

「この世の中で一番偉い人間は企業家である」
J.A. シュンペーター

SIP
Strategic Investment Partners Inc.

ベンチャー・インキュベーション事業 のディスカッション・ポイント

エス・アイ・ピー株式会社
Strategic Investment Partners Inc.

代表取締役社長 齋藤茂樹

自己紹介

齋藤茂樹

齋藤茂樹は、起業家から転じたベンチャーキャピタリストである。彼のアプローチは、投資先のビジネス戦略、戦略的資本政策・提携・ビジネスモデルなどを企画し、自らのハイテクベンチャーのIPO経験や数多くのインキュベーション経験からくる視点から投資先企業の社長と同じ目線でのハンズオン投資を実施していきます。

エス・アイ・ピー株式会社 代表取締役社長
日本ベンチャーキャピタル協議会
シンガポールVC&PE協会 会員
アクセンチュア通信メディアハイテク本部 特別顧問
日本ベンチャー学会会員

1961年生まれ。東京大学経済学部卒業後、85年に民営化一期生としてNTTに入社。大企業向け通信ネットワークの販売・構築、料金・サービス契約約款のデザイン、認可業務等を担当、94年退社。97年、米国マサチューセッツ工科大学（MIT）スローンスクールにてハイテクベンチャーの経営を学び、MBA取得。その後、米国ネットスケープ・コミュニケーションズ入社、日本市場でのポータル・ビジネスを統括。（株）デジタルガレージでは、公開期の中心メンバーとして参画、代表取締役として大手企業への戦略的インターネット・ソリューションを提供。大企業とともに新規事業を立ち上げる手法「スポンサード・インキュベーション」を開発。2004～11年まではデジタルハリウッド大学院の専任教授として「通信と放送の融合におけるITビジネス論」「ベンチャーキャピタルビジネス論」の講義を行う。現在は、インターネットをはじめ幅広い領域で活動中。政府からの招聘等でイギリス、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、イスラエル、ロシア、中国、インドなどの国家間のビジネス交流にも広く関わる。有能なビジネス・クリエイター。著書「イノベーション・エコシステムと新成長戦略」丸善出版。日本ベンチャーキャピタル協会理事。ベンチャー学会会員。



東京アジア発グローバルVCとしてのSIPの源流

ENTREPRENEURS ARE MADE NOT BORN.

SIPでは、「この世で一番偉い人間は企業家である」という精神をもち、ベンチャー企業は、「資本主義のエンジンとなるイノベーション・システムの主役となるべき存在」と考えています。そして、起業家精神をもってベンチャービジネスを開拓し続けてきたベンチャーキャピタルとして、「企業家は生まれながらのものではなく、ベンチャーキャピタルとともにつくられていく」考えが、SIPの基本のスタンスです。



SIPは、日本にベンチャーキャピタルを誕生させた齋藤篤により創業されました

齋藤篤は、JAFSCO在籍時代に日本初のLPS (Limited Partnership)であるベンチャーキャピタルファンドJAFSCO第1号を設立し、その後日本アジア投資株、CSKベンチャーキャピタル株の設立に寄与し、日本のベンチャーキャピタルの草創期から発展に携わって参りました。SIPは、その齋藤篤により米国流の高いROI (Return on Investment) を実現するベンチャーキャピタルを目指して1996年に設立されました。



SIPはグローバルに展開する企業及びビジネスの「テクノロジー・ソース」から「アーリーステージ」、さらに「エクспанション」まで企業の成長するためのクロスボーダー展開を支援します

SIPは、「アーリーステージ」にあるベンチャー企業への投資こそが、ベンチャーキャピタルが業界として成り立ちうる存立基盤であると考えています。その上で、株式公開したのちも、証券市場において健全な企業価値の成長を遂げ、円滑な市場からの資金調達ができるための「エクспанション」の支援を提供することが必要であると考えます。「アーリーステージ」段階から、「エクспанション」段階に至るまで、ベンチャー企業が潜在力のある製品やサービスをクロスボーダーにより大きく展開することに貢献すべく、事業戦略・資本戦略の両面から「ハンズオン」支援をしていきます。

「イノベーション・エコシステムと新成長戦略」

次世代日本の成長戦略の柱になるべきは、ニュービジネスの企業群とそのニュービジネスを創っていく主体になれる大手企業とベンチャー企業である。このニュービジネスの一つひとつを木にたとえると、それらの木が森というクラスターを形成するようにつくりあげ、さらに森の中からまた新しい若い木が次々と新しい成長サイクルをつくっていくような生態系システム、すなわちエコシステムをつくりあげることこそが日本の、あるいはグローバル経済における共通の成長戦略である。本書では、この日本の成長戦略を考えるために、経済成長を引き起こすイノベーションとはどういう仕組みであるべきか、さらには自律発展的なエコシステムをどうつくりあげていくべきか、について具体的に議論を展開していく。

刊行によせて (日本ベンチャー学会前会長 一橋大学教授 伊藤邦雄)

本書の著者の齋藤茂樹さんは、こうした問題を熟知し、かつ私と同じ問題意識を共有してきた豊かな将来性をもった若きベンチャーキャピタリストです。齋藤茂樹さんは、アメリカのMITで教育を受け、アメリカの起業家精神や資本主義の実態を目の当たりにしてきました。それをベースに日本に戻ってからのベンチャーキャピタリストとしての経験に照らして、未来志向でわが国の羅針盤を提示したのが本書です。一緒に夢を追いかけ、この国を再び輝かせましょう

- 第1章 資本主義とイノベーション
- 第2章 インベンションとイノベーションの発展段階
- 第3章 大企業とベンチャー企業
- 第4章 リスクファイナンス・ビジネスのあり方
- 第5章 イノベーション・マーケット
- 第6章 グローバルマーケットをもう一度考える
- 第7章 イノベーション・エコシステム創造への挑戦
- 第8章 アントレプレニューアの生まれる社会

