



挑戦に満ちた日本への転換 —スタートアップを起点に考える



経済同友会は6月18日に、未来選択会議第5回オープン・フォーラムを開催した。

未来選択会議は、人々の豊かさと成長を追求するため、日本社会における挑戦の総量を増やすことに焦点を当てて議論を展開している。今回は、挑戦の象徴であるスタートアップ振興にかかわる課題について、経済同友会会員の企業経営者のほか、スタートアップ経営者、若者団体代表、若手官僚、学識者、ベンチャー投資家、政治家など18人が議論。学生・若手社会人を含む約250人がオンライン配信を視聴した。



開会挨拶



石村 和彦

AGC 元・取締役会長
経済同友会 副代表幹事／未来選択会議 世話人

未来選択会議は、年齢・性別・所属などの垣根を超えて、マルチステークホルダーが自由闊達な議論を行い、日本の将来を決定づける重要課題について論点・選択肢を示すため、2020年9月に発足した。今回のオープン・フォーラムでは、スタートアップにかかわる課題を起点として、挑戦に満ちた日本を実現していくためのヒントを探っていく。

イノベーションは生み出す側とともに、それを受け入れる側の変化も必要となる。そのため、スタートアップに固有の事情・課題に限らず、社会全体の課題を広く捉えていくことが必要となる。何から着手し、誰がどう行動していけばよいだろうか。本日は、関連セクターを代表する多彩なメンバーと共に議論をし、その結果を世の中に発信していくとともに、次回以降の会議のテーマ、論点の設定につなげていく。

導 入



玉塚 元一

ロッテホールディングス 取締役社長
経済同友会 副代表幹事／未来選択会議 世話人

世界的にスタートアップが成長のドライバーとなっている。日本でも、スタートアップ市場が1兆円規模に迫るなど盛り上がってきたが。世界のスタートアップ資金調達額70兆円に占める割合は1%に過ぎない。スタートアップの絶対数の不足とメガスタートアップの少なさが課題である。政府は「スタートアップ5年10倍増」を目標に、5カ年計画の策定に取り組む。経済同友会も今年4月に、『創業期を越えたスタートアップの飛躍的成長に向けて』という提言を発表している。こうした動向を背景に議論を進めていきたい。

スタートアップを巡る日本の現状 「数と規模」という二つの課題

●東京大学は2005年に「アントレプレナー教育」を開講し、これまで約5,000人の学生が参加、現在56のアントレプレナーシッププログラムが動いている。米国に比べて周回遅れの面もあるが、学生の周りに起業家仲間が存在する状況ができ、ずいぶん様相が変わってきた。大企業に就職して、人生を何十年も託すことこそ高リスク、最先端に常に身を置き、自分で行動し、変えていく方が低リスクと考える学生もいる。

【各務 茂夫】

●日本の成長にはスタートアップ振興が必要と考え、3年前にスタートアップ推進議連を作った。成長戦略の一丁目一番地にスタートアップを位置付けるべきと考え、議論を重ねて、4月に提言を取りまとめた。

【今枝 宗一郎】

●当社が去年150億円ほどの資金を調達した際は、過半数が海外投資家だった。今年に入ってから市場の雰囲気が変わり、海外投資家は「もう日本など見ていられない」というのが本音である。政府戦略にあるような、資金調達をしやすくするような政策転換は非常に重要。

【倉橋 隆文】

●2000年以降の世界的なスタートアップの変化は「国際化」。さまざまな地域で生まれたスタートアップが他の地域からも資金を調達し、グローバルチームを組成し、グローバルなプラットフォームに育っていく。日本はこの流れに乗れておらず、それが出遅れの一因だ。

【中村 幸一郎】

●「スタートアップを5年で10倍増」という政府方針は本当に正しいかどうか。小さいスタートアップが増えるだけではあまり意味がない。モノの時代の日本も、企業のグローバル化によって世界第二の経済大国に成長した。日本のスタートアップもグローバル化が前提になれば、米国などの水準には追いつけない。

【間下 直晃】

スタートアップを大きく育てる チーム、ビジネスのグローバル化

●海外VCが日本のスタートアップに投資しづらい理由がいくつかある。最優先で行うべきは、海外投資家に不平等をもたらす日本固有の制度や契約条項の見直し。第二に、長期的な投資ができるプロ人材を育てること。人材育成・教育は非常に重要である。起業家だけではなくVCや政府における制度設計者、弁護士・会計士などのプロフェッショナルファーム、LP投資家や政府金融機関、企業も、スタートアップの経営やファイナンスの基礎知識を理解しなくてはならない。必要な取り組みの本質は教育。適切な仕組みと経験を持つVCをしっかりとサポートし、うまくいかないビジネスモデルに人や金を回さない。良い投資先、良いVCを評価することは非常に難しい。適切な判断をせずに金をばら撒き、うまくいかないモデルを拡大生産することは失敗モデルの人材を市場に出していくことになり、長期間に悪影響を残す。これは絶対に避けなくてはならない。

