

# 地方自治体等のベンチャービジネス支援形態の 分析と対策

渡 辺 好 章

## 1. はじめに

現在、日本の地方自治体は優良ベンチャービジネスの出現とその成功を望んでいる。それは、国際化によるグローバル競争で地場産業の海外転出、地方分権で要求される自治体財政基盤の強化、規制緩和と民営化による地方自治体およびその外郭団体の経営合理化、高齢化と過疎化の同時進行、従来型の農林漁業の衰退などの厳しい環境変化に対応すべく、地元の優良ベンチャー企業育成に熱心なのである。

そこで、わが国の地方自治体において、現在どのようなベンチャービジネス支援策が講じられているのか。その施策の内容は満足のものなのか。一方、どのような不満が提起されているのか。それでは、なにをどのように改善すべきなのか。これらの疑問が本論の根底にある問題意識である。

## 2. ベンチャービジネス (VB) の概念

### (1) VB の定義

ベンチャービジネスのベンチャー (Venture) とは、①危険にさらす、②……に賭ける、③思い切ってやってみる、④(意見などを) 試みに発表する、と『研究社・新英和大辞典』にある。すると、ベンチャービジネス (Venture Business 以後 VB と略称) とは、「危険を覚悟のうえで、思い切っておこなう、(新しい) 事業」ということになる。

VB について正式の定義は定まっていないようだ。そこで本稿では、次の三要素が備わる事業形態を VB と定義しておきたい：

- 要素 1. 起業家精神に富んだ、強力なリーダーシップを発揮する経営者による、
- 要素 2. 革新的な技術やアイデアを基盤とする、創業まもない若い企業で、

要素3. 他に依存することなく、独立性の強い中小の組織がおこなうビジネス。

さらに、J. A. ティモンズはVBを分類して、「生業ベンチャー」（従業員1～2名の零細事業で、毎年無数開業される限界的企業）、「創業者ベンチャー」（新しい価値の創造と分配を意図する優良中小企業）、および「潜在能力の高いベンチャー」（5千万から1億円規模の売り上げと、10%以上の成長が期待される企業）の3種類に分類した後、新規開業の「生業ベンチャー」は除外している<sup>(1)</sup>。本論文においても、上記の三要素をあてはめると、「生業ベンチャー」は、経営者の起業家精神（要素1）と革新的な技術やアイデアの基盤（要素2）に不足する理由で除外し、優良中小企業の「創業者ベンチャー」と成長が期待される「潜在能力の高いベンチャー」をVBとして想定している。

## (2) わが国VB台頭の歴史的経緯

わが国の近代史において、VBが勃興し新産業を形成していった大きな波動は、明治10年前後の海運業、銀行、貿易商、紡績業などが創設された時期、第一次世界大戦中後期（大正5～8年頃）の化学工業、機械・金属工業、造船業、製紙業、電気業などの勃興期、および敗戦後の昭和20年代における家電、繊維、自動車、大型流通業などでリーディング企業が台頭した時期であったことは定説である。

さらに、近年におけるVB台頭の小さな波動についてみると、第一次ブームとされる1970～73年頃の起業家の主役は30代後半で、飲食店や流通のフランチャイザーとして独立する人たちだった。昭和1ケタ生まれの脱サラ組が、この時代のベンチャーの中心だった。1983～86年頃の第二次ブームの主役は、当時30代後半から40代前半の団塊世代が多数派で、ビデオデッキを中心とするエレクトロニクス産業全盛の時流に乗って、大手電機メーカーの技術者などが、精密機械や半導体関連のモノ作りの会社を興すパターンが多かった。そして目下の1993年頃に始まる第三次ブームの特徴は、高学歴の20～30代の若手ビジネスマンや専門家たちが起業家に転じる動きが目立ち始めてきたことだ。そして彼らには不退転の悲壮感はなく、失敗しても生活は何とかなると思っているようだ<sup>(2)</sup>。

## (3) なぜ、いま、VBなのか

現在のわが国におけるVBブームは、近年における小周波の第三次ブームとして捉えるより、むしろ明治維新以後の近代史における産業構造改革を伴う大周波の第四次ブームとして捉えるほうが適当であろう。

従って、その必要性を政治的、経済的、および社会的要因に求めることができる。政治的・必要

性としては、欧米諸国における公共事業の民営化、行政組織の効率化、およびビックバンをともなう規制緩和などの成功事例を学習し、わが国も国際競争に互して行くために、行政改革と規制緩和の同時進行、さらに過度の中央集権を改め地方分権を鋭意断行せざるをえない状況にある。そうすると、戦後50年来の政・官・産トライアングル構造が崩壊し、替わって新しい形態の政・官・産ネットワーク構造が模索されてくる。つまり政府は、行政改革、規制緩和、民営化、地方分権を推し進めることで、新たに生ずる幾多の起業機会の中から、21世紀の日本を牽引するリーディング産業の出現を期待する政治的目的から、VBを育成する必要がある。

