

# With／Afterコロナにおけるスタートアップの展望 —「ラクダ」「シマウマ」モデルの台頭と地域分散の可能性—

調査部 上席主任研究員 岩崎 薫里

## 目 次

1. はじめに
2. 世界のスタートアップの最近の動向
  - (1) 新型コロナの影響
  - (2) 急成長至上主義への疑問
  - (3) 「ラクダ」や「シマウマ」への注目
  - (4) 目指す方向性の多様化
3. 新段階に入ったわが国のスタートアップ事業環境
  - (1) ブーム・バスト・サイクルからの決別
  - (2) 「ラクダ」「シマウマ」追求の有効性
4. 自治体によるスタートアップ・エコシステムづくり
  - (1) スタートアップの東京一極集中
  - (2) ローカル／スモールビジネス支援からスタートアップ支援へ
  - (3) スタートアップ支援の目的
  - (4) 主な支援策
5. スタートアップの全国的な広がりの可能性
  - (1) 地域分散への追い風
  - (2) オープンなスタートアップ・エコシステムへ
6. おわりに

## 要 約

1. スタートアップへの投資は、新型コロナウイルス感染症の拡大により世界的に選別色が強まっている。そのなかにあって、新型コロナが誘発する新しいニーズや価値観、生活様式に対応することができるスタートアップにとっては飛躍の好機となる。
2. スタートアップはもともと成長志向が強いが、ユニコーン（推定評価額10億ドル以上の未上場企業）の仲間入りを目指すあまり急成長至上主義に陥るところが続出した。その弊害が顕在化するもついで、事業環境に制約がある状況において持続的成長を志向する「ラクダ」型や、収益と社会的利益を同時に追求する「シマウマ」型のモデルが注目されるようになってきている。With/Afterコロナにおいては、ユニコーンへの評価が厳格化するとともに、スタートアップが目指す方向性として、従来のユニコーンにラクダやシマウマが加わり、多様化すると予想される。
3. わが国に目を転じると、これまではスタートアップのブームとバスト（破裂）が繰り返され、バストの後は次のブームが到来するまでスタートアップは一律に厳しい事業環境の下に置かれた。ところが、2014年頃から始まった第4次ブームを通じて、スタートアップに対する社会的な認知が進み、ベンチャーキャピタルなどの周辺人材・組織も拡充し、ブーム・バスト・サイクルから決別して新たな段階に入ったと判断される。このため、新型コロナでスタートアップの事業環境が悪化しているものの、過去にみられたような一律の極端な落ち込みは回避されると見込まれる。一方、わが国ではユニコーンの数を増やすことが政策目標に掲げられているが、事業環境の悪化に加えて持続的成長を重視する最近の潮流を踏まえると、ラクダやシマウマを増やすほうが、より有効な政策といえるのではなかろうか。
4. わが国のスタートアップの一つの特徴として、東京一極集中が指摘できる。それを打破し、自らの地域にもスタートアップが自律的・継続的に設立されるスタートアップ・エコシステムを構築しようと、全国各地の自治体がスタートアップ支援策に乗り出している。地域の事業環境が東京ほど整備されていない点、および地域には東京以上に社会課題が多い点を踏まえると、地域はとりわけラクダやシマウマと親和性が高いと判断される。
5. 一方、新型コロナを契機にわが国でリモートワークが浸透するとともに、居住の場や働き方の選択肢の拡大、リモートでのコミュニケーションの普及などが予想される。こうした環境変化は地域のスタートアップ・エコシステムづくりの追い風になると見込まれる。地域はこれまで、スタートアップ起業家および周辺人材・組織の不足に悩まされてきたが、居住地としての東京の魅力の低下や、東京の人材・組織のリモートでの活用の拡大などを通じて、それらの問題が軽減されるためである。もっとも、With/Afterコロナでは、スタートアップを地域に囲い込むのが難しくなるなど、スタートアップと地域のかかわりにも変化が生じるとみておくべきであろう。このため自治体としても、スタートアップの自由な出入りを前提とする、オープンなスタートアップ・エコシステムの構築を目指すことが重要となろう。

## 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の拡大はあらゆる分野に影響を及ぼしているが、スタートアップも例外ではない。過去10年近くの間、スタートアップは先進国のみならず新興国でも活発に設立され、そこへ大量の投資資金が流入していた。ところが、新型コロナに伴う景気の悪化とリスク回避姿勢の強まりによって、投資家による選別が強まっており、スタートアップにとって総じて厳しい事業環境になることが予想される。そうした状況下、多くのスタートアップが陥っていた急成長至上主義に対する反省から、今後は成長の中身がより厳格に評価されるとともに、持続的成長や社会利益を追求するスタートアップが増えていくと予想される。

わが国に目を転じると、過去においてはスタートアップのブームとバスト（破裂）が繰り返されてきた。しかし、2014年以降の第4次ブームのなかでスタートアップが社会に定着した点を踏まえると、今後は従来のようなブーム・バスト・サイクルはみられなくなるのではなかろうか。

一方、新型コロナはスタートアップの東京一極集中が是正される好機となり得る。新型コロナを契機に広がったテレワークにより、働く場所の制約が小さくなり、これまで東京に集まっていた起業家および周辺人材が地域に分散したり、リモートで地域にかかわったりすることが容易になると考えられるためである。

そこで本稿では、With/Afterコロナを踏まえた内外のスタートアップの現状と今後の展望をまとめる。本稿の構成として、まず第2章で、新型コロナが世界のスタートアップの事業環境にもたらす影響を整理するとともに、スタートアップの今後の方向性について論じる。第3章では、わが国のスタートアップが過去のブーム・バスト・サイクルから新たな段階に入った可能性を指摘する。そのうえで第4章において、新型コロナがスタートアップの東京一極集中を是正する可能性について検討する。

## 2. 世界のスタートアップの最近の動向

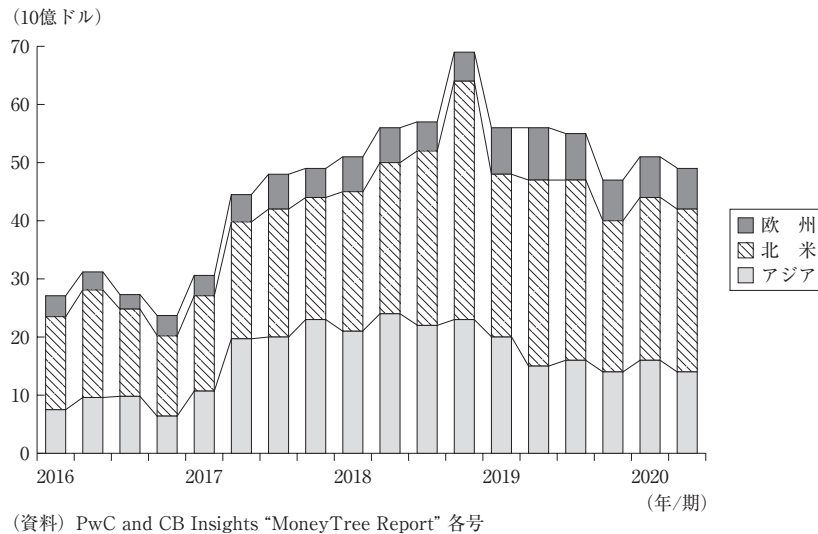
### (1) 新型コロナの影響

スタートアップ全体の動向を測る一つの尺度が、投資資金の流入状況である。有望と評価されるスタートアップが増えると、スタートアップ全体に投じられる資金が増え、その資金をテコにスタートアップによる新商品の開発や市場の開拓が活発化するためである。2010年代を通じて世界的に盛り上がったスタートアップへの投資は、2019年に入り減速に転じている。PwCとCB Insightsの集計によると、世界（北米、アジア、欧州の計）のベンチャーキャピタル（VC）投資額は2018年10～12月期に700億ドル近くに達した後、ピークアウトしている（図表1）。この要因として、スタートアップへの活発な投資が続くもとで投資基準が緩み、期待したリターンを得られなくなった投資家が投資基準を見直したことなどが考えられる。

地域別には、アジアでの投資のピークアウトが顕著である。これは、アジアで最大のウエートを占める中国で、前述の要因に加えて、①景気減速、②米中対立、③香港の混乱、などがマイナスに作用しているためである。なお、中国のVC投資件数の約3割は海外勢によるものであり（注1）、投資全体も彼らの意向の影響を比較的受けやすい。

こうした状況下、新型コロナの拡大および感染拡大対策の影響で世界的にリスク回避姿勢が強まり、

(図表1) 世界のベンチャーキャピタル投資額



スタートアップへの投資は一層、選別色を強めている。それに伴い、とりわけ新規に設立されたスタートアップは、よほど魅力的な製品・サービスや確立されたビジネスモデルを提示できない限り、投資家からの資金調達に苦戦することになる。

もともと、戦争、パンデミック、経済的混乱などの災禍は、往々にして新しいニーズや価値観、生活様式を誘発し、それらに対応するスタートアップの設立や飛躍をもたらす。過去の災禍を振り返っても、例えば中国ではSARS（重症急性呼吸症候群、2002～2003年）がAlibaba（1999年設立）、アメリカではリーマンショック（2008年）が多くのフィンテック・スタートアップ、リーマン・ショック後の深刻な不況がAirbnb（2008年設立）やUber（2009年設立）の躍進につながった（注2）。

このような事態が生じるのは、災禍がスタートアップの真価を発揮する好機となるためである。スタートアップは、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し、それによる新しい価値、すなわちイノベーションの創出を目指している。ゼロからのスタートであるため、既存企業のように手持ちのリソースに縛られたり、社内外のしがらみや過去の経緯にとらわれたりすることがない。また、規模が小さく組織も確立されていないため、意思決定が早く柔軟かつ機動的に動くことができる。

要すれば、スタートアップは常に時代の先端を走ろうとしている。平時には時代の先を行き過ぎていても、災禍などの非常時になると必要に駆られて時代が一気に追いつき、顧客の支持を得ることがある。また、災禍時に露呈した問題や新たに生じたニーズをいち早く察知した人がスタートアップを立ち上げ、そのなかからごく一部ではあるものの、成功するところが出てくる。

これらの点を踏まえると、今後はスタートアップ全般にとって厳しい環境となるものの、そのなかであって飛躍するスタートアップが出現することが期待できる。すでに、新型コロナに対応したヘルスケア・スタートアップや、「非接触」「無人化」ニーズを満たすスタートアップへの注目が高まっている。

## (2) 急成長至上主義への疑問

スタートアップをローカルビジネス（特定の地域・商圏内で営む事業）やスモールビジネス（小規模事業）と区別する大きな特徴は、成長志向が強いことである（注3）。しばしば用いられる「急成長を志向する企業」（注4）の定義の通り、スタートアップは先行投資を繰り返しながら短期間で急成長するビジネスモデルを追求してきた。目先の利益よりも成長を優先し、VCなどから積極的に資金調達を行いつつ、赤字を厭わず市場シェアをいち早く確保することが理想とされる。

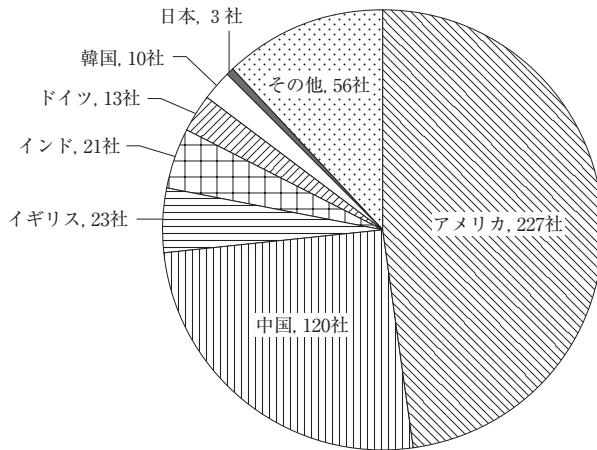
急成長の一つの帰結がユニコーン（推定評価額10億ドル以上の未上場企業）の仲間入りである。ユニコーンという言葉は、アメリカのベンチャーキャピタル、Cowboy Venturesの創業者、Aileen Lee氏が2013年に使い始めたといわれている（注5）。当時のアメリカで、推定評価額が10億ドルに達するスタートアップは39社にすぎなかったことから、同氏はそれらを空想上の生き物であるユニコーンになぞらえた（図表2）。しかし、スタートアップ投資の活発化に伴い、スタートアップが資金調達に困らずエグジットを急がなくなったこと、中国でスタートアップが次々に登場し巨大な国内市場をバックに大きく成長したことなどから、ユニコーンの数は世界的に大幅に増加し、2020年6月時点では473社に上る（図表3）。このため、最近ではユニコーンのなかでも推定評価額100億ドル以上を「デカコーン」、1,000億ドル以上を「ヘクトコーン」と呼び区別するようになっている。ちなみに、わが国のユニコーンはプリファードネットワークス、スマートニュース、リキッドグループの3社である。

（図表2）ユニコーンの数の推移

発表時期	世界		出典
		アメリカ	
2013年秋	—	39	Aileen Lee (Cowboy Ventures) ①
2014年春	83	56	Venture Partners ②
2015年秋	150	—	CB Insights ③
2017年初	186	—	CB Insights ④
2018年9月	272	127	CB Insights ⑤
2019年8月	393	193	CB Insights ⑥
2020年6月	473	227	CB Insights ⑦

