

Compressed Evolution: High Tech Entrepreneurship in Japan
— A Comparative Study with Silicon Valley —
by Jon Justin Metzler

共訳者 水口 和寿・宋 海剛
Kazuhisa Minakuchi, Haigang Song

《翻訳にあたって》

本翻訳は、Jon Justin Metzler氏が2001年秋にUniversity of California, Berkeleyの経営大学院(Haas School of Business)に提出した修士論文の抄訳である。審査員は、Thomas Gold教授、Andrew Isaacs教授、Steven Vogel教授である。共訳者の水口は、2003年3月末に産学連携の調査のため、UC Berkeleyを訪問する機会があり、Andrew Isaacs教授からBerkeleyのMOT(Management Of Technology)とTLO(Technology Licensing Organization)についてお話を伺った。その時、通訳を買って出てくれたのがJon氏である。彼は日本での滞在も長く、流暢な日本語を話し、「日本におけるハイテク起業家精神—シリコンバレーとの比較研究—」という興味深い学位論文を書いていることを知った。そこで、水口は彼を愛媛大学に招聘して講演をして貰うことを企画し、2003年5月23日、愛媛大学地域共同研究センターにおいて、「パークレーのTLOについて」と題するJon氏の特別講演会が実現した。その時の講演の様子は愛媛大学地域共同研究センター研究協力会ニュースNo.17(2003年6月)に掲載されている。

共訳者の宋は、中国人留学生(大学院生)であり、水口の元で、ベンチャービジネスの研究をしている。中国人は日本人以上にベンチャーに関する関心が高い。宋は、日本での研究を終了した暁には、ベンチャービジネスの本場である米国に留学して、さらなる研究をしたいと望んでいる。宋は、Jon氏の講演会に参加して強く感動した。そこで、宋と水口はJon氏の論文の輪読を始めた。読み進めるうちに、この論文をできるだけ多くの日本人に、とりわけ愛媛大学の学生に読んで欲しいと思うようになった。水口は現在、ベンチャービジネス論の公開講座を担当しているが、なかなか地域の創業風土形成につながらない現状に歯がゆい思いを持っている。その意味からもJon氏の論文は日米の現状(起業家的環境)を冷静かつ客観的に分析しており、示唆に富んでいる。

ところで、Jon氏の修士論文は附録と参考文献を含め、110頁に及ぶ膨大なものであるが、本誌の紙幅の制約上、全訳を掲載する訳にはいかない。そこで、重要部分のみを抄訳することにしたが、貴重なサジェスション部分が欠落しているのではないかとことを恐れる。また、Jon氏の論文について一つだけ付け加えておきたいことは、この論文が単なるデスクワークで書かれたものでなく、20人に及ぶ多くの日米著名人とのインタビューによって、書かれたフィールドワークの産物であるということである。

なお、本翻訳は、宋が全訳(素訳)を担当し、水口が語句修正を加えた。したがって、その責任は全て指導教官である水口にある。最後に、この抄訳を本誌に掲載することを快諾してくれたJon氏に感謝したい。(文責 水口)

日本におけるハイテク起業家精神

第1章 マクロ経済環境

日本のマクロ経済について、最近、あまりいいニュースがない。

2001年末までの過去数十年間の中で、日本経済は3回の景気後退を経験してきた。公共債務総額がいまGDPのおよそ140%を上回っている。この影響を受けて、2001年12月現在までの2年間にわたって、国債利率が再三再四引き下げられた。また家庭消費が1996年のレベルまでに下がっている。企業投融資を刺激するために、日本銀行が銀行間短期借入れ利率をゼロまで下げてきたが、定めた目標を達成できなかった。日経指数は10000のところにとまって、およそバブル時代高さの75%ぐらになった。失業率も徐々に上昇し、戦後再建以来もっとも高い比率に至った。

本稿の目的は、上述の課題を解決しようとするのではない。ここでこれらの問題を提出したのは、日本のマクロ経済の状況を紹介し、そして景気回復しようという経済状況の中で、新ベンチャー起業家精神の課題が今日の日本にとっていかに重要かを立証するためだからである。最近の研究によると、起業家精神的な活動の全体的なレベルと総GDPの成長との間に強い関連がある。この研究によると、日本が下位にとまっている。それに対して、USと韓国がそのトップを占めている。これらのデータが示したように、起業家精神が溢れるベンチャーが経済のエンジンとして有効に機能している。そして高いレベルの起業家精神的な活動をもつ国々こそビジネスイノベーションと経済回復のサイクルとを創造している。アメリカと韓国がそのいい例である。

第2章 起業家精神と起業家的な環境

本稿はシリコンバレーにおける起業家精神との比較によって、日本における起業家精神を検討する。勿論、シリコンバレーが起業家精神についての唯一のモデルだというわけではないし、シリコンバレーが日本に完全に相応しいというわけでも

ない。むしろ、シリコンバレーモデルという有形のインプットによって、便利な分析の出発点が得られるという点であるわけだ。そうすると、地域特性の違いあるいは、シリコンバレーモデルとの適応、そして文化のインプットなどの面で（日本における起業家精神の状況を）検証できる。

起業家精神的な生息地

シリコンバレーにおける起業家的環境についてのいろいろな研究分析は二つのインプットのタイプに分けられる。それはビジネス的インプットと環境的或いは文化的インプットである。

