

京都

ベンチャービジネス 総合支援機構構想

平成8年6月

京都商工会議所・(社)京都経済同友会
ベンチャー総合支援機構構想策定委員会

はじめに

私ども、京都商工会議所「金融税制委員会ワーキング部会」と(社)京都経済同友会「京都ベンチャービジネス活力化特別委員会」では、京都産業活性化の重要な施策のひとつとしてベンチャービジネスの総合支援機構を構築すべく、昨年秋、合同で「構想策定委員会」を設置し、以来具体的構想づくりに取り組んで参りました。

ご承知のとおり、京都はわが国のベンチャービジネス発祥の地であります。昭和47年には全国にさきがけて純民間型投資育成会社である「京都エンタープライズディベロップメント(株)」(通称：KED)を創設、注目を集めたところでございます。

王城千年の歴史的過程のなかで、磨きに磨かれた感性と技術、その上なによりも“ものづくり”に対するあくなき追究心と貪欲なまでに創意工夫を続けた情熱が今なおこの地に脈々と受け継がれており、こうした土壌が他の文化的、学術的、宗教的要件と溶け合うなかで、京都特有の企業風土、企業理念をはぐくんできたとも申せましょう。

ただ今日、京都産業を客観的に分析するとき、伝統産業のなかには時代の変遷と価値観の変化に対応できず、長期低迷を余儀なくされる業種も生じており、また誠に残念なことながらここ数年来、廃業率が開業率を大きく上回る厳しい状況となっております。

伝統は革新の連続が成せる業であります。そして現代は異業種融合の時代ともいわれます。時代の要請に応じたこれからの活力ある新企業を輩出し、群生化させるには、京都が有する企業支援のためのもろもろの既存機関・組織・施設等を総合的かつ機能的に結びつけ、ゆるやかな連携のもとにより有機的に活用していくことが肝要ではなからうかと考える次第であります。

私ども京都商工会議所と(社)京都経済同友会の両委員会では、こうした状況を踏まえ、まずは①意欲的な起業家の発掘と育成、②その中でも、特に有望と目されるベンチャー的起業家への資金供与——の視点から、二つの機構からなる現実的な構想を策定するに至りました。すなわち、機構の一つは、総合的な相談・情報窓口としての『(財)京都ベンチャービジネスネットワーク』(KVBN)であり、今一つはそれ自体がベンチャービジネスともいうべきアーリーステージに焦点を定めた『(株)京都ベンチャーキャピタル』(KVC)であります。

詳細は是非とも本文をご一読いただきたく存じますが、いずれにせよ本構想が京都産業界のみならず産・官・学一体となった“オール京都体制”で一日も早く実現されんことを心より祈念致すものでございます。

なお最後にあたり、本構想の策定にご指導、ご尽力いただきました京都大学教授の吉田和男氏、立命館大学教授の角田隆太郎氏、京都産業大学教授の井上一郎氏、ならびに近畿通商産業局、京都府、京都市、その他各関係団体、研究機関等の皆さま方に対しまして、ここに改めて衷心より感謝申し上げます。

平成8年6月

京都商工会議所 金融税制委員会

委員長 川原 陸郎

(社)京都経済同友会 京都ベンチャービジネス活力化特別委員会

委員長 堀場 雅夫

■ も く じ ■

第Ⅰ部・総論 京都ベンチャービジネス総合支援機構構想の概要……………	4
第1章 基本構想……………	5
1. 問題の所在	
2. 総合支援機構の三つの現実的な形態	
3. 情報機能とVC機能を兼ね備えた総合支援機構	
第2章 京都ベンチャービジネス・ネットワーク（情報部門）……………	8
1. 構想の背景と枠組み	
2. 受託審査・調査機能	
3. 信用付与機能	
4. ベンチャービジネス流通機能	
5. 財団法人として設立	
第3章 京都ベンチャーキャピタル（キャピタル部門）……………	10
1. 構想の背景と枠組み	
2. インキュベート機能を中心に短期回収を図る	
3. 投資事業組合方式によるファンドの構成と運用	
4. 鍵を握るファンドマネージャーの役割と権限	
5. 多角的に経営力を評価するシステムを構築する	
第4章 ベンチャービジネスの設立から株式公開まで……………	13
1. 京都ベンチャービジネス・ネットワークが人材を発掘・紹介	
2. 京都ベンチャーキャピタルがVB設立グループをつくる	
3. ビジネスプランをもとにレビューボードが最終的評価・出資	
4. ファンドマネージャーが経営に参加し、軌道に乗せる	
5. 株式を売却してプロジェクトを終了	
第5章 ベンチャービジネスの環境整備……………	14
1. 人材の発掘	
2. 起業家を育てる教育体制の充実が必要	
3. 日本型経営システムを超えるシステムの開発	
4. 人・もの・情報のインフラ整備	
5. 税制・規制	
第Ⅱ部 京都ベンチャービジネス・ネットワーク（KVBN）構想……………	16
提言の構成……………	17
第1章 KVBN設立の概要……………	18
1. 設立の目的	
2. 設立の意義	
3. KVBNの形態の検討	
4. 望ましい設立形態と運営	
第2章 KVBNの主要な機能……………	21
1. ベンチャービジネス支援ネットワーク機能	
2. 信用付与機能	
3. ベンチャーキャピタル・ネットワーク機能	
第3章 京都において特徴的な事業分野への支援……………	25
1. 新しい産業創造の可能性	
2. 新しいビジネス・システムへの支援	
第4章 KVBNのめざすべき将来機能の提案……………	27
1. 総合的な支援を進めるために	
2. 各機能の内容	

第Ⅲ部 京都ベンチャーキャピタル（KVC）構想	29
はじめに.....	29
第1章 VCの形態の検討.....	31
1. 想定されるVCのタイプ	
2. タイプA 株式会社型	
3. タイプB 投資事業組合方式型	
4. タイプC 財団方式利用型	
5. VCの三タイプの比較	
第2章 京都ベンチャーキャピタル（KVC）の提案.....	35
1. KVCの基本的枠組み	
(1) 提案の背景	
(2) 基本戦略	
(3) タイプBを提唱	
2. KVCの形態の概略	
KVCの形態	
3. KVCの運営	
(1) ボード（理事会）	
(2) レビューボード	
(3) 専任ファンドマネージャー（FM）	
(4) 運営管理費	
4. 投資事業組合（ファンド）の運営	
(1) 当初の資金調達とVBへの初期投資	
(2) 追加の資金調達とVBへの追加投資	
(3) 資金回収	
(4) VB発掘と投資検討	
(5) 審査	
(6) 経営支援（コンサルテーション）	
(7) 組織運営に果たすFMの役割	
(8) その他	
（参考資料）	39
1. 投資事業組合のしくみ	
2. 投資信託との違い	
関係委員名簿.....	40

第Ⅰ部・総論

京都ベンチャー総合支援機構構想 の概要

■もくじ■

第1章 基本構想

1. 問題の所在
2. 総合支援機構の三つの現実的な形態
3. 情報機能とVC機能を兼ね備えた総合支援機構

第2章 財団法人京都ベンチャービジネス・ネットワーク（情報部門）

1. 構想の背景と枠組み
2. 受託審査・調査機能
3. 信用付与機能
4. ベンチャービジネス流通機能
5. 財団法人として設立

第3章 株式会社京都ベンチャーキャピタル（キャピタル部門）

1. 構想の背景と枠組み
2. インキュベート機能を中心に短期回収を図る
3. 投資事業組合方式によるファンドの構成と運用
4. 鍵を握るファンドマネージャーの役割と権限
5. 多角的に経営力を評価するシステムを構築する

第4章 ベンチャービジネスの設立から株式公開まで

1. 京都ベンチャービジネス・ネットワークが人材を発掘・紹介
2. 京都ベンチャーキャピタルがVB設立グループをつくる
3. ビジネスプランをもとにレビューボードが最終的評価・出資
4. ファンドマネージャーが経営に参加し、軌道に乗せる
5. 株式を売却してプロジェクトを終了

第5章 ベンチャービジネスの環境整備

1. 人材の発掘
2. 起業家を育てる教育体制の充実が必要
3. 日本型経営システムを超えるシステムの開発
4. 人・もの・情報のインフラ整備
5. 税制・規制

1. 問題の所在

近年、起業率が低下し、経済活力の低下につながっている。とくに京都では、深刻な問題である。京都でベンチャーが果たしてきた役割は大きい。京都経済は、京セラ、オムロン、堀場製作所など、多くのベンチャー出身の企業によって支えられてきた。

しかし、近年は起業率が急速に低下し、廃業率を下回っている。これが京都、さらに日本の経済活力の低下の要因になっている。また、経済のグローバル化、円高による空洞化が懸念されている。これまでの日本型経営システムを基礎とする企業のあり方だけでは、どうにもならない状況となっている。大量生産による中級製品の廉価な供給は、新たに台頭しつつあるアジアの企業に移ってゆかざるを得ない。独創的研究による開発が日本経済の将来を支えることは、産業界をはじめ各界の共通の認識になっている。

これに対して、通産省がベンチャーを誘発すべく環境整備に乗りだし、ベンチャー支援財団を創設する計画が生まれている。自治省も、各県にベンチャー機構をつくる計画がある。国家的レベルで新しい時代の企業像を求める動きが生まれている。ベンチャーの先進地域であった京都においても、ベンチャービジネスの支援機構を設置し、京都経済に新たな活力をつぎ込むことが強く要請されている。

ベンチャービジネスの活性化は、経済活力を復活する手段としてだけでなく、個人の潜在する能力を発掘し、個人の力を軸とした経済社会を実現する自由主義経済のもっとも重要な部分を担うものと考えられる。とにかく自由で闊達な面白い社会の創造に向けて、新しい企業文化を生み出す力を与えるものと期待される。とくに、大学などの知識資源の豊富な京都の利点を生かすことで、次代の京都を担う人びとに成功の機会を提供することには大きな意義がある。産官学のオール京都の力を集結して、これを支援することが望まれる。

ともかく、実験的に始めて成功例をつくることが重要である。

2. 総合支援機構の三つの現実的な形態

アメリカに見られるように、ベンチャービジネスを支援するシステムは本来、ベンチャーキャピタルなど自然に生まれたものであり、行政や経済団体などの関与する問題ではない。しかし、これまでの日本経済の流れはむしろベンチャービジネスが育ちにくい環境をつくってきた。とくに立ち上がり時に必要なリスク・マネーの供給、種々の情報提供、ベンチャービジネスが事業に必要とするサービスの提供等を担う機関が存在しないことなど、致命的な状況にある。そこで、ベンチャービジネスを育成する総合支援機構設立が必要となる。

総合支援機構は、かつてのKED（京都エンタープライズ・デベロップメント）の反省をふまえ、ベンチャービジネスを起こすに当たってのさまざまな困難を除去するための機構を備える必要がある。ベンチャーキャピタルの機能だけであれば、日本の既存のベンチャーキャピタルの機能を越えた総合的な経営支援を含めた機能を果たすことができない。これまでのベンチャーキャピタルは、既存の情報やサービスの提供に関して十

分ではなかった。経営に関する知識はあっても、他の既存組織の機能を活用することは難しく、マーケティング等に関する情報も不足していた。したがって、ベンチャービジネスが必要とするさまざまな情報を提供できる機能をもつものでなければならない。

同時に、自らがベンチャーキャピタルとしての機能をもつ必要がある。すなわち、単なる情報機構であれば、ベンチャービジネスに責任をもって対処することができない。両者の機能を兼ね備える機構の設立がぜひとも求められる。

については、現実的な形態として以下のようなものを考えることができる。

— A 案（情報機能＋大型の V C） —

常勤のファンドマネージャー 5～6 名と、調査部門・コンサル部門・評価の専門家を置き、キャピタルゲインで投資資金を回収する。大口の資金のみならず、小口のリスクマネーをも集める等の大型の V C を考える。

— B 案（情報機能＋小型の V C） —

常勤のファンドマネージャーは 2～3 名とし、他は非常勤として既存の人材・資金を活用する。その他の部門も常勤者は少なくして非常勤、または委託でまかなう。キャピタルゲインで回収するが、出資は特定者に限定する。

— C 案（情報機能のみ） —

常勤者は少なくし、自らはファンドをもたない。主として紹介業務とし、評価と審査を非常勤者が行う。財団として資金を集め、非営利団体として機能する。

C 案は通産省などの考えている財団のようなものとなろうが、とくに意義のあるものにはならない。誰かが責任をもって運営しなければ、存在価値のあるものにはならない。ただ、A 案のような本格的ベンチャーキャピタルを直接めざすことには、難しい面が多々ある。そこで、B 案から始めて徐々に充実させることが現実的であろう。

第Ⅲ部で詳しく述べるが、いずれにしても、どれだけ優れたファンドマネージャーが存在するかがキーとなるが、日本には存在しない人材である。そこで、人材が育成されるまで、既存のベンチャーキャピタルのトップや、企業を育てた経験のある経営者に非常勤のファンドマネージャーとなってもらい、ノウハウを生かすとともに、資金力を生かす方法が現実的であると考ええる。

