

座談会

革新的ビジネスモデルの 創出に向けて

激しさを増すグローバル競争を勝ち抜き、日本経済がさらなる成長を実現するため、従来の発想にとらわれないビジネスモデルを構築し、新たなフロンティアを切り拓いていくことが求められる。しかし、ベンチャーの旗手が次々と誕生する米国などと比べ、日本の革新的ビジネスモデルの創出に向けた取り組みは、まだまだ十分とはいえない。新事業・新産業創出を取り巻く環境と課題、新たなビジネス創出を活性化するための取り組みについて議論した。

●事例に学ぶベンチャー・事業成功の要因

椋田 はじめに、ベンチャーや新事業の立ち上げの経緯、当時の状況、そして事業成功に至る過程などについてご紹介いただくとともに、事業成功の要因として何が重要であったか、またどのような点に苦労されたかについてお話を伺います。

経団連の起業創造委員会では、きらりと光る技術・製品・サービスによって国内外の市場で高いシェアを確保している企業、いわゆる「オンリーワン企業」の活動に学び、新事業立ち上げに関する各社の取り組み事例や課題などにつき情報共有を図って

います。一九五八年の創業後、革新を重ね、まさに「オンリーワン企業」として活躍している、立山科学工業の鈴木常務より、お願いいたします。

ものづくり企業からサービス産業への転換

鈴木 当社は、富山に創業し、今年で五五年になります。ベースは製造業です。

大きな転機は、一九九七年に、富山県の工業技術センターから高齢者の生活情報管理システムを開発してほしいという依頼を受けたことです。日本全体で少子高齢化が進行していますが、特に富山県の場合、若者は東京をはじめとする都会に出て行ってしまいます。そうしたなか、独居老人等の見守りを、コンピューターを使ってできないか、相談を受けたわけです。

そこで当社は、県の工業技術センターと協働で人感センサーを使い、コンピューターで人の動きのアルゴリズムをシステム化して、例えば老人が通常とは異なる動きをした場合にフラグが立つような管理システ



鈴木五郎
すずき ごろう
立山科学工業常務

有馬 誠
ありま まこと
グーグル代表取締役

萩田 伍
おぎた ひとし
副会長／起業創造委員会
委員長／アサヒグループ
ホールディングス会長

安達俊久
あだち としひさ
伊藤忠テクノロジーベンチャー
ズ社長／日本ベンチャーキャピ
タル協会会長

椋田哲史
むくた さとし
常務理事
〈同会〉

ムを完成させました。これが事業として発展し、現在は、全国で二万人以上の高齢者の介護に利用されています。異常をいち早く察知して、命を救ったという事例もあります。

棕田 ものづくりから、ある種のサービス産業へ転換されていく過程では、さまざまな苦労があったのではないのでしょうか。

鈴木 どのようなニーズがあるのか常にアンテナを張り、そのニーズを追い求めて事業化していくことを考えています。そのおかげで、少子高齢化が進行するなか、介護など高齢者にかかわるニーズをとらえることができたわけです。また、当社はソフト開発を得意としていたので、そのグループがセンサーシステムの開発を担当しました。富山という少子高齢化が他県に比べて進行している状況のなかでニーズをとらえ、強みを活かした結果として、事業を成功させることができました。

棕田 では、ベンチャー大国である米国で産声を上げ、その後、数々の画期的なビジネスモデルを打ち出し、今や世界的企業として分野へ進出することも重要だと考えています。要は、「明日の飯の種」をどうやって確保するか、ということですね。

その「明日の飯の種」の一つが、サトウキビからの砂糖・エタノール同時生産技術の研究です。当社の研究開発部門は、いくつかの分野に分かれています。その一つである「豊かさ創造研究所」の若手研究者が、食糧問題・エネルギー問題の解決方法はないかと考え、研究が始まりました。同研究所では農業・食品産業技術総合研究機構(農研機構)九州沖縄農業研究センターと共同で、品種改良により高バイオマス量サトウキビを開発し、そのサトウキビを用いて砂糖の生産量を確保しながらエタノールを生産するプロセスを研究していたのですが、昨年、砂糖の生産性を飛躍的に高める、「逆転生産プロセス」という革新的な砂糖・エタノール同時生産技術を世界で初めて開発しました。現在、事業化に向けて研究を続けており、この技術は、世界的な人口増加などの課題を解決できるものと期待しています。

