

## ニューヨーク・イノベーション・セミナー -世界有数のスタートアップ都市に学ぶ- (報告)

中沢 潔  
JETRO/IPA New York  
(協力: 平石 貴寛 氏)  
Washington Core 社

### 1 サマリー

2018年3月23日にJETRO本部において標記セミナーを実施(JETRO/IPA共催)。

ニューヨーク市は、シリコンバレーに次ぐ起業都市に変貌した。金融危機等を契機に市経済の多様化を目指したブルームバーグ前市長のイニシアティブ等が奏功し、同市には起業関係者が相互に結びつく「スタートアップエコシステム」が構築され、起業家を惹きつけている。今回のセミナーでは、こうしたニューヨーク市の経験と取組を紹介し、そこから日本が何を学べるか等を議論することを目的とした。

登壇者からは、日本のスタートアップエコシステムへの示唆として以下が示された。

○ニューヨークからの登壇者:

- スタートアップエコシステムを形成する上では、5つのリソースが重要である。
  - スタートアップを支援する資金
  - 人材(内外の人材の活用を含む)
  - 法律・制度(起業を簡易化する制度)
  - 世界をリードするイノベーションエコシステムからの学習
  - 企業による積極的な関与
- 各地でスタートアップエコシステムを形成する上では、ローカルベースでグローバル資金を循環させることが重要である。
  - グローバル規模の投資家がローカル投資家を介してスタートアップに投資できるようにする仕組みの確立。
  - グローバル規模の投資資本をローカルスタートアップエコシステムに循環させ、成功したスタートアップがローカルコミュニティに資金還元できるような仕組みの確立。
- スタートアップエコシステムの形成には、コミュニティを組織化することが非常に重要である。
- NYCEDC(ニューヨーク市経済開発公社)では、産業セクターを越えてテックにフォーカスしたエコシステムを構築し、ニューヨーク市がテックハブとなれるよう、UrbanTech NYC と呼ばれるプログラムを展開している。UrbanTech NYC プログラムでは、4つの分野にフォーカスして様々なイニシアティブを展開している。
  - Work: スタートアップ向けのオフィス環境を整備するためのイニシアティブ。オフィススペースの安価な提供など。
  - Build: スタートアップが業務に必要な備品、ハードウェア、インターネット/通信環境を提供するイニシアティブ。
  - Pilot: スタートアップがニューヨーク市のインフラを利用してPoC(概念実証)やパイロットプロジェクトを提供できるようにするイニシアティブ。
  - Connect: スタートアップ同士、スタートアップ、大学、大企業などを結びつけるためのイニシアティブ。

- 東京と共にスタートアップエコシステムを形成する機会は十分にあると考えている。東京とニューヨーク市が結びつくことで、更に世界各国の都市との結びつきが生まれる可能性もある。新たなシナジーを生み出せる可能性を感じる。
- 日本人登壇者:
- シリコンバレーは自発的にエコシステムが醸成。ニューヨークは、シアトル、バンクーバー、トロント、モントリオール、テルアビブなどと同様に計画的に作られたエコシステム。
  - スタートアップエコシステムとは、起業したい者やスタートアップ事業を成功に導きたい者をいかに複数の周辺が支援・応援するのかという人的な支援の枠組みと捉えることができる。東京大学 TLO もエコシステムの重要なプレーヤーの1つ。
  - 日本でも海外のスタートアップシティと同様のスタートアップエコシステムを作り出すには、人的なネットワークをうまく活用するという文化を根付かせることが重要である。気軽にコミュニケーションをとり、気軽にネットワーキングする文化。ネットワークで繋がった人を積極的に頼る文化。
  - スタートアップコミュニティにおける日本人の特徴は、リスクを懸念し慎重に取り組みすぎる傾向あり。細部にこだわり過ぎず、変化に柔軟に対応する姿勢が必要。
  - 日本に適したエコシステムは、大企業を基盤としたものも一つの重要な要素である。大企業内の起業、大企業と起業家との結びつきなどを支援するエコシステムを醸成するべき。
  - 日本でスタートアップエコシステムを醸成するには、大企業が果たす役割が大きいはずであるが、大企業はスタートアップと接する際のメンタリティを変える必要がある。スタートアップと積極的にビジョンを共有して協業するという姿勢、海外のスタートアップと連携する場合でも、明確な目的をもたずに情報だけ収集するのではなく、連携を模索するという姿勢が必要。



ニューヨークからの登壇者等。  
左から、平石貴寛氏 (Washington Core 社)、  
Ramphis Castro 氏 (ScienceVest 社)、  
Shaun Johnson 氏 (Startup Institute 社)、  
Brian Frumberg 氏 (VentureOut 社)、  
Mark Thomas (NYCEDC)、筆者

(参考) 世界第二の起業都市(スタートアップ・シティ)に変貌したニューヨーク  
<https://www.ipa.go.jp/files/000063898.pdf>

## 2 挨拶

時間: 13時30分~13時35分  
JETRO 理事 前田茂樹

- 世界の各都市が、イノベーションが生まれる場所としてのスタートアップエコシステムの形成に力を入れていると認識。
- シリコンバレーが自然発生的にできたのに対して、ニューヨークはブルームバーグ前市長のイニシアティブなどにより、エコシステムが人為的に形成された面もあるという点で、日本にとって参考になる点が多いと考える。
- 最近ではニューヨークへの進出に関心を持つ企業も増え、ニューヨークで日本企業の進出支援をする方への問い合わせやニューヨークへのツアーの参加者も増えていると聞いている。
- このセミナーを、日本国内のスタートアップエコシステムをどのように形成していくか、その中で海外都市とどのような関係を築いて行くべきかを考える機会としたい。

## 3 講演1: ニューヨーク経済の魅力

時間: 13時35分~13時55分  
講演者: JETRO 海外調査部 米州課長 秋山士郎

「ニューヨーク経済の魅力」と題したプレゼンテーションの要旨は以下の通り。

(資料:

[https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO\\_Seminar\(NYC\\_startup\\_ecosystem\)/JETRO\(NYC\\_Economy\).pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO_Seminar(NYC_startup_ecosystem)/JETRO(NYC_Economy).pdf))

