

# ベンチャービジネス発展の諸条件と日本における 育成支援に関する諸課題

間仁田 幸 雄

はじめに

1. ベンチャービジネスへの期待を高めた要因
  2. アメリカにおけるベンチャービジネス発展の諸条件
  3. アメリカにおけるインキュベーターの現状
  4. 日本におけるベンチャービジネス育成支援推進上の諸課題
- おわりに

## はじめに

最近わが国では、長期にわたるバブル不況からの脱出とこれからの経済発展を担うものとしてベンチャービジネスに対する期待が急速に高まっている。

このため、政府は平成7年以降中小企業創造促進法をはじめとして、エンジェル優遇税制、有限責任投資事業組合法、大学等技術移転促進法、新事業創出促進法などの中小企業の振興のための法整備を進め、ベンチャービジネス支援のためのさまざまな政策を次々と実施した。とくに、平成11年秋の国会は「中小企業国会」と呼ばれるほどベンチャービジネスの育成支援が主要な課題となった。

さらに平成12年11月には中小企業政策の転換を図る中小企業基本法の抜本的な改正が行われた。この中小企業基本法は、もともと貿易・為替の自由化に対処するために、昭和38年に制定されたものであり、その後二重構造のもとで「弱者」とされていた中小企業をいかに保護育成するかが、一貫して政策目標とされてきた。

これが一転して、中小企業は「わが国経済のダイナミズムの源泉」として位置づけられ、雇用機会創出の担い手としての積極的な役割を期待されることとなった。これを受けて、独立した中小企業の多様で活力ある成長・発展を実現

することが、中小企業政策の政策理念となった。このために、競争条件を整備するとともに、前向きな事業活動を行う中小企業者の自助努力を支援することによって経営革新や創業を促進し、資金、人材、技術などの経営資源の確保により経営基盤を強化し、環境変化への適応の円滑化を図るための制度整備によるセーフティネットを整備することが政策目標となった。<sup>1)</sup>

こうしたなかで、平成12年度から中小企業支援センターが国レベル、県レベル、地域レベルで全国的なネットワークとして整備され、ベンチャービジネスの創出や中小企業の経営革新を強力にバックアップする体制が作られた。

他方、これに呼応して、各地方自治体も政策や制度の整備を進めている。例えば、岐阜県においても、県独自の新産業育成策の整備を進めているが、とくにソフトピアジャパンやVRテクノジャパンといったベンチャービジネス育成支援のための拠点の整備を強力に進めていることが注目される。

このうち、ソフトピアジャパンは平成8年に岐阜県によって設立されたものであるが、これは情報通信やマルチメディアに関する先端的なソフトウェアの研究開発、人材育成、情報の生産と発進の3つの機能に、ベンチャービジネスの創出というインキュベーター機能をあわせた組織であり、これはシリコンバレーをモデルに、

情報通信・映像分野の世界的な集積拠点を創造することを意図したものであった。

しかし、ひとたび現実を目を向けると、こうした国や地方自治体によるベンチャービジネス育成支援策が功を奏して、新たなベンチャービジネスが続々と輩出しているかといえば、必ずしもそうとはいえない。また、リスクマネーを供給するベンチャーキャピタルの活動やNASDAQ JAPANなどのリスクキャピタル市場なども、必ずしも順調に発展しているとはいえない。

これには低迷を続ける経済情勢の影響もないわけではない。しかし、より基本的にはベンチャービジネスを育成することは、単なる政策や制度・システムの整備だけで済むことなく、より広く社会や文化のあり方や人々のものの考え方や行動様式を含めた総合的な環境条件の整備が必要であることに起因しているように思われる。

本稿では、筆者が参加したアメリカにおけるベンチャービジネスの動向と先進事例に関する調査によってえられた成果をもとに、この問題について考えてみることにした。<sup>2)</sup>

## 1. ベンチャービジネスへの期待を高めた要因

それでは、まず現在のわが国でベンチャービジネスに対する期待が大きく高まっている要因からみていこう。

1つの要因は、消極的な理由であるが、これは最近の日本経済の低迷に対する認識から生まれている。バブル経済の崩壊以降規制緩和の推進ともあいまって、大企業に対する不信任が強まり、景気回復に対する積極的な期待がもてなくなった。このため、わが国経済のダイナミズムの源泉として、ベンチャービジネスへの期待が高まったのである。

つまり、国内においては山一証券の倒産にはじまり、長銀や日債銀の経営破綻、大手都市銀行のグループを超えた再編成など激動を続ける銀行・証券業界から、自動車などの製造業、さ

らにダイエーやそごうなどの流通業にまで経営破綻が拡大しつつ、巨大な企業再編成が進んでいる。

他方、海外においても、クライスラーとベンツの合併、石油メジャーの再編成、通信関連のアメリカとイギリスの大西洋を超えた大型合併などの企業再編成が進んでいるが、日興証券のアメリカのトラベラーズ・グループとの提携、日産とルノーの提携などにより、これが決してわが国とも無縁ではないことが明らかとなってきた。

こうした動きのなかで、わが国の大企業は脆弱な体質をあらわにし、「大企業病」が蔓延し、「制度疲労」が指摘され、かつてあれほどもてはやされた日本の経営もすでに色あせてしまった。大企業が自信を喪失するとともに、もはや大企業には景気回復に対する役割を期待出来なくなっている。その裏返しとして新たな主役探しが始まり、そこでベンチャービジネスが浮き上がってきたのである。こうした意味で、これは消極的な理由と考えられるが、これがベンチャービジネスに対する過大な期待を生んでいるともいえる。

もう1つの要因はより積極的な要因である。これはベンチャービジネスを今後の経済発展を担う新たな経済主体として積極的に評価しようとする動きである。

現在アメリカでは、ベンチャービジネスが90年代の長期的な経済繁栄の牽引車といわれている。アメリカ経済は最近でこそ若干減速の兆しがみられるものの、約10年前の1991年3月から一貫して拡大基調をたどっており、戦後最長の好況が出現した。こうしたなかで高株価、低失業率が続き、物価上昇も2%前後の低水準におさまっており、物価抑制と高成長が両立する好循環が実現している。これが「ニュー・エコノミー」といわれる新しい経済システムへ変貌を遂げたことによって実現したといわれているのである。

この「ニュー・エコノミー」の牽引車となっているのがIT投資であり、情報通信などのハイテク、ニュービジネス、サービス産業である

が、これを担っている企業がベンチャービジネスである。地域的にみてもベンチャービジネスの活躍の目立つシリコンバレーを中心とした西海岸地域の経済の発展が、今回の長期的繁栄に大きく寄与しているのである。事実シリコンバレーには、ヒューレット・パッカドやインテルをはじめ年商1億ドルを超える全米でもトップクラスの企業が多く存在しており、大部分は半導体、電子、コンピューターなどIT関連企業である。