経済的必要性としては、不動産と証券バブル破綻に始まる不況からの脱却、電子情報管理経営の浸透による中高年失業者の再雇用、行革と金融ビックバンで生ずる経済的混乱の收拾、家電と自動車産業に続く新規産業の育成、などVBに対する経済的期待は大きい。

社会的必要性としては、インターネットやマルチメディアに象徴される情報革命が産業構造のソフト化・サービス化を加速させ、その結果、人々は多様化したニーズに基づいて多様な製品やサービスを求めるようになる。その一方で、全国的に高齢化と高学歴化が進み、女性の社会進出が拡大してくると、医療、福祉、教育、余暇などの分野で新しいニーズを充足する、営利組織のみならず非営利組織のVBも必要とされてくる。

### 3. 自治体によるVB支援の現状と問題点

#### (1) 日経テレコンの関連記事出現頻度分析

わが国の自治体におけるVB支援の現状を客観的に把握する手段として、日経テレコンの日経四紙記事索引データベースを利用する。1988年より本年9月1日現在までの10年間の記事出現トレンドを見るために、先ず、キーワード検索の「ベンチャービジネス」で一次検索をおこない記事件数を確認した上で、次に「地方自治体」の二次検索で絞り込んで、表1にみるごとく各年毎に出現記事件数を確定した。

この表1から読み取れる現象は、第一に「ベンチャービジネス」に関する記事は、1988年(昭和63年)に千件を超すピークを記録したのち、5年間ほど800件台で推移したが、1994年(平成6年)より、986件、2,114件、3,498件と急激な増加を続けており、1997年も1~8月の平均数字を12月まで延長推定すれば2,763件となる。

第二に「地方自治体」についてみれば、1990年(平成2年)に小さなピーク(15件)を記録したのち、やはり1994年より、18件、52件、129件、103件(12ヶ月推定155件)と増大の一途をたどっている。

第三に「ベンチャービジネス」に占める「地方自治体」関連記事の割合についてみれば、どう

表1 日経四紙の記事検索 関係記事の年度別出現頻度

年 度	ベンチャービジネス	地方自治体	パーセンテージ
1997年1～8月	1,842件	103件	5.59%
1996年	3,498	129	3.69
1995年	2,114	52	2.46
1994年	986	18	1.83
1993年	813	9	1.11
1992年	848	3	0.35
1991年	692	9	1.30
1990年	852	15	1.76
1989年	873	5	0.57
1988年	1,010	8	0.79

いう訳か、「ベンチャービジネス」関連記事の増大とともに、「地方自治体」関連の割合が、1990年の1.76%の小ピークの後、94年の1.83%、95年の2.46%、96年の3.69%、そして1997年の1～8月期5.59%と増加している。

以上の分析から判明したことは、わが国のベンチャービジネス活動に地方自治体が大きくかかわっていること、および、1990年（平成2年）と1994年（平成6年）頃に、なにか大きな促進要因が自治体のベンチャービジネス活動に作用していると思われることである。

## (2) 日経テレコン「ベンチャービジネス」&「地方自治体」記事内容分析

上記の分析では、記事内容について明らかにされない。わが国自治体のベンチャービジネスにかかわる最近の動向を明らかにするために、どこの自治体が、どのようなタイプのVB支援活動を行ったかの2点に限り、本年1～8月の記事103点を対象に一件一行の様式で、一覧表にまとめたのが表2である。なお、対象とした103点の中から、直接関係の無い記事は排除した。

さて、このように一覧表にして通覧してみると、3点ほどの特徴が現れてきた。その第一は、地方自治体によるBV支援活動といっても、その背後に中央政府、特に通産省および各地の通産局、中小企業庁、ベンチャー支援室、国土庁、さらに外郭団体である工業技術振興協会や通産資料調査会が指導する、いわば国家プロジェクトとしてのVB育成と見える。

そして政府のBV支援行政の根幹にある法制度が、平成3年（1991）に制定された「特定新規事業実施円滑化臨時措置法」（略称：「新規事業法」）、および平成7年（1995）に制定された「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」（略称：「中小企業創造活動促進法」）の二法案である。そして、これらが施行された年度、1991年と1995年を前後して、表1の「関係記事出現頻度分析」で不明であった二つのピーク時期が出現していることがわかる。

特に後者の「中小企業創造活動促進法」が、わが国のVB支援行政政策の中軸をなす法規で、その意図するところは、同法第1章総則の第1条目的にみるごとく、<sup>(1)</sup>「新たな事業分野の開拓

