

第4回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和4年2月16日（水）15：00～17：00

場所：本館17階国際会議室

1. 出席者

委員出席者 対面：伊藤元重部会長、南場委員、安田委員

オンライン：翁委員、アメージャン委員、齊藤委員、平野委員、松田委員

経済産業省出席者：岩田経済産業大臣政務官、平井経済産業政策局長、奈須野産業技術環境局長、
龍崎大臣官房審議官、蓮井大臣官房審議官、坂本産政局総務課長、石川産業構造課長
諸永産業創造課長、石井新規事業創造推進室長

2. 議題

「スタートアップ・イノベーションについて」

3. 議事概要

(1) 岩田経済産業大臣政務官挨拶

○岩田政務官

本日はお忙しい中お集まりいただき誠にありがとうございます。第4回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会の開催にあたりまして、一言御挨拶申し上げます。

本日は、スタートアップ・イノベーションについて御議論いただく。私はスタートアップ担当の経済産業大臣政務官として、一番の優先事項としてスタートアップの創出に一番時間を掛けている。

いかにしてスタートアップのエコシステムを形成し、イノベーションを起こすかは人口減少、低成長にあえぐ我が国にとっての最も大きな課題。こういった中、岸田総理も年頭の記者会見で、スタートアップに触れられ、スタートアップ元年と位置づけられ、スタートアップの方々とは車座で意見交換された。そして、6月までに五カ年計画を策定し国を挙げて取り組むことを表明しておられる。この点、私も岸田総理に直接スタートアップについて申し上げ、国のトップとしてスタートアップという言葉を一言でも多く言ってほしい、また関係者と意見交換してほしいと直言した。その中で、車座などの場で岸田総理とスタートアップ関係者の方々の意見交換が実現し、嬉しく思う。

本日は、まさに、今年を、スタートアップ創出元年とするために、人材・事業・資金といった様々な課題に対してどのように政策資源を集中していくか、イノベーションを促進する規制や制度のあり方、担い手となる次世代人材の育成のあり方、国のイノベーションの基盤となる先端技術、特に、AIや量子コンピューティングの研究開発を加速するための政策のあり方についても御議論いただきたいと思います。

これまでスタートアップ政策を様々な実施してきたところでありますが、残念ながら海外との差は広がるばかり。この状況を変えるためには、人・事業・資金それぞれの課題を根本から解決するための社会変革を進める必要がある。特に人材の育成、広くは働き方改革、日本としては大企業の皆様にも積極的に関与いただくというダイナミズムが必要。

本日は、政府調達拡大、事業化支援の強化や成長資金供給拡大など施策の大きな方向性、イノベーション促進型の規制・制度改革を進めるための「デジタル法制局」機能の確立、若い才能を日本全国で発掘・育成す

るためのイノベーション・アカデミー構想、産総研における量子コンピューティングの実装加速のための新センター設立などを提案させていただく。

本日いただいた皆様からのご意見も踏まえて検討を深め、新しい資本主義実現会議にも反映し、国として取り組んで参りたいと思う。是非とも皆様からも忌憚のないお知恵、闊達な御議論をいただくことをお願いし、私からの御挨拶とさせていただく。

(2) 自由討議 (概要)

○翁委員 (株式会社日本総合研究所 理事長)

まず、人材が非常に重要。すぐにできることとしては、アントレプレナー教育を社会人に提供することだが、長期的には初等中等教育から創造力や課題解決力のある人材へと教育の仕方から変えていくこと、個別最適化教育が大事。

大企業もスタートアップ経験のある人も採用すべきだし、大企業からスタートアップへの人の流れも重要。兼業、副業や中高年もスタートアップに挑戦することを支援することが重要。教育は、教員の問題がネック。ここをまずどう解決するかを考えることが大事。

資金面では、マザーズ上場前後で投資家層が断絶している。上場すると個人投資家が多くなり、機関投資家は上場後には支援をしない場合が多い。海外も含めてもっと機関投資家が入り、成長を促す仕組みにするのが重要。例えば、香港では、2018年くらいからバイオテックチャプターを新設し、バイオテックのIPOを促進する特例措置を設けた。資本が足りなくて研究開発を断念するケースが多いので、重要な社会的課題と関連する分野のスタートアップの成長を後押しする特例措置を設けており参考になる。

公的資金については、クールジャパンファンドなどをみても、うまくいっている官民ファンドはあまりない。民間サイドをいかに活性化するかが鍵である。

大学発ベンチャーの成長支援などのためのエコシステムを意図的に広げていってはどうか。例えばシンガポールでは、ACE (Action Community for Entrepreneurship) という非営利の民間組織があり、大学や、グローバルにVC、民間企業、人材等を結びつける役割を担っている。民間ベースでエコシステムができる仕組みをビルトインしてはどうか。

政府調達については、スタートアップを優先すると宣言して、実践してはどうか。

○齊藤委員 (情報処理推進機構デジタルアーキテクチャ・デザインセンター長/ファナック株式会社 顧問)

次世代の人材育成について、イノベーション・アカデミー構想はいい話だと思う。変化に適應していく社会の実現には、一人ひとりを生かす教育システムに変革することを目指す必要がある。ニューロダイバーシティを活かす形で「異能」のような人たちが、様々な社会のニーズに対応してイノベーションを起こしていくという話もあるので、社会課題の解決や産業競争力強化には、そういう人を取り込んで育てていく必要がある。同時に、そうした人材の海外からの留学支援もしたらいいのではと思う。

