



## 起業による新事業創造の促進にむけて

社団法人 経済同友会

2005年6月1日



## 目 次

要旨	.....
はじめに：我々の問題意識	.....1
第1部：大企業の門戸開放	.....13
第2部：公共市場の開放と起業育成	.....33
第3部：税制による起業支援	.....51
第4部：キャリア教育の充実	.....63
第5部：社会の価値観を変える	.....73
まとめに代えて	.....77

.....

大企業経営者、ベンチャー企業経営者、ベンチャー支援業経営者の 意識調査結果	.....83
新事業創造委員会・委員	.....133

# 要 目

## はじめに：我々の問題意識

### ・現状・問題点：

- わが国におけるベンチャー起業型の新事業創造の必要性は、ますます高まる
  - 国民経済のレベル：
    - ◇ 雇用の創出
    - ◇ 産業構造の転換
    - ◇ 経済の活性化
    - ◇ イノベーションの推進
  - 国民一人ひとりの幸せや豊かさのレベル：
    - ◇ 職業選択において、自己実現の可能性を広げる選択肢の一つ
    - ◇ 豊かさを実感できる財・サービスの提供で、「眠れる需要」を喚起
- しかし現実には、「企業の少子高齢化、少産多死」が進行
  - 開業率を廃業率が上回る
  - 国際比較で、先進国中、最下位
- 政府の取り組み(2001年小泉政権発足時の「骨太の方針」でも、7つの聖域無き構造改革の1つに)も、まだ実をむすばず

表1：国際的に低迷する  
日本の起業・新事業創造

- **アントレプレナー活動指数**(Total Entrepreneurial Activity [TEA] Index)：40カ国中38位(2003年、2000-2003平均とも)
- **既存企業による新事業創造活動**(Firm Entrepreneurial Activity [FEA] Index)：40カ国中30位(2002-2003)
- **起業による雇用創出**：
  - － 40カ国中40位(雇用に占める割合/2003年)
- **低調な若年層**(40位)・**女性の起業率**(39位/2003年)
- **総合評価：E(最下位)**
  - － 台湾、クロアチア、フランス、オランダ、ロシア、ポーランドと並ぶ

【出典：Global Entrepreneurship Monitor 2003, Babson-LBS-Kauffman (2004)】

【本文「はじめに」表1(3頁)より】

**・検討の範囲: 複合的な問題を総合的に検討**

「起業家」に関する問題:

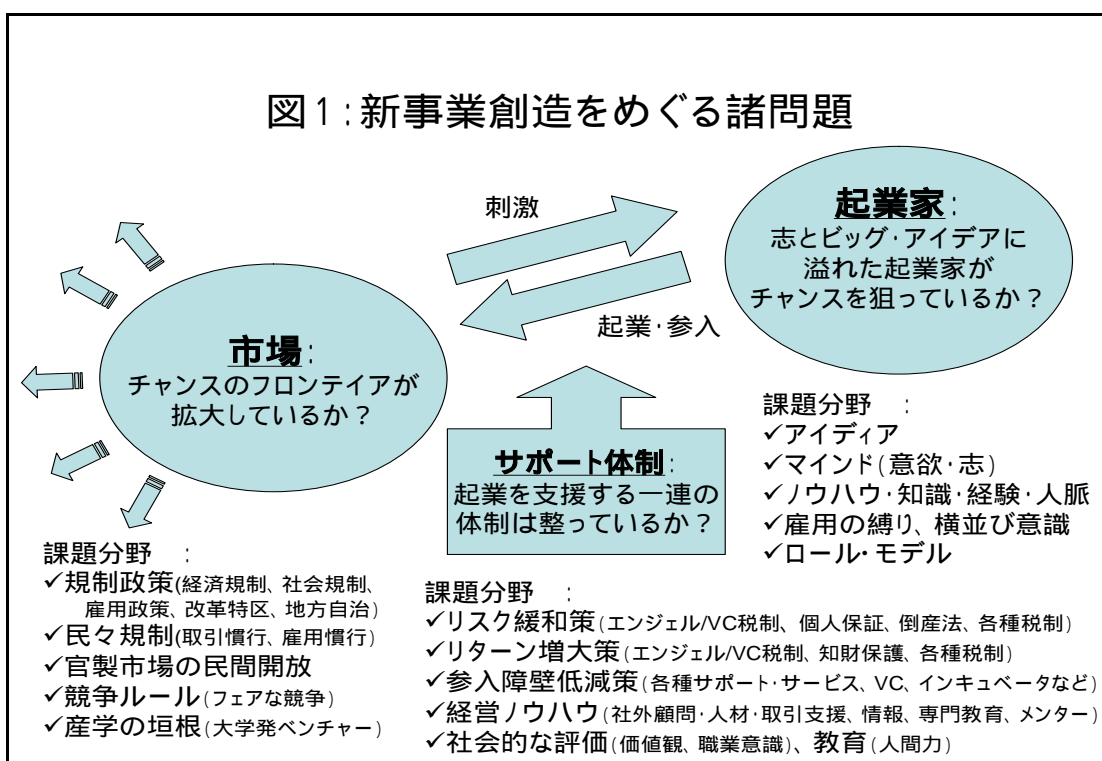
- わが国には、志とアイデアにあふれ、果敢にリスクをとる起業家が、アメリカやイギリスを始めとした先進諸国に比べて少ないのではないか。
- 多くの大学生は、起業を現実的な職業選択の一つと考えていないのではないか。
- 妻子や親、友人・知人を含めて、社会全般に、起業することや起業家になることを、他の職業的可能性と比べて低くしか評価していないのではないか、など。

「市場」に関する問題:

- 各種の規制(経済規制、社会規制、雇用政策などの政策から、企業間の取引慣行、雇用慣行などの民間にはびこる規制まで)で、市場が、がんじがらめになっているのではないか。
- 官製市場が、民間による新しい事業創造を阻んでいるのではないか。
- 市場におけるフェアな競争を促すルールが不十分ではないか、など。

ベンチャーを支援する「インフラ」に関する問題:

- 各種の税制が、起業のリスクを緩和し、リターンを増大させるようにはなっていないのではないか。
- 起業支援をするベンチャーキャピタル、インキュベータや、各種のサポートサービス、経営ノウハウの支援(会計、法務、人材・取引支援、社外顧問、マネジメントサービスを含む)が、手軽で安価に利用できないのではないか、など。



【本文「はじめに」図3(9頁)より】

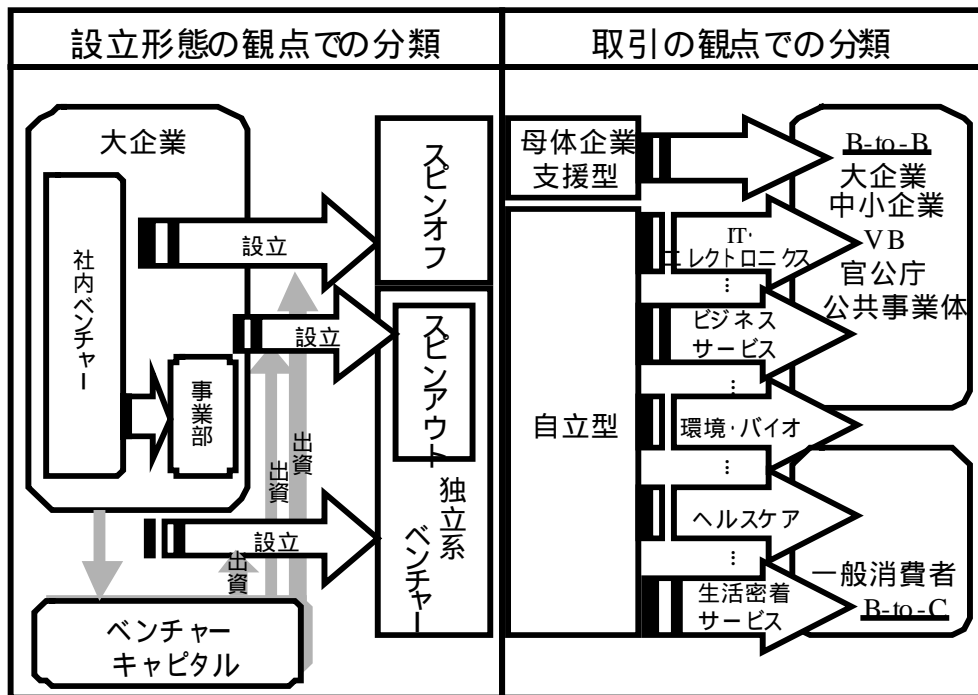
上記の問題領域を、5つの優先課題に分類：

- 大企業の行動(市場)
- 公共市場の開放(市場)
- 税制(サポート体制)
- 教育(サポート体制、担い手)
- 社会の価値観(サポート体制、担い手)

それぞれについて部会を発足させて、詳しい検討を重ね、『大企業の行動』から『教育』までの4部会については、提言(第1部～第4部を参照)を、『社会の価値観』については、行動計画(第5部を参照)を、まとめた。

なお、当委員会で議論を行った「ベンチャー企業」は、次のような概念図に：

図2： 当提言で扱うベンチャー企業に関する概念図



[ 本文「はじめに」図2(7頁)より]

## 第1部：大企業の門戸開放

### 現状・問題点：

- 大企業経営者の多くは、起業による新事業の創造に理解を持つものの、大企業の行動が、起業による新事業創造を大きく阻害していることに気づいていない。
- アンケート調査から明らかになった問題点：
  - 大企業にとってのメリットを、大企業経営者が必ずしも理解していない
    - ◇ スピンオフにより、ノンコアビジネスや休眠特許などの活用されていない社内資産の有効活用、組織の活性化、異能人材の活用、などが可能となる点
    - ◇ ベンチャー企業との活発な取引により、革新的な技術やアイデアの活用、ベンチャー企業を対等なパートナーとみなして、建設的な関係を築ける社内風土が、前例主義や横並び意識を打破して自社組織の活性化になる点
  - 大企業経営者の理解が、実際の企業の行動に結びついていない問題も明らかに
    - ◇ トップの理解に反し、ベンチャーとの取引窓口となる担当者レベルで、ベンチャー企業のメリットを取り込むための積極的な努力が欠けている
    - ◇ トップの意思に反し、ベンチャー企業との競争では、価格支配やアイデアの模倣など、アンフェアな競合状態が多く見られる

### 提言：

- 経営者は、スピンオフの意義に関する理解を改め、推進のためのリーダーシップを発揮せよ
- 経営者は、ベンチャーとの取引拡大と競争に関する意思・方針を組織内に徹底せよ
- 提言の実践に際して重要な、5つの「活用ポイント」：
  1. 自前主義を廃し、ベンチャー支援企業など、外部資源の積極的な活用を
  2. スピンオフの立ち上げには、最適人材を惜しみなく(注意：大企業で優秀な人材は、ベンチャー立ち上げには使えない。最適人材とは、目標達成への強い執着、高い専門性やスキル、仕事への情熱、強い個性・自己主張、がめつさ、突破力・スピード、上司よりも部下に評価される人材)
  3. スピンオフでは、十分な権限委譲を
  4. スピンオフの成否を測る新たな尺度を(大企業の基準や B/S、P/L 等の財務諸表に偏重せず、競争力、企業価値の向上などの観点から評価を)
  5. 取引先としてのベンチャー企業を評価できる「目利き能力」と「評価基準」の確立を



## 第2部：公共市場の開放と起業育成

### 現状・問題点：

- 長年、政府が、十分な国民的議論を待たずに市場のさまざまな分野に関与してきている結果、公的部門や公共事業体が提供しているのが公共財である、という逆転した定義がまかり通っている。
- 民間企業が市場において自由闊達に企業活動を行うことが必ずしもできておらず、そのような制約の一端が、わが国における起業による新規事業の低迷につながっている。
- 一方、経済主体としての政府自らの新規事業育成についても、諸外国に比べ踏み込んだ施策が実施されているとはいえ、「公平性の確保」ということが不作為を正当化する結果となっている。

### 提言：

- 規制改革により、民間活力が自由闊達に発揮される市場が早急に整備されることを求める。政府、公共事業体、準公共事業体が事業主体となっている分野の開放を、優先的な規制改革の対象とし、市場開放の是非を検討するに際しては、恒久的な根拠法を導入し、これを基にした「市場化テスト」を継続的に行うことが求められる。
  - 本年度中に、恒久的な法整備を行うべきである。
  - 対象を、地方自治体や特殊法人にも拡大すべきである。
- 公共市場が民間に開放され、民間活力が発揮できる自由闊達な市場が実現してから一定期間後まで、これまで蓄積されてきた、新事業創造を阻む幅広い障壁を低くすべく、「日本版 SBIR」を拡充すべきである。
  - 研究開発補助、政府調達、市場の民間開放の過程で、起業まもなくの若い成長過程にある企業への政策的優遇措置(アフターマティブ・アクション)を与えることが求められる。
  - 日本版 SBIR 制度の拡充にあたっては、根拠法に基づいた制度を導入すべきである。その際のポイント：省庁横断、強制的実施、透明性・使いやすさ、商業化促進の支援、成果のモニタリング・改善と、国民的啓蒙
- 政府は、新規事業創造における自らの役割を積極的に規定し、その調達制度において新規事業に不利になっている条件を徹底的に排除するのみならず、明示的な優遇制度を設け、有望な新規企業に対する門戸を開放するべきである。
  - 政府調達制度において、長期間使用することが前提となる物品、システムの調達において、複数年契約を原則化するとともに、資格要件において新規企業が不利となる項目を速やかに見直す。
  - IT システムの1円入札など、極端な初年度低価格入札を助長するような単年

度主義のドグマを脱し、より柔軟に複数年度契約を導入するよう制度の見直しを行う。

- 競争入札参加資格制度において、大企業を優先するような売上高、自己資本額、流動比率、営業年数などの項目を廃止し、または見直しをし、より企業の技術力や製品の性能を重視した調達を可能にする。
- 政府調達において、受注から支払いまでの期間が非常に長く、ベンチャー企業の資金繰りを圧迫する現状を是正するため、受注したプロジェクトの完成を前提に売掛債権の保証など資金繰り援助の制度を導入する。
- 価格偏重を排し、硬直的な事業者選定を是正するため、性能発注型事業者審査方法を確立するとともに、中立的な第三者アドバイザーによる評価マーケットの育成を行う。

## 第3部: 税制による起業支援

### ・現状・問題点:

- 政策当局に、日本経済の活性化にとって、新事業の創造が不可欠だという認識が乏しく、政策上の優先順位に十分に反映されていない。
- 創業時、起業初期におけるリスクマネーの役割について、政策当局および広く国民の認識が不十分。
- 創業時から起業初期にかけて、ベンチャー企業の税制上の負担が重い。
- わが国と同様の課題を抱え、これを克服した欧米諸国の経験から学ぶことが重要。

### ・提言:

(ア)抜本的な改正の方向性、(イ)抜本的な改正が実現するまでの、当面の暫定的な改正、(ウ)直ちに実現すべき改正、の3段階に分けて、以下のように提言する。

#### 投資家に対する税制改革

- エンジェル税制の改善
  - 投資時における税額控除【抜本的な改正の方向】： わが国においても英仏と同様に、投資時における投資額の 20%の税額控除を認める制度を導入すべし。
  - 対象企業の要件の緩和【直ちに実現すべき改正】： 現在のエンジェル税制の適用対象企業となる要件( 設立 10 年未満の中小企業、 売上高の 3% 以上を研究開発費に支出、 外部からの資本が 6 分の 1 以上、 大規模会社の子会社でない、 未登録・未上場の株式会社)のうち、 と について撤廃すべし。
  - 手続きの簡素化【直ちに実現すべき改正】：
- 株式譲渡損益の他の所得との通算
  - 【当面の暫定的な改正】
    - ◇ 金融所得一元化における所得通算： 暫定的措置として、ベンチャー企業への投資に伴う株式売却の損益を、投資事業組合を通じた売買も含め、広く金融所得全般と通算できるようにすべし。この際の税率は、今後現行の 10% を維持し続けるべし。
    - ◇ 譲渡損繰越期間の無期限の延長： 当面は、少なくともフランス並みの 5 年への延長を直ちに実施すべし。
  - 【抜本的な改正の方向】
    - ◇ 総合課税化の中での損益通算： 所得の総合課税化を目指す中で、ベンチャー企業への投資に伴う株式売却の損益も、一般所得と通算できるようにすべし。
    - ◇ 株式譲渡益への優遇措置： 税制上の優遇措置を拡充すべし。

- ◇ 譲渡損繰越期間の無期限の延長：米英独なみに無期限繰り越しを。
- ◇ 評価損確定の早期化

- 私募規制の緩和：

- 【抜本的な改正の方向】 税制改革と深く関連して、証券取引法および出資法による少人数私募債への規制を改訂すべし。

- ベンチャー企業に対する税制改革：

- 外形標準課税による課税負担の軽減【直ちに実現すべき改正】：少なくとも、現行のエンジェル税制が適用される企業の創業期においては、外形標準課税のうち、資本割の適用を免除すべし。
- 有限責任事業組合(LLP)制度の導入【当面の暫定的な改正】：暫定措置として、民法組合の特例として有限責任事業組合(LLP)制度を創設し、出資者に有限責任を与えると同時に、出資者に直接課税できるものとすべし。
- S コーポレーション・有限責任会社(LLC)などの導入【抜本的な改正の方向】：創業における企業の法的形態に多様性を持たせ、創業時における法人の税負担を投資家に転嫁することを可能とすべし。

「新事業創造を加速する税制改革を」  
 < 提言一覧 >

	投資時の エンジェル税制	譲渡時の エンジェル税制	ベンチャー企業に 対する税制
直ちに実現すべき改正項目	対象企業の要件緩和 (R&D 比率 3%以上、外部資本 1/6 以上を削除) 手続きの簡素化(確定申告時の一括申請)		外形標準課税による課税負担の軽減 (少なくとも現行エンジェル税制適用企業に資本割り部分の免除を)
当面の暫定的な改正項目		総合課税化が実現するまでは、金融所得一元化のなかで所得通算の実現を譲渡損繰越期間の無期限延長が実現するまでは、フランス並みに繰越期間を5年へ	有限責任事業組合 (LLP) 制度の導入と、出資者への直接課税
抜本的な改正の方向	投資時における税額控除(英仏並みに、投資額の 20%の税額控除を) 私募規制の緩和(認定投資家制度の導入を)	総合課税化の中で、ベンチャー企業への投資に伴う譲渡損益を、一般所得と通算可能に譲渡損繰越期間の無期限の延長 評価損確定の早期化	S コーポレーション、有限責任会社 (LLC) 制度の導入と、出資者への直接課税

## 第4部：キャリア教育の充実

### ・現状・問題点：

- 初等・中等(中学・高校)教育における 人間力 の形成は、職業観・勤労観の構築と発達に影響を与え、それがベースとなり、起業による新事業創造がごく自然な一つの人生設計と職業選択における可能性として認められるようになる。キャリア教育は、このような 人間力 の形成を目指す教育と強い関連性を持つ。
- わが国と同様の課題を抱え、これを克服した欧米諸国の経験から学ぶことが重要である。
- 学力向上とキャリア教育は補完的な関係にあり、キャリア教育は基礎的な学力の向上と密接な関係がある。
- キャリア教育は、学校だけでなく、企業を含む地域社会全体で取り組む必要がある。わが国では、取り組みが緒についたばかりである。多くの関係者による協力と支援が不可欠である。

### ・提言：

- 初等・中等教育における 人間力 の形成をベースとしたキャリア教育の重要性を、我々は広く国民とともに再認識し、その実現を求める
- 企業の果たす役割について、学校や地域社会と認識を共有し、連携を進め、実践できるよう、我々経営者がリーダーシップを発揮することをめざす
- 関係者間の連携を深め、ビジョンと情報を共有し、計画・実践・評価・改善の好循環が実現できるよう、必要な制度整備を行政に求める

## 第5部：社会の価値観を変える

### ・現状・問題点：

- 起業による新事業の創造に関わる根源的な問題の解決は、多くの部分で、社会の価値観に本質的に根ざしている
- 多様な価値観の一つとして、起業による新事業の創造という人生の選択肢を、否定的にではなく、前向きに捉えられるようになることを促し、支援することが重要

### ・行動計画：

#### 1) 方向性：

新事業創造委員会において議論され、提起された内容についての認識が深まり、その自発的、持続的な実践が可能となるような価値観の存在を、社会に広く問いかける行動を起こす。

自らの経験をわかちあうことを通して、起業による新事業の創造が、次のような分野を中心に、社会全体の活性化、閉塞感の打破、そして未来への展望の広がりにつながる、ということへの認識や理解を促進する：新規事業のイノベーション、雇用創出の担い手、富や価値の創造。

自らの経験をわかちあうことを通して、起業による新事業の創造、すなわちベンチャー企業の創造や、そのようなベンチャー企業に働くということで、それ以外の方法では実現できない人生設計や自己実現ができる、ということへの認識や理解を促進する。

#### 2) 対象：主に大学生を中心に、関係する教育関係者、政策担当者を含む。

#### 3) 方法：価値観部会の主催で、大学において、フォーラムを開催。2005年度は、首都圏と地方都市で、各一回程度の開催を検討。新事業創造委員会の正副委員長・部会長、委員、および経済同友会員有志を中心に、若い起業家、起業支援家(ベンチャー・キャピタリストなど)などを組み合わせて実施する。学生と同じ視線で語る機会としたい。

#### 4) トピック例：

(ア) 新事業創造委員会の提言と、その背景にある問題意識、考え方

(イ) 起業による新事業創造の面白さ、難しさ、双方を含めた議論

#### 5) 狙い：

(ア) キャンパスの場で、起業家をはじめとした企業経営者自らが、起業による新事業創造と、その背景にある問題意識や考えを議論することを通して、経済界が自らリーダーシップを発揮して、この問題について何を考え、何を目指しているかを明らかにする。

(イ) 参加者以外に、メディアや関係者を招聘し、広く認識を共有してもらう。さらに、参加者によるBlog Tなどで、広くその意義や行動が伝播することを狙う。

---

ウェブ上の記録を意味するウェブログ (weblog) を短縮した言葉で、新しいホームページの

---

形として、専門知識がなくても簡単に作成・更新できる個人間の情報発信・交換の手段として最近注目され、利用者も増えている。総務省の調査によると、2005年3月末時点の国内ブログ利用者は延べ335万人にのぼっている。



はじめに:

我々の問題意識

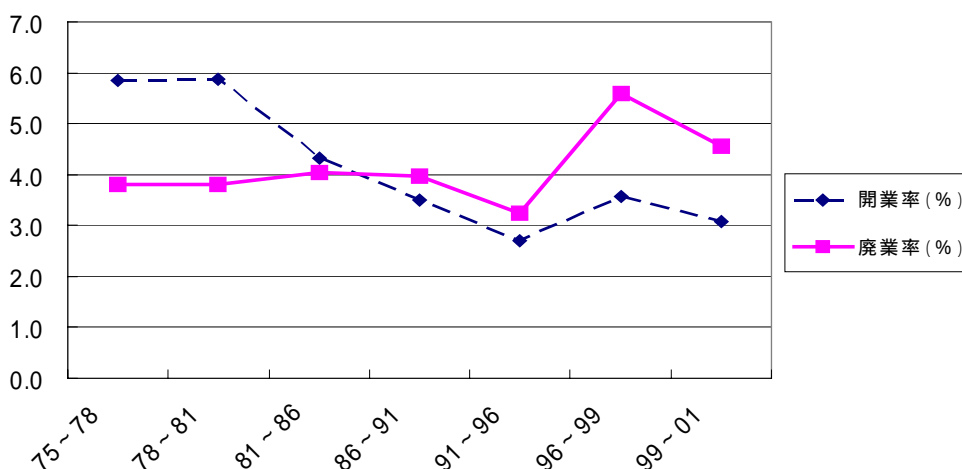
## ．はじめに

わが国におけるベンチャー起業型の新事業創造の必要性は、ますます高まってきている。バブル崩壊後の「失われた10年」の間に、既存企業は事業の再構築を通じて収益体質を強化した。しかしグローバル競争が激化するなかで、既存企業は雇用の創出については、依然として慎重である。この間、新事業の創造も、それによって引き起こされる産業構造の転換も、進んでいない。そのため、新事業の創造を通じた雇用の創出や産業構造の転換、そして経済の活性化、イノベーションの推進が、これまでに増して重要になってきているのである。

このような、国民経済のレベルでの重要性に加えて、国民一人ひとりの幸せや豊かさの観点からも、わが国において、ベンチャー起業型の新事業創造が増えることは、大きな意義がある。そのような新事業の創造に従事することは、多様性を認める社会において、将来への夢を大きく膨らませ、自己実現の可能性を広げる選択肢の一つである。職業選択における多様性が増し、自己実現の機会が増えることは、社会の豊かさの証でもある。また、そのようにして提供される様々な財やサービスは、「眠れる需要」を喚起し、国民が豊かさを実感できるようになる。

多くを期待されるベンチャー企業だが、そもそも、その数が一向に増加していない。そればかりか、80年代後半以降、企業の廃業率が開業率を上回り、「企業の少子高齢化」の進行が指摘されるようにまでなった。リスクを取り、新事業創造を担う起業家が次々に生まれてこないのである(図1参照)。

図1： 開廃業率の推移



(出典：中小企業白書2004年版)

もちろん、開廃業率の数字を問題にすることへの異論もある。一つは、対象がベンチャー企業に特化したものではないばかりか、事業所数を対象としていることから、90年代、特に後半において進められた企業の合理化努力を反映しているだけのことでないか、という指摘である。また、イノベーションに基づく新規性に乏しく、ベンチャー企業とは呼べないような小規模企業者がどれだけ増えても、国民経済のレベルで資源の効率的な活用にも結びつかないことから、開廃業率に一喜一憂するには及ばない、という指摘もある。

しかしながら、わが国の実態は、開廃業率以外のデータとあわせて総合的に検討しても、同じ懸念が残る。例えば2004年に発表されたバブソン大学とロンドン・ビジネススクールによるグローバル・アントレナーシップ・モニター (GEM) の調査によれば、わが国の起業や新事業創造活動の水準は、調査対象40カ国中38位であり、G7諸国だけをとると、最下位である(表1参照)。<sup>1</sup>

### 表1：国際的に低迷する 日本の起業・新事業創造

- **アントレプレナー活動指数**(Total Entrepreneurial Activity [TEA] Index)：40カ国中38位(2003年、2000-2003平均とも)
- **既存企業による新事業創造活動**(Firm Entrepreneurial Activity [FEA] Index)：40カ国中30位(2002-2003)
- **起業による雇用創出**：
  - 40カ国中40位(雇用に占める割合/2003年)
- **低調な若年層(40位)・女性の起業率(39位/2003年)**
- **総合評価：E(最下位)**
  - 台湾、クロアチア、フランス、オランダ、ロシア、ポーランドと並ぶ

【出典：Global Entrepreneurship Monitor 2003, Babson-LBS-Kauffman (2004)】

さらには、青山学院大学の港哲雄教授の研究によると、やっと生まれてきた新しい企業も、開業5年でその半数以上が失敗している(表2参照)。この企業生存率は、先進国のなかでも最下位グループに属する。すなわち、わが国においては、企業社会は「少産」による少子高齢化が進んでいるうえで、さらに「多死」だというのである。

<sup>1</sup> Babson-LBS-Kauffman Global Entrepreneurship Monitor [GEM] 2003

表2：少産多死の日本

企業生存率 (%)		
	開業3年後	開業5年後
スウェーデン	70	59
アイルランド	70	57
イタリア	66	54
アメリカ	60	50
日本	62	49
フランス	62	48
イギリス	62	47

【出典：港徹雄著「ニューベンチャーのリスク耐性と開発提携」2000年】

このような状況の背景には、複雑に絡まった多くの要因が指摘されてきた。規制に縛られた市場や大企業の支配的な力から、エンジェル税制の不備、間接金融中心のわが国の資金供給におけるリスクマネーの不在、不十分な産学連携、そして起業を評価せず、横並びでリスク回避的な社会の価値観に至るまでの、諸々の要因である。

これまで、ベンチャー起業家による新事業創造の重要性は認識され、その促進をめざして様々な施策が打ち出されてきた。例えば、2001年に発足した小泉政権は、大きな方向性として「骨太の方針」を発表した際、聖域無き構造改革の7つのプログラムの1つとして「頑張りがいのある社会システム」の構築による経済社会の活性化を掲げた。そして、そのような社会システム実現のため、「チャレンジャー支援プログラム」の導入を約束した。そこでは、「創意工夫に基づいた起業・創業の重要性」を認め、「頑張り投資家、頑張り起業家」というキャッチフレーズの下、税制を含めた社会諸制度のあり方にメスを入れると謳っていた。<sup>2</sup>

しかし実際に実現した政策は、政府系金融機関による無担保貸付、エンジェル税制の一部改正、ベンチャーファンドの支援、最低資本金特例などの資金面での施策、TLOの整備を中心とした大学発ベンチャーの支援、研究開発への補助金、および各種情報提供が中心となっている。各種の規制撤廃や官製市場の開放、企業間取引慣行や競争政策といった重要な問題領域での取り組みには本格的な手が付けられていたとは言えず、結果として部分的な取り組みがなされてきた傾向がある。また、エンジェル税制のような施策では、当新事業創造委員会の税制部会提言でも明らかにされたように、諸外国の取り組みに比べるまでもなく実効性が極めて限られているのが現実

<sup>2</sup> 経済財政諮問会議「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」概要「骨太の方針」<http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2001/honebuto/0626ga.html>

である。<sup>3</sup> すなわち、多岐にわたる背景要因が複雑に絡まる現状にあって、これまでの施策は、特定の問題意識に基づいた部分的な取り組みになりがちであったというものである。

このような認識に鑑み、当委員会では、各方面からの総合的な取り組みの必要性を深く認め、議論を重ねた。議論を深めるにあたって、以下のような基本的な問題への共通認識を持つことから始めた。

1. そもそも、ベンチャー型の企業とは、どのようなものか。
2. ベンチャー型の企業が生まれ、育つプロセスは、どのようなものか。
3. そのどこに、わが国における起業の少なさにつながる課題が潜んでいるか。

以下に、それぞれについての当委員会の検討を紹介する。

---

<sup>3</sup> 経済同友会・新事業創造委員会・税制部会提言「新事業創造を加速する税制改革を」(2004年9月)

## 1. ベンチャー企業の定義と、検討の範囲

当委員会で検討を行ったベンチャー企業の定義と、ベンチャー企業による新事業創造をめぐる議論の範囲を、最初に明らかにしておきたい。

### 1. ベンチャー企業の定義

ベンチャー企業の定義は、様々な研究者により異なったニュアンスで示されているが、当提言では、ベンチャー企業全体を、以下のように定義する。<sup>4</sup>

ベンチャー企業とは、高い志を持った成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、以下の要件を備えた企業。

- ・ 独自の技術・サービスや新たなビジネスモデルを武器に事業展開する企業
- ・ チャレンジ精神に溢れ、成長と発展を重視する企業
- ・ 特定企業に依存せず、自立性と主体性を持った企業
- ・ IPOを目指す、乃至、将来的なIPOを念頭に置いている企業

ベンチャー企業は、設立形態と業種の観点から以下のように分類できる。

#### （設立形態の観点からの分類）

スピノフベンチャー：

大企業などの母体企業が技術・人材・資本等の事業の資源をベンチャーという形態で外部にスピノフ（分離）するもの。母体企業の支配下にある子会社でもなくスピアウトした独立ベンチャーでもない、いわば両者の中間に位置するもの。（経済産業省スピノフ研究会「スピノフ研究会報告書」より）

スピアウトベンチャー：

技術者などが企業から独立して起業するもので、独立後は元の企業とは関わりをもたない。

独立系ベンチャー：

設立において大企業とは特に関係を持たないベンチャー企業。

<sup>4</sup> 当委員会で行った勉強会やヒアリングでの検討をもとにしたものである。法政大学の清成忠男先生によれば、「R&D集約的な新規開業企業」であることが、鍵とされていた。早稲田大学の柳孝一先生からは、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに、イノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持った企業」という、早稲田大学アントレプレヌール研究会による、より広義の定義をご紹介いただいた。当委員会の定義は、これらの定義に依拠したものである。

**(業種での分類)**

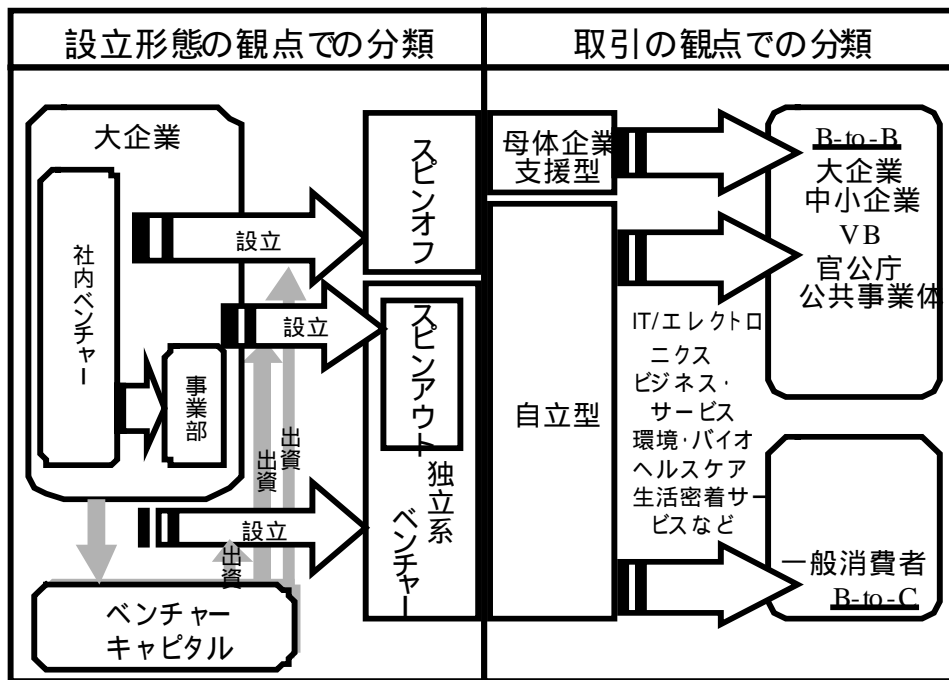
ベンチャー企業が多く進出する領域として、以下のような業種が挙げられる。

- ・ IT、エレクトロニクス、ヘルスケア、環境、バイオ、ビジネスサポート、生活密着サービスなど。

**(当提言で検討対象とするベンチャー)**

当提言では、一般にベンチャー企業としてイメージされやすい、独立系ベンチャーや、ハイテク関連ベンチャー等に対象を絞ることはせず、上記に分類される全てのベンチャー企業を検討対象としている。これらをまとめた概念図が、次のような図2である。

図2： 当提言で扱うベンチャー企業に関する概念図



**2. 検討の範囲**

ベンチャー企業による新事業創造をめぐる議論は、多岐に渡る。当委員会では、ベンチャー企業がわが国において生まれにくく、育ちにくい、という事実の背後に、どのような課題があるか、どのようにすれば、それらが解決できるか、について、幅広く検討を行うこととした。

課題を洗い出すにあたり、2つの観点から検討した。最初に、委員会に集うメンバー

から、それぞれの持つ関心や問題意識を提起してもらい、それらを分類・整理して、議論の対象とすべきおおよその全体像を明らかにした。それらは、次のように大きく3つの領域にまとめられた。

「起業家」に関する問題：

- わが国には、志とアイデアにあふれ、果敢にリスクをとる起業家が、アメリカやイギリスを始めとした先進諸国に比べて少ないのではないかと。
- 多くの大学生は、起業を現実的な職業選択の一つと考えていないのではないかと。
- 妻子や親、友人・知人を含めて、社会全般に、起業することや起業家になることを、他の職業的可能性と比べて低くしか評価していないのではないかと、など。

「市場」に関する問題：

- 各種の規制(経済規制、社会規制、雇用政策などの政策から、企業間の取引慣行、雇用慣行などの民間にはびこる規制まで)で、市場が、がんじがらめになっているのではないかと。
- 官製市場が、民間による新しい事業創造を阻んでいるのではないかと。
- 市場におけるフェアな競争を促すルールが不十分ではないかと、など。

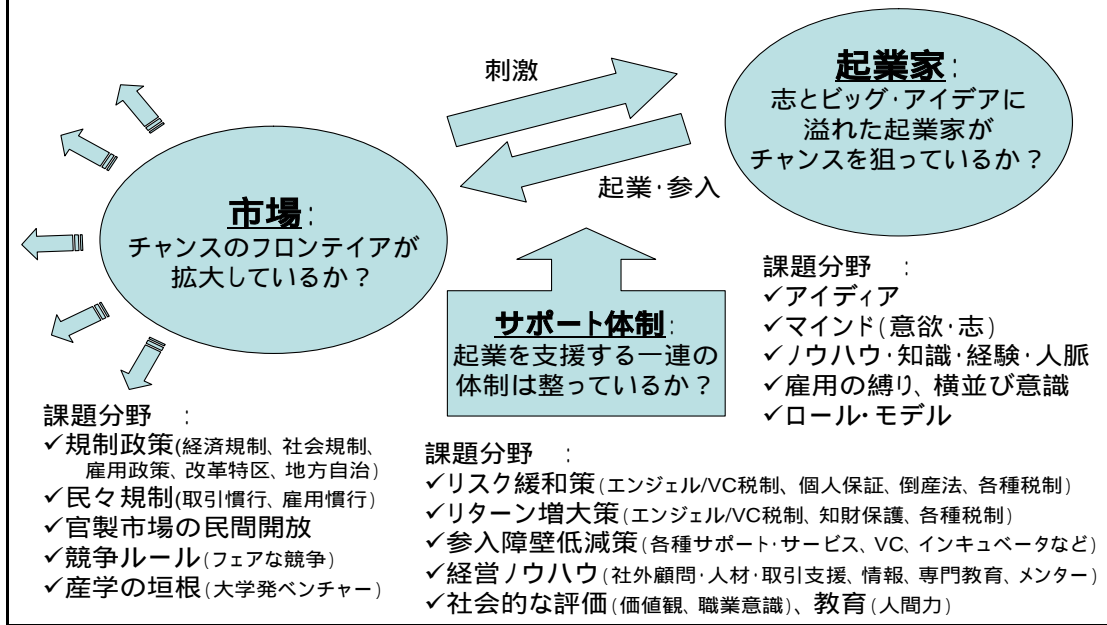
ベンチャーを支援する「インフラ」に関する問題：

- 各種の税制が、起業のリスクを緩和し、リターンを増大させるようにはなっていないのではないかと。
- 起業支援をするベンチャーキャピタル、インキュベータや、各種のサポートサービス、経営ノウハウの支援(会計、法務、人材・取引支援、社外顧問、マネジメントサービスを含む)が、手軽で安価に利用できないのではないかと、など。

これらの3つの分野に分類された課題をまとめたのが、以下の図3である。



図3：新事業創造をめぐる諸問題



上記が、ベンチャー型の起業をめぐる課題を、いわばスナップショットのように、現時点で捉えた見方だとすれば、同じ問題を、時系列で、いわばスローモーションビデオのように捉えなおすことも可能である。

起業までの期間：

- 起業を人生の選択肢の一つと考える起業者予備軍の数と質をどう高めるか。
- 具体的なアイデア、高い志、優れたノウハウや豊かな人脈を備え、起業のチャンスを掴み取る起業者精神は、どうやったら育むことができるのか、など。

創業時(スタートアップ)での課題：

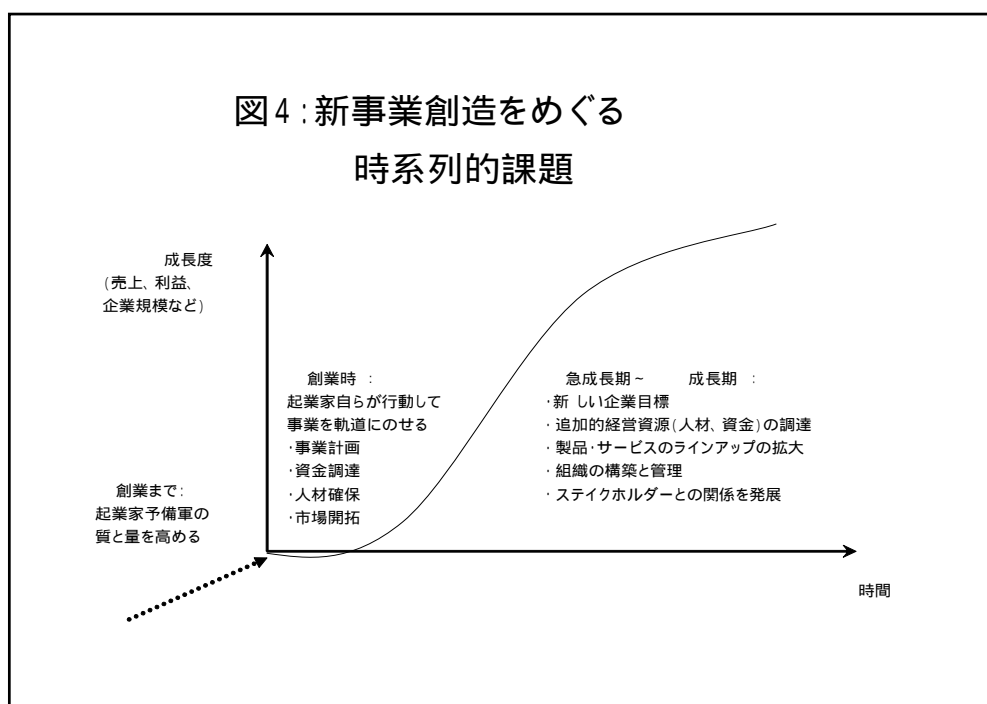
- 起業者自らが中核的に行動して、具体的な事業計画を策定し、必要な経営資源(人材・資金など)を調達し、市場を開拓し、経営管理を行っていくことができるか。

