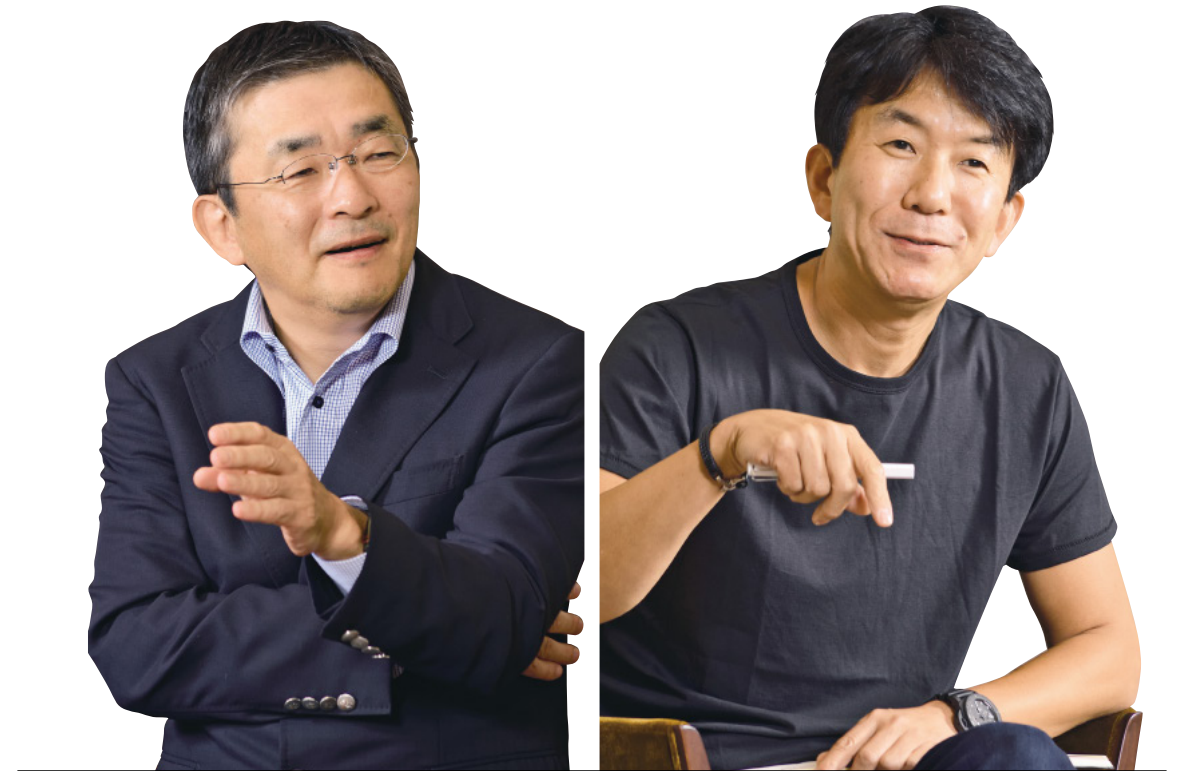


イノベーションを起こす —自分のアタマでユニークな ものをゼロから考えよう

コロナ禍によって社会のあらゆる側面でDXの遅れや課題が明らかになるなか、オープンイノベーションがあらためて提唱されている。イノベーションを起こすために必要なこととは何か。さまざまな規模・業種の企業でビジネスデザインを行ってきたイノベーターの濱口氏と、スタートアップ支援に長年かかわってきたKDDIの高橋社長とが、イノベーションのあり方を再考し、大企業とスタートアップ、それぞれの強みや課題、また協創による課題解決への期待などを語る。



高橋 誠

たかはし まこと
スタートアップ委員長
KDDI社長

濱口 秀司

はまぐち ひでし
ビジネスデザイナー
Zibaエグゼクティブフェロー・monogoto代表

イノベーションの 創出における大企業の強み

高橋 ぼくは新入社員として働き始めて以来、大企業にいた感覚はないんですね。もともとは京セラに新入社員として入社したのですが、電気通信の自由化(1984年)で創設された第二電電(現：KDDI)に、入社後2カ月で出向になり、さらにその2カ月後には転籍になりました。京セラ自体がもともとベンチャーでしたし、第二電電もぼくが入った当初は社員十数名のベンチャーでした。だから当時からベンチャーに対する思い入れはすごくあります。

