

# 総合科学技術会議 科学技術システム改革専門調査会

## 研究開発型ベンチャープロジェクトチーム第4回会合 議事録(案)

1. 日時: 平成14年12月20日(金)9:30~12:30
2. 場所: 中央合同庁舎第4号館 共用第2特別会議室
3. 出席者:  
【委員】松田修一座長、桑原洋座長代理、井村裕夫議員、白川英樹議員、吉川弘之議員、清水啓助委員、瀧和男委員、田口義孝委員、伊達仁人委員、デービッド・ミルスタイン委員、鳥谷浩志委員、前田昇委員、村口和孝委員、若林拓朗委員  
【事務局】大熊政策統括官、永松審議官、三浦参事官
4. 議題:
  - 「研究開発型ベンチャー創出に関する当面の対応課題について」(提言)等について
  - プロジェクトチームにおける今後の検討の進め方について
  - 資金調達・確保支援策について
  - 経営・技術・法制等の専門的支援、起業関係諸制度改革について

### 5. 議事要旨

#### 座長

ただいまから総合科学技術会議 科学技術システム改革専門調査会の研究開発型ベンチャープロジェクトチーム第4回会合を開催します。事務局から資料確認をお願いします。

#### 事務局

(資料の確認)

#### 座長

(第2回、第3回会合の議事録確認)

前回まで、税制改正とベンチャーの資金の問題について集中的に議論して資料1の提言を出した。また12月13日、自民党の税制改正大綱が公表された。それらについて、事務局から簡単に説明をしていただき、皆様のコメントもいただきたい。

#### 事務局

(資料1、資料2に沿って説明)

#### 座長

どうもありがとうございました。今、事務局の方から御説明いただいた点で、ご意見をどうぞ。

私どもが要求してきたのは、英国やフランス並みの 20%の税額控除を事前のインセンティブとして適用してもらいたいということ。その事前のインセンティブだけは生き、一歩前進であることは間違いない。ただ、先ほど説明があったように、その年度の株式の譲渡益の範囲内で再投資の場合だけ 10%の税金もとらない。現行の 20%から 10%に下がり、さらに、その 10%もとらないということで、これは一歩前進だと思う。ただ、英国やフランス並みの税額控除を要求して、結局、相当綱引きになり、尾身前大臣ほか自民党の経済活性化議員連盟の皆さんにはかなり大きな声を上げていただいたのだが、結局、所得税に手をつけるのは嫌だという壁が相当厚かった。配偶者控除がなくなるという中で、所得税に手をつけてベンチャーを優遇するというのはおかしい、公平の理論に反する、ということで非常に強力な抵抗にあって、その税額控除は流れてしまった。これもまた今後の課題だと思うが、いずれにしても、後から調整するという税制ではなくて、事前にインセンティブを与えることになったのだけは大変大きな前進だと思う。

上場した後の譲渡税を5年程度 10%にするというようなことだけれども、ベンチャーキャピタリストの立場からすると、未公開段階で売却をするというエグジットが極めて重要であるということは、共通の認識だと思う。個人で投資をして未公開の段階でストラテジックに株式を譲渡をする場合、税金が 10%でなくて 26%であるというふうな構造になるところについては、実はベンチャーキャピタリストの世界では未公開直前の売却と公開後の売却は戦略上シームレスになっているわけだけれども、これが税制上、未公開の段階ですと 26%で、公開後だと 10%になる。これは非常な不具合を後でまた言われることになりかねない矛盾をはらんだ部分になっていると思うので、この点は実際にインプリメントするときに、もう一度微調整の可能性があるのでどうか、この会から指摘をさせていただければと思っている。

座長

ありがとうございました。日本の上場企業は、年間 270 社位できていたのが、今は 125 社位。それでも日本は、アメリカよりもはるかに公開会社が多いのは確かだが、これだけ減っている状況で、上場ということだけで考えると、エグジットのタイミングにはいろいろなタイミングがあるわけだから、税の優遇措置を上場株式しか認めないというのは、一歩は前進なのだが、最初の私どもが議論したレベルにはいっていない気がする。

今日は、ベンチャー側からの発言もあると思うが、研究開発の向上は非常にありがたい話だが、これはすごく利益が出ている話を前提にしているので、「死の谷」を迎えようとしている開発型企業にとっては実は何も役に立たない。そうすると、本当ならば赤字の繰越を将来的にやっていただく方がはるかにいい。こういう制度をつくるときに、利益が出ているという前提で議論している場合が多いが、現実にはそうでない場合が多い。前にデータベース事業の税制支援という場合も、データベース事業で儲かっているところは2社ぐらいしかなく、みんな赤字で事業をやっているというときに、そういう税額控除という税制をこしらえても全然使えるところがないというのが現実だと思う。

一歩一歩少しずつ、アリがはうがごとく税制のところは変えていくということだと思うが、全体のバランスを考えるとこういうことになるのだろうという気もするが、国全体として何を今やるべきなのかとい

うことがどうもはっきり見えないまま、バランス、バランスということで進んでいる気がする。皆さんの議論は、これから御発表をいただいた中にも出てくるかと思うが、次の予定があるので、今の大綱案についてはその程度にします。

(今後の進め方について、資料3に沿って説明)

事務局

(資料3、4について説明)

座長

3月の下旬は弾力的にということは、4月にずれ込むこともあると考えていいのか。

事務局

当然あってよろしいと思う。

座長

この会合には、議論をしたいという一番大広にとったときのすべての方にお集まりいただいているが、まだ足りない、こういうことも議論すべきではないかということがあったら、順次、委員以外の方も呼びして意見を伺うことも考えている。

先ほど事務局からもお話したように、この方向性でフィックスされているわけではなくて、それぞれの担当の方々に発言をいただきながら、みんなでディスカッションを進めていくスタイルは崩さないまま、皆さんの御意見をとにかく集約していくという方向で、この会合としてはまとめていくという大きな流れについて、御意見がありますか、よろしいでしょうか。

では、そのようなことで進めさせていただきたいと思うが、今日はこの予定にもあったように、ベンチャーの方の立場からということで、鳥谷委員と瀧委員の方からお話を伺いたいと思う。鳥谷さん、よろしく願います。

○鳥谷専門委員

ベンチャー支援策について、ベンチャーをこれまでやってきた立場から、どのような創業プロセスを経てやってきたのかというところで経験をお話したい。

私どもはITのソフトウェアベンチャーをやっており、市場創造型ベンチャーをやろうということでやってきたが、市場創造型ベンチャーには最初に売ることがないので、非常に資金的には厳しい創業期を迎えており、その経験をお話したいと思う。

まず、市場創造型ベンチャーの成り立ちを考えると3つぐらいに分けられると思う。最初は技術的な発明をするというところで、どこにもない技術的な発明をしていくことが必要である。これは当然、大学発ベンチャーも同じだと思う。2番目は技術的な発明の後、それを使った製品をつくっていくというところで製品開発をしなければいけない。3番目は製品の市場開拓をして市場をつくっていかねばならない。同時に、その製品を売る販売ルート、あるいはメンテナンスの保守ルート、そういったものをつくっていかなくてはならないということで、技術的な発明と製品の開発と市場の開拓という3つのプロセスがあると思う。

最初の創業時の資金は、技術的な発明の部分になると思うが、その部分はソフトウェア、IT型の

場合はそれほどかからない。パソコンがあつて、あとは頭脳、つまりアイデアがあれば何とかできると思う。けれども、残りの製品開発の部分と市場開拓の部分で大体必要な資金、ソフトウェアの場合には10億もあれば足りると思うが、9割方は後の方でお金がかかるのではないと思う。

創業期には何も見せるものがないから、当然、銀行からお金を借りることは非常に困難。この後の大企業からのスピン・アウトという議題にもあるが、最初に銀行からお金を借りて、個人債務保証という問題もあつて銀行からなかなか借りにくい。当然、銀行も億単位のお金をスタートアップベンチャーに貸すことはあり得ないので、まず銀行は難しい。次にベンチャーキャピタルということになるが、私が創業したのは5年ほど前で、今は随分状況は変わっているのかもしれないが、スタートアップベンチャーに出資をするところはほとんどなく、大きなお金をとるのは非常に困難であつた。

ベンチャーキャピタルといろいろなネゴシエーションをしたが、はじめは金融のことがよくわからなかつた。私自身も研究所にいたので、経営や金利、税制のことは全くわからなかつた。また、例えば株式の持分の話などもよくわからない。その辺は、大学発ベンチャーも同様で、そういう金融面もきちんとわかる人がベンチャー側にいないと判断がつかない。私もベンチャーを一つやって初めてそういうことだったのかというのがようやくわかってきたのが現状で、もう一つやったらうまくやれるかなという気もするが、その辺の権利関係はなかなかわかりにくいところがあつた。

そんな中でどうやって生きてきたのかというと、当時の通産省にIPA事業というのがあつて、その事業で資金を8000万円ぐらい獲得した。それが実は非常に倍率が高くて、200件ぐらいの応募のうち3件というような採択率だつた。3回ぐらいそれに落選して、ちょうど創業して2年ぐらいで資金がつかけており、追い詰められていた時に、最後の4回目を通して、そのお金をいただいたということで何とか生き延びた。そういった意味では、IPAとか、捨てる覚悟で投資をするというところで、当然ある程度の目利きは必要だと思うが、評価した上で、捨てる覚悟で出費することは必要なのかと思う。

当時、そういった補助事業に関しては、権利の一部を国が持つとか、8,000万円もらったら1メートルぐらいの文書を書かなければいけないとか、9月に契約が終わったけれども実際に入金があるのは3月の納品後の5月までで、その間エンジニアはどうやって暮らしていくのかなど、いろいろな問題があつた。しかし、昨今の経産省の施策を見ていると、権利関係とか、ドキュメントの問題だとか、支払いの問題は随分改善されていると思うし、国の施策も結構進んできたと思う。

それから、私自身は大企業の出身だつたが、実は創業直後はすぐにやめられなくて、一時、大企業にそのままいた。よかった点というのは、例えば、特許を出すときは、弁理士を通じて出すわけだが、今まで大企業にいとそういうプロセスはさっぱりわからない。ところが大企業に籍があつたから、大企業の知財部を使って特許を出すとか、契約書をチェックしてもらつとか、そういうルートをとることができて、そういった意味では資金的なルートよりも、人的なあるいは知的所有権の部分で支援をいただくということが非常に役に立った。

それ以降、経産省関係の団体から債務保証をいただくとか、ベンチャーキャピタルから出資をいただくということを、創業後2年程度経ったときにいろいろと行った。当時感じたことは、ベンチャーキャピタルにしても銀行にしても、スタートアップベンチャーについては判断がつかないから誰もリスクをとらない。前回も議論があつたが、やはりサラリーマンベンチャーキャピタルでは誰もリスクをとらない部分がある。結局、研究開発型ベンチャー、創造型ベンチャーにおいて大事なものは、いかにブランドを獲得するかという部分であり、ブランドとは経産省の補助事業でもいいし、信用の厚い政府団体からの債務保証でもいいし、大手のベンチャーキャピタルからの出資でもいいし、大企業からの出資でもいいけれども、そういったブランドを獲得すれば、サラリーマンベンチャーキャピタルもついてくるという

ことを強く感じた。

それから、ベンチャーキャピタルから出資を受ける際に、日本のベンチャーキャピタルと海外のベンチャーキャピタルの両方から、いろいろ審査をしていただいた。結果的に海外からのベンチャーキャピタルからお金を全然いただけなかったが、強く感じたのは非常に審査の質が違うこと。日本のベンチャーキャピタルの場合はほとんど形式的なヒアリングだけであり、逆にトヨタやジャフコから出資をいただいた後は、続々きたのだが、そういった関係だけですぐ決めてしまう部分があった。海外の場合はバインダーで 10 センチぐらいの資料を全部つくって、あらゆる面で評価をしている。今もそうだが、当時は日本のIT産業に対して非常に評価が低くて、日本のIT産業で成功するはずがない、国内だけのマーケットだったら、国内のベンチャーキャピタルがやればといいと冷たく、結局、出資はいただけなかった。しかし、そういう意味で企業の評価は、海外のベンチャーキャピタルの方が非常にしっかりしているところを強く感じたということがあった。

以上、少しまとまりがないけれども、経験ということでお話しさせていただいた。

座長

どうもありがとうございました。非常に多くの課題を、お話ししていただいたと思う。

それでは、お二人の委員に説明していただいた後、ディスカッションしたいと思うが、瀧委員の方からお願いします。

○瀧専門委員

エイ・アイ・エルの瀧です。資金調達確保に関する問題ということでお題をいただいたが、私どもは、幸いにして、余り困らなかった。何で困らなかったかということを中心にお話をすればいいと思い、まとめてみた。

うちの会社は半導体の設計技術、特に電力を下げる設計技術の会社。一般にベンチャーキャピタルに喜ばれるのはハイテクの先端・超先端よりは、ローテクのハイテクだという言葉がある。これはどういうことかということ、マーケットが存在している中でイノベーションが確実であるということかと思う。うちの事業は、幸か不幸かそういう領域にはまっけていて、そこからスタートしてきたということがあり、これが割と楽にしている理由の一つかと思う。また、最初、初代社長のパートナーが会計士で財務の専門家だったので、資本政策が非常にしっかりできていた。最初からどういうふうに大きくしていくのかという計画が割ときちんとできていたと思う。