なったグーグルの有馬代表取締役にも、お話を伺いたいと思います。

「10%ルール」が生んだ Gmail

有馬 グーグルに限らず、インターネットビジネスは、常に新しいものを出していかなければ生き残っていけない環境にあります。ある意味、社内の事業がすべてベンチャーです。そうしたなか、一つの成功事例として、Gmailというサービスがどのようにして誕生したかをご紹介します。

Gmailは、「10%ルール」というユニークな社内ルールによって生み出されました。それぞれの事業や部署ごとに与えられたミッションがありますが、20%の時間、週五日とすると一日は、他の仕事に当ててもいい、他の上司の下で仕事をしてもいいというルールです。自分の好きなことに取り組みることが一番いいという前提に基づいています。エンジニアを中心に何人かが自由に集まって、新しいものを生み出すというか。

私は、若い人たちのアイデアを企業の力に変えていくこと、「明日の飯の種」を考えることが、社内ベンチャーだと思っています。これからの企業経営は、事業領域の枠のなかでベンチャー的なイノベーションを実現していくことが必要ではないでしょうか。

棕田 安達会長は、これまでさまざまなベンチャーをご覧になってきたことだと思います。それらの事例から導き出される事業成功の要因、あるいは失敗の原因について、ご紹介いただけますか。

ベンチャー企業の突破力を活用する 仕掛けづくり

安達 一九九三年に、モザイクコミュニケーションズ(後のネットスケープコミュニケーションズ)の創業者であるジム・クラークと会ったことが、私がベンチャー業界に入るきっかけとなりました。二〇一一年七月から日本ベンチャーキャピタル協会(協会)の会長を務めています。協会の仕事は、私にとってライフワークです。産業・雇用創出

う手法です。

社内でアイデアを募る場合には、報奨制度やコンテストなど、さまざまな方法があると思いますが、こうした普通の企業のやり方では、Gmailという新しいサービスは生まれなかったと思います。

棕田 続いて、社内における新事業の立ち上げの事例も含め、経団連の起業創造委員会(委員)もされている萩田副会長より、お話を伺いたいと思います。

若い人たちのアイデアを 企業の力に変えていく

萩田 当社は、ビールなどの酒類、飲料、食品の製造・販売を行っておりますが、国内消費市場の縮小によって、例えばビールの消費は一九九四年以降、減り続けています。そうしたなかで、どうやって生き残っていくかが経営の大きな課題となっております。

商品力の強化、新しい商品の開発、飲料や食品への展開、ビール・飲料のグローバル展開の必要性を迫られている一方で、新につながるベンチャー企業を、日本でどんな起こしていきたいと考えています。

この十数年間、日本の現状を見ていて気づいた、いくつかの問題点をお話ししたいと思います。

現在、携帯電話やスマートフォンなど、モバイル通信機器が全盛期を迎えています。NTTドコモの「iモード」が誕生したのは一九九九年です。これを期に関連のベンチャーが輩出され、成功事例もたくさん生まれました。既存ビジネスのしがらみのない分野であったことが大きいと思います。

一方で、よく米国のシリコンバレーと比較されますが、コアテクノロジーのベンチャーがほとんど育っていません。これは投資家の責任もありますが、既存の大企業が組織防衛をしてきたことが最大の要因です。資金的・体力的に限界のあるベンチャー企業が、既存ビジネスのしがらみのなかで成長することは、非常に難しいのです。もちろん、いくつかの成功例はありますが、米国のグーグルやフェイスブックのように巨

大企業にまで成長した日本のベンチャーはほとんどないのが現状です。

しかし、現在、大手メーカーは大変な苦境に立たされておられ、いよいよ「自前主義」の限界が見えてきたと思います。NIH (Not Invented Here) 症候群という言葉があります。これからは、外部から技術を導入しないという経営はやっていきません。どれほど優秀な人材を抱えていても、100%自前の技術だけで新しい製品やサービスを生み出すことには限界があるのです。

その観点から、一点突破型の技術やサービスを開発しているベンチャー企業に目を向ける必要があります。新たな産業を生み出すような、ベンチャー企業の突破力を活用する仕掛けづくり、仕組みづくりができれば、日本の経済成長につながっていくと確信しています。

棕田 日本企業は、「優れた技術があっても事業に活かさない」「技術で勝って、ビジネスで負ける」といわれます。米国企業であるグーグルは、テクノロジープッシュ (Technology-Push) 型、デマンド・プル (Demand-Pull) 型のどちらだといえるのでしょうか。

