

新事業創造立国の実現に向けて

～ 個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン ～

2004年6月
社団法人経済同友会

<<取りまとめにあたって>>

経済同友会は、日本経済の閉塞感を打破するためには企業改革とベンチャー企業の振興による新たな産業・事業の創造が重要であることを強調し、「新事業創造立国」および「革新（イノベーション）」を提唱している。

これを受け、新規事業創生委員会では、日本経済の真の活性化のために、「ベンチャー企業（新企業）¹による新しい事業の創出²」が不可欠かつ有効と考え、ベンチャー企業を生むための諸課題について検討してきた。

起業・ベンチャー企業の問題は、従来より官民のインフラ整備・支援策や教育、社会風土などの起業環境の問題に焦点があたっていたが、本委員会での課題の整理・検討の中で、ベンチャーが生まれにくい根本原因として、「個人」や「企業」の行動・慣習・価値観の問題が浮かび上がってきた。

そもそも、ベンチャー企業による新事業の創出は、プレイヤーである個人・企業の豊かな発想・アイデア、挑戦・行動力がなければ、どんなに良いサポートがあっても実現はしない。すなわち、新企業・新事業を生み出す「個人と企業のイノベーション」こそが、最も重要な課題と捉え、提言をすることとした。

われわれは、本提言に基づき、経済同友会としてのコミットメントとアクションプランを提示することにより、「ベンチャー企業（新企業）」が生まれ、日本経済の持続的成長と雇用創出を実現することに寄与したいと考える。

* 本提言における「個人」とはビジネスパーソンと経営者に焦点を絞っている。ベンチャーの裾野を広げるためには学生や主婦などの起業も有効であるが、敢えてビジネスパーソンに焦点を当てているのは、起業の成功率を高めてベンチャーを増やすことが世の中に影響を与え、成功者を増やすことが相乗効果を生み全体の開業率を高めるとの考えからである。

* 本提言のデータの内、特に記述のないものは、経済同友会（新規事業創生委員会）が、本年3月に実施した『新規事業創生に向けた経営者・ビジネスパーソンの意識調査』結果（別途作成）を引用している。

¹ 本提言の「ベンチャー企業（新企業）」とは、「個人や企業が、新しい事業とリスクに挑戦をし、イノベーションに基づく新規性・独創性の高い新しい事業を興すために組織した新しい企業体」と定義する。独立型ベンチャーの他、企業革新型ベンチャー（社内ベンチャー、スピン・オフベンチャー）も対象としている。

² 本提言では既存企業の事業部レベルの新事業の創出は取り上げていない（社内ベンチャー・スピンオフ・ベンチャーは対象）。

目次

はじめに	1
新市場開拓・雇用創造にはベンチャー企業 ピラミッド型からネットワーク型企业社会へ	
1. なぜ、ベンチャー企業が生まれなのか	2
われわれの問題意識	
1) 企業・産業の新陳代謝の遅れと人材流動性の低い社会	
2) 個人のチャレンジ精神を抑制する企業の制度・慣行・風土	
3) 大企業とベンチャー企業の戦略的アライアンスの不在	
2. ビジネスパーソンへの提言	4
個人のイノベーションと起業の勧め	
1) ビジネスパーソンとして、「自己人生への挑戦」をしよう	
2) 10年後の自分を明確に描き、キャリアプランをたてよう	
3) “触発・気づき”の場・機会を積極的に求めよう	
4) 起業に挑戦しよう	
3. 大企業経営者への提言	8
企業のイノベーションとベンチャーの活用	
1) ベンチャーを経営戦略に組み込み、起業する個人を応援しよう	
2) アントレプレナーの輩出とオープンな雇用・人事制度	
3) 「事業の選択と集中」と「ベンチャーとの提携・協業」の促進	
4) 経営者はベンチャー企業の経営力、ガバナンスのサポーターに	
おわりに	13
「新事業創造立国」をめざして リスクとイノベーションに挑戦を	
参考資料	14
経済同友会のコミットメントとアクションプラン	15

はじめに

新市場開拓・雇用創造にはベンチャー企業

回復基調にある日本経済を、持続的な成長と雇用創造につなげ、本格的な経済のダイナミズムを生み出すためには、ベンチャー企業（新企業）による新しい事業の創出が不可欠である¹。

厳しい経済環境の下で、既存企業は事業の再構築への努力を続けており、市場・投資家からのプレッシャーの中で、優良企業といえども“雇用なき回復”の道を進んでいる。

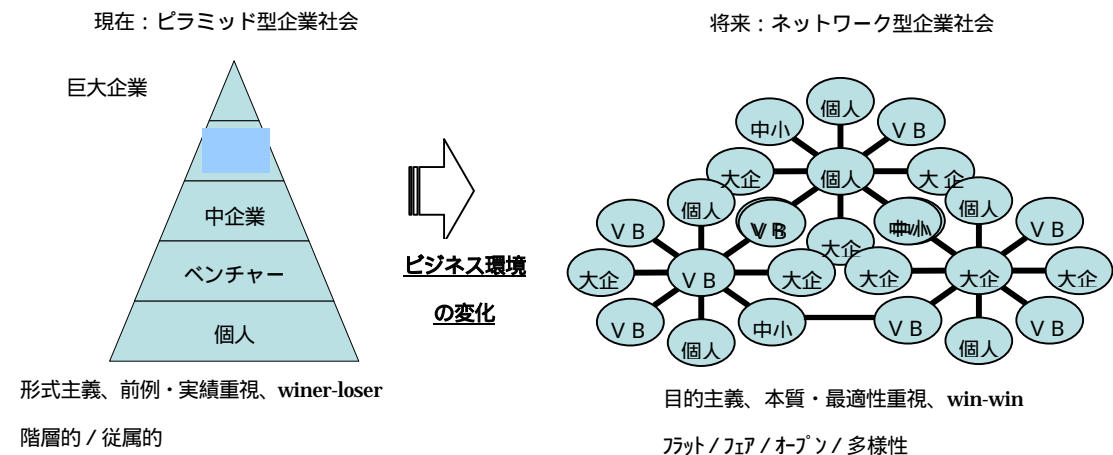
むしろ、市場や技術などの変化の激しい時代においては、「スモール」「スピーディ」「柔軟性」を特性にもつベンチャー企業による新市場開拓や成長分野への牽引役、また雇用創造体としての役割・期待は大きい²。

