

Society 5.0 実現に向けた ベンチャー・エコシステムの進化

企業の取り組み事例集

2019年2月19日

一般社団法人 日本経済団体連合会

1 新規事業探索・開発型出島

アサヒグループホールディングス「新規事業開発ラボ」

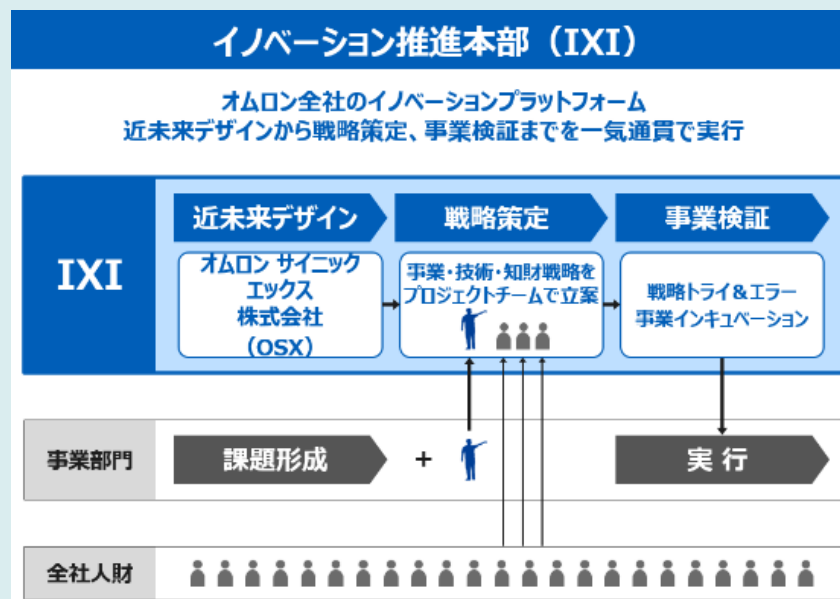
アサヒグループホールディングスは、グループの財務的価値・社会的価値向上に資する新規事業の創出を目的とした組織「新規事業開発ラボ」を2018年1月に設立した。前身組織が別々に有していた事業開発機能と生活文化調査機能、および、スタートアップのもつ革新的な技術や事業モデルを掛け合わせて新規事業開発の加速を図るべく、2019年より外部アクセラレーターPlug and Play Japanのアンカーパートナーとしてオープンイノベーションを本格化する。

2 新規事業探索・開発型出島

オムロン「近未来デザイン会社 オムロンサイニックエックス（OSX）」

オムロンは、2018年4月にイノベーション推進本部（IXI）を設立し、“近未来デザイン”から戦略策定・事業検証までを一気通貫に実行するイノベーションプラットフォームを構築。“近未来デザイン”とは社会的課題解決のためのビジネスモデル、技術戦略、知財戦略を統合し、具体的な事業アーキテクチャーに落とし込んだものであり、これを担うのは東京・本郷に設立した「オムロンサイニックエックス（OSX）」。

オムロンからの出向者と共に大学教員等が兼業も活用しながら近未来デザインに挑戦している。OSXが描いた未来像を踏まえた戦略策定から事業検証までは、全社からの公募・指名による異能人財も交えIXIが行なう。その後、最適な事業部門が引継ぎ、事業を推進する。



3 新規事業探索・開発型出島

東日本旅客鉄道「JR東日本スタートアップ」

東日本旅客鉄道は、グループの幅広い事業フィールド・インフラにおいて、更なる事業ポテンシャルを引き出すとともに社会的なインキュベーションの推進を目的として、スピード感を持ったオープンイノベーションによる共創活動を加速させている。具体的には、スタートアップが持つ先進技術やサービスとの協業や資本面の提携を含めた成長支援を行うオープンイノベーションの推進母体として、2018年2月に「JR東日本スタートアップ」を設立した。また、「JR東日本スタートアッププログラム」を開催し、スタートアップ等からのビジネス・サービス提案について、グループリソースの提供等提案者との伴走により先進技術の活用や新たなサービスの実現にチャレンジしている。2018年度は182件の応募のうち18件について実証実験を実施している。