濱口 高橋さんは大企業の方だと思って今日ここに来ましたが、バリバリのベンチャーマインドをお持ちの方だったんですね。

高橋 2000年当時、日本では「iモード」や「EZweb」など、インターネットのモバイル化が始まりました。そのモバイル上で、さまざまなサービスを提供し始めたのですが、これが日本におけるスタートアップのはしりだったのだらうと思います。

2010年ごろには、アメリカ西海岸のシリコンバレーに行って、スタートアップのイノベーションプログラム、ファンドのつくり方などを教えてもらっていました。当時

のシリコンバレーは、スタートアップの支援をしていたCVC(Corporate Venture Capital)が大失敗しており、その理由を教えてもらったりしました。その理由は非常にわかりやすく、「ベクトルをベンチャーに向ける」とすべきところ「投資をするからには、そのシナジーを全部投資元であるわれわれに振り向ける」と求めているのが原因です。つまりスタートアップの可能性をすごく狭くしていたから失敗したのだというのです。

濱口 ぼくも大企業から中小企業まで経験してきました。最初の就職先は松下電工で、そこで研究開発、商品企画、戦略策定、投資分析など、いろいろなことに取り組みせてもらいました。その後、アメリカのデザインコンサルティング会社に移りました。入社当初は十数人規模だったのですが、現在ではアメリカで2番目か3番目に大きなデザイン会社になっています。今はコンサルティングをやっていますが、クライアントには大企業から本当に小さな会社までさまざまあります。

シリコンバレーへの幻想

濱口 イノベーションを起こすうえで、日本の大企業はかなり環境が整っていると思います。例えばシリコンバレーについて「アイデアアさえあればお金はついてくる、アメリカは

そういう国だ」と礼賛する声をよく聞きますが、実際はそう甘くありません。例えば1億円投資してもらおうと思うと相当のレベルに仕上がっていないと難しい。

一方で、日本の大企業において人件費も含めて1億円というのは案外と出せる額です。企画書を書いて、これはというメンバーでコミットしてプロジェクトを提案するなど、工夫次第で投資してくれる。成長時の組織文化の調整もいらないので、多くの協力を得やすく、加速力もつく。外から資金を集めるより、よほど事業の開始と推進に近道です。

同時に、スタートアップに対する幻想がけっこうあるのかな、と思います。例えば日本のスタートアップと話していると、「自分たちは組織が小さく意思決定も早いのに対し、大企業は組織が大きい分決定が遅く、新しいものを生み出せるはずがない」とぼやくんですね。ところが、自分の会社をこれからどうしたいのかと、よくよく聞いてみると、異口同音で「大企業になりたい」という(笑)。矛盾してますよね。

高橋 ベンチャー企業が自分たちでお金をもうけることに、どこまでこだわっているのか、疑問に思うことがよくあります。キャピタルゲインを得ることが成功だと思っっているようにもみえます。



現代の企業にとって重要なのがイノベーションの創出である、という認識は共有されている。それが企業にとって価値を生み続ける金の卵だ。しかし企業内改善にとどまることなく、既存事業から離れ、新規にビジネスモデルを構築する場合は、大企業が蓄積してきたブランドや流通網、人材等のメリットを利用することが難しい。セオリーなきその創造活動には何が必要なのか。既存の価値観やロジックから脱し、未来の事業像を可視化させるためのノウハウはあるのか。未完成であっても魅力ある原石を原石の魅力のまま成功へと導くために、企業や人を支援していきたい。(濱口 秀司)

濱口 タイプの違いはあるでしょうけど、キヤピタルゲインを最初から狙う人は、なかなかうまくいきません。逆に、夢や妄想をもって「ユニークなことをやりたいんだ」「ここを変えたいんだ」という強い思いがある人の方が長続きすると思います。強い思いに加えて、資金やビジネスモデルをつくる知恵が必要で、それらがそろると、基本的に立ち上

