

# ベンチャー 有識者 会議

とりまとめ

VENTURE

ベンチャー  
宣言

ベンチャーとは、起業にとどまらず、既存大企業の改革も含めた企業としての新しい取組への挑戦である。

次世代を担う企業群を形成し、「新しい力」で経済を再生するために、ベンチャー創造の好循環を実現する。

## CONTENTS

- I. ベンチャー宣言
- II. ベンチャーの必要性
- III. 日本のベンチャーの課題
- IV. ベンチャー創造の好循環の実現に向けて

ベンチャー 有識者会議 とりまとめ

---

V E N T U R E

CONTENTS

---

I. ベンチャー宣言	01
II. ベンチャーの必要性	03
III. 日本のベンチャーの課題	07
IV. ベンチャー創造の好循環の実現に向けて	11

---



*Chapter I*

# ベンチャー宣言

ベンチャー有識者会議は、以下を宣言し、  
自ら行動するとともに、  
賛同、協働する企業、個人、団体を募る。

ベンチャーとは、起業にとどまらず、  
既存大企業の改革も含めた  
企業としての新しい取組への挑戦である。

次世代を担う企業群を形成し、  
「新しい力」で経済を再生するために、  
ベンチャー創造の好循環を実現する。

## ヒーローの再認識:挑戦する人になろう、挑戦する人を称えよう

- ・新しい事業に挑戦するベンチャーは、産業の新しい成長分野を切り拓き、雇用とイノベーションを創出する。いわば、経済活力の源泉である。
- ・挑戦する人になろう。挑戦する人を賞賛し、たとえ失敗しても次の成功に向かい再チャレンジを促す社会を創ろう。

“Those who dare to fail miserably can achieve greatly.”

John F. Kennedy

## 大企業、既存企業の新しい行動

- ・大企業、既存企業は、創業時のベンチャースピリットを想起し、自らをベンチャー化する。自前主義から脱却してのベンチャーとの連携や、スピンオフによる大企業発ベンチャーの創出を推進する。

## 金融機関・VC等の新しい行動

- ・金融機関、VC等のベンチャー支援者は、応分のリスクをとり、必要なコミットをして、新しい産業分野に挑戦するベンチャーを支援する。

## 大学・研究機関の新しい行動

- ・大学・研究機関は、新しい産業分野を切り開く研究開発の事業化の試みを一歩進め、ベンチャーの創出、ベンチャーとの連携を推進する。

## 政府の新しい行動

- ・政府は、その政策手段を総動員し、スケールの大きい施策で、ベンチャーが次々と誕生・成長するベンチャー創造の好循環の実現を図る。
- ・まずは、大胆な制度改革の推進、意識改革と人材育成の強化、大企業も含めた日本経済全体でのベンチャー創造の環境整備をする。

## Chapter II

# ベンチャーの 必要性

我が国産業の新陳代謝の促進は日本経済の再生に向けた重要な課題であり、日本再興戦略には「ベンチャーの加速」が掲げられている。

ベンチャーとは、新しく事業を興す「起業」に加えて、既存の企業であっても新たな事業へ果敢に挑戦することを包含する概念である。

ベンチャーは、産業における新成長分野を切り拓く存在であり、雇用とイノベーションを社会にもたらす、経済活力のエンジンである。ベンチャーから次の世代の主要企業が生まれ、新たな経済成長を牽引することが期待されている。

今、失われた20年と言われる経済低迷の打開のためにその「新しい力」が求められているのである。ここで再度、ベンチャーの必要性を確認する。

SECTION

1

### 産業の新成長分野の開拓者

日本再興戦略で掲げられた戦略的な市場・分野は、現在、市場規模として未発達なもの、採算性が明確でないものなどが多く、機動的な意思決定でリスクを取って事業に挑戦することが鍵となる。そのような未開拓の分野を切り拓くのは、新規開業や大企業の改革により生まれたベンチャーである。

また、ベンチャー特有のIT技術や新しいビジネスモデルと既存産業の技術や経営資源が結びつくときに、新たな市場分野が創出されることも期待される。旧来型の産業の改革者としての役割も大きい。

#### ベンチャーの活躍が期待される分野

##### ○国民の「健康寿命」の延伸

健康増進・予防、生活支援サービス、医薬品・医療機器等

##### ○クリーンかつ経済的なエネルギー需給の実現

蓄電池、次世代デバイス・部素材、次世代自動車、燃料電池等

##### ○ITと産業の融合

ITによる製造業、農林水産業等の革新

これまで日本経済を牽引してきた大企業においては、かつての強みであった安定性、同質性、自前主義は重荷となっている。こうした苦しみの打開策としては、スピンオフやカーブアウトでベンチャーを創出する、さらには思い切った事業転換やベンチャーを取り込むこと等により自らをベンチャー化することがある。これらの取組は、新事業展開や機動性の復活をもたらし、いわゆる「イノベーションのジレンマ」への解となりうる。

新しい産業分野でベンチャーが成長し、次世代の主要企業群を形成することで、産業の新陳代謝と経済成長の原動力となる。

## SECTION

## 2

## 雇用の創出

新たな雇用の創出は、ベンチャーから生まれる。米国では、ベンチャー企業の雇用創出は、民間雇用の11%と大きな位置を占めている。また、米国中小企業庁の調査では、成長する新規企業の雇用創出力が大きいことが明らかになっている。

