

座談会

Round-table  
Discussion

# スタートアップエコ さらなる飛躍に向 システム の けて

## — 10X10Xの世界を実現する

スタートアップは社会課題の解決やイノベーションを生む仕組みとして最も優れたスキームの1つであり、世界各国でスタートアップ振興が積極的に進められている。我が国においても、キャピタリストや起業家の先駆者が道を切り拓き、制度面の整備も進められてきたものの、一足先にスタートアップ施策を打ち立てた諸外国との差は開く一方である。

このような状況を踏まえ、経団連では2022年3月に提言「スタートアップ躍進ビジョン—10X10Xを目指して」を公表し、持続的成長の新たな牽引役としてグローバル級のスタートアップを継続的に創出するとの目標を掲げた。

本座談会では、日本経済を浮揚させ、再度競争力を取り戻すために最も重要な課題として、スタートアップエコシステムの抜本的な強化に向け、産学官が起こすべきアクションについて、具体的な取り組みの事例を交えて議論する。

〈司会〉  
根本勝則

ねもと かつのり  
専務理事

松尾 豊

まつお ゆたか  
東京大学大学院工学系研究科教授

南場智子

なんば ともこ  
副会長／スタートアップ委員長  
ディー・エヌ・エー会長

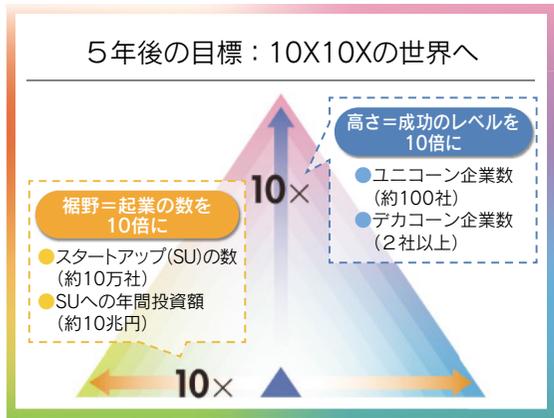
高島宗一郎

たかしま そういちろう  
福岡市長

瀧 俊雄

たき としお  
スタートアップエコシステム変革タスクフォース委員  
マネーフォワード執行役員

図表1 5年後の目標：10X10Xの世界へ



出所：経団連提言「スタートアップ躍進ビジョン」

図表2 5年後に起こすべき7つの変化

5年後に起こすべき7つの変化

2027

- 1 世界最高水準のSUフレンドリーな制度**  
制度的にはシリコンバレーに劣る部分はほぼなくなった。起業のしやすさ、SUの運営のしやすさ、SUへの投資のしやすさにおいて、世界最高水準を達成し、起業家はプロダクトと市場に向かう時間を最大化できている。
- 2 世界で勝負するSUが続出**  
政府系ファンド、国内外の大手機関投資家から潤沢な資金がSUに投じられ、より深い死の谷を支える体制が整い、早期上場よりも大きい試合をすることが投資家からも推奨されるようになった。実際グローバル市場を制し時価総額1兆円を超えるSUも現れ始めている。
- 3 日本を世界有数のSU集積地に**  
熱心な誘致活動も奏功し、今や東京が、アジアの起業家と欧米のVCや機関投資家の結節点として機能している。アジア展開拠点やR&D拠点を構えるグローバル企業も増え、SUへの人材の供給源ともなっている。シリコンバレーに匹敵する賑わいが実現し、そこに混ざる多数の日本人起業家の視野をグローバルマーケットへと開いている。
- 4 大学を核としたSUエコシステム**  
世界でもトップレベルを誇る研究分野を有する大学に、海外からも研究者、資金が集まり、周辺に国内外の関連企業が集積するテックシティが地方を含め出現してきた。そこにはティープテックを目利きできるキャピタリストも集まり、研究者・学生の起業も盛んだ。
- 5 人材の流動化、優秀人材をSUエコシステムへ**  
卒業時の起業やスタートアップ参加も当たり前になり、また大企業で勤務したのちに起業やSUに転職する人も珍しくなくなった。大企業も中途採用からの幹部登用を格段に増やし、とりわけSU経験者をハングリーに採用し、社内で躍動させている。
- 6 起業を楽しみ、身近に感じられる社会へ**  
起業家との接点も増え、起業に人生を賭したリスクなどないことや、その魅力が広く一般に認識されている。起業やSU参加は、若者にとっても中年にとっても、やればできるし面白そうな「普通の選択肢」となった。
- 7 SU振興を国の最重要課題に**  
国のトップの明確なコミットメントのもと、強力な司令塔組織が整備され施策が一元的に実施されるようになった。官民を挙げた努力により5年で日本も様変わりしたと言われている。

出所：経団連提言「スタートアップ躍進ビジョン」

## スタートアップ振興の重要性とそれを取り巻く環境

### 裾野・高さとも5年で「10X10X」の世界に

**根本** 世界でユニコーンが次々と生まれる状況の中で、本日もご参加の皆さまは、それぞれのお立場でスタートアップ振興の重要性を実感しておられることと思います。まずは、今回の提言を取りまとめられた南場副会長から、口火を切っていただけますか。

**南場** 日本経済は過去30年、競争力を失いつけています。その要因の1つは、新しいものを生み出せないことです。事業においても、企業においても、ダイナミズムを作らねばならないのは自明のことですが、そのためのイノベーションの力が足りないのです。

