

# 変化への対応

スタートアップ・エコシステムのさらなる飛躍に向けて



**出雲 充**  
いずも みつる  
審議会副議長/スタートアップ委員長・スタートアップ政策タスクフォース座長/ユグレナ社長



**平野 未来**  
ひらの みく  
シナモン社長 CEO



**米良 はるか**  
めら  
READYFOR 代表取締役 CEO



**ヴァインセント・フリップ**  
Plug and Play Japan 社長



**齊藤 昇** (司会)  
さいとう のぼる  
スタートアップ委員会企画部長  
日本ユニシス専務執行役員

近年、オープンイノベーション志向の高まりを背景に、大手企業によるスタートアップ投資が拡大してきた。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、好調だったスタートアップの資金調達環境にも影響を及ぼしている。コロナ危機によってデジタル化や働き方についての社会課題も浮き彫りとなり、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進の圧力が高まった。その主な担い手であるスタートアップの社会的役割は、これまで以上に重要になってきた。本座談会では、スタートアップのさらなる活性化のために、現在のスタートアップ・エコシステムの課題や今後の振興策について議論する。

## スタートアップの力で日本を変える

齊藤 私たちは「日本社会でスタートアップを振興して活性化させる」という共通の課題意識を持って活動しています。最初に、皆さんが携わっている事業の概要についてお話してください。

### 大学発ベンチャーが起業の原点

出雲 当社ユグレナは、藻の一種であるミドリムシ(学名:ユグレナ)の社会実装を目指すベンチャー企業です。東京大学農学部からスタートした「大学発ベンチャー」で、事業の柱は二つです。一つは食用ミドリムシの培養と商品化です。約100種類あるミドリムシのなかで栄養価の高いものを培養し、食品や化粧品として製造・販売しています。もう一つは、ミドリムシを原料にした国産のバイオ燃料の製造です。こちらは今、実用化に向けてまい進しています。コロナ禍によって日本社会におけるスタートアップとDXの重要性がますます高まっているのを感じています。

図表2 シナモンAIの提供するサービス

AI コンサルティング		AI プロダクト	
各社のニーズに合わせてフレキシブルなAIソリューションをカスタムメイドで開発いたします。これまでに開発したアルゴリズムライブラリを利用することで、効率の良い開発体制を実現いたします。		汎用的なニーズが存在している場合はプロダクト化してAIソリューションを提供しています。	
例)		<b>FLAX SCANNER</b>	紙の書類の入力の自動化や検索
某鉄道会社様	オリンピックに向け、車内・駅構内での課題SNSから即時発見	<b>Aurora Clipper</b>	デジタル文書からの情報抽出
某飲料メーカー様	売上の最大化に繋がる商品の組み合わせをレコメンド	<b>Rossa Voice</b>	コールセンター等の音声データから情報抽出、レコメンド
某アニメ制作会社様	アニメーターの方が行うセル画の着色作業を自動化		

かなりのポテンシャルがあるのです。中国で人が作業するよりも圧倒的に速く安くでき、試算では利益ベースで数十億円の規模になるとみえています。

先般、政府が「世界最先端デジタル国家創造宣言」を公表(変更)しました。現在、当社

図表1 READYFOR(事業概要)

日本初・日本最大級のクラウドファンディングサービス「READYFOR」

2011年3月、日本初のクラウドファンディングサービスとして設立。起案前の段階でも無料で相談を受け付ける無料相談窓口体制や、全案件に必ず1名ずつ担当者がつく1プロジェクト1担当者制など、徹底した伴走型サポートが特徴。



米良 当社READYFORは、日本で初めてクラウドファンディングサービスを運営する企業として、私が大学院1年生の2011年にスタートしました。当時、「クラウドファンディング」を知っている日本人はほとんど

いませんでした。この言葉を広める活動を数年行い、最近ようやく市民権を得たという実感を持っています。

コロナ禍の影響で資金不足の企業が増えています。先の見えないなか、資金調達だけでなく、事業そのものの展開に皆さん悩んでいます。クラウドファンディングの手法で、自分を応援してくれる周りの人から資金を集めて事業を再開する、あるいは当座の運転資金を確保することが、日本社会に浸透し、ある種の文化になりつつあると感じています。

当社にも多くの問い合わせがあり、流通額も大きく伸びました。クラウドファンディングのマーケットが成長するなか、当社は社会課題の解決に強みを持ち、例えば、国立大学を中心に約60の大学に活用いただき研究や教育を支援したり、病院などの医療機関へのサポートを行ったりしています。そうした公共領域の資金集めを支援しながら事業を広げました。

平野 当社シナモンAIは、ビジネス人工知能(AI)ソリューションを提供するAIベンチャーです。私は、東京大学大学院で人工知能を研究して修士号を取得しました。学生時代の2006年にネイキッドテクノロジーを

