

研究レポートその2

大阪ガス(株)エネルギー文化研究所 研究員

奥田 浩二



# 日本流 起業エコシステムを 考える

日本においてベンチャー企業の誕生や成長を支える

仕組みづくりはいかに可能か。  
戦後の京都における事例から、  
地域の歴史や風土に根ざした  
起業・創業支援のシステムを  
「再起動」してゆくための道筋を探る。

## 高度経済成長期

### 「ベンチャー」の都・京都では 何が起っていたのか

## はじめに

国民経済が発展していくためには、  
経済発展のためのエンジンが駆動しな  
ければならない。そのエンジンとして  
重要な役割を果たすのは起業活動であ  
る（\*1）。

起業活動、特にベンチャー企業の立  
ち上げは、国策のなかでも重視されて  
いる。日本経済再生本部による「ベン  
チャー・チャレンジ2020」（以下、

「2020」（\*2）では、「希望を生  
み出す強い経済」の成否は、イノベ  
ーションにかかっている」とし、ベン  
チャー企業をその担い手と位置付け  
ている。そして、ベンチャー企業を生  
み出し、成長を実現していくためには「  
ベンチャー・エコシステム」（以下、  
エコシステム）の構築が重要だと述べて  
いる。ここで言うエコシステムとは「起  
業家、既存企業、大学、研究機関、金  
融機関、公的機関等の構成主体が共存  
共栄し、企業の創出、成長、成熟、再

生の過程が循環する仕組み（生態系）  
である（\*3）。

このような仕組みの構築で目標とさ  
れるのは米国、特にシリコンバレーで  
ある。筆者は、本誌111号・112  
号や学術論文誌において先進事例の特  
徴を分析し、どのようにすれば日本の  
現状に則した仕組みが実現できるか  
について考察してきた（\*4）。

先進事例の分析は重要である。しか  
し、そのときに日本らしさをきちんと  
評価しておくことも重要である。

## 起業エコシステムの 源泉を探る

例えば、「2020」では、日本に  
おいてエコシステムは実在するか、と  
いう問いに「残念ながら、答えは否で  
ある」と主張している。これをわれわ  
れはそのまま納得するべきだろうか。  
過去にも現在にもそのようなシステム  
は存在しないとするのなら、これまで  
のベンチャー企業はどのように生まれ、  
成長したのだろうか。逆に、もし、過  
去にはあったが、それが何らかの理由  
で機能しなくなったのであれば、今日  
の世の中に「再起動」させていくこと  
も考えるべきだ。いや、むしろその方が、  
日本の土壌に合致したベンチャー支援  
ができるのではないだろうか。

このような考えに基づき、本稿では、

高度経済成長期前後の京都における次  
の3つの事例を通じて、日本のエコシ  
ステムの源泉を探ることを試みる。こ  
の時期は、今日の日本を代表する企業  
が京都から多く生まれた時期である。  
なお、以下では起業時点に焦点を絞る  
ため、エコシステムの起業部分を「起  
業エコシステム」という言葉で表すこ  
ととする。

・堀場雅夫の起業  
・稲盛和夫の起業  
・京都エンタープライズディベロッ  
メント（以下、KED）の設立（\*5）  
と活動

## 1 堀場雅夫の起業

（1950年代前半）

堀場雅夫は分析・測定システムの製  
造販売を行う堀場製作所の設立者であ  
る。京都帝国大学（当時）在学中に堀  
場無線研究所を設立（1945年）。

京都大学などからエレクトロニクスの  
仕事や測定器の製作・修理を受注した。  
その後コンデンサの製作を経てpHメー  
タを開発し、1953年に株式会社堀  
場製作所を設立した。大学発ベンチャ  
ーの草分け的企業である。この堀場製  
作所設立の背景には、京都の経営者の  
存在がある。堀場自身並びに父親（当  
時京都大学教授）とともに、京都の経  
営者6人が出資したのだ。さらに、6  
人のうち3人が経営陣として参加した  
（Chart 1）。3人は、出資するだけで  
はなく、経営者教育を行うとともに、  
銀行信用などを行う役割を果たした  
（\*6）。

この3人に対して、堀場は後に次の  
ように語っている。  
「この三人が本当に厳しかった。毎月、  
損益計算書と貸借対照表を提出させら  
れ、今月利益が出れば来月の予想はど  
うなんやと問い詰められる。徹底的に