<全体像>

- ニューヨーク経済の最大の魅力は市場規模の大きさである。
  - ニューヨーク経済都市圏の GDP は 2016 年が 1.6 兆ドルで、カナダ、韓国、ロシアなどを上回る規模にある。
  - 全米全体の経済成長率と比較すると、ニューヨーク経済都市圏の方がリーマンショック以降の立ち直りが早かった。
- ニューヨーク経済の特徴は、産業構造としてサービス産業の比率が高い点、不動産価格が高い点などにある。
  - 金融、保険、メディアなどの産業が強い。
  - 個人支出に占める住宅費の割合が高い。
- ニューヨーク経済の規模は、他の都市圏と比較して圧倒的に大きく、高所得者も多い。
  - ロサンゼルス、シカゴ、ワシントン DC などと規模の面で大きな差がある。
  - 地域別の高所得世帯比率のランキングに、ニューヨーク都市圏にある地域が数多くランクインしている。
- ニューヨークには、人口が多く、人種が多彩という特徴もある。
  - 人口はおよそ 850 万人もいる。
  - 白人、ヒスパニック、アフリカ系、アジア系など人種が多彩である。
  - 5つの地域では、居住する人種構成に大きな違いがある。
  - 米国全体の傾向と同様に、ニューヨークでもヒスパニック系住民が多く、増えている。
- マンハッタン内をみると、文化や産業面の特性から地域を細かく分類できる。

- 繊維産業の中心地、テクノロジーの中心地、ショッピング地域など特性がある。
- どういった顧客を対象にどういったビジネスをするのかによって、所在地を選択できる。

#### <スタートアップエコシステム>

- ニューヨーク都市圏には全米第2位の規模のベンチャー投資があり、スタートアップエコシステムが確立されている。
  - サンフランシスコに次ぐ規模を誇っている。
  - 2016年には81兆ドルのベンチャー投資があり、その規模は日本全体の約4倍となっている。
- ニューヨークのスタートアップエコシステムへの評価は非常に高い。
  - Startup Genomeの調査では、シリコンバレーに次ぐ第2位の評価を得ている。
  - ファンディング、パフォーマンス、マーケットリサーチなどの指標面で評価が高い。
- ニューヨークのスタートアップの特徴は、市場規模の大きさにあわせて大規模なビジネスの展開を狙う企業が多い点にある。
  - 市場の特性に合わせたスタートアップが誕生している。
  - 分野としては、インターネット関連が圧倒的に多い。
- ニューヨーク発のスタートアップは、ハイフンテック(-tech)が中心となっている。
  - ハンドメイドECサイトのEtsy
  - 小規模企業向けのオンライン融資サービス事業者 OnDeck など
- 西海岸と比較すると、産業の多様性があることから、それにもとづいたスタートアップが起こせるといふ特徴がある。
  - 既存産業の内部関係者がスタートアップに関与するようなケースも多い。
- ニューヨークの最近のスタートアップ例としては、次のようなところがある。
  - Via: 移動の多い特定区域だけに特化することで低価格を実現するライドシェアサービス。
  - Spacious: 数多くあるレストランの営業時間外をコワーキングスペース化するサービス。
  - EastMeetEast: アジア人同士のマッチングにフォーカスしたオンライン・マッチングサービス。日本人による起業。
  - Material World: 不要となった衣服の買い取りサービス。買取額が衣服の再購入につながるように、百貨店やブランドショップで利用できるクレジットを発行する点が特徴。日本人による起業。

#### <まとめ>

- 米国経済は好調であるが、ニューヨーク経済も非常に好調である。
- ニューヨークではユニークな産業構造により、独自のスタートアップエコシステムを形成している。
- 多様な産業でスタートアップの動きがあるため、各産業・業界のインサイダーのコネクションなどをうまく活用することが重要である。
- 市場規模が大きく、消費額も大きいため、特定産業や顧客にフォーカスするだけで、十分なビジネスを展開できる。

#### <質疑応答>

- Startup Genomeの調査には深センと東京が含まれていない理由について。
  - 日本の都市は言語の問題などあり調査対象外であった。今後取り上げられることに期待したい。
  - 深センについては、スタートアップ都市として認識されていないだけで、スタートアップエコシステムは確立されている。

## 4 講演 2: ニューヨークはどのようにして世界第 2 位の起業都市になり、何を 目指しているのか

時間: 13 時 55 分~14 時 25 分

講演者: ニューヨーク市経済開発公社 (NYCECD), Partnership, Senior Vice President, Mark Thomas 氏

Mark Thomas 氏からは「From Crisis to Start-Up City(金融危機からスタートアップシティへ)」と題したプレゼンテーションがあった。プレゼンテーションの要旨は以下の通り。

(資料:

[https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO\\_Seminar\(NYC\\_startup\\_ecosystem\)/NYCEDC\(From\\_Crisis\\_to\\_Start-Up\\_City\).pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO_Seminar(NYC_startup_ecosystem)/NYCEDC(From_Crisis_to_Start-Up_City).pdf))

### <プロフィール>

- ニューヨーク市経済開発公社パートナーシップ部門のシニア・バイス・プレジデントを務める人物。
- 主な役割は以下の通り。
  - 民間との戦略的連携の遂行。
  - 企業誘致、事業開発。
  - 国際的な経済連携パートナーとの関係づくり。
- これまでのキャリアは以下の通り。
  - ロサンゼルス市長室の Operation Innovation Team の Director
  - ニューヨークの City Limits 誌
  - マンハッタンの都市開発シンクタンク Center of Urban Future の Deputy Director

### <ニューヨーク市経済の概要>

- ニューヨーク市は歴史を通して自らその姿を発展させてきた象徴的な街である。
  - 1800 年代は港街。
  - 1900 年代は製造分野で成長。
  - 1990 年には様々な専門サービス業界が発展、金融、メディアに強い街として進化。
- ニューヨーク市の特徴は、常にグローバルイノベーションハブであり続けているという点にある。
  - この数年はスタートアップシティとして進化
- ニューヨーク市のプロフィールは以下の通り。
  - GDP は 8 億 500 万ドル規模。
  - 人口は約 850 万人(過去最大レベル)。
  - 海外生まれの人口が 330 万と非常に多く存在。
  - 民間産業の雇用規模は 400 万人(過去最大レベル)。
- ニューヨーク市経済の概要は以下の通り。
  - フォーチュン 500 企業のうちニューヨークを本拠とする企業は 47 社。
  - 高等教育機関の数も 105 校と高度な教育を受けた人口が豊富に存在。
  - 医療研究機関が 100 以上存在し、ライフサイエンス分野が発達。
  - 国連が所在するなど外交関連組織も 115 以上存在。
  - 他国のイノベーション推進組織も数多く存在し、ニューヨークのイノベーションに貢献。
- スタートアップシティとして姿を変えるようになった背景は以下の通り。
  - 大きなきっかけはリーマンショックによる金融危機。
  - 2008~2009 年には 40 万人以上の失業者が存在し、失業率は 10%に到達。

- 税収を中心に市の歳入も大きく減少し、ニューヨークの経済都市としての存在感も低下。
- こうした状況から、ニューヨーク市の経済発展モデルを再考する必要があると認識。
- これを支援する役割を担うのが、ニューヨーク市経済開発公社(NYCEDC)。

