

大企業とスタートアップの協業が失敗するパターンとそれらに対処するためのベストプラクティス

－第4回「産業構造の転換を促すエコシステムの構築に関する研究会」報告

公益財団法人中部圏社会経済研究所 上席研究員・部長 藤井 康宏

2024年12月17日に開催された第3回研究会^(※1)では、AT PARTNERS株式会社の秋元信行委員よりスタートアップの視点から見た大企業との協業に関する話題提供をいただき、さまざまなケースを含めた議論を行った。今回の第4回研究会（2025年3月24日開催）では、引き続きオープンイノベーションにおける大企業とスタートアップの協業をテーマとし、特に「大企業側が果たすべき役割」や「戦略・組織の在り方」に焦点を当てた議論を行う目的で、研究会委員の高元丈治氏（Plug & Play Japan株式会社 VP Head of Kyoto ※研究会実施当時の所属）より「大企業とスタートアップの協業が失敗するパターンとそれらに対処するためのベストプラクティス」のテーマで話題提供をいただいたので、その内容の主要部分および討議内容について、以下の通り報告する。

【要旨】

- ◇スタートアップとの連携・協業を推進するにあたっては、トップマネジメントのコミットメントに加え、強い推進力を持つ担当者の配置と育成が不可欠である。また、各事業部門や研究所、さらにはバックオフィスにおいても、スタートアップとの協業に理解と関心を持つキーパーソンを巻き込み、組織横断的に取り組むことが重要である。
- ◇技術的なPoC（概念実証）を通じて技術の適合性を確認するだけでなく、その技術がどのような出口（事業化・社会実装）に向かうのか、またスタートアップが解決しようとしている課題の本質を明確にすることが極めて重要である。
- ◇理想的には、スタートアップとの間にシナジーがあり、かつ事業としての成長性も見込めるようなテーマを幅広い視点で検討することが求められる。
- ◇スタートアップは「未来を創る存在」という理解のもと、目先の課題解決にとどまらず、ともに未来を構想・実現していくという長期的な視点が必要である。
- ◇自分たちの知識だけでは想定できない未来を描くためにもオープンイノベーションというツールがあり、書かれていない将来計画にどうアプローチするのかを戦術として考えておく必要がある。
- ◇オープンイノベーションにおいて、全てをオープンにする状況は非現実的であり、ある種のセレクトティブな囲い込みの仕方、それ以外はオープンにするというようなオープンさのコントロールが重要である。
- ◇スタートアップとの協業やオープンイノベーションの推進は、一つのプロジェクトレベルで考える話ではなく、企業全体の戦略の一環として位置づけるべき。その実現には、組織全体での調整や体制整備が不可欠である。そして、その先に、他企業との連携を通じて、どのような未来社会をとともに創っていくのかという議論につながっていく。

(※1) 中部圏研究 VOL.231 (2025.06) 参照

1. Plug & Play の紹介

本題に入る前に、私が日々どのような活動をしているかをご理解いただくために、少しだけPlug and Playの紹介をさせていただきます。

Plug and Playはアクセラレーターという業種です。アクセラレーターはこの10年ほどでビジネスモデルが確立してきた新しいビジネスです。Plug and Playは、サイド・アミディ (Saeed Amidi) というイラン人が創業しました。彼はイラン革命後にシリコンバレーに移住し、ペルシャじゅうたんの店や不動産業を営んでいました。彼の店にはシリコンバレーのキャピタリストやスタンフォード大学周辺の起業家が訪れ、個人的にマッチングを行っていたことが始まりです。また、空きスペースを創業当時のGoogle、Logitech、PayPalなどに貸し、一部の会社からは家賃を株式で受け取っていたことが投資となり、拡大のきっかけとなりました。

現在、Plug and Playは年間200~300社に投資し、累計ポートフォリオは2,000社以上、ユニコーン企業も30社以上輩出しています。

アクセラレータープログラムは企業や自治体と協力し、グローバルで60拠点以上、25以上のテーマで展開しています。また、大企業のイノベーション支援も行っており、グローバルで550社以上の企業をサポートしています。

Plug and Playの特徴は、業界別にアクセラレーターや支援チームを編成している点です。日本では7つのテーマがあり、そのうちヘルスケアやインシュアテックを私が担当しています。

企業の支援は、日本だけでなく、グローバルで大手企業がわれわれのプログラムやPlug and Playと一緒に活動しています。

大企業が新規事業やスタートアップとの協業においてぶち当たる壁は、日本企業に限らず、海外の企業においても、大企業や大きな組織になると共通して発生する課題です。

これをどう乗り越えるかにはさまざまな方法があり、そのレベル差はありますが、根本的な部分は組織構造であり、大企業がリスクを回避するために行うさまざまなことが、新規事業やスタートアップとの連携を難しくしているという点で共通しています。

現在、Plug and Playは世界60拠点以上で展開しており、年々拠点が増えています。シリコンバレーに日本やヨーロッパ、アジアからスタートアップを探索しに行く流れがありますが、インサイダーのネットワークに入るのは難しいため、シリコンバレーから各地域に展開したいスタートアップを見つけ、現地に引き込むことを目指しています。また、各国や自治体がエコシステムを構築する動きに連携し、拠点を拡大しています。

日本では東京、京都、大阪の3拠点で8つのテーマを展開し、50社弱の企業が参加しています。愛知には拠点がありませんが、モビリティのチームが毎週訪れ、自動車関連企業や大企業と連携しています。

われわれのアクセラレーターの最大の特徴は、コンソーシアム形式で運営している点です (図1)。

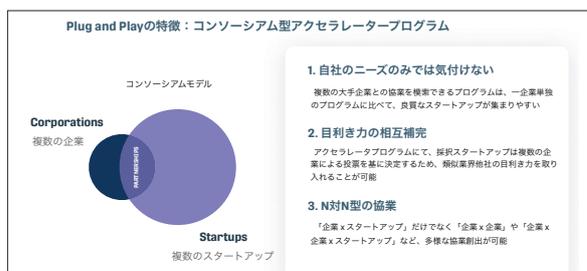


図1 Plug and Playの特徴

アクセラレーターにはさまざまな形態があります。例えば、アメリカのY Combinatorのように、ベンチャーキャピタルやインキュベーターが単独で運営し、スタートアップからエクイティを受け取るモデルや、大企業が単独でスタートアップを集めて協業を模索する企業型コーポレートアクセラレーターがあります。

(※2) 2005年にシリコンバレーに設立されたアクセラレータープログラムで、AirbnbやDropbox、Stripeなど多くの有名企業を輩出

われわれは複数の大企業と共同でテーマを設定し、スタートアップを集めるコンソーシアム形式のコーポレートアクセラレーターを運営しています。

ビジネスモデルとしては、大企業から資金を受け取り、スタートアップからはエクイティやフィーを一切受け取らない点が特徴です。

複数の企業が共同で運営することで、自社のニーズだけでは気づかないスタートアップと出会う機会が増えます。また、新規事業の領域では、技術的知見や業界知見を1社単独で持つことは難しいため、相互補完が働きます。さらに、企業とスタートアップの連携だけでなく、企業同士の横の協業やオープンイノベーションも促進するプラットフォームとなっています。

