

WEB ビジネスの起業家像

シリコンバレーのモバイル&ソーシャルメディア・ビジネス

田路 則子

法政大学 経営学部
大学院経営学研究科 (ビジネススクール)
E-mail: tajinoriko@nifty.com

1 WEB ビジネスで沸くシリコンバレー

1.1 シリコンバレーとは

シリコンバレー (以下 SV) とは、カリフォルニア州 (以下 CA) のサンフランシスコ湾の西側に位置し、サンフランシスコ市とサンノゼ市の間広がるハイテク・スタートアップが多く輩出される地域である (図1を参照)。1938年、スタンフォード大学の卒業生

図1 シリコンバレーの地理



図2 シリコンバレーの詳細



が起業した Hewlett-Packard をはじめ、1950 年代から 60 年代に半導体産業が誕生し、1970 年代から 80 年代には Apple や Oracle 等をはじめとする IT 産業が興隆し、さらに、1990 年以降 Netscape や Google というインターネット関連産業が成長した。そして、2005 年以降の波として、モバイルやソーシャルメディアのビジネスが活況を呈するようになった。本稿は、2010 年から 2011 年にかけて筆者がこれらビジネスの担い手にインタビューしたデータを元に紹介している。

1.2 北上する IT ビジネス

図 2 は、Hewlett-Packard から始まったシリコンバレーの発展を牽引する企業の地理を示している。1960 年代に栄えた半導体産業は南に位置するサンノゼ周辺に集積していた。Fairchild や Intel がその代表だ。日本の半導体企業である東芝、日立、富士通等も同じあたりに進出を果たしていた。その後はパーソナルコンピュータの登場によりコンピュータやソフトウェアを開発した企業が集積しはじめ、1970 年代後半に設立された Apple も同じくシリコンバレー南方のクパチーノ市にある。

さらに 1990 年代に入ってインターネットが登場すると、サンノゼよりも北寄りのマウンテンビューやパロアルトに多くの IT 企業が設立されるようになった。1996 年に設立されて 2004 年に公開を果たした Google はマウンテンビューに位置する。2005 年以降、

WEB 2.0 時代とよばれる時代を迎え、モバイルやソーシャルメディアのビジネスが登場すると、ますます北寄りにオフィスを構えるスタートアップが多くなった。Facebook は 2004 年からパロアルトに構えていたオフィスを 2011 年に北隣のメンローパークに移転した。

最近の傾向としては、最北となるサンフランシスコ市内に位置する企業が多くなっていることがある。ソーシャルメディアの Twitter、ソーシャルゲームの Zynga、ngmoco 等も市内に位置している。勤務者の年齢層が 20 代から 30 代前半と若く、仕事が終わるとダウンタウンでプライベートな時間を楽しみたい層であること、そもそもの製品サービスが外部とのネットワーキングを楽しむものであるため、提供者自身も顧客と同様の生活をする必要があることが理由として挙げられている

1.3 移民が担う産業

シリコンバレーの産業の担い手が移民であることは、誰もが認識し、学術書でも指摘されてきた。この点についてはデューク大学と UC バークレーが定期的に調査している報告書や Saxenian の三冊の書籍 (Saxenian, 1994, 1999, 2005) に詳細に述べられている。拙著 (田路, 2008, 2009; 田路, 露木, 2010) にて取り上げた半導体、IT、バイオテックのスタートアップの起業家のサンプルの多くも移民であった。

しかしながら、最近では中国やインドに帰郷する人材が増えており、こうした現象は Brain Drain (頭脳流出) と呼ばれている。原因は様々なものがあるが、特にオバマ大統領はビザの問題から帰らざるをえなくなった外国人が増えていることを深刻に捉えて、「祖国で新たなインテルを設立してしまうかもしれない。起業はこの国でしてほしい」と移民法の改定を検討するような発言をしている。¹

デューク大学の調査²においても、将来アジアからの移民が帰還していく可能性が増すことを予言している。インドと中国からの留学生は、卒業後は米国で働くことを希望しつつも、永住を必ずしも望んでいない。革新的製品を生む国はどこかと尋ねられると、10 年後は米国だが 25 年後は故国であると予想している。また、将来起業をするのならば、故国でと望む者が米国を望む者の 3 倍存在するという結果が得られている。

しかしながら、卒業後にしばらく留まって働く層は未だに厚い。Silicon Valley Index

¹ 2011 年 5 月

² サンプルは Facebook によって集められ、インド人 800 名、中国人 300 名であった。Wadhwa, Saxenian, Freeman, & Salkever (2010) を参照。

2011年版にある2010年のデモグラフィック・データを示しておきたい。シリコンバレーの人口³は300万人で、海外からの新たな移民は13,129人、国内の他地域への流出が8,865人である。人種構成は白人が39%、アジア系29%、ヒスパニック系26%、黒人2.5%となっており、白人が40%を切っている。海外で生まれた者の比率は35%だが、二世、三世は増えている。祖先で見ると、アジア系が58%と最も高く、次いでアメリカの32%、その次は欧州の8%となる。

さらに、創業者に注目して、人種構成をみてみよう。技術系移民の創業者にインド出身者が占める割合はずば抜けており、26.0%となっており、英国出身者が7.1%、中国出身者が6.9%、台湾が5.8%、日本が5.0%、ドイツが4.8%と続く (Wadhwa, Saxenian, Rissing, & Gereffi, 2008)。

興味深いのは、移民の教育水準の高さである。海外で生まれた創業者と米国内で生まれた創業者を比べると、海外で生まれた創業者のほうが修士号取得者が多いのだ。海外出身者は学士が22.5%、修士が47.2%である。国内出身者は、学士が44.0%、修士が31.0%である。専攻はさらに興味深い。海外出身者はエンジニアリングまたはコンピュータサイエンスとITの専攻が52%、ビジネスや会計等経営学の専攻が16.7%であるのに対して、国内出身者は、前者が36.6%、後者が33.4%である。留学生だけではなく、移民の家庭の親も、子供にできるだけ技術教育をうけさせてエンジニアのキャリアを歩ませようという意図があることが伺える。

2 投資環境

2.1 シリコンバレーの投資環境

世界および米国におけるシリコンバレーの位置づけを確認するために、ベンチャー・キャピタル (VC) の活動を概観する。

まず、VC投資を国際比較してみよう。データは、ベンチャー・キャピタルの所在地によって、米国、欧州、日本で区分けしている。米国データは米国内への投資額、欧州は海外への投資額とバイアウトを目的にしたプライベート・エクイティ投資も含んでいる。日