イノベーション・ エコシステムと 新成長戦略

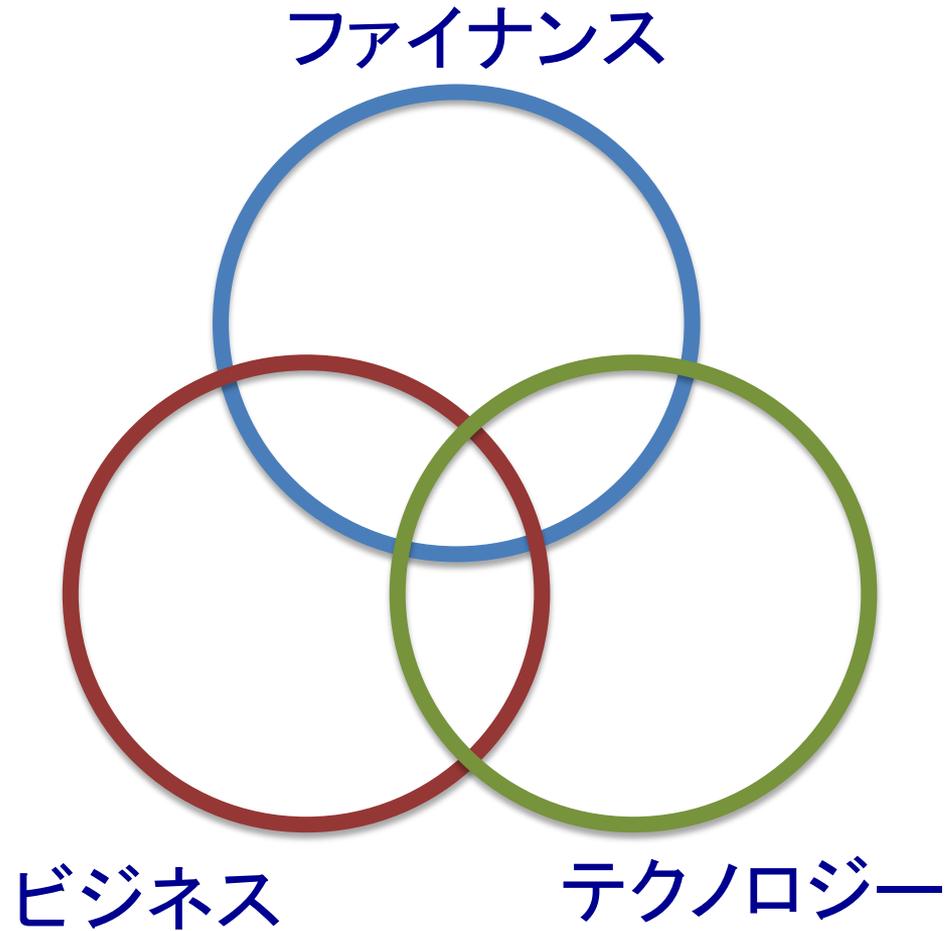
齋藤茂樹 著



イノベーションについて、ベンチャービジネスに精通した著者による緻密かつ明快な分析が提示されている。面白い。 東京大学教授 **伊藤元重**

丸善出版

ビジネスの見方の視点



ENTREPRENEURS ARE MADE NOT BORN.

L. E. Shefsky

SIP

Strategic Investment Partners Inc.

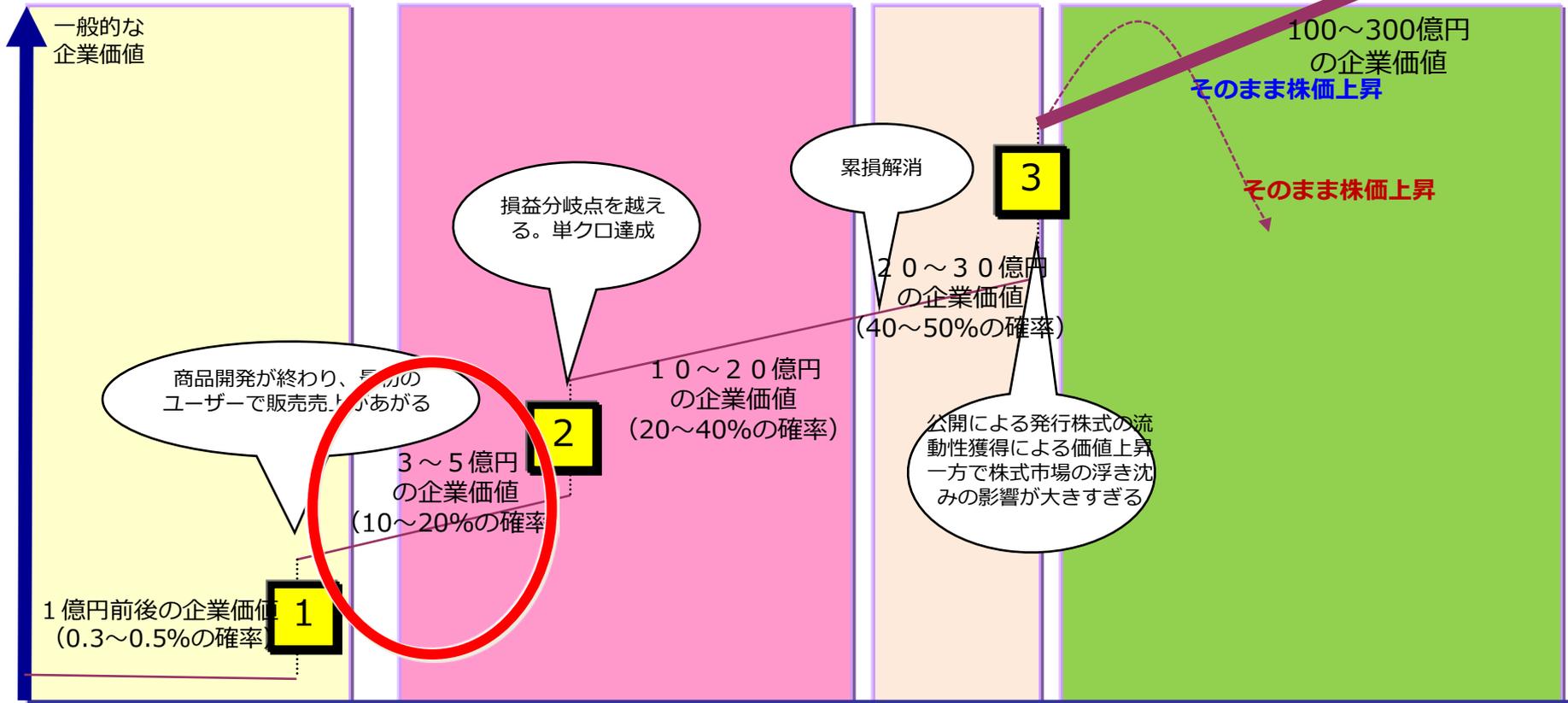
イノベーションの発展段階

ビジネスの発展段階



ニュービジネスの成長発展ステージ

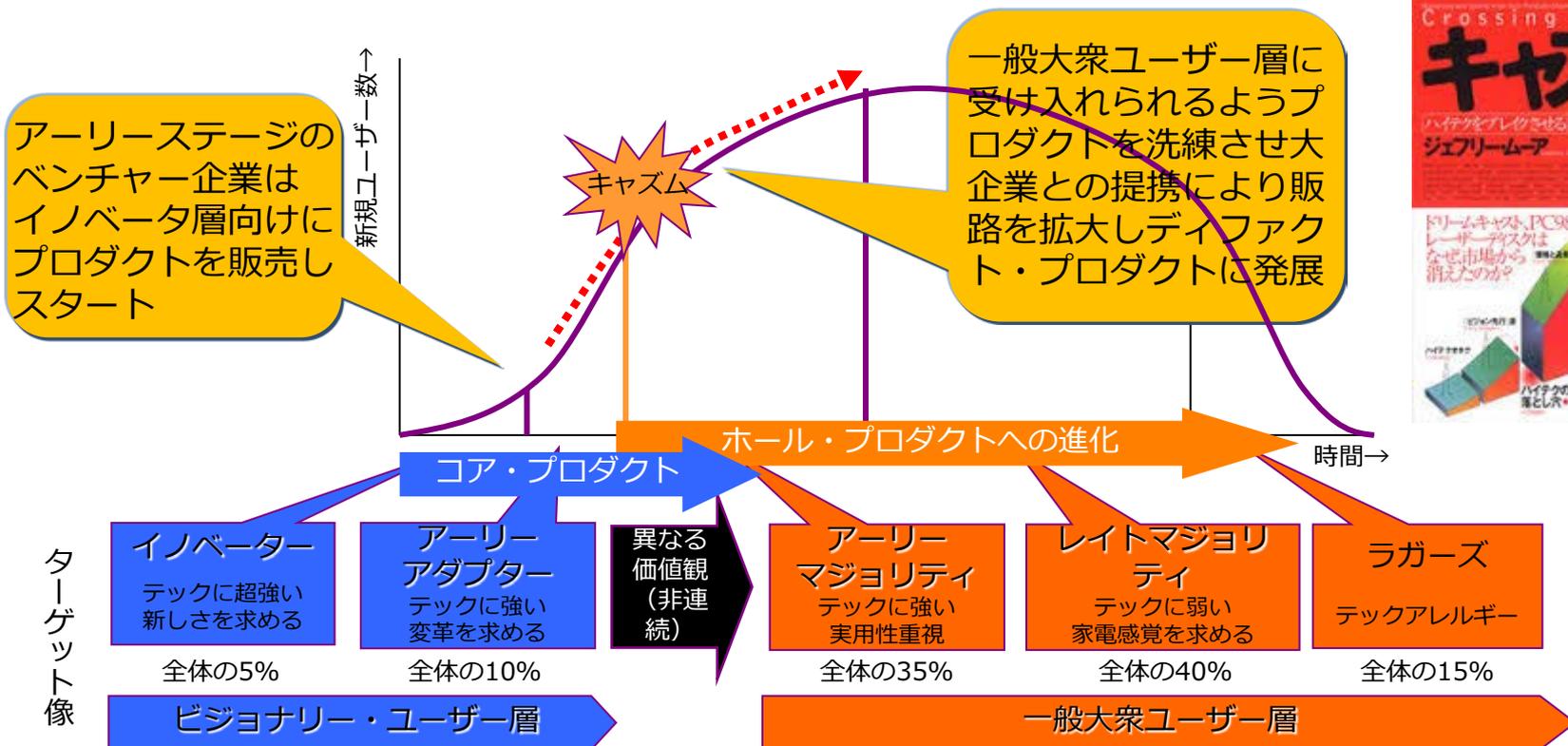
企業価値の本質的な源泉 1 商品がコンセプトから規格品になり売れるようになる。 2 販売のチャンネルが固まり販管費を越えキャッシュが増えていくようになる。 3 株式公開により株式に交換価値が生まれるようになる。



