてきました。さらに、ぜひ私として聞いておきたいのは、ベンチャーのエコシステムをもっと強化にするという意味で、やはり人材教育において、大学の果たす役割はどのようなのでしょうか。

よくいろいろな人から聞かれるのは、「アントレプレヌールとかベンチャー創出を、大学で教育できるのか」という質問に、「Yes」と言う人もいるし、「そんなの、無理だよ」と、「大学で、そんなベンチャー経営者なんか、出るわけないだろう」というご意見もあります。

起業家教育をどのように大学で今後やっていったらいいのかということについて、少しご意見をいただきたいと思います。

捧さん、いかがでしょうか。

捧 はい。たとえば、私どもで今、十ぐらいプロジェクトが動いていますけれども、三十代の半ばぐらいの人間を責任者としてやらせています。

本来、三十代の半ばですと、社内ではそこまで権限がないわけですがけれども、プロジェクト組織ですから、権限を与えて、全社的にバックアップしながらさせるわけです。

私は、場が人をつくっていると思っています。「この人、若いんだけど大丈夫かな」と、やらせる

と見る見る成長するような形になっていくのです。

教育もいろいろあるわけですが、私どもの社内で、もちろん理論教育、座学も重要だと思っています。座学以上に重要なのは、私は経験教育で、特に自分のレベル以上の場に立たされたときに、8割、9割の人は多分それをこなして、それを自分のものにして、どんどんどんどん、やはり加速度的に成長できる人が多いと思っています。

したがって、大学の教育はどうあるべきかということですが、やはり早稲田大学は、すごい産学の距離が近くて、本当に最先端の、今、それぞれの業界で何が起こっているとか、そういった事例を多く把握しておられる。そういったことが、やはり一番私は重要だと思っています。

理論ができてから、もう何十年たったようなものではなくて、やはり最先端の、本当に臨場感のあふれるような、そういった雰囲気、一番は早稲田大学だと思っていますけれども、そういうのがやはり一番重要だと思っています。

長谷川 ありがとうございます。その「場が人をつくる」というのは、すごく大事なキーワードではないかと思います。

実は、先ほどご発表の中で「コメリグループ綱領」がありました。時間の関係であまり詳しく発表されなかったのですが、その中で、私が「いいなあ」と思っているのは、「人も物も金も、天が与えた不思議な出会いである」「寸暇をおしんで、自己の研鑽に努め、己の仕事が常に業界の第一人者であることを目指す」というものです。大企業に入ってしまうと、「親方日の丸」的に、何か安心してしまう部分があるのかもしれませんが、やはり常に、「業界の第一人者でなければ駄目なんだ」という考え方、これはベンチャーとか、あるいは、先ほど言われた、三十代半ばですごく責任ある立場にされてしまうと、自分がとにかく最先端に立たないとやっていけないので、そういう何か覚悟みたいなものが自然とできてくるのではないのでしょうか。

だから、「業界の第一人者でなきゃいけないんだ」というのも頭でわかっているけど、実際に行動できないと思います。これが、現場に出されて自分が最先端に立たされると、やはり「第一人者じゃないといけないんだ」ということが、身に付けられるということもあると思うのです。

そういった意味では、やはり大学でも、そういう意識で教育をしていくというのが大事なのでしょうか。

いかがでしょうか。鉢嶺さん。

鉢嶺 大学かどうかは別として、教育という意味で言うと、私は二つ、大事だと思っています。

いわゆる「ベンチャーはこうやったほうがいい」とか、「経営はこうしたほうがいい」といった手法論をのぞけば、やはり価値観と経済合理性、この二つを伝えることが極めて重要だと思っています。

まず、「価値観」についてです。たとえば最近ですと、(株)WiLの伊佐山元さんも、スタンフォード大学に行って、初めて「起業というものの価値観を知った」とおっしゃっています。(株)グロービスの堀義人さんもそうですね。ハーバード大学に行って、初めて「起業が格好いい」という価値観

をすり込まれたと。そういう価値観、先ほども会場で手を挙げていただいたら、「起業したい」「ベンチャーに行きたい」という人が、あまりいなかったのですが、そういう価値観自体がすり込まれる場がないと思います。まずはそういう価値観「起業っていうことは、こんなことなんだよ」、「こんなことが起きるんだよ」ということを、きちんと伝えられる場が必要だと思います。