世界の企業価値トップ10のうち8社が、VCbacked company(ベンチャーキャピタルの投資を受けて成長した企業)ですが、日本の企業価値トップ10の中には、そうした企業が1つも存在しません。以前は、欧州諸国も同様の状況でしたが、5年ほど前からEU

## 世界中から人や企業が集まる都市へ

### 福岡市の10年間の軌跡

**根本** 高島市長、福岡市はスタートアップ振興に大変熱心に取り組まれています。これま

地域を挙げてスタートアップ振興にアクセラ全開で取り組んでいます。日本も、この10年間でベンチャーキャピタル(VC)、起業家、大学の先生、市場の資金調達の仕組みに関わる方々のご尽力の結果、スタートアップを巡る環境は随分変わりました。私が起業した20年前と比べたら著しい進化です。それでも諸外国では、日本より格段に大きなスタートアップエコシステムが生まれ、数段早く成長しています。日本は「10年前と比べたらここまで到達できた」と祝杯を挙げる状況ではなく、もう一度気を引き締め、新しいものを生み出す土壌を作っていかなければなりません。そのため、経団連では2027年までの5年間という短いスパンで、裾野(起業の数や投資額)を10倍にし、スタートアップの高さ(成功のレベル)も10倍にする「10X10X」という目標を掲げました(図表1)。

エコシステムは通常10年、20年で自然に出来ていくものです。しかし、今の日本の状況を見ると、まず必要なのは目標を定め、「5年でここに到達する」という決意を示すことだと考えました。そのために、瀧さんをはじめスタートアップに関する優れた知見を持つ方々にお集まりいただき、目標達成に何が必要かを検討し、提言をまとめました。

での取り組みと、そこから見えてきた課題について、お話しいただけますか。

**高島** 福岡市は、2012年に「スタートアップ都市宣言」を行い、今年で10年になります。福岡に出張で来た人には良い印象を持っていたと思います。でも、それがビジネスの強みになっていないのが課題でした。米国シアトルは地方都市であるにもかかわらず、マイクロソフト、アマゾン、スターバックス

まず、5年で10X10Xに到達するのに必要な「7つの変化」を明確にし(図表2)、変化を起こすための施策38項目を作成しました。例えば、IT業界だと、米国デラウェア州の会社法と日本の会社法では、起業の仕方やストックオプションの使い方が全く異なります。制度面だけでなく、規制緩和や政府調達など、環境面で追い付かなければならない部分もあります。また、人の流動性を高めるための項目もあります(38項目の詳細は本誌20〜21ページ参照)。

全ての項目に徹底するのは、国内に閉じて考えてはいけなく、ということ。日本の、日本人のためだけのガラパゴス的なものではなく、今まさに高島市長が福岡市で取り組まれているような、オープンマインドで、グローバルに開いたスタートアップエコシステムを作っていかなければなりません。

よく「今回の提言の目玉は何か」と聞かれます。でも実は、短い期間でエコシステムを作るためには、目玉を作るのではなく、官民が力を合わせて色々なところに働き掛けることが必要なのです。この先の景気がどうなるうとも、とにかく続けなければならぬということを強調して施策をまとめました。

スといったグローバルビジネスの拠点になっています。それは彼らがスタートアップだからです。地方都市はビジネスコストが安いので、失敗してもまたチャレンジできるのです。今回の提言では、5年後に起こすべき「7つの変化」が明文化されました。このように具体的に可視化されたことの意義は大きいと思います。福岡市の10年間の軌跡について、7項目に即して紹介すると、まず2012年に「スタートア



行政として地域密着型のサービスをしながらスタートアップと向き合い、彼らがやりたいことを社会に実装するよう心掛けている。米国では大手企業の拠点が首都一極集中とはなっていない。ビジネスコストが安く、失敗してもまた挑戦できる点を地方都市の魅力と捉え、2012年に福岡市は「スタートアップ都市宣言」を行った。今や日本で一番起業しやすい都市だと自負している。リスクを取ってチャレンジする人が尊敬される社会にすることを目指し、福岡市からロールモデルを作って全国に広げていきたい。福岡が成功すれば、あらゆる地方都市のヒントにもなるだろう。(高島宗一郎)



日本経済は過去30年、新しいものを生み出せずに競争力を失っている。EUでは5年前から国を挙げてスタートアップ育成に取り組んでいる。米国のVCは100倍の成長を目指すほどハンタリーで、小さな成功はカウントせず、失敗を深追いしない。日本はグローバルに挑戦する人材が少ないので、教育の段階からグローバルに人とつながり、経験を広げる機会をつくる必要がある。当社はGAF Aとほぼ同年代に起業しながら、グローバル進出で足踏みしていたが、これからもっと存在感のある企業にすべく挑戦していきたい。人材の質にこだわるメガベンチャーとして起業人材を輩出していきたい。(南場智子)