ビジネス的インプットとは次のようなものである。

- ①流動的でよく訓練され、教育された労働力のプール
- ②ベンチャーキャピタルを含め、豊富な資金へのアクセス
- ③地域にオープンで、そして人材と商業化可能な知的財産を提供する大学
- ④支援サービス部門、例えば投資銀行、人材派遣会社、専門家コンサルタント、そして法律、会計、不動産会社など。

ビジネス的インプットは定量的に類別できるか、見えるものである。それにたして環境的或いは文化的なインプットはより抽象的なものであるが、おそらく、測定できるビジネス的インプットに劣らず重要なものだろう。そして環境的或いは文化的なインプットは以下のようなものである。

- ①リスクテキングを尊敬し、失敗を受容する環境
- ②アイデアと情報を交換することを奨励する開放的な社会ネットワーク
- ③透明性のあるそして説明責任を伴う文化、このような文化の中での融資信用度調査 (due diligence)、普通株式の成文化、そして黙約 (non disclosure agreements) が一定の基準の基に実践できる。
- ③成果を褒美し、外部の参入を歓迎する開放的ビジネス環境

シリコンバレーの早期段階における典型的なスタートアップを見ると、ビジネスインプットと環

境的或いは文化的なインプットがいかにうまく次から次へと機能しているが分かる。

第3章 日本とシリコンバレーモデル

本章では上述した四つのビジネスインプットに基づいて分析したい。

第1節 労働力

シリコンバレーにおける労働力

ダイナミックで熟練した労働力プールはシリコンバレーの原動力である。シリコンバレーが移住者労働の流入を絶えずに誘致してきている。日本と比べて特に注目すべきことには、各地域が積極的に労働力を導入するということだ。現在、外国で生れた居住者がアメリカ全人口の約11%を占めている。カリフォルニア州なら、この比率が25%だと推測されている。それに対して、日本でその比率はわずか1%だ。

またシリコンバレーの内部でも、労働力の流動は非常に頻発かつダイナミック的なものである。このような内部流動によって労働者の技術の流動性と市場性が保てる。そして地域がある一つの産業に過度に依頼しないように確保される。会社側は優秀な人材を保つために、魅力のあるインセンティブを創り出さなければならない。

日本の労働力の風景

日本の労働状況は変化が遅いと特徴づけられている。最近 NEC、東芝、富士通などハイテク会社に解雇された3万人から4万人の社員によって、少なくとも労働プールの流動性は促進されるだろう。しかし問題は誰が解雇されているか、或いは本当に解雇されているか、それとも子会社に配属されているかということだ。

労働力の流動性の側面から見れば、若い労働者たちがレイオフの矢面に立っているというシナリオが、有望になるだろう。多くの若い労働者が日本のハイテク会社からレイオフされるのは、産業全般に対しては、有利な波及効果があるかもしれない。

失業

日本の失業率が上昇している。公式的失業率は5.4%だが、内閣に提供された数字によると、仕

事探しを諦めていた人を加えたら、10%になるそうだ。

当面の人材流動性の鈍さという視点から考えると、このような失業状況はいいニュースだろうが、問題はこれらの失業者が移転可能或いは売れる技術を持っているかどうかということだ。フリターと自称する労働者たちからなる労働力プールの質が低いように見える。

日本の失業者は大きく二つのグループに分かれている。2000年失業率の最も高いのは、15-24歳そして55-64歳の労働者たちである。仮により高い専門知識を持つ労働者が欲しいとしたら、この二つグループの失業者は好ましくない。より若いグループは余り訓練されていないし、年寄りのグループはほとんどジェネラリストだからである。ただ、年配のグループは人的資本というところに強みがある。彼らはコンサルタントやアドバイザーとしてベンチャー企業で仕事をしている。彼らは大企業の弱み、大企業へのアプローチ、そして各部門の中心課題は何かがわかる。彼等は個人の技術よりはるかに高い価値を提供できる。

労働力の流動性

労働力の流動性は日本がシリコンバレーに適應するかどうかを評価する核心的な指標だ。OCEDの労働保護についてのデータによると、日本は中位を占める。トップ10位はほとんどヨーロッパの国に占められている。アメリカ、イングランド、カナダ、アイルランドは底にいるか底に近い。これら国々の過去十年の平均GDPと労働保護を比較することによって、労働保護が最も低い国々が最も高い平均GDPを実現していることが分かった。ドイツが一つの例外だ。

日本の場合、労働力の流動性を評価する指標が‘出向システム (Secondment System)’ という枠組の存在のゆえにゆがんでしまった。出向システムや終身雇用制度などの構造上の阻害要素以外に、他の文化的な阻害要素も労働力の流動性を妨げている。例えば、労働者が安定的な大企業から離れたくない。これは挑戦的なスタートアップ部門を創立することに対して、一番大きな障壁と認識されている。日本の技術はほとんどが大企業に

ある。有能な研究者や技術のアイデアと背景を持つ人もほとんど大企業にいる。したがって、スタートアップを活発化させ、そしてこれによって労働力の流動性をもっと高めるといような労働力プールの循環は日本の現実にとって、まだ遠いようだ。ある意味で、多くの技術系大企業が高質な労働プールのゲートウェイだと言えよう。しかし、問題はこれをどう活用するかということである。

