

# イノベーション創出について

2013年4月19日

KeyNote Ventures General Partner

イノベティブ・ベンチャ・ファンド・パートナー

加藤 晴洋

# 自己紹介

- NEC出身:ソフト・エンジニア;MBA留学;経営企画;米国法人(NECUSA)出向;事業開発
- 米国シリコンバレー(SV)のVC勤務
- KeyNote Ventures
  - SVの独立系VC;GP4人
  - ITフォーカス;Early Stage 中心
  - \$110M+
  - Lead ;Syndicate

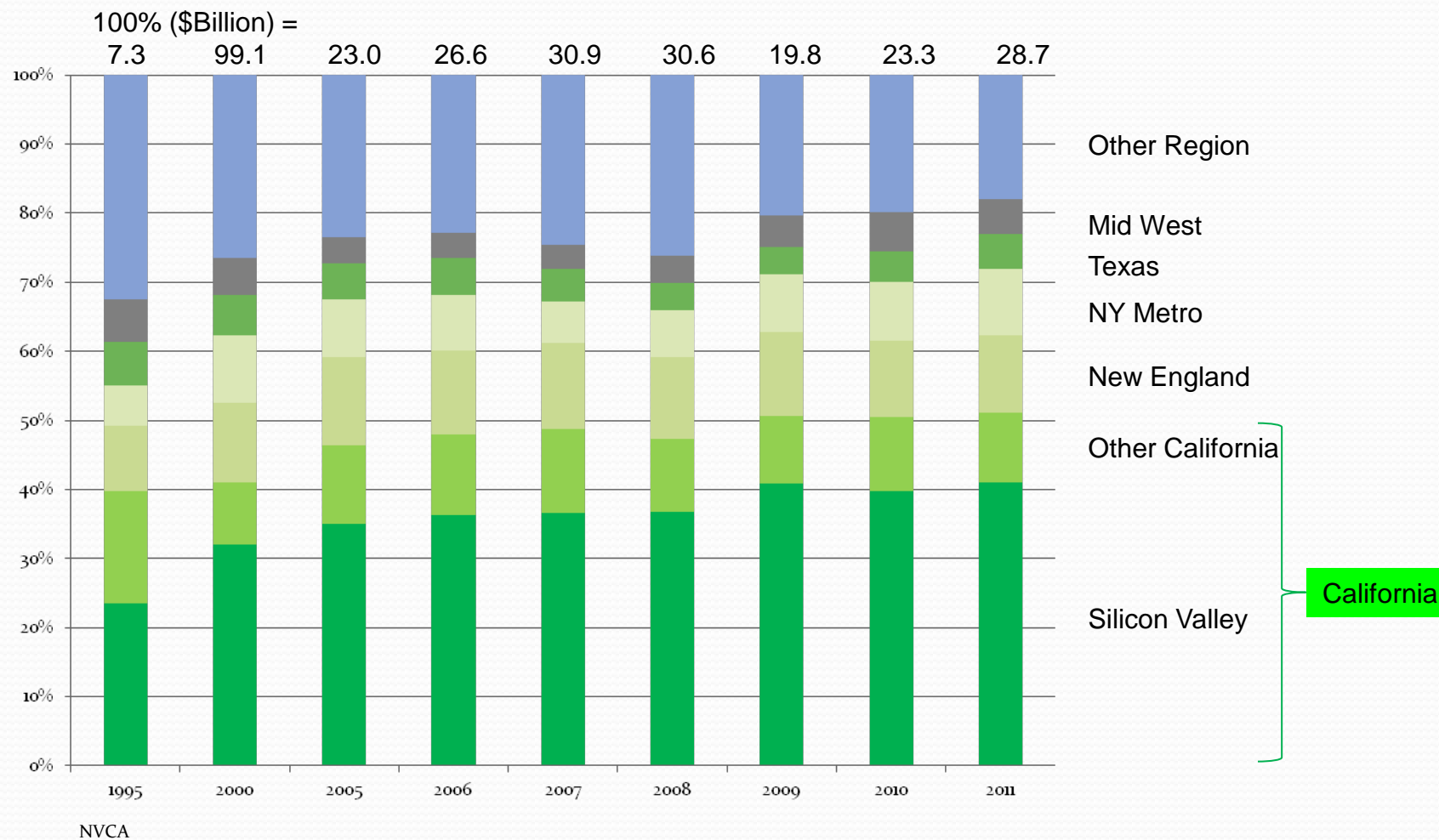
# ハイテク分野における米国／SVの先進性

## ● IT分野のKey Word：2010年

順位	キーワード	得票数	「2009年に注目」からの得票数増減
1	クラウド・コンピューティング	1691	↓
2	Windows 7	1520	↓
3	IPv6	1053	↑
4	プライベート・クラウド	1051	↑
5	Android	943	↑
6	国際会計基準 (IFRS)	907	↑
7	無償ウイルス対策ソフト	885	↓
8	Chrome OS	818	↑
9	IPv4アドレス枯渇問題	786	↑
10	サーバー仮想化	745	↓
11	暗号の2010年問題	688	↑
12	グリーンIT	666	↓
13	見える化	663	↓
14	モバイルWiMAX	661	↑
15	iPhoneアプリ	616	↓
16	iPhone	613	↓
17	SaaS (Software as a Service)	604	↓
18	スマートグリッド	601	↑
19	Twitter	590	↓
20	デスクトップ仮想化	588	↑

- 主要Key Wordは殆ど英語  
→ コンセプト(及び技術)が米国発  
→ 80%程度、米国が先進
  - イノベーションの80%がベンチャ発
  - ベンチャ投資の40%がSV  
(ベンチャ投資の50%がCA)
- ↓
- 米国／SVの先進性の再認識を

# 米国における地域別VC投資



# シリコンバレーの特質

- 多様な文化的背景
  - 人口の36%が外国生まれ
  - 50%が家庭では英語以外の言葉を話す
  - 技術系プロフェッショナルの55%が外国生まれ
- 高い教育レベル、優秀な大学、研究機関
  - 44%が大学卒以上(全米平均27%)、68%が短大卒以上(全米平均54%)
  - トップ25の大学院のうち8校がCA州(Stanford University, UC Berkeleyなど)
  - LBL、PARC、SRI Internationalなどの研究機関
- ベンチャー育成の豊富な資金源
  - \$12BのVC投資(2011年) - 全米\$28.7Bの41%
  - 300社以上のベンチャーキャピタル会社 - 全米842社(2011年)
- ハイテク産業のメッカ
  - 就業人口170万人(全人口260万人)のうち45万人がハイテクに従事
  - 15,000社のハイテク企業