<ニューヨーク市経済開発公社(NYCEDC)について>

- ニューヨーク市が設立した非営利団体で、ニューヨーク市の経済発展・開発を推進する組織である。
  - そのミッションは、クライアントであるニューヨーク市を代表し、独自のツール・リソースを通してニューヨーク市の経済開発につなげるというもの。
  - 例えば、減税プログラムを展開したりすることで、企業誘致を推進。
- NYCEDC のもともとのコア業務は、独自のツール・リソースをもって経済発展・開発を推進することである。
  - 大規模な土地を管理し、これをベースとした都市再開発を行う。
  - インフラ開発も担当し、インフラ面から経済開発を行う。
- しかし、スタートアップシティへのトランスフォーメーションに向けて、経済発展・開発を推進するためのツール・リソースを拡張している。
  - 2010年にNYCEDC内にCenter for Economic Transformation(CET)を設立し、経済基盤のトランスフォーメーションに着手、これにより、NYCEDCの役割は土地を利用した都市再開発、インフラ開発、減税プログラムといったこれまでの業務以上のものに拡大。
  - 具体的には、あらゆる産業の成長支援、新規雇用の創出、アントレプレナーシップの促進、産業の多様性の確保、といった新たなフォーカスを確保。
- 結果、経済発展・開発を推進するためのツール・リソースは以下のようなものにまで拡大している。
  - 都市開発
  - 市が保有する土地を活用した支援
  - インフラ投資
  - 減税プログラム
  - 投資促進・支援プログラム

<NYCEDCによるスタートアップエコシステム形成に向けた取り組みについて>

- NYCEDCは、ニューヨーク市のハイテク産業を中心としたスタートアップシティへ転換させるため、多様な産業をカバーするエコシステムの形成を重視しながら様々な経済発展プログラムを展開。
  - 医療、ライフサイエンス、ジャーナリズム、ファッション、メディアなど。
  - 産官学の連携も重視。
- 形成されたエコシステムを構成する要素については、以下のようなものがある。
  - 人材、労働力
  - R&D活動の商用展開、商用展開を目指す新たな学術プログラム
  - ベンチャーキャピタルを中心とした投資家
  - イノベーション文化、アントレプレナーシップコミュニティ
  - インキュベーションコミュニティ、産業ネットワーク
- ニューヨーク市においてスタートアップエコシステムが形成された代表的地域は以下の通り。
  - ハドソンヤード地区
  - フラットアイアン地区
  - ルーズベルトアイランド(コーネルテック大学の新しいキャンパス)
  - アレクサンドリアセンター/イーストリバーサイエンスパーク

<ニューヨーク市のテックエコシステムについて>

- ニューヨーク市は単にスタートアップシティであるだけでなくテックシティでもあり、テックエコシステムが形成されている。
- ハイテク関連のスタートアップは 9,000 社以上あり、ユニコーン企業も多数ある。
- ハイテク分野にフォーカスしたインキュベーター/アクセラレーターも 125 以上存在する。
- ベンチャーキャピタルやエンジェル投資家も 200 以上存在する。
- 20 以上の国際的なアクセラレーターもニューヨーク市に進出してきている。
- 以上のエコシステムが多様な産業と絡んでハイフンテック産業が盛り上がっている。

<NYCEDC によるエコシステム構築に向けた取り組み例: UrbanTech NYC>

- NYCEDC では、産業セクターを越えてテックにフォーカスしたエコシステムを構築し、ニューヨーク市がテックハブとなるよう、UrbanTech NYC と呼ばれるプログラムを展開している。
- UrbanTech NYC プログラムでは、4 つの分野にフォーカスして様々なイニシアティブを展開している。
  - Work: スタートアップ向けのオフィス環境を整備するためのイニシアティブ。オフィススペースの安価な提供など。
  - Build: スタートアップが業務に必要な備品、ハードウェア、インターネット/通信環境を提供するイニシアティブ。
  - Pilot: スタートアップがニューヨーク市のインフラを利用して PoC(概念実証)やパイロットプロジェクトを提供できるようにするイニシアティブ。
  - Connect: スタートアップ同士、スタートアップ、大学、大企業などを結びつけるためのイニシアティブ。

<NYCEDC によるニューヨーク産業成長戦略>

- ニューヨークにおいて新規雇用を生み出すこと、ニューヨークに強い産業を成長させること、の双方を目的に成長戦略を策定している。
- ニューヨークとしては特に、新たな雇用の創出により産業を発展させていきたい考えである。
- その上で、以下のような特定の産業分野にフォーカスした雇用の発展を狙っている。発展に向けてはハブの構築を重視しており、25 のイニシアティブを通して 130 億ドルの投資を決定している。
  - ハイフンテック
  - ライフサイエンス・ヘルスケア
  - 製造
  - クリエイティブ・カルチャー
- ハイフンテック分野については、以下の通り。
  - 様々な産業界とテックを結びつけ、産業発展を図っていくというもの。
  - サイバーセキュリティ、ブロックチェーンなども含む。
  - 既に次のような状況にあるものを伸ばしていく予定。
    - ◇ 就業人口は 30 万以上。
    - ◇ エコシステム経済規模は 1,250 億ドル以上。
    - ◇ ベンチャーキャピタル投資は数十億ドル規模。
- ライフサイエンス・ヘルスケア分野については、以下の通り。
  - 今後 5 億ドルの投資を行うことで、既に存在するライフサイエンスハブを強化していくというもの。
  - ラボ、人材、コネクションなどを重視していく。
  - ライフサイエンス=ボストンという既成概念を打ち破っていく。
- 製造分野については、以下の通り。
  - メーカーによるインキュベーションを実施していく。
  - メーカーにフォーカスした減税プランなども打ち出していく。



- 資金調達が行いやすい環境を作っていく。
- クリエイティブ・カルチャー分野については、以下の通り。
  - 既に 900 社以上が形成する 980 億ドル規模のクリエイティブ・カルチャー経済を更に発展させていく。
  - AI、VR などの先進技術にアクセスしやすい環境を目指していく。

#### <ニューヨーク市と東京のパートナーシップについて>

- ニューヨーク市は世界の主要都市と経済交流があるが、特にパリとミラノについては公式なパートナーシップ関係にある。
- また、アムステルダムとの間では、ニューヨークに進出したい欧州企業をサポートできるような施設とエコシステムをニューヨーク市に構築するといった取り組みも進めている。
- スマートシティサミットなどの会議を開催することで、世界各国のスタートアップ企業がニューヨーク市に着目する機会なども積極的に作っている。
- 東京とも同様の関係を築けると考えている。東京はニューヨークに匹敵するほどの経済基盤をもっているためである。
  - 東京にはグローバル 500 企業のうち 37 社が所在している。
  - 高等教育機関が 100 行以上も存在する。
  - インフラ基盤が整備されている。
- 東京と共にスタートアップエコシステムを形成する機会は十分にあると考えている。東京とニューヨーク市が結びつくことで、更に世界各国の都市との結びつきが生まれる可能性もある。新たなシナジーを生み出せる可能性を感じる。

