

自公研 麻 かながわ

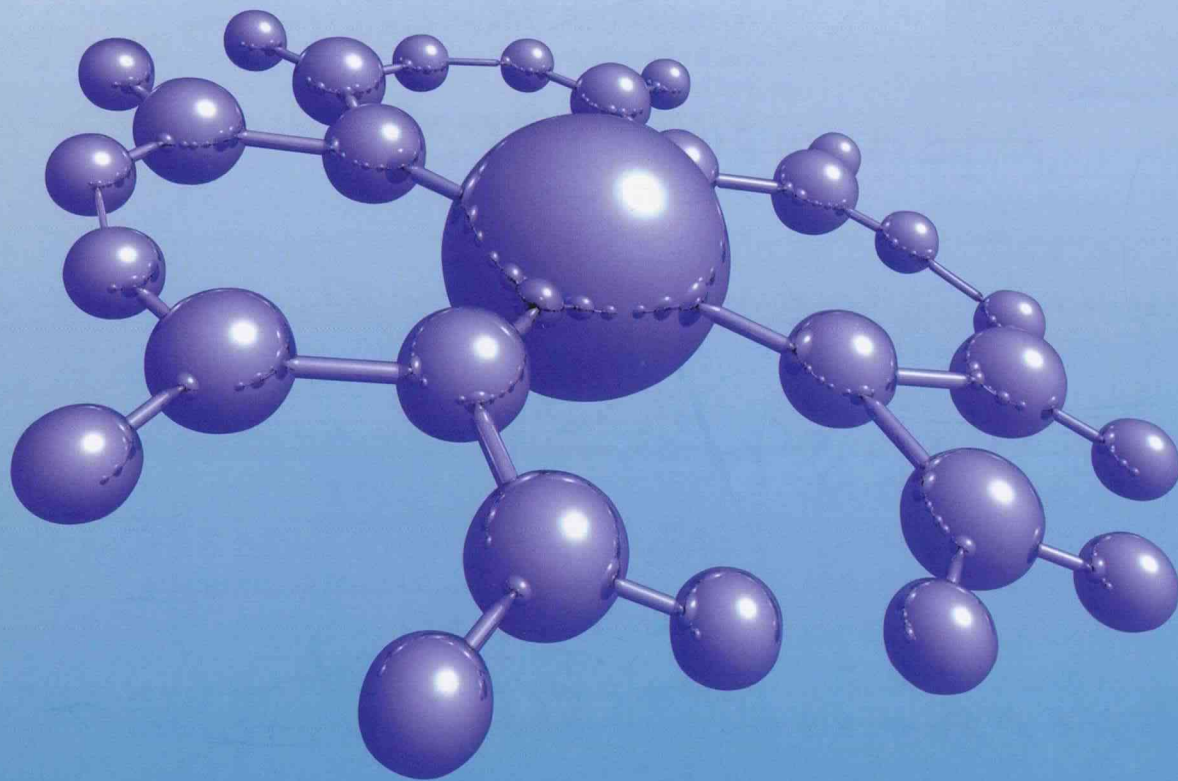
2000
10・12

No.76

(通算140号)

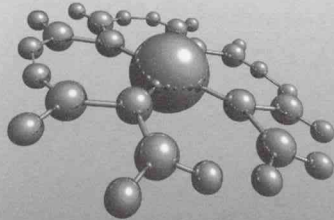
わが国の起業家育成の現状と課題
アメリカ・シリコンバレーに見る起業

〈アメリカを見る〉① コネチカット州の学生街から見た大統領選



社団法人 神奈川県地方自治研究センター





もくじ***CONTENTS

わが国の起業家育成の現状と教訓

(財)川崎市産業振興財団 理事長 久保 孝雄

1. KSP10年の経験と教訓	1
(1) KSPとは	
(2) KSPのこれまでの実績	
(3) KSPの教訓	
① 起業家を誰が、どう評価するのか	
② 起業家型人材とは	
③ 行政に起業家支援ができるのか	
2. 立ち遅れる日本起業家支援インフラ	7
(1) サイエンス・パーク、インキュベータの現状 — わが国と欧米との落差 —	
(2) 増大する大学および研究機関の役割 — 21世紀は知識経済の時代 —	
3. 起業大国への課題	9
(1) 三つの課題	
(2) 工業社会型から知識社会型・情報社会型システムへの転換	
(3) 起業家支援制度はいかにあるべきか	
(4) 米国およびわが国における起業の現状	
(5) 起業家輩出の社会風土づくり	
4. むすび	13

アメリカ・シリコンバレーに見る起業

(財)川崎市産業振興財団 小泉 幸洋

1. シリコンバレーの位置	15
2. シリコンバレーの歴史	16
3. シリコンバレーの特徴	17
4. シリコンバレーと川崎市	20
5. アメリカの地方政府	21
6. NPOのサポート体制	21
7. 小企業向けのビジネスコンサルタント	22
8. 大学やカレッジの役割	23
9. 産業支援NPOの印象	24
10. シリコンバレーに学びたいこと	25

〈アメリカを見る〉①

コネチカット州の学生街から見た大統領選

.....	27
-------	----

わが国の起業家育成の現状と課題

(財)川崎市産業振興財団理事長 久保 孝雄

1. KSP10年の経験と教訓

私は、計画の段階で2年間、その後社長として8年間、合計10年にわたって「かながわサイエンス・パーク」(KSP)に関わってきました。このKSPでの経験をケース・スタディとして、日本における起業家育成の現状と課題について論じることにはしたいと思います。また、その際、私の知る範囲においてヨーロッパ、アジア、アメリカの状況について触れておくことにしたいと思います。というのも、これによって我が国の起業家育成の現状と課題がより浮き彫りにされるだろうと思われるからです。

(1) KSPとは

周知のように、KSPは神奈川県と川崎市が中心となって、国と民間企業の協力を

得て、1989年12月にオープンした我が国最初のサイエンス・パークです。資本金は45億円ですが、公的資金は三分の一という民法の規定に基づき、神奈川県と川崎市および開発銀行が5億円ずつ出資して、残りの30億円を民間企業から出資を受けました。

現在の状況(2000年5月30日現在)は、ハイテク関連中心にベンチャー企業が72社入居しています。また、研究開発企業などを含め120数社が入居しています。さらに、約4,000名の研究者および技術者がここで働いており、日本最大のサイエンス・パークといえるでしょう。

このかながわサイエンス・パークを運営する中核的事業主体であり、また主な事業としてインキュベーション事業を日本で最初に始めて今日まで継続しているのが、第三セクター方式の「株式会社KSP」です。

株式会社ケイエスピー (KSP)	
＝かながわサイエンスパークの中核的事業主体として第三セクター方式で設立された株式会社	
(設立年月) 1986年12月19日	
(資本金) 45億円 公共セクター (神奈川県、川崎市、日本開発銀行) から約15億円、民間セクター (飛鳥建設等41社) から約30億円	
(主な事業)	
①インキュベート事業	意欲ある創造的起業家の発掘と研究開発型企業の育成を組織的かつ意図的に推進する
②ラボ事業	かながわサイエンスパークでは関係機関の役割分担・連携により測定ラボ、研究開発ラボの運営を行う
③人材育成事業	起業型人材を育成する「KSP新事業マネジメントスクール」など人材育成プログラムを実施する
④交流事業	入居事業をはじめとする研究開発型企業の交流会や各種交流イベントなどを実施する
⑤不動産賃貸事業	KSPの所有床を研究開発型企業に賃貸する

私は、1991年の6月に社長に就任して99年6月に退任するまでの8年間の間に、117社の新しいベンチャー企業を生み育てました。これは、文字通り日本一の実績となっています。というのも、我が国では本格的にインキュベータを実施しているところが残念ながら他にはありませんので、KSPの実績が即日本一の実績となってしまうのです。

KSPのなかでインキュベートされた企業は、原則5年、最大延長しても7年で「卒業」ということになっています。これまでに「卒業」した57社ついて (現在は72社)、1998年に追跡調査を行ったところ、引き続

き成長をつづけている「成功企業」が約三分の一、なんとか現状維持している企業がやはり三分の一、そして倒産したり転業した企業がのこりの三分の一という結果でした。

(2) KSPのこれまでの実績

ベンチャー企業の成功率については様々な統計がありますが、アメリカのある研究者が推計したところによれば、アメリカでの成功率は約17%で、日本での成功率は12%であるといえます。また、別のスタン

フォード大学教授によれば、過去30年間にスタンフォード大学から約1,000社のベンチャー企業が生まれ、そのうちの5%が、ヒューレット・パッカード社やサンマイクロシステムズ社のような大成功企業であるといえます。そして、まずまずの成功が6%、残りの89%は失敗であるということでした。ただし、失敗者のなかには2回目、3回目のチャレンジを行い、成功者になったものもいると付け加えています。

これに比べるとKSPのインキュベートの成功率は三分の一と高い比率になっていますが、問題は成功のスケールです。KSPの場合、最成長企業であるA社は、1991年に3名でスタートし、現在約150名の従業員を擁しています。売り上げもスタートの第一期は3,000万円程度でしたが、99年には36億円に上り、2000年には50億円を計画しています。したがって、従業員で50倍、売上高で120倍の成長を遂げているということになります。

しかしながら、シリコンバレーの場合、売上高が10億ドル規模に、日本円で換算して1,000億円代に到達しないと成功企業とは呼ばれませんので、到底比べものにはなりません。

また、台湾の新竹サイエンス・パーク（科学産業園区）でも、売上高が200億円ないし300億円の企業が50~60社生まれており、これに比較してもKSPは及ばないということになります。つまり、KSPは日本一の実績を誇るとはいえ、これは国内基準においていえることであって、グローバルな基準で比較してみますと、BクラスないしはCクラスということになってしまうのです。

