

過去から学ぶ教訓：
未来のイノベーション創出へつなげるために考えるべきこと

Silicon Valley Innovation Forum

Japan Innovation Campus, Palo Alto

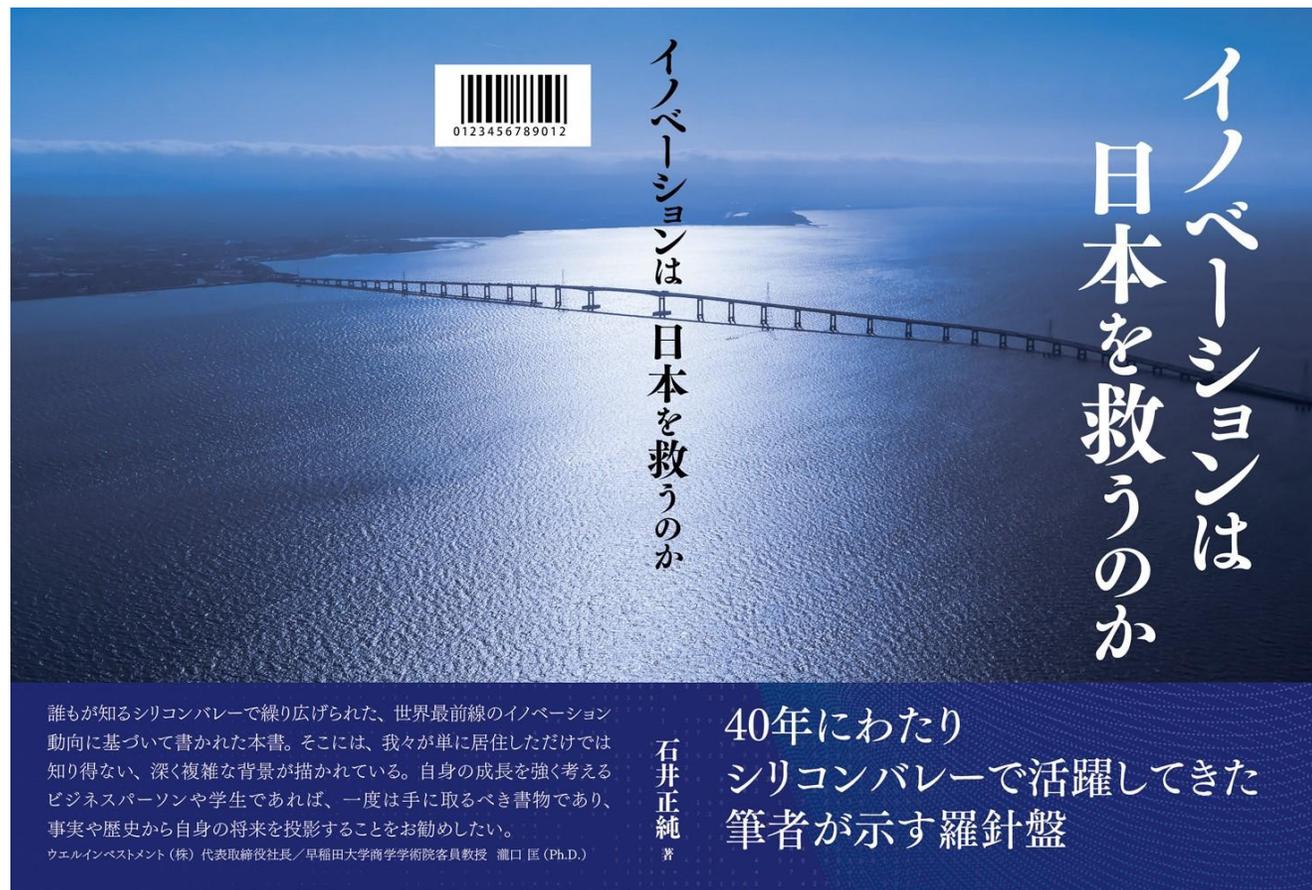
2025年6月20日

AZCA, Inc. マネジングパートナー

石井正純

自己紹介

- ▶ 東京大学工学部（計数工学科）、スタンフォード大学大学院(Computer Science)
- ▶ 日本IBMにてシステム開発、システムズエンジニアリング
- ▶ 35年以上にわたる経営コンサルティング（McKinsey & Co.にて日米欧のクライアントに対してグローバル戦略の支援、AZCAにて日米企業のイノベーションおよび新規事業開発支援）
- ▶ 20年以上のVC経験（Pacific Technology Venturesの取締役、Sierra Ventures、Sofinnova、Techno VentureのAdvisor、NoventiのManaging Director およびVenture Partner
- ▶ Xerox PARC (Palo Alto Research Center) のSenior Executive Advisorとして日米間のオープン・イノベーション推進
- ▶ 早稲田大学ビジネススクールおよび静岡大学工学部大学院にて客員教授としてイノベーションとアントレプレナーシップ担当。現在は東洋大学学術アドバイザーおよび中部大学工学部客員教授
- ▶ 日米起業協議会（US-Japan Innovation and Entrepreneurship Council）や文部科学省大学発新産業創出拠点プロジェクト (START) の推進委員会のメンバーとして日本におけるアントレプレナーシップ推進
- ▶ 北加日本商工会議所（2007年会頭）、The Japan Society of Northern California などの理事
- ▶ オバマ政権下米国 ホワイトハウスでの有識者会議に頻繁に招聘される。気候変動から貿易協定・振興等の様々な分野で、米国政策立案に向けた、民間からの意見及び提言を積極的に行う