ピラミッド型からネットワーク型企业社会³へ

市場や技術の変化のスピードに素早く対応できる強い日本経済とするためには、従来の大企業を頂点とした親会社-下請け-孫請けの階層的関係によるピラミッド型から、大企業、中企業、ベンチャーあるいは個人が対等かつ緩やかな関係で結ばれたネットワーク型企业社会への転換が必要である。

大企業、ベンチャー企業、個人の各主体が独自の強み(コア・コンピタンス)を持ち寄り、組織の規模や過去の実績に囚われることなく、目的に応じて最適・最強のチームを機動的に編成し連携することで、素早い事業展開が可能となる。さらに、互いの強み・良さを活かした相互補完の関係により連結の効果が生まれ、価値創造をする新しいビジネスモデルが実現する。

また、外部資源も取り込みながらイノベーションをするオープン型経営への転換が、ネットワークを通じた多様な巡り合いによる新たなビジネスチャンスを生み出す。企業の雇用もより開かれたものとすることで活発な労働移動が興り、組織や社会が活性化する。



¹ 日本経済活性化のために最も有効な新事業の創出策として、「新しい企業による新規事業創出」が第1位の回答となっている（経営者 78.9%、ビジネスパーソン 62.2%）（本会調査）。

² 米国では70～80年代に企業のリストラによる800万人の失業者を抱えていたが、90年代にベンチャーが雇用創出の原動力になり1200万人の雇用を吸収した。

³ ネットワーク型企业群の発想は、国領二郎・慶応義塾大学教授の『オープン・アキカチ戦略』（ダイヤモンド社、1999年）からヒントを得ている。

1) 企業・産業の新陳代謝の遅れと人材流動性の低い社会

新しい企業が数多く生まれ成長することは、経済成長の原動力であり、同時に雇用の受け皿として期待できる。社齢が30年を超えると雇用喪失率が雇用創出率を上回るが、わが国では企業の高齢化が進行し、社齢30年未満の企業は'98年時点で全体の4割を切り、その後も低下を続けている¹。また、90年代以降、廃業率が開業率を上回り、開業率の水準は米国の約4分の1程度に留まっている(米国:開業率14.3%、廃業率12.0%、日本:開業率3.6%、廃業率5.6%)²。

日本経済は1割の生産性の高い産業・企業部門と9割の生産性の低い産業・企業部門の二重構造³となっている。ゼロ金利政策により本来市場から退出すべき企業が残存し、雇用全体の9割を占める生産性の低い産業・企業部門の構造改革の遅れが廃業率を抑え、新しい企業の参入や開業率の上昇を阻害している。

また、人材流動化は新しい企業が生まれる活性化された経済社会の重要な要素である。しかしながら、わが国の労働市場は未だ十分に成熟した市場には育っていない。「選択と集中」による事業再編が進む中で業務と人材のミスマッチが生じているが、例えば従業員5000人以上の日本企業の離職率(定年以外の退職率)は2.4%と低く⁴、大企業における人材流動性は低い。

企業の新陳代謝や人の流動化というダイナミズムの高まりこそ、挑戦の機会が増え、新しい企業、新しい事業が生まれる。

2) 個人のチャレンジ精神を抑制する企業の制度・慣習・風土

企業に勤務するビジネスパーソンの起業への意欲・関心は決して低くない。本会調査ではビジネスパーソンの約9割が起業への関心を示している⁵。しかも、まだ不十分とはいえ、今日では官民による起業支援策はかつてと比べて充実してきており、起業環境は改善されている⁶。にもかかわらず、実際に起業に踏み出すビジネスパーソンは増えていない。

個人のチャレンジ精神や創造力・行動力を抑制している一つの要因として大企業の制度・慣習・風土がある。成果主義人事制度などが導入されているものの企業と個人の雇用関係における緊張感が高いとはいえ、また、社員の能力発揮の機会や自律的なキャリア

¹ 樋口美雄著『雇用と失業の経済学』(日本経済新聞社2001年)

² 米国は'97年、日本は'96~'99年の平均。日本の'99~'01年平均は、開業率3.1%、廃業率4.5%。

³ マッキンゼーの調査では、日本は生産性の高い輸出型製造業(全体の1割)と生産性の低い国内製造業・サービス業(全体の9割)の「経済の二重構造」となっていることが民力を弱めていると分析している。

⁴ リクルートワークス研究所『第2回ワークス人材フロー調査2002』(2002年10月)数字は2001年度データ。

⁵ 将来の起業意向は「具体的に考えている」(12.6%)と「機会があれば起業したい」(80.9%)の合計。

⁶ 公的支援メニューは厚みを増し幅広い取組がされており起業環境は整いつつある(巻末参考資料参照)。

形成を促す仕組みも必ずしも十分とはいえないため、チャレンジ精神や競争心あるいは創造力の発揮につながることは少ない。さらに「一度、コースから外れると二度と戻れない、再挑戦ができない」という漠然とした不安が起業へのチャレンジを抑制してしまっている。

起業3要素：「マインド（チャレンジ精神）」「アイデア（創造力）」「アクション（行動力）」
を抑制する企業の制度・慣習・風土

【個人】	【従来型企業の制度・慣習・風土】	抑制要因
マインド	減点主義、前例主義、建前主義	抑制要因
アイデア	意思決定のスピードが遅い、権限が委譲されていない	
アクション	画一的思考・思考停止に陥る強力な制度・組織 終身・長期雇用 同質性・横並び	

3) 大企業とベンチャー企業の戦略的アライアンスの不在

米国では大企業がベンチャー企業を活用したビジネスモデルが数多く生まれているものの、日本におけるケースはまだ少ない。

大企業とベンチャー企業との取引・提携においては、少なくなりつつあるとはいえ、長期的取引や系列取引および下請け的な関係などの、未だに非合理的な行動が残っていることも否めない。今回のアンケート調査では、ベンチャー企業の課題としては経営基盤の弱さ、与信上の不安、経営力不足、ガバナンスの不明確さ、実績不足が指摘され、大企業の課題としては意思決定の遅さ、前例主義・自前主義の経営慣行、リスクの許容度の低さ、下請け扱いが指摘されている¹。ベンチャー企業を活用したいと考えている大企業経営者は多いものの、実際の取引・提携は今後の課題となっている。

