



Exploring Deep Tech & Solving Deep Issue

**TECH PLANTER®**

# 不確実な時代の新しい戦略



株式会社荏原製作所 取締役代表執行役社長 **浅見 正男 氏**

三井化学株式会社 代表取締役 社長執行役員 **橋本 修 氏**

株式会社自律制御システム研究所 代表取締役社長 兼 COO **鷲谷 聡之 氏**

モテレータ 株式会社リバネス 代表取締役グループ CEO **丸 幸弘**

リバネスが日本にディープテックの生態系を作り始めて7年が経過。ACSLのようにテックプランター出場ベンチャーがIPOし、今年はパートナー企業として舞い戻ってきている。先を見通しにくい不確実な時代に、大企業とベンチャーのエコシステムが持つ価値は何か。三井化学、荏原製作所、ACSLのトップらと議論した。

## 「オープンと分散」が長期ビジョンをつくる

**丸** 昨今、多くの企業が中長期ビジョンを立てていると思います。浅見社長は、これからの世の中をどのように見えていますか。

**浅見** 昨年の3月に社長に就任してから、これまで3年ごとに立ててきた中期経営計画E-Plan2022とは並立する、10年先を見通したE-Vision2030を策定しました。

**丸** 今までよりもずっと長期スパンのものを同時に立てたのですね。

**浅見** 荏原らしさを中心に、事業を

通じて社会の課題解決に貢献するつもりです。その中でベンチャーと対話する意義は、荏原のなかでは絶対に出てこない考えを見つけることにあります。例えば、AIの活用です。自前でAI技術者を雇ったら何年かかるかわからなかったのですが、AIベンチャーのRidge-i様と連携して、焼却炉に入れるゴミを自動で選別することができるようになりました。

**丸** 脱自前発想とスピードアップのためにベンチャー企業とコラボするという戦略ですね。橋本社長はいかがでしょう。

**橋本** 2016年に10カ年の長期経営計画を策定してから、だいぶ環境が変わりました。当時はSDGsやESGも今ほど話題ではなく、5年経った今、計画を見直しています。既存ビジネスを動脈系事業と呼ぶことがあります。それに対するリサイクルやリユースなどの静脈系の取り組みとセットでないと、これからのものづくりビジネスはできないと考えています。そこではオープンと分散がキーワード。ベンチャー、大学、地方公共団体などとの連携の重要性が増えています。

**丸** できるだけ小さく、まずやってみる。数多くプロジェクトを積み重ねればいずれ大きなビジネスの流れになります。

## 課題解決が事業になると言い切る

**丸** ベンチャーとの対話の必要性が語られた一方で、困難な点は何でしょうか。2018年のディープテックグランプリに参加、その後上場し、パートナー企業との連携を進めるベンチャーとして、鷲谷さん、ぜひ教えてください。

**鷲谷** 大役ですね……。ひとつは、

▼ ACSL 鷲谷社長





▲リバネス 丸代表

契約が遅いことです。法務確認に1ヶ月かかってしまう。上場企業はガバナンス遵守が大変なことも理解できますが、ベンチャーは明日の生き残りを賭けています。あとは、社会貢献よりも、上の評価を気にしている人がいることです。

**浅見** それは大企業の課題です。このベンチャーと組んで世界を支えるんだと、自社担当者も熱く口説きに来てほしい。めったにいませんが、社長がやらないなら僕がやります、辞めます、くらいの意気込みがほしいです。

**鷲谷** もうひとつ課題に感じるのは、大企業はお金払が悪いことです。実証の場は貸せるのに、たとえば共同研究費50万円の提案がなかなか通らない。しかし、正直ベンチャー側にも問題があって、なぜこの研究に50万円の価値があるのか伝えるのが苦手ですからね。技術的に面白くて、解決したい課題をもっているならば、大企業のためのビジネスケースがあると切り切るべきでしょう。

**浅見** たしかにテックプランターの皆さんは、将来いくらの事業になると明言する人は、あまりいませんね。

**橋本** 1兆円になりますって言い切ってみるのも良いと思いますよ。やっている本人に覚悟があれば信じたい。社内の投資もベンチャーも一緒に真剣味を見ている。私自

身、実は自営業の家で育ちました。大企業の中とは違って、自分で会社をおこすと自分が最後までやりきらねばならない世界でした。担当者もそんな真剣味を出せるかがポイントですね。

## 日本の技術が アジアで新産業を生む

**丸** 初代テックプランター最優秀賞を受賞したチャレナジ-清水氏も、台風で発電できると大見得を切り、今ではフィリピンに合併会社をつくっています。テックプランター出場チームの皆さんとなら、兆円産業は間違いなく生み出せる自信があります。そうはいっても、この不確実な時代に新産業は本当に成り立つのでしょうか。

