

(一社)日本の未来構築研究機構
第一号調査研究会研究報告

実践的な起業家の育成と、
スタートアップの社会的活用に向けて

スタートアップのための振興施策から
我が国経済社会の持続的発展に向けた
起業の活性化と、企業の活力増進のために

2024年1月

(一社)日本の未来構築研究機構

(目 次)

1. 我が国を取り巻く現状	1
(1) トンネルから抜け出せない日本経済	
(2) 陰りが見える日本企業(経営)の影響力	2
(3) 減少し続ける国民の資産	2
2. 我が国と世界の潮流	4
(1) 世界経済・未来社会をけん引するスタートアップ(ユニコーン)	
(2) 世界の潮流に取り残される日本社会・経済	
(3) スタートアップの成長に不可欠な企業との協業が極小	5
3. 未来へのチャレンジ	7
(1) 起業家(スタートアップ)と大手企業の協業の促進に向けた カタライザーの役割	
① 協業を促進する仕組みの重要性	
② 我々が目指す先進的協業のモデル	8
③ アクションプラン	9
(2) 社会への警鐘と具体的検討の重要性	10
① 成功支援から、チャレンジ支援への転換	11
② リスクマネーの供給拡大の在り方	12
③ スタートアップEXITの在り方	13
(最後に)	15

(報告のポイント)

スタートアップを活用した社会変革や経済発展が進む国際的動向から大きく取り残されている我が国においては、その社会的活用が急務。

これは、我が国の有する先進的な研究開発成果や斬新なアイデアを事業化し、国民や世界に届け、我が国経済を再興していくためにも必須。

この際、ビジネスリソースの太宗が企業に偏在している我が国においては、スタートアップと企業との協業等を通じ、企業が有する実務的なビジネス機能を、円滑かつ有機的に融合させていくことが極めて重要。

我々は、単なる提言にとどまることなく、長年にわたり滋養してきた豊富な知見・経験を有する関係者や関係機関との強固なネットワークと、常に社会への貢献を信条とし、不断に挑戦している元気な若手経営者や先駆的な企業等、我々の貴重な財産を活かし、その積極的・献身的協力の下、規模は小さくても、数は少なくとも、我が国の行動変容のロールモデルとなる、先進的協業モデルの構築を目指す。

1. 我が国を取り巻く現状

(1) トンネルから抜け出せない日本経済

○わが国GDP（名目）は、1990年に世界の14.1%を占め、世界第2位であったのに対し、2022年は、4.2%と大幅に低下し、その順位も中国に抜かれ世界第3位となっている。さらに、IMFの最新予測によれば、2023年には人口が約3分の2のドイツに抜かれ、世界第4位となる公算が高いとされ、長期的な低下の傾向から抜け出せないでいる。（ドイツ4.4兆ドル、日本4.2兆ドル）（2023年10月2日現在）

○1990年代前後には世界第2位まで上昇していたわが国の1人当たりGDP（名目）は、2022年には、1980年以来最低の世界で32位（33.8ドル）にまで低下し、イタリアにも抜かれG7では最下位に、またアジアでは4位にまで低下しており（カタール、UAEを入れると6位）、シンガポールの4割程度でしかない。さらに、2023年には、為替の状況にもよるが、台湾や韓国に抜かれてもおかしくない、低下傾向に歯止めがかからない低位な状況となっている。

(2) 陰りが見える日本企業（経営）の影響力

○わが国企業の時価総額でみると、1989年（平成元年）には、世界の時価総額ランキングの上位50社に、30社近くランキングされていたものの、2023年2月において、50位以内に日本企業はなく、日本でトップのトヨタでさえ、52位（1989年11位）となっており、我が国企業（経営）の国際社会における影響力や評価が大幅に低下している。

○ちなみに、2020年に、GAFAMといわれるアメリカの新興企業5社の時価総額合計が、日本の全上場企業の時価総額合計を上回り、2023年12月時点では、1,280兆円と、日本の東証上場企業の時価総額合計865兆円を遥かに上回っており、日本企業（経営）に対する成長性や国際的影響力に対する評価の低さが伺われる。

○また、各国の競争力を評価、比較したIMD世界競争力ランキングにおいて、1990年代前半には常に上位にランクされていた我が国の競争力は、1990年代後半以降低下を続け、2023年には過去最低の35位まで低下し、アジア太平洋地域においては11位（14か国中）と、日本より下位は、インド、フィリピン、モンゴルだけとなっている。

当該評価の基礎となっている経済、政府、インフラ、ビジネス効率性の4分類別では、ビジネス効率性が最も低く評価され、その中でも、経営プラクティスが64か国中62位と最低の水準とされ、我が国の企業経営に対する評価の低さが、我が国の国際競争力に大きな負の影響を与えていることを示している。

(3) 減少し続ける国民の資産

○こうした日本経済の企業活力・経営力の停滞や国際的地位の低下について、単なる経済指標の一つとしてではなく、国民生活に及ぼす影響について考察してみる。

○まず、主要国の平均賃金（年収）の推移を比較してみると、この約30年間、米、英、独等、欧米の主要国はもちろんの事、OECDの平均レベルにおいても、1.3～1.5倍と、着実に増加しているが、我が国は横ばいで推移しており、所得水準の実質的低下傾向が顕著となっている。