  - 人口は全米の1%、特許出願数は全米の12%

# SV主要企業の業績と雇用創出

## シリコンバレーの主要企業

企業名	本社所在地	設立年	売上げ (\$Billion,2011年)	従業員数 (WW, 2011年)	業種
Hewlett-Packard Company	Palo Alto, CA	1939	127.240	349,600	コンピュータ、エレクトロニクス
Oracle Corporation	Redwood City, CA	1977	37.100	115,166	コンピュータハードウェア、エンタプライズソフトウェア
Intel Corporation	Santa Clara, CA	1968	54.000	100,100	半導体
CISCO Systems, Inc.	San Jose, CA	1984	46.100	71,825	通信システム
Apple Inc.	Cupertino, CA	1976	108.300	60,400	コンピュータハードウェア、ソフトウェア、デジタル販売
Google Inc.	Mountain View, CA	1998	37.905	54,604	ウェブサーチ、ポータル
eBay Inc.	San Jose, CA	1995	11.700	27,770	電子オークション
Yahoo Inc.	Sunnyvale, CA	1995	4.980	12,000	ウェブサーチ、ポータル
Adobe Systems Incorporated	San Jose, CA	1982	4.210	9,925	ソフトウェア
Synnex Corporation	Fremont, CA	1980	10.370	8,500	ITサプライチェーン・サービス
Intuit Inc.	Palo Alto, CA	1983	3.850	8,000	フィナンシャルソフトウェア
Electronic Arts, Inc.	Redwood City, CA	1982	4.143	7,645	ビデオゲーム
SunPower Corporation	San Jose, CA	1985	2.312	5,220	ソーラー・エネルギー
Gilead Sciences, Inc.	Foster City, CA	1987	7.950	4,000	バイオテクノロジー
Facebook, Inc.	Menlo Park, CA	2004	3.710	3,539	ソーシャルネットワーク
Zynga Games Network, Inc.	San Francisco, CA	2007	1.160	3,000	ソーシャルゲーム
LinkedIn Corporation	Mountain View, CA	2003	0.522	2,447	ソーシャルネットワーク
Netflix, Inc.	Los Gatos, CA	1997	3.200	2,348	ビデオストリーミング
Tesla Motors	Palo Alto, CA	2003	0.204	1,400	電気自動車
Twitter, Inc.	San Francisco, CA	2006	0.140	900+	ソーシャルネットワーク