表2 地方自治体等行政機関のベンチャービジネス関連記事内容の一覧表

出典年月日	主体機関	支援のタイプ	支援内容
NS970826	山形県&企業振興公社	資金	東洋（高精度画像処理装置開発）4千万円
NS970724	通産省・ベンチャー支援室	組織	「ベンチャー財団全国協議会」（44自治体）発足
NK970723	中部地域	課題	創業投資の伸び悩み，成長見抜く眼力カキ
NK970716	国土庁	組織	「ベンチャー顧問団」を当面5～6カ所の自治体に
NK970710	岡山県	組織	「ヤング・エジソン育成支援事業」資金・相談・指導
NK970705	岩手・仙台市・青森	資金	地銀系ベンチャー・キャピタルを通して融資枠を創設
NS970704	鹿児島・新産業育成財団	情報	ノウハウ，研究開発助成，「育成塾」
NS970627	山梨県	組織	「やまなしベンチャー・サポート協議会」「Vプラザ」
NK970623	通産省・工業技術振興協会	組織	NTTが中小創造法の認定企業2,200社を支援
NK970621	大阪府・開発型企業振興財	課題	7年間に投資先は多いが株式公開は一社も無い
NK970620	関西の自治体連合	施設	インキューベーション施設，大阪府立産業技術総合研
NK970609	大阪府・産業技術総合研	説明会	「ベンチャーサポート'97」支援13団体の説明会
NS970606	奈良県	組織	「起業家養成塾」7日間コース
NK970604	京都市，府，商工会議所	組織	「京都デジタルアーカイブ推進委員会」がVB支援
NK970603	福島県，創業奨励助成事業	資金	融資選定に「公開プレゼンテーション」を導入
NS970530	長崎県，産業技術振興財団	施設他	研究施設，技術者派遣，資金助成
NS970523	静岡県，夢起業支援事業	施設他	施設整備，金融，技術開発，人材，マーケティング
NS970516	島根県，創業スペース支援	施設他	工場や事務所施設，島根大学と共同研究
NS970509	佐賀県	成果	「中小創造法」の認定12件・産官学の協力で
NS970425	鳥取県，新産業創造センター	資金	財政補助，投資，融資をおこなう
NK970423	大阪府&全国信用金庫連合	資金	全信連が参加し，融資目標額を28億円に増大
NS970411	高知県，総合&創出支援	資金他	低利融資，経営管理，販売促進，など
NK970410	京都市	組織	「ベンチャー目利き委員会」稲盛氏ほか
NK970328	近畿通産局	組織	滋賀県大津・湖南地域新産業創造統括推進機構
NK970314	東京都	資金	脱サラ融資を拡充
NS970314	茨城県・ヒタチナカ・テクノセンター	施設他	孵化施設，デザインセンター，技術者派遣
NK970304	通産省，通産資料調査会	資料	「新規事業支援ハンドブック'97」公的支援制度
NF970226	富山県	資金	「中小創造法」の認定企業に7千万円無担保融資
NF970226	山形県，企業振興公社	資金	4件のVBに投資を決定。合計10社で7.7億円
NF970226	川崎市	資金	「創業支援資金」の融資制度を開設
NF970226	埼玉県	資金	「創造的企業投資育成財団」24金融3商工団体
NS970221	青森県	資金	「21あおもり創造的企業支援財団」を設立
NK970217	岐阜県，中小企業振興公社	資金	海外ベンチャーに投資，県内に誘致
NK970208	山梨県，	資金	「山梨21世紀産業開発機構」投資先1号を決定
NK970208	横浜市	資金	知的所有権を担保に事業資金を融資
NS970207	富山県，工業技術センター	施設他	無料で施設を使用し，技術者の育成
NK970202	京都市及び山口県	教育	「京おんな塾」「女性VBセミナー」
NK970130	山口県，山口大学と銀行	組織	「ヤマグチ・ベンチャー・フォーラム」VB育成組織が発足
NK970128	宮城県	資金	VBに直接投資，株式を保有することになる
NS970124	沖縄県	計画	「産業創造アクションプログラム」VB支援で地域活性化
NK970123	中小企業金融公庫	教育	全国各地で「ベンチャー・フォーラム」を開催
NS970117	秋田県	施設他	東京でVBにオフィス貸し出す
NS970110	千葉県	施設他	孵化施設「東葛テクノプラザ」，東大の研究所と交流

〈註〉 NK = 日本経済新聞，NS = 日経産業新聞，NF = 日経金融新聞

を図り」それによって「我が国産業構造の転換」を促し、「国民経済の健全な発展」を実現することにある。そして、この目的を実現するための補完的政策として、①同法の改正（再保険スキームの導入、新事業開拓保険枠の拡大）、②ベンチャープラザ（ベンチャー起業家と VC やエンジェルなどとのマッチングの場）の開設、③大学等と技術開発で連携、④インキュベーター施設の整備を行うなど、まさに国家的プロジェクトとして VB 育成支援を位置づけている。

