

対談

# 多様化する市場で、ベンチャーは いかにチャンスをつかめるか

ベンチャーの戦い方が注目を集めている。これまで顧客にソリューションを提供して、そのクオリティを高めていくことが事業の本質だと捉えられてきた。

しかし、ベンチャーは先進的な技術やアイデアを背景に、顧客の想像が及ばない製品やサービスを次々に生み出し、新しい領域を切り開いている。

そのアイデアや先見性には見習うべきところがある。一方、ベンチャーにも課題は多く、日本からはメガベンチャーがまだ誕生していないのが実情だ。私たちはベンチャーから何を学ばばいいのか。スタートアップ企業との関わりが深い2人に、日本のベンチャーの現在について語っていただいた。



## 服部 友厚

株式会社スタジオディテイルズ  
取締役副社長

はっとりともあつ●1980年生まれ。イベント会社に勤務後、インテリアの小売店、外資系家具メーカーに転職。2009年、スタジオディテイルズ設立。グラフィック、Webアプリ、アプリ開発、プロダクトデザインなど幅広く手がける。The Webby Awards (NY) Judge、AWWWARDS (ES) Jury、2011・2012・2016年にグッドデザイン賞、D&AD in Book、One Show Merit、Pentawards Silver、The Webby Awards Winner、日本BtoB広告賞2016金賞など50以上の広告賞を受賞。

## 坂本 教晃

株式会社東京大学  
エッジキャピタル(UTEC)  
取締役・パートナー

さかもと のりあき●東京大学経済学部卒業後、経済産業省入省。2008年経済産業省退官、ファミリービジネスである流通事業会社の副社長を経て、コロンビア大学経営学修士(MBA)。マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、14年8月にUTEC参画。14年度総務省「I-Challenge!」や、15年「NEDO TCP」の最優秀賞および優秀賞採択案件、16年、経済産業省「IoT Lab Selection」グランプリ案件をサポート。「アントレプレナーシップ・チャレンジ2017」において最優秀賞をサポート。

## ベンチャー育成に“目利き”は要らない

——本題に入る前に、まずお2人の経歴とベンチャーとの関わりについて紹介いただけますか。

**坂本** 私は2014年にベンチャーキャピタル(VC)のUTEKに入社しました。現在はパートナーとして、主にAIやIT分野のベンチャー企業へ投資をしています。

**服部** 坂本さんの経歴がキラキラしているから、そのあとに話すのは……(笑)。大学を卒業後、地元の名古屋でイベント会社に就職。その後、家業の家具屋を手伝い、修業としてシンガポール本社の外資系ソファメーカーで働きました。26歳のときに自分で会社を起こそうと考へ、友人とデザイン事務所のスタジオディテイルズを創業。地元の老舗企業や、坂本さんのUTEKさんを通してベンチャー企業のホームページの制作などを行っています。UTEKさんは、大学系のVCですネ？

**坂本** 日本のベンチャーキャピタルは、非常にざっくり言うと、大きく2つに分かれます。1つは、ITに特化しながら、サービス分野を中心に投資をするベンチャーキャピタル。もう1つは、テクノロジーに着目しながら、大企業との連携がある意味前提にしているベンチャー企業に投資をするテクノロジー系のベンチャーキャピタル。UTEKは後者にあたります。

テクノロジーに着目したベンチャーキャピタルの中にも大企業が主体のCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)と、大学に近いベンチャーキャピタルがあり、私たちはその中でも大学系のベンチャーキャピタルに属します。大学での研究の中から出てくる技術や知識を活用して新しいビジネスをつくらうとしているベンチャー企業に投資をしています。

**服部** あくまで個人的な趣向ですが、僕はゲームやアプリにそれほど熱くなれないんです。技術重視のベンチャーキャピタルのほうが、「これが世の中に広がったら、相当なインパクトがあるのではないか」と思えるので、お手伝いするときモチベーションが上がります。

