

インキュベータという立場から

堀 紘一（株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役社長）

先ほど来、何人かの先輩の方からお話があったと思うんですけども、私も、1年9カ月ほどこの世界をやってみて、やる前から見当はついていたものの、「なるほど、日本にはベンチャーが育たない理由があるな」と実感しました。そこでこれを4つに要約しました（図1）。

1番目は、Entrepreneurが、アメリカとかヨーロッパとの比較でいうと二流・三流なんです。それはなぜなのかというと、日本では、一流の人は大学の教授になったり、霞ヶ関へ行ったり、大企業に行く。大体ここに座っているような人の経歴をやるわけです。それに入れてもらえない。ソニーやNTTのようなところに入れてもらえない。

先ほど、パウデックの社長からも「失敗が許されない」という話があったけれども、実は、失敗が許されない人は結構エリート諸君であって、三流の人というのは失敗をすどころか、エントリーできないのですから、チャレンジの場がなければ失敗もできないです。それで、やむなく自分でチャレンジの場を作ってベンチャーを始めるということですから、「この国には、大体

るくなベンチャーがない」というところから出発している。それでもそこから這い上がって、ときどき良い会社が出てきた、というのがこれまでの歴史なんです。

2番目は、戦後の日本教育です。私は、小学校は4つ行っているし、中学校は2つ、高校は1つなんですけれども、大学は4つ行きました。全部で9年間、大学で生活したんです。日本の大学2つとアメリカの大学2つです。それで何がわかったかということ、日本の学校では、育てるということは絶対にしないぞ、と。これはかたく心に誓っているなということがよくわかったわけです、まちがっても人は育てないということですから、それがベンチャーの世界にも乗り移って、Mentor というか、ベンチャーの後見人みたいな人がいないわけです。金を出す人はたくさんいるんですけども後見人がいない。

3番目は、これは第1回フォーラムの西村さんのときに出てきたスライドで、すばらしいスライドがあったのですけれども、異質の組み合わせということに日本人はなじまないです。



ベンチャーが育たない4つの理由

1. 「二流」がゴロゴロ
 - 「一流」は「権威は創るものではなく、身を寄せるもの」と考えている。
 - 「失敗は許されない」から、エントリーできない人しか挑戦しない
2. メンター(後見人)の欠如
 - 戦後の日本には「育てる文化」が存在しない
3. 異質の組み合わせ
 - 議論する仲間がなければ、知恵は前進しない
4. 「考える手法」を教えない

ベンチャー - 工夫 = 単に歴史の浅い零細企業

図1：堀

基本的に私は「議論しなければ知恵というのは前進しないじゃないか。自分一人でものを考えていたって、たかが知れている」と思うんだけど、日本の会議というのは、みんな準備してきて、「さあ、どうだ。おれが、一番頭が良いだろう。おれが一番良くできるだろう」というのを自慢し合う会議であって、一緒に何か知恵を合わせて、どの人も部屋を出るときに入ったときより賢くなる、ということは、滅多にないんです。

最後は、4 番目。これも学校教育に負うところが大きいのですが、日本の学校教育というのは、知識を教えることだけは熱心ですが、知恵というものを出す必要はない。知恵というのは、考えなければいけない。「考えるというのは、教えない」ということになっていますので、そのためベンチャーといっても、ほとんどは工夫がないんです。「ベンチャーから工夫がないと何が残るか」というと、「単に歴史の浅い零細企業」という存在です。そういう意味では、単に歴史の浅い零細企業は多数存在しています。特にビット・バレーと言われる渋谷あたりには、そんなのがごろごろあります。だけど、いわゆるベンチャーはありません。そういう単に歴史の浅い零細企業が 2 年ぐらい前は、何か集まってパーティーなんかを毎週やっていた。それで新聞がベンチャー・ブームだと言っていたのですが、ここでは、大変なことが忘れられているのです。工夫のないベンチャーなんていうのは、私はあり得ないと思うんです。以上が、日本でベンチャーが育たない 4 つの理由だと思うんです。



