

Ⅱ パネル・ディスカッション



パネル・ディスカッション

モデレータ	早稲田大学 商学大学院教授	長谷川 博 和
パネリスト	経済産業省 経済産業政策局 新規産業室新規事業調整官	石 井 芳 明
	株式会社コメリ 代表取締役社長CEO兼COO	捧 雄一郎
	株式会社オプト 代表取締役社長CEO	鉢 嶺 登
	ウエルインベストメント株式会社 代表取締役社長	瀧 口 匡
総括	早稲田大学 商学大学院教授	鶴 飼 信 一

長谷川 それではパネル・ディスカッションということで、1時間ぐらいお話をさせていただきたいと思います。先ほど個別にお話をいただいたテーマを深めるといふ点と、それから、先ほど休み時間の間に、質問事項をいくつかいただいておりますので、その質問も織り交ぜるような形で答え、質疑、パネルを行っていきたいと思います。ただ、いろいろな角度でご質問をいただいておりますので、いただいた質問全部に答えることはできないということをご承知いただきたいと思います。



長谷川氏

今回のパネルの大きな流れについて、先に説明したいと思います。まず今回の全体のテーマが、「ベンチャー起業家の輩出を通じたイノベーションの創出」でございますので、そういった意味で、イノベーションが、現在、起きているのだろうかという点について、まず最初に議論をいただいて、もし思ったほど起きていないということであれば、そのイノベーションの創出を阻害しているものは何なのだろうか。阻害要因とはどんなものなのかについて、改めて議論していきたいと思います。それから三番目として、どのような行動をとればイノベーションが起きるのであろうかを提言いただければと思います。最後に時間があれば、皆様から質疑応答を受けるという流れで行きたいと思っています。

それで、私の問題提起方々、議論を進める前提として、たたき台をお示しします。イノベーションを起こそうという機運は高まっているし、イノベーションを起こさなくてはいけないのだという要望は、大企業であろうが、ベンチャーであろうが、あるいは大学であろうが、政府であろうが、高まっているのではないのでしょうか。ベンチャーの活動は、第四次ベンチャーブームと言われるように、活発になっています。以前に比べると、会社をつくるハードルや、創業資金の調達、国際的な展開のハードルも下がっています。以前に比べると、多分、鉢嶺さんがご創業されたころと比べると、圧倒的に創業はしやすくなっています。

一方、大企業も、捧さんがご発表になったように、グローバルな競争の中で、会社の内部だけ、

自前だけで、すべての新規事業開発をするというのには限界があって、ベンチャーとの連携、あるいはM&Aなどで事業開発をしていきたいと思っています。外部とも積極的に、いわゆるオープンイノベーションを起こしていきたいというお気持ちは、どんどん増えているのではないのでしょうか。この起業家、大企業、ベンチャーキャピタル、あるいは大学・政府、この四つのエンティティがもっともっと緊密に連携していくということがないと、イノベーションは起きないのではないのでしょうか。いわゆるエコシステムと呼ばれるようなものです。つまり、大学、ベンチャー企業、大企業、それからベンチャーキャピタルとか、あるいは弁護士とか、いわゆる支えるところ、この四つそれぞれが、ばらばらに存在しているのではなくて、それぞれが連携を取ることが必要です。たとえば大企業にいた人がやめてベンチャーをやって、ベンチャー成功した人が、ベンチャーキャピタルになるような移動が大切です。これは鉢嶺さんがおっしゃったことです。ベンチャー企業で大成功した人がベンチャーキャピタルをやって、ベンチャーキャピタルをやっていた人が、大学に移動します。ベンチャーキャピタルをやっていた人が、大学に行って、大学で教えた人が、また大企業の新規事業セクションに行くなど、この人の流れをもっともっと活発にしないと、うまくいかないのではないかというのが、私の仮説であります。

最後に人づくり、価値観のシフト、教育、研究など、時間がかかることを今こそやるべきではないか、というのが私の考え方です。こういった点を一つたき台にしながら、議論を進めていきたいと思います。

まず最初の議題でありまして、「イノベーションは起きているのか」。大企業の新規事業部門はできているし、日本経済新聞を見ても、いろいろな記事はいっぱい出るのですが、本当に世の中を変えるような、価値を生むようなものというのは、少ないような感じもします。皆様方から見ていて、イノベーションというのは、本当に起きているのだろうかということについて、少しご意見をいただきたいと思うのですが、石井さん、この点についていかがでしょうか。

石井 ありがとうございます。イノベーションは起きているかというところなのですが、私の意見としては、起きていると思います。ただし、一部であると。あるいは社会全体を考えると、イノベーションが起きている兆しがあると言ったほうが正確かもしれないのですが、部分的に今起きていると。たとえば本日の私のプレゼンの中でご紹介しましたけれども、ユーグレナという会社とか、スパイバーとか、あるいはいろんなベンチャーが、どんどん出てきている兆しはあります。けれども、数があるかというところではないので、まだまだ数を増やすための工夫が必要かと思います。



石井氏

それから、効率があまりよくないのかもしれないというところ。それは先ほど長谷川先生がおっしゃったように、いろいろなプレイヤーのつながりが十分ではないという話。つながりというのは、多分、その根本にあるのは、人の流動性だと思うのです。ベンチャーをやっていた人がベンチャーキャピタルになったり、あるいは大学の人が、ベンチャーを起こしたり、いろいろな流動性が増し

てくる、そのあたりに今後、イノベーションを本当に広く効率的に起こすために必要なのではないかと思います。

長谷川 今起きているとおっしゃいましたけれど、石井さんは海外もすごくご覧になっているのですが、シリコンバレーは、当然すごいのはわかりきっているのですが、たとえば今年、私もシンガポールへ行ってきたのですが、シンガポールとかアジアの諸国に比べても、日本ではイノベーションと言われるようなものが、続々起きているというふうに見えていいのですか。

石井 そうですね、私が見るかぎりには、アジアではベンチャーが今、どんどん出てきています。そのベンチャーというのは、どういうベンチャーかというところ、アジア市場の成長に乗っかるベンチャーというところで、たとえばオリジナルは、日本のサービスだったりします。よく例に挙げられるのは「ぐるなび」です。「ぐるなび」をアジアに持って行って、同じようなサービスを、どんどんと広げるというのを、日本のベンチャーキャピタルもやっていますけれども、それはアジアのマーケット自体が、ぐーっと伸びている中に、それに乗っかるビジネス。そういった形でアジアのベンチャーは伸びているのですけれども、まったく新しいイノベーションというのは、もしかしたら日本のほうが輩出しているかもしれないし、そういう意味ではシリコンバレーがやはり、一番の源泉としてあるのかもしれない。

だから、われわれが政策的に見るときには、両方見ているのです。シリコンバレーのほうは次の世代のイノベーションというところ。アジアのベンチャーの注目度というのは、その成長する市場という観点から見ているということです。

長谷川 ありがとうございます。

鉢嶺さん、いろいろなベンチャー企業とか、日本だけではなくて、海外も含めてたくさんご覧になっていると思うのですが、同じ質問なのですが、イノベーションは起きていますか。

