

## 第2回ベンチャー有識者会議 議事録

平成 26 年 1 月 27 日(月)17:30-18:45

出席者:

茂木大臣、	
伊佐山 元	WiL CEO
孫 泰蔵	MOVIDA JAPAN(株) 代表取締役
富山 和彦	(株)経営共創基盤 代表取締役
南場 智子	(株)ディー・エヌ・エー 取締役 ファウンダー
長谷川 博和	早稲田大学ビジネススクール 教授
堀 義人	グロービス経営大学院 学長
	グロービス・キャピタル・パートナーズ 代表パートナー
御立 尚資	ポストンコンサルティンググループ 日本代表
矢島 里佳	(株)和える 代表取締役

オブザーバー:

梅本 洋	キッコーマン(株) 経営企画部 副参事
澤田 千尋	日本電気(株) 事業イノベーション戦略本部長
清水 健	(株)セブン&アイホールディングス 経営企画部 シニアオフィサー
樋渡 智章	(株)三菱ケミカルホールディングス 経営戦略室 部長
西本 博嗣	ノーリツ鋼機(株) 代表取締役社長 CEO
西山 昌	大日本印刷(株) 事業企画推進室 シニアエキスパート
三浦 義昭	(株)クレディセゾン ネット事業部長(兼)ネット戦略企画部長
森安 康雄	(株)ベネッセコーポレーション デジタル戦略推進部長
吉田 勉	三井物産グローバル投資(株) 代表取締役社長

次回の会議:平成 26 年 3 月(予定)

### 1. 大臣挨拶

- ◇お忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。本日、スイスのダボス会議から帰ってきたところ。昨年のダボス会議ではアベノミクスに対する若干の不安を含んだ期待があったが、今年は、確信をもった期待に変わってきていると感じた。1本目の矢、2本目の矢がうまくいっている中で、3本目の矢である成長戦略がどうなるか、質問が集中した。その成長戦略の大きな柱となるのが、いかに日本において新陳代謝を進めていくかということ。
- ◇第1回目の会議では、なぜベンチャーが出てこないのか、ということテーマにご議論いただいた。本日は、ベンチャーと大企業との連携促進をどうすればいいのかということを中心にご議論いただきたい。これは、昨年の臨時国会で成立した産業競争力強化法の大きなテーマのひとつでもある。
- ◇大企業の多くが、新事業を志向しつつもなかなか満足な結果を得ていない、大企業からのスピンオフ・カーブアウトが十分には進んでいない、ベンチャーとの連携を模索するが、どのようにベンチャーと出会うのか、具体的な方策が分からない、という声が聞こえている。ベンチャーにとっても、大企業によるM&A等がひとつの出口戦略、Exit となってくるが、我が国ではこれも低水準にある。

◇これらを踏まえつつ、本日は、ベンチャーと大企業の連携について、皆さまに自由なご議論をいただきたい。

## 2. 有識者プレゼンテーション

◇WiL 伊佐山氏より資料に基づいてプレゼン。

これからの日本のイノベーションは大企業とベンチャーの連携で加速すべき。

- 大企業はベンチャーをうまく活用することで、
  - ・研究開発の効率化・スピード化(オープンイノベーション)
  - ・イントレプレナー(企業内起業家)と経営者の育成
  - ・新しいテクノロジーや領域へのアクセス
- ベンチャーは大企業のリソースを受けることで、
  - ・優秀な人材の確保
  - ・グローバル規模のベンチャー構築
  - ・世界標準の製品・サービス開発

◇経営共創基盤 富山氏より資料に基づいてプレゼン

・「本格テッキー(techy)ベンチャー」への支援が必要

知識集約型の資本集約度の高い分野のベンチャーは極めてハイリスクであり、まとまった資金が必要。公的資金と独立かつプロフェッショナルなVCの活用が課題。

・大企業の課題

ベンチャーと大企業が付き合う上で障壁となる大企業の高質性、排他性を取り除くべく、大企業の経営とガバナンスの大改革が必要。

## 3. ディスカッション

(大臣)

