



日本のベンチャー及び  
イノベーション政策における  
課題と対応案について

2017年3月14日  
伊佐山 元

# 1) エクスポネンシャルの時代への対応の遅れ

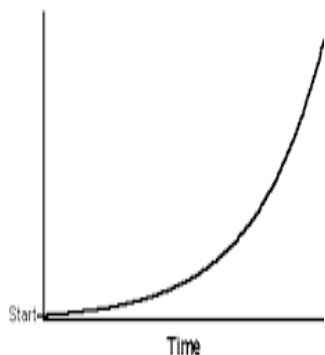
インターネットの普及により技術変化が加速度的に

## BI (Before Internet)



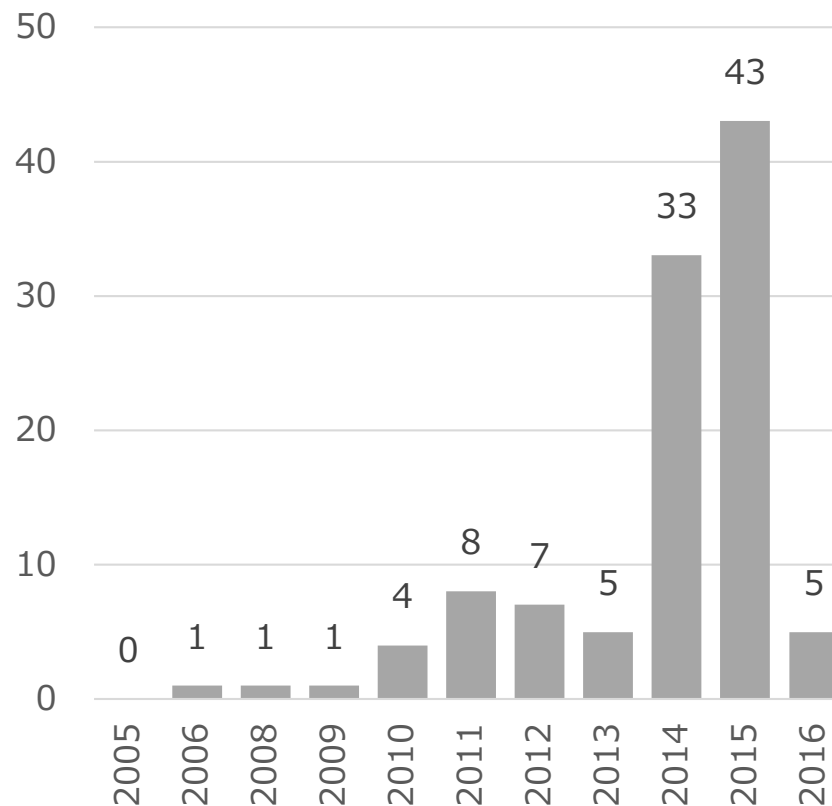
- 直線的成長(Linear)
- 予測可能(Predict & Plan)
- 中央集権型(Closed)
- ハードウェア(HW)

## AI (After Internet)



- 指数関数的成長(Exponential)
- 予測不可能(VUCA)
- 分散型(Open)
- ソフトウェア(SW)

設立6年未満で「ユニコーン」\*となったベンチャー数



エクスポネンシャルな変化を受け、様々な市場でテクノロジーを駆使し、新しい顧客価値を提供するベンチャー企業は投資家から高い価値評価を受け、いわゆる「ユニコーン」が量産された。

