

特別レポート II

日本脱出 世界を見よう アジアと付き合おう ベンチャーこそ、世界を目指そう

東京大学産学連携本部事業化推進部 特任教授 長谷川 克也

はじめに

もう4年ほど前のことになる。シリコンバレーに出張の折、旧知の弁護士からこんな話を聞かされた。「最近、シリコンバレーの起業家に、会社を作るならこんなスキームがいいと勧められているのだが、どう思う？」彼曰く、今どきベンチャーだからと言ってシリコンバレーにこだわる必要はない。開発拠点はハードウェアなら中国、ソフトウェアならインドに置くのが最も効率がいい。しかし、ベンチャー投資の資金は相変わらずシリコンバレーに集中しているから、本社機能はやはりシリコンバレーに置いた方がいいだろう。だが、最近はNASDAQもIPOは簡単ではないので、EXITのことを考えるとアメリカに会社を作るのが必ずしもいいとは言えない。IPOを狙うならロンドンのAIMか香港がいいかもしれないが、数年後のIPO市場の動向など誰にもわからないから、世界中のどこの株式市場にも上場できるようにしておくのが一番だ。それには本社はケイマン籍にしておくのがいいと思う。

つまり、彼のお勧めは、登記上はケイマン諸島の会社として設立するが、本社機能はシリコンバレーに置き、開発拠点は中国かインドで、上場先はロンドンでも香港でもNASDAQでも……という会社がベストだ、というのである。

「それはシリコンバレーの話でしょう？ 日本のベンチャーは、国内で事業を立ち上げるだけでも簡単ではないのに、最初から世界を目指せと言われてもねえ…」という声が聞こえてきそうである。図1は、ベンチャー経営者に対して、起業時に最も苦労したことは何かを聞いたアンケート結果だが、「資金の確保」「人材の確保」「顧客の確保」が最も大きな経営課題との答えである。人材も資金も十分でないベンチャーが、「海外展開など、とてもとても…」と思うのは無理もない。しかし、見方を変えると、顧客の確保も、人材の確保も、資金の確保も、必ずしも日本という枠の中で考える必要はない。逆に、国内にこだわっているからこそ、悩みが大きいのかもかもしれないと考えてみてはどうだろうか？

顧客はどこに居るのか？

グローバルな経済成長の中心が新興国市場にシフトしていることは今さら述べるまでもないであろう。BRICsという言葉が一般的になって

久しいが、最近はそのに続く新興国としてVISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）といった造語も使われることがあるようだ。図2は、アジアの主要新興国で世帯可処分所得が5,000～35,000ドルの人口の推移を示した図であるが、圧倒的な人口を持つ中国やインドをはじめとした新興国の消費人口の急激な増加は明らかである。人口が減少に転じた日本国内で、限られたパイを奪い合う競争を行なうのと、日本の数十倍の人口が、先進国並みの豊かさを求めて50年前の高度成長期の日本のように経済活動を行なっているグローバル市場で競争を行なうのと、どちらに成長性があるかは明らかである。

近年、グローバルな競争では韓国や北欧の企業の活躍が目立つが、その強さの源泉として自国市場の小ささが指摘されることが多い。つまり、韓国や北欧の企業は、自国の市場規模が限られているので、最初からグローバル展開を見据えた事業を考えない限り、十分なスケールを持ったビジネスを構築できない。一方、日本企業は、日本の国内市場が中途半端に大きいため、国内市場で事業を行うだけでも十分に大きなビジネスを構築できる。従って、必ずしも最初からグローバルな視点を持つ必要がなく、国内で事業基盤が確立した後にグローバル展開するので、韓国企業や北欧企業などの、最初からグローバルな事業を

