原点回帰：ヤマハ発動機における新事業開発の取り組み

Yamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley Inc.
CEO
西城　洋志

はじめに

私は新事業開発に携わるようになってから自己紹介する際に「地球に長く住んでいるエイリアンです」というターミノロジーをよく使うようにしている。理由は、成熟企業において非連続領域を含めて新しい価値の創出、事業開発を行うには「“内”の文化や理念を理解しながらも、“外”からの視点を持つ」ことが重要だと考えているからだ。

私は大学卒業後、ヤマハ発動機に入社し、約18年間IM事業部の産業用ロボット事業にソフトウェアエンジニア、ソリューションエンジニアとして従事した。ご存知のとおり、当社の主力事業はオートバイやマリンプロダクトを中心としたエンジンをコア技術としたものであり、コンシューマへの製品販売というビジネスモデルである。一方、私がいた産業用ロボット事業ではメカトロニクス技術、制御技術・画像処理などのソフトウェア技術をコア技術としたものであり、ビジネスモデルもBtoBである。顧客は電子機器・電機・輸送機器・制御機器などの製造事業を行うセットメーカーや製造受託サービス事業者であり、プロジェクトごとに顧客の製造拠点に足しげく通い、要求仕様の議論や交渉、納品立ち上げを行ってきた。本当にいろいろな国のいろいろな業種のいろいろな方との接点を持つことができ、自然と「価値の多様性の理解」と「さまざまな見方によるソリューション創出」をする癖がついていた。あるとき、全社タスクフォースで「欧州市場における未来のモビリティを考える」というプロジェクトに参加した際も、当社のメイン事業に近いメンバーの提案は「車両自体のイノベーション（車両が動いている状態をよりよくする）」であるのに対して、私の提案は「移動手段・交通システムとしてのイノベーション（車両が動いていない状態を課題視）」であった。時間ベースで５％程度しか動いていない車両の改善より、残りの95％の時間はただ空間を占有して何も価値を生んでいないということに課題認識をしたのだ。そういう「変わり者」であった私に新規事業開発担当の役員から「全社事業領域を対象としてシリコンバレーを活用した新事業開発任務」の話をいただいたのが2013年のことだ。

非連続的領域における新事業開発への挑戦

振り返ってみると当社は何年も前から「新事業開発」を継続して行ってきている。そのほとんどはシーズベースで自前主義という手段を用いて実施してきており、結果としてコアのエンジン技術を活用した四輪バギー事業、汎用エンジン・発電機事業が生まれている。が、われわれの真の目的はモーターサイクル事業、マリンプロダクト事業に続く第３の事業の柱を創り出すことであった。その視点においては今の結果は不十分であるというのが課題認識であり、多くの非連続的な価値が創造されているシリコンバレーを活用した新事業開発活動開始のきっかけである。これまで多くの事業開発をシーズベース、自前主義でやってきたというのが１つの気付きであったので、ニーズベース・ウォンツベース、共創型にトライしてみようという非決定論的アプローチでいくつかの仮説を立てて、活動を開始した。2014年５月に単身でシリコンバレーに赴任するといきなり壁にぶち当たった。それは日本企業、その駐在員が当地のコミュニティにおいては「外野」だということである。「ネットワーク構築・コミュニティに入り込むことが第一歩」と先人にアドバイスをいただき、それを実行しようにも「時間の無駄だから」と面談を受けてくれない。正直、それまでのキャリアでこうした扱いを受けるのは初めてで大変困惑したし、腹立たしくも感じた。半ば仕方なくMeetup（テーマや興味ごとのカジュアルな会合）やConferenceなどに参加して、ネットワーク構築のヒントを探す活動をしばらく続けた。そうしていくうちにわかったのは、多くの日本企業、駐在員が当地において「Audience」と見なされているということだ。今、私はこちらのコミュニティにおける属性を「Visitor」「Audience」