大企業は事業の再構築によるコア事業への特化を進めると同時に、周辺事業や新規事業の開拓についてはスピードや成果を優先し、自前主義にこだわらずベンチャー企業を戦略的に活用するという発想の転換をすべきである。厳しい競争環境の中で、大企業とベンチャー企業が互いに相手にない強みを持ち、弱みを補完し合うW N -W N 関係を結ぶことを戦略の一つとして考えるべきであるが、そうした発想や価値観が経営陣をはじめ中間管理層に欠如しているのではないかと。

一方、ベンチャー企業も自社のコアコンピタンスを強化し、下請けに安住せず大企業との競争に打ち勝ち、むしろ大企業から戦略的アライアンスを依頼されるぐらいの気概と実力向上に果敢の努力が十分とは言えないのではないかと。

グローバル化の進展の中で、変化のスピードに強いネットワーク型企业社会を構築するためには、大企業とベンチャー企業の公正な競争・取引ができる環境の構築が不可欠である。

¹ 大企業の課題は「意思決定のスピードが遅い」(61.0%)、「前例主義の経営慣行」(48.0%)、「リスクに対する許容度が小さい」(26.8%)、ベンチャーの課題は「会社の存続・与信上の不安」(57.3%)、「経営力不足」(44.3%)、「実績不足」(35.0%)と考えている(本会経営者意識調査)。

2. ビジネスパーソンへの提言 個人のイノベーションと起業の勧め

われわれが、ベンチャー企業を生み出す起業家予備軍として注目するのはビジネスパーソンである。日本経済活性化という視点に立てば、質の高い成長性あるベンチャー企業の創出が必要である。そのためには、ビジネス経験のある個人の起業が成功の確率も高く、効果的と考える¹。ベンチャー大国である米国においては、学卒・院卒のエリート層が将来の起業のために大企業でビジネス経験を積みキャリア形成をしており²、日本においても成長性の高いベンチャー企業は大企業から独立して起業しているケースが多い。

本会アンケート調査では、ビジネスパーソンの1割が具体的に起業を考えており、それほど具体的ではないものの起業に関心をもつ人も8割いる³。仮に、各企業の従業員の1%が、チャレンジ精神を発揮し、具体的な行動を起こせば、その効果は大きい。

ビジネス経験を通して、経営ノウハウ、スキル、人脈などを習得しているビジネスパーソンのチャレンジ精神をより高め、具体的な行動につなげることは、起業を増やすために有効であり、たとえ独立・起業をしなくとも既存企業におけるイノベーションや新規事業創造の力となる。

そのためには、今は漠然とではあるが起業への関心をもつビジネスパーソンを、如何に具体的な行動へと結びつけることができるかが重要である。

また、現在、多くの企業において成果主義人事制度が導入され、社内における競争や流動化が高まっている。成果主義人事制度については課題も指摘されてはいるが、より公正な評価制度や敗者復活が可能な仕組みとすることで従業員のチャレンジ精神の発揮を増長させ、更に緊張感のある働き方とすることが必要である。

一方、ビジネスパーソンは就社意識を捨て、かつ、一度就職した後も自らの能力を活かし、自分の好きなことにチャレンジするための場を企業内外に広く求めるべきである。自ら自己実現の場をつくる、「雇われる側から雇う側に」「一事業部長より経営者に」という気概をもって、起業にチャレンジをすることも一つの選択肢である。

1) ビジネスパーソンとして、「自己人生への挑戦」をしよう

多くのビジネスパーソンが起業への関心をもっているにも拘らず、なぜ、挑戦をしないのか。「起業へと踏み出したい気持ち」と「止まろうとする気持ち」の葛藤の中にいるビジ

¹ 日本経済活性化のために、ビジネスパーソンの起業が有効であると回答している人は多い。「ビジネスパーソンの起業による新規事業創出」(経営者37.0%、ビジネスパーソン40.4%)、「スピンオフベンチャーによる新規事業創出」(経営者55.3%、ビジネスパーソン31.2%)、「社内ベンチャーによる新規事業創出」(経営者37.4%、ビジネスパーソン33.6%)(本会調査)。

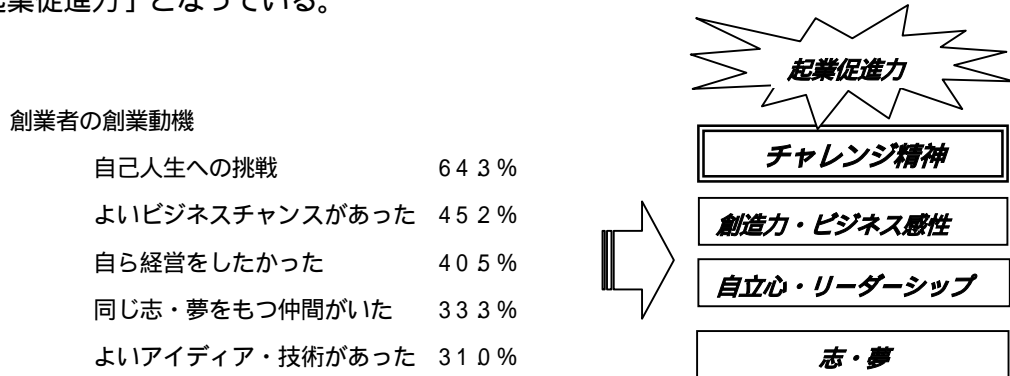
² 日本では起業家=優等生というイメージが低い(本会調査)が、米国では起業家イメージとして「優等生」という項目の得点が高い。米国ではエリート=リスクテイカー(=起業家)というイメージができていく(『主要国の起業意識・都道府県起業力比較調査報告書』(中小企業総合事業団 2001年))

