

シリコンバレーD-Lab プロジェクト (第2弾)

～大企業におけるシリコンバレー新規事業開発編～

下田 裕和、井上 友貴、森 俊彦、木村 将之

本レポートは、様々な有識者へのヒアリングや各種調査・データ等を踏まえ、シリコンバレーD-Labの見解をまとめたものです。

本活動は有志活動であって企業活動とは一切関係ないものであり、特定企業や業界を否定するためのものではありません。シリコンバレーの実態・課題・成功事例を整理し、過去同様に海外進出を単なるブームで終わらすのではなく、日本企業が1社でも多く、シリコンバレーでの新規事業開発を実現するためのキッカケ作りを目的としております。

シリコンバレーD-Lab一同

- 1.はじめに
- 2.シリコンバレーでの新事業開発とは何か
- 3.日本企業の新規事業開発における傾向と対策
- 4.具体的なシリコンバレーでの新規事業開発
- 5.最後に

1. はじめに

1. 有志活動の背景

■ 電機産業の衰退

モノからユーザー体験（コト）へ



高画質・高品質・小型化が強み

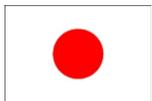
日本の電機産業
数十社



いつでも音楽を持ち運べる、いつでも感動をシェアできるなどユーザー体験



■ シリコンバレーにおける自動車産業に危機感



高品質・燃費・軽量化・乗り心地などが強み



課題：都心部では大渋滞
95%は駐車場に
止めて使っていない



始まっているシェアリング・コネクテッド
電気自動車・自動運転

1.本レポート作成の背景

- 第一弾レポート「モビリティ業界に起こる変革とチャンス」のレポートを2017年3月に発表、併せて説明会を実施。説明会には300名近い方に参加頂き、レポートも17万ダウンロードを超えて大変好評頂いた。
<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170404002/20170404002-1.pdf>
- 元々、シリコンバレーに進出できてない中小企業の方々に向けたキッカケづくりをレポートの主眼に置いてきたが、説明会の後、大手企業社長、経済団体、ビジネススクール等の方々から新規事業に関するご相談を多く頂き、日本全体が変わるには、**大企業の改革も必須**と考えるようになった。



- 新規事業の考え方や新規事業を作るためのアプローチが多様にある中で、本レポートでは、**長年シリコンバレーで日本企業の海外進出をサポートされてきた方や、まさに新規事業を起こそうとされている方のお話**を元に、日本の大企業（特に製造業）の経営に携わる方を対象に「大企業の新規事業開発のためのシリコンバレー進出」について整理した。

1.イノベーションブーム？

■ シリコンバレーブーム？イノベーションブーム？

最近、雑誌やメディアでは、「シリコンバレー」「スタートアップ（ベンチャー）」「オープンイノベーション」などのキーワードがトップを飾っている。

日本では、どうやって新規事業を起こしたらいいか、シリコンバレーに進出したけど上手くいかない、と悩んでいる方が多いのではないかな。

■ こんなことに陥っていませんか？



スタンフォード大学 櫛田健児氏が指摘する

シリコンバレーの日本企業が陥る、 10のワーストプラクティス

- 1) とりあえず事業所を開設して、駐在員を送り込む
- 2) ふわっとした「情報集め」や「戦略パートナー探し」をミッションとする
- 3) シリコンバレーでは日本企業は「売り込む側」であることを理解していない
- 4) 決裁権・リソースがないため、スタートアップと具体的な商談ができない
- 5) 本社にばかり目が行き、上層部の表敬訪問の対応に追われる
- 6) 本社は未来を先取りした情報を受け止められないため、周回遅れの情報を送る
- 7) シリコンバレー事業所を推進した本社の人間が異動する
- 8) 左遷した人材、または経験の足りない若すぎる人材を送り込む
- 9) 3年任期で交代になるので、長期的な仕事ができない
- 10) バブルのまっただ中にやってきて、バブルがはじけた後に撤退

1. 課題認識：近年低迷する日本のイノベーション力

従来は日本が世界を揺るがすようなイノベーションが生んでいた一方で、近年はシリコンバレーがイノベーションの中心となっている

過去の日本発イノベーション事例

- 1940年 胃カメラ内視鏡（オリンパス光学工業）
- 1958年 インスタントラーメン（日清食品）
- 1963年 テレビアニメ（虫プロダクション）
- 1964年 新幹線（日本国有鉄道）
- 1969年 クォーツ時計（セイコー）
- 1970年代トヨタ生産方式（トヨタ）
- 1972年 ウォークマン（ソニー）
- 1970年代～1980年代 CCD商用化（ソニー）
- 1980年 ウォシュレット（TOTO）
- 1983年 液晶カラーテレビ（セイコーエプソン）
- 1983年 ファミリーコンピュータ（任天堂）
- 1993年 高輝度青色発光ダイオード
- 1997年 ハイブリッド車（トヨタ）



引用：http://koueki.jiii.or.jp/innovation100/innovation_list.php?age=topten
<https://business-1.net/innovation/>

近年の世界的イノベーション事例

- ライドシェア（Uber）
- 民泊（Airbnb）
- SNS（Facebook、インスタグラムなど）
- 音声認識（Amazon）
- 自動運転（Google、Tesla、Uber）
- スマホ（Apple）
- ネット動画配信（Netflix）



引用：<https://forbesjapan.com/articles/detail/10437>

1.ソフトウェアが台頭する時代

シリコンバレーを中心にソフトウェア企業が急成長を遂げている



引用:WiL提供資料



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder
and CEO

インターネットの普及により、技術変化が加速度的になっている。ソフトウェアをベースとする企業が、指数関数的な成長を遂げるようになってきている。



櫛田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

企業の競争力は保有キャッシュ量により鮮明に表れる。
保有キャッシュのトップはいずれもIT企業。

米国企業の保有キャッシュランキング (金融を除く)

順位	企業名	保有キャッシュ (\$B)	業界
1	Apple	246.1	IT
2	Microsoft	131.2	IT
3	Alphabet	86.3	IT
4	Cisco Systems	71.8	IT
5	Oracle	58.2	IT
6	Johnson & Johnson	41.9	ヘルスケア
7	Amgen	38.1	ヘルスケア
8	Gilead Sciences	32.4	ヘルスケア
9	QUALCOMM	29.8	IT
10	Facebook	29.4	IT

12位 : Amazon.com

15位 : Intel

1.ソフトウェアに強い若き経営者が台頭する時代

世界トップのソフトウェア企業をリードするのは若き経営者たち

世界をリードする若き経営者たち



Satya Nadella (49歳)
Microsoft
インド生まれ
大学進学時に渡米



Sergey Brin (43歳)
Google (Alphabet)
ロシア生まれ
幼少時に渡米



Elon Musk (45歳)
Tesla
南アフリカ生まれ
大学進学時に渡加



Brian Chesky (35歳)
AirBnB
アメリカ生まれ



Travis Kalanick (40歳)
Uber
アメリカ生まれ



Mark Zuckerberg (32歳)
Facebook
アメリカ生まれ

引用: WiL提供資料

「ソフトウェアの重要性」を理解していないことが、日本企業の将来における大きな不安材料。今後「ソフトウェアが製品の価値を左右する」時代では、ソフトウェア思想の導入、ソフトウェア人材の育成、ソフトウェアへの投資が必須。



宮田 拓弥氏
Scrum Ventures
創業者兼ゼネラルパートナー

1.ソフトウェア業界をリードするシリコンバレー

ソフトウェア業界をリードするTech企業、大学が シリコンバレーに集積



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

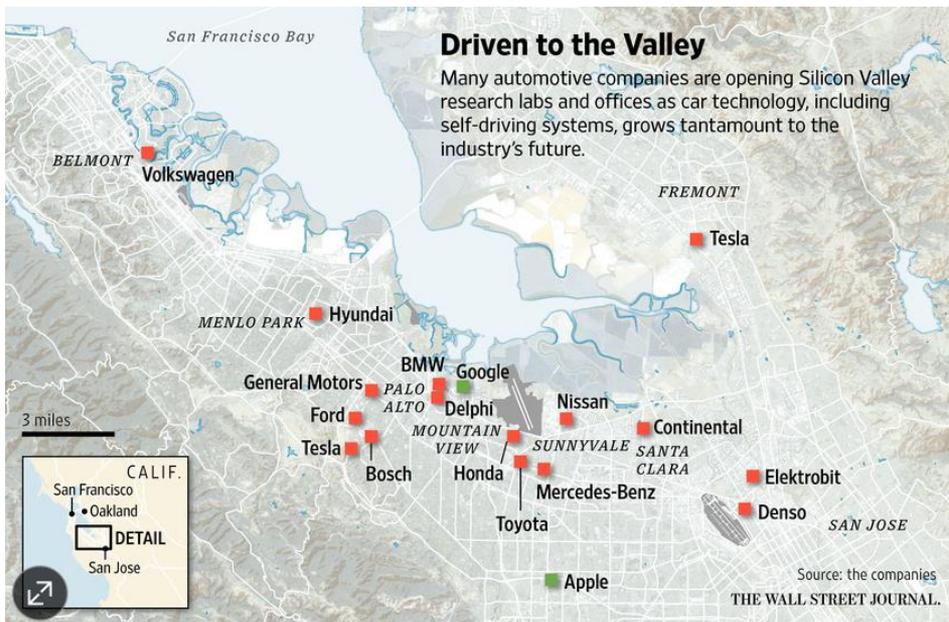
ソフトウェア、AIなどの将来のIoTに必要な技術はシリコンバレーにある。

1. シリコンバレーに押し寄せる世界の企業

世界中の企業がシリコンバレーのソフトウェア人材等を活用しようと、**数百人規模の研究ラボや事業開発拠点を設立**

＜自動車業界の拠点設立＞

＜シリコンバレーへの大規模投資＞



設立年	企業	注力領域	形態、規模
2014	Baidu	AI	AI Lab開設200名雇用 ⇒2017年第2Lab開設
2015	Ford	Mobility	初年度150名
2015	Sam- sung	IT	IT研究開発拠点開設 エンジニア2000人雇用
2016	Toyota	AI	150名(2016) ⇒250名(2017)
2017	GM	自動運転	2021年までに1000名超
2017	Alibaba	AI	AI技術者150名予定 Lab開設

世界中の自動車メーカー、サプライヤーが自動運転、AIを中心にソフトウェア関連先端技術を研究する拠点を開設

公開情報よりシリコンバレーD-Lab調べ 2017年10月時点

1. 始まった「中国ーシリコンバレー」の構図：例 Byton

中国のテスラと言われる南京のEVスタートアップByton (バイトン) は
本社・製造は中国（南京）でソフト開発はシリコンバレー



Tencent やFoxcon出資で元BMW幹部によって起業、ソフトウェアは元グーグルや元アップル出身者が開発
2019年以降に中国で発売予定



巨大な49インチディスプレイが特徴

今後、豊富な中国マネーを活かし、この構図でハイエンド市場も世界を席巻する可能性あり

1.近年増加する日本企業のシリコンバレー進出

特にAIやIoT、Fintechを中心に 日本企業も新規事業開発拠点が増加

【シリコンバレーにおける主な日本企業の新規拠点開設】

設立年	企業	進出形態	注力エリア、目的
2016年1月	トヨタ自動車	研究所設立	自動運転、AI、ロボティクス、素材
2016年4月	損保ジャパン	研究ラボ開設	AI、IoT、デジタルマーケティング
2016年	スズキ自動車	駐在員事務所を開設	自動運転、AI、コネクテッド
2016年8月	東京海上	R&Dオフィス開設	Insure Tech研究開発
2017年2月	三井住友FG	SMBGとSMBCがラボ設置	Fintech、新サービス開発
2017年3月	岡谷鋼機	オフィス開設	自動運転、AI、IoT、社会問題解決型ビジネスモデル
2017年4月	住友商事	事業開発オフィス開設	技術、事業モデル、経営イノベーション
2017年	小糸製作所	研究ラボ開設	先端技術
2017年5月	双日	オフィス開設	IT分野の最新ビジネスやベンチャーへの投資、事業提携
2017年8月	明電舎	シリコンバレーオフィス開設	最先端情報収集、新規事業開発

1.過去に起こったシリコンバレーブーム

1990年代末から2000年代初期に起こったドットコムバブル。
当時、多くの日本企業がシリコンバレーに進出していたが、
バブル崩壊とともに数年で撤退。



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

日本企業は歴史的にバブルが盛り上がってくるとシリコンバレーにやってきて、バブルがはじけると撤退。これは1999年のドットコムバブルでも、リーマンショックの時もでも同様。



シリコンバレーを活用して
日本企業は成長できているか？

1.過去のシリコンバレーブームの繰り返しにならないか？

現在、日本企業の進出は過去最高レベルだが、
過去の失敗が繰り返される懸念



校条 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner

日本企業が急増する現在の状況は、シリコンバレーに企業が殺到したITバブル時のデジャヴ。ITバブル後、シリコンバレーに進出した企業は、シリコンバレーの本質を理解することなく、真の勝負の前に撤退していった。今のままでは、また成果が出ないと言って撤退する懸念がある。

日本からの訪問者は質問ばかりで、意見交換というよりも会話が一方通行である場合が多い。なぜなら、調査目的、勉強目的という極めて自分都合の面会が多いからである。こんなことを続けていては、日本の評判は悪くなるばかりだ。

引用：日経新聞2014/4/13

各種イベントで名刺交換しただけで、その後きちんとフォローアップしない日本企業を多く見かける。これではシリコンバレーでは根付けない。



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

1. 日本企業本社から聞こえてくる声

本社側では、イノベーションの必要性は認識されているが、シリコンバレーの活動では満足な成果は上がっていないと考えている人が多く、**本社の苦悩がうかがえる**

【D-Labが本社にヒアリングして把握した本社経営陣からの声】



シリコンバレーに拠点を設立。優秀な人材を送り、メンバーに裁量も与えたが、**一向に結果が出ない。**

大手製造業 本社役員



シリコンバレーの現地ネットワークに入っていきたいと思い、**米国人を雇用したが、良い案件の情報が入ってこない。**

大手ICT企業役員



シリコンバレーで興味深い案件を発掘できるようになった。一方で、現業が忙しいとの声もあり、**どのように社内を動かせば良いか、苦勞している。**

サービス系企業 役員

【参考：上場企業236社へのイノベーションマネジメント実態調査】

マネジメントがイノベーションの重要性を認識していると回答した調査対象企業は**約60%**に上るが、シリコンバレーなどの世界のイノベーションクラスターを有効に活用できていると自己評価する会社は**わずか10%**にとどまる。

1. シリコンバレーでの日本企業の駐在員の声

シリコンバレーの現場では、現地での事業開発の難しさだけでなく、
日本本社側とのコミュニケーションにも頭を悩ませている

【日本大手企業の新規事業開発担当者コミュニティ※（約50社）でヒアリングした
シリコンバレー駐在員の声】

※シリコンバレーで1年半の間に約30回の事業開発のための討論会やイベント開催



日本大手製造業

新規事業開発のネタを本社に持ち込んでも既存事業部に頭ごなしに反対されることがある。スタートアップを紹介しても、本社の意思決定に半年も要して、スタートアップとの関係が悪くなることもあった。

本社側は現業で忙しい。なかなかシリコンバレーからの新規事業提案に関心を持ってもらえない。



日本自動車メーカー



日本大手
サービス系企業

本社との連携が重要と考え、自分の時間の80%が本社の説得向けの資料作りになっている。



校條 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner

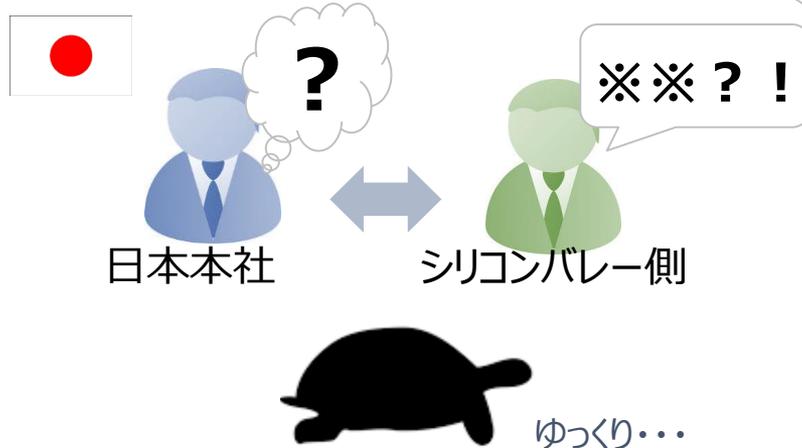
日本側が判断や意思決定をしない、あるいは遅い。日本側にシリコンバレーの事情を理解してもらうために、おびただしい資料・説明・調整に時間を取られる。日本側の経営を見直さない限り、派遣された駐在員は日本側とアメリカ側の間で悩むことになる。

