

Society 5.0 実現に向けた ベンチャー・エコシステムの進化

2019年2月19日

一般社団法人 日本経済団体連合会

はじめに

提言

1 Society 5.0 –産業構造の抜本的改革に向けたスタートアップへの期待–

2 大企業 –オープンイノベーションを真に実行できる企業へ–

3 大学・研究開発法人 –エコシステム形成のコアへ–

4 政府・地方公共団体 –エコシステムの基盤強化–

5 リスクマネー –供給のさらなる拡大へ–

おわりに

- 大企業におけるオープンイノベーション志向の高まりなどを背景に、スタートアップの資金調達環境は大きく改善。人材面も充実し活況を呈する。

大企業



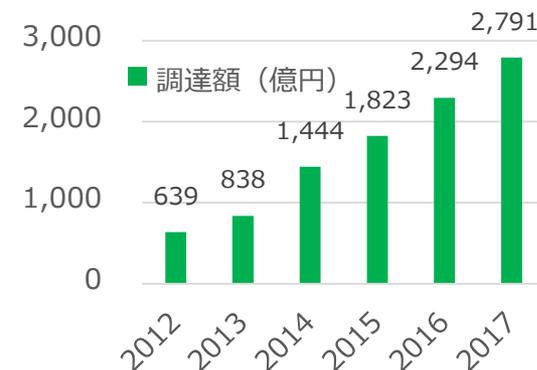
自前主義からの脱却に向けて、CVC*の設立やアクセラレーションプログラムの立上げが相次ぎ、オープンイノベーションブームとでも呼ぶべき状況