- （資料）①Aileen Lee, "Welcome to the Unicorn Club: Learning from billion-dollar startups", TechCrunch, November 3, 2013 (<https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>)
- ②Alex Stern, "Revisiting the Unicorn Club", Medium, February 27, 2017 (<https://medium.com/startup-grind/unicorn-club-revisited-e641f9c80e8d>)
- ③Maya Kosoff, "The number of 'unicorns' in tech is booming", Business Insider, October 14, 2015 (<https://www.businessinsider.com/cb-insights-q3-venture-capital-report-rise-of-the-unicorns-2015-10>)
- ④②と同じ
- ⑤"China - A breeding ground for unicorns", Credit Suisse, November 16, 2018 (<https://www.credit-suisse.com/microsites/conferences/china-investment-conference/en/blog/breeding-ground-for-unicorns.html>)
- ⑥"\$1B+ market map: the world's 390+ unicorn companies in one infographic", CB Insights, August 28, 2019 (<https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>)
- ⑦"What domain names do the unicorn companies use?", dofo.blog, July 4, 2020 (<https://dofo.com/blog/unicorn-companies-domain-names/>)
- （注）ユニコーン：推定評価額10億ドル以上の未上場企業。ユニコーンの数は発表機関によって異なる。

(図表3) 世界のユニコーンの国別内訳  
(2020年6月、全473社、CB Insights集計)



<参考>日本のユニコーン3社

**(株)プリファードネットワークス**

主要事業：AI開発  
設立：2014年  
ユニコーン入り：2018年5月  
推定評価額：20億ドル

**スマートニュース(株)**

主要事業：スマートフォン用ニュースアプリ  
設立：2012年  
ユニコーン入り：2019年8月  
推定評価額：12億ドル

**リキッドグループ(株)**

主要事業：仮想通貨取引プラットフォーム  
設立：2014年  
ユニコーン入り：2019年8月  
推定評価額：10億ドル

(資料) "What domain names do the unicorn companies use?", dofo.blog, July 4, 2020 (<https://dofo.com/blog/unicorn-companies-domain-names/>)

【原典】CB Insights

(注) ユニコーン：推定評価額10億ドル以上の未上場企業。

(資料) CB Insights (<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies/>), 各社ウェブサイトなどを基に日本総合研究所作成

(注) ユニコーン入りの時期および推定評価額はCB Insights (2020年7月) によるもの。

ところが、ここに来てユニコーンに関する不芳な事案が相次いでいる(図表4)。まず、ユニコーンの雄とみられていた、ライドシェアのLyftとUber Technologiesが2019年にもともに上場を果たした(それぞれ3月、6月)ものの、株価が低迷を続けており、両社とも過大評価されていたのではないかとの疑念が投資家の間に広がった。そこへ、シェアオフィスのWeWorkを運営するThe We Companyで、上場準備中に問題が次々と明らかになり、上場延期となったばかりか経営危機に陥り、共同創業者兼

(図表4) ユニコーンに関する主な事案

企業名 (元ユニコーン)	事業内容	設立年 (本社所在地)	事案
Uber Technologies	ライドシェア	2009年 (サンフランシスコ)	2017年6月、創業者のTravis Kalanick氏、社内不祥事や自身のトラブルによりCEOを辞任。 2019年5月にNYSE上場時、初値は公開価格の45ドルを下回る42ドル。株価はその後も低迷持続。
Lyft	ライドシェア	2012年 (サンフランシスコ)	2019年3月にNASDAQ上場時、初値は公開価格の72ドルを上回る87ドルだったが、株価はその後、低迷を持続。
The We Company	シェアオフィス WeWork運営	2010年 (ニューヨーク)	2019年8月にNASDAQに上場申請。しかし、ガバナンスや多額の損失計上などで投資家から疑念が相次ぎ、同年9月に上場延期、共同創業者兼CEOのAdam Neumann氏が辞任、経営再建へ。推定評価額は2019年初に470億ドルであったのが、主要投資先のソフトバンクに支援を受けた同年10月には80億ドルに。
Zume	ロボット活用の ピザ宅配	2015年 (カリフォルニア州 マウントビュー)	2020年1月、ピザ事業からパッケージ事業に転換、大規模レイオフ。同年4月、再び大規模レイオフ。ソフトバンク投資先。
Casper Sleep	マットレスのネット 直販(D2C)	2014年 (ニューヨーク)	2020年2月、NYSEに上場、IPO評価額は1億ドルと、IPO前の推定評価額11億ドルを大幅に下回る。
瑞幸珈琲 (ラッキン珈琲)	コーヒーチェーン	2017年 (福建省廈門市)	2019年5月、NASDAQ上場。しかし、2020年6月、不正会計の露呈により上場廃止。

(資料) 各種報道記事を基に日本総合研究所作成

(注) ユニコーン：推定評価額10億ドル以上の未上場企業。

CEOが辞任に追い込まれた。2019年初には470億ドルであった同社の推定評価額は、同年10月には80億ドルへ6分の1にまで縮小し、推定評価額に対する信頼性が揺らぐこととなった。

その後も、ロボットを活用したピザの宅配で2018年にユニコーン入りしたZumeが経営不振でレイオフに踏み切る（2020年）、マットレスのD2C（direct to consumer、注6）で急成長し2019年にユニコーンとなったCasper Sleepの上場（2020年）が不調に終わるなどにより、ユニコーンへの不信感が一層助長されることとなった。アメリカのスタートアップ以外でも、例えば中国のコーヒーチェーン、瑞幸珈琲（ラッキンコーヒー）が、2017年の創業からわずか半年でユニコーン入りし、2019年5月にはNASDAQに上場したものの、その後、不正会計が露呈し上場廃止に追い込まれている（2020年6月）。

### (3) 「ラクダ」や「シマウマ」への注目

こうした事態を前に、ユニコーン、およびユニコーンに代表される急成長至上主義モデルに対する懐疑的な見方が一部で台頭している。具体的にはまず、ユニコーンが過大評価されてきたのではないかとの疑問である。また、スタートアップの成長志向の強さが高じてそれが目的化し、過度な短期志向に陥ったりガバナンスを軽視したりする、さらに急成長の追求が単なるマネーゲームを誘発したのではないか、といった疑問も生じた。その反省もあって、持続的成長を志向する「ラクダ」型や、収益と社会的利益を同時に追求する「シマウマ」型のビジネスモデルが注目されるようになった。以下で、「ラクダ」および「シマウマ」の特徴を整理する。

#### A. 「ラクダ」

「ラクダ」は、ベンチャーキャピタリストのAlexandre Lazarow氏が最初に使い始めた言葉であるといわれており（注7）、急成長よりも持続的成長を志向するスタートアップを指す（図表5、注8）。設立してしばらく赤字を続ける、いわゆる「Jカーブ」を描くのはユニコーンと同様であるが、ユニコーンよりも浅いJカーブを目指す点に特徴がある（図表6）。ただし、ラクダであっても急成長をあきらめたわけではなく、タイミングを見計らって急成長に舵を切ることもある。

（図表5）ラクダとシマウマの概要

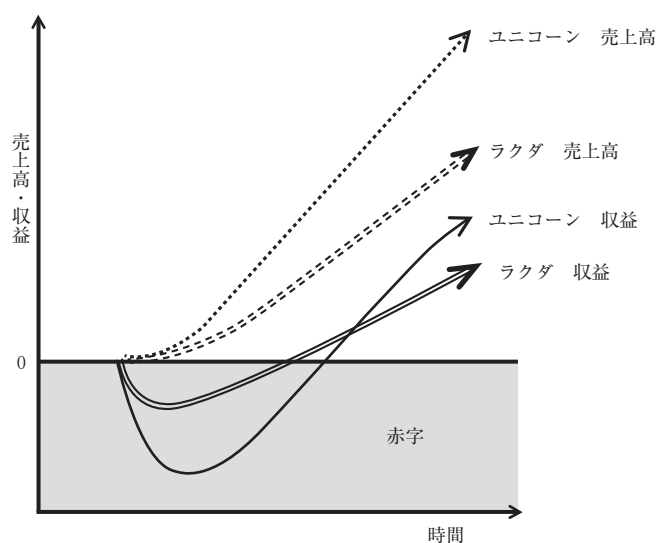
ラクダ<持続的成長志向>	
動物	スタートアップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・実在</li> <li>・砂漠のような過酷な環境でも生きられる</li> <li>・何日も水・エサなしで生きられる</li> <li>・必要時には速く走れる（時速約60km）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地に足がついている</li> <li>・スタートアップ事業環境の悪いところでも存続可能</li> <li>・外的ショックに強い</li> <li>・タイミングを見計らって急成長に舵を切る</li> </ul>

シマウマ<収益・社会的利益の同時追求>	
動物	スタートアップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・実在</li> <li>・黒と白の縞模様</li> <li>・草食、群れで生活</li> <li>・スタミナがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地に足がついている</li> <li>・収益（黒）と社会的利益（白）の両方を同時に追求</li> <li>・共有・共存型、相互利益を重視</li> <li>・持続性が高い</li> </ul>

（資料）Alexandre Lazarow, *Out-Innovate*, Harvard Business Review Press, 2020、Zebras Uniteウェブサイト（<https://www.zebrasunite.com/>）などを基に日本総合研究所作成

(図表6) ユニコーンとラクダの比較 (概念図)



(資料) Alexandre Lazarow, *Out-Innovate*, Harvard Business Review Press, 2020, p.52, p.59を基に日本総合研究所作成

Lazarow氏は、シリコンバレーのようにスタートアップの事業環境が整備された地域ではユニコーンを目指すことが比較的容易であるが、以下のように事業環境が整備されていない地域では急成長が困難なため、持続的成長を志向するラクダを目指さざるを得ない、としている（注9）。

- VCからの資金調達に限られるため、赤字を長期にわたり持続できない
- セーフティネットが整備されておらず、事業に失敗したときに受ける経済的・社会的ペナルティが大きいため、その分、リスク許容度を下げざるを得ない
- インフラが整っておらず、人材を含め確保できるリソースも限られるため、成長ペースに制約がある

そのうえで、ラクダはハンディキャップを乗り越えるためのさまざまな工夫を行うこと（注10）から、結果的に成功確率が高く、投資リターンも決して低くないとのことである。

ラクダ型のスタートアップは新興国で多くみられるが、アメリカでも、シリコンバレー以外の、事業環境が相対的に整っていない地域に点在する。そのなかで成功した代表例として、GrubHubとQualtricsの2社を以下で紹介する。

GrubHub（注11）は、2004年にイリノイ州シカゴ市で設立された、オンラインのフードデリバリーにおけるパイオニアの1社である。当時、レストランから食事を届けてもらう場合、レストランが配布した紙のメニューを見ながら電話で注文するのが一般的であった。それにフラストレーションを感じた二人の若者（注12）が、さまざまなレストランにオンラインで注文できる同社を設立し、アメリカを代表するフードデリバリー企業にまで成長させた。同社は設立当初から、利用者数ではなく売り上げとキャッシュフローを重視し、売上がコストを常に上回る範囲で成長することを心がけた。初めてVCから資金調達したのは設立から3年後（2007年）と、有望視されたスタートアップとしては遅かった。2014年にNASDAQに上場し、2020年6月には同業のJust Eat Takeaway.com（本社オランダ）に73億



---

ドルで買収された。

Qualtrics（注13）は、2002年にユタ州プロボ市で設立された、オンライン・アンケートの作成・分析ツールのプラットフォーム運営企業である。現在、日本を含め12カ国で事業を展開している。Smith父子とその友人（注14）によって設立され、最初の5年間はSmith家の自宅ベースメントをオフィスとした。当初は大学向けアンケート・プラットフォームの開発・作成を行っていたが、後に対象を企業向けに拡大したことで成長に拍車がかかった。精度の高い予測分析や使い勝手の良さが高く評価されている。設立から10年後の2012年にAccel Partners（現Accel）とSequoia Capitalから出資を受け入れるまでは、自己資金のみで運営を続けた。ユニコーンにまで成長した同社は、2018年にNASDAQへの上場準備中にドイツのエンタープライズ・ソフトウェア大手SAPによって80億ドルで買収された。

翻ってわが国にラクダは存在しないのか。この点に関し、創薬開発のペプチドリームの実績がラクダ型であったと判断される（注15）。同社のようなバイオテクノロジー系のスタートアップは、多額の資金を外部から調達し、10年間といった長期にわたり赤字を続けながら研究を進めるのが一般的である。同社はこれを否定し、可能な限り自己資金を活用した黒字経営を行うことを目標とした。そのために複数の大手製薬会社と提携し、契約締結時の一時金や開発の進捗に応じた報奨金などで安定的な収入を確保するというビジネスモデルを構築して、外部からの資金調達を最小限に抑えることができた。そして、2006年の設立から5年目（2011年6月期）と、バイオテクノロジー系としては異例の早さで最終黒字に転換した。なお、同社は2013年に東証マザーズに上場し、2015年に東証1部に市場変更して現在に至っている。