第2節 キャピタルへのアクセス

シリコンバレーにおけるベンチャーキャピタルと今日の投資レベル

通常、アメリカのベンチャーキャピタル (VC) 産業の発端は、第二次大戦後の1946年に Harvard Business School の教授である Georges Doriot により設立されたアメリカ研究開発会社 (American Research & Development Corporation, ARDC) とされている。西海岸のベンチャーキャピタルの発端は、70年代からだと言われているが、50、60年代にすでに記録がある。1958年に Small Business Investment Company (SBIC) が設立されて、そして1959年に最初の北カリフォルニア州の SBIC とと思われる The Continental Capital Corporation が設立された。70年代、サンフランシスコのベンチャーキャピタルコミュニティが金融地域から南の Sand Hill Road に移転し、現代の Sand Hill Road を誕生させてきた。

2000年と2001年のハイテク不況を受けたにもかかわらず、入手できる VC は決して欠乏してはいない。米国全体の状況を見ると、2001年の VC の供給量が2000年に比べると減っているとはいえ、VC 投資のレベルはまだ1998年を上回っている。つまり、バブル時代ほど膨大ではないが、まだまだ健全だということである。

また、シリコンバレーを見てみよう。2001年第3四半期に、北カリフォルニアへの投資額は同期全国国内投資総額の31%を占めている。ボストンやルート128を含めたニューイングランドがついで13%を占めている。VC 分野を巡る一般的な見方は、これから数年間にわたって一つの再改変 (shakeout) が起きるだろうということである。つまり、強者が生き残る、新規者そしてより低層

的なプレーヤーが無業績の投資に足を引っ張られて、追加投資が出来なくなったり、舞台から消えるだろう。したがって、不況とはいえ、強者はまだ資金を供給できる、そしてこれからも続きそうである。また、ファンドの平均周期—10年ぐらい—を考えると、より大きな VC 集団が少なくとも目前の沈滞の暴風を吸収する時間はあるだろう。

日本におけるベンチャーキャピタル

アメリカの VC のように、厳しい意味で、日本の VC は会社が入手できる資金のわずか一部分である。日本の VC について明らかにした最も重要な特徴は、全体として産業に対する透明性の欠如だということである。例えば、日本に国家 VC 協会 (National Venture Capital Association) も無ければ、Red Herring のような月間に最新情報を提供する雑誌もない。

歴史

日本の VC は1963年に中小企業投資育成会社法の創設をきっかけに発端した。この法令は上述した1958年アメリカの SBIC に類似している。資金は国家、地方政府、私的部門からなる。

1972年、京都エンタープライズ・デベロップメント (Kyoto Enterprise Development Company) の設立とともに、私的部門のベンチャー投資が始まった。同じ1972年に創立された VC が日本エンタープライズ・デベロップメント (Nihon Enterprise Development Corporation, NED) と日本ベンチャー投資会社 (NVCC) だった。これらの VC は全部銀行により投資されたものだった。ベンチャーキャピタルリストを名のっていたが、70年代の彼等はアメリカのものとかかなり異なった方式で運営されていた。彼等は後援者のローンに頼って運営するので、適切な投資ターゲット探索と同時に、自ら投資を返済しなければならなかった。ある意味で、93年まではこの運営スタイルが日本 VC の主要なモデルだった。その点から見ると、早期の日本 VC その自身は銀行に投資されたベンチャー起業だった。

シリコンバレーの VC が初期段階のベンチャー起業に積極的役割を果たしているに対して、今までの日本 VC は主に橋渡しの役割を果たしている。

つまり、すでに株式公開を図っている有益な既存企業を探して、公開まで十分な資金を提供するという役割だ。

1982年にこの状況がある程度変わった。それは最初の投資組合が設立されたということだ。投資組合はアメリカで普遍的に使われた合資会社構造をまねようと試みたのだ。しかし問題は、商法により組合のパートナーたちは無限責任を持たなければならなかったのだ。1998年に合資会社の方式ができるような法律がようやく制定された。

90年代に入っても、日本のVC投資が相変わらずローンファイナンス (loan financing) とVCファンドの混合を意味した。しかし2000年6月と1999年同期のVC資金の総額を比べて見ると、VCファンドの比率が徐々に上昇しつつあるに対して、ローンファイナンスの比率が下降しつつあることが分かる。90年代のVC投資レベルの漸増は相互に関連する国内と海外の要素の結合 (combination) によるものだった。例えば、国内では経済回復のための一つの手段として起業家精神への関心の高まりと、海外ではアメリカのハイテクのブームなどが挙げられる。この結合が Mothers や Nasdaq Japan など新しい資本市場の導入と持ち株会社やストックオプションなど商法の改正を導いた。ビットバレーと Nasdaq (US) の不況のゆえに、外資系が撤退し始めてきたが、90年代末期の急激な変化が日本VCのより根本的な変化をもたらした。

また90年代末期の変化が投資のスタイルとステージの変化をもたらした。

投資件数と投資資金の総額の絶対数が増えているとともに、メザニン (mezzanine) 投資とつなぎ投資 (bridge investment) 以外の投資ステージをターゲットにした資金の額も増えていた。しかし、ここで注意すべきことは、これらの投資ステージはどのように定義されているかということである。つまり、日本の場合は5年以内の投資を初期段階投資と見なしている。アメリカの場合この5年は何を意味するかを見て見ると、Yahooは1994年に設立され、1996年に株式公開した。Appleは創業から3年目に株式公開した。歴史的に見れば、一般的に日本企業の株式公開が遅いのは事実であ