1.ブームで終わらせないために

ソフトウェア思考の時代に、シリコンバレーを活用して成長しようとする戦略は間違っていない



課題は、日本本社も含めたシリコンバレー活用の理解の醸成



VS



成功のためには、日本本社とシリコンバレー側の双方が「新規事業開発とは何か」「シリコンバレー活用の心得」をしっかりと理解することが不可欠

1. シリコンバレーD-Lab活動

シリコンバレーD-Lab活動とは

新規事業をシリコンバレー発で推進（Drive）させる有志活動
有識者の方々、経産省、メディアなどにご協力頂き、シリコンバレーで今起きている変化の本質を伝え、急加速するイノベーションの波に乗り遅れたときの危機や、そうならないための対応を広く共有し、次のビジネスに向けた新しい1歩を踏み出すためのきっかけを提供する活動

危機感（ネガティブ）

可能性（ポジティブ）

シリコンバレーで
起きている
現状に向き合う



新たな新規事業
展開など
可能性を知る
（他事業転換含む）



シリコンバレーD-Lab※

意思決定者が理解して自ら動くためのキッカケを提供

■ アウトプット：

各社の既存事業にとらわれないイノベティブな活動の推進

（結果として日系企業のシリコンバレー進出の母数を増やし、成果を挙げることを期待）

※シリコンバレー発でイノベティブな活動を推進（Drive）させる活動（Lab）

1. シリコンバレーD-Labプロジェクトの関係者

■ 有志メンバー：



下田 裕和
JETROサンフランシスコ



井上 友貴
在サンフランシスコ
総領事館



森 俊彦
パナソニック



木村 将之
デロイトトーマツ
ベンチャーサポート

■ 主催：



経済産業省
Ministry of Economy,
Trade and Industry

■ メディア：



■ 第2弾レポートでサポート頂いた有識者皆様：（順不同）



Ambassador John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使



校條 浩氏
Net Service
Ventures
Managing Partner



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder
and CEO



宮田 拓弥氏
Scrum Ventures
創業者兼
ゼネラルパートナー



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO



杉本 直樹氏
Honda R&D
Innovations, Inc.
CEO



榎崎 浩一氏
SOMPO
ホールディングス
Chief Digital Officer



遠藤 吉紀氏
Beans
International Corp
CEO



小松原威氏
SAP Labs Palo Alto
Global Innovation Office
Principal

1. シリコンバレーD-Labプロジェクト全体像

■ 第1弾に引き続き、大企業向けに第2弾を実施

第1弾

モビリティ業界 に起こる変革 とチャンス

1st Step

2017年2月実施済

シリコンバレーWorkshop (US)

・シリコンバレーの自動車業界の著名人とワークショップ



2nd Step

2017年3月29日

日本の自動車産業向けイベント (日本)

・日本で説明会実施、300名の方にご参加
・レポート 10万ダウンロード達成

<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170404002/20170404002-1.pdf>



3rd Step

2018年1月23日～

中小企業のシリコンバレー進出サポート (US)

「素形材産業シリコンバレーミッション・ネクスト」
最強の日本ものづくりセンターを目指した中小企業向けの海外支援サポート

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/sokeizai/siliconvalleymissiontop.html



4th Step

検討中

最強の試作モノづくり集団へ (US)

シリコンバレーで最速・高品質で試作を実現する最強の日本モノづくりセンター
(中小企業の集積地) を目指す

第2弾

大企業における新規事業 開発

1st Step

2017年9月、10月実施

シリコンバレーWorkshop (US)

・シリコンバレーと大企業の新規事業に詳しい有識者中心にヒアリング



2nd Step

2018年1月30日

大企業経営者向け新規事業開発イベント (日本)

・日本で説明会、レポート発信予定



本資料の位置付け

3rd Step

検討中

大企業のシリコンバレー活用サポート (US) (検討中)

2. シリコンバレーでの 新規事業開発とは

2-1.本レポートで着目する新規事業の定義

新規事業（下図の青色領域）とは：

「これまでになかった顧客・市場を生み出すこと」、

「競争軸が変わるような新たな価値を持つプロダクトを生み出すこと」

又は、その両方

2007年（初代iphone発売年）



2-1.なぜ今、新規事業開発が必要か？ 3つのプレッシャー

- 今の事業が未来永劫好調である保証はない
- 特に、デジタル化の中で新しい価値が創造・提供され、ゲームチェンジが発生

→ デジタル化された世の中での新規事業開発が求められる

プレッシャー①：デジタル化・IT化

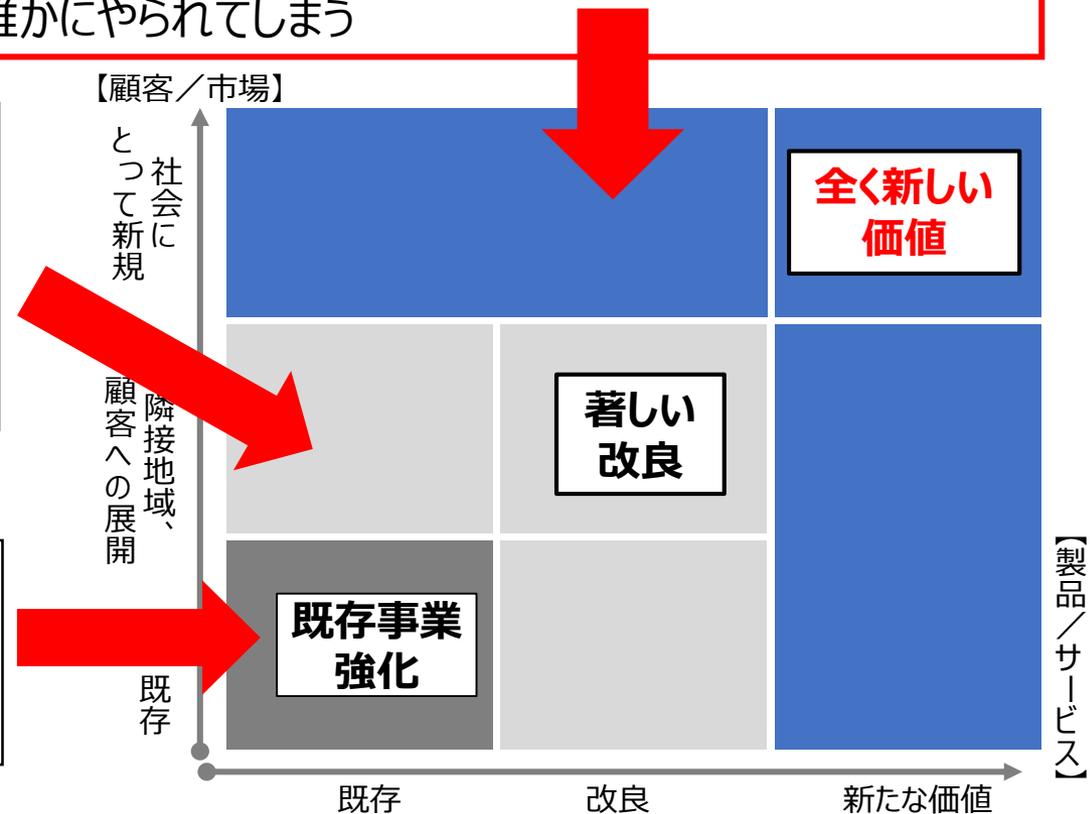
- 産業の垣根がなくなり、新たな参入者（主にIT企業）が新事業を起こす
- 自分がやらなければ誰かにやられてしまう

プレッシャー②：近接領域（グレー領域）での開拓余地の減少

- 既存のモノは顧客の求める必要性能を充足
- 既存の競争軸の延長線上での差別化要因は減少し、レッドオーシャンに

プレッシャー③：既存領域（濃グレー領域）の価格競争

- 中国等によるキャッチアップが激しく、価格競争に突入



2-1. デジタル化がもたらすイノベーション

デジタル化・IT化の時代には、製造業と非製造業の境目が無くなり、**非連続な技術やビジネスモデルにより市場優位性が変わる。**

<シリコンバレー発の新規事業の例>



- UBERは、シェアリングでユーザーとドライバーのニーズをマッチング。
- 車を所有しなくてもよい社会を実現。
- タクシー市場を奪取し、新たに Hailing Service（乗車注文）分野を開拓。



- Amazonは、サイバー空間とのインターフェースとして音声認識を確立。
- アクセスにマウス・キーボードが不要。
- 家電メーカーにはできなかった屋内のオープンプラットフォームを構築。



- GEは、ハードウェア会社として100年超の実績を持ちながら、会社の理念をIT・ソフトウェアにシフト。
- 膨大な産業データとAIでハードの価値を最大化させるオペレーションサービスの基盤として Predixを開発。



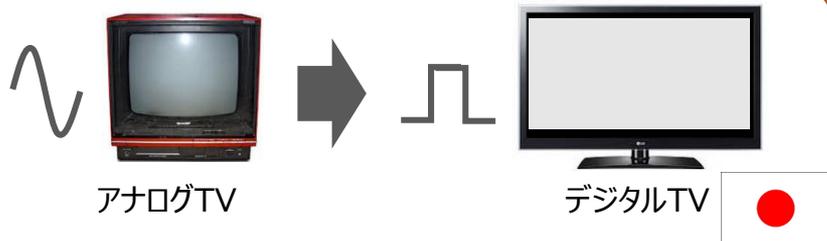
小松原威氏
SAP Labs Palo Alto
Global Innovation Office
Principal

「デジタル化」には2つあり、①アナログ信号をデジタル信号にするDigitizationと、②デジタルの力で新しいビジネスモデルを創り、顧客体験を変えるDigitalizationがある。
日本企業は「デジタル化」=「システム導入」と誤解してしまうことも多い。

<区別すべき2つのデジタル化>

【Digitization】

アナログ信号のデジタル化



日本で、すでに「デジタル化している」と考える多くのデジタル化は、信号のデジタル化

【Digitalization】

デジタルを活用し、産業の垣根を超え顧客と繋がり、ビジネスモデルを変革しながら新しい価値を生み出すもの

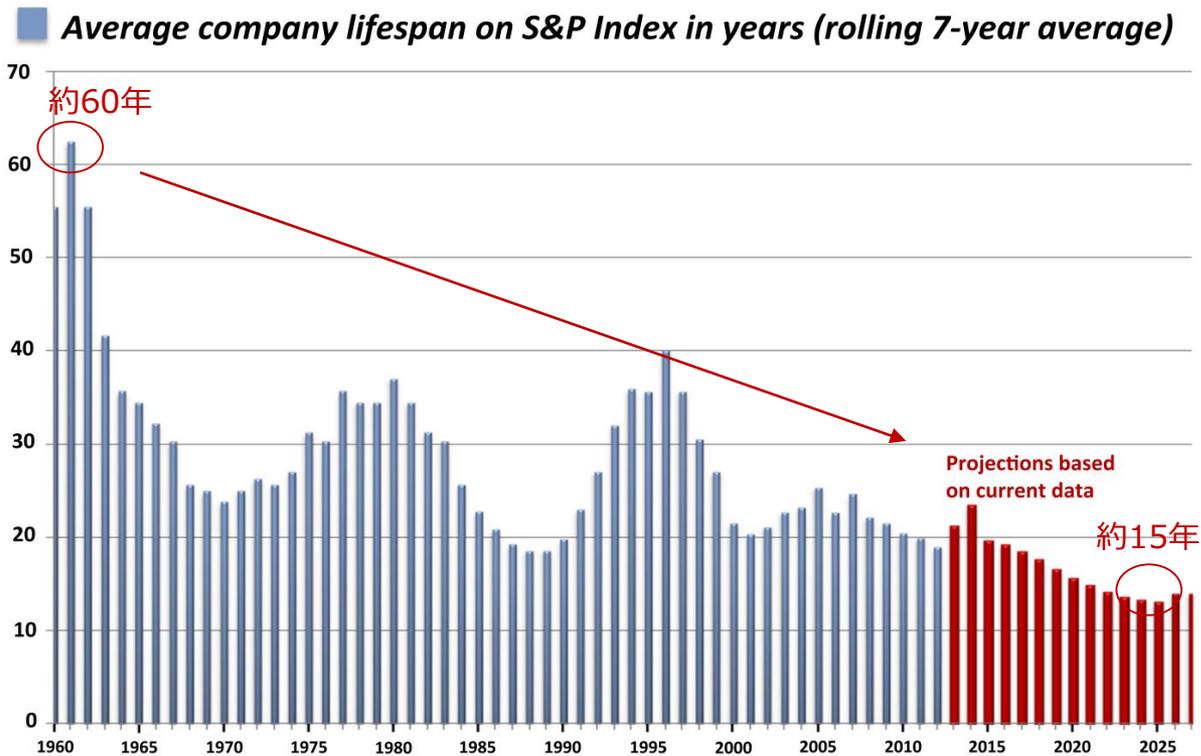


2-1. 企業の平均寿命の短縮化



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

既存事業が利益を生み出せる期間が短期化され、必然的に**早いサイクルで新規事業を生むことが求められる時代に。**



引用: INNOSIGHT「Creative Destruction Whips through Corporate America」

S&P指標に残る企業の平均期間は、1960年には60年程度。デジタル化の進展や商品サイクルの短縮化などにより、2025年には15年程度になると予想

2-1.イノベーションが起きる3つのパターン



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

イノベーションの**パターン**を理解すれば次の一手が打てる。
日本からも以前は数多くのイノベーションが起きてきたが、近年はシリコンバレーから起きている。

＜イノベーションが起きるパターンの整理＞

①技術の方向を定める

(例)

○ガソリン車 (戦後) 
当時、大きい・重い・壊れやすいのが当前だった車を、日系メーカーは、小型・軽量・高信頼に改善。

○imode (1990年代) 
当時、携帯電話 (ガラケー) でインターネットを実現したいというユーザ要求を実現

○電気自動車 (2010年代) 
環境エネルギー問題、自動車製造の参入障壁の低減に向けてTESLAが先鞭をつけ、中国が急速に参入。

②業界のリーダーを入れ替え、新しい産業を作る

(例)

○ウォークマン (1979年) 
ソニーは録音機器と定義していたテープレコーダーを、持ち歩く音楽プレーヤーと再定義。

○PC (1990年代) 
PCに用いられたOSとプロセッサの組み合わせにより、IBMをはじめとするメインフレームビジネスを破壊

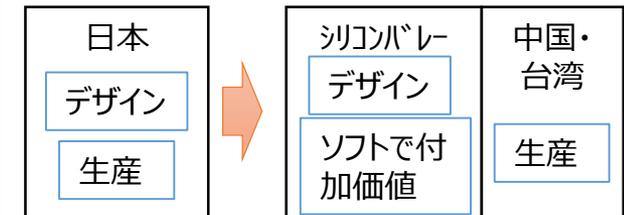
○iPhone (2007年) 
携帯電話 (ガラケー) から持ち歩くPCというコンセプトを提示。エリクソン、モトローラ、日本メーカーのガラケー等のマーケットを奪取

③新たな生産パラダイムを構築する

(例)

○リーン生産 (1970-1990) 
大量の在庫トップダウンで設計  カンバン方式で在庫を削減、ボトムアップで現場の知見を反映

○デザインと生産の分離 (1990-現在) 



○超効率化生産 (これから) 
AIとIoTの組合せによる変革の時代

2-1.ある技術がイノベーションに繋がるかは「環境」次第

技術を取り巻く環境（社会課題、政策、関連技術等）次第でイノベーションに繋がるかは大きく変わる

電気自動車

- 電気自動車の技術はガソリン車に比べれば難しくはない。
- しかし、欧州、中国、インド、カリフォルニア州などの政府が電気自動車の導入に舵を切り、電池の性能が高まったことで飛躍的に普及が始まった。



レンタバイク

- 中国では、排気ガスや手軽な移動手段がペインポイントのため、サービスが爆発的に普及。
- 貴重なユーザ情報（クレジット評価等）の収集でサービスを安定化。
- クレジット情報は新しいデータの採取と人工知能による予測で、新たなことが分かる（例えば、夜、車をハイスピードで運転するか、バクチが好きか）



特に中国は既存技術のキャッチアップだけではなくイノベーションを起している。



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

2-1. デジタル化は、ユーザーの価値観も変えた

ミレニウム世代は、「所有の喜び」より「**オンデマンドの便利さ**」

インターネット普及後に生まれてきた若い世代は、車や時計を所有することに価値を感じてきた世代と、価値観が異なる
→シェア、オンデマンド、ソーシャルなど新たな価値観に合わせたサービス
(UBER、モバイルペイメント、Snap Chatなど) が流行る



2-1.インターネット導入後のイノベーションの起き方



伊藤 穰一氏
MITメディアラボ所長

- インターネット前は、予測可能な時代であったのに対し、**インターネット後は予測不可能な時代**になった。
- この予測不能な世界でうまくやっている人のほとんどが**今までとは違う原理**に従っている。

	インターネット前	インターネット後
将来の予測	可能	不可能
イノベーションのコスト	大	小
イノベーションの担い手	MBAホルダー	デザイナー、技術者
イノベーションの起きる場所	力、金、権力のある既存企業（ただし小回りが利かない）	学生寮、起業家
開発手法	綿密な計画	アジャイル、リーン
目指すべき存在	フューチャリスト	ナウイスト