*コーポレートベンチャーキャピタル

資金



スタートアップの資金調達状況は2012年を底に急激に改善しており引き続き増加傾向



国内スタートアップの資金調達動向
出典：ジャパンベンチャーリサーチをもとに経団連事務局作成

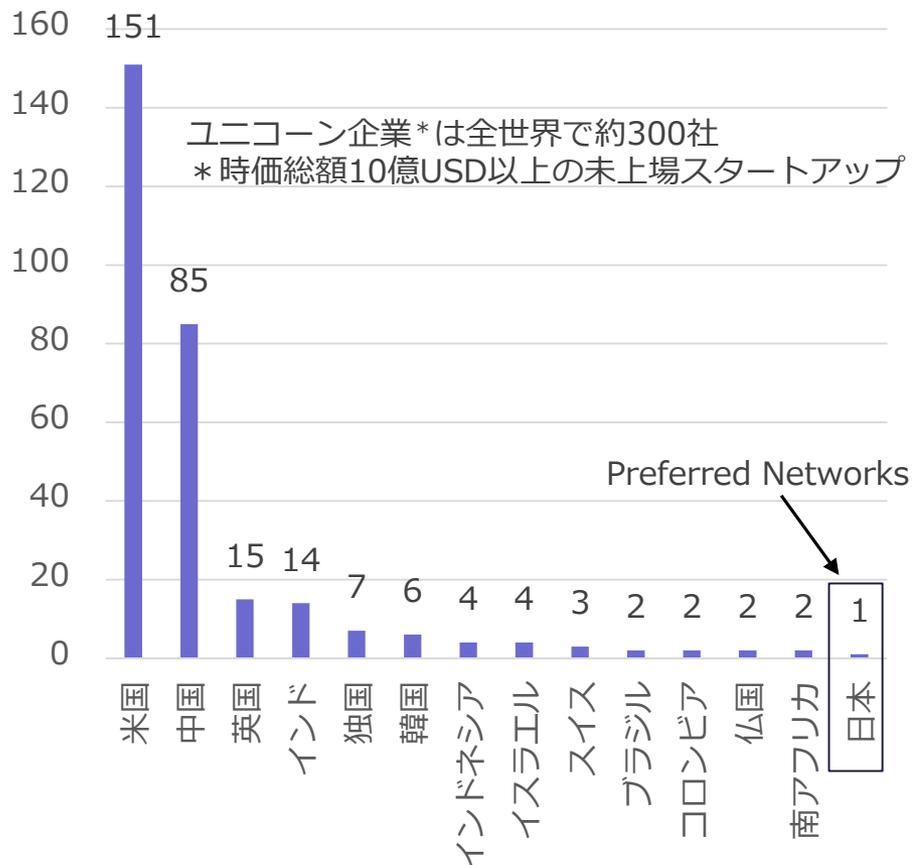
人材



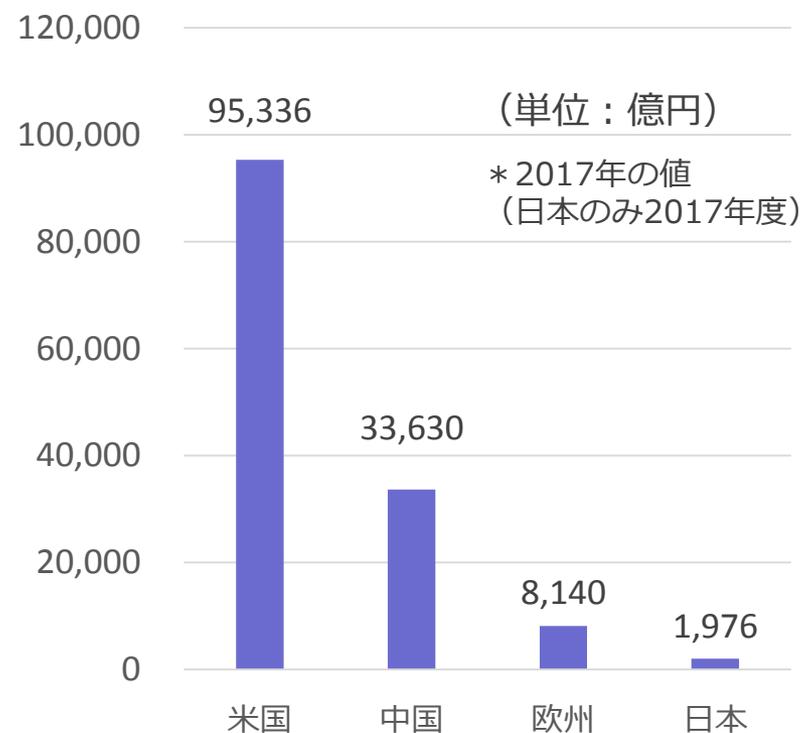
国内外の大企業やコンサルティングファームで経験を積んだ人材が続々とスタートアップ業界に参入

- しかし、米国・中国などのスタートアップ先進国に比べ、ユニコーン企業の数やリスクマネーの規模などは大きく劣る。
- Society 5.0に向けてわが国のベンチャー・エコシステムを進化させる必要。

