

オープンイノベーションの現状と 取り組み

大企業 x スタートアップ PENTA TECH MEETING
基調講演

ブレイクスルー パートナーズ株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

HP: www.b-t-partners.com

ブログ: <http://b-t-partners.com/akaba/>

Facebook: <https://www.facebook.com/yuji.akaba>

Twitter: <https://twitter.com/YujiAkaba>

2012年11月27日

内 容

1. オープンイノベーションとは
2. 大企業の経営改革と100%子会社を通じた
新事業立ち上げ
3. 大企業とベンチャーの連携強化

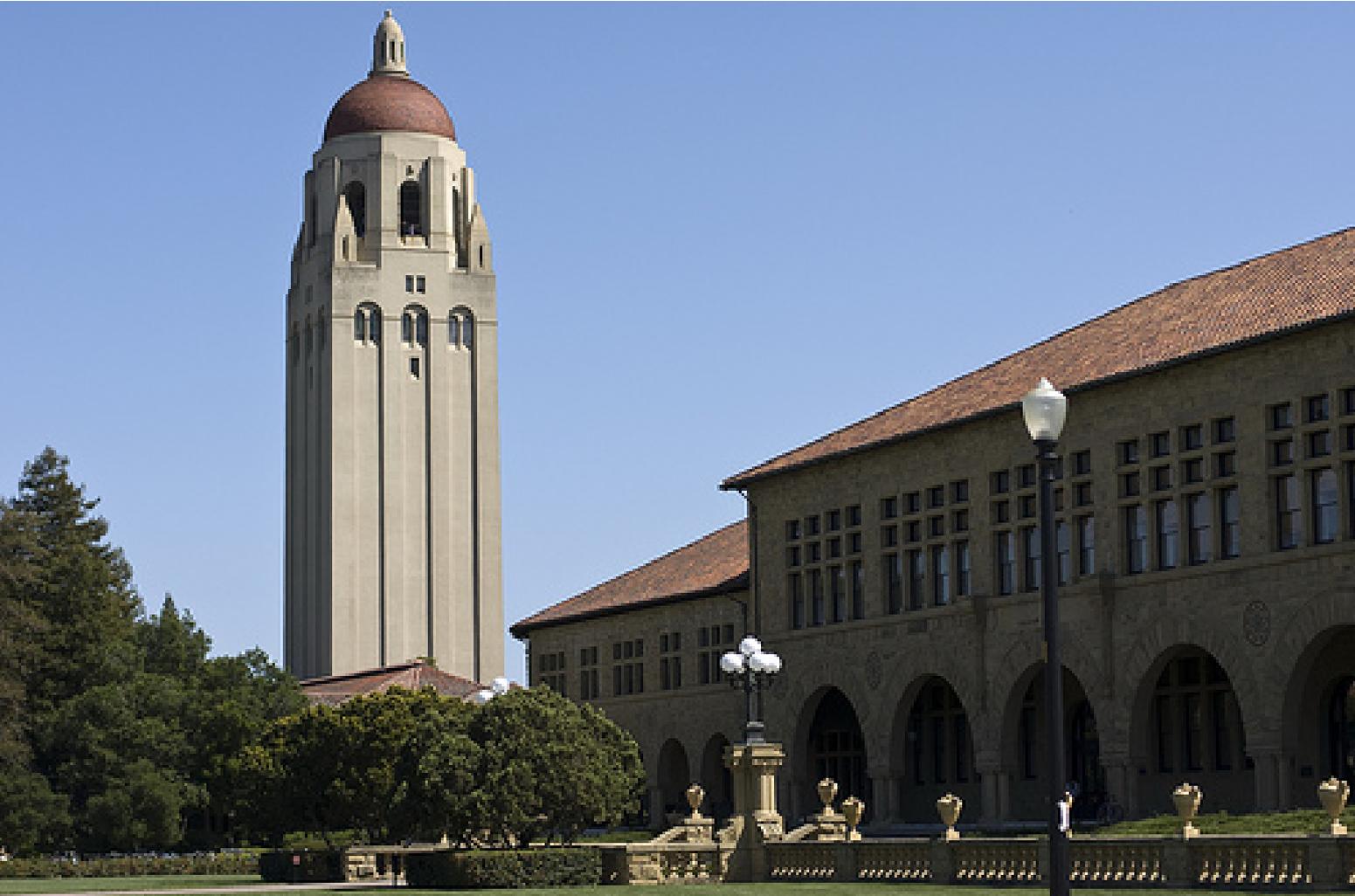
参考：リーンスタートアップ

はじめに自己紹介

KOMATSU

コマツにて超大型ダンプトラックの設計





**スタンフォード大学大学院で機械
工学修士を取得**

シリコンバレーの空気に初めて触れる

McKinsey & Company

マッキンゼーにて14年間、日本企業、韓国企業の経営改革、新事業創造にパートナーとして取り組む

うち、10年間500週、ソウル往復

世界二十数カ国からコンサルタントを動員



2000年以降、日本発の世界的ベンチャー、世界的企業を1社でも多く生み出すべく、ブレークスルーパートナーズを創業

ベンチャー共同創業、経営支援10数社

1社500万円出資、オフィス・サーバー無料提供のブレークスルーキャンプ by IMJ 運営統括



全米でも注目されているシリコンバレーのベンチャーキャピタル、Fenox Venture Capitalアドバイザー

Fenox Venture Capitalは、北米、欧州、東ヨーロッパ、イスラエル、アジアに広範囲かつ強力なネットワークを持つ

ソーシャルゲーム

dango



Istpika



株式会社 アンダムル



すべての特許、技術、技術者を一発検索でつなぐ、データベースソーシャルグラフ



すべての発明・研究・創作活動のために

圧倒的な手軽さで、体系的な企業・業界情報の収集、分析

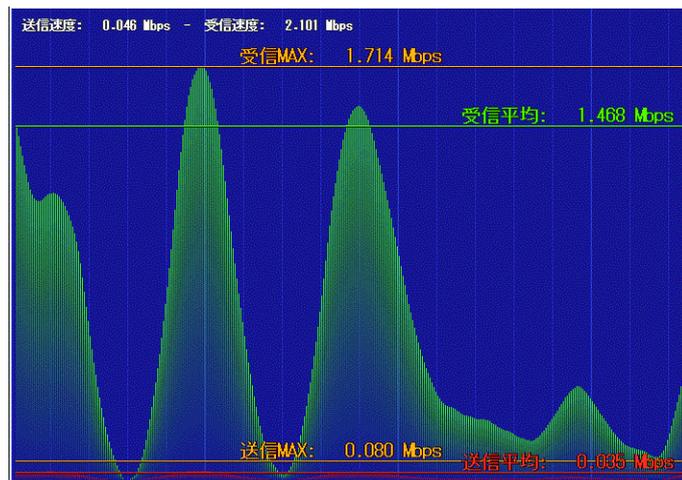
S P E E D A

スマホでYouTubeがきれいに見える

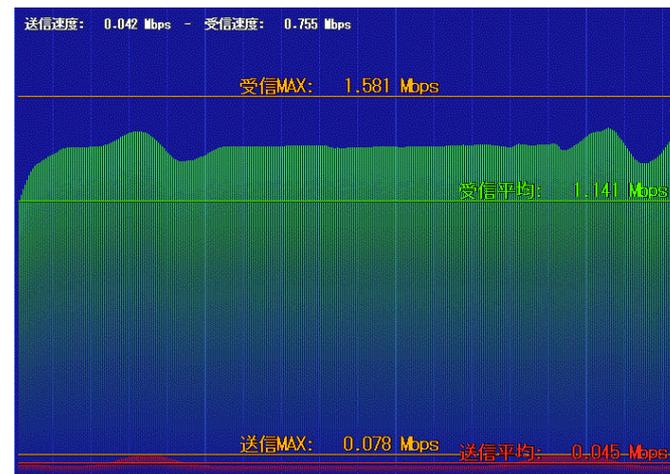


Jin-Magic

Shaping the Future of Internet Traffic



Jin-Magic
による
帯域安
定化



感動コレクションlog



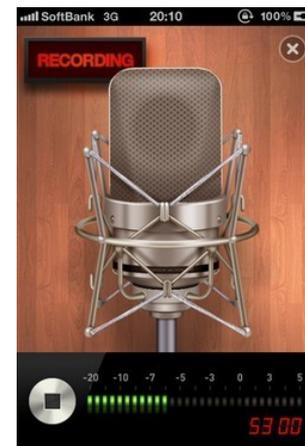
<http://www.lo-g.me/>

ソーシャル婚活サイトfrigg



<http://frigg.lv/>

世界の人々と歌える音楽 コラボiPhoneアプリ nana



言葉で瞬時につながる

Board

<http://board-i.com/>

画像でつながるコラボ コミュニケーション

Look

<http://look.lc/>

学生23チーム100名が参加した、2ヶ月間の開発合宿



1社500万円出資、きめ細かい支援を提供するベンチャーインキュベーション



学生28チーム100名が参加した、5週間の企画・開発コンテスト



ブレークスルーキャンプ2012 Summer

1. オープンイノベーションとは

オープンイノベーションとは