2-2.付加価値の源泉が移行

デジタル化、IT化が進む現代では、日本が従来得意であったハードウェアから、**ソフトウェアによるサービス化に付加価値の源泉が移っている**



UBER

事例：UBERというサービスはアプリとハードだけでなく、マッチングアルゴリズムやフリートマネジメントシステムなどのソフトウェアがバックエンドでサービスを支えている。情報処理が格安な時代なので、自らサーバを持たず、これらのサービスを実現。



- UBERアプリ
- ドライバー用アプリ

サービス／アプリケーション



- データサーバ
- サービスアプリケーション
- ネットワークインフラ

サービスインフラ



- スマートフォン
- 車

ハードウェア

センサ

デバイス

製造業

ソフトウェア

データ解析

データ通信

IT (非製造業)



- マッチングアルゴリズム
- 価格アルゴリズム
- フリートマネジメント

2-2.そもそも、新規事業開発というのは・・・

新規事業開発で取るべき行動は、既存事業とは異なる「**探検**」である

	既存事業/ 近接領域	新規事業
種類	プロセスイノベーション 連続的イノベーション	破壊的イノベーション
求められる行動	確実な実行 Execute	大胆に探検 Explore
不確実性	低	高
心得	効率的経営 予実管理型オペレーション 	未知の領域 やること前提のリスクマネジメント 

引用：Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley Inc. CEO 西城氏分析



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

探検は、調査ではない。調査は自分以外の誰かが得た情報の収集と整理であるが、探検は**ある目的・仮説に基づいて自身が行動したことで得られる情報と経験**である。

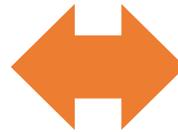
2-2.新規事業開発というのは・・・

新規事業開発は、**白地図**で前も見えないところを探検していくようなもの



既存事業

- 詳細な地図があり、目的地も明確
- その中で最適ルートを探し（予定・予算）、そのルートをミス無くたどる事



新規事業

- 地図が無く、自身の地図を創るところから始める、地図が無いので目的地も仮説でしかない
- その場から動かずに地図はできない、だから探検が必要であり、他者との協力も必要
- 地図がない状態で会社本体がそこに参入しなくてはならない状況の方が圧倒的に危険
- 新規事業開発は先兵隊としての役目となる



西城 洋志氏

Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

新規事業開発に必要なものは、**トップの強いコミットメント、大きなビジョンと強い情熱を持った冒険者**

2-2.新規事業開発というのは・・・

新規事業開発は**失敗が当然であり、早く失敗して前に進むことが大切。**
 失敗から学ぶことでノウハウを社内に蓄積し、挑戦するスピードを維持するためにも、**社外に丸投げせず、社内人材を送り込むことが重要。**

求められる人材像



既存事業

決まった実施内容を
期間内に実現するビジネスマン



新規事業

不確実なもの
早く失敗して前に進む冒険者

実際に物事を動かせる人をシリコンバレーへ送る必要がある。
 会社を変えようという意識があり役員レベルに対してパイプ（権限）を持っている人材でないと駄目



伊佐山 元氏
 WiL Co-Founder
 and CEO

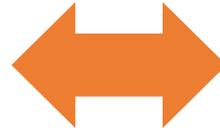
2-2.新規事業開発というのは・・・

新規事業の仮説に対して探検を行うかどうかの決定も、
既存の全員Yesでなければやらないのではなく
全員Noでなければやる、迷ったらやる



既存事業のプロジェクト

全員Yesでなければやらない



新規事業の探検活動

全員Noでなければやる



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

不確実領域においては、誰も正解の地図を持っていない。**挑戦しなければ、機会はない。**一方、確実領域では地図があり、一見すると機会があるように見える。しかし実際には多くのPlayerがいてその競争に打ち勝つ方が難しい。

2-2.新規事業開発というのは・・・

新規事業開発は、時間がかかるもの
 大きなビジョンと情熱を持ち、根気よく続けることが大切



既存事業

決まったルールの中で
 如何に効率よく推進するか

新規事業

先の見えない探検



西城 洋志氏
 Yamaha Motor Ventures
 & Laboratory Silicon
 Valley Inc. CEO

「Our iceberg is melting」の危機感ドリブンも良いが、
 「Create new iceberg」という好奇心と当事者意識
 (Curiosity & Ownership) を持つことが大切

2-2.新規事業開発に向けて

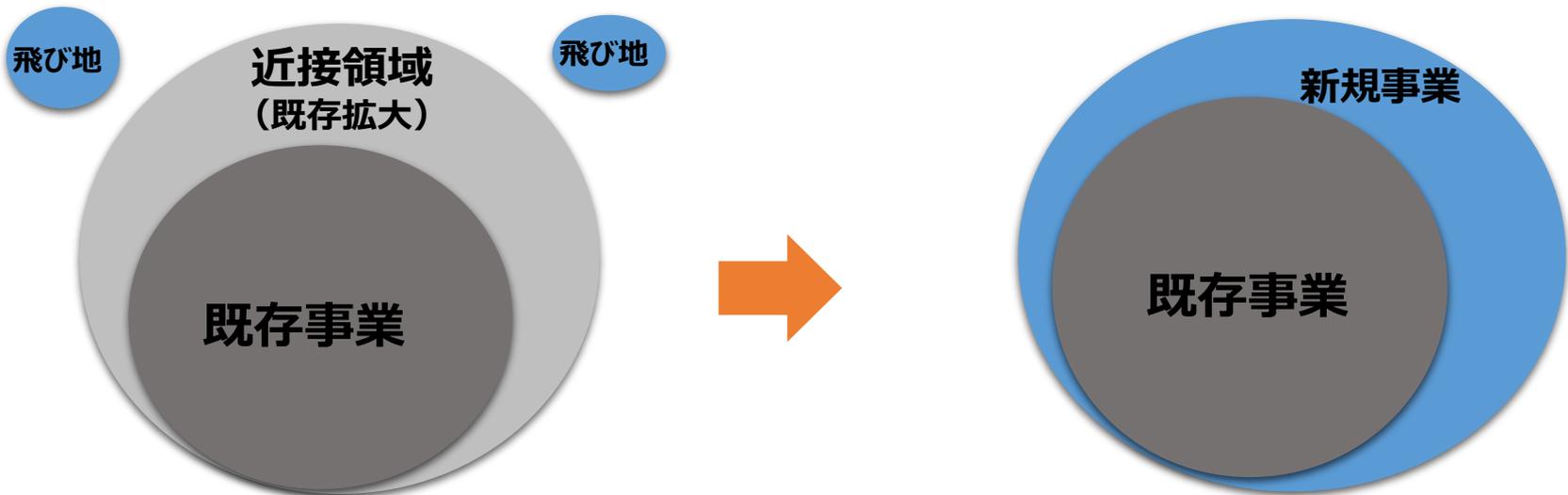
新規事業による既存事業へのカニバリゼーション（市場を共喰い）の覚悟が必要

当初

飛び地領域へ期待して新規事業化を進めたものの...

結果

新規事業が、既存事業と競合し、ときには潰すこともある



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

新事業開発は事業成長のための1つの「手段」であって最終目的ではない。一方で、「手段」の選択は覚悟をもって行うことが重要。

既存事業は、自社の取組みに関係なく外からどんどん壊されていく。カニバリゼーションの覚悟を持って新規事業開発できないと茹で蛙になる。



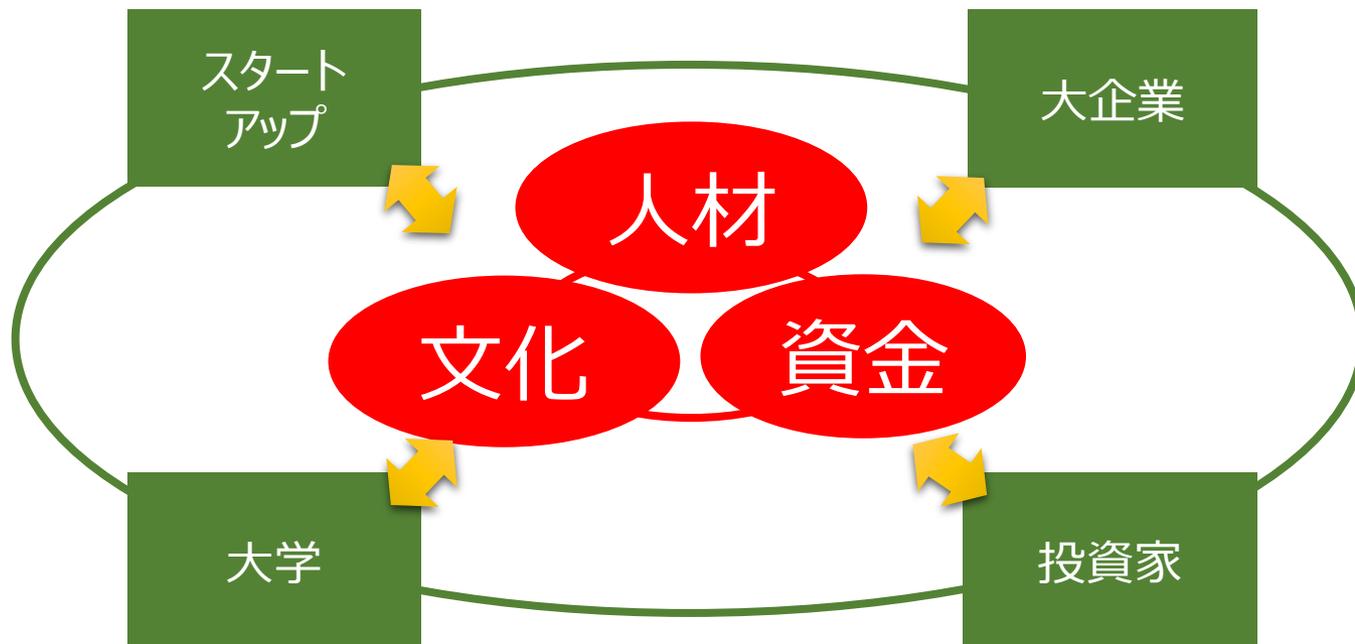
榎崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer

2-3.イノベーションの震源地のひとつ＝シリコンバレー

デジタル化時代のイノベーションに必要な以下の要素を持つシリコンバレーが今注目を浴びている。

- ① 優秀なソフト**人材**
- ② 失敗前提でチャレンジし続ける**文化**
- ③ 挑戦を支える**資金**

シリコンバレー イノベーションエコシステム



3 . 日本企業の新規事業開発 における傾向と対策

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

- (1) 失敗に対する考え方
- (2) ハード偏重
- (3) 短期経営
- (4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

3-1. 日本企業が陥りやすい罠 (1~10) (スタンフォード 榎田健児氏)

シリコンバレーの有識者達は、過去の教訓を既に様々な形で日本企業に伝えている。



スタンフォード大学 榎田健児氏が指摘する

シリコンバレーの日本企業が陥る、 10のワーストプラクティス

- 1) とりあえず事業所を開設して、駐在員を送り込む
- 2) ふわっとした「情報集め」や「戦略パートナー探し」をミッションとする
- 3) シリコンバレーでは日本企業は「売り込む側」であることを理解していない
- 4) 決裁権・リソースがないため、スタートアップと具体的な商談ができない
- 5) 本社にばかり目が行き、上層部の表敬訪問の対応に追われる
- 6) 本社は未来を先取りした情報を受け止められないため、周回遅れの情報を送る
- 7) シリコンバレー事業所を推進した本社の人間が異動する
- 8) 左遷した人材、または経験の足りない若すぎる人材を送り込む
- 9) 3年任期で交代になるので、長期的な仕事ができない
- 10) バブルのまっただ中にやってきて、バブルがはじけた後に撤退

3-1. 日本企業が陥りやすい罠(11~20) (スタンフォード 櫛田健児氏)

- 11) 自社のアピール方法が日本流のままで現地化していない
- 12) 社内の「オセロゲーム」ができないので中間層に潰される
- 13) シリコンバレー現地法人の経営陣の評価方法がわからない
- 14) 社内政治によりシリコンバレーへの取り組みが180度変わる
- 15) 本社の人事制度を無理にシリコンバレーに当てはめようとする
- 16) 買うのが目的になってしまい、M&A後の戦略がないので活用できない
- 17) 「うちで作れますよ症候群」に陥り、スタートアップを過剰に否定
- 18) トップが戦略的な技術、新しいビジネスを評価できない
- 19) 中小企業とスタートアップの違いを理解していない
- 20) 既存の社内プロセスに縛られて、本末転倒となる

3-1. 日本企業が陥りやすい罠 (鈴木 規文氏、合田 ジョージ氏、村上 恭一氏)

1. 既存事業部が抵抗する
→結果、事業部が受け入れられる、下請け的なスモールビジネスしか取り組めない
2. 役員、経営企画部門、財務部門から合理的かつ確実な成功シナリオが求められる
→結果チャレンジングな事業は、承認されない
3. 高コスト構造にフィットする、初めから大きな市場、大きなビジネスばかりに目がいく
→結果、初めから大きいと見込めるマーケットなどないため、ほとんどが参入できない
4. 過去の成功体験から、自社は決して潰れないという盲目的な自信がある
→結果、新規事業開発に対する切迫感やインセンティブが働かなくなる
5. バブル崩壊後、コスト効率を追求したため、社内にあるケイパビリティを活用しなければならぬ
→結果、他者の資源を活用できないため、新規性のある、大きなビジネスは出てこない
6. 社内のコンセンサスを得、承認プロセスをどのように進めるかが一番の関心事
→結果、資料収集や作成に時間を取られ、また、他社の事例を非常に気にする

1. 企業は顧客と投資家に資源を依存している
→既存顧客や短期的利益を求める株主の意向が優先される
2. 小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない
→イノベーションの初期では、市場規模が小さく、大企業にとっては参入の価値がないように見える
3. 存在しない市場は分析できない
→イノベーションの初期では、不確実性も高く、現存する市場と比較すると、参入の価値がないように見える
4. 組織の能力は無能力の決定的要因になる
→既存事業を営むための能力が高まることで、異なる事業が行えなくなる
5. 技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない
→既存技術を高めることと、それに需要があることは関係がない

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

- (1) 失敗に対する考え方
- (2) ハード偏重
- (3) 短期経営
- (4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

「本社」が陥りがちな罾

日本の本社が陥りがちな罾は、事業領域や文化、組織はもちろん個別でさまざま。今回重要なポイントを4つに絞って取り上げたい。

(1) 失敗に対する考え方

失敗は「悪」ではない。成功するために必要なプロセスである。失敗をしてないことは、チャレンジをしてないこと。失敗からいかに学ぶかが重要。

(2) ハード偏重

ゲームのルールがハード中心からソフト中心になった。ハードで戦うにしても、ハードの強みを生かすソフト戦略が先決。

(3) 短期経営

四半期の売上等を追及すると、中長期的な成果を目指す新規事業開発の芽を摘み取ってしまう。

(4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

駐在員を送って満足するのではなく、本社とシリコンバレーオフィスの関係とバランスが重要である。バランスを維持するためには、本社側に受け皿（キャッチャー）が必要。

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

(1) 失敗に対する考え方

(2) ハード偏重

(3) 短期経営

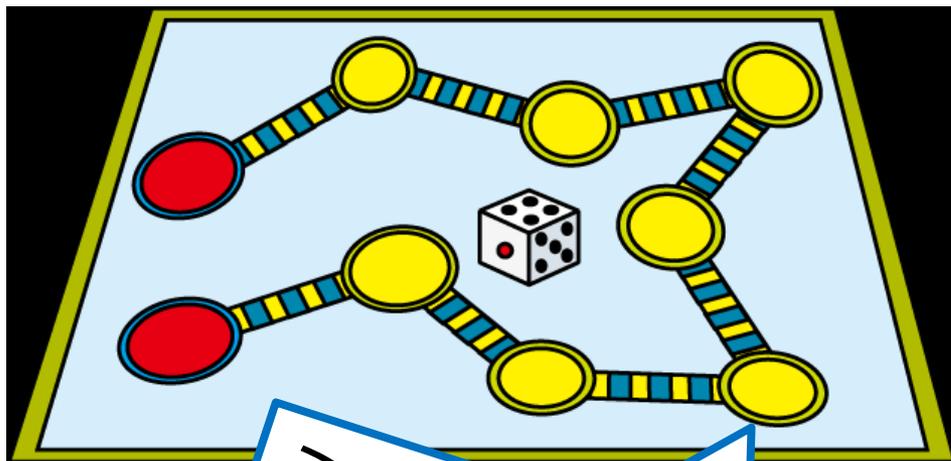
(4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

- 日本企業に20年以上経営アドバイスをしていると、**驚くほど同じ質問を繰り返し受ける。**
- 「御社の15年前の取組は素晴らしかった」と言っても、「それ何の話ですか？」と過去の取組みから学ぶ以前に把握ができていない現状。



