

シリコンバレーは、日本に生れるか？

富士ゼロックス(株)、NPO 法人 IAI ジャパン 上谷達也

景気の上昇に伴い、起業を企てる人も多くなってきた。しかしながら、日本の環境が米国のように自由で、かつ規制の少ない環境とは、大きく異なる。その阻害要因が何であるかを、明らかにし、今後の方策への考え方を述べ、本当の意味で、日本にシリコンバレーをうむための考え方の一助を示す。これをベースに官民挙げて新しい風潮を作り、日本経済の活性化へ繋げて素晴らしい国づくりを期待したい。インキュベーションの成果が、日本の活性化へつながることが、活き活きとした日本を作る源となしてほしい。

1 序

現在日本は閉塞感にひたっていたが、やっと明るさを増し始めたといえる。これを打破すべく、政府も大学発ベンチャー1000 社構想などを打ち上げ、新しい産業の創生に力を注いでいる。

新しい企業が、どんどん生まれ活性化された社会になること祈るのは、筆者のみではない。

一方ネットバブルが破裂して、シリコンバレーも、一声を風靡した時から見ると、ある意味でその勢いはなくなっている。如実に株価にも現れ、ベンチャーの旗印であった NASDAQ も、昔日の面影がないぐらいとなっていたが、米国も住宅産業復調など、今までとは異なる成長を見せ始めている。筆者は、'94 から'97 年にかけて、最盛期のシリコンバレーに駐在し、実際の会社設立ならびに経営を行った経験から見て、日本もこれからとの意を強くしている。しかしながら、掛け声だけでは、その実現はものすごい壁、落差があることも事実である。

それでは、何が阻害要因になっているかを明らかにし、それを具体的に官民上げて、対処しない限り、夢に終わってしまう恐れがある。そのための考察を述べる。特に、インキュベーション環境の違いは、これから新たに支援をする団体にとって検討課題になることはいうまでもない。

特に、今までのビジネスモデルとは異なったアプローチも開始されており、これらを十分に理解して、

我々も新しい取り組みをすることで、日本でも成功を収めることができるものと確信している。

さらに米国でのベンチャー環境は、80年代後半とは異なってきているが、資金力の復活は、すでに '97 ~ '98 年代の状況に戻ってきている状況となっている。動き出すと早いのが、米国の本質でもある。日本も、いち早く動き出すことが肝要である。

2 軽量経営の実践

2.1 法規制のダイナミックな運用

米国との差異で一倍大きいものは、起業するものにとって、経済的負担を如何に軽くスタートできるかどうかである。その点を考えるならば、米国では、企業規模（従業員規模）に応じて、適用する法規制が明確になっていることである。

日本は、ある意味で一律の考え方でいろいろな規制が、決まっており、スタートアップしたばかりの企業にも、多くの足かせができ、自由度のない状況である。企業の成長とともに、必要なものを追加してゆくシステムは、大変魅力である。一昨年度のカルフォニア州におけるその規模の切り分けは、次のようになっている。

従業員規模で 1~4 人、5~14 人、15 人~19 人、20 人~24 人、25 人~49 人、50 人~99 人、100 人からそれ以上、または政府との契約をする企業と細分化され段階的に規制（次表、2003 年春現在）が付加されている。これは、年々変化しており、実状

にあわせた対応ができるようになっている。これは、日本との大きな違いである。

現在、我々は、起業家の育成に努めているが、このような対応が取れば、付加価値が異なり、費用対効果でも大きな差が生れることは間違いのない事実である。是非、日本でもこのような対応を検討し、起業家が生まれやすい商法や環境を作るべきであろう。

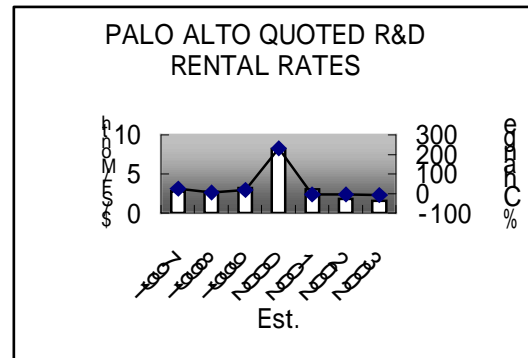
従業員規模	適用就業規則数	具体的内容
1人以上	33件	賃金規定、従業員発明権 労働安全衛生
5人以上	追加5件	妊婦対応
15人以上	追加2件	男女雇用均等法
20人以上	追加2件	健康保険関連
25人以上	追加5件	薬物中毒対応
50人以上	追加5件	休業関連
100人以上	追加5件	カーブール制度
連邦政府、州政府 との契約者	追加5件	身体障害者雇用関連など