³ シリコンバレーの対象地域として、サンフランシスコ湾の東側の一部であるアラメダ郡のFremont、Newark、Union Cityの3市と、サンタクルーズ郡のScotts Valleyも含まれている。

本は海外への投資も含む。⁴

2009 年末までの投資残高は、⁵ 米国では 1,794 億ドル、日本では 105 億ドルある。2010 年の単年の投資額では、米国は 219 億ドル、欧州は 540 億ドル、日本は 10 億ドルであった。欧州から米国へどの程度投資されているかは不明だが、相当な金額が米国に投入されていると想像できる。参考までに、リーマンショック以前の 2007 年には、米国は 308 億ドル、欧州は 1,065 億ドル、日本は 31 億ドルであった。

次に、米国 VC の州別投資をみてみよう。2010 年単年度の投資額 219 億ドルの地域別のシェアは、CA が 49.9%、マサチューセッツ州が 10.8%、NY 州が 6.1%、テキサス州が 4.1%、ワシントン州が 2.7%であった。

投資先の業種をみると、2010 年の内訳は、ソフトウェア 18%、バイオ 17%、エネルギー関連 16%、医療機器 10%、IT サービス 8%、メディア・エンターテインメント 6%、通信 4%、半導体 4%と続き、ほとんどがハイテク企業への投資であることがわかる。

本稿が対象としている WEB ビジネスが産業に及ぼす影響を見るために参考になるのが、インターネット関連投資額の推移である。これは、様々な業界のスタートアップに投資された VC 投資のうち、インターネットを使った業務取引や、WEB に関連する製品サービスの開発に投資された額の総計である。

IT バブルがはじまる直前の 2000 年に全米で 755 億ドルであったものが、2001 年に 238 億ドル、2003 年 85 億ドルへと落ちこんだ。その後、回復して 2007 年に 133 億ドルまで持ち直したものの、リーマンショックがあった 2008 年に 114 億ドル、その翌年の 2009 年には 74 億ドルと底を打ち、2010 年は 89 億ドルであった。ただし、89 億ドルという金額は、VC 投資の総額 219 億ドルの 4 割に相当する。そして、89 億ドルの 51.8%がカリフォルニアに投資され、中でもシリコンバレーに限ると 43.6%に達する。

2.2 WEB ビジネスに注力する VC とインキュベータ

さて、WEB ビジネスの興隆を支える起業インフラについても紹介しておきたい。2008 年頃からモバイルやソーシャルメディアだけにターゲットを絞ったファンドや VC およびインキュベーションが登場している。特にシリコンバレーの老舗的存在である VC は、モ

⁴ 米国は 2009 NVCA Yearbook、欧州は 2010 EVCA Yearbook (1 ユーロ = 1.31 ドル換算)、日本は 2010 年 VEC 報告書 (1 ドル = 83 円) による。

⁵ 米国と欧州は 2009 年 12 月末、日本は 2010 年 3 月末の数字である。欧州の投資額は 2010 年末でドル (1 ユーロ = 1.31 ドル) 日本は 8,710 億円 11 億 9,400 万ドル (1 ドル = 83 円) である

バイルやソーシャルメディア関連のスタートアップへの投資に熱心だ。著名な VC である Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPCB) は、⁶ Apple のスマートフォン iPhone などに搭載できる iOS 向けアプリを開発するスタートアップを対象として、1 億ドルの iFund を 2008 年 3 月に設立した。⁷ これはその後の iPhone のヒットによって倍額に引き上げられて約 25 社に投資されることになるが、最初の 14 社に投資された 1 億ドルは、設立から 3 年を待たずに回収できた。投資先であった ngmoco (www.ngmoco.com) が日本の大手企業 DeNA におよそ 4 億ドルで、Pelago (www.pelago.com) が米国の Groupon に買収されたからだ。

ngmoco は 2008 年にサンフランシスコで設立されたソーシャルゲーム開発の大手企業である。ngmoco が調達した総額 4,500 万ドルのうち、1,000 万ドルが iFund からの投資であったとされる。⁸ DeNA はモバイルのソーシャルゲームのプラットフォームビジネスを日本国内で展開する大手企業であり、グローバル展開するために、サンフランシスコに現地法人を設立していたが、アジア展開を睨む ngmoco と、ソーシャルメディアとゲームのメッカであるサンフランシスコに拠点を築きたい DeNA の思惑が一致した。なお、ngmoco の競合企業である Zynga も、iFund から 2,900 万ドルの投資を受けており、2007 年にサンフランシスコで創業した。サンフランシスコがソーシャルゲームのメッカとなっていることがうかがえる。

Pelago は 2006 年にシアトルで設立され、ユーザーの位置情報を得て、おすすめのスポットを紹介するモバイル向けアプリケーションを提供していた。KPCB からは 2,200 万ドルを調達していた。Pelago を買収した Groupon は、クーポン共同購入サイトを運営するビジネスを展開しており、2008 年にシカゴで創業した後、2010 年に 7.6 億ドルの売上を上げるまで急成長、2013 年までに株式公開を予定している。Pelago のシステムをビジネスモデルに取り組むために買収した。⁹

iFund の好成績に満足した KPCB は次のファンドを計画し、2010 年に 10 月に、ソーシャルメディアのスタートアップに投資する sFund を 2.5 億ドルで設立した。戦略的パートナーとして Facebook、Amazon、Zynga の名前があがっており、これら企業のビジネスモデルと連携するスタートアップのソーシャル・アプリへの投資が加速している。

一方で、新しい形態の VC も登場している。通常の VC が組むファンドは数億ドル規模であるが、一桁小さい数千万ドル規模のファンドを組む Micro VC と呼ばれるような VC

⁶ <http://www.kpcb.com/>

⁷ Written on March 31, 2010 at TechCrunch, KPCB Homepage

⁸ Written on October 13, 2010 at TechCrunch

⁹ Written on February 26, 2011 at *The Wall Street Journal*, posted on April 18, 2011 at Tech Crunch

ものづくり紀行

である。一社あたりの投資額も、最高で数百万ドル程度だ。具体例をあげると、SV Angel (www.crunchbase.com)、Felicis Ventures (felicisvc.com)、Floodgate (floodgate.com) がある。SV Angel は、Google や Facebook に投資したエンジェルとして知られる Ron Conway や元 Google で働いていた David Lee がパートナーである。投資対象は、WEB やモバイル関連のアーリーステージにあるスタートアップである。Floodgate も同じ投資対象を設定している。Floodgate はスーパーエンジェルと称しており、これは、エンジェルが投資するシード (立ち上げ資金) と、伝統的 VC が投資する次のラウンドのギャップを埋める役割を果たすと説明している。パートナーの Mike Maples は、アーリーステージの Twitter や Digg に投資した経験を持つ。¹⁰

