SGB

Society of Global Business

グローバルビジネス学会

http://s-gb.net

第2回全国大会 予稿集

「日本型クリエイティブサービスのグローバル化 —世界に広がる日本のおもてなし」

Second National Convention

Globalization of Japan's OMOTENASHI Creative and Innovative Service Industry

日時・会場

2014年

3月22日(9:30—17:10)

京都大学芝蘭会館(稲盛ホール)

3月23日(9:30—16:50)

京都大学吉田キャンパス総合2号館

主催

グローバルビジネス学会

共催

京都大学経営管理大学院

後援

外務省／経済産業省／中小企業庁／日本貿易振興機構(JETRO)／独立行政法人中小企業基盤整備機構

公益法人日本ニュービジネス協議会連合会／日本ベンチャー学会

財団法人アジアフードビジネス協会／特定非営利活動法人日本教育再興連盟

協賛企業

伊藤園　建築資料研究社 日建学院　三菱地所　日清食品　TWO SIGMA

シリコンバレー・エコシステムの活用による日本企業のコーポレートベンチャリング

石井　正純[1]

[1]正会員 理事　AZCA, Inc. 代表取締役社長，早稲田ビジネススクール客員教授

(525 Middlefield Road, Suite 120, Menlo Park, CA 94025 USA)
E-mail:mishii@azcainc.com

日本経済は過去20年の暗く長いトンネルからようやく抜け出し，活気を取り戻そうとしており，多くの日本企業は「攻めの経営」により，グローバル市場での事業成長を実現していくためのちょうど良いタイミングにあるといえる．

本稿では，米国においてベンチャーキャピタルが米国経済発展に果たしてきた役割，シリコンバレーにおけるイノベーション・エコシステム醸成の歴史，グローバル市場で新規事業の成長を目指す企業にとってのシリコンバレーの意味合い，そしてシリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用したコーポレートベンチャリングの効用およびその具体的な方法論について議論し，また，新規事業開拓の手法としての戦略立案プロジェクトとの比較，考察を行なう．

Key Words : *Silicon Valley, innovation, ecosystem, corporate venturing, venture capital, CVC*

1. はじめに

日本経済は過去 20 年の暗く長いトンネルからようやく抜け出し，活気を取り戻そうとしている．しかしながら，多くの日本企業は過去の経済停滞の中で「守りの経営」を余儀なくされ，守りの経営の中で多くの「決めたくない，決められない」経営者が育ってきたことも事実ではないか．一方，現在の若手ビジネスマンは，今後「攻めの経営」を身につけ，グローバル市場での事業成長を実現していく責務を担っているといえる．

筆者は過去 30 年にわたりシリコンバレーを拠点に新規事業開拓のため戦略立案プロジェクトを通して数多くの日本企業の新規事業開拓の支援を行なってきた．一方，過去 15 年以上にわたり，ベンチャーキャピタリストとしてシリコンバレーを中心に数多くのベンチャー企業への投資活動も行ってきた．

本稿では，筆者のこれまでのシリコンバレーにおける経営コンサルティングおよびベンチャーキャピタルの実務経験をもとに，シリコンバレーにおけるイノベーション・エコシステム（イノベーションの生態系）醸成の歴史，米国においてベンチャーキャピタルが米国経済の発展に果たしてきた役割，グローバル市場で新規事業の成長を目指す企業にとってのシリコンバレーの意味合い，コーポレートベンチャリングの効用およびその具体的な方法論などについて議論する．特に，本来はファイナンシャルな成果を目的とするベンチャーキャピタルの手法を事業法人が戦略的にどのように活用できるのか，具体的な事例なども挙げて議論する．

そして，新規事業開拓の手法としての戦略立案プロジェクトとコーポレートベンチャリングあるいはコーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）の比較，考察を行なう．さらに，今後の企業経営者が「攻めの経営」を進めていく上でコーポレートベンチャリングの手法，また持続的フレームワークとしてのコーポレートベンチャリングを組織の DNA として企業内に埋め込んでいく事を提案するとともに，それを成功へ導くための要件も議論する．

なお，本稿で使われるいくつかの用語については次のように定義しておく．

- ベンチャーキャピタル（venture capital; VC）=ベンチャーキャピタル会社がゼネラルパートナー（general partner; GP）となってリミテッドパートナー（limited partner; LP）である投資家から資金を集めファンドという形で運用すること．本来はファイナンシャルなキャピタルゲインを最大化することを目的とする．