○また、国民資産の重要な運用先の一つである株価について、この30年来の日米の推移を比較すれば、米国の平均株価は4倍以上の水準になっているにも関わらず、我が国の日経平均株価は、令和に入り強力な金融緩和策が効果を出てくるまで横ばいとなっており、国民資産の相対的な低下は避けられない状況となっている。

○長期金利については、各国と比較するまでもなく、極めて低位で推移しており、国民の預貯金の金利水準も極めて低く、運用益を望めない状況が長く続いている。

さらには、わが国が、金融緩和を続ける中、国際的な金利上昇により、近年の為替水準の低下も顕著であり、貿易量や物価水準を基に算出された通貨の購買力を測る総合的な指標である実質実効為替レートの推移をみると、現在では、円が変動相場制に移行した50年前より低い最低の水準にあり、国民が気付かないうちに、その相対的な生活水準が時代に逆行するほど低下していることを示している。

○ゴールドマンサックスのレポートによれば、このままの状況で推移すれば、2075年の我が国のGDPは、ナイジェリア、パキスタン、エジプトを下回るという試算もあり、政府としての取組が急務であることは間違いないが、それ以上に、社会・企業・国民が、こうした危機感を共有し、総力を挙げて取り組んでいける体制を構築することがより重要である。

Little Corridor I

低下し続ける日本の競争力とそれに対応しないリスクについて

日本の経済力や競争力は基本的にこの30年間低下し続けている。IMF統計で日本の一人当たりの名目GDPは、2000年に世界第2位だったのが2023年では32位となっている。ゴールドマンサックスの予測ではGDPそのものが今後ほとんど伸びず、上位にある国々との格差はますます拡大する。2075年には一部のアフリカの国にも抜かれると予想されている。

日本はまだまだ実力があっていつでも挽回できるという考え方もあるかもしれないが、能力として見ても近未来的にはそれは難しそうだ。IMDによると日本の競争力は1990年に1位だったのが右肩下がり傾向が止まらず、2023年では64か国中35位である。追いつくどころか、いかにしてこの弱体化にストップをかけるかの方が現実的な課題かもしれない。我々は、この現状に目を背けて何とかなるとせずに、それを深刻に受け止めて何かアクションを起こすべきだろう。

たしかに経済規模の低下は、人口減少や高齢化等が背景にあるかもしれないが、我々はそれを言い訳に何もしないで、ますます貧乏になっていくことを受入れられるだろうか。一方で、人口減少に対応してがむしゃらに頑張れということで、労働時間を長くしても大した効果はなさそう。日本生産性本部によると日本の労働生産性はOECD加盟国38か国中30位だという。

これだけ競争力と生産性が低いなら、今のやり方でいくら頑張っても効果は限られていそう。今は、やり方やどこにエネルギーをかけるかを考え直すいいタイミングとも言える。過去の枠にとらわれない新しい価値を組み立て直すには、スタートアップやデジタル・トランスフォーメーションを真剣に考えるべきだろう。

(1)

もちろんチャレンジすれば必ず成功するわけではないが、だから新しいことは何もしないという選択肢もなさそうだ。一般にスタートアップは経営基盤が脆弱だが、勝ち抜いたわずかの会社によって、従来型企業は一瞬にして脅威にさらされる。世界を見渡すと、古いビジネスモデルを打ち壊わしての上がろうとするスタートアップで溢れている。特に変化の激しい時代には、先にリスクを取って新しい価値を生み出すことによって得られる先行者利益 (First mover advantage) が極めて大きい。

例えばUber や Grab によって多くの地域のタクシー会社が存在の危機にさらされるようになった。新しいビジネス価値が生まれると、競争のルールが変わる。ドライバーや所有する車ではなく、利用者に評価されたドライバーをいかに上手く乗客と結びつけるかというビジネスになっている。そしてグローバル化は、勝ち組が総取りになりやすい世界をつくっている。三菱総合研究所によると、日本のデジタル赤字が2023年で約5兆6000億円前後になる。日本企業はデジタル小作とも揶揄されている。言葉を選ぶべきかもしれないが、海外のクラウドベンダーが値上げしてもそれを選択せざるを得ないことは、搾取されていると言ってよい状況だ。

21世紀はもう20世紀までのモデルと全く異なる競争環境になっている。異次元のスピードで起こる予測できない変化に対応できないとならない。あらゆるビジネスとやり方が短期間で陳腐化する。これは今GAFAMでさえ例外でなく、次に進むのに苦勞している。逆に、リーダー企業が新陳代謝によって常に生まれ変わる、それが新常态となる企業社会ができれば、日本にもチャンスが生まれる。すべての企業がその先行者利益を追求する必要はないが、そのリスクを取るチャレンジャーがいなければ、日本はますます衰退してゆくだろう。「何もしないことによって生じるリスク」があることも忘れてはならないだろう。

(2) 神岡 太郎 (一橋大学大学院経営管理研究科 教授)

2. 我が国と世界の潮流

(1) 世界経済、未来社会をけん引するスタートアップ (ユニコーン)

○世界の企業の時価総額ランキングを見ると、GAFAM、エヌビディア、テスラが上位7社を占めており、GAFAMに象徴されるスタートアップから成長した新興企業が世界経済をけん引している。