鉢嶺 今、石井さんのほうからシリコンバレーの話が出ましたけれども、シリコンバレーに実際に行くと、もうすごいのです。何だろう、もうまち全体が……。

石井 熱気が違います。

鉢嶺 熱気があるのです。世界中から企業家が続々集まってきて、いろいろなところにスタートアップの施設がいっぱいあります。そこに見学に行くと、机を並べて、世界中の企業が企業アイデアをつくり、それを週末に「Pitch」といって、投資家集めて資金調達のためのプレゼンをするといったことが、あちこちで行われているのです。

そして、実際に目の前にGoogleがあって、Appleがあって。セールススポンサー、そういう成功企業が目の前にいますから。そういった意味では、世界中から人がまず集まって、そこに世界中からお金も集まっているという、この層の厚さを見たときに、「こりゃかなわないな」と思いました。

だから、シリコンバレーの1/100、1/10でも、ちょっとおこがましいですけど、1/10でもいいから、日本の中でそういう起業家が増えて——人ですよ、そして、そこに厚みのある



鉢嶺氏

お金が供給されるという、この二つが出てくれば、確率論の問題は絶対あるにせよ、イノベーションがシリコンバレーには勝てないとしても、日本からも確実に生まれてくると僕は思います。

長谷川 なるほど。兆しはありそうですか。今、いわゆる日本で……。

鉢嶺 間違いなくあると思います。ちょうど先日も、東大を中退し、起業するという学生さんと食事をしました。地方の福井から出てきて、「僕は、実は両親に反対されて、ほぼ勤労状態で、今度起業します」と。だから、「仕送りもなくなって、普段もカップラーメンしか食べていないので、こんなに食事をごちそうになるのは久々です」と、そんな学生でした。たぶん、絶対に彼は成功すると思います。何だったら、僕が両親のところへ行行って、「素晴らしい決断を息子さんはしましたよ」と言ってあげたいぐらいだと思いました。やはり、そういう優秀な学生や一流企業からスピンアウトしてベンチャーを興すという人が、非常に最近多いと思います。そういった意味では、人材と資金の供給量が、大分厚くなってきたのではないかと思います。

逆に、問題は、ブームで終わらせてはいけないということです。その2006年のホリエモンショックで、一気にしぼんでしまったような状態をつくりたくないで、それをどうやったらブームで終わらせないで済むのかと、考えなければなりません。ブームが終わってしまったら、日本からイノベーションが起きなくなってしまうことのほうが怖いと思います。

長谷川 ありがとうございます。

いわゆるシリコンバレーと比べると、1/100か、1/10か、わからない。劣っているのは間違いはないけれど、でもやはり、大きなうねりとしては起こり始めていると言える、悲観するものではないという意見でございました。

同じく、瀧口さん、たくさん日本のベンチャー企業に投資されて、かつ海外にも頻繁に行かれていますわけですが、同じ質問で、海外と比べて、日本で、やはり変化の兆しはちゃんと起きているのかという点について、どうでしょうか。

瀧口 今、鉢嶺さんがおっしゃったシリコンバレーと比べたときのイノベーションで何が違うのかと、よく僕も考えるのです。

やはり、まず一つ、日本のほうが、たぶん優れていると思うのは、イノベーションの「種」は明らかに日本のほうが多いことです。これは間違いありません。たとえば、米国で成功するベンチャーを拝見したり、たとえば大学の研究、もしくは、いろいろなものを拝見したときに、最近だと「テック・ショップ」というのが、はやっています。テック・ショップは何かというと、いわゆるプラグ・アンド・プレイみたいな、IT系のこういうインキュベーションセンターではなくて、ものづくりに回帰しようという、アメリカの一つの流れがあります。

そこには、長谷川さんと一緒にしましたが、本当に稚拙なものをつくっています。そういうものを見ていると、物づくりにおけるイノベーションの種自体は、明らかに日本のほうが優れている。では、何が問題かという、その後の種からイノベーションを誘発する、そのプロセスがないの



瀧口氏

です。

今、鉢嶺さんがおっしゃったとおり、ベンチャーキャピタルの層も違えば、石井さんがおっしゃっていたような人材の交流の問題だとか、これは明らかに違うのです。だから、日本のイノベーションを議論するときに、たぶん種と誘発するプロセスと、別に議論すべきだろうというのが、僕の今の考えです。

長谷川 ありがとうございます。

ちょっと深めたいのですが、イノベーションの種という意味でいくと、通常ですと、アメリカのシリコンバレーは大企業の研究所からのスピナウトの種か、軍事産業からスピナウトした種か、あるいは、国家の研究プロジェクトからの種などに分類されます。

単なるまちの発明家がポツと発明するというのは、あまり多くありません。イスラエルだって、軍事産業も含めて種が多くある中で、日本の場合は軍事産業はないし、国とか大学の種など本当にお金のにおいのする種があまりありません。だから、日本はいつまでたっても発芽しない種のような気もするのですが、いかがでしょうか。

瀧口さん、本当に種は日本にたくさんあるのですか。

瀧口 私はあると思います。

たぶん、そのまちの発明家さんの種も含まれているかもしれませんが、まず一つ、私は大学発のベンチャーを見ているので、大学の中の技術というのは、非常に日本のレベルは高いと思います。特許を評価しますと、明らかに世界的な技術はたくさんあります。

でも、この技術を誰が担ぐのかということ、技術があってもイノベーションを誘発するそのプロセスがないと、誰もそれに手を付ける人がいないとイノベーションは起きていけないものですから。そういうケースをよく見ます。

長谷川 ありがとうございます。

ちょっとベンチャー寄りの発言が続いたのですけれども、捧さん、いわゆる大企業の社内ベンチャーというか、社内のイノベーションを発掘するチームとか、セクションをおつくりになったり、次の新規事業というか、経営の柱を発掘しようという行動は、昔からずいぶんやられていると思います。

そういった意味で、本当にイノベーションと言われるような、新規事業みたいなものというのは、捧さんの周りでぞくぞくと起きているという感触はおありでしょうか。

捧 私どもの会社の例で言えば、組織的な新規事業開発室というのがありまして、だいたい、常時、新しいプロジェクトを十個ぐらいやっています。

もちろん、業務改革的なプロジェクトもありますし、今の会社のいろいろな環境を使いながら、たとえばインターネットであれば、私ども1,000を超える拠点があるわけですから、「クリック&モルタル」ということで、もうちょっとネットとリアルを融合させるような、そういった拠点数を活用した新たな



捧氏

ビジネスとか、常時十個ぐらい動いています。

三十代の半ばぐらいの若手を、そこの責任者に充てながら、プロジェクトごとにそういったことをやっていますというので、それは成長のドライバーになっていると思います。

長谷川 常に十個ぐらい、いろいろお持ちだという話なのですが、たとえば、その何か源泉というか、先ほどの瀧口さんの表現を借りると種というか、そのアイデアの根源というのが、どういふところから、出てきている例が多いのですか。