創業 【シード】 【スタートアップ】 【アーリーステージ】 【エクспанション】 【レイター】 IPO 【グロース】

ハイテク・マーケティングの理論 キャズム理論

企業が開発したプロダクトはコア・プロダクトと呼ばれるイノベーター層に受け入れられるプロダクト。このコア・プロダクトを一般大衆ユーザー層に受け入れられるホール・プロダクトに商品として進化させ、販売チャネルをもつ企業と提携しプロダクトを販売することでエマージング・グロースを輩出する。



* 出所：“Crossing the Chasm” by G.A. Mooreに加筆

蒸気機関車と大陸横断鉄道の

どちらが人類のために

役立ったのだろうか？

グーグルのビジネスモデルの発展のケース

検索エンジン

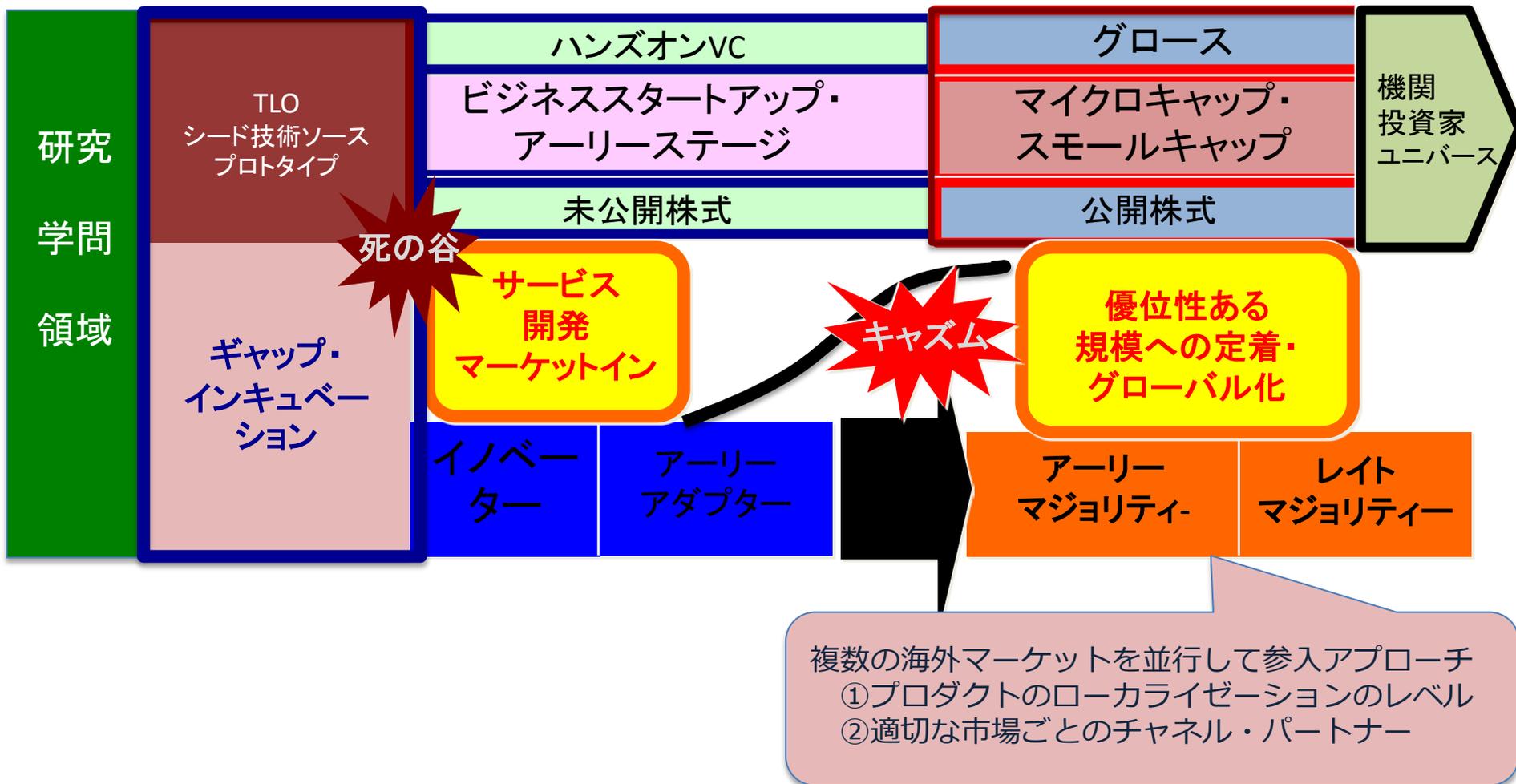
ポータル

クラウド

アンドロイド

Alphabet - What is next?

ビジネスデベロップメントの展開段階



ENTREPRENEURS ARE MADE NOT BORN.

L. E. Shefsky

SIP

Strategic Investment Partners Inc.

ビジネス力の強さのポイント

付加価値の高いビジネスのキーポイント

- プロフィットビリティ ⇒ テクノロジー・ブランド
 - * 等差係数的ビジネスモデル < 指数係数的ビジネスモデル

プロフィットビリティが等差係数的ビジネスモデルの場合のビジネス展開 ⇒ フランチャイズ型ビジネス

* 自らの経営ノウハウを販売してロイヤルティ収入をとることで等差係数と等比係数ビジネスの間を狙う。

- スケーラビリティ ⇒ 全国展開. より本格的には海外展開へ

オペレーション実現性と事業採算可能性

【植物工場生産野菜の利益式】

利益 = **P** × 供給量 - コスト (人件費 + **減価償却費** + 高熱水道費用 + 販売・物流費用)

