

## 今が先行投資の好機である理由

067

## 新

型コロナウイルスの感染拡大により、世界経済が大混乱している。だが私の活動するシリコンバレーでは、「今こそ先行投資すべきときだ」というのが共通の意識だ。

この先行投資は企業の新陳代謝の源であり、日本が「空白の20年」を招いた体質から脱する鍵でもある。その理由を事業の栄枯盛衰のサイクルを表す経営理論、「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）」の枠組みを使って考えてみよう。

事業の栄枯盛衰は四つのステージを経る。

①まだ市場での地位は低いが、事業が成長し始めている「問題児」。成功は未知数だがその予備軍だ。

②特定の市場での強い立場を構築し、事業が急成長する「スター」。事業拡大のための資金需要が大きく利益は少ないが、将来の

収益源となる希望の星。

③市場での地位を確立し、収益を生む「金なる木」。

④市場が停滞し、事業の成長も止まることにより収益が低下して活力を失った「負け犬」。

企業が成長を続け健全な経営を維持するには、このPPMを意識的に回す必要がある。すなわち、事業が④「負け犬」になる前に、収益の大きい③「金なる木」のときに稼いだ資金を新しい事業である①「問題児」に投資をして、②「スター」を育て、新しい③「金なる木」をもたらしすのだ。

だが「言うは易し」である。多くの日本企業は④の「負け犬」事業を大胆に整理できない。景気が良いときまで先送りするからだ。

日本企業において深刻なのは、成長のドライバーとなる①「問題児」と②「スター」事業がほとんど見当たらなくなってしまったことだ。

例えば家電は軽薄短小化の流れの中で半導体やエレクトロニクス分野が急成長したが、危機のたびに新規投資を減らし、未来の新事業の芽を自ら摘んでしまった。また、同時に起きていたデジタル化と、ハードウェアからソフトウェアへ転換するための投資も遅れた。今回のような経済危機は、逆に

思い切った手を打つチャンスだ。前車の轍を踏まないように、今こそ先行投資を進めてほしい。

## ■セコイアの六つの視点

では、前例のない世界的な経済危機の中で、先行投資をどう実行するのか。世界最強のベンチャーキャピタル（VC）といわれるセコイア・キャピタルから投資先のスタートアップ企業に送信されたメールが参考になる。

「2020年の黒鳥」と題したそのメールでは、「コロナウイルス危機の終息に確信が持てるようになるには今年いっぱいかかるだろう」とした上で、投資先の経営者に以下の六つの注意を促した。

（a）事業資金がどのくらい持つか再確認せよ。

（b）追加の資金調達条件が悪くなることを想定せよ。

（c）販売の予期せぬ最悪シナリオを用意せよ。

（d）マーケティングの費用対効果を見直せ。

（e）各人の生産性向上を見直せ。（f）事業資金の投入を盲目的に減らす必要はなく、逆に不景気のときこそ積極的に資金投入するという判断もあり得る。どちらにしても環境を見極め慎重に判断せよ。

これらはとりわけ「問題児」事

\* 「シリコンバレーの流儀」は隔週連載です



閑散とした米ニューヨークのタイムスクエア。企業は危機が去った後の成長戦略を描くために、今すべきことは何かを考えるべきだ



業を育てたい企業にとつては重要な示唆である。特に注目すべきなのは、(f)の「不景気のときこそ積極的に資金投入するという判断もあり得る」という点だ。

スタートアップ企業は大企業とは違い、成長しないとすぐに死んでしまう。獲得した顧客も新しく、事業基盤が脆弱な中でも果敢に前に進むことが求められるので、資金投入の調整をスピードで決断する必要がある。既存企業にありがちな条件反射的な予算の「凍結」は事業を失速させてしまう。事業投資の考え方の根底には、

「いつか不況は終わる」という前提がある。政治・社会的な観点からは、今回の新型コロナウィルス禍は決して軽く考えてはいけない問題だが、経済的な観点からは冷静にシナリオを考えるべきだ。産業エコシステム全体の損傷はしばらく続くだろうが、ある時期から事業活動が回復を始めるだろう。今からそのときを見据えておく必要があるのだ。

## ■GAFAMも危機を克服した

振り返ってみると、今世界を席巻している企業の多くは、経済危機の頃に事業構築のために果敢に投資を実行して、現在の地位を築いた。米GAFAMも例外ではない。グーグルとアマゾン・ドット・コムは、2000～01年の経済危機を乗り越え、急成長した。アップルは、07年にiPhoneを発売してすぐにリーマンショックに見舞われたが、それを果敢に突破した。エアビーアンドビーとウーバーも08年、09年の創業だ。

このような成長企業は、セコイア・キャピタルのような大手VCの出資で飛躍を遂げたわけだが、もともとはゼロから創業したスタートアップ企業だった。PPMに当てはめると、①の「問題児」の手前、いわば「卵」のよう

なゼロ段階を経ている。②の「スター」事業を育てるためには、①の「問題児」事業が必要だが、①はゼロ段階の「卵」事業からふ化した事業だ。

実はこの「卵」企業に投資するVCは先のセコイア・キャピタルのような大型ファンドではない。ここ10年で出現した新興の小型VCだ。「卵」企業は成功する数が極端に少ない、リスクの高い営みだ。だから、小型VCは多くの「卵」企業に小さな投資を始め、成果を見ながら生き残った企業に対して他のVCとの共同出資を繰り返し、成長軌道に乗せる。

「卵」企業が成長したら、セコイア・キャピタルのような大型VCにバトンタッチして、成功企業への道を歩ませる。VCは成功企業の長期的な育成により投資リターンを得るので、目先の経済環境にはあまり左右されない。

先に挙げたエアビーアンドビーとウーバーはリーマンショックが



Aiko Suzuki

めんじょう・ひろし

小西六写真工業（現コニカミノルタ）にて写真フィルムの開発に従事。その後MITマイクロシステムズ研究所、ボストン・コンサルティング・グループを経て、1991年にシリコンバレーに渡る。94年よりマッケンナ・グループのパートナーに就任。2002年にネットサービス・ベンチャーズを創業。2011年からは、先進VCに出資するNSVウルフ・キャピタルを立ち上げ、企業イノベーションを先導している。主な共著書に『ITの正体』『シリコンバレーの秘密』（インプレスR&D）、『日本の経営を忘れた日本企業へ』『成長を創造する経営』（ダイヤモンド社）。東京大学理学部卒業、同修士課程修了。米マサチューセッツ工科大学（MIT）工学修士。

尾を引いている時期に出資を受け、事業を立ち上げている。今が先行投資すべきときであることは、歴史が証明している。経済危機が峠を越えたときに、既存企業が「問題児」や「スター」事業を育てるためには、今から多くの「卵」企業を見る必要がある。

日本企業は危機対応で予算や事業を縮小させるだけでなく、スタートアップ企業や、それらに出資する小型VCと今こそ真剣に関わるべきだといえるだろう。