経団連の起業創造委員会では、昨年九月にシンポジウムを開催し、オンリーワン企業の創業社長らをパネリストに迎え、ベンチャーに関するさまざまなテーマについてディスカッションを行いました (本誌二〇一二年十一月号63頁参照)。そこで出た意見を紹介します。

まず、ベンチャーに対する見方が障壁の一つになっていることです。成功したベンチャー企業へのパッシングをやめることこそ、日本におけるベンチャー育成にとって重要であるという意見がありました。

また、日本市場では、商品そのものの良しあしよりも、生産者や販売チャネルの信頼性が重視される傾向があるという意見もありました。

これらの意見からは、実績や社会的後ろ

有馬 インターネット時代、地球上のすべての人がユーザーであるといえます。ですから、人類全体の発展に貢献したいという大きな志があつて、その実現に必要なのがテクノロジであるということがベースにあります。テクノロジありきではなく、大志ありきです。

とはいえ、テクノロジは非常に重要です。当社の場合、最初のコアとなるテクノロジは自前のものですが、それを大きくしていく過程では、多くの一点突破型ベンチャーを吸収し、育ててきました。例えば、当社がアンドロイド社を吸収して数年たちますが、アンドロイド社の創業者であるアンディ・ルービンは、アンドロイドプラットフォームの責任者として、製品戦略および開発全般を担当しています。決して自前主義ではなく、ベンチャーを吸収する一方で、それを懐深く育ててきたという歴史があります。

盾がないといったベンチャー本来の特性を受容する社会の実現が、依然として課題であることがわかります。同時に、創業しやすい、起業しやすい環境づくりも必要で、政府による環境整備も重要です。

社内ベンチャーについては、各企業におけるベンチャー風土の維持や強化策が必要です。看板・人材・ネットワークがそろった社内ベンチャーは、すべての条件で有利ではありませんが、その成功率は必ずしも高くありません。これは、トップの覚悟が足りないことが大きな原因です。リスクを取る必要があります。「リスクを取らないことがリスク」なのです。特に規模の大きな企業は、現在の事業を守る必要もありますが、視野を広く持ち、新しいチャレンジを応援することが、ある意味で社会的使命です。

棕田 有馬代表取締役は、特に日米を比較して、どのように見えていますか。

エリート層からベンチャー成功者が出ている米国

有馬 日本から世界に通用するベンチャー

●日本におけるベンチャーの難しさ

棕田 米国などと比べ、日本におけるベンチャーの難しさがよく指摘されます。なぜ日本ではベンチャーが生まれにくく、育ちにくいのでしょうか。個人の問題、企業の問題、社会の問題など、さまざまな要因が考えられますが、その理由について、皆さんのご意見を伺いたいと思います。

あわせて、社会においてベンチャーを支える仕組み、新産業の創出の推進に向けて求められる方策、あるいは、社内における新事業創造・ベンチャー風土の維持・強化策などについてもご意見をいただきたいと思ひます。

ベンチャー企業の特性を受容する社会へ

荻田 新規企業・ベンチャーに限らず、日本企業が成長できない原因として、いわゆる六重苦があるといわれています。しかしながら、そうしたなかで成功している企業

が出てこないわけではありません。NHK Japanの森川亮社長とお話したのですが、同社のLINEというアプリケーションのユーザーは、日本で四一〇〇万人、世界で一億人を突破したそうです。アイデアとやり方次第では、日本企業が世界で受け入れられる製品・サービスをつくる余地は十分あります。

では、なぜベンチャーが育ちにくいのか。やはり、風土、環境の問題が大きいと思います。米国では、起業して新しい価値を生み出すことは、何よりも尊敬される行為なのです。パッシングどころか、ヒーローとして賞賛されます。安倍首相はじめ日本のトップたちが、ベンチャーこそ日本の未来だということを言い続けていく必要があります。

また、米国では、一流大学・大学院を出た非常に優秀な人からベンチャーの成功者が出る確率が高いのです。日本では、そうした層は、官僚になったり、大企業に就職したりします。この差は大きく、エリート層が、ベンチャー企業に入ったたり、起業し