——日々生まれてくる新しいテクノロジーを、どのようにキャッチアップされていますか。

**坂本** もちろん自分で勉強するのが前提ですが、最先端がどういう状況になっているのかは、詳しい人に聞くのが一番です。UTEK内部に詳しい人がいるし、

例えばAIなら第一人者が大学内にいらっしゃるの、いろいろ話を聞きに行きます。自分が情報の結節点になることが重要だと考えています。

——投資する価値のあるベンチャーを見極める“目利き”のコツはありますか。

**坂本** 実はVCに目利きは必要ないと思っています。目利きとは、元々価値のあるものに多くの人が気づいておらず、わかる人だけが見抜くこと。だから骨董品なら、目利きで買ったものに元々の価値があるため、買った瞬間に大儲けできるわけです。

しかし、ベンチャー投資は違います。VCの役割は、玉石混交の中から宝石のような技術を探すことではなく、その技術を宝石へと磨き上げていくこと。具体的には、まだプリミティブな段階の技術を持つベンチャーに対して、研究開発の方向を修正・整理したり、事業化のために必要な人を連れてくるといったハンドリングをします。いわゆる鑑定士のイメージとは違い、事業をつくること、産業をつくることに関わるべきだと考えます。

## 日本から世界を席巻するテクノロジーは生まれるか

——現在はどのようなベンチャーに投資をされているのでしょうか。

**坂本** 最近、シンガポールのトライコグ(Tricog)という会社に投資をしました。この会社は心電図をAIで解析する技術を持っています。

心臓発作が起きてから実際の治療までの平均時間は、日本なら約90分のはずです。しかし、インドでは平均7時間かかります。2~3時間がゴールデンタイムといわれ、それを超えるとサバイバルレートは大きく落ちるので、7時間はかなり危険な水準です。なぜインドでそれだけの時間がかかるのか。インドの医師、特にプライマリーケアを担当する小さなクリニックの医師は心電図を読む訓練を十分に受けていないためです。心電図からわかる病気は250ほどあるとされています。それを見極めるにはそれなりの経験が必要であり、インドの医師の中にはその点に熟達していない方も多くいると考えられます。

一方、機械学習は微妙な形状を認識して判別するのが得意です。そこでトライコグは心電図のデータをセンターに送ってAIで解析するシステムをつくりました。

「この病気の可能性は何%、これは何%」と解析結果が出たら、センターに詰めている医師が確認して、患者のところにいる医師に送り返します。患者に対して直接診断を返すのではなく、トライコグにいる複数の医師が現場で診断している医師に返し、現場にいる医師が最終的に判断して診断結果を出す、Doctor to Doctorのサービスになっています。

**服部** 革新的ですね。

**坂本** 今は約1年強で1,000カ所以上の病院に入って、実際に100万件の診断を実施しました。診断数も月次で力強く伸びています。将来的には、ウェアラブルデバイスと連携させて心臓の状態を常時モニタリングして、「3日後、あなたは心臓発作を起こす可能性があるので気をつけてください」とアラートを出す時代がやってくるというところまで目指したいと思っています。

——今ご紹介いただいたのは海外の事例でした。イノベティブな技術は海外のものが目立ちますが、なぜ海外からそれらが生まれるのでしょうか。

**坂本** 身もふたもないですが、軍事発というところはある原因かもしれません。インターネットもMOD (Ministry of Defence) 発。最近普及しているダヴィ

ンチという手術用支援ロボットにしてもそうです。ダヴィンチに用いられている技術は、元は戦地で負傷した兵士をアメリカ本国から遠隔で手術するために開発されたものと聞いています。それをダウングレードして手術室の隣に医師が座って操作する現在の形になりましたが、最初に大金を投じて研究開発していなければ、現在の形にもならなかったのかもしれない。

——日本で軍事発は現実的ではないですね。その点で不利でしょうか。

**服部** ただ、日本には日本の課題があって、それが環境要因として研究開発にドライブをかけている部分もあるかと思います。例えばUTECHさんが支援しているベジタリアというベンチャーは、IoT センシングデバイスから得た環境・気象データや、ドローンによる撮影での画像解析など、農地のビッグデータを利用した、生産性向上につなげるサービスを開発しています。このサービスの開発は、近い将来予測される人口増加に伴う大規模な食糧難に対し、耕作可能地を増やし病虫害を減らす、つまりは好循環な農業社会を実現する必要があるという社会課題があったからこそ加速した。坂本さんたちが技術をキャッチアップするのはその少

