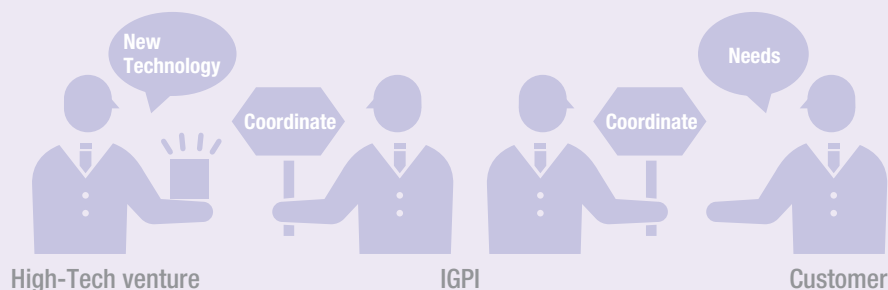


# ハイテクベンチャーへの取り組み

## 吉澤 正樹

経営共創基盤 (IGPI) ディレクター



技術の多様化とモジュール化の流れの中で、企業が新たな顧客ニーズを創出するためのイノベーション強化策のひとつとして、オープンイノベーションが人口に膾炙して久しいです。IGPIにおいても、新事業のインキュベーションプログラムの運営やコーポレートベンチャーキャピタルの設立支援などに加え、科学技術に立脚したハイテクベンチャーへの投資を行っています。

IGPIのハイテクベンチャーへの取り組みの特徴として、売上の確保、経営機能の提供、自己資金による投資、があります。

## 1 売上の確保

ベンチャーにとって資金調達は大事ですが、最近の環境を鑑みると、資金調達よりも売上を立てることの方が、より困難であるといえます。本来のベンチャーは、その語源からみても、世の中に無い高付加価値の製品やサービスを創り出すことを目的としており、当然ですが、その製品やサービスは、誰も見たことがない、比較するものがない、実績がないものが殆どです。そうした革新的な製品やサービスを、リスクを取って最初に使ってくれるユーザーを如何に確保するか、が極めて重要です。

顧客候補の紹介はベンチャーが外部のアドバイザーに期待することのひとつですが、有名企業を数多く紹介されるものの、ベンチャー側に対応の手間ばかりが掛かって実際の売上等に全く繋がらないケースも多くみられます。

IGPIでは、大企業や中堅企業の事業戦略や技術ニーズを理解した上で、ベンチャーのローンチカスタマーになってくれる可能性のある企業に絞り込んで橋渡しを行っています。超大企業のトップに掛け合い、事業戦略上のミッシングリンクを埋める重要な要素としてベンチャーの持つ技術シーズの価値を認めてもらい、数億円規模の共同開発や業務提携に至った例もあります。

## 2 経営機能の提供

ハイテクベンチャーでは、大学や研究機関等で10年以上研究されてきた技術をベースに事業化を進めるケースが多く、CTOはいるものの、CEO/COOや、ましてやCFOなどはないことがあります。業容が比較的小さなときはフルタイムで雇う負担も大きいため、資金調達

時などにテンポラリーに投資家との利害調整を行う人材や、経理・財務・労務といった会社として必要な機能を如何に確保するかが重要になります。

資金調達の際に機関投資家から要求されて、CFOや管理部門のスタッフを雇い入れるケースも多くみられますが、必ずしも優秀な人材を確保できるとは限らず、むしろ多額の役員報酬やストックオプションが事業継続に影響することもあります。

IGPIには経営支援に携わるプロフェッショナルが180名在籍しており、ベンチャーが必要な役割を、必要なときに、必要なだけ、提供することが可能です。例えば、画像処理アルゴリズムの大学発ベンチャーに対して、エンジニアが10名弱の頃から、資本政策の立案や資金繰りの管理だけでなく、社内規定や業務フローの整備、契約交渉の支援、展示会出展等のマーケティング活動まで行うなど、様々な事態に臨機応変に対応しなければいけないハイテクベンチャーができるだけ研究開発に集中できるようにサポートしています。

## 3

### 自己資金による投資

ハイテクベンチャーは、科学技術に立脚するという特質上、事業化においても比較的長期の

時間軸で物事を考えていくことが求められます。IGPIは、総務省のICTイノベーション創出チャレンジプログラム (I-Challenge!) や文部科学省所管のJSTの大学発新産業創出プログラム (START Program) に事業化支援機関として参画しており、公的助成金を最大限活用しながら事業化のアクセルを踏む適切なタイミングを見極めることを重視しています。

事業化の仮説を検証することなく技術シーズの段階で民間資金を調達してしまうと、研究開発の進捗が芳しくないときに、経営方針をめぐって経営層と投資家に対立してしまうリスクがあります。

この点、IGPIは自己資金による投資を前提に取り組んでおり、投資の回収期間やエグジット方針も柔軟に対応することが可能です。これまでの投資先には、交通事業への投資のようにグループの一員として永続的に経営にコミットし続けようと考えている会社もありますし、時間軸の違いによる経営方針の齟齬が生じにくいように、事業会社との共同投資や研究機関からのカーブアウトのようなケースも比較的スムーズに進められると考えています。ベンチャーの創業者や株主、経営者や従業員が望み、その期待にIGPIが応えられるのであれば、株式を5年10年と持ち続けることで、ベンチャーの真の成功に向けて長期的な視野で経営を支援していると考えています。

#### 吉澤 正樹 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

ソニーにて、半導体技術の研究開発を10年以上経験。半導体製造装置ベンチャー、マサチューセッツ工科大学、ベルギーの半導体研究開発コンソーシアムIMEC、IBMワトソン研究所など、日米欧における研究開発アライアンスに従事。IGPI参画後は、エレクトロニクス分野を中心とした企業支援・投資・新事業開発等のプロジェクトを主導。東京工業大学大学院修了 博士 (工学)

