

(2015年3月3日講演)

7. 新規事業の創造とベンチャー企業との連携

早稲田大学商学研究科ビジネススクール教授 長谷川博和委員

WASEDA UNIVERSITY
Waseda Business School

イノベーターを育てる社会研究委員会 資料

**新規事業の創造と
ベンチャー企業との連携**

2015.3.3

早稲田大学ビジネススクール
教授 長谷川博和

WASEDA UNIVERSITY
Waseda Business School

早稲田大学大学院ビジネススクール 教授
グローバルベンチャーキャピタル株式会社 会長
長谷川 博和

早稲田大学大学院博士後期課程修了(学術博士)。
経済産業省新事業創出支援関係者会議 座長
野村総合研究所、ジャフコ、グローバルベンチャーキャピタル代表取締役社長を経て現職。

主な著書に「ベンチャーマネジメント【事業創出入門】」(日本経済新聞出版社)、「ベンチャーキャピタリストの実務」(東洋経済新報社)など多数。


早稲田大学の長谷川です。よろしくお願ひします。

私は、野村総合研究所というシンクタンクに長年おり、自動車が一番長かったが、アナリストをやった後、ジャフコというベンチャーキャピタルに行き、その後自分でグローバルベンチャーキャピタルという独立系のベンチャーキャピタルを創業してずっと社長をやっていて、今会長をやっていて、3年前から早稲田ビジネススクールに参って教鞭を執っているということで、今でもベンチャーキャピタルは会長をやっていて、二足のわらじを履いている人間である。だから、アカデミックというよりも、どちらかというビジネスマンという感覚で今もやらせてもらっている。最近経産省とか、総務省とか、文科省とか、いろんなところで委員会の座長とか委員長をさせてもらっていて、いわゆるイノベーターを育てるこの社会研究委員会と同じく、いかにイノベーションを起こしていくのかについていろいろ行動をさせてもらっている。今日中心に話す新事業創出支援関係者会議や目利き委員会というのもやらせてもらっている。いろんな形でいろんなところが動いているを紹介したいと思う。



私の中心的分野は研究であり、自分でやってきたことは3つの分野に特化している。1つ目は、ベンチャー企業で、いかにベンチャー企業を作り出すかと。いわゆる無から有を生む、0から1を作るというところがベンチャーである。2つ目は、新規事業ということで、

大企業の新規事業をどのように創出していったらよいのか、あるいはそれを阻むものは何で、それをどう解決したらよいのかということが2つ目のテーマである。3つ目は、ファミリービジネスで、いわゆる伝統的企業の例えば3代目4代目がどのようにイノベーションを起こしていったらよいのかということで、この3つを主要テーマに持っており、3つともいわゆるアントレプレナーシップだという形でくくっている。時間軸が違っただけで、実は同じ改革が、イノベーションが必要である。祖父が作ったビジネスモデルを守るだけでは緩やかに下がっていくわけであるから、いかに新しい改革、革新を起こすかだと思ふ。我々ベンチャーキャピタルとしてベンチャー企業に投資するのであるが、我々は大体10年のファンドで運用しているので、5年ぐらいでエグジットするというビジネスプランに投資し、計画通りいかなくて6年、7年、8年になる。ビジネスプランを持ってこられたときに、15年後にエグジットするというプランにはなかなか投資、支援できないというのがベンチャーである。大企業の新規事業のほうも、これは社長の方がやれという形で動くケースも多いが、やはり通常の大企業、上場会社だと10年以上社長を続けるのはなかなか稀有(けう)な例だということで、やはり10年以上のプロジェクトというのはよっぽどの方針がないと難しい。それに対し、ファミリービジネスというのは、新社長が就任したときに最低でも20年、下手したら30年社長を続けると、ファミリーオーナーがやると言ったらできるということで、リスクの取り手として、あるいは日本は世界最大のファミリー王国であるので、そういった点についてもイノベーションの源泉になるのではないかと思っている。これは後で話したいと思ふ。

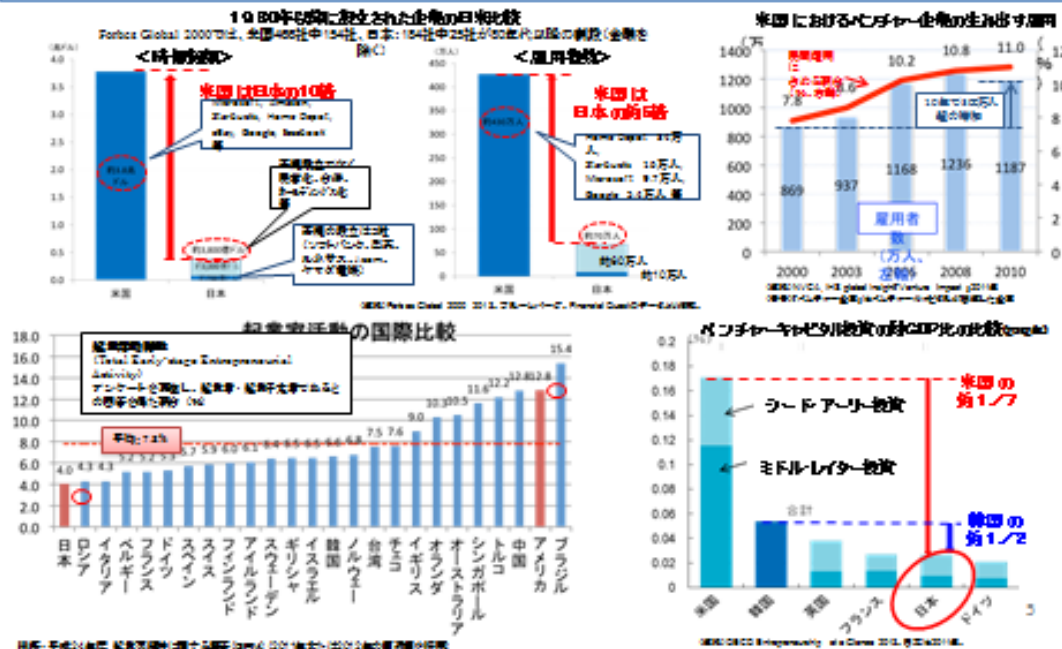
- 
WASEDA UNIVERSITY
 Waseda Business School
WASEDA UNIVERSITY
- ベンチャー有識者会議**
 (METI/経済産業省)
- ・登壇者
 - 茂木敏充 経済産業大臣
 - 長谷川 博和 早稲田大学大学院 教授
 - 堀義人 グロービス経営大学院 学長
 - 富山和彦 経営共創基盤 代表取締役
 - 御立 尚寛 ポストコンサルディング 日本代表
 - 伊佐山元 WIL 代表取締役
 - 南場智子 ディーエヌエー 取締役創業者
 - 孫泰蔵 Moviida Japan 代表取締役
 - 矢島 里佳 (株)和える 代表取締役



