

日本ベンチャー学会制度委員会報告書

イノベティブな新しい社会の創生を目指して
ーベンチャー支援活動の実態と課題ー

2017年3月

はじめに

2010年度に作られた日本ベンチャー学会の特別委員会の一つである制度委員会は、2015年度末で6年目を終えた。2年クールで一つのテーマを議論する形で進めており、これで3つのクールが終わったことになる。

「制度委員会」の新設にあたっては、過去2回の報告書にも記したように、タコツボ的な縦型の専門化が進んだ結果、ベンチャー・コミュニティ全体を俯瞰し、共通の課題を発見して解決するための横串的な委員会が必要なのではないかという問題意識の下、日本ベンチャー学会に参加する起業家、ベンチャーキャピタリスト、投資家、知財や監査に関する専門家等々、様々な専門分野をお持ちの委員にご参集頂き、広い意味での制度、それは単なる法律的な制度だけでなく、歴史的に育まれてきた文化の基層となるような考え方や慣習といったものも含めた制度について議論し、そうした広義の制度に対して変革を促すような施策や提言を打ち出すことを目的に「制度委員会」は作られた。

2010年度からの第1クールでは、「付加価値創造エンジンとしてのコア技術をベースにした成長ベンチャーの輩出」をテーマに、制度委員会委員の方々にそれぞれの立場からの問題提起を行っていただき、それをまとめる形で報告書が作成された。

2012年度からの第2クールでは、「企業家を取り巻く創業環境とその改善策」をテーマに、革新的な事業を展開する10名の起業家の方々にゲスト講師として委員会にご参加いただき、彼らから創業当初の状況やその後の成長過程での問題点などについてお話しいただきながら議論を行った。加えて、それぞれのゲスト講師のお話は、ケース・スタディ用のケースとしてまとめ、委員長である秦がティーチング・ノートを付けて学会の「会報」に順次掲載した。そして最後に、2年間の制度委員会として、それぞれのゲスト講師の話から得られた日本の創業環境を中心とした課題を整理し、改善に向けた提言として報告書にまとめた。

そして2014年度から始まった2014-2015年度の同委員会では、起業家支援活動の事例や起業家教育の実践をもとに、ベンチャー支援者及び起業家教育にとって必要な要件やベンチャー企業創出のためのエコシステムの在り方などを探ることをテーマとした。

従って第3クールの2014-2015年度の制度委員会は、全国から起業家教育推進などを含む起業支援活動を実践しておられる学識経験者、実業家、行政関係者など、加えて起業家教育を行っておられる大学人などをお呼びして、ベンチャー創出に向けた取り組みや課題、中でも地方でのベンチャー創出のエコシステム創出に向けた取り組みや課題についてお話し頂き、議論してきた。

以下、2014-2015年度の制度委員会活動についてその紹介すると同時に、議論の中で出て来たベンチャー支援者の要件や支援活動の在り方などについての知見、制度面の整備に向けた提言などをまとめて前回、前々回と同様に報告書を作成した。この報告書が、日本の起業家、ベンチャーの活躍が一段と拡大していくことに多少なりとも貢献できることを願っている。

2017年3月

日本ベンチャー学会 制度委員会
委員長 秦 信行

目次

はじめに	1
第1章 2014-2015年度制度委員会活動状況	3
第2章 起業家・ベンチャー支援、起業家教育活動等に求められるもの	5
1) 支援活動の3つの分類	5
2) 地方創生／社会起業家育成等に向けた支援活動に求められるもの	6
(1) 若者の社会的課題に対する意識の向上	6
(2) 持続的な活動の必要性—事業採算	7
(3) 各活動・組織の横断的連携の重要性	8
3) 弁理士、ベンチャーキャピタリスト、会計士等専門家の支援活動に求められるもの	8
(1) 本格化するVC投資—増加する独立系VCへの期待	8
(2) グローバルな「モノ作り系ベンチャー」への本格支援と知財戦略の重要性	10
(3) 公認会計士の支援によるIPO・上場とVCによるグロース・ファイナンス	10
4) 広い意味の起業家教育活動に求められるもの	11
(1) 大学での起業家教育の一段の充実	11
(2) 初等・中等教育過程での起業家教育の拡充	12
第3章 2014-2015年度の制度委員会活動の詳細	13
1) 月例委員会での講演内容と論点整理	13
(1) 地域産業の活性化戦略	13
(2) 東京大学におけるベンチャー支援 (アントレプレナーシップとイノベーション・エコシステム)	22
(3) 中小・ベンチャー企業への知財支援	33
(4) 実践型インターンシップを定着させたNPO法人ETICの20年間	42
(5) ベンチャーキャピタリストとしてのベンチャー支援	51
(6) 九州大学の起業家教育と福岡における起業家支援活動について	60
(7) 社会貢献から始まる福島の復興	67
(8) 社会イノベーター公志園について	77
2) セミナー／パネルディスカッション	85
(1) 21世紀型の新たな地域イノベーションに向けて—大学及び大学人の地域貢献	85
(2) 期待される独立系VCの活躍	89
(3) 公認会計士・監査法人によるIPOエコシステムの役割	95
(4) アレン・マイナー、日本のベンチャーを語る	101
3) 学会全国大会での制度委員会セッション	111
(1) ミャンマーで次世代教育支援～私立女子大学を目指す～	111
第4章 ベンチャーに携わる人々への提言	113
おわりに	114

第1章 2014-2015 年度制度委員会活動状況

2014-2015 年度の制度委員会も前回同様、活動は大きく 1) 月例委員会、2) セミナー／パネルディスカッション、3) 学会全国大会でのセッションの 3

つに分類される。2014-2015 年度のそれぞれの活動の概要は図表 1 のようにまとめられる。

図表 1 2014-2015 年度の制度委員会活動

1) 月例委員会 (於：如水会館、学生会館)

(1) 野長瀬裕二 (山形大学大学院教授)

テーマ：地域産業の活性化戦略：ハレとケの融合した企業支援

(2) 各務茂夫 (東京大学教授)

テーマ：東京大学におけるベンチャー支援

(アントレプレナーシップとイノベーション・エコシステム)

(3) 佐藤辰彦 (特許業務法人創成国際特許事務所所長・弁理士)

テーマ：中小・ベンチャー企業への知財支援

(4) 宮城治男 (NPO 法人 ETIC 代表)

テーマ：実践型インターンシップを定着させた NPO 法人 ETIC の 20 年間

(5) 村口和孝 (日本テクノロジーベンチャーパートナーズ代表)

テーマ：ベンチャーキャピタリストとしてのベンチャー支援

(6) 谷川徹 (九州大学特命教授)

テーマ：九州大学の起業家教育と福岡における起業家支援活動について

(7) 庄司秀樹 (東洋システム (株) 代表取締役)

テーマ：社会貢献から始まる福島復興～東洋システム (株) 及び庄司秀樹社長の実践～

(8) 大滝精一 (東北大学大学院教授)

テーマ：社会イノベーター公志園について

2) セミナー／パネルディスカッション (於：如水会館)

(1) テーマ：21 世紀型の新たな地域イノベーションに向けて - 大学及び大学人の地域貢献

パネリスト：石井芳明 (経済産業省)、大滝精一 (東北大学大学院教授)、庄司秀樹 (東洋システム (株) 代表取締役)、谷川徹 (九州大学教授)、山田幸三 (上智大学教授)

コーディネーター：松田修一 (早稲田大学名誉教授)

(2) テーマ：期待される独立系 VC の活躍

パネリスト：村口和孝 (NTVP)、伊藤健吾 (Genuine Startups)、佐俣アンリ (ANRI)、松山太河 (East Ventures)、村田祐介 (インキュベイトファンド)

コーディネーター：秦信行 (國學院大学教授)

(3) テーマ：公認会計士・監査法人による IPO エコシステムの役割

パネリスト：齋藤直人 (新日本有限責任監査法人)、齋藤祐馬 (トーマツベンチャーサポート (株))、杉田純 (三優監査法人)、廣渡嘉秀 ((株) AGS コンサルティング)、山本守 (有限責任あずさ監査法人)

コーディネーター：松田修一 (早稲田大学名誉教授)

(4) テーマ：アレン・マイナー、日本のベンチャーを語る

ゲストスピーカー：アレン・マイナー (サンブリッジグループ CEO)

コーディネーター：秦信行 (國學院大学教授)

3) 日本ベンチャー学会第18回全国大会（於：小樽商科大学）制度委員会セッション

(1) 講演 講演者：土屋昭義（Myanmar Story Making Co., Ltd. 会長）

演題：ミャンマーで次世代教育支援～私立女子大学を目指す～

(2) パネルディスカッション テーマ：グローバル視点とベンチャー支援

パネリスト：田中豊（アートグリーン（株）代表取締役社長／NBC 副会長）、平尾光司（昭和女子大学学事顧問、日本ベンチャー学会理事）、吉村貞彦（公認会計士、日本ベンチャー学会監事）、土屋昭義（Myanmar Story Making Co., Ltd. 会長）

コーディネーター：秦信行（國學院大學教授）

（敬称略 ※肩書は当時のもの）

まず月例委員会では、原則毎月の最終月曜日の夕方にベンチャー支援活動を行っておられるゲストスピーカーをお呼びして約1時間活動内容についてお聞きすると同時に、残りの1時間でその方も交えて議論を行った。図表1にあるように、2014-2015年度においては8人の方においでいただきお話をしていた。

続くセミナー／パネルディスカッションでは、会をオープンにした上で、表にあるようなテーマの下に複数のパネリストに来ていただくセミナー形式でのイベントを2年間で4回実施した。

その中でアレン・マイナー氏のセミナーはやや特別で、彼はこの報告書の後ろに掲載している講演内容を見てもらえばわかるように、2000年少し前から今日まで約20年に亘ってベンチャーキャピタル・サンブリッジを立ち上げるなど日本のベンチャー支援活動を実践してこられた人物である。5年位前に居を日本から米国シリコンバレーに移された。その後も日本と米国を頻繁に行き来されてはいるが、ゲストスピーカーとして呼ぶのが難しい人であった。加えて彼は数少ない外国籍の日本のベンチャーの支援者であるので、敢えてセミナー／講演会形式で多くの人に話を聞いていただくことにした。

3つ目が日本ベンチャー学会の全国大会での制度委員会セッションで、2015年度の小樽商科大学での全国大会では、ミャンマーで女性のためのビジネス教育を始められた Myanmar Story Making Co., Ltd.の会長である土屋昭義氏を招いて自身の活動についてのご講演をいただいた。同時に、グローバルな視点からのベンチャー支援活動をテーマにパネルディスカッションも行った。

土屋昭義氏は、20代の頃ベンチャーの領域での古

典的文献である清成忠男・平尾光司・中村秀一郎三氏の共著である『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』を読まれ、それに触発されて浜松で建設コンサルティング会社を起業された方である。60代になられ、世界を旅された時にミャンマーにも立ち寄られ、そこで第二の人生にすべく女性のためにビジネスを教える学校を始められたとお聞きする。

これらの活動の具体的な、詳細な内容については、第3章をお読みいただきたい。

続く第2章では、2年間の制度委員会活動を通じて得られた起業家支援、ベンチャー支援や起業家教育についての知見と、広い意味の制度についての提言をまとめてみたい。

第2章 起業家・ベンチャー支援、起業家教育活動等に求められるもの

1) 支援活動の3つの分類

2014年度からの2年間の制度委員会では起業家・ベンチャー支援者と起業家教育の実践者の方々

から色々なお話をお伺いした。お呼びした方々の活動及びセミナー等のテーマを分類してみると以下のように3つに大別できる(図表2参照)。

図表2 2014-2015年度制度委員会報告者等の活動分類

<p>1. 地方創生に向けた社会活動</p> <ul style="list-style-type: none">・野長瀬裕二氏：新都心イブニングサロン・宮城治男氏：NPO 法人 ETIC・庄司秀樹氏：東洋システム・大滝精一氏：社会イノベーター公志園・セミナー：21世紀型の新たな地域イノベーションに向けて <p>2. 専門家としてのベンチャー支援</p> <ul style="list-style-type: none">・佐藤辰彦氏：弁理士・村口和孝氏：ベンチャーキャピタリスト・セミナー：期待される独立系VCの活躍・セミナー：アレン・マイナー、日本のベンチャーを語る・セミナー：公認会計士・監査法人によるIPO支援エコシステムの役割 <p>3. 起業家教育等の実践など</p> <ul style="list-style-type: none">・各務茂夫氏：東京大学での実践・谷川徹氏：九州大学でのQRECプログラム・土屋昭義氏(学会全国大会セッション)：ミャンマーでの実践

最初は、地方創生、地域活性化、地域イノベーションなど、少子・高齢化も重なってますます経済的な地盤沈下が進む地方経済の立て直しに向けて地方で日々挑戦しておられる方々を支援する活動を行っておられる方々である。彼らの場合は、単なるベンチャー支援というより、もっと幅広い視点から地域経済の活性化、地域での新しい産業創出に向けて活動を行っておられる。

この2年間の制度委員会では、月例委員会に講師としてお呼びした山形大学大学院野長瀬裕二氏の新都心イブニングサロンを中心とした活動、NPO 法人 ETIC代表の宮城治男氏の活動、東洋システム(株)社長の庄司秀樹氏の地元福島での活動、東北大学大学院の大滝精一氏が中心的に活動しておられる社会イノベーター公志園の活動、これらについての月例委員会でのお話を参考に、そして「21世紀型の新たな

地域イノベーションに向けて」と題して開催したセミナー/パネルディスカッションの場で議論を行った。

2つ目が、知財戦略に精通した弁理士、ベンチャーの資金調達などを支援するベンチャーキャピタル、ベンチャーキャピタリスト、そして経営管理体制の整備を支援し、株式公開=IPOのお手伝いを行う公認会計士、監査法人といった、専門家としてベンチャー支援を行っておられる方々である。

2014-2015年度の制度委員会では、月例委員会において創成国際特許事務所代表の佐藤辰彦氏、ベンチャーキャピタリストである日本テクノロジーベンチャーパートナーズの村口和孝氏をお呼びして彼らのベンチャー支援活動について話していただいた。

加えて、「期待される独立系VCの活躍」と題するセミナーで若手のベンチャーキャピタリスト数人に

ご登壇いただき最近の日本のベンチャーキャピタルの状況について議論してもらった。また、既に述べたように、ベンチャーキャピタリストでもあるアレク・マイナー氏には単独でのセミナーを実施していただいた。

財務・会計の専門家としてベンチャー支援を行ってられる監査法人の公認会計士のみなさんには、「公認会計士・監査法人による IPO 支援エコシステムの役割」というテーマでセミナー／パネルディスカッションに参加いただき、それぞれの大手監査法人が実施してられるベンチャー支援について語ってもらった。

3 つ目が広い意味での起業家・ベンチャー支援である起業家教育を実践されているグループである。

過去 2 年間の制度委員会では、月例委員会に東京大学教授で起業家教育をはじめとして様々なベンチャー支援を実践されている産学連携本部イノベーション推進部長の各務茂夫氏に東大での支援活動についてお話しいただいた。さらには数年前から本格的な起業家教育プログラムを実行されている九州大学での活動について九州大学特命教授の谷川徹氏に、九大での起業家教育推進の経緯や現状、さらには課題についてもお話しいただいた。

加えて小樽商科大学での学会全国大会では、制度委員会セッションと称してミャンマーで女性のビジネス教育を始められた土屋昭義氏をゲスト講師に迎え、グローバルな視点から起業家教育について議論する機会を得た。

2) 地方創生/社会起業家育成等に向けた支援活動に求められるもの

日本の総人口はご承知のように 2008 年をピークに減少局面に入っていることが統計的に確かめられている。日本の総人口の減少は、地方からの人口流入数が期待できる東京を始めとした大都市部においては直接的な影響は少ないものの、地方においては大きな影響が出ることが予想される。昨年元総務大臣の増田寛也氏を座長とする民間の「地方創生会議」が、全国の自治体の半数は 2040 年までに「消滅」の危機にさらされるとした推計を発表して話題になったが、確かに現状においても地方の疲弊は急激に進行しているように思われる。

こうした事態に対して安倍政権は、「地方創生」をスローガンに地域の活性化、地方での新しい産業新

興などに向けた政策を喫緊の課題として打ち出している。同時に、この「地方創生」という課題は深く考えてみると、戦後、否、明治維新以降日本が進めてきた中央集権的な国造りのあり方を分権的な国造りのあり方に抜本的に変えていこうとする非常に大きな課題、テーマだと言えるように思う。

地方の問題とは別に、戦後、特に 1955 年以降の高度経済成長をリードした大企業の時代の綻びが各所に現れ始め、その限界が明確になりつつある。それが 1990 年代以降の長期の日本経済の低迷、所謂「失われた 20 年」に繋がったと考えられる。

それに対する施策として、新しい事業開発や産業開発を担う起業家・ベンチャー企業を育成するエコシステムを整備し、新しい起業家やベンチャー企業の輩出を活発にする必要がある。中でもここ数年は、通常の新事業とは少し趣を異にした事業を通じて社会的な課題も解決に導こうという社会起業・社会起業家が注目されている。実際、ゲスト講師のお話を聞くと、社会起業・社会起業家と呼べる人達の数は日本でも確実に増えているようである。

彼らは普通の事業を展開する起業家と異なり、確固たる原体験を有し、それを基に社会的課題を解決に導くための事業を行うに至っている。彼らの事業理念は明確であり、それ故に粘り強く成功を求める意欲も強い。

以上、今後の日本社会を考えた時に極めて重要な問題と考えられる 2 つの問題、すなわち一つは地方の問題、もう一つは大企業体制に代わる新しい企業体制の創出という問題、中でも社会起業・社会起業家の輩出という問題、こうした問題に対して果敢に挑戦している人達が生まれており、さらにはそうした挑戦者を応援し支援する活動を行っている人々も数多く出てきている。

既に述べたように、2014-2015 年度の制度委員会では、図表 2 にあるように野長瀬氏をはじめとした新しい社会創造に向けて挑戦者を支援されている 4 名の方にゲスト講師としてお越しいただき、お話を頂く機会を得た。加えて「21 世紀型の新たな地域イノベーションに向けて」と題したセミナーも開催した。それらから得られた知見と課題を以下の 3 点にまとめた。

(1) 若者の社会的課題に対する意識の向上

制度委員会でお話しいただいたゲスト講師の方々が異口同音に話されていた事の 1 つは、最近の若者が

数年前と違って、社会的な問題や課題に関心を持ち、その解決に向けた活動に参加するようになってきているということである。

筆者のような団塊の世代の人間は、若い頃ある意味過度といってもいいような関心を社会的な問題に対して持ち、その改善・改革のための運動に直接自身で関わるか、少なくとも運動に参加する同世代の人間を多数見てきた経験を持っている。それ故に、最近の若者が様々な社会的な問題に関心を持たなくなっていた状況に対しては一部で苦々しく感じている向きもあったかと思う。それがここ数年で少し変わりつつあるようなのだ。その契機となったのが、東日本大震災だったということも多くのごゲスト講師の方々共通に話しておられたことであった。

大規模な自然災害を目の当たりにすると、被害を受けた方々への思いもあり、限られた自身の人生の中で社会全体を変革していくことへの関心が高まるのであろうか。あるいは、人間の力を遥かに上回る大自然の脅威を前にして、自身の力の無さを実感するが故に、微力は微力なりに何か行動をおこすべきだと考えるからであろうか。いずれにしても、東日本大震災を契機に、日本の若者の行動や考え方に変化が見られるようだ。

それは、日本で戦後、特に高度経済成長期以降一貫して続いてきた組織の力を強くし、組織で課題を解決していこうといった組織依存型の行き方を反省し、個人をより強くし、個人の力によって主として社会的課題を解決していこうといった行き方への志向性が現れ始めたということではなかろうか。その事は最近の若い世代の起業家の輩出状況やベンチャーキャピタリスト志向の若者の増加にも現れているように思う。

(2) 持続的な活動の必要性—事業採算

社会起業家育成に向けた支援活動が活発化していることは好ましい状況といえるが、とはいえ課題もあるように思う。

一つは活動の持続性・継続性の問題である。同時に持続性・継続性には2種類あり、一つは支援活動自体の継続性の問題、もう1つが支援される社会起業家の展開するソーシャル・ビジネス（社会事業）そのものの継続性の問題である。

まず、支援活動の持続性についてであるが、今回制度委員会でご報告いただいた野長瀬裕二氏の「新都心イブニングサロン」、宮城治男氏の「NPO 法人

ETIC.」、庄司秀樹氏の活動、大滝精一氏の「社会イノベーター公志園」は、「NPO 法人 ETIC.」の20年を初めとしてそれぞれ数年から20年とかなり長期的、持続的な活動になりつつあるように思う。とは言え、こうした活動を今後さらに継続させていく上においては、資金面、さらには人材面での問題が課題として挙げられよう。

特にこうした活動については、「新都心イブニングサロン」の野長瀬氏であれ、「NPO 法人 ETIC.」の宮城氏であれ、どうしても中心的に活動を牽引してきた人物の影響力というか貢献度が大きくなり、その方たちの思いが活動をリードしている面が大きくなるように思う。その意味で彼らが抜けた場合に活動がどうなるかが若干不安視される。

持続性の担保は難しい問題である。一つの方法は活動を組織化することであろうが、ただこれからの時代組織化することで本当にその活動が社会に根を張り定着するのだろうか。確かに活動の初期には活動の組織化が求められる事は分かるし、「NPO 法人 ETIC.」と「社会イノベーター公志園」については、かなり組織的な活動に既になっているように思われる。しかし、活動を組織化すると組織自体の固有の問題も抱えることになる。さらに、社会的課題を解決しようとする個々のベンチャーや個々の起業家の輩出・育成という活動の最終的な目標を達成するために、活動自体をリジッドな組織にすることがいいのかどうか。的確な解をここで示すことは出来ないが、ともかく活動の持続性が求められることは確かである。

資金面の問題は今回ご報告をお願いした何れの方々からも課題として指摘されていたように思う。

「社会イノベーター公志園については多くの民間の個人の協力者を既に得られているようだが、一般的には寄付文化が根付いていない日本において、社会起業家支援のような活動に民間あるいは個人から資金の提供を受けることは難しいといえよう。そうした状況においてはやはり公的資金に頼らざるを得ないのではなかろうか。NPO 法人 ETIC.は歴史も古く、そうした公的資金を上手く活用しておられると聞くと、特定の公的機関の紐付になることは避けながら出来るだけ数多くの機関からの公的資金を得る方法を工夫していく必要はあろう。同時に、今後こうした活動への公的資金の用意を国、県、市など、様々な行政レベルで拡大していただくことをお願いしておきたい。

社会起業家支援活動に続いて、ソーシャルビジネス＝社会事業自体の持続性についても問題はあ

る。筆者はある社会起業家教育をする組織に関係しており、そこで学んでいる方々のビジネスプラン発表会での審査員も務めている。そこで気付くのは、彼らが解決したいと考える社会的課題についての原体験は深刻で、その解決に向けた思いや熱意はよく分かるのだが、残念ながら持続的なビジネスとして成立するか、利益を生み出す計画になっているかとなると覚束ないものが数多い。それでは事業を継続して営んでいくことは難しいし、外部資金の調達も難しくなる。ビジネスプランの作成においては、事業環境を踏まえた5年先くらいまでの整合性のあるプランを作成して頂く必要があるし、そのための財務に関する知見は最低限社会起業家自身で学ぶか、支援者、あるいは支援組織が教育していく必要があるように思う。

(3) 各活動・組織の横断的連携の重要性

様々な地方を中心に社会起業家と言われる人達を支援する活動及びその活動組織は、制度委員会で取り上げた活動・組織以外にもここ10年位の間に全国で数多く生まれているようだ。そうした活動の継続性への懸念と並んだもう一つの課題として、各活動・組織の横の連携がまだ余り生まれていないことを挙げておきたい。

20年以上活動が続いているNPO法人ETIC、そこまでの歴史はないものの、組織的な活動としてはかなり大きくなっている社会イノベーター公志園などなど、個々の活動がかなりの成果を上げているが、そうした活動全体の成果をより大きくするために活動・組織間の横断的な連携をより強化していくことが求められよう。

3) 弁理士、ベンチャーキャピタリスト、会計士等専門家の支援活動に求められるもの

(1) 本格化するVC投資—増加する独立系VCへの期待

ベンチャーキャピタル（以下VC）は周知の通りベンチャーの輩出・育成において資金提供者という意味のみならず、起業家と手を携えてベンチャーの革新的事業を社会的に定着させ経営的に成り立たせるための伴走者として重要な役割を担っている。

日本のVCの多くは、歴史的にみると1970年代前半に銀行のみならず証券会社や生損保といった広義の金融機関の子会社・関係会社として誕生し、2000年近くまで長らくそうした金融系列VCが中心的な役割を演じてきた。

加えて、戦後の日本の企業金融は、家計の貯蓄を預貯金の形で集めそれを貸金として企業に提供するという間接金融ないしはデット・ファイナンス（負債金融）中心に行われてきた。一方、企業が発行する株式や債券を資金余剰の主体が購入することで資金を企業に提供する直接金融ないしはエクイティ・ファイナンス（株主資本金融）は間接金融・デット・ファイナンスを補完する傍流という位置づけがなされてきた。その意味で、直接金融でありエクイティ・ファイナンスの一環であるVCによる資金提供（＝企業側からみると資金調達）は、日本では馴染みの薄いファイナンス形態であったといえよう。

そのためもあって、日本ではVCという投資会社の持ち株比率規制や同じく投資会社の取締役派遣の禁止といった制度が存在し、ストック・オプション制度や優先株式の活用といったVC投資活動をより円滑に行っていくための制度整備も遅れていた。

しかし、こうしたVCにとっての制度整備の遅れは、2000年前後にはほぼ解消した。

中でも、VCにとって投資回収の重要な手段の一つである株式市場における東証マザーズなど新興市場の新設、それに伴う規制緩和＝IPO・上場基準の緩和は、日本のVCの投資活動を大きく変えるものであった。すなわち、一般的に10年という期限付きのファンドを組成しそこに集められた資金を投資資金として活用するVC投資においては、上場基準が厳しくベンチャー設立からIPOまでの時間が20年～30年と長くなると、ベンチャーの創業時に近い段階では投資回収が難しいため投資はできなくなる。日本の株式市場は2000年近くまでそうした状況であった。それが1999年の東証マザーズの創設で変わったのだ。

東証マザーズだけでなくその後各証券取引所で新興市場の新設、上場基準の緩和が続いた。その結果、日本のVCにおいてもベンチャーの創業前後、つまりベンチャーの成長ステージでいうとシード、アーリー段階での投資を可能にすることになった。2000年頃までの日本のVCは、投資回収の制約もあり、投資案件の大半が創業後10年以上の企業であり、ある程度経営が軌道に乗った企業であった。正にあ

る VC が社史に書いているように「中堅企業投資」であった。それが 2000 年頃から以降は、ベンチャーのシード、アーリーステージへの投資へと変わっていった（勿論それによって投資のリターンが大きくなる可能性は拡大したが、リスクも大きくなった）。

同時に、2000 年前後からそれまで中心的存在であった金融系列 VC に加えて、独立系 VC が増加し始めていった。独立系 VC の担い手は、NTVP の村口和孝氏のように金融系列 VC でキャピタリストとしての経験を積み独立した人達が多い。日本で 1972 年に最初の VC が誕生から 2000 年で約 30 年、ようやく親会社を持たない個人が創業する VC が出てきたわけである。

欧米と異なり、金融系列 VC が中心であった日本の VC にとって独立系 VC がどんな意味を持っているのであろうか。逆に言えば、広義の金融系列 VC（親会社が必ずしも広義の金融機関でない場合もあるため子会社・関係会社 VC と言ってもいいかも知れない）の問題点は何なのだろうか。

一つはベンチャーキャピタリストの継続性の問題が挙げられよう。ベンチャーキャピタリストは経験が大きくものをいう。ファイナンス面の実務的知識ということであれば、本を読んで理解することも不可能ではないかもしれないが、ベンチャーが日々遭遇する様々な個別具体的な問題に対して起業家と一緒にあって適切に対応するとすると経験が決定的に重要になる。中でも一般的なファンド期限である 10 年をキャピタリストとして一回り経験することが重要なのだ。VC 投資の場合、ファンド期限の半分、5 年までの投資段階での問題は相対的に言ってそんなに大きなものではない。しかし、残りの 5 年、投資先企業の経営が計画通りに進まなくなった段階においてキャピタリストの力量が試されることになる。それぞれのベンチャーが遭遇する問題は様々、その中でベンチャーキャピタリストが起業家を励ましながら手助けしなければならない。時にはそれまでの起業家に見切りをつけて別の人に経営を任せる必要が生ずることもある。そうした経験が重要なのだ。

勿論、金融系 VC でも長くそこで働き、経験を積むことが出来ないわけではない。しかし、特に大きな金融機関ないしは企業が親会社である場合、グループ全体の人事ローテーションがあるため、長くキャピタリストを続けることが難しいケースが多い。さらにはそうした VC では VC が組織化され人材もいるため、投資後に問題が発生した投資先に関して

はトラブル処理専門の部隊を設けてその部隊に当たらせるということも行われてきた。そうすると投資から回収まで一人のキャピタリストが関われない、経験できないことになる。

もう一つはキャピタリストの報酬の問題である。簡単に言えば米国の場合は、VC が LPS (Limited Partnership) 形態ないしは LLC (Limited Liability Company) 形態で組成され VC 本体への法人税課税がなされない（税のパススルーという）ため、通常パートナーを称される個々のキャピタリストに大きなリターンが直接もたらされる形になっている。一方日本の VC の場合、VC 組織の多くが株式会社になっており法人税課税がなされていると同時に、特に金融系列 VC の場合はグループ他社との関係から系列 VC 独自の報酬体系を作りにくい状況になっている場合が多い。

勿論、過去の日本の VC 投資のパフォーマンスは平均的にみて必ずしも芳しくなく、それがそもそもキャピタリストの報酬を芳しいものでない状態にしている最大の問題だとも言えなくもないが、金融系列 VC の場合はキャピタリストの報酬を引上げ彼らのインセンティブとして活用することが難しい状況に置かれていることも確かであろう。その点、独立系 VC においては、VC 独自の報酬体系を作り易い。

金融系列 VC においても、工夫をすればキャピタリストのインセンティブになるような報酬体系を作れないではないと思うが、詳細は不明とはいえ仄聞するに現状のキャピタリストの報酬水準が平均的に言って魅力的なものではないことは確かなようだ。

近年、20 代、30 代の若者の中でベンチャーキャピタリストを志望する人達が出てきている。加えて、そうした人達に独立系 VC のキャピタリストや IPO を実現した起業家が LP として投資資金を提供するケースも増えている。若いキャピタリスト達はそれによって小額のファンドながら独立系 VC としてベンチャー投資活動を始めている。彼らのファンドが最終的にどの程度のパフォーマンスを上げるのか、投資先の中からどの程度世界で羽ばたけるようなグローバル・ベンチャーが出てくるかは分からないが、いずれにしても今後日本でも増えていくのは独立系 VC であろう。そうした VC が継続的に運営され、そこで活動するキャピタリストが経験を積んでくれることを期待したい。

(2) グローバルな「モノ作り系ベンチャー」への 本格支援と知財戦略の重要性

現状の日本のベンチャーを見ると、IT 関連、ネット関連のベンチャーが圧倒的に多い。スマートフォンの登場もあってインターネットを活用したビジネスが様々に生み出され、それが日本においても事業として成立することは決して悪いことではないのだが、これまで日本の特異分野であった「モノ作り」分野でのベンチャーの輩出にも期待したい。

よく言われているように、日本の基礎技術の開発力においては未だに世界のトップクラスにあるとわかっていい。毎年のように自然科学の分野においてノーベル賞を日本人が受賞していることでも証明されているように思う。ただ、それから先というか、その開発された新技術を活用して新しい製品や事業を生み出すことにおいて近年日本は大きな成果を挙げている。

この「モノ作り」分野の事業開発においては、IT 分野と違って通常成果を生むまでに時間もかかるしお金もかかる。そのため、VC など敬遠しがちな分野だと言って良い。ただ、この分野で成果を出せば、グローバルな市場を一気に獲得できる可能性は高い。その意味でも今後日本で今まで以上に注力していく必要のある分野だと言ってよい。

「モノ作り系ベンチャー」を輩出・育成する上で、知財戦略は最重要な戦略の一つと考えられる。2014-2015 年度制度委員会では、「モノ作り系ベンチャー」においては特に知財戦略が重要な要素を占めると思われることに鑑みて、「特許業務法人創成国際特許事務所」所長の佐藤辰彦氏にベンチャーへの知財支援をテーマにお話いただいた。

詳しくは、この報告書の後段の佐藤氏の箇所をお読みいただきたいが、残念ながら日本のベンチャーにおいてはまだまだ知財戦略を考えられる専門家は少ないようであり、佐藤氏のような専門家に支援を依頼する必要があるといえよう。同時に、佐藤氏の事務所もトレーニーを受け入れているようであり、そうした制度を利用したベンチャー側での知財戦略における専門人材の育成も急がれよう。

(3) 公認会計士の支援による IPO・上場と VC による グロース・ファイナンス

株式会社が株式を公開 (=IPO、不特定多数の投資家によって発行済株式数の 20~30%以上を保有する状態にすること) し、加えて証券取引所に上場

(証券取引所の株式市場で日々会社の株式が売買されるようにすること) することを通じて、株式会社の資金調達力が格段に強化され、加えて信用力も強化されることで資金調達力だけでなく人材調達力や資材調達力も強化されることはご存知の通りである。同時に IPO、それに続く上場によって、未公開・未上場段階で投資=資金提供した VC の資金回収が可能になることも知られている。その意味で、ベンチャーの成長・発展にとって株式市場、中でも IPO 市場の在り方は重要であり、ベンチャーを IPO・上場に導き支援する公認会計士及び監査法人という専門家の役割も同様に重要とわかってよい。

2014-2015 制度委員会では、日本を代表する公認会計士・監査法人の皆様 5 名にお集まりいただき、「公認会計士・監査法人による IPO 支援エコシステムの役割」と題したセミナーを制度委員会オブザーバーの松田修一氏にもご参加いただいて実施した。詳しくはその模様は、後ろに掲載する各活動状況報告のところを見ていただきたいが、各監査法人は様々なセミナー等を展開され IPO 支援エコシステムの構築に向けて活動しておられる。現状の年間 IPO 社数 100 社時代の到来は、1999 年マザーズ創設以降の新興株式市場における IPO 基準、特に形式(数値)基準の緩和によるところ大だとはいえ、一部はこうした公認会計士・監査法人の IPO 支援活動の成果と見ることもできよう。

ただ、ここ数年株式公開=IPO に対する考え方が少し変わってきているように思われる。

ご承知のように米国では 2002 年のエンロン、ワールドコム等の粉飾決算、そして突然の倒産を契機に、上場会社の内部統制が厳しく問われることになり、上場するコストも上がった。その結果、IPO を考えていた企業が IPO を敬遠する動きが加速化し、米国での新規上場企業数は大幅に減少、Venture-backed 企業の IPO も減ってしまった。

それとどのように関係するのか正確には不明だが、米国の未上場ベンチャーの中に IPO する前に VC 等から日本円で数十億から時には数百億円の資金を調達し、その結果時価総額で 10 億ドル (1 ドル=100 円換算で 1,000 億円) を上回る通称「ユニコーン」と呼ばれるベンチャーが Uber (ウーバー、配車サービス) や Airbnb (エアビーアンドビー、民泊斡旋) をはじめかなりの数米国で生まれている。これは、近年米国の VC ファンドにかなりの資金が出資されるようになったことも背景にあると考えられる。

くわえて米国では、IPO のバーが上がった結果、従来は IPO 市場というか株式市場が担っていた営業体制の整備やマーケティングにかかる投資を株式市場に代わって VC が担うようにたっていると考えられることもできよう。要は、米国 VC はグロス・ファイナンスを行うようになってきているのだ。

一方日本の VC は、制度委員会でゲスト講師にお呼びしたアレン・マイナー氏が講演で日本の VC の問題点として指摘されていたように、“middle is missing” の状況、換言すると「IPO 急がせすぎ」の状況にあるという。

周知のように VEC の統計で見ると、日本では VC の追加投資は明らかに少ない。それは VC ファンドの少なさと関係しているように、同時に日本の VC は投資先企業に IPO を急がせる傾向がある。マイナー氏に言わせると日本の VC は、資金回収を急ぐために投資先ベンチャーの更なる事業拡大よりも無理しても利益を出せる体制にもって行くように起業家を指導し、利益が出ればその段階ですぐに上場させてしまう。要は、“middle is missing”、追加投資がないというのだ。

現在の米国 VC 及び起業家は IPO が難しいこともあって、シード、アーリーステージでの投資を受けた後早い段階での IPO はせず、事業をより安定化し、かつ事業の潜在的な拡大を図るための投資に向かう。幸いに米国 VC はファンド規模も大きいためこうした追加投資資金も提供することで更なる経営安定化と事業拡大を実現し、その後 IPO するか、あるいは他社への売却によって資金回収する。つまり「ユニコーン」を数多く生み出している米国では、規制の厳しくなった株式市場の一部を VC が肩代わりしているということなのだ。

マイナー氏は日本の場合、早い段階で上場した会社は、上場時の公募増資でまとまった資金を得ることになるが、その資金で次の大きな投資をしようとして上場後に減益、ないしは悪くすると赤字になり、上場したが故に株式市場から大きな非難を浴びる事になりかねない。特に最近では、日本でも上場会社の様々な規制が厳しくなっており、経営者はそれが怖くて大きな投資を控えてしまう。その結果 IPO 会社の多くは上場後の成長が止まってしまう結果になるのではないかというのだ。加えて彼は、日本でも VC のグロス・ファイナンスの問題をもっと議論してもいいのではという。

いずれにしても、株式市場の在り方の問題はベン

チャーの育成において重要な問題である。公認会計士、監査法人の IPO 支援が IPO の活性化に貢献したことは認めるとしても、以上の問題も含めた IPO 市場の在り方についての基本的な議論を公認会計士や監査法人にも望みたい。

4) 広い意味の起業家教育活動に求められるもの

(1) 大学での起業家教育の一段の充実

直接的なベンチャー支援というわけではないかも知れないが、潜在的な起業家予備軍を日本でも数多く作り出す、ないしは質の高い起業家を生み出すという上において起業家教育も重要なベンチャー支援活動の一環だと考えられる。

先の図表 2 をご覧頂くと分かるように、2014-2015 年度制度委員会では、東京大学の各務茂夫氏、九州大学の谷川徹氏、加えてミャンマーで女性を対象にした起業家教育を実践しておられる土屋昭義氏をゲスト講師としてお呼びしお話を伺った。

中でも谷川氏からは、本格的に起業家育成プログラムを既に全学的に展開されている九州大学の事例を詳しくお聞きすることが出来た。

谷川氏の九州大学での実践のお話を伺うと、九州大学は特別なかもしれないが、ようやく日本でも大学においては起業家教育がかなり充実したものになってきているように感じた。

とはいえ、谷川氏も話しておられたが、幾つかの課題もありそうだ。

一つは、九州大学でも依然その課題に直面しておられると伺った問題でもある。それは、学部教育とは別に全学的なプログラムとして起業家教育を展開するにあたって、大学の縦割り組織、学部の壁が存在するという問題である。

九州大学のプログラムも全学の学生、大学院も含めて全学の学生がそのプログラムにエントリーすることが可能であるのだが、発足後 5 年も経っていないが学生によってはこうした全学的なプログラムに参加するに際して所属学部や大学院、特に指導教授に気兼ねしながら履修することもあるという。要は、古い伝統のある大学では特にそうであるようだが、起業家教育の最初の問題は、全学的に起業家教育の位置付けを明確にすることが難しいという点である。その結果、何となく起業家教育が継子扱いになってしまい、大学での予算獲得も難しくなる。そうなる

と持続的な活動ができなくなる危険性が高くなる。

二つ目は起業家教育の評価、教育成果測定の問題である。

事例で紹介しているように、九州大学での起業家教育プログラムについては、授業アンケートの実施や学生との間でプログラムについての意見交換会なども行い、成果測定にも意を尽くしておられるように見受けられるが、このプログラムの受講者から実際に何人起業家が生まれたのかなど、より具体的な成果が示されれば起業家教育の意義はより明確になるのではないかと。ただ、九州大学のプログラムでも謳っておられるように、彼らの最終的な目標が、自ら自立し、何事にも主体的に積極的に挑戦する、そうした人材の育成にあるとすればやはりその評価測定は簡単ではないと思われる。

先頃出た「日本ベンチャー学会会報 75」に大江建氏が起業家教育の成果測定に関する海外での新しい手法の開発について紹介しておられたが、そうしたものが利用可能となるならば起業家教育はさらに効果的なものになっていくであろう。

(2) 初等・中等教育過程での起業家教育の拡充

大学における起業家教育がかなり充実してきていることは確かのように思う。しかし、それで日本に世界と同レベルの起業家輩出・育成が出来るのであろうか。以前から指摘されているように、日本、特に第二次大戦後の日本では、子供達に「お金」に触らせないように、「お金」に関する話をするのも子供達の前では避けるような傾向があった。さらに、自ら起業家になるよりも、会社人、サラリーマン、それも出来るだけ規模の大きな会社の一員になることが人生設計としてまっとうで、そうした生き方を子供達に勧めてきたように思う。その結果、日本では諸外国と異なり、起業家が社会で尊敬されない存在になっているのではないかと（最近の「Global Entrepreneurship Monitor」をみると起業家の尊敬度は世界では相当低い）。そうした意味において、大学だけの起業家教育を充実させても起業家に対する日本人の意識を変えるのにはかなり時間がかかりそうだと。

私見になるが、私は大学での起業家教育よりも初等・中等教育課程での起業家教育の方が重要なのではないかと考えている。その段階では、勿論専門的な起業家教育というよりは、これからの時代を踏まえた場合自立的、主体的、積極的に生きることがよ

り重要になることをまず教え込む必要があるように思う。その土台があってこそ大学でのより専門的な起業家教育の成果は上がるのではないかと。

残念ながら筆者は日本の初等・中等教育段階での起業家教育の現状について知らない。出来れば今後の制度委員会で初等・中等教育で起業家教育を実践しておられる方をお呼びして話をお聞きしたいと思う。

第3章 2014-2015年度制度委員会活動の詳細

1) 月例委員会での講演内容と論点整理

(1) 月例委員会 (2014年4月28日)

「地域産業の活性化戦略： ハレとケの融合した企業支援」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)

野長瀬 裕二 (新都心イブニングサロン世話人、
山形大学大学院教授)

制度委員会の活動と事例紹介について

ご案内のように、2012 - 2013 年度 2 年間の日本ベンチャー学会「制度委員会」では、「企業家を取り巻く創業環境とその改善策」を共通テーマに、10 人の企業家をゲスト講師として呼び出して創業から現状までの話を中心にヒヤリングし、議論を進めてきた。企業家の皆さんの話はケーススタディとして当学会会報に掲載し、同時に制度委員会報告書『企業家を取り巻く創業環境とその改善策—イノベティブなベンチャーが生まれ育つための社会変革と提言—』としてまとめさせて頂いた。

続く 2014 - 2015 年度の「制度委員会」では、新たなテーマを「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」とした上で、幅広く起業家・ベンチャー支援を行っている方々、起業家・ベンチャー支援組織の中心的な役割を担っている方々をゲスト講師として呼び出し、日本の起業家・ベンチャー支援の課題などについて議論することとした。

2012 - 2013 年度「制度委員会」での企業家からの話については、ベンチャーの「ケーススタディ」として会報に掲載させて頂いたが、2014 - 2015 年度「制度委員会」でのゲスト講師の話は、前回と区別する意味もあって「事例紹介」として掲載させて頂くことにした。

その第一弾として、ここでは長年、主として東日本地域で産業活性化支援活動を展開されてきた山形大学大学院教授の野長瀬さんを制度委員会のゲスト講師として呼び出し、お話しして頂いた内容を、野長瀬さんご自身 (以下筆者) におまとめ頂いたものを掲載した。支援活動の一事例としてお読み頂きたい。

野長瀬氏の経歴

東京大学農学部卒業後、製造業にて生産技術、事

業企画、新事業企画等を担務の傍ら、早稲田大学大学院理工学研究科 (経営システム工学) 修了、同アジア太平洋研究科 (国際経営学) 修了。企業退職後、関東学園大学助教授、埼玉大学助教授を経て、2005 年より山形大学大学院理工学研究科教授 (現任)、学術博士 (早稲田大学)。

現在は、各地域企業の次世代経営システムの在り方、それら企業が集積する地域産業システム及び地域ベンチャー企業のビジネスモデル研究に注力している。

ニッポン新事業創出大賞・最優秀賞、経済産業大臣賞、JNB 会長賞を受賞。日本ベンチャー学会理事、編集委員、産学官連携委員、企画運営委員、日本 MOT 学会編集委員等を歴任。文部科学省科学技術政策研究所客員研究官、経済産業省産業構造審議会臨時委員、総務省 IT ベンチャー研究会委員長代理等、中央官庁、自治体、商工団体の各種委員を歴任。上場製造業、金融機関、公的支援機関の独立役員、技術顧問、理事等を歴任。

(専門分野) ベンチャー企業経営、地域イノベーション、経営システム工学

1. 地域産業活性化に関する取り組みとその経緯

1.1 直近の一事例から見るハレとケ

最近、中堅上場企業 X 社がある IR ニュースを発表した。共同で事業展開する大学発ベンチャー Y 社へ出資したという内容であった。

この短い IR ニュースが報じられた舞台裏には、いくつかのプロセスがあった。

X 社の幹部は、筆者がコーディネートする新都心イブニングサロンの常連であり、X 社の経営戦略・技術開発について筆者とは日常的にディスカッションがなされてきた。一方、Y 社は筆者の 2012 年 - 2013 年に訪問した大学発ベンチャー企業の中の 1 社である。Y 社については、ICT 系技術に特色があり、X 社との事業面の相性の良さがあった。そうして、2013 年 3 月の新都心イブニングサロンに X 社の多忙なトップに会場頂き、Y 社にプレゼンを依頼し、マッチングを行った。その直後、X 社、Y 社の両者間で業務提携、NDA 締結がなされた。さらに

一年間のコラボレーション後、Y社への出資がなされた。グローバルな販路とサービス網を持つX社のプラットフォームに、Y社の技術を組み込んだWINWIN提携である。

この事例をお読み頂くと、民俗学で言うところの「ケ(日常)」と「ハレ(非日常)」の両輪のうち「ケ」、すなわち日常的コーディネート活動や企業訪問活動に膨大な手間がかかっていることがおわかりになるだろう。マッチングの場合は「ハレ」であるが、「ケ」の手間の方が圧倒的にかかっており、この基礎がないと尖った先端技術のマッチングは難しい。

1.2 実務経験と問題意識、企業との交流のスタート

筆者のビジネスキャリアは、1984年に製造業の生産技術屋からスタートしている。「世界一と言われる日本の製造現場を経験し、将来は企業戦略を考えるような仕事をしたい」と生意気な希望を持ち就職活動を行った。有り難いことにご採用頂いた企業は、希望通り生産技術へと筆者を配属させ、しばらくすると事業管理の仕事に挑む機会を与えて下さった。事業管理の職場は筆者以外、文系大卒中心であった。そこで、技術屋として企業内の主な製品の設計図を片端から分析し、設計VE(Value Engineering)によるコスト改善に挑んだ。さらに、子会社工場のコスト管理、顧客との価格折衝、利益管理も任せていただいた。

製品のCostBreakdownStructureを体系的に分析する。さらに、Front Loading、すなわち納入プロセス初期の企画構想～設計段階のVE/DR(Design Review)に力を入れていく方法論を海外文献より学んでいった。この充実した20代の日々、地方の産業に関する問題意識を持つに至った契機が訪れた。

筆者が東京本社で設計VEを実行したところ、地方の某中小企業の部品が突然不要となった事例が生じたのだ。地方の某中堅企業の仕事量に影響を与えた事例も生まれた。企画構想～設計のプロセスが集中している東京で、若手の技術屋ががむしゃらに仕事をすると、地方の企業やそこで働く人達に影響を与えてしまうことがあるのだと認識を持った。

その後、事業企画、新事業開発の仕事を経て、勤務していた企業の大リストラを機に、1992年から関東学園大学に転じ、それからは企業訪問・交流と企業研究に没頭する日々となった。

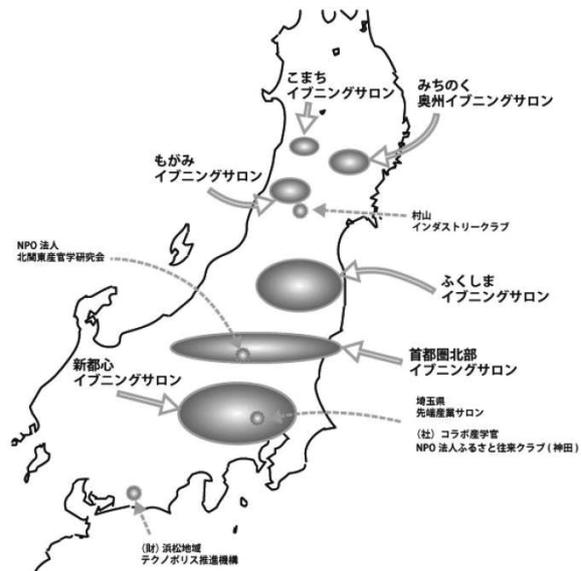
地方都市にて、設計VEで削除されそうな部品を

作っている企業を訪問することがあった。そうした企業の経営者とは、「他の事業を伸ばそう」あるいは「他社に売り込んでみよう」と提案して交流が始まることがあった。さらには、設計VEによる削除が難しい部品を作っている優良企業を訪問した時は、その技術力や経営戦略を勉強させて頂いた。一方、どのような優良企業であっても、必ず課題はある。その課題を一緒に見だし、解決策を一緒に考えるよう努力することで交流が始まることもあった。

足を使った交流活動を継続していたところ、1995年から群馬県太田市にて、定期的に産業界と研究会を開催することになった。そうした研究会の成果が行政マンの目にとまり、行政との交流も増えていった。

その後、学会等(早稲田大学アントレプレヌール研究会、日本ベンチャー学会)、自治体(埼玉県庁、さいたま市)、行政機関(経済産業省、文部科学省)、金融機関等との交流を通じて、東京から埼玉にわたる首都圏地域の企業訪問が増え、さいたま新都心にて意欲的企業マッチングを目指した「新都心イブニングサロン」を2004年に設立した。特に埼玉県やさいたま市とは友好関係が構築されており、自治体の産業政策とのシナジーを目指してきた。

図1-1 イブニングサロン・ネットワーク



また、首都圏北部地域(北関東)の企業を積極的に訪問させて頂いた時期もあり、関東経済産業局と共に産業クラスター推進組織を創設したご縁があった。さらに、東北各県の企業訪問をしていくうちに、新都心イブニングサロンと連携したいという声を耳

にする機会が増えた。そうして、各地域の企業を訪問しているうちに東北地域（山形県：2007年、岩手県：2008年、福島県：2009年、秋田県：2010年）、首都圏北部地域（2011年）でも立ち上がり、図1-1に示される東日本広域のネットワークとなっていた。

2. 地域産業活性化理論の再構築と実践

2.1 既存理論と近年の政策の諸動向

ベンチャー学界の重鎮である清成忠男先生に、地域産業に関する研究アプローチについてご指導頂いたことがある。そのご指導の中で、現在も座右の銘としていることがある。

「歴史的な流れを正しく把握することが重要だ」ということだ。

地域産業活性化に関連する筆者の元々のバックグラウンドは、生産管理、生産情報システム、事業管理、経営分析、技術管理、ベンチャー経営、製造業経営といった諸領域である。清成忠男先生のご指導を参考に、筆者は、その他の必要な諸領域について先行研究をサーベイしていった。地域産業に関する優れた先行研究を調べると、様々なバックグラウンドの著者が存在していることがわかった。

経済学領域では、国際経済学、産業立地、経済地理、経済史といった領域に加えて、産業組織や取引コストアプローチ等も重要である。イノベーションのように経済と経営にまたがる領域もあれば、知識経営、ファイナンス、会計といった地域企業群の分析に必要な経営学領域もある。地域産業政策を立案しようとするなら、政策過程、国家レベルの産業政策、自治体経営といった領域も必要であり、企業家ネットワークの分析には社会学的アプローチも求められる。

地域産業活性化の研究において、自分の得意な部分をオリジナリティとしつつも、多様な先行研究を学び、理論的な再構築を体系的に行うのは大変な手間がかかる作業である。

理論や政策の流れを概観すると、例えば、20世紀末から21世紀初頭にわが国でクラスターやイノベーションに関する政策が次々と打ち出されたが、これらに類似した考え方はそれ以前の先行研究にも見られた。また、近年、RIS（Regional Innovation System）に関する研究も進んでいるが、その研究結果に基づきEUで施行されたイノベーション政策を見ると、日本やアメリカの政策と必ずしも手法に大

きな違いは見られない。政策的フレームワークは各国で類似しがちである。清成先生が言われるように、それが新しいコンセプトの政策であるかどうかを、「歴史の流れ」の中で理解する必要がある。

一方、政策フレームワークについては選択肢の幅が限られていたとしても、「だれが、どのように汗をかくか」については、地域間で大きな差がつく極めて重要な問題である。どのような人格、スキル、求心力、地域愛を保有するキーマンにより、どのようなアプローチが、どの地域で採られるのか。

実は、日本の地域イノベーション政策の事後評価に参加して気がついたことであるが、評価の高い地域とそうではない地域を分けているのは、これらキーマンの存在にある。

こうした地域イノベーション政策に対しては、シリコンバレーに代表される先進地域のように既に「エコシステム」が機能しているなら政策的な努力の重要性は低いという批判もあり得るだろう。しかし、筆者は某地方の行政マンから、ある質問を受けたことがある。「エコシステムを創出すべきという筋論はよくわかる。しかし、エコシステムの基礎がない私たちの地域では一体どうしたらよいのか」という質問である。

少子高齢化や地方圏の衰退に苦しむ日本においては、この問いに答えるための理論再構築や、実践的な方法論の提示が求められている。地方圏を回っていると、例えば人口10万人程度の基礎的自治体に、研究開発力あるイノベティブな企業の立地は2-3社に限られているようなことがある。こうしたイノベーターが広域点する状況下において、地域産業活性化にいかに関与すべきか。この難しい問いに答えることが出来るなら、ダイナミズムを失いつつある日本の大都市圏が、グローバル競争環境下で活力をいかに確保するかという問いに答えることにもつながる。

シリコンバレーにおいても、ある時期にHP社等が生まれ、その後にロールモデルを学んだ次世代のベンチャー企業群が集積していった。大学を背景としてHP社が生まれる以前の時代も地域に一定の産業基盤はあったものの、エコシステムが最初から形成されていたわけではない。起源となる複数名のイノベーター達から第一歩がスタートしたことを忘れてはならない。

2.2 イノベーター集積の経済性

筆者が、イブニングサロン・ネットワークを通じて実証しようとしてきたのは、簡易的ではあるものの、ハレとケの融合した企業家支援の仕組み作りである。

日常的なコーディネート活動を実践している世話人達の「ケ」、マッチングの場の「ハレ」を組み合わせ、企業家による「市場の失敗」、行政による「計画の失敗」を補完する企業家支援の仕組みを構築するというコンセプトである。

Van Horn,R.I. & Harvey,M.G.(1998)が述べているように、大都市圏以外の地方に立地する企業家は、地域で小さく孤立した存在となりやすく、イノベーター集積の経済性の享受が難しい。シリコンバレーモデルにおける Beehive effect は、色々な国籍のイノベーター達が蜂の巣のように密集している中で生じる。こうした効果が期待できないわが国地方圏に立地している企業家が、イブニングサロン・ネットワークを活用することで、擬似的なイノベーター集積の経済性を享受できるようになる。ここでいうところのイノベーターとは、マーケティング論における新商品の初期採用者ではなく、イノベーション創出やその増幅を行う革新者の意味であり、事業機会に俊敏に反応する意欲的企業家や企業家候補がその中心的存在となる。