は約100社と取引がありますが、経団連の中核をなす大手企業との連携を通じて、日本の社会・経済のDX推進に貢献したいと思っています。

アクセラレーションプログラムを経てユニコーン企業へ

フリリップ 当社Plug and Playは、米国シリコンバレー発の世界最大のアクセラレーターであり、投資家でもあります。世界37カ所に拠点を持ち、18のテーマで3カ月間のアクセラレーションプログラムを運営しています。投資家としては、現在、約1000社のスタートアップに投資しています。主にシードステージが対象ですが、ポートフォリオのなかから11〜12社のユニコーン企業が誕生しています。

私は、シリコンバレーの本社で約3年間働いて、3年前に日本支社立ち上げのために日本に来ました。日本では東京と京都に続き、2020年7月に大阪オフィスを開設しました。日本では7つのプログラムを走らせています。大阪では、特にスマートシティをテーマにプログラムを行い、京阪神のスタートアップ・エコシステムの発展に貢献したいと考

創業し、2011年にそれをミクシィに売却して、2012年に現在の会社を立ち上げました。

経団連は2019年2月に「AI-Ready化ガイドライン」を公表していますが、コロナ前に開催された数百人規模のセミナーで、「自社がAI-Readyのレベル1〜5のどこに相当するか」という質問をしたところ、レベル1か2がほとんどでそれぞれ同数ぐらい、レベル3が1社でした。これは日本がDXを進めるうえで大きな課題だと考えています。当社の仕事はレベル1〜2の企業をレベル5まで押し上げるサポートをすることだと思っています。ポイントは「AIを競争戦略として使っているか」ということなのですが、ほとんどの企業は、AIという「コスト削減だよね」と考えているのが現状です。

例えば、セル画の着色作業にAIを取り入れたアニメ制作会社の場合、30分のアニメ番組でも約5000枚のセル画が必要です。コスト削減の観点からみると、50人のアニメーターを25人に削減できる程度のインパクトはありませんが、競争戦略として考えると全然違ってきます。現在、ほとんどの着色作業が、中国に流れているのをすべて取り返せる、と考えています。こうしたプログラムを通して、過去3年間で約400社のスタートアップを支援しており、まもなく3件目が実現する見込みです。テーマ別プログラム、グローバルスタートアップとの連携、大手企業とのマッチングなどにより、スタートアップを支援するのが当社の特徴だと思っています。

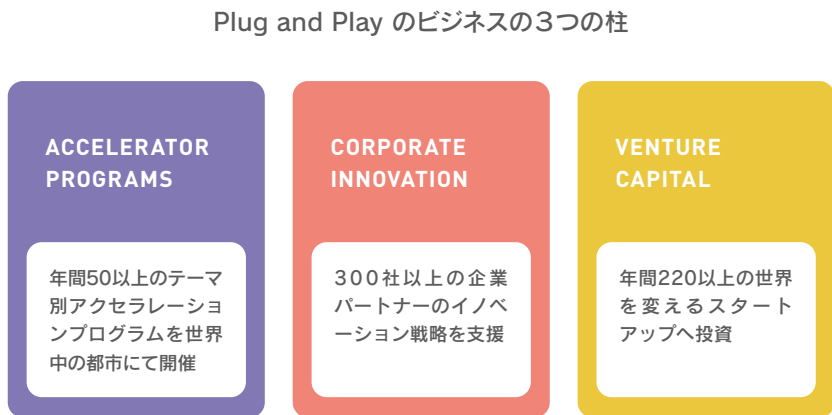
2020年5月からは、米国の本社ではコロナ対策をテーマとしたプログラムを開始しています。スタートアップを集め、大手企業とのマッチングを進めながら、コロナに対するソリューションを考えるのです。また、日本では、コロナと戦うためのソリューションを提供する国内外のスタートアップ100社をピックアップした「eBook」を作成しました。

齊藤 ありがとうございます。私は日本ユニシスでCMO(Chief Marketing Officer)とCO(Chief Compliance Officer)を務めています。先日、当社の経営会議でCSO(Chief Sustainability Officer)の設置を提案して承認されたので、私が兼任することになりました。3年前にキャナルベンチャーズというCVC(Corporate Venture Capital)を立ち上げ、2年間CEOを務めました。50億円の

(注)AI-Ready化ガイドライン : <http://www.keidanren.or.jp/policy/2019/013.html> 参照

ファンドで2年半に二十数社に投資し、ほぼ黒字を維持しています。2020年度からは、若手にCEOを任せて、取締役の1人としてサポートしています。経団連ではスタートアップ委員会の設置時より、企画部会長を務めており、スタートアップと大手企業をマッチ

図表3 Plug and Play(事業概要)



### 危機感の共有が課題解決につながる

ングするK I X(Keidanren Innovation Crossing)という場をつくりました。企業の担当者がスタートアップのピッチを聞いて会社に持ち帰り、次に上の役職者に同じピッチを改めて聴いてもらうのではスピード感がないので、K I Xの大手企業側の参加者は、オープンイノベーションや新規事業を担当する執行役員以上に限定しました。良い雰囲気になってきたと感じつつも、まだまだ物足りないところもあるので、引き続き文化の醸成に努めていきたいと考えています。