今日話す内容はベンチャー有識者会議というものを茂木大臣の下に作っていて、来月ご発表をされる富山委員も同じメンバーで、グロービスの堀井氏と、富山委員と、ポストコンの御立氏と、アメリカでベンチャーキャピタルをやるWILの伊佐山氏と、ディーエヌエーの南場氏と、それから孫泰蔵氏という正義氏の弟と、それから和えるの矢島氏という若手ベンチャー経営者という形のメンバーである。これから特にベンチャー分野においてどのようなイノベーションを起こさなければいけないか、イノベーションを起こすときに何が弊害になっているのかをいろいろ議論して一応まとめたのがこの有識者会議のまとめである。概要を話したいと思っている。

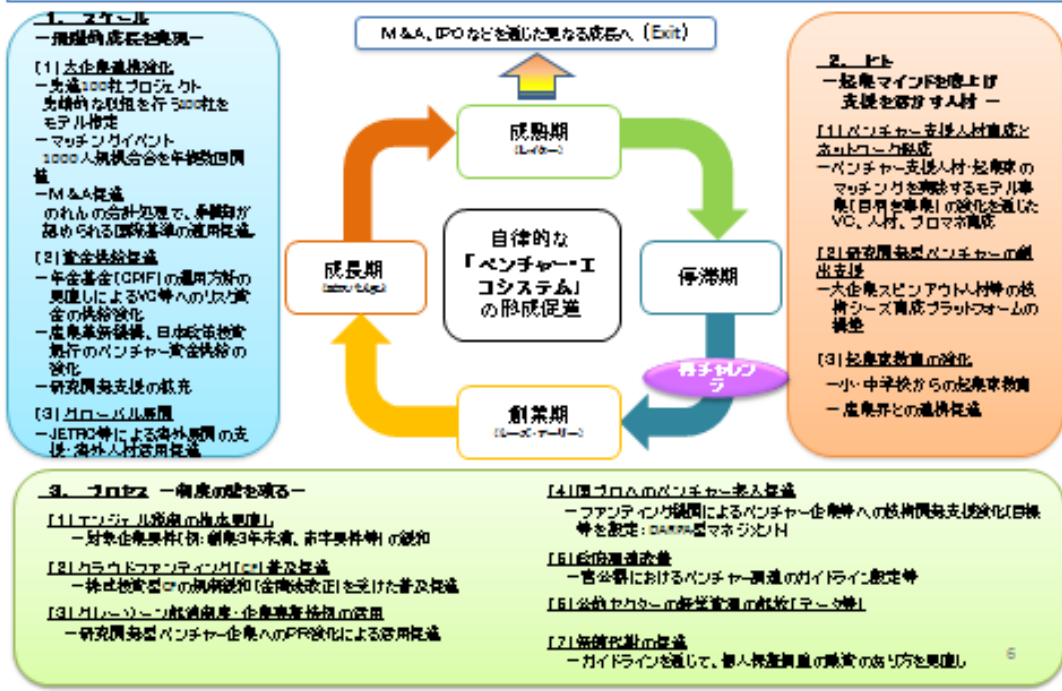
1. ベンチャーは経済活動のエンジン、しかし日本での活動は低調。

- 世界トップ2000社を見ると、金融を除く、米国は466社がランクインし、55164社は1980年以降設立のいわゆるベンチャー企業。これに対し、日本はトップ2000社に入るのは184社、この551980年以降設立の企業はわずか25社。さらに、米国の新興企業の時価総額は日本の10倍であり、米国の雇用の1割がベンチャー企業からもたらされている。
- 専業・産業の新規創出を加速することにより、日本経済の「持続」を活性化するため、世界で勝てるベンチャー企業の創出が必要。
- ベンチャー企業について、ITビジネスなどのごく限られた企業というイメージを脱し、世界で勝てる多様なベンチャー企業の創出に向けた取組を進める必要がある。



2. 新たなベンチャー支援の展開：ベンチャーエコシステムの醸成

- ベンチャーや新事業の創出が自律的に奨励される「ベンチャー・エコシステム」の醸成を促す。
- ベンチャーのみに重点を置かず大企業、年金資金、教育、規制改革、政府調達など、社会全体での支援。
- 「スケール」、「ヒト」、「プロセス」をキーワードに、資金面、人材面、制度面の様々な施策を推進する。



例えばお手元の有識者会議というパンフレット（巻末添付）をご覧くださいと思うが、せっかく我々ベンチャーでイノベーションとうたっているから、いわゆる普通の報告書にしては、色合いから、フォーマットから、だいぶ違うのではないかと思う。普通の報告書は堅くて読みにくい報告書が多いが、色を赤っぽくして作ったというのが我々工夫した点である。概要を少し紹介したいが、1 ページ、2 ページを開いていただくと、ベンチャー宣言というのを私らは作った。「ベンチャーとは、起業にとどまらず、既存大企業の改革も含めた企業としての新しい取組への挑戦である。次世代を担う企業群を形成し、新しい力で経済を再生するために、ベンチャー創造の好循環を実現する。」ということのをわれわれは考えた。

そういう中で、足りないところはどういう行動を起こしたらよいのかということで、2 ページに幾つか書いたが、まずはヒーローを再認識して、挑戦する人をたたえる文化が足りないのを徹底的に増やそうではないか、大企業、既存企業の新しい行動をもっと促進すべきではないか、それを支える金融機関とかベンチャーキャピタルももっと行動を変えなければいけないのではないか、大学・研究機関もいろいろ行動しなければいけないのではないか、それから、政府も当然新しい施策をしなければいけないのではないか、こういった点からまとめている。

3 ページ、4 ページは、イノベーションが必要だということで、これはもう周知の事実であるので、後をご覧くださいと思うし、それから、5 ページ、6 ページも、アメリカはベンチャーが経済を引っ張っていると、単に上場が多いだけではなく、雇用創出もベンチャーから生まれているし、時価総額も相当大きなポジションを持っているのだということについてまとめているので、これについてもご承知だと思うので、これも後で読んでいただければと思う。

