

新産業創造に資する ベンチャー企業の成長に向けて



高橋 誠 (司会)
たかはし まこと
起業・中堅企業活性化委員会企画部長
KDDI代表取締役執行役員専務



出雲 充
いずも みつる
ユーグレナ社長



秋池玲子
あきいけ れいこ
ポストンコンサルティンググループ
シニア・パートナー



各務茂夫
かがみ しげお
東京大学教授・産学協創推進本部
イノベーション推進部長



根岸修史
ねぎし なおふみ
起業・中堅企業活性化委員長
積水化学工業会長

日本経済の発展にとってベンチャー企業の創出と育成は欠かせないものとなっている。政府の「日本再興戦略」においても、ベンチャー企業に関する政策の抜本的強化を図る方針が示されている。しかし、日本では、大企業・大学・VC(ベンチャーキャピタル)とベンチャー企業の間での資金・知や技術・人材の循環が著しく少ないというシステム面の課題が存在している。日本において持続的にベンチャー企業を創出・育成していくためには何が求められているのか、大企業、大学、VC、ベンチャー企業のそれぞれの立場から、また地方創生の観点も踏まえつつ議論する。

日本のベンチャー企業を とりまく状況

高橋 はじめに、日本のベンチャー企業をとりまく状況、ベンチャー企業的重要性についてお話しいただきます。まず、根岸委員長から、ベンチャー成長支援に関する経団連の基本的な考え方と今までの取り組みについて伺います。

産業活性化のために ベンチャー企業の 創出・育成は急務

根岸 経団連は、二〇一五年十二月に「新たな基幹産業の育成」に資するベンチャー企業の創出・育成に向けて」と題する提言をまとめました。この背景には、日本の産業活性化、ひいては安倍政権が掲げる「名目GDP六〇〇兆円」という目標に向けて、新たな基幹産業の育成が急務であり、これを加速するためには、優秀なベンチャー企業を創出・育成することが不可欠であるという基本認識があります。さらに、大企業・大学・VC(ベンチャーキャピタル)・ベンチャー企業の間で、資金・知や技術・人材の好循環を実現する「ベンチャー・エコシステム」の構築が日本再興の鍵となります。

提言では、産学官が一体となって推進すべ

経団連提言の概要

- イノベーション・ベンチャー創出・育成にかかる政府基本戦略の早期確立
- 科学技術・中小企業関係省庁等による政府内体制強化(司令塔の確立)
- 既存企業・大学・研究法人・VC・ベンチャーの連携を加速する施策

各主体の「共創」促進 ・ベンチャー支援者が集う「場」の整備 ・投資環境のさらなる改善(エンジェル税制等)	科学技術イノベーション政策との連動 ・AI・IoT等の分野における重点支援 ・研究開発と事業化段階の連続的な資金供給
大学をハブとしたベンチャー創出・育成 ・大学発ベンチャー支援策(大学VC等)の拡充 ・卓越大学院(仮称)等のベンチャー創出拠点化	地方における「起業」拠点の確立 ・国家戦略特区(福岡市「グローバル創業・雇用創出特区」等)の機能強化

き四つの柱を挙げています。一つ目の柱は、「大企業・大学・VC・ベンチャー企業の連携促進」です。ここでは、ベンチャー企業と連携する幅広い関係者が集う「場」を確立すること、投資環境の改善、起業家人材の育成

さらに、東京大学専属のVCともいうべきUTE C(東京大学エッジキャピタル)が設立され、また東京大学が持つ技術に関してマーケティングやライセンス活動を行う「東京大学TLO」を子会社とすることになりました。

そこから一二年が経過し、徐々に成果が出てきていると思います。出雲社長のような優れた起業家・経営者も誕生しました。出雲社長にも講義をしていただいている学生起業家育成の教育プログラム「東京大学アントレプレナー道場」は、二〇〇五年、産学連携本部が開設し、累計で約二〇〇〇人の学生が受講してきました。修了生が立ち上げたベンチャー企業は、約九〇社に上ります。

ベンチャー企業に対する大企業の意識が変わってきたことも、この流れを後押ししています。あくまで支援する立場として、いわばCSR(企業の社会的責任)のフレームワークのなかでベンチャーをとらえていた大企業も当初は多かったと思います。しかし、根岸委員長のお話からもうかがえるように、今や、ベンチャーを戦略的に取り込むことが死活問題であると考えられる大企業も増えてきました。

さらに、最近では、出雲社長のよう成功した起業家たち自身がVCを設立し、ベンチャー企業の目利きとして資金の出し手になり始めました。こうしたことは米国ではよく見られることです。このように日本のベンチャー・エコシステムはまだ途上ではあります

などが必要となります。

二つ目は、「科学技術イノベーション政策との連動」です。いわゆる「死の谷」(研究と事業化のギャップ)を越えるための支援、IoT(Internet of Things)やAI(人工知能)など科学技術重点分野における早期支援の充実などが求められます。

三つ目は、「大学をハブとしたベンチャー創出・育成」です。現在、国立大学改革が進められていますが、これと連動して、大学発ベンチャー企業の創出・育成策を早急に導入するべきです。

四つ目は、「地方における『起業』拠点の確立」です。福岡市など、ベンチャー企業の創出・育成に取り組む自治体が、国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」に指定され、二〇一五年度末までをめぐりに規制緩和などが行われてきましたが、今後も継続的に機能強化や拡充を図るべきです。

高橋 ベンチャー企業の創出には、やはり知の源泉である「大学」の力が不可欠です。各務先生から、大学発ベンチャーや海外の状況などについてご紹介いただけますか。

国立大学法人化からの一二年間を振り返って

各務 二〇〇四年の国立大学法人化という大学改革のなかで、さまざまな変化がありました。本日のテーマと関連する変化としては大

が、構築されつつあり、今や新しいステージに向かった循環が始まっていると感じています。

高橋 大学発ベンチャーのかたちとして、大学のなかから事業を起こすケースと、IPRを企業に譲渡するケースがあると思いますが、どちらが多いのでしょうか。

各務 東京大学においては、企業との共同研究が年間約一六〇〇件行われており、そこから発明が生まれています。共願特許の数は三〇〇件ほどありますが、ごく少数を除いてはほとんど事業化されていなのが現状です。事業化された数でいえば、大学が単独出願した特許を大学発ベンチャーというかたちで事業化に至ったケースの方が圧倒的に多いのです。イノベーションになかなか結実していない共同研究については、東京大学では、五神真総長のもと、「本気モードの共同研究」「協創」というキャッチコピーを掲げ、具体的な製品・サービス、すなわちイノベーションにつながるような共同研究を推進していこうとしています。

高橋 研究者自身が事業化する場合、IPRの取り扱いはどうなるのでしょうか。
 各務 IPRは、原則として大学が出願人となつて取得します。大学発ベンチャーというと「教員がビジネスをやるのか」と誤解されがちですが、東京大学のルールでは原則、教員自らは社長にはなれません。別な人を社長

大きく二つ挙げられます。

一つは、国から大学へ交付される運営費交付金が、毎年一%ずつ減額されるようになったことです。それまでは、大学全体の予算のうち、五〇%以上が税金によって賄われる収入構造でしたが、現在は三五%程度になっています。したがって、大学は、学内の改革を進めつつ、さまざまな競争的資金、寄付を含め外部資金にアクセスすることが必要になりました。

もう一つは、知的財産に関するルールの変更です。二〇〇四年の国立大学法人化を契機に、大学の研究者の職務発明について、大学の研究者の発明は大学(組織)が承継できることとなり、組織的に管理・運用することが可能となりました。つまり、大学は土地や建物など、大学の主たるアセット(資産)に加えて、IPR(知的財産権)も重要なアセットとして管理・運用することが求められるようになったわけです。加えて、国立大学法人法では、研究成果の活用・普及が、教育・研究と並ぶ大学の本務に位置付けられました。こうして、国立大学は、産学連携や知財活用の取り組みを推進することになりました。

東京大学は二〇〇四年四月一日、法人化と同時に「産学連携本部(現・産学協創推進本部)」を設置しました。産業界の協力のもと、大学の研究成果をより早く社会実装できるよう、さまざまな取り組みを推進する拠点です。

に立てることになります。あくまで教育・研究が本務ですから。

ただし、その研究者の発明が単なる技術移転ではなく、研究者自身が持つノウハウが必要とされるケースもあるので、立ち上げたベンチャー企業のなかで、兼業申請として手続きをしたうえで、しかるべきポジションに就くことは認められています。大学としては、教育・研究に加えてイノベーション創出による社会貢献にもぜひとも取り組んでいくことができればと考えています。

