

# ICT Venture Global Management Program

## *Chapter 1*

*日本的経営の特徴と世界市場に  
おけるその相対的位置付けについて*

# アジェンダ

## 1. グローバルICT市場

- ICTとは？
- ICT産業のグローバル市場
- ICT企業のグローバル展開の動向

## 2. 日本ICT市場

- ICT産業の国内市場
- 国内ICT企業のグローバル展開の動向
- 日本におけるICT産業の分析

## 3. グローバルICTベンチャーの概要

- ICTベンチャーとは？
- 日本のICTベンチャーの相対的位置付け
- ICTベンチャー登場の歴史
- ICTベンチャー発展の課題

## 4. 国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

- 日本的経営の特徴
- ベンチャーの特徴
- ベンチャーの日米比較
- 人・組織の視点から見た相違点
- 戦略の視点から見た相違点
- ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

## 1. グローバルICT市場

- ICTとは？
- ICT産業のグローバル市場
- ICT企業のグローバル展開の動向

## 2. 日本ICT市場

- ICT産業の国内市場
- 国内ICT企業のグローバル展開の動向
- 日本におけるICT産業の分析

## 3. グローバルICTベンチャーの概要

- ICTベンチャーとは？
- 日本のICTベンチャーの相対的位置付け
- ICTベンチャー登場の歴史
- ICTベンチャー発展の課題

## 4. 国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

- 日本的経営の特徴
- ベンチャーの特徴
- ベンチャーの日米比較
- 人・組織の視点から見た相違点
- 戦略の視点から見た相違点
- ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

# 1. ICTとは？

- ICT(Information and Communication Technology)とは、情報通信技術のことをいう。
- 日本でのICT産業の分類と本資料の分類は、下記の通りである。

【日本のICT産業の分類】

通信業	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便</li> <li>固定電気通信</li> <li>移動電気通信</li> <li>電気通信に付帯するサービス</li> <li>その他の電気通信</li> </ul>	情報通信関連 製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信ケーブル・光ファイバケーブル</li> <li>有線通信機械機器</li> <li>携帯電話機</li> <li>無線電気通信機器</li> <li>ラジオ・テレビ受信機・ビデオ機器</li> <li>電気音響機器</li> <li>パーソナルコンピューター</li> <li>電子計算機本体(除パソコン)</li> <li>電子計算機付属装置</li> <li>磁気テープ・磁気ディスク</li> <li>事務用機器</li> <li>情報記録物製造業</li> </ul>	
放送業	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共放送</li> <li>民間テレビジョン放送・多重放送</li> <li>民間ラジオ放送</li> <li>民間衛星放送</li> <li>有線テレビジョン放送</li> <li>有線ラジオ放送</li> </ul>		情報通信関連 サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子計算機・情報通信機器賃貸業</li> <li>事務用機械器具(除電算機等)賃貸業</li> <li>広告業</li> <li>印刷・製版・製本</li> <li>映画館・劇場・興行業</li> </ul>
情報サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア業</li> <li>情報処理サービス</li> <li>情報提供サービス</li> </ul>		情報通信関連 建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気通信施設建設</li> </ul>
映像・音声・文字 情報制作業	<ul style="list-style-type: none"> <li>映画・ビデオ制作・配給業</li> <li>新聞</li> <li>出版</li> <li>ニュース供給</li> </ul>		研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究</li> </ul>

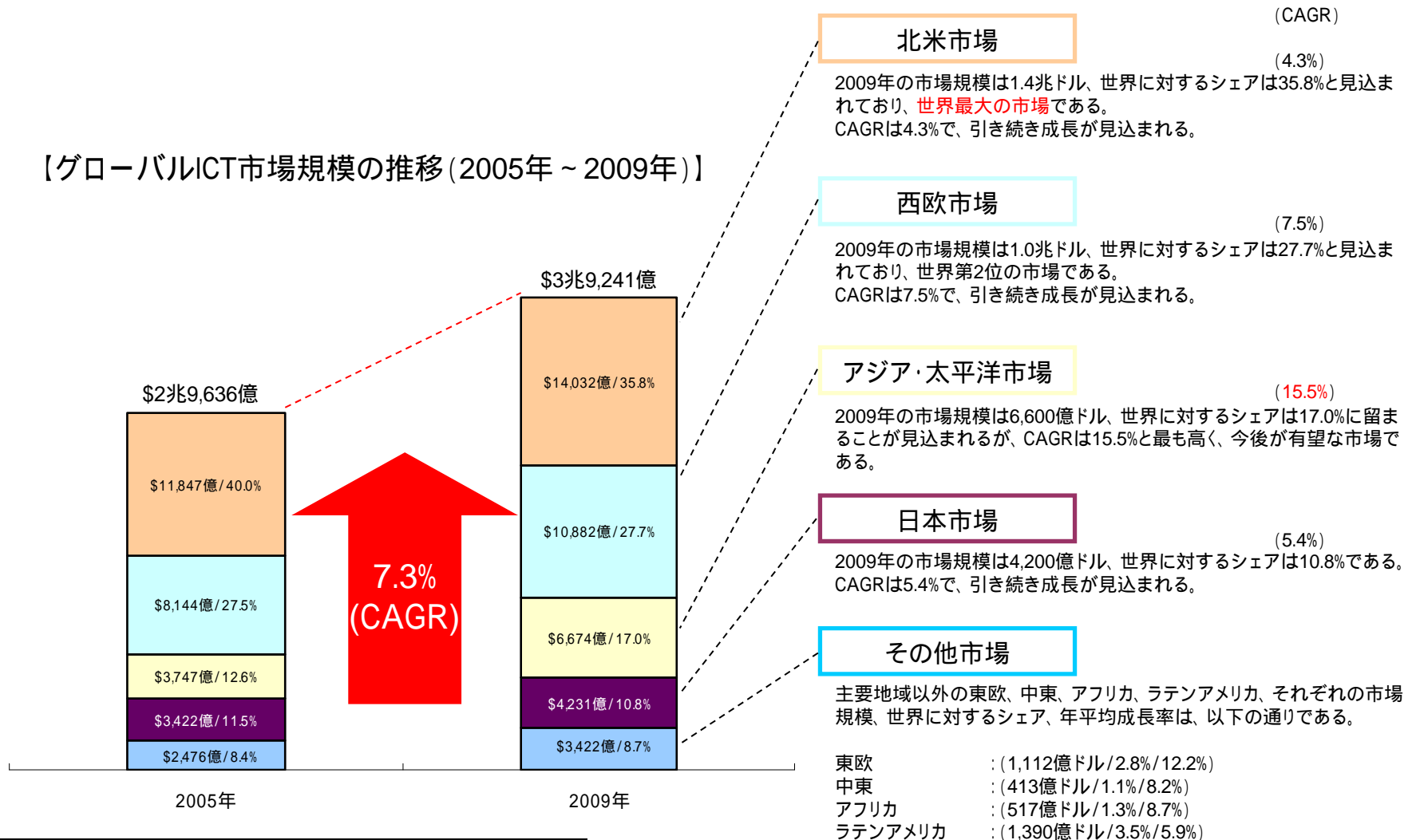
【本資料の分類】

通信	音声およびデータ通信サービスならびに装置。通信サービスには地域内、長距離電気通信、ワイヤレス電気通信、ボケベル、衛星電気通信、インターネットアクセス、専用回線サービス、その他データ通信サービスを含む。装置には回線および移動体電話機器、PBX、基本設備、LAN設備、WAN設備、モデム、複合機器、電話応答装置およびシステムを含む。
ソフトウェア	購入またはリースされたパッケージソフト(OS、プログラミング・ツール、ユーティリティ、アプリケーション、ゲームなど)、および外注されたソフトウェア開発費(プログラミング、ウェブデザイン、アプリケーション開発など。国内開発かオフショアかは問わない)。ただし、内部の開発費、カスタマイズ費は除く。
ITサービス	外注されたサービス(ITコンサルティング、システムインテグレーション、オフィスオートメーション、ファシリティマネジメント、装置保守サービス、ウェブホスティング、コンピュータ災害復旧、データ処理など、国内開発かオフショアかは問わない)。
ハードウェア	購入またはリースされたコンピュータ、記憶装置、メモリ増設、プリンタ、モニター、スキャナ、入出力装置、ターミナル、その他周辺機器、バンドルされたOSを含む。

## 2. ICT産業のグローバル市場

- 2005年のグローバルICT市場規模は、2兆9,636億ドルで、その約40%は北米市場である。
- 2009年の市場規模は3兆9,421億ドルと推定されており、引き続き成長が見込まれる。特にアジア・太平洋市場の成長が顕著である。

