



これからの企業経営と イノベーション戦略とは？

2019年12月
伊佐山 元





今シリコンバレーで起きていること

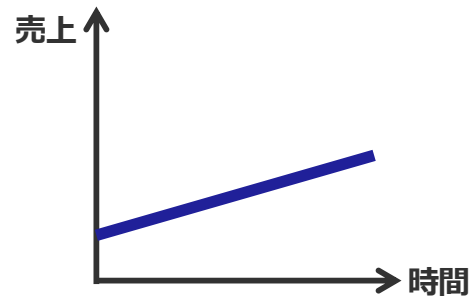
シリコンバレーで起きている大きな環境変化

エクスポネンシャルの時代に

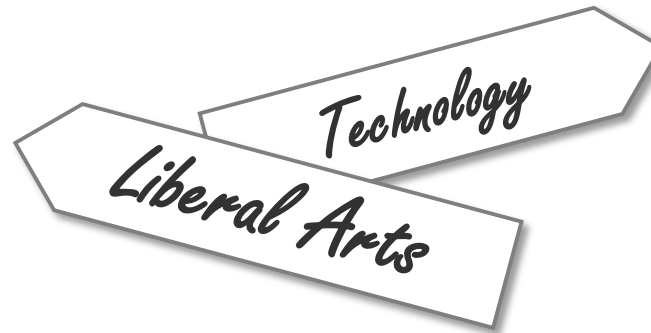
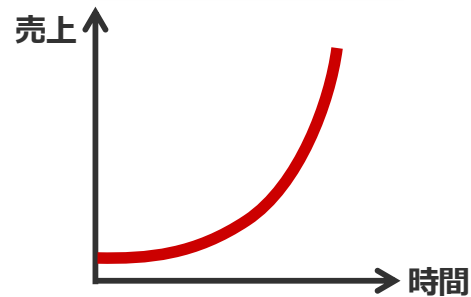
感性の時代に

オープンイノベーションの時代に

Before Internet

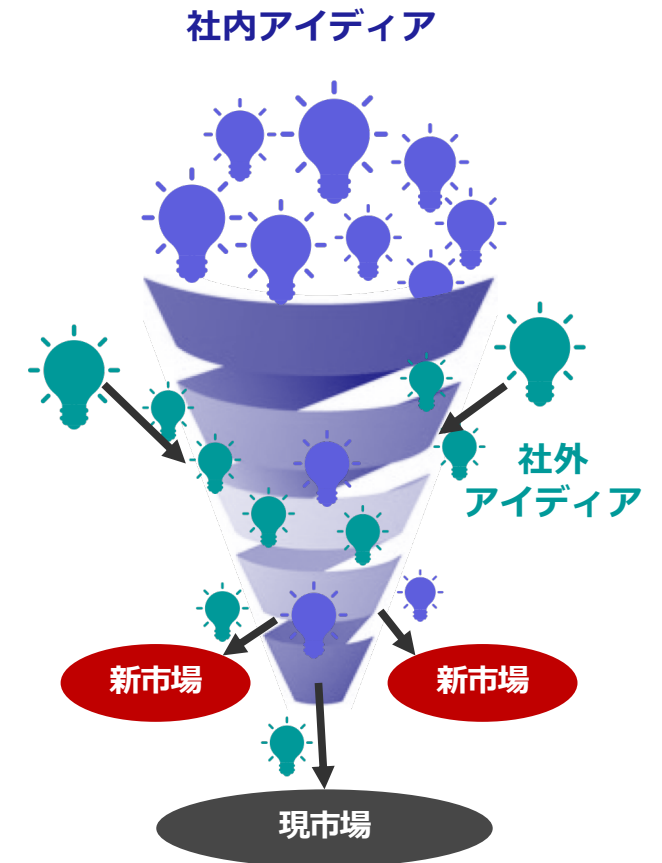


After Internet



"I do think that a general liberal arts education is very important, particularly in an uncertain changing world."

