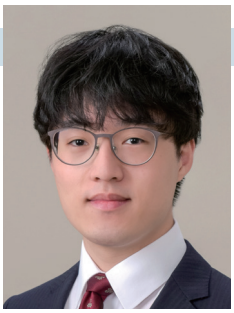
スタートアップ・エコシステム全体の機能強化を意識した政策の充実化を

株式会社 野村総合研究所　社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント　本田　和大

株式会社 野村総合研究所　社会システムコンサルティング部
コンサルタント　笹森　宥穂





1　はじめに

1）スタートアップ政策の充実が進む日本

昨今経済成長と社会課題の解決に貢献する存在として、スタートアップに注目が集まっている。政府はスタートアップ育成５か年計画に代表されるようにスタートアップの創出促進に向けてさまざまな施策を打ち出しており、特にスタートアップ向けの大規模補助金は昨今充実している。例えば、2022年度補正予算に基づき設けられた中小企業イノベーション創出推進事業（SBIR フェーズ３基金事業）は約 2,000 億円、ディープテック・スタートアップ支援事業は約 1,000 億円規模に達する。さらに、直近では、政府のイノベーション政策の司令塔である統合イノベーション戦略推進会議にて、24 年度において研究開発型スタートアップに対して約 1,400 億円の支出を行うことが目標として定められた。スタートアップの事業化に向けた資金需要を政府が政策的に支える体制が整いつつある。

こうした企業年齢が若く革新的なビジネスの創出に政策的な資源を投入するスタートアップ政策を、本稿では日本の産業政策においてこれまでにない新たな潮流であると捉えている※1。これまでの産業政策と同様の考え方ではなく、スタートアップの特性を踏まえた政策設計を行っていくことが求められる。

改めてスタートアップの特性を考えると、一般的な中小企業と異なる点として、革新的な製品やサービスをつくり出し、急速な成長を目指す若い企業であることや、市場で安定的な収益を得られておらず、その見込みも不透明である場合も多いことが挙げられる。さらに、内部的な資源の制約やビジネスの特

※1　大橋弘（2015）「『新しい産業』政策と新しい『産業政策』」においては、日本の産業政策を①「貿易保護と重工業化の道（1940 ～ 60 年代）」②「外圧による産業構造転換（1970 ～ 90 年代）」③「世界経済危機と東日本大震災後の緊急避難的な措置（2000 年代以降）」に分けて論じている。①の時代は欧米諸国を目標として設定し、国内産業を保護し、補助金等によって先端技術の導入を促進し、資本蓄積を促すとともに、新たに生み出された産業に労働力を移行させることで産業構造の高度化を実現した。まさに、補助金による資金投入によって経済成長を実現した時代である。補助金等による政府の直接的な産業支援により国内産業を育成するという観点では、スタートアップ政策は、①の時代に通じるものがある。しかし、設備投資による資本の蓄積ではなく、全く新しいビジネスを生み出す企業の増加・成長を実現し、経済成長につなげることを目標としている点はスコープが異なる。③の時代のように、既存の企業の持続可能性を保持するための政策とも異なる。このように若い企業の革新的なビジネスの創出に注目して支援を行う現在の産業政策は新しい潮流であるといえる

性からスタートアップ単独での成長が難しい点も特徴である。スタートアップが成長するためには、リスクの高いスタートアップ企業に対して資金を供給するリスクマネー、革新的な技術の提供やその応用に関する技術指導を行う大学等研究機関、スタートアップ企業に対して顧客基盤や生産設備等を提供する大企業、各アクターの機能の補完・強化や、連携の促進を担う自治体・政府等、外部のアクターがスタートアップ企業と相互に保有する資源を提供しあい、それぞれが利益・メリットを享受できるような、自律的な「スタートアップ・エコシステム」を構築する必要がある[※2]。

2) 問題の所在と本稿の狙い

日本においては、スタートアップは急速に増加しているものの、スタートアップの成長に欠かせない各アクターの機能は、スタートアップの増加に対して追い付いておらず、政府がエコシステム上の他のアクターの機能を補完している状況である。一方で、政策的支援はその時々の社会・経済情勢に応じてその規模や対象が変わりうるものであり、スタートアップの継続的な創出・成長を実現するためには、政府の支援だけに頼るのではなく、政府以外のエコシステム上のアクターとスタートアップとが相互作用し、自律的に発展するエコシステムの構築を実現することが重要である。そして、スタートアップへの社会的な期待が高まっているこのタイミングだからこそ、自律的なエコシステムの構築につながる政策的支援を充実させることが求められる。