捧 私どもは、1,150店舗の店がありまして、その現象を通じながら、やはり困っていることがいっぱいあるわけです。

お客様のお困り事を、われわれはどういうふうに解決できるか。確かに、店のいろいろな意見があるわけですが、現象面の意見が非常に多いわけです。いずれにしても、お客様がお困りになっていることをどういうふうに解決できるか、そういった声が非常にあれば、お客様の潜在的なお困り事を、顕在的にそれを解決して差し上げる。それが、新規ビジネスとか、新しい事業の種になってくると思うのです。そういった例が結構多いです。

私はよく言うのですけれども、流通業とは別の産業を見ながら形はコピーできなくても、考え方は参考になって、それをコピーできるようになる。したがって、その考え方を流通業に、あるいはホームセンター事業に、あるいは、われわれのビジネスに当てはめたら、どういうことができるのかということも、種になってきていると思うのです。

一番の種は、やはりお客様のニーズですけれど、それをどういうふうに解決するかということは、それだけでもう大きなビジネスになっていると思います。

長谷川 ありがとうございます。

二つご指摘いただいて、一つは、いわゆるニーズ志向主義ということ。イノベーションというと、技術シーズから出発して、すごいテクノロジーとか、すごい発明を望みがちです。まず、出発点はやはりお客さまの困っていることを中心とした、ニーズ志向から出発するという考え方からイノベーションの種を見つけるというご発言でした。もう一つが、いわゆる「異業種ベンチマーク」と僕らは呼ぶのですが、ほかの業種ですごくうまくいっている考え方をわが社に取り入れられないかということです。必ずしもほかの業種ではもう実行されていることでも、わが業界においてはイノベーションになり得ることを探すことだということ。そういう考え方でよろしいでしょうか。

捧 そうです。

長谷川 だから、そういった意味でいくと、必ずしもこの種というのも、大学の研究室の奥深くで研究されているものだけでなく、やはりそういうニーズ志向であり、異業種ベンチマーク志向なことも、十分イノベーションになり得るのだということに理解しました。

ちょっと突っ込んだ質問ですけど、捧さんは、逆に、すごいシーズ志向で、技術に偏ったような新規事業をかつて手掛けられた経験は過去にないのですか。

捧 どちらかというニーズ志向のほうが強いですけれども。

たとえば、先ほどのプレゼンでも申し上げたように、カード事業は、われわれホームセンター業界では、わが社だけです。カードを使いながら、ID、ID-POSの情報を使いながら、どういうふうなマーケティングを、その技術を使いながらマーケティングに生かせるかとか、技術と言えるかどうかわかりませんが、非常に活用の余地は大きいと思います。

長谷川 なるほど。ありがとうございます。

石井さん、いわゆるニーズ志向、シーズ志向の区別の話があって、イノベーションとは何かという、大学の講義になりそうな話が続いています。技術エッジの立ち過ぎているもののほうがいいのか、技術エッジはそれほど立ってないけれども、よりお客様のニーズに近いもののほうがいいのか、いろいろ議論が分かれるところだと思いますが、いかがでしょうか。

つまり、ベースラインにあるのは、私はシリコンバレーのまねをしても駄目ではないかと考えます。日本のイノベーションは日本のものなので、日本の風土・カルチャーに合ったものをするべきで、「シリコンバレーはすごいから、シリコンバレーのようにすればいい」という施策というのも、私はちょっと問題だと思います。日本のイノベーションの在り方はどうあるべきでしょうか。

石井 はい。僕は事業化というのを考えると、やはりそのニーズ、どんなニーズがあるか。世の中にどんなペインがあるか。シリコンバレーでよく言うのは、「あなたのビジネスモデルの、アクセスしようとしているペインは何なのですか」という話です。

長谷川 カスタマーペインですね。

石井 はい。カスタマーペインです。

そういうところがないと、事業になっていくのが難しいのではないのかと。ペインにしても、「ビタミン剤よりアスピリン」という話があります。「あったらいいな」というものではなくて、むしろ「ないと困る」。「この頭痛をどうにか止めてくれ」みたいな、そういった深刻なペインに対してアクセスするというモデルが、事業化はしやすいというところですよ。

でも、両方あっていいと思うのです。技術から演繹して、「じゃあ、この技術だったら、こういうふうにいけるよね」というふうに伸びてもいいし、逆に、そのニーズから伸びて行ってやってもいいし、両方あっていいと思うのです。

ただ、その最後の、ビジネスプランをつくったりするところは、やはり具体的なそのペインは何か、あるいは、「世の中、何かおかしいな」みたいな話でつながってくるとよいと思っています。

ハイテクではないけれど、「面白いな」と思ったベンチャー企業というのに、ラクスル(株)というのがあります。旧態依然たる印刷業界を刷新するっていう形です。印刷業の人は、印刷機を持っている小さな企業の方が多いのだけれども、稼働率がすごい低い。それをインターネットでつなげることによって、新たなビジネスをつくっていく、こういったのもあると思っています。

これは何かというと、「何か、世の中おかしいな」、印刷業のペインを何か変えるという形で、あまりハイテク技術ではないのだけれども、変えていく。そんなこともあるので、そういう事業化に

向けては、世の中のペイン、それから、何かおかしいところにアクセスする。そこで、それを伸ばすための技術とうまいことつなげる、そんな仕組みが必要かと思うのです。

長谷川 鉢嶺さんのところにも、たくさんの起業家が、先ほどの「飯を食わしてくれ」という方も含めて、いろいろ持ち込まれる中にも、すごい技術エッジの立った、技術っぽい人もこられると思うし、もう一方で、技術はまあそれなりなのだけれども、むしろ市場性（マーケットビリティ）の可能性があると、いろいろなタイプがくると思うのですが、これまでのご経験で、傾向とか法則性みたいなものを、何か感じられますか。

鉢嶺 「何に投資するのか」ということは、最終的に「その社長に投資する」。一言で言うと、それだけだと思います。

要するに、その人のビジネスプランを聞き、どんな会社になりたい、どんな事業をやりたい、世の中をどう変えたいというビジョンを聞いて、「応援したい」とわれわれが思えば、ほかの人が聞いても応援したいと思うはずです。やはり、そういう「応援したいオーラ」を持っている社長というのは、見ていると成功確率が高いのではないかと思います。

それが、技術オリエンテッドだろうが、営業オリエンテッドであろうが、あまり関係なく、それよりも社長自身のビジョンや夢、思いというのを、僕は重要視しています。

長谷川 会場には学生の方もお見えになるので、「応援したいオーラ」について少し聞きたいものです。

必ずしも、「こうすればオーラが出る」というわけではないのですが、応援したいオーラを持っている人の共通項目とは、どんなことですか。どういうものがあると応援したくなるか、当然、ビジョナリーであるとか、すごい理念を持っているとか、過去自分のやってきたことについて、きちんと論理的に説明できるなど、いろいろなパターンがあると思うのですが、傾向をお聞かせください。