最初のときは、技術を蓄積しながら、できるだけ水面に出ないように先行しながら、固定費を発生させないで、その技術を蓄積していくことに努めた。例えば、事務所も事務員も初代の社長の前からやっている会社と兼用にするとか、特許は全部自分で書くとか、極力費用を発生させない。そういう中で、技術をためていって、実質の事業開始のタイミング以降は、少しずつだけれども、すぐに売上の立つモデルでスタートすることができた。ここが結構重要なことだったと思う。売上が立つようになって、その翌年に株式会社化して、その後は段階的に資本増強をしていったが、この辺は財務の専門家の計画が非常に有効に働いたと思うけれども、資本を段階的に増強していく中で、役員の持株比率を維持するようにうまくコントロールできていった。これは売上が少しずつ増加していくのと歩調を合わせて、それが行えたということかと思う。もう一つは、この初期の段階、株式会社化後だけれども、そのすぐ後、通産省の技術開発の補助金を獲得することができて、これが先行投資の部分の費用を削るのに非常に役に立っていると思う。

ということで、私が今お話した過程の中の前半の3分の2ぐらいは大学中心に動いていたから、それもあって余計に本当に苦労したところというのは見えていないということもあるけれども、ここまでのところは比較的順調にきたと思う。

まとめると、資本政策がまずしっかりしていたことが大事かと思うけれども、事業計画として最初はとにかく極力ぜいたくはしない。あるところからだんだんと本気を出して動くところでは最初から売上が立つようなモデル、それからその後ベンチャーキャピタルを入れる段階では、やはり飛躍のモデルが加わらないといけないということで、これはあんまりベンチャーの中で言われていないのかもしれないが、時間とともにモデルが変わっていくことが実はひょっとしたら大事なのかもしれないと思う。

それから投資に関しては、ベンチャーキャピタルの比率を上げすぎると株式公開の引き受け会社が非常に難色を示すというのがある、そこら辺が財務の専門家はよくわかっていたようで、そのコントロールがきちっとできているというのが非常に今うまくいっているなどと思う。

それから最後になるが、最近の株主総会で、私が1名で代表権を持つように変更したのだが、そうすると、ようやく資金面のいろんな難しさというのがひしひしと伝わってくるという感じがある。融資はうちの場合、資本が割と充実してきているので、多く借りる必要はなくて、つなぎ融資ぐらいで済むのだが、連帯保証人というのが日本では常識になっており、これは私のところではなく、私のいとこのところがつい最近非常に問題があって、一回事故を起こすと、事故扱いになると以後の融資が受けられなくなってしまうという。これがやはり冒険をしてひとつ踏み出そうということの勢いを随分鈍らすことになるのかなと感じる。

座長

どうもありがとうございました。鳥谷委員の方からは技術開発の段階、そして製品化の段階、市場化の段階というか、それぞれのところでの資金調達方法等が違うというお話と同時に、通産省をはじめいろんなところの補助金の効果、また、その支払い方法の限界、問題点というのも御指摘があった。

それから瀧委員の方からは、これは多分大学発のベンチャーだったからできたことで、普通だったらちょっと難しいかなと思うが、資本政策の問題とか、事業計画の問題、それと、今おもしろい示唆がというのが、それぞれのステージによっていろんなモデルが違ってくるというお話があったが、最初から資金がどんと入ってきた会社とそうでない会社と、結果が同じでも随分途中経過が違う。そういう意味で、いろんな示唆に富んだお話をお二人にさせていただいたが、どういう観点からでも結構なので、質問とか、まだおっしゃっていない、こういうこともあるんじゃないかという疑問も含めて、鳥谷委員、瀧委員の今の御発言に対して御質問なりをしていただきたい。

株主総会と取締役会の運営状況はどんな状況になっているか。

取締役会に関しては毎月やっており、我々の場合は、社外役員という形で大株主から役員が派遣されている。当初は常任取締役が二人しかいなかったもので、社外取締役の方が多いというような形で、かなり厳しい取締役会をやっていた。相当効果的に機能していたんじゃないかと思う。その分株主総会は根回しなく、そのままやっている。

エイ・アイ・エルの場合は、取締役会は月1回、株主総会は現在ベンチャーキャピタルの比率は20%前後のところ、よって、余り発言権がないという感じ。株式は取締役で半分以上持っていることがあって、ですから、報告会みたいな感じ。取締役の方は、これは技術関係が私で、財務関係が今、副社長の最初から財務を見ている会計士をやっていた人、初代社長はアドバイザーである。

両者の話を聞いていますと、説明が理路整然としている。というのは、恐らく役員会がかなり充実をしているんだらうなという感じがしたものだから、逆に翻って日本のベンチャー施策の中で、日本のベンチャービジネスが総体として質が低いだとか高いだとかという議論はあるものの、具体的に日本のベンチャー企業の役員会を充実させるという方向での知見のエンカレッジみたいな方向の議論があまり見られないと思うので、その点をちょっと指摘しておきたい。

座長

今のお話で、私の方から質問したいんですが、社内と社外が半々の取締役構成ということだが、社外の方というのは毎回ちゃんと出ておられるのか。

出資直後の2年ぐらいは毎回出ていた。最近は安心したのか来ないこともあるが。

座長

村口委員からの御発言もそうだが、今、すばらしいテクノロジーを先行しているところというのは、意外と日本のキャピタルが入ってこなくて、外資を入れているところがあり、そうすると、外国の方が取締役に就任しているというのが結構会社としてはある。毎回、取締役会に外国から来るというのは、費用も含めて大変であるが、やはり過半数以上集まっていたかかないと難しいということで、どうもガバナンスで外部の取締役に多く入れろということは、理想論としてよく言われるが、今おっしゃったように、国内でもなかなか難しいという面がある。それと、特にネットを使った取締役会というのは既にできるにもかかわらず、商法がついていっていない。要するに、こういうふうには集まらないとだめだということがあります。その辺が制度とあるべき姿と今のITの進展との兼ね合いというのがまだついていない。特にベンチャー企業でテクノロジーの高いところというのは、外国でのビジネスが多く、外国からの投資もあるから、その辺が、投資は受けたものの、なかなか運営が難しいということが現実に起きてくるだらうなというふうに思う。

日米のベンチャーキャピタルの対比のお話が先ほど鳥谷さんから出たが、ベンチャーキャピタル、これを少し真剣に考えないと日本の研究開発型ベンチャーがこれ以上伸びないと思う。なぜかということ、先ほどからお話が出たように、日本のベンチャーキャピタルは180ぐらいあるが、ほとんどが金融系ということで、本当にハンズオンしながら技術しか知らないベンチャーを助けていくというのが非常に少ない。日本で何社あるかと言われると、10社、20社、せいぜいあって30社ぐらいではないか。隣

におられる村口さんとか、ジャフコさんのような大きなベンチャーキャピタル会社からのスピン・オフした人、大滝さんなり、長谷川さんなり、そういう方々が頑張っておられて、そういう方々が指導しているか、お金をつけている会社というのは非常に伸びている。やはり、アメリカのベンチャーキャピタルが入ってきてかき回されるよりは、日本で健全な独立型のベンチャーキャピタル会社を育成して、そしてベンチャーを育てていかないと限界がくるんじゃないか。

いい例がドイツだが、ドイツは七、八年前にそういうことを意識して、そのときには 20 ぐらいしかベンチャーキャピタルカンパニーがなかったが、国策で非常にドラスティックな方策を練って、200 ぐらいのハンズオン型のベンチャーキャピタルを5年でつくり出した。どんなことをやったかという、マッチングファンドというか、とにかくベンチャーキャピタルがお金をつければ、政府は無条件に近い形でお金を同額つける。万一、そのベンチャーが5年以内に倒産したら、半分は補てんしてあげましょうという非常に危ないような、よくやったなと思うようなことをやった。しかも、その申込書は紙1枚でよく、申し込んでから6週間以内にイエスかノーの答えを出しましょうと。当初は8割ぐらいの会社が倒産してお金が回らなくなったこともあったが、3年ぐらいで学んでいって、今 200 以上のハンズオンできるベンチャーキャピタルが生まれている。

それに対して日本では 20 ぐらいしかないんじゃないか。ここは何か政策を盛っていかないと、もちろんエンジェルを育成していくことも大事でしょうが、何か抜けているんじゃないか。ですから、いつかのテーマに独立型の研究開発型のベンチャーを育てるようなベンチャーキャピタルをどう育てるのかというふうなことがあってもいいんじゃないか。

今の御発言とほぼ同じだが、私は今大学におり、研究者が非常にベンチャーに興味を持っている。理由はいくつかあり、製品のマーケットサイズが小さいと大企業が相手にしてくれないということもあるし、自分で思った方向である程度進めてみたいと思もある。研究者の意図を生かすという意味では、一番スピーディーに早く進められるのはベンチャーではないかということがバックにあると思う。ただ、大学にあるのは、言ってみればシーズだけで、それと、これはビジネスに繋がるのではないかという思いである。実はそれだけしかない。これをどう事業計画に組み込んでいくか、どういう計画を組めばお金が入ってくるか、こういったことは学校の研究者は全く疎い。会社を始めるといっても、会社をやった場合、いろんなリスクが出てくるが、そのリスクについても、言ってみればよくわかっていない。先ほど御指摘にもあったが、新しい創業支援型のベンチャーキャピタルが動き出したわけだが、法的な問題、リスクの問題、自分がやっていることに対して、どういうことが伴って起こるのか、これが全然、皆さんよくわかっておられない。リーガルサービスはこういうところで受けられる、会計サービスはこういうところで受けられると、個別にはいろいろなサービスがあるんだと思うが、今、実際こういう研究開発型を動かす立場から言うと、パッケージでリーガルの問題、リスクの問題、事業計画の問題、一生懸命ワンセットでサポートしてくれる、ハンズオンのそういう形のサポートシステム、メカニズム、これをどうしても支援していく必要があるんじゃないかと思う。

正直言って、大学の場合は会社をつくる以前の話で、そのシーズをもとに会社をつくる仕組み、要は事業計画と資金、それから自分がやることによって伴うリスク、それを全部含めた創業支援をやって、可能であれば、それがある程度次のステージ、会社を設置した段階で今までかかった費用を払うとか、多少成功報酬的な意味合いの仕掛けができるとうまい。研究シーズはいいものがたくさんあると思う。非常に面白いと思うのもある。創業支援型のベンチャーキャピタルを中心としたメカニズムをぜひ御

検討いただけると大きく動き出すと、こういうふうな感じがする。

今のお話に変な共感するところがあるが、エイ・アイ・エルの場合は、最初の事業を始めた直後というのは、その段階はまだ固定費を極力削減するというフェーズで、夏休みとか私が長期に割と時間のとれるようなところでうまく仕事を持ってきて、そこで私が指導しながら回していたわけだが、受託開発の形態で年に1つとれば、固定費が少ないから充足できた。その分、残りの時間は細々であるが、技術開発に使えるというような、そういう段階をしばらく経過していた。これはさっきのモデルを段階的に変えなきゃいけないという話と繋がることかと思うが、そういうスタートアップ時のコストを下げると、その段階では転んでもそんなに痛くない。ですから、スタートアップ時のモデルに合わせた支援というのと、それから急激に伸びていく、そのフェーズに入ったときの支援というのは別の形の支援で、シームレスに繋がっていれば、それにこしたことはないんでしょうが、スタートアップ時の低空飛行をして、エネルギーをためておくところの支援というのをぜひつくる必要があるのではないかな。これは私が最初のときに、ちょっとお話をした大学発スモールビジネスの勧めといいますか、先生が練習をする場というのでも兼ねられればいいのではないかなというふうに思う。

座長

ありがとうございます。大学の先生のテクノロジーの分野でのスタートというのは、本来受託をいっぱいやっているのだから、そこからスタートするというのが非常に多いかと思う。だから、受託型でやっているのと、それから飛躍するときというのは、また全然ステージが違ってくる。多くの大学の先生は受託のままずっと行ってしまおうというのがあるかと思うが、瀧先生の場合には、そのように意識して御自身でステージを考えながら、あるいは今の最初からいろんなアドバイザーがついておられたとお聞きしているが、そういう方々と話されて、そういうふうな方法をとったのか。

ちょっと難しい。私自身が作り出した技術をたくさんの人に使ってもらえるようにしたいという意識があったので、受託を細々と続けたのではたくさんの人に使ってもらえないから、どこかでそれを広げていくための方法をずっと考えていくとは思っていた。あとは周りの後押しがあったからかもしれない。

いろんなステージで違う支援が必要なのはもちろんだが、特に今の瀧さんのお話にあったように、初めのうちは転んでも痛くない、体が小さいから。その段階は確かにリスクは高いが、今、私どもがやっているのもそうであるが、ただ、そこで一番必要なのは、結局、増資資金でもってキャッシュフローからいくと運転資金まで見ちゃうという形になってくる。ところが、運転資金とは全然別個の資金概念で、これはどこかで金を借りなきゃいけない。これがちょっとうまく回っていかないというのが一番問題だと思うが、戦後ずっと中小企業金融というのを見てみると、やはり信用保証協会というのが相当な役割をしており、そういったものが、そのステージでのつかえ棒になっていくものがないかなと考えている。