³ ビジネスパーソンの将来の起業意向は、「具体的に考えている」(12.6%)、「機会があれば起業したい」(80.9%)となっている(本会調査)。

ネスパーソンは多い。そこで、アンケート調査結果に基づいて、「起業促進力」と「起業抑止力」を整理してみた。

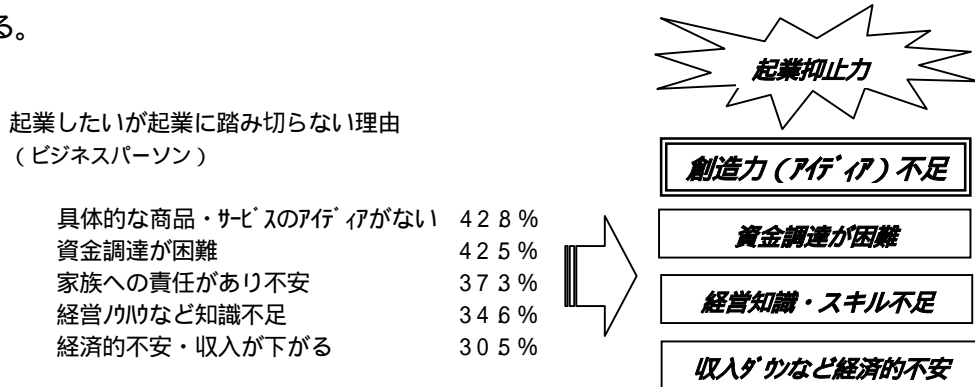
(起業促進力)

創業者があげる創業動機の第1位は「自分のやりたいことをする自己人生への挑戦」である。すなわち、起業に踏み出す動機として重要なのは、自らの人生において何をやりたいのかを明確にし、それに向けて行動を起こすことである。次に、「よいビジネスチャンスがあった」「自ら経営したかった」「同じ志・夢をもつ仲間がいた」などの回答が続いている。チャレンジ精神、創造力・ビジネス感性(機会・タイミングの察知)、自立心、志・夢などが「起業促進力」となっている。



(起業抑止力)

これに対して、「機会があれば起業したいが踏み切れない人」の回答から、起業に踏み切らない理由をみると、「具体的なビジネス・アイデアがない」や「経営ノウハウ・知識等が足りない」「資金調達力」等の課題があがっている。また、「家族への責任があり不安」「経済的不安・収入が下がる」等の経済的理由があげられているが、その一方で、現在の仕事や報酬に対する満足度は高く¹、これらの比較考量から起業に踏み出すには至らないことも解る。



これらの結果をまとめてみると、起業には「具体的なアイデア」と「チャレンジ精神」が最も重要である。そもそも、具体的なアイデアを生み出す「創造力」と「チャレンジ精神」がなければ、現在の企業においてもイノベーションは不可能である。さらに、「志・夢」をもつ力こそ重要な起業力であり、リスクへの挑戦を促すインセンティブとなる。

¹ ビジネスパーソンは「仕事に満足している：88.1%」「報酬に満足している：59.2%」となっている(「かなり満足している」と「やや満足している」の合計値)(本会調査)

したがって、ビジネスパーソンは自己人生への挑戦をするために、まず「自分のやりたいこと」を具体的に考え、明確にすることが必要である。その上ではじめて、最も相応しい自己実現の場を見つけることが可能となり、起業もその選択肢の一つとなる。

最も重要なことは、まず、「キャリアプランをたてる」ことである。

なお、より具体的な行動へ移す段階では、創業時の資金調達の問題がある。特にアーリーステージにおけるリスクマネーの調達についてはエンジェル税制の見直しなどの課題が残っているものの、現在では多くの調達手段・メニューが用意されているため、それらについて幅広く広報活動をする必要がある。

2) 10年後の自分を明確に描き、キャリアプランをたてよう

ビジネスパーソンは、5年後、10年後の自分を明確に描き、キャリアプランを立てて着実に実行すべきである。多くのビジネスパーソンは、漠然としかキャリアプランを考えておらず、将来の明確なビジョンをもっていない¹。

変化が激しく不確実性の高い時代において、必ずしも大企業＝ゴーイングコンサーンではない。終身雇用制度が崩壊しつつある中で、会社への依存が高いほど人生のリスクが高くなっていることを認識し、個人は明確なビジョンの下にエンプロイアビリティを高め、市場価値の高い人材となる必要がある。すなわち、自分が「やりたいこと」を明確にし、それに相応しい自己実現の“場”を積極的に求めるべきである。常に求める姿勢や眼がいつか訪れるチャンス（人との出会い、ひらめき）を逃さないことにつながる。

われわれは、自らの能力に自信のあるビジネスパーソンこそ、大企業での経験を日本経済・社会のために生かすという高い志をもち、起業や成長性あるベンチャー企業を自己実現の場として選択して欲しいと考えている。

一方、企業にとっても、与えられたキャリアを歩む社員よりも、自らの将来設計に基づくキャリア形成をする自立した社員が増えることが企業の活性化につながる。新事業のアイデアをもち、起業へのチャレンジ精神をもちうる人材は将来のビジネスリーダーとしても有望である。

したがって、企業としてもキャリアカウンセリング機能を人事制度に組み込むなど個人への支援をすべきである。

3) “触発・気づき”の場・機会を積極的に求めよう

ビジネスパーソンが自ら率先して“触発・気づき”の場・機会を求めることを勧めたい。環境は非常に重要である。今回のアンケート調査から、創業者の親の職業は多くが企業経

¹ 「キャリアプランを漠然と考えている」と回答しているビジネスパーソンは約6割(61.8%)と最も高く、「5年後、10年後の明確なビジョンをもち、キャリアプランを立てている」(16.3%)は2割に満たない(本会調査)。

営者・自営業であることが明らかになった¹。また、創業者が現役役員でいる企業やベンチャー企業の従業員はそうでない企業に比べて起業意識が高く、さらには、ビジネススクールや海外留学・勤務経験のある人の起業意識が高いことも明らかになった。

このように、起業が身近であることや、総合的に経営知識・スキルを学んだ経験やより責任のある立場で経営に係わった経験のある人ほど、起業を選択肢の一つとして自然に考える傾向がみられる。また、一緒に夢を共有し、実現する良きパートナー・仲間の存在も重要である。