## B. 「シマウマ」

「シマウマ」は、三人の女性起業家（注16）が急成長至上主義に陥ったユニコーンへのアンチテーゼとして2017年に提唱し始めたスタートアップ類型のコンセプトである（注17）。急成長を最優先し、熾烈な競争による勝者総取りを目指すよりも、収益と社会的利益の両方を同時に追求し、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（包摂）を重視しながら真に社会の役に立つことを目指している（前掲図表5）。一方で、シマウマは成長スピードを重視しないことから投資家の理解を得るのが難しく、資金調達に苦労しがちとなる。

前述の女性起業家らが音頭を取り、シマウマ型モデルを理解し賛同者を増やすことを目的に、起業家や投資家が集まるオンライン・コミュニティ、Zebras Uniteが2017年に組成された。現在では世界中に45の支部が設立され、メンバー数は4,000人以上に達する（2019年11月時点）。東京支部（Tokyo Zebras Unite）は2019年11月に設立された（注18）。

シマウマの典型例として、眼鏡のD2C（注19）で躍進したWarby Parker（注20）が挙げられる。同社は、ペンシルベニア大学ウォートン校に在学中の四人の学生によって2010年にニューヨークで設立された。2015年にはビジネス誌Fast Companyの「世界で最もイノベーティブな企業」ランキングにおいて、アップル（第2位）、アリババ（第3位）を差し置いて第1位となった（注21）。選定理由は「インターネット生まれの優れたブランド第1号」を構築したことであった。

同社は2015年にユニコーンの仲間入りを果たし、現在（2020年7月）の推定評価額は12億ドルに上る。

しかし、同社がユニコーンとしてよりもシマウマとして有名であるのは、設立当初から社会的使命を最優先してきたためである。同社は、眼鏡が必要であるにもかかわらず取得できず不利益を被っている人が世界に25億人も存在することを問題視し、「全ての人には見る権利がある」として、「Buy a Pair, Give a Pair」プログラムを行っている。眼鏡を一つ販売するごとに、眼鏡を必要としている人を支援する、という内容であり（注22）、これまでに50以上の国で700万以上の眼鏡を提供してきた。なお、新型コロナの拡大後、このプログラムの実施が難しくなったため、代わりに医療従事者や地域に医療用品やマスクなどを配布している。

わが国でも近年、シマウマ型のスタートアップは、そのように名乗ってこそいないものの増加傾向にある。AIを活用しながら介護や労働力不足の課題を解決しようとするエクサウィザーズ（2017年設立）、近所の知り合いや友人同士で子供を預け合う「共助」を実現しようとするAsMama（2009年設立）、テクノロジーの力で医療の質と生産性の向上を目指すインテグリティ・ヘルスケア（2009年設立）など、さまざまなシマウマが多岐にわたる社会課題に挑んでいる（注23）。

#### （4）目指す方向性の多様化

ラクダとシマウマを比較すると、シマウマが前面に打ち出している「社会的利益」をラクダは必ずしも追求していない点に違いがあるものの、持続性の重視においては共通する。また、ラクダ、シマウマともあくまでもスタートアップであり、成長志向が強いことに変わりない。ラクダは持続的な「成長」を追求し、シマウマも広く社会課題を解決するためには、成長によって影響力を強める必要がある。そうすると、通常のスタートアップと同様に、成長に向けてVCなどから資金調達を行い、新規株式公開（IPO）やM&Aといった形でエグジットする（注24）、というコースを、ラクダ、シマウマとも基本的にたどることになる。

一方、先に紹介した事例からも明らかなように、ラクダ、シマウマであってもユニコーンになることができる。ただし、事業を運営していくなかで結果としてユニコーンになったにすぎない。その点を考えると、ユニコーンは決して否定されるものではない。否定されるべきは急成長至上主義である。

近年、株主第一主義や経済成長至上主義の弊害が認識され、それに代わる価値観として持続可能な経済・社会の実現が世界の大きな潮流になっている。このことは、ESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGs（持続可能な開発目標）、気候変動対策、サーキュラーエコノミー（循環経済）などへの関心の高まりからも確認できる。新型コロナが動物由来の感染症であり、自然破壊に伴い人と野生生物の接触の機会が増えたことを原因とするだけに、新型コロナの収束後は自然と共生しながら持続可能な社会を築く必要があることが一層意識されるようになっていく。

そうした世界の潮流に新型コロナによる投資資金の縮小が加わり、スタートアップの分野でも持続性を重視するラクダやシマウマへの評価は、今後さらに高まると見込まれる（注25）。ただし、繰り返しになるが、それによってユニコーンが否定されるわけではない。現在も多くのスタートアップがユニコーンになることを目標とし、VCもユニコーンにまで成長するポテンシャルを有するスタートアップを探し続けている。ユニコーンになったスタートアップおよびその創業者が広く脚光を浴びるという状況が大きく崩れたわけでもない。ラクダやシマウマもユニコーンを兼ねることができる。こうした点を踏

まえると、今後、ラクダやシマウマがユニコーンにとって代わる、というよりも、ユニコーンの成長の中身がより厳格に評価される一方で、スタートアップが目指す方向性として、ユニコーンにラクダやシマウマが加わって多様化する、という姿を展望するほうが妥当といえよう。

(注1) 2018年における中国でのVC投資件数をVCの本拠地別にみると、69%が中国、16%が北米、11%がアジア（除く中国）であった。“The venture capital market in China: could the Coronavirus eventually revive startup investments?” (blog) Daxue Consulting, May 1, 2020, <https://daxueconsulting.com/venture-capital-market-in-china/>

(注2) 具体的には、中国ではSARSで市民が外出を控えた結果、Alibabaが提供する電子商取引（EC）へのニーズが高まった。アメリカでは、リーマンショック（2008年）で大手金融機関に対する不信任が高まる一方で信用収縮が生じ、従来とは異なる融資審査の方法や、安価な手数料でも成り立つビジネスモデルを開発するフィンテック・スタートアップを生み出す原動力となった。また、リーマン・ショック後の深刻な不況で所得が低迷したこともあり、所有からシェアへ価値観がシフトし、AirbnbやUberのサービスが受け入れられるようになった。

(注3) 安定志向が強いローカルビジネスやスモールビジネスでは、事業の継続に主眼が置かれ、そのためにすでに確立された既存の事業やビジネスモデルを追求し、リスクを極力回避しながら事業を運営することになる。これに対して成長志向が強い場合、確立された事業やビジネスモデルに従うだけでは、すでにそれらのノウハウを蓄積し十分なリソースも確保している既存企業に太刀打ちできず成長の機会は限られる。そこで、既存企業が手掛けていない分野やビジネスモデルに挑戦する必要があり、その分、リスクを伴うものの、成功した場合のリターンや、社会や経済に与えるインパクトも大きくなる。

(注4) Paul Graham氏の定義（“A startup is a company designed to grow fast.”）。Graham氏は著名起業家で全米屈指のアクセラレーター、Y Combinatorの創業者でもある。（Paul Graham, “Startup=Growth” <同氏ウェブサイト>, September 2012, <http://www.paulgraham.com/growth.html?viewfullsite=1>）

(注5) Aileen Lee, “Welcome to the Unicorn Club: Learning from billion-dollar startups”, TechCrunch, November 3, 2013, <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>

(注6) 自社で企画・製造した商品を、自社のECサイトで直接、消費者に販売する仕組み。近年、注目が高まっている。

(注7) Collin West and Nihar Neelakanti, “Silicon Valley Camels, will you please stand up”, Kauffman Fellows, April 9, 2020 ([https://www.kauffmanfellows.org/journal\\_posts/silicon-valley-camels](https://www.kauffmanfellows.org/journal_posts/silicon-valley-camels))

(注8) この部分については、Lazarow [2020] を参考にした。

(注9) Lazarow [2020]、pp.13-15。

(注10) 具体的には、所在地の市場が小さいため最初から世界市場を目指す、所在地には適切な人材が不足するため、世界中から人材を集めたり人材育成に注力する、自社ですべて賄おうとするのではなく世界中のアイデアを積極的に取り入れる、など。

(注11) この部分については、Lazarow (2020)、GrubHubウェブサイト、“How I did it: Matt Maloney of GrubHub and Seamless”, Inc. November 2014 (<https://www.inc.com/magazine/201411/liz-welch/how-i-did-it-matt-maloney-of-grubhub-and-seamless.html>) などを参考にした。

(注12) Matt Maloney氏とMike Evans氏。二人とも賃貸アパート情報のApartments.comでソフトウェア・エンジニアとして働いていた。賃貸アパートにおける貸し手と借り手のマッチングと同様の仕組みを、レストランと消費者の間で構築できるのではないかとの問題意識からGrubHubの設立を思いついた。

(注13) この部分については、Lazarow (2020)、Qualtricsウェブサイト、“Tricks of the Trade”, Brigham Young University, *BYU Magazine*, Winter 2013 (<https://magazine.byu.edu/article/tricks-of-the-trade/>)、 “The Qualtrics Acquisition: 3 takeaways for founders considering bootstrapping”, Forbes, November 21, 2018 (<https://medium.com/@natsandman/the-qualtrics-acquisition-3-takeaways-for-founders-considering-bootstrapping-33dd549f9c0b>) などを参考にした。

(注14) Scott M. Smith氏（父親）、Ryan Smith氏（息子）、Jared Smith氏（息子）、Stuart Orgill氏。

(注15) この部分は同社ウェブサイトのほか、窪田規一「日本発、世界初を目指して」日本生物工学会『生物工学会誌』第93巻第12号、2015年 ([https://www.sbj.or.jp/wp-content/uploads/file/sbj/9312/9312\\_tokushu\\_5.pdf](https://www.sbj.or.jp/wp-content/uploads/file/sbj/9312/9312_tokushu_5.pdf))、「ペプチドリーム 窪田規一会長に聞く『発明者がビジネスに携わらない』理由」SBクリエイティブ『ビジネス+IT』2018年19日 (<https://www.sbbi.jp/article/cont1/34725>) などを参考にした。

(注16) Hearken（本社シカゴ市）の共同創業者兼CEOのJennifer Brandel氏、Switchboard（本社オレゴン州ポートランド市）の共同創業者兼CEOのMara Zepeda氏、Sphaera（本社ポートランド市）の創業者兼CEOのAstrid Scholz氏。なお、2020年6月、HearkenがSwitchboardを買収した。

(注17) Jennifer Brandel and Astrid Scholz, “Zebras fix what unicorns break”, Medium, March 8, 2017 (<https://medium.com/@sexandstartups/zebrasfix-c467e55f9d96>)

(注18) Tokyo Zebras Uniteの共同創設者は、田淵良敬氏（社会変革推進財団インパクト・オフィサー）と、陶山祐司氏（社会企業家、(株)至真庵代表取締役）。

(注19) 同社はオンライン販売のみでスタートした。自社内でデザインした眼鏡を契約工場で製造し、消費者に直接、届けることで、高品質でおしゃれ、かつ低価格を実現した。その後、リアル店舗での販売にも乗り出し、現在は全米に100以上、カナダに三つの店舗を構える。

(注20) この部分については、同社ウェブサイト、“Warby Parker had a mission. Its customers didn’t care. Here’s how the company changed its message”, Inc., April 11, 2019 (<https://www.inc.com/christine-lagorio/warby-parker-neil-blumenthal-founders-project.html>)などを参考にした。

(注21) “The most innovative companies of 2015”, Fast Company, February 9, 2015 (<https://www.fastcompany.com/3042022/the-most-innovative-companies-of-2015-complete-list>)

(注22) 支援方法としては、①視力検査を実施できるための訓練の機会を提供するとともに、眼鏡が超廉価で販売できるようにする、②学校で視力に問題のある生徒に眼鏡を提供する、の2通りを行っている。

(注23) 日本のシマウマ型のスタートアップ（社会課題解決型）については岩崎 [2019] に詳しい。

(注24) エグジットとは、スタートアップの創業者や投資家が、株式を売却して利益を確保し、投資資金を回収すること。最も一般的な方法は、IPOとM&Aの二つ。

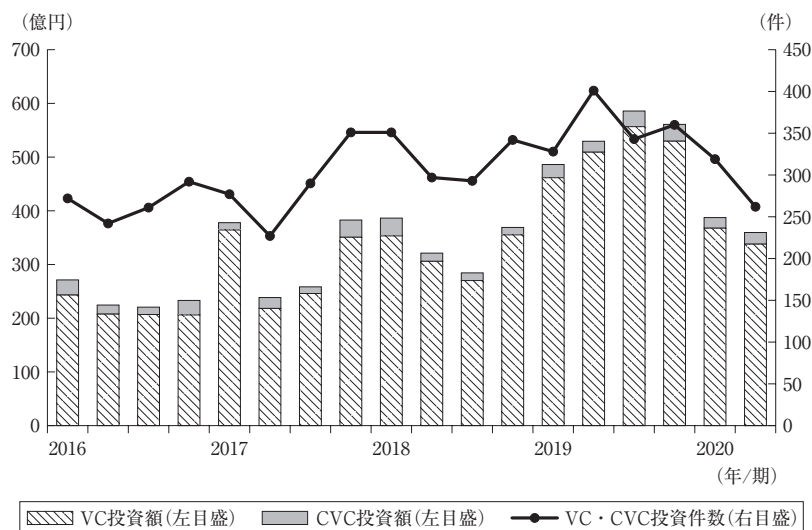
(注25) わが国のVC、Coral Capitalの創業パートナー、James Riney氏が、今後2年間は新型コロナという過酷な状況乗り越えるスタートアップのシンボルとして、ユニコーンよりもラクダのほうが適切かもしれないと述べるなど、新型コロナを契機にラクダやシマウマへの言及が増えている。(James Riney「Coral Growthファンドを発表—過酷な長旅を耐え抜くために」Coral Capital、2020年4月13日、<https://coralcap.co/2020/04/announcing-coral-growth/>)