【現在の植物工場の問題点】 採算性面で実用化で本格普及していくのには時間がかかる見込み

- 野菜の価格が利益率がそもそも低く採算性をとるのが厳しい
- 設備投資の減価償却コストがかかり、補助金前提なしでは採算性をとるのが難しい。



企業価値が上がるビジネスモデルのキーポイント

利益を安定・継続拡大できる事業基盤をつくっていくことと、PERの高いビジネスモデル・資本政策をつくっていくことはクオリティの高い経営をしていくための両輪。

1. 「顧客基盤の拡大」が「収益基盤の拡大」になるモデル
2. 製造業モデルはVC投資に見合わない（ファブレスへの転換）

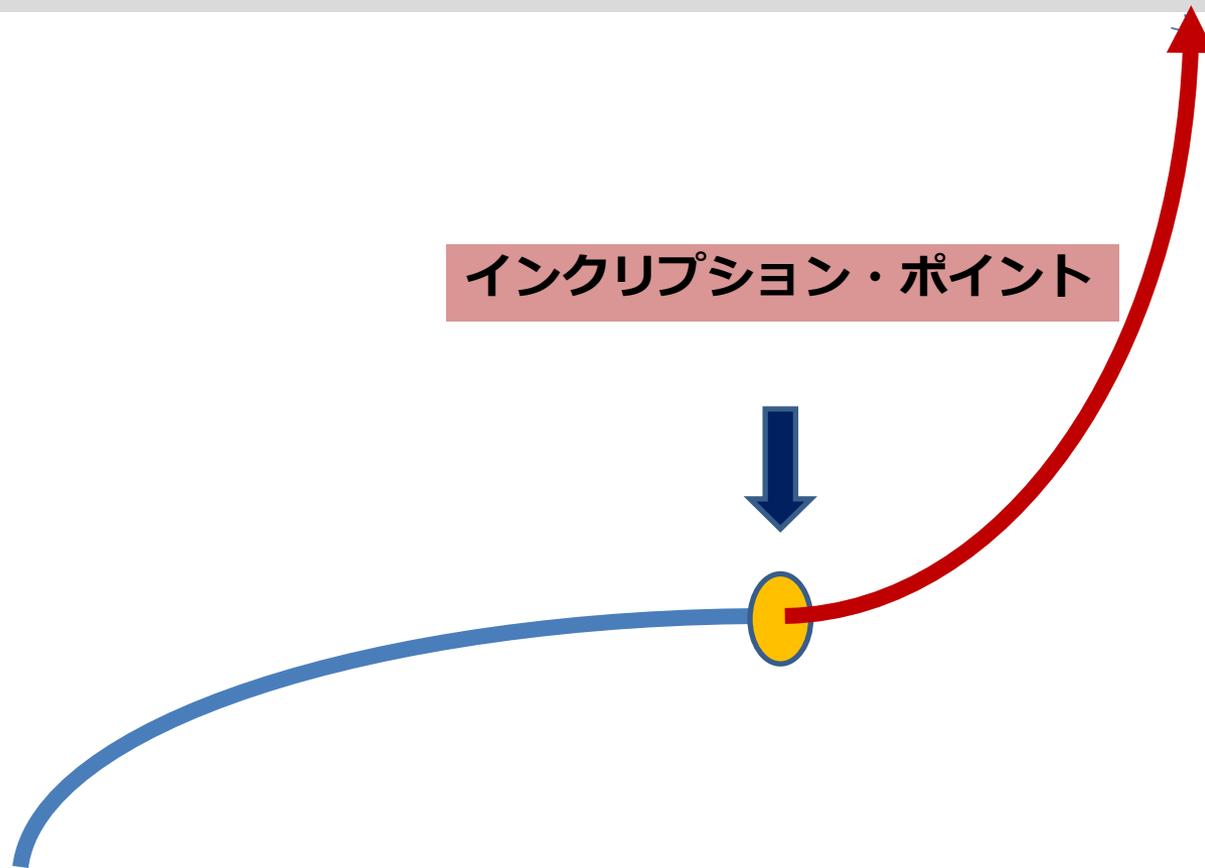
ハイテク・マーケティングの理論

1 ゴリラ・セオリー

ゴリラ・セオリーとは、ネットワークの経済性が発達しているインターネットの影響の大きなビジネスにおいては、マーケットがキャズムを超えてマジョリティ・ユーザーに拡大するフェーズにおいて、供給サイドの企業が淘汰されていきトップ企業がゴリラ企業としてジャイアント化し、その次を追うオランウータン企業と、小さなモンキー企業といった業界構造になっていく。

ハイテク・マーケティングの理論

2 インクリプション・ポイント



これまでの成長カーブが成熟していくなか、新しいテクノロジーにより成長が断続され新しい急成長の発展段階を迎える。その新しい成長カーブをインクリプション・カーブ、その変曲点をインクリプション・ポイントと呼んでいる。

ハイテク・マーケティングの理論

3 バリューチェーンの顧客×収益の最大化



マルチメディア
コンテンツ
の製作

コンテンツ
の
収集・編集

コンテンツ流
通のための通
信ネットワー
ク

ユーザー管理と
コンテンツサー
ビス提供

情報利用端末



20世紀から21世紀へのビジネスモデルへのシフト

20世紀型ビジネスモデル

- アメリカ経済が世界を牽引
- 日本がアメリカ経済を追い、ヨーロッパは統一経済圏をつくっていく過程
- 成長を牽引する市場は、通信・パーソナルコンピューター・ソフトウェア・インターネット



21世紀型ビジネスモデル

- リーマン・ショック以降、米日欧経済が弱体化
- 代わって、中国が低労働賃金の生産大国から中間層が豊かになり消費者大国となる。ASEAN・インド・ブラジル・アフリカなどが中国の成長を追いかけ次の経済の主役に参加
- 成長を牽引する市場は、成長する開発途上国の消費者が購入する商品で大衆向けスマートフォンや食品等広範な分野に成長分野が存在

