

イノベーションをどう推進すれば良いか

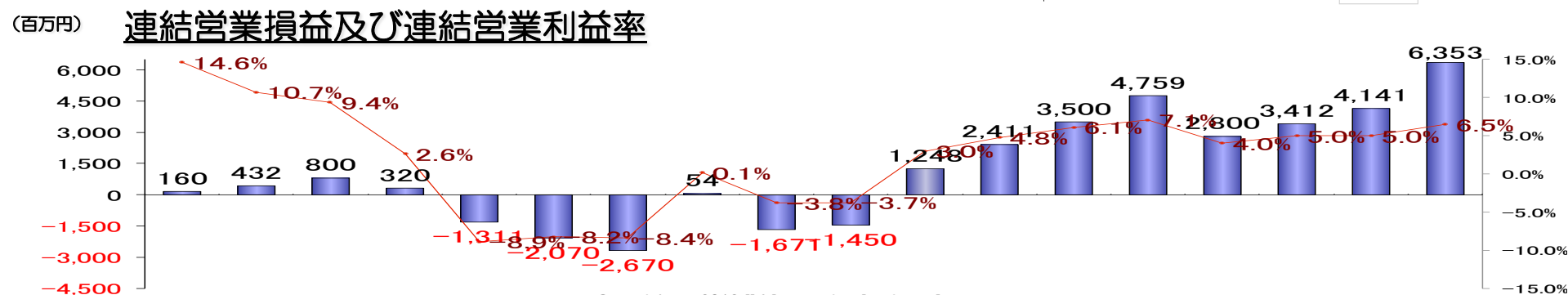
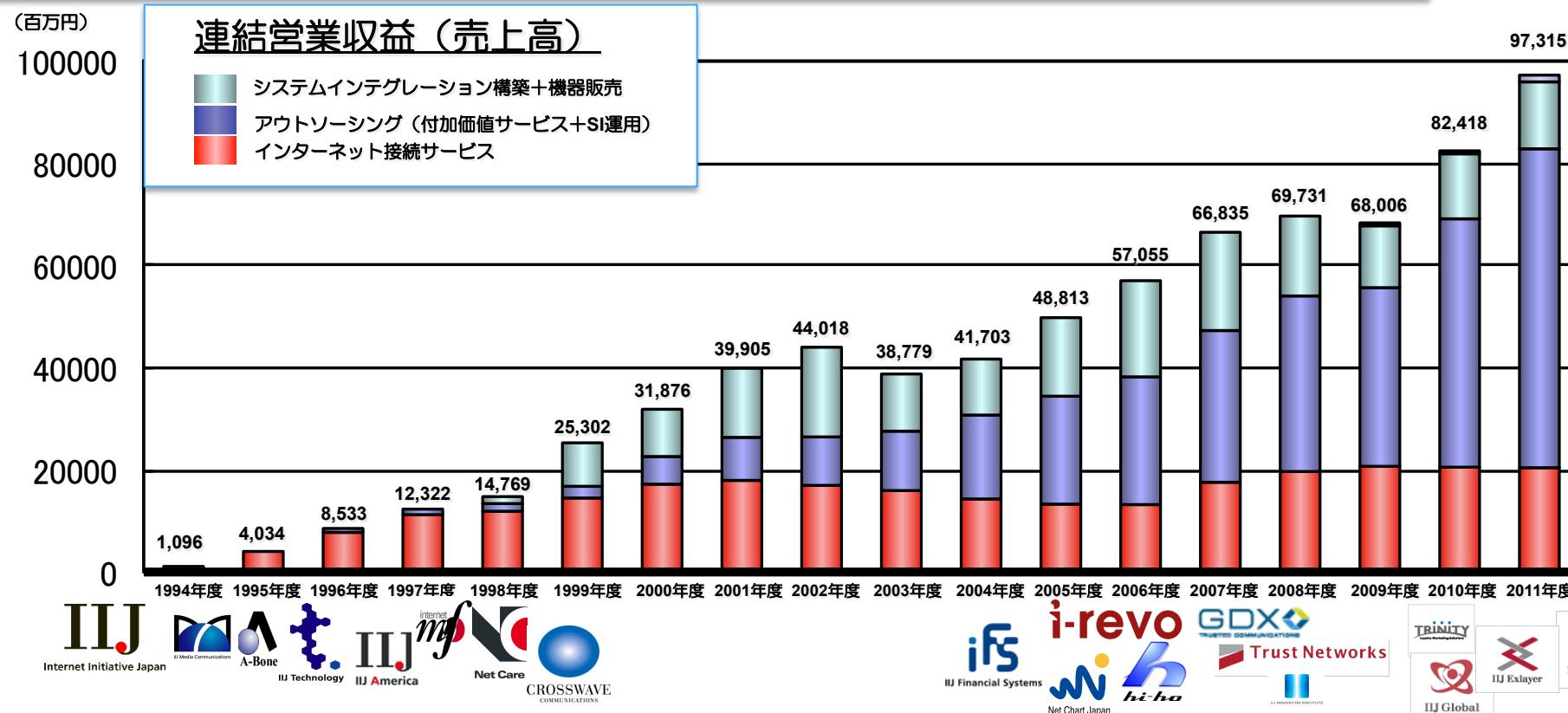