- コーポレート・ベンチャーキャピタル（corporate venture capital: CVC）＝大企業が戦略的な目的を持ってベンチャー企業に投資するための仕組み．LP/GP の形態を取り，CVC の運営子会社が GP となって親会社 LP の資金をファンドという形で運用する方法が基本ではあるが，ファンド形態を取らずに，社内ルールの取り決めによりベンチャーへの投資資金は本社のバランスシートから拠出する形態も CVC に含めるものとする．
- コーポレートベンチャリング（corporate venturing; CV）＝大企業がオープンイノベーション，資本参加や買収を含むベンチャー企業との戦略的提携，コーポレート・ベンチャーキャピタルなど外部資源を活用することによる事業強化や新規事業開拓すること．CVC はコーポレートベンチャリングのひとつの主要な方法．広くは，社内の先端的なプロジェクトをカーブアウトして一旦は社外でベンチャー的に育てることもコーポレートベンチャリングに含まれるが，本稿ではこれについては除外する．

2．米国経済におけるベンチャーキャピタルの貢献

米国において最初にベンチャーキャピタル(VC)という概念が用いられたのは第二次世界大戦後の 1946 年に American Research and Development Corporation (ARDC) と J.H. Whitney & Company が設立された頃にさかのぼる．ARDC はフランスから米国に移民し，第二次世界大戦中に米軍の軍事計画課で仕事をし，後にハーバード・ビジネススクールの学長となりフランスに INSEAD を創立した Georges Frederic Doriot 氏と Ralph Flanders 氏と，後にマサチューセッツ工科大学（MIT）学長になった Karl Compton 氏によって，もともとは第二次世界大戦後の退役軍人の仕事の確保のために創立された．ARDC は，1957 年にボストン地域のベンチャー企業 Digital Equipment Corporation (DEC)に当時の 7 万ドルを投資し，1968 年に株式公開時には 3 億 5 千 5 百万ドルの企業価値を達成した（1200 倍）事でよく知られている[1]．

それ以来，ＶＣ産業は 60 年の月日を経て現在に至っているが，その間，米国経済の動向，またキャピタルゲイン課税の変化などにより，浮き沈みを経験してきているが，**図-1** に示すように現在ではオルタナティブ投資

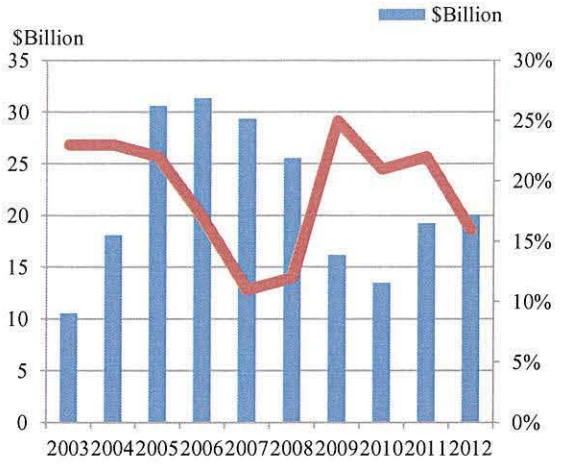

図-1 VC へのコミットメントと PE 全体に対する VC の割合

あるいはプライベート・エクイティの一部として，確固たる地位を築いている．

米国におけるベンチャーキャピタルは日本と違い，米国の経済発展に大きく寄与してきた．実際，イノベーションの 80%はベンチャー企業から生まれていると言われている．また，2010 年の時点で，米国民間雇用の 11%に当たる 1,190 万人が過去にベンチャーキャピタルから資金を調達した，もともとはベンチャーであった企業（今では大企業）から生まれている．さらに，米国 GDP の 21%に当たる 3.08 兆ドルの売上げが過去にベンチャーキャピタルから資金を調達した，もともとはベンチャーであった企業（今では大企業）によって生み出されている[2]．

3．シリコンバレーのイノベーション・エコシステム

さて，このように米国経済の発展に寄与してきたベンチャーキャピタルのお金は地域的にはどこのベンチャー企業に多く投資されているのか？ 先にも述べたように，米国にけるベンチャーはボストン地域で始まったが，現在では 50%以上のベンチャーキャピタル資金がシリコンバレーを中心とするカリフォルニア州内のベンチャー企業に投資されている．中でも，全体のベンチャーキャピタル資金の 40%以上がシリコンバレーのベンチャー企業に投資されており，**図-2** に示すように，いかにシリコンバレーがベンチャーのメッカになっているかが分かる．ここでは，シリコンバレーの現状と，シリコンバレーのイノベーション・エコシステムというものがどのように形成されてきたかについて概観し，シリコンバレーがどのようなメカニズムでイノベーションを生み出し続けているかについて論じる．