鉢嶺 そうですね。たとえば、先日食事した東大生の場合は、福井という田舎から出てきて、親の反対に遭い、東大という日本の一番の大学を中退する。それで、親戚一同集まって、家族会議まで開かれている中で、それを押し切ってでも、起業するわけです。その思いたるや、やはり応援したくなるのです。一般的に「リスク」と言われているようなものに対して、親や周りの人が反対してでもやりたい。そのやった後に、何を目指しているのかというような思いとか、「絶対、成功したいんだ」とか「将来、こうなりたいんだ」というところがあると、「じゃあ、もう応援してやるよ」となります。

長谷川 なるほど。

鉢嶺 何か、うまく言えませんが。

長谷川 いや、すごくよくわかりました。

瀧口さんも、たくさんの案件を見るときに、いわゆるベンチャーキャピタルとして投資のフェーズになるもっと前の、もっとアーリーに近い、あるいはシーズに近いところのご相談も多いと思

ます。まだ、「さすがに、ちょっとこのフェーズだと、ベンチャーキャピタルとして、投資はできないな」と思いながらも、継続して、ちょっと応援したいと思うような案件もあれば、「また出直してこい」と言って、おしまいになる案件もあると思うのですが、応援したいオーラを出している起業家の方とは、どういう方ですか。

瀧口 そうですね。オーラを感じるという意味でいくと、ビジネスモデルは、どうでもいいというのが本質的にあります。

今、鉢嶺さんがおっしゃったとおり、ちょっと食事に行こうか、一杯ビールでも、高田馬場か、その辺りで。「メルシー」に行くと、怒られるでしょうから。ではなくて、その辺りでビールでも飲んで帰ろうと思う、やはり人間の色——色という失礼ですかね。感覚なのでしょうね。これはずっと投資してきて、非常に思うことです。

それはなぜかという、自分に対するリスクヘッジの意味もあって。われわれの投資というのは、やはり失敗も多くしていくわけで、そのときに、「あ、これ、いい失敗だったな」とか「何か、すがすがしい失敗だったな」と思いたいわけです。それは、われわれの職業冥利なのです。

僕が一番びっくりしたのが、(株)サンブリッジという会社です。これは、日本とシリコンバレーに拠点があり、元オラクルの社長のアレン・マイナーがやっています。彼のところの社員の一部には、自分が投資して失敗した経営者を入れているのです。これは日本人の感覚になかなかない感覚だと思うのです。

「この関係、いいな」と、ちょっと素晴らしいと思った瞬間です。だから、そういう関係になれるようなところの、何か人物と言いますか。アレン・マイナーも全員に対してそうしているかということは、絶対そうではないと思うのですが。

長谷川 そうでしょうね。

瀧口 はい。だから、そういう感覚——要するにお金、われわれ投資家であって、起業家であったとしても、イーブンなのです。絶えずイーブンです。イコールで。

たぶん、こういう関係になれるというのが、非常に僕はいいのではないかというのが、僕が最近思うことです。

長谷川 なるほど。いいお話です。

当然、新しいビジネスであり、新しいチャレンジをしようと思うと、常にリスクは付きまとうわけです。リスクを避けていたら、とても新規事業とかイノベーションは起きないと思うのです。そのリスクの取り方について、先ほど「すがすがしい失敗」と、いい言葉を出していただいたので、私はメモしたくなるのですが、そういったことになるために、やはり経営者の人間性みたいなところもすごく大きいのではないかと感じました。

瀧口 先ほどは、ちょっとイノベーションのお話が、少し途中で終わってしまったのですけれども。

たとえば、最近、アメリカでUberという会社がはやっています。タクシーをネットで手配する

システムで、日本で言う白タクです。アメリカは、免許はないです。こういうモデルは、日本ではいっぱい出てきています。

ところが、なぜ、Uberだけ世界的になるか。そこには多分、その出てきたイノベーションを押し上げていく、こういう社会システムがあって、なおかつ、その経営者が当然、立派なことが前提条件ですけれども、その立派な経営者がいれば、みんなが応援してやろうという社会が、実は、何か脈々とあるような気がするのです。そのあたりがやはりイノベーションを誘発するときに必要で、経営者の資質は、当然求められますけれども、もう一つ、社会として、イノベーションを誘発するためにつくっていくための社会資本といいますか、インタンジブルな社会資本というか、こういうふうなものがある気がします。

長谷川 はい。これは、いわゆるこの大きなテーマの三番目になると思います。どうすればイノベーションが起きるのかということの一つとして、問題提起したいと思います。

いわゆる種は、日本にもまあ存在する。だけれど、その種をもうちょっと花開かせるための誘発するプロセス、あるいは、誘発する社会的なエコシステムが、ちょっと足りないのではないかという問題意識だと思うのです。

つまり、種の中で、花開く種になるのは、3/1000とか、4/1000という確率です。種が、やはり何分の一、たとえば、1/5とか、1/10とか、そういう確率で成功するようになることを期待します。そのためには、起業家、いわゆる経営者だけでは、なかなかうまくいきません。それを、たとえば、横についている、メンターなのか、エンジェルなのか、あるいは指導者なのか、あるいはベンチャーキャピタルなのかわかりませんが、横にいる人がいたほうがいいのではないかと考えます。その誘発するプロセス、あるいは誘発する仕組みという問題意識で、どうしたらその誘発ができるのかということについて、石井さん、何かお考えがあればお願いします。

石井 3/1000という話なのですけど。「千三つ」というのですね。確かに、企業の人なんか、その技術をちゃんと事業化して、成功する確率は千三つというのですね。

その3/1000に対して、ベンチャーキャピタルの投資をして、成功する確率というのが、これは僕は昨年税制をつくったので、いろいろ聞いて回ったのですが、だいたい共通するのが、十投資すると、一ホームラン二ヒットぐらいの確率なんです。

長谷川 合計3割ですね。

石井 合計3割です。

長谷川 そうですね。

石井 これは、アメリカのトップキャピタリストも、日本もだいたい同じぐらいなのです。

そこで、トップとそうではない人を分けるものというのは何かというと、その一つが、100倍のホームランなのか、5倍ぐらいで止まっているホームランなのかということなのです。

話を元に戻すと、3/10まで持っていく。だから、3/1000を、3/10に持っていく。

長谷川 300/1000になる……。

石井 その確率を縮めるのが、ベンチャーキャピタリストであり、支援をする側の人なのかと思っています。そういう意味で、支援する人材というのは、すごく大事かと。100倍の確率にするというところが、ベンチャーキャピタルかと思っています。

また、いろいろ聞いてまわって、これは確か長谷川先生にも聞いたかもしれないのですが、どうやってホームランになる一本を見つけるのかという話を聞いたときに面白かったのは、そのベンチャーキャピタルの人ですら、どれがホームランになるのかわからないと。ただ、ホームランを狙って、十分に選んで、バットを振るとというのが大事という話で、そういう世界で訓練している人が、3/1000を3/10の確率に持っていく。そういう人たちが増えるということが大事かと思っています。