したがって、ビジネスパーソンは“触発・気づき”の場を自ら積極的に求めるべきである。そうした場合は企業内外に広く求めていくべきであり、社内における新規事業や海外事業プロジェクトなどへの参加を希望したり、ビジネススクールや各種専門学校、異業種交流会などで自己啓発をすることは、新たな人や知識・経験との出会いによるアイデアの発見や創造力向上につながる。さらに同じ夢や志をもつ仲間との出会いや起業に必要な幅広い知識と考え方を習得する可能性も期待できる。

4) 起業に挑戦しよう

起業する自信があるビジネスパーソンほど、所属企業における仕事や報酬に満足している人が多いが、能力の高い個人こそ、将来ビジョンとして独立・起業への挑戦も選択肢として考えるべきである。

起業に関心があるが踏み切れないという個人は、所属企業のリソースを有効活用し、社内ベンチャーやスピンオフ・ベンチャーに挑戦することも一つの方法である。

独立して起業することには相対的に大きなリスクを伴うが、社内ベンチャーやスピン・オフベンチャーであれば、親企業の負担(あるいは一部負担)により、リスクが軽減され、起業への挑戦がしやすい。さらに、慣れ親しんだ親企業の看板効果(ブランド力・信用力)やバックオフィス機能を利用できるため、事業に専念できるというメリットもある。

なお、起業抑止力となる家族への責任や経済的不安に対するセイフティネットは必要である。特に独立・起業においては個人保証の問題が大きく、個人の生活破綻を招くことを避けるべきである。昨年9月の法制審議会答申「破産法等見直しに関する要綱」で示された自由財産の範囲拡大などの方向性に則り、例えば、差し押さえ禁止資産の範囲に米国で実施されている「生活に必要不可欠な個人資産」として一定価格以下の居住用住居ならびに債務者および扶養家族の生活費などを再起可能な程度にまで認めるなど、破産法・民事執行法の整備が必要である。

また、社内ベンチャーやスピンオフベンチャーについても、失敗した場合には社内における再チャレンジの機会や職場への復帰の機会を与えるべきである。

こうした環境整備により再挑戦が可能な社会を実現することが、起業志向のある多くの個人のチャレンジを促進することになる。

¹ 創業者の5割(52.4%)が親の職業が「企業経営者・自営業」と回答している(本会調査)。『世界の起業家調査』(早稲田大学アトル・レヌール研究会 1996年)の結果でも、日本、米国、ドイツでは第一位が「企業経営者・自営業」となっており、英国、韓国でも第二位にランキングされている。

1) ベンチャーを経営戦略に組み込み、起業する個人を応援しよう

今後、ネットワーク型企业社会の形成が重要となる中で、大企業にとって、大企業にはない強みをもつベンチャー企業を如何に経営戦略に組み込むかは極めて重要である。ベンチャー企業の強みであるスピード力は、世界と伍して戦うための大企業自身のスピーディな意思決定や行動を補完するために活用できる。スピンオフ、スピンアウトした人の事業を公平に評価した上で、エンジェルとして投資することも一つの選択肢である。

大企業には、新しい事業や新しい産業を興すためにチャレンジすることを選択した人を、暖かく送り出す風土・文化があるだろうか。会社に残った上司・同僚・部下は、起業家を選択した人のよき理解者・仲間として、応援をし、よきサポーターになる選択をすべきである。良きプレイヤーと良きサポーターが増えない限り、ベンチャー企業は増えず、またそのレベルも上がらない。

2) アントレプレナーの輩出とオープンな雇用・人事制度

企業家精神をもつ個人の存在は、大企業にとっても将来のビジネス・リーダー育成の観点から重要であり、アントレプレナー人材の発掘・育成を、自社の人材戦略として組み込むことは有効である。これまでも大企業の中でスキルを磨いた起業家は数多くいる。大企業の人材投資を重要視する考え方や育成システムの強化は、結果として将来の起業家を生む可能性は高い。

本会アンケート調査では、多くの経営者が、従業員の独立・起業を通して「人材を輩出することは企業イメージ・企業価値をあげる」と回答している(68.7%)。経営者は、「一企業の範囲にとらわれず、個人の才能を社会の中で最大限に活用することが企業、個人、そして社会のために有益であるという認識をもつ必要がある」¹。

経済同友会は以前より、「企業と個人は対等なビジネスパートナーとしての協力関係・信頼関係を結ぶべきである」²と提唱し、緊張感ある雇用関係の構築を強調している。また、優秀な人材を企業内部で活用するばかりが戦略ではない。起業という挑戦の場を与え、真のビジネスパートナーとして、共に成長し大きな利益を生み出すという戦略もありうる。

昨今、事業の再構築を進める中で事業と人材のミスマッチが拡大しているが、大企業の人材がビジネス経験豊かな人材を求めるベンチャー企業に移動すれば、ベンチャー企業の成長を支えると同時に、労働市場の活性化にもつながる。

¹ 『顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化』(2004年4月経済同友会企業競争力委員会)より抜粋。

² 『第14回企業白書』(1999年2月経済同友会労働市場委員会)より抜粋。

早期チャレンジ・経験の機会を与え、企業家精神の醸成を

新規事業・新プロジェクトの立ち上げに参加したり、子会社・関連会社の経営に参画すること、社内ベンチャーに挑戦することは、企業家精神を育むよい機会・経験となる¹。出向経験は事業の現場で経営感覚を磨くことが可能であり、新しさを模索する若手のチャレンジ精神を企業のこうした仕組みを通じて活かすことは起業家を輩出する好循環を生み出す。米国企業では子会社経験の結果で選別され、親会社の役員になったり、その経験を活かして起業するケースも多い。

このような挑戦の機会を増やすために、FA制や社内公募制度などの人材育成プログラムや社内ベンチャー制度などを整備・積極的活用すると同時に、特に若い世代の挑戦意欲を評価し、また、例え失敗しても再挑戦できる制度・風土の構築が不可欠である。

さらに、大企業の社員の育成プログラムの一つとして、ベンチャー企業での経験の機会を増やすことを提案する。こうした経験を通じて企業や業種を越えた個人と個人のネットワークの形成が、個人にとっては新たな発想やアイデア、さらには起業へのきっかけとなることもあり、企業にとっても将来的に企業間の事業提携などビジネスチャンスにつながる可能性もある。