校條 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner



ふりだしに戻る

- 15年前の第2次シリコンバレーブームと同じことが今の第3次シリコンバレーブームでも起きている。
- 今度こそは同じ失敗を繰り返さないでほしい。

チャレンジによる失敗を奨励し、 失敗を生かす体制や人材育成が必要

1. 失敗を悪と見ている。

失敗には2種類。「短慮によるしくじり」と「チャレンジが実を結ばなかった」。後者のケースは失敗は成功の母であり評価すべき。

2. うまく行かなかった原因を、事業環境が悪かったことにして、やり方を見直そうとしない。

3. 昇格を前提とした人事サイクルでシリコンバレーに駐在させているので、「失敗」という烙印が押せない。

4. 失敗だという結論付けをしたくないため、すべてのプロジェクトが成功することはないのに開始した後は撤退/損切りが出来ない。

5. 日本企業の多くは、1991年のバブル以降、「選択と集中」によって業績を維持。失敗が前提となる新規事業を経験することなく管理職に就いている人も多い。



校条 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder and
CEO

新しいことをやろうとして、結果うまくいかなかったときはペナルティがあるのに、取り組まなかったことで**チャンスを逃したことにはペナルティがない**。従来の評価制度のままだと、新しいことに挑戦しなくなる。

あるべき方向



三振を取られてもバットを振って
失敗から学ぶことが本当は重要

実態



見逃し三振がないため、打席
に立っても永遠に振らない

3-2(1).機会損失が生まれるメカニズム

本社側がこれまでと同じマインドセットだと、**気づかぬうちに機会損失をしてしまう恐れがある**

【日系企業駐在者と日本側とのやり取りの実例】

シリコンバレー日本人コミュニティでの声：シリコンバレーD-Lab調査



製造業B社
日本側の事業部役員

私も新規事業を助きたい。だから、事業が成功することを自分に納得させてくれ。



製造業A社
日本側の上役

新規事業に取り掛かる以上は、3年で50億円以上に事業が育つことを説明してほしい。



製造業C社
日本側の研究開発部門

このスタートアップの技術はうちの研究開発部門でもできるはず。社内の技術を使えないか検討してくれ。



製造業D社
日本側の上役

スタートアップは最後はうちと取引したいはず。社内決裁が終わるまで待ってもらおう。

3-2(1).優良企業でも百発百中はあり得ない

時価総額・キャッシュ保有世界一のAppleでも多くの失敗作を作っている。失敗しないようにするのではなく、失敗から学ぶことが大事。

○Apple社の失敗作



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー



Apple Lisa (1983年)
Apple初のGUI搭載コンピューター。車より高価で競争に敗れる。



Newton(1993年)
高価すぎるし、サイズが大きすぎた。また、文字入力の認識率が低い。



Quick Take(1994年)
世界初のデジカメ。コダック製。後発勢に惨敗



Pipin(1996年)
バンダイとの提携商品。世界一売れなかったゲーム機としてギネス入り



The Apple USB Mouse
(1998年)
操作性が悪い。コードが短い。



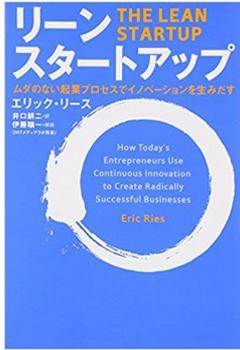
Apple iPod Photo (2004年)
カラースクリーンで写真が見えるiPod。高価すぎた。



Amb. John Roos
Geodesic Capital Co-Founder
元駐日米国大使

失敗しない人・スタートアップはいない。失敗は将来の経験のために大事。リスクを取らないとイノベティブなビジネスで成功はない。

3-2(1). 参考：シリコンバレーから学ぶ失敗を評価するカルチャー



エリック・リース氏
起業家、プログラマー、作家

リーン・スタートアップ: ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す(エリック・リース著)



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

シリコンバレー発 アルゴリズム革命の衝撃 Fintech, IoT, Cloud Computing, AI... アメリカで起きていること、これから日本で起きていること (榎田健児著)



ピーター・ティール氏
クラリウムキャピタル代表

ゼロ・トゥ・ワン 君はゼロから何を生み出せるか (ピーター・ティール著)

- 不確実性の高い市場でプロダクトを開発するには、じっくり作りこむよりも、早く市場に出して、顧客の評価を元に素早くピボットする。
- この回転をできるだけ早く、多くやるのが正解に近づく。

- シリコンバレーの投資家の前に、2人の起業家が現れたとしよう。
- 片方は失敗を知らない無垢な起業家。もう1人は過去に失敗を重ねた起業家。
- 同程度の計画なら、間違いなく失敗経験を持つ方にまず会う。

- 今日の「ベスト・プラクティス」はいずれ行き詰まる。まだ試されていない新しいことこそが「ベスト」なやり方
- 他社では代えが効かないほど優れた独占企業を目指すべき。
- ゼロから1を作るには、賛成する人がほとんどいない隠れた真実を見つけろ。

3-2(1).大企業でも失敗を許せる環境の提供



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder and CEO

打席数を重視し、Start Fast, Fail Fast。
外部に本社とは異なる拠点を設けるなど、**失敗できる環境作りが重要。**

① 出島組織

現業から適度な距離を置き、対立構造を作らせない形で新規事業を推進する組織

<事例> 社外活用し会社を辞めずにチャレンジできる出島を構築 (WiL)

WiL x ANA → 社長直下にイノベーション推進部門 Digital Design Lab創設し
アイデアの創出・実践やベンチャー探索実施



出島組織イメージ図

② 失敗表彰制度

<事例> Honda失敗表彰制度：価値ある失敗を行った社員に「失敗表彰」

他の社員が同じ間違いをしなく済むようになったという価値を評価。

本田宗一郎「成功は99%の失敗に支えられた1%である」

③ Lean startup

アメリカの起業家エリック・リース氏が2008年に提唱した起業や新規事業などの立ち上げのためのマネジメント手法、小さな失敗を積み重ねて育てる

<事例> GE：シリコンバレー流の実践として「Fastworks」を導入、最低限のコストと短いサイクルで顧客の声を反映しながら修正を行う



榑崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer

新規事業は千三つと言われるほど失敗がつきもの。前向きな挑戦による失敗をほめたたえる文化を形成し、**失敗から学ぶことが重要。**

DeNA 米国ゲーム開発戦略失敗考察

ngmocoの買収（約300億円）から米国オフィス完全閉鎖に至るまでの経緯を社内で検証。

（考察結果）

- 買収対象会社の実態と、マーケット環境の推移が、当初想定と大幅に異なった
- プラットフォーム（PF）を諦めてゲームアプリ開発に舵を切った後も暫くPF部門がゲーム開発の足かせに
- リストラ含む5年の試行錯誤の結果、筋肉質なチーム作りに成功したものの、人材の流動性の高さや、高コストな場所柄がゲーム開発に相いれず、撤退

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

(1) 失敗に対する考え方

(2) **ハード偏重**

(3) 短期経営

(4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

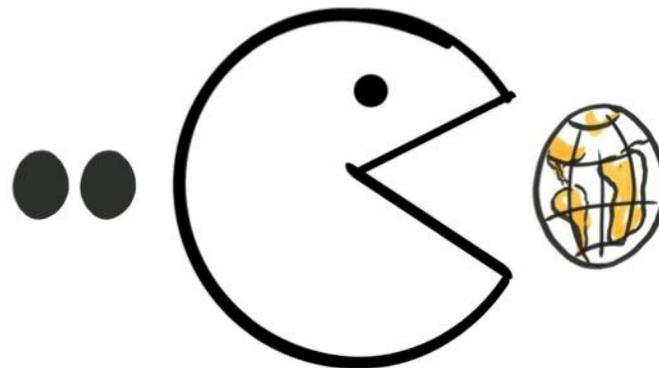
3-3 ルースさんからのメッセージ

- 1970年代以降、日本の製造業では**モノづくりが花形部門**でハード部門が中心となって製品設計が行われてきた。
- ソフト部門はハード部門が設計したハードウェアが正しく動作するようにプログラムする業務を任せられソフト部門がリーダーシップを任されることは少なかった。
- 世界の**ゲームのルールはハード中心からソフト中心になったが、組織内の力関係は未だにハード部門が強いことが多く、ソフト発想のプロダクト企画がなかなかできない。**



校条 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner

Software is eating up the world*



引用 : Marc Andreessen

* Marc Andreessen
in Wall Street Journal

従来の製造業が作るソフトは自社向けソフトに陥りがちであり、
サービス起点の視点が重要

※仮説の概念図

製造業の視点

自社のハードを売るためのソフトを開発

思考はハードからソフトへ

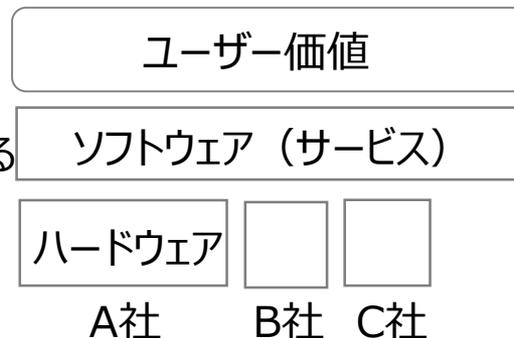


- ・ハードの優位性保持のため特化したソフトで他社互換性がなく、ユーザー体験はバラバラ
- ・顧客はハードのわずかな機能向上には、価値を認めない。

サービス企業の視点

サービスを実現するために、最適なハードを開発させる

サービスからハードを考える (向きが逆)



- ・顧客は、サービスの価値に対価を払う
- ・ユーザー視点で提供するサービスに最適なハードウェアを開発する

Things of Internet

(ToI) ハードから考えたインターネット

Internet of Things

(IoT) インターネット側から考えたハード

3-2(2).従来の製造業の新規事業開発

デジタル時代の**新規事業開発に沿った組織・人材**に変えることが必要

従来の製造業

※仮説の概念図

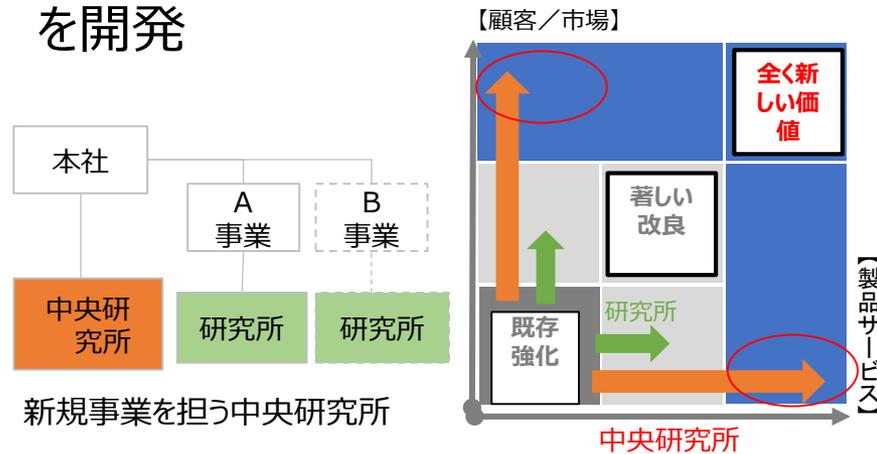
持続的イノベーション

性能向上=ユーザ価値向上=ビジネス拡大

1970年代

2000年代

半導体・材料など3～10年先の技術ロードマップの延長上から新規事業を開発



デジタル化時代

破壊的イノベーション

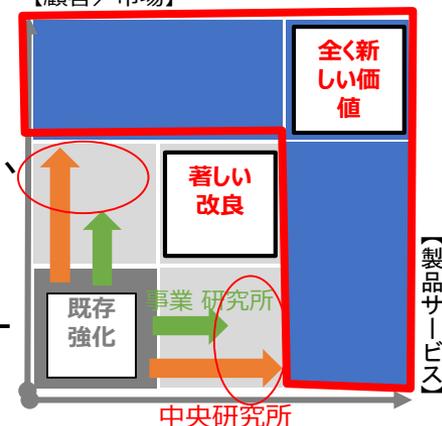
過剰性能下では、性能向上≠ユーザ価値
新たなユーザ価値提供=ビジネス拡大

2000年代

2017年

新規事業を狙っていても同じ組織・人材では、下図青色領域（全く新しい新規事業）に届かない【顧客/市場】

既存の延長上でなく、
今後はAI・ソフト技術者が重要、人材不足⇒シリコンバレーなどで各社獲りあい



3-2(2).AI等ソフトウェアエンジニアの育成

AI人材の不足が業界では大きな課題。量的供給は喫緊の課題。
海外では人材確保に様々な取組が行われている。



- セバスチャン・スラン (Google創業者)がオンラインで大学の講座が受けられるサービスを開始
- コンピュータサイエンスや人工知能の講座が充実
- 2011年の開設後、2年間で16万人が入学

- Airbnbが独自に運営する社員教育用の大学。
- 初級、中級、上級の分類毎にデータサイエンスに関する複数のコースを準備。
- 人事や企画部門も受講を必須にしてる。

- NVIDIAは、エンジニア向けにAIツールの利用法など実用的なAIに関する研修を提供
- 他社の企業研修やオンラインにも対応。
- 2017年は10万人の受講者を見込む。

3-2(2).デジタル化時代の外部活用

人材採用以外にも、オープンイノベーション等による**外部活用が重要**

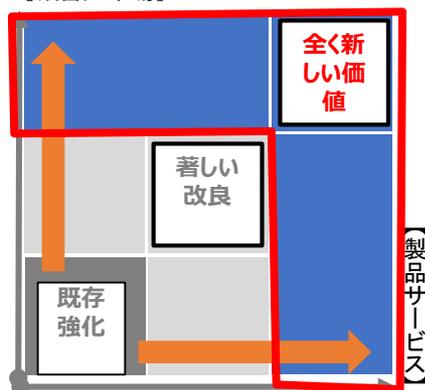
従来の製造業

※仮説の概念図

全く新しい新規事業（下図青色領域）も垂直統合型（社内）で実現



【顧客／市場】



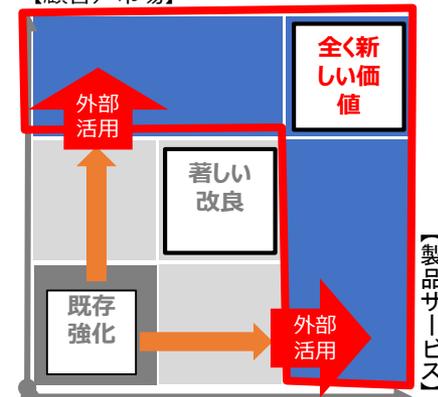
本社の中央研究所

デジタル化時代

業種の壁が無くなり、いち早く外部の知見や資産、チャンネルを活用することで新規事業開発を実現



【顧客／市場】



本社の中央研究所



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder and
CEO

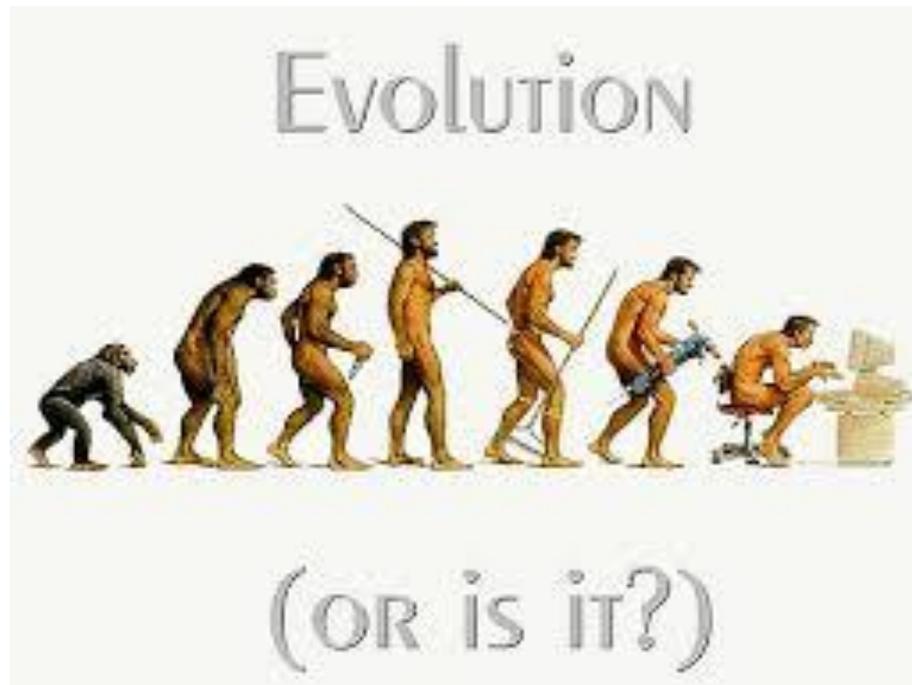
大企業の研究所とシリコンバレーのスタートアップの対立構造ではない。IT・ソフトウェアを基軸に業種の壁がなくなったので、他の業種の観点も入れる場合には外部活用が効率的。