このように小口の投資を行う VC が登場するようになった背景には、WEB 関連のビジネスに必要とされる立ち上げ資金が低減したことにある。ハードウェアのコストが下がり、サーバーは格安でレンタルできるようになり、ソフトウェアはフリーのものが出回っている。残るは人件費のみということになるが、これも契約社員や海外へのオフショアを利用すると数分の 1 におさまる。

起業活動の敷居が低くなったことは、WEB ビジネスを育てるために、短期間で小口の投資をしながら育成を行う新たなインキュベータを登場させることともなった。

代表格は 2005 年にサンノゼ市に近いシリコンバレーの南端のサニーバール市に設立された Ycombinator (ycombinator.com) である。世界各地からビジネスプランを募り、その中から選りすぐったスタートアップの卵に、生活費と住居費を 3 ヶ月間支給し、ビジネスプランの完成と製品サービスの開発に専念させる。期間中に、マネジメントや経営ノウハウの知識のセミナーを行い、ネットワーキングの場も提供する。それぞれのチームは切磋琢磨しながら最終日を迎え、地元の VC の前でプレゼンテーションを行う。投資が決まったスタートアップは卒業企業として、成長に向かって走り出すことになる。あらかじめ、インキュベータは株式を取得しているので、卒業企業が成長して出口を迎えた場合にはキャピタルゲインを手にするようになる。

これまで 300 社以上を世に送り出しており、製品サービスの競争的地位を確立させて成長中の卒業企業の代表例に、オンラインストレージの Dropbox (www.dropbox.com)、ホームページのレンタル・サイトの Weebly (www.weebly.com) 等がある。

隣街のマウンテンビューにも、小口の投資を行って育てるインキュベータ、500 startups

¹⁰ Crunch Base の登録情報および各社ホームページを参照した。

(500.co)があり、世界から起業家の卵を集めている。これらのインキュベータのターゲットは、大学を卒業したばかりの若い起業家の卵、そして海外の優秀なエンジニア集団である。

一方、シリコンバレーの北に位置するサンフランシスコ市内には、シェアード・オフィスとよばれるインキュベータが点在している。Ycombinator のような期間限定のプログラムは持たないが、ネットワーキングの場を提供し、起業経験豊富なメンターがアドバイスする。また、アライアンスを組んだ VC を同じ建物に配置して紹介を行っているインキュベータもある。支援メニューを豊富に持ち、大規模に運営している例として、Kicklabs (www.kicklabs.com)、Angelpad (angelpad.org) を上げることができる。

San Francisco 市内のインキュベータまたはシェアード・オフィスの入居者の特徴を南に位置するサニーバールやマウンテンビューの入居者と比べると、20 代の若い世代が多いこと、欧州から進出してくるケースが多いことがある。訪問して入居者を眺めた感想として、サンフランシスコ市内の施設には白人が多く、南の市の施設にはアジア、中でもインド人が多い。欧州からやってくる若い起業家は、職住接近で車を運転する必要がないサンフランシスコ市内を好む傾向がある。それを反映して、欧州のインキュベータそのものが進出している。フランスからは Parisoma (www.parisoma.com) が、スペインからは Oppino (www.opinno.com/) が運営している。

1.3 出口戦略

リーマンショック以後の株式公開は難しくなっている。2009 年から 2010 年にかけてあまりに公開市場が厳しかったことから、出口は株式公開 (IPO) ではなく、売却 (Buyout) が主流になっていた。もちろん、Facebook や Zynga のように、大型の株式公開を前提としてアクセル全開で走る企業もあるが、稀な例と考えてよいだろう。2011 年夏には Facebook の従業員数は 2,000 人、Zynga は 1,200 人まで成長したと伝えられている。スタートアップから見るとこの 2 社は未公開企業にもかかわらず、Google や Microsoft 同様自分たちを買収してくれるかもしれないジャイアント企業にすでになっているのである。スタートアップのビジネスモデルが IPO ではなく、売却を目標にしているケースは多い。その場合大型売却ではなく、数百万ドルの小規模のディールでもかまわない。起業から 2、3 年で売却し、また、次の起業を繰り返すというシリアル・アントレプレナーを目指す起業家が多い。

ものづくり紀行

ところで、大企業が小さなスタートアップを買収するという業界の動きにも、グローバル化が見られる。海外に同じような製品サービスを展開するスタートアップがあると、買収しようとするのは妥当な戦略だ。日本企業もそうした対象に含まれている。

日本のゲーム会社のスタートアップであるウノウはサンフランシスコ市内に現地オフィスを構えて、2010年8月に Zynga に数千万ドル（推定）で買収され、日本の本社は Zynga Japan 株式会社になった。Groupon は日本進出のために、日本の共同クーポン購入サイトを運営するクーポンドを 2010年8月に買収し、グルーポン・ジャパン株式会社へと名称を変更した。先述のように DeNA は、2010年10月にサンフランシスコの ngmoco を 4 億ドルで買収して 100%子会社とした。DeNA 以外にもシリコンバレーに進出している日本の公開企業にサイバーエージェント、グリー、デジタルガレージ等々がある。米国のスタートアップを買収する動きは今後も増えるだろう。

参考までに IPO 市場が低調であったことを示す数字をあげておきたい。

2008年9月に起きたリーマンショックが IPO 市場に与えたダメージの大きさは 2001年の IT バブル崩壊よりも大きい。2007年に 160社あった新規株式公開件数は 2008年に 24件になり、VC 投資を受けていた企業の公開件数は、2007年の 86件から 2008年の 6件に激減した。2009年は全体の公開件数 38件中、VC 投資を受けていた企業の公開件数は 12件と落ち込んだままであったが、2010年には回復して全体の公開件数 104件中、VC 投資を受けていた企業の公開件数は 72件であった。しかし、公開までにかかった年数には注意が必要である。公開にいたる平均年数は 2005年の 6年、2006年の 8年、2007年 9年、2008年 10年、2009年 10年、2010年 9年と長くなっている。その理由として公開審査が厳しくなったことが指摘されている。公開が厳しくなると、もうひとつの出口である売却という選択肢が浮上する可能性はますます高くなるであろう。

最後に、業種別で株式公開数を見てみよう。2010年公開件数 72件中最も多かった業種はバイオテクノロジーの 14件で、次いでソフトウェア 8件、消費材 8件が並んで続く。WEB ビジネスと関連が深い業種を見ると、メディア・エンターテインメント 5件、IT サービス 4件であり、全体と比較するとこの業種の株式公開数が低いということがよくわかる。