「スタートアップ都市宣言」を行った当初は、まだ「スタートアップ」という言葉自体が一般的ではありませんでした。2013年に「スタートアップ都市推進協議会」を設立し、2014年に国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」に指定されました。また、2017年に市の中心部に「Fukuoka Growth Next」というアジア最大級の創業支援施設を開設しました。

のまま働き続けてもいいし、3年後にまた福岡市に戻ってくれば、退職手当の計算は転職前の在職期間を含め通算することにして、ノウハウを持つ人が出入りしやすいように配慮しています。あとはIPO(株式新規上場)成長支援プログラムとして、プロフェッショナル人材のマッチングによる人材活用を図っています。

7つの変化の1つ目の「世界最高水準のスタートアップ・フレンドリーな制度」に関しては、国家戦略特区の枠組みを活用し、積極的に取り組んでいます。日本では、未知のテクノロジやビジネスモデルを国会で説明して理解を得るのに時間がかかるので、まずはエリア限定でやってみて、うまくいったら全国に広げていくのがいいと思ったからです。福岡独自の施策もあります。市役所の創業支援課の窓口で相談できるのは、相談内容が明確になっている人だけです。そして、「スタートアップカフェ」という気軽に創業の相談ができる場を作ったり、会社設立時の登録免許税が0円になる支援制度を設け、創業の敷居を低くしたりしています。

2つ目の「世界で勝負するスタートアップが統出」については、「Global Startup Center」を作っています。そこでは、福岡にいなながら海外の様々な窓口を通じて現地状況をヒアリングしたり、逆に海外からも福岡の状況を把握したりできるようにしています。また海外11カ国・地域、15拠点とMoU(Memorandum of Understanding)を締結しています。SlashやLatitude59といった世界的なスタートアップ向けのイベントにも、福岡市はブースを出し、市内のスタートアップと一緒に参加して

6つ目の「起業を楽しみ、身近に感じられる社会へ」に関しては、福岡市内全ての小中学校の図書館に起業家などの本のコーナーを作っています。親が起業家ではないお子さんが圧倒的に多いので、例えば「そもそも起業とはどういうことか」を伝えるため、起業に関するワークショップを行ったりもしています。7つ目の「スタートアップ振興を国の最重要課題に」に関しては、市長である私がスタートアップのイベントに積極的に出席することで、トップがスタートアップを応援する姿勢を見せています。またスタートアップ都市推進協議会を設立し、全国のスタートアップ振興に向け、福岡以外の都市や経団連との連携を図っています。

以上の7つに加え、福岡市独自の8つ目の提案があるとすると、コミュニティ作りです。内部の人間関係のエコシステムを大事にしています。東京都がスタートアップと行政の連携について調査したところ、福岡市は最も高い評価を得ました。

「高い山を作るにはまず裾野を広げなければならぬ」と考え、10年間様々な取り組みを行った結果、裾野は10倍に広がりました。一方、高さ、すなわちスタートアップのレベルについては、10年前にイメージしたものとは

海外に売り込んでいます。また、様々なイベントに合わせて「福岡アワード」を設け、航空券や家賃を補助して成功確率の高い企業を福岡に誘致することも行っています。MoUを締結している地域の企業は、福岡のコーワーキングオフィスへの入居を優遇するなど、相互にフォローし合っています。

3つ目の「日本を世界有数のスタートアップ集積地」に関しては、スタートアップピザを使って海外の起業家を誘致しています。Fukuoka Growth Nextに行けば必要なものが全て揃うようにして、海外の起業家にも寄り添い型で助成しています。またシンガポールや香港の国際金融機能も誘致し、グローバルに向けて活躍できる環境づくりをしています。

4つ目の「大学を核としたスタートアップエコシステム」では、九州大学の隣に産学連携交流センターを作って、大学と企業が一つ屋根の下で研究できるようにしたり、研究開発の次世代拠点を作ったりしています。

5つ目の「人材の流動化、優秀人材をスタートアップエコシステムへ」に関しては、福岡市の職員が、実際にスタートアップに参画することを後押しし、人材の流動化を図っています。スタートアップが良いと思ったらそ

全然違い、まだ足りません。ここが大きな課題だと認識しています。

### 身近な起業家の存在が 起業のハードルを下げる

松尾 私の研究室は、ほぼ全員が起業をしており、毎年5社ほどになります。1〜2年に1人、大企業に就職する人がいると、逆に



Fukuoka Growth Next



留学先の米国の大学では、起業は優秀な人だけがするものではなく、当たり前のこととなっており、アイデアと行動次第で資金調達のできる社会があることを知り帰国後に留学中に知り合った知人とともに会社を立ち上げた。私は人材の流動化を重視している。転職社会を当たり前にして、自らも実力を付け有限な責任と権利を会社に与えてもらうのではなく、企業にしながら自分で無限責任を取りに行くやり方もある。大きなファンドがリターンを生むエコシステムを作り、東南アジアなどを視野に入れて海外市場での成功を狙いたい。(瀧 俊雄)



