

ノミネートメンバー講演会

イノベーション創出のための
シリコンバレー活用法

シリーズ第7回目となるノミネートメンバー講演会が、9月29日に開催された。今回はWILの共同創業者兼CEOである伊佐山元氏が、「イノベーション創出のためのシリコンバレー活用法」をテーマに、参加者に向けて知見を披露した。伊佐山氏からは、次世代の産業に目を向けていく重要性や、大企業でイノベーションを起こしていくための具体的な仕組み、シリコンバレーをはじめとする米国社会の動向などを講演いただいた。その後、参加者と活発な意見交換を行った。

伊佐山 元 (いさやま げん)

WIL 共同創業者兼CEO

2019年度教育問題委員会、2020年度教育改革委員会副委員長を経て、2021年度より正会員。2021年度より、成長戦略評価・実行委員会および企業経営委員会各副委員長として活躍。



私はもともと、日本の将来の産業育成に大きな関心があり、大学卒業後、日本興業銀行に入行した。留学を機にシリコンバレーの地を体験したことで、イノベーションの中心になるための仕組み作りに興味を湧いた。そこでベンチャー企業そのものを体験し、ベンチャーキャピタルでも10年働いた後に、今のWILという会社を立ち上げた。体験の中で感じてきたことを、具体例も交えながらお話ししていきたい。今日を機に、何かアクションが増えることになれば、うれしく思う。

「
今の社会課題は
次世代の産業領域そのもの
」

今世界は、新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、ウクライナ侵攻、インフレの高まりなど、不安が増しているのは周知のことだろう。一方で危機の時期には、埋もれていた社会課題が見えやすくなる。例えば、コロナ禍でリモートワークが増え、そこから雇用問題や生産性の課題が浮き彫りになってきた。

大変な状況でも、課題が見えている時こそ投資すべきだと私は思う。ここで投資する勇気が、10年後の果実につな

がる。シリコンバレーは危機をいかにチャンスにするかと考える人が、世界中から集まっている特異なエリアだ。例えばリーマン・ショックの時、シリコンバレーの起業家たちは、金融システム自体を変えるチャンスになるという捉え方をしていた。その後、いわゆるフィンテックがぐっと伸びた。2008年時点では1,200億円程度だった投資額が、10年で7兆円近くまで増えている。オンライン決済システムも世界中で広がった。

おそらくその当時、ほとんどの企業は新たな投資をする気分にならなかっただろう。当社も確かに大変だったが、未来につながる投資に向かって動いた。

2020年のコロナ禍でも、同じ議論を社内で行った。コロナ禍は未来永劫の働き方を変える転機かもしれないし、個人消費のあり方を変えるチャンスかもしれない。さらに、現在のウクライナ危機を見ていると、エネルギー問題や安全保障問題、食料問題、セキュリティ問題といったテーマが非常に大事になってきている。おそらく10年後には、このような領域で大きなビジネスが生まれているだろう。こうした視点で、将来につながる投資について常に考えている。

今米国では、「環境」が一番のホットトピックである。社会起業家だけではなく、大企業の経営者もIT系の経営者も皆環境について語っている。例えばスタンフォード大学では、今年の9月にサステナビリティ学部を創設した。これは、ベンチャーキャピタリスト個人が私財を投じ、世界中から実力のある人を集めて環境問題を解決したいと創ったものだ。危機を解決しようという動きがあちこちから起こり、社会のエネルギーになっていくような流れを、米国にいると感じられる。

同様に、モビリティテックやバイオテクノロジー、サプライチェーン問題にも、ここ2年ほどで多額の投資が流れ込んでいる。一方で、日本での投資額はその1%以下にとどまる。ここ何年かで日本がベンチャーに対して積極的な施策を取ってきたのは分かるが、世界はもっと速いスピードで動いている。次世代の産業をどう盛り上げるべきかという問題意識を持つ私からすると、日本の技術が世界の課題解決に使われていないという状況は寂しい。これをどうやって変えていくかが、私が持つ問題意識だ。

