

# 大企業×スタートアップによる価値創出

## ～新たな成長に向けた社外の出島機能としてのスタートアップ活用～



アビームコンサルティング株式会社  
顧客価値創造戦略ユニット  
菅原 裕亮

### 1. 大企業によるスタートアップ協業で直面する壁

この10年で大企業による新規事業検討は一般化した。アビームコンサルティングが5年おきに実施している「新規事業の取り組みに関する実態調査<sup>注1</sup>」に対しても中小企業から大企業まで幅広い層から反響も多い。新規事業を担う組織は経営企画のような経営層に近い部門だけでなく、事業部門の新規事業検討チームといった現場に近い部門まで多岐にわたっている。これにより、新規事業検討という役割が幅広い部門に落ちてきているということがわかる。

特に2019年に邦訳されたチャールズ・A. オライリー氏の著書である『両利きの経営』が発売されて以降は、「知の探索」という新しい事業の芽を育む活動の重要性が広く認識された。この「知の探索」における新しい方法として、オープンイノベーションなどの外部経営資源を活用し、自社の事業領域の拡大のために新しい起点をつくらうという流れがさらに加速した。さらには国の政策支援による後押しもあり、近年ではアクセラレーションプログラムやピッチイベントがさまざまな地方自治体で展開され、そして多くの大学でも起業部が設立されている。このようにスタートアップとの共創を支援するスタートアップエコシステムの存在感は年々高まりをみせ、そしてそれに連動して大企業もこのようなエコシステムにアクセスする機会が増えている。

### 大企業にとっての事業成長に資するスタートアップ協業の可能性

そのような潮流もあり、大企業は新たな事業成長の起点づくりとしてオープンイノベーションの手法を複

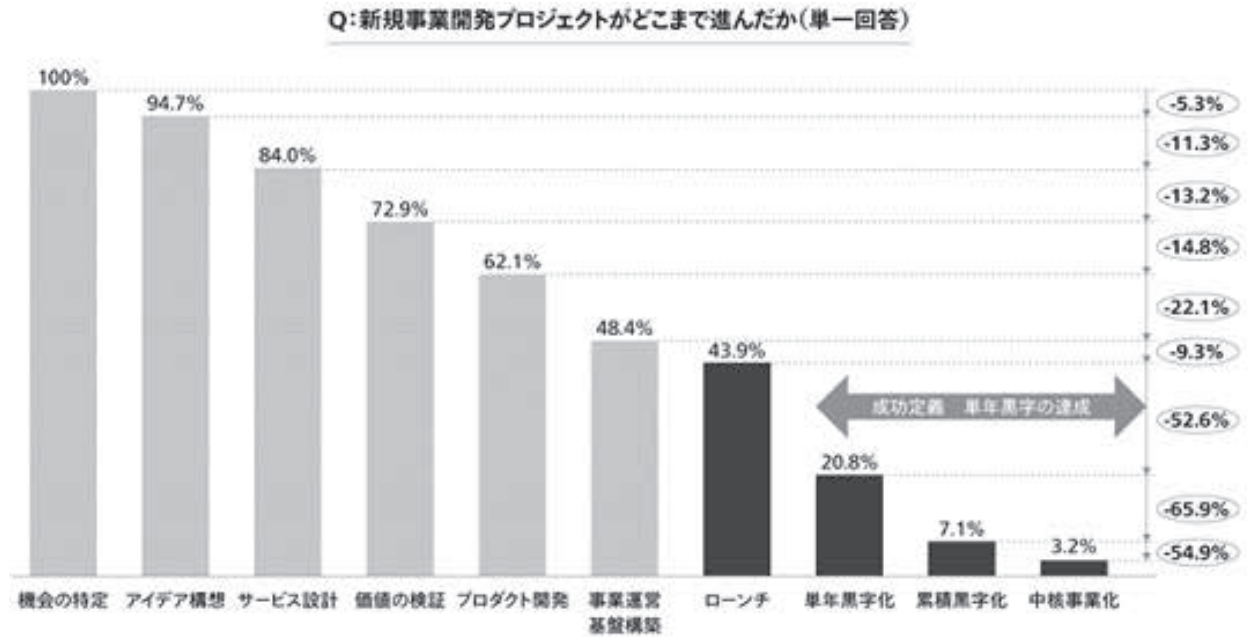
数並行して活用している。しかしながら上記で述べた「知の探索」を自社内で完結することが難しいという実情もあり、十分な成果にはつなげられていないことが多い。そのため、外部の全く異なる環境やエコシステムの中から自社にはない風を起こすことへの期待を抱き、スタートアップ投資として大企業のCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）等からの資金提供が進んでいる。