- 企業が社外のアイデア、技術を取り入れ優れた製品として市場に供給すること、他社を通じて市場に供給すること
- イノベーションモデルがクローズドから劇的に変化したということで2003年以降提唱されている
- 世界ではP&G、インテル、日本では、味の素、東レ等が比較的活発
- 破壊的イノベーション(今までの技術を代替するような非常に安価・低品質の技術による根本的な市場破壊)が増え、すべて自社でまかなうことができなくなったため

はじめての方は、[こちらから新規登録](#)してください。

メールアドレス

パスワード

▶ [ログイン](#)

[パスワードを忘れた方はこちら](#)

[個人ページ](#)

[ご提案受付](#)

[ニーズを見る](#)

[審査プロセスについて](#)

[よくあるご質問](#)

[P&G FutureWorks](#)



なぜ弊社との パートナーシップか？

私たちは、ウィン・ウィン関係を築くことができると信じています。

▶ [弊社とのパートナーシップに関して](#)

世界中の消費者の生活をよりよいものにする新製品やサービスの開発に繋がる革新的な製品、技術、ビジネスモデル、手法、商標、容器・包材などをお持ちではありませんか？

弊社の既存製品・ブランドに対するビジネスの機会をお持ちではないですか？

もしお持ちであれば、御社とのパートナーシップを検討させていただきたいと思えます。

- ▶ [弊社のニーズを見る](#)
- ▶ [コネクト + デベロップの成功例](#)
- ▶ [提案を行う](#)
- ▶ [P&Gの技術、ブランド名・商標などのライセンス使用に関して](#)

P&Gのニーズを見る・一覧

検索

メール配信登録

新規ニーズが登録されるごとにメールにてお知らせいたします。メール配信登録のためには初めにユーザーログインを行うか(このページ左側をご覧ください)、[ユーザー登録](#)を行ってください。

ニーズ一覧

タイトル ⬇ ⬆	登録日 ⬇ ⬆	記述 ⬇ ⬆	カテゴリー
<input type="text"/>	...	<input type="text"/>	...
眼の周りの肌の黒ずみ対策	2010/12/08	眼周辺部の肌の黒ずみの対処方法を探しています。詳細は添付資料(英文)を参照下さい。	スキンケア
モバイル機器による消費者調査に関して	2010/11/30	モバイル機器を利用したの消費者調査に関心を持っています。詳細は添付資料(英文)を参照下さい。	消費者調査手法・モデル

発展途上国を対象とした製品需要の初期予測モデル	2010/11/30	発展途上国を対象とした、製品需要の初期予測モデルを探しております。詳細は添付資料(英文)を参 ... more	消費者調査手法・モデル
マーケットの長期的な成長を決定する因子に関して	2010/11/30	マーケット及び製品カテゴリーの長期的な成長を決定する因子(経済要因、人口動態など)に関して、それらを ... more	消費者調査手法・モデル
ゲームによる消費者動向の予測	2010/11/30	ゲームによる消費者動向(購買意欲など)の予測に興味を持っています。詳細は添付資料(英文)を参 ... more	消費者調査手法・モデル
ブランド価値などから売上等を予想する方法	2010/11/29	ブランドのパフォーマンス指標(ブランド価値、製品性能など)から売上・シェアの伸長などを数値的に予測で ... more	消費者調査手法・モデル
乾電池用缶の深絞り加工	2010/11/29	乾電池用缶の深絞り加工に関して、生産スピードを上げる技術を探しています。詳細は添付資料(英文 ... more	電池
抗菌技術	2010/11/29	すぐにも製品化可能な抗菌技術を探しています。バクテリア、カビ、ウィルスなどに対して有効であり、 ... more	その他