出典： <https://fleximize.com/unicorns/>

\*直近の資金調達で株式価値評価額\$1B以上の企業（グローバル）

対外厳秘 | Confidential

# 1) エクスポネンシャルの時代への対応の遅れ

両利き経営の時代へ

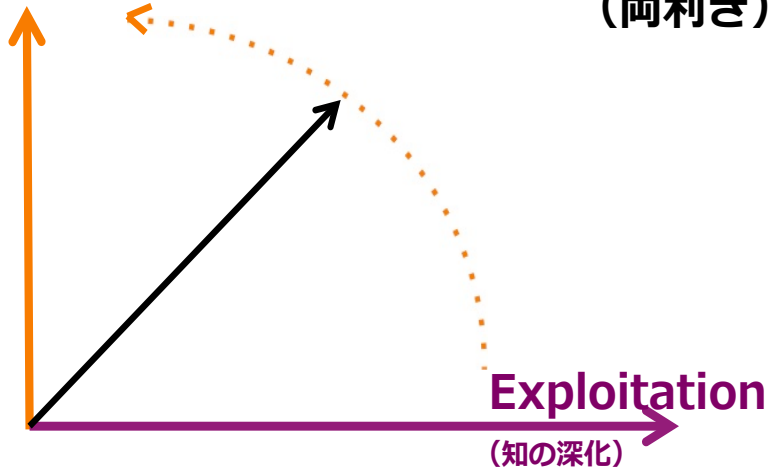
米国の先進的な企業のCEO/President

**Invent (発明)**

“Failure is expected, success is rewarded”

**Exploration**  
(知の探索)

**Ambidexterity**  
(両利き)



**Improve (改善)**

“Success is expected, failure is penalized”



Satya Nadella (49歳)  
Microsoft  
インド生まれ  
大学進学時に渡米



Sergey Brin (43歳)  
Google (Alphabet)  
ロシア生まれ  
幼少時に渡米



Elon Musk (45歳)  
Tesla  
南アフリカ生まれ  
大学進学時に渡加



Brian Chesky (35歳)  
AirBnB  
アメリカ生まれ



Travis Kalanick (40歳)  
Uber  
アメリカ生まれ



Mark Zuckerberg (32歳)  
Facebook  
アメリカ生まれ

# 1) エクスポネンシャルの時代への対応の遅れ

## 課題

- **意思決定の遅さ**
  - 稟議制、ボトムアップ、合議制等をベースとした意思決定
  - 経営判断や事業推進のスピードが遅い
- **リスクテイクがしづらい評価方式**
  - 人事評価は未だに減点主義が中心で、リスクテイクの妨げに
  - 結果として失敗が少ない人が経営の中心に
- **年功序列**
  - 実力主義ではなく年功序列
  - 経営トップの高齢化やITリテラシーの欠如
- **恥の文化**
  - リスクテイクの妨げ
  - 異能の活用やヒーローの欠如

