

# 改善するわが国のスタートアップ事業環境

## —オープンイノベーション追求が後押し—

調査部 上席主任研究員 岩崎 薫里

### 目 次

1. はじめに
  2. 内外のスタートアップ動向
    - (1) 世界的なスタートアップ立ち上げブーム
    - (2) 日本における第4次ブーム
    - (3) エコシステム形成に向けた環境変化
  3. スタートアップ起業家の新たな傾向
    - (1) 低迷が続く立ち上げ意欲
    - (2) 流入する「メインストリームの優秀な若者」
    - (3) 「大学卒→大手企業→スタートアップ」のコース
    - (4) 変化する従来型価値観
  4. スタートアップの周辺組織・仕組み
    - (1) 拡充するベンチャーキャピタル（VC）
    - (2) 増加するVC以外の投資資金
    - (3) 拡充が進む各種周辺組織
    - (4) 地方自治体による促進
  5. 大手企業のオープンイノベーション追求とスタートアップとの連携
    - (1) 成長を後押しする大手企業との連携
    - (2) 大手企業の従来のスタンス
    - (3) 多様な業種での事業提携
    - (4) 多様化する大手企業の連携体制
    - (5) 連携成功への課題
  6. 今後の課題
    - (1) 求められるスタートアップ起業家の増加
    - (2) 失敗を許容する文化への転換
    - (3) 大手企業との人材交流の促進
- <補論1：スタートアップとは>
- <補論2：スタートアップ・エコシステムとは>

## 要 約

1. 世界的なスタートアップ・ブームのなか、日本でも第4次ブームが到来している。過去3回のブームはいずれも、スタートアップ・エコシステムが形成されるに至らないまま終焉した。ところが、今回のブームではスタートアップの事業環境に大きな改善がみられ、このまま順調に進めばエコシステムの形成も展望可能である。
2. まず、スタートアップにメインストリームの優秀な人材が流入するようになっている。日本人は全体的にみれば依然としてスタートアップの立ち上げに挑戦する意欲に乏しく、起業自体への意欲も低い。ところが、少数派とはいえ、安定志向やリスク回避志向とは無縁の若者、しかもいわゆるエリートコースを歩んできたようなタイプ、がスタートアップの立ち上げに挑戦するようになっている。それによって、スタートアップ起業家は「アウトローばかり」というイメージが払拭され、社会的な評価が高まりつつある。
3. また、スタートアップの立ち上げと成長を直接・間接に支える組織や仕組みが段階的に整備され、一定水準に達したと考えられる。具体的には、ベンチャーキャピタル（VC）を中心とするリスクマネーの拡充が進んだほか、インキュベータ／アクセラレータ、専門メディア、コワーキング・スペースといった組織が相次いで立ち上がっている。政府によるスタートアップ促進策もほぼ出揃い、近年では地方自治体によるスタートアップの促進も目立つようになっている。
4. そうした状況下、ここにきて大手企業がオープンイノベーション追求の一環としてスタートアップに接近していることが、スタートアップの事業環境の一段の改善に寄与するものと期待される。スタートアップにとって大手企業は、①製品・サービスの販売先を確保する、②事業提携や共同研究・開発を通じて販路を拡大したり技術を磨いたりする、③買収されることでエグジットを果たす、④コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）から資金調達する、などの観点から存在意義が大きい。
5. このように大手企業はスタートアップの周辺組織として重要でありながら、日本ではこれまで根強い自前主義のもとで圏外にとどまっていた。しかし、オープンイノベーションの追求が喫緊の課題となるなか、大手企業もスタートアップとの連携に動き始めている。大手企業が入ることで、日本はスタートアップ・エコシステムの形成に向けて大きく前進することが期待される。連携は新しい試みであり、試行錯誤は不可避であるが、その積み重ねを通じて連携の成功事例が増えていくとともに、スタートアップの成長が後押しされることとなる。
6. 日本のスタートアップの事業環境が大きく改善しているとはいえ、依然として課題も多い。なかでも優先して取り組むべきは、スタートアップを立ち上げる人材を増やすことである。そのためには、失敗を許容する文化が肝要となる。アメリカでは、スタートアップの経営に失敗した起業家に課されるペナルティは日本に比べてはるかに小さい。このため、スタートアップ自体はハイリスク・ハイリターンであっても、起業家個人にとってはローリスク・ハイリターンであり、それだからこそスター

---

トアップに挑戦する人が後を絶たない。

7. とはいえ、日本で失敗を許容する文化を醸成するには長い時間を要するため、それを進めつつ、比較的即効性のある取り組みとして、大手企業とスタートアップとの人材交流の促進を検討すべきである。スタートアップの経営に失敗した起業家が伝統的な大手企業に就職できるようになれば、スタートアップの立ち上げリスクが低下し、若者も挑戦しやすくなる。また、大手企業からの出向や幹部人材の再就職などを通じて、スタートアップおよびスタートアップ人材への理解が進み、たとえ起業家が失敗してもその経験を評価する風潮を社会全体に広げる一助となることが期待できる。一方、こうした人材交流は、大手企業のオープンイノベーションの創出にも資するであろう。

## 1. はじめに

「日本ではベンチャー企業（スタートアップ）は育たない」、こうした認識が依然として根強い。ところが、最近になってメインストリームの優秀な人材がスタートアップに流入するようになる一方で、ベンチャーキャピタル（VC）をはじめとするリスクマネーや政策面からの支援が出揃うなど、スタートアップの事業環境が大きく改善している。さらに、ここに来て大手企業がオープンイノベーション追求の一環としてスタートアップとの連携に動き始めている。スタートアップの成長にとって大手企業の関与は極めて重要なだけに、これは大きな支援材料となる。無論、スタートアップのメッカであるシリコンバレーと比較すると見劣りはするものの、それでも、スタートアップのエコシステム（生態系）、すなわち、スタートアップが立ち上がり、そのなかから順調に成長するところが出現する、というプロセスが自律的・持続的に生じることが日本でも展望できるようになった。

そこで本稿では、日本におけるスタートアップの事業環境について、オープンイノベーションとの関連を踏まえながら包括的に整理する。第2章で世界のスタートアップの潮流を簡単に振り返った後に、現在、日本で生じている第4次ブームの概略を整理する。そして、スタートアップを巡る事業環境が改善していることについて、以下三つの章で考察する。

まず第3章で、スタートアップの立ち上げ希望者は引き続き少ないながらも、そのなかにあってこれまであまりみられなかった、メインストリームの優秀な若者がスタートアップを立ち上げるようになっていくという視点を提供する。次に第4章で、ベンチャーキャピタル（VC）をはじめとする投資資金や周辺組織の拡充が進むとともに、政府による促進策がほぼ出揃い、地方自治体も促進に力を入れるようになっていく点を取り上げる。そして第5章で、スタートアップの成長を後押しするという意味において極めて重要でありながら、これまで関与がほとんどなかった大手企業が、オープンイノベーションの創出を目的にスタートアップとの連携に動き始めていることを指摘する。

そのうえで、第6章において、現在のこうした追い風を維持し、スタートアップ・エコシステムを形成するためには、スタートアップの立ち上げに挑戦する人を増やす必要があり、それに向けて「失敗を許容する文化」の醸成がとりわけ重要であることを論じる。

## 2. 内外のスタートアップ動向

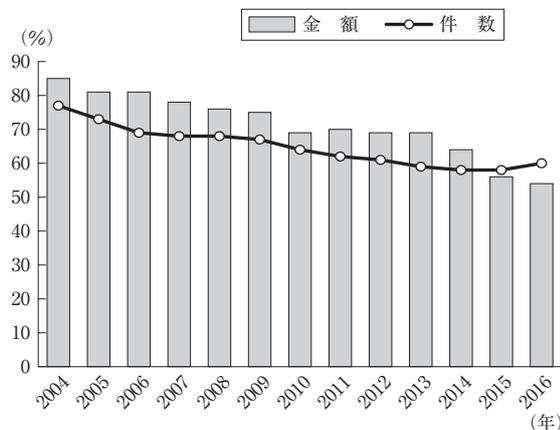
### (1) 世界的なスタートアップ立ち上げブーム

スタートアップ（注1）の定義は定まっていないものの、しばしば引用されるのが、シリコンバレーのスタートアップ・コミュニティの重鎮、Paul Graham氏（注2）による「急成長することを企図した企業（a company designed to grow fast）」（注3）であり、本稿でもそれに従うこととする。スタートアップは、革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦し、それに成功すると企図通りに急成長が実現する。スタートアップの役割や意義については文末の〈補論1〉を参照していただきたいが、留意すべきは、スタートアップとその他の起業とは明確に異なることである。両者はしばしば同等に扱われたり混同されたりするものの（注4）、既存の製品・サービスを提供する、あるいはすでに確立されたビジネスモデルを採用するその他の起業とスタートアップとは性格に大きな違いがある。

現在、世界中でスタートアップの立ち上げが活発化している。スタートアップは従来、アメリカのな

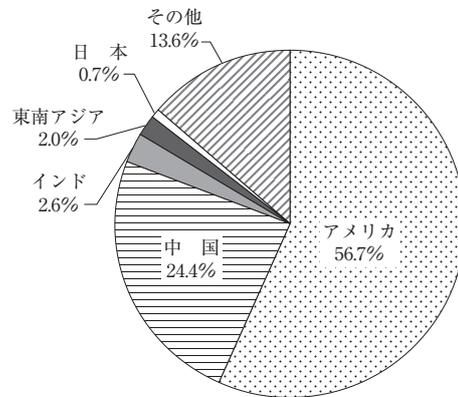
かでもシリコンバレーへの一極集中が顕著であった。現在もシリコンバレーの存在感の大きさは衆目の一致するところであるものの、その一方でニューヨーク、ボストン、ロサンゼルスなどアメリカ国内の他地域への分散傾向がみられる。また、アメリカ以外の国でもスタートアップが相次いで立ち上がり、しかもそれは先進国にとどまらず新興国にも及んでいる。その結果、世界のベンチャーキャピタル（VC）投資に占めるアメリカ向けの割合は過去10年余りで金額ベース、件数ベースともに低下した（注5、図表1）。とりわけ中国が存在感を急速に高め、いまやアメリカに次ぐ世界で2番目のスタートアップ大国として、2016年には世界のVC投資額の4分の1を惹きつけた（図表2）。

（図表1）世界のベンチャーキャピタル投資におけるアメリカ向けの割合



（資料）National Venture Capital Association, "2017 Yearbook," March 2017

（図表2）世界のベンチャーキャピタル投資額：国・地域別シェア（2016年）



（資料）鈴木隆広（サイバーエージェント・ベンチャーズ ジャカルタオフィス代表）「ASEANスタートアップの現状」（ASEAN-Japan Open Innovation Forumプレゼンテーション資料）、2017年4月7日、Tech in Asia、日本ベンチャーエンタープライズセンター

スタートアップの世界的な立ち上げブームの背景としては、①デジタル化の進展による新たなビジネスチャンスの拡大、②スタートアップの立ち上げコストの低下、③スタートアップへの投資資金の流入増、④各国政府によるスタートアップの促進策、などが指摘できる。

## （2）日本における第4次ブーム

スタートアップの世界的な立ち上げブームは2014年頃から日本にも到来しており、第4次ブームと呼ばれるようになってきている（図表3）。ブームを後押ししているのは、世界と同様に前述の4点である。

1点目のデジタル化によるビジネスチャンスに関しては、IoT、人工知能（AI）、仮想現実（VR）、ロボティクスなどのデジタル技術に立脚したスタートアップが日本でも相次いで立ち上がっている。そのなかから、IoT特化型AIのPreferred Networks（2014年設立）、次世代有機ELのキューラックス（2015年設立）、IoTプラットフォームのソラコム（2015年設立、2017年8月、KDDIが買収を発表）などの注目企業が出現している。

3点目の投資資金の流入に関しては、世界的な金余りが大きく影響していることに加えて、アメリカでAirbnbやUber Technologiesが目覚ましい活躍をみせるなかで、イノベーションの担い手としてのス

(図表3) 日本のスタートアップ・ブームの変遷

	政策	関連する動き	ブーム終焉理由	ブームとその前後に設立された主な企業
第1次ブーム (1970～73年)	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ベンチャービジネス」の日本への紹介(70年)、研究</li> <li>・ニクソン・ショック(71年)のもとでの過剰流動性による金余り</li> <li>・大手金融機関によるVCの設立ラッシュ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1次石油ショック(73年)</li> </ul>	ファナック(72年)、モスフードサービス(72年)、日本電産(73年)、コナカ(73年)、キーエンス(74年)、ぴあ(74年)、すかいらーく(74年)
第2次ブーム (1982～86年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店頭登録基準・東証二部上場基準の緩和(83年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本第一号のベンチャーファンド組成(82年、民法上の任意組合)</li> <li>・大手銀行・証券・事業会社によるVCの設立ラッシュ</li> <li>・米でスタートアップ・ブーム(70s末～80s前半)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円高不況</li> <li>・有力スタートアップの倒産(勲業電気機器、大日産業、ミロク経理&lt;すべて1986年倒産&gt;)</li> </ul>	ジャストシステム(79年)、エイチ・アイ・エス(80年)、ソフトバンク(81年)、CCC(82年)、スクウェア(86年)
第3次ブーム 前期 (1993～2000年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ストックオプションの一部導入(95年)</li> <li>・エンジェル税制創設(97年)</li> <li>・中小ベンチャーファンド法施行(98年)</li> <li>・東証マザーズ開設(99年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的なインターネット・ブーム</li> <li>・積極的な支援策と規制緩和</li> <li>・株式公開ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットバブル崩壊(2000年)</li> </ul>	ライブドア(96年)、楽天(97年)、カカココム(97年)、ミクシィ(97年)、サイバーエージェント(98年)、DeNA(99年)
第3次ブーム 後期 (2000～2006年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナスダック・ジャパン開設(2000年)</li> <li>・大学発ベンチャー1000社構想(2001年)</li> <li>・1円起業特例(2002年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲノム・ブーム</li> <li>・バイオテクノロジー・ブーム</li> <li>・大学発ベンチャー・ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライブドア事件(2006年)</li> <li>・村上ファンド事件(2007年)</li> <li>・大学発ベンチャーブームの失速</li> </ul>	グリー(2004年)、サイバーダイナ(2004年)、ユーグレナ(2005年)、ペプチドリーム(2006年)
第4次ブーム (2014年～)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチャー創造協議会設立(2014年)</li> <li>・シリコンバレーと日本の架け橋プロジェクト(2015年)</li> <li>・「ベンチャー・チャレンジ2020」(2016年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル社会到来</li> <li>・ビッグデータ、AI、IoT、フィンテック等ブーム</li> <li>・スタートアップ・ブームが世界で同時発生</li> </ul>	—	メルカリ(2013年)、Preferred Networks(2014年)、キューラックス(2015年)、ソラコム(2015年)、ドレミング(2015年)

