

スタートアップとの協業による新規事業創出への取り組み

Initiatives to Create New Businesses in Collaboration With Startups

行谷 武^{*1}
Takeshi Namegaya

横内則之^{*2}
Noriyuki Yokouchi

佐藤功紀^{*3}
Kouki Sato

阿久津剛史^{*4}
Takeshi Akutsu

1. スタートアップ協業について

シュンペーター¹⁾がイノベーションを定義してから約100年間、さまざまな機関がイノベーションに取り組み、その定義や課題も含めて諸説が存在しています。イノベーションは、「市場が欲しているものを多様な技術・製品・サービスなどを組み合わせることでコンセプトを創造し、それが顧客に受け入れられ、経済的・社会的な成果を得たもの」と表せます。持続的、非連続的そして破壊的イノベーションといったような分類もなされています。これまで、多くの大企業が、また古河電工も類に漏れず新事業創出を経営の重要施策として掲げ、イノベーションに向けた取り組みを強化してきました。日本企業は一般的に、持続的イノベーション(sustaining innovation)が得意です。これは、長い間右肩上がりの経済成長環境下で事業成長を達成してきたことが影響していると推察されます。一方で、この成功体験が大企業の更なるイノベーションの足かせとなっていることが指摘されており、これまでの成功体験に裏付けられたビジネスモデル、やり方、慣習から自ら離れて発想すること、発想を変革へと行動することが難しくなっています^{2),3)}。

昨今、GAFA(Google, Amazon, Facebook, Apple)の4つの主要IT企業に代表されるように、どこからともなく新しいビジネスモデルをひっさげた企業が登場し、プラットフォームを構築していく破壊的イノベーション(disruptive innovation)に企業は揺り動かされています。破壊的イノベーションによりサプライチェーンがいきなり破壊され、既存のビジネスモデルが全く通用しない市場が出現します。このような破壊的イノベーションを引き起こす企業の卵の筆頭がスタートアップです。スタートアップは、斬新なアイデアや技術を強みに、ゼロから市場やビジネスモデル創出に挑戦し、素早いスピードで成長していきます。彼らに共通して言えることは、一貫して、今までにないイノベーションによって新たな価値を生み出し、人々の生活と世の中の役に立てることを目指していることです。そして、昨今のコンピューティングコストの低下など情報

インフラの高度化と相まって人々や社会の行動が変わり、それに対応した破壊的イノベーションの出現の可能性が高まっています。

古河電工は創業以来、自ら技術革新を志向するとともに、国内外の有力企業と協業し新しい事業を生み出してきました。創業135年を迎えた今、古河電工が新たなうねりをとらえ自らを革新するために、スタートアップを中心としたコミュニティを活用し、彼等とともによりオープンなイノベーションを共創することへチャレンジを開始しました。スタートアップと行動をともにし、彼等の生態を理解し、ビジョンを共有することによって新しいイノベーションの種を育む事はもとより、自らがスタートアップ流を取り入れアジャイルに行動し、これまでのやり方を変えていくことに取り組んでいます。

本稿では、スタートアップとの共創によるイノベーションを目指した活動事例の一部について紹介します。

2. シリコンバレーにおけるイノベーション創出活動

2.1 背景

古河電工は2018年8月にSilicon Valley Innovation Laboratories, Furukawa Electric(以下SVIL)を、米国カリフォルニア州サンノゼ市に開設しました。(図1)



図1 SVILが入居するオフィスビル全景
The office building where SVIL is located.

^{*1} グローバルマーケティングセールス部門 新事業推進部

^{*2} Silicon Valley Innovation Laboratories, Furukawa Electric

^{*3} 研究開発本部 企画部

^{*4} グローバルマーケティングセールス部門
グループマーケティング統括部 市場開拓部

シリコンバレーは、米国カリフォルニア州のサンフランシスコベイエリア南部を指す通称で、近年はApple、Googleをはじめとする巨大なIT企業が拠点を置き、無数のテクノロジー系スタートアップが次世代のユニコーン企業(評価額が10億ドル以上の、未上場のスタートアップ)を狙って、自社の技術やアイデアを武器にしのぎを削る、世界最大のイノベーション発信地です。特にスタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校などから輩出される優秀な人材は、シリコンバレーのイノベーションエコシステムを推進する大きな原動力になっています。また、日本貿易振興機構(JETRO)サンフランシスコ事務所が2018年8月に公開した「ベイエリア(北カリフォルニア)日系企業実態調査-2018年調査-」によれば、2017年末時点で過去最高となる913社もの日系企業が、ベイエリアを拠点に事業を展開しています。