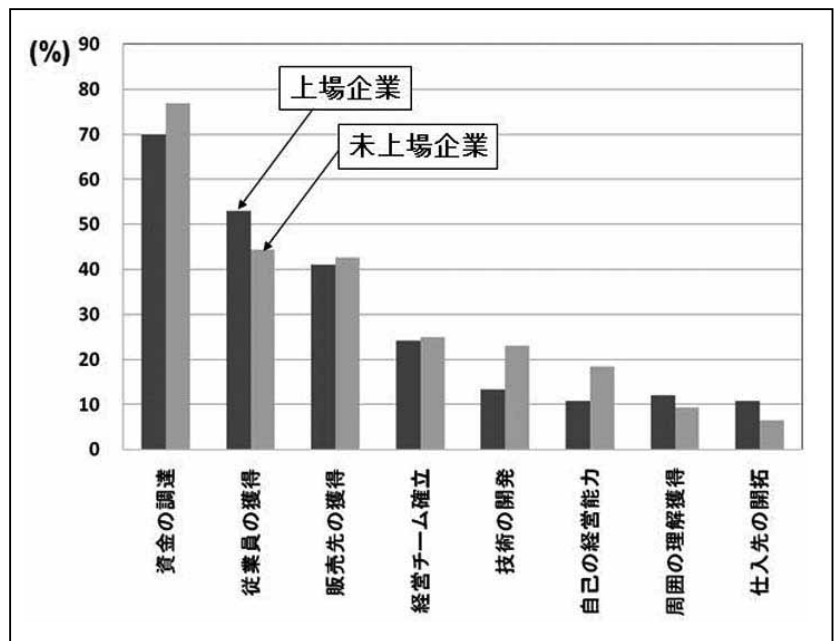


図1 起業に際して最も苦労した事 (Source: 中小企業総合研究機構「H17ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」)

前提にしている企業の後塵を拝するとの議論である。

しかし、GDP ベースで見て 15 年前には全世界の 20% に達するかの勢いだった日本経済の規模は、2008 年時点ですでに世界の 8% の規模になっている（図 3 参照）。今後、日本がどんなに順調な経済成長を遂げたとしても、新興国ほどの成長率を想定するのが現実的でない以上、世界経済の中での日本市場の地位は相対的には下がらざるを得ない。残念ながら、これからの日本企業は、国内市場だけで事業を考えていたのでは、十分にスケールの大きな企業にはなれないことを前提にしなければならない。つまり、韓国や北欧の企業と同様、最初からグローバルにビジネスを展開するつもりでなければならないのである。

半導体をはじめ多くのハイテク・ベンチャーでは、直接の顧客は一般消費者ではなく、企業であることが多い。その場合に

は、仮に成長の源泉が最終的には新興国の経済成長にあるとしても、直接の顧客は国内の大企業であることも多い。日本国内には、まだまだ高い技術力と大きなポテンシャルを持った大企業は多く、ベンチャーが、言葉の心配もなく安心して付き合える国内の大企業をまず顧客にしようと試みるのは当然である。しかしベンチャーにとっての問題は、多くの日本の大企業は、ベンチャーの時間軸に合ったスピーディーな判断を下すことができないことである。限られたリソースを最大限に有効活用しなければならぬベンチャーにとって「時間」は最大のリソースであり、いつまで経っても物事を決められない顧客を相手にしているわけにはいかない。ベンチャーは日本の大企業と心中するわけにはいかないのである。つまり、企業を直接の顧客とするベンチャーでも、日本国内にこだわることなく、自社の事業に最も適する顧客は誰なのかをグローバルな視点で考える必要があるのだ。

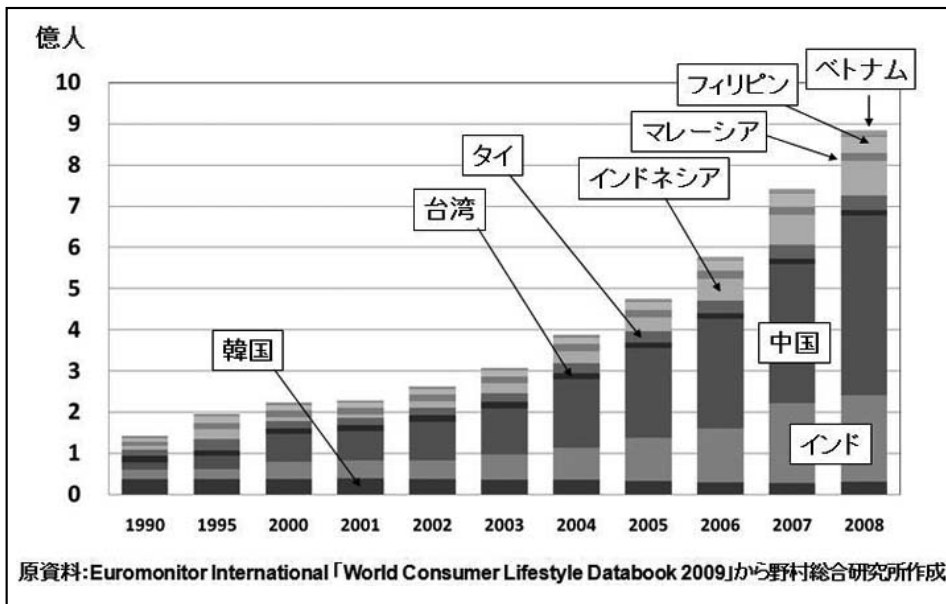


図 2 世帯可処分所得 5,001 ドル以上 35,000 ドル以下の家計人口推移 (Source: 通商白書 2009)