我が国においても、ボリュームは米国ほどではないものの、企業の成長過程において多くの雇用創出が見られる。創業10年未満の企業が雇用の多くを創出する一方、成熟した企業は雇用を削減している傾向が見られ、新規雇用の創出におけるベンチャーの重要性が高いと考えられる。

## SECTION

## 3

## イノベーションの創出

新しい技術、ビジネスモデルなどのイノベーションの多くはベンチャーから創出されてきた。スーパーマーケット、ファーストフード、宅配便、パソコン、検索エンジン、SNSなど、我々の生活に便利と豊かさをもたらすイノベーションはベンチャーから生まれている。

また、医療・福祉、エネルギーなどの新技術開発でもベンチャーの役割は大きい。先鋭的な技術を有する技術系ベンチャーは、研究開発を牽引する意思決定の速さとフォーカスを絞った資源配分で新分野に挑んでいる。

現在の大企業の多くも、創業当初は未開拓の分野で、ベンチャーとして試行錯誤を繰り返してイノベーションを実現してきた。

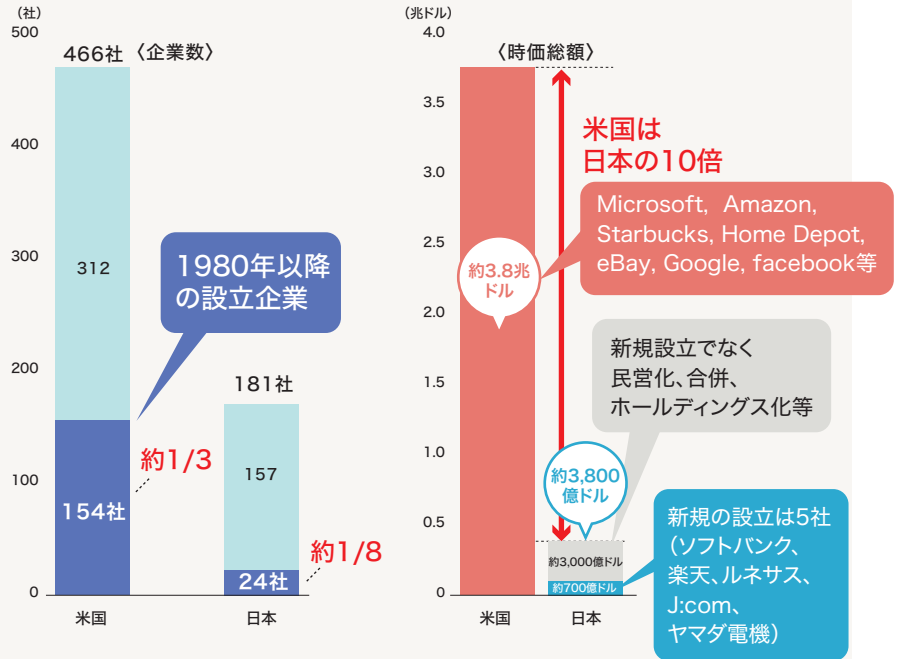
ソニーもかつてはベンチャーだった。技術者の「想い」で創業し、世界初のトランジスタラジオを米国で販売した際には、「そんな小さな会社の製品が売れるはずはない」と言われながら、自社技術を信じて挑戦し続けた。ホンダ、京セラもベンチャーだった。大企業がイノベティブであり続けることができるかどうかは、企業としてベンチャースピリットを持ち続けることができるかどうかによる。

## 米国ではベンチャーが経済を牽引

世界トップ2000社 (Forbes Global 2000) の内、1980年以降に設立された企業 (金融を除く) の比較

(備考)

Forbes 2000の該当企業 (米国543社、日本251社) から、銀行、保険業、投資サービスを除いた企業 (米国466社、日本181社) の内、1980年以降に設立された企業は、米国154社、日本24社。時価総額は、Forbes 2013のデータ (2013年5月時点) より作成。



(資料) Forbes Global 2000 2013、ブルンバーグ、Financial Questのデータより作成。

105兆円

VS

89兆円

1995年以降に創業した  
代表的なベンチャー

Google amazon.com

facebook Y!

eBay LinkedIn

salesforce.com Success On Demand

priceLine.com Name Your Own Price

TESLA MOTORS vmware

workday. WiL WORLD INNOVATION LAE

時価	会社名	兆円
1	トヨタ自動車(株)	21.38
2	ソフトバンク(株)	10.67
3	(株)三菱UFJ FG	9.62
4	(株)三井住友 FG	7.60
5	(株)NTTドコモ	7.59
6	ホンダ	7.50
7	日本電信電話(株)	6.62
8	JT	6.37
9	KDDI(株)	5.65
10	(株)みずほFG	5.62
合計		88.6