ただし、シリコンバレーや新竹サイエンス・パークの場合は、いわゆるIT関連事業やネット・ビジネス関連の企業が多いのに対して、KSPは京浜工業地帯を背景として

いるということもあって、「ものづくり」にこだわってきたという事情があります。製造技術のハイテク化を中心に取り組んできたKSPの企業は、IT関連やeビジネスなどの企業と比較するとどうしても成長が遅くなってしまうという宿命があります。

前出の最成長会社A社は、三次元立体造形技術を駆使して金型技術の革命的な変革を進めており、やはり「ものづくり」にこだわっている企業です。このような「ものづくり」にこだわり続けるハイテク・ベンチャー企業が、100倍とか200倍とかの成長を遂げることは容易なことではないのです。ただ、私のKSP在任期間の後半には、ソフト関係のベンチャー企業を入居させることになり、現在約半数がソフト関連企業となっていますので、今後目を見張るような急成長をするような企業が現れる可能性も充分あるのではないのでしょうか。

しかも、米国のシリコンバレーは数十年の歴史を経ており、台湾の新竹サイエンス・パークも20年以上の歴史をもっていますが、KSPは今現在10年しか経っておらず、この経験の厚みという点から考えても、KSPとこの両者との間にある程度の差があっても当然といえるかもしれません。

(3) KSPの教訓

前述したように、KSPは我が国最初のサイエンス・パークですので、当然インキュベータとしても我が国では先駆者ということになります。全く手本のないところから出発しましたので、文字通り試行錯誤の連続でした。大変高い「授業料」を払って、多くのことを学びながら、10年がかりで日本型インキュベータのあり方を模索してき

ました。この過程で学んだことのうち、重要なポイントであると思われる二、三の点について言及しておきましょう。

① 起業家を誰が、どう評価するのか

第一は、起業家をどう評価するかという課題です。

実は、私たちは初期のトライアル（試行）の段階のインキュベータで大きなミスをしてしまったのです。というのは、起業家の審査に当たって、技術評価に偏り過ぎてしまったということです。そして、経営能力や人物評価という点をやや軽視してしまったのです。しかも、厳しい技術審査にパスしますと、「部屋代は無料、3年間で約1億円の資金援助」という高待遇の援助を行ったのです。

この結果、製品はできたけれども商品にはならない、あるいは製品開発までは懸命行いが営業には関心がないという企業が続出してしまいました。続出とはいっても、第一次分は7名です。が、成功はゼロで、この時の赤字が8億円でした。この赤字分については私が社長に就任して黒字転換した直後から毎年返済してきましたが、99年6月に私がKSPを退任した時点でまだ4億円ほど残っていました。

私は社長就任と同時に、このトライアル（試行）プロジェクトについて、ノウハウの蓄積には有効でしたが、経営的には失敗であったと総括しました。すなわち、このような赤字インキュベータを継続してはKSPは倒産してしまうと判断して、インキュベータ事業の一大改革を断行しました。

私が就任する以前の社長はいずれも非常勤で、インキュベータ事業を別の役員に任せていました。社長に就任した私はインキュベータの責任者に別の若手の人材を起用し

て、インキュベータ事業改革を行いました。それまでのインキュベータは、私の見るところ「厳重審査、濃厚支援、自由放任」という方式でした。これを「簡易審査、途中評価、段階支援」方式へと転換したのです。

まず、「創業コンサルティング」というものを始めました。アントレプレナーが来ますと、創業の動機、目的、資金計画、マーケットの見通しなどについて十分に話し合い、その結果をビジネスプランにまとめてもらうことにしました。そして、このプランを審査することにしました。審査については、既にコンサルティングにおいて双方が充分話し合っていますので、簡潔にすることができました。これにパスした起業家に、まず12~35平方メートルの小部屋（シェアード・オフィス）へ入居してもらい、実際に会社を興して、会社経営を体験してもらうことにしました。畳の上で水泳を教えるも無駄であろうという現実的な考え方に立ったわけです。

そして、概ね一年間を限度に観察を行い、経営者としてもやっていけそうかどうかについてアセスメント（途中評価）を何度か繰り返しながら、段階的に支援を強化するという方式に改めたのです。

この結果、急速に起業家が結集し始めました。93年以降毎年、平均10社位ずつ、起業家が入居してくるようになったのです。私がKSPを退任した段階で57社、2000年5月現在で72社のベンチャー企業が入居しています。そのため、インキュベート・ルームはいっぱいで、他の部屋を転用して使用している程です。

あわせて、高度の技術を習得しているだけでは起業家としては不十分であるということがわかりましたので、経営者としてのスキルあるいは資質をも身につけた人材の養成のために、92年にマネジメント・スクー

ルを開設し、この受講を起業家に半ば義務づけました。受講料は70万円ほどですが、資金のないところにはKSPが融資したり、減免したりしました。

また、99年4月にビジネス・サポート・センターを創設して、アントレプレナーに対する法律・税務・経理・特許などの相談、公的資金の斡旋、株式公開のための準備支援などを開始しています。

さらに、年間売上額が20～30億円に達する企業がいくつか育ち、それらの企業が株式公開を目指し始めましたので、97年に8億円の資金を集めて投資事業組合を発足しました。現在16社に対して、合計4億300万円の投資が行われています。

これによって、KSPは人材育成、創業支援、成長支援という三位一体のインキュベーター・システムを作り上げた訳です。特に、インキュベーターをもっているベンチャー・キャピタルないし投資事業組合というのは、いまのところ我が国においてはKSPのみです。

ただし、まだいくつかの課題を残しています。

ひとつは、いままでは創業希望者がKSPの門を叩くのを待っているという、いわば「待ち」のインキュベーターであったという問題です。それでも1ヶ月に平均5～7人の新たなアントレプレナーがKSPを訪れるという状態が続いています。しかし、今後はこちらから出掛けて行って、たとえばビジネスプランの発表大会を自ら主催したり、または外部主催のビジネスプラン発表大会に出席するなどして、有能なアントレプレナーを発掘してくるというインキュベーターに変えていく必要があるのではないのでしょうか。

また、現在のKSPはアントレプレナーに対する援助期間を、原則5年、最大7年と

していますが、諸外国の例と比較してみると、長すぎるのではないかという問題があります。国際的な標準援助期間はだいたい3年で、台湾では2年といわれています。すなわち、2年ないしは3年という比較的短い期間で、支援を続けるのか、打ち切るのかの判断を下す必要があるのではないのでしょうか。

さらに、毎年定期的に業績を評価をして、その評価に従ってボーナスおよびペナルティを与えてはどうかという問題です。ボーナスというのは、たとえば家賃を減免するとか、融資などに関して優遇するだとかということです。また、ペナルティというのは、たとえば最終的には退去勧告を出すということになるのでしょうか。このようなメリハリのある支援策に切り替えて行く必要があるのではないのでしょうか。それによって、アントレプレナーにモチベーションをつけさせる訳です。

② 起業家型人材とは

ところで、どのような企業が生き残り、成功しているのでしょうか。

私は、KSPの中でも比較的的成功しているベンチャー企業の社長数人と個別に話す機会をもち、「起業家精神とはなにか、起業家魂についてどのように考えているのか、一言で説明して欲しい」と質問したことがあります。それに対する代表的な答えとして、「起業家精神とは飽くなき好奇心である」、「リスクをとる精神である」、「一回限りの人生へのチャレンジである」、「己の夢に己をかける」、「想像力（イマジネーション）と創造力（クリエイション）の結合である」、「勇気と決断」、「喜びに敏感、苦しみに鈍感」、「問題意識+実行力+マネジメント」があげられます。

これらの答えと業績との間に何らかの相関関係があるのかどうかは定かではありませんが、たとえば「喜びに敏感、苦しみ鈍感」と答えた社長の企業は、NECの社外ベンチャーから出発した企業で、KSP提携企業としてすでに売上高200億円を超えています。

「問題意識+実行力+マネジメント」と答えたのは、先述したKSPの最優良企業A社の社長で、今期売上高50億円を目指しています。また、「想像力（イマジネーション）と創造力（クリエイション）の結合である」と答えたのは、売上高18億円の企業の社長です。

③ 行政に起業家支援ができるのか

このインキュベータの運営で最も難しいのは、インキュベーター・マネージャーの問題、すなわち人材の問題です。技術や経営について理解できるだけでなく、マーケットの知識をもち、しかも起業家育成に情熱をもっている人、人間的にもアントレプレナーから信頼される人、これが望ましい人物像です。だが、現実にはこれらの要件を兼ね備えた人物はそうそういるものではありません。苦勞して探してくるか、養成するしかないのです。

このような人材が日本には育っていないというのが、問題です。

岐阜県のソフトピア・ジャパンでは、インキュベーター・マネージャーを年棒1000万円という条件で三名募集したところ数百名の応募がありましたが、思ったような人材が集まりませんでしたので、株式会社方式でインキュベータを世界19カ所で展開している米国のミーダー博士のピッツバーグ・ゲートウェイと業務提携を結び、インキュベーター・マネージをしてもらう、またはインキュベーター・マネージャーを育ててもら

うことにしたそうです。

また、ある新聞に通産省幹部談として「日本にはインキュベーター・マネージャーは数名しかいない」という記事が載っていましたが、私が知る限り、やはり7～8名というところではないでしょうか。

KSPの場合は第三セクターで、大口株主である行政または銀行から派遣執行者を受け入れ、それらの人物をインキュベーター・マネージャーに充てる例が多かったです。しかし、公務員あるいは銀行員になった人たちは、もともとリスクのある職業を避けてそれらの職業に就いた場合が多いだろうと推測されますが、そこからの派遣者が大きなリスクを負って創業しようというような人たちにアドバイスをしたり、コンサルしたり、指導したりすることは、かなり難しいことだと言わざるを得ないでしょう。もちろん、役所や銀行の中にも非常にベンチャラスな人物も在籍していますので、これはあくまでも一般論です。

起業家たちを適切にサポートする能力に欠けている人たちが、大口株主出身だからといって派遣されてくるケースが多いわけで、それを受け入れるのに苦勞したというのが偽らざる私の経験でした。

