

Title	ベンチャー振興, 目利き, 大企業スピンアウト(ナショナルイノベーションシステム(NIS)の進化と政策的対応)
Author(s)	加山, 幸浩
Citation	年次学術大会講演要旨集, 18: 240-258
Issue Date	2003-11-07
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6824
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	シンポジウム

シンポジウム

ベンチャー振興，目利き，大企業スピンアウト

加山 幸浩（株式会社イーシー・ワン代表取締役社長）

講演内容の趣旨

大手商社で技術や研究開発からの新規事業開発を長年担当し、多くの案件の中からいくつかの事業化を成功させた。大きな案件としては、2 億円の出資で設立し約 10 年後に 1000 億円の時価総額で店頭上場した(株)ネットワンシステムズや N T T 光エレクトロニクス研究所の技術を米国に持ち込んで事業化し 1000 億円以上で売却した案件などがあり、これらはベンチャーとの取引関係経験が大きく寄与したと言える。

本講演は、自分自身の経験をベースに、次の二つの点をテーマとする。

- ① 一般的には技術に不得意といわれる商社にあって、先端技術を担当する技術部を創設し成果を上げた訳だが、その過程を説明しながら、外部から見た研究所やメーカー、そしてベンチャー企業に於ける研究開発と技術開発、技術の評価と目利き、事業化プロセスなどについて、感じた点をまとめる。
- ② 大商社での 36 年間の経験を生かすべく、早期退職し自ら I T ベンチャー、(株)イーシー・ワンを起業した。当初から上場を目標とし、設立 5 年目にジャスダックに上場して目標を達成した。ソフトウェアを部品化して再利用する仕組みを構築し、労働集約型のソフトウェア産業にイノベーションを起こそうとしており、イーシー・ワンをひとつのケースとしてビジネス・モデルやベンチャー経営の課題などを含め、日本におけるベンチャーの起業についての私見を述べる。

研究・技術計画学会
第18回年次学術大会シンポジウム
「ナショナルイノベーションシステム(NIS)の進化と政策的対応」

ベンチャー振興、目利き、大企業スピンアウト

自らの実体験から……

1. 大企業でサラリーマン
2. スピンアウトしてベンチャーを起業
3. 目利き

2003年11月7日
於 東京大学先端科学技術研究センター4号館
株式会社イーシー・ワン
代表取締役 加山 幸浩

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

1. 大企業のサラリーマン

- 商社から見たR&Dと新規事業創出

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.



自己紹介

加山 幸浩

- ・ 1962年:入社、発電設備販売
- ・ 1964年:三菱事務機械出向:PCSから大型TSS機
- ・ 1968年:金属部門電算化
- ・ 1970年:研究開発のマーケティング、技術移転仲介
- ・ 1988年:技術部初代部長、技術ベンチャーへの投資
- ・ 1994年:開発グループ担当役員補佐
- ・ 1996年:情報産業担当役員補佐(技術担当)
- ・ 1998年:早期退職、(株)イーシー・ワン設立



商社マンとしてはユニークなキャリア

- ・ 海外駐在経験がなく、海外出張200回以上
- ・ 初代技術部長(1988~2000)
- ・ 技術を商品として取り扱う
 - 独立系研究所、大学、企業……R&Dマーケティング
 - 欧米技術ベンチャー日本参入…技術のマーケティング
 - ベンチャーへの出資…事業投資
 - 合併会社設立……事業化
 - 新会社設立……起業
 - 知的所有権の取扱い……交渉力
- ・ 技術と商社
 - 技術は新規事業機会開発の源泉
 - どうやって収益を上げるか
 - 技術に国境はない

実績

- ・ ネットワンシステムズ(日本に設立)
- ・ PIRI光部品研究開発製造(米国に設立)
- ・ デジタル認証技術VeriSign(米国:出資)
- ・ Cymerエキシマレーザー(米国:出資)
- ・ 上海にソフトウェア会社設立
- ・ 植物高額研究所(日本:合併会社)
- ・ Apple Computerとの提携
- ・ MicroRIM、Gupta Technologies、Forte Software、enCommerceなど米国ソフトウェア会社に出資