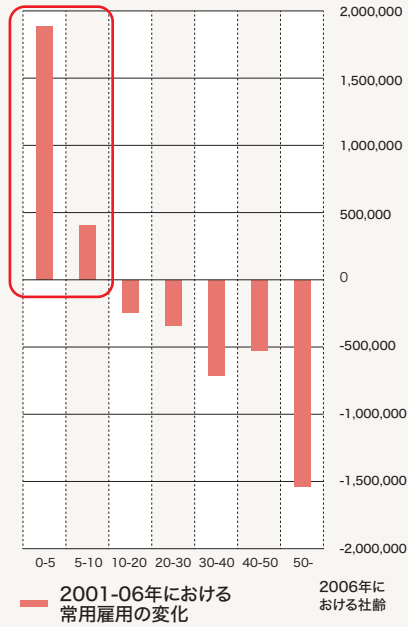
2014/1/17 現在

出所:伊佐山元委員プレゼンテーション資料

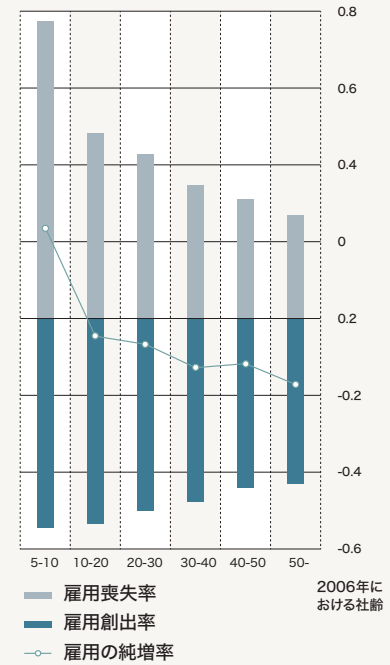


## 雇用は 新規企業が創出

企業の社齢別に見た常用雇用の純増  
2001-2006年



社齢と雇用創出・喪失率の関係  
2001-2006年



出所:深尾京司・権赫旭(2010)「日本経済再生の原動力を求めて」

### Chapter III

## 日本のベンチャー の課題

我が国では、  
ベンチャーが数多く起業し、成長する環境が整っていない。  
今後の対応のために、  
ここで、あえて様々な課題を整理する。

#### SECTION

### 1

#### 挑戦する人が少ない

第一の問題は、起業に挑戦する人材が絶対的に少ないことである。我が国においては、起業が職業の選択肢となっていない。社会全体として、新しいことに挑戦する起業家精神が低調であると言われており、新しい事業での成功者を正当に評価する意識も十分でない。

また、経営者人材の不足も課題である。起業とベンチャーの成長には、リスクを適切に判断し、果敢に経営判断を行うための一定の基礎的素養や知識・経験が必要であるが、その能力を持つ人材の絶対量が不足している。

技術開発型ベンチャーでは、技術を理解した上で、ビジネスモデルを描き、事業化に持っていくプロジェクトマネージャーの不足が課題となっている。

#### SECTION

### 2

#### リスクマネーが少ない

ベンチャーへの投資は、長い期間をかけた、リスクの大きい投資である。我が国の金融資本市場は、間接金融主体で発達してきた結果、リスク回避的な構造が主流になっており、中長期でリスクをとる直接金融の資金が不足している。

例えば、VC投資を米国と比較すると対GDP比で1/7以下、韓国と比較しても半分の資金しか供給されていない。特に、成長期のベンチャーや技術系ベンチャーに必要な大きな投資金額の資金供給の不足が深刻である。さらに、支援能力の高いVCが不足している。ポートフォリオ管理でリスクをとり、大きく成長するベンチャーをハンズオンでしっかり育てる、本来のリスク資金供給者としてのVCの増加が必要である。

## SECTION

## 3

**グローバル化できていない**

我が国のベンチャーには、国内市場がある程度の規模があるため、そこで小さくまとまるビジネスモデルも多い。技術力や斬新なビジネスモデルがあるにも関わらず、世界市場に展開することができていないケースの是正が必要である。

また、世界市場を狙うような野心的なベンチャーを輩出するためには世界で活躍し、グローバルな視野を持った人材が必要であり、社会としても、グローバル人材を受け入れる環境整備や仕組みづくりが求められている。

## SECTION

## 4

**大企業とベンチャーの連携の不足**

我が国では、欧米と比して大企業とベンチャーの連携が不十分である。オープンイノベーションが主流の今日であっても、未だ大企業の多くは自前主義から抜け切れていない。このため、製品・サービスの調達、資本・事業提携、共同研究等ベンチャーとの連携が欧米と比して低調である。

大企業の新事業開発においても、比較的小規模な市場から始まる新規事業分野への人材、資金の供給やその評価システムが十分に形成されていない。社内で十分に活かされていない経営資源のスピノフ、カーブアウトによる大企業発ベンチャーの創出が望まれている。

## SECTION

## 5

**技術開発型ベンチャー・地域発ベンチャーが少ない**

近年、IT、ゲーム・アプリなど、小資本、機動性重視のベンチャーでは、関東圏を中心に、起業家やスタートアップ支援、VC投資などが増加している。

一方、リスクが高く、ビジネスが軌道に乗るまで時間がかかる技術開発型ベンチャーでは、起業家、支援者、リスク資金が決定的に不足している。大学や研究機関においては、技術シーズを効果的に事業化・成長につなげられていない。