3 調査対象が入居するインキュベーション

本稿が調査対象としたスタートアップが入居している Plug and Play Tech Center について紹介しておこう。シリコンバレーの最南端のサンノゼ市の北側に位置するサニーバール市に位置し、3階建てフロアの総面積は 150,000 sq (13,950 m²) である。

地下にはデータセンターがあり、1階から3階までがオフィススペースとなっている。入居企業のほとんどがIT産業に属しており、ソフトウェア開発、WEBやモバイル関連のビジネスを展開している。最も小さなオフィススペースは2名が座れる程度のものであり、大きくても8名程度までの規模で、それよりも大きくなると、卒業していくことが多い。3階スペースの一部は、VCのサテライトオフィスが入居している。

入居企業にとっての魅力のひとつは、Plug and Playのスタッフに提出したビジネスプランが認められると、3階のVCにプレゼンテーションする機会が得られることだ。サテライトを持っていないVCも月に1度訪問し、Plug and Playの紹介するスタートアップのプレゼンテーションを聞く機会を設けている。日本からは、NTTグループやソニーのコーポレート・ベンチャー・キャピタル部門が1度訪問している。また、Plug and Play自身も投資機能を持っており、別法人格の Amidzad Ventures は、成長が期待できるスタートアップに投資している。実際、Google と Paypal のアーリーステージに投資をした実績がある。

サニーバール市の施設は2006年オープンであるが、2000年以前から、パロアルト市内でインキュベーション事業を行っていた。そのころに入居していたのが Google と Paypal である。Google の創業者がスタンフォード大学のドミトリーから出て、最初に入居した民間オフィスが Plug and Play であったというエピソードはよく知られており、縁起担ぎで入居を決める創業者は少なくないという。実際、筆者は、Plug and Play の CEO がイベントで挨拶する際にこのエピソードを何度も聞いた。Google のように株式公開を果たすか、売却されて卒業していった企業の名前は、パネルになって受付の壁にずらりと飾られており、写真にあるように、Successful Exit として紹介される。

大学と連携していることも特徴のひとつである。たとえば、国内や海外の大学と提携して、ビジネスプランをプレゼンテーションするピッチコンテストを開催している。スタンフォード、イエール、MIT、ハーバード、カルテック、コーネル等々の大学ごとにコンテ

ものづくり紀行



写真1 (左) レセプション前のフロアの様子、(右) 壁には卒業企業のパネルが追加されていく



写真2 (左) MIT、ハーバード、スタンフォードといった各大学のピッチコンテストのスケジュール等が掲示されている、(右) カナダパビリオンは、スタートアップを3ヵ月ショートステイさせる

ストが催され、審査員には、各大学を卒業したベンチャー・キャピタリストが並ぶ。

また、大学向け以外にも独自のピッチ・コンテストを主催しており、国内向けと国際向けに毎年2回ずつ開催されている。参加者は、地元のスタートアップの他に、海外から進出を考えているスタートアップや国内と海外のMBAを中心とした大学院生チームである。審査員には地元のVCをよび、聴衆には起業家の卵が多い。参加費は数百ドルと安くはないが、毎回盛況である。優秀者には、入居3ヶ月の権利が渡される。

ピッチは3分しかないので、ビジネスモデルの要点しか話すことができない。だが、短くても、経営チームの学歴と経歴が強調されることが多い。というのも参加40社から上位3社の優秀者を決めるまでの集計時間は、大ホールの外のオープンスペースにブースが設けられ、VCと発表企業の個別相談の場となる。その時間こそが重要なのであって、ピッチそのものは単なる紹介にすぎないからだ。日本のコンテストとの大きな違いは、審査員向けに詳しい資料がなく、エグゼクティブサマリーと言われる1頁の概要しか渡されな

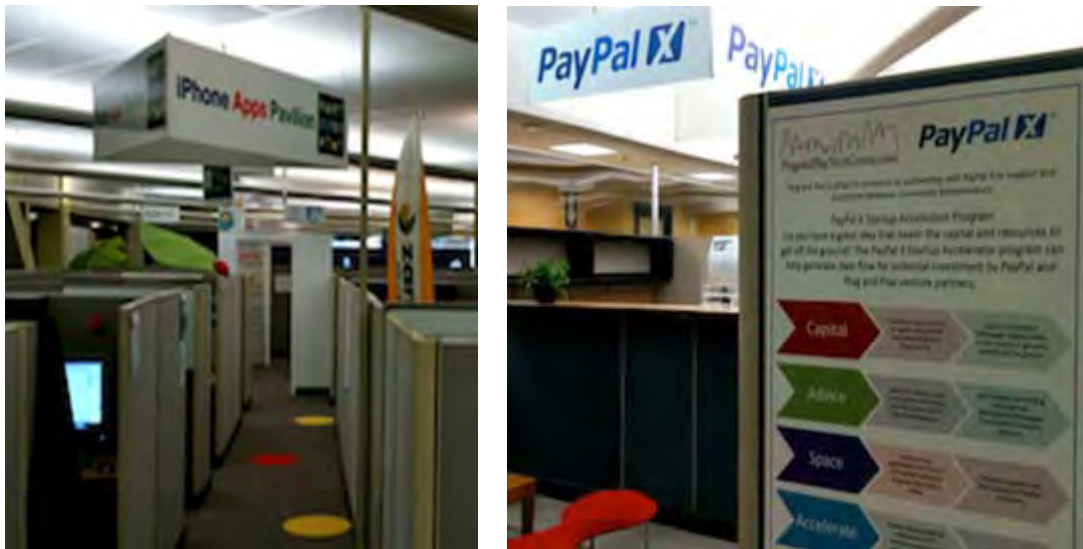


写真3 (左) iPhone パビリオンは経営者の肝入りで、1階の一等地にスペースを構えている、(右) PayPal パビリオンは、Paypal が設営して関連ビジネスを招聘している