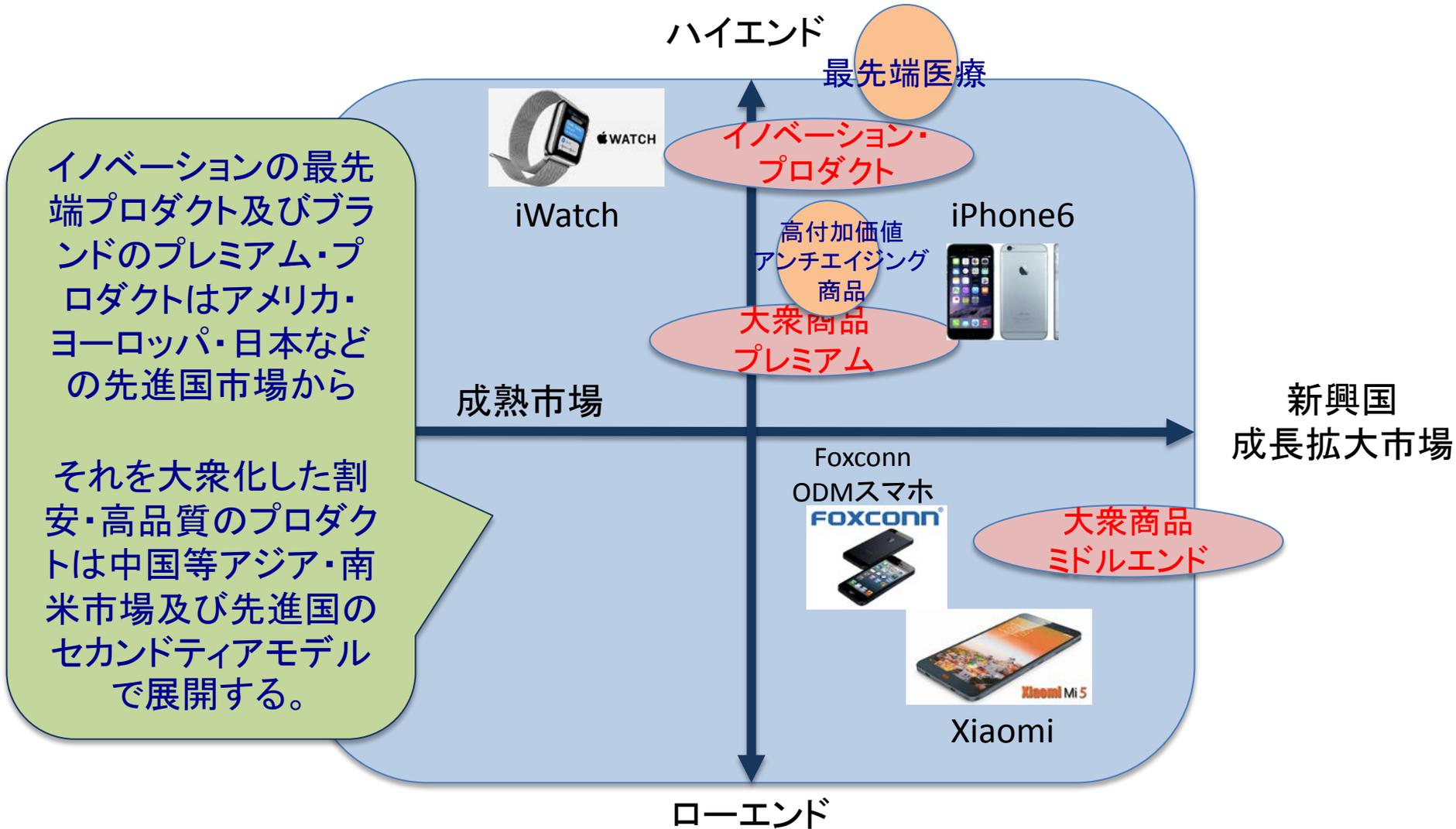
欧米市場とアジア市場のグローバルアプローチ

ビジネスモデル
テクノロジートレンド

アジアの枠組み



欧米先端プレミアム市場と新興国大衆化市場



ENTREPRENEURS ARE MADE NOT BORN.

L. E. Shefsky

SIP

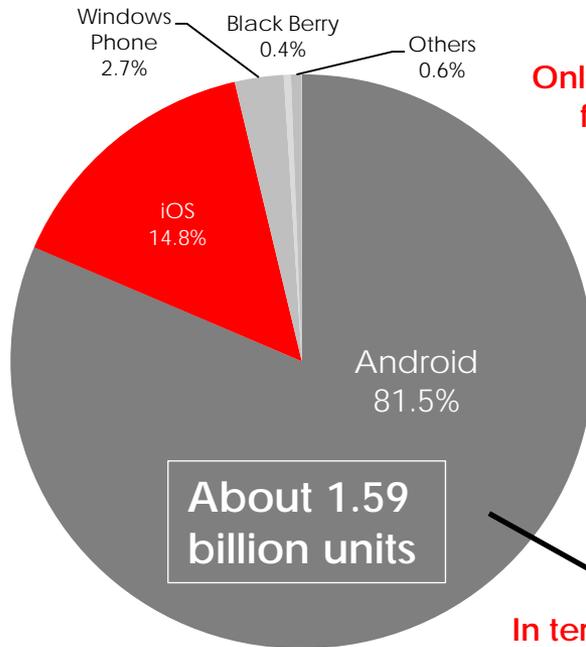
Strategic Investment Partners Inc.

事例研究



Smartphone OS Share

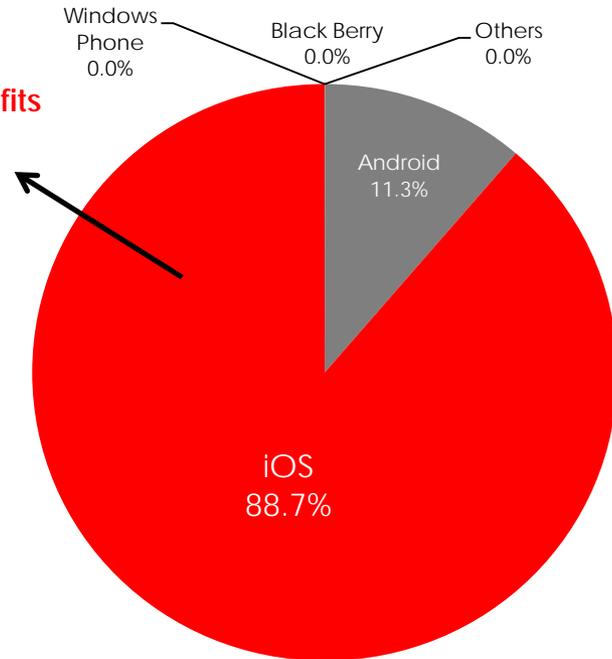
□ Top4 shipping smartphone OS 2014



Only Apple make profits from smartphones sales



□ OS profit share in 4Q 2014 (numbers are rounded up)



In terms of absolute numbers, Android device dominates.

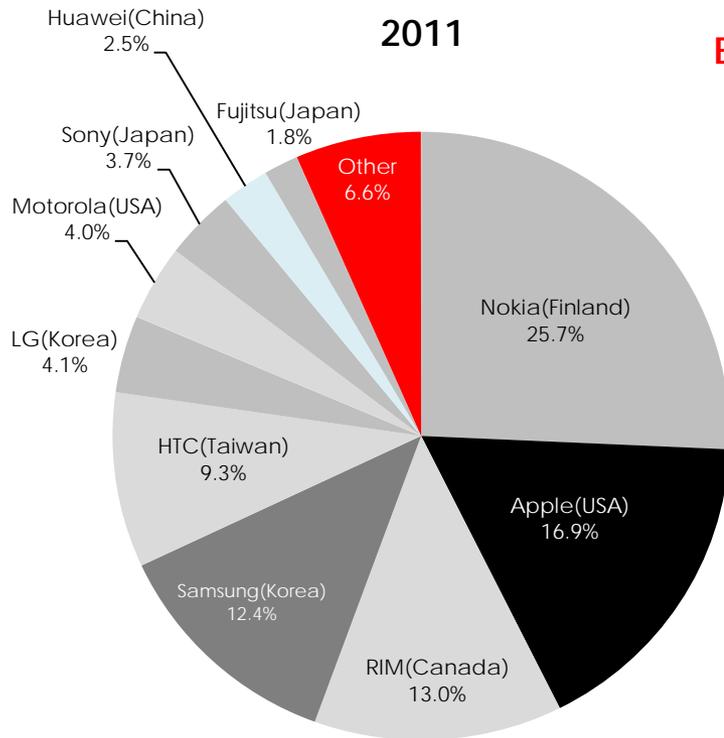
Source : IDC 「Android and iOS Squeeze the Competition, Swelling to 96.3% of the Smartphone Operating System Market for Both 4Q14 and CY14, According to IDC」

- Apple profits 18.8 billion USD from iPhone in 4Q 2014.
 - Total profits of Android manufacturers is 2.4 billion USD in the same term as Apple.
 - Total profits of smartphone industry is increase by 31.4 percent to 21.2 billion USD.
 Source : Strategy Analytics 「Android Captures Tiny 11% Share of Global Smartphone Profit in Q4 2014」

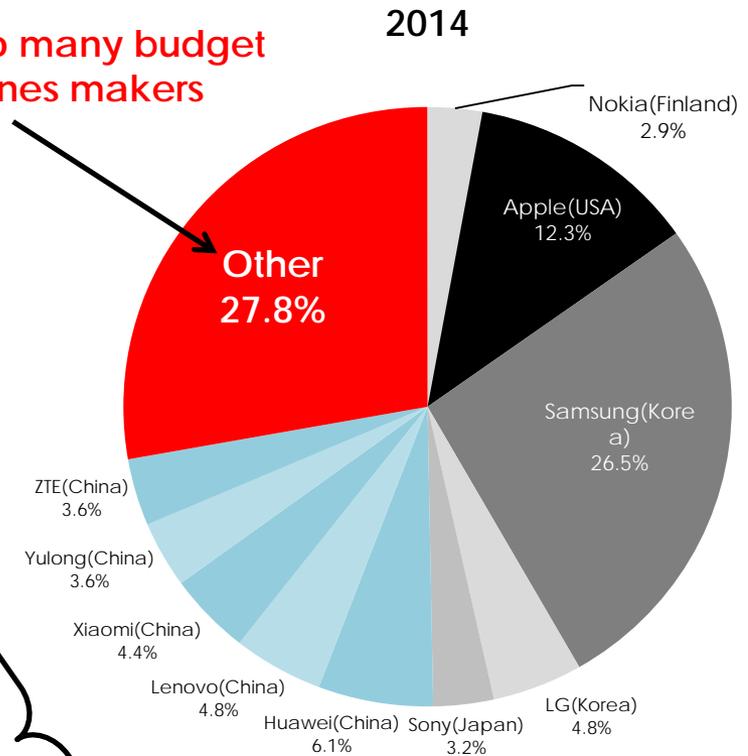
Budget Android that is the main player of the market is basically "small profits and quick returns". Therefore device selling business cannot obtain big profits.