2.2 費用効果の考え方

起業家にとってもうひとつ大きなことは、家賃である。現在ひとところに比べて、安くなったとはいえ、坪当たり2万円前後を支払いながら、起業することは大きな負担である。正にインキュベーション施設が欲しくなるが、実際には、十分とはいえない。シリコンバレーとの対比で見ると、特に一番高いといわれている Palo Alto (図) では、2000年の時点で、約\$8/SFであったものが、バブルがはじけた2002年では、\$2/SF弱となっている。これは坪換算にすれば、8千円前後であり、固定費の異なりは非常に大きい。ある意味で需要と供給に比例したコストになっている。また光熱費なども、比べ物にならないくらい、安価である。このような環境整備が、日本でもスタートアップへ必要なものである。日本の特技である箱物思想もこのような対象には有効な手段であるが、具体的に低価格での賃料、光熱費や維持費などの提供が望まれる。

経験的には、経費構造の差は、3倍～5倍の格差がある。この格差を縮めていかない限り、いかに優秀な

アイデアであっても、実現できた時の競争力は、ありえないものになってしまう。



3 アウトソーシングのしやすさ

シリコンバレーのアウトソースは、正に軽量経営を目指すものであるし、いざというときに従業員へのインパクト(レイオフなど)を最小化できることに特徴を有している。と同時に、経営資源を、必要なものに注力できる強みがある。

ちなみに、私のスタートさせた会社では、総人経で17社のアウトソース先を持っている。

人事、給与計算、税金計算、健康保険、その他保険(各種それぞれが異なる会社)、弁護士などなど日本では考えないくらい、多様化している。これらは、初期の契約金は必要であるが、その後は、そのサービスを受けた時間単価の清算であり、自社でそれらの専門家を雇用するより、ローコスト経営が可能である。我々のアウトソースした人事の会社は、シリコンバレーのソフトウェア関連会社400社をクライアントに持っている。ソフトウェア業界を熟知した企業であったことから、日常使う言葉を含めて、簡単に通じたことが、会社として最高のベネフィットであった。業種が異なれば、別のアウトソース先があり大変便利である。

系列にとらわれず、専門性を追求するアウトソースが、日本でも、必要なもののひとつである。従業員が、50人くらいであれば、二人くらいの総人経の担当を置き、その人を介してアウトソース先と対応すれば、問題ない。企業が成長するにつれ、自社内専属の担当を置くなどすればよい。

シリコンバレー(米国)で、特にカルフォルニア州は別格で、アメリカ人もカルフォルニア共和国と呼んでいる)であるが、企業に適用される法律(連邦政府、

州政府)の変化が著しい。正にダイナミックな行政である。3ヶ月もたつとどんどん変化しており、小さな企業ではそれを専門的にフォローすることは不可能である。いくら担当を置いたとしても、よっぽどの専門家を複数必要とする。そのようなことから、スタートアップ企業では、これらの業務をアウトソースすることが如何に効率よいか分かる。当然の事ながら、法規制が変われば、そのアウトソース先が、理解をして、それぞれに企業でどのような対応を取るべきかをブレイクダウンして報知してくれる。通常は、当社のマネジャーが電話で理解をして、従業員に伝えている。また、法律的に壁管理をする必要のあるときには、社内の掲示板に張り出して注意を喚起している。小さな会社では、これらの法規制(連邦政府、州政府)の変化をすべて理解することは現地の人たちにとっても不可能である。ましてや、我々外国人には考えが及びにつかないものもある。このようにアウトソースも日本では、デパート的なものと考えがちであるが、専門的でローコストな運営が日本でも望まれる時代となってきている。またそこにビジネスチャンスがあることを認識することも必要である。

3.1 アウトソース人材の活用

会社としてのコアコンピタンスも、起業家を中心に、準備に入る。当然アイデアを持っている人が、自ら寝食を忘れて、開発なりに没頭している。しかしアイデアがまとまり、実行に移す段階になると、必要な人材をアウトソースし、それも期間限定で雇用できることも、大きな特徴である。それらの人材も、2週間あれば、最適のスキルを持つ人材が、調達できる。その能力は、ものすごいものがあり、プロ人材の素晴らしさを実感できる。日本の履歴書は、職歴を中心にして示しているが、米国では、実績、経験を踏まえて、何を提供できるか(Resume)を明示していることから、人材のコアコンピタンスを明らかにできることが大きな相違点である。その人材が、その後も必要ならば、社員化することも可能であり、ダイナミックな環境が得られる。我々の利用していたマンパワー会社では、6000人の人材を保有しており、博士クラスの人材までも何時でも、雇用できるようになっていた。まさにシリコンバレーでは、自由自在に自己のコアコンピタンスを発揮すべく人材の流動性が、ベンチ

ヤーのみならず、既存企業にとっても大きな効果を生み出している。これが、企業の活力を生むことと同時に、スピード経営の要ともなっている。

4 大学との協業の容易さ

私立大学は別としても、州立大学との連携は、大変容易である。学校側も待ち望んでいる。まず現地法人であれば、そこで税金を払っており、大学のリアゾンとしての会員になれば基本的にあらゆる大学の資産が手に取るように閲覧できる。必要な研究、ソフトウェア資産などは、First-In/First-Outで活用できるメリットがあり、まさに大学は開かれた門である。私立大学は、それとは対照的に厳しい制約条件がついている。