◇伊佐山氏のプレゼンテーションにあった0.2%の投資で21%の価値を生み出すという米国の例は、ベンチャーへの投資は成長産業への投資であることを示唆。

◇ダボス会議と並行して行われたWTOの関係閣僚会議の今年のキーワードは「doability(やれることをやる)」であった。おそらく、米国と同じことをやろうとしてもいきなりは無理である。日本なりにできることをやって、その中でどうすれば成功するか追い求めていけばよい。

(南場氏)

◇ベンチャーが大企業に出資を仰いだり一緒に事業を行う際に最も大きな壁はスピード感の違い。大企業の改革は確かに重要である一方、大企業の中でも少し前までベンチャーであった企業や自らを「永久ベンチャー」と定義するような企業が日本を変えていく。あるいは、生まれたばかりのベンチャーが隆々と成長して世界のトップリーダーとしてのし上がっていくことを支援する社会をつくることの方が、大臣のおっしゃった「doability」が格段に高いと思う。

◇ベンチャーがどこで生まれているかというのを見ると、ITの発達でどこでもできるはずなのに、地理的に偏在している。場所に関係なく仕事を共有ができる時代であっても、物理的に同じ空気を吸って、生身の人間同士で刺激を与え合うかが重要。これを考えたときに、世界のトップノッチの人材が少なすぎる。優秀な人材をどうや

って誘致してくるかということが極めて重要なテーマとなる。学者然り、プログラマナー然り、VCやエンジニア然り。世界のトップノッチがこぞって集うような都市・国にしていくには、人を呼ぶわけであるから家族に対する配慮が必要。シンガポールやイスラエル等に良い事例があるように、食・文化に加え、教育や医療等の環境整備を進めるなど、世界のトップノッチのベンチャーダイナミズムに貢献するような人材を集めることを意識的に行い、名指しで海外から引っ張ってくるような努力をすべき。

- ◇オープンソースコミュニティへの日本人の参加が極めて少ないことを非常に憂慮している。グーグルのサマーオブコードに入賞した人はいない。原因のひとつとして言語の違いによる躊躇があるが、加えて、プログラミング言語の裾野を日本でももっと拡大すべき。例えば、シンガポールはプログラミング言語を学校教育に取り入れるという話がある。ハサミとノリのように、幼い頃からプログラミング言語を操れるような人材を養成することを提案したい。

(大臣)

- ◇立地環境を考えると、教育や家族が生活するという意味での生活空間としての立地環境も考えなければならない。グーグルの本社などを見ると、あのようなところだからこそ新しい発想が浮かぶのだと感じる。

(孫氏)

- ◇日本の経済・政治はこれまで大企業がリードし引っ張っていくという形で続いてきた。これまでは、それが最適化され、モメンタムをもっていたが、環境が変わるなかで陳腐化してきていると思う。大企業とベンチャーの連携については、私自身は、これまで大企業と組んで、何度も絶望してきた。事業自体はうまくいっていたが、意思決定の遅さなど、大企業との連携を続けられないと断念し、事業を大企業側にお譲りした。それらの事業は今も大企業内で続いているが、当初のダイナミズムはなくなっている。
- ◇他方、民間ではなく立法や行政の立場でできることは、他国の例を見るとある。正確には確認できていないが、ドイツで、大企業間の持ち合いを解消するため、解消にかかる費用について税を減免し、時限立法で措置し、持ち合い解消が一気に進んでいると耳にしたことがある。そのような取組は、行政や立法にしか出来ないことの例である。
- ◇また、創業間もないベンチャー企業に対して企業が直接投資する場合に損金算入できるというような税制を創設し、政府が、大企業のベンチャー投資をどんどん後押しするという姿勢を示すことが、重要。大企業内の比較的若手の経営企画層には、ベンチャーとの連携に意欲的な人もいる。しかし、大企業内で稟議を回すと、償却はどうするんだ、失敗したらどうするんだ、となかなか上層部に話を上げにくい。そこを政府が後押ししている、とエンカレッジしてあげるというのは、政府に出来ることだと思う。

(大臣)

- ◇ご指摘のとおり、税はやはり有効なツールだと思う。1月20日に産業競争力強化法が施行されたが、本日、第一号の大きな産業再編の申請が上がってきた。できる限り早く審査して参りたい。

