

緊急出版

起業特区で日本経済の復活を！

---

目次

序文 ファイゲンバウム教授の日本への敬意と激励 1

——今井賢一（スタンフォード日本センター理事）

はじめに 17

第一章 起業家と経済再生 21

第二章 日本の起業家の慎ましい目標 29

1 起業の原動力 32

2 保守的な新興企業と資本 34

3 日本のローリスク・ローリターン型新興企業 36

第三章 未熟なベンチャーキャピタル 41

1 新興企業の成長を速めるにはベンチャーキャピタルが不可欠 44

2 世界的に見て貧弱なベンチャーキャピタル 48

3 早期投資を阻む「出口」の欠如 50

- 4 保守的な投資を志向するベンチャーキャピタルの体質 56
- 5 資金提供だけでは不十分 59

#### 第四章 新興企業の深刻な人材不足 63

- 1 新興企業で働く準備のない大学新卒者 67
- 2 トップの人材は大企業に就職する 70

#### 第五章 顧客が起業家の負担を共有する 77

- 1 早期導入者の重要性 80
- 2 新興企業のリスクを共有しない政府や大企業 81
- 3 日本企業は水平統合のメリットを享受していない 86

#### 第六章 成功・失敗の機会が少ない日本 89

- 1 失敗に対する恐怖心 90
- 2 NIMBYアントレプレナーシップ 92
- 3 リスクを共有し、管理する 94

第七章 「起業者不毛の地」に花を咲かせるための施策 97

- 1 「バイ・バイ・バイ」(Buy, Buy, Buy)作戦——新興企業からの調達義務づけ 101
- 2 起業者向けの知的所有権——新興企業への技術ライセンス供与 105
- 3 起業者特設の設置——企業の成長を促すハビタットの設計 110
- 4 イノベーションの巨人に——大企業内の起業者特区 129

あとがき 136

——ウィリアム・F・ミラー（スタンフォード大学経営大学院ハーバート・フーパー名誉教授）

解説 139

——西岡幸一（日本経済新聞社論説副主幹）

参考文献 163

## 序文　ファイゲンバウム教授の日本への敬意と激励

今井賢一（スタンフォード日本センター理事）

エドワード・ファイゲンバウム教授——コンピュータ分野におけるノーベル賞といわれるチューリング賞（Turing Award of the Association for Computing Machinery）を受賞し、カーネギーメロン大学、スタンフォード大学という世界最先端のコンピュータ学科をリードした、人工知能、知識システム分野の碩学である。同時に、自らもシリコンバレーにおいてベンチャービジネスを立ち上げるとともに、弟子や学生のベンチャー活動を支援し、雑誌の『フォーブス』が数年前に紹介したようなファイゲンバウム系列ともいえるべき産学共同の知的クラスターを形成した人物である。

本書は、そのファイゲンバウム教授が、日本の産業界の現状を憂い、日本ではなぜ革新的な

ベンチャービジネスが育たないかという原因を追究し、日本の企業がかつてアメリカの産業界を震撼させたような活力を取り戻すには、どのような政府・企業の政策が必要であるかを、わかりやすい表現を工夫しつつ凝縮して論じたものである。

ファイゲンバウム教授は日本に強い関心を持つている。それは、現夫人が日本女性であり、自宅の玄関に大きな鎧兜の人形をかざり、障子付きの日本間をも持つ日本通であることにも表れているが、より本質的には、かつて日本の通産省（現・経済産業省）・産業界が掲げた「第五世代コンピュータ」という構想が、次に述べるようなさまざまな観点から、コンピュータ専門家としての彼にある種の衝撃を与えたことに起因していると思う。

事実、教授は『第五世代コンピュータ…日本の挑戦』という書物を二十年近く前の一九八三年に書いている（科学評論家のパメラ・マコータックとの共著、木村繁氏の翻訳、ティビーエス・ブリタニカ刊）。この書物は、今私が序文を書いている今回の本とはまったく逆に、日本の挑戦に対して当時のアメリカの状況を憂い、アメリカがどのように反応すべきかを論じたものである。

ファイゲンバウム教授によるこの二つの書物を、今の時点で併行して読んでみると実に興味深い。わずか二十年の間に、どうしてこれだけの違いができてしまったのかと考えさせられる。

る。読者は、なぜ今さら二十年前の話を持ち出すのかと思われるかもしれないが、本書の序文として適切な論点なので、多少引用してみよう。

前掲の『第五世代コンピュータ…日本の挑戦』という書物には、なんと、次のようなことが書かれている。いわく、

「衰退していく数年間を生きるのは、ゆううつなことである。かつて、第三〇代大統領のカルビン・クーリッジがいったように、アメリカ人たちのおもな仕事は商売なのだが、その商売は、なぜこうもうまくいかないのだろうか。（中略）

この問題については、だれもが、自分自身の理論を持っている。たとえば、日本があまりに競争的だといって非難する人もいるし、法律から教育制度にいたるまでのアメリカ国内の状況を嘆く人もいる。また、アメリカの歴史や哲学を調べて、『表面的なことばかり強調して、深さがなく、不十分だ』という人もある。」（前掲書、299頁）

二十年前のアメリカは、今の日本とまったく同じような状況にあったのである。さらに驚くことには、この文章が始まる節の小見出しは、「最下位への転落？」となっている。つまり、新聞のスポーツ面にたとえていえば、はじめはカメラのような二次的なスポーツでアメリカは

負け、その次にはテレビやステレオのような大リーグでも負けるようになった。そして、鉄鋼や自動車までもが屈服せざるを得ないとなると、スポーツに見立てて楽しんではいられない。要するに、アメリカは最下位へ転落しつつあり、アメリカという国自体が時代遅れになって果てるのであろうか、と自問したのである。

ファイゲンバウム教授は、このような危機感をアメリカの一般の人々に知ってもらいたために、この第五世代コンピュータの本を書いたにちがいない。つまり、彼の専門とする知識システム分野での競争、すなわち教授のいう「これまで経験したことのないほど重要な競争」において、もしアメリカが負けるようになれば、それこそ「アメリカは脱工業化世界における、最初の農業大国としての役割に甘んじなければならぬことになるだろう」という警告を発したわけである。

もっとも、アメリカには彼のそうした書きぶりに反感もあるようで、日本の第五世代コンピュータの計画を誇大に持ち上げ、それによってアメリカ政府から彼の専門分野に資金を出させようとしたのだという人もいる。しかし、この本をよく読んでみれば、教授が日本のことをかなり知っており、日本人の能力に敬意を払っていることは明らかである。

つまり、「一九七二年にはまだ商品になるような集積回路すら作り上げていなかった」日本が、わずか十年後に第五世代コンピュータのような計画を出すまでに至った。そのような専門



家システムについての日本の速やかな学習ぶりを高く評価し、(第五世代コンピュータ計画の評価は別としても)その種の学習能力を持つ日本の挑戦を無視しているアメリカの自己満足に警告を發したのである。

今となってみれば誰にも明らかのように、アメリカについての教授の心配は杞憂であった。先のスポーツの比喩でいえば、IT革命の第一フェーズにおいてはアメリカが完勝したし、日本はいわば完敗であった。日米の立場はまったく逆転し、日本は経済大国のはずだったのに、なぜその経済がこうもうまく行かないのかと頭を抱え、人々は衰退する年月を憂鬱ゆううつに生きている。

アメリカ人のファイゲンバウム教授にとってみれば、自分たちの勝利は快いことだろうが、日本びいきの彼は何か複雑な心境で、その勝利に単純に乾杯というわけではないらしい。むしろ、好敵手になると思っていた日本がそんな状態になってしまったことを惜しみ、その理由を本当に知りたいという知的好奇心が湧き上がってきたようだ。そこで、前著を書いたときと同じく、日本に何回もきて、彼独特の方法で調べ始めた。

それは、生態学や民族学で用いられる直接観察の方法である。その結果に基づいて弟子のデイビッド・ブルナー氏とともに、彼らの見解をまとめ、かつ日本は今何をすべきかを提言した

ものが本書である。

その方法からおのずと明らかのように、本書のキーワードは「生態系」である。彼自身の用語では「ハビタット」(habitat)であつて、それは一般的には自然や人間の生育環境のことである。しかし本書の文脈では、起業した会社の生育環境を指す言葉として限定的に用いられているので、あえて「生態系」とか「生育環境」というような訳語をあてずに、「ハビタット」という表記をそのまま用いることにした。内容的には、ベンチャービジネスが育つための知識労働(技術者、デザイナー、会計士、弁護士などの専門家群)の市場、ベンチャーキャピタルの状況、大学との相互交流関係など直接観察できる環境のほか、「新ビジネスの創出を歓迎する文化的・教育的風潮」なども含まれるし、それらのすべてに関わる人々の行動を動機づけたり、制約したりする意識的、無意識的なコード(規則)なども重要な要素となるのであつて、まさにベンチャービジネスが生息する生態系である。

本書には、その意味での「ハビタット」の日米間における本質的な違いが巧みに書き込まれている。そして、そこから導かれる本書の基本的なメッセージを要約すれば、次のようになる。

- (1) 現在の日本の「ハビタット」は、ベンチャービジネスを育てる環境にはなっていない。

- (2) したがって、日本経済の救世主の役割をベンチャービジネスや新興企業に求めることは、理念としては良いが、実際には非現実的であり、ドン・キホーテ的である。
- (3) 日本を真に再生させようとするなら、人々の行動を規定している「ハビタット」自体を変えなければならない。しかし、生態系なるものは徐々にしか変化しないので、一点突破ともいふべき特別の場所をつくる必要がある。

ただし、この要約はこの序文を書いている今井が、今の日本の読者に伝わりやすく書いたもので、著者たちはもう少し慎重な言い回しをしている。そこで、以下では私自身の意見をも含めて、この基本的メッセージのそれぞれに若干のコメントをつけておくこととしたい。

第一…現在の日本の「ハビタット」がベンチャービジネスを育てる環境としては適していないという点については、これまで日本の内外で多くのことが指摘され、すでに論点は出尽くしている感がある。それにもかかわらず、本書の指摘をあらためて読んでみると、さすがにぐさつとくる論点がある。それは、日本には新興企業の商品を購入する「バイ・バイ・バイ」作戦のような肝心のベンチャー育成環境がないという指摘である（103頁参照）。新興企業にとって喉から手が出るほど欲しいものは、自社の商品を買おうとしてくれる顧客である。かりに既存の

市場では顧客が見つからないというのであれば、政府自身が新規の顧客になろうというのが、アメリカのやり方である。著者たちの言うように、政府は経済の主要プレーヤーであり、一定割合の政府調達を新興企業から行うことによつて多額の売上金を新興企業に流入させることができるのである。現にアメリカの中小企業庁は、各連邦政府機関の年間総支出額の二三%を中小企業に振り向ける目標値を設定しているし、政府が研究結果を購入する場合にも、年間の研究開発予算が一億ドルを超える連邦機関は、その二・五%をハイテク中小企業への褒賞金として留保している。

ところが、日本の政府・自治体は資金や口は出すが、この種の肝心な買いの手を差しのべない。むしろ、逆のことをしているのではないかと思われる。たとえば、政府機関の多くはいまだにすでに時代遅れとなつた大型コンピュータ(メインフレーム)を運営し、その維持のために膨大な購入を旧来の大企業から行つており、若い人材も古いソフトを維持するために働かされている。ということは、IT系の新技術を持つ新興企業は巨大な規模の政府市場からほとんど締め出されていることを意味する。

このプラスとマイナスが重なる影響は実に大きい。著者たちは、そういう表現は使っていないが、政府が「構造改革」を志すというなら、抽象的なことを言っていないで、肝心のツボを探して、「バイ・バイ・バイ」作戦のような具体的で実行可能な行動を自ら率先して実行せ

よ、と言っているのである。

私自身もベンチャービジネスの社長をしているので、「バイ・バイ・バイ」作戦の効果の高さは実によくわかるし、うまい表現を考えついたものだとは敬服している。

第二…私が本書の基本メッセージとして挙げた前記<sup>(2)</sup>の「日本経済の救世主の役割をベンチャービジネスや新興企業に求めることは、理念としては良いが、実際には非現実的であり、ドン・キホーテ的である」ということも、日本の現状ではまさに仰せの通りと言わざるを得ない。しかしやはり多少のコメントを加えておきたい。というのは、ある国の政策や企業行動が時代にぴたりと適合するか、それともドン・キホーテ的になるかは、多分にその国の生態系と技術体系との時間的な対応に依存するからである。「ドン・キホーテ」を書いたセルバンテスは、かつては「太陽の沈むことなき大帝国」であったスペインが急速に衰退していく時期にこの名作を書いたわけだが、その「羊の群れの冒険」という章には、主役のドン・キホーテが従者のサンチョにこういっことを言っ場面がある。

「よいかサンチョ、人なみ以上のことをしななければ、人にまさることはできないのだぞ。今われらの身にふりかかっている嵐は、まもなく天気がはずまって、われらが順風に帆をあ

げるようになる前兆じゃ。なぜと申すに、よいことも悪いことも、そうそう長続きするはずもないのであつてみれば、われらに久しく悪いことが続いた今、よいことがすぐ近くに來ておるにきまつとるからじゃ。だから、わしに起つた災難をそれほど悲しむでない。」(『ドン・キホーテ』牛島信明編訳、岩波少年文庫、85頁)

悪いことが続くときに人にまさることをしようとするれば、どこの国においてもドン・キホーテ的に見えるのだ。二十年前のアメリカでは、ベンチャー精神を説く人はドン・キホーテ的で、多くの人々は日本の企業や産業政策を非難して憂さ晴らしをしていた。だから、今の日本のやり方がドン・キホーテ的に見えても一向にさしつかえないと思う。

問題は、今のわれわれ日本人が、先に引用した文章にあるように「われらに久しく悪いことが続いた今、よいことがすぐ近くに來ておるにきまつとるからじゃ」という具合には考えにくいところにある。私自身、戦艦大和やタイタニック号に乗っていて沈没していくという悪夢をよく見るようになった。朝起きて新聞を見れば、船長がどっちに舵を切れば良いのか迷っているようにしか見えない。

本書におけるファイゲンバウム教授の最後のメッセージは、そんなことを船室にすわつて言っていないで、ともかく動けということである。生態系や「ハビタット」が、今最先端の技術

や市場創造に適合していかないのであれば、それを変えるための一点突破の実験をしてみよ。変わるかもしれないし、変わらないかもしれない。しかし、評論をしたり、小手先の見せかけをつくりごまかしつつ沈んでいくよりも、本気で試行錯誤の実験を試みるほうが可能性があるのではないか。いま日本の政府がやるうとしている「特区」と言われているものは、私たちの考え提案しているものとは大きく違うようだ。規制廃止は重要だが、そのための小出しの特区を数多くつくっても、生態系という強靱なシステムは変えることができない。起業家、ないし英語でいうアントレプレナーを育成する特別な場所としての生態系、つまりわれわれの用語でいう「ハビタット」に問題をしばり、育成環境の障害となつている要因をすべて取り払う一点突破型の強力な「実験」が必要なのだ。そこに能力のある若いエネルギーを集結させよ。

これが、本書の最も重要なメッセージである。取り急いでコメントを加えれば、アメリカの大恐慌を回復させるきっかけとなつた「ニューディール」が成功したのも、若い人々のエネルギーを呼び込むような正しい実験だったからにほかならない。第七章の最後の言葉に書かれているように、われわれはまさに「実験」を正しく行うべき時期を迎えているのである。

\* \* \*

本書はファイゲンバウム教授および共著者のブルナー氏が日本の読者向けに執筆したもので

あり、英文では出版されていない。英語の原文を読みたい方は、スタンフォード日本センターの以下のホームページにアクセスしていただければ幸いです。

<http://www.stanford.jp/research/>



## はじめに

「ハビタット (habitat、生育環境)」とは生態学用語を比喩的に用いたもので、起業した会社が次第に成長して規模を拡大し、最終的には経済界における主要企業の仲間入りを果たすという、一連の発展を可能にする環境を指す (Miller, 2000)。起業ハビタットを構成する要素としては、起業家、ビジネスマネジャー、ベンチャーキャピタル、銀行、研究志向大学、技術者、科学者、インダストリアル・デザイナー、会計士、財務専門家、マーケティングおよび販売の専門家、そして特別な政策や規制が挙げられる。企業の発展に必要なハビタットの条件は他にもあるが、とくに新ビジネスの創出を歓迎する文化的・教育的風土は不可欠である (Lee, Miller, et. al., 2000)。

これらの要素が十分に成熟した状態でバランスよく作用すれば、インテル、オラクル、サ

ン・マイクロシステムズ、シスコシステムズ、マイクロソフト、ヤフー、イーベイ、カイロン、ジェネンテックといった革新的な大企業を短期間で育てるのに理想的な環境が整う。米国西海岸に位置するこれらの企業は、一九七〇—一九〇年代の西海岸地域がハピタットとしていかに成熟していたかを物語っている。

一方、同じ時期における日本の起業ハピタットは、その成熟度や構成要素のバランスの面で、傑出した新興企業を育てられるほどのレベルに達していなかった。ソフトウエア、ゲーム、サービスの分野では若干の成功が見られたし、京セラや任天堂のような一部の在来の会社は、自己革新を成し遂げてハイテク企業へと変身した。しかし、新興企業にとって日本のハピタットは概して厳しく不利なものとなっている。戦後の時代にホンダやソニーを育てた起業家精神は、今日のハピタットの中では停止状態にある。

本書ではこうした事態を注意深く観察し、その原因の解明を図る。分析にあたっては経済学の分析ツールではなく（経済学的な分析結果は活用するが）、生態学・民族学の観察ツールおよびケーススタディを使用する。日本の起業ハピタットを一つの文化的現象として捉え、日本人の行動や思考の観察を通じてそれを解明していく。そして最終章では、経済のみならず日本の文化や社会にも関連して、日本が何をすべきか行動上のアドバイスを述べる。

過去半世紀にわたる日本経済の成長とダイナミズム、および日本の技術やビジネス革新のスキルに対して、筆者らは深い敬意を抱いている。起業ハビタットの成熟を促す対策が講じられれば、日本には傑出した企業が再び現れ、成長していくはずだ。その目標に向けて、われわれは起業特区 (Special Entrepreneurial Zones、SEN) とイノベータータイプな特別ビジネス部門 (Special Innovative Business Units、SIBU) の創設を提案する。これらは特定地域と既存の大企業内に構築する、とどのつまり、「特別設計によるハビタット」である。

第一章  
起業家と経済再生

不況が長引き、産業の国際競争力が衰え続ける……。政治も経済も、ニッポン再生の処方箋を描きかねている。だからこそ、革新的な技術で新規産業を生み出す「アントレプレナー」（起業家）を求める声が高まっている。「起業家不毛の地」といわれて久しい日本で、さまざまな挑戦が始まっている。起業家精神は日本経済に根を張ることができるのだろうか。

——二〇〇二年六月二十九日付朝日新聞「逆境こそ起業家を生む 『アントレプレナー』」

一九八〇年代、米国人は日本の成功から学びたいと切望していたが、九〇年代に入ると米国は経済成長のカギを発見したようだ。そしてアントレプレナーシップ（起業家精神）とハイテクのメッカであるシリコンバレーが、米国でうまくいったやり方のすべてを象徴する存在になった。学生、ジャーナリスト、政策立案者らはこぞってシリコンバレー詣でに繰り出し、その秘密を学ぼうとした。シリコンバレーや同地の起業家は多くの書籍やテレビ番組でとりあげられ、熱烈な賛辞や畏敬の念のこもった言葉で紹介された。九〇年代末、日本政府は起業家の活動促進に乗り出し、新興企業（スタートアップ）を優遇する一連の法律を制定した。日本の政治家やジャーナリストは、「革新的な商品を開発して経済成長の回復を実現する新しい世代の日本人起業家」の登場が不可欠であると、声を大にして訴えた。

今、日本経済の救世主の役割を新興企業に期待するのは、原則的にはアピールするアイデアではあるが、実際には非現実的というが、ドン・キホーテ的であることが判明するだろう。シリコンバレーに熱い視線を注いでいるにもかかわらず、日本国内の起業活動は際立って少ない。日本の起業率（ある年の既存企業数に対する新規起業数の割合）の数字を見ると、一九七〇年にはおよそ七%だったのが、九〇年代後半には四%を下回る値にまで下落している。米国の起業率は、八〇年代半ば以降二一・五%で推移しており、日本の三倍以上に達している（中小企業庁、二〇〇一年）。他の調査によると、九九年に起業活動に携わっている成人の割合を日米

で比較したところ、米国では十人中一人だったのに対し、日本では百人中一人にすぎなかったという（Rowen, Toyoda, 2002）。日本の新興企業は数が少ないだけでなく、その成長速度も米国より遅い。最近の日本では、マイクロソフトやデル、イーベイのような成功談はまったく聞かれない。

成熟した経済は、どれも後端部門、中核部門、先端部門の三つから構成されている。後端部門は需要の減少している財やサービス（一般に技術の陳腐化や消費者の嗜好の変化による）を生産する斜陽産業から成り、例として真空管や衣料が挙げられる。中核部門は自動車や銀行など、安定した需要に対応する、比較的成長の遅い成熟産業から成る。先端部門は無線ネットワークや遺伝子工学など、創出されつつある新しいニーズに対応する若い産業から成る。時間の経過に伴い、各産業は先端部門から中核部門、後端部門へと移動していく。後端部門の産業は凋落し、最終的には消滅する。健全な経済では新しい先端部門の産業が次々に誕生し、古い後端部門の産業の損失を十分に補うことができる。われわれは「起業活動」を先端部門の産業を生み出すためのプロセスと捉えている。

起業家精神に富んだベンチャー企業に特有のビジョンやイノベーションは、大企業や大学、政府の内部でも形成され得るが、やはり新興企業による創出が一般的と考えられる。そこで、本書の第七章では日本の大企業にイノベーションをより強く発揮させる方法についても提言す

るが、筆者らはこうした新興企業に焦点を絞って研究を進めている。

あらゆる新興企業が起業家精神を等しく持ち合わせているわけではない。新興企業の多くは、経済の先端部門ではなく中核部門に属している。これらの企業は、すでに確立したニーズに対し、実質上革新的とはいえない製品やサービスで対応している。レストランや小売店、IT（情報技術）関連下請け業者の大半はこの種の企業だ。こうした新興企業は、研究開発（R&D）に多額の投資をする必要はない。成熟した市場で活動するため、成長は比較的遅く、経済成長にはほとんど貢献しない。われわれはこうした企業を「ローリスク・ローリターン型の新興企業」と呼んでいる。

それらと一線を画する先端部門の新興企業は、既存のものとは根本的に異なる製品・サービスを創造するため、研究開発に巨額の投資を行う。事業が成功すれば、先端部門の新興企業が経済全体の様相を変えてしまうこともある。

業績好調な先端部門の新興企業は、場合によってはほとんど独力で、まったく新しい産業の創出という、まさに「起業家」的な業績を達成する。こうした企業は比較的短い期間で何十億ドルという株式時価総額を実現し、数十億ドルの年間売り上げを得、数千%ものリターンを初期株主にもたらし、何万人もの雇用を創出して、それでもなお堅調な成長見込みを維持している。過去数十年にわたり、日本ではこのような新興企業は出現していない。