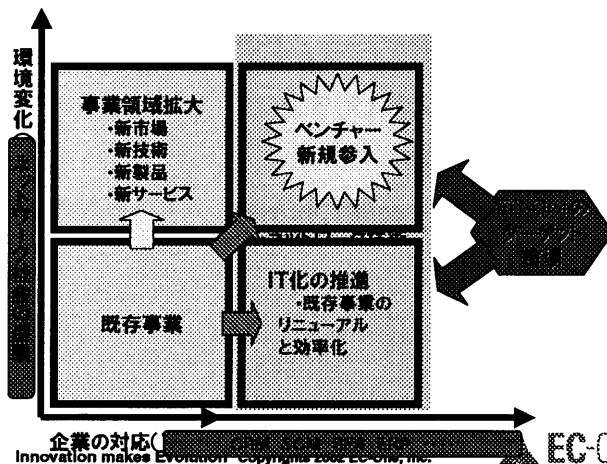
2. スピナウトしてベンチャーを起業

- ビジネスモデル
- 成長
- なぜ起業したのか

EC-One設立の背景

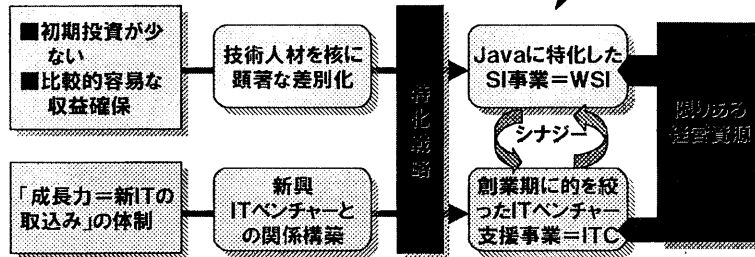
- ・ 大手企業の悩み
⇒スピード経営
- ・ ベンチャービジネスの台頭
- ・ IT革命: インターネット
⇒ネットワーク技術
⇒ソフトウェア技術
⇒個の時代

事業環境が大きく変化



ビジネスモデル

ITにフォーカス

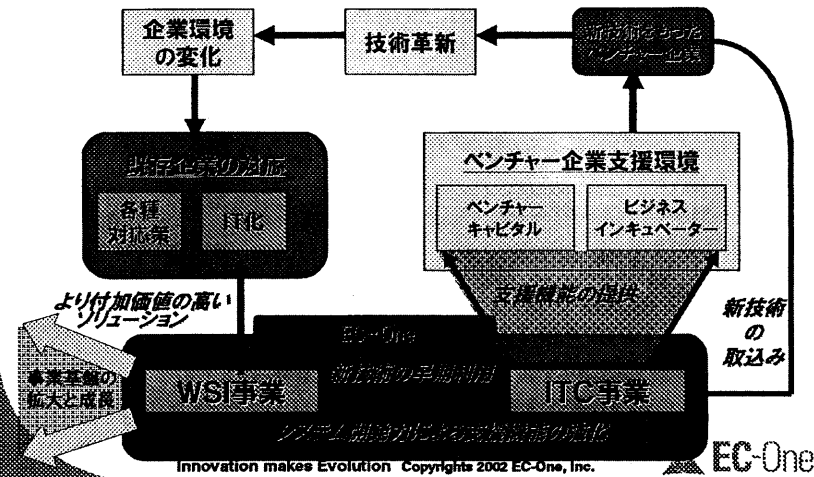


- 設立当初から収益が上がりITによる技術革新に連動した急成長が実現できるビジネスモデル
- 二つの事業の組み合わせ

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

ビジネスモデル

二つの事業の組み合わせ



Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.



All information contained herein is the sole property of EC-One.