ちなみに、米国企業の株価指数の推移から、GAFAMを除外すると、日本企業 (東証) と大きな乖離がない水準で推移していることからわかる通り、スタートアップ企業の存在は極めて大きく、スタートアップ (ユニコーン) が米国の経済成長、世界の社会変革をけん引していることは明らかであり、起業家育成の社会的重要性が示されている。

(2) 世界の潮流に取り残される日本社会・経済

○国の競争力に相関する重要な要素は、起業力や経済・産業の新陳代謝であり、我が国における起業活動の弱さや経済・産業の新陳代謝の停滞や遅れが、各国との競争力の比較において、ビジネス効率性の低さ・弱さとなり、競争力順位全体を押し下げる要因となっている。

○我が国の起業への取組の極端な弱さは、国内ベンチャーキャピタル投資の実績を見ても、ユニコーン数の国際比較を見ても明らかであり、ユニコーンに牽引された経済、社会の変革が進む諸外国の潮流から取り残され、閉塞感の漂う我が国経済、社会を象徴する事象の一つとなっている。

○人材面においても、最近、我が国の将来を担う若者の就職志向が、大企業から外資系コンサルティングファームやスタートアップにシフトしつつある現実も忘れてはいけない。

○こうした背景の下、近年、欧米や新興国からベンチャー企業を取得するといった事例が散見されるが、国として起業家を育成し、その成長を促していくことなく、我が国の国際的競争力を取り戻し、自国経済の持続的発展を実現することも、世界を牽引していくことも困難な状況であり、さらには自国で開発された科学や技術ですら、自国で事業化し、社会、国民に届けることも難しい、極めて憂慮すべき状況と言わざるを得ない。わが国で開発された光通信、CPU（半導体）、液晶、リチウムイオン電池、等の現況を見ても明らかである。

(3) スタートアップの成長に不可欠な企業との協業が極小

○スタートアップの目的、使命は、新しい発想や社会的な需要、あるいは新しい技術や製品を事業（ビジネス）化し社会に届けることであり、この観点から、既存企業の有する事業ノウハウやシステム、リソースを活用することは、特に事業人材の流動性が低く、事業資源が企業に集中している我が国にとって重要であるが、その連携は欧米に比して大きく遅れている。

○例えば、政府の調査員の報告によれば、企業のオープンイノベーションパートナーとしての起業家やスタートアップ企業の割合が欧米に比して極小であり、企業からスタートアップへの投資額も、またM&Aの件数も主要国に比して極めて少なくなっている。

○こうした背景の下、わが国のスタートアップにおいては、研究・開発から製造・販売等における多様なビジネス領域において、多様な関係先との協業（アライアンス）を希望しているが、そうしたスタートアップサイドの希望と、現実の協業（アライアンス）におけるギャップは、上記のすべてのビジネス領域において、国内的域において、国内的には（海外企業に対するものを除き）、大手企業に対するギャップが一番大きくなっている。

Little Corridor II

先延ばしによる社会的損失について

日本の多くのリーダーは、現下の課題を薄々気づいていながら、思い切ったアクションを取ってこなかった。変化の激しい環境では、勤勉さだけでは勝ち抜いていけない。ドラッカーのいう「変わらなければ生き残れない」(Change or die)という世界がますます顕著になってきている。従来価値のあったビジネスが、これまでにないほど短期間で競争力を失う。企業には変わる勇気あるいは変われるようになることが求められる。

日本の大手企業は、今のビジネスを続けるだけでは、いつ自社の価値が破壊されるか分からない環境にいると頭では分かっているはずだ。それにもかかわらず、新規事業やスタートアップに深く踏み込もうとすると、リスクと責任を取りたがらない役員会で骨抜きにされてしまう。どうやって回収するのかだけが彼らの関心事だったりするからだ。とりあえず片手間で付き合う程度で終わってしまう。

その日本企業の様子は、やらなければならないと分かっている課題解決を先送りする、心理学でいうところの「先延ばし行動(Procrastination Behavior)」に似ている。一時的なメリットを優先し、今やるべきことを回避して、将来の報酬を犠牲にする行動パターンだ。その行動を取る大きな原因は、先延ばしすることによって将来、自社がどのような立場に置かれるかをイメージできないことによる。あるいはそのイメージから目を背けてしまうことによる。最近、日本の流行り言葉かもしれないが、「自分事化(できないこと)」とも関係していそう。

ただ、自分事化できたとしても、具体的な選択肢が現実的に遂行できる範囲でなければなかなか行動には移せない。そんなに人は簡単には変わらない。今すぐ、これまでと全く異なる革新的なことに取り組みと全員に強いるのは無茶な話だ。しかし見落としてはならないのは、一方で、間違いなく日本のどこかで誰かが、これまでの常識と異なるチャレンジをしているということだ。あるいはチャレンジしたいと思っている人達がいるということだ。そのエネルギーを我々は無駄にしていないだろうか。自分が全く新しいことにチャレンジできなくとも、そういうグループの行動を受入れて、応援する程度のチャレンジなら誰にでもできそう。この問題解決は、個人で完結する必要はないのかもしれない。

つまり、今の日本の課題は、社会が新しいチャレンジにどう向き合うのかという問題でもあるのだ。リスクを取ってチャレンジするグループが違和感なく存在し得る社会になるということだ。一生懸命やっても、打率十割はないということを社会が受入れるということだ。もちろん、過去に大きな不良債権を生んだような杜撰な投資でいいと言っているわけではない。皆が、最悪その投資がゼロになることはあっても、この程度までのリスクなら覚悟と判断できる成熟さを身につけようということだ。あるいはチャレンジしてうまく行かなかったことは、次のチャレンジに生かせる経験として積極的にとらえられる社会となることだ。