3. 情報機能と V C 機能を兼ね備えた総合支援機構

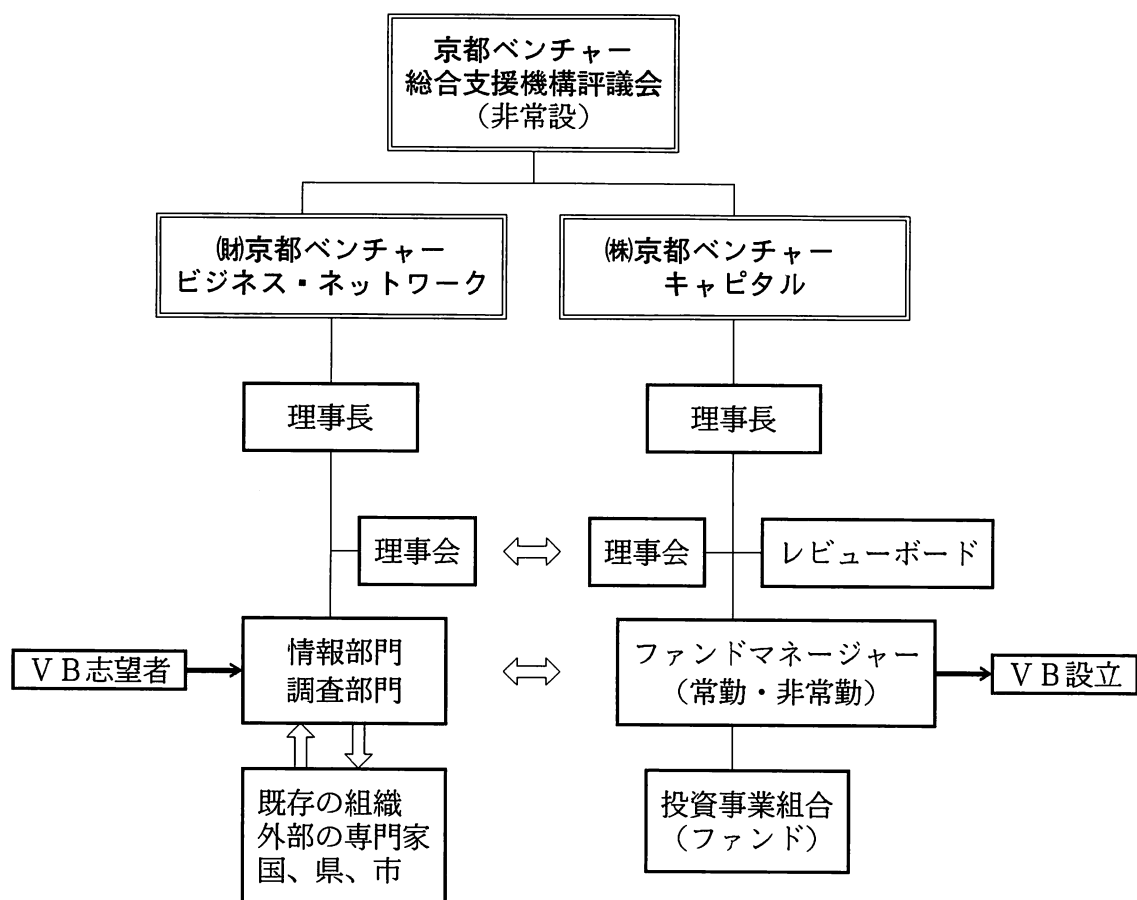
以上のような分析を踏まえて、以下の機能を備えたベンチャー総合支援機構の設立を提案する。この機構の特徴は、ベンチャーの設立・支援に関する情報を提供する情報機能と、インキュベート機能を中心とするベンチャーキャピタル機能とを同時にもつものとする。

とはいえ、両者は大きく性格が異なるため、微妙な分離が必要になる。とくに、情報部門を運用する資金と、ベンチャーキャピタル部門の資金とでは、大きく性格が異なる。また、情報機構はベンチャービジネスを始めようとする者に対するサービス機関であり、その収入も料金を得て行うフィー・ビジネスである。一方、ベンチャーキャピタル部門はキャピタルゲインを求める投資業務であり、情報部門とは業務も大きく異なる。また、理事長に求められる能力も、前者が情報提供、親切であることが必要であるのに対し、

後者にあっては冷徹な評価能力が求められる。この点も分離が必要になる。

以上の理由により、総合支援機構は二つの法人組織からなり、独自に理事長、ボードをもつ組織とする。

しかしながら、二つの部門は密接な協力が必要であり、両者を統括する機関が重要な役割を担う。そこで、両者を統括する非常設の総合支援機構評議会を置き、両部門の連携を強めるための定期的な連絡会議とする。しかし、とくにその長は置かず、議長が評議会を主催する。評議会メンバーには基本的に両部門の理事をもって充て、評議会は事実上、合同理事会として機能する。ただし、外部の委員を若干名加えることで、両部門の協力関係を促進する。



ベンチャーキャピタル部門のファンドマネージャーは、後に説明するようにベンチャーキャピタルの中核をなす。しかし、日本には人材が存在せず、今後育ててゆく必要がある。その間、すでに経験のある者による非常勤のファンドマネージャーを活用することとする。

第2章 財団法人京都ベンチャービジネス・ネットワーク（情報部門）

1. 構想の背景と枠組み

情報の交流、設立支援などベンチャーを支援する部門である。これまでもベンチャービジネスを支援するさまざまな機構はあったが、総合的に機能していなかった。産官学を含む総合的で強力な機構が必要とされる。そこで、経済団体や各種の研究組織等、既存の関連支援機関、ベンチャーキャピタル、ベンチャービジネス、役所、大学、弁護士、公認会計士、中小企業診断士などとネットワークをもち、情報提供、ベンチャービジネスの発掘・紹介業務を行う。

これらの交流を行う場所を提供し、情報提供を行う窓口として、「人・技術・金を結び付ける場」として機能する。人材の登録、創業希望者の登録、設立後のフォロー、企業相談など幅広く情報を提供する機関とする。いわば、MITのテクノロジーキャピタル・ネットワークのような、ベンチャービジネスとベンチャーキャピタルとを結びつけるお見合いの場を提供する。ベンチャー情報は、情報誌・インターネットなどで提供し、ベンチャービジネスとベンチャーキャピタルの情報の交流を行う。ベンチャー支援のシステムのデータベースをつくることで、ベンチャービジネス設立志願者には、多くの情報を与えることができるようにすることが肝要である。

また、これまでのベンチャービジネスの失敗の原因として、たとえ技術的に水準の高いものであっても、①市場調査が不十分、②市場開発力、システム、人材が不足、③本来のビジネスプランができていないなどがあげられる。ベンチャービジネスに不足する経営力の支援を行う必要があり、これに対するコンサルタントを行うことが求められる。

現在、ベンチャービジネスの設立の費用が巨額になり、これをいかに廉価にするかも課題である。日本では、ベンチャービジネスの設立に最低 3,000万円ほどかかるという。アメリカでは 500万円ほどであり、ベンチャービジネス設立の容易さが目立つ。そこで、設立の費用を軽減する工夫が必要になる。廉価な工場、事務所などの提供情報、無料の交流の場の提供、遊休工場の活用、他企業による事業所サービス、他企業の販売網の活用などに関して情報提供を行う。また、このような費用の支払いにストック・オプションを活用することが考えられる。

また、産学共同の交流、連携の中心となることが求められる。既存の機構との連携の中心となり、ベンチャービジネスがこの機構に登録すれば金融機関や官庁への紹介が受けられるようにする。

2. 受託審査・調査機能

ベンチャービジネスに関する一般的な調査を行うとともに、他の金融機関やベンチャーキャピタルからの委託により、調査・審査を行う。また、(株)京都ベンチャーキャピタルからの委託を受けて、経営・市場等の調査を行う。

3. 信用付与機能

京都産業技術振興財団などを活用し、既発足のベンチャー・ビジネスに対して、融資

斡旋、信用付与などを行う。

4. ベンチャービジネス流通機能

ベンチャーキャピタルが十分に機能するには、ベンチャービジネスの株式が自由に売買される必要がある。とくにインキュベート機能をもつベンチャーキャピタルにとって、上場前のベンチャービジネスの株式が売買できるマーケットは不可欠となる。そこで、この株式を自由かつ公正に取り引きできるベンチャーキャピタルのネットワークを形成することをめざす。

具体的には、全国のベンチャーキャピタル及び特定投資家（㈱京都ベンチャーキャピタルへの参加者）を会員とするクラブをつくり、そこで競争入札により、インキュベーターの育てたベンチャービジネスの株式を流通させる。これにより、京都ベンチャーキャピタルに参加した個人・法人は、自らが希望するベンチャービジネスの株式を入手できる。また、独自の審査・調査機能を生かして適正な価格付けを促進する。

5. 財団法人として設立

組織は、財団法人として設立する。基本財産は各界から出捐を仰ぐこととなるが、基本的には、ベンチャービジネスへの情報提供やコンサルティングに対する手数料によって運営する。また、外部の機関・企業からの委託やベンチャーキャピタル部門からの委託による事業については、受託手数料を受け取る。

このように、このネットワークは、ベンチャービジネスの活動を、情報交流、経営支援、金融などの面から総合的に支援する機構として位置づけられる。

さらに、次に述べるベンチャーキャピタル部門との相乗効果により、京都にベンチャーの波を起こすことが期待される。

第3章 株式会社京都ベンチャーキャピタル（キャピタル部門）

1. 構想の背景と枠組み

起業を行うには、リスクマネーを提供する資本家の存在が極めて重要である。かつてはこの資金を供給する金持ちがおり、パトロンシップによって個人的に資金供給を行っていた。しかし、今日ではこのような形態は難しくなっている。さらに、リスクの回避を組織的に行うことが求められるようになってきている。そこで、総合支援機構の中にこれを行うファンドをつくり、これをファンドマネージャーが運用することで現実にベンチャービジネスを起こす中核とする。

すなわち、一般にベンチャービジネスはハイリスク・ハイリターンである。しかし、このままではリスクの問題から投資に消極的になる。一定のファンドを形成すれば、仮に10に3の成功確率があるときには、成功のリターンは3分の1に低下するが、リスクは軽減される。さらに、専門家の判断を加えることでリスクの高い投資を排除し、経営に関与することでリスクを回避することもできる。ローリスク・ハイリターンを実現することが、ベンチャーキャピタルの目的となる。

わが国、とくに京都の場合、中小企業金融は充実しているが、起業金融は存在しない。新しいベンチャービジネスを立ち上げることが極めて難しい状況にある。しかし、預金を預かる金融機関には取り組めない領域である。従来の中小企業金融の発想とは異なった金融形態であることを理解する必要がある。従来の金融のように担保や個人保証でリスクを回避するのではなく、基本的に出資者がすべてのリスクを負うことが基本となる。審査やコンサルティングがリスクを回避する方法であり、審査に合格すれば即出資できる体制でなければならない。

リスクマネーは、現実にサラ金、手形屋などに提供されており、このような資金提供者は必ずしも少なくない。また、いわゆるギャンブルに投じられている資金は巨額で、この一部の資金でも回るようになれば、巨額のリスクマネーが供給できることになる。このようなルートをつけることも、ベンチャーキャピタルの機能となる。

ベンチャーキャピタルの収益の回収は、キャピタルゲインによる。したがって、後で述べるように、株式の公開や売却を通じて資金を回収する。ファンドを形成する投資事業組合を一旦解散して、キャピタルゲインを投資家に回収させる。アメリカでは、10年間のパートナー事業で清算するのが主流であり、投資家は解散利益で投資収益を回収する仕組みである。当該ベンチャーキャピタルも、同様の回収期間が望ましい。

京都ベンチャーキャピタルが投資対象とする分野は高度技術産業に限らず、サービス、流通などの分野でも可能とし、いわゆるニッチだけではなく、本格的な研究を行う企業も対象にすべきである。ただし、運用はファンドマネージャーの能力に依存するために、ファンドマネージャーの得意とする分野に絞られるべきである。したがって、当面は絞り込みが難しい。また、対象とする企業には、一人企業やバーチャルコーポレーションも含めべきである。ただし、脱サラや生業的事業ではなく、本格的事業を前提としたものに限ることになる。

支援対象とするベンチャーの人材は、京都の人に限定する必要はない。人材の供給源

は東京が最も大きく、京都で仕事をしたい人に柔軟に機会を提供することが肝要である。

創業者だけでなく、既存の中小企業の新規事業支援も必要である。しかし、この場合は子会社にするなどの工夫が必要になる。また、京都の大きな資源である学生、研究者にも注目する必要がある。

2. インキュベート機能を中心に短期回収を図る

この機構は、インキュベート機能を中心におく。すなわち、ベンチャービジネスを設立し、一人立ちできるまでの段階を主な対象とする。出資の条件として将来は株式公開することを約束させ、公開可能な段階に至った場合は一般の中小企業金融のルートに乗せて公開させ、ベンチャーキャピタルとして3～5年での回収をはかる。

公開による回収が望ましいが、3～5年で公開の目途を立てることには難しい面がある。公開が難しいと判断される場合には、京都ベンチャービジネス・ネットワークの流通機能を活用して、他のベンチャーキャピタルなどへの株式の売却を検討する。