沿革

- ・ 98年4月 創業、三田国際ビル
- ・ 98年5月 第三者割当増資:5億円(矢崎総業の引受)
- ・ 98年12月 日本初EJBベース大型企業システムを開発・稼動
- ・ 00年6月 子会社(株)インベストメント・ワン設立
- ・ 00年9月 cBank発表
- ・ 00年11月 設立発起人:EJBコンポーネント・コンソーシアム
- ・ 01年3月 第三者割当増資:8億円
- ・ 01年6月 本社移転(日本橋茅場町)
- ・ 01年6月 サンマイクロシステムズの出資
- ・ 01年9月 cBank Forum 2001 (経団連ホール)
- ・ 01年9月 JavaOneにシルバースポンサーとして参加
- ・ 02年1月 北京に子会社「イーシー・ワン・チャイナ」設立
- ・ 02年6月 ジャスダック上場
- ・ 02年11月 cBank Forum 2002 (高輪プリンスホテル)

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.



All information contained herein is the sole property of EC-One.



ソフトウェア産業

経済産業省「特定サービス産業実態調査」(2002年)

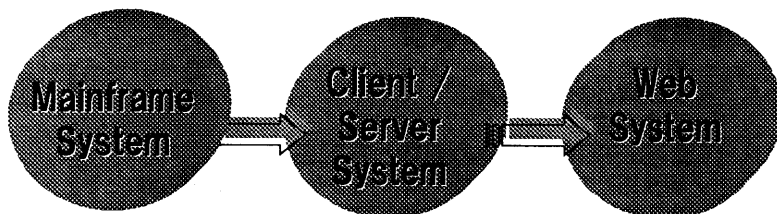
- ・ 市場規模:10兆6115億円、労働人口は515,462人
- ・ 初期投資少なく参入が容易、零細企業の倒産多い
- ・ ピラミッド構造の業界:従業員数500人以上の大手100社で市場の70%
- ・ 小規模企業は派遣業務やプログラム作成など下流工程作業を下請け
- ・ メーカー系、ユーザー系、独立系など7,554社
- ・ 取引先は多岐:製造業22.6%、金融・保険17.5%、同業者14%、公務12.3、卸・小売9.6%、情報以外のサービス6.6%、運輸・通信業6.5%、電気・ガス・熱供給・水道3.1%、建設・不動産1.9%、その他6%
- ・ 東京が53.9%(5兆7839億円)
- ・ 研究者数:25,311人(総研究者数の4.6%)
- ・ 一人当り研究費:83万円(平均280万円)
- ・ 対売上高研究費:5.79%(製造業:3.7%)

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.





Technology Shift



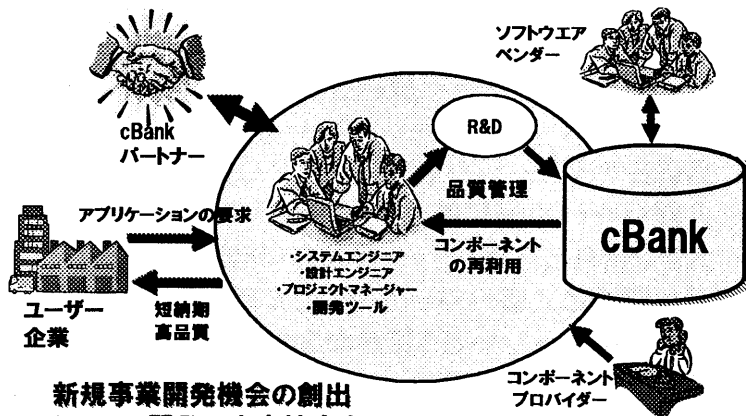
- ・メーカーのOS
- ・ダム端末
- ・全てプログラム

- ・UNIX, NT
- ・ミドルウェア
 - ・データベース
- ・Windows, Mac
- ・パッケージソフト

- ・ウェブサーバ
- ・ブラウザ
- ・ミドルウェア
- ・ソフトウェアの
コンポーネント化



cBank 事業



新規事業開発機会の創出
システム開発の生産性向上



ITC事業

- ・ 創業期のIT起業家への支援
 - 目利き
 - 大企業との関係構築
 - 資金調達
- ・ IT関連新規事業機会の開発と方向感覚
 - 新技術との継続的接触(「流れ」をつかむ)早期取り入れ
 - WSI事業との相乗効果
 - 投資先上場・売却などによるリターン
- ・ ITベンチャーへの投資
 - 自己資金
 - 子会社I-One、出資先イオックス