しかし、その社会も企業同様に先延ばし行動を取っているように見える。今の日本社会は高齢化にしてもエネルギーにしても、解決しなければならない問題が山積している。今まで通りのことをやっているだけでは困難な未来が待ち受けるだけだ。今さえ何とか乗り切れればいいとして、今やるべきことを後回しにすることで、日本がますます衰退するということは、この30年を振り返れば容易に想像できる。社会と企業間の距離はこれまでに小さくなっていく。社会は企業に対してチャレンジを促し、そのチャレンジを応援することを通して、社会課題の解決を実現できるようにすべきだ。そのチャレンジを応援できない社会には、将来大きな社会的損失となって自分自身に跳ね返ってくるだろう。

社会は、危ない橋を見分けてそこを渡らないようにすることよりも、危ないけど渡るべき価値のある橋をどうやって渡るのか、というようにマインドセットを切り替える必要があるだろう。自分がこれまでの棒を捨てて100%新しいことにチャレンジできなくとも、我々がそういうことにチャレンジしているグループをこれまでより10%多く応援できれば、社会は大きく変わるのではないだろうか。そういうムーブメントやコンセンサスが社会に生まれることが重要だと考えている。

神岡 太郎 (一橋大学大学院経営管理研究科 教授)

3. 未来へのチャレンジ

(1) 起業家(スタートアップ)と大手企業の協業の促進に向けたカタライザーの役割

① 協業を促進する仕組みの重要性

○我が国は、かつては企業内部において、旺盛な製品開発意欲の下、イノベーションを醸成し、世界経済をリードするところまで発展してきたが、21世紀に入り、企業・ビジネスを取り巻く環境が大きく変化する中、民間の基礎的研究開発に対する取り組みの低下、働き方改革、組織の硬直化や欧米の会計ルールの適用等の多様な要因とあいまって、企業の内的取組による新事業の開発や革新的ビジネスの展開は難しくなっており、国際競争力の分野別評価においてもビジネスの効率性が最も低く、その中でも、前述のとおり経営プラクティスについては、64か国中62位と最低の水準とされる等、スタートアップを活用してイノベーションを進めていこうとする国際的動きから大きく取り残されている。

○一方、スタートアップ企業において成功した事例を見ていくと、多くの場合、関係する大手企業との協業が契機となって事業計画の修正や方向転換(ピボット)がなされることで、事業化が大きく加速、展開しており、顧客側ないし開発・供給側の大手企業をも巻き込んだ形で、協業をどう進めていくかが極めて重要であることが伺われる。

○また、人的資源に限界があるスタートアップの営業・マーケティングや、コーポレート部門の実務ニーズ等について、大手企業サイドの有する優れた実務能力によって補完することができれば、その成長を加速・促進することができるし、大手企業サイドにおいては、ベンチャーリテラシーの向上を図りつつ、スタートアップの活力を取り込むことで、事業面でのシナジーのみならず、新たな事業を試行し、稼ぐモチベーションや稼ぐ力を蓄えていくことを通じて、自らの事業イノベーションを促進していくという、内的なイノベーションへの取り組みを加速することも期待される。しかし、残念ながら、我が国企業において、スタートアップとの協業により成果をあげている事例は多くない。

○このように、企業と起業家・スタートアップの協業は、双方にとって、さらには我が国経済・社会の変革や国民生活・福祉の向上に、大きな意義を有するものであることは論を待たない。

○我が国の先進的な研究開発成果や、斬新な事業アイデアをビジネスとして確立し、国民に届け、世界に届けるためには、スタートアップと企業との協業等を通じた国を挙げた果敢なチャレンジが必要である。こうしたエコシステムの整備や活用が進まないと、自国の成果やアイデアさえ自ら発信できない国として、世界からの信頼を損ね、わが国経済に対する大きな悪影響をもたらすことは避けられない。

○近年、こうしたスタートアップと既存企業との協業の重要性は指摘されつつあるものの、多くの大手企業の経営者や経営層においては、事業の継続を主要な任務とする組織内で、多様なリスク管理が求められることへの反作用として、スタートアップとの協業に慎重であり、その推進には、いわゆるカタライザー(世話役)や触媒となる調整役が必要である。

このカタライザーは、単なる企業とスタートアップのマッチングだけでなく、今後のマーケット環境を踏まえ、わが国全体のイノベーションをにらんで、ともに考え、活動する役割を担うものである。

我々の貴重な財産でもあり、また社会変革に挑戦する強力な武器でもある、長年にわたり滋養してきている、

○豊富な知見・経験を有する関係者や関係機関との強固なネットワークと、

○常に社会への貢献を信条とし、不断に挑戦している元気な若手経営者や先駆的な企業(群)等の、

積極的・献身的協力を得て、たとえ規模は小さくても、数は少なくとも、他の企業を刺激し、社会全体の行動変容のロールモデルとなる、先進的協業の取り組みにチャレンジする価値は大きいと考える。

