

(2015年7月15日講演)

## 10. 「異なる知の結合」をどう促すか

### —大企業とベンチャー・大学の連携を中心に

株式会社日本経済新聞社論説副委員長兼編集委員 実哲也委員

私は、記者生活が30年以上になるが、大ざっぱに言うと日本経済の活性化にはどうすればよいのかを考えるような取材あるいは論説をやってきて、担当としてはいろいろな経済官庁を担当したり、金融機関を担当したり、海外駐在でいろんなものを見たりとか、そのようなことをやってきた。日本経済の活性化には何が必要かというときに、非常に単純化して言えば、新しいものが創造されること、そのために新しいプレーヤーが入ってくること、その結果として新陳代謝が起きることが重要なのだろうと大きな発想としては思っていて、そういうことをいろんな形で書いてきた。今回この委員会に参加させてもらって、実際に現場でイノベーションに関わっておられる、あるいはそういうものを専門に見ておられる方々の話を聞いて、非常に貴重な体験ができたかと思っている。頭の整理もできたかと思っていて、それを踏まえて持った問題意識というものをベースに取材をして、記事も書いた。基本的に今日は、いろいろな方に取材をさせていただいて、そこで伺った話の取材報告のような感じになってしまうと思うが、そこから感じたヒント、あるいは感想のような話を最後にさせていただこうかと思っている。

基本的な問題意識としては、イノベーションの種を生む苗床を豊かにすること、そしてその種を大きく開花させることが不可欠だと思っている。いろんなところで個別に種は生まれているのだと思うが、それをうまく生かせていないのが今の実情ではないかを感じる。イノベーションを実際の製品・サービス、ビジネスにつなげていく、それをうまく結び付ける機能が、組織の壁のようなものを含めて、なかなかはたらかないというところがある。では、どうしていくのだという問題意識に基づいて取材したことがベースである。

インタビューした方々のうち、最初にご紹介する富士通総研の湯川抗主任研究員は研究者の方で、まさに技術革新のほうの世界で、世界的な流れのようなものを見ている人であり、ほかの方はビジネス、あるいはベンチャーの支援のようなものに直接関わっておられる、現場で実際動いておられる方々である。そこで伺ったことのエッセンスについて話をさせていただきたいと思う。2ページ目は書いた記事であるが、これは後で見ていただきたい。

湯川氏は、私が時々話を聞いている方で、基本的には通信あるいは情報系の分野に詳しく、シリコンバレーの話なども長く調べてこられてきた方であるが、この方の問題意識も、

大企業とベンチャーをどうやって連携させていくのかというところにある。実際にそのための活動もされている方である。最初にこの人の話を紹介させていただくのは、大企業とベンチャーなどいろんな連携がなぜいま必要になっているのかという大きな前提の確認というか、世界でいま何が起きているのかという現状認識を明確にしたいためだ。同氏の話の要は、従来は個別の企業がそれぞれ頑張る中でイノベーションも生まれ、実際にそれが世界の中で売れていったので、あまりいろいろなことを考えなくて済んだが、今は従来では考えられなかったような変革が起きており、いままでのやり方ではすまなくなっているということだ。単に業種の垣根が崩れているということにとどまらず、ソフトの世界とハードの世界の間の障壁も、**Internet of Things** の登場などもあるなかで、なくなってきている時代であると。逆に言うと両方を組み合わせることでいろんなことができる時代にもなっているということだ。ソフトの世界というのは割とどこでもベンチャー的なものが起こって、アメリカの場合はそれが一気に大企業になるということが起きているわけだが、ソフトとハードが融合する中で、ハードの世界でも大企業とベンチャーの力関係が大きく変わる可能性が出てきているということである。ハードでやっている企業でも、気が付いたらソフトで出発した企業が巨大なライバルとして登場してきてしまうという時代になってきているという話をされていた。湯川氏の言葉で一つ記憶に残っているのは、自分の業界がやってきたことに絡むところ、つまり足元で一気に破壊的な技術が起きてしまうということが、いつあってもおかしくなくなっている、そういうことに常に目を配っていないと結構危ない時代、安泰ではいられない時代になっているという点だ。今までは自分のやり方のままでうまくやってきたわけであるが、これだけいろんな新しい技術が出てきて、新しい市場がうまれる時代の中では、自前でやるとか、カルチャーを変えるのはなかなか難しいとか言っていると、それこそもう駄目になってしまうおそれがあるということであり、逆に言うと、自分が持っていないものを外から受け入れるのは、選択肢というよりはもう必然というか、そういうことをしないと、それこそ生き残っていけない時代であるという認識を示していた。さはさりながら、いろんな意味での連携は実際に生まれ始めており、ベンチャーとの関係で言っても、コーポレートベンチャリングや、ベンチャーキャピタルに資金を入れていくようなやり方は増えているし、オープンイノベーションという世界で言うと、今回取材をさせていただいたコマツがその一つだと思うが、本気になってやろうとし始めたところも出てきているという話であった。