大企業のイノベーション戦略を 情報や場の提供を通じて具体的に支援

問題解決の方法として、ベンチャー起業だけではなく大企業がベンチャーのように振る舞う道筋も、日本にはあるのではないかと仮説を立てた。そこで始めたのが大企業におけるイノベーション戦略への支援だ。主に三つのアプローチを取っている。

一つ目は、世界の起業家に「会う場」をつくり、筋の良い情報を日本の大企業の方に提供していく仕組みである。二つ目は、新しいチャレンジをシリコンバレーでできるような場の提供だ。「サンドボックス」というコンセプトで言われることもあるが、挑戦しても周囲が寛容でないと部分最適となりうまくいかない。大企業の中にながらも、挑戦しようとする人を米国に連れてきて、事業開発のサポートを行っている。三つ目は、起業家マインドを教育していく活動である。何も無いところで課題を見つけて、解決に向かって動く能力は、フレームワークを使って高めることができる。大企業や官公庁の方々に向けた教育プログラムの提供も行っている。

こうした支援を続ける中で、大企業からベンチャー企業を立ち上げる例がいくつか出てきた。AI、モバイル、素材など事業領域はさまざまで、技術をコアにしているものだが、従来は特許のまま事業にはならず終わっていたものばかりだ。立ち上げた人の多くは研究所出身だ。持っている技術を社会課題に役立てられる接点はないだろうかという問いから事業検討が始まり、100億円近い売り上げになった事例もある。こうした知財の発掘は一つの有望な事業開発方法だと思っている。



大企業の皆さんには、ぜひベンチャー探索活動を勧めたい。ベンチャー企業を取り込む方法や、ベンチャーキャピタルに出資することで将来有望な会社の情報を得ていく方法などがあるが、探索活動をすること自体が企業成長の原動力になる。

大企業とベンチャー双方の ウィンウィンの道筋を描いていく

一つ事例を紹介したい。例えばNTTの研究所からスピンアウトし、インターネット無線技術を事業化したベンチャー企業がある。技術を事業として育てていく上で、われわれもかかわってあちこちに営業をかけた。それなりの規模の売り上げになってきたが、100億円、1,000億円と伸びるのは難しいというのにも同時に見えてきた。そこで、経営陣は自分たちのサービスが世界中で使われるにはどうしたらよいかと考え、KDDIの傘下に入ることにした。大企業ネットワークを使って世界中で営業したことで、売り上げは5年で10倍に拡大した。無名のベンチャーという営業の壁が、大企業の力を使って一気に変化したのだ。KDDI側にとっても事業拡大の一手となった。

ただし、これには続きがある。大企業の傘下で大きくなっていくうちに、このベンチャー企業自体が大企業化するという現象が起きたのだ。ここでトライしたのが「スイングバイIPO」といわれるもので、もう一度大企業の外に「放り投げる」ことである。ストックオプション制度を設け、ベンチャー企業として上場を目指す状態に「戻した」のだ。われわれはこの段階でまたこの会社に投資し、私は役員としても参画した。

これはシリコンバレーでも使われている手法である。「マフィアシステム」という言葉もある。企業にいた人たちが、それぞれ次の起業をしたときに、相互のネットワークをうまく活かす方法だ。こうした手法は日本にも向いていると考えて、その普及拡大をしようとしている。

企業文化にきちんと手当てをすることが チャレンジを促進する一番の手段

さらに大事なものは、企業文化である。CVCを作っても、M&Aをしてどこかのベンチャー企業と働くことになっても、企業文化が合わないと、まったく効果が出ない。企業文化を定義する最たるものは経営トップの言葉と行動である。チャレンジをした人がきちんと評価されて、成功しても失敗してもそのチャレンジが評価されるような企業文化を、トップ自らつくっていく必要がある。