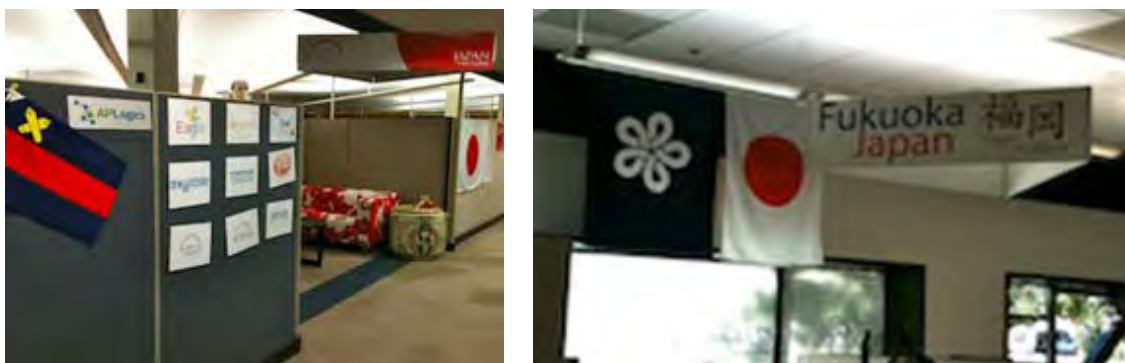


写真4 (左) サンプリッジが運営するジャパンパビリオン、(右) 福岡県も入居

い。ビジネスモデルはエレベーターピッチと言われる 30 秒で説明できるくらい明瞭でなければならないというシリコンバレー流儀がここにも反映されているのだろう。

ピッチコンテスト以外では、ネットワーキングイベントが開催されている。月に1度夕方 6 時から開催されるコミュニティ・ミーティングは、新しい入居企業が自己紹介を行い、会場ではピザ、コーラ、ビールが振るまわれる。他にも、CEO Talk と題して、出口を迎えた起業家を招いた講演会を不定期に開催している。

施設内を歩くと、各国の旗がはためくパビリオンが目につく。カナダ、バルセロナ、チェコ、オーストリア、フィンランド等の政府系機関が自国からのスタートアップの進出を促進している。選抜されたスタートアップは3 ヶ月ずつ滞在し、その後意を決すれば、自

力での進出となる。

日本の政府系団体としては福岡県が入居しているのみだが、民間のインキュベーターであるサンブリッジがジャパンパビリオンを運営している。サンブリッジの本社は恵比寿にあり、IT系スタートアップを対象にインキュベーション事業と投資事業を行ってきた。CEOのAllen Minerは、元オラクルジャパンの初代会長を務めた人物である。日本人のシリコンバレー進出を支援するため、2009年にPlug and Playの中にブースを開設。2011年8月現在7社ほどのスタートアップが入居している。広いスペースをPlug and Playから借りて入居企業にサブリースしているので、利用料は割安になっているのが特徴である。完全に移住してきた起業家もいれば、出張ベースで利用している企業もある。

国単位での出展以外に、大企業が運営するパビリオンがある。オンライン決済サービスのPayPalと家電量販店のBestBuyだ。自らのビジネスに関連するスタートアップを入居させており、おそらく、こちらも利用料を補填する形でサブリースしていると思われる。

そして今回の調査対象企業の多くが、iPhoneパビリオンに入居している。2006年のiPhone登場は、モバイルアプリケーションの市場を生み、多くのスタートアップを輩出させた。これらビジネスを後押しするため、Plug and Playの経営者の肝入りで、1階部分の一等地にiPhoneパビリオンが開設された。

4 スタートアップのビジネス

iPhoneパビリオンやその近くに、モバイル関連とソーシャルメディア系ビジネスのスタートアップが集まっている。常時入れ替わりが激しいが、インタビューを申し込んだ50社ほどのうちから、取材協力が得られた18社を紹介したい。データは2010年8月から2011年8月に収集した。設立は2004年が2社、2007年が3社、2008年以降が13社と若い企業が多い。規模はまだ小さく、経営チームは創業者の2-3名程度で構成され、¹¹ 国内の従業員数は契約社員やパートタイムを入れても3-5人程度である。ただし、オフショア開発を依頼している企業が少なくない。インド出身者が米国で創業した5社のうち3社はインドに開発部隊を置いている。欧州で創業した後に米国に進出した企業の5社、オーストラリアとパキスタンで創業した後に米国に進出した企業の各1社も、本国に開発部隊を置いたままだ。

¹¹ 2011年に発表されたベイエリアのWEBビジネス650社を対象にしたStartup Genome Reportによると、2-3人の創業者による起業が最も成長スピードが速くなるという結果が得られている。

ビジネスはモバイル向けが 6 社、PC の WEB 向けが 3 社、両用が 9 社である。顧客ターゲットは、一般消費者を対象にしたサービスであるコンシューマー・ビジネス 9 社、デベロッパー等法人向けのサービスであるエンタープライズ・ビジネス 7 社である。しかし、コンシューマー・ビジネスの中には、収益モデルが、個人の利用料と法人からの広告収入のミックスになっている場合もある。

顧客の獲得方法は、エンタープライズ・ビジネスの場合は、創業者が過去の仕事経験で築いた顧客リストを利用しており、コンシューマー・ビジネスの場合は、Facebook や Twitter といったソーシャルメディアを活用して直接に一般消費者にアクセスしている。

従業員の獲得には、個人的ネットワークを活用しており、同窓会組織や前職の職場のネットワークを頼りにしている。海外から進出して米国内に現地法人を置くような場合には知己がないので、人材紹介業に頼ったり、ローカルな情報サイトの Craigslist¹² を利用することもある。Plug and Play の人材紹介を行う専門スタッフに頼んでいたサンプルもあった。興味深かったのは、入居企業間で開発の仕事を外注し合うことだ。新サービスの上市前は大変忙しくなる。その繁忙期に、隣のブースにいる技術者が開発を助けることは珍しくなく、インキュベータに入居するメリットのひとつになっている。

資金獲得の状況は、WEB ビジネスの経営に必要な資金がきわめて少なくなっていることを反映している。立ち上げ資金（シード）をエンジェルから調達したが、追加の投資（シリーズ A）を受けていない企業は 4 社であり、そのうち半数は追加の投資が必要ないという。エンジェルと自己資金を合わせて 200 万ドル程度あれば、エンジニアを雇って製品サービスを完成させることができるという回答が多かった。レンタルサーバーの費用が安く、パートタイムやオフショア開発を活用できるという環境がもたらした結果だろう。シードやシリーズ A の投資を VC から受けた企業は 7 社あった。そのうち、3 社は、創業した国、スウェーデン、スペイン、オーストラリアにある VC または投資銀行から調達し、2 社が Plug and Play の関連 VC から投資を受けた。残りの 7 社は外部資金調達がまったく無い状態である。そこで、数百万ドルの投資を探している企業が多い。

ところで、1 年間の調査期間中に、18 社中 8 社が施設を去って行った。明らかに成長して卒業した企業は 2 社あり、WEB やモバイルシステムのデバックをオンラインで請け負う uTest (www.utest.com) と施設内地図を提供する Micello (micello.com) である。uTest はシリーズ C まで資金調達が進み、総額 2,000 万ドルに達している。Micello の調達金額は