「Player」に分けて考えるようにしている。「Visitor」は文字通りコミュニティ外からの訪問者・出張者、「Audience」は当地にいるがコミュニティへの参画ができていない・していない者、「Player」が本当のコミュニティ参画者。「Audience」と「Player」の違いは「少し将来の今より素晴らしい世界を創る」ことに対して行動しているか否か？でコミュニティ（実績やそれに対する評判）により判断され、シリコンバレー基準で測られる。「シリコンバレーは村社会」といわれるが、それは真で「Audience」と「Player」で得られる情報や機会に段違いの差がある。どうすれば「Player」になれるのか？と考え、まず「Give first」という心得と行動をとった。いきなりスタートアップへの投資やジョイントプロジェクトをやれる状態で当地に進出できる事業会社は多くないし、当社もそうであった。ではどうするか？　自身の考えや経験に基づいた意見、アイデアを与えることだ。それは誰にでもできるし、「不確実な未来の事業」を創っている彼らにとっては資金よりも技術よりも価値あることになり得る。そうすることで「この人に会うと何らかの気付きや考えが得られる」と相手に「会う価値」を認知してもらえるようになる。次に「発信」である。ネットワークや人脈というが名刺交換したりLinkedInでつながることではない。それはただのインフラで重要なのはその上にどんなコンテンツを流せるか？であり、自分がやりたいことや創りたい未来は何か？などだ。それによりネットワークはアクティブになり、インタラクションが起こり、良質な情報と機会を効率的に得ることができるようになる。英語力はひとつの大きなチャレンジではあるが、幸いなことにシリコンバレーは非ネイティブの人も多く、ほかの地域に比べ英語の質に対して寛容である。私も自身の英語力に落胆する毎日であるが、多くの日本人の方は「英語を話せないからコミュニケーションできない」と思っている節がある。「伝えたいことがないからコミュニケーションできない」のではないだろうか？　言葉は何かを伝える手段であり、言語以外にも絵や図、身振り手振りなどを使える。

ベンチャーキャピタリストのタイトルに「パートナー」とついているのは、文字通り「新しい価値の創出におけるパートナー」という概念があるからで、アイデアと行動力を持つ起業家と資金や事業成長するためのリソースを持っている投資家がリスクもチャンスも共有してともに動くことが基本だ。スタートアップ企業はサプライヤではない。「How Can I help you?」という気持ちと自身の成したいことを発信すること、この２つを持って行動すれば「Player」として認知され、より価値の大きな情報と機会を得られるようになる。

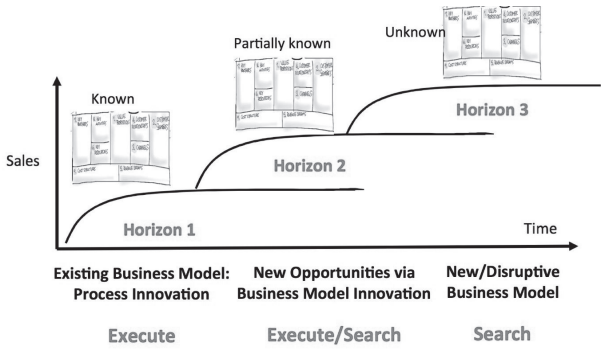
実際、これらを愚直にかつ真剣にやり続け、幸いなことにこちらのコミュニティで「Player」として認知されることができ、非常に有意な情報と事業開発機会を得られるようになった。

また、やり始めたからこそ新たにわかってきたこともあった。それは、「現状の事業における危機感」よりも「大きな変革点における機会」だ。前者は変化を受動的にとらえるのに対して、後者は能動的にとらえることであり、当社だけでなく多くの成熟企業に同様の成長機会がある。たとえば、所有（製品販売）から使用（サービス販売）への人・社会のニーズの変化などは製品の販売というビジネスモデルにおいては脅威になるが、高品質・高信頼性・長寿命だからこそ優位となるサービスビジネスの新しい機会ととらえることもできる。しかしながら、製品の販売事業に実際に従事している人・組織にとって、このような大きな変革に積極的に取り組むのは容易ではない。今現在やっていること、重視していることと矛盾・競合する可能性があるからだ。そこで当社は「不確実で非連続的な領域」への挑戦としてシリコンバレーに活動拠点を作り、「シーズベースの共創型アプローチ」と「ニーズベース・ウォンツベースのベンチャー出資＋戦略的パートナーシップ」を行うことにし、その実行部隊としてYamaha Motor Ventures & Laboratory Silicon Valley（略称YMVSV）をヤマハ発動機設立後60年の2015年7月に設立した。

Horizon2のための事業開発とHorizon3のためのベンチャー投資

当社ではLean Startupなどで有名なSteve Blank

図１　「Three Horizons of Innovation」モデル



出所：Steve Blank

氏が自身のブログで引用・解説している「Three Horizons of Innovation」のモデルを用いて新事業開発活動を整理している。Horizon1（以降、H1）が現在の事業、Horizon2（以降、H2）が次に事業となる領域（連続領域）、Horizon3（以降、H3）がまだ未知で不確実な事業領域（非連続領域）と考え、当社が持つシーズ（人・技術・アイデア）を共創型・Lean Startupモデルで事業開発をすることをH2のための事業開発、当社がやりたい、興味があるがよくわからない領域においてベンチャー企業への出資および戦略的パートナーシップにより事業開発をすることをH3のための事業開発としている。ここで重要なのはH3のための活動が結果としてH2のための活動に大きく寄与するということだ。現事業のH1から見たH2というのはどうしても近視眼的、かつ補完目的バイアスがかかりやすくHorizon1.1程度になってしまうことがある。が、並行してH3への活動も行うことでまだ見ぬ未知のH3から見たH2を考えることができ、中長期視点、代替的事業（破壊的創造）や革新的技術への挑戦という具合にHorizon2をしっかりと厚みを持ったものにできると考えている。こういった考え方を元にして、2016年12月現在までに４件の事業開発PJ（H2）と４件のベンチャー企業への出資（H3）を行っている。

MOTOBOTプロジェクト

事業開発PJの例としてMOTOBOTがある。2015年の東京モーターショーで公開し、大きな反響を得た。このプロジェクトは15年に始まり、「17年までに時速200km/hを超える速度でサーキットを自律走行し、プロライダーのラップタイムを超越、あるいはどれだけ肉薄できるか？」をテーマにしている。このプロジェクトは実は社内の２人の情熱から生まれたものだ。１人は長年当社のメイン事業であるオートバイ事業の前線で販売拡大、乗る楽しみの提供に尽力してきた営業・企画系の部長、もう１人はロボット事業を技術・ビジネスの両面でけん引してきた第一人者エンジニアであり、「メイン事業であるオートバイと今後重要になるロボット技術を融合させた魅力的、かつ当社らしいユニークさを持ったシンボルを創れないか？」という発想から始まった。この発想をアイデアにとどまらせず、実行へと後押ししたのが新事業開発担当の役員であり、具体的なコンセプトとオープンイノベーション型アプローチを提案したのが私たちプロジェクトチームである。メインとなるコンセプトは、「特化・超越」と「後付け可能な自動運転機能の可能性」であり、ロボティクス技術において先進的な技術と経験を有する（米）SRI International社との共同開発プロジェクトとして進めている。

開発、投資が始まる

昨今、ロボットおよびロボティクス技術はいろいろな事業領域で非常に注目を集め、またその定義自体も大きく変化を遂げており、「人のやることを何でも置き換える」といった過大な期待も生まれつつある。当社はこの流れや可能性を肯定的にとらえながらも、「元来、ロボットは用途に特化することで、人の能力を超越するもの」という考えを持っている。そこで今回のプロジェクトでは、「サーキット走行限定」「バイクを速く走らせること」に特化し、「プロのライダーのラップタイムを目標」という人の能力を超越する高い目標を設定した。

また、オートバイ自体には機能的改造を加えず、新たに開発する人型ロボットがスロットル、ブレーキ、ギア、ステアリングなどの操作を行うという構造にして、「世の中にあるすべての車両に後付けできる自動運転ロボット」の可能性も探索している。これは現在多くの企業が開発を進めている「自動運転車」の多くが乗用車を対象、車両自体に自動運転機能を組み込むアプローチをとっているのに対し、乗用車以外の車両、たとえば農業や鉱業などの産業用車両、海や空の乗り物なども視野に入れ、かつ今ある車両に後付け可能な自動運転機能というユニークなアプローチを試みている。それにより、危険だったり、不快だったりする作業を代行させるというロボット本来の活用ができると考えている。