また、ITの発達により、地域のベンチャーの地理的理由による参入障壁は下がっているが、地域のベンチャーの立ち上げは進んでいない。地域における雇用や活力の創出のため、地域資源を活用し、地域に根差したベンチャーの起業とそのようなベンチャーへの人材供給や資金供給のモデルが求められている。

## SECTION

## 6

**行政によるベンチャー支援の課題**

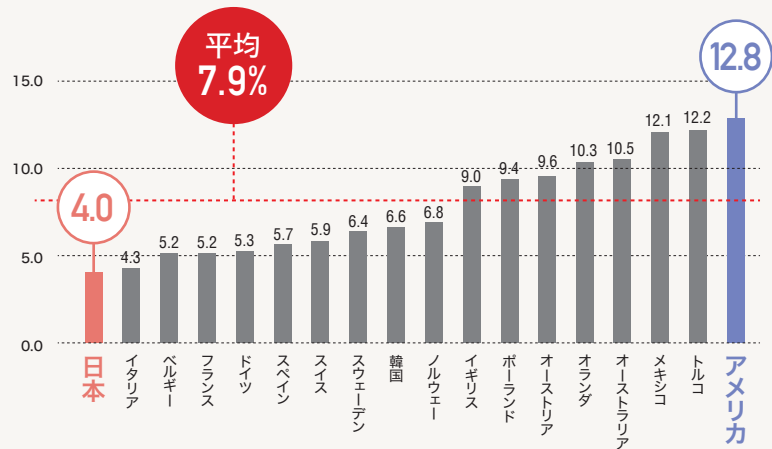
1990年代中盤以降、組織法制の改正や支援制度、税制の創設など、政府のベンチャー支援は強化されてきた。マッチングファンドや最低資本金規制の撤廃など一部は効果を生んでいるが、十分とは言えない。

これまでの政府が行ってきたベンチャー支援は、ベンチャーという施策の対象にのみ着目し、大企業連携や年金資金の呼び込みなど、より大きな視点に基づいて仕組みを変えるスケールのある施策が打てていなかった。また、様々なベンチャー支援策を活かす「ヒト」へのアプローチが不十分であったと考えられる。今般、ベンチャー投資促進税制を創設し、スケールの大きい施策へのシフトチェンジにとりかかったところであるが、このような取組をより強力なものにしていく必要がある。

## 起業家活動の 国際比較調査では 日本は最下位

### 起業活動指数

(Total Early-stage  
Entrepreneurial Activity)  
アンケートを実施し、  
起業家・起業予定者で  
あるとの回答を得た割合(%)



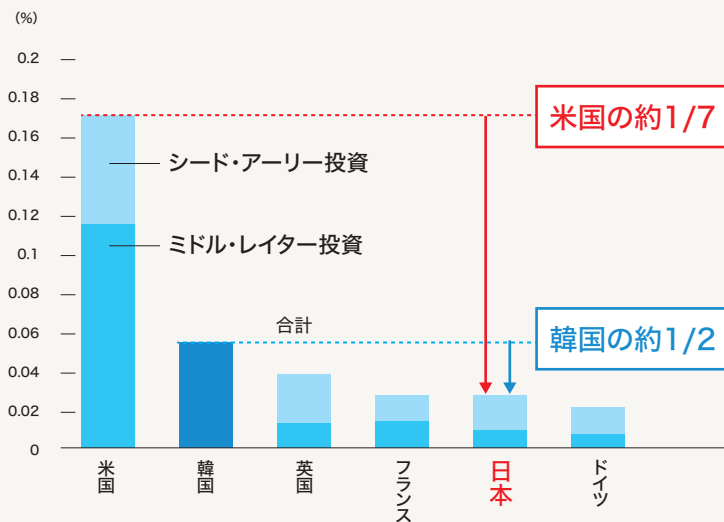
出所:平成24年度 起業家精神に関する調査(GEM)  
(調査対象国の内OECD主要国を掲載。2011年、2012年のうちの直近の数値を使用。)

	日本	先進国平均
身近に起業した人を知っているか	14.0%	30.9%
起業に必要な知識・能力・経験があるか	9.0%	38.3%
今後6カ月で起業に有利なことがあるか	6.4%	32.1%

(出所:平成24年度 起業家精神に関する調査(GEM))

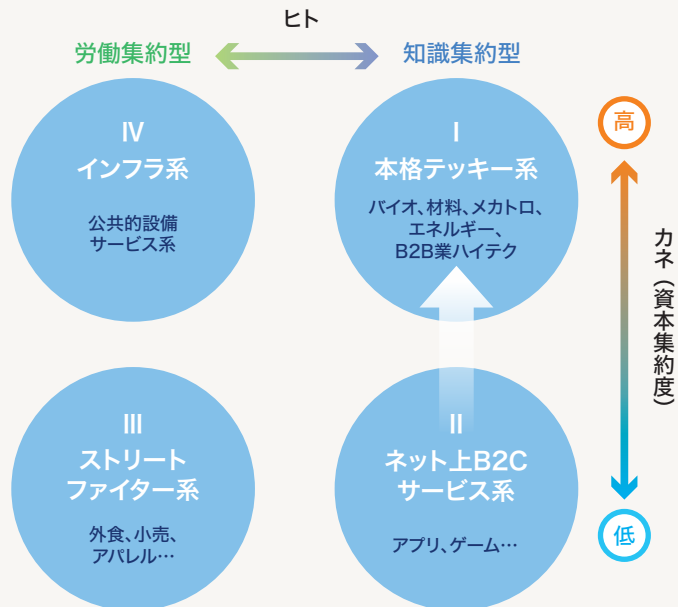
## VC投資の 対GDP比較でも 日本は低水準

ベンチャーキャピタル投資の  
対GDP比の比較  
(2012年)