新都心イブニングサロンは、筆者が企業訪問「素晴らしいと感じた企業家」に案内状を出し、「他の企業家に是非紹介したいと感じた企業家」にプレゼンを依頼し、マッチングするという原理で第1回目から運営されてきた。昨年、中企庁の幹部がご視察になった時に「サポインの採択を受けた企業は手を挙げてください」と言ったところ、100人強の参加者の中で、13人の手が上がった。その他、優れた自社商品を持っている企業、ものづくり300社に選ばれた企業、中堅の上場企業といったイノベーターを列挙していくと、イノベーター比率の高い状況が再確認できた。そうした企業家集団に、意欲的大学の教員をご紹介しますと、「東北の大学教員と関東の企業の連携が始まる」といった事例が生まれることがある。筆者のバックグラウンドが製造業の元技術者であるため、技術開発系やものづくり系の企業家の比率が高いという偏りがあり、それが場の個性ともなっている。

ある地方圏のベンチャー企業は、このネットワークを通じて大きな受注を複数得ているが、同時に他

社技術の買い手にもなっている。このように、あるイノベーターが、他のイノベーターに刺激を受けて「励起状態」に遷移し、マッチングが成立していくことを理想としたネットワークである。大学との関係については、特定大学との産学連携ありきではなく、魅力的な産学連携構築を優先し、その活力のある企業群からなる「場」に大学シーズを投入するという思想で運営している。

1項の冒頭にて紹介したように、優れた技術を持ったベンチャーと充実した経営資源を持っている優良中堅企業の間で商談成立することもある。優れた技術の買い手となり得る優良中小・中堅企業が来場者の主力である。

基本的には、毎回ご出席くださる定期的参加者、たまにご出席くださる随時参加者、はじめてご出席される初回参加者、という「イノベーターの三層構造」が常に成立するように努力している。これは“*The Strength of Weak Ties*”というGranovetter,M.S.(1973,1983)の著名な先行研究を参考にした運営方法である。筆者や他の世話人は、日常的に多数の企業家と交流しているので、まだ参加したことのないイノベーターを初回参加者としてお誘いすることが出来る。そして、初回参加者の中からは、その後、定期的参加者、中心人物へと転じていくイノベーターも出てくる。刺激的なイノベーターとの初めての出会いの機会も得られ、日本的ないつもの顔触れの情報交換の機会も得られる。そのような「三層構造」こそが、接触の利益を生み出す基盤となる。ちなみに、参加申し込みは、毎回5以上の都道府県の企業家から頂く。

2.3 ハレとケの融合した企業家支援の在り方

新都心イブニングサロンの基本理念は、立ち上げ当初から、1)ボランティアな広域的産官学連携、2)企業家を中心とする「接触の利益」の創出、3)非会員性、中心人物有志によるコモンズ(社会的共有資産)の形成、というものである。

1)のボランティアな広域的産官学連携とは、世話人という個人の集団がコーディネートし、行政区域にはしばられず、どの地域のイノベーターにも門戸を開放するということである。

2)の企業家を中心とする「接触の利益」の創出とは、優れた企業家がプレゼンをした時に、その技術や事業の価値を理解できる企業家達が聴衆として来場されており、接触の利益を生じやすくするという

ことである。

3)の非会員制、中心人物有志によるコモنزの形成とは、会員制というタイトな縛りはかけず、意欲的なイノベーターがインフォーマルに場を共有するという思想である。

しかしながら、このように理念は立派であるが、マッチングがある程度コンスタントに生まれるようになったのは、実は運営して3年程度経過した時点のことである。

その後は、マッチングが成立した後のご相談を頂く事例が出てくるようになった。三層構造の参加者をお招きし、弱連結から接触の利益が生まれるようになると、次に「大筋は合意したのだが、相手企業から無理な要求を突きつけられているがどうしよう」といった問題が当然出てくる。そこで、図 2-1 に示される通り、契約締結、信頼関係構築といった取引コストを小さくするための強連結の支援が重要となる。

企業間の新結合のフォーメーションが固まると、創出されたイノベーションの増幅の支援のフェーズとなる。そもそも、技術開発の必要なイノベーションの場合、初期段階の不確実性は不可避である。皆様ご存じの通り、その不確実性が顕在化すると激しい口論が生じるのは日常茶飯事である。筆者が企業にて経験したように、企画構想～設計段階において不確実性を低減させ、相互作用を通じてイノベーションを増幅する。そうしたプロセスにおいて、有効な知財戦略を考えることも重要である。

筆者ら全ての世話人は他の仕事との兼任であり、人的リソースが限られている。そのため、現状は簡易的なスタイルによる実証にとどまっているが、ハレとケの融合で実践しようとしている活動を概念図で示すと図 2-1 の通りとなる。

図 2-1 Regional Innovation Engine の支援機能 (野長瀬, 2012)

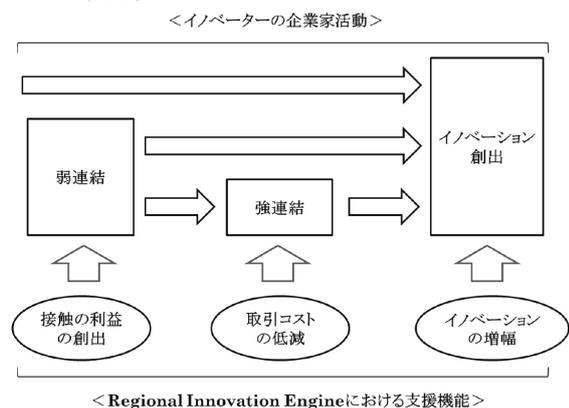


図 2-1 に示される Regional Innovation Engine は、a)イノベーターネットワークという非公式組織、b)経営資源を有する公式組織、c)公式組織と非公式組織の調整を行う地域ディレクターといった構成要素から成り立っている。

実は、Regional Innovation Engine のような仕組みの構築や、そのマネジメントに各地域はこれまで苦労してきた。苦労する理由は、イノベーターネットワークという非公式組織のマネジメントの難易度が高いところにある。

先行者利得を手に入れようとするような意欲的企業家は、他人から「そんなことをやっても儲からない」と言われながら新事業に挑む外れ値 (outlier) である。理屈としてはイノベーターネットワーク構築が重要なことはわかるが、非公式組織のマネジメントに際して、支援者が革新的な企業家達に「一目置かれる」には、それなりの説得力が必要となる。個性的企業家同士の自己主張がぶつかる局面も多い。

各地域で多くのイノベーター達と深く付き合っている支援者を見ると、愚直に長期間理念ある活動を続けている。理想に基づき短期的視点で立ち上げたネットワークが、力を失う姿を筆者はいくつも見てきた。補助金が切れたら運営をやめたといった事例も多い。

ケの泥臭い時間を長期的に消費するという事は、厳しい企業家達が喜ぶことを続けようという思い入れがないととても出来ない。

経験則で言うなら、少なくとも5年続くかどうか、可能であれば10年続くかどうかは閾値と思える。筆者の尊敬する企業家の中には、40年経営して赤字を一度も出していないといった実績を持つ人もいる。こうした経験豊富な企業家には、コンサルタントや大学から様々な提案が来るが、彼らは聡明で、支援者達に対する鑑識眼が厳しい。

事業に没頭している多忙なイノベーター達は、他のイノベーター達との刺激的な出会いが期待出来ないネットワークに、貴重な時間を費やしてまで参加しようとならない。キーマンが汗をかき続け、鑑識眼が厳しいイノベーター達が刺激を感じるようなネットワークが存在することは、吸引力ある産業中心地を目指す上で不可欠な条件である。

新しいクラスター政策で採択されたコア地域においては、こうしたロジックを組み込もうとする注目すべき動きも見られることを付記しておこう。

2.4 地方圏における支援の在り方

さいたま新都心地域のように交通の要衝にあり、一定の産業集積がある大都市圏ではなく、地方圏においては、ハレとケをどのように融合させて Regional Innovation Engine の構築に向かっていくべきか。

実は、産業集積の弱い地方圏ほど、本気でケのコーディネート活動を行うなら、地域内のイノベーターを 100%網羅することが可能となる。首都圏等の大都市圏ではイノベーターの母数が多く、高い網羅率を実現することは難しい。

現在のわが国の課題は、そうした地方圏のビジネスコーディネータの生活基盤の確立にある。地方圏でコーディネート活動を実践している人達の多くは、行政や大学に短期契約で雇用されたスタッフであり、

彼らは、長期的視点で活動を続けることが困難であるという悩みを抱えている。

地方圏の場合、企業経営者、大学教員、コンサルタントで実績のある人が本業延長型で長期間コーディネート活動している事例を目にする機会が多い。地方圏ではベンチャーキャピタル (VC) や成果報酬型のコンサルタントによるハンズオンのコーディネート活動が成立し難い。そのため、本業の確立されたビジネスコーディネータによる本業延長型の成功事例が多くなる。

また、イノベーターネットワークを核とした Regional Innovation Engine を構築することはエコシステムへの第一歩となり得るが、必ずしもハイテク産業にフォーカスしなければならないということではない。良質の農産物を核とした食品産業にフォーカスしたローテクのイノベーターネットワークでもよいのである。

まずは地域においてイノベーターの多い産業分野の明確化をする必要がある。

地方圏において行政主導でイブニングサロンを設立した地域では、ハレの場を「学びと交流の場」と見なし、情報収集のみを行うところから始めようとする傾向がある。安定感はあるものの、この方法論では、短期的な成功事例創出につながりにくい。

一方、地方圏で企業家主導によりイブニングサロンを設立した事例では、他地域の企業家の力を中核企業家が積極的に引き出そうとする傾向がある。地方圏の中核企業家が新都心イブニングサロンで海外進出のパートナーを見つけた事例もあれば、他地域からベンチャー企業の研究所誘致につなげた事例も

ある。中核企業家によるアプローチは有効ではあるものの、中核企業家が引退後、地域で安定的な活動をいかに継続していくかに留意しなければならない。

地方圏では、単独地域内にイノベーターの三層構造を確立するような分母がないため、他地域と連携してイノベーターネットワークを補強していくことが重要となる。

地方圏で意欲的な企業家を集めると、通常、ほとんどが既にお互い顔見知りである。この課題を乗り越え、“Weak Ties”の強さを発揮する状況を実現するには、様々な工夫が必要である。放置しておく、周囲に刺激的な仲間の少ない地方圏のイノベーターは、地域外のダイナミズムあるネットワークに吸引されてしまう。地域産業の吸引力を発揮するのではなく、中核的イノベーターが他地域に吸引されていくのである。

大都市圏では、地域を動かすのにパワーが必要であるため、各セクターの influencers を世話人・中心人物等として確保することが求められる。地方圏では、ビジネスコーディネータとして活躍出来る人材が限られているので、行政や商工団体等がネットワーク構築のための世話人会を地域ぐるみで設立するという方法論もあろう。世話人会には、意欲的な企業家の他に、金融機関、大学、商工団体といった支援者側からも動きの良いメンバーを選抜することが望ましい。

日本の地方圏でイノベーター比率が高い場を構築し、いつもそこに行くと刺激し合える仲間がいるという雰囲気を作っていくことは簡単ではない。イノベーターを「励起状態」に遷移させるための刺激が不足しているからである。

この課題を解決するには、ダイナミズムある地域への導管を確立することがポイントとなる。イブニングサロン・ネットワークを通じて、地方圏に大都市圏のイノベーターを紹介してダイナミズムを伝搬する。あるいは、地方圏から大都市圏にイノベーターを紹介して接触の利益を享受する。さらには、地方圏同士で協力してダイナミズムを向上させる方法がある。各地方圏の経営資源リスト、地域インフラリストを作成し、情報を共有することも一考に値する。

我が国では、過去にクラスター政策が打ち出され、地域発のイノベーション創出とその増幅を国家として目指してきた。ポストクラスター政策においては、これまでに論じたように、1. 市場の失敗、計画の

失敗の補完、2. Regional Innovation Engine、そして、3. 広域的な吸引力、といった特性を備え、ハレとケを融合させた企業家支援の仕組みをイメージすべき時期に来ている。

【参考文献】

- 1) 野長瀬裕二 (2012)、地域産業の活性化戦略 (第2刷)、学文社
- 2) 福嶋路 (2013)、ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ—テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか、東北大学出版会。
- 3) 松田修一/野長瀬裕二 (2010)、経営資源活用ダイナミクス、白桃書房。
- 4) Granovetter,M.S. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78,13601380.
- 5) Granovetter,M.1983. The Strength of Weak Ties : A Network Theory of Revisited . Sociological Theory,Volume1.201233.
- 6) Van Horn,R.I. & Harvey,M.G. 1998 . The Rural Entrepreneurial Venture : Creating The Virtual Megafirm. Journal of Business Venturing 13,257274.
- 7) Williamson,O.E. 1986 . Economic Organization. New York University Press.

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

今回新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めていきたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や

団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

論点1 「イブニングサロン」が継続している要因

「事例」を読んで頂いてお分かりいただけるように、野長瀬さんが主催する東日本での「イブニングサロン」、すなわち地域企業同士の交流の場である研究会・勉強会は、さいたま新都心での「新都心イブニングサロン」を皮切りに 10 数年前に始まり、その後継続して活動している。そうした野長瀬さんが言う「ケ」、つまり継続した地道な活動が続けられ、同じく野長瀬さんの言う所の「ハレ」、すなわち参加企業同士のマッチングなどの成果を継続的に上げている要因は何か、この点がこの「事例」の最大の論点といえよう。以下、「事例」を読みながら整理してみたい。

要因の第一が、コーディネーター＝世話人である野長瀬さんの力量であることは間違いなからう。事例に書かれているように、「だれが、どのように汗をかかか」、「キーマンの存在」が重要であることは言うまでもない。

この「事例」のタイトルが「地域産業の活性化戦略：ハレとケの融合した企業支援」とあるように、野長瀬さんは企業同士のマッチングの実現といった「ハレ」の成果は、コーディネーター＝世話人による企業訪問、企業への面談といった「ケ」といってよい日常的な地道な努力によって生まれると考えられている。こうした「ハレ」と「ケ」の融合した仕組み作り、中でも「ケ」における野長瀬さんという世話人の存在が大きい。

ではそうしたコーディネーター＝世話人＝キーマンに求められる力量とは何なのか、この点は次の論点のところでも詳しく触れたい。

第二は、地域産業活性化に関する先行研究に学ぶことである。地域産業活性化についての先行研究は勿論日本だけでなく世界にある。野長瀬さんがやられたように、それらの先行研究を涉猟し、そこからまずは学ぶことであろう。

第三は、「サポインの採択を受けた企業」や「優れた自社製品を持っている企業」など、野長瀬さんが「イノベーター」と呼ぶ地域での革新的な企業・起業家を見つけ出し、彼らを企業交流の場に連れてきたことである。

「事例」を読むと分かるように、この「イノベーター」こそが地域産業活性化のコアになる。野長瀬

さんはこの地域の「イノベーター」、つまり彼が「素晴らしいと感じた企業家」「他の企業家に是非紹介したいと感じた企業家」を自らの足で歩いて見つけ出し、彼らに自ら案内状を出し、プレゼンテーションを依頼する形で「イブニングサロン」を運営して来られたわけである。

私もかつて、地域の中小・中堅企業、ベンチャー企業の調査を行った経験を持つが、確かに日本の地域・地方にも、野長瀬さんが「イノベーター」と呼ぶ革新的な事業を展開する企業や革新的な経営を志向する起業家は存在する。とはいえ地域の「イノベーター」は地域毎の濃淡が大きいことも確かである。「イブニングサロン」についても、最初の埼玉地域の「新都心イブニングサロン」参加企業には「イノベーター」が最も多く、東北に向かうほど地域イノベーターの数は少なくなる。「事例」にも書かれているように、こうした謂わば「イノベーター」過疎の地域での産業活性化は大きな課題といってよい。「イノベーター」過疎地域では、「集積の経済性」を享受することは難しいからである。

この課題を解決すべく「イブニングサロン」では、「ボランティアな広域的産官学連携」を基本理念とすることで、「行政区域にしばられず、どの地域の「イノベーター」にも門戸を開放」するという方針が取られている。その結果「イブニングサロン」間のネットワークを活用することで、「イノベーター」過疎地域でも「擬似的な集積の経済性」を享受できる仕組みを工夫している。この点が第四の要因といってよからう。

第五は、それぞれの地域「イブニングサロン」において「イノベーターの三層構造」が成立するように努力している点である。

「イノベーターの三層構造」とは「事例」に示されているように、「イブニングサロン」への定期的参加者、たまに出席する随時参加者、そして初回参加者のことで、この「三層」が維持されるような運営が考えられている。これは先行研究の“The Strength of Weak Ties”という考え方から学んだことで、これによってサロン参加者同士の「接触の利益」が大きくなると考えられている。

中でもポイントは多分、初回参加者＝新規参加者を如何に獲得するかにあると思われる。

こうした企業同士の交流会で重要なのは、如何に参加者の固定化を防ぐか、新しい刺激を会に与え続けるかであろう。その意味で新規参加者の開拓が重

要になるが、その活動は「ケ」の活動として日常的に世話人を中心に行われているようであり、それもこの会が継続的に続いている要因の一つだと考えられる。

但し、「事例」にも指摘されているように、「イノベーター」過疎地域でこの「イノベーターの三層構造」を作り出すことは難しい。その点を克服すべく、「事例」の「イブニングサロン」では、上記要因四で上げた各地域の「イブニングサロン」間のネットワークが活用されているとあってよからう。

第六は、交流の場に参加してもらった企業の業種を絞ったことである。一般的な経営についての研究会や勉強会なら参加企業の業種や産業を特定する必要はないかもしれないが、企業マッチングといった実践的な成果を上げるためには、ある程度業種・産業を特定した方が効率的であろう。「イブニングサロン」の場合は、世話人の野長瀬さんのキャリアもあって、技術開発やものづくり系企業が中心になっている。

「イブニングサロン」はたまたまコーディネーター＝世話人の野長瀬さんの専門分野から技術開発やものづくり系企業といったハイテク産業にフォーカスしたネットワークになっているが、「事例」にも述べられているように、地域の特性に留意し、その地域でイノベーターの多い産業分野を明確にした上でネットワークを考えることが重要といえる。

以上、当「事例」の野長瀬さんの企業交流会「イブニングサロン」が10年以上に亘って継続的に、活力ある形で運営されてきた要因を整理してみた。これらの点は、現在活動中の他の同様な地域の企業交流会や、これから企画されようとしている企業交流会の運営にとって、重要な示唆を与えてくれるものといってよい。

論点2 コーディネーター＝世話人に求められるもの

2番目の論点は地域産業活性化支援を目的とした企業交流会などのコーディネーター＝世話人＝キーマンに求められるものは何なのか。この点を解明することは、既に述べたように、こうした会が活力を失うことなく続いて行く上での最大のポイントといってよい。良きコーディネーター＝世話人なくして、会の継続は不可能と言っても過言ではない。

では、良きコーディネーター＝世話人とはどんな人物であるのか。どんな能力を持っている人であるべきなのか。野長瀬さんのケースを参考に考えてみ

よう。

野長瀬さんは「事例」にあるように、元々はメーカーでの生産技術者として社会人としてのキャリアを始められた。その後そのメーカーの大リストラを契機に大学に移られ、企業研究を専門とされるなかで現在のような地域産業活性化に資する企業交流の仕組みを作り、大学教員としての仕事の他に、そこでのコーディネーター＝世話人として活躍しておられるわけである。

野長瀬さんの場合は生産技術や企業研究に専門性をお持ちであるが、「事例」にも書かれているように、コーディネーター＝世話役の専門領域は、必ずしも所謂企業経営に関係する領域でなくても構わないと思われる。

とはいえ、「事例」でも示されているように、企業交流会に集う「イノベーター」、つまり革新的な企業家達を相手にする以上、鑑識眼に優れた彼らに一目を置かれ、彼らが常に刺激をうけるような会にして行くためには、領域・分野はともかくとして、コーディネーターとしてそれなりの専門性を有していることが求められよう。

それは野長瀬さんのように、生産技術や生産管理に関する専門性であれ、地域の行政マンとしての行政上の専門性や、地域金融機関の人であればコーポレート・ファイナンス面の専門的知識、地域の商工団体職員であれば特定地域産業などに関する知識・知見でもいいであろう。いずれにしても何らかの分野の専門性が必要のようだ。

そうした世話人の専門性以上に重要だと思われるのが、世話人の地域産業活性化支援に対する思い入れ、使命感、郷土愛といった姿勢の問題である。

野長瀬さんのように長期にわたって企業交流会の世話人を続けていくためには、地域産業活性化の意義を深く認識した上で、使命感を持つ必要がある。制度委員会でお聞きした野長瀬さんの話からは、そうした使命感、情熱を感じる事ができた。

加えて、野長瀬さんもそうだが、通常こうした会のコーディネーターは本業を持っておられ、その片手間にやっておられる。「事例」で野長瀬さんが使っておられる言葉で言うと「本業延長型」なのだ。そうした場合は尚更、継続性を維持するためには気持ちや姿勢の問題が重要となろう。

最後に、これは個々のコーディネーター＝世話人の力量に関係する問題ではないが、コーディネーター＝世話人の在り方に関する問題提起を2点してお

きたい。

まず最初は、上記したように日本では「事例」に見たような企業交流会の世話人は「本業延長型」で行っているのが大半だと思うが、彼らを専業に、つまり交流会を制度的な組織にした上で、専業としてのコーディネーター＝世話役を置くとか、もしくは行政が世話役を専任職員として置くなど、専任の有給のコーディネーター＝世話役を置くことはどう考えたらいいのであろうか。専業であれば、それなりの職業意識を持ってもらうことも出来、継続して役割を担ってもらうことにならないであろうか。

ありうる話ではあるし、既にそうしたものも現実存在するかもしれない。しかし、それで企業家支援の在り方として上手くいくのだろうか。「事例」に見るようにボランティアな緩い組織、連携であることこそが支援活動が長期に継続する要因であるようにも思え、答えをすぐに得ることは難しい。とはいえ、検討に値するのではなかろうか。

もう1つは、「事例」にも書かれているように、コーディネーター＝世話人を複数設け、世話人会という形でチームとした上で交流会などを運営する方法も考えられる。人選は大変であろうが、企業家、金融機関、大学、地方自治体、商工団体など地域経済を構成する様々の分野からコーディネーター＝世話人を選び、彼らに地域産業活性化のための核になってもらうという方法は効果的だと考えられる。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.67 掲載)

(2) 月例委員会 (2014 年 5 月 26 日) 「東京大学におけるベンチャー支援 (アントレプレナーシップと イノベーション・エコシステム)」

各務 茂夫 (東京大学教授)

(以下は月例委員会の内容を広げて全国大会で議論されたもの)

「我が国におけるイノベーション・エコシステムの構築」

はじめに

第 17 回大会のテーマは「我が国におけるイノベーション・エコシステムの構築」とさせて頂いた。報告要旨集の実行委員長挨拶でも触れたが、イノベーション・エコシステム (生態系) は一朝一夕に構築できるものではない。米国シリコンバレーにおいては、ヒューレット・パカード社の設立に始まる 70 年以上にも及ぶ歴史の中で、単に大学の技術がベンチャーを通して事業化され、新産業を創出し、雇用を生み出しただけに留まらず、様々な社会の構成要素やステークホルダー間の“制度的補完性”を伴った継続的な社会変革が積み重ねて今に至っているのだということを認識する必要がある。我が国は、このシリコンバレーとよく比較されるが、どのような指標から見ても、まだ大人と子供のような歴然とした格差がある。しかし、大学人として、あるいはイノベーションの実務に携わる者としてエコシステムの構築を諦めるわけにはいかない。今後 5~10 年間、とにかくもがき苦しむ価値があると考えている。

一つ目の統一論題:「新たな産学官連携が目指すもの: オープンイノベーションに向けた大企業とベンチャー企業との関係進化」。

エコシステム構築の成立要件として、我が国の最大の課題の一つであると認識している。起業家教育やインキュベーション事業に携わる中で多くの大学発ベンチャーと接点を持っているが、この 1~2 年だけをとっても、例えばロボットベンチャー企業のシャフト社、物理シミュレーション技術をエンターテインメントに応用したベンチャー企業フィジオス社はともにグーグル社に買収された。なぜグーグルか? なぜ日本企業でないのか? アンドロイド、Google Earth、YouTube、これらはすべてグーグルが買収によって手に入れたものだ。

我が国ではオープンイノベーションの重要性が叫ばれながらも、依然として主として製造業の自前主

義を前提とした大企業 R&D のみに目が行きがちだ。ベンチャー企業の EXIT 戦略も、その結果として株式上場 (IPO) に偏り過ぎている。大企業がグローバル市場の中で更なる競争力を獲得したいのであれば、最先端を追求するが故に果敢にリスクを取ってイノベーションに立ち向かうベンチャー企業の買収は不可欠な戦略オプションのはずだ。また、サイエンス (基礎研究成果) 型の大学発ベンチャーは通常事業化までの足が長く、大企業による M&A を視野に入れないと EXIT が難しいという事情も見逃せない。GE (ゼネラルエレクトリック) 社の CEO で有名なジャック・ウェルチは、1981 年から 2001 年までの CEO 時代 20 年間で約 900 件もの M&A を手掛けたといわれている。

二つ目の統一論題:「アントレプレナーシップ教育とイノベーション人材の育成: ポスドク研究者・博士課程学生のキャリアパスの多様化」。

1970 年代以降、米国では大学発技術の事業化とその成功実現に向けて、大学内に技術移転の組織 (TLO) を設け、その組織にはクロスオーバー型の人材 (科学・技術が分かり、ビジネスも分かる) を登用してプロフェッショナル業務を推進し始めた。1980 年のバイドール法施行以降、この流れはさらに加速された。現在では TLO 人材のほとんどが博士号を有している。米国の有力大学では、例えば工学系と経営管理系 (ビジネススクール)、医学系 (メディカル・スクール) と経営管理系の連携等を通して、サイエンスとビジネスを結び付けるような学部・学科をまたがったようなカリキュラム・プログラムが生まれ、クロスオーバー型人材を生み出す多様なアントレプレナーシップ教育も提供されている。

我が国においても研究者人材がアカデミアを志向するだけでなく、多様なキャリアのオプションを持ち、クロスオーバー型人材として脱皮し、イノベーションの担い手となるような社会をつくれないうか? アントレプレナーシップ教育にも新たなチャレンジがあるのではないか?

本全国大会では、上記テーマを掲げ、二つの統一論題に関する全体セッション、あるいは分科会で活発なご議論を頂いた。実行委員長としてあらためて感謝申し上げます。

本稿では今回の全国大会での討議を踏まえ、私を感じ・考えたことをやや随想録のように述べていきたい。少し取りとめもない形になるがご容赦頂きたい。

1 オープンイノベーション：大企業とベンチャー企業との関係進化

1.1 イノベーションの本質：先を見据えリスクを取る

2013年6月末、ある会合で将棋棋士の羽生義治氏とお会いする機会があった。少し自慢話になるが、羽生氏が将棋の七大タイトルを独占する前年の1995年10月に、竜王・名人（将棋界の2大タイトル）羽生義治と直筆署名の入ったアマチュア5段の免状を頂戴している。私にとっては雲の上の憧れの先生と対面したことになる。

羽生氏は15歳でプロ棋士になってから44歳の今日まで、なぜ最強棋士の座を保てるのか。この事を考える時、私はイノベーションの本質にも通じる重要な示唆があると感じている。

羽生氏は「現時点で一番保守的な指し手や作戦は、10年先のことを考えると一番悪い選択のはずです。でも10年先のベストの選択は、今の目で見ると、一番リスクが高いかもしれません。（2009年12月31日発行「100冊の本制作委員会」から引用）」と述べている。将棋の指し手について、「若い時は知らずしてリスクを取っているということがあるが、これが勢いというもので、大きな流れを生むことがある。年を取ると経験を積み、知恵はつく反面、新手を指さなくなってしまう。年をとったら意識して新しい手を指すようにしないといけない。」とも指摘している。

羽生氏の指摘を、私はイノベーション創出の観点から、大企業とベンチャー企業とのあるべき関係性のアナロジーとして捉えた。羽生氏の目指すものは、強いて言えば、大企業とベンチャー企業のリスクに対するメンタリティーを一つの会社が併せ持とうとするものだ。但し、これは極めて例外的な羽生氏の天才性のなせる業かもしれない。タイトルが掛かった大勝負で敗れて新しい戦法にチャレンジし続ける羽生氏の姿勢はなかなか真似ができない。同様に、大企業そのものがベンチャー企業のマインドを合わせ持つことは難しい。一方で、大企業が目先の最善と想定される戦術に拘っていると、その企業の10年先は先細りで荒れ野に追いやられている可能性が高いのではないか。従って、大企業は自らのリスクに対する避けがたい志向をよくよく踏まえた上で、リスクに立ち向かう若いベンチャー企業の将来の可能性を、自社が持つ戦略的な枠組みの中に意識的に取り込む必要がある。米国のGEやグーグルといった大企業がベンチャー企業を積極果敢にM&A（合

併・買収）するのはそのあらわれだ。

将棋界において史上最強ともいわれる羽生氏。25年以上にわたってトップ棋士である同氏の語る言葉の中に、イノベーション・エコシステム（イノベーションを継続的に生み出す生態系）の本質を感じ取ったが、それは将棋好きの私の曲解なのだろうか？

1.2 「R&D マネジメント」から「Technology Acquisition マネジメント」への転換

「オープンイノベーション」の重要性が叫ばれて久しい。大企業、大学、大学発ベンチャーの間でいかに戦略的なトライアングルを構築し、イノベーションを実現できるか—これが産学連携本部イノベーション推進部長としての私の仕事だ。

大企業と大学との関係は、中長期的な視点に立つて創造的な共同研究をプロデュースし、大学で培われたオリジナルな研究成果をベースに、事業化可能な新たな「知」を追加的に生み出し、大企業が既に有している経営資源をフル稼働してイノベーションに結実させるというパートナーシップだ。東京大学では昨年度だけでも約1,600件の共同研究プロジェクトが生まれた。大学発ベンチャーと大学との関係は、大学の研究成果を技術移転し、インキュベーション施設の提供やメンタリングを通じた創業支援が主なものだが、本学の場合は専属のベンチャーキャピタル（VC）である（株）東京大学エッジキャピタルを通してリスクマネーも供給している。また長期的な視点から起業家人材を育成するためにアントレプレナーシップ教育プログラムも主催している。大学発ベンチャー企業の上場が相次ぐなど、新たな起業家のロールモデルとともに、起業家精神を育む文化が学内に芽生えつつある。「大企業—大学」「大学発ベンチャー—大学」の2つの関係は、十分な成果を上げていると言い切れるほどのレベルにはまだ程遠いが、少しずつではあるが着実に前に進んでいる。

一方、大企業とベンチャー企業との関係はどうだろうか？

アメリカのVCの投資状況と出口（Exit）についてトムソンロイター&アメリカベンチャーキャピタル協会（NVCA）作成の資料によると、VCが介在するベンチャー企業のExit（出口）として、2014年（通期）はIPO（株式上場）数115社（前年81件）に対してM&A数は455社（前年393件）で、M&AのIPOに比べたExit戦略としての相対的重要性は圧倒的だ。

2012年5月、経済産業省と米国防務省が共催する「日米イノベーション・アントレプレナーシップ・カウンシル」という会議が、米国カリフォルニア州スタンフォード大学で開催され、私も日本側メンバーの一人として出席した。産官学からの助言を得ることにより、両国の利益となるイノベーションと起業の促進のために、どのように日米がより緊密に協力できるかを議論し、具体的な施策につなげていくことが目的だ。

会議の大きな論点の一つは、大企業とベンチャー企業の関係論だった。会議当日付(5月12日)のウォール・ストリート・ジャーナル紙に、2012年1~3月において、フェースブック、グーグル、ジンガといった、当時上場したIT企業によるベンチャー企業買収が記録的ペースで進展しているといった記事が掲載されており話題になった。この3社だけで21社の買収。フェースブックはその年の4月に、写真共有サービスのインスタグラムを10億ドル(約800億円)で買収することも発表しただけだった。2011年は週1社以上のペースで企業買収をしたグーグルも、12年第1四半期に、公表されているだけでも13社買収していた。

カウンシルで大企業によるM&Aが取り上げられたのも、これがイノベーションのエコシステム構成する重要な要素だからだ。創業100年を2011年に迎えたIBMも、その前年の2010年には15社を買収していた(公表分のみ)。今や大企業となったグーグルやフェースブックがベンチャー企業を買収すれば、この“Exit”により創業者だけでなくベンチャーキャピタルも潤うことになり、さらに創業者・幹部社員は、買収した企業にとどまることもあれば、起業に再度チャレンジしたり、またはエンジェル投資家やベンチャーキャピタリストとなって、イノベーション・エコシステムの中に増幅する形で組み込まれていく。

1.3 大企業：自前主義からの転換

我が国において、大企業がイノベーションを加速化するために、従来の自前主義の呪縛から解放され、自らではとれないリスクを敢えてとるベンチャー企業との連携を求める必要があるのではないかと、あるいはそれはグローバル競争に打ち勝つための戦略的必然ではないのか？閉ざされた自社内だけで完結する“R&D マネジメント”から、開かれたベンチャーのM&A等を通じた“Technology Acquisition

マネジメント”への転換が大企業に求められているのではないかと。

我が国のイノベーション・エコシステムを考える時、前述したように、オープンイノベーションの重要性が叫ばれながらも依然として大企業R&Dのみに目が行きがちなこと、またベンチャー企業のExit戦略が結果として株式上場(IPO)に偏っていること、この辺りは見直しが必要だ。大企業がグローバル競争市場の中で更なる成長と競争力を獲得したいのであれば、最先端を追求するが故に果敢にリスクを取ってイノベーションに立ち向かうベンチャー企業を買収は不可欠な戦略オプションのはずだ。大企業にはベンチャー企業を視野に入れた大きな戦略転換が求められているのではないかと。

1910年設立の日立製作所、1937年設立のトヨタ自動車とキヤノン、1946年設立のソニー、1948年設立の本田技研工業の5社の時価総額(2015年1月27日終値)はそれぞれ4.4兆円、26.7兆円、5.3兆円、3.3兆円、6.6兆円。米国企業のGE(1892年設立)、IBM(1911年)、マイクロソフト(1975年)、アップル(1976年)、グーグル(1998年)の5社の時価総額(2015年1月27日終値)はそれぞれ28.9兆円(\$1=¥118で計算)、18.0兆円、41.5兆円、77.1兆円、42.2兆円。これらの数字は何を示唆するのだろうか？

我が国を代表する企業の多くは1930年代から1940年代に設立されている。これらの会社は今でも、トヨタ自動車を筆頭に我が国の時価総額ランキングの上位会社であり、間違いなく戦後の我が国の高度成長を牽引した成功企業だ。そして、政府関係者、財界においてはメディアに至るまで、こうした“モノづくり”の大企業こそが、これからも我が国にイノベーションと経済成長をもたらす源泉であって、しかも3.11以降は化石燃料を輸入するための外貨確保の観点からも、こうした輸出主導の産業・企業が重要である、というようなロジックが今でも根強く支配している。

21世紀になって、製造業(第2次産業)のGDPシェアが25%程度にまで低下し、サービス産業(第3次産業)が70%を大きく超える中で、日本はモノづくりに今後とも依存し続けるつもりなのか？我が国はここしばらく、この“呪縛”ともいえるモノづくりへの偏った観念から抜けきれないでいる。戦後40年間以上も続いた成功体験があまりにも大き過ぎることなのかもしれない。

日本には起業家精神（アントレプレナーシップ）が欠如していて、結局、大企業の“モノづくり頼み”にならざるを得ないのだとする議論がある。本当にそうなのだろうか？

モノづくりの成功企業が示すように、少なくとも戦前から戦後にかけての日本は、まさにアントレプレナーシップに満ち満ちたイノベーションの国だった。では今はどうなのだろうか？私は過度の悲観が実態の正確な見方を歪めているという仮説を持っている。

我々の日常の身の回りにある大きな変化だけを見ても、AOKI ホールディングス（1976年設立）、エイチ・アイ・エス（1980年）、ドン・キホーテ（1980年）、ソフトバンク（1981年）、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（1985年）、ABC マート（1985年）、ブックオフコーポレーション（1991年）、楽天（1997年）、ディー・エヌ・エー（1999年）、ミクシィ（2000年）、グリー（2004年）といった1970年以降設立の企業が新市場を創造してきたのは明らかであり、楽天の時価総額は約2.2兆円、ミクシィ約3,400億円（2015年1月27日現在）であるが、社歴を考えれば、これは決して小さい額ではない。

問題があるとすれば、モノづくり偏重のために、本来もっと評価されてしかるべき企業や起業家が見過ごされ、注目されることなく放置されてきた可能性があることだ。サービスセクターにおける“ロールモデル”づくりが上手く機能すれば我が国のイノベーションは大きく前進するはずだ。

グローバル市場において競争力を強化し、収益性を高めるために、大企業は大学および大学発ベンチャーとの関係性、とりわけベンチャーが持つ起業文化の価値をあらためて見つめ直す必要があるのではないか。産学連携・イノベーションに取り組むものとして、私も大学の立場から大企業と共にオープンイノベーションを更に前進させたい。

2 科学をいかにイノベーションに導くか

2.1 大学発ベンチャーはなぜ失敗するか

1976年設立のジェネンテック社。この企業によってバイオテクノロジー産業の幕が切って落とされた。同社の事業基盤は「コーエン・ボイヤー特許」といわれる知的財産権。この特許はバクテリア（大腸菌）を利用した遺伝子組み替え技術（人間のタンパク質のクローンづくり）で、スタンフォード大学のコーエン教授とカリフォルニア大学サンフランシスコ校

（UCSF）のボイヤー教授によって1973年に発明された。技術移転のロイヤリティ収入だけでもスタンフォード大学に約2億5,000万ドルをもたらした。

ジェネンテック社は大学の研究（遺伝子工学）の科学的成果を商業利用するために設立された最初の営利企業だ。設立当初2年間は共同研究先であるUCSFのラボを活用していたこと、また糖尿病治療薬に注力していたイーライリリー社とインスリン製剤の開発で提携したこと（1978年）、知的財産権による収益化とリスク分散のメカニズムを新しく創出したこと、1980年の上場を経てロシュ社によって買収されたこと等から、まさにイノベーション、大学発ベンチャー、産学連携、技術移転のすべてにおいてパイオニア的存在だ。2009年、約56%の株式を所有していたロシュ社の完全子会社となったが、その買収額（残り44%）は468億ドル（当時の\$1=98円の換算で、約4.6兆円）であった。

大学発バイオベンチャー育成には難しい側面がある。バイオ産業は大学の基礎研究をベースとした「サイエンス型ビジネス」であり、科学的にも未解明の領域が未だ多く、技術も日進月歩で、ビジネスの視点から見るとリスクが大きい。しかも医薬・医療という事業特性から起業当初から競争をグローバルに捉える必要があり、市場戦略、知財戦略において世界の約半分の売上シェアを占める米国市場の十分な理解なしには、のっけから成功要件を満たさないことがある。

ところが我が国では、医薬・医療ビジネスにおいて、グローバルな視点から市場戦略と知財戦略を打ち立て、事業によっては予めM&Aを含めたEXIT（出口）戦略を視野に入れながら事業を立ち上げた経験を有するバイオベンチャー経営者は少ない。ベンチャーキャピタル（VC）側にもサイエンスに明るいプロフェッショナルが少なく、単に科学・技術的評価が高いというだけで投資決定をしたり、本来ベンチャー経営者はビジネスの論理から研究開発の方向性を決める必要があるのに、ややもすると、社長でもない大学教員である研究者がVCから調達した研究開発資金の使途を主導して、多額の資金がビジネスの“匂い”がしない研究データの導出につき込まれてしまう。こうなるとベンチャーという名を借りたもう一つの大学研究室をつくただけの結果に終わってしまう。グローバルな製薬企業が日本のバイオベンチャーと戦略的な提携や買収をしようにもこれではできない。

「事業の論理を主導できる経営者」「グローバルな視点からの市場・競争戦略、知財戦略」「出口を予め見据えた研究開発戦略」をどう貫徹できるかが、大学発バイオベンチャー企業成功の鍵である。

2.2 「科学」の言葉を「ビジネス」のコトバに変える

本年1月22日、経済産業省は、事務局を務める「ベンチャー創造協議会」を通じて、ベンチャー向けの表彰制度として初めて内閣総理大臣賞を設けた「日本ベンチャー大賞」の受賞者を発表した。内閣総理大臣賞を受賞したのは(株)ユーグレナ。同社は、微細藻ユーグレナ(ミドリムシ)を活用した機能性食品やバイオ燃料・環境技術を手掛ける会社(東京文京区・出雲充社長)で、2012年12月20日に東証マザーズ市場に上場し、2014年12月、市場第一部銘柄になった。東京大学産学連携本部が本務として運営しているインキュベーション施設「東京大学アントレプレナープラザ」に昨年まで入居していた企業で、入居企業の中では2011年に上場したデジタル画像処理技術ベンチャー企業のモルフォ社(東京文京区・平賀督基社長)に引き続き2社目の上場企業だ。

ユーグレナの出雲社長は東大農学部の出身。同社幹部の中には理系博士課程出身者も多く、研究開発の責任者である鈴木健吾取締役は上場当時、東京大学博士課程の現役学生。モルフォの平賀社長も理学博士。研究成果の事業化が大学発ベンチャーだとすれば、理系博士・ポストドク(博士研究者)出身者が起業するのは当たり前のようなのだが、出雲氏、平賀氏はむしろ例外で、なかなか一筋縄では行かない。

前に立ちはだかる大きな壁は、テクノロジー(サイエンス+エンジニアリング)を、純粋に新しい知識の発見プロセスとして深堀するというベクトルと、事業化に向けてビジネスの“ニオイ”をぶんぶんさせていくというベクトルとは別物であることに起因する。博士・ポストドク出身者は、テクノロジーやサイエンスそのものの探究においてプロかもしれないが、最初から事業化のプロでもあるケースは稀だ。

ここで重要なのは、事業化には継続的な資金供給が不可欠で、イノベーションの加速化には、テクノロジーとベンチャーキャピタル(VC)等のリスクマネーとの橋渡しをする何らかの「プラットフォーム」が必要になる。

この「プラットフォーム」の成立には3つの要件がある。

第一は、特定技術をベースに、最終的には事業化が叶わないことがあることも承知の上で、“ビジネスのニオイ”がするプラン(「ショウケース」)を、たとえ稚拙であっても、まずは仕上げてみる。ショウケースになればベンチャーキャピタル等のリスクマネーの提供者とのキャッチボールを始めることができる。技術のままでは彼らは触手を伸ばさない。第二は、実際に事業化プラン作成のために博士課程学生やポストドクを教育し、起業家見習いとして訓練する機会を提供することだ。最終的に起業家にならなくても、その訓練はイノベーション人材として大学や大企業でも活きるはずだ。ビジネスプランコンテスト等を通して、優れた事業化プランにはその作成者に対して、例えばその後2年間については事業化追求に専念できるよう生活保障の意味合いを持った助成金を出すというような仕組みも有効になる。第三は、このプラットフォーム自体がオープンであること。大学、大企業、VC、助成金(グラント)提供者等がこぞって参画できる場があることも重要だ。NEDO(独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が始めたスタートアップイノベーター公募事業(研究開発型ベンチャー支援事業)は上記3つの観点から、まさに求められていたプログラムといえる。

ユーグレナもモルフォも起業・ビジネスプランコンテストを何度も経て、自らの事業をブラッシュアップし、上場まで漕ぎ着けた。「オープンイノベーション・プラットフォーム」ともいべき場を何とか実現し、可能な限り多くのショウケースをリスクマネーに近づけ、イノベーションを導きたい。

2.3 イノベーションを成功に導くプロ人材の育成

2013年6月11日、東証マザーズ市場にペプチドリーム社(本社目黒区、窪田規一社長)が上場した。私どものインキュベーション施設「東京大学アントレプレナープラザ」の入居企業3社目の株式公開企業だ。

ペプチドリームは2006年7月設立。同社のこれまでの歩みをながめると、サイエンスをイノベーションに結実させるためのプロ人材の存在の重要性が分かる。

同社事業の技術基盤は東大の菅裕明教授の発明だ。中でも根幹をなすのが「フレキシザイム」と呼ばれる人工RNA触媒技術で、同社取締役を兼務する菅

教授が長年の研究の成果として完成させたものだ。菅教授は東大以前に米国ニューヨーク州立大学に在籍していた。同社設立直後の事業としての大きな前進は、東大専属の技術移転機関である(株)東京大学 TLO が、東京大学、ニューヨーク州立大学、ペプチドリーム社の間に立って、フレキシザイム開発に係る基本特許に関して、あるいはフレキシザイムを中心とした包括的な利用に関して、第三者へのサブライセンス権付きの独占実施・許諾権契約を締結したことだ。これに先立って特許請求の範囲・特許請求項、あるいは特許明細書を含め、技術移転のプロによる知的財産戦略上の初期設定が妥当だったことも見逃せない。

また設立直後から、東京大学と密接な連携関係にある(株)東京大学エッジキャピタル(UTEC)がベンチャーキャピタル投資を開始した。リードインベスターとして、その後のペプチドリームの成長をファイナンス面から支え続けた。菅教授の研究室に最初に足を運び、同社への出資の道を開いたのは UTEC プリンシパルの片田江舞子氏(当時、現パートナー)だ。菅教授は「彼女は(東大で生物学の博士号を取得した科学者として)ペプチドという技術を理解した上で、その可能性までも見抜き、この技術を活用する東大発ベンチャーの設立に導いた。(中略)科学に対する深い知見を備えている(片田江氏のような)人材がベンチャーキャピタリストになれば、日本のバイオ業界は飛躍するに違いない。」と評している(日経ビジネス、2012年10月29日号)。

大学発のオリジナル技術がベンチャー企業を通じて社会に実装されイノベーションを創出することは、アベノミクス成長戦略の柱の一つであるべきだ。科学・技術とビジネスの両方のリタラシーを有したイノベーション人材の層の厚さをいかに確保できるかにかかっている。

2.4 日の丸 VC のグローバル化

2011年2月、米国スタンフォード大学で、「イノベーション・起業・雇用創出促進のための日米対話」という会議があった。これは経済産業省と米国国務省の共催で行われ、「イノベーションと起業の促進：日米協力に向けた好機」と題する円卓会議(モデレーター：アマコスト元駐日米国大使)では、日米双方から約40名の関係者が参集し意見交換を行った。私も日本側代表の一人として会議に参加し、大学発ベンチャーの可能性と課題について述べた。

この会議で注目されたのは、日本ベンチャーキャピタル協会(JVCA)と米国ベンチャーキャピタル協会(NVCA)との協力によるクロスボーダー投資機会の追求というテーマだ。安達俊久 JVCA 副会長(当時、その後会長、現副会長)とケイト・ミッチェル NVCA 会長から共同提案がなされ、会議後それがプレスリリースされた。日本の起業家精神に火をつけ雇用創出を実現するために両協会の協力関係を強化するという。

我が国のベンチャーキャピタル(VC)は大きな課題に直面していた。VCの年間投資額(フロー)は、米国が約2.9兆円、日本は1,700億円にも満たない(2013年、VEC「2013年度ベンチャービジネスに関する年次報告-補足版2014年6月」を参考)。日本は米国の6%足らずで、両国の経済規模との相対からいえば、我が国のリスクマネー供給力は圧倒的に小さい。

VCファンドの資金の源泉(出資者)の問題もある。米国の場合、年金基金や大学基金がVCファンドの70~80%のシェアを占めている。つまり、米国社会の中には、構造的に蓄積する長期運用資金の一部を、継続的にリスクマネーの供給源とする仕組みがあるということだ。一方、我が国VCファンドは事業法人や保険・銀行等の金融機関が出資金の過半を占め、年金や大学・財団等は全体の5%でしかない。この点に関しては、塩崎恭久厚生労働大臣が推進するGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)改革を、期待を持って見守りたい。年金がVCをはじめプライベート・エクイティの世界をどう変えるか?株式市場を通して我が国の大企業に高いROEを求め、結果としてM&Aあるいはベンチャー企業の戦略的取り込みを追求するインセンティブを高める可能性もある。

VCのグローバル化への対応も大きなチャレンジだ。一部のVCを除けば、VCの出資者は国内に偏っており、もっと海外からの資金の呼び込みがあつてよい。また出口(EXIT)戦略も今や世界の主流はIPO(株式上場)ではなくM&A(バイアウト)であり、買手先を国内企業に限ればEXITの機会はより小さいものとなる。世界のグローバル企業の戦略を熟知した上で、積極果敢にバイアウト提案ができる力量がなければ、まさに“出口が見えない”状況だ。投資先企業のグローバル戦略の指南役としてのVCの役割もあるだろう。さらに、成長力が高いアジアの新興企業を視野に入れた投資機会の追求も

不可避だ。

JVCAの安達副会長は当時「我が国の新たな成長戦略を実現するためには、ベンチャー企業のグローバル化を推進することが喫緊の課題であり、VCに求められる役割と責任は高まる一方だ。(JVCAホームページから抜粋)」と述べている。NVCAとの連携もこの一環なのだろう。

VCを含め、インキュベータ、弁護士・弁理士、会計士、大学等、イノベーション・エコシステム(生態系)を構成するプロフェッショナル人材のグローバル化も待たない。

2.5 技術移転担うTLOが鍵

毎年2月から3月にかけて大学の研究成果の技術移転に関連した国際会議が米国で開催される。会議を主導するのは大学技術管理者協会(AUTM)という北米の非営利組織。米国、カナダの300以上の大学、研究機関から3,000人を超える会員が参加している。多くは大学の技術移転機関(日本ではTLOと呼ぶが、米国ではTTOテクノロジー・トランスファー・オフィスが一般的)の専門家だ。

春先に米国で年次総会があり、大学のオリジナル技術の特許などの知的財産としてライセンス(実施許諾)することによってイノベーションにいかに関与するかを議論する。学会のような側面もあり、ライセンスの成功・失敗事例を共有化したり、ライセンス業務のプロを養成したりする様々な取り組みも披露される。

主要国における特許出願数は、2010年には中国が日本に迫いつき、11年には米国をも凌駕したというデータがある。知的創造活動においてアジアは世界の中心になりつつある。このようなことも手伝って数年前からAUTMのアジア版が定期的開催されるようになった。この2013年3月には、日本の同様な団体である大学技術移転協議会(UNITT)と京都大学が共催し、「AUTM Asia 2013」が京都市で開催され、私も講演者の一人として参加した。

大学の研究成果が技術移転によって大きなイノベーションに結実している事例は数多い。例えば、米グーグルの基本技術である「ページランク」だ。ウェブページの重要度を決定するためのアルゴリズム(演算手法)だが、この特許は米スタンフォード大学に帰属している。同大学は特許のライセンス料としてグーグルから当初180万株を譲渡された。同社の上場後、その株式は2005年に3億3,600万ドル

で売却された。

日本のバイオベンチャー、オンコリスバイオファーマ(東京・港)が開発してきたエイズウイルス(HIV)感染症治療薬(OBP-601)は2006年に米エール大学からライセンスを取得して臨床試験を進めてきた。この特許には同大学教授と日本の研究者も関与している。2010年12月には、同社が米製薬大手ブリストル・マイヤーズスクイブと全世界におけるライセンス契約を総額2億8,600万ドルで締結した。同契約にはエール大学も交渉当事者として参画している。

大学のオリジナルな研究成果が技術移転されイノベーションとして大きな花を咲かせる。大学、ベンチャー企業、大企業をつなぐオープンイノベーションの成否を左右するのは技術移転を担うプロフェッショナル人材だ。サイエンス・テクノロジーとビジネスとの縁結び役ともいえる技術移転のプロの育成はまさにイノベーション創出の鍵だ。「AUTM Asia」の更なる発展を願う。

3 アントレプレナーシップ教育再考

3.1 「アントレプレナーシップ教育=水泳」論：個人の独立、身につけてこそ

毎年、東京大学、北京大学双方のビジネスプランコンテストで上位入賞した学生同士の交流プログラムを行っている。例年11月あるいは12月に東大生を北京へ派遣し、年が明けてから北京大生を東京に招いている。5日間という短い日程ではあるが、お互いのビジネスプランを英語で披露し、朝から晩まで顔を突き合わせながら濃密な時間を過ごす。日中の起業家精神に溢れる優秀な学生が互いに刺激し合って強い友情で結ばれることは素晴らしい。

私どもが主催する「東京大学アントレプレナー道場」という起業家育成の教育プログラムは例年4月に始まり、「初級」「中級」「上級」の3つのコースを経て10月にビジネスプランコンテストを行う。以前はこれで完結していたが、複数の寄付者のご支援のお蔭で両大学の交流プログラムが「グローバルコース」として付加され、今年度で7回目になる。この道場とは別に10月からの冬学期は大学院工学系研究科で「イノベーションとアントレプレナーシップ」という英語で教える講義を受け持っている。また冬学期は工学部の講義も担当しており、年中起業家教育にどっぷり浸かっている。

この頃は「起業家教育」ではなく、敢えてカタカ

ナで「アントレプレナーシップ教育」という言葉を使っている。それは、単に「会社を起こすための教育」「ビジネスプランを作成するためのスキル教育」という狭い意味に捉えられたくないからだ。

実際に力点を置いているのも「問題設定（発見）能力」や「問題解決能力」を持った学生の発掘・育成であり、「高邁なビジョンとしたたかさを併せ持つタフな学生」、「頭でっかちでない実行できる学生」を教育をモットーにしている。

もちろんビジネスプラン作成の訓練や、学生が体得すべき基本的スキルの教育、またその活用の実践の場を提供することも疎かにしない。起業だけが唯一の目的ではなく、大学研究成果の事業化の成功要件や知的財産権の重要性の理解を促すなど、広い意味でイノベーション創出実現にコミットできる人材を育成したいと願っている。

東京大学と北京大学との交流プログラムの話に戻そう。生まれてから常に右肩上がりの経済しか知らない北京大生と、失われた 20 年の中にあつた東大生。コントラストこそ際立つが、練り上げるビジネスプランはかなり似通ったものになってきた。キーワードは「食の安心・安全」「SNS・つながり」「クラウド」「高齢者ケア」「都会人の農業体験」「都市・地方の格差問題」など。国境によるギャップはほとんど感じない。

北京大の起業家教育を主導するのは共産主義青年団（共青团）という組織で、中国共産党のリーダーの登竜門ともいわれている。胡錦濤前国家主席は清華大学卒の共青团出身者だ。1998 年以来、北京大学共青团は若いリーダーの育成に資するものとして起業家教育を位置づけ、大きな時間と予算を割いて推進している。社会に横たわる問題を発見・分析すること、その問題を実際に解決するために創造性を発揮することがリーダーの要件であるとの強い信念だ。

これは福澤諭吉の「学問のすすめ」に通じるものだ。起業家教育の底流には、自ら問題を発見し、たとえ困難に直面しても、様々な創意工夫の中から問題解決できる独立した個を育成するという思い、いわゆる「個の独立」がある。具体的なビジネスプランをどう描くか、ベンチャーキャピタルからどう資金調達するかといったことも大切だが、起業を成功させるためには根本的な能力が問われる。

それはあたかも小学校の時に全員が必須として水泳を習うのに似ている。泳げる能力を身につけることで、体力を高め、いざという時に自らの生命を救

う。まさに人間として不可欠な能力だ。しかも、ひとたび、頭と体の筋肉を駆使して体得したものは「一生もの」で、後年いつでも発揮することができる。「起業家教育＝水泳」というのが私の持論。溺れることを恐れず、多くの若い人に学んでもらいたい。

3.2 ポスドクのキャリアパス：新産業創出を支える人材に

「東京大学アントレプレナー道場」という学生起業家教育プログラムを主催して 10 年が経過した。今年度は約 250 名が登録した。このプログラムには学部・修士の学生に加えて、博士課程学生や「ポスドク」という博士号取得後に任期制の職に就いている研究者も参加できる。

3 年前の最優秀チームはポスドク M 氏が率いたチーム。高画質の X 線 CT 画像を病院の医師に提供するクラウドを用いたサービスを提案したが、M 氏は事業基盤となる技術の発明者だ。その後 M 氏はハーバード大学に留学したが、起業家としての道を真剣に模索していると聞いている。