図-2 地域別ＶＣ投資

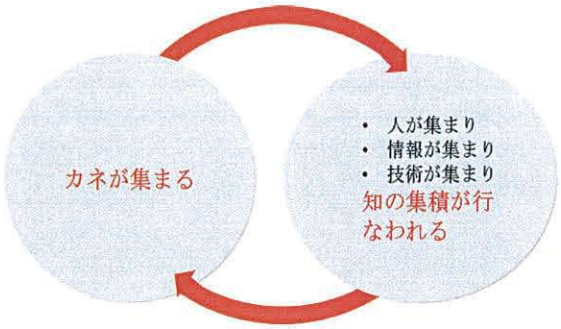

図-3 シリコンバレーのメカニズム

(1) 数字で見るシリコンバレーの特徴

シリコンバレーといえばカリフォルニア州にあって気候温暖な地域として知られている．この地域をイノベーションを生み出すインフラの観点でみると，いくつかの特徴が浮かび上がってくる．まず第一に，この地域は人口の４割近くが外国生まれの移住一世であり，技術系プロフェッショナルの 55%が外国生まれである．これらの人々は日中は英語で仕事をしているが，家に帰ると中国語，ヒンズー語，スペイン語など英語以外の言語で生活をしている．いかに，多様な文化的背景を持った人々が集まっている地域かということが分かる [3]．第二に，この地域では 44%が大学卒以上（全米では 27%）であり，スタンフォード大学，カリフォルニア大学バークレー校など，またローレンス・バークレー国立研究所，SRI インターナショナル，Xerox パロアルト研究所（PARC）など，優秀な大学，研究機関が密集している．そして，これらの大学，研究機関から多くのインベンション，イノベーションが起きている．そして，これらのイノベーションを事業化しようという人達が多くいる．第三に，これらの大学，研究機関から生み出されるイノベーションの事業化，ベンチャー育成のための資金が豊富にあることが挙げられる．大学，研究機関，あるいは既存の企業からスピンアウトして事業化を目指す起業家にとっては，ベンチャーキャピタルの資金は最も重要な資源と言って過言でない．実際，2012 年には全米で 267 億ドル（$26.7 Billion）のベンチャー投資が行なわれたが，そのうち 141 億ドル，全体の 53%がカリフォルニア州のベンチャー企業に投資され，シリコンバレーだけでも 109 億ドル，全体の 40%以上がシリコンバレーの企業に投資された [4]．

(2) シリコンバレーのイノベーション・エコシステム

シリコンバレーは上記のように，①多様な文化的背景の人々が集まっている，②優秀な大学，研究機関が多く，③そこから生まれるイノベーションの事業化を可能にする豊富なベンチャー投資資金がある，ということで特徴付けられる．しかしながら，無視できないのは，さらにベンチャー起業家とベンチャーキャピタルの間で，活動する弁護士，会計士，ビジネス・コンサルタント，調査会社，ヘッドハンター，投資銀行など，いわゆる「プロフェッショナル」呼ばれる人々が，上記①，②，③の間でいわば潤滑油の働きをし，これらのプレーヤー間の活動をより円滑にしている [5]．

「エコシステム」という言葉はもともとは「ある地域に住むすべての生物とこれに相互に作用し合う非生物的環境をひとまとめにし，エネルギーの流れや物質循環に着目して一つの機能系とみなしたもの」と定義されている [6]．また，2004 年にワシントンＤＣで開催された National Innovation Summit での議論の結果をまとめた報告書”Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change”のなかで”innovation Ecosystem”という表現が明確に使われている [6]．

イノベーションの創出という観点から見るとシリコンバレーは立派に一つの「生態系」をなしている，ということが出来る．そして，シリコンバレーのイノベーション・エコシステムは過去 60 年以上の月日をかけて醸成されてきた，ということが出来る．