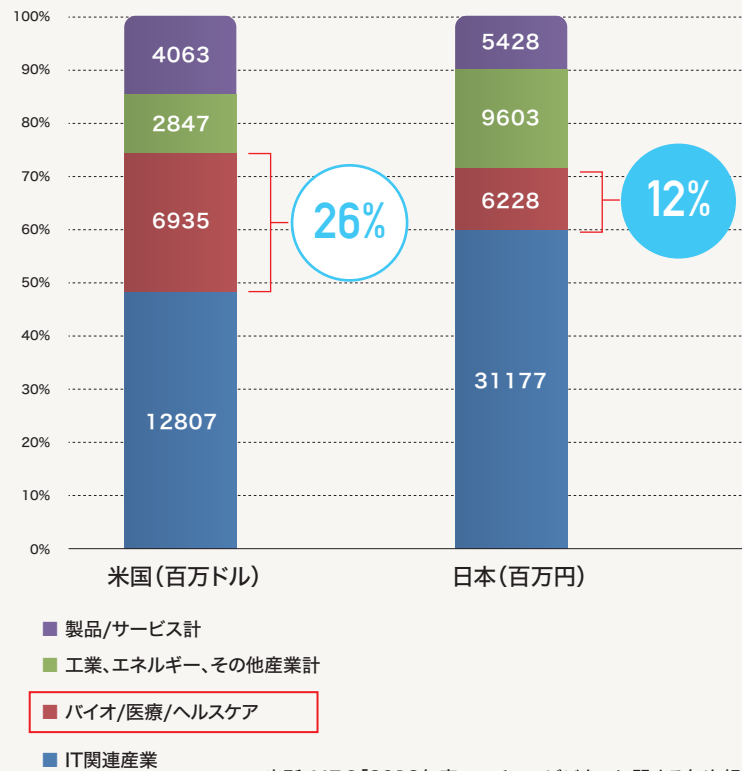
(資料)OECD Entrepreneurship at a Glance 2013。日本は2011年。

IT・サービス系と  
比較して  
技術系ベンチャーは  
低調



出所: 富山和彦委員プレゼンテーション資料

日本では、  
ベンチャー投資全体に占める  
研究開発型ベンチャーへの  
投資割合は低調。



出所: VEC「2013年度ベンチャービジネスに関する年次報告」

## Chapter IV

# ベンチャー創造の 好循環の実現に 向けて

米国ではアップル、グーグル、フェイスブックなどベンチャーが急成長し、経済を牽引しており、それに続く企業も多い。特に、シリコンバレーでは、日々、自律的にベンチャーが生まれ、成長していくベンチャー創造の好循環が形成されている。

こうした動きは、一見、民間主導の発展と思われるが、その背景には、1970年代末からの米国政府の明確な政策意図による支援が貢献していると言われることが多い。

我が国でベンチャーが数多く創出され、成長するようにするためには、前章で掲げた課題を考慮した上で、政府として、ベンチャー支援の政策意図を明確に宣言し、民間と連携しつつ、ベンチャー創造の好循環の形成を進めるべきである。

ベンチャーが中心となる社会を創り、「新しい力」で経済を再生する。その中で、グーグル、フェイスブックのような世界規模の企業に成長するベンチャーの登場も期待する。

### SECTION

## 1

### 社会を動かす大胆な制度改革の推進

ベンチャーの飛躍的成長を実現するため、社会を動かす大胆な制度改革を推進し、新たな政策手段を大胆に集中投下する。

#### 1 年金基金によるベンチャー投資枠の創設

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用方針の改革など、年金基金の投資ポートフォリオ変更によるリスク資金の抜本的な供給強化を図る。

#### 2 ベンチャーへの思い切った税制措置等

ベンチャー企業においても、利益が出始めると、法人税率の低い国への本社移転を考える会社も出てくるとの指摘がある。創業後一定期間の税負担の軽減や、カーブアウトベンチャーを輩出する促進策等、新たなチャレンジを後押しする思い切った税制措置の検討を行う。

エンジェル投資を促進するためのエンジェル税制の抜本的な見直し(企業要件の緩和、所得控除の限度額の引き上げ 等)により、エンジェル投資を促進する。

また、適格ストックオプションの税務上・会計上の取扱いや、種類株に関する取扱いの検討を含め、ベンチャー投資を行う者にとっての課題となる制度を把握し、必要に応じ制度の見直しを図る。さらに、特区制度を活用し、フラッグシップシティをゼロから創り、ベンチャーの好循環の自律的形成を促す。

