

榎田健児氏セミナー

シリコンバレー経済エコシステム「活用」への新しいパラダイム：

スタンフォード大学からの視座

【要旨】

日時：2015年4月28日（火）15：00～17：00

会場：フクラシア東京ステーション 会議室D

私は、そもそも名前と見かけがマッチしていないのだが、父親が日本人で母親がアメリカ人のハーフである。東京のインターナショナルスクールに通い、スタンフォード大学入学を機に米国へ渡った。その後、カリフォルニア大学バークレーで政治学博士となり、現在は再びスタンフォード大学の研究職として戻っている。

かつて日本の携帯電話、いわゆるガラケーは、iモードなどが世界に先駆けてインターネット接続ができた。当時、日本に来る外国人たちは皆「この携帯はすごい。日本の携帯はいつになったら世界を取りに行くのか。いつ、我々が使えるようになるのか」とうらやましそうに言ったものである。しかし残念ながらその日が来ることはなく、結局 iPhone と Google の Android に、日本のみならず世界全体の通信キャリアとサムソン以外のメーカーがやられてしまった。

なぜ、日本は IT ガラパゴスになってしまったのだろうか。そこには市場の仕組みや規制などが関係し、規制は政治によって動く。例えば NTT は民営化で分割されなかったためメーカーを牽引してサービス開発を行ったが国内に留まっており、一方、米国では AT&T が完全に分割されたために研究開発能力を失い、コンピューター産業が通信業から守られたことで独自に伸びることができたわけである。その米国のコンピューター産業から Apple や Google が生まれたわけである。

少子高齢化で生産人口が減少する日本では、これまで以上にイノベーションが重要になってくる。世界でもっとも革新的で速いイノベーションが起きているシリコンバレーが注目されるのは必然であるが、面白いことに、シリコンバレーでも日本が再評価されている。

先日、三木谷氏が代表理事を務める新経済連盟の経済サミットにおいて、Evernote のフィル・リービン CEO いわく「中国、欧州に比べると、日本は非常にビジネスがやりやすい。行政とのやりとりはストレートだし、日本のパートナー候補は一獲千金を狙って皆が寄ってくるわけでもない」ということであった。ただし、規制の壁に真っ向からぶつかる戦術の Uber とは意見が異なるかもしれない。

シリコンバレーはスタートアップのメッカであるが、それを可能としているのは大企業の存在が重要といえる。M&A でスタートアップを買うのは大企業であり、大企業をサポートするエコシステムとスタートアップをサポートするエコシステムが両立しているわけである。

大企業とベンチャー企業群の共存の中には、「オープンイノベーション」と並行して、アップルの新製品の秘密厳守主義のような企業機密厳守の文化があり、それらの間に絶妙なバランスが存在している。そして重要なポイントとして、失敗も貴重な経験として評価されることである。これは文化だという人もいるが、実は、その失敗を評価するノウハウが非

常に発達している結果なのだ。例えばエンゼル投資家は、似たような経歴で似たようなアイデアならば、会社を潰した経験を持つ起業家の方と先に会うことは珍しくない。失敗の理由がまずければアウトだが、「我々は早過ぎたんです」、「Google にやられました」という類いの話に信憑性があればプラスに評価されるわけである。

また歴史的にも、シリコンバレーは世界中のトップ人材を「いい所取り」する頭脳循環ができています。そして今、ダントツでうまくいっているアクセラレーターは、約 760 社のスタートアップを世界中から呼ぶなどし、世界中からえり好みしている。大学を中心とした人材クラスターも形成されている。

もともと GM、GE、フォードといった米国の大企業は戦後、終身雇用、年功序列、垂直統合、自社内研究開発など、一般的に今は日本型と考えられている経営モデルだった時代があった。しかし第 1 次オイルショックで大不況に陥り、日本の製造業に押されたため、発想を転換してオープンイノベーションに転換したのが IBM である。生き残り対応できなかった大企業の多くは潰れて無くなった。日本も、まさにそういう局面に来ているように思う。

シリコンバレーをみると、アントプレナーの平均年齢は実は 40 歳近くである。それを踏まえると、日本の大企業で若手あるいは中堅になりつつある人で、チャンスがあれば飛躍できる人をサポートし、退職金や年金などのリスクのハードルを下げるのが政府の役割でもあり、皆で知恵を出していくべきといえる。

米国では、70 年代後半にキャピタル・ゲイン課税が 40% 台から 20% 台に引き下げられ、同時に年金ファンドの投資先の規制も緩和された。それまで VC（ベンチャーキャピタル）に投資していたのは主に金融機関であったが、そこからペンションファンドの比率が飛躍的に伸び、投資額も桁違いに増えたわけである。そして政府は、新しい企業であってもリードバイヤーとなってどんどん買っていた。今でもリードバイヤーとしての政府の役割は健在で、NIH や NSF といった政府の研究開発資金も巨額である。

日本企業の大いなるチャンスと課題として、まずは大企業、中小企業、スタートアップを分けて考える必要がある。それぞれで課題は大きく異なるためである。また、Internet of Things (IoT) など、次の技術パラダイムが日本企業に可能性をもたらす。この 3、4 年でシリコンバレーに進出し、勢いに乗る日本のスタートアップも増えており、これは新しい時代が来たかという印象を受けている。IoT によって「日本クオリティー」が測れるようになれば、それもチャンスになるかもしれない。