たりすることを支援する仕組みづくりが必要なのではないでしょうか。何らかの保障を付けて、飛び込みやすくしたらよいと思います。

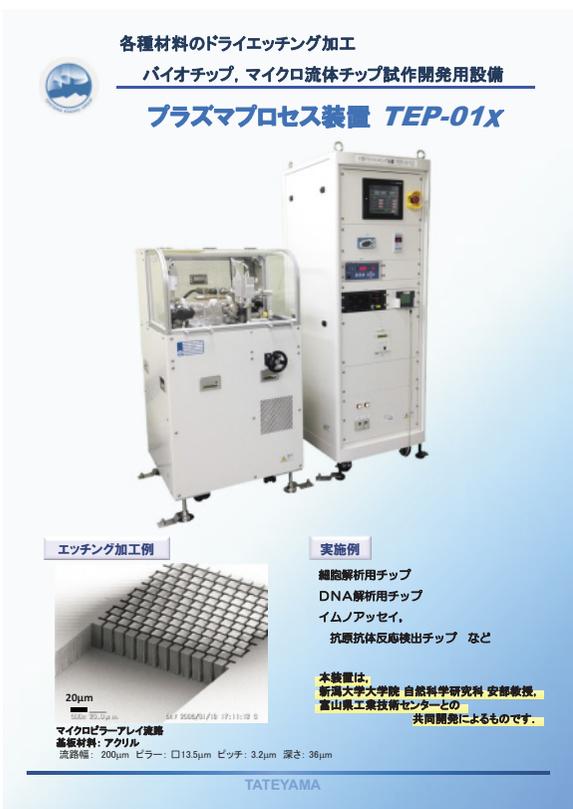
有馬 志のある人を支援する仕組み、インキュベーションなどについては、米国と比較していかがですか。

鈴木 先ほど紹介したアンドロイドのように、必ずしも上場を目指すのではなく、技術が高く評価して育ててくれる企業に売却するというのも、成功のかたちとしてあり

ます。技術に対する「目利き」の企業が多いことも、米国の強みだといえます。

**産学官の連携のなかで
オンリーワン企業を目指す**

鈴木 当社のような規模の小さい会社は、常に人材が不足しています。そこで、富山県内の大学や研究機関と提携し、新しいニーズを見つけて、そこに研究開発テーマを



プラズマプロセス装置TEP-01xは、DNAや細胞の高速解析を行うためのマイクロデバイスチップ、また自動車やスマートフォンなどの携帯機器に用いられるMEMSデバイス加工用のプラズマエッチング装置。ガラスやアクリルなどのプラスチックといった、従来の半導体向けエッチング装置が対応していないシリコン以外の多様な材料の高精度微細加工が可能。かつ、シンプルな装置構成で、低価格化を実現している

○名の研究開発スタッフがいますが、そのうちの何人かは助成金に関するプロジェクトに参画しています。

棕田 安達会長は、いかがでしょうか。

**社内ベンチャーをカーブアウト、
スピニアウトさせるために**

安達 現在、日本のベンチャーキャピタルの投資額は、年間一〇〇〇億程度で、これは米国の約二〇分の一です。GDPに対する割合にすると、日本はGDPの〇・〇二%、米国は〇・二%と、一桁違っています。ベンチャー企業の育成といっても、これだけ数字に差があると、厳しいと言わざるを得ません。

しかし、日本にもお金はないわけではない、人材も豊富です。最も大きな差は、既存企業あるいは国民全体のマインドセットです。先ほど、有馬代表取締役から安倍首相が自ら音頭を取ってというお話がありましたが、まさにそれが必要だと思います。最近では、「選択と集中」という言葉が企業経営のなかで使われています。しかし、実

際に行われているのはリストラです。さらに問題なのは、過去にこだわって、将来の可能性をリストラしてしまっているように感じることです。これでは新しい産業は生まれません。

一方、各企業は社内ベンチャーを立ち上げる努力をしていることも確かです。そこからカーブアウト、スピニアウトしていく可能性もあります。まず、トップがベンチャーマインドを持って、はっきり方針を打ち出すことが大切です。例えば、新規開発に社内のエリートを思い切った配置することも必要ではないでしょうか。また、カーブアウトやスピニアウトする場合、企業は知的財産権を保持しようとすることが多いのですが、これを無償で提供して、成功したら配当で回収するというような発想があってもいいと思います。

棕田 企業経営者のお立場から、荻田副会長はいかがでしょうか。
荻田 資源をどこに集中させるかは、経営の肝といえます。しかし、リスク分散を含めて考える必要もあって、新規開発だけに