課題としてまとめたのが 7 ページであり、今日本のベンチャーの課題としては、1、挑戦する人が少ない。これを増やさなければいけない。2、リスクマネーが少ない。これも増やさなければいけない。それから、3、グローバル化できていない。日本のベンチャーで、世界に飛躍するベンチャーというのはなかなか少ないということで、グローバル化すべきなのではないか。4、大企業とベンチャーの連携の不足。ベンチャーと大企業の距離が遠いので、この距離を埋めなければいけないのではないか。5、技術開発型ベンチャー・地域ベンチャーが少ないということで、現状だと東京のネットベンチャーが比較的多いことから、これからは特に地域と技術にフォーカスをもっと当てるべきではないかということと、それから行政のベンチャー支援ももっとすべきではないかという点を課題として挙げている。

では、何を具体的にすべきかをいろいろ議論して、11 ページに飛んでいただきたいと思うが、11 ページ、では、ベンチャー創造の好循環に向かって何をすべきかを昨年いろいろ我々としてまとめて、これを踏まえて産業構造会議にもこの報告書を出させてもらって、幾つかは実現していただいたということでまとめている。1 番目は、大胆な制度改革が必要ではないかということで、1 つ目は、リスクマネーをもっと強調する必要があるということ

で、GPIFの運用方針についても、株に投資することによって我々ベンチャーファンドとか、株式に投資が増えるようにすべきだと私どもが提言し、また、これが競争力会議を踏まえて実現に向かったと考えている。

2つ目として、思い切った税制措置ということで、特にエンジェル税制とストックオプションの税制をもっと強化すべきだ。ご承知かと思うが、アメリカの場合にはベンチャーキャピタルとともに非常に大きなリスクマネーの供給元としてエンジェルという人がたくさんいるが、日本の場合には極めて少ない部分である。エンジェルズ税制というのはあるが、極めて使い勝手が悪くて特殊な人しかエンジェル税制を活用していないので、これをもっと抜本的にすべきではないか、あるいは適格ストックオプションとか種類株の制度もまだ改善の余地があるので、これを直すべきではないかということ話をした。

3つ目として、政府調達ベンチャー枠を増やすべきだということで、ベンチャーにとって何が一番足りないか、苦しいかという、信用されないという問題があり、加速度を付ける意味で、いわゆる政府調達のある一定部分はベンチャー枠を設けてはどうだろうか。同じ条件だったらなるべくベンチャーのものを買ってもらうべきである。政府調達だと、やはり比較的大企業から調達されるケースが多いので、そういった意味ではなるべくベンチャーから、新規事業の部門から買っていただいて、「政府が導入済みである」というこの一言で信用が違ってくるので、こういったこともぜひ検討してみしてほしいと申し上げた。

4つ目として、DARPA、これはアメリカで有名な研究開発マネジメントであるが、こういった開発スキームをもっとやってもよいのではないかと考えていた。

5つ目のグレーゾーン解消制度も、現実化されて動いているが、我々が提言したときにはなかったもので、いわゆる省庁の壁に落ちてしまって、新しいチャレンジなことをしようと思ったときに、どこに問い合わせたらよいのかがなかなか分からないことがある。グレーゾーンの解消ということで、ベンチャー企業等が制度についてどこに問い合わせたらよいのか分からないときに、ワンストップでできるような仕組みを作るべきだと提言し、これは実現されてきている。

それから、公的セクターの経営資源の解放。これは電力の絡みがあるが、いわゆるビッグデータと呼ばれるもので、公的セクターが持っているいろんなデータを民間に開放することによっていろんな新しい産業が興るので、個人情報問題は当然クリアした上でデータをオープンにしてはどうかと考えた。

2番目として、チャレンジを支援する意識改革をする必要があるのではないかとということで、1つ目として、初等教育からの起業家教育が必要なのではないかとということで、小学校、中学校からリスク、あるいはベンチャーということも少し教育してはどうかという提案である。いわゆるいい中学、いい高校、いい大学、いい大企業に入ってというロールモデルだけではないことを意識として植え付けてもらってはどうかということである。これは現に私どもが委員会を主催しているが、小学校、中学校で、あるいは女子中学とか女子高校等でもこういったアントレプレナー教育を今始めている。というのは、余談になる

が、私が、いろんなベンチャー企業の経営者、非常にユニークな技術ベンチャーがあってもやはり技術だけではうまくいかなくて、マーケティングとか、財務とか、あるいは本当に優秀な技術者をヘッドハンティングして、夢があるからぜひ一緒にベンチャーをやろうと言ったときに、本人は一旦 OK するケースがあるが、すぐ辞退されるとき最大の問題が、奥様と両方のお母様が説得できないことである。こんな大企業に勤めて、その中央研究所で働いているのに、何か訳の分からんベンチャー企業からだまされてとち狂ったのかという反対にあう。本人はその気になるが、奥様や両方のお母様が反対される。だから、奥様方のそういう価値観を変えるところからやらないいけない。本人はやる気満々だが、なかなか大企業から優秀な方がスピノフされないということもあるので、創業する人の予備軍を作ることだけではなく、そういった支援を頂くような社会的風土、つまりチャレンジをすることが大切なのだという意識を普及させることが必要なのではないか。

2つ目は、大学・大学院の教育をもっと強化すべきではないかということで、当面、早稲田大学でもそうであるが、いろんな形で起業家教育をやっている。だが、今どんどん若い世代が独立してベンチャーを興そうとしているが、しょせん下手をすると無手勝流というか、全く経営の法則とか、どうやったら失敗するのかというような実例を何も知らず、ガッツと頑張りで会社を作ったりするので、ブームで会社を作るのはよいが、そういった実践と教育の両方をやらないと駄目だ。当面目標としては倍増させるべきではないかと考えて、今活動を始めている。

それから、13 ページ、3つ目として、ベンチャー支援人材を 10 倍に増やそうということも提言した。ベンチャーは 1 人ではなかなかうまくいかないのだから、大企業の中においても目利きが必要、そしてベンチャーをサポートする人でも目利きが必要である。やはり日本はあまりにも目利きが少ない。こういった目利き人材を 10 倍に増やそうというような活動を今やっていて、その委員会の座長を私がやらせてもらっている。