#### <質疑応答>

- 東京とニューヨーク市のパートナーシップについて。
  - 今回初めて東京都とディスカッションを行った。
  - 東京からニューヨークへのスタートアップの進出をサポートするビジネスも生まれており、それをニューヨーク市として東京と連携しながらうまく拡張できるよう取り組んでいきたい。
  - 東京とニューヨークの双方のエコシステムをうまく組み合わせられるようにしたい。
- ニューヨーク市の税制優遇政策について。
  - 連邦政府とは別にニューヨーク市でも様々な税制優遇政策を展開している。
- ライフサイエンス分野の人材の流動性の確保について。
  - 補助金も出しながら、ニューヨークに多いマネジメント人材を中心に流動性が確保できる仕組みを確立していきたい。
- 優れたエンジニアの確保について。
  - ルーズベルトアイランドへのコーネル大学の誘致、初等教育へのコンピュータサイエンスの導入、大学から産業界をカバーするテクノロジー人材の教育プログラムの展開など、市として長期的な視点から積極的にエンジニア人材の確保に向けて投資している。

## 5 パネルディスカッション 1: ニューヨークのスタートアップはどのように成長しているのか

時間: 14 時 35 分~15 時 45 分

講演者: VentureOut CEO and Founder, Brian Frumberg 氏、Startup Institute Co-Founder, Shaun Johnson 氏、ScienceVest Co-Founder, Ramphis Castro 氏



Brian Frumberg 氏のリードのもと、Shaun Johnson 氏、Ramphis Castro 氏と共に「Ecosystem Development in Japan (日本におけるエコシステムの発展)」と題したプレゼンテーションがあった。プレゼンテーションでは、日本でのスタートアップエコシステムの開発の参考になる例として、ニューヨークおよび世界の他の都市におけるエコシステム発展事例が紹介された。プレゼンテーションの要旨は以下の通り。

(資料:

[https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO\\_Seminar\(NYC\\_startup\\_ecosystem\)/VentureOut\(Ecosystem\\_Development\\_in\\_Japan\).pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO_Seminar(NYC_startup_ecosystem)/VentureOut(Ecosystem_Development_in_Japan).pdf))

#### <講演者プロフィール>

- Brian Frumberg 氏はアクセラレーター、Shaun Johnson 氏は人材開発科学技術者、Ramphis Castro 氏はベンチャーキャピタリストとして活躍する人物。
  - Brian Frumberg 氏: 世界中の企業を対象にニューヨークでのアクセラレーションプログラムを提供する VentureOut の設立者、フィンテック企業 Bond.ai の取締役などを務める人物。
  - Shaun Johnson 氏: キャリアトレーニング組織 Startup Institute の共同設立者、アフリカのアクセラレーションプログラム XL Africa のアドバイザーを務める人物。
  - Ramphis Castro 氏: ディープテックにフォーカスしたベンチャーキャピタル ScienceVest の共同設立者、アクセラレータープログラム Founder Institute の名誉所長、プエルトリコのアクセラレータープログラム Parallel18 の投資委員会メンバーなどを務める人物。
- 3 名に共通するのは、ニューヨーク市でのテックスタートアップエコシステムの形成において中心的役割を果たしてきたという点、ニューヨークのインキュベーションコミュニティを形成するための非営利団体 NYC Innovation Collective の共同設立者であるという点。
- 加えて、それぞれがニューヨーク市以外の世界各国の都市でのテックスタートアップエコシステムの形成にも貢献しており、グローバル規模でエコシステム形成に関与していることから、東京でのエコシステムの形成・開発を支援したいという意思あり。

#### <エコシステムについて>

- 都市の経済発展を考える上では枠組みが必要であり、枠組みをもって成長していく必要がある。この枠組みがエコシステムである。
  - エコシステムは、コミュニティ、ネットワークと言い換えることも可能。
  - コミュニティ、ネットワークをもってスタートアップの成長を支援するという仕組み。
  - エコシステムの成長には、コミュニティ/ネットワークの組織化と運営が不可欠。
- エコシステムを構成する重要な要素は以下の通りである。
  - 人材(特にアントレプレナーシップに溢れる人材)
  - 資本(資金の還流環境、購買力なども含む)
  - 規制環境(スタートアップが生まれやすい環境)
  - 密度(深い連携が図れるコミュニティ)
  - 文化(スタートアップ文化、イノベーション文化、失敗が許される文化)
- エコシステムにおいて重要な役割を果たすプライマリステイクホルダー、更にそれを支えるセカンダリステイクホルダーは以下の通りである。
  - プライマリステイクホルダー
    - ◇ アントレプレナー/起業家
    - ◇ 政府
    - ◇ 投資家
    - ◇ 企業

- セカンダリステイクホルダー
  - ◇ 大学
  - ◇ インキュベーター
  - ◇ NPO・支援団体・イベント
  - ◇ メンター
- エコシステムを形成する上では、以下のように主要なリソースへのアクセスも整備する必要がある。ニューヨークでスタートアップエコシステムが形成されたのは、これらが揃っていたためである。
  - 人材リソースへのアクセス
  - 資本リソースへのアクセス
  - 組織によるサポートへのアクセス
  - 顧客へのアクセス

<NYC Innovation Collective について>

- NYC Innovation Collective とは、2016年に発足したニューヨークのスタートアップエコシステムの成長を目的とするメンバーネットワークである。以下のようなメンバーで構成され、非営利団体となっている。
  - インキュベーター
  - アクセラレーター
  - イノベーションプラットフォーム
- 起業家をサポートしていくコミュニティとなっており、今ではニューヨークを越えて活動している。
  - メンバーは必要に応じて、起業家に対して資本を出したり、メンターになったり、育成したり、経験を伝えたり、人材トレーニングを行ったりしており、あらゆる面で起業家をサポート。
- 多くの雇用を生み出し、イノベーションを生み出せるようなスタートアップエコシステムを作り出せるように、メンバー同士がサポートし合う組織でもある。
  - インキュベーター、アクセラレーター、メンターなどが単独で起業家を支援する場合、リソースに限界があるケースがあるため、コミュニティを形成することで、コミュニティとしてメンバー同士が連携しながら起業家にあらゆるリソースを提供できるようにする仕組み。
  - 個々の起業家支援活動をコミュニティとして共同で支援していく仕組み。
- スタートアップエコシステムがもつ様々なリソースにアクセスしたい起業家に対して、ワンストップ的な情報窓口として機能する組織でもある。
  - リソースが散らばるのではなく、コミュニティとして固まることで、あらゆるリソースニーズにコミュニティとして対応。
- コミュニティメンバーのほとんどが、グローバル規模でスタートアップエコシステムの形成・運営に関与しているため、グローバルなニーズにも対応可能である。
  - 各地のエコシステムの違いや特徴を理解している。
  - 各地のエコシステム同士をつなぎ合わせることも可能である。
- これまでの実績は以下の通りである。
  - メンバー数は100以上(アクセラレーター/インキュベーター)。
  - 展開してきたイノベーションプログラムは80以上。
  - 支援してきたスタートアップは1,000社以上。