絞るなど、限られた資源を有効に活用するよう心がけています。産学官の連携のなかで新しいものを開発し、商機を見いだすようにしています。

具体例として、現在、富山大学医学部などと共同で、ウイルスに対する抗体を効率良く作製する技術を開発しました。これは、半導体製造に使われるウエハーに微細な穴を空け、抗体を取り出す技術です。この技術にフランスのベンチャー企業が目を付け、富山に支店をつくりました。当社で製品化したものは、すでにフランスで販売されています。今後、海外市場を含めた大きなビジネスに発展する可能性があります。

当社には、大きな資本はありませんが、産学官の連携のなかで、オンリーワンの企業を目指そうと考えています。

棕田 富山大学との産学連携には、政府からの支援があるのですか。

鈴木 大学、公的研究機関との連携のなかで、経済産業省や文部科学省の助成金を活用させていただいています。当社には約三

優秀な人材を投入することは、実際には難しいのです。ただ、企業のなかで、社員がチャレンジ精神を失ってしまうことは問題です。社員のチャレンジ精神を活かせるよう、経営者は環境を整える必要があると思います。

棕田 グーグルにもスピニアウトで成功した例はあのでしょうか。

有馬 それほど多くはありません。むしろ、会社のなかで好きなことができる体制をつくったほうが、お互いにリスクが小さくて済むのではないのでしょうか。

**●ベンチャーを育てる税制・
金融等の支援策のあり方**

棕田 ベンチャーの育成に向けて、税制や金融などの支援策が重要だと思います。日本においても、米国などを参考に、さまざまな制度が導入されてきたわけですが、制度として十分なのか、もっと充実すべき点はあるのか、そのあり方について、皆様のご意見をいただきたいと思っています。



日本社会におけるベンチャーに対する見方が、起業の障壁になっている。成功した企業へのバッシングをやめ、起業しやすい環境をつくるべきだ。エンジェル税制の拡充など、政府による環境整備も重要である。社内ベンチャーについては、各企業におけるベンチャー風土の維持や強化が必要である。また、経営トップは成長のためにリスクを取る覚悟を持たなければならぬ。視野を広く持ち、新しいチャレンジを応援することは、企業の社会的使命である。

(荻田 伍氏)

日米のベンチャーキャピタルの差とは

有馬 個人的な実感ですが、一九九七年に導入されたストックオプションは、私が当時在籍した企業が日本で最初に適用したので非常に有効であったと思います。優秀な人材を確保するうえで機能したので、そうした税制・金融制度は、どんどん進めていただきたい。

会社としても、個人としても、リスクを取るのだから、その見返りが必要だ。それをいかに見えるかたちにするのか、何らかのセーフティーネットを設けるなど、優秀で成功の確率の高い人材が参入しやすい仕組みがあれば、もっと面白くなります。

遇を積極的に行っていたかと思いません。また、ベンチャーキャピタルのお話がありました。当社も欧米のベンチャー企業と、さまざまなプロジェクトを進めています。欧米のベンチャーキャピタルには、すぐに結果を求めず有望なベンチャーを長期的に支援するような考え方や潤沢な資金があります。日本でも、ベンチャーキャピタルに潤沢な資金が投下されるシステムや制度を導入すべきだと思います。

例えば、個人投資家がベンチャーキャピタルに投資する場合に、それだけリスクが高いわけですから、税の部分で優遇されるような制度があってもいいのではないのでしょうか。

荻田 荻田副会長は、どのようにお考えで

もつとも、生活が保障されていなければやらないというベンチャー起業家がいるのかという気もしますが。

荻田 米国には、創立当初のグーグルに投資したセコイアキャピタルなど、有名なベンチャーキャピタルがあります。日米のベンチャーキャピタルを比較して、どのような違いがありますか。

有馬 私自身、日本国内で起業した経験があり、いくつかのベンチャーキャピタルから投資を受けました。専門的な「目利き」がいるという点は、米国に軍配が上がります。カリスマ的な目利きが何人もいます。彼らは、投資すると同時に社外役員として経営に参加しますが、これはアイデアや技術があっても経営の経験が足りない若い起業家

すか。

投資判断をする「目利き役」の育成が必要

荻田 日本のエンジェル税制(ベンチャー企業投資促進税制)は一九九七年に創設されてから、より使い勝手の良い制度になるよう、幾度も制度の拡充が図られています。しかし、制度導入後、約一五年間で同制度を利用した投資件数は四七〇〇件強、投資額も総額八〇億円程度にとどまっているとデータもあります。エンジェル投資家の数そのものに大きな差があるとはいえ、英国ではエンジェル税制を利用した個人投資件数が年間三万件前後ともいわれています。起業文化が社会に広く根付いていないか