スタートアップについて、すでに支援はしていると思うが、もっと政府が積極的に支援していくべき。大企業にいた経験で申し上げると、スタートアップの経営モデルも環境変化に対応して変わっているので、技術だけではなく経営のやり方というものをスタートアップの方々に対して横串で支援していくのはどうか。この際、日本の産業競争力の向上を目標にして、産業政策の中で必要なスタートアップ群ということを想定しながら資金の提供、経営スタッフ人材のサポート、兼業副業の機会を作っていけばよい。事業の立ち上げにあたってはグローバルに捉えていく必要があり、スタートアップ側の過度な負担とならないようにすることが大事。たとえば、空飛ぶクルマを社会実装・ビジネス展開していくためには、航空機のレベルの認証取得が必要だ

が、そうした標準化の動きは海外主導で進んでいる。こうしたところをすべてスタートアップ側で対応するのは難しいので、国としてどう支援できるかが重要である。

海外の投資家を呼び込むという観点では、シリコンバレーのような場所にどんどん出かけて行って行くべき。シリコンバレーには、インドのベンチャーが多数集まっている場所もあり活動していたが、そうした海外で投資家との交流の場を設けて現地の企業相手にプレゼンしていくのが良い。

M&A の関係では、きちんと企業評価ができていと進みやすい。そうした第三者の企業評価に加えて、シンガポールや韓国などのように一定割合を政府が支援するなどして、活性化していくのが重要。

また、資料5、資料6については、記載の内容に賛成するが、どういうデジタル社会にしていくのか、どういう産業構造にしていくのか、という構想を練ったうえで、これらの方策を必要なピースにしていくということが重要と考える。日本の社会や産業のある姿を実現するアーキテクチャを考えて、そこに必要な先端技術の開発などを伴走支援するなどしていく。そこに関してきちんと検討してもらえればよい。

○南場委員（株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長）

まず、このようなベンチャー支援のモメンタムが政府においても起こっていることを歓迎。その上で、なぜスタートアップの存在が重要であるかがあまり議論されずに来ているので、しっかりと認識した方がいい。まずは、経済成長のためにも重要であるということ。世界の時価総額トップ10企業のうち、8つがVCからの投資を受けて成長したVC-backedの企業。次の経済成長の担い手がない国は停滞していく。次にイノベーション。スタートアップによるイノベーションの波及効果は従来の9倍であるという報告もある。さらに、社会課題の解決という意味でも、どこの社会でも難しい社会課題の解決に向けてスタートアップが挑戦している。こうしたスタートアップの意義を共有し、最優先で取り組むべき。

スタートアップ支援は、これまでも政府において取り組んできたが、目玉となるような大きな施策だけをするのではなく、目標やビジョンを定めて取り組むべき。経団連では、スタートアップの数を10倍、成長も10倍にするという「10X 10X」という目標を定めており、そこに必要なものは一斉に官民挙げて取り組むことが重要。資料にある人材や資金、規制の話を含め、幅広いものが必要になる。世の中の状況が変われば必要な要素も変わる。一つ一つの目玉を拾うのではなく、一斉に幅広くやるのが重要。

確かにこの10年で日本の状況は良くなってはいて、IT系の企業はずいぶん増えてきているが、フェーズ2以降でさらに大きくなっていくためには、深い谷を乗り越えるための大型の資金が必要。だいたい60~70億円程度でマザーズに上場するというパターンが多いが、この程度で上場できてしまうのは世界的にも小さい。ここから、もう一踏ん張りして、さらに市場から数億円調達して、ユニコーンやデカコーンを目指そうとなるためには非連続の変化、異なる質の資金が必要。

日本も頑張っているが、資金の出し手が、事業会社がLPとなっているようなVCであり、本当の意味でのハイリスク・ハイリターンを知らない。「2~3倍になればいいから、損しないようにしよう」ということではなく、「成功確率が3%でもいいから、0になってもいいから、100倍、1,000倍の価値を出す」というのがハイリスク・ハイリターン。こうした性質の資金がないと、GAFAMのような企業は出てこない。日本でこうした考えを浸透させるには時間がかかるので、海外から分かっているVCを連れてくるべき。領域特化も弱い。現状の国内VCは評価する力が不十分で、大学の研究テーマも狭い。そういう観点でも、事業化のためにはグローバルレベルのVC誘致が必要。彼らは玉さえあれば来る。その際、アジアのアントレプレナーも一緒に連れてきて欲しい。

人材について。事務局資料には未踏事業への言及はあるが、未踏の卒業生は10~20人。シンボリックなケースとしては十分だがマグニチュードを考えると不十分。本当に日本のいまの状況を変えるにはケタの違う規模での起業家が必要。そうなると、初等教育からの変革が必要になってくる。

これから景気が退行局面に入ることも考えられるが、この間の過ごし方がスタートアップの明暗を分ける。リーマンショック後、日本はスタートアップの支援を緩めてしまって落ち込んだが、米国は支え切った結果 Airbnb など有望なスタートアップがたくさん生まれ、約 120 社がユニコーンになった。退行局面こそ差が出ることを踏まえ、政府には、なにがあってもスタートアップ支援を緩めずにやり抜くことをお願いしたい。

○平野委員（シナモン AI 代表取締役 CEO）

南場委員の言う通り、このようなモメンタムがあるのは素晴らしい。政府の中で、これほどまでスタートアップへの理解がある状況は、10年、15年前と比べると全く違った状況。機運を高めていきたい。