私が第三セクターの社長を8年間務めて痛感したのは、サイエンス・パーク、インキュベータのようなリスクでしかも先端的な事業というのは、スタート時点では行政指導でやらざるを得ないとしても、軌道に乗った時点で、概ね5年程度で民間主導に移行していくというのが望ましいということです。すなわち、行政サイドは税制や金融およびインフラ整備などの環境整備、あるいは後述するような社会的風土づくりなどに尽力すべきであって、創業支援事業自体を直接手掛けるということは極力避けなければならないということです。

2. 立ち遅れる日本の起業家支援インフラ

以上、KSPを事例にして起業家支援の現場の実状について概述したわけですが、次に目を転じて、マクロ的に我が国における創業支援インフラの状況について見てみましょう。

(1) サイエンス・パーク、インキュベータの現状
— わが国と欧米との落差 —

最新の調査によると、我が国にはサイエンス・パークまたはテクノ・パークと呼ばれるところ（以下サイエンス・パーク）が、150～160カ所存在します。米国には約1600の、EU全体（ドイツが中心）には800～1000カ所のサイエンス・パークがあるといわれています。つまり、我が国のサイエンス・パークの数は、米国の十分の一、ヨーロッパの数分の一ということになります。

このうちインキュベータ機能をもつ我が国のサイエンス・パークは126カ所（読売新聞）で、インキュベータはこの10年で5倍増したということです。これに対して、米国には800カ所、ドイツには200カ所のインキュベータがあり、こちらの方も欧米諸国に比べてかなり遅れているといえるでしょう。

サイエンス・パークとは、「大学などの研究機関を核として企業などの研究開発機能の集積を図ってその研究成果の起業化・産業化を促す地域プロジェクトの拠点であって、テクノロジカル・イノベーションの推進、産学共同の展開、それによる研究・教

育の変革、さらにベンチャー企業の育成、ハイテク企業の集積などによる地域社会の振興、雇用の拡大などを目的とするものである」と、法政大学現総長である清成先生は定義されています。この定義に照らしてみますと、我が国のサイエンス・パークでこの要件を全て満たしているものはほとんど無いといって良いでしょう。いずれのサイエンス・パークを見てもその建物は立派なものです。マナーが充分ではなく、期待された役割を果たしているところは大変少ないのです。

大学が中核になっているサイエンス・パークは、我が国では皆無に近いと思います。インキュベータにしても、ベンチャー企業に安いスペースを提供しているだけの「不動産」に終始しているインキュベータが多いのです。

米国のインキュベータの定義では、常勤のインキュベータ・マネージャーを置いているところ。我が国のインキュベータで、インキュベータ・マネージャーを常駐させているところは30カ所に過ぎない（読売新聞）。これで比較してみますと、米国の800カ所に対して、我が国のインキュベータは4%程度ということになります。

サイエンス・パークというのは、欧米でも日本でも、1950年代～60年代の生産機能の集積を目的とした工業団地、インダストリアル・パークから出発して、70年代～80年代に技術や産業構造の高度化に伴って、ハイテク・パーク、サイエンス・パークへと進化してきたものです。さらに80年代～

90年代にかけてインキュベータ機能を付加することによって、サイエンス・パークの今日的形態が形成されてきたわけです。

最近では、サイエンス・パークとは別にインキュベータを独立した形でつくるところも増えてきています。

(2) 増大する大学および研究機関の役割
— 21世紀は知識経済の時代 —

我が国のサイエンス・パークあるいはインキュベータが、欧米のそれにくらべて成果が乏しく、成功事例が少ない最大の理由のひとつは、産学協同が極めて弱体なことがあげられるでしょう。

特に国立大学は、長い間、産学協同について厳しい法的な規制を受け続けてきたために、地域に対しても企業に対しても極めて閉鎖的でした。近年漸く、様々な規制緩和が行われて、主な国立大学にTLO (Technology Licensing Organization) あるいはVBL (Venture Business Laboratory) などが設立され、これが次第に私立大学にも及ぶようになってきたのです。

新川崎「創造のもり」に慶応大学が「K2(ケイ・スクウェア)タウンキャンパス」という形で2000年7月3日に研究所をオープンさせましたが、私は(財)川崎市産業振興財団の理事長として、その他複数の大学や国立の研究所をここに集積していくという仕事に取り組んでいます。この慶応大学の例に見られるように、オフ・キャンパスという形、いわば産業社会

の真ん中に研究室を出すというビヘイビアが生まれてきており、日本の大学もかなり変化しつつあるということがわかります。

インダストリアル・パーク(工業団地)の段階では、基盤技術を基礎とする生産技術の優劣が決定的で、伝統的な産業振興策でもこの段階のイノベーションには対応可能でした。サイエンス・パークの段階に入りますと、科学技術のシーズ(種子)をどう生みだし、どう起業化するかということが主要な課題となってきました。したがって、科学技術政策と産業政策とのリンケー

『日本経済新聞』2000年7月4日付(朝刊)

産学交流の拠点に

慶大の先端研究施設開設

新川崎駅前

慶応義塾大学は三日、学外に立地する初の先端研究拠点「K₂(ケイ・スクウェア)タウンキャンパス」を川崎市内に開設した。川崎市がJR横須賀線・新川崎駅前で整備を進める新産業育成ゾーン「創造のもり」の先端施設となる。キャンパスはプラスチック光ファイバーやヒトゲノム解析などの第一線の研究者が集結し、産学交流や産業活性化の起爆剤としての役割を担う。

光ファイバー一線の研究者集結

慶大と川崎市が同日開いた「参加した。式典で高橋清市(約型の産業構造へ脱皮するた記念式典には約二百人が」長は「川崎が知識・技術集



鳥居慶大校長・高橋市長らが参加し、モニユメントの除幕式を開いた(川崎市幸区の慶大ケイ・スクエア・タウンキャンパスで)

「世界で最も注目されるサイエンスパークにしたい」

慶大と市は連携し、研究プロジェクトの公開、技術

と抱負を語った。K₂タウンキャンパスは創造のもりの第一期ゾーン。市が所有する二診に研究、交流施設の計五棟(延べ床面積六千三百平方メートル)が立地する。市が建物を建設し、慶大に貸与する。プラスチック光ファイバー研究の第一人者、小池康博氏、デオキシリボ核酸(DNA)サイエンス研究で知られる清水信義氏のほか、マルチメディア、電気自動車、知的財産制度など最先端分野の計十人の教授、助教が研究室を構える。慶大と市は連携し、研究プロジェクトの公開、技術交流、相談会などを通じて、地元企業との共同研究、新産業の育成につなげたい考え。また、清水教授が早ければ八月にも、ヒトゲノム問題をわかりやすく解説する塾を始めると、市民向けの教育や啓発にも力を入れていく。

ジということが不可欠になってきているのです。必要とされるイノベーションのレベルがより高度化し、先端技術を駆使するハイテク企業やハイテク産業を創出するためには高度な研究開発機能が不可欠になってきたわけです。

そこで、サイエンス・パークは科学技術のシーズを生み出す大学や研究所を核とする必要が生じてきて、さらに科学技術が新しい産業を創る時代が到来しているというのが世界的な認識です。新産業創出のためにかつて無いほど大学の役割が期待される時代になってきています。

我が国におけるサイエンス・パーク、インキュベータ立ち後れの最大の要因のひとつは、こうした時代の要請に大学が応えられなくなっていたことです。大学を閉ざされた存在にしてきた国の責任は極めて大きいと言わざるを得ません。こういった弊害が漸く除去されつつあるところではありますが、産学協同の具体的な成果が生み出さ

れるまでには、なお数年から十年の時間が必要でしょう。

欧米においても初期のサイエンス・パークでは、大学や研究機関のシーズの起業化が必ずしもうまくいったとはいえませんでした。そこで、イノベーションを人為的・人工的に引き起こして起業化に繋げる装置としてインキュベータというものが考えられるようになったという経緯があります。ベンチャー企業の育成に有効であるという定評を受けているのですが、我が国ではサイエンス・パーク自体に大学や研究所が有機的に関わっているという例は非常に少ないのです。

KSPの場合は、「神奈川科学技術アカデミー」という形で大学院大学を自力で設置して、科学技術のシーズを生み出す装置をつくっているわけですが、10年たってカストから生み出されたベンチャー企業は、まだわずか2社です。

3. 起業大国への課題

我が国が立ち後れたもうひとつの要因は、1980年代の半ばまで世界に冠たる実力を誇っていた日本の製造業が、その成功に酔いしれている間にIT革命に乗り遅れてしまったということがあげられるでしょう。

1998年に横浜で「日英ハイテク産業フォーラム」が開催され、私もパネラーとして出席しました。その際「日本にシリコンバレー型の地域をつくることはできるのか」という課題を与えられました。それに対して、私

は敢えて否定的な見解を述べ、その理由として以下のような要因を挙げておきました。

(1) 三つの課題

まず第一に、我が国にはシリコンバレーにおけるスタンフォードのような大学が、すなわちベンチャー企業の育成に熱心な大

学がないということです。当時の米国での大学ベンチャーの総売上は3兆2千億円で、雇用者24万人、代表的な10大学の特許料収入が日本の全大学の特許料収入の1000倍に相当していたのです。

第二に、シリコンバレーの企業は公共的精神が非常に強く、例えばジョイント・ベンチャー・シリコンバレー・ネットワークのように企業が中心となって地域のクオリティ・オブ・ライフを引き上げるための社会活動を積極的に行っているのに対して、我が国の企業は地域に対して閉鎖的であるということです。我が国では、企業が中心となってコミュニティのアメニティを高めていくというような地域活動はしてきませんでした。したがって、地域の産業振興という視点に立つ企業はほとんどなかったのです。

第三に、シリコンバレーには世界中から優れた研究者や起業家が集まってくる吸引力があるということです。人口の約4分の1が外国籍住民です。こうした人種的・民族的な多様性がシリコンバレーの活力や創造性を生み出しているといわれています。これに対して、我が国ではコミュニティもまた閉鎖的です。