独立に必要なだったのは……

59歳、早期退職して

- ・ ITに焦点のビジネスモデル……自分で発想
- ・ 何をしたいのか……経験を生かして第二の人生
- ・ 共同経営者・後継者……自分の年齢
- ・ 自信とやる気……経営者としての資質を試す
- ・ 人脈……本当に使えるか
- ・ 大きな流れと連動……目利き・Java技術
- ・ 資金調達と上場……小さく生んで大きく育てる
- ・ 軽い気持ち……どうにかなるさ
- ・ つき……????



3. 目次

- 技術移転
- 研究開発から起業まで
- 技術系ベンチャー
- イノベーション: 技術革新
- イーシー・ワンの場合

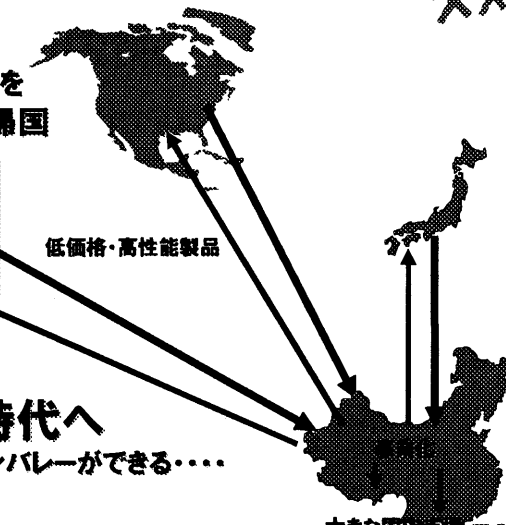


技術移転:
高度技術知識を
持った頭脳の帰国



低価格・高性能製品

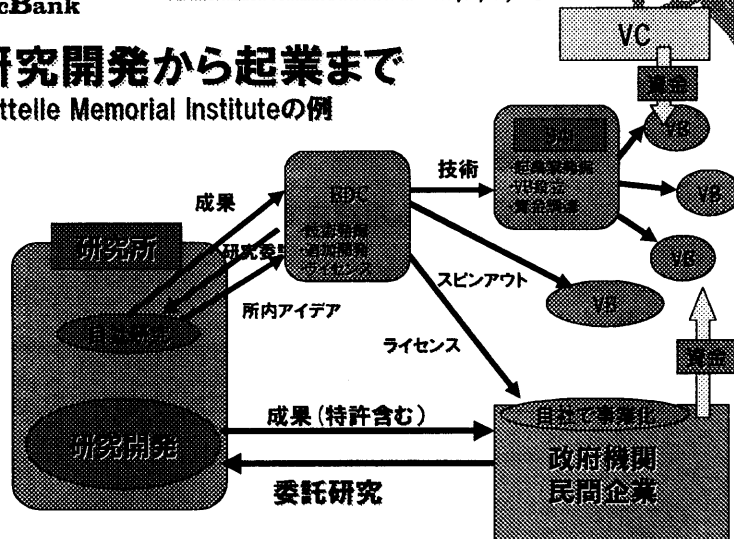
中国の時代へ
中国にシリコンバレーができる……



大きな国内市場

研究開発から起業まで

Battelle Memorial Instituteの例



Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

EC-One

研究者と市場(用途)の対応

- ・ シーズとニーズの対応
- ・ 受け型・・・Problem Solving :
Reactive
市場が身近にある場合
- ・ 攻め型・・・Idea Showing :
Proactive
市場が遠くにしかない