スタートアップに関して問題だと感じているのは、事務局資料にもあるが、GAFAM を除くとアメリカと日本とで大きな成長の差がないということ。日本には、GAFAM までとはいかなくとも、1兆円規模の企業がほとんどいないということが問題。マザーズに上場して数十億円規模で小さくまとまってしまう企業が多い。確かに、自分が初めて起業した15年前と比べると、スタートアップのエコシステム自体は大きくなっており、起業数も増えているし、1社あたり調達額も大きくなっているが。上場してそこから数百億円規模でさらに調達して、1兆円規模を目指すような企業の事例をもっと増やしていかなくてははいけない。政府関連ファンドのスタートアップへの投資額をもっと増やしてほしい。

日本で小さな上場で終わってしまうのは、M&A が少ないということも一因。M&A がどんどん増えていくと、エンジェル投資家も増えていき、資金循環も増えて、大企業にとっては時間を買うことで成長することができ、ポジティブな循環になる。いまの大企業は、中期経営計画に引っ張られ過ぎてしまっている。海外では、「10年～20年後にどうなりたいか」ということを設定して、そこから逆算して1年単位の姿を描くが、日本の中期経営計画ではせいぜい3年後くらいしか見えていない。できることしかコミットしていない状況。ガバナンス関連でできることがあるのではないかな。

人材教育は重要。初等教育段階から、アントレプレナー教育やマネーリテラシー教育が施して裾野を広げていくことが重要だが、こうしたアプローチだけでは時間的には間に合わないという危惧がある。私は未踏事業の出身だがこれは非常に素晴らしい取組み。裾野を広げていくことと並行的に、こうした未踏事業の卒業生を1,000人規模で生み出すような大規模なことができないか。また、身近な人に起業家がいるか否かという点は、確かに起業に大きな影響を与えると思う。当時、自分が在籍していた東京大学工学系研究科システム創生専攻には、今も活躍している数多くの起業家がいる、その時のメンバーは「全員起業したい」というような雰囲気だった。このような成功しているロールモデルがあると自然と起業が増えてくるので、大学を中心にして雰囲気を変えていく取組ができると良い。

○松田委員（東京都立大学大学院経営学研究科 教授）

皆さん言われているように非常に重要な点を挙げられていると思うが、それで結局日本はどうなりたいのか、というグランドデザインがあって、それを象徴するような旗印があると国全体の方向性というのが整理されてくるのではと思う。

それを踏まえて主に4点述べる。資料4の48ページの資本市場の活性化について、今回の改革は、やらないよりはやったほうがましだったと思うが、全く不十分。あのレベルの改革では、古い企業の退出が促されない。退出をかなりラディカルにやっていかないと新しい企業は生まれにくい。自分がかつて国有化された日本長期信用銀行にいたが、国有化の過程で多くの人退職し、やめた人の多くが起業した。こうした非連続の大きな変革を起こすことで、本来であればスタートアップで活躍できるような人材が、大企業の中で不必要に囲い込まれてしまっているという現状を壊していく必要があると考えている。その意味では、投資家も同様であり、こうした古い枠組みの中で生きているような大企業に投資しすぎてしまっている。

2点目、大学発スタートアップの話が出ていたが、大学への交付金等を一律で奪いすぎてきたため、資金不足をなんとかするために教員・職員が多忙になってしまい、何か新しいことにじっくりと取り組む余裕がなくなっている。全ての大学に資金を戻せということではないが、特に地方国公立大学の窮状はひどい。教員が雑用ではなく研究に自分の時間を使えるようにし、産学連携人材にお金を使えるように仕組みを考えていかなければならない。具体的には、科研費という形で外部資金を教員が取りに行っているが、それを研究だけではなく、スタートアップにつなげていくようなところに資金を出すような仕組みがあってもよい。今後MBAなどというのは運転免許証に近くなっていくと思うので、スタートアップの方々に対してMBAプログラムを供与するなどに資金を付けていくべき。

3点目、資料4の6ページのように、中学生や高校生のなりたい職業に起業家が入っているのは、意外ではあるが健全。自営業が激減しており、日常的に自営業の人を見る機会は圧倒的に少なくなっているため、起業というものが遠くなる。そこを埋める仕組みが必要。未踏の話もでていて、トップ層を増やしていくのは重要だが、未踏での成功要因を分析して、これをいかに規模化して小学校や中学校の教育現場に応用していくかを整理する必要。今のように忙しい教員の負担とならないよう、飛び級、能力別教育、教員の専任化など考えるべきことは多数ある。

最後に、政府のやるべきこととして、セーフティネットを拡充してほしい。起業をためらう要因として失敗が怖いということがある。言われ尽くしているような、経営者に個人保証を求めることを廃止することは当然として、起業を失敗した時の個人に対する復活支援に安心感を持たせるということが重要。また、スタートアップの経験者からは無駄な規制が多いということも聞く。必ずしも国のルールではなく、地方自治体でのルールということも多いようだが、最初に申し上げた旗印のもとに、スタートアップを支援していくために、国の支援はもちろんのこと、規制の簡素化を全国の地方公共団体まで普及するように進めてもらいたい。