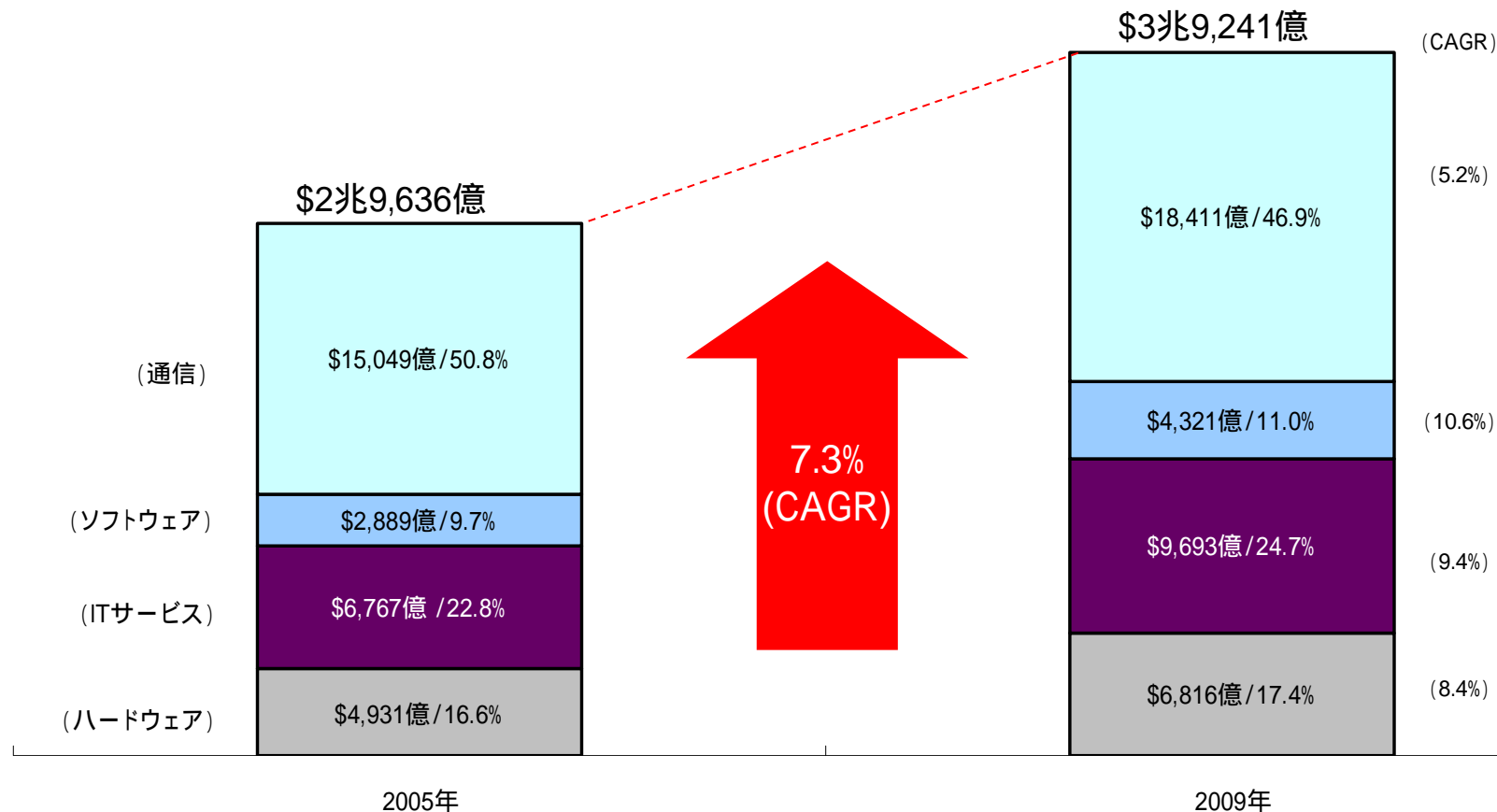
【グローバルICT市場規模の推移(2005年～2009年)】



## 2. ICT産業のグローバル市場 - カテゴリ別内訳 -

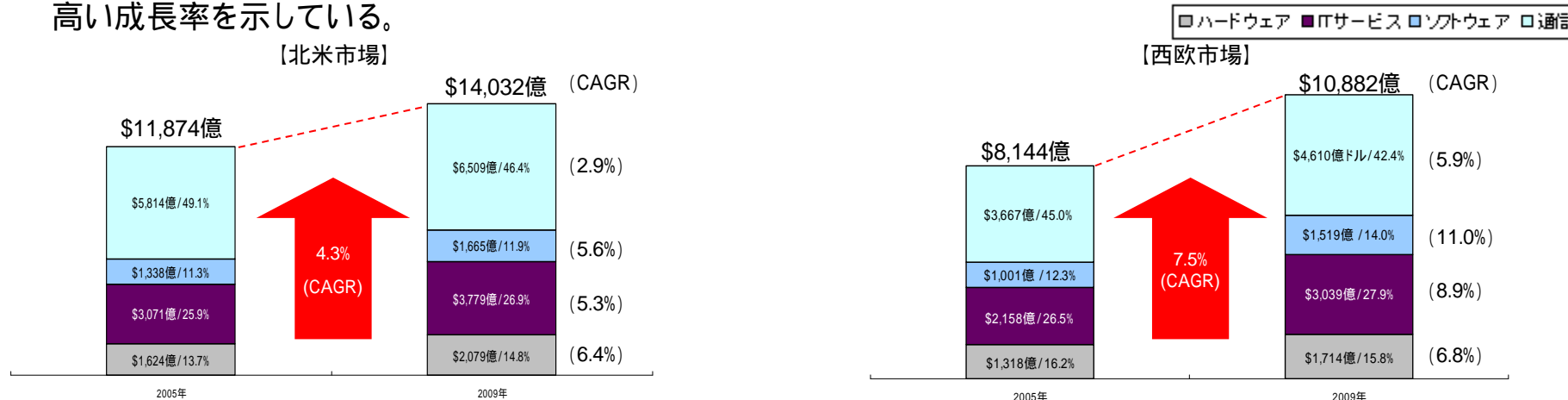
- グローバルICT市場をカテゴリ別にみると、2005年では通信の割合が1兆5,049億ドルで最も大きく、全体の約50%を占めている。
- 2009年も、それぞれ拡大するものの、年平均成長率はソフトウェアが10.6%で最も大きく、次いでITサービス9.4%、ハードウェア8.4%、通信5.2%の順になっている。

【カテゴリ別グローバルICT市場規模の推移】



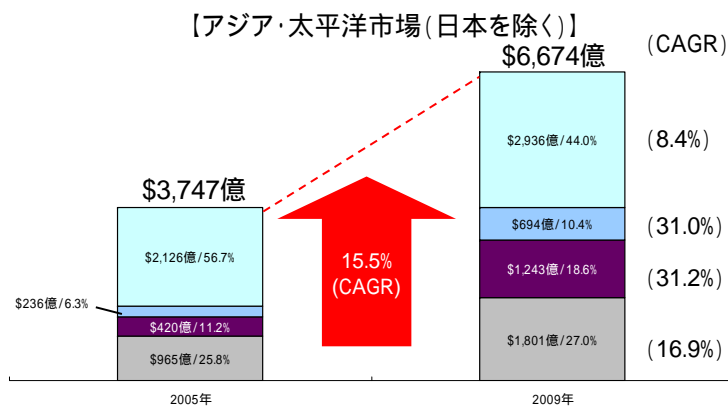
## 2. ICT産業のグローバル市場 - 地域別内訳 -

- グローバルICT市場を地域別に見ると、2005年はいずれの地域の市場でも通信の割合が最も大きい。
- 2009年も、変わらず通信の割合が最も大きいが、ソフトウェアおよびITサービスが、どの地域の市場でも比較的高い成長率を示している。

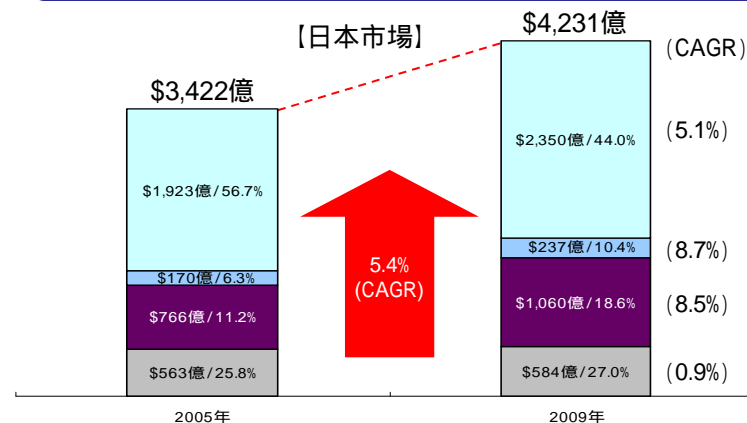


2009年の一番大きな市場は通信で6,509億ドルと見込まれている。CAGRはハードウェアが6.4%で最も高い。

2009年の一番大きな市場は通信で4,610億ドルと見込まれている。CAGRはソフトウェアが11.0%で最も高い。



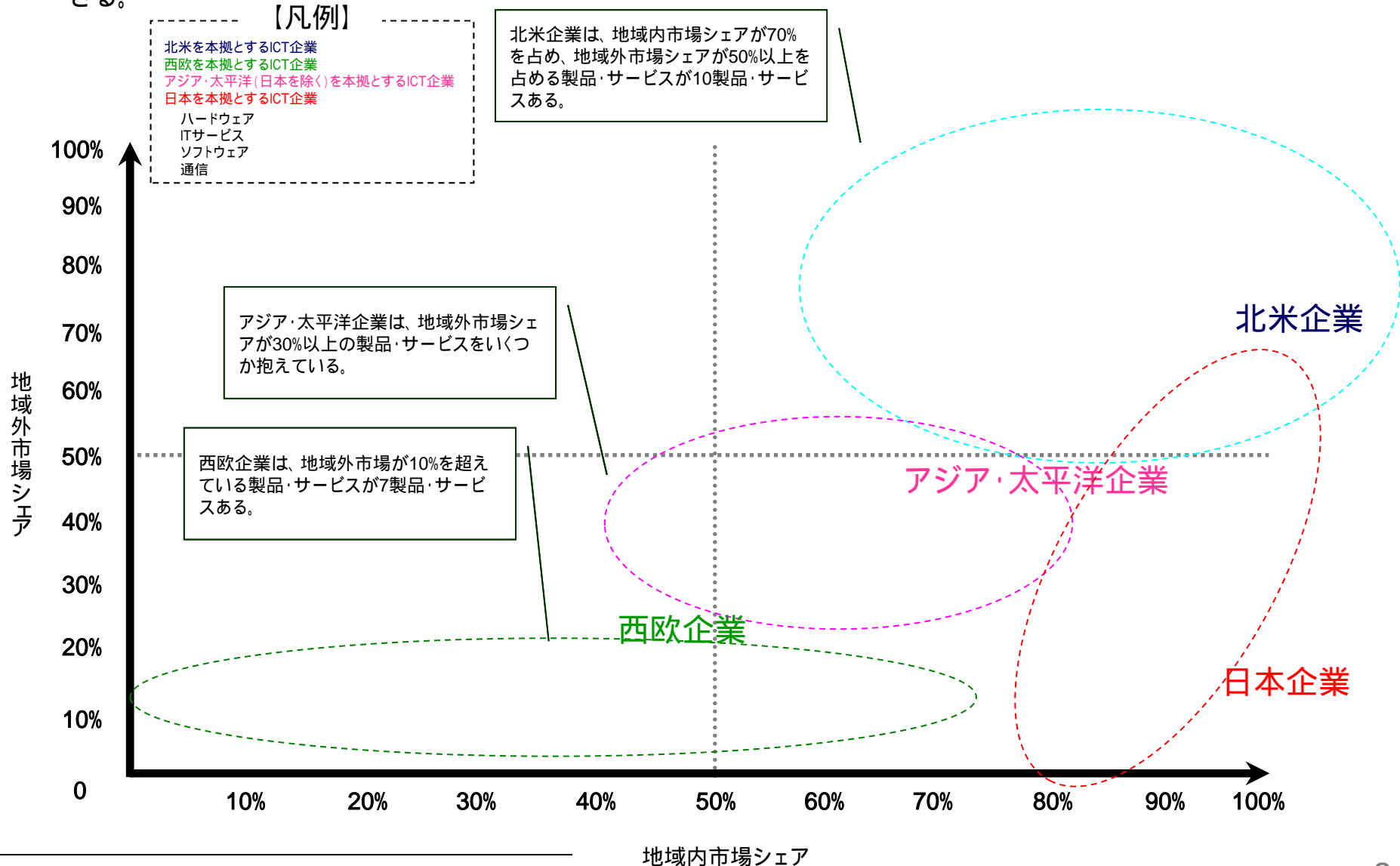
2009年の一番大きな市場は通信で2,936億ドルと見込まれている。CAGRはITサービスが31.2%で最も高い。