ベンチャー支援に必要なサービス

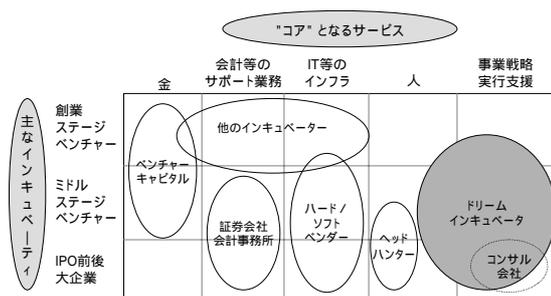


図 2：堀

今度は、Mentor のところをもうちょっと深く見てみます。先ほど難波さんの話にもありましたし、村瀬さんの話にもあったけれども、(ベンチャーの状態を) Early stage と Middle stage と Late stage と 3 つに分けたときに、(それぞれのフェーズに応じて) いろいろサービスする人はいます。ただ、日本の場合のベンチャー・キャピタルは、伝統的には証券系、銀行系、生保系が中心であって、「横断歩道。みんなで渡れば怖くない」ということで、「お宅はどうなの？」とベンチャー・キャピタル同士で情報交換して、誰かが一人、3000 万円から 5000 万円出すと 10 社そろっただけけれども、誰かが言い出さないと誰も出さない。今、ジャフコさんなんかはここから一步抜け出しつつありますけれども、基本体質は、金融機関系なんです。ですから「お金のことはわかるけれども、ほかはやらないよ」と。

また、財務系のようなことは公認会計士事務所と証券会社がやります。それから最近では、ハードやソフトのベンダーが、本来なら売べきインフラを「株券をくれたら、これを使ってもいいよ」と言う。今は IT 不況ですから、どっちみち売れません。売れないものを自分のところに置いておくと倉庫代だけでも勿体ないからベンチャーに持って行って、「株券をよこ

せ」と言う。これをインキュベーションと…。この国でインキュベーションというのは、この類です。

もう1つは、事務所の机とかパソコンを貸す間貸し業みたいなことをインキュベーションと言います。これはちょうど、本来、小売の現場であるはずのデパートが、実際は問屋さんや小売さんに商品リスクも店員も押しつけて、ただバッチだけ「三越」とつけさせるということをやっているのと同じです。これを、実はベンチャーの世界でもやっているんです。

私は二十何年間、大企業のコンサルティングをやったのですけれども、最近の何年間かこのベンチャーの世界を見ていて、これで本当に大丈夫なのかなと心配になります。

私は、日本がよくなるためには2つ、必要なことがあると考えています。

1つは、大企業が技術を核にしてもっと前に進まないで日本に将来がない、ということ。もう1つは、何だかんだといっても中小企業がもっと生まれないと明日はない、ということです。

こう思っていたけれども、私はものの片側、大企業の応援だけをやっていただけです。たまたまテレビに出たりするので講演なんか呼ばれていくと

「堀さんは卑怯だ。金を持っている大企業の応援ばかりやって、われわれ中小企業の応援をしてくれない。あんたって、そういう人なのね」ということを十何年来、言われて結構つらい思いをしていて、どこかで始めようと思っていました。

ただ条件がいくつかあるなと思っていました。先ほどパウデックの社長も、「妻子があつては」ということをおっしゃったので、「ああ、そうか」と改めて気づきましたが、「子どもが学校を出るまで我慢しよう」というのが第1の条件です。これで妻は残るけれども、子はなくなりますからね。

この第1の条件は、タイミングということです。あまりのブームのときに始めますと、株券が木の葉みたいなものになっちゃいまして、金庫の中に木の葉を集めてもしようがないので、そういう意味では、実態をあらわすような株価になって始めようと思っていました。

約2年前、バブっていました。光通信の株が二十何万円とか、インターネット総研なんか、1株7000万円で時価総額1兆円になっちゃったんですから。ヤフーの株が1株1億7000万円。2000年の2月ごろにそれを見て、「これはもう、まちがいなくはじける」と私は思ったので、その時点で「今がタイミングだ」というので準備をして、2000年6月に創業しました。