○安田委員（株式会社ボードアドバイザーズ シニアパートナー）

教育については、確実に投資効果のある長期的な施策だが、スタートアップの育成という観点では必要条件にしかない。弊社は大企業に加え、スタートアップの企業の幹部アセスメントを行う事も増えてきたが大企業の幹部と比べると、スタートアップの経営者のほうがはるかに優秀。非常に格差が出ていると感じる。スタートアップの経営陣にインタビューをすることもありますが、総じて、成功したスタートアップのリーダーたちに学歴の観点で特別なところはないが、大きく違うところは、自分のキャリアに対して自立的に考えていたことや、自分はなにが得意でなにが不得意なのかを突き詰めて考えていた時期のあるということ。一方で、大企業で勤めている人は、研究室の推薦だったり、両親がいいと言ったりなど、なんとなく就職したというような人が多い。また、スタートアップのリーダーたちは、視座が高く、社会課題を解決したい思いが強く、独学でプログラミングを学習していたりする。しかも、そのプログラミングの勉強は学校だけではなく自立的にやっているもの。小学校でプログラミングを教えるのも、全体の底上げには良いが、異能を育てるには弱い。さらに、ロールモデルに対する感度が高く、そういう経営陣と会ったときに、自分もそのようになりたいと思う。グローバルな視点も持っている。異能や異才も大事だが、優秀だから成功するというわけではなく、愚直に頑張り、いざという時に勝負に出られる、突き詰められるという、学力や才能以外の性質のところリーダーが育っている。

事務局資料4の12ページに、大企業からスタートアップに優秀な人材を流入させる必要性があると書いてあるが、これは大きな間違い。大企業にスタートアップで使えるような人材がいるとは限らない。メルカリは優秀な人間を集めるのに苦労しており、優秀でない幹部にならない。労働市場が硬直しているというよりも、スタートアップが求める人材のバーがあがっているため、その要求に合っている人を育てるということ。

初等中等教育が大事ということだが、キャリア教育という言葉は好きではないが、世の中が今後どうなり、自分がその中で何をしたいかを自立的に考えさせるのが重要。若い世代がなりたい職業ランキングに経営者、起業家というのにも入っているので、その背中を押せるような親の教育、親に対するスタートアップの人材の重要性、意識の高さ、成長速度などを理解させるのが重要。財閥系とかではなく新興企業に行くことで成長できるということを親世代が理解することも必要。

○アメージャン委員（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

また20年前の話かと思った。今までも何回も会議、学会でなぜ日本の起業家少ないかが話されていた。資料を見ても、全く新しい話ではない。20年以上かけて、アントレプレナーシップをなんとかしようとしても効果がなかったのは、なぜなのか。日本の制度が違うんじゃない？という結論。日本とアメリカの比較が多いが、日本にはシリコンバレーもないし、ユニコーンもない。日本はアメリカではない。欧州の方が日本に近いのではないか。日本とアメリカの比較が適切かどうか。もう少し欧州的な制度があったら良いのではないか。

いま、アメリカでは、アメリカの起業システムや資本主義、シリコンバレーとその周辺の仕組みについて、イーロン・マスクという人の存在もあり、果たして本当に良いことなのかということが議論になっている。これらについて、アメリカ人は「すごい」とあまり言わなくなっている。日本は5年前、8年前くらいのシリコンバレーになろうとしているのではないか。日本のために何が適切かを、ゼロから考えたらよいのではないかと思う。

8年ほど前に、渋沢スカラシッププログラムという学部生向けの育成プログラムを立ち上げ、アントレプレナーシップに関する勉強をさせようとしたが、その際に、「この大学では起業家教育はしない。学生は、経済産業省や三菱商事というところに行くことが理想。起業はダメだ」と言われた。日本でも有数のビジネススクールである大学の先生がそんなこと言っている。大学に期待するのはダメだと思う。それよりも、サードプレイスのほうが重要。Neurological different というような、優等生ではない、大学や高校に行かないような子どもを大事にするべきではないか。それは起業家のプールだと思う。全体的に、またこの話か、と思うくらい不思議な内容。

○伊藤元重部会長（東京大学 名誉教授／学習院大学国際社会科学部 教授）

南場委員が言ったことにもつながるが、一国の経済の成長のパターンは10年～15年で大きく変わった。いま「創造的破壊の力」という本を読んでいるが、直近はイノベーションに貢献しているのは新規企業というデータがあった。5年前、10年前と直面している状況と変わってきているのだと思う。なぜそうなったのかはわからないが、変わってきているという認識を持つのが重要。政府がそこにどこまで関与していくべきなのかは議論が必要だが、40～50年前は鉄鋼産業が重要で、今は半導体産業が重要と言われているが、このような縦の産業だけじゃなくて、水平分業というか、横の中ですみ分けとかバランスとかについて議論するべきかと思う。

2つ目は、ベンチャーの生態を理解するのは重要。安田委員の話は面白かった。ベンチャーで成功している人はどういう行動パターン、バックグラウンドがあるのか。少し違う話だが、ノーベル経済学賞をとった人の本で「貧乏人の経済学」というものがある。貧困を治すためには貧乏人を見る必要があるという本で、そのように見ていく必要。先ほどの創造的破壊の力の本の中でも、創業してから何年で企業が退出するかということがあり、2年目～4年目で圧倒的に退出している。言われてみれば当たり前で、スタートアップの限界は多産多死という状況だが、そういう中でリスクに対してどういう備えを作れるのか、という産業構造の変化の中の生態について議論してほしい。

3つ目に、制度的補完性について。教育システム一つとっても、今の教育を全部変えることや大掛かりな改革も、可能であればやればよいが、なかなか難しい。そのため、いまの制度の元でも、ベンチャーが生まれて

育っていくようなスペースを作ることが重要。スピード感を持って対応して、そこから徐々に広げていくことが必要であり、そのためには、そういう形で始めていかないといけない。

最後に、ベンチャーが存在するための原動力は何かということ。国や政府ができることはたくさんあるが、市場を拡大する意欲は市場が重要。印象だが、資金市場が重要なのではないか。気候変動の問題も政府がやるのが大事だが、民間資金を動かして流れを作っていくことが大事で、そのあたりをどういう戦略でやればうまく突破口ができるかという議論をしていただければ。