- Steve Case



これからの企業経営は？

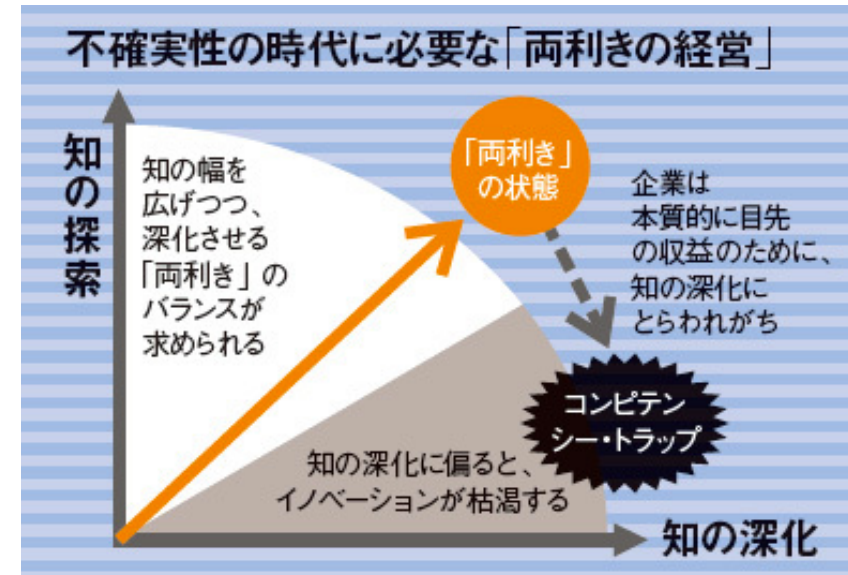
環境変化

- 変化がエクスポネンシャルに
- コト（感性）が重要に
- オープンイノベーションの時代に



対応策

- 知の探索の実践（両利き経営へ）
- デザイン思考の徹底
- ベンチャーや他企業との共創