例えばIBMには、大きなイノベーションを10年単位で見えていく思考が根付いている。加えてあるときから、オープンイノベーションを徹底的に追求する方針を取っ

た。結果として業態を変容しながら、現在なお活躍し続ける企業となっている。

グーグルは失敗したとしても、どういうトライをしたかが大事だ、ということをリーダーが常に言い続けている職場だ。新しいチャレンジをする人を外部から取り込み、その人の目線で投資をするという考え方で、ファンドも高いパフォーマンスを上げている。

アマゾンの場合、失敗しないと出世できないというほどの考えが根底にあり、うまくいったらラッキーだとされるほどだ。10年後に大きな産業になりそうなところに投資をするという方針も明確に持っている。

一方、マイクロソフトは企業文化を大きく転換した事例

である。創業者がカリスマ型であった分、トップが判断する文化となっていた。後を継いだ社長は事業立て直しが命題ではあったものの、事業モデルではなく企業文化を変えるところから着手したという。従来のやり方で伸び悩むとしたら、人が変わらないと状況は変えられないという考えから来ている。

企業文化を変えられるのは、皆さんのような経営トップだ。イノベーションやベンチャーの議論をする際には、使いこなせるだけの企業文化があるかどうか、まず問うていくとよいのではないだろうか。逆に、企業文化にきちんと手当てをしていけば、日本企業が世界のあちこちで貢献できる余地は大いにあり、私は思っている。

● 主な質疑応答 ●

Q 企業文化の改革はどの会社でもできるのか。進まないとしたら何が制約になっているのか、見解を伺いたい。

A 創業家がトップを務めている会社の方が、改革がしやすい傾向はあると思う。ただしどの会社でも、トップが発信し続けることで変わっていくと思っている。それには2年ほどかかる。いくら立派な資料を作ってもそれだけでは変わらない。企業文化が変わっていった会社を見ると、トップがひたすら従業員に言い続けている。先ほど触れたマイクロソフトも、社長がものすごい数の現場との対話会に参加し、同じことを言い続けていた。

Q ベンチャー企業を買収したときに、それを子会社として下に扱ってしまう例もあるように思う。うまく経営戦略のコアに持っていけない問題に対して、どのようにお考えか。

A 買収する前の交渉が大事だと考えている。お互いの強みを活かすために傘下に入るのであって、親会社の指示に沿って何もかもやるわけではないということを相互確認する場である。ベンチャー側は大企業のリソースを借りる中で、きちんとリターンを出していく。大企業は自身の戦略と連動させて、ベンチャーの活躍を支援していく。そうしたシナリオを描き、双方で合意しておくことが必要である。先のKDDIの事例のように、成長したところで外部に放出するという判断は、なかなかできるものではない。これは実は、買収前に描いたシナリオに含まれていた路線だ。そもそもM&Aは双方の経営者が意思を持って合意するものなので、どちらかが不利な条件をのむことにならないような合意形成こそ重要である。

Q 企業文化を変えていく上で、人材の流動性も大いに関係するはず。日本の労働市場の流動性や雇用法制について、どのようにご覧になっているか。

A やはり日本の労働法の規制の強さが人の流動性を抑えている。雇用し続ける責務が重いため、そう簡単に給与を上げる方向には向かえない。これが、過去30年に日本が「負けて」きた最大の理由だと思っている。米国のように、新陳代謝を促して優秀な人を入れていくような仕組みが取れないことで、日本のベンチャー企業は人材面での苦しみを抱えがちだろう。ただし、力を高めた人にはいくらでも仕事があるという環境が広がれば、挑戦の数は増えていくはずだ。修羅場をくぐった人がまた活躍できるようなセーフティネットが、社会的に機能することが望ましい。

【今後の講演予定】

第2期 ノミネートメンバー



平野 未来(ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021・2022年度データ戦略・デジタル社会委員会
副委員長



本間 真彦(ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021・2022年度ラウンドテーブル・クロスリー
チPT アジアPT 各副委員長



山野 智久(やまの ともひさ)

アソビュー 取締役CEO
2021・2022年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は9月29日現在)