ベンチャーと大企業とのクロスオーバーが、新たなオープンイノベーションを生む
「KDDI ∞Labo」「KDDI DIGITAL GATE」

中馬 和彦　KDDI株式会社 ライフデザイン事業本部 ライフデザイン事業企画本部 ビジネスインキュベーション推進部部長

ちゅうまん かずひこ● 1996年、国際電信電話株式会社（現KDDI株式会社）入社。2007年よりプロダクト企画部グループリーダーとして、INFOBARをはじめとしたライフスタイルブランドiidaや、au Smart Sportsなどを手がける。14年からはジュピターテレコム株式会社商品企画本部副本部長として、4K-STBやMVNOサービスであるJ:COM MOBILEを立ち上げ。その後、ジュピターショップチャンネル株式会社執行役員を経て、現職。ベンチャー支援プログラムであるKDDI∞Laboやベンチャー投資ファンドKDDI Open Innovation Fundを統括。

技術・ノウハウの囲い込みにこだわり、水平分業時代への対応が遅れる日本企業が多い中、いち早くベンチャーと協業しオープンイノベーションを展開してきたKDDI株式会社。その中核となったベンチャー支援プログラム「KDDI ∞ Labo（以下、∞ラボ）」のラボ長、中馬和彦さんに、プログラム創設の理念とデジタルゲートの開設、そして今後の展開などについて話を伺った。

「イノベーションの流れから取り残されてしまう」という危機感

――∞（無限）ラボの発足はどんなきっかけだったのでしょうか。

∞ラボを始めたのは2011年の夏で、創設から今年（2018年）で7年になります。発足はモバイル業界においては従来型の携帯電話、いわゆるガラケーから、iPhoneやAndroidなどのスマートフォン（スマホ）にシフトしていくという、事業環境の激変が始まったタイミングでした。

アメリカでアップルが初代iPhoneを発売したのが2007年です。翌年7月には日本でも通信規格W-CDMAのiPhone 3Gがソフトバンクから発売され、2011年10月からはauでもiPhoneを取り扱うことが決まっていました。

それまで日本の携帯電話用のアプリケーションは全てNTTドコモ、KDDI（au）、ソフトバンクという通信キャリア3社を通じてユーザーに提供されていました。携帯アプリの開発情報は全てキャリアに集まり、キャリアが初期の段階から開発に関わり、フィルターをかけた上で携帯ユーザーに提供するかどうかを決めていたわけです。

しかし端末がスマホに変わると、CP（コンテンツ・プロバイダー：アプリの提供者）の方々はキャリアではなく、App StoreやGoogle Playを通じてアプリを提供するようになります。キャリア側から見れば、これまで黙っていても集まっていたアプリや新サービスについての情報が、自分たちを素通りして開発者からユーザーに流れていくことになったわけです。

KDDI社内には「このままでは新たなサービスを生み出すプロセスから取り残されてしまう」という危機感が生まれま

した。

では、どうするか。じっとしていても情報が来ないのだったら、こちらから取りに行くしかない。

新しいサービスのアイデアを持っているのはベンチャー企業です。そこで我々キャリアの側から、それまでお付き合いのあった、いわば成熟したCPの方々とは別に、新しい波をつくり出しそうなベンチャー企業にアプローチする方法を考えたわけです。まだ世間に知られていない有望なベンチャーを見いだし、彼らと共に新サービスを開発していく。そのための手段が∞ラボでした。

具体的にはベンチャー企業への支援枠を設けて、ネットを通じて「KDDIと一緒に始めよう」と参加を呼びかけ、エントリーしてきたベンチャー企業の中から有望と思われるビジネスプログラムを持つ企業を採択します。

採択された企業に対しては「メンター」と呼んでいるコーチングスタッフをKDDIから派遣。我々がアクセラレーター（ベンチャー支援者）となって成長をバックアップしていきます。プログラム期間は半年間で、メディアを招いた成果発表会「Demo Day」を半年後に開くことを前提に、ビジネスモデルをブラッシュアップしていくのです。発表会ではテレビ取材などもあります。