4つ目は、ダイバーシティを活かす起業家支援ということで、政策金融公庫とかいろんなところでも、いろんな形でベンチャーの支援をしているが、女性とか外国人、あるいは若者だけでなくシニアの方の創業を優先的に支援しようということである。これまでだと、外国人が創業するときそういう融資制度とか補助金の制度はなかなか使いにくい、あるいはシニアの方がやろうと思ってもなかなか使いにくい制度が多かったが、これからはむしろ女性、若者、外国人、シニア等、いろんな形で創業してもらわないと困るので、それを支援すべきではないかということである。

5つ目として、グローバル人材をもっと増やすべきだということである。優秀な経営者、あるいは先ほどの目利きの方を、必ずしもシリコンバレーだけと言うつもりは全くなく、先日イスラエルに首相が行ったときにいろんな新人材も一緒に行っているが、そういったイスラエルとかも含めて、とにかくグローバル人材をもっと増やそうではないかという活動をやっている。

6つ目、再チャレンジの促進ということで、今借り入れして失敗した場合にはもう自己破

産するしかないということだとなかなかリスクが取れないので、モラルハザードにならないように十分気をつけなければいけないが、保証ガイドラインということではいゆる保証限度を作って、もし会社経営に失敗したら家屋敷まで全部取られてしまうようなことは少しなくして、新しいチャレンジがしやすいように、一回失敗したらそれで終わりではなく、何回もチャレンジできるような風土にしたい。アメリカのキャピタリストともよく話すが、一回目は失敗する可能性が極めて高く、2回3回やって初めて信用する。逆に我々質問するのは、1回目の失敗から何を学んだのかがキークエスションである。昨日まで大企業に勤めていた、初めて会社を辞めてベンチャーを作ったというのは、我々はあまり信用しない。技術者としては優秀かもしれないが、企業経営とか人をマネージすることは得意ではないだろうということで、我々からすると2回目3回目の企業経営はポジティブに評価するが、日本の場合なかなか、一回会社を失敗させると、それでもうレッテルが張られる。風土的な問題だけではなく経済的にも連帯保証が入るケースが多いものであるから、そうすると、会社が駄目になっただけではなく個人の債務も残ってしまうことがあるので課題である。そういった問題についても、全部フリーで債務放棄というのは少し行き過ぎかと思うが、さりとて、とことん自己破産にまで追い込むのも少し行き過ぎかということで、これについても再チャレンジを明確にするということでもやるべきだと申しており、それについても動き始めているということだと思う。

次、14 ページ、大企業も含めたベンチャー創造をすべきだということで、やはり大企業とベンチャーとの連携が必要なのではないかと考えており、そういった意味では大企業とベンチャーとの連携がなかなかうまくいかないケースがあり、ベンチャーのほうも、大企業とくつつくと一番いいところを持っていかれてしまうのではないかという恐れもあるし、それから大企業としても、変なベンチャーと手を組むと傷が付くのではないかと、つまりホリエモンのような事件が起こったときに信用力が棄損してしまうのではないかと、そのような恐れもあり、おっかなびっくりで連携するケースもあるが、そういう中でもっと連携を増やしてほしいと思うが、日本の場合なかなか連携が進まない。では、逆に、先進的にベンチャーと大企業で良い関係ができているところを表彰したらどうかということで、このベンチャー創造協議会を昨年作り、これから大企業とベンチャーで積極的に、ベンチャーに温かい企業はどこかというような形で100社選んで、100社を表彰したら大企業のスタンスも少しずつ変わるのかということで、このような取り組みもしてはどうかと思っている。

2つ目として、ベンチャーにとっての一つの問題として、株式上場しか出口がないことが非常に問題であり、いわゆるM&Aという形で大企業がベンチャーを買い取ると、最初5%出資して、10%になり、20%になり、51%になり、ゆくゆく99%に行くというようなM&Aのステップも十分あるのではないかと。日本だとベンチャーキャピタルの投資した企業の90%ぐらいが株式上場のエグジットであるが、アメリカのベンチャーキャピタルは80%ぐらいがM&Aでエグジットする。つまり投資した会社を上場前にグーグルあるいはIBMに

買ってもらったほうがよい。日本だと何か負け組のような感じに見えるが、アメリカ的に言うと、かえって大企業の力を借りながらもっとスピードを速くして世界に広げていくということでM&Aを活発にしているが、日本の場合、精神的なことに加えてのれん償却という会計上の問題もある。この定額償却について日本は問題があるということで、これからIFRSが進んでいく中で、この償却の問題についても変えるべきだということをここで私ども提言させてもらっている。

それから、スピノフ、カーブアウトももっと促進すべきではないか、つまり大企業の中の一事業部を切り出したときに、あるいは部門の研究者が辞めたときに、単に会社に辞表を出してそれで終わりではなく、場合によってはカーブアウトという形でまた戻ってくるような形の仕組みももっと増やすべきではないかということを考えている。

4つ目として、クラウドファンディングももっと促進すべきではないか。先ほどエンジェルが日本で圧倒的に少ないと申したが、それを補完する意味で多少クラウドファンディング、いわゆるインターネット等を使いながら、それほど大きな金ではないが、若者とかチャレンジングをする人を応援するようなやり方についても改善すべきではないかと申し上げた。去年1年間金融庁でいろんな研究会が行われ、近々クラウドファンディングについても実現されると聞いている。

こういったような形の概要でまとめて、こういった点で変えるべき点はどこなのかが比較的明確になっていると思っているが、まだそれがとことんやり抜くことができなくて、これをもっと進めていくべきではないかという観点で考えている。



共創仮説(問題提起)

- ベンチャー企業を起こそうという意欲は高まっている
= イノベーションの源泉
- 大手企業もグローバル競争下、自前だけで全ての事業開発をするのは無理=ベンチャーとの連携もしくはM&Aで事業開発をしたいと本気で思っている
- 起業家,大企業の新規事業セクション、VC、大学・政府の4社が役割分担(共創)してイノベーションを起こす
- 人作り、価値観のシフト、教育、研究など時間のかかるものこそ、今から強化すべき

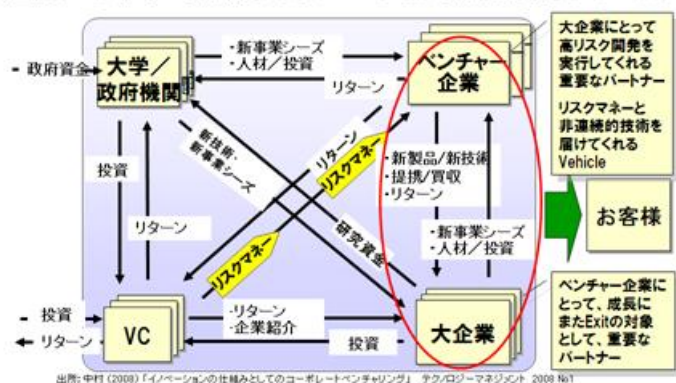
そういったことを踏まえて、共創仮説を私は主張している。ベンチャー企業を興そうと、あるいはチャレンジしようという機運がものすごく今高まっている。第4次ベンチャーブームと言われるぐらい非常に機運は高まっているということで、昨年も一昨年も上場企業の数は非常に増えているということである。