これに関しては、真偽のほどは分からないが次のようなエピソードがあります。日本のある市長がシリコンバレーを訪れて、「自分の街をシリコンバレーのような街にしたいのでそのノウハウを教えて欲しい」と質問をしたところ、逆に「あなたの街の人口の4分の1を外国籍住民にできますか」と質問を返され、「それはできない」と答えたところ「それなら街のシリコンバレー化はあきらめなさい」と言われたそうです。

最近米国ではダイバシティ・マネジメント、多様性マネジメントということが強調

されています。今まで、人種の垣塙だとか多民族だとかは米国のデメリットであると考えられてきました。現在、米国ではこの価値観を180度転換して、この多様性こそが米国の宝物であると認識されてきています。これが、文字通りシリコンバレーで実現しているのです。このような認識に日本のカルチャーが到達するのは、非常に難しいのではないのでしょうか。

その他、ベンチャー企業育成および支援のための税制、金融、ベンチャー・キャピタルやエンジェルなどの支援システム、コンサルタント、会計士、弁護士などのベンチャー支援の専門家集団、起業家精神奨励のための教育、社会的・文化的風土といった点においても、我が国の起業家はシリコンバレーに比べると大きなハンディを背負わされていると言わざるを得ないのです。

以上のような点から考えて、我が国においてシリコンバレー型の地域を創出することは現状では難しいということになるだろうとネガティブな意見を述べたのです。

しかし、われわれの課題は、いかにして自分たちの地域をイノベティブな地域にするか、起業家が出やすい、アントレプレナーが活動しやすい地域にしていくかということです。そのためにシリコンバレーの教訓に学びながらも、それぞれの地域にふさわしい独自の方法をどのように構築していくのかが問われているのです。

(2) 工業社会型から知識社会型・ 情報社会型システムへの転換

シリコンバレーがわれわれに示している最大の教訓のひとつは、世界に先駆けて工業社会型の産業集積システムを知識社会型・情報社会型システムへと大胆に転換し

たことであると私は考えています。

米国のアナーリー・サクスエーニアンという女性学者が『リージョナル・アドバンテージ』（邦題『現代の二都物語』）という書物を著して、米国東部工業地帯とシリコンバレーとを比較・検討した名著と評価されています。彼女はその著作なかで、米国東部は大企業中心、縦型ヒエラルキー、情報は閉鎖的、自給自足型、リスク回避のマインドが強いなどの特徴があるのに対して、シリコンバレーはハイテク中小企業中心、情報の公開と交流、人材の高い流動性、フラットでネットワーク型の組織という新しいビジネス・スタイルの創出などの特徴があると指摘しています。

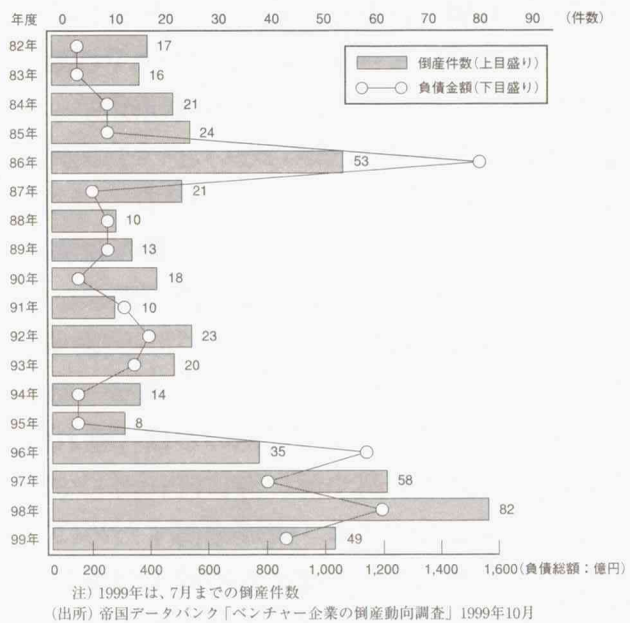
シリコンバレーでは、21世紀型の地域優位性とはトータル・クオリティ・コミュニティの向上にあるのだという考え方に立って地域インフラづくりが行われています。このことにより、企業内または地域の経営資源だけではなく、世界中からヒト・モノ・カネの最適資源が集まるようになったわけです。シリコンバレーには、このような地域特性がつくられているのであって、まさにこれこそが今日の繁栄の基盤であるということです。

KSPの過去10年間の活動は、このような課題に対する神奈川という地域からの解答をめざすものであったと私は考えています。この解答はまだ完成していませんが、サイエンス・パークやインキュベータの日本のスタイルを模索しながら、その完成に向けて努力を続けているというのが現状でしょう。

(3) 起業家支援制度はいかにあるべきか

最近国も開業率の低下や失業率の増大

日本のベンチャー企業の倒産実績（件数と負債金額）



等について大きな危機感をもっており、これに対する切り札のひとつとしてベンチャー企業の育成・新産業の創造に力を入れ始めており、1999年の臨時国会もこの問題を中心に審議して「中小企業国会」と呼ばれました。ある調査によると、この国会で制度化されたものも含めるとベンチャー企業支援のメニューは国レベルで約150、地方レベルで350、合計500にも及んでおり、支援メニューはいわば「出尽くしている」わけです。

このように現在はまさに「ベンチャー・ブーム」ですが、それは支援メニュー・ブームなのであって、ベンチャー・ビジネスそのものは必ずしもブームではありません。むしろ、先般までの銀行による貸し渋りでベンチャー企業は続々と倒産するという状況でした。ベンチャー企業の「希望の星」といわれていたようないくつかの企業が、あえ無く倒産の憂き目にあうという例もみられました。

また、いくらメニューを増やして予算を注ぎ込んでみても、あるメニューの支援を得るために鞆いっぱい申請書類を作成し

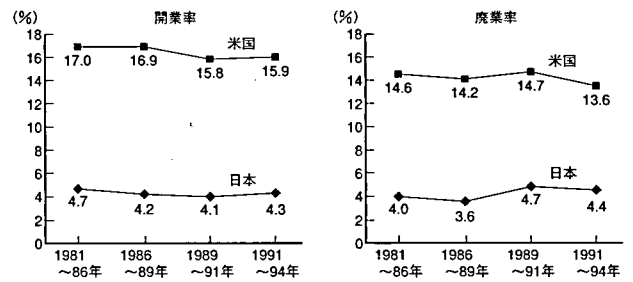
なければならぬとか、申請期限が短すぎてとても間に合わないとか、そもそものようなメニューがあるのかについて周知徹底させられていない等々の問題があって、なかなか効果が上がらないというのが現状です。

先日、ある有名なベンチャー企業の経営者から次のような話を伺いました。大きな川はその流域を潤しながらゆっくりと海へと流れていくものが、現行のベンチャー企業に対する支援メニューは、いわば「垂れ流し」的で流域を潤す前に海に流れ出してしまうような方法です。流域を潤すためには色々な装置、たとえばダムや貯水池などが必要でしょう。このダムや貯水池に当たるものが、ベンチャー企業支援においては、サイエンス・パークであり、インキュベータなのであって、我が国にはこういった装置がまだまだ足りないという意見でした。私も全く同感です。

(4) 米国およびわが国における起業の現状

米国では年間80万社の新しい企業が生まれる一方、70万社が廃業しています。結果、毎年10万社が生き残るので雇用機会が増えています。米国の大企業500社を毎年ランキングしている米国の『フォーチュン』誌の2～3年前の記事によれば、米国の上位500社にランキングされている企業で過去10年間に400～600万人のリストラが行われましたが、他方米国の中小ベンチャー企業は同期間中に1,900万人の新たな雇用を生み出したということです。このため、現在の米国の失業率は3.9%と史上最低の水準にあり、わが国の失業率よりも低くなっています。

開業率と廃業率の日米比較



(注1) 開業率 = 開業年次が前回調査から今回調査時点までの期間に属する新規企業数 / 前回調査時点の企業数 / 年数 × 100

(注2) 廃業率 = 開業率 - 純増率

(出所) 日本：中小企業庁『中小企業白書』より野村総合研究所作成
米国：中小企業事業団『アメリカ中小企業白書』より野村総合研究所作成

米国の開業率は12～13%、閉業率は10%といわれているのに対して、わが国の開業率は約3.4%で閉業率は約4%となっています。わが国では、毎年14万社の新企業が生まれていますが、17万社が倒産しています。すなわち、年間3万社ずつ企業が減っていくということになるわけで、大企業のリストラと併せて雇用機会が大幅に失われているというのが現状です。

(5) 起業家輩出の社会風土づくり

なぜ、米国ではこれほどたくさんの起業が行われるのでしょうか。逆にいいますと、わが国ではなぜ起業家が育たないのでしょうか。その大きな原因ひとつとして、国や地域に根付いた歴史や文化の違いを反映した社会風土の問題があげられるでしょう。すなわち、わが国には、はじめから失敗を恐れる風土があるからです。そして、実際に失敗した場合には厳しいペナルティが待っています。

それに対して、米国では、経済的にも社会的にも、「敗者」に対して寛容です。社会全体として、挑戦しない人より挑戦して

失敗した人のほうを評価します。たとえば、エンジェルと呼ばれる個人投資家がいるのですが、彼らはベンチャー企業に投資する際に、初めて挑戦する起業家よりも、二度目・三度目の挑戦を行う起業家の方を優先する傾向が強いのです。

また、破産についても、わが国のように敗者を「身ぐるみ剥ぐ」ということはありません。破産者は自分と家族の生活費以外にも、再起を期するための資金を蓄積することが許されているのです。わが国でも破産について、保護される個人財産の範囲の再検討や金額の具体的な規定などを行い、再挑戦を可能にするインフラを整える必要があります。

建国以来、米国では「フロンティア・スピリット（開拓者魂）」を尊重する社会風土が根付いていますが、わが国では旧来の伝統や習慣をなによりも尊重するという社会風土です。このような「出る杭は打たれる」という風潮を一刻も早く変えていかなければなりません。