こうした活動を通じて私が感じている、大企業とスタートアップの協業が失敗するパターンと、それに対するベストプラクティスについてお話ししたいと思います。

2. 失敗のパターン

(1) 失敗のパターン①

社内の関係各所の巻き込み

これは前回も触れましたが、社内の関係各所の巻き込みが不十分な点です(図2)。

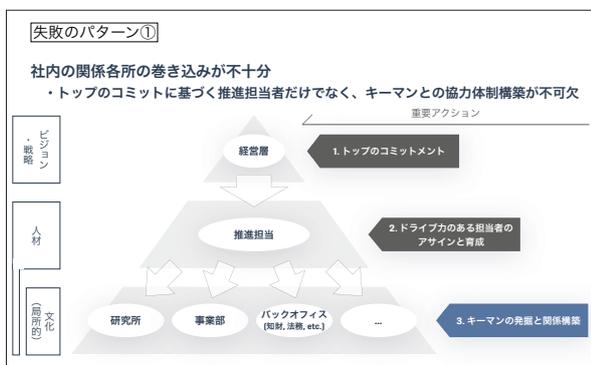


図2 失敗のパターン①

トップのコミットメントは非常に重要ですが、それだけでは不十分で、全社的な協力と連携が必要です。

大企業では中期計画でオープンイノベーションやスタートアップとの協業を進めることが打ち出され、トップダウンで動きが出ますが、それだけでは成果にたどり着けません。現場の人々がその意味や方法を理解していないと進まないのです。

トップのコミットメントに加え、ドライブ力のある担当者をアサインし、育成することが重要です。また、各事業部や研究所、バックオフィスでもスタートアップの連携や協業に理解のあるキーマンを見つけ、巻き込んで推進することが大切です。

経営層がビジョンや戦略を決め、予算をつけることはもちろん重要ですが、新規事業部門はイノベーション推進室や新規事業部門として機能し、経営層や事業部と連携することが重要です(図3)。

社内での関係各所の役割と理想		
社内各所において、イノベーション活動に対しての理解・意識が揃っている必要がある		
	役割	理想的な状態
経営層	ビジョン・戦略策定 決裁者としての予算の割り当て	単独の該当案件のみならずオープンイノベーションに取り組み意識、活動の全体像を把握している
新規事業部門 (研究所)	イノベーション活動の全体推進 テーマ設定・外部パートナー探索	社内外でのネットワークのハブとして機能。 事業部のテーマ紹介だけでなく単独でのテーマも取り組み可能
CVC室	投資を基軸としたスタートアップ のソーシング、評価、支援	独自の予算(ファンド)を持ち、各案件の投資判断を単独で実施できる
事業部	既存事業とのシナジー検討 事業化の際の実装	イノベーション推進担当者が配置されている。KPIに既存事業の売上・利益のみならず新規事業の取り組み件数などが設定されている

図3 社内関係各所の役割と理想

近年、CVCを持つ企業が増えています。新規事業部門が案件ベースで投資するかどうかを経営層に伺うのは効率が悪く、時間がかかることが多いです。CVCが予算を持ち、投資方針を決めてスピーディーに案件を判断することが重要です。

特に既存事業に近いところでスタートアップと協業する際には事業部の協力が不可欠です。担当者を配置し、KPIに既存事業の売上・利益だけでなく、新規事業の取り組み件数などを設定することが重要です。

具体的な事例としてご紹介します。社名は伏せますが、ある製造業の企業です。この企業はCVCを立ち上げてから10年以上が経ち、数十件の投資実績があります。中には買収やスタートアップのIPOによるエグジットもあり、スタートアップ

との協業が成功している企業として知られています。

この企業に対し、われわれは定期的に連携し、Plug and Playとしてスタートアップの案件を紹介しています。その中心となるのは、研究室内のイノベーション推進室の窓口担当者です。この担当者は元CVCで、スタートアップやスタートアップ投資に関して理解があり、事業部に案件をパスする役割を担っています。

事業部にもイノベーション推進室があり、案件を受け取り、事業部内で進める体制が整っています。この体制がある企業とない企業では、既存事業に近い協業案件の進み方が大きく異なります。われわれはこれをモデルケースとして紹介し、取り入れる企業が増えています。

CVCについても、案件によってスタートアップ側が投資を受け入れたい場合や、事業部が現時点では協業できないが将来的に可能性がある案件など、CVCが時間の調整役として投資を行うことがあります。事業部やCVCが社内で調整しながら案件を進める体制は理想的だと考えています。

(2) 失敗のパターン② シナジー

ここからはシナジーについて重点的にお話ししたいと思います(図4)。

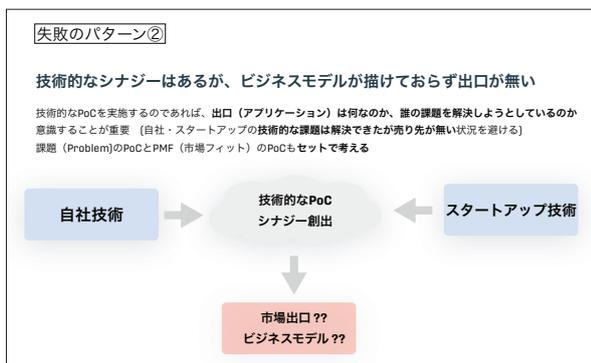


図4 失敗のパターン②

そもそもシナジーとは何かという点ですが、特に製造業系の企業やコア技術を持つ日系企業の場合、技術的なシナジーに着目するケースが多いです。自社のコア技術と掛け合わせて何か良いもの

を生み出すためにスタートアップを探索し、協業を模索することが一般的です。しかし、技術的には親和性が高いものの、ビジネスモデルがなく、出口が見えないという失敗のパターンが多いと感じています。

技術的なPoCで技術の相性を確かめることは重要ですが、そもそもこれをどういう出口に持っていくのか、スタートアップがどのような課題を解決しようとしているのかを明確にすることが非常に重要です。これが欠けてしまうことが多いです。

企業内で「PoCをやきましょう」と盛んに言われますが、PoCにはいくつか種類があります。私は3つのPoCがあると考えています(図5)。

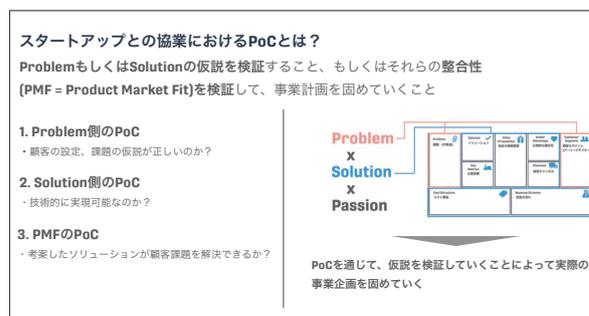


図5 スタートアップとの協業におけるPoC

1つ目は、顧客が誰なのか、顧客の課題が何であるか、その課題の仮説が正しいかを確認する「Problem側のPoC」です。

2つ目は、技術的なシナジーや技術的に実現可能かを確認する「Solution側のPoC」です。

3つ目は、設定された課題が正しく、ソリューションが課題を解決できるか、それがベストフィットしているかを確認する「PMF (Product-Market Fit) のPoC」です。

自分たちがやろうとしているPoCが何なのかを細かく考えることが非常に重要です。

「Startup Formula」とわれわれが呼んでいるものについて説明します。スタートアップの要素を簡略化すると、Problem (課題)、Solution (解決策)、Passion (情熱) の3軸になると考えています。課題があり、それに対する解決策があり、それを実行する情熱がある。この3つが揃え