### 3. 新段階に入ったわが国のスタートアップ事業環境

#### (1) ブーム・バスト・サイクルからの決別

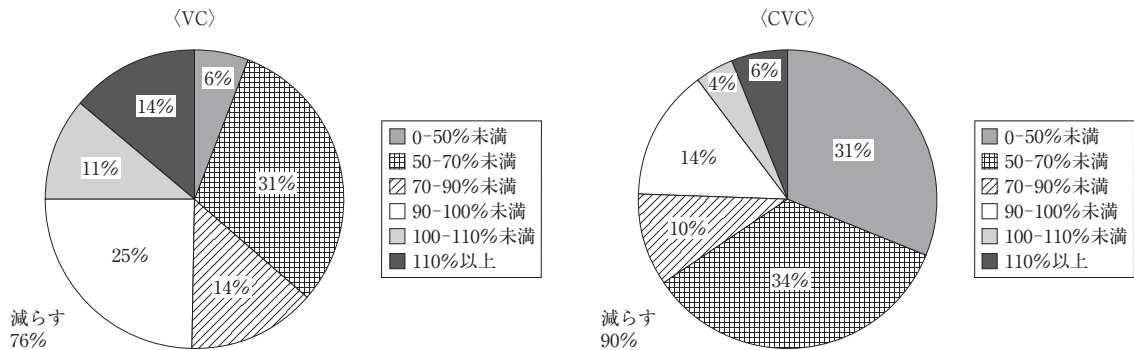
わが国でも世界全体と同様に、新型コロナの影響でスタートアップ向け投資が変調を来している。ベンチャーキャピタルなどによる国内投資額は、2020年1～3月期に前年同期比20.3%減、4～6月期には同32.1%減となった（ベンチャーエンタープライズセンター集計、図表7）。2020年の投資意向について尋ねたアンケート調査結果でも、2019年対比減らすと回答した割合はVCで76%、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）で90%に上り（デロイトトーマツ調査、図表8）、スタートアップの資金調達環境の悪化は避けられない。

(図表7) ベンチャーキャピタル等による国内投資



(資料) ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャーキャピタル等投資動向調査」  
(注) VC：ベンチャーキャピタル。CVC：コーポレートベンチャーキャピタル。

(図表8) ベンチャーキャピタルとコーポレートベンチャーキャピタルの投資意向  
 「Q：昨年と比べてどの程度の投資額になると予想していますか？」



(資料) デロイトトーマツ「Withコロナ時代のイノベーション戦略」2020年5月

(注1) VC：ベンチャーキャピタル、CVC：コーポレートベンチャーキャピタル。

(注2) 調査対象：大企業・VC等のMorning Pitch（デロイトトーマツと野村證券が主催するスタートアップ・イベント）会員。調査時期：2020年4月17日～4月22日。

わが国では1970年以降、スタートアップのブームとバスト（破裂）が繰り返されるとともに、バストの後は次のブームが到来するまでスタートアップが一律に厳しい事業環境に置かれた（図表9）。例えば、第3次ブーム（1993～2006年）はライブドア事件などを契機に終焉したが、その際にスタートアップ全般への信頼が失墜し、健全な経営を行っていたスタートアップであっても、投資資金の引き揚げや取引の打ち切りなどにより苦境に陥った。また、新興企業によるIPO後の不祥事が相次いで明らかになったことも重なり、東証マザーズ指数は2006年の1年間（年初～年末）で6割近く下落し、その影響でIPOが困難になった（注26）。わが国におけるスタートアップのエグジットはIPOが中心であるだけに、ベンチャーキャピタルは投資資金の回収の道を阻まれて打撃を受け、新規投資の抑制を通じてスタートアップの苦境に拍車がかかることとなった。

2014年頃からのスタートアップの盛り上がりは第4次ブームと呼ばれている。新型コロナでブームが終焉し、過去と同様にスタートアップにとって冬の時代が到来するのであろうか。この点に関し、投資資金の流入減が予想されるとはいえ、スタートアップがすでにわが国に定着していることを踏まえると、過去のように一律に極端に落ち込む事態が繰り返される公算は小さいと判断される。「定着」とは具体的には、(A) スタートアップが社会ですでに認知されている、(B) スタートアップの周辺人材・組織の拡充が進んでいる、の2点である。それぞれについて以下で整理する。

#### A. スタートアップへの社会認知

過去においてわが国では、「スタートアップ＝怪しげ」、「起業家＝アウトロー」といった、必ずしも好意的でないイメージが根強かった。しかし、まず、スタートアップがイノベーションを創出する重要な担い手であるとの認識が浸透しつつある。それを裏打ちするように、ここきて一定の成果を出すスタートアップが次々と登場し、その活躍がマスコミなどで頻繁に取り上げられるようになった。第3次ブームにおいても同様であったものの、「ヒルズ族」に代表されるように、成功した創業者および関係者の派手なライフスタイルに注目が集まった。それに対して最近では、課題解決型のスタートアップが

(図表9) 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(勤業電気機器、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1,000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)、サイバーダイン(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～)	<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> <li>「2023年までにユニコーン20社」を政策目標に(2018年)</li> <li>J-Startup(2018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)、bitFlyer(2014年)、リキッドグループ(2014年)、ソラコム(2015年)、エクサウィザーズ(2016年)、TRIPLE-I(2016年)、シナモン(2016年)、Marketing-Robotics(2016年)、ディライテッド(2016年)、ウミトロン(2016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」、城西大学『城西大学経営紀要』(7) 53-83、2011年3月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：カルチュア・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。

リキッドグループ：Quoineとして設立、2019年、Quoineの持ち株会社としてリキッド・グループ設立。

エクサウィザーズ：エクサイネリジェンスとして設立、2017年、デジタルセンセーションとの合併でエクサウィザーズに社名変更。

Marketing-Robotics：タクセルとして設立、2018年、Marketing-Roboticsへ社名変更。

多いこともあって、事業そのものが脚光を浴びるようになっている。

また、従来であれば官公庁や大企業に就職していたような、いわゆる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った。その背景には、大企業が国際競争力の低下で就職先としての魅力を低下させた点や、安定した生活を送るよりも社会をよくしたい、新しいことに挑戦したいという意欲が優秀な若者ほど高まっている点を指摘できる。最近では創業者だけでなく、スタートアップで働くメンバーにも優秀な人材が流入している。

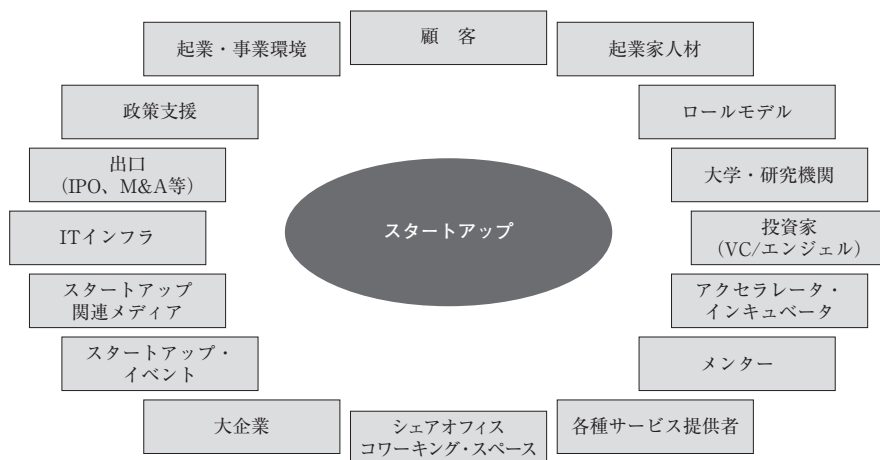
さらに、政府がスタートアップ支援策を積極的に推進することで、スタートアップが社会・経済に重要な役割を果たすというメッセージを発している。政府は1990年代半ば頃からスタートアップの支援に乗り出しているが、従来はスタートアップの事業環境の整備に力点を置いていた。ところが、ここ5年間は個別スタートアップを選別して集中的に支援するなど、より踏み込んだ内容となり（注27）、その分、発するメッセージも強まっている。

無論、スタートアップは玉石混交である。しかし、メインストリームの人材が流入し、政府の後押しもあるなかで、「玉」のスタートアップの活躍が増えている。そのような現状を踏まえると、スタートアップはわが国における一つの経済主体として社会的に認知されたと判断してよいであろう。

## B. スタートアップの周辺人材・組織の拡充

スタートアップは単発であればどこであっても設立されるが、自律的かつ継続的に設立されるエコシステムが形成されるためには、スタートアップをサポートする人材・組織が周辺に手厚く存在する必要がある（図表10）。わが国では少なくとも東京にスタートアップのエコシステムがすでに形成されている。

（図表10）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

スタートアップ・エコシステムにとって最も重要な要素の一つといわれているのが、ロールモデルの存在である。成功したスタートアップ起業家が身近にいと、自分にもできるかもしれない、自分も挑戦したいという意欲が高まるためである。過去のスタートアップ・ブームで輩出された起業家が増えるにつれて、わが国にもあこがれの対象、目指すべき対象となるようなロールモデルが増えている。

また、ベンチャーキャピタリストやエンジェル投資家には起業経験者が多いのが一般的であるが、起業家の増加に伴い投資家への転身者も着実に増えている。VC自体、設立母体（金融機関、事業会社、大学、独立系など）、規模、投資する事業ステージなどにおいて多様化が進んでいる。一方、スタート

アップおよびその人材の有力な供給源である大学は、研究や教育の活性化を目的に、アントレプレナーシップ（注28）教育や大学発スタートアップの育成・支援を積極化させている。そのほかにも、スタートアップが成長する場としてアクセレレータ・プログラム（注29）やピッチ・イベント（注30）が頻繁に開催され、固定費を軽減したいスタートアップ向けには数多くのシェアオフィス（注31）やワーキング・スペース（注32）が都心の一等地も含め提供されるようになっている。

## (2) 「ラクダ」「シマウマ」追求の有効性

スタートアップがわが国ですでに定着している点を踏まえると、これまでのブーム・バスト・サイクルと決別し、新しい段階に入ったと考えられる。無論、今後もスタートアップの設立の活発化と停滞、スタートアップ投資の盛り上がりと足踏みといった振れは避けられない。しかし、過去にみられたように、ブームが終焉すると投資資金が一斉に引き揚げられる、社会がスタートアップ全般に関心を失う、などの極端な動きは生じづらくなっているのではなかろうか。

そうした状況下、今回の新型コロナにより投資資金は全体として縮小しても、ビジネスモデルが確立されたスタートアップや有望なスタートアップには資金が流入し続けると予想される。例えば、観光・宿泊業、飲食業など、新型コロナで打撃を受けた産業の立て直しや、デジタル化の遅れなど新型コロナで露呈した課題において有効なソリューションを提示することができるスタートアップには、投資資金も集まるであろう。さらに、前述の通り、新型コロナによって新しい価値観や生活様式が誘発され、それらに対応するスタートアップの設立や飛躍をもたらすと期待される。

その一方で、ユニコーンをわが国で増やす取り組みは一層の難航が予想される。わが国政府は「未来投資戦略2018」で、現在は3社にとどまるユニコーンの数を2023年までに20社に増やすという政策目標を打ち出した（注33）。ユニコーンのような大規模なスタートアップを大幅に増やすことで、国全体でイノベーションを創出し国際競争力を高める狙いがある。内閣府が2020年7月に選定した「スタートアップ・エコシステム拠点都市」（注34）においても、各拠点都市への目標の一つに「ユニコーン5社以上」が提示されている（注35）。

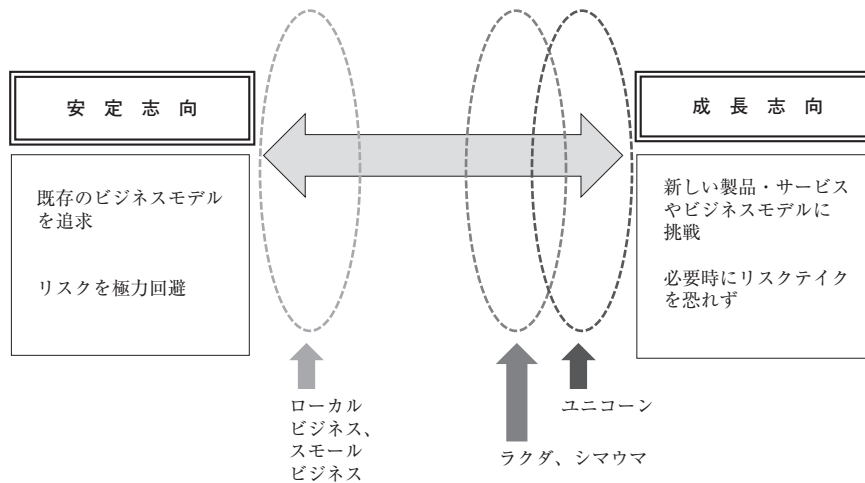
ユニコーンが創出されやすいのは、成長余地が大きい巨大な国内市場を抱える国や、大型の資金調達が可能で国である。アメリカと中国にユニコーンの7割が集中するのも、東南アジアのなかでユニコーンの数が最も多いのが2.7億人の人口を有するインドネシアである（注36）のも、そうした事情が背景にある。ところが、わが国の国内市場は人口減少を映じて縮小傾向にあるうえ、VC投資額（国内投資）は、ユニコーンを最も多く輩出するアメリカの1%、2番目に多く輩出する中国の8%にすぎない（2017～2019年の平均、注37）。そこへ、コロナ禍の影響でVCからの投資資金が縮小するとあって、政策目標の達成はますます困難になると予想される。