出入り自由なオープンな仕組みを

企業は、独立して起業に挑戦した人材やベンチャー企業に転職した人材の自社への復帰について最初から排除するのではなく、キャリア採用の対象者として平等に扱い、実力があれば再雇用する制度を整備し、経験と能力を再び活用すべきである。本質的には失敗を短絡的に減点評価するのではなく、有意義な経験をしたという加点評価できる価値観形成が企業、個人とも不可欠になる。起業やベンチャー企業経営をした人材の経験や社外から企業をみる機会をもった人材の視点は、社内活性化や新事業創出の芽となる可能性も高い。

また、一部の企業では、退職して別の企業で成功しているOBを組織化し、再び自社に迎え入れたり、子会社や関連会社あるいはベンチャー企業の幹部として派遣しているが、こうした仕組みも有効である²。

大企業が雇用・人事面においてもオープン経営をすることは、事業戦略に応じた適切な人材を獲得するメリットと同時に、人材流動化による社会全体での適材適所を実現し、起業やベンチャー企業の人材獲得にも必要である。

3) 「事業の選択と集中」と「ベンチャーとの提携・協業」の促進

新規事業の創造は既存企業においても重要な課題である。大企業は事業の選択と集中で本業（コアコンピタンス）の強化を図ると同時に、次なるイノベーションに向けた新たな

¹ 「起業経験者（55.6%）」、「起業を考えたことがある経営者（68.3%）」は新規事業・新プロジェクトの立ち上げ・参加経験者が多い（本会調査）

² ソニーOBである郡山史郎氏は、このようなOB会組織を発展させ、人材紹介会社『CEAFOM』を立ち上げ、幹部候補者を求めている成長過程ベンチャー企業などへ、優秀な人材（30代～70代）を派遣している。

市場の開拓を模索しなければならない。その場合に、これまでのように自社内でのみ資源を調達することには自ずから限界がある。変化の激しい市場ニーズや技術に対応するには、「スモール」「スピード」「柔軟性」という特徴をもつベンチャーを積極的に活用していくことは、有効な事業戦略である。ベンチャー企業との連携、協業による事業展開をめざすべきである。

垂直型から水平型のアライアンスへ

ベンチャー企業の成功要因として、大企業との関係が大きな鍵となるケースが少なくない¹。大企業の経営トップの多くが、ベンチャー企業の強みである「スピード性」「新規性」「革新性」などを評価し²、ベンチャー企業の強みを活かし自社の戦略に組み込みたいと考えているが、具体的な取引・提携関係にまで結実する事例は決して多いとはいえない。

現場では、いまだに大企業の前例・実績主義や減点主義の風潮が払拭されず、ベンチャー企業との新たな取引・提携に対する抵抗があり³、下請け扱いなどの上下関係や非合理的な慣行が残っていることも否めない。

今後、大企業は過去の取引関係・実績や企業規模の大小に関りなく、明確な基準をもった上で、ベンチャー企業のコア・コンピタンスや実力を正当に評価し、互いの強みを生かした協業に積極的に取り組むべきである。そして、経営トップのベンチャー活用についての方針を明確にするとともに、それを現場に徹底・浸透させることが必要である。

業務・資本提携、M & A 等の活用

これからの産業社会において、大企業とベンチャーの W N -W N の関係を構築していくことが重要である。大企業とベンチャーとの業務や資本の提携、M & A などの相互の利点を生かしたパートナー意識に基づく対等な連携は、経営基盤の弱いベンチャーの弱点を補い、業界における信用性等を高めることになる。

一方、大企業にとってもベンチャー企業の革新性やスピードなどの強みから刺激を受け、社内の意識改革を行なうことも可能である。既存企業とベンチャーの連携の成功例を数多く出すことは、ベンチャーに対する社会の意識・風土変革につながる。

¹ 「メガチップスと任天堂」「鷹山とNTTドコモ」「ザインとサムソン」などベンチャーと大企業の連携はベンチャー成長の成功要因の一つと言われている。

² 経営者はベンチャー企業の強みを 「スピード」(91.1%) 「革新性」(61.4%) 「新規性」(43.9%) と考えている。

³ 経営者は、「従業員のベンチャーに対する理解度の低さ、経営トップのベンチャー活用の意図が現場に浸透していない」ことを指摘している。



提携・協業のメリット

大企業のメリット

コア事業や周辺事業の強化
 :「今」ないものを「早く」取り入れる
 成長支援：出資してキャピタルゲインを狙う
 R&D 戦略として活用、共同事業
 社内意識改革・活性化
 ユーザーとして、サプライヤーとして活用

ベンチャー企業のメリット

資金調達 人材調達
 販売ルート開拓・強化
 R&D・共同開発、共同事業
 サプライヤーとして、ユーザーとして活用



提携・協業の障害

大企業の課題

意思決定スピードの遅さ
 前例主義・自前主義の経営慣行
 リスクに対する許容度が小さい
 ベンチャーに対する下請け扱い コストダウンを強要
 社内におけるベンチャーの理解度不足、差別感

ベンチャー企業の課題

会社の存続・与信上の不安、実績不足
 経営力不足、ガバナンスが不明確
 ビジネスプラン・資金繰りなどの甘さ

双方の課題

企業文化の違い

(委員会ヒアリング・本会アンケート調査結果等より作成)

社内ベンチャー、スピンオフ・ベンチャーの推進・活用

大企業には優れた経営資源が豊富にあり、「起業」の母体としての役割が期待できる。大企業の中に眠るアイデア、技術、人材を、社内ベンチャーやスピンオフ・ベンチャーにより開花させることは、新しい企業、新しい事業の創出につながるとともに、大企業にとってもメリットがある。

特に、最近注目されつつあるスピンオフ・ベンチャーは親元企業との相乗効果により事業を発展させることが可能な有効なベンチャーモデルであり、スピンオフ・ベンチャーを事業再編の手段として活用することにより、収益力向上や固定費削減を図ることが可能となる等のメリットがある。

スピンオフ・ベンチャーは大企業の優良な資源と外部リソースの活用、すなわち、社内と社外の資源の融合による相乗効果が期待できる。大企業の強みである資金力、人材、経営ノウハウ、販売ルート、生産設備などをバックに新しい事業に専念できるメリットもあるが、重要なことは個人が出資比率において親会社と対等な関係になり、自立性を確保することである。

