

## 実力主義のベンチャー支援組織

# 丸の内 フロンティア 計画始動!

ドットコムバブルの崩壊以降、ITベンチャーにとっては厳しい状況が続いている。だが今、日本のビジネスの中心地、丸の内に興味深いベンチャー活性化プランが立ち上がっている。三菱地所が中心になって立ち上がった「丸の内フロンティア」がそれだ。これまでのベンチャー支援プログラムとはひと味違う「オトナのスタンス」でベンチャーを支援するこのプロジェクトの全容をここにレポートする。

取材・文：野辺名 豊 + 編集部  
Photo：Nakamura Tahrū

### 伝統企業が支援する 革新的な組織

「これまでの丸の内の企業といえば同じ業界内での結び付きやルーティンの取引きが主で、新しい企業との提携を開拓する動きが意外と少なかった。しかし、最近では新規事業でのアライアンスのニーズが高まってきたのです」このプロジェクトの事務局窓口を務める三菱地所の田中氏はこう語る。

そこで、丸の内エリアにビルを多数所有する

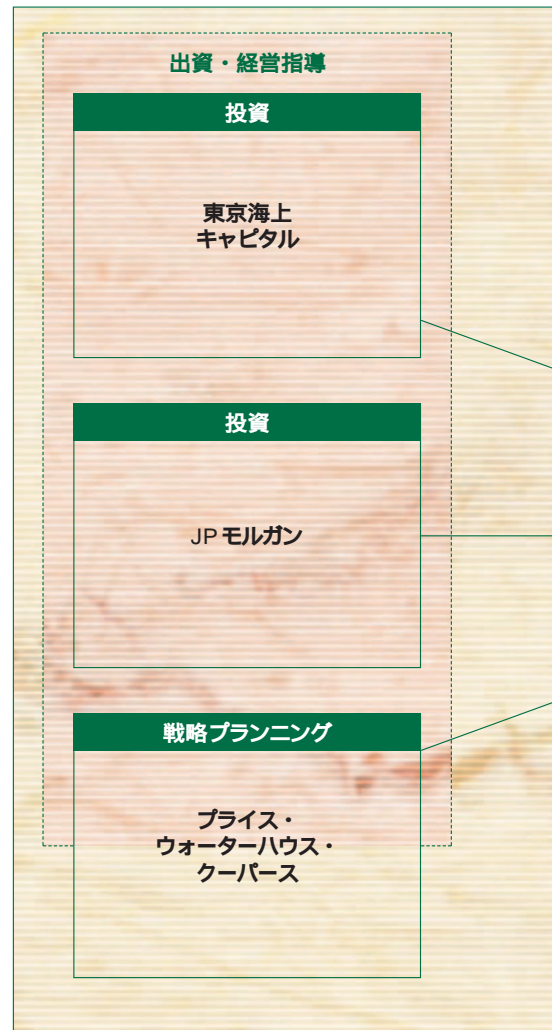
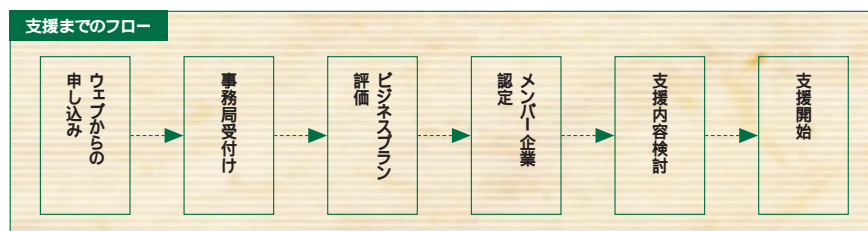
三菱地所が丸の内エリアの活性化を目的に、元気ある良質なベンチャーを誘致するために立ち上げたプロジェクトが「丸の内フロンティア」なのだ。そこがベンチャーが自由に集まったシリコンバレーやビットバレーと質を異にする点だが、それだけにベンチャーにとっては魅力ある数々の「インフラ」が用意されている。