第二に、支援のタイプについては、その約三分の一は融資や投資など「資金」供与に関するものである。さらに、VB 支援のための「組織」開設についても、その開設された組織を通じて融資や投資を行わせる場合が多いので、そうなると、わが国自治体による VB 支援策は過半数が資金供与関連となっていることがわかる。

第三は、VB 育成に熱心な地方自治体は二種類あり、一方は、地場産業の空洞化や人口流出に悩む過疎地方の地域振興の担い手としての VB 育成であり、他方は、大阪、神戸、東京、川崎、横浜など多数の技術系中小企業が存在する地域の活性化を意図した VB 育成である。

それでは、VB 育成を一種の国家プロジェクトとして、全国津々浦々の地方自治体が、一斉に資金供与を始めたが、いったい、期待される成果は上がっているのだろうか。以下に、日経四紙の記事として現れた、調査結果や各種論評について紹介しておこう。

### (3) 日本経済新聞社の「自治体における VB 支援実態調査」

日本経済新聞社が、平成 8 年 11 月に、47 都道府県と 12 政令指定都市を対象に実施した調査の結果、全国自治体のベンチャー支援制度がうまく機能していないことがわかった。すでにベンチャー企業への投融資を受け付けているのは 70% 強の 44 道府県で、今年度予算総額は前年度の 12 倍の 247 億円。しかしながら、実行額は 18% の 44 億円にとどまる。その理由として各自自治体は VB 企業の発掘と審査の難しさを訴えている。(NK970118)

都道府県がベンチャー創出支援事業を開始した時期は、96 年度が最も多く 29 件、次いで 95 年度が 14 件となっている。いずれも 95 年度の補正予算で通産省が創造的中小企業創出支援事業制度をスタートさせたのを受けて、支援と育成に乗り出している。その投融資先としては、ハイテク関連企業が目立つ。(NS970122)

審査体制についてみれば、VB 財団を介して審査委員会を設け、企業への投融資の可否を決めている。全国 49 財団の平均審査委員数は 10.5 人。経営や金融の専門家が総合的に企業を審査する体制を目指している。だが、メンバー構成をみると、40 財団がその設立母体である道府県関係者をメンバーに加えており、36 財団が系列 VC をもつ地方銀行関係者に委員を委嘱している。その結果「自治体幹部や系列 VC に配慮して、厳しい意見を出さない委員も少なくない」とあるコンサルタントは打ち明けている。(NS970123)

基金運営担当責任者の有無についてみれば、全国 49 の BV 財団のうち、投融資の可否を決める審査委員会とは別に、基金の運営実務を担当する専門マネジャーを置いているところは、12 財団に過ぎない。本来、金融、技術や市場動向に詳しい実務経験のある者が望ましいが、多くは銀行や VC の出身者で、投融資経験のない自治体からの出向者をマネジャーにあてるところもある。(NS970124)

投融資の判断基準についてみれば、49 団体で最も多かった回答が「技術・サービスの新規性」であるが、「経営者の資質」や「財務計画の妥当性」がなおざりにされている嫌いがある。「株式公開」の意思を最重視するのは新潟県だけで、神奈川県は「新規性、経営者の資質、雇用効果、公開意思などを総合的に勘案する」と回答している。また、中小企業創造法の認定を受けているかどうかについては、69%の財団が「判断材料にする」と回答、「判断材料にしない」はわずか 12%であった。本来、中小企業創造法と自治体の VB 支援融資は、運用基準が異なるものであるが、「国が認定した企業なら安心」という気持ちが働いて、判断材料にしているようだ。(NS970128)

投融資の方法についてみれば、自治体のベンチャー支援財団が行う支援策には、直接投資、間接投資、債務保証の三つの方法がある。96 年度の実績のうち最も多かったのが、ベンチャー・キャピタル (VC) に投資原資を預託する間接投資を中心とする方法である。全 49 財団のうち 27 財団がこの方法を使っている。次が、直接投資、間接投資、債務保証を均一に手掛けるバランス型が宮城ほか 5 財団。地元 VC が社債を引き受ける際の債務保証を中心にするのが 4 財団。ベンチャー企業への直接投資を中心にするのは岡山など 3 財団。(NS970130)

投融資以外の支援についてみれば、49 財団のうち、投融資以外は何もしていないというところが 12 財団あったが、独自の施策に智恵を絞る財団も出てきている。投融資以外で最も盛んな施策が、ビジネスプランの立案能力向上のためのセミナーや勉強会の開催で、20 財団が実施。大学や研究機関と連携して支援活動に取り組んでいるところは 11 財団。石川県はドイツの産業研究機関、シュタインバイス財団のコンサルタントを県内企業に派遣し、技術・経営指導の手助けをしている。千葉県は県内の大学や大企業を退職した優秀な技術者を、無料で一定期間 VB に派遣。岐阜県は起業志望者を対象に、首都圏と関西の VB を訪ねて見学するツアーを開催している。(NS970203)