本田宗一郎や盛田昭夫のような傑出した起業家を生んだ国で、大きな成功を収めた新興企業がきわめて少ないのはなぜなのか？ なぜ日本の新興企業は、彼らの先輩のような世界のリーダーング・カンパニーへと成長せず、小規模にとどまっているのか？ 新興企業が、おぼつかない足取りの日本経済をよみがえらせる可能性はあるのか？ 今後数十年以内に、日本は世界の起業後進国から起業先進国へと変身できるのだろうか？

日本の低調な起業活動は他の研究者らの関心も刺激し、日本の起業ハビタットに関する研究の進展につながった。スタンフォード大学のヘンリー・ローエンとA・マリア・トヨタは、経済学的見地から日本のハビタットを調査している。これに対し、筆者らの調査ではいわゆる「民族学的」な手法、すなわちハビタットの属人的・組織的・文化的な特性に注目するやり方をとることにした。ローエンとトヨタによる厳密な経済学的分析は、ハビタット全体の機能において民族学的な要因がどう作用しているかを理解するにあたり、貴重な助けとなっている。

一九九九年五月、筆者らはハビタット調査のために日本を訪れ、ベンチャーキャピタル会社や官僚、大学教授、起業家らにインタビューを行った。その結果、日本のハビタットは新興企業、とくに先端部門の新興企業の形成と成長を妨げていることが判明した。

日本で生き残る新興企業はほとんどローリスク・ローリターン型のものである。日本でローリスク・ローリターンの新興企業が優勢であることには、重要な意味がある。すなわち、日本

の新興企業セクターがシリコンバレー型の大崩壊に至る可能性は比較的低い、日本のローリースク・ローリターン型新興企業が米国の新興企業に匹敵する成長率を実現することは不可能なのだ。したがって、日本の新興企業セクターが現在の形態のままである限り、景気回復の起爆剤になるとは考えられない。未来のソニーやホンダとなり得る新世代型新興企業の登場を日本が本気で望むならば、その起業ハピタットを、先端部門の新興企業が生き残り、活躍できるようなものへと変化させなければならない。

本書の後半で、われわれは日本の起業ハピタット改革に関する提言を行う。その内容は、現在のハピタットに関する問題点の分析から導き出されたものである。

本書では日本の起業家の事例を引用しつつ、日米の起業モデルがどのように異なるか、またその違いが日本の新興企業の成長速度を遅くさせているのはなぜかを説明する。引用する話は脚色抜きの実話であるが、登場人物についてはその匿名性を保護するため仮名を用いた。

第二章では、日本の起業家の目標が保守的になりがちな背景を考察する。第三章では、将来の成長の基盤固めとして新興企業に資金を融資することが、いかに困難かを検討する。第四章では、必要な人材を新興企業が獲得する際の問題点について議論する。第五章では、日本の諸機関の実績重視の資材サーピス調達によって、新興企業がどれだけダメージを受けているかを論じる。第六章では、日本文化における失敗の受け止め方と、それに根ざした「リスク管理よ

りもリスク回避を好む姿勢」を検討する。これは日本社会のあらゆる起業関係者に共通するものであり、筆者らはこれを「NIMBYアントレプレナーシップ」と呼んでいる。

最後の第七章では、新興企業の商品に対する需要を刺激する調達プログラム、新興企業への技術移転を容易にする施策、アントレプレナーシップを活性化させる地域特区の設定、大企業による効果的なイノベーションの実現を支援する特別ビジネスユニットの創設など、日本の起業ハビタットを先端部門の新興企業により適したものにするための、一連の施策を提言する。

第二章 日本の起業家の慎ましい目標

Nさんは静岡大学工学部機械工学科を卒業した後、ある医療機器メーカーに就職した。同社で働くうちに、Nさんはマイクロコンピュータとマイクロコントローラに興味を持つようになったが、機械工学科卒という学歴が邪魔して、それらの分野を担当することはできなかった。失望したNさんは会社を辞めて京都に移り、京都大学のコンピュータサイエンス・セミナーを受講することにした。

セミナーの終了後、Nさんはセミナーに参加した他の技術者数人とともに、会社の創立を決意した。一九九〇年、Nさんらは十人の個人投資家から調達した資金をもとに、Nソフト社を立ち上げた。同社の事業目的は、「企業向けに「かかやまをかけてソフトウェア開発を行い、配当を通じて投資家に利益を還元する」という単純明快なものであり、新製品開発や株式公開の予定は皆無であった。

スタートしてからの五年間、Nソフトは下請けの仕事に全力を注いでいたが、一九九五年に同社の技術者らはもっと明確なビジネス目標を設定することにした。組み込みシステムのソフトウェア開発の経験を活かして、フラッシュメモリ・ファイルシステムや16ビットのJavaパーチャルマシン、ネットワークにつながった電子装置を遠隔管理するソフトウェアなどの新製品開発計画を立てたのである。九九年に筆者らがNさんに会った頃には、フラッシュメモリ・ファイルシステムはすでに完成・出荷されていた

が、他の二つの製品はまだ開発中であった。Nソフトはベンチャーキャピタルからの融資を受けられず、銀行融資と内部留保に頼って事業拡大に必要な資金を調達していた。会社の維持費は下請け業務で賄い、利益は新製品の開発費に回されていた。

Nソフトは着実に成長はしていたが、九九年の時点でもまだ小規模企業にとどまっていた。二十人に満たない従業員は、一人の会計専門家を除いて、すべて技術者である。Nさんは向こう数年間で十人程度の人員増加を計画していたが、その内訳はほとんどが技術者で、あとはマーケティングと販売の担当者が数名であった。Nソフトの技術者の大半は大企業出身の組み込みシステム技術者であり、Nさん自身のように、大企業の抑圧的な官僚主義や息苦しい階層制に失望して転職してきた人々である。マネジメントについては、昔ながらの管理職を置くよりも、技術者に提供される一種の「サービス」として考えたい、とNさんは説明した。

## 1 起業の原動力

研究の開始にあたり、われわれは起業ハビタットで最も重要なプレーヤーである起業家から調査を始めることにした。どんな新興企業（スタートアップ）も、新しい会社をつくるという難事業への挑戦を思い立った起業家がいなければ始まらない。

人が「起業家になる」と思い立つ動機は何なのだろうか？ ゴードン・ベルとジョン・マクナマラ（両者ともハイテク分野のアントレプレナーシップに関する専門家）は、この動機について二種類の力を挙げている。一つは既成の組織から人を「押し出す」力、もう一つは新しい会社の創立作業に人を「引き込む」力である。「押し出す」力とは、官僚主義や社内の政治的駆け引きなど、大企業勤務に伴うあらゆるフラストレーションを指す。「引き込む」力には、新しい技術の魅力や、社会的認知および金銭的報酬の実現見込みなどがある。これらの力が十分に強ければ、人は起業に向かうという（Bell, McNamara, 1991）。

米国では、起業家の動機づけにあたって「引き込む」力が大きな役割を果たす。大企業の官

僚主義はごめんだと考える米国の起業家も少なくはないが、それよりも「優れた商品を開発したい、会社をつくって急成長させたい、自社の華々しい成功を通じて金持ちになり、尊敬を集め、よく知られ、あわよくば有名人にもなりたい」という願望に駆られて起業するほうが一般的だ。ビル・ゲイツやラリー・エリソン、アンディ・グロブ、ジェリー・ヤン等々、若者から壮年に至るまで実例を挙げればきりがなし。成功した富裕な起業家が自分の会社を離れて新しい会社を創立する例も多く、ハピタット内での役割を転換してベンチャーキャピタリストに転身することもある。新興企業の創立プロセスは刺激的で、リスクがその足かせになることはない。

一方、多くの日本人起業家にとって、「押し出す」力は「引き込む」力よりも重要である。彼らの関心は、官僚主義的な支配や安定した仕事、定期的な給与などの呪縛から解き放たれることに向いており、新技術や優れた商品、名声、富などに心惹かれていくわけではない。

前出のNさんに大企業の職を捨てさせたのは、「押し出す」力だけだった。彼はマイクロコンピュータへの関心を追求するための自由が欲しかったのだ。Nさんと仲間の技術者たちが会社の設立を決めた際、第一の目標となったのは、うるさい管理職や息苦しい階層制、融通の利かない官僚主義などに煩わされず、エンジニアリングに集中できる場所をつくることであった。Nソフトの創立目的は創立者たちがリッチになることではなく、彼らに快適な職場を提供



することだったのである。

## 2 保守的な新興企業と資本

起業家が会社を創立しようとするとき必要となるのは、資本の調達先である。起業家を選ぶリスクとリターンを組み合わせが異なるように、起業家同様、資本の提供者にもさまざまな選択がある。そのうちローリスク・ローリターンを好むのは銀行で、要求する利払いは少額だが、損失を出すことはまず許さない。一方、米国のベンチャーキャピタルは、数十億ドルの見返りを狙って数百万ドルの融資を行うという賭に出ることも珍しくない。これはハイリスク・ハイリターン型の資本提供者である。資本提供者は、自分にとってリスクが大きすぎる、あるいは見返りが少なすぎると思われる新興企業には金を出さない。したがって、起業家と資本提供者はリスクとリターンについて共通の嗜好を有している必要がある。

保守的な資本提供者はNさんのような起業家を歓迎する。すなわち、無期限に存続し、創業者に安定した給与を提供する会社、さらには資本提供者に安定した配当や利払いを供給する会

社をつくりたいと考える起業家だ。もっとアグレッシブな資本提供者なら、金持ちになりたいと願い、その過程で投資家にも儲けさせようとする起業家を好むだろう。米国の投資家なら、Nソフトのような会社には決して投資しない。彼らの目標——五年後に三百%の利益率で投資資本を換金するなど——は、Nさんの目標とまったく食い違っているからだ。だがNさんにとっては幸いなことに、日本の資本提供者には米国よりもはるかに保守的な傾向が見られる。

日本の起業家が保守的な資本提供者、とくに銀行や少数株主を好むのには別の理由もある。先述のように、日本の起業家は自分が快適な人生を送れるように会社を設立するケースが多い。彼らは投資家に会社の支配権を渡したくないと考えるのが一般的だ。投資家は短期的な利益の最大化を図るため、その過程で創立者のライフスタイルが脅かされるおそれがあるからだ (Rowen, Toyoda, 2002)。支配権に関するこの姿勢は、アジア各地の多数の起業家に共通している。

大阪のあるベンチャーキャピタルは、起業家の保守主義について次のような興味深い例を挙げてくれた。関西地域で、創業まもないインターネット情報サービス会社が好調な業績を上げ、地元のベンチャーキャピタル各社は同社への投資を切望した。ところが、その会社の創業者は、投資家が自分の会社に首を突っ込むことを望まなかった。売上高は年間四億円に達し、利益率も高い。ビジネスは十分維持できるし、自分も年間約一億円という多額の給与を手にし

ている。満足できる給料を得ているというのに、これ以上のリスクを冒す必要がどこにあるのか、というわけだ。

一般に、「成長の遅い小規模な新興企業の完全な所有権」と、「急成長しているがリスクの高い新興企業の少数株」のどちらを選ぶかと聞かれた場合、日本の起業家は前者を好む。彼らは不確実な将来の富よりも、安定性と高い給与のほうを評価するのである。

### 3 日本のローリスク・ローリターン型新興企業

起業家と資本提供者、この両者の目標次第で、新興企業が選択できるビジネスモデルは限られてくる。米国、とくにシリコンバレーにおいて起業家と資本提供者の双方を満足させられるのは、ハイリスク・ハイリターンのビジネスモデルを採用する先端部門の新興企業だけである。通常、ハイリスク・ハイリターンのビジネスモデルには、新商品の開発とマーケティングという、多額の先行投資と大きな不確実性を伴うプロセスが組み込まれている。商品はヒットするだろうか？ 順調に売れるだろうか？ 多くの商品は失敗するが、まれに新興企業が「技

術的ヒット商品」、すなわちこれまで満たされていなかった大きなニーズに対応する画期的な商品を創り出すこともある。ソニーの「ウォークマン」は、そのような技術的ヒット商品の好例だ。技術的ヒットを飛ばした会社は、大規模な新市場に参入する最初の企業となるため、相当の利益を獲得できる。米国の起業家やベンチャーキャピタルの目から見れば、先端部門の新興企業が技術的ヒットを飛ばす可能性の高さは、失敗のリスクを上回っているのである。

米国の起業家や資本提供者がハイリスク・ハイリターンモデルを好む一方、日本の起業家や資本提供者の姿勢は、日本の新興企業をローリスク・ローリターンのビジネスモデルへ向かわせている。創立時の資本提供者が銀行であれ保守的な個人投資家であれ、日本の新興企業は通常、元手となる少額の資本からできるだけ早く安定的な利益を生み出さねばならないというプレッシャーを受けている。事業を始めるには少なすぎる資本でスタートするこれらの新興企業は、ハイリスク・ハイリターンのビジネスモデルにつきものの投資やリスクをこなすことができず、結局はローリスク・ローリターンのモデルに頼ることになる。ハイテク新興企業の場合、そのモデルとは下請けであることが一般的だ。下請けはとくに収益性の高い仕事ではないが、予測可能な収益を早期に上げることができる。

下請け業務を行う新興企業は、経験豊富な管理職をめつたに必要としない。従業員数が二十人程度より少ない限り、下請けや一部の限定的な商品開発活動に関してなら、インフォーマル

なマネジメントでも十分に事足りる。実際、有能な管理職に給料を支払っていたら、会社の生き残りに必要となる貴重な資本が底をついてしまっただろう。多くの新興企業の創立者は、ソフトの技術者と同じくマネジメントに対して嫌悪感や不信感を抱いているため、マネジメントというものがなくてもまったく意に介さない。一般的に見て、日本にはマネジメントの専門家に対する敬意が欠落しているようだ。サン・マイクロシステムズの創立に際して、二人の科学技術者（スタンフォード大学とカリフォルニア大学バークレー校の大学院生）がスタンフォード大学経営大学院の卒業生二名に誘われて設立チームに参加したが、そのMBA保持者の一人（スコット・マクニリー）は、今でもこの業績好調な大企業のCEO（最高経営責任者）である。経験豊富なマネジメントの専門家が存在しない日本の新興企業は、成長が遅いか、まったく成長しない例が多い。ソフトの場合、十年間の平均成長率（従業員増加率）は年間二人未満にとどまっていた。

われわれは、日本のローリスク・ローリターン型の新興企業が間違っていると言いたいわけではない。これらの新興企業は重要な社会的機能を果たしている。従業員に快適な人生を提供し、価値ある商品やサービスを生み出し、投資家にもそこそこの利益を還元している。だが、ローリスク・ローリターン型の新興企業は、不確実だが高い収益力の見込める事案に対して先行投資を行うよりも、とにかく早期に収益を上げたがるものだ。そのような新興企業の成長

は、経済全体を再活性化できるほどの規模やスピードを伴わない。日本という「起業家不毛の地」においては、新興企業は安らぎを与える小さなオアシスとなるしかなく、経済の成長をもたらす緑豊かな大きな灌漑地にはなれないのである。

第三章

未熟なベンチャーキャピタル

Sさんは日本のサラリーマンとしては特異な人物だ。典型的なサラリーマン人生に決別した最初の一步は、キャリア中途で日本の大企業から別の大きな会社へ転職したことだった。この二番目の会社で、Sさんはゼロから半導体ビジネスを立ち上げた。その後、「日本の半導体会社は製造面ばかり重視して、チップの設計という、知識集約的収益力も向上している分野に注力していない」と考えたSさんは、またしても冒険的な決断を下した。会社を辞め、同僚の技術者数人と新しい会社を立ち上げたのだ。

ベンチャーキャピタル各社はSさんへの融資を拒絶したが、それでも彼は創立したSチップ社とともに着実に前進した。一九九〇年、Sチップは多数のコンポーネントが一つのシリコンウエハー上で統合されるようになったのを受けて、LSI（大規模集積回路）と呼ばれるマイクロチップの下請け設計を開始した。業界内の人脈を活用して、Sさんは多数の下請け業務を獲得した。また、八〇年代にSさんの助言によって利益を得た、日本のある大手テレビゲームメーカーが、恩返しとしてSチップに取引のチャンスを与えてくれた。Sさんの経験豊かなリーダーシップのもとでSチップは急速に成長し、売上高は九二年に十一億円、九六年には百八億円に達した。

九五年、Sチップは日本の大手ベンチャーキャピタルを説得して中間段階融資を獲得し、独自の製品ラインの開発に着手した。九〇年代後半には、Sチップは百人以上の従



業員を擁し、LSIの下請け設計と、防犯カメラの映像をコンピュータ・ネットワーク上で転送する製品によって、三百億円の年間売り上げを上げていた。

半導体業界にいた頃、シリコンバレーについて多くを学んだSさんは、シリコンバレー式の急速な企業成長と株式新規公開（IPO）による投下資本の換金という手法の意義がよくわかると明言していた。Sチップはシリコンバレーで合併事業も実施しているが、それはかつてシリコンバレーが日本の大企業と合同で行っていたものだ。日本政府が新興企業におけるストックオプションの導入を合法化すると、Sチップはその導入第一号となった。同社は創立からわずかに九年後の九八年にジャスタックに上場し、九九年半ばには株価が二千八百五十円から約七千円へと倍以上に上昇した。

だが、Sチップは躍進がいつまでも続かなかった。九九年時点で、すでに危険な兆候がいくつか現れていた。下請け業務からより収益性の高い製品の生産へ移行しようとしたにもかかわらず、Sチップの収入の八割はいまだに同社の草創期に救いの手を差しのべた一大手企業であるテレビゲーム機メーカーの下請け業務が占めていた。Sチップの収益は二〇〇〇年に五百四十億円とピークに達したが、二〇〇一年には四百億円と急激に落ち込んだ。

## 1 新興企業の成長を速めるにはベンチャーキャピタルが不可欠

S チップは日本の典型的な新興企業よりもはるかに速く成長した。その主な要因は、大半の日本人起業家とは異なり、Sさんが「事業を急速に拡大して十年以内に株式公開する」と決意していたことである。Sさん自身が経験豊富な管理職であること、最後に勤務した会社から熟練の技術者を引き抜いてきたことよって、Sチップのチームではマネジメント能力と技術的な専門能力のバランスが健全に保たれていた。最も重要なポイントとなったのは、日本の大企業との契約獲得に役立つ強固な人脈がSさんにはあったことだろう。

S チップは日本の基準から見れば急速に成長した会社だが、同社は真の先端部門の新興企業ではない。むしろ日本のローリスク・ローリターン型起業モデルが異例の成功を収めたケースだ。Sチップのビジネスモデルは、基本的に前章でとりあげたNソフトと同じである。下請けからスタートし、その収益を事業の拡大に回して、最終的には製品開発を手がけるというパターンだ。Sさんにアグレッシブな成長目標や日本の大企業とのコネクション、そしてマネジ

メント能力があつたおかげで、Nソフトの創業者たちよりもずっと早く事業を拡大することができたのである。

成功を収めたとはいえ、Sチップの事例はハイテク下請け企業の限界も露呈している。下請け業務からの収益は労働時間に比例するため、同社は従業員増加率と同じ成長率しか実現できないのだ。Sチップは独自の製品を開発しはしたが、下請け業務への依存から結局抜け出すことができずに、九九年になつても売り上げの八割は一つの企業からの下請け業務で占められていた。株式市場に上場して年間売り上げが三百億円に達しても、Sチップは主要顧客に大きく依存するニッチ・サプライヤーにすぎなかった。

Sチップの例は、経験豊かなサラリーマン——技術者が多いが、Sさんのような管理職のケースもある——が勤めていた企業を辞めて会社を立ち上げるといふ、日本でよく見られる起業パターンの典型である。かつての勤め先が支援の手を差しのべてくれることも多いし、新会社の商品を買ひ付けたり、時には小口の株主になってくれることもある。日本の大企業は概して新興企業との商談には後ろ向きであり、まして商品の買ひ付けには慎重だ（この問題についてはあとで詳しく検討する）。このため、起業が成功するかどうかは、創業者がこれまでに築き上げた人脈に左右されることが多い。だが、こうした人脈は両刃の剣でもある。新興企業が少数顧客のニッチ・サプライヤーという役割から抜け出せない例も多いからだ。さらに、日本の大企

業が下請け業者を交えて製品開発を進めるケースはめったにないため、下請け業者は結局のところ顧客の仕様に合わせた設計しかできず、斬新な独自性を発揮する余地はほとんどなくなってしまう（Dasher, 2002）。

S チップは一見、先端部門の新興企業にそっくりだった。経験豊かなCEO（最高経営責任者）や技術者がいて、アグレッシブな成長目標を持っていた。S チップに欠けていたのは、新製品の開発資金を提供して急成長の基盤を固めてくれるベンチャーキャピタルである。当初Sさんはベンチャーキャピタルから資金を調達しようとしたが、どこからも断られてしまった。ベンチャーキャピタルから融資を受けられないとなると、会社を維持していく手段は下請け業務をやることしかない。S チップが数年にわたって順調に成長し、年間十億円以上の売り上げを実現したのを見て、ようやくベンチャーキャピタルは融資に合意したのである。

米国の場合、ベンチャーキャピタルは新興企業の成長過程において必ずと言っていいほど大きな役割を果たしている。ベンチャーキャピタルは一般に数百万ドルという多額の資金を、ごく少数の新興企業に投資している。ベンチャーキャピタルは投資先企業の大株主となり、二回目か三回目の資金調達をする頃になると、創業者は少数株主の一人にすぎなくなるのが一般的である。さらに、投資先企業の取締役会にもベンチャーキャピタル側の人間が一、二名加わることになる。この取締役会での影響力と起業家との親密な関係を活用して、ベンチャーキャピ

タルは新興企業の発展に積極的な役割を果たす。自らの投資利益を守るためなら、ベンチャーキャピタルは投資先のCEOを解雇したり、他の大改革の実行を主張したりすることもためらわない。米国の新興企業が急速な成長を遂げる背景には、アグレッシブな金銭的目標を掲げるベンチャーキャピタルからの財政的支援と積極的な経営参加がある。

日本のベンチャーキャピタルは、先端部門の新興企業を十分にサポートできるほど成熟していない。米国と比べて日本では、現実に期待されている役割も果たせるベンチャーキャピタルの数は少ない。ベンチャーキャピタルは、投資を回収するメカニズムが十分に整っていないため、先端部門の新興企業育成に不可欠な早期段階の投資を避けてしまうのだ（60頁参照）。ベンチャーキャピタルの構造がリスクを避けるようにしかできていない。また、社員は保守的な金融機関出身の人材（リスク回避の手法を叩き込まれ、新興企業やハイテクに関する経験は少ないか皆無という人間）で占められているのである。

## 2 世界的に見て貧弱なベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタル投資には、融資と株式保有という二つの形態がある。融資の場合、ベンチャーキャピタルにとつてのリスクは株式保有より低くなる。一定期間決まったりリターンを受け取ることができし、融資先企業が倒産した場合は、その会社の資産について上位請求権を持てるからだ。一方、株式投資の場合は、投資を回収できる時期やリターンの大きさは不明確である。投資した会社が倒産したら、債権者に対する支払いが済んだ後、残った資産の一部しか受け取れない（たいていはゼロである）。融資者が融資先企業の成功・失敗に関与する程度はいはきわめて低いので、融資は本当の意味でのベンチャーキャピタルではないと考えられることも多い。ところが日本では、ベンチャーキャピタルが保守的であることと、起業家が投資家に株を売りたいがらないことから、融資がベンチャーキャピタル投資の主な手段となっている。そこで、ここではベンチャーキャピタルによる融資と株式保有の両方を検討する。