ユニコーン企業数（国別）

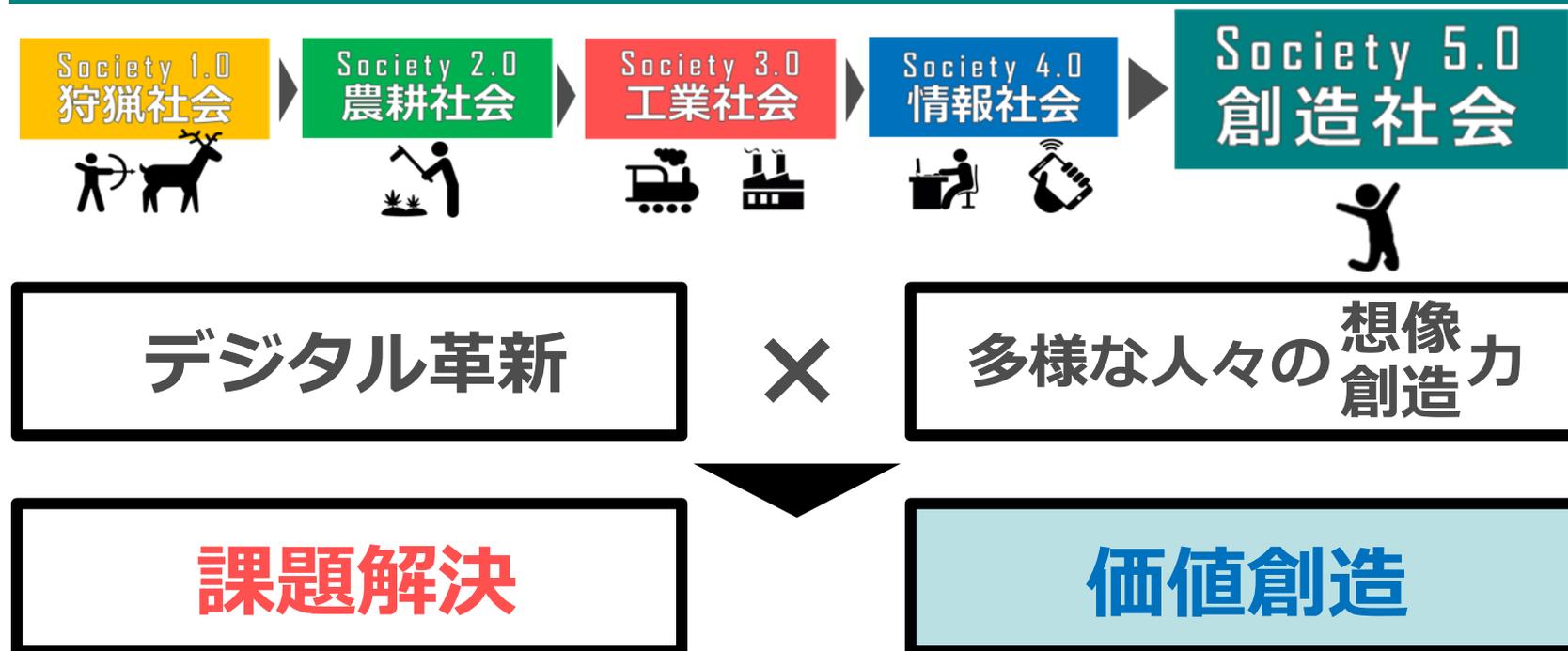


ベンチャー投資金額（国・地域別）



- Society 5.0とは「創造社会」であり、「デジタル革新と多様な人々の想像力（Imagination）・創造力（Creativity）の融合によって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」。
- デジタル技術を駆使して課題解決に挑戦するスタートアップは、まさにSociety 5.0時代を担う存在。

Society 5.0



- スタートアップは、社会課題解決に向けたビジョンの明確性、その実現に向けたアイデア、熱量、技術の先端性、スピード感において大企業を上回る。
- わが国の産業構造の抜本的改革に向けたパートナーとしての役割を強く期待。



スタートアップとの オープンイノベーション

- 「不確実性」の取り込み
- リスクをシェア
 - ・ 新規事業開発 (0→1)
 - ・ 既存事業強化 (10→?)

産業構造の抜本的改革

- ベンチャー・エコシステムを次のステージに進めるには、大企業におけるオープンイノベーションの定着・本格化によるアセット解放とM&Aの推進が必要。

オープンイノベーションの定着・本格化

アセット解放

大企業に集積する人材、資金、技術、知識・データなどの資産をスタートアップに解放して成長を促進



M&A

スタートアップの持つ先端技術、人材、ビジネスモデルを取込み。Exitを果たした起業家が次世代の起業家を支援

ベンチャー・エコシステムの進化

【参考】Microsoft、SAP、IBM、SalesforceなどのIT企業は、イノベーションの起点はスタートアップにあるとの認識のもと、「Corporate Develop部門」を通じてM&Aを実行し、スタートアップを社内に取り込んでマーケットキャップ（時価総額）の向上や事業転換、持続的成長を実現。Corporate Develop部門の主たる業務はM&Aであり、CVCは同部門の一機能である。

- 経営層のイノベーションに対する理解と実行が第一に求められる。

1 経営層のイノベーションに対する理解と実行

意識改革 ・ 健全な危機感のもとでデジタル革新を機会（チャンス）と捉える

行動改革 ・ オープンイノベーションに適した「組織・仕組み」等の意義を理解した上で実行体制を整備
 ・ 「既存事業の継続・成長」と「新規事業の探索・投資・開発」を明確に区別して経営判断を行う
 ・ 新規事業部門やCVC部門経験者を経営層に登用

「掛け声だけ」「組織を作っただけ」でない会社としての改革推進

2 組織・仕組み

スタートアップ連携の専門組織

- ・ 「出島」に十分な権限と予算を配して意思決定プロセスの独立性を担保
- ・ 幹部候補と目される人材を投入
- ・ 既存事業部門への受け渡しを円滑化する仕組みを整備