自律的なスタートアップ・エコシステムの構築を政策的に実現するためには、エコシステムの現状把握や今後の発展の見通しを適切に行う必要がある。これまでは、スタートアップ・エコシステムが発展していると思われる地域や国をピックアップし、横比較をすることで、現状把握や政策検討を行うことが一般的な手法であった。しかし、こうした手法は、そもそも比較対象として妥当な事例をどのように判断するかという問題を内包する。シリコンバレーやロンドンのように、わが国とエコシステムの発展状況が大きく異なる国の施策をそのまま援用することは、各国の状況に即した政策を展開する上では、望ましくない。

そこで、本稿では、現状把握や今後の見通しの分析の一助とするために「スタートアップ・エコシステムの発展段階」という新たな概念を提示する。このモデルでは、スタートアップ・エコシステムが「誕生期」「成長期」「成熟期」という三つの段階を経て発展することを仮定する。ここで「成熟期」は、2)で言及した自律的なエコシステムが実現している状態を指す。そして、同水準の発展段階にある諸外国の事例の整理を通して、「成熟期」へと向かうために、必要な政策の方向性の選択肢を提示することを目指す。

2 「成長期」にある日本のスタートアップ・エコシステム

インドネシアのスタートアップ企業のライフサイクルとスタートアップ・エコシステムとの関係について検討したMulyawan, F., et al（2023）では、

※2 スタートアップ・エコシステムについて明確な定義は存在しない。ここでは、スタートアップと投資家・金融機関、大学、アクセラレーター、自治体、中央政府等スタートアップを取り巻く主体が、相互に保有する資源を提供しあうことでメリットを享受し、その相互作用がさらなるスタートアップの創出・成長につながっていくような関係性を指すこととする

スタートアップがその成長ステージに応じたリソースを、エコシステムの別のアクターから獲得することがその成長において重要であることを指摘する※3。これは、冒頭述べたように、スタートアップの成長のためには、エコシステムの他のアクターの役割や機能を充実させることが不可欠であることを示している。そして、スタートアップ政策を講じる上では、政策の対象となる地域や国のエコシステムの現状を適切に把握するとともに、目指すべき姿を踏まえた政策を講じることが重要となる。

こうした政策立案を可能とするため、本稿では「スタートアップ・エコシステムの発展段階」という新しい切り口を仮説的に提示し、必要な政策の方向性を検討する。

1） スタートアップ・エコシステムの発展段階

スタートアップ・エコシステムは学術的な研究では起業エコシステム（entrepreneurial ecosystem）と呼ばれることが多い。起業エコシステムの研究では、エコシステムがどのように発展あるいは衰退していくのか、ダイナミクスを描く視点が欠けていることが指摘されている。こうした中で、Cantner, Uwe, et al（2021）は、起業エコシステムのライフサイクルモデルを提唱した※4。同研究によれば、起業エコシステムは、スタートアップが増加し始める「フェーズ１（誕生期）」から、スタートアップが急速に増加し、これをサポートするアクセラレーターやベンチャーキャピタル（VC）、弁護士等周辺サービスの充実化が進む「フェーズ２（成長期）」、スタートアップの増加が高止まりし、既存企業による買収や統合が進む「フェーズ３（成熟期）」を経て、スタートアップ企業の「大企業化」や買収等が進む一方、起業自体の数は減少する「フェーズ４（衰退期）」、再度起業が活性化し始める「フェーズ５（再出現期）」に向かうとされる。また、米国のアリゾナ州フェニックスのエコシステムに注目したMack, E., & Mayer, H. (2015) は、エコシステムの初期段階では、金銭的・人的資本といった要素が重要になるが、スタートアップの増加が進む後期の段階では、事業化支援や会計、ファイナンス、法務等、専門的な見地からスタートアップ支援を行うアクターの機能の充実が不可欠であることを指摘する※5。

Cantner, Uwe, et al（2021）では、個人の起業行動にフォーカスして各段階を説明しているが、スタートアップ政策を講じる上では、起業活動だけでなく、スタートアップの成長や成長に必要な外部のアクターの状況も考慮することが求められる。また、同論文における「成熟期」は、既存企業によるスタートアップの買収等が進む一方、その後起業自体が停滞する「衰退期」に差し掛かる段階であることを示唆している。一方で、ボストンやシリコンバレー、ロンドン等世界で最も活性化しているエコシステムはいまだ「衰退期」には入っていない。

これらを踏まえて、本稿では、新たなエコシステ

※3　Mulyawan, F., Dhewanto, W., & Aldianto, L.(2023). The Impact of Business Ecosystem and Lifecycle on Start-up Creation Process-A Case Study of Indonesian Software Technology Start-ups. International Journal of Applied Business Research, 141-151.