起業には、学校や親族など周囲に起業家がいるかどうかが大きく影響する。学校の成績と起業家の資質との間には、ほとんど相関関係が見られない。学校教育において、今後どのような能力を伸ばすべきか根本的な議論をすることも大切だ。私の研究室では、大企業への就職よりも、起業を当然のキャリア選択として考える学生が多くなっている。東大全体でも起業に興味を持つ人は多く、意識は変わってきている。研究室からはアジア圏で成功した会社もあるが、福岡はアジア展開において重要な拠点である。これからは、将来的には年間100社のスタートアップを世に送り出し、日本の社会を元気にしたい。私自身もAIの研究者として世界を驚かすような技術をベースに、世界で戦えるスタートアップを作っていきたい。(松尾 豊)

不思議がられるという雰囲気です。とにかく起業するのが格好いい、まずは起業してみよう、という感じになっていっているのです。先程の高島市長のお話が示唆的でしたが、起業を検討する際、周りに起業家ほどの程度いるかが大きく影響します。さらに言うと、実際に一

の親族は金融関係が多いですし、身近な起業家は1人もいません。そんな人でも周囲で日常的に話す10人のうち7人くらいが起業していれば、多少洗脳されるのかもしれないと思います。

今回の提言に照らせば、マネーフワード設立当初のイグジットプランでは、1000〜2000億円の時価総額で上場する予定でした

歩踏み出して起業する際には、家族や親戚に起業家がいれば理解を得られるかどうか効いてくるといって研究結果もあります。私の研究室からは上場企業が2社出ています。先輩や同級生など身近なところで起業して成功した例が出ると、「なんでこの人が」と悔しがるのです。その悔しさから、次の一步を踏み出すサイクルも生まれてきています。このように悔しさと格好良さといった感覚が広がっていくと、もっとスタートアップが増えるのではないかと思います。

起業のパターンは大体決まっています。まずAIの講義を受け、企業との共同研究を行い、プロジェクトマネジャーとして事業を回せるようになる。と独立し、受託開発してスケールを目指す、という流れです。講義を受ける人は年間約2000〜3000人いて、そこから共同研究に進むのが約50人、起業を検討するのが約20人、実際に会社を設立するのが5人程度というのが現状です。将来的には母集団を増やしコンバージョンを上げ、年間100社の起業を目指したいと思っています。

東大生は、B to Cは不得手ですが、言われたことを聞いて真面目にやる力が強いので、B to Bは得意です。これを活かし、各産業界のビジネスセンスのある人に事業プランを

が、当社は上場から5年で2000〜3000億円という10倍の数字に到達することができました。そこには企業としての実績もあると思います。この間、米国市場のトレンドに日本株が影響されたことも要因があるので、よりピュアに実力で成長力や市場の評価力も10倍にしていければと思っています。

松尾先生の話にはたくさんヒントがありました。例えば、SaaS(Software as a Service)の事業では、企業価値の考え方に法則性が生まれてきていて、ここ5年でSaaS専用ファンドが立ち上がり、「先行投資と離脱率と売上げの伸びがこれくらいだったら、いくらの数字が出る」というバリエーションの計算ができる段階にまで来ています。そこに学生の目線を合わせていくと、裾野を10倍にしていけるヒントがあると思いました。

もう一つ私が重視しているのは、人材の流動化です。「寄道プレミアム」や管理職以上の中途採用の比率を、男女比率などの延長でダイバーシティ指標として見る社会を作っていくかなければなりません。私は新卒の社員には「60歳までマネーフワードで働き続けてもらいたい」と思っているが、一方で、1社で勤めきる社会でもなくなってきた。実力を付けてほしい」と言っています。転職社会を

作ってもらい、その候補リストの中から事業を学生が選ぶようにすれば、日本の産業の必要などところに優秀な学生が入っていきいます。与えられたビジネスプランを初期値として真面目に頑張れば、プランさえ良ければ成果が出ます。そうすれば仮にIPOができなくても、近接領域の企業とM&Aを行えば、50%ぐらいイグジットするのではないかと思います。100社作って50%イグジットさせる、というのが実現できないかと考えています。

瀧 私は新卒から野村證券で研究者をしたのち、社内留学制度で米国スタンフォード大学へ留学したのですが、そこでは起業が当たり前でした。アイデアとエグゼキューション(実行)が伴えば、どんな人でも資金を調達できる社会があることを知ってしまい、留学中に知り合った知人とともに、帰国後にマネーフワードを立ち上げました。起業に関する熱病に罹ってしまったようなものです。

周囲にいた日本人は、シリコンバレーで軒並み起業していて、頭脳が明晰かどうか、ではなく、起業後のエグゼキューション次第で芽が出たり出なかったりするのを見てきました。そこに、ある種のフェアネスを感じたのです。

先ほどの松尾先生のお話から考えると、私

当たり前にして、自らも実力を付け、会社が有限な責任と権利を与えるのではなく、自分で無限の責任を取りに行くことも、普通のキャリア選択肢である、ということが少しでも伝われば、無限責任の最たる形である起業を選ぶ人がもっと増えるはずだと考えています。