ば、スタートアップは成功すると思います。これはスタートアップだけでなく、大企業における新規事業でも同じです。

技術や課題が明確でないと、「課題なきソリューション」が生まれてしまうパターンが多いです。

(3) 失敗のパターン③ 自社シナジーの追求

3つ目の失敗パターンは、自社のシナジーを追求しすぎること、取り組み領域に新規性がなく、幅が広がらない点です(図6)。

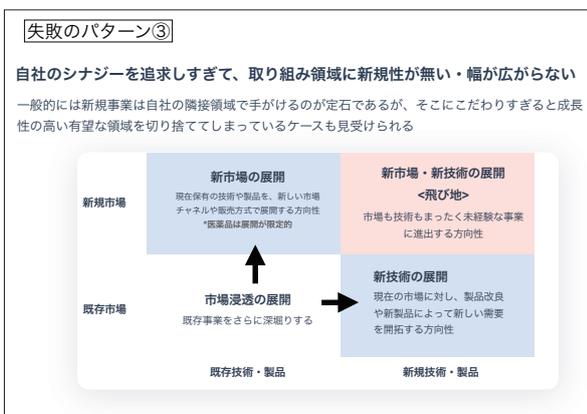


図6 失敗のパターン③

アンゾフのマトリクスでは、隣接する新市場や新技術を横に展開することが推奨され、飛び地はシナジーがないため避けるべきとされています。しかし、スタートアップは新しいマーケットを生み出すことが多く、目先のシナジーに絞りすぎると協業できるスタートアップの数が限られてしまいます。新規事業では枠を広げて考えないと、案件が広がりません。シナジーばかりにこだわると、戦略的なシナジーはあっても事業としての成長性が軽視されることが多いです。

理想的には、シナジーがありつつ事業としての成長性も含めて幅広く考えることが重要です(図7)。

完全な飛び地をやる必要はありませんが、長期的に自社の事業とスタートアップの事業が交わるポイントを考えることが重要です。

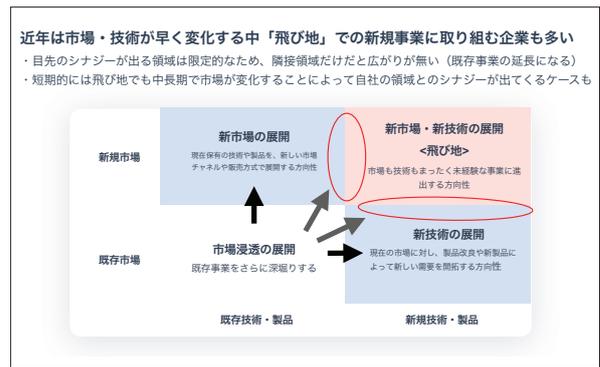


図7 飛び地での取り組み

CVCの運営方針は各社で異なりますが、技術シナジーや戦略シナジーにフォーカスする会社が多いと思います。しかし、「キャピタルゲインも一部考慮しながらシナジーも考えましょう」といったバランスを取る考え方も増えてきています。そういった方針のほうが成功しやすいと言えます。特に「キャピタルゲインは不要」と経営陣から最初に言われていても、リターンを見ると失敗しているスタートアップばかりだと、後から追及されることが多いです。そのため、キャピタルゲインも考慮しながら、幅広い領域を見ていくことが重要なポイントだと考えます。

そもそもシナジーとは何か。私は多くの企業の経営層とのディスカッションでシナジーについて議論することが多いですが、突き詰めるとシナジーは「腹落ち感」ではないかと個人的には思っています。

シナジーは1 + 1 = 2ではなく、2以上になることと理論上では言えますが、それは未来の話ですし、実際に定量的に計算するのは難しいです。会社の経営陣や現場のメンバーが、なぜこの企業と組んでこういう事業を作るのかという「腹落ち感」を持てるかどうかが重要だと思います。

先ほど話した飛び地を積極的に進める会社も出てきていますが、それは「納得感」「腹落ち感」があるからこそ、会社としてそういう取り組みができるのです。会社内で合意形成を作ることも非常に重要だと思います。

(※3) 企業の成長戦略を考えるためのフレームワーク。「製品」と「市場」を軸とし、「既存」と「新規」の組合せで分類する

(4) 失敗のパターン④

ポートフォリオを組まない

4つ目の失敗のパターンは、ポートフォリオを組まずに少ない案件で進めようとする点です。

基本的にスタートアップの生存率は非常に低く、協業案件がすべて成功するわけではありません。ある程度の協業ポートフォリオを作り、その中で10個のうち1つがうまくいけば良いという感覚で最初から合意形成し、パイプラインを構築することが重要です。

損失回避のバイアスが働き、損切りや撤退が大企業の性質上難しいこともあるので、いかに最初にコンセンサスを取り、マネージしていくことが成功に向けて重要な要素となります。

イメージとしては、最初にテーマから絞り込みます。Plug and Playも企業側からテーマをもらい、スタートアップのソーシングを行います。1テーマで数百社をソーシングすることもあります。その中から何十社と面談し、実際に見ながらフィットするスタートアップを大きなパイプラインの中から絞り込むことが重要です(図8)。

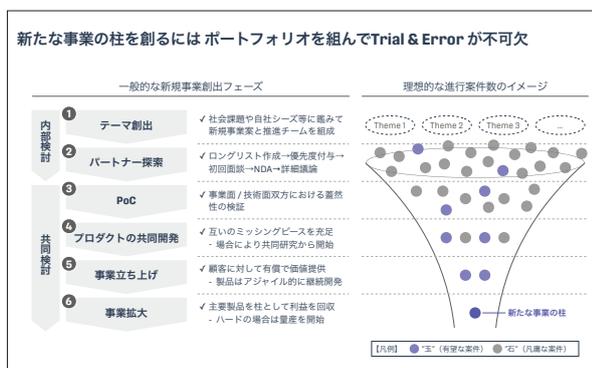


図8 ポートフォリオを組んだTrial & Errorが不可欠

3. 事例紹介

(1) 役員朝食会

Plug and Playの事例紹介です。こうした考え方を基に、以下のような取り組みを行っています。

社内の巻き込み、特に経営層の巻き込みについては、Plug and Playでは半年に1回、参画企

業の役員層限定で朝食会を開催しています。

役員層でもスタートアップやオープンイノベーションに理解がある方とそうでない方の中には大きなギャップがあります。そこで、スタートアップに理解がある役員が、そうでない方や新規事業の担当になった方を巻き込むための会を設けています。

ゲストスピーカーをお招きし、実際にどのような協業しているか、他の企業もどれだけ取り組んでいるかを共有しています。横のつながりを見ることは良い刺激になるため、このような取り組みを行っています。

(2) 現場レベルの巻き込み ～国内製薬会社の事例～

この事例は、経営層ではなく、現場や事業部、社内で普段スタートアップやイノベーションに関係のない方々を巻き込む取り組みです。

この国内製薬会社は5年ほど支援していますが、大企業ではスタートアップのピッチを聞いたことがない方がほとんどです。そこで、スタートアップのピッチセッションを開催したり、新規事業部門が新規事業として何を行っているかを社内の事業部の方々に告知することで、社内の味方を増やす取り組みを行っています。

(3) 企業間での現場担当者意見交換会の事例

先ほど、経営層の朝食会を紹介しましたが、現場レベルの担当者、新規事業部門やCVC部門の担当者、そして新たに着任された方々を対象とした交流会も行っています。他のオープンイノベーション推進担当者から、悩みや対処方法についてのナレッジ教育を行っています。

新規事業やオープンイノベーションの担当者は社内で孤立しがちで、同じような課題や悩みを持っていることが多いです。このような場に参加することで、横のつながりが活性化し、仲良くなって相談し合い、実際に社内に持ち帰って実行する機運をつくる取り組みを行っています。