にとつては、大きなメリットとなります。

例えばグーグルの場合も、エリック・シュミットという経営のプロが、巨大企業に成長させました。ラリー・ペイジが満を持してCEOに就任したのは、一〇年たってからです。どんなに優秀でも、経験や人脈のない若い人がいきなりすべてをできるわけはありません。そうした部分を補うような仕組みがあれば、成功する確率も上がるのではないのでしょうか。

荻田 鈴木常務は、どのようにお考えですか。

ベンチャーキャピタルに潤沢な資金が投下される仕組みが必要

鈴木 やはり、研究開発費に対する税の優遇からこそ、ベンチャー投資を促進するための税制面や金融面でのベンチャー支援策が大いに期待されることです。しかし、現行のエンジェル税制がエンジェル投資家増大の起爆剤として十分に活用されているとは言い難い印象があります。数字(制度利用実績)のみで制度の使い勝手の良さ(判断)を判断してはいけません。今後エンジェル税制の拡充、例えば優遇措置適用対象企業の要件緩和などが必要になると思います。

また、実績を持たないベンチャーを支援する場合は、「起業家のスキル」と「事業性」に基づく投資判断が求められます。そのため、金融機関は起業家にリスクマネーを供給する担い手には、事業への投資を判断する「目利き役」となる人材が必要

日本でベンチャーが育ちにくいのは、風土・環境の問題が大きい。米国では、新しい価値を生み出すことは何よりも尊敬され、ヒーローとして賞賛される。政府も、企業も、チャレンジする人を応援する、成功した起業家をリスペクトするよさな気運を高めていくべきだ。また、一流大学・大学院を出たエリート層からベンチャーの成功者が出る確率が高い。日本でもセーフティーネットの整備など、彼らが起業しやすい、再チャレンジしやすい仕組みをつくる必要がある。

(有馬 誠氏)



人税から差し引ける控除限度額の上限を、
 現行の法人税額の二〇%から三〇%に引き
 上げる税制改正法案を準備していますが、
 ベンチャー企業との取引についても控除を
 適用すべきです。日本は実績主義なので、
 有名な企業と取引できることは、ベンチャ
 ーにとって大きなメリットになります。
 三つ目は、米国では、年金や大学基金な
 どの資金がベンチャーに回り、これが新規
 産業、イノベーションを生むという、非常
 に良い循環が一九八〇年代からできていま
 すが、こうした循環を日本でつくることで
 す。そのためには、目利きであり、事業に
 ついて熟知している人材がファンドに必要
 であり、その人材の層を厚くするための資
 金を、政府に提供してもらいたいと考えて

います。
**●ベンチャー・新事業創造に
 チャレンジする人材育成の
 あり方**
 椋田 ベンチャー・新事業創造など、新た
 な取り組みに挑み、それを最後までやり遂
 げるには、良質な人材の育成・確保が最も
 重要であるといっても過言ではありません。
 この点について、皆さんのご意見をお伺い
 したいと思います。
**経営陣がベンチャー精神を
 見せることが大切**
 鈴木 人材育成は非常に大きなテーマで、
 すべてここに尽きると言ってもいいかもし

れません。当社でも、既存の考え方にとら
 われず、自由な発想ができる人材の養成が
 大きな課題となっていますが、はっきりと
 した解決策はないのが正直なところす。
 今、当社には、日本市場で約九〇%のシ
 エアを持っている商品があります。ただ、
 そこに安穩としているわけにはいかず、中
 国ともビジネスをしています。昨年、十
 一月、富山県の企業として初めてミヤンマ
 ーと契約を結び、この八月から生産を開始
 することになりました。
 経営陣が今までの成功に固執するのでは
 なく、リスクを取って、誰もやっていない
 ことを真っ先にやるという姿勢、ベンチャ
 ーの精神を見せることが大切です。そうす
 ることで、従業員のなかにも新しいことに

規模の小さな地方の企業は、限られた資本・人材を有効に活用するために、新し
 いニーズを見つけて、そこに研究開発テーマを絞る必要がある。当社は、産学官
 の連携のなかで、ニーズをとらえ、強みを活かして、オンリーワンの企業を目指
 している。政府の支援を受け、富山大学医学部と共同で開発したウイルスの抗体
 を抽出する技術などは、その成功事例である。また、富山県内の企業としては初
 めてミャンマーに進出するなど、新たな挑戦を続けている。
 (鈴木五郎氏)

