

ベンチャービジネス (第1回)

大企業とベンチャーの連携

江幡智広†

《ベンチャービジネスシリーズ開始にあたって》

近年、スタートアップ企業の活躍が目覚ましい。本号よりスタートアップに実際関わる方々、またスタートアップに投資する方々のリアルな声を伺うシリーズをスタートする。

1. まえがき

大企業とベンチャー企業の連携の加速については、2013年、国の「日本再興戦略」に盛り込まれてすでに4年が経過しています。

大企業とベンチャー企業では、環境、資産、人材等、さまざまな面で異なりますが、実際のところはこういった形で連携が進んでいるのか、またこういった課題があるのか、KDDI自身の活動も踏まえながら、最近の動向を紹介致します。

2. 日本におけるベンチャーの環境

まず初めに、ベンチャーキャピタル（以下VC）による投

資額はどうなっているのでしょうか。2000年半ばには¹⁾2,000億円/年を超えていた投資が、2008年のリーマンショックの影響で2009年度には875億円/年まで落ち込みました。その後、緩やかに伸長し、2015年には1,302億円/年までは回復し、現在も伸長傾向にあるようです。ちなみに動きが活発な米国では7.1兆円/年、お隣の韓国でも2,018億円/年となっており、日本におけるリスクマネーは決して大きくはありません（図1）。

回復基調となった2010年代前半においては、米国ベンチャー企業の「Facebook」、「Twitter」などの全世界規模での爆発的なユーザ増加の影響もあってでしょうか、日本においてもインターネットサービス、特にあらゆる分野でのソーシャルネットサービス（一般消費者向けのサービス）が

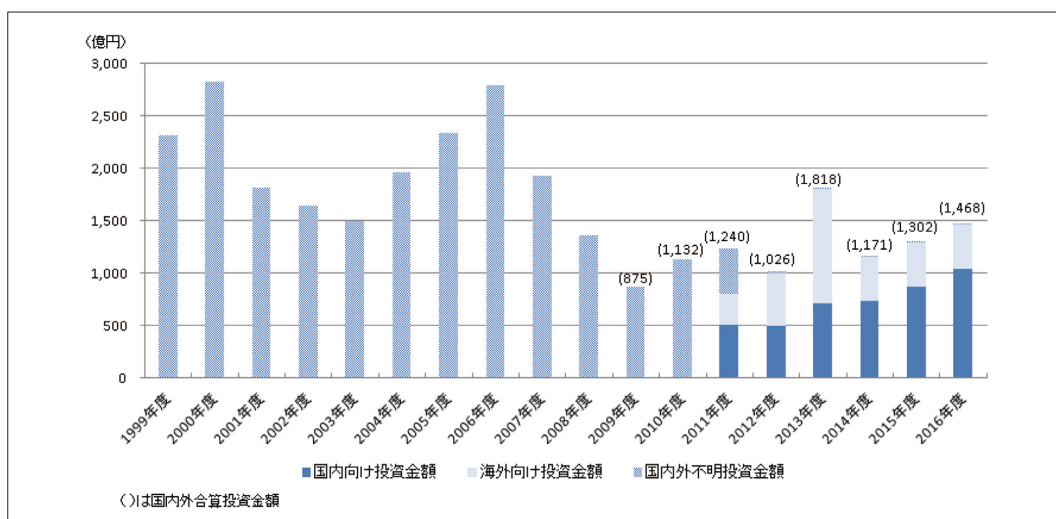


図1 国内ベンチャーキャピタル投資額推移

（出典：ベンチャーエンタープライズセンター「2016年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査 年度速報」より自社作成）

† KDDI株式会社 バリュー事業本部 バリュー事業企画本部
"Start-Up Businesses (1); KDDI's Business Creation with Venture Companies" by Tomohiro Ebata (Global Business Development Department, Value-added Business Strategy Division, KDDI Corporation, Tokyo)