「一転び村八分の社会」、すなわち一度失敗したら二度と立ち上がることのできないような社会を、なにも挑戦しないで無難

な道を選ぶ人より果敢に挑戦して失敗した人のほうを評価する社会へ改めていく必要があります。

起業家が「変わり者」として異端視される社会から、積極果敢な挑戦者として鼓舞され、賞賛される社会へと転換されなければなりません。

そのためには、何よりもまず、従来の受験教育に代わって、年少時から「起業家教育」を実践して行く必要があるでしょう。今、わが国で求められる人材は、マニュアルのとおりにルーティン・ワークをこなしていく「企業人間」ではなく、自分でものを考え、その独創的な発想に基づいて行動していくことができる「起業家」なのです。

私が聞いたところによれば、米国のシリコンバレーで新しいプロジェクトを起こす場合、インド人や中国人の社員が集められ、日本人は外されてしまうそうです。課題が決まって開発チームになった段階で初めて日本人が呼ばれます。米国・シリコンバレーでも、やはり日本人は独創的な新しい発想を生み出す力に欠けていると評価されているわけです。

4. むすび

最後に、これまで述べてきたわが国の課題を簡単にまとめておきましょう。

情報革命の分野での日米の落差を埋めるのは決して簡単ではありません。経済対策に十年間で百兆円もの国費を投入しながら、日本経済再生への確たる筋道はまだつかみ

きれいでありません。しかしこの間、ハッキリしてきたことが一つあります。それはベンチャー育成、新産業創造なしに日本経済の本格的な活力回復はない、ということです。

日本にはアメリカのような起業大国になる力が、本当にあるのでしょうか。私は、

この問題にかなり懐疑的でしたが、近年の動きを見て多少展望が開けてきた気もしているのです。

第一は、起業家精神を生まれ難くしてきた年功序列、生涯小雇用の日本的経営が大きく崩れ始めたことです。リストラ組、見切り組、学卒浪人など大企業に生涯を託せないと考える人たちが増え、性根を据えて起業家を目指し始めました。米国では同じような価値観の転換が三十年前に起きています。

第二は、ベンチャー育成、産業創造が自治体産業政策のメインテーマになり、府県段階から基礎自治体にまで広がってきたことです。かつて国の工業分散計画に沿って工業団地を造り、工場誘致に奔走した多くの自治体が、工場の海外流出で空洞化の危機に直面し、自力創業、地場産業振興へと重点をシフトさせつつあります。そのため起業家的風土づくりに積極的に取り組むベンチャー自治体が生まれてきました。公設支援機関への民間人登用も進んでいます。それは産業政策における分権化の進展でもあります。

第三は、昨年末の臨時国会が「中小企業国会」と言われたように、ベンチャー育成、

新産業創造が大きな国策になったことです。公的な支援制度は国、地方ともほぼ出尽くした感があります。大学もようやく産学連携に本格的に取り組み始めました。十数年前、日本で初めてベンチャー育成を始めたころを思うと今昔の感がします。

だが、これだけでは起業大国になれる保証にはなりません。肝心なことは、超業家が活躍しやすいように「この国のかたち」を変えることです。そんなことを考えていたら次の記事が目にとまりました。

「アジアの起業家を惹きつける広東省の恐ろしいまでの“磁力”を見ると、国のありかたを根本から変えずに小手先の補助金行政や掛け声だけで、どこまでベンチャーを育てられるのか、首をかしげてしまう」
（『世界回覧』、『日本経済新聞』2000年2月15日付）

日本が起業大国になれるかどうかは、「国のかたち」をどこまで変革できるかにかかっています。最大の障害はあらゆる組織にとりついている官僚主義と権威主義なのです。

〈付記〉本稿の中で使用した図表は、すべて早稲田大学アントレプレヌール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援 新版』（日本経済新聞社刊、2000年4月）からのものです。

アメリカ・シリコンバレーに見る起業

(財)川崎市産業振興財団 小泉 幸洋

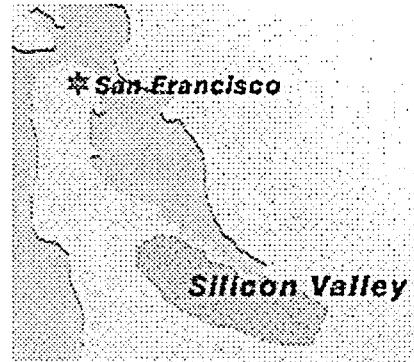
シリコンバレーはアメリカの中でも特殊な地域です。その意味で、アメリカ一般でなく、財を求め新しい技術を求めている人々がたくさん集まる地域として報告してみたいと思います。

1. シリコンバレーの位置

シリコンバレーは、アメリカの西海岸に位置し、サンフランシスコから80kmほど南下したサンフランシスコ湾に面した地域で、自動車では小一時間でいけます。面積は、東京都よりも広く、人口は250万人が住む以外に広い地域です。平坦なところで気候は非常によく、太平洋に面しているので夏は北極から冷たい海流がはいて汗もかかず、冬は南から暖かい海流が入るのでコートもいりません。また雨期と乾期に分かれており、4月から11月はほとんど雨も降りません。そのような場所に、スタンフォード大学があったり、研究所があったり企業があったり、高級な住宅地があったりします。サンフランシスコ周辺という

地域は、日本から海外勤務するには一番いいところだといわれ、太平洋に面しているために海流の関係で気候が非常にいいのです。そのような過ごしやすいたことが、多くの人々が集まってくる理由になっています。

この地域に、半導体からパソコン、ネットワークコンピュータ、ネットワーク関連ビジネスと、主役を次々に交代させながら、世界の情報技術産業をリードし、1日平均11社のベンチャー企業が創業し、全米のベンチャーキャピタル総投資額の約3分の1、330億ドルが昨年一年間に投資されました。リスク覚悟のベンチャー型経営者、それを資金面で支えるベンチャーキャピタリスト、コンサルタントやエンジニアなどが集まる刺激に満ちた地域です。川崎市はこの地域に注目し、昨年1月から経済局職員1名を派遣して、ビジネス情報の収集や産



(地図の出所：ホームページ「シリコンバレーNOW」、<http://www.svnow.com/html/basho.html>)

業界との交流を模索しており、私は、その初代の駐在員ですが、その期間中のヒアリングをもとに「米国における公的機関の産業支援策」を報告することにします。

2. シリコンバレーの歴史

この地域は新しい地域であるから歴史があるというわけではありません。また主役がどんどん変わっていくという地域でもあります。自動車のデトロイト、鉄鋼のピッツ

1891	スタンフォード大学開校
1938	ヒューレット・パッカード社設立
1955	ショックレー・トランジスター社設立
1957	フェアチャイルド社設立
1968	インテル社設立
1977	アップル社設立
1979	3COM社設立
1982	サンマイクロシステム社、シリコン・グラフィック社設立
1994	ネットスケープ社設立、Yahooサービス開始

バーグのように一つの産業がずっと生きているというのではなく、3年とか5年のサイクルで新しい主役が出てきては交代して行くのがこの地域の特徴といえるのではないでしょうか。

地名のと通りの〈シリコン〉から半導体産業が1950年代の後半から、ショックレーというノーベル賞を受賞したような人が産業を起こしました。これはシリコンバレーのモデルになっているような企業ですが、ショックレー自身は個性が強い研究者で、内輪もめで分裂し、そこに関わった人たちの中からフェアチャイルド社ができ、インテル社ができるとかという具合に核分裂して新しい企業を起こしていきました。

1970年代になりますと、アップル社のパーソナルコンピュータが登場し、そのあとはパソコンとパソコンをつなぐ産業として、サンマイクロシステム社などがパソコンだけでなく、むしろそれをつなぐ産業が出てきています。90年代には、インターネット検索ソフトとか、Yahoo(ヤフー社)のようなポータルサイトの企業が出てきています。インターネットで商売をする消費者を対象にし、また企業と企業を結びつけるインターネットビジネスをつくる産業がどんどん興ってきている状況です。

たかだか創業10年や15年の企業が主力になっているのも、この地域らしいところです。カリフォルニアは、150年前にはゴールドラッシュで栄えたところですが、「金鉱を掘る人もいるが、基本的には金鉱掘りに道具を提供する企業や鉄道を敷く企業など、インフラを提供する産業が栄えたのだ」という説があります。いまのインターネットも、それを使ってビジネスをしようとする人々にツールを提供するという企業が利益をあげているのです。

3. シリコンバレーの特徴

第一の特徴として、ベンチャーキャピタルの投資が非常に活発なところだということがあります。98年における全米のベンチャーキャピタルの投資額が33億ドル、99年には50億ドルが投資されたといわれますが、その中で3分の1がシリコンバレーに集中しているのです。ベンチャーキャピタルは、これから儲かるであろう企業に投資するわけで、そのような将来性のある企業がたくさんある地域なのです。

この地域を表すキーワードの一つに「スピード」という言葉が上げられていて、毎年、ジョイント・シリコンバレー・ネットワークという団体が「すばやく成長する企業50社」を調べています。スタート時に500万円の売上有る企業が5年間で何%成長したかをみますと、94年から98年の50社平均成長率が240倍になるという数字があり、そのトップは500万円の売上であったものが300億円の売上の企業になったといえます。そのような企業がたくさんあるというだけでなく、素早く成長するというのが特徴です。

1999年のシリコンバレーにおける成長企業50社をみますと、ソフトウェア、インターネット、バイオ、通信ネットワーク、コンピュータ、医療機器などの分野です。このようなスピード成長を可能にするインフラとして、企業が事業を起こすための資金を投資してくれるベンチャーキャピタルが多く集まっていること、そして融資でなく投資であり、失敗した時にはベンチャーキャピタルが責任を負うわけで、事業の失敗で「家屋敷を取られる」ことがないというのは日本とは大きな違いです。また日本のベンチャーキャピタルは銀行や証券会社の子