(資料) 経済産業省「ベンチャー有識者会議参考資料」2013年12月4日、太原正裕「第三次ベンチャーブームの検証」などを基に日本総合研究所作成

(注1) 各ブームの期間はこれ以外にも諸説あり。

(注2) すかいらーく：1962年、ことぶき食品として設立。1970年、ファミリーレストランすかいらーく1号店出店。1974年、すかいらーくへ社名変更。

ソフトバンク：1981年、日本ソフトバンクとして設立、90年、ソフトバンクへ社名変更。

CCC：カルチャー・コンビニエンス・クラブ。

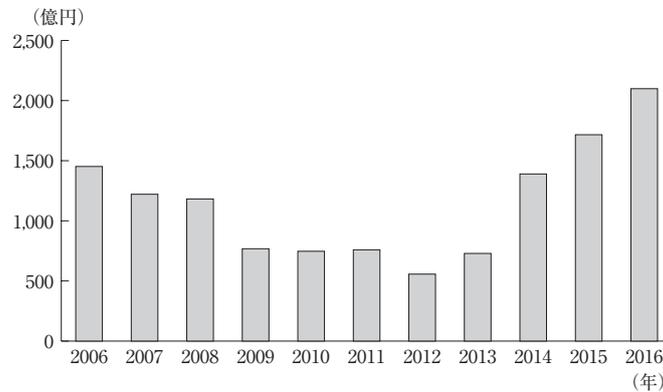
ライブドア：1996年、オン・ザ・エッジとして設立、2004年、ライブドアへ社名変更。

楽天：1997年、エム・ディ・エムとして設立、99年、楽天へ社名変更。

スタートアップが注目されるようになった点も見逃せない。日本で2000年代以降に立ち上がったスタートアップのなかから順調に成長するところが出てきたことも、スタートアップへの期待を高めている。ロボットのサイバーダイナ(2004年、2014年東証マザーズ上場)、バイオ燃料のユーグレナ(2005年、2012年東証マザーズ上場、2014年一部に市場変更)、創薬のペプチドリーム(2006年設立、2013年東証マザーズ上場)などは上場まで漕ぎ着けた。最近でも、超小型人工衛星のアクセルスペース(2008年設立)、ネット印刷のラクスル(2009年設立)、会員制転職サイト運営のビズリーチ(同)、フリーマーケット・アプリのメルカリ(2013年設立)などが成長目覚しい。

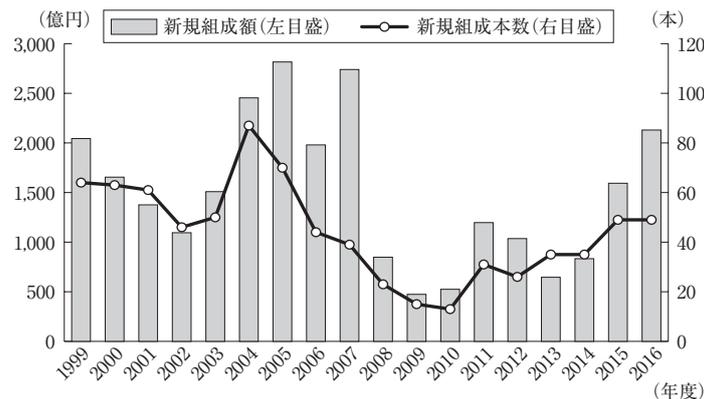
それに伴い、低迷していたスタートアップへの投資意欲が盛り返した。未公開企業の資金調達額は2014年に前年比2倍近くとなった後も順調に増加を続け、2016年には2,000億円を超えた(図表4)。VC側からみても、新規組成額は2014年以降、3年連続で増加し、2016年には2007年以来の高水準となった(図表5)。

(図表4) 未公開企業の資金調達額



(資料) 野村総合研究所「平成26年度起業・ベンチャー支援に関する調査：エンジェル投資家等を中心としたベンチャーエコシステムについて 最終報告書」2015年3月、p.6 (原典：ジャパンベンチャーリサーチ)、ジャパンベンチャーリサーチ「2016年未公開ベンチャー企業資金調達の状況(2016年総括) レポート発表」(プレスリリース) 2017年5月29日

(図表5) ベンチャーキャピタル・ファンド新規組成本数および組成額



(資料) ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2016」2016年11月、「直近四半期投稿調査 2017年第1四半期」2017年6月5日

一方、2点目のスタートアップの立ち上げコストの低下は日本でもみられるうえ、4点目のスタートアップの促進策については日本政府も後述の通り、大々的に実施しており、これらもブームを後押ししている。

こうしたなか、アクセルスペースは2013年に民間企業として世界で初めて商用の超小型人工衛星を打ち上げ、2016年には宇宙航空研究開発機構 (JAXA) から人工衛星の開発から製造、運用までを一括して受託した。JAXAがスタートアップに衛星を発注するのは初めてであった。これまで日本では宇宙開発のような先端分野での研究開発は主に国や大手企業が担ってきたが、スタートアップがその役割を担い得ることが明らかになった。なお、アクセルスペースは現在、人工衛星からの観測画像データのプラットフォーム・ビジネス「AxelGlobe」を推進している (注6)。

また、ソラコムが2015年の設立からわずか2年後にKDDIに200億円で買収された (2017年8月発表) ことは、日本でもいよいよスタートアップの大型エグジットが始まり、しかもエグジット (投資資金の

回収)の選択肢としてM&Aが広がり始める予兆と捉えることが可能である。

一方、2017年7月にGEに推定4,000万米ドルで買収されたIQP Corporationのような、日本発のグローバル・スタートアップも登場している。2011年に日本で設立されたIQP(創業者兼CEOはGuy Kaplinsky氏、共同創業者兼副社長は妻のKaplinsky真紀氏)は、コーディングなしでIoTアプリケーションを構築できるプラットフォーム「IQP」を展開し、イスラエルに研究開発センターを置き、2016年にはアメリカ市場に参入するため本社をシリコンバレーに移転していた。

### (3) エコシステム形成に向けた環境変化

スタートアップ・エコシステム(生態系)とは、スタートアップが自律的・持続的に創出され、そのなかから有望なところとそうでないところの選別が自己制御的に行われる環境である。詳細については文末の<補論2>を参照されたい。

日本での過去3回のスタートアップ・ブームはいずれも、スタートアップ・エコシステムが形成されるに至らないまま終焉した。ところが、今回の第4次ブームではスタートアップを巡る事業環境に大きな改善がみられ、このまま順調に進めばエコシステムの形成が展望可能である。改善とは具体的には、①スタートアップにメインストリームの優秀な人材が流入するようになった、②長年の取り組みの結果、スタートアップの立ち上げと成長を支える周辺組織・仕組みが一定水準に達した、という素地のうえに、③ここにきて大手企業がオープンイノベーション追求の一環としてスタートアップとの連携に動き始めている、の三つである。次章以降でこの3点についてそれぞれ考察することとする。

(注1)日本では、「スタートアップ」でなく「ベンチャー企業」という和製英語が使われることが多いが、最近は「スタートアップ」という言葉も徐々に使われるようになってきている。本稿では「スタートアップ」という用語を用いつつ、引用などで「ベンチャー企業」を用いることもある。

(注2)Paul Graham氏は著名な起業家で、シリコンバレー最強といわれるアクセラレータのY Combinatorの創設者としても有名である。

(注3)Paul Graham氏ウェブサイト(<http://www.paulgraham.com/growth.html>)。

(注4)例えば、スタートアップの議論の際に開業率が引き合いに出されることが多い。しかし、スタートアップの立ち上げは開業(起業)のごく一部を占めるに過ぎず、両者の動きは必ずしも連動しない。例えば、スタートアップの第2次ブーム(1982~1986年)時の開業率は低下傾向にあり、第3次ブーム(1993~2006年)時には4%台でほぼ横ばいで推移した。

(注5)なお、VC投資のデータは集計機関によって異なる。集計しているのが民間機関であること、VC投資がすべて公表されるわけではないこと、などの理由による。このため、データは幅を持ってみる必要がある。

(注6)「AxelGlobe」では、人工衛星を50機打ち上げ、そこから毎日得られる観測画像データを蓄積したうえで、データにアクセスするAPIを公開し、事業者が独自のアプリケーションを開発できるようにする。

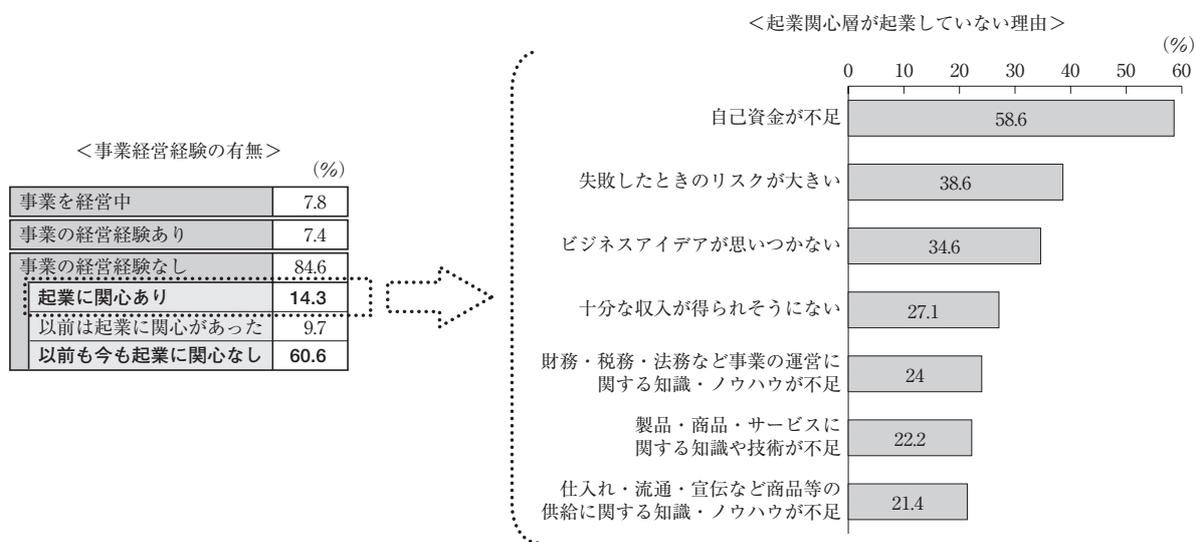
## 3. スタートアップ起業家の新たな傾向

### (1) 低迷が続く立ち上げ意欲

日本人は全体的にみれば依然としてスタートアップの立ち上げに挑戦する意欲に乏しい。起業自体への意欲も低く、日本政策金融公庫総合研究所のアンケート調査(注7)によると、事業の経営経験がないが「起業に関心あり」と回答した人の割合は14.3%にとどまる一方、「以前も今も起業に関心なし」と回答した人の割合は60.6%に上った(図表6)。

日本人の起業意欲は国際的にみても低い。“Global Entrepreneurship Monitor (GEM)”によると、

(図表6) 起業への関心と起業の阻害要因 (アンケート調査結果)

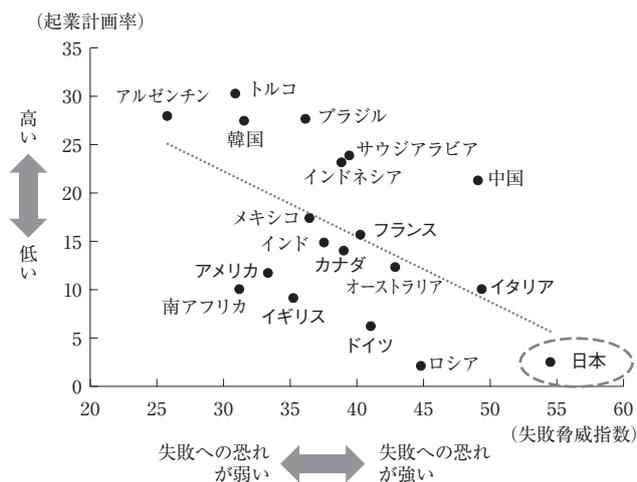


(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「起業と起業意識に関する調査～アンケート結果の概要～」2017年1月26日  
 (注) 調査対象は18歳から69歳までの人31万7,861人。

「起業計画率」(注8)において日本はG7諸国中、最低であり、G20諸国のなかでもロシアに次いで2番目に低い。また、失敗への恐れを示す「失敗脅威指数」(注9)は日本がG20諸国のなかで最も高い。「起業計画率」と「失敗脅威指数」には逆相関がみられることから示唆される通り(図表7)、日本では失敗への恐れが強いことが起業意欲を阻害している。前述の日本政策金融公庫総合研究所の調査でも、起業に関心があるにもかかわらず実際に踏み出していない理由として、「自己資金が不足」(58.6%)に次いで多かったのが「失敗したときのリスクが大きい」(38.6%)であった(前掲図表6)。

特筆すべきは、「失敗脅威指数」が上昇傾向にある点である。日米で比較すると、2001年調査では日本の同指数はアメリカとほとんど変わらなかったものの、日本が急激に上昇する一方でアメリカは緩やかな上昇にとどまったことから、足元では差が2倍近くまで開いている(図表8)。経済停滞が長期化するなか、現状を維持したいという防衛意識が高まると同時に、リスクをとって起業し失敗することに対する恐れが強まっていると推測される。それを映じてか、若者の間ではもともと低かった起業意