それであれば、無理にユニコーンを創出しようとするよりも、事業環境に制約があるなかで持続的成長を目指すラクダ・モデルを奨励するほうが理にかなっているのではないか。あるいは、新型コロナで多くの社会課題が露呈するもとの、収益を追求しつつ社会課題の解決に取り組むシマウマの活躍余地も大きい。ラクダ、シマウマといえどもスタートアップであることに変わらず、イノベーションを追求している点でローカルビジネスやスモールビジネスとは異なる（図表11）。結果的にユニコーンにまで成



長する可能性もある。このように考えると、わが国でラクダやシマウマを増やすことは国全体のイノベーションの創出に資する一方で、ユニコーンを増やそうとするよりも現実的な政策といえるのではなかろうか。

(図表11) 各起業類型が目指す方向性



(資料) 日本総合研究所作成

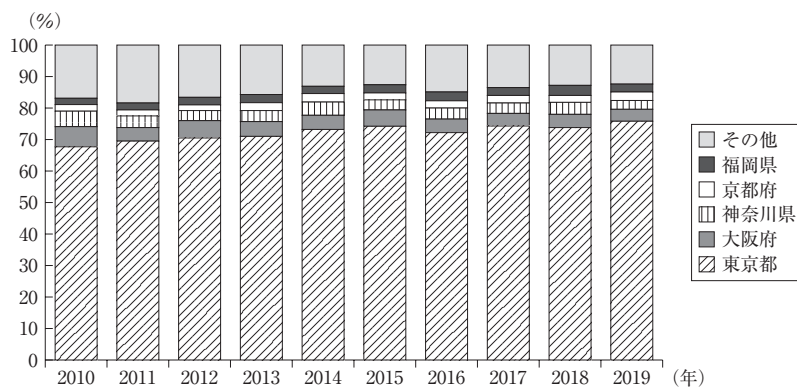
- (注26) 国内IPO社数は、2006年の188社から、2007年に121社、2008年に49社、2009年に19社へ減少した（横田雅之「最近のIPOの動向と東証の上場支援活動について」公益財団法人資本市場研究会『月刊資本市場』No.403、2019年3月）。
- (注27) 「J-Startup」がその典型例である。これは、グローバルに活躍できるスタートアップを創出するために2018年に始まったプログラムであり、J-Startup企業に選定されると、選定企業であることを名乗れるほか、各種補助金、国内外の大規模イベントへの出展、政府の海外ミッションへの参加など、さまざまな支援を受けることができる。
- (注28) 「アントレプレナーシップ」はわが国ではしばしば「起業家精神」と訳されるが、例えばハーバード・ビジネス・スクールでは「コントロール可能な資源を超越して機会を追求すること」と定義する（アイゼンマン [2013]）など、より幅広い概念であり、また、精神論にとどまらず行動やスキルを指す。
- (注29) 設立されて日が浅いスタートアップの成長を加速させるための支援プログラム。
- (注30) スタートアップ起業家が自社の事業を3～5分間という短時間でプレゼンテーションし、投資資金や提携先の獲得を目指すイベント。
- (注31) 仕事場を複数の企業で共同使用する、フリーアドレス形式のオフィス。
- (注32) シェアオフィスに類似するが、使用する者同士がコミュニケーションを図りコミュニティを形成する場。
- (注33) 具体的には、「企業価値または時価総額が10億ドル以上となる、未上場ベンチャー企業（ユニコーン）または上場ベンチャー企業を2023年までに20社創出」を目標として掲げている。（首相官邸「未来投資戦略2018」2018年6月15日閣議決定、p.123）
- (注34) グローバル拠点都市として、「スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム」、「Central Japan Startup Ecosystem Consortium」、「大阪・京都・ひょうご神戸コンソーシアム」、「福岡スタートアップ・コンソーシアム」の四つ、推進拠点都市として「札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会」、「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」、「広島地域イノベーション戦略推進会議」、「北九州市SDGsスタートアップエコシステムコンソーシアム」の四つが選定された。
- (注35) 内閣府、文部科学省、経済産業省「Beyond Limits. Unlock our Potential. ～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～」2019年6月、p.3。
- (注36) 東南アジアのユニコーン9社のうち5社がインドネシアを本社としている（CB Insights集計、2020年8月時点）。
- (注37) 2017～2019年における投資額の年平均は、日本が14億ドル（ベンチャーエンタープライズセンター集計値、各年の年平均レートでドル換算）、アメリカが1,208億ドル（National Venture Capital Association集計値）、中国が189億ドル（Crunchbase集計値）。

#### 4. 自治体によるスタートアップ・エコシステムづくり

##### (1) スタートアップの東京一極集中

わが国におけるスタートアップの一つの特徴として、東京一極集中が指摘できる。2019年中にVCから資金調達を行ったスタートアップの数を都道府県別にみると、東京都が75.8%と圧倒的であり、2番目に多かった大阪府の3.8%を大きく引き離れた（Initial調査、2020年3月27日基準、図表12）。時系列でみると、東京都のシェアは2010年の67.7%から緩やかに上昇し、集中傾向が強まっていることが確認できる。日本全体における東京都の人口シェアが11.0%（注38）、県内総生産のシェアが19.0%（注39）、上場企業の本社所在地のシェアが51.5%（注40）である点を踏まえると、スタートアップの集中振りは顕著である。これに対してアメリカでは、スタートアップの聖地シリコンバレーを有するカリフォルニア州でも、シェアは33.7%にとどまる（National Venture Capital Association調査、2019年）。

（図表12）資金調達実施スタートアップの都道府県別社数割合



（資料）Initial, "Japan Startup Finance 2019"、2020年4月（2020年3月27日基準）

アメリカでは、国内各地に数多くのスタートアップ・エコシステムが形成されている。調査会社 Startup Blink（注41）が発表した2020年における世界のスタートアップ・エコシステム・ランキング（注42）においても、トップ50のうち17をアメリカの都市（地域を含む）が占めた（図表13）。そのなかには、マイアミ（人口47万人、全米で10位、世界で25位）やミネアポリス（人口43万人、全米で17位、世界で50位）のように人口が50万人を下回る都市もある。

連邦制を採用するなどアメリカの特殊性（注43）を勘案すると、わが国をアメリカと比較するのは必ずしも適切でないかもしれない。しかし、スタートアップが活発な国をみると、アメリカ以外でも立地は総じて分散している。アメリカに次いで世界で2番目にスタートアップ投資額が多い中国では、前述の世界のスタートアップ・エコシステム・ランキングのトップ50に四つの都市が入っている（注44）。3番目に投資額が多いインドでは3都市がランクインしている（注45）。投資額で第4位のイギリスになるとロンドン（3位）のみとなるが、トップ100に広げると3都市（注46）、トップ200であれば10都市が入る。ちなみに日本は、トップ100では東京（16位）のみ、トップ200に広げても大阪（182位）が加わるにとどまる（前掲図表13）。

(図表13) アメリカ国内の主なスタートアップ・エコシステム (Startup Blinkによるランキング、2020年)

順位	都市・地域		主要なスタートアップの数	人気の高いスタートアップ
	国内	世界		
1	1	サンフランシスコ・ベイエリア (シリコンバレー)	4,805	Medium, Yelp, Quizlet
2	2	ニューヨーク	857	Stackoverflow, Criteo, Giphy
3	4	ボストン	1,043	Trip Advisor, Amino, Ubersense Inc.
4	5	ロサンゼルス	2,063	Snapchat, ProProfs Knowledge Base, Namecheap
5	11	シアトル	884	Groupon, iSpot.tv, Big Fish
6	13	シカゴ	1,093	Grubhub, Basecamp, WyzAnt
7	17	オースチン (テキサス州)	849	Rob's New Venture, Jpbs2Careers, HomeAway
8	19	アトランタ	593	Mailchimp, ObjectiveProject, Guerrilla Mob Empire
9	23	ダラス・フォートワース (テキサス州)	425	Gab, GreyCampus, DealPad
10	25	マイアミ	480	Nearpod, DoYouRemember?Inc, Appointy
11	28	サンディエゴ	574	Gofundme, StockTwits, TakeLessons
12	30	ワシントンD.C.	531	WalletHub, Nutritionix, Appen
13	34	デンバー (コロラド州)	359	BiggerPockets, PotGuide.com, Schoolrunner
14	43	ローリー・ダーラム (ノースカロライナ州)	94	iContact, Bandwidth.com, pendolo.
15	44	フィラデルフィア	355	DuckDuckGo, SEMrush, Entrepreneurial Law Clinic & Drexel Law
16	48	デトロイト	123	Ambassador, Deadline Detroit, Machine Tools.com
17	50	ミネアポリス	162	When I Work, LeadPages, Sezzle
18	51	ポートランド (オレゴン州)	365	trakt.tv, MobileRQ, Treehouse
19	52	フェニックス (アリゾナ州)	186	Tob Class Actions, Pivot Freight, Tuft & Needle
20	56	ラスベガス	290	Fate 24/7 clothing co, Solar City, VINCheck.info
<b>&lt;参考：日本&gt;</b>				
1	16	東京	136	マネーフォワード, freee, クリーンプラネット, TBM
2	182	大阪	3	akippa, マイクロ波化学, カルテック, PLEN Robotics
3	208	名古屋	3	PREVENT, オプティマインド, ワンダープラネット
4	251	京都	17	BERTRAND, HACARUS, 京都創業研究所

(資料) Startup Blink, "Startup Ecosystems Ranking 2020", June 2020ほか

(注) 100カ国の1,000都市・地域のスタートアップの動向について、定量評価、定性評価、事業環境の評価を行ったうえで順位付け。なお、主要なスタートアップの数をどのような基準で集計しているかは開示していない。

なぜわが国ではスタートアップが東京に集中するのか。市場規模が大きい、若者の絶対数が多い、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、などに加えて、先輩起業家や起業家仲間、ベンチャーキャピタリストを含む周辺人材・組織が集まり、層の厚いコミュニティが形成されていることの影響が大きい。スタートアップにかかわるヒト・カネ・情報が集まり、それが魅力となってさらにヒト・カネ・情報が集まる、という好循環が東京で生じているといえよう。

## (2) ローカル／スモールビジネス支援からスタートアップ支援へ

前章で、わが国ではすでにスタートアップが社会に認知され、周辺人材・組織も拡充していると述べた。しかし、これはあくまでも東京および幾つかの大都市に限ったことであり、大部分の地域ではスタートアップが社会に定着しているとは言い難い。

こうした状況下、近年、全国各地の地方自治体で、スタートアップの支援策が講じられている。多くの自治体でその契機となったのは、産業競争力強化法（2014年施行）に基づき、創業支援の取り組みに補助金などが国から給付されるようになったこと（注47）である。その一方で、国の支援の有無にかかわらず、地域におけるスタートアップの重要性を認識し、スタートアップの創出と育成に乗り出した自

自治体もある。いずれの場合も目指しているのは、スタートアップ・エコシステムが自地域内で形成されることである。東京のようにスタートアップにかかわるヒト・カネ・情報が集まるきっかけを行政がまですつくることで、自律的な循環につなげていきたいとの狙いがある。

自治体による創業支援自体は決して新しくはないものの、京都市（注48）などごく一部の例外を除き、対象としてきたのは主に、安定志向の強いローカルビジネスやスモールビジネスであった。

自治体がローカル／スモールビジネスにとどまらずスタートアップの支援策に乗り出すようになった、その先駆けの一つが福岡市である。同市では、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中小企業とのマッチングなどスタートアップ・エコシステムづくりに取り組み始めた。高島市長の強力な発信力もあってこれが全国から注目され、国レベルでのスタートアップ支援策の強化や、国からの補助金の交付と相まって、スタートアップ支援の動きは全国の自治体に広がった。支援プロジェクトやスローガンとして、鎌倉市の「カマコンバレー構想」（2013年）、仙台市の「日本一起業しやすいまち」（2013年）、横須賀市の「ヨコスカバレー構想」（2014年）、浜松市の「浜松バレー構想」（2015年）、つくば市の「つくば市スタートアップ戦略」（2018年）、北九州市の「日本一起業しやすい街」（2018年）などが代表例として挙げられる。