シリコンバレーにおけるハイテク関連事業所数等の推移

	1983年		1993年		伸び率 (%)	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
製造業	3,765	285,680	3,899	254,358	3.6	△11.0
コンピューター	339	70,294	294	41,034	△13.3	△41.6
半導体	134	40,339	188	34,281	40.3	△15.0
卸売業	2,719	40,912	3,983	69,123	46.5	69.0
サービス業	1,168	29,546	3,351	71,444	186.9	141.8
コンピューター	865	13,181	2,681	53,609	209.9	306.7
研究開発	303	16,365	670	18,135	121.1	10.8
小計	7,652	356,138	11,233	395,225	46.8	11.0
エンジニアリング・サービス	—	—	1,135	15,844	—	—
合計	—	—	12,368	411,069	—	—

【出典：清成忠男・橋本寿朗編著「日本型産業集積の未来像」（日本経済新聞社刊、1997年5月）、P24】

シリコンバレーの産業別事業所数と本社数 (1995年)

産 業	事業所数 %	本 社 数 %	本社比率 %
製造業	3,884 (46.1)	3,091 (47.6)	79.6
最終製品・投資財	2,011 (23.9)	1,519 (23.4)	75.5
コンピューター	519 (6.2)	387 (6.0)	74.6
通信機器	184 (2.2)	135 (2.1)	73.4
精密機器	781 (9.3)	476 (7.3)	60.9
部 品	458 (5.4)	347 (5.3)	75.8
半導体	103 (1.2)	70 (1.1)	68.0
プリント基板	133 (1.6)	110 (1.7)	82.7
素 材	326 (3.9)	199 (3.1)	61.0
組み立て	190 (2.3)	168 (2.6)	88.4
加 工	899 (10.7)	858 (13.2)	95.4
サービス業	3,177 (37.7)	2,481 (38.2)	78.1
ソフトウェア	1,113 (13.2)	913 (14.0)	82.0
研究開発	312 (3.7)	233 (3.6)	74.7
技術コンサルティング、 エンジニアリング	491 (5.8)	396 (6.1)	80.7
流通業	1,366 (16.2)	928 (14.3)	67.9
合 計	8,427 (100)	6,500 (100)	77.1

【出典：清成忠男・橋本寿朗編著「日本型産業集積の未来像」(日本経済新聞社刊、1997年5月)、P28】

4. シリコンバレーと川崎市

日本などと決定的に違うのは、若い企業が主役になっていることです。川崎市ではIT(情報技術)を引っ張ってきたのは、富士通や東芝などの大企業ですが、この10年間に川崎市のリーダーになるような企業は出ていないのです。川崎市には研究所が多いのですが、富士通なら富士通の企業内中だけに止まっています。これが富士通からスピンアウトし、新しい企業を作っていく場所として川崎市が注目されるようになったら、シリコンバレーに近いづいたことになるのかもしれませんが、企業を超えた交流の程度がかなり違うのです。

さらに自分で企業を起こしてみようという人の絶対数が、まだまだ日本では少ない

のです。大企業安定モデルから脱皮していないのです。企業家はベンチャーキャピタルから投資されれば嬉しいのですが、ベンチャーキャピタルは金も出すが口も出し、人も入れ替えます。そこから借りないで事業経営がうまくいったらそれにこしたことはないと思っはいますが、ベンチャーキャピタルもいっしょに事業経営のパートナーとして、同じチームとして参加します。基本は、投資した以上は経営者と同じ立場で考え、儲けるといふコンサルタントが多くいるのです。

アメリカでベンチャー企業というと、急成長してその業界の1位になるというような企業を言いますが、また一般的な起業をサポートするシステムもあります。日本では「ベンチャー」の定義ができていないようにも思えます。

5. アメリカの地方政府

シリコンバレーという地域には25の自治体があり、一番大きいのがサンノゼ市で人口は85万人ですが、小さな自治体の連合であり中央集権的ではありません。となりのサニーバール市は人口12万ですが、サンノゼ市とは憲章が違い、市長は市会議員から選ばれたボランティアで、議会は夜間に開くこともあるといます。日本では地方自治法があり、人口で議員数が決まり、都市計画も人口5万人ぐらいの自治体でも委員会によって決めている状況にあります。

西海岸の自治体は、コスト意識が高く事業内容もスリムですが、とくにカリフォルニア州では住民投票を経ないと新しい税は取れません。サンフランシスコからシリコンバレーには高速道路が二本あるだけで公共鉄道がありません。高速鉄道の建設計画がでるとその地域の自治体が財源を確保する段階で否決されてしまうといえます。税金とセットでありませんと、大きな事業はできないのです。

市役所といっても、私が接した経済振興の分野では、人口が85万人のサンノゼ市の場合で経済開発事務所というセクションには職員が7人ぐらいしかいません。川崎市の場合では、卸売市場や農業振興、中小企業支援施設を持っているなどで250人ぐらいの職員がいますが、どちらがいいかは別にして、基本的にはスリムなのです。そして議員の数も少なく、7人ぐらいです。選挙区といえますか、川崎市でいえば区から1人の議員が出ているのです。

感じさせられたのは、少ない方が意思決定に責任をもつからいいということかもしれませんが、政策を決定するときにはどの議

員が賛成したのか反対したかがわかり、次の選挙ではだれがどのような決定をしたかが評価されます。そのようなこともあるために、ほんとうに重要なことは住民投票で決めることとなります。

シリコンバレーの周辺は人口が250万人程度で、緑も豊かですばらしいところです。開発の圧力も強くなってきていて、住宅を建てれば売れるという状況ですが、住民投票で結論を出し結果的には「ノー」ということとなります。議員にとっても、僅差の意思決定に関わりたくないという気持ちが根っ子にはあるかもしれません。また、インターネットを上手に使っているということも特徴でしょう。

市役所の人材の流動化は、役人の世界でも行われています。サンノゼ市の経済開発事務所海外取引センターをつくったとき、その担当者が「3ヶ月前にここに来たがその前は世界貿易センターにいた」というように、海外で仕事をする企業にいた経験のある人たちが職員になっています。私が接触していた再開発庁のようなセクションのディレクターは、以前はロスアンゼルス南の地域で商業開発のディレクターをやり、その前は民間の不動産会社にいたといえます。たとえば川崎市が海外企業支援センターをつくり、その長を役所の職員から選ぶとしますと、いままで誰もやったことのない仕事ですから、容易にはいい方向に行かないというのが実際でしょうが、ここでは、市の職員が対象になる企業だと判断したら、すぐ相談事業を始められるのです。

6. NPOのサポート体制

ビジネス・インキュベータという、これ

から事業を起こそうという人たちにテナントとして入ってもらい、開業のための法律や経理問題の専門家を紹介して育成し、一人前になったらそこを卒業してもらおうというビジネスが盛んです。KSPもその日本版というのですが、カリフォルニアにはいま80以上もあります。サンノゼ市には、海外から来てビジネスを始めたいという人たちをサポートするとか、環境ビジネスやソフトウェアの事業に目的をしぼったサポートビジネスがあります。

また行政が関わっているインキュベータには、床代だけは行政が提供するというものがあります。91年から92年はシリコンバレーも不況の最中で、都心部には空きビルがたくさんありました。企業を誘致しようというねらいもあったようですが、企業からの寄付や入居者の家賃で運営するNPOがそれらのビジネスを担ったのです。そしてハイテク産業だけでなく、女性の起業やマイノリティの起業、会社に就職するのではなく自分でやるという人たちをサポートします。それらのNPOは、もともとビジネスをやっていた人やコンサルタントであった人たちがディレクターになり、地元のベンチャーキャピタルやコンサルタントとのネットワークをボランティア的につかってインキュベートするという印象です。

インキュベータの種類もたくさんあり、大企業が自ら運営しているというものもあります。また、会社内でやったのでは間に合わないときに他社との提携という方法もありますが、自ら育てていくというパターンがあったり、ベンチャーキャピタルが資金だけでなく場所も提供するというものがあったりします。類型化しますと、NPO提案型と大企業型ということになるのですが、電気自動車産業のインキュベータなどというものもあります。サンフランシスコ

の対岸のオークランドは海軍の基地でしたが、今は使われていない建物を利用し、企業家に提供して一人前になるまで面倒をみています。州の資金を入れたりもしています。

韓国からきた人たちをシリコンバレーで一人前にするためのサポートをするインキュベータとが、日本のジェットロがやるインキュベータという動きもあります。また、コミュニティ支援型といいますか、サンフランシスコのダウンタウンなど都会の中の寂れた地域を活性化するために、また、そのマイノリティの自立や女性の起業をサポートするなどのものもあります。

最近では、バーチャルインキュベータといって事務所を持たずに、ベンチャーキャピタルへの斡旋やインターネット上で相談を受けたり、アドバイスをするというもの、スタートアップだけをサポートするものなど、まさに多様です。

7. 小企業向けのビジネスコンサルタント

SBDC (Small Business Development Center) は、連邦のプロジェクトで全土に展開しています。日本では、神奈川県中小企業商工センターなどが中小企業庁と地元の自治体が補助金を出している中小企業向けの窓口ですが、アメリカでは自治体ではなく、コミュニティ・カレッジや商工会議所がやりたい分野の運営費の半分を、連邦が出すなどして運営しているものがあります。ここも基本的には少人数で4~5人ですが、たとえば川崎市中小企業指導センターは20~30人のスタッフがいます。企業家から相談があったら登録しているビジネスのコンサルタントを紹介するというものです。

ここの紹介でいけば、時給200ドルぐらいのコンサルタントが、最初の3回ぐらいは50ドルから100ドルで利用できます。現役のコンサルタントが低い報酬で協力しているのですが、逆にいえば、そこでいいお客を見つければ将来は正規の報酬を得ることができるという思いで、お互いにやっているようなところがあります。