急成長期から成長期にかけての課題：

- 新たな企業目標を掲げ、追加的な経営資源(人材・資金など)を調達し、製品・サービスのポートフォリオを拡大し、マネジメント組織を構築し、統制と権限委譲のバランスをとりながら職務の遂行を任せ、管理し、顧客やパートナ

一、株主、より広くステイクホルダーとの関係を発展させていくことができるか。

これらの3つの分野に分類された時系列的な課題をまとめたのが、以下の図4である。



これらの課題を検討する中で、わが国において、特に優先度の高いと認められる5つの問題領域を明らかにし、そのそれぞれについて部会を発足させて、さらに詳しい検討を重ねてきた。5つの領域とは、大企業の行動、公共市場の開放、税制、教育、そして社会の価値観である。

以下の各章は、各部会における議論を踏まえてまとめられた。各章の冒頭で、なぜ、これらの分野が、起業による新事業創造をわが国において促進する上で避けては通れない優先的な課題を含むのかを明らかにしたい。そのうえで、「社会の価値観」を除く上記4つの部会での議論を踏まえた各章では、そのような課題に対して、誰が、何を行うべきか、を中心とした提言をとりまとめた。その上で、「社会の価値観」をめぐる部会での議論から、社会の価値観の転換に資するための我々の行動への決意を、最後に紹介させていただきたいと思う。

なお、その際の政策提言においては、小泉構造改革の「官から民へ、中央から地方へ」という基本原則を強く支持するものとして、以下のような基本方針を堅持した上で政府の取り組みを求めることとした。

第一に、我々が提言する政策は、市場メカニズムを最大限活用し、民間の活力をフルに活かすものである。

第二に、民活と財政規律の観点から、我々が提言する政策は、新たな巨額の政府支出を求めるものではない。

第三に、すでにある政策支援プログラムで有効なものはこれを評価したうえで、我々が提言する政策は、それを最大限活用し、その改善や強化を通して、実効性をさらに高めることを目指すものである。

## 第1部:

### 大企業の門戸開放

## ・大企業の行動と、ベンチャー企業による新事業創造

---

ベンチャー企業の活動が活発化しない原因として、起業資金の流れを阻害する税制や事業上の規制、日本人のリスク回避的投資心理など、様々な指摘がなされている。「大企業の行動部会」では、そういった要因のなかでも、ベンチャー企業の取引先であり、出資者であり、設立母体でもある大企業の行動に注目した。<sup>5</sup> 大企業側に、ベンチャー企業を創出する誘因や、ベンチャー企業と取引を拡大する意志がなければ、ベンチャー企業による新事業創造の活性化は望めないからだ。

一般に大企業には、豊富な人材と知的財産が有効に活用されずに放置されていると指摘される。本来こうした資産は、社内での活用の目処がつかなければ、社外での有効活用の道を模索されるべきである。特に、大企業が「選択と集中」戦略によって、コアビジネスを絞り込もうとしている昨今、ノンコアと位置づけられた事業をベンチャー企業として独立させることは、もっと検討されてしかるべきである。しかしながら、1999年から2003年までの5年間で、IPOに至ったスピンアウト及びスピンオフベンチャーは13社に止まっているという現状が物語るように、大企業においてそのような意識は希薄である。「大企業の行動部会」は、以上のような問題意識のもと、ベンチャー企業との関連における大企業の行動の問題点を抽出・分析し、提言をここにまとめた。

### (当提言で検討対象とするベンチャー)

当部会では、前記の「はじめに」での定義で分類される全てのベンチャー企業を検討対象として議論を行った。ただし、上記のスピンオフベンチャーに関する定義では、子会社、関連会社などとの違いがわかりにくい。ここでの検討対象としては、「特定企業に依存せず、自立性と主体性を持った企業」という要件に照らし合わせて、母体企業の一部門として位置づけられるような「社内ベンチャー」や、母体企業を主な取引先とする「母体企業支援型」企業は、除外して考える。特に、母体企業からの自立性という観点からは、たとえ母体企業からの出資はあっても、創業者が一定割合を出資するなど独立に向けた志があることが、スピンオフベンチャーの要件となる。

### (大企業 ベンチャー関係における四つの局面)

大企業とベンチャー企業との関係は、幾つかの局面に分けて考えることが出来る。

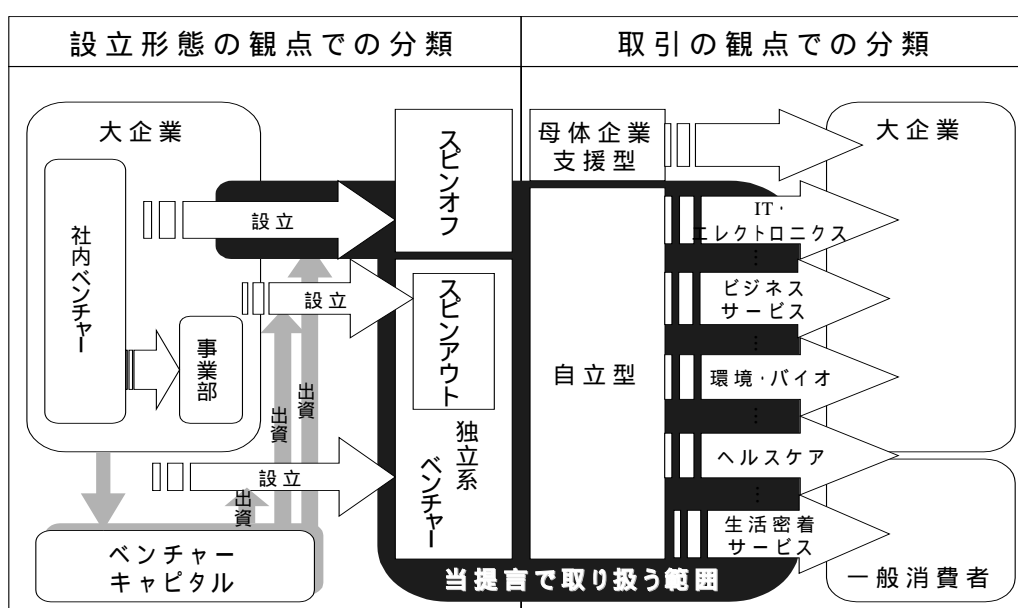
---

<sup>5</sup> 大企業自身がコアビジネスにおいて新事業創造を加速していくことは、わが国経済の活性化にとって勿論重要である。しかし、本提言では、大企業自身による新事業創造は、規制緩和に関する議論や、大企業のイノベーションに関する他の研究会においてそれぞれ取り上げられているため、これを検討の対象外とし、ベンチャー企業による新事業創造にフォーカスした。

当提言では、以下の四つの局面において大企業とベンチャー企業間に生じる諸課題を取り上げる。

1. スピンオフの局面: スピンオフ時の母体企業の支援協力について
2. 取引の局面: ベンチャー企業と大企業の取引に関して
3. 出資の局面: ベンチャー - 支援業を通じたベンチャーへの出資について
4. 競合の局面: 大企業とベンチャー企業の競合関係について

図 5: 当提言で扱うベンチャー企業と、大企業 ベンチャー関係の局面に関する概念図



## ．大企業 ベンチャー企業関係に関する調査の概要

前節で定義したベンチャー企業と大企業の関係について、当部会ではアンケート調査を行い、大企業の行動に関する問題点の洗い出しを行った。

アンケートの概要は以下の通りである。

### 【 調 査 概 要 】

調査期間	2004年10月25日～11月18日
調査方法	郵便により調査票を送付。回収は、調査票（郵便・FAX）またはe-mailによる回収
調査対象	経済同友会会員および会員より紹介されたベンチャー企業 合計1011社
回答数・回答率	120社 / 11.9%

### 【 回 答 者 の 属 性 】

カテゴリー別分布	人数	%
大企業経営者	59	49.2
ベンチャー企業経営者	44	36.6
ベンチャー支援業経営者	12	10.0
その他	5	4.2

調査は、経済同友会会員の出身企業を中心に行ったが、それだけではベンチャー企業からの十分な回答数を集めることが困難であるため、会員より紹介を受け、会員外のベンチャー企業21社にもご協力頂いた。これらのベンチャー企業は、いずれもIPOを目指す未公開の新興企業である。

アンケートは、大企業とベンチャー企業の関係を四つの局面に分け、それぞれに設問を設けた。即ち、大企業からベンチャーがスピンオフする局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業と取引を開始する局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業に出資する局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業と競合する局面における大企業の行動について、以上の四部構成である。

また、集計に際しては、大企業経営者、ベンチャー企業経営者、ベンチャー支援業などの回答者の立場によって層別することにより、立場による認識ギャップを浮き彫りにした。

## ・大企業経営者への提言

大企業の行動部会では、アンケートにより明らかになった大企業経営者、ベンチャー経営者、ベンチャー支援業それぞれの問題意識を踏まえ、討議を行った。

その結果、大企業はベンチャー企業の意義等に関する意識改革を行うべきとの結論に達し、以下の「二つの提言」を提起する。

また、ベンチャー企業を最大限に引き出し活用するための実践的要件を、5項目からなる「ベンチャー活用のポイント」として纏めた。

### 【提言 ～スピノフ創出の視点】

#### スピノフの意義に関する理解を改め、推進のためのリーダーシップを発揮せよ

大企業にとってスピノフベンチャーの創出には、選択と集中戦略のなかで、ノンコアビジネスをスムーズに立ち上げること、休眠特許など活用されていない社内資産を有効活用するなどの意義がある。結果として、特許料収入や上場益などのリターンのみならず、組織活性化という波及効果も期待できる。

しかし、その意義・メリットに対する大企業経営者の理解は、一見進んでいるように見えるが、実際には大企業経営者間で大きなバラツキがあるのみならず、大企業経営者とベンチャー企業間でも認識ギャップが存在する。そのことがスピノフの創出という新しい方法による新事業創造の機会を喪失させる大きな要因となっている。

大企業経営者は、スピノフの意義を改めて理解し、自社の知的財産及び人材の活用に向けて積極的なリーダーシップを発揮するよう提言する。

### 【提言 ～ベンチャーとの取引拡大・競争の視点】

#### ベンチャーとの取引拡大と競争に関する意思・方針を組織内に徹底せよ

大企業経営者がベンチャー企業との取引拡大の意義・メリットを理解していても、その意思が組織に浸透しておらず、担当者レベルではベンチャーに対する偏見が払拭されていない。このことが、革新的な技術力をもったベンチャー企業との取引拡大により、大企業自らの競争力を向上させるチャンスを逃す原因になっている。

こうした方針の不徹底は、大企業とベンチャーが競合関係にあるときに、大企業が価格支配やアイデアの模倣などフェアでない競争を行ってしまい、ベンチャー企業による新事業創造を阻害する大きな要因にもなっている。

大企業経営者は、ベンチャー企業についての本質的理解、すなわち、ベンチャー企業は技術革新力とスピード感を備えた大企業と対等なパートナーであるという理解のもと、自らの意思・方針を確実に自社組織に浸透させるための有効な仕組みを構築し、ベンチャー企業と建設的な関係を築き上げることの出来る社内風土を醸成するよう提言する。



**【ベンチャー活用のポイント】**

**スピノフに際しては、自前主義を廃し、外部資源を積極的に活用する**

大企業経営者は、自社が起業に関して持っている知見には限界があることを認識し、自前主義に陥ることなく、専門家の知見を含め、外部の経営資源を最大限活用する必要がある。

**【ベンチャー活用のポイント】**

**スピノフベンチャーの立ち上げには、最適な人材を惜しみなく出す**

ベンチャーの起業の時こそ、最も経営力が必要とされる。しかしながら、大企業はスピノフに際し、最適な人材を必ずしも送り込まない傾向にある。

起業に必要な資質やスキルを持った人材は大企業内においては異端視されがちであるが、そうした人材を見極め、惜しみなく供出すること、また、必要であれば社外にも最適人材を求めることが、スピノフ成功のカギを握る。

**【ベンチャー活用のポイント】**

**スピノフベンチャーには、十分な権限委譲を行う**

大企業経営者は、スピノフベンチャーの経営執行に過剰な関与をしがちである。大企業経営者は、大企業の経験や風土では立ち上げが困難な事業であるからこそ、スピノフベンチャーを活用するのだという意識のもと、十分な権限委譲を行うことが必要である。

**【ベンチャー活用のポイント】**

**スピノフの成否を測る新たな尺度を持つ**

大企業は、大企業の尺度でスピノフの成果を測る傾向にある。

大企業とベンチャー企業の本質的な違いを認識し、期初に掲げた目標の達成率やB/S、P/L等の財務諸表に偏重することなく評価すべきである。

望ましい評価基準としては、当初想定したビジネスモデルの競争力が市場・技術の変化と照らし合わせて陳腐化していないか、当初評価した競争力が本当に発揮されているのか、開発工程など事業進捗のトレンドがステップアップしており、企業としてバリューアップしているのか、といった観点からの評価が考えられる。

**【ベンチャー活用のポイント】**

**取引先のベンチャー企業を適切に評価する目利き能力と評価基準を備える**

大企業がベンチャー企業と取引を開始する際、必要とされる技術力をもっているか、将来のポテンシャルはどうかといった面を含めた多面的な評価が必要である。しかし、大企業の担当者は、そのような能力を十分備えておらず、過去の実績や財務面に偏った取引先評価を行っている可能性がある。

大企業経営者は、自社の担当者の目利き能力について再点検し、能力向上のための教育や最適人材の配置などに努め、取引の資格要件などの諸基準がベンチャー企業のポテンシャルを適切に評価できるものであることを再確認することが求められる。

## ・ 提言の根拠～アンケート結果からの示唆

前節では、アンケート結果と大企業の行動部会の討議を通して纏めた「提言」と「ベンチャー活用のポイント」を提起した。

ここでは、「提言」と「ポイント」を提起するに至った根拠を、アンケート調査の結果を参照しつつ、紹介する。

尚、文中の括弧( )内の数字記号は、アンケートの設問番号を表わしている。一部設問の集計結果については文中に図で示したが、その他の詳細については、「大企業の行動部会アンケート集計結果」(以下、「別冊」と略)をご参照頂きたい。

### 1. 提言 の根拠～スピノフの意義・メリットに関する理解

#### (大企業経営者の理解)

大企業の行動部会は、討議を通して、大企業にとってスピノフベンチャーの創出には、以下のようなメリットがあるとの共通認識に至った。

「選択と集中」の加速

- ・ ノンコアに位置づけられたビジネスのスムーズな立上げ

社内資産の活用

- ・ 休眠特許や商標等の知的財産の活用

組織の活性化

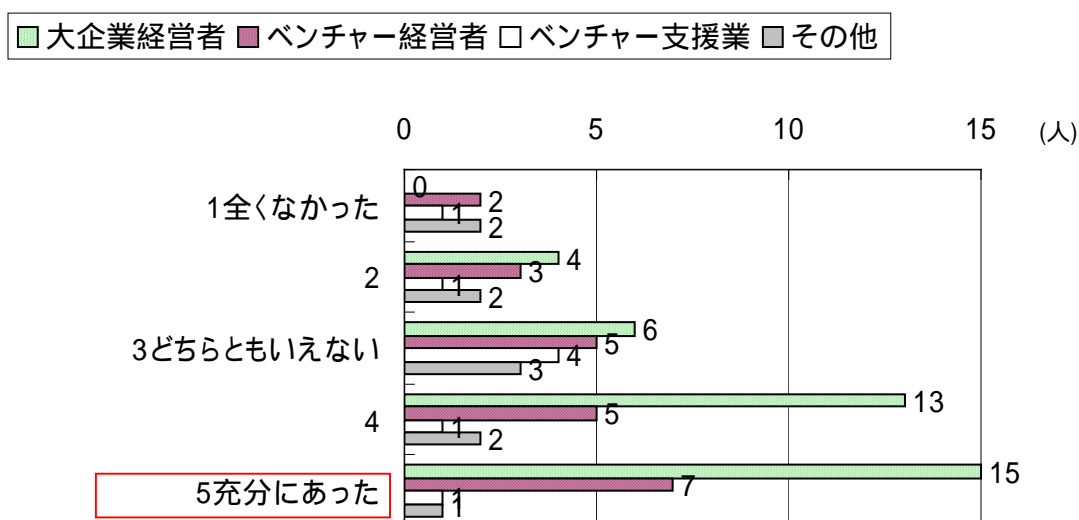
- ・ 起業家精神を発揮する場を提供することによるモチベーション向上
- ・ 将来の経営幹部候補に対する経営実体験の場の提供
- ・ 大企業で評価されにくい個性をもった人材の活用

収益の向上

- ・ 特許や商標権使用料による収益への貢献
- ・ 株式公開時の上場益の確保

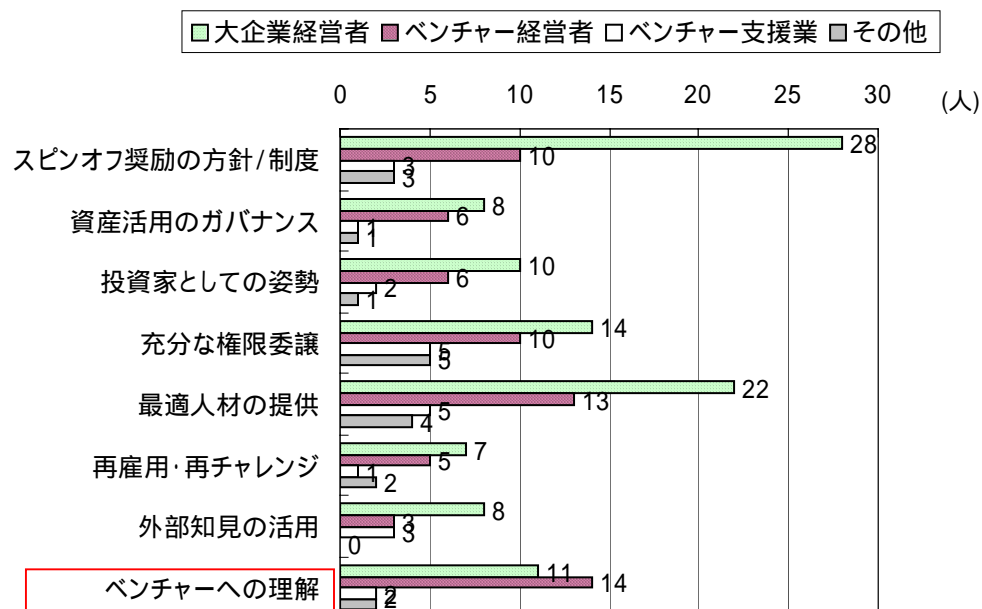
アンケート調査の結果を見ると、大企業経営者のスピノフの意義・メリットに関する理解は、一見、進んでいるように見える。例えば、自らの経験と照らし合わせて「スピノフの母体企業の経営者にスピノフベンチャーを奨励することの意義やメリットについて理解が充分あったか」という設問に対して、「充分あった」または「ある程度あった」と答えた人の割合は、大企業経営者で74%、ベンチャー経営者で55%、ベンチャー支援業で25%にのぼる。(図6)

図 6： 母体企業経営者はスピノフの意義/メリットへの理解があったか(別冊 p.99 -8)



しかし、このような認識が大企業経営者に広く共有されているかどうかについては、以下の理由から、割り引いて考える必要がある。

図7： スピノフの阻害要因として重要なものは何か(3つまで複数回答)(別冊 p.100 -9)



第一に、スピノフの阻害要因に関する設問(図7)では、ベンチャー企業側から見たスピノフの阻害要因の第1位は、「大企業経営者のスピノフの意義に対する理解不足」であり、一般的には大企業経営者の理解が進んでいないという見解が示されている。

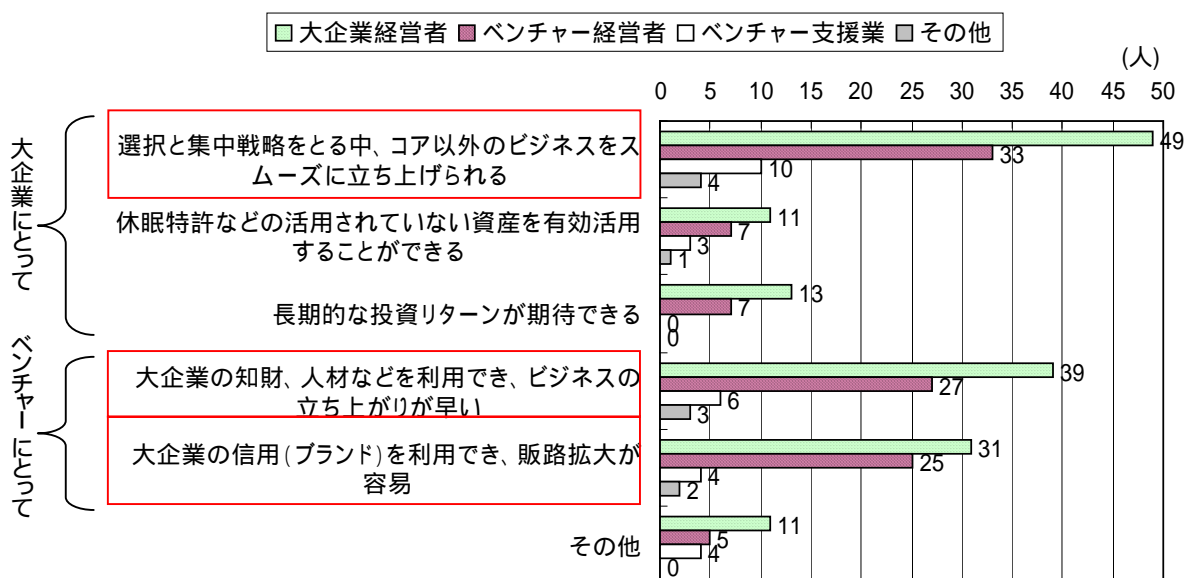
第二に、本アンケートに回答した大企業経営者のうち87%は、ベンチャー企業に投資した経験を持っており、スピンオフベンチャーに対しても関心や理解が一般の経営者より高いと推察される。このため、アンケート結果にはバイアスがかかっている可能性がある。

第三に、スピンオフを阻害する要因の多くは大企業の自助努力で克服できるものであるにもかかわらず、実際にはスピンオフの活用例は少なく、ここに理解と行動のギャップが窺える。

また、図7から分かるように、「大企業経営者のベンチャーへの理解不足」については、大企業経営者とベンチャー経営者で認識ギャップが顕著である。

では大企業経営者は、スピンオフの意義・メリットをどう理解しているのだろうか。我々は、スピンオフの意義・メリットについて、大企業にとってのメリット3つ、ベンチャーにとってのメリット2つ、合計5つの仮説を立て、どれに同意するかの設問を設けた。(図8)

図8：スピンオフとして独立させることの意義/メリットは何か(複数回答)(別冊 p.85 -1)



これを見ると、大企業経営者の83%が、スピンオフの大企業側の意義・メリットを「選択と集中戦略のなかで、ノンコア事業をスムーズに立ち上げること」と回答している。しかし、意外なことに、「休眠特許など活用されていない資産を有効活用すること」という回答はあまり支持を集めておらず、こういう面からスピンオフが検討されていない現状が窺い知れる。

以上の状況から、当部会は、大企業経営者のスピンオフの意義・メリットに対する認識は、深まりつつあるものの、未だに十分な状態とは言い難いと結論付けた。

大企業経営者がスピンオフの成功事例などにもっと触れることを通じて、ベンチャー企業活用への理解を深めることが不可欠であり、そのための啓発活動が必要であ

ると考える。

### **（意義・メリット認識の組織への浸透）**

スピノフの意義に関する理解が組織に浸透していないことも、スピノフ創出の阻害要因となっている。

「スピノフ奨励の方針・制度」がないことがスピノフの阻害要因として重要だという認識は高く、大企業経営者：第1位、ベンチャー経営者：第3位、ベンチャー支援業：第3位にあげられた。特に、76%の大企業経営者が「方針・制度の不在」をあげている。（前出、図7）

ところが、自社や母体企業などにおいて、「スピノフ奨励の方針・制度があったか」との問い（別冊p.91 -1 参照）では、大企業経営者、ベンチャー企業経営者ともに「あった」とする回答が多かった。この不整合はどう考えたらよいだろうか。

スピノフの阻害要因に関して自由記述を手掛かりに考えてみよう。例えば、「トップの意欲はあっても（スピノフ制度は）十分に組織に根付いていない」、「ベンチャー育成の制度ができ、応募し合格したものの、元所属事業部の妨害を受け中止となってしまった」という実体験に関するコメントが寄せられている。

こうした事例から推察すると、たとえ経営者がスピノフ促進のための意志を持ち「制度・方針」を作っていたとしても、それが組織的に浸透していないこと、知っていても実行されていないことが往々にしてあることが窺える。

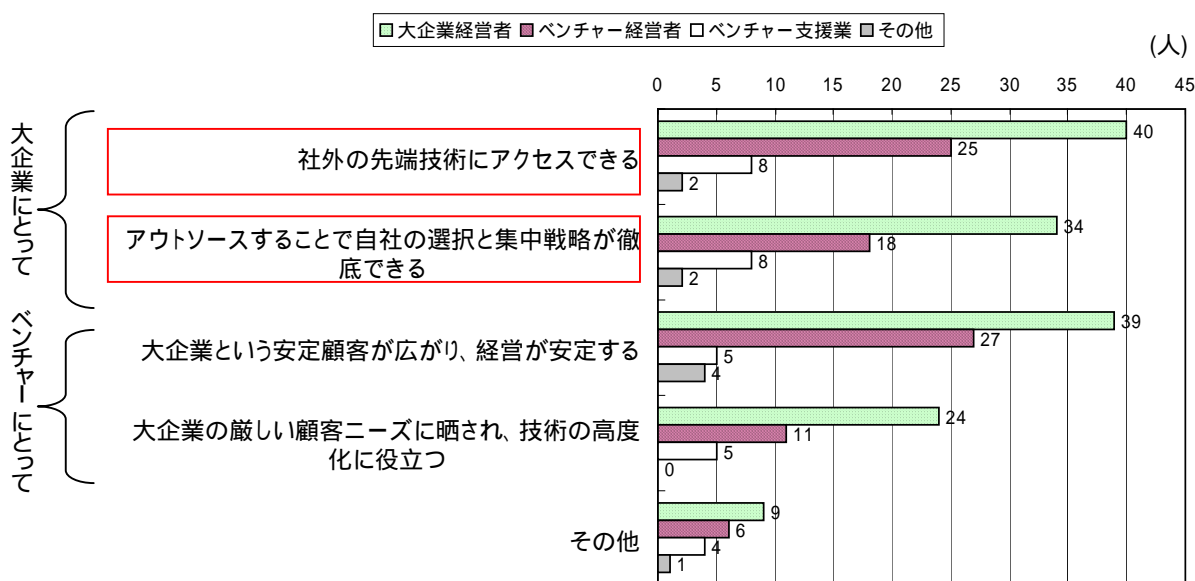
経営者は方針を明確に示し、それが組織に浸透するよう積極的なリーダーシップを発揮する必要がある。

## 2. 提言 の根拠～取引拡大と適正な競争に関する意識

### (取引の意義・メリットへの理解)

我々は、大企業とベンチャー間の取引拡大の意義・メリットについて、大企業にとってのメリット2つ、ベンチャーにとってのメリット2つ、合計4つの仮説を立て、どれに同意するかを聞く設問を設けた。(図9)

図 9: ベンチャー企業との取引拡大の意義/メリットは何か(複数回答)(別冊 p.87 -2)



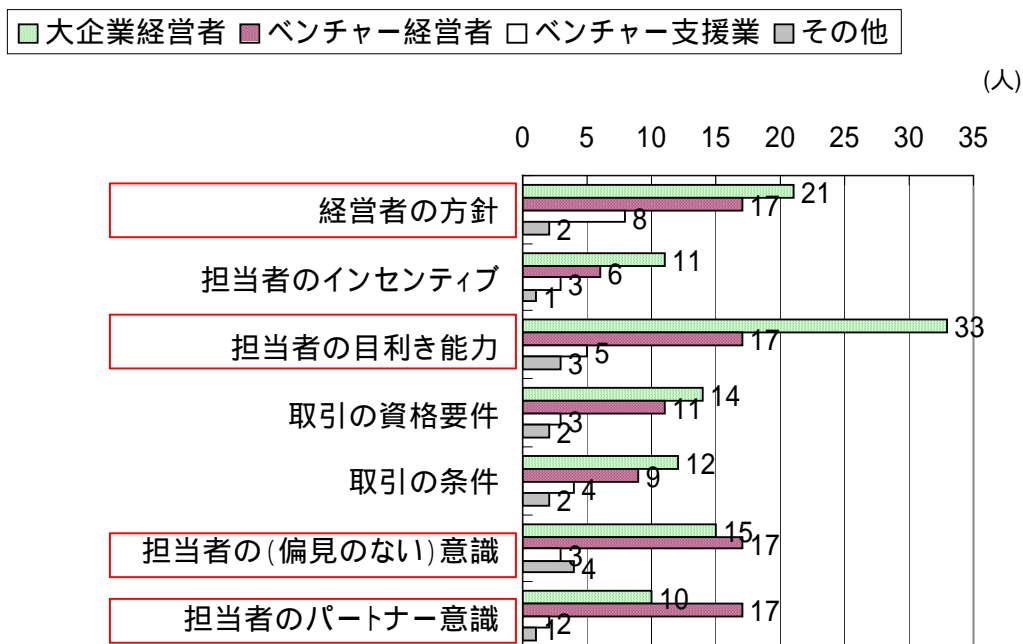
その結果、大企業にとってのメリットとして、社外の先端技術にアクセスできることと、アウトソース活用で集中と選択戦略を徹底することには、それほど大きな開きがなく賛同を集めた。この結果から、大企業経営者の間では、取引の意義・メリットに関する認識は、大方バランスが取れた形で認識されていると考えられる。

### (大企業担当者の偏見)

しかし、そうした経営者の認識にもかかわらず、ベンチャー企業への偏見がベンチャーとの窓口となる担当者を含む企業組織に根深く染み込んでおり、それが取引拡大の意識面での阻害要因になっていることが、明らかになった。

我々は、取引拡大の阻害要因として7つの仮説を立て、それらの阻害要因で一般に重要だと思われる要因はどれかについて質問した。(図10)

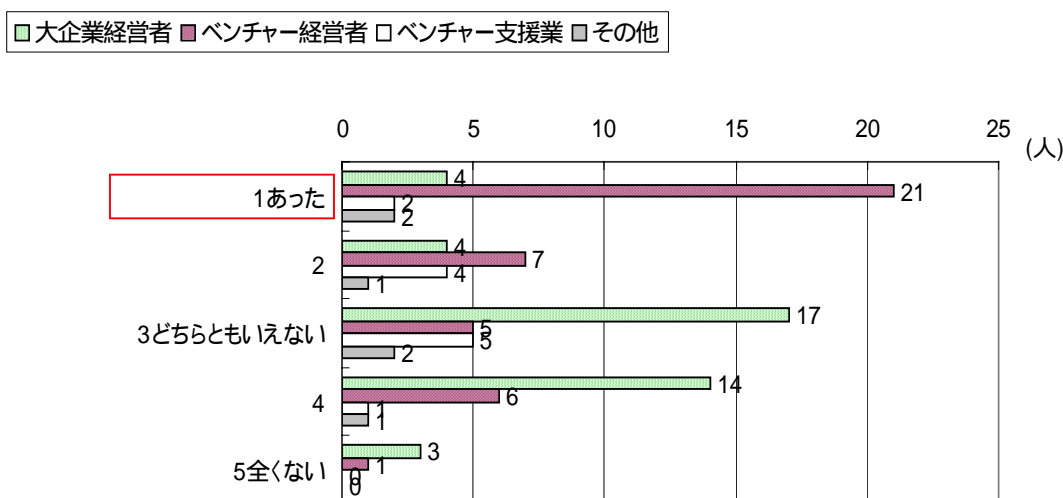
図10： 大企業とベンチャー企業の取引拡大を阻害している重要要因は何か(別冊 p113 -8)



その結果、大企業のベンチャーとの窓口となる部門の担当者に「偏見意識」があることや、「パートナー意識」が欠如していることは、ベンチャー企業側から見ると、他の二つの要因とともに最大の阻害要因として認識されているが、大企業経営者には、その認識はあまり顕著ではなかった。

また、実際にそのような偏見が自社の担当者にあったかという設問では、大企業経営者の 2 割弱が「あった」または「多少あった」と答えているのに止まる一方、ベンチャー企業側は、実に7割が大企業の担当者の偏見に遭遇している。(図11)

図11： ベンチャー企業との取引開始について、大企業担当者に心理的抵抗感や偏見があったか(別冊 p.111 -6)



このような大企業 ベンチャー企業間の認識ギャップは、どのようにして生じたのであろうか。

その理由として、以下のようなことが推察される。即ち、大企業経営者はベンチャーとの取引拡大の意義・メリットを理解しており、取引拡大の意識も持っている。にもかかわらず、それが明示的に方針として示されていないため、組織に浸透しておらず、担当者の意識改革にも結びついていない、という状況である。

大企業の経営者は、これらの認識ギャップを正しく理解し、社員の意識統一やベンチャーとの信頼関係構築など、適切な対策を打つことが望まれる。

### （ベンチャーとの競合時の姿勢）

大企業がベンチャーと競合した際の大企業側のアンフェアな行動として、大企業の豊富な資金力を背景にした価格支配や、アイデアの模倣がよく挙げられる。こうした大企業の行動に関する実態を把握するべく、それぞれに関する設問を設けた。

その結果、価格支配、アイデアの模倣の両方において、大企業経営者とベンチャー企業・ベンチャー支援業の間で認識ギャップが顕著となった。即ち、大企業経営者は「そういったことは行っていない」としているが、ベンチャー企業・ベンチャー支援業側は「実際に経験した」と回答している。(図12、図14)

この認識ギャップの原因として、大企業ではトップの意思・方針を組織の隅々まで徹底することが困難であるため、トップの意思に反して、現場においてアンフェアな競合状態が作られている可能性があることが推測される。

こうした問題に対して、ベンチャー側からは、外部規制などに訴えるような要望は大きくなく、自由競争に委ねるべきという意見が多い。(図13、図15)

しかし、ベンチャー企業の健全な発展のためには、大企業は節度ある姿勢で競争に臨むことが必要であり、そうした方針を組織の末端まで徹底する努力を、大企業経営者に求めたい。

図12： 大企業は価格支配を実施したか(別冊 p124 -1)

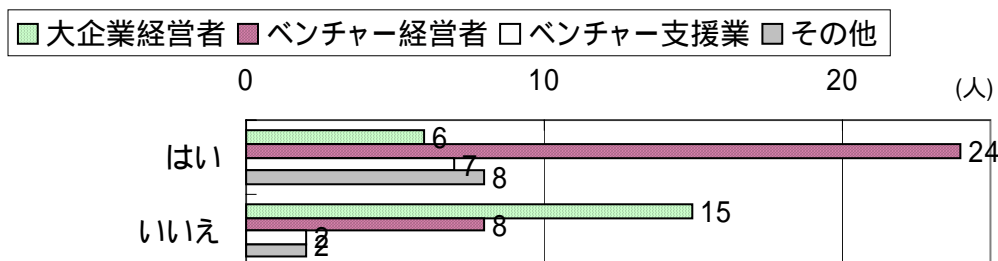




図13： 大企業の価格支配は自由競争では仕方がないか、何らかの外部規制や自己規制が必要か

(別冊 p125 -1b)

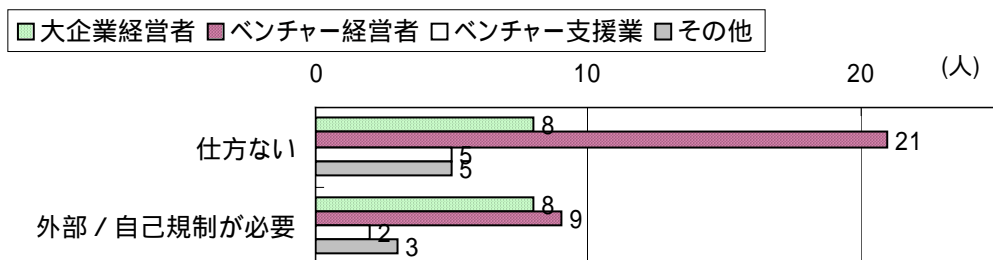


図14： ベンチャーのアイデアを大企業が流用・模倣したか (別冊 p127 -2)

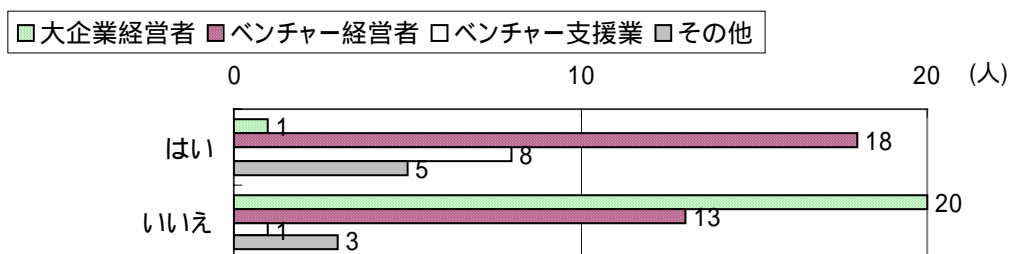
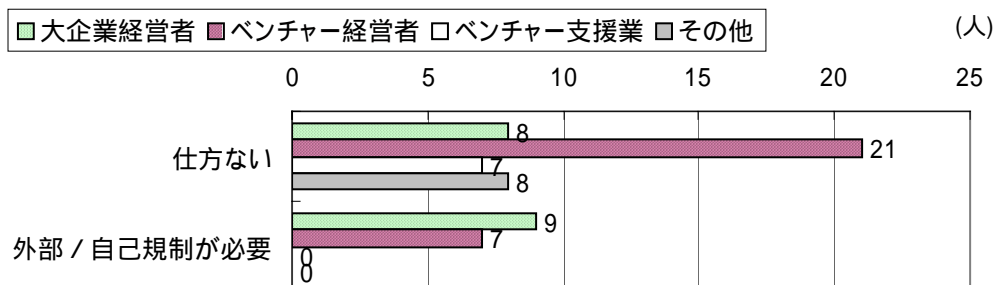


図 15： 大企業の流用・模倣は自由競争では仕方がないか、何らかの外部規制や自己規制が必要か

(別冊 p128 -2b)



### 3. ポイント の根拠～脱自前主義・外部資源の活用

実際にスピノフに失敗した際の要因について、自由記述してもらったところ、経営者の力量不足などや不十分な計画立案など、経営に関する知識・スキルの不足に関する指摘が多く寄せられた(別冊 p104 -11 参照)。

その一方で、「新事業の立ち上げは最も経営力が必要とされ、普通の人材配置では成功しない」という指摘のように、スピノフ立ち上げの困難さを認識し、そうした知見を、ベンチャーキャピタルファンド(以下、VCF)等のベンチャー支援業に対して期待している声も多い(別冊 p89 -3 及び p119 -2 参照)。

しかし、実際に VCF を使った経験のある大企業経営者は、ベンチャー企業に直接投資した経営者の半分強にとどまり(図16)、スピノフに際しても外部知見の活用は進んでいない(図17)。大企業は、スピノフ立ち上げの早い段階や、取引先の選定時などにおいて、外部知見を積極的に活用することの利点を認識すべきである。

図16: ベンチャー企業への投資の経験(別冊 p118 -1)

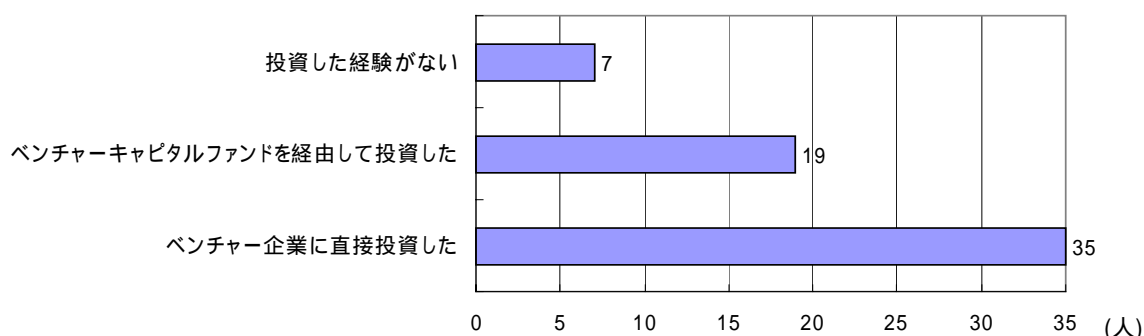
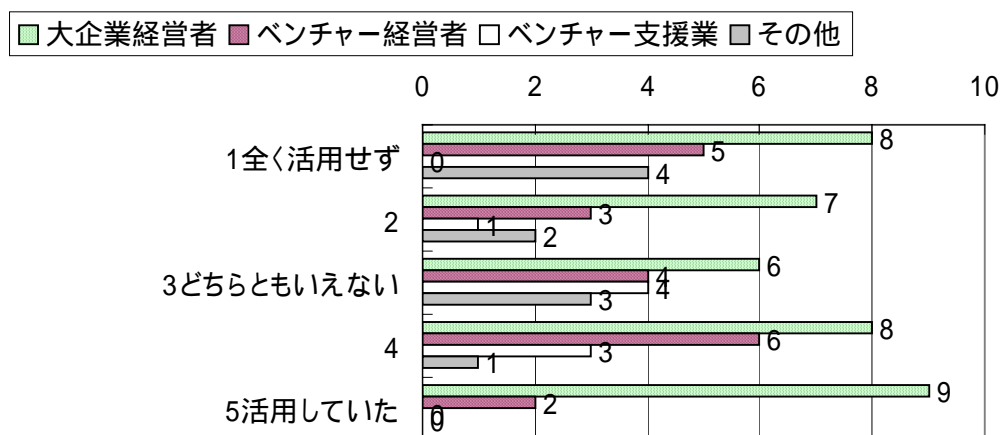