#### (4) 自治体の VB 支援活動に対する提言や批判

- VB が育ちやすいインフラを整備すべき

米国スタンフォード大学でベンチャー起業の育成などに携わっているウィリアム・ミラー教授は、97 年 5 月都内で公的な VB 支援策について講演し、「政府や自治体のベンチャー支援は、企

業への投資よりも、行政手続きの改善などインフラ整備に力点を置くべきだ」と語った。さらに、米国シリコンバレーの成功は、民間企業や個人の慈善活動をネットワーク化することで可能になった。中でもスマートバレー公社など NPO（非営利組織）団体が、情報ネットワークの構築や教育環境の整備で果たした役割は大きい。私自身も大学人と言うよりは NPO 活動家、あるいはベンチャーキャピタリストと呼ぶ方がふさわしいかも知れない。シリコンバレーで見られたインフラ整備の手法は、日本の地域産業振興策などにも応用できるのではないか。（NS970530）

● VB 支援は長いあいだ時間をかけて

空気清浄器製造のカンキョー（横浜市）の藤村靖之社長は、「ベンチャー企業への期待が高まっていることは喜ばしい」が、「実際にはベンチャー支援策が十分な成果を上げていない自治体が多い」のが心配である。そのため、「結果が出ないとすぐに支援を打ち切ってしまうのではないか」と心配し、「ベンチャーを育てるには時間がかかる。短くとも 4～5 年は努力を見守るべきだ」と長期支援を要望している。（NS970402）

● 起業家の見極めとハイテク偏重投資を改めよ

編集委員の小山博之氏は、VB 支援で実効をあげるには、起業家とは何かを知る人たちからなる審査の仕組みづくりと、過度にハイテク企業を探し求めることを改めるのが急務である、と指摘している。（NK970317）

● はじめにヒトありき、カネの援助はその後

官民ともにベンチャー投融資が伸び悩んでいる。各種報道から推測すると、自治体の予算実行率は、この年度末でも四割程度。都銀各行も予定投資枠を消化しきれていない。やはり、新事業創出は熱意ある起業家の存在が第一で、彼を支える経理や技術の専門家集団の形成がこれに次ぐ。「はじめにヒトありき」で、カネの援助はその後である。官も民も審査体制の強化で、ベンチャー支援制度の成果を上げようとしているが、発想の転換が必用ではないか。（NF970309）

● VB 支援の投資リスクは、官民で負担

国や自治体が国民の税金を VB 向け投資に使うのはリスクが大きすぎないか、という問いに対して、経営コンサルタントで自治体の財団運営を指導している、ソーケンマネジメントの青山幸男社長は、「リスクが大きいから税金を使うのだ。日本の VC が創業間もない VB に投資できれば、自治体は不要であるが、様々な条件から創業期投資に二の足を踏む VC が多い。米国のように、民間に VB 支援のメカニズムが確立されていない日本では、当面の間、官民で創業期 VB を



育成するしかない」と応えている。(NS970226)

#### 4. 今後のわが国において望ましいVB育成形態とは

VB育成の支援形態として、企業型、米国型、日本型の三つの形態に大別される。第一の企業型とは、「企業内ベンチャー」と呼ばれる形態で、企業内でアイデアを孵化させ、ときには資金や施設の面倒までみて、分離独立させる方式である。だが、VB定義の要素である「起業家精神が旺盛で強力なリーダーシップ」と「他に依存しない独立独歩の経営」に不十分の理由で、純粋なVBとは認めがたい。これはある意味で、親企業の多角化戦略である。第二の米国型とは、「エンジェル」と呼ばれる個人投資家や民間非営利団体より、資金・財務・経営・マーケティング・株式公開手続きなど広範囲にわたる支援を受けて、BVを立ち上げる方式である。これは、まさに「アメリカン・ドリーム」を実現する民間システムとして、米国人の国民性や価値観が作り上げた方式で、現在の日本においては、この方式をそのまま導入できる環境が整っていない。第三の日本型とは、官僚主導型のVB育成政策で、もっか不評をかってている中央省庁と地方自治体が連携しておこなう支援形態である。

ところで、VB立ち上げのプロセスを認識するうえで、マーケティングの新製品開発手順と製品ライフサイクル理論が参考になる<sup>4)</sup>。すなわち、前者の①製品アイデアの創出（誰から、いかに）、②アイデアのスクリーニング（廃棄の誤り、選択の誤り）、③コンセプト開発とテスト（どのような製品）、④マーケティング戦略の開発（標的市場、ポジショニング、販売目標）、⑤経済性分析（事業の魅力度、損益予測）、⑥製品化（試作品、サンプル・テスト）、⑦テスト・マーケティング（試験的販売）、および後者の市場導入期から成長期にかけてのマーケティング・ミックス戦略の過程を適正に行って、はじめて冒険的なアイデアが現実の事業となって具体化する。その上、個人でVBを起こそうとするならば、財務会計や税法・商法の知識、人事管理や取引交渉の技能などが要求される。