東京大学のインキュベーション施設に入居するベンチャー企業の経営陣の中には博士・ポスドク出身者は多いし、東京大学エッジキャピタルの投資先で 6 年前に上場したテラ社の矢崎雄一郎社長も医師・研究者出身、先述したが、4 年前に上場したモルフオ社の平賀督基社長も理学博士だ。ユーグレナ社の研究開発担当取締役の鈴木健吾氏も上場当時は農学生命科学研究科の博士課程の学生だった。

「ポスドク問題」というのがある。1990 年代、文部科学省が主導して大学院重点化計画を推進し大学院の定員が増え、その結果博士号取得者が増加。1996 年からの第 1 期「科学技術基本計画」では「ポストク一万人計画」が実施されポスドクの人数も急増した。ネイチャーやサイエンスといった一流科学誌に日本の研究室からの論文掲載数が増えるなど、一定の成果をあげたが、ポスドクの就職先である大学研究職の定員は増えていない。

ポスドクの学究生活への志向は極めて強く、修士・博士課程を通して企業に入るための基本的な素養・スキル、例えばプロジェクト・マネジメントやビジネスの基本知識、協調性や社交性といったことも疎かにされがちだ。企業の博士号取得者採用数は数年前までは減少の一途で、最近では改善されつつあるようであるが、将来展望を持たない高齢ポスドクが毎年大量に溢れる結果を招いている。

科学技術創造立国を標榜する我が国にとって、ポスドクは、本来イノベーション創出のための戦略的人材のはずだ。ポスドクの出口をアカデミア一本槍とするのではなく、ポスドクのキャリアパスとして、大企業研究者や技術移転プロフェッショナル、科学が分かるジャーナリスト、さらには大学発ベンチャーの起業を含めた形で、ポスドクの脱皮と変身を促すような教育の糊代を大学はもっと提供すべきではないか。ポスドクの視野を広げ、キャリアの選択肢を増やすことは本人のみならず、国のイノベーション・システムにとっても極めて重要だ。

3.3 尖ることが起業の原点

アントレプレナーシップ教育用の教材として具体的な起業家やベンチャー企業の事例を取り上げることがある。そのためにA4にして20ページほどのケース（事例）作成を行う。2年ほど前に完成し、教育で実践し始めているケースが、アキュセラ社のCEOの窪田良社長（本社米国ワシントン州シアトル市）のケースだ。何回もの面談を重ねて書き上げた。アキュセラ社は見事2014年2月マザーズ市場に上場を果たした。

1966年生まれの窪田社長は慶応大医学部卒の眼科医。2004年4月、米国ワシントン州シアトル市の自宅地下室でアキュセラ社を創業。同社は、全世界で数千万人の患者が苦しんでいる失明疾患「加齢黄斑変性」の革新的治療法を開発している。同社の画期的特許技術「視覚サイクルモデュレーター（VCM）」は、従来の投薬方法が眼球への注射に限られていたのに対し、経口投与可能で、高い安全性が期待されている。

2012年7月、同社と大塚製薬は、両社が共同で取り組む点眼液の臨床試験がフェーズ3を開始したが、順調に進めば数年後には新薬承認の可能性がある。40億ドル（約4,800億円）の市場が今から口を大きく開けて待っている、まさに夢の薬だ。

窪田社長は大学院時代の1997年、緑内障の原因の一つである特定遺伝子を発見。この成果は、後に権威ある緑内障学会の「須田賞」を受賞に繋がる。しかしこの受賞を契機に窪田は「疾病の原因を知っていても治療できないのでは患者の不幸を増幅してしまうことすらある。」と痛感するようになる。大学に残ることを強く求められたが、このまま大学に残って研究者を続けるのが自分の生きる道ではないとして治療薬の開発に身を投じることを決意。一度き

りの人生、成功の見込みが小さくても、自分のチャレンジが功を奏したら、もしかしたら世界を変えることができるかもしれないと直感したという。

窪田社長が起業できたことは、子供時代、父親の転勤で、3年間、米国体験したことが大きく寄与している。尖がり過ぎて日本の学校では違和感の連続だったが、米国ではまさに水を得た魚で、個性を伸ばす環境の中で発想が180°転換したという。「人がやっていないことをやっていた。自分はそうしよう。」と確信できたという。米国での小学校時代の体験は“起業家窪田”の形成に少なからぬ影響があったことは間違いない。

治療薬の開発という大きな山に登ろうと思った時考えたことは、どのルートでその山に登るかということだった。窪田社長は網膜治療の最先端はどこかを徹底研究。2000年、米国シアトル市の名門ワシントン大学でシニアフェローとして起業への大きな一歩を踏み出すこととなる。窪田社長には英語の不安は全くない。ワシントン大学でも大きな成果を上げた。網膜という神経細胞の培養技術の発見がそれで、この基本技術がまさにアキュセラ社の事業基盤となった。

普段の窪田社長は散切りの髪スタイルも手伝って少年のような面影が強く残っている。何か大きなものを背負っているような変にギラギラしたような気がなくいつも自然体だ。しかし、内に秘めたるパッションは尋常でなく、志が際立って高い分だけ、戦略性としたたかさを同居させるキャパシティを持つ素晴らしい起業家だ。事業の進展がますます楽しみになってきた。

3.4 人を動かす熱い言葉を磨く

2012年12月に東証マザーズに上場したユーグレナ社の上場記念の祝賀会が2013年1月にあった。大学で運営しているインキュベーション施設に同社が当時入居しているご縁で、私も出席した。先述したが、同社はバイオテクノロジー企業として、微細藻類ユーグレナの屋外大量培養技術による食品・ヘルスケア事業、バイオ燃料を中心としたエネルギー・環境事業を展開している。

この会で感動したのが出雲充社長の会を締めくくる挨拶だった。それはスクリーンに投影される映像を伴う数十分にもわたるもので、出雲社長の人となり、2005年設立以来ユーグレナ社が「人と地球を健康にする」ことを目指して歩んできた歴史、さらに

は長期ビジョンにまで及ぶ実に素晴らしいものだった。起業家としての熱い思い、高邁なビジョン、夢、そして上場企業経営者としての将来に対するコミットメントが見事に配されたスピーチだった。ユーグレナの日本名ミドリムシに掛けて、参集した関係者を「緑主（ミドリムシと株主を連想させる出雲社長の造語）」と呼び、緑主に対して5年後には世界一の“LCC”を就航させると宣言した。このLCCはロー・コスト・キャリアではなく、ロー・カーボン・キャリアの事。JX 日鉱日石エネルギー、日立プラントテクノロジー、全日本空輸等と取り組むミドリムシによるバイオジェット燃料開発の将来を巧みに表現していた。

「スティハンگری、ステイフリーッシュ」。ステイブ・ジョブズ氏がスタンフォード大学卒業式で行ったスピーチは伝説となっているが、起業家は自らが発する言葉のパワーをもっと大事にすべきだ。かつて福沢諭吉は「学問のすすめ」の中で、演説（「スピーチ」と表記）の重要性を強調し、それは「大勢の人を会して説を述べ、席上にて我思うところを人に伝うるの法なり。我国には古よりその法あるを聞かず」と述べている。我が国では効果的なプレゼンテーションを志向する意識はまだまだ弱い。実態としての中身が良いのだから外面は気にしないという伝統的な技術者意識が見え隠れしないでもない。

ジョブズ氏の新商品発表会にかける熱意は並々ならぬものであり、そのためのリハーサルは尋常ではないほどの根の詰めようだったという。まさに公の場でのプレゼンテーションが経営者、起業家の最も重要な仕事の一つと捉えていたのだろう。

起業家のスピーチあるいはプレゼンテーションは自社の事業拡大に必要な様々な経営資源を呼び込む大きな武器だ。起業家が自らの言葉で発する経営理念、事業成功への確信は、経営陣や従業員を一丸となって同じベクトルに向かわせる求心力となり、ベンチャーキャピタルからの資金を引き寄せ、運命共同体ともなる大企業との連携をも可能とする。

起業家の熱いメッセージは人を動かし、成功のための次なるアクションを導く。我が国おける新しい起業家像を出雲社長に見たように感じた。

3.5 ビジョンに対する徹底的な突き詰め

2013年12月山口県萩市の吉田松陰ゆかりの地をたずね、松陰神社境内にある松下村塾に直に触れることができた。

幕末の思想家、教育者、兵学者として、また倒幕・明治維新の精神的指導者として知られる松陰が自ら松下村塾という私塾を主宰したのは1857～1858年のごく僅かな期間だった。学生募集をし、実家の杉家の宅地内の小屋を増改築して本格的に教育に乗り出したのは正味わずか一年間。ピーク時には100人足らずの弟子がいたらしい。この間、久坂玄瑞、高杉晋作、伊藤博文、山県有朋といった、その後の我が国の歴史を旋回させる俊才を数多く輩出した。

吉田松陰は「ビジョン」の明確な人だった。松下村塾の教育に対しても同様。門人に対して「あなた方と私の関係は師弟でなく学友である」とし、門人には「あなた」と呼び、自分のことは「ぼく」といった。学問のしもべ（僕）に由来する。藩校である明倫館には藩士の子弟しか入学できないが、松陰は向学心に燃える足軽など軽率の家に生まれた若者も受け入れた。出身、年齢、学力の程度は一切不問。従ってテキストも統一されたものでなく、門人に教科書を指定させた。時間割はなく、家が遠く、しかも松下村塾に通うことを厳禁されていた高杉晋作などは深夜に家を抜け出して来る。弟子の都合に合わせて講義を行うという“コンビニ塾”だった。教育の本質は現実に起こっている社会問題を取り上げ、問題の原因を徹底討論し考究する。「飛耳長目」と名付けたメモ帳を教場に置き、「いつも耳を立てて目を大きく見開いて現実を見つめる」ことを強く奨励した。

スタートアップ企業支援を専門とするベンチャーキャピタル、モビーダジャパンの創業者・CEOで、ガンホー・オンライン・エンターテイメント代表取締役会長の孫泰蔵氏には、大学の起業家教育プログラムをはじめたいへんお世話になっている。同氏の講義はいつも学生と同じ目線で、しかもパッションに溢れ感動的だ。

孫氏は起業を志向する学生に対して、まずは何よりも「ビジョンを持って（作れ）」とアドバイスした。ビジョンとは目標とは違うという。売上〇〇億円、従業員〇百人を目指すというのはビジョンではない。ビジョンとは字義通り（Vision）、構想する事業が目に見えるようなものにする、商品・サービスの具体的な使われ方や、顧客の満足の様子がストーリーのように描けるものでなければならない。ビジョンに対する徹底的な深い突き詰めがあってはじめて起業家は困難にぶち当たっても腹が据わっていられるという。

ビジョンを持った改革者が社会を変えるということなのだろう。ベンチャーマインドの醸成、起業家教育に携わるものとして、松陰、孫氏からの学びを実践に結び付けたい。

おわりに

大学でベンチャー支援やアントレプレナーシップ教育を本務として従事するようになってからこの4月で12年目に入る。官民イノベーションプログラムである「特定研究成果活用支援事業」等の始動もあり、慌ただしさが増す中で、仕事の成果も強く問われる一年になりそうだが、多少の空回りは敢えて覚悟でこれまでのやり方を見直し、新しいことにチャレンジし続けたい。

取り組みたい課題の一つは、アントレプレナーシップ教育に係ることだが、“事業化プランを考え作成させること”から、いかに“実際に起業すること”へ、若者の背中を一押しできるかという課題だ。

アントレプレナーシップ教育やベンチャー企業支援の仕事をしている関係から、起業家やチャレンジ精神溢れる学生と接する機会が多い。中には幾多の困難を乗り越え、新しい市場を創造し、株式上場まで漕ぎつけ、世界市場における更なる成長とグローバル企業への脱皮と変身を目指す次世代の若きリーダーに出会うこともある。彼らは物事に対して前向きで楽観的であり、高い志と苦難を乗り越える“折れない心とパッション”を持っている。パッション(Passion)という言葉には“受難”という意味があり、バッハ作曲の有名なマタイ受難曲は英語で St Matthew Passion という。パッションとは受難を前提として、それに打ち克つ覚悟・情熱と捉えることができる。起業家が直面する現代における受難とは、ヤマト運輸の故小倉昌男氏の例が典型的だが、さしずめ既得権益や保守勢力との闘いということだろうか。

起業家のパッションの源泉はどこにあるのだろうか。アントレプレナーシップ教育に携わる者として、潜在的には多くの学生がパッションを持ち得るのだとすれば、そのパッションというロウソクに点火する術を知りたいと切実に思う。

アップル創業者のスティーブ・ジョブズはプレゼンテーションの達人だが、2005年6月12日のスタンフォード大学卒業式での祝賀スピーチは“伝説のスピーチ”として特に有名だ。起業家あるいは起業を志す人であれば何回・何十回とご覧になっている

はずだ。

そのスピーチの中で、ジョブズは彼の“死生観”ともいえることに言及する。この卒業式の一年前に、彼はすい臓癌と診断され、医師からその癌は治療不能なので“死の支度”をするよう告げられる。その後、そのすい臓癌が極めて例外的な治療可能な癌と判明し、手術によってジョブズは奇跡的に回復する。ジョブズは、彼の人生の中で“死に際に最も近づいた”この体験によって、死が頭の中の純粋な概念から、人間であれば必ず訪れる終着点だと悟る。ジョブズは死を唯一無比の最高の発明とも言い切り、生のチェンジエージェントとして、死は次なる世代にバトンを渡すことに寄与していると説く。ジョブズの後を引き継ぐ世代が目の前のスタンフォード大卒業生であり、いずれ彼らも次の世代に引き継ぎのであるから、時間を無駄にせず、自分が本当にやりたいことだけをわき目も振らずに貫けというメッセージを最後に送る。

誤解を恐れずにいえば、死生観あるいは死と隣り合わせにあるという感覚こそが、人間が志を持ち、絶望の淵にあっても、自分の最も大事なことを決して諦めずにいられるパッションの源泉なのかもしれない。確かに多くの偉大な起業家や革命家には、戦争、飢餓、天災、事故、病気といったものに伴うある種の死生観があったように思う。

現代の一見平和で穏やかな日本社会にあって、若者が死生観を持つことは本当に可能なのだろうか。戦争や病気にとって代わる体験を意識的に計画できるのか。アントレプレナーシップ教育に携わる者の創造力と想像力が問われている。

(VENTURE REVIEW No.25 掲載)

(3) 月例委員会 (2014年6月23日) 「中小・ベンチャー企業への知財支援」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)

佐藤 辰彦 (制度委員会委員、特許業務法人創成
国際特許事務所所長・弁理士)

1. はじめに

中小・ベンチャー企業、特にものづくり中小・ベンチャー企業にとっては知的財産が事業を支える大きな経営資源である。この知的財産の創造・保護・活用を含めて支援する職業専門家として弁理士がいる。その立場からその事業支援をどのように行っているか、今後の課題を含めて本稿では報告する。

2. 中小・ベンチャー企業と弁理士

2.1 弁理士のコア業務

弁理士は特許・実用新案・意匠・商標の権利の創設と保護がコア業務であり、さらに著作権法・不正競争防止法・種苗法などの権利保護の業務を行っている。通常業務は大学や企業が開発した発明等について特許庁への出願の書類を作成し代理して出願を行うことがメイン業務である。これに関連して、特許庁の出願審査の処分に対して不服があるときには特許庁の審査・審判で争い、さらには知財高裁、最高裁まで代理して争う。成立した産業財産権が侵害されたときには、弁護士と共同訴訟代理人としてまたは補佐人として法廷で争う。

知的財産に関する権利は国際的には各国独立のものであり、日本で特許があっても他の国で特許がなければ、その国では保護されない。このため、通常は各国の弁理士・弁護士がそれぞれの国での知財の保護活動を行っており、国際的には各国の弁理士・弁護士が提携して出願などを相互に依頼しあい国際的な知財の保護活動を支援している。

2.2 弁理士の周辺業務

弁理士の業務が拡大している。特許等の知的財産を事業に生かすためには研究開発段階からその支援として、特許等の先行技術調査が必要であり、また、他社対策として他社の特許や他の権利を侵害しないようにするためのクリアランス調査などを行い、また研究開発を支援するために研究開発テーマに関する特許出願状況を可視化したパテントマップを作成

することも行う。知的財産の活用の面では、知的財産についてのライセンスや知財評価、知財信託などについても専門家として支援している。

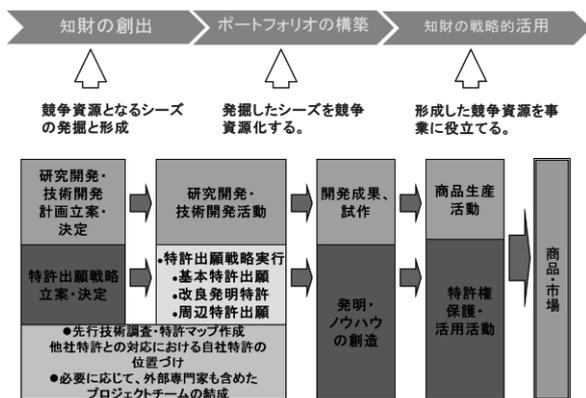
2.3 企業との連携

中小・ベンチャー企業では研究開発を支援し知財をマネジメントする人材が不足していることが多い。この点については弁理士が伴走しながら支援することが重要である。常に開発動向について情報交換し、必要に応じてアドバイスをしながら開発を進め、適切な知財化を支援することが必要である。ある程度の規模になり始めたら、社内の知財人材育成も支援することが相互の活動を効果的にするために重要である。その方法として知財担当者が決められたときには、特許事務所にインターシップのために派遣し、効果的に知財に関する事項を処理するためには、特許事務所がどのように活動し、企業が何を準備すれば効率的に処理できるかなどを OJT で学習する機会を持つことも有効である。

2.4 弁理士に求められているもの

弁理士の主たる業務は知財財産の権利化業務であり、これは弁理士のみが専権として代理できる業務（弁護士を除く）であり、また、このスキルは弁理士業界が培ってきたものである。この業務なくして弁理士の業務は語れない。また、この権利の創設を行っているからこそ、その創設過程を通じて権利の強さ・弱さをよく知り、その後の活用・係争にもその知見を活かすことができる点で、他の専門家に対して優位性をもっている。より戦略的に知的財産を考えると、権利の創設の業務も単に1つの権利を強く広いものにするなどだけではなく、複数の権利を総合的に構築して、意匠及び商標も含めて事業を支えることができる知財ポートフォリオを構築することが求められている。事業を支える知財ポートフォリオの構築のためには、権利創設前の研究開発段階から適切な知財の創出を目指すための活動が求められ、いま弁理士に求められているものは、研究開発から事業化までの知財に関する総合支援である。

図1 中小・ベンチャー企業への知財活動



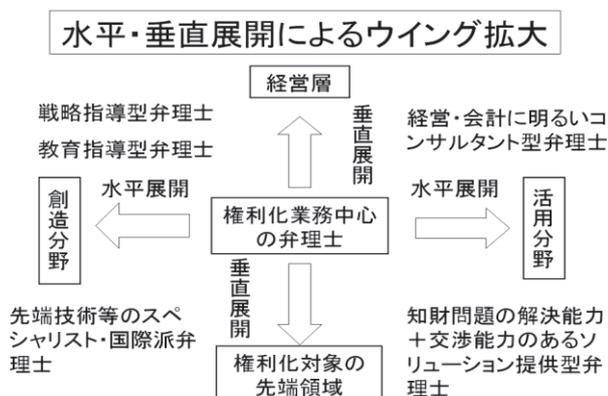
2.5 求められる弁理士像

このように弁理士に求められるニーズは研究開発から事業化までの知財総合サービスである。しかしながら、大部分の弁理士は前記したコア業務を専業としており、その業務を拡大して知財の総合サービスを目指しているものは多くはない。そこで求められる弁理士像は総合サービスの各場面で活躍する弁理士の多様化であり、それにより弁理士の業務範囲のウイングを拡大することである。

コア業務においては先端技術分野や国際ビジネスの専門性の高い弁理士、知財問題の解決力のある弁理士、経営や会計に明るいコンサルタント型弁理士、人材教育指導型弁理士、など、多方面の能力を備えている弁理士が求められてきている。

中小・ベンチャー企業を知財の面から支援する場合、弁理士を中心とする特許事務所の戦力では総合的な支援をすることは限界があり、これを克服するためには、他の土業との提携や金融や情報処理企業などとの連携が必要である。

図2 求められる弁理士像



3. 中小・ベンチャー企業への知財分野からの支援の事例

3.1 中小企業のニッチ分野の知財支援

産業廃棄物の焼却技術として乾溜ガス化燃焼技術がある。これは産業廃棄物の焼却を無公害で焼却できる技術として世界で最初に確立したもので、2005年発明協会全国発明表彰で㈱キンセイ産業(群馬県高崎市)が日本商工会議所会頭賞を受賞したものである。

平成24年にはその知財活動が評価されて知財功労賞(経済産業大臣賞)を受賞した。

基本特許が開発された1986年の段階では未だ産業廃棄物の焼却について環境規制が厳しくなく直燃式の焼却が一般的であった。しかし、公害問題が重視されており、将来大気汚染防止の規制が厳しくなることを予測して基本特許完成まで約10年の歳月を掛けて新たな焼却技術の開発に取り組んだ。当時、この種の技術について他社は関心がなく先行技術もなく一人独自に開発する状況にあった。

その結果、乾溜ガス化燃焼の基本特許を中心に大企業でも驚く完璧に近い他社参入を阻止する特許群を形成することができた。その理由は基本特許の出願の段階で先行技術を調査したところ、自社技術以外に先行技術となるものがないことが分かった。このため、自社出願が公開されない限り先行技術とされるものがない以上、自社の先行出願が出願後公開されるまでに先行出願に関する改良発明の出願をすることで自社の先行出願が障害とならないようにした。これを18ヶ月ごとに繰り返すことで自社出願が障害とならず基本特許の周辺を特許化することができた。このためには基本特許に基づく開発計画を立て要素技術となるものから開発成果を検討し出願の優先順位を考慮して出願するポートフォリオが実現した。その結果、基本特許に続く後続周辺特許が基本特許と時間差を持って成立し、今後基本特許が存続期間満了して消滅しても周辺の後続特許が乾溜ガス化燃焼技術を支配しているため他社参入を阻止する期間を延長する構造となっている。このように基本特許に続く周辺特許を効率よくまた他社参入を阻止する構造の特許群(図3)として形成できれば特許による市場優位を確立することができる。同時に、この技術は、特許以外に焼却制御に必要なプログラムのブラックボックス化が他社の模倣を排除している。

実際のところ基本特許成立後に一時的に乾溜ガス

化燃焼技術の産業廃棄物焼却炉の技術分野に参入者があつたもののその後は全くキンセイ産業の寡占状態にある。

キンセイの知財戦略としては次の点が指摘できる。

①特許ポートフォリオの実行

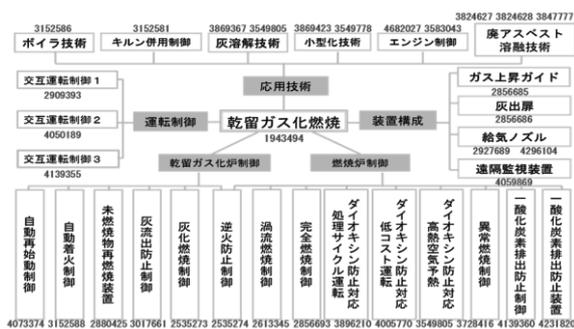
基本特許を中心としたパテントマップを構築している。その製品の差別化と知的財産により、模倣品への対抗が可能となっている。これにより乾留ガス化燃焼炉において世界でオンリーワンの企業となる。

②海外展開のためのライセンス戦略

日本大手企業の海外進出の工場自社製品を採用してもらい、日本の大手企業の海外工場に設置された自社製品をPRすることで海外市場を拡大する、海外からの引き合いに対して、国内の実施品を見学させ評価を得るなどの事業戦略を展開している。

このように基本特許と後続する周辺特許を独占できる強い特許群を形成できれば市場優位が確立できることを示す事例である。このような状況を確認するためには、基本特許発明の完成までに10年、基本特許の周辺特許を特許群として形成するのに約20年の年月が必要であった。その間、製品開発が順調に進み、これと連動して事業の発展がうまく回ったこと、そこでは初期の開発から開発者である社長と弁理士の連携がうまくいったことが結果として、このような知財の点からは理想的な事例を実現できたといえる。

図3 中小企業の特許群の形成事例



3.2 ファブレス・ベンチャー企業の知財支援

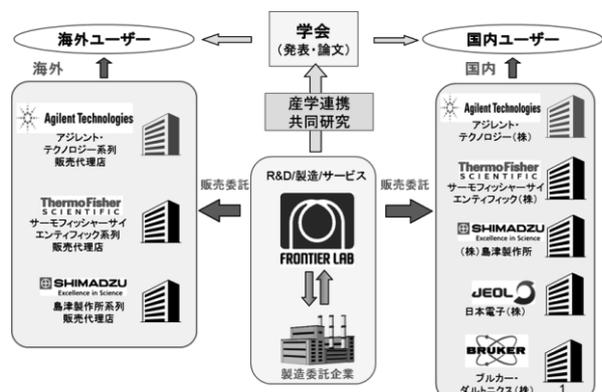
分析機器であるクロマトグラフィーの部品・付属品のメーカーで日本でも珍しいファブレス先端企業がある。従業員が三十数名の規模だが年商十数億円の売上を上げている国際企業である。開業以来弁理士と連携し開発技術の知財ポートフォリオの構築をしてきている。(2013年ものづくり日本大賞経済産

業大臣賞受賞)

メインの仕事は研究開発に集中し、国内外の学会で研究開発の成果を発表する一方、製造は下請け企業に委託し、販売は国内外の有名な分析機器メーカーに製品を委託販売してもらうビジネスモデルである。(図4)

このような中小企業の製品を国際的にも有名な国内外の企業が販売してくれるのは、その製品が優れているだけではなく大手も手が出せないように知財で製品をしっかりと守っているからである。

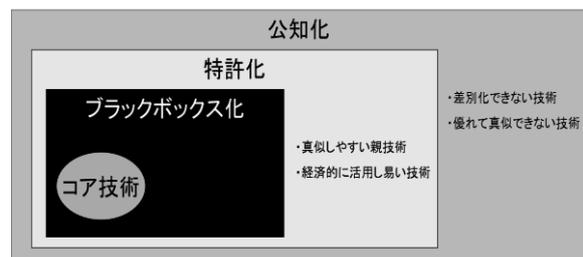
図4 ファブレスのベンチャー企業の事例



この企業のピパピラリーカラムは、ステンレスのチューブの内面にシリカコーティングされたものであるが、ひとたび製品ができると製造方法は他人が知ることができないブラックボックスになっている。このことで他社は同じような製品を作ることができないようになっている。特許による独占を狙うか、ブラックボックスにして製品を守るかについて弁理士と検討し、ブラックボックス戦略化することにした。これもこの会社が知財を活用して国際競争力を持つ1つの理由である。同時に、地域でも世界のオンリーワンになれることを示す事例である。

この企業でもリバースエンジニアリングで製法が分かる製品については特許出願をして権利化を行い、事業を守っている。

図5 技術のクローズ・オープン戦略

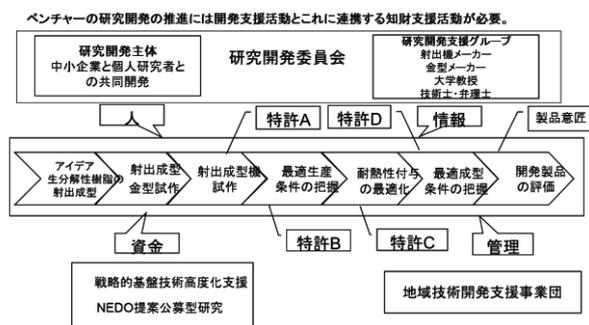


3.3 個人発明家の知財支援

米国内務省・NASA・米国国際開発局・NIKE 社が組織する「LAUNCH : BEYOND WASTE」は、『地球と宇宙のゴミ問題を解決するイノベーション』を世界から公募したが、日本から応募した小松道男氏の生分解性樹脂の量産成型技術が最終9の一つとして選ばれた。さらに7月20日から22日まで、NASA「JET PROPULSION LABORATORY」で開催された Forum において、それぞれプレゼンテーションを行い、投票の結果、小松氏が「Innovator of Innovators (グランプリ)」に選出された。

この開発は、インシャルの開発資金を NEDO 提案型公募研究で、その後の資金を戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）から得て、実証実験は豊橋の中小企業とタイアップし、技術開発の支援のために、射出機メーカー、金型メーカー、材料の専門家である大学の研究者、弁理士などを組織して研究開発委員会を運営し、事業全体を地域技術開発事業団が管理することで、開発事業が順調に進められ技術を完成した。

図6 個人ベンチャー企業の技術開発への知財支援



そこでは、毎月の研究開発会議で知財に関する検討会を行い、開発の状況を踏まえて先行技術調査を行い、権利化を進めた。その結果、技術の完成度と知財ポートフォリオの構築で事業性が高く評価された事例である。

個人の発明家がエジソンのように成功することは極めて稀である。しかし、この事例に見られるように、国の資金を活用し、実証実験ができるパートナーを得て、さらに、研究開発を支援する専門家集団を組織し、開発のロードマップをしっかりと管理して開発を進めれば、個人発明家でも事業を立ち上げられることを示している。知財については、全て個人帰属にして集中させ、一部上場会社にライセンスして製品を生産している。この事例でも、初期の研究

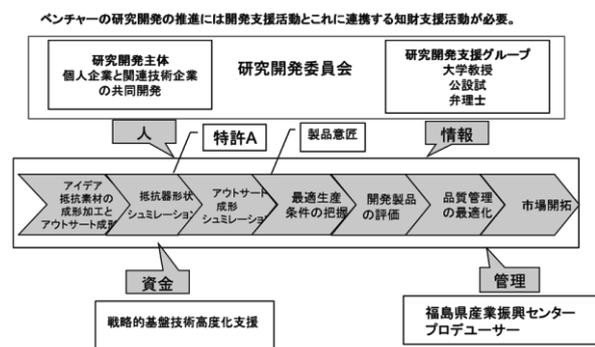
開発段階から弁理士と連携し、特許調査などを受けながら開発を進めることで、開発が順調に進展し、また、効率よく知財のポートフォリオを構築することができた。

3.4 地域コンソーシアムの知財支援

福島の中小企業のコンソーシアムが1年間で1mΩの抵抗の量産技術を完成した。この開発事業は経済産業省の戦略的基盤整備事業（サポイン事業）に採択されて、国の補助金を活用し福島県の中小企業4社と山形大学・ハイテックプラザ（福島県公設試）が協力して開発したものである。開発企画をしたのは、いわき市のシンテックという企業である。この開発には抵抗を作る合金が必要である。二本松市にこの合金の生産とその成形ができる合金製造企業があり、成形品を絶縁するために熱硬化性樹脂のアウトサート成形が必要であるが、この技術がある企業が矢吹町にあり。この製品の品質を管理できる企業が玉川村にいて、地域の中小企業群が開発のコンソーシアムを形成して開発に成功した事例がある。

個々の参画企業は中小企業の技術集団で自ら技術開発の経験が乏しいところを、ハイテックプラザがこれを支援し、熱硬化性樹脂のアウトサート成形の量産技術を山形大学工学部が支援して開発を促進した。この事業では当初、開発技術について特許調査をしたところ、先発企業の特許が障害になることが判明し、その後、特許事務所の指導で障害を回避すると共に、さらに新規な独創技術の開発に成功した。

図7 地域中小企業のコンソーシアムによる開発事業の支援



多数のプレーヤーが参加した開発事業であるが、弁理士の指導で、そこで創出された発明等の知財の権利は中心たるシンテックに帰属を集中して権利を一体として取り扱えるようにすると共に、各プレー

ヤーに実施権を与え、互いに制限されないようにしている。

この成功の背景には、選択された技術シーズが良かったこともあるが、独立した中小企業のプレーヤー、大学、公設試を組織し、毎月の開発会議（研究開発委員会）を指導して開発を推進したプロデューサーの力が大きい。

地域にも技術力のあるプレーヤーはたくさんいる。このプレーヤーの力を結集すれば、1社ではできない新しい技術を開発し事業化ができることを示す事例である。そのためには、地域の企業の力を知り、多くのプレーヤーをマッチングしコーディネートし、研究開発をドライブし、それを取りまとめ、新たな事業創出に努力する人（プロデューサー）が必要であることを示している。

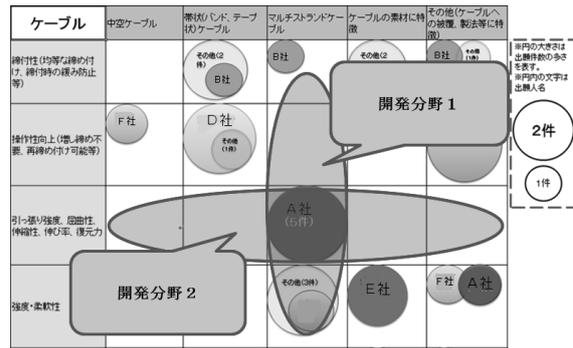
3.5 課題解決型の企業と病院との連携事業の知財支援

「日本発の高性能医療機器を世界へ」との目標でベンチャーが福島県立医大と手術用機材を共同開発した。これは経済産業省の平成 25 年度の「課題解決型医療機器の開発・改良に向けた病院企業間の連携支援事業」に採択されて開発事業を進めたものである。

この開発対象の製品は、これまで日本で製造されたことがなく多くが海外からの輸入品であり、これまでの他社の開発状況が不明なため、まずは自らの開発技術の先行技術調査を行い、そのパテントマップを作成し、今後の開発の方向を決定することから始めた。その結果、意外とこの製品に関する他社の開発状況は未だ初期の段階であることが判明し、今後の市場参入のタイミングとしては悪くないことが分かった。パテントマップの解析では、自社技術と競合する他社技術は見当たらず、自社技術の開発を進めることに優位性があることが判明した。(図 8) その後、技術開発を進めて製品を完成した。

このようにベンチャーなどにとって開発を進めるためには知財情報を解析し、自社の技術の開発の評価を行うことは有用である。

図 8 パテントマップによる開発技術の解析事例



4. 今後の支援活動への課題

中小・ベンチャー企業への知財支援を行うについて、2つの課題を指摘できる。

1つは開発した技術の知財化には多くの費用が必要である。国内のみならず海外での権利化を目指すためには高額の費用が必要となり、さらに、知財競争などに巻き込まれると膨大な費用が掛かる。

最近の国の研究開発支援事業でも知財の予算を計上することができるようになり、さらに、国内出願への中小・ベンチャー企業への特許庁の費用の軽減処置、海外出願や海外での模倣品対策のための補助金制度などが整備されてきているが、未だ十分でなく結局は途中で断念してしまう事例などが多くみられる。

国の補助金などには支援の限度があるのはやむを得ない。これを克服するのはなかなか難しいが、これまでの成功事例を見ると、技術の開発と事業の成長がうまくリンクしている。この点で研究開発をいかに事業成長に結びつける好循環にする知財マネジメントの深化が必要である。

2つ目は開発した成果を市場に結び付けるところで多くの中小・ベンチャーが苦労している。特に新規の製品の場合には、市場に認知され受け入れてもらうまでに多くの労力と時間を要すると事業を継続できなくなることが多い。どこまでを自前の事業として成長させるか、ライセンスして他社の力を借りるか、時には早期にM&Aなどで事業化力のある企業へ売却するなどの選択が必要となるであろう。その際には、しっかりした知財ポートフォリオがないと、受け入れる企業を探すことが難しくなる。中小・ベンチャー企業の知財支援では、この点を十分に意識したものを目指すことが重要であるが、このような経験の蓄積を増加させることが期待される。

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

2014 年度から始まった「制度委員会」の新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

論点整理

今回のケースは、特許業務法人創成国際特許事務所所長で弁理士の佐藤辰彦氏の知財支援についてのケースである。特許業務法人、弁理士というと一般的には馴染みが薄い法人であり専門家なのではないだろうか。しかし、ベンチャー企業、とりわけエレクトロニクスやバイオベンチャーなど製造業の技術系ベンチャー、最近では様々なソフトエアなど無形の知的財産をベースにしたベンチャーにとっても、知財という事業のコアになる経営資源を戦略的に経営に生かしていく上で、特許業務法人や弁理士といった専門機関・専門家は、ベンチャー支援者として極めて重要な存在であり、貴重な役割を担っているのである。

このケースで著者の佐藤辰彦氏は、一般的に馴染みが薄いと思われる弁理士の業務について、特に中小企業・ベンチャー企業を念頭に置いた上で、基本的な業務内容から最近必要とされている業務内容まで、丁寧な説明を行ってくれている。加えて、知財支援の実際の事例を紹介しつつ、最近の幾つかの事

例を通じて、知財支援の具体的なあり方、成功する支援の進め方などについて学ぶことが出来る。

論点1 弁理士の業務とは

論点の第一は、弁理士の業務とは何なのか、という点である。

まず佐藤氏は、弁理士のコア業務は「特許・実用新案・意匠・商標の権利の創設と保護」にあるとされる。同時に、「著作権法・不正競争防止法・種苗法などの権利保護の業務を行っている」とされる。

より具体的には、まず大学や企業が開発した発明などについて、特許庁への特許出願の書類を作成し代理人として出願を行う。これがメインの業務であるとされる。

上記のメイン業務に関連して、「特許庁の出願審査の処分に対して不服があるときには、特許庁の審査・審判で争い、さらには知財高裁、最高裁まで代理して争う。成立した産業財産権が侵害されたときには、弁護士と協同訴訟代理人として法廷で争う」。

このように、弁理士の中心的な業務は、技術発明などの開発者の代理人として特許などの権利を認めってもらうべく出願審査を申し出て権利を創設することであり、その結果に不服があれば代理人として知財高裁、さらには最高裁まで争い、また認められた知的財産権が侵害された時にも代理人として法廷で争うことなのである。

事実、弁理士、ないしは弁理士事務所の多くは、以上のコア業務の遂行だけを請け負ってきたといっ

てよいようだ。しかし、最近ではその業務を拡大させ、知財を経営戦略の一つとするために、業務依頼企業の研究開発段階から支援に加わり、依頼企業が権利申請を考えている技術分野の先行技術調査や、他社の権利を侵害しないためのクリアランス調査なども行うところも出てきている。同時に、そうした弁理士事務所では依頼企業の研究開発を効率的に進めるためにパテントマップの作成も行う。

中でも中小・ベンチャーを対象とした業務に関しては、知財戦略のマネジメントに長けた人材が不足している場合が多いため、弁理士が研究開発の早い段階から支援を開始し、研究開発についての情報交換を依頼企業と行い適切なアドバイスをしながら技術の知財化をはかることも行う。加えて、中小・ベンチャーの場合は、知財人材育成といったことも行い、依頼先の企業からインターンシップを弁理士事

務所に受け入れることも行っている。

先述したように、多くの日本の弁理士は知的財産の権利化、つまり権利の創設というコア業務だけを行っているようだが、佐藤氏はこれからの弁理士の業務は、企業の研究開発から事業化までの知財に関する総合的な支援である必要があるとしている。

弁理士業務のコアは確かに知的財産の権利化業務であるとしても、その権利化業務の過程で対象技術についての様々な要素を深く理解することになる。それは、その知財の活用や係争に対する備えをすることに繋がり、戦略的には、その知財一つを強化するだけではなく、周辺の複数の技術を総合的に権利化すること、つまり知財ポートフォリオの構築を通じて事業を支えることに繋がる。そうした知財ポートフォリオの構築を実現するために弁理士は、権利創設前の研究開発段階から企業に入り込んで活動を開始し、事業化までを支援する総合支援が求められている。

弁理士の総合支援を言い換えると、弁理士の権利化業務の水平・垂直展開によるウイング拡大ということになる。より具体的には以下のように説明されよう。

第一は、支援する技術領域を先端技術にまで拡大し、同時に国際的な権利化業務をグローバルに展開すること。第二は、開発や生産現場のみならず対象を経営層にまで拡大し、経営や会計にも明るいコンサル型弁理士を目指すこと。第三は、権利化業務だけに留まらず、知財戦略の指導や知財人材育成指導業務にも踏み込むこと。最後は、知財問題の解決能力に加えて交渉能力も強化し、ソリューション提供型弁理士を目指すことである。

論点2 中小・ベンチャーへの知財支援の事例から学ぶもの

第二の論点は、このケースに書かれている中小・ベンチャーへの知財支援の5つの事例から学べる点は何かという点である。

事例1 特許ポートフォリオ構築の意義

環境規制の強化を予測し、直燃式焼却に代わる産業廃棄物の新しい焼却技術＝乾留ガス化燃焼技術を開発したのが(株)キンセイ産業、その基本特許完成までには約10年の歳月を要している。

直燃式焼却が主流であった当時、他社の新たな焼却技術についての関心は薄く、乾留ガス化燃焼技術についても先行技術はなく、開発はキンセイ産業の

独壇場の状況であった。つまり、乾留ガス化燃焼技術の基本特許出願時に先行技術調査をした所、自社技術以外に先行技術がないことが分かったのである。そのため、自社技術の特許出願が公開されない限り先行技術とされるものがない以上、自社の技術が公開される前に次々と周辺技術を権利出願し、基本特許のみならず、その周辺技術をも特許化することを狙った。周辺技術の権利化にあたっては、基本特許に基づく開発計画を立て、要素技術の開発成果の評価を行った上で優先順位をつけながら出願する形が採られた。その結果、基本特許に続く周辺技術の特許が時間差を持って成立し、基本特許が存続期間満了で消滅しても、周辺技術の特許で長期に亘って乾留ガス化燃焼技術への他社参入を阻止する構造が出来上がった。

この事例は、基本特許と後続する周辺特許を独占できる特許群＝特許ポートフォリオが形成できれば市場優位を確立できることを示す事例といえよう。特許群の形成には約20年という長い年月がかかったが、その間製品開発は順調に進展し事業も順調に発展した。

この事例は、初期の開発から、開発者の社長と弁理士の連携が上手くいった事例といえよう。

事例2 ブラックボックス戦略の意義

次の事例は、技術特許を申請するよりも技術をブラックボックス化することで成功した事例である。

技術特許を申請し認められるとその技術は公開される。その場合、その技術そのものには権利が発生し他社が模倣することは出来ないが、他社が特許化され公開された技術を見て周辺技術を開発しそれを特許化した場合、当初に権利化した技術が事業に生かされないケースもあるのである。その場合は、当初の技術の特許化し公開するより、ブラックボックス化した方が事業的に意味があることになる。

第二の事例は、そうした事例である。具体的には分析機器クロマトグラフィーの部品・付属品の開発会社で、従業員30名程度、生産設備を持たないファブレス先端企業の事例である。この企業は開業以来弁理士と連携しながら開発技術の知財ポートフォリオの構築を行っている。この結果、製品は知財に守られており大手でも手が出せない。その結果、世界の有力分析機器メーカーが当該社の製品を委託販売してくれている。

ただ、この企業の「ピャピラリーカラム」は、製造方法を特許化することなくブラックボックスの形

にしている。特許化するか、ブラックボックス化か、この意思決定も弁理士との相談の上に行った。この企業においてもリバースエンジニアリングで製法が分かる製品については特許出願して権利化を図っている。

技術の特許化してオープンにするか、ブラックボックス化してクローズにするかは、特許戦略の重要な課題の一つだといってよい。

事例 3 個人発明家の発明を事業開発に結びつける知財支援

次のケースは、個人の発明を弁理士の指導の下に事業化に結びつけた事例である。

具体的には、発明家である小松道男氏が開発した「生分解性樹脂の量産成形技術」の事業化である(このケースは「日本ベンチャー学会 会報 Vol.58」で紹介した)。

この技術は、ケース本論にもあるように、米国防務省・NASA・米国国際開発局・NIKE 社が組織する「LAUNCH: BEYOND WASTE」が公募した「地球と宇宙のゴミ問題を解決するイノベーション」のグランプリに選ばれた技術である。

この技術は、ケース本論にあるように開発資金をNEDO 提案型公募研究から、その後の資金を戦略的基盤技術高度化支援事業(サポイン事業)から得た上に、事業開発においては、射出機メーカー、金型メーカーなど関係者が組織する研究開発委員会が設けられ、事業全体を地域技術開発事業団が管理することで進められた。加えて実証実験も地域の中小企業とタイアップして行われた。

毎月の研究開発委員会では知財に関する検討会も行われ、開発状況に応じて先行技術調査を行い権利化が進められた。その結果、知財ポートフォリオの構築もあり、よりその事業性が高く評価された。現在では、上場会社にライセンス生産を行ってもらうことで事業化が進められている。

この事例は、個人の発明家が開発した技術においても、弁理士が当初の研究開発段から手を貸すことによって、事業化に向けた様々なコーディネートが図られ、事業開発体制が整備されることを示している。

事例 4 地域コンソーシアムにおけるプロデューサーとしての知財支援

先の事例3では個人が開発した技術の権利化と事業化に成功した事例であった。事例4は、それに対して個人ではなく、地域の中小企業数社がコンソーシアムを形成し開発事業に成功した事例である。この場合も弁理士が重要な役割を果たしている事例は、

福島県の中小企業4社のコンソーシアムが山形大学及びハイテクプラザ(福島県公設試)の協力の下に進めた1mΩの抵抗の量産技術開発である。中心となったのが福島県のいわき市にあるシンテックという企業で、同じく福島県内に立地する中小企業3社と組んで開発に成功した。

この開発事業では当初先発企業の特許が障害になることが分かり、その障害の回避のために弁理士の指導を仰いだ。結果的には、障害の回避が出来たと同時に、新規の独創技術の開発にも成功した。

この開発事例では、知財の権利は中心的な存在であったシンテックに帰属を集中させ権利を一体として取り扱えるようにすると同時に、コンソーシアム各社には実施権を与える形にしている。

地域には技術力のある企業は少なくない。ただ、単独の企業だけでは大きな技術開発を行って事業化に持っていくのは難しい。地域の企業の力量をよく知るプロデューサーがその中の数社をマッチングして研究開発をドライブし、取りまとめることは大きな意味を持つ。この事例は、そのプロデューサー役に弁理士があたり成功した事例といえる。

事例 5 ベンチャーにとって意味のあるパテントマップの作成と開発の方向性の決定

最後の事例は、ベンチャーが医科大学と組んで手術用機材を共同開発した事例である。この場合の弁理士の役割は、開発技術の先行技術調査を行い、そのパテントマップを作成、それによりその後の開発の方向を決定することにあつた。

事例の手術用機材の開発においては、他社の開発状況の調査によって他社も開発は初期段階であることが分かった。また、パテントマップの解析で自社技術の開発を進めることに優位性があることも分かった。

このように、弁理士によって知財情報の解析を行い自社技術の開発の評価を行うことは、リスク負担力の小さなベンチャーにとっては重要な作業の一つだといってよからう。

論点3 弁理士による知財支援の課題

論点の3つ目は、これからの中小・ベンチャーへの知財支援の課題は何かという点である。ケース本文を読めば分かるように、佐藤氏は2点の課題を挙げている。

第一は、技術の権利化、知財化には相当な資金が必要となる。中でも知財係争にでも巻き込まれると

中小・ベンチャーでは手におえない額になる危険性もある。様々な知財関連の公的資金はあるものの十分ではない。こうした資金の問題を克服するためには、技術開発を事業成長にどのように上手く結び付けられるか、つまり、研究開発・技術開発をできるだけ効率的に事業開発に繋ぎ、無駄な費用をかけずに新しい事業創造を行うか、そのための知財マネジメントの深化が課題の第一。

第二は、中小・ベンチャーの場合、知財開発の成果が市場に認知され受け入れられリターンを生むまでには一般的に時間がかかる。そのため時として、自前での開発を続けるべきか、ライセンスすべきか、あるいはM&Aで売却すべきか、選択を迫られることがある。

その場合、しっかりとした知財ポートフォリオが構築されているならば受け入れ企業を探すのも簡単になる。その意味でも、知財ポートフォリオ構築を強く意識した支援活動を行うことが第二の課題となると指摘している。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.68 掲載)

(4) 月例委員会 (2014年7月28日)
「実践型インターンシップを定着させた
NPO 法人 ETIC. の 20 年間
～日本におけるソーシャルアントレプレナー育成のインフラに成長～

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)
松田 修一 (制度委員会オブザーバー、早稲田大学名誉教授)
田村 真理子 (制度委員メンバー、日本ベンチャー学会事務局長)

ケース作成協力

ケースは、2014年度制度委員会(7月28日、秦信行委員長)において、学会顧問松田修一の紹介で講演をしていただいたNPO法人ETIC.(エティック)代表理事宮城治男氏のプレゼン及び資料、その後の委員会での質疑応答、ETIC.20周年(2014.4.20)関係資料等に基づき作成したものである。なお、当該委員会での情報収集だけでは不足していた内容については、宮城氏からの情報提供により作成した。ご協力いただいた宮城氏及びETIC.の方々には感謝いたします。なお、ケースは、ETIC.及び宮城氏の事業活動の軌道を整理したものであり、その良否を論じたものではない。

ケース概要

1993年4月早稲田大学学生でアントレプレナー勉強会からスタートした現在のNPO法人ETIC.(代表理事宮城治男氏)は、1990年平成のバブルが崩壊し、産官学が一体となった運動体が始まった日本の第三次ベンチャーブームやビットバレーの渦中で、一貫して「人をつくる、社会をつくる、日本をつくる」を目指して、学生とアントレプレナーを結ぶ長期実践型インターンシップの推進を全国で展開してきた。この全国的な活動は、行政や地域自治体からも注目され、公と民の役割分担を担うソーシャルビジネスリーダーの育成に協力してきた。彼らの機動力ある行動が最も力を発揮したのは、2011.3.11の東日本大震災直後からである。発生の3日後には、「緊急支援(つなプロ)」である、被災者とNPOをつないで支える合同プロジェクトに参画し、東京の事務局を引き受けた。5年後も10年後も若者たちが集い、起業家精神溢れる東北のための支援を次々と行っている。支援参加者は、ETIC.の各種プロジェ

クトにかかわった30歳代の若者たちである。このケースでは、学生の勉強会時代から、一緒に活動している鈴木敦子氏(理事・事務局長)や山内幸治氏(理事・事業統括ディレクター)氏と共に歩んだ20年間の宮城治男氏の軌道とETIC.の活動を、宮城氏やETIC.の志、その当時の時代背景、バックアップしている協力者、具体的な活動内容と共に整理した。

1. NPO 法人 ETIC. (エティック) の沿革と概要

1972年、ETIC.の創業者宮城治男氏は、徳島県で地場スーパーマーケットを営む宮城家の次男として生まれた。9歳年上の長男がスーパーを継いだので、次男である宮城治男氏は、何者にも拘束されない自由な行動が可能であった。メディアの持っている社会的影響力に興味のあった宮城氏は、早稲田大学第二文学部に進学し、昼間マスメディアでアルバイトをし、夜大学に通う生活をしてきた。アルバイトのスタート後まもなく、メディアが社会を変えられるような場所ではないと気づき、子供塾のような私塾に夢中になった。早稲田大学2年生で学生のアントレプレナー勉強会をスタートしたのが1993年4月である。早稲田大学アントレプレナール研究会(代表世話人松田修一)がスタートした時でもあり、大学教員や実務家の研究会と学生との交流が始まった。その後現在に至るまでのETIC.の簡単な軌道と現在の法人概要を示すと、次の通りである。

図表 1 NPO 法人 ETIC. の軌道と現在の概要

年月	沿革内容
1993年4月	早稲田大学学生でアントレプレナー勉強会開始
1994年3月	学生アントレプレナー連絡協議会創設
1997年6月	ETIC.(Entrepreneurial Training for Innovative Communities.)に名称統一
2000年3月	経済企画庁よりNPO法人(特定非営利活動法人) 代表理事 宮城治男 理事 孫泰蔵(インディコ株式会社代表取締役社長) 理事 佐藤真久(現東京都市大学教授) 監事 松田修一(早稲田大学ビジネススクール教授)
2014年	都道府県又は政令指定都市認定の認定NPO法人 代表理事 宮城治男 理事 石川治江(NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事) 理事 孫泰蔵(MOVIDA JAPAN株式会社 代表取締役社長兼CEO) 理事 松本大(マネックス証券株式会社 代表取締役社長CEO) 理事 鈴木敦子(事務局長 兼任) 理事 山内幸治(事業統括ディレクター 兼任) 監事 樋口哲朗(樋口公認会計士事務所 代表)
スタッフ	70名(うち専従36名)※2013年12月現在
所在地	〒150-0041 渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階 電話番号 03-5784-2115 FAX番号 03-5784-2116
事業規模	2013年 収入 会費等16、寄付金206、助成金36、委託等205、計465百万円 支出 直接支援金等94、事業費205、人件費160、一般管理費10、計470百万円

2. ストイックとも仙人とも言われる宮城治男氏の志

長期実践型学生インターンシップの草分けである

ETICは、インターンシップ生の中から多くのIPOを果たした起業家を輩出してきた。宮城氏は、メンターとして多様かつ多くの起業家のスタートアップ期にかかわってきたが、エンジェルとして資本参加をしてキャピタルゲインを得ることもなかった。日本におけるアントレプレナーのインフラづくりの場を提供することに専心して、ETICを20年間発展・維持させてきた。このような宮城氏の有りようは昔と変わることなく、周りの者は、親愛と敬愛の念を込めて、ストイックなヒトとも仙人とも呼んでいる。熱弁を振るうでもなく、飄々とした容姿で、淡々と「人生のやりがいとは何か、人間が進化し、世の中が変わるということはどういうことか」に興味があったと語る姿こそが、経済的利害関係にかかわらず、多様な方々の協力を得る根幹かもしれない。

早稲田大学卒業者で先輩の福島正伸氏が行っていた就職予備校（1988年設立）の講演活動の勧誘のアルバイトをしていたことが、宮城氏が多くの大学生とのつながりができた第一歩である。当時は、ファックス普及前であり、夜遅くもっぱら電話勧誘である。男女学生を問わず勧誘の電話を入れていたので、変な男から電話と女子学生の親から勘違いされたことが多々あった。また福島氏が、就職予備校をアントレプレナーセンター（1995年）に衣替えをし、ベンチャーエンタープライズセンター（VEC）の起業家精神涵養事業（委員長松田修一）の一環で全国セミナーを受託していた。宮城氏はこの再受託で全国各地を講演したことが、ETICの全国ブランドづくりに役立ったと述懐している。

3. ETIC. スタート時を支えた先輩起業家

日本が世界を制覇したと勘違いした平成のバブルが1990年に崩壊したが、日本の経済危機を乗り越え、ベンチャーを成長軌道に乗せた若き起業家達は、大企業の苦戦をしり目に、後進としての学生に対して気軽にエールをおくってきたのである。1994年3月に発足した「学生アントレプレナー連絡会議」は、「就職ちょっと待ったシンポジウム」等を開催し、約200人の学生を集め、学生の自律を促す起業支援セミナーや勉強会を開催した。このような学生対象のセミナーや勉強会に、気軽に講師として参加したのが、当時の日本ソフトバンクの孫正義氏、ワタミの渡邊美樹氏、CCCの増田宗昭氏等の若き起業家達である（図表2）。

図表2 初期のETIC. を支援した主たる起業家

起業家名	当初の会社名	設立	設立当時の事業内容
孫 正義	(株)日本ソフトバンク (現ソフトバンク)	1981	パソコン用パッケージソフトの流通や専門誌の発行等の出版事業をスタートし、M&Aによる情報通信インフラ事業に発展
渡邊美樹	(有)渡美商事 (現ワタミ)	1984	つば八のフランチャイジーとなると同時に、お好み焼きチェーンを手掛ける。86年(株)ワタミ設立、97年居酒屋和民展開
増田宗昭	カルチャー・コンビニ エンス・クラブ(株) (現CCCグループ)	1985	82年喫茶店兼レコード店、83年蔦屋書店開業、85年会社設立。93年「TSUTAYA」のフランチャイズ事業展開

少し前まで学生であった先輩起業家達は、現役の学生の活動には、理解を示し、全面的に協力する姿勢がある。彼らは、新たな事業や市場を切り開いていく過程に、多くの障害や規制・抵抗にあっている。後輩たちに少しでもこの障害を取り除き、乗り越える手法を伝えたいという意識は強い。また、この時代に日本では「ベンチャー企業」に関する講座を持っている大学は十数校にしかすぎず、多くの学生も手探りで、自ら情報を収集しなければならない時代であった。

