

既存企業とスタートアップとのエコシステム構築論

栄藤 稔

株式会社NTTドコモ

@mickbean

2/13/2017

投資部門(CVC)を持つ企業で行いたいこと

- 
1. スタートアップに投資.
 2. 当該企業にて活用（新規事業創出，販売，ソリューション利用）.
 3. 当該企業が事業利益(or コスト削減)を得る.
 4. スタートアップがIPO，買収されて投資リターンを得る.

-----or-----

1. 当該企業にて活用（新規事業創出，販売，ソリューション利用）.
2. 当該企業による買収.
3. 当該企業に組み込み，事業利益(or コスト削減)を得る.

NTTドコモベンチャーズの最近の投資実績

会社設立（2013年2月）から現在まで22件のベンチャー企業に投資（DIファンド16件及びNIP2号ファンド6件の合計）

主な投資領域としては、コマース、メディア・コンテンツ、安心・安全、M2M、クラウドが中心

製品は知財がコアコンピタンスを形成することから、投資判断を行うDD分析として所在と概要を確認した事例は約20%

ドコモ新領域8分野

コマース	 アラタナ(日本) ECツール提供	 aCommerce(タイ) コマースPF事業	 ジモティー ジモティー(日本) クラシファイドサービス		
メディア・コンテンツ	 イード(日本) メディア事業	 Cinemacraft(日本) ビデオコンテンツ内容俯瞰技術	 SODA(日本) 写真アプリ開発・提供	 ミーニュー(日本) 献立提供メディア	 すらら(日本) クラウド型学習システム
安心・安全	 Knightscope(US) 監視用ロボット開発	 WHILL(US) パーソナルモビリティ開発	 SIGFOX(フランス) M2M通信NW技術	 エルテス(日本) リスクマネジメント対策	 Certivox(UK) モバイルセキュリティ技術
M2M	 レピカ(日本) カードソリューション提供				
金融・決済	 Sunpartner Technologies(フランス) 太陽光発電ソリューション				
環境・エコロジー	 Gengo (US) クラウド翻訳ソリューション				
アグリゲーションPF メディカル・ヘルスケア					
クラウド分野等	 リアルグローブ(日本) 開発者向けPF(PaaS)事業	 Kinvey(US) BaaS PF開発	 T社(US) ビックデータ事業	 ABEJA(日本) 画像解析/機械学習	

