

# シリコンバレークラスターの イノベーションメカニズム — 資金集積のからくり —

30<sup>th</sup> March 2006

**氏家 豊**

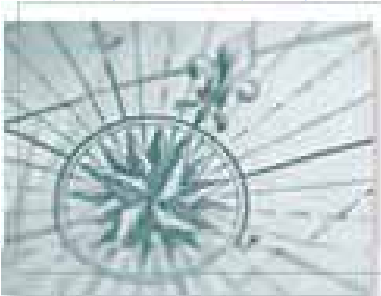
President & CEO

**SBF Consulting**

149 South California Ave. #A308

Palo Alto, CA USA

[www.sbfweb.com](http://www.sbfweb.com)



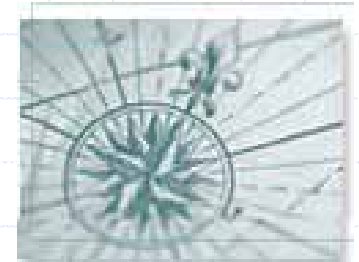


## 本日のアジェンダ

### はじめに

- A. VC資金集積がもたらすもの
- B. 大企業・CVCのポジション
- C. クラスターへの資金集積・還流構造
- D. 今後への手がかかり

本ファイルは、独立行政法人経済産業研究所委託事業として京都大学が実施した「産業クラスターに関する研究事業」の一環として今回行った調査研究のベースとなったSFB Consulting資料である。



## はじめに

### 話の骨子・・・キーワード

- ◆ 大手企業とベンチャー企業という軸
- ◆ 補完関係にある製品開発フェーズ
- ◆ クラスタへの構造的な資金集積・還流メカニズム

### 1-シリコンバレークラスタ形成史



## 創業ステージの定義（全米VC協会）

### 1. シード/ スタートアップ

企業が設立されてすぐの時期。事業コンセプトや製品の企画開発段階で、まだ固まっていない。通常設立から18ヶ月以内の企業をさす。

### 2. アーリーステージ

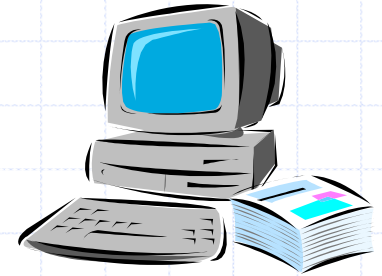
試作品またはテスト段階のサービス内容が出来上がっている。それらがすでに販売可能で売上げ形状できる場合もある。通常設立から3年以内の段階。

### 3. エクспанションステージ（ミドルステージ）

販売可能な製品又はサービスが完全に出来上がり、売上げが目に見えて伸びてくる段階。もっとも利益がでるかはケースによる。設立から通常3年を過ぎた段階。

### 4. レーターステージ

製品又はサービスが拡販段階に入った。売上げが順調に伸び、キャッシュフローも豊になっていき、利益も出てくる。既存の未公開企業からのスピナウト組みはこの段階に入ろう。



## MOTフェーズと資金調達

1年半 シード/ スタート アップ	1年半 アーリー ステージ	1年半 エクспан ション	1年半～ レイター/ メザニン
シードマネー /シリーズA	シリーズB	シリーズC	シリーズD
開発 I	開発 II	事業化	産業化
コンセプト又 は試作品開発	完成品開発	販売開始	量産化、拡販 (収益性?)



## A. VC資金集積がもたらすもの

### ビジネスポジション

- ◆ よりよい運用成績への善管注意義務
- ◆ ファンド募集、VCとしての成長には、高いパフォーマンス不可欠
- ◆ 収益確保（出口）手段・・・株式公開、企業売却。とくにバブル後、企業売却によるExit戦略を充実。
- ◆ 「将来的にVC主導で企業売却も有りうる」という条件を受け入れる先にのみ投資。

### VC資金集積がもたらすもの

- ◆ 大手企業とベンチャー企業間での人材融合、有機的ネットワーク形成
- ◆ ベンチャー企業における開発フェーズの上流化

2 - VC投資とマーケットデータ

3 - MOTフェーズと資金調達

## B. 大企業、CVCのポジション

### B-1. CVCの一般的な投資目的

- ◆ 新たなマーケットへの進出
- ◆ 既存の流通チャネルに新たな製品を追加
- ◆ 自社での研究開発費の削減
  
- ◆ ニューテクノロジーのアンテナとして機能
- ◆ シナジー効果により自社の利益増大
- ◆ スピンオフ起業のための資金供給
  
- ◆ 起業家精神を社内に送り込む
- ◆ 余剰生産スペース、時間、人の活用





## B-2. トップCVC-インテルキャピタル

**設立目的：**「自社にないものを外部から効率よく取り込む」

1. 基礎技術の取り込み
2. 製品の共同開発
3. 提携関係強化

**投資ターゲット：**

1. データ通信システム・コンポーネント関連
2. オプティカル関連
3. ワイヤレス・モバイルアクセス/携帯電話・機器
4. セキュリティソフトウェア
5. サーバー・ストレージ ほか

