

# イノベーション・ ドライバーズ

IoT時代をリードする  
競争力構築の方法

氏家 豊 [著]  
SBF Consulting

Innovation Drivers  
Core Strategies  
To Lead IoT Trends

ハードウェアとITの  
本格融合時代をけん引する  
3つの基盤戦略

東京 白桃書房 神田

東京 白桃書房 神田

# イノベーション・ ドライバーズ

IoT時代をリードする競争力構築の方法

Innovation  
Drivers  
Core  
Strategies

氏家  
豊  
[著]

白桃書房  
22679



9784561226796



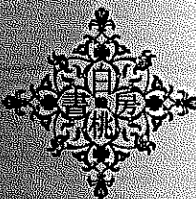
1923034030005

ISBN978-4-561-22679-6

C3034 ¥3000E

定価 (本体3,000円+税)

白桃書房



イノベーション・  
ドライバーズ  
IoT時代をリードする  
競争力構築の方法

- 序 章 競争力戦略の新時代
- 第1章 イノベーション・マトリクス
- 第2章 オープン型、IT型の競争力戦略
- 第3章 製品事業企画力、発信力
- 第4章 データIT・システム基盤
- 第5章 戦略的なエコシステム形成

甲第070号証

いは人材を既存の組織から独立分離させ、親企業と共に発展を試みるスキーム。親企業から一部だけ支援を受ける場合をスピノフ、支援を受けない完全独立型をスピノアウトと一般的には言われます。

20 特定の技術・事業テーマに絞って、外部の企業、VCほかの投資資金を募って、通常のVCとしての機能も担う。Intel Capitalがモデル。

21 第4章の図表4-1「データバリチェーン」参照。

22 米国経済が特に80年代、台頭する日本経済に大きく痛手を受け、逆に日本企業、経済の手法を徹底的に学んで競争力を回復し、再度世界をリードしていった経緯と重なります。

23 無限責任組合員：投資事業有限責任組合（投資事業のみを目的とし、投資事業有限責任組合契約に関する法律に基づく契約によって成立する、無限責任組合員及び有限責任組合員から成る組合）における業務執行組合員。無限責任組合員は、組合の債務について、出資額にとどまらず（無限責任）、弁済の義務を負う。GP (General Partner) ともいいます。

## おわりに

筆者は元々、日本での資本市場・投資銀行業務系が長く、新興企業、アントレプレナー領域に深く関わっていました。シリコンバレー事情にも自然に接し、その前職最後の数年、実際、西海岸の代表企業数社の日本人も担当しました。また、日本企業による米国の特に新興ベンチャー企業系情報へのニーズにも多く接しました。90年代です。そこで、日本企業の技術製品・事業開発向けの、日米に跨った、より直接的なサポートを志し、99年春、会社を辞して家族で渡米。即、この会社SBF (Siliconvalley Business Forum, Inc.) を立ち上げました。当時、カリフォルニア州政府の方やIPO関連では全米トップを誇るWSG & R法律事務所には大変お世話になりました。Forumという言葉には、我々チーム自身、相手顧客企業、そして第三のパートナー企業・個人など、立場を超え、日米ほかの立地も超えて一つの技術・事業テーマに向き合い、入り乱れて議論しあうシーンをイメージしたものです。ちなみに、今は、この主旨は持ちつつ、より「Focus」という意味を込めています。場所は、パロアルトという、スタンフォード大学のあるシリコンバレーの発祥の地かつ中核都市です。その後さらに進化し、今は、本書でも取り上げたデータIT、ビッグデータ解析系新興企業の一大拠点にもなりつつあります。当地発祥にもゆかりが深いHP (ヒューレッドパッカー) 社の本社周辺です。