る。

漸進的な変化

実際の日本VCに漸進的な変化が起きている。90年代後半に、ハンズオン (Hands-on) が投資専門用語として現れた。投資先の取締役会の一席を占めようとする行動が熱狂的に始まった。シリコンバレーの目覚ましい成長が少なくとも何か異なったことをする一つの方法としての手本になった。しかし、実際面では、期待する重大な変化がちょっと時期的に未熟だったかもしれない。シリコンバレーVCの相対的な簡潔さを考えると、今までの日本の“積極的な”VCがそんなにうまく行くとはいえられない。ハンズオンは過去の投資家或いは起業家としての成功実績に基づく積極的なガイダンスを意味する。日本VCの歴史の短さを考えると、投資家たちはそんなに長い頼りになるような実績を持っていないだろう。

経済産業省の調査データはなぜ日本VCがより積極的な役割を果たさないかという現象について三つの主な原因を指摘している。

- (1)ファイナンスが間接金融によるもの；全部の投資家を集めても会社株式の50%を持つのがまれなので、アメリカのVCほど株式影響力を持ってない。
- (2)スモールビジネスを指導できる十分な専門技術をもつ投資家が極めて少ない。
- (3)スモールビジネスのマネジメントは会社の大多数の株式を持ち、投資家側の干渉を避けたがる。

日本における外資系VC

外資系VCが日本VC資金のもう一つの源を提供している。外資系プレーヤーたちは二つの陣営に分けられる。つまりスタートアップに興味あるプレーヤーと既存の日本企業或いはその子会社のバイアウトをターゲットにするプレーヤーである。

これらの資金が全部投資されていたとは限らない、或いはもともと資金さえも提供していなかったかもしれない。つまり一部分のプレーヤーが日本に進出するよと声明をしていただけだ。これらの資金が提供されてからしばらくして、アメリカと日本の株式市場は急落した。したがって、これ

らの外資系プレーヤーは今、既存の投資に集中するか、或いは日本企業が国際優位性のある無線分野で投資のチャンスを探している。或いはまた日本から逃げようとしている。

第3節 大学

シリコンバレーにおける大学の役割についての歴史

“シリコンバレー”という造語の出現は1971年だったが、今日のシリコンバレーの歴史は、1937年のH-Pの創業であった。その後、多くの大学の周辺にテクノコミュニティが出現してきたが、その中でも、大学の扉を地域産業に開放することに一番積極的だったのはおそらくスタンフォード大学だった。1936年にターマンが電子エンジニア学科の大学院生の就職難の状況を受けて、卒業生に地域で自分の会社を作ろうと励ましていた。H-Pはそのもっとも有名な例である。第二次大戦後、スタンフォード大学がインダストリアルパークを作った。GE、H-P、Lockheedなどの会社が入った。ある意味で、スタンフォードの一つの強さ—土地—を大学の収入のリソースとして活用するためにこのパークを作った。その結果として、60年代の初期にスタンフォードの周辺で産業クラスターが創り出された。

スタンフォードの産業への取り込みの結果、スタンフォードの校友から次々と起業が誕生していた。そしてそれらの会社が頻繁にスタンフォードから卒業生を採用し、或いは母校に寄付していった。スタンフォードから生れた会社の有名な例はH-P (1937)、The Mayfield Fund (1969)、Sun (1982)、Cisco (1984) そしてYahoo (1994) などが挙げられる。

もちろん、シリコンバレーには他の大学もある。その中で有名なのは、カリフォルニア大学バークレー分校、サンノゼ州立大学、そしてカリフォルニア大学サンフランシスコ分校などが挙げられる。彼等が多様な役割を果たしている。例えば、技術分野の開発とか、夜間MBAなど継続専門教育の提供とか、職業教育プログラムの提供とか、アイデア交換のための“場”の提供とかが挙げられる。日本と同じく、アメリカも学部生プログラムに対しては一般教養科目に重点を置いている。専門教

育は大学院生レベルで行われている。だから学部生レベルの専門性の程度は相対的に低い。日本では学部生が直接に就職することが多いので、専門性を欠いている。日本のエンジニア教育はアメリカとかなり似ているが、ビジネスや法律などではレベルが違う。日本の大学は環境の変化に敏感に対応出来ない。スタンフォードやバークレーなどのアメリカ大学は常に環境の変化と社会の要求を認識して、柔軟な専門教育プログラムを提供している。

アメリカの学部教員もアドバイザーや起業チームの一員、或いは通常のコンサルタントとして継続的な役割を果たしている。もちろん学部の教員たちが自分の会社を作ることもある。

インキュベータ

最近の新しい趣向はインキュベーターの出現である。一つの例はバークレーのビジネスインキュベーターである。それは1997年に創られて、大学キャンパスのすぐそばにある。施設に大学のスポンサーが配属されている。しかし公共研究機関としての立場を配慮して、バークレーが入居企業の株式を獲得するような利益相反をはっきり避けている。

技術移転

技術移転について、バークレーやスタンフォードなどの大学が二つの戦略を遂行している。一つは、特許料のために、技術を移転する。もう一つは校友からの寄付や共同研究のための資金提供などの形での見返りを期待するという戦略。スタンフォードのTLOそれ自身が特許戦略のメリットとデメリットを認めている。指摘される短所は以下のようなものである。1) 基礎研究を離れて応用研究へのシフトを助長する潜在的可能性があること。2) 技術製品の費用を増大させ、製品の競争力を削減すること。3) 多くの研究が納税者の資金によるものである以上、その研究の成果を無料で納税者に還元しなければならないこと。