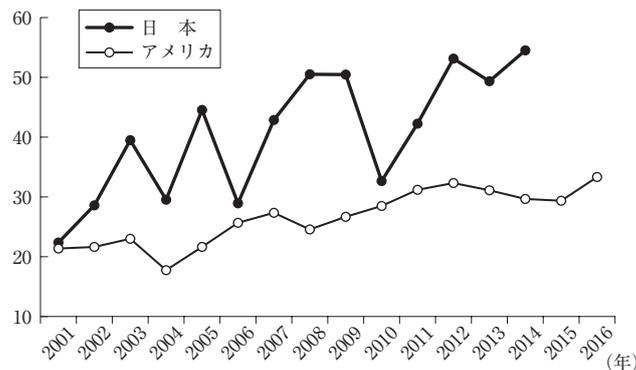
(図表7) G20諸国における「失敗脅威指数」と「起業計画率」



(資料) Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, “Global Entrepreneurship Monitor” を基に日本総合研究所作成  
 (注1) 失敗脅威指数: 「失敗することに対する恐れがあり、起業を躊躇している」成人人口の割合  
 起業計画率: 「今後3年以内に、一人または複数で、自営業・個人事業を含む、新しいビジネスを計画している」成人人口の割合  
 (注2) 日本とメキシコは2014年の値。ほかは2016年の値。  
 (注3) 太字の国はG7加盟国。

欲がここに来て一段と低下している。マイナビが大学3年生を対象に実施している調査（注10）によると、「起業したい」と回答した人の割合は、2001年卒業見込みの者で1.6%であったのが、2018年卒業見込みの者では0.4%まで低下している（図表9）。

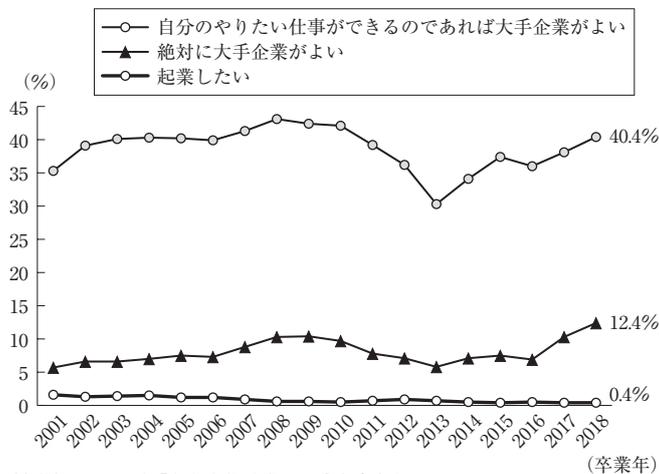
（図表8）日米の失敗脅威指数



（資料）Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, "Global Entrepreneurship Monitor"

（注）失敗脅威指数：「失敗することに対する恐れがあり、起業を躊躇している」成人人口の割合。

（図表9）大学生の企業志向（アンケート調査結果）



（資料）マイナビ「大学生就職意識調査」各年号

（注1）各年に卒業見込みの全国大学3年生、大学院1年生が対象。

（注2）「あなたは『大手企業志向』ですか、それとも『中堅・中小企業志向』ですか」という設問に対する回答。

## （2）流入する「メインストリームの優秀な若者」

日本全体で安定志向、リスク回避志向が強まり、起業意欲が一段と低下する状況下で、スタートアップの立ち上げが増加しているのはなぜか。これは、全体からすれば少数派とはいえ、安定志向やリスク回避志向と無縁の若者が登場し、彼らがスタートアップの立ち上げに挑戦しているためと推測される。この点は従来の起業家とさほど変わりはないが、従来との大きな違いは、そのなかにメインストリームの優秀な若者が増えている点である。

---

ここでの「メインストリームの優秀な若者」とは、いわゆるエリートコースを歩んできた若者であり、従来であれば単線型キャリアパスのもと、一流大学を優秀な成績で卒業した後、官庁や有名企業に就職し出世階段を登っていったようなタイプである。

これまでそうしたタイプの若者はスタートアップの立ち上げからは縁遠かった。無論、例外は存在したものの、壺番屋（「カレーハウスCoCo壺番屋」運営、1978年設立）の宗次徳二氏（1948年生まれ、3歳まで児童養護施設、愛知県立小牧高校卒）をはじめとして、日本電装（1973年設立）の永守重信氏（1944年生まれ、職業訓練大学校〈現・職業能力開発総合大学校〉卒）、キーエンス（1974年設立）の滝崎武光氏（1945年生まれ、兵庫県立尼崎工業高校卒）、エイチ・アイ・エス（1980年設立）の澤田秀雄氏（1951年生まれ、高校卒業後、旧西ドイツの大学留学、世界旅行を経て起業）のような経歴が典型的であった（注11）。

わずか10年余り前の2005年時点ですら、スタートアップ政策に携わってきた経済産業省の石黒憲彦氏（注12）は寄稿論文のなかで「優秀な人材は一流企業に入り、自ら事業を起こそうとしない。（中略）結果として、ベンチャーの数少ない成功者は、正規のルートから外れたアウトローばかりという印象になる。」（注13）と述べている。

なお、日本が過去に輩出したスタートアップの立ち上げ成功者も皆、極めて優秀であった点は強調しておきたい。スタートアップを成功させるための重要な要件の一つは真に優秀なことであり、優秀か否かと学歴とは必ずしも関係しない。

ところが、石黒氏が指摘した「正規ルートから外れたアウトロー」でない人材、例えば楽天（1997年設立）の三木谷浩史氏（1965年生まれ、一橋大学卒業後、日本興業銀行〈現・みずほ銀行〉を経て起業）のような経歴の持ち主が近年、スタートアップ起業家の間で増えている。

### (3) 「大学卒→大手企業→スタートアップ」のコース

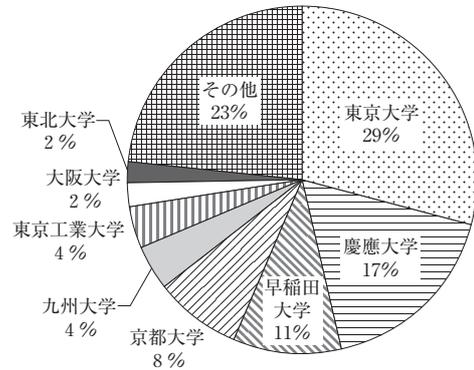
エリートコースに乗るのを拒否し、大学卒業後すぐ、もしくはいったん企業に就職した後に中途退社してスタートアップを立ち上げる、という動きについては印象論としてしばしば聞かれるようになってきている（注14）ものの、マクロ的に捉えることは難しい。「メインストリームの優秀な若者」はあくまでも少数派であり、全体のなかで埋没してしまいがちなためである。また、大学卒業後の進路をみても容易に捉えきれない。いったん一般企業に就職した後に起業するケースが多いためである。例えば、東京大学の卒業生の進路ランキングでは、以前と変わらず有名企業や中央省庁ばかりが並ぶ。一方、起業家サイドから捉えようにも、スタートアップ起業家を網羅したデータベースは存在しない。

そこで、大まかな傾向を見出すために、主要な起業家のみについて公表情報をもとに経歴の調査を試みた。対象としたのは、フォーブス・ジャパンが発表した2017年の有望スタートアップ50社（注15）の創業者である。日本人の傾向を探る趣旨から外国人は除外し、複数の創業者がいる場合は全員を対象とした。①サンプル数が少ない、②対象を有望なスタートアップに限定したためバイアスがかかっている可能性がある、③「有望」として選定された50社自体にもバイアスがかかっている可能性がある、④一部、公表情報がないケースもある、などの制約があり、結果については幅をもってみる必要がある。それでも、メインストリームの優秀な若者がスタートアップを立ち上げている姿を調査結果から垣間見る

ことができる。

具体的にみてみると、調査対象となった有望スタートアップの6割強が2012～2014年の3年間に設立され、設立時の創業者の年齢として25～34歳が6割弱を占めた。比較的若い創業者が過去5年以内に立ち上げたスタートアップが中心となっている。創業者の最終学歴はほとんどが大学・大学院であり、最も多かったのが東京大学の3割で、慶應義塾大学の2割弱、早稲田大学の1割が続いた(図表10)。大学発スタートアップを除くと、創業者の多くは大学卒業後に一般企業に就職し、その後、起業している。就職先の業種は区々であり外資系も含まれるが、いずれも知名度の高い大手企業である。将来の起業を念頭にまずは一般企業で経験を積むために就職する者もいれば、就職した後に起業を志す者もいるのであろう。

(図表10) スタートアップ起業家の最終学歴



(資料)「世界が注目!期待のスタートアップ日本の50社」Forbes Japan, 2017年1月16日 (<https://forbesjapan.com/articles/detail/14840>) を基に日本総合研究所作成

(注) フォーブス・ジャパン選出の有望スタートアップ50社の創業者について、公開情報をもとに最終学歴を調査。外国人創業者は除外し、複数の創業者がいる場合は全員を対象とし、公表していない創業者は除外した結果、48名について集計。

著名な起業家を個別にみてもほぼ同様の傾向を見出すことができる。同じくフォーブス・ジャパンの「日本の起業家ランキング2017」にランクインした10人について調べると、設立年は最も古くて2007年(Sansanとライフロボティクス)、最も新しいのは2015年(ソラコム)で、平均すると2011年となる(図

(図表11) フォーブス・ジャパン「日本の起業家ランキング2017」にランクインしたスタートアップ起業家

順位	企業名	設立年	本社	主な事業内容	創業者	出身大学		
						生年	出身大学	大学卒業後の進路
1	メルカリ	2013年	東京都	フリーマーケット・アプリ	山田 進太郎	1977年	早稲田大学 教育学部	(フリーランス)
2	ソラコム	2015年	東京都	IoTプラットフォーム	玉川 憲	1976年	東京大学工学系大学院 機械情報工学科	日本IBM
3	ラクスル	2009年	東京都	ネット印刷	松本 恭攝	1984年	慶應義塾大学 商学部	A.T.カーニー
4	ビズリーチ	2009年	東京都	会員制転職サイト運営	南 壮一郎	1976年	米タフツ大学数量経済学部・国際関係学部	モルガン・スタンレー証券 東京支社
5	Sansan	2007年	東京都	クラウド名刺管理サービス	寺田 親弘	1976年	慶應義塾大学 環境情報学部	三井物産
6	WHILL	2012年	神奈川県	次世代型電動車いす	杉江 理	1982年	立命館大学 経営学部	日産自動車
7	マネーフォワード	2012年	東京都	家計簿アプリ	辻 庸介	1976年	京都大学 農学部	ソニー
8	アストロスケール	2013年	シンガポール	宇宙ゴミの除去	岡田 光信	1973年	東京大学 農学部	旧大蔵省
9	ライフロボティクス	2007年	東京都	協同ロボット	尹 祐根 (ユン・ウゲン)	1972年	東北大学大学院工学研究科航空宇宙工学専攻	同助手
10	freee	2012年	東京都	クラウド会計ソフト	佐々木 大輔	1980年	一橋大学 商学部	博報堂

(資料)「『日本の起業家ランキング2017』発表、メルカリ山田社長が殿堂入り」Forbes JAPAN, 2016年11月21日 (<https://forbesjapan.com/articles/detail/14324>), 各社ウェブサイト

(注) 事業性、社会課題・成長課題の解決性、グローバル展開、カッティング・エッジなどの視点から日本の次世代を担う起業家を選出。

---

表11)。設立時の創業者の年齢は、上はアストロスケールの岡田光信氏の40歳から、下はラクスルの松本恭攝氏の25歳までで、平均は33.7歳であった。出身大学は分散しているものの、国立大学が5校、アメリカの大学が1校、残り4校は有名私立大学であった。大学卒業後、7名が日本を代表する大手企業や外資系企業、ライフロボティクスの尹祐根（ユン・ウグン）氏（在日コリアン）が大学助手、アストロスケールの岡田光信氏が大蔵省（現・財務省）に就職している。メルカリの山田進太郎氏のみがフリーランスであった（注16）。

#### (4) 変化する従来型価値観

メインストリームの優秀な若者が、なぜ従来型のルールから外れてスタートアップを立ち上げているのか。この点について、プル要因とプッシュ要因に分けて検討する。

まずプル要因、つまりスタートアップの立ち上げという行動に引き込む（pull）要因としては、目の前の課題を解決したい、社会にインパクトを与えたい、世界を変えたい、といった強い信念に駆り立てられていることが指摘できる。例えば、山田進太郎氏は「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」（注17）という思いからメルカリを立ち上げた。もっとも、こうした信念は世界中のスタートアップ起業家が共通して有するものであり、日本の過去のスタートアップ起業家も大なり小なり保持してきた。

その点を踏まえると、プッシュ要因、つまり従来型のルールから押し出す（push）要因の方が、これまでとは異なる現在の状況をより端的に説明しているのかもしれない。

具体的には、日本経済の長期停滞が続き、そのもとで多くの日本企業が地盤沈下に見舞われるなかで、従来型のルールに乗っていても必ずしも得策でなくなっていることである。終身雇用と年功序列という日本型人事管理制度は崩れつつあるとはいえ、大手企業を中心に依然として根強く残存している。こうした制度のもとで、自立心や向上心に富む優秀な若者ほど、昇進が遅く責任ある仕事に就くまでに時間がかかり、自分の能力・スキルを容易に高められないことに疑問を抱く。とはいえ従来であれば、遅いながらも昇進し、それに応じて処遇が改善することに期待が持てたため、実力主義の強い外資系インベストメント・バンクに就職・転職するといった行動は一部でみられたものの、大多数は行動を変えることはなかった。しかし、いまや大手企業であっても経営破綻のリスクに晒される時代にあって、メインストリームの優秀な若者の一部は、そのような期待は現実的ではなく、自分のキャリアに対して受動的な姿勢を維持したままではリスクが高いと感じた。そして、既存組織でリスクに身を委ねるのではなく、自らリスクを負って新しい組織を立ち上げるといった道を選択している。なかには、リスクを意識するというよりも、従来型ルールに乗るべきという価値観から解放され、より自然体に、より自由な発想からスタートアップを立ち上げる者もいる。

このような動きは、スタートアップの事業環境の改善に大きく寄与している。スタートアップ起業家がいくら活躍したとしても、「正規のルートから外れたアウトローばかりという印象」である限り、社会に広く受け入れられず、ロールモデルにもなりづらい。メインストリームの優秀な若者がスタートアップに流入していることで、スタートアップ起業家のイメージが向上し、スタートアップに対する社会的な評価が高まりつつある。