## グローバルを目指すスタートアップの創出

### リスクへの向き合い方を変えること

**根本** スタートアップの裾野を拡げるためには起業を選択しようと思える環境が重要な要素となります。日本全体で見るとなかなか拡大していない状況ですが、皆さまのお話から相対程度拡大している、或いは拡大する要素が生まれてきていると感じました。

一方で高島市長から、高さを10倍にするということについても課題が提起されました。世界で勝負できるスタートアップを生み出すためにはどのような施策が必要でしょうか。

**南場** 現在、日本全体が非常に内向きで、今回のコロナが鎖国状態を加速させたのも由々しき事態です。それがなくても、長期の海外

留学は増えていません。日本は中途半端に大きな市場で、上場も世界一しやすいことからベンチャーキャピタルも起業家を小さくて確実に上場にいきなつていきがちです。様々な角度からこの問題にアプローチしなければなりません。もちろん、日本独特の社会課題を解決する国内目標のスタートアップがあつてもいいとは思っています。

ただ、世界で試合をしたいと思う人の割合を増やしたい。そのためには、教育の段階でもっとグローバルに人となつながら、経験を広げていくことが当たり前になるよう、変えていかなければならないと思います。

米国のアーリーステージのVCは、例えばバイオ系のスタートアップで千三つ、IT系だと10%くらいの低い成功率をあらかじめ想定し、その分大勝ちする投資で取り返す考え方で運営されています。だから、起業の失敗は織り込み済みで深追いはしない。一方、日本は、ベンチャーキャピタリストも手堅く3〜4倍の成功を目指し、成功せずとも1・0倍は取りたいという傾向があります。イグジットが日本でしかできない、IPOしかない、という制約もあります。教育段階からグローバルな視点を養うだけでなく、リスクマネーの質と規模も変えていかなければなりません。

る挑戦の場を目指すことが必要だと思います。AIに関していえば、スタートアップが単独でグローバルに戦えるものではありません。日本の大企業のうち、海外売上高比率が比較的高い会社とともに新しいサービスを作っていく、大企業と一緒にグローバルに戦う方法に開拓の余地があるのではないかと考えています。

瀧 「スタートアップ」という表現は、農業から教育、FinTechまで幅広い産業で使われていますが、それぞれが違う成長モデルなので、各分野で分けて考える必要があります。

例えば、私の専門である金融領域では、FinTech企業として10倍の高さを目指すには、日本から出なくてはなりません。金融は、元々は金融サービスが不便な地域でこそ収益性が発生するビジネスです。そのため、純粋な金融ニーズを考えれば、日本よりも東南アジアなどでの展開を試みることになると思います。ソフトウェア会社としてのマネーフォワードは、企業としてこれからも中期的に国内でも成長していくイメージはありますが、長期の目線では、アジアを含めた海外展開が不可欠ともいえます。現実的にはエンジニアを確保し、現地のマーケットをよく理解して事業を広げていく必要があります。米国市場

あらゆる角度から現状を変えないと間に合わないと思うのです。

高島 日本という国は、今日、今この時が一番若いのです。高齢化はどんどん進行していきます、勢いがそがれる前に急がねばならないのです。ところが、コロナ禍を振り返っても分かる通り、とにかくリスクを取りたがらない。さらには「リスクを取っても実行しよう」と発言する人を徹底的に叩く社会になってい

行政として地域密着型のサービスをしながら常にスタートアップと向き合い、彼らがやりたいことをどのように社会に実装していくかを日々考えていますが、地域の理解を得なければならぬ時、リスクに対する許容度が年々小さくなっているように感じます。南場副会長がおっしゃったように国内課題を解決するスタートアップも大事ですが、グローバルに見た時に、このスピードで進むのでは足りないという危機感があります。

福岡市は、政令指定都市ですので、現場と権限の両方を持っており、国家戦略特区もあるので、日本で一番起業しやすい場所だと自負しています。ロールモデルを作つて、それを参考にして全国で展開してもらいたいという思いで、必死にもがいているところです。

はその観点では相当に資本の力での勝負がありますが、非英語圏や特定分野の掛け算が加われば、日本企業にとって、東南アジアは特にチャンスがあると考えています。漠然と海外というとなかなか難しいのですが、マーケットを区分して解像度を上げると、10倍にできる道は見えてきます。

3年後や5年後までの収益だけを求められると、国内に閉じこもってしまいます。もっと長いタイムフレームを持ったスタートアップのロールモデルを自分たちの手で作らなければなりません。そうした掛け算が重要なのです。

### スタートアップの規制緩和と起業しやすい環境構築を

高島 分野ごとにより解像度を高めること、攻め方を変えることが大切です。例えば、中国企業は日本で自由に事業展開できるけれども、日本企業は中国で同じ分野に参入できず、イコールフットイングになつていない状況があります。日本政府として、特定の産業を伸ばしていくために、野心的に相手国政府と具体的に交渉していく必要があります。