間違い無く、特許料の収入の追求は短期的な戦略である。校友の寄付はより長い時間がかかるかもしれないが、より大きな利益に辿り着く傾向がある。今日、明らかになったことは、シリコンバ

レーにある大学が世界中の他のあらゆるところの大学より一つの好循環を創り出してきている。すなわち、大学がアイデアを創り出す、そしてそのアイデアがビジネスを生み出す、そしてそのビジネスが大学の学生を雇用する。そしてその学生が新しい会社を作る。そしてその会社がまだ大学の学生を雇用するなどなど。

日本の大学

1. 知的財産

日本の大学に知的財産が欠乏しているわけでは決してない。日本の730,000人の研究者のうち、およそ25,0000人が大学に所属されている。毎年約3.2兆円が大学の研究のために費やされている。そのうち、52.6%が基礎研究に類別される。

しかし、問題はこれらの研究成果がどう生かされているかということである。1995年に科学技術基本法 (Science & Technology Basic Law) (アメリカのバイドル法と似ている) の制定に伴い、日本は大学の IP (知的財産) の開放へ向かって一歩を踏み出した。その後も大学の IP の商業化を促進するために、いくつかの法改正が実施された。95年の科学技術基本法によって IP の半分が研究者に帰属させられ、半分が国に属させられるようになっていた。しかし、発明者が必ずしもいいマーケットではない。彼等は発明に夢中になって、マーケットに余り関心がない。また国家研究所の政府職員たちはその研究所にたいして余りインセンティブがない。だから日本には眠っている特許がたくさんある。

また特許登録料も高い (約3300ドル)。アメリカでは登録料が登録申請する実体とその発明の潜在価値によってかなり違っている (160ドルから740ドル、ただし再発行料、追加事項料などは含まない) に対して、日本の場合はどんな申請にもほぼ同じ申請費が請求される。また日本では特許の認可プロセスも難しい。特許を認可する人たちがその新技術やビジネスモデルの応用についてよく知らないかもしれない。

JAFCO の高嶋によると、日本の大学発技術ベンチャーがなかなか生れてこない一番大きな問題は大学が官僚によって運営されているからだ。官

僚たちは先例のないことに決して手を出したくないので、このプロセスがいつも難しくなっている。

大学が本当に特許を申請したいなら、ライセンスがその選択肢となる。1998年にスタンフォードと MIT をモデル基に日本の TLO が合法化されて、たくさんの注目を集めてきた。京都大学の先端科学技術インキュベーションセンター (CASTI) は、それからわずか2年経って経済性さえ見えてきた。ただ、米国の TLO と比べて、CASTI や他大学の TLO の特許ライセンス比率はかなり低いという。ここで TLO の限界もみえてくるようだ。TLO が IP (知的財産) のライセンスを複雑化すればするほど、成功の例が見えにくくなる。

2. 人的資本

上述した専門的なビジネス人材の欠乏を考え、この節では日本の専門教育プログラムに焦点を絞りたい。しかし、日本の専門教育プログラムの効果についての分析が時期的にまだまだ未熟だという指摘がされている。全体的に言えば、数年間の仕事を経てから MBA をとる、或いは働きながら夜間 MBA を取ろうとする習慣がまだ根付いていない。

会社側の視点から見ると、MBA プログラムを受け入れるのに主に二つの障壁がある。一つは集団主義的な考え方である (終身雇用という環境はまだ続くと仮定する) 会社から離れて、たとえ2年間だとしても、その人はすでに進展した集団に対応できなくなってしまう。もう一つは、社員を各部門に回してジェネラリストを育てるという会社慣行にある。MBA を得ると、その人がスペシャリストになってしまう。しかし会社はジェネラリストの知恵を認める。そうすると、会社に海外留学させられても、彼等には再入社の問題がある。

日本にいくつかの MBA プログラムの例がある (しかし、相対的に人数が少ない)。例えば、慶応大学の起業家精神プログラム、一橋大学の国際ビジネス戦略とファイナンシャル戦略プログラム、テンプル大学東京キャンパスの英語授業の夜間プログラムなどが挙げられる。

よりひろく有望な方法はセミナーである。およそ50大学がそのようなプログラムを提供してい

る。中でも有名なのは慶応大学と早稲田大学などである。他の私的非大学組織により運営されているセミナーもある。例えば Globis マネジメントスクールとか大前研一により運営されている Attackers ビジネススクールなどがある。

大学レベルの起業家精神を促進するために、経済産業省がベンチャービジネスラボラトリープログラムを打ち上げていた。1998年に、多くの金をかけて、27大学で新しいインキュベーターを創設した。ベンチャー施設の創設は賞賛すべきだが、問題はこれらの施設に誰が入居しているか、そして彼等がアイデアをビジネスにするだけの洞察力を持っているかどうかということである。もちろん、これらの施設は数年前に創設されたばかりなので、インキュベーターの価値を証明するのにまだまだ時間があるだろう。

3. 流動的で開放的な学産関係

上述した専門教育セミナーの成長は、大学が産業との持続的なリンクを生み出すために、或いは少なくとも専門の人材を生み出すために行動していることを物語っている。政府は産学連携について4つの原則に要約している。

- 1) R&D 投資を効率化するための資源の優先的配置
- 2) 卓越した成果を実現するメカニズムの探求とインフラ整備投資の拡大
- 3) R&D 成果の公衆への還元
- 4) 日本の科学技術活動の国際化

実際に、政府は大学の研究ファンドの倍増と老朽化した施設の改善を約束した。そして確かに、1991-1995の5年間に比べて1996-2000の5年間の研究ファンドは36%増えた。