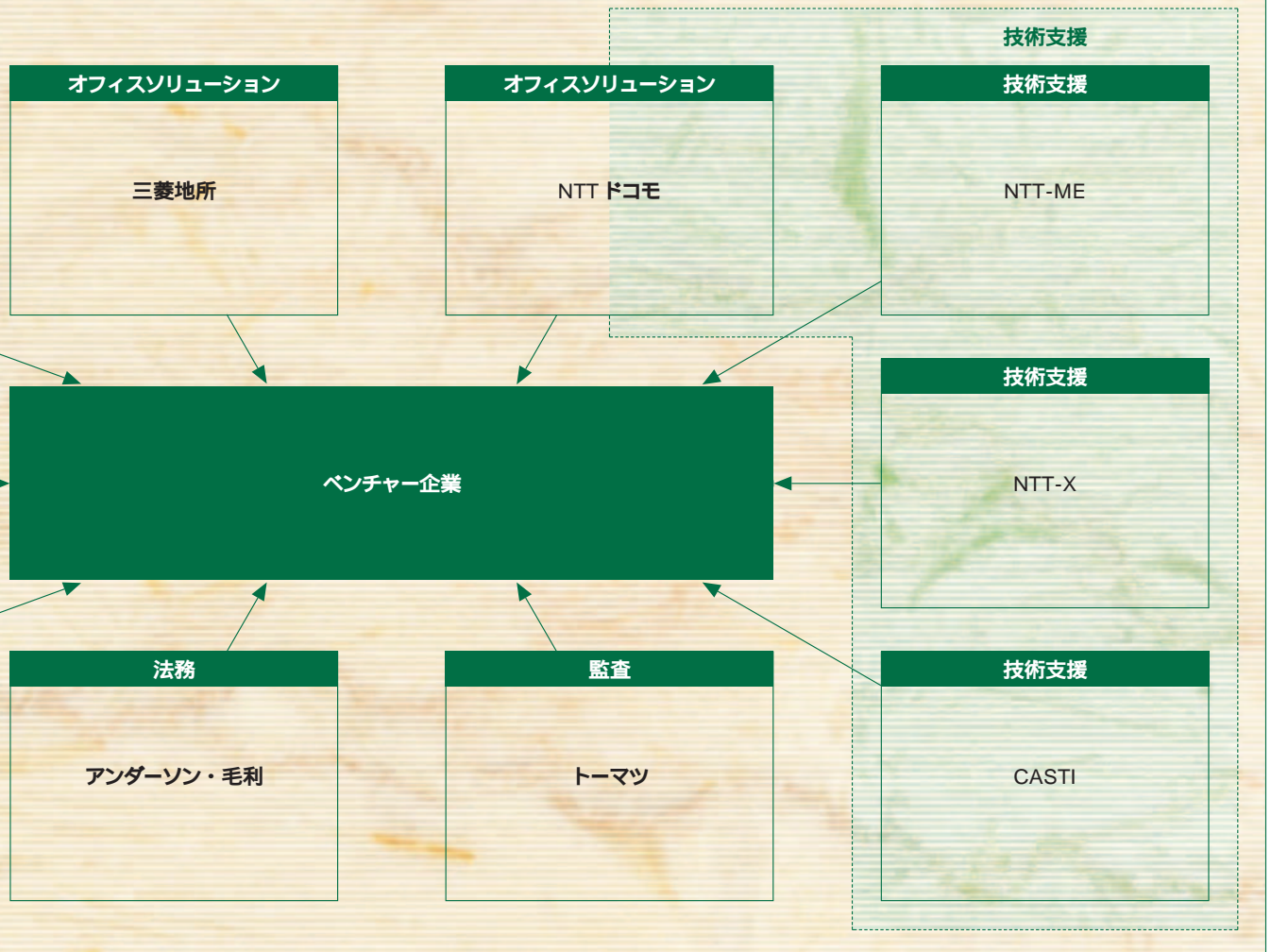
その最大のメリットは単にオフィスが用意されたり、出資が受けられたりするだけでなく、会社経営の指導や、戦略プランニング、監査、ITインフラなどのサポートを上図のような通常

ではベンチャーが依頼しがたい名だたる企業から受けられる点だろう。もちろん出資やオフィス賃料の優遇策などもある。丸の内は基本的に他の場所より賃料が高くベンチャーにとっては負担だが、たとえば三菱地所では入居時の賃料は安く押さえ、企業成長時に差額を返してもらうなどの優遇策を用意している。また、NTT-MEやNTTドコモのようなメンバー企業と直接ビジネスで結びつく可能性も期待できるほか、日本を代表するような丸の内の企業との取引や交流も期待できるという。