◇本日は、オブザーバーとして大企業の方にもお越し頂いている。ベンチャー企業側だけでなく、大企業側の考えも伺う意味で、いくつかご意見いただきたい。

(西本氏)

◇我々の会社は、写真処理機器の単一事業で60年ほどやっていたが、デジタル化によりビジネスが破綻。第2の創業で、全く新しいことをしようということで、M&Aを通じて、3年で14社ほど買収し、ベンチャー投資もやっている。自ら新規事業を行いつつ、M&Aと投資という2つを同時にやりながら進んできた。

◇この立場になる前は、ベンチャー企業をやっていた。先ほどのプレゼンでもあったように、大企業はベンチャーとの連携のための体制づくりが全然出来ていないと思う。

◇例えば、提携しても、大企業の時間軸や論理で、知財を世に出さないまま、寝かされて、契約期限が切れて潰される経験も幾度かした。今、大企業側の立場となり、良いものは良いものとして投資はするが、それを自社に取り込む必要はないと考えている。良いものはそのまま、その会社ごと育てるという発想がなければならない。大企業が大企業のためにベンチャー取り込むという発想は捨てなければならない、と思う。

(三浦氏)

◇今、皆様からご指摘いただいた大企業の悪い点というのは正しくそのとおりであり、私も、社内にながら、大企業の自前主義、意思決定の遅さ、というのは実感している。

◇ご指摘頂いているような、トップと現場、その中間にある部門や関連部門において、同一に意識を高めるということは今でも困難であることは事実。しかし、大臣ご指摘のとおり、実際に連携してみると変わってくる。我々は、昨年、コイニー、カンムという2つのスタートアップ企業と一緒させて頂いた。コイニーには、ちょうど1年前に初めてお会いし、実際に事業提携を結べたのは4月。比較的スピード感を持って進められた。佐俣代表取締役にお会いする以前から大企業の悪い点というのは聞いていたので、意志を持って、またスピード感を持って取り組もうという意識があった。幸いにも、弊社の代表はこのようなベンチャー企業との連携についてもともと積極的な姿勢であったので、非常にスピード感を持って取り組めた。踏み出すということが重要であるし、我々はもっともっとリスクを取りに行かなければならないと思っている。したがって、このようにベンチャーと大企業の連携を促進する機運が高まってきたのは非常に喜ばしい。これを機に、弊社に限らず、様々な形で大企業のあり方が変わってくれば良いと思う。

(大臣)

◇今のお話を伺って、先ほどM&Aという話が出たが、会社を買うということは、技術を含めて人材を買うということであると同時に、時間を買う、スピードを買う、ということであると感じた。

(堀氏)

◇私も、今朝ほどダボスから帰国した。大臣が昨年に続きお越し頂いたことで、日本の存在感が格段に高まったと思う。総理もいらっしやって基調講演をしていただい

たので、清々しい気持ちで帰ってこられたと同時に、来年に向けて、言ったことをやらなければ完全に評価が下がってしまうと強い危機感を覚えている。

- ◇ベンチャーと大企業の連携について、具体的な提案を3点行いたい。1点目はのれん代の償却について。エグジットのうち M&A が少ない。この理由は、のれん代の償却を毎年やらなければならないということが大きい。前回の有識者会議において、この点は私から提案させて頂いていたが、一部報道にて、この点の議論が取り上げられたのは喜ばしい。ぜひともこれを実現して頂くことで、M&A が大きく進むと思う。
- ◇2点目については、富山氏のプレゼンテーションにもあったように、本格テッキー系のベンチャーを目指そうとするが、どうしてもネット上で B to C サービスをするベンチャーに偏りがちであること。何十社と本格テッキー系を目指すベンチャーを支援してきたが、なかなか実現しない。ベンチャーキャピタルがこの領域に対して資金供給するのが困難であるということならば、産業革新機構等の政府関係機関がフォーカスして支援していくべき。民間でネット B to C サービス系は十分支援可能なので、我々で出来ないことを政府が集中的に投資するような方針を示してもらえると、それは民業圧迫にもならないし、新たなイノベーションを創造していくんだという錦の御旗となる。
- ◇3点目は、今回のダボス会議でも総理がおっしゃっていたように、GPIF の運用資金をリスクキャピタルに振り向けること。来年に向け、実績を作らなければ、国際的にも何をやっているんだ、という話になってしまうと思う。具体的には、GPIF 運用資金を用いて、ファンズオブファンズを作ってはどうか。日本には、ファンズオブファンズというのはまだ育っていない。三菱商事等いろいろな会社が一生懸命取り組んでいるが、そこに、ファンズオブファンズとして資金を投下すれば、実績が作れると思う。運営の形態は公設民営でも構わない。ベンチャー企業に公的資金を出してカネが循環すれば、政府もやっているという強いメッセージになると思う。是非実現してほしい。