一九八五年以降、日本のベンチャーキャピタル投資額（ベンチャーキャピタルの融資額と保有株

式の総額)は急激に増大した。八五年には約三千億円だったのが、九一年のピーク時には五倍以上の一兆七千億円あまりに達している。だが、その後バブルが崩壊し、九八年にはおよそ一兆円にまで減少した。しかし、こうした総額を見ていると、投資ポートフォリオ上の融資と株式の比率に関する重要な変化は読みとれない。融資額はバブル期において急速に増加したが、バブル崩壊後の信用の収縮に伴って減少した。投資総額に占める融資の割合は、八五年の五〇%から八八年には八一%まで増大したが、九八年には一八%に下落している(Nakagawa, 1999)。現在のベンチャーキャピタルの資金の大半は、株式投資という先端部門の新興企業により適した形態で提供されていることになる。

融資額の大幅な減少は、現在の日本におけるベンチャーキャピタル投資が、九一年に比べてかなり減少していることを示している。さらに他国と比較してみると、日本のベンチャーキャピタル投資額そのものが相対的に少ないことがわかる。九〇年代末において、日本のベンチャーキャピタル投資額が国内総生産(GDP)に占める割合はわずか〇・〇二%と、調査対象の二十カ国中最も低く、米国の〇・五%を大きく下回っている。(Rowen, Toyoda, 2002)。インターネット・バブルの影響で米国におけるベンチャーキャピタル投資の評価額が膨れ上がり、維持不可能なほどの勢いで資本がベンチャーキャピタルに流れ込んだことを考慮したとしても、日本のベンチャーキャピタル投資は米国よりはるかに少額で、その増加もはるかに遅い。

先端部門の新興企業を続々と生み出すためには、ベンチャーキャピタル投資額の増大が不可欠だ。

### 3 早期投資を阻む「出口」の欠如

ベンチャーキャピタルが企業に投資するのは、その投下資本を合理的な期間内（一般に五年程度）で回収できる場合に限られる。早い段階で企業に資金を投じた投資家に資本回収の機会を与え、投資利益を実現させるルートを「出口戦略」という。米国のベンチャーキャピタルが好む出口戦略は、企業合併・買収（M&A）と株式新規公開（IPO）である。日本では、M&Aと株式新規公開のいずれも有効な出口戦略に発展しなかったことが、ベンチャーキャピタル投資の伸び悩みにつながっている。

#### M & A に対する文化的な阻害要因

日本でM & Aを出口戦略として実行することは一般的でない。近年、ベンチャーキャピタル



がM&Aを出口とした例は、株式新規公開の約十分の一にとどまっている (Kenney, 2002)。あの意味で、これは日本におけるM&Aの低調ぶりを反映しているものである。九五年の米国企業間のM&A件数が七千二百三件であったのに対し、同年の日本企業間のM&A件数はわずか二百二十五件である。九〇年代後半において日本のM&A件数は四倍以上に増加したが、それでも米国の件数には遠く及ばない(中小企業庁、二〇〇一年)。ただ最近M&Aが増加しているのは、M&Aに対する社会的支持が醸成され、法律や金融の専門家がM&Aプロセスに習熟するという、好ましい結果をもたらしていると言える。

大企業による新興企業の買収を阻む重要な要因として、大企業は新技術を外から買うよりも内部で開発するのを好みがちなことが挙げられる。新興企業が魅力的な技術を独自に開発すると、大企業の技術者は「自分たちならもつとよいものをつくれる」と考え、新興企業の買収ではなく自社内での新技術開発を目指そうとする。このように、新興企業が開発した技術の活用が大企業が後ろ向きであることが、アントレプレナーシップの妨げとなり、大企業の競争力を弱めている。この問題については、第五章で議論する。

日本の大企業が新興企業を買収した場合、両社の社員と企業文化の統合にあたっては相当な苦労が待ち構えている。新興企業内の階層は比較的少ないため、新興企業の社員にどんな地位や給料を与えたらよいかはずきりしない。給料が減ったり地位が下がったりすれば新興

企業の社員は不満を抱くだろうし、あまりに気前のいい待遇だと大企業側の社員が嫉妬する。フレキシブルでフットワークの軽い社風に慣れている新興企業の社員は、融通の利かない官僚主義的な大企業の社風に苛立つだろう。第七章では、こうした社風の衝突を解決する方法を提案する。

日本の起業家の姿勢も、出口戦略としてのM&Aの活用を妨げる要因となっている。前述のように、日本人起業家は自社の支配権の放棄を望まない。さらに、日本の新興企業の創立者や従業員の多くは、大企業での社員人生に不満を抱いていた技術者であるため、大企業による買収を歓迎しないことが多い。

また別の要因として、日本の文化的な特性も挙げられる。これは捉えにくいものであるため、しばしば見落とされてきたことだ。日本社会では、買収を企業経営の失敗に結びつける傾向がある。日本人はM&Aをごく一般的で自然な出口戦略とは受け止めない。日本には失敗を容認しない文化があるために、敗者に見られたくないという気持ちが起業家に強く、出口戦略の一つとしての買収を避けようとするのである。

### 改善の兆しが見える株式新規公開

日本では、株式新規公開はM&Aよりもやや成功率の高い出口戦略となっている。だが株式

市場に上場する企業は比較的少ない。しかも上場までには長い年月を要する。八九年から九九年の間、日本の店頭市場に公開した企業数は一年あたり平均八十四社ほどだったが、米国では年間五百社を超えている（経済産業省、二〇〇〇年）。また、上場した日本企業の平均創業年数は二十七年で、米国の上場新興企業の五十七年を大きく上回っている（Nakagawa, 1999）。上場する企業が少なく、企業の創立から株式新規公開に至るまでの年月もきわめて長いという状況のもとでは、ベンチャーキャピタルが合理的な期間内に早期投資の回収を期待することはできない。

ベンチャーキャピタルは、五年以内に株式市場に上場するか買収される会社に投資したいと考えている。M & Aが実行可能な出口戦略でないこと、また大半の企業は上場までに何十年もかかることから、日本のベンチャーキャピタルにとって最も魅力的な会社は、五年以内に株式公開できる比較的成熟した企業ということになる。結果として、日本のベンチャーキャピタルは、米国のベンチャーキャピタルに比べ、企業成長過程のはるかに遅い段階で投資することが多い。九六年のベンチャーキャピタル投資において、創業十年未満の企業に対する投資の割合を見ると、日本ではわずか四二%であったのに対し、米国では八三%にのぼっている。ただ、ここ数年間で日本のベンチャーキャピタルによる投資時期は早まる傾向を見せている。この点については後でさらに議論しよう。

株式新規公開の不足と早期投資の不足は悪循環を強める関係にあり、この悪循環は日本の証券取引所への上場要件があまりに厳しすぎるために果てしなく続いている。早期投資の不足は新興企業の成長速度を遅らせる。成長が遅いために、新興企業は日本の証券取引所への上場資格を得るまでに長い年月を要し、上場に長い年月がかかるためにベンチャーキャピタルは早期投資を避ける。その結果、日本のベンチャーキャピタルはSチップ（42頁参照）のような企業に早い段階での必要資金を供給できず、こうした会社を低成長のビジネスモデルに依存させてしまう。

だが、ここ数年で株式新規公開に対する障壁は崩れ始めた。九九年、東京証券取引所は一部および二部よりも上場要件のゆるい「マザーズ」という新部門を立ち上げた。七六年に設立された店頭市場であるジャスダックも、九九年に登録要件を緩和した。米国企業のナスダックは、新興企業に有利な登録要件を設定した株式市場ナスダック・ジャパンを二〇〇〇年に創設した。さらに二〇〇一年六月には、小規模企業の株式公開を容易にするための商法改正が行われた（Tokyo IPO, 2001）。

登録要件のゆるやかな株式市場が登場したことで、比較的小規模な若い会社も株式を公開できるようになった。株式公開時点における企業の平均創業年数は、マザーズでは八年、ナスダック・ジャパンでは十五年である。米国の基準から見るとまだ長いが、他の日本の株式市場に

上場した会社の平均創業年数である二十七年よりはずっと短い。新市場に上場した企業の大半は、IT関連の下請け業者やサービス会社など、ローリスク・ローリターン型の新興企業である。近年の株式新規公開による資金調達額を見ると五億円程度やそれ以下という例もあり、これは米国ではおよそ常識といえるほどの少額である。二〇〇一年における日本の株式新規公開による資金調達額は、米国のわずか十分の一にすぎない (Rowen, Toyoda, 2002)。

新市場の創設や規制緩和は、株式新規公開の活発化にはつながらなかった。比較的若い企業が株式を公開するようにはなつたが、株式新規公開件数の著しい増加は見られない。(Rowen, Toyoda, 2002)。<sup>9</sup> それどころか、本書の執筆時点においてナスダックはナスダック・ジャパンからの撤退を発表しており (ナスダック・ジャパンは、その後、ヘラクレスに名称変更)、マザーズへの新規上場もごくわずかにとどまっている。新興企業を優遇したこれらの三市場における株式新規公開件数は、二〇〇二年には二〇%以上減少して百二十件を下回ると予測されている (Belson, 2002)。<sup>9</sup>

このような後退はあるものの、株式新規公開を妨害する構造的要因の多くが排除されたことから、悪循環が好循環に転換する兆しも見えている。ナスダックが撤退の姿勢を明確化したとはいえ、急速に成長している小規模企業が株式公開できるようインフラはすでに整っている。企業が早い時点で株式公開できるようになったことから、ベンチャーキャピタルも早期投

資を始めている。二〇〇一年には、創業五年未満の企業に投資されるベンチャーキャピタルの割合は五六%に達し、九六年の数値を三〇%上回っている（ベンチャーエンタープライズセンター、二〇〇二年）。今後ハイリスク・ハイリターンへの起業モデルが確立されるまで、若い企業による株式新規公開の件数は限られ、資金調達額も比較的少額にとどまるだろう。しかし、出口戦略として株式新規公開が活用できるようになれば、先端部門の新興企業の登場に必要な早期投資をベンチャーキャピタルに促すことが可能となる。

#### 4 保守的な投資を志向するベンチャーキャピタルの体質

先端部門の新興企業の拠りどころは、高レベルのリターン達成を目指して高リスクの企業に多額の資本を投資したいと考えるベンチャーキャピタルである。米国のベンチャーキャピタルの大半は、パートナーシップ（合名会社）の形態をとっている。各パートナーは自らの運用資金をベンチャーキャピタル・ファンドに投資しているため、ファンドの投資が成功すればパートナーも利益を得る。したがってベンチャーキャピタルは、潜在的リターンが高いと考えられ

る限り、大きな危険もあえて冒そうとする。

対照的に、日本のベンチャーキャピタル・ファンドはリスク・テイクングを回避させるような仕組みになっている。日本のベンチャーキャピタルのうち、独立系の会社は一二パーセントにすぎず、全体の約四分の三は銀行、証券会社、および保険会社の子会社である。大手金融機関の子会社のベンチャーキャピタルでは、給与所得者である社員が投資に関する意思決定を下している。定額の給与を受け取っている彼らにとって、リスクを冒す金銭的なインセンティブは何もない。さらに、日本の大企業は社員を異なる部署に定期的に異動させるため、ほとんどの社員はベンチャーキャピタル子会社で数年間働いた後、別の部署へ異動してしまう。ベンチャーキャピタル子会社で目立つ失敗をすれば、今後のキャリアに大きな傷がつきかねないため、社員は何とかしてリスクを最小限に抑えようとする。

日本のベンチャーキャピタルによるリスクを低くする方法の一つは、小規模な投資を数多く行うことだ。日本のベンチャーキャピタル・ファンドの投資先企業数は平均三十社で、米国の六倍にのぼる (Rowen, Toyoda, 2002)。日本最大のベンチャーキャピタル・ファンドに至っては、年間で数百社もの企業に投資している (Dasher, 2002)。こうした投資は比較的小規模で、九七年の平均投資額は約四千万円である。一方、米国のベンチャーキャピタルの投資額ははるかに大きく、通常は百万から五百万ドルほどである (Nakagawa, 1999)。このように投資先が広

く分散しているため、日本のベンチャーキャピタルがどこか一社の新興企業に深く関わることは少なくなっている。

また、日本のベンチャーキャピタルは多様な産業に分散投資を行っている。米国のベンチャーキャピタル投資のおよそ八〇％はハイテク部門に集中しているが、同部門に対する日本のベンチャーキャピタル投資は全体の四〇％にすぎない。IT（情報技術）部門はとくに注目すべき例と言える。九七年、IT部門に対する米国のベンチャーキャピタル投資は全体の六〇％を占めたが、日本ではわずか二三％であった（Nakagawa, 1999）。

多くの産業部門に投資することにはメリットとデメリットがある。第一のメリットは、ある一つの部門が大きく崩れたとしても、その影響を小さく抑えられることだ。実際、シリコンバレーにおけるインターネット分野重視型のベンチャーキャピタルは、一部門だけに投資を集中させていたため、インターネット・バブルの崩壊によって多大なダメージを受けた。しかし、投資をあまりに分散させると、急成長している部門に回せるはずだった資本を成熟部門へ投下することになり、結果的にリターンが減少してしまう。分散化のもう一つのデメリットは専門的なスキルを開発できないことであるが、この点については次の節で議論する。

起業経験や特徴的な専門能力が欠如していることも、日本のベンチャーキャピタルによる先端部門の新興企業への投資を妨げる要因である。米国のベンチャーキャピタルは、かつて新興



企業を自ら創立して成功させた経験を持つ者が多いが、日本のベンチャーキャピタルは一般に大手金融機関に勤めた経験しかなく、最先端の新興企業を評価するのに必要なスキルを持ち合わせていない。したがって、日本のベンチャーキャピタルは、リスクの高いベンチャー企業（調査研究を主眼とするハイテク新興企業など）よりも、理解しやすいビジネスモデルを有し、安定的・直線的に成長する可能性の高い新興企業（小売店やレストランチェーンなど）のほうを歓迎する傾向にある。

## 5 資金提供だけでは不十分

資金提供は、ベンチャーキャピタルが新興企業の成功に寄与する多くの手段の一つにすぎない。米国では、ベンチャーキャピタルが投資先企業の戦略や業務に深く関与している。その重要な関与ルートの一つが取締役会である。米国のベンチャーキャピタルは、新興企業に投資する際にはほぼ例外なく、自社の社員を少なくとも一人は取締役会に入れるように主張する。そして取締役会に連なることが、ベンチャーキャピタルが新興企業の経営に関して助言したり、

高次の意思決定に直接参加したりすることにつながる。さらに米国のベンチャーキャピタルは、起業家の指導、主要管理職の採用支援、将来パートナーや顧客となり得る相手の紹介など、他にも重要なサービスも数多く提供している。

米国では、金銭的なりたんの獲得がベンチャーキャピタルにとつての最優先事項である。ときどき新興企業の経営陣が自社を発展させられない、あるいは自社を発展させる意欲を欠くケースがあるが、そのような場合、米国のベンチャーキャピタルは迷うことなく戦略の変更やキーパーソンの交代を求める。創業者自身がその企業の成功を妨げていると判断されて、経営の交代を迫られることも少なくない。ベンチャーキャピタルによる追放の脅威は、CEOに「期待に沿う結果を出さねばならない」というプレッシャーを与える。米国のベンチャーキャピタルによるリターン重視の姿勢は、時に摩擦を引き起こすこともあるが、新興企業の経営陣はそれをモチベーションとしてアグレッシブな目標を設定・達成している。

日本のベンチャーキャピタルと投資先企業との相互関係は、もつと浅い場合がほとんどだ。新興企業を成功に導くために非金銭的な支援を提供したり、新興企業の経営陣に直接圧力がかけたりする米国ベンチャーキャピタルの手法は、日本では一般的ではない。新興企業の成功に対するこうした支援がないことは、日本の新興企業の発展を妨げる要因となっている。さらに、ベンチャーキャピタルが新興企業の成功に積極的に貢献しないことから、日本の起業家の

ほうもベンチャーキャピタル投資をさほど強く求めない傾向にある。

日本によくみられるコーポレートガバナンス（企業統治）に関する姿勢も、ベンチャーキャピタルによる投資先企業への関与を阻害している。日本のコーポレートガバナンスは、ベンチャーキャピタルなどの投資家の権利よりも、従業員の福利厚生 の確保を重視する傾向がある。取締役会は最高意思決定機関だが、投資家の利益を保護するための機関とは考えられていない。社外の人間や投資家が取締役会のメンバーになることは、例外を除いてほとんどない。日本ではCEOの実績に満足できないことを理由に投資家がCEOを交代させることはまず考えられないし、新興企業の場合は創立者自身が株式の過半数を保有していることが多いため、CEOの交代はたいてい不可能である。要するに、日本の取締役会は、新興企業の経営にベンチャーキャピタルを参加させるためのチャネルとしては十分な機能を果たしていないのである。

第四章

新興企業の深刻な人材不足

Kさんは生後六カ月で家族とともにニューヨークへ渡り、同地で小学校時代を過ごした後、日本に戻って中学と高校に通った。漫画家として身を立たいと夢見ていたKさんであったが、コンピュータにも強い関心があり、小遣いを稼ぐために自営のアルバイトとしてプログラミングの仕事をしていた。日本の名門私立大学に入学したが、中退してコンピュータグラフィックス会社に入社。その後できたばかりのグラフィックス機器の会社に入ったが、新しい会社はすぐに倒産し、Kさんはしばらくの間ハードウェア技術者としてフリーで働いた。のちに米国の大手ソフトウェア会社に就職し、米国で数年間働いたが、上級管理職と意見が合わず退社した。

日本の常識からすると「波瀾万丈」なキャリアを持つKさんは、自らKテックという会社を創立した。同社は一九八九年に下請け業務からスタートしたが、二年もたないうちに、デジタルビデオ編集とCDマスターリング用のマルチメディア開発システムという独自商品を開発した。さらに、テレビゲーム機用のウェブブラウザ・ソフトウェアや、PDA（携帯情報端末）およびカーナビゲーションシステム用のリアルタイムJavaオペレーティングシステムも開発し、Kテックは新市場へ徐々に参入していった。Kテックの売上高のおよそ半分は現在もCD-ROM関連製品が占めており、同社はCDの規格開発にも携わっている。筆者らがKさんにインタビューした九九年の時点で、

Kテックの粗利率は八〇%を超えていた。

Kテックの初期の成長を支えた収入源は下請け業務であったが、その後は投資家、銀行、生命保険会社に株式やワラント債を売却した。また、Kさんはある時期に通産省（現・経済産業省）からの資金援助も取りつけた（もっとも会社がまだ株式公開していなかったため、借入れにあたっては個人的な保証人を立てなければならなかった）。この通産省のプログラムを通じ、品質管理報告書や賃金表など山のような書類の提出を要求されたことで、Kテックはいっそうプロフェッショナルな会社に成長できたのではないかとKさんは振り返る。

KテックのCEOという地位にあるにもかかわらず、Kさんはいまだに自分を一技術者だと考えている。彼がKテックを経営しているのは、経営業務を引き受けてくれる人が見つからなかったからなのだ。大企業の有能な中間管理職は出世街道をひた走っているため、新興企業（スタートアップ）に移るようリスクは冒さないのである。

Kテックでは大学新卒者は採用していない。学生は大学で遊びほうけているため、新卒者はチームにおける働き方や社会の一員としての姿勢が身につけていない、とKさんは言う。新卒者は、日本の大企業が実施しているように、入社後数年かけて基本的なトレーニングを受けさせなければ使いものにならない。しかし、Kテックは有能な技術

者の採用には苦勞していない。同社の人材募集への応募は一日十件以上にのぼっている。大企業の階層制や年功序列、「奇妙なルールやしきたり」に嫌気がさした熟練の技術者は、Kテックにおける自由や最小限の官僚主義、能力ベースの給与を好意的に受け止めている。

二〇〇一年の時点で、Kテックの従業員は二百人弱、年間売り上げはおよそ三十億円に達していたが、株式市場にはまだ上場していなかった。

筆者らが訪問した新興企業の中でも、Kテックはトップクラスの技術力を持つ会社であった。最初は下請け業務からスタートしたが、すぐに独自の製品を開発し、高い収益を上げるようになった。だが会社が成長するにつれて、人材不足が一層の事業拡大を阻む主要因となった。技術者の養成機関であるはずの大学は、Kテックが必要とする実用的なスキルを習得した学生を養成していなかった。従業員数が二十名に達した頃、Kさんはプロの管理職なしでこれ以上会社を成長させるのは不可能であることを承知していたのだが、大企業の役職を捨ててKテックのような新興企業のために働いてくれる、経験豊富なビジネスマンは見つからなかった。

新興企業にとって人材は資金源と同様に欠かせないものであるが、日本の起業ハビタットは

新興企業に対して必要な人材を提供していない。この問題には二つのポイントがある。一つは大学が学生に実用的なスキルを身につけさせることができないこと、もう一つはプロフェッショナルな人材の大半が大企業勤務を希望することである。

## 1 新興企業で働く準備のない大学新卒者

起業ハビタットを活性化させるには、多数の有能で野心的な人材が必要となる。大志を抱いた彼らが求めるものは、新興企業がもたらす自由や刺激、金銭的な報酬だけではない。「自分の考案した新しい技術やプロセスが、社会に永続的かつ大きなインパクトを与えるかもしれない」という期待が彼ら突き動かしている。彼ら起業家が言うとおり、それは「世界を変える」事業である。

多くの先進国では、大卒者がそのような人材プールを構成している。ところが日本の大学では、学生に新興企業に就職できるような準備をさせていない。事実上、大学は実用的なスキルを教える場ではなく、大学に入るための受験勉強という苦しい期間と、サラリーマン、オフィ



スレディとしての人生の間に挟まれた、四年間のバケーションの場と化している。

大学新卒者を採用した大企業は、彼らが企業社会で役立つ人材になるまで、数年間の集中トレーニングが必要になると想定している。新入社員が受ける社内研修は、一般にその厳しさの点で大学院の修士課程に匹敵するとも言われる。社員は身につけるべき知識を入社後に教わるため、企業のリクルーターは学生が大学で学んだことや習得したスキルにはさほど関心を持っていない。採用を決める際の最も重要なことは、学生自身の学業的成果ではなく、その学生の出身大学の知名度である。実際、日本のある官僚は筆者らに対し、「日本の大企業は、自社の社風を植え付けられるような白紙の状態で社員が入社してくれることを望んでいる」と語った。

Kテックのような新興企業には、社内研修を二年間も実施する余裕はない。新興企業が必要としているのは、最先端のスキルを身につけた即戦力となる人材である。Kテックは大企業の仕事に満足できない技術者を引き抜くことで、その問題に対処している。この手法を支えているのは、魅力的な技術と好調な業績に関する同社の高い評判だ。もっと未熟な新興企業の場合、人材確保の問題はさらに深刻である。最近、ある日本人起業家が筆者らに語ったところによると、日本の大学の技術系新卒者のうち、「雇う価値がある」のは5%から10%にすぎず、そういう人材はみな大企業に就職してしまうという。この起業家は大学における適切な技

術的トレーニングの欠如に憤慨したものの、やがて諦めの境地に達し、上海に自社の研究開発センターを設置することで人材問題を解決した。筆者らは日本の名門国立大学二校のコンピュータ科学科で臨時に教鞭をとったことがあるが、その個人的な経験からも、学部レベルの科学・技術分野のトレーニングは確かに不適切であると言わざるを得ない。

日本の政策立案者や学者、ジャーナリストは、この人材不足の原因を「理科離れ」に求めることが多い。理科離れとは、日本の若者の間で科学や技術に対する関心が薄れている現象を指す。しかし、二十四歳の若者のうち自然科学や工学の学位を有する人の割合を見ると、米国ではわずか六%であるのに対し、日本では七・七%となっている (National Science Foundation, 2002)。真の問題は、科学や技術を学ぶ大学生の数ではなく、彼らが受けるトレーニングの質にあるといえよう。問題の原因が何であれ、技術的スキルを有する人材の不足は深刻さを増しているようだ。近年、日本の新興企業の中には、韓国や中国に知識労働者の採用センターを開設し、採用者に日本語で研修を行って日本国内の会社に配属しているところもある。

## 2 トップの人材は大企業に就職する

この十年間で、日本の労働市場は大きく変化した。終身雇用制度は崩れ始め、若い人々の間では転職もさほど珍しくなくなり、外資系企業への就職を希望する大学新卒者の数が増えている。全体的に見て、労働市場のフレキシビリティは増大した。とはいえ、大企業はその安定性とステータスを武器に、現在でも最優秀の人材を惹きつけ、確保している。

米国では、有能なプロフェッショナルの多くが新興企業に就職する。大学の工学部やビジネススクールを優秀な成績で卒業した人が、新興企業に就職したり、自ら会社を立ち上げたりするのはごく当たり前のことだ。大企業の上級役員がその居心地のいいポジションを捨て、小さな新興企業のCEOになることもまれではない。こうした人々は、才能を発揮して頭角を現す自由や短期間でリッチになる機会、そして何よりも「世界を変える」チャンスを求めて新興企業に就職する。これらの要因は有能な日本人にとっても魅力的に違いない。優秀な人材を米国の新興企業は集められるのに、日本の新興企業が集められない理由は何なのだろうか？

### 傑出した人材を惹きつける米国の新興企業

米国の新興企業が優秀な人材を惹きつける理由として、莫大な金銭的報酬の獲得機会を最低限のリスクで提供することが挙げられる。この二十年間を見ても、新興企業の成功によって何千人もの百万長者と少なからぬ億万長者が誕生した。シリコンバレーの住人なら、たいてい知り合いの中に、会社を立ち上げて数百万ドルを稼ぎ出した人物が一人や二人はいる。こうした成功者は、技術者やセールスマン、役人、さらには秘書など、ごく普通の勤め人であった場合が多い。彼らは「新興企業への早期参入」によって、自らのストックオプションの価値を大きく高めたのだ。米国では、こういう普通の人々が百万長者になつた事例によって、会社の創立や新興企業への就職を通じて金持ちになるチャンスが常に意識されている。

新興企業への就職（あるいはその創設）に関心を持っている米国人は、その実行にあまり恐怖心を抱いていないが、それは米社会が失敗に対して非常に寛容だからである。新興企業が倒産しても、その従業員の受ける被害は、無給の休暇が少しの間発生する程度である。米国では労働市場がきわめてフレキシブルなため、失業しても他の新興企業や大企業での仕事を容易に見つけることができる。

米社会では、自分の会社がつぶれてしまった起業家を敗者とはみなさない。反対に、その失敗が倫理にもとる行為や明白な能力不足から生じたものでない限り、失敗は実験の当然の結果

果であり、貴重な知恵を生み出す源として尊重される。また、破産に関する諸法律によって起業家の個人的所有物は保護されているため、家族や大きな金融資産を有する人でも、それらを危険にさらすことなく会社を設立することができる。倒産した会社の創立者は、他の新興企業や老舗企業に就職することもあれば、新たなアイデアを生み出して再び起業に挑戦することもある。ベンチャーキャピタルは、かつて創設した会社が倒産してしまつた起業家にも喜んで資金を提供するし、一、二度の失敗を経て成功をつかんだ起業家も大勢いる。

#### 最優秀の人材にとつて魅力の薄い日本の新興企業

米国に比べると、日本の新興企業で働いた場合に期待できる見返りは小さい。日本では一九八八年までストックオプションが法律で認められていなかったため、新興企業の従業員が事業の成功によって金銭的な利益を得ることは難しかった。邪魔な制限を伴つてではあるが、ストックオプションが合法化されたことは、何にせよ重要な前進であつた (Rowen, Toyoda, 2002)。  
だが、ストックオプション制度だけでは新興企業への就職の決め手にはならない。その新興企業が成功し、ストックオプションの価値が上がると人々に信じさせることが必要だ。近年、起業家のサクセスストーリーがまるで聞かれないことを考えると、今後十年、いや二十年たつても、日本の新興企業が年商数兆円の会社に成長し、その従業員が大金を手にする可能性はか

なり低いと思われる。ローリスク・ローリターン型の起業モデルでは、ストックオプションの有無にかかわらず、魅力的な金銭的リターンは見込めないのである。

日本の新興企業に就職してもリッチになれる可能性はなく、さらにその就職には高いコストが伴う。日本の大企業は新興企業よりもはるかに格が高く、従業員により多くの給与を支払う。とくにエリート社員の給与は高い。たいていの大企業では、出せコースは大学新卒者として入社して退職に至るまでの一貫した道のため、大志を抱く日本人は卒業後に大企業へ入社し、社内の上昇階段をまっすぐ登っていきたくないと考える。新興企業で働くために出せコースから外れた者は、二度と元に戻ることはできない。日本の優秀なプロフェッショナルたちにとって、新興企業への就職は、大企業で高給や安定、権威ある地位を獲得する唯一のチャンスを放棄することを意味する。

近年は、大規模な「リストラ」が行われ、大企業の倒産まで招いた長い経済不況という暗雲に覆われた状態にあるが、日本のアントレプレナーシップにとって、そこに希望の光はあるのだろうか？ リストラや大企業の倒産によって、新興企業に参加する有能な人材の新たな供給源が生まれるのだろうか？ かつてシユンペーターが唱えたような「創造的破壊」がその一助になることは確かだろう。しかし、新興企業に必要な人材の供給力を著しく伸ばすほど、大企業が今後次々に倒産するとは考えられない。

社会的な圧力も日本人の大企業志向を促す要因となっている。ある大学が学生を対象に、新興企業に就職する意思の有無と、その回答理由を調査した。これに対して学生は「新興企業に就職する意思はない」と回答し、その主な理由として大多数の学生は親の意向を挙げた (Dasher, 2002)。日本の親は子供に対し、大企業に入って安定した高い地位を目指すように促すことが多い。他の調査によると、二十五歳未満の若者のうち、自分の家族が起業を目指したら支援すると答えた人の割合は、米国では八〇%を超えているのに対し、日本では三〇%未満であるという (Rowen, Toyoda, 2002)。ステータスを強く意識する日本社会では、あまりに短期間で金持ちになった人は憤慨や社会的疎外の対象となる可能性があり、起業による成功さえ緊張を生む原因となりかねない。

失敗に対する日本人の姿勢も、新興企業を魅力の薄いもの、さらには個人のキャリアや人生にとって危険なものともみなす要因となっている。日本社会は失敗に対して「力不足の証拠」という烙印を押すため、勤めていた新興企業が倒産して失業した人（とくに管理職）は、次の仕事を見つげにくくなる可能性が高い。この問題には中途採用が少ないという要因もある。とくに管理職については、日本企業の場合、必ずと言っていいほど内部で昇進してきた人物を起用するため、中途採用による就職は難しい。

日本の起業家にとって、倒産は完全な破滅を意味する。倒産に関する日本の法制度が厳しす

ぎるわけではないが、新興企業に資金を融資する銀行は、しばしば法人格の枠を超えて起業家自身の家屋などを担保に入れることを要求する。起業の失敗によって社会的に孤立したり、家族と疎遠になったりするケースも少なくない。このような失敗のコストを考えれば、日本の起業家が保守的になりがちであることや、若いプロフェッショナルが起業に後ろ向きであることにも不思議はない。



第五章

顧客が起業家の負担を共有する

日本の新興企業であるXソフトは、政府のあるプロジェクトに応募したが落選してしまつた。政府機関が自社製品を拒絶した理由を知りたいと考えたXソフトの社員は、その決定に責任を持つ官僚への面会を要求した。再三の要求の末、担当官はようやく面会を承諾した。彼の説明によると、Xソフトの製品は最も優れたものではあつたが、より実績のある他の大手企業のほうが信頼性が高いと判断して、そちらとの取引を決定したということだつた（Dasher, 2002）。

経営コンサルティングと投資銀行業務の分野で数十年の経験を有するMさんは、外資系企業の上級役員の地位を捨てて、B2Bシステムの日本支社を設立した。米国に本拠を置くB2Bシステムズは、eコマース用インフラストラクチャー・ソフトウェアを米国の大手企業向けに開発・販売している。Mさんはこのソフトウェアを日本企業に販売すべく、東京にオフィスを開設した。コンサルティング業界時代の人脈を活用して、Mさんは数十社の大企業や中堅企業に話をつけ、担当者に会つてそのソフトウェアを紹介した。

その新技術に興味を持った会社は多かつたが、どこも購入の是非を決めかねているようだった。なかには、社内の別のグループに対してこのソフトウェアのデモンストレー

ションをしてほしいと、数カ月にわたって繰り返し電話をかけてくる会社もあった。ある日本の大手メーカーは、半年かけて大がかりな性能テストを行った後、試験的プログラムのためにソフトウェアを一セットだけ購入した。また、別の大手企業のある部署はこのソフトウェアの購入をほぼ決定していたが、その部長が定期異動によって交代してしまい、eコマースについて知識のない部長が新たに着任したため、購入計画は頓挫してしまった。どの企業も会議やプレゼンテーション、テストを繰り返すだけで、一年たっても結論には至らなかった。

一年半ほどたった頃、悪循環が始まった。日本の企業はそのソフトウェアについて、購入を決める前にさまざまな特徴的機能や包括的な技術サポートが欲しいという意向を示したが、B2Bシステムズ本社としては、日本企業によるソフトウェア購入の明確な意思表示がない状態で、日本に多数の技術サポートスタッフを配置し、新製品を特定地域向けに修正するコストは認められなかった。大企業やシステム開発業者からの問い合わせは続いていたものの、結局Mさんはこのソフトウェア販売を諦めなければならなかった。

## 1 早期導入者の重要性

先端部門の新興企業から商品を購入する人や組織を「早期導入者」という。新興企業が開発した新しい製品やサービスを最も早い時期に利用するからだ。早期導入者は新技術のメリットを早い時点で享受できるが、それと引き換えのリスクもある。新興企業が倒産してしまったり、早期導入者の手元には発展性のない技術が残されてしまう。新製品を実験的に採用することで、早期導入者は新興企業と起業リスクを共有しているのである。

重要なのは、早期導入者がいなければ新興企業は生き残ることができず、早期導入者が多いほど新興企業は速やかに成熟企業へと成長できる、ということだ。つまり、早期導入者は起業ハビタットにとって欠かせない存在だ。日本の消費者の早期導入志向は広く知られている。一九九〇年代には消費者需要が低迷したものの、日本の消費者は新興企業にとって貴重な顧客基盤となっている。ところが、新興企業の抱える深刻な問題は、新技術の試験的採用に対する日本の政府や大企業の姿勢が、消費者よりもはるかに消極的なことだ。

## 2 新興企業のリスクを共有しない政府や大企業

日本の大企業や政府は、長期にわたって親密な関係を築いてきた大企業と取引することであり、リスクを低減している。決まった大企業と長年にわたって取引すれば、顧客側は相手の行動や、相手に何を期待できるかが読めるようになる。大企業との公私にわたる強固な関係は、顧客に安心感をもたらすのだ。政府調達では信頼性（過去の実績によって示される）が重視されるため、すでに確立した企業が有利となる（Dasher, 2002）。製品購入の決定が製品の品質ではなく、個人的な関係や評判に基づいて下されるのであれば、新興企業は大企業に太刀打ちできない。

IT関連の新興企業は、企業や政府への販売活動にあたってとくに高いハードルに直面している。日本の慣習である定期異動を通じて会社員はジェネラリストに育てられるため、多くの日本企業には、新興企業の商品を評価できるITの専門家が存在しない。リスクを減少させるため、こうした企業は総合的な情報システムを大手のシステム開発業者から購入する。大手シ

STEM開発業者は請負業者のピラミッドの頂点に位置しており、その下には実際の仕事を請け負う多数の小企業が存在する。一番下に位置するのが、下請けベースでソフトウェアを開発する小さなソフトウェア会社だ。直接エンドユーザーに商品を販売できない新興企業は、STEM開発業者の下請けとならざるを得ず、その成長も制限される。さらに、日本企業は標準的なソフトウェアに合わせて自社の商習慣を変えることを一般に好まず、プレミアムを支払ってでも自社仕様にしたソフトウェアを購入したがるため、パッケージソフトの市場はいまだ小規模にとどまっている (Feigenbaum, 1995)。

### 新技術の成熟を待つ日本企業

新技術の品質や信頼性に不安がある場合、日本企業はその導入を遅らせがちだ。「新技術に投資する企業の数が増え、それを開発した新興企業が収益性の高い大きな会社に成長したなら、その技術を信頼しても間違いないだろう」という考え方だ。このような姿勢は、早期導入者の多い外国の新興企業にとって有利に働く。こうした新興企業は独自の技術を完成させ、海外の有名顧客を数多く獲得して高い評判を確立し、自社の技術の品質と安定性を日本企業に納得させることができるからだ。Mさんにとっての問題点の一つは、B2Bシステムズが米国でまだ大きな成功を収めていなかったことであつた。

日本企業は外国企業の動向に追隨する傾向があることから、次のような独特の現象（日本のある官僚は「逆入口戦略」と呼ぶ）も発生している。日本国内で商品を販売できない日本の新興企業は、新興企業の商品に対してよりオープンな市場を有する外国にオフィスを開設する。海外でビジネスを確立した後、新興企業は国内での信用獲得に役立つ海外顧客の一覧表を手に、日本へ戻ってくるという手法だ。

この現象は、とくにシリコンバレーにおける日本貿易振興会（JETRO）のインキュベータ（中小企業育成機関）でよく観察される。JETROはこのインキュベータを国際的な事業拡大を目指す日本の新興企業の支援機関にするつもりだったが、インキュベータの関係者によると、新興企業の多くは自社の信頼性を確立し、日本の大企業へのアクセスを可能にするためにこの機関を利用しているという。これらの新興企業は、シリコンバレーにある日本の大企業の系列会社と提携関係を結び、それをきっかけに日本の親会社との取引を実現させることもある。JETRO職員の話によれば、大企業は新興企業の技術を自ら評価する自信がないため、シリコンバレーの系列会社によってその技術が「世界レベル」であると保証された新興企業となら、取引にはるかに前向きな姿勢を見せるのだという。

## ヒタタットにダメージを与える意思決定の遅さ

日本の大企業に見られるコンセンサス重視型の意思決定プロセスは、新技術の早期導入には適していない。ほとんどの企業では、調達に関する意思決定権が個々の管理職ではなくグループに委ねられている。このような形態は、新技術を遅めに導入する場合なら問題はない。市場ですでに成功を収め、その価値が実証されている技術なら、それを購入するというコンセンサスも比較的早く形成されるからだ。だが早期導入を目指す場合は、新技術に伴う不確実性によって社内意見が割れるため、コンセンサスがなかなか形成されない。Mさんが学んだ教訓は、新商品の購入を実行するにせよ見送るにせよ、顧客がその結論に達するまでには一年以上かかる場合が多いということだった。さらに、判断を誤った場合の責任を誰も負いたくないため、グループのメンバーの大半は新商品購入について強い賛成や反対の態度を示さない。

先端部門の新興企業にとって、大企業が商品購入を決定するまでに一年以上かかるということは致命傷になりかねない。早期に収益を上げられる存続期間に期限のないローリスク・ローリターン型の新興企業と異なり、先端部門の新興企業は新商品の開発や技術者、管理職、マーケティング担当者、販売スタッフなどの雇用に莫大な投資をしている。潜在顧客が自社商品を買ってくれるかどうか待ちながら、一年以上も事業を継続していくことはとてもできない。起業活動の活性化は、新商品購入の是非を顧客がタイムリーに決断できるかどうかにかかってい



る。こうした顧客の意思決定を通じて、新興企業はさらに資金を調達して生産体制を整えるべきか、それとも事業を中止して自社の人材に他のチャンスを追求する自由を与えるべきかを判断するからだ。

日本におけるIT導入の遅れは、日本企業の保守的な性格を示している。OECD（経済協力開発機構）の研究によると、一九九九年の設備投資におけるIT投資の割合は、米国では三〇%であったのに対し、日本ではわずか一五%しかない。ITの導入を遅らせればリスクは減少するが、同時にコストも発生する。米国ではITに対する多額の投資によって、経済成長のスピードが速まっている。新しい技術やビジネスのやり方を積極的に試そうとする米国の大企業の姿勢は、多数の新興企業の成長を加速させる要因でもある。大規模なシステム会社からオーダーメイドの高価な情報システムを購入するという日本式のやり方は、革新的な技術を持つ新興企業に成長の機会を与えない。JIPDEC（日本情報処理開発協会）の上級職員の話によると、日本型のIT調達モデルを前提とする限り、日本のIT関連新興企業がオラクルのような会社に成長する見込みは「ほとんどない」という。

### 3 日本企業は水平統合のメリットを享受していない

日本の多くのハイテク会社は、社外からの技術購入を好まない。米国のハイテク業界用語で言うと、これらの会社は「ここで発明されたものではない」(not invented here)という症候群に冒されている。自分たちで発明したものを以外は決して使おうとしない、という姿勢だ。だが、この「ここで発明されたものではない」という症候群自体は日本で「発明」されたものではない。デジタルイクイップメント(D E C)やIBMなど米国の大企業の多くも、一九八〇年代にマイクロコンピュータ革命が始まるまでは、こうした閉鎖的な姿勢が目立っていた。だが米国の場合、いわゆる「垂直統合企業」(社内で川上から川下まですべてを開発しようとする企業)は、「水平統合企業」(得意なところをそれぞれの企業が分担して行う仕組み)との競争に勝てなかった。水平統合企業はビジネス戦略を立て、その製品群に独自の構造や設計を取り入れ、マーケティングや販売活動を指揮する。しかし、その製品自体は他社のさまざまな技術を「組み合わせて」作られたものであり、それらの技術は時代の先端を行く革新的な小企業が開発し

たものを取り入れたり、時には、各技術を組み合わせる作業さえアウトソースされることもあった。たとえば、ヒューレット・パッカードが成功を収めたコンピュータ製品ラインの中には、システム全体の製造やプログラミングについて、同社の社員が一人所たりともタッチしていない製品すらあった。一方で垂直統合した企業のほうは、迅速に行動できず、日進月歩のイノベーションの時代に追いつけなくなってしまう。IBMは企業生命が脅かされるほどの危機的な時期を経て、戦略を転換した。プロセッサチップからオペレーティングシステムに至るまで、あらゆるものを製造していたDECも、サン・マイクロシステムズやヒューレット・パッカードなどとの競争に敗れ、独立の企業としては生存の道を断たれてしまった。

変化の速い業界における水平統合のメリットを象徴しているのは、若い水平統合企業が数多く集まるシリコンバレーの成功と、垂直統合企業が集まるボストン近郊一二八号線沿いの衰退である(Saxenian, 1994)。新しい技術を他社、多くは新興企業から購入することによって、水平統合企業は特徴豊かな新製品を、競合する垂直統合企業よりも早く市場に投入することができた。

日本の大規模なハイテク企業は、イノベーションやコスト削減の実現可能性が高く、さらに商品を出すまでの時間が短いという水平統合のメリットを認識していないようだ。市場に出すまでの時間が短ければ、新技術に基づく商品を市場に早く浸透させ、顧客を「ロッキイ

ン（固定化）」することができ。大きなマーケットシェアを持つ優良な商品を他社が駆逐するのは不可能ではないものの、かなり難しい。新技術を新興企業から購入するのではなく社内で開発することにした場合、日本企業は貴重な時間を無駄にするばかりか、イノベーションの機会も逸してしまう可能性が高い。

自社製品を構成する技術の重要性が高ければ、日本の大規模な垂直統合企業は、そうした技術を有する小企業を買収すればよいとも考えられる。しかし、先述のように、日本でそのようなM&Aはめったに実行されない。日本の大企業は明らかに機会費用を過小評価しているといえよう。

日本の大企業にとっても、新技術を革新的な中小企業や新興企業から購入するほうが簡単ではないだろうか？ そうすれば大企業自身の利益になるだけでなく、国全体や地域の経済にもメリットをもたらすだろう。

筆者らが「先端部門」と呼ぶ領域は、年々その動きが速まるフロンティアだ。シンペーターが数十年前に述べたように、こうした加速は大企業をも「創造的破壊」に引き込んでいくものだ。どうやら日本は、世界中がこの「創造的破壊」を観察するための実験室となりつつあるようだ。

第六章

成功・失敗の機会が少ない日本

## 1 失敗に対する恐怖心

これまでの各章では、アントレプレナーシップを妨げる日本のハピタット（生育環境）のさまざまな側面を検討した。日本の起業家は成長よりも安定性や安全性を評価する。ベンチャーキャピタルも、先端部門の新興企業を支援できるほど成熟していない。新興企業で働きたいと希望する有能な専門家の数も不足している。大企業や政府は新興企業の商品をなかなか受け入れない。以上はどれ一つとってみても起業活性化の大きな障害となる問題ばかりだが、これらが組み合わさることで、新興企業にとっては、克服することがほぼ不可能とも言えるほど成功への障害が積み重っている。

これらの問題は互いに無関係というわけではない。その多くは複雑なフィードバックの環で結びついていて、原因と結果の分離を困難にしている。だが、これまで議論してきた傾向の根底には、繰り返し現れる一つの大問題があるようだ。それはリスク回避、すなわち失敗に対する恐怖心である。リスク回避の姿勢は日本社会に広く浸透している。アントレプレナーシップ

は本来リスクなものであるから、この姿勢が起業活動を停滞させる原因となっている。

日本人が誰でもリスクを嫌うわけではない。これまでに紹介した事例の中にも、起業したうえで日本の新興企業が直面する巨大なハードルにも立ち向かおうとする、リスクを追求する起業家が数多くいる。印象深い例を挙げれば、第五章で紹介したMさんは外資系企業の重役という高い地位を捨てて、米国のインターネット関連新興企業の日本支社を開設した。また、第四章で紹介したKさんは名門私立大学を中退して、コンピュータ・グラフィックスの分野での新事業を追求した。

こうした冒険心豊かな起業家がいるにもかかわらず、日本の社会は非常に保守的で、その傾向はますます強まっているようにも見える。失敗がしばしば非難される日本社会では、結果的に大半の人や組織がリスクをできるだけ小さくする方策をとる。リスクを最小化すれば確かに失敗は防ぐことができるが、実験やイノベーションの機会も同時に失われてしまう。リスクの回避は、先端部門からの撤退をも意味する。

日本の政治家やジャーナリストやビジネスマンは、起業の活性化が瀕死の日本経済の再生につながるというロマンチックな願望を唱えている。こうした大きな期待と根深いリスク回避性向が組み合わさった結果、「NIMBY（うちの裏庭ではお断り）」型のアントレプレナーシップがそこかしこで発生している。これは日本の特殊な現象だ。

## 2 NIMBYアントレプレナーシップ

原子力発電による安価な電気供給は誰でも歓迎するが、だからといって自宅の裏庭に原子力発電所を建ててもいいという人は誰もいない。何かにつけ、恩恵は受けたいが不快な思いはしたくないという態度を、「うちの裏庭ではお断り(Not In My BackYard)」、略して「NIMBY」という。「NIMBYアントレプレナーシップ」とは、起業のもたらすメリットは享受したいが、そのコストは誰か他の人に負担してもらいたいと誰もが望んでいる状況を指す。起業の場合、メリットとは経済の活性化、そしてコストとは失敗のリスクである。これまでに解説した大きな問題も、その根っこをたどれば日本の起業ハビタットに見られるNIMBY的な姿勢に行き着く。

**起業家は、社会が起業リスクを共有してくれないため、自社の支配権の喪失や破産を恐れている。失敗した起業家を排斥する風潮は、「会社をつくるならそのリスクは自分で背負え、失敗しても誰も助けないぞ」というメッセージを伝えている。これはNIMBYの見本と**



もよい。個人が社会的・財政的な失敗からなかなか立ち直れない社会であることは、有能な人材による会社の創立を妨げ、起業家がローリスク・ローリターン型のビジネスモデルを採用する要因となっている。

ベンチャーキャピタル…日本の投資家は、先端部門の新興企業を手厚く支援するようなリスクは引き受けたがらない。ベンチャーキャピタル・ファンドの大半は、きわめて多数の企業に小規模な投資を行い、早期段階の投資を避ける。銀行や保険会社は、社内の官僚主義を混乱させないように配慮して自社のベンチャーキャピタル子会社を構成し、全社的なジョブ・ローテーションと報酬制度の中に子会社を組み入れ、リスクをできるだけ避けようとする。日本の投資家は起業リスクを共有して五〇%のリターンを獲得するよりも、自分の裏庭を堀で囲い込んで五%のリターンに甘んじるほうを選ぶ。

人材…大多数の日本人はすでにしっかりとした地位を築いた大企業で働くことを好み、自分の家族も同じような会社に勤めてほしいと考える。起業に関心を示す学生は多いけれども、彼らもまた大企業への就職競争にほぼ例外なく参加する。大企業に就職する優秀な学生も、新興企業への就職を引き止める親も、コストを負担してまで起業することは望んでいない。

顧客…どんな新興企業も、その商品を買ってくれる顧客がいなければ成功できない。しかし、一般に日本の大企業や政府は、新興企業からの商品購入に伴うリスクを引き受けようとし

ない。コストをかけて失敗を犯すリスクを減らそうとして、日本の大組織は新製品の購入を遅らせ、機能より信頼性やコネクションを重視し、大手システム開発会社から欠陥のない完成したITソリューション・システムを購入する。企業や政府機関が革新的な新興企業の成長を望むならば、新製品をもっと早い段階で購入し、調達にあたっては評判よりも機能を重視することを決断すべきだろう。幸い、米国の経験からすると、新興技術に対するアグレッシブな投資からは、リスクを上回るメリットが得られるのが一般的である。

### 3 リスクを共有し、管理する

社会においてアントレプレナーシップを活性化させるためには、起業リスクの共有が不可欠である。先端部門の新興企業を立ち上げる際には、財政面でも私生活の面でも、個人や小規模なグループではまず負担しきれないほどのリスクが伴う。このリスクを負担するためには、起業ハピタットを構成する他の多数のプレーヤーが、リスク負担を支援する必要がある。起業を目指す友人や家族を助ける、大企業ではなく新興企業への就職を選択する、かつて失敗した起

業家を雇用する、大企業を退職して新興企業のCEOになる、新興企業への早期投資を行う、新興企業から画期的な商品を買う、ストックオプションと引き換えに新興企業へ専門的なサービスを提供するなど、リスクの共有にはさまざまな形態がある。リスク共有の際には、起業家や新興企業が抱えるリスクの一部をハビタットの他のメンバーが引き受けることになるため、実際のところリスク共有は一種のリスク・テイキングとも言える。

日本では新興企業のビジネスに対するNIMBYの姿勢がきわめて強いため、ハビタットのメンバーが自発的にリスクを共有する可能性は低い。個人の意思決定を導く「見えざる手」は、意思決定者自身の世界観——その人の見込みや姿勢——と私利に左右される。したがって、国や各都道府県はさまざまな形で起業ハビタットを改革し、「ゲームのルール」を変更して、私利重視型の姿勢や見込み、認識を変えていかなばならない。次の章では、起業ハビタット改革の有効なモデルをつくる方策をいくつか提案する。

起業の成功のカギは、やみくもに多くのリスクを冒すことではなく、適切な種類のリスクを引き受けることである。リスクは管理されなければならない。

リスク管理とは、実行できる多様な行動のリスクと潜在的メリットを評価し、リスク調整後の収益率を最大化させる行動を選択することである。ITの調達に関するリスク管理の例を挙げてみよう。米国の各企業はIT投資を評価できるIT専門家を雇用し、IT関連の購買につ

いて大きな意思決定権を与えた。一九八〇年代の大半と九〇年代前半を通じて、米国企業はこの手法により、新しいIT技術の導入リスクを効果的に管理できたと考えられる。九〇年代末になると、米国企業はIT製品からの潜在的収益を過大評価して資力以上の投資をするようになり、リスク管理は行きすぎたリスク・テイクングに取って代わられた。まったく逆を行く日本企業はシステム開発会社と契約して高価なシステムを購入し、リスク管理ではなくリスク回避に努めていた。

効果的なリスク管理を行うには、リスクと潜在的利益を計測できる有能な専門家が存在し、その専門家を活用することが必要になる。現在、日本にはリスク回避の専門家は大勢いるが、リスク管理の専門家はほとんどいない。起業リスクの管理法を熟知した専門家を育てるには、起業ハビタットが「リスクを賢く引き受けよう」というモチベーションを個人に与えなければならぬ。日本では、リスク回避型の文化が多数の有能なリスク回避専門家を生み出した。文化がリスク管理型に変われば、今度は有能なリスク管理者が誕生するに違いない。

リスク・テイクングを奨励するためには、失敗イコール不名誉という意識をなくすことが求められる。失敗を分析し、そこから学ぶことが必要だ。一度失敗した起業家にも、再挑戦の機会を通じて再起のチャンスが与えられなければならない。新興企業がもたらす恩恵を享受できるのは、失敗を尊ぶ文化だけである。

第七章

「起業者不毛の地」に花を咲かせるための施策

アジア各国の政府の中で、「経済成長を促進する手段としてハイテク・アントレプレナーシップの奨励が必要」という認識を持っているのは、日本だけではない。一九六五年以降、台湾は輸出加工区 (Export Processing Zone, EPZ) と言われるインダストリアル・パーク (工業団地) の建設を進めた。そのうち最も活況を呈しているのは新竹科学工業団地だ。シリコンバレーのハピタットをアジアの国へ「移転」する試みで、これまでで最良の事例である。

新竹科学工業団地の設立は主に政府主体で進められたが、産業界やベンチャーキャピタル、大学、およびさまざまな研究開発機関からも多大な支援が寄せられた。政府は同地区のインフラ整備費を負担したほか、同地区における租税負担を大幅に軽減し、財政的インセンティブも賦与した。また、産業関連の諸法律や規制は簡素化され、ベンチャーキャピタルや研究開発機関には補助金が支給された。同地区内の企業と大学・研究機関との協力によるプログラムもスタートした。さらに重要な施策として、政府は新竹の管理局に管理上の権限を委譲し、同地区の運営から官僚主義を排除した。つまり、台湾政府は起業家にとって好ましいハピタットを創設したのである。

この政府の努力は大きな成果を上げた。早くも九六年には、新竹の企業の売り上げは百十六億ドルに達した。五万五千人の雇用も創出され、そのうち五千人は修士号または

博士号を有する人材であった(Ho, 1997)。

一方、中国政府は、ソフトウェアのアウトソーシングという収益性の高いビジネスのシエラ獲得のため、インドへの対抗策を打ち出している。最も華々しい活躍を見せている中国の新興ソフトウェア会社は、もはや「発展を目指す新興企業」という形容が似合わないほど急速に成長している。トップ・グループという名のこの会社は、数千人のソフトウェア技術者を雇用し、中国全土で二十三のソフトウェア・パークを運営している。二〇〇一年、同社は前年の九倍にのぼる七千三百万ドルの売り上げを上げた。

トップ・グループは民間企業との契約業務も行うが、同社のビジネスの強固な基盤となっているのは、中国国内のさまざまな地方政府（とくに地方自治体）との取引である。たとえば、同社は四川省、南京、西安、山西省の各主税局、安徽省の社会保障局、および郵便局業務を対象にソフトウェア開発を行っている。トップ・グループは現在、教育関連市場にも事業を拡大中である。

トップ・グループは三人の若い大学教授によって設立された。シリコンバレーやボストンの周辺ではよくあることだが、日本でそういう例はほとんど見られない(Murphy, 2002)。

先端部門の新興企業が日本の経済再生を先導するためには、なんとしても、起業家にとってより生産的なハビタットを日本の産業界や政府が創出しなければならない、とわれわれは考える。日本社会は失敗に対してもっと寛容になり、大学生や企業・政府の調達部門、ベンチャーキャピタルなどの社会構成員に対して、リスク回避者ではなくリスク管理者に転身するように促す必要がある。次節以降では、より生産的なモデルを実現するための一連の施策を提案する。これらの施策は、いずれも失敗に対する日本人の姿勢を直接変えるものではない。失敗に対する姿勢を変えるということは、具体的な施策でどうこうできるものではない。その代わりに、提案する施策では新興企業にメリットをもたらすようなリスク・テイキングに報酬を与えることで、リスクの共有がさらなるリスク・テイキングを招き、リスク・テイキングの増大がリスク管理の質を向上させ、その向上がリスク共有の進展につながる、といった好循環の創出を目指す。

こうした施策は、従来の慣習からの思い切った脱却を必要とするものが多く、その成否は既存の組織——とくに政府や大企業——が新しい手法を実験できるかどうかにかかっている。このような施策に対して、組織内部から相当の反対意見が出ることはまず間違いない。どんな実験でも、失敗のリスクをゼロにすることはできないからだ。

日本の新興企業が成功を収め、結果として経済成長を促進できるように、日本の既成組織



は、自らにもリスク・テイキングの義務があることを自覚する必要がある。

## 1 「バイ・バイ・バイ (Buy, Buy, Buy)」作戦 ——新興企業からの調達義務づけ

今から何年も前に、米国政府は、政府が中小企業の商品を頻繁に、かつ大量に購入することが、中小企業の成功に不可欠であることを公式に認めた。「中小企業枠」と呼ばれるこの購入活動は法律で義務づけられ、法的プロセスに従って実施されている。政府調達（すなわち購入活動）においては、中小企業（および身体障害者や少数民族の人々、さらに女性が運営するビジネス）に有利な取り計らいをするため、文字通り「枠」取りされる分がある。

米国の中小企業庁は、そのプログラムを次のように説明している。

「（略）各連邦政府機関の年間総支出額に関しては、一定の割合（現在は二三％）を中小企業に振り向けるといふ政府全体としての目標値がある。」

中小企業法は、各連邦機関に対し、中小企業のみを取引対象とした調達の実施権限を与えている。(略)

中小企業枠は、全額が二千五百ドル以上十万ドル以下の政府調達をすべて中小企業のために留保するよう義務づけた法律規定である。この規定は、当該政府機関の要件を公正な市場価格で満たすことのできる、『責任能力のある』中小企業が二社以上ある場合に適用される。中小企業が参加しやすいよう、前述の価格範囲内なら簡単な手続きでの契約が可能となっている。

政府が「研究活動」を委託する場合にも、中小企業は特典を受けられる。

「中小企業イノベーション・リサーチ(SBIR)プログラムにおいて、年間の研究開発予算が一億ドルを超える連邦機関は、その二・五%をハイテク中小企業への報奨金として留保する。これらの政府機関は、企業の能力やイノベーションの進展度、技術的長所、および将来の市場可能性に基づいて報奨金を賦与する企業を決定する。

中小企業技術移転プログラム(STTP)において、年間の研究開発予算が十億ドルを超える連邦機関は、その〇・一五%を、非営利の研究機関と協力するハイテク中小企業への報奨金として留保する。これらの政府機関は、企業の能力やイノベーションの進展度、技術的長所、および将来の市場可能性に基づいて報奨金を賦与する企業を決定す

る。」

中小企業から大規模な調達を行うという、こうした連邦政府の方針は、多くの州政府の政策や規制にも反映されている。(http://www.sba.gov/)

自社の商品を買おうとしてくれる顧客がいなければ、新興企業は成功できない。しかし日本では、政府の政策は、新興企業の商品に対する需要を喚起することではなく、新興企業の数を増加させることに重点を置いてきた(Dasher, 2002)。新しい新興企業の創設を支援する政策は、いまだ不十分である。さらに政府は、新興企業の商品を受け入れる市場の創設を通じて、新興企業の成長をサポートする手段も講じなければならない。これが、われわれの提案する「バイ・バイ・バイ」作戦の目標である。

政府は経済の主要プレーヤーであり、アントレプレナーシップ促進にあたって政府が果たすべき役割は、新興企業に有利なルールや規制の設定にとどまらない。政府は調達に関する意思決定を通じて、多額の資金を新興企業に流入させることができる。それを米国政府が「中小企業枠」プログラムによってどう実現しているかを示したのが、先述の事例である。このプログラムは新興企業の商品に大規模な市場を提供し、米国における起業の活性化に貢献している。

## 「バイ・バイ・バイ」作戦の効果

「バイ・バイ・バイ」作戦において、日本の中央政府および地方自治体は、自ら新興企業のモデル顧客となることで新興企業を支援する。

各行政機関は、その調達予算のごく一部を新興企業の商品購入のために留保する。

また国のリーダーシップのもと、日本の大企業もこの作戦に参加する。従業員数が一万人以上の企業はすべて、その調達予算の一定割合を新興企業からの商品購入に割り当てるものとする。

このような「バイ・バイ・バイ」作戦が必要となるのは、第五章で述べたように、日本の政府や大企業が新興企業からなかなか商品を買わないからである。この作戦によって、新興企業の商品に対するこうした偏向は相殺される。もちろん、この作戦から利益を得るのは新興企業だけではない。政府や大企業も、最先端技術がいずれはもたらずであろうメリットを、従来より早く享受できるようにする。さらに、この作戦は大企業の水平分業化を促すため、大企業の競争力も増大させる。機能の充実した商品を早く提供できるようになるといふ水平化のメリットは、第五章でも議論した。

この作戦が不健全な経営をしている中小企業の生命維持システムにならないようにするには、いくつかの予防措置をとる必要がある。新興企業からの調達用に枠取りされた資金は、一

定の要件を満たす会社からの商品購入のみに使用したほうがよい。われわれが提案する第一の要件は、「創業年数が十年未満、および年間売り上げが十億円未満」である。これによって、老成した企業や中規模企業が、小さな新興企業をさしおいて契約を獲得することを防ぐ。第二の要件は、「プログラムへの参加歴が四年以下」である。この規定は、事業の確立に十分な時間を新興企業に与える一方で、新興企業がニッチ・サプライヤーとしての役割に安住することのないよう、プログラムから強制的に卒業させるものである。この二つ以外にも予防策が必要となる可能性があるため、この問題についてはさらに検討が必要と言える。

## 2 起業家向けの知的所有権——新興企業への技術ライセンス供与

二〇〇二年五月、米国NECはシリコンバレーのオフィスを移転させた。通常どおり、同社は新しいオフィスで開く歓迎レセプションに多くの経済人や技術者を招待した。だが五月三十一日に開催されたレセプションは、後から振り返ってみると決して「通常どおり」ではなかった。

NECは、自社の知的所有権の一部に関するライセンスを「ライセンス料の支払いが可能で、その権利から利益を得る相手」に与え、ライセンス収入を上げるという全社レベルの決定を下していた。その相手の最有力候補とは、もちろんシリコンバレーの各社であった。

このレセプションは、社交的イベントというよりは技術のお披露目であった。素晴らしいデモンストレーションがいくつか披露され、客はそれを一つ一つ見て回った。どのデモの後も客の話題はライセンス獲得の可能性に集中し、待機していた米国NECの営業スタッフが質問に答えていた。

それから二週間とたたない頃、日本の政府系機関としては最大手の科学技術研究開発機関である産業技術総合研究所(AIST)の職員が、同様の目的でシリコンバレーを訪れた。産業技術総研は電子技術総合研究所(ETL)など、経産省傘下の著名な研究機関が合併して設立された組織である。産業技術総研は十分なPRの上、シリコンバレーで一日のイベントを開催し、同地のエリート(とくに著名な経済人)をそれに招待した。

産業技術総研の目的は新しい研究所の創設を招待客に知らせることだったが、さらに

重要なねらいは、「シリコンバレーの関心を引き、ライセンス取得希望者が見つかる」と産業技術総研が確信する多様な技術を、デモンストレーションを通じて解説することだった。

デモンストレーション・ホールでは円形の壁の周辺でデモが行われ、大勢の客が集まっていた。ホールの中央には「商談席」という特別な席が設けられ、デモで紹介する技術のライセンス供与について諸条件を話し合うべく、産業技術総研の職員が待機していた。

日本は現在でも、技術とイノベーションに関しては世界のリーダーである。GDPに占める割合で言えば、日本のR&D支出は米国やドイツよりも多い（Rowen, Toyoda, 2002）。一九九二年から九九年にかけて、米国特許の年間獲得数の増加率が最も高かったのも日本で、米国を含む他国を上回っている（OECD, 2001）。しかし、日本の大企業や政府系研究機関が所有している知的所有権（Intellectual Property rights, IPR）の多くは使用されていない。このような未使用の知的所有権の中には、営利企業の成功の基礎となり得るものもある。

近年、日本の企業および政府の間では、所有する知的所有権から収益を得ること、とくに特許権使用料の支払いを希望する企業に知的所有権のライセンスを供与することへの関心が高ま

っている。大学における研究成果のライセンス供与を促進するため、日本政府は国立大学における大学技術移転機関（Technology Licensing Office、TLO）の設置を許可し、その設置時に助成金を支給する法律を成立させた。現在までに設立されたTLOの数は十二以上にのぼる（Rowen, Toyoda, 2002）。前掲の事例が示すように、日本の大企業や政府系研究機関は、シリコンバレーなどで海外のライセンス取得希望者を募集している。

日本の企業や政府機関が知的所有権のライセンス供与に積極的であることは、日本の新興企業にとつてのチャンスでもある。これまでの各章では、日本の新興企業が高度なR&Dを追求できるだけの財源や人材に恵まれていないことを述べた。それにもかかわらず、日本の新興企業には、新しい技術を速やかに商品化する敏捷性とエネルギーがある。日本の企業や研究機関で活用されていない貴重な知的所有権は、先端部門の新興企業という新世代の基盤を提供してくれる可能性がある。

大企業や政府系研究機関から新興企業への技術移転が自然に起こるとは考えにくい。第四章と第五章で述べたように、日本の新興企業が大企業との取引や有能な人材の採用にあたって直面するハードルは非常に高い。新興企業が大企業と交渉して技術ライセンス契約をまとめたり、その技術の商品化に必要な人材を獲得したりするのは至難の業だろう。したがって、日本の新興企業が知的所有権のライセンス獲得競争に参加できるような支援策がとられない限り、



日本のR&D投資から生じる利益の多くは海外のライセンス保持者の懐に入ってしまうだろう。

### 「起業者向け知的所有権」作戦

日本の政府や産業界は、大企業や政府系研究機関から新興企業が最先端の知的所有権（P）のライセンスを獲得できるような支援プログラムを作成すべきである。

こうしたプログラムは、「起業者向け知的所有権」作戦という形で実施できよう。その具体化にあたっては、いくつかのキーポイントがある。まず、新興企業が魅力的な知的所有権を発見できるように支援する事務局を政府内に設置する。ある知的所有権のライセンスを獲得しようと新興企業が決意したら、事務局はライセンス契約交渉のまとめ役となる。将来に不確定要素の多い新興企業に対するライセンス供与を大企業が渋る可能性もあるため、政府はライセンス料を一定の金額まで保証する。さらに、大企業を作戦に参加させるインセンティブとして、技術ライセンスを供与する新興企業の少数株所有権を大企業に与える。

新興企業が知的所有権のライセンスを獲得できたら、作戦の次のポイントは新興企業が必要なた材を獲得できるよう支援することである。この「起業者向け知的所有権作戦」への参加条件として、大企業や政府系研究機関はライセンス供与する新興企業に対し、その知的所有権に

詳しい従業員を貸与するものとする。このような人材の手を借りることができれば、新興企業は有能な技術者の供給源を確保できることになる。さらに大企業側の社員も、フットワークが軽く起業のエネルギーに満ちた新興企業に勤務することで、貴重な経験を得られることだろう。

### 3 起業特区の設置——企業の成長を促すハピタットの設計

これまでに紹介した事例は日本の起業ハピタットの現状を示す実話であるが、次に挙げるストーリーは、われわれが将来起こり得る出来事を想像して書いた「フィクション」である。

関西地方にはすでに松下電器産業やシャープ、京セラといった大企業が存在しているが、関西の地方自治体や大企業、および主な大学は、世界トップクラスの会社をさらに育成する必要性を感じていた。政府、産業界、学界における地域計画の専門家は、起業活動の活性化なくしてその目標は達成できないという見解に達し、関西起業特区

(Kansai Special Entrepreneurial Zone<sup>1</sup> KSEAZ)の設立活動に結集した。

関西起業特区の目標は、ハイテク・アントレプレナーシップに理想的なハビタットを提供して、先端部門の新興企業の成功を促すことであった。郊外のサイエンスパーク（先端科学集中地域）内に設立された関西起業特区は、関西の主要大学や研究センターと地理的には分離しているが、大学などからのアクセスは容易にできる距離にある。特区の運営を担当する理事会は、大阪市、京都市、神戸市、産業界のリーダー、および大学を代表する九人の理事で構成されている。同理事会の理事長は、経営幹部のヘッドハンティング会社を選び出した数人の候補者の中から、ベンチャーキャピタルやマネジメン  
ト、新興企業に関する経験を基準に、理事会が自ら選定した。

最近、関西起業特区の理事の一人が、毎年贈られる「関西トップ・イノベーター賞」の授賞式に出席した。この式では、変異したDNAと正常なDNAを迅速に識別するナノテクノロジーの手法を開発した大学助教授が最高賞を受賞したが、理事はこの助教授に深い感銘を受けた。理事はさっそく、彼が特区の理事会にその画期的な研究内容をプレゼンテーションできるように取り計らった。紹介された技術とその市場を調査した特区の理事会は、この技術をもとに成功する企業が生まれるのではないかと結論を下した。技術を開発した助教授は、新しい会社の設立に参加し、同社の最高技術責任者（CTO）となることに同意した。彼のCTO就任を可能にするため、特区と助教授の所属