2009年の一番大きな市場は通信で2,350億ドルと見込まれている。CAGRはソフトウェアが8.7%で最も高い。

### 3. ICT企業のグローバル展開の動向 - 各地域の海外進出 -

- 地域内外市場における市場シェアの関係から、各地域に本拠を置くICT企業の海外進出の特徴を見ることができる。

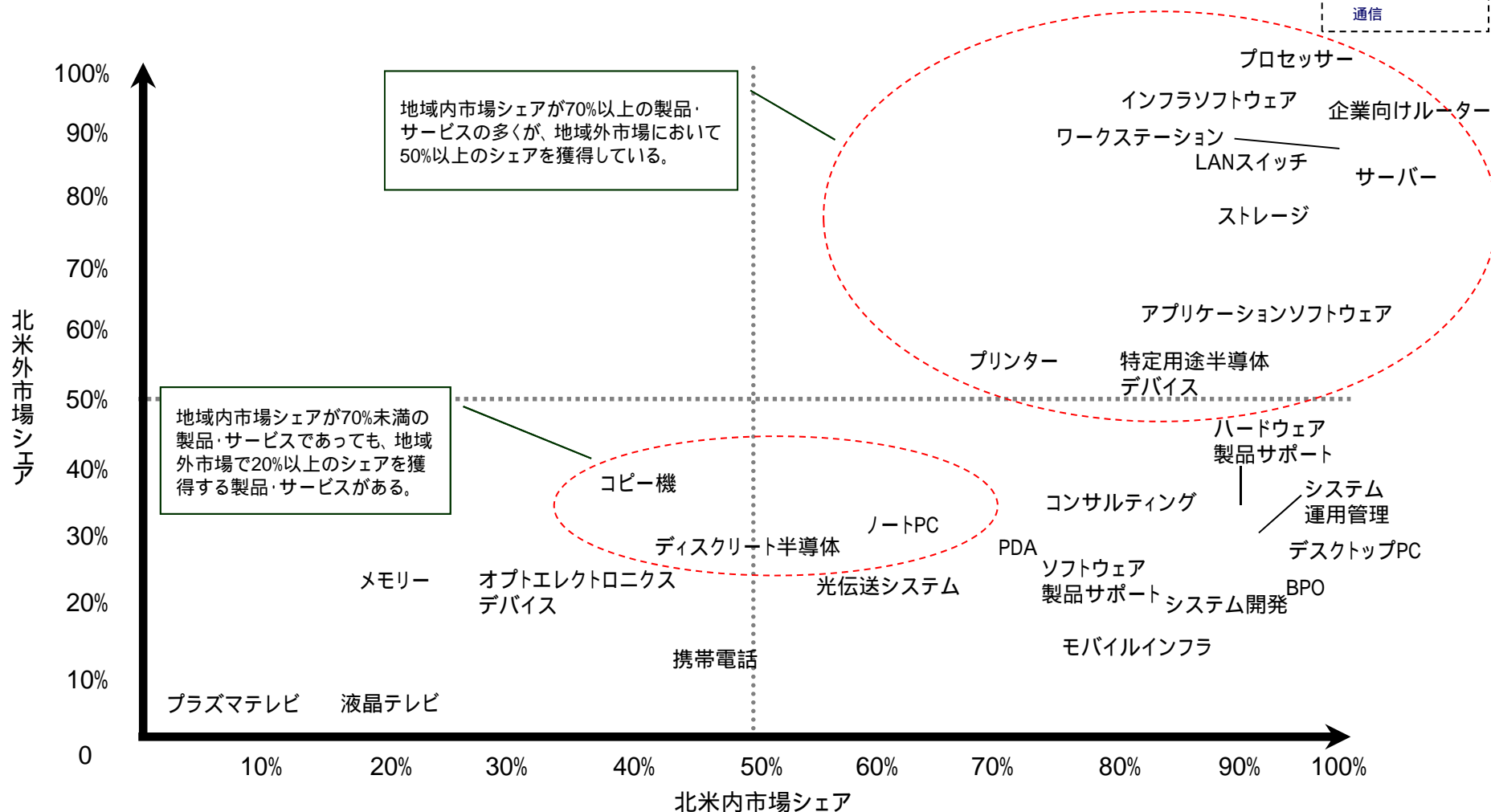




### 3. ICT企業のグローバル展開の動向 - 北米ICT企業の海外進出 -

- 北米企業は、地域内市場シェアが70%を占め、地域外市場シェアが50%以上を占める高い製品・サービスが10製品あり、他地域と比べて多い。
- 北米企業は、地域内市場でも、地域外市場でもシェアが高い製品・サービスが多い。

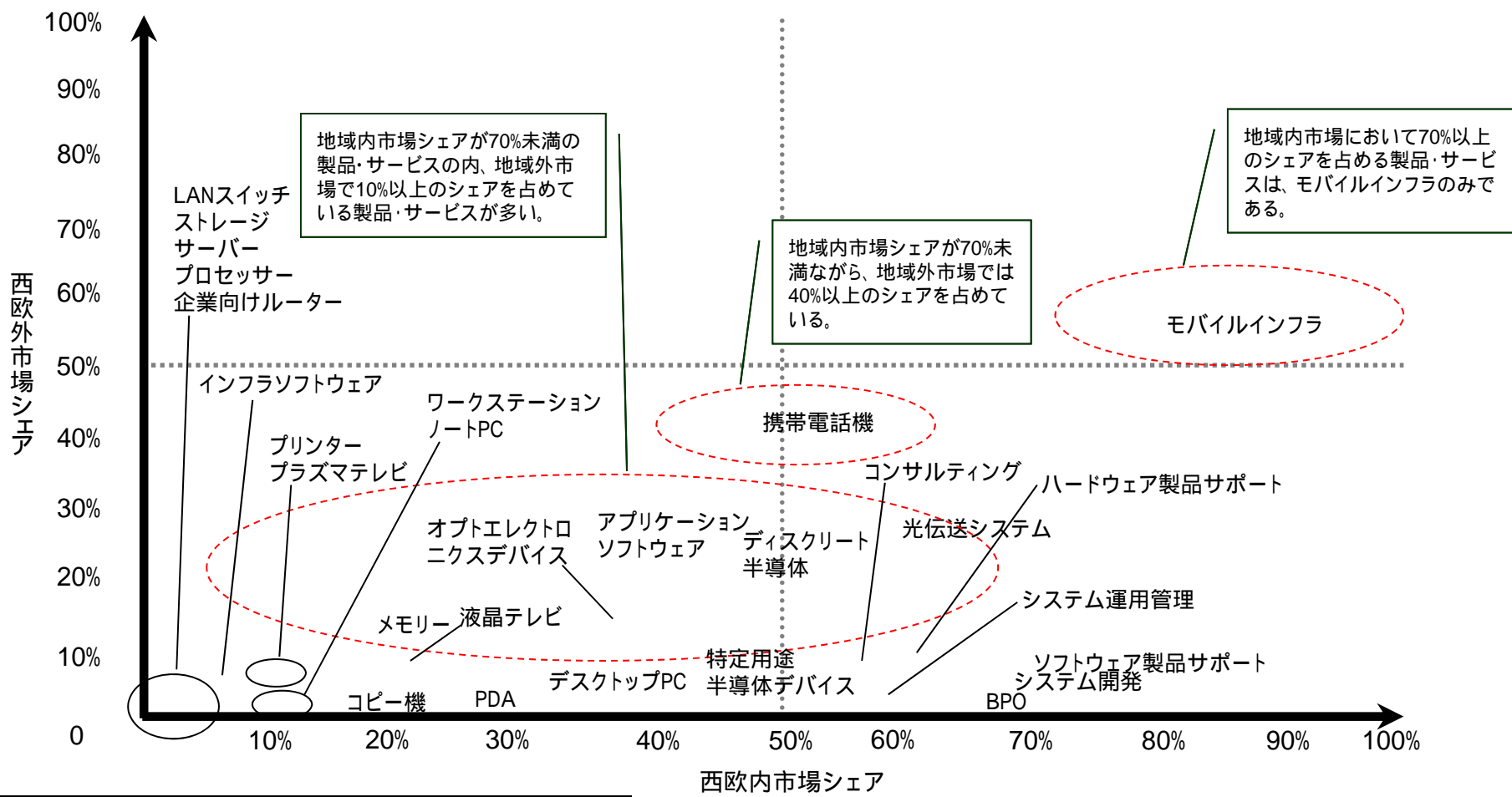
【凡例】  
 ハードウェア  
 ITサービス  
 ソフトウェア  
 通信



### 3. ICT企業のグローバル展開の動向 - 西欧ICT企業の海外進出 -

- 西欧企業は、地域外市場シェアが10%を超えている製品・サービスが7製品・サービスある。
- 西欧企業は、地域内外市場での製品・サービスのシェアにばらつきがある。

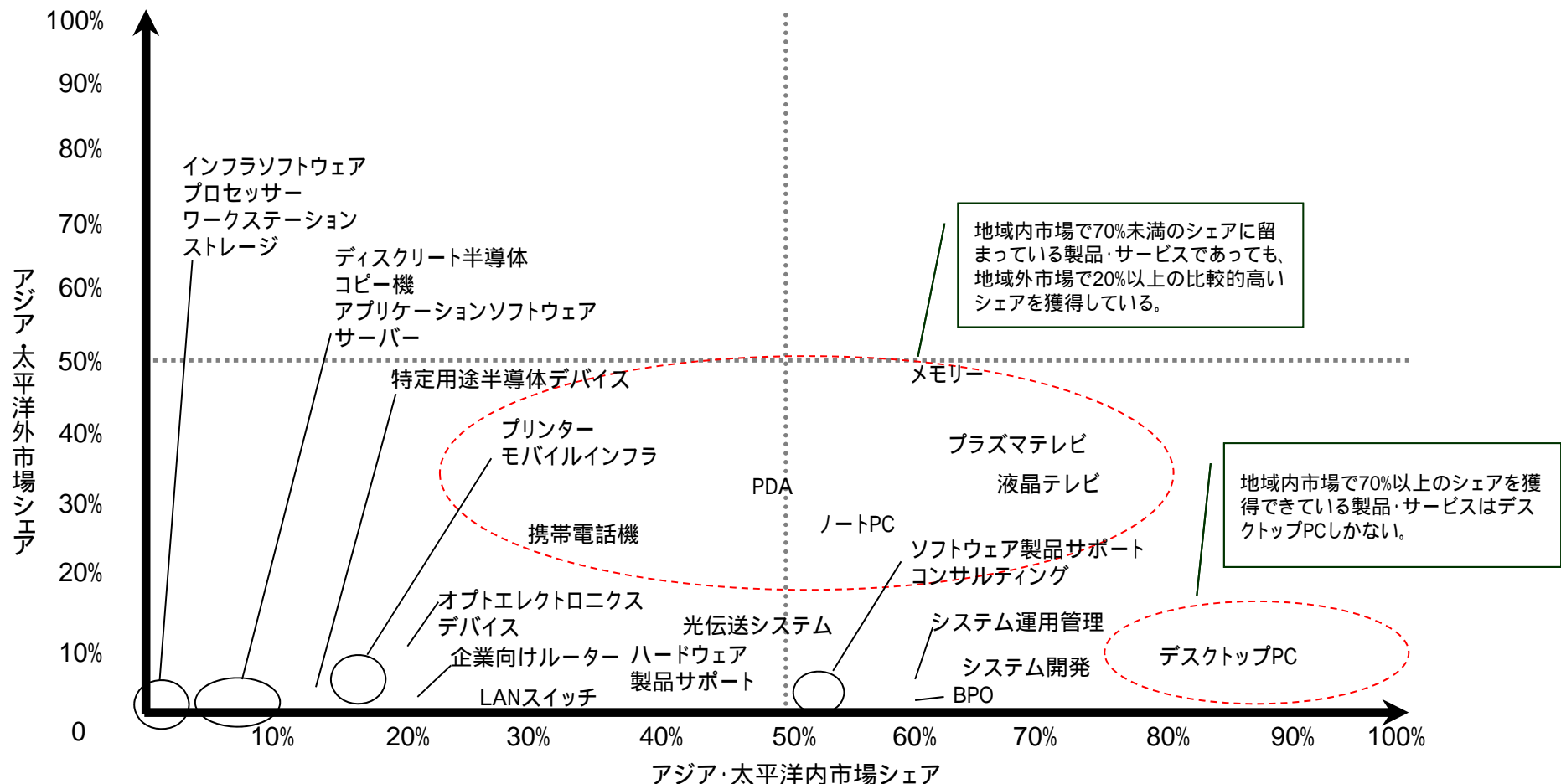
〔凡例〕  
 ハードウェア  
 ITサービス  
 ソフトウェア  
 通信



### 3. ICT企業のグローバル展開の動向 - アジア・太平洋ICT企業の海外進出 -

- アジア・太平洋企業は、地域外市場シェアが20%以上の製品・サービスが6製品・サービスある。
- アジア・太平洋企業は、地域内市場シェアが70%未満の製品・サービスであっても、地域外市場シェアを獲得している製品・サービスが比較的多い。