高橋 ベンチャー企業の成長に向けては、都市・地方を問わず産業育成といった観点も求められます。地方のベンチャー企業などのご経験もおありの秋池さんより、コメントをお願いいたします。

地方は長い目でベンチャー企業を見守る覚悟が必要

秋池 地方創生の議論を見ると、どの自治体もベンチャーに積極的です。一昔前、大企業の工場の誘致を進めていた時の感覚に似ています。しかし、皆が同じことをしても、ベンチャーの種がそれほど多くあるわけではありません。地方は、もう少し冷静になって、現実的に考えた方がよいと感じています。

課題は大きく二つあります。一つ目は、事業そのものがなかなか起こらないことです。大学には研究者や学生という人材がいて、最



特許権などの知的財産が大学のアセットとして注目されるなか、東京大学では、2004年に産学連携本部（現・産学協創推進本部）を発足させ、大学専属のVC等も創設し、以来大学発ベンチャーの創出を強力に推進してきた。一方、既存の主として大企業との連携については現在、年間約1600件の産学共同研究が行われており、大学と企業との共同発明は300件を超える。しかし、残念ながらその多くは企業内で事業化されず埋没したままである。こうした技術をカーブアウトして事業化を検討することができるのではないか。大学としても、研究成果が学術論文にとどまるのではなく、イノベーションを創出するためにはビジネスへののりしろが出た「ショーケース化」を図っていきたい。（各務茂夫）



経団連は、「『新たな基幹産業の育成』に資するベンチャー企業の創出・育成に向けて」を取りまとめた。このなかでは、①大企業・大学・VC・ベンチャー企業の連携促進、②科学技術イノベーション政策との連動、③大学をハブとしたベンチャー創出・育成、④産学官一体となった地方における「起業」拠点の確立の推進、を提言している。「ベンチャー・エコシステム」の構築が日本再興の鍵となる。それに向けた人材の好循環を進めるために、大企業の社員こそ、一定期間ベンチャー企業と人材交流することが重要だろう。（根岸修史）

先端の研究を行っていますから、それだけベンチャーが生まれる可能性は高くなります。一方、地方で枠組みをつくっても、ベンチャーの種を持った人がなかなか出てこないというのが現実です。

もう一つは、雇用に関する認識にギャップがあることです。工場の誘致であれば、いきなり一〇〇〇人の雇用が生まれることもあり

環として、同等にとらえています。自前の技術だけで高収益と成長を続けるには限界があります。これからは日本企業も、ベンチャーの技術を導入する、あるいは会社ごと買い取るといったかたちのオープンイノベーションを進めざるを得ないでしょう。

ますが、ベンチャーの場合、事業が始まった後も、しかるべき雇用を生む規模まで育つには時間がかかります。また、その確率も高くはありません。すぐに期待する雇用が生まれないことに失望し、ベンチャー企業支援はあまり意味がないと感じてしまう地方自治体が多いようです。

ベンチャー企業の育成に地方が本気で取り組むのであれば、地道に、長い時間をかけて見守っていく覚悟が必要です。ベンチャー企業のアイディアが無限にあるわけではありませんが、せっかくならば、水を与え続けなければ、花が開く前に枯れてしまいます。

日本全体で見たベンチャー企業の課題としては、エグジット（出口）の問題があります。ベンチャー企業の成功事例としては米国のシリコンバレーなどが挙げられますが、米国のベンチャー企業は、最終的には大企業に買い取られるケースが多いです。一方、日本のベンチャーは、IPO（株式市場）を出口として目指しているケースがほとんどです。この場合、ベンチャー企業のアイディアや技術を持っていった人が、そのまま経営者となって事業を成長させ続けるといふことになりません。

もちろん、それで成功している事例もありますが、上場後はどうやって事業を大きくするかというところで苦労しているベンチャー企業も多いようです。大企業への売却というエグジットのかたちにもっと光を当てること

高橋 では、ベンチャー企業のお立場から、出雲社長にお話しいただきたいと思えます。

ベンチャー企業の二つの使命

出雲 当社は二〇一三年に経団連の会員となりました。かつて私がイメージしていた経団連と実際とは、まったく違っていました。今日この場に参加させていただいたことや日々の委員会活動でも積極的に発言する機会を与えていただいております。ベンチャー企業の声を経団連活動に反映させようとする姿勢と方針をひしひしと感じています。