がつていくと思います。

高橋 ベンチャーにおけるCFO (Chief Financial Officer)の役割はすごく大きいですね。CFOはその会社を安定させるために、大企業を相手にきちんと対話できる人でないといけない。CFOが、大企業の力を使ってベンチャーのベースになる力を蓄えさせ、そこに面白い発想を持っている人たちを引っ張ってくる。この循環がうまくいくと、ベンチャーもサステナブルに、次の新しい段階を目指していけるようになる。

濱口 その点は、日本とアメリカにおけるベンチャーキャピタルの違いでもありますね。アメリカのベンチャーキャピタルは、ビジネスを推進するノウハウをもった人材をいくらかでも紹介・提供・結合できる。エンジェルにしても、ある領域の成功者が、その嗅覚とネットワークを駆使して、スタートアップを支援する力がある。シリコンバレーに代表されますが、アメリカにはそういうエコシステムができあがっています。日本だとビジネスを立ち上げたり拡大していくノウハウを持っている人材があまりに少ない。ラッキーはまれにあるでしょうが、無手勝流で生き残って成長することはできないでしょう。

アメリカにはプロの投資家が沢山いるのが強みですね。2000年代に彼らがシリコ資金援助なら不要だ、と大企業の申し出を断るかもしれません。でも、実はもう一段成長したいタイミングにあつて、その大企業の物流網やシステムとつながると美しく結合し、win-winだ、とわかれば、のってくる可能性があります。

高橋 CVCを運営している人は、ビジネスモデルをしっかり描けないといけない。そのなかでアセットを出すときにも、ビジネス・デベロップメントが必要だと思います。今の例でいえば、物流網に載せ得るメインのアセットを出さないといけない。でも、既存の事業者がすでにいるので、本当はやりたくない。大企業にとっては、このあたりのモデルを描いていくことが大切ですね。

濱口 その通りで、まずビジネスの設計図が必要なのだと思います。企業は個々ユニークで、その設計図は世界に1枚しかなく、その企業しか持っていない。無論、ゼロから考える必要がある。本を読んだり聞きかじりで、「こんなCVCがあるから、ウチもまねしてみよう」ではうまくいきません。投資に対する収益性とリスク、投資しなかった場合の会社の機会損失やリスクをきちんと数字で計算すれば、合理的な判断ができるはず。みんな、そうやって考えることを放棄していることすらある。真面目だけど真剣じゃない。

ンバレーに「集まって」いるのを不思議に思ったことがあります。だって彼らは当時、極論すれば投資の中核であった「遠隔通信の技術や事業」のプロなのに、なぜ朝食や昼食を一緒にとりながら「遠隔通信でなく対面」を好むのだろう、と不思議に思っていました。でも、スタートアップも投資家もリスクが大きいゆえに、情報源となる人の熱量や事業家を信頼できるか肌感覚で確認・判断することがとても重要なんだ、と少し後でわかりました。

高橋 日本の投資家の責任はすごく大きい。でも実際、CVCでも、担当を何人かつけ、投資をかけ、後はほったらかしというケースが多いように思います。

ビジネスモデルをしっかりと描く

濱口 企業がベンチャーキャピタルをやるというのは、そもそも何が目的なのでしょう。一部の人たちだけがベンチャーキャピタルの名のもと、大人の文化祭的にビジネスゲームを楽しんでいるようにもみえます。

高橋 通常は、大企業が「出島」のようなものをつくり、そこに資金を渡し、そこから投資するのがCVCとされています。CVCでも、自分たちのアセットを最大限引き出すこ

失敗したらおまんま食い上げだというモードではないから、ゼロから考えたりしないんだと思います。

ベンチャー発想による課題解決への期待

「お金もうけは良いことだ」という考え方

高橋 小さなベンチャーだったら、きちんとお金をもうけないと会社が潰れてしまうので必死ですが、大企業の社員だとビジネスモデルを構築する必要性に迫られていない。すごく頭の良い人間はたぶんいるんですが、金もうけがあまり好きじゃない人が多いように思います。