そして、シリコンバレーの主要企業150社が全世界で120万人の雇用を生み出している！

# SVのVCの視点

- ある日本人VCのプレゼンから「今日の米国ベンチャ業界の特徴」
  - 世界のイノベーションをリード
  - 世界中の最優秀な技術者が終結
  - 世界最高の起業インフラ(経営者、技術者、資金提供者、サービス)
  - 長いベンチャ・マーケットとしての蓄積(経験・データ)
  - 次世代を作っていくという誇り
  - スピード！！

# SVを表現する2つのKey Word

- SVと言えばベンチャであるが、その特性を表わす2つのKey Wordは“Innovation”と“Entrepreneurship”
- Roos大使の見方
  - 日本人がInnovativeでない、ということはない
  - ただ、日本人は総じてEntrepreneurialではない
- 実際、例えば、代替エネルギー関連特許申請数：(1976－2008)  
日本は世界の6割を占める
- Entrepreneurshipの方がInnovationより重要か？
  - Entrepreneurshipの下でのInnovationがKey
  - 但し、Entrepreneurshipが成功する為にはInnovationが必須
  - 主要な問い：如何にEntrepreneurshipを強化するか



# 事業成功の為の必要条件

- VCの立場から(個別ベンチャ企業投資評価上の要点)
  - 明確な事業コンセプトとInnovation:どんな顧客のどんな問題を解決するのか(市場性);何故勝てるのか(競争優位性=その源泉としてのInnovation)
  - 市場規模 → 成長速度と事業規模
  - 経営陣(Team)のコミットとCapability、Domain Knowledge
  - 資金調達計画(Fundability)
- 環境要因
  - 起業家及びその予備軍(含、大学関係者)
  - VC、Angel等のRisk Money提供者
  - ベンチャ企業を支えるEco System : サービス事業者、顧客、買収企業
  - 文化的要因 --- High risk, High return指向、Open Communication、Role Model、等

# 日本企業の3つのタイプ

## 既存の大企業

- 高度成長時代に作れば売れる右肩上がり業績を伸ばしてきた
- 2000年以降伸び悩んでいる
- 成長について多くが成り行き予測型
- 国内の中小・ベンチャー企業を見下すカルチャー？