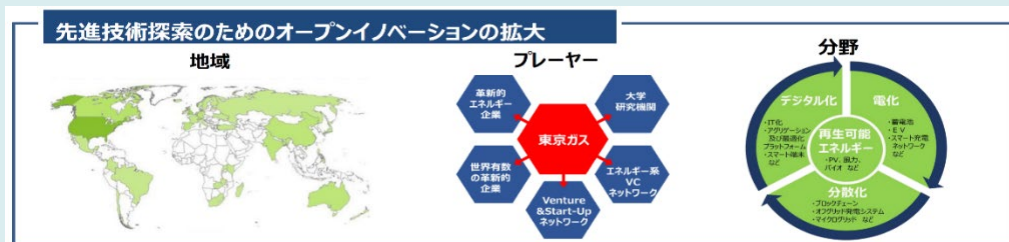
赤羽駅ホーム上でのAI無人決済システムの実証実験（2018年10月～12月）

1. スタートアップ連携の専門組織

4 CVC型出島

東京ガスは、2017年12月にシリコンバレーに拠点を設け、世界中の革新的な技術・ビジネスモデルを取り込む活動を「アカリオ・ベンチャーズ」という名称にて開始。

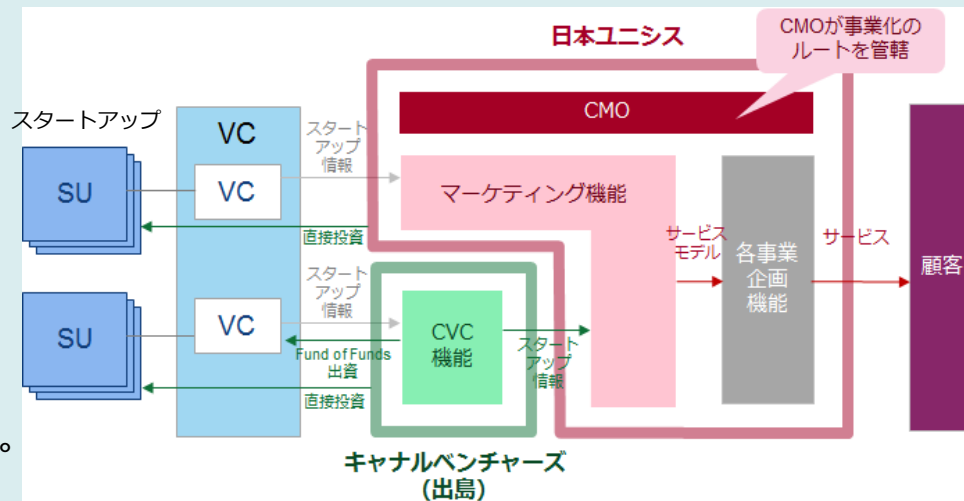
東京ガス「アカリオ・ベンチャーズ」



5 CVC型出島

日本ユニシスは、イノベーションの持続的な創出を目指し、ベンチャーキャピタル事業を行う新会社「チャンネルベンチャーズ」を2017年5月に設立し、CVC機能としてのスタートアップ連携のルートを確認。日本ユニシス本体では、マーケティング機能にてスタートアップ情報を基にしたサービスモデルの生成を行い、事業企画機能と連携。このルートはCMOの管轄とすることで、新事業創出のスピード向上と確度向上を図っている。