シリコンバレーでは、スタンフォード大学や数多くの民間研究所を中心とする研究開発や人材育成をベースとして、数多くのベンチャービジネスが生まれ、半導体、パソコン、ワークステーション、インターネット等のハイテク産業による世界に例を見ない「ネットワーク型（分散型）産業集積」が形成されている。

ここの主役を担っているベンチャービジネスは、単に個人企業であるとか、中小企業であるとか、そうした企業規模の問題ではなく、個人起業家による「新しいタイプの企業モデル」を提示しているところに意味がある。つまり、全ての経営資源を自ら保有し、経営活動全般を自力で行おうとする伝統的な自己完結型企業モデルではなく、企業間の新たな相互依存関係、つまり新しい分業関係を前提としたネットワーク型モデルを提示しているのである。

清成忠男氏はこうした関係を「社会的分業が深化し、専門企業のネットワークが地域に形成されている」ものであり、「専門能力を有する者が既存企業からスピノフして創業し、他の専門企業と相互依存関係に立つ」が、ここでは「どの企業も自己完結的ではなくプロジェクトに応じて企業間の結びつきは変化する」ものであるとしている。<sup>3)</sup>

こうした意味で、ベンチャービジネスは経済発展の新たな担い手として評価され、積極的な期待を受けることになったのである。

## 2. アメリカにおけるベンチャービジネス発展の諸条件

### 1) シリコンバレー・モデルの日本への移転

こうしたアメリカとくにシリコンバレーにおけるサクセス・ストーリーを目の当たりにして、日本をはじめとした世界各国で、シリコンバレー・モデルを導入し、ベンチャービジネスの育成を図ろうとする取り組みが精力的に行われている。

シリコンバレー・モデルを日本に移転する試みとしては、先にみたソフトピアジャパンがあるが、これに先行した代表的なプロジェクトとしては「かながわサイエンスパーク」(KSP) や「京都市サーチパーク」(KRP) などがあげられるが、現在ではこれらに追随するプロジェクトが日本各地に拡大している。

また、大学との連携を進めるプロジェクトとしては、立命館大学のびわこ・くさつキャンパス拠点とする「産学リエゾン」をはじめ、TLO (Technology Licensing Organization) の設立などの動きなど意欲的な試みが各地でみられるようになってきている。

しかし、日本の場合には、こうした試みはこれまでのところ必ずしもすべて成功しているとはいきれない。また、政府が強力に進めているさまざまなベンチャービジネス育成支援政策もやや空回りしている感じが無いわけではない。

こうした試みが成功し、効果を発揮するまでには一定の時間が必要であることも事実である。しかし、他方でシリコンバレーの成功を単純にモデル化し、政策や制度さえ整備すればベンチャービジネスの育成に成功するといった安易な考え方で進められたプロジェクトが多かったことにも原因があると思われる。

そうした意味では、必要なのはシリコンバレーのサクセス・ストーリーについての表面的な模倣でない。アメリカと日本の文化的・社会的な条件の違いを明確に踏まえた上で検証し、日本の風土に適合した独自の方法を模索していくといった手順が必要とされているのである。

2) ベンチャービジネスを支える人材の必要性

以上の視点を踏まえつつ、次にアメリカにおけるシリコンバレーを中心としたベンチャービジネスの発展を支えた諸条件をみてみよう。<sup>4)</sup>

アメリカにおけるベンチャービジネスの発展を考えるにあたって、まず考えなければならないのは、制度やシステムではなく、ベンチャービジネスを担う人材の存在である。つまり、こうした人材がどうしてアメリカで生まれたのかということである。

そもそもベンチャービジネスは「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった、何らかの新規性のある企業」<sup>5)</sup>といわれている。したがって、何よりもまずベンチャー精神に溢れた人材が存在しなければならないといえる。つまり、起業家という「リスクを恐れない経営者」が存在することである。それを前提として、第2は独自性、独立性、社会性、国際性などで表現されているような「新規性のある事業」を創造する企業であること、第3は「若い企業」であることが出てくるのである。

このように、まずベンチャービジネスを担う人材、つまり起業家をいかに生み出すかが問題となるが、こうした人材には2つの能力が要求される。1つは事業シーズの創造能力であり、もう1つは挑戦的な経営能力である。

このうち、前者については、研究開発を活発化するための環境条件を整える必要があるが、これは政策や制度・システムの整備による取り組みが可能である。しかし、後者については個人個人が持っている資質や内在的な自発性によるところが大きく、これは政策的あるいは人為的に作られるというよりも、一定の社会や家庭環境のもとで自然発生的に生まれるものであると考えられる。もちろん人材の養成施策は必要ではあるが、必ずしもこうした政策や制度だけでは人材を生み出すことはできないと考えられる。

そうであるとすれば、人材創出についてアメリカと日本の間にある違いは、それぞれの社会

が持っている風土の違いに起因したものであると考えられる。

3) ベンチャービジネスを支える文化的・社会的風土

そこで、次にアメリカにおける人材とそれを生み出す条件となっている文化的あるいは社会的な風土との関係からみていくこととしたい。

アメリカ社会では市場原理いいかえれば実力主義、機会均等が社会的理念となりコンセンサスとなっていることが上げられる。このため、年齢、性別、国籍による障害が少なく、若者でも女性でも移民でも、すべて平等にチャンスがあたえられる。だから、一流大学の新卒者でもベンチャービジネス指向が強いのである。ここから、チャレンジ精神やオリジナリティを重視する社会が形成されているといえる。

また、こうした風土がベンチャー精神を持った人材を生み出す条件、いかえると「企業家風土 (entrepreneurial climate)」を形成しているのであるが、それは同時にこうして生み出された人材が起業するのを容易にする条件ともなっていることも見逃せない。

それは、第1にリスクを許容する風土の存在である。シリコンバレーには「リスクはよいことであり、失敗は悪いことではない、また2、3回失敗した人でも個人が悪いということにはならず、次に起業すればまた投資してやる」という敗者復活の風土がある。「去年失敗したのだから、今度は成功するだろう」と考えることにより、「失敗」という経験が「資産」として評価されることになる。<sup>6)</sup>シリコンバレーには、失敗しても認める、転職も認める、ライバルとの交流も認めるという「3つのOK」があるという。

第2は、ベンチャービジネスにおける独立心の存在である。アメリカのベンチャービジネスはハングリー精神が強く、失敗しても再チャレンジしていく自立的な姿勢を持っている。反面独立心が強いため、行政の支援は好まず、行政が表に出てくるのは煩わしいという感覚もある。そのため、仲間内で助け合おうとする志向が強く、自分の不足する部分については素直に