長谷川 はい。そうすると、そういう支援者の役割も大きいよというご意見ですね。

石井 はい。

長谷川 では、捧さん、捧さんの会社の中にも、チャレンジャーというか、リスクを取って「やろう」という社員の方がいると思うのですが、その方を支援するために、誘発するような何かプロセスがありますか。つまり、特に大企業になればなるほど、リスクを取って失敗したときのフォローアップというかサポートがないと、減点されてしまうのではないかという恐れが出ます。ベンチャーの場合には、「どうせ最初からゼロだから、やるだけやってみろ」という、そんな感がありますので、挑戦できます。

大企業の場合は、やはり守るべきものがあるわけなので、そういった意味で、失敗したときの減点を考えると、どうしても保守的にならざるを得ないというメンタリティが出やすい。その中で、チャレンジをしようという人への、何かサポート体制はどのようにしたらよいですか。

捧 いくつかありまして、一つは、今、先生がおっしゃるように、減点主義ではなくて、加点主義だということ。それから、社内の雰囲気やそういった雰囲気に持っていくということだと思います。

長谷川 それは、リスクを取るべきだという雰囲気ですね。

捧 そうですね。何かするリスクよりも、今は何もやらないリスクのほうが、はるかに大きい時代ですから。

長谷川 いいですね。

捧 私も、社内ではそういうことをよく言っていますけれども。そういった風土を社内にどんどん、どんどん植え付けるということだと思います。

したがって、先ほど申し上げたように、常時十個ぐらいのプロジェクトは動いていますから。一つの部署ではなかなかできないことを、いろいろな部署を複合的に組織化して、リーダーを決めて、それで全社的に立ち上げていく。それを全社的にバックアップしています。

一生懸命新しいものにチャレンジしていこうという、そういった風土にはなっています。

長谷川 なるほど。これは、先ほどDeNAでおっしゃった「チェンジ・チャレンジ・スピード」

を具現化しているということですか。

捧 そうということです。あとは、いかに成功の確率を高めるかという話が先ほどありましたけども、成功するまであきらめない。ニーズがある以上、成功するまであきらめない。よく成功した人に、「どういうふうになったのですか」と聞くと、「まあ、成功するまであきらめなかったからだ」という人が多いです。

ニーズがあるということであれば、私はもうあきらめず、最後まできっちりやるということに尽きるのではないかと思います。

鉢嶺 僕ら、オプトも「一人一人が社長」というのが社是になっています。皆に「起業しろ」「起業しろ」と昔から言っていました。実際に、毎年一回「オプト卒業経営者の会」というのを開催しています。オプトを卒業して、自分で起業したメンバーで、50名ほどが毎年一回集まっています。ただ、ほとんど大きくなっていないのです。それを見たときには、「これはまずいな」と思いました。単純に起業するだけでは、大きくなるのにやはり時間がかかると。

先ほどグラフにもありましたが、自分が会社を興して、ある程度軌道に乗るまでに七年かかっているわけです。やはり、お客さまをつかみ、信用を蓄積し、優秀な人を採用し……、となると相当時間がかかります。ただ、インターネット業界で七年といたら、次の時代にかわっていってしまいます。だったら、もうオプトの中でやりなさいと。自分でビジネスプランをつくり、オプトの資源を持って卒業しなさいと。今は、社内で起業を奨励する形に転換しています。

ですから、今、オプトから9社が分社化して、会社が興っています。そうすると最初からお客様もブランドも資金も持つことができますから、そこそこ売上も立てることができています。リスクは、万が一失敗してもオプトに戻ることができるということです。それがいいか、悪いか、メリット・デメリットはありますけれども、基本的には今は社内での起業を奨励するような形にしています。

長谷川 いわゆる社内ベンチャーシステムみたいな感じですね。

鉢嶺 そうです。

長谷川 スピンオフやカーブドアウトをうまく組み合わせながらやっていくというわけですね。たぶん、そこでメンタリティとして、親方日の丸でというのをなくすために、鉢嶺さんがギリギリ追い詰める、甘えをなくさせています。裸一貫辞めてから七年間のぐという、そのラグがないだけ、いいかもしれないですね。

鉢嶺 そうですね。

長谷川 最初から、ロケットスタートができるよ。

鉢嶺 そうです。今、社内の研修プログラムの中で一番人気のある講座が二つあります。一つは、「経営者育成研修」というプチMBAのコースです。一年間かけてやるコースです。それともう一つは、「起業家育成プログラム」という、この二つが一番人気があります。

長谷川 これを少し補足いただくと、経営者育成と起業家育成とは具体的にどういうものですか。

鉢嶺 経営者育成研修というのは、その経営者育成プログラムという、ファイナンスや人事、会計を一通り勉強して、卒業した人だけがその投資先の経営陣として参画できるというルールになっています。

長谷川 なるほど。では、プレMBAと見ていいのですか。

鉢嶺 そうです。簡単なMBAコースです。そこに参画して、勉強を一年間して、卒業します。昨年で言うと111名応募があり、試験で合格して、最後に卒業できるのは20人しかいません。その20人は、自分で興すか、あるいはその投資先にCxO（Chief x Officer）でいくか、どちらかを選択できます。

もうひとつの「起業家育成プログラム」というのは、外部のサムライベンチャーなどと組み、スタートアップ企業のいろいろなケーススタディを研究したり、自分でアイデアを出したりというようなプログラムをつくり、そこに参加をしていきます。自分がその起業体験を疑似的に体験していくというプログラムです。

長谷川 なるほど。

捧さん、経営者育成プログラムと起業家育成プログラムという二つのことを鉢嶺さんはなさっているというのですが、何か感想がありませんか。

捧 素晴らしい仕組みだと思います。

鉢嶺 捧さんとは業界も違いますが、ネット業界の場合は、やはりビジネスの宝の山が周りにもあります。起業するにしても、それほどお金がかかりませんから、起業しやすいと思うのです。

長谷川 でも、やはりそこで通じているのは、人材育成こそが大切だという考え方ですね。

鉢嶺 そうですね。基本的には、皆にチャレンジしてもらいたいという思いがあります。

石井 それで思うのですけれど、僕らはいつも大企業の人を含めてお話しするのですけれど。お二人のような方が、もっと増えればいいのと思うのです。でも、実際に、世の中どうなっているかという、そういう会社はまだまだ少ない。

たとえば、経団連銘柄の会社で言うと、そういう会社はあまりないと思っていて。どういうことかと言うと、サラリーマン社長の方が多くて。また社長が、たとえベンチャーをやろうとしても、次に社長を狙う部長さんとかが、あまりリスクを取れないという形になって。何かやろうと思ったときに、組織としてできるような形になっていない。先ほど、十プランぐらいあるという話とか、わざわざそういう起業家養成のプログラムを持つとか、そういったものがなかなかできてない。そのところがやはり変わってくると、もっとシードのところ種がもっと増えてくるという気がします。

瀧口 まったく同感です。やはり一番重要なことは、当然、経営者の方々も含めて、やはり社会が応援してあげることだと思うのです。これを担いで、リスクを取った若者でもビジネスマンでも、それを応援するというものがやはりないと駄目だと思うのです。

