

イベント報告

2022年シンポジウム パネル討議

『起業とビジネスモデル』

井上 真吾 塩飽 哲生 上野山 勝也 石田 裕樹 松野 紘明

井上 真吾（以下「井上」） まず起業のきっかけと、会社の経営で大切にしていることを伺いたい。

上野山 勝也（以下「上野山」） 大学で学んだことが、ビジネスモデルの考え方そのものになっている。社内の経営戦略も、情報産業がどのように進化するかを俯瞰して捉えている。現在は、演繹的な推論処理しかやってこなかったソフトウェアが、音や情報、画像を構造化して認識するフェーズ。音声認識や動画像認識をコアにやっている。

石田 裕樹（以下「石田」） コロナ禍がどれだけ続くのかわからないところに、「すべてリモートになる、回復するには2年かかる」と松島先生に言われた。新しいパラダイムシフトを感じた。次の準備のため、やっていた7事業のうち4事業を売却した。

新しい事業であるWeb3のよさは、インセンティブの民主化だ。Web2は、たとえば食べログで投稿しても一銭もお金が入らなかった。Web3の世界では、世界中同じ暗号資産で利益を配分できる。個人の働き方も大きく変わる。こうした示唆が松島先生からあった。

松野 紘明（以下「松野」） 堀江貴文や孫正義の活躍を見てあこがれたのが、起業のきっかけだ。ただ、学生でいきなり起業しても自分の価値を届けられないと考え、松島先生、富永章先生もいたIBMに入った。そのIBMでも、アメリカやイスラエルから使い物にならない機能がリリースされる。それを日本で検証を重ねて動くものにし、リリースした。使えない製品をそのまま売るのでなく、お客様のはしごをいかに外さないようにするかということ、IBMでは経験した。

上野山 修士の研究では、ネット企業をずいぶん調べた。

過去が見えれば未来が見えてくるものだ。ただ実践においては、社会は自分の脳よりも複雑であり、事業は紡ぎ出していかなければならない。

私の会社は、シンプルに言えば、要素技術と産業の組み合わせ探索問題をいかに早く解くかということをやっている。これは個人の認知限界を超え、個人ではすべてを設計できない。いろいろな産業に情熱を持ってドライブできる人を、どう動機づけするかが重要だ。

人間関係から生まれる創発

塩飽 哲生（以下「塩飽」） メンバーに同じことを伝えても、1回や2回では伝わらない。同じ釜の飯を食いながら、何度も確認しながらやるのが大事だ。松島研ではよく合宿をやっていた。パソコンを開いてると松島先生が「何のために来たんだ」と言って閉じさせられた。集まってひとつの議論をすることが、最初の土俵だ。

石田 上野山さんとはずっと一緒に研究室にいて、社会人になってからも何度も話を聞いた。上野山さんは松尾先生の教えもあって、よりAIの知識を深めていった。大いに刺激を受けた。自分自身が乗れる波を探した。

新卒でゴールドマンサックス証券のプライベートエクイティ投資チームに入ったが、リーマンショックの後、プロジェクトが凍結された。やることなく結果的に独立した。ラッキーだったのは、市場の回復局面に乗れたことだ。そのとき松島先生に言われたのが、これからはアジアである、ということだった。

日本と欧米で10億人の富裕者層、中間所得者層がいるが、これからアジアだけで20億人生まれる。絶対そ

のチャンスを手掴めと言われた。最初、日本で創業したが、松島先生にも言われて早々に香港に本社を動かした。上場することもあるが、制度の透明性の高いシンガポールに引っ越した。これは俯瞰して波に乗る行動だった。今後はインドや中東、サステナビリティに注目している。波の浮き沈みを見ながら、10年、20年単位で自分たちが得意とするものを探している。

上野山 松島先生の研究室はベンチャー企業そのものだ。メンバー同士が知的議論を通じて互いを強化する。修士のときはやる気のない学生だったが、モチベーションのスイッチが徐々に入った。それが大学の持つひとつの可能性だ。組織デザインの中でもそういうことを意識している。人と人が創発して共進化していく仕組みだ。

井上 松島研が面白いのは、そこにダイバーシティがあったことだ。僕は起業しろと言われてはなく、コンサルをやったらいいと言われた。人を見ている。

松野 優秀な人たちは外資系コンサル、外資系金融に行く。僕自身はメーカーに近いIBMを選んだ。年2回のOB会に行くと、みなさん華やかでものすごい実績を残していたが、僕自身は職人気質なところもあって話したときのインパクトが出せなかった。松島先生からは、自己紹介をぱっとやってみると言われた。自分自身が会社を作って前に出ていくときに、すごく糧になっている。

大学が取り組むべき人材育成

井上 今後どうしたら、大学発で活躍する人を増やしていけるだろうか。

上野山 工学部はプロトタイプを作って社会実装する。これは事業創造そのものだ。現実世界の制約条件の中で格闘しながら作り出す手法として共通項がある。事業創造は失敗を繰り返すが、辞めてはいけない。松島研は、研究会の中で学生が否定される体験を意識的にデザインしており、それがよい鍛錬になっていた。否定される不快感を脳が抱き、それを克服していく体験は重要だ。

井上 私も企業に実際に行かせてもらって実データをいただいで研究した。企業の人とのやり取りが今のキャリアにもつながっている。枠組みを飛び出して失敗させる

ことはこれからの学生にとっても重要だ。

石田 これから必要になるのは、日本という国や組織、社会を直接的に変えられるような人材だ。松島研の濃い仲間だからこそできる社会への貢献の仕方、政治や行政に関与していくやり方があるのではないか。

井上 最後、今後の挑戦という話を聞いて締めたい。

塩飽 松島先生の言葉に、ベンチャーには旬がある、旬がないところにお金を出さないというものがある。流れの中で、旬なものを探していきたい。

上野山 松島研がなかったら起業しなかった。松尾さんにも出会っていない。大学の工学の研究室からの恩恵を一番受けた人間の一人だと思っている。事業を通じて実現したいことは、若いソフトウェアや技術者が本当に働きたい会社を作ることだ。

もうひとつは、話す意識を感じるようなソフトウェアを国産の会社として社会実装することだ。私のテーマは人と人のコミュニケーション。対面でしゃべると変なことにはならないが、遠隔で非対面だと悪意が増幅する。善意が増幅するアーキテクチャを作りたい。今はこうした、何のために作るのかという議論が少なすぎる。

井上 俯瞰することとは、社会と向き合うことだ。松島先生が一番言いたかったのは、俯瞰の究極は、何を目的にして自分は生きるんだということ。改めて、視座を上げてやっていかなければならないと思った。

(文責・小山 龍介)

モデレーター

井上 真吾

ベイン・アンド・カンパニー パートナー

パネリスト

塩飽 哲生

AwakApp Founder スペシャリスト・ドクターズ株式会社 代表取締役 Virtual Smart Health Inc. CEO

上野山 勝也

株式会社 PKSHA Technology 代表取締役

石田 裕樹

YCP ホールディングス 取締役兼グループ CEO

松野 紘明

株式会社 benefit works 代表取締役