座長

ありがとうございます。現実に関済資金というのをベンチャーキャピタルとして、あるいはエンジェルとしても出すにしても、運転資金までは面倒みられないよということは当然あるわけでしょうから、そこは今おっしゃるような、そこへシフトするときの資金というのが、今の銀行の状況からは全く出てこない。それと今で言うと、国民金融公庫が唯一近い資金を出しているんじゃないかという気もしているが、ステージごとにパッケージで全部指導してくれるようなスタイルということ、そう数が多いくないですが、村口委員のお仲間で、村口委員と同タイプのキャピタルというかな、そういう方々が増えているような感じを受けるが、どうか、今回、キャピタル協会も一応曲がりなりにもできたわけですから、そういうことも含めていかがか。

もうちょっと証券市場がしっかりしていれば、増えるような素地は社会的にも随分できてきたなという印象。ただ、ここのところは相場が悪かったり、エグジットの調子がよくなかったりして、それから全体にベンチャーキャピタルがアメリカからの影響も受けて湿っているから、私らみたいに独立してお金を個人から預かり、スタートアップのところに思い切った出資をするような動きというのはちょっと小康状態にあるかなと。そういう点では絶対的な量が、恐らくドイツの例も引かれていたが、欧米あるいは現在の中国に比べてみても、これはあと1年ぐらいしたら中国と日本と比較しても、多分、中国の方がベンチャーキャピタル王国になるだろうと見られるぐらいの月々の変化率で、そういう点では抜本的な何らかの、先ほど来皆さんが使っておられる単語で、創業型のベンチャーキャピタルという表現が、今までは中小企業白書だとかいろんな研究書の中で出てこなかった表現がこの研究会の中で今回出てきていると思うが、創業支援型のベンチャーキャピタルというカテゴリーをかなり思い切って強化する観点というのは指摘点として非常に重要だなと思う。

ちょっと繰り返しにもなるが、日本で会社をどうやってつくっていくとか、そういう知識はほとんどの人にはない。そうすると、今、創業支援型のキャピタルが出てきたとしても、研究者の方、発明者の方、大学の人、なかなか信用しない。初めは資本を少し入れれば、資本政策をうまくやって、最後 20%ぐらい持てるようになるとか、最初入れたものは返ってこないかもしれないけど、それ以上のリスクはないでしょうとかいろいろ説明はするわけだが、その過程で何が起こるかわからないところもあり、我々も一生懸命数少ないハンズオン型の、創業支援型を結びつけるわけだが、一番今問題になっているのは、どこまでそれを信用できるのかというのがビジネスを始めるサイドの方にはある。

それについては、今は正直言って、村口先生だとか大滝先生とか非常に個人レベルでやっており、抱えている数も個人でやっている限りにおいてはせいぜい 10 や 20 が限界じゃないかと思う。それをどんどん増やしていくことになると、どこかで手を抜かざるを得なくなってくるかもしれないし、それからまず信用していただかないといけない。こういう創業支援型のキャピタルをやってくれる方の、いわゆる大もとのファンドというか、インキュベーションファンドみたいな少し公的な色彩が強くて、その後安心していられるという創業支援型のベンチャーキャピタルをつくとともに、その後ろのファンディングも若干リスクが低いものを入れていって、信用をつくる、そういうメカニズムもぜひ必要じゃないか、こういう気がしている。

研究開発型ベンチャーの初期の段階での資金導入ということでもう一つ大事なところは、鳥谷社長がおっしゃいましたが、大企業からの資金導入だと思う。日本の大企業が今ちょっと行き詰まっているというのは、私の意見では、もっとベンチャーとの連携をして大企業がやれないようなリスクなところをベンチャーにやってもらいながらお互いに助け合う。大企業の持っている販売チャネルだとか資金を利用しながら、ベンチャーの持っているリスク提供のところを融合していく。ところが日本の大企業の場合は、例えば多くの企業がシリコンバレーに窓口を持って、アメリカのベンチャーでいいのいいかなと探しているケースが多い。日本にもいいハイテクのベンチャーがあるが、日本のベンチャーというと、大企業からスピン・オフした人が多いものだから、そういう人とは手を組めないというようなニュアンスがまだまだ強い。ですから、そういうカルチャーを打ち破っていかなくちゃいけない。

ですから、鳥谷さんところの例で見ると、2年前の鳥谷社長のところというのはまだ全く無名だったと思う。そういうときに多分、億のお金だと思うが、トヨタさんがつけた。気のきいた大企業というのはそういう日本のベンチャーを探し出して支援している。そういう風潮を日本でもつくっていかないといかんのではないかなと。日本の大企業は余りお金はないでしょうが、研究開発費からすれば、わずかな金額でしょうから、もっとそういうことが活発になっていけば、ベンチャーキャピタルからお金が出てこなくて、金銭的にはうまくいくんじゃないかと思う。

座長

ありがとうございます。トヨタさんが前に 500 億円ファンドをつくって、あれは社内ベンチャーで使うと最初は言っていたけれども、全然社内ベンチャーはだめで、結局、外に対して使い始めたわけですが、鳥谷さんの方で、取り組まれたきっかけの問題と、もう一つ、やはりキャピタルと違って、事業系キャピタル、事業系ファンドというものの考え方というか、事業サポートというふうなことも含めてあるのかどうか、そのあたりをちょっと説明してもらえますか。

我々はITベンチャーをやろうとしていたときに、世界標準を打ち立てたいという壮大なエンディングで始めた。ITの部分ではウィンドウズとか、OSの部分ではかなりインフラが整っているから、その辺のミドルレイヤーのところでは世界標準をとりたいた。どうしたらいいかというところを議論して、多分ベンチャーでせこせこやってもうまくいかないだろう、大企業と組むしかない。どこと組もうかといったときに、トヨタ自動車というのはあらゆる場面でユーザーとしての可能性を持っている。その代わり採用してくれて標準的に使ってくれれば、世界標準はとれるかもしれないということで徹底的にマークをして、創業直後からコンタクトを始めていた。たまたまトヨタさんが非常に乗り気になってくれて、それでも決めるまで1年半とかかかっているが、それは有形無形のブランドの効果もあるし、実際にユーザーとして使っていただいたというところもあり、また、トヨタのカルチャーだと思うが、5W1Hがトヨタの場合は、Why、Why、Whyなんですね。なぜラティスがこういう事業をやっているのか、なぜここで資金が要るのか、なぜこの事業に乗り出すのかということ徹底的に役員会でも追求されて、そういう意味では非常にいい議論ができて、いい方向に向かったんじゃないかなと思う。

大企業のことに関して、とりわけ今日的な意味合いにおいて、特に今年の後半はベンチャーキャピ

タルからの出資が非常に細っているという環境、あるいはベンチャーキャピタルが新たなベンチャーキャピタル投資事業組合を設立するに当たって、かなり難航しているという今日的な状況の中で大企業との業務提携、とりわけ、その中での出資を含む提携というのは重要な意味合いを帯びている。

先ほどの創業支援型のベンチャーキャピタルの成立要件をちょっと指摘しておきたいと思うが、その要件については2つあると思う。このことは過去何回か指摘をしてきているが、なぜか日本のいろいろな政策の中では、端っこの方の政策ではないかというふうに勘違して受け取られている点があると思うので、再度強調しておきたいと思うが、創業支援型のベンチャーキャピタルの特徴、一番大きな特徴というのは、先ほども清水先生の方からの指摘もあったとおり、個人的色彩を重要視してハンズオンをやっていくという特徴がある。その中で投資事業組合の組合員も個人であることが多いわけで、個人が投資事業組合に出資をして組合化している場合、確定申告をやる時の制度が全く整備されていない。だから、創業支援型のベンチャーキャピタルが日本から他国と違って出てこないといっても、あながち言い過ぎではないのではないかと。とりわけ2点指摘をしておく、組合員が管理報酬を支払った場合、これはアメリカでは、所得税の損金として通算されることになっているが、日本の場合は3%、例えば1億円出した人が300万円ベンチャーキャピタルに管理報酬を払っても損金で落ちない。これは他国と違って個人がベンチャーキャピタルに出資した場合の不利益になっている。これは明らかな不利益になっているという点がいまだに是正されていないということが1つと、それと法人で持っている場合と違って、個人で組合に出資をして、そのベンチャーキャピタルから投資をしていた会社が倒産をした場合、個人の場合には譲渡損益しか認識しないので、償却という概念がない。したがって、個人がベンチャーキャピタル組合に出資をして創業支援型のベンチャーキャピタルを支援しているにもかかわらず、倒産の確率も何割かあるわけだが、その事象が生じたときに、税制上、アメリカは当然ほかのものと通算されるように明文化されているが、そこも日本の場合には譲渡所得でしか認識をしないので、できなくなっているという2つの大きな、創業支援型ベンチャーキャピタルを日本で成立させていくための前提条件で致命的な欠陥がある。

それともう一つはLLCというのが、個人が集まって、個人型で創業支援型のベンチャーキャピタルを事務所として組織していく場合、アメリカではLLCを使って事務所を構成するが、日本の場合には、LLCという仕組みが未だ導入されていないので、創業支援型ベンチャーキャピタルが日本で登場しにくくなっている大きな障害になっている。

## 座長

ありがとうございます。起業されて、成功された方々が個人のファンドを使って支援していきたいと思っているにもかかわらず支援できないというのは、今のファンド提供に対する税制というのはどこにもないんですね。ですから、今のエンジェル税制は少し変わりましたが、あるいは個人が直接やった場合の話であって、間接の場合がないというふうなことが非常に大きい課題だろうと思う。

それから創業型支援の方に、国のファンドを追加というのは、今直接的だが、開銀、整備基金のファンドがありますし、そして中小企業事業団が運営しているファンドもあり、集めてきたファンドプラス同額を支援していくというのがある。その審査過程の問題もさることながら、受けたときは全部民間にお任せしますからというふうなことでやるわけだが、それから以降運営の過程を見ると、3年、4年、5年経って、ファンドのリターンがまだない。創業資金というのは早くリターンがないわけだが、それがないと相当細かいところまでチェックをかけられてしまう。そういうふうなことが現実であり、国のお金をファンドとしてやる場合の条件というのが、先ほどのドイツでのお話ではあるのはあるが、全然まだ違うし、

その金額の予算額というのも大したことはないというか、今日、大滝さんがお見えにならないが、パイオだと数十億単位が必要にもかかわらず、特に日本の創薬の場合は数億しかファンドを出せないということが現実なので、総量が相当違うという気もする。

先ほど大企業の付き合い方だが、ベンチャーキャピタルからお金が出ないから大企業からお金をもらおうという、動きとしては、聞いていいなというふうに思うが、大企業とつき合っていると、私の今の投資先の中でも日立、NTTも含めて日本の大企業、また、アメリカの大企業、インテル、シスコを含めて、彼らは投資をする人たちと事業をやっている人たちが全く関係ない。そうすると、出資を受けて、それで事業の支援も受けられるという状況はほとんどあり得ない。今までその中で出資をもらって、ほんとに事業の支援を受けた会社は十何社の中で1社もない。そうすると、事業の面である意味では大企業のどこかの事業部、その中でどこかのファンドをつくらなければいけない。一人個人かもしれないし、ある事業部かもしれないが、そういうファンドができて初めて取引ができ、ビジネスが生まれてくると支援をしてくれることになる。投資だけでは、例えばソニーでもいいし、日立でもいいが、彼らが1億、2億でも10億でも投資して、そのお金がゼロになって、彼らから見て影響があるかというのと全く影響がないと、いう状態の中で、余り積極的な支援は多分期待できないというのが私の経験である。

それは典型的なアメリカンスタイルのコーポレートベンチャリングのやり方である。そういうやり方ではなくて、今、ラティスさんとトヨタさんの例だと、トヨタさんがファンドをつけて、お金をつけて、しかもトヨタさんのビジネスの中にこのソフトを使おうと動いている。日本で初めて。そういう日本的な大企業がお金を出し、かつ仕事に取り入れるというやり方をつくっていけば、非常に大企業にとってもいいし、ベンチャーにもよくなるんじゃないか。そういう例をつくっていけばいいと思う。

私も前田先生には賛成だが、まず、基本的に出資いただく前に1年半時間がかかったと言ったが、ベンチャーキャピタルの方が我々の技術を評価するというのはまず不可能。そういうことはわかりませんから。トヨタさんの場合ですと色々なユーザー部門があるから、我々が先ほど言ったように、技術を創造する、その後製品をつくっていかなくちゃいけないわけだが、どういった製品をつくったらいいのかという部分が一番難しい。そこに色々なユーザーの方がいて、実際にいろんなものをつくって持って行ってトライをしてということを1年半やっていたわけだが、その中で資金的な部分だけではなくて、シーズをきちんとした製品に繋げていくといったところがきちんとできたという部分が、通常のベンチャーキャピタルよりは非常によかったと思う。

大企業との付き合いの場合は2つあると思う。ラティスさんの技術の場合には、トヨタさんと組まれてもトヨタさんに盗用される危険性の低い技術でやっているので非常にうまくいった。逆に言うと稀なケースかもしれないなというふうに思う。最近のベンチャーの場合には、アルゴリズムであるとか、特にLSIの中にソフトとして組み込まれているイノベーションも数多く見られるが、そういう商品を大企業と組んだ場合、大企業と途中で話がこじれて、その技術がその大企業の部品の奥の方に使われているか