また、親会社はビジネスの質を見極めた上でエンジェルとして投資し、CF0、法務、財務・経理などの専門能力をもつ人材を一時的にベンチャー企業に送りこむというヒューマンキャピタルとしての役割・支援が可能である。さらに、社内ベンチャーで発掘・育成した社内シーズが、コア事業からかけはなれた分野で将来的に全社的取り組みへと展開し難い場合には、その将来性を見極めた上で社外に出す「スピンオフ」手法を活用することで、自前主義の脱却やリスク分散が可能である。

4) 経営者はベンチャー企業の経営力、ガバナンスのサポーターに

経営者のベンチャー企業経営への参画

経営者がその能力をベンチャー企業の経営に活かすことは有効である。大企業経営者のベンチャー企業の経営参画への関心・意欲は非常に高い¹。経営者がこれまでの経験と専門能力を活かして、社内取締役、社外取締役、あるいはアドバイザーとして経営に参画することは、ベンチャー企業の課題である経営力不足、ガバナンスの不明確さなどを解消し、さらには信用力向上というメリットが大きい。

また、長い間に培ったビジネスセンスを活かして“目利き”となり、エンジェルとしての役割を担うという方法もある²。

経営人材および専門職人材のベンチャー企業への派遣

ベンチャー企業の問題点として経営力不足が指摘されているが、大企業がCFOやCOOなどの高度な経営能力をもつ人材、あるいは法務、財務・経理などの専門能力の高い人材を派遣して、提携・協業相手であるベンチャー企業を一時的に支援する。

こうした取り組みや前述した企業家精神高揚や人材育成を目的とした大企業社員のベンチャー経営の経験などの大企業とベンチャー企業の人材交流は、新たなシーズやビジネスチャンスの発見につながる可能性が広がる。

¹ 経営者はベンチャー経営への参画について「ぜひ参画したい(5.3%)」「機会があれば参画してみたい(53.3%)」と意欲が高い(本会調査)

² 経営者の「ビジネス・エンジェル(個人投資家)になる意向は、「既に出資している(18.7%)」「今後積極的に出資したい(2.0%)」「事業内容次第では出資してもよい(46.3%)」「出資するつもりはない(30.9%)」となっている。

「新事業創造立国」をめざして リスクとイノベーションに挑戦を

チャレンジ精神をもつイノベティブな個人と企業が日本を変革する。個人や企業の挑戦なしには、新企業創出、雇用創造、既存企業の活性化はありえない。真のベンチャー企業とは、組織の規模ではなく、イノベーションに挑戦し続ける企業であり、そうしたイノベーターを失うことこそが日本経済の最大のリスクである。

また、企業規模に関係なく公正な競争ができる市場や取引ルールの整備が不可欠である。公正な市場の中で企業が互いに切磋琢磨し、新しい事業が生まれうる環境づくりが何よりも重要であり、これを通じてベンチャー企業が成長をする。

起業家を身近に感じ、かつ、起業家を評価・尊敬する風土・文化は徐々に醸成され¹、政府の支援策も認知度は低い²ものの多岐にわたるメニューが用意され、起業環境は整いつつある。資本金一円で起業できる最低資本金規制特例での設立数は今年3月で1万社を突破するなど、国の政策も効果が少しずつできてきている。また、昨今では優秀な学生が大企業や官庁へ就職後数年で辞めて数年内に留学・転職するケースも増えており、中には起業し活躍する人もいるなど、起業家予備軍は数多く存在している。

本提言では、プレイヤーである個人(特にビジネスパーソン)と企業に焦点を当てたが、より多くの起業家予備軍を育成するためには、小中高校あるいは大学における自立心・創造力・チャレンジ精神を育む教育が重要である。

また、破産法制など再挑戦を可能とする仕組みやエンジェル税制などの税制関連、日本版LLCの早期導入、規制撤廃、知的財産関連、教育関連の多くの課題など、支援環境の更なる整備も必要である。

日本経済再生のために、古い仕組みから新しい仕組みづくりへの土台となる構造改革が進められているが、「イノベーション」は個人、企業こそが率先して行うべきものである。この変革の時代を好機と捉え、成功を信じて、夢とリスクに挑戦する人を増やし、多様な個人とベンチャー企業が躍動する新事業創造立国を実現していなければならぬ。

われわれは、夢と志をもち、リスクとイノベーションに挑戦する個人と企業の良きサポーターになることを誓い、経済同友会のコミットメントとアクションプランとして、『新事業創造立国推進プロジェクト』を実行する(巻末参照)。

¹ 「起業家を評価している(「かなり評価」と「やや評価」の合計)」の回答は、経営者82.9%、ビジネスパーソン83.2%と高い割合になっている。諸外国の国民に対するアンケートでは ドイツ(80.6%)、米国(79.2%)、日本(66.2%)と第3位になっている。(『主要国の起業意識・都道府県起業力比較調査報告書』中小企業総合事業団 2001年)

² 経営者・ビジネスパーソンの支援策に対する認知度の上位3つは「構造改革特区」「エンジェル税制」「新事業創出促進法(含:最低資本金特例)」となっているが、他支援策の認知度が極めて低い。特にビジネスパーソンには上位3位以外は殆ど知られていない(本会調査)。