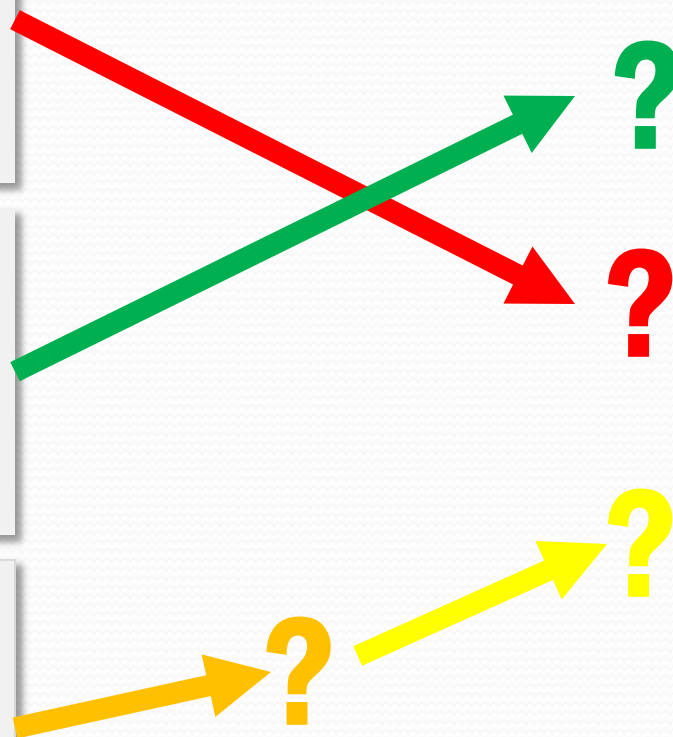
## ニューブリード

- 経営基盤に起業家精神
- 創業以来、不況下でも急成長を実現してきた
- 過去のしがらみは無く、成長のビジョンが明確で構造変革型
- グローバル・モデルで事業展開