齊藤 AIを含めたDXに関して、日本の課題などを掘り下げてみたいと思いますが、出雲さん、いかがでしょうか。

### スタートアップとDXへの対応の遅れが日本の競争力低下の要因

出雲 平成元(1989)年に私は9歳で小学校3年生でした。その年の日経平均株価の最高値は3万8915円でした。日本はその年

の30年で平成元年の世界1位に戻れるのか、誰からも関心を持たれない国になってしまっのか、大事な分かれ目に来ていると思います。齊藤 スタートアップとDXは密接にかかわっていて、その強化は待ったなしの課題ですが、企業側の取り組みは遅れています。平野さんは、どのように感じていますか。平野 私も大きな危機感を抱いています。メディアで「AIが人の仕事を奪う」という言説が取り上げられるようになって久しいのですが、その一方で、2030年までに1000万人の労働力人口が不足するとの試算もあります。人間の力だけでは今の経済規模を維持できないのです。人とAIが共生できる働き方をつくらなければなりません。コロナ禍で多くの人が、危機感と同時にAIやDXへの強い興味を持つようになったと感じています。ポジティブに考えれば、これは大きなチャンスです。企業は、出雲さんがいわれるように「これが最後のチャンスだ」と思って取り組みを進めなければなりません。これまで多くの企業と連携してきましたが、成功するケースは、「デジタル化を進めなければ」という危機感と覚悟を持った役員クラスの人担当になってくる企業です。逆に、

「会社でやることになったから」という感覚で担当しているとうまくいかないことが多いように感じます。また、大手企業からすると「スタートアップと組むのは、ちょっと怖い」という感覚もあると思います。今まで大手企業同士、古くからの付き合いがある企業とビジネスをしてきたのですから、「スタートアップって大丈夫なのか」という気持ちになるのもわからなくはありません。一例を挙げると、先日、第一生命保険様で当社のAIシステムが稼働したのですが、このプロジェクトが始まったのは約3年前で、当社ホームページのお問い合わせフォームから、メッセージをいただいたのがきっかけでした。当社も、今こそ経団連に入会できるレベルに成長しましたが、当時は渋谷のコワーキングスペースで数人が膝を突き合わせて仕事をしているような小さな「怪しい」会社でした。大手企業の方が、どこと組むのがいいのか調べて、当社のような小さい会社を見つけてコンタクトを取ってきてくれたのです。そのような覚悟や強いマインドを持ってもらったからこそ、コラボレーションがうまく進んだのだと思います。大企業がAIを活用するうえでまず必要な

から4年連続、世界一、競争力のある国でした。しかし、令和の時代を迎えた今日、日本のちよう落は誰の目にも明らかです。

I M D(国際経営開発研究所。スイスのビジネススクール: International Institute for Management Development)の2020年版「世界競争力ランキング」において、日本は63カ国中34位で過去最低でした。平成の30年間で1位から真ん中より下にまで落ちてしまい、もはや先進国ではありません。理由は明らかで、アントレプレナーシップとデジタル化の2分野の評価が63カ国中63位で最下位だからです。まさに今日のテーマであるスタートアップとDXへの対応の遅れが、日本の競争力低下の要因になっています。今このタイミングでスタートアップとDXに取り組みなければ、with/postコロナの時代も日本の国際的な競争力は落ち続けていくことは目に見えています。コロナ禍が日本にとっての最後のチャンスです。

中西会長も「スタートアップはSociety 5.0を実現する主要な担い手であり、DXの成否はスタートアップ振興にかかっている」といわれていますが、コロナ禍を契機として経済界が本気で取り組まなければなりません。次

### 「本気でコラボしたい」という思いを伝えてほしい

のは、有効となるような学習データをそろえる仕組みをつくること。データの結びつきが重要なので、ただ貯めるだけでなく、そろえておく仕組みをまずつくることで、後からアドバンテージがつけられていくのです。

齊藤 同じくスタートアップの立場から、米

良さん、いかがでしょうか。

米良 コロナ禍で打撃を受けた企業が多いなかでも、CVCを引き上げる判断をしたところもあると思います。スタートアップへの投資は全体的に減ってはいるものの、集まるどころには資金が集まっています。特にDXの文脈では、シリーズA以降のステージB/Cあたりの勝ち筋が見えているようなスタートアップにとっては、むしろ追い風になっています。一方、シード期など、これからアイデアをつくろうとしているところは、1年前にはCVCをはじめさまざまな投資家が来ていましたが、いまは苦しい状況にあります。スタートアップ側からすると、金銭的な意味だけでなく、自分の人生を豊かにするという意味でも、起業が自分にとって良いオプシ

図表4 スタートアップ振興のための環境整備(政策提言など)