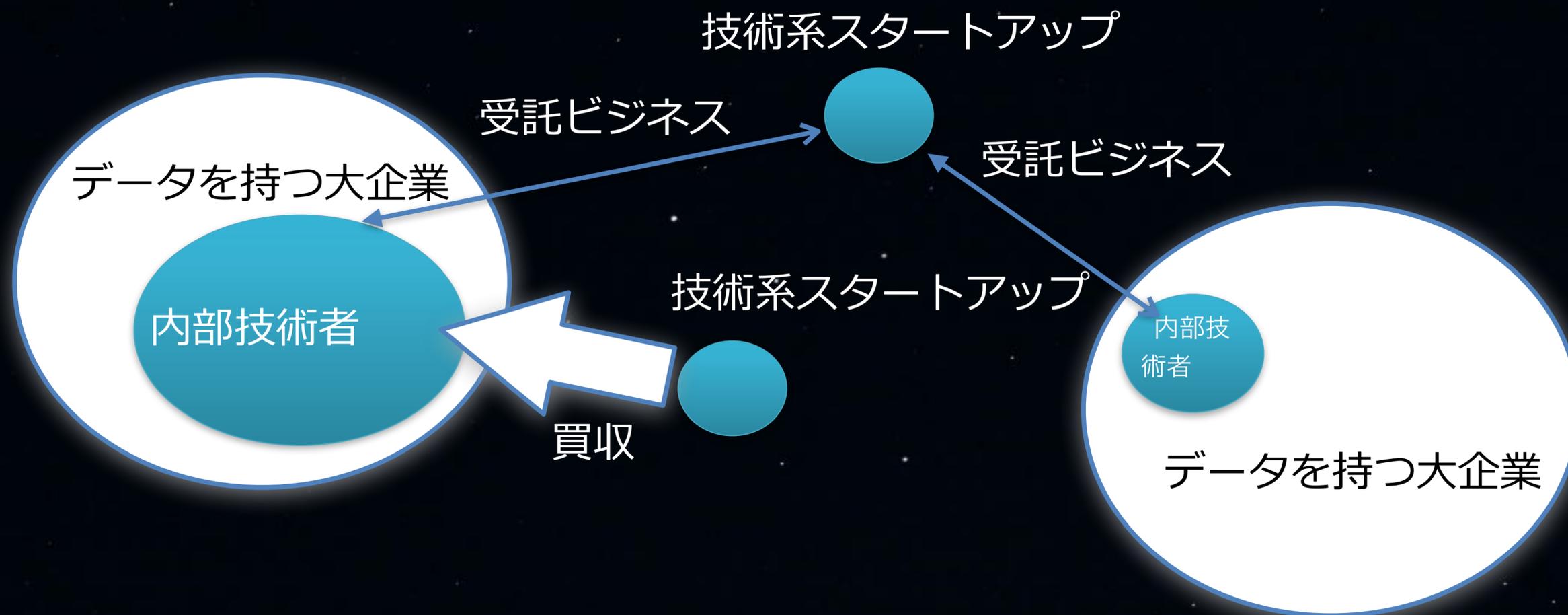
NTT DOCOMO Innovationsの投資実績



これまでの協業事例・ハイブリッド開発事例



M&A, IPO, 受託



米国ではデータと技術者の双方を有する大企業が買収による人材獲得 (acquihire) という成長戦略を加速中。そうでない伝統企業 (GE, Boeing等) においてもパートナーシップによる最適化を実施中。少なくとも受託関係を作れる最低限の内部技術者がいる。→複数受託により当該スタートアップは成長のための経験を積めるが、日本ではその機会を与えられる人材がユーザー企業側にいない場合が多い。