(4) 社内アイデアソン

外資製薬会社の社内アイデアソンについてです。これは社内をどう巻き込んでいくかという取り組みです。

スタートアップとの協業テーマの作り方には、事業部主体でテーマを出す方法や社員自らがテーマを作る方法など、さまざまなやり方があります。この事例では、普段マーケティングに従事している社員が日々感じている患者さんや医療機関の課題を抽出し、そこからスタートアップとの協業につなげるプログラムを実施しています。

(5) アクセラレータープログラム

三菱ケミカルグループのアクセラレータープログラムの事例です。外資製薬会社の場合は社員がアイデアを作る方法ですが、三菱ケミカルグループの事例では、事業部が持つ課題をベースにアクセラレータープログラムを実施しました。

ヘルスケア領域におけるテーマ事例として、ALS患者のウェルビーイング、分散型臨床試験のデジタル化推進、任意接種ワクチンの促進などがあります。各事業部から課題をヒアリングし、フィルタリングして、いい課題に対応するスタートアップがいるか、協業ができそうかを含めて課題をピックアップしました。そこに対してスタートアップを集め、マッチングして協業を推進しました。

4. 「大企業とスタートアップの協業」に対する議論

上記の「2. 失敗パターン」、「3. 事例紹介」で紹介された課題に対して、研究会委員（図9）およびオブザーバー（OBS）で討議した内容を以下に記します。

(1) 議論の視点

梶山：紹介していただいたプレゼンテーションを基に、いくつかのテーマで議論を進めていければと思います。私のほうで補助線を引かせていた

区分	氏名 (敬称略)	所属
委員 (座長)	梶山 泰生	眉山女学園 理事長 眉山女学園大学 現代マネジメント学部 教授 京都大学 名誉教授
委員	山田 仁一郎	京都大学経営管理大学院 教授
委員	舟津 昌平	東京大学大学院経済学研究科 講師
委員	田中 裕章	一般社団法人中部圏イノベーション推進機構 理事・事務局長 (現：株式会社バリュエグロー 代表取締役/CEO) 名古屋大学 客員教授
委員	秋元 信行	AT PARTNERS株式会社 Co-Founder & General Partner
委員	佐橋 宏隆	STATION Ai株式会社 代表取締役社長兼CEO
委員	高元 丈治	Plug and Play Japan株式会社 VP Head of Kyoto (現：株式会社LEP 代表取締役CEO)

図9 研究会委員（研究会実施当時）

だきたい点が2つあります。

まず1つ目は、協業にあたって、大企業側からどのようにして新たなテーマを掘り起こしていくのか、という点です。

既存の会社はマーケティングや営業の先にあるニーズを把握しているが、自社ではそのニーズに十分に答えられない場合、それをオープンイノベーションで事業として推進するべきかどうか微妙になることがあります。自社で解決できないニーズを掘り起こしてスタートアップとつなげる活動がどのように行われるかが課題で、ニーズが明確にできないまま協業する話が避けられることも多いです。顧客からの要望や現場の課題を出発点にして、それに合った解決策を見つけていくアプローチは、少し前までの日本企業では、あまりうまくできていなかったと感じています。この点について皆さんのご意見を伺いたいと思います。

2つ目は、会社が複数の事業や製品ラインナップを持ち、各事業部や担当者がある状況で、社内の情報共有が難しい点です。研究所と事業部の間もうまくつながっていないことが多いです。

先ほど事例として挙げていただいた会社には、イノベーション推進部のような部門があり、部門を越えてつながる形を取っていましたが、社内の情報共有は実際にはかなり難しいのではないかと思います。

まず、その辺りについて皆さんのご意見やアイデアを出していただくところから今日の議論をスタートさせていただき、その後、もう少しテーマ

を広げて議論を深めていければと思います。

(2) ニーズの掘り起しと協業の課題

梶山：まず、大企業側でニーズを掘り起こすことがうまくいっていない理由、あるいはうまくいっている場合、どうやって可能にしたのかについて議論したいと思います。

三菱ケミカルグループや外資製薬会社のように、マーケティングサイドで見つかった課題を持ち上げて協業につなげることができると、Plug and Playのような会社にとっても仕事がやりやすくなると思いますが、なぜそれができたのでしょうか。

高元：外資製薬会社の事例をもう少し深掘りすると、これは実は教育的な観点でスタートしています。イノベーション教育が大前提としてありました。

入り口がイノベーション教育で、スタートアップとは何か、スタートアップがどこにいて、どのように協業できるかを説明しながら、アイデアを出していきました。後半では、経営陣が予算を用意して、「本当に良いアイデアには予算をつけます」としていました。何十個と出てきたアイデアをコンテスト形式で絞り、最後の4個には予算をつけて、スタートアップを探索し、協業やPoCを行うところまで進めました。

大きな課題は予算がつかないことです。課題を解決したいスタートアップがいても、協業する予算がどこから出るのかで止まってしまうことがあります。予算を経営陣がつけられるかどうか重要です。

また、事業部発のテーマでも、事業部が解決したい課題は短期的なものが多いです。

梶山：そうなりやすいですね。

高元：スタートアップが取り組んでいることは、どちらかというとも5年後、10年後の世界です。AIに関して、短期的に製造ラインに組み込んでどこまでできるかというよりは、将来的にうまく使えば効率化できるというところがあります。そのため、スタートアップは未来のことをやって

いるという理解が必要です。目先の課題を解決できるかどうかではなく、一緒に未来を創っていくという視点が重要です。

スタートアップが取り組んでいる事業やその性質を理解し、課題を設定し、予算をつけることが大事なポイントです。

梶山：一方で、課題の解像度の高さについてですが、現在のニーズのほうが明らかに解像度が高いのに対して、5年後にどのような課題が来るかは今の時点ではあまり分かりません。将来の課題が不透明な状況で検討を進めても、解像度の高い課題設定がうまくいかないことがあります。

高元さんの事業領域だからかもしれませんが、ご紹介いただいた外資製薬会社や三菱ケミカルグループは課題のつくり方がしやすいタイプの業界の企業ではないかと思います。デジタル系はよく分からない課題を創造的に提起することが多いのに対して、ケミカルの領域は具体的な課題が見えやすいのではないのでしょうか。そういう課題のつくり方が多かったということはないですか。

高元：具体的な話をする、例えば三菱ケミカルグループで選ばれた課題は「ALS患者のウェルビーイング」です。

梶山：「ALS患者のウェルビーイング」を課題とすると、少し漠然としていますね。ウェルビーイングって何？という議論になりそうです。

高元：そうです。非常に漠然としていて、間口が広いです。三菱ケミカルグループはALS患者の治療薬を作っていますが、根本的な治療はできません。ALS患者は寝たきりになり、気管切開をするかどうかの判断をしなければならない状況です。「何かプラスになることができないか」という広いテーマでスタートアップを探索し、「こういうことが考えられる」というアイデアソンのような形で進めました。

その中で選ばれたスタートアップは、AIで声を生成する技術を持つスタートアップです。ALS患者は声を失うと視線でコミュニケーションします。視線で入力したものを読み上げる技術はありますが、それを自分の声でAI生成できる技術を

持つスタートアップがありました。彼らは医療領域を専門としていませんでしたが、そこでマッチしました。現在、ALS患者に試しながら、事業化というよりは患者会などに紹介し、提供しています。