三菱地所株式会社  
ビル事業本部ソフト事業推進室  
主事  
田中克徳氏





なお、これらの支援はすべてのメンバー企業が“セット”になって行うのではない。たとえば監査をメンバー外の企業に頼むこともできるし、ケースごとの必要性に応じてメンバー企業のうち2社か3社だけが支援するという場合もある。有機的かつ流動的な“オトナのビジネスマン同士のアライアンス”というイメージだ。

こうしたメリットがあるゆえに、支援対象となるベンチャーは専門家の目で「審査」される。どんな会社でも無条件に支援されるわけではないが、ホームページから申込んでビジネスプランをプレゼンテーションする機会はオープンなので、そこで評価されれば晴れて支援を受けられるというわけだ。また、それ以外にもメンバー企業の1社から推薦を得て他のメンバー企業に紹介されることもある。こうした発想が出てきたのは、丸の内というブランドイメージを確保するのと同時に「シリコンバレーのように成功する企業はわずかという形にはしたくない」と

いう思いがあるからだろう。

そういう意味では丸の内フロンティアではITバブル後の、現在のビジネスシーンを反映した発想が織り込まれているのも興味深い。その違いの1つは明らかに大企業を意識していることだ。日本の大企業に勤める社員の優秀性は昨今多くの専門家が指摘している。ベンチャーの対象としては大企業のスピンアウト組が経営者である企業を明確にターゲットにしているし、丸の内という町でこういうプロジェクトを立ち上げるのも冒頭の言葉にあるとおり既存の大企業の優秀な人材を刺激するためだ。

2つ目は「審査」というフィルターにより、ITバブル期に見られた安易にキャピタルゲインを目指すようなベンチャーではなく、コアな技術やサービスを持った企業が集まりやすいということだ。実際、一部のB2C系のベンチャーのなかには収益性に不安なところもある。いっぽう丸の内では特に大企業とのB2B取引や規模



Jump [www.marunouchi-frontier.com](http://www.marunouchi-frontier.com)  
支援を希望するベンチャー企業はこのウェブから事業プランをフォーマットに記入して申し込んだのち、投資会社の審査を受けることになる。

の大きい金融系のサービスなども意識した“実業”を重視しているところが異なるだろう。

それでは、次のページからはメンバー企業へのインタビューをとおしてベンチャーに提供されるさまざまな支援の内容を紹介していこう。



# 資金

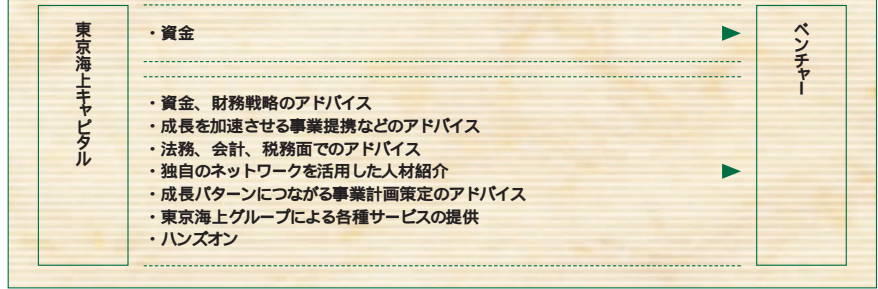
財務的アドバイス  
だけでなく、  
事業提携や経営も  
サポート

ベンチャー企業にとって、常に最大の悩みは資金面。丸の内フロンティアではどのようなファンドが考えられているのだろう。

当社ではこの3年間で合計21社に投資していますが、そのうち3分の1程度がIT系です。当社の場合大きく分けると、5億から10億円単位の大口投資とIT企業向けにフォーカスした、それよりも規模的には小さい「IT2000」という2種類のファンドがあり、丸の内フロンティアではこの「IT2000」からの投資が多くなりそうです。すでに丸の内フロンティアとしてはADSL関連など3社への投資が決まっています。そのうち2社は従業員10人程度の若い会社です。ただ、基本的にはファンドの出資者へのリターンがなければなりませんから、出資するに