ベンチャー企業への出資

公開済みの出資案件は２件あり、１社がPrecision

Hawk（以下、PH)、もう１社がVeniamである。PH社は固定翼のドローンと搭載するセンサーより獲得したさまざまな情報および衛星写真や地図、地形情報などからデータ解析を行うプラットフォームを提供する事業を行っている会社である。当社にもエンジンで駆動する産業用ヘリコプターの事業があり農業用途、主に水稲における農薬散布などに使われている。一見すると既存事業に近い領域、つまりH2領域のようにも見えるが、出資判断の決め手は固定翼ドローン、データ解析プラットフォームのいずれでもなく、LATAS（Low Altitude Traffic Airspace Safety）というドローン用の航空管制システムに大きな可能性を感じたからである。旅客機や貨物輸送機は日々われわれの上空を飛んでいるが、大きな脅威を感じない。それは適切な法令とそれに準じた航空管制が行われていることが１つの要因である。もちろん人が機内で操作しているというのもあるが、常時誰かが管制していて、有事の際には対応が可能な状態にあるということが大きい。一方でドローンは商業用途に大きな潜在的価値を持っていながらもなかなか普及が進まないのは、「いつでも、誰でも、どこでも、自由に」飛ばせすぎるからだと考えている。結果として、いくつかの不幸な事故が起こり、それを規制すべくより制限の強い法令が作られ、副作用として潜在的価値をなかなか引き出せなくなっている。それに対して、LATASは「いつでも、誰でも、どこでも、自由にかつ“安全に”」ドローンを利用できるようにする可能性を秘めている。LATASのハードウェアはどんな種類のドローンにも取り付け可能に設計されており、LATAS搭載のドローンはダッシュボードで位置やフライト状況の確認ができる。飛行禁止区域の対応や有事の際の緊急的ジオフェンス、緊急着陸なども管制可能な仕掛けだ。これが標準化されれば、当社の産業用ヘリコプターだけでなく、多くのドローンが期待される価値を早く実現できるようになるはずで、ドローンの商業利用全体を押し上げ、社会に真の価値をもたらすことができるようになると期待している。Veniam社は車やバイクなどの移動体をアクセスポイントとしたWiFiサービスの提供を行っており、それが普及することによりConnected Vehiclesにおいてより安価で価値のあるサービス・ビジネスの可能性が広がると考えている。このように自社の現在の事業に対して直接的に補完、あるいは代替となるものへの投資ではなく、H3から見た現事業の将来および新事業開発の機会獲得に寄与することが期待できる案件に対して戦略的に投資を行っている。

価値を創造するのは「人」

これらのコーポレートベンチャリング活動は当社にとって全く初めての試みであり、私自身も全く経験のないところから始めた。よくわからないけどだからこそやってみようと強いリーダーシップを発揮した担当役員、シリコンバレーにおける活動に対して示唆に富んだアドバイスや支援をくれたシリコンバレーのコミュニティ、「新しいヤマハを創る」というビジョンに共感してくれてチームに入ってくれた現地スタッフ、すべては「人」であり、「人」こそが新しい価値を創る。シリコンバレーで「人脈が大事」「コミュニティに貢献することが大事」というのは「人」同士の交流、意見や情報の発信と反応が不確実で未知な領域における新しい価値の創造においては必須かつ最重要な要素だからだと考えている。当社も1955年にヤマハ株式会社から独立して創設された。創業者である川上源一が残した言葉に「慎重とは急ぐことなり」という言葉がある。意訳すると「まだ世の中にない新しい価値を創造するとき、人々はその不確実性に不安を覚え、慎重になる。不安を払拭するための数字の獲得、検証に躍起になる。が、世の中は刻一刻と変化しており、数字にできるようなことは実際の価値創出においては役に立たない。だからこそ、人が好奇心と情熱を持って行動し、その結果から学び、次の行動を起こすことでしか新しい価値の創造などはできない。慎重になりたいのであれば、まずは行動せよ」であり、まさにこれこそがわれわれ新事業開発チームが念頭に置くべき考えである。そこで、われわれは前述の「Three Horizons of Innovation」のモデル図のSearchをExploreに変え、われわれ自身が「探検行動」することを重視して活動している。これこそ「原点回帰」であり、次のヤマハを創る覚悟で新事業開発を行っている。

シリコンバレー拠点メンバー一同