【中村 幸一郎】

●アート産業がスタートアップの世界と状況が似ているように感じた。世界には5.4兆円規模のアート関連市場があるが、日本のシェアは1%に満たない。これを拡大するにはアーティストだけではなく批評家、キュレーター、アカデミーの人々など周辺の人たちを育て、充実させることで全体の基盤を整備する必要があると分かってきた。

【秋田 正紀】

●ストックオプション一つとっても、スタートアップ企業がその設計方法を知らないといった例が結構ある。そもそもの金融リテラシーの低さが問題。経済産業省ではスタートアップ側の目線で、どのようなときにどのような施策が使えるかを分かりやすく示すツールを作ろうとしている。

【北村 健太】

●スタートアップを大きく育てる観点では、上場後のハードルをつぶしていく必要がある。そのキーワードはイコー



各務 茂夫

東京大学大学院工学系研究科 教授
産学協創推進本部 副本部長
日本ベンチャー学会 会長



今枝 宗一郎

衆議院議員／自由民主党青年局 青年部長
衆議院予算委員会 理事
スタートアップ推進議員連盟 事務局長



倉橋 隆文

Smarthr 取締役 COO (最高執行責任者)
経済同友会 第2期ノミネットメンバー



中村 幸一郎

Sozo Ventures 共同創業者

ルフッティングだ。のれん償却の問題をはじめ、日米でなぜ会計の違いを作る必要があるのか。働き方も同様。24時間働くとは言わないが、スタートアップ限定で労働基準法の適用除外を認めるようにしないと、グローバルで戦うスタートアップには追いつけない。

【間下 直晃】

健全な市場、投資家の拡大

●日本ではほとんどの投資がシードステージかアーリーステージに集中している。レイターステージへの投資が少ない理由は、スタートアップにグローバル人材が少ない、全世界展開を最初から具体的に計画することが少ないからではないか。既存企業とスタートアップの間で人材の流動化を起こし、ノウハウの移転を進めることが最も重要だ。

【山口 明夫】

●セカンダリーマーケットも重要。IPOしないと現金化ができない、上場まで待たなくてはならないとなれば、人材の硬直化が進んでしまう。個人保証に関しては、骨太の方針などで創業融資促進措置を作る方向性を打ち出している。

【今枝 宗一郎】

●米国のVCの原資の7～8割は年金と大学の寄付金などによる基金である。日本の大学の基金規模はたかが知れている。GPIFの年金積立金は200兆円。もっとプライベートマーケットに踏み込んでよい。健全なプライベートエクイティ市場を作るため、適格投資家の基準を緩める必要がある。日本は個人・法人共に有価証券10億円を義務付けているが、米国では住居を除く資産だけで1億円あれば適格投資家になれる。ここをもっと緩めないと、セカンダリーマーケット、プライベートマーケットは発展しない。

【各務 茂夫】

世界とつながり、人を呼び込む

●日本にもっとグローバル人材を増やしていかなくてはならない。例えば初等中等教育から刷新し、人材の裾野を広

げることが重要だ。短期的には、シリコンバレー、ロンドン、ニューヨークなどに日本の出島としてスタートアップ支援拠点を作り、現地のネットワークに入り込むこと。環境が変われば視座が変わる。そのような機会を多く持つことが小粒上場の問題を解決する要因になる。もちろん、ガラパゴス的な日本の制度を改めなくては、実際の投資には行きつかないため、資金の呼び込みと改革に同時に取り組んでいかなくてはならない。

【今枝 宗一郎】

●日本のスタートアップ振興のため、グローバルなタレントプールから、どうやって人材を獲得するかは大事な戦いだ。留学経験者を見ても、ある程度のキャリアを積んだ人にとって日本企業は処遇面で必ずしも良い環境とは言えない。そのような人や、シンガポール、英国、米国で活躍するようなタレントが魅力を感じるようなキャリアを日本のベンチャーが用意すること、その企業をサポートしていくことが必要だ。英国のように、世界トップ20の大学卒の人に無条件にビザを発行するなど、思い切った制度や仕組みを作り、タレントを獲得しないとグローバル競争には勝てない。東京には魅力もあり、日本に好意的な人たちもいる。そうしたトップタレントを呼び込むために、成長企業をひきよめる減税など、思い切った策を実行する必要がある。