4. 学生アントレプレナー連絡会議からETIC. へ

1995年は、平成のバブル崩壊が明確になり、産官学が一体となって創業・ベンチャー企業を支援するスキームが動き始め、第三次ベンチャーのスタートした年である。出る杭をさらに伸ばすことを目的として中小企業創造活動促進法（正式には「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」）が施行された。従来の中小企業行政は、中小企業全体の底上げを目的としていたが、研究開発やその事業化を目指す「創造的事業活動」をする中小・ベンチャー企業を認定し、支援を加速しようとする法律である。

このような戦後の中小企業行政の大きな転換期に、学生の横連携組織としてのネットワークをスタートした「学生アントレプレナー連絡会議」には、経済産業省(現経済産業審議官の石黒憲彦氏ほか)も注目し、公的支援も得ながら、多くのプロジェクトや事業を立ち上げた（図表3）。

図表3 学生アントレプレナー連絡会議の活動

期間	プロジェクト名	活動内容
1995.5～ 1999.2	「若者会社をつくろう」セミナー	経済産業省の委託事業として全国展開でセミナー開催
1997.6	「ベンチャー企業におけるインターンシップの普及に向けて」の調査研究	日本初の長期実践型インターンシップ・プログラムが、ベンチャー企業の創業に貢献すると考えた中小企業庁より委託事業

学生アントレプレナー連絡会議」は、このような経緯で学生のクラブ活動からスタートした。学生サークルは、先輩の卒業と同時に後輩が引き継ぐのが普通であるが、気が付いてみると周りの学生は卒業し、宮城代表の代わりをする学生もいなかったのが現実である。発足当時から「志とニュートラル」を活動の軸とし、理事の鈴木敦子氏が発足当時から事務局機能を一手に引き受け、多くの方々の支えで、資源が集まり、活動を充実してきた。学生団体から、1997年6月、NPO事業団体へ移行するために、「学生アントレプレナー連絡会議」からETIC.(エティック)に名称を統一した。NPO法人化は、2000年3月である。

収益を上げないと維持が困難であるETIC.は、有料のセミナーやインターンシップの斡旋業務、経済産業省などの調査委託業務等の活動で収益をあげてきた。その後、出版物(「インターンシップ活用術」日経事業出版、1998年7月)、人材育成対象プログラムを食・農・環境等へ拡大した。

ETIC.は、1997年から現在まで続けている「アントレプレナー・インターンシッププログラム」を日本で初めてスタートさせた。これは、起業家予備軍の直接支援よりも、ベンチャー企業とは具体的にどのような活動をしているかを、学生を中心に若者に広く実践体験させることが、アントレプレナーが社会的に正当に評価され、ベンチャー企業に挑戦する起業家予備軍を増加させることになると気づいたからである。単にベンチャー企業にアルバイトとして紹介するのではなく、大学と提携し、ベンチャー企業とのネットワークを活用して、学生を長期滞在型で、ベンチャー企業の構成員としての役割を分担させるプログラムである。インターンシップを終えた学生有志を中心に「プロを目指す学生たち」というメルマガ(2000年)を創刊し、インターンOBのネットワークも形成されてきた。

5. ビットバレー事務局長を経て、「社会を良くする、未来

本来、「社会を良くする、未来を切り拓く人材育成」に興味があった宮城氏は、長期滞在実践型のインターンシップを学生向けに軌道に乗せたが、これは「ゴッコ」ではないか、社会を進化させ、未来を切り拓く人材を育成するには、土を耕し、種をまく地道な活動が必要で、さらに一歩踏み込んだ活動をすべきでないかと思いつつも、1999年から始まったネット

バブルの嵐に巻き込まれる。

1999年末、赤字でもIPOができる東京証券取引所のマザーズ市場が開設され、2000年JASDAQが大阪証券取引所に開設された。くしくもインターネットが急激に普及し、ビジネスモデル特許が比較的容易に取得できるような時代であった。インターネット活用型ベンチャーを中心に、年間200社のIPO時代が始まった。この若者のエネルギーを吸収したのが、渋谷を中心として始まったBit Valleyであり、全国的な広がりを見せていた。Bit Valley Associationの事務局長を、宮城氏が引き受けることとなった。同世代の若者で、組織を動かす経験を持った人間がいなかったのが実情である。

渋谷を中心とした若者の行動がBitStyleと呼ばれたが、お祭り騒ぎであり、一回のイベントで1,000~2,000人がすぐ集まった。宮城氏は、ビジネスとしての期待感と現実のバブル状況のギャップを感じていたが、渦中に居ながらニュートラルなスタンスで傍観者的にかかわっていた。ETIC.の本来の活動をしていた仲間からは白眼視されていた。2000年2月2日、BitStyleというイベントで2,200人が六本木ヴェルファーレに集まったが、ここで、活動休止宣言をした。この日を最後に、宮城氏は活動から手を引いた。その後、Bit Valleyのお祭り騒ぎは、急速に縮小していったが、宮城氏には、借金のみが残った。

渋谷マークシティで、前日本オラクル社長のアレン・マイナー氏が、多くの起業家や新規事業に挑戦する大企業の方々が入居するオープン・インキュベーションオフィスを開設した。宮城氏は、2000年4月からここに活動拠点を移し、無料且つ自由にオフィスを使うことができた。この頃を振り返り、ネットバブルは新技術・新市場の勃興期に必要であり、2000年前後で、プレーヤー(起業家)の質が格段に変わってきたと、宮城氏は評価している。2000年ネットバブル時代には、大成功するかしないにかかわらず、青天井の入れ食い状況であったと述懐している。

大学発ベンチャー1000社構想が政策目標に掲げられた2001年から、国民運動体としてスタートした「創業・ベンチャー国民フォーラム」(会長江崎玲於奈氏、副会長清成忠男氏・高原慶一氏)の企画運営委員会委員として宮城氏も参画した。ETIC.が、「実践型インターンシップ普及推進シンポジウム〜次世代リーダー育成・輩出のために大学は今、何を

なすべきか」という委託事業を受けた。この委託事業によって、単なる学生の学びの延長線上であったETICは、日本のイノベーションの調査や実践を行うNPO法人として認知されるようになった。

各大学との連携も進み、長期実践型インターンシップ・プログラムの学生参加者は、次のように増加(累計)し、多くの起業家や経営者を輩出した。

- 2002年 1,000人突破
- 2007年 2,000人突破
(うち、起業家や経営者となった卒業生100名突破)
- 2013年 3,000人突破
(うち、起業家や経営者となった卒業生150名突破)

6. ETIC.の持続的活動としてのキャリア教育の広がり

大学生中心の支援であった活動を、1999年1月から小学生・中学生・高校生のキャリア教育支援へと拡大し、「キャリア・ナビゲーション・プロジェクト」をスタートさせた。また、このような活動が、大学生という個人を超えて、大学にも認知されるようになり、早稲田大学や中央大学などのインターンシップに関する協働や講演活動を開始した。

特に、1999年の8月から開始した社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会「cafe～挑戦者たちが集う真夏の夕べ」は、第1回が開催され、現在まで継続している。2013年15回目の「社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会」の開催は、3,000円の会費で、150人定員である。基本プログラムは、Talk SessionとEntrepreneurs Gathering Partyであり、参加Guestの一部を紹介すると、次の通りである(図表4)。

図表4 cafe15th社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会ゲスト

氏名	所属
出雲 充	(株)ユーグレナ 代表取締役
海堀安喜	復興庁 統括官付参事官
鎌田千瑛美	一般社団法人ふくしま連携復興センター事務局長
小松洋介	NPO法人アスヘノキボウ代表理事、女川町復興連絡協議会
高島宏平	オイシックス(株)代表取締役社長、一般社団法人東の食の会代表理事
吉松徹郎	(株)アイスタイル 代表取締役兼CEO
龍 千恵	(株)ベネッセホールディングス 広報IR部CSR推進課課長

実践型インターンシップ・プログラムは、長期的な起業家型リーダーの育成のエコシステムのスター

トである。インターンシップ先を確保し、参加希望の方々、あるいはその卒業生の交流、問題意識の共有を兼ねた場を提供しているのがcafeである。真夏の夜に、未来を描き、行動していく挑戦者たちが語り合う場、それぞれの原点を振り返る機会、そしてまたあらたな出会いとチャレンジの契機となるための場を提供し続けている。

2001年12月社会的課題に挑戦する起業家を支援する「ETIC.ソーシャルベンチャーセンター」を立ち上げ、研究や情報発信等をスタートしたことを契機に、2002年6月から日本初のソーシャルアントレプレナー育成プログラム「NEC 学生 NPO 起業塾」(現在の社会起業塾イニシアティブ)を開始した。これは、事業を通して社会的課題の解決に取り組む若き起業家達を、先輩経営者によるメンタリング、同期の起業家同士の切磋琢磨によって、半年間で成長軌道に乗せるための、未来を切り拓くソーシャルベンチャー創出プロジェクトである。NEC、花王、電通及び各自自治体が資金とリソースを提供してきた。2013年までに、全国42地域、50大学、2万人の学生、2,000社の地域起業家のネットワークをつくってきたのである。

さらに、2004年4月から、高齢化社会が進行し、都心部と地域との経済格差が拡大する中、若者の挑戦の連鎖を全国に広げる「チャレンジ・コミュニティー創成プロジェクト」を、経済産業省との協働により開始した。このコミュニティー展開事業は、現在日本全国61カ所の基礎自治体と連携し、地域と若者を繋ぐ、新たな事業づくりを支援している。

このような活動により、2006年1月ETICは、「第一回JNB新事業創出大賞支援部門 経済産業大臣賞」を受賞した。

7. 右腕派遣プロジェクト等に見る2011.3.11以降のETIC.の活動

学生や子供達、さらに社会人のインターンシップへの拡大、若者と地域との連携、ソーシャルアントレプレナーの育成等、幅広い活動を行っている時期に、2011.3.11の東日本大震災と福島原発事故が発生した。ETIC.のこれまでの活動が、どのように東北地方に拡大したのかを取り上げる。

経済社会の活性化は、必ずしも効率性や規模を追求だけではないというETIC.のイノベティブな社会を目指す社会起業家育成やその活動が、いかに力を発揮したのが、2011年3月11日の東日本大

震災及び福島原発事故直後からの支援活動である。ETIC.が行動した「震災復興リーダー支援プロジェクト」を時系列に見ていく。

図表5 震災復興リーダー支援プロジェクト

開始年月	プロジェクト名	活動内容
2011.3.14	緊急支援(つなプロ)	被災者をNPOと繋いで支援する合同プロジェクト開始。組織体制作りとボランティア派遣を開始し、宮城県全域で、避難所に巡回し、状況悪化の回避という緊急避難支援。
2011.5	右腕派遣プログラム	地元の復興支援リーダーを支える右腕派遣プログラムを開始し、現地要請に応え3年間で100名の派遣目標を200名に変更。2013年100プロジェクトを各地で実施。
2012.5	みちのく復興事業パートナーズ	長期的な復興支援のため、東北のリーダー支援を行う企業コンソーシアムに、味の素、花王、損保ジャパン、電通、ベネッセ、さらに13年東芝、いすゞが参加。
2013.5	みちのく創発キャンプ	緊急支援から事業づくりへとフェーズが変化し、先進地域リーダーとの相互交流機会や企業と東北リーダーの協働加速。米国水害の地ニューオリンズへの視察も実施。
2013.11	地域の自律のためのハブ機能の強化支援開始	今後の地域づくりのために、UIターン若者、大学生、地元事業者など街の担い手の人材を自ら発掘・育成・支援するハブ機能事業を14年より2年間実施。

注：FUTURE of TOHOKU (March11.2011~2014)の「人材による支援を通じた、復興に挑むリーダーとの歩み」から要約

このように大震災や原発事故という複合型災害に見舞われた直後から、まず現状把握の活動や緊急的な救済活動を開始し、3年経過した現在、長期に若者たちが集い、起業家精神溢れる東北に変革するための、息の長い人づくりの仕組みを組み込むような支援を行っている。

このような息の長い支援をするにあたり、若者の集団に何ができるのかという疑心暗鬼を払拭するために「右腕派遣プロジェクト」の果たした役割は大きい。多くの人と施設を失った東北の復興に取り組むリーダーの元に、その右腕になるような主として30歳代の若手人材を派遣した。その実績(2014年1月現在)は、182名を、102プロジェクトに派遣し、「地元には少ない能力やスキルを持った人材をプロジェクトに投入できた」「困った時に相談できるパートナーができた」という評価を地元から頂いた。同時に、会社を退職し、或いは会社の中に復興支援室をつくり、右腕になった若者は、復興へ貢献する機会となったと同時に、自らのキャリア開発の場を得たといえる。また、ETIC.は、地道に活動が持続するような仕組みである社会起業家エコシステム(生態系)を形成しようと活動している。

8. 20周年を記念して開かれた謝恩の会

2014年4月20日(日曜日)、イトーヨーカ堂の

創業者伊藤雅俊・伸子両氏の寄付によって建設された東京大学の国際学術研究センターのB2F 謝恩ホールで、ETIC.の20周年謝恩の「ギャザリングセッション」と「記念懇親パーティー」が、1,000人を集めて、開催された。

「人をつくる、社会をつくる、日本をつくる」という理念のもとに、アントレプレナーやその担い手を下支えし続けたETIC.の創業期には、第二次ベンチャー時代(1980年前半)の主役の方々がETIC.の活動に賛同して協力した。20年後には第三次ベンチャー時代(1995~2000年初頭)に活躍を始めた一世代若い起業家やNPO法人のリーダーが協力していることが理事構成からも分かる。この20年間で、東京中心の学生のキャリアの選択肢を拡大する支援や、学生ベンチャーの起業支援から、ソーシャル・アントレプレナーや地域創業支援に大きく舵を切って、主として国の政策的な社会ニーズに対応しながら、20年目を迎えたのである。

さて、20周年謝恩のギャザリングセッションは、午後4時間半にわたり、オープニングセッション、協働提案プレゼンテーション、Entrepreneurs Pitch(起業家の売り込み)、クロージングセッションがあった。

「オープニングセッション」では、理事鈴木氏の挨拶に始まり、創業時から共に活動している佐藤真久氏(東京都市大学環境情報学部教授)のメッセージに続いて、川北秀人氏(NPO法人人と組織と地球のための国際研究所代表)をモデレーターに、理事の孫氏や松本氏、さらに南場智子氏(株DNA取締役ファウンダー)、野坂英吾氏(株トレジャーファクトリー代表取締役)、牧大介氏(株西栗倉・森の学校代表取締役)の祝辞があった。

ETIC.の支援活動を知るためには、「協働提案プレゼンテーション」と「Entrepreneurs Pitch」を見るとよく分かる。その内容の一部を個別に紹介すると次の通りである。

図表6 20周年ギャザリングセッション(協働提案プレゼンテーション)

セッションテーマ	氏名	所属
ソーシャル・スタートアップ: 日本初の社会起業家アクセラレータープログラム SUSANOO	孫 泰蔵	MOVIDA JAPAN(株) 代表取締役社長兼CEO
Web制作事業にとって、ITで鎌倉をハッピーに! カマコンパレーの挑戦	柳澤大輔	面白法人(株)カヤック 代表取締役CEO
個人の小口投資が後押しする全国の事業者の挑戦新しい金の流れ、マイクロ投資プラットフォーム	小松真実 猪尾愛隆	ミュージックセキュリティーズ(株)代表取締役
「休眠口座」をソーシャルイノベーションの原資に! 国民運動にご協力をお願いします。	駒崎弘樹	認定NPO法人フローレンス 代表理事

図表 7 20周年ギャザリングセッション
(Entrepreneurs Pitch)

セッションテーマ	氏名	所属
子供が売られない世界を！カンボジア・インドをメインに活動する国際NGO	村田早那香	認定NPO法人かものはしプロジェクト代表
革新的なヘルスケアサービスのプロデュース～規制緩和までの軌跡と今後の展開～	川添高志	ケアプロ(株)代表取締役社長
南相馬に体験学習の新しいセンターハウスを	半谷栄寿	(社)福島復興ソーラー・アグリ体験交流会代表

営利活動の組織形態は株式会社が当然であるが、公民ブリッジ的な活動をするソーシャルアントレプレナーの活動は、株式会社、NPO 法人、認定 NPO 法人、一般社団法人と多様であり、このような活動を民間主導で行っているのが特徴である。

「クロージングセッション」は、宮城代表理事による今後の提案があり、理事の山内氏、石川氏の挨拶のほか、サポーティング・メッセージとして、小城武彦氏（職業経営者、前丸善 CHI ホールディングス(株)代表取締役）、田坂広志氏（シンクタンク・ソフィアバンク代表、社会起業家フォーラム代表、多摩大学教授）が挨拶をした。一人ひとりがそれぞれの場で考え、動き出すことが大きく未来をつくっていく力になる、既存の壁を越えて創発を生み出していくダイナミックな社会が目の前に来ていることを感じますと、ETIC.代表理事の宮城治男氏が言っていることを実感するような謝恩の会であった。

9. 2020 年に向けての取組み

ETIC.の活動に参加している 2013 年末の年齢層 (N=74) は、20 代前半 43%、20 代後半 28%、30 代 26%、40 代 3%、平均 33%である。彼らの取り組む領域 (N=47) は、産業復興 26%、中間支援 23%、医療福祉 19%、コミュニティー再生 19%、教育 13% である。

ETIC.は、2020 年までに、意欲ある若者を集め、彼らの意識を高め、時代時代によって必要とされる変革・創造の現場を繋げていく役割を果たし、20,000 人の若者に、社会をつくる現場に挑むチャンスを提供し、社会変革の加速を支えるために、「2020Vision の実現に向けた戦略」を 3 つ挙げている。

①大いなる連携の加速—社会変革を支えるシステムへ

若者たちとともに現場で挑まれてきた経営者・リーダーを始めとし、事業支援の専門家やベン

チャーキャピタル、金融機関、財団、大学関係者、大企業や自治体等の皆様との協働により、人づくりと課題解決・事業創造に取り組む連携・協働を現状の 5 倍以上に増やす。

②人材育成ナレッジの可視化と普及促進

ETIC.の持つナレッジを効果検証するとともに可視化・一般化し、それらを必要とする地域や各課題領域の中間支援組織、人材輩出機関との協働を 5 倍以上に増やす。

③制度・政策改革への関与

文部科学省や経済産業省をはじめとする中央官庁への政策的働きかけや、大学をはじめとする高等教育機関の教育制度改革、大企業などの人事制度改革（休職や社員派遣等）を進めていくことで、ダイナミックな展開を目指す。

2020Vision を達成する第一歩として、20 周年謝恩の会で、「協業提案」を行ったガンホー・オンライン・エンターテイメント (JASDAQ 上場) 代表取締役会長、ETIC.理事の孫泰蔵氏のスポンサーにより始まった SUSANOO (Social Startup Accelerator Program) がある。

これは、グローバルに活躍するソーシャル・スタートアップの成長を短期間で加速させる 6 か月間のプログラムで、高速仮説検証によりイノベーションを生み出し、人々の生活と世の中を変える取組みや組織を作り出すことを目的とし、特に「市場の失敗」分野に果敢に取り組む人々を支援する。

3 年間で 100 社のソーシャルビジネスを生み出すことを目標にしている。

「公募⇒選抜⇒資金支援・サポート（スクーリングと個別指導）⇒デビュー (Demo Day)」というプロセスを経る。

6 か月間の資金支援とサポートの内容は、豪華な講師陣によるスクール&ワークショップ、オフィスアワーによる ETIC.ネットワークの紹介、ピッチトレーニングを活用して短期間に繰り返す PDCA サイクルを回して、ビジネスをブラッシュアップし、Demo Day に持ち込み、リソースの再調達を行いながら、スカラシップ (50 万～200 万円) も出すのである。

このプログラムには、8 課題（教育、介護福祉、農業、食、働き方、自然環境、コミュニティー、公共サービス）の領域に挑戦するソーシャル・スタートアップを支援する。

SUSANOO のスタートに当たり、この制度で自らのキャリアを社会貢献で挑戦したい方々の量や質が飛躍的に向上していると実感している。通常であれば、トップ学歴を持ち、ビジネスキャリアをスタートさせた方々が、ソーシャルアントレプレナーに転身している。公募の 35%は東大卒業生であった。採択されたプロジェクト概要を見ても、何も勝算がないままの挑戦である。既存のルールではなく、自分の持っているスキルを社会に活かしたい。このために能動的に自らアクションを起こす方達である。彼らが、アクションを起こさずに立ち止まったまま家にこもる集団の真逆である。

このような ETIC の新たな活動に参加するソーシャルアントレプレナーを通して、宮城氏は、2013 年のアベノミクスの成長戦略の中で、新たなウネリが始まったと認識している。2000 年代の先輩方の成功や失敗も教訓とし、いわゆる起業家的生き方をしたい若者層が右肩上がりに増加している。特に 2011 年の東日本大震災以降顕著で、ソーシャルビジネスの比重が高まりつつ、起業家のすそ野が確実に広がっていると実感をしている。

ステレオタイプ的に日本の若者は保守化しているといわれるが、若者の志を、地域や社会・企業・個人と繋ぐ支援をする ETIC の活動は、超高齢化・ハイコスト国家日本が乗り越える「場」と「方法」を提供してくれているといえる。

<ティーチングノート>

<ケース活用の基本的考え方>

ケースは、何らかのビジネス活動の先行事例を対象にし、活動の主体者（人や企業などの団体）の「思いを実現」するための多様な判断と活動の連鎖を、ある程度見える化し、ケースを通して考え、討議するための資料である。

ケースの活用は、個人がケースを入手し、個々人が活用することもあるが、ここでは、大学等で同時に多数の学生（ケース利用者）が、講師（ケース運用者）のもとに、ケースで提供される場面から、なぜそのような「判断や行動」が行われたかを「考え、討議する場」を想定している。

ケース運用者は、考え、討議する場を円滑に運営する役割を担うので、ケースでの判断や行動の良否を一定の方向に導くことがあってはならない。ただし、ケース利用者の討議の場で、ケースで取り上げた場面で時代背景を常に念頭に置くことは重要であ

る。討議や発表後のコメントの際に、参加者から「あなたの見解を教えてくださいませんか？」と言われた時に、「ケース運用者に過ぎない私は、適任ではありません」と言い切れない現実がある。ここでは、ディスカッションポイントと共に、コメントとしての追加情報を示す。

<4つのディスカッションポイントと補足コメント>

ケースを活用する場と時間によるが、事前に配布し、参加者全員が読み込んできているという前提で、「グループ討議・発表整理」と、「グループ発表と討議」との時間配分をする。なお、ディスカッションについての、正解はありません。可能な限り事実を正確に整理した ETIC 及び関係者のケースではどうであったか、あなた及びグループではどのように考えるかについて、討議ください。

1. ETIC の創業者宮城治男氏をソーシャルビジネス支援に駆り立てたものは、何であったか？

ストイックとも仙人とも言われる宮城氏は、自ら自己の主張を理論整然と論破するタイプではなく、学生の時から、「飄々とし、良く聞く、世話をする、繋ぐ」というタイプであった。生まれ育った地域や家庭環境の影響、大学生時代の世を変えたいという思いと行動、達成できないという壁や挫折、今を時めく日本を代表するベンチャー起業家との出会いとその後の栄枯盛衰を最も多く真近で見ている人物である。特に、2000 年当時のネットバブル時代には、心ならずも BitStyle の真ただ中に居ながら、自分の求めているモノとは違和感を覚え、突然活動中止を宣言した。ネットバブル時代に熱狂して追い求めていたネットベンチャー社会とは異なる、その底流にある「人生のやりがいは何か、人間が進化し、世の中が変わるということはどういうことか」に興味があったのである。

ソーシャルアントレプレナーで、映画にまでなった葉っぱビジネスの起業家、(株)いもどり（設立 1989 年）の横石知二社長がいる。地方活性化の切りフダで、農商工連携を成功させ、葉っぱが町を変えた。高齢者比率 50% 近くの徳島県の上勝町が本社所在地である。もともとミカンの産地であったが、1981 年の寒波でミカンの木が立ち枯れ、再起不能になった時に、農協の職員であった横石氏が、苦労の末軌道に乗せたビジネスである。宮城氏の母方の実家がすぐそばで、葉っぱビジネスを軌道に乗せるまでの 20 年間の横石氏と直接接点があった影響もある。

2. ETIC.のようにソーシャルビジネスの支援を長期持続的に維持する秘訣は、何でしょうか？

多様な人間や社会の進化を促すことに関心のあった宮城氏は、経済的豊かさを求めなかったのは確かである。経済的豊かさを求める起業家の方々と常に交流しながら、エンジェルとしてベンチャーの資本出資ということをしてこなかった。創業者である宮城氏個人としての経済的な豊かさを求めることなく、人の進化によって地域や社会を変えることに共感をする同志による運営の実践こそ、ソーシャルビジネス支援の NPO 法人を長期持続的に維持できた原点であるといえる。その証は、学生時代から 20 年間活動を共にしている現理事の鈴木敦子氏(事務局長 兼任)と山内幸治氏(事業統括ディレクター 兼任)に見ることができる。平成のバブルが崩壊し、少子高齢化社会が進む日本の経済社会の変革期に、時代が求めている、若くて志の高い若者集団である ETIC. を、多くの先輩起業家や行政が期待し、育て活用したといえる。ケースに出てくる先輩起業家や行政関係はほんの一部にすぎない。

特に、大学が研究と教育に専念して、均質な卒業生を世に送り出せば良かった時代から、自ら考え行動する問題解決型の実践的人材育成を、学生に求め始めた時代に、ベンチャー企業のトップと連携し、全国展開で大学や学生にインターンシップ先を紹介し、フォローアップをしていくことのできた日本初の団体であり、大学或いは大学生にとって実践型インターンシップのインフラとなりつつある。

学生の実践型インターンシップの卒業生が社会人になっても、就社以外の交流を求めるニーズに対応して、交流会 cafe 等も立上げてきた。これは、ソーシャルアントレプレナーのエコシステム(生態系)を回していく地道な活動である。

3. ソーシャルアントレプレナー(社会起業家)エコシステムは、どのような仕組みで構築できるのでしょうか？

ETIC.の長期活動は、ソーシャルアントレプレナーのエコシステムの構築で可能になったといえる。この事例の一つである「右腕派遣プロジェクト」を見ると、次のように質を維持しながら、エコシステムを構築していることが分かる。

①有望なプロジェクトの選抜

3.11 の一時期の緊急支援期を終え、本格的な復

興期を迎え、地域に求められるプロジェクトの内容にも変化がある。社会的意義があるかに加えて、事業の継続性や地域への波及的効果など、常に求められている目線を重視し、優れたミッションやビジョンを描いているプロジェクトを選抜する。

②互いの目的を合致させたマッチング

課題の高度化や多様化に伴い、求められる右腕人材も多岐にわたる。ETIC.の担当コーディネーターが地域のリーダーにヒヤリングしながら必要な人材ニーズを明確にしていくプロセスを経て、様々なバックグラウンドや動機を持つ人材に対して適切なマッチングを行う。

③派遣後のフォローアップ・研修体制

単身で地域に入った右腕人材の抱える課題や悩みを担当コーディネーターが定期的に面談する体制を確立する。また、年 4 回、合宿を 1 泊 2 日で行い、右腕がお互いに課題を解決し合い、ネットワーク構築の機会を設定している。このほか大手企業の知見を活かした研修も開催し、社会起業家としてのキャリアや能力向上に貢献し、自らエコシステムの一員になれるように支援している。

入口で目的を明確にし、解決すべき課題との整合性をとり、派遣過程でのフォローアップ体制がある。右腕派遣プロジェクトの中で支援したビジネスは、被災地域で、ツーリズムを通してのコミュニティー再生、お弁当宅配サービス等の医療福祉、間伐材を使ったバイオマスエネルギー等の産業復興、学習指導や心のケアなどの教育、寄付による地域基金新設などの中間支援等である。また、右腕人材は、U ターン(生まれ育った地域に帰ること)や I ターン(都会に育った者が田舎に帰ること)、学生、ビジネス経験のあるアクティブシニア等多様であり、長期に継続的に応援している。

4. 成熟した豊かな時代の若者が挑戦したいソーシャルビジネスの活動にはどのような内容が考えられますか？

国家(公)は、すべての国民が最低限の生活を営む仕組みと保証をする義務がある。何らかの理由で個人又は集団が機会や権利を均等に享受できない社会的排除者には、公的支援が必要である。しかし、社会全般に届かない公の役割がある。この届かない

公の役割を、民の活力によって公の補完機能を果たそうとする「公から民への動き」を実践する人をソーシャルアントレプレナーと呼んでいる。豊かな社会で、格差が拡大する社会における課題に取り組み、ビジネスとしても自立する民の活動をソーシャルビジネスと呼べる。

ソーシャルビジネスの自立のためには、事業内容に社会性があり、顧客に受け入れられる市場性、コストに見合う収益性、社会的課題を解決できるインパクトがなければならない。株式会社で行う場合でも、NPO はどの非営利法人で行う場合も、これらの4つの条件は、事業活動を長期持続的行うためには最低の条件である。

さて、ETIC.の現理事の孫泰蔵氏のプロデュースで始まった、SUSANOO プロジェクトは、8課題(教育、介護福祉、農業、食、働き方、自然環境、コミュニティ、公共サービス)の領域に挑戦するソーシャルスタートアップを支援する。これらの領域に挑戦するゼロ期生として選抜された方々の一部を紹介すると、次の通りである。

SUSANOO のO-Founder のプロジェクト

組織概要	プロジェクト概要	解決したい課題
Travee 男性:20歳代前半 地域:神奈川&タイ 経歴:立教大学観光学部卒	先進国からの個人旅行者と東南アジアの若者をマッチングするWebサービス	東南アジアでアルバイト自給80円、稼ぐ時間があっても貯蓄できない。先進国からの旅行者のお金が現地に直接入る仕組みの提供
HOTARU 男性:20歳代後半 地域:神奈川県 経歴:東京大学大学院	日本独自技術の浄化槽を用いた災害に強く、低エネルギー・低コストの水浄化インフラを実現し、破綻寸前の地方の上下水道財政を立て直す。	下水事業予算は起債償還費が管理費の7割以上を占め、借金返済が困難状況である。集中型から分散型の水浄化インフラが必要である。
SEEDAFRICA(株) 女性:30歳代前半 地域:東京都 経歴:MIT大学院、商社	タンザニアの中小規模稲作農家に対して、農業機械化による生産性向上及び収入向上を目的として、農業耕作機器のレンタルサービス。	家畜や人力による耕作を行っているが、低生産量で、天候に左右され、不安定である。農作業の機械化で、問題解決に貢献したい。
マドレボニータ 女性:40歳代前半 地域:東京都、米国 経歴:東京大学大学院	「出産後のケアの重要性とその方法」を知る電子書籍。子育てのスタート期を身近な存在で協力し支え合うための方法や情報共有の発信。	出産後の女性(母親)が心と体を適切にケアをし、産後うつ、夫婦の危機、幼児虐待の3大危機を予防し、心身ともに健康な子育てをする。

出典：2014年7月28日の制度委員会での資料より整理

SUSANOO のスタートに当たり、この制度で自らのキャリアを社会貢献で挑戦したい方々の量や質が飛躍的に向上していると実感している。通常であれば、トップ学歴を持ち、ビジネスキャリアをスタートさせた方が、ソーシャルアントレプレナーとして転身している。公募の30~40%は東大卒業生である。採択されたプロジェクト概要を見ても、何も勝算がないままの挑戦である。既存のルールではなく、

自分の持っているスキルを社会に活かしたい。このために能動的に自らアクションを起こす方達である。

5. 公の役割を担う民の支援を行政も行っている。NPO 制度の変遷を整理してみましょう。

ETIC.は、現在、スタッフ70名(うち専従36名)までの規模になっている。総事業予算5億円弱で運営し、収入のうち過半が助成事業や委託事業から成り立ち、他は多くの支援者からの寄付金で運営されている。

さて、NPO 法人(特定非営利活動法人)とは、「特定の公益的・非営利活動を行うこと」を目的とする法人であるが、収益をあげないと、法人の維持が困難である。「非営利」とは、収益を上げることが制限するものではないが、団体の構成員には収益を分配せず、主たる事業活動にあてることを意味する。

日本における NPO 法人制度の変遷と、ETIC.の対応を整理すると、次の通りである。

1998年施行の「特定非営利活動促進法(NPO法)」により法人格を認証された民間非営利団体を認定NPO法人といい、2000年ETIC.は、内閣府所管の認定NPO法人(認定特定非営利法人)となった。現在4万法人を超えている。

なお、特定非営利活動法第2条2項に規定するNPO法人のうち、財政基盤の脆弱な特定非営利活動法人に対し、その運営組織や事業活動が適正かつ公益の増進に資することにつき一定の要件を満たしている法人について、寄付が集まりやすいようにという配慮がなされ、国税庁長官の認定を受けるという制度が設けられた。ただし、認定を受けるための条件(パブリックサポートテスト)が厳しく、NPO法人全体のうち、2011年3月時点で198法人に過ぎなかった。そこで、新認定特定非営利活動法人制度が2012年4月から施行され、国税庁長官の認定に代わって、諸官庁(都道府県又は政令指定都市)が認定する制度に代わったのである。認定NPO法人と、新たに仮認定NPO法人が導入されたのである。ETIC.は、区切りの良い20周年である2014年から新制度のもと、新体制で運営されることになった。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.70 掲載)

(5) 月例委員会 (2014年9月22日) 「ベンチャーキャピタリストとしての ベンチャー支援」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)

村口 和孝 (日本テクノロジーベンチャーパートナーズ代表)

1. はじめに

ベンチャーキャピタル (以下 VC) ないしはベンチャーキャピタリストがベンチャーへのリスクキャピタルの供給者というだけでなく、経営全般についてのメンター=支援者としても重要な役割を担っているのはご承知の通りである。

私は 1984 年に当時日本最大の VC であった株式会社ジャフコに入社し、約 15 年間に亘って投資活動を行なった。しかし、その間米国のシリコンバレーのベンチャー・コミュニティやイスラエルの VC を訪問する機会を得て色々な人と話をするなかで、日本の VC、所謂金融機関系列の組織型と言われる VC の在り方に疑問を持つようになった。そこで 1998 年に独立、それ以降自らベンチャーキャピタル・ファンド (以下 VCF) を組成し個人としてファンドの投資運用に当たる GP (General Partner ゼネラルパートナー=業務執行組合員) として活動してきた。独立するにあたって米国のある専門家に日本では個人で VCF の GP になることは出来ないと言われたのだが、よく調べてみるとそれは間違いで、実は法的には可能であった。最近ようやく日本でも株式会社以外の形態 (例えば LLP (Limited Liability Partner=有限責任事業組合) といった形態) での VCF の GP が登場しているが、依然として個人での GP となるとほとんどいない。

このように、ジャフコへの入社から数えると約 30 年、私はベンチャーへの投資活動を行なっており、その経験を踏まえて本日は、ベンチャー及びベンチャー起業家の支援者である VC ないしはベンチャーキャピタリストの役割や日本の VC の問題点といったことについて話をしてみたい。

2. 経験値の低い日本のキャピタリスト=コア・リスクキャピタル不足の悲劇

上記したように私はジャフコを離れてからでも約 15 年、VC 投資を行なっており、最初の 1998 年の 1 号ファンド組成回収を 1 周目とすると、2 周目のファンドがそろそろ回収シクローズする段階に来て

おり、3 周目に入りかけている状況だ。

ジャフコのような組織型の VC は、最初の VCF が組成されたのが 1982 年であるから、かなり長い期間ファンドを組成し運用する経験を積んでいるが、それはあくまで組織としての単なる時間とプロセスの経過であり、必ずしもベンチャーキャピタリスト個人が経験しているわけではない。次の節で触れるように、私も 15 年という長い期間ジャフコにいたが、組織型 VC の場合、投資先企業で起こってくる様々な問題全てについて投資当事者が個人として責任を持って深く関わることはない。それぞれの場面で、専門的なミッションを担った部署、専門家が対処するからである。そうした組織型 VC の対処の仕方は良い面も勿論あるが、キャピタリストが本来的に持つべき専門能力の養成という面では問題がある。

少なくとも個人型 VC が大半である米国においては、キャピタリスト個人が全ての問題に対応するのが常識になっている。米国では、ベンチャーキャピタリスト個人が最初のファンドの立ち上げから、2 周目、3 周目とファンド運用を自分自身で経験する中で、VCF 運用に伴う様々な問題にぶつかり、その解決を図ることで経験値を増やし優秀なキャピタリストに育っていつている。

日本においては、2 周目、3 周目の VCF 運用を一貫して経験したベンチャーキャピタリストが残念ながらほとんどいない。この問題は、投資先の経営支援における経験不足の問題のみならず、コア・リスクキャピタル不足の問題にも繋がる。

VCF において、ファンド資金を提供するのは専ら LP (Limited Partner=出資者) であるが、GP であるなら GP 自身も出資する必要がある。この GP 自身が VCF に出資する資金をコア・ベンチャーキャピタルという。日本の投資事業有限責任組合法では VCF を組成する場合、GP は 1 口以上という金額的には曖昧に規定されている規定に従って出資しているが、世界的にはファンド総額の 1% を GP が出資するのが常識となっている (実際米国では GP の出資比率の規定はない)。つまり一般的にコア・ベンチャーキャピタルは VCF 総額の 1% 以上と考えてよい。

この常識に従うと、10 億円の VCF を組成する場合、GP は 1,000 万円、100 億円の VCF だと 1 億円、1,000 億円 VCF だと 10 億円を GP は準備する必要が出てくる。それだけの金額を、個人が GP になった場合、個人で準備することは簡単なことではない。

とは言え、米国のように GP 組織を税金のパススルーが認められている LLC (Limited Liability Company) といった法的形態で作る場合は、所謂 carried interest (成功報酬) が組織ではなく個人に支払われ、尚且つその個人の収入についてはキャピタルゲイン課税での課税 (所得税より税率は低い) となるため、1 周目、2 周目、3 周目と運用期間を経過しながらも、だんだんと成功報酬を生むような運用成績を上げていくことが出来さえすれば、税引き後の成功報酬がそれなりの大きなものになり、結果的に次の VCF を設立するために、個人の GP が次の周で出資できる金額も大きくなり、ファンド規模も大きくすることが出来る。

米国の VCF が歴史的に見てファンド規模を大きくすることが出来たのも、このコア・ベンチャーキャピタルが増殖していく、税金を含める社会の仕組みがあったからだと考えられる。

しかし、日本の場合、最近まで金融機関系の組織型 VC が大半で、GP 組織は税金のパススルーが認められない株式会社となっている。ただ、組織型 VC の場合は、親会社の資金的支援を受けて大規模な VCF の組成が出来ないわけではないが、最近日本でも増加しつつある若手が中心の個人型 VC については、まだ 1 周目を走っている VC が多く、VCF の規模は残念ながら GP 手持ちのコア・リスクキャピタル不足のためあって、規模を大きく出来ず、小さなものになっている。だから、日本で VCF 規模が小さいのは、世の中にリスク資本が少ないと一般的にいわれるが、原因は日本のベンチャーキャピタリスト個人の手元資金 (コア・リスクキャピタル) が乏しいから、というのが現場の実感である。

3. Are you a venture capitalist?

ジャフコ時代、私は休暇を利用して時々シリコンバレーに視察を兼ねて訪問していた。最初は学生時代だが、出かける直前に取った国際免許で、サンフランシスコ空港でレンタカーを借り、VC 事務所が集積しているという情報を得てサンドヒルロードを目指した。まだ、メールも携帯電話も普及していない時代、事前にアポイントを取る余裕もなく、全てドアノックによる突然の訪問を実行した。とはいえ、当時、上手くないジャパニーズ・ブローカー・イングリッシュしか喋れない私の話を、会ってくれたベンチャーキャピタリスト達はよく聴いてくれた。以来、ジャフコに就職してからは休暇を利用して、何

度もシリコンバレーを訪ねた。

私が日本でベンチャーキャピタリストをやっている者だ、と自己紹介すると、彼らから図表 1 にあるような質問が浴びせられた。

図表 1 米国での質問事項

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 貴方は GP か。 2. LP を募ってファンドを組成したことがあるか。 3. LP 契約書を設計したことがあるか。 4. ファンド決算書を作って監査を受けたことがあるか。 5. 創業会社の一員となったことがあるか。 6. 会社設立登記の経験はあるか。 7. 会社の定款を作ったことはあるか。 8. 取締役選任に関わったことがあるか。 9. 新規事業開発に関わったことはあるか。 10. 事業撤退に関わったことはあるか。 11. 特許戦略に関わったことはあるか。 12. 投資先幹部社員の採用、解雇に関わったことはあるか。 13. 未上場の投資先の取締役経験はあるか。 14. 上場会社の取締役経験はあるか。 15. 資本政策に関わったことはあるか。 16. 優先株式の設計経験はあるか。 17. 投資先の上場作業に関わったことはあるか。 18. 投資先の一括売却に関わったことはあるか。 19. 投資先の倒産を経験したか。 20. 社長を交代させた経験はあるか。 21. 訴訟を起こされる危険を感じたことはあるか。 22. GP として自ら税務確定申告をしたことはあるか。 23. 成功報酬をどう運用していいか困ったことはあるか。 24. 社会貢献活動に資金を投じたことはあるか。 25. 税務署と税金のことで自ら交渉したことはあるか。 |
|--|

出所) 村口氏提供資料より筆者作成

まず、「貴方は GP ですか?」と聞いてくる。私の答えは、「No、ジャフコが GP であって、私はそのジャフコという株式会社の 1 社員に過ぎません」。

次は「ファンド組成の経験は?」。私の答えは、「No」。「ファンド組成は会社の別の部隊が行なって

いて携わったことはありません」。当然次の質問への解答も、「LP 契約書、ファンド決算書についても自分が関わったことはありません」。

質問の5～14辺りは、会社設立時の作業への関与、加えて投資先企業の経営への関与に関する質問で、私の答えは、「私はあくまでファインディング・チームのメンバーです。既に出ていて動いている会社の中で投資に値すると思われる会社を探し出して投資することが仕事であって、経営にタッチすることはインサイダーと見做される恐れもあり、むしろ投資先会社とは距離を置くべきだと言われてきました。従って、取締役になるなどということは禁止されていました。ましてや投資先が上場した後に取締役として残ることは、正にインサイダーと見做されてしまうことになると考えていて、そんなことは想像もしていませんでした」、というものであった。

続く資本政策や優先株式の設計、投資先の上場作業のお手伝い、投資先売却作業などについての質問には、一部関わることもあるが、基本的には会社内にそれぞれの作業を専門的に担当する部署があり、私が関わったことは殆ど無いと答えた。

19～21の質問についての答えは、「私が投資した会社で倒産した会社はありましたが、倒産の危険性が出てきた段階で出来るだけ関わらないようにしました」というものであった。

最後の成功報酬について私は、「私が投資した会社で何社も上場に至った会社はありましたが、その場合には社長賞だったか、副社長賞だったか、特別表彰されて高島屋のお仕立券付きワイシャツ生地を何回か貰った覚えはあります。ただし、資金運用に困るようなこと、社会貢献活動への参加、税務対策などは全く無縁でした」と答えた。

そういったやり取りの後で彼らから発せられた言葉は、「You are not a venture capitalist」だった。

4. 主要な投資先企業

私はジャフコ入社以来 VC に関して色々私なりに勉強してきた積りであったが、ジャフコでやってきたことはベンチャーキャピタリストではないとシリコンバレーで言われ愕然とした。その中でも特に、株式会社組織が GP であるためにベンチャーキャピタリストという個人が全面的に現場に関われない点が最も米国の VC の世界では常識的ではないということを知った。それなら個人で GP をやり、投資プロセス全てに関わった形の投資をやってみようとい

う思いが強くなり、ジャフコを辞めた。

前述したように米国では専門家に、日本では個人で GP になることは出来ないと言われたのだが、日本で調べてみると、日本の法律の下、設立が出来るという。それなら、ということで個人投資家何人かに話を聞いてもらって賛同を得、組成したのが NTVT1 号ファンドであった。そこから私の個人 GP としてのベンチャー投資活動が始まる。

図表 2 主要投資先会社一覧（ジャフコ時代も含む）

<半導体関連>	<放送・通信>
日本マイクロニクス ※	イメージワン ※
PALTEC ※	ジャパンケーブルキャスト(※)
ノース ※	<生活>
リアライズ	ホームマック ※
ナイトライドセミコンダクター	寺田 ※
<バイオ>	福原 ※
ジェノメンブラン	オオセキ ※
シンセラ	コナカ ※
アプロサイエンス	<環境>
<ソフトウェア・アプリ>	日東バイオ ※
SCR #	ウォーターダイレクト ※
ダットジャパン	カンキョー
リムネット #	<建設>
セブテーニ ※	ナガワ ※
OBC ※	共成レンテム ※
インフォテリア ※	松本建工 ホシジリン
エイケアシステムズ	土屋ホーム ※
(エクスペリアンジャパン) #	<製造業>
Ubit	亜細亜印刷 ※
<ハードウェア・システム>	和弘食品 ※
日本データ機器 ※	阿波製紙 ※
亜土電子工業 ※	日本フネン(※)
ぶらっとホーム ※	
<医療・介護・医療機器>	<サービス>
アインファーマシーズ ※	PSC #
ジャパンケアサービス ※	キャリアバンク ※
アクティブケア	日本コンセプト ※
プロピア	<不動産>
<趣味>	セザール ※
ブロッコリー ※	カプトデコム ※
DeNA ※	
クオカ	

※：上場、(※)：上場予定、#：M&A 出所) 村口氏提供資料より筆者作成

改めてジャフコ時代を含めて私が投資した主だった会社を紹介してみよう（図表 2 参照）。

ご覧のように、私の投資先の業種は多岐に亘る。業種を絞るのではなく、起業家の情熱とやろうとする事業の将来性を見ながら投資を行ってきた。

ジャフコ時代の 15 年はどちらかと言うと中堅企業への投資が多かった。それは当時の日本の VC と呼ばれていた投資会社の多くがベンチャー投資と称して実際に行っていた投資の中身でもあった。とはいえ、創業ベンチャーへの投資も何件かは実施し、医療分野のインファーマシーズや介護事業者の先

駆的存在のジャパンケアサービスといった当時未だ評価が固まっていないような会社への投資も実行した。

1998年に独立してからは、まず1周目にDeNA、インフォテリア、エイケアシステムズ（現エクスペリアンジャパン）といった会社が投資回収され、2周目にはウォーターダイレクトという水の会社、阿波製紙、近々上場予定のジャパンケーブルキャスト、日本フネンといった会社に投資し回収段階を迎えている。これから本格的に3周目に入ろうとしている。

5. VCの法的位置付けとインサイダー取引規制の問題

日本でのVCは、ファンド投資を行っている事業者として金融商品取引法（以下金商法）に取り込まれることになった。ただし、金商法においてVCは、広い意味のPE（Private Equity）の取り扱いとは一部異なった、例外的な措置が取られている。とはいえ、金商法の規制がかかることで様々な問題が生じているように私には思える。

その最たる問題が、ベンチャーキャピタリストが行う経営関与（支援）＝ハンズオンとインサイダー取引規制の問題であろう。

会社設立当初から関与することもあるVC、ベンチャーキャピタリストは、通常は設立後においても資金提供すると共に、色々な経営支援活動、所謂ハンズオン活動を行うわけで、正にインサイダーの位置に立つことになる。

未上場の段階においてはともかく、その会社が上場した場合、問題はややこしくなる。加えて、上場後もVCがその会社の株式をかなり高い比率で保有し、VCが株主として残るような場合には問題は更に複雑になる。

教科書などでは、VCは投資先企業が上場した場合、ファンド出資者の利益も考えて出来るだけ速やかに市場で売却することが原則のように書かれている。確かにそれは間違いではないが、例外が多いことも事実である。特に新しいフロンティアを切り開いているようなベンチャーの場合、上場後の更なる飛躍も期待できるわけで、ファンド出資者も上場後直ぐの売却に反対するケースは少なくない。

同時に、そのフロンティアを起業家と一緒にあって切り開いてきたVCないしはベンチャーキャピタリストが、上場後も株主としてだけでなく取締役としても残ってくれた方が経営にとってプラスであるケースも多い。

しかし日本では、証券取引所がインサイダー取引規制と上場会社の独立性の観点からそうしたVCないしはキャピタリストが上場後も株主、取締役として残ることに疑念をもって見ていることは事実である。例えば、ある投資先会社が上場する際に、上場後にも取締役を続ける予定の私に対して、取引所からは「過度な影響を会社に与えることになりませんよね。会社の独立的な運営を妨げることになりませんよね」といった質問が寄せられた。

インサイダーの問題と並んで、キャピタリストが取締役になることで生まれる問題に競業避止義務の問題もある。競業避止義務とは、ある会社の取締役になると、取締役はその会社の利益をまず第一に考えるべきだという意味で、その人がその会社の競争相手の会社の株主や取締役になったり、関わっている別の会社が、取締役になった会社と競合する新製品や新サービスの開発することなどは避けなければならないというルールのことである。ベンチャーキャピタリストは一つのフロンティアで幾つもの会社に投資をしているケースも多く、競業避止義務を守ることは確かに難しい。

米国シリコンバレーを見ると、VCやベンチャーキャピタリストに関係するインサイダーの問題や競業避止義務の問題を上手く処理している。

確かに米国でもVCに対する規制はあるが、日本のように金商法の例外措置といった扱いではなく、VCはPEの中に含まれるとはいえ、独自の位置付けがされているようだ。そのため、未上場の創業時に投資を行い、その後もハンズオン支援を実施していた会社に、上場後においても株主ないしは取締役であり続けることが歓迎され、日本のように大きな問題になっていないように思われる。シリコンバレーでは、ハンズオンとは高度・高等なインサイダーによる経営支援であって、ベンチャーの発展にとって重要だと認識されている。

競業避止義務で思い出す有名な話が、アップルの社外取締役の一人にグーグルの創業者が入っていたという話である。そのためもあって、グーグルがアンドロイドを開発したと聞いてアップルのスティーブジョブズが激怒したという話が伝わっているが、このケースはキャピタリストの競業避止義務の話ではないが、シリコンバレーでは、経営に資するならば、競業避止義務違反の危険があってもなお、競合相手の起業家でも社外取締役して、会社を発展に貢献させようとしている。スティーブジョブズはアン

ドロイドの件で怒ったかもしれないが、それ以上に、アップルにとってグーグルを立ち上げた創業者の経営上の知恵は必要だったということなのだ。

シリコンバレーでは、そうしたコンプライアンス上の厄介な問題を上手く抱え込みつつ処理する仕組み・文化が、起業家、ウィルソンシーニを始めとした弁護士事務所、会計士等の間に出来上がっている。厳格なファンド資金の活用と同時に、ライバル同志すら場合によっては協力し合い、フロンティア＝新規事業の立ち上げに最適に対応するための有効な装置として生かす、という認識があるからであろう。

残念ながら日本では、余りにコンプライアンスばかり重視して、そうしたシリコンバレーの上手な創業支援の在り方が、関係者に未だ十分に理解されていない所に問題があるのではないかと。

6. VCのやるべきこと

ジャフコ時代、私もそうだったが、組織型VCが主としてやっていたこと（今もやっているところは少なくない）は、まず事業計画をもらい審査する。審査してOKが出れば投資をするわけだが、投資後には、会社が作成する事業計画から落とし込んだ財務予測を予算統制し、その結果業績が上手く伸びれば上場に持って行って資金回収する。

しかし、これではVC・キャピタリストが目的とする新しいフロンティアの開発＝新事業創出には結びつかない。

見なければならぬ点の第一は、投資先企業家＝経営者（経営陣）が相応しいかどうか。その彼らの評価は、事業構想を結実させる上で彼らがそれにフィットした経営者（経営陣）であるかどうかをチェックするところから始まる。

その事業構想は、環境要因の分析というか事業機会の探索というか、そうしたものから得られる。環境要因分析、事業機会探索は通常ビジョナリストと呼ばれる人達がセミナー等で発表したりするもので、キャピタリストは起業家と一緒にあって事業機会を探り、そこから事業構想を導き出し、スタートアップの資本政策が立てられビジネスモデル、事業計画に仕立てられていく。こうした一連の作業が創業支援型、個人型キャピタリストに求められている。

最近KPI（Key Performance Indicators）なる指標が流行のようだが、事業機会探索にあたって私は、OPI（Opportunity performance Indicators）が重要だと考えている。

何もないスタートアップスの資本政策が出来て個人型VCは投資をするが、続くBラウンドやCラウンドになると立上げ実績もでき、組織型のVCが投資をしていくことが可能になる。更にそれが終わり、組織が出来、予算統制制度がワークしてくるといよいよ上場準備が整ったということになる。

これを法人組織の進化プロセスに置き換えてみると、まず私企業を設立し、定款を作成し取締役会を設置する。同時に、銀行口座を開設し事務所を探す、といった街の商店と同様の私企業経営の段階から、次には事業の立ち上げに入る。やがて本格的な商品市場投入する。この段階を私は「花を咲かせる段階」と呼んでいるが、ここで多くの会社は試行錯誤を繰り返す。つまり、手がける事業が思ったように社会に受け入れられないことが多いため、立ち上げる事業そのものを変更する必要に迫られることがむしろ多い。

DeNAもこの段階で苦労することになった。DeNAの場合、DeNA自身の内部指数、例えばオークションサイトの会員数などは伸び悩んでいたが、環境要因、例えばインターネットやブロードバンドの普及率などのOPIは予想通りに伸びていたため投資を決断した。

この試行錯誤期が全くない会社は、苦労を知らないで育った人間のように、経験的に言って後で経営的に苦労することになるように思う。ただ、この段階で10回も浪人するようだと流石に困る。そうした会社が私の投資先にならないわけではない。

試行錯誤期が長いと困るのは、当然の事ながら資金が枯渇することである。その場合は、乾坤一擲残りの資金を掛けて新事業で大勝負にできるか、ダウンラウンドでの投資を実行するか、となる。

ダウンラウンドでの投資を計画すると、多くの株主が逃げてしまい、価格調整型の優先株などで投資してきた我々のファンドの持ち分が、結果的に100%に近いものになることもある。そうなった会社、つまりVCが大株主の会社を、日本で上場できるのかどうか。日本ではまだ上場に関し未知数のところがあるが、米国ではダウンラウンド投資も含めてそうした経験が豊富にあり、そういうケースを日本も学ぶ必要がある。

それと日本では試行錯誤期を早めに切り上げて、VCによる予算統制的な支援を始めて早期に上場してしまう会社も多いように思う。そうすると、予算統制をすることによって、潜在的に伸びる可能性が

ある会社も伸びなくなってしまう上場後業績が停滞するケースも散見されるように思う。

7. VCのバリュエーション

最近日本でのベンチャー投資のバリュエーションがかなり高くなっているという声をよく聞く。確かに昨年はIPO社数も多くなり、投資金額も一昨年をかなり上回った。バリュエーションが高くなる環境にはあったわけである。

ただ、VCのバリュエーションは、通常のコポレートファイナンスで説明されるバリュエーションとは少し異なることは理解しておいてもいいように思う。

コポレートファイナンスで教えられるバリュエーションは、余り根拠の無い財務的な将来キャッシュフローの予測をもとに計算される。勿論将来キャッシュフローの予測は別にして、それはそれで合理的なのだが、VCのバリュエーションはそれとは異なる。

VCの場合は、ビジョニスト的なバリュエーションと言った方がいいのか、先に述べた事業機会探索を行う中で、ある新事業・新業界が将来社会に受け入れられて新しい市場として成立し、そこに上場会社が何社か生まれるとするとどのくらいの市場規模、同時に株式市場での時価総額になるかを想定する。そうした上で、その業界のトップ企業ならどの程度、2番手、3番手ならどの程度のバリュエーションになるかを考えることになる。シリコンバレーのキャリアのあるキャピタリストたちは大体このように考えてバリュエーションを行なっている。そこには、ビジョニストとしてのセンスと、バリュエーションについての過去経験を踏まえた土地勘が求められることになる。

最近日本で注目されるようになった独立系個人系で若手のベンチャーキャピタリスト達は総じてよく勉強しており、ネットを通じて海外、とりわけシリコンバレーの情報が得易くなったことも手伝って、VCのバリュエーションに関しても理解が深まっているように思う。