図17: 母体企業はスピノフに際して、外部知見を活用したか(別冊 p98 -7)



#### 4. ポイント の根拠～最適人材の投入

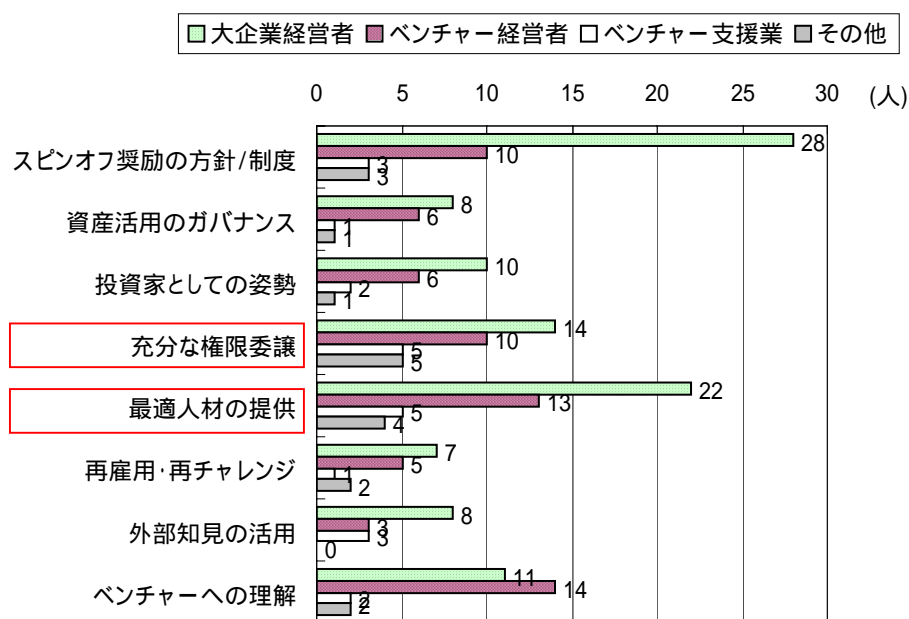
我々は、スピンオフ創出の阻害要因として8つの仮説を立て、それらの要因で一般に重要だと思われる要因はどれかについて設問を設けた。(図18、前出図7の再掲)

その結果、スピンオフ創出阻害の一般的要因として、スピンオフ奨励の方針/制度がないことと並んで、最適人材が提供されていないことが一番多く指摘された。回答者カテゴリー別に見ると、大企業経営者では第2位、ベンチャー経営者でも第2位、ベンチャー支援業では第1位にあげられた。

因みに、自らの経験として「最適人材の提供」がなされていたかについて聞く設問(別冊 p96 -5参照)では、「提供していた」或いは「ある程度していた」とする声が、大企業の6割、ベンチャー経営者においても5割弱あったが、ベンチャー支援業では12.5%にとどまった。この結果は、図18の結果と不整合であるように見える。しかし、このなかで、ベンチャー支援業の見解は、中立な第三者の見方として注目すべきであろう。また、ベンチャー経営者の場合、既に起業にある程度成功していることからくわいアスの可能性が考えられる。

では、具体的にどのような人材が求められているのか。ベンチャー支援という専門家の立場からは、目標達成への執着が極めて強い人、人には負けない得意技・スキルを持っている人、とにかく仕事好きで、昼夜を問わず汗して働く人、個性が強く自己主張が強い人、自分中心で「がめつい」人、突破力・スピードのある人、上司よりも部下に評価される人、などの人材像が示された。以上の資質のなかには、大企業では異端視されやすいものが含まれており、そうした人材の活用の道は、もっと意識されて良いだろう。

図18： スピンオフ創出の阻害要因として重要なものは何か(3つまで複数回答) (別冊 p100 -9)



## 5 . ポイント の根拠～ 充分な権限委譲

「成功したスピノフの要因」として、「資本・経営の分離を明確にして、ベンチャーの管理をしないこと」など、権限委譲に関する記述が多く見られる。

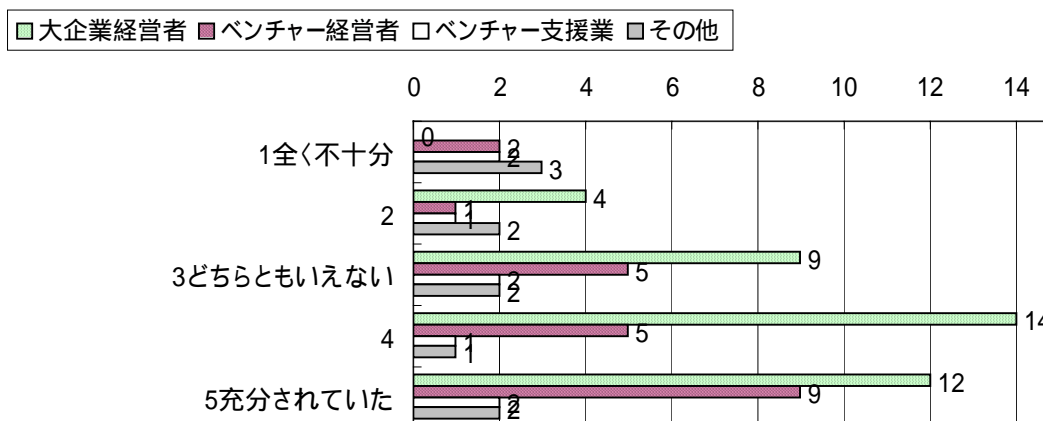
また、自分の経験として「権限委譲」がなされていたかについて聞く設問では、「充分していた」或いは「ある程度していた」とする声が、大企業経営者で 67%、ベンチャー経営者で 64%、ベンチャー支援業で 38%あり、この認識は実行に移されているように見える。(図19)

しかし、こうした認識にもかかわらず、前掲の図 18 に示したように、「充分な権限委譲」がなされていないことが、スピノフの阻害要因として重要だという認識は、大企業経営者は第 3 位に、ベンチャー経営者も第 3 位に、ベンチャー支援業は第 1 位に挙げている。

また、大企業はスピノフベンチャーの経営執行に関与する傾向が強いという結果が示す通り(別冊 p94 -3 参照)、実際には権限委譲が十分行われていないことを裏付けるデータも示されている。

大企業経営者は、予め母体企業側とスピノフベンチャー側の役割分担や、事業計画の評価・チェックのルールを明確化することなどを通して、ベンチャーの経営執行に過剰な関与をすることがないよう、策を講じる必要がある。

図19： 母体企業は、スピノフベンチャーに対して充分な権限委譲をしていたか(別冊 p95 -4)



## 6 . ポイント の根拠～ スピノフベンチャーの評価尺度

スピノフベンチャーの母体企業が、投資家として如何にスピノフベンチャーに接するべきか、という課題は、ベンチャーの成否に大きな影響を与える。

アンケートにて仮説として提示した8つの「スピノフの阻害要因」以外で重要と思

われる要因を自由記述してもらったところ、「(スピンオフベンチャーに)親会社の管理基準を要求する」、「成果の評価と時間軸に対する誤解がある」など、スピンオフベンチャーの成果を測る尺度が適切でないことに関する指摘があった。(別冊 p103 - 10 参照)

大企業経営者は、自社のコア事業マーケットとスピンオフベンチャーの進出するマーケットの違いや企業規模の違いによる諸条件の違いなどを正しく認識して、諸々の管理水準や評価の時間軸などにおいて、ベンチャー企業を測る適切な尺度を持つことが求められる。

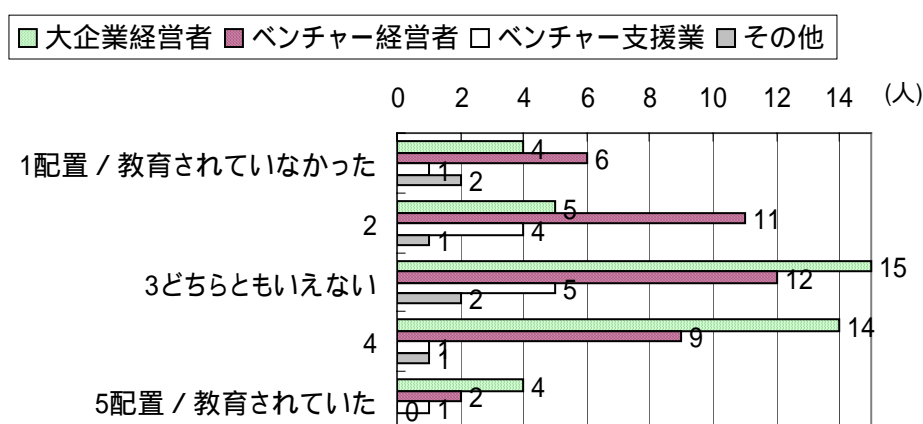
## 7. ポイント の根拠～取引拡大に向けた目利き能力の育成

ベンチャー企業との取引拡大を阻害している一般的な要因として、「担当者の目利き能力」の欠如が、大企業経営者、ベンチャー経営者で第1位に、ベンチャー支援業で第2位にあげられた(図10)。

その一方、担当者の目利き能力に関して実体験を聞く質問では、「不十分」だと答える大企業経営者は20%強にとどまったのに対し、ベンチャー経営者とベンチャー支援業では40%強にのぼった(図20)。

大企業経営者はこの認識ギャップを真摯に受け止め、自社の担当者の目利き能力について再点検をすると共に、目利き能力向上に向けての教育や最適人材の配置などに努める必要がある。

図20： 取引先ベンチャー企業の強みを、自社の戦略との関係で評価できる担当者がいたか / 十分な担当者教育が行われていたか(別冊 p108 -3)



また、ベンチャー経営者とベンチャー支援業のほぼ半数は、大企業が定める「取引の資格要件」や「支払条件などの取引条件」がベンチャー企業にとっては、受け入れ難いものであるという認識を持っているが、大企業にはその認識がない。(別冊p.109-4及びp110 -5 参照)

大企業は改めて、自社の取引要件などの評価基準が過去の実績や財務面に偏っていないか点検し、ベンチャー企業のポテンシャルを適切に反映させた取引要件、評価基準に改定していくことが望まれる。

## ．おわりに

---

「大企業の行動部会」は、今回のアンケート調査とそれを踏まえた討議を通して、スピノフが大企業に眠っている未活用の経営資源を有効活用し、コアビジネス以外の分野で価値創造を行っていく上で重要な手段であること、スピノフを活性化することが、日本経済の新陳代謝を促し、創造性溢れる社会を形成する上で不可欠であることを、改めて確信した。

また、ベンチャー企業を創出し、取引を活性化することによって育てていくには、大企業経営者の意識改革とリーダーシップがカギを握っていることを、深く自覚するに至った。

この提言がきっかけとなって、多くの大企業経営者が、スピノフの創出や、幅広いベンチャー企業との取引拡大に前向きに取り組んで頂けることを、切に願っている。

最後に、当提言を纏めるに当ってご協力頂いた新事業創造委員会委員、大企業の行動部会委員、並びに、アンケートにご協力頂いた非会員のベンチャー企業関係者の方々に、深く御礼申し上げたい。

## 第2部:

### 公共市場の開放と起業育成



## ．市場における公共の役割とは

---

「公共市場の開放部会」では、わが国におけるベンチャー起業型の新事業創造の必要性についての「新事業創造委員会」共通の認識の上に、市場への政策介入や公的部門の関与の影響に着目し、詳しく検討することになった。自由闊達な市場の実現においてこそ、起業、既存企業を問わず、新事業の創造が活性化される。この「市場の原点」に立ち返ったうえで、第1部で詳しく検討されたような、市場における大企業の行動とともに、市場への政策介入や公的部門の関与が、新事業創造をめぐる、市場に関する大きな問題領域の一つであるとの認識によるものである。

経済学では、そもそも市場が成立しない、あるいは、成立しにくい財を公共財、準公共財と呼び、そのような財の提供を、公的部門や公共事業体が担うことを正当化してきた。この観点からは、「公共市場」という言葉が用語の自己矛盾ではないか、という指摘も可能であろう。

しかしながら本部会では、そもそも、どのような財やサービスの提供で民間の参入が少なく、従って公的部門が事業を行わざるを得ないかについて、国民的な議論や検証が尽くされていない、という、わが国の抱える本質的な問題から検討を始めた。そして、以下のような問題意識を持つに至った。

- 長年、政府が、十分な国民的議論を待たずに市場のさまざまな分野に関与してきている結果、公的部門や公共事業体が提供しているのが公共財である、という逆転した定義がまかり通っているのではないか。
- その結果、民間企業が市場において自由闊達に企業活動を行うことが必ずしもできておらず、そのような制約の一端が、わが国における起業による新規事業の低迷につながっているのではないか。
- 一方、経済主体としての政府自らの新規事業育成についても、諸外国に比べ踏み込んだ施策が実施されているとはいえ、「公平性の確保」ということが不作為を正当化する結果となっているのではないか。

## ・市場への公的関与の現状認識

前節に示したような問題意識の上に、政府・公共セクターが関与する次の3つの分野に焦点をあて、識者を招いて問題を整理し、集中して議論を行った。

事業者(財・サービスの提供者)としての政府の行動  
市場全般に対する政府の政策企画立案施行をめぐる行動  
調達者としての政府の行動

その結果、以下のような2つの大きな現状認識を持つに至ったものである。

### 現状認識

- 事業者としての政府・公共事業体の行動は、一方的な「官の論理」の上に成り立っており、官がなぜ市場に関与する必要があるのかについて、厳しい自己検証を行ってこなかった。
- 政策立案・実施者としての政府は、行財政改革のなかにあっても、そのような事業者としての政府の行動を徹底的に見直し、必要な規律・規範を与えてきているとは、言えない。

その結果、起業・既存企業を問わず、自由闊達な市場を通しての新事業創造が阻まれてきている。

### 道半ばの行財政改革

1980年代に、行政改革の一環として、国鉄、電電公社、専売公社の民営化が断行され、その後も、規制改革の中で、公共事業体の民営化が進められてきた。しかしながら、昨今の道路4公団や郵政公社の民営化への反対をめぐる動き、特殊法人で膨らむ累積債務問題、そして地方公共団体関連の第三セクター問題を待つまでも無く、いまだに多くの分野で、また全国津々浦々まで、公的部門、公共事業体、準公共事業体が主要な事業主体となって、事業活動を行っている。

そもそも、なぜ公的部門や、準公的部門が事業主体となって事業活動が行われなければならないのか、なぜ民間企業に広く開放し、民間で蓄積されたノウハウや、競

争のもとでの創意工夫を促さないのかについて、十分な国民的な議論を行ってこなかった。そして多くの場合、自己責任観念の希薄な需要者側の要求に対する提供者側の説明(すなわち官の論理)が、無批判にまかり通ってきた。その結果、官がどうしても自ら事業を行ったり、市場を保護したりしなければならない分野とは何か、なぜ、官がそのようなことを実践しなければならないのか、について、政府は十分な説明を国民に対して行うことなく、また、国民側からも安易に政府の介入を求めた結果として政府の関与が続き、拡大し続けてきたのである。

グローバル経済の進展と少子高齢化の進展の中で、わが国の国際競争力を維持していくためには、大きな政府から小さな政府への転換により、民間の活力を最大限に引き出していくことは避けて通れない道である。政府はこれまで幾次の行財政改革に取り組んできてはいるものの、まだまだ道半ばといわざるを得ない。<sup>1</sup>

### イギリスの経験から導かれる示唆

例えば、中央・地方政府が、引き続き各種の公共サービスを提供する場合も、どこまでを官自らが内製し、何を民間から調達するか、どこから外部に委託するか、についての議論も、十分に進んでいない。この点については、1979年に労働党から政権をとった保守党が、サッチャー首相の下で進めた行政改革の歩みが参考になる。

同政権は、中央政府による公共サービスにおいて、国営・国有企業の大胆な民営化を始め、英国航空からロールスロイスまで、多くの民営化を実現した。それに先行し、地方自治体による各種公共サービスを中心に、どこまでを自らが内製し、何を民間から調達するか、何を外部に委託するかについて、徹底的な検討が進められた。イギリスでの見直しは、中央政府ではなく地方自治体レベルで進められた主な理由は、国営・国有企業を除く主な公共サービスは、地方自治体が提供しているためであった。

1980年、「強制競争入札(CCT: Compulsory Competitive Tendering)制度」を導入して、公共サービスを、いわゆる「市場化テスト」にかけて、民間委託できるものと、官が引き続き行うべきものとに峻別する作業を始めた。具体的には、「1980年地方政府計画土地法(Local Government Planning and Land Act of 1980)」を施行し、公共建物

---

<sup>1</sup> 以下に紹介するイギリスの例とともに、シンガポール政府の取り組みが注目される。活発な企業活動を支援するための一連の施策の一つとして、2000年8月に、Pro-Enterprise Panel(PEP)が、全省庁の次官・局長クラスの会議として設立された。ここでは、ビジネスがより効率的に行われ、企業活動が活性化するために、どのような規制や政策が問題かを、随時チェックしている。省庁は、部門別にどの程度、企業活動へ支援的・非妨害的か(pro-enterprise)をランキングされるだけでなく、「お役所仕事廃止運動(POWER: Public Officers Working on Eliminating Red tape)」という全省庁による内部提案制度を設け、政府の役人自らが、自発的に規制撤廃や事務手続き簡素化の改善活動を行っている。なお、シンガポール政府による、ベンチャー企業、中小企業への総合的な取り組みについては、脚注(8)を参照されたい。

および道路の維持管理を対象に、それまでは自治体で行っていた維持管理を市場化テストにまわした。その後、追加の法令(事例は、以下の表3参照)により、徐々に適用の範囲を拡大し、90年代初頭までには、公共セクターのほとんどの現業部門で CCTが行われるようになるまでになった。

その結果、現業部門の多くで、公共事業体よりも民間への委託のほうがサービスの質が高まり、利用者の満足度が向上できるばかりか、コストも下げられることになった。また、官が引き続き行う際にも、それまでのやり方を漫然と続けることなく、コストや品質、顧客満足といった、それまで公共事業体において欠如していた観点を意識した創意工夫が進み、効率化が進んだ。

表3： CCT 対象範囲拡大の根拠法(一部)

地方政府法(Local Government Act of 1988)  
イングランド・ウェールズ政府・地方政府住宅法  
(Local Government and Housing Act (England, Wales) of 1989)  
教育法 (Education Act of 1992)  
競争公益事業法 (Competition and Utilities Act of 1992)  
スコットランド地方政府法  
(Local Government Act (Scotland) of 1994)  
(その他、多数)

【出典：英国下院委員会資料をもとに作成】

さらにサッチャー政権は、中央政府において、1988年に執行と企画を分離したエージェンシー制度を導入し、すべての執行機関が現業の(1)廃止、(2)民営化、(3)外部委託のいずれかへの整理を検討されることになり、その過程でCCTの対象が拡大した。その後、サッチャー政権を引き継いだメジャー政権になって、1992年、行財政再建の総仕上げとしてPFI制度を導入した。PFIの本質は「公共側のバランスシートを肥大化させず、民間事業者の資産を使って公共ブランドのサービスを提供する」ことにある。<sup>2</sup>

民間企業のリストラクチャリングでは、最初に出血を止め、次に事業の選択と集中を行い、効率化を進めて、いわゆる「後ろ向きの処理」に目処を立てたところで、新規の投資において未来への発展につなげる。その際にも、もはや旧来型の事業モデルの延長ではなく、より効率的な新しい手法によって、新規投資を行う。民営化から PFI に至る、イギリスの行財政改革の流れは、民間におけるリストラクチャリングと共通の一連の流れが、「官」とはなにか、「公共サービス」とはどうあるべきか、という本質的な問題

<sup>2</sup> 井熊均著「自治体PFIプロジェクトの実務」(東洋経済新報社、2003年)15ページ

への国民的な議論の深まりとともに進展してきたのである(表4参照)。

残念ながら、わが国においては、行財政改革、官の構造改革において、このような一貫した思想をもった総合的な取り組みが、まだまだ十分な水準に達していないと言わざるを得ない。そして、医療、教育、あるいは上下水道や一般廃棄物処理など、公的部門や公共事業体が重要な事業主体となっている分野や、介護、保育、農業など、政府によって市場が保護され、監督されている部門を中心に、規制が強固に残り、民間企業が市場に参加してその活力を存分に発揮することが困難となっている。その結果、これらを含む多くの分野で、起業による新たな事業創造を含む民間の自由闊達な活動が阻まれているのである。

表4： イギリスにおける構造改革の流れ

1980年代前半： 民営化(行財政改革の始まり)  
1980年代中盤： アウトソーシング(市場化テストの導入)  
1980年代後半： エージェンシー(市場化テストの拡大)  
1990年代前半： PFI(行財政再建の仕上げ:資産のオフバランス化  
と、新しい公共サービスの提供)

【出典：井熊均著「自治体 PFI プロジェクトの実務」(図1-2)をもとに作成】

## 現状認識

- 政策立案・実施者としての政府が、起業による新事業創造を積極的に支援することが、なぜ、これまでも増して重要なのかについて、また、その実践のために、具体的に誰がどのような役割を果たすことができるかについて、国民的なコンセンサスも、政府の方針も、十分に深まっていない。
- そのため、事業者・調達者としての政府・公共事業体は、民間における新事業創造を支援する活動を、限定的にしか行ってこなかった。

## 2つの課題

第1の問題と密接に関連しているのが、起業による新事業創造活動を、国民経済全体でどのように認識し、そのうえで、政府がどのような役割を担うか、という問題である。これは、今後10年程度を見越し、起業による新事業の創造に、政府としてどう優先順位をつけて取り組むべきか、という基本的な姿勢を決定することでもある。

そして次に決められるべきは、そのような基本姿勢の実践にあたり、何を、だれが、どのように推進すべきか、についての、政策担当レベルでの合意である。基本的な考え方がどれほど優れていても、その実現に必要な、具体的な行動が伴わなければ、絵に描いたもちでしかないからである。

すでに明らかにされたように、対外的には、グローバル競争にさらされ、対内的には、厳しい行財政再建のもとで少子高齢化が進むわが国において、大きな財政出動なしに産業構造の転換と雇用の創出を実現することは、国家としての最優先課題である。起業による新事業の創造の必要性は、あらためて強調するまでも無い。この点について、小泉政権はその発足時にまとめた「骨太の方針」で、これをわが国が取り組むべき優先課題であると明確化した。我々は、これを高く評価するものである。

しかしながら、当部会をはじめとする新事業創造委員会での議論から明らかになったのは、このような基本姿勢が、具体的な政策を担当する各省庁のレベルで、必ずしも十分に実践されていなかったり、各省庁で、合意が共有されていなかったりしている状況である。このような状況は、次の2つの問題に集約される。

- 1) 規制撤廃による新事業の創造と、起業への直接的な支援策とのバランスを、どうとるか？
- 2) 省庁間の協力と役割分担を、どう実現するか？

(1) 「規制撤廃による新事業の創造」と、「起業への直接的な支援策」との  
バランスを、どうとるか？

起業か既存企業かは問わず、自由闊達な市場が実現することで、新事業の創造が活発になる。その点では、政策立案・実施者としての政府が健全な市場を整備することが、新事業創造活動を促進するために最も重要な第一歩である。我々の部会でも、前述の現状認識で示したように、この点が、わが国が克服すべきもっとも本質的な課題であると考えられる。この点をとらえて、市場に全てを任せるべきである、新事業の創造を促すための直接的な支援策は市場を歪める政策介入であり、行うべきでない、両方を求めるのは自己矛盾である、という意見も、政策担当者の一部に根強い。

しかし、市場を整備するだけで、直ちに起業を含む新事業の創造が活発になることは無い。それは、80年代の英米における規制撤廃や民営化の経験に加えて、90年代にソ連や東欧諸国が市場経済へ移行したときの困難な経験からも明らかである。現実の問題は、「市場主義」や「政策介入主義」といった、一方に偏ったイデオロギー的なアプローチで、いっぺんに解決できるほど簡単ではない。長い時間をかけて蓄積され、複雑に構成されている法制度や価値観が、我々の行動に大きな影響を与えてきている。

例えば時代が変わっても、制度が変更されても、一人一人の人間は、すぐには行動を変えようとしなない。それまでの価値観や常識に行動が拘束されているだけではない。取引において、それまで培った日々のコンタクトのスムーズさ、蓄積された「信用」、詳しい仕様や取引条件を一から見直す必要のない「阿吽の呼吸」など、多くの「見えない取引コスト」が長期的な取引関係のなかに埋め込まれ、その結果、新規企業の参入障壁となりがちである。特に起業まもない若い企業にとっては、取引実績がないことで顧客の開拓が進まず、顧客の開拓が進まないことで、取引実績も広がらない、鶏と卵のジレンマに陥りがちである。

この問題については、大企業の行動部会でも詳しく検討されているが、わが国において、新事業創造の促進が軌道に乗るまでの間、調達や研究開発補助、あるいは市場の開放の過程で、起業まもなくの若い成長過程にある企業への直接的な優遇政策を与えることの重要性は大きい。規制改革がゆるやかにしか進まないわが国の現実においては、規制改革を進める一方で、直接的な政策支援を行うことは、補完的な意義こそあっても、矛盾するものではない。現実には、経済学の机上の実験で想定されるような理想的な市場からは程遠い世界だからである。

この点をもっとも端的に示しているのが、60年代以降の米国や、90年代以降の南アフリカにおいて、人種差別政策を廃止した後に、「アフターマティブ・アクション」として、積極的な政策介入による過去からの問題の蓄積を是正する努力や、米国において、市場の整備の後になお存在する参入障壁を是正するために、今日も続けられている

「SBIR (Small Business Innovation Research: 中小企業技術革新制度)」などの積極的な政策介入の経験である。

### 米国の SBIR (中小企業技術革新制度) から学ぶこと

特に SBIR は、自由闊達な市場を整備し、起業による新事業創造が活発に行われている米国において、なお実施されている先行事例として、極めて参考になる。米国では同制度のもと、国防省、NASA、NIH、NSF、ホームランドセキュリティなど、一億ドル以上の外部研究開発費を持つ11省庁が連携し、省庁横断で、国家的に新事業の創造を支援している。各省庁は、その R&D 予算の2.5%相当額を SBIR 制度のもとで強制的に確保し、年間、約1,200億円の R&D 委託を SBIR 対象企業に対して行っているのである。同制度は、分かりやすく使いやすいもので、透明で統一されたガイドに沿って企業からの応募の採択を行っている。

選抜は二段階競争選抜で、統一ルールを持ち、中小企業庁 (SBA) がオーディション方式で選別している (表5参照)。正規 SBIR の終了後、委託研究をもとにして、各社とも事業化やライセンスの可能性が開けるほか、政府調達や、研究継続の道が開かれる。この段階に進むものは、第一段階で選抜された企業の53%で、その内訳は、商業化が約35%、継続研究が47%となっているという。

また、技術審査は研究者・学者によって、学術論文の審査 (ピアレビュー、ブラインドレビュー) なみの公正さを確保し、質の高さを維持している。審査は、その結果がフィードバックされ、再度の挑戦も可能である。選考された企業は、それ自体によって、技術的先進性を第三者的に評価されたものとして注目され、新規顧客の開拓や、ベンチャーファンドからの資金獲得に道が開かれることになる。知的所有権は、パイドール法の適用により、政府ではなく、企業側に帰属する点も重要なポイントとなっている。このように、同制度は単なる中小企業対策の産業政策とは峻別されるものである。

表5：米国の SBIR 制度

- 第1段階： フィージビリティスタディ段階 (約10万ドル程度)
- 第2段階： その通過企業から、一件あたり最大75万ドルの R&D 補助
- 第3段階： 事業化、ライセンス、政府調達、研究継続などの可能性

【出典：齋藤義明著「日本版 SBIR 成功への政策提言」野村総研『知的資産創造』1999年6月号】

翻ってわが国では、新事業の創造の重要性については、冒頭でも指摘したように、2001年に発足した小泉政権の大きな方向性の一つとして掲げられているにもかかわらず



ず、その後の政府の政策的な取り組みが十分ではない。

起業による新事業創造は、本来、あらゆる分野での可能性を視野に、省庁をまたぎ、政府全体として連携して支援すべきであるが、市場整備後の政策整備についてのビジョンはおろか、移行期間に関する政策的配慮も、これまでのような伝統的な縦割り行政の中で、省庁の連携が十分に機能せず、実質的には無いに等しい。例えばエンジェル税制をとっても、きわめて使い難い形ばかりの制度を導入して由としていることは、税制部会の提言でも指摘された。SBIR(中小企業技術革新制度)においても、わが国において、90年代末に似たような制度が導入されたものの、2004年度の実績は、6省庁で300億円程度と、米国の4分の1の規模にとどまっている模様である。なお、取り組み全体を把握していないことや、大きな研究開発委託予算を持っている省庁で参加していないところがある点も、問題として指摘されている。

## (2) 省庁間の協力と役割分担を、どう実現するか？

本提言の冒頭で明らかにされたように、起業による新事業創造が活発になるためには、市場の側においての各種の支援策だけでなく、多様な職業観の醸成と起業家の育成、起業を評価する社会的な価値観の定着、そして社会全体を通して起業をめぐるリスクとリターンの再構築を実現しなければならない。起業による新事業の創造を国民経済のレベルで支援するために必要な、「幅広く総合的な取り組み」は、省庁の壁を越え、国民を巻き込む、多くの関係者の役割分担と協力とによって初めて可能となる。

しかしながら、我々の部会の検討でも、例えば日本で90年代末に導入された SBIR が、省庁間の協力が十分に機能していないために、その効果を発揮できていないことが明らかになった。2004年度のをが国の SBIR の実績は、6省庁で300億円程度である。これは、米国の4分の1の規模にとどまっている。米国に比べて規模が小さいことの背景の1つとして、政府の優先順位が全ての省庁において等しく共有されておらず、省庁間の役割分担が実現していないことが指摘できる。例えば、大きな研究開発委託予算を持っていながら、SBIR 制度に参加していない省庁がある。また、その実施額も、アメリカのような強制的な割り当てではなく、各省庁の努力に任されている。さらに、具体的な執行は、省庁ごとにばらばらに行われているのである。各省庁の取り組み全体を、政府として一括して把握していない。そのため、いつ、どのようなプロジェクトに、いくら支出されているかについて、簡単に分からない。さらに SBIR の執行をめぐる、省庁間での情報交換も、ベスト・プラクティスの共有も無い。政府としての一貫性を持った取り組みができていないのである。

研究助成を受ける企業の側に立っても、省庁間の役割分担や協力体制が欠如していることは、大きな問題である。同じような研究プロジェクトにもかかわらず、企業は多くの時間とエネルギーを使って、助成情報、申請書類から採択基準まで、省庁によって

全く異なるプロセスを別々に進む必要がある。これは、情報収集や書類作成の煩雑さの問題だけではない。SBIR で助成を受けることで、実績も信用も少ないが潜在的な技術力のあるベンチャー企業が社会的な評価を得ることができる。それをもとに市場を開拓し、実績を伸ばし、市場の中で成長することで、SBIR が、新事業創造支援の使命を果たすことになるのである。そのためには、省庁間で理念が共有され、共通の評価基準のもとで一貫して実践されることが必要となる。現在、わが国で実施されている SBIR は、省庁間の役割分担や協力が十分でないため、このような本来の主旨を実現できていないことを示している。

この問題は、SBIRに限って見られるものでもない。これ以外にも、エンジェル税制やキャリア教育などを始めとした重要な取り組みにおいて、省庁をまたいだ協力が必要なものが多く見られる。しかしながら、それぞれの部会での検討が示唆するように、いずれもこれまでのような伝統的な縦割り行政の中で、省庁間の役割分担に基づく協力がうまく機能せず、総合的な取り組みが十分に実現しているとはいえない。起業による新事業の創造の重要性については、すでに指摘したように、2001年に発足した小泉政権の「骨太の方針」の中で、わが国の最重要課題の一つとして掲げられている。にもかかわらず、その実践において、政府のなかで役割分担と協力関係のもと、一体的な取り組みが実現しているとはいえないとすれば、大変惜しいことである。アメリカ政府のSBIRへの省庁間を越えた協力体制や、シンガポール政府の総合的なベンチャー企業支援プログラムなど、各国の具体的な施策を参考にして、わが国でも今後の取り組みが期待されるものである。<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> 最近の興味深い取り組みとしては、シンガポール政府の省庁をまたいだ総合的な取り組みが、挙げられる。優遇税制、政府によるマッチング投資プログラム、政府系金融機関による融資、成長支援補助金プログラム、規制緩和・政策環境の改善、各種育成促進プログラム、の6つの柱を立て、EDB(Economic Development Board)に加え、SPRING(Standards, Productivity and Innovation Board)、MOE(Ministry of Education)、IES(International Enterprise Singapore)、WDA(Workforce Development Authority)、MOM(Ministry of Manpower)を始めとする、ほぼ全省庁を横断した24のプロジェクトが実施されている。

### 現状認識

- 新事業を行う企業にとって、政府との取引実績は大きな信用をもたらす。このため、政府自ら積極的にベンチャー企業との取引実績を作っていくことが重要である。
- しかしながら現状では、調達など民間企業との取引において、制度及び運用が大企業に優位なものになっている。

日本の調達制度においては、統一資格審査基準が定められており、「売上高」、「操業年数」、「設備保有高」、「自己資本高」、「流動比率」などで評点が与えられ、入札金額によって、一定の評点以上の企業に参加資格が限定されるなど、依然として「規模重視」、「看板重視」の傾向が残っている。また、IT システムなど5～7年に渡って使用されるシステムであっても、政府自治体の単年度予算主義により、複数年契約が原則認められないことになっている。

この結果、IT 関連調達においては、資金力など体力のある総合電機メーカーなど大企業が IT 専門のベンチャー企業に比して、技術力以前の問題として圧倒的に有利になっている。しかも、初年度、極端な安値入札を行って落札し、以後随意契約により、巨額の契約を行うことを可能としており、新規企業の参入を著しく困難なものにしている。

米国においては、中小企業からの政府調達を増やす目標値を定め、この目標を達成するために、中小企業の入札・受注に関し、一定金額の調達契約を自動的に中小企業に振り分ける「セットアサイド・プログラム」が連邦調達合理化法 (Federal Acquisition Reform Act) で定められている。これにより、例えば政府調達全体の65%を占める国防総省の調達額の実に6割は中小企業向けに行われている。この他、社会的及び経済的に不利な立場にある個人等が51%以上保有する中小企業をマイノリティー中小企業として位置づけ、9年間政府調達の優先枠を通じて受注することができるなどの仕組みが存在する。

このように、米国においては、調達においても、新規企業、中小企業に成長する機会を与えるため、形式的な公平・公正を踏み越えた施策が提供されている。

また、大きな期待を担って導入された PFI やアウトソーシングについても、同様に硬直的な事業者選定制度や価格偏重の評価制度により、大手企業の寡占という状況が生まれているとの指摘がされており、必ずしも新規事業創造に結びついてない。

## ． 3つの提言

前節までにおいて示したような、大きく2つの分野における現状認識と問題意識を踏まえ、本部会として以下の3点を、新事業創造を促進する上で、政策担当者、事業者、調達者としての政府およびその公共部門が解決に取り組むべき喫緊の課題であると認識するに至った。

### 提言

断固とした規制改革により、民間活力が自由闊達に発揮される市場が早急に整備されることを求める。その際、

- 政府、公共事業体、準公共事業体が事業主体となっている分野の開放を優先的な規制改革の対象とし、
- 市場開放の是非を検討するに際しては、恒久的な根拠法を導入し、これを基にした「市場化テスト」を継続的に行うことが求められる。

1. 公共市場の民間開放にあたって、透明な「市場化テスト」による公的事業の存続意義の見直しが不可欠である。

- 市場化テストの実施にあたって、事業を行っている公共事業体は、現在のサービスにかかる直接経費のみならず、間接経費や補助金、免税額などを含む総コストと、関連した必要情報を開示すべきである。その上で、民間参入にあたっては、規制撤廃を速やかに行い、競争条件の均一化を実現した上で事業者の決定を行うべきである。
- どうしても民間開放ができない、という理由の挙証責任を政府の側が負うという原則のもと、「試験的な導入」とはいえ、『ハローワーク』や『社会保険庁の諸業務』を始め、すでに民間が、より安く、より高水準のサービスを提供できる、という提案を行っているものについて、例外なく、『市場化テスト』を実施すべきである。

2. 2005年度中に、恒久的な法整備を行うべきである。

今回のモデル事業に続き、透明で効果の高い「市場化テスト」が、早期に全面導入されるべく、必要な法的枠組みを2005年度中に整備することを強く求める。

その際、以下に留意すべきである。

- 民間の提案申請では、官側の圧力を排除する効果的な方策を導入すべきである。
- 同プロセスの透明性と実効性を確保し、事後評価に基づく制度の改善を図るため、法律の裏づけを持ち、一定の権限を与えられた民間主体の第三者機関を設置することが不可欠である。
- 市場化テストは、官製市場を民間に開放し、わが国に新たな事業を創造し、ひいては経済全体を活性化するきっかけになるという主旨を踏まえ、事業者の選定に当たっては、特に新規企業の育成という観点にも配慮した基準とすべきである。
- 市場開放に伴う職務の見直しや公務員の雇用問題については、別途、国民的な議論を深め、必要な法制度の整備を行うことが必要である。雇用維持のために非効率な行政サービスを温存するというような本末転倒な事態を厳に避けるべきである。

3. 対象を、地方自治体や特殊法人にも拡大すべきである。

今回の「市場化テスト」は中央省庁の事務・事業を対象としている。しかし、生活に密着した多様な公共サービスを提供している地方公共団体や独立行政法人、政府の外郭団体として独占的にサービスを提供している財団法人においても、「官から民へ、中央から地方へ」の流れを加速する中で、自発的、積極的に「市場化テスト」を実施することを期待する。

## 提言

公共市場が民間に開放され、民間活力が発揮できるよう、「日本版 SBIR」の拡充を中心に、積極的な支援策を展開すべきである。

1. 研究開発補助、政府調達、市場の民間開放の過程で、起業まもなくの若い成長過程にある企業への政策的優遇措置(アフーマティブ・アクション)を与えることが求められる。

- 起業を促すための公共市場の開放や市場の整備と、優遇措置とは、矛盾するものではなく、補完関係にある。この点への、政策当局、および国民の深い理解が求められる。優遇措置は、あくまでも長年蓄積してきた市場のゆがみを速やかに是正するために一定期間取るべき政策だからである。

2. 日本版 SBIR 制度の拡充にあたっては、以下の点を踏まえ、根拠法に基づいた制度を導入すべきである。

省庁横断：一定額の R&D 投資を行っているすべての省庁が実施することが必要である。

強制的実施：現在の努力目標に代えて、一定割合の強制的な支出を定めることが必要である。

透明性・使いやすさ：統一の枠組み・施行基準に基づき、企業も省庁も参加しやすい制度を整える必要がある。なお、選考にあたっては、厳正なピアレビュー・ブラインドレビューに基づく競争選抜を行い、選抜されること自体に社会的な評価があつまるといった選考プロセスを実現すべきである。

商業化促進の支援：事業化、ライセンスがしやすいよう制度的な担保を行うとともに、政府調達や研究の継続につながるプロセスを確保すべきである。

成果のモニタリング・改善と、国民的啓蒙：各省庁の積極的な参加を動機付けるだけでなく、制度の改善によって効果をあげるべく、定期的に投資対効果を測定し、制度の評価を踏まえた見直しを行う必要がある。また、同制度への国民的理解と支援を深めるため、評価のフィードバックを含めた啓蒙活動も行うことが求められる。

## 提言

政府は、新規事業創造における自らの役割を積極的に規定し、その調達制度において、

- 新規事業に不利になっている条件を徹底的に排除するのみならず、
- 明示的な優遇制度を設け、有望な新規企業に対する門戸を開放すべきである。

1. 政府調達制度において、長期間使用することが前提となる物品、システムの調達において、複数年契約を原則化するとともに、資格要件において新規企業が不利となる項目を速やかに見直す。
  - IT システムの1円入札など、極端な初年度低価格入札を助長するような単年度主義のドグマを脱し、より柔軟に複数年契約を導入するよう制度の見直しを行う。
  - 競争入札参加資格制度において、大企業を優先するような売上高、自己資本額、流動比率、営業年数などの項目を廃止し、または見直しをし、より企業の技術力や製品の性能を重視した調達を可能にする。
  - 政府調達において、受注から支払いまでの期間が非常に長く、ベンチャー企業の資金繰りを圧迫する現状を是正するため、受注したプロジェクトの完成を前提に売掛債権の保証など資金繰り援助の制度を導入する。
2. 価格偏重を排し、硬直的な事業者選定を是正するため、性能発注型事業者審査方法を確立するとともに、中立的な第三者アドバイザーによる評価マーケットの育成を行う。
  - これまで、PFI やアウトソーシングにおいて、硬直的な事業者選定の原因ともなっていた細かな仕様の設定による発注方法を見直し、施設やサービスの調達に当たって、詳細に仕様を提示せず、機能を定義し得る性能等を示し、詳細な仕様については、受託者に委ねる性能発注方式に改める。
  - また、事業者自らが発注の標準スペック設定の議論に加わり、利益を高めるため、どんどん求められるスペックを高いものにしてしまうような事態を避け、より公正な機会をベンチャー企業に開放するため、第三者による評価の仕組みを充実する必要がある。