## 投資のプロセス

資金だけでなく2人3脚で経営に関するタイプの投資を行う。



はそれなりの“基準”を設けています。実際、“丸の内”という地域として一定のステータスは確保したいので、丸の内フロンティアとして支援する企業は当社がJPモルガン、あるいはプライスウォーターハウスの3社いずれかの出資を受けることになります。企業の成長度、信用度をベンチャーキャピタルが審査するわけです。

なお、当社は資本、財務面でのアドバイスだけでなく、人材紹介や事業提携、事業計画策定のアドバイスまで経営陣と一体になって行う“ハンズオン”型の投資スタイルです。投資先の経営状況を見るためにも役員派遣が経営会議に出席する契約を結びます。人的な交流がより密接に行われるわけです。その点で“投資



東京海上キャピタル  
マネージングパートナー  
山本 悟氏

先が同じ丸の内にある”という地理的なメリットは大きいですね。また、付き合いのあるベンチャー同士を結び付けて新たなビジネスを創造する機会もあるかと思いますが、これも、密接な“ハンズオン”でかかわっているからこそできることだと考えています。

# 監査

短期的な利益を  
狙うのではなく  
将来のパートナー企業  
を育てる

事業を開始して間もないベンチャーには監査は必要ないように感じるかもしれないが、企業の将来的な価値を高めるには必須のことなのだ。

「丸の内フロンティア」のなかでは、コンサルティング会社などがベンチャー経営の“効率性”を支援するのに対し、監査法人はその“信頼性”を高める役割を担っています。従業員が

1、2人の企業なら、監査が必要な場面というのは少ないかもしれませんが、丸の内フロンティアのベンチャーはすでに投資会社による審査というフィルターがかかっているだけに、IPO（新規株式公開）を考える段階にあるケースも少なくありません。また、丸の内のベンチャーは全般的に、大企業からスピアウトした経営者であったり、年齢層も高かったりすることが多いでしょうし、取引金額も格段に大きい大企業相手のビジネスをターゲットにする場合が多くなると思われます。そうした場合の信用を作るためにも監査は重要です。弊社は新規株式公開における監査のシェアでは16年間ほぼ1位を維持しているという実績がありますし、内容も厳しいです。弊社の監査証明は投資家に対し

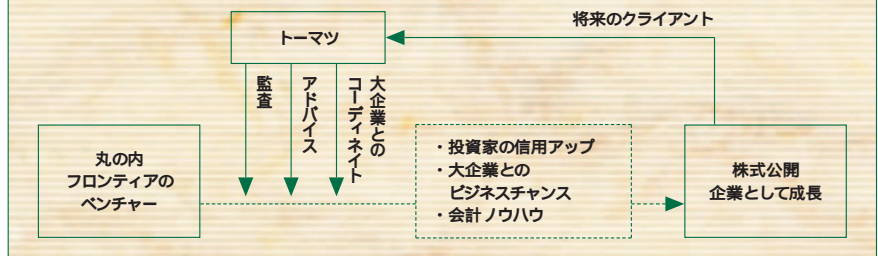
ていい材料になるでしょう。

ベンチャーに対してはあくまで短期的に収益を上げるといよりも、成長の土壌を作るというスタンスで接しています。われわれは監査法人なので、投資やストックオプションを受けての支援が法的にできないということもありますが、それよりもやがて正規の値段で仕事（監査）ができる将来の顧客に育成することが大事だと思うからです。そうしたなかで、ベンチャー経営者からメンタルな部分で頼られるような関係を築いていきたいですね。将来のビジョンがなく、頭の中にキャピタルゲインしか考えていない企業はあまり支援したくはないですが、いわゆるアイデア優先の企業であっても経営者に魅力があれば支援していきたいと思っています。