¹² 1995 年にサンフランシスコで開設されたローカル情報を交換するためのサイトで、求人、不動産他様々な情報が掲載されている。

不明だが、Plug and Play の関連 VC から投資を受けた。

5 スタートアップの起業家像

次に起業家に焦点を当てよう。インタビューに応じてくれた 18 人中 4 人が複数の起業経験を持つシリアル・アントレプレナーであった。また、米国生まれは 18 人中 3 人だけで、ほとんどが外国生まれであった。アジア出身者が 8 人（インド 5 人、スリランカ、イスラエル、パキスタン）、欧州出身者 6 人（フランス、ドイツ、スウェーデン、スペイン、ルーマニア、ルクセンブルク）であった。アジア出身者は、米国、オーストラリア、英国等の英語圏の大学に留学経験を持つ者が多い。それに対し、欧州出身者は自国の大学を卒業して起業した後に、米国にはグローバル展開のために進出した（一人を除く）というパターンが多い。

次に学歴に目を移そう。工学系かつ修士号取得者が多いことが目を引く。CTO の職位にある者はいわんや、CEO の職位にある 15 人中 11 人も工学系を専攻していた。また、18 人中 12 人が修士号を取得している。工学と MBA の複数修士号が 3 人、工学のみが 6 人、MBA のみが 3 人である。

年齢の分布は 22 歳から 50 歳までで、平均年齢は 39 歳であった。平均年齢の高さから想像できるとおり、大学を卒業してすぐに起業したアカデミックスピノフ型ではなく、企業勤務を経て起業した大企業スピノフ型の起業がほとんどである。したがって、勤務時代のスキルやネットワークを活かしたビジネスを展開している。Shane (2000) が指摘する prior knowledge が起業に影響していることになる。勤務時代の仕事内容が現在の起業に密接に関連している例を挙げておく。

運輸安全協会勤務 エアライン、レンタカー、パーキングの予約をする携帯アプリの開発

Vodafone 勤務 携帯決済システムの開発

Apple にて高等教育機関向けビジネス 遠隔会議システムの開発

Yahoo にて携帯上の広告プラットフォーム提供 中小出版企業のコンテンツを配信する携帯アプリの開発

Sun Micro にてクラウドコンピューティング 施設内地図を提供する携帯アプリの開発

大学にて情報システムのリサーチアシスタント グラフ作成のオンラインソフトの開発

IT 企業で QA のプロジェクト統括 ソフトウェアの QA テスト請負

WEB アプリ開発会社勤務 モバイルアプリ開発

モバイル関連ビジネスのマーケ担当 Facebook に連結したサービス業者紹介サイト運営

UNICEF の広報で WEB 担当 ソーシャルメディア上のファンページ作成アプリ提供

3D や WEB 受託開発会社プログラマー ゲームや地図開発のプラットフォーム提供

WEB ビジネスのプロダクトマネジャー WEB サイト開発のプラットフォーム提供

人工知能を使ったシステム開発 アプリのプロトタイプ作成ツール提供

これら企業が飛躍的に成長できる起業機会を認識して起業に踏み切ったかどうかについては疑問が多い。先述したように、予定している資金調達は数百万ドル、日本円にして数億円であり、起業環境が整っている米国では、日本におけるほど高い目標とは言えない。海外から進出したサンプルを除いて、米国で創業したサンプルに注目すると、30代、40代に大企業をスピンオフした創業者にとっては、業界再編の波や雇用関係を考慮すると、起業はキャリアの中でも選択肢であったようだ。モバイルやソーシャルメディア興隆の中で、自身のスキルや経験を活用して起業できるのなら、その選択肢は経済性計算に見合うものであったはずだ。

出口戦略についてたずねると、株式公開と明確に答えるサンプルは少なく、むしろ、Google、Facebook 等への売却を期待している。VC から投資を受けずに、エンジェルからのわずかな投資でサービスを立ち上げた場合には、少なくとも数百万ドル程度の売却によってキャピタルゲインを得た後、再度起業するというシナリオが描ける。また、ソーシャルメディアを活用して顧客の獲得ができるコンシューマー・ビジネスが軌道に乗れば、着実に現金を稼ぎだすことが可能となる。起業というよりは独立開業によって生計をたてるイメージになるだろう。

気をつけなければいけないのは、Plug and Play への入居はそれほど審査は厳しくなく、短期養成プログラムによって運営されている 500 startups や Y Combinator の入居企業ほど成長志向が強くないことだ。そうした点では他のインキュベータを調査したほうが、若くて起業意欲の高い起業家や出口戦略を明確に持った起業家に出会える確率は高いだろう。

6 グローバル化のための米国進出

米国に進出した企業 7 社のグローバル化のスピードについて確認しておこう。

創業から 3 年以内にグローバル化に挑んでいる。設立後 3 年以上経過してからシリコンバレーにオフィスを構えた 2 社には理由がある。ルーマニアのスタートアップのビジネスモデルは、米国進出の際には変更された。Facebook のような SNS をルーマニアで立ち上げて成功をおさめた後、米国ではモバイル決済サービスを展開しようとしている。また、スウェーデンのスタートアップは、米国に現地法人をおく前から IPTV 向けのアプリケーションを米国企業に提供しており、香港やオーストラリアには以前から現地法人があった。

2003 年	起業	ルーマニア	2009 年	米国進出
2004 年	起業	スウェーデン	2010 年	米国進出
2004 年	起業	パキスタン	2007 年	米国進出
2007 年	起業	オーストラリア	2011 年	米国進出
2008 年	起業	スペイン	2011 年	米国進出
2008 年	起業	ルクセンブルク	2010 年	米国進出
2009 年	起業	フランス	2010 年	米国進出

それでは、米国進出した 7 社について詳しく見ていきたい。

起業家は、自国で大学を卒業した後、企業勤務を経て起業しており、勤務時代の経験と知識が起業に直結しているサンプルがほとんどである。また、開発部隊を本国に置きながら、米国ではマーケティングや事業開発を行っているパターンもいくつか見られる。資金は本国のエンジェルや VC から集めた資本金を活用しているが、今後、米国での展開を続けていくためには、売上拡大による内部留保か米国における資金調達が必要になると予想できる。すでに 7 社中 3 社が Plug and Play を退去しているが、そのうちの 2 社、Magic Solver と Cinergix は入居の経緯に特別な理由があった。前述したピッチコンテストに入賞し、その賞品が短期の入居であったのである。共に半年ほど入居してマーケティング活動を行った後に、本国へ帰って行った。もちろん、その期間に米国におけるビジネスの大きな成長の機会を見出せば、残留した可能性は高いが、結果的にはそうならなかったようだ。