しかし、ここで政府が無視したのは、スタンフォードの卓越した成績は自らの独創力からなったものであるということである。資金の増加や国の優先領域の設定は重要であるが、大学自身の独創力がないと、その効果は疑問である。ただ、上述したように最近の日本の大学の動向を見ると、このような努力が進行中に見える。

第4節 専門サービス会社

専門サービス会社（ニッチコンサルタント会社、

投資銀行、会計事務所、弁護士事務所、ヘッドハンティング会社など）がシリコンバレーベンチャーのライフサイクルの中で、卓越した役割を果たしている。シリコンバレー専門サービス産業の一つ重要な特徴は、専門サービス会社と彼らの顧客との境界線が常にかすんでいるということである。つまり、専門サービス会社はサービス報酬として常にその顧客の株式を受け取っているということである。

日本の専門サービス会社

日本も自らの専門サービス産業を持っている。そして一部分はアメリカのそれらと一致している。日本の専門サービス会社の間には常に融合し合い、相互依存している部分がある。例えば、投資家、インキュベーター、或いは IPO コンサルタント等の会社の場合、一社で多様のサービスを提供していることが多い。日本では社外ストックオプション発行と優先株の普遍的利用が制限されているため、株式を報酬として使うことが少ない。

結論として、日本のスタートアップ分野がまだ発展途上にあるように、彼等をサポートする会社たちの実践もまだ発展途上にあるといえよう。しかし、一般的に言って、市場があれば、専門サービス産業が自然に出てくるだろう。

第4章 新しいベンチャー組織—スピニアウトとジョイントベンチャー

コーポレートスピニアウト

- コーポレートスピニアウトを簡単に定義すれば、
- (a)親会社の既存の一分野或いは複数のビジネス分野から創立した新しい会社または
 - (b)親会社から出て、親会社と違った新しいビジネス分野に進出するために創立した新しい会社

に定義できよう。

本質的に、日本的なベンチャーはスピニアウトによるものであると Michael Gerlach は語っている。子会社を作るという日本のハイテク会社の偏愛を考えると、彼が言う通りかもしれない。

スピニアウトモデルの利点はかなり明白である。

すなわち、人材、資金、チャンネルとリレーションシップ（ブランド）への速いアクセスである。しかし、スピナウトその自体にもデメリットがある。もっと明確に言えば、スピナウトにとって、そのメリットが同時にデメリットになるかも知れない。例えば、スピナウト人材は会社の新入社員よりもっと多い再訓練を求められる。そして彼等を訓練するには、ゼロから出発する人を雇うより時間がかかる。そして親会社から派遣される人はスピナウトへの参加を嫌がるかもしれない。スピナウトへの参加が必ずしも彼等の自身の意志ではないからだ。もしその人がただ短期間そこに配属されるとすれば、彼の動機づけは、いかにスムーズに親会社に戻るかに向かってしまうかもしれない。また、親会社が必要のない人を自分の名簿から消したい時、スピナウトが、捨て場にさえるかもしれない。また外部投資家たちがスピナウトに対して影響力の欠乏を懸念するため、投資を嫌がるかもしれない。

上述した全部のデメリットは、そのスピナウト会社が親会社から相対的に独立するかどうかにかかっている。いくつかの会社、特に富士通は“片道チケット”方式の採用によって従業員のインセンティブの問題を解決しようと試みてきた。日本のIPと人材が技術系大企業へ集積している状況を考えると、スピナウトモデルは注目に値する。最終的にこれらのスピナウトベンチャーの成功はいかに親会社との連携の課題をクリアするのかに依存する。

ジョイントベンチャー

日本では同じ領域のビジネスと対照的に、分野或いは産業をまたいで、ビジネスをするときに、ジョイントベンチャーがもっと流行している。伝統的に日本の主要な大企業間の連携は少なかった。しかし、近年、NECと日立がDRAMの商品開発のための連携とNECと三菱がモニター生産能力を合理化するための連携に伴い、この状況がある程度で変わってきた。また、国境をまたいでビジネスをするときにも、ジョイントベンチャーが普遍的になっている。例えば、外国技術系会社が日本の市場に進出しようとする場合或いは、日本の

技術会社が外国市場に進出しようとする場合、資本市場それ自身さえもジョイントベンチャーの形によって導入される。例えば、Nasdaq Japanは、アメリカN.A.S.D、ソフトバンクそして大阪証券取引所との連携によるものであった。

ジョイントベンチャーはスピナウトとほぼ同じ利点がある。すなわち、用意されたファイナンス、人材、チャンネル、或いは顧客アクセスである。また、有益なビジネスを生み出すために、異分野の専門家を集めて、各部分の合計より全体効果を発揮できる。しかし、スピナウトと同じように人材の再訓練が要求される。そして動機づけ或いは連携の課題がでて来る可能性がある。つまり、ジョイントベンチャーが自由に自分の戦略を創造するか、或いは、大いに親会社らに制限されるかということになる。複数の親会社の存在がこの課題を更に複雑化する。つまり、リーダーシップの課題をもたらすということである。親会社の間主張がぶつかったときに、ジョイントベンチャーはどうすればいいか。そして、もし従業員たちが臨時的にそこにいるなら、彼らにとって親会社に対する忠実の義務が依然として要求されるだろう。