認め、仲間を募りカバーするなどの協力も厭わず、夢の現実に向けて最大限の努力をする。日本のように、ベンチャービジネスの創業者が社長にこだわるのではなく、むしろ専門家に任せて成長スピードを上げようとするのである。また、支援についても個人に頼ろうとする傾向が強く、エンジェル（Angel Investor, Business Angel）のような金持ちの個人的な援助が評価されるのである。

第3は、スモールビジネスを正当に評価する風土の存在である。こうした社会的風土のなかでは、スモールビジネスであっても偏見を持たず、むしろ尊重し、ベンチャービジネスの創始者を尊敬する風土が生まれる。大企業もベンチャービジネスに関心を持ち、ベンチャービジネスと共同事業を行うことにも抵抗感がない。このため、ベンチャービジネスにとっては、アメリカの方がはるかにビジネスがやりやすいといわれることになる。良いものであれば、誰からでも買う姿勢があり、初めての会社であっても、申し出ればプレゼンテーションを受け入れてくれる。日本の大企業がなかなか面談してくれないのとは対照的である。

第4は、寄付に対する社会的なコンセンサスの存在である。アメリカ社会の特徴はベンチャービジネスを育成していく上での寄付に対する姿勢にもあらわれている。アメリカでは成功者が社会に対して恩返しをするということがごく自然にとらえられている。今回調査したインキュベーターは、いずれも事業活動の大きな部分を個人や企業の寄付に頼っていた。これがアメリカのインキュベーターが民間非営利組織（NPO）として成り立つ理由なのである。

これに対して、日本では公的事業に期待をかけ、逆にそれを官僚的であるといって批判する傾向があるが、これはアメリカのような寄付の風土がないために、民間非営利組織（NPO）がなかなか成立しないために、どうしても公的機関がこれを補わざるをえないところからきているのである。

また、こうした問題を議論する場合、寄付に対する課税の違いがよく指摘されるが、そもそ

も日本とアメリカの社会の間に存在する寄付に対する意識ギャップがあるかぎり、課税の問題だけで解決するとは考えにくいのである。

最後に、最近のアメリカとくにシリコンバレーにおけるベンチャービジネスの興隆を支えた社会的状況としては、この他に2つの特殊状況があげられる。

1つは「ハイテク移民」の果たした役割である。シリコンバレーの発展には、インド人や中国人などアジア系移民が大きな役割を果たしている。こうした「ハイテク移民」つまりハイテク技術を持って移民してきた人々は、野心が強く失うものが何もない。このためリスクを恐れないといわれる。また、親戚や家族と一緒にいないため、物事をはっきり言ってくれる人が近くにいない。そのため、近所の人と仲良くすることが大切だと考えているという。しかも、近年では学歴も急速に高まっているといわれている。

これは特殊状況ではあるが、アメリカ特有の風土があつてはじめて実現したものともいえる。実力主義、機会均等の社会的理念が、こうした移民を受け入れたのである。こうした点では、シリコンバレーのやり方をそのまま日本に移転しようとしても無理があることは確かである。しかし、インキュベーターの国際化を進め、外国から研究者や起業家を招聘したり、相互交流を進めたりすることで、少しでも類似した状況を作り出すことは出来ないわけではない。こうしたことを考えることも重要である。

もう1つは、宇宙関連産業や防衛産業におけるダウンサイジングによる人材の流出である。冷戦の終結により、防衛予算が大幅に削減されたことにより、全米で約2百数十万人が失業した。この結果高度な技術を持ったエンジニアが流出してハイテク産業に移り、ベンチャービジネスの設立に参画した。現在使われているハイテク技術のなかに防衛産業で開発されたものが多いのはそのためである。なかでも、防衛産業の多かったロサンゼルスでは、エンジニアが20万人、余波を受けた人々が30万人という大量の失業者が出現し、89年には失業率が12%にも達したといわれる。こうした人々がベンチャービ

ジネスを支えたのである。

#### 4) ベンチャービジネスの育成支援システム

アメリカにおけるベンチャービジネス発展の条件としては、こうした人材を生み出す文化的・社会的な風土があるばかりではない。その人材がベンチャービジネスを起こすのを支援するシステムも充実しており、これがベンチャービジネス発展のもう1つの条件となっている。このシステムは、上にみたような自立的な人材が活躍しやすいようにするための、「自己責任」「自由競争」という原則に忠実なシステムである。

この育成支援システムには2つの側面がある。1つの側面は「制度の整備」である。エンジェル税制などベンチャービジネスに投資しやすい税制があり、NASDAQなどベンチャービジネスが上場しやすく、投資家にとっても投資回収が容易なリスク・キャピタル市場が存在する。また、銀行法や投資法でストック・オプションが認められ、社員の株式保有が可能であるなどやる気ができるようなインセンティブがある。さらに、知的財産法が整備され、最低資本金の規定がなく会社設立のやりやすい会社法がある。こうして、規制も厳しくなく起業に向けた法体系が整備され、効率的な公的助成が行われている。こうしてベンチャービジネスに適した社会が作られているのである。

もう1つの側面は「ベンチャー・インフラの整備」である。これは、さらに2つの要素に分けられる。第1の要素は、研究開発や人材育成でベンチャービジネスを支えている大学や数多くの民間研究所などの機能の整備であり、こうした機能が集積して「アカデミック・インフラ」を形成していることである。

このうちで、大学の役割はとくに重要である。もともと大学には2つの役割がある。1つの役割は、ベンチャービジネスに人材を供給する役割である。これには、まずネットスケープやシリコングラフィックにみられるような教員のスピアウトがある。また、ベンチャービジネスによる起業に関する実践的な教育が重視され、

これによって学生のベンチャービジネスに対する関心が喚起され、起業やベンチャービジネスへの就職に対する強い指向が生まれる。

今回調査したなかでも、南カリフォルニア大学は、実務的なカリキュラムが広く用意され、映画やテレビ番組の実制作ができるスタジオが完備されているなど環境が整っているため、学生は在学中からテレビや映画のプロとして積極的に活動している。

もう1つの役割は、ベンチャービジネスに対するビジネス・シーズの提供者としての役割である。これには、アメリカと日本の大学のあり方の違いが大きく影響している。アメリカの大学は学内にある技術開発力を使って、その開発成果を学外に売却し、ロイヤルティ収入をあげるのに熱心である。例えば、カリフォルニア大学は73万ドル(1998年度)、コロンビア大学は61万ドル、スタンフォード大学は43万ドルのロイヤルティ収入をあげているといわれる。<sup>9)</sup>

そればかりではなく、日本とアメリカの大学とでは経営構造が全く異なっている。日本の大学の場合、こうした面では先進的な活動に取り組んでいる立命館大学をみても、授業料収入が71%、補助金が11%と、この2つで8割を占めており、これに対して事業収入はわずかに1%に止まっている。いってみれば、まだまだ経営としては教育機関としての性格から脱却できていないのである。これに対して、アメリカの大学、例えばハーバード大学は授業料収入は32%に止まり、研究委託収入24%、事業収入16%、資金運用益21%が大部分を占めている。このように、アメリカの大学は教育機関であると同時に事業経営体であり、経営意識も強い。<sup>10)</sup>こうしたアメリカにおける大学のあり方は、ベンチャービジネスの発展を支える大きな要因となっている。