表1 米国進出企業のサンプル

会社名	面談創業者	ビジネス	収益源	創業	創業者数	国籍	年齢	教育	キャリア	回数	規模	資金調達	採用	顧客獲得	2011年8月所在
Avenue Social	COO:Salman Ghaznavi	ソーシャルメディア上のファンページ作成システム提供	法人向け	2004年パキスタン、2007年米国	3人	パキスタン	32歳	オーストラリア留学(経済学)	ユニセフの広報でWEB担当	初回	本国150人+米国8人	外部資金なし	ローカル情報サイト利用	個人ネットワーク	入居中
Netopia System	CEO:Antonio Eram	モバイル決済サービスのアプリ	法人向け+個人利用	2003年ルーマニア、2009年米国	1人	ルーマニア	30代	ルーマニアの大学	携帯電話勤務	初回	本国エンジニア10人+米国営業4人	本国のSNSビジネスで内部留保	インキュベーターの紹介	大手企業との契約を皮切りに開拓中	入居中
ZAP S.A.	CEO:Patric de Waha	共通の興味を持つ人を位置情報を使って探すモバイルアプリ	個人利用+広告収入	2008年ルクセンブルク、2010年米国	1人	ルクセンブルク	30代	ドイツの大学(コンピュータサイエンス修士)	WEBビジネス企業でアプリの開発	初回	本国2名+米国2名	本国のエンジェル	不明	Facebook活用	退去
MagicSolver	CEO:Emmanuel Carraud	iPhone向けゲームのアプリ	個人利用+広告収入	2009年英国、2010年米国	2人	フランス	36歳	英国ケンブリッジ大(MBA)	食品業界のマーケティング担当	初回	本国2名+英国8名	外部資金なし	個人ネットワーク	同業者との連携、iTuneストア	退去
Accedo Broadband	CEO:Michael Lantz	IPTV用のオンデマンドビデオ、ストリーミング、3Dゲームのシステム	法人向け	2004年スウェーデン、2011年米国	2人	スウェーデン	38歳	スウェーデンのルンド大(工学修士)	WEBビジネスのプロダクトマネージャー	初回	80人(本国、ロンドン、オーストラリア、香港、米国)	スウェーデンのVCから調達		TV生産メーカーや放送局に直接営業	入居中
Cinergix	CEO:Chandika Jayasundara	オンラインで描画ソフト	法人+個人	2007年オーストラリア、2011年米国	3人	スリランカ	29歳	豪州メルボルン大学(情報学修士)およびロンドン大学(こうんピュータサイエンス学士)	大学でアシスタント及びソフトウェア会社でエンジニアした後、ソフトウェアの受託ビジネスで起業	2回目	本国4人+スリランカ10人エンジニア	豪州のVCから調達	個人ネットワーク	オンラインで営業	退去
Justinmind	CEO:Xavier Renom	アプリのプロトタイプを作成するためのツール提供	法人向け	2008年スペイン、2011年米国進出	2人	スペイン	36歳	スペインのUPC(コンピュータサイエンスの学士)	人工知能企業勤務でプログラミング	初回	本国8人エンジニア3人営業+米国2人営業	スペインの銀行から投資	インターネット利用	オンラインや直接の営業	入居中

7 移民の起業

移民による起業サンプルをまとめてみた。

8人中5人がインド出身と、人口統計上インドからの移民が多いという実態を反映した結果が出ている。5人は、インドまたは米国で工学を専攻し、半導体またはIT企業に勤務した経験を持つ。うち2人は米国でMBAも取得している。シリコンバレーにおけるハイテク産業を支えてきたエンジニアの多くは、彼らのようなアジア出身の移民が多い。

インド出身者の起業の特徴は、インドに開発部隊を置いたり、外注することによって、人件費を削減できることにある。インドにはバンガロールやハイデラバードのようなIT産業の新興都市に人材が集まっており、米国で企画したシステムを、数分の1の人件費で開発できる。インド出身の起業家に限らず、オフショア開発を利用することは一般的な方法になっているが、インドと縁が深い経営者ほど、インドの地元企業と強固な関係を構築

ものづくり紀行

表 2 移民による企業のサンプル

会社名	面談創業者	ビジネス	収益源	創業年	創業者数	国籍	年齢	教育	キャリア	回数	規模	資金調達	採用	顧客獲得	2011年8月所在
uTest	CEO:Doron Reuveni	システムのQAテストをオンラインで請け負う	法人向け	2007年	2人	イスラエル	47歳	イスラエルのTechnion-Machon Technologi Le' Israel(工学学士)	IT企業でQAプロジェクトの統括	初回	53人	VCからシリーズC(総額2000万ドル)	米国、南アフリカ、アジアにテストターの人材	オンラインを使った営業	退去(成長した)
C2Call	CEO:Martin Feuerhahn	ブラウザー上の通話アプリ	個人利用	2008年	2人	ドイツ	45歳	ドイツのPaderborn大学(ビジネス&工学修士)	アジアで自動車の購買担当から起業して、香港の市内案内サイト運営、ドイツのメディアビジネス	3回	6人エンジニア、4人マーケ、パートタイム15人(ドイツ&台湾)、3人米国	ドイツのVC	過去の仕事のネットワーク	Facebook活用	入居中
SachMany	CEO:Chintu Parikh	中小出版企業のコンテンツを配信する携帯アプリ	法人+個人	2009年	2人	インド	35歳	Cleveland 大学(工学修士)& Carnegie Mellon(MBA)	YahooでWEBビジネスのマーケ&事業開発担当、Wi-Fiビジネスで起業	2回	米国3人エンジニア、1人マーケティング	PnP関連VC	個人ネットワーク	中小出版企業へ直接営業	入居中
Micello	CTO:Prakash Narayan	インドアマップ配信するモバイルアプリ	個人利用(広告収入)	2009年	3人	インド	50歳	インドのIIT Delhi(工学修士)	サンマイクロでJavaとクラウドコンピューティングのプログラマー	初回	米国5人エンジニア、2人マーケ&営業、東京、アムステルダム、チェンマイに現地オフィス	エンジェル&PnP関連VC	Techcrunch入賞歴を利用して採用	モバイル通信会社と電話メーカーへの営業	退去(成長した)
Envizio Labs	CEO:Prasad K.R.	小売業向け決済システムのモバイルアプリ	法人	2010年	3人	インド	49歳	Oklahoma 大学(工学修士)	半導体エンジニアから転向し、Mac OS 関連ビジネスを起業	2回	米国5人、英国5人、インド30人	外部資金なし	個人ネットワーク	過去のクライアント	入居中
TrustHop	CEO:Viral Kadakia	個人向けサービス業者の推奨をするFacebookと連動したアプリ	法人+個人	2010年	2人	インド	38歳	U of Texas(コンピュータ修士)、Kellogg School(MBA)	モバイルビジネスのマーケ&製品開発マネジメント	初回	米国1人エンジニア、販売1人、契約エンジニア3人	エンジェル	個人ネットワーク	Facebook利用	退去
PeerMeUp	CEO:Hector Gonzalez Banos	ゲームや地図のプラットフォーム提供	法人	2011年	2人	メキシコ	46歳	Stanford 大学(電子工学博士)	ロボット、3D、WEB サイトの受託開発会社でプログラミング	初回	1名エンジニア	外部資金なし	個人ネットワーク&前職の関係	電子媒体企業へ直接営業	入居中
WEB MOBI	CEO:Sachin Anand	WEB&モバイルサイトの開発者にプラットフォーム提供	法人	2011年	2人	インド	34歳	インドのIIT(電子修士)& Washington 大学(MBA)	半導体企業で製品開発マネジャー、ソーシャルメディア企業でWEBビジネス担当	初回	インドに5人エンジニア	外部資金なし	個人ネットワークとWEB利用した採用活動	Facebook等のSNS利用	入居中