インキュベーション

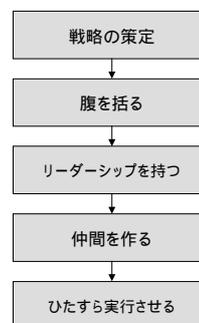


図3：堀

そういう意味では、ベンチャーを相手にする場合は、どうしても株券という問題が絡むので、タイミングが必要です。

それで、「事業戦略や実行支援をする会社というのがないじゃないか」ということに気づきました。ベンチャーというのは金で育つのか。

私は、ベンチャーは金も必要だけど、金だけだと思いません。ベンチャーの主原料というのは、Wisdom、知恵だと思えます。知恵があれば、結果的に金なんて、砂糖に群がるアリみたいなもので、いくらでも来ると思えます。だから、河合さんの会社も、これからやっていけば、あちこちのベンチャー・キャピタルから支援させてくれというのが、うるさいほど来ると思えます。彼らはアリンコですから、砂糖さえ置いておけば必ずどこかから来ます。だけど、肝心の砂糖を作らなければ話にならない。それをお手伝いしようということを始めただけです。

定義は人によってちがうんですけれども、日本にはインキュベーターというのが200社ぐらいあるそうです。そのほとんどは間貸し業みたいなことをやっているんですが、私が思うインキュベーションというのは、一番上に書いてあるのが戦略の策定で、次に腹をくくってもらわないと困ります。路頭に迷うという話があったけれども、路頭に迷うぐらいじゃないと困ると思います。

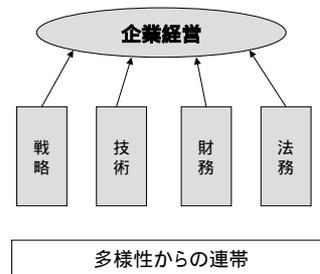
私もこの会社を作って、もし失敗すれば「堀さんって、経営コンサルタントとしては一流だとか言われていたけれど、会社をやったら失敗したじゃないの」と言われたら、財産がなくなるだけじゃなくて人前に出られないですよ。たぶん移住しなくちゃいけなくなります。私の顔をあまり知らないところにね。やはり、そういうリスクがあってこそ - いわゆる、背水の陣ですね - おもしろいのであって、そうやってこそ知恵が出るんですよ。

そういう意味では、2年前までいたポストン・コンサルティングにいた私と今の私は、私自身から見ると、知恵は数倍から10倍ぐらい良く出るようになったんです。だから腹をくくらないといけません。

3番目に、やっぱりリーダーシップを持ってもらわないと話にならなくて、それから仲間がいなければだめです。優秀な仲間がいなければ話になりません。1人でできることなんて限られている。最後は、能書きを言わないで、人のせいにならないで、ひたすら実行する、汗をかくということで初めて可能だと思えます。

DI 多様なプロフェッショナルによるベンチャーサポート

MDP (Multi Disciplinary Practice)



そういうことをサービスとしてやるた

図4：堀

めにはどうしたらいいかということ考えたのですが、企業経営というのは、改めて申すまでもなくいろいろなものから成り立っていて、今、うちの会社は、戦略をやる経営コンサルタントが約 20 名、それから技術を評価する人間が約 7 名います。この技術評価ですが、日本はシリコン・バレーとちがって優秀な技術者がなかなか町にうろうろしていません。結局しょうがないので、最初は NTT の通信研究所とか NTT ドコモさんとか、某大手コンピューターメーカーの基礎研究所とか、そういうところから出向でお借りしました。ただ、うまいぐあいに集まったのが超一流だったのでそれが呼び水になって、わが社に入ってくる技術社員が何名か出てきたので、総勢 7 名になったのです。

それから、財務評価チームというのもありまして、5 人います。うち 4 人が公認会計士です。そういうことで、コンサルタントと技術と公認会計士がそろいました。

弁護士はまだ、わが社に入社していません。今年、3 年目を迎えるので、これから少し弁護士も何人か入れなければいけないということで、これを全部加えると、ここに書いてあるように、MDP, Multi Disciplinary Practice。

アメリカなんかではニューヨークに弁護士が 1000 人もいるというばかりでかい事務所があるんです。日本でも長島・大野なんか弁護士が 170 人ぐらいいます。アクセンチュアという公認会計士の会社は、全世界に 2 万人の公認会計士がいます。マッキンゼーというコンサルティング会社は全世界に 1 万人、コンサルタントがいます。みんな縦に巨大化しているんです。