なお、ここではスタートアップ起業家に焦点を絞ったが、すでに立ち上がったスタートアップにもメインストリームの優秀な若者がエンジニアをはじめチーム・メンバーとして参画しており、その背景にある事情も起業家と同様である。大分県のあるスタートアップがチーム・メンバーを募集したところ、3人の募集枠に対して全国から50人の応募があったという例も生じている（注18）。

（注7）日本政策金融公庫総合研究所「起業と起業意識に関する調査～アンケート結果の概要～」2017年1月26日。

（注8）今後3年以内に、一人または複数で、自営業・個人事業を含む、新しいビジネスを計画している成人人口の割合。

（注9）失敗することに対する恐れがあり、起業に躊躇している成人人口の割合。

（注10）マイナビ「大学生就職意識調査」各年。

（注11）なお、技術系の起業家については、従来から大学の理系学部卒が典型的であった。しかし、五十嵐〔2005〕が指摘する通り、彼らの多くは「ローリスク・ローリターンで『自分の好きな研究開発に集中できる場所を作ること』を目指す」（p.31）タイプであり、本稿で定義した「スタートアップ」の起業家には必ずしも該当しない。

（注12）石黒氏は1999年から2004年にかけて経済産業省経済産業政策局の新規産業課長、産業構造課長、産業再生課長を歴任し、スタートアップ振興策に携わった。

（注13）石黒〔2005〕p.38。

（注14）筆者がヒヤリングした複数のスタートアップ起業家の多くが「メインストリームの優秀な若者」であるという印象を受け、ヒヤリングしたVC担当者もほぼ一様にこのことを指摘している。また、連続起業家でエンジェル投資家の孫泰蔵氏もインタビューで「昔だったら大企業にいたような多様で優秀な人材が次々に起業している」と述べている（週刊東洋経済、2017年2月18日号p.32）。

（注15）「世界が目目！期待のスタートアップ日本の50社」Forbes Japan、2017年1月16日（<https://forbesjapan.com/articles/detail/14840>）。

（注16）山田進太郎氏は、フリーランス、アメリカ在住、ウノウ（ウェブ・サービスやソーシャルゲーム事業を展開）の設立と売却（売却先はアメリカのソーシャルゲーム大手Zynga）などを経てメルカリを設立した。

（注17）メルカリのウェブサイト（<https://www.mercari.com/jp/about/>）。

（注18）大分県のVCからのヒヤリングによる（2017年7月20日実施）。

#### 4. スタートアップの周辺組織・仕組み

##### (1) 拡充するベンチャーキャピタル（VC）

スタートアップ・エコシステムが形成されるためには、スタートアップを立ち上げる起業家の存在は無論のこと、周辺で立ち上げと成長を直接・間接に支える組織や仕組みが重要な役割を果たす。日本ではこの周辺組織・仕組みが段階的に整備され、ここにきて一定水準に達したと考えられる。

なかでも拡充が進んだのはベンチャーキャピタル（VC）を中心とするリスクマネーである。スタートアップは未検証の新しい市場やビジネスモデルに挑戦するだけに大きなリスクを伴う。その一方で、急成長の実現に向けて資金需要が旺盛であり、研究開発型の場合はとりわけその傾向が強い。このようなハイリスク先への資金供給に当たっては、通常の銀行融資では対応できない場合が多く、VCなどのリスクマネーが重要になる（注19）。

日本では1980年代から多くのVCが稼働していたものの、VCの投資環境が整ったのは、1999年に東京証券取引所のマザーズ、2000年に大阪証券取引所のナスダック・ジャパン（2002年にヘラクレス、2010年にジャスダック）という新興株式市場が開設され、VCによるエグジット（投資資金の回収）として株式公開（IPO）が展望可能になってからである（注20）。それもあってVC投資は2000年代前半に盛り上がったが、2000年代後半以降はライブドア事件（2006年、注21）やリーマン・ショック（2008年）などによって冷え込み、そこからようやく脱することができたのはここ数年のことである。前述の通り、

VCの新規組成額は2014年度以降、順調に増加し続け、2016年度に2,000億円を上回った（前掲図表5）。

近年の大きな特徴として、VCの多様化が進んでいる点を指摘できる。日本では長く銀行や証券会社など大手金融機関の子会社がVCの主流を占めてきた。現在も金融機関系VCの存在感は大きいものの、それに加えて独立系、事業会社系、大学系が相次いで登場している（図表12）。とりわけ顕著なのが独

（図表12）日本の主なベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタル名	設立年	母体、特徴等	ベンチャーキャピタル名	設立年	母体、特徴等
<b>金融機関系</b>			<b>独立系</b>		
ジャフコ	1973年	野村証券	グロービスキャピタルパートナーズ	1996年	グロービス・グループ傘下
三菱UFJキャピタル	1974年(注)	三菱UFJフィナンシャル	日本ベンチャーキャピタル	1996年	大手企業経営者等が創業メンバー
大和企業投資	1983年	大和証券	スカイライン・ベンチャーズ	1997年	バイオテクノロジーに特化
みずほキャピタル	1983年(注)	みずほ銀行	日本テクノロジーベンチャーパートナーズ	1998年	ジャフコ出身の村口和孝氏設立
ニッセイ・キャピタル	1991年	日本生命	グローバル・ブレイン	1998年	純投資とCVCファンドの双方を手掛ける
SMBCベンチャーキャピタル	1992年(注)	三井住友銀行	インキュベイトファンド	1999年(注)	創業期の投資・育成に特化
広島ベンチャーキャピタル	1995年	広島銀行	ファストトラックイニシアティブ	2004年	ライフサイエンス、ヘルスケアに特化
SBIインベストメント	1996年	SBIホールディングス	環境エネルギー投資	2006年	環境、エネルギーに特化
とちぎんキャピタル	2014年	栃木銀行	サムライインキュベイト	2008年	2014年にイスラエル進出
いわぎん事業創造キャピタル	2015年	岩手銀行	インフィニティ・ベンチャー・パートナーズ	2008年	日本と中国のネット・モバイル系に投資
<b>事業会社系</b>			East Ventures	2010年	東南アジアでの投資中心
伊藤忠テクノロジーベンチャーズ	2000年	伊藤忠商事	Draper Nexus	2011年	米VCのDFJ傘下
GMO VenturePartners	2005年	GMO	B Dash Ventures	2011年	シード・アーリーからレイター期まで幅広く投資
サイバーエージェント・ベンチャーズ	2006年	サイバーエージェント	ANRI	2012年	佐俣アフリ氏がEast Ventures等を経て設立
富士通コーポレートベンチャーファンド	2006年	富士通	スカイランド・ベンチャーズ	2012年	シード期に特化
DGインキュベーション	2009年	デジタルガレージ	WiL	2013年	米VCのDCM出身の伊佐山元氏が設立
グリーンベンチャーズ	2011年	グリーン	ソラシード・スタートアップス	2013年	インキュベイトファンドのFoF
Klab Ventures	2011年	Klab	プライマルキャピタル	2014年	インキュベイトファンドのFoF
YJキャピタル	2012年	ヤフー	Genuine Startups	2013年	Movida Japanの投資部門を継承
KDDI Open Innovation Fund	2012年	KDDI	Beyond Next Ventures	2014年	大学発、技術系に特化
NTTドコモ・ベンチャーズ	2013年	NTTドコモ	アコード・ベンチャーズ	2015年	DGインキュベーション出身の石丸文彦氏設立
Rakuten Venutures	2013年	楽天	BEENEXT	2015年	BEENOS（ネット通販）創業者の佐藤輝英氏設立
フジ・スタートアップ・ベンチャーズ	2013年	フジテレビ	IF Angel	2015年	元学生起業家の笠井レオ氏設立
TBSイノベーション・パートナーズ	2013年	TBS	<b>大学系</b>		
アイ・マキユリーキャピタル	2013年	ミクシィ	東京大学エッジキャピタル	2004年	東京大学
ユーグレナインベストメント	2014年	ユーグレナ	京都大学イノベーションキャピタル	2014年	京都大学
iSGSインベストメントワークス	2014年	アイスタイル	大阪大学ベンチャーキャピタル	2014年	大阪大学
オムロンベンチャーズ	2014年	オムロン	東北大学ベンチャーパートナーズ	2015年	東北大学
電通ベンチャーズ	2015年	電通	慶應イノベーション・イニシアティブ	2015年	慶應義塾大学
セゾン・ベンチャーズ	2015年	クレディセゾン	東京大学協創プラットフォーム開発	2016年	東京大学
ABCドリームベンチャーズ	2015年	朝日放送	<b>政府系</b>		
3I VENTURES Global Innovation Fund 1号	2016年	三井不動産	産業革新機構	2009年	官民ファンド
朝日メディアラボベンチャーズ	2017年	朝日新聞社			

（資料）各ベンチャーキャピタルのウェブサイト等をもとに日本総合研究所作成

（注）三菱UFJキャピタルの設立年は、前身のセントラル・キャピタルおよびダイヤモンドキャピタルのもの。

みずほキャピタルの設立年は、前身の富士銀キャピタルのもの。

SMBCベンチャーキャピタルの設立年は、前身のさくらキャピタルのもの。

インキュベイトファンドの設立年は、前身のインキュベイトキャピタルパートナーズのもの。

立系VCの増加であり、2010年以降、起業経験者や既存VCの出身者による立ち上げが相次いでいる。ANRIの佐俣アンリ氏（1984年生まれ）、スカイランド・ベンチャーズの木下慶彦氏（1985年生まれ）、ソラシード・スタートアップスの柴田泰成氏（1983年生まれ）などの若手ベンチャー・キャピタリストも目立つようになっている。

一方、事業会社系の顔ぶれをみると、前回のスタートアップ・ブーム（1993～2006年）とその前後に設立されたIT系企業を母体とするVCが並ぶが、最近では後述の通り、それ以外の一般事業会社系が急増している。大学系は、「官民イノベーションプログラム（国立大学に対する出資事業）」（注22）や産業競争力強化法（2014年施行、注23）が設立ラッシュを招来した。出資者によってVCの特徴が異なることから、こうした多様化はVCの厚みが増すことに寄与している。

VCの投資手法に目を向けると、それまで主流であった、純粋に投資のみを行うハンズオフ型に加えて、1990年代末頃から経営支援を積極的に行うハンズオン型（注24）が広がっていった。その背景には、①1994年にVC投資先への役員派遣に関する規制（注25）が撤廃された、②VC投資の中心が、事業がある程度軌道に乗ったレイターステージからより早いステージにシフトするにつれ、経営支援を必要とする投資先が増えた、③VCが増加し競争が激化したことからVCサイドで差別化の必要性が高まった、などがある。前述の通り、起業経験のあるベンチャー・キャピタリストが増えたことも、ハンズオン型の拡大に寄与している。個人差は無論大きいものの、起業経験者は総じて自身の経験を踏まえてスタートアップ起業家を理解したり的確な助言を行ったりすることができる一方で、起業家側も起業経験者に一目置き両者の信頼関係が構築しやすいためである。

## (2) 増加するVC以外の投資資金

日本ではエンジェル投資家が極端に少ないといわれてきたが、起業経験者が徐々に増えるもとの、彼らがエンジェル投資家に転身するケースが出てきている。現在、活躍している主要なエンジェル投資家の顔ぶれをみると、孫泰蔵氏（ガンホー・オンライン・エンターテインメント創業など連続起業家）、千葉功太郎氏（コプロラ共同創業者）、有安伸宏氏（コーチ・ユナイテッド創業など連続起業家）など起業経験者が名を連ねる（図表13）。このように、「起業家としてスタートアップを立ち上げ→エグジット→ベンチャー・キャピタリストやエンジェル投資家となってスタートアップに投資」というサイクルが日本でも動き始めていることが確認できる。

なお、エンジェル税制を利用した投資額は2015年度には25.1億円と過去最高を記録した。エンジェル税制を利用していない投資家も多く、エンジェル投資家による実際の投資額はこれを大幅に上回ると推測されている（注26）。

一方、スタートアップが利用できる新たな資金調達手段として近年、脚光を浴びているのがクラウドファンディング（注27）である。クラウドファンディングの市場規模（新規プロジェクト支援額）は2012年度の72億円から2015年度には363億円へ3年間で5倍に拡大した（注28）。

クラウドファンディングでは資金提供者と資金需要者がインターネットを通じて直接結びつく。少額の出資が可能のため、個人が手軽に、しかも金銭的リターンよりも「応援したい」という共感の気持ちから資金を提供するケースが多い。このように従来の枠に収まらない金融であるだけに、VCや金融機

(図表13) 日本の主なエンジェル投資家

名 前	生年	経 歴
佐藤 裕介	1984年	グーグルを経て2011年フリークアウト（現フリークアウト・ホールディングス）入社、2017年代表取締役。
有安 伸宏	1981年	2007年コーチ・ユナイテッド創業。2013年同社株式をクックパッドに売却。
山岸 広太郎	1976年	2004年グリー共同創業。2015年慶應イノベーション・イニシアティブ（VC）代表取締役社長就任に伴い個人投資は休業中。
千葉 功太郎	1974年	2008年コロブラ共同創業。2016年副社長を退任してエンジェル投資家に。2017年ドローン専門ファンド設立。
孫 泰蔵	1972年	98年オンセール（現ガンホー・オンライン・エンターテイメント）共同創業、代表取締役。
川田 尚吾	1968年	マッキンゼーを経て2009年ディー・エヌ・エー共同創業。
森川 亮	1967年	元LINE社長。2015年C Channel創業。
松本 浩介	1967年	98年時刻表情報サービス共同創業。2004年ザッパラス取締役就任。2011年enish取締役就任。
島田 亨	1965年	89年インテリジェンス共同創業。元楽天副社長。
鎌田 富久	1961年	84年東大在学中にACCESS共同創業。

(資料)「駆けるエンジェル投資家 30～40代が主役」日経College Cafe, 2017年4月7日 (<http://college.nikkei.co.jp/article/94300911.html>)ほかを基に日本総合研究所作成

関などからの資金調達が難しいスタートアップであっても、クラウドファンディングであれば資金を集められるケースもある。また、インターネット上で新事業や新製品・サービスを紹介したり開発の進捗状況を報告したりすると、支援者が反応を寄せるとともに、SNSを通じて拡散するため、ユーザー・ニーズの把握やマーケティングのツールとしても活用できる。