私には、日本で資本市場・投資銀行系の業務をやりながら、気になっていたことがありました。「日本に

おける技術・製品開発は、顧客の発する言葉依存が強過ぎて、もつと基盤の汎用技術の開発、そこに根差した、オリジナルな製品開発があつていいのではないかと。そのことが強烈に頭にありました。「シリコンバレーはそういう場所に違いない」という仮説を抱いて乗り込んで行ったものです。結論を言えば、その仮説は100%正解でした。そして、もう一つ100%正解の答えも見えてきました。本文を参照ください。

私が同地に来て丸6年ほど経った頃、霧が晴れるように、シリコンバレー、米国の西と東、日本企業、日本経済等の関係がよく見えてきました。そして、その内容、特に同地のイノベーション・エコシステムについて、前共著『産業革新の源泉』でまとめました。この本では、この現地での体験や思考過程を再現するために、予見を持たずに帰納法的に事例から出発して書きました。その方法論が、その後の我々チーム自身の基本的なアプローチにもなっています。

また、「こういう条件、背景があるからこんな展開になっているんだ」というカラクリ（メカニズム）探求型でもあります。違う条件、前提になれば、全く違う結論になるわけです。固定観念、先入観の排除ということでもあります。米国側の実態を比較対象にして、日本企業にとつての実践編を練り上げる糧、起爆剤ともしていくわけですが、その際、「この点は前提・土壌が違う」、逆に、「この部分は共通するからやるしかない、いや先取りできないか」といった頭の整理、柔軟さが肝心です。

ところで、日本企業の技術へのこだわり、その根幹にある強みは「積み上げ力」であろうと思います。そして、本書の主題である企業の競争力源泉の探求において、日本企業に当てはめれば、それは明らかに、この技術力、積み上げ力に何を加えていくかです。本書は、その問いへの、今時点での回答書でもあります。

序章でも述べたとおり、本書はまた、日本の大学発ベンチャー振興に関する私の連載が発端です。そこでは、技術シーズをいかにして事業化し産業化していくか、ということを中心にしました。かつ、そのために、その技術・イノベーションシーズ（大学・研究所、新興企業等）側の起業論、アントレプレナーシップ視点からではなく、あえて、彼らを取り巻く事業主体、中でも先輩企業に当たる大企業・中堅企業（合わせて「大手企業」との関わりからカラクリを整理していきました。本書では、さらに踏み込んで、その技術シーズの相手側、特にこの大手企業側の事業戦略として全体を捉え直しました。一般的な持続的・自律的なイノベーション・エコシステム社会を考えると、構成するプレイヤーを集約して、より大きな社会ニーズを充たしていく機能をより備えていると考えるからです。

大手企業自身、イノベーションに向けたリソースを持ち、実際、高いレベルでの技術製品開発を行って、その事業化を何より大きな命題にしています。そして、そのような大手企業と、外部のイノベーションシーズとの動態的な現状解析から話を起こしたのが第1章です。現状把握であり、A S I s分析です。シーズ側から見ても、技術の事業化・市場浸透にとつては、B to B（法人間）取引では直接大手企業が相手になり、B to C（個人向け）市場でも大手企業を介した提供が基本です。その意味で、開発段階を過ぎれば、大手企業といかに取引できるかこそがビジネスの出口です。そして全体で「イノベーション・マトリクス」が見えてきました。

第2章では、実際、その大手企業による、最近の攻めの戦略実態、能動的な展開を確認しました。第3章の「ブレイク」〔言葉〕から迫る有望コンセプト探し〕的に言えば、他動詞（…する）的ですが（ちなみに第1章は自動詞的（…である、…となっている））。その過程で、例えば、B A S F社の事業革新や業態変貌型、インテル

社のデータバリユエーション的なパートナリング形成、そしてGEグループの社会的課題への取り組み・新陳体射型といった典型的なイノベーション展開モデルも浮かび上がってきました。全体で、ハードウェアとITの融合トレンドが明確にみえてきました。