特に新しいビジネスをするうえで、あらゆるフェーズで規制があります。特定の業界の

### 産業と地域の掛け算でグローバルに戦える道が見えてくる

松尾 国内とグローバルの話は分けて整理する必要があります。私はよく「日本国内は400メートルハードルで、グローバルは100メートル走だ」と言っています。ハードルは技術を磨くことが重要ですが、100メートル走は素質や能力によって勝ち負けがシビアに出る世界です。400メートルハードルで勝った選手がグローバルを目指しても、そこは100メートル走の世界で競技が違うのでなかなか通用しません。

それではどうしたらいいかというと、そこも分けて対策を考える必要があります。まずバイオ関連は、南場副会長がおっしゃった通り千三つの世界なので、とにかく海外で勝負しないといけません。最初からグローバルに行く仕組みづくりが重要だと思います。

それ以外の領域では、私の周辺でも、YCPやAnyMind Groupなど、アジア圏でうまくいっているスタートアップが始めています。アジアを攻略するためには、学生起業というよりは、ディー・エヌ・エーやリクルート、楽天などでのビジネス経験がある人が、次な

業法に加え、各省庁の通知や明文化されていない指導により、様々な既得権が守られています。その時々の規制改革担当大臣の考え方も影響してきます。現政権においても、規制改革に力を入れてほしいと思います。

南場 米国のVCは成長にハングリーで、アーリーからミドルに関してはおしなべて、小さな成功はカウントせず、大きな試合に臨みます。グローバル市場で成功するためのネットワークも優れています。

日本では本場のリスクマネーが発展途上で、量・質ともに米国のレベルにまで充実させるには、現状のまま10年以上かかってしまいます。キャピタリストが資金を出すだけでなく、起業家とともに汗をかくことができるのが重要なポイントだと思います。

もはや、国の産業政策として領域を定めて育む時代ではないかと思っています。分野を分けて考えるべきだとしても、分野の区切り方に国や政府の意向が入つてしまうと、古い区分になりがちです。投資するかしないかを決めようとしている間に、競争の方程式や技術が変わつてしまいます。とにかく、スタートアップがたくさん生まれる土壌を作ることが最も重要です。

瀧 今の経済安全保障の議論は、どちらかと

図表3 職種×教科の相関関係

各職種における各能力の重要度と、各能力と教科の関連度を基に、各職種と各教科の相関関係を算出

職種	教科																						
	数学	国語	理科	社会	英語	平均	営業	企業研究職	大学研究者	官僚	エンジニア	コンサル	起業家	広告プランナー	医師	弁護士							
営業	-0.12	-0.08	-0.30	-0.11	-0.12	-0.15	0.16	-0.10	0.01	-0.01	-0.14	0.09	0.14	-0.16	0.19	0.39	0.34	0.32	-0.23	0.16	0.07	0.42	0.19
企業研究職	0.16	-0.10	0.12	-0.01	-0.14	0.01	-0.10	0.02	0.02	0.17	0.35	0.36	-0.22	0.27	0.40	0.38	-0.25	0.13	0.38	0.47	0.26	0.37	0.23
大学研究者	0.09	0.14	0.01	0.02	-0.16	0.02	0.09	0.14	0.02	0.35	0.36	-0.22	0.27	0.40	0.38	-0.25	0.13	0.38	0.47	0.26	0.37	0.23	0.27
官僚	0.19	0.39	0.17	0.34	0.33	0.29	0.19	0.39	0.34	0.35	0.32	-0.23	0.16	0.47	0.48	0.42	0.19	0.33	0.22	0.07	0.48	0.26	0.19
エンジニア	0.41	0.35	0.35	0.35	0.27	0.34	0.41	0.35	0.35	0.35	0.32	-0.23	0.16	0.47	0.48	0.42	0.19	0.33	0.22	0.07	0.48	0.26	0.19
コンサル	0.38	0.36	0.34	0.32	0.22	0.33	0.38	0.36	0.32	0.22	0.22	-0.12	0.07	0.48	0.42	0.19	0.33	0.22	0.07	0.48	0.26	0.19	0.19
起業家	-0.18	-0.22	-0.25	-0.23	-0.12	-0.20	-0.18	-0.22	-0.23	-0.12	-0.20	-0.18	-0.22	0.27	0.40	0.38	-0.25	0.13	0.38	0.47	0.26	0.37	0.23
広告プランナー	0.06	0.27	0.13	0.16	0.07	0.14	0.06	0.27	0.13	0.16	0.07	0.42	0.19	0.37	0.23	0.27	0.13	0.16	0.07	0.48	0.26	0.19	0.19
医師	0.37	0.40	0.38	0.47	0.48	0.42	0.37	0.40	0.38	0.47	0.48	0.42	0.19	0.37	0.23	0.27	0.13	0.16	0.07	0.48	0.26	0.19	0.19
弁護士	0.23	0.27	-0.05	0.25	0.26	0.19	0.23	0.27	-0.05	0.25	0.26	0.19	0.19	0.23	0.27	-0.05	0.25	0.26	0.19	0.19	0.23	0.27	-0.05

相関高い  
相関低い

研究者は、学校の科目と無相関  
学校の成績がよい人は、医師/エンジニア/コンサル/官僚/弁護士になれば、失敗は少ない  
起業家は、学校の全科目と弱く逆相関。逆に言うと、起業家に必要な能力が学校では全く教えられていない