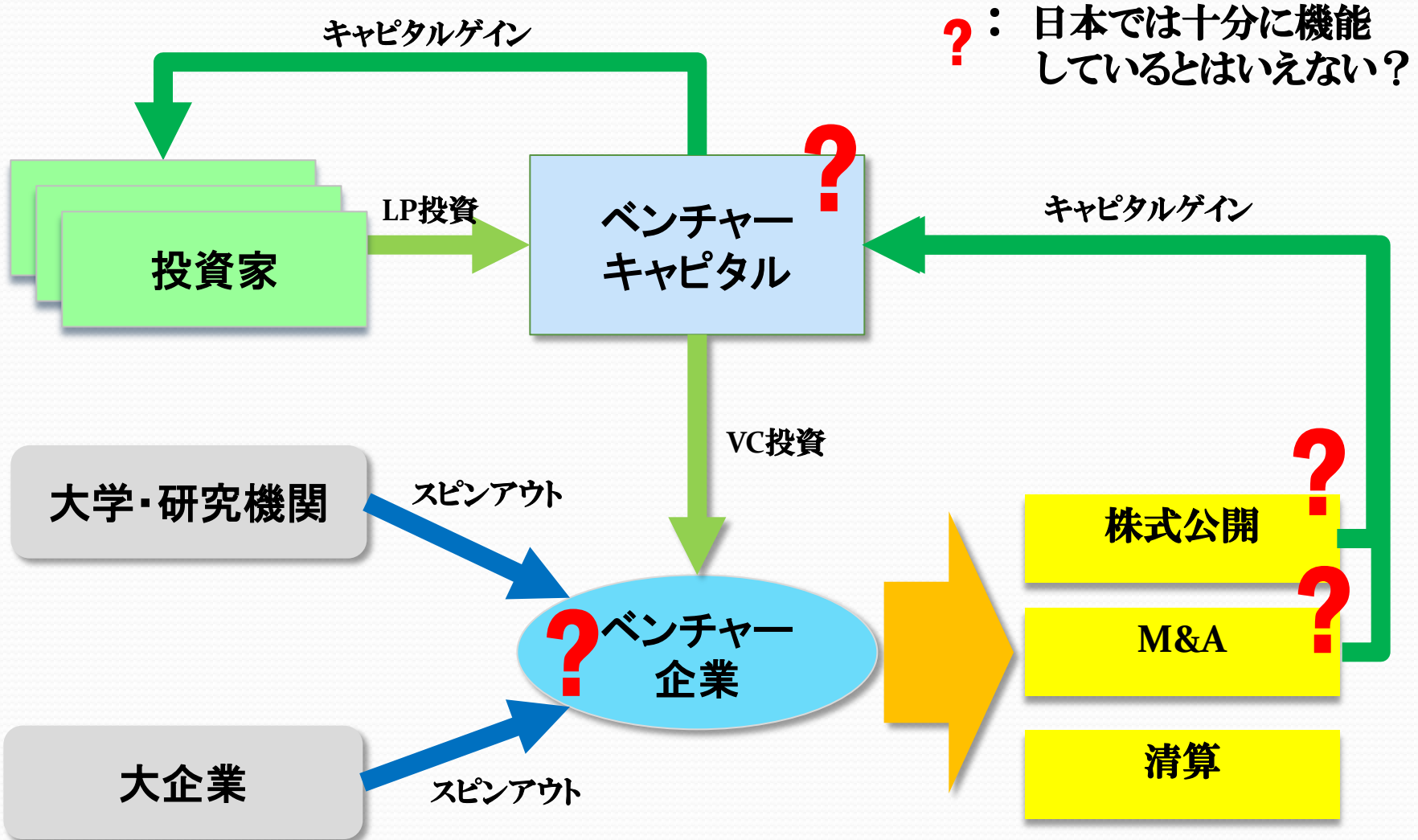
## ニューブリード予備軍

- 世界に問える技術力
- 技術を事業に育てる経営力が不足しているケースが多い
- 金も人材も不足しているケースあり
- 大企業は邪険に扱う(情報、技術だけ収集し後は無視)
- VCが大きく貢献できるはず

## 今後の成長



# ベンチャーのエコシステム



？：日本では十分に機能しているとは言いえない？

# ベンチャ・エコシステム醸成の為の課題

## 歴史や風土が作った環境

(短期間では変わらないが変化への努力は継続して必要)

- 人口構成
  - 日本： 単一民族かつ急速な高齢化
  - 米国： グローバルな移民国家
- 精神風土
  - 日本： 「出る杭は打たれる」「失敗は個人を社会的に厳しい状況へ」
  - 米国： 「成功者は名誉もお金も」「挑戦における失敗には寛容」

## 人為的に変化を促せる環境

(教育や研修など人材養成へのコンセンサス)

- 大学・大学院・専門大学院(ビジネススクール)など、企業関係教育の充実
- 法律事務所、会計事務所、コンサルタントなど、プロフェッショナルの充実
- 投資判断のみならず、ハンズオンまで出来るベンチャーキャピタリストの醸成
- 産学連携の推進