これをより突き詰めて考えると，**図-3** に示すようにシリコンバレーで起きていることは次のことに集約できるのではないか．

> 「カネがあるところに人が集まり，情報が集まり，技術が集まり，知の集積が行なわれ，そこから生まれたイノベーションにカネがついて事業化が行なわれれ，多くのイノベーションが創出されるところにはさらにカネが集まる．」

(3) 新規事業開拓を目指す企業にとってのシリコンバレーの意義

前節で述べたように，本来のベンチャーキャピタル(VC)はあくまでも，イノベーションとその事業化をテコにフィナンシャルなキャピタルゲインの最大化を目指す仕組みである．しかしながら，新規事業の開拓を目指す事業法人にとっては，ファイナンシャルなキャピタルゲインを目的としないが，「カネがあるところに知の集積が行なわれる」というエコシステムに入り込み，そこで集積される知を新規事業開拓に活かす道が考えられる．この意味で，多くの分野での事業法人にとってもシリコンバレーのイノベーション・エコシステムで起きている事に注目し，エコシステムを活用していくことは重要である．新規事業開拓のためのエコシステムの活用は本稿の主要テーマであり，以下で詳しく議論する．

4．新規事業開拓の方法論

シリコンバレーのイノベーション・エコシステムからしばし新規事業開拓を目指す企業の立場に論点を移す．これまでも日本のみならず多くの国の企業が新規事業開拓のために集積する知を求めてシリコンバレーの活用を模索し，実施してきた．これには大きく分けて，ほとんどの企業で容易に行なうことが出来る方法とより深いコミットメントと知見が必要となる方法とが考えられる．ここでは，**図-4** に示すように，これらの方法論について概略を述べる．

(1) 容易な方法

新規事業の種を見つけるためのどの企業での容易に考えられる方法としては，公開資料のへのアクセス，展示会やコンフェランスへの参加，シリコンバレーへの出張ベースでの情報収集，日本人駐在員の活用，商社やブローカーの活用，現地調査会社やコンサルティング会社の活用などが考えられる．これらの方法は一般に公開されている情報へのアクセスが中心であり，やろうとすれば誰でも出来る方法であるだけ，一般的に得られる情報の価値も高いとはいえない．ただし，新規事業開拓のための戦略構築のプロジェクトを，たとえば現地のコンサルタントを使って行なう方法は，未公開の情報にアクセスし，固有の新規事業展開に結び付けることは可能である．

(2) より深いコミットメントを必要とする方法

前述のように，本稿では「コーポレートベンチャリング」は広く「社外の資源を活用し，既存事業の拡大や新規事業開拓を行なう」ことを指すものとする．具体的にはオープンイノベーション，資本参加や買収を含むベンチャー企業との戦略的提携，コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC），インキュベーターの設置などを指す．これらの方法は，前述の方法に比べ，資金および時間の

図-4 新規事業開拓の様々な方法

コミットメントを必要とするが，その分，そういった手段で得られる情報の価値は高いといえる．

a) 既存のベンチャーキャピタル・ファンドへのLP投資

「シリコンバレーで知の集積が起きる」と言った場合，これは具体的には，もしかすると資金を投入してくれるかも知れないベンチャーキャピタル会社にベンチャー企業が事業計画書を持って照会してくる，あるいはベンチャーキャピタル会社が「資金源」という「看板」を掲げて自ら投資案件を探しに行く，ということを意味している．事業法人としてはこうしてベンチャー会社に集まるベンチャー企業，特に，誰もがアクセスできるという訳ではない水面下のベンチャー企業の情報にアクセスする方法として，リミテッド・パートナー（LP）として既存のベンチャーキャピタルファンドに投資するという方法がある．通常，VC のライフは 7 年から 10 年程度であるため，この方法は長期的なコミットメントになる．この方法は”Window of Technology”という考え方で，1980 年代にはすでにいくつかの日本企業が試みており，現在も多くの日本企業が採用している手法である．

b) CVC

既存 VC に LP 投資を行う方法が，自らはシリコンバレーのエコシステムに直接参加するわけではないが，すでに参加している VC に頼るという考え方であるのに対して，CVC の方法は水面下のベンチャー企業の情報が集まる仕組みを自ら作り，シリコンバレーのエコシステムに直接参加する方法である．このため，後述するように VC の実務経験を保有する人材や情報のネットワークおよび人脈を保有する人材が必須となるため，どの企業でもすぐに始められるというわけではない．CVC を設定する場合は，実際に戦略投資を目的とする CVC ファンドを設置し，親元会社がリミテッドパートナー（LP）として CVC ファンドに投資し，ファンドの運営子会社がゼネラルパートナー（GP）としてファンドの運営に当たる方法と，ファンドという形にはせず，一定の社内ルールに基づき，投資案件に応じて，親元会社のバランスシートからの資金をベンチャー企業に投資する方法とがあり得

