

## 第10回 JOIC セミナー in ILS 2018

### 「イノベーションエコシステムにおける各プレイヤーの役割」

オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会事務局  
(運営支援：株式会社日本総合研究所)

#### 1. 基調講演「オープンイノベーションの極意とは」

田所 雅之 様 (株式会社ユニコンファーム CEO)

##### オープンイノベーションとは何か

オープンイノベーション (OI) とは、企業が外部から新たな技術やアイデアを募集・集約し、革新的な製品・サービス・ビジネスモデルを開発する手法である。OI 実現に向けた 9 つのステップを理解する前に、まず OI が目的ではなく手段であることを正しく認識して欲しい。

##### オープンイノベーションを実現させる 9 つのステップ

9 つのステップの 1 番目はイノベーションの型の理解である。イノベーションには持続型と破壊型の 2 タイプある。ステップ 2 は OI の重要度の理解である。自前主義がすでに限界に達しているだけでなく、製品やサービスのライフサイクルが急速に短命化しているからこそ、外部との連携を通じたイノベーション創出が重要である。ステップ 3 は外部環境の変化を捉えることであり、その上でステップ 4 として未来志向で組織としてのあるべき姿を明確にする。すなわちステップ 3 を踏まえて 5~10 年後の自社のあるべき姿を定義し、その時点のユーザー向けの製品・サービスを再定義するのである。

ステップ 5 は社内リソースの明確化である。これは自分たちが何者かを見定め、社内に眠る技術や知見を掘り起こす作業である。ステップ 6 はイノベーションの土壌を耕すことであり、そのためにはハッカソンやアイデアソンの主催・運営などを通じて、OI 推進の当事者として 0→1 で製品・サービスを生み出す経験を積むことも一つのポイントである。

特に重要なのはステップ 7 の先進的な組織の理解、ステップ 8 の 3 階建て組織の実装、そしてステップ 9 のイノベーションを会社の文化にすることである。先進的な組織は、1 階がコアビジネス (儲ける)、2 階が新規事業 (勝つ)、3 階がイノベーションを起こす (実験場) という 3 階建て構造になっており、長期的未来志向で動く。階によって達成すべきゴールが異なるので、KPI や評価制度は別に設計する。最後のステップ 9 において大事なものは、3 階部分を統括する Chief Innovation Officer(CIO)の存在である。社内でイノベーションをブームにすることで本質的な価値向上に繋がる。

#### 2. 「資本政策の手引き」について

樋原 伸彦 様 (早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授)

##### 日本初ユニコンが少ない背景

日本のユニコン (時価総額 1,000 億円) と認定できる企業は、現在上場している企業を含めても、無いに等しい。ユニコンになりたいベンチャー企業は、例えば 5 年後に投資先企業の exit value が 1,000 億円になるとして、割引率を 50%とすると、現在の Post Money Valuation は約 130 億円、VC から 20 億円調達する場合の VC の持ち分は 15%程度という数字を念頭に置く必要がある。日本では 20~30 百万円の投資額で VC の持ち分が 30%という事例が少なくない。ベンチャー企業側の数字設定がずれてしまっていることが日本初ユニコンの少なさに繋がっている。

##### 資本政策の手引書

資本政策の手引きでは、①資本政策を知る、②立てる、③調達を実行するという、3 段階のあり方を示している。手引書の基本メッセージは「Valuation 上げろ!!」である。具体的にはシード期にはコンパチブル証券、すなわち CN、あるいは CE で投資を受けて、この時点での

Valuation 付けを回避する。その上でシリーズ A までの時間を稼ぎ、不確実性をはずし、できる限り Post Money Valuation を上げる。例えば、海外市場参入や海外からのエンジニア人材の雇用も考えることも必要になる。

### 3. 「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第二版）」について

金井 一頼 様（青森大学 大学長）

#### 日本再興戦略の要件

オープンイノベーションを通じて事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携し、各企業が成長発展していくことが重要だが、成功例が少ない。その大きな要因は「連携の壁」である。「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第二版）」では、7 つの連携の壁の存在を示し、その克服方法を多様な事例を基に明らかにしたことがポイントである。

#### 7 つの壁とその克服方法（キーワードのみ）

7 つの壁		克服方法
①	経営陣、中間層・現場の VB 連携の必要性の理解、コミットの不足	コミットメント、社内啓蒙、人事上の手当て
②	外部連携する領域設定が不明確	戦略テーマを踏まえた検討領域の決定
③	VB 連携に合った組織・権限の未整備、人材配置	ベンチャー連携を担う組織・権限の整備、技術やベンチャー企業を理解している人材の配置
④	うまくいかない連携先探索	戦略的意図をもった探索、適切な探索手法の選択、VB コミュニティでの評判向上への尽力
⑤	うまくいかない連携先との契約・知財の交渉	契約・知財の交渉におけるベンチャー企業との Win-Win 関係の構築、法務・知財部門のベンチャー連携ノウハウ強化
⑥	既存事業部門・他部門との調整が困難	トップコミット、優先順位の明示、早めの事業部巻き込みと根回し
⑦	連携開始後の共同研究や実証実験のマネジメント力の弱さ	連携推進体制・場の整備、マイルストーン・KPI の設定と運用、状況に応じた目標の再設定

### 4. オープンイノベーション事例紹介①

中嶋 節男（積水化学工業株式会社 R&D センター R&D 戦略室 部長）

#### オープンイノベーションの導入と推進

現在の収益源は 1980 年以前に作られたものであり、それ以降の新しい事業基盤がない。会社の将来のためには新規事業創出が必須である。そこでビジネスモデルファースト&徹底したオープンイノベーションを戦略の柱とし、誰も考えないことをやるのが基本的な方針である。

大事にしていることは、新規事業のネタがあったらそれがブルーオーシャンなのか、売り先のストーリーをまず考え、その後はオープンイノベーションで進めることである。すなわち必要技術は外部から取り込みインサイダー化する。特に一番の競合をインサイダー化し、競争しないことが重要である。事業化においては積極的に周囲を巻き込む動きを意識している。

### 5. オープンイノベーション事例紹介②

藤井 達人（株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ デジタル企画部 アライアンス推進 次長）

#### 外部の力を組み合わせた価値創造

オープンイノベーションは非常に重要な手段である。実践において特に気にしていることは、連携先とお互いの強みを持ち寄り、競争力のあ

るサービスを短期間で構築していくことである。2015年10月に立ち上げたプログラムでは、デジタル全般を対象領域としつつ、IoT、ブロックチェーンに特にフォーカスしており、対象領域の事業を行うベンチャー企業や起業家を全面的に支援している。プログラムだけでなくファシリテーションもほぼ内製化し、テイラーメイドで推進していることが大きな特徴である。このプログラムはオープンイノベーションの文化が全社に根付くまでの過渡的な活動として捉えている。KPIは大切だが、オープンイノベーションのKPIはよくわからない。逆にKPIを気にしすぎてイノベーションの芽を摘んでしまう方を懸念すべきだと考える。

以上