【目次】

はじめに

第1章 イノベーションとはなにか

第2章 イノベーションを生み続けるシリコンバレー

第3章 シリコンバレーの「イノベーション・エコシステム」

第4章 シリコンバレーにおけるベンチャー企業の成長

第5章 日本はシリコンバレーのイノベーション・エコシステムを活用できているのか？

第6章 切望される日本のイノベーション・エコシステムの進化

第7章 イノベーションは日本を救うのか？

第8章 再びシリコンバレーへ

おわりに

日本とシリコンバレーのかかわり合い

	1985 - 1990	1990 - 1995	1995 - 2000	2000 - 2007	2007 - 2014	2014 - 2020	2020 -
シリコンバレーに対する日本企業	<ul style="list-style-type: none"> • 円高ドル安 • 多角化を目的に大企業がSVのスタートアップに戦略投資を始める • 多くの大企業がSVのスタートアップとの提携に失敗 	<ul style="list-style-type: none"> • バブル経済崩壊 • 米国・SVへの戦略投資が急速に衰える 	<ul style="list-style-type: none"> • 暗くて長い経済のトンネルに入 • 大企業は新規事業への多角化を試みるが、財政状況が厳しい 	<ul style="list-style-type: none"> • 日本経済は引き続き景気低迷に困窮 • 日本企業は守りの経営 	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業は回復に苦戦。韓国、台湾、中国に地位を奪われる • ようやく長い経済のトンネルから抜け出る • 日本の起業家がSVに続々進出 	<ul style="list-style-type: none"> • アベノミクスはSVとのネットワークと投資を促進 • 大企業は成長の道を必死に模索 • SVへの新たな関心 	<ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍 • CVCバブル • 「スタートアップ育成5か年計画」（2022年） • SVにJapan Innovation Campus設立（2023年11月）
日本に対するシリコンバレーのスタートアップ	<ul style="list-style-type: none"> • SVのスタートアップにとって、資金力のある日本企業と提携のチャンスは豊富 	<ul style="list-style-type: none"> • スタートアップは日本企業との提携を模索し続ける 	<ul style="list-style-type: none"> • インターネット時代、シリコンバレーのブーム、ネットバブル • スタートアップは台湾、韓国、中国などに直接進出し始める - 「ジャパン・パッシング」 	<ul style="list-style-type: none"> • ネットバブル崩壊、ベンチャーキャピタル投資は2003年に底を打つ • スタートアップは日本企業との提携にほとんど興味なし 	<ul style="list-style-type: none"> • リーマンショック • 強力なエコシステムの支援を受けて、SV企業は成長を続ける 	<ul style="list-style-type: none"> • 再びバブル? • 日本への新たな関心 	<ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍 • AI技術の急速な発展 • 米中関係の悪化 • 積極的に日本市場で事業開拓