シリコンバレーの強みの 1 つは、全世界からの「いい所取り」であるが、今までいいところ取りできてこなかった重要なところがある。それは日本である。これまで多くの人材が

大企業にロックインされ、日本と米国を結ぶプラットフォームもなかったわけである。

シリコンバレーもまだ日本を最大限に活かせてない現状があり、日本もシリコンバレーを活かしているとは言い難い。しかしシリコンバレーのコミュニティはクローズドではないため、上手に活用しようと思えば十分に入れる。では、どうすればいいのか。その答え探しとエコシステムの活用を促進するために、私がプロジェクトリーダーとなって「スタンフォード・シリコンバレー・ニュージャパン・プロジェクト」を立ち上げた。日本に関係する人、日本に興味がある人、あとはシリコンバレーで面白そうな知的刺激を探している人が集まり、連続公開フォーラムの開催、研究・出版、政策研究と政策評価、国際研究会といった活動を行っている。

Q&A セッション

質問 1：サンフランシスコで Uber が発展した理由について、どのようにお考えか。

質問 2：日本の大学入試や教育のあり方として、もっと幅広い教養を身に着けるべきだと思うが、ご意見をいただきたい。

質問 3：「スタンフォード・シリコンバレー・ニュージャパン・プロジェクト」では、ソーシャルネットワーク資本のデザインについて、どのように構想されているのか。

回答 1：サンフランシスコにおける Uber の売上は、もともとあったタクシー業界の売上の 5 倍程度まで伸びている。つまり、従来タクシーを使わなかった人たちも Uber を積極的に利用しているわけで、そこには、これまでのタクシーの質の悪さとサンフランシスコ近辺の公共交通機関の驚くほどの不便さがある。その環境が逆にチャンスとなったのである。

Uber のドライバーは社員ではなく、全員スポットマーケットで働いている。Airbnb をはじめ、いろいろなものがプラットフォーム化し、新たな雇用形態と働き方が生み出されており、そのブロードなインプリケーションは、まだこれから考えるべきであろう。

雇用は、どこまでプラットフォームでつながったものになるのか。Upwork のようなサービスを企業が国境を越えて使うようになった場合、どうなるのか。Uber の成功は、そういった国際政治経済的な 이슈、そして各国が考えなければならないジレンマへの入り口でもある。

日本のタクシー業界と Uber や Lyft などを見ると、もう少し政治的な戦略を提供するシンクタンクやコンサルティングが発達してもいいと思う。例えば、過疎地で天気が悪くな

り、体調を崩すお年寄りが急に増えた場合、船を出せなくなった漁師が自分の車を走らせて病院へ送迎する副業をすれば、社会的なベネフィットもあり、収入の大半は地元に残る。Uber は、そういう政治戦略をやっていなかったわけである。

回答 2：次に、若い世代がどれだけ教養を持っているかというのは、やはり競争が大きい。スタンフォード大学には世界中の入学希望者のうち 5%程度しか入れない。また、米国の大学教育には、かなりのリソースが投入されている。日本の場合、少子化によって学生に対する教員の数が増えればチャンスだと思う。

回答 3：これから我々のプロジェクトで構築するプラットフォームでは、基本的にフェース・トゥ・フェースが重要となる。ホームグラウンドの米国では月 1、2 回開催しているが、日本でもそういう循環を作っていきたい。

質問 4：シリコンバレーとの接点がない日本企業が質の高い情報あるいは人と効率よく接触するには、どうすればよいか。

質問 5：日本は、たとえば海洋開発において政府が本来リードバイヤーの役割を果たすべきところ、独立行政法人を作って任せてしまう傾向があるが、米国ではいかがか。また、日本では銀行系のアセットマネジメントが多く、デューデリジェンスの面倒な案件はファンディングが難しい。何かよい方策はないだろうか。

回答 4：1 つの選択肢は、日本企業が自前で CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）をやることである。NTT ドコモ・ベンチャーズは、Evernote をいち早く見つけてうまくいっている例といえる。VC への投資という手もある。WiL や Fenox は日本の大企業を LP（ランディングページ）に持っている。しかし、一番安いのは、我々のような大学のプラットフォームであろう。

回答 5：政府の役割については、破綻した SOLYNDRA への直接投資を反面教師として、情報がオープンになって政策評価されるようになった。日本でも NEDO や JETRO などのデータを使ってプロジェクト評価ができるようお願いしているところである。

質問 6：シリコンバレーが日本企業への関心を高めている背景をうかがいたい。

質問 7：シリコンバレーで注目を集めているエネルギー関連のトピックスがあれば、教えてほしい。

質問 8：ロンドンの FinTech や、シリアルアントレプレナーを輩出するために CEO の年収上限を設けるといったイスラエルの取り組みがある中で、シリコンバレーが注目している

国・地域があればうかがいたい。

回答 6 : 日本がシリコンバレーに注目されているのは、単刀直入に言えば、中国に対する期待が裏切られ、コストが高くなり、クオリティ問題も根深いためである。そこへ日本が、アベノミクスの効果もあって伸びてきた。安くなったし、よさそうだという感じだ。

回答 7 : エネルギーでは **Go Green** やスマートグリーンに関連し、データや情報の流れが注目されている。ソーラー発電や自家用バッテリーも同様である。

回答 8 : **FinTech** などに関しては、まず「シリコンバレー政府」というものはないため、特定の国・地域に注目するというよりも、シリコンバレーに来れば、新しいパターンが生み出されてうまくいくかもしれないと考える。