SVILは前述のシリコンバレーのイノベーションエコシステムに入り込むことで、当社のオープンイノベーションを加速し、より広く最先端の技術を獲得することを目的に開設されました。

2.2 シリコンバレーの魅力

SVILでのこれまでの一年間の活動を通じて感じている、イノベーション創出につながるシリコンバレーの魅力について触れたいと思います。

シリコンバレーがイノベーションを生み出し続けている理由はいくつかあると言われていますが、その一つに多様性があります。人種や国籍だけでなく、生い立ち、環境、思想、思考、嗜好などすべてにおいて多様性のレンジが広く、またそれを許容する文化があります。このような、世界でも稀に見る多様性がイノベーションを生み出す土壌になっていると同時に、最近筆者自身もその多様性の一部に組み込まれているのだということに認識するようになってきました。

物事を進めるスピード、変化のスピードがとても速いことも魅力の一つです。大企業とスタートアップのスピードのギャップはよく知られていますが、実際にスタートアップと接触すると、そのレスポンスの良さに驚かされます。また特にソフトウェアの技術は、社会実装までの時間が短く、スタートアップの起業から半年後には正式サービスが開始されることも珍しくありません。もちろん成功する技術よりも消えていく技術の方が圧倒的に多いのだと思いますが、最先端の技術の実験場としての機能は、おそらくハードウェア技術の早期実用化に対しても共通する魅力になっていると思います。

イノベーションエコシステムを強力に推進する力の源泉は、そこに参加する個々の起業家、投資家、エンジニア、パートナーのマインドであり、エネルギーです。スタートアップは必ずしも若い起業家に率られるケースばかりではありません。年齢や経験を問わず、チームは自分達のビジョンを実現するために常にポジティブであり、何かを成し遂げたいという意思が伝わってきます。このようなマインドは周りにも伝染し、我々にも少なからず影響を与えています。

2.3 SVILの活動

SVILでは、情報/エネルギー/モビリティの融合した社会基盤を創るという古河電工グループ ビジョン2030⁴⁾の下、当社のコア技術であるメタル、ポリマー、フォトリソ、高周波

に加え、シリコンバレーを中心に生み出されるデジタル技術を積極的に取り込むことで、新事業創出への第一歩を踏み出そうと考えています。

イノベーションエコシステムへの入り込みの足掛かりとして、当社は2019年2月に、シリコンバレーで最大規模のアクセラレーターとパートナーシップ契約を結びました。アクセラレーターが主催する様々なイベントを通じて、当社が必要とするデジタル技術の探索とスタートアップとの接点の構築ができます。また、当社のスタートアップコミュニティでのプレゼンスを向上するために、契約アクセラレーター以外でも、スタートアップ関連のイベントに積極的に参加しています。2019年3月と11月には、JETROトロント事務所が主催するイベントに参加し、カナダのスタートアップに向けて、SVILのオープンイノベーションの取り組みを紹介しました。これらの活動を通じて、いくつかのスタートアップとの実証試験を開始しています。

2.4 今後の活動に向けて

今後、シリコンバレーを拠点にオープンイノベーションを実践し、新事業、イノベーションを生み出すために必要なことを述べたいと思います。

シリコンバレーでスタートアップとの共創に成功している大手企業、ベンチャーキャピタルやアクセラレーターで大手企業とスタートアップのマッチングを推進してきた方々は、トップの決意、ミドルマネジメント層の理解がオープンイノベーションの成功には欠かせないと言います。一方で、シリコンバレーのチームと日本側のチームで意識のずれが生じ、なかなか前に進めないケースも多いとも聞いています。シリコンバレーで学んだイノベーションに関する経験知を、より多く日本側と共有する仕掛けとして、トップ、ミドルマネジメント層、次代を担う若手が実際にシリコンバレーを訪れ、エネルギーを感じてもらふことも必要になります。概念的な表現になりますが、そうすることで、当社が解決できる課題ではなく、当社が本当に解決したい課題がより具体的になってくると考えています。また前述の大企業とスタートアップのスピード感の違いをどうやって吸収するか具体的な施策も必要になります。既存事業のやり方をスタートアップと同じスピードに高めることはできません。それを理解した上で、スタートアップとの共創に適した仕組みをつくることができるでしょうか？

SVILでの活動が一年を経過した現在、当社はオープンイノベーションに本気で取り組む気があるのかと、シリコンバレーに聞かれているような気がしています。SVILとしてだけではなく、古河電工全体として経験値を高め、新しい社会基盤を創出するためのフロントランナーになりたいと考えています。