【中村 幸一郎】

●海外人材にとって来日時の心配事は子どもの教育や言葉の壁である。言葉の壁については、翻訳ソフトなどさまざまな技術開発を含めて対応していく。子どもの教育に関しては、グローバル・スタートアップ・エコシステム拠点都市にインターナショナルスクールなどを整備していくことが不可欠である。

【今枝 宗一郎】

スタートアップ、挑戦の裾野を広げる 挑戦、起業を皆の当たり前に

●政府戦略や本日の会議のような場でスタートアップが着目されていること自体が良いことだ。やはり「スタートアッ



間下 直晃

ブイキューブ 取締役会長 グループCEO
経済同友会 副代表幹事／
規制・競争政策委員会 委員長



秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員
経済同友会 副代表幹事／スポーツと
アートの産業化委員会 委員長



北村 健太

経済産業省
経済産業政策局産業創造課 課長補佐
未来選択会議 準備会合メンバー



秋元 里奈

食べチョク 代表
ビビッドガーデン 取締役社長
未来選択会議 準備会合メンバー

ブが大事」というマインドシフトが重要だ。国民のマインドがスタートアップ寄りになることが、学生の目をスタートアップに向ける風土を生む。

【倉橋 隆文】

●起業が普通という雰囲気が重要だ。若者に焦点を当てた議論が多いが、産業技術総合研究所から生まれた初の上場企業の社長は70代の元研究者である。年齢だけが問題ではない。

【石村 和彦】

●前職のDeNAでは周囲に起業家が多く、気が付いたら「起業は特別ではない」というマインドが醸成されていた。挑戦が歓迎され、起業家を多く輩出する社風で育ち、未知の領域への恐怖感がなかったため、起業家になった。こうした環境を社会のあちこちにどうつくっていくかが重要だと思う。一方で、セーフティネットも重要。個人保証の問題を含め、失敗しても社会的に死なないこと、失敗した人だとレッテルを貼られることなく、むしろ挑戦した素晴らしい人だと歓迎される風土をつくっていくことが重要である。

【秋元 里奈】

●経済停滞以降、さまざまな規制改革が試みられたが、結果として挑戦の総量は増えたのか。挑戦の担い手が増えないことの根本には、そもそも生産年齢人口の減少がある。日本の規模が変わらない中で規制改革だけを進めても、勝っている既存プレイヤーが得をするだけにならないか。規制改革だけでは不十分、併せて何に取り組むかが重要だ。

【丹羽 啓介】

●挑戦の総量を増やすという観点では、社内ベンチャーの促進が一つの手段である。Sansan取締役社長CEOの寺田親弘氏が手掛けている徳島の「神山まると高専」のように、起業家が直接教育にかかわることで、若いうちから起業が当たり前だと感じられることも一つだが、学生起業の場合、アセットも経験もないので、うまく成長ストーリーを描けないこともある。一度社会に出て、起業に近い経験を積める環境に飛び込むことも必要になる。サイバーエージェントの場合は社内ベンチャーを育てる仕組みが整っており、常に数十社の子会社があって撤退基準も決められている。

人材確保の観点では、女性の起業が進めば挑戦する人の数は単純に倍増する。また、日本企業の良さは、長寿企業が多く、職人気質もあいつた技術と歴史ではないか。既存企業の跡継ぎベンチャーについて、もっと議論があってもよい。

【坊垣 佳奈】

●資金調達も重要だが、やはり人材あつての資金ではないか。特殊な才能や技術、専門性を持った人材に目が向きがちだが、実際に成功している起業家は、必ずしも技術系ではない。裾野の広い人材の育成・起業支援する必要がある。GAFAMの創業者に共通する点は、学歴が高く知的能力が高いが研究者ではないこと、伝統的な大企業に就職していないことである。メガスタートアップをつくれる創業者を生み出すのは、学生起業かスタートアップ的な環境での就職経験ではないか。また日本では、伝統的な大企業志望がいまだに強く、起業家人材の質が増えない根本的な要因になっているのではないか。例えば、政府がスタートアップでの長期インターンを後押しする政策が望ましい。

【伊藤 豊】

課題解決に触れる教育・人材育成を

●スタートアップスタジオでの長期インターンを経験し、そこで感じたのは「起業は手段の一つ」ということ。起業は目的ではなく、課題を見つけたからこそ、その解決のために起業する、というのが本質だと気付いた。もっとさまざまな課題を知る機会を設けることが必要だと思う。実際に使える英語を教えること、課外活動など机上から飛び出したものが重要だと感じる。課題を見つけて起業したいとなったときに、大人が本気でサポートしてくれることが重要だ。