ナインシグマ・ジャパンのアプローチ

外部を活用
すべき技術
領域を
見極める

技術・製品開発の方向性
を決めるご支援

- ▶ ナインシグマ・
インテリジェンス

世界中から最適技術を
見出す

技術課題解決のご支援

- ▶ 技術開発提案募集
- ▶ 技術サンプル募集

技術スキル獲得のご支援

- ▶ 研究開発パートナー募集
- ▶ 研究開発アドバイザー募集

見出した最適
技術を
取り込む

社外組織との技術提携交
渉のご支援

- ▶ 提携交渉支援

ナインシグマ：国内におけるプロジェクト実施企業例

- 過去**2500件以上**のプロジェクト実施
- 大手企業での実施：連結売上上位
 - 材料 20社中16社(10社中8社)
 - 電気機器 20社中13社(10社中7社)
 - 輸送機器 20社中11社(10社中7社)
 - 食品 20社中8社(10社中6社)
 - 機械 20社中6社(10社中5社)
 - 医薬品 20社中7社(10社中6社)
- 大手製造業80社超でサービスを提供
- プロジェクト成功率(顧客が技術の探索に成功し、提案者の交渉に至る確率) 2012年11月現在
 - 直近55件での**プロジェクト成功率は85%**
 - 顧客単位:33%~100%

日本の大企業の危機(1/2)

- 各産業における垂直統合(1社で研究、開発、生産、販売まで全部行う)から水平分業への変化が不可避な流れ
 - PC、スマートフォンのようにグローバルソーシング
 - 広がるオープンイノベーション
- すべての工業製品、サービスが何らかの意味でデジタル化
 - 携帯電話、テレビ・家電、PC
 - 流通、Eコマース
 - SNS、各種のアプリ、ITサービス
- グローバルな分業構造の変化、およびデジタル化に適応できない企業は淘汰される
 - 大手家電、電機メーカーの不振
 - IT業界で世界的に活躍する企業はごく一部

日本の大企業の危機(2/2)

- 日本の経営者はこの変化に対応しきれず、要素技術の「ものづくり」以外への軸足転換ができていない
 - 長期的な雇用関係に基づく「ものづくり」が強みだったが、付加価値が急激に減少
 - 過去の成功モデルからの思いきった転換ができない
- 「匠の技」の通用する分野は狭まっており、**ビジネス的には袋小路**
- 一言で言えば、世界的な産業構造の変化に日本の製造業が対応できなかった
 - 韓国、台湾、中国、インドは世界的な水平分業の波に乗った
 - 欧米企業は水平分業の波に乗り移った
 - **日本企業は飛び乗る気がほとんどなかった**

オープンイノベーションを推進するのは経営者

- オープンイノベーション(=世界中の優れた技術、他社をうまく活用して自分の強みに集中し、事業を成功させる)を推進できるかどうか、は**技術者の問題ではない**
- 経営者が社内の反対を押し切り、自社が本当に価値を出せる分野に飛び込むかどうか.. **強いリーダーが不可欠**
 - 自前主義からの訣別
 - 水平分業の加速
 - 大胆な選択と集中
 - 経営者、経営システムのグローバル化
 - 日本的経営からの訣別