ですから、私は、大学よりもっと早く、その価値観を伝えなければいけないと思っています。昨年、成城小学校で六年生向けにこのような話をした際に、「こんなこと、小学生でわかるのか」と思いましたが、すごくレスポンスが良かったのです。ですから、小学生には少し早いかもしれませんが、中学や高校ぐらいの段階で、そういう将来の選択肢、職業の選択肢として、ベンチャー企業や起業という選択肢もあるのだというのを伝えるのも重要だと思います。

「経済合理性」についても同様です。当然、「お金だけが大事ではない」というのは、当たり前の話として、「儲かるんだよ」ということもしっかりと伝えてなくてはいけないと思っています。以前、灘高校で講演をしたときに、依頼内容の中に「下世話ですけど、お金がどのくらい儲かるかということも、必ず話をしてください」と言われたのです。その場にきた90人の学生のうち、49人が「起業したい」と手を挙げたのには、驚きました。優秀な人は、ある意味で、経済合理性を見極めていて、どこに行けばきちんと稼げるのか、一生稼げるのかというのを考えているように思います。そのようなことを伝えることも重要なのではないかと思います。

瀧口 そうですね。教育ということで、たとえば、教育を通じて起業家を輩出するということ考えたときに、やはり、最近今のお二人がおっしゃったとおり、場をどう与えてあげるかということとは、非常に重要なことだと思うのです。ただ、この場を与えられる若者というのは、非常に限られた人たちであると。その限られた人たちではない人たちに、どうやってその起業ということ伝えてあげるかということが、たぶん教育の一番必要なことだと思うのです。

だから、起業家に対するアプローチは、いろいろなプロセスがあると思うのです。たとえば、そういうふうにチャンスを与えてもらって、社内でやっていく人もいれば、まったくそうではないアプローチも要る。「お父さんが小さなビジネスをやっていたから、始めた」という方もいるかもしれないし、たまたま大学で長谷川先生の授業を取って始めたという方もいらっしゃる。

そのときに、大学はその場を与える、提供する、起業にアクセスするその道を提供してあげる。これが多分、大学の教育がやることではないかというのを僕は思います。

長谷川 ありがとうございます。

最後に、今、石井さんは教育プログラムの中で、大学だけではなくて、高校とか中学とか、小学校とか、いろいろ教育へのプログラムの実施をされているので、もう一回その辺のお話と、大学で何ができるかということについてお願いします。

石井 先ほど、価値観というお話がありましたけれど、われわれの起業家教育をどうやって進めるかという検討をして、教育関係者と話をするときに出てくるのが、「子どもに対して、格好いい大人を見せることが大事」という話を……。

長谷川 ロールモデルですよ。

石井 はい。ロールモデルです。

ルックスというよりも、生き方として格好いい大人を見せる。それをできるだけ早い段階でやる
といいのではないのかと。小学校の起業家教育では、そういう形で、実際にチャレンジしている人
に小学校へ行ってもらって、話してもらい機会を増やそうと思っています。

マインドセットをつくるというのをできるだけ早い段階から。小学校だけではなくて、中学・高
校とやっていけばいいと思うのですけれども。大学においては、さらに、そのマインドセット、プ
ラス、スキルという形で、マーケティングであるとか、ファイナンスであるとか、そういったもの
も教えていただくとよいのかと思います。

そのスキルとマインドセットをいつ使うかというのは、必ずしも大学を卒業してすぐ起業する
というのではなくて、大企業の中に入っても、大企業の中でイノベーションを興すとか、いろいろな
形で社会に使っていけるものだと思うので。そういったことをぜひ、大学の中でマインドセット、
プラス、スキルみたいな形でできればいいと思っています。

そのときに、どういう形でそういうものを供給するかというところで、一つヒントがあって面白
かったと思ったのは、この夏、私は筑波大学のビジネスプランコンテストにLINE(株)の森川亮さん
に誘われて行きました。筑波大学のOBが運営するコンテストです。

森川さん初め、筑波大学OBが集まって自分の後輩を丁寧に応援していく。筑波大学OB以外は、
僕だけだったのですけれども、何かすごくあたたかい雰囲気できていて。そういう意味では、
早稲田大学も起業家教育というもので、OBがどんどん（本日もOBで構成して、いろいろやって
いますけれども）大学ならではの、あたたかい人のつながりを生かした形で、起業マインド育成と
か、あるいはスキルの伝達みたいなものができればいいと思います。