る．この方法も，行なうからには通常少なくとも 7 年以上にわたるコミットメントを前提とする．米国における VC 投資に占める CVC 投資の割合は 2000 年以降増加の傾向にあり，2012 年時点では CVC によって行われている．これは CVC の手法の効用が認められつつあることを物語っている．この状況を**図-5** に示す．

c) インキュベータ

ベンチャー企業にオフィス・スペースを提供することにより，戦略的に接点のありそうなベンチャー企業を真近かで一定期間インキュベートし，もし本当に接点がありそうであれば戦略投資も行なう，という方法であり，上記，CVC と組み合わせて行なうこともあり得る．

5．戦略立案プロジェクトと持続的フレームワークとしての CVC

前章で概論した新規事業開拓の様々な方法を別の角度から見ると、**図-6** に示すように「短期的なプロジェクト」と「持続的なフレームワーク」という捕らえ方が出来る．本章では，社内で行なう，あるいはコンサルティング会社を雇って行なう「新規事業開拓のための戦略プロジェクト」と新規事業開拓を継続的に可能にする「持続的なフレームワーク」の比較検討を試みる．

(1) 新規事業開拓のための戦略プロジェクト

一般的に，特定のテーマ（経営課題）に対して正しい戦略提言を行なうには，一定の期間で一定の答えが期待できる「戦略立案プロジェクト」を社内のプロジェクト，あるいは外部のコンサルティング会社を採用して行なうことが考えられる．この場合の典型的なアプローチは、トップダウンの手法で最上位の課題を，漏れなく重複無く下位の課題に分解し，それらの課題に対して仮説を立て，立てた仮説を証明すべく調査・分析を行ない，仮説が証明されれば，それらが結論となり，それらの結論を合成して上位の課題に対する結論とする，という非常にシステマティックな方法論になる．この手法は一定期間の間に無駄の少ない方法で「瞬間風速の正解」にたどり着く方法と言える．また、この方法は企業がすでに参入している分野で「次の一手」を考える場合，また緩慢に推移している業界においては，有効な方法といえる．しかしながら，無駄の無い方法で参入戦略を構築出来る一方，新分野に新たに参入する場合，この方法だけで速やかに業界での人脈を構築し，情報通になれるとはいえない．また，急激に変化している事業環境，あるいはそのような業界に新たに参入する場合は「持続的な正解」にはなりにくく，このような戦略プロジェクトを頻繁に行うことが必要になると考えられる[7]．

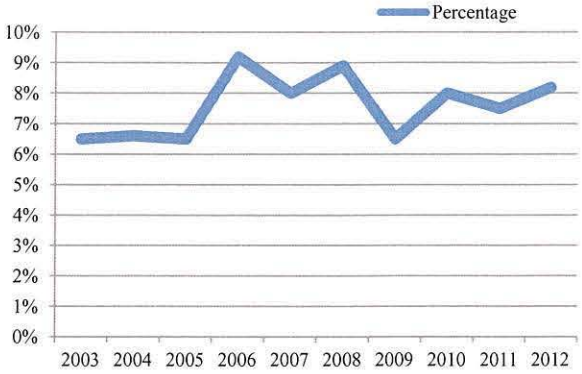

図-5 CVC 投資の VC 投資全体に対する割合

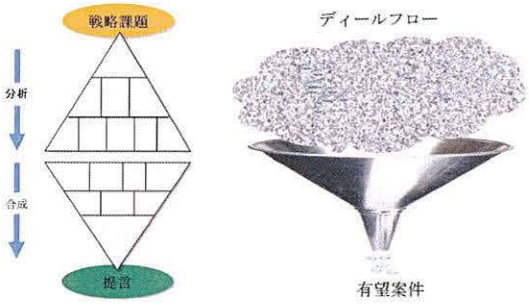

図-6 戦略プロジェクトと CVC

(2) 持続的フレームワークとしての CVC

ファンドの形態をとるか，ファンドではなしに本社のバランスシートから戦略投資資金を拠出するかに関わらず，長期的な資金コミットメントを行ない，その資金を戦略投資資金として活用していくという意味で，ワンショットで終わってしまう「戦略プロジェクト」に比べ CVC は「持続的なフレームワーク」ということが出来る．CVC では，特定された領域（例えば，環境エネルギー，ライフサイエンスなど）において，「ポテンシャルの高いベンチャー企業には投資を行ないます」という「看板」を掲げる事により，資金調達を必要としている数多くのベンチャー企業が集まってくる．CVC 側からも積極的にコンフェランスやＶＣのための集まりに参加し，案件探索を行なう（「ディールソーシング」という）．