どうかというのは事後的にはわからないような技術が非常に多い。イノベティブな欧米のベンチャーに非常に多いフロッピー1枚で3億円みたいな世界の話だが、そういうイノベーションも日本の技術者の間からは数多く出てきている。それを実際に資金繰りが厳しい中で大企業と組もうとしてNDAを結んだものの、あるいは特許をとっているものの、交渉している過程で上手に回避されて、実際には使われていってしまうという危険性が非常に高いベンチャーの領域というのが、どっちが多いかというと、私はラディスさんのケースというのは逆に少ないケースかもしれないと思う。すると、やはり大企業との支援を組み立てられるパターンだけではなくて、大企業とは全くインディペンデント(独立的)にベンチャーキャピタルかあるいはエンジェルかが資金をしっかりとつけて、エンジニアたちがしっかりと自分のIPを守りながら、ある程度のビジネスにまで育てていってから大企業と組んでいかなければいけない。これはステージとの関係もあるが、カテゴリーというか、パターンを分けて議論をしなければいけないと思う。

今、大企業との関係性という話が出てきたが、今、僕の方でも大企業の中でのスピン・オフだとか、大企業との付き合いの中でのベンチャーというところをコンサルティングしており、一番問題になってくるのが、大企業の中のベンチャーとの関係、ベンチャーの製品をどう取り扱うか、それが利益相反になるんじゃないのか、企業の中でもそういう似たような研究開発をやっている場合にどっちを最終的にとるのか、ここの部分が非常に構造的に難しくなっている。特に日本の大企業というのは非常に大きいので、研究開発部隊を持っていたり、その他とのアライアンスがあったりという中で、ベンチャーの製品は最終的にうまく使うというところまでなかなか追いついていかない。その部分も一緒に、ベンチャーとの関係をどうするのかというのと同時に、社内の中でのそういった流れをどういうふうに組み立てていくのか、ここの部分というのを同時に何か是正していくような構造改革をしていくような策というものを打っていかないと、結局、片手落ちになってしまうということが非常に難しいと最近感じている。その部分で、今、トヨタさんのお話の中では、恐らく、トヨタの中ではやられていない研究開発部門、研究に関して製品を提供されているということであると思うので、利益相反ということはないと思うが、そういったところで何か経験されたり、見聞きしたことがあればちょっとお話を伺いたい。この後のスピン・オフの話ですとかいろんなところにも繋がってくるのかなと思う。

座長

機密保持の範囲内でよろしく申し上げます。

競合する部分もある。トヨタさんは大きな会社だから、競合する技術は作っていたり、使っているの、それと闘っている。ですから、必ず競合する場面はあるわけで、ベンチャーの立場からいくと、それに勝つ技術をとにかくつくるしかない。最初にトヨタさんに言われたのは、出資をするということを使うということは100%関係がないと。ユーザー部門で評価されるものをつくらないと、トヨタとしては使う気は全くないというふうに言われ、ユーザー部門からは出資されて迷惑だとまで言われた。出資があるという別の判断も働くと、そういうのは迷惑だと。我々は厳然として使えるか、使えないかというところだけで判断するというふうに言われた。そこは全く出資とは関係なく、本当に使えるものをつくるという部分で闘わなくてはいけなし、先ほど村口さんの御指摘もあったが、知的所有権に関しても

同じような問題が起こり、これは大企業と最初から連携していようが、ベンチャーキャピタルのお金をもらっていようが、自分で守るしかないというのがベンチャーじゃないかなというふうに思う。

座長

それでは随分御議論をいただきまして、お二人の委員の方からの発言で、活発な議論ありがとうございました。

引き続きましてミルスタイン委員の方からコーポレートガバナンスの問題とか、ハンズオンの問題、非常に重要なテーマでお話をいただき、その後、大学の支援をやっておられる若林委員の方からまたプレゼンを賜りたいと思う。

お手元の方にレジユメがあるので、そちらをごらんになりながらパワーポイントを見ていただきたいと思う。

#### ○ミルスタイン専門委員

今までいろんな人がパワーポイントのきれいなプレゼンテーションをつくってきて、僕はパワーポイントは上手じゃないので、言葉だけでやらせてもらう。

いくつかベンチャーを育てていくには、みんなこれは知っていることで繰り返しになるが、結局、人のやること。人が何かをして物を売っていかなきゃいけない。私から見て起業家というのはどういう人かちょっと書いてみたが、一つは将来的にビジョンを持っている、現状をチャレンジしていく、大体経営能力はない、会社を何回もつくったりして失敗もあれば成功もある、その人はすごい人脈を持っている、かつ他人のリソースをより多く入れて使っていける人が一応起業家で、こういう人は大企業から生まれてくるかという生まれとこない。どうやって育ったかというとても難しいので、今日はこういう人に関しては、これで発言を終了します。

大切なのは、起業家があるという前提でどうやって仕組みとして、より起業家が成功できるような環境をつくっていくかが一番大切で、ガバナンスはその大きな鍵だと思っています。その中で大企業には大切な役割があって、今後ベンチャービジネスをつくっていくに当たって、マーケティングかもしれないし、営業かもしれないし、実際ビジョンではなくて本当のものの開発、商品化していくとか、管理とか、戦略の面では、とにかく人が必要。その人はどこから来るかという大企業から来るしかない。今の企業の中で、本当にそういう専門性を持っている人がたくさんいるかという、いろんな部署を3年から5年ごとに回っていて、いろんなスキルは持っているけど、自分の専門をしっかり持っている人がたくさんいるかというとても少ない。

そうすると、その人がベンチャービジネスから見て役に立つかという、全く役に立たない人が多くて、その理由は、今の企業だと個人の責任が非常に薄い。個人の責任が薄いと人間は余り伸びていけない。伸びる必要はない。企業の中で、実際、成功したら給料たくさんあげるとか、そういうのは社会的にはちょっと違うかもしれないけれども、昇格なり成功したことに対して何らかの評価が必要。そうすることによって、実績を持っている人、成功している人はリーダーになってくる。こういうリーダーになってきた人間が初めてベンチャーに行くと、そのベンチャーを引っ張っていける人間になっていく。そういう人材がいないとベンチャービジネスは育てていけない。成功しているベンチャーを見ると、大体の人はその業界で、長年企業の経験を持っている人が非常に多い。そういう人たちをどうやって育てていくのか、あくまでも企業の中で育てていくしかないわけです。

同じガバナンスの問題だが、ベンチャーキャピタルにどういう影響があるかという、先ほど話があ

ったが、ほとんどのベンチャーキャピタルも金融系のところで、会社を育てていく、技術を評価する、そういう人はいない。僕はもともと疑問を持っているのは、何でこういう人たちが資金調達ができるのか。調達されている側から見て、こういう人たちに何によって何でこんなお金を預けて、こういう事業ができるかすごい疑問を持っている。彼らも大企業と同じように責任が明確じゃない。一番大切なのは、ベンチャーキャピタルの中で、ほとんどのベンチャーキャピタルはそうだけれども、個人のお金、自分のお金を誰も入れていない。そうすると、先ほど話があったように、何でベンチャーキャピタルを信用するか。彼らは自分のお金を全く入れていない人の発言を信用するはずはない。その人が持っているお金の中で一部をそのファンドに入れて、いわゆるLP、お金を提供しているところと一緒に出資をしていかなきゃいけない。そうしないといい人が集まってこない。

さっきちょっと話をしたように、もともと銀行をやっている人、証券をやっている人は何で技術の評価ができるのか。何でビジネスを育てていけるのか。実際役員として何で機能するのか。頭がいい悪いの問題じゃなくて、経験上から言って、このような人がいるというのが非常に大きな問題で、それは誰が変えられるかという、資金を提供している人しか変えられない。ジャフコとか、そういうところが資金集めに回っていくときに、それがソニーであろうが、NECであろうが、いろんな大企業がお金を出していると思うけれども、彼らが要求するしかない。ちゃんと言わない限りは、彼らも今までどおりで適当にお金を集めて、鳥谷さんみたいに、ほかのところがいいと言ってくれたところに、一緒に出資していくというパターンしかあり得ない。

こういう起業家を育てていくのは何が必要なのか。環境整備の中で何が必要かという、いくつかのリソースが必要だと思うが、日本はちょっと違う。ほかの国では弁護士、会計士、銀行員、起業家はかなり支援のネットワークを持っている。でも、日本では、ベンチャーキャピタルに入る前にM&Aも長い間やっていたけれども、弁護士から話を紹介されたということは一回もない。会計士もほとんどそう。彼らは秘密を守らないといけないといい、ビジネスを支援していくんじゃなくて、秘密を守っていくという感覚が強くて、余り環境としてベンチャーがいいリソースに出会うような機会はあまり与えられない。

先ほどちょっと話があったように、ステージ別とか、業界別で今後ベンチャーキャピタルがもうちょっとしっかりしていれば話が早いかもしれないが、今の段階で、日本でハンズオンベンチャーキャピタルは20社、30社あるかないかという状況の中で、そこまで細かく切り分けるということもほとんどあり得ない。

ちょっとガバナンスから外れるが、何回もこの会合でも言葉が出てきているが、セーフティネットという考え方。成功している起業家というのは、別の会社で失敗したり成功したりしている人が非常に多いので、彼らから見ればセーフティネットというのは全く必要ない。失敗したこともあれば、成功したこともあれば、別に失敗したから人が死ぬとかそういうことは何もないので、とにかく一生懸命やっている。セーフティネットみたいな仕組みになっていると、起業すべき人間を応援しているのかもしれないが、セーフティネットを必要としている人間が起業家になるべきかどうかというのは別の問題だと思うので、政策側から見ると、本当に効果的なのかなという気もしないでもない。

もう一つ、前もちょっとこの場でも発言させていただいているが、失敗をしている人をすごく大事にしないといけない。我々も年に三、四回ぐらい自分の投資先のレビューはしているが、時間をどこにかけているかという、失敗したものに時間をかけている。その中で、何で失敗したか、いい勉強にはなっていく。一回会社を興してみても、事業をやってみても失敗したという人はかなり苦い経験はしている。何が本当に難しいのか感じている。先ほど鳥谷さんのプレゼンテーションの中にもあったんだけど、一回やってみて、株主構成とかいろいろな商法の問題、契約の問題、一通りやってみたら、今

の会社が成功するのを私も祈っているけど、失敗しても成功してもすごく大切な経験はしているので、鳥谷さんがまた別のベンチャーを起こしたり、ほかのベンチャーに行った場合には、そのノウハウはなかなか世の中にはないんで、そういう人は何かの形で大切にしなければいけない。

先ほどあった発言にも出てきたが、個人保証という制度は、日本の銀行が驚くぐらいにみんな個人保証、個人保証と言ってくる。しかし、ベンチャーだから保証するものはない。そういうことを求めること自体がナンセンスで、人が契約したら、それは商法上の問題かもしれないが、世の中に対するメッセージとして、ベンチャーに個人保証を求めるのはおかしいというような、かなり強いメッセージを出さなければいけない。私も今から10年前になるが、MBAのときに、起業家のクラスがあって、その教授が初日に言ったのは、このクラスで3つことを覚えてほしい、1つ目は個人保証に絶対サインしない。2つ目も個人保証を絶対しないこと。で、3つ目も個人保証を絶対しないこと。ビジネスを一生懸命やっていくのはとても大切だが、家族、家とか生活を失い、銀行にとられてしまうというのはちょっとおかしい。

もう一つ、シーズの段階からの支援の話だが、やはり何らかの認定された投資家が必要。先ほど村口さんから話もあったけれども、悪くなったものを個人の損として認められることはとても大切。

この中で so what というのがあると思うが、一つはコーポレートガバナンスに対してどういうことが大切なのかをより強調しなければいけない。例えば、キャップレスみたいなところは、コーポレートガバナンスはどういうものか、いっぱい政策は出していると思うけど、今ベンチャーキャピタルの世界を見ると、ベンチャーキャピタルの世界まではコーポレートガバナンスが届いていないことは事実だと思う。もうちょっとベンチャーキャピタルに対して、いわゆる資金を提供するところに対して、ベンチャーキャピタルに投資するときに、どういう目で見るとべきなのか教育が必要。不思議なことで、アメリカのベンチャーファンドに日本の大企業がお金を入れると、相当細かく目論見書を見る。日本の目論見書を見るとアメリカの目論見書と比べて相当軽いにもかかわらず、同じ日本の大企業が出資している。というのはなぜかわからないけれども、アメリカやヨーロッパでやっているときと日本国内でやっているときでは、どこかでかなりの時差が発生しているのだと思う。

日本の、特に大手のベンチャーキャピタルに対して働きかけて、ある意味では恥ずかしくさせることは大切。彼らに何で自分のお金を入れていないのか、何で他人のお金を預けて、近所の友だちの金を預けて、自分の金を出資しないのかプレッシャーをかければ、多分、彼らは恥ずかしくなって初めて変わると思う。

もう一つ、さっきの失敗した人の話に戻るが、成功した起業家の中で失敗している人はいっぱいいる。今、成功しているかもしれないけれども、過去には絶対失敗している。そういうのをもうちょっとオープンにして、失敗があっても悪くないというか、復活できるよという環境はつくっていくべきだ。

座長

どうもありがとうございました。先ほどからの議論の続きをまた整理していただいたように思う。ベンチャーキャピタルの側のガバナンスの問題ということを特に問題提起していただいた。