## 世界規模でのイノベーションを見据えたベンチャー企業へ投資する「(株)東京大学エッジキャピタル (UTECH)」

東京大学エッジキャピタルは、2004年に創業し、大学・研究機関と連携しながら、科学技術を中心に、世界・人類の課題を解決するためのフロンティアを開拓するベンチャーキャピタル投資を行ってきた。

多くの投資対象が、会社設立前のシードやアーリー段階である。大学での研究活動の段階から支援に関わり、ビジネスプランニング、法人設立、資金調達まで、ほとんどの投資先に対して、積極的に経営支援とバリューアップを行い、リード投資家として強くコミットしている。

累計で約543億円にも上る4つのファンドを運営し、約90社に投資。そのうち9社が株式を上場し、10社がM&Aを果たした。

国内外の大学や研究機関との連携体制も構築し、スタートアップ企業と産業界・アカデミアとの間の資本・人材・

英知の好循環を図ることにより、グローバル規模で全人类的な課題解決への寄与を理念とし、活動を行っている。

### 事例紹介会社

#### TRICOG HEALTH PTE. LTD.

効率的・迅速なAI心電図解析により、新興国における心臓病関連の死亡者を減らす。



CEO自身が循環器の医師で、インドでは多くの患者が適切な治療を受けるまでに時間がかかることから、その改善を図るために起業。サービス開始から1年強で、50万人の医師診断付きのECG診断データを収集



#### 株式会社自律制御システム研究所 (ACSL)

「空の産業革命」と、日本が世界に誇る国産の産業用ドローンの展開。



千葉大学の野波健蔵特別教授の研究室の完全自律型ドローン技術を応用。各分野のパートナー企業と連携を進め、各種用途向けの産業用ドローン・ソリューションを構築

し前のところだと思いますが、そうした技術が社会的課題の解決という流れに乗ったときは強い。ベンチャーの勝ちパターンの一つです。

## ストーリーをつくることの大切さ

——日本のベンチャーの課題を教えてください。

**坂本** 私たちが支援するベンチャーは技術系で、プレゼンテーションの経験が豊富ではない企業が多い。例えば技術が優れていて100だとしても、プレゼンテーションが10だと、低いほうに引きずられてしまって振り向いてもらえません。

そこで重要になるのが、聞いた人が思わずほかの人に話したくなるような“プレゼンテーション”“ストーリー”です。技術系ベンチャーの人は「そんなお化粧品に価値があるのか」と疑問を持ちますが、ストーリーは本当に大事です。

勘違いしていただきたいのは、技術軽視ではなく、プレゼンテーション「も」重要ということです。中身とプレゼンテーションは掛け算であり、どちらかが低いというのは本当にもったいない。米国や中国のベンチャー企業と比べると、テクノロジーは素晴らしいのに惜しい……というベンチャーが多いように感じています。

**服部** そこで僕たちの出番ですね。

**坂本** はい。VCの価値は、情報と人の結節点であることだと思っています。技術系ベンチャーは、ウェブサイトにお金をかけていないところが少なくありません。そこに服部さんのデザイン事務所をはじめとしたクリエイティブのプロに入ってもらい、ブランドイメージはどうしたいのか、ブランドロゴやウェブサイトはどうするかといった話をしていく。そうするとガラリと変わります。

**服部** ドローンを販売するACSL（自律制御システム研究所）という会社のウェブサイトが、まさにそうでしたね。ドローン会社のホームページは、もう99%の確率でキービジュアルに機体の写真を載せます。でも、この会社が売りたいのは機体ではなく、技術であるはず。そのようにお話ししたら、「そのとおり。私たちが売りたいのは、機体のスペックではなく、ドローンの頭脳の部分」と賛成していただきました。そこでオートパイロットテクノロジーというコアテクノロジーをトップページで表現した。勇気がある決断でしたが、機体の写真でDJI（ドローン最大手）に勝つのは難しいので違う方向性を打ち出