梶山：今伺ったお話ですと、三菱ケミカルグループの内部の事業とのシナジーがあるかどうかはよく分からないですね。内部から出てきたアイデアに対してスタートアップのソリューションがくっついて動いているという話だと思いますが、企業全体の戦略としてこれから向かいたい方向とフィットしているのか、その辺は少し置いておいて進めている感じになりやすいですね。具体的な現場の課題に答えるという話とは少し違いますね。

高元：そうです。目先の課題ではなく、長期的にALSという疾患領域に取り組んでいて、「何か患者さんのプラスになることをやりたい」という長期的な視点です。

梶山：ALSの患者の問題を解決するという観点からは確かにそういうビジネスになりますが、それが三菱ケミカルグループがやるべき事業だったのかどうかという議論が社内で最終的に出てきそうです。

秋元：梶山先生が論点に上げた2点は、基本的に高度な経営戦略の話だと思います。

ニーズの掘り起こしは、主語を誰にするかによりますが、既存事業部であれば、毎月、毎四半期、毎半期、毎年、自分たちのニーズの掘り起こしを行っていると思います。これは2点目の社内の情報共有化の話ともつながります。一方で、既存事業部の人たちはそのニーズの掘り起こしをオープンイノベーションのために行っているわけではありません。

日常的に行われているニーズの掘り起こしを全社的に吸い上げ、それを解決するための戦術ポートフォリオの中にオープンイノベーションがあり、スタートアップとのオープンイノベーション、大企業とのオープンイノベーション、R&Dが含まれます。これらが因数分解されていくと思います。

目先の課題に対する判断は単年度事業計画だけ

の話になりがちですが、中長期の話は別の視点でポートフォリオが組まれます。それをマッピングしたときに、ここはスタートアップ、ここはこういうやり方、R&Dと埋めていく。中長期の漠然とした領域のアプローチとしてアクセラレータープログラムでリーチすることが考えられます。

全社的にバランスをとりながら、漏れないように目配り、気配りする必要がある、オープンイノベーション文脈だけで語ると間違ふかもしれません。

梶山：それはそういう感じがします。言われるとおり、日常的に見つかっているニーズではないニーズも含めて見つけ、それをどうやって会社として取り組むのか、どこまでやって、どこはやらないのかを決めていく。その中にスタートアップとの協業があるべきだという話だと思いますが、意外と難しいです。

秋元：できていないです。事業会社には必ずそうやりましょうと言って、一緒に作業させていただくのですが、なかなかそうはできないです。

梶山：研究所の研究テーマを決めることだけでも、今のような話がうまく回っていないことがよくあります。

問題を解決する方法の1つは、事業部が研究所のテーマに対して予算を持ち、自分たちが欲しいテーマにお金をつけることです。一時期、そちらの方策に振った会社が多く、研究所側が自分たちでテーマを決められない状況になった会社もありました。

結果として、遠い先の将来に向けて何を研究するかという議論が回らなくなり、会社発のシーズが出にくくなり、オープンイノベーションに関しても将来を見越したオープンイノベーションが組みにくくなります。そこをどうやっていくかという議論が必要です。

秋元：将来を見越すにしても、既存ビジネスの延長線上だけで考えていると、大体見通せるのは5年後までです。今、生成AIが隆盛ですが、2025年にこうなっていると10年前に誰が予想したかという、ほとんど予想できていませんでした。

自分たちの知識だけでは想定できない未来を描くためにもオープンイノベーションというツールがあると思います。書かれていない将来計画にどうアプローチするかも戦術として考えておく必要があります。こうした取り組みからヒントが得られる可能性はあると思います。

梶山：今言われた話は非常に重要です。見つけてきたテーマの中から、これは本来うちの会社の本流の戦略に反映すべきだということを取り込んで、自分の会社をドライブしていく必要があります。しかし、オープンイノベーションはオープンイノベーションで、自社のR&D戦略はR&D戦略と、あまりつなげないように感じることもありますが、どうでしょうか。

高元：そこは会社によると思います。

よく理解されている会社は、先ほどの事例に見たとおり、新規事業のR&Dの中のイノベーション推進、もしくは新規事業部門が中心になりながらも、経営層がかなりダイレクトに、本当に社長直下でつながり、テーマの独立性を持ちつつも事業部のテーマもくみ取るなど、バランスが取れています。理解されている企業はうまく組織として対応しようとしています。

ただ、全くそこを考えていない企業もたくさんあります。

梶山：考えてもうまくいかないケースも結構あるような気がします。

秋元：依然としてNIH（Not Invented Here）^(※4)の強烈なR&Dが日本の事業会社には多いです。それを逆手に取っているのは海外の企業で、サムスンが、今も継続しているかは定かではないですが、一時期やっていたのは、CVC、オープンイノベーションチームとR&Dに真剣勝負でコンペをさせて、「CVC、オープンイノベーションチームは第2のR&Dである。いいほうを使うからね」と。

梶山：負けたら使われない。そういうのを比較的初期にやった大きな会社はおそらくP&Gです。

P&Gは外とコンペをさせて、勝ったほうが製品を市場に投入できる、負けたら社内でも開発できないというやり方をしていました。2000年代の中盤ぐらいにはもうされていました。

そういうやり方で動かしていく組織、それが本当に全部機能するかどうかは分かりませんが、1つの考え方です。

秋元：そのように動かすためには、戦略、戦術的な整理がされていることが大前提です。

（3）社内の情報共有と巻き込みの課題

秋元：社内の情報共有という点と社内関係各所の巻き込みは、オープンイノベーションを実現していこうとすると必須ですが、巻き込むためのインセンティブや既存事業部が「じゃ、一緒にやろうか」と思うモチベーションがうまく機能している、良い事例はありますか。

高元：そこがすごく難しいところです。先ほど少し触れましたが、KPIが既存事業の売上・利益となると、オープンイノベーションやスタートアップ連携をするインセンティブはゼロに近く、基本的に合致しません。スタートアップとの連携件数や新規事業の取り組み件数を設定するのがハードのKPIの側面だと思います。

もう1つ大事だと思うのは、オープンイノベーションやスタートアップ、イノベーションは本質的にそれが好きか嫌いかに分けられると思います。新しいもの好きの人が一定の割合でいると思います。もちろん会社としてKPIの設定は必要ですが、それ以外に、そういうパッションを持った人を掘り当てて、ネットワークをつくり、チームを動かしていくことも重要です。

秋元：売上や利益だけに評価項目を置くと、3年、5年かかってしまうので、取り組み件数は短期間にモチベートさせる意味で非常に重要ですが、一方で、「一丁上がりPoC」を乱発する誘因にもなります。

その辺のバランスは本当に難しいので、担当者

(※4) ある組織や国が別の組織や国（あるいは文化圏）が発祥であることを理由にそのアイデアや製品を採用しない、あるいは採用したからないこと

の性格を見極める必要があり、状況によっては入れないほうが良い場合もあります。非常に悩ましいところですよ。

梶山：1つの方法は、新規事業を事業部から切り離すことだと思います。事業部の外に置いて、別のKPIで評価する。完全に別の生態系を持たせて、そちらで生き残らせることを考える。役員含めてすべてを最終的には別にしてしまう。

悩ましいのは、このように切り離してしまうと、元既存の事業部にシナジーが発生する領域でも、事業部に手伝わってもらえなくなることです。「これをやってほしい」と思っても、「それはうちの仕事じゃないから」と言われることが起こります。

ここ20年間ぐらいの教科書的なやり方は、「出島でやる」というやり方です。しかし、事業領域的には既存領域の延長線上にあるため、本来ならシナジーが働くはずのものや、シナジーが働くかどうかは分からないが、既存領域のビジネスを置き換えるようなタイプのものが出てくるケースもあります。そういう場合にどうするかは難しい。気にせずに進めていると、「なぜ2つも3つも同じことをやっているの？」という話になります。