「ベンチャーインフラ」のもう1つの要素は「ビジネス・インフラ」である。これはベンチャービジネスに不足している専門的な経営能力を補完する機能であり、ベンチャービジネスがこうした経営機能をアウトソーシングする場合の受け皿ともなるものである。

これには、法律事務所、会計事務所などの専門家、経営ノウハウをもったコンサルタント会社、ヘッドハント会社、リスク・キャピタルの提供と経営指導を担うベンチャーキャピタルやエンジェル、試作のためのOEM企業、さらにセミナーや研究会を開催し、経営指導をするなどベンチャー支援活動を行っているNPO団体やインキュベーターなどがあるが、「ビジネス・インフラ」とは、こうした補完的な経営機能が整備されていることである。<sup>9)</sup>

いくら優れた技術開発能力を持った起業家であっても、十分な経営能力を持っているとは限らない。こうした起業家が事業を成功させるには、自分たちにはない経営能力を他のところに求めなければならない。起業家たちがシリコンバレーに集まってくるのは、こうした「ビジネス・インフラ」の集積があるからである。

なお、エンジェルとベンチャーキャピタルとは性格の違いがある。アメリカでは個人の富裕層がエンジェルと呼ばれる個人投資家になり、創業期の資金援助を積極的に行っている。このエンジェルは、通常資金を出すだけである。これに対して、ベンチャーキャピタルは資金も出すが、経営にも責任を持っている。日本ではベンチャーキャピタルは金融業であるという誤解がある。しかし、ベンチャーキャピタルはもともと資金供給を目的としているのではなく、ベンチャービジネスを育て、キャピタル・ゲインを獲得することを目的とした「成長請負業」といった性格なのである。したがって、優秀な銀行マンであっても、優秀なベンチャーキャピタリストになれるわけでない。事実西海岸のベンチャーキャピタリストには経営や技術の専門家が多数といわれている。

また、ベンチャーキャピタルは現在およそ600社あり、資本金額は300億ドル以上に上っているといわれるが、採算重視のため、拡大期に支援することが多く、技術やコンセプトを見極めた上で、上場までのコンサルテーションを行うのが普通であり、創業期にはあまり係わらないといわれている。<sup>10)</sup>

したがって、アメリカでIPO(Initial Public Of-

fering, 一般株式公開)を行ったベンチャービジネスのうち、ベンチャーキャピタルが支援しているのはせいぜい2~3割に過ぎないといわれる。そうした意味では、ベンチャーキャピタルはベンチャービジネスの育成にとって立役者というわけではない。

こうしたベンチャーキャピタルの性格や役割に関する日本の認識には、やや理解不足の面があるように思われる。

このため、アメリカにおいては、ベンチャービジネスの創業期にはエンジェルが大きな支えとなっている。例えば、カリフォルニア州では毎年150人のエンジェルが集まり、それぞれ5万ドルづつ出資して基金を設け、約千社の応募企業のなかから20社程度を選んで応援しているといわれる。しかし、このなかで成功するのは1割、半数は鳴かず飛ばずであるといわれているように、リスクの大きい投資なのである。<sup>11)</sup>

日本の場合には、エンジェルは少なく、その役割はあまり期待できない。そのため、どうしてもベンチャーキャピタルに期待することになる。しかし、日本のベンチャーキャピタルは銀行系が多いため、金融機関的な意識が強く、リスクに正面から取り組むのを避ける性向がみられる。したがって、ベンチャーキャピタルに期待することにもは、自ずから限界があるといわざるをえないのである。

### 3. アメリカにおけるインキュベーターの現状

#### 1) 変貌するインキュベーターと多様な形態

以上、アメリカにおけるベンチャービジネス発展の条件として、ベンチャービジネスを担う人材を生み出し、その起業家としての活動を支える文化的・社会的な風土とそれを育成支援するシステムをみてきた。それでは、次に直接的にベンチャービジネスを育成することを目的としているインキュベーターの現状についてより具体的にみてみよう。

アメリカにはインキュベーターが約700弱活

動しており、その約7割は公営やNPOによるインキュベーターであるといわれている。

当初のインキュベーターは、ハードウェアつまり箱物を提供することが中心で、せいぜいコピー機を共有する程度で、財源も寄付とあわせて入居者から賃貸料をとって運営する非営利組織が多かった。

これに対して、最近ではストック・オプション契約を取り入れ、IPOによって得られる利益を目的とする新しいタイプの営利事業のインキュベーターが増加している。これには大企業が支援しているものとエンジェルなど投資家が支援しているものとの2つのタイプがある。

しかし、アメリカにおけるインキュベーターの特徴は、必ずしもこうした典型的なインキュベーターだけでなく、極めて多様な形態のベンチャービジネス育成・支援組織が併存していることにあるように思われる。つまり、大学やベンチャービジネスの育成支援活動を行っているNPOがインキュベーターとして機能していたり、より広くみれば企業や地域がそうした役割を果たしていることもある。

## 2) 今回調査したインキュベーターの状況

次に、こうした状況も踏まえて、今回の調査対象としたインキュベーターを取り上げ、その状況を具体的に検証してみよう。今回はロサンゼルスのEC2 (Egg Company 2)、サンノゼのIBI (International Business Incubator) の2つの典型的なインキュベーターと、性格はやや異なるが、ユタ州ソルトレイクシティのユタ大学リサーチパーク (University of Utah, Research Park)、それに大学そのものがインキュベーターともいえる南カリフォルニア大学 (USC; University of Southern California) のシネマ・テレビジョン学部 (school of Cinema—Television) をとりあげる。

### ・EC 2 (Egg Company 2)

ここは、95年に南カリフォルニア大学のアネンバーグ基金で設立された民間非営利組織 (NPO) で、マルチメディア関連のベンチャービ

ジネスを対象としたインキュベーターである。<sup>12)</sup>

ここの特徴は、第1に財務面では、年間予算は2百万ドル強であるが、財源としては南カリフォルニア大学のアネンバーグ基金を中心として運営されている。なお、入居企業に対する料金は極力低く抑え、2.5～5%のストックオプション契約を結んでいる。第2は、ベンチャービジネスのニーズにあわせてサービス内容を変え、オキュパント、デイベロッパー、ネットワークという3種類に分けたメンバー制をとっていることである。第3に、サービス内容については、部屋は学生寮の一部を流用するなどハード面の施設整備は抑え、逆に最新鋭の情報機器の利用サービス、会計、法務、マーケティング等の専門家やエクソダスなど大企業の専門家などの外部スタッフを活用したコンサルティングなど、ソフト面の充実に重点をおいている。第4に、入居審査にあたっては外部選考委員会による厳しい審査を行い、入居期間は3年間であるが、1年ごとに審査した上で契約を更新するといった厳しい運営を行っている。第5は、インキュベーター・マネージャーの人選である。ここの最高責任者のウィルソン氏は弁護士の資格を持ち、銀行からベンチャーキャピタルに転じた経歴を持っている。同氏を初め、経験豊かな人材がここのインキュベーターの運営にあっているのが印象的であった。