② 我々が目指す先進的協業のモデル

○スタートアップが、新たなビジネスの構築とその展開にチャレンジするにあたっては、製造・生産、販売・マーケティング等の能力、また法務、労務、経理、人事等の実務的機能、さらには、多様な関係企業とのネットワーク等、事業展開において必須となる多様なビジネスとして具備すべき機能やシステムを構築していくことが必要となる。

この際、ビジネス人材、リソースの太宗が企業に偏在している我が国においては、他の国以上に、スタートアップと企業との協業等を通じて、企業が有する実務的なビジネス機能を、円滑かつ有機的に融合させていくことが極めて重要である。

○こうした協業が実現すれば、スタートアップにとっては、ビジネス機能の補完による開発の加速と事業化の実現が、また企業サイドにおいては、事業面でのシナジーのみならず、今後の企業経営の高度化、グローバル化に不可避となる、ベンチャーリテラシーの向上によるスタートアップの活力の取り込み、スタートアップとの「化学反応」による新たな事業領域の拡大や経営の変革等、双方にとってウィンウィンとなる。

このためには、まず、具体的にスタートアップと企業との協業の成功例を実現することが重要であり、これが、先進的な協業の先駆けとなることで、行動変容になるロールモデルの構築が可能となる。

○我々は、自らのリソース、ネットワークを最大限に活用するとともに、スタートアップインキュベーター等の関係機関と連携しつつ、意欲ある起業家と先駆的な企業(群)との連携、協業への挑戦を促進・支援するため、「日本の未来スタートアップアライアンスデスク(仮称)」を創設し、先進的協業モデルの構築を目指すこととする。

③ アクションプラン(スケジュール)

○2024 年度のアライアンスデスクの立ち上げを目指し、企業との協業関係の構築がボトルネックとなっている意欲的起業家（スタートアップ）を探索するとともに、スタートアップとの協業にチャレンジする経営者に働きかけるとともに、先駆的企業を募り、協業関係の構築を調整するとともに、多様な課題を抽出し、長期的視点に立って、粘り強くスタートアップエコシステムの高度化、アライアンス支援システムの改善、深化を目指す。

Little Corridor III

日本はスタートアップの育成に大きな後れ

スタートアップを一くくりにして議論すべきではないが、スタートアップがどういう状態にあるのかが、前回まで述べてきたその国のチャレンジのレベルを反映していると考えられる。大手企業は、価値があると分かっているでも自社のビジネス領域を大きく逸脱したビジネスにはなかなか手を出せない。三菱総研によると国の競争力の源泉の一番の要因は「起業・新陳代謝」という分析結果だ。スタートアップがその国の成長力の栄養源になっていると考えてよいだろう。しかし、そのスタートアップに関して日本は他国と比べて大きく後れを取っていることを多数のデータが示している。例えば、中小企業庁によると、欧米のスタートアップ開業率が10%前後にあるのに対して日本は5%である。

さらに興味深いのはスタートアップ廃業率に関するデータだ。欧米が10%前後であるのに対して日本は3%前後だ。5年後の生存率も、欧米が50%を切るのに対して、日本は80%を超える。しかし、チャレンジしているスタートアップにとって廃業することは、大手企業ほど重要な問題ではない。むしろこれは日本のスタートアップが欧米より新陳代謝が遅く、ダイナミズムに欠けていることを問題ととらえるべきだろう。米国ではこれ以上大きく成長しないとVCが判断すると即座にスクラップされるが、そのスタートアップから人材がより活躍できる企業に流動し、その経験が別のスタートアップに引き継がれる。個々のスタートアップの倒産は長期的に見ると、社会にとっても個人にとってもネガティブではない。

また個人あるいは社会のレベルでの、スタートアップに対する認識にも差も見られる。起業を望ましい職業上選択と考える人は、中国が79%、米国が68%であるのに対して、日本は25%と大きな差がある。特に米国での起業に対するポジティブなとらえ方は今に始まったことではない。1980年代にスタンフォード大学に超一流企業から派遣された年配の知人が教えてくれた。周りの学生は就職先として関心があるのは、今一番いい企業ではなく、これから一番を目指す企業だという。今を見るのではなく、将来価値を現在価値に置き換えてとらえるというわけだ。スタートアップが成り立つには、こういう考え方をする優秀な若者が一定数以上必要だ。こういうことを書くと、大学を含む日本の教育機関がそれに真剣に取り組んでこなかったからだ、自分に跳ね返ってきそうだが、私もその通りだと思う（反省です）。

さらに、産業界のスタートアップへのアクションにも差がある。スタートアップに対するM&Aの件数は2018年で米国が1473件であるのに対して、日本はわずか15件だ（三菱総研）。事業会社によるスタートアップへの投資額は、2020年で米国が402億ドルであるのに対して、日本は15億ドルだ（CB Institutes）。米国ではスタートアップが産業界におけるダイナミズムを生み出す必要な存在ととらえられるわけだ。

(1)

結果として、日本のスタートアップはなかなか育っていない。2022年7月の段階で米国のユニコーン企業（企業価値10億円以上）の数は633社であるのに対して、日本は6社だ（CB Institutes）。米国ではユニコーンがインフレ気味ということもあり、ユニコーンの数自体を目標にする必要はないが、やはりユニコーンが多い国は、将来大きな価値と競争力に結びつく可能性が高いと考えられる。

