

J-Bridge 米国発・オープンイノベーション推進ウェビナー
主催:ジェトロNY、開催日:2023年11月15日（日本時間）

企業文化が変わるのを待たずに “担当者レベル”で オープンイノベーションを推進する方法

Monozukuri Ventures

取締役 最高投資責任者 関 信浩



Monozukuri
Ventures

オープンイノベーション
何が真の課題なのか

現場担当者の苦悩

会社/事業部門/上司が

スタートアップ/オープンイノベーションを

理解していない

現場担当者の**真の**苦悩

自分が

スタートアップ/オープンイノベーションを

他人に説明して納得してもらえないほど

理解していない

私は、そうでした

自己紹介

自己紹介（サイト掲載のもの）

1969年、東京生まれ。1994年、東京大学工学部卒。2002年、カーネギーメロン大学経営大学院卒。2001年、ロンドンビジネススクールの起業サマースクールに参加。1994年から2003年まで、日経BP社で編集や事業開発に従事。2003年にシリコンバレーのソーシャルメディア企業Six Apartに初期メンバーとして合流し、執行役員として製品統括やアジアでの事業開発を担当。2011年にSix Apartが買収されるとニューヨークに移住し、2015年にハードウェア特化のスタートアップ支援企業FabFoundry（現 Monozukuri Ventures）を設立。日米で開催するハードウェア・アクセラレーターMonozukuri Bootcamp や、ピッチコンテストMonozukuri Hardware Cupなどを手掛ける。2017年より Darma Tech Labs（2020年にFabFoundryと経営統合し Monozukuri Ventures）取締役 最高投資責任者。

自己紹介（スタートアップ編）

- シリコンバレーのドットコム創業者を何人も取材
- なぜIPO?が分からず、創業者がたくさんいるビジネススクールへ
- 誘われて事業計画を書く。誘った側は抜け、一人で起業したが失敗
- シリコンバレーのスタートアップにジョイン
- 資金調達、スタートアップ買収、事業売却、M&A（米・日）を経験
- 社員5人から200人超になってリーマンショック。レイオフを体験
- エンジェル投資、日本で起業、渡米して起業
- VCファンド立ち上げに参画、今に至る

自己紹介（オープンイノベーション編）

- Six Apart時代の投資家は、VC（August Capital）に加えてCVC（Intel Capital）も。取締役会での動きも全然、異なっていました
- Six Apart時代には、インターネットを利用したい当時の日本の家電メーカーと複数のプロジェクトを立ち上げながら、いまでいうオープンイノベーションの体制がまったく整っていないため、ほとんどのプロジェクトが頓挫した経験を何度もしました
- 2011年に帝人グループのインフォコムに一部事業を売却した後、インフォコムの米国事業担当として、米国スタートアップとのプロジェクトに携わりました。売却した事業の米国でのスピニアウトを目論みました
- 日経グループに在籍していた20年前には、米国のメディア（MIT Technology Review誌）との事業提携プロジェクトに従事し、立ち上げから店じまいまでを、事業面と契約面の両方で体験しました

両方の立場を経験した上で
米国のスタートアップと寄り添う中で
感じたことと
体験を生かした考えをお話します

オープンイノベーションとは
シリコンバレー流を身につけること？

シリコンバレーに来たら思うこと

「会社を変えよう」

「ワースト・プラクティスから抜け出そう」

「会社を変えよう」

「ワースト・プラクティスから抜け出そう」

実は20年以上、言われているが変わっていない

**→ 日本の社会制度や文化に根ざすものが大きい
(終身雇用、M&Aに対する忌避感、などなど)**

→ 制度変更や意識の変革など「マクロ」対応

日本の社会制度や文化に根ざすものが大きい
(終身雇用、M&Aに対する忌避感、などなど)

→ 制度変更や意識変革など「マクロ対応」必要

これはもはや日本の国家ビジョン級の話

では、どうやって実現するのか

スタートアップ的にはどうやって実現するのか

ビジョンはある

では、どうやって実現するのか

スタートアップ的にはどうやって実現するのか



頭を切り替えて、スタートアップ的な「MVP」思考で考えてみる（「担当者」の「ミクロ」対応）

頭を切り替えて、スタートアップ的な「MVP」思考で考えてみる（「担当者」の「ミクロ」対応）



企業文化が変わるのを待たずに
“担当者レベル”で
オープンイノベーションを推進する方法

スタートアップ的な「MVP」思考

MVP: Minimum Viable Product

実用最小限の製品（MVP）は、初期の顧客を満足させ、将来の製品開発に役立つ有効なフィードバックや実証を得られる機能を備えた製品のバージョンを指す — Wikipediaより引用

オープンイノベーションとは

「意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源を活用することで、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである」

オープンイノベーション × MVP

「意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源を活用することで、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである」



スタートアップの製品・サービスを活用することで、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やす」

スタートアップの製品・サービスを活用することで、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する**市場機会を増やす**」