〔凡例〕  
 ハードウェア  
 ITサービス  
 ソフトウェア  
 通信



# アジェンダ

## 1. グローバルICT市場

- ICTとは？
- ICT産業のグローバル市場
- ICT企業のグローバル展開の動向

## 2. 日本ICT市場

- ICT産業の国内市場
- 国内ICT企業のグローバル展開の動向
- 日本におけるICT産業の分析

## 3. グローバルICTベンチャーの概要

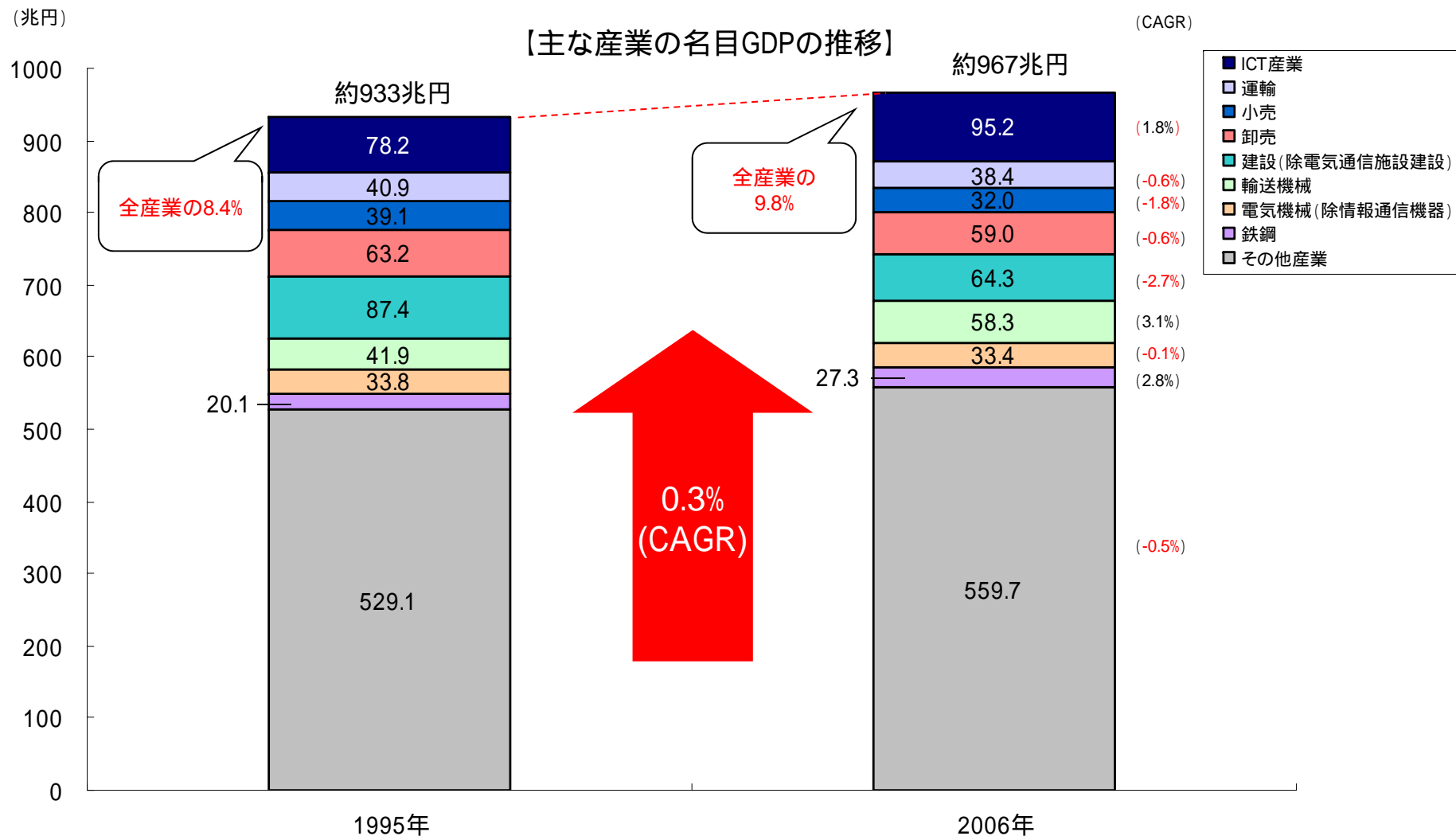
- ICTベンチャーとは？
- 日本のICTベンチャーの相対的位置付け
- ICTベンチャー登場の歴史
- ICTベンチャー発展の課題

## 4. 国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

- 日本的経営の特徴
- ベンチャーの特徴
- ベンチャーの日米比較
- 人・組織の視点から見た相違点
- 戦略の視点から見た相違点
- ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

## 4. ICT産業の国内市場

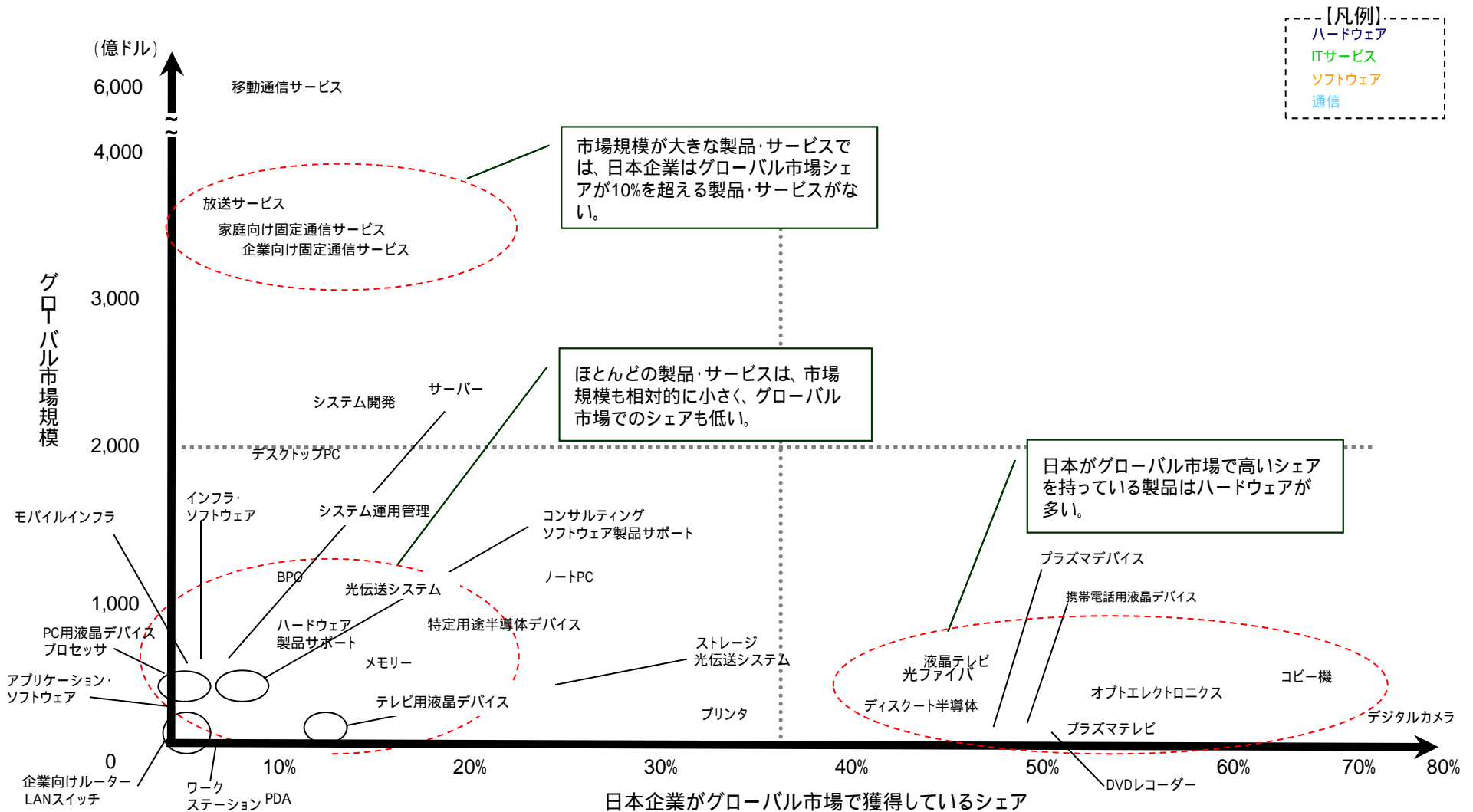
- 2006年のICT産業の名目国内生産額は約95兆円に達し、全産業の中で9.8%を占めている。
- 1995年から2006年までの約10年間に於ける名目国内生産額の年平均成長率が0.3%であるのに対し、ICT産業は1.8%となっており、ICT産業は成長を維持している。





# 6. 日本におけるICT産業の分析 - 国内ICT産業の強みと弱み -

■ グローバルICT市場を規模別に見ると、日本は小規模市場でシェアを獲得している製品・サービスが多い。



出所：総務省 『ICT国際競争力の各国比較』(2008年)より作成

DVDレコーダー：日経エレクトロニクスより作成、デジタルカメラ：カメラ映像機器工業会より作成、PDA：2005年の日本の市場規模より作成

# アジェンダ

## 1. グローバルICT市場

- ICTとは？
- ICT産業のグローバル市場
- ICT企業のグローバル展開の動向

## 2. 日本ICT市場

- ICT産業の国内市場
- 国内ICT企業のグローバル展開の動向
- 日本におけるICT産業の分析

## 3. グローバルICTベンチャーの概要

- ICTベンチャーとは？
- 日本のICTベンチャーの相対的位置付け
- ICTベンチャー登場の歴史
- ICTベンチャー発展の課題

## 4. 国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

- 日本的経営の特徴
- ベンチャーの特徴
- ベンチャーの日米比較
- 人・組織の視点から見た相違点
- 戦略の視点から見た相違点
- ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点



## 7. ICTベンチャーとは？

- ICTベンチャーを以下のように定義する。

### ベンチャーとは、

新技術や高度な知識を軸に、大企業では実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業を意味し、研究開発、デザインにおける能力発揮型の創造的新規開業企業である。

- 研究開発、デザインにおける能力発揮型の創造的新規開業企業群であり、新しい技術・サービスまたは事業概念(コンセプト)を保持している。
- 小企業であるが、独自の存在理由を持ち、高収入である。
- 従来の新規開業小企業と異なり、独自の存在理由を持ち、経営者自身が高度な専門能力と才能ある創造的な人々を惹きつけるに足る、魅力ある事業を組織する起業家精神を持っている。

### ICTベンチャーとは、

高い志と強い成長意欲を持つ起業家を中心とし、情報通信技術(ICT)を活用した新たな製品・サービスや、先進的なICT技術を用いた製品・サービスを開発・提供する企業である。

- 比較的短期間(約5年)での上場を目指して創業された企業である。
- 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持つ。
- 第三者から資金を調達し、急成長を目指す。
- ICTに関連する事業を行っている。(webサービス、携帯コンテンツ、インターネット広告、ソフトウェア、ネットワーク、電子機器など)

## 8. 日本のICTベンチャーの相対的位置付け - 国内外主要ICTベンチャー -

- 現在、国内外で活躍しグローバルプレイヤーと認知されているICTベンチャーは欧米の企業が多く、日本のICTベンチャーは極めて少ない。

ICTベンチャーの類型	事業内容	世界の代表的なICTベンチャー	日本のICTベンチャー	
技術志向型	ものづくり型	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体の部品設計</li> <li>コンピュータ/周辺機器の開発</li> <li>通信インフラの整備・運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nokia</li> <li>Dell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アライドテレシス</li> </ul>
	ソフトウェア開発型	<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージソフトの開発</li> <li>ソフトウェアの受託開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oracle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイボウズ</li> </ul>
サービス志向型	インターネット販売型	<ul style="list-style-type: none"> <li>通販・オークションなどのネット販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon.com</li> <li>Apple</li> <li>Travelocity.com</li> <li>Priceline.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽天</li> <li>セブンアンドワイ</li> <li>ネットプライス</li> <li>一休</li> <li>夢の街創造委員会</li> </ul>
	インフラ従量提供型	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンタ・ASPなど</li> </ul>	該当企業なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>マクロミル</li> </ul>
	インターネットサイト構築・運営型	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットサイトの構築・運営</li> <li>ビジネスモデルとしてはメディア事業であり、広告からの収入がメイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yahoo!</li> <li>Google</li> <li>eBay</li> <li>Facebook</li> <li>match.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミクシィ</li> <li>サイバーエージェント</li> <li>DeNA</li> </ul>