一方、大企業も、やはりグローバル競争下、時前だけですべての事業開発をするのは難

しいということで、ベンチャー企業の連携もしくはM&Aで事業を開発したいと本気で思っている、あるいは思い始めたのではないかとということで、今私どもで手伝っているのが、これまでこういった連携が遅れていた会社で非常に危機意識が大きいところ、例えばテレビ局とか、あるいは新聞社もそうであるが、これまで自前でやられてきたが、なかなか将来的には難しいということで、今そういった企業も連携の仕組みを相当作ってやられている。そういう中においては起業家、大企業の新規事業セクション、ベンチャーキャピタル、大学・政府、この4つのエンティティが役割を分担してイノベーションを起こすことが必要ではないか。競争をもっと深めることが大事なのではないかということで、そのためには人づくり、価値観のシフト、教育、研究、こういったものは非常に時間が掛かるが、時間が掛かるものこそ今から強化すべきで、規制を改革したり、この施策を1個やればすべて終わりというものはありませんかと思っています。



大企業がベンチャーを活用してイノベーションを活性化するフレームワーク



それぞれ4つのエンティティがそれぞれの最大努力、それぞれイノベーションを起こそうということで、それぞれが頑張られているが、それぞれがある意味別々に動いているところに問題がある。例えば人材も、それぞれの方がばらばらに動かれているのが問題である。例えばアメリカの私のよく知っている人間なども、最初ダウケミカルで新規事業セクションにいたが、その後、25年ずっとそのセクションでやっていた。日本だと、大企業の新規セクション事業の方はローリングで、3年か4年いたらまた担当が替わるが、ダウの場合だと、もうずっとそこのセクションにいて、ベンチャー企業の動きも非常によく分かっている、しかも、ベンチャーキャピタルにも大企業のダウが投資しているものであるから、ベンチャーキャピタルの動きもよく知っている。得てして大企業にいた人が辞めてベンチャーを作って、ベンチャーでうまくいった人が今度はベンチャーキャピタルを始めたり、ベンチャーキャピタルをやっていた人が今度大学の教授をやって、大学教授をやっていた人が今度大企業の新規事業責任者でまた戻ってくると、そのように人材が非常に動いている。そうすると、昨日まで大企業にいたものであるから、ベンチャーになっても大企業の

ビヘイビアとか、空気感が非常によく分かる。きのうまでベンチャーをやっていたものであるから、ベンチャーキャピタルに行っても、単に投資してあげる、ビジネスプランを持っておいでというような感覚ではない。やはりベンチャー企業の苦しみと弱さをよく分かった上でのベンチャーキャピタル。大学も、私はそうあろうと思っているが、単に学問を教えるだけの大学あるいは政府ではなく、人材がすごく動いているということが非常に大事ではないかと思っている。



問題点、提言

1. 「目利き」人材の倍増
2. 起業家教育の重点
3. 共創活動の活発化
4. ビジネスモデルの研究・蓄積
5. ファミリービジネスの研究・蓄積

9

繰り返しになるが、目利き、教育、共創活動、ビジネスモデルの研究、ファミリービジネスということが大事なのではないかと話している。



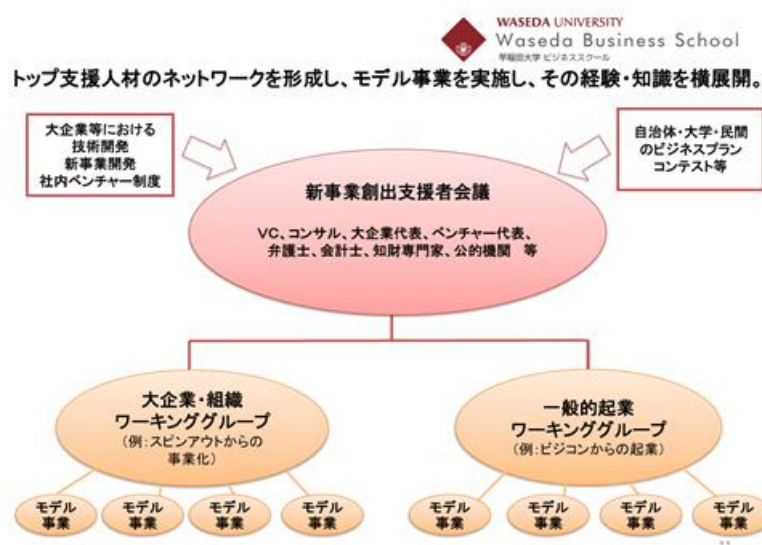
1. 「目利き」人材の倍増

- 「新事業創出のための目利き・支援人材育成事業」(通称:目利き事業)の拡大
- 世に伯楽有りて、然る後に千里の馬有り。(韓愈)
- 世界的な競争に十分に勝ち残ることができる新事業を創出するためには、トップクラスの支援者に縦横無尽に活躍してもらうことから始めるべきとの理念である。良い支援者が、新事業を推進する経営者または事業推進者を適切に叱咤・激励しながら一緒に走ってもらうことを意図した事業
- 2013年度は30の支援者チームと33の支援案件、2014年度(は39の支援者チームと34の支援案件が)選抜されて活動が進んでいる。
- 大企業も社内外で「目利き」人材の育成をすべき

10

「目利き」人材を倍増すべきだ。このプロジェクトを始めるときに言ったが、「世に伯楽有りて、然る後に千里の馬有り」ということわざがあるように、すごいベンチャーとかすごいイノベーターを育てようと思ったら、伯楽を育てないと駄目なのではないかと。これまではどちらかというとなん一人のベンチャーを支援する施策はたくさんあるが、伯楽に