**鷲谷** ACSLでは、ドローン前提社会が来ると掲げており、新産業が成り立つと信じています。課題があれば産業は生まれます。例えば東南アジアと日本では、人口推移が真逆となっていますが、日本では労働力不足の課題に対して使われるドローンが、東南アジアでは現場作業員のスキル補完に活用可能です。課題のコンテキストは違うけれど、解決策が一緒という意味で、注目をしています。

**浅見** 例えば、荏原は日本の高度経済成長期に焼却炉をつくってきました。いまは埋め立てに依存する東南

▼三井化学 橋本社長



▲荏原製作所 浅見社長

アジアでも生活水準が向上すれば、私たちの技術を活かした貢献ができるはず。

**丸** 既存事業を活かして解決できる課題は、探せばたくさんありそうです。ならば、企業内研究所に眠る技術の見直しも、戦略の一つかもしれません。三井化学ではシンガポールに研究開発拠点を置いています。橋本さんは新産業についてどのようにお考えですか。

**橋本** 化学産業もこれからは石油以外のアプローチでも材料を生み出さねばなりません。かつてのように欧米が先頭で、日本を含めたアジアの企業がそれをベンチマークするという構図は終わりました。不確実な時代のスタートラインに立っているという意味ではどの会社も同じです。東南アジアは日本の技術や信用が活きる世界ですので、ビジネスチャンスがあると思っています。

**丸** より根深い特定の課題、Deep Issueを見つけられない限り、次のビジネスは生み出せません。日本だけを見れば右肩下がり縮小経済ですが、これからは東南アジアの仲間と日本を組み合わせ、7.5億人の新しい市場を捉えていきましょう。この発想で世界を見渡せば、もっと明るい未来を実現できるはず。今日はありがとうございました。

(構成 秋永 名美)

# 社内コンペにみた! 課題解決への思いから広がる 新たな事業の種

株式会社荏原製作所（以下、荏原）のマーケティング統括部次世代事業開発推進部が企画した新規事業アイデア社内コンペティション「E-Start2020」の最終審査会において、株式会社リバネス代表取締役 グループCEO 丸幸弘が審査員を務めた。社会課題を解決したいという熱を持った荏原の社員が自社技術を活用したアイデアを創ることで、具体的にその後の事業化を期待できるプランが生まれることを実感した。

社内公募で事業アイデアを募る手法は、大企業では比較的好くとられる手法ではないだろうか。しかしアイデアを集めるだけでは、実際に新規事業に成長させることは難しい。そこで荏原は、元来の大学発ベンチャーとしてのDNAが流れているかを応募者に問いかけ、浅見正男代表執行役社長自らが「創業の精神『熱と誠』」を体現するプランを育てる」というメッセージ動画を発信するなど、事前の社内発信を強めた。結果、120件もの申請が集まり、事前に行った社員投票は2日間の投票期間にも関わらず884票を集めるなど、会社全体で新規事業開発を応援する



▲ 荏原製作所浅見社長(中央)と「E-Start2020」優勝チーム(左右)

風土を作り上げたのだ。

新型コロナウイルスの感染防止を考慮して、最終審査会はオンラインでの開催となったが、9件が最終審査に進み、浅見社長、社外取締役の澤部肇氏（TDK株式会社 元社長）、風水力機械カンパニー、環境事業カンパニー、精密・電子事業カンパニーの各カンパニープレジデントらとともに丸が審査を行った。

最終審査に残った9つのアイデアは、荏原が持つ技術力を軸に、現代社会の課題をしっかりと捉えた個人の熱い気持ちがこもった提案になっていたことが注目ポイントだろう。

総括として、浅見社長からは「荏

原の大学発ベンチャーのDNAが、従業員に根付いていることがうれしかった。持続可能な社会のために、さらに新しいことをやっつけよう。」と力強い発信があり、社会課題の解決を目指した社内技術の活用は、これからの時代、新しい事業の核となりうることを示唆された。

現代社会の抱える課題を解決するためには、ひとつの技術だけでは解決が難しい時代に突入した。大企業においても、研究者やベンチャーと連携して生まれる技術の集合体「ディープテック」から新規事業が生まれることが当たり前の社会がもう目の前に迫っている。

(文 海浦 航平)



講評：リバネス 丸

事業化を進めるにあたり、重要なことは2つ。「絶対に課題を解決する」という個人の情熱と諦めない力だと考えます。個人の熱い思いは、仲間を集めるエンジンとなり、諦めない力がドライブし続ける源泉となるはず。リバネスやユーグレナが厳しい黎明期を超えて今も成長し続けているのは、社員に熱があって、諦めない力・絶対にその課題を解決する という思いがあったからではないでしょうか。