店頭特則市場の活用を考え、京都証券取引所や地元証券会社の活用を図ることも必要である。日本での公開が規制によって難しければ、NASDAQへの公開を考える。インターネットでアメリカの資本市場に直接アクセスすることが早道かもしれない。シンガポール、香港などの資本市場の可能性も検討する。

しかし、企業として成功するとは限らない。3～5年で事業として成功の目途がたたないものについては最大5年で打ち切り、赤字であっても既存のベンチャーキャピタルに引き継いでもらうか清算し、不良な会社の支援を続けることを回避すべきである。

3. 投資事業組合方式によるファンドの構成と運用

運用する資金は、一口1,000万円で募集する。ただし、ファンドの安定的な運営のためには10口以上の大口出資がコアとなることが望ましい。これは10年で解散して、その時点の資産価値で清算・配当される投資事業組合方式が適当である。年々の出資・加入ごとに新しいファンドを形成し、運用・解散を繰り返すことになる。再投資して、新ファンドに参加することも可能である。このファンドの運営を委託する京都ベンチャーキャピタルへは、管理費として資産残高の3%を支払う。

出資者は、組合員として決議権をもつが、投資の決定に関しては発言権をもたない。

ベンチャーキャピタルが発展するためには、リミテッド・パートナーの積極的参加が鍵である。ファンドの運用状況を見ながら、機関投資家が投資可能な形態を工夫する必要がある。さらに、馬券方式などで、大衆的リスクマネーを集めることが発展の基盤となる。京都ベンチャーキャピタルの発展にあわせた工夫が必要である。

4. 鍵を握るファンドマネージャーの役割と権限

ベンチャーキャピタルが成功するかどうかは、ファンドマネージャーの能力にかかっている。ファンドマネージャーは、キャピタルゲインによって投資家に報酬を与える専門家として機能する。企業経営の知識、リスク回避の方法などに関する金融の知識、企業化できるかどうかを判断する技術知識などが要求される。とくに、バランスの良い目配りと、積極的にリスクを克服する挑戦的精神の両者を必要とするところに難しさがある。日本には少ない職種だけに難しさがある。

そこで、経験者を常勤のファンドマネージャーとして採用するとともに、既存ベンチ

ャーキャピタルの社長や出資者である経営者を非常勤ファンドマネジャーとすることで、既存の知識の活用を図る。同時に、既存ベンチャーキャピタルの資金を活用したり、個人の資金をも活用するパトロンとしても機能させることができる。この間に、ファンドマネジャーを育てることも重要な要件である。

ファンドマネジャー自身には、高い報酬だけではなく、成功報酬を与えることが重要であり、ストック・オプションを与えるなどの工夫が必要である。ファンドマネジャーは、既存企業に対して中立性、守秘性を確保しなければならない。そのうえで、著作権や特許、アイデアなどの権利の保護をサポートする。他の大企業などがまねをしようとしたときは、企業を買い取らせるなどの対抗手段も考える。

ベンチャービジネスが成功するには、ベンチャーキャピタルが口を出し、経営に参画することが重要である。したがって、ファンドマネジャーを非常勤取締役として経営に参画させる。失敗させないためのノウハウを注入することが必要である。しかし、このコンサルタント機能をどのように定着させるのが課題となる。オンブにダッコでは、ベンチャービジネスはできない。

5. 多角的に経営力を評価するシステムを構築する

ファンドマネジャーは、ビジネスプランについての評価に基本的に責任をもつ。偏った判断とならないように、複数のファンドマネジャーが協議する必要がある。さらに、当事者ではない別の視点からの評価が必要であり、レビューボードによる評価が必要になる。レビューボードが委託する専門家の評価によるチェックも必要である。

評価のポイントは、ただ技術開発の是非ではなく、事業を成功させる視点が必要であり、市場開発能力、市場調査能力も評価の対象とする。すなわち、総合的な経営力評価が必要となる。実際には、ビジネスプランを中心とした評価が求められる。しかし、これらすべてを満たすことは難しく、不足する部分に関しては他のパートナーを紹介したり、指導したり、相談所を紹介したりすることが求められる。この面で、情報部門であるベンチャービジネス・ネットワークとの連携も必要になる。

第4章 ベンチャービジネスの設立から株式公開まで

上述してきた総合支援機構の枠組みを整理して、設立から株式公開までのステップについてのみ概略すると、以下のようになる。

— 1. 京都ベンチャービジネス・ネットワークが人材を発掘・紹介 —

ベンチャービジネスをめざす者は、京都ベンチャービジネス・ネットワークで情報を与えられる。ここでベンチャー起業家として適当とされた者は、京都ベンチャーキャピタルに応募させる。京都ベンチャービジネス・ネットワークは、人材発掘機能をもつ。

— 2. 京都ベンチャーキャピタルがV B設立グループをつくる —

京都ベンチャーキャピタルでは、常任・非常勤のFM 2名から成る担当者を充て、V B設立グループをつくる。必要に応じてFMを追加する。

ベンチャービジネス志望者はビジネスプランを担当者に提出して、そこで具体的なビジネスの仕組みを練り上げる。必要があれば調査部門の担当者も適宜参加し、マーケットでのフィージビリティを検討する。

— 3. ビジネスプランをもとにレビューボードが最終的評価・出資 —

ビジネスプランが固まると、それをレビューボードにかけて最終的評価を行う。

ここで却下された場合、もう一度ビジネスプランを練り直す。

ここで適当と判断した場合は、レビューボードの承認をへて出資を行う。

— 4. ファンドマネージャーが経営に参加し、軌道に乗せる —

設立後は、担当ファンドマネージャーが非常勤役員として経営に参加する。京都ベンチャービジネス・ネットワークが経営に必要なコンサルタントの紹介を行う一方、経営が軌道に乗れば金融機関を紹介して運営資金を調達させる。

— 5. 株式を売却してプロジェクトを終了 —

ファンドマネージャーは、経営が軌道に乗った時点で株式公開するか、他のVCに株式を売却するかを判断する。株式を売却してプロジェクトを終了する。

以上、二つの部門からなる総合支援機構の設立以外に、ベンチャービジネスが活動しやすい環境の整備が必要である。議論の過程で指摘された今後努力すべき点を、以下に記しておく。

1. 人材の発掘

日本の優秀な若者は「出世」したがりが、アメリカの若者は「起業」したがらる。日本の若者は、リスクを回避する傾向が強いといえよう。これまでは規格外の人間よりも、情熱のある規格内の人材が企業において重要視された。しかし、支援機構ができて、志願者が少なければ、無用の長物になる。

日本の優秀な若者は企業、とくに大企業にいたるために、この人材を活用することは重要であるが、大企業の中の人材を自立させることは容易ではない。日本型経営システムは、なんといっても雇用される側にとってメリットが大きい。しかも、アメリカンドリームに対するジャパニーズドリームを求める社会的雰囲気が醸成されなければ、ベンチャービジネスは出現しない。起業家は金だけではなく、自己実現を求めるものであり、すでに時代は大きな転換期に迫っていることを認識すべきである。

いわゆる団塊の世代が大企業で過剰となり、放出され始めている。これらの人材をどのように活用すべきかも考えなければならない。また、京都に特徴的な大学の活用が必要であり、学生をベンチャー起業家に育てるために、学生ビジネスへの出資、ベンチャービジネス奨学金や啓発を行うことも必要である。

2. 起業家を育てる教育体制の充実が必要

起業家を育てる教育機関が存在しない。起業のノウハウをいかに蓄積し、教育するかが問題となる。すでに、甲南大学、神戸大学、同志社大学、多摩大学（教授・助教授の3分の2が実業界出身）、早稲田大学で、ベンチャー教育の試みが始まっている。大学での現在の講座を拡張するか、それとも新たな教育機関が必要かを考えねばならない。将来的には、企業家教育大学を設立することも考慮する必要がある。

しかし、講師の確保が問題である。大学人は経営の経験がなく、実業界には30コマを体系的に教えることのできる人材がいない。日本型経営システムには、トップをサポートする機構が多く、トップダウンで仕事を行っていないので、経営者を講師にすることは難しい。しかし、大学と実業界とが交流を深めてゆく中で、そのような人材も育つと考えられる。

3. 日本型経営システムを超えるシステムの開発

日本型経営システムでは、企業に雇用されればリスクが小さく、ここから飛び出すと大きなリスクを担うことになる。また、有限責任制度が十分にシステム化されていない現状では、失敗をした場合に取り返しがつかない。その意味で、京都ベンチャーキャピタルは、すべての責任をとることを前提に運営されるべきである。

株式による投資を実現するには、ディスクローズが不可欠である。徹底的なディスクローズを行わせるように、コードづくりが必要である。

企業経営における役員、社員等のそれぞれの権限と責任の明確化が重要である。これを実現するには、成功報酬制度を基本とすべきである。利益への寄与を基準に報酬を支払い、賃金格差を当然とする慣行が必要である。

4. 人・もの・情報のインフラ整備

CAD、通信ネット、実験装置など、ベンチャービジネスが事業を行うためのインフラの整備が必要になる。とくに、技術情報の交流システムが必要となる。インターネットなどのシステムを活用することが求められる。大学をベンチャービジネスのインフラとして活用できるようにすることも必要である。この意味でも、京都ベンチャービジネス・ネットワークの役割が期待される。

中小企業創造活動促進法などが施行され、ベンチャービジネスに対する行政の姿勢も積極化している。通産省、京都府・市、起業育成支援基金、(財)京都市小規模事業金融公社、京都起業家学校（仮称）、京都リサーチパーク(株)、(株)京都工業会などとの連携を十分に行う必要がある。しかし、行政にはリスクへの対応などに限界があり、ベンチャービジネスの仕事と必ずしも適合するものではなく、全面的に依存することは問題が大きい。むしろ、適切な補完関係を築く工夫が必要である。

5. 税制・規制

所得税の高さが、リスクマネーを供給する資本家の存在を否定してきた。キャピタルゲイン課税は、起業による利益に不利になる。キャピタルロスに補助金が出なければ、中立的でない。しかも、ベンチャーキャピタルの場合、法人税と配当と二重に課税される。所得税・法人税から消費税への移行により、企業経営の活力を高めることを目指さねばならない。

諸規制もベンチャーを生むことを妨げている。地方分権が必要であり、行政手続き法の活用が求められる。従来の中小企業保護や投資家保護と違う側面があるにもかかわらず、これらの政策がベンチャービジネスを抑制する結果になっている。既存中小企業の保護が、新規の中小企業の設立を阻害する結果になっている。いわゆる投資家保護がリスクマネーの供給を妨げているおそれがある。規制緩和を積極的に進める必要がある。むしろ、重要情報のディスクローズ、不公正取引の排除についての法的整備が必要である。

以上の問題に関して、京都商工会議所・京都経済同友会から積極的な要請を行う必要がある。

第Ⅱ部

京都ベンチャービジネス・ ネットワーク (KVBN) 構想

■もくじ■

提言の構成

第1章 KVBNの概要

1. 設立の目的
2. 設立の意義
3. KVBNの形態の検討
4. 望ましい設立形態と運営

第2章 KVBNの主要な機能

1. ベンチャービジネス支援ネットワーク機能
2. 信用付与機能
3. ベンチャーキャピタル・ネットワーク機能

第3章 京都において特徴的な事業分野への支援

1. 新しい産業創造の可能性
2. 新しいビジネス・システムへの支援

第4章 KVBNのめざすべき将来機能の提案

1. 総合的な支援を進めるために
2. 各機能の内容

以下では、次のような構成をもって、京都ベンチャービジネス・ネットワーク（KVBN）のあるべき姿について提言を行う。

第1章では、KVBNの設立の目的と意義を明らかにするとともに、「京都ベンチャービジネス総合支援機構」の両輪となる京都ベンチャーキャピタル（KVC）との関係を明示する。さらに、設立及び運営についての検討を行う。

第2章では、KVBNの設立にあたって、当面備えるべき主要な機能として、「ベンチャービジネス支援ネットワーク機能」、「信用付与機能」、および「ベンチャーキャピタル・ネットワーク機能」を提案する。

第3章では、KVBNにおいて京都の固有の資源や特徴を生かし、大きな可能性のある新たな分野について提示し、その支援のあり方について一つのモデルを提案する。

第4章では、ベンチャー企業の育成に向け、将来にわたって総合的に支援するため、KVBNにおいて取り組みを検討すべき多様な機能について提案する。

1. 設立の目的

京都のベンチャー支援に関わるすべての機関・組織のネットワークのもと、起業家やベンチャー企業からの多様な相談に対応しうる必要かつ適切な情報と情報源を確保し、総合的に相談業務や情報提供などを行うことで、ベンチャーを支援する。

また京都VCと連携し、VCの投資対象企業に各種の既存組織の機能を活用した情報やサービスの提供を行うとともに、自ら積極的にベンチャー育成に向けたコーディネートや広報・普及に取り組み、積極的に起業家の発掘を行う。

