

# 富田賢の新規事業&CVCのための 情報 Station

## ゼロイチ(0から1)を 生み出せることの価値

～ゼロイチから新規事業立ち上げまで～

富田 賢

CVC JAPAN 株式会社  
代表取締役社長

今回は、ゼロイチ(0→1)を生み出せることの価値について、お話したいと思います。

### ゼロイチ(0→1)とは?

ゼロイチとは、ゼロから、まったくなかったアイデアや技術を生み出すことを言います。0から1を生み出すということです。

その事業シーズを事業として大きくしていくのは経営の仕事であり、1→nとなります。

ゼロイチを作ることは、大企業には難しいと言えます。これは、クリステンセン元・ハーバード大学教授の「イノベーションのジレンマ」で説明付けがなされてきたことです。

ここで、起業家と経営者の違いについて、認識する必要があります。起業家は、ゼロイチを生み出せませんが(たんなる中小企業は除き、革新的な事業を行うスタートアップの場合)、他方、経営者は一般的に1→nは得意ですが、0→1は苦手となります。大手企業のマネジメント層は、どちらかと言えば、後者に属する方が多いのが実情です。

### 売上・利益以上に価値があるゼロイチ

その面で、ゼロイチを生み出せる能力は、大企業にとって、目先の売上・利益以上の価値があります。

ベンチャー起業家はゼロイチを生み出せるわけですが、起業家にはゼロイチを生み出すところだけやってもらえたら、あとはVCや大企業のほうで育てるよ、というのが、米国のVCのエコシステムです。(そのエコシステムの中では、起業家は、ゼロイチが出来れば、1→nの事業拡大及び経営の部分は苦手でも、VCや大企業に任せるといことができます。)

Slack(チャンネルベースのメッセージ・プラットフォーム)は、Salesforceに、7~8兆円で買収されましたが、ゼロイチを生み出したことが凄いと云えます。最初にSNSを生み出したFacebookや最初にオンライン決済システムを生み出したPayPalも同じです。その他、iPhoneを生み出したAppleやOSシステムを生み出したMicrosoft、電気自動車を生み出したテスラなども、ゼロイチを生み出した好事例です。いずれも、ゼロイチを生み出したことに価値があり、それが結果的に、その後の大きな売上・利益につながったと言えます。

すなわち、目先の売上・利益よりも、将来、大きなキャッシュフローを創出するゼロイチを生み出す能力のほうが、はるかに価値があります。

### ピーター・ティール著『ZERO to ONE』

このゼロイチに関して、ピーター・ティール(PayPalの共同創業者で、Facebookの初の外部投資家)の著書『ZERO to ONE ~君はゼロから何を生み出せるか』(NHK出版、2014年)は難解な部分もありながらも、参考になる書籍です。

同書は、新しい何かを創造する企業をどう立ち上げるかについて書かれた本です。

私が読んで、印象に残った箇所は、以下です。

- 「新しい何かを作るより、すでにある、なじみの見慣れたものをコピーするのは簡単である」(それは、1→n)
- 「新たなテクノロジーを生み出すことで、世界の姿を描き直す」(※テクノロジーは、コンピュータに限らず、物事への新しい取り組み方、より良い手法はすべてテクノロジーである)
- 「新しいものを生み出す一度限りの方法を見つけ、ただこれまでと違う未来ではなく、より良

い未来を作ること、つまりゼロから1を生み出すことだ」

ティールは、すでにあるものを改良したり、リーン・スタートアップで開発を進めたりすることではなく、劇的に世の中を変えるようなゼロイチを生み出すことの重要性を主張しています。

ゼロイチ（0→1）は、1→nよりも難しいものであり、非常に、価値があるものと言えます。

## 大きく育てるのはVCや大企業の仕事

ゼロイチは、スタートアップ（起業家）が得意であるため、新規事業立ち上げにおいては、そこは、有望なスタートアップに担ってもらうこととし、大企業としては、ゼロイチを生み出せるスタートアップをCVC投資で見つけることに力を入れることが大切となります。

CVC投資で、ゼロイチを生み出せる有望なスタートアップを見つけて、投資して協業し始めたら、それを5倍、10倍、100倍に持って行くのは、大企業の仕事となります。つまり、1→nの経営は、大企業側の仕事です。CVCファンドの枠組みでは、出資元の事業会社の役割であると言えます。まだまだ売上が小さいスタートアップでも、事業会社（大企業）がうまく育てれば相応の売上の事業にできます。

その面では、スタートアップに投資する大企業は、スタートアップを育てるノウハウや環境を持っていることが必要となります。0→1も、1→nも出来なければ、当然ながら、新規事業は立ち上がりません。ゼロイチはスタートアップに託しても、1→nの経営の仕事は、きちんと大企業側が担い、役割を果たすことが大切です。

## ある程度育ててから事業部へ

ここで注意が必要なのは、ゼロイチを得て作り

出そうとしている新規事業案件をいきなり、既存事業部に落とさないということです。新規事業部門である程度、形ができるまで育てた後に、事業部に降ろすか、もしくは、新しい事業部を作るといったステップを踏むことが大切です。CVCを担当している新規事業部門としては、少しでも知見のある事業部に、すぐに案件を持って行ってしまいがちです。しかし、既存の事業部は、既存事業を最適に運営するためのベスト・プラクティスのために組織化され、動いています。そのため、自分たちが普段取り組んでいるわけではない、新しい事業のことが、CVC部門（一部、新規事業部門）から降りてきても、快く対処してもらえない、対処しようとしても本業が多忙で対処できないということになってしまいます。

ゼロイチを生み出せるスタートアップとの連携が出来てきたら、ある程度の段階まで育つまでは、新規事業部門で対応することが必要です。

## 新規事業のためには ゼロイチを多く集める

このように、スタートアップが生み出すゼロイチをもとに、新規事業を立ち上げていくことが、CVC投資活動の大きな目標の一つとなります。

その流れを成立させ、加速させていくためには、ゼロイチをいかに多くの数、集められるかも、大切となります。スタートアップによるゼロイチの数を多く集めることが重要です。それがCVCの役割とも言え、継続したCVCの活動が必要となります。あとは、いかに、それをうまく育てるかとなります。

CVC投資でゼロイチの数を集め、そして、それを大企業の経営の力で伸ばしていくことが、新規事業立ち上げの流れとなります。そのためには、ゼロイチが持つ価値を理解することが、何より大切でしょう。

今、  
ここにない  
未来を描く。



CVC JAPAN 株式会社

〒107-0062 東京都港区南青山 2-11-13  
南青山ビル7階

Tel : 03-6455-5255

★お問い合わせフォームはこちら！

<https://www.cvcjapan.com/contact/>

★メールは、[info@cvcjapan.com](mailto:info@cvcjapan.com) まで！