<Startup Institute について>

- Startup Institute とは、2012年に設立された人材育成・開発に特化したアクセラレーターである。
  - スタートアップの成功の鍵を握っているのは人材であるとの考えのもと、事業オペレーションが不透明な中でも適切なスキルを確保できるよう、スタートアップの人材開発面をサポート。

- スタートアップがイノベーション経済において成功するには、様々なステージ/ステップで適切なスキルの確保が不可欠であるが、これは非常に困難であるため、成果ベースで人材開発をサポートする仕組みをとっている。
- スタートアップ/アントレプレナーが必要とするスキル分野として以下の4つにフォーカスし、それぞれの分野でトレーニングプログラムを展開するほか、スタートアップでの働き方なども指導している。
  - ウェブ開発
  - ウェブデザイン
  - デジタルマーケティング
  - セールス
- 産業界の内部関係者などとも連携し、人材開発を行っている。
  - スタートアップが必要とするスキル要件はテック業界の移り変わりと共に常に変化しているため。
  - 学位の取得ではなく、イノベーションに貢献できるようなスキルを身につけられることを重視。
- スタートアップが求める人材にアクセスできるようにすること、スキルをつけた人材がスタートアップでの雇用機会を求められるようにすること、などもサポートしている。
  - スタートアップや企業と人材とのマッチングのサポート。
  - 人材のスキル面での評価に加えて、スタートアップカルチャーへの適合性なども評価。
  - スタートアップにとっては人材の流動性は命取りになりかねないため、本当に求める適合性のある人材にアクセスできるよう、雇用を求める側の本音なども確認してマッチング。
- これまでの実績は以下の通りである。
  - トレーニングプログラムを修了した者の数は2,500人。
  - ドイツ、英国、米国の3ヶ国でプログラムを展開。
  - トレーニングプログラム修了者を雇用した企業数は900社。
- トレーニングプログラムは更にグローバルに展開できる可能性があることから、日本での展開も視野に入れている。

#### <GIST Investors について>

- GIST Investors とは、既存の各地の投資家コミュニティを活用した投資家向けのトレーニングプログラムである。
  - スタートアップエコシステムを強化するためには投資家コミュニティによるローカルスタートアップへの資金支援の枠組みが必要であるとの考えにもとづくもの。
  - ローカル投資家の育成を通して、スタートアップが成長できる仕組みを確立し、投資から成長までのサイクルが早く回るようなエコシステムを作り出そうという取り組み。
  - 米国国務省のGIST(Global Innovation through Science and Technology)イニシアティブにおける取り組みの1つ。
- ローカルの投資家を中心とした投資エコシステムを作り上げた上で、それをニューヨークやシリコンバレーのようなテックスタートアップハブと連携させることも狙っている。
  - ローカル投資家によるローカルテックスタートアップへの投資を促進するだけでなく、地域を越えて投資できる機会を作り出すという狙いの1つ。
  - グローバル資本をローカル資本と結びつけて、ローカルテックスタートアップコミュニティへの投資を促進させるという動き。
  - とはいえ、あくまでも活動の中心は、グローバル資本が抜けてもローカル資本が残るようにローカル投資家コミュニティの生成すること。
- リスクの大きいスタートアップ投資について、ローカル投資家コミュニティとして投資リスクを共有できるような仕組みの構築を目指している。
  - コミュニティでリスクを共有するという狙い。

- 各地に特有のリスクをお互い理解した上で共有し合うという狙い。
- 具体的な活動は、投資家向けのトレーニングワークショップを開催することである。
  - 3日間のワークショップを開催し、スタートアップ投資家を育成。
  - トレーニングだけでなく、投資家同士の交流、信頼性の確立することも狙いの1つ。
- これまでの活動地域と実績は以下の通りである。
  - コロンビア、インドネシア、マレーシア。
  - ワorkshopを通して、各地では新たなローカル投資家を100人規模で生み出すことに成功。
  - 2億ドル規模のテックスタートアップ向けベンチャーキャピタルの生成にも成功。
- 今後とも投資家コミュニティの育成を通して、ローカルスタートアップエコシステムの形成、グローバルエコシステムとの連携を目指していく。

#### <Parallel 18について>

- Parallel 18とはプエルトリコにおけるアクセラレータープログラムである。
  - グローバル規模でイノベーターをプエルトリコに呼び込み、プエルトリコでスタートアップを起こしてもらいように支援するもの。
  - プエルトリコのスタートアップがグローバルに事業を展開できるよう支援するもの。
  - プエルトリコという中米の島のスタートアップ経済を成長させるための取り組みで、同地独特の税制優遇制度メリットなどを最大限に活用するもの。
- プエルトリコのスタートアップへの具体的な支援内容は以下の通りである。
  - 近くの巨大市場である米国市場へのアクセスの提供。
  - 高度なエンジニアへのアクセスの提供。
  - ベンチャー投資資本へのアクセスの提供。
- これまでの活動の実績は以下の通りである。
  - アクセラレータープログラムを2年間展開。
  - 支援対象スタートアップは150社以上。
  - 支援対象スタートアップの事業価値を総計3億ドル規模にまで成長。
  - 支援対象スタートアップによる資金調達規模は5,000万ドルに到達。
  - 40ヶ国以上からのアントレプレナーによるプエルトリコでのスタートアップを支援。
  - 支援対象スタートアップの半数がアクセラレーター期間後もプエルトリコに継続して所在。
  - プエルトリコとしてのROIは5倍。