それでは、若林委員からインキュベーションについてお話を伺った後、一緒に議論していきたいと思う。

○若林専門委員

この本題に入る前に、我々がどういうことをしているかということをもっと一度御説明したいと思う。基本的には大学、特に東大発のベンチャーを支援するという立場でやっているが、そういうコンセプト

でスタートしたものの、途中から周りでいろいろ支援する、支援すると言ってもほとんど手伝いにならないということに気がつき、実際に我々でファンドを持って出資をしながら、結果的にハンズオンのベンチャーキャピタルのようなものになってきた。経験が半年ぐらいしかないの、それほどサンプル数もないが、その中でいろいろ気がついたこと、調べたことをお話ししようと思う。

9ページをごらんいただきたい。我々がモデルにしているパターンがいくつかあり、こんなことを考えているということであるが、ヴァンダービルト大学というテネシー州のナッシュビルにある割と大きな私立の、昔の鉄道王がつくったもので、ここが 100 % 営利の子会社を持っていて、まさに大学発ベンチャーの創出とか支援をやっている。彼らは自分たちの業態をシードファンドというふうに呼んでいるが、我々もシードファンドというコンセプトを大事にしたいなと思いながら今やっている。

彼らは何をやっているかという、基本的にファンドの運用で、ベンチャーキャピタルとしての投資をするが、非常に早い段階しかやらないというのが一つのコンセプトである。それから、そのちょうど真ん中のところの技術の評価し、事業計画をスピーディーにつくり上げるというようなことが書いてあるが、この会社自体はほんの四、五人しかいない。まさに過去にベンチャー企業を経営したという、そういった方が数十人のネットワークとして連なっていて、この技術がおもしろいとなると、その人たちが一旦会社の臨時の経営陣として入って会社をつくっちゃう。それからマーケット調査とか、事業計画の作成というのをやって、もちろん絵をかくだけじゃだめなので、実際にある程度やってみないとわからない。それをやってみて、それで失敗だったらそこでおしまい。非常にリスクなお金である。

ですから、そういう意味で言うと、非常に少額しか出ないが、それである程度成功したら、それをファンダブルな状態、つまり、事業計画がある程度練られた上でいけそうだという状態、それから、臨時の経営陣の方を引き継ぐような本当の経営陣になってくれる人のめどがついた状態、こういう状態になった時点で臨時経営陣も退任するし、このVUTC社も手を離して新たなベンチャーキャピタル、もう少しステージが高いベンチャーキャピタルに引き継ぐという、そういうビジネスモデルである。

これは私が今までやってきた少ない経験の中でも非常に理にかなっているという、恐らくこれをやらないと僕らは失敗するなというふうに思っている。今、我々は3名で4社というポートフォリオを持ってやっているが、もうパツパツで、これ以上どうやってやるんだと。ただ、どうしても出資いただいているところとの関係上、リスクはある程度分散しないと問題があるので、我々としてもそれは問題あると思っており、あと多分 10 社ぐらいやらなきゃいけない。それはどうするんだというときに、このモデルしかないなということに行き着いており、先ほどのハンズオン型ベンチャーキャピタルというのをプロモートしていかなくちゃいけないという議論に当てはまるというふうに私は思っている。

資料にはないが、アメリカにナショナル・アソシエーション・オブ・シード・アンド・ベンチャー・ファンズという団体がある。非常に小さな団体だが、どういう団体かという、ユタ州とかニューメキシコ州とか、言わばそういうベンチャーキャピタルがないところでベンチャー企業をプロモートしていくのはどうしたらいいかということで、各州政府とか大学とかが協力しあって、州にいくつかの小さなファンドをつくらしている、そういう人たちの集まりである。そこで、結構経験が蓄積されており、要はアントレプレナーがいない、ベンチャーの出資も余りない、大学には技術はそこそこある、そういうケースが多いのだが、まさにこれは日本の状況に当てはまるんじゃないかと思っており、余りシリコンバレーのベンチャーキャピタルばかり真似してもしょうがないと思っている。しかも、ある程度政府のお金を入れるという部分もあり、そういった経験を十分使っていけばいいんじゃないかと少なくとも私は思っている。

あと、この会議の第1回のときにも申し上げたが、やはり今のミルスタインさんのプレゼンにもあったとおり、人が一番大事だというふうに思っている。もちろんベンチャーの資金というのも非常に大事だ

が、資金を運用する人、それから資金を受け取る人というのがしっかりしていないと、結局、資金というのは絶対流れない。どこかで目詰まりを起こす。そういう人をどう招集するか、あるいはどう育てていくかというところにまず最重点を置くべきで、そこがある程度見えてくると、すぐに資金の話はめどがついちゃうんじゃないか。そういう意味で人をどうやって育てていくか、あるいは招集していくかというところに仕掛けをすべきだろうというふうに思っている。

4ページを見ていただきたいのだが、横軸に矢印で書いてあって、技術、アイデア、事業化構想というふうにベンチャーが発展する一応のステージに分けてみたが、それぞれの段階で一番ボトルネックになるリソースというのを私が勝手に書いているのだが、人と一口に言っても、ちょうど真ん中のあたりに吹き出しがある。吹き出しが3つあるのだが、その中に、チャンピオン、創業者チーム、マネジメントチーム、メンターとある。人材の中でもこういう機能というか、機能としての人材というか、そういったふうに見ていく必要があるんじゃないか。逆に、この人はすばらしいアントレプレナーで、この人はそうじゃないとか、そういう見方は非常に危険だと思う。それを突き詰めていくとどうなるかという、成功したからこの人はすばらしいアントレプレナーだと、失敗したからこの人はだめなんだと、そういう話になりかねない。あるいは成功する人を見極めるためにはどうしたらいいのかということになって、本当にその人を徹底的に調べあげないと気が済まないという、そういう話になってしまう。それは非常に危険で人は変わり得るものだし、先ほど失敗から学ばれるということもあったが、そういった部分を重視していかないといけない。そうしたときにどうなるかという、どういう機能が必要かというところをもう少し真剣に考えてみる必要があると思っており、これは私なりに、この4つに分けてみた。

その次にページに簡単に説明を書いているが、チャンピオンというのは、事業アイデアの主唱者というか、最初のプロジェクトが発端するときの最初の玉がゴロツと転がるところを押す人。それから創業者チームというのは、先ほどのヴァンダービルト大学の臨時経営陣と近いのだが、事業アイデアを育て、事業計画を作成して、さあ、やっていこうというところまでつくる人。それからマネジメントチームというのは、その後ある程度の事業規模になったところで、巡航飛行に移るといって、巡航飛行まで行かなくとも、動き出したところをどうハンドリングするかを行う人。あとメンターというのは、別にどの段階で要るのかわからないが、中長期観点から、ある程度離れて戦略的助言をする人。多分この4種類というのは欠かせないんだろう。もしかしたら、これを一人でやられるようなスーパーマンみたいな方も結構いらっしゃると思うが、そういう人が本当にいらしゃれば、それはそれでいいし、そうじゃなければ、こういう人たちの機能をどう強化していくのかというのは、結局は研究開発型ベンチャーをうまく創出していって、うまく成長していくということにつながるんじゃないかと思う。

その次のページで、ちょっとこれは観点が変わるが、今、あるベンチャー、特に研究開発型ベンチャーの支援プログラムというか、支援する人たちという仕組みを考えたときに、ちょうど真ん中のところに「不十分」と書いてある。事業計画をつくるか、技術のスケールアップをするとか、あとは開発をするとか、マーケティングをするとか、この辺のところにおけるリスク主体みたいな部分の支援が欠けているんじゃないか。例えば、シリコンバレーの例であるが、弁護士事務所、ウィルソン・ソーンシーニの中に行くと、この辺もかなり支援してくれる。例えば、こういうことができる人がいるから紹介すると独立コンサルタントを紹介してくれるとか、そういった部分がある。本来であれば、ハンズオン型のベンチャーキャピタルというのが、一番ここができるはず。コア機能と非コア機能と分けているが、周辺でお手伝いをするのではなく、やはり戦略的に経営陣とディスカッションをしながら、そんなに一々説明しなくても動いてくれるような、そういった部分の支援というのが必要なんじゃないかと考えている。その次のページで、それを埋めようとする、こういう2つのプログラムになるんじゃないかと思っている。

その一つが技術インキュベーションという仕組みであって、もう一つがシードファンドという仕組み。シードファンドは先ほど御説明したが、技術インキュベーションというのはどういうものかという、これはほとんど例はないと思うが、まさに先ほど清水先生がおっしゃったリスクマネーが入る直前の段階、入るまである程度力をためる段階の支援機能だというふうに思っており、実は一つだけ私が非常におもしろいと思っている例がある。それがその次のページの、カナダのブリティッシュコロンビア大学というところがやっている「プロトタイプ・ディベロップメント・プログラム」である。

これは何をやっているかという、この大学のTLO組織みたいなUILOというところが、技術のスケールアップをするための費用を出す。あとはどういう方向にスケールアップすべきか、何をやるべきかというところの調査とかそういった部分もやってくれるというもので、もともとはこのTLOがライセンスングをしようというふうに思ったんだけど、なかなか大企業に見せるようなプロトタイプがないと買ってくれないとか、こんな小さなサイズじゃなくて、ある程度大きなものにしてほしいと評価のしようもないよというような状況から、それを打破するためにやり始めた。それがだんだんこの開発資金だけではなくて、発明者の方が評価されているが本当にそうなのか、本当にそこをスケールアップすれば企業が買ってくれるのか、その辺もある程度調べざるを得なくなってくるということで、結構包括的なプログラムになっている。アドホックベースで95年までのデータしかないが、6年間で56のプロジェクトを支援していて、そのうち28件がライセンスされてベンチャーが21社できてというような、少なくともこの機関においては非常に成功したプログラムになっている。

これをやっている人とも会ってきたが、一つ特徴的だったのは、このプログラムは単体で存在しているわけではなくて、もちろんライセンスングという日常の活動で企業との接点もあるし、地元のシード的な本当にハンズオン支援をするベンチャーキャピタルとも非常に密接な関係を持っており、彼らのフィードバックを常に入れながら、このプログラムをつくっているというところが非常に特徴的で、だから、ワークしているのかなというふうに思った。

あと10、11、12は私なりに勝手に考えてみたことを、ちょっと悩みながら書いているのだが、施策案ⅠとⅡというふうに大きく分かれており、Ⅰがコア人材の創出というか、要は優秀な人材にベンチャーの世界に入ってもらわなくてはどうしようもないというか、なかなか大きく広がらないということ。これと施策案Ⅱがコア人材の機能補完ということで考えており、コア人材の創出という意味で言うと、いやいや入ってきてもしようがないわけで、やりたい、やったらおもしろいというふうに思ってもらわなきゃしょうがないので、それを後押しするためにリスクとリターンのバランスをちょっといじってはどうかということ。今の日本の社会で大企業に行って非常にいい給料をもらって社会的信用もあってと、これは日本だけじゃないと思うが、そういった状態でベンチャーに飛び込んでいこうという人はなかなかいないというのが現状。実際、ベンチャーに非常に興味があって、何かあったらいろいろ相談してねと言ってくれる人はいくらでもいるが、そういう人たちがいざ入ってきてくれるかという、なかなか入ってくれないところを、少しでも変えられないかと。ここを余り変えると、それはそれで人為的になってしまって、またバランスが崩れるので、例えば、この間もスウェットエクイティという用語を出したが、この辺はほぼできているので余り問題はないと思うが、スウェットエクイティをできるだけ認めてあげる。成功したらリターンがちゃんと返るようにしてあげるとか、あとはベンチャーに対する給与補助とか、そういうのが考えられないかとか。あとベンチャーと人材のマッチングみたいなものを促進できないかとかということをやっと出してみたという感じである。

それから、コア人材の機能補完ということで、11、12ページに書いているが、これも結局、今、議論されていたことに繋がってくるが、ハンズオン型のベンチャーキャピタルとか、インキュベーターとか、T

LOとか、こういったところがベンチャーを支援しやすい、特に研究開発型ベンチャーを支援しやすい立場にあると思うので、そういったところの私のひとまずの意見としては、ファンドの資金というよりは、人件費を補助することによって、あるいは今5人でやっているところが10人でできるとか、そういったようにまずしてはどうか。あと中小企業総合事業団とか、専門家派遣という制度をやっており、かなり活用されているというふうに聞いているが、そういった部分をもう少し拡充・強化して、例えばベンチャー企業自身が人選して、この人を専門家として派遣してくれとか、そういったことができるようにしてはどうか。今、中小企業総合事業団の専門家派遣は、たしか支払われる金が1日5万円ということで、その3分の2が補助されるプログラムと聞いているが、5万円だとなかなか、本当に優秀な人で手伝ってくれる人は数が限られるというところがあり、そこをもう少し市場価格とバランスをとってはどうかと思う。