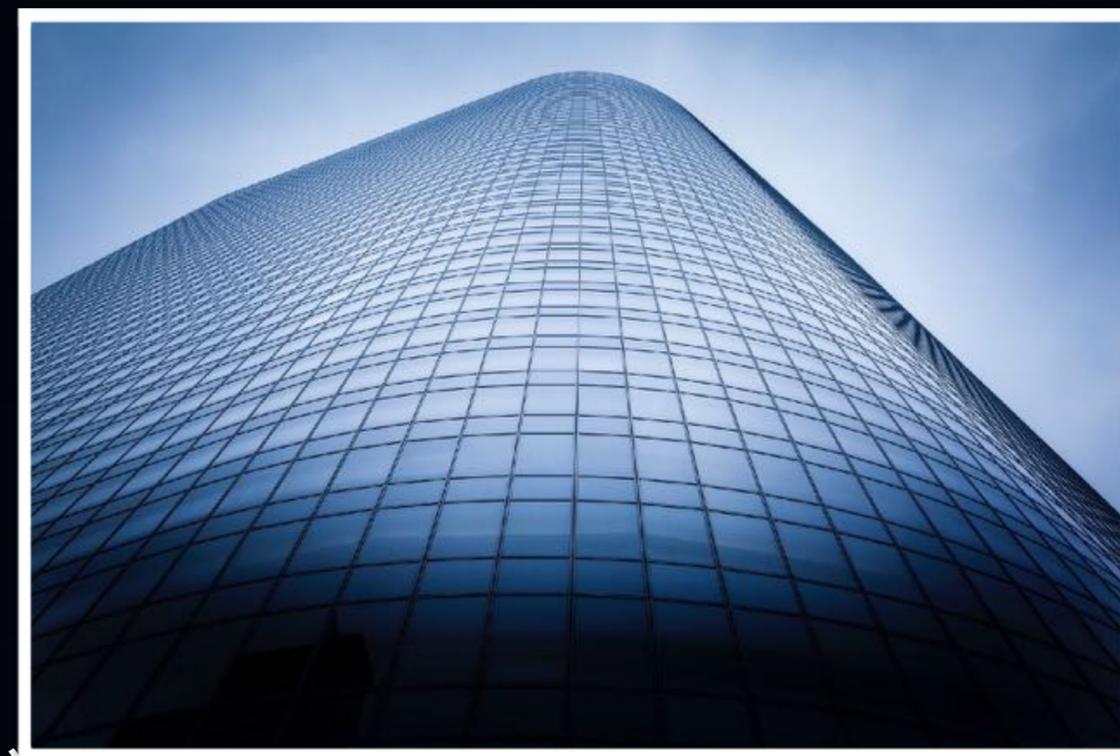
スタートアップからみた大企業

利点：

- 顧客，サービスチャネルの確保.
- 買収機会.
- 雇用機会（米国）.

懸念：

- 全てが遅い．意思決定者が出てこない&判断しない.
- コンプライアンス，セキュリティの法外な要求.
- 大企業の担当者のスキルが低い.
- 大企業の都合でAPIが閉じられる，業務拡張により大企業が競合となりエコシステムから締め出される.



大企業からみたスタートアップ

利点：

- 安い, 早い, 最先端.
- リスクテイク (レギュレーション, プロダクトフィーシビリティ, 顧客)
- 買収による自社のプロダクトの強化 (米国)
- 担当者のキャリア形成 (米国)

懸念：

- サービスの永続性.
- 玉石混交.
- カスタマイズしないASP の適合性 (米国).



良いチームとは？

• ProductフォーカスのCEOであること

これはエンジニアが良いという意味ではなく、提供するアプリ、サービスのUI/UXに強くコミットしているかということで、しっかり自分のサービスをわかっており、ユーザの利便性等を追求しているか。ユーザ体験の部分で自分のアプリ/サービスについての詳細をはっきりと説明出来ないCEOは危険信号。

• Productマネージメントがしっかりとしていること

計画通りにアプリ/サービスがリリースできているか。

• ターゲットとなるユーザ層と強い結びつきがあること

特にB2B企業について、外からの見ただけで仮定の市場を設定し初めてしまうのは危険信号。BtoCの企業については、起業が初めてでもOKだが、B2B企業については、起業経験者が望ましい。企業にサービスを売るのは経験や人的なネットワークが必要になるケースが多いため。初めての起業でB2Bを行う場合、プロダクトはそこそこでも売り方わからず倒産というケースを見る。

大企業の悪癖

- オープンイノベーション(手段) やれと上司に目的を指示された.
- 権限のない担当者が, 大企業の名刺をかさにきて, 自己のプロジェクト起案にスタートアップを振り回し, 拳げ句の果てに上長に却下されて, "ケロツ"としている.
- セキュリティ, コンプライアンス要件の過度な強要, 知財保証, オンプレミス納品など, リスクを全てスタートアップに押し付ける制度設計から抜けられない.
- スタートアップを「下請け」とみて, Win-Win関係が作れない.

セキュリティとコンプライアンス



- ・セキュリティ、コンプライアンス対応に関して、大手側がスタートアップに要求する項目が多い、手続き書類が多いことは事実である。
ただし、それ自体が問題ではなく、開発当初からセキュリティ対処に関しての想定をしていないこと、企業側担当者が内容をよく把握しておらず、書類などを五月雨式や後だしで要求することで想定外の稼働や費用がかかることが問題となる。
- ・大企業側が事業リスクを負う場合であれば自社基準を適用、監査ということになるが、スタートアップが運営主体で事業リスクを負う場合にも企業と同等のレベルを求める場合があり問題となる。双方で、あらかじめどのようなセキュリティ基準とするかについて、個人情報を含むか否かなどの構築するシステムの内容を鑑みて決定をする必要がある。