それからもう一つ、文系と理系の融合です。ビジネスプランコンテストを僕らもやっていて、学
生さんのプランとかをよく見るのですけれども、たとえば、ビジネススクールの学生さんが、ビジ
ネススクールの中だけで閉じてつくるプランはやはり限界があるわけです。面白いプランというの
は、そのビジネススクールを超えて、理系のところと組んだりとか、面白い技術を持っている中小
企業の人の技術を使ったりとか、そういうような形がある。セクションにとらわれずに、文系・理
系が融合して、いろいろなところでネットワークをつくりながら、そういう起業家教育を進めてい
ただけるといいかと思っています。

長谷川 はい、ありがとうございました。

まだまだ議論し尽くせない点もたくさんございますけれども、ちょうど時間も来ました。日本に
おけるイノベーションの素地や兆しは出ているが、まだまだ十分ではない。

そういう中であって、いろいろな種をいかに大きくするために、誘発するような仕組み、あるい
はエコシステムというようなものをもっと強化しなければいけない。鉢嶺さんからご指摘がありま
したように、大学あるいは高校、中学、小学校といった時期から、価値観と経済合理性をきっちり

示していくことが日本において大事なのではないかというご提言をいただきまして、すごく参考になりました。

今回の産研フォーラム自体も、こういった大学の中で、広く新しい価値観を提示したいということも踏まえて実施させていただきました。今後も、こういった価値観の醸成、そして、経済合理性をきちっと教えていくことが必要です。石井さんは、マインドセットとスキルという区分けをされましたけれども、こういった点で、今後も継続して研究を進めていきたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

それでは、最後に、商学学術院教授の鵜飼信一先生から、締めのお言葉をいただきたいと思います。鵜飼先生、お願いいたします。

鵜飼 本日はどうもありがとうございました。瀧口さん、鉢嶺さん、捧さん、石井さん、そして長谷川先生、お忙しい中ありがとうございました。

残念ながら、松田先生は、本日この後、金融庁で戦わなければいけないということで帰られましたが、本当にありがとうございました。このフォーラムはある意味で松田先生に捧げるフォーラムと言っても過言ではありません。私は現在、早稲田大学インキュベーション推進室長をやっておりますが、このインキュベーションセンターの基を創られたのは松田先生であります。また早稲田大学ビジネススクールの基を創られたのも松田先生であります。さらに、大学が関与するベンチャーキャピタルとして、瀧口さんが社長をされていますウエルインベストメントを創られたのも松田先生であります。この意味では松田先生ご自身がイノベーターというか社会ベンチャーのようなことをずっとやってこられたと思っております。



鵜飼氏

なぜ、松田先生がこのようなイノベーションをおやりになってこられたか、彼を動かしているものは何かということを考えると、先生はいつも社会の矛盾に対して憤りをもっておられる。たとえば、官庁や大学の縦割り制度とそれに基づく政策のおかしなところに絶えず憤りをもって接しておられる。また、社会に対しても大企業ばかり評価をして起業家をあまり評価しないという価値観は間違っているのではないかと憤られる。このような憤りが、ノーベル賞の中村さんのように、先生においても自分を動かす「熱」の源泉になっているのではないかと思います。

松田先生を見ていて、人間は何か自分を引っ張っていく強烈なドライビング・フォースというかマインドセットというか、そういったものがないと社会を動かすまでに至るような力というものは生まれてこないのではないかと思います。

本日、皆さんのお話を伺っていて、私も皆さんの「熱」に動かされて、通り一遍の挨拶ではなく、少し考えたことをお話ししたいと思います。

石井さんは「社会を変えるイノベーションはベンチャーから」と言われましたが、まさに本日の議論の出発点はここにあると思います。本日のフォーラムをやることの意義はここにあると思って

います。

これと同じような考え方は瀧口さんからもおっしゃっていただきました。大学発のベンチャーというのは、ある意味で、いきなり社会の構造を変えるようなイノベーションになることがあるとおっしゃられました。恐らく大学発のイノベーションやベンチャー企業というのは、どちらかというと、営利から出発していない部分が多いので、逆に社会的な影響力が強くなる傾向があるのではないかと思います。大学でベンチャー教育をやることの意義もその辺りにもあるのではないかと思います。