(株)IIJイノベーションインスティテュート
浅羽 登志也

IIJの歩み



IIJ INNOVATION INSTITUTE



インターネットはベンチャーから始まった



IIJ INNOVATION INSTITUTE

- ベンチャー企業は、新技術や高度な知識を軸に、大企業では実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業を指す (Wikipedia)
- 基本的に、何か新しい技術やビジネスモデルをベースに、新しい事業を創業するのがベンチャー企業である
- つまり、イノベーションをベースに起業するのがベンチャー企業
- 特徴：
 - ◆ ゼロから起業するため、最初の資金調達や人材確保、そして事業として軌道に乗せるまでが大変
 - ◆ さらに、その後も継続的に成長して行かなければならないため、これまた大変
 - ◆ ベンチャーの生存率は低い
 - 設立5年＝15%
 - 設立10年＝6%
 - 設立20年＝0.3%
 - ◆ 成功するのは1000に3つ
 - ◆ おそらく設立5年あたりが最初の谷＝デスバレーを越えられるかどうかの瀬戸際

- “破壊的イノベーション”で新しい市場を作ること
- 破壊的イノベーション
 - ◆ “The Innovator’s Dilemma”
 - クレイトン・クリステンセン著
 - ハーバードビジネスプレス
 - ◆ 「破壊的技術」が現れたとき、すぐれた経営者による健全な決定が大手企業を失敗へと導く
 - 優れた経営慣行
 - 顧客の声に耳を傾ける
 - 求められたものを提供する技術に積極的に投資する
 - 利益率の向上をめざす
 - 小さな市場より大きな市場を目標とする