やられ、それに耐えた。それがなかつ  
たら、今の僕はない」（\*7）

技術は堀場製作所の重要な要素であ  
るが、この発言にあるように、その会  
社経営の礎構築には、社外から参加し  
た経営陣が大きく貢献した。

堀場は、1978年に社長を退任す  
るが、その後は全国の起業家育成など  
に力を注いだ。

## 2 稲盛和夫の起業

（1950年代後半）

稲盛和夫は京セラ（\*8）の設立に  
中心的な役割を果たし、その後3代目  
の社長となった。京セラは、ファイ  
ンセラミックの専門メーカーとして立ち上  
がり、その後電子デバイスや情報・通  
信機器等に事業を拡大した。稲盛は、  
鹿児島県立大学卒業後、1955年に  
京都の送電線碍子（がし）メーカーである松風工  
業株式会社に入社。従来の碍子ではな

く、特殊磁器の開発に従事する。当時  
普及しはじめたテレビのブラウン管に  
使用される絶縁用セラミック製品の開  
発などで成果をあげるも、上司との関  
係等により1958年に退社。このと  
き、上司であった青山政次をはじめ、  
稲盛を含む8人が誓詞血判状をもって  
退社したことは有名である。そして、  
翌年の1959年に京セラを設立する。  
この設立に協力したのが、京都の宮木  
電機製作所である。宮木電機製作所の  
宮木男也や西枝一江らは、出資を行う  
とともに会社役員として京セラの立ち  
上げに協力した。設立当時、京セラの  
本社工場は宮木電機からの間借りであ  
った（\*9）（Chart 2）。

ここでも、宮木らは出資だけではな  
く、例えば西枝は、経営者教育をする  
とともに、設備購入費や当初の運転資  
金に必要な資金借入れの際に、家  
屋敷を抵当に入れるなどを行った（\*

## Chart 1 堀場製作所設立時の 役員構成と出資金

〈役員構成〉	
代表取締役	堀場雅夫
常務取締役	上田 惇
取締役(非常勤)	大澤善夫(大澤商会会長)
取締役(非常勤)	石川芳次郎(京福電鉄社長)
監査役(*)	高木 耿

〈出資金〉		
堀場雅夫	10万円	
堀場新吉(父親)	30万円	
京都の経営者	60万円	
内訳	大澤善夫	10万円
	石川芳次郎	10万円
	高木 耿	10万円
	他3人	30万円

(\*)非常勤かどうかは不明。  
「『おもしろおかしく25年』——株式会社堀場製作所25年のあゆみ」(1978年、堀場製作所)、「京都企業の実力——効率を求めない独創経営のしたたかさ」(財部誠一著、2015年、実業之日本社)に基づき作成

## Chart 2 京セラ設立時の 役員構成と出資金

〈役員構成〉	
代表取締役社長	宮木男也(宮木電機製作所社長)
取締役専務	青山政次
取締役技術部長	稲盛和夫
取締役	西枝一江(宮木電機製作所専務)
監査役	野村秀雄(宮木電機製作所経理部長)

〈出資金〉		
宮木男也	60万円	
西枝一江	40万円	
交川 有	30万円	
他5人	70万円	
技術出資(*)	100万円	
内訳	青山政次	35万円
	稲盛和夫	30万円
	他7人	35万円

(\*)「技術出資」とは、現金ではなく技術を提供するという意味である。  
「果てしない未来への挑戦——京セラ 心の経営40年」(京セラ40周年社史編纂委員会編、2000年、京セラ)、「ある少年の夢——稲盛和夫 創業の原点(改訂版)」(加藤勝美著、2004年[初版1979年]、出版文化社)に基づき作成