する関西のある名門大学の間では事前に取り決めがなされ、助教授には二年間の休職が認められることになった。

一方で、関西起業特区理事会はこの新興企業を経営するCEOを探していた。前回、特区内に新興企業を設立した際には、CEO就任を希望する実績ある起業家を見つけることができたが、今回はまだ適任者が見つかっていない。そこで特区理事会は、特区に参加している関西の大手企業の一つから新会社のCEOを引き抜くことにした。特区設立時に、これらの大企業は自社の出世頭の間管理職を特区の新興企業に貸与し、そのCEOに就任させることに同意している。管理職で新興企業に興味を示した数人の候補者と何度か面接を行った結果、特区理事会は、熱意、ビジョン、経験の面で傑出していると判断した一人をCEOに選出した。この管理職は三年間の期限で新興企業に貸与され、三年たった時点で、新興企業に残るか、元の会社に戻るかを選択できることになった。事前の協定に従い、CEOを提供した会社には、その代償として新興企業の少数株が譲渡された。

CEOが決まると、関西起業特区理事会は新会社の事業計画を立てるため、CEOとCTO、および数人のビジネスコンサルタントを招集した。理事会は作成された事業計画をチェックし、新企業の株と引き換えに一億円を発足時の資本として提供することに

同意した。そして、特区内の訴訟手続き処理を担当する法律事務所の協力のもと、CEOとCTOはバイオナノを設立した。

バイオナノはさらに多くの技術者や生化学者を必要としていたため、関西の各大学を対象に優秀な大学院生を募集した。かつては、こうした学生の大半ないし全員が大企業への就職を選択していたが、特区の設立がこの傾向を変えた。特区創設時に、「特区のパートナー企業は、就職した新興企業が倒産してしまった学生に対し、自社への新卒としての入社資格を保証する」という合意が特区とパートナー企業との間で形成されたからだ。この就職保証によって、新興企業で働くリスクは減少した。さらに、この保証をストックオプション制度と組み合わせることで、新興企業への就職はいつそう魅力的な選択肢となった。こうして、バイオナノは成長に必要な人材を確保することができた。

創業後まもなく、バイオナノは発足時の資本の大半を使い切った。関西起業特区理事会は、同特区内の先端部門の新興企業への投融资に同意しているベンチャーキャピタルを数社集めて会議を開いた。その場で、バイオナノは創業後数カ月間の経験に基づいて改善された、最新の事業計画を提示した。会議に参加したベンチャーキャピタル各社は、特区による妥当な「出口」、つまり投資資金の回収の手立ての保証を交換条件として、多額の早期段階投資に同意した。そのうちの二社であるプレミア・ベンチャーズ

は、バイオナノの株式の四〇%を六億円で購入した。

その時点で、バイオナノの取締役会はより本格的な形態に再編され、CEO、ベンチャーキャピタルの代表一名（プレミア・ベンチャーズ出身）、および社外取締役二名で構成されることになった。社外取締役はKSEZが任命した人々で、一人はバイオテクノロジー業界における豊富な経験を、もう一人はハイテク・マーケティングに関する専門能力を買われての就任である。この二人のうちの一人が、取締役会の会長への就任に同意した。

創業から一年後、バイオナノの製品の第一弾が完成した。関西起業特区設立時の「バイ・バイ・バイ」協定の一環として、同区に参加している関西地域の各企業は、その調達予算の一部を関西起業区内の新興企業からの商品購入に割り当てることを公約している。こうして事前調整された市場の後押しを受け、バイオナノの売上高は急増した。

三年後、バイオナノは二十億円の売り上げを上げ、わずかな赤字も実現した。それを受けて、米国の大手バイオテクノロジー会社がバイオナノの買収に関心を示した。関西起業特区理事会が仲介した両社のミーティングの場で、米国の会社はバイオナノを六十億円で買収したいという意向を示した。しかし、特区に参加している関西の各企業は、特区内新興企業のM&A取引において第一の拒否権を有している。バイオナノの主要顧

客である、ある関西の会社も（希望買収価格は六十億円よりも低かったが）バイオナノの買収を考えていた。この会社は米国企業からのオファーに対抗して、バイオナノを買収することに決めた。

この買収によって、バイオナノは特区を卒業し、プレミア・ベンチャーズは六〇%近い年間収益率を達成した。特区がバイオナノ発足時に注入した資金も、投資コストと起業特区の運営費を十分にカバーできる程度の収益を上げた。そして、急成長する先端部門産業が高給の仕事を新たに創出したことで、関西地域もさまざまなメリットを享受した。

起業活動が活発かどうかによって、地域の繁栄や衰退が決まることもある。第六章までの各章で、われわれは日本の起業ハビタットがいかに機能不全に陥っているかを説明してきた。では、ハビタットを再設計して新しい会社の成長を促すにあたり、地域は何をしたらよいのだろうか？

この問題に苦慮する地域に対して、われわれは「起業特区」(Special Entrepreneurial Zone、SEZ)という特別な区域の設置を提案する。

起業特区内部では、入念に調整された各種の施策によって、通常ならアントレプレナーシッ

ブの妨げとなるような問題に対処する。事業環境や政府規制も、先端部門の新興企業にとって有利になるよう、特別に設定される。

特定の形態のビジネス活動を促進する区域を設定する、という発想自体は新しいものではない。よく知られている台湾や中国の例をはじめ、多くの国がそうした区域を活用して大きな成功を収めている。そのような区域は一般に「経済特区 (Special Economic Zones)」と呼ばれている。

われわれが提案する区域は、単なる「経済」区域ではないため、EconomicのEを「起業 (Entrepreneurial)」のEに置き換えることとする。この起業特区は、起業ハビタットの欠陥をできるだけ多く矯正することを目的に設計される。

起業特区の創設には、起業ハビタットのあらゆる主要プレイヤーの参加が求められる。起業特区は、地方自治体、企業、大学が協力して設立するものでなければならぬ。さらに、ベンチャーキャピタリスト、法律事務所、コンサルティング会社、会計事務所、技術移転機関、インダストリアル・デザイン会社、その他新興企業にとって不可欠なサービスを提供する機関の参加も必要となる。このような多元的な施策の実行は決して容易ではないが、地域経済の未来にアントレプレナーシップが重要な役割を果たすという事実は、地域の主要なプレイヤーが協力し合う強い動機になると考えられる。



近年、日本では経済特区という発想に対する関心がかなり高まっているが、こうした経済特区はわれわれが提案する起業特区とは大きく異なるものである。日本で計画されている経済特区は経済活動の全範囲をカバーしているが、起業特区はアントレプレナーシップの促進と小規模な先端部門の新興企業の育成に焦点を絞ったものである。また、国や県が検討している特区は、一般に広い地域（一つの市や県全体）に対して比較的小さな変化を加えるものにすぎない。それとは対照的に、起業特区はごく限られた地域を抜本的に改革する。現状と著しく異なる行動を喚起するために必要なのは、そのような一点集中型の施策であると、われわれは考える。

### 起業特区の構造と組織

起業特区の財源は何か？ どこに設置されるのか？ どのように運営されるのか？

こうした実務的な質問に対する答えは、起業特区が最終的に成功を収められるかどうかを大きく左右する。起業特区が地元にもたらす利益を最大化するためには、起業特区の財源を確保するとともに、同特区を魅力ある便利な地域に設置し、効率的に運営しなければならない。

起業特区のコストは、地方自治体と国が分担する。地方自治体のコストを負担するのは、その地域の住民が起業特区設置による経済成長の恩恵を直接受けるからであり、国がコストを負担するのは、租税収入や輸出の増加というメリットを国が享受できるからである。他の起業特

区関係者も利益を得るが、そのコスト負担方法は非金銭的な手段となる。たとえば、起業特区が設立された地域に本社を置く企業は地元経済の活性化から利益を得るものの、そうした企業に求められるのは資金の供出ではなく、新興企業の商品の市場や人材の提供である。起業家や大企業、その他の特区参加者などの関係者が起業特区に貢献する方法については、後ほど詳しく解説する。

その名のとおり起業特区は特別な区域であり、大学キャンパスのように地理的にも明確に区分された地域である。その立地場所としては、起業家を惹きつけられるよう、自然に囲まれた郊外のサイエンスパークや、周辺に活気のある都会の工業団地などが選ばれるだろう。

起業特区に参加できるのは招かれた者のみとする。新興企業、ベンチャーキャピタル、法律事務所、コンサルティング会社、会計事務所、銀行などの主要なハピタット関係者が招聘され、区域内にオフィスを開設することになる。つまり、この計画的ハピタットを構成する参加者は、そのポリシーや人材、パフォーマンスの素晴らしさ、イノベーションへの意欲などを基準として、特別に選出されるということだ。起業特区は「成功を収めるための計画」をしつかり立てなければならない。

起業特区の運営法は、その特区の実験的性格に適合したものである必要がある。起業ハピタットを包括的に再設計する区域という概念は過去に例のないものであるため、ミスや問題の発

生は避けられない。起業特区は、そのルールや運営手続き（新興企業が起業特区の他の構成員とどう交流するかを定めたルールや、起業特区への参加資格）の改正を通じて、成功や失敗から何らかの教訓を学び取れるようにすべきである。

また、先端部門の新興企業は常に時間に追われながら活動することになるため、迅速に判断を下す能力も重要となる。新興企業にとって、投融資や人材などの重要な問題に関する起業特区の判断を半年以上も待つ余裕はない。また、起業特区は多くの人や組織の調整も行わねばならず、その意味でも効率的な意思決定は重要と言える。

フレキシビリティを高めて迅速な意思決定を実現させるため、起業特区の運営は十人の理事から成る理事会が担当する。理事のうち九人は起業特区のスポンサーの代表とし、あとの一人（理事長）はアントレプレナーシップやベンチャーキャピタル、マネジメントについて専門能力を持つ人材を選出する。理事会は起業特区の活動方針について決定権を持ち、どの新興企業に起業特区への参加を認めるかや、参加企業の支援法を決定する。

#### 起業家たち…最も有望な起業家のみを参加させる

起業特区の目標は経済成長である。この目標を達成するため、起業特区は大企業に成長する可能性のある新興企業に広範なサポートを提供する。ローリスク・ローリターン型の新興企業

は、貴重な起業特区の資源を提供するには成長が遅すぎる。最も有望で革新的な新興企業に資源を集中させるためには、起業特区を、その参加要件を満たす新興企業だけに開かれた排他的な区域にしなければならない。

新興企業が起業特区への参加を認められるためには、その企業を創立した起業家が応募の手続きをとらねばならない。参加資格を得るには、まだ企業の規模が小さく従業員数が十名以下であること、および企業が個人所有であることが条件となる。起業特区の目標は経済成長の実現であるため、新興企業の創業年数には制限を設けない。古い会社がエキサイティングなアイデアを新たに思いつくこともあり得るからだ。

各新興企業は、起業家が起業特区の理事会に提出する詳細な事業計画に基づいて評価される。理事会はその実現可能性と成長目標を基準に各計画を審査し、五年以内に百五十億円の売り上げを達成することが現実的に見込める新興企業に限って、起業特区への参加を認める。

ある新興企業が十分有望であると理事会が判断した場合、その企業には起業特区の参加資格が与えられるが、それにはいくつかの条件がある。第一に、起業家は投融資を一、二回受けた時点で、その新興企業の少数株主になることを受け入れなければならない。さらに、起業家は新興企業のCEOになれない可能性があることも了解する必要がある。起業特区理事会が元手になる資金の提供を決定する際、理事会が選んだ別の人材をCEOに就任させるよう求めるこ

ともある。起業家は理事会が積極的な役割を果たすことを承諾しなければならない。

ベンチャー資本家や社外取締役も新興企業の取締役会のメンバーとなる。社外取締役は、その経験やビジョン、リスク・テイキングへの意欲などを勘案して、起業特区理事会が選出する。取締役会は戦略的な意思決定に関与し、CEOが期待に沿う結果を出せない場合は、CEOを交代させる権限を持つ。

参加を認められた新興企業の起業特区内の活動年限は、最長で五―七年程度になるだろう。大企業に買収されるか新規株式公開に至った場合、あるいは倒産した場合も新興企業は起業特区から退出することになる。起業特区は新興企業に対して成長上の要件は何ら設定しない。先端部門の新興企業は、成長が始まる前に長期のR&D期間を要することが多いからだ。また、成長への強い意欲を理由に起業特区のメンバーに選ばれたベンチャーキャピタリストには、新興企業の事業を軌道に乗せ、その会社がローリスク・ローリターン型の企業に変貌するのを防ぐ役割が期待される。

起業特区に参加する起業家にとっての直接のメリットは、起業家の個人財産が保護されることである。銀行はこれまで起業家の個人的所有物を融資の担保に要求し、起業家を悩ませてきたが、このような行為は起業特区への参加を選択した銀行には許されない。実際のところ起業特区では株式が主要な資金提供ツールとなるため、結果的にほとんどの銀行業務は不要となる

だろう。ビジネス取引の円滑化のために銀行融資が必要となる場合は、起業特区が必要な保証を提供するため、起業家が個人的債務を負うことはない。

起業特区はこれらの起業家が集まってくるのを受け身で待つわけではなく、活発な招聘活動を行い、有能な起業家にとって魅力的なイベントも主催する。起業特区理事会が面白いアイデアを持っている人を見つけた場合は、その人に起業特区内での起業を勧め、必要なら事業計画の立案や会社の創立を支援する。

#### ベンチャーキャピタル…急成長のための資金提供

起業特区内の新興企業に対する資金提供は、多額の事前投資を必要とする先端部門のビジネスモデルをサポートする形で実施される。新興企業は一―二億円程度の資本を元手にスタートするが、この資本は中核になる人物の雇用や試作品の開発に活用される。また、この資本は投資家の好意に頼って集めるのではなく、起業特区が株式と引き換えに提供するものとする。そうすれば、新興企業が成功した場合、起業特区も利益を獲得できる。第一ラウンドの資金提供が終わる時点で起業特区の株式保有率は、起業家の持つ技術の価値に依存するが、通常は三〇―五〇％程度とする。その後は資金提供の機会を重ねることに、起業特区や起業家、初期従業員の株式保有率を徐々に低下させていく。

第一ラウンドの資金提供はすべてベンチャーキャピタルが担当するが、起業特区で活動するためには、ベンチャーキャピタルも新興企業と同様の選別プロセスを経なければならぬ。起業特区が希望するのは、同特区内の新興企業に多額の早期投資をしてくれるベンチャーキャピタルだけだが、それには主な理由が二つある。第一に、起業特区の新興企業は、急成長を実現するための財源として多額の早期投資を必要とする。投資が少額だったり、投資のタイミングが遅かったりすると、新興企業はローリスク・ローリターン型のビジネスモデルに依存せざるを得なくなる。第二に、ベンチャーキャピタルが多数の少額投資ではなく少数の多額投資を行うようになると、投資先企業の成功に貢献しようという強い動機が生まれる。投資額が大きいほど、新興企業の成功にかけるベンチャーキャピタルの意気込みも強くなる。起業特区に必要なのは、新興企業セクターに並のリターンを期待して広く分散投資を行うような会社ではなく、新興企業の真のパートナーになれるベンチャーキャピタルだけである。

あるベンチャーキャピタルが起業特区に参加できるかどうかは、その会社の有する知識と投資手法による。主要な投資担当者は起業特区をリードするにあたって国際的な経験を積んでいるか？ アナリストはハイテク新興企業を評価するのに十分な専門能力を有しているか？ リスク・テイキングのインセンティブとなるよう、業績ベースの給与制度を採用しているか？ これらの基準を満たすベンチャーキャピタルのみが、「六億円未満の投資は行わない、また二

五%未満の割合で新興企業の株式を保有しない」という条件のもとに、起業特区內企業への投資を許可される。

このように最低限の投資額が大きくても、ベンチャーキャピタルは起業特区內の新興企業への投資を希望すると考えられるが、それにはいくつかの理由がある。第一に、起業特区には、ベンチャーキャピタルを急成長させるような、きわめて有望な新興企業が揃っているため、起業特区內新興企業は日本のベンチャーキャピタルにとって最も魅力的なターゲットとなる。第二に、ベンチャーキャピタルには投資先企業の取締役会のメンバーになることが保証される。ベンチャーキャピタル投資が一、二度実施されると起業家は少数株主になるため、取締役会のメンバーに入るとは、ベンチャーキャピタルにとって投資先企業の戦略や経営に影響を及ぼす効果的な手段となる。第三に、起業特区はベンチャーキャピタルによる妥当な期間内での投資資本回収を保証して、早期段階投資のリスクを軽減する。可能ならば、これはM&Aや株式新規公開の促進という形で実行されるだろう。ベンチャーキャピタルによる起業特区內の新興企業への投資後七年以内に、M&Aも株式新規公開も実現しない場合は、適切な独立系機関が査定した公正な価格によって、ベンチャーキャピタルが保有する新興企業の株式を起業特区が買い上げることとする。

ベンチャーキャピタル投資は起業特区計画の成功を左右する重要ポイントであるため、現在



の税法や投資関連規制の中身をよく研究し、ベンチャーキャピタル投資に適したハビタット設計のために何らかの改正が必要となるかどうかを見極めなければならない。

#### 人材…最優秀の人材を惹きつける

有能な人材を迅速に確保できないければ、新興企業の成長速度は上がらない。前述のように、十分に人的資源を確保できないことが、日本の多くの新興企業にとって成長を阻害する要因となっている。起業特区では、こうした問題の発生を確実に防止する措置がとられる。

起業特区の新興企業は、その地域の大学の修士課程を卒業した技術者を雇用する。新興企業による優秀な卒業生の採用を支援するため、起業特区はパートナーである大企業と交渉して、就職した新興企業が倒産してしまつた卒業生に対し、再就職口が保証されるようにする。つまり起業特区内の新興企業が倒産した場合でも、その会社で働いていた卒業生は、地元の大企業の新卒採用者として再就職できるということだ。求職者から見れば、こうした保証によって起業特区の新興企業は大企業と同じくらい安全な就職先となる。将来の収益性が期待できるストックオプション制度と抱き合わせれば、再就職先の保証は起業特区内の新興企業にとって強力な人材確保ツールとなる。

技術系の人材に加え、CEOとしての責務を果たせる有能な経営者も新興企業に不可欠であ

る。新興企業が成功するかどうかは同社のCEOの資質に負うところが大きい。そのため、起業特区は同特区への参加を認められた新興企業のCEO選びに積極的な役割を果たす。会社の創立者（起業家）自身がCEOにふさわしい十分な経営スキルを持っていると判断されることもまれにはあろうが、たいていの場合はCEOを外部から連れてくることになるだろう。できれば、起業特区が成功経験のある起業家をスカウトしてCEOに起用するのが望ましいが、日本には成功した起業家がきわめて少ないため、多くの場合は起業家以外で経営能力のある人材を探すことになる。そこで起業特区はパートナー企業と交渉し、同社の出世頭の管理職を起業特区内の新興企業に貸与してもらう。

地域の利益とリスク共有の精神に基づき、起業特区設立に参加した大企業は、一定数の優秀な管理職を新興企業へ貸与することに同意する。起業特区がある新興企業のCEOを探すことになった場合、起業特区はパートナーである大企業の管理職数人と面接を行い、そのうちの一人をCEOに選出する。大企業はその管理職を三年の期限つきで新興企業に貸与し、この貸与期間の終了時に、管理職は新興企業の社員になるか、元の会社に戻るかを選択する。大企業は社員貸与の代償として、新興企業の少数株を取得する。

典型的な起業ハビタットでは、CEOに株の所有権またはストックオプションという金銭的インセンティブが与えられる。起業特区が新興企業のCEOに成功した起業家を起用した場

合、その人は新興企業の株式の数パーセントを購入できるオプションを受け取る。大企業から貸与されたCEOがストックオプションを取得するのは好ましくないが、その人が完全に新興企業の社員になることを選ぶならば、立ち上がり段階の資本への個人的投資やストックオプションの取得を許可してもよいだろう。

海外のプロフェッショナルも、新興企業および起業特区自体の人材供給源となり得る。そこで起業特区は日本政府と協力し、技術やアントレプレナーシップに関して専門能力を持つ海外の人材に、起業特区とその新興企業が容易にアクセスできるような手段を整える必要がある。米国や欧州における過去の例を見ると、このような人材の輸入は成功を収める上で重要な要件であることがわかる。日本では起業に必要な技術・営業面のスキルを身につけた人材が不足しているが、一方で海外の人材は日本を魅力的な勤務地と考えている。

#### 顧客・新興企業の商品に市場を保証する

先端部門の新興企業は、自社商品売り込むために、新製品を積極的に買ってくれる需要層を必要としている。起業特区の新興企業にそのような市場を提供するため、起業特区に参加している政府・自治体や大企業は、その調達予算の一部を起業特区内の新興企業に割り当てることとする。これは第七章一節で論じた「バイ・バイ・バイ」作戦と同様の施策である。

起業特区の創設に関与した地方自治体は、同特区の新興企業から一定額の商品を調達することを公約する。この調達額は、起業特区内の新興企業の数に比例するものとする。われわれの考える妥当な平均調達額は、新興企業一社あたり二億五千万円程度である。実際にどの新興企業からどれだけ商品を購入するかについては要件を定めない。必要とする商品の内容に応じて、各自治体は少数の新興企業から多量の商品を調達してもよいし、多数の新興企業から少しずつ商品を購入してもよい。このような柔軟性を持たせることで、自治体が不要な商品の購入を強制されないようにする。

起業特区に参加する大企業も、その調達予算のごく一部を起業特区内新興企業に割り当てることとする。自治体による調達の場合と同様、大企業も調達先を分散させる義務は負わない。

商品の早期導入を促進するため、自治体や大企業の公約調達額は一定額に固定する。政府や大企業がすでに購入を検討しているような商品を扱う新興企業は、起業特区内には存在しないと考えられることから、政府や企業は起業特区内新興企業が生産した新しい商品について、その購入を検討することになる。政府や企業が自らのニーズに即した商品を見つけられるよう、起業特区には幅広いハイテク分野の商品を手がける新興企業が必要となる。公約調達額を二、三年のスパンで設定することも、需要と供給をマッチングさせる手助けになる一つの方法だろ

#### 4 イノベーションの巨人に——大企業内の起業特区

本書では「アントレプレナーシップ」という言葉を、新興企業に見られるイノベーション、機敏さ、豊かな活力といった特徴を指すものとして使用しているが、こうした特徴はまれに大企業でも観察されることがある。後者については小規模企業のアントレプレナーシップと区別するため、「効果的イノベーション(Effective Innovation、EI)」と呼ぶことにする。

大企業と経済全体には多くの共通点があり、どちらも先端部門、中核部門、後端部門の三つで構成されている。経済全体が先端部門産業の創設を通じて後端部門産業の退出を促しているように、大企業もまた、衰退しつつある後端部門のビジネスに取って代わる新しい先端部門ビジネスを必要としている。したがって、アントレプレナーシップは経済のみならず大企業の健全性を保つためにも重要なものと言える。では、大企業において効果的イノベーションを促進するにはどうしたらよいのか？ 前節では、アントレプレナーシップの促進を目的に設計された地域特区について説明した。それと同じコンセプトを大企業に持ち込む手段として、スペシ

ヤル・イノベータータイプ・ビジネスユニット（Special Innovative Business Units）、イノベータータイプな特別ビジネス部門、以下SIBU）の創設が考えられる。起業特区と同様に、SIBUの最終目標も「成長」である。SIBUの内部では、急成長する先端部門ビジネスの創出を促進するようなルールや業務手続きが独自に設定される。