私たちのようなベンチャー企業からすると、同じ経団連会員であっても、大企業は遠い存在であり、一〇年前には、一緒にオープンイノベーションを推進することなど想像できませんでした。今は、そういうイメージは払拭されました。大企業ほど熱心にオープンイノベーションに取り組んでおり、むしろベンチャー企業がそれにどう応えるかが問われていると感じています。

本日はベンチャー企業の意味とその重要性について、二つほど申しあげたいと思います。一つはスパンの問題です。ほとんどの大企業のR&D部門は、三年以内に成果を出すことが求められると聞いています。しかし、当社の場合、大学で本格的に研究がスタートしたのは一九八〇年代で、大量培養技術が完成し

で、ベンチャー企業が成功する確率も高まります。大企業の側としても、自社で研究開発を行いつつ、ベンチャー企業の新しい技術やアイデアを取り入れていくことが重要だと思います。

高橋 日米におけるベンチャー企業のエグジットの違いには構造的な問題があるような気がします。

根岸 VCの性格の違いがあるのではないのでしょうか。日本のVCの多くはIPOを支援するケースが多いと思います。

各務 IPOありきで安易にキャッシュフローを出そうとすると、秋池さんが指摘されたとおり、上場後の成長で苦労するケースが出てきます。大学発ベンチャーのように、独自の研究であるために深掘りが必要なもの、製品開発までに長期間を要するものは、途中経過を評価して買ってくれるマーケットが必要になります。日本にはまだそうした「谷探し・山探し」の基礎研究に重きを置いた大学発の技術ベースとした大学発ベンチャーをM&Aによってエグジットすることにフォークラスしたファンドは多くありません。

高橋 日本で大企業によるM&A等が進まないのは、なぜでしょうか。各務 日本企業は自社のR&Dを優先するメタリティーはまだ強いのだと思います。米国企業は、M&A、自社のR&D、ライセンスングを、オープンイノベーション戦略の一

たのが二〇〇五年、ちょうど四半世紀かかっているわけです。こうした大企業が取り組みにくい長期の研究開発にチャレンジすることが、ベンチャー企業が果たすべき使命の一つだと思えます。

もう一つはスケールの問題です。当社は二〇〇五年に創業し、年商五〇億円を超えるまでに一〇年かかりました。ようやく一定の規模感のあるビジネスになってきましたが、創業して三年目の売り上げは約一〇〇〇万円、五年目でも三〇〇〇万円ほどでした。研究開発に二五年もかかり、事業化して五年で三〇〇〇万円という規模では、やはり大企業では取り組みにくいでしょう。大企業は、巨大なアセットとリソースがなくてはできない研究開発に集中すべきです。一方、ベンチャー企業には「持たざる者の強み」があります。最初は小さいビジネスであっても、何とか続けられるのです。

秋池さんが指摘されたように、ベンチャー企業がIPOしてもいいし、大企業と一緒にやっても、会社を買ってもらっても、すべて良いと思います。多様なエグジットをつくっていくことは、その後の成長に向けた議論としては重要です。ただ、何のためにベンチャー企業が存在しているのかを考えたとき、今申しあげた二つが使命なのではないでしょうか。経団連や大企業には、オープンイノベーションを推進し、そうした使命を自覚してい



ベンチャー企業の使命には、大企業が取り組みにくい、成果が出るまで数十年かかる研究開発を忍耐強く進めることや、一定の規模感が出るまで時間のかかる事業に取り組むことも含まれている。大企業とともにベンチャー企業がオープンイノベーションを推進していくためには、ベンチャー企業の顕彰・評価を行っていくこと、ベンチャー企業が求める人材を大企業が貸し出すような制度をつくる必要がある。そうしたなかで、日本社会にベンチャーを応援する風土がさらに醸成されていくだろう。(出雲 充)



地方創生の議論が進むなか、どの地方自治体もベンチャー企業に関する取り組みを積極的に行っている。しかし、これまでの工場誘致のような「雇用ありき」ととらえると、芽が出るのに時間がかかるベンチャー企業に失望する地方自治体も少なくない。地方が本気でベンチャー企業育成に取り組むのであれば、根気強く見守る覚悟が必要だ。日本のベンチャー企業の課題として、エグジツトの問題がある。IPOを目指すだけでなく、大企業に売却して事業を成長させるという選択肢にも光を当てるべきだ。(秋池玲子)