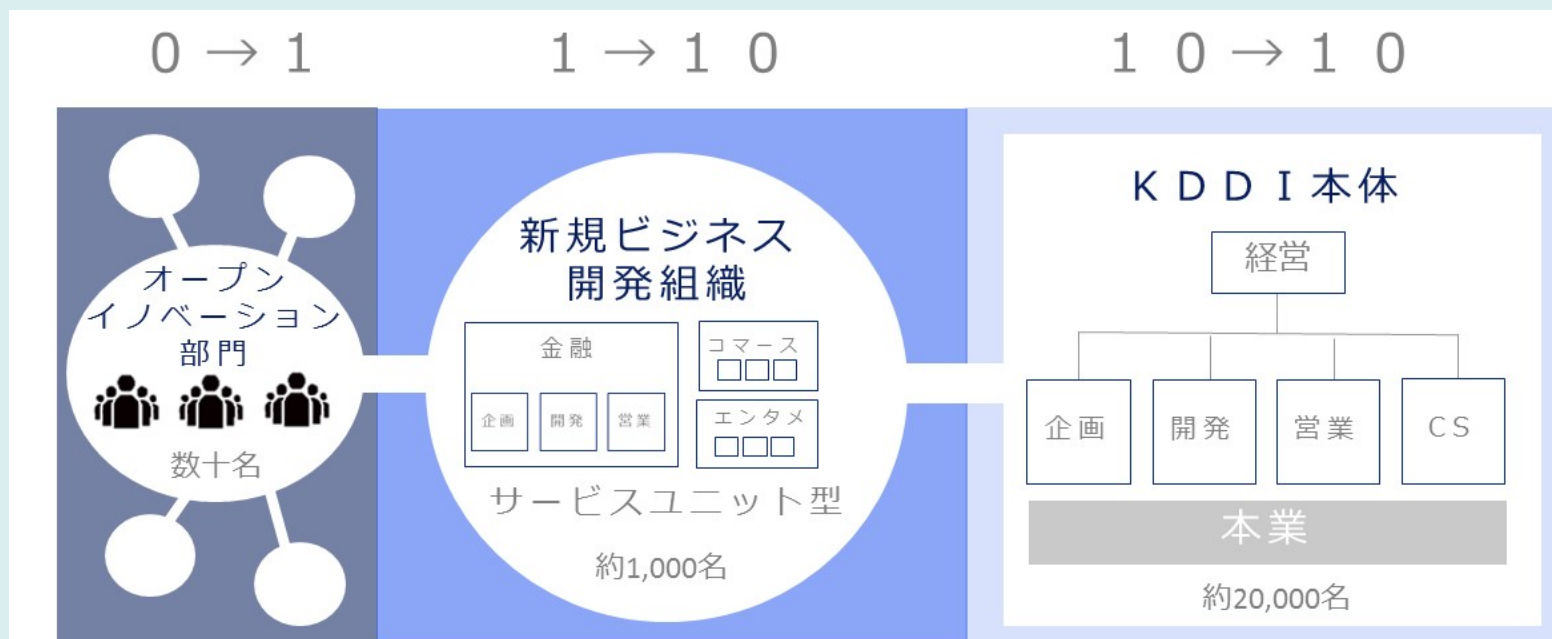
日本ユニシス「チャンネルベンチャーズ」



6 ブリッジ部門設置による3層構造組織

KDDI「3層構造組織」

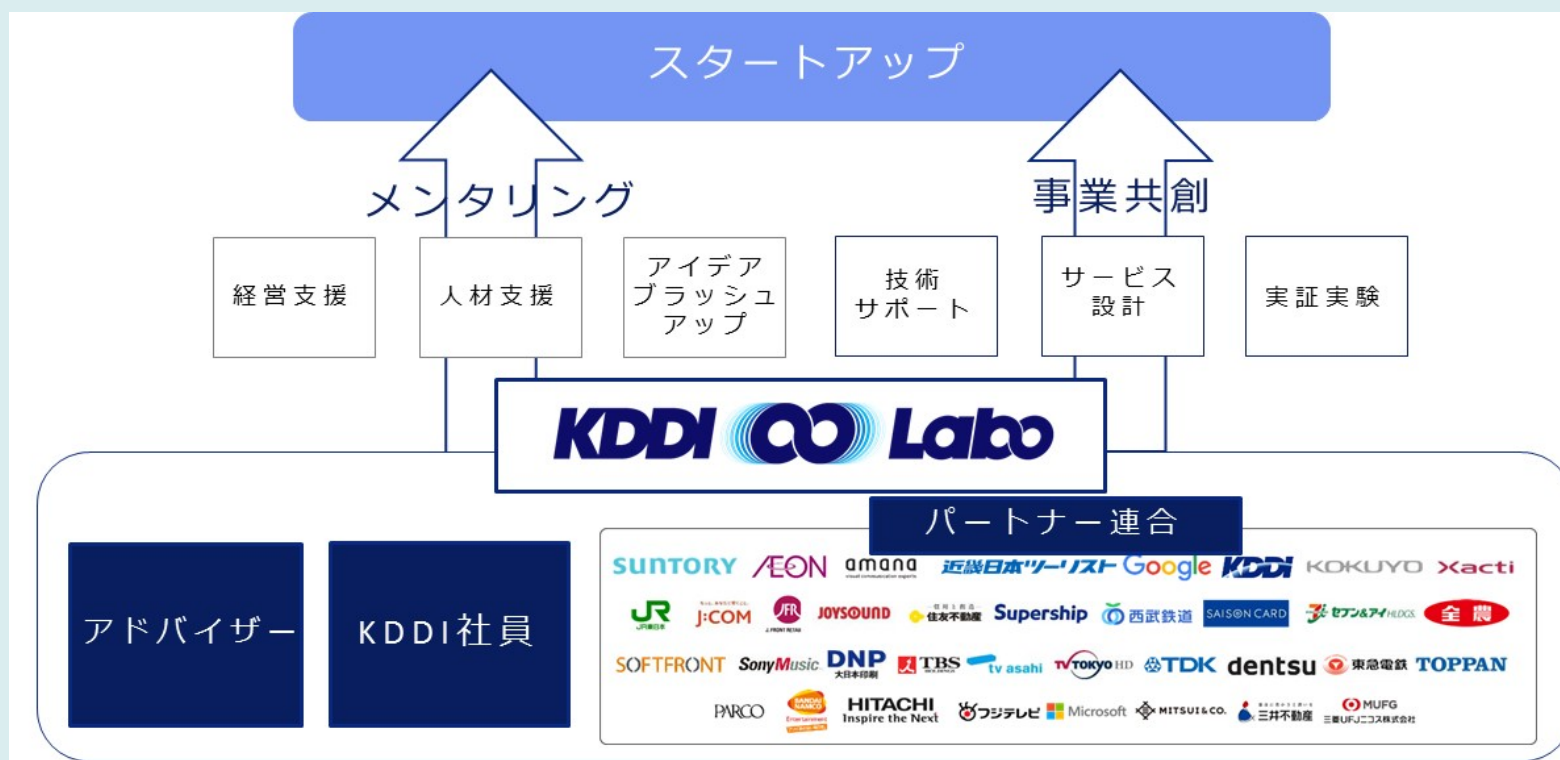
KDDIは、オープンイノベーションを実現するにあたって、出島機能を設け「0→1」で創出した事業を「1→10」に育成し、本体に繋ぐ3層構造を構築。各層のKPIに則した形でスタートアップの支援・事業共創を推進。特に出島については大企業のアセットを活用しながらハンズオンを徹底的に行うため、通常の企業では数名に留まるところ数十名の体制を取っている。



7 アクセラレーションプログラム

KDDI「KDDI ∞ Labo」

KDDIは、2011年8月よりスタートアップを対象としたアクセラレータープログラム「KDDI∞Labo」を開設。これまで66社の企業を採択し、これまで50件以上の事業連携を実施。KDDI∞Laboではメンタリングの仕組みを構築し、経営や法務観点の専門家に加え、社内の他事業本部のアセットが利用できるようリエゾンとなりうる人材をアサインしスタートアップと伴走している。加えて2014年からは他大企業と「パートナー連合」を組成し、各社保有の多様なアセットを活用しながらスタートアップとの事業共創を推進している。