○南場委員

アメリカを手本にするのが適当なのかという話がアメージャン委員からあったが、10年前の欧州の状況は今の日本に似ていた。保守的だったし、時価総額トップ10の企業の中にも、VC-backedのものはなかったし、30年以内で生まれた企業はなかった。しかし、今はものすごい数のユニコーンが生まれている。政府の資金が各国の事情に応じてうまく配分されているし、ポルトガルのサミットに行くと言語が完全にシリコンバレーに追いついているし、人々の考え方も「スタートアップこそが今の状況を救う」という状況になっている。この流れはコロナで加速した。お金の流れ、人の動きも変わっており、英語を話す人材も増えた。

アメリカと日本では確かにギャップが大きすぎるので、この間の欧州のスタートアップ支援策は勉強しても良いと思う。かなりドラスティックな施策もやっており、例えば、投資額の一部がふるさと納税的に税額控除されるといったような。そのような政策を通じて、欧州内だけではなくアメリカからの投資家を誘致している。成功している国はどこもオープンにやっており、自国に閉じるころはない。その辺は参考になるのでは。

現実的に、日本が目指せるのは、アジア最大のスタートアップハブ。香港、深圳、上海といった現状のアジアのスタートアップのハブとされている地域が、民主主義から距離を置いている今ならチャンスはあるのでは。ずっとシリコンバレーばかりに投資していて本当にいいのかと思っている投資家も多いので、こうした投資家の資金を誘致するチャンスはある。その際、欲張りすぎて、「地方創生」のような日本全土に均等に資金を還流させるような目標にするのは良くない。現実的には、東京、横浜、川崎あたりに集中してぎりぎり間に合うか、というくらいの状況なので、あまり広げ過ぎずにやった方がいい。地方は大学を中心に領域特化型で取り組むべき。

安田委員が言ったことは面白い視点であり、実際私も同じ視点。DeNAを立ち上げたときもそうだったが、同じようなサービスを大企業が同時期に立ち上げたりしても、当時は全く負ける気がしなかった。大企業との競争は全く怖くなく、経営陣はそんなに優秀じゃない。むしろ怖れる競争相手は他の新興企業。動きの速さもすごみもあった。

ただ、安田委員のような考え方では、起業することが特別な人のものになってしまう。日本と海外で文化的に違うのが、米欧では普通の人でも起業できるということ。セーフティネットが充実しているし、そのようにして力づくでスタートアップ界隈に人材を入れている。個人的には、起業家になるにあたって大した能力の差はないと思っている。自分で泳がないと沈むような環境に身を置いたかどうか。また、大企業に行った人が優秀ではないかという必ずしもそんなことはないと思うし、こうした人でも、やればできると思う。実際、我々も、官公庁やマッキンゼー等のコンサルティングファームからの転職者を採用しようとするが、年齢が若く、考え方が柔軟で官僚的ではない人はたくさんいる。では、年を取ると使えなくなるかということとそうでもなく、スタートアップならではの危うさをカバーできるようなマネジメントに長けているような人もいる。実際、自分も大企業と仕事をしている中で、「この人が出資先のスタートアップのこのポジションにいてくれたらなあ」と思うことはある。多くの人が起業してみて、失敗しても、大企業がスタートアップ失敗している人も含めて雇用してくれるから大丈夫、とおおらかにできればいい。

○安田委員

大企業にいる人が優秀ではないので、スタートアップに移るべきではないと言っているわけではなく、スタートアップで必要としている人材の質が高いため、大企業の人材がすぐに活躍できるわけではないということ。大企業にいる人にとっても、スタートアップに行くことがプラスであることもあるし、失敗しても人生を取られるわけではないので、そのあたりの挑戦はどんどんやったほうが良いとは思っている。

南場委員や平野委員に伺いたいですが、企業の副業を容認することで起業人材を増やすことができるのか。私はそうではないと思っており、働き方の多様性を促すのには良いかもしれないが、お試してやるような人が本当に起業してやっていけるのか。与えられたところで100%の力を尽くすことが重要という考えなので、副業という形はどうかと思う。

○平野委員

自分の会社で、大企業の副業の人を採用するかというと難しい。文化も違うし内容も違う。副業の人が、1割～2割のコミットで成果が出せるというイメージはない。それよりは、フリーランスの人が、1割～2割やってくれる方が、イメージが湧く。もちろん、大企業の人材がスタートアップの世界観を体験するという点では意味があるのかもしれないが、スタートアップ側のメリットは少ない。

先ほど大事なところを言い忘れていたが、私は個人的に政府の支援に対して非常に感謝をしている。国立大学でAIの研究をさせていただいて、未踏に採択されたことをきっかけとしてVC環境がない中でも起業でき、シナモンでもNEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）から資金援助をしてもらえた。わらしべ長者のように政府からの支援をもらっており、そういう意味でも政府が果たす役割は大きい。海外でも、パランティアという会社は、創業10数年で時価総額が4兆円規模になっている。創設当初から政府からの発注を受けたことで成長しており、一時期は売上の半分近くが政府からきていたこともあった。また、自分の会社は、大企業を相手に商売することが多いが、彼らは最初の事例には極力なりたがらない。実績を聞かれることが多いが、NEDOの研究テーマに採択されていることで、彼らに非常に安心感を与える。こういう事例を数多く作ってもらえると、AI、量子コンピュータなどの分野で進んでいくと思う。