このアプローチはボトムアップ的アプローチであり，「看板」を掲げることにより，①継続的にベンチャー企業の情報が数多く集まってくることで，将来顕在化してくる特定領域の大きな潮流を早く察知することが出来，②集まってきた案件の中からすぐにでも接点がありそうな具体的な案件にアクセス出来，また，③集まってきた情報を「データマイニング」することで，これまでに構築した新規事業戦略の改訂を行うことが出来る．

さらに，このアプローチの最も重要な点は，この方法が通常少なくとも7年以上にわたる長期的なコミットメントを前提とすることで，企業内に，継続的に新規事業を生み出すことの出来るインフラを構築することになることといえる[8]．

6. CVC成功のための要件

前章の議論から，特に急速に展開する新領域において新規事業を構築して行こうという場合は，CVCのアプローチが有効であることが分かる．そしてCVCを成功に導くにはいくつかの留意点が挙げられる．

まず，トップマネジメント・レベルでの長期的なコミットメントが必須．シリコンバレーに設置したCVC拠点が日本の本社内で継続して注目され，期待され，活用する意欲を持ってもらうことなしには，その存在意義が時間とともに忘れ去られることになりかねない．次に，CVCの目的をはっきり定義し，社内で共有する．多くの場合，当初は戦略的な目標を掲げながら，数年するとそれがファイナンシャルな観点にすり替わり，戦略的な目標がなおざりになってしまう．さらに，CVCの実務経験とシリコンバレーでの強力な人脈と情報のネットワークを保有する人材が必須．シリコンバレーにCVCの拠点，組織を作ってもディールソーシング（案件発掘），案件の評価，投資に関わるファイナンスの知識，などが有効に機能しなくては，良い成果は得られない．また，投資の有力案件が抽出された場合，速やかに投資判断を行なうため，出来るだけシリコンバレーのCVC拠点に投資の意志決定を任せることが望ましい．

本来CVCは自社で行なうものであるが，製造業を中心とした事業法人は多くの場合，VCの実務経験を保有する人材，またシリコンバレーのエコシステムの中に強力な人脈および情報のネットワークを持ち合わせている人材は皆無と言ってよい．このような場合には，そのような人材を外部から雇い入れる，あるいはシリコンバレーでCVCを肩代わりしてくれる（CVCをアウトソースできる）既存のVCを活用することも有効な手立てといえる．出来れば本社からそのようなVCに要員を派遣して，人材の育成に努めることが肝要となる．

7. コーポレートベンチャリングの事例

CVCの手法はすでに2000年当時までに多くの企業によって採用されてきたが，その効用はその当時は検証されていたとは言い難い．実際，多くの日本企業は過去に既存のVCにLP投資を行なったが，好ましい結果が出たと言う話はあまり聞かない．しかしながら，ここ数年のうちに，この方法は効用があるのみならず，ライフサイエンスなど，特定の分野ではベストプラクティスと認識されるに至っている[9]．本章ではライフサイエンス分野を例に取り上げ，公開されている情報からCVCの事例を紹介する．

良く知られているように医薬品分野の企業は，①新薬開発が益々困難になっている，②新薬開発に膨大な資金が必要とされる，③2010年頃から過去の特許がことごとく切れ，代わって価格の低いジェネリックの薬品が多く出回る，など多くの課題を抱えている[10]．これらの課題に対応するための一つの方法は，すべてのR&Dプロジェクトを自社内でまかなうのではなく，水面下にある数多くのベンチャー企業にアクセス出来る状況を設定することである．これをVirtual R&D(バーチャルR&D)と呼ぶことが出来る．

(1) 武田薬品[11]