ベンチャー企業に対する支援策の充実

日本国内のベンチャー企業に対する創業に向けた支援策は以下のように分類することができ、幅広い取り組みがなされている

日本におけるベンチャー企業に対する代表的支援策

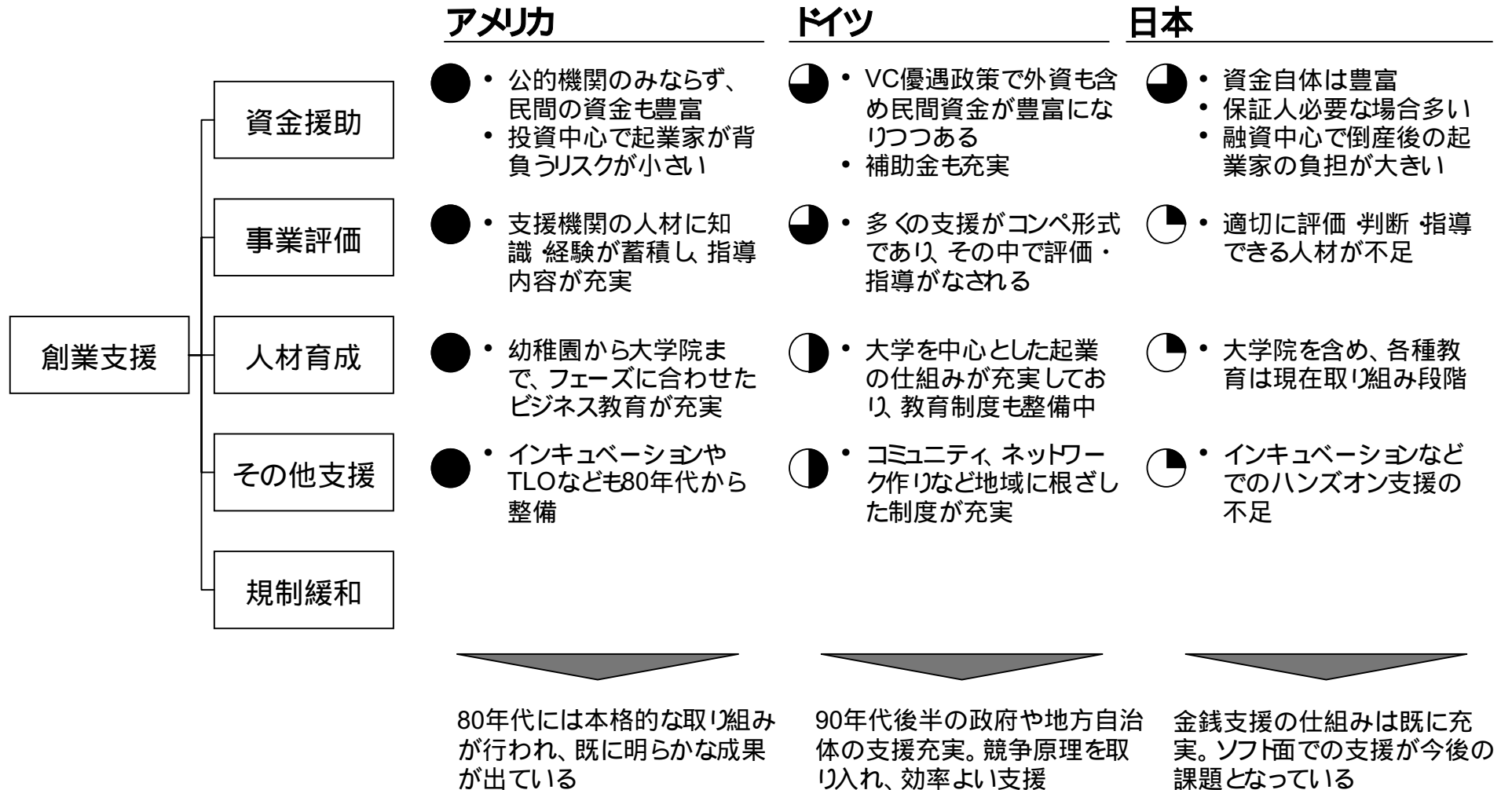
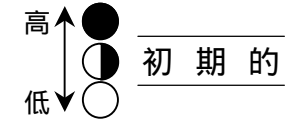
例 示

	代表的支援策	内容例	
創業支援	資金援助	助成金	• 500万円までの助成金の交付
		出資	• 新規事業投資株式会社が最大1億円の出資
		融資	• 国民金融公庫が、無担保無保証人で最大550万円の融資
		財務優遇	• 創造法の認定を受けると欠損金の繰り越しが7年まで可能に
		その他	• 投資家のベンチャー株式購入の損失を他の株式譲渡益と通産可能
	事業評価・指導	経営指導	• 経営全般の悩みについて各分野の専門家の派遣によるアドバイスを提供
		研修制度	• 各地域の商工会議所が、事業計画作成演習などを行う
	起業家育成	初等教育	• 学校で利用する教材のパイロット開発
		高等教育	• 早稲田、法政、高知工科など各大学
	その他支援	インキュベーション	• 施設提供やハンズオン支援
		マッチング	• ベンチャー企業とビジネスパートナーのマッチングによる販路拡大など
		TLO	• 研究活動の事業化・大学発ベンチャーの支援
	規制緩和		• NPO法人の農業参入の容認など限定地域における規制緩和
		• 新事業開拓助成金交付事業	
		• 新事業創出促進法	
		• 新創業融資制度	
		• 欠損金の繰り越し特例	
		• エンジェル税制	
		• ベンチャー総合支援センター	
		• 創業塾	
	• 起業家精神涵養教材等開発普及事業		
	• 大学での起業家講座の充実		
	• 公的インキュベーター		
	• ベンチャーフェア		
	• 大学等技術移転促進法		
	• 構造改革特区		

資料: 中小企業庁、中小企業総合事業団、ウェブサイトなど

起業する側・支援する側ともに人材の充実が必要など、今後取り組む余地も多いものの、アメリカやドイツなどと比較してみても、日本の金銭的支援制度は既にある程度の仕組みが整ってきている

ベンチャー企業に対する支援策の充実度比較



資料: 産業研究所調査研究、中小企業総合事業団、ウェブサイトなど

『新事業創造立国』推進プロジェクト

宣 言

経済同友会は

起業志向およびチャレンジ精神の高いビジネスパーソンを応援します。

【提案内容】

『同友会起業フォーラム』（仮称）

位置づけ：

ビジネスパーソンを対象とした次代のアントレプレナー発掘・支援の場。

目 的：

起業に関心・興味のあるビジネスパーソンに対する触発・気づきの場の提供。

起業に挑戦するビジネスパーソンに対する支援。

特 色：

経済同友会に所属する起業家・経営者の経験と専門性を活かした理念と実践のプログラム（ノウハウ・スキルなどの技術論ではなく、講師の経験・ケーススタディに基づくプログラム）。

起業家・経営者との対話・コミュニケーション。

経済同友会のコミットメントとアクションプラン
『新事業創造立国』推進プロジェクト 概念図