スタートアップが成果を上げるのは、それをスタートアップ自身の問題としてとらえるだけでなく、教育や産業や社会の問題といったように様々な角度から見ていく必要がある。しかしそのベースは、前回にも少し述べたが、これは社会や我々の考え方に依存する。海外ではスタートアップが特別なセクターというより、より社会の一員として受け入れられている。それがあれば、大手企業を含む産業界や大学や地域とスムーズにつながることができる。失敗して投資が全く戻ってこなくなるかもしれないけど、自分達が成長するためには、そういうチャレンジが必要だという積極的な認識を社会（や国民）が持てるかどうかということだろう。10%多く応援できれば、社会は大きく変わるのではないだろうか。そういうムーブメントやコンセンサスが社会に生まれることが重要だと考えている。

(2) 神岡 太郎（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

(2) 社会への警鐘と具体的検討の重要性

○米国と肩を並べて世界の経済をけん引していた1990年代を経て、大きな変化への対応が求められる2000年以降において、我が国がスタートアップの振興を怠ってきたわけではな
いはずだ。しかし、その実効が確保されないまま数十年も放置されてきたことによって、
我が国経済は大きく毀損されている、ということを真摯に受け止める必要がある。

例えば、1990年代当時の我が国の産業活力、経済規模をベースとして、この数10年の
間、米国と同程度のスタートアップの社会的活用ができていなかったことにより、例えば
企業の時価総額において、米国（4倍強）と我が国（2倍強）の伸びに2倍近い開きがあるこ
とを考えれば、この間に、数百兆円に及ぶ企業の潜在的価値が毀損し、ひいては我が国の
経済に大きな損失を与えている事を忘れてはならない。

○このため、我々独自の、現場での取り組みを進めるにあたって、以下①～③の、関係者
に共通する課題や、現行制度に補足すべき項目、修正・改善すべき視点等について、

- ① 成功支援から、チャレンジ支援への転換
- ② リスクマネーの供給拡大の在り方
- ③ スタートアップEXITの在り方

早急な検討と対策の必要性について、政府・社会に警鐘を鳴らすとともに、我々も関係機
関と協力・連携して、具体的検討を継続することとしたい。

① 成功支援から、チャレンジ支援への転換

㊦スタートアップについて、とにかく上場に成功した企業や、ユニコーンといった成功案件のみがメディア等でもてはやされがちであり、こうした一面的な報道や取り扱いが、企業や国民、社会全体の起業、スタートアップに対する正しいリテラシーの醸成を歪めてはいないだろうか。

もちろん、スタートアップの成功は極めて貴重だが、9割以上のチャレンジは成功にいたらないのが現実であり、スタートアップへの社会的取り組みが欧米諸国や新興国よりも大きく遅れている我が国にとっては、ごく限られた成功のみをもてはやすのではなく、その成否にかかわらず、スタートアップに対するチャレンジそのものの社会的重要性を理解し、支援していくことが必要であり、これこそが我が国が目指すべき、スタートアップエコシステムの本質ではないか。

㊧こうした中、政府の施策においても、その成功を目的、前提とした案件の募集や評価、採択が強調される傾向にあり、チャレンジそのものではなく、成功をもてはやす社会の風潮を助長している感が否めない。

このため、スタートアップエコシステムの太宗を占める「成功には至らなかったチャレンジからの学び」、そうした案件への支援として投入された「貴重な人材や資金等の膨大な社会的リソース」の大半が社会的な評価を得られず、また、社会に活用されることなく放置されている現状は、次なるチャレンジ支援へのモチベーションを阻害し、拡大すべきチャレンジ支援の動きに水をかけることにほかならず、社会全体で取り組んでいくべき我が国のエコシステム構築への取組としては不適切と言わざるを得ない。

また、政府の施策が、民間の取り組みを圧迫するリスクがあることに留意し、あくまで民間の取り組みを支援し、その呼び水として規制緩和ないしはスタートアップ支援に向けた社会環境整備を一層進めることも重要である。

こうしたことが、長年、その重要性を訴えながらも、欧米諸国のみならず、多くの新興国の後塵を拝する結果となっている、大きな原因の一つになっているのではないだろうか。

㊨我が国における起業家の育成、起業の活性化・高度化、再チャレンジの加速や質的向上という、スタートアップエコシステムの質・量、両面にわたる充実を図っていくためには、政府、自治体、教育関係機関(大学、専門学校)等が、ほんの一握りしかない成功事例に偏ることなく、率先してチャレンジ経験(者)の活用やチャレンジそのものを支援する施策の展開や運用等を通じ、正しい知識、情報の普及に努めることが重要である。またこの際、イノベーションの重要性と、そのためには、スタートアップによる新たなチャレンジが不可欠であるという、社会全体のスタートアップリテラシーの向上に努め、社会(企業、地域、国民)が総力を挙げて、スタートアップの育成やその活用に積極的に取り組んでいける体制を構築していくことが急務となっている。

② リスクマネーの供給拡大の在り方

⑦スタートアップにリスクはつきものである。むしろ、スタートアップがリスクにチャレンジし、そのチャレンジを社会が支え、多くの失敗からの学びがあるところに成功があり、それが社会・経済の変革や、生活の向上をもたらすものである。この際、何が成功するかを事前に知ることも決めることもできないことから、スタートアップエコシステムにおいては、より多くの質の高いチャレンジを加速、支援することが必要であり、このためのリスクマネーの円滑な供給が不可避である。