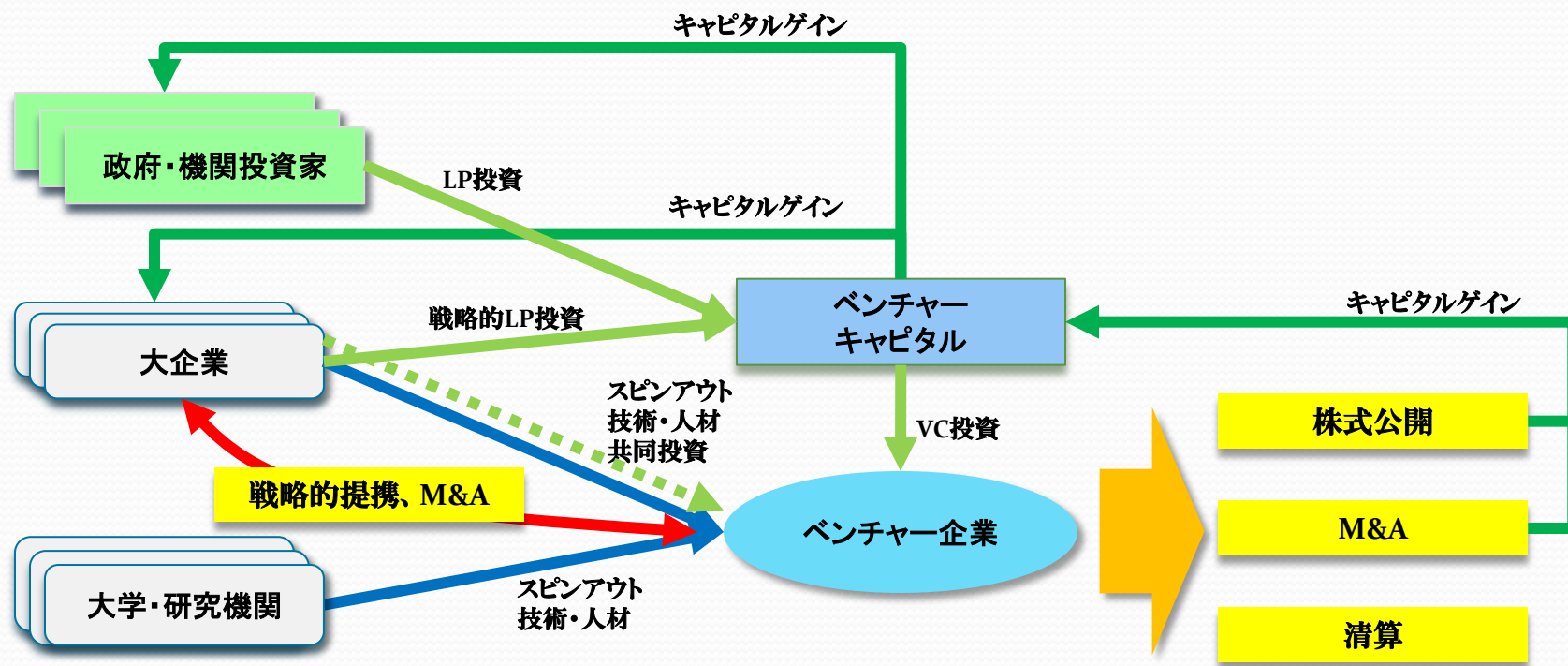
## 社会システムとしての金融・財政・税制

(政策課題の官産学共有)

- 大学・年金等のベンチャー資金供給のための規制緩和
- 税制によるエンジェル育成制度の拡充
- ストックオプション、種類株式等のツール整備
- 年金のポータブル化の充実

# 大企業のベンチャー企業M&A促進

- 産総研、理研やその他の研究所が技術展などを開催し、大企業がらなるような技術を披露。大企業の目がそちらに向くように仕向ける。
- 大学発ベンチャー、その他のベンチャー、中小企業と大企業の出会いの場を文部科学省、経済産業省、総務省、等が用意する。
- 大企業がベンチャー企業を買収する際の法的、税的優遇策を整備する。



# 日本の課題(個人的見解)

- 圧倒的に少ない起業家(及びその予備軍);優秀学生層の大企業指向
  - ← Role Modelが少ない;安定志向の周囲の環境;資金調達環境の不備;Eco System未発達;...
  - 技術開発先行;ベンチャ企業の経営力不足;失敗事例増加  
⇒ 悪循環
- 大企業におけるベンチャ活用が未発達
  - ベンチャ企業への投資・アライアンス・買収等;社内ベンチャ制度;カーブアウト;経営管理制度変革;等
  - ← ベンチャ企業の重要性理解不十分;ベンチャ企業モデルの理解不十分;閉鎖的企業文化(人材交流面);...

# 提言：起業家育成策（長期的視点）

- SVで起業する日本人を増やす
  - 日本人起業家を支援するインフラ構築
    - インキュベーション：チーム構築、FS等の支援、アライアンス構築支援、等
    - ファンディング：VCの役割
    - SV在住（経験）者の活用
  - SVでの起業希望者やポテンシャルのある技術活用希望者の発掘
    - 日本での起業希望者
    - 大企業等の技術者
- 米国の一流大学・大学院留学生を増やす
  - 日本の大学のSV分室設置促進 → 遠隔講義、ツアー、短期留学、インターン、等の実施

# 提言：技術開発成果の事業化（短期的視点）

- 政府・大企業における新事業育成の議論の場に、ベンチャ企業やVC関係者を多く含める
- 大企業におけるSVプレゼンスの強化推進
  - （関連して）大企業のベンチャ企業活用推進・支援
  - 特に、カーブアウトやベンチャ企業の買収
- 研究開発の成果がある場合、米国／SVのVC（一部、日本のVCも）へのアプローチ強化
  - 但し、事業の国際展開の覚悟必要



# 但し・・・(要注意点)

- SVモデルが適用できない領域あり
  - SVのKey : 高成長な巨大市場;ある程度以下の要投資額
    - ← VCの構造的制約
    - (日本的)大企業に有利な領域あり
- “資本主義の落とし穴”のリスクあり
  - 例えば、バブルの発生と崩壊
    - 要注意
- 日本企業の経営モデルの再評価も
  - 例えば、企業内福祉コストの負担