武田薬品は研究開発および前臨床試験のパイプライン強化のため，2001年にTakeda America Holdings, Inc.の子会社としてシリコンバレーのPalo Alto市にTakeda Research Investment, Inc.（TRI)を設立した．その活動の中でCellCentric Ltd.（癌）やEnvoy Therapeutics, Inc.（統合失調症）などとの共同開発などの成果をもたらした．TRIは2011年にTakeda Ventures Inc.（TVI）と改名し，再生医療，核酸標的治療，ワクチン，抗体治療薬など，新分野に展開するためこれら分野のベンチャー企業に積極的に戦略投資を行なっている．ベンチャー企業の投資は基本的に15%未満のマイノリティ・シェアを保持．TVIの主要メンバーは3名．運営形態は独立したファンドではなく，案件ごとに親会社の承認のもとに，バランスシートからベンチャー投資を行なう．

(2) アステラス[12]

アステラスは1999年に藤沢薬品が保有していたFujisawa Investments for Entrepreneurship（FITE),2000に始まったAstellas Venture Capital（AVC)，2001年からのFujisawa Investments for Entrepreneurship II（FITE II),に続き，2005年の藤沢薬品と山之内製薬の合併してアステラス製薬発足以降，シリコンバレーのMenlo Park市にAstellas Venture Fund I（AVF I)をAstellas Venture Management LLC（AVM)が運用している．基本的に，親会社の研究開発戦略に沿った分野（泌尿器系，心臓血管系，感染症など）への投資，又これらの関連分野で画期的な治療薬を開発しているベンチャー企業に戦略投資を行なっている．基本的には前臨床試験段階のアーリー・ステージのバイオンチャーに関心がある．主要メンバーは6名程度．AVMはファンド形態でＣＶＣを推進している．社長は長年にわたるＶＣの経験者を2011年に起用した．

(3) テルモ[13]

テルモは，2013 年に Emergent Medical Partners II L.P.(EMP-II)に 2,500 万ドルを戦略投資した． EMP-II は心臓血管領域で著名な医師であるトーマス・フォガティ氏と医療機器のベンチャーコミュニティで積極的に活動している弁護士であるロバート・ブラウネル氏の強力なネットワークを活かして，テルモが関心を持つ医療機器分野でのベンチャー投資を行ない，テルモに新規事業のシーズを提供する． テルモが自社のＣCVC を立ち上げたわけではないが，強力なネットワークを保有するチームがそ組成するファンドに参加するということで，対象分野の案件にアクセス出来る道を作った．

(4) テイジン[14]

テイジンはヘルスケア分野で先端的な技術にアクセスするため，2013年にシリコンバレーのSan Jose市にあるライフサイエンス分野のインキュベーターInCube Labs，LLCと戦略提携を行ない，同時にＶＣファンドであるInCube Venturesに1,000万ドルの投資を決定した．InCube Labsはこれまでに20社を超える医療機器会社を創出し，ライフサイエンス分野で200以上の特許を保有するMir Imran氏によって設立された． テイジンは再生医療や，医療材料と医薬品との組み合わせによるドラッグデリバリー・システムなど，新規ヘルスケア分野における事業化を推進している． InCube Labsはインキュベータとしてラボ設備を保有しており，実際にその場で研究開発，テストなどが可能． このケースは，単に既存のＶＣにＬＰ投資を行なうということではなく，具体的な案件のインキュベーションを行うことが出来る．

8. おわりに

稿ではシリコンバレーのイノベーション・エコシステムを最大限に活用し既存事業の拡大あるいは新規事業の開拓を行なうためのベストプラクティスとしての CVC を含むコーポレートベンチャリングとその効用について論じ，さらにその方法論，具体的な事例についても触れた．

多くの日本企業は，シリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用して将来を切り開く良いタイミングにある． 逆に，それしなければ世界の競合に後れをとるのではないかとの危惧を筆者は持っている．

一般的にどの企業でも現業部門は既に稼ぐ仕組みが出来上がっていルはずで，既存事業は数字で管理し，既に敷かれた路線に沿って業績を上げることに専念すれば良い．

しかしながら，新規事業展開に関しては，既存の成功事業とは異なるビジネスモデルの新事業のために新組織を作り，経営資源を配分，既存部門の抵抗を抑えて新部門の後押しをし，成長のための投資を行なうことが必要になる． これはトップにしか出来ない判断であり，このような意志決定を必要とするシリコンバレーのイノベーション・エコシステムの活用による新規事業の展開には，トップマネジメントの持続的コミットメントが不可欠といえる．

謝辞：本稿の執筆に当たっては，関係各位から多くの意見，示唆を頂いた． ここに記して深謝する次第である．

付録： シリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用したコーポレートベンチャリングの様々な手法の留意点を挙げておく.

