

電子・ハイテク事業再編における商社の役割



小林 永芳（こばやし ひさよし）
三菱商事株式会社
イノベーションセンター ビジネスクリエーション部
電子産業事業開発担当部長
兼 株式会社テクノロジー・アライアンス・グループ
社長

1. 「INNOVATION 2007」に基づく施策

三菱商事は、2004年度に策定した中期経営計画「INNOVATION 2007」において、外部環境や時代の変化を捉えて、「未来を拓く、新・産業イノベーター」というビジョンを掲げている。そのビジョンの下、産業を市場のニーズから捉え直して新しい仕組みの企画・提案を行い、次世代を担う新しい事業や産業の立ち上げをお手伝いする、あるいは自ら実行することなどにより、顧客やビジネスパートナーとともに成長のシナリオを描き、実現していくことをめざしている。具体的には、「商品・業界×地域×機能」という総合商社の専門知識、ノウハウを最大限に活用し、金融、投資、コンサル、物流など、複合機能を駆使したバリューチェーンの構築、各バリューチェーンの全体最適の追求、パートナーとのWin-Win関係の構築により収益を獲得しつつ、すべてのステークホルダーに貢献していく。

2. テクノロジー・アライアンス・グループについて

三菱商事は、「INNOVATION 2007」において、将来の戦略分野への対応を戦略の一つとしており、イノベーション活動を統括する「チー

フ・イノベーション・オフィサー」、その管下組織として「イノベーション・センター」を設置している。そのイノベーション・センターの中には、新技術やビジネスモデルを駆使した新規事業の創出を担うビジネスクリエーション部がある。同部は、特に電子・ハイテク産業における技術の事業化支援を担うテクノロジー・アライアンス・グループ（以下「TAG」）を主管している。

TAGは、電子・ハイテク産業で求められるさまざまな商社機能を集結した電子・ハイテク産業における「イノベーション・センター」「多機能会社」であり、金融・投資、情報、貿易、物流、マーケティング、インキュベーションなど、当社が蓄積してきたノウハウを元に、広範な専門的ソリューションを顧客のニーズに合わせて提供している。

3. テクノロジー・アライアンス・インベストメントについて

2004年に三菱商事は、日本政策投資銀行とともに、電子・ハイテク産業の競争力強化に資する日本初のカーブアウト専用ファンド（イノベーション・カーブアウトファンド）を創設し、その運用会社であるテクノロジー・アライアンス・インベストメント（以下「TAI」）を合併で設立した。電子・ハイテク産業における事業化で当社が求められるさまざまな機能のうち、TAGが有する機能に加え、ファイナンス機能を強化した企業である。TAIはリスクマネーの供給のみならず、電子・ハイテク産業に精通した顧問陣、技術・経営アドバイザーを抱え、さらには、TAGと業務委託契約を結ぶことで、投資先の成長に資するさまざまな支援を積極的に行っている。

なお、カーブアウトとは、自社のリソースの補完や多様なコラボレーションが可能となるオープンイノベーションを促進し、有望な技術の事業化を加速する事業化手法である。

4. カーブアウトによる新技術の事業化および事業再編

ハーバード大学のC・クリステンセン教授は、著書「イノベーションのジレンマ」の中で、「過去の成功体験を断ち切り、新たなイノベーションや市場を切り開くためには、既存企業から切り離された自立的な小さな組織を作り、既存組織の価値判断を持ち込まないことが大切である」と指摘している。カーブアウトは、企業の中にあるイノベーションのジレンマを打ち破る方法の1つなのである。

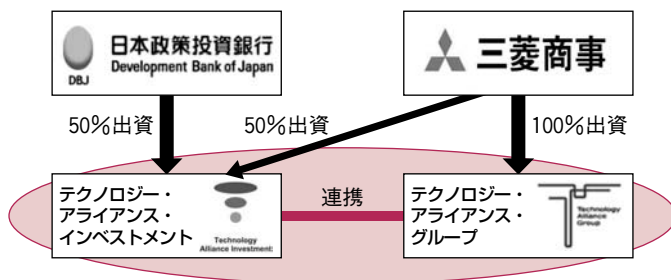
カーブアウトのメリットとしては、①革新的技術の事業化や変化する市場ニーズへの対応が容易、②企業グループ外への積極的販売など自由な経営が確保される、③サブコア部門の人材や知財を活用できる、④大企業の組織に縛られがちな技術者にやりがいとインセンティブを与えられる、⑤複数企業の切り出し、アライアンスによりグローバルトップが狙える、等がある。

理想的には、一企業だけのカーブアウトだけではなく、複数企業のシナジー効果のある事業が切り出され、グローバルトップ企業として成長していくケースが次々と出てくるのが望ましい。イノベティブな技術をコアとしたグローバルトップを狙うアグレッシブな事業再編、それが日本経済全体に大きな影響を与え、骨太の新産業創造を促進することになる。

ピーター・F・ドラッカーは、著書「ネクスト・ソサエティ」の中で、こう述べている。「もはや、いかなる産業・企業にも独自の技術というものがあり得なくなり、産業として必要な知識が、全く異質の技術から生まれるようになった」「事業の発展は、企業の内部からではなく、異質の組織間の提携という、50年前には考えられなかった事が当たり前になっている」。

電子・ハイテク産業における技術、ノウハウは、以前は純ハードウェア的なものが中心であり、電機メーカー1社の内部で完結可能であった。しかし、今では一製品における構成技術要素は格段に増加し、特殊な機能を有する原材料

三菱商事とTAG・TAIの相關関係



からハードウェアに搭載されるソフトウェア、外部との通信技術など、一社ではとても対応できない領域にまで進化してしまった。

現在、TAG・TAIには電子・ハイテクメーカー各社から相当数の事業化支援の案件が持ち込まれているが、それらに共通するボトルネックの1つとして、やはり①一社の技術だけでは製品化までたどり着けない、ことがある。その他のボトルネックとしては、②一社で事業化を行っても十分な売上、利益が見込めない、③技術のアプリケーションが見い出せない（自社の商流とは異なり、市場ニーズが十分に汲み取れない）、ことが多いようである。

TAG・TAIは、電子・ハイテク産業の中でもコア技術に精通したエンジニア、顧問、技術アドバイザーを有しており、さまざまなボトルネックの解消をパートナー企業とともに図り、かつ、技術の評価、ビジネスモデルの検討、事業戦略の立案・実行等初期段階からの支援や、事業インキュベーションの支援、拡大戦略策定に至るまで、バリューチェーン全体を俯瞰しつつ、継続的かつ細かなソリューションの提供を行っている。

日本企業の電子・ハイテク産業の研究開発費は年間約4兆円にも上る。しかしながら、このうち4分の3が事業化されず、大半が社内に眠っている。製造業、特に大手電機メーカーの停滞、低い利益率等が言われて久しいが、大企業の社内に眠っている研究開発のシーズを顕在化し、各社に分散しているリソースを集約し、事業化できれば（事業再編というほどの大規模なものではなくとも）、新技術、新産業で需要を創造できると確信している。

JF TC