※4　Cantner, Uwe, et al.(2021) "Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model." Small Business Economics 57: 407-423.

※5　Mack, E., & Mayer, H.(2015). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. Urban Studies, 53 (10), 2118-2133.

図表 1　スタートアップ・エコシステムの発展段階

	誕生期	成長期	成熟期
エコシステムの全体の状況	**スタートアップの数も少なく、支援アクターの活動も活発でない**	**スタートアップが急速に増加するも、支援アクターの機能が需要に追い付いていない**	**スタートアップと支援アクター双方がメリットを得られる相互作用が実現**
スタートアップの状況	● スタートアップ企業自体は一定数存在するも、増加数は低水準 ● スタートアップ企業の存在が社会・市場で注目され始める前あるいは、注目され始めたばかりの段階	● スタートアップが急速に増加し始め、社会や市場で注目を集める段階 ● 誕生期から存在したスタートアップを中心に出口に到達するスタートアップが出始める。一方でその数や出口の多様化という観点では事例が多くない状況	● スタートアップの増加数は高止まり ● 誕生期・成長期に生まれたスタートアップのエグジットの多様化・大型化が実現し、スタートアップ・エコシステムのアクターに利益が還流し、各アクターの機能の強化につながる「好循環」が実現 ● スタートアップの誕生とエグジットが一過性のものではなく持続的なものとなる
スタートアップを取り巻くアクターの状況	● スタートアップを取り巻くアクターの活動は、スタートアップの数や活動が大きくないこともあり、活発ではない。一部先進的な取り組みを行うアクターが出始め、成長期以降の参入者の先行事例として参照される	● スタートアップの増加に応じて人材、資金、専門サービス支援の機会も急速に増加するものの、スタートアップの需要を賄いきれない	● スタートアップを取り巻くアクターによる資金供給や支援が量・質ともにスタートアップの需要を満たす水準に達する ● スタートアップとスタートアップを取り巻くアクターの相互作用でお互いにメリットを得られ、持続的なエコシステムの構築が達成される

出所）NRI 作成

ムの発展段階モデルを提唱する。まず、エコシステムの発展段階は図表 1 のように「誕生期」「成長期」「成熟期」の三つの段階に整理することができる。「成熟期」は、スタートアップの出口の多様化が実現するとともに、起業自体が文化として根付き「高止まり」するような状態であり、目指すべきエコシステムの姿として位置付けることができる。エコシステムの発展段階は、スタートアップの活動（スタートアップの数や社会や市場における注目の程度）、スタートアップを取り巻くアクターの活動の状況によって判断することができる。

2）日本のスタートアップ・エコシステムは「成長期」にある

日本のスタートアップ・エコシステムは、前述の発展段階においてどのように位置付けられるであろうか。図表 2 のように、日本はスタートアップの数は急速に増加しているものの、エグジットについてはスタートアップの増加に比べると低水準にとどまる。また、スタートアップを取り巻くアクターについても多くの課題がある状況である。これらを踏まえると、日本のスタートアップ・エコシステムの状況は「成長期」にあるといえる。

3）エコシステム内のアクターの機能を政府が補完している

現在のスタートアップ政策は、エコシステムの各アクターが提供することができない機能を政府が「補完する」ことに重点が置かれた政策である。例えば政府のスタートアップへの直接的な補助金の投入は、民間のリスクマネーでは供給が追い付かないスタートアップの資金需要を政府が支える役割を果たしている。また、政府や自治体が展開するさまざまなアクセラレーションプログラムも、民間のアクセラレーターでは賄いきれない機能を政府が果たしている例である。