今、ちょっと見据えながら、こういう優秀な経営者の方々の属人的なものに、どうしても頼らざるを得ない。でも多くは、おっしゃるとおり「ベンチャー」という名前を聞いた瞬間に、「何、それ」となってしまおうと。

やはり社会が応援していく、「あいつ、頑張っているから応援しようよ」という環境になるのが、僕は一番イノベーションにとっては重要でないかと思うのです。

鉢嶺 今おっしゃったように、確かに新規事業を興しづらいというのは、あると思うのです。だとするならば、もう一つ、大企業側の役目の一つで、「ベンチャーを買ってあげる」ということがあると思います。

石井 あ、そうですね。はい。

鉢嶺 ようやく最近、エグジットの一つのパターンができてきました。今までIPOしかなかったものが、企業に売ること、一つの成功パターンになるのではないのでしょうか。

石井 はい。

鉢嶺 アメリカでは、やはりそれがすごく如実で、YouTubeの創業者が、Googleに一千億ぐらいで売ったときに、「やったー」と本当に言っているわけです。この買収によって、当然創業者が成功したということでもありますが、YouTubeという自分たちがつくったものが、より大きなプラットフォームで世界中に広まるんだという、そこにわくわくして喜んでいるわけです。

そういう意味で言うと、大企業に買っていただきエグジットが出ると、またベンチャーに投資する投資家の方もできます。そういう形で、うまいコラボレーションができたほうが、現実的なのではないかと思えます。

長谷川 おっしゃるとおりですね。

石井さん、どうぞ。

石井 そのところで、ショックだったのは、SCHAFTという会社の事例です。ロボットの二足歩行の技術があって、米国防総省高等研究計画局（DARPA）がやっているロボットの歩行のコンテストで優勝するわけです。

元の技術は、東京大学の技術で、国からも研究開発費がたくさん出ています。DARPAのコンテストで優勝し、「これはすごい」ということで、どこか日本の会社買って、それを事業化するのかもしれない、いきなりGoogleに買われてしまった。後ですごい批判を浴びるわけです。政府のお金が入っているのに、何でこういうことになったのだと。

そのときに、日本の会社も検討したのだけれども、買うに至るリスクが取れなかったのです。それから、意思決定が遅かった。GoogleがSCHAFTを買うと決めたのが、実は5時間という話です。とても日本の会社では追い付けない。

そういうものをあえて、僕らは大企業が集まる席で言って、「いや、そこを変えなきゃいけないですよ」と言っています。もちろん、ベンチャーキャピタルも、そのときSCHAFTに対して投資を検討したのだけれど、なかなかできなかったというところも反省して「その辺を変えていかな

きゃ」というような話があります。

それから、もう一つ、これはいいほうの事例なのですけれど、最近すごいびっくりしたことがあったのです。友達のベンチャーキャピタリストの奥さんの村田マリさんが、突然、DeNAの執行役員になるという事件が起きました。友達というのは、インキュベイトファンド代表の本間真彦さんというすごいベンチャーキャピタルで、今、シンガポールで頑張っていますけれど、仲良くしていただいています。

その村田さんが、iemo(株)の代表取締役をされていて、それが、DeNAに買収してもらって、かつ、その会社のメンバーが全部DeNAの中に入って、事業拡大をやり始める。その意思決定はものすごく早くて、かつ、DeNA側も、トップメンバーをそのiemoに送り込んだという話。今、それでベンチャーの側もDeNAのプラットフォームの中で自分のやりたいことをやろうと、非常に明るい絵が描かれているというところですよ。SCHAFTでショックを受けた分、こちらのほうで「ああ、明るい兆しもあるのか」と思っています。

長谷川 そうですね。

石井 ええ。今後はM&Aがどんどん進んでいくといいと思っています。

長谷川 そうですね。ありがとうございます。

今の事例などは、やはり大企業側としても、やはり活力を外から受け入れるに際して、ベンチャーをM&Aすることによって、そのベンチャーの社長を自分の会社の役員にするという考え方です。Yahoo!でもいろいろされて、うまくいっています。

そういう意味で、必ずしも大企業とベンチャーの関係が、今みたいに、何かこう、上から下を見下ろすみたいな、そういう関係ではなく、お互いに対等な関係でいければいいと思っています。

人材とか在り方について、議論をしてきました。さらに、ぜひ私として聞いておきたいのは、ベンチャーのエコシステムをもっと強化にするという意味で、やはり人材教育において、大学の果たす役割はどのようなのでしょうか。

よくいろいろな人から聞かれるのは、「アントレプレヌールとかベンチャー創出を、大学で教育できるのか」という質問に、「Yes」と言う人もいるし、「そんなの、無理だよ」と、「大学で、そんなベンチャー経営者なんか、出るわけないだろう」というご意見もあります。

起業家教育をどのように大学で今後やっていったらいいのかということについて、少しご意見をいただきたいと思います。

捧さん、いかがでしょうか。

捧 はい。たとえば、私どもで今、十ぐらいプロジェクトが動いていますけれども、三十代の半ばぐらいの人間を責任者としてやらせています。

本来、三十代の半ばですと、社内ではそこまで権限がないわけですがけれども、プロジェクト組織ですから、権限を与えて、全社的にバックアップしながらさせるわけです。

私は、場が人をつくると思っています。「この人、若いんだけど大丈夫かな」と、やらせる

と見る見る成長するような形になっていくのです。

教育もいろいろあるわけですが、私どもの社内で、もちろん理論教育、座学も重要だと思っています。座学以上に重要なのは、私は経験教育で、特に自分のレベル以上の場に立たされたときに、8割、9割の人は多分それをこなして、それを自分のものにして、どんどんどんどん、やはり加速度的に成長できる人が多いと思っています。

したがって、大学の教育はどうあるべきかということですが、やはり早稲田大学は、すごい産学の距離が近くて、本当に最先端の、今、それぞれの業界で何が起きているとか、そういった事例を多く把握しておられる。そういったことが、やはり一番私は重要だと思っています。

理論ができてから、もう何十年たったようなものではなくて、やはり最先端の、本当に臨場感のあふれるような、そういった雰囲気、一番は早稲田大学だと思っていますけれども、そういうのがやはり一番重要だと思っています。

長谷川 ありがとうございます。その「場が人をつくる」というのは、すごく大事なキーワードではないかと思います。

実は、先ほどご発表の中で「コメリグループ綱領」がありました。時間の関係であまり詳しく発表されなかったのですが、その中で、私が「いいなあ」と思っているのは、「人も物も金も、天が与えた不思議な出会いである」「寸暇をおしんで、自己の研鑽に努め、己の仕事が常に業界の第一人者であることを目指す」というものです。大企業に入ってしまうと、「親方日の丸」的に、何か安心してしまう部分があるのでしょうか、やはり常に、「業界の第一人者でなければ駄目なんだ」という考え方、これはベンチャーとか、あるいは、先ほど言われた、三十代半ばですごく責任ある立場にされてしまうと、自分がとにかく最先端に立たないとやっていけないので、そういう何か覚悟みたいなものが自然とできてくるのではないのでしょうか。

