

KDDIのオープンイノベーションの取り組みと ソラコムのパクトグロース戦略

スタートアップエコシステム変革タスクフォース委員
KDDI事業創造本部副本部長

中馬和彦
ちゅうま かずひこ



撮影：eiicon company

KDDIでは10年以上にわたり、新たな事業創出を目的としたオープンイノベーションの取り組みを実施してきた。日本がもう一度輝くためには、大企業には資本や人材、顧客ベースなど全てのアセットを開放し、スタートアップの成長を積極的に支援する責任と期待がある。本稿ではKDDIが歩んだプロセス、およびケーススタディを共有する。

KDDIの歩みと オープンイノベーションのDNA

KDDIの成長の歴史はオープンイノベーションそのものである。これまでに23社が合併し、三十数社のM&Aをして成長してきた会社であり、そこからさらに新たな事業創出のため2011年、日本の事業会社としては

初めてとなるアクセラレーションプログラム「KDDI∞Labo」を立ち上げた。

当時はフィーチャーフォン(ガラケー)からスマホに大きくビジネスモデルがシフトするフェーズであり、新しいイノベーションの源泉となるスタートアップに対して、能動的に関わる方法を探していた。時を同じくしてシリコンバレーでは、Y Combinatorというシリドファンディング専門のアクセラレーターが話題になっており、ここをベンチマークとして立ち上げたのが「KDDI∞Labo」である。さらに2012年にはCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)となるOpain Innovation Fundを設立した。これらの活動を通じて支援したスタートアップの件数はこれまで1000件以上、ファンドを通じた

出資件数は百数十件に上る。

オープンイノベーションの目的と「How」

KDDIのオープンイノベーションの目的は、新規事業の創出である。一般的な企業における「ゼロイチ」、つまり事業の種を生み出すような活動は、全て外に求めようという振り切った方針を持っている。そのため、スタートアップと大企業の共創課題にありがちな、社内におけるカニバリゼーションの問題がそもそも起こらない。結果的にスタートアップ・ファーストという姿勢を貫くことができるようになっていく。

具体的なスタートアップとの関係値ではまず、KDDI∞Laboが幅広いスタートア

図表1 KDDI∞Labo



図表2 投資先スタートアップとの共創



アップとの接点となり、さらにファンドで年間数十件程度のアンテナ投資を幅広くスタートアップに対して実施している。そしてその中から事業シナジーが見えてきたものに対してはフォロー投資をし、最終的に協業が順調にいかばM&Aをする、というプロセスである。一方もちろん例外もある。IoTプラットフォーム

オームの「ソラコム」は創業3年の若い成長株をM&Aにより一気に子会社化した事例である。M&Aをした後についても「ハイブリッド・スタートアップ」という仕組みを採用している。これはM&Aをしたスタートアップを本体へ取り込むのではなく、むしろ関係す

る本体の事業部門をカープアウトし、そのことM&A先のスタートアップを合併させる、という方法である。

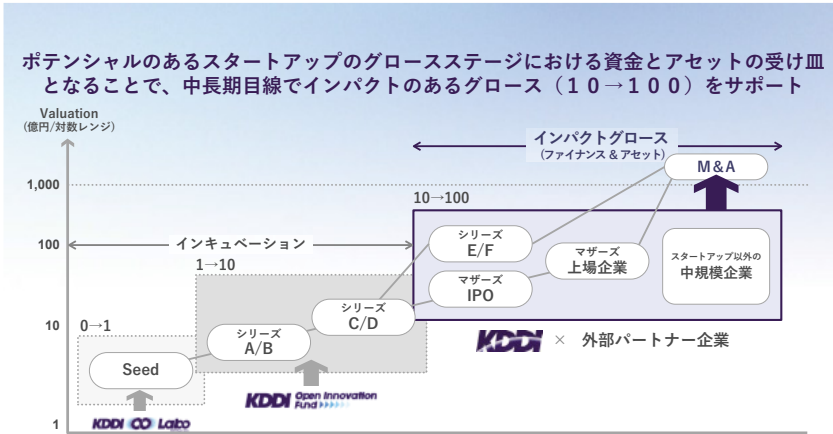
これによってスタートアップは高い成長率を維持し、かつスタートアップの企業文化、カルチャーそのものを温存することが可能になる。また出資先、M&A先に対して法務や知財といったバックオフィス機能もシェアリングサービスとして用意している。KDDIにとってオープンイノベーションはあくまで新規事業創出のための手段であり、10年の時をかけ、社内にくわした「仕掛け」を徐々に構築していった。