るベンチャー企業を応援していただくことを期待しています。

根岸 出雲社長がおっしゃるような使命感を持ったベンチャー企業と協力して、オープンイノベーションを推進していきたいと思いません。ただ、大企業もベンチャー精神を失ってはいけません。例えば、現在、当社の屋台骨となっている事業は、開発から事業化まで二〇〜三〇年かかっています。いわば当時のベ

気になりません。新規事業を探索するスタッフには、自分自身が興味のある対象があつて自ら手を挙げるような人を任命すべきでしょう。

秋池 大企業の社員であつても、起業家精神を持った人材は必ずいます。米国なら、そういう人材は転職していくのかもしれないですが、日本の場合、企業のなかに残っていることが多いと思います。そうした人材を活用して、

スタートアップ支援のために 企業は何ができるか

高橋 ここで少し当社の取り組みをご紹介したいと思います。

KDDIは、大学・研究機関、省庁・自治体、VC・エンジェルが、ベンチャー企業のスタートアップ支援を行っているなか、企業に何ができるかを考えました。その結果、「スタートアップ育成・創出プログラム」として、①アーリー/ミドルステージのベンチャーへの出資を基本としたファンド(KDDI Open Innovation Fund)と、②シード/アーリーベンチャーのアクセラレーションプログラム(KDDI α Labo)が発足しました。

これまでのコーポレートVCは、自社の既存事業とのシナジーを求め過ぎて失敗してしまつたということが多々ありました。その教訓を踏まえ、「Give First」の精神で、まず当社のアセットを提供し、シナジーは後からでもいい、という方針で二〇一一年に始めたの

新規事業の種を探索してもらえば、大企業とベンチャー企業の双方にメリットが生まれま

根岸 米国の優秀な学生の場合、第一の目標は起業して成功すること、次が政府機関の中核で働くこと、三番目が大企業に就職することです。ところが、日本の場合、ほとんどが良い大学を出て、大企業に就職することを人生の目標にしています。逆に考えれば、日本の大企業は、ベンチャーマインドを持った人を含めて、相当数の優秀な人材を抱えているということになります。

各務 オープンイノベーションの観点から申しあげると、大学と企業の共同研究においても、企業側はその研究成果を事業化に結び付けるライトパーソン(適切な人材)がいるかどうか鍵になることが多いと感じます。研究者が事業構想まで視野に入れて共同研究を行う、また事業をプロデュースできる社員が評価される仕組みが企業のなかにあれば、結果は自ずと違ってくるはずですよ。

資金・知や技術・人材が好循環する 「エコシステム」の構築に向けて

高橋 ベンチャー企業の成長を加速する「エ

が、KDDI α Laboが。

すると多くのベンチャー企業が集まってくれましたが、当社のアセットだけではレバレッジがかりづらい企業もあったので、趣旨に共感してくださる大企業に参加していただき、二〇一五年から企業連合によるプログラムに昇華しました。現在、パートナー企業は三二社、プログラムの「卒業生」は四五社を数えます。

パートナー企業はいずれも日本有数の企業で、「Give First」の精神を共有してくださっています。そうすると、例えば、同業種のライバル企業が共同で一つのベンチャー企業を支援するといった事例も出てきました。

もちろん、課題もあります。パートナー企業の担当者は、経営者から「イノベーションを起こせ」「新規事業を立ち上げる」というミッションを与えられている人がほとんどです。そうすると、会社の屋台骨となる事業にかかわる人たちからアセットを出してもらふ必要があるものの、ベンチャー企業を支援する意義を理解してもらうことがなかなか難しいのです。このように大企業の新規事業立ち上げ担当者の悩みは共通しており、そうした人たちの意見交換の場として、このプログラムが機能しているという側面もあります。

根岸 新規事業の種を探索するスタッフが、ベンチャー企業や新しい技術・アイデアをただ紹介するだけでは、事業現場はなかなか本

「エコシステム」をいかに構築するか、お考えを伺います。まず人材の好循環を進めるという視点で、ベンチャー企業が持つ人材のニーズについて、出雲社長からお話しただけですらでしょうか。

大企業とベンチャー企業の 人材交流を制度化する

出雲 先ほど根岸委員長が指摘されたとおり、日本では優秀な人材の多くが、大企業に就職します。大企業は人材の宝庫だといえます。大企業の経営者は、そのなかからベンチャーマインドを持った人材を見つけて、オープンイノベーションを推進させる、これが一つの答えではないでしょうか。