○南場委員

大企業の副業については、平野委員が言うような見方もあるかもしれないが、学生のインターンのように、スタートアップのカルチャーを知る機会として使ってくれているところはある。我々の投資先は大企業の副業管理システムを作っていて、大企業からも副業人材を受け入れている。その中で良い人であれば全力で自社へ誘っているし、実際、転職実績もたくさんある。DeNAもスタートアップへの転職もその逆もたくさんある。自分はそれが副業の大きな効果だと思うが、そういうことを言うと、大企業としては、「人材を失うためにわざわざ副業を認めるのか」ということになってしまう。「従業員の視野が広がる」などの前向きな理由にするのだろう。しかし、大企業の経営者はよく、120%自社の仕事に集中しろということを使うが、そもそも時間の使い方は個人の自由。仕事ではない時間にどう過ごそうが個人の自由であるはずなのに、なぜ他社で仕事をすると怒られるのかは不思議。

○齊藤委員

自分は大企業にいたので、参考までコメントする。大企業には、安田委員が言ったような、活発でない、受け身な人間もいるが、そういう人間ばかりではない。大企業に合わないような人、中で悶々としている人がいるので、そういう人に機会を与えるため、まずは副業をして、チャンスを与えるというのもあって良い。

自分が某社にいるときに、会社内の制度や予算などの制約から、新しい会社を立ち上げないと、新しい事業ができないということがあった。そのときに、新しい会社を立ち上げるつもりで、組織を作った。集まったのは、そういう悶々としていた連中が多かったが、彼らの中には自分がいなくなった後に、他社に転職し、グローバルで活躍していたりする人たちもいる。そういう場を与えたから、自分が活躍する場を見つけていったということだと思う。

平野委員の言った、文化が合わないという話は確かにそのとおりだと思う。ただ、いまのスタートアップは、サイバー空間のみをビジネスとして活用しているところが多いが、これからは CPS (Cyber-Physical System) の世界。サイバーからフィジカル空間を含めてビジネスを展開していく際には、ロボット等のフィジカル空間での領域を大企業で経験している専門家が必要になってくる。システムが成長して、自動化や機械化が進んでくると、なにか事故があった時のダメージが大きくなる。ミッションクリティカルなシステムの経験のある人がいないと危ないということもある。

○松田委員

大企業 vs スタートアップにしないようにという意見には賛成。大企業の中でも才能のある人はいる。MBA で教えていても、結構な数の人が大企業から来ていて、そこで目覚めて転職してスタートアップに行くというのは普通にある。二項対立ではなく、日本全体の経営資源配分の問題なので、経営資源を無駄に使っているところから退出を促して、新しいところに資源を移すと考えた方がいい。

また、二項対立的な議論にしてしまうと、スタートアップにはとてつもない異能・天才でなければ取りつく機会もないように感じられてしまう。世界の最先端に行くようなユニコーンがでてくればいいが、皆が南場さん、平野さんになれるわけではない。スタートアップとしてひとくくり議論しているが、スタートアップにも色々あるだろうと感じた。新しい分野で新しい人材というだけではなく、既存分野でもスタートアップとしての取組はいくらでも起こせるし、色々な人材がチャレンジを考えるようにできればよいのではと思う。それが日本経済の底上げになるのでは。欧州の事例は大変参考になったが、普通の人でも起業できて、自分の知見が活かせるという形で考えていけるとよい。経営はサイエンス、アート、クラフトの融合であり、クラフトを持っている人がそれでメリットを供与できる部分はあるのではと思う。スタートアップのグラデーションを踏まえて議論できればいいのでは。

○アメーじゃん委員

セーフティネットについて、デンマーク等の北欧諸国が有名だが、これらの国はセーフティネットがあるから起業しやすい。失敗してもセーフティネットがあるから問題ない。一方で、米国は、セーフティネットはないが、起業して失敗しても、その経験が評価されるから次にいける。しかし日本には両方がない。失敗したときのセーフティネットもないし、21歳で起業に失敗しても25歳ならギリギリ就職できるが、30代や40代になったらもう就職できない。経験・知識・リソースがある人でも、日本ではなかなか起業できないというのが私のイメージ。政府として、セーフティネットを整備するつもりがあるのか。20年前からこういう話があるが、セーフティネットがなければ起業の話は始まらないのではないかと。

アメリカ人はアントレナーシップや起業家などの概念を、レモネードスタンド（小さい子供が家の前などでレモネードを作って売ること）やガールスカウトのクッキー販売等の経験を通じて学んでいく。日本にはそういう経験はあるのか。日本の学生は、受験勉強で忙しいのでそういう発想はないかもしれないが、小学生から起業するのは楽しいし良いという経験を与えればいいのではないかと。

○翁委員

セーフティネットの観点で申し上げますと、日本のセーフティネットは人ではなく企業を守ってしまう。デンマークなどでは、企業ではなくて人を守る制度になっている。積極的労働政策の中で、生涯教育、生涯転職のチャンスがある、そういうことを前提としたセーフティネットになっている。日本でも、就労政策を、より労働市場の流動化が可能な方法で、人を支援し守っていく形に発想を転換しないと、いつまで経ってもこの問題から抜け出せない。積極的労働政策の中で、起業に失敗しても大丈夫という社会を作っていくべき。