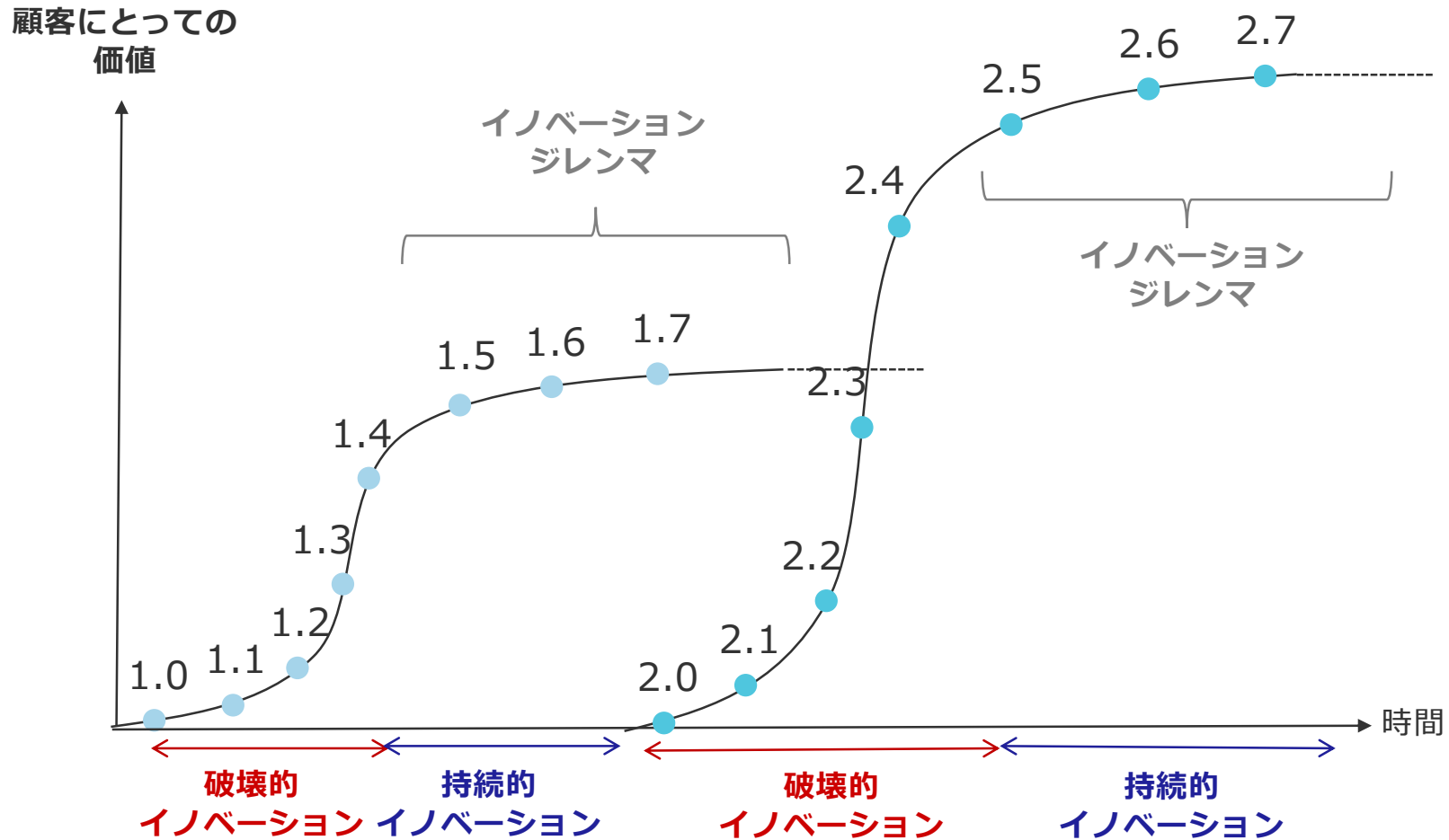
大企業はどうすればイノベーションを
起こせるのか？

イノベーションの本質



大きな変化を起こすには価値軸の変化が必要

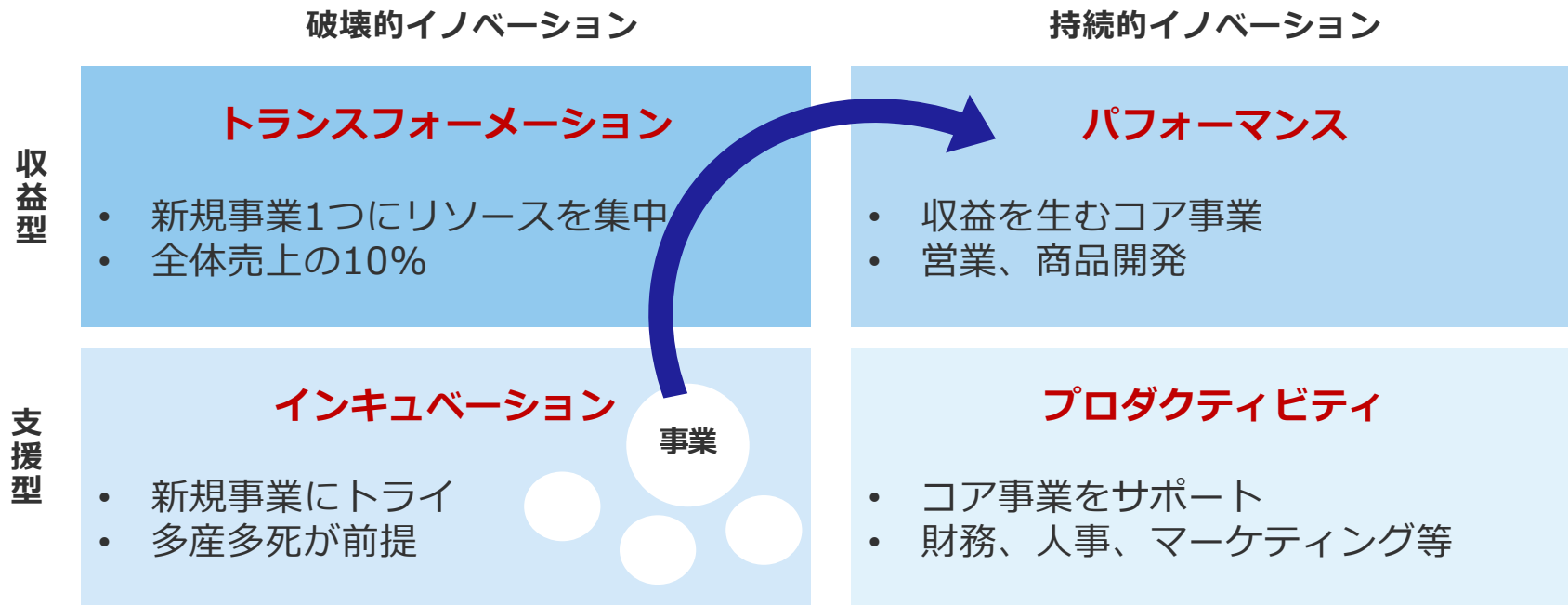
破壊的イノベーションは「価値の軸」が変化する