濱口 ぼくも会社に入る前は悩んでいました。「お金をもうけるって悪じゃないのかな？」と。でも、松下幸之助さんは、「利益」は「使命達成に対する報酬」「顧客満足の総和」といっています。永続的に利益が上がっているのは、顧客にその価値がきちんと認められているということなんです。利益できれいに税金を払えば国のためにもなる、というわけです。それを聞いて、もうけることは重要なんだと思いました。

高橋 京セラの創業者の稲盛和夫さんも松下

現在のKDDIの母体の一つである京セラがベンチャー企業であり、KDDI自体がスタートアップのはしりともいえる。そのためKDDIではいち早くスタートアップとの協創によるオープンイノベーションに着目し、CVCを構築。この10年にわたってベンチャーのスタートアップを支援している。そこでみえてきた課題と展望、あるいは企業内でのイノベーション創出にあたっての問題点を抽出し、解決していくことが問われている。大企業だからこそ可能な投資のスケール感とメリットを活用して、サステナブルに収益を上げるためのシステムを考える。(高橋 誠)



さんと同じで、「お金もうけは良いことだ。上がった利益できれいに税金を払い、そのお金で持続的に投資をしていけばよい」と。反対に、お金もうけをしない人たちは、持続的な成長がないから、社会貢献をしたくてもできない。ベンチャーにとってもこの考えは大事なことだと思います。

濱口 なぜみんなそう考えないのでしょね。CVCの設計にしても、社内リソースの配分にしても、思考停止している会社がたくさんある。スタートアップの方がイノベーションを起こしやすいとすれば、それは規模が小さいがゆえに安穩とできない分真剣だからではないでしょうか。真剣な人はすごく考えます。真面目な人が考える限界値と、真剣な人のそれとはかなり違う。熱情を持っている人や背水の陣の方が本質をつかみやすいはずですよ。

不確実性に どう立ち向かうか

高橋 ベンチャーでイノベーションを起こすことばかりが取りざたされた時期がありましたが、本来は大企業も本業でイノベーションを起こして継続的に利益を上げないと、そのお金を新規のイノベーションに使えない。そのあたりはますます実感しています。

知らせず、いつもと同じように売り場を回って買い物してもらい、新製品を選ぶ確率を確かめました。

予算的には、1000万円もかからなかったでしょう。調査結果から企画をアップグレードしてβ100を数回繰り返しても1億円もかかりません。でも、このコストをどう見るか。わけもわからず議論して、企画を丸めながら、えいやと市場に出す。結果として、当たったら1000億円の黒字、外れたら300億円の赤字でした——という不確実性しか生まない。そんなばくちを打つぐらいなら、その手前である程度のコストをかけて精度の高い実験をし、潜在的なお客さんの購買率を調べた方がずっと良い。ましてや現在は3Dプリンターや画像合成技術も発展しているので、プロトタイプや疑似的な販促物を制作するのも本当に安価に簡単にできます。

市場投入前に実験ができるかわれば、上司も「ヒット商品をつくれ」と言いやすいし、現場からも尖った四角いアイデアを提案しやすくなるはずですよ。結果、大きなヒットが出やすくなるでしょう。

高橋 フェイスブックにヒアリングした際、自分の常識を覆されましたね。まず、仕様書をつくらぬと言われました。また、マネージャーも、自分に与えられたお客さんが最初

濱口 大企業でも、イノベーションは創出できると思います。さまざまなレイヤーで仕事をしてきた経験からいうと、最初の尖ったアイデアの良さをいかに生かせるか、が大事なのではないのでしょうか。ある面白いアイデアが生まれたとき、独自性ともいえるゴツゴツに賢い人に丸められてツルピカになって、最初にあつたはずの面白さが失われてしまう、というのによくあることです。スタートアップは組織も小さく、そのゴツゴツしたアイデアを磨くヒトもヒマもないので、未完成であっても面白いユニークなんです。大企業でイノベーションを起こすうえで、その最初のアアイデアのゴツゴツした斬新さをいかに大切に保全できるかはカギになると思います。