### 3 政府調達改革によるベンチャー調達枠の創設

市場に普及していない製品やサービスの提供を行うベンチャー企業にとって、需要先の獲得は重要な課題。官公需情報のベンチャーへのPR強化、ベンチャーが入札に積極的に参加できるよう、弾力的な入札条件の設定に努めるなど政府調達に関する運用改善を検討するとともに、トライアル調達のように既にベンチャーからの調達を実施している自治体との連携強化を図る。

### 4 DARPA型研究開発支援スキーム等の創設

公的機関の研究資金に関して、米国DARPA型の研究開発マネジメントを導入し、中小・中堅・ベンチャー向け目標を設定、プロジェクトマネージャーの権限強化等でイノベーションを促進する。

NEDOに事業化支援の専門人材による研究開発型ベンチャー創出プラットフォームを構築し、大企業に埋もれている技術系の人材に不足する経営ノウハウ等を補完しつつ、研究開発型新事業・ベンチャーの立ち上げを促進する。

### 5 企業実証特例・グレーゾーン解消制度による障壁突破

産業競争力強化法の企業実証特例やグレーゾーン解消制度について、ベンチャー企業へ徹底した普及促進を行うため、人的・資金的サポート等によりその積極的活用を促し、新たな事業活動を行うにあたっての突破口を開く。

### 6 公的セクターの経営資源の解放(電力関連データ等)

電力関連データなど、公的セクターが有するデータや経営資源を解放し、ベンチャー企業等が活用する機会を増やすことで、ベンチャーや新事業の創出を促進する。

## SECTION

## 2

## 挑戦するベンチャーを支える意識改革・起業家支援

人材なくしてベンチャーなし。支援策や制度のみを作るのではなく、それを使う人(起業家)、活かす人(支援者)を育成する。

### 1 初等教育からの起業家教育の充実

文科省や地方自治体と連携して、今般、新たに小中学生を対象として、土曜日等を活用した講師派遣や起業疑似体験授業、早期のプログラミング教育などのモデル事業の実施、指導事例の作成と普及等を図る。また、高等学校段階においても優れた取組の促進を図る。

### 2 大学・大学院の起業家教育ネットワークへの参加倍増

起業家精神を持つ人材の裾野を拡大するため、大学・大学院の起業家教育講座の教員ネットワークを強化して教材等の情報共有を進める。また、海外機関との連携により、ネットワークの国際化を図る。

ベンチャー経営者、支援者を講座に派遣するとともに、ビジネスプランコンテスト等交流の場づくりを拡充する。

### 3 ベンチャー支援人材10倍増

ベンチャーに対する目利き能力やハンズオン支援能力を有するトップクラスの人材のネットワークを作り、モデル事業でノウハウの「見える化」と横展開を実施することで、能力の高い支援人材の層を2020年までに10倍にすることを図る。

### 4 ダイバーシティを活かす起業家支援

女性や若者、外国人などの能力を活用し、従来にはない大胆な発想によるベンチャー創出を促すため、日本政策金融公庫が実施する女性、若者／シニア起業家支援融資を深掘りする等、多様な人材による起業を支援する。

### 5 グローバル・ベンチャー人材の育成

JETRO等が日本の優秀なベンチャー企業経営者をシリコンバレーや新興国等に派遣し、現地でのビジネスプラン向上やネットワーク拡大を支援することで、グローバルに戦う起業家を増やす。若手VC人材や、事業立ち上げのプロジェクトマネージャーとなる人材の候補を海外の一流VCやスタートアップアクセラレーターに派遣する研修を実施し、グローバルな視点を持つベンチャー支援者を育成する。

また、日本の生活の質の高さを最大限に生かしつつ、海外のトップVCやスタートアップアクセラレーターの高度な人材を国内に招聘する方策を検討するとともに、その具体的な受け皿の在り方についても検討を行う。

### 6 再チャレンジの促進

本年2月から適用が開始された「経営者保証ガイドライン」を活用する等、金融機関及び大企業における個人保証に依存しない与信慣行の実現を図ることで創業を促進する。あわせて事業承継の円滑化のための施策を講じ、経営資源の円滑な承継による再チャレンジ促進を図る。



SECTION  
3

## 大企業も含めた日本経済全体でのベンチャー創造

大企業も含めた日本経済全体で、新しい事業に果敢に挑戦する取組を活性化させ、ベンチャー創造の好循環の形成を促す環境整備をする。

## 1 ベンチャーとの連携先進企業100選

ベンチャーとの連携や大企業発ベンチャーの取組を促進するプラットフォームとして、ベンチャー創造協議会(仮称)を創設し、先進的な取組を行う大企業100社をモデルとして選定、支援することで、ベンチャーを活用したオープンイノベーションの方策やノウハウを社会的に共有していく。

## 2 出口戦略としてのM&amp;A促進

大企業等とベンチャーのM&Aの際に大企業等の側に発生するのれん(取得額と純資産の差額)の処理について、海外企業とのイコール・フットィングの観点から、国際会計基準の適用促進を図るとともに、ベンチャー企業等のニーズも踏まえた運用改善を検討すること等により、ベンチャーのM&Aを促進し、投資エグジットの拡大を図る。