### (3) 拡充が進む各種周辺組織

資金調達関連以外でも、スタートアップの周辺組織の拡充が進んでいる。インキュベータ・アクセラレータ（注29）が支援プログラムを提供しスタートアップの成長を後押しする一方で、スタートアップ専門メディア（注30）が内外の最新動向を報じ、SNSと合わせてスタートアップ関連情報の取得、共有、拡散が容易になった。スタートアップとエンジニアなどの人材をマッチングする人材仲介・派遣会社も相次いで登場し、スタートアップへの人材供給の円滑化に寄与している。スタートアップが入居できるコワーキング・スペースやシェアオフィスなどが東京だけでなく全国に点在するようになったことも見逃せない。

さらに、シリコンバレーを中心にアメリカのスタートアップ周辺組織の日本への進出がここに来て散見される。そのなかにはVCのFenox Venture Capital（2012年から日本で投資、注31）、アクセラレータの500 Startups（2016年日本進出、注32）やPlug & Play Tech Center（2017年日本法人設立、注33）などの大手も含まれる。クラウドファンディング・サービスの先駆的企業、Kickstarter（本社ニューヨーク）も2017年中に日本でサービス提供を開始すると発表した（2017年5月）。こうした動きの背景には、日本の現在のスタートアップ・ブーム、研究開発型をはじめ有望なスタートアップの出現、政府によるスタートアップの促進策などを好感し、先行きへの期待が高まっていることが挙げられる。それらに加えて、日本におけるスタートアップの事業環境がアメリカに比べて発展途上にあることから参入余地が大きいとの判断も働いていると推測される。

## (4) 地方自治体による促進

スタートアップ・エコシステムがいったん形成されると、スタートアップの立ち上げと成長は自律的・持続的に行われるようになり、政府の出る幕は少なくなる。逆に政府の関与が強いとエコシステムをゆがめかねない。しかし、それに至る前の段階では、政府はスタートアップの事業環境の整備という重要な役割を果たすことができる。例えば、イスラエルは適切な政策によっていまや「スタートアップ国家 (Startup Nation)」(Senor et al. [2011]) として世界中から認知されるようになり、それを見習ったシンガポールも比較的短期間で東南アジアにおけるスタートアップの中心地としての地位を確立した。

日本政府がスタートアップの促進策に本格的に乗り出したのは1990年代半ば以降である。バブル崩壊後の経済停滞のもとで、雇用とイノベーションを創出する重要性が高まったことが背景にある。スタートアップが人材を集めやすくするためのストックオプション制度の導入 (1995年)、エンジェル投資家を育成するためのエンジェル税制の創設 (1997年)、大学の研究成果の事業化を促すための「大学発ベンチャー1000社構想」(2001年)、スタートアップへの投資を行う官民ファンド「産業革新機構」の設立 (2009年) など、過去20年余りの間に多岐にわたる施策が実施された (図表14)。現安倍政権下でも、2016年4月に日本経済再生本部が「ベンチャー・チャレンジ2020」(注34) を決定するなど、スタートアップ促進の取り組みは続いている。「ベンチャー・チャレンジ2020」で示された、ステージ別のスタートアップ支援策をみると、メニューはほぼ出揃ったといえる (図表15)。

(図表14) 1990年代～2010年の主なスタートアップ関連施策

1994年	・独禁法ガイドラインの改正 (VC投資先への役員派遣に関する規制撤廃)
1995年	・中小企業創造活動促進法の制定 (研究開発型企業に対する金融支援) ・新規事業法の改正 (ストックオプション制度の一部導入)
1997年	・商法改正 (ストックオプション制度の本格導入) ・エンジェル税制の創設 (個人投資家への優遇措置)
1998年	・中小企業等投資事業有限責任組合法の制定 (ファンド制度の設立) →2004年 投資事業有限責任組合法 (LPS法) に改正 ・中小企業基盤整備機構によるベンチャーファンド事業スタート ・大学等技術移転促進法の制定 (TLO活動の支援)
1999年	・中小企業基本法の改正 (政策体系の再構築) ・中小企業技術革新新制度の創設 (日本版SBIR制度の導入) ・産業活力再生特別措置法の改正 (日本版バイドールの導入)
2000年	・産業クラスター政策開始
2001年	・大学発ベンチャー1000社構想 (平沼プラン) ・商法改正 (ストックオプションの規制緩和、種類株式の種類を拡大)
2002年	・中小企業挑戦支援法の制定 (1円起業の特例) ・新創業融資制度の創設 (現：日本政策金融公庫)
2003年	・ドリームゲート・プロジェクトのスタート
2005年	・有限責任事業組合 (LLP) 法の制定
2006年	・新会社法の施行 (最低資本金規制の撤廃、合同会社 (LLC) の導入)
2008年	・エンジェル税制の抜本的拡充 (所得控除制度の追加)
2009年	・産業革新機構の設立
2010年	・中小機構による債務保証制度の運用開始

(資料) 経済産業省「ベンチャー有識者会議 参考資料」2013年12月4日

(図表15) 日本のステージ別スタートアップ支援策

裾野拡大	起業支援	成長支援
<p><b>起業家教育・人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○初等中等教育における起業体験活動の普及促進</li> <li>○高等教育における起業家教育普及促進</li> <li>○創業希望者向け創業スクール開催</li> <li>○女性起業家等支援ネットワークの構築</li> <li>○政府系金融機関による女性向け起業セミナー、ビジネスコンペティション</li> <li>○シリコンバレー派遣を通じたイノベーターの育成</li> <li>○NEDOによる研究者等向けビジネスプラン研修</li> <li>○地方の研究開発ベンチャー起業家候補の育成</li> <li>○独創的なIT人材によるアイデアの実現を支援</li> </ul> <p><b>起業家精神の啓蒙活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ベンチャーを称える表彰制度</li> </ul>	<p><b>本格テック系</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○NEDOによる研究開発型ベンチャーの立ち上げを目指す起業家候補の事業化活動支援 (SUIプログラム)</li> <li>○NEDOによる認定VCの出資を受ける研究開発型ベンチャーの実用化開発支援 (STS支援)</li> <li>○JSTによる大学研究者への民間人材マッチングによる大学発ベンチャー創出支援 (START)</li> <li>○JSTによる研究開発型ベンチャーへの出資 (SUCCESS)</li> <li>○NEDOによる新エネルギー分野のベンチャーのFS・技術開発・事業化に係る一貫的支援</li> </ul> <p><b>IT系</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○先進的プロジェクトの創出に向けた企業連携・資金・規制面からの集中支援 (IoT推進ラボ)</li> <li>○VC等の支援を受けるIT系ベンチャーの事業化を補助/モデルケース形成 (I-Challenger等)</li> </ul> <p><b>ローカルビジネス系</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○創業・第二創業に要する費用を補助</li> <li>○創業者向けの無担保または低利での融資、資本制ローン (日本政策金融公庫)</li> <li>○農林漁業における新産業創出・作業効率化のための新技術導入実証・支援</li> </ul> <p><b>ライフサイエンス系</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○バイオベンチャー等の育成支援</li> </ul> <p><b>生涯現役起業系</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○中高年齢者の起業について人材確保に要する費用の一部を助成</li> </ul> <p><b>リスクマネー供給全般</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○官民ファンド、政府系金融機関による出資・ハンズオン支援</li> <li>○政府補助金による研究開発成果の事業化推進</li> </ul>	<p><b>海外との連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○シリコンバレーでの現地企業・VC等との交流機会の提供</li> </ul> <p><b>既存企業との連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ベンチャー、既存企業やVCが参加する国内マッチングイベント等の開催 (ベンチャー創造協議会、スペース・ニューエコノミー創造ネットワーク (S-NET)、オープンイノベーション協議会、起業家万博、イノベーション・ジャパン等)</li> </ul> <p><b>政府との連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○政府調達におけるベンチャーを含む新規中小企業者の契約目標の設定 (官公需法等)</li> <li>○政府が保有するデータの開放促進 (カタログサイト整備、ユースケース創出等)</li> <li>○柔軟な規制緩和制度 (グレーゾーン解消制度、企業実証特例制度の活用促進)</li> <li>○安全保障分野へのベンチャーを含む新規企業参入の機会提供 (安全保障技術研究推進制度)</li> <li>○医療分野でのベンチャー参入 (革新的医療機器の承認申請コスト軽減等)</li> </ul>

(資料) 日本経済再生本部「ベンチャー・チャレンジ2020」2016年4月

特筆すべきは、近年、地方自治体もスタートアップの促進に乗り出している点である。その代表例が福岡市である。福岡市では、2000年代初頭から次第にIT系スタートアップのコミュニティが形成されていった。そうした素地のうえに、高島宗一郎市長 (2010年～) が2012年に「スタートアップ都市ふくおか宣言」を行い、スタートアップの支援や地元企業とのマッチングを進めた。さまざまな先駆的な活動や高島市長の強力な発信力もあって、福岡市は全国から注目されるとともに、スタートアップの立ち上げに拍車がかかった。2014年には福岡市が国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」に指定され、それに基づき革新的なビジネスに挑戦するスタートアップに対する法人減税、外国人の起業を促すための「スタートアップ・ビザ (外国人創業活動促進事業)」、ドローンによる買い物代行や自動運転バスといった各種実証実験などが行われてきた。福岡市では、こうした取り組みを通じて同市にスタートアップ・エコシステムが形成され、雇用の創出と経済の活性化を惹起することを目指している。

地域の起業を促進するための国の創業支援事業に加えて、こうした福岡市での取り組みに刺激され、全国各地でスタートアップの促進策が実施されている。例えば大分県では、「スタートアップ1,000」

(2012年度から2014年度までの3年間で1,000件の創業を目標)をスローガンに掲げて取り組み、目標を上回る創業を実現した後、現在は「スタートアップ1,500」(2015年度から2017年度までの3年間で1,500件の創業を目標)に取り組んでいる(注35)。

一方、2013年には複数の地方自治体がメンバーとなって「スタートアップ都市推進協議会」が設立された。地元のスタートアップを盛り上げるとともに、それに資する提言を国に対して行うことを目的とし(図表16)、福岡市を会長に、現在八つの地方自治体(注36)がメンバーとなっている。

(図表16) スタートアップ都市推進協議会の事業内容

- ◎国への提言活動
- ◎各地域のスタートアップ企業と大企業・投資家等とのマッチング
- ◎小中高生・大学生向けチャレンジマインド醸成教育
- ◎スタートアップ都市推進に関する事業の検討

(資料) スタートアップ都市推進協議会ウェブサイト  
(<http://startup-toshi.com/#about>)

これまでスタートアップや投資家をはじめとする周辺組織は東京に集中してきた。若者の絶対数が多いことに加えて、取引先が集積している、先端技術や最新情報に触れる機会が多い、起業家の先輩や仲間が集まりコミュニティの層が厚い、などが背景にある。その一方で、地方都市はコンパクトなため会いたい人に比較的容易に会え、人間関係も緊密で、生活コストが相対的に低く暮らしやすい、などのメリットがある。こうしたメリットと地方自治体の取り組みとが相まって、水準としてはいまだ低いとはいえ、地方発のスタートアップが徐々に登場している。人工合成タモ糸のスパイバー(2007年設立、山形県鶴岡市)は先駆的な企業として有名であるが、最近では登山・アウトドアコミュニティを運営するヤマップ(2013年設立、福岡県福岡市)、金融包摂を目指すフィンテック・スタートアップのドレミング(2015年設立、福岡県福岡市)などが注目されている。

(注19) ただし、スタートアップにとってVCからの資金調達には必須ではない。急成長を実現したスタートアップのなかには、VCから一度も資金調達していない、あるいは当初のみVCから資金調達し、その後は別の調達手段に頼るなどの例もある。

(注20) 新興株式市場が開設されるまでは、M&Aが低調な日本ではVCはエグジットを展望し難く、それがとりわけリスクの相対的に高いアーリーステージでの投資の阻害要因となっていた。

(注21) 2006年1月、ライブドアグループおよび当時の取締役らが証券取引法違反の疑いで起訴された事件。

(注22) 「日本経済再生に向けた緊急経済対策」(2013年1月閣議決定)により、国立4大学(東北大学、東京大学、京都大学、大阪大学)に執行された計1,000億円の出資金を活用した、国立大学自らが研究成果の事業化に向けた官民共同の研究開発を推進する事業。

(注23) 国立大学によるVCへの出資が可能になった。

(注24) ハンズオン型では、投資先への役員派遣やオブザベーション・ライト(議決権はないが、経営会議等に参加し、意見を述べることができる権利)などを通じて、事業計画の策定、経営ノウハウや各種情報の提供、販売・連携先の紹介などを行う。それによって、投資先の運営体制の強化や収益基盤の確立を目指す。

(注25) 公正取引委員会が1972年に定めたガイドラインで、VCが独占禁止法第9条に抵触しない要件の一つとして、投資先企業に対する役員派遣および役員兼任を行わないことが盛り込まれていた。

(注26) 「駆けるエンジェル投資家：30～40代が主役」日本経済新聞電子版、2017年2月27日(<http://www.nikkei.com/article/DGXKZO13337940U7A220C1X11000/>)。

(注27) インターネットを通じて不特定多数の人から資金を調達する金融。1件ごとの資金提供額は少額であっても、インターネットで広く呼びかけることで、ある程度まとまった資金を調達することが可能である。2014年の金融商品取引法等の改正をはじめ規制緩和やルールづくりが進み、日本でもクラウドファンディング環境が次第に整備されてきている。

(注28) 矢野経済研究所「国内クラウドファンディング市場の調査を実施(2016年)」(プレスリリース)2016年8月19日。

(注29) 「インキュベータ」は卵の孵化器(インキュベータ)のように、立ち上がるか立ち上がらないかの段階のスタートアップを支援すること・組織。「アクセラレータ」は立ち上がった後のスタートアップの成長を加速させる(アクセラレート)のを支援すること・組織。もっとも、実際には両者の区別があいまいであったり、「インキュベータ」の代わりに「シード・アクセ

ラレータ」という言葉が使われたりする場合がある。インキュベータ／アクセラレータの基本的なビジネスモデルは、潜在能力の高い起業家・スタートアップに投資するとともに、幅広い支援を行うことで有力なスタートアップへと育て上げ、出資金を回収することで収益を確保する、というもの。支援方法としては、作業場所の提供、法務・財務・資金調達・投資家へのプレゼンテーション技法などの指南、起業経験者などのメンターによる助言や保有ネットワークを通じた組織・人の紹介、などが一般的。