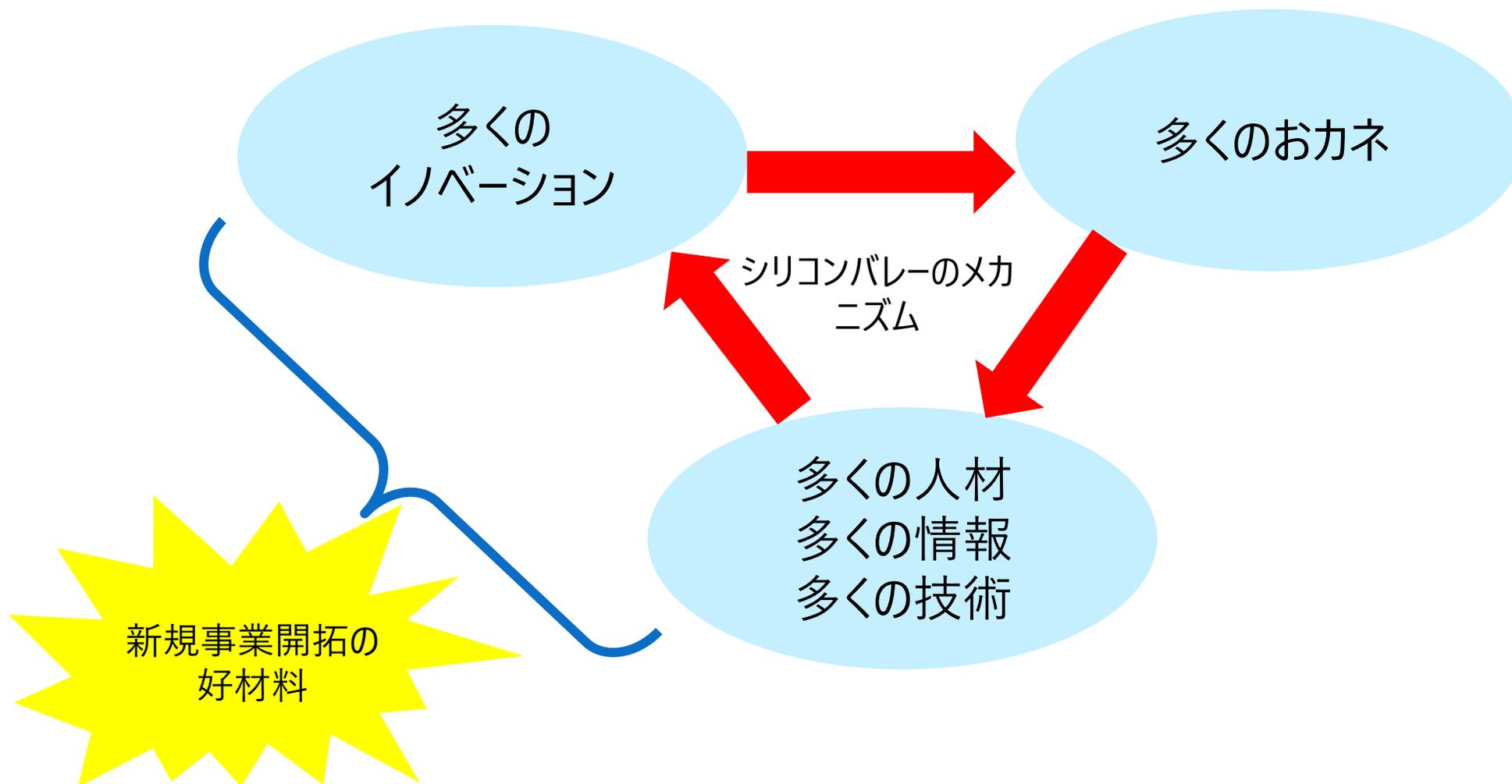
スタートアップの典型的な失敗（北米）

- (1) 技術が良くてもコスト的に合わないソリューションだった（例：Aurora Biofuels）
- (2) 良い技術だが、製品化には膨大な資金と長い期間が必要で資金的に続かなかった。（1）と似ている（例：Ballard Power Systems）
- (3) 技術が良くても量産化でつまずいてしまった（例：iFire Technology）
- (4) 良い製品でも業界標準にならず、売り上げが伸びなかった（例：Alien Technology）
- (5) 良いアイデアでも製品化が遅れ、市場機会を逃してしまった（開発計画が楽観的過ぎた）（例：Calimetrics）
- (6) 良い製品を出したが、急速にコモディティ化（陳腐化）し、コスト競争で負けた（例：HDD – Quantum Corporation）
- (7) 技術を売り物にして、ソリューションを売ろうとしなかった（例：AI Corp., Nanosys）
- (8) アイデアは良いが、技術的に無理があり製品化に至らなかった（例：Calimetrics, iFire Technology）