――最初はスマートフォン用アプリの開発にフォーカスしていたわけですね。

ええ。最初の3、4年に支援対象として採択されたのは主にスマートフォンのアプリを開発しているベンチャーでした。第1期では5社を採択しています。今もサービスが続いている「giftee（ギフティ）」もその中の1社です。

gifteeはスマホを使ったデジタルギフトサービスで、ネット上でギフト券を購入し、メールやLINEでメッセージを添えて相手に贈ることができます。

ギフト提供企業にはスターバックスやハーゲンダッツがあって、gifteeでギフト券を購入して贈ると、相手のスマホにURLが通知されます。贈られた人がそのURLをクリックするとバーコードが表示され、それをレジの読み取り機にかざすことで、コーヒーが飲めたりアイスクリームが食べられるという仕組みです。「日頃の小さな『ありがとう』を簡単に贈ることができるソーシャルギフトサービス」と言っています。

ただ∞ラボの構想は単なるアプリ開発支援には留まらず、有望なベンチャーの事業立ち上げを支援して、彼らの成長を助け、新たなマーケットを開拓してKDDIとして事業上のメリットを得ていこうという考えは当初からありました。

∞ラボを立ち上げる少し前から、アメリカではエンジェル投資家によるベンチャー企業のアクセラレーターが盛り上がっていました。

当時、有名だったのが2005年にポール・グレアムらがカリフォルニアで設立した「Yコンビネータ」です。彼らは1社あたりに提供する資金は少額に留め、数カ月間の集中的な経営指導を実施し、より大手のベンチャーキャピタルなどから投資を受けられるレベルにまでビジネスモデルを磨き上げていくというスタイルを採っていました。2005年の設立から2011年までに300社以上を支援し、その中にはAirbnb（エアビーアンドビー）やDropbox（ドロップボックス）といった後に有名になったベンチャーがいくつもあります。

∞ラボでプログラム期間を半年間に限定したのも、それに倣ったものです。

――アプリ開発以外のベンチャーにはどんなものがありましたか。

世界最小の紛失防止用タグを開発した「MAMORIO」もプログラム採択チームの一つです。このタグは、それが手元から離れると、「いつ、どこでなくしたのか」をスマホに通知してくれます。また駅や商業施設の遺失物センターにタグの感知装置を置いて「MAMORIO Spot」とし、タグがついた紛失物がそこに届くと、登録された持ち主に自動的に通知を送ります。

彼らは元々タグの販売だけやっていたのですが、∞ラボではタグを使った新たなサービスの開発に取り組み、高価な商品を購入する際、オプションでタグとセットになった紛失保険をつける、といったビジネスを生み出しました。MAMORIOは今では家電量販店などでも販売されていて、「なくすを、なくす」をテーマに、財布など大事な持ち物の紛失防止、子どもやペットの見守り、また企業の機密保持用等に利用されています。

gifteeもMAMORIOもどちらもまだ社員2、3人ぐらいのベンチャーの頃に応募してきて、KDDIの支援を受けて成長していったベンチャーです。

ベンチャーの場合、顧客との接点をどう増やしていくかが課題になります。普通であれば費用を投じて広告を打たなければなりませんが、ベンチャーにはそんな資金はないわけです。しかし我々はモバイルユーザーとダイレクトにつながっており、独自のメディアも持っています。これを利用することで、多くのユーザーの目に新しいサービスを紹介していくことができる。これは通信キャリアならではの強みと言えます。

パートナー企業を巻き込んで多企業間のオープンイノベーションを展開

――現在はKDDIだけでなくパートナー企業ともコラボレーションしていますが、どんなきっかけがあったのでしょうか。

∞ラボの存在が知られるようになると、アプリ開発だけでなく、さまざまなビジネスアイデアを持つベンチャーが応募してくるようになりました。その中にはビジネスとして有望でも、KDDIだけでは十分な支援ができないケースもありました。

例えば店舗でモノを売ることが必要なビジネスでは、KDDIにはauショップルートしかないため、販売面で我々が支援できることは限定的です。通信技術を使って物流を効率化するといったビジネスでも、KDDIでは物流そのものはやっていないので、十分な知見がありません。そういうケースでそれぞれのビジネスモデルに適した事業会社を紹介できれば、より可能性が広がるし、新しいサービスを紹介された事業会社にもメリットがあるはずです。

そこで∞ラボとして、ベンチャー企業の支援を行うビジネスパートナーを募ることにしたのです。KDDIのビジネスでお付き合いのある事業会社に打診したところ、凸版印刷さん、セブン&アイ・ホールディングスさんなどが賛同してくださり、徐々に参加企業が増えていきました。