2. 大企業の経営改革と100%子会社を通じた新事業立ち上げ

100%子会社による分社化

既存事業の抜本的見直し、強化



100%子会社による分社化

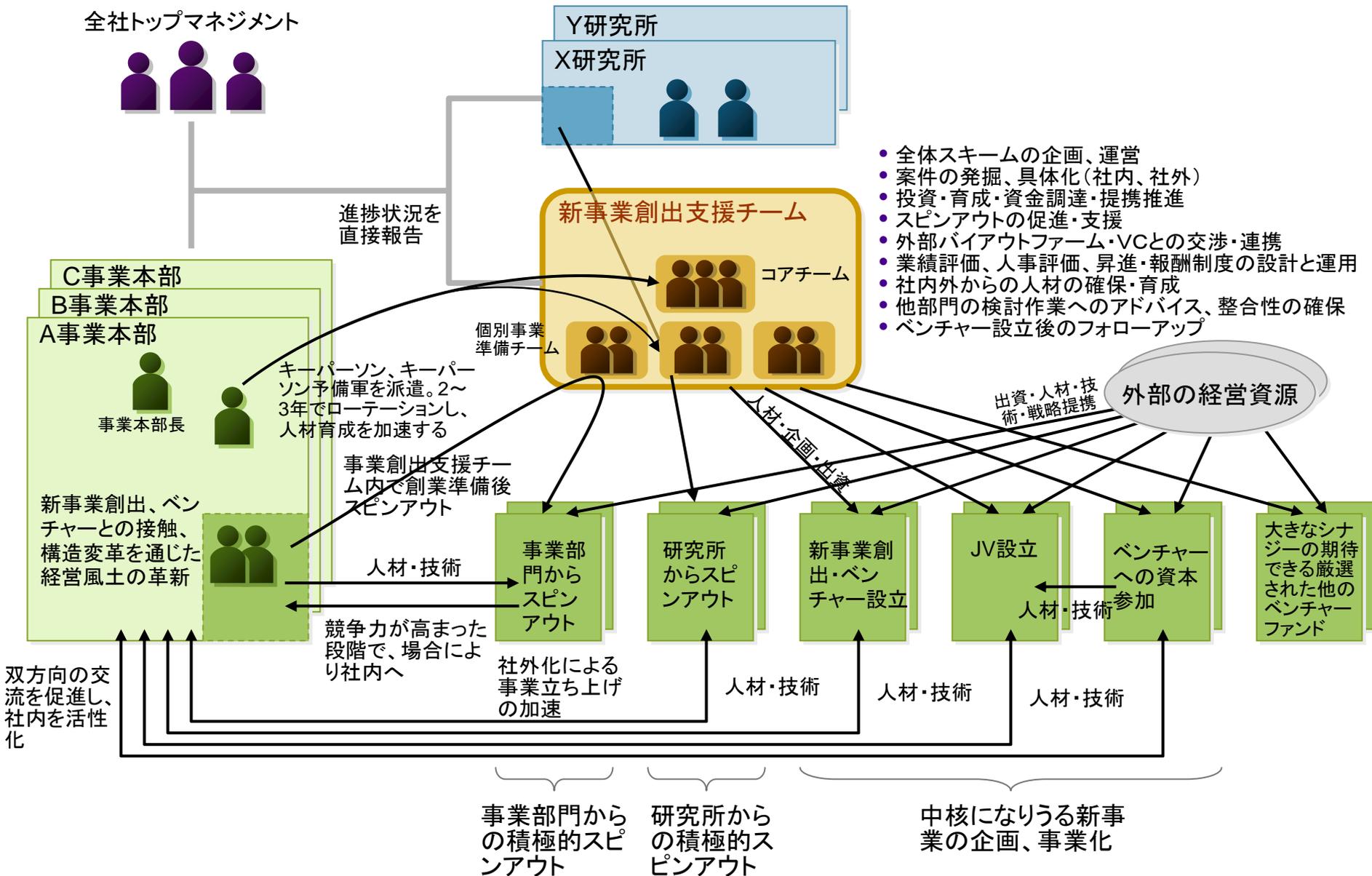


外部からの資本調達



ベンチャーとして
自立

新事業創出支援の全体像

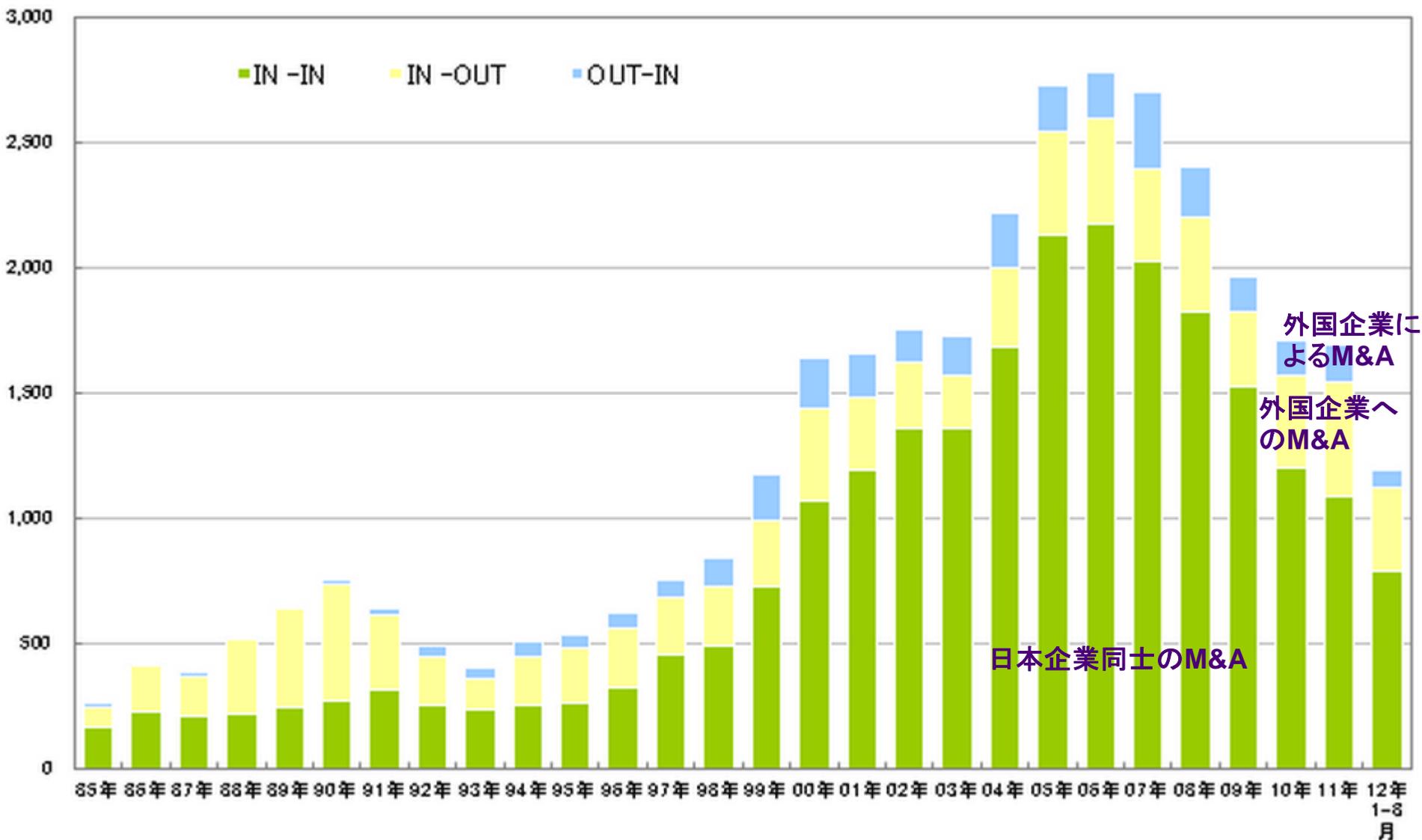


3. 大企業とベンチャーの連携強化

ベンチャーへの出資を通じた協業

- 米国の大企業はベンチャーに出資し、買収することが日常茶飯事
 - IBM、GE、Apple、Cisco等の製造業
 - マイクロソフト、Google、Apple、Facebook等のIT系企業
 - それ以外にも多数
- 買収されたベンチャーの経営陣がそのまま大活躍することも多い
 - GoogleのAndroidチーム
 - FacebookのFriendFeedチーム
- 一方、日本の大企業にとって、ベンチャーとの協業は限定的
 - 比較的活発に行ってきたのは、Yahoo!、楽天、最近ではKDDI
 - ただし、上記の米国企業のように多数のいわゆるベンチャー(資金調達をし、急成長を目指す)を買収し、活用できている企業は少数
- ベンチャーに限らず、日本企業同士あるいは、日本企業による外国企業のM&Aは年間1500件以上あり、新規事業創出のベースは十分ある
- 日本でM&Aをうまく活用しているのは日本電産
 - 技術力はあるが経営が悪化した会社を買収する
 - 日本電産社長が個人筆頭株主となり、同時に代表取締役会長にも就任して経営
 - 経営が悪化した企業を買収した場合でも、人員削減はおこなわない。買収した子会社の社名は最高益を更新すると「日本電産〇〇」と変更