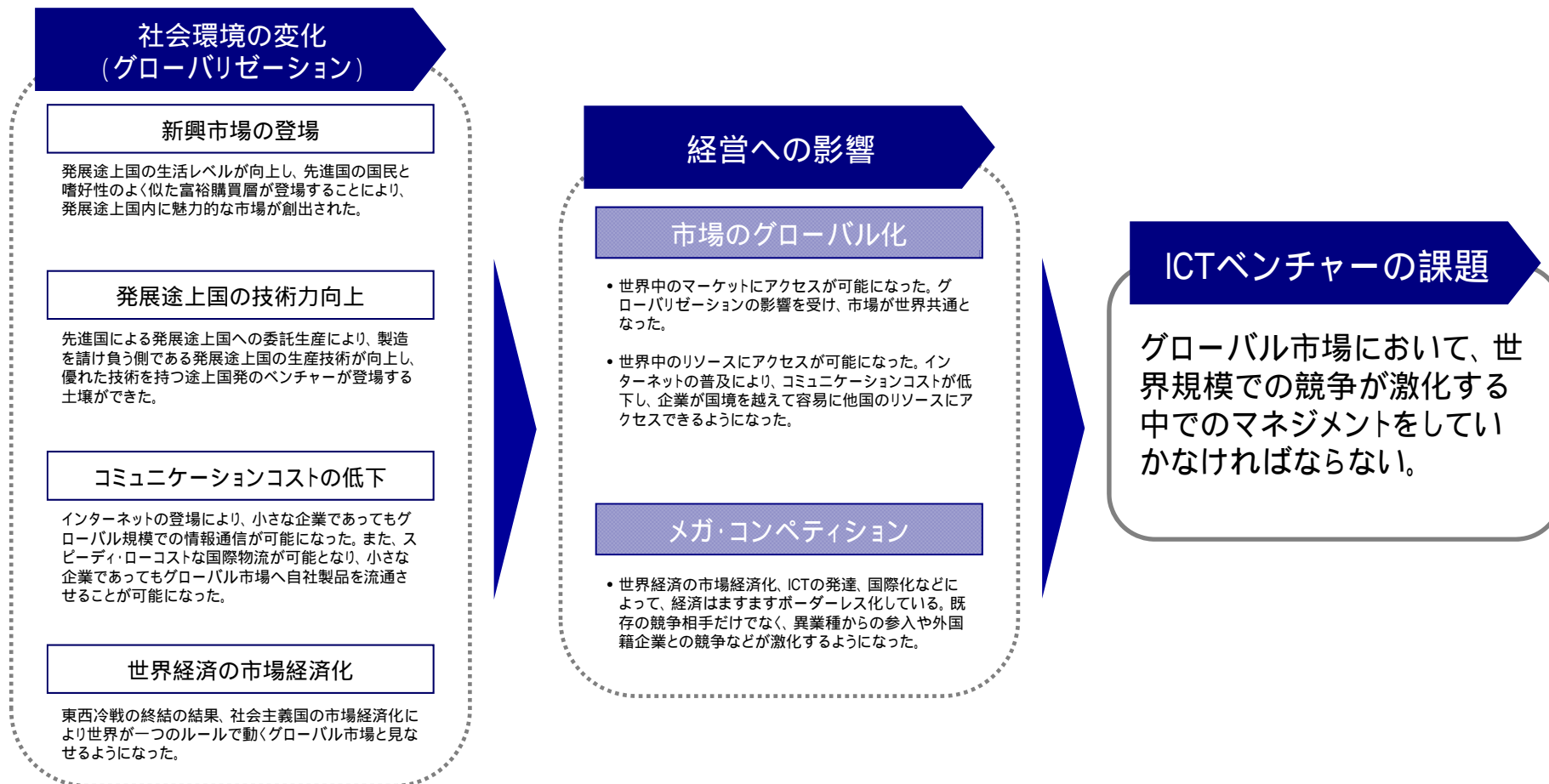
# 9. ICTベンチャー登場の歴史

- 日本の主要なICTベンチャーは、第3次ベンチャーブームの中で登場した。
- 第3次ベンチャーブームは世界的に波及したインターネットバブルの中で発生した。

	第1次 (1970～1973年)	第2次 (1980年代前半)	第3次 (1990年代初め～2000年初頭)	
背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・列島改造論を契機とする高度経済成長</li> <li>・米国におけるベンチャーキャピタルの発展</li> <li>・米国からの技術導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金面でのベンチャービジネス支援体制の整備</li> <li>・証券系、銀行系、外資系のベンチャーキャピタルの設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル経済崩壊後、長期低迷する日本経済情勢への危機感</li> <li>・産官学主導のインフラ整備によるベンチャー支援</li> <li>・消費者との直接の双方向的通信を大量に処理できるeコマースの可能性が現実化し、情報・通信産業の急激な発展に過度な期待を寄せた投資家による投資が増大</li> </ul>	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車・電機を中心とする加工型組立型産業の周辺に、研究開発型のベンチャーが多数輩出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流通・サービス業中心の第3次産業の拡大</li> <li>・高度先端技術を中心とした多彩なベンチャーの設立             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイテク</li> <li>・サービス業</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICT産業におけるベンチャービジネスの活性化</li> <li>・新たな証券市場の誕生によるベンチャー設立の加速化</li> </ul>	
象徴的なできごと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1968年に創業したインテルが1971年に米国店頭株式市場(現ナスダック)に株式公開</li> <li>・日本初のベンチャーキャピタルである京都エンタープライズディベロップメント(KED)が設立(1972年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチャーキャピタルによる日本初の投資事業組合方式の導入(1982年)</li> <li>・店頭株式市場の公開基準の緩和(1983年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京証券取引所マザーズの開設</li> <li>・大阪証券取引所ナスダック・ジャパンの開設</li> </ul>	
誕生したベンチャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コナミ</li> <li>・日本電産</li> <li>・第一興商</li> <li>・ファナック</li> <li>・ローランド など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフトバンク</li> <li>・ソフマップ</li> <li>・カルチュア・コンビニエンス・クラブ</li> <li>・エイチ・アイ・エス</li> <li>・カプコン など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Yahoo!Japan</li> <li>・アマゾンジャパン</li> <li>・楽天</li> <li>・ミクシィ</li> <li>・サイバーエージェント など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マクロミル</li> <li>・DeNA</li> <li>・サイボウズ</li> <li>・ぐるなび</li> <li>・アイススタイル など</li> </ul>
終息のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1973年末の第1次石油ショックを契機とする不況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円高不況</li> <li>・ベンチャーキャピタルの競争によるベンチャーへの過剰投資と失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年の初めをピークに、インターネットバブルが崩壊</li> <li>・上昇した株価は暴落し、多くのICT関連のベンチャーが倒産</li> <li>・バブル崩壊後は新興株式市場は一気に冷え込み、倒産企業や収益が横ばいの企業が多い中、Yahoo!Japanや楽天のように生き残り、急成長した企業も存在する</li> </ul>	

# 10. ICTベンチャー発展の課題

- ICTベンチャー発展の課題は、グローバル化の影響を大きく受ける市場において、いかにマネジメントしていかという点にある。



# アジェンダ

## 1. グローバルICT市場

- ICTとは？
- ICT産業のグローバル市場
- ICT企業のグローバル展開の動向

## 2. 日本ICT市場

- ICT産業の国内市場
- 国内ICT企業のグローバル展開の動向
- 日本におけるICT産業の分析

## 3. グローバルICTベンチャーの概要

- ICTベンチャーとは？
- 日本のICTベンチャーの相対的位置付け
- ICTベンチャー登場の歴史
- ICTベンチャー発展の課題

## 4. 国内ベンチャーと海外ベンチャーの比較

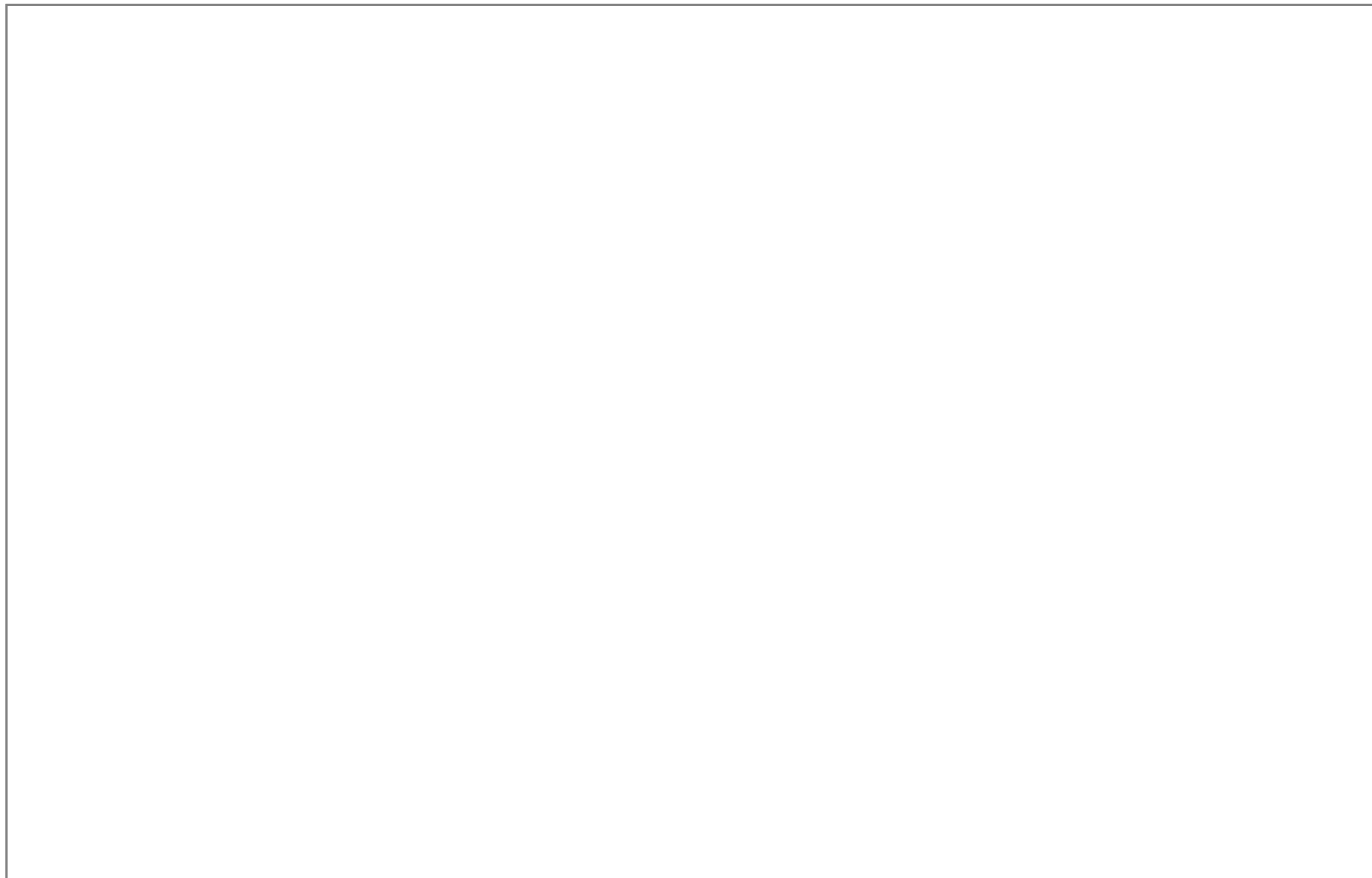
- 日本的経営の特徴
- ベンチャーの特徴
- ベンチャーの日米比較
- 人・組織の視点から見た相違点
- 戦略の視点から見た相違点
- ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