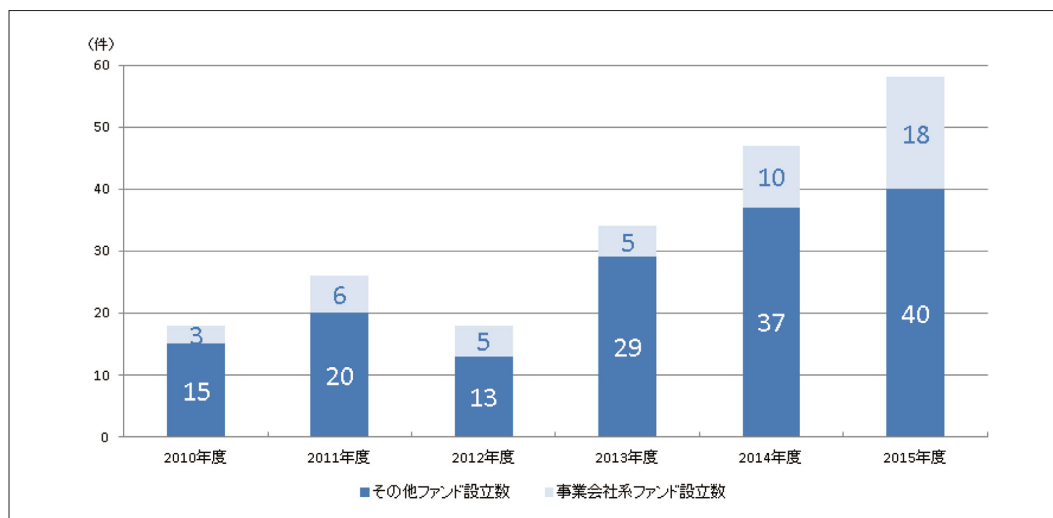


図2 国内ファンドにおける事業会社系ファンド設立数

(出典：ジャパンベンチャーリサーチ「2016年設立国内投資対象ベンチャーファンド集計結果」より自社作成)

多く登場しました。

日本においても、2011年6月にサービスを開始したSNSサービス「LINE」は²⁾、2016年には、国内ユーザ6,800万人超に到達、この時期に大きく伸長しています。

これが2010年代半ばになると、既存産業領域をITにより変革する形に変化してきたように思います。

この過程で一般消費者向けのサービスだけでなく、企業向けのサービスにもベンチャー企業の事業領域が拡大しました。

ECにおける一般消費者向け(物販+サービス+デジタル)市場規模は³⁾、2012年度の約9.5兆円から2015年度には約13.8兆円(+45%)に伸長しました。法人向け市場規模も2012年度の約262兆円から2015年度約287兆円(+10%)と堅調に推移しています。

IT化がインターネット単体で完結するサービスのみならず、既存産業へ広く浸透していった結果であります。リアルアントレプレナーの登場によるところも少なからず影響しているように思います。

起業の段階から、ビジネス(≒マネタイズ)モデルをより明確にしたベンチャーが増加しているということです。

現在もこの流れにあると感じますが、「AI」、「バイオ」、「AR/VR」、「Robotics」、「blockchain」などの新しいTechnologyを既存産業と組合せることで、新たな価値を創造するベンチャーの動きが活発になっています。大学発研究開発型ベンチャーはこの分野での活躍が目立ちます。

また、もう一つの潮流として、事業会社系VCおよびファンドの活況があげられます。ベンチャー企業のかつてない増加と、ベンチャーキャピタルの拡大を背景に、2010年頃からIT企業や通信企業での動きが活発化し、その後、メディア企業や製造業、サービス業など、その動きは徐々に拡がりつつあります。2010年に国内で設立されたファンド

18件のうち、事業会社系は3件(約17%)でしたが、2015年には58件中18件(31%)と大幅な増加を見せています(図2)。

3. 大企業とベンチャー企業の関わりとその課題

こうした盛り上がりの中、トラディショナルな日本の大企業はベンチャー企業とどういう形で関わってきているのでしょうか。

大企業によるベンチャー企業との支援/共創プログラムはざっと調べてみただけで、2016年には40件以上存在します。私が知っているだけでも、経営TOPの「新規事業」、「オープンイノベーション」等を掛け声として社内に新たな部門が立ち上がってきていることから、大企業によるベンチャー企業への関心度は非常に高くなってきています。

前述の企業によるコーポレートベンチャーファンド(以下、CVC)の設立に加え、従来の自前主義からの脱却、社内の埋もれた技術等の資産を外部との共同作業により事業化を目指すなど、オープンな志向は確実に強くなっていきます(図3)。

それを裏付けるように、経済産業省が後援するILS(Innovation Leaders Summit)では大企業100社とベンチャー企業約500社が集まり2日間で約2,200件の商談が行われています。

また、WiL(World Innovation Lab)のように、シリコンバレーをベースに大企業のイノベーション創出の支援を行うスタイルのベンチャーキャピタルも出現しています。

米国では「Google」、「Facebook」などを筆頭に、ベンチャー企業との連携により事業領域を拡大させてきた企業が多いことに対し、日本ではまだまだ世の中にインパクトを与えているような連携事例は少ないです。これには、大企業側のベンチャー企業に向き合うスタンスの違いがあるかもしれません。