新規事業は新規事業として、既存事業と切り離して動いていくと、元の事業部は元の事業部で対抗上、何かをつくるケースも出てきて、なかなか難しいです。

佐橋：ソフトバンクもまさに同じ形で、連携を求めてさせないという方針です。私は出島側を見ている責任者ですが、社内のR&D部門、トップダウンで進める新規事業部門があります。トップダウンの新規事業部門はオープンイノベーションも担当しているので、スタートアップもそこに含まれます。R&Dとスタートアップがコンペするような感覚で、社内新規事業も一緒にコンペするのが普通になっています。

梶山：出島とはどのような組織なのかですが、既存企業で新規事業を立ち上げる際に、既存事業とは別のラインで異なる評価基準を持ったグループを置くことが行われてきました。これを出島と呼んでいるのですが、ここから育っていくものは、

既存の事業と一生懸命にシナジーを考えなくても良いケースです。

しかし、製造業などのオープンイノベーションではよくありますが、あるビジネスに新しい技術を入れて次の中核技術にしたい場合、出島でやってもうまくいかず、先行技術開発として次の世代の大きな戦略に位置づけて入っていくことが必要です。例えば5年後のシステムはこうなると全社で議論しているところに入っていないと、うまくいきません。

自動車業界では先行開発の段階で新しい技術を入れることがルーチンで行われており、そこにスタートアップの技術も入れてくる話になります。

中部圏のスタートアップが協業して、その成果を製造業のメイン事業に還元する話になると、「あちは違うからね」という方式になりがちです。ですが、それだと結局使われないままになってしまうので、オープンイノベーションを先行開発とどう統合するのかを検討しなくてはなりません。

それとは別に、ソフトバンクやIBMのような会社では、既存事業とは切り離れた出島的な組織が機能しやすい状態です。そこでは別の評価基準で大きくなったら次のKPIを設定することがあります。2000年代のIBMでは、Horizon 1、Horizon 2、Horizon 3と評価項目を変えていくプロセスをつくっていました。スタートアップが大きくなったら違うKPIで評価する話に近いです。それを役員からすべて別の組織で動かすことができる会社です。

（４）新規事業の評価基準

OBS1：出島を作って新しい組織で判断していくのが良いというお話だったかと思いますが、出島での判断はスピード感が重要だと思います。その際、判断の基準が必要であり、それがないと出島の担当者やトップは困ってしまうと思います。出島での判断などについて、企業にはどんなアドバイスをされていますか。

高元：出島に関して私が感じている観点でお話し

します。出島の課題として、新規事業でうまくやっているとされる優秀な担当者が外に出てやるパターンが一般的ですが、優秀な方でも出島で新規事業を進める中で、さまざまな壁にぶつかり、フラストレーションがたまり辞めてしまうことが多いです。

逆に、どうすればうまくいくのかという点については、最近よく議論されているのはカーブアウトやスピアウトです。一度資本ごと切り離し、切り離された人はアントレプレナーとしてスタートアップと同じように新規事業の資本を持ち、外部から資金調達をして進めます。そうすると、判断は市場や外部の評価、ベンチャーキャピタルの投資判断や顧客の購買意欲に基づくため、普通のスタートアップと同じ基準になります。非常に厳しいですが、本質的に事業を作るためには完全に資本関係を切り離して独立して進める必要があります。

もう一つの論点は、社内から切り離しても、その人材がスタートアップのアントレプレナー的な性質を持っているかどうかです。社内で優秀な人でも、スタートアップのアントレプレナー的な性質を持っていない場合があります。最近よく議論されているのはEIR（Entrepreneur in Residence 客員起業家）という形で、外部からアントレプレナー気質の人を連れてきて、その人が出島を運営するという考え方です。

梶山：今、ご質問いただいた点に関して言うと、出島では基本的にスタートアップの世界での新規事業の判断基準を取り込んで判断しますが、恐らくCVCが判断しているのと同様に、自社の戦略的なつながりが高いかどうかを勘案して選ぶか選ばないかを決めています。

投資のgo or no-goを何で決めているかというところ、ベンチャーキャピタルの投資基準判断にはいくつ研究がありますが、はっきり言うとあまり合理的ではありません。合理性を求めすぎると、行き着く先で無理が生じることがあります。

もちろん徹底的に合理的に判断しようと、リアルオプションなどの考え方をを用いて評価しますが、

それでもスタートアップの会社に対するバリュエーションはキャピタルによって全然違うのが普通です。不確実性のある状況でモデルに取り込む確率を評価する際に、感覚で「これくらいだよな？」と決める部分が必ず残り、その感覚が人によって違うからです。最後に投資するかしないかの判断は、結局、人を見て、気に入った人に投資する部分が多いです。

ある論文で書かれていた投資の基準は、投資家が鏡を立てて相手のプレゼンに対して自分がどのくらい盛り上がっているかを見て決めるというものです。自分が面白かったかどうか大きな決め手になっています。もちろんバリュエーションを検討し、マーケットの規模も推測し、投資額も計算しますが、最後は人を見て投資しています。多くのキャピタリストに対するインタビューでも同様の話が出ています。

OBS1：そういうところを大企業側にアドバイスしないと、大企業側がスタートアップに対して何をしたらいいのかが見えてこないのではないかと思います。

梶山：大企業にもスタートアップ世界のプロジェクトの評価の仕方を取り入れていただくことが必要だと思います。

秋元：「オープンイノベーション=CVCでマイノリティ投資すること」ではありません。それは手段でしかない。スタートアップと組んで新しいプロダクトやサービスを世の中に出すことが究極の目的です。そこをぶらさないことが重要だと思います。

梶山：新規事業を管理するための、一つの課題が事業の評価基準です。私が昔関わったプロジェクトでは、会社のR&Dプロジェクトの評価をどうやるかという問題がありました。プロジェクトの評価にもいろいろあって、go or no-goを決められる領域と、そうではない領域があります。比較的止めやすいのは医薬品や材料化学ですが、ソフトウェア、デジタルの世界はアイデアを作り直すと違うマーケットが見つかるので、簡単に止められず、ずっと続けてしまうことがあります。

ある会社との共同研究プロジェクトで、R&Dプロジェクトのgo or no-goについて「合理的に判断する基準を一緒に考えてください」と言われたことがありましたが、「合理的な基準はないです」と答えました。

サイエンス系の方は合理的な基準があると思われがちですが、人間の営みなので、最後の判断は人を見ることとなります。2000年代前半の話ですが、キャピタリストにインタビューしたところ、ほとんどの方がgo or no-goは「人で決めていきます」と答えていました。

プロジェクトの評価はリアルオプションを使って行いますが、確率の付与の仕方でもバリエーションが大きく変わります。こうしたことを理解した上で、全社的にどうするかを考えることが新規事業を回していく上で重要だと思います。

(5) ロードマップが見えない状況での協業の課題

田中：自動車は新車種販売の5年以上前からその車種に対して開発を始めるので、その時点で技術が開発されていないと間に合いません。例えば自動車メーカーの5年以上後の姿が見えているかという、実は見えていません。しかし、「このような技術はいかがですか」と提案しなければ、自社の技術を使ってもらえないので、社内でロードマップを作らざるを得ません。

社内で作ったロードマップを海外のメーカーに見せると、刺さるものがいくつかあり、「これに向けて開発をやるので、その技術を2年前倒して出してほしい」と言われることもあります。そうしたものに合わせ込むためには、社内で回すしかありません。スタートアップと連携しようと思っても、生産日程に合わせてマッチングするかは難しい部分があります。今使えるものを取り込んで社内で開発するルーチンが多いです。