このように考えると、現在行政が行っているVB支援政策が、いかに片寄ったものであり、血の通わない官僚主義的施策であるかが見えてくる。つまりそれは、製品やサービスのアイデア（計画書）に対する投・融資が主体であり、税理士やコンサルタントなど専門家の紹介や試作・実験のための施設設備の利用など、ある程度その他のサービスも提供しているが、あくまでも、個別バラバラなお座なりの「他人事」支援に過ぎない。

その点、米国のエンジェル投資家の場合は「自分事」の支援になる。投資家は自分の懐から自分の金を投資するのだから、慎重にして真剣にならざるをえない。しかし成功すれば、一気に投資額の何十倍もの利益が期待できる。だから、事業の成功にむけて、自分の全知全能を傾けて、

起業家とともに努力する。この仕組みの凄さは、会社の資金や国民の税金など他人の金でなく、個人が自分の金を、自分のために投資するところにある。

それでは、どうしたら現行の日本型体制を、「血の通った」「自分事」のVB支援体制に改善することができるのか。第一に、起業家のみならず関係者にとって、VB育成の成果が、自分の利益となり、社会の利益となることを明らかにする。第二に、VB支援を体系的・全般的に実施できるように体制を整える。そして第三に、VBが育ちやすいインフラを整備することが肝要であると考えられる。これら三項目について、以下に、より詳しく記述を加えることにより、日本型VB支援体制改革の提言としたい。

#### (1) 首長自身が起業家であり冒険家であること

VBを地域に興したいならば、まず、地方自治体の首長が起業家精神の持ち主であるべきで、その地域とは、国では大きすぎ町村では小さすぎるので、県知事か市長レベルが適当であろう。その根拠は、VB成功の利益が成果となって地元住民に見えるからであり、また住民の金と資源を使用することで真剣にならざるをえないからである。

なぜ首長かといえば、「組織文化はリーダーの個性を反映する」からであり、換言すれば「マッチの原理」（自分が純粋に燃焼することで、他人の心に火をつける）が作用するからである。また、行政改革の嵐の中で地方分権が推進されようとしているとき、首長には起業家精神を発揮して、「プロアクティブな対応」（変化を予知して、事前に対応する態度）が要求される。これまでの、「工場誘致」も「リゾート開発」も、地域の経済基盤の整備にはかならない。それでは、明日の地方自治の経済基盤として、地域に投資と収入と雇用をもたらす営利組織のVBと、福祉・教育・防災・文化行政の補完機能としての非営利組織のVBを育成することは、首長にとって最優先課題の一つであろう。

ところで首長に要求される「起業家精神」(アントレプレナーシップ)とは、いかなる資質をいうのだろうか。ティモンズはそれを「実際に何も無いところから価値を創造する過程である。」<sup>(6)</sup>と説明している。また、シュンペーターは起業家を、「さまざまな事を始めるにあたって、新しい方法を見つけ出していく人々」と定義している。そしてヤングは、成功した起業家に共通する能力として「①強い使命感に基づく、創造的な問題解決能力、②新しい市場ニーズの発生やタイミングなどチャンスを捉えて実現する能力、③金銭的にクリーンで、世間体にとらわれず、個人的生活不安などのリスクを恐れない能力、④メンバーの協力と参加を得るために、総意をまとめ、組織を運営する能力、⑤資金を調達し、多種多様な財源を組み合わせ管理する能力、⑥困難に次ぐ困難を乗り越える「ねばり強さ」(強い意思と持久力)の能力」の6項目を挙げている<sup>(6)</sup>。

このような起業家首長が経営する地域が、VB最適地となり、更なる発展をもたらす。ちなみに米国の事情を紹介すると、コグネティス調査会社（マサチューセッツ州）は、「起業の設立や新技術の開発は人口ソフトの引き金になり、米国の産業立地の変化をもたらすもの」と予想して、過去10年間に創業した企業数の割合や、その従業員の増加率をもとに独自の「成長指数」を開発し、州別、都市別に「アントレプルナリアル・ホット・スポット」として、VBの起業と成長の最適地を分析している。州別で最も成長指数が高いのはユタ州で、それにアリゾナ、ネバダと南西部各州が続く。都市別にみると、第一位はソルトレイクシティ（ユタ州）、次いでアトランタ（ジョージア州）、バーミングハム（アラバマ州）の順である。また同社は起業を盛んにする条件として、①大学、②熟練労働者、③空港、④良好な生活環境の4要素を挙げている<sup>(7)</sup>。