Smartphone Market Share by Manufacturers / Makers

□ Global top 10 smartphone sales share trend



Existing of too many budget Smartphones makers



Total of the China : 22.5%
Xiaomi and Yulong (Coolpad) are increasing the sales remarkably.

GOOOTE – Business Strategy



+ 「something」

「something」 should be added on devices



ARATAS

Design Budget Smartphones

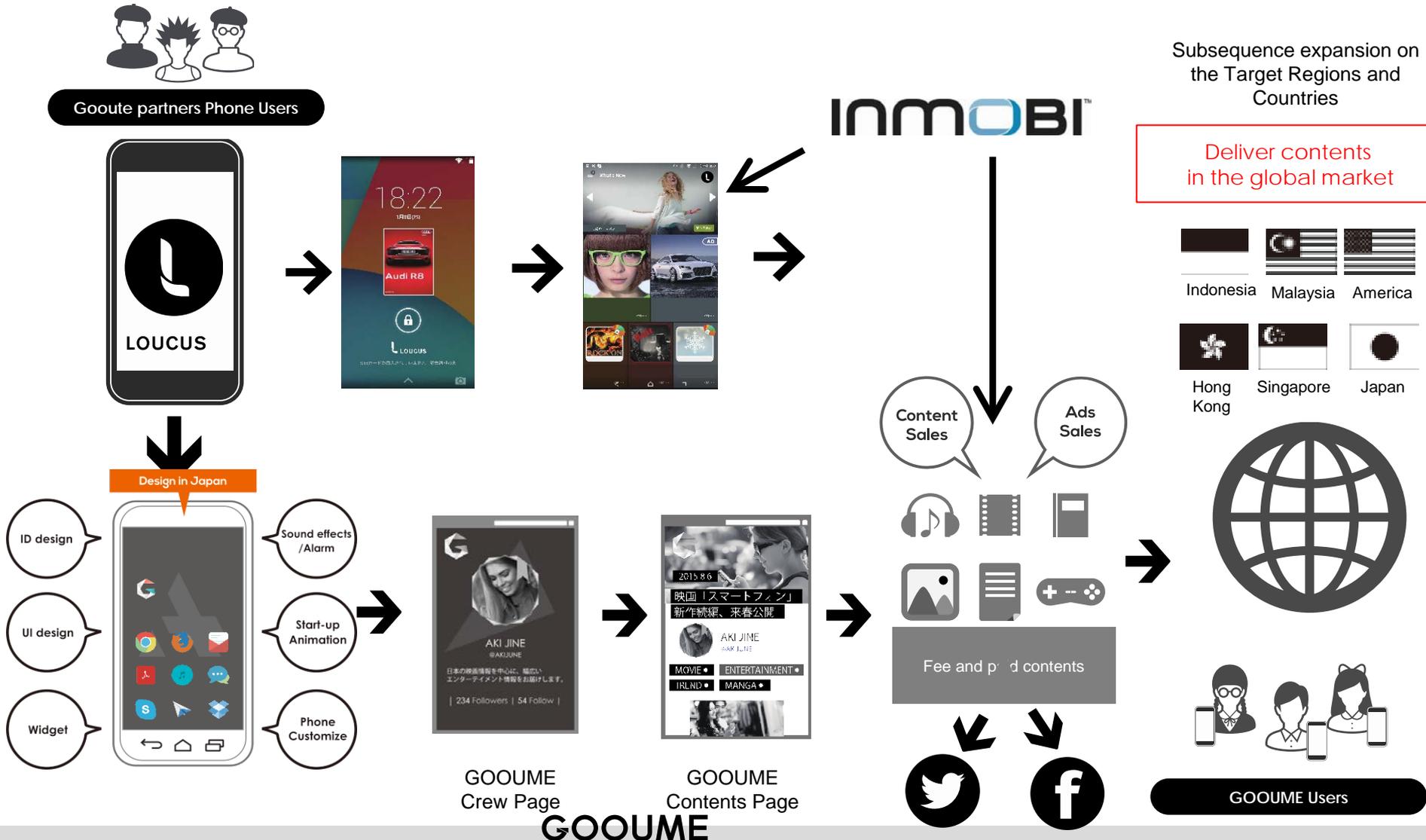


Budget Smartphones as ad-media



Implementing budget smartphones as a "Contents Market"

LOUCUS and GOOUME : Outline



GOOUME

GOOUTE Partners

First Phase of Device Manufacturers



Kingtech Mobile LTD

BLDG B, No.9 East Area, Shangxue Industry Park, Longgang District, Shenzhen, China

Representative : James Zhang



Ragentek Technology

Building D10-D11, No.58-60, Lane3188 Xiupu Road, Pudong District, Shanghai, China

Representative : Cuiling Wang



Prifox Innovation Technology Co., Ltd.

Room 905, Bldg 48, Software Industry Park, Nanshan District, Shenzhen, China

Representative : Gerry Zhao



Benywave Wireless Communication Co., Ltd.

No 55. Jiachuang second road. Zhongguancun science Park, OPTO-Mechatronics Industrial Park, Tongzhou District, Beijing, China

Representative : Rong Xiuli



ASUS Cloud Corporation.

HQ : Taipei, Taiwan

Cloud service



Power-All Networks 宇宙互联
GRAND Subsidiary of Foxconn

Advertisement



ENTREPRENEURS ARE MADE NOT BORN.

L. E. Shefsky

SIP

Strategic Investment Partners Inc.

大企業とベンチャーのコラボレーション

シリコンバレーのトライアングル・パートナーシップ

大企業 = プラットフォーム



ベンチャーキャピタル



ベンチャー企業 = プロダクト



where2.0 Inc.