3. アクセラレータープログラム実施

古河電工は、Creww株式会社との協業により、当社の経営資源を活用した新規ビジネスをスタートアップと共創する『古河電工アクセラレーター2018』というプログラムを2018年5月から約半年の期間で実施しました⁵⁾。

このプログラムでは、同社のホームページ内に専用WEBサイトを開設し、当社のリソース活用を前提に、斬新なアイデアやユニークなノウハウを持つスタートアップからの協業提案を

専用WEBで受け付け、スタートアップは、シナジー発掘から協業ビジネスモデルの創出に至るまでを迅速に実施することが可能です。

当社は、中期経営計画「Furukawa G Plan 2020 ゆるぎない成長の実現」で、3つの主要施策として「事業の強化と変革」、「グローバル市場での販拡推進」、「新事業の開拓加速」を定めており、さらに技術革新を加速させるため、横浜に「Fun Lab®」を開設しました。本プログラムでは、「創業134年。モノづくりからの飛躍へ」をテーマとし、これまで主に手掛けてきたインフラ事業にとらわれることなく、全く新しいビジネスをスタートアップとともに創出することで、ミライの社会を支える生活基盤にイノベーションを起こし、地域の発展、ひいては社会全体の課題解決につながる新たな価値を創造することを目指したものです。

推進チームは、研究開発本部 企画部、戦略本部 新事業推進部(当時)、グローバルマーケティングセールス(GMS)部門 市場開拓部を主要メンバーとし、必要に応じ社内関係部門から多くの方にサポートメンバーとして加わってもらう体制です。

図2は、古河電工アクセラレータープログラム専用開設されたWEBサイトのイメージです。

図2に示すように、具体的には、1)ミライの社会を支える生活基盤、2)新しいクルマのカタチ、という2つのサブテーマを設定して、スタートアップからの協業提案を受け付けました。また、その際にスタートアップが利用できる古河電工の経営資源として以下の6つを挙げています。

(1) オープンイノベーション施設: Fun Lab

さらに技術革新を加速させるため、オープンイノベーションの場として「Fun Lab」を横浜事業所に開設しました。製品の企画からプロトタイプの開発までをワンストップで行うことができ、長年培ってきた技術を活用することが可能

です。

(2) 技術革新力

国内4拠点、および海外3拠点の研究拠点を有しており、そこで培われた技術を含む幅広い技術基盤提供により、技術的課題の解決や、新規事業の開発に生かすことが可能です。

(3) 幅広い顧客基盤

国内9ヶ所の営業拠点をはじめ、世界21カ国で光ファイバや電力ケーブル、自動車部品などを製造・販売しています。世界の通信事業者や電力会社、自動車メーカーなど、幅広い顧客とのつながりを活用することが可能です。

(4) 自治体とのつながり

社会インフラを支える様々な製品を製造していることから、国内外の多くの政府機関や自治体とつながりがあります。また、同時にCSR活動を通じた地域社会とのつながりも大切にしており、地方創生への取組みも可能です。

(5) グローバル・ネットワーク

世界で120社を超えるグローバル・ネットワーク体制があります。新規事業の創出期において、これら古河電工グループのネットワーク体制の活用が可能です。

(6) スポーツ・カルチャー

より豊かな社会の実現のため、スポーツや伝統文化のイベント活動を支援しています。日本プロサッカーリーグに加盟する「ジェフユナイテッド市原・千葉」をはじめ、サッカーやモータースポーツなどのヒトが集まる場を活用することが可能です。

2週間のエントリー期間で、計45社のスタートアップより協業提案がありました。このうち、設定したテーマとの整合性、創業者との直接の面談、そして協業による新事業創出可能性についての社内議論などを経て、エントリー受付開始から約3カ



図2 古河電工アクセラレータープログラム専用HPのイメージ
Images of the web site exclusive for our Furukawa Electric Accelerator Program.

月後の8月の2次セレクションにおいて、最終的に3社と事業化判断に必要な仮説検証のための実証実験 (Proof of Concept; PoC) を実施することを決定しました。(図3)



図3 選考プロセス
Process of selection.

