

新規事業開発におけるカーブアウトという選択肢

昨今、国内の大企業各社では新しいビジネスの柱を立てるべく、新規事業開発のためのイノベーション活動を盛んに行っている。一方、新規事業開発は簡単ではなく、イノベーション活動の成果が出ている事例はほとんどないと言っても過言ではない。

今、筆者が注目している新規事業開発の新しい方法のひとつとして「カーブアウト」がある。ある新規事業アイデアを事業化するために、事業化推進主体を大企業本体から切り離し（カーブアウト）、法人成りさせて事業化を推進するものである。カーブアウトの大きなメリットのひとつに「時間を我慢できる」というものがある。一般的に大企業の新規事業開発においては、特にデジタル技術活用領域では、1～2年という比較的短期間での事業化をめどとし、そこまでに事業化できないものは廃案とする、という多産多死を前提としたマネジメントを行っている。大企業の立場としては、コストが確定できない新規事業開発投資をずるずると続けるわけにいかないため、時間で管理するマネジメントをせざるを得ない。一方、最近のベンチャービジネスに目を向けると、創業から新規株式公開（IPO）までの期間が短い「スピード上場」という現象が見られる。ラクシル社を例にとると、創業からIPOまでは9年、創業から現在のビジネスモデルを確定させるまでに4年を要している。つまり1～2年程度での事業化というのは、「スピード上場」を果たしたベンチャー企業をもってしても実現できないレベルの話なのである。このような大企業の論理と、事業化に要する期間の不整合の解決策のひとつが「カーブアウト」である。大企業からすると、法人成りさせて初期に資金を投資すれば、そこでリスクを確定することができ、仮に数年後に事業化したあかつきにはその法人を買い戻せばいいだけなので「時間を我慢できる」ことになる。

「時間を我慢できる」以外にも、カーブアウトすることにより、外部資金の調達自由度を持つことで事業化の可能性を高める、というメリットもある。大企業の新規事業開発担当から「カーブアウトさせるほどアイデアが成熟していない」という話をきくことがあるが、これは発想が逆で「アイデアが成熟していないからカーブアウトさせる」のである。国内大企業でも製造業のノンコアビジネスを中心に、萌芽（ほうが）事例が出始めている。

筆者は新規事業開発のためのカーブアウトという選択肢が有効であると考えているが、同時に、この選択肢を一般化するためには、大企業側の「新規事業開発に対する柔軟な考え方」と、投資家側の「大企業のビジネスシーズを時間をかけて育てるという考え方」、という双方の考え方を醸成することが肝要であると考えている。

株式会社 野村総合研究所
コーポレートイノベーションコンサルティング部
グループマネージャ
徳重 剛