スタートアップ視点の提言を行うべく、「スタートアップ政策タスクフォース」を設置し、意見を発信

【政策テーマ1】東京証券取引所上場区分

金融庁・東証を招いたTF第1回会合(2019年6月11日)の議論を踏まえ、意見書「スタートアップの成長を促進する上場市場のあり方について」(8月5日)をTF名義で公表

【政策テーマ2】スタートアップ関連税制

TF第2回会合(7月16日)でスタートアップから寄せられた意見が、経団連提言「令和2年度税制改正に関する提言」(9月17日)に多数盛り込まれた

【政策テーマ3】外為法の対内直接投資管理強化

TF第3回会合(9月11日)における問題提起を受け、「世界中の投資家や起業家を惹きつけるエコシステムの構築に向けて—外為法の対内直接投資管理強化に対するコメント—」(10月2日)をTF名義で公表

【政策テーマ4】スタートアップと大企業間の契約のあり方

経済産業省を招いたTF第7回会合(2020年3月13日)の議論を踏まえ、「スタートアップと大企業による協創を促進する契約実務の普及に向けて」(4月2日)をTF名義で公表

【政策テーマ5】新型コロナウイルス感染拡大に伴うスタートアップ支援策

新型コロナウイルス感染拡大の影響を懸念して開催したTF第8回会合(2020年4月27日)の議論を踏まえ、「新型コロナウイルス感染拡大に伴うスタートアップ支援策を求める」(5月19日)をTF名義で公表



れないところには、しっかりと判断して「サポートしない」といわなくてはならないというタイミングになってきています。調査でも「スタートアップ業界は勝ち負けがはっきりしてきている」というフィードバックが出てきています。マーケットや大手企業をみると、ニーズが明確化されてきているのが一つのポイントです。つまり、コロナ禍によって、「DXが進んでいない、オンラインやリモートに対応しきれない」という課題に気付いたという

米良さんが指摘されたシリーズB〜Cに投資が集まるという話は非常に重要だと思います。スタートアップが大きくなってユニコーンが出てくるには、やはりバイプラインが大切で、ある程度、シードやステージAの数を確保できなければ、当然、確率は下がります。その意味で、シードやステージAに投資が行かなくなるのは大きな問題だと思います。フリーリップさんは、どのようにみえていますか。フリーリップ 当社はグローバルに調査を行っています。シードやステージAのスタートアップは、資金調達面でコロナ禍の影響はそれほどないと思っています。確かに投資家が慎重になっている面もあるので、スタートアップ側もデットファイナンスなど新しい資金調達の仕方を考える必要があるのでは。うが、コロナ前にコミットメントをもらったのにコロナ後に反故にされたような事例はないようです。投資家側は今までどおり元気で、皆さんが心配するほど引き気味にはなっていないという印象です。CVCは本体の影響もある。シードやステージAでも引き続きサポートすべきところにはサポートしています。ただ、少し不安な点としては、サポートしき

ユニコーンを生み出すには「質」より「量」が大事

齊藤 スタートアップ側からみて、資金調達の問題はありますか。

平野 当社は、2020年4月に約十億円の資金調達が終わったばかりで、緊急事態宣言以降は投資家の方々とあまりコミュニケーションしていません。周囲からは資金調達に苦労しているという声も聞きますが、アーリーステージの場合、事業の特性の方が要因として大きくなるので、コロナ禍の影響がどの程度あるのかわかりません。ただ、最近ではデットファイナンスでも数億円規模で調達できるようなったので、スタートアップ側からすると選択肢が増えて良いことだと思います。出雲 スタートアップ側を代表しては、二つに絞りたいと思います。フリーリップさんが支援しているところは、

だと考えられるようになりました。経団連でも中西会長が就任されて、スタートアップ振興に積極的な流れがつけられ、企業が資金面を含めてスタートアップを応援するカルチャーが生まれつつあり、すごく良い空気になったと思います。私たちとしては、with/postコロナの時代になってもスタートアップを応援しようと思ってくれる企業がどれだけ残るかがポイントだとみています。そこで鍵になるのは、例えばKIXのような取り組みを進めるなかで、大手企業で意思決定ができるレベルの方とスタートアップの代表とが「一緒に頑張ろう」と直接いえるかどうかだと思うのです。コロナの前だと、ピッチコンテストに行ったら、大勢の人が並んでいて、最後に名刺交換をして終わり、というように感じてました。先日もオンラインのイベントに参加しましたが、お互いの顔が見えず、サラッと終わってしまいました。これではコラボレーションが生まれにくいと思うのです。スタートアップ同士は、だいたいつながっているのですが、イベントの後でも話したりできるのですが、大手企業とスタートアップとの間の垣根をなくすには、トップレベルの方が本気で連携したいという思いを伝えてくだ