## 解決案

### 出島構想

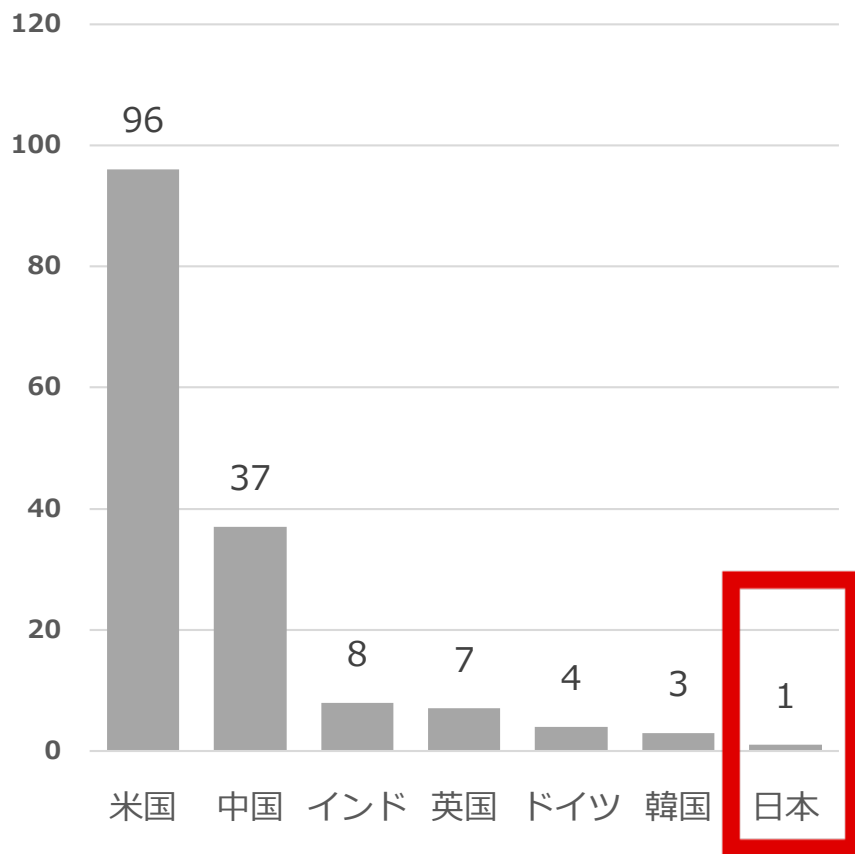


### WiLでの取り組み（一例）

- 日系企業の出島として、WiLシリコンバレーオフィスに長期駐在員を派遣し、本社と連携しながらシリコンバレーを有効に利活用
- 大企業が苦手な失敗を恐れない迅速な実験を行うためのジョイントベンチャー方式：新規事業の実証実験や立ち上げを社外にWiLとの共同出資で新設したジョイントベンチャーで担う。
- 通常WiLがマジョリティホルダーとして経営をリードし、失敗はWiLの責任、成功は大企業（担当者）の手柄に

## 2) グローバルベンチャーの不足

各国の「ユニコーン」企業数



日本発ユニコーンは残念ながらメルカリ1社（WiL投資先）にとどまっており、日本発ベンチャーのグローバル化支援の加速は非常に重要な課題。

出典：CB Insights 2016/11時点

大型資金を調達し海外で活躍するIT系ベンチャーは少ない



**メルカリ**  
消費者間（C2C）の売買プラットフォーム



**ソラコム**  
IoT向けデータ通信



**ミドクラ**  
ネットワーク仮想化技術



**トレジャーデータ**  
クラウド型データ分析



**ウィル**  
次世代パーソナル・モビリティ



**チャットワーク**  
ビジネス向けクラウドサービス

## 2) グローバルベンチャーの不足

### 課題

- **経営がドメスティック**
  - 海外に進出しても日本式の管理を行う、権限移譲が下手等
- **良い外人を雇えない**
  - 他の企業での機会と比較して惹きつける魅力が弱いあるいは伝わっていない
- **グロースキャピタルが増えても海外展開を推奨していない**
  - 実態としては海外展開よりも着実に成長できる日本国内市場での事業推進を推奨する投資家や支援者
- **ロールモデル不在**
  - 中田や野茂のような存在がないため最初からグローバルで戦うことを視野に入れている起業家が少ない

### 解決案

- **大型資金の提供**
  - 引き続きメリカリのようなベンチャーに対しての大型資金の提供
  - 投資家層の強化、VC目線の向上
- **海外展開支援のインフラ強化**
  - 海外進出の際に課題となる拠点確保、採用、営業などの支援体制を強化
- **若手のベンチャー経営者や経営者候補をシリコンバレーでメンタリング**
  - Y Combinatorなどの著名アクセラレーターに合格するためのサポート
  - シリコンバレーの大手VCから資金が調達できるようメンタリングや支援
- **学生や研究者もシリコンバレーを身近に感じる場所に**
  - 起業家予備軍としての学生や研究者もシリコンバレーのエコシステムを肌で感じ、インスパイアする仕組みの構築