このように現状のエコシステム内で賄うことができない機能を政府が補完することは、エコシステム

図表 2　日本のスタートアップ・エコシステムの概況

スタートアップの状況	**【スタートアップ数】** ◎スタートアップの数は、2008年度から16年度まで横ばいだったが、16年度以降急激に増加 ・1,807件（08年度）→1,846件（16年度）→4,288件（23年度） **【スタートアップの出口】** ◎スタートアップによる新規株式公開（IPO）は2021年（66件）、22年（59件）を除き、過去10年間はおおむね50件程度で推移しており、増加傾向にない ◎被買収・子会社化、事業譲渡数は過去10年間で増加傾向にあるものの、直近2年間は漸減傾向 ・102件（13年）→190件（21年）→168件（23年）※21年が最大値
スタートアップを取り巻くアクターの状況	**【リスクマネー】** ◎スタートアップの資金調達額は、過去10年間で10倍近く増加 ・907億円（2013年）→9,664億円（21年）→7,536億円（23年）※21年が最大値 ◎他方、23年の資金調達額は英国とは約3倍、中国とは約8倍、米国とは約30倍の開きがあり、発展したエコシステムを有する国と比較すると低水準 **【大学】** ◎スタートアップの数が近年急速に増加したこともあり、多くの大学でスタートアップへの技術移転について経験やノウハウが不足している状況。一部の大学で、スタートアップ向けのライセンスや技術移転ポリシーを策定する等先進事例が出始めている **【その他専門サービス】** ◎アクセラレーターのような事業化支援サービスや、ファイナンス、法務・知財、会計等専門サービスを提供する主体は東京圏では充実化が進みつつあるが、全国的な広がりはない **【政府・自治体】** ◎急速にスタートアップが増加する中で、他のアクターでは賄うことができない機能を政府が補完している ・大規模補助金による直接的な資金供給、各種専門家派遣支援等

出所）経済産業省「大学発ベンチャー実態等調査」、INITIAL「Japan Startup Finance 2023」、CB Insignts より NRI 作成

の「成長期」において重要な役割といえる。一方で、エコシステムを「成熟期」にアップデートするための政策としては十分ではない。エコシステムの機能そのものを改善するような政策も併せて展開することが重要である。

次章では、日本と同様に発展段階において「成長期」にあると考えられるフランスとドイツの事例を参照し、エコシステム全体の機能に向けてどのような政策を講じているのか整理する。

3　エコシステムの「成長期」にあるフランス・ドイツのスタートアップ政策

ここでは「成熟期」に向けて必要な政策の方向性を検討するにあたって、フランスとドイツの政策に注目する。フランスもドイツも近年スタートアップの活性化が進む一方で、シリコンバレーやロンドンといった世界のトップエコシステムほどの環境には至っていない点で、日本と同様にエコシステムの「成長期」にあると考えられる※6。すでに成熟しているエコシステムではなく、同水準のエコシステムにおいて、「成熟期」に向けてどのように政策的に対応しているのか参照することで、わが国のスタートアップの政策への示唆が得られる。

1）コミュニティーへの政府資金提供により国内のエコシステム形成を進めるフランス

フランスでは 2010 年代中ごろまで、スタートアップの創業・成長のための支援を提供する主体が

※6　Startup Genome 社が毎年発行する世界各国のスタートアップ・エコシステムをその活性化度合でランキングとして整理する「The Global Startup Ecosystem Report 2024」においてはフランス（パリ）とドイツ（ベルリン）はそれぞれ 14 位と 15 位であり、10 位の日本（東京）と同程度の順位となっている

図表 3　世界の都市別スタートアップ・エコシステム・ランキング上位 20 都市

エコシステム	総合順位	パフォーマンス	ファンディング	才能と経験	市場	ナレッジ
シリコンバレー	1	10	10	10	10	9
ロンドン	2	10	10	10	10	10
ニューヨーク	2	10	10	10	10	8
テルアビブ	4	10	8	9	10	7
ロサンゼルス	4	9	10	9	9	6
ボストン	6	9	9	10	9	7
シンガポール	7	8	9	8	10	1
北京	8	10	6	10	9	10
ソウル	9	9	10	9	7	9
東京	10	8	7	8	9	10
上海	11	9	5	9	6	10
ワシントンD.C.	12	8	6	7	8	6
オランダ	13	6	8	7	8	6
パリ	14	5	9	6	7	7
ベルリン	15	5	8	7	7	3
マイアミ	16	7	7	3	8	1
シカゴ	17	8	5	7	5	5
トロント・ウォータールー	18	4	8	6	6	5
サンディエゴ	19	7	1	6	7	7
シアトル	20	6	6	8	3	4

注）各指標は、1 点から 10 点の間を取り、10 点に近いほど優れていることを示す
出所）Startup Genome「The Global Startup Ecosystem Report 2024」

国内に不足していた。特にリスクマネー供給の不足が深刻であり、GDP に占める VC 投資額比率は、経済協力開発機構（OECD）加盟国内でもドイツや英国、日本よりも劣位な状況であった[※7]。そのため、創業・成長環境に見切りをつけた優秀な起業家が米国に流出し、欧州諸国では最多の約 6 万人がシリコンバレーで勤務[※8]し、Eventbrite（イベント管理プラットフォーム）や Moderna（mRNA ワクチン開発）といった有名なスタートアップがフランス人により米国で創業される事態となっていた[※9]。しかし、直近 10 年ほどで急激な成長を遂げており、首都パリでは 23 年上半期までにスタートアップ企業数は 2 万 5 千社、うち 31 社のユニコーン（世界平均は 3 社、東京は 4 社）が誕生するなど大きな成果を挙げている[※10]。