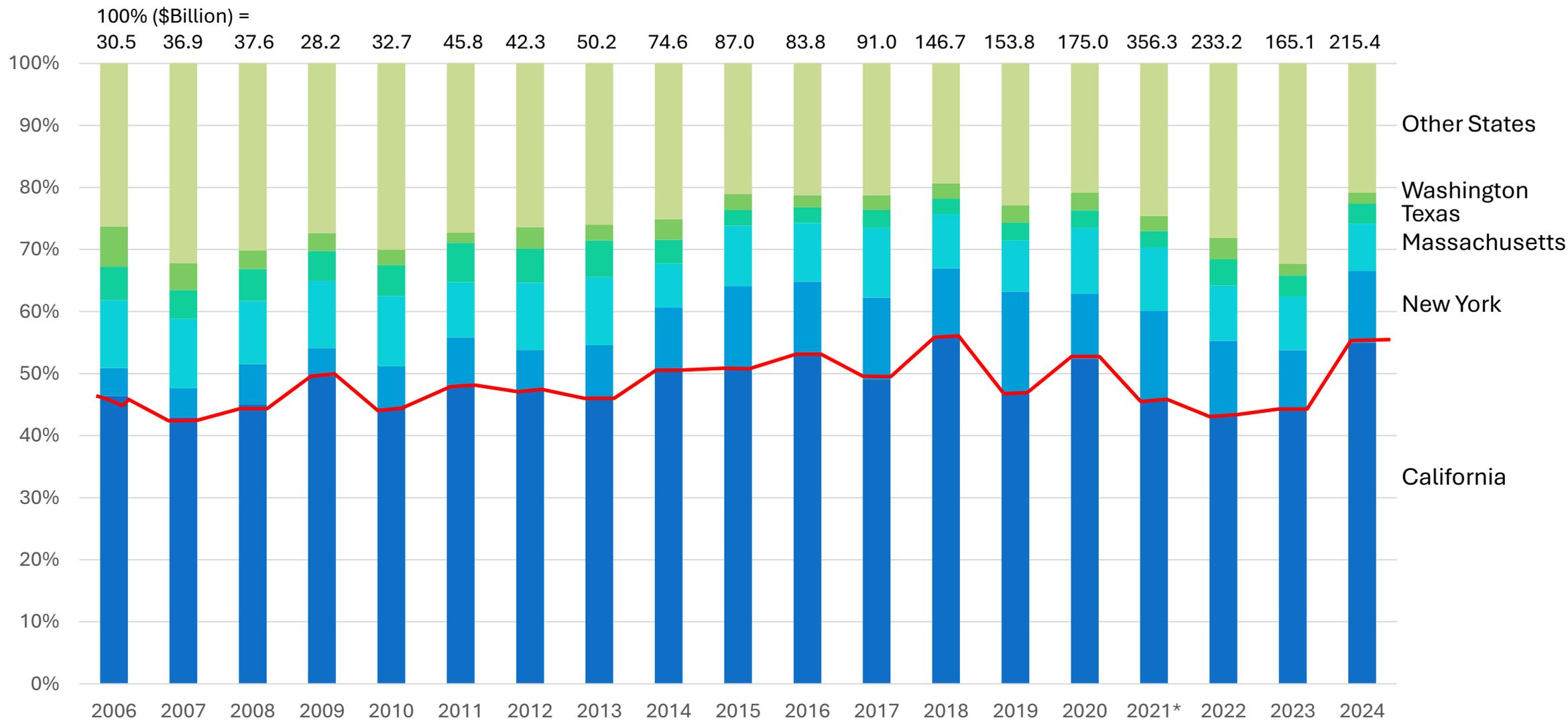
日本企業の北米イノベーション・エコシステムの活用：失敗の共通項

- (1) 「飛び地」に入ろうとして失敗
- (2) 日本の本社と意思疎通がうまくいかない
- (3) スタートアップ企業との意識のずれ
- (4) 日本企業はスピードが遅い
- (5) 案件に対する過度な期待
- (6) リスクに対する考え方が曖昧
- (7) 資金の使い方と位置付けが困難
- (8) LP投資、CVCから情報は来るが、新事業創出につながらない