### 3) 小型ベンチャー量産から少数精鋭の大型ベンチャーへ

#### 日本の近年の大型テックIPO



**LINE**  
上場時の時価総額 約7,000億円



**gumi**  
上場時の時価総額 約1,000億円



**メタップス**  
上場時の時価総額 約415億円



**サイバーダイン**  
上場時の時価総額 約410億円



**グノシー**  
上場時の時価総額 約330億円



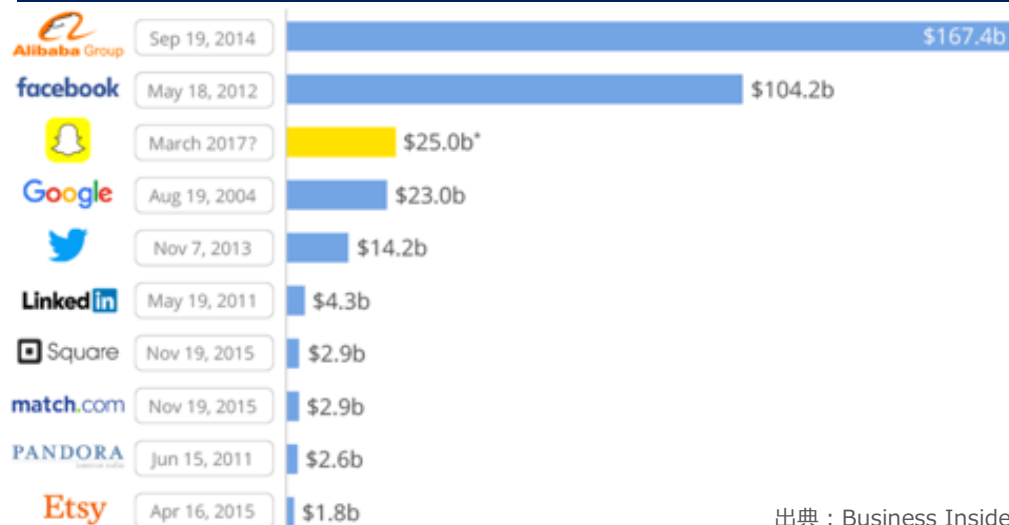
**アカツキ**  
上場時の時価総額 約270億円

Akatsuki



**ユーザーベース**  
上場時の時価総額 約180億円

#### 米国の近年の大型テックIPO



出典：Business Insider

#### 米国の時価総額2000億円以上の未上場企業

Uber	\$68.0 billion	Sofi (Social Finance)	\$4.0 billion	Mozido	\$2.4 billion
Airbnb	\$31.0 billion	Slack	\$3.8 billion	Houzz	\$2.3 billion
Palantir	\$20.0 billion	Intarcia Therapeutics	\$3.7 billion	DraftKings	\$2.1 billion
WeWork	\$16.9 billion	Credit Karma	\$3.5 billion	Domo	\$2.0 billion
SpaceX	\$12.0 billion	Tanium	\$3.5 billion	Zenefits (YourPeople)	\$2.0 billion
Pinterest	\$11.0 billion	Instacart	\$3.4 billion	Blue Apron	\$2.0 billion
Dropbox	\$10.0 billion	Fanatics	\$3.0 billion	GitHub	\$2.0 billion
Stripe	\$9.2 billion	DocuSign	\$3.0 billion	Avant	\$2.0 billion
Theranos	\$9.0 billion	Moderna	\$3.0 billion		
Lyft	\$5.5 billion	Wish (ContextLogic)	\$3.0 billion		
Magic Leap	\$4.5 billion	Bloom Energy	\$2.9 billion		
Cloudera	\$4.1 billion	Oscar Health Insurance	\$2.7 billion		
		OneWeb	\$2.5 billion		

出典：Wall Street Journal

# 3) 小型ベンチャー量産から少数精鋭の大型ベンチャーへ

## 課題

- **ワンマンベンチャー**
  - グローバル規模のベンチャー育成には強みの異なる優れた人材を採用し強固な経営チームを組成する必要。
  - 一方、日本におけるベンチャー企業の多くは創業者社長がワンマン経営に終始するケースが多い。
- **ガラパゴス**
  - 日本独自のマーケットに高度に適応した結果グローバル市場への展開の足かせとなってしまうケースが見られる。
- **一本足打法**
  - 国内事業の成長に自社の成長機会を限定する「一本足打法」が我が国ベンチャーの取組としては標準。
  - 早期よりグローバル市場への展開を見据えた運営がなされていないケースが多い。

## 解決案

- **グロース投資の強化**
  - グローバル規模のベンチャー育成のため、成長期に必要な大規模な資金及び優れたチームの組成・拡大と成長を支援できる大型のグロース投資ファンドの果たす役割は大きい。
- **チーム組成への支援強化**
  - 若いベンチャーに経験豊富な経営人材の視点を提供できる仕組みが日本市場では欠落。
  - 退職代表取締役（「ビッグバード」）や退職管理職（「リトルバード」）のスキルをベンチャーに上手く提供する仕組み作ること、高齢化社会の進展をチャンスと捉え直しつつベンチャーの成長を支援。
- **海外市場へのリーチによりM&A機会を創出**
  - 海外市場への展開を通じ、M&Aを駆使した形での成長を支援。