2005年にシリコンバレーで立ち上がったアクセラレータのY Combinatorが、Airbnb（民泊仲介、2008年設立）、Stripe（オンライン決済サービス、2010年設立）、Instacart（食料品デリバリー、2012年設立）といった有力スタートアップをいち早く見出すなど成功を収めたことなどが契機となって、インキュベータ／アクセラレータが急速に広がった。日本でも2000年代末以降、インキュベータ／アクセラレータが次々と誕生したり、既存のVCがインキュベータ／アクセラレータ・プログラムの提供を始めたりしている。

(注30) 「TechCrunch Japan」（2006年スタート、AOLオンライン・ジャパン運営）、「The Bridge」（2011年スタート、The Bridge運営）、Tech in Asia Japan（2014年設立）など。

(注31) 創設者のアニス・ウツザマン氏が日本の大学を卒業した（東京工業大学工学部開発システム工学科卒業、東京都立大学＜現・首都大学東京＞工学部情報通信学科博士）という経歴もあって日本のスタートアップに投資している。なお、ウツザマン氏は2015年6月に、日本で今後3～5年間で200億円の投資を実施する計画であることを表明した（「Interview：アニス・ウツザマン＜フェノックス・ベンチャーキャピタル創業者兼CEO＞」週刊ダイヤモンド、2015年6月6日号）。

(注32) 500 Startupsは資金規模3,000億ドル（約34億円）を目標とし、M&Aによるエグジットを目指してスタートアップの支援を行っている。神戸市とパートナーシップを結び、アクセラレータ・プログラム「500 Startup Kobe Pre-Accelerator」を2016年に続き2017年に実施したほか、2017年4月に東京、大阪、福岡の3カ所でアクセラレータの1日体験プログラム「500 Startup Boot Camp」をそれぞれ開催するなど、精力的に活動している。

(注33) Plug & Playは東京でアーリーステージのスタートアップを対象に3カ月のアクセラレータ・プログラムを、日本企業のコンソーシアムとともに行う。

(注34) 「わが国のベンチャー・エコシステムの目指すべき絵姿と、それを実現するための政策の方向性、民間等のエコシステムの構成主体との連携のあり方」（日本経済再生本部「ベンチャー・チャレンジ2020」＜決定文書本文＞、2016年4月19日p.3）をまとめた、2020年までのロードマップ。そのなかで、ベンチャー（スタートアップ）を「次世代の経済成長の中核」（日本経済再生本部p.1）と位置付け、イノベーションの主要な担い手として期待している。

(注35) ただし、大分県の「スタートアップ」は本稿の定義とは異なり起業全般を指している。

(注36) 具体的には、福岡市、広島県、横須賀市、三重県、千葉市、浜松市、日南市、青森市。

## 5. 大手企業のオープンイノベーション追求とスタートアップとの連携

### (1) 成長を後押しする大手企業との連携

これまでみてきたように、日本ではスタートアップにメインストリームの優秀な人材が流入するようになると同時に、スタートアップを支援する周辺組織・仕組みも一定水準に達した。それらに支えられて、最先端の優れた技術や革新的なビジネスモデルを有するスタートアップが登場している。このような状況下、スタートアップの周辺組織として重要でありながら、これまで圏外にとどまっていた大手企業が、オープンイノベーションを追求する一環としてスタートアップとの連携に動き始めている。大手企業が入ることで、日本はスタートアップ・エコシステムの形成に向けて大きく前進することが期待される。

スタートアップにとって大手企業は、①製品・サービスの販売先を確保する、②事業提携や共同研究・開発を通じて販路を拡大したり技術を磨いたりする、③買収されることでエグジットを果たす、④コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）から資金調達する、⑤コーポレート・アクセラレータ・プログラムなどを通じて成長を支援してもらう、などの観点から存在意義が大きい。アクセラスペースのように、顧客になってくれる大手企業を確保できたために創業メンバーが立ち上げに踏み切ったという事例もある（注37）。Mason et al. [2014] は、スタートアップ・エコシステム（注38）の中心には最低でも1社、多くは数社の「確立された大手企業」が存在するのが典型的であると指摘している（注

39)。

アメリカでは、多くのスタートアップは破壊的イノベーターとのイメージに反し、大手企業との連携をテコに急成長を実現している。大手企業は、数多くのスタートアップのなかから有望なところを見つけ出し、その製品・サービスを購入する、事業提携や共同研究・開発を行う、あるいは買収するなどの連携に動く。それが直接的・間接的な支援となってスタートアップの成長を後押ししてきた。製薬業界では、いまや新薬導入の柱の一つにスタートアップの買収が据えられており、スタートアップ側も製薬会社への売却を前提に新薬の開発に取り組んでいる。

アメリカの大手企業もかつては中央研究所を中心とする自前主義の研究開発体制のもとでイノベーションを追求し、スタートアップとの交流は現在ほど進んでいなかった。ところが、1970年代に2度の石油危機への対応の遅れや日本・西独（当時）企業の追い上げを受けて業績が大きく落ち込むなかで、自前主義の限界が認識されるようになった。業績の回復に必須のイノベーションを創出するのに自社内のリソースのみに依存するのではもはや限界があり、外部と連携し、彼らのアイデアや技術を積極的に取り込み活用することが重要との認識のもとで、1980年代頃からスタートアップや大学など外部との連携を図り、オープンイノベーションを追求する方向に大きく舵を切った。その頃から加速したデジタル化の進展とそれに伴う社会・経済の枠組みの変化により、自前主義の限界がますます露呈したことも（注40）、アメリカ大手企業による外部連携を加速させた。

## (2) 大手企業の従来スタンス

日本の大手企業は従来、スタートアップとはほとんど交流がなかった。前述の連携のうち、④のCVC以外はほとんど行わず、そのCVCに関しても、2000年代に大手電機メーカーを中心に設立が相次いだ。いずれも本格的な投資活動に至らないまま下火となった。

大手企業とスタートアップとの間にほとんど交流がなかった要因として真っ先に指摘できるのが、大手企業側で自前主義が強く、スタートアップに限らず外部と連携しようとの機運が希薄だった点である。新卒一括採用や終身雇用を基本とするもとで、外部との人的交流の少なさも連携機運が盛り上がらない一因であった。

アメリカに遅れて日本でも自前主義の限界とオープンイノベーションの重要性が認識されるようになったものの、多くの大手企業は官僚主義、セクショナリズム、ことなかれ主義などが蔓延する、いわゆる大企業病に陥るなか、さまざまな壁に直面しスタートアップとの連携を容易に推進できずにいた。また、日本でイノベティブなスタートアップが十分育っていなかったことから、連携しようにもその候補が少なかったという面があったことも否定できない。先進的な大手企業が連携先のスタートアップを探しにシリコンバレーに向かったのもそのためである。

しかし、自社にディスラプションの波が押し寄せる一方で、アメリカに続いて欧州の先進企業もオープンイノベーションにいち早く取り組み、その成果を享受しているのを目の当たりにして、日本企業もいよいよ危機感を強めた（注41）。折しも、連携候補となり得るイノベティブなスタートアップが日本で相次いで登場していることもあり、ここに来て日本の大手企業も連携に動き始めている。

### (3) 多様な業種での事業提携

最近の大手企業とスタートアップとの連携の具体例をみると、まず、事業提携については、東京急行電鉄が不動産スタートアップのリノベ（2010年設立）と一棟リノベーションマンション事業で業務提携（2016年）、富士通がテクノロジー・スタートアップのグリッド（2009年設立）とAIサービスの共同開発に向けて協業することで合意（2017年）、電通がフィンテック・スタートアップのTranzax（2009年設立）と、金融とマーケティングを融合した新サービスの開発に向けて資本・業務提携（2017年）、など多様な業種の企業が多様な目的で実施している。

高い技術力をもつスタートアップ1社に対して複数の大手企業が事業提携に動くこともある。AIスタートアップのPreferred Networks（PFN、2014年設立、注42）がその好例であろう。IoTに特化した機械学習や深層学習（ディープラーニング）をはじめとするAI技術のビジネス活用を目指すPFNとは、トヨタ自動車、NTT、ファナック、パナソニック、Cisco Systems、Intel Corporation、Microsoftなど内外の著名企業が共同研究・開発を行っている。NTT（2014年に約2億円）、トヨタ（2015年に10億円、2017年8月に105億円）、ファナック（2015年に9億円）は出資も行った。

このうちトヨタに着目すると、同社は、現在取り組んでいる自動運転技術などの次世代モビリティ事業での研究開発に際して、PFNが持つAI分野での世界トップレベルの技術に着目し連携に踏み切った。同社が2017年8月にPFNに対し105億円という大型の追加出資に踏み切ったことは、PFNとのこれまでの協業を高く評価し、一層の関係強化を望んだことの表れであろう。

一方、PFNとしても、トヨタをはじめ大手企業との共同研究・開発によってPFNのAI技術を広範囲に応用する機会を得る、出資を受け入れることで研究開発のスピードを上げることができる、などメリットが大きい。なお、PFN およびPFNのスピノフ元のPreferred Infrastructure（PFI）の創業メンバーは前述の「メインストリームの優秀な若者」の代表例である。岡野原大輔氏（取締役副社長、1982年生まれ）は東京大学大学院情報理工学系研究科在学中に大規模全文検索エンジン「Sedue」を開発し、それを実用化したいと考えた同級生の西川徹氏（代表取締役、1982年生まれ）が、在学中の2006年に仲間と共同でPFIを設立したという経緯がある。

### (4) 多様化する大手企業の連携体制

スタートアップとの連携をよりシステマティックに行うために、コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）の設立やアクセラレータ・プログラムの提供に乗り出す大手企業が増えている。

CVCは、あらかじめ設定された投資枠の範囲内で投資の意思決定を迅速に行うことができる点において、アドホックに行う通常の出資に比べて機動性が高い。当初はIT企業や通信キャリアによる設立が中心であったが、次第に業種に広がりが見られるようになっている（前掲図表12）。

例えば、テレビ局によるCVCの設立は、デジタル社会の到来に伴い、若者がテレビ離れなどライフスタイルを変化させていることへの危機感を背景に、自社単独では難しい新規事業の創出や新たなアライアンスの構築を目指している。このことは、朝日放送によるCVC、「ABCドリームベンチャーズ」の設立（2015年）について、同社の担当者がインタビューで「スマホやタブレットの普及で視聴形態が変わってきています。動画配信や見逃し視聴と、定時放送だけに頼れなくなってきました。ファンドを

通じて革新的な新規事業を生み出したい。」(注43)と述べていることから確認できる。

一方、大手企業によるアクセラレータ・プログラム（コーポレート・アクセラレータ・プログラム）(注44)は、スタートアップと連携しようにもどこと連携してよいかわからない場合の探索の手段として、あるいは他社に先駆けて有望なスタートアップを見つけ出し早い段階から関係を構築するのに役立つ。スタートアップにとっても、成長を支援してもらえるうえ、大手企業のアセットやネットワークを活用できるというメリットがある。

KDDIが「∞ Labo（ムゲンラボ）」を他社に先駆けて2011年から運営し（注45）、成果を上げたこともあり、アクセラレータ・プログラムへの参入企業がここ数年間で急増している。業種もCVCと同様に、製造業から金融や輸送に至るまで多彩である。ゼロワンブースター（2012年設立）、Creww（2012年設立）のようにアクセラレータ・プログラムの企画運営を行う企業が登場したことで、経験やノウハウに乏しい一般企業であっても比較的手軽に実施できるようになった。なお、ゼロワンブースターは森永製菓、キリンホールディングス、ニコン、LIXILグループなど、Crewwはパナソニック、積水ハウス、東京ガス、ヤマトホールディングスなどのアクセラレータ・プログラムの運営に携わってきた（図表17、18）。

(図表17) ゼロワンブースターと連携してアクセラレータ・プログラムを実施した主な企業

森永製菓
キリンホールディングス
ニコン
ヤマハ
LIXILグループ
第一勧業信用組合
三菱地所
学研ホールディングス
クックパッド

(資料) ゼロワンブースターのウェブサイト  
(<https://01booster.co.jp/>)

(図表18) Crewwと連携してアクセラレータ・プログラムを実施した主な企業

パナソニック
富士通
大和ハウス工業
積水ハウス
森永製菓
セブン銀行
損害保険ジャパン日本興亜
あいおいニッセイ同和損害保険
東京海上日動
ヤマトホールディングス
東京ガス
九州電力
東京地下鉄
朝日新聞社
讀賣テレビ放送
ジェイティービー
ビックカメラ

(資料) Crewwウェブサイト  
(<https://crew.me/ja>)

一方、大手企業とスタートアップの出会いの機会も増えている。Crewwは大手企業とスタートアップをつなぐためのウェブ上のコミュニティを構築している。VC、銀行、監査法人なども個別に大手企業とスタートアップのマッチングを手掛ける。また、東京を中心に全国でマッチング・イベント、ピッチ・イベント（注46）、ハッカソン（注47）などが頻繁に開催されるようになった。参加者が数百～数千人の大規模なイベントとしては「Slush Tokyo」（フィンランドのヘルシンキ発祥、ボランティア運営）、「Tech in Asia Tokyo」（テクノロジーとスタートアップのメディアTech in Asia主催）、「Tech

Crunch Tokyo」(同じくTech Crunch Japan主催)、「B Dash Camp」(独立系VCのB Dash Ventures主催)などがあるほか、小規模なイベントが毎週のように開催されている。

#### (5) 連携成功への課題

大手企業によるスタートアップとの連携が増えているとはいえ、いまだ緒に就いたばかりであり、多くの課題を抱えている。

そもそも連携の絶対数が少ない。例えば、経済産業省が研究開発投資額の大きい企業を対象に実施した調査結果(2016年1月公表)によると、研究開発を自社単独で実施している企業は61.4%に上る一方で、国内のスタートアップと連携しているのは0.9%、海外のスタートアップと連携しているのは0.4%にすぎなかった(注48、図表19)。

また、仲介者から紹介されるなどして大手企業が有望なスタートアップと接触しても、連携に至らないケースが多い。事業が確立されていない荒削りの状態にあるスタートアップの欠点やリスクばかりに目が行く、既存事業の枠組みのなかにスタートアップの事業や技術を組み込むことが難しい、などの理由による。

