



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Topic ②

個々のスタートアップを強くする
日本経済の持続的成長を実現する政策



Vol. **64**

January 2024

個々のスタートアップを強くする 日本経済の持続的成長を実現する政策

経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課

上田 夏生 氏

あずさ監査法人 常務執行理事

企業成長支援本部 インキュベーション部長

阿部 博 / パートナー

少子高齢化が進行するにしたいがい、日本の国内市場は縮小していくことが見込まれています。そこで、政府は新しい資本主義を実現するために「スタートアップ育成5か年計画」を決定しました。終戦直後のベンチャーブームが日本経済を復興させたように、新たなベンチャーブームを起こすことで持続可能な経済社会を実現しようという壮大な挑戦です。その「スタートアップ育成5か年計画」決定から1年、見えてきたのは「人材」という大きな壁でした。「スタートアップ×人材」シリーズは、官公庁、スタートアップ企業、アカデミアから有識者をお招きし、プロフェッショナル人材領域にフォーカスしてご意見を伺う連載です。

シリーズ第1回目は官公庁である経済産業省です。同省は現在、事業化に研究開発が伴うスタートアップ（ディープテック・スタートアップ¹）への支援を強化しています。スタートアップへの人材の流動性を高め、資金を投入し、新しい事業に挑戦するプレーヤーを作っていくことが、日本の経済成長への追い風になるからです。個々の人材や彼らの経験をどう活かすか。成長のためにもっと注力すべき部分はどこか。同省産業技術環境局技術振興・大学連携推進課 上田 夏生 氏をお招きしてお話を伺います。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

ユニコーンクラスのスタートアップを創出するには、起業家、CxOクラスの人材、管理や営業といった現場レベルの人材、スタートアップなどを支援する人材の4つの属性が必要である。現在、経済産業省では一連の政策で、スタートアップに人材が流入する機運を高めようとしている。

POINT 2

経済産業省では、ディープテック・スタートアップ支援という文脈で、「個々のスタートアップを強くする」、「スタートアップの発射台を高くする」ための政策に取り組んでいる。

POINT 3

スタートアップの報酬体系が変われば、人材の流動性も高くなる。ストック・オプション制度の普及によって、リスク許容度の高いイノベーターやアーリーアダプターは獲得しやすくなったが、そうでない人材を獲得するならばサラリーベースで高い報酬を提示する形も必要となる。

POINT 4

ディープテック・スタートアップ領域では、通常のスタートアップよりも事業化に長い時間を要する。ビジネスから遠い研究開発段階の資金や事業拡大フェーズにおける資金を確保できる環境作りが重要。



阿部 博
Hiroshi Abe

① 自発的に「参加したい」と思えるスタートアップづくりで、人材を集める

阿部:

今回は、現在のスタートアップ人材に足りないものをいかに補うかについて、国の立場からご意見をお伺いしようと思っています。まず、私はスタートアップ人材には3つの属性があると考えています。CxOクラス、管理や営業といった現場レベルの人材、そして大学発スタートアップなどを支援する人材です。日本にはいずれの人材も不足していると思っています。

上田:

その3属性に加えて、もう1つ付け加えるならば起業家もいます。



経済産業省 産業技術環境局
技術振興・大学連携推進課
上田 夏生 氏

彼らは広い意味ではCxOクラスに含まれますが、社内起業家も含め起業家を増やしていく、伸ばしていくことも重要です。今、我々の施策のなかでは、いかに起業家を発掘するか、発掘した起業家を育成していくかが肝になっています。

特に、我々の政策はディープテック・スタートアップ、つまり事業化に長期の研究開発と多額の資金を要するスタートアップを主なターゲットとしています。ディープテック・スタートアップは、将来展望をしっかりと固めながら進めていくことが求められますし、技術を理解したうえでビジネス

に展開していくという、二重の難しいポイントがあります。そうしたことができる人材の発掘、育成は重要な 이슈 だと思っています。

また、CxOクラスの人材はまだ足りていないように思います。ただ、外資系銀行やマーケティング関係のコンサルティング会社を経験されてCFOやCMOとしてスタートアップに入られるという事例も出てきていますので、そういう事例をいかに増やしていくかが、今後も重要なポイントとなるでしょう。

現場レベルも同じです。会社として成長していくには、たとえば、単に「製品が100個できました」というレベルを超えて、たとえば1万個のプロダクトを安定したQCDで製造、販売しなければならない。それを実現できる人材をどう確保するかは重要なポイントですが、それができる人材をスタートアップのなかでゼロから育成するのは現実的ではありません。そういった方々をディープテック・スタートアップが獲得するには、転職市場のなかでそういう動きを作っていく必要があると強く感じています。