大企業とベンチャーとの連携では、たとえばコネクトという団体があるが、ここではベンチャーをやっている経営者の人たちと、大企業でやはりそういうところと実際に連携していかないとまずいということを考えている中堅社員の人たちの集まりを時々やっている。ベンチャーの経営者の人がプレゼンテーションして、それを聞いて、その後実際に交流会のようなものをやったりとか、こういうのをずっと3、4年前からやっていて、湯川氏も関わっているが、3年前に比べるとかなり参加者が増えてきているという。最初はITとか、通信系が多かったが、今は自動車とか、電子部品とか、食品とか、まさにものづ

くり、ハード系の人もかなり増えてきており、そういう中でベンチャーとの窓口の一本化とか、いろいろ提携先を探しているというようなことをアナウンスする会社も増えているという話であった。

ただ、そんな変化が起き始めている一方で、やはりなかなか越えられない壁のようなものがあると。湯川氏が言っていたのは、一つはやはりベンチャーというのは最初は当然マーケットが小さく、上のほうの人はあまり関心がないというか、メインの関心にはなかなかかなりにくいというところもあるし、実際に自分のところで多くの研究者を抱えているところは、何でわざわざ外に行くのかと、我々のところにも人がいるだろうというような意識もあると。

あと、実際にいろんな連携をやり始めると、自分の事業にも影響する、もともとあったビジネスがなくなってしまうようなインパクトもありうるので、やはり自分のところのビジネスへの影響とか、あるいは取引先への影響のようなものを考えて躊躇してしまうというケースも実際にはあるという話だった。

ただ、破壊的な技術とかアイデアを持つ事業は、最初は本当にもう全然小さくて、ろくなものにならないだろうと大体パッと見えてしまうのだが、それが一気に大きくなってしまふような時代になっていて、先ほどの話ではないが、破壊的な技術が目の前や周辺にうまれているのをきちんと見ておかないといけない、小さいからと言って無視していると、一気に増殖して大きくなってしまふこともあると、そういうところをやはり意識しなくてはいけないというお話であった。とはいっても、本当にどうなるかも全然分からないものに対して、そういう危ないものはなかなかできないのではないかという議論には当然なるわけである。だが、実際企業は研究開発投資とか、いろんな事業投資をやっているわけで、それはまさにリスクをとって大きな資金を掛けてやっているわけであり、それを考えると、小さなベンチャーと取引するとか、投資するなどというのは、実は大したリスクではないのではないかと、研究開発投資の一部だけアウトソースするような感じで始めてもらったらどうかと湯川氏は言っていた。

ということで、大きな状況認識のようなことを彼から聞いて、では、それを踏まえて、実際にいろんな人たちが何を考えて、何をやっているのかというところであるが、次は、大企業の視点から、大学やベンチャーとの連携をどう考えるか、イノベーションをどう伸ばすのかという話を聞いた。もちろんどの会社でもいろんなことを考えておられるトップの方は多いと思うが、コマツが従来に比べて新しい考え方でやっているという話があったことと、コマツの野路国夫会長が経済同友会でイノベーションエコシステム委員会の委員長を務めていて、この1、2年ずっとそれにフォーカスしてやっている方であるということもあり、野路氏にお話を伺った次第である。

最初は産学連携の話である。野路会長によると、かつては、コマツはそれほど強く力を入れていたわけではなかったが、今は相当本気であるという話をされていた。一例として大阪大学との連携について説明していただいた。2006年に共同研究講座を設置し、建設・

鉦山機械の遠隔化、自律化などの研究をし、製品化が見込まれる技術を生み出す成果も出たという。それを格上げする形で、今年コマツみらい建機協働研究所を立ち上げた。コマツの社員の方も2、3人行っているほか、あとはポスドクの方3、4名も採用して、遠隔化、それから自律運転、この辺の基礎研究の拠点の一つにしてやっているとのこと。野路氏によると、やればやるほどいろんな発見があるなということが分かったという。こちらのニーズは当然あるわけであるが、大学サイドで先生がどういう研究をしているのかということがわかるし、その中で、では、ここをうまくやれば一つの将来性があるイノベーションができるのではないかと、互いに話をいろいろすることによって結構いろんなものが生まれているという話をされていた。

強調されていたのは、この研究所は、工学部だけではなく、ほかの学部、ほかの大学、研究所とも幅広くつながっていくというのが一つのポイントであることだ。また、ポスドクの方など若い研究者が実際にポジティブなことができる環境を作ることもめざしている。このため、最初の共同研究のときは3年一区切りだったが、今は10年程度の長期視点で取り組んでいる。優秀な研究者を長期的に育成するというのが狙いの一つであるという話をされていた。

そうした産学連携に加え、コマツは実はアメリカのベンチャー企業とも連携などの取り組みをしている。自分の建設機械をただ売るだけなら、それはまさに自前でよいわけであるが、建設機械もICTの時代に入るなかで状況が変わってきている。今コマツは、現場のいろんな工事に出てくる顧客の様々な課題を解決し、生産性向上につなげることを仕事のメインの一つにしようとしている。「Smart Construction」と言うが、要は人手不足の問題とか、安全の問題とか、生産性の問題とか、こういう課題の解決についてお手伝いすると、そういうものを事業の一つの大きな軸にしようとしていると。

こうした取り組みを強化するため、それに役立つ技術を持つ会社をあちこちで探しているという。最近では、ドローンに関心がある。ドローンで建設現場の上から見て3次元データを持ってきて、さらに解析してというようなことが必要だと思っていたら、アメリカに出張したときに、シリコンバレー出身のルース前駐日大使やスタンフォード大学、地元ベンチャーキャピタルとの意見交換、ヒューマンネットワークを通じて、シリコンバレーのUAV（無人機）スタートアップ企業と提携することが決まった。それ以外に自動制御等を含めてアメリカの技術情報をいち早く入手するために、そういうことが得意なベンチャーキャピタルにも投資しているという話をされていた。

それに絡んで、これはある意味非常に刺激的な発言であるが、基礎研究を全て自分の企業でやる時代は終わったという言い方をしていた。いろんな意味で学問が細分化されて、実際いろんな技術が変わっていくし、新しい、全然なかったような技術も出てくるのを全部自分のところで研究者にやってほしいというのは基本的に難しいと。特に基礎研究に関してはなかなか難しいと。お話によると、シーメンスはもともとR&Dの3割ぐらいあった基礎研究を10年以上前にやめ、ドイツや世界の大学との連携にきりかえ、そこからライセ

ンスを得るといような感じになっている。逆に、知財を管理する人材などについては、シーメンスは相当増やしている、という話をしていた。

では、そういう経験を踏まえて、どうやったら日本のイノベーションが加速するのかというお話を伺ったところ、産学連携のところやはり一つのポイントであるが、基本的に言うと、ほかの国と比べて日本の企業は大学の研究開発に冷たいと。2011年の調査だと、12兆円の民間の研究開発資金のうち、大学には900億円ぐらいしか行っていない。これに対して、アメリカにしても、ドイツにしても、もっとたくさん出していると。逆に言うと、大学に研究開発、基礎研究を頼むといっても、そのための環境が整っていないということでもある。企業がお金を出してもっと大学と共同研究をするようになれば、国から大学に行く資金を純粋に基礎研究に使えるようになるのではないかと。大学の先生が基礎研究に専念できるような環境がもっと作れるのではないかという話をされていた。

一方で、ベンチャーとの連携で、日本のベンチャーはどうかということであるが、特にコマツの事業エリアでうまくマッチできるような大学発ベンチャーは今のところはなかなかないと。情報が少ないこともあるのかもしれないが、結果的にアメリカのベンチャーとの連携になっているという話だった。

もっとも、日本がもともと強い分野ではそれなりにあると。薬品とか、材料とか、素材とか、そういうところは強い。阪大が新しくベンチャーキャピタル的なものを作ることになっており、その諮問委員もやっているが、投資候補を出してもらおうと7割ぐらいがバイオだったという。