永続的な価値軸の変化を実現する仕組みが必要

既存と新規の対立を避けるため、全社一丸となってプロセスと人を変革する

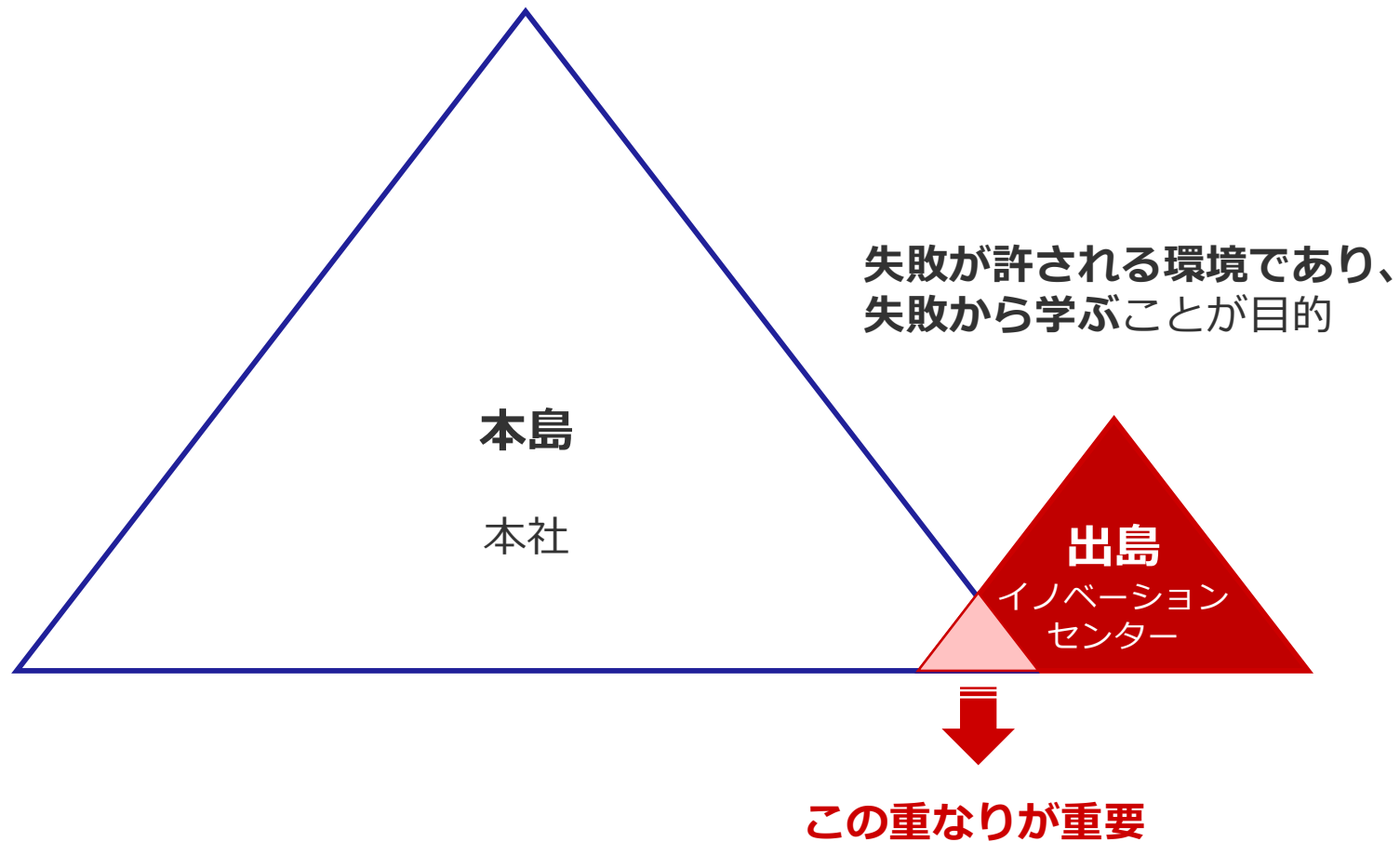
ジェフェリー・ムーアのゾーン・マネジメント



1. Fail Fastの思想で仮説を検証するためにトライ
2. トランスフォーメーションで規模を拡大するのは「ひとつだけ」で、全社的にコミット