フランスにおける特徴的な政策として、スタートアップ支援政策パッケージである「La French Tech」が挙げられる。この政策は、①コミュニティー（エコシステム）の形成②スタートアップの成長促進③スタートアップ・エコシステムの国際化の三つに集約されるが[※11]、ここでは国内を対象とした①②に着目する。

フランスのスタートアップ政策の特徴として、ス

※ 7　OECD Data Explorer「Venture capital investments (market statistics)」https://data-explorer.oecd.org/
※ 8　Forbes JAPAN「フランス『起業大国』への大旋回　マクロン大統領と異色 IT 長者の仕掛け」2018 年 8 月
※ 9　RouteX「フランスのスタートアップ・エコシステムの発展と迫り来る転換点 2022 年の大統領選挙が与える影響」
※ 10　Startup Genome「Global Startup Ecosystem」https://startupgenome.com/ecosystems/paris
※ 11　日本貿易振興機構「フランスのスタートアップ・エコシステム発展の理由」2019 年 8 月

図表 4　フランスとドイツのスタートアップ・エコシステム強化に向けた主な施策

国名	フランス		ドイツ
施策の名称	フレンチテック・コミュニティー・ファンド（Le Community Fund）	フレンチテックアクセレラーション基金（Fonds French Tech Accélération）	未来基金（Zukunftsfonds）
概要	● 政府が都市・地域を「コミュニティー」として指定 ● 指定したコミュニティーを単位とした資金提供を実施し、コミュニティーの活動に対して継続的に資金を提供	● 国内の民間アクセラレーターを対象として資金を供給	● スタートアップへの直接補助だけでなく、アーリー以降を対象とするVCファンドに出資 ● ディープテックスタートアップに対し、官7：民3の比率で最大25年の期間で出資
日本への示唆	● 政府資金の拠出先を、スタートアップ自体ではなくその周辺の支援主体とすることで、政府が各アクターの機能を補完するのではなく、強化する役割を果たしている		

出所）NRI 作成

タートアップを直接支援するだけでなく、スタートアップを取り巻くアクターを含むコミュニティー単位での支援を行っていることが挙げられる。さらに、短期間の取り組みではなく、継続的にコミュニティー支援を実施していることも特徴的である。具体的には、La French Tech 開始直後の 2013 年から国内の都市やクラスター地域を「フレンチテック都市圏（Capitales French Tech）」や「フレンチテック共同体（Communautés French Tech）」として認定し、選定されたコミュニティーの取り組みに対して資金供給を行っている。各地で投資家を集める大規模なカンファレンス等が企画・採択されており、6 年目を迎えた 24 年度には、ル・マン地域のモビリティ分野に特化したイベント「XMOBILITY Le Mans」やマルヌ地域での農業・環境領域のスタートアップイベント「Greencity Business」などの開催資金が援助されている[※12]。

また、国内のアクセラレーターの育成に取り組んでいる点も特徴的である。「フレンチテックアクセレラーション基金（Fonds French Tech Accélération）」は、民間のアクセラレーターに対して資金を拠出する 2 億ユーロの基金であり、シード期のスタートアップを支援対象とする Breega[※13] のファンドへの出資など、国内のアクセラレーターの活動を支援している。近年ではフランス公的投資銀行（Bpifrance）から政府資金をスタートアップに直接出資する取り組みも見られるが[※14]、スタートアップを取り巻くアクターやコミュニティー単位での支援も併せて行うことで、エコシステム全体の機能強化を図っている。

2）　政府と民間 VC との協調出資によるエコシステムの強化が進むドイツ

ドイツはその科学技術力の高さで国際的に高い評価を受けている。学術出版大手の「シュプリンガー・ネイチャー（Springer Nature）」による国別の研

※ 12　French Tech Mission「French Tech Community Fund」2024 年 7 月（https://lafrenchtech.gouv.fr/en/french-tech-community-fund/）
※ 13　https://www.breega.com/
※ 14　Sifted「Bpifrance: Inside the machine powering French tech's rise」2023 年 2 月（https://sifted.eu/articles/bpifrance-machine-powering-french-tech）