∞ラボの協力企業には現在、アセットやノウハウを活用しながら、ベンチャー企業と共に新事業の共創を目指す「事業共創パートナー」と、イベントやミーティングを通してアセットを提供する「サポート企業」があり、合わせて35社となっています。

パートナー企業とのコラボレーションの事例としては、「サーファーがいい波を求めて旅をする『サーフトリップ』のように、ランナーがいい道を求めて旅をする『ラントリップ』というスタイルを普及させたい」というコンセプトで、旅先でランニングコースを見つけるアプリを提供している「Runtrip（ラントリップ）」というベンチャーがあります。

このビジネスモデルを支援するのには、やはり旅行会社が適任だろうということで、彼らの支援を初期から参加されていたパートナー企業の一つ、近畿日本ツーリストさんにお願いし、ランナー同士の旅行を企画したり、「この温泉地には某実業団のトレーニングコースがあって、一般の人も走れる」などの情報を集めたり、といったコラボレーションが始まりました。

ラントリップが∞ラボに応募してきたのも、実はきっかけがあって、以前に僕は「au Smart Sports」というサービスを担当していたんですね。これはGPSや万歩計機能を備えたauの携帯を使い、ランニングの走行記録をつけたり、フィットネスの消費カロリーなどを計算したり、Bluetoothで連携した体重計で体重の変化を記録したりできるWebサービスで、我々がNIKEなどに先立ち世界で最初に、2008年1月から始めています。一時は会員数300万人以上に達し、会員向けの駅伝イベントなども開催していました。ランナー向けに特化した携帯も開発しまして、これは刺さる人には刺さって高い評価をいただいたんですが、在庫の山を抱えて問題になってしまいました（笑）。

au Smart Sportsは、残念ながらスマホ時代になって通信キャリアが行うアドバンテージがなくなってしまい、2017年に終了しましたが、そういったこともあってランナーの世界ではauの取り組みが知られていて、それがラントリップの応募につながったわけですね。

ファンドによる資金援助とベンチャーを取り込むM&A戦略

――KDDIはベンチャー支援だけでなく、M&Aにも積極的ですね。

∞ラボによるベンチャーの支援のほかにも、「KDDI

Open Innovation Fund」というコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）をつくって、有望企業へのベンチャー投資も行っています。現在3号ファンドまであり、総額は300億円になります。

2018年4月にKDDIの社長に就任した髙橋誠はもともと新規事業の担当で、ベンチャー投資にも積極的なんです。ベンチャーとの協業にも熱心で、僕などは「もっとやれ」と常々尻をたたかれています。髙橋はネットニュースの取材でも、「まずベンチャーを大きくすることを考える。KDDIのことは放っておいてよいから大きくなってほしいし、その過程でKDDIのアセットはフルに使ってよい」と言っていますね。

KDDIは売り上げ5兆円の企業ですから、協業といっても相手があまり小さいとこちらには目につくほどのメリットが出ないわけです。ですからまずは大きく育ってもらう。売り上げ1億円だったら、我々のアセットを提供することで、それを10億に伸ばしていく。そのお手伝いをして、協力体制を築き、将来伸びるマーケットに足がかりをつくる。

KDDIには今、「au WALLET Market」というオンラインショップがありますが、その中核となっているのは「LUXA（ルクサ）」というEC サイトの運営会社です。

ここは元は地域の飲食店や宿泊のクーポンなどを扱っていたベンチャーEC企業で、ネットの世界にタイムセールのコンセプトを取り入れたことで知られています。∞ラボで採択したベンチャーでこそありませんが、2013年にKDDI Open Innovation Fundから出資、早い段階からKDDIが支援してきた企業の一つです。

「au スマートパス」に特設ページを設置するなど、au独自のメディアでユーザーにLUXAのサービスを紹介する一方で、約1,500万人のau スマートパス会員向けに限定商品やサービスを提供、キャリア決済サービス「auかんたん決済」を導入といった支援策により、提携から1年で会員数が2倍以上に増えて100万人を突破。利用者のスマホ比率も急伸して売り上げが提携前の10倍、20倍に拡大していきました。そうやって支援して大きく成長した段階で、2015年に株式を取得して連結子会社化し、改めて新たな協業に踏み込んだわけです。