1985年以降のマーケット別M&A件数の推移



1985年以降のマーケット別M&A金額の推移

億円

200,000

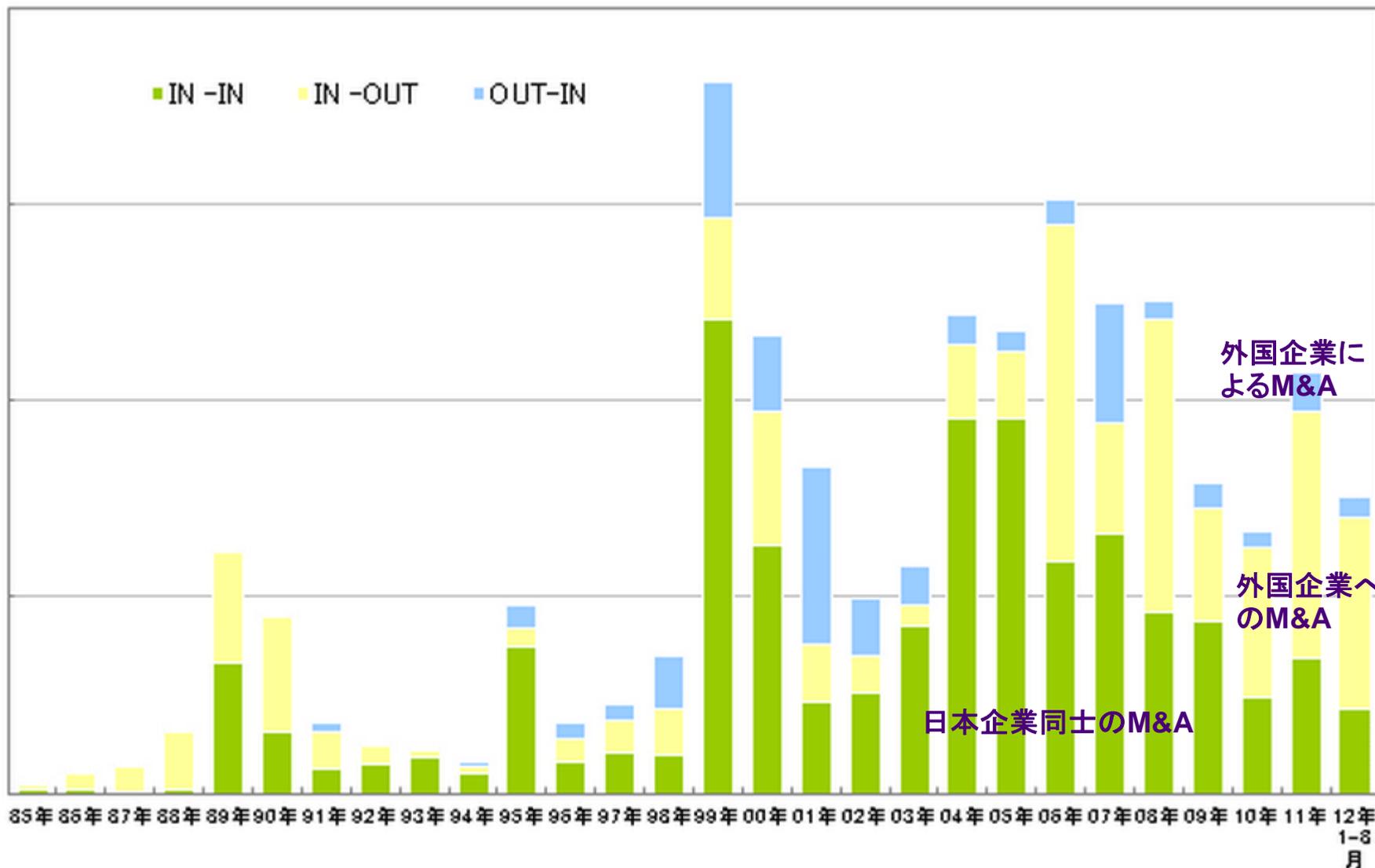
150,000

100,000

50,000

0

■ IN-IN ■ IN-OUT ■ OUT-IN

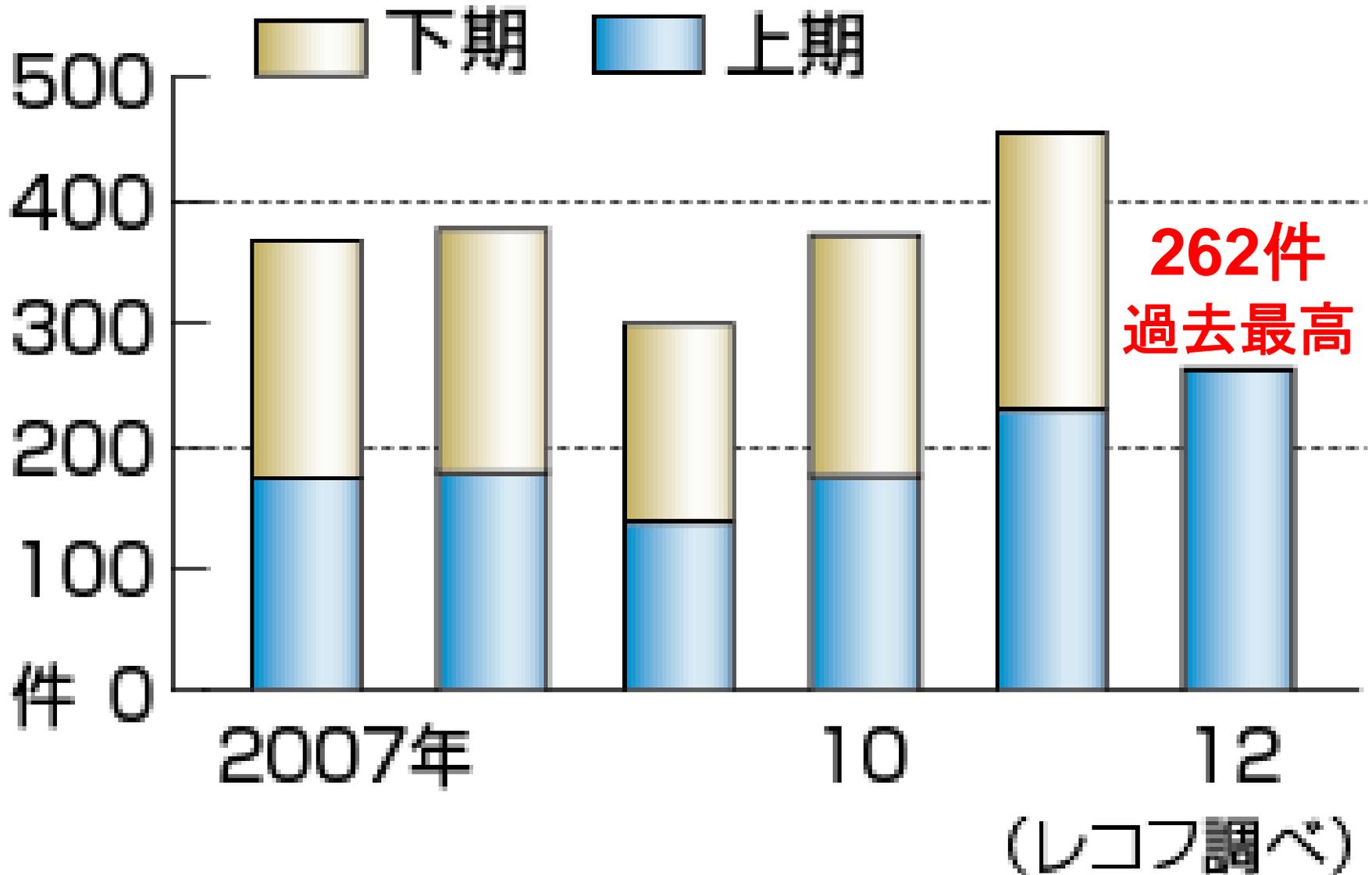


外国企業によるM&A

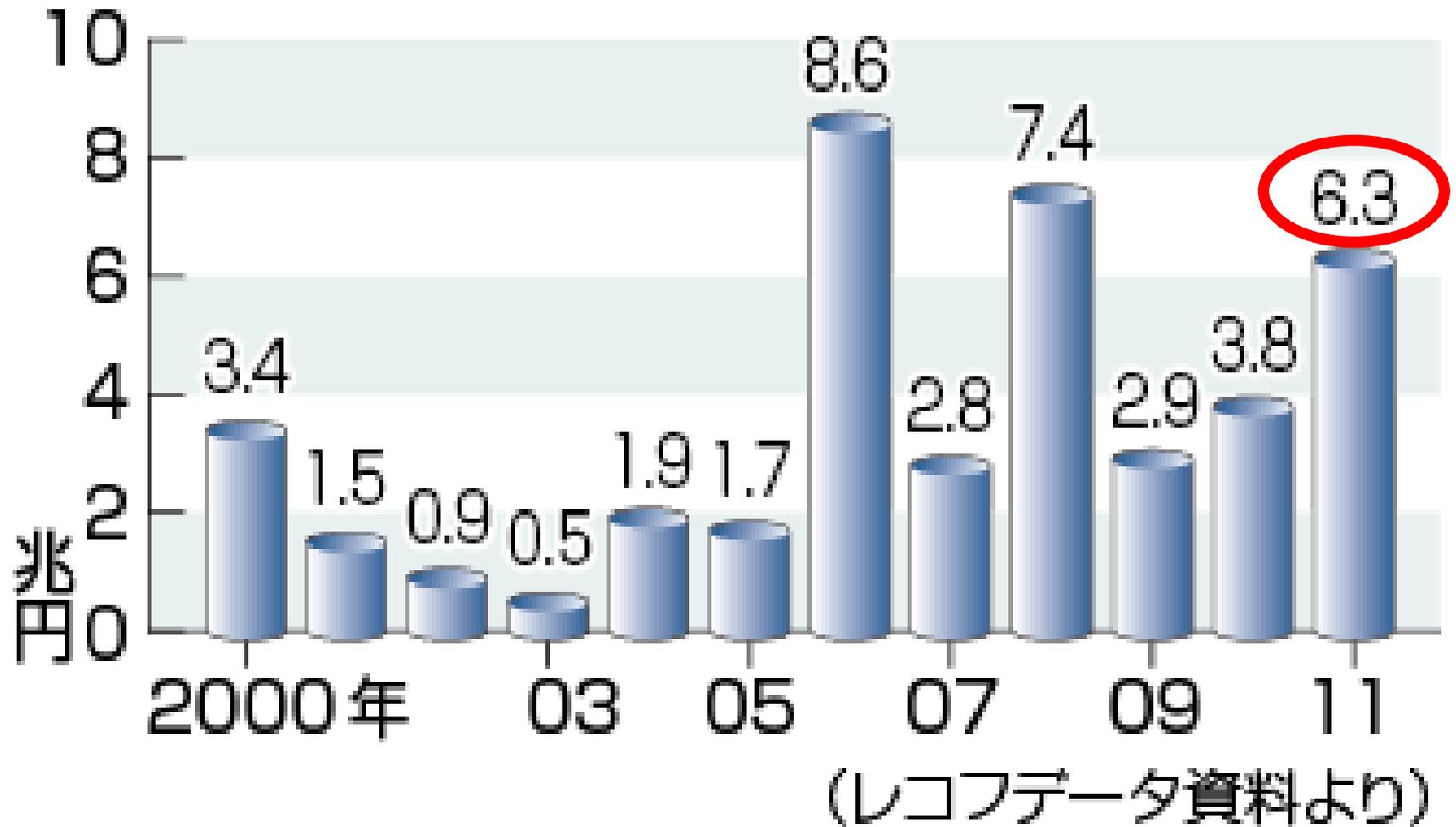
外国企業へのM&A

日本企業同士のM&A

日本企業の海外M&A件数

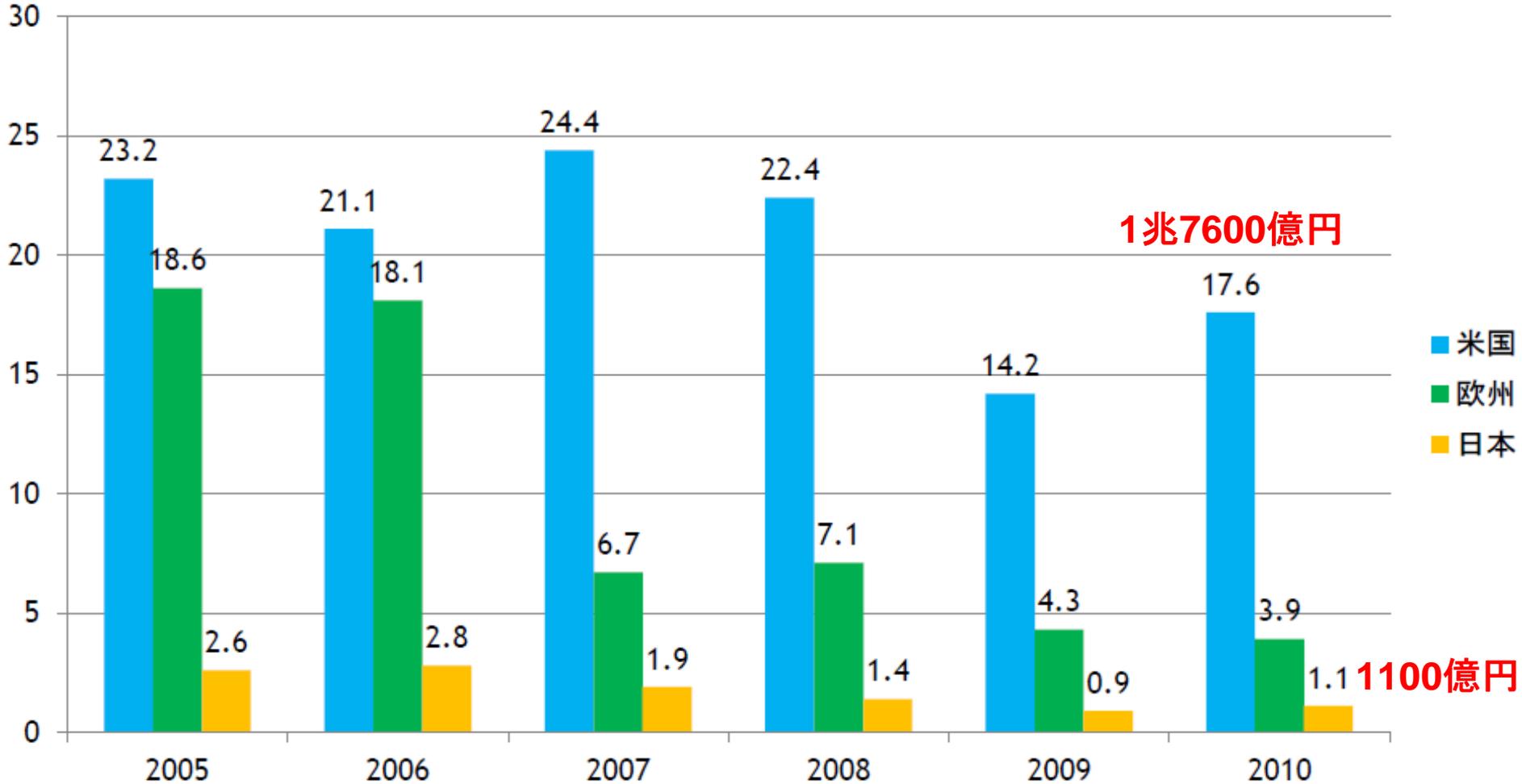


日本企業の海外M&A金額



日米欧のVC投資

1,000億円



ベンチャーの事情、ベンチャーとの協業のポイント

ベンチャーの事情

- ベンチャーにおいて、資金繰りは常に頭痛の種
- 「上場がむずかしいので、大企業が買収してくれるならありがたい」と思う創業者が少数ではない
 - 米国では、創業時から大企業への売却を想定
 - 買収され、大企業のリソースを活用してビジネスを大きく成功させたいという創業者と、次のビジネスに取り組みたいという創業者とに別れる
 - 日本でも近年、同様の傾向が強まった
 - 元々、2000年前後にもYahoo! 等への売却を目指した創業がかなりあった
- 一方、出資を受けることへの不安感が強い
 - やりたいことができなくなってしまうのではないか？
 - スピードが遅くなってしまうのではないか？
 - 事業について何もわかっていない人が送り込まれるのではないか？
 - 顧客が限定されるのではないか？
 - 出資先の技術・プラットフォームを強制されるのではないか？
 - 頑張ってもやりがいがない、評価されない状況になってしまうのではないか？