私がCVCを見ていたときも、CVCはリードを取って事業部内に循環させますが、最終的にはCEOやCTOが企業の中で仕事をするのが前提でないと回りません。「あなたの会社は他社と付き合ってもいいが、ちゃんとうちの担当分は完成

して下さい」と言わないといけません。

梶山：今、田中さんが示していただいたところに、また2つ大事な論点が含まれていると思います。

1つ目は、特に大手の製造業の場合、先のロードマップがあり、どのタイミングにどの技術がどのように入っていき、それがどう製品化されるかを見通す必要があります。それに合わせないと、スタートアップと協業してもうまく回りません。社内の体制が整っていないところはそもそもできないという点です。

もう1つは、自動車メーカーのロードマップは他社の側からは分からないという話が重要です。会社の将来の戦略をオープンにしないと、どこと組むかという話が本当はできない。情報交換はしているが、本当のことは言わない、あるいは特定のメンバーに入っているところだけとやっているという中で、協業を望む側がどうやって自動車メーカーの将来戦略を知るのかという問題があります。

そのためには特定の会社の状況を選択的に開示しないとダメですが、これがうまくできないことがあります。

会社の中のニーズが戦略的な中核になっていると、それを公にして「このテーマでやれる人、寄るといって」はできません。隠しながら探さないといけません。

比較的似ているのは、会社の戦略的なテーマでこれから開発しようと思ってエンジニアを中途採用で集めるときにどうするか。各社はオープンに募集せず、エージェントに情報を共有して探してもらいます。同じように情報をクローズドに媒介する主体がいて、初めてスタートアップとの協業が回ります。

CVCで公にはしていないが、おつきあいしている中で探してきて、どうやって将来の情報を伝え、マッチングを推進するかが会社の取り組みとして重要です。

(6) 協業に向けての大企業側の課題とその対応

舟津：失敗パターンを4つほど挙げていたと思いますが、Plug and Playの立場に限って言うな

らば、どのくらい是正のための介入が可能か、改善が可能かを教えていただけますか。つまり過去の事例を見たときに、このパターンだったら失敗するというのを挙げられていると思いますが、実際に関わっていく中でどのくらい関与して改善できるのか。このパターンは立場上できない、というのがあると思いますが、そこを教えていただければと思います。

高元：現実問題として、特に外部からの介入や社内の担当者や経営陣が変えたいと思っても、大きな組織では劇的に変えることは難しく、本当に少しずつ年月をかけて変わっていくのが現実的なのところだと思います。

全く変わらないということはありません。例えば、イノベーション推進室がなかったところから始まり、まずR&Dの中にイノベーション推進室ができ、その後CVC室ができ、さらに事業部にもイノベーション推進室ができるというように、3年から5年かけて少しずつ変わっていくことが多いです。また、事業部を巻き込んでのスタートアップ連携が個人レベルではあったかもしれませんが、組織としてはできていなかったところが、イノベーション推進室を取りまとめて課題を掘り起こしながら少しずつ案件として作り、事業部からも相談ができるようになり、社内のコミュニケーションが少しずつ活性化してくるということもあります。感覚的な回答になってしまっていますが、少しずつ変わってくると思います。かなり年月はかかります。

相山：例えばCVCやイノベーション推進室がどのスタートアップと一緒にやるかというとき、どのくらい行き先の事業部と話をして動いているイメージですか。

いろいろなレベルがあって、最初は例えばR&Dセンターだけでやって、まずは一緒にやれる形を作ることに専念し、そっちはうまくいくかもしれないが、持っていったら事業部が「嫌だ」と言うこともあります。でも、最初から事業部の御用聞きのようなことをしていると、将来の飯のタネになるような話はできない場合もあります。最初か

らどのくらい事業部側が関わってくるかは重要な要素の一つだと思いますが、どんな印象をお持ちですか。

高元：私が知っている範囲では、新規事業やR&Dとして単独でやる案件と、事業部と一緒にやる案件は分けていて、事業部と一緒にやる案件に関しては事業部にお伺いを立てに行くのが基本だと思います。

相山：R&Dがやっている時点で、最終的にはどこかで事業にしますよね。すると、引き継ぐ先の事業部がいますか。それとも、新規事業なので、全然事業部を介さないで、別の出島に行ってしまうんですか。

高元：後者のパターンもあって、仮に新規事業が立ち上がった場合は、新たな事業部を作りましょうという前提の案件もあります。それは新規事業で単独でされると思うので、ある程度そういう体制もあったほうが良いのではないかと思います。

相山：失敗のパターンに「課題なきソリューション」とありますが、R&D側がスタートするケースは「課題なきソリューション」になりやすいと思います。先ほど秋元さんがNIHと言っていましたが、R&D側が自分たちでとにかくやってみるものの、結果的にどこにも使われないということも多いです。そうならないようにするためにはどうすれば良いのか、あるいは仕方がないのか、どのようにされているケースをご覧になってますか。

高元：研究所でテーマを立てる際にも、ある程度課題感を持ちながら進めるころはうまくいっていると思います。

具体的な事例として、島津製作所があります。スタートアップとの協業以前に、すでに研究所が大学との共同研究を盛んに行っており、研究者の方々が自分たちの研究だけでなく、大学の良い研究と一緒に進めようというマインドセットを持っています。大学とのオープンイノベーションの土壌があるため、スタートアップとの連携もその延長線上で進められています。

大学側はビジネスモデルを持っていないケース

が多いですが、スタートアップと協業する際には、スタートアップ側が出口や課題を持っていることが多いです。

スタートアップ側の技術に興味があるケースが多いですが、出口側の視点も重要です。例えば、自社で開発している技術とスタートアップの技術が類似している場合、スタートアップ側は必ず事業を考えており、ベンチャーキャピタルから資金を得るためにも出口を考えています。スタートアップの技術だけでなく、出口の視点も参考にしながら協業することができるパターンがあります。

梶山：出口があることで、事業部との接合がうまくいきやすいところもありますか。

高元：スタートアップの魅力の一つとして、出口を考えていることがほとんどなので、それが一つのドライバーとなり、事業部との話し合いも進むことが多いです。

秋元：さっきの是正の話ですが、事例をたくさん持っているのだから、これから始めましょうという企業と組む場合には、失敗事例集を最初に説明して、「これをやったら失敗します」と伝えることが重要だと思います。野村監督の言葉を借りると、オープンイノベーションにおいても勝ちに不思議の勝ちはありますが、負けに不思議の負けはありません。

この失敗はどの会社でも絶対に失敗します。この会社でうまくいったからといって、違う会社に持っていったとしても、企業カルチャーやお作法を含めたOSが違うので、必ずしも成功はコピーできませんが、失敗はほぼ確実に同じ失敗をします。始める前にその失敗事例集を伝えることで、失敗の可能性を低くすることができると思います。

高元：言われるとおり、そのOSを変えなければいけません。対面して話す担当者や経営者も、話をすれば失敗すると分かってくれますが、それを変えるのは別話です。

秋元：そうですね。OSの変更には数年かかりますし、数年で変わるかどうか怪しいです。

田中：先に経営者が代わるパターンが多いですね。

秋元：経営者が代われれば、OSもあっさり変わる

可能性もゼロではないです。

梶山：先ほど舟津先生が質問された内容に関連して、われわれと一緒に進めていた研究があります。

R&Dセンターにいるイノベーション推進担当者や研究者が、スタートアップや提携先の研究所と共感し、考え方が合致する方向に進むほど、事業部側とうまくいかなくなるケースが結構あります。そこら辺のメカニズムはさまざまところで見られます。