さらに、たとえスタートアップとの連携に漕ぎ着けても手探り状態が続いているのが実情である。連携に無関心、あるいは非協力的な部署をどう巻き込むかといった社内調整の問題から、スタートアップとの事業の進め方や時間軸の違いに起因して発生する問題までさまざまなハードルをクリアする必要がある。スタートアップを下請けのように扱う、スタートアップを独占したり自由度を奪おうとしたりする、といった大手企業の行動が原因で提携に失敗するばかりか、スタートアップの成長を阻害するケースも出てきている。

CVCを設立した大手企業の間でも同様に、目利き力がなく投資に踏み切れない、あるいは逆に不芳な先に投資してしまう、投資案件の承認に時間がかかりチャンスを逃す、投資後の関与が不十分で投資先の迷走を許す、などの事態に直面するところが少なくない。

筆者がヒヤリングしたあるスタートアップ起業家は、銀行から大手企業を次々と紹介されるものの、大手企業の担当者は大概、「上から目線」で自分たちを対等のパートナーとみなしていないことに加え、戦略やデータを細かく求められ、提出しなければならない書類の数も膨大で対応しきれないことから、いまだどの企業とも連携に漕ぎ着けていない、と語っている。また、別のスタートアップ起業家は、自分たちは甚大なりスクをとって事業を切り開いているのだから、大手企業も安全圏にとどまることばかりに腐心せず、もう少しリスクをとってほしいと述べていた。

(図表19) 大手企業の研究開発全体における自社単独／外部連携の割合(アンケート調査結果)

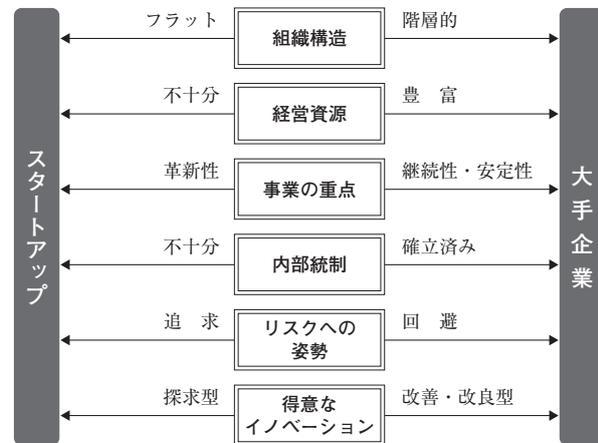
	(%)
自社単独で開発	61.4
グループ内企業との連携	8.4
国内の同業他社との連携(水平連携)	2.7
国内の同じバリューチェーン内の他社との連携(垂直連携)	5.6
国内の他社との連携(異業種連携)	3.9
国内の大学との連携	8.6
国内の公的研究機関との連携	3.1
国内のベンチャー企業との連携	0.9
海外の大学との連携	1.2
海外の公的研究機関との連携	0.3
海外企業との連携(ベンチャー企業を除く)	1.5
海外のベンチャー企業との連携	0.4
他企業等からの受託	2.1

(資料) 産業構造審議会産業技術環境分科会研究開発・イノベーション小委員会資料「オープンイノベーションに係る企業の意味決定プロセスと課題認識について」(2016年1月18日)。

(注) 研究開発投資額上位1,000社を対象に実施した調査。

大手企業とスタートアップは組織運営や文化の面で大きく異なる（図表20）。この両者が連携という新しい試みにおいて、試行錯誤を積み重ねながら互いに理解を深めるとともに連携のノウハウを確立していくほかない。スタートアップ側にも改善すべき点がある一方で、大手企業にとってオープンイノベーションはもはや待ったなしの課題であり、自前主義に逆戻りする選択肢はない。双方が連携の道を模索するなかで徐々に成功事例が増えていくことが期待される。

(図表20) スタートアップと大手企業の比較



(資料) Accenture, "Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation," 2015などを参考に日本総合研究所作成

(注37) アクセルスペースの中村友哉氏（現・代表取締役）ら創業メンバーは、東京大学・東京工業大学在学中に超小型人工衛星の技術を確立したものの、それに対するニーズの有無について確信が持てなかったため、まずは顧客探しから始め、顧客としてウェザーニューズを確保したのち、アクセルスペースを立ち上げた。

(注38) 原文では“entrepreneurial ecosystem”という用語が使われている。

(注39) Mason et al. [2014] p.9.

(注40) 大手企業はデジタル化とネットワーク化により、①インターネットとリアルとの融合が進むなかで技術が一段と複雑化する、②製品・サービスのライフサイクルをはじめあらゆる動きのスピードが速まる、③思いもよらなかったプレイヤーが参入し市場にディスラプションをもたらす、④過去の経験則が通用しなくなる、などの事態に直面した。

(注41) 例えば、SOMPOホールディングスは2016年以来、デジタル変革に本格的に取り組んでいるが、その柱の一つにオープンイノベーションの推進を据えている。同社常務執行役員でグループCDO（最高デジタル責任者）の樽崎浩一氏は、17世紀にロイズ保険組合が損害保険を提供し始めて以来、基本的な枠組みが変化していない損害保険業界は恐竜のような存在であり、デジタル化という天から降ってきた隕石によって絶滅するのを回避するためにはオープンイノベーションはマストである、と語っている（トーマツ・ベンチャーサポート主催「デロイト・トーマツ・ベンチャーサミット2017」<2017年7月25日>の「日本企業のグローバル・オープンイノベーション最前線」セッションでの樽崎氏の発言）。

(注42) Preferred Networksは、自然言語処理技術、機械学習技術分野で事業を行うスタートアップのPreferred Infrastructure（2006年設立）からスピノフして設立された。代表取締役は両社とも西川徹氏。

(注43) 朝日放送ビジネス戦略局ビジネス戦略部長、栗田正和氏の発言（「わてらも投資やまっせー、関西の朝日放送が12億円のファンドを設立」TechCrunch、2015年6月25日、<http://jp.techcrunch.com/2015/06/25/abc-dream-ventures/>）。

(注44) コーポレート・アクセラレータ・プログラムは、自社に有望と思われるスタートアップを複数社見つけ出して一定期間支援し、自社に貢献するような事業に磨き上げるのを基本とする。プログラム終了時に期待通りに成長したスタートアップに対しては個別に出資したり事業提携したりする。この点が、プログラム開始時に参加スタートアップに出資し、そのなかからエグジットするスタートアップが現れるとリターンを確保して収益とする一般的なアクセラレータ・プログラムとは異なる。

(注45) KDDI「∞ Labo」の内容は期によって多少変化しているが、最近では、採択されたスタートアップが多様な業種からなるパートナー連合（2017年8月時点でKDDIを含め36社）と連携し、約5カ月にわたり事業提携・業務資本提携に向けた実証実験などの取り組みを行っている。これまでの11期で合計58チームが参加し、2017年8月には第12期がスタートした。

(注46) スタートアップが自社の事業を3～5分間という短時間でプレゼンテーションし、投資資金の獲得や提携先の獲得を目指すイベント。

(注47) ソフトウェア開発者のチームが、特定のテーマに沿って一定期間中にプログラムの開発を競うイベント。

(注48) 産業構造審議会産業技術環境分科会研究開発・イノベーション小委員会資料「オープンイノベーションに係る企業の意思決定プロセスと課題認識について」（2016年1月18日）。

## 6. 今後の課題

### (1) 求められるスタートアップ起業家の増加

日本のスタートアップの事業環境は改善しているものの、その一方で依然として多くの課題を抱えていることは否定できない。前述の、大手企業とスタートアップとの連携ばかりでなく、VCに関しても、ファンドの規模が小さい（注49）、技術に精通したベンチャー・キャピタリストが少ない、といった問題がある。スタートアップ側でも、「世界を変えたい」といった大きな野心を抱かず小さな成功に満足する起業家がとりわけ地方で多い。そもそも日本では強固な規制、厚い既得権益層、人口減少に伴う国内市場の縮小などから、新規事業を立ち上げにくい環境にあるといわざるを得ない。

もっとも、世界を見渡してもスタートアップの事業環境が完璧なところはなく、エコシステムが形成されている地域であっても何らかの課題を抱えている。アメリカでも、AmazonやFacebookなどの新興企業の影響力が強大になり、関連分野でのスタートアップの成長を阻害し、立ち上げ意欲を減退させるのではないかと懸念が強まっている。また、トランプ政権下で海外から単純労働者だけでなく高度人材の流入が抑制される方向にあり、それが今後、スタートアップ・エコシステムに悪影響をもたらす可能性が指摘されている（注50）。

このため、日本の状況を悲観視する必要はないものの、一方で、課題の克服に向けて規制改革をはじめこれまで以上に各種施策を行っていく必要がある。何より重要なのは、スタートアップを立ち上げる人材を増やすことである。

革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦するスタートアップはリスクが極めて大きく、成功するよりも失敗する確率のほうがはるかに大きい。しかも、何が成功するのか予見不可能であり、一つの成功事例が生じるためには、その背後に数多くの挑戦事例が存在することが不可欠である。したがって、多産多死を前提に、スタートアップが多産される環境、つまり、スタートアップの立ち上げに挑む人が大勢存在し、また、一人の人が何度も立ち上げに挑む、そのような環境づくりが肝要である。

### (2) 失敗を許容する文化への転換

日本では、一部の例外を除き、全体的にみればスタートアップの立ち上げはおろか、起業全般の希望者が少ない。その要因は多岐にわたるが、とりわけ大きいのが、単線型キャリアパスのもと、失敗に対する恐れが世界的にみても強いことであり、その裏には失敗した者に対する社会の風当たりの強さが挙げられる。

スタートアップの経営に失敗した起業家は、失敗者の烙印を押され社会的信用が失墜する。スタートアップは基本的にはVCなどから返済の必要性のない資金を受け入れるものの、銀行から借入れを受けることもあり、その際には多くの場合、起業家が連帯保証人として保証債務の弁済を求められることになる（注51）。就職については、失敗した起業家に対し、最近でこそほかのスタートアップや新興企業での採用の道が開けているが、多くの伝統的な大手企業は門戸を閉ざしたままである。

スタートアップの経営に失敗したある起業家は、その後の就職活動について、「学歴や以前の職歴から、大企業の面接はたくさん受けることができました。しかし、日本企業だけでなく外資系の企業でも、人事部の日本人から返ってくる反応は『あなたは一度失敗しているのに、一体この会社で何ができると

いうのか』というもので、つまりここでまた失敗してもらっては困るから採用できないということでした。」(注52)とインタビューで語っている。これが大手企業の典型的な姿勢であろう。

これに対してアメリカでは、スタートアップの経営に失敗した場合に起業家が課されるペナルティは日本に比べてはるかに小さい。起業家本人が失敗によって精神的な打撃を受ける点は日米に大きな違いはないものの、アメリカでは失敗から得たものが大きいと判断されれば社会的な評価が下がることはない。アメリカの銀行も融資の際は個人保証を求めるものの、破産時の債務の免責範囲が総じて広い。就職に関しても、ゼロから1を作り出そうとした挑戦意欲、そのなかで得た知識や培ったリーダーシップ、交渉力、判断力、また、経営不振に陥るなかで経験した修羅場などが、大手企業を含め高く評価される。このようにアメリカではスタートアップ自体はハイリスク・ハイリターンであっても、スタートアップ起業家個人にとってはローリスク・ハイリターンであり、だからこそスタートアップに挑戦する人が後を絶たない。

### (3) 大手企業との人材交流の促進

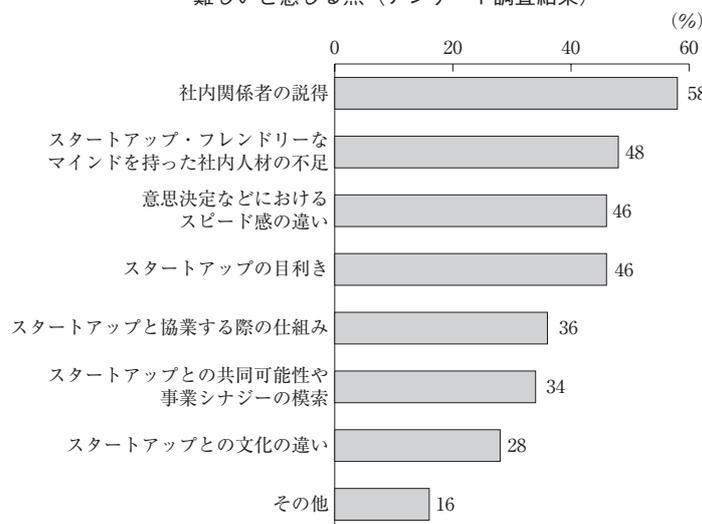
日本でスタートアップ起業家を増やすには、教育現場で多様なキャリアパスを奨励することに加えて、アメリカのような「失敗を許容する文化」を社会全体で醸成し、起業家個人のリスク・リターン・プロフィールを変えることが極めて重要である。そのためには啓蒙活動や教育改革を行っていく必要があるが、効果が現れるまでに長い時間を要する。そこで、それらを着実に実施しつつ、比較的即効性のある取り組みとして、大手企業とスタートアップとの人材交流の促進を検討すべきである。これは、大手企業のオープンイノベーションの追求にも資する。

人材交流として考えられるのが、大手企業によるスタートアップ人材の採用である。現在は、伝統的な大手企業を飛び出した若者がスタートアップを立ち上げたりスタートアップに就職したりする動きが生じているが、その逆、つまりスタートアップの人材が伝統的な大手企業に採用されるケースはごく限られている。たとえスタートアップの経営に失敗しても、大手企業への再就職の選択肢があれば、スタートアップの立ち上げリスクが下がり、若者も挑戦しやすくなるのではないか。

スタートアップの人材を受け入れることは大手企業にとってもメリットが大きい。まず、スタートアップとの連携を進めやすくなる。大手企業がスタートアップとの連携に苦勞する理由として、スタートアップを理解する人材が社内で不足する点がしばしば指摘されている。トーマツ・ベンチャーサポートが実施したアンケート調査結果でも、大手企業等がスタートアップと連携する際に難しいと感じる点として、「社内関係者の説得」(58%)に次いで多かったのが「スタートアップ・フレンドリーなマインドを持った社内人材の不足」(48%)であった(図表21)。スタートアップを理解し、同じ言葉をしゃべることができる人材を社内に取り込み、スタートアップとの連携の先兵となってもらうことで企業側が得るものは大きい。また、社内の経営陣や従業員もスタートアップ人材と接することで、スタートアップの文化に触れ刺激を受けるといった効果が期待できる。