だから、「業界の第一人者でなきゃいけないんだ」というのも頭でわかっているけど、実際に行動できないと思います。これが、現場に出されて自分が最先端に立たされると、やはり「第一人者じゃないといけないんだ」ということが、身に付けられるということもあると思うのです。

そういった意味では、やはり大学でも、そういう意識で教育をしていくというのが大事なのでしょうか。

いかがでしょうか。鉢嶺さん。

鉢嶺 大学かどうかは別として、教育という意味で言うと、私は二つ、大事だと思っています。

いわゆる「ベンチャーはこうやったほうがいい」とか、「経営はこうしたほうがいい」といった手法論をのぞけば、やはり価値観と経済合理性、この二つを伝えることが極めて重要だと思っています。

まず、「価値観」についてです。たとえば最近ですと、(株)WiLの伊佐山元さんも、スタンフォード大学に行って、初めて「起業というものの価値観を知った」とおっしゃっています。(株)グロービスの堀義人さんもそうですね。ハーバード大学に行って、初めて「起業が格好いい」という価値観

をすり込まれたと。そういう価値観、先ほども会場で手を挙げていただいたら、「起業したい」「ベンチャーに行きたい」という人が、あまりいなかったのですが、そういう価値観自体がすり込まれる場がないと思います。まずはそういう価値観「起業っていうことは、こんなことなんだよ」、「こんなことが起きるんだよ」ということを、きちんと伝えられる場が必要だと思います。

ですから、私は、大学よりもっと早く、その価値観を伝えなければいけないと思っています。昨年、成城小学校で六年生向けにこのような話をした際に、「こんなこと、小学生でわかるのか」と思いましたが、すごくレスポンスが良かったのです。ですから、小学生には少し早いかもしれませんが、中学や高校ぐらいの段階で、そういう将来の選択肢、職業の選択肢として、ベンチャー企業や起業という選択肢もあるのだというのを伝えるのも重要だと思います。

「経済合理性」についても同様です。当然、「お金だけが大事ではない」というのは、当たり前の話として、「儲かるんだよ」ということもしっかりと伝えてなくてはいけないと思っています。以前、灘高校で講演をしたときに、依頼内容の中に「下世話ですけど、お金がどのぐらい儲かるかということも、必ず話をしてください」と言われたのです。その場に来た90人の学生のうち、49人が「起業したい」と手を挙げたのには、驚きました。優秀な人は、ある意味で、経済合理性を見極めていて、どこに行けばきちんと稼げるのか、一生稼げるのかというのを考えているように思います。そのようなことを伝えることも重要なのではないかと思います。

瀧口 そうですね。教育ということで、たとえば、教育を通じて起業家を輩出するということ考えたときに、やはり、最近今のお二人がおっしゃったとおり、場をどう与えてあげるかということは、非常に重要なことだと思うのです。ただ、この場を与えられる若者というのは、非常に限られた人たちであると。その限られた人たちではない人たちに、どうやってその起業ということ伝えてあげるかということが、たぶん教育の一番必要なことだと思うのです。

だから、起業家に対するアプローチは、いろいろなプロセスがあると思うのです。たとえば、そういうふうにはチャンスを与えてもらって、社内でやっていく人もいれば、まったくそうではないアプローチも要る。「お父さんが小さなビジネスをやっていたから、始めた」という方もいるかもしれないし、たまたま大学で長谷川先生の授業を取って始めたという方もいらっしゃる。

そのときに、大学はその場を与える、提供する、起業にアクセスするその道を提供してあげる。これが多分、大学の教育がやることではないかというのを僕は思います。

長谷川 ありがとうございます。

最後に、今、石井さんは教育プログラムの中で、大学だけではなくて、高校とか中学とか、小学校とか、いろいろ教育へのプログラムの実施をされているので、もう一回その辺のお話と、大学で何ができるかということについてお願いします。

石井 先ほど、価値観というお話がありましたけれど、われわれの起業家教育をどうやって進めるかという検討をして、教育関係者と話をするときに出てくるのが、「子どもに対して、格好いい大人を見せることが大事」という話を……。

長谷川 ロールモデルですよ。

石井 はい。ロールモデルです。

ルックスというよりも、生き方として格好いい大人を見せる。それをできるだけ早い段階でやるというのではないのかと。小学校の起業家教育では、そういう形で、実際にチャレンジしている人に小学校へ行ってもらって、話してもらう機会を増やそうと思っています。

マインドセットをつくるというのをできるだけ早い段階から。小学校だけではなくて、中学・高校とやっていけばいいと思うのですけれども。大学においては、さらに、そのマインドセット、プラス、スキルという形で、マーケティングであるとか、ファイナンスであるとか、そういったものも教えていただくとよいのかと思います。

そのスキルとマインドセットをいつ使うかというのは、必ずしも大学を卒業してすぐ起業するというのではなくて、大企業の中に入っても、大企業の中でイノベーションを興すとか、いろいろな形で社会に使っていけるものだと思うので。そういったことをぜひ、大学の中でマインドセット、プラス、スキルみたいな形でできればいいと思っています。

そのときに、どういう形でそういうものを供給するかというところで、一つヒントがあって面白かったと思ったのは、この夏、私は筑波大学のビジネスプランコンテストにLINE(株)の森川亮さんに誘われて行きました。筑波大学のOBが運営するコンテストです。

森川さん初め、筑波大学OBが集まって自分の後輩を丁寧に応援していく。筑波大学OB以外は、僕だけだったのですけれども、何かすごくあたたかい雰囲気です。そういう意味では、早稲田大学も起業家教育というもので、OBがどんどん（本日もOBで構成して、いろいろやっていますけれども）大学ならではの、あたたかい人のつながりを生かした形で、起業マインド育成とか、あるいはスキルの伝達みたいなものができればいいと思います。

それからもう一つ、文系と理系の融合です。ビジネスプランコンテストを僕らもやっていて、学生さんのプランとかをよく見るのですけれども、たとえば、ビジネススクールの学生さんが、ビジネススクールの中だけで閉じてつくるプランはやはり限界があるわけです。面白いプランというのは、そのビジネススクールを超えて、理系のところと組んだりとか、面白い技術を持っている中小企業の人々の技術を使ったりとか、そういうような形がある。セクションにとらわれずに、文系・理系が融合して、いろいろなところでネットワークをつくりながら、そういう起業家教育を進めていただけるといいかと思っています。

長谷川 はい、ありがとうございました。

まだまだ議論し尽くせない点もたくさんございますけれども、ちょうど時間も来ました。日本におけるイノベーションの素地や兆しは出ているが、まだまだ十分ではない。

そういう中であって、いろいろな種をいかに大きくするために、誘発するような仕組み、あるいはエコシステムというようなものをもっと強化しなければいけない。鉢嶺さんからご指摘がありましたように、大学あるいは高校、中学、小学校といった時期から、価値観と経済合理性をきっちり