さることが大事だと感じています。もう一つ、大手企業の方にもお願いしたいのは、もっと頑張ってもらってリモートワークを進めてほしいと思います。緊急事態宣言中は、ほとんどの大手企業がリモートワークを行ったけれども、その後は元に戻したところも多いと聞いています。スタートアップ側はリモートで仕事ができても、営業先の企業ができなければ、結局、現地に行くことになります。せっかくリモートワークで生産性が上がり、アイデアを考えたり、自分の生活を豊かにしたりする時間に転換できたのに、元に戻してしまっただけはもったいないと思います。不可逆的なものにするために、リモートワークを含めた働き方の見直しを推進してほしいと思います。齊藤 コロナ禍を好機に転ずるという意味でも重要な指摘だと思います。ちなみに、当社はまだ70%リモートワークでやっています。豊洲にオフィスがあるので、実はオリンピック対応のためにテレワークの訓練をしていたのです。毎年、テレワーク週を増やし、最後は1カ月まるまるテレワークでやりました。ただ、当社がやっても取引先ができなければ、やはり100%はできません。

ことです。しかし、その気付きが早く来たことは、むしろポジティブであるし、チャンスでもあります。それを解決できるスタートアップはたくさんいますから、活用してほしいと思います。

アントレプレナーシップとデジタル化の遅れが、日本の国際競争力の低下を招いている。日本企業は、コロナ禍を最後のチャンスととらえ、スタートアップを活用し、DXの推進に本気で取り組まなければならない。日本のスタートアップからユニコーンを誕生させるには、有望なスタートアップの選択に時間とコストをかけるのではなく、できるだけ多くのスタートアップとコラボレーションすることで「量」を確保していくことが重要である。大学発ベンチャーの創出に最も成功している東京大学のやり方を全国に展開することも喫緊の課題である。(出雲 充)

ユニコーンを目指すような有望なスタートアップなので比較的良好なリレーションが続いているのかもしれませんが、実際にビジネスが継続の危機にあるスタートアップやベンチャー企業は少なくありません。そうしたなか、政府がコロナ対策として打ち出した金融支援の対象に、しばらくの間、スタートアップやベンチャー企業が入っていなかったことは、ここで指摘しておきたいと思います。2020年度の本予算と第一次補正予算が確定した時点で、政府のコロナ対策には、スタートア

くらい、社長も私も積極的な方ですが、そのような仲間が増えて、アセットを開放していかないと厳しいでしょうね。

## イノベーションをもたらし人材育成に向けて

**平野** パイプラインも重要ですが、一方でしっかり育てることも大事だと思っています。当社も大手企業のCVCから資金調達をしています。大切なのは、資金を入れていただいた後のコラボレーションだと思っています。

経団連の「AI-Ready化ガイドライン」でみると、ほとんどの日本企業がレベル1~2にとどまっているのが現状である。これをレベル5まで押し上げるのが、当社の仕事である。まず企業は、AIの活用を「コスト削減」ではなく、「競争戦略」としてとらえ直す必要がある。スタートアップにはゼロから1を生み出す力があり、起業家個人のストーリーが事業の原点となっているケースが多い。大手企業が起業家を招いてそのストーリーを聴き、社員と交流させることは、新規事業の創出やスタートアップとのコラボレーションの第一歩となる。(平野 未来)

ップやベンチャー企業という言葉が1文字も書かれていませんでした。2023年までに日本から20社のユニコーンを創出することが、政府の成長戦略として2018年6月に閣議決定までされているのに、もう忘れられてしまったのかと心配になりました。例えば、持続化給付金にしても、売上げが前年同月比で半減した中小企業は受給対象になりますが、スタートアップやベンチャー企業の中には、売上げがゼロのところもたくさんあるわけです。スタートアップ委員会のタスクフォースでも議論し、経団連として提言したこともあり、第二次補正予算でようやくスタートアップ用のメニューが入りました。資本金ローンなど使い勝手の良い施策が用意されて、ようやく一息つくことができたわけです。スタートアップやベンチャー企業の声を発信し続けることの重要性を改めて感じた次第です。

もう一つは、齊藤さんも指摘されたように、日本からユニコーンを生み出すために最も大事なことは裾野を広げることであり、「質」より「量」なのです。特にCVCの人によく見られるのは、ユニコーンになりそうなスタートアップやベンチャー企業を選ぼうとする人です。時間とコストをかけて選別に選んで、

投資するだけでなく、「お互いの中で何か変化を起こしましょう」という姿勢が大切です。

**米良** ベンチャーにはベンチャーのカルチャーがあると思います。ゼロから1を生み出す力や、まだ世の中に存在していない価値を信じてやり続けるグリッド力などです。日本のアセットを持っている大手企業が、スタートアップとの連携を通じて新しいカルチャーを受け入れることで、イノベーションを起こしていくという、真の意味でのコラボレーションが、どうすれば生まれるのか、常に考えています。例えば、大手企業側がスタートアップを買収して、そのスタートアップのCEOが大手企業のなかに入って幹部や経営者になるケースが出てくると、また風景が変わってくるのかもしれない。