### ・IBI (International Business Incubator)

アメリカのインキュベーターは、かなりセグメント化されており、大規模なものは少ない。ここは95年に設立された産官学の共同出資によるインキュベーターであるが、海外のベンチャービジネスのアメリカ進出の支援に特化している。<sup>13)</sup>

ここの特徴は、第1に財務面では、年間事業支出は80万ドルであるが、財源的にはサンノゼ市が建物の賃貸料の半分を負担しており、あとはシティバンクなど大企業からの寄付によって成り立っている。あわせて、入居企業に対して株式所有権の1%のストックオプション契約を結んでいる。第2は、サービス内容である。部



屋などのハード面では既存の空室を利用してコストを抑制するとともに、コンサルティングについては弁護士、会計士、その他の専門家など経験豊富な人材をあて、1年程度の短期決戦型の育成プログラムを準備している。第3は、入居時の審査の厳しさに加え、入居後も1年ごとに厳しい審査を行っている。第4に、IBI固有の事業であるが、海外のインキュベーター事業に対する支援を行っている。第5はインキュベーター・マネージャーの問題である。ここでは理事長のパーバラ・ハーレイ氏はじめ、経験豊かな人材が集まっている。

以上の2つのインキュベーターは、ともに企業の寄付や官庁からの補助で成り立っている非営利団体である点では共通している。アメリカの場合、官庁が直接インキュベーターを運営するのではなく、このような形でバックアップする方が一般的である。また、ともにストックオプション契約を取り入れているのは、最近の新しいインキュベーターの動向をあらわしているといえよう。それから、両者ともハード面の支援ではなく、コンサルティング、最新機器の利用サービスなどのソフト面の拡充に重点をおいている点でも共通している。

とくに注目されるのは、インキュベーター・コーディネーターとして、いずれも経験豊富な人材を起用していることである。これは日本のインキュベーターを考える上でも留意すべき点である。

#### ・ユタ大学リサーチパーク

ユタ大学は1850年に創立された州立の総合大学であり、2万2千人の学生を抱えているが、ここのリサーチパークは68年に設立されている。<sup>14)</sup>ここはいわゆる「リサーチパーク」である。<sup>15)</sup>したがって、EC2やIBIのような典型的なインキュベーターとは性格が異なっている。しかし、ベンチャービジネスを受け入れ、その育成のために各種の便宜を図っており、インキュベーターの機能を備えているといえる。

このリサーチパークは、もともと地域経済の発展のために、州政府が音頭をとって、大学周

辺に先端産業を誘致することを目的として設置されたものである。そのため、ユタ大学は国から土地を無償で譲り受け、ソルトレイクシティの市当局が道路、電気施設などの開発を担当し、警察、消防などの日常活動を行っている。広さは258万エーカーで、34の建物に44の事業所が入っており、約5,500人の就業者が働いている。

ここに進出することができる企業は、研究開発や技術革新を行う専門的な企業に限られている。必要な研究施設や付属施設は進出企業が自ら建設することになっているが、進出企業は大学と提携した事業の展開、学生の雇用、大学図書館やコンピュータールームなどの大学施設の利用、専門的意見の交換、資金面での協力などにより、大学との密接な関係を持つことになる。

業種的にみると、メディカルセンターに近いので、医学関係のベンチャービジネスが多いが、コンピューター・サイエンス、地質学研究、エンジニアリング、エネルギー、遺伝研究などのベンチャービジネスも立地している。

この立地企業のなかで、今回調査したエバンズ・アンド・サザーランド社 (Evans & Sutherland) は68年に設立された企業であるが、2人の設立者は、ユタ大学からスピンアウトした研究者である。もともと大学でコンピューター・サイエンス・プログラムを共同で実施した経緯もあり、設立後も大学と密接な関係をもっている。同じくNPS製薬社 (NPS Pharmaceuticals) は、新薬開発を目的として86年に設立されたが、同社とユタ大学の間では共同研究が継続的に行われており、同社は医学部薬物学科の連続講座の一部を分担し、上級研究者2人が薬物学科教授を兼務している。

このように、ユタ大学とここに入ったベンチャービジネスとの間には相互に助け合い、ともに発展していく良好な関係が成り立っているところに特徴がみられる。

#### ・南カリフォルニア大学シネマ・テレビジョン学部

ここはジョージ・ルーカスやスチーブン・スピルバーグなど有名な映画人を数多く輩出した

学部であるが、ハリウッドに近いこともあって、学生が在学中からテレビや映画のプロとして活躍しているのが特徴である。これは映画・テレビ関連の幅広いカリキュラムが用意され、さらに実制作のできる映画やテレビのスタジオも完備しており、実践的な教育が行われているからであると考えられる。こうした意味ではインキュベーターそのものであるといえる。<sup>16)</sup>

とくに注目されるのは、教育施設の建設や機器の購入が卒業生からの寄付と映像機器やコンピューターなどのメーカーからの寄付でまかなわれていることである。これは先にみたようなアメリカ人の寄付に関する社会的風土によるものであり、エンジェルの存在やベンチャービジネスの支援活動を行うNPOの活発さとも軌を一にしているといえる。企業寄付は、卒業生の確保とともに、先端技術情報の入手と共同研究の機会を確保したいという狙いがあるが、ほとんど全ての関連メーカーが顔を揃えていることが、日本の風土では考えられないことであり、印象的だった。

#### 4. 日本におけるベンチャービジネス育成支援推進上の諸課題

##### 1) シリコンバレー・モデルの日本移転の限界

わが国においても、最近では景気回復の鍵を握る存在として、ベンチャービジネスに対する期待が急速に高まっているなかで、常に引き合いに出されるのが、シリコンバレーのサクセス・ストーリーである。このため、ベンチャービジネスの育成支援にあたっては、日本はもちろん世界各国で「シリコンバレー・モデル」の導入が試みられている。

しかし、こうした試みは必ずしも十分な成果をあげているとはいえない。また、政府が強力に進めているベンチャービジネスの育成政策もなかなか思い通りの効果を発揮しているともいえないのが実情である。

