

事業会社がベンチャー投資をしてイノベーションを起こそう

目白大学 経営学部経営学科教授 中村裕一郎氏

個別の現場で CV を進めるのは難しいため、トップダウン的に、全社的・意識的な取り組みが必要になります。

また、組織内でもコンフリクトが生じる場合があります。研究開発部からすれば、「ベンチャーなんかに投資せず、自分の部にくれ」という話になりますし、営業部は「ベンチャーの製品なんか売れない」と言うかもしれません。経営資源の取り合い、協力しないという状態が起きてしまいます。株主の立場からすれば、投資をするのだから、ポートフォリオを自分で作りたいという人もいますでしょう。

さまざまな問題がありますが、つまりはトップが旗を振り、危機感を共有しない限りは、CV 活動を推進するのは難しいということなんです。

※NIH 症候群(Not Invented Here syndrome) :組織が自前の開発や製品しか採用しない、採用しながらない姿勢のこと

大企業が CVC を行うメリットとは

では、この課題をどう乗り越えていけばいいのか。まず組織変革には、意図的な連携戦略を明確化し、各事業部門が新規事業に対する意識を持たなければなりません。また、リスクはファンドが持つので、安心して動いていいという仕組みが必要です。そこで、CVC 設立が必要になってくるのです。

また、NIH を克服するためには、外でやるものと中でやるものを明確に区別することが必要です。イノベーションマップを作ること、ベンチャーとアールーステージから付き合うことで関係を深めておくなど、リスクを低減する方法はあります。提携ノウハウを蓄積し、共有しやすい仕組みを作っておくと良いでしょう。

さらに、日本型の組織の弱点である「非連続なイノベーション」を推進する仕組みを作るためには、CVC 設立というのはひとつの方策になり得ると思います。

ここまでは、課題を解決するために CVC を行うメリットについて挙げてきました。しかし、違う視点から見ると、大企業が CVC に取り組むメリットは他にもあります。

大企業が CVC を行うことのメリット

1. 機動的なベンチャー企業への投資
2. ベンチャー企業との提携関係強化(モニタリングなど)
3. ポートフォリオによるベンチャー企業投資の管理
4. ベンチャー・コミュニティとの関係強化(技術・有望ベンチャー企業の情報収集)
5. 社内外に、ベンチャー企業との提携推進の姿勢の明確な意思表示
6. コーポレート・ベンチャリング活動の推進(障害の克服)

こんなことが言えるんだろうとベンチャー投資を機動的にできますねという話ですね。CVC を作り、ベンチャー投資は基本的には、20 回投資をしたら 1 勝 19 敗なわけですね。ところが 1 勝 19 敗でも、1 勝のどこ

ろの価値が 20 倍になれば十分ペイする。そうなれば、CVC によるベンチャー投資で、各部門がリスクを負わずにすむことになります。

また、CVC をやりますという、さまざまなベンチャー企業と交流ができます。富士通で CVC をやっているを知ると、有望なベンチャー企業が集まってくれるようになる。富士通が最終的に買収してくれるかもしれない、富士通と一緒に協業できるかもしれないということになれば、ベンチャー・コミュニティの中核に近づくことができます。シリコンバレーでは、「どこが成功するか知っている人を知っている」ことが一番大切だとよく言われます。その意味では、ベンチャー・コミュニティの中核に近づけるというのは、非常に大きなメリットだと思います。

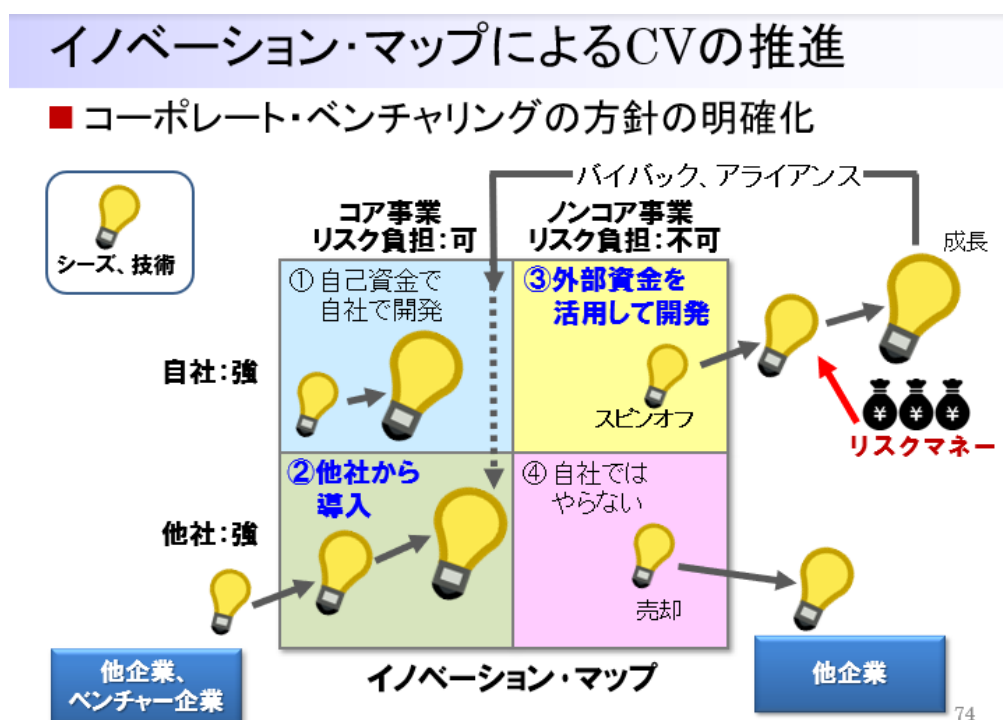
大企業が CV 活動を推進するための解決策

ところが、CVC は作っただけではうまくいかないという話は、冒頭からお伝えしてきたとおり。

ただ作るだけではだめで、意識的にやる。いろいろな障害を克服するんだという強い意志を持ち、全社で共有しながら進めていかなくてはならないんです。

例えば、研究部門が CVC の所管になる場合、技術的な目利きはできます。しかし、自主技術へのこだわりが強かったり、事業性の目利きができなかったりというデメリットもあります。あるいは事業部門の企画部門が所管の場合、技術の目利きはできるが、短期の利益目標にしばられるといったデメリットもあります。社長直下の部門で進めると、お金の面や他部門の協力は得やすいですが、実は研究部門や事業部門から反発を買ってしまうとか。さまざまな問題があるんですね。

では、どうすればいいのか。まずイノベーションマップを作り、社内の意図を明確化する必要があります。



出典：現研第 402 回新経営具体化研究会資料

図のように、研究領域を自社のコア事業なのかノンコアなのか、自社が強いのか他社が強いのかという

視点で分けるんです。コア事業で自社が強いものは当然やる、コア事業で他社が強ければ他社から導入するという判断をする。

また、自社が強いものでも、ノンコア事業だったらスピンオフする。ノンコアだと思っても将来的にはコアになる場合もありますので、スピンオフして成長する場合もあるので、今リスクマネーを活用していく。自社が強くなければやめてしまうということですよね。こういったことを全社で考えて各部門が動く必要があります。