もう一つは、産学というか、産官も入れたほうの話であるが、産総研などもまさにオープンイノベーションのようなものを始めていて、コマツも参加しているのであるが、これはまだ緒についたばかりで、こういうことをどんどんやってもらって、先端技術をやはりオープンにして皆でやっていくようにしないといけない、これはもうオールジャパンでスピードも考えつつ対応していくような感じでいかないと、やはり海外に追いついていけないということを言われていた。

その関連で、これは鶏と卵であるが、結局産学連携が進んでいなかったがゆえに企業と大学の間の人々の移動も本当に少なく、これからやらなくてはならないと言っても、これだけ人がいないと、なかなか、うまく進めるのは大変かもしれないという話もされていた。

あとは、学際的な研究。先ほどの阪大との協働研究所では、学際的なものをかなり意識したというか、いろんな人が入ってくるようなことにしたのだと言っていたが、アメリカの大学でいろんな話を聞いたりしてみると、開発プロジェクトでも本当にいろんなエリアの人が入っている。心理学の人が入っているし、法学部の人も入っていると、そういう感じでないと、なかなかイノベーションは生まれえないのではないかというようなことも指摘されていた。

あと、いろいろ技術はあるとはいいながら、コンピューターサイエンスとか、人工知能とか、この世界は日本に人が足りない、あまり人がいないという。ここはいまや欠かせな

い技術になっているにもかかわらず、である。単にコンピューター業界などにとって必要という話ではなく、あらゆる業種が皆この部分を入れながらでないと顧客のニーズにあったサービスを提供できない時代を迎えており、ここの分野の人材をもっと育てないといけないと言っていた。

従来の国主導の研究開発プロジェクトについては、かなりの部分が大企業のコンソーシアムに依存していると。大企業にとっては情報を得られるし、お金も配分されているからいいが、これからは大企業は国からの資金に頼らず、産総研やNEDOの予算も、どちらかという若い大学の研究者とか、ベンチャーとか、地方の中小のニッチ企業とかに使っていったらどうかと提案されていた。野路氏が強調していたのは、この国ほど若い人に優しくない国はないということ。それと大学の競争的資金が相当増えているが、その一方で、そうではない運営交付金が減ってしまっていることについて、それでよいのかという話もされていた。

次からは、どちらかという実際にベンチャービジネスに関わっている方の話であるが、まず東大エッジキャピタル (UTECH) の郷治友孝社長。東大発などのいわゆる大学発ベンチャーへの出資を目的にしたベンチャーキャピタルで、2004年の設立である。すでに66社ぐらいに投資したということであるが、結構有力な大学発ベンチャーが生まれてきていると強調していた。東大だけではなく、京大とか、阪大とか、早慶、あるいは海外の大学の研究成果を使ったり、あるいは大企業の事業部門を切り出して大学の成果と結び付けたりするようなこともやっていると。起業ということ言えば、ハードルはかなり低下してきているということであるが、郷治氏の問題意識は、私自身も同感であるが、日本もベンチャーは結構いろいろでてきているものの、それが本当に大きくなり、インパクトのあるような強さを持つようなどころまではやはりなかなか行っていない、これをどうするのかということである。彼の結論は一言で言うと、とにかく小さく始めるよりもグローバル市場を最初から目指して、海外の顧客とか投資家に評価されるような事業にしていくのが一番重要なのではないかと。海外から見ると、日本の基礎研究とか技術開発力に対する関心や信頼はまだまだある。だから、チャンスはまだ残っているのだということを強調しておられた。海外とやるというのは、もちろんマーケットとして大きいこともあるが、当然相手といろんな連携をすると新しい顧客を開拓できたりするし、あとベンチャーはいろんな当局からの承認、医薬品ならFDAの承認が必要であるし、海外での実証実験もいろいろ必要になるが、こういうのも例えばアメリカのエネルギー省とか、そういうところとのコネクションがあるような会社と一緒にやれば、やりやすくなるメリットもあるということだった。裏返して言うと、なかなか日本の大企業の場合は食い付きが悪いということだったと思う。

もう一つ、彼も、先ほどのコマツの野路氏と同じであるが、大学への競争的資金のほうには増えているのであるが、運営交付金のほうには削減の流れというのは憂慮すべきではないかと指摘していた。郷治氏は、競争的資金についてはやや疑問符というか、もちろん相当