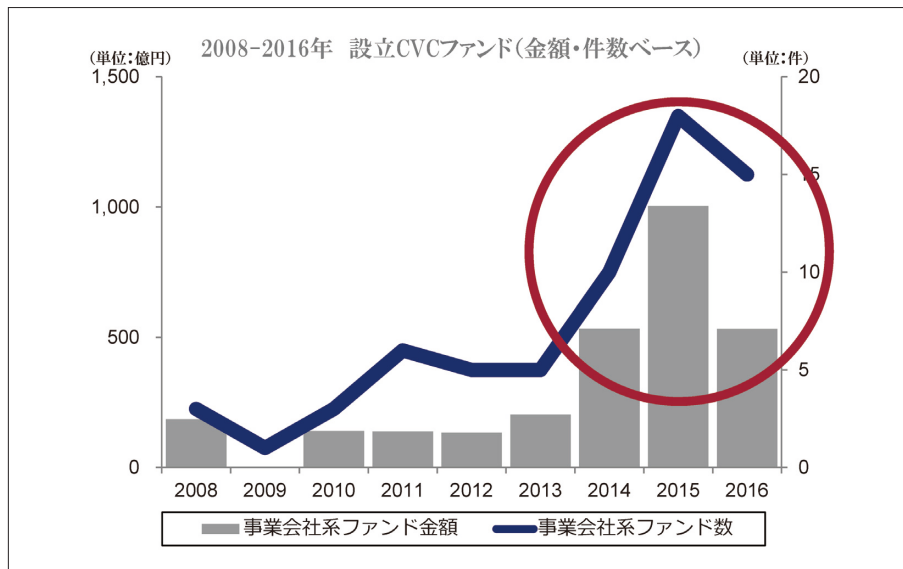


図3 事業会社によるCVC設立件数
(出典：ジャパンベンチャーリサーチ「2016年設立投資対象ベンチャーファンド集計結果」より自社作成)

その中でも「体制」,「時間軸」そして「目的」について考えてみましょう。

一つ目の「体制」については、オープンイノベーションを主導している部署が社長直下の経営企画であることが多く、事業部門との連携が不十分な例が挙げられます。連携が足りないため新規事業を創りたい大企業と、大企業のコア事業との連携を目指すベンチャー企業が出会っても、結果が出てこないのは想像に難くありません。

二つ目の「時間軸」. 大企業とベンチャーのニーズが合致し出資や提携などに進んだとしても大企業側が短期的なシナジーやリターンを求めすぎるために失敗するケースがあげられます。大企業はまずは自社のアセットやリソースを提供し、ベンチャーの尖った技術や事業モデルを市場で拡大させることに専念し、この段階では大企業側が大きなシナジーやリターンを得られることがないことを大企業は心得るべきだと思います。

もう一つは「目的」です。自社の課題が何か、自社で解決するのか、外部の力を借りる場合はなぜそうなのか、オープンイノベーションの目的を理解する必要があります。より明確な課題を設定して取組をスタートさせる方が、その評価も明確になるはずです。

このようなことを踏まえた上で、私は大企業が持つ「資金・人材・顧客」とベンチャー企業が持つ「スピード・アイデア・実行力」がうまくかみ合えば、インパクトある事業が創出できるのではないかと考えています。

4. KDDIにおける活動

KDDIのオープンイノベーションの歴史は長く、2000年に開始したモバイルインターネット事業にまで遡ります。

この事業はコンテンツ配信プラットフォームを提供するKDDIと、その上でコアとなるコンテンツを配信するコンテンツプロバイダが強固なエコシステムを構築し、それが大きな事業に発展しました。

2010年以降は、日本でもスマートフォンが普及し、スマートフォンに最適化したサービスを提供する国内外のベンチャー企業が力を付け始め、従来型の携帯電話のエコシステムが大きく変化しました。

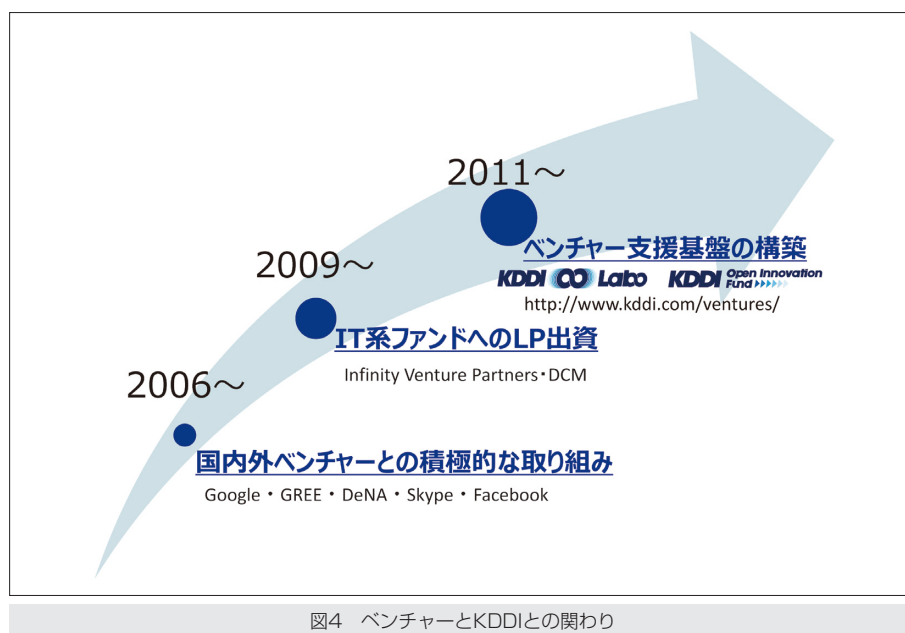
よりグローバルでオープンな世の中に移行する中で、KDDIとしても国内外問わずベンチャー企業を含む外部パートナーとのオープンイノベーションをさらに強化する方針で活動を開始しました。