南場委員から、ヨーロッパではうまくいっているという話あった。以前、ドイツのハイテク企業基金という官民ファンドのところに話を聞きに行ったことがあるが、日本と全然違っていた。日本の官民ファンドは官庁ごとに作っていて、14も15もあるが、そんなに人材もないし、給料も低い。ドイツでは官民ファンドを一つに統合していて、ダイムラーとかSAPとかの民間資金を呼び込む基金になっている。ひとつに統合して、もっと民間に任せていく仕組みにしていってはどうか。官民ファンドも今のままでいいのかということも含めて、いろいろ問題あるので、総ざらいしたほうがいいと思っている。

副業については、アメリカを調べたら、副業でサイドビジネスをやってから、起業をしている例が多い。スティーブ・ジョブスもそう。以前に経済産業省の資料で見たが、時価総額の大きいベンチャー企業の経営者の平均年齢は45歳くらいだった。副業でうまくいかないケースもあると思っているが、1つのチャンスにはなるかなと思うので、進めていって良いのではないかと思う。

○南場委員

スタートアップの裾野の拡大に関して、「Global Entrepreneurship Monitor」の最新版によれば、「身近に起業家がいるか」、「自分が起業する知識を持っていると思うか」、という質問について、日本は対象47か国で最下位だった。もっと起業を身近にしていく必要がある。もちろん、運もあって成功・失敗はあるが、失敗した人に対するセーフティネットに対する議論はあるべきだと思うし、大企業がセーフティネットを提供すべき。CSR等の観点ではなく、「スタートアップを経験した人材は大企業のトランスフォーメーションに有益であり、会社の利益のためにそういう人を採用すべき」という観点から。

トップ層の話をするならば、日本ではdomesticなチームでdomesticな事業を展開することで、簡単に上場できてしまう。そのあとで海外を攻めると言っても、いったん上場した後に世界を攻めるのは簡単ではない。資金の質は重要で、上場する前に海外からの資金が入り、株主の目線から世界を見させるということができれば良い。

留学、長期留学ももっと増やしたらいい。足下、さらにdomesticになってしまっている印象。中学・高校・大学のいつでも1年間留学に行けるようにすればよいし、企業からも積極的に出してほしい。日本からの留学生を今までの10倍にするくらいのことを考えたり、スタートアップでインターンするか留学しないと卒業できない、といったくらいの大胆に変えていくべき。

結局、産業政策に次ぐ次の成功モデルが見つかっていないということが問題。10年前の経済産業省の政策には、DXやGXといったことは入っているはずもなく、政府が未来を言い当てることはできない。産業政策はその程度なのだが、今はまた産業政策に戻ろうとしているところがあってやや懸念している。戦後の高度成長期になぜ産業政策が成功したのかと言えば、変化のスピードが緩やかだったから。海外で起きていることに追いつき、追い越せばよく、そのための時間的な猶予もあった。今はそういう時代ではなく、変化のスピードが速い。イノベーションを生み出す力を国が持たないといけない。そう変わったのは1990年から。日本の「改善・改良」では間に合わないスピードになった。それに気づいてヨーロッパが一步先に手を打っている状況。「留学が増えたらいいね」ではなく、「全員留学」といったような極端な政策を打たないと間に合わない。

現在、経団連でスタートアップ推進のための提言を取りまとめているが、新しいことなんてほとんどない。過去の経済産業省が発表した文書なども改めて見直したが、昔から言われていることが変わっていない。この

10年間、日本がゆっくりとしか変わらない状況で世界はあつという間に変わっていき、相対的なポジションが落ちてきている。今回の議論も、「いいペーパーができましたね」ということで終わらせず、最後のチャンスと思って取り組むべき。

○伊藤元重部会長

これまでとどういう違いを出せばいいか？

○南場委員

ペーパーを書くことではなくとにかく実行するということが重要。官民を挙げて共通の目標を作って、その目標を達成するために必要なことは全部やる。マグニチュードも大きくして、10人や20人といった規模ではなく、1万人、10万人といった大規模でやる。安倍元総理も「世界で最もイノベーションが起こりやすい国を作る」ということを言っていたが、結局それができていない。実行体制、コミットメントを国のトップが明確に言って、経団連も大企業の利益に則って言うのではなく、国のために実行する必要。

○安田委員

先ほど大企業 vs スタートアップのように理解されてしまったが、優秀な人は大企業にもいる、しかし自分の頭で考える、工夫する人が大企業に少ないということを言いたかった。

事務局資料3の13ページに転職前後の賃金国際比較があるが、日本は転職により賃金が増加した人は23%。自分も大体それくらいだと思った。一つの要因は、大企業に勤める人、高学歴の人ほど、「お金のことを言うのは美しくない。ある程度仕事に慣れて実績を出せるようになってから」みたいな遠慮する人が多いから。危機感を覚えたのが中国では転職により賃金が増加した人が7割以上という結果で、中国ではwar for talentという人材の取り合いになっている。必要な人材を企業が取りに行っているのが中国。日本でもある程度の金額を出し、今の会社のシステムや雇用契約との整合性などと言ってる場合ではなく、必要な人材を取っていく必要。

VCについては、日本のVC市場が、古い体制でムラ社会化し、資金、リーガル支援、人材育成のエコシステムができていないのが課題と聞く。欧州がスタートアップ支援を成功させた要因について調べていただき、VCも巻き込んだ仕組みを作っていく必要。海外VCを呼び込むのは理想ではあるが難しいのではないかと。Paidy社が、PayPal HDから巨額な資金を引っ張ったが、Paidy社の創業者は外国人。グローバルな生態系の中にいた外国人経営者だからこそ、巨額の海外資金を引っ張ってこられたということ。それができる日本人がどれだけいるか。