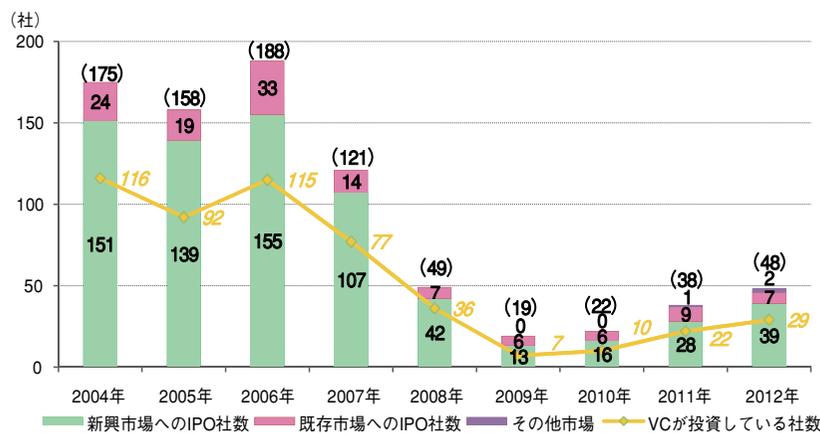


です。そうした目利き役の育成強化も重要
 な課題です。
 椋田 では、ベンチャーキャピタルの専門
 家として、日本における税制・金融面での
 ベンチャー支援策の現状とそれに対する評
 価などにつきまして、安達会長にお話を伺
 いたいと思います。

「日本版JOBS法」で
 新規上場するベンチャーを増やす

安達 税制・金融に関して、当協会は、先
 日、政府に要望書を提出しました。要望に
 は大きく三つのポイントがあります。
 一つ目は、日本版JOBS法制定です。
 昨年、米国でJOBS法(雇用創出法)とい
 う法律が制定されました。これによって、

図表 IPO社数の推移



(社)
 ()の数値は新興市場と既存市場のIPO社数合計
 ・その他市場・・・TOKYO AIM取引所 (2009年6月開設)、およびTOKYO PRO MARKET (2012年7月開設)
 ・2011年の数値はセブン銀行を除く
 ・VCが出資している件数は新興市場上場企業を対象
 出所：2011年度ベンチャービジネスに関する年次報告書、東京IPO、VEC作成

新興企業に対する内部統制・情報開示
 が一定期間・一定限度緩和され、I P
 O(新規株式公開)がやりやすくなりま
 した。この制度を日本にも導入すべき
 です。最近の起業家には上場を求めな
 い人が多いのですが、上場のためのプ
 ロセスが煩雑で、コストがかかること
 が原因です。雇用を増やすには、M &
 Aよりも新規に上場する企業を増やし
 ていかなければなりません。
 二つ目は、エンジェル税制の拡充で
 す。萩田副会長からも指摘がありまし
 たが、私たちも同じ意見です。加えて、
 「法人版エンジェル税制」のようなも
 のが必要であると考えています。政府
 は、研究開発減税の拡充に関して、法

日本のベンチャーキャピタルの投資額は、年間一〇〇〇億程度で、米国の約一
 〇分の一ではない。しかし、日本に資金がないわけではなく、人材も豊富であ
 る。最大の問題は、企業や国民のマインドセットだといえる。挑戦者をバツシン
 グするのではなく、賞賛する環境をつくらなければならぬ。この数年、若い世
 代の優秀な層がベンチャーで起業する例が増えてきている。ベンチャーキャピタ
 ルとしては、彼らを継続的にサポートして、成功事例を積み上げていきたい。
 (安達俊久氏)

挑戦する姿勢が浸透していくのではないでしょう。

全部門の年間計画に必ずビッグアイデアを入れさせる

有馬 一般論で言えば、まずヒーローになれる道を見せることです。リスクを取ってチャレンジして成功すれば、社会から賞賛される、バラ色の未来が待っていることを見せるのです。政府も、企業も、チャレンジする人を応援する、成功した起業家をリスペクトするような気運を高めていくべきです。

社内のことでは、例えば、チャレンジを後押しするようなルールがあります。例えば、事業部ごとに提出する年間計画には何かビッグアイデアを入れることを義務付けています。もちろん、売り上げや顧客数など、必ず達成すべき目標を設定しそれに向かって努力をするわけですが、これはいわゆるデイリー・オペレーションです。それとは別に、どんなビッグなことに挑戦するかを求めています。そうすると、いやでもいろ