さらに、米国シリコンバレー流の起業文化やハイテク産業を有する自治体のあり方を、日本で伝授するために、スーザン・ハマー、サンノゼ市長が米国起業家約十名を連れて来日している。サンノゼ市を中核としたシリコンバレー地域の輸出額は270億ドルで全米三位、成長率では全米首位である。同市長らが敷いた産業振興策が大きく貢献している<sup>(8)</sup>。21世紀のわが国で、米国のシリコンバレーのように、VBのホット・スポットとなる地域は何処だろうか。

## (2) 首長の起業家精神を、組織の文化として体現化すること

縦割り行政の弊害が指摘されているが、VB育成支援活動は、自治体組織全体で体系的におこなってこそ、初めて意図する真の成果が得られる。そのためには、まず部課ごとの「前例主義」を事業の「成果主義」に改め、公正な成果評価システムを制度として組み込み、さらに、「仲間の利益本位」の意識を「地域の利益本位」に改め、マーケティングでいう「顧客志向」（住民満足）の原理を組織理念として導入すべきである。

企業経営で「戦略は組織なり」という至言がある。これは新しい事業戦略を展開するにあたり、計画遂行に最も相応しい人材を組織し、必要な権限と応分の責任とをリーダーに与えること、つまり、組織編成は戦略そのものを体現しているという意味である。大きな目標の達成に向けて、縦割り行政組織の壁を越えて、関係部課と人材がネットワークを組んで作業できる、柔軟な組織運営が求められている。

だが、はたして現在自治体が行っているVB支援活動は、体系的に統合されたものだろうか。先に掲げた日経テレコム「ベンチャー記事内容一覧表」にみるごとく、①創業者育成に関しては、育成塾（鹿児島）、起業家育成7日間コース（奈良県）、女性VBセミナー（京都）、②事業機会に関しては、公開プレゼンテーション（福島）、ベンチャー目利き委員会（京都）、産業創造アクションプログラム（沖縄）、③資源援助に関しても、ヤング・エジソン育成支援事業（岡山）、VBプラザ（山梨）、夢企業支援事業（静岡）などなど、さまざまな支援活動が行われてい

るが、これらの戦術レベルの活動は、上位概念の戦略との整合性のうちに、目標達成にむけて位置づけられているだろうか。そして、その成果は正しく評価され基本計画にフィードバックされているのだろうか。

VB 育成事業は地方自治体の組織と制度改革の起爆剤となりうる。なぜならば、VB 育成のプログラムは、農業部門、産業部門、国際交流部門、健康・福祉部門、文化・教育部門、防災・防犯部門、インフラ整備部門などなど幾多の部門が連携しておこなう必要が生じてくる。例えば、少年期からベンチャー思考を育てるために、域内の小・中・高校生を対象とした「発明とアイデア大会」の開催、大学における「ベンチャー講座」の開設、新しい理念と技術に基づく「ベンチャー農業」の奨励、老人介護や資源リサイクル運動をおこなう「NPO ベンチャー」の動機づけ、海外姉妹都市との「ベンチャー交流」の推進など、地域の振興や活性化に VB は直接関連する事業である。さらに、自治体の一部の機能や需要をアウトソーシングすることで、自ら VB を創出する機会を提供することもできると考えられる。そしてそれは、首長がやらなくては出来ない。

### (3) 規制緩和により起業家と VB を活性化する

規制緩和（deregulation）により生み出される VB や新市場が国家経済を活性化する。元来、ケインズ経済学に対する批判が 1970 年代後半におこり、その流れの中でマネタリズムやサプライサイド経済学者が勢いを得て、かれらは、市場メカニズムによる調整を重視する観点から、規制緩和によって民間経済部門を活性化して、生産性の向上を実現させることを主張した。

英国のサッチャー政権がこれを採用し、規制緩和と公共事業を民営化する手法で、不治の病といわれた「英国病」から快復する糸口をつかんだ。同様に、米国のレーガン政権も 70 年代の停滞から脱却するために、サプライサイド・エコノミーと規制緩和を導入し、以後、この手法により今日の経済的隆盛を招来したと目される。わが国においても、レーガンと深い友好関係にあった中曽根首相による「臨調行革」で、国鉄の民営化などが実現したが、いまだに、多くの許認可制度が残っており、一層の徹底した規制緩和が求められている。

例えば、ニュービジネス協議会の樋口広太郎会長は、「米国経済が復活したのはニュービジネスの成長がきっかけ。景気回復のためにもニュービジネス振興が必要である。現在、1 万 1 千件ある許認可などの規制のうち、社会的・道徳的なものを除く 8 千件は撤廃してもよい」と大胆な規制緩和を訴えている。（NK940527）