示していくことが日本において大事なのではないかというご提言をいただきまして、すごく参考になりました。

今回の産研フォーラム自体も、こういった大学の中で、広く新しい価値観を提示したいということも踏まえて実施させていただきました。今後も、こういった価値観の醸成、そして、経済合理性をきちっと教えていくことが必要です。石井さんは、マインドセットとスキルという区分けをされましたけれども、こういった点で、今後も継続して研究を進めていきたいと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

それでは、最後に、商学学術院教授の鵜飼信一先生から、締めのお言葉をいただきたいと思います。鵜飼先生、お願いいたします。

鵜飼 本日はどうもありがとうございました。瀧口さん、鉢嶺さん、捧さん、石井さん、そして長谷川先生、お忙しい中ありがとうございました。

残念ながら、松田先生は、本日この後、金融庁で戦わなければいけないということで帰られました。本当にありがとうございました。このフォーラムはある意味で松田先生に捧げるフォーラムと言っても過言ではありません。私は現在、早稲田大学インキュベーション推進室長をやっておりますが、このインキュ



鵜飼氏

ベーションセンターの基を創られたのは松田先生であります。また早稲田大学ビジネススクールの基を創られたのも松田先生であります。さらに、大学が関与するベンチャーキャピタルとして、瀧口さんが社長をされていますウエルインベストメントを創られたのも松田先生であります。この意味では松田先生ご自身がイノベーターというか社会ベンチャーのようなことをずっとやってこられたらと思っております。

なぜ、松田先生がこのようなイノベーションをおやりになってこられたか、彼を動かしているものは何かということを見ると、先生はいつも社会の矛盾に対して憤りをもっておられる。たとえば、官庁や大学の縦割り制度とそれに基づく政策のおかしなところに絶えず憤りをもって接しておられる。また、社会に対しても大企業ばかり評価をして起業家をあまり評価しないという価値観は間違っているのではないかと憤られる。このような憤りが、ノーベル賞の中村さんのように、先生においても自分を動かす「熱」の源泉になっているのではないかと思います。

松田先生を見ていて、人間は何か自分を引っ張っていく強烈なドライビング・フォースというかマインドセットというか、そういったものがないと社会を動かすまでに至るような力というものは生まれてこないのではないかと思います。

本日、皆さんのお話を伺っていて、私も皆さんの「熱」に動かされて、通り一遍の挨拶ではなく、少し考えたことをお話ししたいと思います。

石井さんは「社会を変えるイノベーションはベンチャーから」と言われましたが、まさに本日の議論の出発点はここにあると思います。本日のフォーラムをやることの意義はここにあると思っ

います。

これと同じような考え方は瀧口さんからもおっしゃっていただきました。大学発のベンチャーというのは、ある意味で、いきなり社会の構造を変えるようなイノベーションになることがあるとおっしゃられました。恐らく大学発のイノベーションやベンチャー企業というのは、どちらかという、営利から出発していない部分が多いので、逆に社会的な影響力が強くなる傾向があるのではないかと思います。大学でベンチャー教育をやることの意義もその辺りにもあるのではないかと思います。

捧さんが先ほどのディスカッションでもおっしゃられた社内の綱領には、私も感動しました。「乗り物を使い換え続ける」と言われましたが、これは言い換えれば「変化し続ける」ということではないかと思います。変化し続けるところにビジネスチャンスもあり、逆に、変化し続けていると変化しない部分も見つかって、そこにまた大きな市場を見出されてきたのではないかと思います。その発想もまた「永遠の未完成」という綱領の言葉の中にあるのではないのでしょうか。

鉢嶺さんは、大企業も中小企業も成長し続けることが日本の国力を高めるのだとおっしゃられました。先ほどのディスカッションでも社内ベンチャーを推進されているのだとお聞きして「なるほど」と思いました。要は企業成長のドライビング・フォースというのは、やはりベンチャー精神にあるということをおっしゃられているのではないかと思います。

長谷川先生は、EDGEプログラムのこともおっしゃっておられましたが、私もこれがうまくいくかどうかは、学内における箇所同士、教員同士の連携がうまくいくかどうかには尽きると思います。ちゃんと学内で教育を行っている教員たちがうまく連携できれば大きな成果も望めるのではないかと考えます。

今、私共のインキュベーションセンターでも「起業家養成講座Ⅰ・Ⅱ」という授業を商学部に設置して、オープン科目としてやっております。今年はⅠに300名、Ⅱに170名の受講生がありました。長谷川先生をはじめとするビジネススクールの先生方やITベンチャー起業家たちを講師に、理論、スキル、実践を学ぶとともにとりわけ起業家の方たちから彼らの持つ「熱」をもらうことができ、学生たちも脱落することなく熱心に勉強していました。われわれも毎年カリキュラムを改良し続けて講座を成長させていこうと思っています。

また、インキュベーションセンターではビジネスプランコンテストとアプリコンテストというものも主催しております。ビジネスプランコンテストは来週28日にこの同じ場所で行いますので、ぜひお越しいただけたらと思います。学生たちの「熱」を感じ取っていただけると確信しています。

アプリコンテストは今年から始めまして12月5日に第三回目を行います。ビジネスプランコンテストよりも、何かを創るという具体的なプランが多く、すぐビジネスにつながるものもたくさんあります。大学生や院生だけでなく付属・系属の中学校・高校の生徒たちも多数応募してきます。上位に入選する中高生もいます。われわれも若い時期から起業家教育をしていくことの重要性を彼らから教えられています。

われわれがベンチャー企業を輩出させていこうとするとき、しっかりと念頭におかなければいけないことは、ベンチャー企業を起こす、起業しようとする潜在的な予備軍がどこにあるか、ということ絶えず意識しておく必要があるということです。私は、これには三つあって、一つは企業や産業の中にある、もう一つは家庭の中にある、そしてもう一つは学校の中にある、と考えています。

大企業の中には社内ベンチャーにせよ、スピンアウトにせよ、起業家としての資質を備えた人が多数います。また、中小企業の後継者による第二創業のような展開もあると思います。彼らは生まれてからずっと企業経営の中に身をおいていたのである意味で素質十分だと思います。

家庭というと、主婦による起業を考えがちですが、お父さんもいます。私の世代の人たちはほとんどが定年で辞めていますが、そういった企業OBによる創業、あるいは資金提供という展開も考えられます。その意味では家庭も起業家予備軍となりえる資源を持っていると思います。

しかし、なんといっても最大の資源は学校です。小・中・高・大と連続的にこの資源から力を引き出して育てていくことが大事で、長谷川先生が最後におっしゃられた「人づくり、価値観のシフト、教育研究など、時間のかかるものこそ、今から強化すべき」というお話とつながるのではないかと思います。

インキュベーションセンターもビジネススクールとともにこのようなことに関与していきたいと思っていますので、是非よろしく願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

高瀬 ありがとうございました。

これで、このフォーラムを閉めさせていただきます。どうもありがとうございます。参加者の皆さまに大きな拍手をお願いします。

※この企画は産業経営研究所鶴飼分科会の企画により実施しました。



高瀬所長補佐