ところが、今日のような複雑なニーズを抱えた企業の問題に答えるのに、それぞれの単独の専門性を持った人間だけで本当にタイムリーに適切なアドバイスができるのか。私は、そんなことはできない、と思います。うちでは、今これらの人間が二人三脚なのか、三人四脚なのか知りませんが、とにかくみんな半人前です。たとえば、コンサルティングはわかりますが、技術はわかりません。それから財務にしても、コンサルタントは MBA 程度の教育は受けていますから簡単なことはわかりますが、やっぱりホ



MDP時代がやってくる

- 顧客ニーズの複雑化、多様化
- 課題解決までの時間短縮、スピードアップの要請
- 欧米では既にMDP化の動き
 - 特にドイツ、イギリス
- 5年後、10年後には多くの一流プロフェッショナルファームはMDP
- しかし、単なる寄せ集めではMDPにはなれない
 - 一級品のプロフェッショナル同志が組み合さって初めて本当のMDP

図 5：堀



DIはMDPを目指している

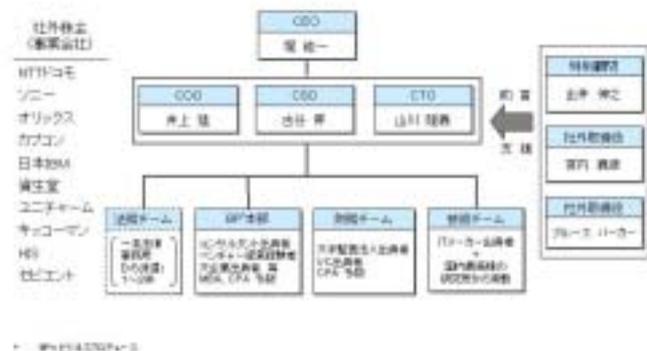


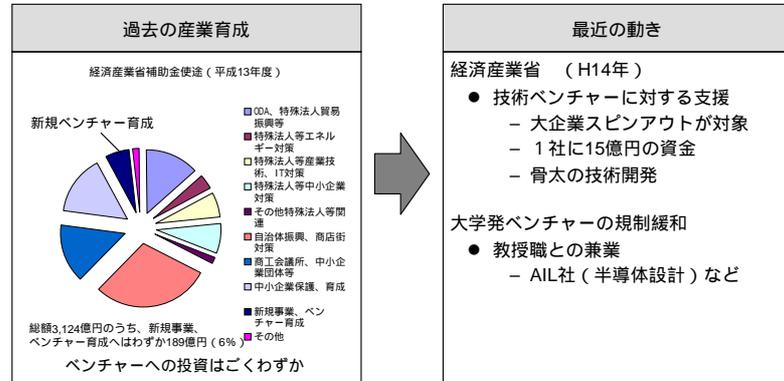
図 6：堀

ンチャンでやっている人が必要だということで、公認会計士。こうしてムカデ競争のように肩を組ながら一緒になってやっている、というのが現状です。



政府の産業育成

絵にすると、こんなこと(図6)をやっているわけで、先ほど難波さんは、ドラッカーの言葉を引用しながら、「こういう時代のニーズに答えるには技術者だけでは不十分だ。MBAを取ったようなコンサルタントなり、経営者だけでも不十分だ。しかし、それを融合した



ベンチャー支援には積極的になったものの...

出所：平成13年度 補助金総覧

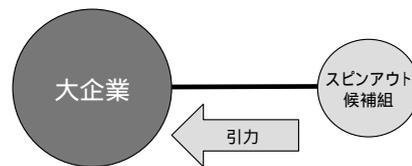
図7：堀

ものはどうやって教育すればいいかわからない、だれも知らない」ということを書かれましたね。ドラッカーさんはそうおっしゃっているんです。私は、ちょっと大胆なだけけれども、ドラッカーさんに答えを見せようと思っているわけです。本当にできるかどうかはわからないです。まだやり始めたばかりで、物の見事に失敗する可能性はあるけれど、それは何かというと、こういう全く異質の人間が集団の中で同等に、かつ垣根を作らずに活動すれば可能なのではないかと。

武者小路実篤さんが「美しき村」というのを作ろうとして、小説にはなりましたがけれども、実験は物のみごとに失敗しました。それから、ソビエト連邦をはじめ共産主義国もみんな失敗したわけです。そういう歴史的な確率論から言うと、たぶん私の実験は失敗すると思うんです。ただ、それは過去の歴史がそうだったということであって、21世紀に本当にどうかというのは、やってみなければわからないということで、今、やらせてもらっ



大企業からのスピンアウトを妨げる万有引力



- 良い事業候補は外に出したくない
- 世に出る不安
- 挑戦しても...