2. 設立の意義

(1) オール京都によるベンチャー支援体制の拠点として

京都のベンチャービジネス支援の現状をみると、各施設、団体、組織が行っている支援施策や提供しているサービス、情報は全国的にみても高度なものである。しかし、こうした支援はバラバラに行われている状況にあると言わざるを得ない。

京都がベンチャー企業の育成に努め、それによって京都の産業全体の活性化を図ろうとするならば、ベンチャー育成に関わる各組織が協力し、そのネットワークとそれぞれの役割分担のもとに、一体となって取り組むことが必要である。これを具体化させることによって、不必要なものは整理され、必要なものはより強化されることになる。各組織もそれぞれが有する機能や人的資源、施設をより効率的かつ効果的に活用されることになり、より質の高い総合的・体系的なベンチャー支援が可能となる。

(2) KVCとで両輪を構成する

従来のベンチャーキャピタルは担保主義的であったり、事業が軌道に乗った企業に対する投資が主であったりする。しかも、ベンチャー企業を創業・育成するファンドマネージャーもいず、出資する以外の支援をしない・できない、そして支援のための手段をもたないVCでしかなかった。

ベンチャー企業を育てるにはファンドマネージャーが、専門家としての経験・知識を生かして、創業から事業が軌道に乗る、あるいは株式公開を果たすまで経営に関与し、必要なサービスや各種の事業支援施策を活用させなければならない。

上述のように、「京都ベンチャービジネス総合支援機構」の一翼をになってベンチャー企業を育成し、第Ⅲ部において設立を提案しているKVC、そしてファンドマネージャーの活動を支援する役割をも担う情報部門としてのKVBNの設置が不可欠である。

この重要性に鑑み、KVCとKVBNを両輪とするベンチャー育成への試みに、関係機関による積極的な支援を期待し、提言を行うものである。

3. K V B Nの形態の検討

K V B Nの設立・運営については、基本的には次のようなタイプを想定し、それぞれ検討を加えた。

(1) タイプA 株式会社型

設立資金

民間企業、行政、関係機関の資本出資による第3セクター方式

運営資金・収入

- ①資本金の運用・活用
- ②K V Cへの各種サービス提供による手数料
- ③金融機関、V C等からのV Bの審査受託などによる手数料
- ④ベンチャー企業への各種サービス提供による手数料

この方式のメリット

- ①主体性のある事業運営等が可能
- ②事業内容に応じた資金の確保が、増資などで比較的容易
- ③事業内容について、比較的柔軟な対応が可能

この方式のデメリット

- ①行政をはじめとする公共機関からの職員派遣については問題あり
- ②収益性が優先し、必要性が認められる非営利事業等の展開に限界がある（本来の目的であるベンチャー振興がおろそかになる可能性がある）。
- ③金融機関、V Cなどから委託審査を受注する際、審査結果への信頼性が問われる（実績の積み重ねに時間がかかる）。

(2) タイプB 財団法人型

設立資金

民間企業、行政、関係機関からの出捐による

運営資金・収入

- ①基本財産の運用
- ②K B Cに対する各種サービス提供による手数料
- ③金融機関、V C等からのV Bの審査受託などによる手数料
- ④ベンチャー企業への各種サービス提供による手数料
- ⑤公的意味あいの大きな非営利事業等に対する民間・公共からの支援（助成・協力金）

この方式のメリット

- ①主体性のある事業運営等が可能
- ②公的事業、非営利事業でも必要に応じた実施が可能
- ③公共機関からの職員派遣については問題なし
- ④委託審査にイメージ的にプラス

この方式のデメリット

- ①基本財産の十分な確保に課題（必要性について関係機関の十分な認識が必要）
- ②事業規模・展開の範囲が基本財産に規定される可能性

(3) タイプC 社団法人などゆるやかなネットワーク組織型

設立資金

民間企業、行政、関係機関の会員制等による研究・連携組織（協議会・委員会）を設立

運営資金・収入

①会費収入等

②各事業について、関連団体、組織による協力・協賛金、公共による助成金

③ベンチャー企業への各種サービスの斡旋・紹介による手数料

この方式のメリット

①（関係機関、民間、行政とも）大きな資金を必要としない

この方式のデメリット

①事業資金等をもたないため、自主事業への主体的な取り組みが困難

②事業に際して関係機関との調整作業に手間がかかる

③責任体制の不明確化と、これにともなう信用事業の実現が困難

4. 望ましい設立形態と運営

基本的には、さまざまな制約にとらわれない独立した組織であることが求められ、法人格をもつことが望ましい。また、KVB Nがネットワーク機能とともに信用付与機能を有することが望ましい。したがって、「タイプB」による検討を望ましい形態として提案する。このタイプは、公的資金の導入について協力を得やすいが、デメリットでも示したように、関係機関の理解のもと、設立資金の確保について十分に可能性を検討しておかなければならない。

(1) 運営主体は財団法人

ベンチャー育成に関わる民間企業、行政、支援・関連組織が連携して、法人格をもつ運営主体を新たに設立する。

KVB Nは、関係機関の総合的な情報受発信を果たすべきであること、またKVCの支援組織としての性格も備えることから、非営利事業にも主体的に取り組むことのできる財団法人の設立を提案する。

(2) 関係機関・組織から出捐を求める

ベンチャー企業育成に関わる民間企業、行政、支援・関連組織からの基本財産の出捐を求め、十分な基本財産を確保する。京都のベンチャー企業を育成するうえでも、産業全体の活性化をするうえでも、欠くべからざる機関であることを関係各機関が十分に認識するよう、説得と広報に努めることが必要である。

(3) 運営資金を賄う事業収入

財団法人及びそで行う事業の運営については、次のような収益源を想定する。

①基本財産の運用益

②KVCに対する各種サービスの提供による手数料収入

③金融機関やVCからの審査受託など各種サービスの提供による手数料収入

④ベンチャー企業に対する各種サービスの提供、情報提供による手数料収入

⑤公的意味合いの大きな非営利事業に対する民間・行政からの助成・協力金

1. ベンチャービジネス支援ネットワーク機能

今回提唱するK V B Nは、京都が有する多様で高度な既存機関、関連団体との協力のもと、ベンチャー企業の育成に向けて総合的なサービスを提供しようとするものである。京都の能力を無駄なく集中させるには、できる限りこのK V B Nを活用し、二重投資を避けることが望まれる。

このような基本的な考え方のもと、K V B Nが基本的に備えるべき主要な機能を、以下のように提案する。

①ベンチャー企業総合窓口

起業家からのあらゆる相談に応じることのできるベンチャー企業の総合相談窓口としての役割を果たす。

②ベンチャービジネス情報受発信

京都に存する関係機関、組織、団体等のベンチャービジネスに関わる多様な情報を集約してオリジナルなデータベースを構築し、容易に情報が検索できる情報受発信基地としての役割を果たす。

③創業企画・コーディネート

ベンチャー企業の創業、育成のための教育・研修、意識啓発に関わるプログラムの作成、情報・技術の有効活用のための共同研究の斡旋、企業・機関の紹介、交流事業の企画などのコンサルティングとコーディネートを行う。

④広報・普及

情報提供機能との連携により、ベンチャー関連情報を強力に発信するために広報誌や会報の編集・制作、インターネットへの情報提供（ホームページの開設など）等の広報・普及活動を行う。

2. 信用付与機能

信用付与機能は、K V B Nの運営上、資金面でのインセンティブをもつことから、重要な役割を果たすものである。また、京都の行政と一体となった総合的な支援体制の実現という観点からも注目すべきものである。

①調査・審査（独自審査機能）

ベンチャービジネスの創業者やこれに準じる人を中心に構成する委員会によるベンチャー企業の調査・審査機能を持ち、起業家や支援を希望するベンチャー企業のビジネスプランの将来性等について評価する。

②信用付与

金融機関やベンチャーキャピタルなどの投資・融資機関からの委託を受けてベンチャー企業の調査・審査を行い、投資・融資の際の一つの信用基準を提供する。さらに、その評価に基づいて信用を付与する。

③公的資金活用型投融資

創造的中小企業創出支援事業など、（行政機関による）公的資金の導入・活用についても、必要に応じて斡旋や紹介について検討を行う。

3. ベンチャーキャピタル・ネットワーク機能

インキュベート機能をもつVCにとって、VBへの投資資金の回収が極めて重要であるにもかかわらず、日本ではインキュベーターとして第一段階で投資を回収する手段がない。すなわち、一般にVCは投資したVBの株式公開によって投下資金を回収するが、アメリカでは公開までが2～3年と短くて効率的な資金運用が可能であるのに対し、日本では公開が制限されているために公開を待って回収するとなると投資期間が極めて長期にわたることになる。投資したVBの株式を上場前に売却するとすれば相対的取引となって投資資金の回収がやっとなで、VCとしては機能しない。また、インキュベート段階から公開に至る段階で、新たに性格の異なる多額の資金が必要となる。このことが、日本においてインキュベート機能をもつVCの発展を妨げてきた。

したがって、日本のVCは、軌道に乗ったVBに公開までの資金を供給する方式が一般的である。このことは、インキュベートがある程度成功した企業を公開にもって行きたいVCが多いことを意味している。つまり、インキュベート機能をもつVCが、この機能をもたないVCにVBの株式を譲渡することは、両者にとって大きな利益を提供することになる。すなわち、インキュベート機能を備えるVCと、公開を目的とするVCとの間を結ぶことが、日本のVCを発展させるキーとなる。

そこで、KVCにVBの株式の流通機能をもたせ、日本のさまざまなVCをネットワークして、会員制のクラブを形成する。KVCが初期投資を行い、軌道に乗り始めたVBの株式を入札で売却するための一種の制限的な市場である。インキュベート機能を重視するKVCが投資したVBの株式をこの場で売却して投資資金の回収を図ることで、KVCの機能は向上する。つまり、この流通機能は、京都ベンチャー支援総合機構の目的を達成するために、もっとも重要な機能となる。

また、KVC傘下の投資組合に参加する個人・法人投資家をこのメンバーとすることにより、一定の見込みのついたVBに対してパトロンシップでの支援の路を開くことになる。ただし、入札を基本とし、特別な待遇は与えるべきでない。KVCへの参加がこのクラブへの参加の可能性を与えることで、KVCへの参加のインセンティブとする。

そこで、KVCに以下のような機能を与えることが望まれる。

①VCネットワーク

全国のVC及びKVC参加の個人・法人からなるネットワークを形成し、VC、個人・法人がVB株式の売買に参加する。投資家保護の規制に抵触しないようにメンバーは限定し、KVCはこの場を活用してVB株式を売却して資金の回収を図る。

②情報流通

VBとVCとを結びつける情報ネットワーク。経営内容、事業の可能性などを徹底的にディスクロズして、取引可能なVB株式があれば売買する。また、京都での投資先を探している個人・法人にVB情報を提供し、相対的な取引を促進する。

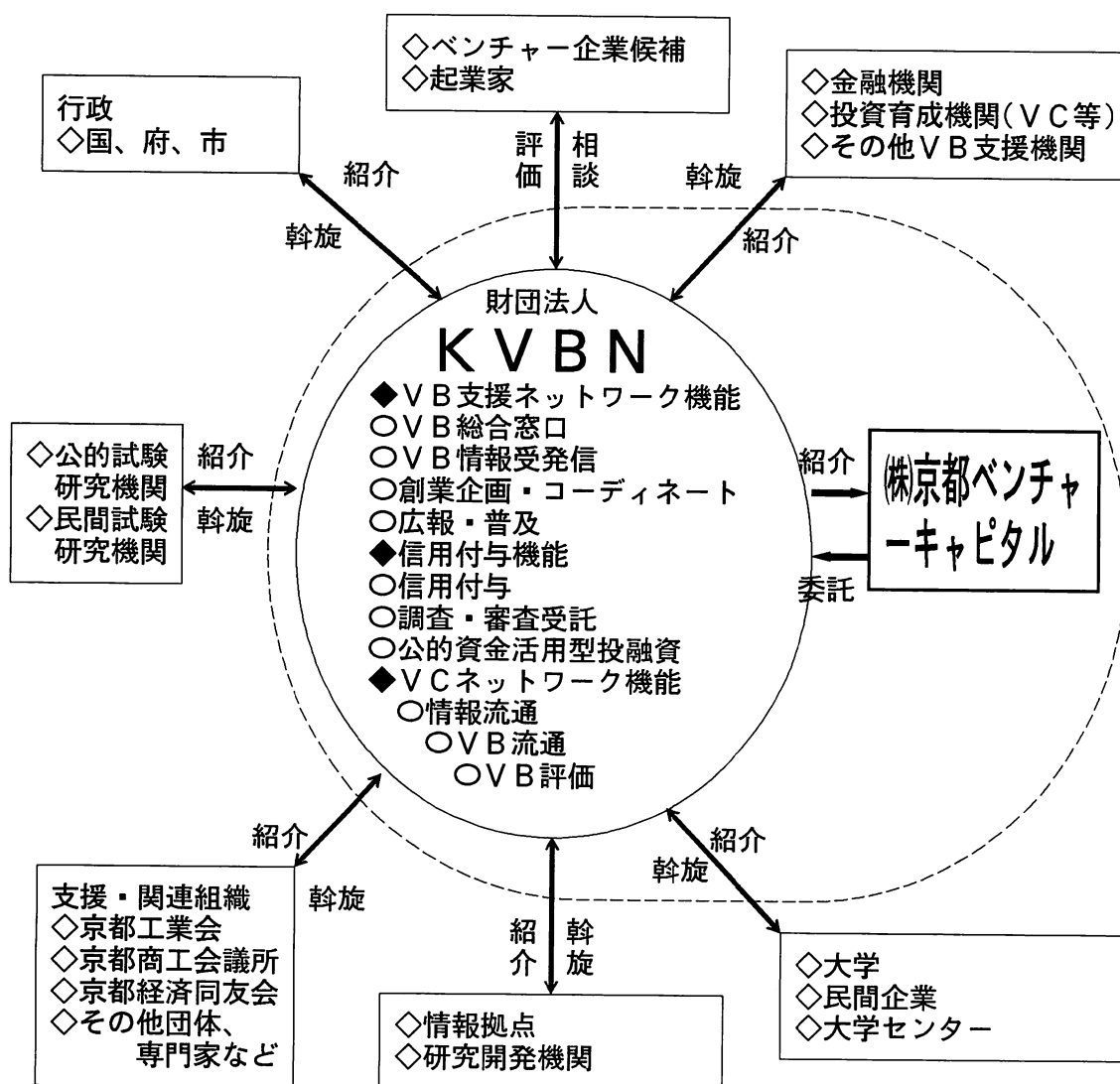
③VB流通

会員による定期的な入札。個人・法人が多様なVB株式を競売にかけて売買する。証券取引法等の規制との関連で、特定少数者によるプロの取引。インキュベーターと上場を目指して追加投資を行うVCとを結びつけ、VBは資金調達が可能に。