オープンイノベーションで日本の企業文化を変革する

――2018年9月に始まった「KDDI DIGITAL GATE」と、∞ラボはどのような関係なのでしょうか。

KDDI DIGITAL GATE（以下、DIGITAL GATE）は、近年、企業のビジネス拡大のためのIT活用が進むなか、当社法人のお客さまと共に、課題発掘～ビジネス開発～プロトタイプ開発をワンストップで迅速に実施し、お客さまのデジタル・トランスフォーメーションを加速させることを目的としたビジネス開発拠点です。今回∞ラボがDIGITAL GATEへ移ったこともあり、これまで我々が多くのベンチャー企業との連携を通して、新たなサービスやビジネスを展開してきたことで培ったイノベーションノウハウを法人のお客さまにも提供するなど、さまざまな連携を通じてイノベーションのエコシステムの拡大を狙っていきます。

――オープンイノベーションの場としてのDIGITAL GATEの特色には、どういったものがありますか。

「KDDI ∞Labo」と「KDDI DIGITAL GATE」で広がるオープンイノベーションの可能性

KDDIはこれまで渋谷ヒカリエの「KDDI∞Labo」において、ベンチャー企業と連携して新たなビジネスを展開。そのノウハウを一般企業にも広げ、新たなビジネス創出を目指す「KDDI DIGITAL GATE」を、2018年夏、虎ノ門に開設した。そこでは、IoT、5Gをはじめとする最新のテクノロジーを活用したソリューションを体感することができる。

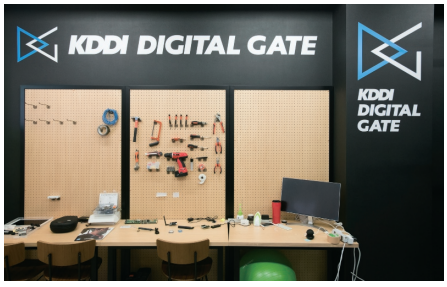
事業共創プラットフォームとしての∞ラボと、テクノロジーを活用したビジネスソリューションを生み出すDIGITAL GATEの2つの機能により、オープンイノベーションの可能性がますます広がってゆく。

「KDDI DIGITAL GATE」では、企業とともに、IoT、5G時代における新たなビジネスソリューションを創出する

ハード面での特色は、KDDIで開発中の5Gの通信設備を備え、これを利用した新サービスの開発ができることです。例えば法人のお客さまが顧客の課題解決のために実現したいサービスがある場合、これまでの通信環境では無理でも、5Gならできるということがありますから。

もう一つはコンサルティングスタッフだけでなく、ここで生まれたアイデアを即座に形にしていくための、エンジニアを中心とする開発部隊やプロトタイプ開発のためのラボラトリーが置かれていることです。製品やサービスのアイデアが出てきたら、それをもとにエンジニアがプロトタイプをつくり、クライアントやエンドユーザーに試用してもらい、そのフィードバックを受けてより洗練した形に磨き上げていく。DIGITAL GATEではそうした回転を非常にスピーディに行う、いわゆるアジャイル開発が可能になっています。

KDDI DIGITAL GATE❶
5G
上：施設内では、5Gの技術によってもたらされる、さまざまなビジネスのソリューションを体験することができる
ラボラトリー
中：各種工作機器やデバイス、通信キットなどによるプロトタイプ制作が可能。5G通信の実験装置や検証環境も用意されている
アジャイル開発エリア
下：ソリューションの構築、検証と改良を迅速に繰り返し、短期間で効率的なプロトタイプ開発を行う



エンジニアはKDDIからも来ていますが、クラウドやアプリ開発などはグループ企業から応援に来てもらっていて、数社から来た人たちが常駐しています。こうしたグループ企業は実は元ベンチャーで、KDDIが買収した先であったりします。つまり元ベンチャーの皆さんにメンターとして法人のお客さまを指導してもらっているわけです。

クライアントとなる法人のお客さまには、例えば自動車向け電子機器の世界的な大手企業であるデンソーさんがおられます。自動車向けの電子機器はハードとして納入するわけですが、実際にはソフトウエアの塊で、付加価値の大部分もソフトウエアという面があります。KDDIも同じような状況がありましたが、当初は外部に発注していたソフトウエアをベンダーと協力しながら自社開発にシフトしていきました。デンソーさんもソフトウエア開発を社内に取り込んでいきたいという狙いがあって、KDDIの手法を参考にしたいと考えられたわけです。