**投資決定プロセス：**

- (1) マーケット分析：関連する市場・顧客ニーズ、競合企業の分析
- (2) 技術評価：それ自体の業界での評判に加えて、自社のその他ポートフォリオ企業とのシナジー、競合可能性チェック

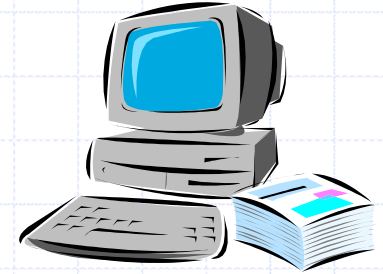


## B-3. パートナー企業の研究開発フェーズ

### ◆ 大手企業による技術・製品開発のための、パートナー・ベンチャー企業側の技術・製品開発フェーズ事例

1. 米国大手企業→試作品・完成品開発、販売開始（OEM調達）段階
2. 日本企業：SVのR&D拠点→試作品・完成品開発段階中心

## 4-事例分析：パートナー企業の研究開発フェーズ比較



## C. クラスターへの資金集積構造

### 各プレイヤーの活動領域比較

大学自体（日米とも一般的に） / 大学発ベンチャー（同様）  
SVの開発ベンチャー企業（より汎用技術志向）

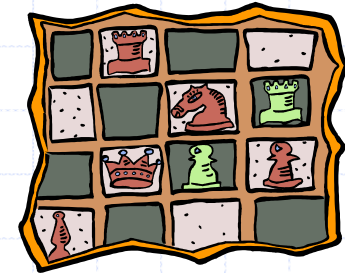
米国ベンチャーキャピタル、大手企業VC  
日米大手企業ポジション

**資金還流：** シリコンバレークラスターのイノベーションメカニズム

「アプリケーション・製品開発」「事業化」領域に重心をおく大手企業の「製品・事業開発本部」ポジションから、「死の谷」段階にあって汎用技術・製品開発を担っている「SV型開発ベンチャー」ポジションに対して、構造的に資金が還流していく。

## 5- ポジションマップ

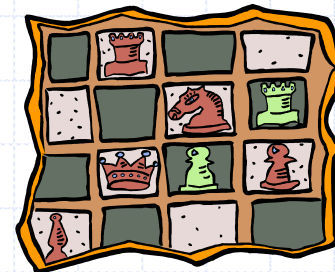
## D. 今後への手がかかり



### D-1. 企業どうしの立場

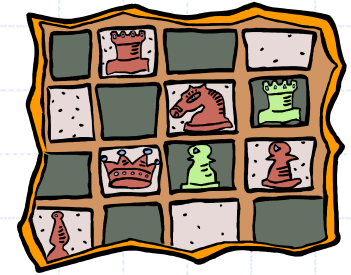
ベンチャー企業と大手企業の融合めざして

- ◆ **ベンチャー企業側・・・**  
将来の次善の策として、企業売却等も念頭に置いて企業作り。
  
- ◆ **大手企業側・・・**
  - ・ **最新技術、ソリューションをより効率的に取り込むための企業買収は効果大。筋のいいシーズをより多く自社事業へ取り込みリスク管理図る。急激な資金投入よりは共同開発志向。**



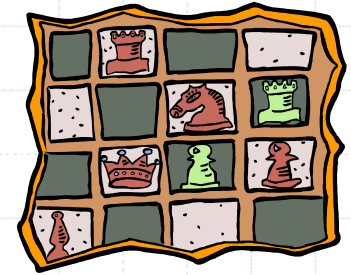
## D-2. 単一事業シーズ型

- ◆ いまやっている技術・事業内容以外に起業シーズを持たない、日本でも一般的な起業像。
- ◆ 過度にVCを頼みとせず、その技術を理解する企業へのライセンス、さらにその後のプロダクツ販売による資金調達。
- ◆ 企業成長スピードは遅くなくても、自分たちのペースでの企業発展めざす。VCからの「企業売却」プレッシャーはない。
- ◆ 将来的な株式公開が最大、唯一の飛躍ターゲット。



### D-3. 複数事業シーズ型：

- ◆ 大学、そして大手企業その他のR&D機関は、様々な技術シーズがうごめいている空間。それはシリコンバレーやボストンのようなシーズ環境。
- ◆ 有能多彩な人材が、今やっている事業とは違う技術・事業モデルについても創造的にやり取りできる環境。
- ◆ 「少しでも多くのシーズを事業化し、大企業に引き継ぎ、社会に送り出していく」という視点で見れば、事業の売却もむしろ前向きに。
- ◆ VCのビジネスポジションにもマッチし、その資金を呼び込みやすい関係に。より米国流。VC資金の厚みが決め手。



## D-4. 今後への手がかり

産業クラスターへの資金還  
流構造実現には、

- ◆ 大手企業の製品開発ニーズをみたすような開発フェーズベンチャー企業の格段の充実が要

◆ その対策として、

- 大手企業とベンチャー企業における人的融合、有機的ネットワーク形成の促進
- それを促すVC機能の拡充、キャピタリスト人材発掘
- さらなる融合（渾然一体）  
土壌づくり