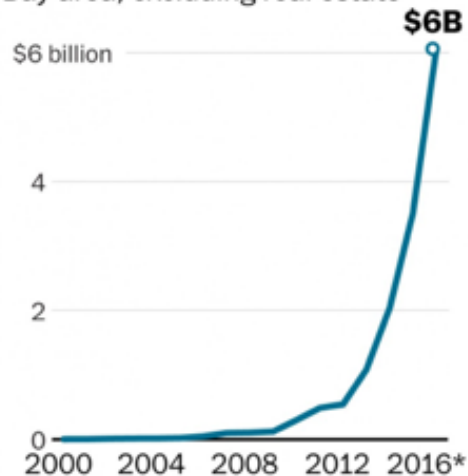


# 4) 海外ベンチャー生態系での日本の存在感のなさ

## 中国からシリコンバレーへの投資の急加速

### Chinese capital has poured into U.S. tech firms

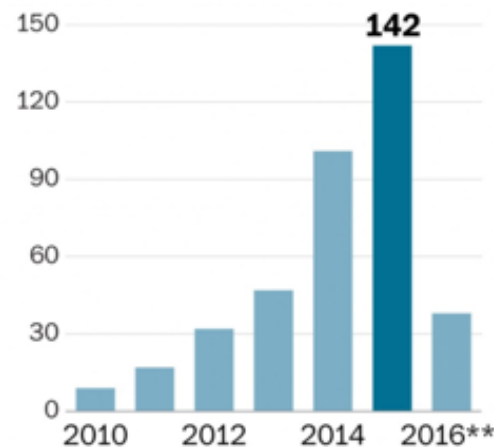
Cumulative Chinese direct investment in the San Francisco Bay area, excluding real estate



\* Through June 30.

Sources: CBInsights, Rhodium Group

Estimated number of tech deals involving Chinese investors



\*\*Through May 19.

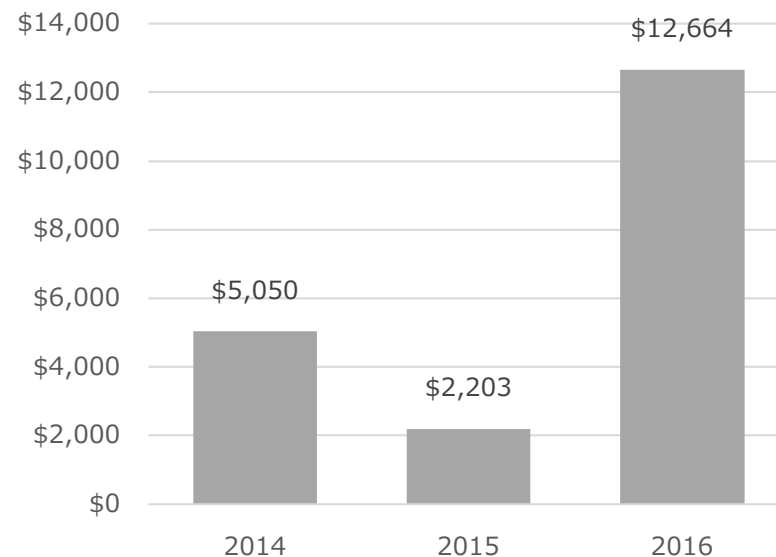
THE WASHINGTON POST

近年では中国政府や企業からの米国、とりわけシリコンバレーのベンチャーへの投資が大幅に増加。官民ともに製造業の国からイノベーションの国への転換の必要性を痛感していることが後押ししている。

出典：CB Insights 2017/3時点  
\*ソブリンウェルスファンド

## SWF\*による非上場テクノロジー企業への投資

(単位：百万ドル)