このような取り組みによって、企業規模や社歴の長さを過度に重視した差別的取引による市場参入の困難に側面から積極的な支援を与えることは、新事業創造による経済構造改革を国家的な優先課題とするわが国国民経済にとって、きわめて効果的な経過措置である。



## 第3部:

### 税制による起業支援

## ・ 基本的な考え方

---

新しい事業の創造は、日本の産業がイノベーションを起こし続け、日本経済が活性化するために不可欠である。しかしながら、新事業の重要な担い手であるベンチャー企業が、なかなか輩出してこないのが実情である。

この背景には、多くの要因が指摘されているが、税制部会は、創業時、起業初期の資金の流れを拡大させるための方策について議論を行った。その結果、以下の現状認識を持つに至った。

政策当局に、日本経済の活性化にとって、新事業の創造が不可欠だという認識が乏しく、政策上の優先順位に十分に反映されていない。

2001年6月、発足したばかりの小泉政権は、その政策の方向性を明らかにした「骨太の方針」において、構造改革の7つのプログラムの1つに「チャレンジャー支援」を掲げ、創業・起業への政策支援を約束した。しかしエンジェル税制一つとっても、そのような政策的な決意が反映されたものとは到底言えないような、形ばかりの制度となっている。同制度が起業家にとっても投資家にとっても使いにくく、実際の起業支援効果が少ないことは、欧米諸国の同様の制度と比較しても明らかであるばかりでなく、その後の実際の利用状況をもみても、一目瞭然である。わが国経済の活性化のために、創業・起業が極めて重要だというのであれば、小出しの施策ではなく、旧来の常識にとらわれない、大胆で実効性のある施策を導入すべきである。

創業時、起業初期におけるリスクマネーの役割について、政策当局および広く国民の認識が不十分である。

創業・起業による新事業の創造は、多くの失敗のなかから生み出される、きわめてリスクの高い営みである。そこから一定の成功を導くためには、失敗をいとわないチャレンジャーの裾野を大きく広げる必要がある。しかしながら、そのリスクの高さゆえに、必要な初期の資金を民間金融機関や政府系金融機関などの間接金融から調達することは、不可能に近い。そこで、十分なりスクを取ることのできる投資家の資金が流れるような直接金融の枠組みを整備することが不可欠となる。

創業時から起業初期にかけて、ベンチャー企業の税制上の負担が重い。

小泉政権が掲げる「平成18年度までに創業・開業数を36万社に倍増」という公約が実現したとしても、その後、これらの若い企業が着実に成長・発展す

るためには、さらに一段の税制上の支援が必要である。

わが国と同様の課題を抱え、これを克服した欧米諸国の経験から学ぶことが重要である。

欧米各国は、90年代初頭、深まる経済的停滞からの脱出に真剣に取り組み始めた際、創業・起業による新事業創造の重要性と共に、直接金融を通したリスクマネーの流れの拡充の重要性も認識した上で、大胆な税制上の優遇策を整備し、新事業創造にともなうリスクを広く国民が共有できる制度を確立した。米国のエンジェル税制の有効性は広く知られているが、リスクマネーの流れの拡充で遅れを取ったイギリスやフランスでは、90年代に入って、未公開株の譲渡損益の一般所得との通算に加え、投資時点での税額控除を認める「二重エンジェル税制」を整備し、起業を国家的に支援したのである(表6参照)。一方、わが国のエンジェル税制をめぐる議論では、依然として金持ち優遇策との批判が強い。その結果、広く国民が利用できるような使いやすい制度になっていないばかりか、その存在すら十分に知られていないのが現状である。

ちなみに、米国ではエンジェル投資家が約40万人に上り、その投資額は、年間数百億ドル、投資残高が4,500億ドル(約49兆円)に上るといわれている。イギリスでも、1994年にエンジェル税制が創設されて以来、年間のべ45,000人の投資家が6.6億ポンド(約1,290億円)を投資するまでになっている。これに対してわが国では、1997年4月にエンジェル税制が創設されてから2003年3月までの6年間の利用実績では、投資家総数が278、投資総額が約5億円であった。また、同制度が改正された2003年4月から2004年3月までの1年間の利用者総数は748であった。

表6：各国のエンジェル税制

	日 本	アメリカ	イギリス	フランス
株式譲渡損益の課税方式	申告分離課税	総合課税	総合課税	申告分離課税
投資時	* 同一年度の株式譲渡益につき、適格会社および適格投資組合への投資額相当の譲渡益は非課税。	* 6ヶ月超保有の未公開株式の売却後60日以内に未公開株式へ再投資した場合、譲渡益課税を繰り延べ。 * 上場株式売却後60日以内に適格ベンチャーファンドへ投資した場合、投資額相当(上限2.5万ドル)の譲渡益は非課税。	* 適格会社及び適格ファンドへの投資は、投資額の20%を税額控除。上限15万ポンド(約2960万円)。3年以上保有義務。 * 上場株式売却後1年以内に適格会社へ投資した場合、投資額相当(上限なし)の譲渡益は非課税。	* 適格会社及び適格ファンドへの投資は、投資額の25%を税額控除。上限は夫婦で12,000ユーロ(約160万円)。5年以上保有義務。
売却時の譲渡益	* 適格企業の株式を3年超保有して、公開前に、専門業者による買付価格の算定など一定の要件を満たして売却したとき、公開後3年以内に売却したとき、譲渡益を半分に圧縮して課税。	* 適格企業株を5年以上保有した場合、譲渡益を半分に圧縮。上限は取得額の10倍。	* 適格企業株を5年以上保有の場合には、売却益は非課税。適格ファンドの配当および譲渡益は非課税。	* VBに限らず全ての株式譲渡益は年間15,000ユーロ(約200万円)まで非課税。
売却時の譲渡損	* 損失を他の株式譲渡益から翌年以降3年間繰越控除	* VBに限らず全ての株式譲渡損は夫婦で年10万ドルまで他の所得との通算が可能。 * 損失繰越は無期限。	* 適格会社の譲渡損は他の所得と通算可能。 * 損失繰越は無期限。	* 適格会社の譲渡損は夫婦で年30,500ユーロ(約400万円)まで他の所得と通算可能。 * 損失繰越は5年間。
その他	* 手続きが煩雑	* 手続きが簡便 * S-Corp/LLC形態での構成員課税(法人所得を個人所得へパススルー)。	* 手続きが簡便 * LLP形態での構成員課税(法人所得を個人所得へパススルー)。	

## 必要な税制改革

---

このような状況に鑑み、わが国でも「税制の国際的な整合性の確保」と、「制度の透明性の向上」の観点を踏まえ、使いやすく実効力のある税制改革を、早急に実施すべきである。そこで、本部会としては、新事業創造に必要な税制改革を、抜本的な改正の方向性、抜本的な改正が実現するまでの、当面の暫定的な改正、直ちに実現すべき改正、の3段階に分けて、以下に提言する。

### 1. 投資家に対する税制改革

創業時、起業初期に必要な資金を、広く一般投資家から提供できるようにすべく、そのような投資資金の流れの拡充を強力に支援するため、次のような税制改革を行うべきである。

#### (1) エンジェル税制の改善

##### (ア) 投資時における税額控除【抜本的な改正の方向】

創業・起業初期の資金の流れがきわめて少ないわが国の現状を打破するためには、広く国民が創業・起業時の資金の出し手になるとともに、リスクを広く薄く共有できる、大胆かつ実効性の高い制度的支援を実現する必要がある。

この際に参考になるのは、わが国同様に、創業・起業による新事業の創造が進まず、起業初期のリスクマネーの流れが細かった英仏での取り組みである。いずれも、適格企業への投資に対しては、投資時点において投資額の20%(英)あるいは25%(仏)を税額控除できる制度を導入し、その上で適格企業の株式の売却損益について、他の一般所得との損益通算を可能とする「二重エンジェル税制」を整備した。<sup>1</sup> この結果、英仏両国では、90年代後半以降にベンチャー企業への投資が大きく伸びるという成果が得られたのである。

そこで、抜本的な改正の方向として、わが国においても英仏と同様に、投資時における投資額の20%の税額控除を認める制度の導入をめざすべきである。

---

<sup>1</sup> 控除できる投資額上限は、イギリスで15万ポンド(約2,960万円)、フランスで6,000ユーロ(約80万円)もしくは夫婦で12,000ユーロ(約160万円)となっている。ただし、3年(英)もしくは5年(仏)以内に売却した場合、適用不可となる。

(イ) 対象企業の要件の緩和【直ちに実現すべき改正】

現在、エンジェル税制の適用対象企業となる要件は、設立10年未満の中小企業、売上高の3%以上を研究開発費に支出、外部からの資本が6分の1以上、大規模会社の子会社でない、未登録・未上場の株式会社、となっている。

しかし、研究開発集約型企业に偏らず、多様なベンチャー企業の創出を促す観点から、の研究開発費要件については撤廃すべきである。また、そもそも創業者の自己資金に偏りすぎている現状を改善するのが、同税制の目的の一つである以上、の外部資本比率要件についても撤廃すべきである。外部資本比率は、同税制の活用によって、結果として高められるようになるべきものである。

また、実際に認定を申請したベンチャー企業へのヒアリングから、認定申請を受け付ける窓口での硬直的な対応の事例も明らかになった。この点も、改善が求められる。ちなみに欧米諸国では、適格企業の要件は極めて単純明瞭で、かつ事前の認定制度も無い。<sup>2</sup> 次項で指摘する手続きの容易さとあいまって、ベンチャー企業への投資を促進する大きな要因となっている。

(ウ) 手続きの簡素化【直ちに実現すべき改正】

投資家がエンジェル税制の適用を受けるには、経済産業省への事前確認手続き、同族・親族など一定の株主に該当しないことの証明書を始め、多くの書類を調える必要がある。また、手続きは、投資時および確定申告時のそれぞれに行う必要がある。こうした手続き上の煩雑さから、先に指摘したように一般投資家の同制度の利用は低調である。手続きの煩雑さの問題は、実際にベンチャー企業への投資を行ってきた投資家へのヒアリングからも、極めて憂慮すべき障害として明らかになった。

なお、平成16年度の改正で、証券会社のグリーンシート・エマージング

---

<sup>2</sup> 米国における適格企業の要件は、以下のとおりである。1993年から増資までの全期間を通じて税務上の簿価ベースの総資産が5,000万ドル（約55億円）以下であること。増資後の総資産も5,000万ドル以下であること。資産価値の少なくとも8割は、次に定める事業以外の目的に資するものとする：法律、エンジニアリング、建築、会計、保険、演芸、コンサルティング、体育、金融サービス、仲介サービス、農林畜産、宿泊業、飲食業（IRS: Section 1202参照）。また英国では、次のようになっている。独立企業体（他の企業の子会社、もしくは支配下に無い）、総資産が3,000万ポンド以下。以下の事業に携わっていないこと：不動産、金融・リース・保険サービス、法律、エンジニアリング、農業・ガーデニング、宿泊業、コンサルティング（Finance Act 2000, Part III, Schedule 14参照）。

銘柄や投資組合経由での投資について、適用要件・手続きが緩和されたが、投資組合についてはファンドの認定制度の手続きの煩雑さから、実際に認定を受けるファンドは極めて少ないのが現実である。

一般の投資家に広く出資を促すためにも、投資家による申請は、株式売買契約書など投資家が容易に準備できるものとし、かつ、米英のように確定申告時に一括して行えるようにすべきである。

(2) 株式譲渡損益の他の所得との通算

(ア) 総合課税化の中での損益通算【抜本的な改正の方向】

わが国の税体系の抜本的な見直しの一環として、所得の総合課税化を目指す中で、ベンチャー企業への投資に伴う株式売却の損益も、一般所得と通算できるようにすべきである。

(イ) 金融所得一元化における所得通算

【抜本的な改正が実現するまでの、当面の暫定的な改正】

なお、抜本的な総合課税化の途上においては、その実現を見据えた上で、暫定的措置として、ベンチャー企業への投資に伴う株式売却の損益を、投資事業組合を通じた売買も含め、広く金融所得全般と通算できるようにすべきである。また、この際の税率については、今後も現行の10%を維持し続けるべきである。

(ウ) 株式譲渡益への優遇措置【抜本的な改正の方向】

個人による株式投資が諸外国に比べて著しく少なく、その中でさらにベンチャー企業への投資が少ないわが国固有の事情を踏まえ、総合課税の中で、現行のエンジェル税制の拡充を続けるとともに、広く株式投資に資金が流れるよう、税制上の優遇措置を拡充すべきである。

この際に参考になるのは、税体系の簡素化のなかで、エンジェル税制を拡充し、かつ、国民の貯蓄が直接金融へ十分に流れるよう配慮した欧米の税制である。例えば米国の税制では、総合課税の中で一般の株式売買においても、キャピタルゲインについて優遇税率(通常10%または20%)が適用された上で、エンジェル税制が別途用意されている。<sup>3</sup>

(エ) 譲渡損繰越期間の延長【抜本的な改正の方向】

---

<sup>3</sup> 1993年8月10日以降に発行された「適格小規模企業」の株式を5年以上保有した場合、売却益を50%に圧縮することができる。

また、譲渡損の繰越については、平成16年度の改正で認められた3年から、米英独なみに無期限に繰り越せるように改善すべきである。

【抜本的な改正が実現するまでの、当面の暫定的な改正】

なお、その実現に時間がかかる場合は、少なくともフランス並みの5年への延長を直ちに実施すべきである。

(オ) 評価損確定の早期化【抜本的な改正の方向】

未上場企業への投資の損失の確定は、現在では、株式の譲渡時か、投資先企業の破産時にのみ認められる。しかしベンチャー企業の場合、破産に至らないまでも事実上、経営が立ち行かなくなっているケースが少なくない。そうした実態を考慮して、破産に至る前に投資家が評価損を確定し、他の所得と通算することを認めれば、資金を新たな投資へ向けることが可能となる。

本来、投資家が被るこの問題は、投資時点における税額控除制度の導入によって軽減することができるものであるが、税額控除制度の導入が実現するまでは、暫定的な措置として、東京証券取引所のマザーズ上場廃止基準を参照し、投資先ベンチャー企業が、銀行取引の停止、営業活動の停止、および3年以上債務超過に陥っている状態など、明らかに経営が立ち行かなくなっていると認められる場合、評価損の確定と、それに基づく損金算入(法人)・所得通算(個人)を認めるべきである。

(3) 私募規制の緩和【抜本的な改正の方向】

税制改革と深く関連して、証券取引法および出資法による少人数私募債への規制を改訂すべきである。

欧米のようなエンジェル投資家のネットワークが育っていない現在、ベンチャーキャピタルなど専門の仲介業者を介し、私募債や未公開株へ個人から投資を募ることは、重要な資金調達ルートである。しかし現行では、50名以上の投資家から出資を募る場合、証券取引法のもと公募の規定が適用されるため、個人投資家から資金を集めることは、事実上不可能である。そこで、例えば米国のような「認定投資家」制度をわが国でも設けることで、リスク負担力の大きい個人投資家の資金が、創業時や起業初期に流れやすくすべきである。<sup>4</sup>

<sup>4</sup> SECは、厳格なディスクロージャーが求められる公募規制を免除される「自衛力のある投資家 (Accredited Investor)」として8種類の投資家を規定している。その第5項に、配偶者と合算で純資産100万ドル以上の資産を持つ個人、第6項に、直近2年間の年収が20万ドル以上、もしくは



## 2. ベンチャー企業に対する税制改革

創業時から起業初期にかけて、ベンチャー企業がその可能性を発揮し、着実に成長・発展できるよう、税制上の負担を軽減すべきである。

### (1) 外形標準課税による課税負担の軽減【直ちに実現すべき改正】

研究開発や製造など、初期投資が大きくならざるをえない企業は、創業当初から資本を厚くせざるを得なくなる。このような場合、外形標準課税による課税負担の大きさは、無視できないものとなる。少なくとも、現行のエンジェル税制が適用される企業の創業期においては、外形標準課税のうち、資本割の適用を免除すべきである。

### (2) S コーポレーション・有限責任会社(LLC)などの導入

【抜本的な改正の方向】

創業における企業の法的形態に多様性を持たせ、創業時における法人の税負担を投資家に転嫁することを可能とすべきである。

例えば、米国では、パートナー制の持つ事業運営および税制上の柔軟性を法人格に与えた有限責任会社(LLC)や、税制上の観点からのみパートナー制とほぼ同様の扱いを受けるSコーポレーションなどの形態がある。<sup>5</sup> この10年間で株式会社100万社が創設されたのに対して、LLCの形で70万社が創設され、米国における創業の重要な形態の一つとなっている。これらの形態をとることで、特に創業時・起業初期の法人所得の赤字を、出資比率に応じて出資者の個人所得と通算することができる。

---

配偶者との合算で同30万ドル以上の個人、が規定されている。企業および仲介業者は、これらの投資家に対しては、何人でも私募債や未公開株の募集を行うことができる (SEC規定D Rule501参照)。

<sup>5</sup> 通常、LLCは、比較的少人数(人数の上限は無く、下限は多くの州で1名から可能)のオーナー(企業の出資者に相当)が、比較的小額の開業資金で事業を行う場合に使われる手法である。一般企業と同様にオーナーは有限責任で保護される一方、株式会社に比べ、経営上のガバナンスの負担は少なく(オーナー間で定める合意に基づく)、税制上は、オーナーの個人所得との通算も可能である。

他方、S コーポレーションは、やや多くの出資者(75人を越えない)を募りながら、株式会社として経営と所有を分離して事業を行う場合で、法人としての赤字が見込まれる創業時・起業初期に、エンジェル税制の適用に代えて、出資者が税制上の優遇を受けるために使われる場合が多い。S コーポレーションの要件は、米国国内法人で、出資者が75人を越えないこと、かつ出資者が米国国籍の自然人および基金(法人は不可)であること、および株式が普通株のみ(議決権の形態のみの違いに基づくその他の株式の発行については、この限りでない)などとなっている。S コーポレーションは、あくまでも税制上の定義であり、税務当局 (IRS) への届け出により適用される (IRS Form 2553)。

これらの形態をとると、エンジェル税制と似た恩典を出資者に提供することが可能となり、創業時・起業初期に必要な資金を調達する上で、極めて有効な税制上の優遇策となるものである。

#### 有限責任事業組合(LLP)制度の導入

【抜本的な改正が実現するまでの、当面の暫定的な改正】

なお、このような税制上の恩典を備えた組織形態が現行法制度において直ちに実現できない場合は、暫定措置として、法人組織である有限責任会社(LLC)に代えて、民法組合の特例として、有限責任事業組合(LLP)制度を創設し、組合の出資者に有限責任を与えるとともに、LLP 段階で課税せず、出資者に直接課税できるものとすべきである。

なお、以上の提言の概要を一覧表にまとめたのが、次頁の表7である。

表7： 税制提言の概要一覧

	投資時の エンジェル税制	譲渡時の エンジェル税制	ベンチャー企業に 対する税制
直ちに実現すべき改正項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象企業の要件緩和 (R&amp;D 比率 3%以上、外部資本 1/6 以上を削除)</li> <li>・手続きの簡素化(確定申告時の一括申請)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・外形標準課税による課税負担の軽減(少なくとも現行エンジェル税制適用企業に資本割り部分の免除を)</li> </ul>
当面の暫定的な改正項目		<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合課税化が実現するまでは、金融所得一元化のなかで所得通算の実現を</li> <li>・譲渡損繰越期間の無期限延長が実現するまでは、フランス並みに繰越期間を5年へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有限責任事業組合(LLP)制度の導入と、出資者への直接課税</li> </ul>
抜本的な改正の方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資時における税額控除(英仏並みに、投資額の20%の税額控除を)</li> <li>・私募規制の緩和(認定投資家制度の導入を)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合課税化の中で、ベンチャー企業への投資に伴う譲渡損益を、一般所得と通算可能に</li> <li>・譲渡損繰越期間の無期限の延長</li> <li>・評価損確定の早期化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・S コーポレーション、有限責任会社(LLC)制度の導入と、出資者への直接課税</li> </ul>

## 第4部：

### キャリア教育の充実

## ．基本的な考え方

新規事業の担い手が育つために、教育の果たす役割が非常に重要であることは言うまでもない。起業が職業選択の一つであることを認め、起業による新事業の創造が、人生の一つの可能性であることを意識できるようになるうえで、教育が果たす役割は大きいからである。当部会において、現在、および将来の起業の担い手をめぐる教育の現状と課題について議論を行い、教育の果たす役割として、大きく3つの分野を検討した。すなわち、基本的な職業観・勤労観の構築と発達、その上で展開される専門的な技術や技能の習得、そして 事業を起こし、起業を軌道にのせるために必要なチャレンジ精神やリスク管理を含む幅広い経営管理能力の獲得、である。

これらはすべて、教育が果たすべき重要な分野であるという認識を持ったうえで、当部会としては、わが国において一層の取り組みが必要な分野にフォーカスする、ということ掲げ、以下のような現状認識を持つに至った。<sup>14</sup>

初等・中等(中学・高校)教育における 人間力 の形成は、職業観・勤労観の構築と発達に影響を与え、それがベースとなり、起業による新事業創造がごく自然な一つの人生設計と職業選択における可能性として認められるようになる。キャリア教育は、このような 人間力 の形成を目指す教育のもと行われるものである。<sup>15</sup>

<sup>14</sup> 当部会で行った検討からは、「専門職業教育」は、これまでも伝統的に取り組まれてきており、近年ではさらに社会人を対象とした高度専門職大学院などの生涯学習の整備が進んでいること、さらに「起業家教育」については、各方面でさまざまな取り組みが始められていることに比べて、「基本的な職業観・勤労観の構築」が、なお多くの取り組みを求められている、という結論に至ったものである。ちなみに「起業家教育」に関しては、経済同友会でもすでに2004年度に「起業フォーラム」が立ち上げられ、具体的な活動を始めている。

<sup>15</sup> 人間力：内閣府による「人間力戦略研究会報告書」(2003年4月10日)2頁では、人間力とは“社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力”と定義している。その構成要素は、

「基礎学力」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」などの知的能力的要素

「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高め合う力」などの社会・対人関係力的要素

これから要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を迫る力」などの自己制御的要素、などがあげられている。

本提言内において使用する 人間力 も、本定義に準じるものとする。

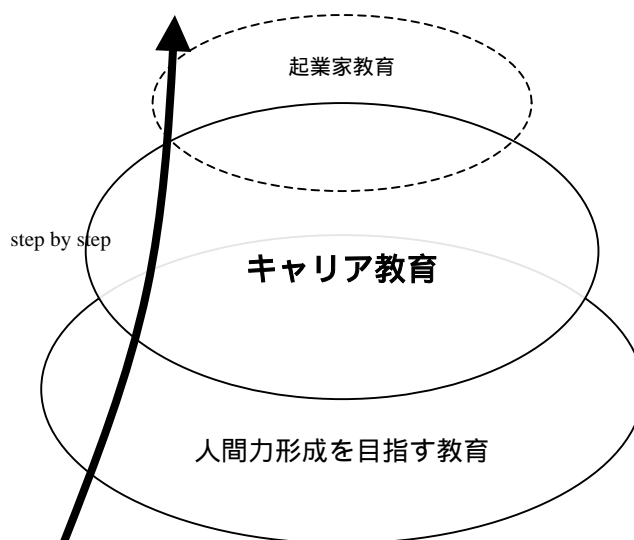
キャリア教育：文部科学省によるキャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために」(2004年1月28日)7頁では、キャリア教育とは“児童生徒一人一人のキャリア発達を支援し、それぞれにふさわしいキャリアを形成していくために必要な意欲・態度や能力を育てる教育”と定義している。

自分で自分の人生を切り開いていく力をつけるのが、教育の最も重要な役割のひとつである。初等教育においては、自己や他者、身の回りの仕事や環境への積極的な関心、夢や希望、憧れ、そして勤労を重んじ目標に向かって努力する態度といった、職業意識の基盤を形成する。中等教育では、肯定的自己理解の獲得、興味や関心に基づく、より具体的な職業観や勤労観の形成、進路計画の立案、生き方や進路に関する現実的な探索といった、より現実的な進路の探索と暫定的な選択を積み重ねる。その上で、高等教育において自己理解の深化、将来設計の立案と社会的移行の準備、進路の現実的吟味と試行的な参加、といった現実的試行と社会的移行準備を進めることになるのである。<sup>16</sup>

このように、職業的発達課題の多くは、人間の成長・発達に欠かせない発達課題でもある。そして、その最も重要な基礎を、初等・中等教育において獲得し、開発する。すなわち、初等・中等教育を中心にした基本的な 人間力 の形成が、多様な職業観、勤労観を確立するために欠かせないことが、あらためて確認されるようになってきたのである。

教育を通して個々人が自我を確立するとともに、社会に対する使命感や責任感を持ち、生涯にわたって成長し、発達し続けるための基礎を確立することができる。このような 人間力 の形成によって、起業による新事業創造がごく自然な一つの人生設計と職業選択における可能性として認められるようになる。つまり、この 人間力 の形成を目指す教育はキャリア教育との関連性が強く、キャリア教育実践のベースとなる。

図21: 「キャリア教育と人間力形成を目指す教育の相関図」



<sup>16</sup> 文部科学省による「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書「児童生徒一人一人の勤労観、職業観を育てるために」(2004年1月28日)9頁より

わが国と同様の課題を抱え、これを克服した欧米諸国の経験から学ぶことが重要である。

これまで、起業の担い手の育成に関する教育の役割については、わが国では、よりフォーカスされた取り組みが行われてきた。例えば、2003年6月に文部科学、厚生労働、経済産業、経済財政政策担当の4大臣の連名で発表された「若者自立・挑戦プラン」では「若者が可能性を高め、挑戦し、活躍できる社会」、「自立的な能力向上ができ、やり直せる社会」の実現を目指し、省庁を横断した取り組みを行うことを目指していた。具体的な施策は多岐にわたるものであるが、その本質は、若年失業者の増加を食い止めることに主眼が置かれていた。<sup>17</sup>

また、小中高校生向けの職場体験や起業家教育も、試みられてきた。若年者の働くことへの意識の希薄化を転換し、体験参加型の起業家疑似体験によって起業への関心を深めることを目指したものである。その意図と試みには、一定の評価が与えられるものの、例えば2002年度に経済産業省が行った起業家教育事業では、全国の小中学校から26の小中学校が選ばれ、対象生徒数が4,500名であったことを見ても、その規模は小さく、また一過性のイベントで終わりがちであったことが分かる。

当部会では、このようなわが国の現状、本来、教育が果たしうる役割の可能性、そして諸外国、特にアメリカ、イギリス、フィンランド、イタリアなどの諸国家での取り組みについて、検討を加えた。その中で明らかになったのは、前項で指摘したように、教育によって特定の職業観の押し付けを目指すのではなく、健全な職業観、勤労観の構築と発達の中で、起業による新事業創造が、ごく自然な一つの人生設計と職業選択における可能性として認められるようになる、という点である。この点についての洞察は、わが国と同様の課題を抱え、これを克服した欧米諸国の経験の中に、豊富に蓄積されている。これら諸外国の成功と失敗から学ぶことが重要である。

アメリカでは、1971年の連邦教育局(現在の教育省)による「人間として本来あるべき教育を目ざす」という取り組みに源泉を持ち、以後30余年の試行錯誤の中で体系立てられてきた。1977年には「キャリア教育奨励法」、1984年には「職業教育法」が制定され、90年、98年と改正法が導入され、1994年には「学校＝職場移行機会法」、2002年に、学力向上を目指す「初等中等教育法」に統合された。1994年の「学校＝職場移行機会法」では、各州ごとの具体的取り組みを促し、オレゴン州やコネチカット州をはじめとする先進的事例がベスト・プラクティスとして認知され、その成果が全米に波及していったのである。イギリスやイタリアを始めとするヨーロッパ諸国においても同様に、長年にわたって発達段階ごとに、キャリア教育を地域ぐるみで取り組んできた。

またフィンランドでは、1990年代に入ってソ連の崩壊に伴い、それまでのソ連と西側

---

<sup>17</sup> 若者自立挑戦戦略会議「若者自立・挑戦プラン」(2003年6月10日)<http://www.keizai-shimon.go.jp/minutes/2003/0612/item3-2.pdf>

との中継基地という同国の政治経済的基盤が根本的に見なおされる過程で、起業家精神の滋養が新たな国家的目標とされた。そして幼稚園から大学までの各段階ごとに、創造力、目的意識、責任感、忍耐力、自信、協調性、自ら学ぶ力といった各種の基礎能力から、商品開発や企業設立のノウハウ、その後の経営に必要なスキルの習得までを体系立てて習得していくことをめざした一貫したカリキュラムが開発されている。

いずれの取り組みにおいても、キャリア教育を 人間力 の形成をベースとして行うこと、発達段階ごとに異なる明確な目標を明らかにして取り組んでいること、学校の中だけでなく、家庭、企業を含む地域社会ぐるみで、広く協力関係を打ち立てていることが、共通している。このように各国において、勤労観、職業観の構築を、広く本質的な 人間力 の形成をベースに、しかも地域社会ぐるみで育もうという取り組みが試みられ、その成果が明らかになってきたことから、我々も多くの示唆を得ることができるのである。

キャリア教育は、基礎的な学力の向上と密接な関係がある。

OECDでは、15歳児童の学習到達度の国際比較(PISA)を3年ごとに行っている。その最新の調査結果が、2004年12月に発表され、わが国でも広く報道された。それによると、今回の2003年調査と、前回の2000年調査との比較で、読解力は、前回の8位から14位に、数学力が、前回の1位から6位になるなど、重要な項目で、日本の学力の低下が明らかにされた。ほぼ同時期にオランダの国際教育到達度評価学会(IEA)が行った小学4年生、および中学2年生の算数と理科の学力比較でも、前回調査に比べて平均点が顕著に下がっている。<sup>18</sup>

このように基礎学力の低下傾向が明らかになると、かねてからくすぶっていた「ゆとり教育」への批判とあいまって、学力向上のため、学習時間の延長が具体的な方策として検討されるのが一つの流れとなる。そして、このような流れにおいては、キャリア教育は、学習時間の浪費であるという批判を浴びやすくなると考えられる。

本部会でも、この点について、特に欧米の取り組みを中心に検討を行った。そこから明らかになったのは、本来的なキャリア教育は、基礎学力の向上に資するものであっても、障害となるものではない、という点である。今から30年近く前のアメリカで、すでにこのような状況に似た経験があった。1977年に米国で「キャリア教育奨励法」が制定されたのと前後して、全国共通大学進学テスト(SAT)の平均点の低下が問題とされ、キャリア教育の実施は、学力向上に役立たないばかりか、時間と労力がとられ、逆効果ではないか、という懸念が高まったのである。その後、米国で進められた教育改革では、学力向上施策の導入のもと、まず勉強の苦手な生徒の落ちこぼれが始まり、その後、

---

<sup>18</sup> 参照：<http://www.nikkei.co.jp/news/shakai/20041214AT1C1400514122004.html> および  
[http://www.pisa.oecd.org/document/55/0,2340,en\\_32252351\\_32236173\\_33917303\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.pisa.oecd.org/document/55/0,2340,en_32252351_32236173_33917303_1_1_1_1,00.html)



学力向上を目指す生徒と、学業の苦手な生徒とに二極化し、キャリア教育は、もっぱら後者への職業訓練とみなされるようになったと言う。<sup>19</sup>

しかし社会の高度化、情報化に伴い、従来型の比較的単純な技能の習得を中心とする職業訓練では、若者の就業機会が逆に狭められることが明らかになってきた。より高度で複雑な現代社会においては、学力向上をあきらめた若者が職業訓練を行っても、将来の目標を持たない状況下では、効果があがりにくいという悪循環が起こることが認められたからである。自分を理解し、現実社会および将来に向けた学習の有意性を認識することで、学力向上への強い動機が生まれる。学力向上と職業観・勤労観の構築は、代替的な目標ではなく、補完的な関係なのである。

キャリア教育は、学校だけでなく、企業を含む地域社会全体で取り組む必要がある。わが国では、取り組みが緒についたばかりである。多くの関係者による協力と支援が不可欠である。

当部会では、このように、わが国の現状、本来、教育が果たしうる役割の可能性、そして諸外国での取り組みについて、検討を加えた。その中で、初等・中等教育において、多様な職業観、勤労観を確立することが、起業の担い手を育成する上で、遠回りなようで最も確実な方法であることにつき、認識を深めることができた。この点については、欧米諸国の教育現場で、具体的な取り組みが進められてきたことを確認することができた。

そのうえで、各段階ごとにキャリア教育を行うことが必要なこと、そして各段階を通じて相互に一貫した取り組みを実現することが重要なこと、さらに教育は、学校の中だけで行うものではなく、社会の多様な関係者が、互いに連携しながら、それぞれの責任を果たすことが必要であることが明らかになった。

このような認識は、わが国で教育行政に携わる専門家の中にも、すでに共有され始めている。最も代表的な取り組みの一つが、2002年度に文部科学省において始められた「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議」での検討である。その具体的な成果は、2004年1月に報告書としてまとめられ、これを受けて同年4月から、人間力の形成を通して勤労観、職業観を育むキャリア教育の推進が、わが国でも始められることになった。「新キャリア教育プラン推進事業」の名の下で、2004年度に全国45箇所が「推進地域」に指定され、具体的な取り組みが始まっている。

しかしながら、このような取り組みが広く支持され、力強く推進されるために必要な、キャリア教育の必要性についての国民的な問題意識と理解は、必ずしもまだ十分に浸透し、定着しているとは言いがたい。キャリア教育という言葉一つをとっても、我々国民の多くが、進路指導、職業訓練や就職指導との区別をできているわけでもなければ、

<sup>19</sup> 「キャリアガイダンス」2005年1月号43頁

学力の向上との関係を十分に理解しているわけでもない。家庭や地域社会が学校とどのように協力していけばいいかについて、明確なコンセンサスを持つに至っているわけでもない。

## ・提言：求められる取り組み

---

そこで、わが国におけるキャリア教育への取り組みが緒についた現段階で、その努力が一層着実なものとなり、効果をあげられるよう、本部会として、以下3つの提言を行いたい。

### 提言：

初等・中等教育における 人間力 の形成をベースとしたキャリア教育の重要性を、我々は広く国民とともに再認識し、その実現を求める。

最も重要な第1歩は、キャリア教育への国民的な理解と支持の高まりである。これは待っていても、自然と生まれ、高まるものではない。社会のあらゆる分野で、問題意識を持ち、認識を深めたところから、進んで声をあげていく必要がある。

企業経営者は、キャリア教育の推進にあたって重要な当事者の一員である。それは、本部会および当新事業創造委員会が掲げるような、起業の担い手が増え、起業による新事業の創造が進むことで、日本経済が活性化されることに経済界全体が深い利害関係を持つからだけではない。確固とした 人間力 に裏付けられた職業観と勤労観を持ち、明確な目的意識と社会性を備える若者が増えることは、そのような若者を次代の勤労者として受け入れる企業として、また広く地域社会の一翼を担う立場として、強く求められるものだからである。そこで、まず我々企業経営者が、 人間力 の形成を通じた職業観、勤労観の構築の重要性について理解を深め、広く国民とともに、キャリア教育への強力な支持を表明することが必要であると考える。

そのための具体的方策の一つとして、経済界において本提言の周知浸透をめざすべく広報活動を進める。その上で、企業経営者が、当事者の一員として、 人間力 の形成をベースとした職業観、勤労観の構築と発展に積極的に関与していくことについて、社会的な認識を喚起すべく、あらゆる機会をとらえて対外的な情報発信を進めて行く必要がある。

## 提言：

企業の果たす役割について、学校や地域社会と認識を共有し、連携を進め、実践できるよう、我々経営者がリーダーシップを発揮することをめざす。

すでに明らかにしたように、キャリア教育は、学校の中で、クラス単位で行うもの以外に、個人で行うもの、家庭や地域で行うものなど、多くの形態がある。成長の各段階に応じて、それらを系統立て、一貫して進めていく必要がある。そのためには、学校経営者、管理者、教員や教育行政に、実践のすべてを任せるのではなく、保護者、企業経営者とその社員、および地域住民を含む地域社会が協力し合い、有機的に連携して、役割を果たすことが不可欠である。

すでにいくつかの取り組みも始められているが、企業は、学校におけるキャリア教育への経営者や社員の参加や、ジョブ・シャドウイングを始めとする職場体験・インターンシップの機会の提供をより積極的に進めることが期待されている。<sup>20</sup> 具体的には、今日および今後の経済社会、仕事や職務の具体的な内容とそこで求められる資質や能力、そしてこれからの就労環境の展望などを踏まえた企業経営者および社員の専門的な知識や情報。これらを積極的に提供し、その活用を促すことで、効果的で意義のある内容がまとめられるよう努力すべきである。また、職場体験やインターンシップの機会の提供に際しては、一過性のイベントで終わらず、一貫した取り組みの中で有機的に位置付けられた機会とすべく、教師、学校経営者、地方自治体および中央の教育行政責任者、保護者と、企業や地域社会など、関係者による推進協議会の組織化と運営に、企業として積極的に関わっていくことが必要であろう。併せて、その推進に向けた企業間の積極的な情報交換も不可欠である。

また、社員が保護者や地域住民の立場でキャリア教育に参加することを積極的に評価し、支援するような社内の環境整備も行う必要がある。少なからぬ社員は、企業人であると同時に保護者であり地域社会の一員でもある。そのような自覚を持ち、経営者から求められて業務の一環としてキャリア教育に携わるのではなく、自らが当事者意識を持って自発的、積極的に関わっていくことが不可欠である。その際、積極的な参加を促すような社内の環境整備は、企業がとることのできる、きわめて有効な支援策の一つである。

<sup>20</sup> たとえば経済同友会では、2001年4月に発表した提言「学校と企業の一層の相互交流を目指して～企業経営者による教育現場への積極的な参画～」の実践活動として「学校と企業・経営者の交流活動」を開始し、現在では100名以上の経営者の登録のもと、年間約80件の出張授業や講演活動を展開している。

以上のような施策を展開する上で、経営者による一段のリーダーシップの発揮は欠かせない。目に見える形で、企業が具体的に、キャリア教育へ取り組むことができるよう、我々企業経営者は、積極的にリーダーシップを発揮していくことを目指すものである。

提言：

関係者間の連携を深め、ビジョンと情報を共有し、計画・実践・評価・改善の好循環が実現できるよう、必要な制度整備を行政に求める。

2004年度より始まったわが国の取り組み、「新キャリア教育プラン推進事業」は、時宜に適ったものであり、その成果が期待される。他方で、すでに指摘したように、国民的認識の浸透や協業体制は、まだ緒に就いたばかりである。広く関係者を巻き込んだキャリア教育の取り組みが十分に軌道に乗るまで、中央政府のレベルで、引き続き積極的な支援が必要であることは、言うまでもない。

具体的には、キャリア教育を推進するために、教員一人一人の資質の向上と専門的能力の開発、具体的なプログラムや教授法の開発をめぐる関係者との情報交換、ベストプラクティスの発掘と展開、家庭、地域、企業などの関係者との協力関係の構築、保護者、地域社会、経済界を始めとする社会全体の啓蒙において、教育行政の果たす役割はきわめて大きい。また、教育現場での柔軟な軌道修正や継続的な取り組みが可能となるよう、責任と権限の明確化、十分な予算化、評価サイクルの定着を含む必要な制度整備が不可欠である。

これらの実施が効果的かつ適切に進められるよう、文部科学省と地方自治体の強いリーダーシップを期待する。

## 第5部:

### 社会の価値観を変える

## ・ 持続的な行動の原動力としての価値観

---

「新事業創造委員会」は、今回の委員会活動を通して、起業による新事業創造の可能性を広げることが重要であることを改めて強く認識した。それは、雇用創出や産業構造転換によって、わが国経済の持続的な発展を実現するためであるとともに、国民一人ひとりの自己実現と豊かさの追求のためである。我々はまた、わが国における、起業による新事業創造活動が、諸外国と比べて際立って低調であることも、再認識させられた。

各界の識者との意見交換、同友会メンバーや非会員ベンチャー企業経営者に行ったアンケート調査、そして、新事業創造委員会の委員による熱心な研究や討議のなかから、起業による新事業創造をめぐる、わが国が抱える課題は多岐にわたり、複雑に絡まりあっている状態に光をあてることができた。その中で、税制や教育などでの政策を導入することで問題を一気に解決できるような、魔法の杖のような方策はなく、問題の解決には、政府、企業、地域社会、そして広く我々国民が、多方面からの地道な取り組みを重ね続けることが不可欠であることを明らかにできたと考える。

残された課題は、これらの明らかにされた問題解決への処方箋を、どのように関係者が、そして広く国民が分担し、協力して実践するか、である。我々は、この点についても、検討を行った。この問題を担ったのが、価値観部会である。

### 根源的な問題の解決は 社会の価値観に本質的に根ざしている

価値観部会で検討を重ねる中から明らかになったのは、「起業による新事業の創造に関わる根源的な問題の解決は、多くの部分で、社会の価値観に本質的に根ざしている」という認識である。どれだけ問題を明らかにし、その解決の方策を示しても、その実現がわが国の社会全体で望まれなければ、実現に向けた流れが生まれ、育つことはない。そして、「望ましい」、「望ましくない」という我々の評価、あるいはそのような評価を実践する強い意思は、社会の価値観によって形成され、影響されているからである。

我々はそれと同時に、国民の価値観を、例えば起業による新事業の創造を一方向的に礼賛するように変えることが問題解決につながるものでもなければ、そもそも、そのようなことが可能でもないという点を深く認識している。そのような試みは、価値観の醸成というよりは、特定の価値観の押し付けである。国民一人ひとりの自立と多様性を認める、わが国の民主的な市民社会を否定することになる。