#### <Founder Instituteについて>

- Founder Instituteとは、アイデアステージを対象としたアクセラレータープログラムであり、スタートアップのローンチをサポートする取り組みである。
  - シリコンバレーで始まったプログラムで、今では世界170都市で展開。
  - 東京にもプログラムあり。
- シリコンバレーを基盤とするアントレプレナーシップの考えを世界中の潜在的起業家に広げていくことを目的としている。
  - フルタイムで勤務する者を対象に14週間に渡るプログラムを提供しながら、これらによるスタートアップのローンチをサポート。
  - プログラムに参加することで、スタートアップに必要なスキルなどを学習する仕組み。
  - グローバルに事業を拡大できるようなテックスタートアップのローンチを支援。
- その特徴は、約8年にわたる、起業家のスキルや性格に関する科学的調査を通して得た知見をもとに、スタートアップのローンチをサポートしている点、失業リスクをヘッジしている点である。
  - 起業家として必要なスキルセットを学習できる。

- フルタイムで勤務する者が対象であることから、スタートアップのローンチがうまくいかなくても失業することがなく、起業へチャレンジできる環境にある。
- これまでの活動の実績は以下の通りである。
  - 2,700 のスタートアップのローンチを支援。
  - 起業されたスタートアップの事業価値は総計 150 億ドル。
  - 支援したスタートアップの事業継続率は 80%。
  - 支援したスタートアップの資金調達額は 10 億ドル。
  - スタートアップローンチを支援するメンターの数 は 10,000 人。
  - 展開都市は 170。
  - 支援により生み出した新規雇用数は 20,000 人。

<Startup Brazil と Startup Chile について>

- Startup Brazil と Startup Chile は、プエルトリコにおける Parallel 18 と同様に、ブラジルとチリというローカル地域を対象としたスタートアップアクセラレータープログラムである。
  - Startup Chile が先陣をきって取り組みを開始。
  - その後ブラジルが Startup Brazil を展開。
  - 多くのスタートアップ起業家を現地に呼び込むことで、密度の高いコミュニティエコシステムの形成を狙った取り組み。
  - いずれも、東京がスタートアップエコシステムを形成する上で参考にできる好事例。
- その特徴は、ローカルスタートアップエコシステムを構築すべく、政府が各地でのスタートアップローンチに対して資金支援を行っているという点である。
  - チリでは現地で起業すること自体に対して 40,000 ドルもの資金を援助。
  - ブラジルでは 100,000 ドルもの資金を援助。
  - 各地で起業することのインセンティブを与える仕組み。
- この資金インセンティブプログラムでは、提供資金は現地での支出にあててを前提とすることで、ローカル経済へ経済波及効果を与えることに成功している。
  - 単に公的資金を海外からのアントレプレナーに提供するのではなく、ローカルでの支出に利用してもらうことで、現地で資金が還流する仕組みを確立。
  - 不動産、オフィス賃貸、法的サービスなどへの支出。
- Startup Chile のこれまでの活動の実績は以下の通りである。
  - スタートアップへの資金提供総額は 4 億 2,000 万ドル。
  - スタートアップの事業継続率は 51%。
  - 生み出された新規雇用数は 5,000 人強。

<VentureOut について>

- VentureOut とは 2012 年に設立されたグローバルアクセラレーターであり、世界中のスタートアップに対して米国のテックコミュニティへのアクセスを提供している。
  - どういったスタートアップでも、シリコンバレーやニューヨークなどのテックコミュニティで事業を提供できる機会を均等に持てるべきという理念にもとづき、世界中のスタートアップを支援。
  - 世界をリードする米国のテックコミュニティの持つ資産へのアクセスを提供する代わりに、テックコミュニティの成長に貢献してもらおうという仕組み。
  - 世界のスタートアップと米国のテックコミュニティとの架け橋として機能。
- 世界各地のスタートアップがローカル企業からグローバル企業として大きく成長できる機会を提供している。

- グローバル企業として成長するためには、世界をリードする米国のテックコミュニティに根ざし、ローカルで資金調達をし、ローカルの顧客にアクセスして成長させる必要があるという考えにもとづきサポートを展開。
- 米国のテックコミュニティ内で人材を調達しなくても、各地から派遣される人材を支援していくというサポート方針をとることで、世界中のスタートアップがもともと地の人材を開発・活用できる仕組みを確立。
- 世界中のスタートアップと米国のローカルテックコミュニティを結びつけることで、ローカル投資を重視するベンチャーキャピタルに対して、世界中のスタートアップへの投資機会も提供している。
  - そのためにも、アクセラレーションの対象企業を選定する際、応募企業の中から成功する可能性が高いところを厳選。
- 世界各地のスタートアップを支援することで、世界各地でのスタートアップコミュニティの醸成にも貢献している。
  - 世界各地のスタートアップによるグローバルな成長を実現させることで、各地でそれを見た潜在起業家がスタートアップに動き出すという機運を作り出している。
- 世界各国の政府機関とも連携してアクセラレーションを行っている。
  - カナダ、ドイツ、チェコなど。
  - 各国のニーズに合わせて米国からのスタートアップのグローバル展開を支援。
- プログラム例としては以下のようなものがある。
  - 短期セミナー
  - 1週間のアクセラレーション
  - 3ヶ月のアクセラレーション
- これまでの活動の実績は以下の通りである。
  - 支援対象企業は 800 社(うち 20%が米国企業)。
  - 支援の結果新たに米国で起業があった数は 75 社強。
  - 支援により生み出した新規雇用数は 150 強。
  - 支援対象企業による資金調達額は 2.5 億ドル。
  - 展開してきたプログラム数は 100 以上(年間 25~30 プログラム)。
  - 連携する政府機関数は 24。
  - 支援するメンター数は 500 人以上。

<日本とニューヨーク市のエコシステムの連携に向けた提案>

- 日本とニューヨーク市のエコシステムの連携に向けて、日本向けのアクセラレータープログラムの展開を提案したい。
  - 対象は、スタートアップ、企業、投資家
- アクセラレータープログラムは 3 つのステップで展開する。
  - ステップ 1: 日本の多くの利害関係者に影響を与えるために、日本でセミナーやブートキャンプを開催する。
  - ステップ 2: 関心がある者を対象にニューヨークで 1 週間のアクセラレータープログラムを展開し、スキルを学ぶ機会を提供すると共に、ローカルのテックエコシステムと結びつける。
  - ステップ 3: 更に対象を絞り込み、ニューヨークで事業を展開するための 3~6 ヶ月間のスタートアッププログラムを展開する。
- 狙いは、日本からのニューヨーク進出やニューヨークでの事業展開についての成功体験やサクセスストーリーを作り出すことで、日本においてスタートアップエコシステムを醸成することである。
- 日本企業とニューヨークのローカルテックエコシステムとを結びつけることで、逆にニューヨークの企業による日本展開についてもサポートしていく。