なお金が非常に強いところに行くこと自体は悪いことではないと思うが、結局よくありがちであるが、ここはすごいらしいねというところ、今すごいとなっている目立つテーマのものに行ってしまう。先行きどうなるか本当に海のものとも山のものとも分からないところにもきちんとお金が付いていかないとまずいということと、あとは大学の特許取得費用、これは一応支援が出ているものの減らされているというような話をされていた。やはり特許を押さえるのがベンチャーには大事で、技術だけの話ではなく、ビジネス戦略上非常に重要で、まさに画竜点睛を欠くではないが、その最後のところへ行かないと、まさに伸びていく際のハードルになるというような話をされていた。

次のお2人は、実際ベンチャーをやって上場した人たちの話である。どういうことをやったのかという話と、では、ベンチャーはどうやったら伸びるのかという話を基本的にうかがった。ユーグレナという会社はかなり有名になって、政府からも賞をもらっている。ご承知の方が多いと思うが、ミドリムシは食品から燃料、医薬品まで非常に潜在的な市場が大きいという。ミドリムシについては、もちろん世界的にいろんな関心はあったようであるが、この会社は、その大量培養技術を開発したことが強みだということである。創業者の出雲充社長はもともと銀行出身であるが、会社を起こしたいとずっと思っていたという。実際にミドリムシの研究をしている学友と、あとは食品事業に携わっていた人との3人で起業したということである。

いまはいろんなところから一緒にやろうと、皆が非常に寄ってくるような会社になっているが、とにかく最初的时候は大変だったという。これもいろんなところで言われたりしている話であるが、技術自体はできていて、実際に営業活動を始めたのであるが、3年ぐらいで500社ぐらい行ったというが、全く相手にされなかったと。ミドリムシというものの潜在性の高さや会社の技術の確かさは理解してくれる。世界を見回しても、あまりそういうことができる会社がないことも皆わかってくれる。だが、皆全く同じように、売れた実績はあるのかと聞いてくる。いや、ないと言うと、では、ほかで採用されたらまた来てほしいというような話であったと。あなたのところの技術はまだ足りない、売れないだろうという答えならよいのであるが、良いけれど駄目だと言われるのが一番つらかったと言っていた。

もちろん、出雲氏自身は今ベンチャーの後進の人たちを指導する立場にあり、だれも知らないベンチャーの起業家はあきらめずに努力しなくてはいけないのは当然で、そこが足りないベンチャーも多いというが、ただ、やはりあまりにも1社目のハードルが高過ぎると、これを何とかできないのかと。それこそ成長戦略を考えるとときにこれが一番というか、かなり重要なのだという話をされていた。結局は最後に伊藤忠商事との連携に成功したのがきっかけになって、今大きく伸びたわけである。逆に言うと、伊藤忠という存在がなければ、今はもう存在していなかったかもしれない会社だということもできる。

伊藤忠の担当者の方といろいろ、これも1年掛かりというか、実際に連携してビジネスをやろうとなるまでには時間が掛かったということであるが、最初に、それまで断られ続

けているので、「あなたのところは実績がなくても本当にいいのか」と聞いたら、その相手の担当者の人は、いや、当社のトップは、そういうものを持ってこいと日ごろから言っている、まだ実績がないから駄目だというようなことには多分ならないと言っていたという。オープンイノベーションというのがやはり言葉になっているのであるが、結局のところ特にベンチャーの話はだいたいうまくいかないことも結構多いと思うが、そのときに「何でこんなものを持ってきたんだ」とトップや上司から言われてしまうと、まさに新規事業と言っても、多分誰も本当にやろうとしないというか、やっても多分駄目だろうなというような感じになってしまうのではないかという話をされていた。一方、これも鶏と卵になってしまうが、ベンチャーを使っとうまくいったという事例がそれほど多くないので、これが増えてくれば状況は変わってくるのではないかというようなことも語っていた。

あと、これもよく言われることかもしれないが、ベンチャーがうまく行き始めたというときには、当然人がたくさんいるところで必要になってくる。ユーグレナのような会社はまさにそういう状況に置かれているわけである。相当伸びてきて、注目もされ、いろんなところと提携もやっていきたいところであるが、やはり人がなかなか集まらないのが問題であると言っていた。特に大企業で経験を積んだ様々な分野の人たちに実際に来てもらわないと、会社ということを考えれば、やっぱりやっていくのは難しい、コア技術を持っているというだけでは乗り切れないと。バイオ燃料の精製でシェブロンの子会社と提携したのであるが、その背景には元新日石の人がいたということもあり、契約の手続きも提携もスムーズにできたと言っていた。