監査法人トーマツ  
東京事務所 トータルサービス  
社員 公認会計士  
北地達明氏

## トーマツのサービスイメージ

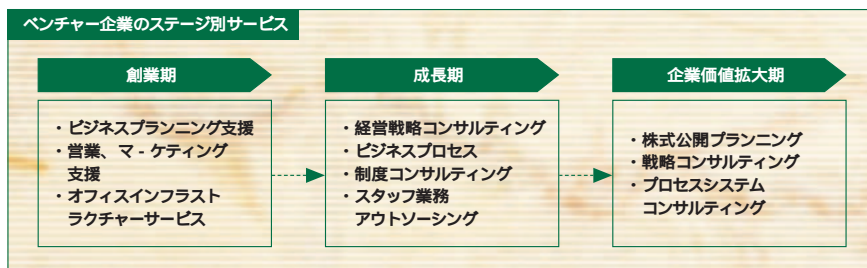


# コンサルティング

対処療法的な  
アドバイスではなく  
スタートアップからの  
緊密な関係を築く

IT系ビジネス専門のコンサルティング企業によるサービスが受けられるのも丸の内フロンティアならではのメリットだろう。

当社では以前からeビジネスに特化したコンサルティングを行っており、昨年7月にはベンチャーを対象に支援を行うための施設である



「恵比寿ジャンプスタートセンター」をビル内に設け、ベンチャーの発掘と育成に努めてきました。これまでは問題が発生したときだけ“医者”のように相談に乗るコンサルティング会社も多かったと思いますが、弊社では優良なベンチャー企業にはスタートアップの段階から一緒にビジネスを作るという緊密な関係を築くのが特徴です。そうしたところが丸の内フロンティアに誘われた要因の1つではないでしょうか。

当社はeビジネスのソリューション提供を中心としていますので、ベンチャーに戦略的なアプローチを示し、経営者自身も気づいていないような価値を提案する「事業計画書策定」を行うことが比較的多いです。ベンチャーは管理部門の構築のような雑務に時間を割くべきではなく、自身のコアコンピタンスに注力すべきだ



ブライズウォーターハウスコーパースコンサルタント株式会社  
ベンチャー&ニュービジネスサポート事業部  
シニア・ディレクター  
中島和彦氏

と思います。それ以外のたとえばITやら経営学的な部分はこれまでにわれわれが蓄積したさまざまな知識や経験に基づくアドバイスを提供し、それによってベンチャーにとってもっとも大切な「時間」を節約してビジネスを加速させるのがわれわれの仕事だと思っています。そのためにも地理的な集積効果は見逃せません。たとえば顧客企業に問題が起こったとき、電話をもらってすぐに駆けつけられる距離にあれば臨場感をキープしたまま話ができます。経営感を共有するにはこうしたフェイス・トゥ・フェイスの関係も重要なのです。また、近くにいるからこそベンチャー同士を引き合わせての新ビジネス創出もしやすいのです。そういう意味でも丸の内フロンティアなら、顧客緊密性の高いサービスを実現できると思います。

# 法務

ベンチャーにこそ  
必要になる  
高度な専門性を要する  
サポートを提供

法務支援では世界中の法律事務所との提携により、ワールドワイドな視点を持った専門家の総合的な知識を活用できる。

合、法務関係の顧問は比較的小規模な事務所であることが多いため、そうしたところではサポートしきれない案件が出てきがちです。著作権や知的財産権の問題はもちろん、財務や労務などの面でも深い専門性が問われることが多いからです。合併したらストックオプションがどうなるのか、あるいは日本の大企業にはないインセンティブのある雇用形態を創造しようとする場合、商法や労働法との整合性をどうするのかなどといった特殊な問題が出るからです。また、グローバルな案件も今後は増えるでしょうから国際的なセンスも必要です。ソフトウェ

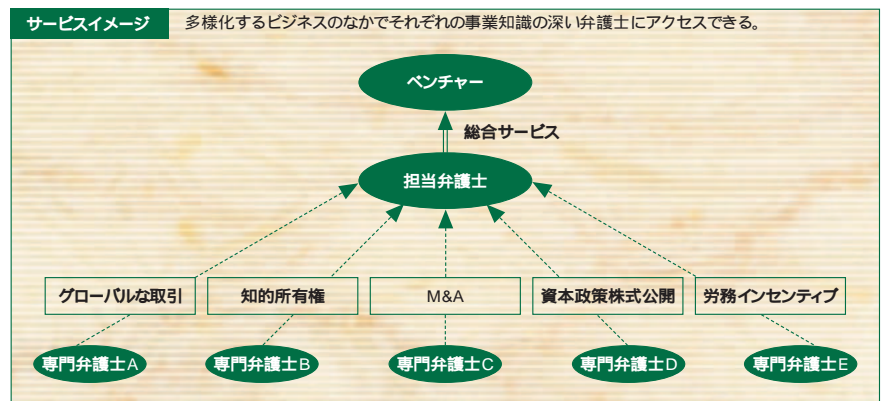
アのライセンス契約をインターネットで国境を越えて行う場合や外国のVCから出資を受けるといったケースでは語学力も問われます。