3-2(2).経営者はITをBS/PLと同程度に知るべき

- 経営者が「BS/PL」を知らないとは言えない。でも、「IT」の話となると情報システム部門に丸投げしてしまう経営者も多い。
- これからの経営者は「IT」を理解しておくことが必須。
- 米国企業の経営者も「IT」は不得手。それでもなんとか「IT」を理解しようと努力している。



校条 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner



3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

(1) 失敗に対する考え方

(2) ハード偏重

(3) 短期経営

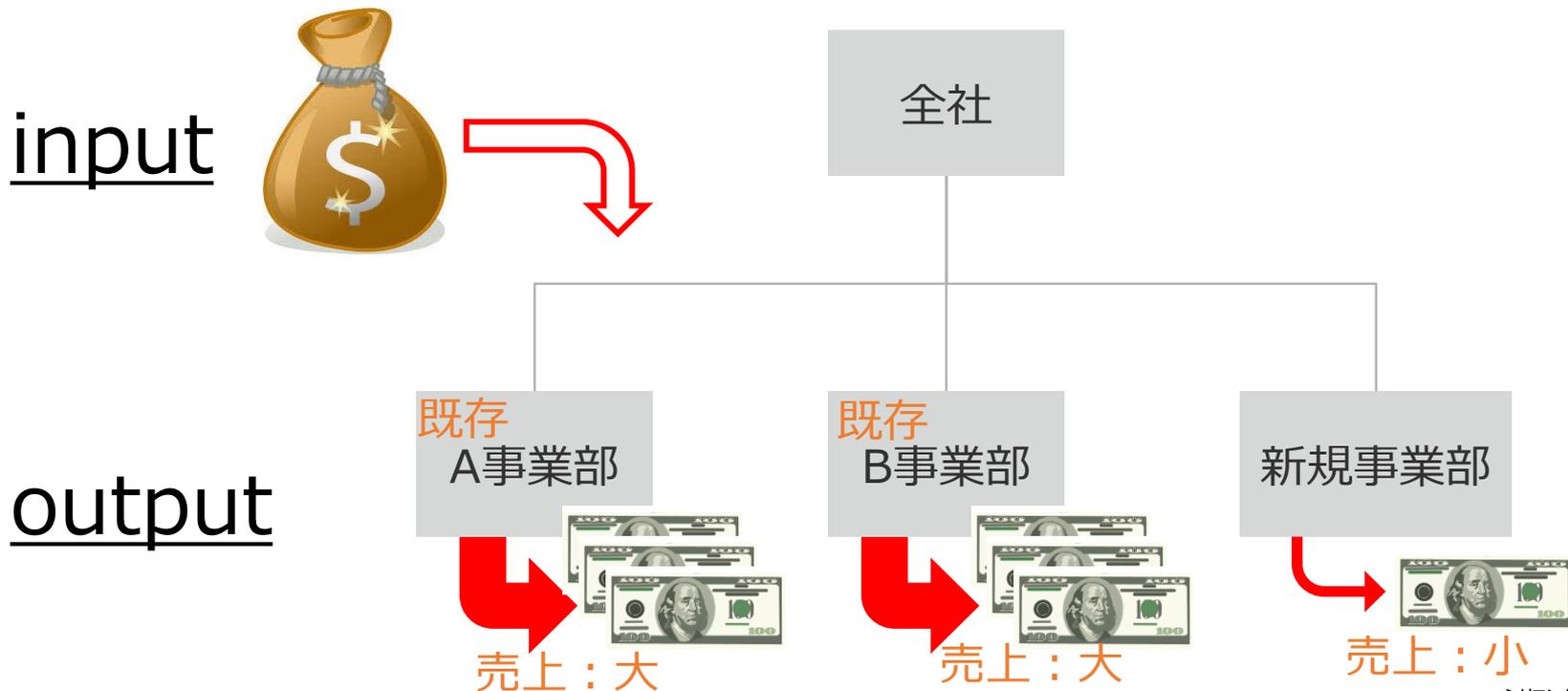
(4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

3-2(3).短期的な経営では既存事業の重視が合理的

- 短期的な成果で比較すれば、**既存事業に再投資を行うことが合理的**
- 100億円の事業を10%伸ばせば10億円増加するが、新規事業は1億円の売上を立てるのも大変なので、既存事業にリソース投下してしまう

追加リソースを投下した際の
短期的な期待収益



- 既存事業にとっては、**カニバリゼーション**（市場を共喰い）**を起こす新規事業は潰す**のが合理的
- 既存事業責任者にとって四半期の経営指標がKPIであるため、自分の事業の売上が落ちそうな新規事業には徹底的に反対してしまう
- 一般的に収益部門は社内発言力があり、収益を上げられない新規事業部門は立場上弱くなる



新規事業の担当者

既存事業の責任者

シリコンバレーD-Lab分析

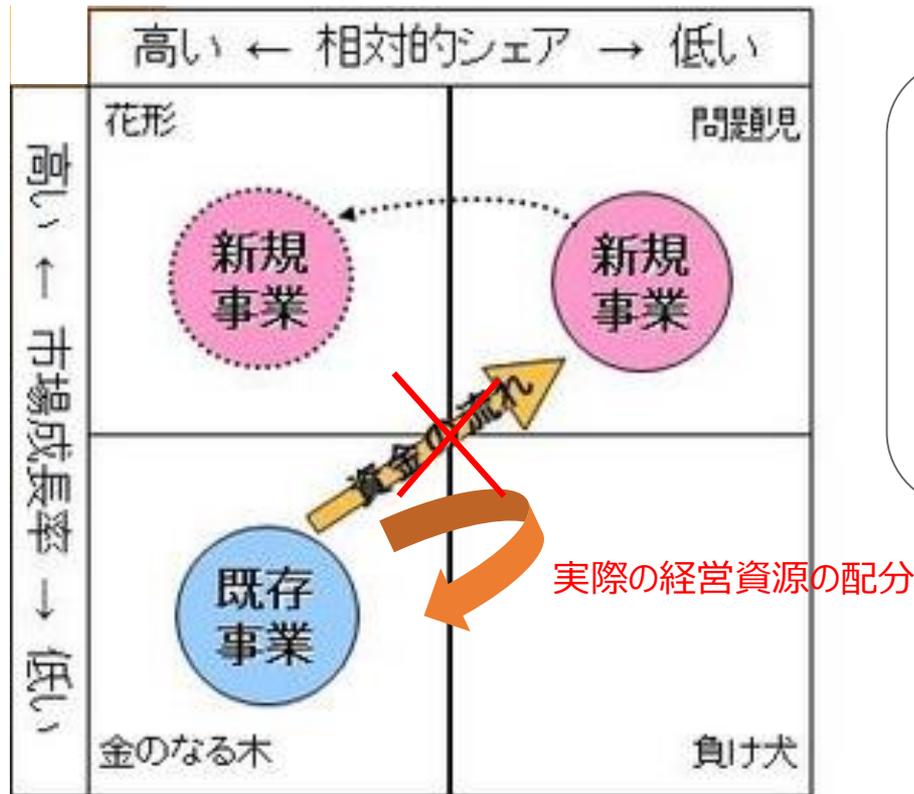


校条 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner

米国流四半期毎の経営管理で縛り付けられているため、四半期ごとの売上が数パーセント下がったか上がったかを見て動いてしまう。

3-2(3).教科書的な経営論も実際には実行できない

- プロダクトライフサイクルの経営論では、「金のなる木」から「問題児」に資金を注入して「花形商品」に成長させることを目指せとしている
- しかし、収益部門（金のなる木）から見ると、新規事業（問題児）に自分たちの稼いだ金を回したくないことが多い



収益が大きい事業部門の声が大きくて、資源がそちらに振り分けられる。40年くらい前から言われている事業ポートフォリオの理論なのに、**新規事業に資源を振り分けることができない企業が多い。**

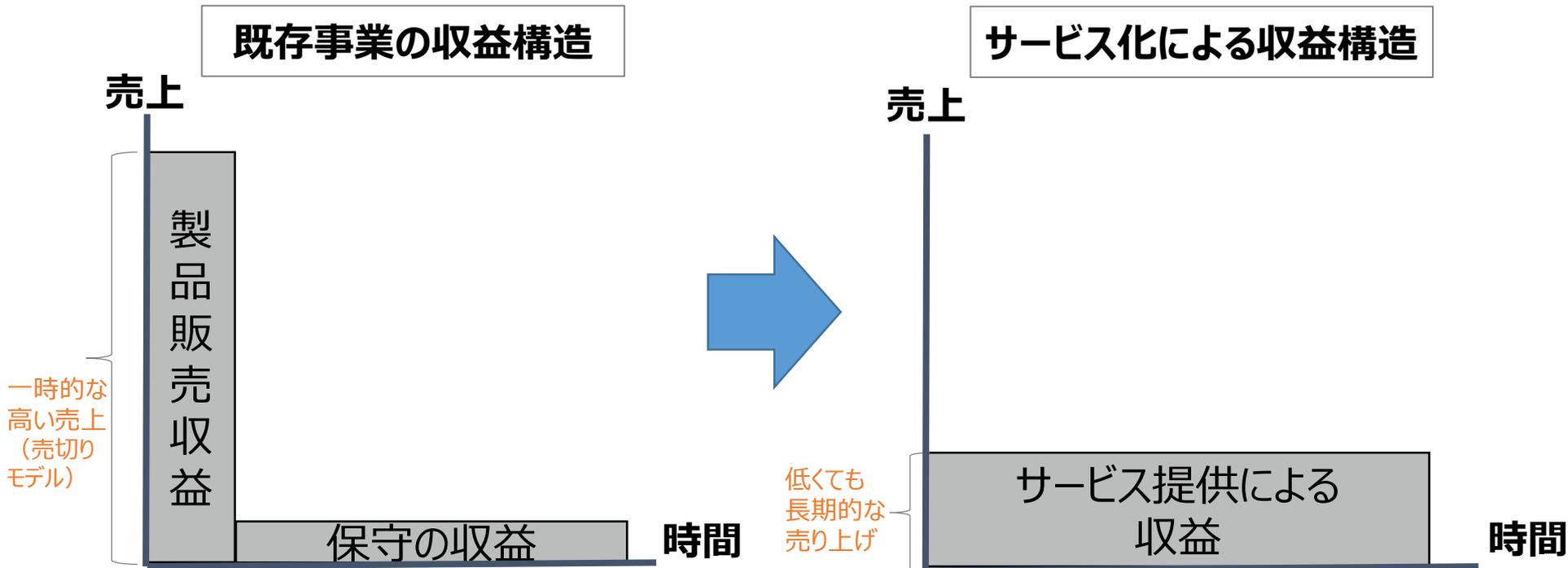


校条 浩氏

Net Service Ventures
Managing Partner

3-2(3).サービスモデルへの移行の難しさ

PER至上主義の日本では、経営者は短期の業績を気にせざるを得ないため、**サービスモデルに移行するのが難しい**



シリコンバレーD-Lab分析

サービスモデル化すると短期的には売上が減少

3-2(3).参考：新規事業開発を促す仕組み

新規事業開発を仕組みとして導入している企業の事例



KPI：新商品売上比率

- 事業部長には、新規事業開発を促すKPIを設定。
- 過去5年間で発売開始された商品が部門の売上の一定割合以上となること。
- 併せて、15%ルールを適用（業務時間の15%は所属部門と無関係の業務をしてよい）することにより、各部門で事業部長も社員も新規事業開発に取り組みやすい環境作りを提供。



Google X

- Moon Shotと呼ばれるプロジェクトを研究。
- 現在よりも10倍改善することを求め、既存技術の延長では得られない領域を目指す。
- これにより、全く新しい発想が必要となる。
- 併せて、困難なことに挑戦することで既存のプロジェクトを破壊することが常に奨励されており、プロジェクトが破壊されたスタッフは称賛され、報酬が与えられる。

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

(1) 失敗に対する考え方

(2) ハード偏重

(3) 短期経営

(4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

- 駐在員を送って満足するのではなく、**本社とシリコンバレーオフィスの関係・バランスが重要**
- 本社と連携が取れる人材を駐在員として送り込む



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

イノベーションは自由な環境から生まれるので、本社から切り離して、権限を持たせるべきであるが、完全に独立させてはいけない。イノベティブな活動のため、リスクを取ることに、失敗の許容、自由な環境、柔軟な人事など本社が補完すべきこともあり、両者のバランスが重要。「Independence but Connection」が必要。

シリコンバレーへの駐在員には、よりシニア人材、将来のCEOになりそうなスーパースターを送った方が良い。

駐在員は、大名から直接特命任務を任されて派遣された忍者であり、将来を託した重鎮こそがその任務にふさわしい。



校條 浩氏
Net Service Ventures
Managing Partner

バランスを維持するためには、**本社側に受け皿（キャッチャー）が必要**



シリコンバレー側

（新規事業を探索するピッチャー）

協力的な
信頼関係が重要



本社側

（新規事業を協力するキャッチャー）

- 本社の協力（キャッチャー）が無いと、シリコンバレー側でどれだけ活動しても孤立
- 本社側からの現業の影響が強くなりすぎると、新規事業推進は難しい
- シリコンバレー側の活動が、本社の方針に沿っているかの調整も必要

日本企業のシリコンバレー利活用が上手くいかない理由として、キャッチャー不在問題が最も大きい。



伊佐山 元氏
WiL Co-Founder and
CEO

大半の日本企業のシリコンバレー拠点の受け口は、企画部や業務部の人間が「兼務」しているケースが多い。新規事業という精鋭が本気で取り組んでも難易度が高いことに、兼務で上手くいくはずがない。

3-2(4). 試される本社の本気度



宮田 拓弥氏
Scrum Ventures
創業者兼ゼネラルパートナー

世界のトップ企業は「本気」でシリコンバレーにコミットしている。シリコンバレーに進出するなら、トップのコミットメントが必須。社長がデジタル時代の10年、20年先を理解した会社だけが生き残れる。

主な世界の企業のシリコンバレー投資



- CEOによるサービス会社化宣言
- シリコンバレーに**2万m²の研究施設**を建設(2015)
- **160人の研究者**を雇用
- フォード内の研究者とシリコンバレーのエンジニアの連携が目的



- シリコンバレーに**10万m²のキャンパス**を**\$300M**を投じて建設
- **2000人**のエンジニアを雇用
- CSO(Young Sohn)を**シリコンバレーに常駐**
- スタートアップ・アクセラレータプログラムの実施



- 2011年、シリコンバレーに**拠点**を構え、音声認識や自動運転の研究を開始
- 2017年、**自動運転R&D専用キャンパス**を新設
- 自動運転に特化した**\$1.5Bのファンド**を創設。3年で100社に投資を公言



櫛田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

- 2000年以降、シリコンバレー式の事業開発が従来の日本式を圧倒してきた事実を見れば、**人事制度含めて見直しが必要。**
- シリコンバレーに人事部の職員を派遣する日本企業もある。

日本企業の人事制度の課題

チャレンジと失敗に対する評価軸

→失敗の許容、失敗からの学習、チャレンジしやすい環境づくり

数年サイクルでのシリコンバレー駐在員の交代

→後任への体系的な引継ぎ、帰国後シリコンバレー人材が活躍するポスト

現地人の採用とマネジメント

→日本から独立した給与体系、悪平等の廃止、日本式にこだわらない柔軟さ



榎田 健児氏
Stanford Univ.
リサーチスカラー

- 新規事業を興せるかは、新規事業開発の担当者だけの問題ではない。それを支える**法務・知財部門の制度も変えていく必要がある**。
- 法務部や知財部の役割は、法務リスクを避けること。挑戦に伴うリスクまで避けてしまうと第一歩が踏み出せない。

食い違う大企業とスタートアップの主張



日本ICT法務部

下請け会社と結んでいるいつものNDAを使いたい。

我々はパートナーであって、下請けではない。一方的な条件・要求は承服できない。



スタートアップA



日本サービス会社
法務部

弊社標準の契約書のひな形からは基本変えたくない。

契約書はシンプルにするため不要な条項は減らしたい。弁護士費用は抑えたい。



スタートアップB

結果、NDAだけで3ヶ月以上かかってしまうこともある
スタートアップとの関係でこの遅延は致命傷にもなりかねない

3-1 日本企業の陥りやすい罠 －新規事業開発に関する金言

3-2 罠に陥るメカニズムと対策のヒント

- (1) 失敗に対する考え方
- (2) ハード偏重
- (3) 短期経営
- (4) 本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如

3-3 ルースさんからのメッセージ

3-3. “Long Term Commitment”, Ambassador Roos

• 「経営者の長期的なコミットメント」

ソフトウェア、AIなどの技術はシリコンバレーにある。シリコンバレーを企業にとって重要な場所と考えて、長期的に投資していく覚悟がないといけな
い。短期間で成功しようとするのは間違い。

日本国内の企業同士でビジネスが繋がることが多いように、シリコンバ
レーでもシリコンバレーのインサードでゲームが行われている。この中で成
功するためには、苦痛を伴う努力を払って、シリコンバレーの社会に入り込
まないとはいけな