8. スタートアップ・エコノミーの健全化

私は自分のミッションをどう考えているのか。

それは、創業ベンチャー、最近では米国に倣ってスタートアップと言うようになってきているが、そのスタートアップのエコノミー、エコシステムの健全

化に貢献することだと考えている。

ファンドを預かるVCとしては、出資者=LPの利益を考えなければならない。日本の株式市場では上場後2ヶ月間は高値がつくが、その後は傾向的に株価が下落することが経験的に知られている。従って、投資先企業が上場すると上場後2ヶ月以内に売れ、と言われる。しかし、私としてはスペキュレーションをして上前を撥ねるようなことはしたくない。

上場後もさらに伸びる会社であれば社外取締役としてその会社に関わり、新しい事業の潜在的伸び代を実現させるために貢献したいと思っている。

残念ながら日本のスタートアップ・エコノミー、スタートアップ・エコシステムは、近年改革・改善が進んだとはいえ、まだまだ問題があると思う。

今回の話の前段でも既に触れたが、VCの法的な位置付けについても、キャピタリストのハンズオン支援のコンプライアンス上の問題についても思う。

最近、ファンド詐欺被害の増加を背景にVCFへの個人投資家の出資を厳しく制限しようという動きが金融庁から出たため、反対運動を若手のキャピタリスト達と行なった。確かに詐欺被害は問題だが、そのためにVCFへの個人出資を厳しく制限すると若手のキャピタリストが組成するVCFが生まれなくなり、新しいスタートアップの育成が滞るからだ。

志を持ってキャピタリストになろうとする人達にとって、自身のVCFを資金的に支援してくれる人達は、その彼の周りの人達、その彼をよく知っていて応援しようとする人達であることは想像に難くない。常識的に考えてそうした人達が何億円もの投資を行なって金融資産を持っているわけがないではないか。従って、個人投資家の出資を厳しく制限すると資金が集まらずにキャピタリストになる志は頓挫することになる。それは日本にとってマイナスだと思えば反対したのだ。いずれにしても、スタートアップ・エコノミーの健全化に対しては、まだまだ問題が多いように思う。

私としては、3周目に入るVC投資活動を続ける中で、過去30年の経験を活かしながらスタートアップ・エコノミーの健全化に貢献していくことが私のミッションだと考えている。既に述べたように、日本は現状でも過度のコンプライアンス重視で、インサイダーとしての活動がやりにくい状況にはある。そうだとすると、当面はコンプライアンスの白線を

踏まないように上手く活動を続けていきたい。

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

2014 年度から始まった「制度委員会」の新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めていきたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

論点整理

ご承知のように日本では、1972 年に始めてベンチャーキャピタルと称する組織・機関が生まれた。それが京都の経済同友会のメンバーで立ち上げた京都エンタープライズ・ディベロップメント (KED) だった。その後、1974 年までの 3 年間で KED を入れて 8 社ベンチャーキャピタル会社は設立された。1973 年秋の第一次石油危機に伴う不況で 1975 年以降の VC 設立は滞っていたが、1980 年代に入り地銀系 VC を中心に再び活発化、2000 年までには 200 社前後の VC が誕生した。ただ、こうした日本の VC のほとんどが金融機関、証券会社、生命保険会社等が出資する系列型 VC で、かつ組織的に投資運用される組織型 VC であった。

その中であって、今回のケースの講演者村口和孝氏は、元々は株式会社ジャフコで約 15 年投資活動を行なった後 1998 年に独立、ファンドを組成し、

村口和孝個人がそのファンドの GP(General Manager=業務執行組合員)となり、以来約 15 年、ベンチャー投資活動を行なっている。日本の VC が、先述したように大半が系列型・組織型の VC である中で、ジャフコを離れた後の村口氏の場合は、独立型・個人型の VC といってよく、日本では大変珍しい先駆的な VC、ベンチャーキャピタリストなのである。

その村口氏に今回は、30 年に亘るベンチャーキャピタリストとしての経験談を中心に、VC とは何なのか、キャピタリストの役割、日本での VC 投資の問題点等について自由に語ってもらった。以下、村口氏の話から皆さんで議論して頂きたい、学んで頂きたい、幾つかの論点について整理することにした。

論点 1 VC の役割と意義、本質

まず、VC とは何か、という点である。その役割は何で、意義は何か。

この点は日本でも既にかかりの人数がある程度ご存知のことだと思う。筆者が大学に移った 1995 年頃、実は経済学部の教員でも VC を知らない人がいたことは事実である。あれから 20 年、日本でも VC がベンチャーという革新的な事業を行おうとしている企業に資金提供する機関、組織であることくらいは多くの人が知るところとなった。しかし、資金提供を行うからと言って、VC が金融機関かというそれは間違いだと言わざるを得ない。というか、VC を金融機関と捉えると、その本質を見誤ってしまう。

確かに、VC はハイリスクであるが故に金融機関が資金提供できないベンチャーという創業企業にエクイティ資金（簡単にいえば会社が株式を発行して調達した資金のこと）を提供する役割を担っているのであるから、広い意味では金融機関と言えなくもないが、事例本文を読めば分かるように本質は違う。

VC は通常、ファンドと称せられる入れ物（日本では投資事業有限責任組合という組合形態の入れ物が主流。米国でも LPS (Limited Partnership) という日本の組合形態と同様の入れ物がほとんど）を用意し出資者 (LP=Limited Partner) を募って投資資金を出資してもらい、その資金で投資を行う。出資者達はファンドからのリターンを期待して出資をするのであるから、VC はそれに答えて高い運用収益を上げるべく努力をすることになる。VC は、そうした意味では資金運用の専門機関という色彩も

持っている。

とはいえ、VC の運用対象は未上場段階のベンチャーの株式であり、投資をしてもすぐに短期間で結果が出るものではない。さらに、投資対象であるベンチャーの株式は買ってすぐには売れない、つまり流動性が低いものであり、かつ、その価値を高め運用リターンを大きくするためには、ベンチャーそのものの企業価値を高めることが必要で、それはすなわち、ベンチャーが進めている新規事業を社会に定着させ、収益化を図ることに他ならない。それはベンチャーの起業家・経営者がやることだと言われるかもしれないし、確かにその通りなのだが、ベンチャーの事業開発の段階はケース本論にもあったように試行錯誤の時期であり、VC のサポートも必要な時期なのだ。加えて、VC の立場、利害得失は基本的には起業家・経営者と同じであるため、VC の運用リターンを高めるためにも起業家を支援することは意味がある。

ただ、事業を遂行するのは勿論ベンチャー起業家でありキャピタリストではない。しかし、逆にキャピタリストは事業に直接深く入り込む必要がないだけに、より幅広い立ち位置から、大局的に起業家をアドバイスすることも出来るとも考えられる。

以上をまとめてみると、VC の役割は、事業フロンティアの開発を目指す起業家の後ろ盾となって、資金を提供することと同時に大局的な観点に立った上で、起業家と一緒に事業フロンティアの開発を成功裡に導くことだと言えるように思う。それが出来た段階では、当然ファンドの運用成績も向上し、出資者を満足させることで次のファンド出資につなげることも出来る。

このように見てくると、VC の本質はただ単なる金融機関ではない。その本質は、新しい事業、産業創出のプロデューサー、コーディネーター、ないしは触媒=カタリストといえるようにも思う。

論点2 系列・組織型 VC と独立・個人型 VC

2 つ目の論点は、ケース本文にもしばしば出てきた日本での系列・組織型 VC と独立・個人型 VC の違い、そのメリット・デメリットである。

米国でも銀行・証券といった金融会社やインテルなど事業会社の子会社形態の VC 組織や政府が間接的に資金提供する SBIC (Small Business Investment Company) という形態の VC が存在しないわけではないが、900 社弱ある米国 VC の大半

は、数人の個人が LLC 組織を作って GP となって VCF を運用する形の VC となっている。加えて、その当初の米国 VC の投資資金は、富裕層の資金が中心であったと思われる。つまり、米国の VC は、事業フロンティアに通じた投資銀行などの専門家が、お金持ちから資金を預かって投資し、上手く行けば高いリターンを分配するといった形のものだったと考えられる。その意味で米国 VC は、元々個人型であったと思われる。

その米国 VC が資金規模を拡大してきたことに関しては、ケース本論で村口氏が語っているようにコア・リスクキャピタルが投資を継続するに伴い拡大していったことも要因と考えられるが、それに加えて、1980 年前後に年金資金の運用規制が緩和され、年金資金が VCF に出資されるようになったことも大きな要因の一つに挙げていざらう。いずれにしても米国では、独立・個人型 VC が一般的であり、系列・組織型 VC との相違や問題点が議論されることは殆どなかった。

しかし日本では、VC を金融機関の一つと見た歴史的な経緯や資金量の問題などから、日本では VC が出来た 1972 年当初から、系列・組織型 VC がほとんどであった。

ケース本論にあるように、1998 年に村口氏がジャフコから独立、個人で GP を始めた頃からようやく日本でも独立・個人型の VC が出始めた。

では、日本の従来の系列・組織型 VC と独立・個人型 VC は何が違うのか。

ケース本論で村口氏も語っているように、系列・組織型 VC では、VC 投資のプロセスに沿って専門部署が設けられており、そこにはその機能を遂行する専門家が配置されている。そのため、投資を担当する人間は、村口氏自らがファインディングチームにいたと言っているように、案件発掘を専らの業務として、投資実行は行うとしても、投資後の経営支援等は別の専門家に任せ、資金回収にしても投資担当者自らが行うのではなく、常日頃株式市場を見ていて株式の売り時を探しているスタッフに、M&A での資金回収の場合はまた別のスタッフ・専門家に、といった形で分業的な体制が採られるわけである。

そうした系列・組織型 VC の発想は、分業体制を採ることで案件数を増やそうという発想があるように思う。すなわち、量産化の発想といえる。

加えて系列・組織型 VC のメリットとして挙げられる点は、親会社の資金力を利用できる点であろう。

日本の系列 VC、特に金融系の VC はファンドを親会社との 2 人組合にしているところもあり、資金の点での不安は小さい。

さらに言えば、親会社の資金力を直接利用できる可能性があることと同時に、親会社の信用力を活用することも出来る。この点は、系列・組織型 VC にとって、ファンド募集の局面では実際に大きな力になっていると思われる。

一方の独立・個人型 VC の場合は、個人のキャピタリストとしての能力は様々な局面を経験するため磨かれることになり、起業家と協力しての形にせよ新しい事業創造という面でもノウハウの蓄積が系列・組織型 VC より短期間に可能となろう。

とはいえ投資資金調達の面では非力であり、案件によっては資金力の面で投資が出来ないような案件も出てくる危険性はある。

このように両 VC ともそれぞれ一長一短あるが、新規事業創造、フロンティア開発への関与ということ考えると、これからの日本では、独立・個人型 VC の増加を望みたい。幸い現状独立・個人型 VC、しかも若手のキャピタリストが出てきており、彼らが出来ただけ早期に経験を積んでくれることを願いたい。

論点 3 日本のスタートアップス・エコノミー活性化の条件

ケース本論に書かれているように、村口氏はこれからの自分自身のミッションについて、ベンチャーキャピタリストとしてスタートアップス・エコノミーの健全化に貢献することだと発言されている。

そのミッションは大変重要である。

が、そもそも健全化以前の問題として、日本のスタートアップス・エコノミーは現状、活性化しているといえるのか。そのことをまずは考える必要があるように思う。

ご存知のように、アベノミクスの第三の矢である成長戦略のなかでは、開業率を現状の 5% から欧米先進国並みの 10% 以上に引き上げることを目標にしている。とはいえ、依然その目標に対して具体的な策が出てきているようには見えないし、現実の開業率が上昇過程に入ったようにも見えない。

確かに ITC 分野では、若い人たちの起業が増加していると聞くが、開業率を大きく引き上げるだけの起業数とは見えない。また、今まで深かった大企業と中小・ベンチャーの間の溝も、大企業側が新規事

業開発のために中小・ベンチャーの M&A や提携の必要性に迫られる中で、確かに少しずつ埋まっている感はあるが、まだまだ本格的とは言えない。

承知のように現在の日本における大きな問題の一つに、新しい事業・産業が育たないことが挙げられる。20 数年に亘る長期の日本経済の停滞の原因の 1 つがそこにある。

新しい事業の創出、新しいフロンティアの開拓にあたって、VC 事業の拡大は日本において喫緊の課題といえる。どうすれば VC 事業は拡大するのか。

承知のように、日本の VC 投資資金額は世界各国と比較して遥かに小さい。2013 年の年間 VC 投資額を見ると、欧州が約 4,400 億円 (1 ユーロ=130 円換算)、米国が約 2 兆 9,000 億円 (1 ドル=98 円換算)、対して日本は約 1,800 億円 (VEC 『ベンチャー白書 2014』より) と欧州の半分以下、米国との対比では 20 分の 1 近くにしか過ぎない。しかも、日本の投資額 1,800 億円の内、実は半分以上は海外への投資なのである。日本国内への投資はわずかに 700 億円強に過ぎない。

スタートアップス・エコノミーの活性化と VC 事業の拡大は、リンクした課題と言ってよい。その 2 つの課題に向けて何を行う必要があるのか。3 つ目の論点として改めて皆さんで考えて欲しい。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.71 掲載)

(6) 月例委員会 (2015年4月27日)
「九州大学の起業家教育と福岡における
起業家支援活動について
～ロバート・ファン/アントレプレナーシ
ップ・センター (QREC) の事例を中心に～

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)
谷川 徹 (九州大学ロバート・ファン/アントレプレ
ナーシップ・センター (QREC) 特命教授)

はじめに

本日は、ベンチャー支援活動をテーマに話をして欲しいという日本ベンチャー学会制度委員会のお申し出があり、1時間程度話しをすることにしたい。九州大学では数年前からベンチャー支援の中でも起業家教育(アントレプレナーシップ教育)に力を入れており、私からは、九州大学で展開している広い意味の起業家支援活動である起業家教育を中心に話をすることにさせていただきたい。

具体的には、2011年度から本格的な活動が始まった九州大学ロバート・ファンアントレプレナーシップ・センター(QREC)が行なっている起業家教育を中心にお話し、九州大学の産学官連携本部が担当している起業家支援活動についても簡単に触れることにしたい。

1. QRECの概要

まず、九州大学の起業家教育を担っているQRECであるが、2010年12月に設立され、2011年4月からカリキュラムの運営が開始された。

この組織は、九大の卒業生である台湾出身のロバート・ファン氏の寄付をきっかけに、元々あった九大のVBL(ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー)を改組・再構築して作られた。

ロバート・ファン氏は、九州大学の工学部電子工学科を卒業後米国に留学、米国の半導体開発会社AMDなどで働いた後独立、EMSなどIT分野で様々なビジネス・サービスを展開するシネックス・コーポレーションを創業してNY市場に上場させた経歴を持つ。シネックス社は現在シリコンバレーで売上ランキング10位以内の会社になっている。

QRECのミッションは、ベンチャーの実務的支援ではなく、リーダー人材、積極的に新しい価値創造にチャレンジする人材という意味での広義のアントレプレナー、イノベーション人材の育成にある。従って、その育成する人材は、単なるベンチャー起業

家というわけではなく、大企業で新規事業開発に挑戦する人材、社会的課題の解決に挑戦する社会起業家、開発途上で課題解決に挑戦する人材、官僚になって新政策の創造と実現にチャレンジする人材等、幅広い分野での多様なリーダー人材、アントレプレナー人材、イノベーション人材である。

育成対象の学生は学部生から大学院生まで、九大で学ぶ約2万人の学生(一部社会人、他大学生にも拡大中)で、学部・大学院一貫の体系的教育を実施している。次に述べるカリキュラムに見られるように、学部の低学年から順次高学年・大学院に向けて内容は基礎-応用-実践と高度化し、早い段階からの意識改革を行うと同時に、スキルアップも目指している。加えて、専門的な分野についての知識、知見を有すると同時に、幅広い教養も身につけたT字型人間の育成を目標としている。

2. カリキュラムと授業内容

教育内容については、図1を参照して頂きたい。

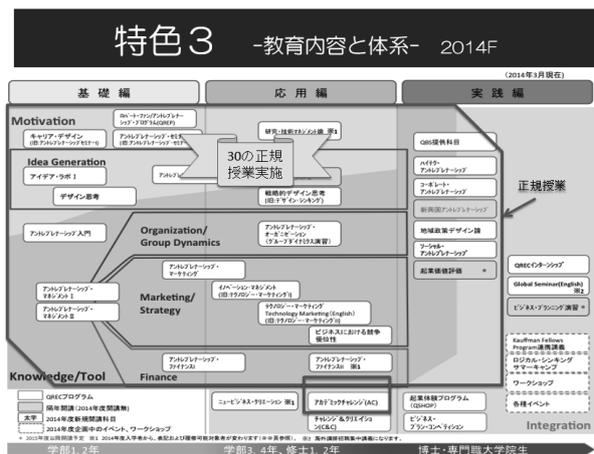


図1 教育内容と体系

平成26年度は正規の授業として約30の授業を実施した。授業科目は、前述したように基礎編、応用編、実践編と分けており、学生には出来るだけ順番に履修するように指導している。

最初の基礎編では、「気づき」を与え、それを契機に「モチベーション(やる気)」を引き出すような授業を中心に編成しており、座学を主体とした約100人のクラスもあるが、ロールモデルたるアントレプレナーを招いてのディスカッションなど、気づきと刺激を与える授業を展開している。次の応用編では、組織論、マーケティング、経営戦略、ファイナンスといった、新事業創造に必要な経営学の基

幹的な授業を置いている。双方向のディスカッション主体の授業重視のため、応用編以降ではクラス規模は基礎編と違って30人程度と小さくなっている。最後の実践編は基礎編、応用編を総合化する形で、フィールド・スタディや、具体的な課題をもとにその解決の実現提案を目指す授業（PBL）など、学生が新事業創出の疑似体験を行う内容となっている。

最近注目されている、イノベーション創出手法たるデザイン思考の考え方も取り入れている。デザイン思考とは、現場でユーザーを仔細に観察することで生まれる気付き＝インサイトを基に問題を発見し、そこからアイデアを出してプロトタイプを組み立ててユーザーにぶつける、という作業を何回も繰り返すことで最終的により良いものと作り上げていく手法である。いわゆるリーンスタートアップの考え方と類似している。最初に課題ありきで解決策を考えるのではなく、課題そのものをゼロから考えた上でそこから解決の道筋を考える、といった高いクリエイティビティが求められる思考方法で、その考え方を導入している。

具体的な授業としては、まず体験型授業として、開発途上国でのアントレプレナー育成のための授業、「新興国アントレプレナーシップ」という科目を設けている。これは途上国の農村などに実際に出掛け、現地における教育問題や環境問題など幾つかの領域について、デザイン思考を取り入れた PBL (Problem Based Learning) 授業を行うものである。2013年にバングラディッシュでフィールド・スタディを行った。

次の体験型授業が「ソーシャル・アントレプレナーシップ・プログラム」で、2014年度は東日本大震災の被災地南三陸町で実施、地域振興と教育をテーマに20人がデザイン思考の手法を活用し、現地の課題解決に関するアイデアとビジネスプランを提案した。

また同様に、体験型授業の一つとして「QREP (九州大学/ロバート・ファン/アントレプレナーシップ/プログラム)」がある。これは、QREC 設立以前からロバート・ファン氏の寄付で毎年実施している正課授業で、九大生と提携校の早稲田生20数名を対象に、イノベーションのメッカたるシリコンバレーで行う研修プログラムである。1月から事前授業を開始、3月にはシリコンバレーに出向き1週間、現地の起業家やベンチャーキャピタリスト、NPO 主宰者、エンジニア、研究者、留学生などのディ

スカッションを行い、多様な分野で自らの夢実現に向けて挑戦している人達と自分を比較しながら、学生自身がどう生きるべきかを考え、モチベーションを高めるカリキュラムである。2005年から始めているこのQREPは既に10回実施、学生の自己発見、そして自己実現に向けた歩みのための良い機会になっている(図2参照)。

QREP-劇的な効果 outcome の例

- 自分の好きなことを仕事にする
- 悩んだらやる(迷ったらGo!)
- まず一歩を踏み出す勇気を持つ
- 世界で通用するよう自分の市場価値を上げる
- 世界は広い、頂上はもっと高い
- 失敗は恥ずかしくない
- 社会のことをもっと勉強しよう
- 海外に留学
- 専攻を変更
- 就職をやめ他大学の大学院へ
- 研究者の道に邁進(女性)
- ベンチャーを起業
- 大企業に入るも転職、NPO立ち上げ
- 企業を辞め、途上国医師になるために医学部入学
- 研究者志望から海外技術営業に

図2 QREP - 劇的な効果 outcome の例

その他のプログラムとしては、学生に企画・運営を行わせ、各界で活躍する多様なアントレプレナーを招き、話を聞くと同時に議論する「アントレプレナーシップ・セミナー」、アイデア創出の楽しさを体験させる「アイデアラボ I・II」、世界的デザインコンサルティング会社アイデオ (IDEO) 社東京オフィスのメンバーを招いて、デザイン思考の実践的活用法を学ぶ授業「戦略的デザイン思考」、現場のニーズの即した具体的政策実現に挑戦する行政マンの育成に向けた「地域政策デザイン論」などが用意されている。

正課の授業の教育手法は、出来るだけ教員と学生が議論する形の双方向授業とし、大半の授業はワークショップ方式を採用している(図3参照)。授業時間は2コマ連続の180分、クラスの多様性を確保する意味で全授業において全学部・大学院学生のミックス・クラスとしている。

また、課題解決型教育(PBL)を多数のクラスに導入し、既に述べたような体験型授業を設けると共に、実務家ゲストを積極的に活用している。更には、ユーザー観察から新たな課題を発見し、その解決案を提案するデザイン思考の手法も、多くの授業に取り入れている。

学生に実感させ、気づかせ、考えさせ、提案させる授業

- 双方向授業(講話,グループ討議,発表) : 大半の授業
(ワークショップ方式、2コマ連続授業)
- 多様性確保(全学学生のミックス) : 全ての授業
- 課題解決型教育(PBLの導入多数) : Integration系
- 体験型授業(現場体験) : Motivation系
- 実務家ゲストの積極活用 : 多くの授業
(ロールモデル提示、リアリティと最先端情報導入)
- デザイン思考の導入多数 : Motivation系
Integration系

“多様性” “Think&Action” “リアル体験” 重視

図3 教育手法と内容

その他、正課授業ではないが、正課授業の補足的な意味合いと QREC の情報発信による認知度向上のために幾つかの教育関連プログラムも実施している。

その1つが「C&C (チャレンジ&クリエーション)」で、これは学生のビジネスアイデアを1年掛けてプロジェクトとして実現させようとするもので、毎年春の審査会で選ばれた8件のプロジェクトに1件50万円を提供、アイデアを具体的な成果にさせた上で、再度翌年の3月に審査会を行っている。

2つ目が「九大祭起業体験プログラム」で、他大学でも既に行われているが、九大祭という大学祭を舞台に模擬店を1つの株式会社に見立て、資金提供者としてベンチャーキャピタルも加わって、創業から決算、その後の分配、そして会社(模擬店)の解散までを疑似体験させ、最も成果を上げた会社(模擬店)を表彰するプログラムである。

その他正課授業以外のプロジェクトとしては、海外の組織と提携した教育プロジェクトも用意されている。

3. 起業家教育の評価と成果

以上述べてきた九州大学での起業家教育の実践については、当然のことながらその自己点検及びその評価も実施している。

具体的には、QREC が提供している全授業・講義について、毎回授業後に授業アンケートを実施しており、さらに毎年授業終了時に学生からアンケートを取り、その結果を全学のアンケート結果と比較することも行なっている。

加えて、年2回、前期・後期毎に講義評価のため学生との意見交換会を開いている。

また、隔週でコア教員(6~7名)の会議を設け、教育内容や教育手法についての改善を議論している。同時に、非常勤講師も含めた全 QREC 担当教員による教育内容懇談会も年1回実施している。さらに、講義録画による講義レビューが可能な体制も整えている。

QREC のカリキュラム構築に当たっては、アントレプレナーシップ教育を行う欧米の大学を訪問調査し、サンクトガレン大学やスタンフォード大学など、世界の有力大学のアントレプレナーシップ・プログラムを参考にした。今後は現状不足する知識や経験の補完などの目的に、それらの大学等との連携強化を更に図っていききたい。

それと共に、QREC の学内認知度と理解を高めるため、九州大学内の学内他部局との連携(共同授業や授業の相互協力)を順次拡大している。具体的には、他学部・他学科の学生が共通して履修できる科目を増やし、かつ QREC の担当教員が他の学部・学科でも教えるようにしている。また他学部からの協力教員をお願いして教員不足を補っている。こうした活動は、QREC の授業科目を履修する学生を増やし、引いては QREC の認知度や評価の向上にも繋がると考えている。加えて、IT 技術の活用を積極化し、分散している九州大学の他のキャンパスの学部・学科、大学院への TV 授業や遠隔講義が可能となるシステムの導入も図っている。QREC の活動を更に情報発信することも評価向上に資することになる。

正課授業の受講学生数は一昨年(2013年度)で約600人、聴講生の約200人を含めると全体で約800人であり、毎年増加している(前年はそれぞれ約500人と約80人)。QREC 設立以降の累計で見ると3年間で約2,000人が受講したことになる。2014年の実績はまだ確定していないが、聴講生を含め1,000人程度と見込まれ更に増加している。

個々の成果については、米国エネルギー省主催の“Hydrogen Student Design Contest 2013”で、QREC の授業を受講した大学院生グループが2013年6月に最優秀賞受賞、また2014年8月、文部科学省「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)」に採択(応募機関は55機関、内採択機関は13)、2014年11月にニュービジネス協議会連合会と中小企業振興機構主催の「第9回ニッポン新事業創出大賞」支援部門で2014年度最優秀賞受賞及び経済産業大臣賞受賞、平成25年度版

の『科学技術白書』において QREC の活動が紹介される、といった点が上げられる。

中でも、グローバルアントレプレナー育成促進事業、すなわち EDGE (Enhancing Development of Global Entrepreneurship) プログラムについては、QREC のリーダーシップの下その実績を活かす形で、まずは大学全体に、そしてそれを地域に、更には海外まで、といった3段階で広げる事業として展開している。その中で QREC は従来の教育の基礎から応用、実践演習までの実績に加えて、現実ビジネス化するステージの教育強化を図っている。このプログラムに関しては、PBL 型イノベーション教育を担う教員養成システムの構築が課題と考えている。

EDGE プログラムでの九州大学の実績としては、既に芸術工学府と QREC がフィンランドのアールト大学と連携した国際共同 PBL 教育事業、医系の3部局が米国のパテル記念研究所と連携した医学系イノベーション人材育成事業、QREC がイノベーション・コンサルティング企業のリパブリックと野村総研の協力の下、トヨタ九州などの民間企業と連携して行う産学連携 PBL ノベーション人材育成事業、QREC とバングラディッシュのグラミンググループ及びダッカ大学との提携による開発途上国 (BOP) 市場ソーシャルビジネス教育事業などが上げられる。

4. QREC と福岡でのベンチャー・起業家支援活動について

では、QREC としての起業家に対する実務支援活動はどうか。九州大学では大学発ベンチャーへの実務支援活動については、産学官連携本部と九大 TLO が担当しているが、数年前からベンチャー、起業家支援組織を縮小しており、九大学内のベンチャー・起業家支援活動はやや足踏みしている感がある。ただ学外に新たに九大発ベンチャー支援ファンドを作る動きがあり、その方向を注視している。

また、QREC の担当教員は殆ど全員ビジネス経験があり、学生などに対するメンターとしての活動は個々に行なっている。加えて、学生達が立ち上げた起業家クラブなどが、各種のビジネスプラン・コンテストに応募するに際して相談に来ることも多く、その際には時間の許す範囲で指導している。

また、地域で行われている様々な公開アントレプレナーシップ・セミナーや、既に世界の多くの都市で行われている Startup Weekend が2~3年前から福岡でも開催されるようになっており、その開催支

援も行っている。

九州大学全体としては、2004年から毎月1回開かれ、既に135回を迎えたSAM会(九大産学連携本部と九大TLOのコラボ企画の福岡のベンチャー事業プラン発表会・評価会。2006年に経産省のものづくり大賞受賞)などが継続的に実施されている。

ご存知のように、アントレプレナー文化を創出し、ハイテクベンチャーを数多く育成するにあたっては、ある種のクラスター、最近の言葉で言えばエコシステムが整備される必要があると言われている。シリコンバレーを例に採ると、ベンチャー輩出のためのクラスター=エコシステムを構成する要素として、まずは人材(シリコンバレーの場合は特に移民の人達)、次いで大学、そして弁護士や会計士、さらにはインキュベーターなどの専門的な支援サービス業者、VC、エンジェルなどの投資家、中心的大企業(シリコンバレーで言うとヒューレット・パカードやアップル、シスコ・システムズといった企業)、最後に税制面の恩典や制度的なインフラが上げられる。

そうしてみると、人口150万人の福岡市は、主としてアジアからの留学生も多く、大学、それも研究型の大学もある、さらには専門的ベンチャー支援業者やVCも一応存在し、自動車、半導体分野の大企業もいる。ということで、ベンチャーのためのエコシステムは一応整っているとも言える。

とはいえ、現状の福岡は支援人材や資金、インフラの厚みに欠け、過去に目立った成功ベンチャーも数少ない。さらには創業を目指す人達の国内外での経験は不足しており、構想力に欠ける。総じて人材の問題を中心に残念ながら起業家、ベンチャー輩出活動はもの足りない。

ただ、2014年に福岡市は創業特区に指定されており、今後外国人創業人材受入手続きの簡素化や雇用規制の緩和、法人税の引き下げなどの施策が国として打たれようとしている。加えて、福岡市独自でもスタートアップ奨学金の創設や開業手続きのワンストップ化などの支援策が図られる動きになっている。その意味で、今後より強力に起業家を生み出すプル型の施策が打たれるならば、福岡が創業特区指定を契機にベンチャー輩出の拠点になる潜在的な可能性は大きいと考えられる。

5. QREC の今後の方向性と課題

今後の方向性として強調したいのは、前述したカ

リキュラム体系の中の基礎編 - 応用編 - 実践編の中で実践編に含まれる事業化ステージ教育の強化を図っていききたい。事業化ステージとして、具体的な社会的価値を実現するための実践的な教育の部分を厚くする事を考えている。更にはグローバル教育強化という面で、英語での授業を増やし、学生の多くが海外でのビジネスプラン・コンテストに挑戦する形になるような支援を行なっていききたい。

課題としては、まずは QREC の九州大学内での位置付けをより明確なものにし、全ての学部・大学院での認知度を上げることである。残念ながら、現状の QREC の学内での認知度、評価はまだそんなに高くはない。それが故に QREC の専任教員は 1 名にとどまっており、人材の不足感は否めない。加えて、学内での評価が依然定まっていなかったが故に財源確保の問題も必ずしも万全ではない。当面の資金はファン氏からの更なるコミットがあり、国の予算も EDGE プログラム獲得で余裕があるものの、その先は学内での認知度、評価の向上にかかっている。

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

2014 年度から始まった「制度委員会」の新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めていきたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

今回の事例は九州大学での起業家・ベンチャー支援活動、中でも中心は九州大学 QREC の起業家教育実践の事例である。お話は、QREC の創設当初から中心的に動いてこられた特命教授の谷川徹氏（前 QREC 長）に行っていた。

以下、5 つの論点を指摘しておきたい。

1. 教育プログラムの評価

1 点目は、QREC で実施されている起業家教育プログラムの評価である、このプログラムを起業家教育、その目的、そして日本のみならず世界の大学で行われている起業家教育からみてどう評価できるのか。

本論で示した谷川氏の話から分かるように、2011 年度から始まった九州大学 QREC の起業家教育の取り組みは、海外での起業家教育の事例の広範な調査など、事前の周到な準備を踏まえて実施されており、受講生も年毎に増加、昨年度は正課として受講している学生が約 600 人、聴講している学生が約 200 人、合計で約 800 人となっている。開始からの延べ受講生は約 2,000 人になっている。

カリキュラムは基礎—応用—実践という形で教育のレベルによって段階別に構成されており、体系的な取り組みがなされている。正課で実施されている授業科目が 30 科目、その他正課外でも様々な体験学習プログラムが設けられている。

QREC の起業家教育の目標は、本論でも触れられているように単なるベンチャー起業家の育成にあるわけではない。目標は、組織的なしなごを克服し、日本の大企業で大胆な新規事業開発に取り組む人材、発展途上国で開発支援に従事し、その国の解決困難な課題解決に積極的に挑戦するような人材、日本で政策立案を通して日本の課題解決に挑戦する人材など幅広く設定されている。

正課外の教育プログラムも含めると、教育現場は九州大学キャンパス内に留まらず、日本の各地、さらにはバングラディッシュやシリコンバレー、加えて QREC 単体のプログラムではないが、九大の他の部局との連携で欧州フィンランドの大学との提携プログラムも動いている。

行われている授業は、できるだけ教員・学生がインターラクティブに議論する形で、最近注目されているグループ・ディスカッションなど学生が自主的に授業に参加する課題解決型授業 (PBL) やデザイン思考の考え方を取り入れた授業が展開されている。

担当教員は専任の1名を含めて6~7人と少ないが、その他多数の実務家のゲスト講師が招聘され教育に参加している。

始まってまだ5年に満たないが、この起業家教育プログラムは世界の大学でのプログラムを比較してどのように評価できるのであろうか。

2. 教育成果・達成度の測定

2点目は、教育目標に照らし合わせた教育成果や達成度の測定に関する問題である。

谷川氏から頂いた資料には、QRECの使命(ミッション)として、「九州大学から自立心、向上心、グローバル意識を有し、積極的に新しい価値創造にチャレンジする、世界に羽ばたくリーダー人材を輩出する(=イノベーション人材育成)」、そして注書として「人材育成が主目的で、ベンチャーの実務的支援が本来の使命ではない」と書かれている。

続いて育成する人材像として、「多様なアントレプレナー、イノベーション人材を育成(ベンチャー起業家育成のみではない!)」として、例示的に、「利益ベンチャー起業にチャレンジ、大企業で新事業開発等にチャレンジ、社会的起業にチャレンジ、開発途上国でのチャレンジ、政官分野のチャレンジ、学術分野のチャレンジ、etc.」と記されている。

つまりQREC 起業家教育の究極の目標は、自ら主体的・自立的に困難な物事に果敢に挑戦し、新しい価値創造を行なっていけるような人材の育成に置かれているといつてよい。

戦後長らく主として大規模組織=大企業で重用されてきたサラリーマン、組織型人間に代わって、今後日本では、個人自らが能動的、主体的に課題を発見し解決するように行動する人材が求められる時代において、QRECの使命、目標は、適切なものといえよう。

ただ、少し具体性に欠けるのではないか。上述したQRECの究極の目標は、起業家教育でなく大学で行われているどんな教育においても実現できると言えなくもない。

組織目標はより具体的で明確であることが求められる。何故なら、目標が抽象的であればあるほどその目標の成果・達成度を測ることが難しくなり、その結果組織自体の意義が曖昧になってしまう恐れがあるからである。それは引いては、組織自体の存続の問題にも関係してくるかも知れない。

QRECの場合、各授業について受講学生のアンケ

ートを必ず取っておられるようであり、選ばれた学生との間で授業に関する意見交換会も行なっている。その意味でQRECでは既に教育の効果、成果測定に関して意を尽くしておられるようにも思うが、問題はその内容であろう。アンケートの内容について詳しくは分からないが、時系列変化が分かるものにすると同時に、自立性、主体性、積極性といったQRECの教育目標の成果が確認できような質問項目を設定する必要があるだろう。

QRECで授業を受けた学生の卒業後の進路については、残念ながらもまだ正確な調査はなされていないようである。卒業後の進路、キャリアパスについては、個人情報保護の問題もあり把握は難しいと思われるが、教育効果・成果の測定という意味で重要であることは間違いない。

卒業生の卒業後の進路調査に関して、有効だと思われるのが卒業生の組織である。既にQRECでは、そうした組織を立ち上げられているともお聞きしているが、出来るだけ参加率を高め、会員同士の情報交換が頻繁に行われるような指導や企画を大学側も行なっていくことが求められよう。それが、学内での組織の評価の向上にも繋がって行くと思われる。

3. 大学内での理解と教員・資金の確保

QRECの起業家教育のプログラムは九州大学内での位置付けが必ずしも安定しておらず、評価も定まっていけないようである。それは設立後まだ日が浅いことも影響しているようだが、QRECのような全学横断的な組織、しかも、かなり実務的な教育を行う組織を、既存の大学、特に日本の大学で全学的な理解を得て位置付け、根付かせるのは、一般的にいつて難しいといえるように思うからである。

現状、日本でも今までの大学観は変化しつつあり、新しい理念の下に設立される大学も生まれている。とはいえ歴史、伝統のある大学では、依然として大学は「学問の府」であるとか「知の拠点」であるとかといった意識、それはそれで間違っているわけではないが、それに固執し大学の多様性を排除する考え方が強いように思われる。しかも日本の大学は、従来型の学問分野毎の縦割りの組織を依然良しとする意識が強いのではないか。そのため、QRECのような全学横断的な組織、かつ実務的な教育を行うプログラムを、長い歴史のある九州大学のような大学で全学的な理解を深め、位置付けを明確にする困難さは大きいと思う。

それは現実に QREC において、設立後 5 年目になりながら、まだ専任教員は 1 名しか確保できていないことや、学生の履修に関しても、学生が所属する大学院、学部の指導教員に気兼ねしながら履修している様子が見られるといったことにも現れている。

QREC という組織及び教育プログラムの大学内での位置付けの明確化、安定化は、QREC 自身もこれからの課題の 1 つに挙げられている。確かに、それが実現できない場合は、組織自体及び教育プログラムの継続性や存続の問題に関わってくる。

学内での理解を深めるためにも上述した QREC が実践している起業家教育の成果を明確にし、それを学内にアピールする必要がある。同時に、既に行われているようだが、他の部局に QREC をより理解してもらうために連携プロジェクトを様々な工夫することも意味があると思う。

いずれにしても、教員や資金といった資源の学内配分を有利に進めていくためにも、教育目的の明確化と出来るだけ客観的な成果や達成度の測定、把握が必要といえる。

資金に関しては、ロバート・ファン氏の寄付と国家予算の獲得で当面は問題なさそうではあるが、その先を考えると大学内での理解をより深めることが求められる。

4. より実践的なベンチャー・起業家支援活動との相乗効果

九州大学では既に述べたように、2010 年以降は様々なベンチャー・起業家支援活動の中で、起業家教育に重点を置く形の実践を行ってこられた。限られた資源の下で九州大学が起業家教育に重点をシフトされたことは戦略としては合理的な判断だといえよう。

とはいえ、QREC の起業家教育がより学内で理解され、安定的な位置付けがなされていくためには、やはり実践的な成果を如何に上げていくかも重要なことだと思う。

その点は QREC 自体でも、事業化ステージの教育強化という形で提起されている。ただ残念ながら、今後重点的に強化されようとする事業化ステージの教育の具体的な内容については、時間の制約もあり谷川氏からは詳しくは聞けなかった。その点で重要なことは、ベンチャー創造、起業家育成の具体的な実例を作り出すことであろう。

現状起業家教育に重点を置いている九州大学では

あるが、今後、QREC が学内で安定的な組織、プログラムとしての位置付けが出来たならば、資源の許す範囲で改めて産官学連携事業や従来の VBL (ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー) といった活動を強化し、九大発ベンチャーや起業家の創出を拡大していくことも求められよう。それは、QREC の起業家教育の具体的な成果にも繋がり、相乗効果を生むことになる。

5. 大学での起業家教育のあり方

論点の第 5 は、QREC の起業家教育自体についての問題ではないのだが、読者の皆さんにも考えていただきたいという意味で提起をしておきたい問題がある。

それは、そもそも起業家教育、それも QREC が究極の使命・目的として表明している他者に頼ることなく生きていく自立心や向上心、物事に果敢に挑むチャレンジ精神といった、人間の基本的な生き方といったものに関わるような教育、加えて実務的で基礎的な経済や経営の問題を、大学という教育機関で行うことの意味についての問題である。

私見では、そうした人間の基本的な生き方に関わる教育や実務に関わる基礎的な教育はもっと小さい頃から行われてしかるべきだと思う。残念ながら戦後の日本では、そうした人間の生き方といった問題や職業教育的、実務的な問題についての教育が、大学までの段階で必ずしも十分に行われてこなかった。そのためそうした教育も大学で引き受ける状態になっているように思う。

QREC のプログラムに問題があるわけではない。ただ、学生諸君が大学でそのプログラムを受講する前に、小・中・高校段階で何らかの起業家教育なるものを受けているなら、大学で学ぶ起業家教育の効果はもっと大きくなるのではなかろうか。

これも私見ではあるが、大学での起業家教育は本体的にはもっと実務的なものに偏ったものでいいのではなかろうか。

起業家教育を人間の成長段階のどの段階で、どのように行うのが適切なのか、皆さんも改めて考えていただきたい。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.72 掲載)

(7) 月例委員会 (2015年5月25日) 「社会貢献から始まる福島復興 ～東洋システム(株)及び庄司秀樹社長の 実践～」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)

松田 修一 (制度委員会オブザーバー、早稲田大学
名誉教授)

田村 真理子 (制度委員メンバー、日本ベンチャー
学会事務局長)

ケース作成協力

東洋システム(株)社長庄司秀樹氏 (日本ベンチャー
学会理事及び制度委員会委員) には、2012年5月
18日の制度委員会において、「リチウムイオン二次
電池開発を支える東洋システム(株)～エネルギー産業
の技術開発で世界に貢献するイノベーションの軌道
～」でお話をいただき、ケースを作成しています。

福島県いわき市に本社がある東洋システムは、
2011年3月11日の東日本大震災で甚大な影響を受
けたにもかかわらず、素早く顧客に対応し復興を果
たしました。同時に、地域や子供達に対するイベン
トを主催する等長期にわたり地域・日本のイノベ
ーションの風土づくりに貢献してきました。

制度委員会では、2015年5月25日に、「社会貢
献から始まる福島復興」というテーマで講演をし、
討議いただきました。本ケースは、庄司秀樹社長の
プレゼン資料及び当該委員会での情報収集だけでは
不足していた内容については、庄司氏からの情報提
供により、作成しました。ご協力いただいた庄司秀
樹氏及び会社の方々に感謝いたします。なお、ケー
スは、東洋システム及び庄司氏の事業の軌道を整理
したものであり、その良否を論じたものではありません。

検査装置事業のケース概要

東洋システム(株)は、2011年3月11日の東日本大
震災、その後の福島原発事故現場から50kmのいわ
き市に本社があります。二次電池 (リチウムイオン
電池等) 検査装置の製造開発及び検査受託サービ
スの事業では、世界トップ水準にあります。庄司秀樹
社長が、未曾有の危機に対して、いかなる行動をと
り、「社員と協力会社・その家族を守り、お客様への
供給責任を果たし、さらに社会貢献をする」という
会社の責任を果たしてきたかを整理したものです。

不可能である、困難であるという地域や関係者を説
得し、強固な賛同者を得ながら、「福島復興は、心
の復興なくしてありえない」という信念のもとに、
実践し、継続し、社会風土までも変えつつある一起
業家の魂を事例として整理しました。

1. 藍綬褒章・紺綬褒章の2つの褒章受章

褒章とは、社会や公共の福祉、文化などに貢献し
た者を顕彰する日本の栄典の一つであり、対象とな
る事績により、紅綬褒章、緑綬褒章、黄綬褒章、紫
綬褒章、藍綬褒章、紺綬褒章の6種類があります。

2014年春に、東洋システム(株)と庄司秀樹社長は、
2つの褒章受章の栄誉に浴しました。

- ① 藍綬褒章は、公衆の利益、公共の事業で業績著明
な人に授与される褒章ですが、「革新的な経営に
より斯業の発展に寄与」したとして、代表取締
役社長の庄司秀樹氏が個人として受章しました。
- ② 紺綬褒章は、公益のために私財を寄付した者に授
与される褒章ですが、消防車や防犯活動車両等
の寄付をした功績顕著な者として、東洋システ
ム(株)が会社として受章しました。

藍綬褒章の受章にあたり、対象は中小企業 (資本
金3億円以下又は従業員数300人以下の会社及び個
人) で、全国8つの地域経済産業局の管轄から各1
社が推薦され、うち全国1社を選び出す作業が行わ
れます。東北経済産業局が選んだ東洋システムは、
事業内容及び公益的な活動という意味で、他を圧倒
していたそうです。日本の最先端技術を担うと同時
に、地域の産業・人材育成の顕著な貢献があったの
が、受章理由です。



いわき市のホテルで開かれた受章記念パーティー
で、起業時に共に金策に走り回った奥様やご家族、
地域のボランティアを行っているご兄弟の家族の皆
様を始め、ほほえましい光景を目のあたりにし、出
席者一同幸せな気分になりました。

しかし、受章の重みと、社会的責任を果たすことを今後とも続けていくという、庄司社長及び東洋システムの方々の覚悟の決意表明の場でもあったわけです。

2. 強い社会貢献意識の芽生え

庄司社長は、小学校時代からラジオ（無線機）を組み立て、ロシア等からの日本語放送を聞くような少年でありました。電気関係を勉強しなかったため、福島県立勿来（なこそ）工業高等学校（いわき市）に入学し、応援団に入部しました。

1980年卒業後、日立サービスエンジニアリングに就職し、電気技術屋として福島原発関連や上下水道制御検査に携わりました。ここで、「高卒はただの部品である」と言われ、大変なショックを受けましたが、社内教育は週8時間にも及び、体系化されたしっかりしたものでした。技能職の基本を学ぶことができました。

1984年地元いわき市に戻り、計測器販売の仕事に従事したが、自分の目指す方向とは異なり、違和感がありました。この頃、現在の携帯の原型ともいえる「ショルダーフォン」、改良型の「ハンディフォン」が発売され、固定型から携帯型へ消費者の関心が高まっていました。また、福島には、電池の集積地である大阪では成功しなかったソニーが工場移転をし、製造主力をリチウム金属電池からリチウムイオン電池（LIB）に切り替えました。しかし、リチウム金属電池を搭載したハンディフォン向け電池が、1989年に爆発し、火災を起こしました。開発途上のリチウムイオン電池は、化学反応に伴うエネルギーを電気エネルギーに変えるデバイスであるが、刻々変化する生き物であり、コントロールが困難であるという現実がありました。ただし、電池が、小さくなり安全であれば、大きな携帯機器は、小さく、軽くなり、普及すると確信しました。

生き物であるLIBのメカニズムの技術解析が可能な電池試験装置を開発すれば、LIBの開発支援になると考え、「将来携帯機器を小さくするためには、LIBのメカニズムを測定する電池試験装置が必要だ。日本には装置メーカーがない。俺が装置の開発をやるしかない！」と1989年に東洋システムを設立したのです。

しかし、技術ベンチャーの設立は、思いや勢いで可能であるが、その経営は、思いもしなかった危機に次々と遭遇します。

・**設立資金の苦勞**：当時の株式会社の最低資本金は1,000万円でした。自己資金500万円、借入金500万円を予定しました。商工会議所の無担保・無保証で500万円の借入制度を利用しようと相談に訪れると、「電子関連は、事業の立ち上げも遅く、御社は商工会議所の会員でもない」という理由で、融資を断られました。その後やっと地元の信用金庫から実家を担保に入れて、500万円を借入れて、設立しました。

・**開発資金の苦勞**：1991年設立2年後、充放電評価装置の開発第一号（TOSCAT-2000）の製造のための運転資金借り入れで、感触の良かった地銀から「取引実績もない中小企業で、個人担保もない」という理由で、借入申請を拒否されました。購入品の支払期限は、納入と共に来るため、目の前が真っ暗になったそうです。その当時、多くの金に困った者が行っていた、キャッシングカード（1人カード30万円限度時代）を夫婦で6枚つくり、建屋建設資金を支払い、乗り切りました。

・**大口受注のキャンセル**：はじめて大手電池メーカーよる充放電試験装置の大口の注文があり、信用していただくために詳細設計まで開示しました。その後、「東洋システムのような小さい会社は信用できないので、これと同じものを大手計測器メーカーに作らせることにした」と言われ注文が取り消されました。技術に関する機密保持契約を交わしていません。訴訟をする長期間耐える資金もありません。この案件では、泣き寝入りせざるを得ませんでした。「大手計測器メーカーが製品を市場に出す前に、その倍の性能で価格が半分という高性能な製品を完成させ、大手計測器メーカーを圧倒する」という開発姿勢の基本ができました。創業当時のメンバーが力をあわせ、毎日夜中遅くまで、開発・製造し、目標通りの製品を仕上げて、キャンセルされた大手メーカーの注文を取り返しました。この時、従業員のチームワークの大切さと、さらに資本力をつけ事業規模を拡大させる必要があることを痛感しました。

2004年には科学技術の発展に貢献したことが認められ、文部科学大臣賞の受賞により、銀行借り入れの条件が緩和され、安定的に資金調達ができるようになったと、庄司社長は振り返ります。庄司社長は、「妻と子供が2人おり、創業資金はほぼ無いに等しい状況の中、1989年11月27歳の時、プレハブ小屋からスタートしたが、なかなか売上が伸びず、苦しい状況が長く続いた中で多くの理解者・支援者

がいて、今の自分があると年々、身にしみて痛感する」ようになり、東洋システムは、次の3つを社会的責任として掲げるようになりました。

- ① 社員と協力会社・その家族を守る
- ② お客様への供給責任
- ③ 社会貢献

3. 日本の代表としてモナコで開催されたWEOYでのショック

東洋システムの社員は、家族同然であるという考えのもとに、家族ぐるみの付き合いをするようにしています。その一環として、社員の子供たちが会社訪問をする「家族参観日」を2009年からすでに6回実施しています。「ブッキラボウの父さんのごついで、携帯に使う電池をつくる装置を創っているのだ」と、家族の見方が変わってきます。中小・ベンチャー企業を理解いただくには、ご家族を説得するのではなく、納得していただかなければなりません。それには3年間がかかります。また、地域の中学校での模擬授業など、企業の地域密着の必要性については、日本の中小企業としては熱心な会社でした。これは、庄司氏の「企業は社会的公器である」という考えに基づくものでしたが、その意識をさらに大きく変えたのが、日本の起業家代表として、世界の起業家代表を選ぶWEOY（モナコで開催）に参加した、世界の起業家の方々との交流でした。



起業家の功績を称える世界的な表彰制度
(WEOY：モナコ)

純粋に民間のボランティアベースで、長期かつグローバルに顕彰制度を行っているのは、起業家表彰制度 EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー・ジャパン (Ernst & Young Entrepreneur Of The Year Japan : EOYJ) です。EOYJは、世界4大会計事務所の一つであるアーンスト・アンド・ヤンググループの監査法人である新日本有限責任監査法人が、モナコで翌年の6月に開催される世界約60カ国の

各国代表の中から世界 No.1 アントレプレナーを決定するWEOYに日本代表を送り出す、顕彰制度です。1986年に米国で、2001年から日本でも始まりました。

顕彰の審査のポイントは、起業家精神、財務、戦略性、国際性、新規性、社会貢献という6つの視点です。特に、「社会貢献」は、事業自体のみならず、起業家個人や所属している構成員全体がいかなる活動をしているかを問われます。WEOYには、設立間もない売上規模数億円から1兆円を超える規模の企業まで集まりますが、決して企業規模や業績のみでは評価されません。特に、起業家としてのストーリー、国際的又は社会的影響力、さらに後進のロールモデルになるような社会的な取組みや社会貢献活動を短時間に審査します。

庄司社長は、経済大国と言われる国の代表の起業家は、地域社会に対するボランティア活動を日常的に組み込み、金銭的な寄付行為が経済活動の一部として定着している状況に接しました。また、国の産業構造の変革や雇用創出にいかに関与するかを熱く語るアジアやアフリカの国々の起業家のパワーに驚きました。

福島県いわき市という、のどかであるが閉鎖的な地域性からは、ささやかな東洋システム社会貢献活動が、若干奇異な目で見られていました。WEOYに日本の代表として参加し、庄司氏は、「いかに自分が小さい存在か」を肌で感じました。東京本社の出先工場としての福島やいわき市という地方が、工場誘致と工場撤退に翻弄される過去を何回も見てきました。

「国を動かし、地域を豊かにする」ために、自社製品や自社サービスで世界に発信できる企業を10社創ろう。まず、東洋システムがそのロールモデルになろうと決意したのは、WEOYに参加したのがキッカケです。WEOYには、改めて社会貢献とは何かを考える大きなチャンスを与えていただいたのです。

4. 東洋システムの考える社会貢献

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) は決して会社の価値を高める手段ではありません。お金を提供するだけの単なる寄付ではダメで、ベンチャー企業としての在り方を示したい。そのためには、一つの投資(活動)で、最大の社会的・経済的効果をもたらすべきではないかと考え、

次のような社会貢献エコシステムを実践しています。

東洋システムの社会貢献エコシステム



東洋システムの社会貢献コストを財務諸表上から捕捉すると、次のようになります。

東洋システムの社会貢献額

金額(百万円)	2012年	2013年	2014年	年間平均
売上高	4,616	3,881	4,155	4,217
経常利益	388	220	243	284
社会貢献支出額	36	47	67	50
支出割合(%)	9.3	21.4	27.6	17.6

注：社会貢献支出は、寄付金、交際費・広告費から成り立っている。

この支出額は、日本のトップ企業トヨタの100億円超、サントリーホールディングスの43億円からすると微々たる金額かもしれませんが、しかし、経常利益額に対する社会貢献支出額割合平均で、日本トップのエステー化学の3年間平均の経常利益12億円、支出額1.6億円、支出割合13.4%と比較しても、ダントツの支出額です。

福島県いわき市に本社がある未上場の中堅企業が、2012年以降ここまで、社会貢献エコシステムに力を入れているのは、WEOYで、世界の起業家達の国や社会を思う社会貢献意識にショックを受けたことに加え、本社及び主力工場が、2011年3月11日の東日本大震災に伴う津波被害を受け、その後の福島第一原発水素爆発地点から50km地点で、放射能被害が低かったということと無縁ではありません。3月末に受注納期を控えた時期での壊滅的な被害を受けたにもかかわらず、周りにも助けられ、全社一丸となって「一つの投資（活動）で、最大の社会的・経済的効果をもたらすべきではないか」という経済的復興以上に重要な「心の復興」という一貫した考え方が、「東洋システム流社会貢献エコシステム」を構築したといえます。順を追ってその活動を紹介します。

5. 2011.3.11東日本大震災による新工場閉鎖とトヨタの協力

東洋システムは、携帯電話用から自動車のハイブリッド用までの総合的なリチウムイオン二次電池(LIB)の安全性評価装置の開発・販売、電池評価の受託評価試験サービス、OEM電池パックの設計・生産等、二次電池(リチウムイオン電池等)試験総合会社です。

大学を含む研究機関、電池メーカー、材料メーカー、機器・自動車メーカーと取引先を拡大し、2010年初め、事業拡大に伴い本社工場の移転を考え始めていました。

工業高校卒業の社長でも、ここまで世界に発信することができます。東洋システムが、家電等の電気機器、ハイブリッド・EV等自動車、飛行機、再生可能エネルギーの蓄電池等に使用する最先端のリチウムイオン電池(LIB)開発のインフラ提供会社であることを、地域の若者、特に高校生に理解してもらうために、常磐線の線路脇に本社工場を建設し、移転をしたのが、2010年5月です。2014年には、さらにその横に朝夕の通勤通学に利用する方々が、アレと振り向き、見た目でも分かるように前面ガラス張りの5階建を建設し、1階のエントランスには「エネルギー産業における技術開発で世界に貢献する」と大書きしてあります。また、1989年以来の本社兼工場の拡大が一目でわかるように、会社設立当初のプレハブ本社も移設しました。

2011年3月11日の東日本大震災の揺れと津波で、旧本社屋は、製造現場である1階が水に浸かりました。もし、仕掛品のすべてが津波に浸かったとすると、自社仕掛品の損失以外に、顧客先のリチウムイオン電池の開発にも影響する信用失墜になります。当然倒産の危機に遭遇すると、本社工場の内部が地震でグチャグチャになっている状況を見て思ったそうです。