Chart 3 事例から読み解いた起業エコシステム

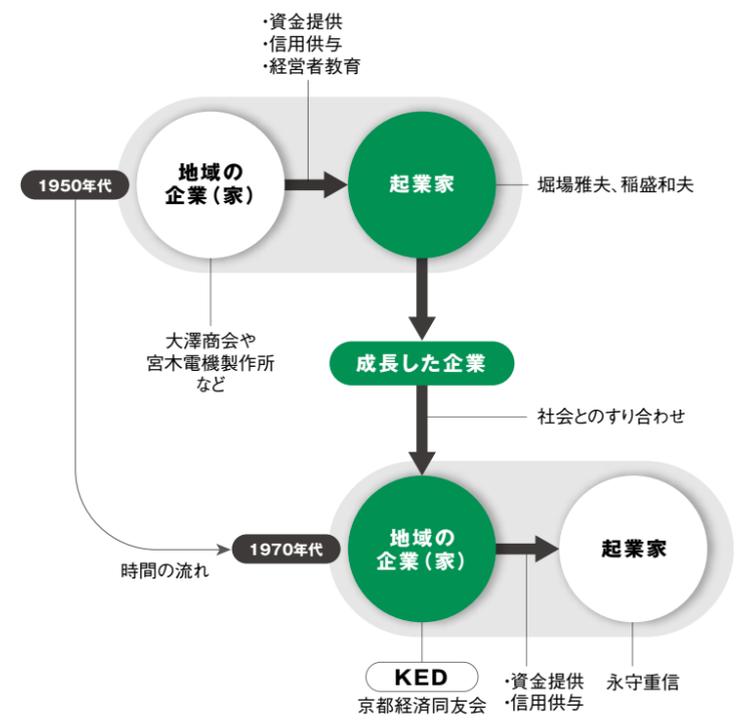
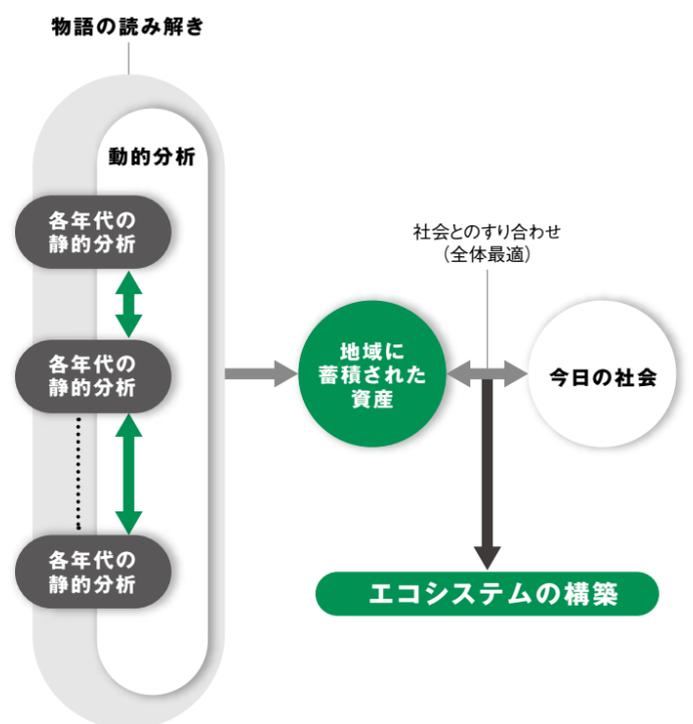


Chart 4 日本流エコシステムの構築に向けたフレームワーク



10)。  
稲盛は1983年に盛友塾（現在の盛和塾）を立ち上げ（\*11）、全国の中小企業経営者を支援する活動などを展開している。

### 3 KEDの設立と活動（1970年代）

KEDは、京都経済同友会（\*12）が中心となり、設立した日本初（\*13）のベンチャー・キャピタルである。設立のきっかけは、1971年11月のベンチャー・ビジネス調査を目的としたポストン訪問（\*14）である。この

ポストン訪問団は伊勢藤工業（現・イセト）社長を団長とし、ワコール、立石電機、村田機械、堀場製作所など京都で成長した多くの企業が参加した。KEDは1972年11月に設立され、立石一真（立石電機、現・オムロンの設立者）が社長に就任した。事業の目的は「知識集約化によって能力発揮をはかる企業を開発し、その群生的な成長を京都の地にもたらす」ことであった（\*15）。

KEDは、1973年に永守重信が設立した日本電産株式会社の成長を支援したことで有名である。1974年

重要な役割を果たしている。これはその地域で成長した企業が、地域の資産となるという質的变化である。その意味で、1950年代と1970年代はつながっている。そしてこれらの企業家は、当時日本で新たに出現しつつあった「ベンチャー・ビジネス」というものに注目し、米国訪問を契機として日本初のベンチャー・キャピタル設立というイノベーションを実現した。これは、単に外国の仕組みを導入したものでなく、当時の企業家たちの問題意識と社会状況との「すり合わせ」の結果である。「すり合わせ」とは、ものづくりに関連してよく用いられる言葉（\*17）であるが、ここでは、地域の資産と社会の各要素を全体最適の観点から関係付けることを意味している。

つまり、1970年代の仕組みは、即席的に作られたものではなく、過去

## 日本流エコシステムの「再起動」

前項で示した仕組みは、もちろんま

（\*1）『中小企業・ベンチャー企業論（新版）』（植田浩史他著、2014年、有斐閣コンパクト、255頁）  
（\*2）日本経済再生本部資料（2016年4月19日決定）

[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun\\_160419.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun_160419.pdf)

（\*3）同前（2頁）  
（\*4）「米国イノベーション地域におけるイノベーション・サポート・システムの特徴と変化（前編・後編）」『CEL』111・112号（奥田浩二著、2015～2016年、大阪ガス）、「米国の事例から学ぶベンチャー企業の起業・成長支援の仕組みのあり方」『龍谷大学経営学論集』第55巻4号（奥田浩二著、2016年、1～16頁）  
（\*5）事例の出典では、創立や創設を使っている場合もあるが、他の事例を含め本稿では「設立」という言葉に統一する。