米国企業が日本でビジネスをする際に、日本に長期滞在して初めて日
本の商習慣に入っていけるのと同じ。Salesforceのマーク・ベニオフCEO
は日本を良く知るためにしっかり根をおろすと決断したから、日本でビジネス
を成功することができた。

パラシュートで降りてきて用が終わるとすぐ帰ってしまう企業とは違う。経
営者の「Long Term Commitment」が必須である。



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

・「日本とシリコンバレーのバランス」

投資に関してシリコンバレー側から本社と相談しているとチャンスを逃す。日本企業の駐在員が良い企業を見つけて本社に連絡しても、本社側が現業で忙しすぎて受け手が見つからないことや、スタートアップの信頼性が足りないと指摘されてチャンスを逃した案件を見てきた。

日本の本社の判断を早くできるようなプロセス改革が必須である。また、直接スピード感持って動けるようにシリコンバレーへの駐在員には、シニア人材、将来CEOになりそうなスーパースターを予算や事業の判断権限を持たせて送った方が良い。

尚、日本とシリコンバレーは、完全に独立させてしまうといけなない。イノベティブな活動、リスク、失敗、自由、人事、そうしたものに本社が補完する部分も必要で、そのバランスが重要。「Independence but Connection to Japan」が必要。



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

• 「失敗に対する考え方」

失敗しない人やスタートアップはいない。失敗は将来の経験のために大事。スティーブ・ジョブズも失敗した時に良い勉強をしたと言い、何度も失敗して最終的にAppleという会社を成功させた。Teslaのイーロン・マスクも何回も倒産の危機に面している。

多くの人が多くの企業を作って失敗しながら成功に向かっていく。失敗したことが体の一部になっていく。リスクを取らないとイノベティブなビジネスで成功はない。

文化を変えるのは難しい。ただ、日本も戦後急速にイノベティブに産業を伸ばしてきた。日本にも失敗から成功に導く力は持っている。成功した今も、大企業がビルを建ててもハングリー精神を持ち続けることが大事。リスクのあることにチャレンジしないとゲームに参加できない。

世界のTop25位の企業は、25年で大きく変わる。Innovateし続けないと、どんな大企業でも25年後にはどうなっているかわからない。



Amb. John Roos
Geodesic Capital
Co-Founder
元駐日米国大使

4.具体的な シリコンバレーでの 新規事業開発

4-1 組織戦略

4-2 グローバル企業の成功モデルとのギャップ

4-3 日本企業事例から学ぶ

新規事業開発を狙うために実践されている組織戦略の例

各社さまざまな手法で新たな事業を実現するための工夫をしているが、今回はその中でも以下3つの代表的な戦略を取り上げる。

既存事業自体を変える

既存事業は変えない

デジタルトランス フォーメーション

会社全体をデジタル時代に合わせて変化させる

- デジタル時代の新事業開発に全社で取り組めるようになる。
- 自社が全くの別会社になるほどの努力が必要。

出島

会社の一部ではあるが地理的に離れて、本社とは異なるルール・文化を許す

- 本社を大きく変えることなく、新事業開発に必要な環境を提供。
- 本社には出島の活動をフォローするキャッチャーが必要。
- 出島が成功すれば、本社が変革するきっかけとなる。

外出し (カーブアウト)

本社から切り出して、独立して事業を行わせる

- 本社のルールや意思決定の枠に縛られず運営が可能。
- ただし、本社は旧態を維持することになる。
- 本社ではリソースを割けないと判断された事業を外部の力を借りて成長させられる。

4-1 組織戦略

4-2 グローバル企業の成功モデルとのギャップ

4-3 日本企業事例から学ぶ

GEの「①デジタルトランスフォーメーション」事例

【背景】既存事業がデジタル化から遠い。事業ポートフォリオの入れ替えには慣れている。トップダウンの気質が強い。時代遅れとなった会社全体の改革の必要性あり。

これまでのGE

1892年 **電機メーカー**として設立
1981年 ジャック・ウェルチCEOによる「**脱・製造業**」。金融、放送事業等の買収
2001年 ジェフ・イメルトCEO就任。ウェルチ路線の拡大。
2008年 リーマンショックによる**大打撃**。株価1/5。160億ドルの特損

デジタル製造業に向けたGEのコミットメント

- (1) トップの決意（ソフト会社になる）
- (2) デジタルトランスフォーメーションの方法論の習得
 - ・ リーンスタートアップ
 - ・ デザイン思考
 - ・ アジャイル開発
- (3) 人材獲得・社員のデジタル教育
- (4) 社内文化の改革（失敗前提の開発など）

2015年に独立したGEデジタルの2016年の成果

\$ 4.0B

デジタル関連
ソフトウェア売上

\$ 730M

デジタル化による
社内コスト削減額

670,000

「デジタル・ツイン」※1
モデル数

400社

デジタル関連
パートナー企業数

※1 「デジタル・ツイン」とは、産業機器のデジタル版を作り、現実の世界で起こっている現象をリアルタイムにバーチャルな世界で再現する手法

4-2(1).GEが実施した改革

【（１）トップの決意】



Jeffrey Immelt
CEO, GE
(2001-2017)

2020年までにソフトウェア事業の売上を150億ドルに伸ばし、**ソフトウェア企業のトップ10に入る。**※

※2017年10月時点では150億ドルのコミットメントは撤回

【（２）デジタルトランスフォーメーションの方法論の習得】

リーン・スタートアップ

「リーン・スタートアップ」の著者、エリック・リースとコンサルタント契約。
シリコンバレー流の事業開発手法を学び取り、**GE版のリーン・スタートアップ**である「Fastworks」を制定。

デザイン思考※

GEデジタルには顧客とデザイン思考を実践する専用施設「**デザイン・センター**」を用意(2014年2月)。
2015年に475社の顧客が利用。

アジャイル開発※

GEでは機敏な開発を実現するため、**ソフト開発者とエンジニアが2人1組**で開発を行う。



エリック・リース氏
起業家、ブロガー、作家

※デザイン思考とは、顧客を観察し、顧客が置かれた状況に「共感」することで顧客に必要なアイデアを考え出すというシリコンバレー発の手法。

※アジャイル開発とは、2000年前後に生まれたソフト開発手法。開発に際して詳細な計画を立てず、数週間や1か月で作ったソフトを検証するサイクルを早く回すことで機敏にソフト開発する手法。

【（３）人材獲得・社員のデジタル教育】

外部人材の獲得

デジタル人材(エンジニア、データサイエンティスト)を約**8,000人採用**（うちシリコンバレーで約1,500人）。

CDOポストの新設

グループ全体のCDOだけでなく、各事業部門にもCDOのポストを新設。外部人材を登用。各事業部のCDOはGEデジタルCEO兼グループ全体CDOにレポート。

内部教育

「ソフトウェアカンパニー宣言」を行い、既存の社員**30万人にプログラミング教育**を実施。

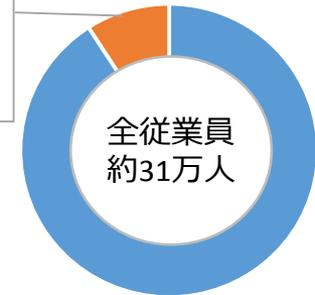
現在では、GE全従業員のうち10%がデジタル関連業務に従事



Jeffrey Immelt
CEO, GE
(2001-2017)

GEの全ての新規採用者にはコードを学んでもらい、デジタルの未来における「**可能性の芸術**」を理解してもらう。

デジタル関連
業務人材
約28,000人



(2016年6月時点)

【（４）社内文化の改革（失敗前提の開発など）】

行動規範の変革

「失敗を許さない文化」を打ち破り、リーンスタートアップを社訓するため、FastWorksに合わせた**失敗を前提とする行動規範「GE Beliefs」**を策定。

評価プロセスの見直し

年間総合評価を撤廃し、日常的な行動のフィードバックに**評価プロセスを見直し**。

SAPの「②出 島」事例

【背景】ドイツ本社を中心とした既存事業ERPは頭打ち。イノベーションのジレンマに陥る。社内からイノベティブな発想が出にくく人材流動性は低い。

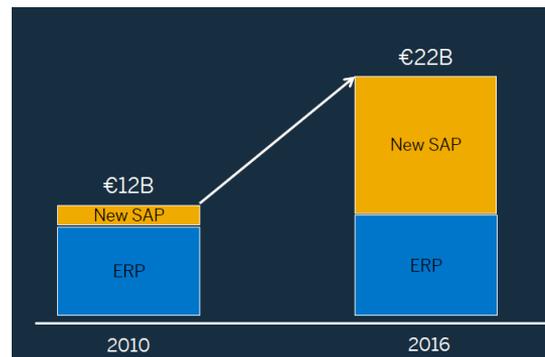
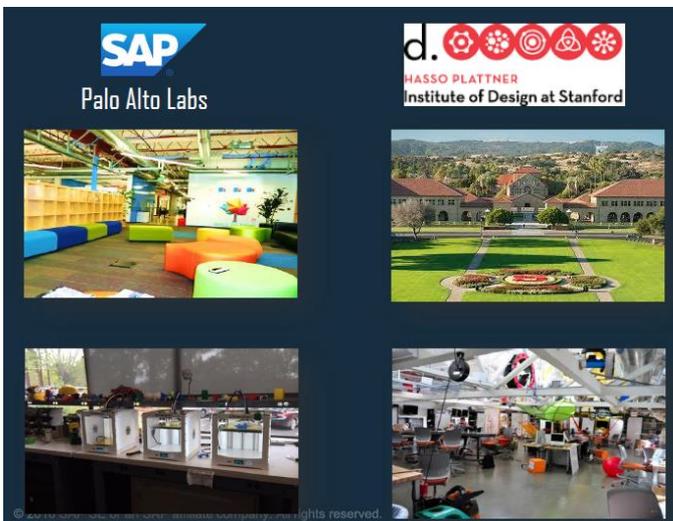
- ドイツから離れたシリコンバレーオフィスを新規事業の総本山とし、創業者がスタンフォード大学に「デザインスクール(d.school)」を創立
- 従来型のパッケージソフトウェア販売では無く、デザイン思考で顧客の課題を解決し、イノベーションを支援



Hasso Plattner
Co-founder and
Chairman, SAP

SAPシリコンバレー
スタンフォードd.school

徹底したデザイン思考の実践により
非ERP新規事業の売上が60%に



2005年にd.school設立。
グローバルから人員を派遣。

2012年、「DESIGN THINKING with SAP」を提供。全社員を事業創造人材にすることを目指し、またクライアントに対し、デザイン思考を通して新たなツールの創出から実装までを行う。

2016年、非ERP事業の売上が60%になり、シリコンバレー拠点の人員は、4,000人で海外企業で最多に。



Hasso Plattner
Co-founder and
Chairman, SAP

- 既存事業をいくら磨いても、新規事業にはならない。本社とは全く別の環境で挑戦させることが重要。
- 失敗を恐れOpportunityを逃すことが、**Failure(本当の失敗)**である。Mistakeを犯すことは、**Invent (成功のために必要なこと)**と考える。

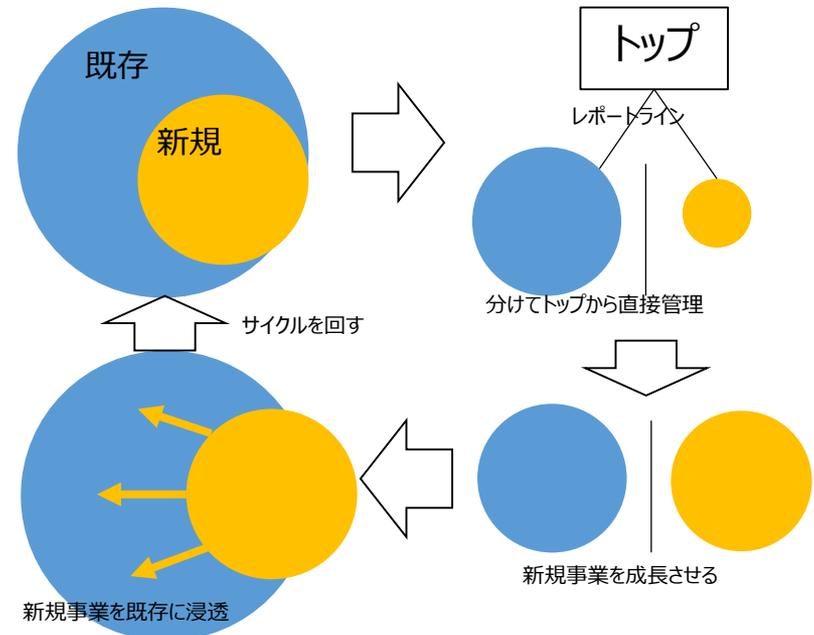
SAP変革の変革を支える3要素

■ **People** : 異邦人と交わる社内文化に染まった人だけではなく、**多様性を求める**

■ **Place** : 城下町から離れる本社から離れた**出島**を創り、**自律した環境**で新規事業を成長させる。

■ **Process** : 共通言語フレームワーク**デザイン思考**を活用し、課題をとらえ、失敗をおそれず**試行錯誤**する。

出島による新規事業で本社を改革



Alphabetの「③外出し（カーブアウト）」事例

【背景】既存事業はデジタル化の先駆者。社内のイノベーティブな発想が周囲に掣肘される、社内政治に時間を取られる。人材流動性は高い。



Larry Page
Co-founder, Google
(1998-)

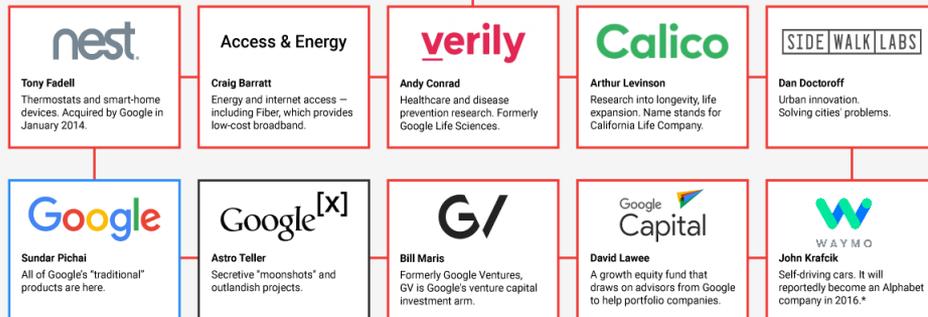
Googleの**大企業病を克服**して、現業に引っ張られずに、新規事業を促進するため、自動運転などの事業を**Googleと同列にAlphabet傘下**に置くことにした。

Alphabetのコミットメント

- ① 大企業になってもベンチャースピリットを追及
- ② 事業が最も育ちやすい環境作りを最優先に考える。社内政治は排除。
- ③ 自動運転のような将来成長が期待されている事業（Waymo）でも、成長しやすくするために、本業（Google）からあえて切り離す。
- ④ Alphabetの中でカニバリを認め、むしろ事業部同士を競わせ（Google MapsとWaze）、勝ち残った事業が吸収する。

Alphabet

Larry Page, CEO | Sergey Brin, President | Eric Schmidt, Chairman

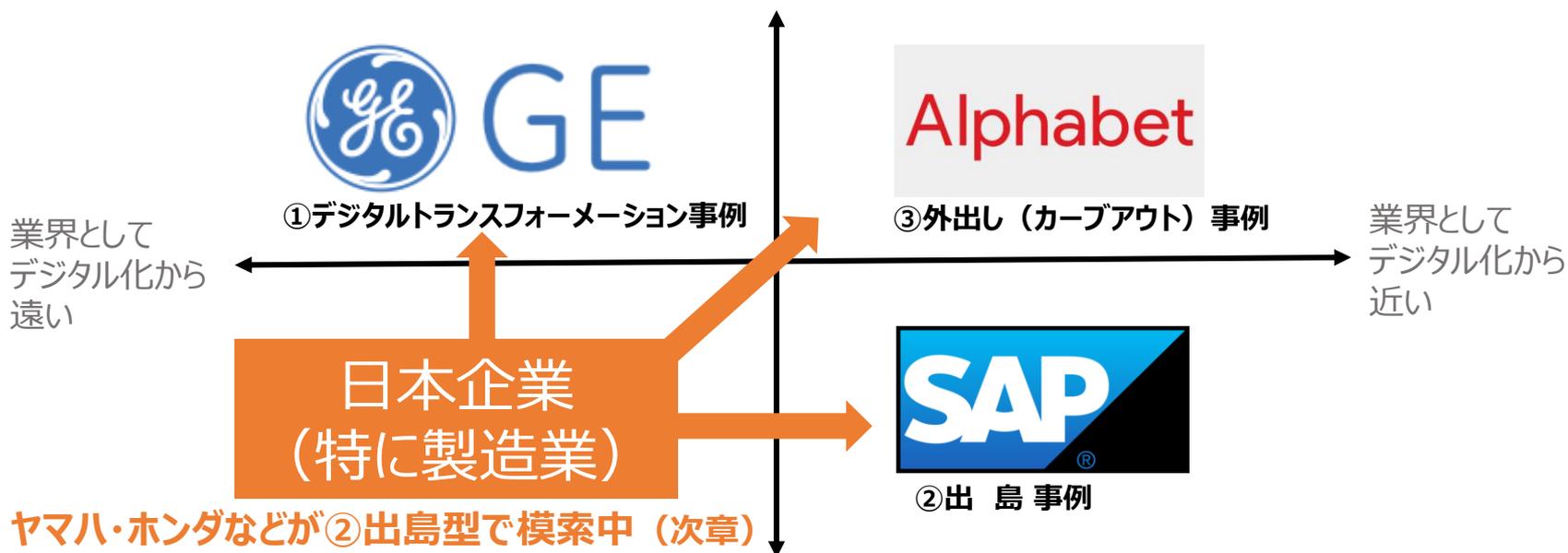




Amb. John Roos
Geodesic Capital Co-Founder
元駐日米国大使

- シリコンバレーのエコシステムを活用しようと思えば、短期的な人の派遣や情報収集だけではなく、**長期かつ深くコミットすることが重要**。
- そのためには、現地人の獲得や、現地企業との資本提供、提携、買収など含めて検討すべき。