■ 持続的技術

- ◆ 既存の価値基準に従って、製品の性能を高める新技術
 - ディスク: 容量を高める、アクセスを速くする、容量単価を下げる
 - 車: 最高時速をあげる

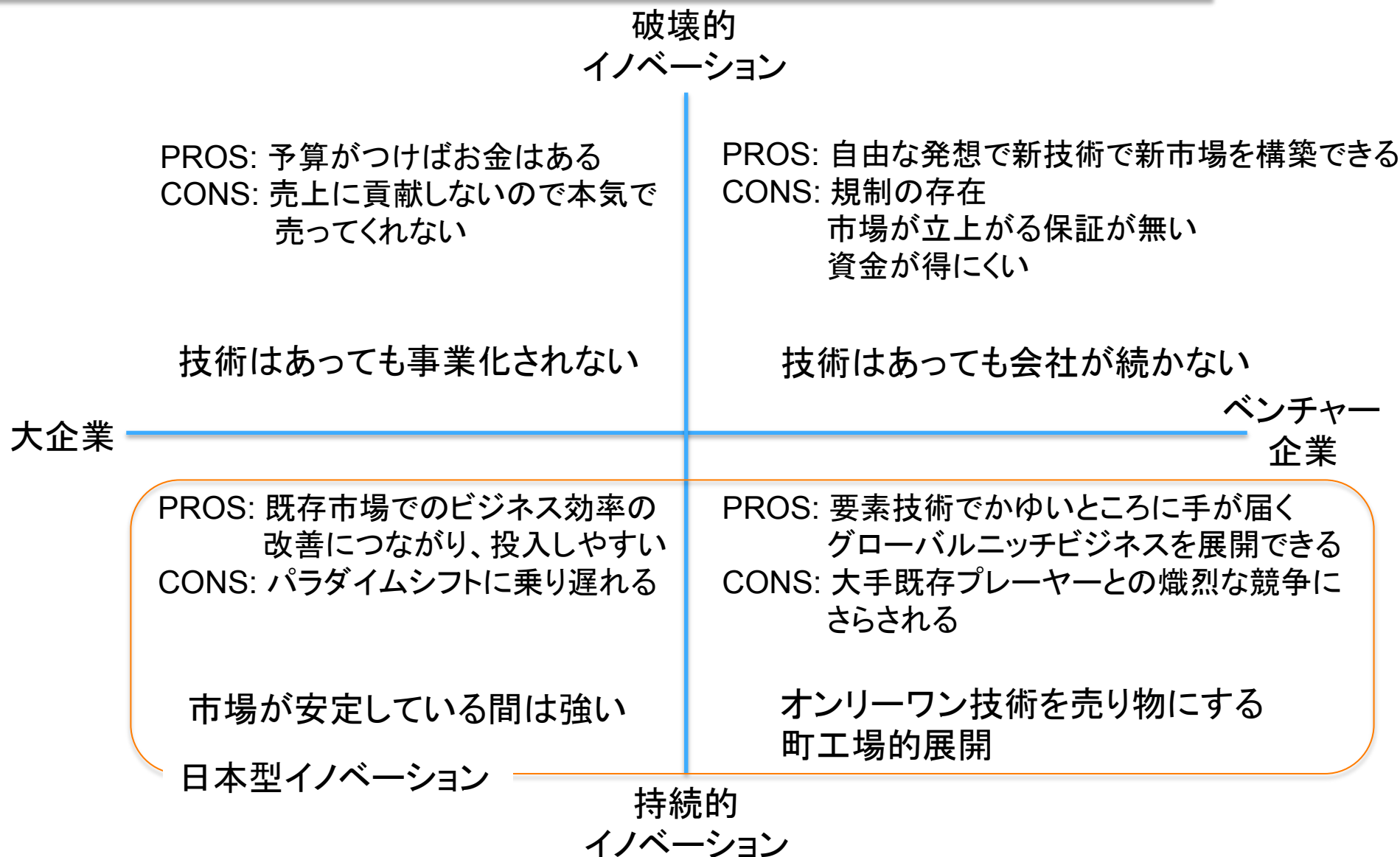
■ 破壊的技術

- ◆ 市場の価値基準を変える(=パラダイムシフト)技術
 - 技術的には比較的簡単
 - 既存顧客には受け入れにくい
 - 少数の新しい顧客に評価される別の特性を持つ
 - 一般的に低価格、小型、単純、使いやすいなどの特徴がある
- ディスク: 14インチ→8インチ→5インチ→3.5インチ
- 車: 電気自動車、ハイブリッドカー
- 通信: 電話的伝送交換網 → IPによるパケット交換網

イノベーションと企業形態の関係



IIJ INNOVATION INSTITUTE

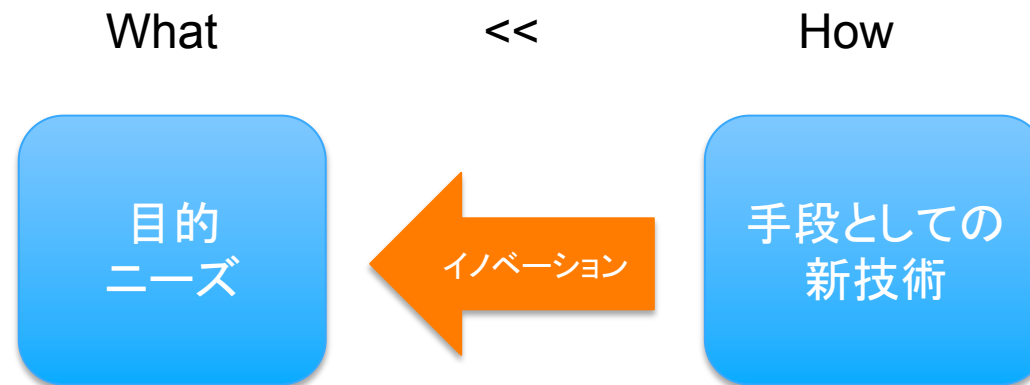


日本型の特徴



IIJ INNOVATION INSTITUTE

- 持続型イノベーションは強いのではないか
 - ◆ 技術が先鋭化する
 - ◆ 目的志向よりも技術志向に陥りがち (WhatよりもHowが重んじられる)
 - ◆ マーケットが違う方向に変化しようとしている時に弱い