現状は、政府が 1995 年 3 月に「規制緩和推進計画」を決定してから、二年余り経過したけれども、目覚ましい進展はない。しかし、電力、医療、福祉の分野で、徐々にではあるが規制緩和の方向にある。その他、情報通信、金融証券、住宅、教育、廃棄物回収、環境保全などの分野で、

多くのニュービジネスが期待されている。

都道府県の首長は規制緩和の実現に大きな権限を保有しており、自治体の事業の一部をアウトソーシング（外部発注）したり、あるいは制令をもって域内の規制を緩和することにより、廃棄物回収、在宅老人医療福祉、廃水処理、農地利用などの分野で、数多くの新しい起業機会を提供することができる。いま、地域経済に「創造的破壊」と「新しい価値体系」が求められているのである。

「地方自治体に VB 育成などできる筈がない、しょせん無理な試みである」という声もある。確かに最近では、総合研究所や経営コンサルティング、国際会計事務所が、営利事業として、優良ベンチャーの発掘から仲介・指導・監査・上場まで支援し始めている。また、個人の VC エンジェルもぼつぼつ出現してきた。大いに結構なことである。しかし、上述のごとく、VB の啓蒙教育、動機づけ、行政機能アウトソーシング、規制緩和、インフラ整備など、自治体には自治体にしかできない VB 支援の分野がある。いわば地方自治体の VB 育成事業は、地域行政改革、行政組織改造、地方分権、地域振興などの全てにかかわる、一種の「踏み絵」のようなものである。地方自治体は従来のように、中央省庁が企画（製造）する政策（製品）の卸売業的存在から、より良い地域生活経済社会の構築を目指して、地域住民と一致協力して企画・運営・実施・評価する総合企画中枢（シンクタンク）的な存在へ自己改造できなければ、自治体は自らの存在意義を失うことになる。

### 追 補

国立社会保障・人口問題研究所の調査によれば、91年から95年の5年間に住む場所を移った人の割合が22.2%と、80年代後半に比べて減少していることが明らかになった。特に、非大都市圏への移動の理由は「定年退職」（25.0%）「転職」（13.5%）「生活環境」（13.1%）となっている。（日本経済新聞97年11月8日・38面）

この現象の背後に、「非都市圏もしくは地方における、就職機会の拡大と文化的・生活環境の整備」を読みとることができる。情報化と交通手段の発達で、都市と地方との「文明格差」「賃金格差」「距離・時間的格差」が縮小してきた現在、大都市に居住するメリットもステータスも失われつつある。

専門知識や特殊技術をもった大都市の定年退職者には、郷里に迎え入れ新しい意欲と活力を見いだせるような事業機会を提供し、高校や大学を卒業してから地元で働きたいとねがう若者には、創造的で生きがいを感じるような職場を用意し、自然に囲まれて生活したい人々には、農場や作業場あるいは電腦事務所を提供するために、自治体が VB を育成する意義は大きい。

## 《注》

- (1) ベンチャー創造の理論と戦略, ジェフリー A. ティモンズ著, 千本 & 金井, ダイヤモンド社, 1997年, 18-19 頁
- (2) 日経ビジネス, 1997年6月9日, 「マイカンパニーの時代」27-29 頁
- (3) 中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法 (平成7年施行・平成8年改正)  
第1章 総則, 第1条 目的 この法律は, 中小企業の創業および技術に関する研究開発等を支援するための措置を講ずることにより, 中小企業の創造的事業活動の促進を通じて, 新たな事業分野の開拓を図り, もって我が国産業構造の転換の円滑化と国民経済の健全な発展に資することを目的とする。
- (4) マーケティング原理, P. コトラー & G. アームストロング著, 和田 & 青井訳, ダイヤモンド社, 1996年, 365-393 頁
- (5) J. A. ティモンズ著, 千本 & 金井訳, ベンチャー創造の理論と戦略, ダイヤモンド社, 1997年, 10 頁
- (6) テニス・ヤング, 米国大学における非営利組織教育, 笹川平和財団, 1997年, 18-19 頁
- (7) 日本経済新聞, 1997年2月13日, 11 面, VB 起業・成長の最適地
- (8) 日本経済新聞, 1997年9月22日, 11 面, 米サンノセ市長アジア訪問, 日本でハイテク政策を伝授

## 《Summary》

The Developing and Supporting Policies for Venture  
Business by Local Governments in Japan:  
Analysis and Recommendations

*By* Yoshiaki WATANABE

The local governments are now eager to start developing and supporting local venture business in order to adjust themselves to such environmental changes as decentralization, deregulation, privatization and cavitization of local industries and population.

Under the circumstances, what kind of policies are being executed? Are their effects satisfactory to the beneficiaries? What sort of complaints and/or criticisms are being made? In conclusion, what are the bottlenecks to be solved, and how? These are the key questions underlying this paper.