2011年にベンチャー企業とのオープンイノベーションを実現するため、専担部門を設立しました。ベンチャー企業との接点を増やすことを目的に、初めにベンチャーキャピタルへの出資を開始、Infinity Venture Partners, 米国 dcm, BDash Venturesなどへの出資を通じ、業界理解や人脈を構築。2012年には自らコーポレートベンチャーファンド「KDDI Open Innovation Fund (以下, KOIF)」を設立し運営を始めました(図4)。

海外の先端技術の発掘のため米国サンフランシスコと韓国ソウルに海外拠点も設け、今では国内外39社(2017年10月時点)のベンチャー企業へ投資も行っています。

またコーポレートベンチャーファンド設立と同じタイミングでベンチャー育成プログラムの「KDDI∞Labo」もスタートさせました。

2011年の開始当初は、KDDIがベンチャー企業を支援するところからスタートしましたが、ベンチャー企業の事業領域の拡大と合わせ、通信以外の領域も意識したオープン



イノベーションの実現を目指し、今では、KDDI以外の35の大企業にもパートナーとして関わって頂く「事業共創プラットフォーム」として、ベンチャー企業と大企業が社会にインパクトのある事業を共に創ることを目的として活動しています。

こうした活動を通じ、KDDIとしては、グループ会社まで含め、以下にあるような事業領域において、ベンチャー企業を含む外部パートナーとの取組をスタートさせてコア事業への昇華を図ってきています。

【事 例】

- ・ライフネット生命保険株式会社(本体出資)：生命保険業
- ・au損害保険株式会社(あいおい損害保険株式会社との合弁会社)：損害保険業
- ・じぶん銀行(株式会社三菱東京UFJ銀行との合弁会社)：銀行業
- ・KDDIコマースフォワード株式会社(株式会社ディー・エヌ・エーからの事業譲渡)：e-コマース業
- ・株式会社ルクサ(M&A)：e-コマース業
- ・株式会社ウェブマネー(M&A)：電子マネー/決済業
- ・Superhip株式会社(M&Aした株式会社スケールアウト等、複数社の合併会社)：広告事業
- ・株式会社グノシー(本体出資)：ニュースメディア事業
- ・アイレット株式会社(M&A)：クラウドシステム開発：IoT等、クラウドシステム開発業

- ・株式会社アライズアナリティクス(アクセンチュア株式会社との合弁会社)：IoT等、データ解析業
- ・株式会社ソラコム(M&A)IoT等、通信プラットフォーム業

専担部門からスタートしたベンチャー企業との新規事業創出活動も、今ではさまざまな事業部門で連携推進の動きが出てきており、社外の企業とのパートナーシップも視野に入れたオープンイノベーションを、今後も加速させていきたいと考えています。

(2017年10月23日受付)

【文 献】

- 1) “ベンチャー白書2015”，ベンチャーエンタープライズセンター発行
- 2) LINE社発表：“2016年10月～2017年3月”，媒体資料
- 3) 2016年経済産業省調査，<http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160614001/20160614001.html>



江幡 智広 1993年、(株)DDI(現KDDI(株))入社。移動体通信事業の営業企画部部門を経て、2001年より、コンテンツ事業に携わる。以来、国内外の社外パートナーとのビジネスデベロップメントを中心に活動。NAVITIME、Google、GREE、Groupon、頓智・、Facebook等との事業・出資提携を手掛ける。現在、同社バリュー事業本部バリュー事業企画本部戦略推進部長。2012年に設立した「KDDI Open Innovation Fund」を活用した投資を含むビジネスデベロップメントの責任者として活動。2013年には、同社インキュベーションプログラム「KDDI∞Labo長」に就任。