大企業はときおり、特別プロジェクトチームや研究機関などをイノベーションの促進手段として設置することがあるが、それらとSIBUをはっきり区別することが重要である。日本の企業は、新しい商品や技術の開発を目標としてチームないし研究室を設置することがある。しかし、こうしたチームや研究室は、その目標や業務手続きの面で社内の他の部署と異なっていないかもしれないが、結局は同じ企業ハビタットの中で機能する組織である。その企業ハビタット自体が効果的イノベーションを支持していなければ、特別チームや研究室の設置効果も埋没してしまっただろう。SIBUとは、新しいビジネスの創造と成長にとって最適なハビタットを形成するための手段である。SIBUの内部では、特別チームや研究室の生み出した新しいアイデアが躍進する事業へと急速に発展する。SIBUはまったく新しい企業ハビタットであるため、古い企業ハビタットの中で活動するチームや研究室に比べると、その創設に一層の努力を必要とする。

SIBUは、その企業の本社から五十―百キロ程度離れた場所に設置する。この距離は重要なポイントだ。SIBUの設置場所は、独自の組織文化を発展させられるよう本社から適度に離れていなければならないが、社内の他の部署から孤立してしまうほどの遠隔地であってはならない。SIBUが本社から遠すぎると、成功を収めたSIBUのビジネスを中核事業として親会社に統合するのが難しくなってしまう。

SIBUは小規模な委員会によつて運営され、その委員長とSIBUのトップは本社の副社長が務める。官僚主義的なゴタゴタを避けるため、SIBUのトップは本社の社長に直接報告を上げるようにする。委員会の他のメンバーは、ベンチャーキャピタル業界や起業に関する経験を基準に、社外の人材の中から起用する。

業務に最適な人材を採用・保持できるように、SIBUはきわめてフレキシブルな独自の採用方針を設定する。SIBU委員会は、ユニット内のあらゆる雇用・解雇について意思決定権を持つ。適任の人材が見つければ、その人の所属が社内か社外かには関係なくスカウトする。いかなる社員も、本人とSIBUとの相互同意なくして、SIBUへの転入や転出が決定されることはない。SIBUは会社の人事異動からは独立した存在となるため、社員は専門的なスキルを伸ばすことができる。人材をできるだけ効率よく配置するため、SIBU内の昇進は年功序列に拘束されない。

SIBUのビジネスは自治的なものとして構成され、その委員会は新興企業の取締役会によく似た役割を果たす。SIBUのビジネスマネジャーは、委員会との定期的なミーティングの場で事業の進捗状況を報告し、戦略的意思決定に関してアドバイスを受ける。マネジャーのパフォーマンスが取締役会の期待に沿わない場合、そのマネジャーはSIBUから転出し、代わりの人材が起用されることになる。

調達や販売活動、会計の面においても、SIBUの事業体はほぼ独立企業として扱われる。SIBUの事業体も社内の他の部署も、互いの商品を購入する義務は負わない。調達関係の意思決定において優先的に考慮されるべきことは、商品の品質とコストである。SIBUは、提供したサービスや社内の他部署から調達した商品のコストを事業体の負担として、各事業体の利益と損失を独立企業と同様に計算しなければならない。これによって、SIBUは各事業体の成功度を評価し、業績のよくない事業を中断できるようにする。

新しいビジネスの大半は、社内の他の部署からSIBUへ移動してきたものである。新ビジネスのアイデアを思いついた大企業の社員はSIBU委員会に案を提示し、委員会はその事業化の可否を決定する。そのアイデアが有望と思われる場合、SIBU委員会は小規模なチームを結成し、事業計画を立てるためのわずかな予算（すなわち「元手になる資本」）をチームに与える。アイデアを出した社員も、「SIBUにアイデアを認められた社員は、半年のトライアル



期間中、SIBUに貸与される」という社内協定に従ってチームに参加する。さらに、新しいビジネスの指揮者としてSIBUが選定したマネジャーもチームに加わる。

新しいビジネスが成長を始めたなら、チームは委員会に対してさらなる資金提供を申請する。このやり方は新しい会社の創設プロセスを真似たものだ。このような手法をとれば、もはや十分な成功見込みがないと思われるプロジェクトに対して資源を無駄につき込まずにすむ。一方で、新しい事業体は堅実な事業計画を立てなければならぬというプレッシャーを受ける。新事業体はその売上げが五十億円に達するまでSIBU内で活動し、五十億に達した時点で新しい部署として独立する。

SIBUはさらに、新興企業を買収する権限も有する。SIBUのアナリスト・チームが企業の買収機会を評価し、SIBUの委員会に買収を直接勧告する。このアナリストは社内のほか、成功した新興企業や大手ベンチャーキャピタルからもスカウトされる。

### 日本にとって重要性の高い大企業内の効果的イノベーション（E1）

世界各地に伝わる童話の中には、並外れた才能を持つ小さな人が、剛腕だが動きの鈍い巨人をやっつけるというパターンがよく登場する。しかし、現実の世界は童話のようにはいかず、たいてい巨人が勝ってしまうわけだが、それはまさに日本の大企業の姿そのものである。日本

経済という巨大な経済において、大企業の活動が支えている部分はきわめて大きい。したがって、こうした大企業による効果的イノベーションは、日本の景気回復の促進に不可欠といえる。

われわれは、ハビタット設計の原則とスキルは新興企業だけでなく大企業にも応用できると考えている。だが、「各企業には独自の企業文化があり、SIBUもその文化に属する存在であるため、ハビタット設計の原則などを大企業に当てはめるのは難しい」という見方もあるだろう。大企業には従うべき行動原則やルール、方針があるという主張だが、それを言うなら起業特区が設置される地域にも、またハビタットのプレーヤーとなり得る地方自治体や銀行、ベンチャーキャピタル、従業員などについても、従うべき行動原則やルール、方針は存在する。われわれはSIBUの創設も起業特区と同様に実現可能であると楽観視している。

一九九〇年代の末ごろ、シリコンバレーに事業部門を置いている、ある日本の大企業は、効果的イノベーションについて大切な教訓を学んだと考え、われわれが提案したSIBUと同様の「ニュービジネス」センターを日本に開設することにした。だが残念なことに、この企業はハビタットの設計や改革をまったく考慮しないまま、既存の融通の利かない企業風土の中で「ニュービジネス」センターを立ち上げてしまった。予想どおり、この新しいユニットはうまく機能しなかった。イノベーションの精神は消滅してしまい、施策を実行しても効果は上から

なかった。

日本経済の停滞は、日本の大企業が「実験」を正しく行うべき時期が来たということを明確に示している。日本の大企業には、ハピタットの設計とSIBUの創設、そして願わくは一昔前の企業の発展ぶりに匹敵するような、効果的イノベーションによるサクセスストーリーの実現が求められている。

## あとがき

ウィリアム・F・ミラー（スタンフォード大学経営大学院ハーバート・フーバー名誉教授）

ファイゲンバウムおよびブルナーの両氏は、日本のとるべき行動について説得力ある提言を行った。新しいビジネスの形成がGDPの成長と雇用拡大に及ぼす効果については、すでに多くの研究によって細かく実証されている。したがって、ファイゲンバウム、ブルナー両氏が述べているように、新ビジネスの形成をいかに促進するかが次の主要課題となる。

現在の世界経済において成長力のある部門は、主に新しい産業やサービスである。生産性の向上や貿易による成長もいまだ可能ではあるが、アントレプレナーシップには新しい会社やこれまでにはない産業を創り出す力がある。起業家が重要な存在なら、その成長を可能にする環境としてのハビタットもまた重要だ。世界でもトップクラスの経済成長を実現したいと希望する国は、アントレプレナーシップと新しいビジネスの形成を促進する必要がある。

日本も経済成長の勝ち組に入らなければならないが、それは可能なのだろうか。日本には、アントレプレナーシップの基盤となる多くの優良な資産がある。高等教育を受けた人材、素晴らしい技術的知識、優れた内容の知的所有権、そして宝にも等しい起業家の卵（大半は若者）などだ。

このような才能や知識を解放して新しいビジネスの形成に役立てることが必要だが、そのための手段が起業コミュニティの創設である。ファイゲンバウム、ブルナー両氏が提案する起業特区は、まさにそれを目的としたものだ。起業特区は経済特区ではなく、あくまで新しいビジネスの形成に焦点を当てた**起業特区**なのである。

起業コミュニティは、アントレプレナーシップにとつて好ましい「ハビタット」の特徴を組織的に発展させることで自律的に構築される。こうした現象が観察される地域としては、シリコンバレー、テキサス州オースチン、マサチューセッツ州ボストン、および台湾の新竹科学工業団地が挙げられる。さらに中国の広東省珠江デルタ地帯、上海の長江デルタ地帯、北京の中関村地域という三つの産業クラスター、およびマレーシアのマルチメディア・スーパードロームでも、起業コミュニティ発展の初期兆候が確認されている。

中でも台湾の新竹科学工業団地は学ぶところの多い事例と言える。台湾政府がこの科学工業団地を台北の既存産業から切り離れた結果、新竹の科学技術者と起業家の間の交流が深まり、

起業に適した「ハビタット」が発展して、多数の新ビジネスの形成につながった。

一方で、日本のアントレプレナーシップは凍結された状態にある。コンピュータゲームの分野やエンターテインメント部門では起業の動きもいくらか見られるが、商工業部門での起業活動は足踏み状態だ。日本政府は起業活動に有利な規制関連の施策を次々に打ち出している。日本政府は起業特区の創設という提案を真摯に受け止めるべきであろう。

また、大企業には、その社内で活用されずに眠っている技術がたくさんある。大企業はライセンス供与やジョイントベンチャーを通じて、そのような技術を起業家が使用できるようにすべきである。政府だけでなく各民間企業も、アントレプレナーシップを奨励しなければならぬ。

今こそ日本の有する才能や技術、そして大勢の起業家の卵が心に抱く「何かに貢献したい」という願望を解放するチャンスである。私はタイム24ビルやビットバレー、大学、および最近東京で開催されたアジア技術イニシアチブ会議で多くの日本の若者に会った。彼らには起業に必要な才能とスピリットが備わっている。このような人材は、自由に解き放たれるべき国家の宝なのである。

## 解 説

西岡 幸一（日本経済新聞社論説副主幹）

### ●小泉政権の特区構想は起業を促進できるか

バブルがいつ崩壊したのか。必ずしも定かではないが、一九九一年二月を景気の山とした循環から始まったとすれば早くも十一年経過した。十一年の年月は長い。「もはや戦後ではない」と経済白書が宣言したのは一九五六年の白書。終戦から十一年後だ。十一年もかけると虚の経済から出発して、一応それなりの経済システムへと成長を達成することができたのに、今回は十一年かけても不良債権処理問題のメドがつかず、デフレの脅威はますます高まっている。日本経済は破局に向かっているのではないか、真剣にこう考える人々が増えている。

小泉純一郎首相が指揮を執る小泉改革は郵政事業の民営化など改革を進めた点もあるが、バブル崩壊後の長期不振から脱却し、経済を活性化させるところにはとうてい達していない。首

相が掲げるスローガンは勇壮だが、具体的な政策の遂行は他人任せで、抵抗勢力を排除して率先垂範改革を進めるといふ姿勢は見られない。むしろ改革の進行手順の稚拙さから、デフレを深刻化させている。「言葉は百点。実行はゼロ。経済政策はゼロ点に近い」——丹羽宇一郎・伊藤忠社長のように酷評する経営者もいる。

確かに物価の下落が止まらず、家計の所得は年々減少し、企業倒産が増えて失業率は高まる。その半面で健康保険など社会保険負担は増加する。とめどなく進む少子高齢化に対して有効な手を打てず、閉塞感が強まっている。

目を海外に転じると、日本経済の極度の不振をあざ笑うかのように中国が猛烈な勢いで発展し、日本からの企業の流出と中国からの輸入の激増が続いている。九〇年代初頭にはもはや追い抜いたと思われる米国もＩＴを軸にした経済システムの革新で大きく生産性を上昇させ、再び力強い足取りで成長を始めた。二一世紀に入ってＩＴバブルの崩壊の影響を被っているが、経済の展望には何ら自信が揺らいでいない。もっぱら日本人、日本経済だけが展望を喪失し、自信が大きく揺らいでいる。

この状況をどう打ち破っていくのか。すでに小泉内閣のもとでの経済財政諮問会議や総合規制改革会議などでいくつかの提案が出ている。民間の専門家を多く取り込んだ各種の「戦略会議」や委員会が族生し、規制緩和、税制、財政支出、企業法制、科学技術政策などさまざまな



分野の戦略が打ち出されている。

その中の大きな柱は規制緩和であり、とくに起業を促進し、新産業を育成する見地から規制を精力的に撤廃する方針が出てきている。巨額の不良債権を処理するのに伴い、企業が整理淘汰されるのは必至であり、その過程で失業が出てくる。これらを吸収するとともに、中長期的に国内の産業構造を転換させるために新しい成長産業を見出さなくてはならない。それには新しいビジネスを起こそうという気にさせる環境を現出させるのが重要なのだ。これまで政府や地方公共団体の仕事の領域とされていたものを民間に開放したり、必要以上に強い社会的規制をかけていたのを弱めることで、民間のアイデアを活かし、企業が活躍する場をつくるのである。

日本経済に活力がない原因の一つは、とにかく若々しい企業、新しく誕生した企業が少ないことだ。本書でも指摘されているように、このところ久しく、新しく生まれた企業の数よりも消滅した企業のほうが多く、しかも新生企業の絶対数そのものが少ない。総務省の「事業所・企業統計調査」によると九六年から九九年の平均開業率は四・一％。これに対して廃業率は実に五・九％に上っている。

米国を起点にインターネットの興隆を核にしたITブームが日本にも波及し、二〇〇〇年頃

にはIT関連の起業がもてはやされた。東京・渋谷地区にこうした新興企業が固まって存在していることから、マスコミが同地域周辺をビットバレーと呼び始め、一般の興味と期待を惹いたのも記憶に新しい。しかし、そのビットバレーも最近ではほとんど名前を聞かなくなった。

少産少死はなにも人間のことでだけではない。さまざまな経営戦略や事業プランを持った企業が続々と誕生すれば、生存競争の中で成功してみんなの手本となったり、憧れとなったりする企業が出てくる。それがまた起業プランを刺激し、新しいアイデアを結実させる。こうしてみんなが起業の雪だるまを押ししていくとそこで誘発される雇用もどんどん大きくなり、経済の良循環が働く。

米シリコンバレーは起業については日本の対極にある多産多死社会である。それを支える要因はいろいろあるが、すい星のごとくに現れた企業が瞬く間に業界の王座を占める。多彩なベンチャー企業が技術革新を牽引し、地域にダイナミズムを与えているのは周知の事実である。

このように規制の撤廃など構造改革を進めて起業を促進し、産業の活性化を図るならいで注目されているのが構造改革特区や経済特区あるいは規制改革特区などといわれる特区制度だ。もともと特区とは地域が独自性と自発性を持って構造改革や産業振興を進められるように、地方公共団体などからの自主的な立案などにより地域の特性に応じて規制緩和などを実施する特定の区域だ。言い換えると、これまで全国一律で適用してきた規制について、特定地域に限つ

て先行的に緩和・撤廃しその効果を全国規模の制度設計に活かしていく取り扱いだ。一国二制度をあえて許すことである。

政府は二〇〇二年秋の臨時国会に規制改革特区法案を提出した。臨時国会会期中の法案成立を図り、順調にいけば二〇〇三年夏にも特区第一号を認定する計画である。

特区を制定する目的は明らかとして、効果はどう見込まれるのか。大きく捉えると、二つの効果が見込める。

第一に特区を形成することにより、撤廃・緩和された規制を事業機会と捉えた関連企業・産業の投資が集中し、産業や企業の集積が生まれる。関連産業や企業が質的あるいは量的に集積すると、そこに相乗効果が生まれ、より活性化する。地方公共団体などが地域の特性や産業を活かして規制を改革すれば、その特性に適した産業や企業がより大きな塊となつて発展しやすくなる。その過程で新しい技術などが開発され、集積に新産業が加わることになる。

第二は特定地域の特区が成功することにより、他の地域の活性化を刺激するショーウインドウ効果が期待できる。A地区の特区が起業を促進し、産業の呼び込みに効果を上げれば、同じような手法を他の地域にも応用し、ひいては日本全体の構造改革と活性化に波及させることができる。ITの発達によって、特区での新たな試みが成功すると従来以上に素早く効果的に他

の地域に展開できるに違いない。

政府が国会に提出した法案の中身から見て、具体的にどんなことが新たに可能になるか。規制している法令と実施される特例措置の主なものを挙げると以下のようなものだ。

- ・ 学校教育法―満三歳に達する年度初め（二歳児）から幼稚園に入園できる
- ・ 市町村立学校職員給与負担法―市町村が独自負担で教員を任用できる
- ・ 港湾法―港湾施設を民間企業への貸し付ける
- ・ 出入国管理および難民認定法―外国人研究者の在留期間の上限を五年に延長する
- ・ 農地法―企業が農地賃貸により農業分野に参入できる
- ・ 関税法―執務時間外に貨物を取り扱う際に税関に支払う手数料の引き下げ
- ・ 老人福祉法―公設民営（管理委託）などで株式会社が特別養護老人ホームを運営できる
- ・ 電気通信事業法―地方公共団体が届け出のみで第一種電気通信事業を創業できる
- ・ 研究交流促進法―民間企業が国立大学の施設を廉価に使用できる
- ・ 特定農地貸し付けに関する農地法等特例法および市民農園整備促進法―自治体、農業協同組合以外でも市民農園の開設主体になれる
- ・ 大規模小売店舗立地法―大規模小売店舗の新設、変更の手続きを簡素化する
- ・ アルコール事業法―再生資源を原料とするアルコールを流通管理から除外する

ただし、今回の特区制定の試みの中では、もともと民間企業などからの特例措置要求が強かった案件、それだけに目玉になる案件、いわば経済効果が大きい大型案件はかなり除外されている。たとえば懸案となつている、株式会社が病院や学校を経営することは、依然として認められていない。病院や学校は営利目的とする事業ではない、というのが文部科学省や厚生労働省の言い分だ。株式会社の農業経営は認められたが、その農地は耕作放棄地に限られ株式会社の農地保有は認めていない。

この背後に垣間見えるのは「株式会社性悪説」とでもいうような企業観が政府部内にあることである。株式会社とはそもそも営利目的で設立された組織だから、もうけるためには何をやるかわからない。こんな先入観が強い。もちろんなんでもかんでも企業にやらせよ、というのも問題なしとはしないが、一九世紀後半の米国の「泥棒貴族」型企業観が強すぎる。政府には新しい試みを実行しなければ日本経済が衰弱死するかもしれない、という危機感が決定的に欠如している。

米エンロン、ワールドコムなどで続発した不正経理、日本の雪印食品、日本ハム、東京電力などで発覚した消費者無視の経営姿勢など、株式会社の本性は所詮こんなものと思わせる不祥事が頻発している。しかし、だからといって株式会社はどれも貪欲で倫理観のない組織と決めつけるのもおかしい。コーポレートガバナンスのありようが変わる。むしろ現在の世界的な経

営観は、社会的責任を果たしてこそ存在を許される企業、ということである。株式会社の金もつけ主義を言うなら、むしろ公的機関や非営利法人が非営利の看板のもとで、いかにも非効率な運営、需要とかけ離れた運営に終始している事実を直視して改善すべきであろう。少なくとも学校法人や医療法人が「営利行為」まがいのことを行っているのは周知のことである。

特区の計画を提案するのは地方自治体だが、今回九百余りの提案が地方自治体から提出されたのに認められたのはわずかに九十三件にすぎない。政府は二〇〇三年一月十五日まで、民間企業などから第二次の特区提案を受け付け、規制緩和の追加策をまとめるという。特区に対する基本認識を改め、本当に起業を促進し、企業間の競争を加速するような規制改革でなくてはならない。

### ● 起業を促すのに必要なもの

さて本書は起業数が極端に少なく、しかも先細りし、にもかかわらずいかにもスローモーな日本国内の起業活性化の議論に対して、シリコンバレーでの起業のダイナミズムを自分自身が現実に体験し、教鞭を取っているスタンフォード大学の学生に起業を鼓舞しているファイゲンバウム教授が共著者のブルナー氏と共に、その原因を分析し、これをどう打開すればよいかを示したものだ。特徴は具体的な起業促進策を提案していることである。今井賢一スタンフォード

ド日本センター理事が序文で紹介されているように、ファイゲンバウム教授は日本の実情を熟知している極めつきの日本通だ。多くの日本人留学生を教育し、日本のＩＴ業界なども共同研究その他で長いつきあいがある。その上で、いわば日本経済のていたらくにいたたまれなくなつて、友情ある助言を試みたといつてよいだろう。

起業を阻害している要因についてはこれまで多くの論者がいろいろな点を指摘してきた。著者らが本書で詳細に挙げている要因もそれらとあまり大差はない。少ない起業家、それを支援する人材の貧困、成り上がりや失敗を受け入れない社会の風土・制度、産学の共同システムの欠如、貧しいリスクマネー。要するに、ないないづくしである。

本書でも指摘されている用語を使えば、起業に「押し出す」要因と起業を「引き込む」要因が共に弱く、アイデアが豊富で才能ある人材を起業に向かわせる仕組みになつていない。たとえば、大企業から飛び出して起業を決定するには、現在の大企業での待遇が心地よく、失敗して社会から負け犬の烙印を押される惨めさにとつて耐え難い。起業するために先立つ資金の手当を付ける制度が貧弱だ。リスクを取る投資家が少なく、間接金融での起業という、リスクにふさわしくない資金調達になることが多い。このため失敗すると元手だけでなく、生活の資金や家族の資産まで犠牲になる恐れがある。それほどのリスクがあるのに、起業の手ほどきをしてくれる専門家やアドバイザーも少ない。

仮に起業に成功するとしても、それまでに十年も二十年もかかる。しかも、その報酬はびっくり仰天するほどのものではない。米国のように巨額のストックオプション益を手にして、一夜にして生活環境も世間の評価も変わる、ということはない。労多くして……の感を否めない。

ファイゲンバウム教授と同じスタンフォード大学の元工学部長だったJ・ギボンス教授は、筆者がシリコンバレーの起業風土の特徴を尋ねたとき、カリフォルニアのゴールドラッシュの時代から宝を探して個人個人が努力する遺伝子があるのだと冗談めかして述べた後で、端的に「三つのOK」と表現したことがある。

“OK to Change” “OK to Chat” “OK to Fail”である。会社を自由に変えても構わない、情報を自由に交換しても構わない、失敗しても構わないというわけだ。要はアイデアを奔放に生み出し、それを仲間と共に、失敗を恐れずに試みる地域風土ということであろう。ファイゲンバウム教授の言葉で言えば、そんなハピタット（生育環境）である。

むろん、これだけ起業の重要性が取りざたされているので、政府・地方自治体や金融界、産業界が起業の促進策を打ち出してきている。人口減少問題と並ぶ「もう一つの少産少死」に危機感が高まってきたということだ。



大企業ではかねてから社内ベンチャーという形で新事業の開発・育成を図ってきているところがあるが、最近では社員が独立して事業を始めるのを資金面、人材面で積極的に支援する企業が少なくない。もし失敗しても元の企業に復帰できるという安全ネットを整備した上で、こうした独立をそのかす企業もある。社内の研究開発もアカデミックに近いものは大学などに任せて、よりビジネスに近い、起業可能な領域に重点を置くようになってきている。