多様な価値観の一つとして、  
起業による新事業の創造を、前向きに捉えるようになる

価値観部会での真剣な議論から導かれた示唆は、まさに多様な価値観の一つとして、起業による新事業の創造という人生の選択肢を、否定的にではなく、前向きに捉えられるようになることを促し、支援することが重要なのではないか、というものである。

部会での検討から導かれた示唆が、もう一つある。それは、多様な価値観の一つとして、起業による新事業の創造を前向きに捉えることができるためには、そのような価値観を持った人間の具体的な行動が欠かせない、という点である。実際に、起業を通じた新事業の創造という人生選択の意義や素晴らしさ、大変さを、身をもって示し、わかちあう。そのなかで、そのような生き方がリアリティを持ち、これまでの単純化されステレオタイプ化された社会的評価の束縛から解放され、現実の可能性となる。そして、一人でも多くの国民が、「ひょっとしたら、そのような生き方もすばらしいかもしれない」と思うようになり、その中から実際に起業による新事業創造を試みる人材が増える。このようなプロセスを通して、社会的な評価も、そのような評価が基盤とする社会的な価値観も、変化し始める。このような変化が現れ、一人でも多くの国民が、多様な価値観の一つとして、起業による新事業の創造を前向きに捉えることができ初めて、広く国民の支持の上に立つ大きな変化の波が起こるのである。

このような認識に立って、我々は、どのような分野について、どのような方法で、自らの行動を通じた価値観の醸成を目指すべきか、議論を重ねた。その結果、以下のような行動計画をまとめるに至ったものである。

### 我々の行動計画

#### 1) 方向性:

- 新事業創造委員会において議論され、提起された内容についての認識が深まり、その自発的、持続的な実践が可能となるような価値観の存在を、社会に広く問いかける行動を起こす。
- 具体的には、自らの経験をわかちあうことを通して、起業による新事業の創造が、次のような分野を中心に、社会全体の活性化、閉塞感の打破、そして未来への展望の広がりにつながる、ということへの認識や理解を促進する  
新規事業のイノベーション、雇用創出の担い手、富や価値の創造。
- さらに、自らの経験をわかちあうことを通して、起業による新事業の創造、すなわちベンチャー企業の創造や、そのようなベンチャー企業に働くということ、それ以外の方法では実現できない人生設計や自己実現ができる、ということ



への認識や理解を促進する。

2) その対象：

主に大学生を中心に、関係する教育関係者、政策担当者を含む。

3) 具体的な方法

価値観部会の主催で、大学において、フォーラムを開催する。2005年度は、首都圏と地方都市で、各一回程度の開催を検討する。新事業創造委員会の正副委員長・部会長、委員、および経済同友会員有志を中心に、若い起業家、起業支援家(ベンチャー・キャピタリストなど)などを組み合わせて実施する。学生と同じ視線で語る機会としたい。

4) トピック例：

- 新事業創造委員会の提言と、その背景にある問題意識、考え方
- 起業による新事業創造の面白さ、難しさ、双方を含めた議論

5) 狙い：

- キャンパスの場で、起業家をはじめとした企業経営者自らが、起業による新事業創造と、その背景にある問題意識や考えを議論することを通して、経済界が自らリーダーシップを発揮して、この問題について何を考え、何を目指しているかを明らかにする。
- 参加者以外に、メディアや関係者を招聘し、広く認識を共有してもらい、さらに、参加者によるBlog<sup>1</sup>などで、広くその意義や行動が伝播することを狙う。

我々価値観部会としては、このような行動が、日本経済が閉塞感を打破し、未来に向かって希望を抱くことができるために必要なきっかけの1つとなって、わが国の将来を切り開くことについての議論が一人でも多くの国民のなかに高まり、その実現は他人任せにして待ち続けていてもおこらない、ということへの認識が共有され、具体的な行動の輪が広がり始めることを、切に願うものである。

---

<sup>1</sup> ウェブ上の記録を意味するウェブログ(weblog)を短縮した言葉で、新しいホームページの形として、専門知識がなくても簡単に作成・更新できる個人間の情報発信・交換手段として最近注目され、利用者も増えている。総務省の調査によると、2005年3月末時点の国内ブログ利用者は延べ335万人にのぼっている。

まとめに代えて：  
新事業創造委員会を終えるにあたって

委員長  
斎藤 博明

## ・あらためて、起業をめぐる現状を考える

---

### 1. 起業の現状：

#### (1) ヴァーチャルな世界での起業

日本ではインターネットの接続者が6千万人を超えて急速に拡大した。ネット企業が元気なのは、ネット利用者が急増したからだ。ヴァーチャルな世界でのネット新興企業は、豊富な資金力を背景に企業買収に乗り出している。こうしたネット起業の躍進に刺激を受けるかのように、大企業の若手ビジネスパーソンの「起業家」を見る目が変わり尊敬したり憧れたりするようになった。

だが、勝ち組みネット企業は業容拡大期に入りスピードを速めている。そのため「ネットインフラの普及が急速に進むのに、競合が少なく新規参入も難しい」（藤田晋、サーバーエージェント社長『東洋経済』04年11月6日号）と話すように、新規にネット企業として参入するのは難しく、起業も増えていないのが現状だ。

#### (2) リアルな世界での起業

前述したネット企業は、それまで存在しなかったヴァーチャルな市場を対象としたため、過去のしがらみに囚われることなく成長できた。一方で、リアルな現実の市場は、過去のしがらみに囚われ様々な規制や慣習があり、さらには肥大化した官が市場を独占したり民を圧迫していた。現実の市場は過去のしがらみからベンチャーの参入を阻害して息を吸う空間を狭めているのが現状だ。また、大企業がベンチャーの前に競合相手として立ち塞がる例も多い。ようやく生まれたベンチャーでも大企業との戦いに敗れ市場を去る例が多い。リアルな世界では多くのベンチャー企業が苦戦を強いられており、起業も少ない。

### 2. 教育：

貧困から逃れるために必死に生きようとしている世界の国々の中であって、日本は生きる動機と緊張感の欠落した国になってしまった。何も強制されることなく甘えて育った若者が勤労観や職業観もないまま大量に生産されている。子供は背後にいる大人の価値観を反映している。私たちの「甘え」と「奢り」を捨て去る必要がある。親がいつまでも生きる訳はないし、この国が今のままある訳もないのだ。現状がいつまでも続く訳などない。親はいずれ死ぬし、国もいずれ滅ぶかもしれない。

学力教育にいくら力を注いでも、現実社会とのギャップはなくなる。「自分が

社会でどう生きていくのか」を小学時代から段階的に考えて、「私」と「社会」との関係に気付かせる「キャリア教育」の早期実行が望まれる。キャリア教育のないことが、ニートやフリーターを生み出す温床になっている。「社会で働く」ことの意味を小学校や中学校の段階から考えさせることが、「自分は社会で何を職業として働くのか」という職業観にまでつながる。社会と自分との関係を一切考えることなく大学3年生になった若者が、突然に就職を考えても考えようがないのだ。

私は小学生の時から段階に応じたキャリア教育を導入することで「将来こうなりたい」という夢を抱く子供が増えると思う。将来なりたい職業の一つに起業家も登場すると思う。

### 3. 税制:

私が起業家として会社の戦略書を作ってエンジェル捜しをした時に言われたことがある。「君の事業に投資しても多分失敗して損を出すだろう。だが、社会的に意味のある事業のようなので、失敗した場合でもチョットだけメリットがあるのなら出資してもいい。出資した一部が損金として認められて税金が安くなるような制度はないのか?」。エンジェル候補はそう言ってくれたが、日本にそういう税制はなかった。彼は出資してくれなかった。

私はこの時の体験から、起業家が必要な軍資金を手に入れるには、エンジェルに投資額の一定割合を税制上損金扱いにすることが極めて有効であることを知った。本気でベンチャーを育成しようと考えた国々はこのやり方を採用した。日本も本気でベンチャーを育成しようとするなら、エンジェルが出資した資金の一部の損金算入を認めるべきである。

財務省はすぐに脱税の心配をするが、政治資金を寄付金扱いにして課税したり、宗教法人への課税のあり方を見直すことが日本の税制のゆがみを正す道だと思う。また、現行のエンジェル税制では、研究開発費の縛りがあるためサービス業が対象になりにくい。新規公開企業に占めるサービス業の比率は高い。研究開発費の縛りははずすべきだ。

### 4. 公共市場:

日本は官が独占する公共市場の規模が巨大である。その公共市場を何故官が独占するのかについては、議論が封じられて今日に至っている。かつて、巨額の財政赤字に苦しんだ英国では、官業全ての見直しを行った。執行に相当する部局

の業務を入札に出して競争原理を導入したのだ。入札に出すためにフルコスト計算をして廃止か民間への売却か業務委託かを決めていった。この官業の定期的な見直しが市場化テストである。イギリスの浮沈を賭けて財政再建に取り組んだサッチャーに始まる歴代政府は、肥大化した官業を市場化テストにより民間に開放していった。

イギリスの市場化テストは動機が明確であり追い詰められていたために多くの成果を上げることができた。一方で、日本でも市場化テストが導入され始めたが、日本版となっておりコスト計算も不明瞭なレベルにとどまっている。日本に諸外国の成功した政策を導入しようとする、いつも日本版にゆがめられて導入されてしまう。また米国のSBIRは、ベンチャーを育成するために、強制的に各省庁R & D予算の2.5%をSBIR対象企業に割り当てている。SBIRは、ベンチャーが息をする貴重な空間となっている。ところが、日本版SBIRでは、各省庁の任意に任せられて強制力はないため、本来の趣旨にはほど遠いものになっている。日本は、各国の先行事例に学び、本来の趣旨に沿った政策を実行すべきである。

## 5. 大企業の行動:

### (1) スピンオフ・ベンチャーの勧め

同友会起業フォーラムに参加して起業家になることを夢見る大企業の社員が多勢いた。私が気になったのは、起業家を志望する動機に今の会社では自分のやりたいことができないことを挙げた人が多かったことだ。日本の大企業には優秀な大学卒業者が集中する傾向が強い。その優秀な人たちを入社させても十分に活かしているかという「否」と応えた人が多かったのだ。人の旬の時期は短い。入社時に優秀だった人も、能力を使わないでいると陳腐化してしまう。私は大企業には人と技術が休眠され埋もれていると思った。大企業の中でも一部の会社は、社員に起業家となることを勧め活性化させていたが例外的であった。

日本では大企業からのスピンオフ・ベンチャーは圧倒的に少ない。独立しようとする人に「二度と会社の敷居をまたぐな」と絶縁状を送り孤立化させて息の根を止める例が多い。大量に休眠する人と技術を解放してベンチャーになることを支援することで、私は大企業本体にも大きなプラスが返ってくると思う。休眠しつつあった人や技術が蘇るのは、社会の活性化にもつながることである。

## (2) ベンチャー企業との関係

ベンチャー企業が市場で成長すると、最後に大企業との戦いが待っている。大企業が体力勝負を仕掛け安価で攻勢をかけてくると、体力で劣るベンチャーは苦戦を強いられる。また、サービス業ではようやく考え出したアイデアが簡単に模倣されてしまう。このため、ようやく勝ち残った優秀なベンチャーであっても、大企業の価格支配と模倣に負けて市場を去るケースが多い。

ベンチャーが最終的に生き残るのか、それとも没落して地獄に落ちるのかの命運を握っているのが大企業になる。ベンチャー起業家は、大企業が競合相手になった時にどう切り抜けるのかにいつも腐心している。今回の調査で私が驚いたのは、大企業経営者の7割以上がベンチャーへの価格支配をしていない、さらに9割以上がベンチャーの模倣をしていないと答えたことであった。人の足を踏んづけている人には、踏まれている人の痛さがわからないのだ。

日本がベンチャーで溢れる国になるために、大企業経営者には次の3つのことを実行して頂きたい。

- 休眠しつつある人や技術を解放するためのスピノフ制度を作り、自ら強力に推進すること。
- ベンチャーと競合する時に、価格支配や模倣でベンチャー潰しをしないモラル(CSR)を作ること。
- 取引総額の一部(例2.5%)をベンチャー枠として設け、志のある起業家の会社が取引先として参加できるようにすること(大企業版 SBIR)。

私たち企業経営者が、すぐにできる身近なことから行動に取りかかって頂きたい。3番目の取引先にベンチャー枠を設けるだけでも、多くのベンチャーが息をする空間ができることになる。会社のルールを少し変えるだけで、世の中にベンチャー創出のインフラを作ることにつながるのだ。

## . 結び

---

管理会計に埋没原価という概念がある。将来の意思決定をする時に過去に支払ったコストは埋没させて一切考えないという基本的な概念である。過去に囚われると、将来の意思決定がゆがめられ間違えてしまうのだ。そのため、意思決定をする時には、将来のコストだけを考えることになる。

役所に提言を説明に行くと、どうして現在に至ったのかの「経緯」をくどくどと逆に説明されることが多い。役人の言う「経緯」は過去のしがらみに過ぎない。役人が前例主義による積み重ねで、過去の延長線上でしか物を考えようとしないことが、日本の選択肢の幅を狭くしている。過去のしがらみは管理会計という埋没原価に他ならないのだ。

日本の政策は過去のしがらみにばかり囚われて感情的になり、合理的な意思決定をしていないことが多い。

明治時代の日本人が素晴らしかったのは、過去のしがらみを見事なまでに断ち切ったことである。埋没原価は一切考えずに、将来にイメージを集中させて考え、逆算してそのために現在どうすれば良いかを考えた。道を切り拓くことができたのは、しがらみを絶つ度胸と執念があったからだ。

日本を起業家に溢れる国にするためには、明治時代にやったことと同じことが要求される。日本にはベンチャーを育てようとする発想と政策が全くなかったのだから、過去をいくら延長しても、起業家は生まれてこない。そのため、過去のしがらみを捨て去る度胸を持つことが必要だ。

日本では、中小企業庁がベンチャー創出を担当している。だが、同庁は地域振興や再生に追われている。従来 of 既得権益と何の関係もないベンチャー創出は後回しにされていると私は思った。新たなベンチャー創出のためには、従来 of 中小企業対策とは全く異なる視点が必要と言える。

危機感がないと人も社会も変わらない。今の日本に対する正しい認識を持てば「どれ位、日本が危ないのか」がよくわかるはずだ。この国は、もう一度やり直さないといけないところにまで追い込まれている。ベンチャーが育つ国に変えていけない限り、日本が再びやり直すことはできないのだ。

**大企業経営者、ベンチャー企業経営者、ベンチャー支援業経営者の  
意識調査結果**



## 調査概要

### 【 調査目的 】

経済同友会「新事業創造委員会 大企業の行動部会」では、ベンチャー企業の立ち上げ、成長を活性化させることにより新事業を創造することが日本にとって喫緊の課題であるとの認識のもと、ベンチャー企業の取引先であり、出資者であり、母体でもある大企業が、ベンチャー企業との関係において、どう行動すべきかという問題に焦点を当て、意識調査を実施した。

調査期間は、2004年10月25日～11月18日、調査対象は、経済同友会会員である大企業経営者、ベンチャー企業経営者及びベンチャー支援業経営者と、会員より紹介されたベンチャー企業経営者である。

調査内容は、大企業 - ベンチャー企業関係のあり方、スピンオフ時の母体企業の支援協力のあり方、ベンチャー企業と大企業の取引、ベンチャ - への出資、大企業とベンチャー企業の競合関係など多岐にわたり、これらを通じて大企業とベンチャー企業の認識のギャップを明らかにし、大企業の行動に関する課題を明らかにした。

### 【 調査概要 】

調査期間	2004年10月25日～11月18日
調査方法	郵便により調査票を送付。回収は、調査票(郵便・FAX)またはe-mailによる回収
調査対象	経済同友会会員および会員より紹介されたベンチャー企業 合計 1011 社
回答数・回答率	120 人 / 11.9%

### 【 回答者の属性 】

カテゴリー別分布	人数	%
大企業経営者	59	49.2
ベンチャー企業経営者*	44	36.6
ベンチャー支援業経営者	12	10.0
その他	5	4.2

\* 会員より紹介されたベンチャー企業 21 社を含む

役職別分布	人数	%
会長・副会長	13	10.8
社長・副社長	52	43.3
代表取締役(除:会長・社長・副社長)	22	18.3
取締役	9	7.5
執行役・執行役員	8	6.7
部門長・その他	16	13.3

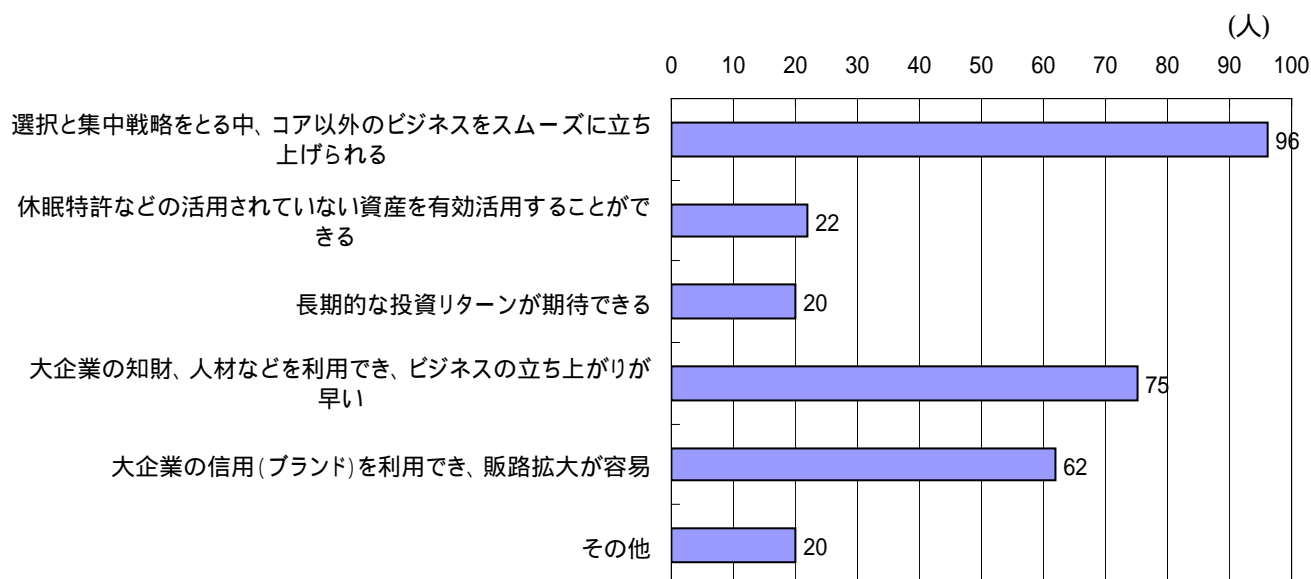
## .大企業 ベンチャー企業の関係のあり方について

### -1. スピンオフベンチャーとして独立させることの意義/メリット(複数回答可)

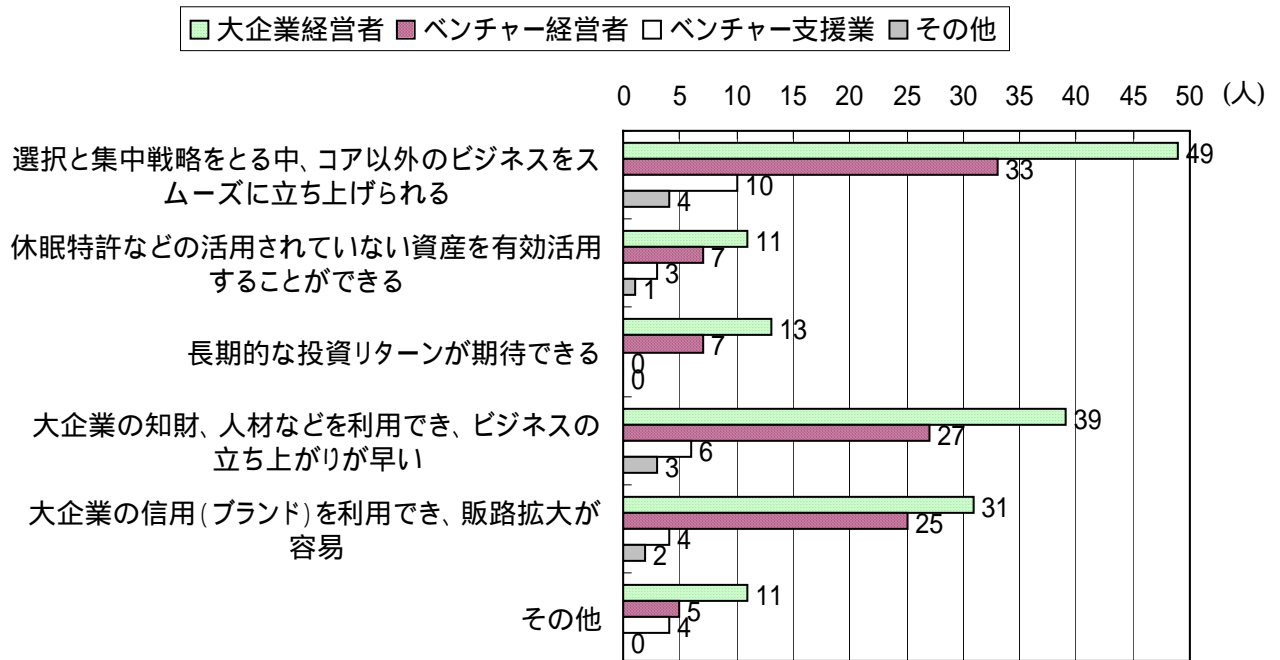
大企業経営者の殆どは大企業にとってのスピンオフの意義を認識している。  
大企業側のメリットとして、「選択と集中」戦略の中で、ノンコア事業をスムーズに立ち上げることをあげる回答が最も多い。  
ベンチャー側のメリットは、大企業の各種資産活用のメリットと、販路拡大のメリットが拮抗。

回答者数	-1. 大企業が、自社の社員や組織の一部をスピンオフベンチャーとして独立させることには、双方にとってどのような意義/メリットがあるとお考えですか。(複数回答可)						
	大企業にとって			ベンチャー企業にとって			その他
	選択と集中戦略をとる中、コア以外のビジネスをスムーズに立ち上げられる	休眠特許などの活用されていない資産を有効活用することができる	長期的な投資リターンが期待できる	大企業の知財、人材などを利用でき、ビジネスの立ち上がり早い	大企業の信用(ブランド)を利用でき、販路拡大が容易		
全体	117 100.0	96 82.1%	22 18.8%	20 17.1%	75 64.1%	62 53.0%	20 17.1%
大企業経営者	58 100.0	49 84.5%	11 19.0%	13 22.4%	39 67.2%	31 53.4%	11 19.0%
ベンチャー経営者	44 100.0	33 75.0%	7 15.9%	7 15.9%	27 61.4%	25 56.8%	5 11.4%
ベンチャー支援業	10 100.0	10 100.0%	3 30.0%	0 0.0%	6 60.0%	4 40.0%	4 40.0%
その他	5 100.0	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	3 60.0%	2 40.0%	0 0.0%

上段: 回答数、下段: 構成比%



(回答者カテゴリー別)



[その他の主な記述]

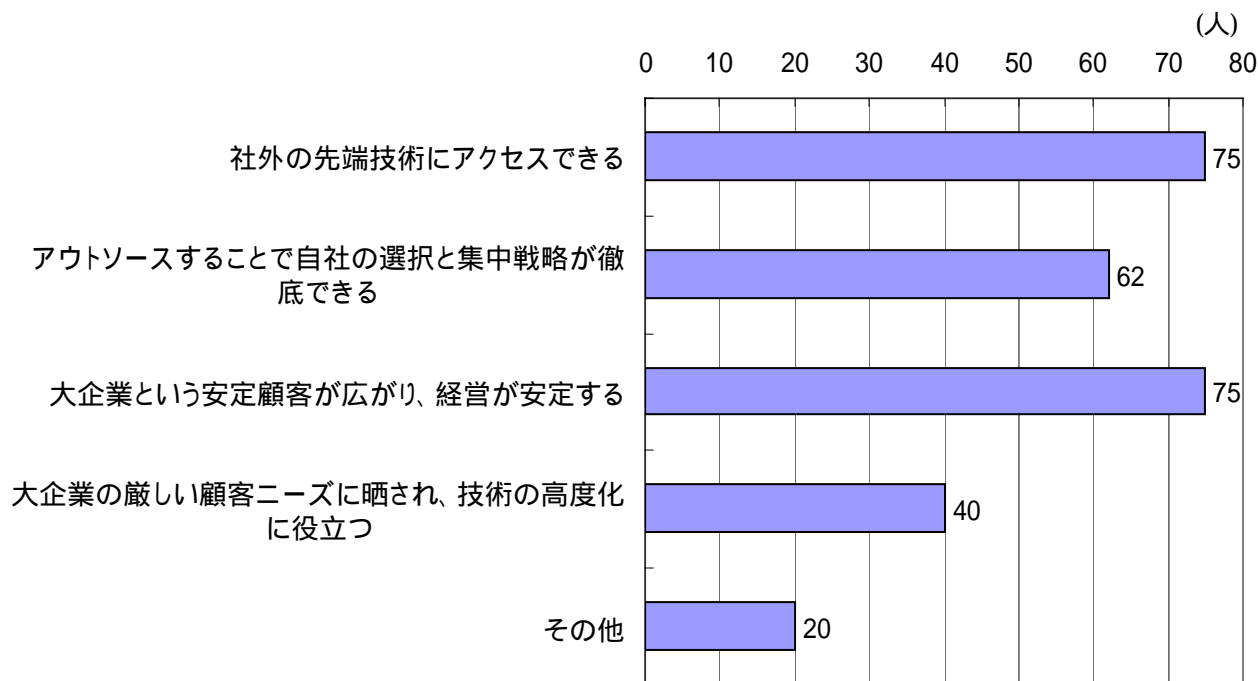
- 大企業の人材活用（優秀な人材が多くても自社のみでは経営層として活用できない）。（大企業）
- はみ出し能力の社外での発揮。（大企業）
- 大企業の1部門であれば、意思決定で無視されるビジネスチャンスが、ベンチャー化することでより合理的な意思決定が可能となる。（ベンチャー支援業）
- 大手企業から独立することで組織の意思決定が早くなる。（ベンチャー支援業）
- 小回りがきき、スピーディな研究開発の確保。（ベンチャー支援業）
- 大企業の人脈を利用できる。紹介による信用力が大きい。（ベンチャー企業）

## -2. 大企業がベンチャー企業との取引を拡大することの意義/メリット(複数回答可)

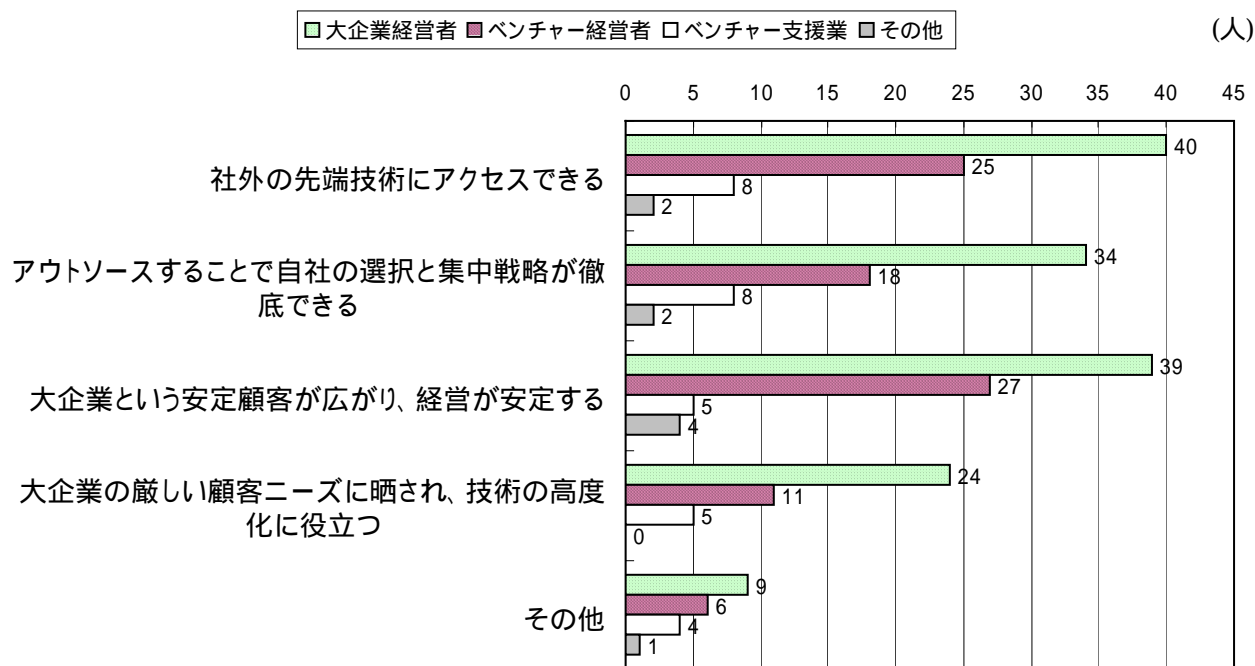
6 - 7割の経営者が、大企業にとってのメリットとして、社外の先端技術にアクセスできること、アウトソース活用で集中と選択戦略を徹底することを指摘。  
ベンチャー企業のメリットは大企業との取引が経営の安定につながるという回答が多い。

	回答者数	-2. 大企業がベンチャー企業との取引を拡大することには、双方にとってどのような意義/メリットがあるとお考えですか。(複数回答)				
		大企業にとって		ベンチャー企業にとって		
		社外の先端技術にアクセスできる	アウトソースすることで自社の選択と集中戦略が徹底できる	大企業という安定顧客が広がり、経営が安定する	大企業の厳しい顧客ニーズに晒され、技術の高度化に役立つ	その他
全体	117	75	62	75	40	20
	100.0	64.1%	53.0%	64.1%	34.2%	17.1%
大企業経営者	58	40	34	39	24	9
	100.0	69.0%	58.6%	67.2%	41.4%	15.5%
ベンチャー経営者	44	25	18	27	11	6
	100.0	56.8%	40.9%	61.4%	25.0%	13.6%
ベンチャー支援業	10	8	8	5	5	4
	100.0	80.0%	80.0%	50.0%	50.0%	40.0%
その他	5	2	2	4	0	1
	100.0	50.0	50.0	100.0	0.0	25.0

上段: 回答数、下段: 構成比%



(回答者カテゴリー別)



【その他の主な記述】

- 大企業にとって R&D 費用の有効利用ができる。また直接の開発リスクがヘッジできる。(大企業)
- 大企業にとって活性化が期待できる(大企業)
- とりあえず最初の売上が立つことはベンチャー企業にとって大きな支援となる。(ベンチャー支援業)

-3. 大企業が、ベンチャーキャピタルのファンドへの出資を通して、ベンチャー企業の育成を支援することの意義/メリット(複数回答可)

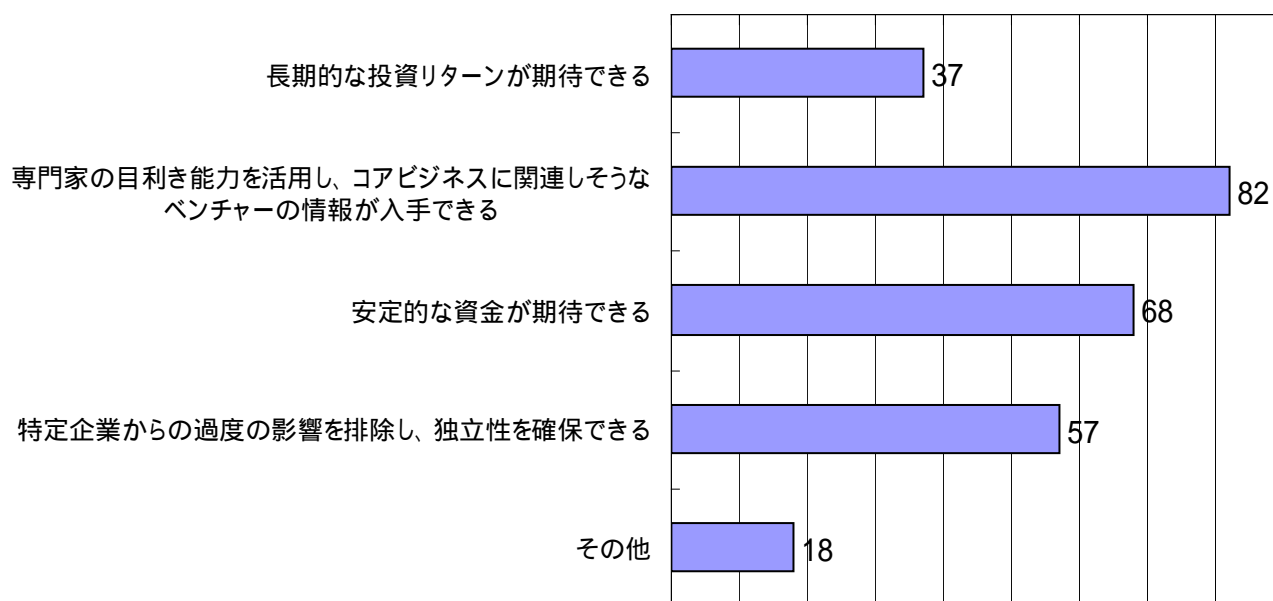
専門家の目利き能力を活用することに意義を感じている経営者が多い。

	回答者数	-3. 大企業が、ベンチャーキャピタルのファンドへの出資を通して、ベンチャー企業の育成を支援することには、双方にとってどのような意義/メリットがあるとお考えですか。(複数回答可)				
		大企業にとって		ベンチャー企業にとって		
		長期的な投資リターンが期待できる	専門家の目利き能力を活用し、コアビジネスに関連しそうなベンチャーの情報が入手できる	安定的な資金が期待できる	特定企業からの過度の影響を排除し、独立性を確保できる	その他
全体	117 100.0	37 31.6%	82 70.1%	68 58.1%	57 48.7%	18 15.4%
大企業経営者	58 100.0	19 32.8%	44 75.9%	38 65.5%	26 44.8%	9 15.5%
ベンチャー経営者	44 100.0	13 29.5%	27 61.4%	22 50.0%	24 54.5%	4 9.1%
ベンチャー支援業	10 100.0	5 50.0%	7 70.0%	5 50.0%	6 60.0%	5 50.0%
その他	5 100.0	0 0.0%	4 80.0%	3 60.0%	1 20.0%	0 0.0%

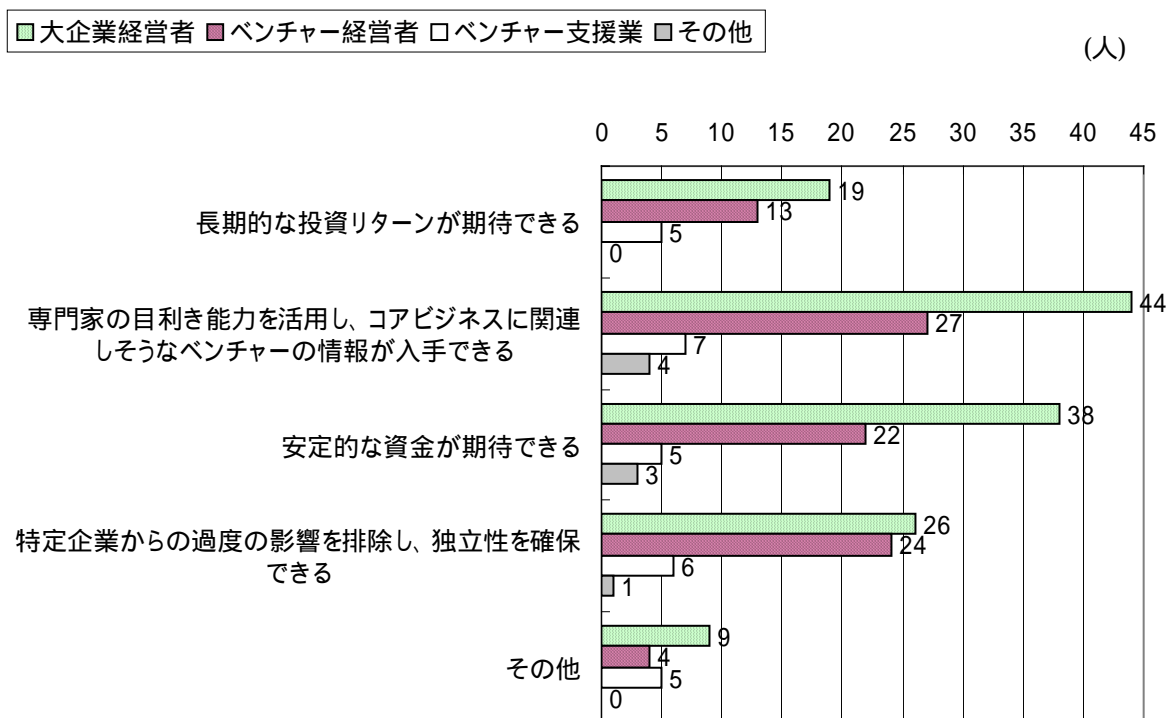
上段: 回答数、下段: 構成比%

(人)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90



(回答者カテゴリー別)



【その他の主な記述】

- ベンチャーキャピタルが介在することで無節操な資金支援の排除や、資本政策策定支援などのマネジメントサポートが期待できる。(ベンチャー支援業)
- ベンチャー企業にとっては、ファンドの審査を受けることを通じて、自らのビジネスモデルを客観的に検証することができると思う。(大企業)
- 対外的に成長の期待感、ひいては信頼性に繋がる。(ベンチャー企業)

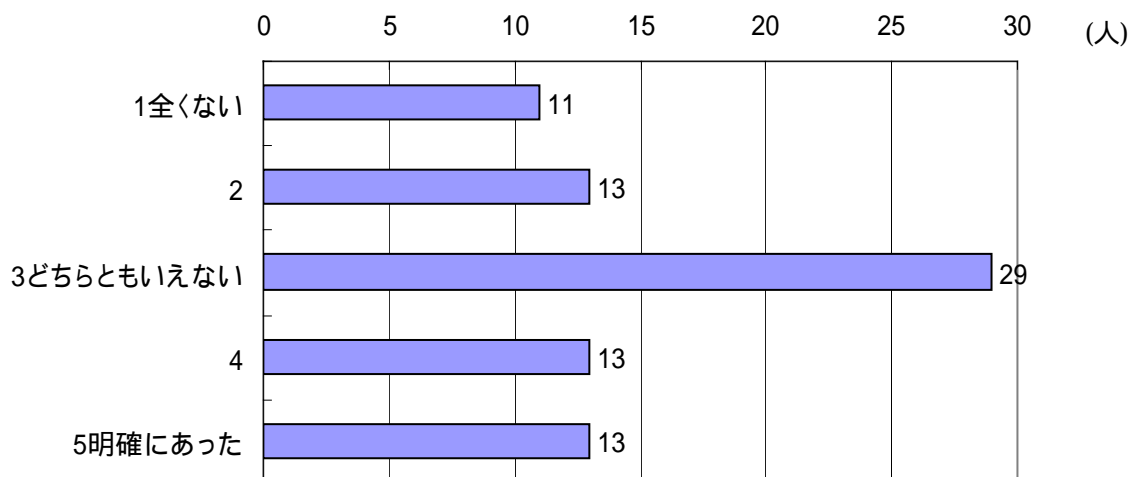
## .スピノフ時の母体企業の支援協力について

### -1.スピノフの母体企業には、ノコア事業を積極的にスピノフさせようという方針やスピノフを奨励する評価制度はありましたか

スピノフの方針の有無については、「方針あり」の方が若干多いが、その実効性について疑問を呈するコメントも寄せられている。

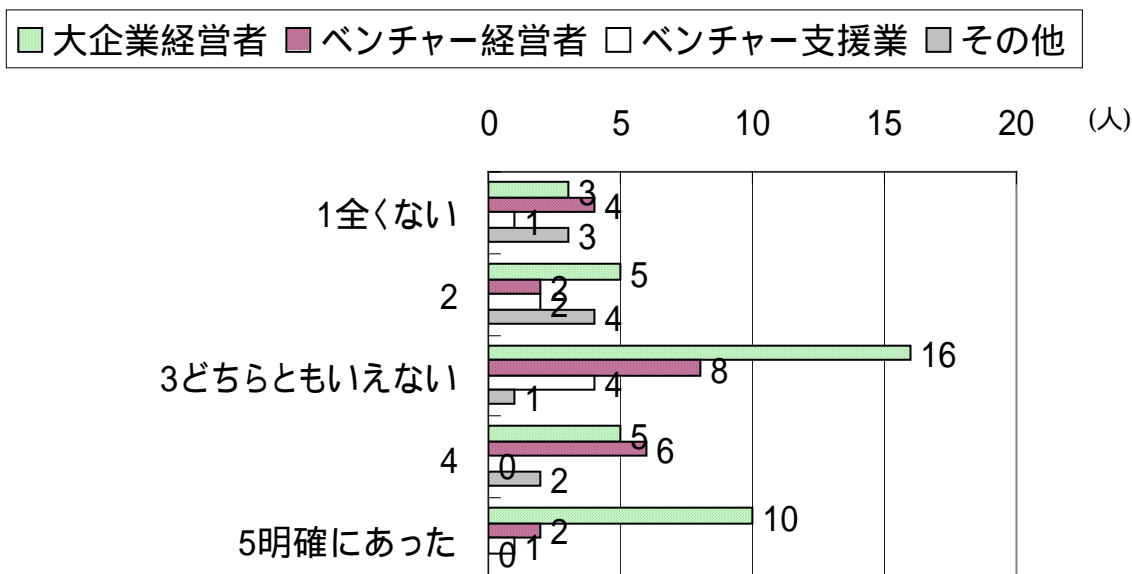
	-1.スピノフの母体企業には、ノコア事業を積極的にスピノフさせようという方針やスピノフを奨励する評価制度はありましたか					
	回答者数	1 全くない	2	3 どちらともいえない	4	5 明確にあった
全体	79 100.0	11 13.9%	13 16.5%	29 36.7%	13 16.5%	13 16.5%
大企業経営者	39 100.0	3 7.7%	5 12.8%	16 41.0%	5 12.8%	10 25.6%
ベンチャー経営者	22 100.0	4 18.2%	2 9.1%	8 36.4%	6 27.3%	2 9.1%
ベンチャー支援業	8 100.0	1 12.5%	2 25.0%	4 50.0%	0 0.0%	1 12.5%
その他	10 100.0	3 30.0%	4 40.0%	1 10.0%	2 20.0%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%