 - 出資先の受託開発ばかりやらさせるのではないか

ベンチャーとの協業のポイント

1. 事業ビジョンと経営方針を示し、協業関係へのコミットメントを十二分に伝える
2. 大企業側の責任者の人柄、スタイルがベンチャーとの協業の成否を左右する
3. スピードを落とさないことを(スピードを落とすことがベンチャーとして最悪)最優先とする

ベンチャーが殺到し、貢献するプラットフォームの構築

大成功しているプラットフォームの例

- 大企業が提供するプラットフォームに数十万以上のベンチャー・デベロッパーが乗ってビジネスを展開する
 - Facebook、App Store、Google Play
 - デベロッパー売上の30%をプラットフォームが吸い上げる
 - 世界中のどんなデベロッパーでも全く問題なくアプリをアップし、サービス提供できる
- 国内での大成功事例は、モバゲー、GREE
 - デベロッパー売上の30%をプラットフォームが吸い上げる(+10%は携帯キャリアへ)
 - それぞれ2000万人規模のユーザーを提供すること、課金・送客をコントロールすることでデベロッパーが殺到した
 - 加えて、上位アプリは1アプリ月間500~1000万円を超える広告費を獲得している
- API提供によりプラットフォーム化したアプリ
 - Foursquare: ユーザー2000万人、チェックイン20億回、デベロッパー1万社以上 (Instagram等)
 - Twitter: アクティブユーザー1億4000万人以上、1日3億4000万件以上のツイート、デベロッパー多数

プラットフォーム構築のポイント

- スマートフォン、ソーシャルメディア時代に有利に展開できるプラットフォームは、IT系が主体
- ベンチャーが必死に頑張りたいくなるようなレベニューシェア比率