阿部:

この課題の裏には日本人のマインドがあると思います。伝統的に終身雇用が根付いていて、スタートアップに転職すると言うと家族が怒るとか、配偶者が止めるとか。簡単に変えられないと思いますが、こうしたマインドを変えるような政策はあるでしょうか。



あずさ監査法人 阿部 博

上田:

マインドセットを1つの政策という外的な要因で変えるのは難しいと思いますし、長期的な取組みになるかと思っています。「この政策で動く」とまでは言えませんが、ディープテック・スタートアップについていえば、大きく成功した事例をたくさん作っていくことが重要だと思います。現在、数百億円レベルでイグジットしているケースが年間数件出てきていますが、より大きく、ユニコーンクラスでイグジットすることが増えてくる状況になれば、どうでしょうか。そうすると、スタートアップにシード、アーリーの段階でジョインすれば、将来的にはより大きな収入が得られるかもしれないし、自身としてもビジネスをゼロから大きくする機会に関与できるかもしれないという期待感が醸成されると思います。そういう大きな成功事例を作っていくことで、ディープテック・スタートアップに自発的に参加したいと思ってもらうことが、1つの理想的な姿ではないかと思っています。

そうしたときに重要になるのは、個々のスタートアップを強くしていくという政策です。そのために、今のディープテック・スタートアップ支援事業を着実に実施し、ディープテック・スタートアップに人材が流入する機運を高めていくことが重要であると考えます。

②

「起業した経験から得られたもの」を広く共有する場と支援人材の拡充

阿部:

シリコンバレーやベイエリアであれだけスタートアップが生まれるのは、失敗に対する恐れがなくて、成功したことに対するご褒美を見せられるからと言われてます。これってすごく大事ですよ。たとえば、ある成功した起業家は故郷に戻り、スタートアップを立ち上げたい人に対するメンターをやっているそうです。このような

起業家を支援する政策には、どのようなものがあるのでしょうか。

上田:

支援する人材の多くはコンサルティング会社やVC (Venture Capital 以下、「VC」という)、大企業で新規事業を手掛けた経験をお持ちの方、ご自身で起業されて会社を成長させたご経験のある方です。こうした方々により多くディープテック・スタートアップのエコシステムに関わっていただき、スタートアップの成長を支える環境を作ることが重要です。

そこで、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) は、支援人材育成プログラム (Startup Supporters Academy:SSA) を実施しています。こういったプログラムを通じて、起業経験のある方にスタートアップ・エコシステムに参加していただけないかと思っています。また、NEDOの人材発掘・起業家育成事業 (NEDO Entrepreneurs Program: NEP) では、上場までされた起業家の方々にスーパーバイザーとして事業運営に関与していただいています。

阿部:

成功された方はほんの一握りであるのに対して、大学は北海道から九州までたくさんある。これでは需要と供給がまったく釣り合いません。そこで、「チャレンジしたけれどもうまくいかなかった」という起業経験のある方を活用するのはどうでしょうか。彼らは熱量が違いますから、1回や2回失敗しても、次を狙います。失敗を前向きに捉えるマインドのある起業家を積極的に活用していくというわけです。

上田:

あり得ると思います。失敗にも良い失敗と悪い失敗があります。何らかの仮説に基づいてチャレンジした結果うまくいかなかったというのは良い失敗だと思いますし、そのプロセスから得られたことも無数にあるでしょう。その経験をより広く伝えていく、有効活用していくという環境づくりは必要だと思います。

III

長期的なスタートアップ支援で産業構造を転換させ、経済成長につなげる

阿部:

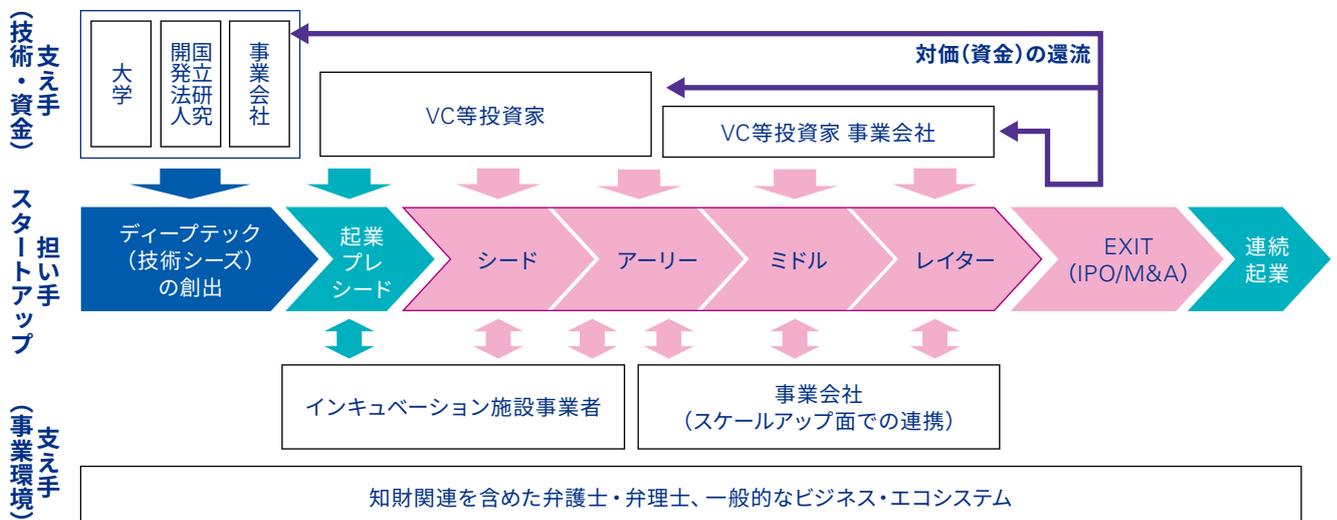
今こそスタートアップを起爆剤に、日本の経済成長を実現したいと思います。そういう意味では、スタートアップの支援は、実はもっと広い意味での産業の活性化ではないかと、私は思っています。

上田:

そうですね。スタートアップ支援という形で政策的にいろいろと考えていますけれども、本質的には産業構造の転換であり、新しいプレーヤーを作っていくということだと思っています。

スタートアップというレンズを通して考えると、既存のプレーヤーでもこれまでと違うものが見えてくることがあります。たとえば、事業会社では高収益のビジネスを1%でも2%でも効率化すれば利益が増えるわけですから、そこに経営資源を投入するのはきわめて合理的な判断です。しか

図表1 ディープテック・エコシステムの「担い手 (スタートアップ)」と「支え手」



出典:「ディープテック・スタートアップ支援事業について」産業技術環境局

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/026_05_00.pdf

し、スタートアップを作ることを軸に考えると、事業会社に蓄積されているリソース、たとえば研究開発をしたものの事業化できていない技術が一定数あるなかで、そういう技術をいかにビジネスにつなげていくか、という発想になってくると思います。そうした技術をベースにスタートアップが創出されていけば、産業全体として活性化するでしょうし、スタートアップを生み出した事業会社側も、よりオープンなものになっていくのではないのでしょうか。

阿部:

経営資源の集中化は、米国の企業などがよくやっています。納得する反面、投資で成功するケースの多くは1つの領域に集中するのではなく、広く浅くやっていますよね。

上田:

ポートフォリオの考え方ですね。ディープテックの場合、ものによっては技術シーズができてからビジネスに至るまで20年、30年かかるものがあります。他方、VCは10年、15年くらいで一旦クロージングしないといけない。そうすると、VCの考える間尺で一定のリターンが得られるものに集中するのは仕方ないのかもしれない。

それでは、開発に長期間かかる半導体や新素材系のような領域に資金が入りません。そうした領域にお金が行き回っていく仕組みや環境を作っていくことは、かなり重要なポイントだと思います。



阿部:

私も、5年やそこらでディープテックが世

に出るかと言ったら、出づらと思います。資金もそうですが、人材もない。たとえば、コロナウイルスに対するワクチンは日本では作れませんでした。長期的なビジョンが必要だと思います。

産業も人材も、長期で臨まないと育たないものです。産業を作るには、ものすごい時間とお金がかかりますから、そこから変えていく必要があります。それは一民間では無理です。ですから、政府や官公庁が旗を振ることが大事なのです。

上田:

スタート地点までの助走をより手厚くするというのも1つ重要なところかと思えます。ディープテック・スタートアップは、ビジネスからやや遠い段階での資金調達で、バリュエーションが大きくなることがあります。そこでたとえば、最初の5年間は補助金のようにバリュエーションがつかない形で、研究開発なり初期的な事業開発を資金的に支援すれば、発射台を高くしたうえで本格的にビジネスを大きくしていく段階で指数関数的な成長に向けた活動をしていけるようになります。

