

ダイキン工業のスタートアップ協業が見据える先

ダイキン工業テクノロジー・イノベーションセンター副センター長兼CVC室長

三谷 太郎
みたに たろう



スタートアップ協業を柱の一つとする東京大学との100億円規模の産学協創、110億円の出資枠を持つ「CVCコーポレート・ベンチャーキャピタル室」の設立など、近年、ダイキン工業はスタートアップ協業に大きな力を注いでいる。本稿ではCVC室の設立提案から実行の経験を踏まえ、当社のスタートアップ協業が見据える先について考えてみたい。

空調を起点にデジタル技術で 事業機会を拡大

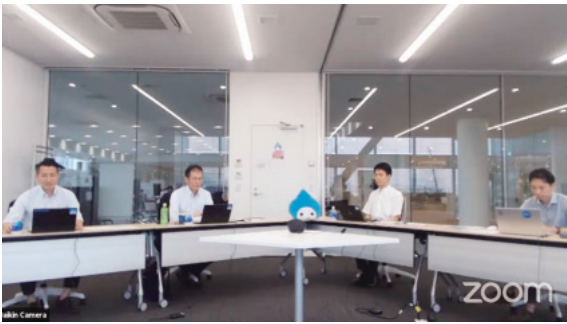
私が入社した東日本大震災の直後、世の中は重たい空気が流れていたが、当社は2010年度空調事業グローバルNo.1を達成したとのアナウンスに沸いていた。業界トップを追う立場から、業界をリードする存在に変わった瞬間だ。同時に、この10年はGAF Aの台頭に代表されるデジタル化の時代であり、業界リーダーとして、最先端技術をどう活用し、

イノベーションを起こすのか、常に社内外から問われている。単なるエアコンの会社と違い入社したのだが、徐々に「空調だけでなく、意外と面白い立ち位置にいる会社だ」と感じられるようになった。空調需要は世界全体で伸びており、会社もグローバルに成長を続けている。そして空調周辺には暖房や冷蔵・冷凍などさまざまな事業機会があり、AI・IoTを活用した新たな価値提供や空気・空間にも発想を広げることができる。一方で、それはデータを軸に異業種が参入してくる可能性も示唆している。Googleが2014年にサーモスタット(室温制御装置)を展開する中、社を買収したところから、従来とは異なる競合の存在が社内でも強く意識されるようになってきた。

いかにスタートアップと出会い、 そこで働く「人」を知るか

2015年に当社のオープンイノベーション

のハブである「テクノロジー・イノベーションセンター(TIC)」が大府府津市に設立された。技術変化の速度が高まる現代において、経営戦略と事業戦略、技術戦略は混然一体となり、技術起点のアライアンスの重要度が増している。特にデジタル系の技術は社内蓄積が少なく、外部との連携が必須だった。そしてさらに重要なのが「人」である。社会課題からビジョンや仮説をつくり、意思を持って事業を形にする人、いわゆるイノベーション人材の必要性が高まっている。外部の知が活用できれば空調周辺の事業機会は大きく広がる。ではそのような人はどこにいるのか。その答えの一つがスタートアップだ。日本でも優秀な人材は自ら起業することが増えている。そういった人の知をいかに当社に活かすのか、それがスタートアップ協業を推進する根底にある課題意識だ。なかでも当社が大切にしていることは、いかにスタートアップ



「Daikin Venture Summit 2020」オンライン最終審査会



アフリカ全土のスタートアップ企業を参加対象としたアイデアソン

プと出会い、そこで働く「人」を知るかということである。まず当社の存在や空調周辺の可能性を知ってもらうことから始め、スタートアップに困っていることがあればできる限り支援していく。彼らの支援ニーズは資金以外にも、販売チャネル、生産ノウハウ、実証フィールドの提供など多岐にわたるが、CVC室では必要な支援を社内と連携して提供する。

CVCでスタートアップ協業の動きを加速

CVC室設立以前、マイノリティー出資は当社では一般的ではなかった。しかし、多くのスタートアップの経営者と接点を持つなか

で、彼らと深くつながるために出資をより柔軟に活用したいと思った。CVCの立ち上げを検討するにあたり、経営トップから「スタートアップと直接つながる形にしなければ意味がない」と指摘された。泥臭く多少失敗したとしてもその目的は「人」とつながること、それを忘れてはならないと認識させられた。

当社のCVCは全社のスタートアップ協業の動きを加速するために存在する。スタートアップ協業の主体は各部門(事業部やTIC)であり、出資の判断に関しても従来の経営トップによる決裁から、各部門長の承認のもとで実行する形へ変えた。迅速な意思決定とともに、部門が自らの責任で実行することで協

業に推進力を持たせ、成果創出を狙う。CVC室設立以来、半年で国内外7社へ出資し、具体的な協業も生まれている。また、新たな協業先の探索を目的としたピッチイベントや短期集中型の事業立案プログラム等を、国内のみならず近年、社会課題の解決やスタートアップの増加で注目され始めているアフリカでも開催し

世の中が変化しているからといって、多くのチャンスが生まれる

た。日々、トライ&エラーの繰り返しではあるが、社内のスタートアップ協業は活性化してきている。

そのようななかで、新型コロナウイルス感染症がわれわれの活動にも影響を及ぼした。「人」にフォーカスしている以上、リアルな場での接点が減少することは大きな痛手だ。人との出会いや協業のきっかけは意外と偶然から生まれることも多いが、オンラインではその偶発性が低くなると感じている。ただ、悲観していても何も生まれない。新たな挑戦として、今年6月に「Daikin Venture Summit 2020」をオンラインで開催した。足元の変化を受け、誰もが安心して生活できる社会、多様な働き方や生活、新たな価値観の形成に当社とともに貢献するアイデアをスタートアップから広く募集した。1週間という短い募集期間にもかかわらず49社からさまざまな観点からの協業提案を受けた。

世の中が変化しているからこそ、多くのチャンスが生まれている。特にその変化に敏感に反応しているのがスタートアップの「人」だ。スタートアップと当社、あるいはそれ以外のプレーヤーも含め、異分子が混ざり合うことで、この変化の時代に新たな価値を創出していきたい。そのための触媒としてCVC室は新たな挑戦を続けていく。

業に推進力を持たせ、成果創出を狙う。CVC室設立以来、半年で国内外7社へ出資し、具体的な協業も生まれている。また、新たな協業先の探索を目的としたピッチイベントや短期集中型の事業立案プログラム等を、国内のみならず近年、社会課題の解決やスタートアップの増加で注目され始めているアフリカでも開催し