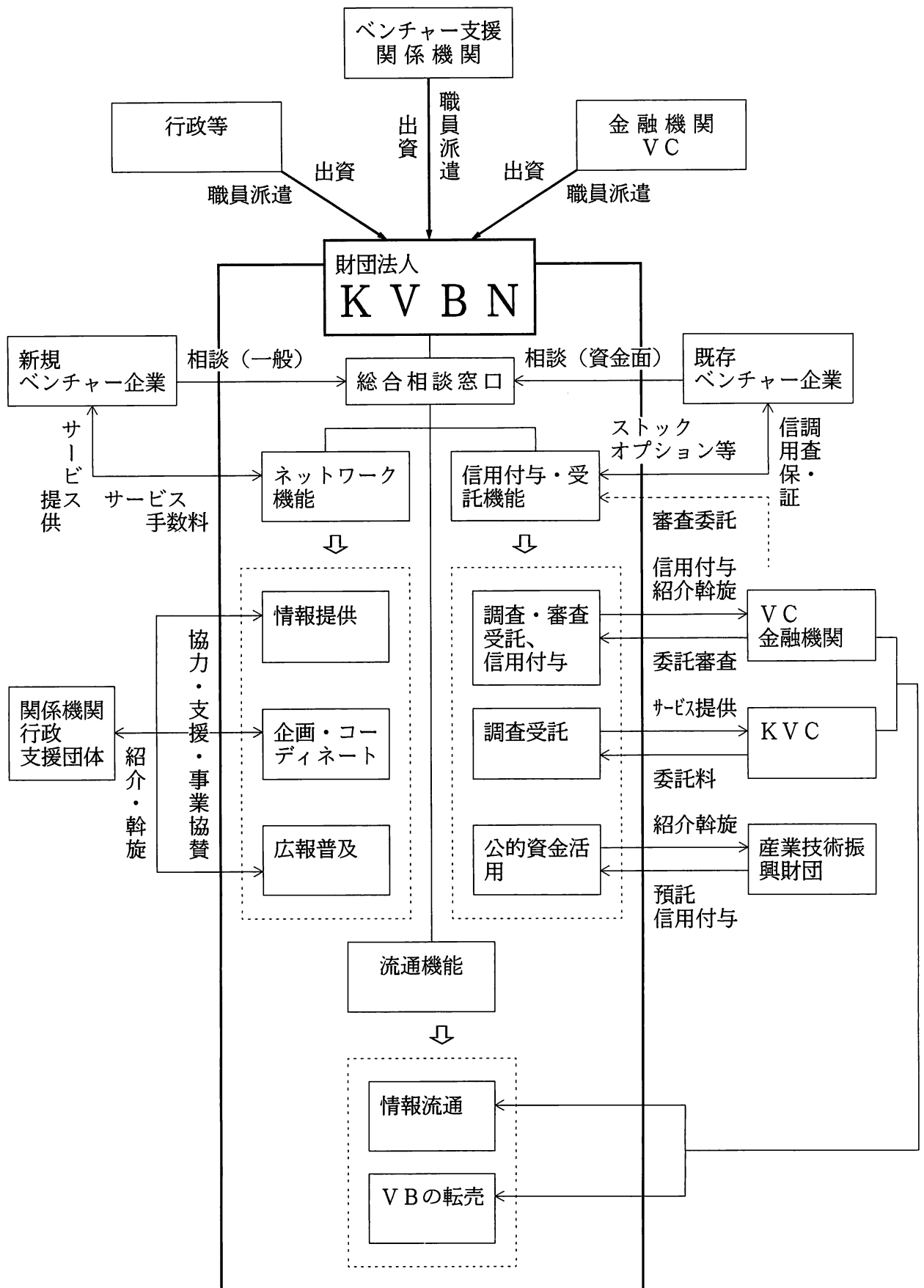
④VB評価

VB株式の流通には、公正な評価を与える機関が必要となる。VCからの受託業務として公開前のVBを適切に評価し、最低入札価格を決める。インキュベート機能をもつVCがキャピタルゲインを得られない状況を避ける機能を果たす。

[K V B Nにおける関係機関との連携の概念]



[K V B N運営の流れ]



第3章 京都において特徴的な事業分野への支援

1. 新しい産業創造の可能性

京都には、他の都市にはない歴史と伝統があり、ユニークなベンチャー企業を育ててきた実績がある。京都の保有する経営資源と人材を活用することによって、他の都市にみられない以下のような分野のベンチャー企業を育成する可能性がある。

KVBNは、こうした分野への支援についても検討することが求められる。

(1) 映像、ゲームソフト、エンターテインメント、マルチメディア

ネットワーク上でのコラボレーションが行われる環境を整備する。会社という組織ではなく、ネットワーク上で組織的な仕事が行われる環境をつくりだす。

(2) 伝統産業

伝統産業がそなえる感性、デザイン力を活用し、新たな事業分野を開拓する。

①応用分野の拡大：自動車、家電、AV、サービスなどの業界との交流の仲介

②商品開発力の強化：垂直的機能の統合（最初から最後まで自社でやる）

③情報化

(3) バイオテクノロジー

①シーズづくり：公的研究機関の誘致、産学交流、既存施設の活性化、試験研究団地の建設及び核となる企業の育成

②人材育成：学生ベンチャーや既存企業からのスピンアウトの推進

③ネットワーク化支援：目的のために業種を超えた企業間の連携をつくりだす。

(4) 研究開発型バーチャル企業

①アウトソーシングの支援

②サプライヤー・ネットワークづくり

③技術営業の支援：展示会、見本市、インターネット、顧客の紹介

④産学交流

2. 新しいビジネス・システムへの支援

KVBNの独自の機能として、京都で可能性のある新産業の創造を支援するためのさまざまな支援策をコーディネートし、独自の機能を創造する必要がある。その例として、バーチャルビジネス・ネットワーキング構想を示す。

(1) 構想の背景

価値観の多様化とともに、「労働という概念をもたない人種」が登場してきているといわれている。芸術家や職人なども含まれるが、このような人びとは今後の産業の活性化の鍵となる可能性をもっている。そこで、ネットワーク組織よりもさらに連結の弱い「バーチャルビジネス・ネットワーク」の構築が一つの案として考えられる。

(2) 構想の概要

バーチャルビジネス・ネットワーキング（VirBN）は、起業家がネットワーキングによってベンチャー事業を行うことであり、起業期にある企業をネットワーキングによって総合的に支援することを目的として構築されるのが、ベンチャービジネス・サポー

ト・ネットワーク（VBSN）である。

KVBNは、「もの（ブース・設備）」、「ひと（営業・研究）」と「情報（調査）」を支援し、利益の還元を受ける仕組みづくりを行う。具体的には、「もの、ひと、情報」の支援の他に、VirBNを支援するVBSNとして、VirBNの経営に関するアドバイス、ビジネスチャンスの提供、情報交換などの機能をもつネットワークの構築を考える。将来的には、京都府、京都市あるいは関西におけるベンチャービジネスのネットワークと相互運用（交流）を行うための母体としてKVBNを位置づける。

（3）全体計画

①支援対象：マイカンパニーか個人とし、原則として以下の三つを条件とする。

1)支店ではないこと、2)当初の2年間を除き、2年以上無配当にならないこと、3)ネットワークセンターで行う事業に対して熱意をもつこと。

②KVBNの役割

1)ネットワークの調整機能、2)ブースの無償提供、3)研究開発・調査の無償実施（権利は実施側に帰属）、4)無償の営業支援。

③KVBNの保有権利

KVBNは、構成企業に監査を行う権利を有したうえで、利益の30%を受け取る。

④実行計画

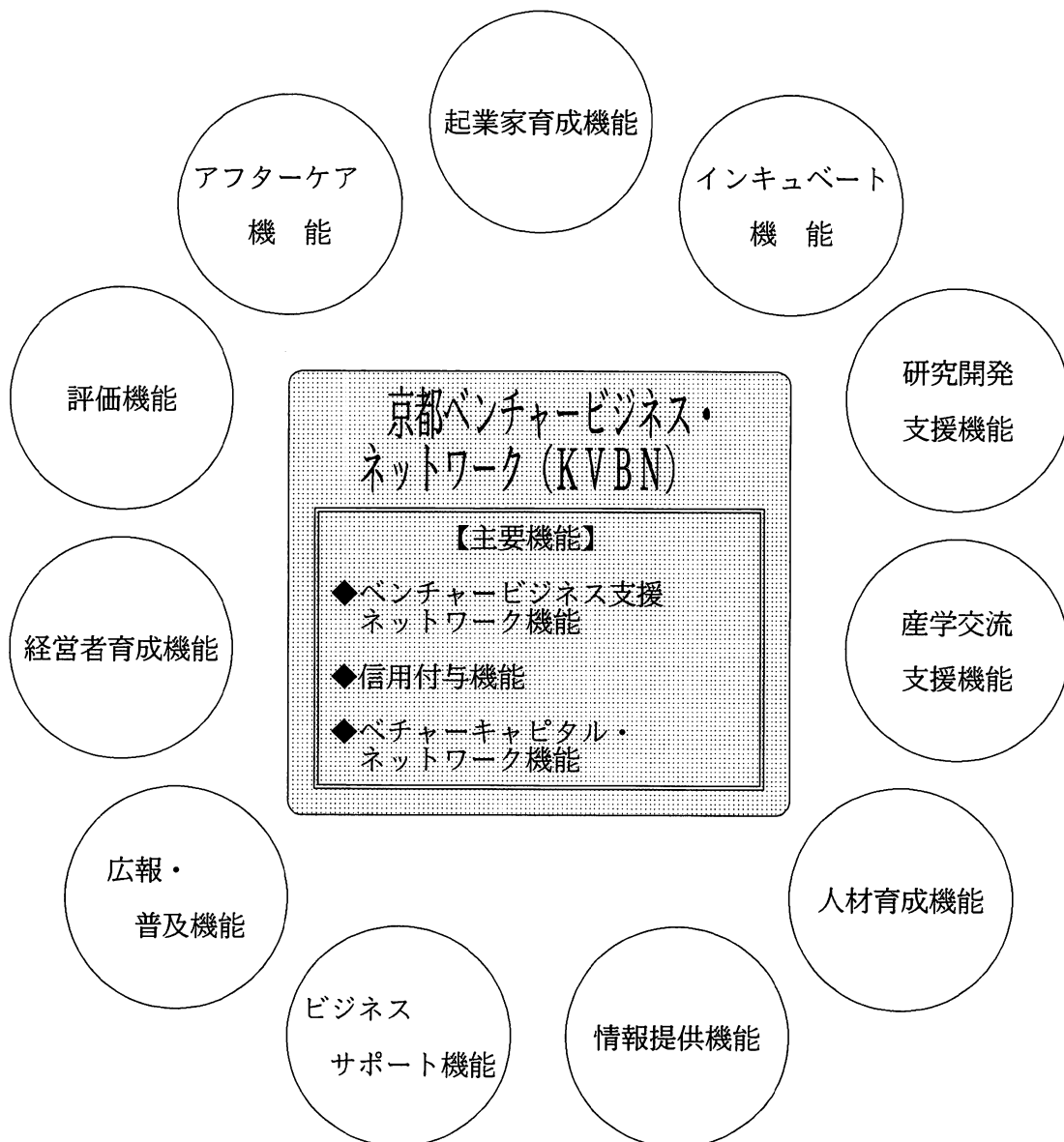
6か月間の試行を行ったあと評価を行い、評価が完了した時点で正式な活動へ移行するかどうかを決定する。試行期間は、1)参加企業の募集、2)運用メカニズムの協議、3)ビジネス実験、4)評価のフェーズに分ける。