SCORE (Service Corp Of Retired Executive) は、全米でやっているボランティアによる支援機関で、退職したビジネス経験者が小企業をサポートしていきこうというものです。小企業のカウンセリングを無料で行い、地域の支部がスタートアップの企業向けセミナーを開催したり、マーケティングや経理をその道の専門家が自分の経験を生かしてカウンセリングをしています。事務所代・交通費ぐらいは連邦が負担しますが、人員は自分たちで調達して必要な勉強会を組織したり、セミナーの段取りを組んだり、企画・運営・研修を自前でやっています。メンバーがそれを生きがいにしている以上に、それぞれがアジア向け輸出のプロとかマーケティング戦略のプロなのです。私はここのセミナーに出席しましたが、川崎市役所レベルでは中小企業をサポートするときに「技術を持っているのはいい企業」という技術セミナーをやっていますが、ここでは技術は持っていて当たり前で、マーケティングというか「どういう商品をどこへ、だれに、どういう方法で売って、どのぐらいの市場規模になるのか」ということを徹底的にやるのです。

私たちも、これからはプログラムを作るときに、「どうやって売るか」「どこへ売るか」が一番大事であることを教える人たちが必要だということです。日本では、系列で売っているからどこへ、どうやって売っていくかを、そんなに戦略的に考えている

部分は以外に少ないのではないのではないのでしょうか。大企業の営業経験があるからといって、中小企業の営業活動ができるかといったら、接待や入札のプロはいるかもしれませんが、商品化のプロはいないのかも知れないのです。

8. 大学やカレッジの役割

サンノゼ市の経済局職員が少人数なのは、NPOが多数あるということ、プロの退職者のボランティアがいるということ、大学やカレッジが大きな役割を果たしているからです。スタンフォード大学は東海岸の大学に比べると後発ですので、「東に追いつけ」という気概がありますし、卒業生が東部の有力企業に入ったが寄付が少ないとか、ここの大学は経営体とっていい性格をもっています。スタンフォードというブランドを確立していい研究者を集め、卒業させてビジネスを起こさせて、利益を寄付してもらおうといます。大学のとなりには企業向けの研究所団地があり、リサーチパークのようなものを、すでに1960年代には積極的にはじめています。

最近では日本の大学でも、TLO (Tech license Office) という、特許を民間企業に売って特許収入で先生にインセンティブを与え、同時に大学も儲け、企業も利益をあげるということを始めましたが、スタンフォードでは長い歴史があるのです。そのオフィスでは、特許の維持管理にはかなりの資金が必要になり、お金になる特許とならない特許をベンチャーキャピタルの目利きで選別するのだといます。得た特許収入の15%を特許事務所が、残りを発明者の先生と学部と大学に分けるということで機能し

ているようです。

しかし、特許だったらなんでも儲かるというのではなく、企業とのタイミングがあるといいます。また大学は出資することなく、場所代とブランド料で研究所をつくり、会員を募って研究成果を活用させるというようなシステムを上手くつくっています。研究資金がないと良い研究はできないといいます。スタンフォードのMBA（経営学修士）をとりに来る人の動機は、待遇が良くなるという以上に、ビジネス・パートナーを探す、共同経営者を探す目的で来る人がかなりあるともいいます。

高校卒業の資格があればだれでも入れるコミュニティ・カレッジがあり、これは2年制の短期大学であって、社会人向けの研修、セミナー、講座をたくさんやっています。シリコンバレーでは、インターネットがわからなければ就職できず、それも日進月歩であるので大学だけに頼るのではなく、企業のプログラムから学んだり、スモール・ビジネスのための税務、会計システムのプログラムが夜間6時から始まるというコースもあって、仕事をやりながら勉強できる講座もあります。

セミナー開催を中心にするNPOも多種にわたってあり、その気になれば毎晩セミナーがあって勉強でき、講師はできたばかりの会社の社長であったりするNPOがあったり、日本とのビジネスのセミナーをやるNPOであったり、中国人の成功した人たちがやっているセミナーをやるNPOであったり、顔を出せばかなりの情報が得られるのです。製造業向け、キャリア・アップ（転職情報）向けがあり、アダルト・スクールの名で低所得の人たちが税金を使って勉強できる場などが、スタンフォード大学を頂点にしながら草の根レベルまで、さまざまな団体があります。

アメリカのセミナーは午後6時ごろから始まって、しゃべり手が30分ぐらい話せばあとは質疑応答ということになり、そこでネットワーキングというかその場で次の転職先を探す、また、一緒に売り手を探せませす。私にしてみれば次のレポートのヒアリングの相手を探せるとか、非常にいい場になっているのです。

産業のサポートだけでなく、デジタル・デバインドという言葉がありますが、NPOの人たちが老人や貧しい子供がアクセスし、勉強できる場をつくっています。

9. 産業支援NPOの印象

日本の役人がいろいろなセンターをつくっているのに比べますと、現実的、実践的という印象があります。一つは対象事業（カスタマー）が明確であること、もう一つは寄付集めです。アメリカでは税の控除があっては日本に比較すれば楽なのですが、毎年集めのマーケティングがアグレッシブに行われ、いい事業をやっていないと寄付が集められなくなるのです。

人材流動化に関しても、最近できた中小製造業向けのコンサルタント機関は、連邦や州の補助金で運営されていますが、公務員の出身者でなく元大学教授や元製造業の生産管理をしていた管理者、元エンジニアなどがすぐ集まる環境があり、うらやましい状況です。

行政はインフラといいますか、いい住宅があつたり、緑があつたりという、いい環境があつたりして人が集まると考えていて、交通の問題やダウンタウンが汚いというような問題は市が行うといいます。具体的に、個別企業が儲かるという分野は企業

が、公共的なニーズに対してはNPOが対応するというように、大胆に言えば整理されています。この点は、日本とは違います。

10. シリコンバレーに学びたいこと

シリコンバレーでは、新しく事業を起こそうという人たちを助けようとするのを、NPOやそれが好きな人がやっているのであり、好きな人が組織を作ってやることは、役人型、官僚型ではできないことができるのではないのでしょうか。ハイテクやベンチャーもありますが、もう少し基礎的な、一人二人でクリーニングの事務所をやりたいとか、部屋掃除の新しいビジネスを起こすとかの実践的なことから、日本の自治体レベルでは始めた方がいいのではないのでしょうか。

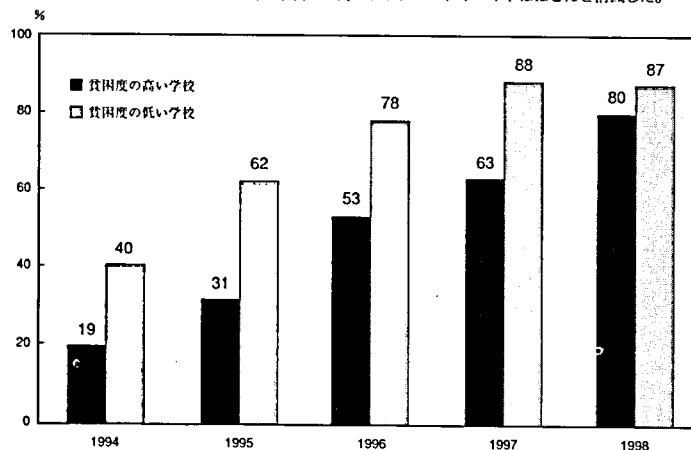
またパソコンやインターネットによって社会が大きく変わっていて、それを知らなければ喰っていけない状況であり、日本も同じような状況になってきていて「20代

にはかなわない」という事態になってきています。そこに気付いていない“おじさん”たちの、会社で手当してくれない人々には、自治体がさまざまな講座をやっていかなければならないでしょう。キャリアアップに対応する、その人の適正に合わせた転職のカウンセリングする職業も、今後は出てくるのではないのでしょうか。インターネットの活用も、自治体で広く行われているのです。

個人のスキルアップや、一つの企業からの収入で生活できない人々に対応するセミナーも必要になるでしょうし、NPOを運営するという事は、ベンチャーを起こすような情熱があつたりお金を集めたりするという、基本的には企業経営者の感覚がある人が成功しているのです。そのNPOの運営をみると基本的には三層構造といいますか、現場の中心になる有給のディレクターと、その上のボードメンバー（役員会）に、地元ネットワークを持っている優秀な企業家が無償ボランティアとして入っており、その他に実際のイベントに参加するボランティアがいるのです。この層が1000人という規模で集まってきたりするので

インターネットにアクセスしている公立学校の貧困度別割合

貧困度の低い学校と貧困度の高い学校との間のデジタル・ディバイドはほとんど消滅した。



【出典：エコノミスト臨時増刊「2000米国経済白書」(毎日新聞社刊、2000年5月)、P131】

【シリコンバレー・レポート題名一覧】

以下に参考として、私が川崎市経済局産業政策部の国際経済担当として米国シリコンバレーに駐在した際に報告した「シリコンバレー・レポート」の題名一覧を掲載しておく。これは、「社団法人神奈川県産業貿易振興協会」のホームページ上で公開されているので (<http://www.ktpc.or.jp/report-siliconvalley/>)、ついて参照されたい。