シリコンバレーのイノベーションエコシステムの活用



VC投資の行き先 – カリフォルニアが独り勝ち



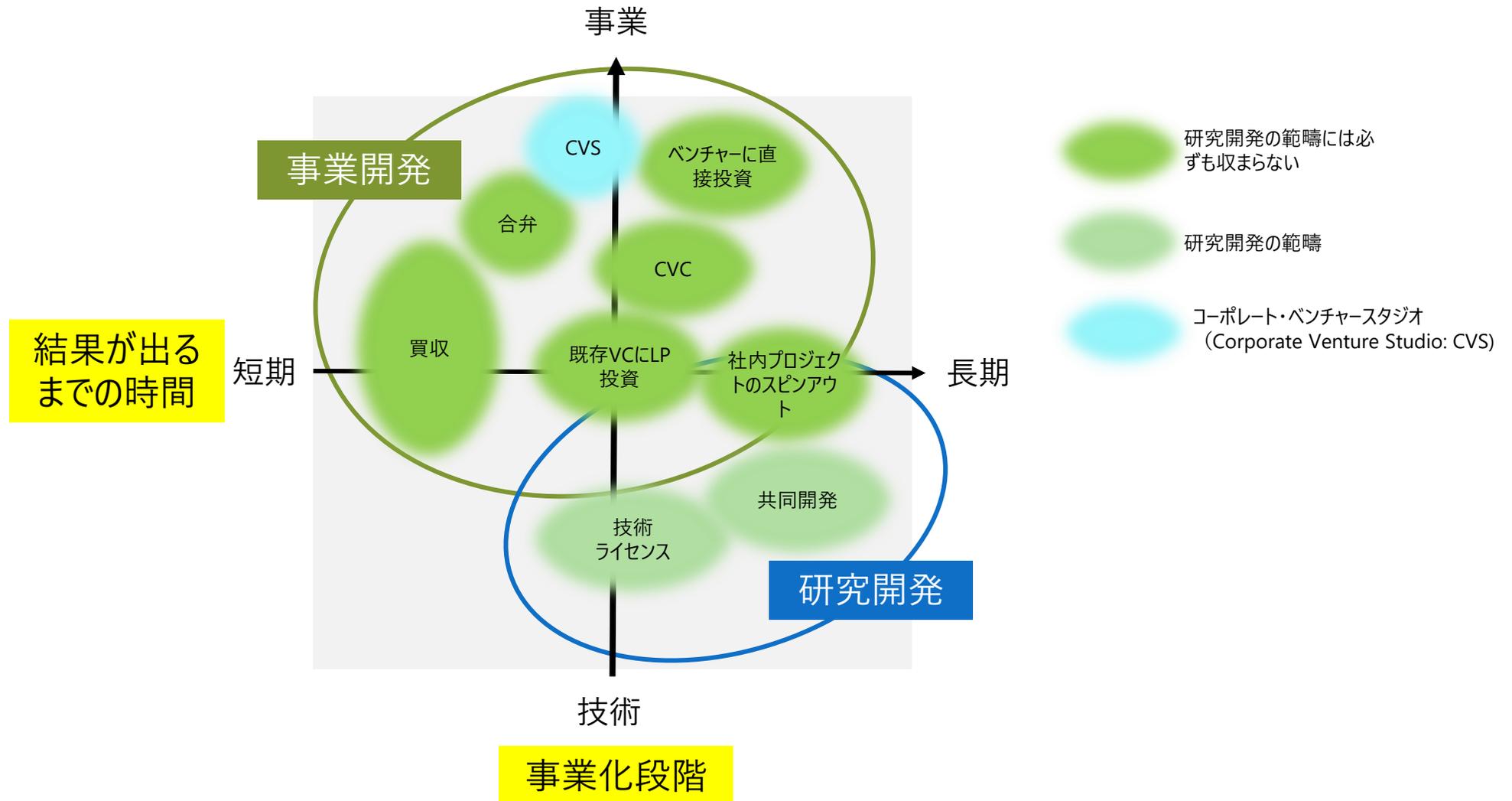
出典：NVCA

既存VCへのLP投資やCVCを活用した日本企業の新事業創出



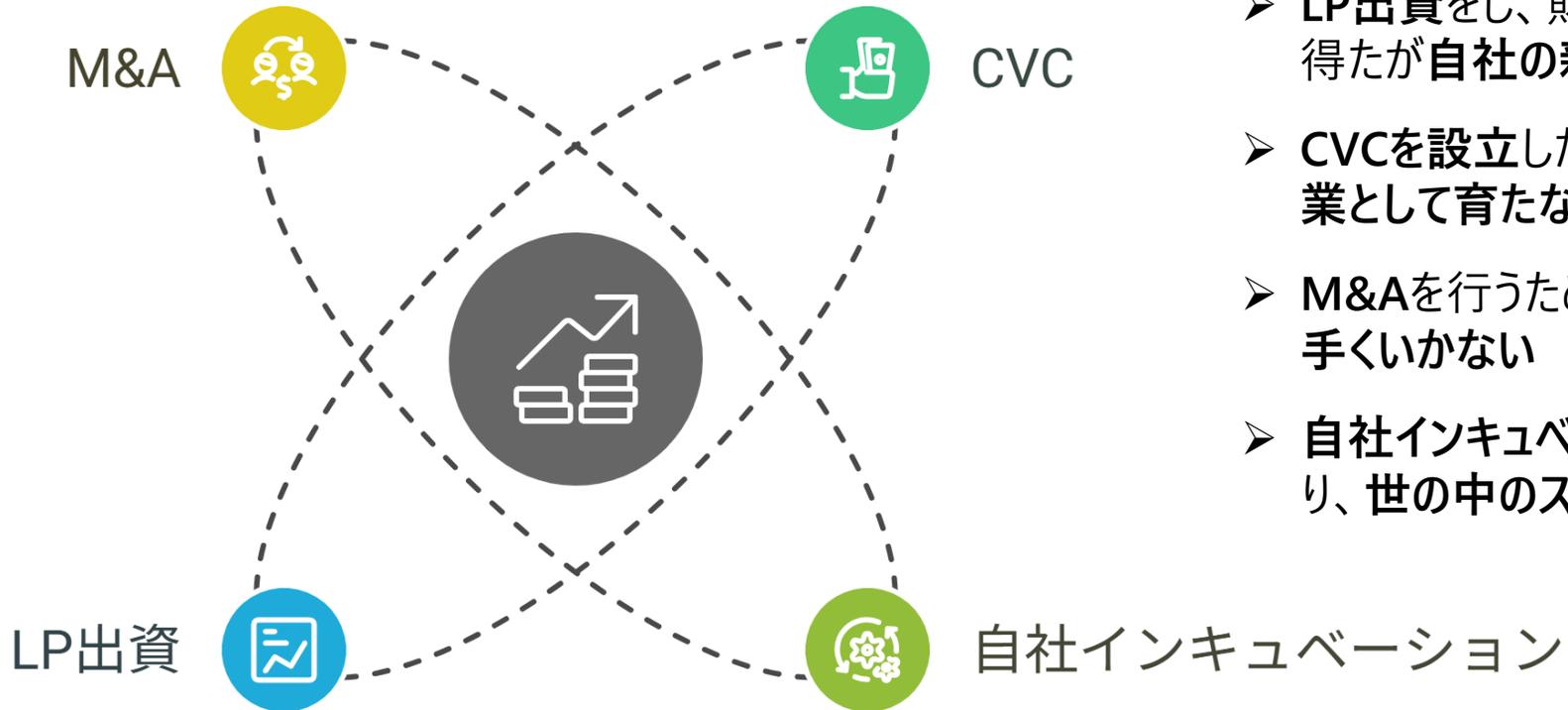
	1980年代後半	1990年代後半	2010年代後半	現状 (2025年)
状況	<ul style="list-style-type: none"> 米国のテクノロジー成長を背景に、新規事業や技術獲得を目的としたVC投資を始める 	<ul style="list-style-type: none"> バブル崩壊後の「選択と集中」 米国スタートアップとの連携強化やM&Aも増加 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル競争力強化とイノベーション獲得のため、CVC活動が再び活発化 特にオープンイノベーション推進や新規事業創出を主目的とした投資が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 現地VCへのLP投資増大 現地VへのCVCのアウトソーシングが活発化 現地エコシステムへの参加が進む
事例	<ul style="list-style-type: none"> 新日鉄がAdvent Internationalに投資 富士通がAdvent Internationalに投資 	<ul style="list-style-type: none"> NECがCVC、Convergence Partnersを始める パナソニックが投資機能を持ったインクベータ、PDCCをはじめめる 	<ul style="list-style-type: none"> Sony Innovation Fund (Sony Venture Corp.) Toyota Ventures (トヨタ自動車) 伊藤忠商事、三井物産、住友商事などの総合商社 その他多数 	<ul style="list-style-type: none"> WONDERSTONE Ventures (村田製作所) Yamaha Music Innovations Fund (ヤマハ) その他多数
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> 本社主導 意思決定が遅い 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定が遅い 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定が遅い 入手した情報をうまく活用できていない 	<ul style="list-style-type: none"> 新事業のシーズは入手試出来ても、新事業が創出され、成長の軌道に乗っているケースは少ない