し、その山を登りました。

——ストーリーの重要性はわかりました。ただ、先端的な技術は偶発的に生まれるものが多く、ただちに市場のニーズと結びつかないケースもあるのではないですか。

**坂本** そのとおりだと思います。我々ベンチャーキャピタルはファンドである以上、タイムホライズンがあり、サポートできる技術も部分的だと思っています。素晴らしい技術でも、ベンチャーキャピタルの投資対象にならないものなんていくらでもあります。ただ、ベンチャーキャピタルからの出資を受ける、全くの新規事業で事業会社と提携をする、株式市場と対話をする、という場面においてはストーリーが重要です。ストーリーをつくるのは簡単なことではないので、いろんな人に聞いてつくっていくしかない。

**服部** 例えばこれまで10年かかっていた薬の臨床実験を半分の5年に短縮させる技術があったとします。臨床実験の期間を大幅に短縮させるのは、製薬に携わる人にとってはすごいことでしょう。ただ、単に「すごいでしょ」と言われても、一般人の僕なんかにはまったく刺さらない。「本当はすごくないのではないか」とか、「すごくても早すぎるのではないか」という気がして、ストーリーがすぐには浮かんでこないんですよ。

そうした違和感があるときは、坂本さんがおっしゃるように人に聞くしかない。僕はクライアントだけでなく、第三者的な立場のVCの人に「ぶっちゃけ、この技術は本当にすごいですか」「クリエイティブの方向性はこれでいいんですか」とストレートに疑問をぶつけています。お互いに腹を割って話せて意見が返ってくるネットワークは大事ですよ。僕は坂本さんとはFacebookのメッセージでよくやりとりしていますが、「それはクリエイティブが行き過ぎています」と冷静に返してくれたりするので、すごく助かっています。

## 「大企業×ベンチャー」の可能性

**坂本** 大切なのは、「誰に売り込むか」ですよ。例えば研究開発型のベンチャーは数年間売り上げが立たないということがざらにあります。その場合は投資家やサプライヤーに訴求するウェブサイトが必要です。

売れる段階に入ってきたら、訴求する先は変わります。先ほど出てきたACSLならメインの売り先が大企業ですから、大企業の人に響くメッセージをつくらなく

てはいけないし、BtoCの事業ならまた違うコミュニケーションが求められます。

**服部** あとは採用も大切です。ベンチャーを見ていると、「ここに人がもうちょっといたらな」と思うことがよくあります。ウェブサイトのクオリティは採用に直結しますが、案外、そこができていない。

**坂本** おっしゃるとおり、採用は重要ですね。社長がいつまでもオペレーションをやっているのではなく、採用に強くなることは、ベンチャーが成長するときに欠かせない条件だと考えます。

——訴求先の一つとして大企業が出てきました。大企業はベンチャーをどのように見ているのでしょうか。

**坂本** 私たちの出資先はBtoCのビジネスをやっているところは少なく、基本、すべて企業が相手です。先日、東大経済学部が主催する勉強会で講演してきましたのですが、日本の名だたる大企業の執行役員クラスがズラリ。みなさん、「何か面白いものはないですか」と非常に積極的でした。現状に行き詰まりを感じていて、新しいイノベーションを生まなくてはいけないという強い危機感があるのでしょうか。ベンチャーを好意的に見ただいていて、いい流れになっていることを実感しました。

具体的にベンチャーと大企業のつながり方は3つあります。1つ目は、事業提携。ヨコの契約関係で、研究開発や販売を一緒にやっていく形です。2つ目は、製品やサービスの売り主と買い主としての関係。これはタテの契約関係ですね。そして3つ目が、タテでもヨコでもなく一緒になる関係です。資本を入れたり、M&Aをしてベンチャーを子会社化する形が考えられます。どのつながり方が最適なのかは時と場合によりますが、いずれにしても大企業側は強い関心を持っています。

——大企業がベンチャーと組むメリットは何でしょうか。例えばベンチャーが大企業のラインアップの隙間を埋めることで、まとまったシステムやプラットフォームとしてビジネスを展開することもありうるのでしょうか。

