

## イベント報告

## 2022 年秋季大会 パネルディスカッション

## 『登壇者によるパネル討議』

馬田 隆明 井上 智子 フィル・ウィックハム 牧 兼充 平野 正雄

牧 兼充 (以下「牧」) ディープテックのスタートアップについて、日本の特殊な課題はなにか。

馬田 隆明 (以下「馬田」) Climate Tech の創業メンバーを見ると、海外では Ph.D. と MBA をもつ人が組んでやっている。日本だと少ない。チームングアップが課題だ。

牧 井上さんには、CVC の苦勞を伺いたい。

井上 智子 (以下「井上」) 大企業のリソースを動かそうとすると、組織的な合意形成を長期間にわたって行っていかなければならない。一方で、一度組織的な合意形成が取れると大きなことができる。社内が一つではないので、いろいろな人に味方になってもらう必要がある。

牧 Sozo Ventures は日本の大学と協業しているが、どう見ているか。また、日本のエコシステムのポテンシャルについて触れていたが、課題についてはどうか。

フィル・ウィックハム (以下「フィル」) 早稲田、東大、九大と一緒に仕事をしているが、すばらしい点は、産業界の専門家が教授陣に居ること。学生も国際色豊かだ。二つめの質問について、唯一の課題は、昔ながらの政府関連の構造ではないか。税制も起業家に優しくないし、倒産法も失敗した起業家に対して懲罰的である。

平野 正雄 (以下「平野」) アメリカのスタートアップのイグジットの大半は M&A で、大企業がスタートアップのインキュベーターとして社会実装を一体的にやっている。一方で日本は断絶している。大企業が、自前主義を捨てきれないところが障害ではないか。Ph.D. が少ないのも、大企業が社内で抱えてしまうからだ。日本全体をビジネスモデルと捉えると、大企業主体の産業構造と大企業の体質が、スタートアップに閉塞感をもたらしている。

## ビジネスとサイエンスの循環

牧 社会実装はリニアなプロセスではなく、サイエンスとビジネスの循環である。ビジネス側からサイエンスへのフィードバックが必要なのではないか。

井上 スタンフォードでは、エンジニア、医者、ビジネスサイドなど違う領域のメンバーを一緒にチームにする。日本では理系文系間の交流が少ない。

牧 それで、日本のエコシステムがうまく機能していない理由かもしれない。日本ではサイロになっているが、アメリカはより協力的だ。

フィル アメリカの学者も、思っているほど協力的ではない。スタンフォードでもサイロ同士は話さない。点と点を結ぶのは学生だ。イノベーションにも興味がある学生が、ロースクールからやってくる。

馬田 学生には、大企業の新規事業開発部と研究開発部門には行くなという話をする。そこに行っても、PoC で終わる。必ず事業部に行くべきだ。大企業と共同研究をしても社会実装されない。

リカレント教育で一度大学に戻れば交流が進むが、Ph.D. や MBA の評価が低く、大学に戻るインセンティブがない。そうした現状をふまえると、ビジネスパーソンに技術に詳しくなってもらう方がよい。ビジネスサイドでアイデアを固めてから、研究者を探しに行くようにしている。

## ロールモデルの重要性

牧 ビジネススクールがその間を埋める役割を果たせる

のではないか。

**平野** シリアルアントレプレナーはすごく大事だ。トラックレコードを持っている人を、VCも積極的にサポートする。そのために必要なことは、アーリーイグジット。10年かけてIPOをやると、何度も起業できない。大企業がM&Aすれば人材がリリースされて、次の事業に回る。その人がロールモデルになり、循環が生まれる。

早稲田ビジネススクールも起業する学生が徐々に増えてきている。まだまだ先駆者的なメンバーだが、ロールモデルとしての効果がある。また、起業する人間は必ず、自分の周りの中で信頼できる人間を数名連れて行く。そういう波及効果もある。ロールモデルがみんなを感化する鍋みたいなものになっていけばいいのではないか。

**馬田** 東大がスタートアップを輩出しているのは、学生がインターンに行きロールモデルを長い時間見ていることが影響しているのではないか。

**井上** 身近にアントレプレナーたちがいれば、起業をより身近なものに感じる。一人でも多く起業を身近に感じてもらえる場を作ることが重要だ。

**フィル** 多くの大学が、卒業生をエコシステムに引き戻すことにエネルギーを注いでいる。スタンフォードの利点は、アイデアに対するフィードバックを有力な卒業生から得られることだ。卒業生のコミュニティが重要だ。

## 日本のスタートアップエコシステムの革新

**馬田** M&Aの難しさはなにか。

**井上** オムロンは、100%買収よりもマイノリティ出資が多い。大きな戦略よりも、小さな買収をオムロンの中で広めていきたい。その方がお互いを理解できる。

**馬田** スタートアップのM&Aを増やすためには、大企業はどう変わらなければならないのか。

**平野** 最近、両利きの経営がウケている。私がコンサルタントの時代にも、出島主義でやってはいたが駄目だった。自社でも開発できると社内の技術者が言うと、企業のトップは社内を優先せざるをえない。時間を買う、外を育てるという意味からも、外の事業や外のシーズをベースにやる。そんなふうなマネジメントスタイルを変

えるには時間がかかる。

今そこに風穴を開け始めているのは、東大や早稲田ベンチャーだ。こういうトップ大学で起業する学生のクリティカルマスをとにかく早く達成するべきだ。企業が変わるのを待っていても時間がかかる。

**会場** アクセラレーションプログラムから育ったプロジェクトをVCに引き渡す上での工夫を教えてください。

**馬田** プログラムの途中で投資家チェックを入れて、悪いアイデアを早く終わらせる。それもアクセラレーターのひとつの役目だ。

## 起業家マインドセット

**平野** 本当の鍵は人材育成だ。人材育成とは、単に知識ではなく、マインドセットだ。早稲田を含む主要ビジネススクールは現在、起業家マインドセットに焦点を当て、スタートアップは挑戦的で刺激的でやりがいがあると教えている。

職業別の幸福度の研究によれば、もっとも幸せなのは起業家だという。本当に素晴らしい人生を追い求めるのであれば、挑戦が必要だ。

**フィル** 起業家たちは、伝統的なルールをすべて破っても、刑務所に入ることはないのだから(笑)。

(文責・小山 龍介)

**馬田 隆明**

東京大学 FoundX ディレクター

**井上 智子**

オムロン株式会社 グローバルコーポレートベンチャリング室 室長、オムロンベンチャーズ株式会社 代表取締役社長

**フィル・ウィックハム**

Sozo Ventures 共同創業者兼マネージング・ダイレクター

早稲田大学ビジネススクール 招聘客員教授

カウフマン・フェローズ 元 CEO

**牧 兼充**

早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授

**平野 正雄**

日本ビジネスモデル学会 会長