Note: あくまで学校の教科で養われる能力との相関をとったものであり、学校の教科で養われる知識については、本検討ではスコープ外(すなわち、理科の知識がないと、理工学系の研究者にはなれない、等の要素は加味していない)

出所: 松尾研究室「各職種に必要な能力、および上記能力と学校教育の関連性調査」

一つ一つ諦めて大人になっていくのが、日本の教育の実態だと思えます。コンピュータで例えると、国語・算数・理科・社会・英語が基礎的なOSで、その上にアプリの1つとして探究の時間があります。一方、欧米では、興

松尾 最近の東大では入学した時から「起業

は格好いい」という意識に変わりつつあります。起業したいと思って研究室に入ってくる学生も結構いますし、中にいて刺激を受ける場合もあります。東大自体は良くなっているものの、スタートアップが増えていることに難色を示す先生がいるのも事実です。できることから取り組んでいき、全体の雰囲気を変えていくことが必要だと思います。スタートアップに関わる規制緩和では、例えばAIの技術が進歩して、できることの範囲が変わったのだから、このような規制改革が必要である、と指摘しても、個社では相手にしてもらえません。支援すべきスタートアップ「群」として捉えて、そのための産業政策を考える方が、やりやすい気もします。

高島 福岡市の「トライアル優良商品認定事業」では、市がスタートアップの優れた新商品等を認定すれば随意契約ができるようにして、できるだけ実績を作ることに力を入れています。また、スタートアップにとっては、大企業との接点が目立つため、地元企業とスタートアップとの出会いの場も作っています。さらに、私自身、外でプレゼンをする際に彼らの名前をどんどん発信することで、経験や販路、資金といった部分を補うように行政としても心掛けています。

## 起業家人材の育成

### 学校教育の場で

#### 今の時代に必要能力を付ける

根本 東大生には起業家マインドがかなり根付いてきているとの話がありましたが、今回の提言を検討する過程では、初等・中等教育で起業家人材の育成に取り組むべきだという議論もありました。

南場 東大が変わることは、起業という選択もリスクとされることにつながるので大歓迎です。ただ、なぜ東大からなのかと言えば、リスクがないからだとも思います。今をときめく松尾研究室でAI研究をしていた人であれば、もし大失敗したとしても、大企業や他のスタートアップに入って生きていけます。日本人はおしなべてリスクに対して非常に臆病です。どこか大学であっても、起業に失敗したとしても、企業が採用してくれば、全体としてリスクのない社会になります。それが、東大以外の大学や高専、高校の人たちもやってみようと思えるようにするための大前提だと思います。

自分の興味関心を突き詰めていくことを一歩は追及し、自分の個性も他者の個性も肯定し、探究するためのチームワークやコラボレーションに挑戦することをお互いエンカレッジしていくといった探究リーダーシップが基本的なOSになっていて、アプリとして国語・算数・理科・社会があります。生活の全てがDX化される現代において、記憶と演算からなる今の国語・算数・理科・社会はコンピュータに置き換わります。好奇心や探究心、夢中やパッションといったものは、人間の役割として最後まで残ります。人の協力を得ながらコンピュータも使いこなし、一生やり続けることができるように、早くOSとアプリをひっくり返さなければなりません。

### アカデミアと国の連携で 産業界が求める人材を輩出

南場 日本にも欧米のボーディングスクール(全寮制寄宿学校)が新たに設立されたのは素晴らしい動きです。最初から全面的に変えるのは難しいのは分かりますが、間違っていることを続けているということも認識してほしいと思います。今回の提言も、決して新しいものではありません。10年前から提唱しています。むしろ、なぜそれが出来ないのかが問題なのです。

日本版SBIIR(Small Business Innovation Research)も、予算を拡充するとともに、政府調達に確実につなげる必要があります。政府調達については、スタートアップから3%

調達すべきところ、実際には1%にも満たないことが課題に挙がっていますが、それは当然なのです。営業年数や売上高で採点された等級があり、一定以下の規模の企業には入札資格がない。制度に魂が宿っていないのです。また発注側の省庁にも、目標数値は課せられていません。このような状態で3%が達成できるわけがありません。教育の話も含めて、言い続けることが大事です。

**瀧** 私は当社の社長である辻と出会った頃、日本でロボアドバイザー(投資家の代わりに資産運用をするサービス)をやりたいと相談した時に、「正直、貴重なアイデアだけやめた方がいいと思う」と説得されたことがあります。こうした部分が組織における重要な分担なのです。私は理想を追ってしまうタイプなので、自分だけで会社を経営したら大変なことになってしまいう気がしています。会社はアイデアとエグゼキューションが伴って、初めてインパクトを出せるものと思いますが、その初期において起業はある種の狂気を伴っています。普通の有限責任の世界ではやらないことに数多く取り組まなければなりません。そこを暗黙に支える必要があり、そこからドロップアウトしても、その能力に見合った転職という形も示していかなければなりません。