## 11. 日本的経営の特徴 - ワークシート -

- 海外から見た日本的経営の特徴とは何か？

代表的な日本的経営論

---



# 11. 日本の経営の特徴

- 日本の経営には、以下のような一般的に言われる特徴がある。

## 代表的な日本の経営論

アベグレン型	ポーター・竹内型
終身の関係(終身雇用制)	高品質と低コスト
年功序列	幅広い製品ラインと付帯機能
企業内組合	リーン生産
企業統治	資産としての従業員
	コンセンサスによるリーダーシップ
	強固な企業間ネットワーク
	長期的目標
	高成長産業への企業内多角化

## 12. ベンチャーの特徴 - ワークシート -

### ■ 日米ベンチャーにおける相違点は何か？

		米国	日本	相違点
人・組織	アントレプレナーシップ			
	起業に対する社会的評価			
	人的流動性			
戦略	ターゲット市場			
	経営体制			
	経営目標			
	基本的なビジネスインフラ			
ファイナンス・資本市場	資金調達手段			
	資金調達のタイミング			
	M&A			
	株式上場における制限			



# 12. ベンチャーの特徴

■ 日米のベンチャーでは、人・組織、戦略、ファイナンス・資本市場の面で、以下の相違点がみられる。

		米国	日本	相違点
人・組織	アントレプレナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>義務教育からのアントレプレナー教育が発展している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アントレプレナー教育がまだ発達段階にある。</li> </ul>	<p>日本では、米国に比べて起業家を育成する教育・社会環境が整っておらず、起業そのものが高リスクで、敬遠される傾向にある。</p>
	起業に対する社会的評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業家に対する社会的評価があり、尊敬される文化である。一度失敗しても、再チャレンジがしやすい風土である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業に一度失敗すると信用を失う。起業に対するイメージは、リスクの過剰評価などにより、ネガティブである。</li> </ul>	
	人的流動性	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材ほど、自分の能力が最大限に活かせる環境を求めて移動するため、人的流動性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材は、大企業内に留まっていることが多く、人的流動性が低い。</li> </ul>	
戦略	ターゲット市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ期からグローバル規模の市場をターゲットとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ期は、日本国内の市場をターゲットとする。</li> </ul>	<p>日本のベンチャーは、比較的短期の視点で経営を行っており、米国のベンチャーは、グローバル市場で急成長させることを念頭に置いて戦略を立てている。</p>
	経営体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>国籍が多岐に渡るメンバーで経営体制が構築されるケースが多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣は、日本人だけのケースがほとんどで、国籍が多岐に渡るメンバーで起業するケースは極めて少ない。</li> </ul>	
	経営目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジェル投資家などからの直接金融が多いため、目先の利益ではなく、売上成長を重視する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接金融が多いため、資金が枯渇しないように短期的に利益を上げ、黒字化を重視する。</li> </ul>	
	基本的なビジネスインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>最低限のビジネスインフラは整備されているが、ITインフラ分野では、日本ほど完璧ではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本では、通信・運輸などの基本的なビジネスインフラは整備されている。</li> </ul>	
ファイナンス・資本市場	資金調達手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な資金調達手段が存在する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達手段が限定的である。</li> </ul>	<p>米国のベンチャーは、大規模な資本を取り入れやすい。</p>
	資金調達のタイミング	<ul style="list-style-type: none"> <li>エクспанション・レイター期に投資するベンチャーキャピタルの割合が高い。また、投資額の規模は日本より大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ期など比較的早い時期に投資を行うベンチャーキャピタルの割合が高い。投資額の規模は米国に比べると小さい。</li> </ul>	
	M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>額の大小は問わず、一般的な経営の手法として普及している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営手法のひとつとして、最近取り入れられつつある。</li> </ul>	
	株式上場における制限	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式上場に関する制限は少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式上場に関する制限が多い。</li> </ul>	

# 13. ベンチャーの日米比較

- 米国は日本に比べ、起業活動が活発である。

## 人・組織の視点

日本では、米国に比べて起業家を育成する教育・社会環境が整っておらず、起業そのものが高リスクで、敬遠される傾向にある。

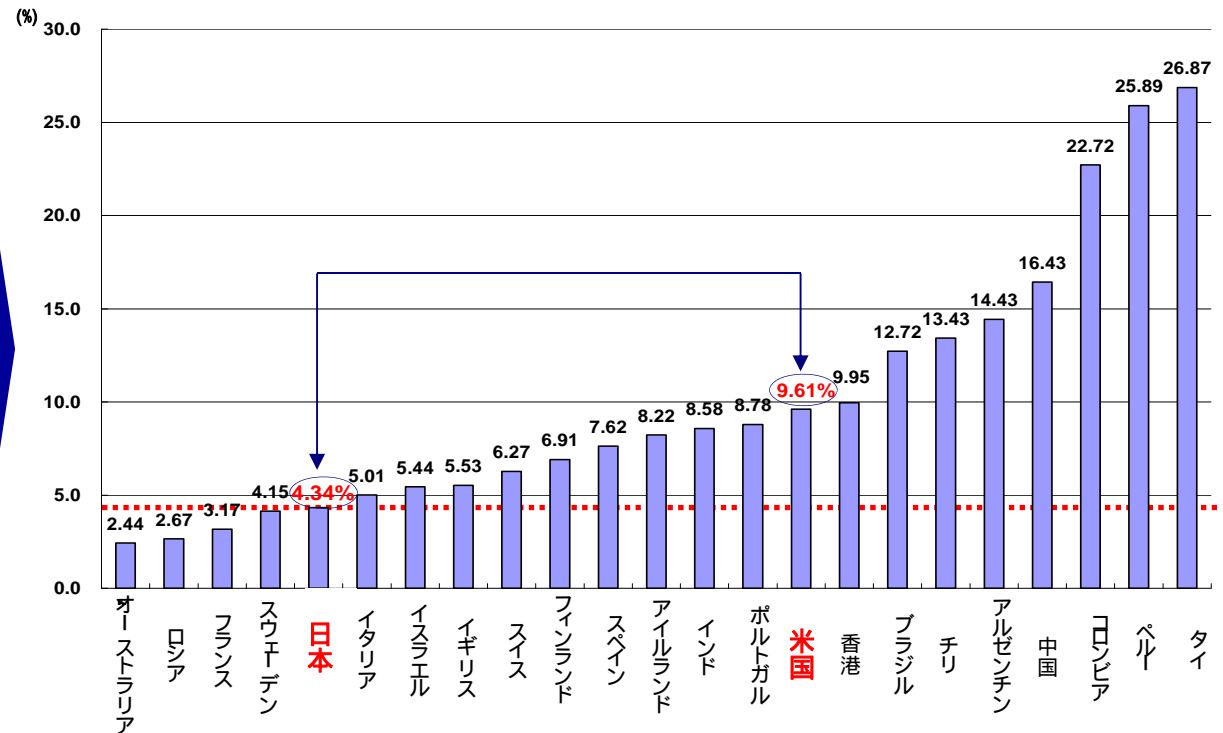
## 戦略の視点

日本のベンチャーは、比較的短期の視点で経営を行っており、米国のベンチャーは、グローバル市場で急成長させることを念頭に置いて戦略を立てている。

## ファイナンス・資本市場の視点

米国のベンチャーは、大規模な資本を取り入れやすい。

【主要国における起業活動率】

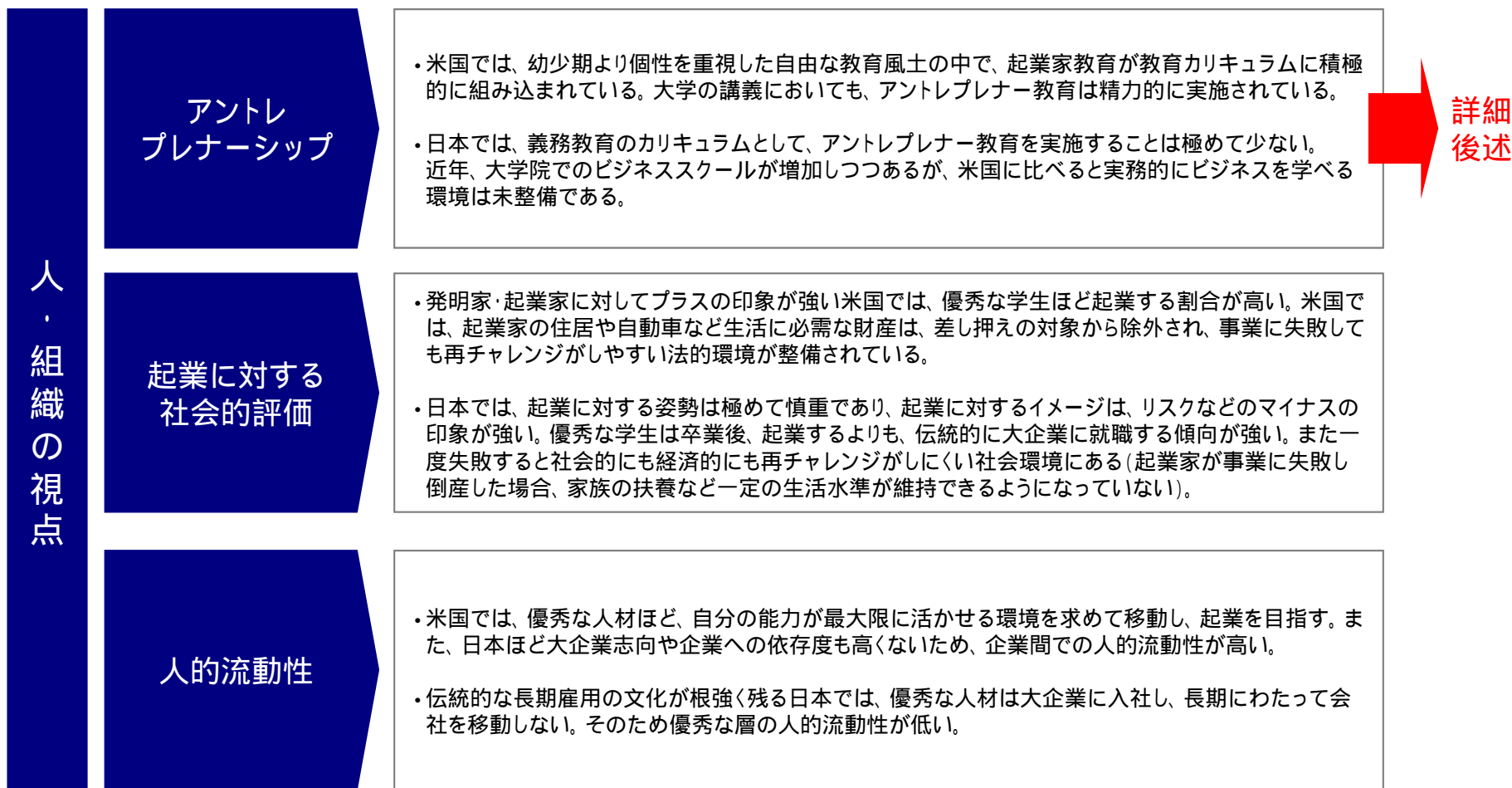


出所：総務省 「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 最終報告書」(2008年)より引用

起業活動率とは、18歳から64歳までの人口に占める起業活動を行っている者(起業準備中の者及び起業後3年半以内の者)の割合

# 14. 人・組織の視点から見た相違点

- 日本では、米国に比べて起業家を育成する教育・社会環境が整っておらず、起業そのものが高リスクで、敬遠される傾向にある。



# 14. 人・組織の視点から見た相違点 - アントレプレナー教育の比較 -

## 米国

## 日本

アントレプレナー教育についての現状 (GEM調査による)

- ベンチャーや起業に関するカリキュラムが、幼少期より自由を重視した教育の一部として積極的に実施されている。

- 幼少期からの教育は、画一的で知識偏重型であり、起業に関する教育は行われていない。結果的に多くの人が小さな会社よりも大企業で働くことを好む傾向を作り出している。欧米と比較すると、起業家精神やベンチャーに関する教育が充分に行われていない。