起業資金の面では、ベンチャーキャピタルの投資額も急激に増えている。ITブームに湧いた二〇〇〇年頃から見ると低下しているが、投資先を求めて有望ベンチャーの発掘に必死だ。ただ、本書でも問題点とされているように、ベンチャーキャピタルといっても、本当の起業段階の企業への投資が主力ではなく、スタートアップからかなり時間が経過した企業への投融資という面が強く、それも協調融資という形を取りやすい。ベンチャーキャピタル自体がリスク回避の姿勢を色濃く持っているようだ。

さらに地方自治体が大学・金融機関などと協力して、起業家のためにオフィスや工場などの施設を設ける動きが広がっている。いわゆるインキュベーター（孵卵器）であり、ここを足場として専門家の支援や起業家同士の交流などを通じて、一人前の企業として育て欲しい、というわけだ。大学や政府の研究機関も、開発した技術を商業化したい企業や起業家に移転しやすいように専門の組織（TLO）を設立し、国立大学の教官が自ら会社を興すこともできるよ

うになった。上場を目指して、注目すべき成果を上げるところも出てきている。

こうした起業を喚起するさまざまな政策・仕組みにもかかわらず、依然として芳しい成果は出てこない。インテル、マイクロソフト、サン・マイクロシステムズ、スターバックス・コーヒー、セレーラ・ジェノミックス、ヤフーなど連続と続く米国のベンチャーの名前がまぶしく見える。

なぜ日本で起業ブームが起らないのか。戦後の混乱期に井深大、本田宗一郎、盛田昭夫を生み出した風土でなぜ輝かしい新星が続々と登場してこないのか。問題の分析や能書きはもう十分である。欲しいのは実行可能なアクションプランだ。

#### ●起業を育むハビタットを創造する戦略を提示

本書はそれに対するファイゲンバウム教授らの処方箋だ。著者たちは日本を「起業家不毛の地」と言う。その不毛の地を起業の大地とするには起業を育むハビタット（生育環境）を創造せよ、と言う。そして実際にハビタットをつくる戦略を示す。

言うまでもないことだが、ファイゲンバウム教授らが焦点を当てている起業とは、新しいビジネスなら何でも構わない、ということではない。ラーメン屋さん、工務店、コンビニなどが

続々と開業するのを支援する方法やそれに適したハビタットの必要性を議論しているのではない。もちろん雇用を拡大するという点で、そうした身近なところで事業を興すことを奨励するのも重要ではあるが、ここではあくまでも技術志向、研究志向で産業の発展段階の中で先端に位置する企業の育成が念頭にある。そうした先端部門の企業が連綿と誕生していかないと、経済を新しい局面に押し上げられない、と考えているからである。

新興企業にそんな巨大な経済推進力があるのか、と疑問に思われる向きもあるだろう。日本のこれまでの展開を見ると、大企業が技術革新の先頭に立ってきたのが実態であるが、米国では少し違う。大企業の貢献も大きいが、シリコンバレーに典型的に見られるように、大企業をドロップアウトした技術者が興した企業や大学生生まれの技術が新しい局面を開いた例は枚挙にいとまがない。最先端の産業や技術は新興企業から出てくる、と考えるのもおかしくはない。

著者たちが示す先端部門の起業促進策の中でわれわれにとつて斬新で、興味をそそられるのは、大きく分けて二つであろう。一つは起業特区の創設（大企業内でも同じようなコンセプトをあるはめ企業内特区の創設）、もう一つは政府・地方自治体のベンチャー企業からの積極的な購入支援である。

後者は、ベンチャー企業が離陸するには信用のある顧客が積極的に肩入れして、その財やサービスを購入してやる必要があるためである。ベンチャー企業が出だしでつまずくのは、せ

つかく気の利いた新製品やサービスを開発しても、顧客が過去の実績がない、リスクがある、などとして容易に受け入れないからだ。そこで政府、地方自治体やできれば大企業が、優先的に起業家から購入する枠を設ければ、ひとまず離陸期をしのげる公算が大きい。その過程で製品やサービスに対する評価が良好であれば新興企業として発達していくだろう。とりあえずベンチャー企業にとつての最初の需要を確保してやる、というものである。これに類似した理念は日本でもこれまでないわけではない。公共事業の発注では、中小企業の保護・育成のため地元の中小建設業者などへ優先的に発注する仕組みが盛り込まれている。問題はそれが利権化し、中小企業の経営強化につながらず、単に中小企業の延命策に悪用されるケースが多く見られることだ。

著者たちが「バイ・バイ・バイ」作戦と名付けたこの提案では、ぬかりなくこの辺りに配慮している。不健全な経営のベンチャー企業の生命維持装置にならないよう売上規模だけでなく、創業年数や優遇措置の享受期間でも制限措置を取り入れている。相撲部屋で言えば、新弟子の間は十分に飯を食わせるが、力を付けて上位に上がらなければ容赦なく部屋から追い出すという格好だ。

「バイ・バイ・バイ」作戦は実現できると効果は大きい。しかも実現への障壁は、と考えるとそんなに絶望的なものではない。政府・自治体や大企業が決断すればよいことだ。現に、環

環境保護のために経済的に多少割高であっても環境負荷の小さい商品を購入する「グリーン購買」が浸透し始めている。大きな目的のための一種の特別優遇措置（アフアーマティブ・アクシヨン）だが、起業促進という目的のためにこうした特別措置がとられても良い。しかも誕生したばかりの新興企業の製品・サービスが、既存の取引相手と比べて割高・劣悪なものばかりとは限らない。食わず嫌い、買わず嫌いということもある。社会全体が青少年を教育するのと同じ発想があってもよいだろう。

前者の特区制度についての提案は本書の眼目である。その構造や組織形態から始まってどういう企業が参加できるか、自治体、金融機関などをはじめメンバーにどういう役割を求めめるか、特区をどう運営するか、などかなり具体的かつ詳細に示されている。起業家、ベンチャーキャピタル、人材、顧客などそれぞれの活動主体をどう選抜すればよいか、は本文を参照してもらおうとして、興味深いのは、さまざまな提案には客観的な数字や基準が示されていることだ。ターゲットを明確にする米国研究者の発想らしいし、シリコンバレーで自ら体験し、見聞してきた事実を反映したものだろう。

例を挙げると、起業特区は特区内ベンチャーのスタート時に一億～二億円の資本を投入すること、起業特区に拠点を持つことができる企業は五年以内に売上百五十億円を見込めること、

大企業は起業特区内ベンチャーに対して三年間の期限で経営幹部を貸与すること、特区創設に  
関与した自治体は特区内企業から、一社当たりにならせば二億五千万円程度となるよう資財・  
サービスを調達すること、人材雇用は地域の大学院の修士課程修了者とすること、などだ。日  
本のこれまでのベンチャーの成長過程から見ても高すぎる、という基準もなはないが、本気で  
起業特区を創出するのなら、理屈を言いつばなしにするのではなく、きちんと作動する枠組み  
を示さなくてはいけない、という著者らの意気込みを感じさせる。

起業特区のコンセプトを大企業に転用したイノベータータイプな特別ビジネス部門（SIBU）  
も面白い提案だ。大企業の従来の新事業開発室、商品化促進センターなどと峻別して、まず本  
社から五十〜百キロメートル離れたところに設けよと言っ。起業不毛の大企業のハビタットか  
ら抜け出て、新しいハビタットを創出する、という点から出発する。SIBUのトップは本社  
の副社長が務めること、SIBUの運営委員会のメンバーは社外から選任すること、売上高が  
五十億円に達すればSIBUを卒業すること、などここでも具体的だ。大企業が圧倒的に人材  
や資金を握っている現状では、大企業の休眠資源や非効率資源を起業に活かす戦略は焦眉しやうび  
の急といっても良い。大企業を叱咤する大変有意義な提案である。

島津製作所の田中耕一氏が二〇〇二年のノーベル化学賞を受賞した。物理学賞を受賞した小  
柴昌俊東京大学名誉教授とのダブル受賞は数少ない明るい話題で、沈滞しきった日本人を大い

に勇気づけたが、大企業の経営者の中には「我が社にもノーベル賞候補がいる」と意を強くした向きもあるはずだ。ノーベル賞につながるがなくなるとも、社内に事業のタネになる研究開発の成果はごろごろしているに違いない。実際、日本の技術の発電所は政府機関や大学よりもむしろ大企業が担ってきたのが現実であり、問題はそれを選別して育てる工夫だ。社内とは異なる風土に移植する、栽培法を変えるなど、SIBUに取り組むのはトップの決断一つでできる。

こうした詳細にわたる議論を通じてすぐわかるのは、政府の役割にあまり頼っていないことだ。もちろん起業特区の創設にしても、おおもとで政府の規制緩和がなければ実現しない面が多くあるが、あくまでも主導権は地方自治体と企業にある。中央の助成頼みではなく、地域を活性化したい、というコミュニティーの形成主体の熱意が前提になっている。その前提の上に、起業特区が奏功すれば恩恵を享受するであろう参加者が応分の負担を惜しまない、という特区の精神が乗る。政府の特別税制など従来ならすぐネックになる点はこの問題にされていない。ということは地域の主体に強い意欲があり、大企業が相応の度量を見せると、政府をバイパスしてやれるということだ。このところ明確な主張を持った個性的な地域の首長が続出していることを助案すると、ファイゲンバウム教授らの提案は決して絵に描いた餅ではない。ここで本書で創設を促している特区と政府が考えている規制特区や経済特区の相違点を考え

てみよう。

第一に冒頭に掲げた政府の規制改革特区あるいは従来の経済特区構想は、基本的に経済活動を全般をカバーする。言い換えるとそこにどんな産業、企業が立地の立候補をしても良い（むしろ特定の規制だけを緩和すれば、それに誘発される起業や産業は限られる公算が大きい）し、新たな起業でなくとも構わない。既存の企業がそこに本拠を移してきても良いのである。たとえば、沖縄を経済特区にするプランがしばしば語られるが、それは雇用を牽引する強力な産業がない一方で、米軍基地の存在感が大きく、失業率が全国平均より著しく高いという事情に配慮して、一般的に経済活動をやりやすくする環境を作り出す、というものである。それに対して、この起業特区は文字通り起業を促進するのが最大のねらいだ。しかも一般的な商品やサービスを提供する企業の誕生を期待しているのではなく、先端技術を志向した開発重点型の起業を促すことに重点を置いている。

第二に政府などは、対象地域を単独あるいは複数の市町村など大きく考えているのに対して、起業特区はきわめて限定された地域を想定している。日本経済を覆う閉塞感の突破口をつくるという観点から、広く薄くではなく、持てる衆知を集中して成功例を生み出すことが現状変革の起爆剤になるという考察からのもようだ。

政府の主導する規制改革特区、経済特区と本書で言う起業特区とどちらが望ましいのか、優



劣をつけても仕方がない。役所の権益擁護や政治家、業界の思惑が入り交じってなかなか進展せず、実現しても中途半端な仕組みになりがちな政府型に構わず、民間と地域中心で進め得る現状打開型を試みる意味は大きい。

### ●世界に広がるシリコンバレーの起業メカニズム

言うまでもなくファイゲンバウム教授らの提案は、もちろんシリコンバレーの起業メカニズムが土台にある。インターネットを機に爆発したITバブルがはじけた現在では、二番煎じ三番煎じの、あまりにお手軽な起業で大金を稼いだ末に破綻したベンチャー企業続出で、シリコンバレーでのベンチャー投資もピーク時の四分の一から五分の一に激減し、さしもの起業天国もしばらく頓挫している。

それでも、シリコンバレーに続けとばかりに、シリコンバレー型の起業メカニズムの導入、ハイテク企業集積を目指す地域は米国内だけでなく世界中にある。台湾の新竹工業団地は比較的早く発足し、シリコンバレーとの人的交流の強さなどで成功を収めている例であり、インドのバンガロール、中国の北京・中関村などに波及している。欧州ではフランスのソフィアアンチポリス、スコットランドのエジンバラ近郊、ベルギーのルーベン地方などで展開中である。

日本でこうしたシリコンバレー型の起業と企業集積を実現できるかを疑問視する見方もあ

る。確かに、シリコンバレーをそのまま移植するとなると、「三つのOK」に見られるような国民性や社会習慣などに関連する要素があり、簡単ではない。雇用の流動化や系列取引の崩壊傾向など日本の企業社会を規定していたシステムの根幹に顕著な変化が見られるものの、まだ「文化の移植」は容易ではない。大量の移民や留学生の頭脳と労働力がシリコンバレーの起業のエンジンの一つになっていることも、簡単には真似をできない点だ。

しかし、シリコンバレーの精神は移植できるし、その仕掛けで取り入れられるものは少なくない。著者らが強調するハピタットとはそういうものだ。エンジェルと呼ばれる、起業の成功体験があり、起業家に対して資金的・技術的支援を直接できるビジネスのベテランの役割が米国では大きい。日本でも出てきた。起業の成功体験がなくとも、立ち上がったばかりの企業の経営や技術開発を手弁当で指導・支援するのに意欲的な人材は、大手企業のリストラが進行していることもあり、増えてきている。現状では、中国やアジアの企業に雇用されたり、助力を頼まれたり、蓄積した技能を活かしているが、活用する場が制度的にできればそれにこしたことはない。

八五年のプラザ合意以降、日本企業の米国への直接投資の増加、製造・販売拠点の設立など事業の拡大で、米国での勤務経験者や留学経験者が急増し、多くの日本人が起業の成功者を目の当たりにしている。ある時は机を並べた同僚であったり、取引先の相手だったりする。キャ

ンパスや学生寮の仲間であったこともあるだろう。起業を誘う環境や雰囲気、制度、ファイゲンバウム教授らが言うハビタットを体感し、その必要性を痛感している多くの人々が存在する。起業を阻止する現状を何とか変えなければという切迫感、そのためには一肌脱ぎたいという、ある意味では産業界や学界に起業のマグマが充満している、と言っても過言ではないかもしれない。

問題はこれにどう火をつけるかである。ファイゲンバウム教授らのハビタット論はそのきっかけになり得る。となると、このハビタットをどう実現するかに焦点は移る。

実現可能性を考えると、カギは地方自治体と大企業の決断にある。小泉政権が政界、官界の抵抗勢力を封じ込めて、大見得を切って取り組む必要はない。税制の支援などがあつたほうが好ましいに違いないが、それよりも地域に希望の灯をともしたいという自治体の意欲と、経営に新しい局面を切り開くには、過去の経緯にとらわれない人材起用や開発体制、資材調達を導入する必要がある、と大企業の経営者が意思決定すればよい。一点突破の小さな一歩かもしれないが、企業文化を変える大きな一歩になる。そんな実験をやってみようという経営者、大企業の出現が待たれる。

ファイゲンバウム教授は最近の日本の産業界や企業経営の動きを観察して、保守化傾向が強まっている、と懸念されている。否定的なニュアンスを込めて、果たして数十年以内に起業先

進国に変身できるか、と問いかけられている。筆者はそれは皮相的な見方だ、と一蹴したいが、危機脱出のための大きな政治や大きな経営が遅々として進まない状況ではきっぱり反論もできないもどかしさを感じる。

ただし、さすがにこのところの企業の変化を見ると「失われた十年」時代と決別する姿勢が起こっている。不良債権処理に兆円単位、億円単位の力ネが平然とどぶに捨てられる状態を苦渋の表情で眺めながら、日本産業の再生のために、本当に生きた力ネを使う経営、未来に続く経営資源の活用法を試したいと願っている企業は多いはずだ。

## 参考文献

- Bell, Gordon C. and John E. McNamara., *High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991 .
- Belson, Ken. "Stock Slump Dims Outlook for Nasdaq in Japan." *The New York Times*. 13 Aug. 2002 .
- Dasher, Richard. Personal interview. 9 July 2002 .
- Feigenbaum, Edward A. "Where's the 'Walkman' in Japan's Software Future?" *The Future of Software*. Ed. Derek Leebaert. Cambridge, MA: MIT Press, 1995. pp. 215-226 .
- Ho, Irving T., Hsinchu Science-Based Industrial Park, talk presented at the Stanford Center for Economic Policy Research. 19 Sept. 1997
- Katz, Richard. *Japan: The System That Soured*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1998. (『腐りゆく日本というシステム』リチャード・カツ著, 鈴木昭彦訳, 東洋経済新報社, 1999年)
- Kenny, Martin, et al. *Scattering Geese: The Venture Capital Industries of East Asia. A Report to the World Bank*. 2002 .  
<[http://hcd.ucdavis.edu/faculty/kenney/World\\_Bank\\_new.doc](http://hcd.ucdavis.edu/faculty/kenney/World_Bank_new.doc)> ( Sept. 2002 ).
- Chong-Moon Lee ( Editor ), William F. Miller ( Editor ), Margue-

- rite Gong Hancock, Henry S. Rowen, *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford: Stanford UP, 2000 (『シリコンバレー なぜ変わり続けるのか』 チョン・ムーン・リー, ウィリアム・F・ミラー, マルガリート・ゴン・ハンコック, ヘンリー・S・ローエン 編, 中川勝弘監訳, 日本経済新聞社, 2001年)
- Miller, William F., The 'Habitat' for Entrepreneurship, Discussion Papers, Asia-Pacific Research Center, Stanford University, July 2000 .
- Murphy, David, Aiming for the Top, *Far Eastern Economic Review*. 19 Sept. 2002, pp. 26-30.
- Nakagawa, Katsuhiko. "Japanese Entrepreneurship: Can the Silicon Valley Model be Applied to Japan?" Working paper, Asia/Pacific Research Center, Stanford University, 1999 .
- National Science Foundation. *Science and Engineering Indicators 2002*. Arlington, VA: National Science Foundation, Division of Science Resources Statistics, 2002 .
- OECD. *Science, Technology and Industry Outlook. Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001 .
- Rowen, Henry S. and Maria A. Toyoda. "Japan Has Few High-Tech Startups: Can It Be Changed? Does It Matter? ". Working paper, Asia/Pacific Research Center, Stanford University, 2002 .

参考文献

- Saxenian, AnnaLee. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard UP, 1994 .
- Tokyo IPO. "Commercial Code Revision and its Impact." 12 Sept. 2001 . <<http://www.ipotokyo.com>> ( June 2002 ).
- Venture Enterprise Center. "Main Points of Survey Report on Actual State of Venture Capital Investments." <[http://www.venture-web.or.jp/vec/investment\\_e.html](http://www.venture-web.or.jp/vec/investment_e.html)> ( Aug 2002 ).  
(「ベンチャーキャピタル投資状況調査概要」ベンチャーエ  
ンタープライズセンター，2002年 <<http://www.venture-web.or.jp/vec/investment.html>> )
- 『2000年版通商白書』通商産業省，2000年 <<http://www.meti.go.jp/english/report/data/gWP2000e.html>> ( Sept 2002 ).
- 『2001年版中小企業白書』中小企業庁，2001年

## 今井賢一（いまい・けんいち）

一橋大学名誉教授、スタンフォード大学名誉シニアフェロー、スタンフォード日本センター理事。

1931年東京都生まれ。1953年一橋大学経済学部卒業、1956年同大学大学院経済学研究科修了、同大学教授、商学部長を歴任の後、1991年9月から2000年8月までスタンフォード日本センターの研究部門所長。また、スタンフォード大学国際研究所上級研究員、同経済学部の教授（by courtesy）も務め、2002年8月までは、スタンフォード日本センター理事長として、国内外の学術交流に寄与。企業、産業組織、技術革新などの経済学で日本を代表する経済学者の一人で、国際的にもよく知られている。

1995年紫綬褒章受章。2002年勲三等旭日章受章。

### 〈主な著書・論文〉

論文「産業組織論からみたエネルギー論」（エコノミスト賞）『現代産業組織』（岩波書店、1976年、日経経済図書文化賞）『日本の産業社会』（筑摩書房、1983年、情報社会科学賞）『情報ネットワーク社会』（岩波新書、1984年）『資本主義のシステム間競争』（筑摩書房、1992年）『情報技術と経済文化』（編著、NTT出版、2002年）

## ウィリアム・F・ミラー William F. Miller

スタンフォード大学経営大学院ハーバート・フーパー名誉教授。公共事業および企業の経営が専門。同大学でハイテクセクターにおける戦略と起業に関する2つのエグゼクティブ向けプログラムを指導している。スタンフォード大学の副学長および学長を歴任。複数のシリコンバレー企業の役員でもある。

## 西岡幸一（にしおか・こういち）

日本経済新聞社論説副主幹。

1946年大阪府生まれ。1969年大阪大学理学部卒業、1971年同大学大学院修士課程修了、同年日本経済新聞社入社。編集局工業部、産業部記者、日本経済研究センター主任研究員などを経て産業部編集委員に。1994年スタンフォード大学研究員、1996年産業部編集委員兼論説委員、1999年より現職。

### 〈主な著書〉

『マイクロエレクトロニクス革命』（共著、東洋経済新報社、1986年）『復活！ 日本経済』（共著、日本経済新聞社、1998年）



## エドワード・A・ファイゲンバウム Edward A. Feigenbaum

スタンフォード大学コンピュータ科学名誉教授。1960年カーネギーメロン大学博士号取得、人工知能研究の開拓に従事する。1960年代、上級システム分野の開発を開始。

1970年代には、スタンフォード大学コンピュータ科学科長を務める。1980年代、インテリジェネティクス、インテリコプ・テクノロジー、デザインパワーというエキスパートシステムの技術を商業化するベンチャー企業を共同設立。スベリーコーポレーションの取締役会の一員にもなった。多くのベンチャー企業の取締役会で働き、ベンチャー投資家としても活躍。また、関西シリコンバレーフォーラムにアドバイスをする。

米国立工学会アカデミーと人文科学・技術アメリカン・アカデミーに選出され、アメリカ人工知能協会の副会長にも選ばれた。1995年、コンピュータ科学で最高の荣誉であるコンピュータ機械協会チューリング賞に輝いた。

〈主な著書〉

“Computers and Thought”(『コンピューターと思考』阿部統、横山保監訳、好学社、1969年)

“Handbook of Artificial Intelligence(four volumes)” “The Fifth Generation”(『第五世代コンピュータ：日本の挑戦』木村繁訳、ティビーエス・ブリタニカ、1983年)

“The Rise of the Expert Company”(『エキスパート・カンパニー』野本陽代訳、ティビーエス・ブリタニカ、1988年)

## デイビッド・J・ブルナー David J. Brunner

ボストン・コンサルティング・グループ勤務。スタンフォード大学コンピュータ科学科卒業。シリコンバレーで1999年にインターネット企業を設立し、東京でもインターネット関係のベンチャー企業で働いたことがある。2000年4月にスタンフォード大学で開かれた、第1回アジア太平洋学生起業家サミット「ASES」の委員長を務める。文部省(現・文部科学省)の日本語・日本文化研修生として静岡大学人文学部へ留学。

フレデリック・エモンズ・ターマン工学賞を受賞し、ファイ・ベータ・カッパとタウ・ベータ・パイの一員でもある。

## 緊急出版 起業特区で日本経済の復活を！

2002年12月16日 1版1刷

著者 エドワード・A・ファイゲンバウム  
デイビッド・J・ブルナー  
©Edward A. Feigenbaum, David J. Brunner 2002

訳者 西岡幸一

発行者 喜多恒雄

発行所 日本経済新聞社

<http://www.nikkei.co.jp/>

東京都千代田区大手町1-9-5 〒100-8066

電話(03)3270-0251 振替 00130-7-555

印刷 広研印刷/製本 積信堂

ISBN4-532-31026-1

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

Printed in Japan