コーポレートベンチャリングとその事業化



次世代の柱となる事業を創出ができずに悩んでいる企業の為に

今までの主な新規事業開発モデル



- **LP投資**をし、財務リターンとスタートアップの情報は得たが**自社の新規事業に繋がらない**
- **CVC**を設立したが、スタートアップに出資をしても**企業として育たない、または連携が上手くいかない**
- **M&A**を行うための資金繰りや買収後のPMIが**上手くいかない**
- **自社インキュベーション**で行える領域が**限定的**であり、**世の中のスピードに追従できていない**

コーポレート・ベンチャースタジオ： 大企業の経営資源とスタートアップの機動力を活用

コーポレートベンチャースタジオ（CVS）は、大企業が再現性のある形で迅速に新規事業を創出・成長させるための革新的な組織とその運用モデル。

ハリウッドの映画スタジオが映画を制作するように、コーポレートベンチャースタジオは、アイデアの創出から事業化、そして成長までを当事者の立場でハンズオンで推進し、新しいビジネスを連続的に生み出すことを目指す。



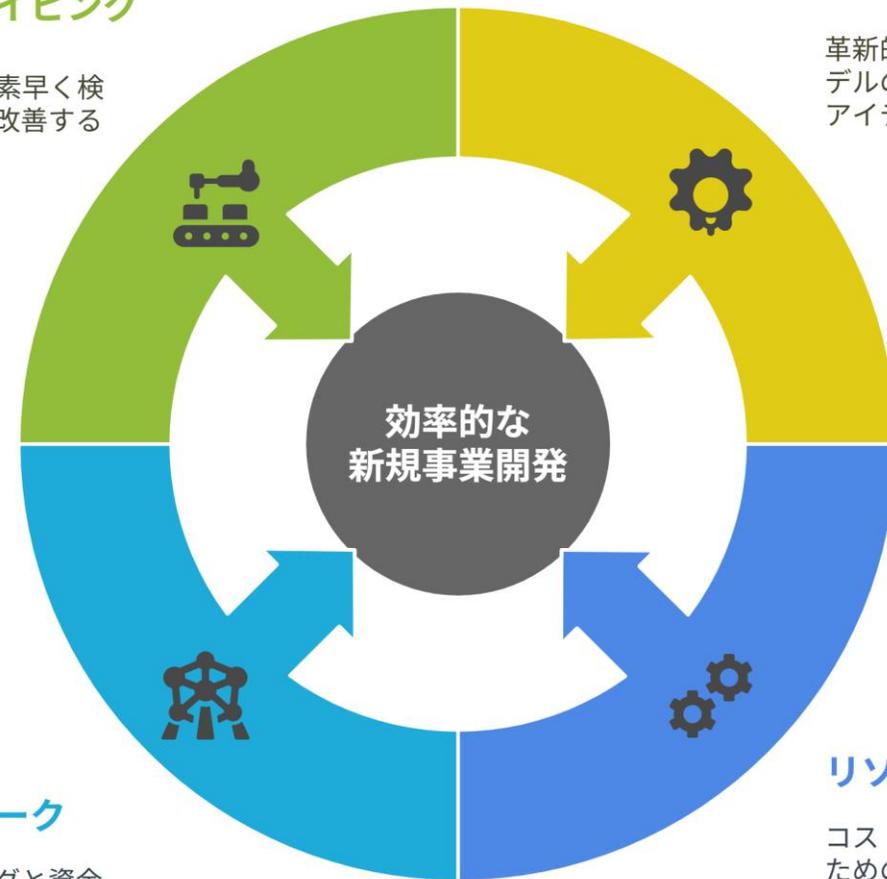
ベンチャースタジオモデルの構成要素

迅速な プロトタイプング

アイデアを素早く検証し改善する

アイデアの生成

革新的なビジネスモデルのための独自のアイデアを生み出す



専門家の ネットワーク

メンタリングと資金調達のための専門家にアクセスする

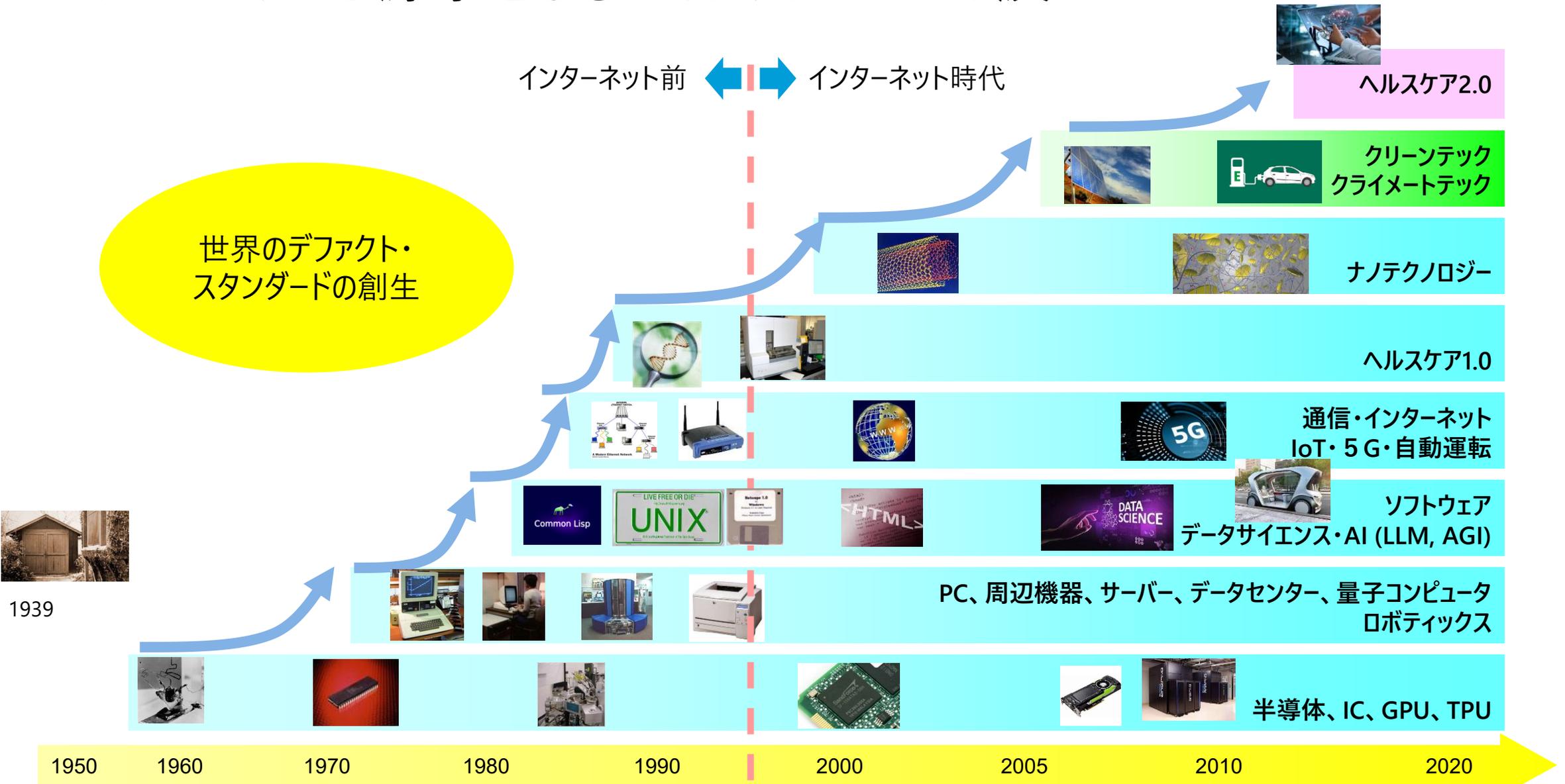
リソースの共有

コスト削減と効率のためのリソースを共有する

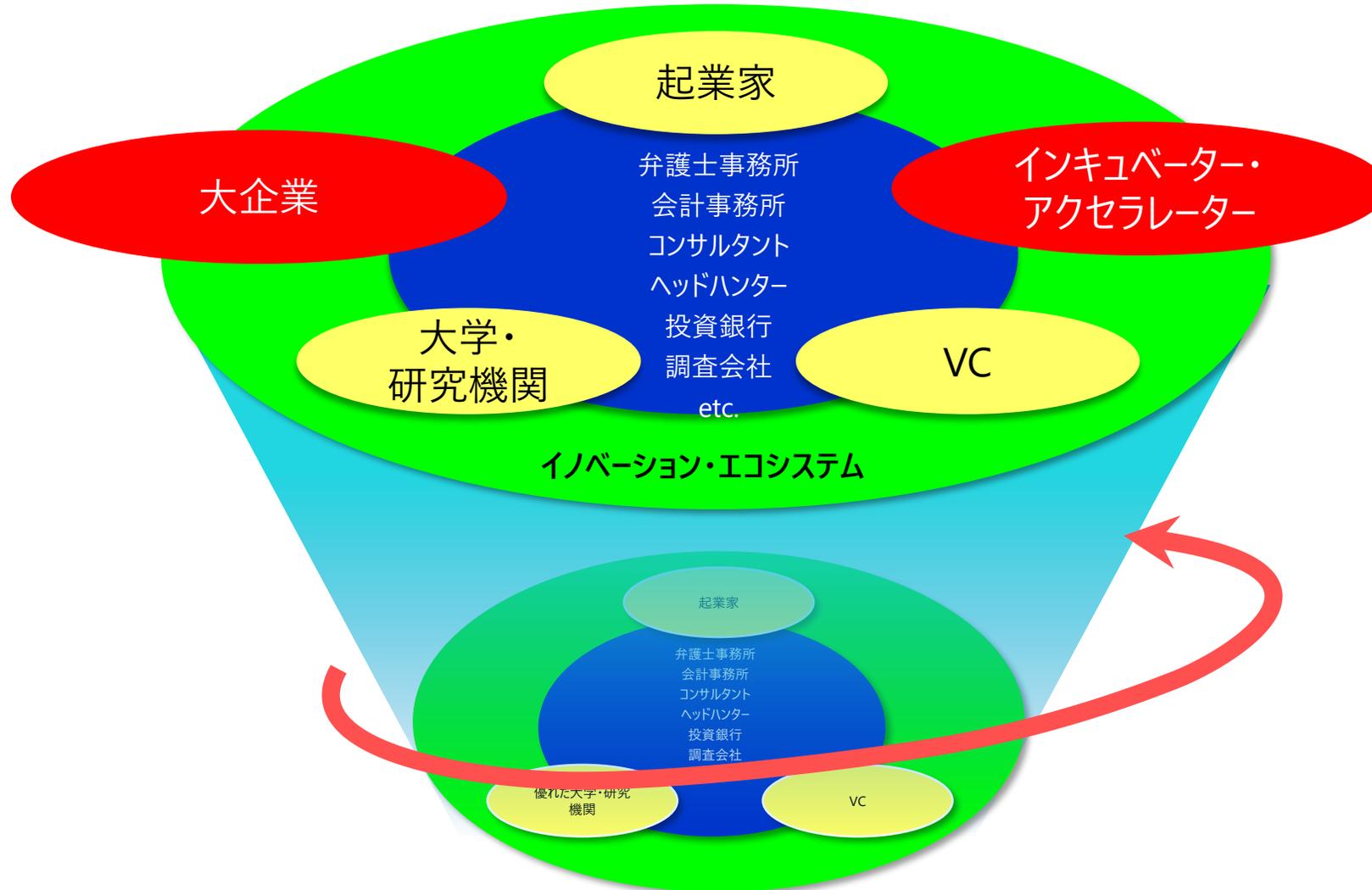
ディスカッション



シリコンバレーが源泉となるハイテクノロジーの波



シリコンバレーのイノベーション・エコシステム

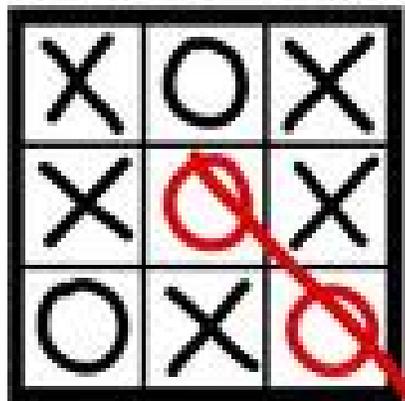


シリコンバレーを支えるカルチャー

1. オープンネス Openness



**THINK
OUTSIDE
THE BOX**



“Out of the Box Thinking”

2. 失敗に対して寛容 Tolerance for Failure

