

「経営に貢献するオープンイノベーションとそのマネジメント」

渡部俊也（東京大学）

東京大学未来ビジョン研究センター・生産性本部経営アカデミー共催「戦略タスクフォースリーダー養成プログラム」

企業の全社横断型プロジェクト（戦略タスクフォース）を担う人材を育成（2016年より実施）：新宅教授（経済学研究科）、加藤准教授（情報理工）、古井特任教授（未来ビジョン）などの教員に加え、石山社長（エクサビザーズ）、東大発AIスタートアップ経営者など、多くの実務家ゲストに参加いただいている

- ビッグデータ、IoT、人工知能経営革新支援コース
- 知財、標準、事業の一体戦略改革支援コース

1コースあたり約20名の受講生が派遣されてきている

実際のタスクフォーステーマに課題として取り組む（データ & AI利活用のテーマが過半数となった）

→デジタルトランスフォーメーションを重要テーマに位置付け（2020年以降重点化）



タスクフォース課題例（2018年）

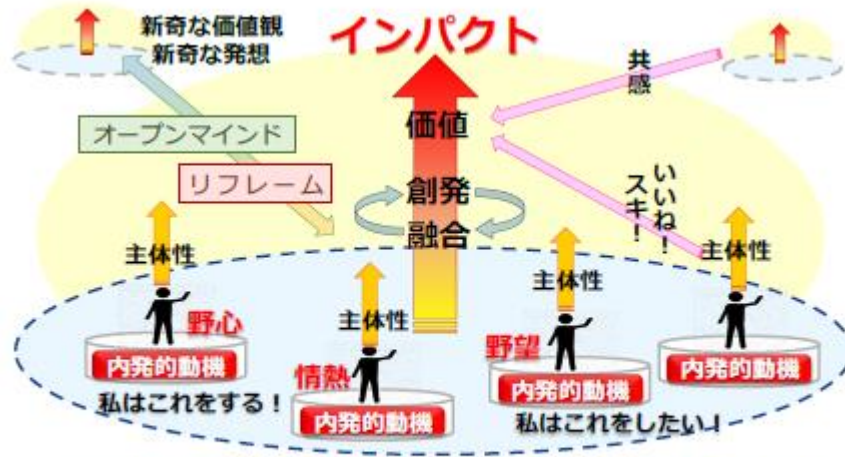
- 気象データプラットフォームビジネス
- 自動車のデータ利活用による既存事業のサービス改善と新規事業展開
- ID-POSを活用したキャンペーンプラットフォーム～メーカーと生活者の距離短縮を目指して～

ワタシから始めるオープンイノベーション



価値共創タスクフォース
(価値デザイン社会実現に資する
実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース)
報告書