社内プロジェクトの切り出し	既存VCへLP投資	VBとの戦略提携（直接投資など）	インキュベータの設置	コーポレートVCの設置
• 必ずしも自社の中核事業とは位置づけられていない社内プロジェクトを切り出す • 切り出したプロジェクトをシリコンバレーで独立したベンチャー企業として育成 • 米国のVCの資金も呼び込む • ベンチャー企業の経営は多くの場合、ローカルの経験者 • ベンチャー企業が育った時点でバイバック、あるいは売却、IPOなどによりエグジット	▪ "Window of Technology" ▪ 主流のVCからは必ずしも歓迎されない ▪ 新規VCあるいは中堅以下のVCはコーポレート・インベスターを歓迎する場合がある ▪ VCが投資しないVBの情報にもアクセス可能 ▪ 可能ならば社員を一定期間派遣し、VCの活動を一緒に行ない、日本とのコミュニケーションも図る	状況によっては資本参加は効果的 ▪「最恵国待遇」を受けられる ▪ VBの開発状況、事業の方向についての情報が入る ▪ 協調関係の強化、親密化 ▪ 通常はマイノリティ・シェア（１０％で通常役員の座席確保可能） リスクも考慮すべき ▪ お互いに対する期待のくい違いによるトラブル ▪ 追加投資をせがまれる ▪ 買収を余儀なくされる ▪ VBの倒産、解消、他企業による買収（提携による権利の行方？）	▪ VBに対し無料（ユーティリティのみ）あるいは低コストでオフィス・スペースを提供 ▪ 両社にとって適切ならば投資を考える ▪ シリコンバレー拠点で投資の決定可能な資金プールを用意する ▪ 日本本社での承認事項は最小にする ▪ 提供できる付加価値としてブランド・ネームをアピールする ▪「ディール・フロー」へのアクセスはVCと同	独立系VCとしてシリコンバレーのゲームをプレー ▪ 現地の経験豊かなベンチャーキャピタリストを採用 ▪ VCの目的はキャピタルゲイン ▪ "Window of Technology"を活用出来るか否かは日本側本社のコミットメント次第 ▪ 日本、アジアへの事業展開支援など、ユニークな付加価値をアピール ▪ 一般的に早期のVBは「ヒモつき」のお金を嫌う 戦略的投資を主眼とするVCとしてアピール ▪ VBにとってブランド・ネームが重要な場合には有効 ▪ 最初から「ヒモつき」のお金をアピール ▪「ヒモ」を強要しないことが重要

参考文献

[1] Joseph W. Bartlett, "What Is Venture Capital?" Vcexperts.com. Retrieved 2012-05-18.

[2] National Venture Capital Association (NVCA) *"Venture Impact" Edition 6.0*.

[3] Joint Venture Silicon Valley *"The 2012 Silicon Valley Index"*。

[4] NVCA Year Book 2013

[5] 石井正純："ノベーションは日本を救うのか"，北加商工会議所2013年新春セミナー.

[6] 世界大百科事典.

[7] Council for Competitiveness; " INOVATE AMERICA: Natiotnal Innovation Initiative Summit Report".

[8] 石井正純；"シリコンバレーのイノベーション・エコシステムの活用" Japan Silicon Valley Innovation Forum.

[9] "Global Corporate Venturing ホームページ"，www.globalcorporateventuring.com

[10] 佐藤健太郎："医薬品クライシス"新潮社。

[11] "Takeda Ventures, Inc. ホームページ"，www.takedaventures.com

[12] "Astellas Venture Management LLC ホームページ"，www.astellasventure.com

[13] "テルモ ホームページ" www.terumo.com

[14] "テイジン ホームページ"，www.teijin.co.jp

（？受付）

CORPORATE VENTURING UTILIZING SILICONVALLEY'S INNOVATION ECOSYSTEM

Masazumi ISHII

Japan's economy appears finally recovering after two dacades of stagnation. However, many of the top management of many large corporations in Japan are inhabituated with "defensive" management, when there are many new opportunties that they should take advantage in order to grow in the global market.

This paper describes how Silicon Valley grew to the meca of innovation and devises various ways in developing new businesses by capitalizing on its innovation ecosystem, in particular corporate venturing and corporat venture capital.