捧さんが先ほどのディスカッションでもおっしゃられた社内の綱領には、私も感動しました。「乗り物を使い換え続ける」と言われましたが、これは言い換えれば「変化し続ける」ということではないかと思います。変化し続けるところにビジネスチャンスもあり、逆に、変化し続けていると変化しない部分も見つかって、そこにまた大きな市場を見出されてきたのではないかと思います。その発想もまた「永遠の未完成」という綱領の言葉の中にあるのではないのでしょうか。

鉢嶺さんは、大企業も中小企業も成長し続けることが日本の国力を高めるのだとおっしゃられました。先ほどのディスカッションでも社内ベンチャーを推進されているのだとお聞きして「なるほど」と思いました。要は企業成長のドライビング・フォースというのは、やはりベンチャー精神にあるということを念頭におかれているのではないかと思います。

長谷川先生は、EDGEプログラムのこともおっしゃっておられましたが、私もこれがうまくいくかどうかは、学内における箇所同士、教員同士の連携がうまくいくかどうかには尽きると思います。ちゃんと学内で教育を行っている教員たちがうまく連携できれば大きな成果も望めるのではないかと考えます。

今、私共のインキュベーションセンターでも「起業家養成講座Ⅰ・Ⅱ」という授業を商学部に設置して、オープン科目としてやっております。今年はⅠに300名、Ⅱに170名の受講生がありました。長谷川先生をはじめとするビジネススクールの先生方やITベンチャー起業家たちを講師に、理論、スキル、実践を学ぶとともにとりわけ起業家の方たちから彼らの持つ「熱」をもらうことができ、学生たちも脱落することなく熱心に勉強していました。われわれも毎年カリキュラムを改良し続けて講座を成長させていこうと思っています。

また、インキュベーションセンターではビジネスプランコンテストとアプリコンテストというものも主催しております。ビジネスプランコンテストは来週28日にこの同じ場所で行いますので、ぜひお越しいただけたらと思います。学生たちの「熱」を感じ取っていただけると確信しています。

アプリコンテストは今年から始めまして12月5日に第三回目を行います。ビジネスプランコンテストよりも、何かを創るという具体的なプランが多く、すぐビジネスにつながるものもたくさんあります。大学生や院生だけでなく付属・系属の中学校・高校の生徒たちも多数応募してきます。上位に入選する中高生もいます。われわれも若い時期から起業家教育をしていくことの重要性を彼らから教えられています。

われわれがベンチャー企業を輩出させていこうとするとき、しっかりと念頭におかなければいけないことは、ベンチャー企業を起こす、起業しようとする潜在的な予備軍がどこにあるか、ということを決えず意識しておく必要があるということです。私は、これには三つあって、一つは企業や産業の中にある、もう一つは家庭の中にある、そしてもう一つは学校の中にある、と考えています。

大企業の中には社内ベンチャーにせよ、スピンアウトにせよ、起業家としての資質を備えた人が多数います。また、中小企業の後継者による第二創業のような展開もあると思います。彼らは生まれてからずっと企業経営の中に身をおいていたのである意味で素質十分だと思います。

家庭というと、主婦による起業を考えがちですが、お父さんもいます。私の世代の人たちはほとんどが定年で辞めていますが、そういった企業OBによる創業、あるいは資金提供という展開も考えられます。その意味では家庭も起業家予備軍となりえる資源を持っていると思います。

しかし、なんといっても最大の資源は学校です。小・中・高・大と連続的にこの資源から力を引き出して育てていくことが大事で、長谷川先生が最後におっしゃられた「人づくり、価値観のシフト、教育研究など、時間のかかるものこそ、今から強化すべき」というお話とつながるのではないかと思います。

インキュベーションセンターもビジネススクールとともにこのようなことに関与していきたいと思いますので、是非よろしくお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