3. 新たな収益を生む事業としてコア事業に追加する

イノベーションを起こすための出島戦略

本島では大企業のルールに縛られるため、社内ルールの及ばない出島を活用

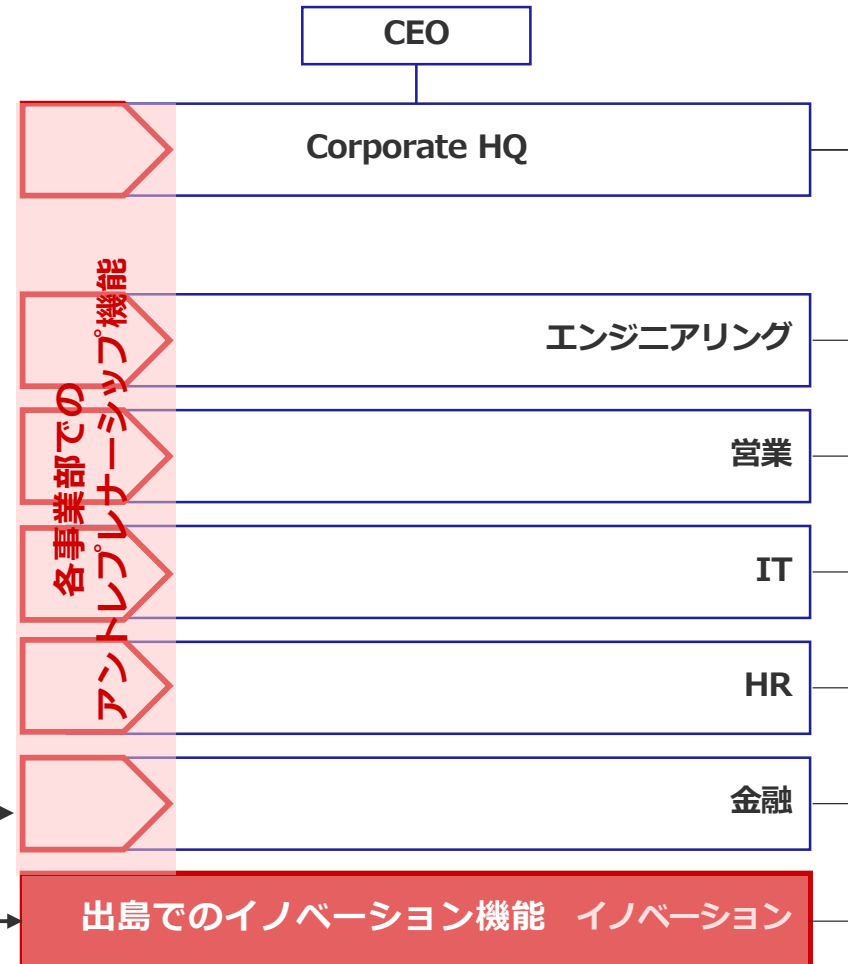
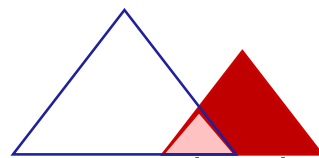