小中高段階でのアントレプレナー教育事情

- ジュニアアチーブメントプログラムが普及している。小学校から高校までの全ての学年に対するカリキュラム教材の開発が行われている。
  - 全米での支部数: 約230ヶ所
  - 受講生数: 約360万人

- 日本版ジュニアアチーブメントプログラムは、全国で約100校に、既に導入されている。
- アントレプレナー教育を積極的に導入しようとする学校数は増加の傾向にあるものの、未だに遅れているのが現状である。

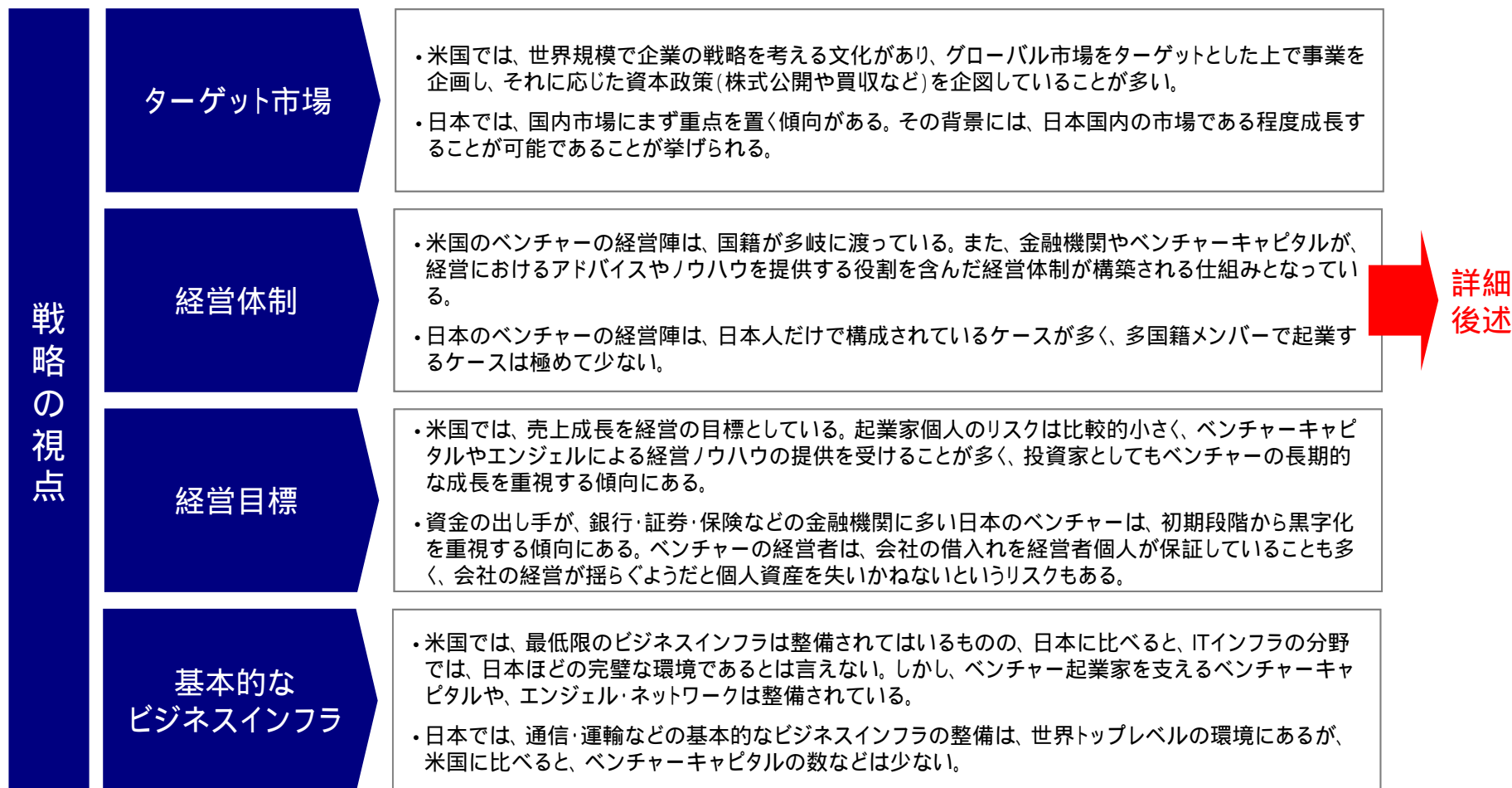
大学・大学院でのアントレプレナー教育事情

- 1908年のハーバードビジネススクールの設立により、経営に関する実務家を養成する大学院教育が開始された。アカデミックな内容だけではなく、インターンシップなども含んだ実務的な教育を実施している。
  - アントレプレナー講座を設置している大学: 500校以上
  - 専門課程を設置している大学院: 78校以上
- 大学・大学院での技術研究成果に特化し、企業に移転するTLO (Technology Licensing Organization) 事業などが、アントレプレナー教育の一部としても活用され、産学協同の取り組みが積極的に行われている。
- ベンチャーが多く存在するクラスター地域周辺に大学や教育・研究機関が多数存在するため、産学が一体となっており、自然に学生ベンチャービジネスが生まれる環境が整っている。

- 1978年に慶應ビジネススクールが日本初のMBAとして設立された。大学院修士レベルでのアントレプレナー教育は、1992年に法政大学で初めて発足した。
  - アントレプレナー講座を設置している大学: 30校以上
  - 専門課程を設置している大学院: 5校以上
- 1990年代以降、起業家育成講座などの開設が本格化し、現在、約30の大学などで同種の講座が開設されているが、カリキュラムの内容などの面において、米国と比べると大きく見劣りする。
- 近年、多くの地方自治体や公的機関においてベンチャー支援策が実施されており、有能な起業家へのチャンスは拡大されているが、実際には応募が少ないというのが現状である。

# 15. 戦略の視点から見た相違点

- 日本のベンチャーは、比較的短期の視点で経営を行っており、米国のベンチャーは、グローバル市場で急成長することを念頭に置いて戦略を立てている。



# 15. 戦略の視点から見た相違点 - ICTベンチャー創業メンバー比較 -

## 米国

企業名(設立年)	創業者名(国籍/最終学歴)
Sun micro systems (1982年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンディ・ベクトルシャイム (ドイツ/スタンフォード大学)</li> <li>● スコット・マクネリ (米国/スタンフォード大学)</li> <li>● ピノット・コースラ (インド/スタンフォード大学)</li> <li>● ビル・ジョイ (米国/スタンフォード大学)</li> </ul>
Google (1998年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ラリー・ページ (米国/スタンフォード大学)</li> <li>● セルゲイ・ブリン (ロシア/スタンフォード大学)</li> </ul>
Yahoo! (1995年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デビット・ファイロ (米国/スタンフォード大学)</li> <li>● ジェリー・ヤン (台湾/スタンフォード大学)</li> </ul>
Youtube (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チャド・ハーリー (米国/スタンフォード大学)</li> <li>● スティーブ・チェン (台湾/イリノイ大学)</li> <li>● ジョード・カリム (ドイツ/イリノイ大学)</li> </ul>

## 日本

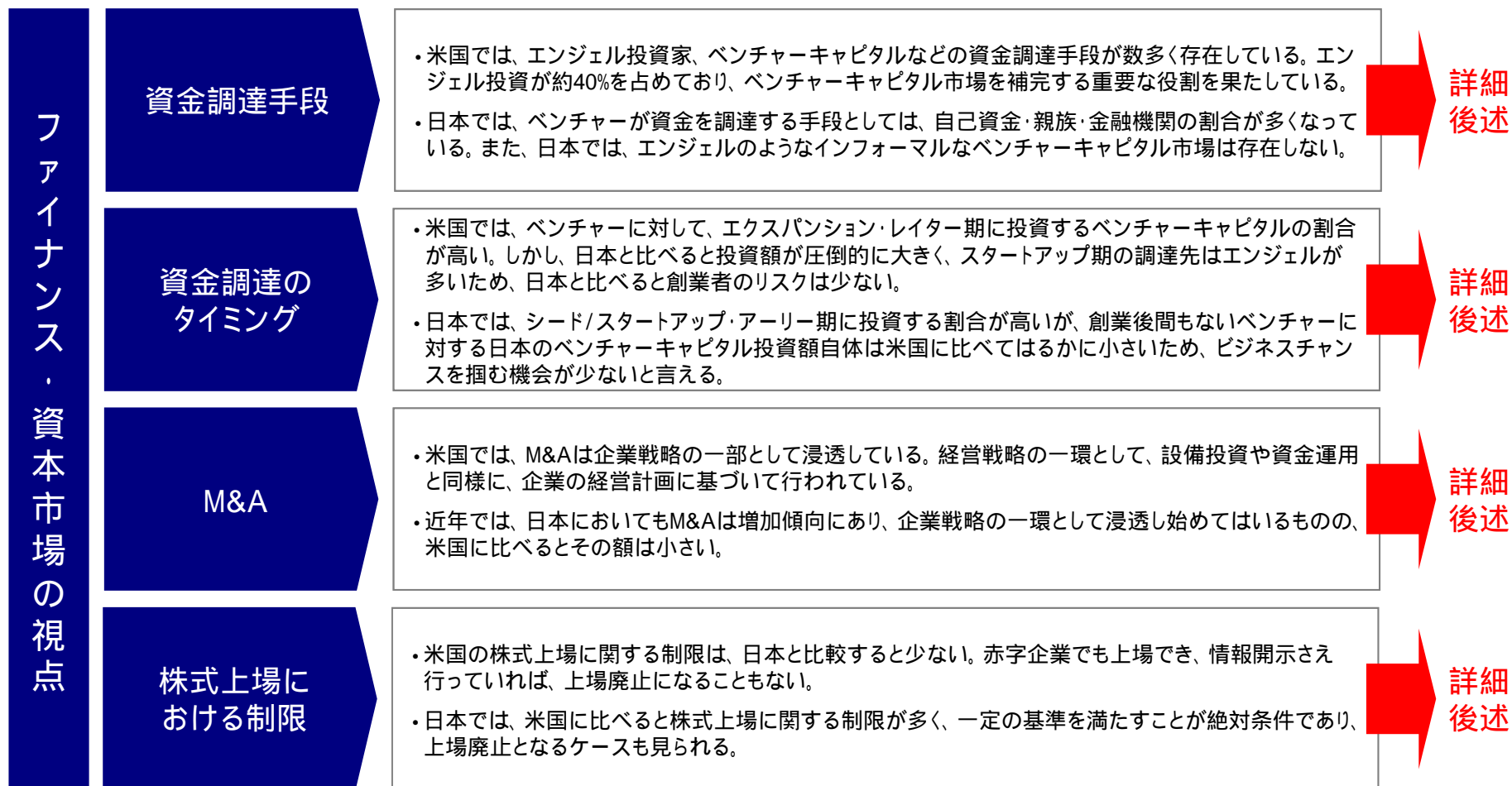
企業名(設立年)	創業者名(国籍/最終学歴)
Softbank (1981年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 孫正義 (日本/カリフォルニア大学)</li> </ul>
楽天 (1997年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 三木谷浩史 (日本/ハーバード大学)</li> <li>● 杉原章郎 (日本/慶應義塾大学)</li> <li>● 本城慎之介 (日本/慶應義塾大学)</li> <li>● 増田和悦 (日本/不明)</li> <li>● 小林正忠 (日本/慶應義塾大学)</li> <li>● 三木谷晴子 (日本/不明)</li> </ul>
サイボウズ (1997年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 青野慶久 (日本/大阪大学)</li> <li>● 高須賀宣 (日本/広島工業大学)</li> <li>● 畑慎也 (日本/大阪大学)</li> </ul>
サイバード (1998年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 堀主知・ロバート (日本/関西学院大学)</li> <li>● 真田哲弥 (日本/関西学院大学(中退))</li> <li>● 岩井陽介 (日本/関西学院大学)</li> </ul>
サイバーエージェント (1998年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 藤田晋 (日本/青山学院大学)</li> <li>● 日高裕介 (日本/慶應義塾大学)</li> </ul>