- スタートアップとのコミュニケーションの改善
- 事業部門とのコミュニケーションの改善

まずは2つに絞って徹底的に実践する

- ・ 駐在員とスタートアップのコミュニケーションの改善
→ 日本と米国の違いを理解して実践する

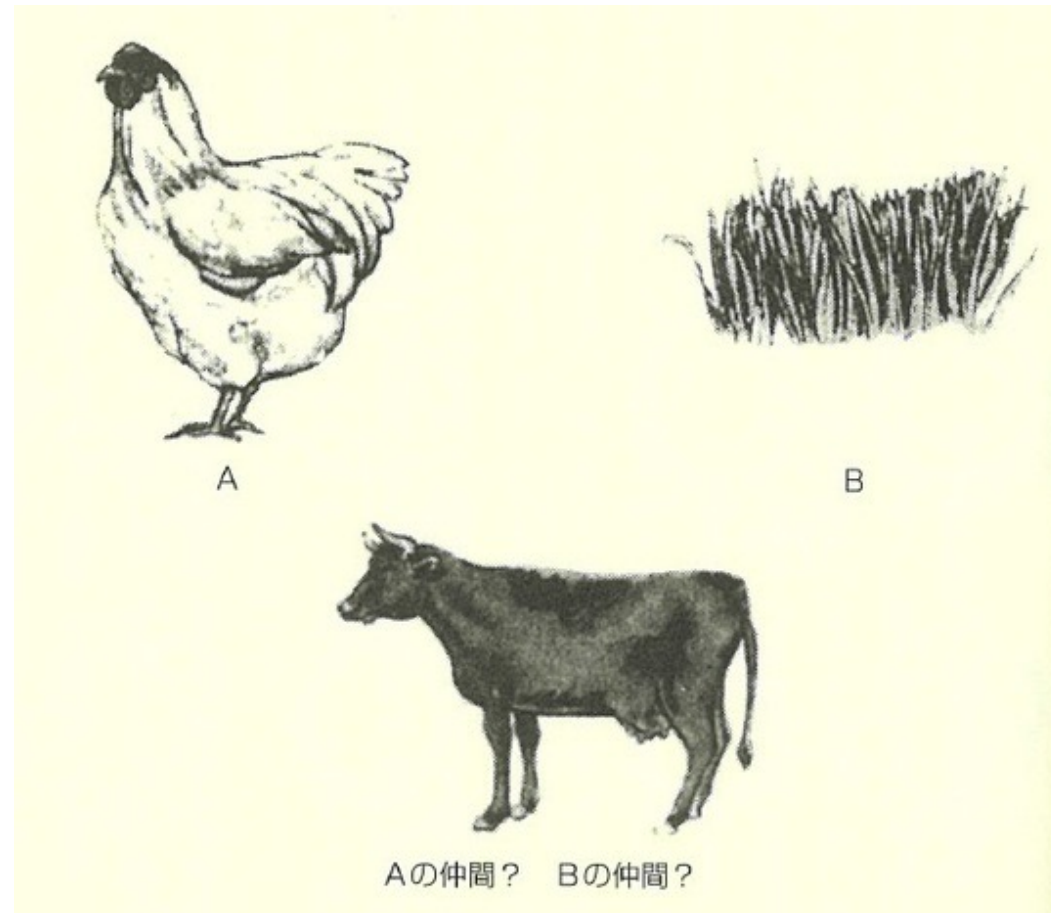
- ・ 駐在員と事業部門とのコミュニケーションの改善
→ 大企業とスタートアップの違いを理解して実践する

まずは2つに絞って徹底的に実践する

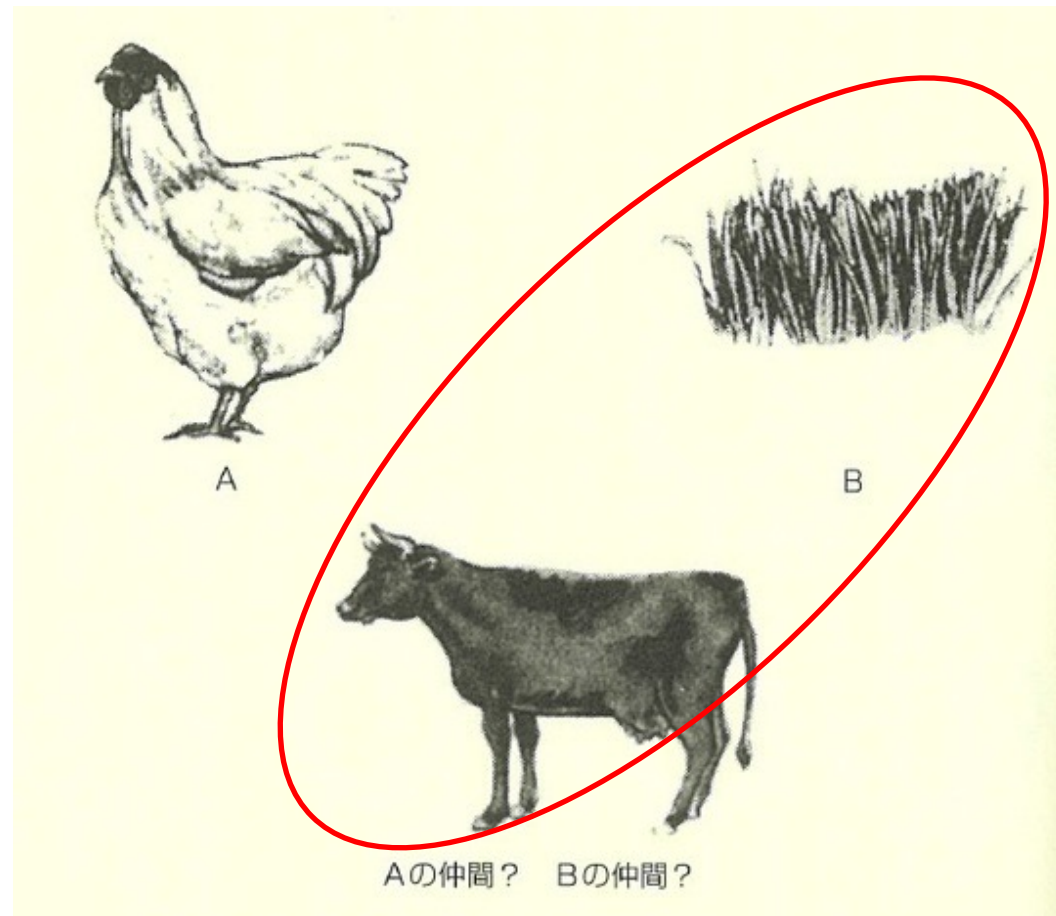
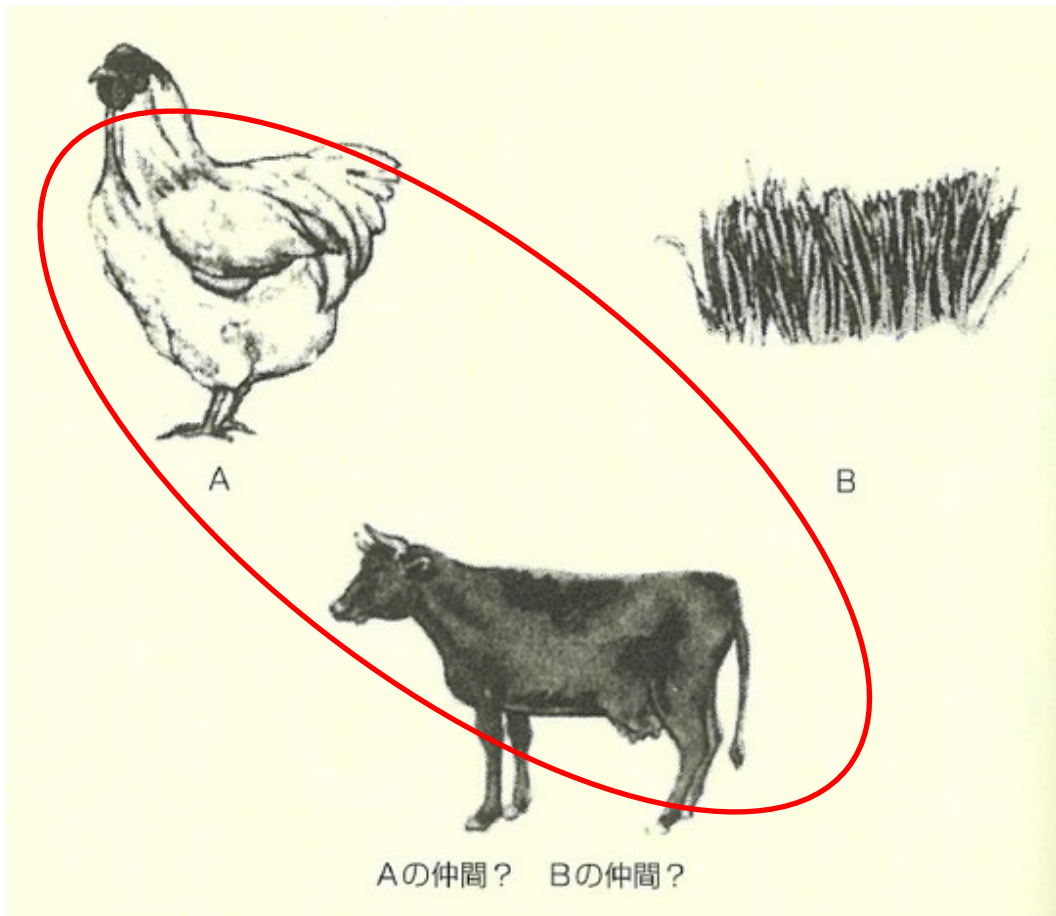
- ・ 駐在員とスタートアップのコミュニケーションの改善
→ 日本と米国の違いを理解して実践する

- ・ 駐在員と事業部門とのコミュニケーションの改善
→ 大企業とスタートアップの違いを理解して実践する

3つのうち「どれとどれ」が一緒になりますか？



属性で分ける西洋人、関係性で分ける東洋人



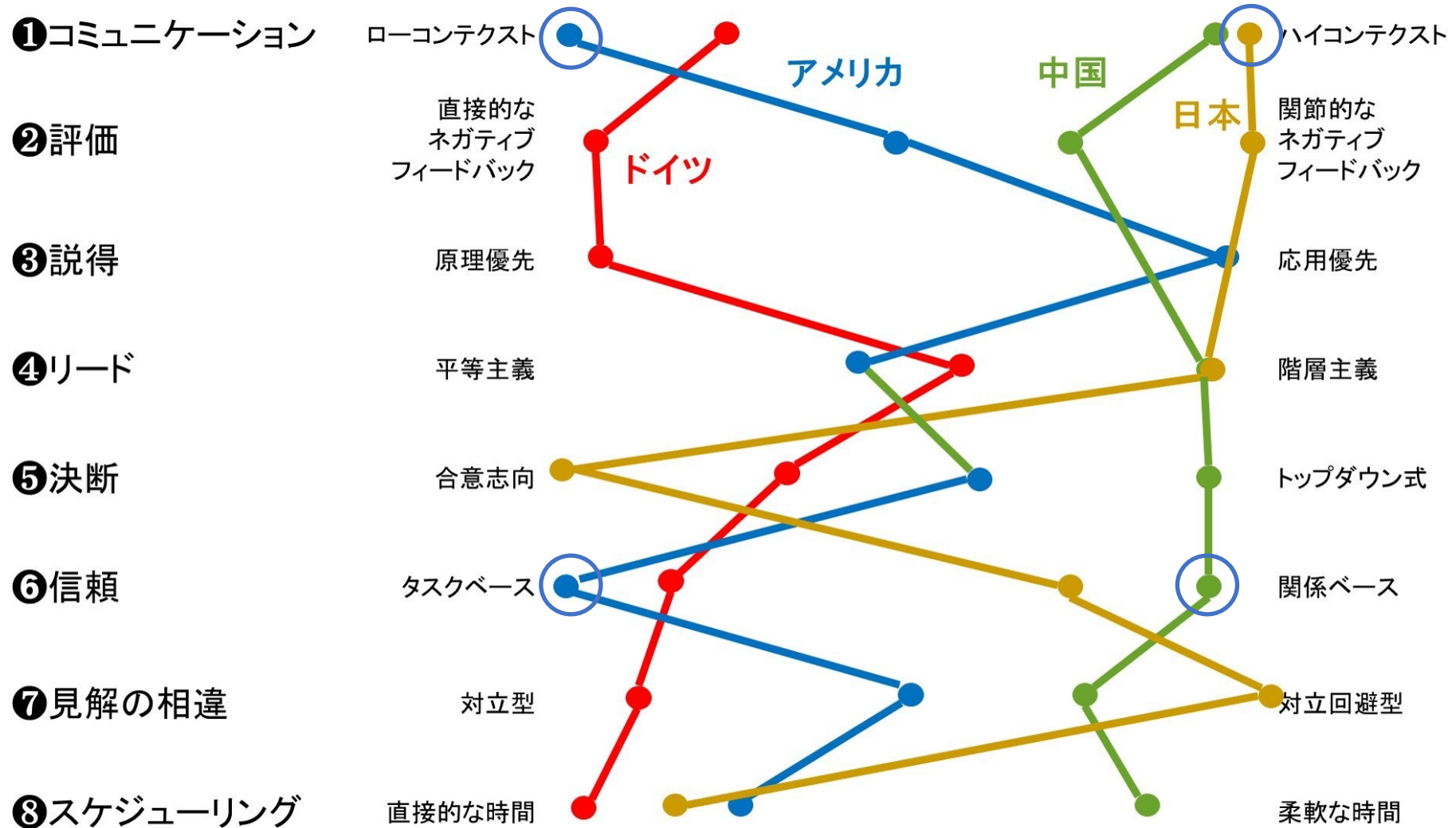
「翻訳」「通訳」だけでは埋められない差

例1) 住所の表記

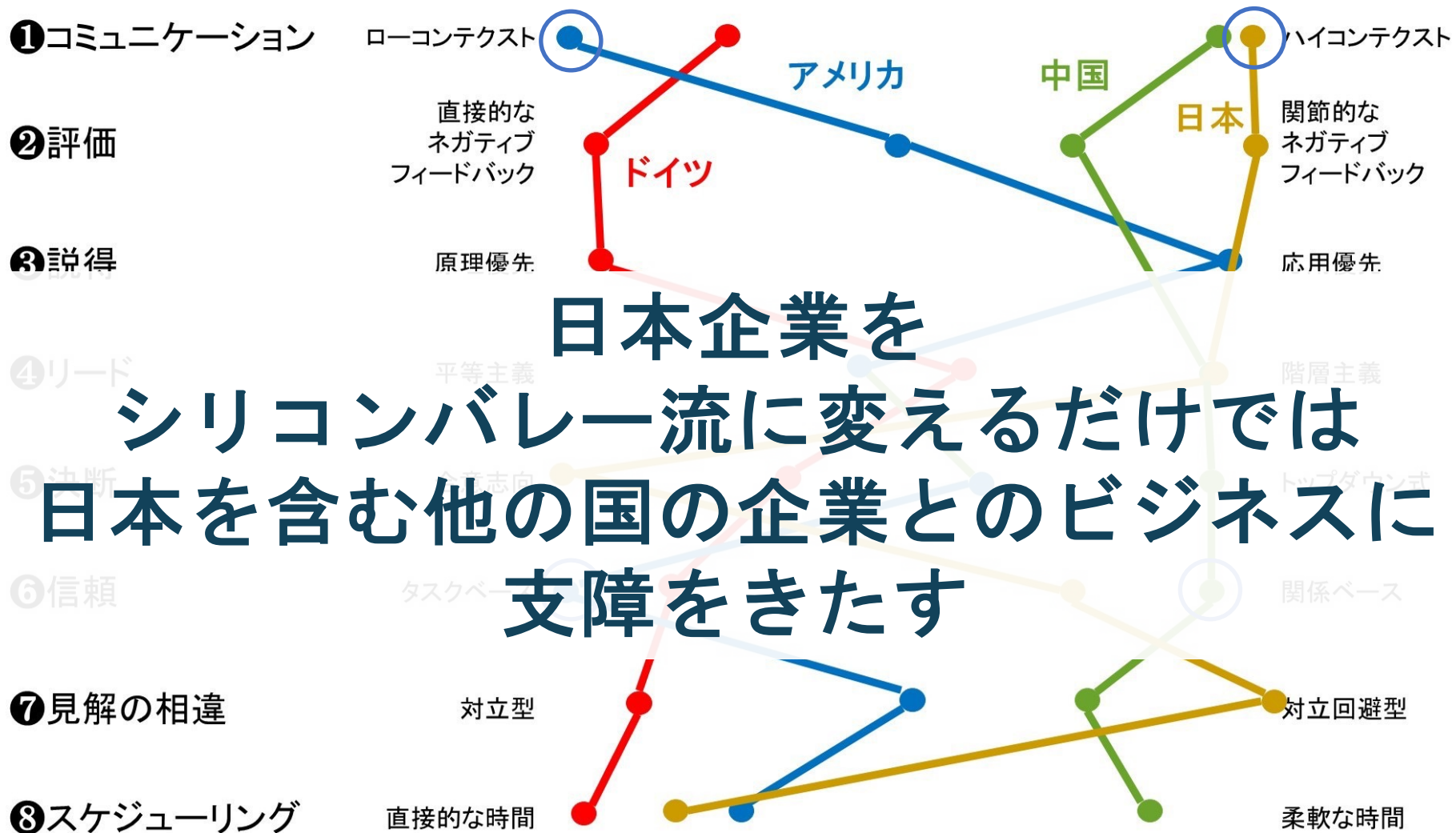
- 東京都千代田区千代田1番1号
- 1600 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20500

他にも日付表記や名刺の書き方などに現れる

ビジネスの仕方は、国ごとに異なる



ビジネスの仕方は、国ごとに異なる



**日本企業を
シリコンバレー流に変えるだけでは
日本を含む他の国の企業とのビジネスに
支障をきたす**

まずは2つに絞って徹底的に実践する

・ 駐在員とスタートアップのコミュニケーションの改善

→ **日本と米国の違いを理解して実践する**

・ 駐在員と事業部門とのコミュニケーションの改善

→ 大企業とスタートアップの違いを理解して実践する

まずは2つに絞って徹底的に実践する

- ・ 駐在員とスタートアップのコミュニケーションの改善
→ 日本と米国の違いを理解して実践する

- ・ 駐在員と事業部門とのコミュニケーションの改善
→ 大企業とスタートアップの違いを理解して実践する

まずは2つに絞って徹底的に実践する

- ・ 駐在員とスタートアップのコミュニケーションの改善
→ 日本と米国の違いを理解して実践する

- ・ 駐在員と事業部門とのコミュニケーションの改善
→ 大企業とスタートアップの違いを理解して実践する

「透明性」を強化する

透明性の強化: 徹底的に自分たちを理解してもらう

「Nikkei? もちろん知っているよ!」

しかし実際には、

- 「新聞」だと思っている
- 「株式市場の指数」だと思っている
- などなど...

実は、ちゃんと知らないことが多い

ミーティングの目的がずれていることも...

スタートアップ

- ・ 資金調達
- ・ 製品・サービスの販売
- ・ 部品などの調達

大企業

- ・ 社内からの「調査依頼」
- ・ POCの検討
- ・ 出資・提携の検討

スタートアップは
「目的（例: 10万ドルを調達）」
「プロセス（例: 次のミーティングでは何をするのか）」
などが明確

「思い込み」はスタートアップ側にもある

例: 投資家が「調査目的のみ」で会うわけがない

相互の理解不足がもたらす、よくある「すれ違い」

「日本企業からの依頼の中には、一見すると関係なさそうなものもあるが、ちゃんと資料として作成して渡している。
しかし、こちらからの質問に対する回答はもらえない。」

「現在の資金調達ラウンドで出資してもらうために
ミーティングしたのに、出資の意思決定に関することを
尋ねてもアクションがない」

**スタートアップは
日本企業の意思決定の仕組みやプロセスを知らない**

すれ違いがなければ、もっと情報を得られるのに...

Nikkeiは米国でも知名度があるの概要は知っているだろう

Nikkeiは株価指数の会社なのに、なんでウチの技術に興味があるの
だろう...?

投資検討まで1年半もあると会ってもらえないのでは？

「もし1年半後にしか投資してもらえないなら、今から何をすれば
よいのか」という視点でミーティングに臨める

私は一社員なので、自己紹介は特に必要ないな...

Nikkeiについては分かったが、この担当者は技術系なのか営業系な
のか、バックグラウンドによって説明を変えたいのに

スタートアップとの出会いは「一期一会」ではない

Nikkeiは株価指数の会社なのに、なんでうちの技術に興味があるの
だろう...?

「もし1年半後にしか投資してもらえないなら、今から何をすれば
よいのか」という視点でミーティングに臨める

Nikkeiについては分かったが、この担当者は技術系なのか営業系な
のか、バックグラウンドによって説明を変えたいのに

- ・ **ピボットや転職で、同じ人に何度も会うことは多い。だから会社についてだけでなく、自分についても知ってもらおう**

では、どうやって始めるのか

自社のリバーズピッチを作ってみる...

...ただしスタートアップのピッチと同じ構成で

なぜか？

- 短時間で効果的に情報をシェアできる
- 相手の考え方を深く知ることができる

一般的なピッチの構成

- Problem
- Solution
- Business Model
- Competition
- Team
- Fundraising

一つ選ぶなら
「PROBLEM」

	500 Startups	Guy Kawasaki	Sequoia Capital	NextView Ventures	Crowdfunder	Airbnb Pitch Deck
Slides	11	10	11	15+	12	13
Executive Summary				•		
Problem	•	•	•	•	•	•
Solution/Value Proposition	•	•	•	•	•	•
Market Validation/ Why Now?			•	•	•	•
Product	•		•			•
Market Size	•		•	•		•
Business Model	•	•	•	•	•	•
Underlying Magic	•	•		•		
Competition	•	•	•	•	•	•
Competitive Advantage	•					•
Marketing Plan / Go-to Market	•			•	•	•
Founding Team	•	•	•	•	•	•
Board/Advisors			•	•		
Traction / Milestones	•	•		•	•	
Press / User Testimonials				•		•
Fundraising	•	•	•	•	•	•
Financial / Use of Funds		•	•	•	•	

リバースピッチを作るうえで

- ・ 公開情報からだけで作る

文書に落としたくないもの（例えば社内の稟議プロセス）でも文書化する。その過程で、明示的に認識していなかったことを認識し言語化できることが多い

その場合シェアはせず、説明時のみ表示する、質問されたときのみ見せる、など運用でカバーする

透明性を高めることで

- 相手からより良い情報を得ることができる
- 関係性を改善できる

スタートアップと意思疎通できていなければ
社内の他の部門とのやり取りの前提が崩れる

「担当者」と「スタートアップ」が蜜月になるうえ
では、会社全体が変わる必要はない。

特に米国では、「会社と会社」の関係よりも
「担当者と担当者」の信頼関係の方が重要

まとめ

- 「担当者」と「スタートアップ」が蜜月になる
うえでは、会社全体が変わる必要はない
- スタートアップの流儀で自社を透明化するために「リバースピーチ」を活用する
- スタートアップに「自分（担当者）」が良き理
解者・代弁者であると信じてもらう

最後に

Monzukuri Venturesからのお知らせ

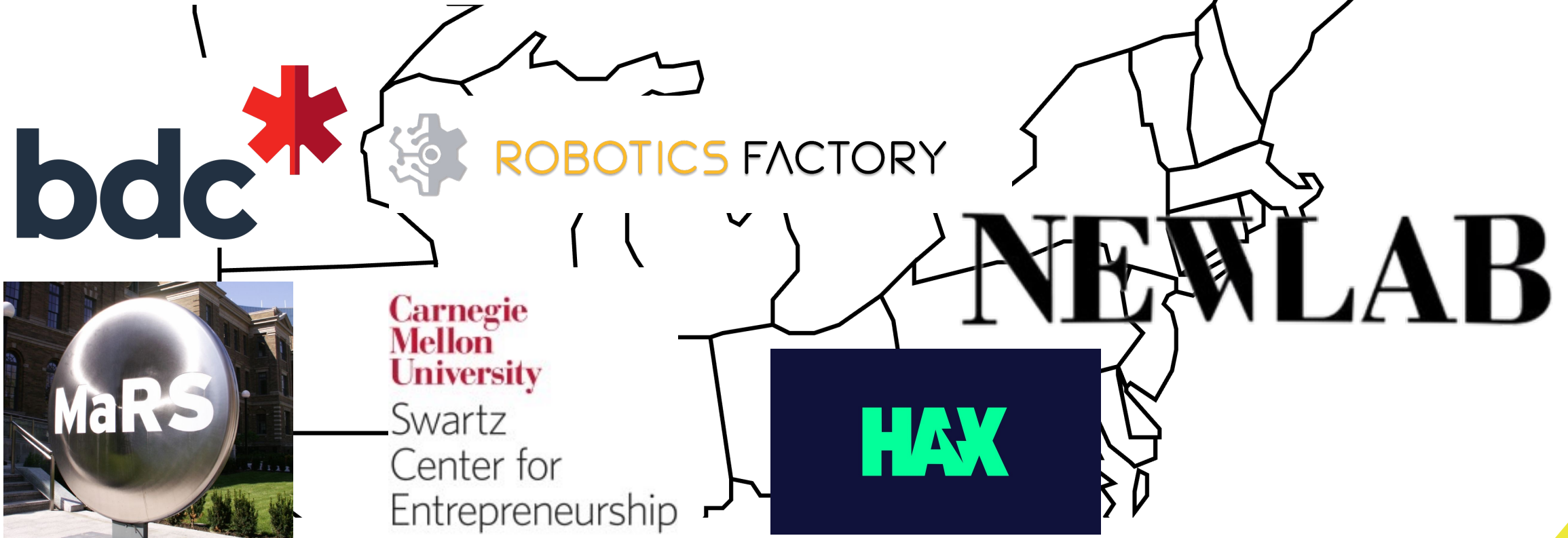
Deep Tech Forum 2024

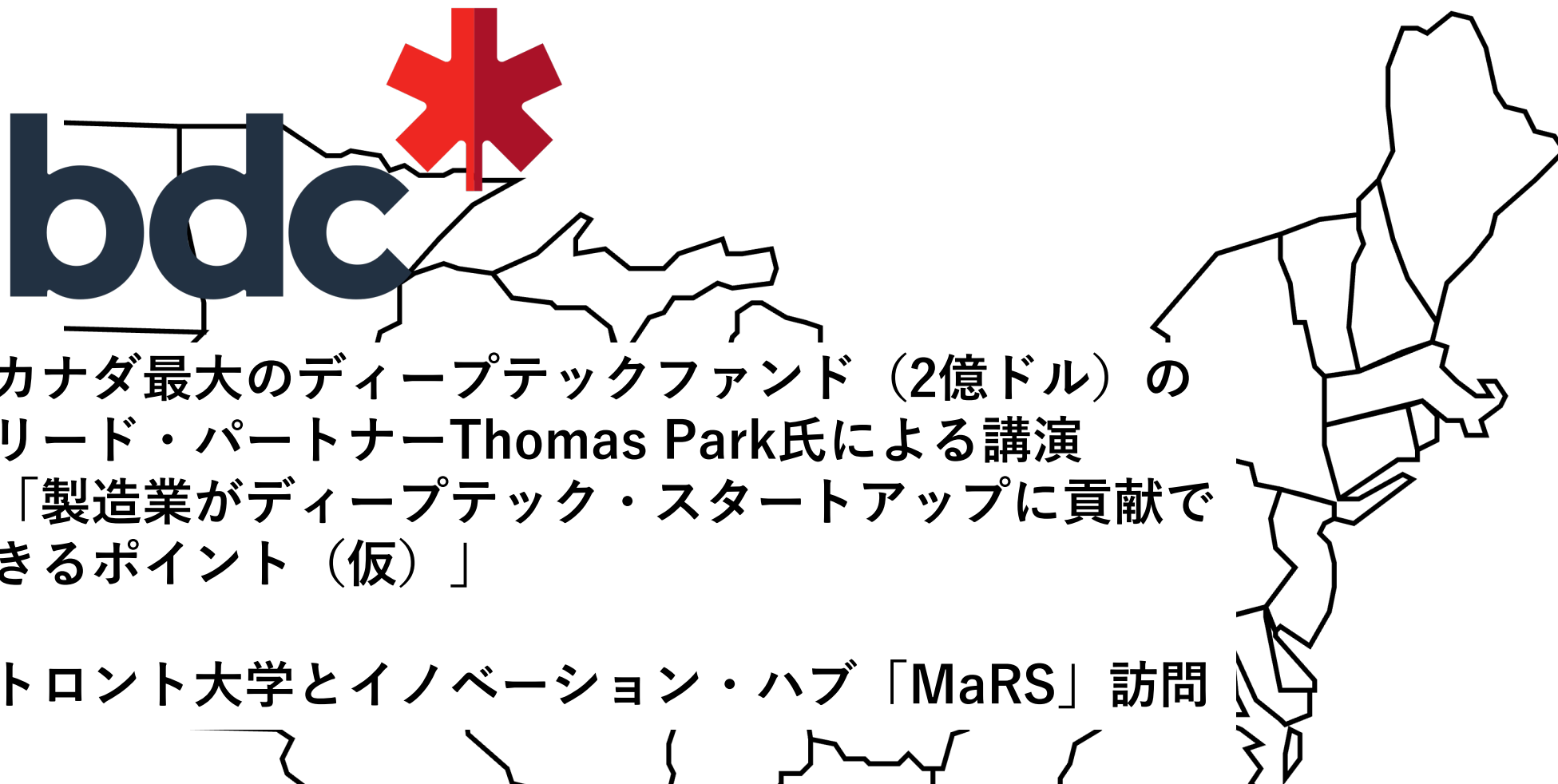
DEEP TECH FORUM 2024

北米ディープテックスタートアップと
日本の製造業企業をつなぐ

オープンイノベーションプログラム

- 2024/1/15 (月) トロント (カナダ)
- 2024/1/17 (水) ピッツバーグ (ペンシルベニア)
- 2024/1/19 (金) ニューヨーク (ニューヨーク)





カナダ最大のディープレックファンド（2億ドル）の
リード・パートナーThomas Park氏による講演
「製造業がディープレック・スタートアップに貢献で
きるポイント（仮）」

トロント大学とイノベーション・ハブ「MaRS」訪問

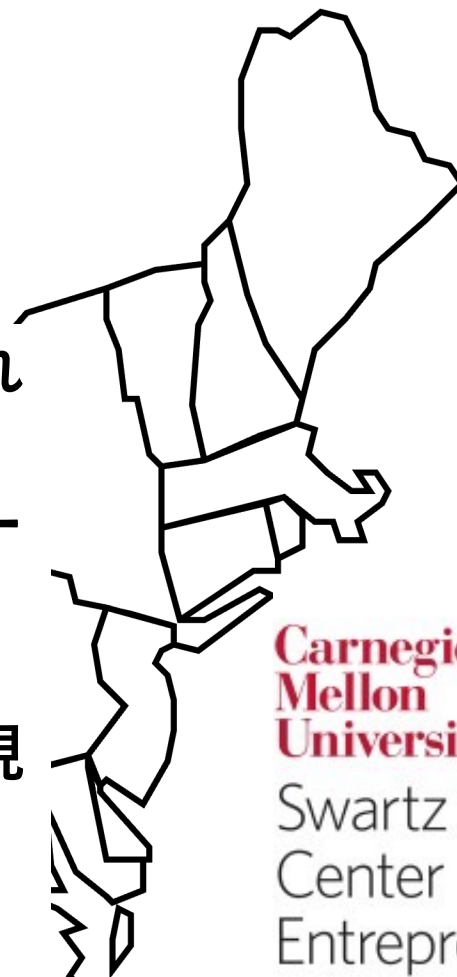


ROBOTICS FACTORY

全米一のロボット・スタートアップ集積地に新設されたロボット専門アクセラレーターの所長による講演
「世界をリードするピッツバーグのロボット・スタートアップ・エコシステム（仮）」

Hardware Cupピッチコンテストのファウンダー（現在はVCのパートナー）のゲスト講演も決定

カーネギーメロン大学と起業センター訪問





HAX

世界初のハードウェア・アクセラレーターが米国に作った新拠点はシリコンバレーでなく東海岸だった
「中国から東海岸へ: 気候変動スタートアップに注力するSOSVが世界初のハードウェア・アクセラレーターHAXの本拠地を東海岸に移した本当の理由 (仮)」

世界最大級のハードウェア施設Newlab訪問



スタートアップ、投資家、事業会社
イベント参加費無料

有償プログラム

見学ツアー（テックハブや大学）

リバースピッチのアドバイス

スタートアップとのやり取り管理

11月28日（火） 9:30～（日本時間）
オンラインでプログラム説明会を実施

<https://monozukuri.vc/ja/deeptechforum2024/>