（\*6）『DNA of HORIBA——堀場製作所創立50周年記念誌』（2003年、堀場製作所、16頁）  
（\*7）『京都企業の実力——効率を求めない独創経営のしたたかさ』（財部誠一著、2015年、実業之日本社、74頁）  
（\*8）設立当時は京都セラミックであるが、本稿では京セラで統一する。  
（\*9）『ある少年の夢——稲盛和夫 創業の原点（改訂版）』（加藤勝美著、2004年〔初版1979年〕、出版文化社、148、155頁ほか）  
（\*10）同前（148、193頁など）  
（\*11）25人の参加者でスタートし、2015年末には、全国に89塾9,987人が参加している。

<http://www.seiwajyuku.gr.jp/about/index.html>

（\*12）京都経済界を代表する「政策提言団体」。

<http://www.kyodoyukai.or.jp/about/summary>

（\*13）例えば、『ベンチャー企業（第4版）』（松田修一著、2014年〔初版1998年〕、日経文庫、23頁）など。  
（\*14）詳細は、『ベンチャー・ビジネスと企業家精神——ポストン・ベンチャー・ビジネス視察報告』（京都経済同友会編、1972年3月）などを参照のこと。

<http://www.kyodoyukai.or.jp/report/page/16>

（\*15）「京都におけるベンチャー・キャピタル事業への提言」（京都経済同友会著、1972年9月2日）

<http://www.kyodoyukai.or.jp/report/page/16>

（\*16）『果敢なる挑戦——日本電産30年史』（日本電産30年史編集委員会編、2003年、日本電産、19頁）

（\*17）例えば、『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』（藤本隆宏著、2003年、中公新書、88頁）など。

（\*18）この様子については、『京のマグマ——京都経済同友会物語』（京都経済同友会三十周年記念事業実行特別委員会編、1978年、京都経済同友会）などを参照のこと。

（\*19）例えば、企業経営者による支援の背景には、クニマチ文化（ひいき筋による支援）があるのかもしれない。

（\*20）ここでの「資産」とは、うまくいったものだけでなく、うまくいかなかった仕組みやそれに関連する知見も含むものである。

（\*21）「大丸の歴史」より。

<http://www.j-front-retailing.com/company/history02.php>

から蓄積された資産（その地域で成長した企業）と当時の社会との関係性のもとに構築されたものである（\*18）。

この意味で、Chart 3全体が、企業の創出、成長の過程が循環する起業エコシステムと呼べるものである。これらの事例は、エコシステムの構築に対し、重要な示唆を与えている。それは、長期的な視点の重要性である。言い換えれば、われわれの足元にどのような資産が過去から蓄積されているのかを知り、それを活用することである。これは短期的に外部の仕組みを導入しようという方法とは対極に立つ考え方である。

だ仮説の段階である。さらに検討すべき項目は多く残っている。

まず、今回は企業を中心に分析を行ったが、地域で起業を支援する主体としては、「大学（知識・智慧の源）」や「行政（地域産業政策）」、「お客さま」もある。さらには、地域独自の「文化・歴史」なども考慮に入れるべきであろう（\*19）。

そのようなものを複合的に勘案しつつ、さらに時代をさかのぼっていくことが必要である。つまり、静的な事例分析の積み上げである。

次に、時代間を動的に分析していかねばならない。今日の日本には、過去から蓄積された資産（\*20）が地層のように積み重なっているが、その多くは見えなくなっている。時代の横軸分析としての静的分析と、縦軸分析としての動的分析を駆使して資産を探し、掘り起こしていく。時代は江戸時代以

役割を果たしており、資金提供、信用供与、経営者教育の観点から起業家を支援するという仕組みが共通して存在したことがわかる。  
次に、1950年代と1970年代の仕組みの関係を見てみよう。以下では、各時代（年代）間の因果を探り、そこに内包される物語を読み解くことを「動的」分析、前述のように各時代（年代）内の状況を読み解くことを「静的」分析という言葉で表す。

1950年代と1970年代を動的にみると、1970年代には、戦後に成長を遂げた企業家が起業家支援に重

前にもさかのぼることが必要だろう。例えば、永く事業を続けている老舗には、家訓に代表される独特の価値観（一例として、1717年創業の大丸では、1736年に全店に布告した店は「先義後利」を今日の経営理念として継承している）（\*21）がある。それらと事業の持続性との関係も探っていく必要がある。

そのような分析を通じて日本（の地域）に眠る資産を明らかにし、それらと今日の社会とを「すり合わせる」ことによって日本流のエコシステムを構築していく（Chart 4）。目指すのは、日本の特徴をふんだんに活用した、日本ならではの起業や創業を「再起動」する仕組みである。今後、そのような「再起動」の道筋を探っていく。