赤字は留学経験者



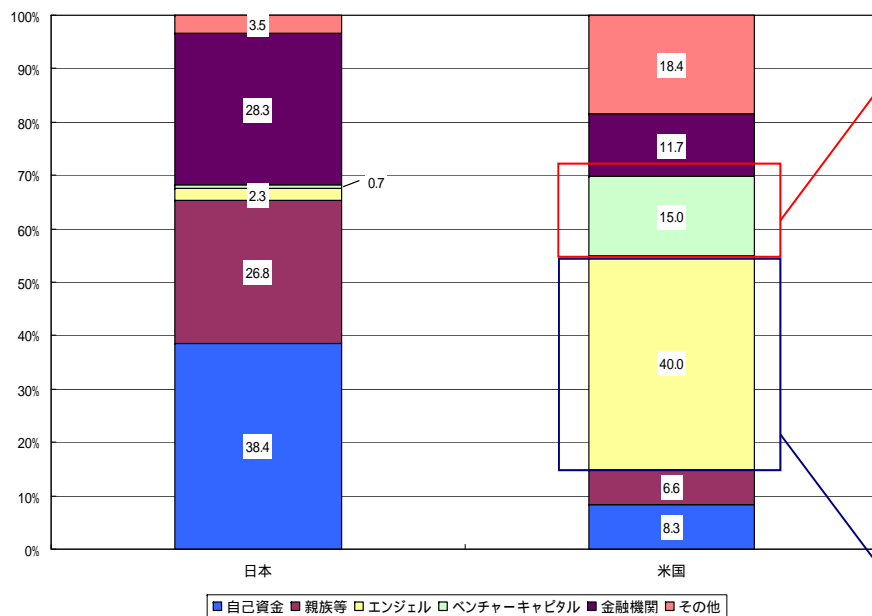
# 16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点

- 米国のベンチャーは、大規模な資本を取り入れやすい。



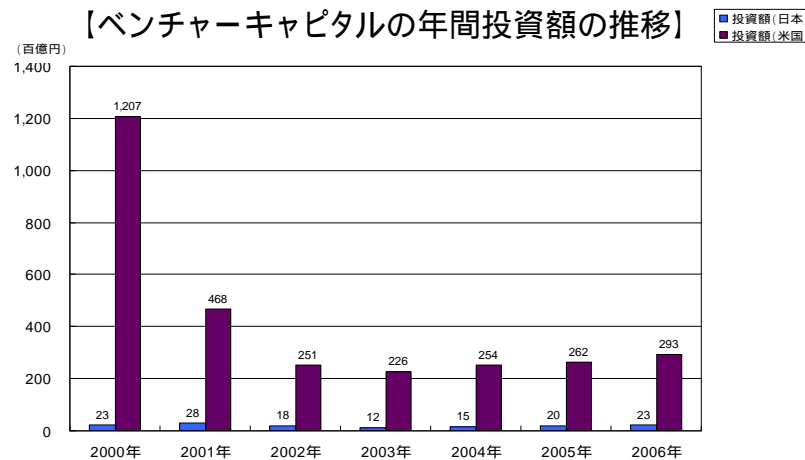
# 16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点 - 統計 -

【ベンチャー創業時の資金調達先】



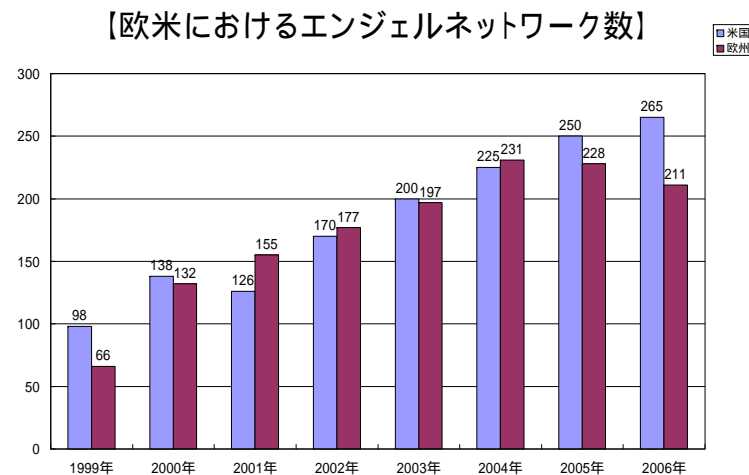
米国は、エンジェル投資が盛んであり、約40%を占めている。一方、日本は調達先が自己資本・親族・金融機関で90%以上を占めている。

【ベンチャーキャピタルの年間投資額の推移】



日本のベンチャーキャピタルの投資額は、米国の10分の1以下の金額である。

【欧米におけるエンジェルネットワーク数】



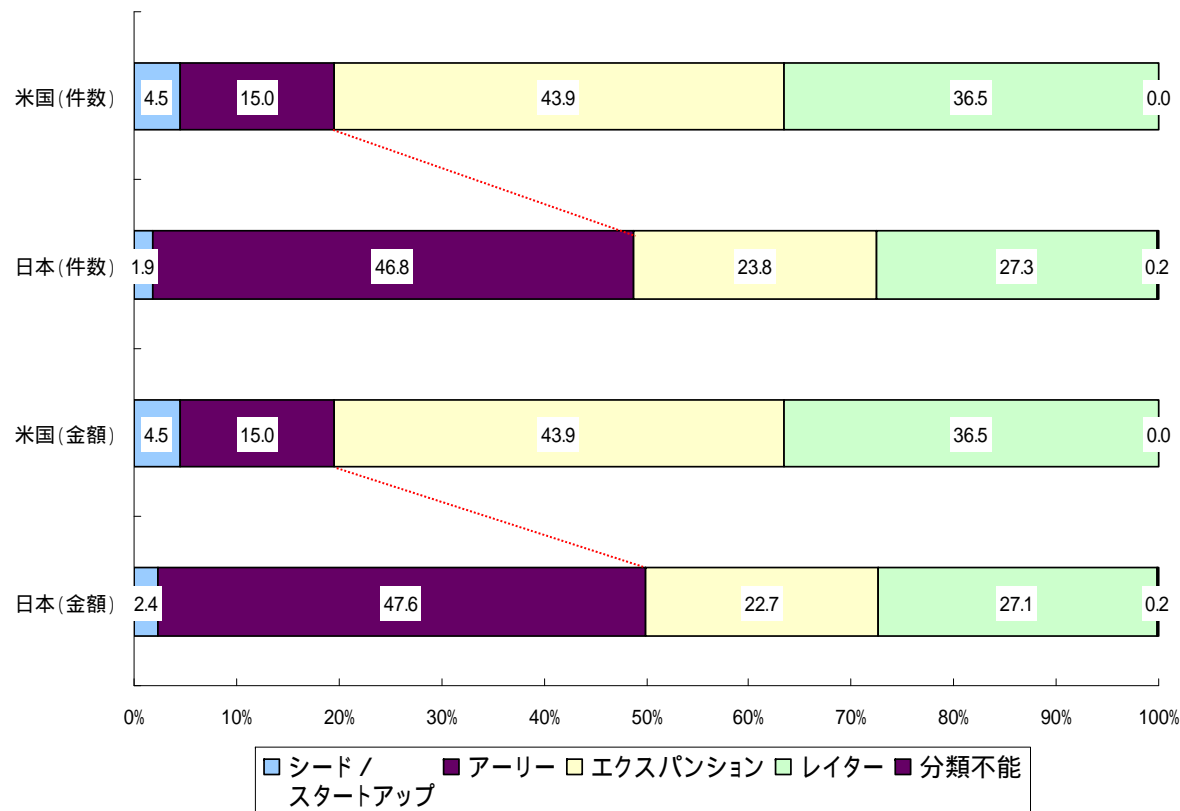
欧米では、エンジェルネットワークと呼ばれる人的ネットワークが多く形成されている。このネットワークを通して、投資家とベンチャーとのマッチングが行われる仕組みとなっている。

出所：総務省 『情報通信白書』 (2008年)  
 総務省 『ICTベンチャーの実態把握と成長に関する調査研究』 (2008年)より引用



## 16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点 - 統計 -

【成長段階別ベンチャーキャピタル投資割合】



日本と比べると、米国はエクспанション、レイター期に投資するベンチャーキャピタルの割合が高い。

# 16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点 - M&Aの比較 事例 -

米国(1社あたりのM&A件数 1.5件)

日本(1社あたりのM&A件数 0.75件)

大規模

【買い手】 : eBay  
 【売り手】 : Skype  
 【買収金額】 : 26億ドル(約3,000億円)

【概要】  
 世界最大のインターネットオークション会社であるe-bayは、2005年にSkypeを買収した。  
 e-bayは2003年頃から企業買収によって規模を拡大してきた。買収の目的はSkypeとの相乗効果によって、著しくビジネスを成長させる起爆剤にするためだと主張している。また、不動産、旅行、車などの販売のように、これまで手間のかかっていたビジネスにも、Skypeが役立つことを主張している。

【買い手】 : Yahoo! JAPAN  
 【売り手】 : バリューコマース  
 【買い付け金額】 : 約109億円

【概要】  
 Yahoo! JAPANは、2005年にアフィリエイト・サービスで国内大手のバリューコマースと資本および事業提携、公開買付けを開始した。  
 目的として、この提携により、Yahoo! JAPANは、アフィリエイト・マーケティング事業に進出し、オークション事業やショッピング事業の利用者数の拡大や利用頻度増加、Yahoo! JAPAN利用者の満足度向上など、各サービスとのシナジーを追求することを理由として挙げている。

【買い手】

小・中規模

小・中規模同士のM&Aの事例はあまり見られない。

【買い手】 : 楽天  
 【売り手】 : インフォシーク  
 【買収金額】 : 90億円

【概要】  
 楽天は、2000年にインターネット検索サービスのインフォシークを90億円で買収した。  
 インフォシークの強みである強力な検索機能を核とした情報系サービスを、楽天の強みである質の高いショッピングを中心とした生活系サービスと組み合わせることで、今後大きなシナジーが見込めること、楽天市場の出店者にとってはインフォシークからのトラフィックを取り込むことにより、更なる来客数の増加、来客層の拡大を見込め、楽天市場とインフォシーク両サイトを訪れるユーザーにとっては従来よりも総合的かつ高度なサービスを受けることが可能となることなどを買収の目的としている。

小・中規模

【売り手】

# 16. ファイナンス・資本市場の視点から見た相違点 - 上場基準の比較 -

	NASDAQ (米国)	JASDAQ (日本)	東証マザーズ (日本)
上場企業数 (2007年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,069社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>979社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>195社</li> </ul>
上場株式数 および株主数	<ul style="list-style-type: none"> <li>110万株以上、400人以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1万株未満の場合は、300人以上</li> <li>1万株以上2万株未満の場合は、400人以上</li> <li>2万株以上の場合は、500人以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場時に1,000単位以上の公募または、売り出し(うち最低500単位の公募)</li> <li>上場時の公募および売り出しにより新たに300人以上の株主を作ること</li> </ul>
事業継続 年数	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年前から、取締役会を設置して、事業活動を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年前から、取締役会を設置して事業活動を継続</li> </ul>
上場時価 総額	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己株式を除き、10億円以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10億円以上</li> </ul>
純資産の額	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>直前事業年度末に2億円以上</li> </ul>	-
利益の額	<ul style="list-style-type: none"> <li>税引き前利益 \$ 100万</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直前事業年度において、当期純利益金額が計上されていること、または経常利益金額が5億円以上</li> <li>ただし上場日における上場時価総額500億円以上(見込み)である場合には、当期純利益金額及び経常利益金額は問わない(赤字も可)</li> </ul>	-
売上高	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場対象となる事業について、売上高が計上されていること</li> </ul>

総務省 情報流通行政局 情報流通振興課

---