あと、技術インキュベーションプログラムとシードファンドというのは、これはもう少し考えてみる必要があると思う。技術インキュベーションプログラムというのは、大学としてはTLOが実施主体になるのが一番理にかなっているんじゃないかと思っており、そういったものを支援するプログラムというのを国レベルで考えてみてはいいんじゃないか。あとシードファンドは、今の政策投資銀行さんとか、中小企業総合事業団さんのマッチングファンドのプログラムがあるので、それを活用して、もう少し大学とか、地方公共団体とかというところが参加しやすくなるようにする必要がある。今トラックレコードを重視されるので、どうしてもそこに引っ張られちゃって、ベンチャーキャピタルの経験がかなりあるような人たちしか入ってこれないような仕組みになっているが、結局、ハンズオンをやっているベンチャーキャピタルさんの数が限られているのであれば、そういう人たちを増やすしかないわけで、今までそんなにトラックレコードがないような人たちに入ってもらわないとしょうがない。少なくともインパクトがそんなに大きくならないと思うので、そういった方々をうまくトレーニングしながらシードファンドをつくってもらえるような、そういったプログラムができないかとか、そんなことを考えている。

座長

どうもありがとうございました。先ほどの前半の議論と不連続ではなくて、相当シームレスであるが、引き続き、御質問を含めて御意見を賜りたいと思う。

お話を伺っていて、技術のインキュベーションという言葉が出てきて、私は非常にうれしかった。この言葉はこれまでになかったんでしょうかね。AILの最初の創立というのは、実は技術のインキュベーションということを掲げていた。初代の社長は、自分で足ながおじさんと称し、つまりボランティアだと思っていた。その人が自分のところのもととやっている会社のオフィスとか事務員とかそういう資源を、ただではいろいろ問題があるんですが、非常にローコストで提供してくれ、それが多分よかったんだと思う。それで、私の方がもともと実用化、本当に使えるようにという意識が強かったので、大体そのペアでいけたんだと思う。そこに多分、うちじゃない場合のことを考えると、そういうエンジェルでそういう会社を持っている人が、金じゃなくて、そういう環境をサポートしてくれるといいような話がひょっとしてあるのかもしれない。それからあと、コストがかからないような状態で動いているときに、経営の指南とか、事業計画の指南というようなものをボランティアにやってくれるような人たちがそこにくっつくと、そういうものが大学の脇にあると、結構、初期段階でいろいろ技術をためていくとか、本当にいけるのかどうかを試すとかというのに効果的なのではないか。

多分、技術インキュベーションという言葉を使っているかどうかは別としても、今そういうことを意識されている方は、大学の場合でも相当いらっしゃるような気がする。ただ、インキュベーションという言葉がちょっと注意しなければいけないのは、いろんな意味にとられていて、いわゆるインキュベーションとビジネスインキュベーションという、起業をどう育て、支援するかというところになるが、技術インキュベーションとなると主体は変わってくるというか、もしそうであれば、別に大学の中の技術でも何でもいいわけで、それによっていろんな部分でちょっと混乱が見えるというのが一つあると思う。

あと、大学の周りに支援する人がいっぱいいらっしゃるといいなと思っており、実はそういうのを今組織化しようと考え始めているところである。多分、一番注意しなければいけないのは期待のマネジメントというか、発明者の方、先生方とそれをある程度育てようという方とそれぞれこれを使って何をしようというところの期待値が相当ずれていたりすると、後でトラブルになりかねない。そこをどうマネジメントしていくかということが多分一番大事なんだろうというふうに思っている。

先生にお話を伺いたいのだが、要するに日本では失敗は許されないとか、一回失敗しちゃうと二度と立ち上がれないと、こう言われているわけだが、今、先生のお話を伺っていて、アメリカが新しい企業を創出するメカニズムをベンチャーキャピタルを中心につくった。個人保証をするなという御説明があったが、個人が融資を受けて保証しなくてもうまく動く会社創設のメカニズムをつくったから、アメリカの人は一回その事業がだめでも、もう一回新たにチャレンジできると、そんなような理解をしたのが、そういう理解でよろしいか。要するに日本には今まで創業支援型のキャピタルなんてない。みんな会社をつくるとなったら、銀行から借りなければいけなかったし、そういう状態だから失敗なんか二度と許されるわけがない。ところが、アメリカは新しいビジネスを起こすために、ベンチャーキャピタルが投資でリスクを受けて、個人はリスクをとらなくていい。要するに、そういうものを工夫したというような理解なんだが、そういう理解でひとつよろしいか。

もう一つ、今私どもの場合で、創業支援型のベンチャーをやってくれる方は、ほとんど証券だとか、銀行の方ばかりで、正直言って、さっきお話があったように、本当に技術だとか、事業計画だとか、ちょっと特殊な分野もいろいろあるので、そこを託すのにどうなのかなという、そういう気もしている。実際アメリカでは、いわゆるもっとスペシャリティの高い、専門性の高い方がこういう分野へどんどん入ってきている。入ってきているとすれば、どんなインセンティブがあって、そういう方がこういうビジネスに入ってきているのか、その辺をちょっと教えていただきたい。

1点目に関して。失敗しても社会的には悪く見ていないというのは事実だと思う。大体ベンチャーをやっている人は割と経験を持っている人で、お金持ちまでいなくても、ある程度ゆとりのある人がそれなりにやっている。彼も技術の話だったら、シスコで成功したり、マイクロソフトで成功したり、インテルで成功したりと、そういうところで成功すると、それなりの報酬をもらって、さっきの大企業のガバナンスに多少戻るが、個人という意味では、自分で自分の身を守っていけるという状態にはなっている。

もう一つ、一回失敗しても、失敗の仕方によってそのベンチャーキャピタルは引き続きその人を大切にしたい。この人から新しい次のアイデアは絶対生まれてくると。そういう人たちは何をしているかと

いうと、ほんとにいいと思う起業家を、一旦ベンチャーがつぶれても、ベンチャーパートナーとかいろいろな形でベンチャーキャピタルの中で、大した金額じゃないけれども、ちょっと給料をあげながら1年与えてあげるから次のアイデアを考えてくれ、いろんなベンチャーと一緒に起こしていこうという、ベンチャーキャピタルの中でそういう人たちが大切にしているケースは結構ある。

要は私の理解ですと、日本では会社をつくる場合、やはりいっぱい金を集めますから、失敗したときのダメージは保証が付きまとい、立ち上がれない。アメリカの場合は、まさにベンチャーキャピタルという仕掛け、この20年でこれをまさに発明したんだと思う。これがうまくワークしたために、一回チャレンジしてうまくいかなかったも、個人保証はそんなにないので、再び新たなチャレンジができる。我々も新しい創業システムを日本でつくっていくときじゃないかという感じがして聞いていた。

そうだと思う。2番目について、ベンチャーキャピタルの中で証券系、銀行系の人非常に多いのは事実で、さっきプレゼンテーションでもあったが、コ・インベストメントという考え方、ベンチャーキャピタルをやっている人が自分のお金を入れていく、その仕組みの中で一番上の人、普通のベンチャーキャピタルだと、ゼネラルパートナーと呼んでいるし、日本のベンチャーキャピタルでは社長にあたるが、その人は当然コ・インベストメントでお金を多く出している。その人から見れば、自分のお金をいっぱい出しているから、いい人をかき集めないといけないと頭が働く。例えば、ある大手のベンチャーキャピタルの社長がいて、自分のポケットマネーから1,000万円なり2,000万円を出さなきゃいけないというLPからの条件があったとすると、その人は自分の部下を見て、この銀行員、この証券会社員、こういう人たちがこのお金を預けて本当に成功するかというのは、絶対そうじゃなくて、違う人材をかき集めようとする。例えば、1つベンチャーキャピタルファンドの中で、よりビジネスプランをわかっている人間、技術をわかっている人間、いろんな人をかき集めて初めて一つのファンドになっていく。その中で自分の専門性は出てくるし、いろんなノウハウがたまっていく。全員がすべてノウハウを持っているわけではないので、上の人たちのインセンティブによって、必要な人を集めてくる。インセンティブとして、楽しくないとやれないというのも大きいけど、金銭的なインセンティブが一番大切。

個人保証について。私も大学でベンチャーの卵の起業コースというところで教えているが、学生には個人保証は最初の段階ではしてはいかんというふうに教えている。ある程度目鼻がついて、5割ぐらいの確率でこれは成功しそうだなと思えばどんどん個人保証でもして、借金してでもがっとう伸ばさなきゃいかんけれども、最初のアーリーステージの段階でしちゃいかんと言っている。日本のベンチャーは失敗するともう二度とやれないとよく言われる。これは結局個人保証して、夜逃げしなきゃいかんようになるからだめなのであって、個人保証しないで、エンジェルだとか、ベンチャーキャピタルからお金が見つからないと言ってくる学生には、それはあなたの能力がないからだ、あなたの技術が認められていないんだから、あなたはベンチャーしなきゃいかんのだという教え方をしている。ところが、人によっては、例えばMITのケンモースさんという前のアントレプレナーシップのセンター長で、日本に来てよく講演しているが、彼は自分のリスクをかけなきゃだめだと言っている。個人保証もしないでベンチャーをやるとはとんでもないと、本気になっていない証拠だというようなことを言いまして、ですから、いろん

な意見があると思うんですが、私自身はやはり個人保証しないようにということを教えていかなきゃいかんのじゃないかなと思う。

それからもう一つ、じゃ、個人保証しなけりゃ当初食っていけないじゃないかという意見がよく出てくる。研究開発のベンチャーというのは非常にハイテク系のものが多いわけで、ものが出てくるまでに1年かかる。何千万も、例えば半導体を1個起こすだけでもお金もかかる。ところが、成功しているハイテクベンチャーを見ていると、多くの人たちは、ローテクのものをとりあえず売っている。それで日銭を稼ぎながらハイテクのものを数年かけてチャレンジしている。例えば、この間、上場したトランスジェニックというネズミを使ったノックアウトマウスをやっている、あそこなんかもローテク的なものをやっているし、ここのメンバーであるアンジェス MG の森下さんも、この間NHKの夜のテレビ番組を見ていたら、試薬をつくって何とか食いつないでいっていると。ですから、個人保証しないと食っていけないじゃなくて、個人保証しちやいかんと。食っていくためには何かローテクの本来の目的の仕事じゃないだろうけれども、やっていかなきゃいかんよというようなことを押し込んでいかないといかん。僕の質問は、先生は個人保証はされているか？

はい。

やっぱりされていますか、何でされたのか？

学校へ行かなかったからか。

MITのセンター長もやらなきゃいかんと言っている。せざるを得ないんだろうか。

実際にせざるを得ないというところがあったし、そのMITの先生が言われているように、した瞬間緊張する。実印をボンと押すと、1億円と書いてある。大変な緊張をするわけだが、した瞬間でこれでサラリーマンには絶対負けないなと思った。命をかけてやっているというふうに。

僕は前の会社にいたときに、カンパニー制になり、事業本部長がカンパニープレジデントになった。その本部長が言うのに、今までの事業本部制というのは嘘だったという。自分でデシジョンしなかった。みんな経営会議に出していたものだから。ところが、経営会議でデシジョンしないで、投資はみんなカンパニーでやれと言われて、初めて経営をやっている気になったという。ですから、ここら辺が難しいところで、本当に個人保証しちやいかんのか、した方がいいのかというのはケース・バイ・ケースか。

あともう一つ。大きな会社をつくるには多分 20 億、30 億、最終的には合計でそのぐらい集めなきゃ

いけない。その中で個人保証というのは、そういう意味でナンセンスになる。絶対額から全体に 30 億調達しなければいけないのに、社長に対して 5,000 万円保証しろというのは、投資する側、保証を要求している側から見てあんまり将来のことを考えずにやっているという感覚になる。

個人保証については、やはり考え方として2つ混在をしているなということを強く感じる。

1つは、中小企業政策を太くしていくという国会での審議の中で、中小企業に資金を潤沢に供給するためには、信用保証制度を拡充しようというのは必ず出てくるメニューだが、信用保証制度の前提として、経営者が個人保証するというのが必要条件になっている。一方、ベンチャーが株式を公開していったらときに、公開の準備の中で公開会社の社長は自分の会社の融資に対して保証すべきかどうかという議論がある。これは、当然株式上場の世界では、自分の会社の融資に対して社長個人が保証してはならないというスタンダードがある。上場企業の社長で、よほどどうにかなっていない限りは、日本で今上場企業が 5,000 ぐらいあるのでしょうか、5,000 社の経営者の方は自分の会社の借入れに対して保証は一銭もしていない。してはいけないんですね。公開経営をやっているにもかかわらず、自分の会社に個人で保証するというのは公私の混同だという理解のされ方をして、個人保証はいけないんだというスタンダードが日本の中にも幅広く行き渡っている。一方、未公開のファイナンスの観点から言うと、さっきの信用保証協会のパイプを太くしろと。しかし安全性のために社長は必ず個人保証するよという指導と一体どっちが日本の国是、あるいは理念として目指している方向なのかということを一遍理念的にも洗い直してみる時期がきているんじゃないかなと。

10 億円、20 億円を創業ベンチャーで投資していく場合に、またこの議論の中でも、結果的に矛盾した景色が2つ見えているのだが、経営陣を交代させていってモデルをかえていかなきゃいけないという議論は、みんなそうだ、そうだと言う。ところが、個人保証していますと、それはいくらガバナンスを強化して、「社長、次の社長にバトンタッチしましょうよ」といったって、次、バトンタッチする社長が、バトンタッチするためには信用保証協会からの保証でもって融資を受けているわけだから、次の社長になった人は、私が保証していた部分の保証を変えてもらわないと融資が継続できませんよという困った状況に、実際、取締役会の議論の中で陥る。したがって、今、議論で出てきている日本から創業ベンチャーが出てきて、世界の環境の変化に対してビビッドに変化をし、活躍していって、モデルも絶えずアップデートしていけるよという考え方と、個人保証をするという考え方は実は同居できない論理である。こちら辺の景色というのが日本のベンチャー政策の議論の中で十分詰めきれていないで併存している矛盾かなというふうに、その保証のことに関しては思う。