今回、半年にわたるスタートアップとのアクセラレータープログラムの実施を通じ、スタートアップの意思決定に関する時間感覚、社会課題解決への情熱、事業存続への危機感等、多くのことを学ぶことができました。一方、社内関係部門、特に、事業部門の十分な巻き込みなど、新規事業化のために力及ばなかった部分については課題が残りました。

この学びは、次章以降に報告するILSやWeWorkの場を利用してのスタートアップとの協業検討の中で活かしていきます。例えば、ILSでは研究開発本部長の陣頭指揮下で活動を実施しています。

4. ILSパワーマッチングイベント

3章では、スタートアップのユニークなアイデアを当社の経営資源を利用して事業化を加速する、アクセラレータープログラム形態でのスタートアップとの共創活動について述べました。本章では、当社の持つ課題を補完する形でスタートアップの技術などを活用する、いわゆる“マッチング”形態のスタートアップ共創活動について述べます。

第7回Innovation Leaders Summitパワーマッチング⁶⁾は2019年10月28日～30日の3日間、虎ノ門ヒルズにて、日本最大級のスタートアップとのマッチングイベントという触れ込みで開催されました。参加した大手企業は全115社、スタートアップは海外企業177社を含む全582社であり、総来場者数10,856名という大規模のマッチングイベントでした。当社は、研究開発本部とGMSの合同チームで参加し、ILS事務局側からの推薦も含め計27社のスタートアップと面談を実施しました。

研究開発本部は、古河電工グループビジョン2030⁴⁾の実現に向け、蓄電技術、ワイヤレス給電技術、及び、モビリティとしてのドローンなどの技術を保有するスタートアップと、GMSは、マーケティング活動の中で必要性を認識しているMaaS (Mobility As A Service)、センシング、ヘルスケア、AIなどの技術を保有するスタートアップを選定し、各社20分と言う短い面談時間の中で共創可能性について議論を実施しました。

ILSマッチングの特長は、スタートアップとの面談にVIPとして決裁権を有する大手企業側役員が参加するスキームを採用している点です。当社も、研究開発本部長の陣頭指揮にてスタートアップとの面談・議論を行いました。(図4)



図4 ILSパワーマッチングに参加した古河電工チーム(上)と面談の様子(下)
Furukawa Electric team participating in ILS Power Matching (top) and a view of the interview (bottom).

5. WeWorkにおけるオープンイノベーション活動

WeWorkは世界29か国111都市で会員向けにコワーキングスペースを提供する事業を展開しています。世界で52万人以上のユーザーが利用しており、国内では東京、大阪、福岡など、5都市で20カ所のオフィスを提供し、15,000人以上のユーザーが利用しています(2019年9月時点)。古河電工は2019年5月から、横浜みなとみらいにあるWeWorkのオフィスに入居し、オープンイノベーション拠点の一つとして利用しています。(図5)



図5 古河電工のWeWorkメンバー
Furukawa Electric WeWork members.

技術革新のスピードが格段に速まりつつある中、市場の変化を迅速に捉えて、新しい事業の開拓に取り組む姿勢が欠かせません。電力ケーブル、光ファイバ、自動車部品など、素材を中心としたメーカーである当社は、BtoBが事業の中心となっていますが、エンドユーザーやそれに近いBtoC企業からVOC (Voice of Customer) を収集し、需要にマッチした商品・サービスを開発することが重要になってきています。

当社では幅広い産業分野の企業が利用するWeWorkのコミュニティを活用して、新事業開発に欠かせないマーケティング情報を収集するほか、協業するパートナーを探索しています。またWeWorkは神奈川県、名古屋市、神戸市、静岡市など自治体も多数利用していることから、地域で抱える社会課題の解決に資する協業・連携も進めています。

参考文献

- 1) シュンペーター著、塩野谷祐一他訳『経済発展の理論』Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung (1912), 岩波文庫.
- 2) クレイトン・クリステンセン著, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ-技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, (1997), 翔泳社.
- 3) GLOBIS知見録>キャリア/志>グロービス経営大学院>日本企業ではなぜイノベーションを興すのが難しいのか? (参照日 2020年1月22日)
<https://globis.jp/article/7001>
- 4) 古河電工HP>IR情報>IR資料室>中期経営計画説明会>“Furukawa G Plan 2020”中期計画の進捗について-2019年5月28日発表 (参照日 2020年1月22日)
https://www.furukawa.co.jp/ir/library/finalreport/pdf/2019/20190528_pre01.pdf
- 5) 古河電工HP>ニュースリリース>古河電工とCrewwによるオープンイノベーションプログラム『古河電工アクセラレーター 2018』を5月14日より開始 (参照日 2020年1月22日)
https://www.furukawa.co.jp/release/2018/kenkai_180507.html
- 6) Innovation Leaders Summit 2019 パワーマッチング HP (参照日 2020年1月22日)
<https://ils.tokyo/>