イノベーション劇場にならないための出島：L字型の出島戦略

継続的にイノベーションを起こせる組織の形はL字型



「リーン・スタートアップ」の著者
エリック・リース氏が新刊
「スタートアップウェイ」でL字型組織を提案





WiLの出島戦略

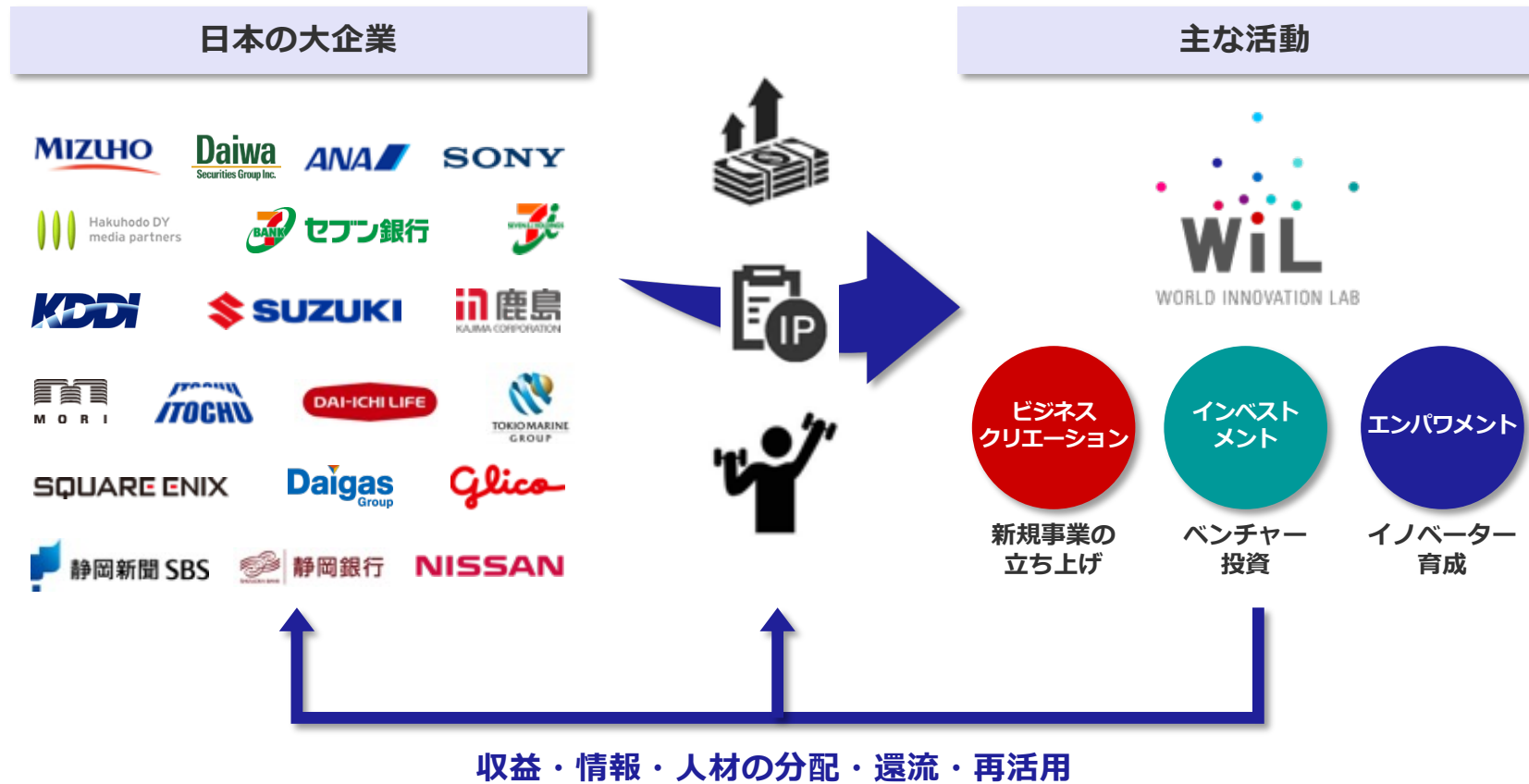


日本企業の出島としてのWiL



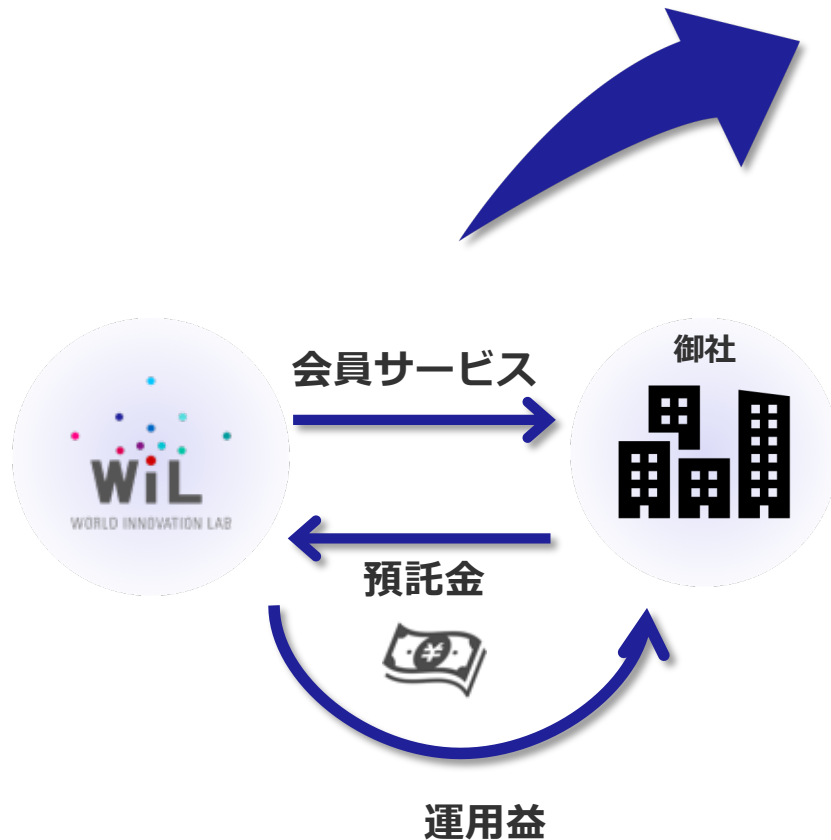
大企業のための共同研究所：出島(WiL)の活用

イノベーションの推進を目的とし、異業種やベンチャーとの知と知の組み合わせを促進



日本企業の会員制クラブとしてのWiL

会員メニュー



1. シンクタンク機能：先端技術が経営に与える影響を知る

- 業務に関係するベンチャーや技術の発掘・投資と紹介