⑧例えば、スペースXが、打ち上げのテストに失敗したとき、詰めかけた聴衆から歓声が沸き、解説者からも、「さらなる発展に向け多くの事を学べた」と前向きなコメントがあり、また、主要な出資者の一人でもあるイーロンマスク代表は、すぐさまチームに、「エキサイティングなテスト打ち上げおめでとう！数か月後の次回のテストに向けて多くの事を学びました」とお祝いのコメントを送った。

一方、我が国のJAXAがロケットの打ち上げに失敗したとき、責任者が深くお詫びをする映像は、あまりに対照的である。

⑨スタートアップの成功面のみをもては、-9- 会の風潮や、我が国社会におけるスタートアップリテラシーの低さとあいまって、予測不能な成功を見極めようと、チャレンジそのものへの支援を控えたり、躊躇することになってはいないだろうか。

特に、リスクマネーの供給元であるはずのVCやCVC、さらには政府支援の施策やその運用においては、成功をもてはやす社会的風潮に流されることなく、チャレンジそのものがより加速され、支援される体制となっているか、例えば以下のような点について緊急に確認・検証することが必要ではないか。

○VCのチャレンジ支援能力や実績が適切に評価され、資金調達に反映される仕組みになっているか。

○より高度なチャレンジ支援能力を滋養し、発揮できる、リスクマネー(運用期間、対象ステージ等)を調達可能な環境が整備されているか。

○公的支援により、VCのチャレンジ支援機能がより高度化、強化されているか、ないしは、公的支援においても「運用実績等」を重要視する等により、チャレンジ支援を阻害することになっていないか。

○事業シナジーや、新規分野の開拓等の長期的チャレンジを支援するCVCが育ち、活発に運用され、社会的に適正に評価される仕組みとなっているか。

③ スタートアップEXITの在り方

スタートアップの成功の象徴たる主要な出口(イグジット)を、IPOに依拠することが多いが、我が国経済の再興や国民生活の向上、社会の変革、さらには国際社会への貢献といった国策にも通じるスタートアップの成功と、さらなる事業展開のスタートにもあたる出口(イグジット)については、例えば以下のような点について確認するとともに、多面的な検討を行うことが急務である。

○社会的変革や国際的事業にチャレンジするスタートアップのイグジットを一般投資家の保護が優先する現行のIPOの仕組みにのみ委ねて良いのか。

○スタートアップの社会的・国際的チャレンジを支援、伴走する事業会社によるCVC、M&A等の活性化に向け、企業活動の新たな社会的評価が必要ではないか。(SR、SDGS、社会、環境、健康等に加え、社会変革(イノベーション)への貢献等)

○投資家保護と社会的重要性等のバランスを考慮した新たな市場の整備は可能か。

○未上場株式を対象としたセカンダリーマーケットの整備は可能か。

○IPOに際し、その時期や規模、財務内容等について、ビジネス予見性を欠く現状のビジネス慣行の見直しは可能か。

以上の①～③の各点について、政府、自治体、支援機関、企業等、すべての関係者において、早急な検討・検証や修正が行われることを期待する。

Little Corridor IV

日本でスタートアップを育成するには

日本政府においても、スタートアップに対して統合的なアプローチが必要だと認識しており、様々な提言がなされている。例えば内閣府の総合化学技術イノベーション会議ではスタートアップのエコシステムの形成やVCの強化の必要性が提示されている。これは極めて重要なアプローチの一つだ。

ただ、大きなエコシステムが機能するのはうまく行っても10年はかかる。それだけでは先行する欧米やシンガポールや中国に、日本は追いつくだけで精いっぱいだろう。それに長い歴史と経験の上で形成されてきたシリコンバレーに端を発するエコシステムのアイデアを形から真似るだけでは上手くいきそうにない。大きな完成図からスタートすると同時に、手探りでゲリラ的にこれからの日本にあったスタートアップ育成の方法を見出す必要がある。スタートアップが活躍できる社会に向けて、各プレイヤーがボトムアップにアプローチするという観点から、ここでは3つポイントを述べさせていただきたい。

(1)

一つは、産業界が主体的にスタートアップの成長に関わろうとすることだ。例えば、いくつかの大手企業がバラバラにアプローチするのではなく密に手を組んで、戦略的にスタートアップとアライアンスを形成するということだ。大手企業のジョイントベンチャーのハブ的な存在としてスタートアップを位置付けることもできるかもしれない。あるいは目的地に到達するスタートアップに対して、大手企業連合がブースターの一役を買うというイメージもあるかもしれない。このアライアンスでは、スタートアップからすると大手企業のいいところが利用できるようにするべきだ。技術もファイナンスもサプライチェーンでも大手企業人材（経験者）のスキルや人脈が有益であることがある。どのように成果を配分するかは様々な考え方があるだろうが、大手企業は成長期にあるスタートアップから短期的利益を巻き上げようという狭い心は捨てて、いっしょにチャレンジを通して学習し、成長するというスタンスがいいと思う。