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

EC-One

日本の研究・技術開発の特徴

1. 政府予算の割合が低い(対全開発費)
2. 家電製品にイノベーション
3. 進んだモノづくり
4. 技術輸入中心の時代が長い
5. 知的所有権の保護に敏感
6. NIH (Not Invented Here) が低い
7. 生産技術指向

各国の特徴

- ・ 日本:ベンチャーの育成が経済再生の鍵、創業前後に焦点。目利き力必要。
- ・ 米国:IT(ネットワークとソフトウェア)技術の供給国。起業家精神。
- ・ 欧州:独創性に価値づけ。過去の栄光。受入れに問題。
- ・ イスラエル:頭脳立国。国全体がアイデア売込み型のハイテク研究所
- ・ 中国:急速に経済がハイテク化。米国などから中国の頭脳が戻っている。シリコン・バレーができる。
頭脳、政府の支援、米国のような実利主義⇒VB環境急速に構築、先進国が技術を持って参入、大きな市場、二番手の有利さあり、WTOとオリンピック



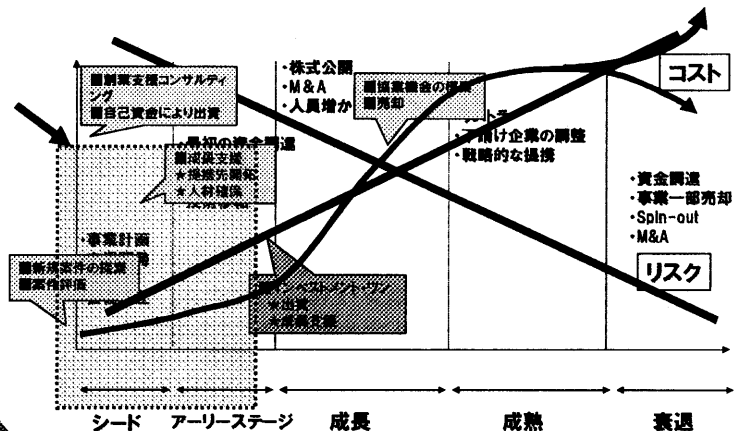
技術系ベンチャーの創業

- ・ 小さな投資で大きなリターン⇒高いリスク
- ・ 高いリスクの回避⇒目利き力が全て
- ・ 早期事業化⇒大企業との連携
- ・ 目利き力とは
 - 「流れ」に乗る
 - 技術、市場性、アライアンス、資金、経営者などを成長タイミングに合わせて組合わせて調達
 - やめる決断



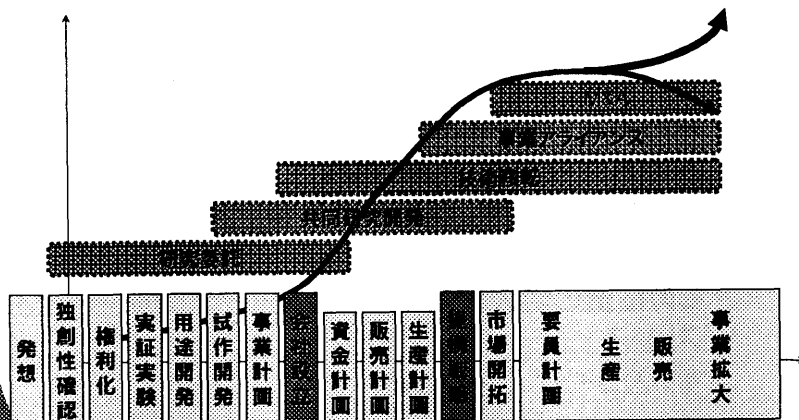
起業から成長

ITベンチャーの創業期に焦点





技術移転とM&A



Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.