高瀬 ありがとうございました。

これで、このフォーラムを閉めさせていただきます。どうもありがとうございます。参加者の皆さまに大きな拍手をお願いします。

※この企画は産業経営研究所鶴飼分科会の企画により実施しました。



高瀬所長補佐

第40回 産研フォーラム

13:00~13:10 開会宣言・挨拶

恩藏 直人
中村 信男

早稲田大学理事
早稲田大学商学大学院 教授
早稲田大学産業経営研究所 所長
早稲田大学商学大学院 教授

13:10~13:40 問題提起

「大学の研究成果の事業化」

松田 修一 早稲田大学 名誉教授

13:40~13:55 事例報告1

「大学発ベンチャーを通じた
イノベーション創出の考察」
-文部科学省STARTプロジェクトの視点から-

瀧口 匡 ウェルインベストメント
株式会社 代表取締役社長

13:55~14:10 事例報告2

「一隅を照らす経営」

捧 雄一郎 株式会社コメリ
代表取締役社長 CEO 兼 COO

14:10~14:25 事例報告3

「経済産業省の視点での
企業人材の育成について」

石井 芳明 経済産業省 経済産業政策局
新規産業室新規事業調整官

14:25~14:40 事例報告4

「ベンチャー企業の実践的重要性」

鉢嶺 登 株式会社オプト
代表取締役社長 CEO

14:40~14:55 事例報告5

「早稲田大学のビジネス教育に
ついての展望」

長谷川 博和 早稲田大学
商学大学院 教授

14:55~15:15 休憩

15:15~16:45 パネルディスカッション

モデレータ 長谷川 博和 早稲田大学
商学大学院 教授

パネリスト 各講演者

16:45~17:00 総括・閉会挨拶

鵜飼 信一

早稲田大学
商学大学院 教授

ベンチャー起業家の 輩出を通じた イノベーションの創出

2014年 10月24日(金) 13:00~17:00

会場 早稲田大学国際会議場 井深大 記念ホール 主催 早稲田大学 産業経営研究所

申し込み方法 定員：400名 対象：学生、教職員、一般どなたでもご聴講いただけます。聴講は無料です。

聴講をご希望の方は、産業経営研究所のホームページより専用フォームにてお申し込みください。申し込み締め切りは2014年10月22日(水)となります。締切日以降は当日申し込みとなります。直接会場までお越しください。ただし、定員になり次第締切場合があります。

早稲田大学 産業経営研究所 (担当：鈴木・山崎)
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 早稲田大学 11号館3階
TEL.03-3203-9857 E-mail: riba@list.waseda.jp
ホームページ: <http://www.waseda.jp/sanken/>

VENTURE

ごあいさつ

早稲田大学産業経営研究所 所長 **中村信男**

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学における産業経営の中心的な研究機関として1974年に設立され、以来今日に至るまで、企業や産業に関する幅広い領域の諸問題について精力的に研究を展開してまいりました。

このたび第40回を数える「産研フォーラム」では、広く社会の様々な方々を対象として、その時々々の先端的な問題をテーマに講演会、シンポジウム等を開催し、ご好評をいただいてまいりました。今回は、当大学商学術院の鶴飼信一教授をコーディネータとして、「ベンチャー起業家の輩出を通じてイノベーションの創出」というテーマでフォーラムを開催することになりました。

国内雇用創出の担い手、多様化する消費者ニーズに対する製品・サービスの提供者、そしてイノベーション創出の主体としてなど、ベンチャー企業に期待される役割の重要性は高まり続けています。ベンチャー企業の起業と成長を支援するため、経済産業省を中心として国も、税制・融資制度の整備や起業家教育の推進など様々な取り組みを実施してきています。こうした状況下において、さらに多くの優秀なベンチャー起業家を輩出するため、教育機関としての大学にはどのような取り組みが求められているでしょうか。

新規性を求められるベンチャー企業は、イノベーションを生み出すことで競争優位を獲得しています。「起業家を輩出する教育」の学生への提供は、「ベンチャー起業家の輩出」ひいては「イノベーションの創出」に貢献すると考えられます。今回のフォーラムでは、日本におけるベンチャー企業およびイノベーションの現状とその関係性について俯瞰したうえで、これからの日本経済を牽引する存在となるべきベンチャー起業家を輩出する「大学教育の在り方」について、産官学の多様な視点から議論を展開します。そしてその議論から、「イノベーションを創出するための教育とは」という問いに対する仮説を抽出します。