TEMASEK



主要ソブリンウェルスファンドによる非上場テクノロジー企業への投資は2016年に\$12Bを超え、資金の出し手としての存在感が増大。

## 4) 海外ベンチャー生態系での日本の存在感のなさ

### 課題

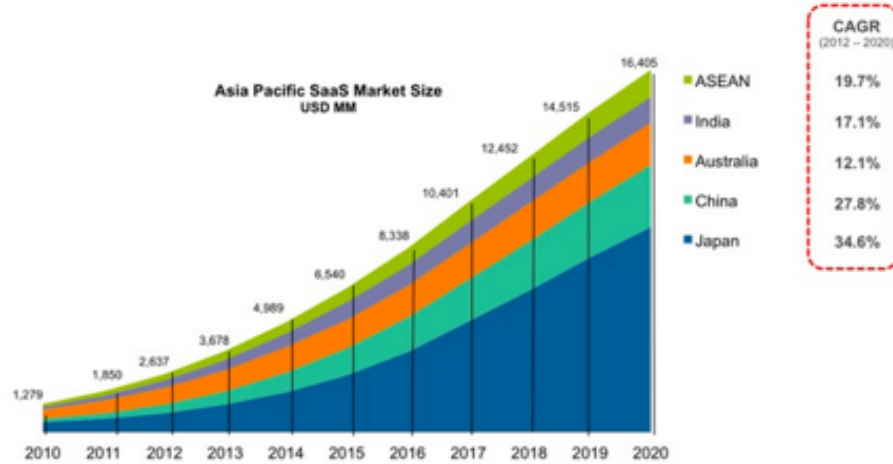
- **投資家の存在感のなさ**
  - 海外でのベンチャー投資市場において日本の投資家は存在感が少ない
  - 次世代を担うベンチャーに日本の魅力を伝える機会が減っている
- **ベンチャーの存在感のなさ**
  - 日本のベンチャーの海外成功事例が皆無
  - 日本のVCも発信が不十分（他方、中国のVC産業の興隆）
- **IT企業の存在感のなさ**
  - これまで複数の日本のIT企業はシリコンバレー進出に挑んでいるが成果なし
  - 現地でのM&Aも十分に評価されていない

### 解決案

- **海外優良ベンチャーへの投資**
  - グローバルIT業界での日本の認知度の向上
  - 日本ベンチャー業界への刺激
- **海外のベンチャーの日本誘致**
  - 投資の有無に関わらず積極的に有望なベンチャーを日本へ誘致
  - 「黒船効果」：日本の大企業やベンチャーへの危機感の醸成
  - 「教育効果」：外資系ベンチャーに就職して海外ベンチャーのスピード経営を体験
  - 「アラムナイ効果」：有望海外ベンチャーの卒業生がその経験をベースに日本で起業

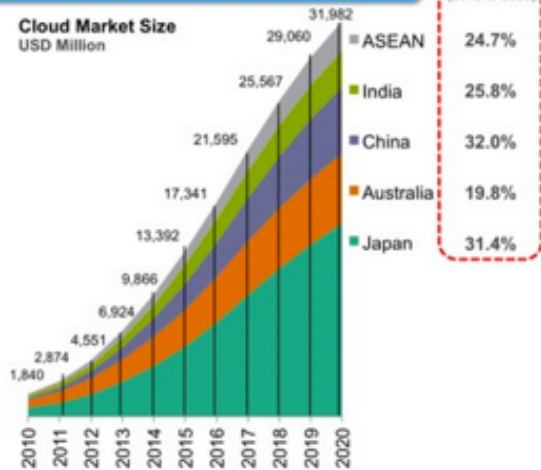
# 5) 日本のマーケティング不足

クラウドやSaaSの市場規模はアジアで最大



ASEAN	19.7%
India	17.1%
Australia	12.1%
China	27.8%
Japan	34.6%

These Five markets combined account for approximately 85% of the total FY '12 Asia Pacific cloud market size