究力ランキングの 2024 年版では、中国・米国に次ぐ世界 3 位に位置付けられている※15。その一方で、ディープテックスタートアップの企業価値評価額上位 50 社のうち、ドイツに本拠地を置く企業はわずか 2 社であり※16、優れた研究シーズがあるものの、それをスタートアップの創出・成長につなげられていないという課題がある。この現象の一因として、日本と同様にリスクマネー供給量の不足が指摘されてきた※17。

こうした中で、ドイツ政府は 2021 年に 100 億ユーロ規模の官民ファンド「未来基金（Zukunftsfonds）」を創設した。特徴として、スタートアップに直接補助するだけでなく、ＶＣが組成するファンドへ資金供給を行うことが挙げられる。さらにスタートアップへの資金供給においても、100％政府が負担するのではなく、民間資金が最低 30％、公的資金が最大 70％という官民混合の出資が前提である。加えて、最低 25 年間という長期の償還期間（通常の VC ファンドは 10 年間）が設定されているなど、大規模なスタートアップ支援のリスクを一部政府資金が引き受けることで、民間 VC の活動を促進する狙いがうかがえる。

これらは、公的資金のみを直接スタートアップに供給する場合と比べ、政府にとっては民間 VC のスタートアップ支援機能を活用できること、ドイツ国内の民間 VC にとっては現在のファンドサイズでは不可能な規模の出資・支援が可能になること、シード期以降のスタートアップへの出資・支援実績・ノウハウを蓄積できることなどのメリットがある。

3） エコシステムの「成熟期」への移行に向けて、各国ではスタートアップ以外のアクターの機能強化にも取り組む

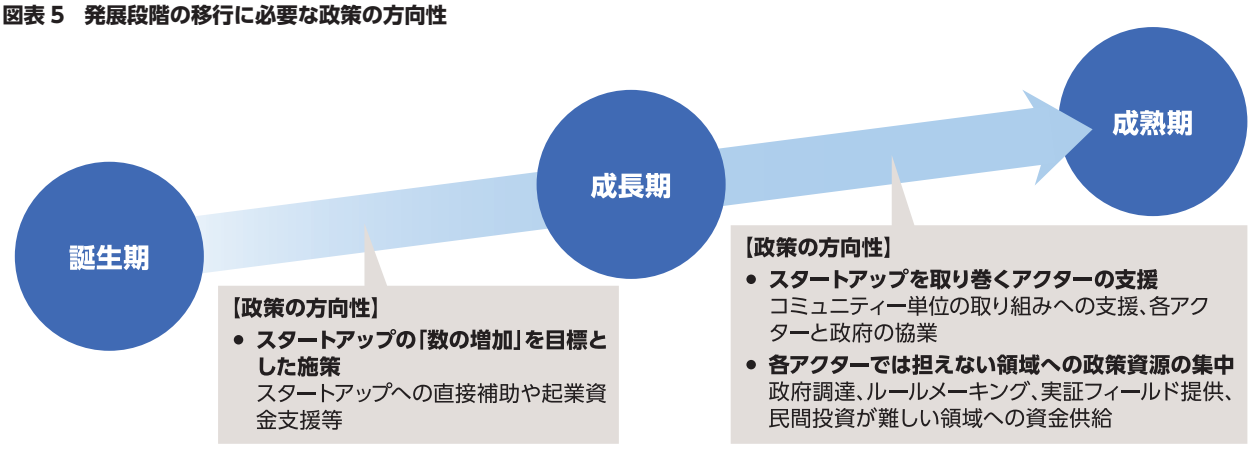
本章では、日本と同様にエコシステムの形成が進むフランスとドイツにおいて、政府が果たしている役割を紹介してきた。フランスでは、政府は地域のコミュニティーの活動やアクセラレーターといった、スタートアップを取り巻くエコシステム内のアクターに対して直接資金拠出を進め、スタートアップ・エコシステムの形成促進を国家的に推し進めてきた。ドイツでは、リスクマネー供給量の不足という課題に対し、直接スタートアップに補助をするのではなく、民間のリスクマネーとの協調出資を行うことで、VC 等リスクマネーの育成とスタートアップへの資金補助を両輪で進めている。このように、日本と同様に「成長期」にあるフランスとドイツであるが、よりスタートアップ・エコシステムを発展させるために、スタートアップだけではなく、これを取り巻くエコシステムのアクターへの支援にリソースを割いている点が日本の政策を考える上でも参考になろう。

※ 15　Springer Nature「2024 Research Leaders」（https://www.nature.com/nature-index/research-leaders/2024）。自然科学・健康科学分野における主要な 145 の学術誌への論文掲載実績に基づき、研究成果の産出状況を国別に集計したもの