できる。

移民による起業のサンプルのうち、2社が成長して退去していった。2社とも、VCからの資金調達を受けている。uTestは従業員数が50人を超えている。他社のQAテストをオンラインで引き受けるビジネスを伸ばしてきた。テストターを海外を含め遠隔地に置いており、クライアントから依頼があると、翌々日には仕事を開始するという迅速な対応によって受注を伸ばしてきた。その背景には、モバイルやソーシャルメディア関連のアプリが飛躍的に増えるに従い、テストの需要も増大したことがある。

もう1社のMicelloは、ショッピングセンター、駅、大学等の施設内地図の提供を行っている。東京、アムステルダム、チェンマイにもオフィスをもっているが、これは、創業メンバーに各地の出身者がいたからである。人材獲得には、ピッチコンテスト入賞の名声

が有効だったという。Micello が入賞したピッチコンテストの TechCrunch Disrupt は、2009 年から始まったカンファレンスであり、WEB 2.0 関連のビジネスの登竜門として最も注目されている。このような場で認められると、業界で名声を得て、大企業に存在をアピールできる効果が期待できる。

8 まとめ

M&A と起業活動によって加速するグローバル化の波と、それを支える移民による起業という特徴が今回の調査で見えてきた。

株式公開を果たした大企業や、公開を近々予定している成長した企業が、将来性の高いスタートアップを買収することに意欲的であり、スタートアップ側も売却を出口戦略として意識している傾向が強いことを確認してきた。そして、買収劇は国境を越えて加熱しており、WEB ビジネスのグローバル化に拍車をかけている。

また、WEB ビジネスにおける起業も従来の産業と同じく、移民が支えている実態を確認できた。特にインドからの移民が多い。今回の Plug and Play のサンプルの人種構成を裏づける定量調査がある。デューク大学による 2008 年の調査のデータ¹³ を見ると、インドからの留学生の専攻がエンジニアリングとコンピュータサイエンスに偏っていることがわかる。コンピュータサイエンスを専攻するインド人留学生がインド人留学生全体に占める割合は 16.2%、同じく欧州の場合は 4.3%、中国の場合は 4.8%であった。エンジニアリングの専攻は、インド 51.1%、欧州 17.1%、中国 25.8%であった。インドから留学して移民となる人材の 7 割近くが、IT 産業のエンジニアになる可能性が高いという結果が得られている。さらに、留学生ではなく、インドの大学を卒業して就業のために米国に入国してくるケースもありうる。今回のサンプルにも、インドの工学系大学 IIT の卒業生が 2 名含まれている。

これらインドからの移民が永住しないでいずれ自国に帰ろうとする傾向が強くなっていることは 1.3 で述べた。彼らは、シリコンバレーと自国を結ぶ架け橋となるであろう。現状、製品サービスは米国ブランド、開発と製造はアジアという国際分業が見られるが、将来はどのような分業体制となるのだろうか。新興国も巻き込みながらソーシャルメディアの興隆とモバイルビジネスの発展から目が離せない。

¹³ Wadhwa, Saxenian, Freeman, & Salkever (2010) を参照

謝辞

本稿の作成には、株式会社サンブリッジと福岡県サンフランシスコ事務所の次の方々に大変お世話になった。記して御礼申し上げたい。

アレン・マイナー、川鍋仁、大木美代子（サンブリッジ）

仲谷隆造（福岡県）

咲本寛子、黒田峻、中川貴雅、喜屋武珠美、川上裕輔、遠藤正人、高際兼一（サンブリッジのインターン生）

参考文献

- Duke University & U. C. Berkeley (2007) *America's new immigrant entrepreneurs*.
- Marmer, M., Lasse, B., & Berman, R. (2011). *Startup Genome Report 01*. blackbox.
- Saxenian, A. (1994). *Region advantage*. Harvard University Press. 邦訳, A. サクセニアン (1995) 『現代の二都物語』大前研一訳. 講談社.
- Saxenian, A. (1999). *Silicon Valley's new immigrant entrepreneurs*. San Francisco: Public Policy Institute of California.
- Saxenian, A. (2005). *The new Argonauts*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳, A. サクセニアン (2008) 『最新・経済地理学 グローバル経済と地域の優位性』星野岳穂, 本山康之監訳. 日経 BP 社.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.
- Wadwa, V., Saxenian, A., Rissing, B., & Gereffi, G. (2008). Skilled immigration and economic growth. *Applied Research in Economic Development*, 5(1), 6–14.
- Wadhwa, V., Saxenian, A., Freeman, R., & Salkever, A. (2010). *Losing the world's best and brightest: America's new immigrant entrepreneurs (Part V)*.
- 田路則子 (2008) 「シリコンバレーにおけるハイテク・スタートアップス成長のメカニズム」『研究技術計画』23(2), 81–90.
- 田路則子 (2009) 「シリコンバレーのシリアル・アントレプレナー 半導体スタートアップのレポート」『赤門マネジメントレビュー』8(8), 493–508. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR8-8.html>
- 田路則子, 露木恵美子 (2010) 『ハイテク・スタートアップの経営戦略 オープン・イノベーションの源泉』東洋経済新報社.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅純二郎

副編集長 天野倫文

編集委員 阿部誠 粕谷誠 桑嶋健一 清水剛 高橋伸夫 藤本隆宏

編集担当 西田麻希

赤門マネジメント・レビュー 10巻10号 2011年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷 <http://www.gbrc.jp>