実際の案件解決では、いろいろな選択肢のなかから、経営者やベンチャー企業自身がどのような考え方をしているかということに合わせてプランを選ぶことが多いので、私自身、相談を受ける経営者と何度も直接お会いするようにしています。法律のテクニクではなく、経営者の理念や社風が最終的には一番重要なのです。その意味でも同じ丸の内に事務所があるということはきっとプラスになると思います。

たとえ丸の内フロンティアの支援を受けることが決まったとしても、法律顧問や法律相談に当社を使わなければならないというわけではありません。しかし、IT系のベンチャー企業の場合



アンダーソン・毛利法律事務所  
パートナー弁護士  
吉村龍吾氏





# インターネット インフラ

どのビルからでも  
自由に選んで使える  
高速光ファイバー  
インフラを提供

IT系のベンチャーを意識してインターネットインフラもすべてのビルに高速な光ファイバーが用意されている。

丸の内フロンティアにおける新しい企業の交流やビジネス創造を支援するためには、当然ITインフラが必要です。そのために三菱地所と丸紅が共同出資して6月から事業を始めたのが丸の内ダイレクトアクセス株式会社です。これは、大手町、丸の内、有楽町エリアにある約80棟

通信センター内には変電設備も完備されている（左） 右は通信センターに集線した各キャリアの幹線光網から4芯のファイバーで各ビルに分岐しているところ。

のビルのオーナーの協力を得て各フロアまで光ファイバーを敷設することで、ビルの入居者に高速インターネットインフラを提供するものです。すでに丸の内エリアにはNTTやKDDをはじめ、MCIワールドコムなど多くのキャリアの光ファイバーが敷設されていましたが、ビル内に引き込むには行政の許可やビルオーナーとの交渉が煩雑なため、各ビルへのインフラ導入は遅れていました。しかし、同社がこれらを一手に引き受けることでこの問題を解決できたのです。しかも通信センターに各キャリアの線をすべて集めることにより、ビルの入居者は自社のニーズに合わせて複数のサービスのなかから自由に選んで簡単に使えるようになったのです。



三菱地所株式会社  
ビル事業本部  
ソフト事業推進室参事  
藤井宏章氏

つまり、同社が各キャリアと入居者の橋渡しをしているわけです。これはもちろん三菱地所が保有する約30棟のビルだけでなく、他社のビルも対象にしています。こうしたインターネットインフラを提供することで丸の内エリア全体の価値を高めることを目指しているのです。



黄色で囲まれた部分が有楽町、丸の内、大手町に敷設された光ファイバーのエリアマップ。



丸の内の地下にある河道に敷設された光ファイバー（下）と、通信センターに集められた幹線（上）、一見細く見えるこの線で丸の内のすべてデータ通信が行われる。



# 技術支援

初期費用を節約し、  
移転の自由度を高める  
新オフィスソリューション  
を提供

モバイル技術を活用することで、ベンチャーのニーズに合致した新進的なオフィスソリューションが実現できる。

丸の内フロンティアに加わったきっかけは、三菱地所との間でモバイルインテリジェントオフィスに関する研究会を持っていたことです。ご存じのとおり、最近ではビジネスマンが社内ネットワークの端末としてiモードを使うケースが増えていますし、モバイルオフィスの普及などで仕事のスタイルも変化しています。だから、そうした弊社のモバイル技術を活用することでベンチャーに効率的なオフィスソリューションを提供できるのではないかと考えたわけです。