8 アクセラレーションプログラム

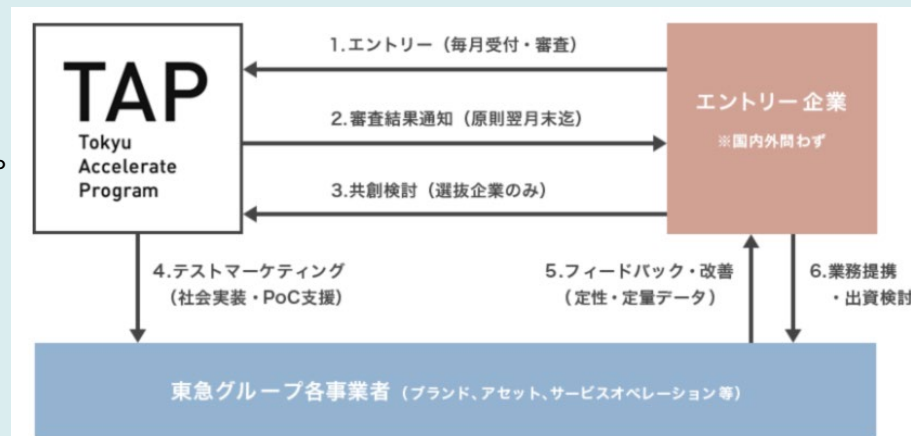
ソニー「Seed Acceleration Program」

スタートアップの創出と事業運営を支援するソニーのプログラム「Seed Acceleration Program」から生まれたスマートロックのQriolは、ソニーとWiLとのジョイント・ベンチャー設立からスタート。WiLからのアイデア提案が発端となりソニーが技術提供を行う形で製品を開発し短期間で事業化。その後ソニーが完全子会社化し、現在ではソニーネットワークコミュニケーションズのスマートホーム商材となり、大企業のスケールメリットを活かして事業を成長させている。

9 アクセラレーションプログラム

東急電鉄「東急アクセラレートプログラム」

東急電鉄では、渋谷を中心としたグローバルイノベーション拠点の形成を目指し、2015年より東急グループのリソースを活用した新たなテクノロジーの社会実装を支援する東急アクセラレートプログラム（TAP）を開始。これまでに21件の実証実験と6件の資本業務提携を実施。2018年度からは通年で応募を受け付け、実証実験を随時実施する体制にプログラムを変更。協業対象をスタートアップのみならず大企業や海外企業にも拡大し、参画グループ会社を増やして協業領域は16領域に拡大。メディアやイベント等を通じてスタートアップ支援・運営ノウハウや仕組みも積極的に開示することで、日本のイノベーションエコシステム形成へも貢献している。



10 アクセラレーションプログラム

富士通「FUJITSU ACCELERATOR」

富士通では、協業創出を目的とした「FUJITSU ACCELERATOR」を2015年より開始し、2018年度までの6シーズンで約100社のスタートアップと協業検討を進め、うち50社とは共同開発や、スタートアップの商品を富士通のソリューションと組み合わせて販売するなど、実ビジネス化を実現している。この進展の背景には、社内参加部門の上級幹部のコミットメントがあり、①各部門が共創で実現したいことやスタートアップ側に期待することを予め明確にして事務局と共有、②協業検討スピードを上げるためにプログラム実施期間を限定して各部門の検討リソースを確保する、といった工夫がある。

FUJITSU ACCELERATOR (2015年～)



11 全社から参画可能な仕組み

日本ユニシス「Morning Challenge」

日本ユニシスの「Morning Challenge」は、CMOをはじめメンター（以下Angel）となる役員と社員有志で、事業創出に向けた意見交換を行う朝会である。CMOとマーケティング部門が連携して、毎月1～2回、朝8時から開催。働き方改革に配慮し当該時間は業務扱いの自由参加としている。本社のカフェでコーヒーを飲みながら、オープンイノベーションに関するトレンドの共有、グループマーケティング部が発掘したスタートアップやパートナーの紹介、あるいはテーマを設定したディスカッションなどを実施。事業化を進める案件は、役員がAngelとなってサポートを行う。2017年2月の初回から最大100名もの社員が参加。参加者のモチベーションは高く、イントレプレナー人材の顕在化にも貢献している。