皆様方のご来聴を、所員一同、心よりお待ちしております。

略歴

瀧口 匡 たきぐち ただし

愛媛県生まれ。早稲田大学博士課程修了。学術博士(国際経営専攻)。1986年野村證券株式会社入社。野村證券では財務情報部や事業開発部を歴任。国内P/E投資やアジア地域のP/E投資、米国不動産投資(R&I)を手掛ける。1997年ウィンドマーク投資顧問専務取締役就任し、ベンチャー投資、海外におけるヘッジ・ファンドの設立と運営に従事。2002年アクセル・インベストメント代表取締役就任し、主に金融機関へのコンサルティングを行う。2005年ウェルインベストメント代表取締役社長に就任(現任)。ベンチャー・キャピタル・ファンドの運営を行っている。2007年ウェル・アセット・マネジメントの取締役に就任(現任)。ベンチャー・キャピタルの視点からファンド・マネジャーの起業を手掛け、本格的にアセット・マネジメントに参入。また、2012年から文科省STARTプロジェクト代表プロモーターとして、大学が所有する技術の事業化に取り組んでいる。早稲田大学アントレプレナール研究会理事。日本ベンチャーキャピタル協会理事。文部科学省大学発新産業創出拠点プロジェクト(STAR)代表プロモーター。早稲田大学商学研究科非常勤講師。

捧雄 一郎 さだゆき ゆういちろう

1956年生まれ。1979年中央大学理工学部卒業。1988年株式会社コムリ入社。1992年同社取締役流通システム企画担当部長。1993年同社取締役社長室長。1994年同社取締役上越店長。1995年同社取締役総企画室長。1996年同社常務取締役総企画室長。1997年同社常務取締役商品部長。2001年同社取締役経営部長。2002年同社取締役副社長営業部長。2003年5月株式会社ビット・エイ代表取締役(現任)、北星産業株式会社代表取締役(現任)、6月株式会社コムリ代表取締役社長・COO。2007年株式会社コムリキャピタル代表取締役(現任)。2013年株式会社コムリクリエイティブ代表取締役会長(現任)。2014年株式会社コムリ代表取締役社長・CEO兼COO(現任)。

石井芳明 いしい よしあき

1987年岡山大学法学部卒業。1996年カリフォルニア大学バークレー校留学(公共政策単位履修)。2000年青山学院大学大学院国際政治経済学研究所修了(国際経営修士)。2012年早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2012年博士(商学)(早稲田大学取得)。1987年通商産業省現行経済産業省入省。1997年同省工業技術院国際研究協力課。2000年同省中小企業庁経営支援課。2003年同省経済産業政策局産業組織課。2006年独立行政法人中小企業基盤整備機構資金支援課。2007年同省経済産業省入省。2011年経済産業省地域経済産業グループ地域経済政策課。2012年同省経済産業政策局新規産業室(現在に至る)。

鉢嶺 登 はちのね のぼる

1967年6月生まれ。千葉県出身。1991年早稲田大学商学部卒業。森ビル株式会社にて3年間の勤務の後、1994年米国で急成長しているダイレクトマーケティング業を日本で展開するため、株式会社オフト設立。2004年にEMARKETINGに特化。2009年にJASDAQ(2009)に株式公開。2005年には、株式会社電通とeマーケティング分野全般における資本・業務提携を結び、2010年には、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社とデータベースマーケティング事業において、資本・業務提携を結び、2013年度の売上高は676億円、ネット広告取扱高は日本一。社員数は約1350名。2013年10月には東京証券取引所第一部へ市場変更。「eマーケティングメタバース」をドメインに、全ての企業のデジタルマーケティング支援を行っている。著書に「ビジネスマンは35歳で一度死ぬ(経済界)がある」。

松田修一 まつだ しゅういち

1966年公認会計士試験2次試験合格。1972年早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。1973年監査法人サツ事務所(現在 監査法人イーマツ)入社、社員(パートナー)として中堅・ベンチャー企業のコンサルティングに従事。1985年「独立第三者」によ



お問い合わせ先 **産業経営研究所** TEL03-3203-9857
URL <http://www.waseda.jp/sanken/> E-mail riba@list.waseda.jp

る経営(監査の研究)にて商学博士(早稲田大学)。1986年早稲田大学アジア太平洋研究センター助教授、1991年同センター教授に就任。1998年早稲田大学大学院(MBA)教授に就任。2007年早稲田大学大学院商学研究科(ビジネス専攻)教授に就任。2012年早期退職。名誉教授。現在、早稲田大学アントレプレナール研究会代表理事、ウェルインベストメント株式会社取締役会長、日本ニュービジネス協議会連合会副会長、元日本ベンチャー学会会長。経済産業省・財務省・文部科学省・総務省などの審議会・委員会などを歴任。