あと、この会でも話題になっているが、いわゆる IT 系のベンチャーというのは、資金も集まっているし、バブル的なところもあるかもしれないが、そうではない物理的な技術開発を伴うリアルテック系のベンチャーはお金の面でも苦しいと強調していた。このため、そういうリアルテックベンチャーを支えるようなベンチャーキャピタルを作って、人とか資金の面で支援することを始めると言っていた。

ペプチドリーム社長の窪田規一という方はバイオ系であるが、この方は、経歴を申し上げると自動車メーカーから臨床診断の会社に移って、そこでほかの会社と合弁のベンチャーを作ったのであるが結局解散してしまった。その後、これはユーテックが絡んでいたようであるが、東大教授が開発した先端技術を使った事業をやってみないか、その社長をやってみないかというような話の中で、社長になったということである。この技術は基本的には「特殊ペプチド」と呼ばれるものを使った新しい創薬のパターン、これからの新しい薬を造るプロセスに絡む技術ということである。知財戦略を重視し、それによってコア技術の周りを固めていった。特殊ペプチドの創製、それをライブラリーとして構築すること、さらにそれをスクリーニングする技術もあわせた創薬のプラットフォームをつくり、これを武器にいろんなところとビジネスの交渉を始めたということである。実際に売り込みを始めるときに、まず反応があったのは大手医薬品会社のブリストル・マイヤーズ社からで、窪田氏の印象だと、とにかく動きが素早かったという。そもそもこの技術は東大の菅裕明

教授が取り組んだものだが、その論文や海外講演を見たというのでいきなり電話が掛かってきて、テレビ会議をやろうという。結局、テレコンファレンスで対応したということであるが、そこで話をしたら今度は半月でボードメンバーが来て、半月後に契約書を送ってきて、共同開発がパツパと決まってしまったと。良いなと判断したときのあちらのアクションは非常に早かったという話をされていた。

その関連で言うと、海外と日本とでビシッと本当に分けてよいのかどうか分からないが、窪田氏の印象だと、海外のバイオ関連、製薬会社は、とにかく CTO とかトップの人が実際に学会とか研究会とかシンポでチェアマンのようなものをして、最新の情報収集に非常に貪欲であり、それでキャッチして自分のところの専門家に当たらせて、良いとなったら、自分で実際に直接コンタクトをしてくると。日本の場合は、なかなかそういう動きにならない。実際に学会へ行くのは現場の人であるし、報告書を書いて上に報告書を出している間に何となく面白さもだんだん希釈化して行って、反応も鈍り、時間もかかる。日本企業はもともと慎重ということもあるが、まずスピードで負けてしまうというような話があった。

あと、ベンチャービジネスは技術もある程度分かって、なおかつ、どこをどう固めればビジネスにできるかというところが分かる人材が、実際に素晴らしい研究をやっている人とセットになってやっていかないとなかなか難しいのであるが、そういうコーディネーター、クリエーターのような人がやはり足りないということを強調されていた。

最後の方は ACCESS の共同創業者の鎌田富久という方であるが、この方はベンチャーを支援している。もともとベンチャーをやっていたのが 3 年前から支援活動に専念をされているということであるが、郷治氏と同じように、とにかく本当に大きい産業を作るといふか、日本発で何か大きなことをやりたいと考えている。そうしないと、皆稼ぎの少ない後追いになってしまい、日本の人々が豊かになっていくのは難しいという。IT、ネットはもう駄目で、それ以外といふか、その次のところで勝つためにどうすればよいのかという観点から、自分にとって関心がある技術エリアをやっているベンチャーを大学発を中心に支援しているということだった。これも郷治氏と同じであるが、やる気がある人たちが増えているし、その中に結構優秀な人も増えているということで、日本のベンチャーもかなり可能性といふか、潜在力は増してきたという。だが、起業家の中にリーダーとして引っ張っていけるような人はまだ少ないということだった。最初の創業のときのチームをどう作っていくのが一番重要だが、成功する製品開発・販売プランをたてる場所は弱い。それと最後の出口のところ、大企業による買収などの形で事業を伸ばせる、吸収されていくようなことがもっと増えてこないとだめだという話をされていた。