Where 2 Technology

SEQUOIA CAPITAL
THE ENTREPRENEURS BEHIND THE ENTREPRENEURS

産業金融
インターメディアタリー

医薬品業界における内製研究開発からコーポレートVC投資への変換のケース

結果のでない内製研究開発の拡大

- 1990年代中期、研究開発投資が増加しながら新薬の承認数は増えなくなった。
- 研究開発投資をリスクマネーにシフトする経営上の必要性。

基礎研究の中止

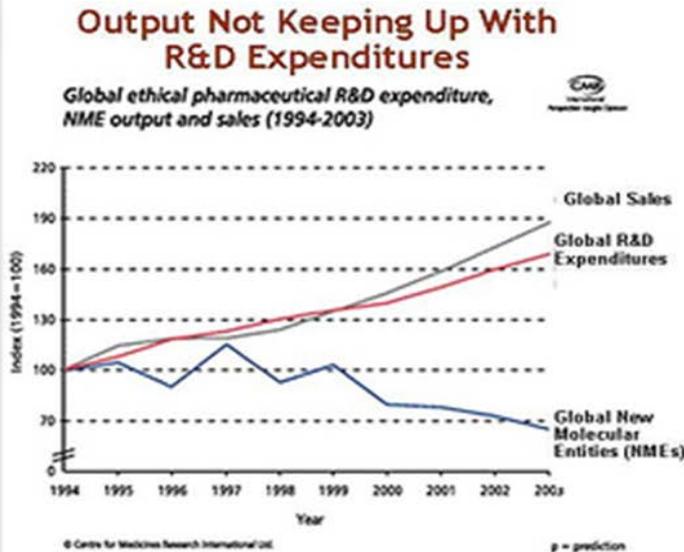
1995年、Rocheは1967年設立以来世界で最も成果を出していたThe Roche Institute of Molecular Biologyを解散。2013年拠点閉鎖。

メガファーマ化の始まり

薬品業界は、研究より下流の「開発」フェーズ（治験）に巨額の投資を行うため盛んにM&Aを行い拠点の再配置で投資体力を維持。1995年頃からメガファーマの時代に入ります。

ベンチャー投資の増加

1995～2000年にかけて製薬メーカーのCVCによるベンチャー投資の増加・ハイリターン



Global Innovation 1000, 2006

オープン・イノベーションとイノベーション・ジレンマ

大企業

イノベーションはリスクと失敗があってはじめて成り立つ。大組織はR&D機能があっても組織が大きくなるとよりリスク回避的になるため、R&Dはリスク回避コーポレート・カルチャーで止まってしまふ。