試行期間の業務数は2～3件程度とし、試行当事者が本格的な展開が可能であると判断した場合に限り、ビジネス実験を踏まえて、次の展開のプランニングを行う。展開不可能と判断をした場合には、このフェーズでは失敗理由の分析等を行い、実施側や参加者及び協力団体等の今後の事業展開の参考になるような実験結果のまとめを行う。

第4章 KVBNのめざすべき将来機能の提案

1. 総合的な支援を進めるために

KVBNが総合的な支援を進めるには、多様な機能をそなえて事業を展開することが望まれる。そこで、KVBNの主要機能に加え、将来において取り組みを検討すべき機能について提案する。



2. 各機能の内容

①起業家育成機能

- ◇起業家の発掘
- ◇起業家の育成（起業家精神の植え付けとアドバイス）

②インキュベート機能

- ◇KVC、他のVCへの窓口
- ◇創業の指導・相談
- ◇セクレタリー・サービス
- ◇オフィス等の低廉な貸与

③研究開発成支援機能

- ◇高度な機器利用の支援
- ◇技術・可能性の評価
- ◇試験・検査業務の受発注および共同研究のコーディネート

④産学交流支援機能

- ◇大学、公的研究機関への研究開発の仲介・委託
- ◇大学、公的研究機関の技術開放と研究者の起業支援

⑤人材育成機能

- ◇中堅幹部の育成支援
- ◇若手社員教育
- ◇就職セミナー開催等、人材確保の支援
- ◇ベンチャー市民講座の開講

⑥情報提供機能

- ◇情報プラットフォーム（ベンチャー情報総合窓口）
- ◇情報プレゼンテーション
- ◇各種マーケット情報の受発信

⑦ビジネスサポート機能

- ◇他府県の人材との交流
- ◇展示会・見本市の開催
- ◇各種情報ネットワークへのアクセス
- ◇起業家と支援者等の交流・親睦
- ◇国際的ネットワークづくり

⑧広報・普及機能

- ◇支援策・支援対象の広報を通しての人材・起業家の誘導
- ◇ベンチャーの奨励・啓発活動
- ◇成功・失敗例の資料化
- ◇情報メディアへの情報発信
- ◇情報誌の発行および交流事業

⑨経営者育成機能

- ◇起業家から企業家への教育（ゼネラル・マネジメント教育）

⑩評価機能

- ◇ベンチャー企業評価（技術力、経営力、成長の可能性）
- ◇VC投資、補助金、株式公開、ストックオプション制度導入支援

⑪アフターケア機能

- ◇事業立ち上げ後のアフターケア
- ◇事業の軌道修正、経営者派遣、会社売買の仲介支援

第Ⅲ部

京都ベンチャーキャピタル (KVC) 構想

■もくじ■

はじめに

第1章 V Cの形態の検討

1. 想定されるV Cのタイプ
2. タイプA 株式会社型
3. タイプB 投資事業組合方式型
4. タイプC 財団方式利用型
5. V Cの三タイプの比較

第2章 京都ベンチャーキャピタル (KVC) の提案

1. KVCの基本的枠組み
 - (1) 提案の背景
 - (2) 基本戦略
 - (3) タイプBを提唱
2. KVCの形態の概略
KVCの形態
3. KVCの運営
 - (1) ボード（理事会）
 - (2) レビューボード
 - (3) 専任ファンドマネージャー
 - (4) 運営管理費
4. 投資事業組合（ファンド）の運営
 - (1) 当初の資金調達とVBへの初期投資
 - (2) 追加の資金調達とVBへの追加投資
 - (3) 資金回収
 - (4) VB発掘と投資検討
 - (5) 審査
 - (6) 経営支援（コンサルティング）
 - (7) 組織運営に果たすFMの役割
 - (8) その他

（参考資料）

1. 投資事業組合のしくみ
2. 投資信託との違い

第Ⅲ部では、ベンチャービジネス（VB）振興のための資金面、経営面での支援策の一環として、ベンチャーキャピタル（VC）設立についての検討を行った。その結果、京都において設立すべきVCのあり方とその性格についての提言を作成した。

これまでの日本には、VBのシーズ期またはスタートアップ段階での財政的、経営的な支援を行うVCがほとんど存在しなかった。このこともVBがあまり盛んにならなかった原因だと考えられる。したがって、この構想では、シーズ期またはスタートアップ段階のVBの支援に焦点をあてた。

ここでの検討は、現行法規の枠内での議論を前提として進めた。その理由は、現行制度の改革にまで検討の範囲を拡げると、VC構想の前提条件が不明確になり、現実的な提言が難しくなること、また一定期間内にスタートするには時間的にも無理があると考えたからである。

なお、「京都ベンチャーキャピタル（KVC）と京都ベンチャービジネス・ネットワーク（KVBN）とは密な連携をとるが、マネジメントは別組織」とするのが適切と考え、これを前提に構想した。

1. 想定されるVCのタイプ

起業家育成のためのVCは、次の特徴を有していることが必要とされる。

- (1) シーズ期スタート・アップ段階に特化している
- (2) 多面的に経営を支援できる
- (3) 投資リターンを徹底追求する
- (4) グローバルな視点とスタンスをとっていること

そこで、以下の三つのタイプを想定し、それぞれの特徴を検討して、今後最善の選択をする必要がある。

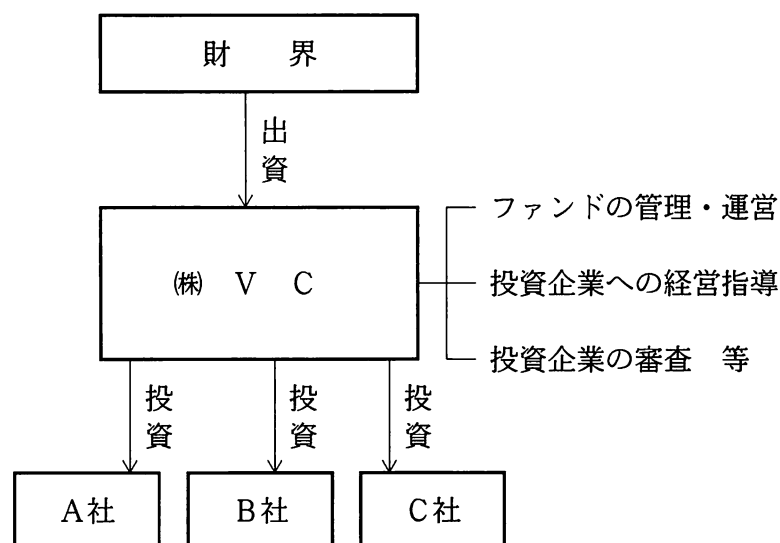
2. タイプA 株式会社型

過去日本で設立されたVCの主流となっている。金融機関等の母体会社が出資者となって、子会社として設立するのが一般的である。そのため、人・物・金のほとんど全てを母体会社が提供し、投資先も母体会社からの情報に基づいて選定している。

このタイプは、設立が容易で管理運営面もスムーズにできることがメリットであるが、資金供給に限界があり創業支援のリスクマネーをどの程度提供できるかが問題となる。

このタイプの(株)VCを京都で設立する場合、以下の三通りの方法が考えられる。

- ①京都財界の有志が数名集まって会社設立する。
- ②京都の企業家が1社ずつ特徴のある会社を設立し、参加希望者を募集する。
- ③不特定多数の人から少額ずつ資金を集めて会社設立する。



3. タイプB 投資事業組合方式型

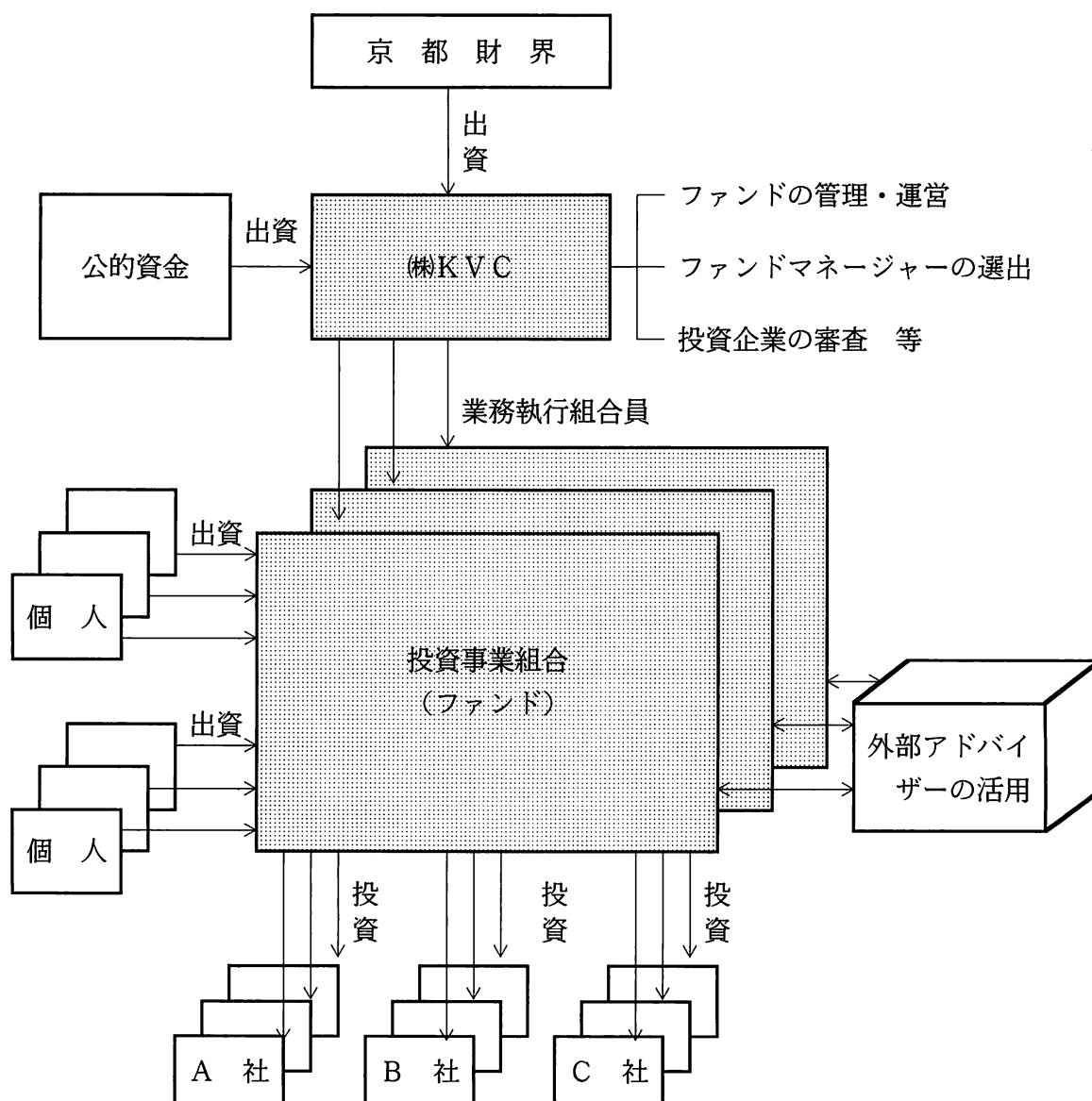
このタイプのVCは、株式会社型VCを設立し、そのVCを業務執行組合員とする投資事業組合（ファンド）を設立し、契約上有限責任の組合員を募る方法である。投資事業組合の部分は、アメリカで主流となっているゼネラルパートナーとリミテッドパートナーによるVCに似た方法である。

この場合、VCが投資事業組合（ファンド）の管理運営、ファンドマネージャーによる投資先の選定および投資先企業の経営指導等を行う。

このタイプはVC自身に優秀な人材が確保されることが重要となるが、管理運営と資金（ファンド）が別々になっていることで資金も幅広く集めることが可能となり、リスクマネーが提供しやすくなるのがメリットである。