(回答者カテゴリー別)

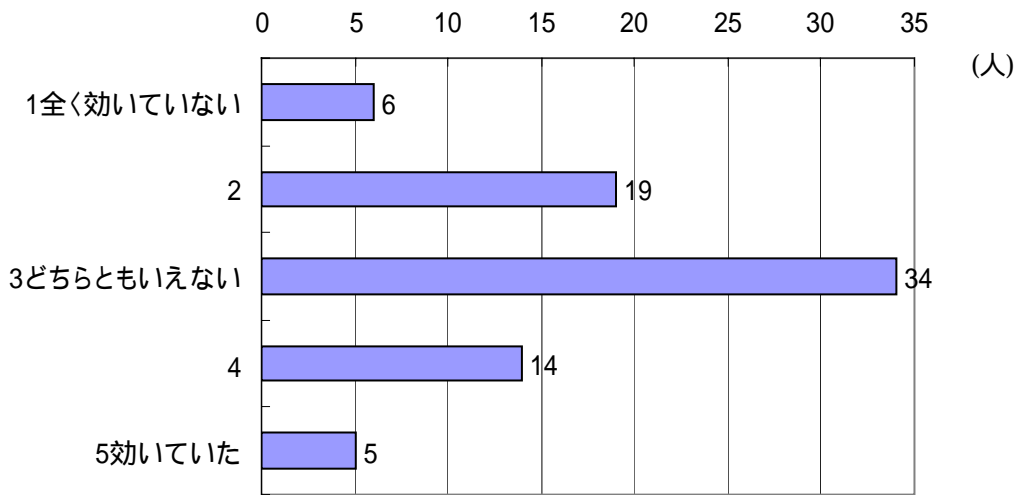


-2. スピンオフの母体企業には、遊休資産(休眠特許や人材など)を有効活用しようとする十分なガバナンスが効いていましたか

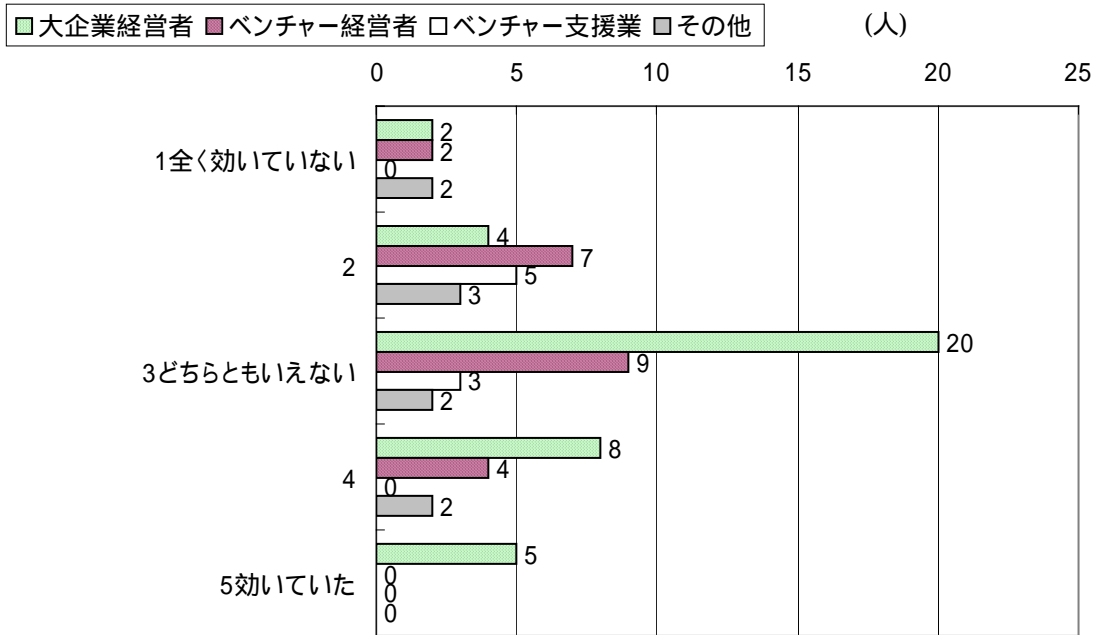
大企業は遊休資産活用のガバナンスがどちらかという効いているとする回答が多いが、ベンチャー支援業やベンチャー経営者は効いていないとする回答が多い。

	回答者数	-2. スピンオフの母体企業には、遊休資産(休眠特許や人材など)を有効活用しようとする十分なガバナンスが効いていましたか				
		1 全く効いていない	2	3 どちらともいえない	4	5 効いていた
全体	79	6	19	34	14	5
	100.0	7.6%	24.1%	43.0%	17.7%	6.3%
大企業経営者	39	2	4	20	8	5
	100.0	5.3%	10.5%	52.6%	18.4%	13.2%
ベンチャー経営者	22	2	7	9	4	0
	100.0	9.1%	31.8%	40.9%	18.2%	0.0%
ベンチャー支援業	8	0	5	3	0	0
	100.0	0.0%	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%
その他	10	2	3	2	2	0
	100.0	20.0%	30.0%	20.0%	20.0%	0.0%

上段: 回答数、下段: 構成比%



**(回答者カテゴリー別)**

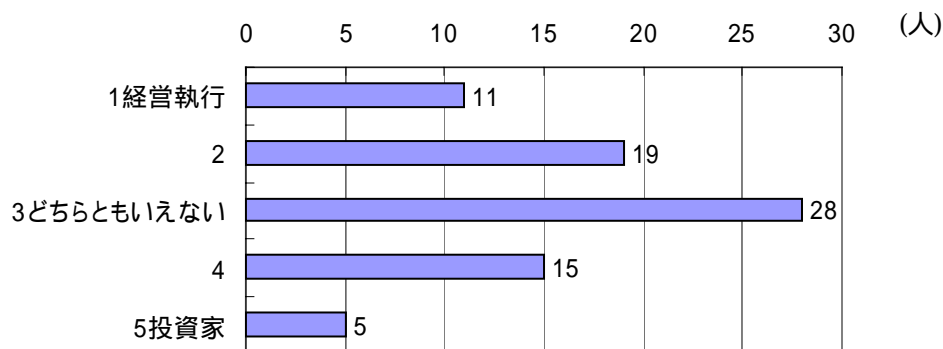


-3. スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業の経営について、経営執行の面で関与しましたか、投資家の立場で関与しましたか

ベンチャー企業の経営について、大企業は「経営執行」に関与する傾向が強い。

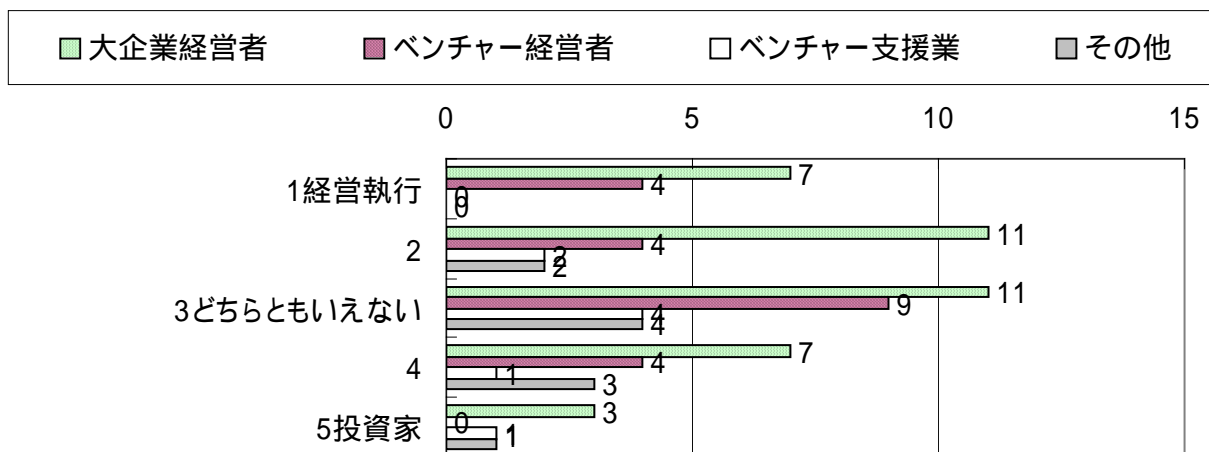
	回答者数	-3. スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業の経営について、経営執行の面で関与しましたか、投資家の立場で関与しましたか				
		1 経営執行	2	3 どちらともいえない	4	5 投資家
全体	78	11 14.1%	19 24.4%	28 35.9%	15 19.2%	5 6.4%
大企業 経営者	39	7 17.9%	11 28.2%	11 28.2%	7 17.9%	3 7.7%
ベンチャー 経営者	21	4 19.0%	4 19.0%	9 42.9%	4 19.0%	0 0.0%
ベンチャー 支援業	8	0 0.0%	2 25.0%	4 50.0%	1 12.5%	1 12.5%
その他	10	0 0.0%	2 20.0%	4 40.0%	3 30.0%	1 10.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

(人)

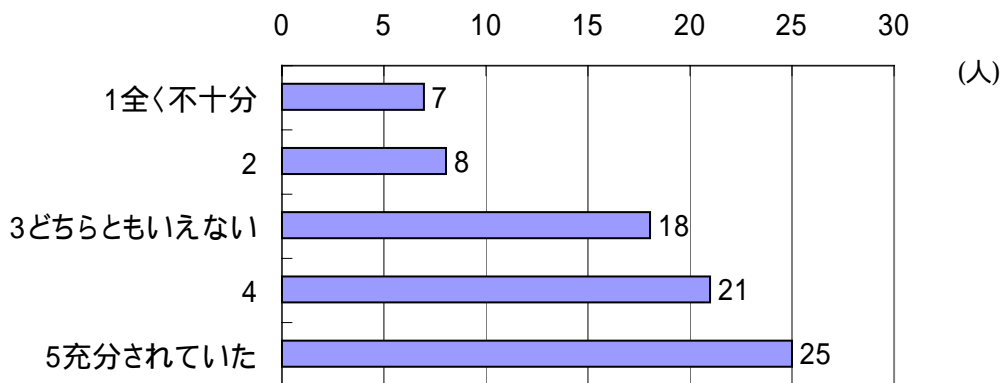


**-4.スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業に対して十分な権限委譲がなされていたか**

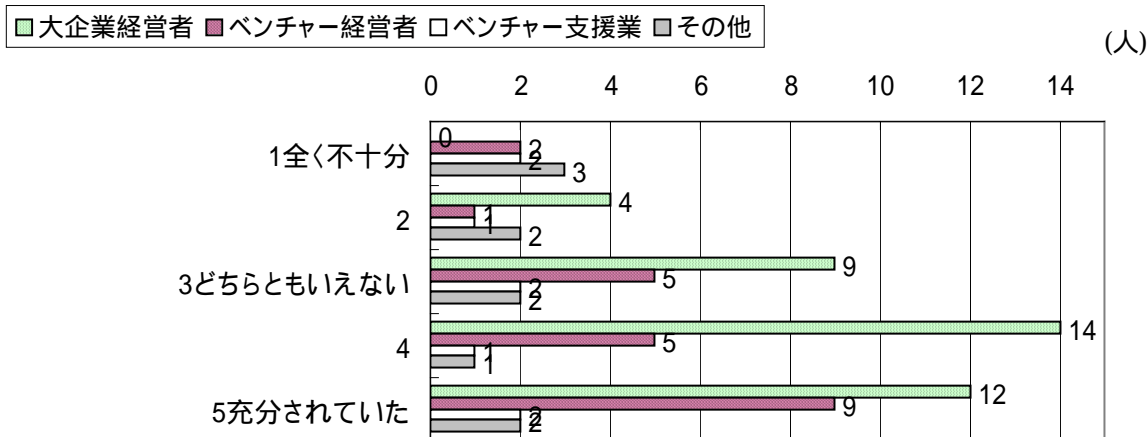
スピンオフ企業への権限委譲の有無については「権限委譲」がなされているという回答が多かったが、「スピンオフの阻害要因」( - 9 )では、十分な権限委譲がされていないことが、阻害要因の第3位に挙がっている。

	回答者数	- 4.スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業に対して十分な権限委譲がなされていたか				
		1 全く不十分	2	3 どちらともいえない	4	5 充分されていた
全体	79	7	8	18	21	25
	100.0	8.9%	10.1%	22.8%	26.6%	31.6%
大企業経営者	39	0	4	9	14	12
	100.0	0.0%	10.3%	23.1%	35.9%	30.8%
ベンチャー経営者	22	2	1	5	5	9
	100.0	9.1%	4.5%	22.7%	22.7%	40.9%
ベンチャー支援業	8	2	1	2	1	2
	100.0	25.0%	12.5%	25.0%	12.5%	25.0%
その他	10	3	2	2	1	2
	100.0	30.0%	20.0%	20.0%	10.0%	20.0%

上段：回答数、下段：構成比%



**(回答者カテゴリー別)**

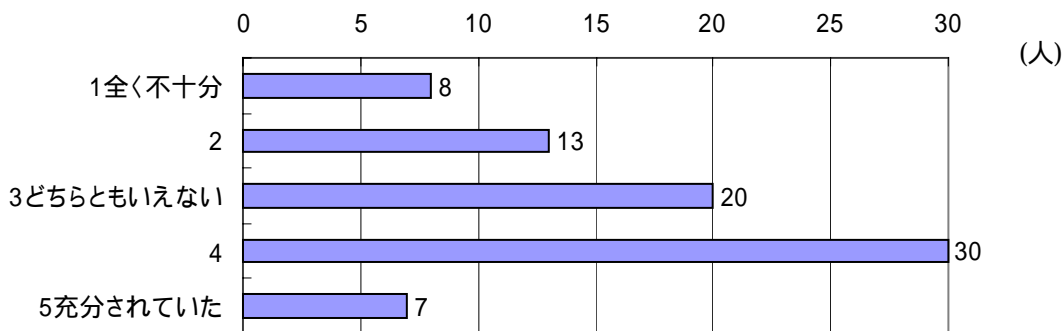


-5. スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業に対して、その事業を成功させるために最適な人材を提供していましたか

「最適人材を出しているか」については、「出している」とする回答が多かったが、「スピンオフの阻害要因」( - 9)では、最適人材を出していないことが第2位に挙げられている。

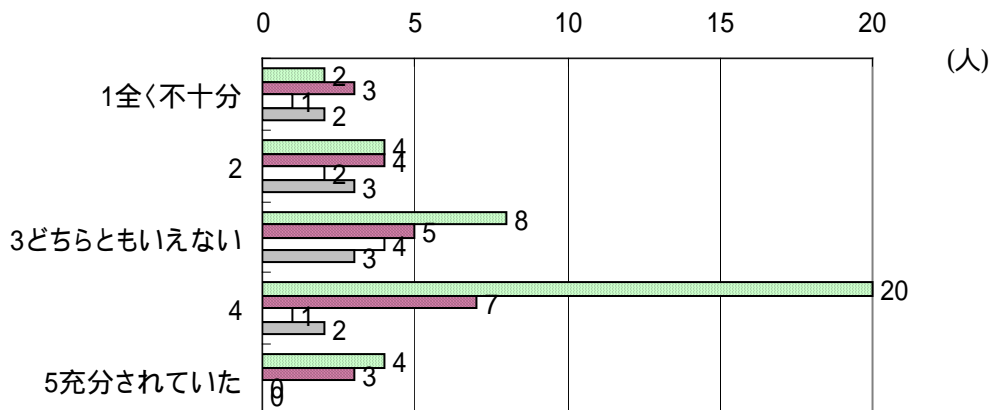
	回答者数	-5.スピンオフの母体企業は、ベンチャー企業に対して、その事業を成功させるために最適な人材を提供していましたか				
		1 全く不十分	2	3 どちらともいえない	4	5 充分されていた
全体	77	8 10.4%	13 16.9%	20 26.0%	30 39.0%	7 9.1%
大企業 経営者	38	2 5.3%	4 10.5%	8 21.1%	20 52.6%	4 10.5%
ベンチャー 経営者	21	3 14.3%	4 19.0%	5 23.8%	7 33.3%	3 14.3%
ベンチャー 支援業	8	1 12.5%	2 25.0%	4 50.0%	1 12.5%	0 0.0%
その他	10	2 20.0%	3 30.0%	3 30.0%	2 20.0%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他

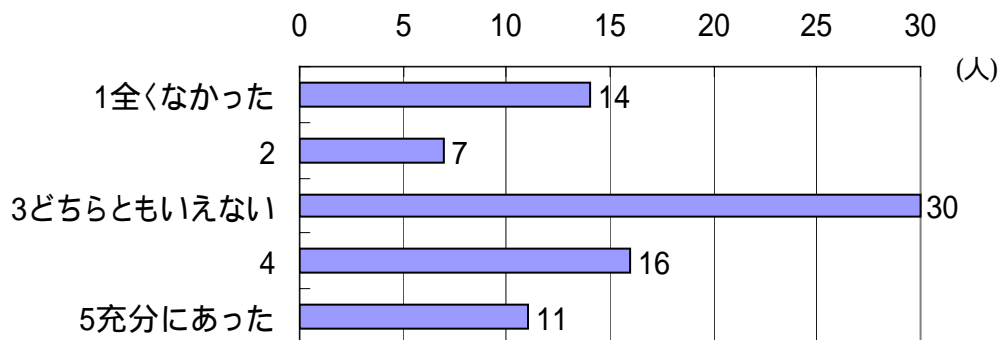


-6. スピンオフの母体企業には、スピンオフに失敗した人でも再雇用、再チャレンジのチャンスを与えるような柔軟性を持っていましたか

「再チャレンジ」の有無については、大企業経営者は「ある」とする回答が多かったが、ベンチャー経営者は「なかった」との回答が多い。

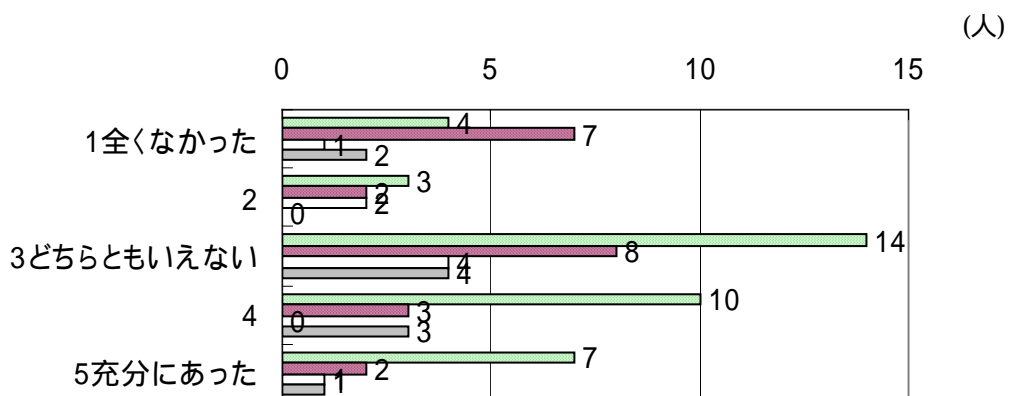
	回答者数	-6.スピンオフの母体企業には、スピンオフに失敗した人でも再雇用、再チャレンジのチャンスを与えるような柔軟性を持っていましたか				
		1 全くなかった	2	3 どちらともいえない	4	5 充分にあった
全体	78	14	7	30	16	11
	100.0	17.9%	9.0%	38.5%	20.5%	14.1%
大企業経営者	38	4	3	14	10	7
	100.0	10.5%	7.9%	36.8%	26.3%	18.4%
ベンチャー経営者	22	7	2	8	3	2
	100.0	31.8%	9.1%	36.4%	13.6%	9.1%
ベンチャー支援業	8	1	2	4	0	1
	100.0	12.5%	25.0%	50.0%	0.0%	12.5%
その他	10	2	0	4	3	1
	100.0	20.0%	0.0%	40.0%	30.0%	10.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他

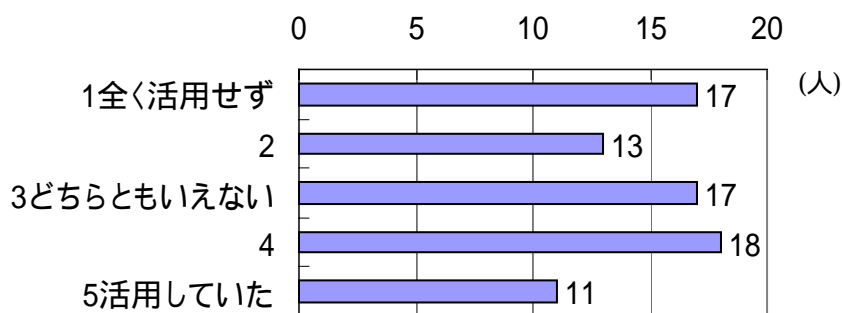


-7. スピンオフの母体企業は、社内ベンチャーなどをスピンオフさせる際に、ベンチャー支援業など外部の知見を活用していましたか

ベンチャー支援業などの活用については、意見が分かれた。

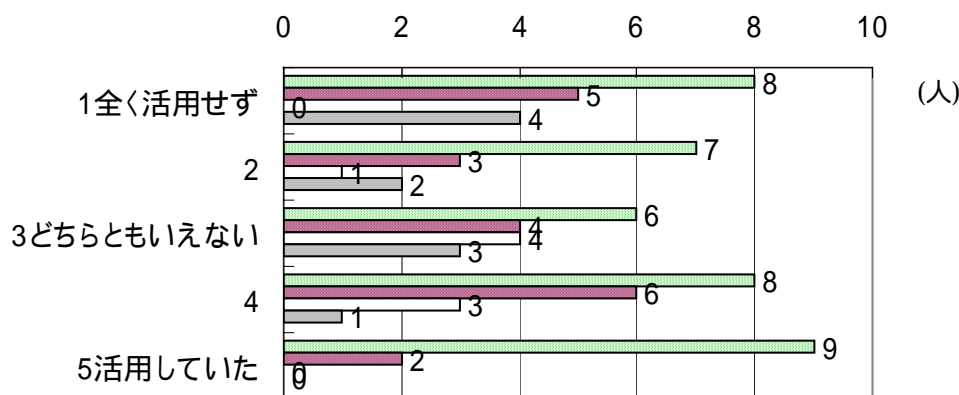
	回答者数	-7.スピンオフの母体企業は社内ベンチャー等をスピンオフさせる際に、ベンチャー支援業など外部の知見を活用していましたか				
		1 全く活用せず	2	3 どちらともいえない	4	5 活用していた
全体	76	17 22.4%	13 17.1%	17 22.4%	18 23.7%	11 14.5%
大企業 経営者	38	8 21.1%	7 18.4%	6 15.8%	8 21.1%	9 23.7%
ベンチャー 経営者	20	5 25.0%	3 15.0%	4 20.0%	6 30.0%	2 10.0%
ベンチャー 支援業	8	0 0.0%	1 12.5%	4 50.0%	3 37.5%	0 0.0%
その他	10	4 40.0%	2 20.0%	3 30.0%	1 10.0%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他

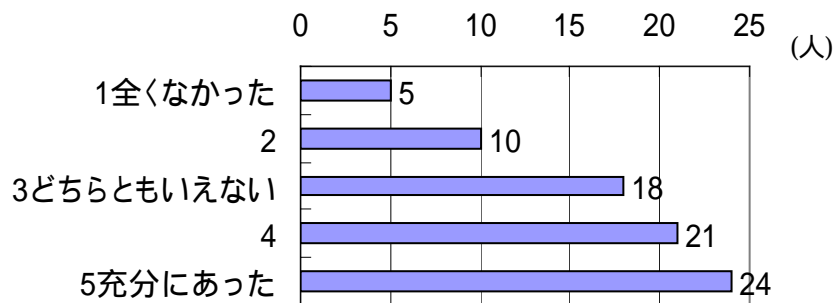


- 8. 母体企業の経営者には、スピンオフベンチャーを奨励することの意義やメリットについての理解が十分ありましたか

スピンオフの意義・メリットへの理解については、「十分あった」という回答が多いが、「スピンオフの阻害要因」( -9)では、ベンチャーへの理解がないことが第4位に挙がっている。

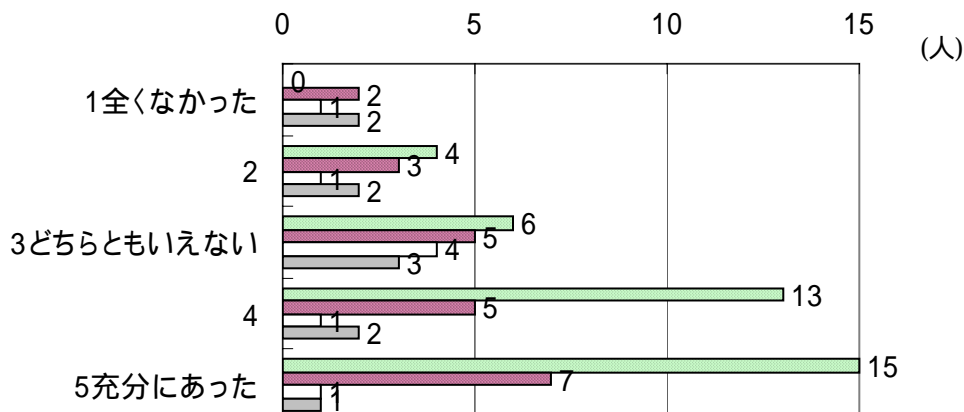
		- 8.母体企業の経営者にはスピンオフベンチャーを奨励することの意義やメリットについての理解が十分ありましたか				
	回答者数	1 全くなかった	2	3 どちらともいえない	4	5 充分にあった
全体	78	5 6.4%	10 12.8%	18 23.1%	21 26.9%	24 30.8%
大企業 経営者	38	0 0.0%	4 10.5%	6 15.8%	13 34.2%	15 39.5%
ベンチャー 経営者	22	2 9.1%	3 13.6%	5 22.7%	5 22.7%	7 31.8%
ベンチャー 支援業	8	1 12.5%	1 12.5%	4 50.0%	1 12.5%	1 12.5%
その他	10	2 20.0%	2 20.0%	3 30.0%	2 20.0%	1 10.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他



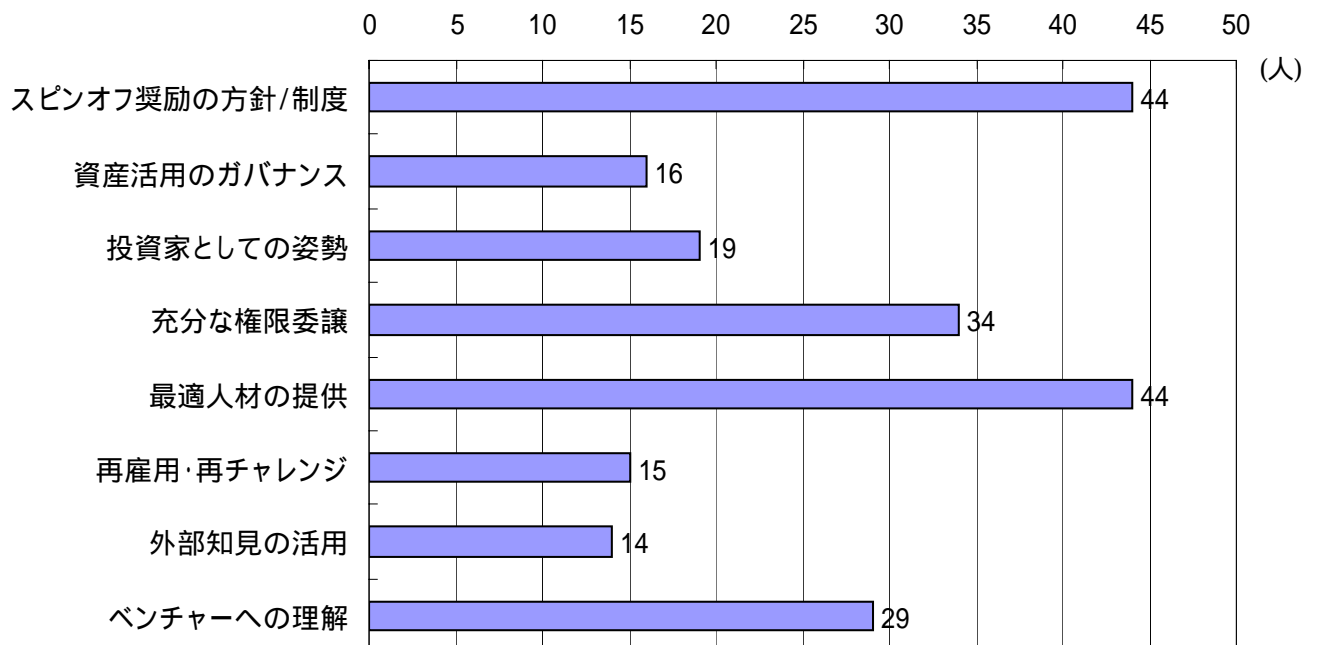


-9. 大企業からのスピノフベンチャーの創出を阻害している要因として重要なものは何ですか (3つまで複数回答)

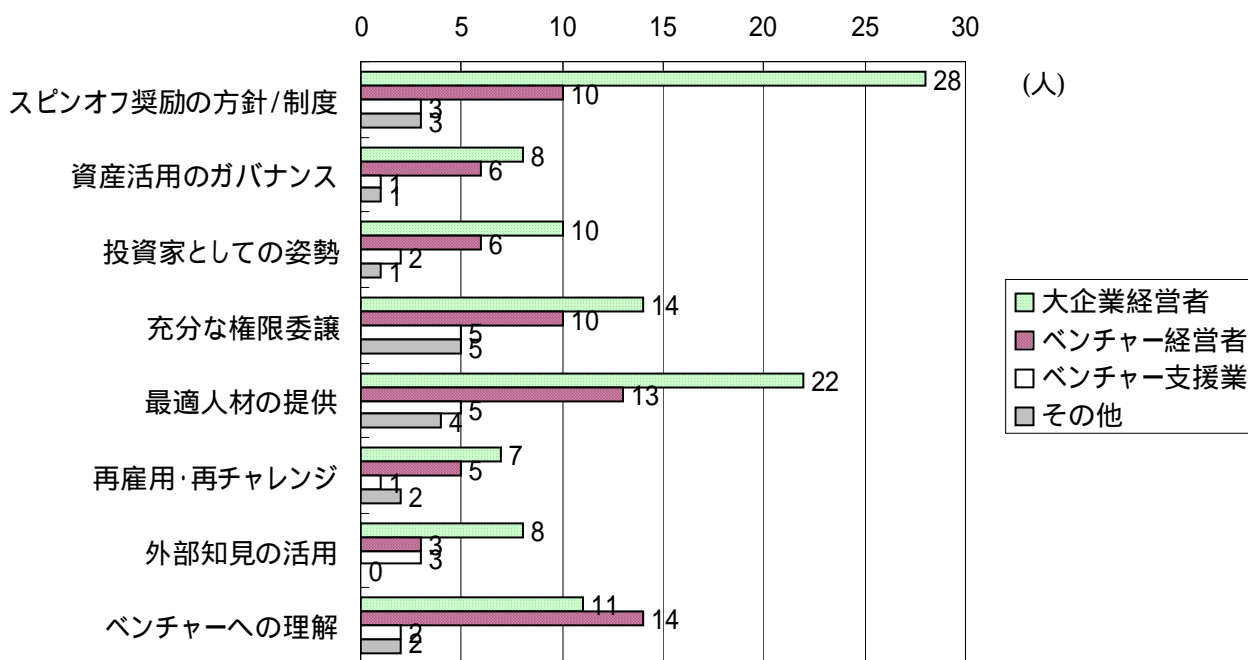
阻害要因としては、「スピノフ奨励の方針 / 制度がないこと」、「最適人材が提供されていないこと」がトップであった。以下、第3位は「権限委譲が不十分であること」、第4位は「大企業のベンチャーへの理解がないこと」が挙げられた。

	回答者数	-9.大企業からのスピノフベンチャーの創出を阻害している要因として重要なものは何ですか(複数回答)							
		スピノフ奨励の方針 / 制度	資産活用のガバナンス	投資家としての姿勢	十分な権限委譲	最適人材の提供	再雇用・再チャレンジ	外部知見の活用	ベンチャーへの理解
全体	71	44	16	19	34	44	15	14	29
	100.0	62.0%	22.5%	26.8%	47.9%	62.0%	21.1%	19.7%	40.8%
大企業 経営者	37	28	8	10	14	22	7	8	11
	100.0	75.7%	21.6%	27.0%	37.8%	59.5%	18.9%	21.6%	29.7%
ベンチャー 経営者	20	10	6	6	10	13	5	3	14
	100.0	50.0%	30.0%	30.0%	50.0%	65.0%	25.0%	15.0%	70.0%
ベンチャー 支援業	8	3	1	2	5	5	1	3	2
	100.0	37.5%	12.5%	25.0%	62.5%	62.5%	12.5%	37.5%	25.0%
その他	6	3	1	1	5	4	2	0	2
	100.0	50.0%	16.7%	16.7%	83.3%	66.7%	33.3%	0.0%	33.3%

上段:回答数、下段:構成比%



## (回答者カテゴリー別)



【阻害要因を取り除くための主な具体的措置、対策】

### (1)スピノフ奨励の方針・制度について

スピノフの目的・位置づけの明確化

- スピノフベンチャーの創出には、母体企業がノンコア事業をスピノフしていくことを方針として打ち出し、その奨励策を講じることが必要と思います。(大企業経営者)
- 役員間でスピノフ戦略の目的、位置づけを明確にする。(大企業経営者)

スピノフのルールの明確化

- 目的、成功時の配分、撤退基準、提案者の処遇等の明確化。(大企業経営者)
- もとありました大企業からのスピノフを試みた経験を申し上げますと一時、ベンチャー育成の制度ができ、応募し合格しましたが、元所属の事業部から妨害を受け中止となりました。(ベンチャー経営者)

経営者のリーダーシップによる組織への浸透

- トップ自らが絶えずスピノフの重要性を説く。(大企業経営者)
- トップの意欲はあっても、十分に組織に機能していない。(ベンチャー支援業)

インセンティブ付与

- チャレンジを重視する人事評価制度を併存する。
- ハイリスク、ハイリターンの評価、奨励策の制定。

### (2)資産活用ガバナンスについて

戦略化

- 経営戦略のマップにのせる。(ベンチャー企業経営者)
- 知財部と経営との連携強化。(ベンチャー企業経営者)

資産の洗い出しと評価軸の設定

- 有形・無形の資産の洗い出しと権利・義務の明確化、評価軸の設定。(大企業経営者)

### (3)投資家としての姿勢について

投資家に徹する

- 母体企業は投資家としての利益追求の立場を徹底すること。(大企業経営者)
- 経営を完全に切り離す。投資家として見守る姿勢。(大企業経営者)

新事業創出の重視

- 既存事業の拡大および派生事業への投資重視で、事業の創出を積極的に行う体制が不十分な所に全ての原因があるように考えます。(ベンチャー経営者)

### (4)権限委譲について

権限委譲、責任分担の明確化

- 母体企業とスピンオフベンチャー企業の権限関係、責任分担の明確化。(その他)
- スピンオフを奨励する際に、母体企業が権限委譲することを明確にすることが重要と考えます。(大企業経営者)

投資家に徹する

- 母体企業は投資家としての利益追求の立場を徹底し、業務執行はスピンオフベンチャーに任せること。(大企業経営者)

評価ルールの策定

- 事業計画の評価とチェックのルール化、提案者のインセンティブプラン作成(会社保有株式の譲渡、提案者保有株式のプレミアム付買取等)。(大企業経営者)

### (5)最適人材の提供について

優秀人材の積極登用

- 新事業の立ち上げは最も経営力が必要とされ、普通の人材配置では成功しない。(ベンチャー支援業)
- 営業、技術、開発等への最上級人材の投入。(大企業経営者)
- 余剰人材でなく若い将来性のある人材の抜擢。(ベンチャー経営者)

外部からの人材も登用

- 社内に拘わらず人材の登用は外からも受け入れる。(大企業経営者)

意欲重視

- 事業意欲のある人材を登用すること

キャリアパスへの組み込み

- ベンチャー企業の経営、立ち上げ経験等の人事キャリアパスとしての重要性付与。(その他)

## (6)再雇用・再チャレンジについて

### 制度の確立と周知

- 再雇用・再チャレンジを明確にうたった制度の確立。(大企業経営者)
- 転職、再雇用、再チャレンジの選択肢の基準を明確にする。成功事例を作る。(ベンチャー経営者)
- 敗者復活があり得ることの事例の周知。(大企業経営者)

## (7)外部知見の活用について

### 専門家の活用

- 社内だけでは井の中の蛙。ベンチャーキャピタルなど専門家を入れて事業分析などを行うことが必要。(ベンチャー支援業)
- 外部専門家の知見や目利き能力を、早い段階から積極活用する。(大企業経営者)

## (8)ベンチャーへの理解について

### 社内PRの推進

- ベンチャー企業への理解を深めるための啓蒙活動の推進。(大企業経営者)
- 大企業の部門運営よりベンチャー立ち上げの方が何倍も難しいとの認識が必要。(ベンチャー支援業)

### 意思決定スピード強化

- 母体としての意思決定のスピードが大企業の意思決定のままであること。(ベンチャー経営者)

## -10. スピンオフベンチャーの創出を阻害しているその他の要因と具体的対策

### 1.スピンオフベンチャーの創出を阻害しているその他の要因

#### ベンチャーのサポート体制

- 母体企業との関係において、どこまで(何年くらい)金・人等をサポートするかを、キチンと決めること。途中でハシゴをはずさない。(ベンチャー経営者)

#### ベンチャーの評価基準

- 成果の評価と時間軸に対する誤解がある。(大企業経営者)
- 親会社の管理水準を要求する。(ベンチャー支援業)
- 事業シナジーの過度な期待。(ベンチャー支援業)

### 2.具体的対策

#### 適正な評価基準

- 規模に応じた管理水準を許容する。(ベンチャー支援業)

- 短期黒字化をノルマとしない。(大企業経営者)
- シナジーを強調した方が社内合意が得られやすいが、事業の見方が甘くなる。全然関係ないものとしてシビアに詰めていくことが必要。(ベンチャー支援業)

#### ベンチャーのサポート体制の構築

- 母体内にナンバー 2 ぐらいの役員が直轄するベンチャー支援室をつくり、5~10 年はサポートすること。(ベンチャー経営者)

### -11. スピンオフの失敗要因

#### 親会社の干渉

- 親会社の干渉により、必要な独立性が確保できず、必要な意思決定ができないことにより、成長の機会を逃したケース。(ベンチャー支援業)

#### 親会社の関与不足

- スピンオフ企業の業務方針が妥当でなかったために失敗したが、母体企業は投資家の立場からもっと強く指導すべきであった。(大企業経営者)

#### 経営者の力量不足

- 全般(事業内容、資金、技術力)にわたり、レベルの高い会社でしたが、代表者のマネジメント能力の無さにより失敗。(ベンチャー経営者)
- 送り込む経営者に関する人材のミスマッチ。IT インフラサービス事業をスピンオフさせる際、物販の営業で成功していた人材を経営者に充てたが、その事業に必要なとされる IT 関連の知見、インフラサービス事業に関する知見に欠けていた。(大企業経営者)

#### 不十分な計画立案

- 制度と言う形のみでノウハウ(母体のハンズオン能力や専門家の連携)がないケース。スピンオフ前のユーザーニーズの把握(マーケティング)が弱く失敗。(ベンチャー支援業)
- 撤退基準の不明確性からの軌道修正の遅れ。(大企業経営者)

### -12. スピンオフの成功要因

#### 十分な権限委譲、意思決定スピードの速さ

- 事業推進に積極的に関与しない場合は、資本・経営の分離を明確にしてベンチャーの管理をしないこと。(ベンチャー支援業)
- 大企業の中にいたら、ある企画を実施するのに、2 段、3 段の承認プロセスが必要であったことが、自らの意思やその母体企業の TOP の承認だけで進められること。(ベンチャー経営者)

#### 適切な人材の投入

- エース級人材の投入。(大企業経営者)

#### 第三者評価

- 自由裁量・権限委譲と成果に対する第三者(Authority)の判断。(大企業経営者)