- 製造業でも、今後同様のプラットフォームが可能になると思われる
 - インターネット接続された家電
 - 家庭内外でのシームレスなTV視聴
 - クリーンハウス、エネルギー最適化
 - デジタルカメラのネットワーク対応
 - 自動車のネットワーク化、ナビ連携
 - 医療情報のAPI提供とネットワーク化
 - ファッション店舗内の消費者向けサービス
- 銀行等の金融サービス、不動産等もAPI提供で無数のデベロッパーがサービス提供可能

ベンチャーが急成長するエコシステムの確立

エコシステムの必要要素

- 早期に自社サービス・製品で収入を得られること
- 頑張った成果を挙げると、それにしたがって収入を得られること。利益率が落ちないこと
- ユーザーが非常に多く、頑張った努力の結果が報いられやすいこと
- ゲームに勝つルールが明確に決まっていること。はしごをはずすとか、後出しじゃんけんがないこと
- 公平・公正な戦いがある程度以上保証されていること
- 投資家がエコシステム内にいて、必要な資金を提供してくれること
- 生産性をさらに上げるツールを提供してくれる会社もエコシステム内に多数存在すること
- エコシステムに対する信頼感が厚いこと
- エコシステムが成果を生み、さらに人材、資金の供給が増えること。好循環が起きること

エコシステム確立のポイント

- シリコンバレーは最大・最強のエコシステム
- 米国そのものが世界中から資金、企業、人材を吸引し好循環を生み出す巨大なエコシステム
- 企業レベルでは、Facebook、App Storeとも、ユーザー、デベロッパー、各種サポーター（分析ツール等）による、エコシステムを確立している
- 日本の大企業も、自社のドメインでIT、スマートフォン、ソーシャルメディアをフル活用した事業領域を再定義し、エコシステム確立をねらったプラットフォーム構築を目指すことが期待される