一方、最近、大手企業のなかで、従業員にスタートアップのマインドや働き方を習得させるために、スタートアップへの出向やインターンシップを実施するところが出現している。また、数は極めて少ないながら、スタートアップに大手企業の幹部人材が再就職するケースが生じている。その代表例が、み

(図表21) 大手企業等がスタートアップと連携する際に  
難しいと感じる点 (アンケート調査結果)



(資料) トーマツ・ベンチャーサポート『実践するオープン・イノベーション』日経BP社、2015年

(注1) 原典ではスタートアップでなく「ベンチャー企業」という用語を使用。

(注2) 2016年9月～10月実施。大手企業や官公庁で新規事業創出など事業開拓部門に所属している担当者96人対象。

ずほ銀行の元常務執行役員の乗松文夫氏がヘルスケア・スタートアップのフィンク（2012年設立）に参画したことであろう（2014年就任、代表取締役副社長）。

スタートアップにメインストリームの優秀な若者が流入することで、スタートアップに対する社会的な評価が高まると考えられる点については先述したが、大手企業とスタートアップの連携にも同様の効果が見込まれる。さらに、こうした人材交流が進むことで、大手企業の間でスタートアップやスタートアップ人材への理解が進み、たとえ起業家が失敗してもその経験を評価する風潮を社会全体に広げる一助となることが期待できよう。

(注49) VCファンドの平均規模は、日本では30億～40億円であるのに対して、アメリカでは1億5,000万ドル（約150億円）といわれている（ベンチャーエンタープライズセンター [2016] p. I-41）。

(注50) なお、トランプ政権が高度人材の受け入れを制限する方向で動いていることを、カナダ、フランス、メキシコ、中国などの諸国は好機と捉え、本来であればアメリカに向かっていった起業家やエンジニアを自国に誘致しようとしている（“America’s competitors angle for Silicon Valley’s business,” The New York Times, August 2, 2017）。

(注51) 2013年の「経営者保証に関するガイドライン」（日本商工会議所、全国銀行協会）などにより経営者に個人保証を求めない動きはあるものの、スタートアップは法人と個人が明確に分離されていないケースがほとんどであり、銀行からの借入れに際しては引き続き個人保証を求められることが多い。

(注52) シャレブキッズ創業者、永島広氏の発言。（「日本発！起業家の挑戦：起業に失敗、そこから学んだ多くのこと」SankeiBiz、2016年8月2日、<http://www.sankeibiz.jp/business/news/160802/bsg1608020500002-n1.htm>）。

## <補論1：スタートアップとは>

「スタートアップ」に厳格な定義が存在しないとはいえ、その役割や意義については一定の共通認識がある。

起業においてスタートアップの立ち上げは、どう位置付けられるのか。起業のパターンとしては幾つかの分類方法があるが、ここでは「安定志向」と「急成長志向」を両端に置いた分類で考えることとする（図表22）。「安定志向」が強い、すなわち、全国展開する、一部上場を目指す、といった野心が創業者になく、事業を継続できさえすればよいと考えるのであれば、確立された既存の事業やビジネスモデルに従うほうが失敗のリスクが小さく無難である。

ところが、「急成長志向」の場合、確立された事業やビジネスモデルに従うだけでは、当該事業・モデルのノウハウが蓄積され十分なリソースも確保している既存企業に太刀打ちするのは容易でなく、急成長は難しい。したがって、既存企業が手掛けていない革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦する必要がある、その分、大きなリスクを伴うものの、成功した場合のリターンが大きく、また、社会や経済に与えるインパクトも莫大となる。このような「急成長志向」が強いのがスタートアップである。

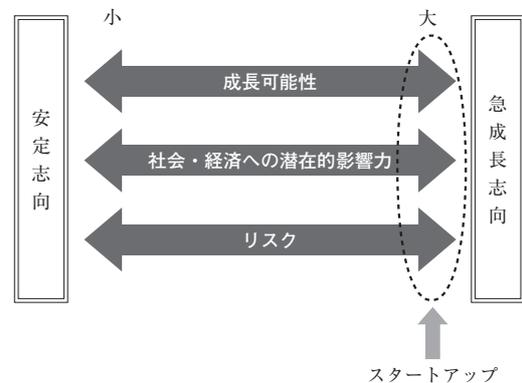
スタートアップの立ち上げはハイリスクなため、起業希望者の誰もが挑戦したいわけではない。これは日本に限らず、アメリカを含め世界中で共通する。中小企業庁の委託アンケート調査（注53）でも、「起業後に目指している成長タイプ」として、本稿での「急成長志向」に近い「高成長型」と回答した起業希望者・起業準備者の割合は10.7%にとどまった（注54）。

「急成長志向」と一口に言っても、例えば売上高の前年比倍増を続けたいのか、50%増を続けたいのか、など目指すレベルはさまざまである。また、スタートアップもやがては成長力が落ちるが、その際の規模によって中小企業となるか大手企業となるかが決まる。

スタートアップはその他の新興企業とは性格が大きく異なるにもかかわらず、定義が定まっていないせいか、両者を区別することなく使われる場合が少なからずある。例えば、中小企業庁による「創業支援事業計画」（注55）に認定されている市区町村（2017年5月時点で1,324市区町村）が実施しているプログラム名をみると、「〇〇市スタートアップ事業」などの名称が散見される。しかし、ほとんどの場合、対象としているのは創業・第二創業であり、本稿で定義したスタートアップよりも範囲が広い。また、市区町村が実際に支援しているのも、空き店舗や空き家を利用した飲食店、趣味・特技を活かした小売店などが目立ち、前述の起業パターンとしては「安定志向」に該当する。

スタートアップが革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦して成功すれば「新しいやり方で価値を創造する」、すなわちイノベーションを創出することになる。スタートアップの立ち上げが活発なアメリカでは、スタートアップがイノベーションを牽引してきた。イノベティブなスタートアップが継続的に立ち上がっては、社会・経済に大きな影響を与えながらグローバル企業へ

（図表22） 起業パターンとスタートアップの位置付け



（資料）日本総合研究所作成

と成長している。即座に思いつくだけでも、Apple（1976年設立）がパソコン、Amazon.com（1994年設立）が電子商取引、Google（1998年設立）がインターネット、Facebook（2004年設立）がSNSの分野でイノベーションをもたらした例を挙げることができる。

それに対して、その他の起業全般、例えば空き店舗を利用して飲食店を開業しても、イノベーションの創出にはつながり難い。それでも、スタートアップの立ち上げと同様に、雇用の創出、若者や女性の活躍の場の提供、さらには地域の活性化といった効果は期待できる。また、起業が活発な土壌であれば、起業のなかでも尖がった形態であるスタートアップの立ち上げに挑戦しようという機運が高まるであろうし、周囲の理解や協力も得られやすい。逆に、起業全般が低調な土壌のうえでは、スタートアップの立ち上げに挑戦する意欲が容易には高まらず、周囲の理解・協力を得るのも難しいであろう。

このように、「スタートアップの立ち上げ」とその他の起業は完全に切り離すこともできないが、議論や政策づくりにおいては、両者の違いを念頭に置く必要がある。

(注53) 中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2016年12月。

(注54) 中小企業庁 [2017] p.129。

(注55) 産業競争力強化法（2014年施行）により、地域の起業を促進するための「創業支援事業計画認定スキーム」が導入されている。市区町村が地域の起業を促進するため民間事業者と連携して起業支援を行う「創業支援事業計画」を策定し、これを国が認定することで、補助金をはじめ各種の優遇措置を活用できる内容となっている。

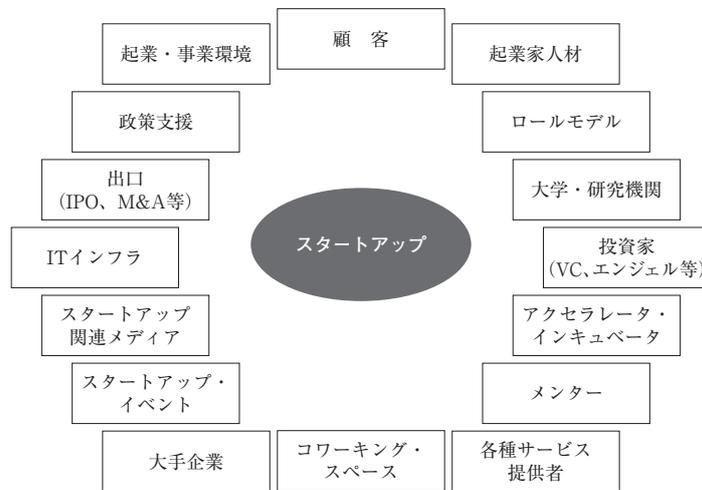
## <補論2：スタートアップ・エコシステムとは>

スタートアップ・エコシステムが形成されるとはどのようなことか。

スタートアップは単発であればどこでも立ち上げることが可能である。しかし、スタートアップが次々と立ち上がり、そのなかから大きく成長するところが出現する、という状況が継続的に生じている地域は限られる。そのような地域に共通するのは、①スタートアップを立ち上げたい起業家人材、②リスクマネーを供給するベンチャーキャピタル（VC）などの投資家、③スタートアップの製品・サービスの販売先、事業提携先、人材・資金の供給源として大手企業、④人材や新技術の供給源としての大学・研究機関、⑤メンター、各種専門サービスなどスタートアップをサポートする多様な人材や組織、が手厚く存在する。また、⑥起業しやすさや知的財産権の保護といった起業・事業環境、⑦失敗やリスクの許容、起業家に対する高い社会的評価、独創性や実験の奨励など社会的な環境、が整備されている。これらが一定程度揃い相互に関連しながら活動することで、スタートアップのエコシステムが形成される（図表23）。

自然界のエコシステムが自律的・持続的で自己制御が働くのと同様に、スタートアップのエコシステムが十分に発展した地域では、スタートアップは自律的・持続的に創出され、そのなかから有望なところとそうでないところの選別が自己制御的に行われる。有望なスタートアップは順調に成長する一方、そうでないところは市場から退出することで、人材を含む資源の有効利用が地域内で

(図表23) スタートアップのエコシステム例



(資料) 日本総合研究所作成

確保される。また、成長したスタートアップが株式公開（IPO）や合併・買収（M&A）によってエグジット（注56）した場合には、創業者は別の新たなスタートアップを立ち上げたり、投資家となってスタートアップに投資したり、経験の浅い起業家のメンターになったりする。一方、成功した起業家に触発されて、自分もスタートアップを立ち上げたいと考える起業希望者が増える。こうした一連の営みがスタートアップの創出・成長を促進し、エコシステムの一層の拡充へとつながっていく。

スタートアップ・エコシステムが形成された地域であっても、スタートアップの立ち上げの活発化・沈静化の波は訪れるものの、沈静化した後も一定程度の立ち上げは継続して行われる。ところが、エコシステムが形成されてこなかった日本では、これまでブームが終焉するたびにスタートアップの立ち上げが冷え込んだ。前回の第3次ブーム（1993～2006年、注57）の終焉後も同様である。第3次ブームはライブドア事件（2006年）を契機に、IT系を中心にスタートアップ全般に対する社会的評価が失墜し、スタートアップが一律に扱われるなかで投資資金の流入が大幅に減少した。仮にその当時、日本、あるいはスタートアップが集中していた東京にエコシステムが根付いていたならば、投資資金は選別色を強めつつも流入を続け、起業希望者や投資家の萎縮も限定的にとどまったであろう。

(注56) 投資家やベンチャーキャピタル（VC）が投資した資金を回収し利益を得ること。エグジットの形態としては、IPOによる株式市場での株式売却、およびM&Aによる株式譲渡がメイン。

(注57) 第3次ブームの終焉を2006年ではなく、インターネットバブルが崩壊した2000年とする説もある。

(2017. 9. 14)

---

## 参考文献

- ・五十嵐伸吾 [2005] 「日本のスタートアップスの現状」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』2005年SUM. (53巻1号)
- ・石井芳明 [2014] 「ベンチャー政策の新しい展開」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』2014年AUT. (62巻2号)
- ・石黒憲彦 [2005] 「日本におけるベンチャー政策の実態と展望」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』2005年SUM. (53巻1号)
- ・総務省 [2015] 「平成27年版情報通信白書」
- ・新田光重 [2000] 「日本におけるベンチャービジネス支援政策の展開」 城西大学経済学会『城西大学経済学会誌』Vol.27, No.1, p.42
- ・太原正裕 [2011] 「第三次ベンチャーブームの検証：ベンチャー企業は日本経済活性化、金融資本市場の発展に貢献しうるのか」 城西大学『城西大学経営紀要』2011年3月
- ・中小企業庁 [2017] 「2017年版小規模企業白書」2017年4月
- ・原田誠司 [2008] 「ベンチャー論と21世紀の起業家社会」 長岡大学『長岡大学研究論叢』第6号、2008年7月
- ・ベンチャーエンタープライズセンター [2016] 『ベンチャー白書2016』2016年11月
- ・Dushnitsky, Gary [2012]. "Corporate Venture Capital in the 21<sup>st</sup> Century: An Integral Part of Firms' Innovation Toolkit," Douglas Cumming (eds.) *The Oxford Handbook of Venture Capital*, Oxford University Press, 2012.
- ・Golomb, Vitaly M. [2017]. *Accelerated Startup*, Time Traveller Books, January 2017.
- ・Hathaway, Ian and Robert E. Litan [2014]. "Declining Business Dynamism in the United States: A Look at States and Metros," Brookings Institution, Economic Studies, May 2014.
- ・Kushida, Kenji E. [2015]. "A Strategic Overview of the Silicon Valley Ecosystem: Toward Effectively 'Harnessing' Silicon Valley," Stanford Silicon Valley - New Japan (SV-NJ) Project, March 15, 2015.
- ・Mason, Colin and Ross Brown [2014]. "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship," (Background paper prepared for the workshop organized by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands, 7<sup>th</sup> November 2013), OECD, January 2014.
- ・National Venture Capital Association [2017]. "2017 Yearbook," March 2017.
- ・Senor, Dan and Saul Singer [2011]. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, Twelve, September 2011.