スタートアップ連携を促進する仕組み

- ・ スタートアップ連携の目的（ゴール）を明確化
- ・ 事業部門だけでなくコーポレート部門（知財、法務、経理）などが主体的に関わる仕組みを整備

4 CVC・M&Aの本格化

- ・ 業績によらず一定のベンチャー投資予算を確保
- ・ 経営層を含めてベンチャー投資に対する理解を向上
- ・ 買収を適切・迅速に実行できる体制を整備
- ・ PMI*円滑化のために買収先の人材流出を防ぐ仕組みを導入（特別報酬、権限委譲、譲渡制限付株式等）

*買収後の統合（Post Merger Integration）

3 人材・働き方・成果指標

多様な人材の育成

- ・ 全社からイントレプレナー人材*を発掘する仕組みを整備
- ・ 副業・兼業、レンタル移籍、出向を通じてスタートアップやベンチャーキャピタル（VC）で業務を経験
- ・ 長期的なプロフェッショナル人材の育成と、基幹キャリアとしての人材育成をバランスよく実施 *社内起業家を意味する

外部人材の積極登用

- ・ スタートアップ出身者等を積極的に登用

中途退職者のネットワーク活用

- ・ 同窓生（アルムナイ）を活用した連携を推進

挑戦に対する成果指標整備

- ・ 減点主義ではない指標を整備

5 「場」作り

- ・ スタートアップや大企業にオフィスや実験設備等を提供

- わが国の大学等が強みを持つ、医薬、バイオ、化学、材料・素材などのディープサイエンス系スタートアップの振興に向けた取り組みが必要。

1 シードアクセラレータの設置

- 研究大学を中心に次の一連の機能を持つ組織「シードアクセラレータ」を設置



- シーズ発掘専門人材が大学教員を兼任するなど、シーズ発掘を円滑化する体制を整備

2 経営支援・知財支援の強化

- 経営にあたり高度な技術的・知財的判断が要求されるディープサイエンス系スタートアップの支援強化に向けて、経営や知財・法務の専門家を擁する「オープンイノベーション機構」*を活用

* 2018年度に開始した文部科学省の施策。
学内の部局を跨いだ大型の産学共同研究の推進を目的に設置。

3 知識・データの集約基盤

- 業界、企業が個別に有している知識・データの集約に向けて、意欲ある大学の取り組みを期待
- 大学等有する情報通信インフラの活用も視野（SINETなど）
- 化学・素材、ヘルスケア分野でのジョイント・ベンチャーとしての展開も期待

4 拠点化による人材・技術の集積

- 人材・技術の集積によるイノベーション促進効果を発揮すべく、大学等のインキュベーション施設の拡充による拠点化が有効

5 ベンチャー出資・株式保有

- 「研究開発力強化法」の改正を踏まえた取り組みの活発化を期待（研究開発法人によるベンチャー出資、大学等による株式取得・長期保有等）

- スタートアップ振興の政策メニューは一通り出揃っているが、ベンチャー・エコシステムの基盤強化に向けたさらなる取り組みを期待。

1 起業環境の整備

- オフィススペースの充実
- 外国人起業家受入れ促進に向けたスタートアップビザ制度のさらなる拡充、生活環境整備
- 国家戦略特区の整備・拡大、規制緩和のさらなる推進、地方公共団体による実証フィールド提供

2 スタートアップとの連携促進施策

- 研究開発税制のさらなる拡充、ベンチャー投資促進に向けた新たな税制措置
- スタートアップとの協働による事業立ち上げに対する補助金制度やマッチング制度
- スタートアップ連携に積極的・継続的に取り組む企業を「イノベーション銘柄」と認定

3 公共調達等の拡大

- 政府や地方公共団体における行政課題解決型事業や公共調達を拡大

4 海外展開支援の強化

- 海外展開を目指すスタートアップの支援を強化

5 日本版SBIR制度の本来趣旨回帰

- 中小企業向け補助金となってしまう日本版SBIR制度*を本来の趣旨へと回帰すべく、政府によるテーマ設定、コンテスト方式の公募、3段階のステージ・ゲート方式を取り入れた制度へと修正