いろ考えます。しかも、成功しなくても、責任は問われません。ビッグアイデアがないという理由で、年間計画が却下されることもありません。

優秀な人材を集めて新規事業専門の部隊をつくるというのも一つの考え方ですが、斬新なアイデアは、どこから出てくるかわかりません。全部門にビッグアイデアを考えさせるといのは、わりと簡単にできる人材育成方法です。

棕田 ベンチャー・新事業に取り組む人々同様、彼らを支えるベンチャーキャピタルの育成も重要であるかと思えます。この点も含めまして、安達会長のご意見を聞かせてください。

実践のなかで成功事例を積み上げていくしかない

安達 人材育成は一朝一夕に成果が出るものではなく、実際に事業を行っていくなかで、成功事例を積み重ねていくほかに方法はありません。米国と日本のベンチャーキャピタルの資金額が二〇対一であると申し

ンドを立ち上げ、運営している人が増えています。現在、資金調達が難しい状況ではありませんが、彼らと一緒にベンチャーをサポートしていくことで、数年以内に大きな成功例が出てくると予想しています。起業家が新規上場を目指さない傾向があると申しあげましたが、バブルに乗って上場する企業は減っている一方で、実力がある会社が上場するようになったともいえます。こうしたベンチャー企業が増えれば、市場に対するアピールにもなると期待しています。

棕田 起業家を育てるメンターの存在など、ソフトの部分も日本には欠けているのではないのでしょうか。

安達 これから充実させていかなければなりません。ただし、若い世代は、海外の失敗例も含めて、過去の事例を非常によく勉強しています。失敗した後のセーフティーネットをどうするか、チャレンジする人を賞賛する社会的風土をつくることなどが課題となります。

先日、米国人と話していて、私が「日本は出る杭は打たれる文化だ」と言ったら、

チャンスを与えて、やらせてみることで人は成長する

「どことん出た杭は打たれない」と言われました。叩くことができないうらい突出した成功事例をつくっていく必要があります。棕田 皆さんのご意見を受けて、荻田副会長よりお話しただけだと思います。

荻田 企業は人です。人が成長しなければ、企業の成長はありません。人を成長させるには、採用、評価、配置など、人事面で工夫していく必要があります。しかし、「まづやらせてみる、やらせてみなければわからない」と私はいつも言っています。環境や風土、そして仕事そのものが人を育てると思っているからです。他人から何か与えられるのではなく、それぞれの現場で、エネルギーを燃やして、必死で考えて仕事をします。人はそういった環境のなかで成長していくものです。

グローバル経営ということであれば、モチベーションのある人間をとにかく海外に行かせてみる。当社でも一年から一年半、

あげましたが、人材に関して言えば、一〇〇対一です。日本にベンチャーキャピタルが一〇〇人程度しかいないのに対して、米国には約一万人もいます。質に関して、米国の場合、自ら起業して成功した人を含めて経営に携わった経験がある人が多くいて、次世代の若い起業家に対して、自分の経験を伝えることができます。一方、日本の場合、サラリーマン的な人材が多く、数年で交替しますので、成功まで一〇年以上かかるようなベンチャーの支援はできません。しかし、苦しいときこそ、優秀な人材が輩出します。昨年、最年少二六歳で東証一部に上場を果たしたリブセンスの村上太一社長が話題になりました。この数年間、優秀な若い世代が起業する例が増えてきています。私たちベンチャーキャピタルが継続的にサポートできれば、セルゲイ・ブリンやマーク・ザッカーバーグのような起業家が、日本から一〇年以内に出てくる可能性があると期待しています。

若手のベンチャーキャピタリストのなかにも、大手企業から独立して、自分のフアイェットを海外に送り込み、勉強させる研修制度があります。現地では日本で学んだことだけでは通用しません。苦労も多しはらずです。トップは、それを温かく見守ればよい。もちろん、たとえ失敗しても、もう一度チャレンジできるようにすることも必要です。モチベーションや志がある人には、どんどんチャンスを与えて、とにかく現場に放り込む。私は、そうやって育てるのが一番だと考えています。

鈴木 「とにかくやらせてみる」というお考えには共感します。何事もトライ・アンド・エラーで、新しいものは、そこからしか生まれません。チャレンジしやすいように、会社は、敗者復活ができる風土をつくらなければいけません。

有馬 同感です。方法は各企業でそれぞれありますが、大切なのは、トップが新しいものを生みだそうという意欲を見せることに尽きます。

棕田 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇一三年二月二十日 経団連会館にて)