日本でイノベーションを起こす

- ・ 大企業主導社会
 - － 人材
 - － 研究設備
- ・ 技術導入: 二番手優位
- ・ 応用・改良が得意
- ・ 生産技術・モノづくり

体質改善
できるか？

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

日本経済再生

・ 知財立国

- － 知的資産：特許、ノウハウ、著作権、商標など
- － 知的資産の創出と組織的な利用
- － 知的資産の管理・保護・流通
- － 独創的技術開発、技術の事業化

・ 知識社会

- － この役割の増大：ベンチャー起業
- － ストレス
- － ケアとコミュニケーション

イノベーションとは

・ プロセス・イノベーション

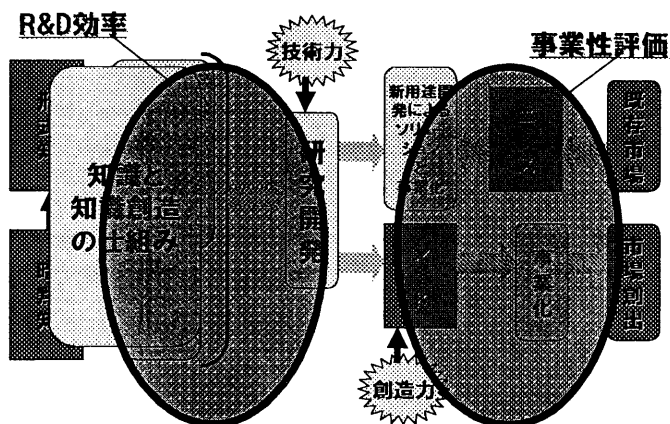
- － 生産工程の改良によるイノベーション
- ⇒「組織的改革」

・ プロダクト・イノベーション

- － 高付加価値製品・サービスの創出によるイノベーション
- ⇒「破壊的改革」



組織的な知識創造



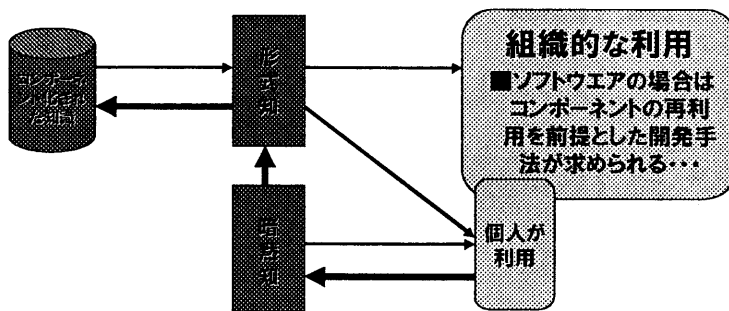
Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

EC-One



コンポーネント・ベース・システム開発プラットフォーム

イノベーションを起こす



Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

EC-One

4. 蛇足

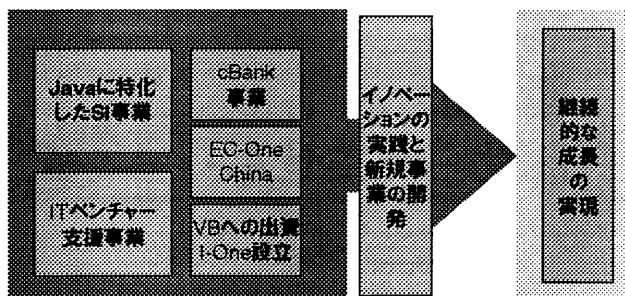
- 「起業」から「成長」へ
- これからどうする？

企業文化の構築
努力中……

・変化こそ安定成長

・変化の継続

成長の継続 企業経営

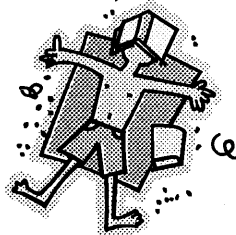


これからどうする？

- ・ いつ世代交代するか
- ・ 社会貢献的な意味合いを強めてインキュベーターを続ける
- ・ 中国が面白い
- ・ 自分の時間——趣味

EC-Oneはインキュベーション第1号案件

インキュベーターは面白い...





All Information contained herein is the sole property of EC-One.



ご静聴有難うございました。

(株)イーシー・ワンへのお問合せ:

E-mail kayama@ec-one.com

URL www.ec-one.com

Innovation makes Evolution Copyrights 2002 EC-One, Inc.