スピンアウトのはずがいつのまにか、社内育成へ

図8：堀

ているわけです。こういうMDPでないと21世紀は乗り切れないのではないかと。単独の専門家集団がそれぞれ付加価値をつけているというのではあまりに不足しているのではないかと考えています。

これは、実はベンチャーへのアドバイスだけではないのです。大企業も全く同じなのです。たとえば、昨今は経済産業省も非常によくわかっていて、(役所の中で一番リアリティがわかっているのは経済産業省だとぼくは思うんですけども)「IT産業室」というのを福田さんという40代前半の人が作られました。彼はシリコン・バレーに3年いて、ITをやらなければいけないというので作ったのです。そこで彼は何を言っているかという、ぼくとわりあいに同じ意見で、「日本のベンチャーというのはろくなのがない。だから、大企業の研究者をスピン・アウトさせないとだめなんじゃないか」と。だから、「河合さんみたいな人が出てこないといけないんじゃないか」ということで、「1件で15億円、補助金を一挙に出す」と。今までだったら15億円あると、1億円で15社とか、下手をすれば5000万円で30社と、日本のベンチャー・キャピタルと同じような発想で経済産業省も補助金を出したのですけれども、そうじゃないという活動を始めました。

しかしこれは言うのは簡単なんだけど、実行はなかなか難しいんです。大企業から見れば、河合さんみたいな優秀な技術を持っている人が外へ行くのは、ソニーとして歓迎するはずがないわけです。かといって、河合さんの先ほどのスライドにもあったけれども、世の中に出ると言ったら知らないことは多いし、不安は多いし、頭はぶつけるし、という話であって、なかなか難しいわけです。

役所とはちがって、うちは純然たる民間企業なので民間企業としてやります。今後、ベンチャーの育成というときに、町にいるベンチャーだけではなくて、特に技術を核にしたベンチャーが将来の日本を支えるということになると、渋谷あたりをうろろしているのではちょっと間に合いませんから、単に上場して、新聞紙上に載せて、時価総額100億円、200億円ぐらいのこじんまりした会社を作るならそれでもいいけれども、日本を支えていくということになれば、やはりこういうレベルだろうと思います。うちも民間としてこういうものをサポートしたいと思っています。



技術シーズの事業化へ向けた3要素

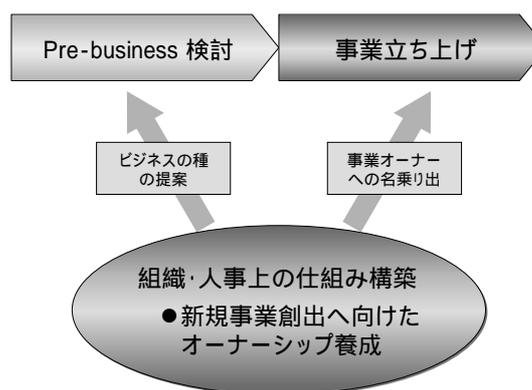


図9：堀

では今、必要なものは何かということになります。

ここ(図10)に串刺しダンゴみたいになっているんですけども、技術があるだけではだめで、そこにやはり意思というものがなければいけない。ここまではわかりやすい話だと思います。3番目がミソで、技術者から見た技術とビジネスマンから見た技術というのは、ずいぶんちがうんですよ。

いま実際に、ある大手の会社の研究所でこういう仕事をやらせてもらっているんですが、研究所から見て「これは可能性がある」というものは出してくる

んですけども、ぼくらから見るとずいぶんちがって見えるんです。それで、目ききというのか、事業構想力というのか、ぼくらの言葉でいえば”Deep customer discovery”, 「深い意味での顧客の発見」,つまり潜在的な顧客ニーズをどう見抜くかということ、それがニーズです。

それとその先端のシーズがあります。そのシーズとニーズをどうつなげるか、これがうまく行ったときには必ず、それがベンチャーなのか、大企業なのかは別として、新しい事業ができるわけですよ。ここをもうちょっとやろうじゃないかと。そういう意味では、それぞれに何が要になるかということが重要です。