※ 16　Seedtable「69 Best Deep Tech Startups to Watch in 2024」のランキングから、ゲーム産業のスタートアップを除いたものを母集団とする

※ 17　KfW Venture Capital Study 2020 VC market Germany: Ready for the next development stage（https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/PDF-Dateien-Paper-and-Proceedings-(EN)/KfW-Venture-Capital-Studie-2020_EN.pdf）2020 年 9 月

図表 5　発展段階の移行に必要な政策の方向性



出所）NRI 作成

4　エコシステム全体の機能強化を意識した政策の充実化を

本稿では、スタートアップ・エコシステムの発展段階に関する理論的考察と、発展段階に応じた施策の必要性について論じてきた。現在、「成長期」にある日本のスタートアップ・エコシステムであるが「成熟期」へと移行するためには、エコシステム全体の機能強化を実現するような政策の充実化を行うことが重要である。

ここでは「成長期」から「成熟期」へとエコシステムをアップデートするための政策の方向性として、二つのアプローチを提案する。一つは、政府以外のエコシステムのアクターの機能強化を支援し、政府が補完しなければならない状態を解消すること、もう一つは、各アクターが担うことができない政府の役割にリソースを集中投下することである。

1）政府以外のエコシステムのアクターの機能強化を実現するための方策

ここまで見てきたように、エコシステムの発展においては、VC 等リスクマネーの供給力の強化、事業化を支援するアクセラレーター、会計、法務・知財等専門サービスの提供主体、技術移転を行う大学等、スタートアップを支援するアクターの機能強化が重要である。

VC 等リスクマネーの供給力の強化の観点では、ドイツの未来基金（Zukunftsfonds）のように、スタートアップの資金需要を賄えていない領域について、スタートアップに直接投資をするのではなく、こうした領域で活動する VC と協調した資金供給を実施することでリスクマネーを育成するということが一つの方向性として考えられる。

また、優れたエコシステムとして評価されているロンドンは、米国等海外からのリスクマネーを呼び込んでいることが特徴である。この要因は英語圏であることや欧州地域の金融センターとして発展してきたという歴史的背景もあるが、国内スタートアップへの資金供給量を増加させるという観点では、日本においても何らかの対応が必要であろう。直接的には海外 VC の拠点誘致といった施策が考えられるが、笹森・本田（2024）[※18] においては、国内のキャピタリスト個人と海外 VC とのネットワーク構築を

※ 18　NRI パブリックマネジメントレビュー 2024 年 3 月号「スタートアップが海外から資金調達を促進するための『ブリッジキャピタリスト』育成の重要性」

支援することで、国内VCと国外VCとのシンジケーションを促進できる可能性を示している。

さらに、フランスのようにエコシステムやコミュニティー単位でのまとまった支援という視点も重要である。日本でも、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）が実施する「大学・エコシステム推進型スタートアップ・エコシステム形成支援」事業のように類似した事業はあるものの、スタートアップへの直接的支援と比べると、金額面や公募頻度の面でかなり小規模なものとなっている。申請単位をコミュニティー単位とし、スタートアップの創出や成長に資するような取り組みを資金的に支援するとともに、コミュニティーの機能強化や定着には時間を要することを考慮し、公募頻度の増加や長期間の事業期間の設定等が重要になる。

大学からスタートアップへの技術移転の促進についても重要な視点である。多くの大学が、近年急速にスタートアップが増加したことから、スタートアップの特性を踏まえた技術移転の方式の準備が間に合っていない。具体的には、キャッシュを持たないスタートアップの特性を考慮した新株予約権による対価獲得や、権利の帰属の関係性の整理等が問題になっている。好事例やモデルケースの発信については進んでいるものの、多くの大学は組織体制や人材の面で実践に移せない状況にある。今後は大学自体がスタートアップへの技術移転に向けて組織や制度を充実させるための直接的な支援も重要になろう。

2） 他のアクターでは代替できない政府が担うべき役割を再考する

1）に示した取り組みにより、政府以外のエコシステムのアクターの機能強化を実現した後は、各アクターでは担えない政府の役割に注力することが重要である。

例えば、資金供給の面では、事業化がある程度見込まれる領域については民間資金の供給に基本的にゆだね民間資金が流れにくい基礎研究やフロンティア領域への資金投入に注力することが重要である。また、スタートアップの数が増加し、多くのスタートアップが出口を見据えるステージに差し掛かる中では、スタートアップの研究開発だけでなく、その成果を社会実装するための支援を充実させていくことが求められる。中でも、規制緩和やルールメーキング、社会的受容性の醸成は、政府のイニシアチブなしでは難しい面も多く、エコシステム内における政府の重要な役割となる。