2019年6月



邪魔をしない・個の発露の機会がある社会

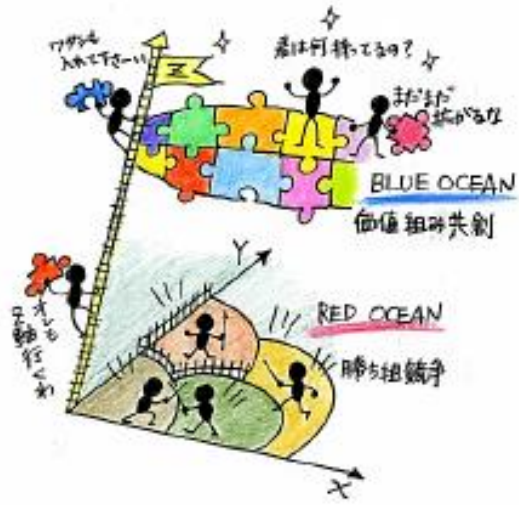


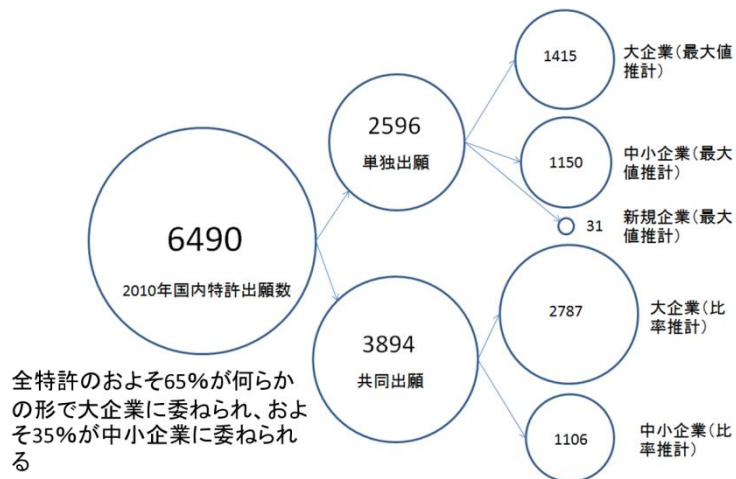
表1 エセOIの類型

型	特徴	代表的な行動	帰結
やらされ型	動機に、個人的野心・欲望・夢・情熱・主体性がない	インセンティブやサンクション等、外発的動機付けで「やらされる」OI。自発的で強烈な興奮・楽しい・好きがないため、当事者感が失われ、苦勞して繕うものとなったり、過度に高邁な社会善が優先されたり、目的やミッションが曖昧になるOI	イノベーションシステムが持続・自走しにくい。最後までやり抜かれない。妥協的目的のため革新的成果を産みにくい
目先の利益型	目的に、共有された高邁な理想がない	課題解決(やそのための手段探索)が目的化されて理想論が語られない、又は社会性の低い目的や容易に達成できる事柄、短期的利益のみを追求することが最終目的とされるOI	能力の高い多様な当事者の参加意欲を得にくい
ボエム型	ミッションに、具体性・明確性がない	失敗の言い訳ができることや現実への妥協をあらかじめ想定し、抽象的でマイルドでエッジの利かないミッションを掲げるOI	ミッションへの資源結集が困難で、成果を産みにくい
クロース型	価値観に、オープン思想がなく、場が閉じている	業界内コンソ等均質な文化・価値観の者同士が認知的不協和の解消プロセスを経ることなく「ウチの論理」で「仕事のしやすい相手同士」と逆行するOI。産学連携等当事者属性が固定されたOI	リフレームによる知の創発の可能性が低い
インパクト型	資源に、オープンなやりとりがない	自らの目的にのみ適うイノベーションに向けて、協業者から資源(人材含む)を受け取る方法で推進され、各人が自らの資源・能力を持ち寄らないOI	社会全体に裨益する成果を産みにくい
マウンテン型	意思決定、資源管理、人事評価に、自律性がない	相互のモチベーション・インスパイア・共感よりも、場の外から(又は相互)のコントロール・リード・説得が重視され、場への資源提供や、場における意思決定、資源管理、評価の自由がないOI	知の創発やセレンディビティの可能性が低い(ただのプロジェクトチーム)
目線型	成果に、受け手にとっての革新的価値がない	自らのフレームで定義しただけの革新性を追求するため、結果として現在の隣接領域の事業開発や技術革新をするだけになるOI	マーケットアウトのインパクトを産みにくい
八方美人型	方法全般に、個性がない	(動機や目的、ミッションのみならず)自らの尖った特徴を知らず、磨かず、活かさず、バランスや参加間口の広さを重視しすぎてエッジを欠いたOI	資源の効果的利用が困難。革新的成果を産みにくい