## 3 スピンオフ、カーブアウトなどを促進するガバナンスの強化

金融機関・機関投資家等による収益力向上への経営関与の拡大等を通じて、市場からのプレッシャーによる経営ガバナンスの強化を図る。これにより、非中核事業のカーブアウトを促し、新事業投資を進めることで、事業の新陳代謝を推進する。

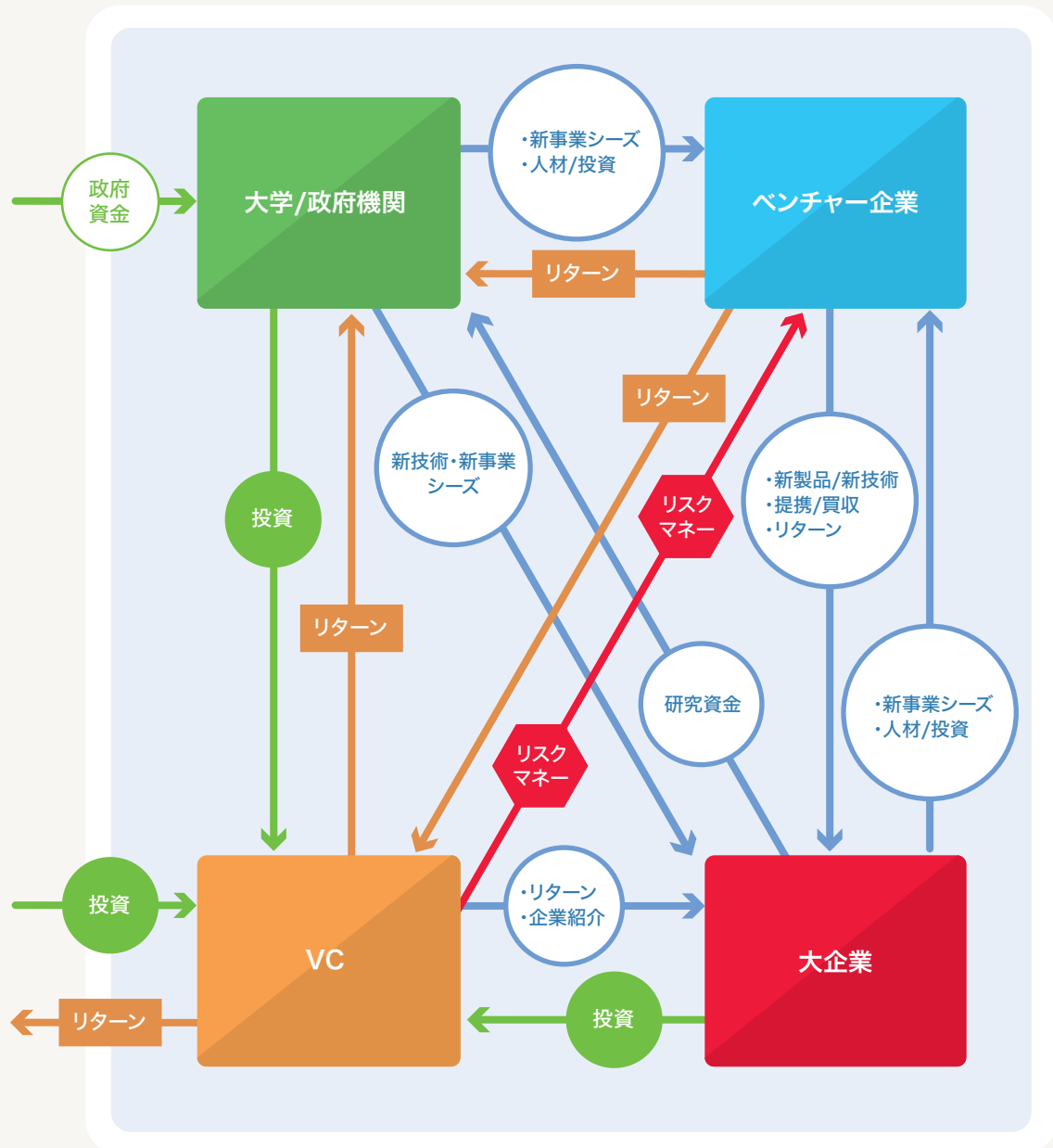
## 4 クラウドファンディングによる新たな起業支援モデルの構築等

クラウドファンディングの規制緩和(投資型の金商法上の特例)を受け、地域資源活用型ベンチャー等の新しい資金調達手段を軸とした起業支援モデルを構築するとともに、活用を推進するための税制措置の検討を行う。