### (3) スタートアップ支援の目的

自治体はスタートアップの支援を通じて何を実現したいのか。この点に関しては主に、(A) 若年層人口の流出阻止、(B) 事業環境の変化への対応、(C) 地域の課題解決、の三つに整理できる。以下でそれぞれについて具体的にみていく。

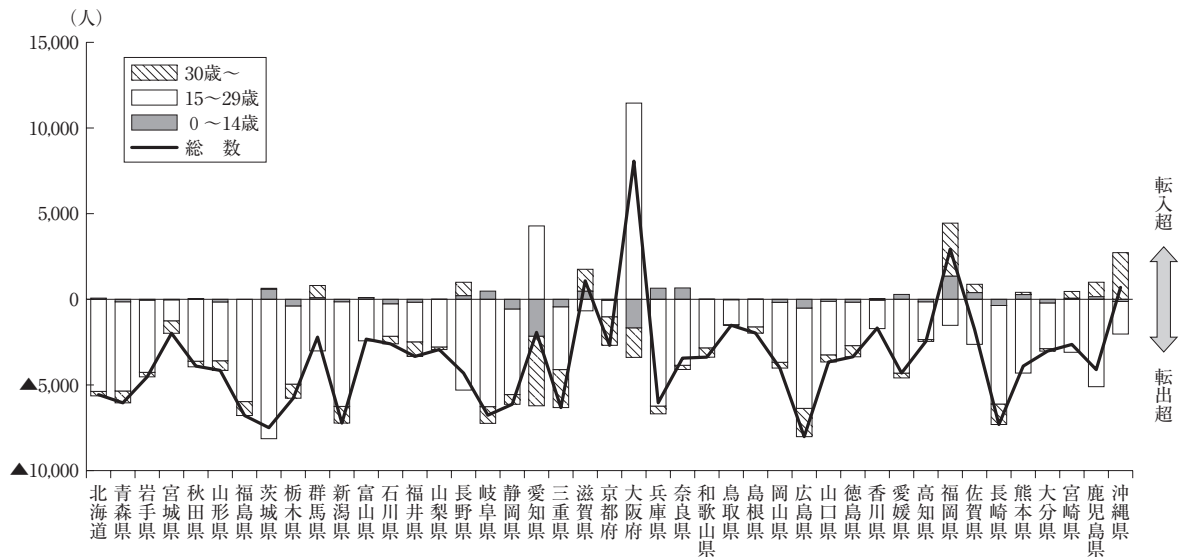
#### A. 若年層人口の流出阻止

ほとんどの自治体は、程度の差はあれこれを目的としている。その背景には、若年層人口の流出が各自治体で深刻な問題となっていることが指摘できる。東京圏を除く道府県別の転入・転出超過数をみると、愛知県と大阪府以外では、15～29歳人口が転出超（転入数よりも転出数のほうが多い）となっており、それが全体の転出超を牽引している（2019年、図表14）。なお、東京圏は若年層人口、全体とも圧倒的な転入超となっている（それぞれ13.3万人、14.9万人）。

若者が地元の大学を卒業した後、就職のために東京、あるいはほかの大都市に移転してしまう、という流れが全国各地で定着して久しい。大学入学時に地元を離れ、卒業後も戻ってこない、というケースも多い。地元就職先がないわけではなく、むしろ人手不足のもとで潤沢に存在する。問題は、若者が就職したいと思えるような就職先が少ないことである。ある自治体が若年層を対象にアンケート調査を行ったところ、本当は地元に残りたいものの、就職のため仕方なく地元を離れるとの回答が多かったとのことである。

若者を地元にとどめるためには、若者が魅力を感じる職場が地元が必要である。それがなければ、若者に自らつくってもらおうという方法がある。自分でつくった職場は当然ながら自分にとって働き甲斐がある。従来はローカル／スモールビジネスの創業支援に取り組んできた自治体も、支援対象をスタートアップにも拡大することで、安定志向が強い若者のみならず、何か大きなチャレンジをしたいと

(図表14) 道府県別・年齢階層別転入・転出超過数  
(2019年、東京圏(注)を除く)



(資料) 総務省「住民基本台帳人口移動報告：2019年」2020  
(注) 東京圏：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県。

考える成長志向の強い若者の創業ニーズにも対応することができる。さらに、スタートアップは成功確率が低いものの、仮に成功して成長企業となれば、若者全般にとって魅力的な就職先になり得る。こうした期待から、スタートアップの支援に乗り出す自治体が多い。

## B. 事業環境の変化への対応

デジタル化の進展に加えて、「所有からシェアへ」、「大量生産・大量消費経済から循環型経済へ」といった新しい価値観の台頭を背景に、企業を取り巻く環境は従来にも増して大きく変化しつつあり、地域の産業構造もそれに合わせて変えていく必要がある。ところが、既存企業はこれまでの事業の継続性との兼ね合いや人材など経営資源のミスマッチ、あるいは危機感の欠如により、変化に必ずしも十分対応できない。そこで、時代の先端をいこうとするスタートアップを地域に増やし、そのなかから明日の地域経済を支える中核企業が台頭することへの期待が高まっている。また、地元の既存企業がスタートアップと連携することで、スタートアップのもつ先端技術やイノベティブなアイデアを取り入れ、ひいては構造転換が進むとの狙いもある。

この目的が鮮明なのが愛知県である。愛知県では、主要産業である自動車産業がCASE（注49）やMaaS（注50）によって抜本的な変革を迫られるなか、「この地域が競争力を維持・強化していくためには、革新的ビジネスモデルや最先端技術をもつスタートアップを起爆剤としたイノベーションの創出が不可欠」（大村秀章知事、注51）として、スタートアップ・エコシステム形成に向けた取り組みに着手した。

### C. 地域の課題解決

スタートアップはもともと課題解決型が多い。社会全体が抱える大きな問題から日常生活における不自由・不便まで、さまざまなレベルの課題を見つけ出し、そのソリューションを提供する、というのがスタートアップの事業展開の一つのパターンである。近年、わが国では前述の通り、社会課題を解決しようとするスタートアップが増加している。解決すべき社会課題が増える一方で、デジタル技術の発達などで課題解決と事業化の両立のハードルが低下していることが背景にある。それに伴い、地域の抱える社会課題の解決にスタートアップを活用したいとの意向が自治体で生じている。社会課題が山積している点を踏まえると、その解決に取り組むスタートアップの数も増やす必要がある。

神戸市が行っている、地域の課題をスタートアップと一緒に解決するためのプログラム、「Urban Innovation Kobe」も、スタートアップの支援と協業によって、課題が解消され市民生活が向上することを目指している。実際、例えば2018年度上期のプログラムとして採択された、ACALL（株）による行政窓口案内の支援アプリが、実証実験で平均案内時間を半減するという成果を出し、その後、神戸市の全区役所・支所に本格導入されることとなった。なお、神戸市で始まったこの取り組みは、姫路市、豊橋市、名古屋市をはじめ全国各地の自治体が参加する地域課題の解決プラットフォーム「Urban Innovation Japan」として広がりつつある。

#### (4) 主な支援策

自治体を実施しているスタートアップ支援策を、スタートアップの成長段階別にみると、①スタートアップ起業家の育成、②スタートアップの設立の促進、③スタートアップの成長促進、の三つに分けることができる。

多くの地域では、支援しようにも肝心のスタートアップがきわめて少ないことから、まずは住民にスタートアップの設立意欲を高めてもらうところから始めている（①）。大学・学校と連携して起業教育を行う、成功したスタートアップ起業家を招いて講演会を開催する、などである。そうして意欲が高まった人に対して、相談窓口の設置、シェアオフィスやコワーキング・スペースといった場所の提供、アイデアの事業化を支援するインキュベータ・プログラムの開催など、実際にスタートアップを設立することを後押しする（②）。スタートアップが設立された後は、順調に成長するための支援（③）として、補助金の給付、事業の成長加速を促すアクセラレータ・プログラムの実施、資金調達のための地元金融機関の紹介などを行う。

どの成長段階での支援に力点を置くかは自治体によって異なる。例えば、鹿児島市は2019年にスタートアップの支援に乗り出したが、その際に行ったのは、スタートアップの立ち上げ方を学ぶプログラム「Kagoshima Startup Birth Project」であった。地域内にスタートアップが少ない実情に照らして、まずはスタートアップの設立機運を盛り上げるところから始めている。

それに対して福岡市は、前述の通り2012年からスタートアップの支援に取り組んでおり、スタートアップの設立数では成果がすでに得られているため、現在はスタートアップが大きく成長するための支援に力点を移しつつある。

スタートアップ支援策の予算は自治体ごとに大きく異なる。規模が大きく、かつ首長がこの取り組み

---

に熱心な自治体では比較的大きな予算を確保できる一方で、規模が小さな自治体では予算も自ずと小さくなる。しかし、たとえ限られた予算内であっても、自治体にできることは多い。

最も大きいのは、スタートアップという経済主体およびその活動に対して、いわゆる「お墨付き」を与えることである。スタートアップ大国のアメリカでは、スタートアップの支援プログラムは主に民間が担っている。しかし、わが国、しかも東京以外の地域では、民間の担い手がほとんど存在しない、もしくは存在していてもさまざまな制約から細々と活動せざるを得ず、地域への訴求力が弱い。自治体が乗り出すことで、より強く地域に訴求することが期待できる。地元の有志がスタートアップ・イベントを定期的に開催しても集まるメンバーが限られていたところ、市の共催を取り付けると地元企業も参加するようになった、といった例も聞かれる。

低予算であっても自治体が担うことのできる役割としては、そのほかにも以下の例が挙げられる。

- 地元民間企業の巻き込み：スタートアップ・イベントの共催や費用負担を依頼する、シェアオフィスを提供してもらうなど。なお、これまでローカル／スモールビジネスの創業支援には興味を示さなかった地元企業も、スタートアップの支援には積極的に手を貸すケースが多いとの声もある。
- 地域の金融機関の巻き込み：スタートアップを地域金融機関に紹介。地域金融機関の間でも、従来型の事業分野が収益低下に見舞われるなか、新規分野としてスタートアップへの融資やVCの組成などに取り組み始めている。
- 規制対応、調整：スタートアップが直面する規制の除去や軽減、国との交渉、規制をクリアするための調整など。これらを行政が引き受けることで、スタートアップが事業に専念でき、成功確率も高まることが期待できる。

なお、多くの自治体は、究極的には地域からユニコーンが誕生することに期待を寄せている。しかし、地域は東京ほど事業環境が整備されていない一方で、社会課題が東京以上に多い。それらの点を踏まえると、ラクダやシマウマはとりわけ地域において親和性が高いのではないか。無論、前述の通り、ラクダやシマウマがユニコーンを兼ねるまで大きく成長することもあるが、自治体としては、まずはラクダやシマウマを増やすことを念頭に置くべきと判断される。

(注38) 2019年10月1日時点の総人口。総務省「人口推計（2019年10月1日現在）」2020年4月14日。

(注39) 2016年度。内閣府「平成28年度県民経済計算について」2019年11月29日。

(注40) 上場企業リサーチ「日本の各都道府県の株式会社数と上場会社数」最終更新日2020年7月25日 ([https://xn--vckya7nx5lik9ay55a3l3a.com/analyses/number\\_of\\_companies](https://xn--vckya7nx5lik9ay55a3l3a.com/analyses/number_of_companies))

(注41) Startup Blinkウェブサイト（“Cities Global Ranking of Startup Ecosystem”、<https://www.startupblink.com/>）

(注42) 100カ国の1,000の都市について、スタートアップの数、質、事業環境の3項目について関連データを集計して算出し、順位付け。

(注43) アメリカでは連邦制の採用もあり、経済活動が地理的に分散し、大企業であっても本社は全国に点在している。2020年のFortune 500企業の本社が立地する州として最も多かったニューヨーク州でも54社と全体の1割にとどまった。カリフォルニア州（53社）、テキサス州（50社）と合わせた3大州でも、全体の3割にとどまる（“Number of U.S. companies listed in the Fortune 500 rankings in 2020, by state”, Statista, 2020, <https://www.statista.com/statistics/303696/us-fortune-500-companies-by-state/>）。さらに、開拓・移民の歴史を背景に、アントレプレナーシップを重んじる文化が広く行き渡り、全国にスタートアップが生まれやすい土壌が出来上がっている。

(注44) 北京（6位）、上海（10位）、深圳（33位）、杭州（45位）。

(注45) ベンガルール（14位）、ニューデリー（15位）、ムンバイ（22位）。

(注46) ロンドンのほかブリストル（68位）とマンチェスター（79位）。

(注47) 産業競争力強化法では、地域の創業を促進するため、市区町村が地域金融機関やNPO法人など民間の創業支援事業者と連携して創業支援を実施する「創業支援事業計画」を作成し、それが国に認定されると、補助金をはじめ各種施策やメリットを活用できる。2019年12月時点で1,285件（1,443市区町村）が認定を受けている（経済産業省公表）。