このタイプのVCを京都で設立する場合、次の方法が考えられる。

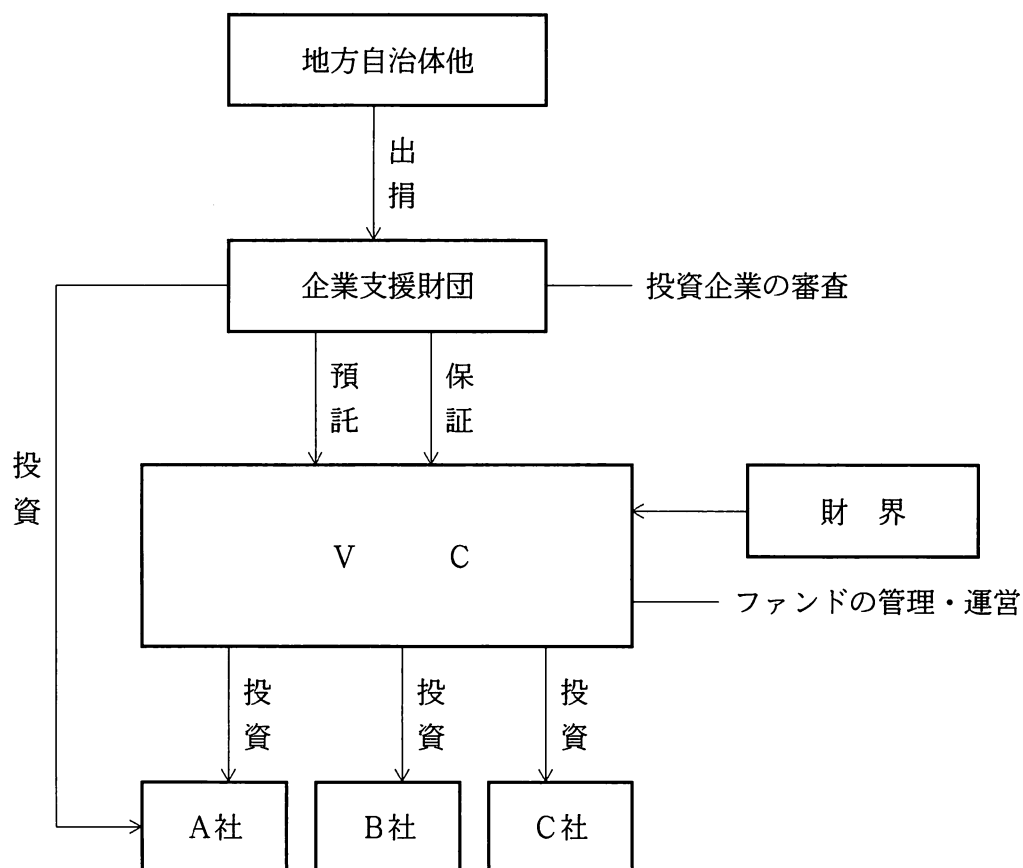
- ①VCは京都財界の有志が集まって設立する。
- ②投資事業組合は、内外の投資家を募集して構成する。



4. タイプC 財団方式利用型

このタイプは、地方自治体を中心に既存のV Cまたは新設のV Cに資金供給を行う財団を設立し、その資金を活用してV Cの事業活動を行おうとするものである。

このタイプは公的資金を有効に活用するものであり、財団資金だけで投資事業を行うことは難しく、タイプAおよびタイプBと併立して実行することとなる。



5. VCの三タイプの比較

	タイプA	タイプB	タイプC
組織形態	株式会社 (現行のVCスタイル)	株式会社＋ 投資事業組合 (米国型VCスタイル)	財団＋株式会社 (通産省提唱型)
ファンド の資金源	・ 資本金 ・ 民間の企業中心	・ (株)VCからの投資の他に少数特定または幅広く調達 ・ ファンドは5億円までは大衆投資家も可能か ・ 5億円以上の場合50人未満 ・ 民間企業中心 エンジェルも可	・ 財団資金 ・ 公的資金中心 ・ VCは少数特定者
運用資金 の規模	・ 資本金の増資により徐々に拡大	・ 必要に応じ柔軟に追加投資可能	・ 財団資金の限度まで固定的
経営主体	・ 投資企業の選定から経営指導まで全てをVC自体が行う	・ ボードがファンドマネージャーを選定しファンドマネージャーが投資企業の選定と経営指導を行う ・ 何本かの業種別ファンドを作り競合も可	・ 投資企業の選定、経営指導は財団が行いVCはファンドの運営管理のみ行う
メリット	・ 設立が容易	・ リスクマネーを多額に集めることが可能 ・ 税制上有利 ・ 積極的な投資活動ができる ・ マネージメントフィーにより運営資金が固定的に供給される	
デメリット	・ 多額のリスクマネーを集めることが困難でVCの会社運営も困難 ・ 貸付の変形になるケースが多い ・ 税制上不利	・ 株式会社とファンドの二重構造のため、出資者への報告等運営が複雑になる	・ リスクマネーを多額に集めることが困難積極的な投資ができてにくい ・ 貸付中心になる可能性が高い ・ 税制上不利

第2章 京都ベンチャーキャピタル(KVC)の提案

1. KVCの基本的枠組み

(1) 提案の背景

起業するうえでの障害は、間接金融依存でありながら担保不足から資金調達が困難なこと、事業計画の作成・人材の確保等でマネジメント能力が不足することの二点に集約できることは、衆知の事実である。

幸いにも京都においては、多くのベンチャー出身の起業家の存在や、リスクマネーを提供できる資本家が存在する。

21世紀の京都経済を支える新しい起業家を育成し、活力のある京都を創造するために、上記の二点を解決できる新しいタイプのVCの設立が極めて重要である。

(2) 基本戦略

KVCを成功させるには、あらゆる不必要部分を取り去って基本に忠実で機動的な組織にしておく必要がある。

そのために、次のような基本方針を設定する。

- ①独立採算を原則とする。
- ②少数精鋭による小規模で機動的な組織とする。
- ③責任と権限を明確にする。
- ④固定費を最小限に抑え、財務的に柔軟な体質とする。

(3) タイプBを提唱

第2章で検討したタイプBのVCを、以下の理由により提唱する。

- ①米国式VCスタイルともされているタイプBが、シーズ期からスタートアップ段階にあるVBへの投資を、もっとも機動的に行いやすい。
- ②資金の規模に応じてファンドの数を増やすことが可能で、規模の柔軟性が高い。
- ③投資家が税務上のメリットを受けやすいこと。
- ④ファンドの年間管理料で、KVCの運営をある程度カバーできる。

2. KVCの形態の概略

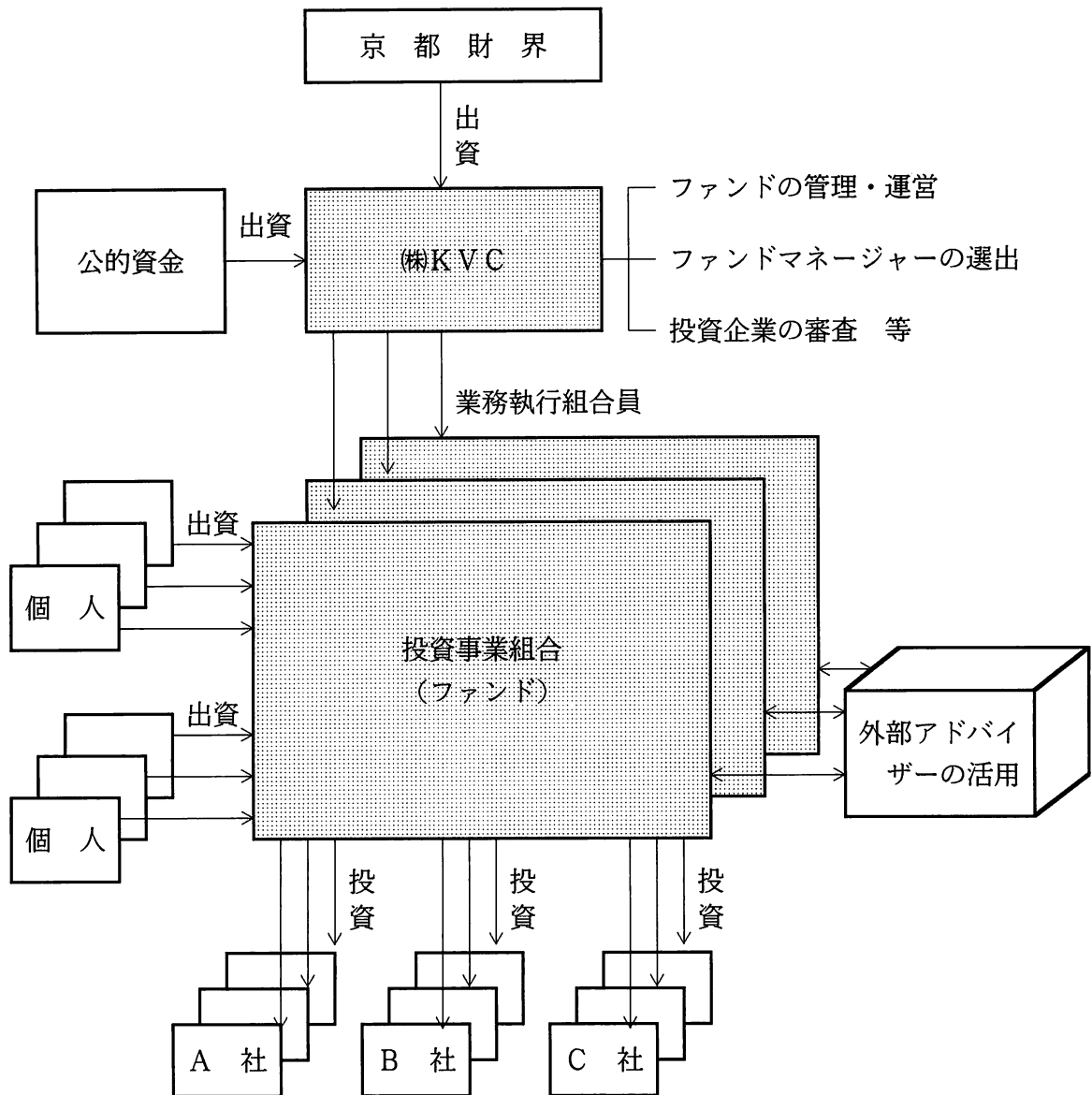
KVCは株式会社(株KVC)と、それが業務執行組合員となる投資事業組合の二層の組織となる。

(株KVCは資本金4億円程度の株式会社で、京都財界からの出資のみならず、公的資金も株主として参加することができる。

(株KVCは、投資事業組合に対して組合員となる最小限の投資を行うが、業務執行組合員としての役務を提供するため、投資事業組合が得るキャピタル・ゲインの20%を稼得することとなる。

以下に述べるボード、レビューボード、ファンドマネージャー等は、(株KVCに属するが、主たる業務は投資事業組合(ファンド)の運営となる。

[KVCの形態]



3. KVCの運営

KVCを運営する主な部署とその役割は、以下ようになる。

(1) ボード (理事会)

- ①(株)KVCへの出資者でかつ、ベンチャービジネス創業者あるいはそれに準ずる人で構成する。
- ②レビューボードのメンバー、ファンドマネージャーを選出する。
- ③KVCの最高機関として位置づける。

(2) レビューボード

- ①ボードのメンバー理事5～6人で構成する。
- ②定期的に行われるが、最低理事3人以上の出席をもって成立する。代理出席は認めない。
- ③VB投資への審査・承認の機能をもつ。

(3) 専任ファンドマネージャー（FM）

主たる業務は次の通りである。

- ①ファンドの企画、計画、実施、運営
- ②VB発掘、京都ベンチャービジネス・ネットワーク（KVBN）との連携
- ③VB投資前：VBの事業計画策定支援、審査請求
- ④VB投資後：コンサルテーション（経営支援）、レビューボードへの報告、追加投資検討支援、株式公開支援

(4) 管理運営費

㈱KVCは投資事業組合（ファンド）から、資産残高の3%の年間管理費、および最終キャピタルゲインの20%を受領する。

4. 投資事業組合（ファンド）の運営

一口1,000万円で募集し、投資事業組合を形成する。ファンドの安定的な運営のためには、10口以上の大口出資がコアになることが望ましい。投資事業組合の資金規模は、最低30億円程度が望まれる（投資事業組合の人数は49人以内）。

運営方法の概略は次のようになる。

(1) 当初の資金調達とVBへの初期投資

①第一次ファンド（期間10年）

㈱KVCからの出資に加え、㈱KVCの株主である投資家等から資金を調達する。そのうちから運営資金としてファンドの3%/年を充てる（投資事業組合の資金規模が30億円の場合は9,000万円/年。したがって、VBへの投資に充てることのできる投資累計は21億円となる）。

②VBへの投資は原則株式投資とし、ワラント付債券を認め得る。

(2) 追加の資金調達とVBへの追加投資

- ①必要に応じて追加の資金調達を検討する。
- ②VBへの追加投資の必要条件として、予め設定した目標をクリアしていることが前提となる（目標をクリアしていないVBについては資金回収を検討する）。
- ③他のVCからの出資も得られるように努力する。

(3) 資金回収

- ①株式公開により、資金回収およびキャピタルゲインを得ることを目指す。
- ②日本にもアメリカのように公開前の企業の株式を売買する、セカンダリー・マーケットが出現することを期待する。

(4) VB発掘と投資検討

- ①FMは有望なVBを独自に、またKVBNと連携し発掘する。
- ②VBより投資要請があった場合、各VBにつき2名以上のFMが担当する。
- ③FMはそのVBについて、事業計画立案支援などの審査準備を行う。
- ④FMはVBの技術等に関する守秘義務についての契約書を交わす。

(5) 審査

- ①レビューボードは、FMの申請してくる案件について検討し、承認する。
- ②FMから投資先のVBについての状況を定期的に聞き、投資の継続または中止を判断する。
- ③レビューボードは、必要に応じて技術評価を外部に委託することができる。