こうしたことを踏まえて、私の印象とかヒントのようなものを最後に申し上げる。まず、イノベーションの源泉である研究開発力とか技術開発力自体は、世界から見てまだ評価されている状況にあるのではないか。野路氏などは、コンピューターサイエンスとかを見るともう全然厳しいというような話をされていたが、全体で見ればまだ期待が持てる状況で

はないか。だが、その種をやはり増やしていかなければいけない。その際に、どなたかが言っておられたが、とにかく日本の大学の研究環境はよろしくないということのようだ。それを変えるためにはやはり企業、これは別に企業が単に慈善でやるというわけではなく、企業自身もそのようにしていかなければ新しい技術を取り込んでいけないという意味で、大学というものをもっと活用する、あるいは大学にもっと強くなってもらうということをしていく必要がある。そうでないと、特に未知の領域に挑戦する場合はなかなか難しい。その中で国の研究機関も、資金がそれなりにあるのであれば、大学の研究者の人たち、あるいはベンチャーのようなどところともっと一緒にオープンイノベーションでやっていくようにしていかなければまずいのではないか。少しは始まっているようであるが、まだこわごわやっているようなところがあるということだ。

もう一つは、今まさにそこに宝の山というのがあるわけであるから、これをどのように生かしていくのかという中で言うと、それぞれのところで種はあるのだと思うが、その連携ができないがために結局枯れてしまうような状況があちこちで起きているのではないかという印象を持った。異なる知の結合というか、いろんなエリアの、いろんな発想の人たちが集まって協力し、連携し合うことが、やはりイノベーションのところでは鍵を握るのかという印象を改めて持った次第である。ただ、そうした考えがどこまで共有されているのか、切迫感があるのかというところが一つ、最初のハードルというか壁だと思う。そういう認識があっても、では、どうやって動いていくのかというときには、今までのいろんな物の決め方とか、運営の仕方とか、決定の仕方、あるいは人の使い方のようなものを見直していくことが重要な鍵になるのではないか。実際にベンチャーの方々から聞いた話の例で言えば、やはり日本の企業は、新しいカルチャーとか、考え方が違うようなところと一緒にやっていくのはなかなか得意ではないというか、実績で判断してしまう。もちろん、目利きというか、見分ける能力が必要であるし、有象無象がある中で、どうそれを探していくのか難しいところがあると思う。ただ、小さくても大きな潜在力を持つようなものが必ずあるはずで、それを積極的に見つけていくのかどうか、あるいはそこまでしなくてもいい、と考えるのかでは全然違ってくるだろう。もう一つは、いろんなことをやるにしても、実際にいろんな連携をやるというときに、出てくる人が、最初下の人が出てきて、その次が中間で、その次が少し上の人というような感じでやっていくと、特に海外との競争ではやはり負けてしまう。チャンスをすばやくものにすることが重要だ。ペプチドリームもユーグレナも、いまはいろんな会社と提携しているわけだが、最初に入ってくるところがある程度有利なポジションにあるという感じも否めないと思う。早く絡んでいって、そこ事自分の持っているコアの技術や製品をどう結び付けるかを早く決めていかなければいけないということがあるのかなど。

鶏と卵の関係を打破することも重要だ。大企業から見ると、日本のベンチャーというのは未熟に見える。その結果、大企業からはあまり相手にされないし、人も来ないので事業が洗練されない。ベンチャーサイドのほうにも、小さくまとまって、いろんなことを言わ

れるぐらいなら小さくてもよいというところもあるという。日本の組織は違うカルチャーのところと横で連携するのがもともと苦手なところもあるが、実際にどこかで動き出さないと、ベンチャーと大企業が近づけないという鶏と卵の矛盾はいつまでたっても解消できないということになる。

あとは人の流動性がカギを握るのではないか。これも言うてすぐ変わるものではないと思うが、自分の組織の中にいろんなバックグラウンドの人がいるのが当たり前の環境を作っていくと、逆に外との連携も進みやすくなるだろうなという感じを持っている。

そういうことは分かっているという話が多かったかもしれないが、一応以上で終わらせていただきたいと思う。

(了)

(文責：日本経済調査協議会イノベーターを育てる社会研究委員会事務局)