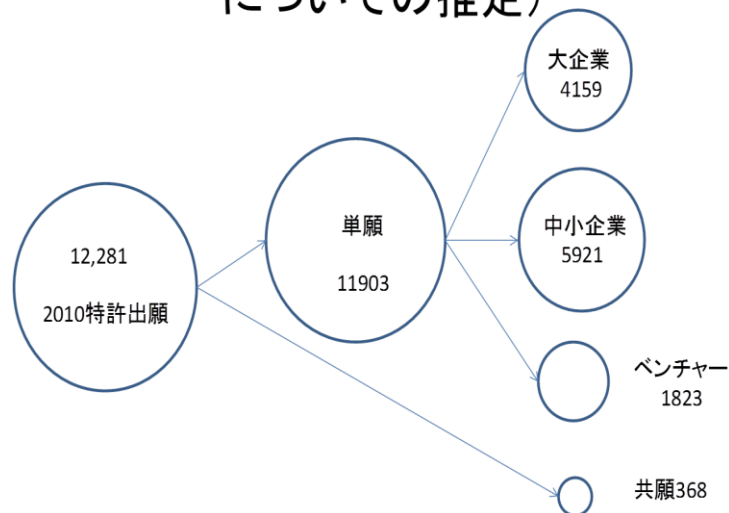
米国大学の特許の多くはベンチャー・中小に、日本の大学の知財は殆どが大企業に供給される

渡部俊也「何のための共同研究：産学連携共同出願特許の行方」
日本知財学会第10回年次学術大会（2012）

日本の大学の特許の行方（2010年特許出願についての推定）



米国大学の特許の行方（2010年特許出願についての推定）



ダイキン・東京大学産学協創 協定締結、10年間100億を投資 (2018年12月17日)



東大とソフトバンクが共同で 本郷と竹芝にAI研究所を開設、 10年間で200億円規模を投資 (2019年12月6日)



左からソフトバンクの宮川潤一副社長、ソフトバンクグループの孫正義社長、東京大学の五神真総長、同藤井輝夫理事・副学長

Beyond AI研究所では、(1) 量子物理や生体機能などに関する最先端の基礎研究、(2) 研究内容の事業化やAI人材の育成、(3) 研究から事業化までを一気通貫で行える体制の構築——などに取り組む。海外で著名なAI研究者とも協力する。研究の事業化には、経済産業省が策定したCIP (Collaborative Innovation Partnership) 制度を活用。大学と企業でジョイントベンチャーを設立し、事業で得た収益を研究所に還元することで、エコシステムを構築する考えだ。

本郷バレー: 約100社のベンチャー集積



2019年時点での東大スタートアップに向けたファンド規模672億円

東京大学関連ベンチャーエコシステム

uTIE

University Tokyo Innovation Entrepreneur

ベンチャー企業・大学・投資家・大企業からなる
国内最大級のベンチャーエコシステム



✓ 東京大学関連ベンチャー企業数: 約**368**社 (うちIPOした企業: 17社)

✓ 上場トップ5社の時価総額合計: **1.1兆円以上**

(2019年5月現在)

広報資料から「大学とベンチャーエコシステムとのオープンイノベーション」

ダイキン工業のCVCがWASSHA(ワッシャ) 株式会社(東大発ベンチャー)へ投資

- 蓄電池と太陽光パネルを組み合わせた「ソーラー・ランタン」を使った電力供給サービスを展開
- タンザニアを中心とした無電化地帯の約24万人に電力を供給
- 夜間の教育や営業活動を可能とし、地元の経済活性化やQOLの向上に貢献