長谷川 博和 はせがわ ひろかず

1984年中央大学商学部卒業。2006年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程修了。2006年博士(学術)(早稲田大学取得)。1984年株式会社野村総合研究所入所。1993年株式会社ジャフコ投資調査部出向。1996年グローバルベンチャーキャピタル

株式会社設立、代表取締役社長。2007年同社社長。2010年青山学院大学大学院国際マネジメント研究科特任教授。2011年早稲田大学大学院商学研究科客員教授。2012年同校教授(現在に至る)。ファミリービジネス学会理事などを務める。第1回日本ベンチャー学会清成忠男賞(学術論文賞)受賞。

鶴飼 信一 つかい しんいち

1971年早稲田大学商学部卒業。1980年早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了後、株式会社社会工学研究所、株式会社三菱総合研究所に勤務し、1994年より早稲田大学商学術院教授。2006年9月より2008年9月まで同大学産業経営研究所所長。2010年11月より同大学インキュベーション推進室長を兼務。専門：中小企業論。主著「現代日本の製造業」(新評論)。最近の活動：大田区優工場審査委員長、NPO法人ものつくり品川理事長、東京商工会議所「勇氣ある経営大賞」選考委員。

講 師 略 歴

松 田 修 一（まつだ しゅういち）

1966年公認会計士試験2次試験合格、1972年早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。1973年監査法人サンワ事務所（現在監査法人トーマツ）入社、社員（パートナー）として中堅・ベンチャー企業のコンサルティングに従事。1985年「独立第三者による経営監査の研究」にて商学博士（早稲田大学）、1986年早稲田大学アジア太平洋研究センター助教授、1991年同センター教授に就任。1998年早稲田大学大学院（MBA）教授に就任。2007年早稲田大学大学院商学研究科（ビジネス専攻）教授に就任。2012年早期退職、名誉教授。現在、早大アントレプレヌール研究会代表理事、ウエルインベストメント株式会社取締役会長、日本ニュービジネス協議会連合会副会長。元日本ベンチャー学会会長。経済産業省・財務省・文部科学省・総務省などの審議会・委員会などを歴任。

石 井 芳 明（いしい よしあき）

1987年岡山大学法学部卒業。1996年カリフォルニア大学バークレー校留学（公共政策単位履修生）。2000年青山学院大学大学院国際政治経済学研究科修了（国際経営学修士）。2012年早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2012年博士（商学）（早稲田大学）取得。1987年通商産業省（現経済産業省）入省。1997年同省工業技術院国際研究協力課。2000年同省中小企業庁経営支援課。2003年同省経済産業政策局産業組織課。2006年独立行政法人中小企業基盤整備機構資金支援課。2007年同ファンド企画課。2011年経済産業省地域経済産業グループ地域経済産業政策課。2012年同省経済産業政策局新規産業室（現在に至る）。

捧 雄 一 郎（ささげ ゆういちろう）

1956年生まれ。1979年中央大学理工学部卒業。1988年株式会社コメリ入社。1992年同社取締役流通システム企画担当部長。1993年同社取締役社長室室長。1994年同社取締役パワー上越店店長。1995年同社取締役総合企画室室長。1996年同社常務取締役総合企画室室長。1997年同社常務取締役商品部長。2001年同社専務取締役営業本部長。2002年同社取締役副社長営業本部長。2003年5月株式会社ビット・エイ代表取締役（現任）、北星産業株式会社代表取締役（現任）、6月株式会社コメリ代表取締役社長・COO。2007年株式会社コメリキャピタル代表取締役（現任）。2013年株式会社コメリクリエイト代表取締役会長（現任）。2014年株式会社コメリ代表取締役社長・CEO兼COO（現任）。

鉢 嶺 登（はちみね のぼる）

1967年6月生まれ。千葉県出身。1991年早稲田大学商学部卒業。森ビル株式会社にて3年間の勤務の後、1994年米国で急成長しているダイレクトマーケティング業を日本で展開するため、株式会社オプト設立。1999年にeマーケティングに特化。2004年にJASDAQ（2389）に株式公開。2005年には、株式会社電通とeマーケティング分野全般における資本・業務提携を結ぶ。また、2010年には、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社とデータベースマーケティング事業において、資本・業務提携を結ぶ。2013年度の売上高は676億円、ネット広告取扱高は日本一。社員数は約1350名。2013年10月には東京証券取引所第一部へ市場変更。「eマーケティング×データベース」をドメインに、全ての企業のデジタルマーケティング支援を行っている。著書に『ビジネスマンは35歳で一度死ぬ』（経済界）がある。