④投資事業組合および㈱KVCは、VBに対して守秘義務を負う。

(6) 経営支援（コンサルティング）

①コンサルティングは主として経営責任の一部を持つFMによって行われる。

②FMのアドバイスの内容は、経営そのものについて、また経営チームのための人材の紹介にある。

③情報の質を高めるためのVBの財務情報は、公認会計士により監査されなければならない。

④FMは定期的にVB会社の経営指導を行う。

⑤必要に応じて外部のコンサルタントの応援を受ける。

(7) 組織運営に果たすFMの役割

①FMの選任はボードにより行われる。

②FMの報酬は、VB運営資金（ファンド×3%）／年の中から支払われる固定給と、将来受け取りが期待される成功報酬からなる。

③FMの業績評価は、ボードにより定期的に行われる。

④FMの育成のために外部組織との提携も検討する。

(8) その他

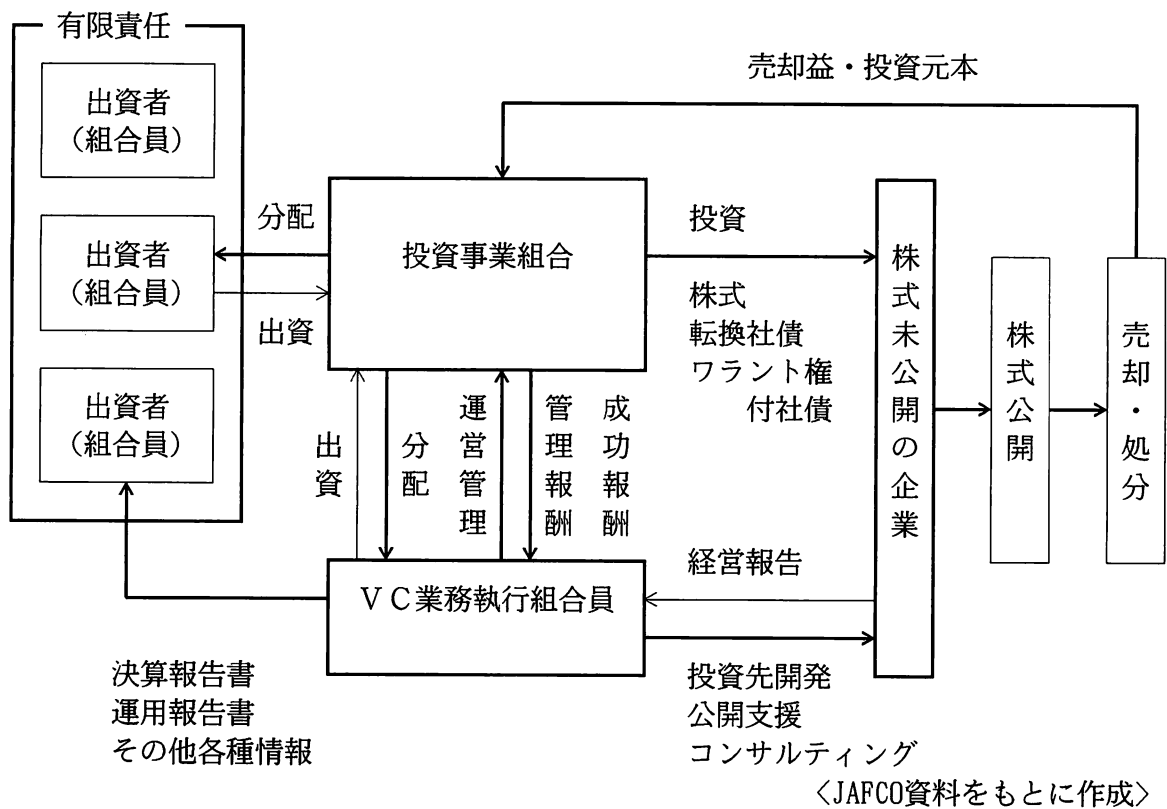
①㈱KVCおよびファンドに対し、公認会計士による監査を行う。

②公的資金の活用について検討する。

公的資金の導入にあたっては、キャピタルゲインの扱い、マネジメントフィーを事前に明らかにしておく。

③技術評価能力を生かすため、分類別のスペシャリスト型ファンドも検討する。すなわち、バイオやソフトウェアといった業種別のファンド等がこれに該当する。

(参考資料1) 投資事業組合のしくみ



(参考資料2) 投資信託との違い

	投資事業組合	投資信託
組織	民法上の組合	投資信託法
出資・証券	組合契約による出資 (有価証券ではない)	受益証券
公開	未公開会社の株式等	公開会社の株式等
費用	私募	公募
社員人数	特定少数 (49人以下)	不特定多数
期間	10年	5～7年
評価	時価評価困難	時価評価可能
売買	原則売買できない	途中売買可能
人格	法人格なし	受託者
税	無税	源泉税

〈JAFCO資料をもとに作成〉

京 都
ベンチャービジネス総合支援機構構想
関係委員名簿
(平成8年3月末日現在・順不同)

■京都商工会議所金融税制委員会
ベンチャー・キャピタル ワーキング部会

金融税制委員会委員長

川原 陸郎	京都みやこ信用金庫	理事長
委 員		
穂北 政宏	(株)京都銀行	取締役営業開発部長
浜野 正人	京都みやこ信用金庫	業務企画部部長
中嶋 忠義	中小企業金融公庫	京都支店副長
辻塚 憲次	国民金融公庫京都支店	融資第一課
廣瀬 嘉行	京都証券取引所	上場相談室室長
奥田 武彦	京都信用保証協会	保証部長
宇木 素秀	野村證券(株)京都支店	企業営業課次長
東 茂三	大和證券(株)京都支店	公開引受第一部部長
菱田 多賀志	菱田公認会計士事務所	所長
真野 毅	京セラ(株)	関連会社育成本部 事業支援一課責任者
石田 昌弘	オムロン(株)	経理グループ長
田嶋 寛	(株)堀場製作所	経営管理室室長
山口 博史	イタリヤード(株)	社長室室長
小林 祥一	日本電気化学(株)	代表取締役社長
小川 秀明	小川珈琲(株)	専務取締役
平井 達雄	(株)京つけもの西利	専務取締役
西村 忠雄	(株)ワタベ衣裳店	常務取締役管理本部長
山内 文男	京都府中小企業団体 中央会	工業課長
藤本 圭司	(株)京都経済同友会	常任幹事事務局長
石野 茂	京都府商工部	商工振興課課長補佐
小池 泰夫	京都市産業観光局	産業振興課課長補佐
アドバイザー		
篠原 総一	同志社大学経済学部	教授

■(株)京都経済同友会
京都ベンチャービジネス活力化特別委員会

委員長

堀場 雅夫 (株)堀場製作所 取締役会長

副委員長

若林 誠郎 (株)京都近鉄百貨店 取締役相談役
北村 陽次郎 イタリヤード(株) 代表取締役社長

担当幹事

岩見 宜春 内外テクニカ(株) 代表取締役
関 盛行 大盛證券(株) 監査役
橋本 和良 (株)傳來工房 代表取締役社長
廣野 忠秋 廣野化成(株) 代表取締役社長
村田 秀太郎 ワタキューセイモア(株) 代表取締役社長
村田 侑三 (株)日商社 代表取締役会長

委嘱特別委員

野澤 隆寛 近畿通商産業局 商工部長
高見 静治 京都府商工部 商工部長
高木 壽一 京都市産業観光局 産業観光局長
小堀 脩 京都商工会議所 専務理事
植田 哲次 (株)京都工業会 専務理事
久納 浩三 京都経営者協会 専務理事
阿草 清滋 (財)京都高度技術研究所 副所長
内田 頼利 京都産業情報センター 事務局長

委 員

秋元 満 (株)京都銀行 代表取締役頭取
蘆原 孝 蘆原(株) 代表取締役社長
石山 通夫 京都みやこ信用金庫 専務理事
伊藤 友二 京都証券取引所 専務理事
伊藤 宣博 (株)三和銀行京都支店 取締役支店長
上村 多恵子 京南倉庫(株) 代表取締役社長
浦瀬 一郎 (株)ウラセ 代表取締役社長
遠藤 浩 京都リサーチパーク(株) 代表取締役社長
奥田 直幸 (株)丸保 代表取締役社長
奥谷 智彦 (株)サツマヤ東京 代表取締役社長
川端 健嗣 (株)カワタキ
コーポレーション 代表取締役社長
勝見 昭 丸近證券(株) 代表取締役社長
加納 将資 (株)加納幸 代表取締役社長
木村 大哲 (株)日本債券信用銀行
京都支店 支店長
小梶 清司 (株)日本興業銀行
京都支店 支店長
小坂井 雅夫 全国信用金庫連合会
京都支店 支店長
小林 大二 日本電気化学(株) 常務取締役
小山 常芳 平安建設(株) 代表取締役会長
小山 剛 (株)京都銀行 常務取締役
清水 義博 西村証券(株) 取締役
砂崎 進一郎 (株)砂崎製作所 常務取締役
瀧井 傳一 タキイ種苗(株) 代表取締役社長
竹内 正興 ジャパンリスク
マネジメント(株) 代表取締役専務
田崎 央 綾部理想都(株) 代表取締役社長
谷 昇一 (株)東海銀行京都支店 支店長
辻 理 (株)サムコインター
ナショナル研究所 代表取締役社長
中野 勝 (株)教育研究社 取締役総務部長
中村 伊一 京都証券取引所 理事長
西垣 功 (株)フーズネット 代表取締役社長
西村 猛 (監)トーマツ 公認会計士

西脇 一雄	日新工芸(株)	代表取締役社長
橋本 進	(株)京都製作所	代表取締役社長
長谷 幹雄	長谷(株)	代表取締役社長
藤井 史郎	萬成証券(株)	代表取締役社長
福井 淳藏	(株)福井善四郎本店	代表取締役社長
細井 太造	細井(株)	代表取締役社長
堀尾 隆	からふね屋珈琲(株)	代表取締役社長
松井 外吉	(株)大同建設	代表取締役社長
松居 正和	松居産業(株)	代表取締役社長
松永 幸廣	中央(監)京都事務所	代表社員
水野 訓康	中央(監)京都事務所	代表社員
宮村 久治	中央(監)京都事務所	名誉所長
山内 信輝	(株)灰孝本店	取締役副社長
山中 綾夫	山中セミコンダクター(株)	代表取締役会長
山本 康弘	トウジ工業(株)	代表取締役社長
矢本 京子	(株)奎	代表取締役社長

■構想策定委員会

座 長		
吉田 和男	京都大学経済学部	教授
アドバイザー		
篠原 総一	同志社大学経済学部	教授
喜多 捷二	国民金融公庫総合研究所副所長	
メンバー		
石井 敏史	株地域計画建築研究所	主任
井上 一郎	京都産業大学経営学部	教授
宇木 素秀	野村證券(株)京都支店	企業営業課次長
川原 陸郎	京都みやこ信用金庫	理事長
北村 陽次郎	イタリヤード(株)	代表取締役社長
木村 隆之	京都リサーチパーク(株)	常務取締役
小堀 脩	京都商工会議所	専務理事
高木 壽一	京都市産業観光局	産業観光局長
高見 静治	京都府商工部	商工部長
竹中 新策	竹中エンジニアリング(株)	代表取締役会長
辻 理	(株)サムコインター ナショナル研究所	代表取締役社長
角田 隆太郎	立命館大学政策科学部	助教授
林 利一	(財)京都高度技術研究所	事務局長
菱田 多賀志	菱田公認会計士事務所	所長
廣瀬 嘉行	京都証券取引所	上場相談室室長
藤本 圭司	(社)京都経済同友会	常任幹事事務局長
穂北 政宏	(株)京都銀行	取締役営業開発部長
堀場 雅夫	(株)堀場製作所	取締役会長
松永 邦夫	京都商工会議所	産業部長
松永 幸廣	中央(監)京都事務所	代表社員
真野 毅	京セラ(株)	関連会社育成本部 事業支援一課責任者

■構想策定委員会 分科会

座 長		
吉田 和男	京都大学経済学部	教授

第1分科会：

京都ベンチャービジネス・ネットワーク(KVBN)構想

責任者		
角田 隆太郎	立命館大学政策科学部	助教授
メンバー		
林 利一	(財)京都高度技術研究所	事務局長
石井 敏史	(株)地域計画建築研究所	主任
木村 隆之	京都リサーチパーク(株)	常務取締役

第2分科会：

京都ベンチャーキャピタル(KVC)構想

責任者		
井上 一郎	京都産業大学経営学部	教授
メンバー		
松永 幸廣	中央(監)京都事務所	代表社員
宇木 素秀	野村證券(株)京都支店	企業営業課次長
真野 毅	京セラ(株)	関連会社育成本部 事業支援一課責任者

■事務局

龍 不可止	京都商工会議所産業部	調査課長
植村 章弘	京都商工会議所産業部	調査課
中田 耕司	(社)京都経済同友会	事務局次長
田中 紀子	(社)京都経済同友会	事務局員

京都 ベンチャービジネス総合支援機構構想

発行者●京都商工会議所 TEL 075-212-6430
京都市中京区烏丸通夷川上ル

●(社)京都経済同友会 TEL 075-222-0881
京都市中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル5階

発行日●平成8年6月26日

制作協力・京都通信社
