



#11 Ito Joichi

伊藤 穰一

株式会社ネオテニー社長

長井: ネオテニーとはユニークな名前ですが、社名の由来やインキュベーション事業とのかかわりなどをお聞かせください。

伊藤: ネオテニー(注: 幼形成熟)は子供の要素を持った大人という意味で、進化論など生物学の分野で使われています。勉強する喜びや意欲など子供の要素を持ち続け、起業しづらい日本でベンチャーを育成するための新しい文化を作りたいという意味合いを込めて名付けました。

長井: インキュベーション事業は日本では一般に難しいと言われていますが、日本独特の阻害要因とは何だと思いませんか？

伊藤: 米国では半導体の時代から、ベンチャーキャピタル(VC)がインキュベーターの役割を担っており、幅広い経験と広い人脈

を駆使して役員やマネージメントを引っ張ってきては企業を立ち上げ、その後は大企業もベンチャーに仕事を発注します。

一方、日本では、VC、専門家、起業家のすべてが少ないうえに、大企業がベンチャーに発注せず、非常に起業しづらいです。

長井: 最近のドットコムバブル崩壊で起業家は厳しい状況に置かれています。その中で成功するための戦略やポイントがあったら具体的に教えてください。

伊藤: バブル崩壊といっても、基本的には技術は成長していますよね。変わったのは、投資家の間で流行っているかどうかです。投資家が注

目しているからという理由で起業するのはそもそも問題です。重要なのは、テクノロジーを基本にしてフォーカスする分野を考

えていくことです。

長井: ネオテニーが特にフォーカスしている分野と、その理由を教えてください。

伊藤: 技術によって大きく変わる分野や、今は流行っていないがこれから成長する分野です。また、私や開発チームがよくわかっている分野です。具体的には、コンテンツ、セキュリティー、ワイアレス、エンタープライズアーキテクチャー関連です。

長井: ネオテニーが手がけて具体的に成功している企業を教えてくださいませんか？

伊藤: 三桜工業のチームがスピニングして作ったセキュリティー・ディーエヌエーという会社があります。元インテルの西岡郁夫さんにも投資してもらい、増資も成功しています。

次に、ブレインセラーズでは、銀行の書類や飛行機の時刻表などをデータベースからリアルタイムにPDFファイルで出力するアプリケーションを開発しており、現在では黒字に転換しています。

ベンチャー育成の新しい文化を
作りたい 伊藤 穰一

いとう・じょういち: 66年京都生まれ。教育の大半を米国で受け、84年からネットにかかわる。エコシス、デジタルギャラリーなどいくつかのネット関連会社の設立を経て、2000年からネオテニーにてインキュベーション事業を開始。政府顧問も頻繁に務める。



Nagai Masatoshi

VS. 長井 正利

そのほかにも、「Dの食卓」などのゲーム開発者の飯野賢治さんが、ネット上のコミュニケーションソフトやマーケティングに焦点を絞るための会社も設立しています。

長井:ベンチャー企業の評価に関して、ファイナンスやマネージメント、技術などいくつかの大事な要素があると思いますが、それらを教えていただけますか？

伊藤:われわれの価値観に賛同してくれるかどうか重要です。また、外資も入るので、グローバルなやり方を理解し、ワンマンではなくプ

口のマネージャーの資質がある経営者が必要になります。さらに、技術と営業と財務の3つのバランス感覚を持っていることも大事ですが、これは難しく、投資家、研究所、営業の価値をすべて同時に理解できる人はあまりいません。

逆に必要なのは、権威を疑わない人ですね。本を読んで、これだったら成功するという分野に飛びつく人は、大企業ならいいですが、ベンチャーでは難しいです。

長井:ブロードバンドが話題になっていますが、その分野でのインキュベーション事業をどのように考えていますか？

伊藤:ステレオのことを「Hi-Fi」と呼んだように、流行ろうとするときには必ず技術に名前が付けられます。個人的にはブロードバンドになったからといって、考え方が根本的に変わるとは思いません。しかし、「マルチメディア」のように、ダメにな

ったときにその名前が付いている会社がすべて捨てられるという危険性があると感じています。

長井:現在、起業を志している人たちに對してメッセージをお願いします。

伊藤:意味のないコンピュータシステムを買うのは、必要のない社員を大勢抱えるのと同様に無駄なことです。しかし、良い方向に使える大きな価値が出るので、短

（インキュベーション事業は日本では難しい 長井 正利）

ながい・まさとし：iDC インシアティブ発起人の1人。サン・マイクロシステムズを経て、2001年8月にエンタレージ・ブロードコミュニケーションズ株式会社を設立。ソフトバンク・イーコマース常務や、政府の情報通信審議会専門委員にも就く。

Photo:Nakamura Tohru (mermaid)