高橋 私のところにもゴツゴツの企画が上がってきてほしいんですけど、組織の真ん中あたりに「磨き屋」がたくさんいる(笑)。

濱口 そういう「磨き屋」の層を減らすというのも、組織論として一つの方策です。その次に、プロセス論を工夫するという方策がある、とぼくは思います。

例えばある製品メーカーの役員が若手に「最近の企画は失ってねえな」と言ったらとします。そういう役員は大概、若いころにヒットを飛ばしている。だからこそ「もってユニ」は1000人いて、マーケットでさまざまな調査を行いながら、成果が出たら、「君、次は1万人ね」「次は10万人ね」と広げていく。こうした取り組み方であれば、世界中のフェイスブックのソースコードは無限にあることになりそうです。いろいろ実験をしながら、最善のものをつくっていくのが、「アジャイル開発」なんだと。

一方で、ぼくらの購買部は最初、アジャイルなんか許してくれませんでした。このあたりを学べるのがベンチャー企業との付き合いでもあったりします。

例えばDX(Digital Transformation)という言葉がありますが、「DXって何?」と聞いて、ちゃんと答えられる人はいないと思います。単語だけでわかった気になってはいけません。DXとは、デジタルを使って何かをするということではなく、企業としていかに収益を上げていくか、そのモデルをつくることのできる人材を増やすことです。会社の外に向けても、あるいは会社の内部を動かしていくためにも、どういう構造をつくっていくべきなのか、定義することが大事ですよ。

濱口 そうですね。「世の中にあるDXはこうだけど、うちの会社ではこう定義しています」といえることが必要です。いろいろな人と会って「学ぶ」だけでは

「クな企画を考える」と若手を叱咤します。さらには、もう一つ条件を付けて「必ずヒットさせるよ」と言うわけです。ただし、この最後の条件をクリアするのが結構難しい。

高橋 ぼくも言ってるかもしれない(笑)。
濱口 これをどう乗り越えるかを考えないといけません。というのも、ヒットするかどうかは、その場にいる誰も確信が持てないですよ。その不確実性をみんな議論し、「磨き屋」が磨きまくる。すると、通り一遍の商品にしかありません。その丸めた商品売り出すわけで、市場を「実験場」にしてしまっている。

ぼくは、売れるかどうかわからない不確実性と、企画を丸めてつまらなくするリスクを両方排除する方策として「β100」という手法をお勧めしています。市場投入前にプロトタイプを作成し、実際にお客さんが買ってくださるかどうかわかるだけリアルな状況でテストする購買行動確認の調査を行うのです。

例えば、あるアジアの家電メーカーの新製品では、台湾の家電量販店を夜11時から翌朝4時まで借り切つて、実際の陳列棚に新製品のプロトタイプを紛れ込ませて並べ、カタログも用意し、店員も用意して該当製品の3カ月以内の購入を検討している1000人に集まってもらいました。お客さんには調査目的は

メで、自ら考えなければならぬ、とも思います。ぼくが怖いのは、すごく面白いもの一つ見つけたからといって、すぐそれに飛びついて採用する姿勢です。そのアイデアの背景にある開発のパターンやセオリーを分類し構造化して、その新たなアイデアの位置付けに思いを馳せなければならぬ。でも、そういう発想のきっかけには、いつも人との出会いがあるなあとと思います。

自分のアタマでユニークなものをゼロから考えなければならぬ、ということはすべてに通じて言えることです。安易にネットを検索して答えが出るものだと、思っていない。楽をしていると、本質が見えなくなってしまう。

(2020年8月19日 経団連会館にて)

濱口 秀司

京都大学工学部卒業後、松下電工に入社。R&Dおよび研究企画に従事後、全社戦略投資案件の意思決定分析を担当。1993年、日本初企業内イントラネットを高須賀宣氏サイボウズ創業者とともに考案・構築。1998年から米国のデザイン会社Zibaに参画。1999年USBフラッシュメモリのコンセプトを考案、その後数々のイノベーションをリード。パナソニック電工米国研究所上席副社長、米国ソフトウェアベンチャーCOOを経て、2009年にZibaに再参画。BtoCからBtoBの幅広い商品・サービスの企画・製品開発、R&D戦略、価格戦略を含むマーケティング、工場生産性向上、財務面も含めた事業・経営戦略まで包括的な事業活動のコンサルティングを手掛ける。著書「SHIRFT:イノベーションの作法」(ダイヤモンド社)