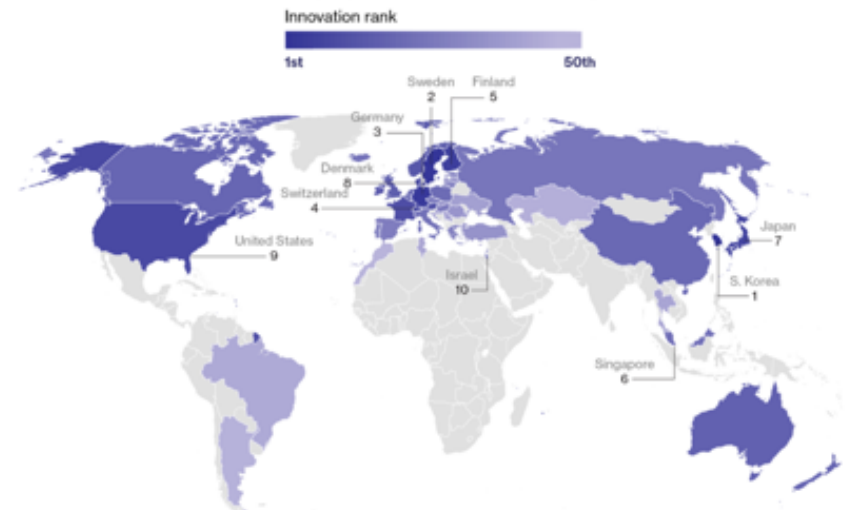
ASEAN	24.7%
India	25.8%
China	32.0%
Australia	19.8%
Japan	31.4%

出典：Forrester

海外から高い評価を受ける日本のイノベーション/創造性

## Fifty Most Innovative Economies

South Korea, Sweden and Germany top the list; Israel moved into top 10 for the first time



出典：2017 Bloomberg Innovation Index

Globally, Japan and Tokyo are rated as most creative places

MOST CREATIVE COUNTRY (% GLOBAL)



U.S.	28%
FRA	11%
GER	11%
U.K.	11%
OTHER	5%

MOST CREATIVE CITY (% GLOBAL)



N.Y.	23%
PARIS	14%
LON.	10%
L.A.	7%
S.F.	7%
BERLIN	7%
OTHER	5%

出典：Adobe "State of Create 2016"

# 5) 日本のマーケティング不足

## 課題

- **日本の内外からの視点のギャップ**
  - 日本の中にいると外との比較、外から見た日本の良さに気づいていない
  - 逆に、日本の有識者がクールと考えるモノやコトが、海外では同じような評価を得ていない
- **海外での認知度が低いことによる日本市場への興味・関心の薄さ**
  - 海外ベンチャーやベンチャーキャピタルは日本についてよく知らないため、シリコンバレーの有力ベンチャーは日本進出の優先順位が低だけでなく、ビジネスパートナーとしても検討が後回しに

## 解決案

- **日本の技術の発信の拠点@シリコンバレー**
  - 日本の優れた技術や企業を上手にキュレート、プレゼン、そしてマーケティングすることでグローバル企業やその予備軍のマインドシェアを獲得
  - 認知度を高めることで日本企業との協業機会の創出を促進
  - 最先端の技術の研究開発や事業化を推進する企業がひしめくシリコンバレーと日本との接点を増やすことで、日本におけるシリコンバレーの理解を高め、刺激を与える

# 6) イノベーションに対してのポリシー不在

## 完全無人車の公道での実証実験

カリフォルニア州が年内を目処に許可へ



## 地上ロボットによる配送

バージニア州が歩道での地上ロボットの配送を許可

### Virginia is the first state to pass a law allowing robots to deliver straight to your door

Idaho and Florida may be next.  
By APUS CLASER | ENPHILASER | MAR 1, 2015 6:50PM EST



## トラックの隊列走行による公道での走行

ミシガン州が許可



## ドローンによる配送

ネバダ州でセブンイレブンの店舗から顧客の自宅まで商品の配送を実施

ニュージーランドで人口密集地での飛行と視界外飛行を許可：ドミノピザが顧客へのピザの配送を実施中

### Flirtey, 7-Eleven complete 77 on-demand drone deliveries in Reno | Technobubble



## 6) イノベーションに対してのポリシー不在

### 課題

- **海外に比べ変化への対応が遅い日本の規制環境**
  - エクスポネンシャルの時代により過去につくられた規制が適合しなくなるケースが増えている
  - 現状を変えることへの大きな抵抗
- **それに伴い日本国内における次世代の技術やビジネスモデルの実証実験や展開が遅れ、世界での競争に対して不利に**
  - Uber (ライドシェア) やAirBnB (民泊) への規制
  - 無人運転、ドローンなどの新しい技術の実験環境の未整備