実際には、スタートアップ側と事業側の両方がうまく回って初めて協業が成立するので、そこら辺も重要だと思います。それをどうやるかは難しい問題です。もしかすると秋元さんもそうかもしれませんが、スタートアップの世界に近づきすぎると、事業側と一緒に仕事ができなくなってしまうことがあります。

秋元：われわれも大手事業会社のオープンイノベーションを支援するという文脈は維持しています。

そういう意味で、どううまくつなげるかというのは永遠の課題で、常に頭を悩ませています。

(7) オープンイノベーションの課題

OBS2：最初のオープンイノベーションの話に戻りますが、「オープンイノベーションが大事で、やらないと新しい作業ができない」というのが大前提ですが、自分の持っている情報は、データも課題もあり、それが5年後、10年後の飯のタネになります。それを例えば5社で開示して「素材メーカーが開示して、新しい商品をつくって中部を強くしましょう」と言うと、総論賛成ですが、各社の行動は自分の情報を隠して他社の情報を見たいという状況です。

10年ぐらいそういう状態が続いていて、全くオープンイノベーションができていません。梶山先生が今言われたように、コミュニティをつくるとか、何か仕組みをつくらないと、オープンイノベーションは大事ですが、できませんという状況はこれからは変わらないと思います。

梶山：非常に重要なことを言われたと思います。「手持ちのものをみんなで出し合いましょう」と

いう世界では、実際に技術や情報は表には出てこないし、それを期待しないほうがいいと思います。本当に大事な情報は自分たちで持っているが、そうではないところに対して、うまく交換しながら予測が立つようにしていき、必要なところのマッチングは、表からあまり見えない形で情報を隠しながら探してつなげることをやりながら、うまくつくり上げていく。これをどう回していくかという話だと思います。

OBS2: オープンイノベーションの概念を統一しないといけません。皆が言っていることが様々ですが、一般的には「3社がそれぞれ手持ちのものを出して、みんなでより良いものを作りましょう」という感覚がオープンイノベーションだと捉えられています。しかし、現実的にはそのような世界は来ないとすると、「現実的なオープンイノベーションはこういうルールで、こういうものです」と定義しないと、進展しないのではないかと思います。

梶山: 私はずっと以前から自動車業界の研究をしてきたので、皆さんが当たり前前にシェアしている常識だと思っていましたが、そうでもないことがありました。それは、下請けやサプライヤーなど外部の会社が完成車メーカー向けに単独で開発をしてくれる場合、すべてを抱え込むことはほぼないということです。部品が完成したら、半年から1年半ほど自社専用で使いますが、その後は外販してもらったほうが良いです。外販する方が、生産量が増加して、規模の経済が働くのでコストが下がり、自社の利益にもなりますし、その領域でビジネスが続く保証にもなります。外に売るのは当たり前といえば当たり前です。

スタートアップでも「最初はうちでやってもらいたいけど、1年後は外に売ってください」というのは全然あり得る話です。ある種のセレクトティブな囲い込みの仕方、この範囲だけ囲い込んで、そこから先はオープンにするというようなオープンさのコントロールが重要だと思います。

Linuxの仕組みもオープンな極みだと思われていますが、実際には選択的な開示しかしていません。

ん。調査された論文を見ると、そうなっています。「ここは出すけど、ここは出さない」ということを外資もやっています。

(8) 製造業のオープンイノベーションへのアプローチ

秋元: 少し違う視点からお話しします。中部圏全体で協力してオープンイノベーションを進めようという取り組みの前段として、従来型の開発モデルやビジネスモデルがこのまま続くことがある程度前提になっていると思います。例えば自動車業界において、(最近のEVの状況は説得力に欠けるかもしれませんが、) もしEVが進展した場合、極論すると、「自動車はスマホ化し、その価値がソフトウェアにシフトし、部品点数が激減し、エコシステムが簡素化される」と言われていました。従来型のビジネスモデルや開発モデルが続かずにひっくり返される可能性があります。その可能性がどれほどあるかは議論できませんが、そういう可能性があるとする、トヨタ、ホンダ、日産、マツダなどがひっくり返されるかもしれません。「われわれはひっくり返されるかもしれない同じ船に乗っている、この船がひっくり返されたときのためにもう一つのアプローチを考えましょう。その手段としてのオープンイノベーション」というアプローチだと、梶山先生が言われたように、すべてを共有することはありえませんが、現状の開発プロセスや開発モデルを前提にしているものよりは、多少は手の内を中部圏内で共有することが可能ではないかと思います。

OBS2: これは私が日ごろ感じていることですが、理論的にはひっくり返される可能性はありますが、製造業は改善の技術なので、100%ひっくり返したイノベーションは全く考えていません。すべてが今までの延長上のオープンイノベーションの話になってしまいます。逆に言えば、ひっくり返すような話は企業側では全くできません。

梶山: 今話された「要素技術レベルで新しいことはできない」という話と、「組み上がったシステムが違うものになる」という話は別のことだと思

います。「自動車の代わりに新しいものを作りましょう」という話は、各社が協力して行うことは可能だと思います。

この世界に関しては既存の自動車ビジネスとは関係ない、別の自動車を作るつもりでやるという話が出てくれば、少し違ってくると思います。

今、EVは少し停滞気味ですが、先行事例としてエレクトロニクスの世界で何が起こっていたかを考えると、2000年前後から新興国企業に負けていきました。あの時に起こっていたことは、大量に作られている汎用的なものを組み合わせて作ったら何とかなってしまうという世界です。そういう作られ方をしたものが登場するかどうかが一番の境目だと思います。BYDはそのような世界を作り上げていますが、テスラはそうではないと思います。

BYDのような汎用品を集める世界に対抗する方策については、あまり話はされていないと思います。違う形でやるしかないという方向になり、その違う形が日本にあるかということ、いくつかのEV系ベンチャーはありますが、そこまで進んでいる感じはありません。もしコンソーシアムのようなものを組んでやるとしたら、モビリティなどの解決策が出てくると思います。

ただ、少なくともエレクトロニクスの世界で起こっていたことを思い出すと、一気に市場を奪われたという感じだったので、対応は難しいかもしれません。

梶山： オープンイノベーションを考えるときには、スタートアップが新しい世界にどう貢献するかが重要です。この統合をスタートアップが担うとなると非常に大変なので、誰ができるのかという話をしなければなりません。

しかし、可能性が全くないわけではありません。システムの世界ではSaaSが生まれ、Salesforceがスタートアップから中核企業になった例があります。マーク・ベニオフというオラクルの副社長でビジョナリーな人が「これからクラウドが来るから、こっちでやるんだ」と引っ張り込んだのです。あのようなことが車の世界でも起こる可能性はあ

りますが、普通のスタートアップが旗を振るだけでは皆がついてこないで、簡単にはできないと思います。どうすれば良いかは難しい問題です。

梶山： 話が少し違う方向に進んでしまいましたが、今日の議論で少しはっきりしてきたのは、スタートアップと協業し、オープンイノベーションを進めるという話は、一つ一つのプロジェクトレベルで考える話ではなく、全社的な戦略の中での位置づけや、それを実現するための組織的な調整が重要だということです。

そして、その先の世界に何があるのかということ、いろんな会社がどう他の会社と協力して、どういう世界を作っていくのかという議論につながっていくのではないかと思います。