津波の被害は、旧本社屋に残されていた若干の部品のみで事なきを得ました。製造現場である本社工場は、いわき市の内陸部分に位置していたため津波の影響はなかったものの、震災による工場内の機械の毀損や停電により、月末に向けての追い込み期の製造が全くできない状況に追い込まれました。東洋システムで稼働可能な製造現場は、トヨタ向けに開設された東海営業所のみです。庄司社長は、ワラをもすがる思いで、不可能であると考えましたが、トヨタに「他社仕掛品の受け入れと製造をしたい」と

申し出ました。思いがけなく「他社製品の製造にも活用してください」との回答でした。製造途上の仕掛品をいわき市の本社屋から東海営業所に運び、3月末以降の納品を予定通り果たすことができました。さらに資金的にも大変であろうと、納入予定の金額を前払いしていただきました。これで、津波の被害を含め総額で約5億円の損失を出しながら、最大の危機を乗り越えることができたのです。

このような一地域集中の製造拠点リスクを分散するために、大震災前から企業活動に有効な場所として関東圏に事業所立地を探していました。2011年6月に相模原の工業団地の一角に、事業再編で不要になった大手IT企業の事業所の土地・建屋を借用しましたが、現在新横浜に横浜事業所を移しました。さらに大阪営業所、滋賀県に関西評価センター、米国オハイオ州にTOYO SYSTEM USA, Inc.を設立し、顧客の拡大に対応しています。

6. 東洋システムの社会貢献エコシステムの具体例

1989年の会社設立以降、「社員と協力会社・その家族を守る」「お客様への供給責任」「社会貢献」を会社の責任として実践実行してきましたが、2010年6月のWEOYモナコへの参加、さらに2011年3月の東日本大震災による地域の混乱を目の当たりにし、改めて東洋システムが行う社会貢献エコシステムとは何かを明確にし、地域や国、大会社と共に社会貢献を実践してきました。その具体例を整理します。

(1) 東日本大震災と原発事故に関連した「人道・災害」に対する社会貢献

①子供たちを連れて、逃げられるだけ 逃げろ！

会社のモットーは、「モノづくりは、ヒトづくり」です。中小企業の仕事の進め方は、現場の皆が多能工になり、自分で工夫しながら新たに挑戦、スピードがないと生き残れないと考えています。中途採用から新卒中心の採用に切り替え、自社でゼロから育成する方法を採用しているので、子供を持つ若い従業員が多くいます。震災3日後の3.13の福島第一原子力発電所事故による放射能漏れ情報を受けて、幹部社員のみを残して、その家族に、「子供を連れてすぐに西に逃げられるだけ、逃げろ」と指示を即時に出しました。放射能情報が正確に把握されるまで約1か月間続きました。

②ガソリン無料配布

震災当時いわき市内のガソリン不足が深刻で、給油待ちの老人が亡くなる等報道がありました。懇意にしていた国会議員・運送会社・地域の自動車学校に協力を呼びかけ、ガソリン5,000リットルを集め、自宅待機していた社員と共に、高齢者等の被災者、特別養護老人ホームなどの医療従事者、避難所、病院に、ガソリンを無料配布しました。

③ちゃぶ台プロジェクト

全てを津波で流された福島県内の方々には、狭い仮設住宅に住み、床で食事をし、それまでの一家団欒という姿が無くなっていました。他方、いわき市内の木工集団「いわき遊牧民」の皆さんは、原発事故の風評被害で受注が落ち込んでいました。一家団欒を取り戻すために「ちゃぶ台プロジェクト」を発足し、85cm四方の組み立て式ちゃぶ台1,000台を発注し、仮設住宅の方々に寄贈しました。ちゃぶ台は、子供たちの勉強机になり、夜に布団を敷くときには、狭い仮設住宅で、折りたたんで置くこともでき、重宝されています。現在いわき遊牧民の方々は、新しいアイデアを出す開発集団を取り戻しています。

④大災害から会社・社員・社員の家族を守る準備

21世紀は災害頻発の世紀であるといわれる中、社員が全国どこにいても把握できる、次のような準備をしています。

- ・指示系統や連絡系統の整備のために、行動指針の作成、緊急連絡網作成と配布、通信機器の準備
- ・災害時の避難ルートの事前確認とシミュレーションの実施
- ・災害時の安否確認システム（エマージェンシーコール）の導入

⑤社員・家族・地域住民1,000人分の生活物資の準備

社員・家族・地域住民のために、毛布、簡易トイレ、保管用水、炊き出しアルファ米、パン缶詰等災害常備品、1,000人分を確保しています。東日本大震災の経験で、普通車では物資搬送が困難であることを体験しました。物資搬送に適している4輪駆動車を各事業所に配備しました。また、東海・関西地区には、約2,000人分を備蓄し、南海トラフ地震の準備を進めています。

(2) 震災時に教えられた「安心・安全」に対する社会貢献

原発事故現場から50km離れている福島県いわき市には、救援のための警察・消防・自衛隊の集積地

でもあり、震災と原発事故での被災者2万4千人に加え、第一原発で働く作業員を含めると約3万人が住んでいます。交通事故を始め治安悪化に伴う不安やトラブルが増え、しかも、全国の地価上昇率トップ10は、いわき市が独占しました。

東洋システムの「安心・安全」に対する社会貢献は、震災時に教えられ、地域社会のために、次のような具体的な、社会貢献活動を行ってきました。

①本社社屋と国道に感謝の横断幕を1ヶ月出す

警察・消防・自衛隊の皆様は、震災時及びそれ以降も自らの危険を顧みず、県民の命を守るために、安心安全に暮らせるまちづくりのために活動していることに気づかされました。県民の有難う、を伝えるべく、「警察・消防の皆様 治安救助活動を心から感謝いたします」「自衛隊の皆様 災害派遣活動を心より感謝いたします」という横断幕を、常磐線から見える本社社屋と国道に設置しました。周りから言われなき批判もありましたが、心からの感謝をこめて、1ヶ月間続けました。あとから関係者から、あの横断幕で勇気づけられましたと言われました。

②いわき市の治安維持のためにプリウス8台や消防ポンプ3台の寄贈

福島県内の緊急避難の基地化したいわき市ですが、日常的な安心・安全な街づくりに貢献している交通安全協会や防犯協会では、人も機材も不足し、予算もなく20年前の車をそのまま使用し、GPSもない、テープレコーダー使用の旧式のモノでした。いわき市4地域の協会と福島県の防犯協会にプリウスとプリウスαを、2012～2014年間で計8台を寄贈しました。市内などの見回りを機動的に行うようになり、トラブル件数が激減した効果があります。

また、消防署のポンプ車が津波につかり使用困難になりました。2013年～2015年にかけて各1台ずつ計3台を寄贈しました。

③地元企業や市民がバックアップし、県民全員が目を光らせる福島県へ

警察や消防を中心に安心安全に市民が暮らせる街づくりをバックアップし、地域の活性化・防犯力や防犯意識の向上を高め、女性やシニア層、さらに子供を見守る街づくりをめざして、②に示したように消防車・広報車・資金の支援を東洋システムは行っています。

特に風評で旅行客が途絶え、温泉旅館は作業員の宿泊所になっていました。地縁のない方々が多く流入し、住民からの苦情が絶えない毎日でしたが、最

新の広報車による見回りに加えて、街への防犯カメラの寄贈により、軽犯罪の抑止力効果が飛躍的に向上しました。

(3) 産業活性化と子育てしやすい街のために「社会・文化」に対する貢献

子育てしやすい安心・安全の街づくりは、同時に産業の活性化による雇用の促進と原発事故に伴う風評被害を払拭することが不可欠です。このためには、福島県を、そしていわき市を、日本の電池産業を支え、世界の人々の幸せを願う知の交流の場にする必要があると考えました。

2014年4月より、社会技術革新学会と共同で、「知の市場」共通講座を開催しています。2015年は全8回からなる講座を開催しました。講師は、電池材料メーカー・電池メーカー・各種研究機関等、多方面の第一線で活躍されている方々です。学びのネットワーク「知の市場」は、「互学互教」「現場基点」「社会学連携」を基本理念とし、ボランティア活動で運営され、誰でも参加自由な活動の場で、今後も続きます。

(4) 心の復興で子供たちに夢を与える「人財育成」に対する社会貢献

2009年から毎年6回開催している、社員の子供達に親の仕事を見てもらう「家族参観日」による職場体験は、社員のモチベーションと仕事に対する責任感に大いに役立っています。

震災を契機に、子供たちに夢を与え、20年後の福島や日本のために、モノづくりは、ヒトづくり、「人は財産！」という思いをますます強くしました。震災と原発事故によって、物心両面で傷ついている中学校や高校の学生に、ワクワク・ドキドキという刺激を経験させ、夢・希望・未来に対してやる気を引き出さないと、「心(真)の復興」はあり得ません。日本を背負う人財を一人でも多く生み出すために、会社ができることはないか。世界の最高峰に触れてもらうことが最も近道です。

日本が誇るオール・メイドイン・ジャパン技術の粋は、トヨタが10年の歳月を費やして開発したLEXUSの最高峰モデルで、最高時速325km/hを達成したスーパースポーツカーLFAです。最高時速を達成したレーシングドライバーの方々の運転するLFAに子供たちを乗せることが出来ないか。この実体験で、子供たちに夢をつくらせたいと、東洋シス

テムの社員から提案がありました。

LFA は、限定 500 台、日本には 165 台しかないスーパースポーツカーです。レクサスイワキ店へ協力をお願いしたが、LFA は予約がすでに終了しており、LFA の入手は難しいと返答がありました。しかし世界最高峰のものづくりに触れることによって、疲弊している子どもたちに夢や希望を与えたいという趣旨を説明したところ、その思いに共感していただき、本社へ交渉するという約束をいただきました。LFA 開発者の棚橋さんにその声が届き、直接お話をする機会をいただけることになりました。庄司社長は、街の外形は復興できても、地震・津波・原発事故で傷ついた「子供たちの心の復興」はこれしかない、と直接棚橋さんに交渉をしました。棚橋さんも、自分が心をこめてつくった車が、子供たちの心の復興に少しでもお役に立てるのであればと本社にかけあっていただき、全面的にご協力いただけることになりました。

何と、トヨタから 4 台の LFA の提供と A 級ドライバー 4 人も参加いただき、「LFA 試乗体験イベント」を 2012 年に開催することができました。不可能を可能にした瞬間です。

福島県内のモノづくりを学ぶ学生を対象に 2012 年にスタートしたイベントを、3 年連続開催している現在、試乗した学生は約 500 人になっています。家族を失い、風評に翻弄され、信用できない大人たちの周辺で、自閉症気味になったり、逆にツツパリになっていた高校生が、LFA に乗ることによって笑顔が出てきました。LFA が人と人を繋ぎ、人の心も動かした瞬間でした。



子供たちを乗せて試乗したことのないドライバーは、次のような感想を述べています。

- ・子供達の笑顔がいいですね。夢のある将来に輝きを持った目をしている。

- ・子供達が車と車の技術を好きになって、夢を持ってくればいい。

この地域から逃げ出したいと思っていた試乗した高校生は、次の通り心も動かされた。

- ・私たちが“未来の人財”“財産”として大切にしてくれた庄司社長や社員のみなさんの温かい思いを胸に、社会に出て“福島県・日本を支える人財”になりたい
- ・日本のモノ作りのすごさを改めて感じ、自分で限界をつくってはいけないと感じた。限界を超えられるような人間になりたい

福島県内のモノづくりを学ぶ学生を対象にスタートしたが、東洋システムの人材育成は、単なるイベントではありません。毎年開催し、いつまでもあの時の感動を思い出して欲しいと、アルバム、ドキュメンタリーDVD、プラモデル、LFA チーフエンジニア棚橋晴彦氏のサイン入り下敷きを、参加者全員にプレゼントしています。

(5) バッテリーバレー構想にみる「地方創生」への発信

東洋システムの顧客は、国内電池メーカーや自動車メーカーがほとんどです。LIB の充放電試験装置を世に送り出したが、顧客ニーズを先取りしながら、LIB の事故を未然に防ぐための評価試験装置という製品や、製品を活用したサービスを拡大してきました。現在、会社と起業家庄司氏は、次のような夢を描いています。

エネルギーの地産地消、すなわち電力供給、LIB による蓄電と活用により、スマートグリッドシティに貢献することです。IWAKI Battery Valley を実現し、会社の考えるビジネスを創出することです。この実現のためには、電池関連メーカーの誘致、電池メーカーの生産コスト低減、市場競争力と企業力の強化、さらに雇用の創出がテーマとなります。この前提条件として、電力の安価供給、設備加速償却、電力特区による規制緩和と供給形態の多様化が不可欠であるとしています。

電池関連企業を集約した電力特区工業団地をつくるという「新エネルギー都市いわきの創造」のための提案を、次のように精力的に続けています。

- 2012.04.06 いわき市産業港湾振興課
- 2012.06.01 東北経済産業局
- 2012.09.10 経済産業省 情報通信機器課
- 2013.02.27 いわき商工会議所から復興庁への要

望書

- 2013.07.01 甘利経済再生担当大臣
- 2013.08.26 茂木経済産業大臣（いわき市来訪時）
- 2014.05.20 いわきバッテリーバレーコンセプト具体化検討研究会設立
- 2014.07.16 復興庁 産業復興参事官
- 2015.04.01 いわきバッテリーバレー推進機構設立

いわきバッテリーバレー推進機構は、その提案として電池業界の強靱化のためにバッテリー関連企業の集積をし、雇用の創出と次世代エネルギーのビジネスモデルにすることを内容としています。これが実現できれば、地域の全産業の活性化と風評被害の払拭が可能になります。事業連携でも緊密なトヨタの後押しによって、福島県で初の「電池のチカラでつくるいわき未来博」を2015年3月に開催しました。蓄電池産業が未来の車を創るというテーマのもとに、日本の四大自動車メーカーが揃いました。

7. 東洋システムの会社概要

炭鉱の町の終焉から、フラダンスによる癒しの里で観光立国を目指した福島県いわき市は、2011年3月11日の東日本大震災と津波による大被害を受けました。東洋システムの社会貢献エコシステムは、福島県第一原発事故により放射能の影響をそれほど受けなかったからできたといえます。しかし、会社の事業規模等は、次のようないわき市の中小・ベンチャー企業です。

東洋システム(株)の概要（2015年5月現在）

設立年月	1989年11月1日（27歳の起業）
社長・従業員	庄司秀樹 1961年生まれ、従業員数114名
本社所在地	福島県いわき市常盤西郷町銭田106-1
事業内容	携帯電話用からハイブリッド車搭載用までの総合的なリチウムイオン二次電池（LIB）の安全性評価装置の開発・販売、電池評価の受託評価試験サービス、OEM電池パックの設計・生産
経営業績	2014年度 売上高41億円、資本金1億円（非上場）
主要顧客	・大学・研究機関：産総研、日本自動車研究所、東工大、東大、京大等 ・電池メーカー：PEVE、日立ビークルエナ、古河電池、パナエナ等 ・材料メーカー：日立化成、住友化学、三井金属、BASFジャパン等 ・機器・自動車メーカー：トヨタ、本多技研、日産、日野、三菱等
モットー	モノづくりは、ヒトづくり

1991年の平成のバブル崩壊後、金融の自由化、ネットバブルと崩壊、リーマンショック、東日本大震災と失われた20年の中で、蓄電池（バッテリー）としてのリチウムイオン電池の将来を信じて、市場・顧客との信頼関係を着実に積み重ねてきました。東洋システムが構築し、実践している「社会貢献エ

コシステム」は、会社のモットーである「モノづくりは、ヒトづくり」の真剣さが、多くの関係者の心を突き動かしつつあるといえます。

論点整理と解説

社会貢献活動（CSR）は、公器としての会社という意識が薄れがちな日本の経済社会の中で、会社の活動や取引先、さらに地域まで巻き込んだ東洋システムの「社会貢献エコシステム」は、むしろ突出した事例かもしれません。このような仕組みをエコシステムの中心となろうと決意している庄司社長と東洋システムの方々には、避けて通れない前提条件があります。これを論点として挙げます。

1. 社会貢献活動を持続するコストを維持するための会社規模

日本の上場会社は、有価証券報告書等で社会的貢献活動の内容を開示し、そのコストを報告していません。社会貢献支出額の2013年度総額ランキングと3年間平均の経常利益支出比率ランキングのトップ10社は、次の通りです。

社会貢献支出額ランキング上位10社（単位：億円、%）

順位	社会貢献支出額（2013年ベース）			社会貢献支出3年間比率ランキング			
	会社名	2013年	2012年	2011年	会社名	比率	経常 支出額
1	トヨタ	224	137	144	エステー化学	13.4	12 1.6
2	サントリーH.	81	20	43	ファンケル	12.5	42 5.3
3	アステラス製薬	80	1	5	HIOKI	10.8	13 1.4
4	JT	78	62	54	ヤマトH.	7.5	669 50.3
5	NTTドコモ	71	83	70	資生堂	7.3	397 28.9
6	キリンH.	70	63	56	森永製菓	6.9	35 2.4
7	日本生命保険	57	40	47	ライオン	6.3	110 7.0
8	三菱商事	39	50	30	日本マクドナルドH.	5.8	205 11.9
9	キャノン	39	45	47	大日本印刷	4.9	435 21.2
10	ソニー	35	33	43	キリンH.	4.7	1,358 63.1

出典：東洋経済「CSR企業総覧」2015年版より作成した東洋システム資料より

CSRコストの絶対額は、トヨタを始め日本を代表する業界トップの規模の大きい会社が挙がり、過去3年間徐々に金額を増加していることが分かります。日本企業の社会貢献意識の高まりが分かります。なお、どのような勘定科目の合計か否かは不明です。

会社規模ではなく、過去3年間平均の経常利益に対する社会貢献支出額の比率（%）でトップ10を見ると、消臭芳香剤等で空気をかえようとの暮らしに役立つ製品や情報を提供しているエステー化学がトップになっています。この中で、庄司社長が目している会社が、HIOKI（日置電機株、1952年設立、

ジャスダック IPO から現在東証1部上場)で、社長の町田正信氏は「人々が安心して幸せな生活を送ることができる、そんな社会の実現を支える計測器メーカーでありたい。改めて「人間性の尊重」と「社会への貢献」の企業理念に立ち返り、新たな一步を踏み出してまいります」(会社HPより)と述べています。計測機器メーカーというモノづくりのインフラ提供会社で、社会貢献比率10.8%です。東洋システムが前述したように17.6%ですから、この時点でIPOしているとすれば、日本トップということになります。現在、会社の資本投資効率ROIが重視され、株主重視の傾向が全面に出っていますが、社会貢献意識の強い会社こそ、成熟している会社のあるべき姿ではないでしょうか。

2. 地方創生の牽引車となる会社や人とは

1992年に日本の人口ボーナス(生産労働人口とそれ以外の人口の割合)が日本ではピークを迎え、2008年から日本の人口が減少し始めました。これは、少子高齢化社会の必然で、日本が一番早い実験国になりました。この現象は、都心部と地方部を比較すると、地方ほど早く、消滅する基礎自治体も明確になりつつあります。

地方の人口減を食い止め、出生率の多い地方に若者を定着させるには、年収家族で500~700万円の仕事をいかに作り出すかということです。政府は、2013年に第1次産業中心の地方の活性化のために

(株)農林漁業成長産業化支援機構(6次産業化)、日本の伝統的な文化や食、さらに地域の産品を海外に売り込むための(株)海外需要開拓支援機構(クールジャパン)を設立し、2014年に「まち・ひと・しごと地方創生本部」を開設し、具体的な施策実行に動き始めました。

具体的には、震災前から東北の存続が危ぶまれた地域交通機関の再生に乗り出した株式会社経営共創基盤の代表取締役CEO富山和彦氏を挙げることができます。みちのりホールディングスのもとに福島から北関東までのバスグループを100%子会社化し、経営人材を送り込み、採算管理の仕組みを変え、コストダウンと効率運営により、震災前の利益率を2倍に、一人当たり人件費11%アップを実現しました。地方の活性化は、「ヨソ者、ワカ者、バカ者」が牽引するという典型例です。

ただし、このような地方の創生を可能にする素材(経営資源)は、現場(地方)にあったわけです。

地方再生のためには、地方行政の地域割りや既得権益、誰かの手柄話を乗り越え、市場(顧客)視点、中長期視点、幅広い専門ネットワーク活用等により、素材を活かし、自ら活動する仕組みを作り上げることです。

福島県内にも、思考がヨソ者、挑戦するワカ者、身を挺してヒトを守るバカ者が存在することを、庄司社長が実践を通して実証しました。地方の活動が一步前進するためには、バッテリーに関係する世界的イベントを呼び込むことが重要です。このためには、「国際ソーラーカーレース」の開催が最適と考え、道路の使用を含め関係箇所に根回しをし、了解を取り付けていわき市に提案しましたが、マラソン大会の主催をすでに決定しており、これを優先するという理由で、拒否されてしまった現実があります。市はさらに経済・社会的効果のある選択を放棄したと言えます。

東洋システムの本社所在地は、いわき市です。県庁所在地である福島市ではなく、また最大の都市である郡山市でなかったことによる県内地域間主導権争い等の影響等が、庄司社長の行動を阻害した側面があります。ただし、東北経済産業局は、もっと高い目線で東洋システムを見ていたことが、藍綬褒章、紺綬褒章の受章に現れています。

3. 技術で勝ち、ビジネスでも勝つグローバル事業構想を

社会貢献の持続的活動は、社長の夢追いだけでは継続しません。事業活動自体による業績の好調と安定性、会社組織全体の活性化の両輪が不可欠です。東洋システムの過去3年間の経営業績は、売上規模40億円強、経常利益3億円弱で、やや停滞気味です。社会貢献活動に熱心な社長に率いられた会社であることが徐々に認知されてくると、社会や地域から期待もますます高くなります。このような期待にも応えるために、組織の活力をベースにした長期業績目標を、年商200億円にしています。

エネルギーの地産地消、すなわち電力供給、LIBによる蓄電と活用により、スマートグリッドシティに貢献し、IWAKI Battery Valleyを実現するためには、東洋システムの考えるビジネスモデルを、ローカルからナショナルに、さらにグローバルにと一段と深化させる必要があります。

起業スタートが福島県いわき市というLIB発祥の地で経営基盤を築けたという「工場立条件地」の

幸運さがあります。その後日本で最も早く高性能検査装置を大手競合に先駆けて開発することによって、蓄電素子の開発メーカーや機器メーカー、さらにこれらを活用する自動車メーカーの信頼を得て、エンジンのハイブリッド化という技術進化に対応するという「市場獲得条件」を満たして「ローカルブランド」の東洋システムが「ナショナルブランド」まで拡大してきました。日本の顧客のグローバル化に伴う東洋システムの海外進出は、緒に就いたばかりです。日本企業の後追いの拡大だけでは、ナショナルブランドの延長線上しかありません。

「リチウムイオン二次電池は生き物」です。LIB開発の安全性の評価から完成品の劣化情報の提供、さらに事故の時の熱や放出されるガスをコントロールするための、川上から川下までの総合情報産業として、世界の顧客はどこも東洋システムのサービスを活用するというデファクトスタンダード企業に進化することができて、初めて「グローバルブランド」の会社となります。

これまで幾多の経営危機を乗り越え、「モノづくりは、ヒトづくり」という社会貢献エコシステムを、ローカルで実行した東洋システムが、社会貢献活動のネットワークを活用し、近未来にグローバルブランドの基盤づくりを期待します。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.74 掲載)

(8) 月例委員会 (2015年7月27日) 「社会イノベーター公志園について」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)

大滝 精一 (東北大学大学院教授)

1. はじめに

ご承知のように、ここ数年日本のみならず世界で社会起業家=ソーシャル・アントレプレナーと言われる人達が注目されている。

彼らを簡単に説明すると、世界各地で問題となっている社会的な課題を自分たちで考え出した事業=ビジネスによって解決しようとする人達のことを指す。勿論、通常のこれまでの事業=ビジネスも、その多くは何らかの社会的意義を有したものであることは事実であるが、社会起業家、社会起業といった場合は、今までの起業家であれば採算ないしは収益性の点で挑戦することに躊躇するような事業に対して、敢えて挑戦する起業家、起業を言う。彼らは、通常の起業家、起業と違って、経済的・金銭的な成果よりも、社会的な課題を解決できたかどうかという点での成果をより重要視することになる。

社会起業家、社会起業か、通常の起業家、起業か、といった線引きは左程明確ではないし、その区別を殊更問題にする必要はないと思うが、社会的課題を発見し、それを意識した上で民間レベルでの新しい事業=ビジネスを創造することを通じて解決しようとする姿勢は、世界がますます複雑化し、新しい問題が数多く生まれるであろう将来、未来に対して重要な姿勢だといってよかろう。

殊に日本では、ちょうど5年前、2011年3月11日に起きた東日本大震災を契機に、社会的課題に向き合い、その解決に向けて活動をし始めた人達、社会起業家を目指す人達が増えている。加えて喜ばしいことには、その中に、今まで社会というものに目を向けることが少ないと言われていた若者も数多く含まれている。

この動きを一過性のものに終わらせてはならない。一過性のものに終わらせないためには、こうした活動に関心を持ってくれる人々を増やし、実際に活動している人々を応援し、支援していくことが必要となる。有難いことに、日本でも3.11以降、社会起業家を応援し、支援していこうとする組織が幾つか出てきている。

「社会イノベーター公志園」もその一つである。今回の制度委員会 (2015年7月27日) では、創設

以来「社会イノベーター公志園」の副実行委員長を務めておられる東北大学大学院教授の大滝精一氏に、「社会イノベーター公志園」についてのお話を伺った。

2. 「社会イノベーター公志園」誕生の経緯

ここ数年、2000年以降と言っているかもしれないが、社会起業家とかソーシャル・アントレプレナーとか呼ばれる起業家、従来の起業家とは少しタイプの違う起業家が世界で生まれてきていることは皆さまご承知の通りかと思う。

そうした中で、我々の「社会イノベーター公志園」の活動は、経済社会の課題解決に斬新なアプローチで挑む社会イノベーターの発掘、育成、支援を目的に、NPO法人アイ・エス・エル (ISL) 理事長で現在社会イノベーター公志園300人委員会副実行委員長兼運営統括責任者である野田智義氏やせんだい・みやぎ NPO センター代表理事で前・副実行委員長であった故加藤哲夫氏などを中心に、2009年の企画書作りからスタートした。その後2010年7月に発足を開催、2011年1月に東京の一橋大講堂で第一回結晶大会を開くことが出来た (結晶大会の詳細は後述)。

第二回は東北復興と日本再生に願いを込め、2011年にスタートし結晶大会は2012年7月に気仙沼で開かれた。続く第三回は2013年9月スタート、翌2014年3月東京の立教大学で結晶大会を迎えた。そして第四回は、今年2015年5月のキックオフ・フォーラムから始まり、11月早稲田大学大隈講堂を舞台に結晶大会を行う予定になっている。

このように、「社会イノベーター公志園」は、ほぼ毎年半年に亘る活動を中心に行われている。本日は、そうした「社会イノベーター公志園」の活動の概要を少し具体的に紹介してみたい。

3. 「社会イノベーター公志園」の目的

「社会イノベーター公志園」は半年間で1サイクルのある種のイベント (図表1参照) なのだが、私たちはこの活動を社会イノベーション促進のためのプラットフォームと考えていて、このイベントを通じて、社会イノベーションに挑むイノベーターを発掘し、育成し、支援することを目的としている。



図表1 第四回公志園のプロセス

今年2015年の5月に東京からスタートした第四回は、仙台、名古屋、名古屋は先日終わったばかりなのだが、その後福岡、京都と巡り、11月にまた東京に戻ってくるというスケジュールになっている。全国各地を回るのはただ単に全国各地で開くことでこの活動を知ってもらうというだけでなく、地域の中から社会起業家を発掘することも狙いとしている。

各地で行われる2日間のワークショップでは、公募した中から選ばれた社会イノベーター（毎回15人程度）に事業構想をブラッシュアップしてもらうだけでなく、そのプランを考えた元々の志を再認識してもらうことも意図している。加えて全国各地を巡ることで発掘したイノベーターの応援団となってもらえる人を募り、その活動をさらに盛り上げてもらうといった一連の流れを想定している。

参加して下さる方々は企業の方、大学、行政など様々なのだが、あくまで基本は個人、主体は個人だと考えている。企業、大学、行政といったそれぞれのセクターは垣根を超えてクロスセクターの形で、共感に基づいてお互いに垣根を超えて協力し合いながら共働してもらうことをお願いしている。先ほど話したように、公志園の目的は、あくまで個人で社会的な課題解決に向けて挑戦しようとする社会イノベーターのリーダーシップ開発・育成のためのプラットフォーム構築であるわけで、その考え方は第一回から変わっていない。

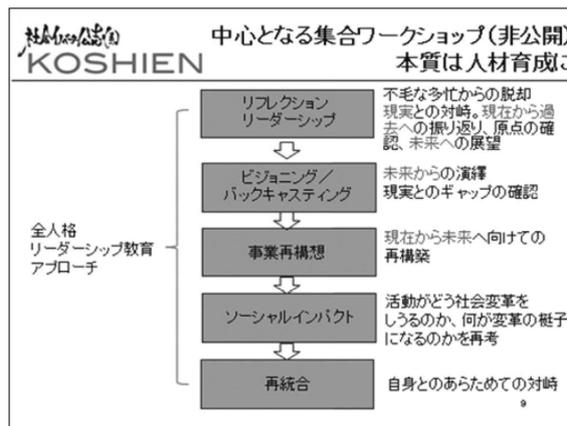
4. リーダーシップ開発プログラム

キックオフから全国を巡り各地で行われる具体的なプログラムは、リーダーシップ開発、育成を目的としたプログラムになっている。

具体的な内容を紹介すると、各地域では2日間の

プログラムが用意されており、1日目が集合ワークショップ、2日目が公開（相互）支援会となっている。

1日目の非公開の集合ワークショップ（図表2参照）では、リフレクションリーダーシップ・ワークショップ（現在から過去への振り返り、原点の確認、未来への展望のためのワークショップ）、ビジョニング/バックキャストリング・ワークショップ（未来からの演繹、現実とのギャップの確認のためのワークショップ）、事業再構想ワークショップ（現在から未来へ向けての事業構想再構築のためのワークショップ）、ソーシャルインパクト・ワークショップ（活動がどう社会変革を起こすのか、何が変革の梃になるのかを再確認するためのワークショップ）、再統合・ワークショップ（自身との改めて対峙するためのワークショップ）の5つのワークショップが用意されており、約15人のイノベーター達それぞれは各地域毎で順番に行ってもらう。



図表2 非公開の集合ワークショップ

参加する社会イノベーターは既に全国でイノベーターとしての活動実績のある人達である。そのため、集合ワークショップで行われるワークショップの目的としては、自身の活動を振り返り、自身がやりたいこと、もともとの志を再確認した上で、その志に対して現在の活動が持っている意味を再認識してもらい、現在の活動の課題を発見してもらうと同時にブラッシュアップされた事業構想を考えてもらうことにある。

普通のベンチャー企業のビジネスプランとの最大の違いは、イノベーター自身の振り返りを行ってもらい自分の原点を確認してもらうこと、あるいは未来からのバックキャストリングを行って自分のやり

たいことを見直してもらふことにあると考えている。公志園のキャッチフレーズを“leads the self”（自分への導き）、“leads the society”（社会への導き）としているのもその点にある。

2日目が公開支援会で、各イノベーターはそれぞれ自身で作成した5分程度のショートムービーを流し、その後で10分程度の事業構想プレゼンテーションを行う。

この公開支援会では、伴走者と呼ばれる3~4人の支援者もイノベーターのプレゼンテーションに協力する。この伴走支援システムも「社会イノベーター公志園」の特徴の一つといえる。伴走者の3~4人は、イノベーターが半年に亘って各地を回るのに同行し、各地でイノベーターを応援する。

具体例を出すと、第三回にイノベーターとして選ばれた楠木重範氏は小児科のお医者さんで、現在小児がんの子供のための医療制度や環境整備に奔走されている。実は楠木氏自身が幼少期にがんを発症した経験を持っておられる。それを原点として今の活動を展開され、2013年には日本で初めての小児がん治療施設「チャイルド・ケア・ハウス」を作られた。この施設は、子供の患者と一緒に家族が滞在しながら治療ができる施設で、それまで何故か日本ではそうした家族が滞在できる施設は医療機関として認められなかったのだが、日本で最初の家族滞在型医療施設として建設された。設立当初は医療機関として認められなかったが、最近になってようやく認められ、その施設で治療が行われるようになっていく。この楠木氏の活動を支えてきたパートナーとは別に伴走者が4人おられる。その内の一人は元商社マンの方で、今は独立されて医療ビジネスを展開されている。こうした伴走者がイノベーターと一緒にあって事業構想をより良いものにしていく、あるいは広く賛同者を増やすことに貢献され、公志園の活動を支えている。

もう一つの特徴が、公開支援会でのプレゼンテーションは一方向的にイノベーターが構想を語るのではなく、100人から150人の聴衆からどこに共感したか、何が足りないかといったフィードバックを求め、対話の場になるように行われていることである。つまり、公開支援会の聴衆もこの活動を支えているのだ。

半年間の全国行脚の最後のイベントを「結晶大会」と呼んでいる。通常の「決勝」大会ではなく「結晶」、つまりクリスタライズ（結晶化）という意味を込め

ての「結晶大会」なのだ。

この「結晶大会」では、参加した約15人のイノベーターの中から数名を選び、最後のプレゼンテーションを行ってもらふ。加えて、プレゼンを行った数名の社会イノベーターの中から、オーディエンスの投票によって最も共感度の高い人を代表フェローとして選んでいる。代表フェローを選ぶのだが、通常のビジネスコンテストなどと違って表彰状や賞品といったもの、インセンティブ的なものは一切出してはいない。代表フェローを選んでいるのは、単に各年の大会の顔となっていただく意味でしかない。先に触れた小児科医の楠木氏は、第三回の代表フェローになっていただいた。

こうして一連のプログラムは終了するのだが、結晶大会終了後には、各回の参加イノベーターの方々に公志園フェローになってもらい公志園フェローネットワークという形でコミュニティを形成してもらっている。加えて、彼らには公志園フォーラムや学生や若手の人達を対象にした次世代イノベーター育成塾に講師やメンターとしても参加してもらっている。それによって、活動の継続性を担保している。

既に4回のイベントで公志園フェローは累積で70人位にはなっており、今後さらに拡大することでネットワークとしての意義はさらに高まると思っている。同時に、フェローは多様性に富んでおり、第四回の17名についても年齢は24歳から71歳と幅広く、活動内容も幅広い。実は各回のイベントに参加してもらいイノベーターを発掘し依頼する際に、意識的に年齢や活動テーマを幅広く設定し、出来るだけバラエティに富んだ色々なタイプの社会イノベーターを選んでみているのだ。

5. 「社会イノベーター公志園」を支えている人たち

「公志園」の活動は、様々の人々によって支えられている。

まず300人実行委員会というものを設けている。300人実行委員会とは、公志園の理念に賛同し、立場や利害関係を超越して個人の資格で参加し支援してくれる約300人の著名な方々である。現在、実行委員会の委員長には武田薬品工業社長の長谷川閑史氏にお願いしている。

最初に述べたように、この社会イノベーターの活動は現在実行委員会の副委員長でかつ運営統括責任者である野田智義氏等が仕掛け人となって始まった。

野田氏はもともと日本興業銀行に勤務された後、

その後ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）で博士号を取得、欧州のビジネススクールであるインシアードなどで教員をされた。1990年代初めに日本の状況を憂い帰国、日本に社会的課題に挑戦する本格的なリーダー人材を育成しないと日本は沈没するとの思いに駆られ NPO 法人アイ・エス・エル（ISL）を立ち上げられ、社会起業家育成のための研修的な事業を始められた方である。

加藤哲夫氏は残念ながら亡くなられたが、野田氏と同様副実行委員長としてこの活動を前に進めた方である。加藤氏は私・大滝と一緒に「せんだい・みやぎ NPO センター」の代表理事をされた方で、NPO という新しい組織形態のパイオニアとも言うべき方でもある。

同じく、残念ながら亡くなられたが、公志園の前・共同支援委員長で、かつ当時労働者福祉協議会会長で内閣府特別顧問も務められていた笹森清氏も最初の公志園の構想段階から参加していただき本格展開に進む道を切り開いていただいた。

先述した全国を巡る 2 日間の活動を各地域の名前を冠して「関西公志園」、「中部公志園」という形で呼んでいるが、そこには NPO 法人の方のみならず、大学、ビジネス、行政など様々なセクターの方々がクロスセクターとして参加し、活動を支えてくれている。

全国レベルの活動の事務局的な運営については、前述した野田智義氏が主宰する NPO 法人アイ・エス・エル（ISL）の中に 2008 年に作られた社会イノベーションセンターが運営事務局として責任を担っている。とはいえ、様々な NPO 組織が応援していることは確かである。

6. 参加イノベーターの方々のプロフィール

こうして第四回を迎えた「社会イノベーター公志園」であるが、回数が増えるに連れ、参加者のプロフィールが変化してきている。最初は NPO 法人の人達で 30 代、40 代の若い方々が多かったが、最近では企業セクターの人が増えており、年齢も幅広くなってきている。

各大会で代表フェローに選ばれた方を紹介してみると、第一回の代表フェローは武藤真祐氏。武藤氏は東大医学部を出たお医者さんで、皇室医師も務めた方。その後、コンサルタント・ファームのマッキンゼーに移った後、高齢者を対象にした地域での包括的なケアのための医療プラットフォームを構想、

現在は他の方にバトンタッチをされているが、東日本大震災後の東北石巻でゼロから医療ケアの拠点を立ち上げた方である。

第二回の代表フェローはヤマト運輸にお勤めの松本まゆみさん。彼女はヤマト運輸でセールス・ドライバーをされていた。ある日ご老人の家に荷物を届けた際返事がなかったのでそのまま荷物を置いて帰ってしまったが、後で聞くとその後数日でそのご老人が亡くなってしまわれていたというショッキングな事件に遭遇、彼女はラスト 1 マイルを担う自分のセールス・ドライバーとしての任務を全うできなかったと自分を責め、それをきっかけに買い物と高齢者の見守りサービスの提供を「まごごろ宅急便」というビジネスの仕組みとして会社に提案、企業内社会アントレプレナーとして活躍している人である。

第二回にはその他に、離島である九州の「おちか」を舞台に都会と島の共生モデル構築に取り組んでいる高砂樹史氏や、休耕地や耕作放棄地の活性化を通じて自然と人間の接点を改めて創り上げ工業・効率化に行き過ぎた社会を元の姿に戻すための活動をしている西辻一真氏などがフェローとして参加した。

第三回の代表フェローが先ほど紹介した小児科医の楠木重範氏。結晶大会の様子は DVD で見ることができる。参加フェローの方々は地方での「公志園」で当初の志を再度確認し、伴走者やオーディエンスの意見も取り入れて事業構想をブラッシュアップ、「結晶大会」ではより迫力のあるプレゼンをされており見ていて感激する。

現在、第四回のプログラムについては、名古屋での「中部公志園」が終わったばかりだが、第四回の出場イノベーターは特にバラエティに富んでいる。最年少は、中学生の時に最初のホームレス支援団体を作った川口加奈氏で 24 歳、その後 50 位のホームレス支援組織を作って活動している。最年長は 71 歳の谷川洋氏で総合商社の丸紅にいた方。東南アジアでの学校建設のための寄付集めなどの支援活動を行っている。そして、建設した学校に日本の小学生を連れていき交流を行っておられる。

山上遊氏は LIXIL の社員で「トイレで世界を変えたい」との理念の下、水を使わないトイレの普及活動をアフリカのケニアで行っている。

変わり種は東北気仙沼の現役市長の菅原茂氏。私・大滝も伴走者の一人を務めている。行政の方のイノベーター参加は初めてで、気仙沼に地方創生の

モデルケースを作るという目標を掲げて活動されている。

このように、公志園への参加イノベーターは、所属するセクターで見ても、年齢で見ても、活動の内容を見ても多様化が進んできている。

第四回は約半分が終わり、次は、9月に福岡で行われるソーシャルインパクト・ワークショップとなる。

第四回での活動の話題を一つ紹介しておきたい。それは、最初のリフレクションリーダーシップ・ワークショップでのテーマの一つになった「不毛な多忙からの脱却」という言葉である。この言葉は、先に触れた野田智義氏のロンドンビジネススクールでの恩師であるインドの経営学の大家の言葉で、「不毛な多忙」とは、多忙にしているのに本質的なことを見逃し、本質的なことに対する活動をしていない現代人を揶揄する言葉といえる。英語では“active inaction”。

現代人は「忙しい、忙しい」と言いながら、本当に自分でやりたいこと、自分がやるべきことをやっていないのではないかと、もっと本質を見つめ直すことが必要なのではないか、ということなのだ。日本で「失われた20年」とよく言われるが、実はその真の原因は、「不毛な多忙」を日本人全員が送ってきたことにあるのではないかと、そのことをもう一度考え直してみようということだ。テーマに上がった。

第四回の最後を飾る結晶大会は既に述べたように11月に早稲田大学大隈講堂を予定している。そこで15人の社会イノベーターから選ばれた数人の方々がプレゼンを行い、その中から第四回の代表イノベーターを選ぶことになる。

7. 「社会イノベーター公志園」活動の4つの課題

一応順調にやってきたように見える「社会イノベーター公志園」活動であるが、現状4つの課題があると考えている。

まず一つ目は、半年に亘り各地で2日間かけて行われるリーダーシップ・プログラムに参加してもらうイノベーター候補者を発掘するのが難しくなっているという点である。

リーダーシップ・プログラムに参加してもらう方々は既に述べたように、既に社会課題解決に向けた活動を始めている方々であり、その人達を発見することが難しいと同時に、スケジュール的に拘束する時間が長くなる点が問題となる。勿論、既に述べ

たように半年間の全時間を拘束するわけではないが、地方での行われる「公志園」は5回あり、それに参加してもらう必要がある。

私・大滝は東北担当なので東北地方で見つけなければならないのだが、段々難しくなっているのが現状と聞いていい。

また、約半年に亘る活動になるため、途中で脱落していく方もいるし、それと同時にプレッシャーも意外と大きい。特に2日目の公開支援会では聴衆からかなり厳しい意見が出てくることもあり、その結果脱落する方もいる。

こうしたイノベーター候補者の発掘の困難性が課題のまず一つである。

二つ目は、社会起業家の場合、志を柱に活動してきたただけに、往々にして基本的なビジネスのセンスがない人、そうしたことに無頓着で、事業の持続性、サステナビリティに欠ける点がある点である。原価計算が分かっていない、資金繰りが分かっていないなど、最低限のビジネス感覚は持っていて欲しいがそれがない方もいる。伴走者達で支援するとはいえ限界もある。

勿論、そうした感覚ばかりあってもととの志のない人は困るのだが、そのバランスが難しい。組織はその意味でハイブリッド型組織にする方向になるのだが、それでも詰めが甘く経営的に行き詰まる危険性はある。

三つ目は、公志園をこれ以上拡張出来るかという問題である。現在母体であるISLは、大学院大学、MBAの設置を志向しており、当面資金的に厳しい。さらに、リーダーシップ・プログラムは全国で展開していると言ってはいるが、地域的に見て北海道、中国、四国などではまだ開かれていない。大きく拡大することの意味があるかどうか、難しいところもあるが、意味がある活動としては拡大したいと思う。

敢えて四つ目を挙げると、「社会イノベーター公志園」自体を紹介するのが実は難しいという点である。

「公志園」というと、通常は「甲子園」を想像され、普通のビジネスプラン・コンテストを想像されてしまう。

「公志園」のプログラムとして行っているショートムービーを作成するとか、伴走者をお願いするとか、そうしたことも皆さんに理解してもらうのは必ずしも簡単でない。皆さんに本当に理解してもらうためには、本当は実際にイベントに参加してもらい、

各地での「公志園」や「結晶大会」を見てもらうのが一番だと思っている。

こうした課題はあるものの、ここまで良くやって来たなというのが実感である。折角ここまで来たのであるし、多くの人達の支えもあるので、これからもこの活動を続けていきたいと考えている。

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

2014 年度から始まった「制度委員会」の新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めていきたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

今回の事例は 2010 年に始まった「社会イノベーター公志園」という社会起業家を発掘し、育成し、支援する活動、イベントについて、その中心人物として活動しておられる東北大学大学院教授の大滝精一氏に制度委員会でお話いただいたものである。

ここでは、4 つの論点を指摘しておきたい。

1. 社会起業家の意義

最大の論点は、社会起業ないしは社会起業家とは何か、通常起業ないしは起業家と何が、どこが異なるのか、社会起業ないしは社会起業家独自の意義はどこにあるのか、という点である。

通常、起業ないしは起業家は、企業という組織が

生み出す経済的な利益ないしはその創業者である起業家個人の金銭的利益の獲得を目的の第一として作られ、営まれるものである。それに対して、社会起業ないしは社会起業家は、それよりも社会変革に対するインパクトを重要視し、事業を通じて社会変革をもたらす、換言すると社会的課題を解決するために設立される企業組織ないしはその創業者を指すといえよう。

つまり、通常起業・起業家は、新しい技術開発の成果や新しいアイデアを基に、それらを利用して生み出される製品なりサービスの市場を想定してビジネスを始めるか、あるいは既存市場や人々のニーズを見極め、新たなニーズが生まれるであろうと考えられる市場に向けて事業の仕組みを考えて起業する。

それに対して、社会起業・社会起業家の場合は、起業家個人の原体験が重要であり、その原体験を基に、社会的な課題を抽出する。そしてその社会的課題に向けて事業を営むことで解決しようとする起業、起業家を指すといつてよかろう。社会起業・社会起業家の最終的な目標は、通常起業・起業家と違って経済的な利益ではない。あくまでもその最終的な目標は、自らの原体験から導き出された社会的課題の解決にある。

経済的格差問題、マイノリティ差別の問題、トランスジェンダーの問題、学校でのいじめの問題などなど、社会的課題といえる問題は次から次に生まれている。こうした問題について、今までは公的部門が解決する問題として政治や行政に任されてきた。あるいは、それらの問題は民間が手を出すべき問題ではないとして放置され、解決が先延ばしにされてきたようにも思う。それに対して社会起業・社会起業家は、民間部門としてそれらの課題に対峙し、継続的な事業とすることで解決をしようというのであり、その意義は大きい。

とはいえ、社会起業・社会起業家の場合も何らかの事業を行うのであり、それが事業として軌道に乗り継続していくためには、何らかの経済的な利益が上がっていくことが求められる。逆に通常起業・起業家の場合も、その始めた事業が経済的な価値を継続的に生み出して行くとすると、ある特定の社会的課題を解決することにはならないとしても、社会に対して何らかの貢献をしていることは間違いない。その意味では、通常起業・起業家と社会起業・社会起業家の境目はかなり微妙であるといつていいようにも思う。

以上は、筆者の社会起業・社会起業家に対する見方である。皆さんはどう考えるのであろうか。社会起業・社会起業家の意義についてまずは議論していただきたい。

2. 社会起業・社会起業家輩出の背景と今後

こうした社会起業家は、2000年以降日本のみならず世界的に注目されてきているように思われる。その背景の一つは、2006年にバングラデシュでマイクロファイナンスを営むグラミン銀行とその創設者であるムハマド・ユヌス氏がノーベル平和賞に輝いたことであろう。このグラミン銀行とユヌス氏のノーベル賞受賞を契機に世界で社会企業、社会起業家が特に注目を集めるようになってきた。

ただ、それ以前にも社会起業ないしは社会起業家と呼べる組織ないしは個人がいなかったわけではない。古くはフローレンス・ナイチンゲールの看護学校やロバート・オウエンの協同組合組織なども社会起業・社会起業家と言えよう。そうした人たちも特定分野での社会的課題を解決すべく立ち上がり事業を始めたわけがあるが、そうした活動が世界的な広がりを見せたわけでは必ずしもなかったように思う。

しかし、2000年以降の動きは世界的な広がりを見せている。日本においても、1980年代後半にスタートし、1990年代に大きくマスコミ等でも取り上げられるようになった徳島県上勝町の「葉っぱ（和食の「つまもの」）ビジネス」、横石知二氏の「株式会社いるどり」は、過疎地の活性化、高齢化社会の活性化、さらには社会起業・起業家のモデルとなった。この「葉っぱビジネス」を契機に、全国的に社会起業が盛り上がり、ここに取り上げた「社会イノベーター公志園」だけでなく、幾つかの社会起業家育成・支援の組織が立ち上がったのは2000年以降のことであった。

では、何故2000年以降こうした社会起業・社会起業家が世界的にも、あるいは日本でも注目されるようになってきたのであろうか。

とりわけ日本では、2011年3月11日の東日本大震災が社会起業・社会起業家輩出の大きな契機になっているように思われる。東日本大震災は特に若い人たちの意識に大きな影響を与えたようにみえる。

あの震災以降、若い人達が数多くボランティアで被災地に赴いている。そこで見た光景が何なのか、何を教えてくれたのか、筆者には勿論分からないが、多分大自然の脅威を目の前にして、自身の生き方を

振り返り、今一度生きることを意味を問うことではなかっただろうか。

いずれにしても、日本でも若い人達の意識はかなり大きく変わっているように思う。それは、東日本大震災の影響だけでなく、1990年代以降の「失われた20年」といわれる日本経済、日本社会の停滞、行き詰まりへの苛立ちといったものも影響しているのではないかと。

社会起業・社会起業家の動きとは少し離れるが、ご承知のように先般の集団的自衛権を巡る騒動の時には、高校生のデモが話題になった。また、18歳選挙権が認められるようになったことで高校での政治活動に関しても議論が起こっている。このように、社会や政治に対しての若者の無関心さが喧伝されて久しい中で、最近では少し変わった状況も生まれているように思われる。このことと、若い人達の中からの社会起業・社会起業家の輩出・登場とは軌を一にする出来事のように思われるがどうだろうか。

こうした若者の一連の動向の背景にあるものは何なのか、あるいは社会起業・社会起業家を取り巻く盛り上がりの背景は何なのか、これが2つめの論点である。

こうした動きの背景を議論することはこうした活動の今後を占う意味でも重要だと思われる。筆者のような団塊の世代には、60年代、70年代の学生運動のある種苦い思い出がある。当時の活動の全てに意味がなかったとは思わないが、ここで取り上げた社会起業・社会起業家輩出の動きが、真の意味での社会変革の起爆剤になっていくのかどうか、輩出の背景の議論と同時に、その今後についても議論をしていただきたい。

3. 社会起業・社会起業家の育成活動を持続・継続するための方策

本論の最初のところでも述べたように、社会イノベーター公志園のような社会変革を目指した活動は一過性の活動に終わっては意味がない。その活動が社会に浸透し、変革をもたらすためには地道に続けていくことが求められる。ただ、過去の例を見ても、こうした活動を持続・継続していくことは決してやさしくはない。

社会イノベーター公志園の活動に限ってみても、参加者にはかなりの負担がかかっているように思われる。

まず社会イノベーターとして選ばれた人達は、そ

それぞれの場所で2日間ずつとはいえ約6か月に亘って全国数か所を巡り自身の事業構想についてプレゼンテーションを行うことが求められる。その間5分間のショートムービーの作成も行わなければならない。

社会イノベーターは、既に自身で活動を始めている人達であり、その活動を一旦休止してその2日間を過ごさなければならない。それをほぼ毎月半年に亘って行うわけである。

さらに、半年に及ぶ各地でのイベントでは、参加者、オーディエンスから寄せられる様々な意見を受け止め、時には厳しい言葉にもさらされることになる。その精神的な負担・プレッシャーは決して小さいものではないと想像される。

支援者である伴走者も、同様に社会イノベーター候補者に付き合っ約6か月間全国各地に赴き、それぞれ2日間ではあるが事業構想のブラッシュアップに協力し、ショートムービー作成の手伝いもしなければならない。

社会イノベーターの人達は、半年のイベントが終わっても公志園フェローとなって公志園ネットワークに入り、学生や若手の人達を対象にした次世代イノベーター育成塾の講師やメンターとして参加することになる。

このように社会イノベーター公志園の場合は、社会イノベーター自身にせよ、伴走者にせよ、参加者の負担はかなり重い。参加者の負担が重いが故に、参加者の意識は高く、従って活動の成果も大きいと言えるのかもしれないが、この活動を今後も継続していくことは相当大変そうだ。

社会イノベーター公志園の場合は特に参加者の負担が大きいかもしれないが、他の同様の活動においても活動を継続し持続させることは一般的に言うて難しいと思われる。

3つ目の論点は、こうした社会的活動を継続させるために何らかの工夫が考えられないであろうかという点である。

正論としては、活動の成果を明確に実現していくことで活動に対する社会的な認知を拡大し参加者を増やし、活動をさらに盛り上げていくことであろう。その意味では活動内容や成果についての情報発信をきちんと積み重ねていくことがまず必要となろう。加えて情報発信といってもただ漫然とした情報発信ではなく、例えば中学・高校生や高齢者など、ターゲットを絞った情報発信を行うことが効率的であるように思われる。

いずれにしても、活動を継続・持続させるための方策を考えてもらうことが第3の論点である。

4. 実行可能性の高い事業構想にするためには

本論で大滝氏も社会イノベーター公志園の課題の一つとして挙げられているように、社会起業家が構想する事業計画は、往々にして理念先行型で事業計画として実現可能性に乏しいものが多いという点である。それは、社会起業家たらんとする人達の多くが原体験に基づいた志、理念は明確に持っているものの、事業活動そのものへの経験が乏しく、原価計算とか資金繰りとか資金調達とか、特に財務に関する知識がない人が多いからであろう。これでは、いざ事業が始まったとしても事業が続かなくなる。反対に、事業経験が豊富にあっても解決すべき社会的課題が明確でない人が構想する事業計画では勿論困るが、実現性に乏しく永続性に欠ける事業構想も問題といえる。

筆者が関与するある社会起業家育成のための組織では、社会起業家を育てるためのカリキュラムが組まれ、最後に自身の事業計画を構築することを目標にした教育が行われている。この組織の教育プログラムを受講する受講生が最終的に描く事業計画を見ても、社会的課題を解決したいと言う思いや理念は強く伝わってくるものの、事業計画としてみると特に財務面で詰められていない計画が多い。

4つ目の論点は、こうした社会起業家の事業構想の欠点を是正する方策を検討することである。

社会イノベーター公志園に関していえば、伴走者のなかに事業経験の豊富な人を必ず入れることが一つの方策として考えられよう。あるいは、事業経験のない人、あっても経営や財務に関する知見に乏しい人が社会イノベーターに選ばれた場合は、別に本部が用意する簡単な経営や財務に関する講座を受講してもらうことも考えられよう。

社会起業家を拡大していくための活動の持続性も問題だが、個々の社会起業家の事業自体の持続性も問題といえる。社会起業家の事業といえども資金が回っていかないと破綻することになる。大きな利益、リターンを上げる必要はないが、事業を継続させるための余剰は持続的に生み出さなければならない。その点をどう社会起業家に理解させるか、そこを4つ目の論点として議論していただきたい。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.76 掲載)

2) セミナー／パネルディスカッション

(1) セミナー (2014年9月1日)

「21世紀型の新たな地域イノベーションに向けて—大学及び大学人の地域貢献—」

21世紀型の新たな地域イノベーションに向けて ～大学及び大学人の地域貢献～

松田修一 (日本ベンチャー学会顧問、早稲田大学名誉教授)

いよいよ2020年に東京オリンピックが開催されることになりました。その影響を最も受けるのは東京かと思いますが、東京一極集中のリスクを地方分散するため、地方でも、地域の経営資源を活用したイノベーション努力が進んでいます。本日は、超高齢化・ハイコスト国家日本を乗り越える「21世紀の新しい地域のイノベーションモデル」について、行政、地域、中小企業など、色々な立場からお話いただき、日本ベンチャー学会会員の情報共有と致します。



松田修一氏

戦後70年、東京オリンピックから50年が経つ現在、経済の活力は右肩下がりの状態です。第一次ベンチャーブームの70年代は、平均10%成長していましたが、当時平均年齢30歳の会社などなかったように思います。その後80年代の第二次ブーム、90年代の第三次ブームを経て、アベノミクスが始まったときに第四次ブームと私は捉えています。現在従業員の平均年齢は45歳くらいです。この状況を考えたとき、20世紀とは全く違う「21世紀型のビジネスモデル」を作る必要があると思います。