先日、経済産業省が公表した大学発ベンチャーの成長要因を分析したレポートによると、日本には現在、大学発のベンチャー企業が約一八〇〇社あり、その約半数ほどが黒字経営で、経営がうまくいっているところの共通項として、大企業を飛び出してきた優秀な人材が活躍していることを挙げています。これがキーファクターではないかと思えます。

当社の場合も、IPOを目指すときには、証券会社から素晴らしい人材を得ましたし、最も重要なバイオ燃料の開発に際しては、エネルギー系企業から優秀なエンジニアを招いたことで、研究が大きく進みました。日本社



KDDIは、企業によるスタートアップ支援として、①アーリー／ミドルステージのベンチャーへの出資を基本としたファンド(KDDI Open Innovation Fund)と、②シード／アーリーベンチャーのアクセラレーションプログラム(KDDI ∞ Labo)を、2011年に発足させた。後者においては、これまでのコーポレートVCの失敗を踏まえ、「Give First」の精神で、31社のパートナー企業が自社のアセットをベンチャー企業に提供している。昨年からは地方自治体とも連携し、地方の起業家への支援も展開している。(高橋 誠)

会のモビリティが高まり、「人材の宝庫である大企業から、ベンチャー企業に移る人材が増えれば成長は加速する」というのが、私が強く信じている仮説です。

そのためには、ベンチャーを顕彰、評価する仕組みがとて大切で。経産省の「日本ベンチャー大賞」や科学技術振興機構の「大発ベンチャー表彰」などは、ベンチャー企業を「organized immobility(組織立ってモビリティのない社会)」と呼びました。米国を見れば一目瞭然ですが、人の移動こそイノベーションの根幹です。ベンチャー企業にない経営資源が、大企業から期間限定であっても導入できる制度は、わが国の雇用システムを前提にすれば、理にかなっているといえるでしょう。

人材に関しては、東京大学でも、文部科学省の支援でEDGEプログラム(Enhancing Development of Global Entrepreneur Program: グローバルアントレプレナー育成促進事業)という取り組みを行っています。基本的には大学のポスドク研究者や博士課程の学生に対して事業化のイロハを教育するプログラムなのですが、大企業で事業開発を担当する若手社員に対して、大学のリアルな研究シーズを見せて、事業化してもらおうというようなこともやっています。かなり大きな企業から、優秀な若い社員が来てくれます。

技術に関しては、大企業のなかにはコアな技術ではないために埋もれてしまっているものが結構あります。大企業は、そうしたノンコアだが社会的価値がある技術や事業可能性が大きい技術について、その開発者を社外の別組織として独立させること(カーブアウト)を検討すべきです。欧米では、かなり盛んに行われており、例えば、オランダのフィリップスは、事業をライフサイエンスにシフト

業を支えた大企業も一緒に顕彰する非常に素晴らしい取り組みだと思います。

大企業の社員がベンチャー企業に転職する際、最後のハードルは家族の反対ではないでしょうか。一旦決まりかけた話が、家族の反対でひっくり返ったという話は、よく耳にします。家族が喜んでベンチャー企業に送り出してくれるようになるには、社会全体としてベンチャーを応援する風潮をつくらなければなりません。

当社の場合も、NHKの取材や日本ベンチャー大賞受賞で、やっと信用してもらえようになつた気がします。ベンチャー企業を選ぶことは、そんなに悪いキャリアパスではないのだということを、私たちベンチャー企業自身が示さねばならないと思っています。根岸 家族の納得を得るのは、相当ハードルが高そうですね。社会全体のマインドを変えるには、初等教育から取り組むべきだと思います。チャレンジすることは素晴らしいと思うことを教えていくべきです。

一方、大企業の立場としては、ベンチャー企業が欲しい人材は、こちらに残ってほしい人材です。両者が欲しい人材ならば、両者が満足できる仕組みをつくれればよいと思います。ベンチャー企業に意向してハードな経験を積んだ社員を、将来の幹部候補生として遇するのも一案です。大企業は、生産・販売・開発と分業制になっていますから、経営者育

した際、ノンコアとなる技術を、人材と一定の資金とともにカーブアウトし、いくつものベンチャーが誕生しました。一企業のなかではノンコアな技術で日の目を見なかったものが、ベンチャー企業として事業化が進み、社会全体に価値を生み出します。