**齊藤** ご指摘のとおり、ゼロから1を生み出すのはスタートアップが得意だし、大手企業が苦手とするところです。大手企業では、なかなか新規事業が育ちませんが、50を100にするのは得意です。お互いの強みを活かしたコラボレーションが鍵になりますね。フリーリップ 確かに日本は、50から100にする支援のストラクチャーはできていて、そこは何もなくてもいいくらいです。当社が

いわば「当たりくじ」を買おうとするのですが、それは原理的に無理なので発想を変える必要があります。選ぶことに時間やコストをかけるのではなく、自分の会社にとってメリットがありそうなシードを持つていけば、少しでもいいから資金を出して、とにかく一緒にコラボレーションしてみることが大事です。たくさんやっていくなかからユニコーンが生まれるのです。時間をかけて選んでいる間に、種のままスタートアップが死んでしまうような環境では、決してユニコーンは生まれません。コロナ禍で厳しいときに、大手企業がCVCを通じて大学やスタートアップにリスキーマネーを回し続けられれば、ユニコーンやノーベル賞を取るような研究が日本からも出てくると思っています。

**齊藤** やはりパイプラインが重要ですよ。裾野を広げなければ良いものも出てきません。CVCをつくって、ある程度の資金と権限を与えて、「自由にやっついでいいよ」といえる企業が、どれくらいあるかは気になるところです。また、CVCは当然、親会社の業績が影響しますから、勢いのない会社が増えてくるのも怖いと思います。当社は、2020年4月に50億円のファンドをもう一つ立ち上げた

扱うのは1から10への支援がほとんどです。未来を創っていくのはシードステージのスタートアップです。大手企業がたくさんスタートアップと出会って、自社のニーズとマッチするところと新しいプロジェクトをどんどん回していく状態になれば良いのですが、実際には成功しない事例もたくさんあります。

問題は、大手企業側がマッチングする前に、自分たちにどんなニーズがあるのか、自分たちのイノベーションのやり方、意思決定プロセスはどうなっているのかについて、きちんとした分析や理解ができていないことにあります。その結果、スタートアップと出会って話をしようとしても、なかなか前に進まなかったりします。それを改善できれば、もっと成功例は増えると思います。

もう一つのポイントとして、日本ではゼロから1への部分がどうしても難しいことがありますが、どうやったら日本でスタートアップが次々と生まれるようになるのかを考えると、教育に行き着いてしまいます。アントレプレナーのマイノリティを育てる教育ができていないのか、大学のシーズをビジネスに結び付けられるような教育ができていないのか、もっといえば、一人ひとりの個性を伸ばす教育ができて

コロナ禍で資金調達に苦勞する企業が増えるなかで、クラウドファンディングのマーケットは成長しており、日本社会に浸透して、ある種の文化となりつつある。当社も流通額を大きく伸ばしているが、なかでも大学や医療機関など、公共領域に対する支援に力を入れている。コロナ禍は、多くの人がサステナビリティについて本気で考えるきっかけとなってほしい。経団連がSDGsをけん引してきたことで、世界一といいほど日本企業にはSDGsが浸透している。サステナビリティの観点から、社会課題を解決する技術やアイデアを持ったスタートアップと大手企業とのコラボレーションが進むことを期待している。(米良 はるか)

いるのか、そこへの取り組みが大事だと思っています。

### 大学発ベンチャーを輩出し続ける東京大学

**齊藤** リアルテック(地球と人類の課題解決に資する研究開発型の革新的テクノロジー)の世界で大学発のスタートアップをどう育てるのかについても、まだまだだと感じています。出雲さん、どうですか。

**出雲** 日本全体はまだですが、1カ所だ

は、研究者であり、ビジネスマンでもありません。「研究を通じて社会を変えることが大事で、研究自体に意味はない」といい切っているところがすごいと思いました。研究もできないと思いません。客員教授のようなかたちでビジネスマンが大学に入っても、長期的に学生を育てることはできません。松尾先生のような人がどんどん出てくる必要があると思っています。

Plug and Playがグローバルに行った調査によると、スタートアップの資金調達に対するコロナ禍の悪影響はそれほどないと分析している。むしろコロナ禍によって、マーケットや大手企業が自らの課題に気付き、ニーズが明確化されてきたことは、スタートアップにとってチャンスである。当社では、コロナに対するソリューションを提供できる国内外のスタートアップ100社をピックアップした「eBook」を作成した。この危機が、日本社会のさまざまな「非効率」を「効率」に変えていく契機となることを期待している。(ヴィンセント・フィリップ)