最後に、イスラエル、インド、中国にお金が集まっているのも、リターンニー、つまり米国で留学したり働いていたりした人が本国に戻ってきてエコシステムを作っているということ。日本人の留学者数自体が下がっているが、南場委員が言うように、日本人を海外で鍛え、戻ってきてグローバルに活躍してもらうのも一つの施策。

○平野委員

グローバルについて。1兆円以上の企業を作っていくためには、日本だけをマーケットとしていたらとても達成できないわけで、グローバルに展開していく必要。日本の人材を長期留学させる、高度外国人材を連れてくるといったことは必要。自分の会社では、グローバル人材は割と多い方で、経営陣は基本英語を話せるのだが、米国に事業を展開したところ失敗に終わった。一方で、スマートニュースやメルカリなどは成功していると思うのだが、ベストプラクティスや成功の方法が分かれば教えてほしい。研究開発拠点をベトナムなどで設

立することについては成功しているのだが、マーケットでは成功できていない。この方法論はまだわかっていない。

○安田委員

メルカリが海外で成功しているのは、まさに最初に失敗をして、アメリカ人の一流の人を CEO で採用できたことが成功要因だと聞いている。前回のディスカッションの中で、日本企業に一流の外国人を雇いきれるかということ挙げたが、Aクラスの人間を現地で雇えるかということがキーになっていると思った。

○アメージャン委員

ビジネスの研究分野で一つあるのが born global というテーマ。つまり最初から海外展開する会社はどのような性質を持っているかを研究。LBS の先生たちがイギリスのいくつかのスタートアップを研究し、海外展開できるところとできないところの違いを研究しているので参考になるのではないかと思う。

南場委員の do something big は本当に大事だと思う。自分も最後のチャンスだと思うし、国としてイノベーションできないとどうなるか分からない。日本人の学生は起業したいとかスタートアップに入りたいという人がいないが、留学生に話を聞くと、日本で起業したい、スタートアップに入りたいと言う人が多い。留学生、外国人の起業をサポートすることができれば良いと思う。

○南場委員

前回の資料にあったと思うが、海外から日本に留学する人の中で、日本で起業したい人が5%くらいいるそうなので、非常に励まされる。ぜひそういう人たちに起業していただきたい。

グローバルへの展開については、DeNA も過去に失敗していて、いま再挑戦中。マクロの話をする、韓国スタートアップは、国内市場が小さいこともあり、どんどんグローバルに出ていく。彼らは、普段は韓国語で話していても、書類はすべて英語で整備されており、海外 VC が出資するときに精査しやすいという。日本には言語の壁があり、海外の一流の VC から見ると、他に魅力的な案件がたくさんあるのに、なぜわざわざ日本語の書類を翻訳してまで見る必要があるのかという話になる。書類を含めて言語の問題が大きい。DeepL 翻訳なども活用しながら、日本語と英語の双方の書類を用意することを、スタートアップ側も考えないといけない。韓国は、国が小さいからその目線を持たざるをえないが、日本は中途半端に大きいゆえにその感覚がない。グローバルの目線で、最初から Y Combinator (アクセラレータ) のイベントに入って、成長したらアメリカの VC から資金が入って、といったようなカッコいい起業家が何社か出てきて、「すごいね」というモメンタムを作れたらよい。今はやろうと思ったらできる時代。中国やインドのスタートアップが実力に比して過大評価されていると言われていの中で、日本は相対的にそれがないと言われている。このチャンスを逃がさないようスタートアップを育てていくことが必要。

制度面で、ストックオプションのインセンティブとしての使いやすさとか、完全に米国と同じレベルになっていないものがある。丁寧にそのギャップを埋めていかないといけない。スタートアップとそれに投資する側両方の立場に立って、煩雑さを取り除き、それらを棚卸していく必要がある。これが最低限やるべきこと。

○伊藤元重部会長

今日は様々な制度、仕組みが話題になった。全て変えられたら理想だが、全部は難しいとすれば、政策変更に対するコストベネフィットに関する簡単な表を作って、どこならやれそうか検討する必要があるのではないか。着手できるところから進める方が良いのではないか。

また、身近にロールモデルがいるのが起業にとって大事という意見があったが、フィンランドの研究で、育児休暇を取る男性を調べると、周りに育児休暇を取った男性がいる方ほど割合が多いというのがある。育休と

スタートアップの議論は必ずしも同じではないが、自分の身近にロールモデルが多いというのは一つ大きな要因。

(3) 岩田経済産業大臣政務官挨拶

○岩田政務官

熱心な議論を誠にありがとうございました。途中中座してしまい、失礼した。中座している間の議論は、しっかりフォローしたい。

根本的な課題意識、現状の危機感については、政治家として、きちんと意見を受け止めて、目標をもって実行していくための努力をしていきたい。

私も、いろいろと思うところあるが、一点申し上げますと、人材のすそ野を広げていくことについて、政策で十分機能しなかった大きな課題がある。途中南場委員がご発言されていたが、大企業含めた働き方や柔軟性にスタートアップをあてはめていくことが必要。言い方は悪いが、大企業の中でくすぶっている方が、スピンアウトしていく、失敗しても経験が大企業で評価をされていくことが普通になるというのがダイバーシティという意味でも大事だし、新規採用でも、学生時代の起業経験が評価される、起業枠というものもあって良いと思っている。

いずれも正面からやっていかないといけないが、スタートアップの観点からも、労働市場を流動化していくことが必要になるのではないか、

20年間同じ議論をしているのではないかというお叱りの声はしっかり受け止めて、今回こそはしっかり結果を出すようにしたい。皆様からも尻を叩いていただきたい。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。