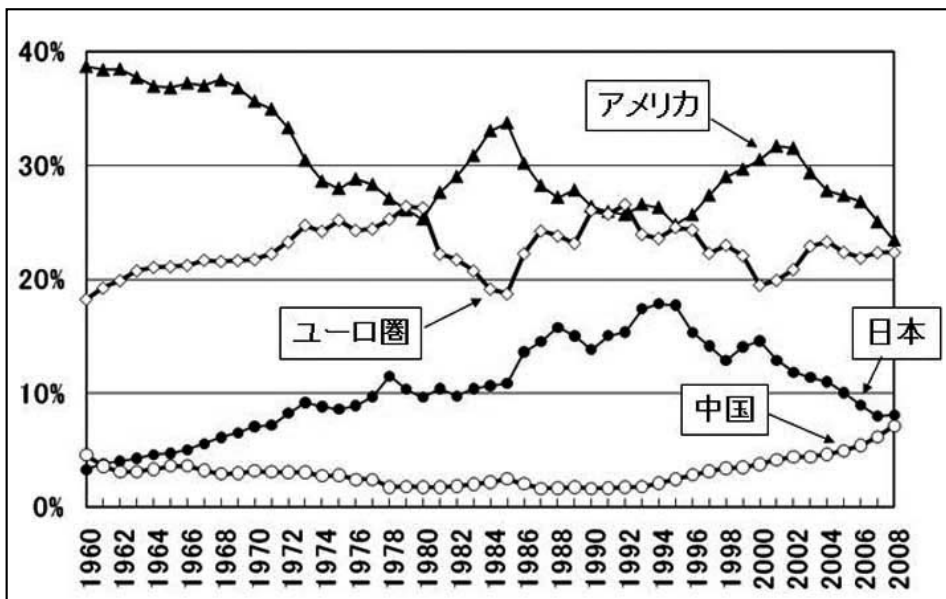


図 3 全世界の実質 GDP に占める各国の GDP の割合 (Source: World Development Indicators 2009, The World Bank)

人材はどこに居るのか？

図 1 の調査結果を見るまでもなく、ベンチャーにとって人材の確保は大きな課題である。日本の労働市場は人材の流動性が低い上に、いまだに大企業志向が強く、ベンチャー企業が優秀な技術者や経営者を集めることは容易でない。また、終身雇用という「出口」は崩壊しているにもかかわらず、新卒一括採用という「入口」は旧態依然としたまま残っており、若者の大企業志向はむしろ強まっているかに見える。

しかし、人材の問題も世界に目を転じれば様々な選択肢があるはずである。新興国の人材は、今までは安価な労働力の供給源としてしか見ていなかったかもしれないが、これからは高度な技術者の供給源と認識する必要がある。生活水準が向上して教育レベルが上がれば、新興国からは日本の何十倍の数の技術者が輩出される。もちろん、すべてが優秀ではないかもしれないが、1割だけが優秀だったとしても、日本人の（優秀でない技術者も含めた）全技術者数の何倍もの優秀な技術者が存在するわけで、このリソースを活用しない手はない。

また日本国内でも、グローバルな人材調達的手段は色々あるはずである。我々が支援する東京大

学発のベンチャー企業の中にも、中国人留学生が興した会社や、留学生がCTOとして中核を担うベンチャーがいくつもある。東京大学の学生、大学院生を対象にした「アントレプレナー道場」と称する起業家教育プログラムでも外国人留学生は多い。日本人学生が留学生に比べてアントレプレナーシップに欠けるとは思いたくないが、ベンチャー企業の立場から言えば、日本に滞在する留学生は、グローバルな人材確保の貴重な入口のほずである。

資金はどこにあるのか？

顧客や人材の確保にも増して日本のベンチャーにとって難しいのは、資金調達であろう。日本国内に資金がないわけではない。運用

先に困っている資金は国内にもたくさんあるのだが、ベンチャーに回るリスクマネーが少ないのである。図4は、世界各国のベンチャー・キャピタル投資額が、それぞれの国のGDPの何%に相当するかを国際比較である。つまり、一国の経済規模のうち、どれだけの富がリスクマネーとしてベンチャーに投入されているかの指標を与える数字だが、図を一見して明らかのように、イスラエルやアメリカといった国々が高い値を示しているのに対して、日本は先進国中で最下位である。これを見ても、日本の産業構造がいかにまだ大企業中心で、ベンチャーへの資金供給が少ないかがわかる。