現在、大企業のグループはほとんど海外ですが、決算も、売上高伸び率も、利益も、親会社よりグループの方が高い傾向にあります。投資は少なくてもよく、リターンはもっと多くなると、当然海外に行くはずですね。海外に行った会社が日本に戻って来ることは、ほぼありえません。この状況下で出来ることを考えたとき、「中小企業・ベンチャー企業の輩出をどうするか」が重要だと思います。

日本は地の利・人の利・時の利・技の利を生かしてここまで発展してきました。最終的には、「人」が動かしていくわけですから、「どういう風な人材を求めていくか」が特に重要になります。現在は、行政も大学も任された自己の領分という業務縦割りベースで動いている状況ですが、今後は業務横断し刺しベースで考え・行動出来るような人材が必要になるでしょう。

これらを踏まえて「21世紀型ビジネスモデル」を確立しゆくためのポイントをまとめます。まず、経営資源のフロー化です。次に、技術・若者の集積の場である大学の活用法の見直しです。さらに、それを活かすようなプラットフォーム企業が次々と出てくる仕組み作りです。それから、ベンチャー挑戦・支援のエコシステムの構築です。最後に、日本で作ったビジネスモデルを海外に輸出し、世界に貢献していく。これが「21世紀型のビジネスモデル」ではないかと思うわけです。今後は、体力競争ではなく、知恵と仕組みの収益モデルをどう育てていくかが重要になるでしょう。

地域イノベーションとベンチャー創出にむけた政策とは

石井芳明 (経済産業省経済産業政策局新規産業室調整官)

アベノミクスの成長戦略、第三の矢が「日本再興戦略」ということで、昨年6月閣議決定されました。その中で、産業の新陳代謝と促進・ベンチャーの加速が大きな政策の柱になっています。これを一言でいうと、「エコシステムを作っていこう」ということです。つまり、社会全体でベンチャーを育てる、新しい起業が生まれる環境を作ろうということです。

これには、大きな柱が3つあります。一つ目の柱は、「社会を動かす大胆な制度改革」です。まず、ベンチャーを応援するなら政府からやろうという動きがあります。政府がベンチャーの最初の顧客として、ベンチャーに信用力を供与するなど、政府調達を変えるということがあります。また、今年には法人税を下げることに集中した税制改革を行うことになっています。さらに、公的資金をもっとベンチャーに振り分けようという動き、規制緩和を進めようという動きがあります。

二つ目の柱は、「挑戦するベンチャーを支える意識

改革・起業家支援」です。これは、ベンチャーの裾野を広げようと、そこで起業家教育をもっと推進しようということ。現状、大学で起業家教育を行っています。初等・中等教育から、起業家マインドをもってもらえるような教育を推進しようということで、文科省と話を進めています。具体的には、今年度中に起業家教育の事例をまとめた起業家教育のガイドブックを作り、全国の小中学校に配りたいと考えています。それから、地域でベンチャーを支援できる人材をもっと増やすため、支援人材の支援のプロジェクトも行っていきます。



石井芳明氏

三つ目の柱は、「大企業も含めた日本経済全体でのベンチャー創造」です。90年代からのベンチャー政策の反省は、あまりにベンチャー企業だけにフォーカスすぎたということがあります。今後は大企業も巻き込んで、経済全体でのベンチャー支援をしたいという考えのもと、「ベンチャー創造協議会」を創設します。特に、大企業の中で活用されていない事業・人材等をスピノフ、カーブアウト、あるいはベンチャーとの提携という形で、何らかの新しい流れをつくれないかと考えております。「ベンチャー創造協議会」という場を作ることで、大企業と一緒に新しいイノベーションをつくることができればと思っています。それともなって、M&Aをしやすくする環境作りや、ガバナンスを強化し、イノベティブな起業が増えるようにしていきたいと考えています。

現地の自立を育む復興～東北未来創造イニシアティブとは

大滝精一（日本ベンチャー学会理事、東北大学大学院教授）

震災の翌年、「東北未来創造イニシアティブ」の活動が開始しました。当時の宣言には、「復旧ではなく、復興、さらには未来にむけた創造」「人々の暮らしを支える事業を創り、人々が誇りをもって暮らせる街を創る、その行く末を希望をもって展望できる産業を創る」「それも東北の人々が、自分たちの手で主役となって創りだす」とあります。これにチャレンジ

しようというのが、活動を始めたきっかけです。

東北未来創造イニシアティブは、被災地の復興と未来創造の鍵を握る「人づくり」を、地域のクロスセクター連携と、全国の民間有志の協働により実現し、街づくり、産業づくりに寄与することを狙いとする、5年の時限付きのイニシアティブです。仙台にメインオフィス、釜石・大船渡・気仙沼にサテライトオフィス、東京にリエゾンオフィスを置き、各サテライトにおいて経営者団体・行政・大学・市民という垣根を越えた連携を実現しています。「復興計画の具現化」を最重要視し、全国の民間企業から支援チームを派遣しながら活動しています。

活動には三本の柱があります。一つ目に、実践型人材育成道場の開設・運営です。受講者は地域の中堅中小企業が多いですが、NPO法人のリーダー等も参加しており、毎回20人近い塾生を半年かけて育てています。座学よりメンタリングに力を注ぎ、発表、修正、たたき、修正、たたきを繰り返しやりながら、企業・地域の双方にとって意味のある復興計画を具現化させています。また、未来創造フォーラムの開催や、ソーシャルビジネス・ソーシャルベンチャーを支援する活動も同時並行で進めてきています。



大滝精一氏

二つ目は街づくりや産業づくりにむけた復興計画具現化の推進です。それぞれの復興計画の中から市長にチョイスしてもらって復興計画のテーマを決定し、そこに全力投球していくというのが大きな特徴です。市長の片腕になって、民の発想を入れながら計画を具現化します。発起人である全国の経営者がそれぞれの地域にはりつき、メンターとして復興計画実現のサポートをする形で進めてきています。

三つ目は、東北未来創造会議の運営です。被災地だけでなく、全国ベースでいろんな方々から支援していただいたり、東北の現状を知っていただいたりする目的で、仙台・東京で東北未来創造会議を開催しています。また、各地域においても、官民一体を更に促進し、創造的復興への機運を醸成する為の地域版未来創造会議を開催しています。

エネルギー産業の技術開発で世界に貢献

庄司秀樹 (日本ベンチャー学会理事、東洋システム(株)代表取締役)

約 20 年前、通常の電池の約 3 倍のエネルギーを持つリチウムイオン二次電池が誕生しました。それに伴い、携帯電話やパソコン、電気自動車など、様々な製品が開発されました。これは二次電池が「産業イノベーション」を起こしたといえます。二次電池は多くの産業におけるキーデバイスで、現在 3.3 兆円の市場規模が 2020 年には 6.5 兆円の規模になると予測されています。同時に、海外メーカーの参入により、日本の国益及び産業に大きなマイナスが出るのが懸念されています。この状況下で、弊社は二次電池の安全試験装置を提供し、メーカーの高性能二次電池の開発に寄与しています。



庄司秀樹氏

福島県のいわき市は原発の被災を受けていますが、この地域に、再生可能エネルギーを活用した新しい産業都市を創ることで「地域イノベーション」を起こしたいと思っています。バッテリー産業は、西日本の「バッテリーベイ」地域に偏っています。しかしリスクヘッジの観点からも、逆に福島県において「バッテリーバレー構想」に基づいた低価格電力特区を作り、生産原価を下げることで海外の低コスト製品に対抗したいと思っています。この特区では、プリウス等に使用された二次電池のリユースによって低価格電力を生み出し、夜間蓄電・昼間供給のサイクルで使用します。この特区に電池業界が集まれば、世界に冠たる大阪と福島で電池産業を育成できます。また、産業都市を創ることで、他の産業においても雇用が創出されます。集約した産業構造を作って世界から金・技術・人を呼び込み、地域を活性化させたいと思います。

また、震災後に福島を離れる人々が増えたことを問題視し、「人財イノベーション」のための取り組みを始めました。例えば、全ての部品に日本企業が関わって生産された、世界に 500 台しかないトヨタ Lexus LFA に、県内の高校生を毎年 100~200 名乗

せています。今年で 3 年目ですが、それに乗った学生がモノづくりの会社に就職したり、自閉症の子が学校に通い始めたり、非常に良い影響を生んでいます。また、消防団のモチベーションアップを目的としたポンプ車の寄贈、若者に技術を伝授するボランティア等も行っています。産業イノベーションとして「革新技術」、地域イノベーションとして「バッテリーバレー構想」、人財イノベーションとして「志の高い人財の育成」、この 3 つを合わせることで、社会イノベーションにつながり、地域の発展・復興・再構築ができると考えています。

“創業特区” 福岡における起業家教育の役割とは 谷川徹 (日本ベンチャー学会理事、九州大学教授)

福岡市は人口 151 万人、政令指定都市全国で 7 位という規模の大きな都市です。アジアに近接している上、充実した国際空港があるという強みを持ち、アジアの発展を取り込みながらますます発展しています。創業支援にも熱心な福岡市は、今年 5 月に、全国初の「創業特区」に指定されました。創業特区の内容は、「規制改革」がポイントです。具体的には、学生を海外に出して、福岡で創業するなら奨学金を無料にする、全て英語で行うグローバル・ビジネスプランコンペを開催する、市が中心となって雇用を解決する、等の動きがあります。



谷川徹氏

しかし、環境がいいだけではベンチャーは生まれません。一番の問題は人です。福岡は暮らしやすいから外に出たくないと思える人が多いのですが、創業人材が国内外での経験をもたなければ、アイデア不足につながります。実際、福岡には世界どこか日本で通用するベンチャーがまだまだ少ない状態です。さらに、技術偏重の傾向が強く、マネジメントや事業戦略の知識が不足しているという課題もあります。

人を育てるため、県・大学では様々な取り組みを行っています。福岡県はロールモデルを見せる目的で、県内の起業家を連れてシリコンバレーツアーを行っ

ています。九州大学では、QRECのアントレプレナーシップ教育として、「0からプロジェクトを作る」プロジェクトを始めています。現在28のカリキュラムを提供し、多くは一般市民に公開しています。また、市民に対するサポートSAM会を開催しています。これは産官学の人々がビジネスプロジェクトをチェックし意見を交換するもので、2004年から100数十回開催しております。文科省のEDGEプログラムも、一般市民にオープンにするということでやっております。

福岡市は、尖ったビジネスのベンチャーを輩出したということ、外部機関に依頼してイノベーション人材を育成すること等も検討しています。大学としては、事業化教育を強化し、ソーシャルビジネス等の起業にも力をいれています。何といても、グローバルに通用するものをやりたいと考えています。

今後は産学官連携を強化し、九州大学と福岡地域の他大学や企業等との連携で、福岡市で進める創業支援を行おうと考えています。さらに、国際的なネットワーク、アカデミックネットワークをつかって、福岡に外から創業人材を連れてくる予定です。このように、内・外の両面から、大学が創業をサポート・バックアップすることを考えています。

地域社会の活性化と地場産業

山田幸三（日本ベンチャー学会副会長、上智大学経済学部長・教授）

わが国の地域には、非常に長い間生き残って日本ならではの様々な伝統工芸技術を蓄積している産業がたくさんあります。私の問題意識は、地域の中に埋め込まれていて、何らかの制約があるために、海外にベクトルが向かなかつたり、現代のライフスタイルに合うような変換ができていない伝統産業が多いのではないかという点にあります。

地場の伝統産業が存続する主要な要因は、伝統工芸技術の影響力、中核組織の企業家活動、さらには、伝統工芸を受け継ぐ人材育成に資する切磋琢磨と競い合いの組み合わせと考えられます。近年は、伝統産業の産地で新しい動きが見られます。まず、「伝統工芸技術の汎用」です。例えば、有田や九谷では、産地を担ってきた中核的な窯元が中心となり、伝統工芸技術を活用した新たなジャンルの焼き物を作っています。この七月に人間国宝の答申を受けた十四代今泉今右衛門は、一子相伝の作家としての当主と、職人集団の分業からなる工房組織でものづくりの棲

み分けを行っています。作家である当主は「美術品」を作り、職人の工房は「高級な常用品」を作る、こうした棲み分けをしているわけですね。



山田幸三氏

次に、伝統産地では「新たな協働の形」が生まれています。例えば、有田での産地卸売商社主導の商品開発が挙げられます。商社が関与することにより、ものづくりの良さだけでなく使い手のニーズを意識した商品開発を行い、今までにないチャンネルを活用できるようになりました。しかもこれは一つの窯元でなく、いくつかの窯元が組むことによって、世の中への訴求力を強めることに成功しているのです。また、北陸では伝統産業と大学のコラボレーションを通じ、現代的なプロダクトデザイナーと伝統工芸事業とのマッチングや、人材育成が行われています。さらに、日本ユニシスの「海外販路拡大支援プログラム」に代表される、ジャパンプランド創出クリエイターの海外販路拡大支援の動きも始まっており、個々の作り手だけでは解決できない問題解決が可能となっています。

伝統産業の産地は、個客への強い訴求力がないと生き残っていきません。そのためには、重層的な競争の組み合わせによるイノベーションの促進、外部組織との連携・協働、個別商品開発グループ単位での公的な振興策などが必要です。小さな地場産業であっても、それが自分たちの気付かないジャパンプ



9月セミナー

ランドを形成する可能性を秘めているということを申し上げ、発表を終わります。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.68 掲載)

(2) セミナー (2014年10月27日) 「期待される独立系 VC の活躍」

●パネリスト

村口 和孝	日本テクノロジーベンチャーパートナーズ ジェネラルパートナー
伊藤 健吾	Genuine Startups General Partner
佐保 アンリ	ANRI General Partner
松山 太河	East Ventures Managing Partner
村田 祐介	インキュベイトファンド 代表パートナー

●コーディネーター

秦 信行	日本ベンチャー学会制度委員会委員長、 國學院大學教授
------	-------------------------------



秦信行氏

秦：日本の VC、ベンチャーキャピタルができて 40 年ぐらいが経っておりますが、最初の 20 年ぐらいはいわゆる金融機関係の VC を中心に、組織型のベンチャーキャピタルが非常に多く存在しました。ようやく 90 年代の終わりごろから、その組織型の VC で経験を積んだ人たちが独立し、個人でファンドをつかって運用をする、投資をするという動きが出てきました。

今日はそのような若いキャピタリストにお集まりいただきました。まず、5 人の方々から自己紹介を兼ねまして、運用中のファンドの現状とこれまでの経緯を、差支えない範囲でお伺いしたいと思っております。

最初に村口さんからお話をさせていただきますが、彼は日本で最初の独立系のキャピタリストとしてやってこられた人物です。まずは村口さん、よろしくをお願いします。



村口和孝氏

村口：ファンドの規模は 100 億円前後です。ただ、もうだいぶ経っておりますが、新規で投資をするファンドの余力というのはあまりありません。今、新しいファンドをつくられているところです。出資者は機関投資家と個人投資家。ただ、発足当時は個人に絞ってやっておりました。投資領域は先端領域と言っておいた方がよいと思います。ステージはスタートアップからやろうというこ

とで限定してまいりました。それから、最初ファンドが 3 億 3 千万円と小さかったので、最初は私が個人ひとりで始め、あと何人かスタッフはおりますけれども、私プラスアルファぐらいです。

私は 84 年に慶応の経済から JAFCO に入社し、ベンチャーキャピタル投資を特に地方の上場、それからスタートアップの新産業に力を入れてやりました。ところが、シリコンバレーに行った際に、日本での活動をシリコンバレーのキャピタリストに話をしますと、アメリカというキャピタリストと日本の定義があまりにも違うということで 98 年に独立し、先ほどお伝えしたようなファンドをつくりました。



伊藤健吾氏

伊藤：伊藤と申します。現在、ファンドの方は、Genuine Startups という名前で活動をしております。

私は最初、三井物産からスタートしてございまして、情報産業本部にございました。ちょうど会社に入って 3 年目、4 年目ぐらいの時にシリコンバレーに出させていただく機会があったのですが、サンマイクロシステムズの創業 CEO をやっていた Vinod Khosla という方に話を聞いたのが一番のきっかけです。日本に戻ってきて、三井物産を辞めた後に MOVIDA JAPAN の孫泰蔵と出会い、この先 20 年間にスタートアップがどんどん生まれ、新陳代謝が起き、より経済活性化するような元気な日本に戻っていきたいという話から、立ち上げたのがシードアクセラレーションプログラムです。これをやり始めたことにより、投資をするということにもなり、結果、今の Genuine Startups というファンドをつくりました。

体制は支援のプログラムをつくられているときはスタッフ 4~5 人でやっていますが、ファンド自体は私が切り盛りしています。

お金は一緒にやっていた孫泰蔵にも投資家として入ってもらい、彼の持っている会社から投資をしているのと、あとは事業会社がメインです。実は僕はこの中では唯一だと思っておりますけれどもケイマン・ファンドを使っています。金額は 5 億円ぐらいです。

佐保：佐保アンリと申します。ANRI という小さいベンチャーキャピタルを運営しております。ベンチャーキャピタルを始めた理由はすごくシンプルで、



佐俣アンリ氏

村口さんがかつこいいなと思って始めました。僕が大学生、22歳ぐらいの時に、JAFCO内定者としてお会いしたのが初めてかと思います。その後JAFCOには行かず事業会社に二年半いて、その後、松山

さんの元で1年間修業をさせていただき、27歳の時に独立をしております。

おそらく松沢先生にご指摘いただいた、若いキャピタリストみたいなものの象徴でして、ベンチャーキャピタルの経験が1年しかない時に独立をし、しかもおおよそ投資の実績も何もない状態でスタートしております。ファンドの規模は1号が4億円、2号が今年の6月からスタートして、現在15億円ぐらいです。

ファンド出資者は、基本的にはインターネット系の上場企業の事業会社がほぼすべてです。あとはその創業者の方と役員の方の個人マネー、1号がスタートした時にはほぼすべてそういった個人の方のお金をお預かりしていて、2号は多くの上場企業にご出資いただいています。

投資のステージはいわゆるシードといわれる会社で、投資の象徴的なのは、22社中3分の1ぐらいはそもそもビジネスがない、会社が無かったりするという、あとは、スタートビジネスが失敗して潰れそうですというので、投資しますという、極めてなにかざっくりとした投資をしております。当然メンバーもいなくて、私ひとりの独断と偏見で投資をしています。



松山太河氏

松山：East Venturesの松山太河と申します。よろしくお願ひいたします。私の方はファンドとしましては、22歳でアクセンチュアに入りまして、23歳で当時ネットエイジという会社を創業した西川さんの会社で取締役として参画さ

せてもらいました。それから数年はインターネットサービスを作る側で働いていたのですが、今から10年ぐらい前に30歳ぐらいの時にベンチャー投資を始めました。クロノスファンドという当時ファンドを一番最初に作ったのが、これが2億円ぐらいの小さなファンドで、この時は個人のお金を中心にお預

かりしました。

現在はEast Venturesというもう少し大きなファンドをやっております、それはだいたい40億ぐらいのファンドです。こちらの方も基本的には創業者系の、起業家系の方が多く、だいたい1億円単位でお金をお預かりしています。

投資分野としましては、主にインターネット分野のアーリーステージです。ただし、ミドルやレイターも自分がおつきあいをしていて取締役になっているような会社であればそれに沿ってフォローオンしていくケースもあります。

メンバーとしましては、私ともうひとりがGPとしてやっております。

ベンチャー投資を行うようになった経緯ですが、私がちょうどネットエイジの取締役にやらせていただいた時にグロービズの仮屋菌さんにご出資をいただいていたので、身近なかたちで一番初めにお付き合いしたのが仮屋菌さんでした。その後、自分でやろうと思った時に村口さんがメディアを通して、個人で初めて組合を作ったというニュースを拝見し、それに刺激を受けました。



村田祐介氏

村田：インキュベイトファンドの村田と申します。2010年にスタートして現在運用中のファンドの金額は170億円ぐらいです。この4年間で4本集め、つい最近大きめのファンドを組成したばかりです。

ファンドの出資者は政府系の機関投資家といわゆる国内外の機関投資家、それから事業家、個人の方にも入れていただいているというかたちです。投資の対象分野ですが、ゼロイチにこだわってやっております。

現在、4人でやっているのですが、我々のやるパターンの半分ぐらいは、こちらからこれをやらないかという事業を、自分たちでそれぞれやりたい事業、スケールしそうな事業モデルというのを持っていて、これを一緒にやる人を探して、こちらからピッチをして、チームをつくることからやるというのが最近では非常に多いと思います。ステージとしてもシードにこだわってやっています。

投資の対象分野は、インターネットが中心ですが、主要基幹産業に大きくイノベーションを起こせる分野というのを掘っている最中という状況です。

メンバーは、4人が共同代表パートナーというかたちでおりまして、それぞれ全員ベンチャーキャピタルバックグラウンドの人間です。

ベンチャー投資を行うようになった経緯ですが、私自身はもともとスタートアップをやっていた側でした。99年に自分でスタートアップを起こしたのですが失敗し、もう1回スタートアップやりたいなと思っていたのですが、もっとスケールさせるためにはベンチャーキャピタリストだと思い、2003年にエヌ・アイ・エフベンチャーズに拾っていただいたところからスタートしています。ベンチャーキャピタリストをやっている中で、事業を一緒にゼロから起こしていくことをやっているうちに、ベンチャーキャピタリストとしてスタートアップの立ち上げにかかわっていくことが自分にとって、非常に面白いのではないかなと思いつき、2010年に独立しました。

秦：ありがとうございます。

次の大きなテーマとして、みなさんは一応独立系というか、個人型のVCだということなのですが、その日本のベンチャーコミュニティにおける意義みたいなものについてどのように考えておられるかお聞きしたいと思います。やはり最初に個人型のVCをつくった村口さんから、まず口火を切っていただきたいと思います。

村口：いくつかあると思うのですが、印象としてはレコード業界が昔、レコード会社があって、レコードの製造機が動いていて、その下に歌手が属しているというスタイルがあったと聞いているのですが、それが1970年代になってレコードの製造設備の無いレコード会社をつくるようになり、それでミュージシャンというのがプロダクションをつくって独立し、しまいには、歌手そのものよりもプロデューサーの方が大事になっていくという、歴史があると思うのですが、それと同じようなことが日本のベンチャーキャピタル社会でも起こっているのかなということが一つ目です。二つ目としては、よくリスクマネーの供給というのですが、日本政府はリスクマネーを出さないからファンドができないのだからということで、リスクマネーを一生懸命出せ出せと言っているのですが、実際のところはベンチャーキャピタリストのポケットが寂しいというのがあります。シリコンバレーでは、成功すると拡大してフ

ェンドがピバレッジをきかしてつくっていけるといいう、動的構造があるのですが、日本の場合はそれがないということです。

秦：村田さんはエヌ・アイ・エフに一時おられたわけですが、そういう組織型のVCとは何が違いますか。あるいは今度新しく4人で立ち上げられたVCと比べて、ベンチャー企業に対する貢献度みたいなところをどのように考えられていますか。

村田：私がエヌ・アイ・エフにいたときに、5年目ぐらいからネット系の投資部隊の責任者をやらせていただいて、非常にやりやすい環境であったということもあって、問題にはまったく実感がありませんでした。独立してよかったのは、私もそれなりにかなりの金額を突っ込んで、起業家と同じようなリスクを取ってスタートをしているので、同じような目線で話ができるのは、大きいなと思っています。

佐俣：あまり大局のところは分からないのですが、一般的に見ると失敗するかもしれないという会社に明るく投資ができるといいますか、自分の意義というのは、日本においてまだ存在しないエンジェル・インベストメントみたいな市場になっているかと思っております。本来は日本のエコシステムがもっと大きくなってきたら、エンジェルが担うべきところだと思うのです。個人でやっている僕らの責任でお金を集めて僕の責任で投資をしているので、ダメだったらよりよい案件で実績を出せばよいと、僕はそれが現場でやっている一番大きいかなと思っています。

秦：伊藤さんは物産におられたということで、金融機関系のVCではないですが、やはり組織としての投資をやられた多少のご経験があるということも含めて、今の独立系ということに対しての何か思い入れみたいなことはございますか？

伊藤：物産の頃にやっていた投資が今何かに影響しているかという、居た環境とかシリコンバレーを見てきたというのが、一番影響があると思います。日本で投資をやるようになって、何が違うのだから考えると、エンジェル・インベスターがまず足りないということです。そもそも数を増やさないと駄目じゃないかということが、シードアクセラレーショ

ンを始めたきっかけですし、アントレプレナーは、何回でもチャレンジさせたら成功確度があがります。僕は今 50 社に投資をしていますけれども、50 人いれば 50 人だけのチャンスがあって、こいつら絶対いつかは成功するだろうと思っていて、そういうことをやっている方が、僕にとっては意義が大きいと思っています。

秦: 50 人というのはどういう人が起業家として来ているのですか?

伊藤: 応募してきたのが 500 件あって約 50 件をそこから選んでいます、30 代半ばまでの人が約 7 割ぐらいです。ほとんどの人が学生か 20 代で、20 代の人を中心にやっています。

秦: 彼らは大手企業からのスピンオフ組というか、今大企業から出てしまうと不安になるだろうなという人が必ずしも出てきているわけではないのでしょうか。

伊藤: そもそも終身雇用という概念が無い企業の人、つまり外資系の会社の人というのは飛び出してきました。あとは、もともと会社がベンチャーの会社ですね、でも、それ以外の大手の会社というのは、今僕の投資しているところでは、あまりいないと思います。

秦: やっぱりまだそこまでは、切り崩していないという状況なのでしょうね。

伊藤: はい。そういうところからはなかなか出ないなという話はよくしています。

秦: 独立系の VC あるいは個人型の VC ということが、どこまで意味があるのかということをご自身はどう考えていらっしゃるでしょうか。松山さんはどうですか。

松山: 僕は組織型の投資会社も必要だと思っています、要はステージかなと思っています。アメリカとやはりかなり離れてしまっているのは VC の規模感です。日本だとその IT 第一世代のキャピタルゲインがないので、本当に周りの友達からお金を集めて投資していくという流れしかありません。しかし、

僕はそこを悲観的に話すのはやめました。そういう状況下であるという認識のもとで、貧乏な家に生まれたと、あとは頑張るしかないと思っておりま

秦: それも含めてですが、次の話題に移りたいと思います。

日本の VC 投資、ベンチャーキャピタル投資活動において、やはりこれは困るなと、今までの話題以外で何か気になることというのはございませんか。村口さんどうですか。

村口: ベンチャーキャピタルは未上場株ファンドではないということをはっきりと認識する必要があるのと、アメリカでは実現不確実な未来の可能性に向かって、日夜努力を延々と続ける、その中から大きなものが出てくるという世界を担っている、その活動として、金融商品取引法の除外になっているわけです。しかし、日本はどうしても歴史が浅いので、なかなかそのファンドの形が整っていません。様々な会社法の制約に基づいて活動を余儀なくされているうえに、さらに金商法で本当に身動きが取れなくなってくるのではないかという危機感を持っております。

秦: ベンチャーキャピタルは決して金融の仕事ではないのですよね。その認識を社会全体にもう少し持ってもらうという必要があるだろうということなのですが、村田さんどうですか。

村田: ファンドそのものよりもスタートアップが新しくその立ち上げる事業に対する規制をかけるという動きはやめていただきたいというのはありますが、規制がどうのこうのというよりも規制を緩和する窓口になる人たちというのが我々の中からしっかり出ていかないといけないと思いますし、それに対する理解というのも関係者と詰めていく必要があるなと思います。

松山: 日本はやはり種銭が少ないと思います。もう少し初めの種銭が大きくなるような施策なりというのをやってほしいと思っています。

秦: 要するにお金の問題ですよね。それは伊藤さんも同じ感想をお持ちですか。

伊藤：やはりお金を集めるのは常にスタートアップ側であろうと投資ファンドをつくる方であろうと大変だと感じています。終身雇用制度の影響があると思うのですが、なかなか日本の大企業からスタートアップを買うというのは起こりにくいと思います。新しい産業というのは、ある種の新陳代謝が起こることであり、スタートアップがどんどん増えるという結果になるのだらうと思っています。その中で日本の企業が自らを変えて成長する中においては、買収という戦略が重要になってくると思いますが、終身雇用で守られた立場の人が新しい血を入れて自らを変えていくというのがマインド的に難しくなるんじゃないかなと感じていて、どうしても自前主義になってしまう、そうするとお金が中で使われるだけになってしまうということになりがちだと思います。

佐俣：日本のVCの活動の問題点だと、ベンチャーキャピタルしかやっていないところかなと思っています。アメリカはキー・ファンドが一気に投資を始めて海外グローバルとかが動き、更にワイコンビネーターみたいにベンチャーキャピタルではないことがはじまっていて、世界中でその流れが始まっているのですけれども、日本では相変わらずベンチャーキャピタルという枠でしか語れません。日本は世界のトレンドからするともうちょっと遅くなっているのではないかなというのが個人的な課題です。

秦：なるほど、新しい問題提起ですね。今の意見に対して村口さんはどうですか。

村口：1周目で成功したベンチャーキャピタリストが次に何をやるかという問題があります。世の中に偏在する巨大な資本をどのように活動させて、未来に投資をして、何か色々なチャレンジをやって、色々なクリエイティブな、イノベティブな活動ができればいいなということが1周回った後の2周目、3周目にあるのですが、そういうのが日本ではまだ出てきていないのですね。

松山：アーリーステージにおいては、あまり北米にそぐわない方がいいのかなというのは、本能的に思っています。事業会社は今、ベンチャー投資ブームなので僕にも大きな事業会社が出てくれるのですが、アメリカのいわゆるファンドのLPみたいに、

毎年毎年きちんと成績を見て、良かったら次のファンドも出しますよ、ということかということこれはわからないです。個人もそうです。そういう意味でいうと日本ではやはり流れとしてのグロースインダストリーをつくるしかないと思っています。究極の話でいえば、ある程度増やしている限りは、そこに課税もしないで、分配もしないで再度投資させてほしいということです。

秦：確かに今まで欧米というか特にアメリカのストラクチャーについては、それがスタンダードだと思いつつながら日本のVCもやってきたのですけれども、ここにきてその辺も日本の実情に合わせる必要もあるかもしれません。その場合、ファンドの成功報酬も分配するのではなく、それを再投資するかたちも当然あってもいいと思います。それはそのLPが納得してくれていたら、その提案はできるのではないですか？

松山：僕の1号目も2号目もそうですけれども、基本的にはすごいお金を持っている人から集めているので、分配するとたまに怒られたりします。きちんと節税を色々と考えてやっているのに、数千万のリターンは困ると。そのような人もいると考えると、これは再投資で回した方が本当はベストなのかなと思います。

村田：再投資みたいなのができれば、かつて組織型のベンチャーキャピタルでものすごくうまくいった事例があるのは知っているのですが、それがどこか凄くいいなということ、色々なやり方があるということはいつも議論をしていますし、それこそコーポレートベンチャー機関、自分たちで別でキャッシュフローが回る仕組みがあっても良いんじゃないかと、そのうえでそれを投資で回していくというのも新しいファンドの調達方法の一つであると思っています。そういうのを発明していけると面白いかなと思います。

秦：ご存知の通り、日本は起業家が尊敬されない社会ということでずっと続いています。いずれにしても、そのあたりを私は大きく変えていく必要があるし、これはベンチャー学会のひとつのミッションでもあろうと思っています。

最後になりますが、お一人ずつ、将来をどのよう

に考えていらっしゃると思いますか。

村口：社会のフロントに何か新しいものを生み出していくというものの追求、もう一段最高のものを生み出せていけないのかなと思ひ、いくつかのテーマで突っ込んでやっていますが、やはりそれに尽きると思います。何か新しいフロンティアのものをひとつでも多くつくりたいという思ひです。

伊藤：最初に 60 歳ぐらいまでの間にどんどん新しいスタートアップが生まれていくのが当り前な感じにしたいと話をしたのですが、それに向かつて頑張っていききたいなと思ひています。

あと、どちらかというとき日本は失敗の方に目が行くのですけれども、うまくいった方を称賛する、そのような世の中にその時に変わってほしいなと思ひています。

秦：伊藤さんは自分で起業家になろうとは思ひていなかったのですか。

伊藤：最初は思ひていたのですけれども、僕は向ひていなかったのだなと思ひています。でも僕にとっては、今言っているようなことをつくり上げるというの、ひとつの僕にとっての事業かなと思ひています。

佐俣：世界一になりたいなとずっと思ひていまして、7年後の 37 歳ぐらいの時に世界で一番になって、その頃にはベンチャーキャピタルの概念も変わっていると思うので、その先何をやるかなというのはずとと考えています。

松山：そうですね、まだ自分の中では、ファンドを大きくやっていくのか、それともシード、アーリーに特化してやっていくのかということところは、考え中なのですけれども、アメリカを見ているとやはり、投資の時のエントリーの時価総額が数 100 億ぐらいから入っていく、もしくは、もっと数千億ぐらいのバリエーションでも入っていくような、投資家が出てきていて、そこを垣根なくやっているグロースをベンチャーから、本来だったら上場しているスケールの会社も投資していくと、そういうような新しい流れにも興味があります。

秦：松山さんにも同じ質問をするのですが、ご自身が起業家になるということは考えなかったのですか。

松山：僕はもともとネットエイジという会社に在りまして、サービスをつくる場所も 7 年ぐらいはやっていました。そういう意味でいうと、最近スタートアップスタジオという流れがシリコンバレーに在りて、普通のベンチャーキャピタルではなく、創業メンバーとしてコミットしていく、かつ、お金も少し出すという、そういう新しい流れもあるので、そういうチャンスがあればやっていこうかと思ひています。

村田：世界を代表する会社を生み出すというところに関わりたくなというのが前から在りて、大きなプレゼンスを発揮されている会社がまったく日本から生まれてないので、日本から生み出したいというのがあります。その中で色々なアプローチはあるのだと思うのですが、それがヘッジファンドをやりながら自分も起業するとか、多分そういうところをもっと模索しながら先ほどお話ししたようなところが実現できる道を手繰っていききたいなと思ひています。

秦：ありがとうございました。

今日はこのような 5 人の独立系のベンチャーキャピタリストに来ていただいて大いに盛り上がっていただきました。私は個人的にもやはりこれから組織型の VC がいないというわけではないのですが、それプラスやはりこういう独立型の個人型の VC がやはり大きな存在感を示していただきたいと祈っております。それが多くの若い起業家を育てるうえで、非常に重要なことになるのではないかと祈っております。ご清聴どうもありがとうございました。

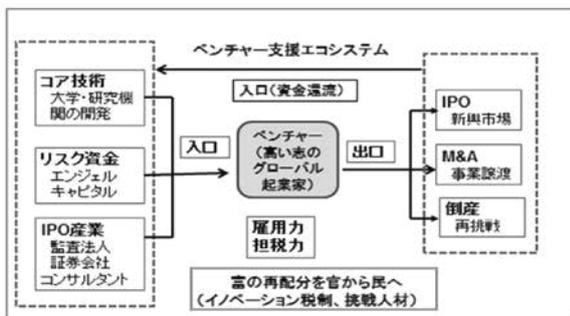
(日本ベンチャー学会会報 Vol.71 掲載)

(3) セミナー (2015年3月23日) 「公認会計士・監査法人による IPO 支援 エコシステムの役割」

1. はじめに

2010年、制度委員会では1年間の委員会研究活動の成果として「付加価値創造エンジンとしてのコア技術をベースにした成長ベンチャーの輩出」の報告書を作成しました。その報告書は、「IPO産業の入口と出口の一体的システム」として、「ベンチャー支援のエコシステム」を構築するに当たっての課題を整理し、解決策をダイナミックに提案したものです(図表1)。

図表1 IPO産業の入口と出口の一体的システム



入口として、大学等の「コア技術」、エンジェルやキャタルの「リスク資金の提供」、監査法人や証券会社、あるいはコンサルティングなどの「IPO産業」による高い志のグローバル起業家に率いられたベンチャー企業を育成支援します。

出口としては、ベンチャー起業家が、新興市場にIPOし、或いはM&Aにより、確保した資金を活用して、技術開発を支援し、メンターやエンジェルとなる好循環の「ベンチャー支援のエコシステム」を構築することを提言しました。

さて、本セミナーは、ベンチャー支援のエコシステムを担っている公認会計士及び監査法人によるベンチャーエコシステムの現状と将来展望を、日本ベンチャー学会会員と共に共有化する目的で、秦信行制度委員会委員長の開会の挨拶と問題提起に続き、松田修一制度委員会オブザーバーのコーディネートで、開催されました。



秦信行氏

2. 公認会計士・監査法人のベンチャー支援エコシステム

制度委員会では、ベンチャー起業家やその支援の活性化に関する各種の提言や報告書を作成してきました。ベンチャー基点のイノベーションエコシステムの構築に当たって、公認会計士又はその組織としての監査法人の役割が極めて重要です。会計及び企業情報の適正性に関する意見の表明や、この前提としての内部統制システムの整備・運用支援を行い、株式譲渡に関する企業価値評価など、公認会計士等は、多様な役割を担っています。創業時点から、IPOやM&Aを念頭に置いたベンチャー企業が多くなり、彼らは、スタートアップ時点から、会計専門家の門をたたきます。制度委員会では、JASVEの活動に協力いただいている監査法人等の中でもIPO等の支援を、長期間にわたり専門的に行っている公認会計士の方々(図表2)に、支援の現状・役割・課題等について説明・討議していただき、会員の方々とベンチャー支援エコシステムとしての公認会計士や監査法人の役割を共有したいと思います。



松田修一氏

図表2 パネラーの公認会計士及び監査法人の方々

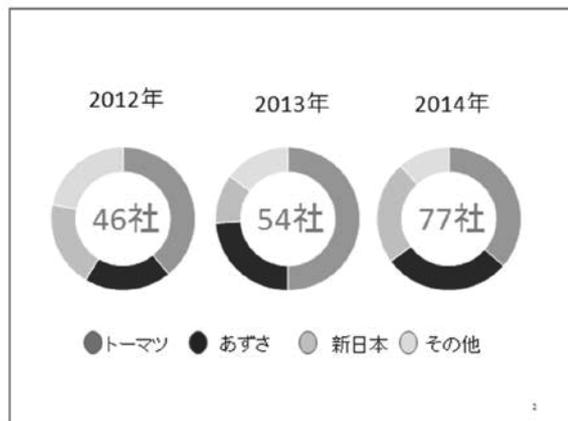
パネラー	所属	役職	IPO支援部署
齊藤 直人	新日本有限責任監査法人	シニアパートナー	企業成長サポートセンター
齋藤 祐馬	トーマツベンチャーサポート(株)	事業統括本部長	トーマツのベンチャー支援
杉田 純	三優監査法人	統括代表社員	法人全体がIPO支援
廣渡 嘉秀	株式会社AGSコンサルティング	代表取締役社長	監査を除く創業全般支援
山本 守	有限責任あずさ監査法人	パートナー	IPO専門サポートチーム

日本の監査法人は、2010年までGDP世界No.2の経済規模を誇りながら、世界の技術面でデファクトスタンダード(事実上の標準)をリードすることができませんでした。

特に会計基準においては、米国及び欧州の基準作りの一角に参画するのみで、会計後進国の域を脱することができなく、世界の会計事務所の再編に翻弄されました。過去のビッグ8はビッグ4に再編されました。再編後の現在ビッグ6と言われるようになってきました。この影響を受けた日本の監査法人は、スタッフ5,000人規模の監査法人が3社、数百人規模の監査法人が5社と再編され、寡占化が進んでいます。日本のビッグ3のIPO監査数は、過去3年

間集中する傾向があります（図表 3）。

図表 3 過去 3 年間の監査法人の IPO 数の推移



ベンチャー企業の経営にはそれぞれ個性があるように、ベンチャーを支援する公認会計士や監査法人にも、IPO に対する取り組み方にも個性があります。パネラーとしてお越しいただいた 3 大法人+2 法人の責任者の方々に、ベンチャー支援の現状と特徴を説明いただき、会場からの質問を受けました。各パネラーの方々からのプレゼンを要約します。

(1) 齊藤直人氏（新日本有限責任監査法人、シニアパートナー、企業成長支援サポートセンター 副センター長）

英文名称：Ernst & Young ShinNihon LLC の新日本有限責任監査法人は、メンバーファームである EY 新日本クリエーション（株）（EYC）100 人のメンバーを中心に、地域も含む各監査部門 150 名の 250 名体制で、企業成長支援サポートセンターを構成し、ベンチャー支援体制をとっています。



齊藤直人氏

基本的な考え方は、①上場後の持続的成長を視野に入れたベンチャー支援と②成長のためのプラットフォームの提供です。

①ベンチャー支援体制

株式上場は企業成長の「手段」であり、「目的」ではありません。上場後を視野に入れた監査及び IPO 支援チームを構築し、業種専門家を加え、ベンチャーの成長ステージに合わせた内部管理体制の構築をアドバイスしています。

②プラットフォーム提供

行政と組んだインキュベーションハブの運営参加、

ベンチャーと大企業とのマッチングイベントの開催、モナコで開催される世界の起業家表彰制度に向けて日本代表を選ぶ EOY ジャパンの主催、雇用創出ベンチャーの表彰、女性起業家ネットワークの支援を行っています。

このような活動を通して、ベンチャーの IPO の成功、ビジネスの成長、人材の成長にコミットしています。

(2) 齋藤祐馬氏（トーマツベンチャーサポート(株)、事業統括本部長）

英文名称：Deloitte Touche Tohmatsu LLC の有限責任監査法人トーマツのベンチャー支援体制は、グループ企業であるトーマツベンチャーサポート（株）（TVS）で



齋藤祐馬氏

行い、証券会社（審査部門及び公開引受部門）や IPO 準備会社への出向経験者を含むスタッフ 366 名です。経験豊富な専門性の高いチームによるワンストップサービス、法人内の品質管理部門と連携した IPO 業務チームへのノウハウ提供、準備に至るまでの事業拡大支援という支援体制をとっています。TVS は、ネットワークやノウハウを活用したベンチャー支援、毎週行う大企業とベンチャーの協業を創出するイノベーション創出支援、集積した知見を活かしたベンチャー政策立案・実行支援を行っています。

トーマツの提供した支援サービスを項目別に体系化したトーマツ IPO 支援アプローチのポイントは、次の通りです。

- ①上場準備サービスを提供する際のツール（道具）であり、ベンチャー企業が上場審査を視野に入れた内部管理体制を構築する際に必要なノウハウの具体化
- ②上場準備の各ステージで提供できるトーマツの「サービスメニュー」のラインナップ
- ③オールトーマツで実施した株式上場準備案件でのノウハウ（支援事例、質問事例、チェックリスト等）の共有
- ④内部用及び外部向けの教育研修プログラムを整理し、知識レベルを拡充することによる高品質の株式上場準備サービスの提供

さらに、世界に通用するメガベンチャーを創出促

進のために、販路拡大、PR 支援、資金調達、支援人材紹介、海外進出支援、育成人材紹介を行っています。

(3) 杉田純氏 (三優監査法人、総括代表社員)



杉田純氏

英文名称：BDO Sanyu & Co.の三優監査法人は、30 年前、第 2 次ベンチャーブームの直後、IPO 支援を目的として設立された監査法人で、法定監査 1 社、パートナー 3 名からスタートしました。現在 150 人のスタッフを擁する業界内ベンチャー監査法人で、国内監査法人業界第 7 位の規模までになりました。

BDO アドバイザリー (株) を中心に、IPO のグループとしてのコンサルティング体制は、企業ニーズに合わせた株式上場支援、事業承継支援、海外進出支援、ビジネスストラクチャリング支援、コーポレート・ファイナンス支援、経営コンサル支援、相続税務、国際税務等のサービスを行っています。IPO 支援エコシステムとしては、マネジメント支援のための毎月 1 回の経営塾、(株) インディペンデントと共同運営している全国に展開しているスタートアップベンチャーの「事業計画発表会」、独立開業の税理士・公認会計士とのネットワーク、金融機関等からの相談対応等を行っています。

特に全国展開している「事業計画発表会」は、1997 年に三優監査法人からスタートし、スタートアップ期のベンチャーの事業計画の発表を、ベンチャーキャピタル、エンジェル、メンター、知財専門家等がアドバイスするのが基本スタイルです。現在、(株) インディペンデントに事務局は引き継がれ、多くの監査法人も参加して、年間 40~50 回の発表会を開催し、秋口に 200 回になります。

法人設立の当初から、ベンチャー及び起業家に「厳しく」、しかし、最も「信頼される」監査法人を目指しています。

(4) 廣渡嘉秀氏 (株)AGS コンサルティング、代表取締役社長)

AGS グループは、総勢 217 名 (うち公認会計士 49 名、税理士 52 名、2015 年 3 月 1 日現在) を擁する独立系アカウンティング・ファームです。



廣渡嘉秀氏

1970 年の創業以来、法人約 1,450 社・個人約 650 名のお客様 廣渡嘉秀氏に向けて、会計や税務のみならず、IPO や M&A、事業再生、国際業務や事業承継といった幅広いサービスを提供しています。

特に IPO 支援では、2015 年 2・3 月で 4 社の上場に携わっており、現在は東京 40 名、支社 20 名の組織体制で、約 30 社のサポートに取り組んでいます。

IPO エコシステム内には証券会社、監査法人、VC など多数のメインプレーヤーが存在します。私ども AGS はそれらメインプレーヤーではありませんので、逆に全体を俯瞰できる立場を利用してサポートを行っています。

具体的には、クライアントの経営管理部門のスタッフと一緒に、上場会社にふさわしい内部管理体制をスピーディに構築するとともに、その内部管理体制が上場後も維持できるような実質的なアドバイスをしています。

(5) 山本守氏 (有限責任あずさ監査法人、パートナー)

英文名称：KPMG AZSA LLC の有限責任あずさ監査法人は、IPO 支援のサービス会社として独立会社を設立していません。企業成長支援本部は、IPO 専門サポートチーム、KPMG グロー



山本守氏

バルネットワークと連携し、大企業から特徴あるベンチャー企業まで、IPO から上場後のサポートまでワンストップでカバーしています。IPO 専門サポートチームは、様々な業態や分野に精通した約 80 名の公認会計士から構成され、豊富な経験と事例に基づいてあらゆる業種に対応するとともに、ベンチャー企業のニーズに合わせて、包括的なサービスを提供するためのサポート体制を整えています。また、IPO 業務を中心とした支援業務は、企業の成長をトータルで支援するために、各地域事務所と連携しながら、課題解決のためのアドバイザリー業務を提供しています。

特に当法人は、オープンイノベーションの推進により、革新的な事業創出に向けた取り組みを積極的に応援するために、次の2点を重視しています。

①アントレプレナーの先端的なテクノロジーシーズの発掘手段としての産学官連携

②大学の研究開発シーズの事業化を推進する手段としてのテクノロジーベンチャーと大手企業の事業との融合支援

なお、2004～2012年にかけて、新規上場後3年以内における不適切な会計事件件数は、50社に上っているが、本法人の関係は1社のみです。これは上場までのベンチャー支援の期間において、有効な内部管理体制構築の指導をした結果によるものであり、リスクに応じた効率的な品質重視の監査結果であると自負しています。

2010年以降市場活性化のため上場基準が緩和の方向で改正され、規制の緩和期に入っており、これまでも上場規制は振り子のように、規制強化と規制緩和を繰り返しています。今後IPOする会社が規制強化の引き金とならないように、公認会計士として、公器である証券市場を守るために取り組んでいきます。

3. パネラーと会場との意見交換

以上のようなパネラーからのプレゼンを受けて会場から、元起業家のベンチャー支援者から、次の3点の質問がありました。パネラーからのコメントを整理すると、次の通りです。

①中国ベンチャーに投資をし、IPOをしたが直後に破綻しました。中国の監査はどうなっているのでしょうか？

個別案件について判断しかねるが、米国市場にIPOしている中国企業が約100社で、粉飾企業が30～40%あるのではないかと噂されています。中国企業のガバナンスや監査制度が、日欧米と比較して未整備であると考えます。

②各監査法人のベンチャー支援については、監査の独立性という視点から問題があるのではないですか？

監査法人には、厳しさと信頼が重要です。IPO支援サービスを別会社や別部門で行い、上場準備監査は他の部署が行う等グループ内で、組織や担当者間でファイアウォールを明確にして独立性を保っています。2001年のエンロン問題以降、監査法人内の品質管理が厳しくなっています。ベンチャー企業側

からすればシームレスな支援を望んでいますので、どこまで限定してサービスを行うのか悩ましい問題が残るのは確かです。また、監査法人の業務上、IPO後のベンチャーの成長と継続監査を行うので、必然的に長期の独立性保持が必要であると認識しています。

③会社の粉飾等の経済事件に関して、企業や監査法人に対する制裁はきついが、会社や証券取引所の処分はあまり聞きません。監査法人としてどう思いますか？

ベンチャー企業のIPO可能性について、ベンチャー企業がすべてに第一次責任を負い、証券会社や取引所からの質問事項200～500項目について一定期間以内に回答する体制を要求されます。他方監査法人は会計監査及び内部統制システムに限定して責任を負います。証券会社は、業界環境や競争の優位性の判断、特に事業計画に記載された成長可能性の確認や経営者の経営姿勢を中心に実質的及び形式的基準に基づき審査を行います。監査法人と証券会社がIPOの審査基準に達成していると判断しても、取引所が自動的にIPO申請を受理することはありません。申請書類を読みこなし、社長面談を経て承認しています。このように何重にもチェックしていても、IPO時点からの粉飾が、現在も発生していますし、上場直後の決算で赤字決算に転落し、株価の暴落が2015年に入ってから起きています。上場直後に株式を購入した個人投資家は、自己責任のもとに、売買損を負担している現状があります。悪質な粉飾・倒産の場合には、証券取引法違反による刑事責任を社長やCFOさらに、粉飾教唆で担当公認会計士も責任を問われることがあります。審査をした幹事証券会社や取引所が責任を法的に問われることはめったにありません。審査は監査よりも責任が軽く、聞き取りや面談は責任がないのであれば、もっと役割分担を明確にする必要があります。ちなみに、損害賠償が発生した場合に、監査法人のパートナーは無限連帯責任から有限責任法人に組織が変更され、ベンチャー企業の社外取締役は責任限定契約で責任限定がある程度可能になりました。なお、情報の非対称性によるリスク全額を負担するのは株主のみであるという疑問は残ります。



セミナー会場風景

4. 地方創生と公認会計士・監査法人のエコシステム

松田コーディネーターから、現在「まち・ひと・しごと創生会議」が政府に設置され、人口減少下の日本のリスクを分散化するための動きが出ています。各地域に支社を持ち、地域経済活性化や IPO 予備軍を含め中堅・ベンチャー支援のエコシステムを担っている公認会計士・監査法人の思いと課題や対応について、質問致しました。パネラーの方々の意見は、次の3つに集約されました。

①地方部のベンチャー支援専門家の不足をカバー

行政チャネルは、省庁(中央)・地方局・各県・各町村というヒエラルキーになっており、中小・ベンチャー企業の公的支援体制も、中央から市町村に徐々に降されていきます。民間の IPO 支援産業である監査法人は、5~20カ所の地方支社を持っていますが、県単位で見ると、多くの空白地域があります。各監査法人等は、地方でも、ベンチャーによる地域活性化のための大企業とのマッチングイベント、ベンチャーのピッチ会、顕彰制度、相談窓口を定期的に行っています。県や自治体、大学の空白地帯については、ベンチャー支援専門家の不足をカバーするために、本部や近隣の支社から支援専門家を派遣・担当させて対応し、地方のニーズに応える努力をしています。

②オンリーワン企業を含めユニークな企業の多い地方の活性化に活用

大学発ベンチャー企業の設立・成長支援や伝統的な中小企業によるオンリーワン企業への変革という、監査法人の IPO 支援部隊の力を必要とする地方のニーズは多く、経営資源の宝庫ともいえます。監査法人のネットワークは、新たな販売方法の提案による販路開拓支援、成長する海外市場へのコンサルティング、また、銀行と協力した業績不振企業の再生等、地方の多様な経営資源に付加価値を付け、国内外でマネタイズする支援を通して、地方の活性化に活用されています。

③地方企業が多様な資金調達を可能にする新たな取引所形態を

東京証券取引所及び大阪取引所が日本取引所グループに再編されたことにともない、中央集権化し、地方の活性化を担うべき札幌・名古屋・福岡の取引所の役割が薄くなっている感があります。IPO を考える地方の中堅・ベンチャー企業が多くなった現実がありますが、2006年からの長期にわたる証券市場低迷により、地場証券会社の統廃合も進んできました。

た。地方に限定したリスクファンド、クラウドファンディングが組成され始めた中で、これらからの中堅・ベンチャー企業への投資の出口として、新たな取引所形態による地方の資金調達の多様性の道を開く必要があり、監査法人等はエコシステムとして十分に貢献できる体制にあります。

5. まとめ

公認会計士や監査法人が、志の高いベンチャー企業の成長を支援するエコシステムを構築し、さらに地方の創生へかかわっているかを、その第一線で活躍されているパネラーの方々に話していただきました。ベンチャー企業にリスクマネーを提供するベンチャーキャピタルが、出口としての IPO や M&A によって投資回収をするに当たっても監査法人等が、多様なかかわりを持っていることが理解できました。

監査法人等が中心になって行う経営管理体制の整備支援については、ベンチャー企業の成長ステージによって異なりますが、次のように整理することができます。監査法人等が、監査を引受けるか否かを決定するために行う、ショートレビュー時点の経営管理体制と、IPO 時点までの整備状況を 5 ポイント示すと、次の通りになります。

〈経営管理ポイント〉 〈ショートレビュー時点〉 ⇒ 〈IPO 時点〉

- ・ 開発・営業・管理の経営チームの組成 改善余地大 ⇒ バランスある組成
- ・ 取締役会のシステマティックな運営 社長中心 ⇒ チーム決定
- ・ 経営計画の策定と参画 作成準備段階 ⇒ 全社員参加
- ・ 月次決算に基づく取締役会の開催 4週間目 ⇒ 2週間目
- ・ 一般に認められた会計基準の順守 税務会計中心 ⇒ 会計基準順守

このような経営管理体制を整備し、現実に制度が運用されるように監査法人等が支援していくわけです。ベンチャー企業は、起業家個人の志からスタートした My Company であっても、IPO 時点には、Our Company や Your Company に脱皮します。

現在第 4 次ベンチャーブームと言われるように、ここ 2 年で急激に官民ファンドや CVC ファンドが組成され、株式市場が規制強化期から緩和期に入り、年間 IPO 数が年間 19 社時代から、100 社時代になってきました。地方創生を含め「日本再興戦略」が、現実のものとなりつつあるのは確かです。

しかし、株式市場の好調につられ、ベンチャー企業の企業価値が高く評価され、株式投資価額が高騰しているのも確かで、1980 年当時から繰り返されて

いる、また来た道を彷彿とさせます。IPO 支援エコシステムを担う者は、たった4年前の2010年12月のIPO後、6か月目にして倒産した半導体製造装置メーカーの売上高97%の水増し粉飾決算事件を忘れてはなりません。IPO産業を形成するベンチャーキャピタル、銀行などの金融機関、会計監査人、幹事証券会社、東京証券取引所すべてが、粉飾を見破れなかった事実もあります。

超高齢者社会がもたらすハイコスト国家の運営を、貿易収支が赤字でも所得収支で大幅黒字を達成し、経常収支をプラスに転換できるために、ビジネスモデル輸出国家を目指す必要があります。このためには、世界に通用する技術をベースに、成長市場の顧客視点でビジネスモデルを構築できる人材を育成することが不可欠です。一過性ではなく長期持続的に、最低限年間IPO数100社を輩出できるようにIPO支援エコシステムを定着させたいものです。日本経済活性化にとって、公認会計士や監査法人が重要な役割を果たしていることが理解できました。ベンチャー企業やアントレプレナーの研究者が、もっと緊密に監査法人等と情報共有し、ベンチャー教育に活かしていただくことを願っています。

最後に、パネラーの皆様方が、日本の経済活性化のエンジンとなるベンチャー企業の健全な発展のシームレス支援エコシステムの中核サービス事業として、ご活躍することを期待して日本ベンチャー学会制度委員会のセミナーを終わります。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.73 掲載)