【中原 瑠南】

●ユーグレナ取締役社長の出雲充氏は学生時代にバンラデシュに行き、現地の問題の本質が「飢餓」ではなく「栄養失調」であると見極めた上で、ミドリムシで世界を救うことに決めたと話している。現場に行くと肌感覚で痛みを知る経験を持つことが重要である。

【各務 茂夫】



丹羽 啓介

国税庁 調査査察部査察課 課長補佐
未来選択会議 準備会合メンバー



坊垣 佳奈

マクアケ 共同創業者・取締役
未来選択会議 準備会合メンバー



伊藤 豊

スローガン 取締役社長
経済同友会 第2期ノミネートメンバー



中原 瑠南

University College London
日本若者協議会



室橋 祐貴

日本若者協議会 代表理事
未来選択会議 準備会合メンバー



福井 健一郎

長野県信用農業協同組合連合会
日本若者協議会



東 和浩

リソナホールディングス 取締役会長
リソナ銀行 取締役会長
経済同友会 幹事／地域共創委員会 委員長



濱松 誠

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表
未来選択会議 準備会合メンバー

●起業家教育、金融教育など行うべき教育の幅が広がる一方で、現場でそれを教えられるのかといった具体的な議論が足りていない。教員の待遇や人材不足、長時間労働が深刻化している。それに対する人材増、50年前にできた給特法*改正に関する議論は行われていない。教員側への対応をどうするかという議論がまったく足りていない。【室橋 祐貴】

* 公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法

●自戒の念を込めて言うと、手っ取り早いのは大成功事例を作ることではないか。私自身も身近な経験として一番の原動力になったのは楽天の初期創業者の方々の格好良さであった。例えば、良いものを私たちに食べさせ、領収書も切らずに支払いをする姿を単純に格好良いと感じ、そしてこれは経営者側に回らないとできないと思った。【倉橋 隆文】

地域からエコシステムを生み出す

●前橋ではジズホールディングス取締役CEOの田中仁氏、あるいは熊本では味千ラーメン(重光産業)取締役副社長の重光悦枝氏が地元の大学などと組んで若者の起業マインドに火を付けようとしている。それぞれの地域に起業家がいるので、そうした人たちを巻き込む形でプロジェクトを組むことが有効である。

【各務 茂夫】

●JAバンク長野県信連に勤務している。東京に比べ、地方は課題先進地域だが、高度な教育を受けた人材、起業・スタートアップに関するノウハウがない。起業家への入り口として、地域金融機関の役割を広めていく必要がある。地域金融機関の知見を投資のプロであるVCにつなぎ、高度な投資判断を行っていただきながら資金供給を行い、VCと伴走で支援をしていくような流れをつくるのが効果的ではないか。

【福井 健一郎】

●北海道教育委員会のオープンプログラムでメンターを務めている。各地域の課題を学生が分析し、社会実装を見据えたフィールドワークを行う。例えば、余市ではワインツーリズム、競走馬を育てているエリアでは競走馬の育成・レースといった企画を行い、そこに起業家や地元のアドバイザーがメンターとなり、学生にアドバイスをを行っている。地域の課題を肌で感じ、発見し、社会とのつながりや意識を涵

養することに結び付いている、大変面白いプログラムだ。

【坊垣 佳奈】

●地域金融機関は預貸率50%超が普通になるなど、危機的な状況である。出資・投資はしたいが目利き力がないのが問題。地域の大学や自治体、地域金融機関とスタートアップの目利きのできる人材が組んで地域ファンドをつくることも提言している。

【今枝 宗一郎】

●県や市、地方大学が作ったコンソーシアムが数多く誕生したが、コンソーシアム間の情報連携はできていない。資金面を含めて、一体的な情報共有ができるようになればと思う。根本的な問題はやはり金融教育。資産のマネジメントについては、高校・大学からしっかり勉強してほしい。

【東 和浩】

大企業・経営者にできること 人材の流動化・循環とダイバーシティ

●大企業がすべきことは徹底的な人材の流動化。転職だけではなく、企業・政府が旗を振って副業・兼業を推進すること、スタートアップと大企業間の出向、退職者の出戻りの歓迎、社員による起業促進などをトップのコミットメントの下で徹底的に促進する必要がある。企業の人材流動化指数、社内ベンチャー制度から出てきた起業数などを人的資本に関するKPIに据え、業績評価指数に含めていくことである。徹底的に見える化をすることで、人材の流動化を促進することではないか。