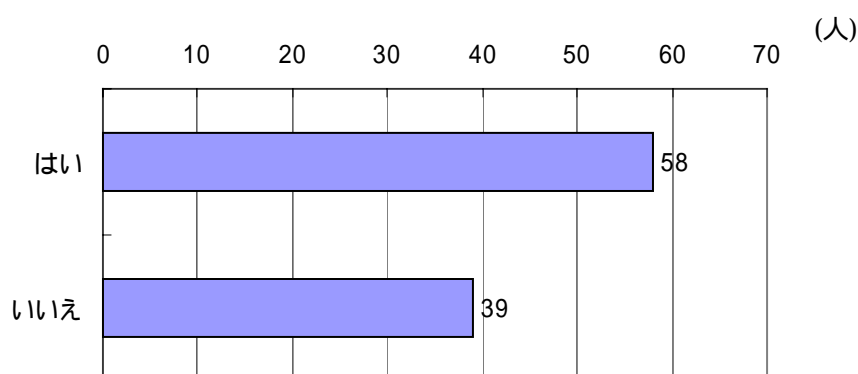
## .ベンチャー企業と大企業の取引に関して

### -1.大企業側には、自らのコア事業を強化するために、技術力等の強みを持ったベンチャー企業等の新規取引先の開拓を積極的に行う方針がありましたか

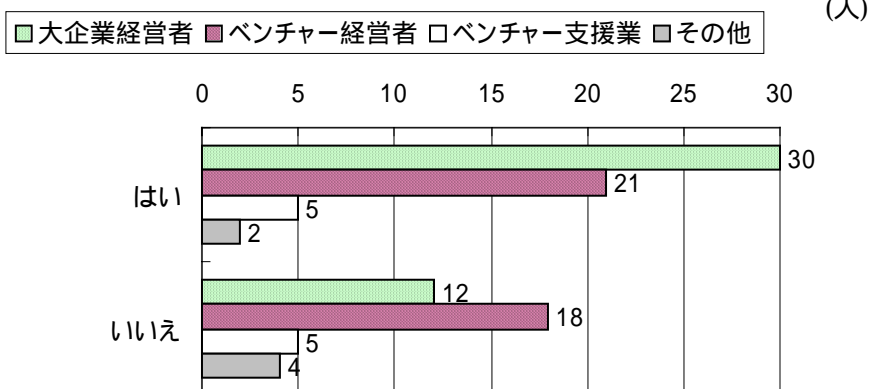
ベンチャーとの取引の方針については多くの大企業は「ある」と答えているが、ベンチャー経営者は「ない」と「ある」が拮抗。

	回答者数	-1.大企業側には、自らのコア事業を強化するために、技術力等の強みを持ったベンチャー企業等の新規取引先の開拓を、積極的に行う方針がありましたか	
		はい	いいえ
全体	97	58	39
	100.0	59.8%	40.2%
大企業経営者	42	30	12
	100.0	71.4%	28.6%
ベンチャー経営者	39	21	18
	100.0	53.8%	46.2%
ベンチャー支援業	10	5	5
	100.0	50.0%	50.0%
その他	6	2	4
	100.0	33.3%	66.7%

上段:回答数、下段:構成比%



### (回答者カテゴリー別)

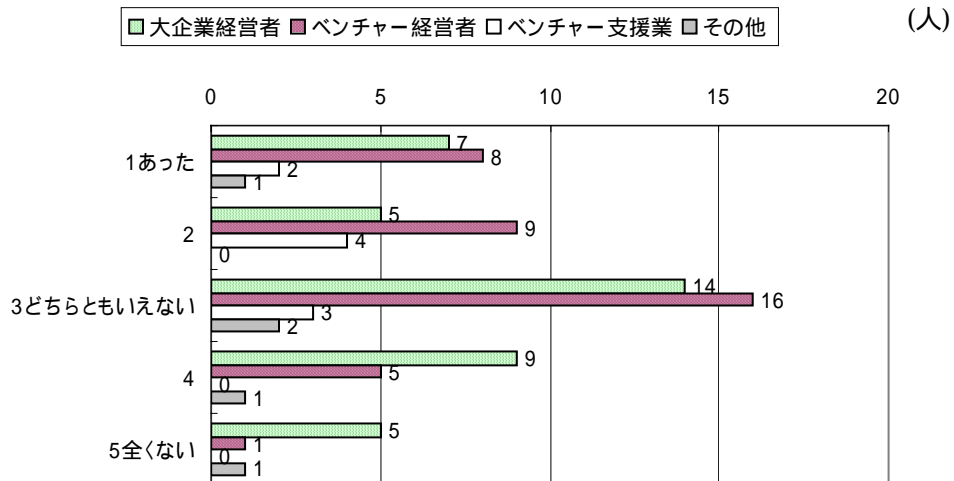
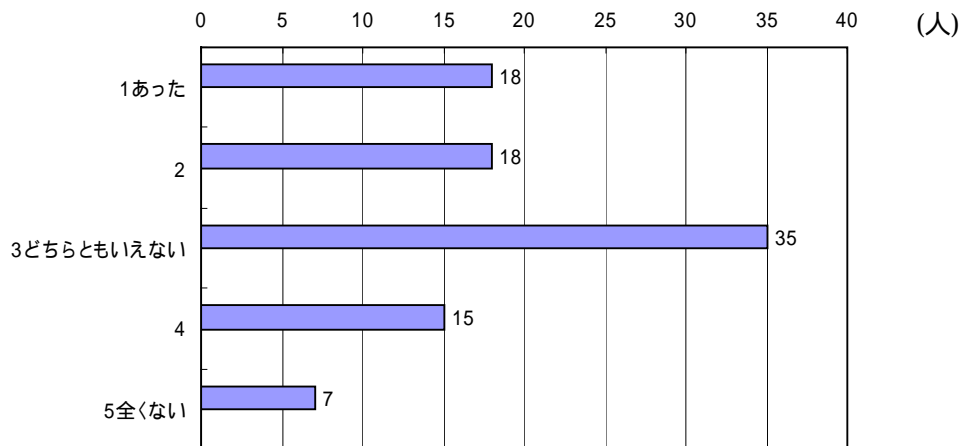


- 1b.その方針は、経営者の交替などで大きく変わる可能性がありましたか

取引の方針が経営者の交替で変わるか否かは意見が分かれた。

	回答者数	- 1b.その方針は、経営者の交替などで大きく変わる可能性がありましたか				
		1 あった	2	3 どちらともいえない	4	5 全くない
全体	94 100.0	18 19.1%	18 19.1%	35 37.2%	15 16.0%	7 7.4%
大企業 経営者	40 100.0	7 17.5%	5 12.5%	14 35.0%	9 22.5%	5 12.5%
ベンチャー 経営者	40 100.0	8 20.0%	9 22.5%	16 40.0%	5 12.5%	1 2.5%
ベンチャー 支援業	9 100.0	2 22.2%	4 44.4%	3 33.3%	0 0.0%	0 0.0%
その他	5 100.0	1 20.0%	0 0.0%	2 40.0%	1 20.0%	1 20.0%

上段：回答数、下段：構成比%

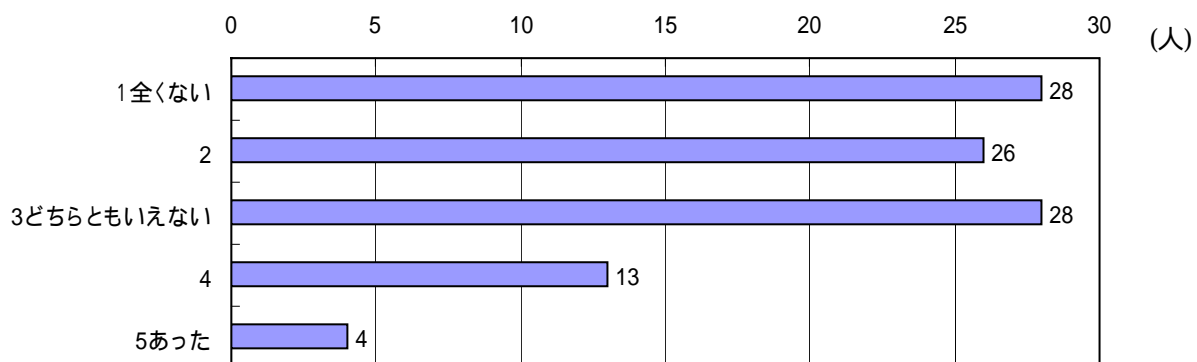


**-2.大企業側には、購買担当者などベンチャー企業との窓口になり得る方々にベンチャー企業など新規取引先を開拓するインセンティブ(評価目標など)がありましたか**

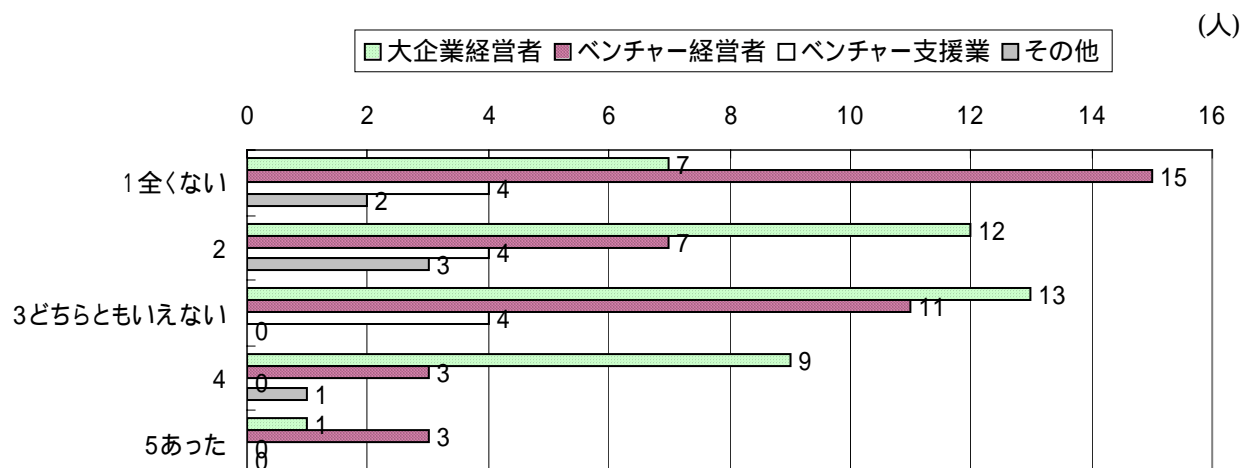
購買担当者のベンチャーと取引するインセンティブの有無については、「ない」とする答えが多い。特に、ベンチャー経営者の過半数以上が「ない」としている。大企業で「ある」としたのは四分の一にとどまる。

	回答者数	-2.大企業側には、購買担当者などベンチャー企業との窓口になり得る方々にベンチャー企業など新規取引先を開拓するインセンティブ(評価目標など)がありましたか。				
		1 全くない	2	3 どちらともいえない	4	5 あった
全体	99 100.0	28 28.3%	26 26.3%	28 28.3%	13 13.1%	4 4.0%
大企業 経営者	42 100.0	7 16.7%	12 28.6%	13 31.0%	9 21.4%	1 2.4%
ベンチャー 経営者	39 100.0	15 38.5%	7 17.9%	11 28.2%	3 7.7%	3 7.7%
ベンチャー 支援業	12 100.0	4 33.3%	4 33.3%	4 33.3%	0 0.0%	0 0.0%
その他	6 100.0	2 33.3%	3 50.0%	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%

上段:回答数、下段:構成比%



**(回答者カテゴリー別)**



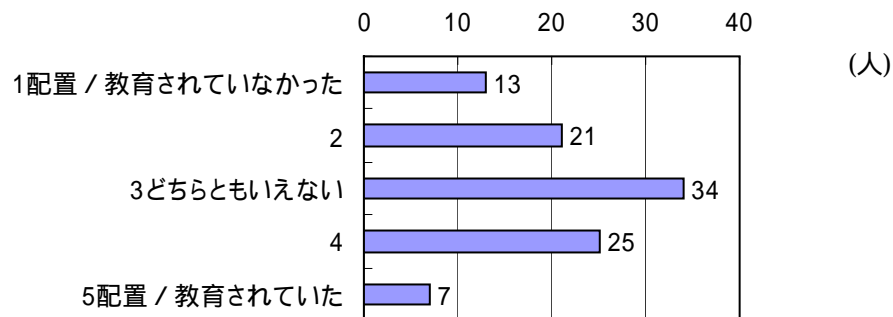


-3.大企業側には、取引しようとするベンチャー企業の強みを、自社の戦略との関係で評価できるような人物が担当者に配置されていましたが、或いは、十分な担当者教育が行なわれていましたか。

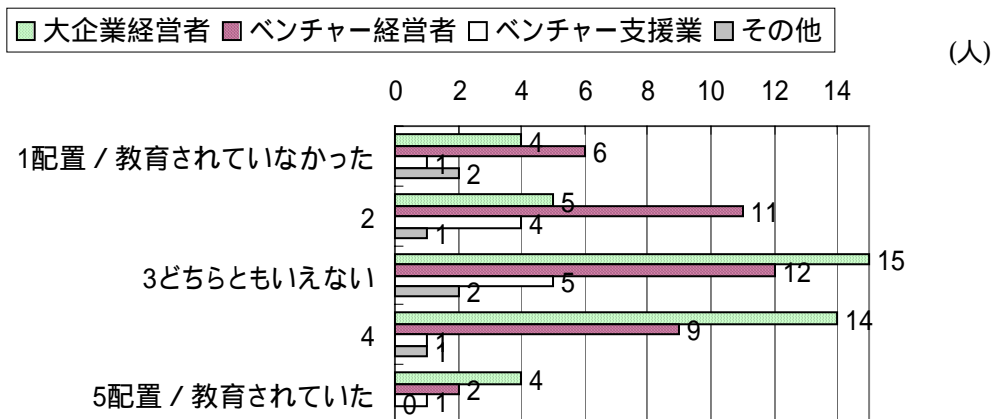
担当者の目利き能力については大企業は「ある」と答え、ベンチャー経営者と支援業は「不十分」としている。

	回答者数	-3.大企業側には、取引しようとするベンチャー企業の強みを、自社の戦略との関係で評価できるような人物が担当者に配置されていましたが、或いは、十分な担当者教育が行なわれていましたか。				
		1 配置 / 教育されていなかった	2	3 どちらともいえない	4	5 配置 / 教育されていた
全体	100 100.0	13 13.0%	21 21.0%	34 34.0%	25 25.0%	7 7.0%
大企業経営者	42 100.0	4 9.5%	5 11.9%	15 35.7%	14 33.3%	4 9.5%
ベンチャー経営者	40 100.0	6 15.0%	11 27.5%	12 30.0%	9 22.5%	2 5.0%
ベンチャー支援業	12 100.0	1 8.3%	4 33.3%	5 41.7%	1 8.3%	1 8.3%
その他	6 100.0	2 33.3%	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

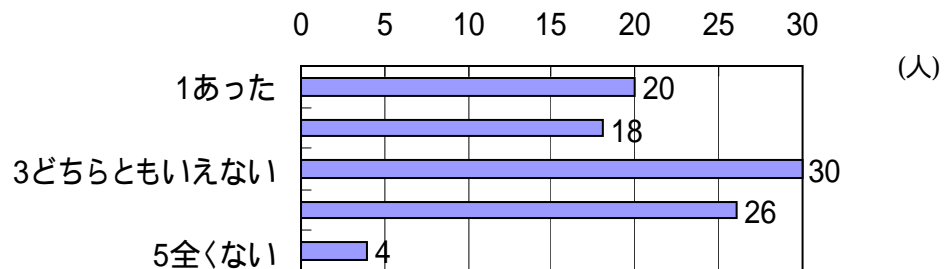


- 4. 大企業側における新たな取引先を選定する資格要件は、格付けや実績の有無などに偏っていたり、技術力の評価が軽視されていたりするなど、ベンチャー企業の適正な評価を妨げる要素がありましたか

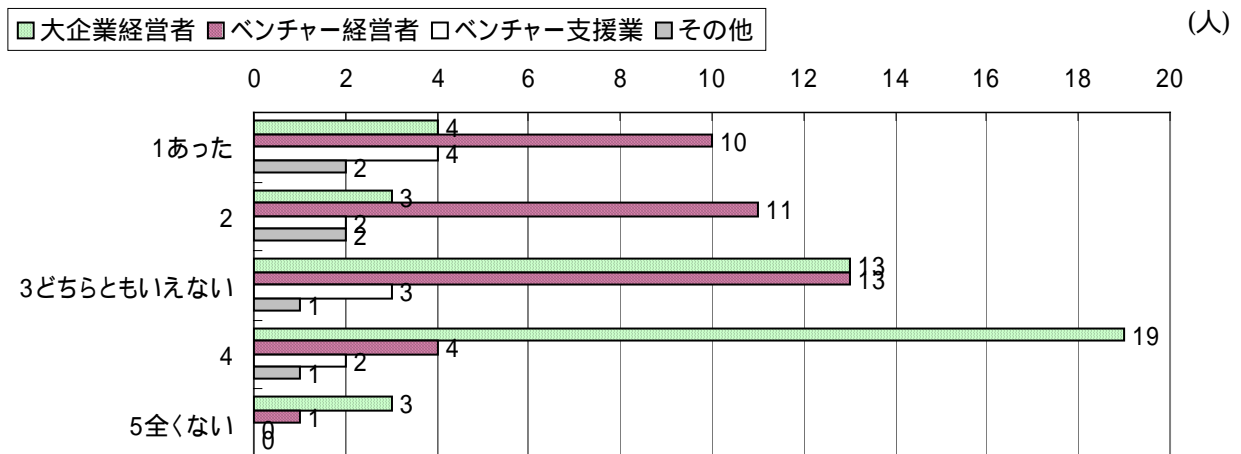
取引の資格要件については、大企業は「基準に偏りが無い」とする回答が多いが、ベンチャー経営者や支援業は「偏りがある」という回答が多い。

	回答者数	- 4. 大企業側における新たな取引先を選定する資格要件は、格付けや実績の有無などに偏っていたり、技術力の評価が軽視されていたりするなど、ベンチャー企業の適正な評価を妨げる要素がありましたか				
		1 あった	2	3 どちらともいえない	4	5 全くない
全体	98 100.0	20 20.4%	18 18.4%	30 30.6%	26 26.5%	4 4.1%
大企業経営者	42 100.0	4 9.5%	3 7.1%	13 31.0%	19 45.2%	3 7.1%
ベンチャー経営者	39 100.0	10 25.6%	11 28.2%	13 33.3%	4 10.3%	1 2.6%
ベンチャー支援業	11 100.0	4 36.4%	2 18.2%	3 27.3%	2 18.2%	0 0.0%
その他	6 100.0	2 33.3%	2 33.3%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

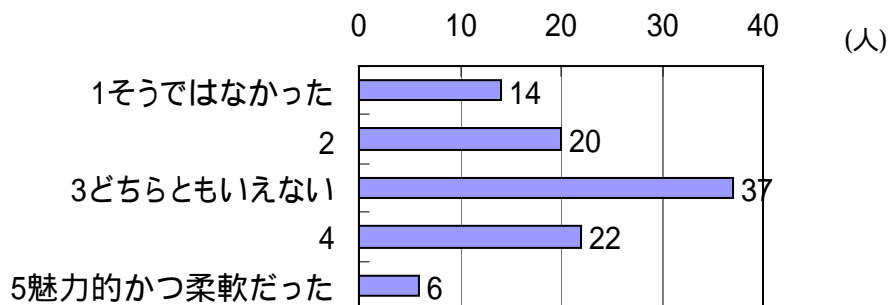


-5.大企業側には、支払条件などの取引条件は、重要な技術や強みを持つベンチャー企業を惹きつけるのに充分なだけ、魅力や柔軟性を持っていましたか

取引条件については、大企業は「柔軟」と回答する企業が多いが、ベンチャー経営者と支援業は「柔軟でない」とする回答が多い。

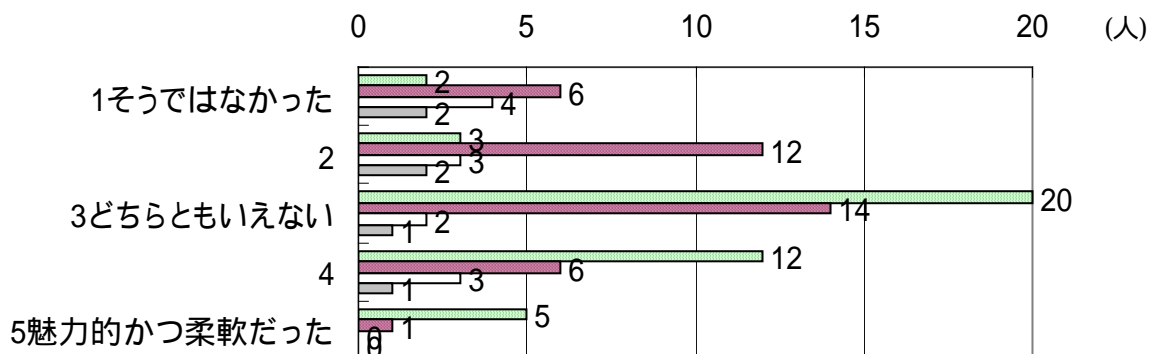
	回答者数	-5.大企業側には、支払条件などの取引条件は、重要な技術や強みを持つベンチャー企業を惹きつけるのに充分なだけ、魅力や柔軟性を持っていましたか				
		1 そうではなかった	2	3 どちらともいえない	4	5 魅力的かつ柔軟だった
全体	99 100.0	14 14.1%	20 20.2%	37 37.4%	22 22.2%	6 6.1%
大企業経営者	42 100.0	2 4.8%	3 7.1%	20 47.6%	12 28.6%	5 11.9%
ベンチャー経営者	39 100.0	6 15.4%	12 30.8%	14 35.9%	6 15.4%	1 2.6%
ベンチャー支援業	12 100.0	4 33.3%	3 25.0%	2 16.7%	3 25.0%	0 0.0%
その他	6 100.0	2 33.3%	2 33.3%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 ■その他

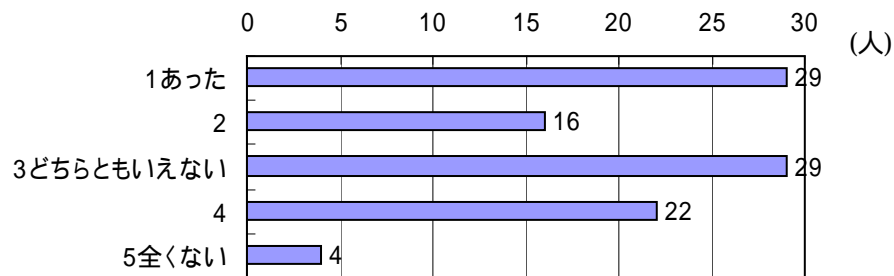


-6.大企業側には、設立間もないベンチャー企業と取引を開始することに関して、担当者に心理的抵抗感や偏見があったと感じますか

ベンチャーとの取引への購買担当者の心理的抵抗感・偏見が「ない」と大企業の多くは回答しているが、ベンチャー経営者や支援業の多くは「あった」と回答。

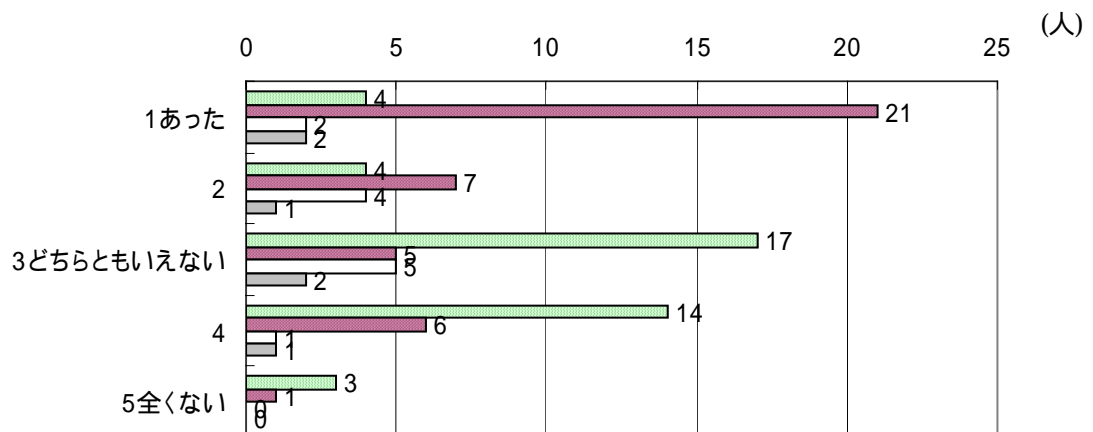
	回答者数	-6.大企業側には、設立間もないベンチャー企業と取引を開始することに関して、担当者に心理的抵抗感や偏見があったと感じますか				
		1 あった	2	3 どちらともいえない	4	5 全くない
全体	100 100.0	29 29.0%	16 16.0%	29 29.0%	22 22.0%	4 4.0%
大企業 経営者	42 100.0	4 9.5%	4 9.5%	17 40.5%	14 33.3%	3 7.1%
ベンチャー 経営者	40 100.0	21 52.5%	7 17.5%	5 12.5%	6 15.0%	1 2.5%
ベンチャー 支援業	12 100.0	2 16.7%	4 33.3%	5 41.7%	1 8.3%	0 0.0%
その他	6 100.0	2 33.3%	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 □その他

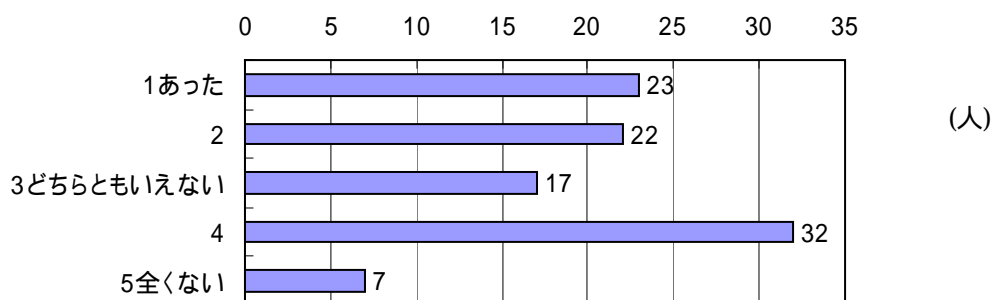


-7.大企業側には、担当者の意識として、ベンチャー企業を、価値を共に創造していくための対等のパートナーというより、下請け企業として扱う意識があったとお感じですか

大企業の多くは「パートナー意識」を「持っていた」と回答しているが、ベンチャーと支援業の多くは「持っていなかった」と回答。

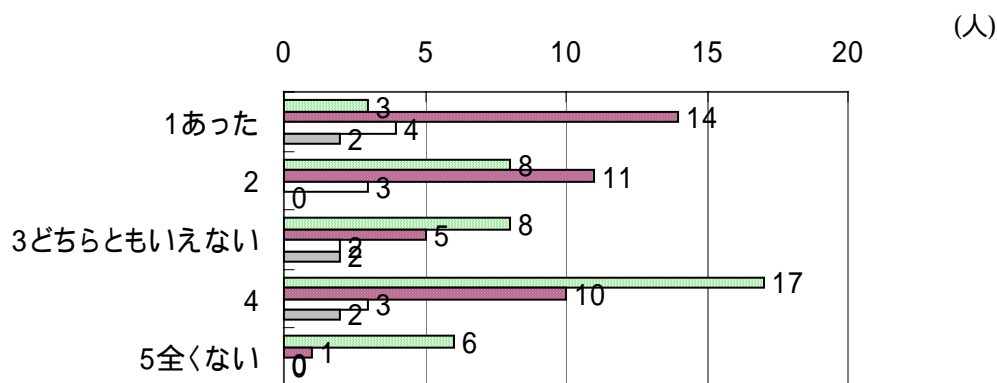
	回答者数	-7.大企業側には、担当者の意識として、ベンチャー企業を、価値を共に創造していくための対等のパートナーというより、下請け企業として扱う意識があったとお感じですか				
		1 あった	2	3 どちらともいえない	4	5 全くなかった
全体	100 100.0	23 23.0%	22 22.0%	17 17.0%	32 32.0%	7 7.0%
大企業 経営者	42 100.0	3 7.1%	8 19.0%	8 19.0%	17 40.5%	6 14.3%
ベンチャー 経営者	40 100.0	14 35.0%	11 27.5%	5 12.5%	10 25.0%	1 2.5%
ベンチャー 支援業	12 100.0	4 33.3%	3 25.0%	2 16.7%	3 25.0%	0 0.0%
その他	6 100.0	2 33.3%	0 0.0%	2 33.3%	2 33.3%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他

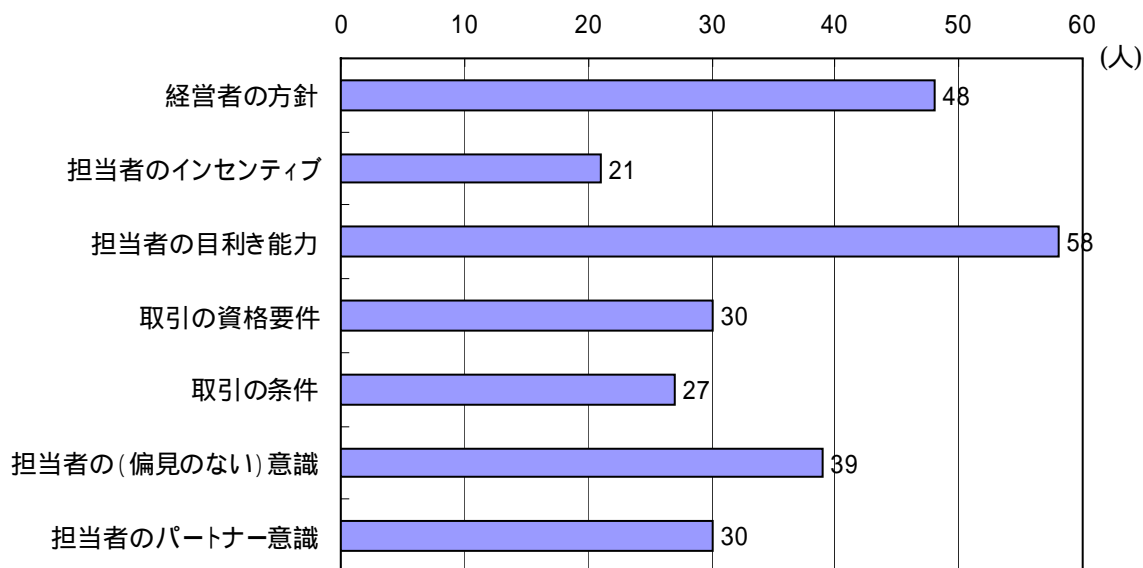


- 8.大企業とベンチャー企業の取引の拡大を阻害している要因として重要なものは何ですか  
(3つまで複数回答)

取引の拡大を阻害している要因の1位は「担当者の目利き能力がないこと」、2位は「経営者の方針がないこと」、3位は「担当者の偏見意識」。

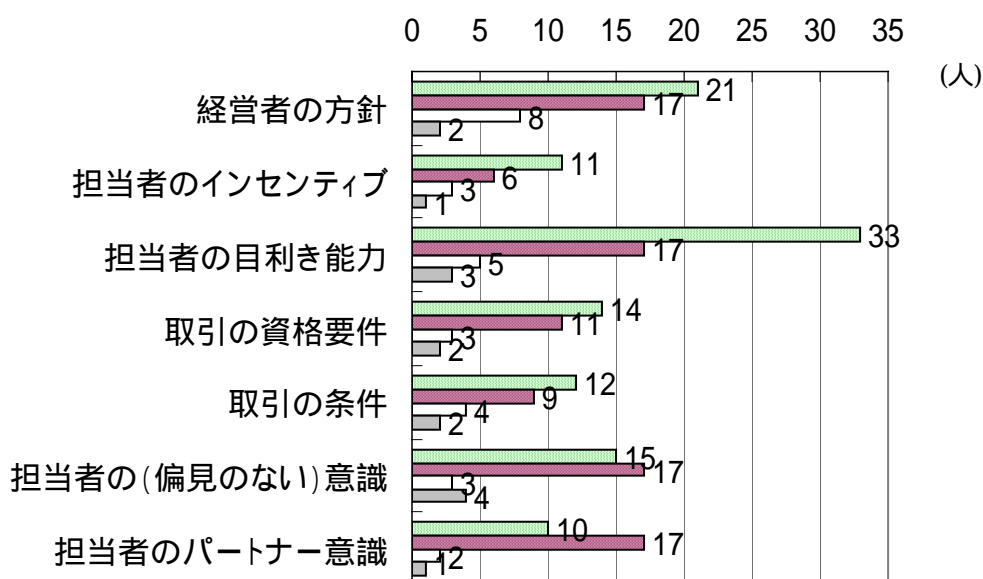
	回答者数	- 8.大企業とベンチャー企業の取引の拡大を阻害している要因として重要なものは何ですか (複数回答)						
		経営者の方針	担当者のインセンティブ	担当者の目利き能力	取引の資格要件	取引の条件	担当者の(偏見のない)意識	担当者のパートナー意識
全体	93 100.0	48 51.6%	21 22.6%	58 62.4%	30 32.3%	27 29.0%	39 41.9%	30 32.3%
大企業 経営者	41 100.0	21 51.2%	11 26.8%	33 80.5%	14 34.1%	12 29.3%	15 36.6%	10 24.4%
ベンチャー 経営者	36 100.0	17 47.2%	6 16.7%	17 47.2%	11 30.6%	9 25.0%	17 47.2%	17 47.2%
ベンチャー 支援業	11 100.0	8 72.7%	3 27.3%	5 45.5%	3 27.3%	4 36.4%	3 27.3%	2 18.2%
その他	5 100.0	2 40.0%	1 20.0%	3 60.0%	2 40.0%	2 40.0%	4 80.0%	1 20.0%

上段：回答数、下段：構成比%



## (回答者カテゴリー別)

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他



【阻害要因を取り除くための主な対策】

### (1)経営者の方針について

経営者の積極的なリーダーシップによる意識改革が必要

- 技術力などを持ったベンチャー企業との協力関係構築を積極的に推進する方針を打ち出すことが重要と思います。(大企業経営者)
- 成長に必要な情報・技術を社内外のベンチャーから得ようとする経営者の姿勢。(ベンチャー支援業)

総合的安定的な取引から機能性重視の取引へ

- 従来の総合的安定的取引を望むスタンスから個々の商品・サービス毎に機能性で取引する方針へ。(ベンチャー支援業)

コーディネーターを活用した体制の構築

- 大企業役員クラスのOBを集め、大企業にベンチャー企業を紹介するコーディネーターの役割を担う組織をつくり、トップダウンでベンチャー企業の商品の採用を決定できるような体制を整える。(ベンチャー支援業)

### (2)担当者のインセンティブについて

優れた取引企業の選定・開拓を評価するシステムの構築

- ベンチャー活用を視野に入れた事業戦略と整合性のある個人の評価目標を設定する。(大企業経営者)
- 新規事業、新商品、新チャネル開拓等に関する評価軸の設定。(大企業経営者)
- ベンチャーと組んで失敗した場合には、特に厳しく責任を問う態度を改める。(ベンチャー企業経営者)

### (3)担当者の目利き能力について

#### 意識改革とそのための環境整備

- 全て自前でやるということではなく、外部に目を向けるという意識付けから。(大企業経営者)
- 意識改革実現のための社内環境整備と能力開発体制(外部活用・研修制度)の確立。(大企業経営者)

#### 人材育成

- 経営陣への的確なベンチャーの情報を、収集し提供できる担当者の役割が重要であり、その教育が必要。(ベンチャー支援業)
- 専門能力をもった技術者の育成・配置。(大企業経営者)

#### 経験者の登用

- ベンチャー企業経営、立ち上げ等の経験者の登用。(外部人材を含む)(その他)

#### 第三者評価の活用

- ベンチャーキャピタル等との連携、技術レベル、安全性等の第三者機関による認証。(大企業経営者)

### (4)取引の資格要件について

#### 形式基準の廃止

- 規模や実績などの形式基準を廃止。(ベンチャー企業経営者)
- 過去の実績、経験的な要件よりは、ビジネスプラン、ビジネスモデルとDCFなど将来的な要件の重視(その他)

#### 資格要件の柔軟化

- 一般の取引先の選定基準とは異なるベンチャー企業用の選定基準の設定。(大企業経営者)

#### ベンチャー側の努力も必要

- ベンチャー企業が買い手の場合、与信審査が取引開始時に阻害要因となる場合が想定される。小会社であっても公認会計士の監査を受けた財務諸表が作成されていることなどが望ましい。(大企業経営者)

#### 第三者機関の設置

- 継続的な取引や賠償責任能力を裏付ける第三者機関の設置(保証)。(大企業経営者)

### (5)取引の条件について

#### 支払い条件の緩和

- 取引しようとするベンチャーに圧倒的な差別化技術がある場合は、支払い条件を緩和する。(大企業経営者)
- ベンチャー企業の資金繰りを支援する意味での、現金決済・早期支払いの奨励。(ベンチャー支援業)
- 規定等の条件にとらわれない実態に則した取引。(ベンチャー企業経営者)



## (6)担当者の偏見のない意識について

担当者の意識改革と経営者のリーダーシップによる組織への浸透

- 偏見ではなく、リスクヘッジを考えるようにする。(大企業経営者)
- 経営方針、経営者の考え方を組織全体に伝達することが重要。(大企業経営者)
- ベンチャー企業の本質的な優位性を見分ける教育。(大企業経営者)
- 会社の社員に対する教育、評価の反映、方針徹底。(ベンチャー企業経営者)

## (7)担当者のパートナー意識について

経営者のリーダーシップによる意識改革

- ベンチャー企業との取引により双方にメリットが生ずるという意識の徹底。(大企業経営者)
- 特許などの権利を確立した上でベンチャー企業は対等の立場で取引をすべき。(ベンチャー企業経営者)
- 経営トップの指示、徹底(その他)

## -9. その他の大企業とベンチャー企業の取引の拡大を阻害している要因

### 1. 阻害要因

大企業の遅い意思決定スピード

- 双方の時間軸の考え方の一致、不一致。(大企業経営者)
- 意思決定の遅延。(ベンチャー支援業)

担当者のリスクテイクマインド、前例主義

- 大企業側の実権者が不明確かつ担当者が保身に走り正しい情報が上層部に伝わらない。(ベンチャー企業経営者)
- 前例のなさへの不安。(ベンチャー企業経営者)

大企業のモラル欠如

- ベンチャーと取引することに関心があるように見せかけてアプローチし、ノウハウを盗む大企業があった。(ベンチャー企業経営者)
- ベンチャーの工夫をこらしたサービス、アイデアを真似してもっと安くよいサービスを提供した大企業があった。(ベンチャー企業経営者)

### 2. 対策

双方のタイムライン合意

- しばしば大企業側の決定が遅れるので、双方のタイムラインを合意しておく。(大企業経営者)

トップのリーダーシップによる意識改革

- リスクをとって革新的なものへ挑戦させる。(ベンチャー企業経営者)
- 企業トップが関与する。あと押しする。(ベンチャー企業経営者)
- 経営者による開放的な雰囲気醸成。(大企業経営者)
- ブランドにとらわれない意識を上層部にも。(ベンチャー企業経営者)

#### ベンチャー企業のDB整備

- 公的あるいは一定の権威のある民間データベースを整備する。

#### 税制優遇措置

- 設立後一定年数以下の企業の商品を採用した企業への税制優遇措置など。

### -10. 大企業とベンチャー企業の取引の成功要因

#### 相互信頼関係の構築、ビジョン・目的の共有

- 大企業のトップとベンチャーのトップの信頼関係構築。(ベンチャー企業経営者)
- ベンチャー側の事業コンセプトを十分理解して頂いた相手とはそれ以降良好な関係を維持している。(ベンチャー企業経営者)
- お互いを理解し、目的を共有する意識。(ベンチャー企業経営者)
- ベンチャー企業にとって大事なもの(技術、経営方針)について大企業に粘り強く理解を求める。(ベンチャー企業経営者)
- 双方の各層でトップから担当者まで相互信頼を築く。ベンチャーのようなネットワークの軽いところと付き合うのに、企業側の責任体制、柔軟性、緊急性がついてゆけないことが多い。これでは双方の利害あるいは期待が一致しないので、気をつけるべき。(大企業経営者)
- よく話し合うことによって、お互いに出しあえる長所、資産を迷いなく信頼して提供出来る関係に持ち込む。(大企業経営者)

#### ベンチャー企業の技術競争力(含:特許取得)

- 大手プリンターメーカーと当社との間で良好な関係となっていますが、これも当方が提携の技術分野でリードし特許を持っていたことがポイント。(ベンチャー企業経営者)
- 誰もがその価値を認め、自社特許を保有する技術があった事から、相手先ニーズとマッチする限り、良好な関係構築ができた。(ベンチャー企業経営者)
- 当該ベンチャーの技術力および創業社長を上場企業のトップが評価し、トップダウン型の販路開拓を行っているケース。(ベンチャー支援業)

#### 責任の明確化

- 双方において戦略的力を出せる部分を明確にし、立場を充分理解した。(大企業経営者)

#### 適切な窓口の活用

- まず技術者と接触し納得してくれれば話が調子よく進んだ。(ベンチャー支援業)
- 双方に優れたプロデューサーが存在していた。(ベンチャー企業経営者)

#### 補完関係の構築

- ベンチャー企業が大企業の業務の補完機能を果たし、双方にメリットがあった。(ベンチャー企業経営者)

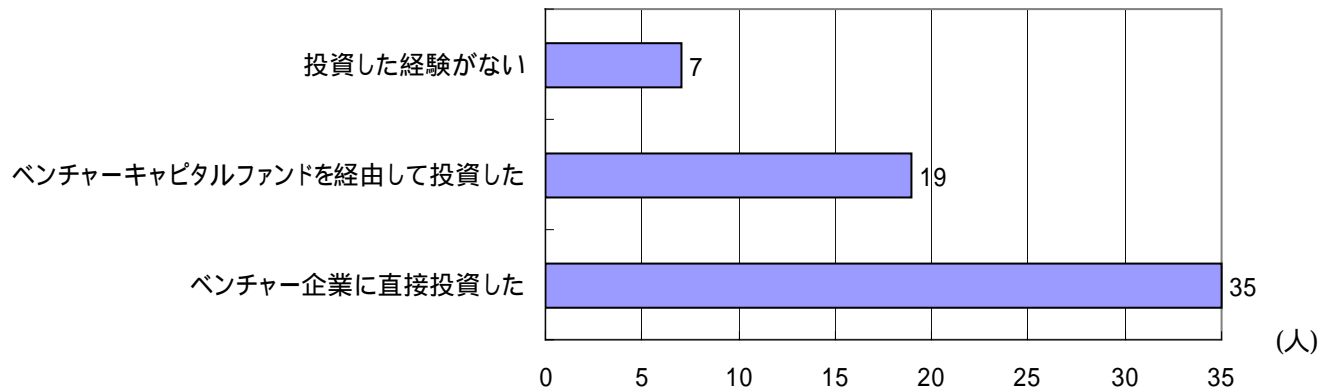
## .ベンチャーへの出資に関して

-1.大企業の経営者に伺います。ベンチャー企業に投資したご経験がありますか。(複数回答)