(4) セミナー (2015年6月22日) 「アレン・マイナー、日本のベンチャーを語る —日本での15年に亘るベンチャー・起業家支援活動の経験—」

秦 信行 (制度委員会委員長、國學院大學教授)
アレン・マイナー (サンブリッジ グループCEO)

この事例は、2015年6月22日(月)に行われた「アレン・マイナー、日本のベンチャーを語る」と題した日本ベンチャー学会、日本ベンチャー学会制度委員会主催のセミナーにおける(株)サンブリッジのグループCEOであるアレン・マイナー氏の講演記録である。

アレン・マイナー氏は、講演で話されていたように、モルモン教の宣教師として最初に日本に来られた後、米国オラクル社に入社された。マイナー氏が入社された当時のオラクル社はナスダックに上場した頃であり、売上はまだ数十億円の時代であった。日本法人であった日本オラクル社は既に出来ていたようだが陣容が整っておらず、マイナー氏は日本での業容拡大のために日本に派遣された。日本オラクル社はその後佐野氏を社長に迎えて順調に業績を伸ばし日本のマザーズ市場への上場も果たした。マイナー氏は日本オラクルが上場したことを契機にオラクル社を去り、日本でベンチャー支援、起業家支援を事業として行うことを決意、それから約15年、現在も自身の拠点をシリコンバレーに移したものの日本での支援活動を行っている。

そのアレン・マイナー氏に、日本でのベンチャー・起業家支援を振り返ってもらい、何故日本でベンチャー支援活動を行おうと考えたのか、日本のベンチャーがどのように変わってきたのか、あるとすると課題は何か、加えて、最近のシリコンバレーの状況、といった点についても簡単に触れてもらった。

はじめに 本日の話の内容

本日の話は3つのパーツに分かれます。

一つは、何故日本でベンチャー支援を行うことになったのか、その経緯について、二つ目は日本のベンチャー及び起業家のここ15年間での変化について。中でも1つは、元々日本のベンチャーや起業家を取り巻く環境で良かった所と短期間に良い方向に変った所、2つ目はまだ良い方向に完全には変わっていないが、変ろうとしていて時間の問題だと思われる

所、3つ目は変る必要のある所、変るべき所、4つ目は日本では変らなければならないと思っているけれども、自分の目から見ると変ってはいけない所、こうした諸点について自分なりの意見を述べたいと思います。最後に時間があれば、最近のシリコンバレーの変化について、これも良い点と悪い点について触れてみたい。

1. 自己紹介とベンチャー支援活動の概要

1) オラクル時代

アレン・マイナーです。2000年前後から日本でベンチャー支援活動を行っています。数年前に私の拠点はシリコンバレーに移しましたが、活動は続いています。



アレン・マイナー氏

私が最初に日本に来たのはモルモン教の宣教師としてでした。その後米国に戻り、1990年代半ばにシリコンバレーでオラクル社に入社しました。当時のオラクル社はナスダック市場に上場したばかりの頃で、従業員数は400人位、売上は伸びていましたが、金額はまだ数十億円程度の頃でした。

その頃オラクル社は既に日本に拠点=現地法人を設けていましたが、日本語が話せるスタッフも少なく、私は入社後1年して日本の拠点の本格的な整備のために日本オラクル社に派遣されることになりました。当時日本ではプロジェクトが次々に持ち込まれており、また新しく社長に就任した佐野社長の米国とは異なった経営に対する考え方、経営戦略、経営方法にも興味を持ちました。

また、当時日本では、革新的な製品やサービスを生み出せるような教育システムが整備されていないが故にソフトウェアの分野で世界市場を席卷するような会社は出て来ないだろう、といった自己否定的な見方が一般的で、日本オラクル社でもそう考えている社員もいるような状況でしたが、私は日本と米国を比較して人々の能力も変わらないし、それなら世界で活躍するソフト会社も日本で生まれると考えていましたので、暫く日本で仕事をすることにしました。

2) ベンチャー支援に向かった契機

そうこうする内に1999年、日本オラクル社は日本でナスダック市場に上場することになりました。当時、日本でもネットバブルの時代、ネット企業へ

の投資家の注目度は高く、日本オラクル社の時価総額は当時のソニーを上回るまでになりました。その果、私自身の財産も出来ました。

当時日本では、米国と同様にネット事業や関連するエレクトロニクス事業が盛況で、IT やエレクトロニクス系の経営者がベンチャーキャピタル事業へ進出することが続きました。例えば、マイクロソフトの成毛氏、インテルの西岡氏、コンパックの村井氏といった人たちです。

振り返って考えてみると、この 2000 年頃が日本のベンチャーキャピタル・シーンが変り始めた時期だったように思います。それまでの日本でのベンチャーキャピタルは金融系の子会社・関係会社が多く、ベンチャーキャピタリストも金融機関で仕事してきたファイナンシヤールが大半だったのですが、そこに IT やエレクトロニクスといった事業会社での経験を持った人たちが参入してきたわけです。彼らはただ単に投資をして資金をベンチャーに提供するだけでなく、その事業会社での経験を生かして事業支援を本格的に行うベンチャーキャピタルでした。

そうした流れの中で私も、一つはオラクル社での事業経験が生かせるのではないかと、特に富士通との仕事を通じて日本での IT 系の人脈も出来ていたものでそれも力になるだろう、また、二つ目に米国では IT 系の人材は豊富であるが故にベンチャーキャピタリストとして経営戦略面のアドバイスを行うとしても特徴を出すのは難しいだろうが、日本ではまだその分野の経験者が少なく投資先ベンチャーに対して戦略面のアドバイスに特色を出せるのではないかと、三つ目に投資家になれる財産は日本で出来たわけで、その還元を日本ですべきではないかといった倫理的な要因もあって、1999 年末に日本で株式会社サンブリッジというベンチャーキャピタル会社を立上げ、投資と同時にベンチャーへの経営面での支援も行うことを決意したわけです。

3) 日本でのベンチャー支援の考え方

とはいえ、実は私は米国でエンジェルとして 2~3 件の投資を行ったことはあったのですが、ベンチャーキャピタルについてはその仕組みも十分理解しているとはいえない状態でした。加えて、日本の株式会社設立の仕組み等についても良くは知りませんでした。当時、日本の株式会社の株式には通常「額面」（当時の「額面」は 50,000 円）というものが存在し、その額面株式を 200 株式発行することで資本金 1,000 万円用意しないと株式会社が作れないなど、

米国から見ると不思議だらけの制度がありました。それらを回りの人たちから教わりながらやってきました。

サンブリッジを立ち上げる時に幾つか仮説がありました。

一つは日本の若い起業家はインターネット・ビジネスの経験のない人も多い、そのため米国の IT 系ベンチャーの起業家なら分かっているような WEB ベースの事業が通常陥りやすい落とし穴に日本の IT 系ベンチャーの起業家の多くは気が付いていないのではないか、という点。その点を日本の VC も指摘しない事が多いのだが、そこを指摘したい。

もう一つは、日本のベンチャーは、営業が得意な人達のベンチャーは技術開発に関する業務は全て外部に業務委託してしまっ余り力を入れない、逆に技術者集団のベンチャーであれば営業やプロモーション、マーケティングにカネをかけない、加えて経営に必要な機能を専門的に担うファンクション・リーダーがいらないのではないか、という点。そこでサンブリッジを立ち上げる際には、投資会社のほかに、その子会社として技術開発とマーケティングを支援する会社 2 社も同時に作り 3 社体制にしました。

しかし、今となつてはベンチャーはそうした支援会社に頼るのではなく、資金調達した上でベンチャー内部に技術開発やマーケティングの機能を自らで持つべきだと考えていまして今はそういう方向で指導しています。

日本でのベンチャー支援にあたっては、シリコンバレー流のベンチャー支援は日本に合わない、というか、シリコンバレー流がすべて正しいわけではない、日本の丁寧さと細かさといったカルチャーも生かしつつシリコンバレーの良いところも取り入れた謂わば「おいしいところどり」のベンチャー支援を考えました。

実は現在では皆さんもよく使っておられる「ベンチャーハビタット」という言葉を使ったのは私が最初だと思いますが、「ベンチャーハビタット」から出てきた次の言葉であるベンチャーの「エコシステム」でもいいのですが、日本なりの「ハビタット」「エコシステム」を作り出すための触媒になりたいと考えていました。

では、自分が始めるベンチャー投資や支援の成果を何に置いたのか。

1 つは、投資実績に置きました。当時米国の私の

友人たちに日本でベンチャーキャピタルを始めるよといったら日本に起業家はいるの？ベンチャーなんてあるの？と言われるような時代でした。その意味で日本でベンチャーキャピタル投資のファンド実績をシリコンバレーの上位ベンチャーキャピタル並みのパフォーマンスを上げ、日本でもベンチャーが育っていることを証明すると同時に、ファンド実績を上げればそれが世界に発信され、世界の投資家が日本のベンチャー投資にも資金を出すようになるだろうと考えました。

2 つめが日本で私たちが投資したベンチャーの中からグローバルに活躍するベンチャー、グローバルベンチャーを生み出すことでした。

4) 行ってきた幅広いベンチャー支援と最近の活動

ベンチャー支援は幅広くやってきました。

2002 年に設立された当時の日本ベンチャーキャピタル協会の理事も務めました。2000 年以降増えた経済産業省をはじめとした様々な公的なベンチャー支援の取り組みを検討する委員会等へも出席し、発言してきました。NPO 法人の ETIC のスタッフがまだ 5 人くらいの時から宮城代表を応援し理事もやってきました。ETIC は現在では既にサンブリッジより売り上げで大きくなっているのではないのでしょうか。ベンチャーのデータベースの必要性を感じて JVR (Japan Venture Research) という組織も設立しました。

2008 年に米国に戻りはしましたが、今も色々日本のベンチャー・起業家支援は行っています。一つはシリコンバレーなど海外で行われているピッチコンテストに出場するベンチャー起業家のための支援です。

米国に戻って知ったのですが、シリコンバレーで行われるピッチコンテストに日本のベンチャーは参加したことがないと。海外の他の地域からは多くの起業家が参加しているのにです。その原因として日本では、シリコンバレーのピッチコンテストに出るベンチャーはすごいベンチャーばかりで到底太刀打ちできないと思われているのではないかと。

日本ではシリコンバレーのベンチャーはみんなすごいと思われているようです。しかし、そんなことはない。何故そう思われているかというと、日本に来るシリコンバレーのベンチャーしか見ていないからです。確かに日本に進出してくるような米国ベンチャーはすごい。ただ、彼らが全てではない。シリコンバレーで資金調達できなくて消えていくベンチ

ャー、一度は調達できたとしてもその後うまくいなくなるベンチャー等々、すごくないベンチャーも数多いのです。

英語の問題も少しはあると思いますが、日本のベンチャーも少しコーチングすれば、十分シリコンバレーで戦えるようになるのです。要は、日本のベンチャーの多くは英語の問題というより話し方、プレゼンテーションのやり方に問題があると思います。短い時間でのプレゼンですので、自己紹介を長々やっても意味がないのです。どうすれば聞き手がもっと聞きたいと思ってもらえるか、聞き手の心をつかむ話し方、そうした点に重点を置いてコーチングするとすごくよくなる。現にシリコンバレーで行われたコンテストに参加し私がコーチングした日本のベンチャーはいい成績を上げましたし、その後、その評判を聞いて日本での資金調達ができた会社も出ました。

2. 日本のベンチャー及びベンチャー・エコシステムの変化

1) 日本の良いところ、変わる必要のないところ

日本では一般的に起業家精神が不足しているとか、起業家がいなかったとか言われていますが、私はそんなことはないと考えています。起業家としてのクリエイティビティ、経営能力、情熱＝パッション、世界観などなど、といった面で世界に劣っているとは私は考えていません。

日本で起業家というとすぐにソニーの盛田さんや井深さん、ホンダ技研の本田さん、さらにはユニ・チャームの高原さんあたりがあげられますが、例えば最近ではアスキーの西さん、ソフトバンクの孫さんなど何人が優秀な起業家としてあげられる人が出てきています。アスキーそのものはうまくいきませんでした。アスキーに繋がる人達、アスキー・チルドレンと言える起業家やベンチャーはたくさん生まれていますし、日経新聞が毎年表彰しているアントレプレナー・オブ・ザ・イヤーなどを見ても優秀な起業家がかなり生まれていると思います。

2) 2000 年以降日本でいい方向に変わったところ

ただ、確かにシリコンバレーの人口は日本の福岡県と同じくらいで、東京ないしは首都圏ではその 15 倍くらいの人口があるのにそこから生まれる起業家、ベンチャーの数はシリコンバレーと比較すると少ないといえます。

そこで日本でも起業家、ベンチャーを育てたい、

そうした問題意識の下に、ベンチャーを数多く輩出するための制度整備、環境作りの検討が 1990 年代の末頃から本格的に始まりました。

サンブリッジの計画段階で実際に設立する 1 年くらい前、1990 年代後半私はシリコンバレーに戻っていたのですが、経済産業省から商法改革担当の石黒さんが訪ねて来られました。その時話に出たのが既にシリコンバレーでは取り入れられていた優先株式利用やストックオプション制度など、彼らはそれらの制度が本当にシリコンバレーのベンチャーで機能しているのかを調査し、2~3 年後には日本で実行したいと考えていると話していました。

それから数年、2000 年以降になると日本で様々な変化が現れました。それらを列記すると以下の諸点になります。

(1) 商法改革：

既に述べた優先株式の利用促進やストックオプション制度などなど。それとかなりインパクトがあったのが資本金規制緩和です。時限立法でしたが資本金 1 円でも株式会社が設立でき、その後増資で資本金を増やせる制度、これによって確かに株式会社の設立件数は増えました。

(2) 大学発ベンチャー 1000 社構想：

この構想を考えた人たちは大学からピカピカのベンチャーが 1,000 社出てくると考えていたようです。

それに対して私は、米国での事例を踏まえて、1,000 社生まれるとしてもその内の 900 社は所謂ライフスタイル・ビジネス（自営業的な会社）になり、残り 100 社の内の 90 社はエンジェルなどの投資対象にはなってもベンチャーキャピタルの投資対象にはならないが、そこそこ成長する会社になり、10 社がベンチャーキャピタルが相手になる投資対象で 2~3 社が大きな成果を上げる会社になる、といった成功モデルを想定していましたから、日本のこのプロジェクトは成功だったと考えています。

現在大学発ベンチャーへの支援策として 4 国立大学にファンド資金を 1,000 億円を政府が出して投資を行うプロジェクトがスタートしましたが、これについては担当者は大変だと思いません。

(3) 大学側の考え方：

従来の象牙の塔といった考え方からビジネスを作り出すことに対する嫌悪感がかなり薄まっ

たと言っているように思います。

(4) シリアル・アントレプレナーの出現：

シリコンバレーでは、ベンチャーの立ち上げを専門に行っている起業家がかなりの数存在する。彼らは連続した起業家という意味でシリアル・アントレプレナー（serial entrepreneur）と呼ばれる。こうした人材が日本でも 2000 年以降出始めています。

私が最初に自分自身をシリアル・アントレプレナーと称した人として知った日本人は、インディゴやガンホー、MOVIDA といったベンチャーを立ち上げた孫泰三さんです。その後日本でも、起業家として次々にベンチャーを立ち上げるだけでなく、起業家として資金を得た後にベンチャーキャピタリストとしてベンチャー支援者に転ずる人材も増えているように思います。

いずれにしても、シリコンバレーでシリアル・アントレプレナーが評価されるのは、ベンチャーの世界で得た利益・資金をベンチャーの世界に再度投じ、ベンチャー世界のサイクルを回しているからです。その意味では、日本でもようやくベンチャー・サイクルが回り始めたといっているように思います。

(5) 産業革新機構（INCJ と略）の設立：

2008 年に INCJ が設立されたことはかなり大きな出来事であったと思います。それ以前、日本でのバイオベンチャーへの資金供給を考える日本ベンチャーキャピタル協会と中小企業革新機構共同の会議で、日本ではバイオベンチャーに 10 億円まではベンチャーキャピタルが出すが、その後の成長を支える 20 億円以上の資金供給が日本では難しいという問題を議論している時に、私はその場合はシリコンバレーでの調達を考えたらどうかと発言したのですが、その時期に INCJ が出来ました。

ただ最初の内 INCJ は、大手のジョイント企業や外資とのジョイント案件などに投資しベンチャーへの投資を行わず、そのため文句を言っていたのですが、ようやくルース駐日大使が来られたころからベンチャーへの投資、それも所謂グロス・ファイナンスを実施するようになっていきます。

(6) J-ソックス：

米国の SOX 法に倣って日本でも 2008 年に J-ソックスと言われる内部統制強化策が実施に

移されました。これにより日本でも IPO に影響が出ており、ひいてはベンチャーキャピタル投資にもマイナスの影響を与えています。

米国でも SOX 法制定で 2002 年以降 IPO は激減したのですが、ただし米国のベンチャーキャピタル投資に大きな影響を与えたとは考えられません。何故なら、IPO が減少しても M&A による投資の出口はあるわけですし、ベンチャーキャピタル投資の成果が現れるのには時間がかかるからです。米国では足元の IPO の減少で確かに資金回収の機会は減るのですが、将来は回復する可能性もあるわけですし、IPO の減少で投資が影響されることはないわけです。

ところが日本では J-ソックスによる IPO 減少ですぐさま投資に影響が出てしまいました。さらに言えば、日本では株式市場の状況をベンチャーキャピタルやキャピタリストが気にし過ぎているのではないのでしょうか。それは、キャピタル会社の人材の多くが未だに金融系の人材に占められているからなのでしょう。確かにベンチャーのバリュエーションという意味では株式市場の動向を気にする必要もあるかと思いますが、過度に気にするのもおかしいように思います。

(7) アクセラレーター、インキュベーターの増加：

最近日本でアクセラレーターとかインキュベーターと称される業者が増えています。アクセラレーターとかインキュベーターとか称される業者は、アイデアの具現化に手を貸したり、立ち上げ資金を提供してくれたりします。そうした業者が 2000 年頃もいなかったわけではないのですが、現在はそうした支援者がより身近になっていると思います。私たちがサンプリッジを立ち上げたころはインキュベーターと呼べる業者がサンプリッジも入れて東京で 3~4 社でしたが、今は増えています。

(8) 政治家の関心の高まり：

最近は政治家がベンチャーに興味を本気で示し始めています。安倍政権下での 3 本の矢の 3 本目もそうですし、地方でも福岡市の高島市長などもベンチャーの事がよく分かっておられますし、その上で福岡をスタートアップのメッカにすべく真剣に検討を始めておられます。

3) 日本で今変わる必要があるところ—middle is missing

2005 年当時、これから本格的に官もベンチャー支援を検討しなければならないと考え始めていた頃、経済産業省の課長がヒヤリングに来られた時の最初の発言が、「日本ではシードマネーが手に入らないからベンチャーが育たないのですよね」という発言でした。私はそれは違うのではないですかと申し上げました。現にその当時ジャフコや大和証券系のベンチャーキャピタルはビジネスプランの段階、つまりシード段階での資金供給競争を行っていました。そうした実態を見るとシードマネーがないからベンチャーが生まれない、育たないというのは違うと思いました。

その当時、IPO 市場も順調で、ベンチャーキャピタルの資金回収にも大きな問題はないような状況でした。

ただ、そこでふと考えたのが、資金の面でのベンチャーの問題は、入口と出口ではなくその真ん中、特に製品も出来、開発製品も売れ始めた時期に営業体制の整備・拡大のための数十億円の先行投資資金、加えて次の製品開発のための比較的大きな開発資金が未上場の段階でないというのが問題ではないかと思ったのです。つまり、middle is missing ではないかと。

このことは早すぎる IPO としても解釈できるように思います。未上場段階で営業体制の拡大や最初の製品に続く 2 つめ製品開発といった先行投資資金、つまり本格的な成長のための資金の調達に難しいこともあって、ベンチャー起業家も周りのベンチャーキャピタルや証券会社なども日本では IPO を急ぐわけです。勿論、ベンチャーキャピタルはできるだけ早い資金回収を望むでしょうが、証券会社も同様の傾向があるように思います。そこでベンチャー側も少し無理をしても小さな利益を出し、とにかく上場する。しかし、上場して公募増資で得た資金を先述の営業拡大投資や開発投資に回すとその負担で赤字になり、株主から怒られてしまうのでそれは出来ない、従ってその資金は銀行で眠らせるか、他社の会社の投資に回して自社の短期的な損益に影響が出ないように配慮する、ということにな



セミナー会場風景

っているように思います。

シリコンバレーでは、資金量が豊富であることもあって、その本格的な成長段階にベンチャーキャピタルが資金提供し、大きな成果を得ているわけです。要は、米国では本格的なグロース・ファイナンスが未上場の段階で行われているが、日本ではそれがないのです。

ごく最近になって幾つかの日本のベンチャーキャピタルがそれに気付き、そうした資金提供を行う動きもあるようですが、まだまだ不十分のように思います。

4) 日本が今変わり始めているところ

今日本のベンチャーの世界で変わり始めていることを上げるとすると、何といってもグローバル化だと思えます。

残念ながら日本から本格的なグローバルベンチャーはまだ生まれていませんが、ベンチャーのグローバル化は進んでいます。一部の日本人ベンチャー起業家はシリコンバレーで人材を調達し、さらには資金の調達も行おうとしています。安倍首相は、5月のシリコンバレー訪問に際して、日本からベンチャーを連れてくることを約束していますし、その具体化が図られようとしています。私が取締役を務めているソフトウェア開発会社ミドクラは日本、アジア、米国と3地域に同時に営業所を出しました。ただし、ミドクラではまず東南アジアへの本格進出の後に米国への本格進出、というステップを考えています。同様に他のベンチャーで海外への進出を考えているところの多くはアジアに目をつけています。

先般、何が目的だったか明確に覚えていないのですが、3日かけて世界のクラウド・ビジネスでのトップ300社の進出事務所の地域・都市をホームページからリストアップする作業を行ってみました。その結果を見ると、当たり前かもしれませんが、いずれの会社も自社が事業展開している母国から近いところ、文化的に近いところにまず事務所というか営業所を出して事業していることが分かりました。

そうした事例を見ると日本のベンチャーがまずアジアに目を向け始めたことは正しい判断だと改めて思いました。現在、繰り返しになりますが日本のベンチャーの幾つかはアジアに目が向き始めています。まずアジアに進出して、それから次の地域へ、最後に世界へというステップを踏むことは理に適っていると言えるように思います。ただし、私としてはもっと早く米国、さらには世界にチャレンジしてほしい

と思っています。

最後になります。東京は既にかなり良い形のベンチャーのための生態系が出来上がっていると思います。次が大阪と福岡ではないでしょうか。

今、変わらなければならぬ点は早すぎるIPOの是正、本格的なグロース・ファイナンスの実現だと思います。それが出来た暁には、まだまだ潜在能力が十分に発揮できていないイノベーション王国としての日本ブランドの発揮と起業家の日本というブランドの発揮だと考えています。

3. 最近のシリコンバレー

最後に最近のシリコンバレーについて簡単に触れておきたいと思えます。

最も象徴的な現象はユニコーンと呼ばれる未上場で時価総額が1,000億円を超える企業が増えていることです。調査してみると世界で100社、内シリコンバレーのベンチャーが60~70社、中国11社、韓国2社、英国3社、イスラエル2社、インド5社、日本にはない、といった社数になっています。その中でも空いている自家用車をタクシー代わりに利用する仕組み、システムを開発するシリコンバレーのウーバー社が有名で、時価総額は4兆円くらいになっています。こんな現象は今までは考えられなかった現象で、だからこそユニコーンという架空動物の名前が付けられているわけです。このことの意味するものは何でしょうか。日本にも出てくるべきなのではないでしょうか。

こうしたユニコーンと呼ばれるベンチャーは未上場の状態で100億円、200億円といった資金を調達しているわけですが、資金提供しているベンチャーキャピタル、投資資金は最早リスクマネーでなくなっているように思います。最近のベンチャーキャピタルの中には、創業期のベンチャーのリスクを嫌って、既にお客が付き流行っているサービスを提供しているような会社に、「後出しジャンケン」とでもいうべきか、価格は幾らでもいいのでとにかく投資させて欲しいと言って資金を出しているということです。

ここでクイズです。現在全米のベンチャーキャピタルの年間投資額は約4兆円くらいなのですが、その何%がシリコンバレーで投資されているのでしょうか。20年前の1996年、すなわち全米のベンチャーキャピタルが最も高いパフォーマンスを上げた年は33%でしたが、現状は46%、約5割に上昇してい

ます。つまり、約2兆円の資金が日本の福岡と同様の人口しかいない地域に投じられているわけです。それも10数年継続しています。インフレにならないわけがないのです。今やシリコンバレーの不動産、家賃は高騰し、通常のサラリーマンは住めない状況になりつつあります。この状態がいつまでも続くとは思えません。何とかする必要があるように思います。日本でもユニコーンが騒がれていますが、ユニコーンは日本には不要なものだと思います。

近年ベンチャーキャピタルとしてのサンブリッジのパフォーマンスは良好で、設立時に目標とした一つ、つまりシリコンバレーのベンチャーキャピタルのパフォーマンスを超えるという目標は達成できたように思います。ただ、グローバルベンチャーの輩出についてはまだ目標は達成されていません。

今後は、未達成のグローバルベンチャーの創出を引き続きの目標としながら、現状資金過剰でインフレ状態にあるシリコンバレーの資金を日本に持ってくるためのお手伝い、日本のベンチャー・エコシステムの充実への支援も行っていきたいと考えています。

(以下は、アレン・マイナー氏の話の後に30分程行われた質疑応答の様式である。)

質問 : 米国では投資に際しての個人保証や、投資契約に買い戻し条件を付けるといったことは行われていないのでしょうか。

マイナー : 米国でもミディアム・グロース企業への貸付の際には担保や個人保証を要求することは行われているが投資契約で買い戻し条件をつけることはありません。ただ、米国の場合、ベンチャーキャピタルが投資をするベンチャーについては、通常数回のベンチャーキャピタル投資によって、投資家であるベンチャーキャピタルが過半の株式を保有することが一般的で、IPOが出来る状態にあるのに起業家＝経営者がIPOしないといった判断をした場合には元々の起業家＝経営者を交代させるなどの手段でリスクヘッジをすることになります。一方、日本では起業家が持分に拘る結果、ベンチャーキャピタルはマイノリティ株主に留まることが多い結果、リスクヘッジの手段として買い戻し条件を契約に盛り込んでいるとも考えられるわけです。つまり、日米ではビジネス・カルチャーが異なるが故にリスクヘッジの方法も異なっているとも考えられます。

マイナー : 2つ目のクイズを出します。毎年インクという雑誌で全米で成長している企業5,000社が発表されますが、さて、その内でシリコンバレーの企業は何社でしょうか。答えは220社、約4%しかありません。全米のベンチャーキャピタル投資の46%がシリコンバレーであるのと比較すると随分小さい。売上1,000億円以上でハイ・グロース企業20社の中でも2社しかありません。そのシリコンバレーの2社のうち最も成長している企業は実は不動産業者なのです。インクの成長企業5,000社をみると、成長市場に位置し、新しい製品開発、といっても例えばここ数年ランキングトップのロサンジェルス成長企業のように、アップルのiPadを手直しして子供用の教育的なタブレットを作って売上を伸ばす、といったことに取組み、根拠のない自信を持ち続けられる起業家に率いられた企業が多いということです。要は、ベンチャーキャピタルという資金がなくても企業は成長できるということなのです。そうしたことで最近の米国のベンチャーキャピタルのパフォーマンスは確実に低下しています。

マイナー : 最近のシリコンバレーの意義を考える際のエピソードを紹介します。グーグルとフェイスブックがサンフランシスコに在住する社員向けに、グーグルはシリコンバレーのマウンテンビュー行き、フェイスブックはメンローパーク行きの通勤のための料金只のバスを走らせることにしたのですが、他の住民から反対運動が起こりました。彼らがサンフランシスコに住むことで賃貸料が引き上げられていると考えている人が多いなどの理由で嫌われているためです。そのため、両社はサンフランシスコの一般の高校生のための学バスをCSRとして用意せざるを得なくなったようです。

質問 : 日本では早すぎるIPOだということですが、何故日本でシリコンバレーのようなグロース・ファイナンスが上手くいかないのでしょうか。

マイナー : 他の業界の事はよく分からないのですが、ソフトウェア業界でみると、日本のソフト・ベンチャーの場合は、そもそも技術陣のウェイトが高く、営業面が手薄な会社が多い。シリコンバレーであれば、そういう会社でもベンチャーキャピタルが投資をして営業面の強化、人材を外から連れてくるなど、色々手伝うことができる、そのノウハウもある、それによって成長の更なる加速を実現できるのですが、日本ではそうしたモデルケースになった会社も余りないし、そのノウハウも不足している。そのた

めに、IPO できる状態になると、その時点で IPO をしてしまう、させてしまう、もう一段の成長のための投資を行おうとするベンチャーキャピタルがいないということになるのではないのでしょうか。

質問 :米国での日本企業の IPO を手伝ったりしている弁護士なのですが、最近米国で公開を引き受けてくれるインベストメント・バンクがなかなか見つからない、その点についてのアドバイスは何かないのでしょうか。

マイナー :確かにその通りで、そのことは米国のベンチャーキャピタル協会でも問題視しています。SOX 法、それから金融危機と続いて現在のインベストメント・バンクは時価総額が 100 億円ではなくて、IPO 時の公募増資の調達額で 100 億円以上の IPO でないと興味を示さなくなっています。だから、未上場段階で資金調達ができるなら IPO しないでおこう、ということでユニコーンがたくさん出てきているともいえるでしょう。IPO してくれないと投資回収が遅れることになるわけですが、そのことに対していえば、会社の内部関係者の株式が流動化できるような仕組みも生まれているようです。いずれにしても、それが今の米国の現状で、インベストメント・バンクの姿勢を変えさせるための手立てについて、申し訳ありませんが私も良い案が思いつきません。

論点整理

<論点整理について>

2012 - 2013 年度「制度委員会」では、起業家からお聞きした話を「ケーススタディ」のための「ケース」として会報に掲載した上で、制度委員会委員長である私・秦が巻末にそのケースを学ぶ際のディスカッション・ポイント及び補足コメントを「ティーチングノート」として書かせて頂いた。

2014 年度から始まった「制度委員会」の新たなテーマである「日本における起業家・ベンチャー支援の現状と課題」の下での制度委員会の議論については、ゲスト講師の話を「事例紹介」の「事例」として掲載すると同時に、前回までの「ティーチングノート」に代わって「論点整理」を付けさせて頂いた。それは、日本における起業家・ベンチャー支援活動に関して、「事例」をお読み頂いた方々にも考えて頂きたい論点を挙げさせて頂き、私なりのコメントも付け加えることで、皆さんと一緒に議論を深めてい

きたいと考えているからである。

そうしたプロセスを通じて、日本での起業家・ベンチャー支援活動に対する理解が深化し、活動自体がより効率的なものになる中で、新たな支援組織や団体、そして新たな支援者が数多く生まれることを願っている。

論点整理

ご存知のように、今回ゲスト講師として講演いただいたアレン・マイナー氏は、彼の話にもあったように 2000 年前後から日本でインキュベーションと言ってもいいベンチャーキャピタル会社を立ち上げ、その後一貫して日本のベンチャーを資金的に経営的に支援してきた人物である。2008 年にシリコンバレーに居を移されたが、引き続き日米を往復され日本のベンチャーを応援すると同時に、日本のベンチャー・コミュニティに新たな刺激を与え続けておられる。

今回の講演を通じて、筆者も改めて日本のベンチャー・コミュニティ、ベンチャー・エコシステムについて考えさせられる所が幾つかあった。それらを整理した上で以下 4 点を論点として示しておきたい。

論点 1 日本のベンチャー及びベンチャーキャピタルの歴史の再認識

筆者の認識では、日本のベンチャー・エコシステムが本格的に整備され始めたのは 1990 年代後半だと考えている。勿論それ以前 1970 年代前半には既に日本型のベンチャーキャピタルも登場しており、それなりのエコシステムが生まれていたことは事実ではあるが、ただ残念ながらそれは、本格的なベンチャーを生み出すためのエコシステムとは言えないものだったと考えている。それが、ハイ・リスクではあるものの急成長を旨とする本格的なベンチャーのためのシステムとして整備されていくのは 1990 年代後半を待つ必要があった。

今回の講演者アレン・マイナー氏が日本でのベンチャー支援活動に本格的に取り組み始められたのは、正にその 1990 年代後半の時期だった。

今回の講演でアレン・マイナー氏は、本文にあるように 1990 年代末以降の日本のベンチャー・コミュニティの変容について彼なりの見方と評価を示されている。

例えば、2000 年前後には従来の金融系のベンチャーキャピタルに加えて、マイクロソフトやインテル、

コンパックといった米国で生まれた IT やエレクトロニクス関連の外資の日本法人で経営手腕を振るわれた日本人トップ経営者の何人かがベンチャーキャピタル事業に参入され、キャピタリストに転進されたことに触れている。そしてそれらのベンチャーキャピタルは、従前の金融系ベンチャーキャピタルと違って資金供給と同時に、自らの経営経験を生かしてベンチャー起業家への事業面、経営面の支援を強く打ち出したことを指摘されている。本文にあるように、それは正に日本のベンチャーのシーンが大きく変わる一つの出来事だったといっておく。

加えて、アレン・マイナー氏は 2000 年代以降次々に起こった日本のベンチャーを取り巻く制度変更、環境整備にも触れている。

それらに対する彼の評価はともかくとして、我々も日本でベンチャーという特異な中小企業、新規開業企業が登場してきた背景や彼らを取り巻く環境変化、制度整備の状況、さらにはそもそも日本でベンチャーと呼ばれている企業の構造的特徴や起業家のあり方といったことについて正確に振り返り、それらが持つ意味について改めて考える必要があるように思う。そうした議論を皆さんにも是非行っていただきたい。

論点 2 日本のベンチャー起業家とベンチャー・エコシステムの評価

本文を読んでいただくと分かるように、アレン・マイナー氏の日本の起業家やエコシステムについての評価は、日本人からするとかなり甘いように感じる。

本文の 2 章の第 1 節、「日本の良いところ、変わる必要のないところ」や他の場所でも話されているように、日本人の起業家のクリエイティビティ、経営能力、情熱、世界観といったことについては決して世界と比較して劣ってはいないと断言されている。

確かに我々日本人は、よく言われるように自己否定的な物言いをすることが多いとは思いますが、マイナー氏の評価も分からないこともないのだが、さてどうなのだろうか。

マイナー氏は、日本のベンチャー・エコシステムに関しても現状をみると、特に東京はかなり整備されたと評価している。加えて日本のベンチャーのグローバル化についても、あるいは大学発ベンチャーについても評価は低くない。尤も日本におけるベンチャーと起業家の輩出の数については、シリコンバ

レーと比較して現状でも少ないと考えておられるようだが。

いずれにしても、我々も改めて現状の日本のベンチャーや起業家、さらにはベンチャー・エコシステムについて正確に評価をし直す事は重要だと思われる。

その際には、講演でアレン・マイナー氏が行ってくれたように、シリコンバレーを模範とした上で日本の状況を評価するのではなく、今後ベンチャーや起業家を日本で数多く生み出し育てていくという目標・目的を達成する上で、元々日本ないしは日本人が持っている良いところ、変わる必要がないところと、逆に変わらなければならないところ、制度的にさらに整備しなければならないところをきちんと整理して議論することが求められる。

マイナー氏の評価も参考にしながら、改めて日本のベンチャー・コミュニティ全体について議論していただきたい。

論点 3 middle is missing について

今回の講演でアレン・マイナー氏が日本の現状について変わる必要性を強調されたのが、ベンチャーが立ち上がり最初の製品開発が完了し売上也に始めた後、本格的に営業体制を整備し、マーケティングに注力し、製品ラインアップを整えるための開発投資も行い、場合によってはグローバルな展開を行わなければならない時期にベンチャーキャピタル等から資金供給が行われないという問題である。アレン・マイナー氏が講演で述べた middle is missing の問題であるこの問題は裏を返せば、ベンチャーが最初の製品開発に成功し、売上が伸長し、上手くいけば利益が出始めた頃に早々と IPO してしまう、ないしは周りから IPO を急がされるという問題でもある。

そのために、日本の多くの IPO ベンチャーは大きく成長することが出来ないのではないか、ないしは IPO 後の成長の限界が早く来てしまうのではないか、ひいてはそれが日本でグローバルなベンチャーが育たない原因ともいえるのではないかと問題である。更に言い換えればそのことは、上場後に上記のような営業体制やマーケティング、製品開発などへの先行投資を行うと、その先行投資負担のために赤字経営が長く続くことになる可能性が出てくる。それをやると上場後の一般株主から経営は突き上げを受けてしまうので出来ない、という問題とも

いえる。

確かにこの話を聞いた時、筆者も経験的にはその問題は事実のように思えたが、しかしこの問題は正確に実証してみる必要がある。同時に何故そうした問題が日本で起きるのか、一つは日本のベンチャーキャピタルの資金量が小さいことが原因であろうし、IPOを急ぐことに関しては、日本のベンチャーキャピタルの考え方が影響しているであろうし、幹事証券会社の考え方も影響していよう。さらにベンチャー起業家の考え方やベンチャーのガバナンス構造の問題も関わっているかもしれない。いずれにしてもこの問題は日本のベンチャーや起業家にとって大きな問題であるし、日本のベンチャーキャピタルにおいても考えるべき問題といえよう。

読者の皆さんには、とりあえず周りでIPO=上場したベンチャー企業を事例に取って検証してみたいと思う。

論点 4 シリコンバレーの将来とベンチャーキャピタルの役割について

アレン・マイナー氏は最近のシリコンバレーの動向、中でもウーバー社を筆頭に数多く現れているユニコーンという未上場で時価総額1,000億円を超えるベンチャーについて触れている。そして、この現象の背景についても彼なりの説明を行っている。

彼の意見を結論的に述べると、インフレがもたらしたものであり、要はバブルだということだ。それは、シリコンバレーへの資金流入が拡大し（全米のベンチャーキャピタル投資年間約40兆円の半分近くがシリコンバレーで投資されている）、その結果金額的に大きなファンドを運用しているベンチャーキャピタルがリスクマネー足りえなくなっていることでもある。その結果、既に経営的に出来上がり、事業運営も上手く行っているが故にリスクも小さな企業へ100億円、200億円といった大きな資金を提供するようになっていくことに起因していることも指摘している。

加えて、米国では2002年のSOX法による内部統制の厳格化によって上場することのコストがかなり上昇していることからIPOが嫌われていることと、コスト面からIPOの幹事証券会社が小規模企業のIPOを引き受けなくなっていることなどの要因も挙げている。

つまり、シリコンバレーで成長している未上場企業は、未上場の段階で資金調達が出来ればなる

べく上場しないでいることを選択しているわけである。

マイナー氏は、数多くのユニコーンの出現に続いて、グーグルやフェイスブックといったシリコンバレーに本拠を構えるベンチャーが周りの住民から嫌われているエピソードを話してくれた。それは、住民のやっかみ、妬みに起因するのであろうが、とはいえ今後更にこの動きが過熱化するなら、ベンチャーの経営そのものにもかなりの影響が出て来ないとも限らない。

いずれにしてもシリコンバレーの現状については、先々かなりの不安要素があると言わざるを得ないであろう。こうした状況をどう考えるべきか。

日本から見ると遠い世界の話と受け止められるかもしれないが、シリコンバレーは何とんでも現在はベンチャーのメッカであり、そこの評価が低下することは日本のベンチャーの世界にも影響が出てくることが心配される。

現状のシリコンバレーでは、ベンチャーキャピタルがリスクマネーでなくなってきたようであり、加えてマイナー氏もインク5,000社の内容の紹介で述べているように、ベンチャーキャピタルという資金がなくてもベンチャーは成長できるのである。では、ベンチャーキャピタルとは一体どんな役割を社会に果たしているのか、改めてここで考えてみることも必要になっているのではないか。

シリコンバレーは今後はどうなるのか、加えて改めてベンチャーキャピタルの役割とは何なのか、を4つ目の論点として挙げておきたい。

(日本ベンチャー学会会報 Vol.75 掲載)

2) 学会全国大会での制度委員会セッション

(1) 制度委員会 (2015年10月31日)

「ミャンマーで次世代教育支援 ～私立女子大学を目指す～」

土屋 昭義 (ミャンマー・ストーリー・メイキング
(Myanmar Story Making Co., Ltd.) 会長、
ヤンゴン学院 (Yangon Gakuin Language Academy)
学長)

「私は将来、ミャンマーの大統領になりたいです。」

ミャンマーのホテルロビーで私に堂々と宣言した女性、エイミーとの出会いはこんなものでした。

アウンサンスーチー解放後の2012年2月、私は何のコネもなくミャンマーの地に降り立ちました。これまで世界60か国以上回っていましたが、ミャンマーには来たことがなく、とりあえず話題の国ということで訪問しました。しかし、これまで各国で見てきた国々の情勢が私の判断材料となり、最初の訪問で会社設立の手続きを開始していました。そこで現地スタッフが必要となり、さっそく求人を出しました。条件は日本語が喋れる秘書ということで募集した結果、3名の候補者が集まりました。見た目と会話での評価でしかない中、ごくごく一般的な「将来何になりたいか」という質問をしたところ、一人の女性が真剣な眼差しでこう答えたのです。

「私は将来、ミャンマーの大統領になりたいです。」

久しく感じなかった言葉の衝撃と重みを受け、大きく感心したのを今でも覚えています。はたして、今の日本に冗談でも国を背負いたいというような若者がいるだろうか。そしてこの女性はこの意味を分かっているのか。様々な思考が頭をめぐりましたが、気づけばこのエイミーは私の秘書として働かされたのです。こうして私のミャンマーでの会社「ミャンマー・ストーリー・メイキング (Myanmar Story Making Co., Ltd. MSM)」の物語が始まったのです。

このような大志を抱いているエイミーは日本に6年滞在して日本語一級を取得しており、会話と読み

書きは全く問題ありませんでした。その気の強さを武器に相手が政府の高官だろうと臆せず抜群の交渉力を発揮し、私のミャンマーでの活動に大きく貢献してくれています。ただ、やはりミャンマー人の感覚は日本人の感覚とは違いたびたび私と衝突するのです。最初の3ヶ月で4回会社を辞めると宣言していましたが、私はそのたびに「お前の日本語能力は非常に高い、機転もきく、日本人との会話も問題ない。だがな、お前にはこれからミャンマーに多く訪れる日本人の社長たちを納得させるような対応の仕方がわかっていない。ビジネスはその社長たちにかわいがられ、さらに交渉が出来て初めて成功する。俺はいまお前にそんな代えがたい教育をしていることはわかっているのか」と問うのです。当時の彼女は感情のコントロールは得意ではなかったですが、私の言わんとすることを理解できるぐらいの聡明さがありました。そうして落ち着いた次の日には自分の過ちをしぶしぶ認めて謝ってくるのです。

ミャンマーで日本語学校を始めようとしたのは、そんなエイミーを通してミャンマーを体験した結果、まずはミャンマーで何の事業を始めるにしても従業員の教育が不可欠と確信したからでした。ミャンマーの成人はすでにミャンマー特有の固定概念をもって国際ビジネスに適応が難しい状況でしたが、私が行う日本関係のビジネスではまず日本語を教えないことには、そのビジネスが何なのかを教えることも困難だと考えたのです。そしてほどなくしてヤンゴン市内に日本語学校「ヤンゴン学院」を開設しました。

私はもともと静岡県浜松市の建設会社をしていましたが、学校事業は全くの素人です。学校のことはよくわかっておらず、学校教育で事業をする方法もわかっていませんでした。しかし、学校開設の本当の目的は、自分の会社で採用できるような人材を探し育成することでした。確かにそれは回りくどく遠回りな道かもしれませんが。通常、日本では会社を作って従業員をその会社特有の教育をしますが、私がまずは人材を育ててから会社を形にしたいと考えたのです。そして、ヤンゴン学院を運営してわかったことはミャンマーの女性は男性よりも真面目で真剣に日本語を学ぶ傾向があるということでした。しか

し、ミャンマーでの女性の社会進出はまだまだ先の話です。ここで私は日本の高度経済成長期には女性の力が大きく影響したことを踏まえ「ミャンマーで初めての私立女子大学を作ろう」と決心しました。日本で津田塾が小さな私塾から女子大学になったように、まさに明治維新が起きているこのミャンマーでは同じストーリーが書けるのではないかと思ったのです。

ある時、知り合いが日本人のお客さんが日本語学校を見たいというので案内してもいいかと話がありました。こういう話は可能な限り対応し情報収集をすることを常としていたので即答しました。そこで出会ったのが、当時昭和女子大学理事長の平尾光司さんでした。これ幸いにと将来ミャンマーで女子大学を作りたいと話しました。正直、笑い飛ばされるかと思っていましたが、意外にも平尾さんは「それはいいことに気付いた」と私の考えに賛同してくれたのです。そこから平尾さんとの付き合いは始まったのですが、平尾さんには別の形で私はすでに出会っていたのをその時は気づかなかったのです。私が人生のバイブルにしているビジネス本『ベンチャー・ビジネス』という本があります。40年前に購入したこの本の内容にいたく感動した私は、その後、建設業でベンチャー企業を設立しました。ベンチャー・ビジネスをそのまま行動に移し今の私があります。平尾さんにそんな話をしたところ、「土屋さん、私はその本の共著者だよ」と言われ、大変驚きました。私は40年間バイブルにしていた本の著者の一人が自ら海を渡り、ミャンマーで会うことになったのです。そこで私はすかさず「それでは私は先生の教えを一番実行に移した生徒ですね」と切り返したのです。二人して大笑いをしていましたが、そんな奇跡のような出会いがミャンマーという異国の地で起きたのです。平尾さんはその後もう一人の共著者である清成忠男先生をご紹介くださり、清成先生が学長を務める事業構想大学院大学で自分のベンチャー人生とミャンマーについて講演する機会も頂きました。

そして2015年10月、ヤンゴン郊外に1.4万坪(約東京ドーム1個分)の土地を用意し、「MSM国際女学院」を開校しました。この学校は都市部にある「ヤンゴン学院」とは違い、全寮制の日本語学校です。技能実習制度で日本に行くことを目的とし、将来的には女子大学にできるように着々と準備を進めてい

ます。そこでは私の秘書であったエイミーが学長となり、平尾さんは顧問として日本の各界の人脈を紹介するなど、この女子大学プロジェクトに協力してくれています。



そこで私はエイミーに言いました。

「お前は大統領にはなれないかもしれない、いやかなり難しいだろう。しかしだ、お前はこの学校の学長として生徒たちを教育し将来の大統領を育てることが出来るかもしれない。それは大統領になることよりも意義のあることじゃないか？」

(日本ベンチャー学会会報 Vol.74 掲載)

第4章 ベンチャーに携わる人々への提言

一柳良雄（株式会社一柳アソシエイツ代表取締役&CEO）

自分がベンチャーに興味を持ったのは、1993年に近畿通産局長として大阪に赴任した時のことです。その当時、関西は元気が無く、どうすれば関西が元気になり活気に溢れる街に戻るのかと堀場雅夫さんと色々議論しました。それから月日が経ち、1998年に30年の通産省の役人生活を締めくくり、自らベンチャーをしたいとの思いから、個人商店ではあるが株式会社一柳アソシエイツを設立しました。倒産しないで今年で16年目。もがき続けなんとかやっています。立ち上げ当初は地獄のような世界でした。役人時代、あれだけ一柳さん、一柳さんと言っていたのが、いざ個人商店になると、誰も会ってくれません。95%以上は潮が引くように去っていきました。その時の経験で思ったのが、ベンチャーが夢・志・情熱を持っていたとしても、それだけでは足りないという事です。というのは、ベンチャーに優れた商品や画期的なサービスがあっても、日本では実績と肩書が重要視され、それが無い者にとってビジネスを拡大していくことは非常に困難だという点があるのです。また、ベンチャーには、ひと・もの・カネ・情報・信用・ブランドが無い。つまり、とても脆く危うい存在なのです。

それを補うために、1998年に大阪でベンチャーコミュニティを設立し、日本で初めての大企業による「買うて、試して、評価して」（トライアル発注制度）をはじめました。ベンチャーのマーケットに出るインターンシップみたいなものを、大企業に手伝ってもらいました。これは、その後広がりをみせて、今や日本の多くの自治体でも採用されるようになりました。

今日、地域の活性化は大きな課題です。12年前、役人時代の友人、石井富山県知事から、廃業率が開業率より高い富山の現状をなんとか改善したいので、「とやま起業未来塾」の責任者になってもらいたいと頼まれました。この塾では、11年で卒業生264名のうち、これまでに起業したのが189名。この70%を超えるという数字は立派なものです。自分のおカネを出して、リスクをとるといふ第一歩がベンチャーなのです。富山では、ベンチャーを育成するエコシステムが出来つつあります。ベンチャーをや

りたいという人がいたら、行政も地元経済界も関係する士（サムライ）業の人達も、積極的に応援しようという連携が育ってきました。複雑系の中で、みんなが相互作用を働かせながら潤っていく、というエコシステムです。

役人からベンチャーに身を投じ、自らベンチャーを行ってきましたが、私が経験して得たことからベンチャーに関係する人々へ申し上げたいことがございます。まず日本ベンチャー学会へ。リーマンショック以降日本経済も徐々に回復し新規株式公開数も増加してきました。ベンチャー界隈も活気を取り戻してきていると思います。この流れを継続させるためにも日本ベンチャー学会は、これまで以上に“行動する”学会へ、更なる他団体との連携を強化し、進化を遂げてほしいと思います。この学会には、アカデミーの人々だけでなくベンチャー関係者のメンバーも沢山いるのですから。是非、日本のベンチャーを取り巻く環境を改善し、ベンチャーがチャレンジし易い日本型エコシステムを構築してほしいのです。

そして、次にベンチャー企業やベンチャーを志向する方々へ。夢や強い思いを胸に秘め、「三方良し」の考えで、まず行動して下さい。そして、修羅場、どたん場、正念場の世界もみて下さい。失敗も経験して下さい。この体験からの学びは、自分を大きく磨きあげてくれます。仮説と実践のPDCAをあきらめないで続けて下さい。そうすれば目標に着実に近づき、夢は叶うと思います。

ところで、成功の反対は何でしょう。失敗!! いや違います。成功の反対は、何もしない事です。試行錯誤や失敗のないイノベーションはありません。失敗からの学びこそが、成功への架け橋になります。最後に、過去と他人は変えられないけれど、未来と自分を変えられるのです!! 自分を信じて頑張ってください。

（日本ベンチャー学会会報 Vol.74 掲載）

おわりに

秦委員長の下で、2014年からの2年間にわたる制度委員会の実践的ベンチャー支援に関する研究成果のとりまとめにご協力いただき、ご担当した具体的な発表とケースの執筆に担当していただいた方々に、オブザーバーの一人として、心から感謝申し上げます。

さて、欧米に追いつけ追い越せとキャッチアップ経営を追求した経営努力と金融緩和で、平成のバブルに突入しましたが、1990年を境にバブルが崩壊し、失われた20年が始まりました。市場スタート期には世界をリードしていた日本の半導体・液晶・太陽光発電・電池等が、「技術には勝ったが、ビジネスで負けた」状況が現在も続いています。市場の急拡大期においても、フロントランナーとして、世界の第一線に立ち続けるビジネス環境の構築とビジネスをけん引する企業のリスクをぎりぎりまで計算しつつ、果敢に挑戦するスピードが不可欠であることを思い知らされました。

このような反省に立って、表層的な海外の成功モデルの移入ではない、足元からの制度設計の見直しが産官学・地域で行われつつあります。この一つが、日本の産業構造の将来を担う大学等技術ベンチャーに対する本格的な取り組みです。

2001年平沼プランとして発足した大学発1000社計画は3年後に達成し、関係各位の努力もあり、2000社を超えるまでになりましたが、2008年のリーマンショックからの低迷で、整理清算した会社もあり累計会社数は減少し続けていました。しかし、2015年には前年増と上向きははじめました。

2016年4月に経済産業省の産業技術環境局大学連携推進室から、大学発ベンチャーの調査報告が発表されました。313社の調査結果に、次のような興味深い報告があります。

大学発ベンチャーのステージ推移

年度	成長ステージ				
	事業開始前 (PoC前)	事業開始前 (PoC後)	事業開始後 (単年赤字)	単年黒字 (累積赤字)	単年黒字 (累積解消)
2004	23.2	28.6	21.6	11.1	15.5
2005	22.3	28.6	19.9	12.2	17.0
2006	23.7	25.3	22.7	9.4	18.9
2007	24.4	21.8	26.3	12.2	15.3
2008	20.5	22.7	26.0	10.6	20.2
2014	9.8	18.5	28.6	26.1	17.0
2015	3.9	7.1	33.4	24.1	31.5

注：2015年末推進室が把握した大学発ベンチャー1,773社
アンケート発送し、有効回答313社回収

2004年と比較して、単年度黒字化、すなわち業績が損益分岐点を超えた会社が2014年43.1%、2015年55.6%に達しています。これは、次の5つの要因があると考えます。

- ① 経営陣の努力：バイオ及びナノテク等の長期の研究開発や多額な先行投資が不可欠なベンチャーの研究者と経営者との経営努力による成長ステージのアップ
- ② 設立のタイミング：大学研究に対する多様なギャップファンドが創出され、資金調達面で研究成果の事業化が確実にになったタイミングでの会社設立
- ③ 産学連携の意識変革：大学と企業との連携機運が高まり、革新的新製品の開発やアイデアをベンチャーに求める大企業のオープンイノベーション意識の変化
- ④ コーディネート機能の充実：弁理士・ベンチャーキャピタリスト等による「技術視点＋市場視点」で研究成果を事業化するコーディネート機能を発揮する人材の増加
- ⑤ 大学の意識改革：本来機能としての研究と教育機能に加えて、大学自体が主体となる社会貢献意識が向上し、世界で勝ち残るための学産官・地域・海外連携の意識改革

さらに、顕彰制度は、新たな産業や事業に挑戦するベンチャー企業や起業家を高く評価するという社会的風土に影響を与えます。2014年から始まった次世代を担う可能性のある「大学発ベンチャー大賞」の表彰が始まりました。設立おおむね10年以内の未上場企業で、日本や世界の産業構造を変える可能性がある会社が対象です。2015年から始まった内閣総理大臣が自ら表彰する「日本ベンチャー大賞」では、2年連続して時価総額1千億円をはるかに超え、日本の産業に強いインパクトを与えている大学発ベンチャーが表彰されました。

出る杭となるロールモデルの大学発ベンチャーを育成するエコシステムが定着しつつあり、ビジネスモデル輸出国家日本の可能性が見えてきました。日本ベンチャー学会の本報告書が、ベンチャー支援に興味のある方々、ベンチャーエコシステムの一翼を担っている方々の日々の実践的な活動にとってお役に立てれば、望外の喜びです。

日本ベンチャー学会 制度委員会
オブザーバー 松田 修一

日本ベンチャー学会 制度委員会委員 (2014-2015 年度)

委員長	秦 信行	國學院大學	教授
委員	一柳 良雄	株式会社 一柳アソシエイツ	代表取締役兼 CEO
委員	佐藤 辰彦	特許業務法人 創成国際特許事務所	所長・弁理士
委員	庄司 秀樹	東洋システム株式会社	代表取締役
委員	鈴木 真一郎	新日本有限責任監査法人	
		企業成長サポートセンター長日本エリア IPO リーダー	
委員	高橋 篤史	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
委員	山本 守	有限責任あずさ監査法人	パートナー
オブザーバー	川本 明	アスパラントグループ株式会社	シニアパートナー
オブザーバー	松田 修一	早稲田大学	名誉教授
アドバイザー	長谷川 博和	早稲田大学大学院	教授
アドバイザー	柳 孝一	多摩大学	名誉教授
アドバイザー	吉村 貞彦		公認会計士
事務局	田村 真理子	日本ベンチャー学会	事務局長

■事務局

スタッフ 田之畑 英子 長町 みはる 湯田 英代 吉村 理恵子

編集・発行

JASVE 日本ベンチャー学会

日本学術会議協力学術研究団体

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 516-1
早稲田大学 26 号館 1206 号室

TEL:03-5286-1722 FAX:03-6205-5022

E-mail:jasve@venture-ac.ne.jp URL:<http://www.venture-ac.ne.jp>