【濱松 誠】

●普通の学生はいまだに大企業志向、安定志向が強いように感じる。ソニーのように、起業家を積極的に採用する枠をつくることも、大企業が短期的にできることではないか。

【室橋 祐貴】

●学生は大企業に就職した後にスタートアップに行くことはできるが、その逆はないと思い込んでいる。大企業がスタートアップ出身者を新規事業やオープンイノベーション担当として採用し、役員にも登用することで、人材のダイバーシティを深化させてほしい。

【伊藤 豊】

●当社社外取締役の松崎正年氏はコニカミノルタの取締役会議長を務めた方。70歳を超えているが、年齢のダイバー

シティを進め、スタートアップを応援したいという志で当社取締役役に就任し、30代の私たちと侃々諤々^{かんかんがくがく}の議論を行っている。スタートアップを応援し、そのために時間を割くという発想が世代を超えて生まれてくると、日本のスタートアップが盛り上がってくると思う。【倉橋 隆文】

●選択的週休3日制と副業・兼業を組み合わせることで、大企業人材によるスタートアップへの参画が進むのではないかと。大企業で働く一流のマネジメント人材、研究人材がスタートアップに入るには、ストックオプション制度の確立が必要だ。長期安定の大企業と秤にかけても挑戦しがいがある環境をつくるのが重要である。【今枝 宗一郎】

スタートアップへの「出口」、投資、機会の提供

●大企業による買収と人材登用がポイント。買収を進めることと、買収したスタートアップの経営者を役員に登用し、年齢的なダイバーシティを広げることを提案したい。このことは大企業におけるイノベーションの加速にもつながると思う。2点目は大企業によるスタートアップからのサービス、製品の調達。3点目は大企業による優越的地位の乱用の問題の解決である。【間下 直晃】

●大企業にお願いしたいことは、ディープテックをはじめとする新産業への投資である。量子、AI、グリーン、バイオ、宇宙、海洋、デジタルについては国際競争面で厳しいが、Web3であればまだ逆転可能な部分もある。政府はコミットする姿勢を打ち出しているため、ぜひ一緒にやっていきたい。スタートアップフレンドリーに考えていただきたい。【今枝 宗一郎】

●小泉文明メルカリ取締役会長はミクシィに、田中良和グリー取締役会長兼社長は楽天に在籍していた。これは一種ののれん分けと呼ぶのがふさわしい。日本でも、ディープテックの世界でいかにのれん分けを増やせるかが課題である。マイクロソフトも同社退職者による起業が数千あり、それがマイクロソフト全体のエコシステムを作っている。人材の流動化も含め、大企業発ののれん分けがどのくらい広がっていくのが求められている。【各務 茂夫】



総括



みんなが当事者 挑戦する風土を

山口 明夫

日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員
経済同友会 副代表幹事／企業経営委員会 委員長

大企業も政府もスタートアップも、社会の全員がスタートアップ育成の当事者である。スタートアップ自身にとってはグローバル市場を目指すことが重要であり、必要な人材をどう取り込み、育成するかがポイントである。日本固有の制度、不平等な条件を解消しない限り、なかなか資金も回ってこないという指摘もあった。ベンチャー自身の能力アップ、金融教育なども拡充させたい。大企業に関しては人材の流動化、具体的には出向、兼業・副業、出戻りなどを本当に実現できる形にしていきたい。

このように、全員が当事者として、それぞれが今日議論されたことを実行に移すことが一番重要である。たとえ失敗しても、挑戦をした人に後ろ指を指すような風土・雰囲気徹底的に払拭することが重要である。大企業とスタートアップの両者をもっと融合していくことで大きな波を起こせるのではないかと感じた。

閉会挨拶



脱ガラパゴスで さまざまな化学反応を

新芝 宏之

岡三証券グループ 取締役社長
経済同友会 幹事／未来選択会議 世話人

日本は大きく変わらなければならない時であり、そのためには一つひとつ小さなことでも選択をしていかなければならない。今日この場に集まり、少しではあるが、どう変えていけばよいか、前向きな議論ができたように思う。今の時代は今日と明日で物事がまったく違ってしまふ。未経験の時代が到来した今だからこそ、どう変わっていくべきかを真剣に考える必要がある。

本日、グローバル化の足りなさ、ガラパゴスな日本のままでは駄目だということをあらためて感じた。また、スタートアップを行うタレントをコーチする人材も不足していると感じている。それらの観点から、大企業とスタートアップの融合をはじめ、さまざまな化学反応を起こすべきだと思う。あらゆるものの掛け算、融合、化学反応が起こっていくと、日本はさらに良くなると思う。