- ◎世界を視野に公共的な事業を実践している市民起業家たち 1999-03-12
- ◎政府機関のインターネットの活用について 1999-03-12
- ◎NTTコムウェアについて 1999-03-12
- ◎米国におけるEビジネスの動向 1999-03-12
- ◎MIT/スタンフォード・ベンチャーラボによるフォーラム・レポート 1999-03-12
- ◎起業を支えるビジネス・インキュベータ 1999-03-12
- ◎サンノゼのコンベンションセンターでLinuxのコンベンション 1999-03-12
- ◎シリコンバレーの外観 1999-03-12
- ◎インターネットを使ってファースト・ステージのスタートアップ企業にベンチャーキャピタルを提供するという新しいビジネスをしている企業の話 1999-03-19
- ◎Yahoo社のJerry Yang氏の講演 1999-03-19
- ◎フットヒル・カレッジCommunity CollegeでDistance Education (インターネットによるオンラインの授業) 1999-03-21
- ◎Foothill College (<http://www.foothill.fhda.edu>)で行っている国際的なプログラム、特に国際インターン派遣・受入事業について 1999-03-24
- ◎ベンチャー企業が輩出するシリコンバレー 1999-04-02
- ◎シリコンバレーの主要統計データからみた1999年の特徴的な事項 1999-06-07
- ◎シリコンバレーで活躍する日本人経営者 1999-06-07
- ◎電磁波解析用 ソフトウェアの開発企業 AET Associates, Inc 1999-06-23
- ◎シリコンバレーでチャレンジする日本人の若き経営者 4D MATRIX, Incの朝山 貴生さん1999-06-23
- ◎シリコンバレーの1人用オフィスについて 1999-06-23
- ◎シリコンバレーで活躍する日本人経営者〈その2〉 1999-06-23
- ◎eBusiness Conference and Expoについて 1999-07-01
- ◎サンタクララ市に本社のある Asia-Links Mediaに訪問、同社の概要について 1999-08-09
- ◎ビジネスに関するホットな情報やネットワークワーキングの場の提供、起業を志す人への情報提供などのセミナーを開催する団体がシリコンバレーには多くあります。 1999-08-09
- ◎7月8日に川崎市産業振興財団研修室とシリコンバレーをつないで、インターネットを活用した遠隔セミナーの実験を行いました。 1999-08-09
- ◎川崎から中小企業のお客さんがシリコンバレーにやってきました。 1999-08-09
- ◎Pacific Incubation Network第一回会合 (カンファレンス) がサンフランシスコで開催 1999-10-25
- ◎米国でのキャンプ初体験 1999-10-25
- ◎シリコンバレー以外のハイテク産業集積地でのインターネット関連産業について 1999-10-25
- ◎子供向けのインターネットのポータルを目指している Surfmonkey.com 1999-10-25
- ◎省エネで住み心地の良い住宅施行技術を日本から米国へ展開しようとチャレンジする企業 1999-12-21
- ◎「スマート・パーミット・プロジェクト」について 1999-12-21
- ◎日本からシリコンバレー視察に来ていた方達とCareer Action Center という非営利団体を訪ね、同センターの事業概要 1999-12-21
- ◎「アメリカのパソコン・ビジネス」 1999-12-21

本号に掲載した「起業」に関する二つの報告は、神奈川県自治総合研究センターからの委託をうけた研究会で発表されたものです。

〈アメリカを見る〉①

コネチカット州の学生街から見た大統領選

〈報告／園田節子〉

アメリカ東海岸における私の研究留学生活において、2000年大統領選挙を目撃する幸せに預かった。選挙は事実上、共和党のブッシュ・テキサス州知事と民主党のゴア副大統領、両者の間の一騎打ちだ。史上初の大接戦の末、どうやら8年ぶりに共和党から大統領を出そうとしている。しかし同時に勝者の名前がいまだに宣言されない史上初の混乱の末、アメリカにはこの世紀の一大イベントを手放して祝賀できない後味の悪い雰囲気が漂ってきた。

殺人的スケジュールで有名なアメリカの大学における研究生活のため、私の大統領選への関心や視点はどうしても一貫性を欠いたものとなったが、人々の選挙への関心や運動を間近に見て考えることは多かった。ここイエール大学は、コネティカット州の小さな町ニューヘヴンの大部分をそのキャンパスが占め、全寮制で、目に付くのはイエールの学生か、歴史的建築物でもある校舎や寮の改装補強工事や清掃をおこなうスタッフか、町の低所得者であり、サービスを受ける側とする側が常に固定している点では日本の米軍基地のようである。コミュニティという表現がもっとも的確な、閉鎖的なこの象牙の塔における大統領選への関心は比較的高く、私が聴講するゼミでは投票一ヶ月ほど前からゼミ開始前に必ず大統領選の話題で盛りあがった。イエールの学生がどの候補をどういう理由で選ぶか観察したが、ややブッシュ支持者が多いかなと感じる

程度で甲乙つけ難く、政治哲学といった抽象的な理由や内政と外交を全体的に見て決めるなど選択基準は極めて知識人のそれだと感じた。

「私の両親はブッシュの医療保険案に賛成だからブッシュに投票すると息巻いてるわ」とあるアメリカ人学生が言ったように、経済・教育・医療保険など自分自身の生活が関わってくる何れかのトピックのうち、より好ましい政策を提出する候補者を選ぶ、というのが一般的なアメリカ人の選択の仕方だったようだ。それにしてもおそるべき僅差だ。アメリカ人学生になぜ僅差なのか尋ねても異なる答えが返ってくるので確かなことは判らないが、複数の条件が重なって結果的に両候補への投票がきれいに二分されてしまったという状況のようだ。第一にアメリカは空前の好景気を維持しているため両候補の経済政策上の違いは決定打にはならず、むしろ医療保険と社会保障制度の二つが焦点になった。選挙戦は全体的にゴアが攻勢だったが、開票後全米の注目を集めたフロリダ州の場合、同州に多い悠悠自適の生活をおくる裕福な退職老人層が自分たちの将来により有利な医療保険政策を出したブッシュに票を投じた。第二にクリントンのスキャンダルの後ということもあって両候補者の道徳観や宗教観など、およそ日本人の抱く自由・変化・プラクティカルといったアメリカのイメージからはすぐには想像できない要素が、南部や各派キリスト教徒、

ユダヤ系アメリカ人等、大勢の有権者の票のゆくえに直接影響を与えた。両候補の政治哲学や姿かたちという選択基準もあった。J.F.ケネディ以来、米大統領戦におけるマスメディアの役割が大きくなればなるほど、候補者の容姿が無視できない要素になったことは有名だ。その点でタフネスを売りにするゴアが有利かと思っていたが、意外や、あの脂ぎった尊大な顔が嫌いだ、ブッシュの淡白さがいいと言うアメリカ人は多い。こういった側面は早速バラエティ番組でゴアのそっくりさんが演じるパロディの餌食にされていた。結局、世論調査の支持率は選挙開始まで五分五分を保ったままで、ブッシュとゴア、どちらが勝利を収めるか全く予想できなかった。票差をつける決定的な政策・戦術・要因が両陣営になく、それが最後までブッシュとゴアに互角の支持率を与えつづけ大接戦を生み出したようである。

このような動きのなかの11月4-6日、ニューヘヴンから列車で3時間の位置にあるペンシルバニア州フィラデルフィアを旅行した折、「マラソン」と称するゴアの全米遊説キャンペーンと偶然でくわした。アメリカの大統領選挙はお祭りだと以前から聞き知っていたが、実際に街の中心で大音量のジャズの生演奏を繰り広げ、氣勢を上げ、交通を止めるおそろいのTシャツの一团と出遭った時は、選挙キャンペーンだとは思ってもよらず、夜のローカルTV放送で、それがゴアのキャンペーンそのものだったことを初めて知ったものである。大衆を前にしての候補者の演説というものは日本の候補者のそれと大差ない。ゴアは両手を振り回して舞台を縦横に歩き回って“貴方のために戦います！力を貸してください！”を繰り返し、政策を論じるのではなく印象付けだ。

大統領選挙の開票は、7日のアメリカ東部時間午後7時にはじまった。朝起きたら決着はついていると思った東海岸の人間が朝刊に見た文字は“大接戦Cliffhanger”だった。開票日翌日の8日朝、早朝の情報の混乱を反映し、イェールの校内新聞を含めた多くの新聞が「ブッシュ勝利！」と見出しをつけ、教室で話題と笑いを提供していた。ところが24時間後も49%対49%のまま、膠着状態が続いたのである。結論が18日間も出なかった大票田のフロリダ州の開票結果に全米が振り回されたが、これもあまりの僅差が原因であったに他ならない。

米大統領選の勝敗は投票日から18日経過した26日夜に決定した。私はABC放送のTVライブ中継から現地時間7:40p.m.に、フロリダのハリス州務長官が勝者を宣言した瞬間を聞いた。全国民を3週間待たせ、加えて候補者から裁判まで引き起こした選挙の結果であることを意識したためか、ハリス女史が席についてから勝者の名前を明らかにするまでが実に長い、もったいぶった発表だった。得票再集計の結果はブッシュが291,2790票、ゴアが291,2253票であり、これが公式結果として宣言されブッシュがフロリダ州の選挙人25人を獲得した。米大統領選の決着はゴア陣営のフロリダ高等裁判所からの上告のため、27日以降にずれ込むことになっている。しかし勝者決定の際、アメリカ人の間に以前見込んでいたような祝賀ムードは生じ難い。世紀のイベントはお祭りのタイミングを逃してしまった。本日の新聞の見出しは“いまのところブッシュIt's Bush, (so far)”。何とも気弱なものとなった。

筆者は、「東京大学大学院総合文化研究科博士課程2年生。中国近代史、南北アメリカへの中国移民史が研究テーマ。現在、イェール大学国際地域研究所に特別奨学生として留学、初のアメリカ・アカデミズムの真っ只中で大奮闘中。」

2000年12月25日

自治研かながわ月報第76号(2000年10・12月合併号, 通算140号)

発行所 社団法人 神奈川県地方自治研究センター
発行人 横山桂次 編集人 勝島行正 定価1部 500円
〒232-0022 横浜市南区高根町1-3 神奈川県地域労働文化会館4F
☎045(251)9721(代表) FAX 045(251)3199
振替口座 労働金庫本店 1195174 横浜銀行 横浜市庁出張所 0709629

会員になるには

1. 誰でも会員になれます。
2. 申込書は自治研センター事務局にあります。会費は個人会員月1,000円、賛助会員月500円のどちらかを選び、半年または1年分をそえてお申し込みください。
3. 詳細は自治研センター事務局
☎045 (251) 9721へご連絡ください。

会員の特典

1. 自治研センターの「自治研かながわ月報」が隔月送られます。
2. 「月刊自治研」(自治労本部自治研推進委員会発行・A 5 版・120~150ページ定価500円)が毎月無料で購読できます。
3. 自治研センターの資料集が活用でき、調査研究会などに参加できます。