金を与えて伯楽を育てるというものである。ちょうど今大河ドラマで吉田松陰の松下村塾が取り上げられているが、一人一人の勤王の志士を育てるのも大事であるが、やはり吉田松陰を育てることが大切である。松下村塾をこれからもっと作る意味でも、伯楽をもっと作るべきではないかと考える。世界的な競争に十分勝ち残ることができる新規事業を創出するためには、二流の支援者では駄目で、本当にトップクラスの支援者に縦横無尽にグローバルな視野で働いてもらって、その人がたくさんベンチャーを作っていくような、一緒に走っていくチームが必要なのではないかということで、イメージとすると、



次のページにあるように、大企業における社内研修ベンチャーの制度とか、あるいは自治体のコンテストなども踏まえて新事業創出支援者会議を作り、ここはベンチャーキャピタル、コンサル、大企業、ベンチャーの代表、弁護士、会計士、知財専門家、公的機関、いろんな方々をコーディネートしながら、この方々に一個一個モデル事業を決めてほしいということで、支援者チームと、そのペアとしてのモデル事業を作って支援するプロジェクトである。2013年度は30の支援者と33の支援案件、2014年度は39の支援チームと34の支援案件を育てている。

2. 起業家教育の重点

- ・「大学・大学院起業家教育推進ネットワーク」事業は起業家教育を実施している大学、大学院の教育の充実の為の活動
- ・外部講師の派遣、教材・ケーススタディの共有、授業見学会、連携プログラムの実施
- ・大企業は社内研修を充実しているが、社内「起業家」の輩出、実践をさせる仕組みを充実させるべき
- ・コーポレートベンチャーキャピタルや新規事業担当セクションの充実
- ・グローバルアントレプレナー育成促進事業(EDGE: Enhancing Development of Global Entrepreneur Program)
 - 13大学、東大、早稲田、慶應、京都、東京農業、東京工業、大阪、滋賀医科、奈良先端科学技術、広島、九州、大阪府立、立命館

12

例えば大企業の方も、シリコンバレーにいろんな拠点を持たれて、アンテナ機能としていろんなアメリカの事実をファインディングされているが、せっかく良い案件というか、良いテクノロジーに出会っても、日本にボールを投げてどうしようこうしようと意思決定している間に、アメリカのほうでもうほかのところとの提携が決まってしまうこともままある。素早く意思決定ができる、目利きができる人を意識的に育成していかないとだめである。形の上では提携すべきだと言っても、実際的な提携は難しいのではないか。だから、できることは少しずつであるが、目利きの人をもっともっと増やそうではないかということでプロジェクトを今進めている。

平成20年度大学・大学院 起業家教育実態調査

実施校数の内訳（単位：校数、%）

	総数	講座の有無				無回答	
		大学のみ	大学院のみ	両方あり	講座(科目)なし		
総数	536	121	48	78	289	0	
	100.0	22.6	9.0	14.6	53.9	0.0	
大学種別	国立	76	7	24	22	23	0
		100.0	9.2	31.6	28.9	30.3	0.0
	公立	61	6	3	6	46	0
		100.0	9.8	4.9	9.8	75.4	0.0
私立	399	108	21	50	220	0	
	100.0	27.1	5.3	12.5	55.1	0.0	
無回答	0	0	0	0	0	0	
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

13

続いて、企業家教育であり、先ほど言ったように「大学・大学院起業家教育推進ネットワーク」プロジェクトをやらせてもらっており、ここでメインは大学と大学院であるが、今高校とか、中学とか、小学校といったところでも、このプロジェクトの一環で起業家教育を今始めている。外部講師の派遣、教材・ケーススタディの共有、授業の見学会、それ

からいろんな提携プログラムを実施している。

もう一つは、文科省で今グローバルアントレプレナー育成促進事業、通称 EDGE: (Enhancing Development of Global Entrepreneur Program)を始めており、今年は13大学を文科省が選び、東大が幹事校をやっており、早稲田大と慶應大が副幹事校で、京都大、東京農業、東工大、大阪大、滋賀医科大学、奈良先端科学技術大学、広島大、九州大、大阪府立大、立命館大という大学に予算を置いてグローバルなアントレプレナーを育成するためのプログラムを用意して、学部・大学院を越えて起業家育成をしていこうということで動いている。



海外の起業家教育の事例

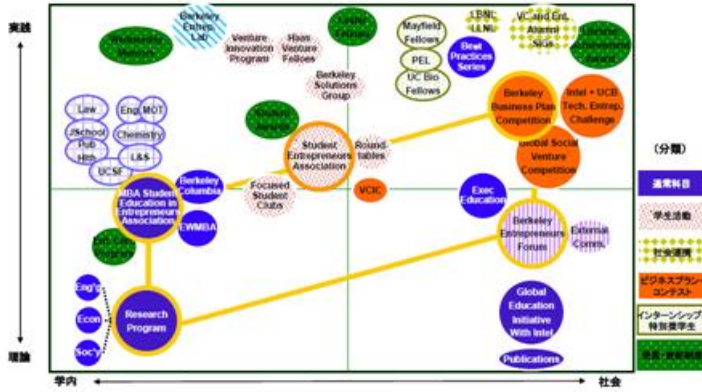
起業家教育のランキング (大学院)

U.S. News & World Report (2008.8)		Entrepreneur Magazine and The Princeton Review (2008.9)	
1	Babson College (マサチューセッツ州)	1	Babson College (マサチューセッツ州)
2	Stanford University (カリフォルニア州)	2	DePaul University (イリノイ州)
3	Harvard University (マサチューセッツ州)	3	University of Southern California (カリフォルニア州)
4	University of Pennsylvania (ペンシルバニア州)	4	The University of Arizona (アリゾナ州)
5	Massachusetts Institute of Technology (マサチューセッツ州)	5	University of South Florida (フロリダ州)
6	University of Southern California (カリフォルニア州)	6	University of Illinois, Chicago (イリノイ州)
7	Indiana University-Bloomington (インディアナ州)	7	University of California, Los Angeles (カリフォルニア州)
8	University of California-Berkeley (カリフォルニア州)	8	Drexel University (ペンシルバニア州)
9	University of Texas-Austin (McCombs) (テキサス州)	9	Chapman University (カリフォルニア州)
10	University of North Carolina-Chapel Hill (ノースカロライナ州)	10	University of North Carolina at Chapel Hill (ノースカロライナ州)

15

実際はまだ全然レベルが不足しているなと思ひ、この16ページにあるように、海外だと企業家教育を非常に促進している。これ少し古い資料だが、バブソンカレッジ (マサチューセッツ)、スタンフォード、ハーバード、ペンシルバニア・ウォートンスクール、それからサウスカリフォルニアとか、名前が知れた大学では起業家教育を非常に重視している。日本の大学の中では起業家教育がまだなかなか進んでいない。