また、起業家のオーナーシップを尊重しつつ、その成長に適した資金調達・組織運営を行うため、種類株式の活用を促進するための方策を検討する。

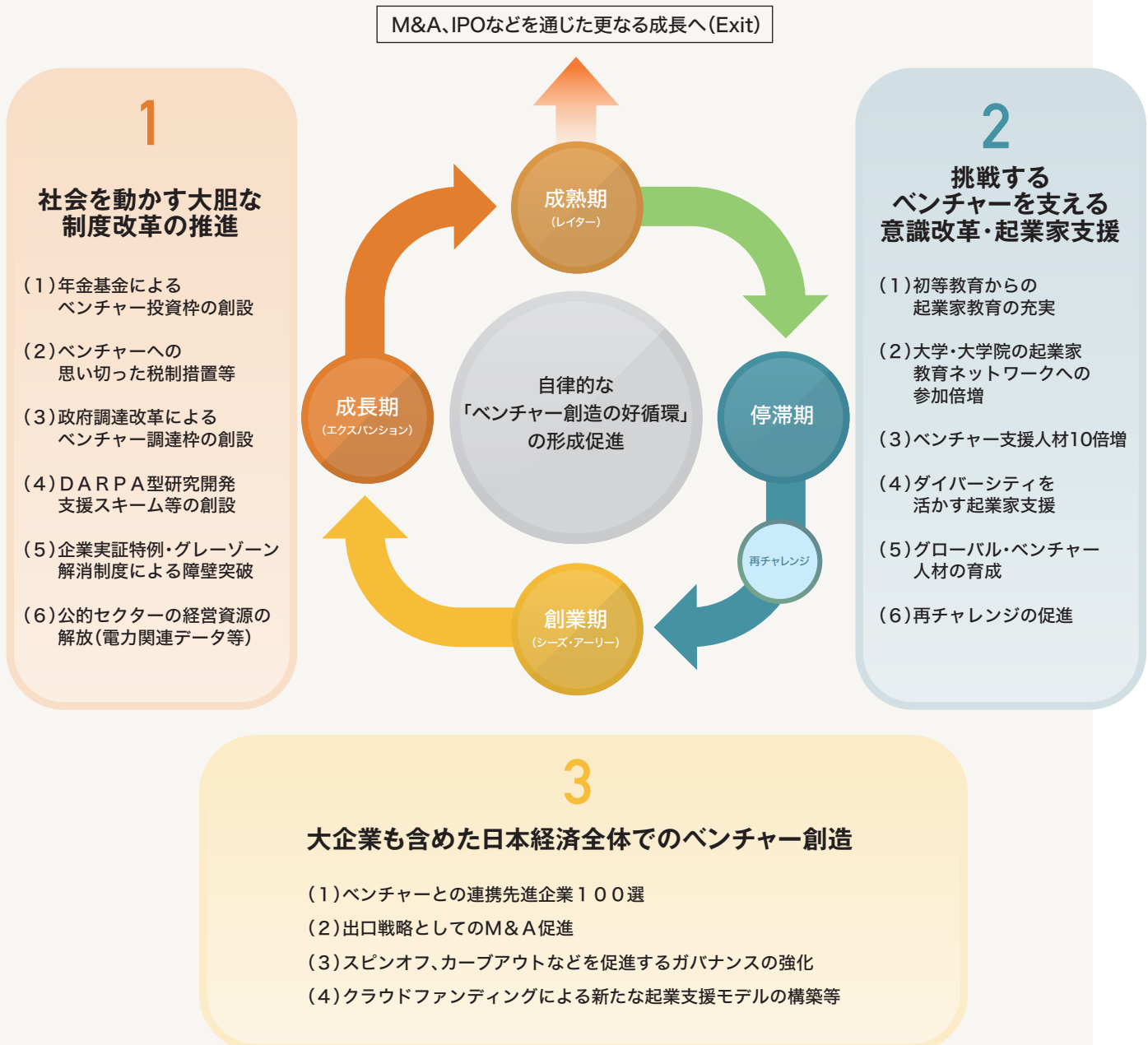
さらに、主に大規模・長期の資金を必要とする研究開発型のベンチャー業の成長資金として、産業革新機構・日本政策投資銀行のベンチャー出資目標を設定し、投資の抜本的拡充を図る。海外投資家と政府系金融機関の連携により、資金のみならず販路開拓等グローバル展開を強力に支援できる体制を構築する。

ベンチャーと大企業・大学・政府・支援者(VC)との連携



出所:中村(2008)「イノベーションの仕組みとしてのコーポレートベンチャリング」テクノロジーマネジメント2008 No.1  
 長谷川博和委員プレゼンテーション資料より

## ベンチャー創造の好循環の実現



# V E N T U R E

## ベンチャー有識者会議 委員

伊佐山 元 WiL CEO

長谷川 博和 早稲田大学ビジネススクール 教授

孫 泰蔵 MOVIDA JAPAN(株) 代表取締役

堀 義人 グロービス経営大学院 学長

富山 和彦 (株)経営共創基盤 代表取締役

御立 尚資 ポストンコンサルティンググループ 日本代表

南場 智子 (株)ディー・エヌ・エー 取締役 ファウンダー

矢島 里佳 (株)和える 代表取締役

## 開催日程・議題

第1回 平成25年12月4日

なぜ日本でベンチャーが出てこないか

全体像の俯瞰、「場」「ヒト」「カネ」の状況、  
事業分野別の課題

第3回 平成26年3月31日

開業率を倍増するために何が必要か

起業家教育、創業支援策、  
文化・社会認識・仕組み作り

第2回 平成26年1月27日

ベンチャーと大企業 Win-Winの連携は可能か

大企業による調達・事業提携・M&A、  
大企業からのスピンオフ

※ベンチャー有識者会議は、茂木経済産業大臣の声かけのもと、  
今後のベンチャー支援のあり方を検討するために設置された会議です。