#12 Hori koichi

堀 紘一

ドリームインキュベータ 社長

（日本のベンチャーはこれから変わる 堀 紘一）

長井: 堀さんがポストコンサルティングを辞めてドリームインキュベータを設立した背景を教えてくださいませんか？

堀: 日本に元気を取り戻したいと思ったのが始まりです。それには大企業を蘇らせることと、ベンチャーがどんどん育っていくことが必要です。しかし、ベンチャーキャピタル(VC)は「お金を出すので株を下さい」という雰囲気だし、インキュベーターも大家や機器レンタル屋みたいで、起業家と一緒に経営戦略を考えるというある

べきインキュベーターの姿が見られない。アメリカではビジネススクールの先生がそういう役割を担いますが、日本にはビ

ジネススクールもあまりない。そこで、自分でやろうと思ったわけです。

長井: インキュベーション事業において重要な要素やビジョン、戦略があったら教えてください。

堀: 成功するためには4つのポイントがあります。まず「差別化」です。アイデアだけではビジネスモデルにはならないし、大企業から真似されて競争に敗れてしまいます。だから、真似できない、真似しにくい、真似したら損、という「真似の3原則」のどれかに当てはまるような差別化が必要です。2番目はお金を回収できる「回収エン

ジン」です。会員が100万人を超えたとかいうだけでは意味がなく、肝心なのはお金が手許にいくら残っているかです。3番目は「技術」です。技術革新が激しい時代ですから、常に最新の技術を持ち、優位性を保つ必要があります。4番目は「経営者の人徳」です。言わなくても社員が社長のために動くような会社は伸びるんですよ。この4つが備われれば、営業力不足や人材不足などは後で充足できますね。

長井: 具体的に絞り込んでいる分野を教えてください。

堀: 基本的にはインフラ系の企業や半導体関連に絞っています。ECやコンテンツ事業は、今の環境では正直言ってビジネスとして成り立ちにくいと思うし、インフラは必ず使うものなので、堅く儲かるわけです。ただ、今後、ECやコンテンツ事業を一切やらないかという、いいものがあれば手がけていきたいと思います。

長井: 最近はドットコムバブル崩壊で環境が厳しく、御社にとってはチャンスでもありハードルでもあると思います。

堀: ドットコムバブルが去ったのは好ましいことだと思っています。投資家が過剰に期待して株価が高騰してしまいましたが、実際にやっている人は今のネットの可能性と限界をよくわかっていると思います。

今までは大学生でベンチャーを始めて

ほり・こういち: 45年兵庫生まれ。株式会社ポストコンサルティンググループの最高顧問を務めた後、コンサルタントとしての経験を生かして2001年に株式会社ドリームインキュベータ設立。近著『挑戦! 夢があるからビジネスだ』(プレジデント刊)



Nagai Masatoshi

VS. 長井 正利

成功する人もいましたが、これからはブロードバンドの時代に入って地道に技術が発達すると思うので、学生が成功するような時代じゃないと思うんですよ。僕は、ビジネスを10年や20年やってきて技術や経験のある30～40代の方で、本当にやりたいことが会社ではやれずに、自分でやろうと思っている人を応援したいと思っています。

時期的には今が選別のチャンスだと思いますが、そういう時期にみんな怖がって、やってはいけない時期に熱くなるというのが相場なんですね。

長井:ブロードバンドによってネットにリアリティーのある時代に突入したという感がありますね。

堀:そうですね、今その環境が整いつつあります。次は質の高いコンテンツで、ネットワークとコンテンツが組み合わさって爆発的に普及すると思います。その出発点が来年という気がします。歴史的に見ると、アダルトやギャンブルなど欲望に訴えかけるものがまず普及し、やがてそれらが飽きられてリッチなコンテンツが求められます。双方向性を活かした教育や趣味のコンテンツなどには、ブロードバンド時代になると広がっていく大きなポテンシャルがあります。

長井:日本ではベンチャー企業が育つ環境が少ないと言われてますが、その阻害要

因、または変えるために何をすべきかについて教えてください。

堀:これから変わっていくと思いますが、まず、最大の理由はベンチャーに対する尊敬心がない点です。日本人は代議士や大企業の部長が偉いと思っているので、一流大学を出ると皆そちらへ行ってしまう、ベンチャーをやろうとは思いません。したがって、ベンチャー

に優秀な人があまり来なかったのです。次に、ベンチャー

を支援するインフラがありませんでした。日本のサッカーが強くなった理由は、雨の日でも応援してくれるサポーターが大勢いたからです。ベンチャーには支援してくれるインキュベーターやビジネススクールの先生が少なかったのです。3番目は、仮にベンチャーが成功しても握りの人しか利益を享受できなかったからです。ドリームインキュベータでは社員全員にストックオプションを付与しています。みんなで実現するという夢を持てば、日本でベンチャーがもっと成功すると思います。

長井:ありがとうございました。

（ブロードバンドでネットにリアリティーのある時代に
長井 正利）

記録・構成：長野弘子

Photo:Nakamura Tohru (mermaid)

impress TV でも放映 impress.tv

ながの・ひろこ：東京の雑誌社勤務、ニューヨークのウェブ出版社編集長を経て、ジャーナリストとして独立。著書に『シリコンアレーの急成長企業』（インプレス刊）など。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp