



【豪州のイノベーション・スタートアップについて知る】

第2回：豪州のコーポレートイノベーション

2021年1月18日

イノベーション道場
西中川 薫



本日のアジェンダ

1. コーポレートイノベーションとは
 - 1-1. コーポレートイノベーションとは
 - 1-2. コーポレートイノベーションの種類
 - 1-3. コーポレートイノベーションの壁
 2. 豪州コーポレートイノベーションの現状
 - 2-1. 豪州コーポレートイノベーションのトレンド
 - 2-2. 豪州コーポレートイノベーションの原動力
 - 2-3. 豪州のコーポレート
 3. 豪州のコーポレートイノベーションの例
 - 3-1. イノベーションチーム
 - 3-2. イントラプレナープログラム
 - 3-3. オープンイノベーション
 - 3-4. 社外アクセレータープログラム
 - 3-5. コーポレートベンチャーキャピタル
 - 3-6. インタビュー
-
1. 豪州のすすめ



西中川 薫

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kaorunishinakagawa/>

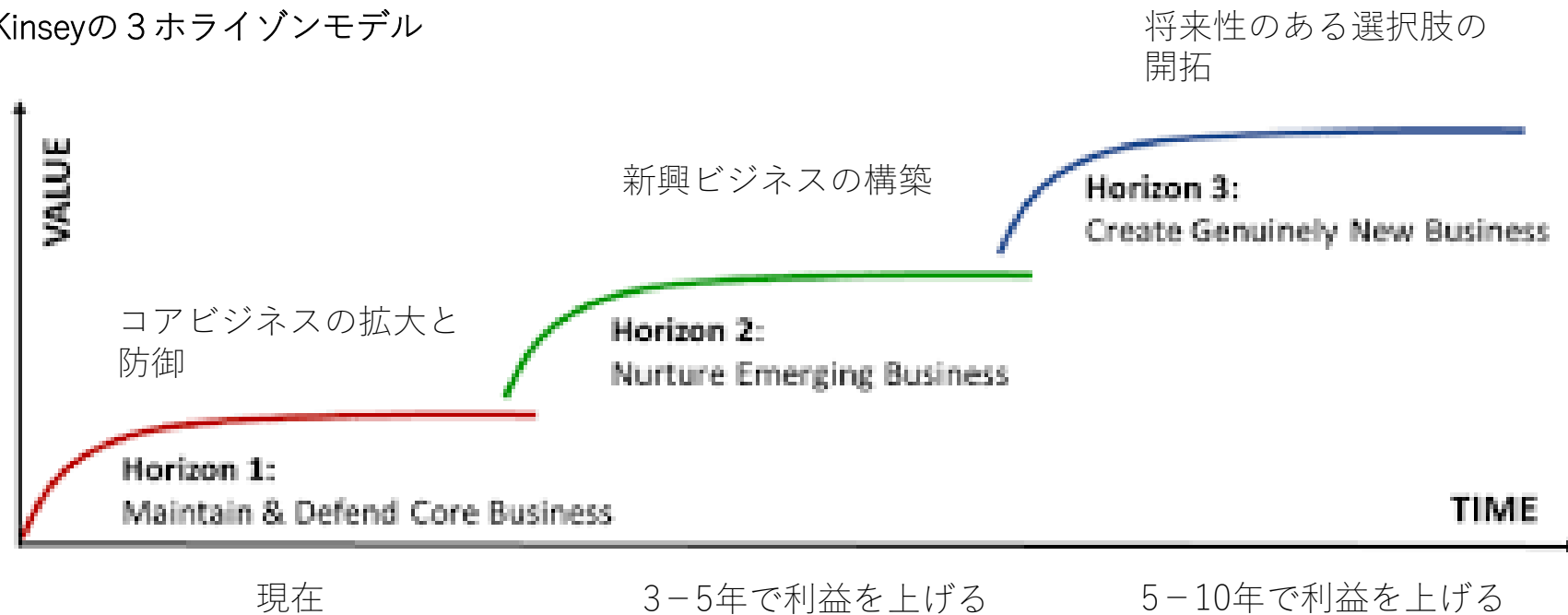
EMAIL: kaoru@innovationdojo.com.au

- ❑ 日本において、「福島中央テレビ」、半導体商社「リョーサン」及び米国デジタルメディア「ゲッティイメージズ」で約10年間勤務
- ❑ 2011年4月：渡豪し、ゲッティイメージズのシドニーオフィス、及び同業の「コービス」に勤務。
- ❑ 2015年：ニューサウスウェールズ大学でMBA取得中にイノベーション及び起業を学ぶ
- ❑ 2016年：ジョシュア フラネリーと溝尻歩と共にイノベーション道場を設立。日豪の大学生がコラボできるイノベーションプログラムを提供する一方、企業を集めたラウンドテーブルやスタートアップピッチコンテストを実施中。
- ❑ 2019年：企業イノベーションのリーダー的存在のFusion LabsにInnovation Consultantとして勤務。日豪の大企業のイノベーションプログラムの作成、及び運営を担う。

コーポレートイノベーションとは

歴史的に企業は現存のビジネスの成長させる事で成り立っており、R&Dの部署が現存のビジネスモデルを発展及び向上させるためのサポート的役割を担ってきた。昨今の革命的なアイデアを持った動きの早いスタートアップの台頭によって、破壊的イノベーションの機会の発掘及び実現が苦手な企業は、たびたび存続の危機に曝されるようになった。これからの企業の長期的繁栄のためには、現行のビジネスの継続的な再考及び刷新、また外部からのイノベーションのアイデア及び技術を社内の成功例に取り入れていく必要がある。コーポレートイノベーションは、新たなイノベーションの機会の実験及び施行、或は現行ビジネスと整合して新たなビジネスを生み出すための重要な役割を果たすと言える。

❖ McKinseyの3ホライゾンモデル



- 全ホライゾンの活動を同時に実施することが必須
- 年数は、各業界の特性によって短縮及び拡張される。
- H1に80%、H2&3に20%の労力を費やすのが平均的。
- 各ホライゾンに適したタレントが必要

INVENTION (発明) vs INNOVATION (革新)



Invention (発明)

これまでに存在しないモノを生み出すこと。



Innovation (革新)

これまでに存在しないモノやサービスを生み出す、或は現存のモノやサービスを改善し、市場に浸透させてユーザーの行動や態度を変える。

例) iPhoneは技術的に画期的な発明ではないが、既にある携帯電話の機能改善を図り、世の中に劇的な革新を引き起こした。

” Idea is cheap, execution is everything – Chris Sacca

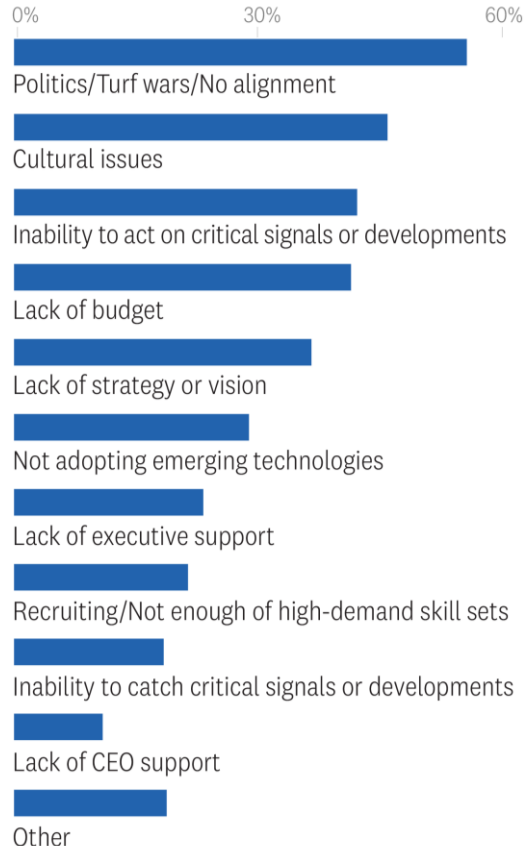
誰でも素晴らしいアイデアは思い付くが、実際にそれを実現させて世の中に浸透させて行くのは至難の技だ。

コーポレートイノベーションの壁

企業イノベーションの壁

Based on a survey of 270 corporate leaders.

Responses



#1. 社内政治, 縄張り争い, 及び社内統制の欠如 (55%)

特別部隊が取り組むプロジェクトを横目に、チームに選ばれなかった部外者意識の社員が大多数を占める。

#2. 文化の問題 (45%)

大企業の文化は基本的にオペレーショナルエクセレンスと予測可能な成長の上に成り立っており、様々な画期的な試みを簡単に受け入れる仕組みが出来ていない。特に現存の安定ビジネスの共食いになり得るアイデア或は現行の流通を邪魔するようなアイデアに対しては、特に反感を得やすい。

#3. 企業の将来に関わる重要な徴候に対し、すぐに対応できない (42%)

企業脅かすようなスタートアップの登場や、新たな商品開発やテクノロジー適用の機会が訪れても、すぐにアクションを取れるようなイノベーションの仕組みを持たない大企業が多い。

#4. 予算不足 (41%)

“たった\$1 million以下の予算では、イノベーション投資のケースを作る作業をしているだけで、実際のイノベーション活動には至らない Rick Waldron, 元Nike イノベーションアクセレーターエグゼクティブ

#5. 正しい戦略及びビジョンの欠如 (36%)

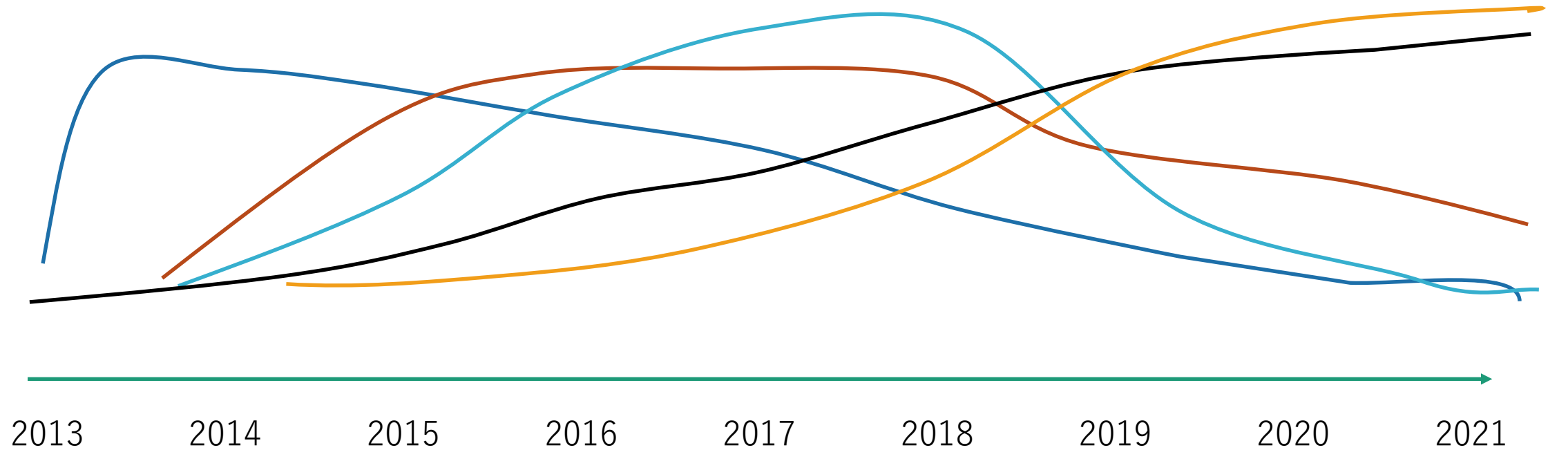
多くの大企業の社員は何のためにイノベーションプログラムを実施しているのかわかっていない。日常の実務改善のため？顧客サービスの向上？新たなビジネスモデルの構築？現存の商品の新規顧客開拓？

コーポレートイノベーションの種類

イノベーションチーム	イノベーションセンター	イントラプレナープログラム	オープンイノベーション	イノベーションツアー
イノベーションチームを社内に形成し、戦略作成、イノベーションプログラムの運営、実行を担う。	各部署や事業部ごとにイノベーション実行グループを作成し、センター内でコラボレーションや経験のシェアを行う。	社員からアイデアを集めて問題解決をさせる、企業内スタートアップを推奨するプログラムやシステムを設立。社内シャークタンクなど。	社内にアクセレーターやインキュベーターを立ち上げ、外部からスタートアップ、研究者、及び学生などを交えて一緒にイノベーション活動を実施する。ハッカソンなどもそのうちの一つ。	企業リーダーが社外におけるイノベーション活動に触れて、新たな取り組みや文化を学ぶためのツアー。イノベティブな企業訪問、スピーカーイベント、他業界の成功者との触れ合いなど。
イノベーションの出先機関	社外アクセレータープログラム	技術提携	コーポレートベンチャーキャピタル	買収
イノベーション活動が活発なエリアに出先機関を設置し、選別チームを配置。現地情報を定期的に本社に流したり、現地コミュニティと一緒にイベントを実施するなどして、実際に社内に新たな試みを取り込む。	社外のイノベーションスペシャリストと契約し、スタートアップの発掘、教育、社内取込み、及び投資を実施する。	大学や研究機関とパートナーシップを結び、卒業生の雇用、アーリーステージ研究の企業取り組み、及び共同研究などを実施する。	新規市場開拓、競合の敬遠、利益追求などの目的のためにスタートアップエコシステムにおいて投資活動を実施する。	イノベーションを一から興すのではなく、スタートアップを買収し、社内に取り込む。

豪州コーポレートイノベーションのトレンド

- イノベーションプロジェクト
- イノベーショントレーニング
- イノベーションセンター
- スタートアップアクセレータープログラム
- ベンチャー設立



豪州コーポレートイノベーションの原動力

❖ 豪州最大の銀行、コモンウェルス銀行が2700以上の企業にイノベーションの原動力について聞いたアンケート結果

要因	影響力	理由
1 顧客	37%	高まり続ける顧客の期待値への対応及び顧客サービスの向上のため、従業員、プロセス、チャネル、テクノロジーを改善するため
2 従業員	34%	質の高い従業員を引き付け、雇用し続けるために、より良い文化の形成、トレーニングの向上、柔軟な雇用環境の構築を図るため
2 テクノロジー	34%	顧客の体験、コラボレーション、作業効率を高めるために、新たなテクノロジーを適用して市場競争力を高めるため
2 市場	34%	変化し続ける世代ごとの特徴、消費者の嗜好、社会トレンド、購買行動などに対応して、市場機会を掴むため
5 ファイナンス	33%	コスト削減、投資掛かる利率の減少、債務に掛かる利率の減少、政府補助金へのアクセス等、各種機会の活用のため

コロナ禍における豪州の コーポレートイノベーション

❖ MicrosoftがAPACのコーポレートエグゼクティブに実施したアンケート結果

45%

COVIDをイノベーションの機会として利用

69%

COVID後デジタルトランスフォーメーションが加速した

82%

イノベーションは企業繁栄に必須

32%

豪州におけるイノベーションカルチャーのリーダー企業
(APAC全体：8%)

63%

COVID後イノベーション活動がやりやすくなった

37%

次の12ヶ月間は新たな技術の取り込みに注力
(タレント育成：29%)

豪州のコーポレート

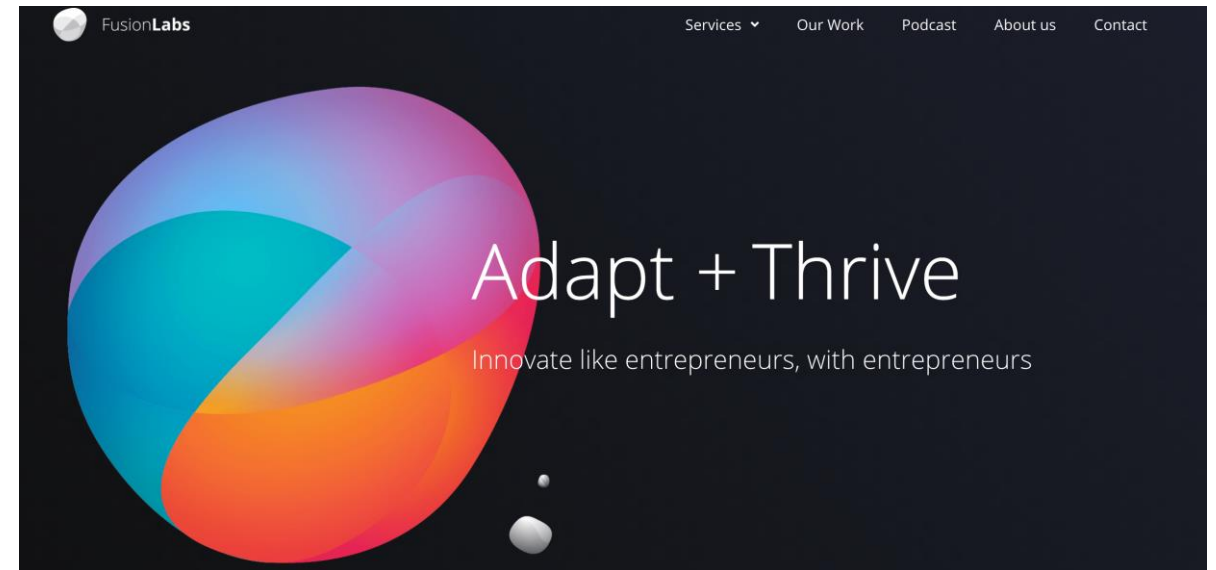
ASX top50
オーストラリア証券取引所
上位50社の公開上場企業

Rank	Code	Company	Sector	Market Cap	Rank	Code	Company	Sector	Market Cap
1	CSL	CSL Ltd	Health Care	129,254,000,000	26	SYD	Sydney Airport	Industrials	13,333,000,000
2	CBA	Commonwealth Bank of Australia	Financials	113,118,000,000	27	QBE	QBE Insurance Group Ltd	Financials	12,840,900,000
3	BHP	BHP Group Ltd	Materials	105,196,000,000	28	COH	Cochlear Ltd	Health Care	12,744,000,000
4	WBC	Westpac Banking Corporation	Financials	62,698,800,000	29	JHX	James Hardie Industries Plc	Materials	11,690,200,000
5	NAB	National Australia Bank Ltd	Financials	57,372,200,000	30	SUN	Suncorp Group Ltd	Financials	11,588,100,000
6	ANZ	Australia and New Zealand Banking Group Ltd	Financials	51,193,000,000	31	STO	Santos Ltd	Energy	11,456,900,000
7	WES	Wesfarmers Ltd	Consumer Discretionary	46,101,900,000	32	SCG	Scentre Group	Real Estate	11,366,900,000
8	FMG	Fortescue Metals Group Ltd	Materials	45,537,900,000	33	ORG	Origin Energy Ltd	Energy	10,708,200,000
9	WOW	Woolworths Group Ltd	Consumer Staples	44,561,800,000	34	AGL	AGL Energy Ltd	Utilities	10,537,700,000
10	TCL	Transurban Group	Industrials	39,358,100,000	35	DXS	Dexus	Real Estate	10,017,200,000
11	MQG	Macquarie Group Ltd	Financials	39,155,600,000	36	S32	SOUTH32 Ltd	Materials	9,450,220,000
12	TLS	Telstra Corporation Ltd	Telecommunication Services	38,296,400,000	37	AZJ	Aurizon Holdings Ltd	Industrials	9,180,470,000
13	RIO	RIO Tinto Ltd	Materials	36,093,400,000	38	MGR	Mirvac Group	Real Estate	9,048,070,000
14	GMG	Goodman Group	Real Estate	28,139,300,000	39	LLC	Lendlease Group	Real Estate	8,688,540,000
15	NCM	Newcrest Mining Ltd	Materials	25,395,500,000	40	SGP	Stockland	Real Estate	8,416,760,000
16	WPL	Woodside Petroleum Ltd	Energy	21,883,400,000	41	GPT	GPT Group	Real Estate	7,791,720,000
17	COL	Coles Group Ltd	Consumer Staples	20,649,200,000	42	MPL	Medibank Private Ltd	Financials	7,766,290,000
18	BXB	Brambles Ltd	Industrials	17,635,900,000	43	OSH	Oil Search Ltd	Energy	7,376,370,000
19	ASX	ASX Ltd	Financials	17,015,100,000	44	CPU	Computershare Ltd	Information Technology	7,177,470,000
20	ALL	Aristocrat Leisure Ltd	Consumer Discretionary	16,908,600,000	45	ORI	Orica Ltd	Materials	7,041,830,000
21	RHC	Ramsay Health Care Ltd	Health Care	15,941,600,000	46	TWE	Treasury Wine Estates Ltd	Consumer Staples	7,035,010,000
22	AMC	Amcor Plc	Materials	14,532,200,000	47	CTX	Caltex Australia Ltd	Energy	6,322,580,000
23	IAG	Insurance Australia Group Ltd	Financials	13,935,600,000	48	VCX	Vicinity Centres	Real Estate	5,987,320,000
24	APA	APA Group	Utilities	13,592,400,000	49	QAN	Qantas Airways Ltd	Industrials	5,978,080,000
25	SHL	Sonic Healthcare Ltd	Health Care	13,390,600,000	50	AMP	AMP Ltd	Financials	5,756,300,000

豪州コーポレートイノベーションのサポーター

Fusion Labs : <https://fusionlabs.com.au/>

- ❖ 2013年に設立された豪州のコーポレートイノベーションコンサルティングのリーダー的存在
- ❖ 実際に起業した経験のあるメンバーが多く、戦略立案だけではなく、実際のモノづくり及びベンチャー設立までを実施する 'End-to-End' サービスを提供
- ❖ 主なサービス内容：
 - コーポレートイノベーション全般におけるアドバイザリー
 - イノベーションセンターのデザイン
 - イノベーショントレーニングのデザイン及びデリバリー
 - イノベーションプロジェクトの実施及びコンサルティング
 - 新規商品開発
 - 新規ベンチャー設立
- ❖ クライアント例



豪州コーポレートイノベーションの例 - 1

❖ イノベーションチーム

- ▶ プログラム：イノベーションチャンピオンプログラム
- ▶ 業界：銀行（グローバル）

各部署からイノベーション
チャンピオン希望者を応募



各部署からの担当者
を選んだミックスチ
ームを形成。



グループ毎にテーマ
を決め、2ヶ月間の
トレーニングプログ
ラムを通して問題解
決に挑む



各グループの
成果発表



各部署に習得した知識
を伝授



豪州コーポレートイノベーションの例 - 2

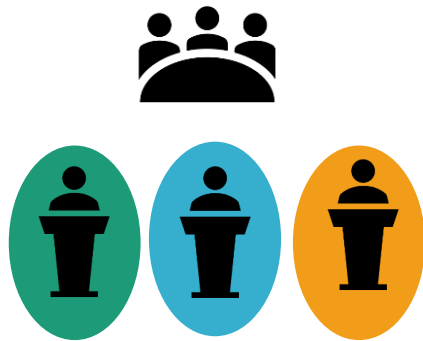
❖ イントラプレナープログラム

- ▶ プログラム：シャークタンクプログラム+ベンチャー設立
- ▶ 業界：建築資材

社内からアイデアを持ったグループを募集



'シャークタンク'形式でエグゼクティブにアイデアを発表



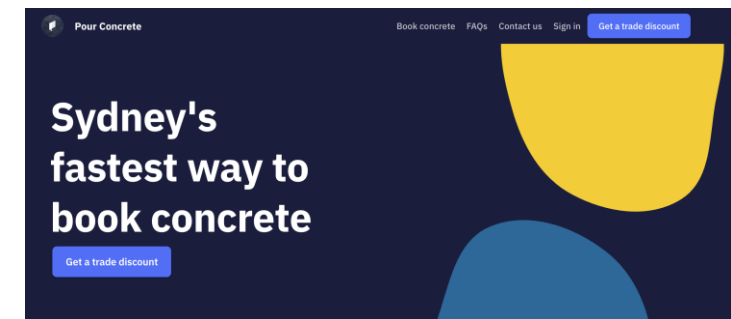
選ばれたチームは3-6ヶ月のアクセレレータープログラムを受けてアイデアを発展する



社内承認を得て、商品開発&ローンチ



社外ベンチャーの設立



豪州コーポレートイノベーションの例 - 3

❖ イントラプレナープログラム

- ▶ プログラム：イノベーションパイプライン
- ▶ 業界：エネルギー生産及び管理

イノベーション促進チームがいくつかのアイデアを定期的に発表



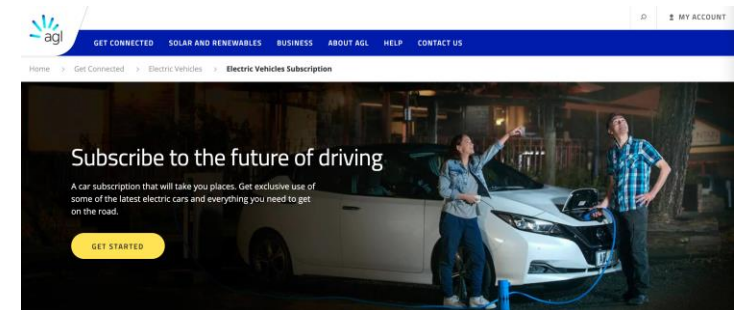
エグゼクティブからの各アイデアの承認を得る



選ばれたアイデアを実行するチームを形成し、3-6ヶ月のアクセレレータープログラムを受ける



社内承認を得て、商品開発&ローンチ



豪州コーポレートイノベーションの例 - 4

❖ オープンイノベーション

- プログラム：ハッカソン
- 企業：Hitachi Australia

- 2020年の2月に デジタルモビリティというテーマで 2日間のハッカソンを開催。
- 38名の学生（ニューサウスウェールズ大学、シドニー大学、ウロンゴン大学）及び起業を目指す社会人が参加。
- 問題発掘からソリューション提案を'Desirability（ニーズがあるか）'、'Feasibility（実現可能か）'、及び'Viability（利益を出せるか）'という3つの観点から取り組み、二日目の午後に各チームがジャッジに対してピッチを実施。
- 賞金\$5000を目指して、9つのチームがあらゆる問題点の解決に挑んだ。
- 1位のチームからは2名のウロンゴン大学生がその後の日立アクセレレータープログラムのインターンに選ばれた。



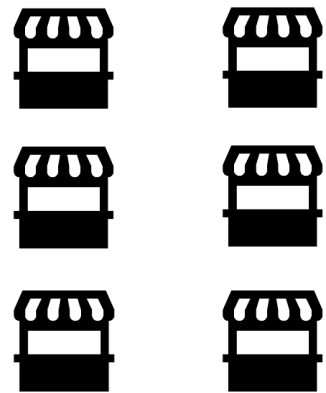
豪州コーポレートイノベーションの例 - 5

❖ 社外アクセレータープログラム

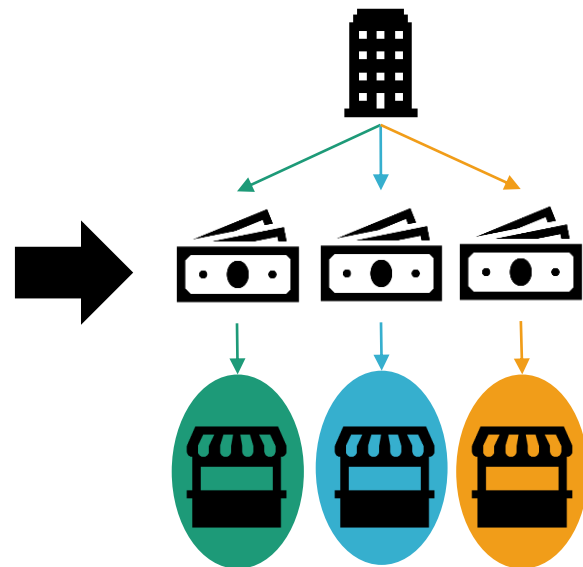
- プログラム：スタートアップアクセレータープログラム
- 業界：各業界



各社プログラムテーマに該当するベンチャーを公募



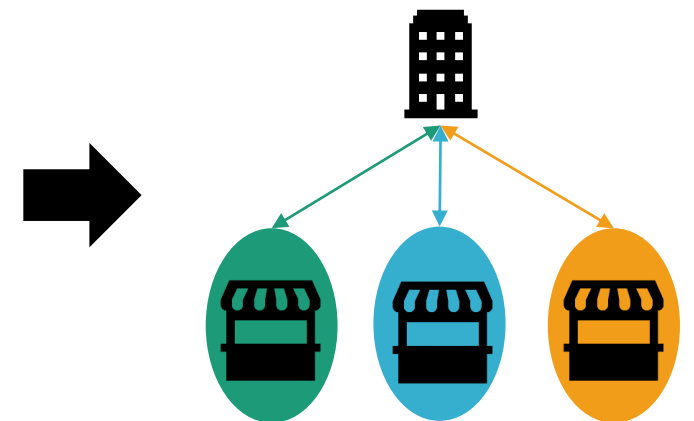
選ばれたベンチャーは証券と引換に投資を受ける



選ばれたチームは3-6ヶ月のアクセレータープログラムを受けてアイデアを発展させる



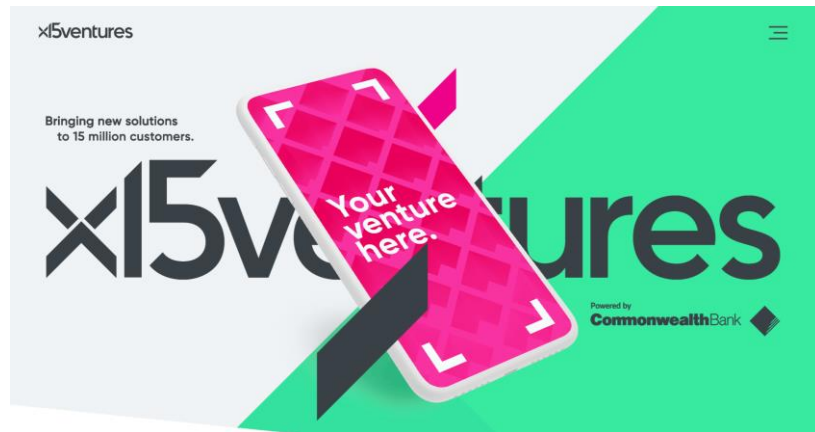
プログラム終了後、選ばれたチームには追加投資、販売協力、技術提携等が提供される



豪州コーポレートイノベーションの例 - 6

❖ 社外アクセレレータープログラム/インキュベーション

- プログラム：インキュベーションプログラム
- 企業：Commonwealth Bank Australia (CBA)



- ❑ 豪州最大の銀行、コモンウェルス銀行が運営するベンチャー設立をサポートするインキュベーションプログラム。
- ❑ 他のプログラムと異なり、最初により多くの証券を確保し社内に囲い込む。
- ❑ 2020年の2月に設立。2024年までに25社のベンチャーを生み出すことが目標。
- ❑ 年 \$ 1bn (約780億円) の技術投資予算の対象活動
- ❑ X= Exploration/探求、15= 1500万人のCBAの顧客。NASAのプログラムX-15にも懸かる
- ❑ 現在4つのエリアに注目してデジタルベンチャーパイプラインを構築中。
 1. ホーム&ハウジング
 2. モダンリビング、ラーニング&アーニング (生計)
 3. デジタル&データ
 4. プラットフォーム&マーケットプレイス

所属するベンチャー



家の購入手続きを簡略化するデジタルツール

vonto

各種デジタルツールをまとめてアクションブルデータを提供

backr

起業家や中小企業のビジネス設立及び運営をサポートするツール

creditsavvy

消費者が各自のクレジットデータや評価を簡単に確認できるツール

パートナー

Square Peg

zetta
VENTURE PARTNERS

KPMG
High Growth Ventures

Microsoft

豪州コーポレートイノベーションの例 - 7



❖ コーポレートベンチャーキャピタル (CVC) の目的

- ASX200のエグゼクティブ14名を対象に調査
- 対象業界：テレコム、ファイナンス、食品&飲料、ヘルスケア、航空、運送、保険
- 調査時期：Q4 2019~Q1 2020

CVCを運営する動機 及び価値	スタートアップと 協業する目的	戦略的に注目する テクノロジー分野	CVC運営におけるチャレンジ
<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的オプションの向上 50% • トップライン成長の促進 42% • スタートアップとの協業による顧客層拡大 42% • スタートアップの技術吸収 42% • 新規市場参入 33% 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客チャネルの開拓及び拡大 57% • 商品の共同開発 36% • スタートアップからの商品購入 36% • スタートアップからの技術購入 7% • 商品ロードマップの共同構築 7% • 買収候補 7% 	<ul style="list-style-type: none"> • AI 43% • マシンラーニング 21% • フィンテック 21% • データアナリティクス 14% • サイバーセキュリティ 14% • ロボティクス 14% • VR 14% 	<ul style="list-style-type: none"> • 長期的成果を生み出すCVCの重要性の正当化 36% • 企業戦略との整合性確保及び特命事項の確定 21% • 企業内の意思決定が困難 14% • スタートアップとの文化の違い 14% • ハイリスク 7%

豪州コーポレートイノベーションの例 - 7

❖ コーポレートベンチャーキャピタル (CVC)

 : 最大注力
 : 一部注力

企業名	合計ファンド額	注力エリア	投資対象ステージ	投資金額
Telstra Ventures (Telstra : テレコム)	\$500mil AUD +	ソフトウェア&デジタル ハードウェア、コンシューマープロダクト&サービス、ヘルスケア、ファイナンス、メディア	 シード  アーリーステージ (A)  グロスステージ (BCD)  IPO	 Min \$ 5 mil  Max \$ 20 mil  
Reinventure (Westpac : 銀行)	\$150 mil AUD +	ソフトウェア&デジタル コンシューマープロダクト&サービス、ファイナンス、ビジネスサービス	 シード  アーリーステージ (A)  グロスステージ (BCD)  IPO	 Min \$ 500 k  Max \$ 5 mil  
NAB Ventures (NAB : 銀行)	\$50 mil AUD +	ソフトウェア&デジタル コンシューマープロダクト&サービス、ファイナンス、ビジネスサービス、不動産、インフラ	 シード  アーリーステージ (A)  グロスステージ (BCD)  IPO	 Min \$ 250 k  Max \$ 3 mil  
IAG Ventures (IAG : 保険)	\$75 mil AUD +	ソフトウェア&デジタル コンシューマープロダクト&サービス、ファイナンス、ビジネスサービス	 シード  アーリーステージ (A)  グロスステージ (BCD) IPO	 Min \$ 500 k  Max \$ 5 mil  

政府の補助金

R&D Taxインセンティブ



対象：豪州のTax支払いの義務がある全企業



特典：

総収入 \$ 20mil AUD 未満の企業：最大43.5%のtaxリターンをキャッシュで受けられる

総収入 \$ 20mil AUD 以上の企業：最大38.5%のtax 軽減処置を受けられる



対象活動：

新しい或は未実証の商品、サービス、原料、プロセスの開発。

情報科学を含む、科学的な実験に基づいた新知識の開拓

仮説検証に基づく実験の実施

調査作業の委託

新しいテクノロジーのライセンス

アーリーステージ企業投資のTaxインセンティブ



対象：ライセンスを保有する投資家及び一般投資家



特典：

ライセンス保有の投資家：対象となるアーリーステージ 企業への最大 \$ 1mil までの投資額に対し、最大 \$ 200kのTax 軽減を受けられる。それ以外の金額に関しては来年に持ち越して再度Tax 軽減処置の申請が可能。

一般投資家：最大 \$ 50kまでのアーリーステージ企業への投資の20%までがtax軽減処置の対象として申請可能。



対象外：

企業から直接購入していない株

アーリーステージVCリミテッドグループ（別途Taxインセンティブあり）

50名以上の株主から成る上場済みの有名企業

対象となるアーリー企業と提携関係がある場合

インタビュー



古川 直広 (ふるかわ なおひろ)
GM R&D Hitachi Australia

【日立の協創活動について】

日立は人々の生活の質(QoL)の向上を目標に、様々なステークホルダーとオープンにイノベーションを加速する「協創」を追求しています。外部の知識と日立の技術基盤やノウハウとを融合することにより、社会価値、環境価値、経済価値を向上し、ともに成長できるよりよい社会の実現をめざしています。日立と豪州NSW州は、西シドニー地域に「協創センタ(Kyoso Centre)」を設立することに合意しました。オープンなイノベーションの拠点である協創センタでの活動を通じて、スタートアップや中小企業の成長を支援し、地域の経済発展と雇用創出に貢献してまいります。

URL: <https://www.hitachi.co.jp/rd/open/index.html>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/showcase/hitachi-%E2%80%93-global-research/>

豪州のすすめ

❖ 豪州におけるコーポレートイノベーション活動の例

R&Dの設立

- 欧米マーケットへの入り口として、各分野における研究、商品開発及び市場調査を実施
- 現地大学、医療機関、及び研究機関（CSIROなど）との共同調査及び新技術の開発を実施

イノベーションセンターの設立

- オープンイノベーションセンターを設置して、現地の研究者、学生、スタートアップ等との協業を促進
- 現地の問題点を発掘し、新しい商品及びサービスの開発によってクリエイティブな問題解決を図る。

ベンチャーへの投資

- アクセレレータープログラムを運営してスタートアップ及びスケールアップへの投資、育成、技術提携、販売協力、買収などを行う
- CVCを設立して、将来が有望なスタートアップ及びスケールアップへ投資する

イノベーショントレーニングの実施

- 豪州の学生や若手社員との混合チームを作成し、社員のイノベーションスキルの育成及び考え方改革を図る
- 現地のタレントとの協業及び共同作業を通して、英語でのコミュニケーション力の向上を図る

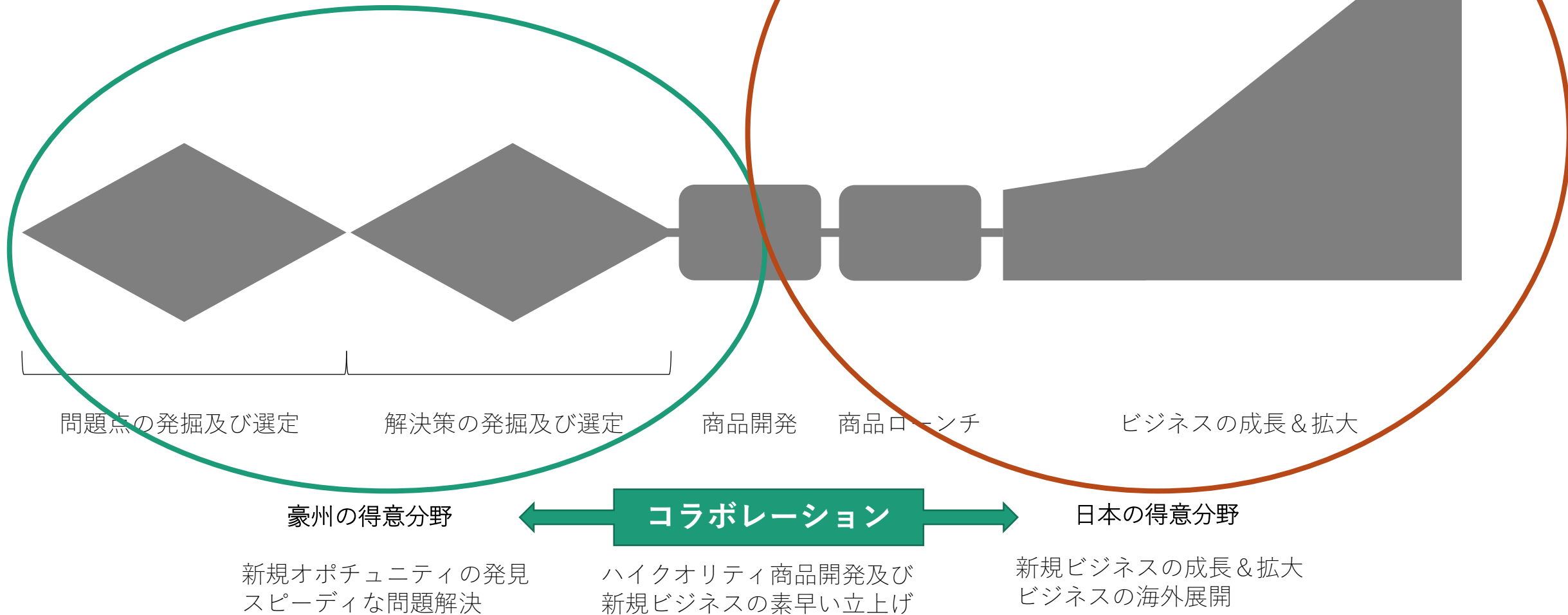
豪州のすすめ

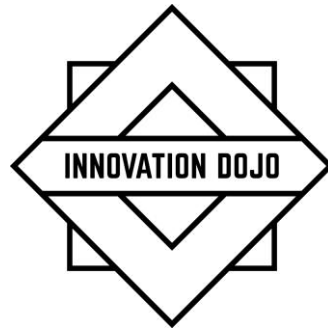
❖ 日豪間イノベーションを勧める理由

- 1 あらゆる分野における日豪関係の発展
- 2 コーポレートイノベーション&スタートアップが発達
- 3 英語圏の特性を持つ、過激な競争のない市場
- 4 優秀なタレントが多い
- 5 日本に対するイメージが良い
- 6 時差がほとんどない

豪州のすすめ

❖ イノベーションにおける日豪コラボレーションの例





Innovationdojo.com.au