もう一つは、我々のマインドセットと文化の問題だ。もちろんそれはスタートアップ側の問題でもあるのだが、上記のアライアンスが機能するには、同様に大手企業側や社会も新しいマインドセットと組織文化を受入れてもらう必要がある。これまでスタートアップの議論は、テクニカルな側面に偏り過ぎてきたのかもしれない。ベンチャーという言葉の元々の意味（直訳の一つは「冒険的な企て」）からしても、態度や価値観を含む心理的な要素が大きい。それはそれを生かす社会においても同じだろう。スタートアップの文化が未熟な日本では精神的な部分が欠けている。例えば、なぜスタートアップに関わるのかという Why の理解が抜けたままスタートアップにお金と環境だけを投じて、すぐに底抜してしまう。大手企業や社会がスタートアップと本気で付き合うならリスクテイキングや失敗から学習していくマインドセットがない限り、壁にぶち当たるとそこで消滅してしまう。長期的には学校教育からということになるが、まずは産業界の中でそのマインドセットを育成していく教育的な側面が必要ではないだろうか。

最後に、政府の役割を付け加える。政府は産業界とスタートアップとの連携による価値創造を後押しするのに、世界が注目するような新しい実験環境を提供することだ。上記のアライアンスだけだとどうしても内輪の世界になるが、大きく発展するには外につながる仕組みが必要だ。意義のあるテーマを選択し、日本がそのテーマに関して最も実験に適した国となることだ。そのテーマに関して、世界中で新しい試みにチャレンジしようとするスタートアップや若者が日本に集まるような場とルールを提供するといい。そういう仕組みがあって、初めてみんなが投資しようということを考える。日本だけで解決しようとしな一方で、そのテーマに関して日本がいいポジショニングを獲得するには自然と有利になるはずだ。

日本が復活するには新しいチャレンジが欠かせない。スタートアップを、やりたい人に任せるのではなく、社会や産業界全体が「日本の未来」の問題として扱うことが必要ではないだろうか。将来日本を牽引していくようなスタートアップを企業社会も政府も高い志をもって応援することが求められる。

(2) 神岡 太郎（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

(最後に) 我々の検討(支援)チームには、

- ・世界経済の動きを熟知し、我が国が直面する困難な経済的課題に挑戦し、日本経済を率いてきたプロがいる。 齊藤委員
- ・早くからスタートアップの育成に取り組み、成功・失敗を含めて多様なチャレンジの経験を積み重ね、今もなお、現場にこだわり多くのスタートアップの支援を手掛けているスタートアップ育成のプロがいる。 村井委員、岩田委員
- ・早くからVCの組成・運営に携わり、CVCの概念すら未成熟な中で、スタートアップと企業との連携や協業を仲立ちし、多くのチャレンジを支えてきたプロがいる。 呉委員
- ・新規ビジネスの立ち上げに不可欠となるマーケティングを研究し、早くからCXの概念を提唱しつつ、ITの活用やDXとの融合の重要性を訴えてきた先進ビジネスの専門家がいます。 神岡委員
- ・我が国が世界に誇る大学の先進的研究や、医療分野における戦略的なスタートアップの立ち上げ支援に取り組み、学生や大学、企業のスタートアップリテラシーの向上に努めてきた専門家がいます。 徳増主査
- ・早くからスタートアップの育成を手掛けつつ、先進的な企業ネットワークを構築し、次代を担う企業経営者の育成に心血を注ぎ、我が国の未来の在り様について警鐘を鳴らし、方向を示し、考動し続けている代表がいます。 一柳代表

○また、メンバー企業には、

保守的な我が国の社会構造、未成熟なスタートアップ支援のエコシステムの中でも、幾多の失敗や困難を乗り越え、既存企業との協業を基盤として、協業企業の変革にも資する起業に成功し、イノベティブな新しいビジネスを打ち立て、最前線で活躍している起業家(スタートアップ)や、

先進的な取り組みで、新しい企業の形・姿勢を示そうとしている、活力に富む経営者や企業が集っている。

我々の総力を結集して、先進的スタートアップインキュベーター等の関係機関と連携・協力しつつ、数百兆円規模で毀損され続けてきている我が国経済の潜在的価値を取り戻す一助とすべく、先進的なロールモデルを示していきたい。

第一号調査研究会検討メンバー名簿（順不同、敬称略）

	氏 名	所 属
主査	徳増 有治	当機構 専務理事、大阪大学大学院工学研究科 招へい教授
	一柳 良雄	当機構 理事長、株式会社一柳アソシエイツ 代表取締役社長 一流塾塾長、日本ベンチャー学会理事
	斉藤 惇	当機構理事、株式会社 KKR ジャパン会長
	村井 勝	一般社団法人 TX アントレプレナーパートナーズ代表 元コンパックコンピュータ社長、会長
	岩田 彰一郎	株式会社フォース・マーケティングアンドマネージメント 代表取締役社長、元アスクル社長
	呉 雅俊	株式会社 TNP パートナーズ 代表取締役社長、 元日本ベンチャーキャピタル協会会長
	神岡 太郎	一橋大学大学院経営管理研究科教授、工学博士
事務局	廣田 泰孝	当機構 研究主幹
	木村 倫子	当機構 事務担当

一般社団法人 日本の未来構築研究機構

〒162-0824

東京都新宿区揚場町1番21号 飯田橋升本ビル3F
(株式会社一柳アソシエイツ内)

電話：03-3266-7203 FAX：03-3266-7204

Mail：info@nippon-no-mirai.org

<http://www.nippon-no-mirai.org/>