ソーラー・ランタン

ダイキン工業株式会社のCVC第1号案件。事業面でも連携しアフリカ市場向けの新規事業開発を共同で進めていく予定

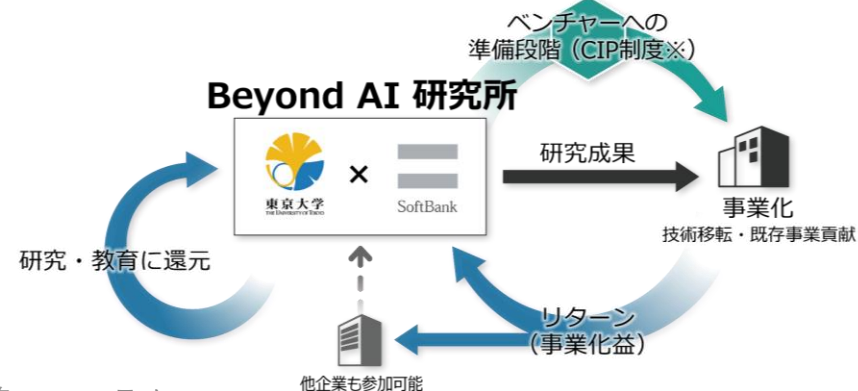
2020/1/28

T.W.@グローバル知財戦略フォーラム

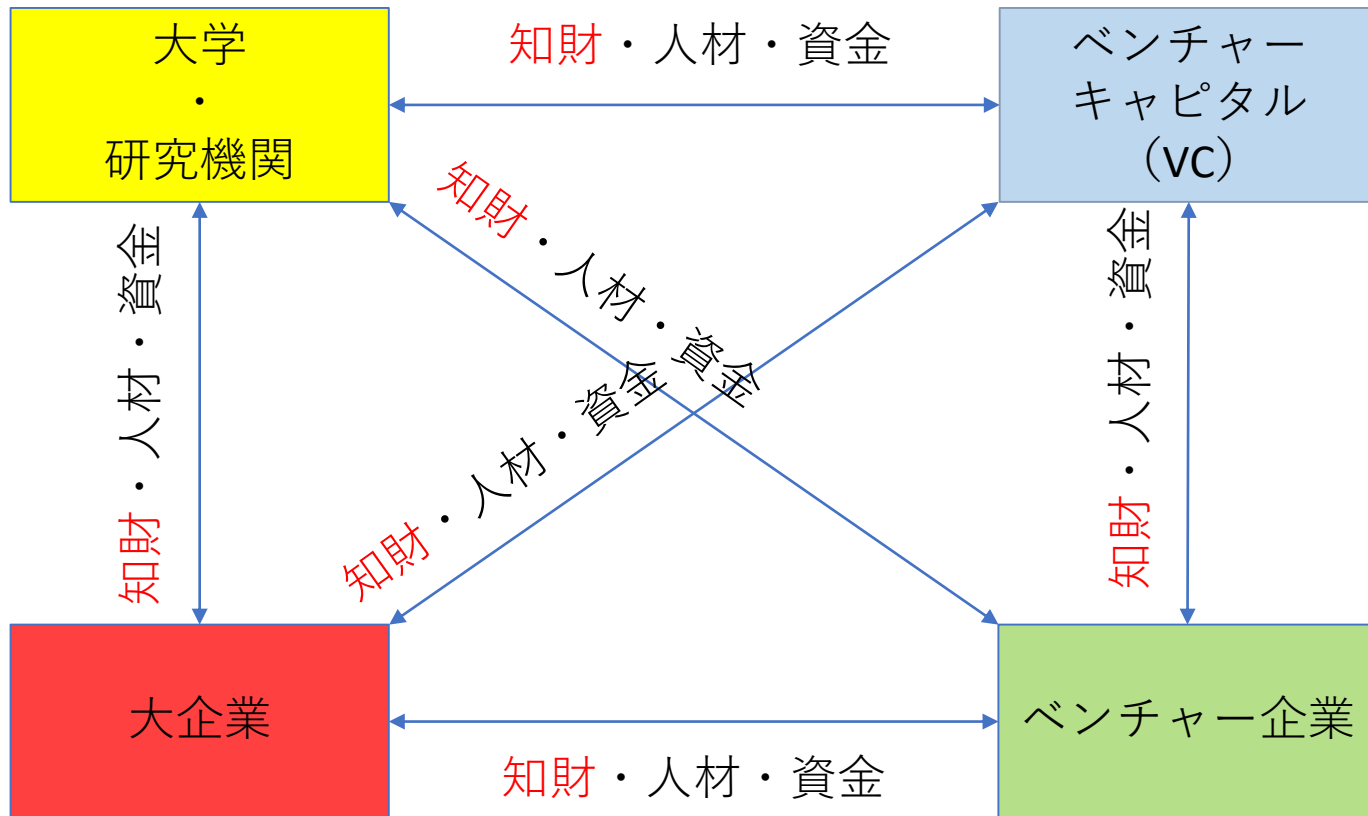
ソフトバンク・東大のエコシステム

「研究成果の事業化にあたっては、大学と企業とのジョイントベンチャーの迅速な設立を可能にするために経済産業省が新たに策定したCIP制度（Collaborative Innovation Partnership制度）を積極的に活用していきます」