さらに、革新的な製品やサービスは、民間市場ではすぐには導入が進まないケースも多い。そのため、政府が直接顧客になる形で、スタートアップの製品やサービスを調達し、初期需要を創出することも重要な役割である。政府が顧客になることで、スタートアップに対して売り上げが立つとともに、政府が購入したことによる会社や製品・サービスへの信頼感の醸成を促すことにもつながる。実際に調達する上では、研究開発の段階から政府のニーズをスタートアップに伝える等事前の準備が必要になってくるため、研究開発支援と調達を一気通貫で行う制度の導入や、エコシステム単位での支援の出口として、政府調達を位置付ける等の方策があろう。

また、本稿では主要なテーマとしては取り扱っていないが、労働市場の流動化や金融市場の整備等は、政府が主導すべき取り組み領域として当然挙げられる。

5　おわりに

スタートアップの数が急速に増加し、すでに「数だけを追えばよい」という段階ではなくなった今日では、スタートアップを取り巻くアクターの機能強

図表 6　スタートアップ・エコシステムの強化について研究した NRI のレポート

論文	ポイント
駒村（2020） **「都市におけるイノベーション創発機能～イノベーション拠点都市における価値創造活動の進め方～」**	● 都市単位でのイノベーションエコシステムを駆動させるために必要な要件を整理するとともに、企業がそうした要件を満たす都市を選定し、イノベーションを生み出すための活動に取り組む上で求められるポイントを整理
和田・駒村（2022） **「オープンイノベーションに不可欠な知財・契約の新しい価値軸」**	● 大学・事業会社とスタートアップのオープンイノベーションにおいて、円滑に技術移転や事業化に取り組むために必要な知財・契約の考え方のポイントや、連携に際して持つべき共通認識・価値軸について提示
本田（2023） **「公共調達でスタートアップの成長を加速する」**	● スタートアップの初期需要を満たし、その後の成長を促進する公共調達を実現するにあたって、取りうる事業の類型や、実践する上での具体的なステップを提示
本田・森谷（2024） **「大学による技術移転・ライセンスをスタートアップの創出・成長につなげるために」**	● 大学からスタートアップに対して技術移転を行う際に考慮すべきポイントについて、発達したスタートアップ・エコシステムを有する米国の事例を整理し、国内大学が取り組むべきポイントを提示
笹森・本田（2024） **「スタートアップが海外から資金調達を促進するための『ブリッジキャピタリスト』育成の重要性」**	● 国内のリスクマネー供給規模が課題となる中で、国内VCのキャピタリストと海外VCとのネットワーク構築を支援することで、国内投資家と海外投資家をつなぐ「ブリッジキャピタリスト」を育成し、海外からのリスクマネーの呼び込みを目指す新しい政策の方向性を提示

出所）NRI 作成

化に目を向け、スタートアップ・エコシステム全体を強化する必要がある。海外との「横比較」だけでなく、エコシステムの発展段階という「縦」の視点を持ち、次の段階に移行するために必要な政策が何かを考えることで、よりスタートアップの創出と成長に適した環境を構築することにつながる。

本稿は、スタートアップ・エコシステムの発展段階という新しい視点を導入し、スタートアップ政策のマクロな方向性に注目し議論を行った。そのため、個別政策のミクロな制度設計に踏み込んだ議論は行っていない。一方で、本稿で述べたエコシステムの機能強化に向けた政策の具体的な方向性については、NRI の先行研究にてさまざま整理を行っている（図表 6）。個別政策に関するこれらのレポートと併せて参照することで、よりスタートアップ政策の今後の方向性について検討しやすくなることが期待される。

本稿における検討が、スタートアップ・エコシステムを構成するさまざまなアクターの一助となることを祈念して本稿を締めくくりたい。

（監修：駒村　和彦）

●…… 筆者
本田　和大（ほんだ　かずひろ）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、科学技術・イノベーション政策（スタートアップ、知財、大学・高等教育政策等）
直近では、経済産業省 SBIR フェーズ 3 事業の運営支援法人としてリーダーを務める
E-mail: k4-honda@nri.co.jp

●…… 筆者
笹森　宥穂（ささもり　ゆうほ）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
コンサルタント
専門は、スタートアップ支援・起業エコシステムに関する調査、政策立案、実行支援など
直近では、経済産業省 SBIR フェーズ 3 事業の運営支援法人として事業全体管理補佐、空モビリティテーマリーダーを務める
E-mail: y-sasamori@nri.co.jp