たとえば、ビル内でも外部との通話やデータ品質を保障するための「IMCS」やPHSによる

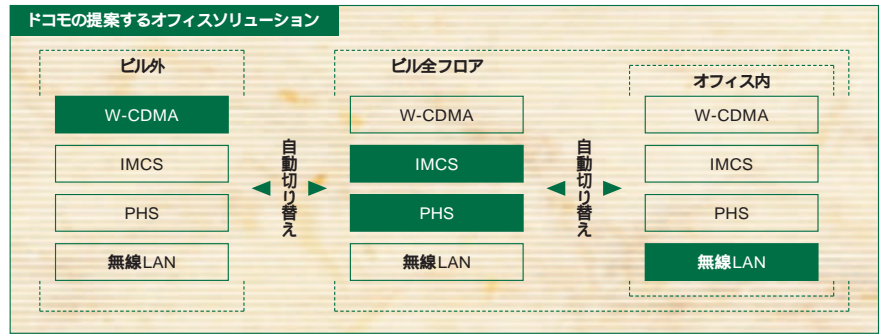
社内内線環境「Passage」、社内ネットワーク用の無線LANといったインフラを整備することで固定電話を導入するよりも安いコストでオフィス環境を構築できます。ベンチャーは成長に応じてオフィスを移転する機会も多いでしょうから、モバイルを中心とした環境のほうが移転やレイアウトの変更も容易にできるでしょう。

また、モバイル中心のオフィス環境なら社外で仕事をする場合でも、その場所に応じて最適な接続手段に切り替えながら使うことで、社内にいるときと大差なく社内リソースを活用しやすくなります。こうしたベンチャーのニーズに合致しやすい新しいワークスタイルの提案やシステムソリューションなどの提案をするわけです。



株式会社NTTドコモ  
法人営業本部サービス部  
ビジネスユニット担当部長  
紺野正次氏

また、弊社のモバイルで培った技術と経験からベンチャー企業にアドバイスすることもできるでしょう。もし、弊社のモバイルビジネスとのジョイントや相乗効果が期待できるベンチャーが登場すれば、いまはまだありませんが、将来的にはタイアップもあり得ると思います。



## ベンチャーの視点で捉えた丸の内フロンティアのメリット

われわれ自身が丸の内フロンティアに入るベンチャーの1つですが、一方では、どのように企業やビジネスマンの交流を活発化させるか、丸の内をどう活性化するかという三菱地所が主導する「インタラクションプロジェクト」というソフト面での支援もしています。

ビットバレーに代表されるように、これまでも企業交流という場はありましたが単なる「名刺交換会」で過ごすだけで何も創造しない参加者も多かったわけです。これに対して「インタラクション」とは、企業やビジネスマンがお互いに刺激し、誘発しあい、新しいビジネスや価値を常に生み出していく状況を意味します。そのためには、参加する各々のプレイヤーが自らのコアとなる「こだわり」を持っていることが重要です。オンリーワンとオンリーワン、エキスパートとエキスパートがぶつかることを仕掛

けることで、新しいものが生まれるわけです。

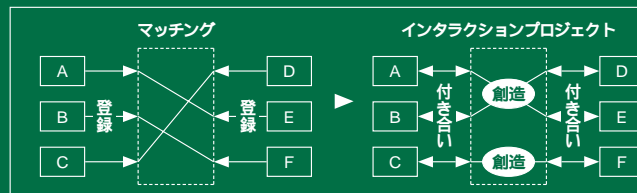
そういう状況を生み出すベースとなりうるのが丸の内フロンティアです。ベンチャーはコアの部分では大企業をしのぐ強みがありますが、組織や販路の点ではハンデがあります。最近ではベンチャーも自社だけでは勝負できないことがわかっているので、自分の強みを生かしつつ他社との提携やネットワークを作ることで、総合力を高めることが大事になるのです。丸の内フロンティアでは大企業とベンチャー、それぞれのオンリーワンがマッチングされることにより、まったく新しいビジネスの創造が見込めるでしょう。そのへんが、従来の資金を提供するだけのベンチャー支援とは異なる魅力だと思います。

なお、支援するベンチャーを事業面、将来性などでフィルターにかけ、抽出するのは「イン



株式会社レゾナンス  
代表取締役社長  
近藤正純・ロバート氏

タラクション」を生み出すうえでの重要なファクターです。こうして個々の企業の特性や長所、オンリーワンの部分に関して深く理解することが企業同士を紹介し、互いの強みを結び付けるためには必要なことだと思います。われわれは渋谷の街でクリエイターと企業を結び付けて事業を起こすというビジネスを展開してきましたが、そのノウハウを丸の内フロンティアでも展開できればと考えています。



マッチングは双方の客観的な条件を結び付けるだけのものだが、インタラクションプロジェクトは参加者の長所や特性を深く理解したうえで、有機的に結びつけるレベルまで要求される。



## [インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

**株式会社インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

[im-info@impress.co.jp](mailto:im-info@impress.co.jp)