起業家教育関連プログラムの全体像 (UCB 校)



17


しかも、その教育も、単なる座学で一般論を教えるのが多いが、ビジネスプランコンテストとか、学内だけではなくて外部も巻き込んだ形で理論と実践をうまく組み合わせた形での教育を相当しているというのが理想形であるので、日本でもこういった教育をもっと進めていかないといけないのではないかと考えている。

起業家教育のカリキュラム (バブソン大学 (学部))

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 必修科目: <ul style="list-style-type: none"> ● Entrepreneurship and New Ventures ● 必修選択科目①(1科目): <ul style="list-style-type: none"> ● Financing Entrepreneurial Ventures and the Business Plan ● Managing a Growing Business ● Social Entrepreneurship by Design ● 必修選択科目②(2科目): <ul style="list-style-type: none"> ● Financing Entrepreneurial Ventures and the Business Plan (①として使わない場合) ● Family Business Management ● Managing a Growing Business (①として使わない場合) ● Venture Growth Strategies (①として使わない場合) ● Entrepreneurship in Latin America ● Social Enterprise Management ● Value Selling for the Entrepreneur ● Social Entrepreneurship by Design ● Living the Entrepreneurial Experience <p>注)各科目とも4単位</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 【続き】必修選択科目②(2科目): <ul style="list-style-type: none"> ● Raising Money: VCs, Angels and Incubators ● Family as Entrepreneur ● Corporate Entrepreneurship ● Entrepreneurship in Asia ● Family Enterprises ● Real Time Case Study ● The Ultimate Entrepreneurial Challenge ● Marketing for Entrepreneurs ● Family as Entrepreneur ● 推奨科目: <ul style="list-style-type: none"> ● Money, Banking and the Economy ● Technological Entrepreneurship and the Market Economy ● Commercial Law ● Marketing Communications ● Marketing and Developing New Products ● Managing Contemporary Ethical Issues ● Accomplishing Strategy ● Management Communications ● Negotiations |
|--|---|

(出所) バブソン大学の HP から DIR 作成

18


WASEDA UNIVERSITY
Waseda Business School
Waseda Business School

早稲田大学 起業家関連教科目数

内 部	政治経済学部	1
	商学部	19
	社会科学部	6
	スポーツ科学部	4
	国際教養学部	12
	基幹理工学部	7
	先進理工学部	2
外 部	法務研究科	4
	商学研究科	45
	ファイナンス研究科	3
	会計研究科	1
	環境エネルギー研究科	3
	先進理工学研究科	5
	創造理工学研究科	3
合計		115

(注)2014年度シラバスで「起業家」「アントレ」「事業創造」「企業論」「中小企業」「会社設立」で検索して選択した。

19

今、そういうこともあるので、座学だけではなくいろんなコンテスト、それから、早稲田大学の中だけではなく、外部にももっと開かれた大学院で勝負しなければいけないということで今早稲田も非常に努力しており、19 ページにあるように、115 の講座がアントレプレナー関連で出ており、これは多分起業家教育の講座数としては最大だと思うが、私も率先してこういった起業家教育を進めていきたいということで頑張っている。

少し余談でコマーシャルっぽいのが、お手元に EMBA というパンフレットを置かせてもらったが、Executive MBA である。これは先ほど来言っているが、大企業の方々でも次を担う経営者にはきちんとした executive の教育が大事なのではないかとということで、これはイメージとして部長と上級の課長を鍛えることをやろうとしており、とにかく日本の将来を担う上級幹部候補生が、社内ではそれぞれやられていると思うが、他流試合で一応 15 名セレクトして、会社派遣で 1 年間しごと。目的は、「意思決定の千本ノック」と私らは呼んでいるが、とにかく必要な素早い意思決定を求められる経営者にこれからなろうという人が、単に現場でしごかれるだけではなく、理論と実践との間で議論をしていこうではないか。トップ経営者の話も、単に座学で聞くだけではなく、その方が部長のときに何に悩み、あるいは役員になったときの意思決定で右か左か迷ったときにどういう価値判断で何を基準に選んだのかということに向かってやる講座を、ことしの 9 月からやるということで今企画している。こういうものもしっかりやりながら、私どもからすると、こういった大企業の次の企業経営を担う方々が、しっかりとした意思決定ができて、かつその中でも新規事業を作り出すと、あるいはイノベーションを起こすというところに重きを置いた考え方を役員になる前から持っていてもらわないといけないのではないかとという形で進めている。

3. 共創活動の活発化

- ベンチャー企業、大企業、ベンチャーキャピタル(VC)などの支援者、大学・政府の4者の結びつきを深めるネットワーク会合の実施
- 2014年1月22日に経済産業省「TOKYOイノベーションリーダーズサミット」
- 2014年9月24日ベンチャー創造協議会「設立カンファレンス」
- 2015年1月22日経済産業省Connect「日本ベンチャーズ大賞」内閣総理大臣賞
- もっと緊密な連携をとる「エコシステム」の創出が重要

21

次に、共創活動ということで、先ほど言ったようにベンチャー企業、大企業、ベンチャーキャピタル、そして大学・政府、この4つのエンティティの結びつきを深めることが大事なのではないか。私どもも一生懸命集まるサミットを開こうではないかということで、大きな大会を開けばよいというものではないが、とにかく頻繁にこういう大会を開いて連携を深めていくべきではないかということで、継続してやらせてもらっている。特にことしの1月22日にやったのであるが、初めて内閣総理大臣賞を出させていただいた。これまでは経済大臣賞だったが、ことしから安倍首相にも来ていただいて、今回初めてユーグレナという会社に内閣総理大臣賞を出していただいた。こういった形でやはり世の中に、ベンチャーは怪しいものではない、イノベーションを起こす源泉として大事だ、大企業の方々にもぜひ連携を深めてほしいという主張を強調して行きたい。

4. ビジネスモデルの蓄積、研究

- 日本のベンチャー企業および大企業の新規事業として行われているビジネスモデルのスケールや発想はイノベーション度が低い。
- もっと世界最先端のユニークなビジネスモデルの研究と蓄積が必要(目利きや教育者も指導に役立つ)
- 研究会等への参加