そして第3章以降で、以上から見えてきた、現代の企業競争力をけん引する原動力、基本戦略を3つに整理、ブレイクダウンしました。つまりこれらが、先ほど述べた意味での、技術力、積み上げ力に加えるべき内容です。順に、①製品事業の企画・発信力(第3章)、②データIT展開力(第4章)、そして実際のオープンな事業展開において、これら2つの執行基盤ともなる③戦略的なエコシステム形成(事業連携・投資展開)(第5章)です。そして、これら3つでそのまま、オープンイノベーションの具体的な執行戦略・戦術論でもあります。

そして本書では、この3つをイノベーション・ドライバー(運転者、駆動輪、打ち込み器、入力プログラム等)と位置付けました。特に日本企業は、そのハードウェア系(素材・単体機器、部分最適系)を主体とした技術開発力に、これら3つが加わって初めて、その技術力を収益力、全体的な事業展開力に結び付け、グローバル市場をリードできるものと考えます。そして、そこでの様々なオープン展開は、イノベーションのシーズとニーズ双方にとって相乗効果をもたららし、産業社会全体の競争力を強固にするものともなります。

最後に、本書執筆に向けて、これまでご指導、ご助力、激励を頂いた方々に対して、厚く御礼申し上げます。本書理解のためも含めて、その皆さんから頂いた一言ずつをご紹介しますながら、謝意に代えさせて頂きます。

まず、前共著『産業革新の源泉』で一緒にさせて頂いた原山優子氏(総合科学イノベーション会議常勤議員)と出川通氏(株)テクノインテグレーション代表取締役社長)です。原山氏の言葉は「それ、面白そうね」です。さりげない一言に、新しい対象に遭遇した時の「ワクワク感」の大切さをいつも想起させて頂きます。出川氏の一言は「源泉」垂れ流しがいいね」です。温泉通でもいらして、いつも物事の源泉を追及されています！

ますますご多忙の相澤益男氏(JST顧問。元東京工業大学総長)の言葉は、「やり抜く」です。お会いする度に背筋がシャキッと致します。本書で科学技術領域にも言及させて頂いたのは、勝手ながら、師の叱咤激励ご教唆があつてのことです。母校恩師の鴨池治先生(金融・マクロ経済理論)の「最適ポートフォリオですねー」は、懐かしいゼミ体験です。考えてみれば、私の「ポートフォリオ発想」の原点です。田辺孝二東京工業大学教授とは、これまで機会あるごとに議論させて頂きました。今回の執筆の終わりにも貴重なアドバイス、そして「高い理想が第一だよ」との喝を頂きました。本書の出発点にもなったコラム「大学発ベンチャーの底力」執筆の機会を下さったのはDND代表の出口俊一氏です。大学発シーズの情報発信、ますますよろしくお願致します。

「大切なのは、技術者の意思だよ」とは、かつて日本の代表的エレクトロニクス企業の半導体開発を担われた横浜ITクォーター交流会の中村忠彦会長の言葉です。本書において技術者視点で何がしか書き進められたのは、特にこの言葉のお陰です。さらに、日米において、仕事上そして個人的にも、熱い議論を重ねさせて頂いています、第一線の技術製品開発、事業企画部門の皆さんも同様です。

そして、本書出版に当たり、「日本の企業を元気にする一冊に」のお言葉を頂いた白桃書房の大矢栄一郎社長には、ご多忙中、自ら出版過程もご面倒頂きました。なお最後に、日頃の仕事仲間でもあり、この20年近く、

世界視野でものごとを考えさせてくれています米国シリコンバレーほかの弊チームメンバー、そして、妻の氏家（小沢）佐江子、いつも激励をくれる娘の氏家愛（めぐみ）の名前も、感謝を込めて添えさせていただきます。

本書は全体的に、言葉足らずの部分、さらなる検証を要する部分も多いと思います。経済そして企業はゴイング・コンサーンですから、本書も今時点での経過報告、私自身にとっても中間報告です。そんな中にも、読者の皆様にとつて、基本的な視点や方法論、手法の手掛かりになるものを見出して頂ければ幸いです。本書内容をいかにご自身の展開に引き付けるかは、読者の皆さん次第です。