第5章 スタートアップの状況

ビットバレー

ビットバレー現象の出現は1999年にNetyear Groupの小池哲によるビットバレー協会の設立からスタートした。そして、2000年の3月に孫正義が六本木クラブで大勢の起業家たちの前で講演したのに伴い、ビットバレーがピークに達した。しかし、翌月、4月に株式のバブルが崩壊してしまった。ソフトバンクと光通信キャピタル（ビットバレーのスタートアップブーム時の最も著名な支援者）の株価と投資先の株価も底値になった。

いわゆる、ビットバレーはまだ生きている。ビットバレー協会まだ存在しているし、調査もまだ行っている。そしてウェブサイト運営して地元VCなどいろんな情報も提供しているからである。しかし、基礎技術をベースにした会社よりも、インターネットを一つの新しいチャンネルとして活用

してコンテンツをベースにするベンチャーが多い。ビットバレーという名は今日のアメリカの“ドットコム”と同じく、ファッション或いは未熟のような感じになってきている。

一時、ビットバレーの動きが一つの希望のかかり火或いは、起業家精神の“プラハの春”として新聞、雑誌などに報告されていた。ビットバレー現象は日本企業の一枚岩に一つの亀裂が生じたことを意味する。この割れ目によって、最終的に、日本企業の壁が潰れてしまうだろう。しかし、ビットバレーから根本的な変化が生じるというような期待はまだ早すぎるかもしれない。シリコンバレーの4つの柱を考えると、ビットバレーは実際に、労働力とVCの2つの限られた要素しか無かった。専門サービス産業それ自身がスタートアップだった。特にコンテンツをベースにするという性質を考慮すれば、ビットバレーはニューヨークのシリコンアレーとよく似ている。

新資本市場

過去3年間、ベンチャーの株式公開のアクセスを容易にするために、日本はいろんな行動をしてきた。これらの変革を起こした背景は、市場からいろんな苦情を受けてきたということだ。東京株式取引所や大阪株式取引所そして店頭市場では上場基準があまりきつすぎるので、新規企業の高度成長に必要な資金調達のための株式へのアクセスを妨げるようになった。ここで、1998年から状況が顕著に変わってきたと言っても過言ではない。株式市場へのアクセスが大いに緩和されてきたので、若いベンチャー起業が資金へアクセスできるようになった。その結果、自力でキャッシュフローを創り出すより、もっと高い成長ができるようになった。新資本市場に伴う変化の中で、一番重要な変化は異なった上場基準の創出である。

顕著な商法改正

起業家精神が育ちやすい環境を生み出すために企業への束縛を解こうと努力して、日本政府は過去数年間で多数の商法改正を行ってきた。一つ目の主要な改正は、企業が金庫株を持つことができるようになったことである。特に、企業は自己株を買い戻し、自己株の価格を補強することが可能

になった。そして従前との根本的な違いは買い戻しには必ずしも明確な目的があると限らないということである。

二つ目は、今会社は単元株の創出が可能になったということである。三つ目の改正はストックオプションの発行を制限する法律の排除である。株主の同意さえあれば、ストックオプションの発行ができるようになった。またストックオプションの範囲も従業員だけから外部の会社まで広がった。それゆえ、スタートアップの初期段階にある会社がストックオプションによって外部の会社に報酬を払うことも可能になるだろう。しかし税制の問題まだ残っている。それら以外に、上場企業の会計手順の国際化など他の商法改正があった。

新資本市場出現と商法改正の効果

新資本市場の出現と商法改正は余り最近のことなので、それを評価することが難しい。しかし、1999年と2000年の株式バブルの間、一部の会社はこの機会を利用して株式公開まで至るようになった。そして集めた豊富な資金のおかげで、最近の不況を乗り越えられたというのは確かである。それに、政府が自ら立場を変えて、今までのスタートアップにたいする不利な状況を改善しようと一生懸命努力しているのは明らかである。これから数年でこれらの努力がどのような効果をもたらしたか見えてくるだろう。

OptomailのRich Chenの話によると、新株式市場の出現がスタートアップの成長に顕著なインパクトを与えて来た。しかしLINC MediaのTerrie Lloydは違う意見を持っている。つまり、会社をスタートする時に、通常は、銀行から融資を受ける以外にお金を集める方法がない。そして日本には新しい起業家を資金援助するための非常にいいシステムが存在するので、株式資金よりこのシステムを利用するほうが有利である。

これは成長軌道の議論に戻ってきたことにほかならない。Lloydが言うようなシステムは徐々に発展していくようなスモールビジネスのために明確にデザインされたものである。もちろん自力でキャッシュフローの絶え間ない取り込みによって堅実的なビジネスを作り上げることは間違ったこ

とではない。またこれまでのシリコンバレーの歲月もファイナンス主義のメリットを証明してきた。ところが、ビジネスを国際舞台に拡大しようとする会社の視点から、或いは潜在的に革命性のある技術に投資しようとする会社の視点から見ると、より多くの前金の消費ができるようなシステムがもっと望ましい。それに対して、スモールビジネスに相応しいシステムはせいぜいインクリメンタルイノベーションを考慮に入れているにすぎない。

コーポレート VC とインキュベーター

コーポレートベンチャーとインキュベーターがスタートアップの起業家精神を育てるのに役立つ方法として注目されてきた。NEC、ソニーと富士通は皆シリコンバレーでコーポレートベンチャーの実践を始めた。ドットコム不況に伴い、アメリカのインキュベーターの正体がある意味で暴露されてきた。しかし、日本の競争市場の移り変わりを考えると、スタートアップを援助して、そして変化をうまく乗り越えさせられるインキュベーターの力が期待できるだろう。