データを見るかぎりでは、国内にこだわるよりもグローバルに考えた方が資金調達は容易なはずである。実際、シリコンバレーのベンチャーには、技術はシリコンバレーからは遠く離れた異国で開発され、技術者はそのまま異国で開発を続けているが、会社はシリコンバレーに設立されたものが多い。以前はイスラエルやヨーロッパ諸国などの先進国をオリジンとするベンチャーが主流だったが、最近では中国やインドなどの新興国が多い。起業家がVC資金を求めて世界中からシリコンバレーに会社を作り来ているのだが、残念ながら、ここでも日本の存在感は薄い。

もちろん、国内で資金調達に苦労する日本のベンチャーが、海外に行けば資金を得られるというほど事は簡単ではない。少なくともシリコンバレーのベンチャー・キャピタルは、投資先がいつでも物理的に行き来ができる距離にあることを要求するので、本社を日本に置いたままの会社にシリコンバレーVCが資金を提供する可能性はほとんど無いといっても過言ではない。つまり、海外に資金を求めるとなると、海外での起業を視野に入れる必要があるということである。起業するだけでも大変なのに、ましてや海外で起業するなど絵空事と感ずるかもしれないが、現実に日本以外の多くの国の起業家達にとっては、最も

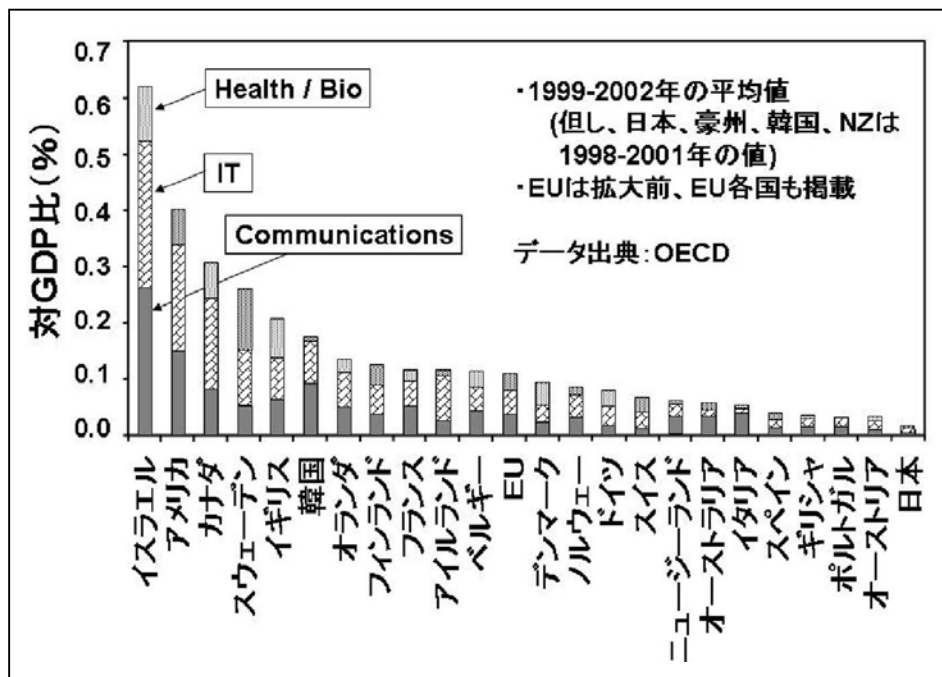


図4 各国のハイテク分野へのVC投資額の対GDP (Source: OECD)

資金調達のしやすい場所で起業することは、いたって合理的な選択肢なのである。

最後に

冒頭に述べたシリコンバレー弁護士の話聞いてから4年程経ったが、彼のお勧め通りにケイマン籍で香港市場に上場したシリコンバレーの会社が実際にいくつあるか、私は知らない。もしかしたら、絵に描いた餅だったかもしれない。しかし、中国やインドに開発部隊を置くシリコンバレー・ベンチャーは、もはや全く珍しくない。我々の競争相手は、ベンチャーといえども最初からグローバルに物事を考えており、あらゆるリソースを、世界中で最もそのリソースへのアクセスが容易な場所から調達しようと追求し続けている連中なことだけは確かである。

日本の起業家も、日本国内にこだわらずにグローバルに活路を求めた方が、顧客の確保も、人材の確保も、資金の確保も可能性が高いかもしれないのだ。もちろん、海外に出て行けば顧客も人材も資金も得られるというほど単純な話ではない。文化も言葉も商習慣も労働感も違う海外でビジネスをするのは容易なことではない。しかし、世界中のほとんどの国の起業家達にとっては、人材も資金も顧客も最初からグローバルな視点に立って求めるのが現実的な選択肢であり、自国に留まっているよりも成功確率が高い場合が多いのである。日本だけがいつまでも例外で居られる理由はないはずである。