22

4番は、ビジネスモデルの蓄積、研究で、世界最先端のユニークなビジネスモデルをもっと蓄積すべきではないかということで、いろんな新しいビジネスモデルがたくさん世の中

にあり、それをまねすればよいというものではないが、そういう考え方をしっかりと見ておくことが必要だと思っており、そういった意味ではまだまだ無手勝流のビジネスが多いものであるから、そういったビジネスモデルを研究すると同時に、それを実践するという方向が大事ではないかと思っている。

5. ファミリービジネス研究・蓄積

- 日本に多く存在するファミリー企業をイノベーションの源泉やベンチャー企業へのリスクマネーの提供者としての見方を強化すべき
- これまでは中小企業論や老舗研究としての位置づけのみ
- 長期的な観点から大胆な戦略が取れる主体としてのFBに世界が注目。
- ファミリービジネス学会、早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所の設立
- 2014年11月には米バブソン大学が主催するファミリービジネス世界大会(STEP)のASIA Summitが早稲田大学で開催。
- 研究会等を発足(2月中旬には東京大学、一橋大学とシンポジウム開催)

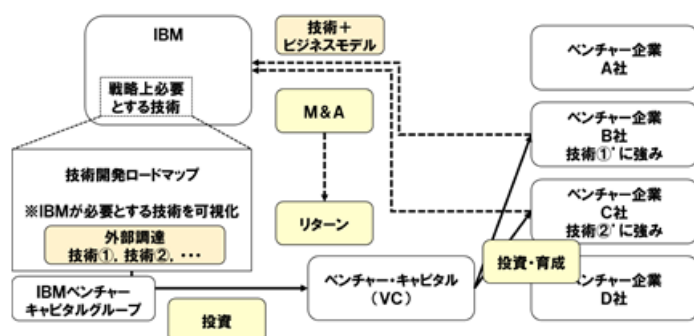
23

最後に、ファミリービジネスについても紹介したいと思っており、日本に多く存在するファミリー企業をイノベーションの源泉、あるいはリスクマネーの提供者として位置付けてはどうかということである。これまでのファミリービジネスというのは、中小企業論とか老舗研究という考え方でやられてきたが、長期的な視点から大胆な戦略が取れる主体としてファミリービジネスがあるのではないか。我々としては、ベンチャーキャピタルよりも、あるいはひょっとしたら大企業よりももっと大胆なことができるのがファミリー企業なのではないかという位置付けである。いわゆるファミリー企業自体も大きな変革をするし、逆に言うと、変革する人をサポートするという意味でもファミリービジネスは重要なのではないか。こういったファミリービジネスというのは、世界の中を見ても、日本が最大のファミリー王国である。数の上でも最大であるし、それから、規模の上でも、アメリカもヨーロッパも大きなファミリーというものはあるが、やはり日本のほうが学ぶべき点が多い。特にアジアのファミリー企業などは本当に日本の経営の仕方を非常に勉強していて、ファミリーの考え方を戦略とかイノベーションの源泉としている。意思決定が素早くできて、長い期間継続したことができるということがファミリー企業の一つの特色かと思うので、そういった点でも少し深めていく価値があるのではないかと思っている。日本は本当に世界に羽ばたくようなベンチャー企業はなかなか出にくいのが、その一方で、伝統的企業のイノベーションというやり方であれば可能性があるのではないか。ファミリー企業は金もあり、知名度もあり、人材もそこそこあり、だが、何か新しいチャレンジをしなければいけないという状況で、ちょうど今世代交代に当たっている。若い経営者の方々がチャレンジをしたいが、そのチャレンジの仕方とか、持っていく方とかも非常に大

事なノウハウだと思う。一步間違うと大塚家具のような泥沼のほうに行ってしまうものがある。どちらが良い悪いの議論ではなく、やはり次の世代の方はイノベーションを起こしたいのであるが、前任の方はこれまでのやり方を固持したいということで、そこをいかにうまく事業承継しながら新しい戦略を出してくるかも、近江商人を含めていろんなノウハウが日本にはある。世界では「三方よし」という概念を導入するのはなかなか難しいと思うが、日本においては、特に老舗企業においては、永続性を大事にしている。ファミリーだからガバナンスがないというのはうそで、きちんとガバナンスが利いているファミリー企業もあれば、かえって長期に経営ができることに重きを置いたビジネスというのをもたくさん出ていると考えている。


WASEDA UNIVERSITY
 Waseda Business School
 学芸大学 経営学大学院

IBMのVC活用戦略



25

そういった中で、IBM の事例で紹介したいと思う。ファミリー企業においてもこれと同じような形を取りながら新規事業を発掘する事例がある。まず IBM においては、技術ロードマップを書いて、IBM が必要とする技術を可視化する。例えばビッグデータの分析の中で、カメラの画像とビッグデータをかみ合わせたテクノロジーをことしはキーテーマにしたい、などという技術領域を明確にする。それを基に、いわゆる社内ベンチャーキャピタルを作って、当然社内でもこの事業領域について徹底的に掘っていくことをするのであるが、その領域を外部のベンチャーキャピタルにも言って、「IBM はこの領域の、こういうベンチャーを求めていると、いいベンチャーがあればぜひ教えてほしいと、協調投資もできるから」という形で連携を組む。技術①に強みを持つベンチャー企業 B 社、技術②に強みを持つ C 社というところにベンチャーキャピタルは投資していくのであるが、その投資をしていく中で、社内ベンチャーキャピタルグループも協調投資をしていく。そういう過程で様子を見ながら、この B 社、C 社がある程度の技術レベルに成長し、波及効果が大きいと判断した場合には、点線にあるように、技術+ビジネスモデルという形で IBM が出資比率を増やしていくという形で戦略的に包括的に新規事業を拾っていくというやり方を取り、成功している。このモデルをファミリー企業においても導入されている。そのためには社

内のベンチャーキャピタルグループに目利きがないと駄目であるので、ここに目利きを置いて、外部のベンチャーキャピタルに若干投資をしながら協調投資をしながら老舗企業にイノベーションを起こしていくというやり方である。ファミリー企業においてもこういうことをやりながらイノベーションを起こしていくようなやり方を取っているところが増えてきている。



Entrepreneurshipの醸成 大企業とベンチャー企業との連 携でエコシステムの確立へ

26

ということで、以上今日話したかった問題提起は、アントレプレナーシップという考え方もっと醸成して、やはりリスクを取る人を尊敬する風土を作ることが必要なのではないかと、そのためには大企業とベンチャー企業の連携でエコシステムを確立していくことが必要なのではないかとこのことを話した。よろしく願います。

(了)

(文責：日本経済調査協議会イノベーターを育てる社会研究委員会事務局)