ヤーを送り込み、日本全体を元気にしたいと考えています。さらに自分自身もAIの研究者として、世界を驚かすような技術をベースに、世界で戦えるスタートアップを作りたいと思っています。

**瀧** 米国におけるIPOの規模を日本で実現していくには、様々な課題があります。大きなファンドが官民両サイドから作られることは入り口として必要ですが、実際にリターンを生まないただの掛け声になってしまうので、優秀な人材の循環、力強いキャピタリスト、コアな経済活動でスタートアップが活躍していること、続々と新たなプレーヤーが出るエコシステム、など様々なテーマに尽力したいと思います。そして、海外展開です。当社もそうですが、勢いのある市場に事業を展開していくプレーヤーを出していく必要があります。

**高島** リスクを取ってチャレンジする人が尊敬される社会にしたいです。そうなるためにも、福岡市からロールモデルを作って全国に広げていければと思います。地方は、ないものづくしともいえます。ただ、そうした中で、野心的に課題克服に取り組んでいくことが、ひいては日本の他の地域にとってもヒントになると思っています。

親は起業という選択に対してブロックをしてくることが多いと思います。だからこそ、皆で社会の空気を変えて、起業自体が持つ価値をより共有するという取り組みを続けなければならぬと思っています。

**南場** 先ほど松尾先生がおっしゃったような、今の時代に必要な能力と学校教育との相関関係に関する論文をどんどん出してほしいものです。そうすることで親にも伝わるし、どういう人材が求められているのかを政府に伝えるためにもデータが必要です。

**松尾** 詳しい調査をするためには、人の能力の定義からはじまり、職業との影響関係の行列を作らなければならないので結構大変です。現状では、まともな調査があまりないのでと思います。研究室の調査によって、n数サンプルは少ないものの相関関係は出て、基本は作れたので、もう少し大規模に調査する必要性を感じています。経団連と一緒に取り組みたいところです。

**高島** 大規模調査ができない要因として、個人情報目的外使用の規制もあり、結果的にエビデンスベースではなくなってしまうのです。この点を改善すれば、政策も変わるはずですが。リソースが限られる中、因果関係を調べたうえで、必要な場所にリソースを投下す

現在、岸田文雄首相をはじめ自民党の議連など色々な人が、スタートアップ振興に注目し、動きが活発化しています。このチャンスは絶対に逃したくありません。コロナ禍の2年間で、オンラインによる診療や服薬指導が進んだのは素晴らしいことです。他の分野でもコロナ禍を契機に破壊的なビジネスや規制緩和がもたらされてきたのでは、ないかと少し残念です。

自然に変わることはないので、現在のムーブメントを最大限に活かして、地方から攻めていきたいと思っています。ぜひ経団連とも連携していきたいと思っています。

**南場** まずディー・エヌ・エーは、GAFATとほぼ同年代に起業しながら、グローバル戦略などで様々な失敗をして足踏みしてきました。再度仕掛けているので成功させ、もつと存在感のある、1桁も2桁も大きい会社にならないといけないと考えています。私がついていきたいと思っています。ディー・エヌ・エーは、高い目標を掲げながら、人材の質にこだわっているメガベンチャーなので、人材を動かして、世界を目指す企業を生み出していきたいです。すでに、ディー・エヌ・エーで働いている若者に「そろそろ起業したら」と外

ることの重要性を切実に感じています。

**南場** 2017年頃にEUにおけるイノベーションの波及効果を調べた時、大企業のR&Dより、ベンチャーキャピタルに1億円を投下した方が9倍も波及効果が高く、またVC-backed companyの方が古い企業より60%も生産性が高い、という結果が出ました。イギリスやドイツの大学が、こうした研究結果を続けて発表し始めると、R&Dよりもベンチャーキャピタルに補助金を出そうと、ファンド・オブ・ファンズとして公費が流れ込みます。そのようにして、アカデミアが国のやろうとしていることをバックアップし、国民の納得を得ているところがあります。米国では1970〜1980年代にすでに行われています。日本でもそれをやっていきたいものです。

## 10X10Xの世界の実現に向けて

**根本** 5年以内に10X10Xを実現するために様々な施策が必要だとの指摘をいただきました。次の5年間に何を10X10Xに貢献するのか、展望をお話いただけますか。

**松尾** 研究室から年間100社のスタートアップを創出し、日本の様々なところにプレーに送り出し、自分で75%以上のエクイティを持つてもらって、キャッシュはデライトベンチャーズというファンドから出して、試合をしてもらっています。出向のようなひも付きではなく、完全に自分の足で立てる本格的な起業家を輩出していきます。

経団連としては、日本のためにスタートアップエコシステムを強化するにはどうすればよいかについて提言をまとめましたので、引き続き、変革が確実に進んでいるか毎年レビューを行い、大企業に対してだけでなく、政府や地方自治体に対しても、声を上げていかなければならないと思っています。経団連のメンバーにも起業家がいるので、スタートアップが身近な存在になるような活動を行っています。どう考えています。

**根本** 今回の提言が日本を変え、世界を変えることになることを期待したいと思います。本日はありがとうございました。

(2022年4月7日 東京會館にて)