2016年5月吉日

氏家 豊

## 参考文献

さらなる学術的な研究や関連論調・資料の確認向けに、各章内容に関連する主な文献をリストアップしました。  
（）参照ください。敬称略。

### 序章 競争力戦略の新時代

- ・ Jim Botkin, *Smart Business* / ジム・ボトキン 『ナレッジ・イノベーション―知的資本が競争優位を生む』米倉誠一郎監訳 / 三田昌弘訳 ダイヤモンド社 (2001)
- ・ 黒川清 『イノベーション思考法』 P H P 新書 (2008)
- ・ 原山優子・氏家豊・出川通 『産業革新の源泉―ベンチャー企業が駆動するイノベーション・エコシステム―』白桃書房 (2009)
- ・ 清成忠男 『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版 (2013)

### 第1章 イノベーション・マトリクス

- ・ シュンペーター 『経済発展の理論』(原書第2版) 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 岩波文庫 (1977)
- ・ David Packard, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. Harper Collins, 1995.
- ・ 勝田公雄・錦織浩治 『人類を救うハイオ革命』(株) グローバルネット (1998)
- ・ Heidi Mason and Tim Rohnert, *The Venture Imperative: A New Model for Corporate Innovation*. "Harvard Business School Press, 2002.

## 著者紹介

### 氏家 豊 (うじいえ ゆたか)

SBF, Inc. President & CEO (兼 同日本法人SBFコンサルティング 代表)

東北大学経済学部卒業 (マクロ経済・金融理論)。その後、20年近く投資銀行業務に従事。事業企画、資本市場・企業分析、投資ファンド運用、株式公開・M&A、新興企業投資関連業務等に携わる。

1999年渡米し、シリコンバレーにSBF, Inc. を設立。以来、国際混成チームで、日米において、主に日本企業の技術製品・事業開発サポート業務を展開し現在に至る。その間、日本経済新聞社ネット版 (ITトレンド) ライター、東北大学大学院工学研究科 (技術社会システム専攻) 非常勤講師、大阪府海外ビジネス顧問等を歴任。宮城県ビジネスアドバイザーは現任。その他、大学・自治体等公的機関での講演多数。情報処理学会、日本医療情報学会、産学連携学会等の会員。

著書：『産業革新の源泉：ベンチャー企業が駆動するイノベーション・エコシステム』 (共著) 2009年、白桃書房

論文：『事業企画・コンセプト力の時代』(社) 企業研究会『Business Research』 (特集：グループ経営戦略とマネジメント)

『イノベーション・エコシステム形成をめざして』(財) 川崎市産業振興財団『新産業政策研究かわさき』 2011年9号

『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』『産学官連携ジャーナル』 2006年4月号 ほか

## ◎ イノベーション・ドライバーズ

—IoT 時代をリードする競争力構築の方法—

◎ 発行日—2016年6月16日 初版発行 (検印省略)

◎ 著者—氏家 豊

◎ 発行者—大矢栄一郎

◎ 発行所—株式会社 白桃書房

〒101-0021 東京都千代田区外神田5-1-15

☎ 03-3836-4781 © 03-3836-9370 振替00100-4-20192

<http://www.hakutou.co.jp/>

◎ 印刷・製本—藤原印刷

©Yutaka Ujue 2016 Printed in Japan ISBN 978-4-561-22679-6C3034

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用であっても著作権法上認められておりません。

◎ JCOPY (社) 出版者著作権管理機構 委託出版物)

本書の無断複製は著作権法上の例外を除き禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社) 出版者著作権管理機構 (電話 03-3513-6969、FAX 03-3513-6979、e-mail: info@jcopy.or.jp) の許諾を得てください。落丁本・乱丁本はおとりかえいたします。