とくに、地方ではどの地域においてもベンチャービジネスの育成が最も重要な政策課題の

一つとなっている。しかし、ベンチャービジネス育成施策のあり方は、各地域における産業の活性化ニーズの内容や業務集積の程度などと深いかわり合いを持っており、それとの関連を踏まえて決めていかなければならない。

例えば、岐阜県にあるソフトピアジャパンは情報通信とマルチメディア関連のベンチャービジネスのインキュベーター事業としては先駆的な存在である。しかし、ここも当初意図した効果が十分発揮されているとはいきれない面がある。<sup>17)</sup>施設利用に制約が多く、不便であることはよく指摘されるが、こうした運営上の問題は対処可能である。問題は、インキュベートルームに入居しているベンチャービジネスの間の相互交流が不十分であるとか、周辺に分譲地立地企業との交流も十分に行われていないといった交互交流の不足を指摘する声である。

もちろん、そうした相互交流の必要性が意識されていなかったわけではない。実際にグローバル・ビジネス・セミナー、ビジネス事業発表会、ソフトピアジャパン「情場」クラブ、ランチクラブ、インキュベーター・ファミリーなどのさまざまな交流事業が頻繁に実施されている。

しかも、こうした交流事業の成果があらわれるまでには、時間がかかることも事実である。しかし、本当の問題はこのベンチャービジネスがそれぞれ孤立してビジネスを行っているところにあると思われる。

シリコンバレーのような自然発生的に生まれた産業集積の場合には、時間の経過とともに相互協力が進み、そうした分業を支える「アカデミック・インフラ」や「ビジネス・インフラ」も生まれてくる。しかし、ソフトピアジャパンのように人為的に作ったインキュベーターでは、ベンチャービジネスが十分な経営機能を備えていないことに対して、何らかの対策が打たれなければならなくなる。そうでなければ、大企業の下請け的な存在に組み込まれてしまう恐れがある。<sup>18)</sup>したがって、意識的にさまざまな「アカデミック・インフラ」や「ビジネス・インフラ」を作り出していくことによって、多様なコラボレーションが生まれる状況を意識して

創出していくことが必要となるのである。

そうはいつても、最近では一部の企業を中心にインキュベートルーム入居企業同志のコラボレーションの動きもみられるようになってきた。また、平成12年に新しく建設された「国際インキュベート・センター」には、情報ソフト関連だけではなく、機械・電機などのハード関連やビジネス支援関連のベンチャービジネスも入居し、新しいコラボレーションの動きが出てくるのが期待されている。このように徐々にではあるが、よい方向への変化がみられないわけではない。

しかし、それでも問題なのは地域産業との結びつきが依然として進んでいないことである。ソフトピアジャパンの周辺分譲地には地域の有力な情報関連企業がほとんど立地しているが、まだまだこうした企業とベンチャービジネスとのコラボレーションはあまり進んでいない。さらに、ここに立地しているような情報関連企業を子会社として持っていない非情報系企業とはまだほとんど関係がないのが実情である。

こうした状況が起こっているのは、このソフトピアジャパンが国際的な研究交流や東京などの大学や大企業との共同研究を進めているものの、インキュベートルーム入居企業を情報ソフト産業に絞ってきたため、市場を東京を中心とした首都圏に求めざるをえず、地域企業に対して目が向かず、地元市場の開拓が重要視されなかった結果ともいえる。

また、ベンチャービジネスを育成する上で必要であり、ビジネス・シーズや人材提供の役割を担う「アカデミック・インフラ」の整備については、大学や民間研究所の選定にあたって東京優先の傾向がみられ、ベンチャービジネスの経営機能を補完する「ビジネス・インフラ」の整備については、法律事務所、会計事務所などの専門家、コンサルタント会社、ヘッドハント会社、ベンチャーキャピタルやエンジェルなど専門的な経営機能については、地域資源との結び付けが難しかったことも上げられる。

しかし、このような状況が生まれた真の理由はシリコンバレー・モデルの移転に対する基本

的な考え方にあったのではないかと思われる。

## 2) 日本における育成支援の基本的視点

以上みたように、シリコンバレーのサクセス・ストーリーは、人材形成とそれを生み出し、その活動を支える「制度・システム」と「文化的・社会的な風土」などの条件が有機的に結合することによって実現したものであり、なかでもベンチャー精神を持った人材の輩出とそれを生み出した文化的・社会的風土の存在が基盤的な役割を果たしている。

これに対して、わが国でベンチャービジネスの育成支援策の議論をする時には、アメリカと比べた制度やシステムの整備の遅れが問題視されることが多かった。ある意味で、それは当然であった。移転可能なのは制度やシステムだけであり、それを担っている人材やそれを支えている文化的・社会的風土は移転するわけにはいかないからである。

だから、シリコンバレーのサクセス・ストーリーは、アメリカの文化的・社会的な風土から自然発生的に生まれたものであり、政策的あるいは計画的に作り出されたものではない。しかも、50年以上にも及ぶ長い試行錯誤の歴史がある。したがって、これは決して他地域で再現できるものではないという意見も出てくるのである。<sup>19)</sup>

そこまですらないとしても、シリコンバレーの成功を単純にモデル化し、政策や制度さえ整備すれば成功するといった安易な考え方で、表面的に形だけを模倣するだけでは成功はおぼつかないことは確かであろう。とくに、文化的・社会的な風土が異なることを無視しては成功するのは難しいと考えられる。

もしも、シリコンバレーのサクセス・ストーリーから何かを学ぼうとするならば、それが成功した諸条件を、それを支えた文化的・社会的風土を含めて分析することが、まず必要である。それをもとに日米の文化的・社会的風土の違いを明らかにし、その結果を踏まえて、日本の風土に適合した独自の方式を模索していくといった手順をとることが必要である。

とくに、アメリカの場合には独自の文化的・社会的な風土が存在し、それがベンチャー精神に溢れた人材を生み出している。そういう行動力のある人材が存在するならば、その人材がなるべく自由に活動できるように、極力制約をつけないように制度やシステムを整備することがポイントとなる。この制度やシステムの基本的な設計思想は自己責任原則をベースとした実力主義、機会均等である。アメリカの場合こうした考え方が社会通念としてコンセンサスを得ているからこそ、このような制度やシステムが実現可能になるのである。

これに対して、日本の場合には、そうした文化的・社会的な風土がまだ十分に醸成されていない。だからといって、日本の社会風土をアメリカのようなものにかえることは、一朝一夕に出来るものではない。とするならば、日本はアメリカと異なるやり方をとらざるをえないといえる。

具体的にいえば、アメリカとは逆に、制度やシステムを整備を先行させ、それを梃子にして文化的・社会的な風土を変え、人材を生み出していく環境条件を整えるといった逆転した順序で取り組まざるをえないのではないかと思われる。