<まとめ>

- スタートアップエコシステムを形成する上では、5つのリソースが重要である。
  - スタートアップを支援する資金
  - 人材(内外の人材の活用を含む)
  - 法律・制度(起業を簡易化する制度)
  - 世界をリードするイノベーションエコシステムからの学習
  - 企業による積極的な関与
- 各地でスタートアップエコシステムを形成する上では、ローカルベースでグローバル資金を循環させることが重要である。
  - グローバル規模の投資家がローカル投資家を介してスタートアップに投資できるようにする仕組みの確立。
  - グローバル規模の投資資本をローカルスタートアップエコシステムに循環させ、成功したスタートアップがローカルコミュニティに資金還元できるような仕組みの確立。
- スタートアップエコシステムの形成には、コミュニティを組織化することが非常に重要である。

## 6 パネルディスカッション 2: ニューヨークの経験から学べること、日本への示唆

時間: 15時50分~16時40分

講演者: 東京大学 TLO 山本貴史氏、ソフトバンク・テレコム・アメリカ 田中義昭氏、WeWork ジャパン 高橋正巳氏

東京大学 TLO 山本貴史氏、ソフトバンク・テレコム・アメリカ 田中義昭氏、WeWork ジャパン 高橋正巳氏の3名が、現在の取組や米国とのビジネス経験などについてプレゼン。要旨は以下の通り。

(資料:

[https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO\\_Seminar\(NYC\\_startup\\_ecosystem\)/TO\\_DAI%20TLO%202018.pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO_Seminar(NYC_startup_ecosystem)/TO_DAI%20TLO%202018.pdf)

[https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO\\_Seminar\(NYC\\_startup\\_ecosystem\)/SoftBank%20%20Very%20Short%20BD%20Briefing\\_for%20%20JETRO\\_March%202018\\_F.pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/nya/2017/180323JETRO_Seminar(NYC_startup_ecosystem)/SoftBank%20%20Very%20Short%20BD%20Briefing_for%20%20JETRO_March%202018_F.pdf))

<東京大学 TLO 山本貴史氏>

- 東京大学 TLO (Technology License Office) とは東京大学の 100% 子会社であり、大学における R&D の民間へのテックトランスファー(主にライセンス)を管理したり、R&D をベースにしたスタートアップ起業を支援したりする組織である。
  - 大学による TLO は、1969 年に Niels Reimers 氏がスタンフォード大学で OTL (Office of Technology License) を設立したのが初めて。
  - その後 Reimers 氏は、MIT、UC Berkeley、UC San Francisco などでも TLO を設立。
  - この Niels Reimers 氏による取り組みを参考に東京大学は 2000 年に東京大学 TLO を設立。
- 東京大学には産学連携を推進する組織として、①産学競争推進本部、②東京大学 TLO、③東京大学エッジキャピタルという3つを運営している。
  - 東京大学 TLO の位置付けは、東京大学で開発・発明された技術の管理にフォーカスする組織。
  - 産学競争推進本部は共同研究開発、東京大学エッジキャピタルはベンチャー投資を担当。
- 東京大学 TLO は、特許出願から産業界へのライセンスまでを担当している。
  - 東京大学でのあらゆる発明を管理し、特許出願を行っているほか、特許のライセンスも担当。



- 東京大学の全ての学部の特許をカバー。
- 発明者によるスタートアップ起業の判断、ビジネスプラン策定などもサポート。
- 東京大学での R&D に関するワンストップショップ窓口として機能。
- 東京大学は過去 10 年で大きく変化しており、スタートアップカルチャー、アントレプレナーカルチャーが完全に根付いている。
  - 優秀な学生は就職ではなく起業を目指している。
  - そういった学生が一番多いのが医学部である。
  - 教授陣の間でも起業が増えている。
  - アントレプレナー道場という教育プログラムへの参加者は大きく増加し毎年 500 人以上。
- 東京大学 TLO の 2000 年の設立以降の実績は以下の通りである。
  - ライセンス件数: 1,053 件。
  - 契約件数(共同出願契約含む): 4,003 件。
  - 特許出願件数: 11,281 件。
  - ロイヤリティ収入額: 70.76 億円。
- 東京大学発のスタートアップとしては、以下のようなところがある。
  - PopIn: ウェブ上でのオーディエンスリテンションソリューションを提供。既に Baidu に売却済み。
  - Vendanta Biosciences: 腸内フローラ技術を開発。日本の製薬会社から関心を得られずポス্টンで起業し成功。大手製薬会社へのサブライセンスにより 2.4 億ドルの売上を確保。
  - Peptidream: ペプチド治療薬にフォーカスしたバイオベンチャー。日本で最も成功したスタートアップで、既に一部上場済み。世界中の製薬会社と提携済み。

<ソフトバンク・テレコム・アメリカ 田中義昭氏>

- シリコンバレーに駐在する者として、ニューヨークとシリコンバレーのエコシステムに大きな違いがあることを認識するようになった。
  - シリコンバレーは自発的にエコシステムが醸成。
  - ニューヨークは、シアトル、バンクーバー、トロント、モントリオール、テルアビブなどと同様に計画的に作られたエコシステム。
- ソフトバンクが米国において認識される際には、SoftBank Vision Fund の運営者としてのソフトバンクであるケースが多いが、コアの業務は通信事業、インターネット事業、流通事業である。
  - SoftBank Vision Fund と事業部門は、ソフトバンクの持ち株会社の傘下にはあるが、別会社。
- ソフトバンクの現在の事業フォーカスは、AI、IoT、Robot などであり、これらをボーダーレスにビジネス展開するという戦略を遂行している。
  - 通信事業の先にある事業分野にフォーカス中。
  - あらゆるデータを AI、IoT、ロボットの要素を活用し、フィンテック、セキュリティ、クラウド、AR/VR などの事業に落とし込んでいくというもの。
- SoftBank Vision Fund については、通信事業の先にある事業についてシナジーを出していくために先進ビジネスに投資をしていくという役割を担っている。
  - 代表的な投資先は WeWork、Uber、Slack など。
  - 各分野でのナンバーワン企業に積極的に投資。
  - 投資ポートフォリオは一見バラバラに見えるが、IoT、ロボット、AI のキーワードを軸に見ると、特定分野に整理可能。
  - 各分野のナンバーワンであるポートフォリオ企業同士を結びつけて、シナジーを出していく戦略。
- ソフトバンクの事業開発部門ではそれを行う上でエコシステムを形成し、有機的に結びつけている。