企業と大学との共同研究の成果は多くの場合、自社での事業化やスピノフベンチャーの設立等が行われず埋没しています。東京大学も投資事業ができるようになりましたので、企業と共同出資してカーブアウトベンチャーの成功例をつくりたいと考えています。これを推進するためにも、経団連と東大との新たな試みの一つである「東大・経団連ベンチャー育成会議」が重要になります。ここでの議論が全国の大学にも展開していくことを期待しています。

高橋 オープンイノベーションの加速に向けた大企業からの投資拡大という視点で、根岸委員長よりご意見をお願いします。

素材・化学分野に特化したベンチャーキャピタルを設立

根岸 これだけ変化と競争の激しい時代に、どの企業も、自前の技術だけにこだわってはいけません。成長し続けることができません。そこで、オープンイノベーションに活路を見いだそうとしています。

当社は、住宅と化学という二つの事業の柱

成という観点からは、小さな企業で経営全体を眺める経験があった方がよいのです。大企業とベンチャー企業、双方にメリットがあるのではないのでしょうか。

出雲 素晴らしいアイデアだと思います。ベンチャー企業は早いスピードでステージが変化していくので、そのトランジションの時に特に人材が必要となります。三〜五年間、大企業から必要な専門性を持った社員に来てもらって、課題が解決したら戻ってもらう。大企業側は、戻ってきた社員を幹部候補生として遇するといったキャリアトラックがあれば、モビリティはますます高まります。

秋池 リーダーになる潜在能力があっても、さまざまな経験を積まなければ、それは開花しません。社員のキャリアパスを考えるうえで、ベンチャー企業を活用することも社会全体で求められていると思います。同時に、ある程度経験を積んだシニア人材を活用することも、ベンチャー企業の戦略として重要になってくるのではないのでしょうか。

産学共同出資でカーブアウトベンチャーを成功させたい

各務 大企業に入社後、必ず何年かベンチャー企業に籍を置くことを義務付けるということを制度化してはどうでしょうか。かつてピーター・ドラッカーは、終身雇用を指して日を持っていきます。住宅事業では、例えば太陽光で発電し、HEMS(Home Energy Management System: ヘムス)でコントロールし、余った電気は蓄電池に貯めておくという具合に、テクノロジーによって住環境そのものを変えてしまうレベルまで技術革新が進んでいますので、住宅メーカー単独では対応しきれません。

また、化学事業では、他の産業に比べて「足の長い」研究が必要で、一つの素材を製品化するために二〇年、三〇年かかることもあります。そこで、化学素材メーカー七社と産革新機構が共同出資して、素材・化学分野に特化したVC、「ユニバーサルマテリアルズインキュベーター」を設立しました。素材・化学に取り組む大学、大企業、ベンチャー企業の間で幅広いネットワークを築くことで、優秀な技術・技術者を発掘し、リスクマネーだけでなく、パートナー企業が持つ「空きリソース」を提供し、ベンチャー企業の創出・育成に取り組んでいます。

高橋 秋池さん、地方とベンチャーという観点から、国家戦略特区の取り組みなど、コメントをお願いします。

地方は「国家戦略特区」を活かせるか

秋池 地方経済は現在、どこも厳しい状況にあり、ベンチャー企業でも、企業誘致でも、



撮影：工藤裕文

観光振興でも、何でも取り組みたいというのが正直な気持ちだと思います。そうしたなか、現政権による成長戦略の柱の一つとして国家戦略特区が創設されました。なかでも福岡市は「グローバル創業・雇用創出特区」として、スタートアップ企業やベンチャー企業を積極的に支援しています。

国家戦略特区の特長は、自由な経済活動の妨げとなるようなさまざまな規制が緩和されていることです。例えば、福岡市では創業五年目までの企業を対象とした「スタートアップ法人減税」や、法人設立手続きの簡素化・迅速化、外国人起業家の在留資格基準を緩和する「スタートアップビザ」などの取り組みが進んでいます。こうした国家戦略特区の成果は、もう少し時間がたたないと見えてこないと思います。ベンチャー企業についても、すぐに成果を求めるのではなく、長い目で見守っていくことが必要です。

各務 地方の大学では、地域活性化を専門とする学部が新設され始めています。また、地方銀行や信用金庫が資金の出し手として役割を果たしていることから、イノベーション創出に向けた人材や資金などが整いつつある地域もあるでしょう。人工合成クモ糸素材の事業化に取り組み山形県鶴岡市のSpiral社のように、地域を基盤とする大学発ベンチャー企業も出てきています。地域で創業すれば、その地域を挙げて応援してもらえるので、ベ