瀧 口 匡（たきぐち ただし）

愛媛県生まれ。早稲田大学博士課程修了。学術博士（国際経営専攻）。1986年野村證券株式会社入社。野村證券では財務情報部や事業開発部を歴任。国内PE投資やアジア地域のPE投資、米国不動産投資（RE-T）を手掛ける。1997年ウインドマーク投資顧問専門取締役役に就任し、ベンチャー投資、海外におけるヘッジ・ファンドの設立と運営に従事。2002年アクセル・インベストメント代表取締役役に就任し、主に金融機関へのコンサルティングを行う。2005年ウエルインベストメント代表取締役社長に就任（現任）し、ベンチャー・キャピタル・ファンドの運営を行っている。2007年ウエル・アセット・マネジメントの取締役に就任（現任）し、ベンチャー・キャピタルの視点からファンド・マネジャーの起業を手掛け、本格的にアセット・マネジメントに参入。また、2012年から文科省STARTプロジェクト代表プロモーターとして、大学が所有する技術の事業化に取り組んでいる。早稲田大学アントレプレヌール研究会理事。日本ベンチャーキャピタル協会理事・文部科学省大学発新産業創出拠点プロジェクト（START）代表プロモーター。早稲田大学商学研究科非常勤講師。

長谷川 博 和（はせがわ ひろかず）

1984年中央大学商学部卒業。2006年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程修了。2006年博士（学術）（早稲田大学）取得。1984年株式会社野村総合研究所入所。1993年株式会社ジャフコ投資調査部出向。1996年グローバルベンチャーキャピタル株式会社設立、代表取締役社長。2007年同社会長。2010年青山学院大学大学院国際マネジメント研究科特任教授。2011年早稲田大学大学院商学研究科客員教授。2012年同校教授（現

在に至る)。ファミリービジネス学会理事などを務める。第1回日本ベンチャー学会清成忠男賞(学術論文賞)受賞。

鵜飼 信一(うかい しんいち)

1971年早稲田大学商学部卒業。1980年早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了後、株式会社社会工学研究所、株式会社三菱総合研究所に勤務し、1994年より早稲田大学商学学術院教授。2006年9月より2008年9月まで同大学産業経営研究所所長。2010年11月より同大学インキュベーション推進室長を兼務。専門：中小企業論。主著：『現代日本の製造業』(新評論)。最近の活動：大田区優工場審査委員長、NPO法人ものづくり品川宿理事長、東京商工会議所「勇気ある経営大賞」選考委員。

産業経営研究所スタッフ

中村 信男（所 長）早稲田大学 商学大学院教授
高瀬 浩一（所長補佐）早稲田大学 商学大学院教授
安 珠希（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程
阿武 秀和（助 手）早稲田大学大学院基幹理工学研究科 博士後期課程
永井竜之介（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

産研フォーラム No. 40

2015年3月13日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 中村信男
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1
電話 03（3203）9857
FAX 03（3202）4274

印刷所 照栄印刷株式会社

R.I.B.A OPEN FORUM

No.40
2014

Venture Innovation and Entrepreneurship Education

I Introduction	Venturing University Research	Shuichi Matsuda.....	9
■ 1	Fostering Human Resources within a Company :From the Viewpoint of the Ministry of Economy, Trade & Industry	Yoshiaki Ishii.....	23
■ 2	Niche Business Management	Yuichiro Sasage.....	47
■ 3	The Importance of Start-up Companies	Noboru Hachimine.....	53
■ 4	Fostering Innovation through University-initiated Start-ups : From the Viewpoint of the Ministry of Education Culture, Sports, Science & Technology's START Project	Tadashi Takiguchi.....	59
■ 5	Current Issues in Entrepreneurship Education at Waseda University	Hirokazu Hasegawa.....	63
II Discussion			67
	Moderator	Hirokazu Hasegawa	
	Panelists	Yoshiaki Ishii	
		Yuichiro Sasage	
		Noboru Hachimine	
		Tadashi Takiguchi	
	Summary	Shinichi Ukai	

Research Institute of Business Administration, Waseda University