またあるテーマを持って協業すれば、提供資金による差はあるが、教授のほかにポストドクター数名と具体的テーマで研究ができる。その機会にポストドクターのショッピングも可能であり、両方の期待を満足させることにもなる。

常に教授連は、企業との接点を持ち、自分の研究テーマをPRし、共同研究を締結し、研究資金を調達している。ある意味では、技術なり研究のスポークスマンであると同時に、営業マンでもある。教授連のこのような資金が、学生たちの研究資金となっていることから具体的な命題の元に実質に近い、そして研究テーマとしても有効なものへと発展している。

5 給与水準と職務規定

米国では、職務規定が明確となっており、職務と給与がリンクされている。また、大手のデータベースの会社と契約すれば、その職能の定義と給与と分布が手に入る。さらに地域差を加味して、それらを閲覧できることから、人材を集める際の大きな目安になる。職務が明確になることは、その人材にとって、レベルアップの目標がはっきりすることから、次へのマイルストーンが明確で、個人としての教育投資もはっきりできることが、キャリアプランをより明確にしている。このような環境があればこそダイナミックな人材育成と調達が可能となる。教育制度、会社での人材の育て方など、まだまだ学ぶ点が多い。特に職務規定は、日本のように曖昧とするのではなく、レベルも明示されていることから、どのように自己の保有技術を高めていかも社会として認知さ

れていることは、層の厚さを構築できるものである。

6 大学教育の生きた姿

日本の教育は画一的であり、学際的な教育面は、徐々に自由度は出てきているが、自分のキャリアと合わせ対応するところまでにはいたっていない。MBA などのコースでの実践ビジネスモデルの検討や、ケーススタディでは実際の企業経営者がボランティアとして、自社のデータを駆使しながら行っている。これはまさに座学でなく、生きた教育に他ならない。これらの内容が表面的では無くあらゆる角度から、考察して経営者とのダイアログを通じて、臨場感あふれる教育がなされており、紙の上の教育だけで無く実践的アプローチとして効果を生み出していることが、実用に強い卒業生を生むことに通じている。教育の多くは、いろいろな書物を読ませ、理解させたうえで、討議をするものである。日本の教育の多くは、読んだら回答ができるというものである。しかし米国の教育は、読んだだけでは意味がなく、読んだ上で、自分の意見を持ち、その上で討議を行い知的レベルを上げていることである。このような教育の仕組みに変えていく必要があるのではなかろうか。

7 . 移民のパワー

米国の強さの一端を担っているのは、移民である。移民をめぐりにして米国の産業、知的パワーの強さは構築できない。NSF の統計でも明らかなように '90 年代の初めには、博士取得者が、米国民外からのほうが多くなってきていた。その傾向は留まることなく、現在も続いている。

同様にシリコンバレーの統計でも、経営者の 1/4、また R&D 技術者の 1/4 が、移民で構成されている。私の設立した会社でも、50 人の構成が、14 カ国というバラエティに富んだ構成となっている。そこでの国民性、文化などの異なりが新しい考え方をはぐくんでいることも明らかである。まさにグローバリゼーションは、このような環境があってはじめて実現できるものである。移民の多くは、後進国からであるが、彼らが夢を見ているのは、成功によって家族一族を米国に呼び寄せることである。これが生活に活を入れていることも事実である。このようなインフラ的な要素も、日本で構築できない限り、優秀な

人材の調達が難しいともいえる。

8 経営はチームなり

起業する時には、自らのアイデアなりを強烈に前面にだして行くことは必要である。しかし一旦会社を作るとなった以上、個人で企業経営のすべてをまかなうエキスパートを持っている人は少ない。経営、技術、営業、経理面とそれぞれの知見を持ち寄り、その企業にもっとも適切な人材集団が企業を育てている。まさにチームワークこそが、ベンチャー育成の大きなポイントとなっている。優秀で、少数の人材が、起業後、スピード感を持って、成長させていく原動力でもある。

ベンチャーは「俺が」で成功しているように見えるが、実際にはチーム力、チームの和が成長を助けていることも十分に認識する必要がある。素晴らしい経営チームが、その器を大きくしている。

9 むすび

以上のごとく、日本でも起業家の活躍の場が増大し始めている。われわれ NPO 法人 IAI ジャパンでは、特に創業期の起業家をボランティアベースで支援を行っている。成功報酬を夢見ながら、日夜会員同士の研鑽とともに、日本で起業を根づかせ、産業への活性化のために努力している。これらの努力が、日本型シリコンバレーの一翼になれば幸いである。

注)本原稿は、2004 年 12 月ベンチャー学会第七回全国大会で発表したものに加筆したものである。