VCFなどを経由した投資より、ベンチャーへ直接投資する傾向が強い。

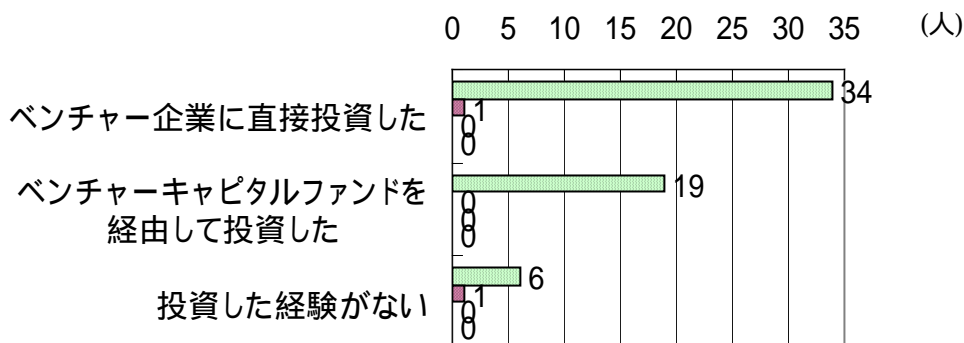
	回答者数	-1.大企業の経営者に伺います。ベンチャー企業に投資したご経験がありますか。(複数回答)		
		ベンチャー企業に直接投資した	ベンチャーキャピタルファンドを経由して投資した	投資した経験がない
全体	65 100.0	35 53.8%	19 29.2%	7 10.8%
大企業経営者	46 100.0	34 73.9%	19 41.3%	6 13.0%
ベンチャー経営者	18 0.0	1 5.6%	0 0.0%	1 5.6%
ベンチャー支援業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	1 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 ■その他

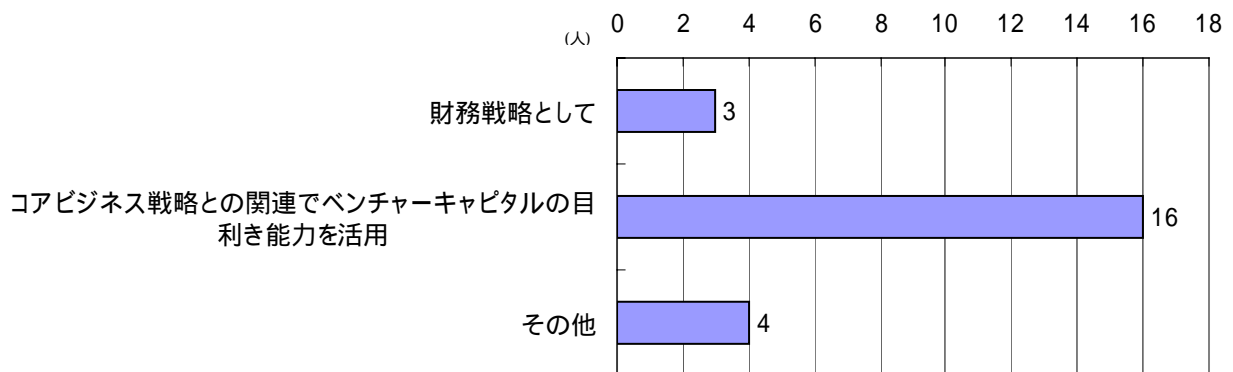


-2.【設問 -1で ベンチャーキャピタルファンドに投資したご経験のある方に伺います。】  
ベンチャーキャピタルファンドに投資された目的は何ですか

VCF にはコアビジネス戦略との関連での目利き能力を期待。

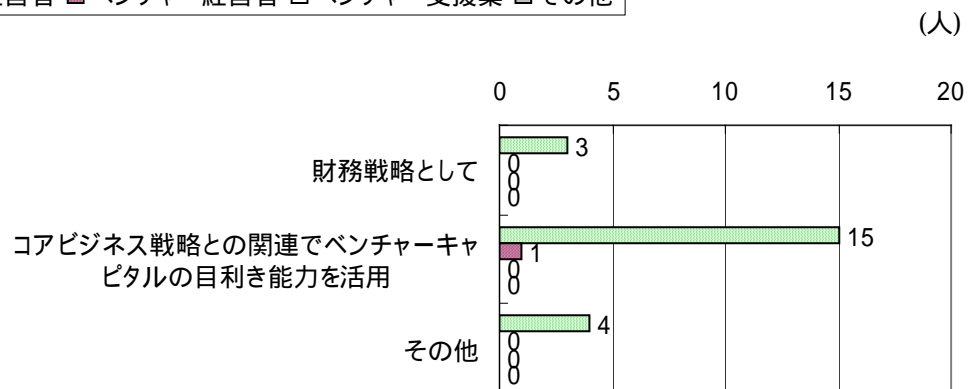
	回答者数	-2.【設問 -1で ベンチャーキャピタルファンドに投資したご経験のある方に伺います。】ベンチャーキャピタルファンドに投資された目的は何ですか		
		財務戦略として	コアビジネス戦略との関連でベンチャーキャピタルの目利き能力を活用	その他
全体	21 100.0	3 14.3%	16 76.2%	4 19.0%
大企業経営者	20 100.0	3 15.0%	15 75.0%	4 20.0%
ベンチャー経営者	1 0.0	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%
ベンチャー支援業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 ■その他

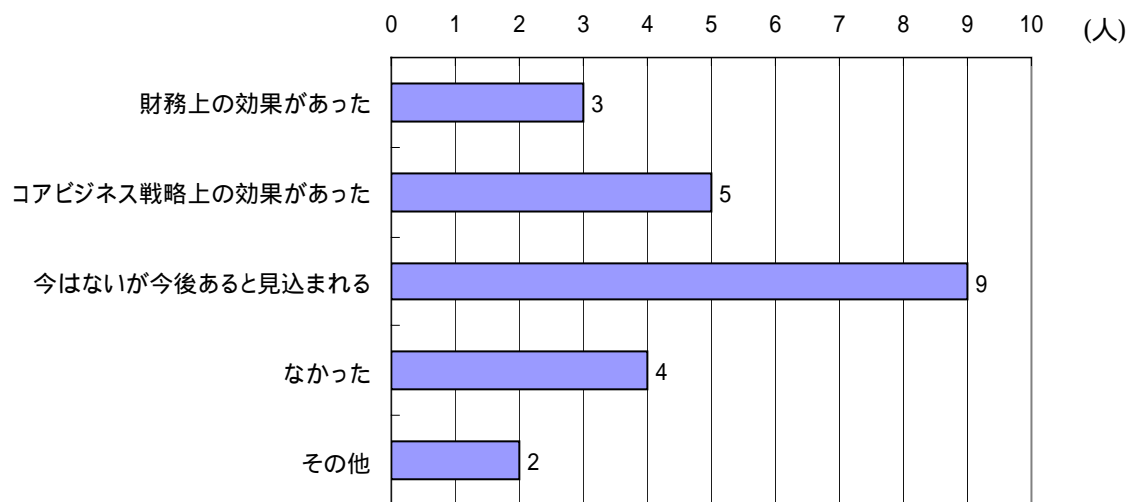


-3.【設問 -1で ベンチャーキャピタルファンドに投資したご経験のある方に伺います。】  
投資後、予想された通りの戦略上の効果はありましたか

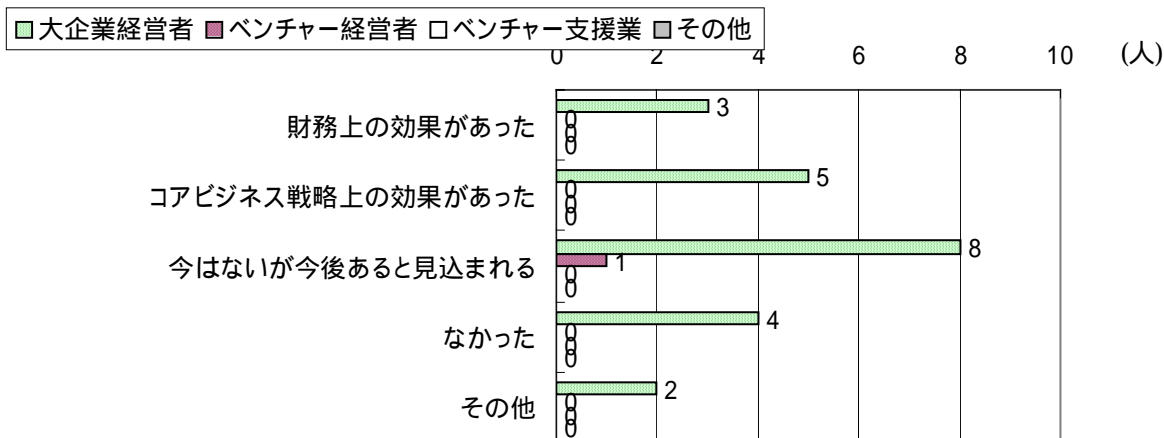
殆どが、何らかの「効果があった」、あるいは「今後見込まれる」と回答。

	回答者数	-3.【設問 -1で ベンチャーキャピタルファンドに投資したご経験のある方に伺います。】投資後、予想された通りの戦略上の効果はありましたか				
		財務上の効果があった	コアビジネス戦略上の効果があった	今はないが今後あると見込まれる	なかった	その他
全体	21 100.0	3 14.3%	5 23.8%	9 42.9%	4 19.0%	2 9.5%
大企業経営者	20 100.0	3 15.0%	5 25.0%	8 40.0%	4 20.0%	2 10.0%
ベンチャー経営者	1 0.0	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
ベンチャー支援業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

上段：回答数、下段：構成比%



(回答者カテゴリー別)

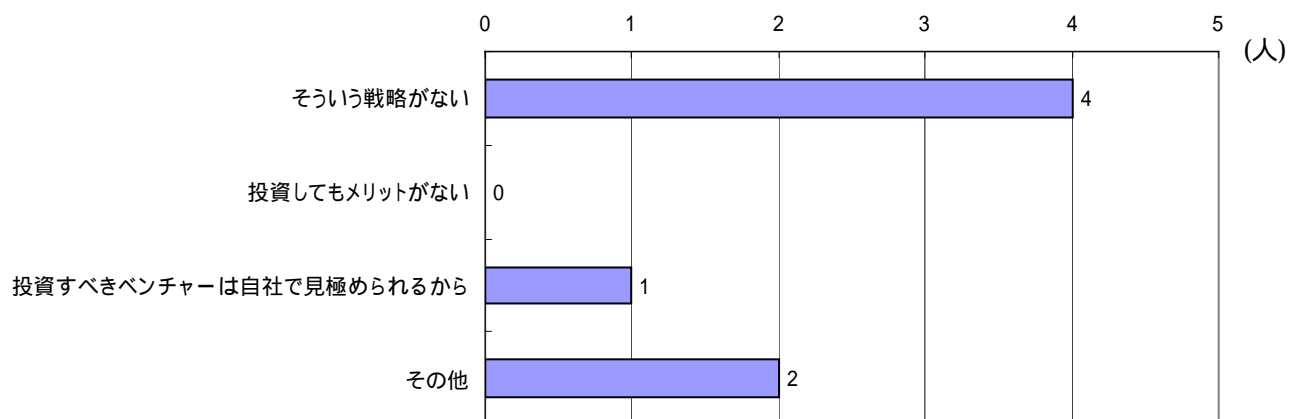


**-4.【設問 -1でベンチャーキャピタルファンドに投資していない方に伺います。】  
投資をしていない理由は何ですか**

殆どが、「VCFへの投資の戦略がない」と回答。

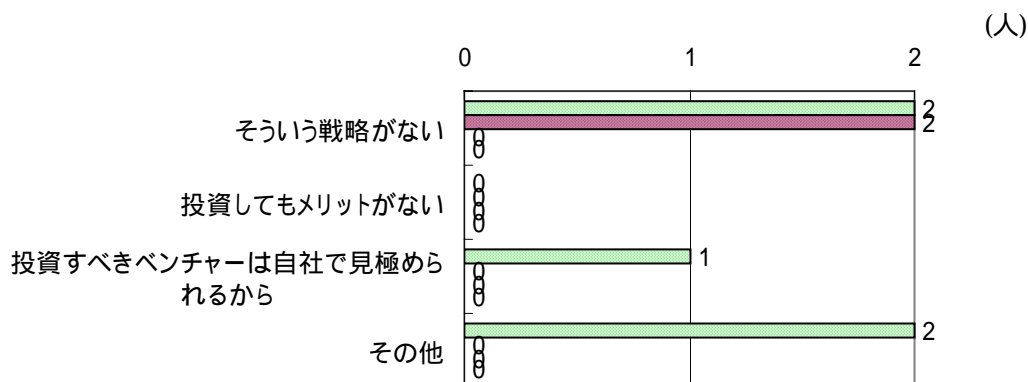
	回答者数	-4.【設問 -1でベンチャーキャピタルファンドに投資していない方に伺います。】投資をしていない理由は何ですか			
		そういう戦略がない	投資してもメリットがない	投資すべきベンチャーは自社で見極められるから	その他
全体	7 100.0	4 57.1%	0 0.0%	1 14.3%	2 28.6%
大企業 経営者	5 100.0	2 40.0%	0 0.0%	1 20.0%	2 40.0%
ベンチャー 経営者	2 0.0	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
ベンチャー 支援業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

上段：回答数、下段：構成比%



**(回答者カテゴリー別)**

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 □その他



## -5. ベンチャー企業への資金提供者として、大企業は如何なる姿勢や方針をとるべきか

### 経済合理性の追求とそのための仕組み(ガバナンス)

- ビジネスとして協業もしくは取引できるかで判断すべきで、ベンチャーだからといって過大評価も過小評価もしない。(大企業経営者)
- 明確なポリシーに基づく ROI ガバナンス。(ベンチャー支援業)
- 当初の投資目的が果たされているかモニターする体制を長期的に維持すること。(大企業経営者)

### 長期的な視点からの投資

- 資金運用である以上確実にリターンを得なくてはならないが、短期的なパフォーマンスに左右されず、最低でも7年程度の長期的運用であるという視点を持つこと。  
「投資先のベンチャー企業の全てが成功する訳ではない」という当たり前のことを認識する(=相当目利きが優れていても全戦全勝の投資はない)こと。  
機関投資家に特に言えることであるが、大量の資金を短期間に提供するのではなく、投資リスクを十分に勘案した上で、許容できる範囲で一定量の資金を投資として提供し続けること。その結果、安定したパフォーマンスが確保でき、ひいてはベンチャー企業への資金提供の空白を作らないこととなる。  
リターンを得ながら、産業育成に係るといふ企業の社会的責任を果たすこと。(ベンチャー支援業)

### インキュベーターとしての大企業の役割

- 投資家としての立場のみではなく、インキュベートを行う姿勢が重要。(ベンチャーキャピタルが実施する経営全般のサポート機能が必要。)(ベンチャー企業経営者)
- ベンチャーの独自経営を育成するインキュベーターとしての姿勢。(ベンチャー企業経営者)
- 単なる収益効果の目的ではなく、ハンズオンを含めたビジネスチャンスを意識すべき。(ベンチャー支援業)
- 資金を出した以上、できる限りアライアンスを強化し、ベンチャー企業を育てていくべきであろうと思う。ただし、企業によっては干渉を嫌う場合もあるので、見極めが重要である。(大企業経営者)
- リスクを見極めながら、育成、開発という基本姿勢。但し大企業側としては、株主責任に留意要。(大企業経営者)

### 投資家としての関与

- 株主(投資家)としての関与にとどめ、日常の執行に干渉しない。(大企業経営者)
- 投資先ベンチャー企業に規律(discipline)を与える投資家的行動。(ベンチャー支援業)

### 投資評価の確立

- ハイリスク・ハイリターンの事業を社内で行うことのリスクとリターンの評価の上でのベンチャー投資。(ベンチャー支援業)
- 資金提供の目的の明確化。投資先のモニタリングと評価。(ベンチャー支援業)

#### ベンチャー企業の特徴を活かす

- ベンチャーは大企業では自らの組織と合わないビジネスプロセスやカルチャーを有していること(大企業とは「違う」)が価値なので、それを壊さないようにすべき。(ベンチャー企業経営者)
- ベンチャー企業の自由度、機動性など大企業に不足していると思われる利点を損なわないような配慮が必要。(大企業経営者)

#### 大企業の目利き能力の向上

- 技術の内容、マネジメントの資質については、それなりの見の目を持たない限り(ベンチャーキャピタルを使うとしても)成功は難しいだろう。(大企業経営者)
- ベンチャー企業の現状ではなく、事業の将来性の本質を見極めて上で、投資リスク・採算性を十分に考慮し、投資を行うべき。(大企業経営者)

#### 相互補完性

- ベンチャー企業とかかわりをもとうとするなら、単なる投資家というよりは、ベンチャー企業やファンドの成長を支援する観点から、モニタリングの実施やシナジーの創出等、成功の可能性を高めるようなサポートも行うべきと考える。(その他)
- コア事業とのシナジーがあるベンチャー企業に対しては戦略的パートナーとして出資する。(大企業経営者)

#### 支援体制の確立

- ベンチャー企業への積極的支援が、自社の成長のみならず、日本の市場及び国際競争力を活性化させると認識している。その点からも受け入れ、また支援体制の確立を積極的に推進していく時期にあると考えている。(大企業経営者)



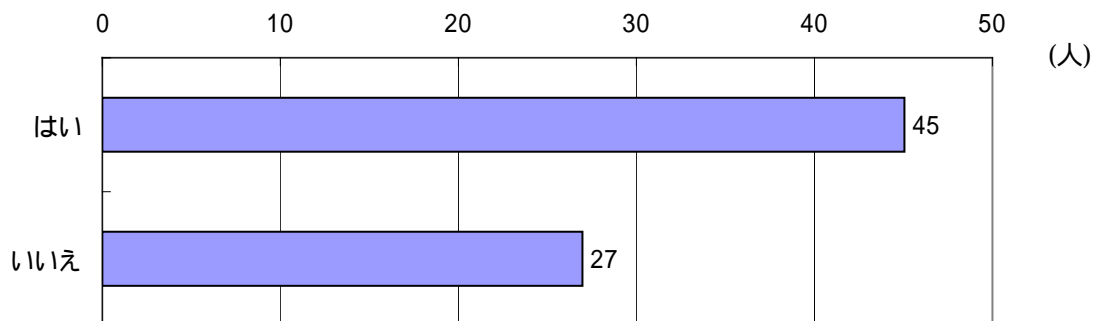
## .ベンチャー企業との競合に関して

### -1. 大企業側は、競争戦略として、その規模の大きさを利用した価格支配の強化策を実施しましたか

大企業の多くが価格支配を「していない」と回答しているが、ベンチャー、支援業の多くは価格支配が「あった」としている。

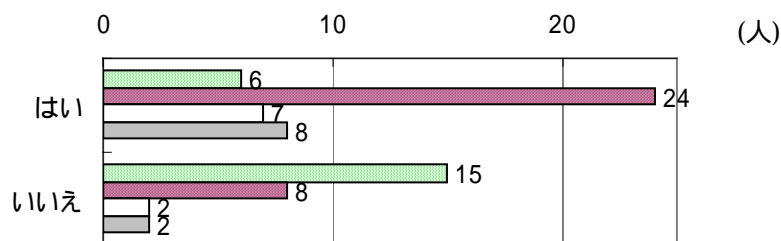
	回答者数	-1.大企業側は、競争戦略として、その規模の大きさを利用した価格支配の強化策を実施しましたか	
		はい	いいえ
全体	72 100.0	45 62.5%	27 37.5%
大企業経営者	21 100.0	6 28.6%	15 71.4%
ベンチャー経営者	32 100.0	24 75.0%	8 25.0%
ベンチャー支援業	9 100.0	7 77.8%	2 22.2%
その他	10 100.0	8 80.0%	2 20.0%

上段：回答数、下段：構成比%



### (回答者カテゴリー別)

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 □その他

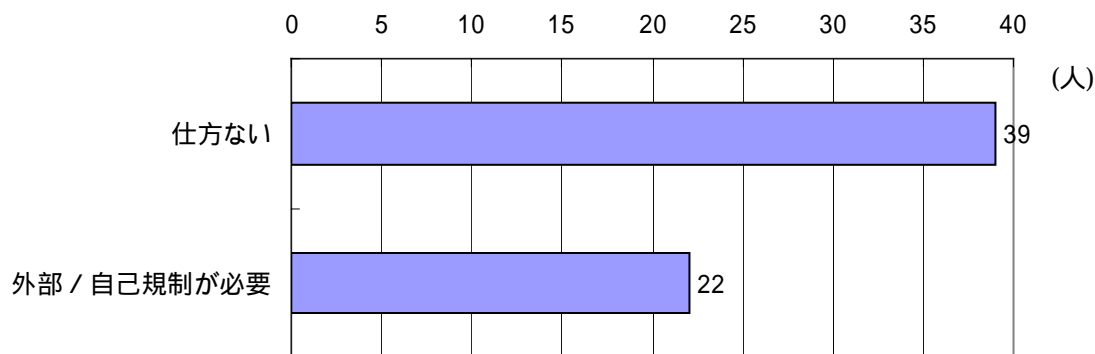


**- 1b. そうした行動は、自由競争では仕方ないとお考えですか、何らかの外部規制や自己規制が必要だとお考えですか**

大企業の半数は価格支配に対する外部規制は「必要」としているが、ベンチャー企業は「仕方ない・自由競争に任せるべき」と認識。

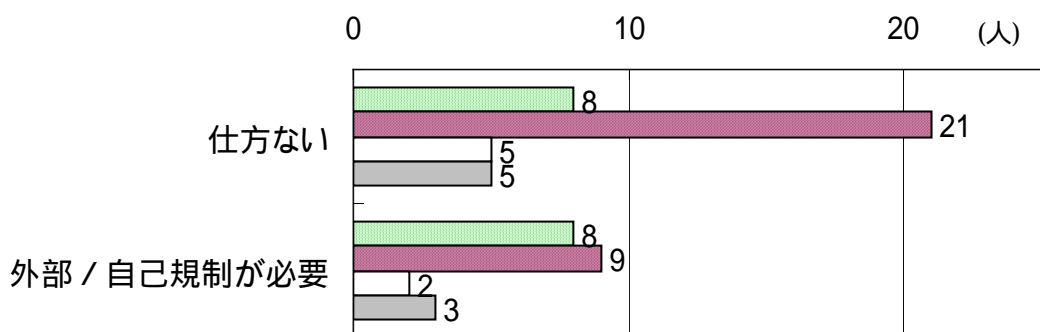
	回答者数	- 1b. そうした行動は、自由競争では仕方ないとお考えですか、何らかの外部規制や自己規制が必要だとお考えですか	
		仕方ない	外部 / 自己規制が必要
全体	61 100.0	39 63.9%	22 36.1%
大企業 経営者	16 100.0	8 50.0%	8 50.0%
ベンチャー 経営者	30 100.0	21 70.0%	9 30.0%
ベンチャー 支援業	7 100.0	5 71.4%	2 28.6%
その他	8 100.0	5 62.5%	3 37.5%

上段：回答数、下段：構成比%



**(回答者カテゴリー別)**

■ 大企業経営者 ■ ベンチャー経営者 □ ベンチャー支援業 ■ その他



## 【主な理由】

### (1)仕方がない・自由競争に任せるべきとする理由

- 自由競争では当然であって然るべきこと。(ベンチャー企業経営者)
- 価格が競争要因の大きな部分となるような事業(領域)に出て行くなら、それは覚悟すべきこと。自由競争に規制を入れるべきではない。(ベンチャー企業経営者)
- 「価格」だけの勝負であれば安価で安定供給したものの勝ち。(消費者からみても同様)「価値」で勝負すべき。(大企業経営者)

### (2)外部/自己規制が必要とする理由

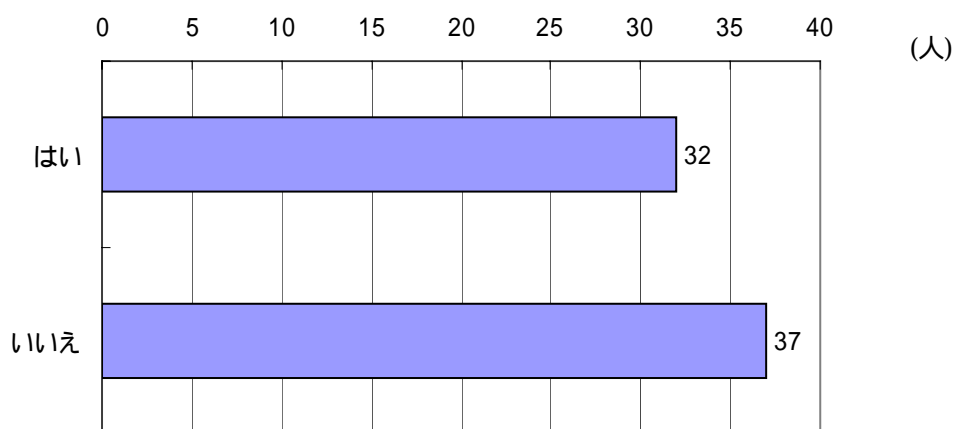
- 大企業でもベンチャーでも競争する以上、自由な活動が認められるべきであるが、何らかの規制業界で利益を得ている場合には、内部補助に対する一定の歯止めが必要。(ベンチャー企業経営者)
- ビジネスモデル特許などによる保護力が弱いため、それに代わるものが欲しい。アイデアを盗用する時には、一定の料金を支払うとか。(ベンチャー企業経営者)

**-2.ベンチャー企業のアイデアを、大企業側が何らかの形で流用・模倣し、同じ市場に参入した結果、ベンチャー企業と競合したご経験はありましたか**

大企業によるアイデアの模倣については、大企業は殆どが「していない」と回答しているが、ベンチャーの半数強と、支援業の殆どは「している」と回答。

		-2.ベンチャー企業のアイデアを、大企業側が何らかの形で流用・模倣し、同じ市場に参入した結果、ベンチャー企業と競合したご経験はありましたか	
	回答者数	はい	いいえ
全体	69 100.0	32 46.4%	37 53.6%
大企業 経営者	21 100.0	1 4.8%	20 95.2%
ベンチャー 経営者	31 100.0	18 58.1%	13 41.9%
ベンチャー 支援業	9 100.0	8 88.9%	1 11.1%
その他	8 100.0	5 62.5%	3 37.5%

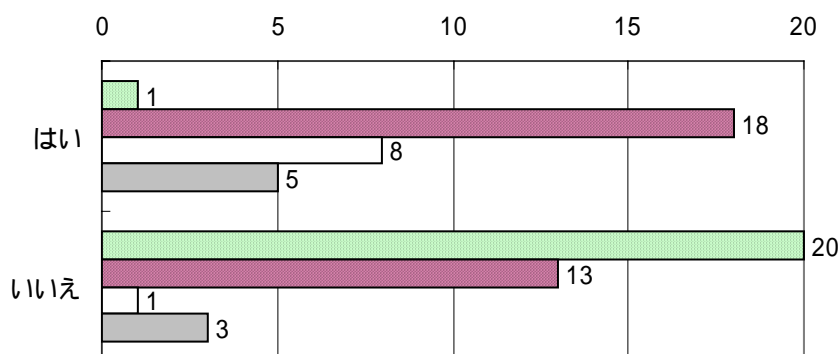
上段：回答数、下段：構成比%



**(回答者カテゴリー別)**

■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 □その他

(人)



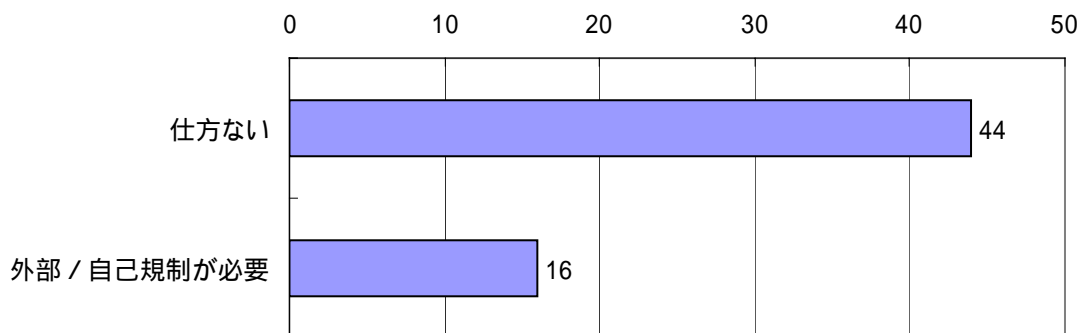
**-2b.そうした行動は、知財権などに抵触しない範囲であれば自由競争では仕方ないとお考えですか、何らかの外部規制や自己規制が必要だとお考えですか**

大企業によるアイデアの模倣については、大企業の半分が外部規制は「必要」としているが、ベンチャー企業、ベンチャー支援業の殆どは「仕方ない・自由競争に任せるべき」と回答。

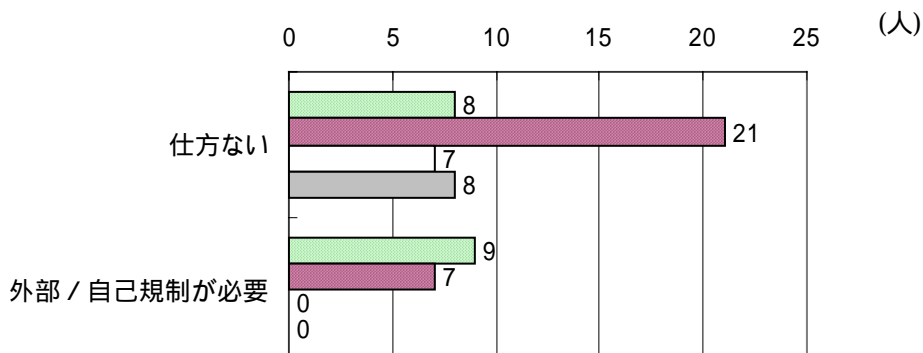
	回答者数	-2b.そうした行動は、知財権などに抵触しない範囲であれば自由競争では仕方ないとお考えですか、何らかの外部規制や自己規制が必要だとお考えですか	
		仕方ない	外部 / 自己規制が必要
全体	60 100.0	44 73.3%	16 26.7%
大企業経営者	17 100.0	8 47.1%	9 52.9%
ベンチャー経営者	28 100.0	21 75.0%	7 25.0%
ベンチャー支援業	7 100.0	7 100.0%	0 0.0%
その他	8 100.0	8 100.0%	0 0.0%

上段：回答数、下段：構成比%

(人)



■大企業経営者 ■ベンチャー経営者 □ベンチャー支援業 □その他



## 【主な理由】

### (1)仕方がない・自由競争に任せるべきとする理由

- モラルの低い大企業とはそれなりの付き合い方しか出来ない。規則では解決しない。(ベンチャー企業経営者)
- あくまでも自由競争が原則です。どのような状況下でも、事業を推進していけるビジネスモデルにしていくことがベンチャーのベンチャーといわれる所以です。(ベンチャー企業経営者)
- 規制よりは、お客さまがよいものを選択する自由競争が基本と考えます。(ベンチャー企業経営者)
- 壁を乗り越えて生き残ってこそ成功するベンチャーである。(大企業経営者)

### (2)外部/自己規制が必要とする理由

- 知的財産権保護については強化すべき。これを軽視しているとベンチャーは育たない。裁判外紛争解決機関等の設置も検討し、経済合理性に適った対応を目指すことが重要。(大企業経営者)
- 新しい芽を育てることは大変で、やっと育ちそうになったら大企業が一機に資金投入して他の大企業と連携して市場に参入してきたら、ベンチャー企業は体力的に戦えなくなる。大手は他にもビジネスがあるが、ベンチャーはそれしかないので、生存が危うくなる。(ベンチャー企業経営者)

## -3.大企業の競争上の姿勢を是正するために有効な対策 (主なものを抜粋)

### ベンチャー支援者のサポート

- ベンチャーが大企業に振り回されないように、VC などベンチャー支援者がマネジメントサポート力を高めること。(ベンチャー支援業)

### 大企業の経営者のリーダーシップによる意識改革

- 価格支配やアイデアの流用・模倣は社会的責任のある大企業の取る行動ではないことをトップが自覚し、積極的に共栄を目指す方針を採ることが、長期的なメリットは大きいことを実践・証明・PR すること。(ベンチャー支援業)
- アイデア、知的財産権などに対するフェアな意識を日本の経済界に浸透させる意識啓蒙活動。(ベンチャー企業経営者)

### 経済合理性の追求

- 大企業の姿勢を是正するのではなく、その様な状況にならないビジネスモデルの構築がベンチャー企業に必要なだけです。(ベンチャー企業経営者)
- 大企業の自己規制よりも市場(や顧客企業)がベンチャーを支援する世論を作っていく方が効果的。(ベンチャー企業経営者)
- インターネットが発達していくにつれ、不当な競争は消費者の非難に晒されるようになると思う。(大企業経営者)

#### -4. その他、大企業の行動に関するコメント（主なものを抜粋）

##### スピノフの積極的な活用

- 今回のアンケートや委員会活動を通じて、スピノフベンチャーの重要性、有効性について認識を新たにした。自社においても、将来の戦略の重要な選択肢として、スピノフを位置づけ、活用していきたいと考える。（大企業経営者）
- 大企業も常に変革を模索し、実現すべき。少なくとも自社周辺において起業、スピノフチャンス継続的に窺うべき。（大企業経営者）

##### 技術開発の促進

- 潜在的に眠っているリソース（資金、人材、ノウハウ、マーケット、独自技術等）の掘り起こしを積極的に行うことで、リスクの高い一般ベンチャーと違う位置付けで事業モデルを構築してほしい。
- 次世代を担う技術の多くが埋もれている現状を再度見直し、環境・食糧・エネルギーなど生活の基本的な部分でも、日本発で世界へ貢献できる技術の開発・提供を視野に入れた活動に一層の注力をお願いしたい。

##### 再チャレンジのしくみ構築

- 大企業の中途採用を一層拡大し、ベンチャーで失敗した人でもリカバリーできる仕組み作りを強化。（ベンチャー支援業）

##### 人材の育成

- ベンチャー企業が大企業にない技術あるいはサービスを提供するか、大企業がやらないニッチな業務を行う限り、大企業との競争の問題はない。ベンチャー企業立ち上げと活性化させるためには起業家精神旺盛な人材の育成とベンチャー投資家の育成が鍵であると考え。（大企業経営者）

##### 大企業の姿勢の改善

- 実績のないベンチャーであっても取引してほしい。せめて営業・説明する機会を与えて欲しい。取引する場合であっても決裁がおりるまでの期間が長いのはベンチャーにとって辛い。意思決定プロセスを公平、透明、迅速にしてほしい。（ベンチャー企業経営者）

##### 高い志・倫理観

- ベンチャー、VC、大企業そして政府も各々自己中心でなく真摯に連携をとり、推進していくことが技術立国たる日本の進むべき道。（ベンチャー企業経営者）
- 他社が採用するまで待つ、といった横並び的意識の高い企業が日本には多い。但し先進的で理解ある経営者と出会うと大変動きが速くなり、ビジネスが動きやすくなる。ベンチャーのもつアイデアや知的財産を守る意識が低く、協業よりもビジネスチャンスがあれば単独でしてしまうという傾向がある。新しい企業が育たなければ国力が落ち、ひいては世界中で競争力を日本はもてなくなる。大手とベンチャーの競争ではなく、供創の意識が広がることを願う。（ベンチャー企業経営者）

##### CSR

- ベンチャーの育成を大企業のCSRの一つとして位置づけ、例えば「CSR 報告書」等の記載事項として公表することの検討も必要。（大企業経営者）

## 2004年度 新事業創造委員会 委員一覧

(敬称略)

### 委員長

齋藤 博明 (TAC 取締役社長)

### 副委員長

大井川 和彦 (マイクロソフト 執行役)

柿本 寿明 (日本総合研究所 シニアフェロー)

柏木 斉 (リクルート 取締役社長兼CEO)

高橋 秀明 (富士ゼロックス 取締役副社長)

堀 義人 (グロービス・グループ グループ代表)

### 委員

青木 巖 (アセット・マネジャーズ 取締役社長兼COO)

天野 順一 (日本ユニシス 相談役)

安生 浩太郎 (ANJOインターナショナル 取締役社長)

飯塚 哲哉 (ザインエレクトロニクス 取締役社長)

五十嵐 三津雄 (KDDI 取締役会長)

石井 義興 (ビ・コン インフォメーション テクノロジー - 創業者 最高顧問)

石原 滋 (蘭日貿易連盟 名誉代表)

伊藤 秀俊 (フォーバル 顧問)

伊藤 文子 (イトーキ 顧問)

上田 倫功 (グランキューブ 取締役社長)

遠藤 勝裕 (日本証券代行 取締役社長)

大川 澄人 (日本政策投資銀行 副総裁)

大竹 美喜 (アメリカンファミリー生命保険 創業者 最高顧問)

岡田 元 (日立建機 相談役)

岡本 実 (タイコ エレクトロニクス アンブ 取締役会長)

奥井 規晶 (オクイ・アンド・アソシエイツ 取締役社長)



梶 明 彦	(ジャルパック 取締役社長)
梶 川 融	(太陽監査法人 代表社員)
梶 田 邦 孝	(全日本空輸 常勤監査役)
片 岡 丈 治	(片岡物産 取締役社長)
角 野 文 和	(プランテック総合計画事務所 取締役副所長)
神 谷 国 広	(日立私コンタミソリューションズ 取締役会長)
河 合 輝 欣	(TDCソフトウェアエンジニアリング 取締役社長)
北 山 雅 史	(栄光 代表取締役)
木 村 廣 道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
倉 橋 泰	(ぱど 取締役社長)
高 坂 節 三	(コンパスポウパイクス L.L.C. セネラルパートナー 日本代表)
小 西 幸 雄	(日産建物管理 取締役社長)
小 林 昭 生	(デュポン 取締役社長)
小 林 恵 智	(インタービジョン 取締役会長)
今 野 由 梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斎 藤 聖 美	(ジェイ・ボンド証券 取締役社長)
斎 藤 敏 一	(ルネサンス 取締役社長)
坂 手 康 志	(プロフェット パートナー, 日本代表)
佐 藤 俊 和	(ジョルダン 取締役社長)
重 久 吉 弘	(日揮 取締役会長・CEO)
柴 田 稔 久	(日本アイ・ビー・エム 常務執行役員)
新 宅 正 明	(日本オラクル 取締役社長)
鈴 木 信 也	(リンレイ 取締役社長)
鈴 木 孝 男	(中小企業基盤整備機構 理事長)
瀬 古 茂 男	(明電舎 取締役会長)
高 木 勇 樹	(農林漁業金融公庫 総裁)
建 部 信 也	(エヌ・イー ケムキャット 取締役会長)
田 崎 學	(日本トイザラス 取締役会長兼CEO)

竹馬 晃	(横浜倉庫 常務取締役)
辻 亨	(丸紅 取締役会長)
辻本 博圭	(近鉄エクスプレス 取締役社長)
土屋 陽一	(メイプランニング 代表取締役)
寺澤 則忠	(藤和不動産 取締役会長)
戸矢 博道	(全日本空輸 取締役副社長執行役員)
内藤 由治	(ポッカコーポレーション 取締役社長)
中原 伸之	(日本工営 取締役)
長原 道徳	(エム・ディコーポレーション 代表取締役)
中村 明	(UFJキャピタル 取締役社長)
早川 恒雄	(千葉銀行 取締役相談役)
平井 康文	(マイクロソフト 執行役常務)
平尾 光司	(CVCアジア・パシフィック 顧問)
平田 正	(協和発酵工業 取締役会長)
廣岡 哲也	(フージャースコーポレーション 代表取締役)
広瀬 駒雄	(ジョイント・コーポレーション 取締役)
深田 信	(日本航空インターナショナル 常務取締役)
藤田 東吾	(イーホームズ 取締役社長)
藤本 邦明	(キーポート・ソリューションズ 取締役会長)
古川 令治	(アセット・マネジャーズ 代表取締役最高経営責任者 CEO)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀井 慎一	(エヌ・アイ・エフ ベンチャーズ 特別顧問)
松島 正之	(クディスイズ・ファースト・ホスト証券会社 シニアイクゼクティブ アドバイザー)
松本 洋	(アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)
三浦 久司	(三浦印刷 取締役社長)
美安 達子	(電脳 取締役社長)
宮村 眞平	(三井金属鉱業 取締役会長・CEO)

村 上 輝 康	(野村総合研究所 理事長)
村 瀬 光 正	(ジャフコ 常任顧問)
村 本 豊 彦	(三和興業 取締役社長)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 所長・弁理士)
山 田 隆 持	(日本電信電話 取締役副社長)
山 本 裕 二	(国際自動車 取締役社長)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役社長)
若 山 健 彦	(アセット・インベスターズ 取締役社長)
和 才 博 美	(NTTコミュニケーションズ 取締役副社長)

以上86名