ベンチャー企業

ベンチャーは本質的にリスク・テイクし、破壊的イノベーションを起こし得るテクノロジーを生み出すR&Dの源泉。

アウトソースR&D

大企業はプロダクトを手にし、会社を買収することもできる。

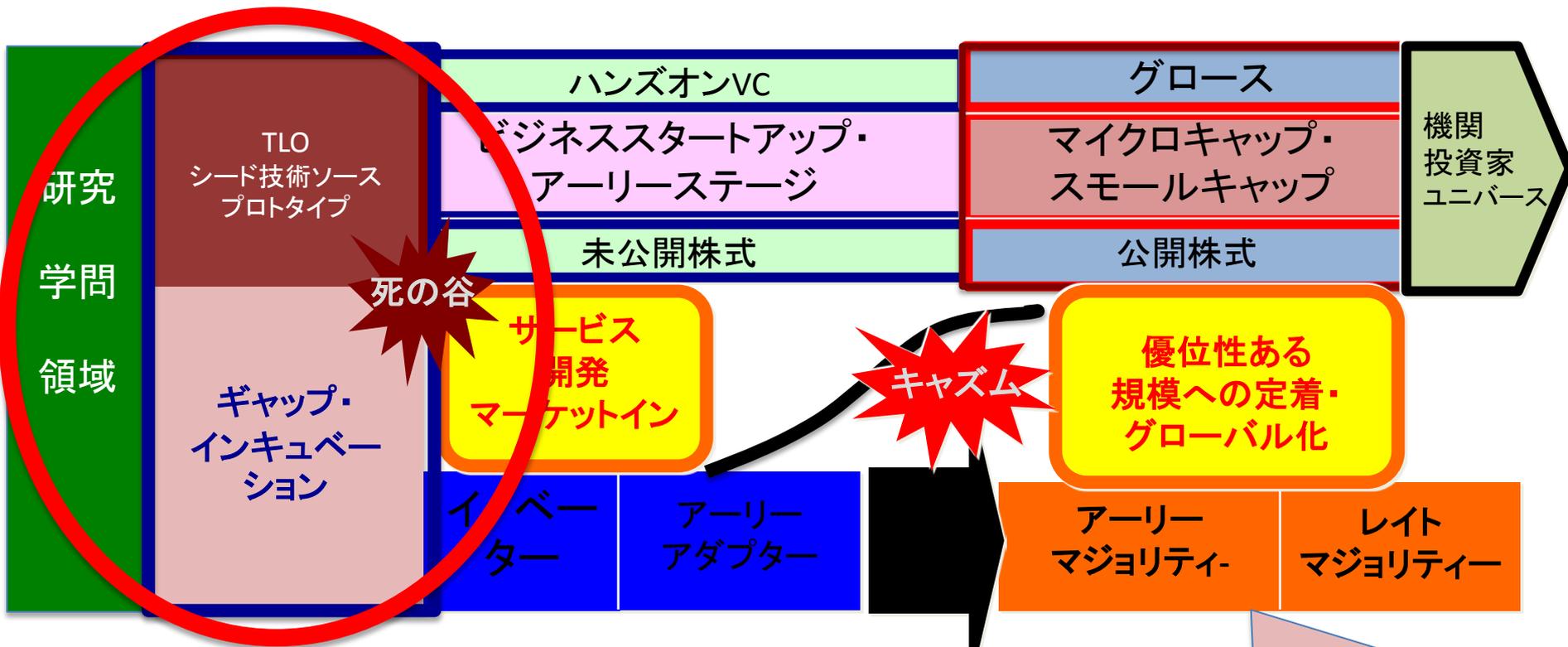
Win-Win の関係

アメリカ・シリコンバレー・バイオテクベンチャー・イスラエル・ベンチャー等の豊富なケース。

グローバルな技術カバー

ベンチャー投資により世界の最高レベルの技術から自社のプロダクトラインを揃えることができる。

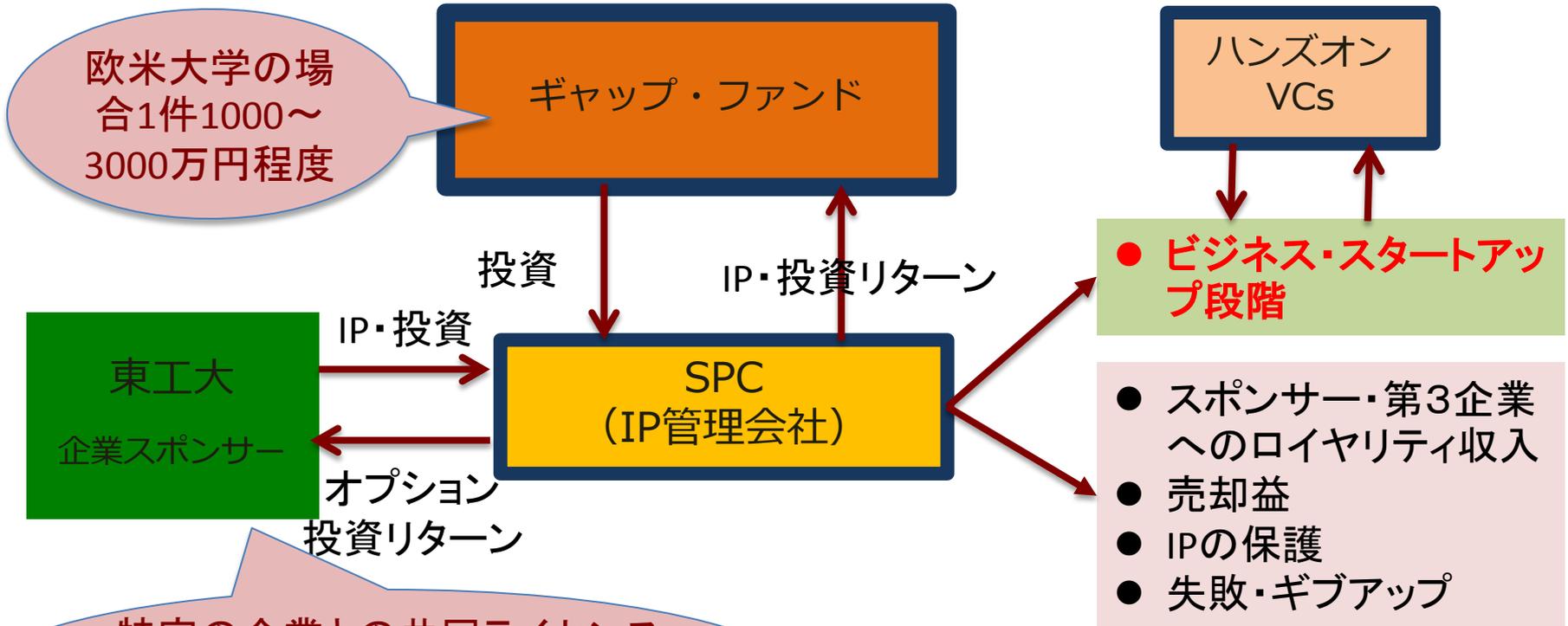
ビジネスデベロップメントの展開段階



複数の海外マーケットを並行して参入アプローチ
①プロダクトのローライゼーションのレベル
②適切な市場ごとのチャネル・パートナー

プルーフ・オブ・コンセプト

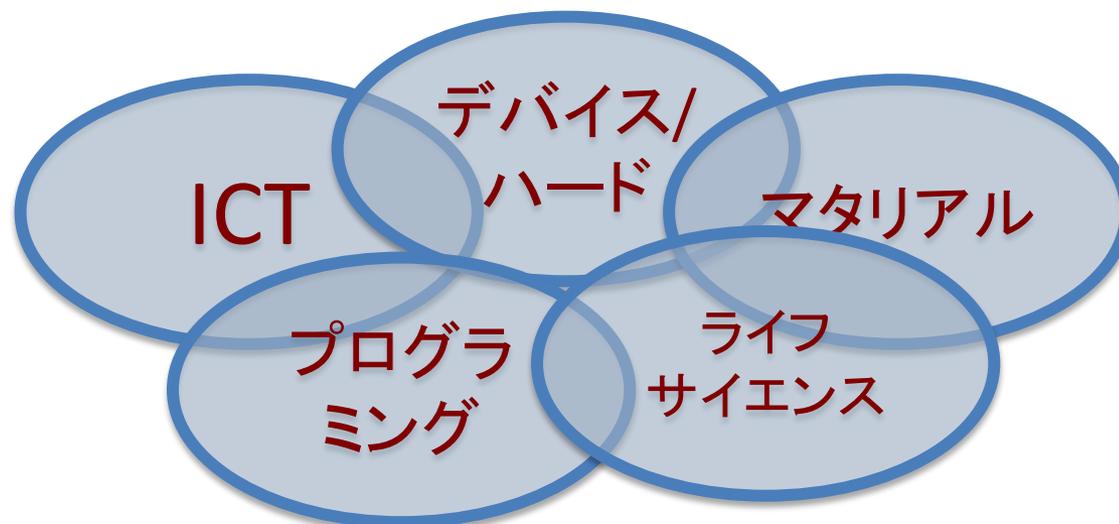
開発投資については、教授の研究とビジネス・スタートアップの間でビジネスの市場性（プルーフ・オブ・コンセプト）を証明する（大学の技術と事業化のギャップをプロトタイプなどで埋める）ギャップ・ファンドをビジネススタートアップのハンズオンVC投資へとつなぎ、東工大の保有するIPをビジネス利用・マネタイズを実施する。



特定の企業との共同ライセンスにするとその企業がビジネス化できないと技術が死蔵する。

現在のテクノロジー・ビジネスの特徴

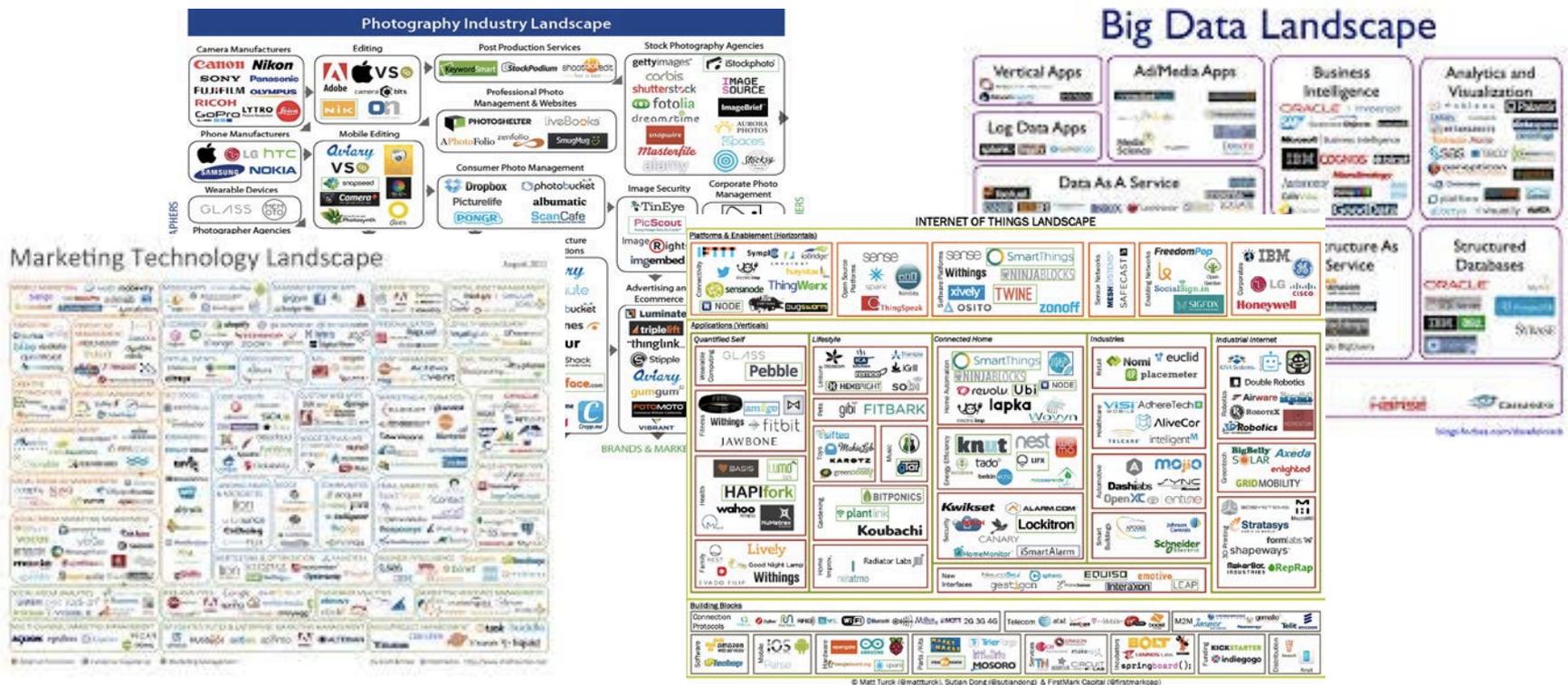
■ クロス・セクション(領域)型



- グローバル・プロダクト性
- 規模の経済性
- グローバルリソース競争

テクノロジー・ランドスケープ・マネジメント

CTOチームの役割は、自社の関連技術分野において世界中のどこの研究チームがどういう技術方式をどのクォリティーレベルで行っているかを調べ、それを自社リソースに組み入れていくこと。



テクノロジーのグローバル・カバレッジ

グローバルのイノベーション供給拠点を、アメリカ西海岸、MIT等のあるボストン等東部、日本は大学研究開発VC及びコーポレートVC、さらに中国・シンガポール・インド等の他のアジア、イスラエル及び北欧・スイス・フランス等のEU・イギリスを3エリアにわけてテクノロジーをリサーチしていく。