12 ベンチャーキャピタルへの出向

積水化学工業「CVC担当人材の育成」

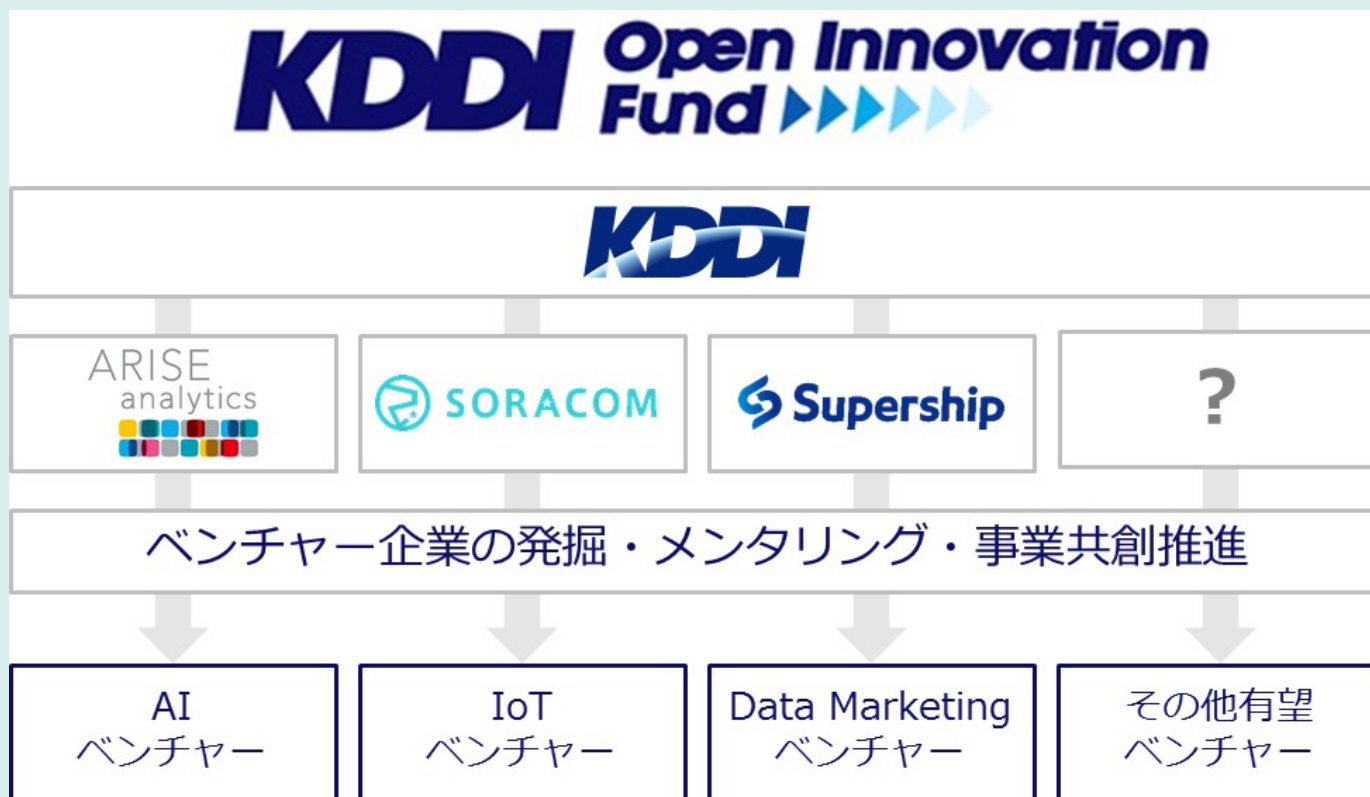
積水化学工業では、スタートアップの探索からマーケット調査、R&D、及び、新規事業の立ち上げに関する知見や経験を持ち、かつ一気通貫でこれらをマネジメントできる人材の育成に努めている。その一環として、ベンチャー投資に関する知見を獲得するために、ユニバーサルマテリアルズインキュベーター社（UMI）へ社員を出向させている（参考：UMIは2015年に設立された素材・化学分野に特化したベンチャーキャピタル。積水化学工業を含め化学会社9社と産業革新機構（現・産業革新投資機構）が出資）。

UMIでの業務を通じて、企業やアカデミアとのネットワークや事業化に向けた協業パートナーとの連携体制の構築について議論と検証を繰り返すなどし、ベンチャー投資に関する様々な知識や経験を得ている。現在、新たに1名を出向させると共に、出向から帰任した社員や、新規事業の立ち上げにチャレンジしたい社員が活躍できるよう組織の見直しを進めている。

13 M&A先スタートアップを活用した ファンディング

KDDI「KDDI Open Innovation Fund」

KDDIは5G時代におけるKDDIグループとの事業シナジーを見据え、有望なスタートアップへの出資を目的とした「KDDI Open Innovation Fund 3号」を設立。3号ファンドでは、これまでの投資ポートフォリオを構築したうえでポートフォリオ毎に既にオープンイノベーションを目的としてM&Aしたスタートアップに、目利きやメンタリング機能を持たしている。