- 固定費削減・収益率改善に繋がるベンチャーへの投資と導入支援
- 新しいビジネスモデルや技術を持つベンチャーへの出資やアライアンス

2. サンドボックス機能：新規事業の発案・実験の場

- 新しい「コト」を始める仕組みと環境づくり
- Ideathon（アイデアコンテスト）やPOC（実証実験）

3. 人材育成機能：イノベーション人材育成の場

- デザイン思考の徹底
- インtrapreneur（企業内起業家）の育成
- 先端技術を活用した経営の理解

大企業のヒト・モノ・カネの解放

各産業を代表する日本の大手企業との共創に取り組む



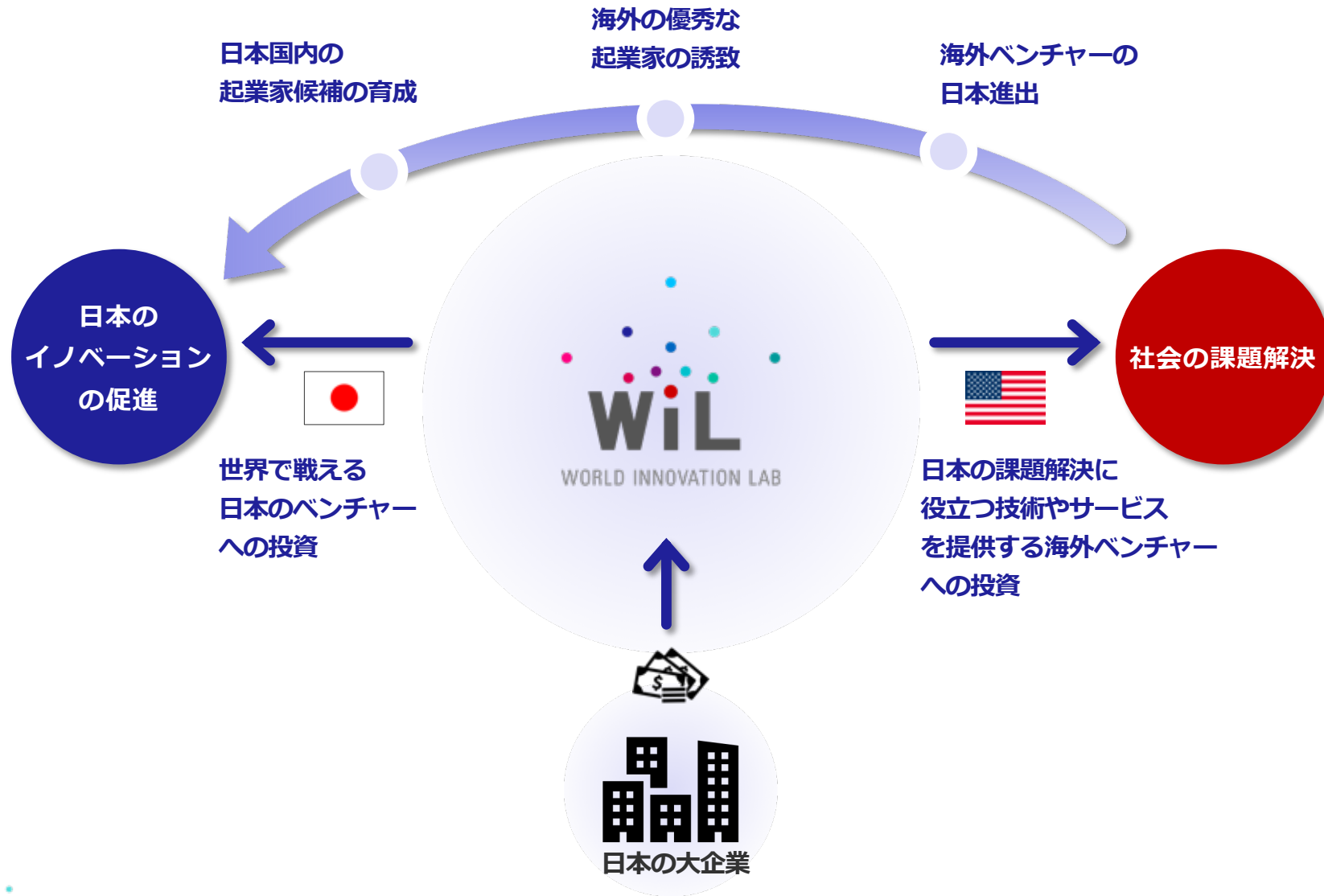
WiL Fund I	\$360M (2014)
WiL Fund II	\$521M (2017)