参考：リーンスタートアップ

リーンスタートアップの本質：MVP

- リーンスタートアップでは、仮説検証のための必要最小限の製品 = MVP (Minimum Viable Product) を作り、そのMVPを使ってユーザーからのフィードバックを得て、そのデータに基づいて製品の改善を繰り返し行う
- MVPは単なるプロトタイプ、デモ版ではなく、価値と成長に関して明確な仮説を持ち、それを検証するために必要な最低限のものだけを含む。製品のデザインや技術的なことだけを検証するのではなく、あくまでビジネスの仮説 (= 顧客が泣いて喜ぶか) をテストする
- 作り込みすぎたり約束しすぎたりという衝動をいかに抑えるかがポイント
- Dropboxのように、開発に大変な手間がかかり最低限のMVPを作るだけでも相当な時間を要する場合、「動画型MVP」を作るのも一案
 - 顧客は自分たちが何を望んでいるかわかっていないことが多い上、Dropboxのような革新的なものはコンセプトを説明してもなかなか理解できない
 - また、そこまでのものをプロトタイプとして提示できない
 - DropboxのCEOが取ったアプローチは、技術のアーリーアダプターをターゲットにした動画を作成したこと。話題になり、数十万人がアクセス、β版の予約リストが一気に75,000人に
- コンシェルジェ型MVP
 - 少数の初期ユーザーに対し、人手ですべて対応し、数ヶ月間にサービス内容を改善
 - ユーザーが十分満足し、人手で対応しづらくなった時点でシステム開発に着手

リーンスタートアップの本質：ピボット

- どんなに製品をチューニングしても評価指標が目標に達しないと判断した時は、戦略転換＝**ピボット**を決断し、実行
- このような仮説立案と検証のためのフィードバックループ＝**Build-Measure-Learn**を常に高速回転させるので、スタートアップという非常に不確かな状況の中でも、失敗を最小限に抑えることができる
- お金をかけないのがポイントではなく、実証までのスピード重視が鍵
- **Build-Measure-Learn**のフィードバックループは、「作ってみた。測定してみた。学んでみた」の順序ではなく、「いまどの仮説を証明すべきか共有した。その手段はどうするか考えた。どのような結果が出れば証明されたと言うか決定した。さあ即実行！即測定！即判断！」という順序で、しかも最速、最軽量の手段を繰り返し続ける
- PDCAサイクルと一見大きな相違はないが、「不確実性が高く、顧客が何を求めているかわからない中で、フィードバックループを一周する時間を最小化する」ことに重きを置く

リーンスタートアップが可能となった背景

- 安価で、非常に使いやすいクラウドの充実
- 開発環境、フレームワーク・ライブラリー等の整備
必見:「Unityを使い3次元メダル落としゲームを20分で開発」
<http://d.hatena.ne.jp/umonist/20101209/p1>
- iPhone、Androidの普及、Facebook、Twitter等APIを公開するプラットフォームの発展
- Facebook(数億→10億月間アクティブユーザー)、Twitter等ソーシャルメディアの普及で、よいアプリ・サービスは一瞬で広まる
- サービス拡大時の資金調達が少額、かつかなり容易
- iPhone販売台数

Fiscal Year	Q1 [Oct-Dec]	Q2 [Jan-Mar]	Q3 [Apr-Jun]	Q4 [Jul-Sep]	Total sold
2007			270,000 ^[1]	1,119,000 ^[2]	1,389,000
2008	2,315,000 ^[3]	1,703,000 ^[4]	717,000 ^[5]	6,890,000 ^[6]	11,625,000
2009	4,363,000 ^[7]	3,793,000 ^[8]	5,208,000 ^[9]	7,367,000 ^[10]	20,731,000
2010	8,737,000 ^[11]	8,752,000 ^[12]	8,398,000 ^[13]	14,102,000 ^[14]	39,989,000
2011	16,240,000 ^[15]	18,650,000 ^[16]	20,340,000 ^[17]	17,070,000 ^[18]	72,300,000
2012	37,044,000 ^[19]	35,100,000 ^[20]	26,000,000 ^[21]		98,144,000
Fiscal Year	Q1	Q2	Q3	Q4	244,178,000

4,000万台
7,230万台
1億台以上

リーンスタートアップの本質

- リーンスタートアップ改め「超高速仮説構築・検証型商品開発」
- 「リーン」は一義的にはお金をかけない、早くやる、という意味よりは、全体として極めてスリムで身軽で素早いこと
- 「スタートアップ」に限らず、大企業にも適用される
- 大企業でのサービス開発、プラットフォーム構築、オープンイノベーション等にもすべて当てはまる

主な講演資料、ブログ

- 事業計画作成とベンチャー経営の手引き: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-7021997>
- ブレークスルーキャンプ by IMJ キックオフイベント: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/by-imj>
- ブレークスルーキャンプ決勝プレゼン大会: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/2011-9466238>
- Social Media Weekでの講演: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/web-11542736>
- 全国VBLフォーラム第5回基調講演: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/5vbl>
- クリーンテックベンチャー: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8973633>
- ベンチャー人材確保ガイドライン: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8854374>
- 現代ビジネス「ソーシャライズ！」でのブログ
 - 日本が変わった: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/31677>
 - 大企業が変われない理由: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/31888>
 - リーンスタートアップの最新事情: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/32038>
 - SXSWが世界を動かす: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/32138>
 - 大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33705>
- 日経ビジネスオンラインでのインタビュー記事「日本の大企業が再び輝きを取り戻すには」:
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20121112/239314/>

略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、コマツで建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発に従事
- 1983～1985年、スタンフォード大学 大学院に留学(機械工学修士)
- 1986年、マッキンゼー入社。経営戦略、組織設計、マーケティング、新事業立ち上げなどのプロジェクト多数を14年間にわたりリード。うち、1990～2000年の10年間、マッキンゼーソウルオフィスを立ち上げ、韓国のトップグループの経営改革を推進
- シリコンバレーのベンチャーキャピタルをへて、2002年、創業前、創業当初からの非常にきめ細かな支援を特徴とするブレークスルーパートナーズ株式会社を森廣弘司と共同創業し、「日本発の世界的ベンチャー」を生み出すべく活動。ベンチャーの共同創業、経営支援に取り組んでいる
- 学生向けアプリ開発コンテスト、ブレークスルーキャンプ企画・運営
- ベンチャーインキュベーション、ブレークスルーキャンプ by IMJ 運営統括
- 米Fenox Venture Capitalアドバイザー
- 経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」、総務省「ITベンチャー研究会」委員、「ICTベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会」委員、「事業計画作成支援コース」の企画立案および講師、「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」著者
- 東京大学工学部「産業総論」講師、北陸先端科学技術大学、電気通信大学講師
- スマートフォンゲーム、ソーシャルメディア、電気自動車等への取り組み

日本発の世界的ベンチャー、 世界的企業を！

ブレイクスルー パートナーズ株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

HP: www.b-t-partners.com

ブログ: <http://b-t-partners.com/akaba/>

Facebook: <https://www.facebook.com/yuji.akaba>

Twitter: <https://twitter.com/YujiAkaba>

今日の講演の感想、発見、質問等をぜひ、
akaba@b-t-partners.com までお送りください

1. 今日の講演の感想、発見
2. 今日のセミナーでわかりにくかったこと、質問内容
3. それ以外になんでも

すぐお返事します。