一方で∞ラボのパートナー企業も、いずれも会社としてオープンイノベーションに力を入れ、∞ラボでのベンチャー支援の取り組みに真剣にコミットしてくれています。参加者は各社の「オープンイノベーション室」とか「新規事業部」といった部門の方が多いですね。会社から「有望なベンチャーを見つけてこい」と言われている人もいれば、「なんでもいいから勉強してこい」と言われている人もいます。

――オープンイノベーションが広がることは、日本の企業社会にどういった変化を生むでしょうか。

DIGITAL GATEではただ大企業にイノベーションの手法をお伝えするだけではなく、ワークショップとコンサルティングを通じて、オープンイノベーションのためのフレームワークを提供し、それによって日本企業の意識と組織を改革することを目指しています。

日本では資金も人材も大企業にリソースが集中していますが、現状ではその力が真に発揮されているわけではありません。オープンイノベーションがうまくいくかどうかのポイン

トは、結局は「人」です。

大企業はファンクションで動いており、個人としての発想は会社全体から見れば二の次の扱いです。

一方ベンチャービジネスは、たとえ形としては企業が行うものであっても、基本的に個人と個人の世界です。起業家も一人なら、投資家も自己責任。個々人のネットワークをコラボレーションさせていくのです。

ベンチャーが成功するためには、顧客にとって使いやすく独自性の高いサービスを生み出し、他社と差別化していくためのアイデアや発想、それを生み出すデザイン思考が絶対的に重要です。そこでは画一性は障害でしかありません。勤めている企業の売り上げが何千億円もあるからといって、それにとらわれると「こんな小さなビジネスが成功したとして、それで売り上げがいくらになるっていうんだ」としか思えなくなってしまう。

このためDIGITAL GATEへ団体でやってきたクライアントでも、ワークショップではバラバラになっていただき、会社員としてではなく個人として、自分の考えを語っていただくことになります。手法としては、我々が「こうするんですよ」と教えるのではなく、クライアント自らに自社の課題と向き合ってもらい、改善の方法を見いだしていただく、コーチング的なスタイルです。

「あなたの考えでは、会社の課題は何ですか？」と尋ねていきます。多くの大企業には、ベンチャーを交えたオープンイノベーションを妨げているような本質的な課題があります。それに自ら気づいて、改革してほしいのです。

ハードより人が重要で、大企業で働く方々がみな同じ格好で、会社の指示待ちで自分の意思で動こうとしなければ、日本にはいつまでもイノベーションなど起きないでしょう。逆に大企業に眠っている「宝」が解き放たれたら、日本は大きく変わると思います。

∞ラボのパートナー企業の中には、同業者同士が競合という立場ではなく、席を並べてベンチャーにアドバイスしていたり、一緒にブレーンストーミングしていたりします。大事なのは上から目線でなく、ベンチャーと対等な立場で議論する気持ちです。

ベンチャーはいろいろな問題を抱えているもので、「あれもない、これもない」が普通です。それを見てどう思うかは心のフィルター次第で、「これはだめだ」と思う人もいれば、「宝の山だ」と感じる人もいる。それは「未来を探そう」という目で見ているからです。

KDDI DIGITAL GATE❷
3D ボディスキャナー
上：3次元のサイズを計測し、データをアバター化。試着をしなくても洋服の購買が可能になる
無人レジ
下：多彩な物体を認識する技術を活かして開発された「無人レジ」。5G技術によって、さらに高度処理が行われると実用化にも弾みがつく

∞ラボではベンチャーの人たちと向き合ってきましたが、DIGITAL GATEでは大企業の皆さんと向き合って、固定化された価値観をもみほぐし、その頭脳を活性化していきたいですね。

理想としては、DIGITAL GATEに参加した大企業のお客さまが、数年経ってフラッと∞ラボに現れ、「うちの会社で今、こんな製品を開発しているんだけど、ベンチャーと一緒にもっと面白い使い方ができないかな？」などと、積極的にオープンイノベーションに取り組む。そんなふうになってくれたらと願っています。