ソラコムというケーススタディ

KDDIのオープンイノベーションを語るうえで重要な「ソラコム」の事例を紹介する。同社はグローバル市場におけるIoTのリーディングカンパニーを目指すスタートアップ（創業は2015年3月）である。同社はグローバルにフットプリントを持つKDDIのアーセットを活用することで成長速度を高められるという期待から、最終的に単独での成長ではなくM&Aを選択した。結果、M&Aの時点でIoT向け通信の回線数は、8万IDだったが4年で300万IDに急成長するとともに、グローバルサービスのプラットフォームも完成させることができた。

次に、これまで実施した一連の支援につい

図表3 インパクトグロース戦略



て紹介したい。KDDIとしてはまず、営業連携から始めた。当時のソラコムは100名弱のチームであったが、KDDIには数千名の法人営業部隊があり、ここがチャネルになることで一気に営業の面が広がった。また、ソラコムはその事業の性質から、グローバル・ネットワークを構築するために各国の通

信キャリアから国内同様、回線を仕入れなければならぬ。ここにもKDDIの持つ、世界各国の通信キャリアとのアライアンスが役立った。

そして、何よりも世界で法人向けにIoTサービスを提供するということは、24時間365日の多言語対応の保守体制が必要になる。これをスタートアップ1社で作り上げるのは時間とコストがかかりすぎる。ここについても、KDDIがグローバルに保有する24時間365日の保守体制やマルチな言語対応をそのまま利用することができたため、かなり効率的に事業拡大ができたと考えている。

ユニコン創出の「インパクトグロース戦略」

こうしてソラコムはKDDIの支援を経て、グローバルで戦う準備はできた。次は海外のグローバル企業に営業をかけ、さらにそれを支援するような開発体制も必要となるフェーズにきている。

KDDI側に必ずしも必要となる全てのアセットがあるわけではないため、KDDIが出資比率を薄めることで、この新しいフェーズのソラコムを支援できる新たな株主を招き入れる方法を取ることにした。グローバル市場でのIPOも選択肢として視野に入れていく。ソラコムはKDDIを惑星に見立て、惑星の重力に引っ張られて宇宙船が加速するこ

とに例えてこれを「スウィングバイIPO」と呼んでいる。

このようにソラコムの事例は、スタートアップと大企業がアセットを活用して短期間に大きなグロースを実現し、さらにIPOも視野に入れることができた好例である。支援者たるKDDIとしては、ソラコムのグローバルIoT企業としてのノウハウを吸収することができ、さらにキャピタルゲインも残る。双方にとってWin-Winの関係値である。

当然、KDDIはこれを1つの事例に終わらせることなく、第2、第3のソラコムを生み出していきたい。そのため、大企業がアセットを惜しみなく提供して支援することで、スタートアップの大きなグロースを実現する仕組みそのものを「インパクトグロース戦略」と名付け、今後積極的に進めていこうと考えている。

今、日本経済は「失われた20年、30年」という難しい局面にあるが、その要因は、経済成長を担えるようなプレーヤーが生まれてこなかったことがある。一方スタートアップはどうかと考えると、残念ながら国内事業に閉じたケースが多く、なかなか大きなサイズの企業が生まれていないのが実情である。今回紹介した、ソラコムと実現するインパクトグロースの取り組みを、日本におけるユニコン企業創出の成功事例にしていきたい。