(長谷川氏)

- ◇私からは3点加えて提示させていただきたい。1点目は、やはりリスクマネーの供給が足りないということ。加えて、お金を出して終わりということではなく、それを育てるという win-win の関係をいかに築くかということが、本日の議論の一貫した論点ではないか。一般論からは、大企業がリスクマネー供給したり、win-win の関係を築いたりするのは難しいと思う。しかし、それをやろうとする意欲ある会社も存在しており、そのような会社にどんどんベンチャーとの M&A を進めて頂く、あるいはリスクマネーを供給して頂く。それができるのは、最低でも専務以上の経営トップ層に情熱のある人がいる会社であり、そのような会社がどんどんベンチャーとの連携を進められるようエンカレッジすることが重要。そして、そのための障壁となっているのれん代償却については、ぜひとも政府にて検討してほしい。また、ベンチャー投資というのは8割方が失敗するという性質のもの。大企業が従来やってきた高い確率の成功が期待されるような投資とは違い、多くが失敗する、それでも成長するベンチャーに投資するんだ、という情熱とスピード感ある企業しか生き残れないという前提の下に、ベンチャー投資をする必要がある。
- ◇次に、日本的な「ファミリー企業」という視点が大切。ファミリー企業の厚みというのは日本ならではのものである。しかし、税金等のハードルがあり、なかなかお金が出せていない。この厚みからリスクマネーが供給できるよう、より深く研究し、場合

によってはファンズオブファンズをつくることも含め、ファミリーをターゲットにした施策を検討してもよいのではないか。

- ◇3点目は、ベンチャーを支援できる伯楽をつくるということ。ベンチャーを育てるには、点から始め、点を線にし、線を面にし、支援する人たちの連携を強化するとともに、支援側の人材の厚みを増すような取組をすべきではないか。

(御立氏)

- ◇大企業を支援する立場から申し上げますと、様々な動きが出ていて、オプションバリューで考えるものでないとビジネスが成り立たないという投資が多くなっており、その観点でのベンチャーとの連携が増えている。分かりやすいのが音楽であり、自分が探してきて育てるだけでは無理なので、ある程度流行ったものを如何に契約して、さらに伸ばすかのゲーム。どちらかという、ベンチャーにあたるアーティストマネージメントの方がお金をもらえる仕組みだ。また、製薬業界も変わってきており、自前だけでは R&D 効率が悪く、どうやって外から取り入れるかが重要になっている。大企業の中でも数多くのイノベーションが必要な企業は既にこのようなことを考えている。
- ◇一方で、「総合〇〇」とつくような企業については、政策としてカーブアウト促進支援が重要であり、ガバナンスと税制がポイント。これまで、ベンチャー投資をしようとする大企業を支援してきた経験からすると、最後の関門となるのは、財務部門。税はどうなるのか、人材の扱いはどうなるのか、雇用調整助成金はどうなるのか、と気にすることで物事が進まなくなってしまう。
- ◇IP(知的財産)と人材が表に出ることによって、ベンチャーが生まれ、伸びていく。富山氏のおっしゃるようなテッキー系ベンチャーのうち化学系の企業などは内部に良い物が眠っているが、まだ産業構造が分散しているので自ら大きな投資が出来ていない。どうしても、重たくて古くなった設備をどうするかという話が先行しがちだが、自らが持っているものを種として出していくことで得するような仕組みを生み出していくことが課題。その際の受け手として、スーパーベンチャーキャピタリストがいない状況の中で、研究に関する連携を手伝ったり、予算を分配しているような機関がプロジェクトをたてて、IP や人材を集めれば、かなりメリットが享受できる。そのようなプロジェクトのヘッドに、海外からプロジェクトマネージャーを引っ張ってきてたてた方が早いのではないか。お金を先に集めるよりも、テーマが先にあって、そこに大企業のリソースを持ち寄る余地はかなりある。
- ◇アメリカのようにいかない最大の理由は、アメリカには軍事産業があり、兆円単位の資金を何十年も動かしてきたということ。日本で同じようにいかないのだとすると、現在議論になっている科学技術予算のあり方に関連して、分野を絞って、重点的に予算をつけていくということがあるのでないか。例えば、日本版 NIH に関して言えば、これはアメリカほどの規模ではないにしても、二千数百億円規模でそこそこの結果を出しているイギリス同様に、基礎と実用の中間に特化するというもの。先ほどのプログラムのテーマと関連するが、民間がやるようなものやっても意味がないので、5~10年先に化けそうなものでテーマ設定し、科学技術予算をとって、行政ではなく世界の一流人材を引っ張ってきてプログラムのマネジメントをしてもらう。
- ◇これらを行うとともに、一部の IT のように、大化けしそうなのに人材が足りていない分野をテーマ設定し、国家戦略特区の中でそのテーマに絞って、ビザの要件緩和や定住促進のための措置を思い切って導入すべき。