*米国SBIR法を模して作られてた「中小企業技術革新制度」(1999年)のこと。

6 起業家人材の育成

- 異質な考えや能力をほめて伸ばすとともに、創造性を育む教育を実施
- 起業家という生き方や社会的意義を啓蒙(例：スーパーサイエンスハイスクールなどで実施)
- EDGE-NEXTのような大学における起業家人材育成プログラムを拡充
- 理工系人材に対する起業、経営、知財、ファイナンス教育
- リカレント教育による社会人再教育

- スタートアップ先進国との差を縮めるべく供給拡大に向けた施策が必要。

1 CVCの拡大・継続

- 安定的な財務リターンが得られるよう、専門人材を積極的に登用
- 報酬形態も含めて本社と独立したプロセスを構築し、長期的でハイリスクな取り組みを容認

2 スタートアップ情報データベース整備

- スタートアップ情報に関するデータベースの整備は特にCVC促進に有効であり、省庁が保有するデータとの連携も含めてさらなる充実を期待

3 地域金融機関の支援機能向上

- 関東に偏在するベンチャー投資を地方でも拡大すべく、地元の大学やスタートアップに関する情報・ネットワークを持つ地域金融機関のスタートアップ支援機能（先端技術に対する目利き力等）をCVCやベンチャーキャピタルとの人材交流を通じて強化

4 海外VCからのマネー獲得拡大

- 官民が有するネットワークを活用して、わが国のスタートアップを海外VCにアピール
- 日本人を含めた海外トップキャピタリストを招聘し、海外エコシステムとのブリッジの役割を期待

5 SDGs/ESGに関する情報開示

- わが国のスタートアップによるSDGs/ESGに対する取り組み情報を投資家（特に海外）に提供すべく、産業界や政府が情報開示を支援

【支援内容】

- SDGs/ESGに対する取組みを簡易に整理可能なフォーマットや手引きを整備
- 英語での統合報告書作成を支援

【支援対象など（例）】

- グローバルな展開が期待されるJ-startup企業に対し、J-startup Supporters企業のIR部門が支援を実施

本提言で示した取り組みの大前提として、**起業家に対する社会的評価を高め、わが国にアントレプレナーシップと多様性に富む風土を育むことが重要**

経団連は「東大・経団連ベンチャー協創会議」などを通じてスタートアップの振興に向けた取組みを進めてきた

引き続き、会員企業に対して**オープンイノベーションの重要性への理解促進**に努めるとともに、**スタートアップへの橋渡し**を行うなど、具体的なアクションを起こしていく

1 経営層

- 「ベンチャー投資・M&A」、「組織・仕組み」と「人材・働き方・成果指標」改革の意義を理解し、実行できる体制を構築している
- 「既存事業の継続・成長」と「新規事業の探索・投資・開発」の違いを明確に認識して経営判断を行っている
- 新規事業開発やベンチャー投資経験者を経営層に登用している

2 組織・仕組み

- スタートアップとの連携を行う専門組織「出島」を設置している
- 「出島」には十分な予算・権限を配し、意思決定プロセスの独立性を担保している
- 「出島」から既存事業部門への受け渡しを円滑化する仕組みを設けている
- スタートアップと連携する目的（ゴール）を明確化している
- 事業部門やコーポレート部門（法務、知財、経理など）が主体的に関わる仕組みを構築している

3 人材・働き方

- スタートアップやベンチャーキャピタルへのレンタル移籍や出向を行っている
- 長期的な視点でベンチャー投資などのプロフェッショナル人材を育成している
- 新規事業部門等を社内基幹キャリアに位置付けている
- 外部人材の採用により、ベンチャー・エコシステムの人的ネットワークを取り込んでいる

4 CVC・M&A

- 足元の業績に左右されずに一定のベンチャー投資予算を確保している
- 経営層がベンチャー投資に対するリテラシー・スキルを高める努力をしている
- 経営層が買収候補先のスタートアップが持つ価値と買収後のシナジーを適正評価でき、スピード感を持って買収判断を行っている
- 買収先ベンチャーの人材流出を防ぐ仕組みを整備している（特別報酬、譲渡制限付株式、権限委譲など）

5 「場」作り

- スタートアップや大企業に対して、オフィスや実験設備等のインフラを提供する「場」を設けている