けシリコンバレーと同じくらいうまくいっている大学が東京大学です。現在、日本の大学発ベンチャーは2566社あり、そのうち東大発は268社です。日本には約700の大学がありますが、東大だけで全体の10%を占めています。上場している大学発ベンチャーは64社あり、そのほとんどが東大発です。東大発ベンチャーが創出した企業価値は約1兆円です。私は、大学発のリアルテック・ベンチャーが日本中で生み出されるには、東大のやり方を日本中の大学に移植するしかないと思っています。世界最下位である日本のアントレプレナーシップを変えるには教育だというフィリップさんのご指摘は重要で腰を据えて取り組む一方、それには時間がかかるので、その間に別の手立てを講じないと日本は沈没してしまいます。東大がうまくいっているのは、とにかくありとあらゆる手を使って学生をベンチャーに誘導しているからです。少し興味を持った人向けに「アントレプレナー道場」があり、実際に始めようという人にはメンター制度があり、資金調達には「東京大学エッジキャピタルパートナーズ」があり、まさに至れり尽くせりです。大学が1から10までメニューを用意してくれています。そこま

### 企業は大学の研究を長期的に支援してほしい

**米良** 冒頭に述べたように当社は、クラウド

ファンディングを通じて大学の研究を支援しています。筑波大学や大阪大学など、さまざまな研究がありますが、世の中にほとんど知られていません。クラウドファンディングは、もちろん資金調達の部分で研究を支援するのですが、同時に「この大学は、こんな研究をやっているんだ」ということを世の中に知らしめる役割もあると思っています。実際に企業がクラウドファンディングの情報をみて、「この研究なら一緒にできるかもしれない」というかたちで共同研究が始まった事例もあります。大学の研究を「社会に見える化」すること、企業とのコラボレーションもさらに進むのではないのでしょうか。現在、大学への交付金が減ってきており、研究をめぐる状況は厳しいと感じています。基礎研究を軽視する日本の文化もあるように思います。今後、分散的に投資していくのか、東大のようなトップレベルのところに集中して投資していくのか、というところも議論のポイントになるでしょう。

ですと日本の学生も「自分もやってみよう」と思うのです。特に優秀な学生が東京大学の松尾(豊)研究室に集まって、有望なベンチャー企業が次々に生まれる好循環ができています。

**齊藤** 当社は、東京大学発のスタートアップやプロジェクトチームを米国の「サウス・バイ・サウスウエスト(SXSW)」へ派遣するプロジェクトのスポンサーに参加するなど、いろいろかかわらせていただいています。確かに良い環境ができています。

**平野** 私も最初に立ち上げた会社は東大発ベンチャーでした。2006年当時はまだ、「起業は変人がするもの」みたいなイメージがありました。徐々に東大出身で成功する起業家が出てきました。同じ学科の一つ上にPKSHA Technologyの上野山勝也さんがいたし、二つ下にはGumosyの福島良典さんがいました。一緒にラーメンを食べたりお酒を飲んだりした仲間が起業家として成功するのを見ると、みんな「自分もできるのではないか」と思いますね。

**米良** 私は慶應義塾大学に在籍していましたが、東大の松尾豊先生にメンターをしていただいて今の会社を立ち上げました。松尾先生

社会を大きく変革するものは、長期にわたる研究がベースになることが多いでしょうし、本当に尊いものだと思います。短期間で上場できるようなスタートアップには資金が集まるとい状況は、すでに日本でも生まれています。それは素晴らしいことですが、長いタイムで資金を必要とする領域で、グローバルな変革を生み出せるものにも、もっと資金が流れていくべきだと思います。そうした場合に、独立系のVCだけでなく、CVCや大手企業の本体が長期的に関与して、資金だけではなく、コラボレーションを進めていく可能性も模索しなくてはならないと思います。

**齊藤** 大手企業にとっては耳の痛い話です。確かに大手企業は短期的に結果を求めるところがあるし、人事も数年単位でローテーションするので、長期的なコラボレーションが難しい場合があります。今後、経団連でも議論していく必要があるでしょう。

### さらなる飛躍のために

**齊藤** 最後に、今日の感想を含めてメッセージをお伝えください。

DXの推進と、大企業とスタートアップの連携は密接な関係にある。大手企業は、短期の成果を求める側面があり新規事業は育ちにくい、50を100にすることができる。一方、スタートアップは、ゼロから1を生み出すのが得意である。相互の強みを活かした協力関係の育成が重要である。DX推進が、大手企業の生産性向上や競争力強化につながり、そのためのスタートアップ活用が、スタートアップ強化にもつながるといふ相乗効果が期待される。  
(齊藤 昇)

## 海外との連携を進めたい

**フィリップ** 当社の試みとして、グローバルのスタートアップを日本の大手企業と連携させる取り組みについて触れたいと思います。日本のスタートアップにとっても、海外のスタートアップと接触することで、良いロールモデルをみつけたり、新しい学びを日本で活かしたりすることができます。大手企業も海外のスタートアップとの連携を積極的に進めてほしいと思います。自社のニーズに当てはまるソリューションは、日本だけでなく海外