そうした意味では、競争条件を整え、自主的な動きに任せるというのではなく、ある程度意識的にベンチャービジネスの育成支援のための政策や制度を作り、コントロールしていくことも必要となる。その意味ではインキュベーターという形での育成支援は、日本の方が重要性を持っているといえる。そうした意味では、インキュベーターも本来は民間主導型が望ましいとしても、まずは行政主導型を先行させることも決して否定すべきものではないと考えられる。

また、どのように制度・システムを完備しても、それを定着させるのは人間である。そうした意味で、情熱をもった意欲的な人材の存在が不可欠となることも重要なポイントとなることも忘れてはならない。

さらに、わが国にあった制度・システムを構築するにしても、そこにはさまざまな独自性を

もった創意工夫が必要であり、そのためにはアメリカあるいはシリコンバレーにおけるサクセス・ストーリーのなかにあるさまざまな工夫を見習うことも必要である。

そうした観点から、次に今回調査のなかでえられた知見のうち、わが国における今後のベンチャービジネス育成支援のための制度やシステム、とくにインキュベーターのあり方を考えるにあたって、参考とすべきものをみてみよう。

### 3) 今回調査からえられた知見

まず第1に、インキュベーターの運営を大幅に変革する必要があるということである。このためにはサービス面でハード偏重を避け、コンサルティング、最新機器・ソフトの利用サービスなどソフト面の充実を重視した運営に変えていくこと、インキュベーター・マネージャーに企業についての豊富な経験を有する人材、とくに民間における人材を積極的に活用すること、専門家として外部スタッフ、とくに企業の抱える有能な人材を有効に幅広く活用していくこと、入居基準、達成度審査などの面で競争原理を徹底し、運営を厳格化していくこと、海外からの研究者の受け入れや共同での起業などを推進し、国際化を進めること、そのための言葉や生活などの面での充実した受け入れ体制を整備し、<sup>20)</sup>税制などによる優遇措置を拡充することである。

第2に、インキュベーター事業に対する公的支援を拡充する必要があるということである。これには多様な形態のインキュベーターの存在を容認し、NPOを含む民間主導のインキュベーターなどへの支援対象範囲を拡大し、資金支援やインキュベーター・マネージャーの育成支援などによる拡充を図り、ベンチャービジネス同志のコラボレーションに対する支援を行うことが必要である。

第3に、起業しやすい環境づくりを目指して法制度の改革を進めることが必要であるということである。これには、最低資本金の廃止、手続きの簡素化などの改革、個人リスクを減免するような法的措置の整備、エンジェルや寄付な

どに関する税制優遇措置の一層の拡充などが上げられる。

第4に、大学改革の推進であるが、これを実現するためには、経営構造の変革と経営組織としての再編成を進め、これに対する税制面での優遇措置を整備することが必要である。また、学生のベンチャービジネスに対する指向を促進するような実践型教育の充実、リスクを恐れない挑戦的な人材育成のための教育カリキュラムの拡充、研究開発による事業シーズの開発、教員のスピニアウトに対する容認や支援体制の整備などがあげられる。

第5に、大企業のベンチャービジネスに対する支援が必要であるということである。このためには、エンジェルとしての資金支援、ベンチャービジネスとのコラボレーションの推進、インキュベーター・マネージャーの育成に関する支援と人材提供、研究員の派遣、出向、兼任などベンチャービジネスとの多様な提携形態の採用などがあげられる。

いずれにしても、ベンチャービジネスの育成を自然発生的なプロセスではなく、人為的かつ政策的に進めていくとすれば、以上にみたような知見を採り入れ、従来の考え方や方法にとらわれない大胆かつ弾力的な取り組みが要請されるといえる。

#### 4) 「地方」におけるベンチャービジネス育成支援

最後に、今回の調査では「地方」におけるベンチャービジネスの育成支援のあり方については、スタンフォード大学アジア太平洋研究センター客員研究員谷川徹氏のシリコンバレーの状況を踏まえた報告をめぐってディスカッションが行われた。

同氏は、地方自治体が行う際には、形だけではない実質的な支援が必要であるとして、以下の指摘した。

まず、第1に成長への障害をなくすこと、第2に地元の伝統や技術などに着目して特色を出し、地元でしかできないものを模索し、地元の魅力を創造するようなシーズを開発すること、

第3にベンチャー・インフラを広域的に整備し、それに対するアクセスを改善すること。第4にマーケットへのルートを持つ人たちやアクセスする手段や知恵を持つコンサルタント等を紹介することによって、マーケットを提供すること、第5に世界に誇れる成功例を早く出して知名度をあげ、経済波及効果を高め、良い人材が集まり、地元にも刺激となり、地域産業の進展にも貢献することである。

このなかで、とくに議論的となったのは、第2の地元の伝統や技術などに着目して特色を出すという点である。

例えば、岐阜県のソフトピアジャパンを取り上げてみると、ここの対象事業分野は情報通信やマルチメディアの情報ソフト事業分野であるが、それは従来この地域にはあまり技術や経営資源の蓄積が存在しなかった事業分野である。それではソフトピアジャパンの挑戦は、地方におけるインキュベーターのあり方としてはそもそも無理なプロジェクトだったということになるのであろうか。

確かに、ここであげた情報ソフト事業分野についてみると、この地域は情報ソフトの市場が小さく、情報関連企業もあまり発展してはいえない。また、そうしたところから現存する情報関連企業には地域企業の子会社が多く、業態も情報処理業務が多くソフト開発業務は比重が小さい企業が多い。そのかわり親企業と密接な関係を持ち、かなり規模の大きな企業もみられるのである。

しかし、いずれにしても首都圏のように、こうした事業分野の経営資源の蓄積があるわけではない。そのため、「アカデミック・インフラ」「ビジネス・インフラ」などの形成も不十分である。したがって、ソフトピアジャパン自身がそうしたインフラの整備も含めて取り組んでいかざるをえないこと、市場については東京など首都圏に求めざるをえないことも事実である。

このように、このソフトピアジャパンには問題もないわけではないが、それだからといって、ここは発展する可能性がないと結論付けることは早計であろう。これに対する道は2つある。

1つの道は、時間をかけてソフトピアジャパンを中核として地域産業集積を構築していく道である。シリコンバレーももともとは何もなかったわけである。しかし、これには相当な歳月と社会コストが必要となろう。

これに対するもう1つの道は、この地域には情報ソフト関連企業の伝統はなくとも、機械や電機などの産業の蓄積はある。このため、これと結び付け、地元産業とのコラボレーションを進めることによって、ともども発展していく道である。この2つの道は2者択一ではない。第2の道を進み、地域の非情報関連企業も含めた新しい産業集積として、地域産業を再構築していくことが、結局第1の道を進めることにもなるのではなかろうか。