(注48) 京都市は従来からスタートアップの支援に取り組んできた数少ない自治体の一つである。京セラ、オムロン、日本電産、堀場製作所など、数多くの世界企業を生み出してきた地だけに、スタートアップ支援の伝統が根強く、市もその一翼を担っている。代表的なプログラムが、次代の京都経済をリードするスタートアップを発掘・育成するための「京都市ベンチャー企業目利き委員会」であり、1997年から実施している。全国から公募した事業プランを、Aランク（事業成立可能性大）、Bランク（事業成立ボーダー）、Cランク（再チャレンジ）の3段階に評価し、Aランクの認定を受けた事業プランには各種支援を行っている。評価を行うのは、起業家、支援機関関係者、研究者、各分野の専門家などである。これまで委員会は58回実施され、Aランクに認定された事業プランは144件に上る。（「京都市ベンチャー企業目利き委員会におけるAランク企業の認定について」（京都市広報資料）2020年3月31日、<http://www.venture-mekiki.jp/wp-content/uploads/2020/03/%E5%BA%83%E5%A0%B1%E7%99%BA%E8%A1%A8%E8%B3%87%E6%96%99%E7%AC%AC58%E5%9B%9E.pdf>）

(注49) Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Services（シェアリング／サービス）、Electric（電動化）の頭文字をとった用語。

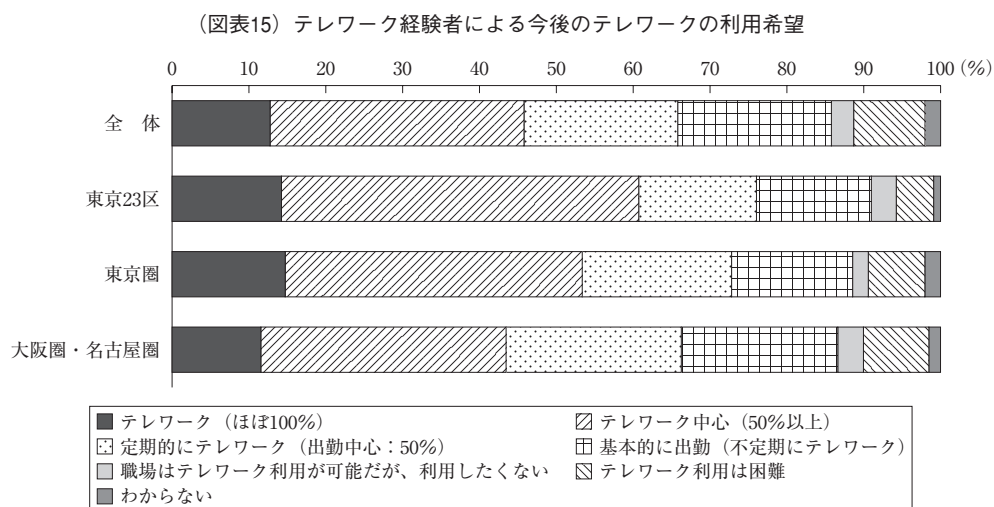
(注50) Mobility as a Serviceの略。MaaSとは、「公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ（移動）を一つのサービスととらえ、シームレスにつなぐ新たな『移動』の概念」。（露木伸宏「MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）について」国土交通省国土交通政策研究所、『国土交通政策研究所報』第69号、2018年夏季、p.2）

(注51) 愛知県「Aichi-Startup戦略 [2019年度改訂版]」2019年12月23日、p.1。

## 5. スタートアップの全国的な広がりの可能性

### (1) 地域分散への追い風

新型コロナの拡大を受けて、東京のような人口過密地域に住むことのリスクが着目されるようになった。また、2020年4月7日の緊急事態宣言の発令で、感染防止対策としてテレワークの導入が大企業を中心に一気に加速した。テレワークを初めて体験した人の多くはそのメリットに気づき、今後も続けたいと考えるようになってきている。内閣府のアンケート調査（注52）で、テレワーク経験者に今後の希望を尋ねたところ、全体では85.8%、東京23区在住者に限れば91%が何らかの形（注53）でテレワークを続けたいと回答した（図表15）。



(資料) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」2020年6月21日

(注1) 調査期間：5月25日～6月5日。

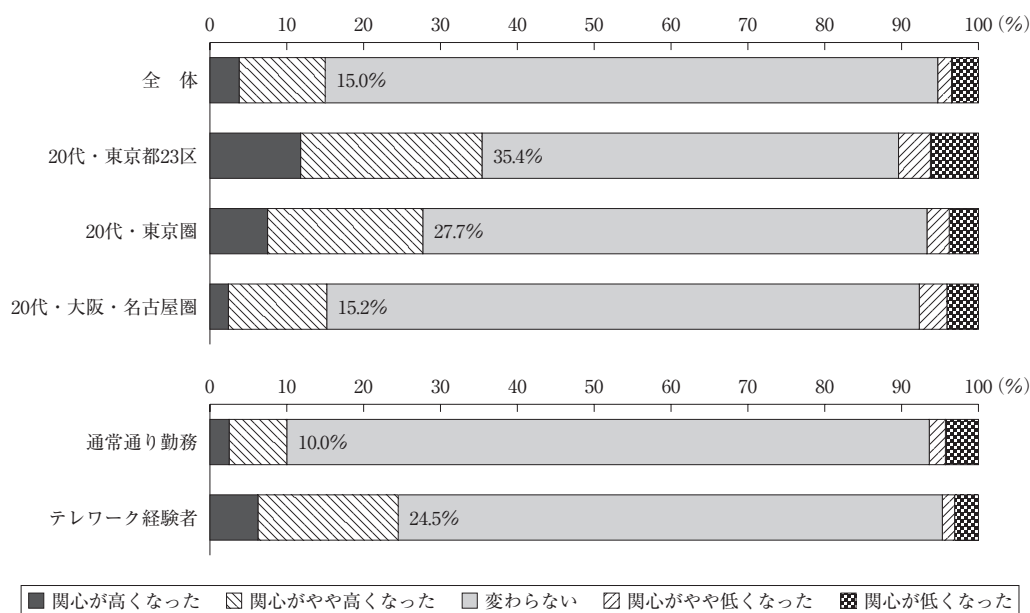
(注2) 「テレワーク経験者：「テレワーク (ほぼ100%)」、「テレワーク中心 (50%以上)」、「定期的なテレワーク (出勤中心: 50%)」、「基本的に出勤 (不定期にテレワーク)」の合計。



テレワークには、導入に適した職種と適していない職種がある。導入に適した職種であっても、円滑に機能させるためには多岐にわたる課題をクリアする必要がある。それでも、従来まで例外的・限定的な措置にすぎなかったテレワークがわが国で広く導入され、従業員からの要望もあって新型コロナの収束後においても、テレワーク中心から不定期での利用までレベルはさまざまであるにせよ、定着する可能性が高まっている。

テレワークの普及は居住の場や働き方の選択肢の拡大につながる。新型コロナを契機に仕事や生活のあり方を見直したい、毎日の通勤が不要であればよりよい環境のもとで暮らしたい、などの考えが若年層を中心に広がるとともに、地方への移住や、都市部と地方部の二拠点居住、さらには観光地やリゾート地で休暇をとりながらテレワークするワーケーションが注目されるようになってきている。前述のアンケート調査でも、テレワーク経験者の24.5%、東京23区在住の20代の35.4%が、新型コロナによって地方移住への関心が高まったと回答している（「関心が高くなった」と「関心がやや高くなった」の合計、図表16）。

(図表16) 新型コロナ禍と地方移住への関心 (アンケート調査結果)  
 「Q: 今回の感染症の影響下において、地方移住への関心に変化はありましたか。」



(資料) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」2020年6月21日  
 (注) 調査期間：5月25日～6月5日。

また、テレワークに伴い移動時間の節約や柔軟な働き方が可能となったことで、副業・兼業の希望者が増えつつある。会社員を対象にAfterコロナの働き方がどのような方向に進むかを尋ねたアンケート調査(注54)でも、「兼業・副業・複業の一般化」との回答割合は60.1%に上った（「とても進むと思う」と「やや進むと思う」の合計）。

一方、新型コロナで多くの企業がウェブ会議やウェブ面接などの非対面でのコミュニケーション・シ

システムを急遽導入した。実際の体験を通じて、そのメリットとデメリットが広く認識されることとなったが、大きな成果と考えられるのが、このようなりモート・コミュニケーションへの心理的な抵抗の払しょくである。やり方がわからず不安、面倒だ、といった抵抗に加えて、「取引先などにウェブ会議を提案するのは失礼ではないか」といった躊躇は相当程度なくなったと推測される。このため、新型コロナウイルスの収束後は、状況に応じて対面とリモートのコミュニケーションの使い分けがなされることが予想される。

こうした環境変化は、地域のスタートアップ・エコシステムづくりの追い風になると見込まれる。これまで地域は、(A) スタートアップ起業家、および (B) 周辺人材・組織の不足に悩まされてきたが、その問題が以下のように軽減される可能性があるためである。

#### A. スタートアップ起業家の不足

副業・兼業はスタートアップの設立にプラスに働くといわれている。安定した仕事で生活の糧を確保できれば、リスクの高いスタートアップに挑戦しやすくなるためである。とりわけ、スタートアップが東京ほど認知されていない地域では、副業・兼業の広がりがあるスタートアップの設立に向けたハードルを引き下げる役割を果たすと期待される。また、テレワークの普及や大都市での感染リスクを踏まえると、スタートアップを設立するために東京に出ていくのではなく地元にとどまることを選択する起業家が増えると考えられる。同様の理由から、東京でスタートアップを立ち上げた人が地元に戻る、地元出身ではないがその地域が気に入って東京から移住しスタートアップを設立する、さらには別の地域に所在するスタートアップがその地域のためにリモートで活動する、といったケースも出てくるであろう。

#### B. スタートアップ周辺人材・組織の不足

ウェブ会議やウェブ・セミナーの普及により、東京に集中する周辺人材・組織を地域にいながりモートで活用することが従来に比べて容易になることが展望できる。例えば、スタートアップ起業家がVCから出資を仰ぐに際して、出資を取り付けるまでは信頼関係を構築するため対面での面談を重ねる必要があるものの、出資後の定例報告において、対面は3回に1回のみとしてあとの2回はリモートで行う、といったことが可能となろう。多くの地域で不足するエンジニアについても、リモートであれば東京の人材を活用しやすくなる。スタートアップを十分に理解する弁護士や税理士などの士業も東京に集中するが、彼らのサービスも地域からリモートで利用可能になる。最近、地域外の人が地域づくりの一翼を担う「関係人口」(注55)が注目されているが、東京にいるスタートアップの周辺人材をリモートで活用することは、まさに関係人口づくりといえる。

#### (2) オープンなスタートアップ・エコシステムへ

全国各地でスタートアップの支援に向けた取り組みが行われていることは先述した。その成果が徐々に表れ始めていたところへ、新型コロナウイルスを契機とする環境変化による追い風が吹いている。それを活かすことができれば、地域でのスタートアップ・エコシステムの形成に向けた前進が期待できる。

もっとも、環境変化はまた、スタートアップと地域のかかわりを変える可能性もある。これまでは、

---

地元の住民、あるいは他の地域からの移住者が地域に定着し、スタートアップを設立することが想定されていた。しかし、物理的距離の制約が弱まることで、他の地域のスタートアップであっても活動がしやすくなり、地域に定着する必要性が低下する。逆に、スタートアップが地域に定着してはいるものの、他の地域の活動に従事するということも考えられる。

このようにみると、With/Afterコロナにおける自治体のスタートアップ支援策は、スタートアップの自由な出入りを前提とすることが重要になる。スタートアップを囲い込もうとするのではなく、結果として定着すればよいとする、オープンなエコシステムの構築を目指すべきである。そこではまず、支援策の対象を地元限定せず、国全体、さらには海外のスタートアップにも広げる。そして、スタートアップの事業環境の改善を図るだけでなく、拠点を置く場、居住の場としての地域の魅力も高める。多くの地域は、自然が身近にある、住環境がよい、歴史・文化に富む、生活コストが比較的安価などの魅力を備えており、それらを上手にアピールすることで、とりわけ新型コロナを契機に新しい価値観をもつようになった人を惹きつけることができよう。

地域以外の人・企業のためにリソースを使うことに抵抗を感じる自治体もある。しかし、さまざまなスタートアップが一時的であっても地域のために活動すること、そしてそれが継続的に行われることで、スタートアップが活動しやすい場という評判が広がり、スタートアップが自然に集まることになる。そのなかから地域に定着するところが出現するであろうし、地元住民の間でも刺激を受けてスタートアップの設立機運が高まる。このように、オープンなエコシステムづくりは長い目でみれば、地域のスタートアップの支援と地域の活性化や課題解決につながることを期待できる。

このようなアプローチを新型コロナ以前から採用しているのが、京都市、福岡市、大阪市、神戸市などである。例えば、神戸市が実施しているアクセラレータ・プログラム「500 Startups Kobe Accelerator」は、世界中のスタートアップを対象としている。海外を含め市外から参加したチームはプログラムが終了するとそれぞれの地元に戻り、同市に対しては何ら義務を負わない。同じく同市が実施している、前述の「Urban Innovation Kobe」の参加企業も同市と関係がある必要はなく、実際にも東京から参加する企業が多い。