## 大手企業の「思い」をスタートアップが代弁する

くない会社になってしまおうでしょう。

**平野** 日本企業はSDGsへの取り組みをすごく頑張っていると思います。ただ、その裏にある気持ちやパッションが見えにくいのが課題ではないでしょうか。スタートアップは個人が持っているストーリーを前面に押し出している、そのストーリーが事業の原点になっているケースが多いと思います。例えば、米良さんのところは「社会的な意義があっても資金調達に難しい事業にチャンスを与えない」ということだと思われ、当社であれば「日本人の働き方を本気で変えたい」という思いから会社を始めていて、それを前面に出して活動しています。スタートアップと大手企業のコラボレーションには、スタートアップを通じて、見えにくい大手企業の「思い」を「代弁してもらおう、見える化する」という側面もあるような気がします。そのような観点からも、スタートアップと大手企業との連携が加速することを期待しています。フィリップさんからスピンアウトの話がありました。大手企業から新規事業が生まれ

にもたくさんあります。海外のスタートアップも日本企業とコラボレーションしたがっています。また、大手企業からスピンアウトしたスタートアップにとっても、大事なポイントだと思えます。海外では大学発のスタートアップと同じくらいスピンアウト型のスタートアップが誕生していて、スタートアップ・エコシステムを構成する重要な要素になっています。社内ベンチャーというかたちでどんどん出して、それを成長させる仕組みをつくらなければならないですね。

コロナ禍をきっかけに、日本全体の非効率な部分が効率化していくことを期待しています。最近、「ハンコ文化」が話題になっていますが、意思決定プロセスもそうだし、ワーク・ライフ・バランスなど、いろいろなことを変えていってほしいと思います。大手企業とスタートアップをマッチングさせ、両サイドから「非効率」を「効率」に変えるソリューションを提供し合っていて、良い方向に持っていきたいと思っています。

**米良** コロナ禍がサステナビリティについて本気で考えるきっかけになってほしいと思います。経団連は、日本の先頭に立ってSDGsを引っ張ってきました。世界で一番

る方程式をみつけました。齊藤さんが「大手企業はゼロから1にするのが苦手だ」といわれましたが、最近、「どうやって新規事業をスタートさせるか」というテーマで、企業から講演を依頼されることが多いのです。そのときに、私が起業した実際のストーリーをそのまま話すと、その会社で新規事業がスタートすることが多いのです。私に限らず、起業家はそれぞれ自分のストーリーを持っていて、そうした人たちを招いて生の話を聴いてみることで、大手企業がスタートアップへ門戸を開く第一歩になるように思います。

**齊藤** そのようなかたちで、社員とスタートアップ側の人を知り合つて話ができるオープンな機会をつくることも大手企業の課題です。  
**出雲** with/postコロナの日本は、アントレプレナーシップとデジタル化という、世界で最下位の分野から、もう目を背けてはいられません。本場にこれが最後のチャンスです。GAFAM+マイクロソフトのマーケットキャップ(時価総額)は合わせて約550兆円である一方、日本の東証一部上場企業2200社を全部合わせて550兆円、そのような記事がコロナショックの最中に出ていました。この差はどんどん広がっています。この差を縮

といていいほど、SDGsというキーワードは企業のなかに浸透しています。ただ、それをどのように具体的な企業活動につなげたのか見えていなかったように思います。感染症というリスクは、気候変動などと同様、これまでも警鐘が鳴らされてきたことです。今回のコロナ禍を通じて多くの人が、世界はつながっているということに初めて実感したのではないのでしょうか。私たち人間が地球に対して無理をさせてきた結果であり、一つひとつの企業、一人ひとりが、どうやって地球と社会を守っていくのか、今こそ考えなくてはいけないのです。いろいろな人たちと手を組んで課題解決に取り組んでいきたいと思えます。その一つの方法として、スタートアップと大手企業の連携があります。社会課題を解決できる技術やアイデアを持ったスタートアップと大手企業が、サステナビリティの観点からコラボレーションする事例がたくさん生まれるといいですね。

**齊藤** 今ほど環境への注目が集まっているときはないでしょう。ここで何の変化も起こせなければ、日本は誰も住みたくない国になってしまうでしょうし、企業についても、誰も働きたくない会社、誰もその商品を買いた

めるために、スタートアップとDXをやらなければいけません。そうした意識は、経団連加盟企業のなかでも高まっていると感じます。中西会長が、Society 5.0を実現するうえでスタートアップとDXを最重要視していることを非常に力強く思います。とにかく大手企業には、リスクをとって日本のスタートアップや大学発ベンチャーを支援してもらいたいし、たくさんさんのコラボレーションを進めてほしいですね。DXは各社が本気で取り組まなければならぬ課題です。何かスタートアップのCMみたいなになってしまいましたが、スタートアップとDXの相性はピタリなので、どんどんスタートアップを使ってください。

**齊藤** 私もこの二つは一緒に考えなくてはならないと思います。DXを進めることが、大手企業の生産性の向上や競争力の強化につながり、そのためにスタートアップを活用することが、スタートアップの強化にもつながるという相乗効果を期待しています。本日は、ありがとうございました。

(2020年8月18日 オンラインにて)