あともう一点、ミルスタインさんの議論の中で、ベンチャーキャピタルのガバナンスの話が出てくるわけだが、ミルスタインさんが御指摘されているベンチャーキャピタルというのは、多分日本のベンチャーキャピタルの 98%ぐらいを占めているベンチャーキャピタルの大手のことをおっしゃっていると思う。それと、さっきラティスの鳥谷社長の方から出てきた「最近ではベンチャーキャピタルが社外取締役で出席してきませんねと、安心したのか」という表現というのは、実はミルスタインさんが指摘をしている一つのエビデンスじゃないかと思う。うちで応援している先は、とにかく毎回毎回取締役会は紛糾して紛糾して大変だが、紛糾というのは悪い意味で紛糾しているんじゃないかと、ベストチューンにしていこうために、とにかく議論を重ねている。そうでない取締役会の運営状態というのは今の日本の中で幅広く見られる状況で、一方、上場の世界においては、取締役会をいかに運営をしていくかということが、ソニーをはじめ取締役会改革がこれほど叫ばれているにもかかわらず、日本の未公開のベンチャーのと

ここでは「ガバナンス」という片仮名だけがひとり歩きはしているものの、実際にガバナンスを実践する取締役会並びに株主総会がどれだけ活発なもので、日本のベンチャーの前線であり得るかという調査は恐らく一度もされたことがないという実情も指摘をした上で、私はミルスタインさんが言っている日本のベンチャーキャピタル業界には致命的な構造的な欠陥というものがあるといっても、過言ではないような実情にある。そういう政策を運営して、あるいは立法していく上でよく認識をされて、次の政策展開へと結びつけていっていただきたい。

何点かあるが、1つは、個人保証のこと。まず、中小企業論というものと研究開発型ベンチャーといったもの、この2つを混同して考えることで、当然、制度としては同じ範疇に入ってしまうというところで難しいが、中小企業論を考えるときに、個人保証はどうするべきか、それから今回の研究開発型ベンチャーを考えるときにはどうするべきか、これは全く違うアプローチというのは必要になってくるのかなと。その中で研究開発型ベンチャーの中における個人保証というものをどういうふうに扱っていったらいいのか、そこに対する規制なりにもどういうふうに取り組んでいけばいいのかというのを整理して考えていかないと堂々めぐりになってしまうのか。今回の話だけでもないがベンチャーと一言言ってしまうと、研究開発型ベンチャーとその他ベンチャーといったところをどう整理すべきかというところの論点がちょっと今まで不明確なまま進んでしまっているところで、話はどうしてもまとまらないのかというところは指摘としてある。ここのところは、今後いろんな形で話をしていく中で整理されていくのかなと思っておりまでするので、そういった視点で話ができればいいのかなと。

それともう一点、これは最初の個人保証というところにも繋がってくるが、ベンチャー立ち上げ時の資本の構成だが、アメリカ型と日本型との大きな違いというところで、これは田口さんの方なんか詳しいところだと思うが、アメリカのベンチャー立ち上げ時、この段階での立ち上げ創設メンバーがどれぐらい資本を入れるか、これはおそらく50%以下である。ここに対してエンジェルがどれぐらい入れるか、これはかなりのウェートを占めている。それにプラスアルファでベンチャーキャピタルが入れてきて、次のラウンド、次のラウンドと重ねていく。

立ち上げのときのエンジェルの役割は、そもそも人物像から考えていただくと非常にわかりやすい。アメリカの平均的なエンジェル像というのは、大企業の部長クラス以上もしくは年収が2,300万円以上で、年間投資額というのが大体1,000万から2,000万ぐらいというのが、詳しい数字を今日持ってきていないが、おおよその像である。

彼らが何をするのかというと、もう一つ像としてポイントなのは、自分の家から車で100マイル以内のところに対する投資というのが一つの基準である。これは何かとうい、ガバナンスの話とかも出てくると思うが、自分が経営にコミットすることというのが彼らの大前提になってきており、その中で彼らは当然大企業の役員であったり、部長クラス以上なので、非常に大きなネットワークを持っている。その彼らがお金も入れ、起業にも口を出して何とか成功に導いていく、しかも自分の行動範囲の中の企業に投資することによって、そういった機能がうまく働いている。あとはマッチングするような、先ほど弁護士の方がいろんな方を紹介したりとかという話が出てきたと思うが、未公開企業に対するマッチング、人のマッチング市場というのは非常に整備されている。ここがアメリカでベンチャーというものが成功している一つのキーなのかなと。日本で非常に難しいのが、まず公開しようとしている人は誰なのか、これを探すこと自体が難しく、かつ投資をすること、投資をするときのリスクも大きいですとか、じゃ、投資をしたときに、どういうふうな形で支援すればいいのか、ここのところの意識のレベルとかと

いうのも非常に低い。こういったことも問題となってきて、なかなかきれいな資本構成というのが結べない。そういったところからどうしても自分でお金を何とか工面しなければいけないという、それでまた個人保証になってしまう。こういうところの抜本的な環境の違いとかがあるので、この辺も理解した上で話を進めていくと、実はこの単視眼的にどこか1ポイントだけを何か是正すれば打開策が生まれるというのではなくて、非常に複雑怪奇にいろんな問題が絡み合ってきて、それぞれがそれぞれに対して非常な影響力を持っている。ここのところを整理しながら、インキュベーションの支援の機能とか、個人保証の話とかをまとめていくと、すごく前進的な政策というものが打てていけるんじゃないのかなというふうに思っている。

## 座長

ありがとうございました。今、伊達さんの方から少し整理しなきゃいかんという話が出たと思うが、先ほど三浦さんからの自民党案の説明には、「技術ベンチャー」というのは一言も出てこないんですね。全部「中小企業等」ということで、だから、先ほど私が問題提起したのは、研究開発費の税額控除といっても、利益が出ないんだから控除しようがない。ここで議論すべきなのは、研究開発型のベンチャーの「死の谷」をどう乗り越えさせる仕組みをつくっていくかということと議論しようとするとき、ポイントがずれていってしまうということがあるような気がする。ベンチャー一般論ではなくて、ここは技術ベンチャーということと、相当枠をつけて議論する必要があるんだろうと思う。

それから先ほど来、「日本の企業は、倒産したら足腰立たないというのは本当なの？」ということと私は問題提起したい。日本の場合はベンチャー自身のガバナンスができていないこともあり、キャピタルからお金を入れたら、フェラーリ買って役員みんなヨーロッパ旅行をして倒産して、今、作家になっている人もいます。ですから、要はだましているわけですよ。ましてや、そこに公認会計士が入ってきていまして監査という発想がない。ですから、第三者からベンチャーはチェックを受けていない。そういうことの被害を被った人たちは二度と許さないと、こういうわけだ。会社を起こすということは公的な存在であるから、それと企業倫理の問題とか、この辺がセットになって、そして企業を起こした以上は必ず情報はきちんと提供し、ベンチャーキャピタルとしてのガバナンスがベンチャーに対して行われれば、裏切られたという発想はないと思う。裏切られたからゆえに足腰が立たなくなる話なのであって、きっちり倒産のときも理由を話して、ベンチャーキャピタルをきっちりまわって話した人、しかもテクノロジーがバックにある、自分で持っている、そういうような方は大体再生している。日本でも短期間のうちに。ですから、日本でベンチャーを起こしてだめになった理由というのは、僕はむしろ違ったリスクがあるのであって、本来の能力のある方々というのは、僕は再生しているというふうに思う。

典型的な方は、昔、椎名さん、コンパックの向こうを張って事業を起こした会社、SORDという会社、これは第2次ベンチャーの時の雄と言われたが、今プロサイドという会社を、100億ぐらいになっていると思うが、非常に優良会社を起こしている。拡大をねらわないで着実にいくということで。彼はちゃんとした企業を起こしているわけであり、僕の周りには何人かそういう方もおられる。そういうことを考えると、今ミルスタインさんがおっしゃったように、ベンチャー企業はベンチャーキャピタルのガバナンスの問題というのがしっかりやっていたら大丈夫なのかなという気がする。

それともう一つは、保証の問題が随分出ているが、保証はエクイティを超えたときに借入金が発生する話なのであって、最初のエクイティを超えない範囲内で入り方の問題であれば、保証という問題がなかなか起きないということが一つあると思う。しかしながら、万が一、起きた場合に、倒産した場合のセーフティネットがアメリカにあっても日本の法律にない。ということは、すべての財産、ちりあきた

までという言葉はおかしいが、みんな持っていかれちゃう。しかし最低限の生活保障ができる仕組みというのはこの時代につくっていく必要があるんじゃないか。しかしその代わり、先ほど言ったように企業倫理の問題も含めて、しっかりやってきたという人の証明が必要になるんだろうと思うが。

そして保証ということ余り受けない、借入金を受けないでやる場合には、補助金の問題というのをタイムリーにどう提供していくのか。先ほど鳥谷さんがちょっとおっしゃっていて、補助金が大体年の後半に出て、お金はもっと後出て、そして3月には始末をつけなさいと出るものだから、ものすごい勝手が悪いというか、特に開発型ベンチャーの場合は3月でスパッと終わるということがないわけで、続くわけだから、特に給与型ベンチャー支援の場合には、むしろ補助金の年度で切るということを取っ払っていくというふうな仕組みも考えないと難しいのかなという気がする。

それともう一つ、日本の場合にはベンチャー支援のNPO、いろんな方々がベンチャー支援ということで、NPOとして今できつつあるというような感じでなかなかない。それと、国が変なベンチャー支援にどんどん介入してくるというのもあるような気がする。例えば中小企業大学校というのをやり玉に挙げると、私もそちらで講義したりしているものですから何とも言えない面があるが、これにより民間が育たないというのは確かにある。

それともう一つは、今、前田先生なんかと御一緒に知的クラスターの議論をずっとほかのところで進めているが、先ほど技術インキュベーションと出たけれども、技術インキュベーションがそこだけで完結型で終わっているのでは難しい。ステージアップごとにその周辺にクラスターが形成されていないと、ドットでもってベンチャーが輩出される仕組みをつくろうと思うと、単に単発では非常に難しいかなという気がする。ですから、ある地域を相当限定して、そこにミニ社会をつくっていくという発想がないと難しいのかなという気がしている。

ちょっと皆様の意見をお聞きしながら、逆にぐちゃぐちゃにさせたところがあるかもしれないが、いくつかのポイントが散りばめられているので、ばらばらではないなという気がしている。

特に私からちょっと質問したいんですが、東大にインキュベーション的なものがいくつかある。どうしてたくさんあるかというのは別にしても、ほかの大学に何でできないのかと。ほかの大学でもそれなりにつくろうとしているが、若林さんやすばらしい方をたまたまたゲットしたがゆえにできているのか、あるいは大学の体質なのかこの辺のことを少しお話していただきたい。逆に言うと、そういうのをつくる過程において御苦労されたこともあるかと思うが、それを一般化していかないと、クラスターとして1個だけ東大にあればいいという話じゃないものだから、その辺のことを少し御説明してほしい。

大学が主導になってファンドまで持っているというのは確かに東大しかないと思う。ほかの大学でなぜできないかという、僕は全然できないとは思わないが、僕がなぜ東大なのかというと、たまたま縁があったからという、それだけ。それ以上の部分はないというか、ただ、立ち上げに関してはある意味で非常に強力なブランドネームがあるので、ある意味で役立った部分もあると思うが、ただ、ビジネスの立ち上げなので、基本的に私個人の責任だと思って立ち上げた。

実際問題、給料は1年間いただかなかったし、個人保証こそしていないが、恐らく今度はすることになると思う。我々は特にエクイティをいただく会社ではないので、個人保証してもそれはいたし方ないというふうに思っている。要は、こういったプログラム、別にベンチャーファンドの運営に限らず、一つのプログラムというのは、一人の責任者が、それを責任を持ってやるという姿勢じゃないとなかなか立ち上がらないと思っており、恐らく東大とほかの大学が違っているのはそういうことなんじゃないか。

座長

先ほどのヴァンダービルド大学の話で、知り合いが何人かいたところだが、州政府が小さいファンドの協会をつくっているということで、それでは日本にないのかというと、結構ベンチャー財団という県が国の資金を使ってやったのがある。これは大体うまくいなくて失敗したというような評価が強いかと思うが、今、また違った衣がえが行われている最中で、県と主力銀行がお金を出して、地元の起業家も何人か資金を出して、それを民間ベンチャーキャピタルが運用する、こういうことを今やろうとしている。もう15件ぐらい立ち上がったような気がする。今おっしゃった小さいファンドを、いろんな官の資金を入れてつくっていく。それを民間がクールに運用していくというふうなことについては何もクレームをつける必要はないのだが、その地域がそういう資金を入れてやっても適切なのかというファンドを立ち上げるときの条件というようなものを、日本の場合には地域おこしというとぼんと出ちゃう。技術ベンチャーとは全然違った方向にもなるんだが、その辺のことが少し気になっている。