- アイデア創出、プロトタイプや Proof of Concept(概念実証)の支援、テストマーケティングの場の提供等、スタートアップの各成長ステージで企業とのビジネスマッチングを積極的にサポートし、スタートアップがビジネスとしてスケールアップとして成長していく事を活動の基本としている。
- シリコンバレーでの主な活動は、とにかくスタートアップばかりでなく、VC、CVC、アクセラレーター/インキュベーター、各国政府の貿易経済開発部門(JETRO のような機能の政府部門と会い、集めた情報を有機的に結びつけ、ソフトバンクの戦略に合うスタートアップに会い、議論を通じながらビジネスモデル、パートナーシップモデルを作りあげていくことである。
  - 年間 600 社以上のパートナーとは会っている。
  - 会うことで将来性のある企業を見つけ出す。
  - その他にも、SoftBank Vision Fund のポートフォリオ企業とは日本やアジアでのビジネス展開を考えたり、オープン・イノベーションプログラムを通して企業を会ったりというケースもあり。
  - 現地での日本企業の事業開発なども可能な限り支援。
- シリコンバレーの特徴は、既存産業がなくテクノロジーの開発拠点となり、今や資金調達の拠点となっている。
  - 日本からシリコンバレーを捉えると、シリコンバレーを拠点に他のテックスタートアップシティにアクセスするというアプローチも面白いかもしれない。イノベティブな会社はシリコンバレーに相変わらず多いものの、一極集中ではなくなっており、各イノベーションハブの都市に分散しつつある。
- 日本人とシリコンバレーとの関係を見ると、インナーサークルでプレーヤーとして認知されている日本人が少ないという特徴がある。
  - 多くは単なるビジターかオーディエンスであり、プレーヤーにならなければ現地コミュニティとの付き合いは困難。

<WeWork ジャパン 高橋正巳氏>

- WeWork とはニューヨーク発の会員制コワーキングプラットフォーム事業者である。
  - 現在の会員数は全世界で 21 万人。
  - コワーキングスペース拠点は全世界で約 200。
  - 日本での事業は開始されたばかりで、2 月にアークヒルズにコワーキングスペースをオープン。
  - 3 月には丸の内、4 月には新橋、銀座でコワーキングスペースをオープン予定。
- WeWork の最大の特徴は、コミュニティを提供している点にある。
  - オフィス空間を提供していると考えられがちであるが、強みはコミュニティを提供すること。
  - 入居する様々なビジネス同士を結び付け、オープンイノベーションを生み出せるコミュニティプラットフォームを運営。
  - 大企業とスタートアップ、日本企業と海外企業など、個人と企業、ローカル企業とグローバル企業など、あらゆる組み合わせや結びつけを実現することが最大の目的。
  - デジタルであるかアナログであるかを問わずあらゆる形式のコミュニティを運営。
- コミュニティの提供に向けて、各コワーキングスペース拠点にはコミュニティマネージャーを配置しており、このコミュニティマネージャーがメンバー同士の様々な結びつきの機会を提供している。
  - メンバー、非メンバーが参加できるイベントの開催
  - メンバー間が結びつける仕掛けの展開
  - メンバー間が知り合える環境やきっかけの提供
- WeWork ジャパンでは、海外の WeWork 文化をそのまま日本に持ち込むのではなく、日本独自の文化にあわせた WeWork 環境を作り出そうと動いている。
  - 特に大企業による入居を推進し、大企業と個人との結びつきを重視。
  - 出資企業であるソフトバンクも入居。

- 今後については、Powered by We 戦略を中心に事業を拡張していく方針である。
  - 大企業に WeWork に入居してもらうのではなく、大企業内に WeWork 環境を整備する事業。
  - 大企業向けにオフィスレイアウト、働き方、コミュニティなどをデザインするもの。
  - WeWork を OS 展開するという戦略。

<質疑応答>

- 日本の大学における新規事業発生の現状について。  
(山本氏)
  - 大学技術移転協議会の調査によると、大学から産業界へ技術ライセンス件数は 2011 年から 2013 年にかけて 1,000 件も増加。
  - 米国と比較しても、大学から産業界への技術ライセンス件数の伸びも大きく変わらず、日本でも産学連携のオープンイノベーションが明らかに進展中。
  - 企業側からの大学に対する連携アプローチも拡大中。
  - 東大 TLO だけが成功しているのではなく、他の大学の TLO も十分な実績あり。
  - 課題については、大学内で生まれたイノベーションの技術移転やライセンスを行う専門家が欠けているという点。
  - 今後はグローバルに事業を展開するスタートアップの登場に期待。
  - 資本が十分でない大学発ベンチャーが他の企業から技術ライセンスをする場合、新株予約権で支払うというスキームも確立済み。
- 東大 TLO において職場環境を整えるという点で気を付けていることは何か。  
(山本氏)
  - スタートアップエコシステムとは、起業したい者やスタートアップ事業を成功に導きたい者をいかに複数の周辺が支援・応援するのかという人的な支援の枠組みと捉えることができる。
  - 東京大学 TLO もエコシステムの重要なプレーヤーの 1 つ。
- 日本でスタートアップエコシステムが成長するためには何が必要か。  
(田中氏)
  - 日本でも海外のスタートアップシティと同様のスタートアップエコシステムを作り出すには、人的なネットワークをうまく活用するという文化を根付かせることが重要である。
  - 気軽にコミュニケーションをとり、気軽にネットワーキングする文化。
  - ネットワークで繋がった人を積極的に頼る文化。
- 日本のスタートアップ企業の優位性、課題は何か。  
(高橋氏)
  - スタートアップコミュニティにおける日本人の特徴は、リスクを懸念し慎重に取り組みすぎる傾向あり。細部にこだわり過ぎず、変化に柔軟に対応する姿勢が必要。
- 日本のエコシステムの成長のため、どのプレーヤーに何を期待するか。  
(田中氏)
  - 日本に適したエコシステムは、それが全てではないが、大企業を基盤としたものがある。大企業内の起業、大企業と起業家との結びつきなどを重視したエコシステムを醸成すべき。
- (高橋氏)
  - 日本でスタートアップエコシステムを醸成するには、大企業が果たす役割が大きいはずであるが、大企業はスタートアップと接する際のメンタリティを変える必要がある。スタートアップと積極的にビジョンを共有して協業するという姿勢、海外のスタートアップと連携する場合でも、明確な目的をもたずに情報だけ収集するのではなく、連携を模索するという姿勢が必要。
- ソフトバンクが WeWork に出資した理由について。  
(田中氏)

- コミュニティ、ネットワークの提供というコンセプトが新しくビジネスとしての可能性を感じたため。
- コワーキングコミュニティ分野でのナンバーワン企業であるため。
- 東京大学の講義であるアントレプレナー道場について。  
(山本氏)
  - アントレプレナー道場で講義を受けた学生による起業は非常に多い。
  - 他の大学からの見学も多い。

※ 本レポートの内容に関して、その有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものでもありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うものでもありません。