ンチャー企業にとってチャンスは大いにあると思います。

高橋 高島宗一郎福岡市長には、先日、起業・中堅企業活性化委員会で講演をしていただき、ベンチャー企業支援に積極的に取り組まれていることを実感しました。そうした首長を支援していくことも大切だと思います。

政府・産業界が 一丸となつて 進めるべき取り組み

高橋 最後に、これまでの議論を踏まえ、政府への要望、産業界として必要なアクションについて、自由にコメントをいただきたいと思っています。

大学をハブとした 産業クラスター形成を

根岸 地方における産業クラスター形成がなかなかうまくいかないのは、自治体側が「雇用ありき」の企業誘致が目的になってしまっているためです。歴史的に見ると、日本の産業クラスターは、いわゆる「城下町」的な、大企業を頂点としたタテ系列の産業集約でした。ところが米国のシリコンバレーなどは、大学が中核となって先端技術や人材、資金が集まる、というかたちでつくられていきます。

このように日本にも、タテではなくヨコの産業クラスターが必要です。例えば、ドイツが推進する「インダストリー4.0」も、地域のクラスターであるからこそ可能なのだと思います。日本も大学をハブとして、医療、エネルギー、農業、水など、何か一つのテーマで拠点づくりをしていく必要があります。政府は、そのために企業を後押しするような政策を一層推進していくべきです。

ベンチャーを応援する 風土づくりに向けて

出雲 政府には、ベンチャー企業に対する顕彰事業を引き続きお願いしたいと思っています。これ続けることで、日本社会のなかでベンチャー企業を応援する風土が醸成されていくと期待しています。また、根岸委員長から、大企業とベンチャー企業とを人材が交流できる仕組みについてご示唆がありました。私たちベンチャー企業としても、そうした事例がもつとつくれるよう、努力したいと思っています。そのような新しいキャリアパスが、大学、大企業、ベンチャー企業それぞれの関係者に伝われば、五年、一〇年後にはそれが当たり前になります。

研究成果の「ショーケース化」が 必要

各務 大企業の社員が一定期間ベンチャー企

業に身を置く制度は、私も大賛成です。ある意味、インターンシップのようなものだと思います。大企業のなかではなかなか経験できない、修羅場、土壇場、正念場が、ベンチャー企業には必ずあるのです。

また、日本の大学にも他のイノベーション先進国同様にたくさん研究成果があり、特にサイエンスの分野では、世界でも優れた研究アセットがありますが、日本には、学術研究をビジネスに結び付けるようなプロセスが欠けています。

米国の大学では、理工学部の研究論文からビジネススクールの大学院生がわかりやすいビジネスの言葉でビジネスプランを作成するプログラムがあり、大変稚拙なプランであっても、企業の目に触れることでブラッシュアップされ、そこからビジネスとしてのPDC Aが回っていきます。日本でもこのような「研究成果のショーケース化」が必要であり、オープンイノベーションのなかで大学が果たすべき役割の一つだと考えています。

事例と知見を 蓄積していくことが必要

秋池 ベンチャー企業育成も、オープンイノベーションも、ずいぶん前からその意義が提唱されながら、なかなか成功事例が積み重なっていないのが実情です。その理由の一つとして、対象をどう定義するか、線引きが難

しいことがあると思います。例えば、大企業とベンチャー企業が組んだ場合、その利益配分をめぐる理屈がつくりにくい。そのため、それが障害となつて発展しない事例がいくつもあります。少し視点を変えてみると、二〇〇四年の産業再生機構の創設を契機に、一挙に事業再生にかかわる案件処理が進んだのは、債権放棄に関する事例を積み重ねていくなかで、落としどころが同機構や金融機関に蓄積されたためです。

そう考えると、オープンイノベーションも、失敗例も含めた具体的な事例やそこから得られた知見を、どこかに蓄積していくことで、例えば利益配分についても落としどころが見えてくるのではないかと思います。せつかく事業化しかけても、契約書の作成などの最終段階で頓挫することが多いので、具体的な事例・知見の蓄積が必要だと感じています。

高橋 ベンチャー企業、大学、地方創生など、さまざまな観点から、大企業への要望を伺うことができました。今後経団連は、提言に基づいて東京大学との連携、地方自治体との連携など、具体的な取り組みを進めてまいります。本日の議論が、今後のベンチャー企業の創出・育成につながることを願っております。ありがとうございます。

(二〇一六年四月十四日 経団連会館にて)