全くそのとおり。従来は地方の自治体のものというのは、とにかく予算をつけて、箱をこしらえて、イベントをやっておしまい。大体そういうケースが一般的で、ここのところ、確かに先生おっしゃるように、我々のエンジェルフォーラムが十いくつか各地にあるが、それもそれだけじゃいけないから、後ろに投資会社をつけようと、こういうことになってくる。それで、さっき先生がおっしゃったように、地方では地方銀行が一枚加わらないとどうにもならない。甲子園の寄附集めでも、地方銀行が一番に伺わないと集まらないというのが、私も方々の地方に行ってよく知っている。それが、今先生がおっしゃったように、地域おこしとなると、県には協会があるが、そこに限られてきてしまう。これが非常に問題である。

独立型のベンチャーキャピタルカンパニーを日本に増やしていかなきゃいかん。地域でそういう要求もあるが、これは村口さんにお聞きしたいんだが、そういうのは成功するかなという疑問がある。というのは、村口さんとか、大滝さんを見ていると、結局、一人の個人ががごと動かないとベンチャーキャピタルというのはうまくいかないんじゃないかと。ゼネラルパートナーみたいな人ですよ。組織が動いてベンチャーキャピタルというのは動くのかと。質問は、どうすれば日本にもっと独立系のベンチャーキャピタルカンパニーが増えるのか。地域も含めて。

その質問はミルスタインさんの指摘と、実は底流というか、本質のところでは結びついていると思うが、結局、組織をつくって投資活動を行うということの限界、運営論の方だが、効率性を高めようというふうに置きかえていけると思う。マネジメント論に。そうしたときに、どういうふうな組織でベンチャーキャピタルを運営すると、ベンチャーキャピタル活動というものが望ましい前線活動になるや否やという問題を解けばいいことになる。その一番大きなファクターで先ほどミルスタインが指摘をされたのが、やはりベンチャーキャピタル活動というのは個人をベースにしたヒューマン・インフラストラクチャーが重要なんだと。しからは、現場の人間を最も生かす、一番いい前提とは、現場の人間にも出資をさせるというスキームがどうしても避けえないのではないかという非常に単純な論理だが、そういうのが欧米のベンチャーキャピタルの前線ではかなり常識化している。

ですので、私も実は自分の組合については1%以上出資をしており、したがって数千万、ないお金を入れて女房に逃げられるかどうかぎりぎりのところで前線活動をやっている。日本語で言えば義理人情、日本人の生活の延長線上の中で前線を逃げないで鉢巻きまいてでも苦しいデスバレーを踏破するという困難な道をくぐり抜けていく一番のインセンティブというのは、高尚な理屈や理念ではなくて、自分の資産すらそのプロジェクトにかけているということが、最後こと切れないで厳しい山を谷を越えていくことになる。これは多分、古今東西、人類がそういうふうにしなないとそういうふうにはならないというふうにいる一つの知恵、日本にもある知恵だと思う。

残念ながら、日本のベンチャーキャピタルの構造というのは、むしろ銀行の常識からきており、銀行の常識というのは、支店長は必ず人事異動すること、融資の担当は必ず適切な人事異動をある期間で行うこと、なぜならば、融資先と癒着するから。これは欧米でも融資の世界の現場を運営する常識として広く行き渡っているが、それをベンチャーキャピタルのスタンダードにあてはめると、ベンチャーキャピタルの投資担当者も、短期間でできれば適切な人事異動を行うことでもって投資先との癒着を避けること、こういうふうなスタンダードを働かせると、ベンチャーが立ち上がってこないような現場活動になるということは、日本のベンチャーキャピタルの現場もみんな言っていることである。そういう話を前置きにすると、今、地方で立ち上がってきているベンチャーキャピタルというのは、多くの場合、株式会社、出向者の組織になっている。出向者の何割かは銀行のスタンダードをもって出向しており、すなわち、適切な人事異動でもって癒着を起こさないという常識でもって運営をしている方々が多いので、その方々がハンズオンということ掲げているので、非常に複雑骨折的な理念の組み合わせに現状がなっているように私は思う。

ハンズオンということは長きにわたりかかわっていくということで、必ずそこに個人が関与していく。その個人の活動の品質を高めていく第三者が確認する方法というのはないので、物理的に嘘発見器にかけてみてもそれはわからないので、それを担保するものというのは何か一見変な発言のように聞かれた方もいるかもしれないが、ミルスタインさんの言った担当者であるならば、そのファンドの中に自分のお金も入れて、現場活動にいそしめという条件を満たしたようなベンチャーキャピタル活動を促進していくことで、逆に言うと消去法でいくと、そういう担保の仕方しか実は世界のベンチャーキャピタル産業というのは見出せていないんだと、そういう理解の仕方をすべきではないかと思う。

一言だけ。今の御意見全く賛成である。

もう一言付け加えと、それを言っているのがLLCということである。個人がお金を入れ、ベンチャーキャピタルの担当がお金を入れ、かつ税務上統一性を持つ組織として欧米で生まれたのがLLCという組織であって、それが今の日本にはない組織で、ベンチャーキャピタルの前線をベストチューンするという法的フレームがないというふうに指摘しているのはまさにその点である。

ちょっと戻るんですが、地方の政府、州政府とかがベンチャーキャピタルをつくるという試みは、少なくともどこまで今、日本の新しい試みの中で議論されているのかわからないが、繰り返し繰り返し試みられて、繰り返し繰り返し失敗しており、だんだんこういうケースじゃないとだめだと、まさにファンド

マネジャーは責任を持った個人じゃないといけないと、そういういくつかの大原則ができていますので、その情報は比較的楽に手に入るというふうに思っている。州ガバナーズのレポートを書いた人も私、知っている。

あと、もっと戻るんだが、個人が失敗したら立ち上がれるか、立ち上がれないかという話で、まさに先生の御指摘ももっともだと思うが、もっと残酷な話も耳に入ってくる。例えば、某大手のベンチャーキャピタルをスピン・アウトして数人でベンチャーキャピタルと称するものをやる方が、資金を出してほしいと来られたベンチャー会社に何をするかというと、社長名で出資額の数倍の生命保険をかけるというような話もこれは実際に聞いた。要は何が言いたいかというと、実際その辺はどうなんだというのを誰も把握していないのではないかとこのように思い、その辺をどなたか調査していただけないかなとちょっと思ったということである。

## 座長

いろいろ現場は多様であり、生命保険というのは、通常のビジネスに随分ある話。別に投資だけではなく、大会社が取引先に対して要求する。もう一つは、キャピタル、これはサポートするので、若干のコンサルティング料というのをとる場合というのがあってもいいかもしれないが、これが異常なコンサルティング料というのが現場としてある。それをキャピタル資金なのか、5年で回収するようなコンサルティングなのか、これを調査したものは何もない。個別にそこにタッチしている人が感じている話だけであり、それではオープンに調査したときに出てくるかということ、全く出てこないと思う。その辺の難しさは、まだ日本が非常に未成熟で、ベンチャーキャピタルの投資したパフォーマンスがどうだということを、今ジャフコを中心に公表しようとする動きがあるが、その一部の動きだけで現時点では非常に難しい。キャピタルの評価機関というのが、そういう言葉でも使われるようになってほしいというか、そこまでなかった場合には、第三者機関からキャピタル自身の評価というのも起きてくるかと思うが、そこまでいかない過程で苦しんでいるというのが事情なのかなというふうに思う。

全体を伺っていて、これはどのように最終的に取りまとめていくのかということを考えてのですが、今日はいろいろ日本の環境の中で欠けている点、あるいは問題の点がいろいろ出た。また、今日お二人からうまくいっている成功の例も出て、とりあえず、16年度予算に何を提起していくかということが一つの問題である。それで、いろいろ問題を解決するには、あるいは足りないところを補っていくにはまだ時間がかかるだろうと。その中で政府ができるもの、あるいはできないもの、あるいはできるとしても、どの範囲までできるかという問題もあるということで、やはり議論をこれから進める中で、時系列的な整備を本当にできるか、やっていかなければいけないかということを実際に立ち戻って設計していくことが非常に重要ではないかと思う。ですから、今、うまくいっているところもあるし、後からどんどん出るような支援策も必要だろうと思う。

例えば具体的には、いろんな成功例、あるいは失敗例を、これから立ち上げる人たちに教育としてゆくことが一方でまた必要ではないか。そういうことは政府の金を使ってでも比較的短期にできることである。それからベンチャー支援はいろいろ計画され、動いているものもあるが、これをもっと人材の供給等も含めた支援を強めていくということも、これは比較的短期間に立ち上げられる事項ではないかと思う。ですから、かなり短期間にできるものもあるので、そういうものはぜひ16年度の予算に反映できるように皆さんでお考えいただいたらいいんじゃないかと思う。

座長

ありがとうございました。今日はいろんなものをわつとまた改めて出したという感じがあるが、今、桑原議員のおっしゃったように、国会議員としては、この時系列というのは年度年度の時系列という、そこはひとつ緊急度の問題であるというのを言われた。もう一つは、先ほど技術インキュベーションの話も出たが、これは技術ベンチャーのところであるので、技術が生まれてからのステージ別の支援というのがどういふのが具体的にあつて、今何が欠けているのか。その中に当然、それぞれのプレーヤーとプレーヤーを組織内で支援する、組織外で支援する、いろんな切り口があると思う。それぞれのマトリックスの中でどういふことが今不足しているかという、少し絵をかいてみる必要があるかなと。絵をかいた中で今度は、桑原議員が今おっしゃったように、これをタイムリーにやろうとするとどういふ順番でできそうかという点が問題となる。また、人材育成となると、相当また長い話もある。風土の問題点として、技術ベンチャーを起こす際に、小中学校からの驚きとか動機とかというのが実はものすごく大きく影響してくるとなると、今回の島津製作所の田中さんの例なんかを典型的に出すと、小中学校のときの驚きというのをどのようにして教育していくのかということ、実は技術ベンチャーを議論するときに一番ベーシックなインフラになると思う。そういう意味で、ここでは取り上げる必要があるかなという気がするが、今私の言った小中学校の教育のことまで入り込んでしまうと時間軸がすごく違ってくるので、それは除くにしても、今技術を持っている、持つ可能性のある方々を対象にしたステージの絵をかきながらでも提示できるような方向でできたらなということをお示唆いただいたような気がする。

大分オーバーオール的な議論が今日は随分できたという気がする。そして先ほど鳥谷さんのお話で、キャピタルだけでなくビジネスの方もトヨタと組んだということだが、今の技術ベンチャーにとって一番重要なのは、それを誰が理解して買ってくれるかということだと思ふ。大会社で社内ベンチャーを起こしても、新しいものはどこも買ってくれないということが現実としてあるわけで、そういう意味では日本の官も民も含めて、新しいところはバックグラウンドがどうなのとか、どのぐらいキャリアがあるのと、これが前提になっちゃうと、ベンチャーというのは全部外れてくるということもある。そういうふうな風土のところもどういふふう改善していくのか。もし政府にやってもらおうとすると、私はこれは絶対盛り込んでいきたいと個人的に思っているのは、やはり 10%ぐらいは中小企業から買っているというのは事実だが、買っている対象者を5年以内に創業したものから必ず買うという条件を1つ入れちゃうと随分また違ってくるのかなと。

補助金にしても、国の創造法で認められ、国で審査し、そして国が買ってくれたというようなことになると、特に技術ということでなかなか目に見えづらいものにとっては、ものすごくサポートになってくると思う。これはファイナンスだけとか、質だけの問題じゃない。実際のビジネスでは、それが評価されて買っていただくということは非常に重要なので、それをどのように大会社、アライアンスもあるし、今度は国というのは具体的にどうバックアップしていくのかということも非常に必要なことではないかというふう思っている。そのあたりもまた議論ができればと思う。

今日、これだけは言っておきたいということが何かあれば。

ほか大学からの引き合いはどうか。

おかげさまでというか、あんまり御期待に沿えないケースが多い。東大自体の中でも、まだそんなに知られていない時期が長く、最近やっと知られるようになってきて、いろんな御相談がくる。ほかの大

学からもいくつか人を介して御相談がくる。ただ、我々は今のところ東大の中も全くカバーできていない状況で、ビジネスとしては機会を逃すのはどうかということもあるが、フォーカスがもともと東大ということで、出資の方に約束しているので。

座長

東大も独立法人になるし、東大を除いた多くの地方の国立大学の集約化、これが今どんどん進んでおり、そういう意味では大学の技術、ベースになるところの方々、結構多くの方が危機感をお持ちだ。こういうふうな議論と基本的なスキームの提案については非常に重要な時期に今きている。これを逃し、共倒れで沈没しちゃったら終わりであるから、そうなる前に芽を吹き出させるということが必要なんだろうと思っている。

いずれにしても1月に今度は今議論も少し出たが、ミルスタインさんもお話になったように、基本的には大会社の方にそういう技術が随分あるということで、次回のテーマは皆さんの資料の4でお話ししていただいたように、大会社や企業からのスピン・オフの円滑化の問題とか知的財産のスピン・オフ、これは特にTLOの関係になると思うが、それとスピン・オフ経験者からのいろいろなコメントということで、このメンバー及びメンバーではない方もまた呼びするかもわからないが、そういう議論を次回はしたいと思う。いずれにしても、次回をいつにするか、年度初めというか、正月明けのお忙しいところなので、また日程調整をさせていただきながら決めていきたいと思う。

それでは、今日はこれで終わらせていただく。どうもありがとうございました。

以上