### 解決案

- **規制緩和が先に行われた海外の利活用をしやすいとする**
  - アメリカなど、海外で先行して規制緩和を行なっている国や地域において、日本の大企業やベンチャーが積極的に出向き実証実験を通じた技術開発を推進  
(規制緩和事例)
  - カリフォルニア州車両管理局 (DMV) は3月に無人運転の一般道路での走行を許可するための規制緩和案を提案し2017年内での可決を目指す
  - ミシガン州では既に無人運転やトラックの隊列走行の公道試験を昨年12月に全米で初めて解禁
- **国内の規制緩和促進や規制緩和特区の設置**
  - 日本国内でも規制緩和をより積極的に実行する
  - 海外企業の違法行為の取締まりを徹底
  - サンドボックスの拡充

# 7) イノベーション人材の育成

始動：イノベーター、イントラプレナー育成

起業をブームではなく、文化として根付かせるために



経済産業省による委託事業として2015年に引き続き、2年連続の開催。2016年は応募倍率2倍の中、120名が東京で半年間に渡りプログラムを受講し、20名がシリコンバレーへ。

第一線の現役プレイヤーによる講師陣とメンター制度



産学連携プロジェクト

国立大学と連携した産学連携プロジェクトを実施。

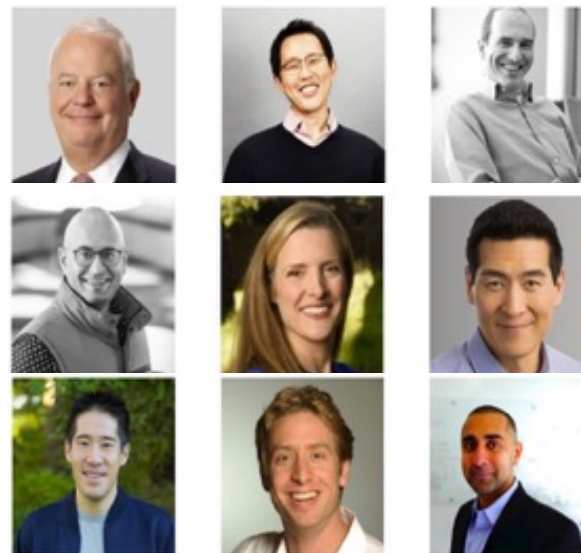


Moment:米国VCを招聘しVCのレベルアップ

日米のVC業界の交流を目的としたイベント

経済産業省による委託事業として2015年に引き続き、2年連続の開催。日米VCカンファレンス「MOMENT 2016」は500名規模で虎ノ門ヒルズで開催

- カンファレンスでのトピック
  - ムーンショット投資の意義と魅力
  - VC2.0~新しいスタイルのVCの勃興とその背景
  - AIとハードウェアの未来
  - 大手VCでの投資先支援のあり方



# 7) イノベーション人材の育成

## 課題

- **絶対数の不足**
  - 官民を巻き込んだ効果的かつ大規模なイノベーション人材育成の取組は絶対数が不足。
  - 知の探索人材の価値が理解されていない
- **大半がガラパゴス目線**
  - 海外の現場を知る機会が少ない
  - シリコンバレー（大リーグ）の競争環境を体感する機会がない
- **短期での成果が求められる評価スタイル**
  - 運営側には短期での成果出しが求められ、長い年月をかけた抜本的な改革に資する育成方法と現状の評価方法との間に乖離が存在。

## 解決案

- **「始動」的なプログラムの強化**
  - 具体的な実績と効果の測定
  - イノベーターを支える環境の整備
- **常設の日本国のシリコンバレー出張所の開設・運営と活用**
  - これからのイノベーション人材の育成に不可欠なグローバル視点・先端技術トレンドを提供できる、シリコンバレーの拠点を設営。
- **10年プランの策定**
  - 10年単位でのプラン策定が必要な分野であり、長期での予算化・コミットメントを通じた運営を実施。