支援対象が広く設定されている理由として、神戸市では以下の三つの点を挙げている。第1に、久元喜造市長（2013年～）の意向として、神戸市ほどの規模の自治体であれば、日本全体や世界への貢献を視野に入れるべきであり、神戸市だけのことを考えるのは了見が狭いとのことである。第2に、神戸市を、挑戦する場所、飛躍できる場所として、人が集まっては散じる循環のハブにしたいという想いを反映している。第3に、そのようにして「スタートアップに開かれた都市」というブランド・イメージを確立し、全国・全世界からスタートアップが集まることに期待を寄せている。国内・海外の起業家・スタートアップを支援対象に据えているほかの自治体も、多少の差はあれ神戸市と同様の考えを有する。

なお、いくつかの自治体は、新型コロナによる課題を解決するためのプログラムを立ち上げたが、このうち神戸市、福岡市、つくば市のプログラムは、対象を地域のスタートアップに限定していない（図表17）。上記の理由に加えて、課題を解決できるのであればどこのスタートアップであっても構わないというスタンスが感じられる。実際、神戸市のプログラム「STOP COVID-19×Technology」の採択組織をみると、約半分が神戸市外に本社を構える（図表18）。

(図表17) 自治体によるスタートアップ等を活用した主なコロナ対策プログラム

自治体	事業名	発表日	概要	域外参加者の可否	
					備考
神戸市	「STOP COVID-19 × Technology」	4月20日	テクノロジーでコロナの引き起こす諸問題の解決を目指すスタートアップ等に関与するスタートアップ等。市民によるテスト利用や市役所業務での試行導入・実証実験を実施。成功したモデルは神戸市での実装を検討。	○	スタートアップ等。所在地は問わず
	「500 Startups Kobe Accelerator 2020 for COVID-19 Emerging Technology」	4月23日	コロナで浮かび上がった社会課題の解決を目指すスタートアップを対象とした支援プログラム。オンラインで実施。「500 Startups Kobe Accelerator」は4回目。	○	国内および海外の起業家または起業家候補
兵庫県	「ポストコロナ・スタートアップ支援事業（拡充版クリエイティブ起業創出事業）」	6月23日	ポストコロナ社会を視野に入れた産業・社会課題の解決に資する事業を優先的に、優れたビジネスプランを有する若手起業家等を選定、事業立ち上げ・拡大、研究開発に必要な経費を助成。	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月までに県内に活動拠点を置き新たに起業する予定</li> <li>2020年4月時点で創業5年未満の県内に事業所を有するスタートアップの代表者</li> </ul>
福岡市	「Beyond Coronavirus実証実験フルサポート事業」	5月1日	コロナによって顕在化したさまざまな社会課題を解決するための新サービスやプロジェクトの創出を目指すスタートアップに対し、実証実験を支援。同市が通年で実施しているスキームをベース。	○	提案プロジェクトを実施できる事業者。所在地は問わず
つくば市	令和2年度つくばSociety 5.0社会実装トライアル支援事業「With/Afterコロナの生活スタイル」	5月29日	With/Afterコロナをテーマに、市内経済活動の活性化や課題解決のための技術・製品やサービスに対し、トライアル費用補助、市内施設活用等支援、事業終了後の継続フォローを実施。	○	教育機関（中学校～）、企業（個人事業主も可）、研究機関
京都市	「スタートアップによる新型コロナ課題解決事業」	6月9日	コロナにより顕在化している社会課題の解決に寄与する新たな技術の開発やサービスシステムの構築等の事業を行うスタートアップを支援（設備機器の購入費、試作品等の材料費、直接人件費等）。	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ。2021年3月までに京都市内に事業所等を設置する必要</li> <li>京都市の起業認定制度で認定を受けている中小・ベンチャー企業</li> </ul>

(資料) 各自治体ウェブサイト

(注) コロナ：新型コロナウイルス感染症。

オープンなスタートアップ・エコシステムにおいては、自治体間の連携も重要になる。高齢者の孤立から行政のデジタル化の遅れまで、地域が抱える課題のなかには他の地域にも当てはまるものが少なからず存在する。地域の課題のソリューションを提示できたスタートアップがそのソリューションをほかの地域にも横展開しやすくなれば、スタートアップの成長、およびわが国全体の課題解決の両方に資することになる。そのためには、自治体同士が連携し、スタートアップやそのソリューション、自治体とスタートアップの協業の体験などの情報を持ち合うことが有効ではなからうか。

(注52) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」2020年6月21日。

(注53) 「テレワーク（ほぼ100%）」、「テレワーク中心（50%以上）」、「定期的にテレワーク（出勤中心：50%）」、「基本的に出勤（不定期にテレワーク）」との回答割合の合計。

(注54) 一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」2020年5月（[https://blog.freelance-jp.org/wp-content/uploads/2020/05/2020\\_0521\\_covid19henyochosa.pdf](https://blog.freelance-jp.org/wp-content/uploads/2020/05/2020_0521_covid19henyochosa.pdf)）。調査時期は2020年4月22日～5月9日。(注55) 総務省は「関係人口」を、「移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のこと」と定義している。（総務省 関係人口ポータルサイト、<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>）

(図表18) 神戸市「STOP COVID-19×Technology」採択組織

目的	組織名	本社	採択日	主な事業内容	実証実験の内容
感染防止	(株) グルーヴノート	福岡県	5月21日	量子コンピュータ・機械学習・ビッグデータを簡単に利用できるサービス	コロナ拡大防止、今後の街の回遊性・混雑度、経済分析に活用
	(株) ユニキャスト	茨城県	6月8日	ソフトウェア開発、ロボティクス	市民が利用する商店街・市場でロボットを使い、感染拡大防止および店舗情報を発信
	知能技術(株)	大阪府	7月1日	AI/ロボットの事業化、技術コンサルティング	情報端末に触れずに操作可能となる、接触感染を防止するAIソフトシステム
	FutuRocket(株)	東京都	7月2日	画像解析による自動人数集計が可能なスマートAIカメラ	AIカメラを設置し人数を計測、店舗内の混雑緩和
	(株) センサーズ・アンド・ワークス	神戸市	7月2日	センサー関連	人流センサーで人流を計測、WEBサイト上で公開し、混雑を避けた来店を促進
	(株) ROX	神奈川県	7月2日	AIアプリケーション開発、データ解析	AIアプリで混雑を予測、WEBサイト上で公開し、混雑を避けた来店を促進
市民生活支援	K.S.ロジャース(株)	神戸市	4月27日	システム開発	子育て世帯向けポータルサイト「Play Study KOBE」を通じてステイホーム中の市民を支援
	(株) Charcoal Starter	神戸市	5月4日	学習アプリ開発運営	休校中の学生のための家庭学習支援
	(株) Moff	東京都	5月27日	ITヘルスケア・ロコモ予防アプリ、ソリューション開発	在宅における高齢者のフレイル予防、運動促進
	(株) Helte	千葉県	5月22日	オンラインでの日本語コミュニケーションプラットフォーム	外出自粛に伴い休止した神戸在住外国人向け日本語教室受講者に日本語会話機会を提供、参画する高齢者に交流機会を創出
困窮企業支援	(株) Daft	神戸市	4月27日	広告プラットフォーム	前払いチケットを販売するサービス「ハロトコ」を通じて飲食店等を支援
	(株) アプロ総研	大阪府	4月27日	EC運営代行	先払い額にプレミアムのついたチケットを販売するサービス「CHEER UP!!KOBE!!」を通じて飲食店等を支援
	神戸市おいしいマルシェ実行委員会	神戸市	6月8日	飲食情報ポータルサイト「神戸おいしいマルシェ」の運営	神戸市でテイクアウトを実施する飲食店情報の発信を通じて店舗支援
	(同) All New	神奈川県	7月1日	ITコンサルティング、業務コンサルティング	LINEのチャットボット機能を活用した、行政機関提供の事業者向け支援制度紹介の自動化
市民生活支援・困窮企業支援	「がんばろうKOBE-子どものおうちごはん応援プロジェクト」実行委員会	神戸市	5月20日	休校中の子供たちの支援と、営業自粛中の飲食店の支援を、市民や事業者の寄付により実現	コロナ対策影響下の飲食店支援と子供支援
その他	特定非営利活動法人イシュープラスデザイン	神戸市	5月29日	日本・世界が抱える社会課題を市民の創造力で解決することに挑戦するプロジェクト	コロナによる大きな社会変化やコロナで生じた課題に対し、市民発の地域活動や、企業のイノベーション創出を支援
	(株) Momo	神戸市	6月9日	センシング+ビーコンによるBCP IoTプラットフォーム	市役所危機管理室内にビーコンを配置、感染予防、発症者発生時の調査資料として活用、市民サービスの維持と職員の安全を確保
	(株) Splink	東京都	7月1日	ブレインヘルスケア事業	コロナで職場環境が大きく変わるなか、慢性疲労・メンタルヘルス・認知能力の見える化を通じて、職員の健康を把握・維持

(資料) 神戸市記者発表資料、各社ウェブサイト

(注1) 網掛け部分は神戸市に本社のある企業。

(注2) コロナ：新型コロナウイルス感染症。

## 6. おわりに

新型コロナのもとで、「Build Back Better」(よりよい復興)という言葉がしばしば聞かれるようになった(注56)。元来は、「災害の発生後の復興段階において、次の災害発生に備えて、より災害に対して強靱な地域づくりを行う」(注57)という意味であった。しかし現在は、防災の観点にとどまらずあらゆる分野で、よりよい社会の実現を目指して復興していこう、以前から存在した問題を、新型コロナからの復興を契機に解消しよう、といった意味合いで使われている。

「Build Back Better」はスタートアップの世界にも当てはまる。これまでの急成長至上主義への反省

から、成長の中身がより厳格に精査されるとともに、持続性や社会課題の解決を目指すスタートアップが増えることが予想される。新型コロナによる生活様式や価値観の変化によって、わが国のスタートアップの東京一極集中が是正される可能性も出てきている。

一方、スタートアップはイノベーション創出の重要な担い手として、「Build Back Better」自体に貢献できる。新型コロナで打撃を受けた産業や露呈した課題に対して、意思決定が早く柔軟・機動的に動くスタートアップが、さまざまなソリューションを競い合うこと、それが「Build Back Better」に資することになる。わが国でスタートアップが社会に定着した今、スタートアップのそうした力に期待したい。

(注56) 具体例としては以下が挙げられる。

- ・ニューヨーク州のクオモ知事が、新型コロナの収束後は、それ以前に戻るのではなく、よりよい社会にしようという趣旨で「Build it Back Better」「Build Back Better」をスローガンに掲げた。
- ・アメリカのNPO、CERES主催のバーチャルイベント「LEAD on Climate 2020」（2020年5月13日）において、300社以上の参加企業が、「Build Back Better」をスローガンに、新型コロナからの経済復興において、よりレジリエントな経済の構築に取り組むことを連邦議会に求める声明を発表した。
- ・世界の50以上の企業トップが、新型コロナからの復興戦略として「A solution to build back better: the circular economy」と題する声明に署名し、サーキュラーエコノミーの実現を企業や政府に訴えた（2020年6月19日）。
- ・2020年のアメリカ大統領選で、大統領候補のバイデン元副大統領が「Build Back Better」をスローガンに掲げた。

(注57) 内閣府「平成27年版防災白書 特集 第3章第2節 2-3 国際復興支援プラットフォーム（IRP）」、2015年（[http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h27/honbun/0b\\_3s\\_02\\_03.html](http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h27/honbun/0b_3s_02_03.html)）

(2020. 8. 13)

## 参考文献

- ・Lazarow, Alexandre [2020]. *Out-Innovate*, Harvard Business Review Press
- ・岩崎薫里 [2018]. 「改善するわが国のスタートアップ事業環境」日本総合研究所『JRIレビュー』Vol.2, No.53、2018年2月
- ・岩崎薫里 [2019]. 「デジタルで社会課題に挑むスタートアップ」日本総合研究所『JRIレビュー』Vol.9, No.70、2019年8月
- ・太原正裕 [2011]. 「第三次ベンチャーブームの検証」城西大学『城西大学経営紀要』第7号、2011年3月
- ・アイゼンマン, トーマスR [2013]. 「ハーバードにおける『アントレプレナーシップ』の定義」ハーバード・ビジネス・スクール『HBR起業ブログ』2013年7月8日（<https://www.dhbr.net/articles/-/1947>）

## ヒヤリング先

- ・大阪産業局（2019年12月12日）
- ・BULB株式会社（2020年1月24日）
- ・はままつ起業家カフェ（2020年1月27日）

- 
- ・神戸市 医療・新産業本部新産業部新産業課、同企業誘致部企業立地課（2020年2月20日）
  - ・Open Network Lab HOKKAIDO事務局（2020年2月27日）
  - ・仙台市 経済局産業政策部産業振興課（2020年1月31日）
  - ・大分県産業創造機構（2020年2月17日）
  - ・浜松市 産業部産業振興課ベンチャー支援グループ（2020年3月4日）
  - ・つくば市 経済部産業振興課スタートアップ推進室（2020年3月6日）
  - ・鹿児島市 産業局産業振興部産業創出課（2020年3月9日）
  - ・福岡市 経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課（2020年3月12日）
  - ・秋田県 あきた未来創造部移住・定住促進課（2020年3月23日）
  - ・京都市 産業観光局新産業振興室（2020年3月25日）
  - ・Human Hub Japan（2020年3月25日）