阿部:

発射台を高くするというのは、そうですね。SBIR (Small Business Innovation Research) を見たときには、「やっときたな」と思ったものです。米国の宇宙産業が伸びたのもSBIRがあったからです。ああいった政策は本当に必要だと思っていますし、期待しています。

上田:

そうした補助金についてはNEPもプレシードの資金調達前段階における資金援助という意味合いがあります。ただそれほど額は大きくありませんから、その段階でより大きな資金を得られる仕組みがあるかと思っています。

IV

スタートアップの報酬体系が変われば、人材の流動性も高まっていく

阿部:

人材の獲得を考えるうえで、忘れてはいけないのは報酬です。いくらやりがいがあると言っても、報酬が低ければスタートアップに就職しようと思わないからです。特にストック・オプション制度が普及してから、スタートアップは伸びましたからね。

上田:

現場クラスの方々に事業会社からスタートアップに移動してもらうという観点で言えば、いかにスタートアップ側から支払えるお金が均衡してくるか、つまり事業会社に引けを取らない報酬をスタートアップ側が提示できることが重要となってきます。そのときには、ストック・オプションが強力な武器となり得ます。サラリーのベースが低かったとしても、将来的なリターンが期待できるからです。

ただ、そういうインセンティブで入れられるような方々は、比較的リスク許容度が高い方で、メンバークラスの人材のなかでもイノベーターとかアーリーアダプターといった方々ではないと思います。そうではない方々も参画するような環境を作ろうとするならば、サラリーベースでの条件が均衡することも重要でしょう。

スタートアップ側が払える報酬を増やしていくということは、個々のスタートアップの経営を強くしていくことに他なりません。結局のところ、人材の流動化という意味でも、スタートアップ側が支払えるサラリーを均衡していく、あるいはもう少し高い報酬金額を提示できるような形を作っていくということになると思います。

阿部:

そうですね。たとえばフローが減ってもストックが増えれば、リスク耐性になる。資

産を持つということは、新しいものにチャレンジできることにつながるということなんです。

正直言って、私はここからの5年が勝負だと思っています。今、きちんとできるかどうか、日本が沈んでいくのか、それともまた上っていくのかの分かれ目であると。そこで最後に、経済産業省がどこに向かって動いているのか、お聞かせいただけますか。

上田:

さきほどスタートアップというレンズで事業会社を見るというような話をしましたが、すでに儲けているビジネスをさらに強くしていくことはきわめて重要です。それを前提として、新しいビジネスを作っていくことが当然に行われることが、世の中の「普通」になることが理想的だと思います。

そのために、たとえば大学を卒業してある程度経験を積んだうえで起業する、事業会社で経験を積んだ方がご自身の技術シードを基に起業する、あるいは海外で経験を積んだ方が日本でEIR的に活動して起業するなど、事業の作られていく過程には関係なく、それがごく自然に受け入れられるような形にしていくことが大事です。その結果、数多くのビジネスができる。成功するのはそのなかの数パーセントかもしれませんが、成功したものは非常に大きな形で実になっていくでしょうし、失敗したとしても、その経験そのものが、ご自身に加え、あとに続くスタートアップにとって貴重なものとなります。

そのために我々は、ディープテック・スタートアップ支援という文脈で個々のスタートアップを強くしていくこと、そのために足下で行っているさまざまな事業に加え、ディープテック・スタートアップの事業拡大フェーズにおける支援など、これからも政策的にしっかりとさまざまな取組みをしていこうと思っています。

阿部:

先日、国際通貨基金の予測では、日本のGDPが4位に転落する見通しが発表されましたが、このままでは日本は貧しい国になってしまうでしょう。戦後日本の復興にベンチャーブームが大きな役割を果たしたように、スタートアップ育成を国策としてやっていくことが、次の30年後の日本を作る大事なポイントになるのではないかと思います。本日はありがとうございました。

続編「つなぐ、広がる、強くなるスタートアップ人材が導く日本の経済成長とグローバル視点」

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/hr-startup-02.html>

1 「ディープテック・スタートアップ支援事業について」

産業技術環境局

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/026_05_00.pdf

関連情報

ウェブサイトでは、企業成長支援について紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/ipo/domestic-listing.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

阿部 博 / パートナー

✉ hiroshi.abe@jp.kpmg.com



KPMG ジャパン

home.kpmg/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2024 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されず、この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。