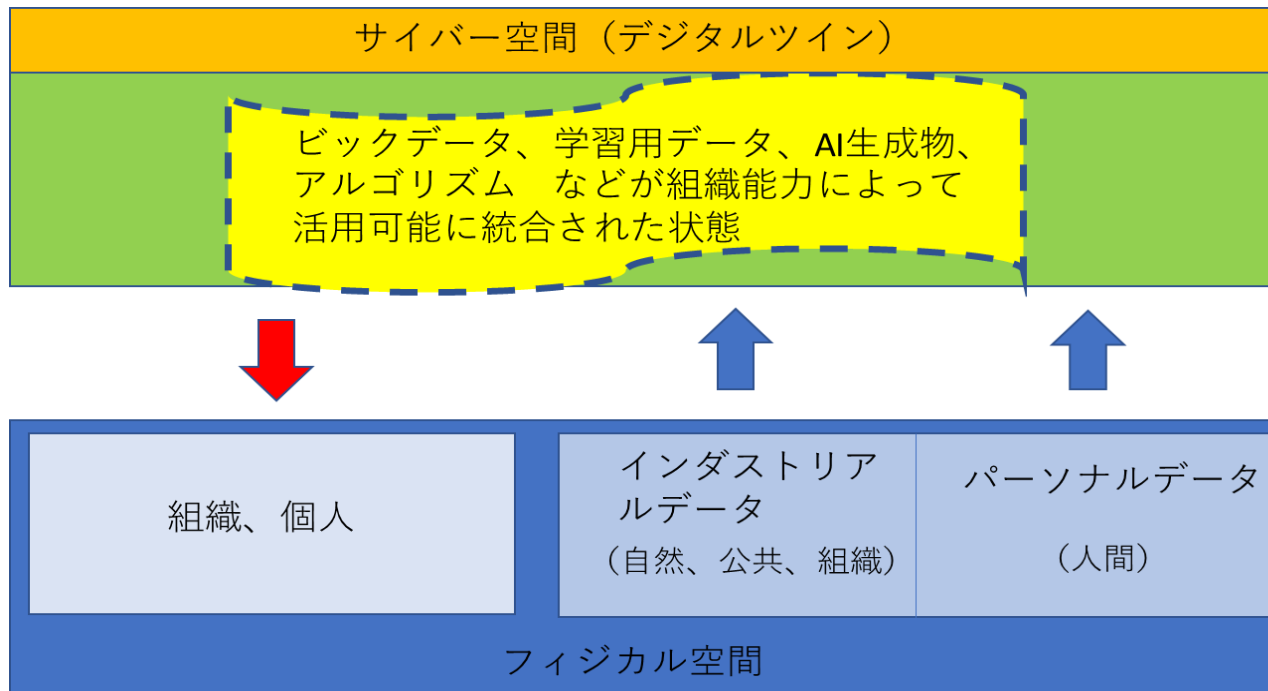
SoftBank 東京大学 Beyond AI 研究所



エコシステムの中のオープンイノベーション



「デジタル知財」のマネジメント



- デジタル空間上のアセットとしては、データ、学習用データ、AI生成物などがある
- その一部は特許や著作権としての保護を受けるものが含まれるが大半は無体物であり、物権的財産権としての保護対象とはならない
- 個人情報については個人情報保護法の対象となり、リアルデータの一部は営業秘密または限定提供データとして不正競争防止法による保護を受けるが、それ以外のデータに関しては、経済的価値のある客体を何等か定義し認識して、契約等で定めて活用方法を規定（合意）することになる
- AIデータ契約ガイドライン、その他のガイドライン等で規範化
- またこれらのデジタル空間上の資産は、**データを扱う組織能力**によって活用可能に統合された状態となって初めて競争力に結び付く資産（知財）となる

経営デザインシートのデジタルトランスフォーメーションへの応用（今年度計画）

経営デザインシート（全社用）