WiLの主な活動

複数事業の複合体による大企業のチェンジエージェント

	インベストメント	ビジネスクリエーション	エンパワメント
何をやっているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先端優良ベンチャーへの投資 ■ 日本ベンチャーの海外展開 ■ 海外ベンチャーの日本進出 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業の提案と設立支援 ■ 事業の切り出し (カーブアウト) ■ 共同での新規事業創出 (インキュベーション) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出向受入 ■ 幹部研修 ■ 異業種交流 (勉強会)
企業にとっての意義は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先端テクノロジー情報の獲得 ■ ベンチャー企業へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内IPの利活用 ■ 社内イノベーション促進 ■ 人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ シリコンバレー拠点 ■ 人材育成 ■ 事業アイデアや気づき創発
WiLの優位性は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本最大級の投資資金 ■ 投資実績豊かなメンバー (日米ともに) ■ 事業会社知見との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業にとっての「実験場」 ■ 事業立ち上げや事業経験豊かなメンバー 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実践的な内容 ■ シリコンバレーネットワーク
類似機能は？	<ul style="list-style-type: none"> ■ ベンチャーキャピタル 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実践型コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教育機関/研修センター

インベストメント



インベストメントの事例

US



Japan / APAC













 ユニコーン企業 (時価総額が1000億円超)

ビジネスクリエーション



ビジネスクリエーションの事例

Incubation/Spinout	JV Partners	
		<p>IoTコミュニケーションプラットフォーム NTTからのスピンオフ事業としてNTTドコモベンチャーズとWiLで共同出資。KDDIが買収</p>
<p>Qrio</p>		<p>スマートロック Sonyとのインキュベーション事業。WiL発案のアイデアをベースにSonyとJVにより事業化。Sonyが買収</p>
<p>ambie.</p>		<p>新ライフスタイル提案型イヤホン Sonyからのスピンオフ事業としてSonyとのJVにより事業化</p>
		<p>プログラミングが不要な深層学習AI SonyとスタートアップUEIとのインキュベーション事業</p>
		<p>モバイル無料送金アプリ みずほ銀行とスタートアップMetapsとのインキュベーション事業</p>
		<p>ペット手帳 博報堂DYメディアパートナーズからのスピンオフ事業</p>

エンパワーメントの事例 企業内イノベーション人材の育成・支援



WiLでの出島戦略を成功させるための5つの必要条件

- 1. トップの現状への強い危機感**
 - ・新しいことに挑戦することを評価するか
- 2. トップのWiLの活動への共感とコミット**
 - ・研修後の社員の変化によって共感とコミットが増加していくことが多い
- 3. ピッチャー（WiL駐在員）の自社企業変革における明確なビジョン**
 - ・何が経営課題で、どう変革したいのか？
 - ・企業の理想的な未来像は？
- 4. ピッチャーとキャッチャー（WiL駐在員の本社側サポーター）の強い信頼関係**
 - ・過去に仕事を通じての信頼関係が既に構築されてることが理想的
- 5. 本社経営陣のキャッチャーへの信頼と、キャッチャーの本社根回し力**
 - ・キャッチャーの手腕こそがピッチャーの価値を決める



WiLパートナーの成功事例

1. スズキ Kupo - 出島
2. ANA DDLab - 出島
3. 静岡新聞 - 本島

**イノベーションは
知性の偉業ではなく
意志の偉業である**