コーポレート VC とコーポレートインキュベーターについて特に日本のコーポレート VC について起業家たちからの主要な苦情は、彼らは企業家たちを一つの主要な顧客に依存するような安定的商社に変身させようとする傾向があるということである。結果として、ある意味でこれらの起業は起業家精神的なベンチャーではなくなる。

第6章 将来に向かって

スタートアップを受け入れる

最終的に、スタートアップ領域の変革の効果を評価するのは、日本の既存技術系企業だろう。彼らはスタートアップを技術のリソースとして、それとも商人として抱きしめるだろうか？この抱きしめがないと、改革の本当のインパクトは小さくなるかもしれない。最近、日本の技術系企業が非常に積極的にスタートアップ領域に投資してきたが、今まで日本国内の環境がまだ充分整っていないため、これらの多くは日本国外で行われていた。原因の一つは日本に基礎技術に基づくスター

トアップが欠如していることである。近年日本の最も成功した IT 系スタートアップを見ると、ソフトバンク、Yahoo Japan、楽天そして光通信が目前面に出てくるだろう。面白いことに、これらの会社はほとんど IT ビジネスの川下サービスや流通分野で頑張っているのであって、基礎ビジネスを扱う会社が一つもない。

時間とクリティカル・マス

ここで時間の要素を強調したい。インタビューの中で、時間の必要性が何度も強調された。例えば、Hass School Of Business の David Teece がシリコンバレーの時間枠組で見れば、今の日本は何年にあたるかと聞かれたときにこう語った。「1965年に当たるだろう。日本には自分の産業パークと科学センターがある。そして能動的に前進している。日本まだ何が間違っているかを見直している段階にある。また、日本は伝統的な国なので、変革を行うにはアメリカより難しい。だから全部のプロセス変革にはより時間がかかる。しかし、いったん、目標地に辿り着いたら、彼らはきっとうまくやれるだろう。」

しかし、起業家精神を抱きしめる文化がないと、起業家精神を育成するための法律やファイナンスなどの規制緩和は余り意味を持たない。スタートアップの成功は既存の技術系企業の抱擁を必要とする同時に、起業家精神の登場と抱擁も欠かせない。そのため、成功した起業家を手本として皆に示すための刺激のループが必要と思われる。

スタートアップかそれともスモールビジネスか

一部分の日本人はシリコンバレーの道筋に沿った起業家精神を期待しようとするような考え方に疑いを向けている。例えば JAFCO の高嶋がこのような異議を唱えた。「我々は、日本の“ベンチャー”についての見方を変える必要がある。スモールビジネスを日本型ベンチャーと見なした方が適切だろう。90%の日本人がスモールビジネスで働いている。だから、決してベンチャーがないわけではない、我々にはたくさんのベンチャーがある。ただ成長率が異なるだけだ。アメリカそしてその大成功したベンチャーの事例を見ると、それが社会的財産の不平等を前提にしていることを忘れて

はならない。アメリカでは収入の格差が非常に大きい。それに対して日本ではそのギャップがより小さい。だから相対的に成長率も低い。このような根本的な違いが存在する。だから、私の疑問は、我々が何故にアメリカと全く同じようなベンチャーシステムにしなければならないかということだ。」

そして彼は付け加えた。「日本には技術系スモールビジネスがたくさんある。しかし、成長率が低いため、アメリカのVCが投資しようと思えない。これに代わって、銀行が資金を提供している。だから我々の仕事はこれらのスモールビジネスを再構築して高い成長の軌道に乗せさせるように、サポートすることだ。ここがアメリカと全く違う世界だ。これも皆が理解できないところである。政府は、我々はアメリカのようなベンチャー起業を必要すると言いつけているが、これは正しくない。我々はその両方をもつことが出来るのだ。」

議論がちょっと鶏と卵のよう感じるかもしれない。成長率が相対的に低いもう一つの原因はリスクキャピタルと株式市場へのアクセスが制限されているからだと言えよう。しかし、ニュービジネスが必ずしも急成長志向のベンチャーになると限らないという考え方は正しいだろう。

Richard Dasher 博士が言うように、アメリカのビジネスは実際に取引契約に基づくのに対して、日本は実際にリレーション（関係性）にもとづいている。このような商慣行が存在するかぎり、日本はリスクに保守的であり続けるだろう。

結論

日本は魅力的な時期にある。この論文で紹介したように、3回目の経済不況に入っている中でも、非常に多くの領域で多くの変化が頻発している。最近起きてきた規制緩和の数を見れば、“ビッグバン”という用語を用いてこれらの変革を描写しても過言ではないだろう。政府側は変革の必要性を強調し、そしてこれらの変革を促すために法改正を行うような“町の触れ役 (Town Crier)”の役割を果たしている。このような国家危機感が非常に重要である。過去、オイルショックに伴って或いは明治維新の中でも見られたような国家危機感が高まった時期に、国全体としての共通な目標

が高く打ち上げられ、そして成功を収めた。今日の日本を見ると、このような動きが再び働き出すかもしれない。

この論文では起業家精神のエコシステムの見えるインプットに大いに重点を置いた。これらのインプットは全部重要である。しかし、起業文化とも呼ぶべきものは、これらの見えるインプットが依存する共通の基礎を構築する。日本のスタートアップ部門の形成はこのような失敗を受容する起業文化が根付けるかどうかにかかっている。