- 既得権者、大手プレイヤーに有利な規制が多い(気がする)
 - ◆ 破壊型イノベーションは、規制で除外されがち
 - ◆ 変化を好まないため、ややベンチャーに厳しめの(時に暗黙の)規制が存在する

- 新たな状況に対応するために、技術を先鋭化させて持続的イノベーションで戦おうとする
 - ◆ 理由： 破壊的イノベーションは技術的に劣るように見える
 - ◆ 例：
 - インターネットが広まろうとしているのに、ATM/B-ISDNを推進
 - IPv6に突っ走った
 - NGNで、電話の思想に基づく技術をIPネットワークにねじ込んだ
- あくまで同じ技術で戦おうとする
 - ◆ 理由： 技術を磨くのが好き？
 - ◆ 例：
 - IP-VPNは全キャリアMPLS網で競争。
 - 同じニーズに、広域LANも適用可能と解ると、全キャリア対抗サービスを出す
- 必ずしも悪いことではないが、変化のトレンドに乗り遅れる

破壊的イノベーションを起こしにくい構造



IIJ INNOVATION INSTITUTE

- 破壊的イノベーションは、常に規制に阻まれている
 - ◆ 既得権者、Establishedなプレイヤーの邪魔がしにくくなっている
 - ◆ 例：
 - インターネットをIIJが始めようとした時に、国際通信役務を提供する事業者は特別第二種電気通信事業者(特二)として登録を受ける必要があり(電気通信事業法で規定)、特二事業者は向こう3年間無収入でも事業継続可能な財務基盤を持つこと(内規?)と言われ、1年以上サービスが開始できなかった
 - Winny vs 著作権法
 - 検索エンジン vs 著作権法(2010年1月の法改正以前は違法)
 - ◆ 規制はもちろん必要だが、イノベーターにもチャンスを与えられる余地が欲しい
- ベンチャー企業は事業拡大のための資金調達ができない
 - ◆ 1999年、赤字だったIIJは国内上場ができなかったためNASDAQに最初に上場した
 - その資金でDC投資やネットワークインフラ投資を行った
 - ◆ 最近は違うかもしれない

ベンチャー育成の課題



IIJ INNOVATION INSTITUTE

- ベンチャー支援はこれまでもさまざまに行われている
 - ◆ 情報通信ベンチャー支援センター
 - ICT Mentor Platform
 - 起業家甲子園
 - ◆ 大学発ベンチャー1000社計画
 - 平成23年度は69件、累計2143社
 - 平成16年度、17年度の252件をピークに減少傾向
- あまり大きくは実っていない
 - ◆ 一社あたり平均売上高127百万円(平成22年度)
 - (「大学発ベンチャーに関する追跡調査」実施報告書概要)
- 質をどうあげるか
 - ◆ いずれにせよ数打つ必要はあるはず
- Exitできているのか？
 - ◆ IPO数全体は伸びている
 - 2012年度48件
 - ◆ M&Aはどうか？
 - 2012年1月～8月の上場企業によるベンチャー企業へのM&Aは14件、うち6件が買収
 - 米国に比べると非常に少ない
 - Ciscoは1社でこれくらいやっている
 - 大企業の成長戦略にどう組み入れられるのか

日本型の弱点を補うには



IIJ INNOVATION INSTITUTE

- 大企業が破壊的イノベーションを取り入れ、新規市場に対応する
 - ◆ 破壊的イノベーションは構造的にベンチャーのほうが担いやすい
 - まずはベンチャーが育つ環境をつくる必要がある
 - その前に変なことをする奴を増やす必要がある
 - 技術偏重ではなく目的意識を持ち、他の人と違うことをやる、心の強い人材の教育・育成
 - ◆ 多様な芽を育む環境整備
 - まず技術を決めて先鋭化させるのではなく、ある目的を実現するために、できるだけ多様な技術を合わせ、競わせ、揃える環境づくり
 - アイデアがある程度形になるまでは育つことができる苗代作り
 - 例えば未踏の総務省版など
 - 苗代に持ち込む技術の目利きと育成を担う
 - 規制の壁は特区を活用？
 - スピードとスケールの問題
 - 政府と企業の共同作業が必要
 - ◆ M&Aによるエグジットパターンを強化する
 - 既存企業によるM&A・コーポレートベンチャリングへのエントリー
 - 企業側の受け入れ体制整備
 - 優遇税制(エンジェル税制の企業版)
- IPOして資金調達をしながら大きく育つ道筋もあっても良い
 - ◆ しかし、IPOによりかえって育たなくなるベンチャーも多い