人材の流動性・事業ポートフォリオの入れ替え易さ：高い



人材の流動性・事業ポートフォリオの入れ替え易さ：低い

シリコンバレーD-Lab見解

日本企業（特に製造業）は、グローバル企業よりも新規事業を生み出すには苦しいポジションにいるので、**新たな一手が必要**。

4-1 組織戦略

4-2 グローバル企業の成功モデルとのギャップ

4-3 日本企業事例から学ぶ

4-3.成功に向け前進する日本企業の事例

多くの日本企業がシリコンバレーで新規事業開発を行う中、前章で紹介したように失敗事例はよく耳にする。しかし、成功事例はあまり世に知られていない。そもそも事業会社での新規事業開発は困難で、成功事例が少ないのは、万能な正解がないからである。会社によって新事業開発の目的は異なり、会社の文化や風土、技術・ビジネス資産も千差万別だからである。

ただ、実際にシリコンバレーを攻略している日本企業はいないのか？
どうすればもっとシリコンバレーを活用できるのか？

新規事業開発には、既存リソースの活用、スタートアップとの連携、必要な人材の社外から獲得など、様々な手法があるため自社に合った方法を探る必要がある。

本章では、日本本社のコミットメントの下、シリコンバレーを活用する仕組みを構築している日本企業の事例を紹介する。特に、サービス化にシフトすることが困難な製造業の会社の中から、シリコンバレーD-Labの視点で、他社にも参考となるユニークなポイントを解説する。

新規事業開発の仕組みを新たに既存組織にインストールするために、
イノベーションのジレンマを克服しながら課題解決に邁進
【出島型】

YAMAHA MOTOR VENTURES
AND LABORATORY SILICON VALLEY

<https://www.ymvsv.com/>

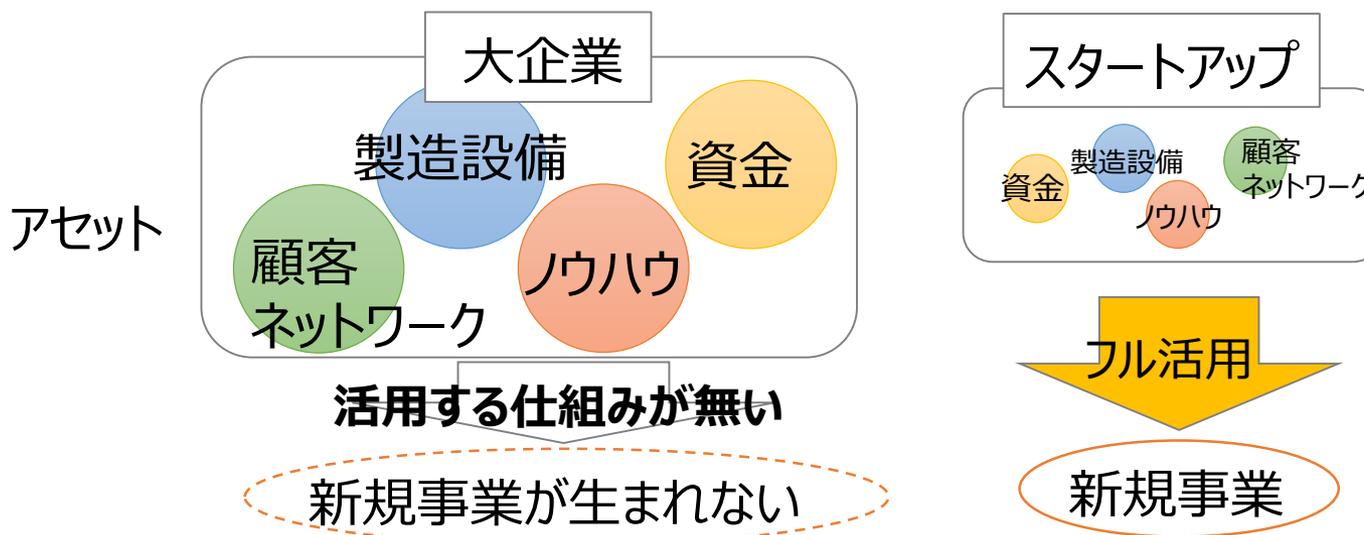


西城 洋志氏
Yamaha Motor
Ventures &
Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO



西城 洋志氏
Yamaha Motor
Ventures &
Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

- シリコンバレーではスタートアップが新規事業を起こす担い手という位置づけ。
- しかし、大企業は顧客ネットワーク、製造設備、ノウハウ、資金など新規事業開発に必要なリソースをスタートアップよりも断然多く持つ。
- **大企業にこそ新規事業開発チャンス**がある。
- これまで新規事業開発の成果がでなかったのは、新規事業開発のためにそのリソースを使う仕組みがなかっただけ。
- シリコンバレーに新規事業創出のプロフェッショナル組織YMVSVを作り、楽器、二輪車に次ぐ**第3のヤマハ作りを目指す**。



4-3(1).ミッション実現のため乗り越えてきた課題①

新規事業開発とは何か、シリコンバレー事業の重要性を本社に理解してもらおう

頭で理解



西城 洋志氏

プレゼン



本社役員

- 新規事業と既存事業とどちらが良いかという質問はナンセンス。赤と緑、どちらが良い色か？という問に等しい
- シリコンバレーで「何をしたいのか？」「どんな貢献ができるのか？」を明確にイメージするべき
- Our iceberg is meltingではなく Create new icebergという野心が大事

西城の言っている事はよく分からない。が、西城の事は知っている。だから、賭けてみよう。



本社役員

実際に体験

- 社長自らシリコンバレーの投資現場を体験
- 意思決定のスピードを目の当たりに



シリコンバレーで色々な新しい価値が世界に対して創出されている事を実感した。



社長

外部の客観的な評価

- メディアにYMVSVの活動を取り上げてもらう。
- 本社に「ヤマハすごいことやっていますね」と話が入ると、本社もYMVSVの活動を理解しようとする。
- 外部による認知により社内認知も醸成される。



引用：CNBCインターナショナル

結果、新規事業開発に対し社長のコミットメントを得ることができた

4-3(1).ミッション実現のため乗り越えてきた課題②

シリコンバレー事務所が**本社から近すぎず、遠すぎない位置付けにする必要がある**

事業ポートフォリオ

「戦略案件」
既存事業の延長
で短期的な成果
を追及

「探検案件」
スタートアップから
ヒントをもらい長期
的な成果を追及

既存事業部に対し、YMVSVを使うと今までできなかったことが前に進んだという実績を残す。

第3のヤマハを作るためのコアな活動。

2段階の意思決定

敢えて現場だけで決めず、**本社が世界を知る為に全案件を経営で審議する仕組み**を構築

YMVSV
出資案件
決定

起案

日本本社
最終
決定

結果、本社と適切な関係で事業推進可能に

4-3(1).ミッション実現のため乗り越えてきた課題③

シリコンバレーのエコシステムに入るために、**現地ネットワークを持っている人材の確保**が必要

新事業創出プロフェッショナルの登用

現地スタートアップの反応
日本×駐在員×成熟企業 = No thanks

スタートアップと協業しようと思ってシリコンバレーに来たのに、会うことすらできない！



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

真のエコシステムに入り込むためには現地ネットワークを持っている人材が不可欠

日本からの出向者は西城氏のみ。
他はVC出身者、連続起業家を
幹部に登用

【チーム体制】



西城 洋志氏
Yamaha Motor
Ventures &
Laboratory
Silicon Valley
Inc. CEO



George
Kellerman氏
COO
元500Startups
Managing
Partner



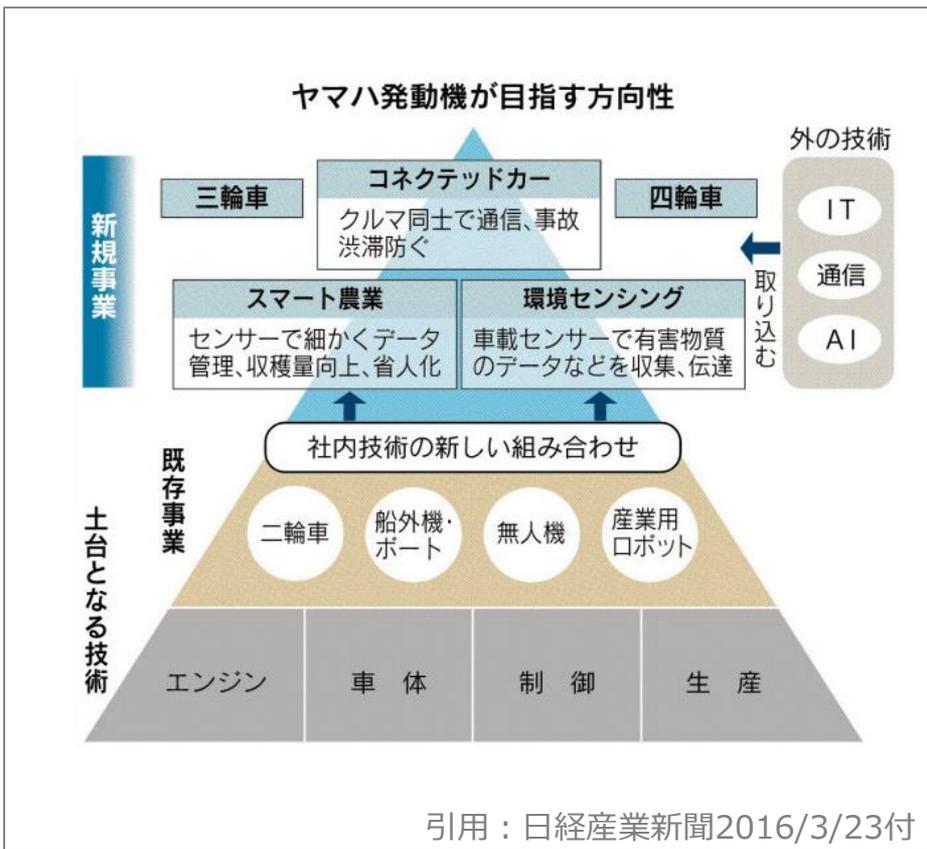
Amish
Parashar氏
Partner
元Serial
Entrepreneur

事業開発 組織運営
CVC

引用: 各社HP

結果、最適なチームで現地エコシステムに入り込めるようになった

自社のアセットを活かしながら、シリコンバレーの外の力を活用し新たな新規事業を生み出す



Precision Hawk社との新規事業開発事例

YAMAHAのハードウェア



ドローン

引用:ヤマハ発動機プレス資料

Precision Hawkソフト技術



取り込む

- 航空管制システム
- 空撮画像解析

引用:Precision HawkHP

資本参画したVeniam社との事例



- Wi-Fiを使って情報をリアルタイムで車同士が通信し、事故や渋滞を防ぐ
- 自社に無い技術であり、将来の車車間通信のスタンダードとなる可能性がある

引用: Veniam社 HP



西城 洋志氏
Yamaha Motor Ventures
& Laboratory Silicon
Valley Inc. CEO

アップルの iPhone は先端技術の塊ではない。既存の価値定義に囚われずUXの追求に心を砕き、必要技術を適切に組み合わせたからこそ爆発的なヒットにつながったのだ。ヤマハが持つ技術や製品はシリコンバレー流を吹き込むことで新しいものに生まれ変わる。

製造業が自社のアセットを生かしてシリコンバレーのスタートアップとの
オープンイノベーションを通じて新規事業を推進
【出島】

HONDA
INNOVATIONS

<http://www.hondainnovations.com/>



杉本 直樹氏
Honda R&D
Innovations, Inc.
CEO

日本の製造業の強みを活かして、シリコンバレーのエコシステムと共生するために**組織を柔軟に変化**させる

2005～2010年

【CVC活動の成果と課題】

- シリコンバレーに自社CVCを設立し、スタートアップへの小額出資により、コネクション構築。
- VCコミュニティでのネットワークを構築。共同開発の成功事例も多く出てきた。
- 一方で、共同開発は日本に依存していたため、日本側でのリソースの確保や対応スピードに課題があった。

2011～2016年

【自社のアセット活用によるオープンイノベーション】

- シリコンバレーのCVCチームをプロトタイプ開発チームに改編。共同開発資金、ノウハウ、開発環境、作業場所などを提供することでオープンイノベーションを加速
- VCやスタートアップ企業と緊密な関係構築に成功（シリコンバレーエコシステムと共生）
- 社内でもプロトタイプ開発により事業提携が加速した

現在

【本田技術研究所の直轄組織へ】

- 従来は北米研究子会社のシリコンバレーブランチオフィスであったが、意思決定を早めるために研究所本社の直轄組織に改めた。
- 杉本氏が執行役員に昇格し、現地での決裁権限を拡大

参考:<http://svs100.com/honda/>

杉本 直樹氏
Honda R&D
Innovations, Inc.
CEO

オープンイノベーションのやり方を、株式への出資からプロトタイプの共同開発に切り替えた。スタートアップにとっては自分たちにはないリソースや知見にアクセスできることが価値であり、ホンダ社内にとってもプロトタイプというモノを見せられることで、ひと目で価値が伝えられるようになった。

4-3(2). Honda Xcelerator 2011年～

- スタートアップが必要とするリソースや知見（開発資金、ノウハウ、開発環境、場所）を提供することにより**Win Winとなる仕組みを構築**
- 結果として他社よりも早い技術確立が実現可能



【スタートアップへの提供リソースの違い】

	CVC (2005～2010年)	Xcelerator® (2011年～)
考え方	ベンチャーコミュニティとの関係構築	Hondaとの共同研究開発
資金	スタートアップへの小額出資	プロトタイプ共同開発資金の提供
ノウハウ	スタートアップの経営サポート ホンダとのアライアンス推進	技術指導 (技術者、メンター)
開発環境	無し (日本・オハイオ)	テスト車両の提供
開発場所	無し (日本・オハイオ)	オフィス・ガレージを提供
知財	スタートアップが保有	Hondaと共同保有 (スタートアップから他社への提供は 制限しない)
他VCとのコンフリクト	あり (希薄化)	なし
ホンダにとっての価値	スタートアップ・VCとの関係構築	他社より早い技術確立

Xcelerator事例紹介
LEIA 3Dとの取り組み

【共同開発内容概要】
どの角度から見ても自然に見えるよう自動調整される3D表示ディスプレイ

【共同開発の狙い】
コックピットでドライバーに直感的に情報を伝える事を目指す

AppleやGoogleといったプラットフォームといち早く連携し、スマホアプリ開発者などが車載ソフト開発に参加しやすい環境を提供



杉本 直樹氏
Honda R&D
Innovations, Inc.
CEO

コネクテッドサービス開発においては、囲い込みではなく、オープンなアプローチが重要。ホンダがこのエコシステムを早期に構築することで、他社との開発スピードの差別化が可能になる。



多様な分野の開発者が考えるアプリケーション



プラットフォーム、API
Android Auto, Car Play他

Hondaハードウェア
(車、パーソナルモビリティ)

他社
カーメーカー

他社
モビリティ

誰でも車向けのアプリが開発できる場を提供

■ 事例紹介



In-Vehicle Payment (VISAとの共同開発)

ガソリンスタンドやコインパーキング、ファーストフードなどで車に乗ったまま支払いを行うことができるアプリ技術



Honda and Visa Demonstrate In-vehicle Payments with Gilbarco and IPS Group at 2017 CES