(矢島氏)

- ◇私自身、ベンチャー企業経営者として、大手企業との連携に大変苦労している。社長から声をかけていただき現場の方と打ち合わせにいても、なかなか話が進まないことも多い。というのは、社長さんが和えるとの連携を指示してくださっているにも関わらず、また、現場の若手は非常に意欲に溢れているにも関わらず、その中間に位置する上司の説得のために、資料を作らなければならなかったりと非常にコストがかかるからである。せっかくトップダウンでベンチャーとの連携を決めてくださっても、その下で止まってしまえば、なんのためのトップダウンか分からない。
- ◇このような経験の中で、本日の議論は、身にしみて感じていることが多い。内閣府や経済産業省でも「大企業×女性起業家」「大企業×若手」というようなマッチングイベントを開催しており、私も何度か参加させて頂いているが、率直に言って、そこから何も生み出せていない状況。大企業側もベンチャー企業側も、お互い連携が重要であるということの意識は非常に高まってきているなかで、どうすれば連携できるのか、という点が未だに分からずにいる。我々ベンチャー企業側は、大手企業の作法や慣習を知らないし、一方で、大手企業側もベンチャー企業がどのように意思決定しているかあまりわからないのではないだろうか。この意思決定のミスマッチが、そもそもの連携のミスマッチに繋がっていると思う。また、ベンチャー企業との協業の中で、スピード感を期待してくださっている大手企業が多いようにも感じるが、そのスピード感に大手企業がついてこられる環境を作っていただかないと、ベンチャーの良さを活かしきれない。実際にうまく連携できているベンチャー企業と大企業の事例をクローズアップして頂くことで、本当の意味でのベンチャーと大企業の共創が生まれるのではないか。

(大臣)

- ◇率直なご意見をいただき、やはり女性の活用は重要だと感じた。
- ◇本日お集まりいただいたオブザーバー企業の皆様も、改めてお礼申し上げたい。
- ◇キッコーマンの茂木会長とお話すると、若い頃、醤油を世界に展開するというのの一つのベンチャーだった、と思う。そのようなことが、これからの日本でもできている。
- ◇どのような分野に絞っていくのか、産業政策をまたやり直すということではないが、どのようなターゲティングが必要なのかということはまた考えていかなければならないと思っている。
- ◇また、人を動かすということについては、海外の人材に限らず、国内においても単に雇用を維持するのではなく、きちんと成長分野に必要な人材が移っていくような制度をつくることが重要である。
- ◇まだまだ、ご議論いただきたい点はあるが、いただいたお時間をかなりオーバーしている。最後に、ベンチャーのうち8割は失敗に終わるという話もあったが、次の言葉を紹介したい。  
"Those who dare to fail miserably can achieve greatly."  
50年前の、第35代アメリカ大統領ジョン・F・ケネディの言葉である。本日はありがとうございました。

(以上)