**坂本** 大企業の側からすれば、ベンチャーと取り組む事業がうまくいくかを非常に気にするのはよくわかります。ただ、結果うまくいかないとしても、ベンチャー企業と一緒にやるそのプロセス自体にも価値があるのではないかと考えています。ベンチャー企業のスピード感、意思決定のスピード等が良い刺激になるという言葉もよく聞きます。逆にベンチャー企業が大企業から学ぶ

ことも当然多く、両者が歩みよることが非常に重要だとつくづく感じています。

### ベンチャー成長の鍵を握る“通訳”の存在

——ベンチャーと大企業では価値観が違い過ぎて、話がかみ合わないのではないかと心配です。

**坂本** 文化・コミュニケーションで難しい部分があることは間違いないですが、イノベーションを生み出して



社会にインパクトを与えたいという目的が一致していれば、必ずかみ合うものと確信しています。ただし、それを実現するコミットメントがトップレベルで必要です。

とはいえ、コミュニケーションでいうと、元々、得意分野も文化も違うので、誰かが間に入って通訳をしなければいけません。私たちVCが入ったり、広告やクリエイティブのプロに入ってもらって一緒にやることが、これからますます重要になることは間違いないと思っています。

**服部** デザイン事務所も、デザインがいいというだけで仕事が取れる時代ではないですからね。いま求められるのは、経営に近いところに入って行って、クライ

アントを成長させるというコンサル的な動きです。

クライアントによっては、営業のトークスクリプトまでこちらでつくることもあります。展示会でバイヤーさんが来たら、これを伝えてくださいとか、他社との差別化はこのように説明してくださいというように、A4のペラをつくって渡します。それが本当に僕のやりたいクリエイティブかというかわからないですが（笑）、クライアントのビジネスがうまくいくことが大事ですから。



最近はそのやって経営に近いところに入ってクリエイティブをして、その後大きな広告をつくれる広告代理店と一緒に広げていく形が増えてきました。広告代理店の方がいきなりベンチャーに来て少しズレるところがあるので、そこは僕らのように制作を担当する人が通訳をする必要があると思っています。——営業トークまでつくるのは、インナーブランディングともいえますね。自分たちが何者なのか、ベンチャー企業がうまく表現できていないから、それを気づかせてあげる。

**服部** そういう面はありますね。ベンチャーの人たちは、自分たちの価値を案外わかってない。だから彼らの価

値を明らかにして、ホームページもできるだけ自分たちの会社に誇りを持てるものをつくってあげたいなと。

**坂本** ブランディングはお化粧かもしれませんが、化粧をすることで内面もきれいになることがある。ホームページをリニューアルして、自分の会社に自信を持てるようになればいいですね。デザインにはそういう力もある。

**服部** この前、坂本さんに「いい会社の定義は何か」と聞いたら、「人が辞めない会社がいい会社」とおっしゃってましたよね。デザインによるインナーブランディングで、ベンチャーで働く人たちが自社をさらに好きになれば、僕としてもうれしい。

——最後に、お2人の今後の目標を聞かせてください。

**坂本** 日本の経済・企業を少しでも良くする一助になればという思いでやっています。それは経産省に入ったときやマッキンゼーにいたときから変わりません。官僚としてやるか、コンサルとしてやるか、あるいはVCとしてベンチャー側からやるのかというアプローチの違いはあるものの、根本の思いは同じです。

日本のGDPは約550兆円。一方、アマゾンやアップルの時価総額は約100兆円です。そういった会社を一つでも育てることができれば、日本経済は劇的に良くなります。

日本は技術力の国だと私は信じています。優れた技術を生み出すには、大学の先生に研究に専念してもらうことが大切です。今日はプレゼンテーションの重要性を強調しましたが、先生がそちらに寄り過ぎるのは良くない。経営のプロを呼び、ファイナンスを整え、プレゼンテーションは服部さんのようなプロフェッショナルが入ってやっていき、先生方は研究に突き進むべき。そうやって技術と経営とプレゼンテーションの掛け算がうまくできたときに、ベンチャーは大きく成長するのではないかと思います。

**服部** 僕も、これから成長していく会社と一緒についていきたいという気持ちが強いです。最近、デザインシンキングが注目されていますが、僕がスタートアップの中に入ってデザインを活用した経営を行い、それによって会社を成長させられることを証明できたらいいなと考えています。