現業を否定してでも、破壊的なイノベーションを生み出すことに挑戦する
【出島】



榑崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer

4-3(3).SOMPO Digital Lab

トップダウンの強い危機感により自社の変革を推進。失敗しても褒めると社長が宣言。自らを安心・安全・健康のサービスプロバイダーと定義しなおす。

業界がディスラプトされる強い危機感

「保険金を支払うより、事故が起こらない世界、人が健康になる世界を目指す。」



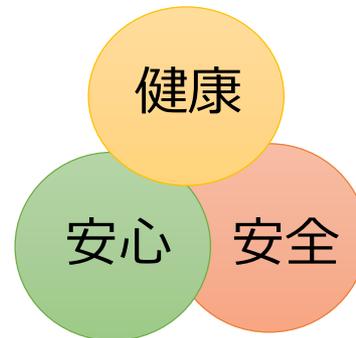
現業を否定し変革を推進

引用及び参考:Forbes2017年6月27日記事

社長のコミット

「安心・安全・健康のテーマパークをスローガンに保険の先を目指す。昔、あの会社は保険会社だったよね、と言われたい。」

Group CEO 櫻田氏



櫻田CEOはCIOも経験しており、IT系のシステムも理解して将来像を描く。

介護サービス事業への参入

「超高齢社会の進展に伴い、介護に対するニーズは今後も拡大。超高齢社会が抱える社会的課題の解決に貢献」



介護事業大手2社の買収により、安心、安全、健康に関する介護サービス事業に参入

外部から人材を招聘しイノベーションのための組織を構築

組織の構築、人材の招聘

デジタルイノベーションを推進するデジタル戦略部を東京、SVに設置
外部からトップの人材を招聘



梶崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer



Tom Davenport氏
Sompo Digital Lab
Senior Advisor

シリコンバレー
ITベンチャー出身
長年の事業開発経験

データアナリティクスの
第一人者

組織上の工夫

「戦略案件」
デジタル戦略部の予算で
事業部にとっての戦略案
件をサポート

「探索案件」
破壊的イノベーションにつ
いて新会社での推進を検
討

お金も出し、事業の種(ア
イディア)ではなく苗(実証
実験)まで育て事業部に
渡す

スタートアップ同様のスピー
ド感をもって推進できる出
島(社内から適度な距離
を持たせた組織)を整備



梶崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer

外部から来た異分子が社内で受け入れてもらうには努力が必要。社内の協力を得るためには、既存事業部に貢献し、会社に価値をもたらすことが重要。「歌って踊れる」(事業を創る黒子として頼られる) デジタル戦略部になることで社内のデジタルイノベーションを推進。

人材育成と共に外部の力もフル活用し、短期間でのスタートアップとの協業を実現

外部活用、人材育成

短期間でディールを発掘するためのパートナー戦略

短期間でシリコンバレーを中心としたエコシステム内の案件を発掘するために、ターゲット分野のパートナーに出資、協賛。



デジタル人材育成機関 Data Institute



デジタルハリウッド(株)協力の下、AIやデータサイエンスの分野における素養を持つ人材を発掘し、育成する養成機関を設立

開始1年間での成果例

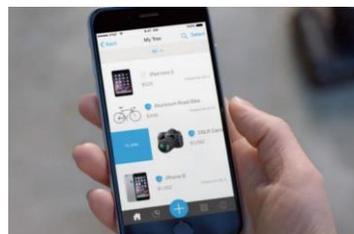
Fitbitを活用した健康増進



Fitbitと協業し、自社従業員3,000名に配布
バーチャル運動会を実施、実際に健康になる事を証明
その後、顧客に展開

引用: Fitbit社 HP

Trovとのオンデマンドインシュアランス開発



モバイルでいつでも好きな期間加入可能なオンデマンドインシュアランスの技術をもつTrov社と資本提携

引用: Trov社 HP



梶崎 浩一氏
SOMPOホールディングス
Chief Digital Officer

私もスタートアップをしていたので良く分かるが、スタートアップにとっては時間が命。スタートアップとの協業においては、相手の立場を理解し、とにかく早く対応、実行する事が重要。

5. 最後に

5.最後に

近年、シリコンバレーブームに沸いております。しかし、これは3回目のブームです。我々は、進出してきた日本企業の大部分が過去の失敗を繰り返して、日本企業にはやはりシリコンバレーは難しいという教訓だけを得て撤退してしまうのではないかと危惧しています。

今回、改めて何人かの有識者の方にお話をお伺いしました。皆さん同様に今のブームの未来に不安を持っておられ、その不安が現実にならないよう何年もの間、日本に警鐘を鳴らし続けていました。我々はこの想いを繋げていかなければいけないと思っています。

デジタル化・IT化を基点としたイノベーションは、従来の製造業が取り組んできたものとはアプローチが異なります。このため、シリコンバレーを活用して新規事業開発を行うことは非常に有効ですが、成果を得るためには、駐在員だけでなく、本社側の理解と体制整備が不可欠です。特に、技術がエクスポネンシャルに進化する時代では、ちょっとした決断の遅れが大きな機会損失につながります。

私たちは今回、①失敗に対する考え方、②ハード偏重、③短期経営、④本社とシリコンバレー拠点の連携の欠如、という根本にある4つの要因を取り上げました。日本の文化や商慣習を考えると、いずれの項目も実際に適応していくことは容易ではありませんが、だからこそいち早く対応した企業がチャンスを得るのだと思います。

ジョン・ルース大使がもっとも強調していたのが、Long Term Commitmentの必要性です。企業の将来を左右する新事業を本気で作りに来るのであれば、長期間かけて生活もビジネスもシリコンバレーの一部として根ざす覚悟がないといけないということです。

シリコンバレーに進出した日本企業が、デジタル化・IT化時代に合った新事業開発のあり方を理解し、体制を構築することで、最大の成果を得られることを切に願っています。

ご清聴ありがとうございました。



Ambassador John V. Roos

Managing Partner of Geodesic Capital; Former U.S. Ambassador to Japan

John V. Roos is the Managing General Partner at Geodesic Capital, a late stage venture capital fund focused on investing in enterprise and consumer technology companies. He is a Senior Advisor at Centerview Partners, a preeminent mergers & acquisitions advisory firm and a member of the Board of Directors at Salesforce.com and the Sony Corporation. In addition to the Global Advisory Board of Mitsubishi UFJ Financial Group, Ambassador Roos chairs the Toyota Research Institute Advisory Board and serves on the Board of Directors of The Maureen and Mike Mansfield Foundation. Previously, Ambassador Roos served as Chief Executive Officer and Senior Partner at Wilson, Sonsini, Goodrich, & Rosati, the leading law firm in the United States in the representation of technology, life sciences, and emerging growth companies.

From August 2009 – August 2013 Ambassador Roos served as the United States Ambassador to Japan. On August 6, 2010 he became the first sitting U.S. Ambassador ever to attend the commemoration ceremony of the atomic bombing in Hiroshima. Ambassador Roos' service in Tokyo coincided with the devastating 9.0 earthquake, tsunami, and nuclear crisis on March 11, 2011. Following this tragedy, Ambassador Roos led the American effort on the ground in support of Japan's response to the multi-dimensional and unprecedented disaster. After the crisis, Ambassador Roos also led the creation of the TOMODACHI initiative, a public-private partnership that has raised more than fifty million dollars and established more than 40 exchange programs.

<http://www.geodesiccap.com/>

**校條 浩**

Hiroshi Menjo

NSV (Net Service Ventures) マネージング・パートナー

コニカにてデジタル技術による写真事業の破壊を予測しMITに留学。BCGを経て91年シリコンバレーに移住。マッケンナ・グループ代表パートナーの後、NSVを創業し、コンサルティング、インキュベーション、VCなどを次々に立ち上げ、現在は世界初の“VC of VCs”を運営。

<http://nsv.com/>**Dr. Kenji Kushida (榎田健児)**

スタンフォード大学アジア太平洋研究所日本プログラムリサーチスカラー、Stanford Silicon Valley – New Japan Project (S-NJ)プロジェクトリーダー、バークレー国際経済研究所リサーチアフィリエイト、キャンピングローバル戦略研究所国際リサーチフェロー。スタンフォード大学卒、経済学、東アジア研究専攻。カリフォルニア大学バークレー博士号修了。ビジネス著書：『シリコンバレー発 アルゴリズム革命の衝撃：IoT, Fintech, Cloud, AI の本質』（朝日新聞出版2016年）、『バイカルチャーと日本人』（中公新書ラクレ2006年、アマゾンKindle電子書籍2015年（奥万喜子共著））などがある。ニューヨークタイムズ、ワシントンポスト、日本経済新聞、日経ビジネスなどにインタビューなどが掲載され、NHK, PBS NewsHour, NPR などにも出演。 www.kenjikushida.org www.stanford-svnj.org

**伊佐山 元**

WiL創業者CEO。シリコンバレーと東京をベースに、日米のベンチャー企業への投資・支援や、大企業の新規事業の支援活動、イノベーション人材の育成活動を展開。政府の委員や有識者会議、また日経新聞など各種メディアでの情報発信も多数。WiL創業以前は、米国大手VCのDCMのパートナーとして、10年間デジタルメディアやモバイルインターネットのベンチャーを担当。また日本興業銀行で法人営業やリスク管理業務にも従事。東京大学法学部、スタンフォード大学MBA卒。 <https://wilab.com/jp/people/gen-isayama/>

<https://wilab.com/jp/>**宮田 拓弥**

Scrum Ventures 創業者兼ジェネラルパートナー。サンフランシスコをベースに、米国のテックスタートアップへの投資を行うベンチャーキャピタルを経営。これまでに、Mobility、Fintech、IoT、VR、コマース、ヘルスケアなど50社を超えるスタートアップに投資を実行している。またSan Franciscoでコラボレーションオフィス ZenSquareを運営している。TechCrunchなど国内外のメディア、イベントでの寄稿、講演など多数。それ以前は、日本および米国でソフトウェア、モバイルなどのスタートアップを複数起業。2009年ミクシィのアライアンス担当役員に就任し、その後 mixi America CEO を務める。早稲田大学大学院理工学研究科薄膜材料工学修了。

<http://scrum.vc/>

**西城 洋志**

Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley Inc. CEO

九州大学工学部卒業後、ヤマハ発動機株式会社に入社。約20年にわたり表面実装技術とロボット事業において新事業開発に従事。2014年5月より Yamaha Motor Corporation, USAのNew Venture Business Development の部長となり、シリコンバレーのエコシステムを活用した新事業開発の企画・戦略立案を行う。2015年7月にYamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley Inc.を設立し、ベンチャー企業への投資を含めた新事業開発活動を行っている。

<https://www.ymvsv.com/>

杉本 直樹

Honda R&D Innovations, Inc. CEO

東京大学工学部卒業後リクルートに入社。人事採用、コンピュータ事業の営業などを経て、インターネットメディアの立ち上げに参画。1994年にUC Berkeley MBAに留学し、在学中に立ち上げたオンラインコミュニティサイトをリクルートの出資でベンチャー企業化。リクルート退職後、ベンチャー投資コンサルタントを経て、ホンダのコーポレートVCの立ち上げに参加。2011年にCVCをオープンイノベーションラボに改編し、イノベーター企業とホンダのコラボレーションを通じた新商品・新事業提案を推進。2017年4月より、Honda R&D Innovations, Inc. CEO 兼 (株)本田技術研究所 執行役員。シリコンバレー在住23年

<http://www.hondasvl.com>

檜崎 浩一

SOMPO ホールディングス 常務執行役員 グループ Chief Digital Officer。1981年早稲田大学卒、三菱商事入社。同社 ICT 国際事業分野で20年（うち米シリコンバレー（SV）駐在3年）の後、2000年に米 SV ベンチャー企業の Lineo 社入社。その後、ACCESS、IP Infusion, Inc.、Midokura 等を経て、Chief Digital Officer として2016年 SOMPO ホールディングス入社。通算12年間 SV に在住、SV 中心にソフトウェア・ベンチャー企業4社の経営経験を持つ。ICT 技術関連資格多数を保持。自らグローバルオープンイノベーションの実践を主導。

<http://www.sompo-hd.com/>

遠藤 吉紀

電子機器製造プロセス向け検査機器メーカーの米国現地法人へ駐在員として1988年に渡米。

10年間の駐在員生活のあと独立し1999年、サンノゼにビーンズインターナショナルを設立しアメリカ、メキシコの車載電装品を中心とした製造関連企業へ日本の優れた品質管理商材の販売を行う。本業に加えIT、グリーンテック、EV革新、IOT等、次世代産業の中心地として君臨するシリコンバレーに日本の中小企業の優れた製品と技術による参入を実現すべく、行政団体との連携も含めた活動を行い現在に至る。同地で28年間にわたり製造業に携わってきた稀有な存在。JTERO シリコンバレーイノベーションプログラムアドバイザー。中小企業基盤整備機構国際化支援アドバイザーを兼任。

<http://yoshiendo.com>

小松原 威

SAP Labs Palo Alto Global Innovation Office Principa

日立製作所を経て、2008年SAPジャパンに入社。ハイテック製造・プロセス製造業の大手顧客を担当。2015年6月よりパロアルトにあるSAP Labsに異動し、デザイン思考を使って日本企業の変革・イノベーションを支援。多くの経営者や政治家、大学関係者に対して、シリコンバレーにおける破壊的イノベーションの本質やデザイン思考の啓蒙活動を行っている。

<https://www.sap.com/index.html>



**下田 裕和**

JETROサンフランシスコ 次長

1999年経済産業省入省後、IT、バイオテクノロジー、再生医療、ヘルスケア等のイノベーション産業推進を担当。また、製品安全、サイバーセキュリティ、産業保安、防衛装備品調達等の安全保障、安全・安心分野での政策の企画立案も担当。2017年6月より、サンフランシスコに新設されたWorld Economic Forum第4次産業革命センターに在籍し、自動運転車やドローン等のイノベーションを社会実装するために必要な周辺環境作りを推進。

東京工業大学工学部卒。

**井上 友貴**

在サンフランシスコ総領事館 領事

2000年経済産業省入省後、IT政策、イノベーション政策、宇宙政策、航空機産業政策、通商政策などをこれまでに担当。日本の宇宙政策の産業・防衛利用に向けた改編、実用準天頂衛星のプロジェクト化、安倍政権の第3の矢の柱となる産業競争力強化法の策定、大企業発イノベーション政策の立案、産業革新機構の監督、IoT時代の分散戦略の策定、ブロックチェーンの可能性に関する調査などを実施。東京大学工学部卒。東京大学大学院工学系研究科修士卒。ハーバード大公共政策大学院（ケネディスクール）修士卒。

**森 俊彦**

パナソニック株式会社（Panasonic Automotive Systems Company of America）Senior Engineer

2003年、松下電器産業（現Panasonic）に入社、コンシューマー向けビデオカメラ事業部で組み込みソフト開発から、商品企画、機種ソフト責任者として従事。2013年、シリコンバレーにあるB2B車載事業の先行開発部門に赴任となり、大企業の中でスタートアップとコラボしたPOC開発、スタートアップ投資（最近ではDrivemode Inc.への投資）、新規事業開発の推進や、経産省の始動Next Innovator海外サポーターなどにも参画。大阪大学基礎工学部卒。大阪大学大学院基礎工学研究科修士卒。

**木村 将之**

デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社 シリコンバレー事務所Managing Director

2007年、有限責任監査法人トーマツ入社、IPO監査やコンサルティングに従事。2010年、デロイトトーマツベンチャーサポートの第2創業に参画、160名体制への拡大を成功させる。2015年より、シリコンバレーに駐在し、シリコンバレーのエコシステムを活用した日系大企業とスタートアップの協業を促進。現地では、自動車関連企業、保険会社、製造業などを中心にスタートアップとの協業プロジェクトを推進。AIConference2017, Wearable Expo2017, Canada-Japan Futures Forum2016, CEATEC2015などのカンファレンスでの登壇多数。一橋大学商学部卒。一橋大学院商学研究科修士卒。

ご紹介

■ 校条浩氏

校条浩 ブログ <http://blogs.itmedia.co.jp/menjo>

ダイヤモンド・オンライン：「IoT産業革命」 http://diamond.jp/category/s-iot_revolution

週刊ダイヤモンド：「シリコンバレーの流儀」 <http://dw.diamond.ne.jp/category/SILICON>

「現代のゲームチェンジャーたち」 <http://type.jp/et/log/article/menjo-neworder>

「シリコンバレーの秘密」（校条浩著）

日経産業新聞／日経オンライン：「新風シリコンバレー」

■ 榎田 健児氏

『シリコンバレー発 アルゴリズム革命の衝撃 Fintech,IoT,Cloud Computing,AI、アメリカで起きていること、これから日本で起こること』（朝日新聞出版、2016年）

The SV Startups 100

『シリコンバレーの日本企業が陥る、10のワーストプラクティス』 <http://svs100.com/kushida2/>

■ 宮田 拓弥氏

Tackle! by Scrum Ventures 最新シリコンバレー動向を1時間で把握 イベント <http://www.tackle.jp/>

Scrum Ventures ウィークリーブログ

ポストサンプル：

「短期、オフィスなし、自社運営：Disneyに見るオープンイノベーションの進化」

<http://scrum.vc/ja/2017/08/22/disney-accelerator-2017/>

「消費者との「距離を縮める」小売そしてブランド：Walmart, IKEA, Nestle, Levisの事例から」

<http://scrum.vc/ja/2017/10/05/walmart-nestle/>

■ 遠藤 吉紀氏

遠藤吉紀のシリコンバレーでものづくりを考える ブログ <http://yoshiendo.com>

■ 日経BP社

「GE 巨人の復活 シリコンバレー式「デジタル製造業」への挑戦」中田敦（著）