14 場作り（金融）

三井住友フィナンシャルグループ「hoops link Tokyo」

SMBCグループは、2017年9月に「hoops link tokyo」を東京都渋谷区に開設。同施設は、スタートアップから大企業に至る幅広い企業・行政・学術研究機関・NPO等が集い、「新たな出会い・アイデア・挑戦」が生まれることを企図したオープンイノベーションの「場」。領域は金融に限らず、「社会課題の解決につながる事業」等を含め、広く門戸を開放している（累計来場者数「15,000人」、イベント開催数「300回」）。また、イノベーション創出を加速させるため、異業種間アイディエーションプログラム「SMBC BREWERY」を合わせて提供。AIベンチャーHEROZとSMBC日興証券が連携し「AIによる株価予測サービス」を開発するなど、異色の化学反応が起こっている。



15 場作り（不動産）

「東京ミッドタウン日比谷」に、新たな価値の創出と社会課題の解決を目指す人々が集うビジネス創造拠点として「BASE Q」を2018年5月に開設。400人超収容可能なホールやキッチンスタジオ等を活用し、スタートアップやNPO、クリエイター等が集うイベントを多数開催している。また、特に「大企業のオープンイノベーション」に着目し、会員制ラウンジでは「BASE Qイノベーション・ビルディングプログラム」を運営。三井不動産、電通、EY Japanが培ったノウハウを結集し、イントレプレナー（企業内起業家）の育成と新規事業創出をサポートするため、「伴走ビジネスディベロッパー」（コンサル機能）や「Qスクール」等のコンテンツを提供している。

三井不動産「BASE Q」

The logo for BASE Q features the word "BASE" in a bold, sans-serif font, followed by a stylized speech bubble icon containing the letter "Q".

16 場作り（不動産）

三菱地所「3×3 Lab Future」



「3×3 Lab Future」（さんさんラボフューチャー）は、サステナビリティの3要素「経済」「環境」「社会」をテーマに活動する、会社でも自宅でもない第3の場所「サードプレイス」である。連日、様々な社会課題をテーマにしたセミナー、ワークショップを開催し、業種業態の垣根を越えた交流活動の場としてイノベーションを生み出し、次世代のサステイナブルな社会を目指している。

17 場作り（通信）

KDDI「KDDI DIGITAL GATE」

KDDIは2018年9月、新たなビジネスソリューションを創出する5G、IoTのビジネス開発拠点「KDDI DIGITAL GATE」を開設。アジャイル開発が可能なKDDIの専門チームに加え、高度な専門性を持つパートナー企業で構成されるプロフェッショナル集団との共創により5GやIoT時代における市場価値の高いサービスをいち早く社会に提供。また、スタートアップの斬新なアイデアや先進的なテクノロジーを取り入れた、オープンイノベーションによる新たな価値創出を実現するため、「KDDI ∞ Labo」拠点を「KDDI DIGITAL GATE」へ移転することによりKDDI以外の大企業とのマッチングも可能にしている。



18 場作り（電機）

ソニー「Creative Lounge」

品川のソニー本社ビルの1Fにある「Creative Lounge」は、スタートアップの創出と事業運営を支援するソニーのプログラム「Seed Acceleration Program」の施策の一つである。カジュアルでオープンな意見交換を促すスペースによって新規事業に興味のある社内外の人材の交流やアイデアの創造を促す場になっており、発想したアイデアを気軽に試作し可視化できるツール（3Dプリンタやレーザーカッターなど）も提供する。



19 場作り（製薬）

武田薬品工業「湘南ヘルスイノベーションパーク」

2018年4月、武田薬品は産官学連携の拠点として、日本初の製薬企業起源のサイエンスパークとなる湘南ヘルスイノベーションパーク（湘南アイパーク）を開所した。湘南アイパークのビジョンは、『革新的なアイデアを社会実装する』ことであり、『オープンでイノベティブなエコシステムの醸成』を目指している。ヘルスケアの世界では、患者さんを中心に病院、大学、政府・官庁、公的研究機関、製薬企業やバイオベンチャーなど、様々なキープレーヤーが存在する。湘南アイパークでは、Day1から研究をスタートできる環境の提供等を通じて、エコシステムのキープレーヤー全てが有機的な繋がりを持ち、互いの強みとなる技術や知識を使って共創しながら、付加価値を社会に還元している状態を指し、現在、このシステムの一員となる企業を鋭意募集中である。