さきほどコア・テクノロジーという話がありました。ある技術が「こういうところで使えるのではないか、商品化できるのではないか」ということでやっているけれども、案外、市場規模も小さい。「じゃあ、見合わせようか」ということで、大企業の中で良い技術が目の見ていないものがあるんです。

私どもから見ますと、その会社ではそんなに商売になるとか、使えると思わなかったAという技術が、実はこれをもう一ひねりすると大変な市場規模があっおもしろい、ということがあられるわけです。技術者が持っている技術への思いと、マーケットに対する知見。いわば、このまったく氏育ちの異なった二つのものがぶつかり合ったとき、そこに新しい事業の可能性が出てくる。そういう意味では、これは大企業の新規事業もベンチャーを立ち上げるのも、われわれ経営学の間から見ると、まったく同じなんです。

今回この会に参加させてもらったときに、ちょっと違和感があったのは、技術の研究者がズラッといるのでありますが、経営学をやっているのが少ない、ということです。何でもうち

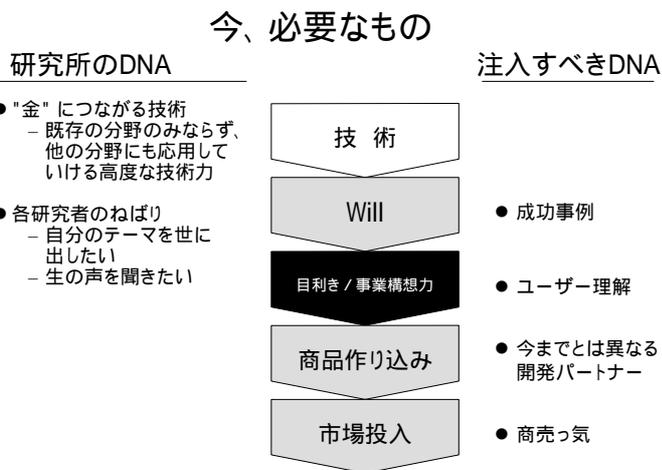


図10：堀

よっと経営学のメンバーも入れないのかなというのが最初から疑問だったのだけれども、こういう新事業とか新産業ということを考えるときに、マクロ・エコノミストがそんなに必要かどうかは知らないけれども、技術者と経営学はやはり融合していかなければいけません。日本の場合、技術は皆さんのように世界レベルの方がいらっしゃるんですけども、はっきり言って、経営学は3周遅れぐらいです。アメリカにどれぐらい遅れているかという、30年ぐらい遅れているんじゃないですか。1年、2年の遅れじゃないです。

第一、世の中自体に「経営学が学問である」ということを認める人もあまりいない。まして、経営学が経営で役に立つなんて思っている人が、日本人にはほとんどいないんですよ。1941年にアメリカと戦争して勝てると思っていた人がこの国の多数派だったわけです。それが、これだけ情報化社会になって、インターネットでいろいろなことがわかるようになって、いまだにわかっていないことが山ほどあるわけで、そういう意味では、経営学というのをばかにしているんです。

他社事例だとか、他産業の事例だとか、ユーザー行動のパターン認識だとか、業界別コスト構造だとか、言葉を並べれば100個も200個も出てくるんですけども、こういうものが実際に新規産業を作ったりするときに単独では役に立たない。実際は、やはりこういうものを1つ1つ、きちんきちんつぶしていく、それと技術がうまく融合したときに初めて爆発的な新規事業というのが出てくるのではないか。全部、証明されていませんが、私の仮説です。

もし21世紀の日本に将来があるとするならば、もうちょっと原点に戻って本当に日本として国際競争力を高めていくために、やらなければいけないことを1個ずつやっていくのだ、ということをお願いいただき、もしお気持ちがあれば、一緒にこれからやって行きたいと思っています。

私の言っていることは、あまりに夢物語だとか、あまりに非現実的に聞こえるかもしれませんが。しかし私は、「21世紀は20世紀とは全く異なった発展をする。しかも、そのことに気づいている会社が世界中にまだあまりない」と考えています。そういう意味では、今から動き出せば、われわれにもチャンスがあるのではないかと、そんなぐあいに考えております。