この点については、今後の課題として、さらに具体的に検討を進めていく必要があると思われる。

## おわりに

現在のベンチャービジネスに対する期待は極めて大きい。しかし、それが景気回復への切実なニーズによるものであるがゆえに、その成果あるいは政策や制度の有効性に対する冷静な分析が正当に行われていないようにも感ぜられる。

今回の調査でも、アメリカにおけるベンチャービジネス発展の諸条件からみて、そのサクセス・ストーリーの単純な移転を行うことは難しいことが分かる。したがって、日本のオリジナリティにもとづく新たなベンチャービジネスの育成支援システムを開発することが求められているといえる。

とくに、アメリカのようなベンチャービジネスを育む文化的・社会的風土が未成熟な日本では、意識的に制度や政策を先行させつつ、逆にベンチャービジネスに必要な意識や風土を作っていく必要があると思われる。これは文化的・社会的風土の変革とともに、人々の意識改革を進めることが必要だということも意味している。

しかも、その育成支援システムには独自性と

ともに、さまざまな創意工夫が折り込まれていなければ、生きたシステムにはならない。とくに「地方」においては、インキュベーター活動と地域産業のもつ特性とをいかに上手く結び付け、それぞれの地域特性を活かしたオリジナルな形で、育成支援システムをデザインしていくことが必要になる。

そうした視点を踏まえれば、これに組み込まれる具体的なディテールについて、アメリカにおけるベンチャービジネスの育成支援におけるさまざまなノウハウや仕組みの工夫を学び、これを取り入れることは、きわめて有意義であると考えられる。

## 〔注〕

- 1) 中小企業庁編『中小企業政策の新たな展開』同友館、平成11年9月、pp. 16-20
- 2) 大垣地域産業情報研究協議会は、平成12年9月24日から10月3日までの10日間にわたり、ロサンゼルス、シリコンバレー、サンノゼ、ソルトレイクシティなどの諸都市を回り、アメリカにおけるベンチャービジネスの現状と支援システムに関するヒアリング調査を行った。ベンチャービジネスの動向に関する調査に加え、インキュベーター関連のEC2 (Egg Company 2)、IBI (International Business Incubator)、ユタ大学リサーチパーク、南カリフォルニア大学シネマ・テレビジョン学部の4団体とベンチャー企業4社などの調査を行った。本稿は、その報告書(大垣地域産業情報研究協議会編『米国ベンチャー企業及びTMO先進事例視察調査報告書』平成13年1月)のうち筆者が担当執筆した「Ⅲ. 視察調査総論」に加筆修正を加えて作成したものである。
- 3) 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代』東洋経済新報社、1996年3月、pp. 141-142、なお、イタリアにおける「伸縮の専門化」も同じような機能をもった企業間関係であると考えられる。
- 4) 以下は、今回調査のうちDISC (Data Integration Solution Corp.)社長のAnthony T. Materna氏、IBI (International Business Incubator)理事のBarbara Harley氏、Stanford University asia/pacific Research Center客員研究員の谷川徹氏などに対するヒアリング結果をもとに、筆者がまとめたものである。
- 5) 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998年11月、pp. 16-17、なお、清成忠男氏は、ベンチャービジネスとは1970年代前後から登場した「知識集約的な現代的イノベーターである新しいタイ

- ブの中小企業」であるとしており、その特徴としては、第1に企業家がリードしていること、第2に企業家の知的能力が高いこと、第3に大企業や中堅企業からのスピナウトが多いこと、第4に環境変化に適応しうる柔軟な組織を持っていること、第5に人的資源が蓄積されていること、第6にシステムオーガナイザーの役割を果たしていることを上げている。（清成・同上書、pp. 78-79）
- 6) 荒井裕之『エンジェル』宝島社、1999年11月、p. 61
  - 7) AUTML Licensing Survey による。
  - 8) Stanford University asia/pacific Research Center 客員研究員谷川徹氏の調査による。数値は95年度のものである。
  - 9) 「アメリカにはどんな分野であれ、きわめて細分化された専門家が存在する」といわれる。（荒井・前掲書、p. 62）
  - 10) Oliver Pfirrmann, Udo Wupperfeld, Joshua Lerner, "Venture Capital and New Technology Based Firms: An US-German Comparison" Physica-Verlag, Heidelberg, 1997、伊東維年・勝部伸夫・荒井勝彦・田中利彦・鈴木茂訳『ベンチャーキャピタルとベンチャービジネス』日本評論社、2000年3月、pp. 39-40、ここでは「スタートアップ期とアーリーステージ期の投資は1985年以降減少している」と指摘されている。
  - 11) この部分は、DISC (Data Integration Solution Corp.) 社長の Anthony T. Materna 氏からのヒアリング結果にもとづいている。
  - 12) この部分は、EC2 (Egg Company 2, The Annenberg Incubator Project, Annenberg Center for Communications) の Barry Wilson 氏からのヒアリングおよび提供資料により作成した。
  - 13) IBI (International Business Incubator) 理事の Barbara Harley 氏からのヒアリングおよび提供資料により作成した。
  - 14) この部分は、ユタ大学リサーチパーク (The University of Uta, Research Park) 理事の Charles A. Evans 氏からのヒアリングおよび提供資料により作成した。
  - 15) リサーチパークとは、基礎研究を継続的・組織的に行っている研究型大学（ここではユタ大学）と連携して、大学における基礎研究、応用研究による専門的な研究成果を企業化していく機能をもったものであり、スタンフォード・リサーチパークは51年に、代表的なりサーチパークであるリサーチ・トライアングル・パークは58年に設立されているが、ブームとなったのは80年代からである。（清成・同上書、pp. 108-119）こうしてみると、ユタ大学の場合はかなり早い時期に設立されたことになる。また、リサーチパークにはインキュベーターを設置したものが多いが、ユタ大学の場合にはとくに設置されていない。
  - 16) この部分は、南カリフォルニア大学シネマ・テレ
- ビジョン学部 (University of Southern California, School of Cinema-Television and Annenberg Center for Communications) の準教授の Richard Weinberg 氏からのヒアリングおよび提供資料により作成した。
- 17) 間仁田幸雄編著『ベンチャー育成支援と新規事業創造・大垣・西濃地域ベンチャー育成支援システムの構築に向けて』大垣地域産業情報研究協議会、2000年3月、p. 202
  - 18) これは平成11~12年にかけて、われわれが行ったソフトピアジャパンのインキュベートルーム入居企業に対するヒアリング調査で明らかにされている。（間仁田編著・同上書、pp. 35-72参照）
  - 19) 今回調査でも、IBIの Barbara Harley 氏からこうした見解が披露されていた。
  - 20) 例えば、ソルトレイクシティには「ニューカマーズ・クラブ」というボランタリー団体があり、ユタ州に多いモルモン教以外の人々が外部から来てビジネスを始めるときに、生活面も含めて早く慣れるように支援しているという。ICIS (International Computer Integrated Systems, Inc.) 小林社長談