「知の探索」は、新規事業創出の必勝パターンを見つめるのではなく、自社の事業戦略に適した仕組みの構築に時間をかけて取り組むことで、自社なりの新しい価値を見出すことが重要である。企業経営として中長期的に新たな事業の創出に向けた活動にコミットできている企業は、不確実性の高い分野であっても、失敗も含めた事業開発の取り組みの数としての成果創出やそれらを進める人材プールの確保ができています。

冒頭で述べた「新規事業の取り組みに関する実態調査」の中でも、新しい領域への挑戦を通じてサービスや事業のローンチにこぎ着ける企業の割合は、全体の4割に達しているものの、その中で黒字化や中核事業化を実現している割合はかなり低くなる。一方でそうした段階まで企業活動として新しい取り組みを支援して成果につなげることができている企業は一定数存在する。これは、大企業独自の「既存事業が最適化された仕組み」が強固であるがゆえに新たな挑戦に挑みにくい環境や、未知の領域の挑戦経験をもつ人材が乏しい、という制約を考えれば、価値のある一歩だといえる。

勝ちパターンが明確な既存事業と比較すると新規事業が中核事業化する確率は低いものの、そうした背景を理解したうえで取り組みの長期的な継続こそが、組

図表1 新規事業の達成状況（新規事業に関する実態調査）



出所：アビームコンサルティング「新規事業の取り組みに関する実態調査（2024）」

織内での事業開発のケイパビリティに直結していくのである。（図表1）

## 2. 総論賛成でも協業検討がとん挫する原因とその対応

### 明確な意思をもたない無邪気な協業推進

「オープンイノベーション」や「両利きの経営」など、これまでの事業の延長線上ではない新しい取り組みの重要性が認知され、新しい挑戦に対する経営陣からの期待も依然として高い。そうした期待を背景に、大企業で新規事業検討の取り組みが数多く生まれている。しかし、「正解はわからないが、とりあえず始めてみよう」というパターンが多いように感じる。「正解がない」とことと「明確な方針をもたない」ことは、同義ではない。

限られた経営資源に優先順位をつけながら差配しているスタートアップにとって、明確な戦略をもたない大企業からのアプローチには消極的な姿勢になる。とあるVCが投資するスタートアップのアジア営業責任者から「日本企業はどの部門がスタートアップ企業との協業を推進するオーナーシップをもっているのか？」と質問されたことがある。同じ会社でも事業開発やイノベーション推進といった類似の機能を標榜する部門が複数あり、さらには別法人となるCVCや子会社など

の存在が組織力学の理解を複雑化させていることが質問の背景だ。また、肩書きはあったとしても一緒にやろうという意思やオーナーシップをもつ人がいないと感じたことも、このような迷いの一因だったようだ。大企業側が明確なビジョンや協業の設計図がない状態でスタートアップとの面談に臨むことで、意図せずこうした状況を生み出しているのではないだろうか。

大企業が想像する以上にスタートアップの人的な資源や時間リソースは乏しい。そのため限られたリソースをどの案件に配分するかを常に求められている。この状況では、スタートアップ側が検討の方向性が近いと認識できない企業とは協業を避けたいと考えるのは自然である。

スタートアップとの協業検討に関する対話の中で、自社の顧客との商談機会の提供や、業務の生産性改善といった具体的な検討材料を大企業から提示できないのであれば、自社が推進していきたい方向性や検討アイデアとしてのビジネスモデルなどの提示が対話の中で最低限必要な材料である。こうした準備を検討チームで進めることが難しい場合は、社内の別部門の支援や外部の知見者などを引き込むのもひとつの手法だ。

こうした事前準備に基づいた対話がお互いのビジョンへの共感を高め、具体的なタスクへの落とし込みに

つながり、双方がひとつのチームになっていくプロセスの支柱となる。異なる組織同士の協業はこうしたプロセスを踏んでいく時間が必要であるが、小さな成果を少しずつ提示することは大企業内部での取り組みの認知も高め、他部門の協力や支援を得るためにも必要なプロセスにもなる。将来的な果実を取るためのひとつの工夫である。

### 経営陣の巻き込みの弱さに起因する向かい風

次に考えられる阻害原因は、協業検討における経営陣の巻き込みの弱さだ。大企業がスタートアップとの協業を推進するプロジェクトを立ち上げて、その組織の大きさから役員レベルの責任者が当該案件に関与することは少ない。冒頭で紹介した「新規事業の取り組みに関する実態調査」の中で、失敗企業に比べて成功企業の多くが回答していた要素は、「役員級の責任者の積極的な関与や支援」に関する要素だった。(図表2)

昨年弊社が実施した「Open Innovation Beyond<sup>註2</sup>」セミナーに登壇したパネラーのひとり(大企業側)からも、この結果に類するコメントをもらった。彼は当時、まだ小さかった取り組みに全社を巻き込むため、協業候補先のスタートアップの社長と役員陣をひとりずつ直接引き合わせた。その場が、経営者としての課題感やテーマに対する想いを共有する機会になり、そ

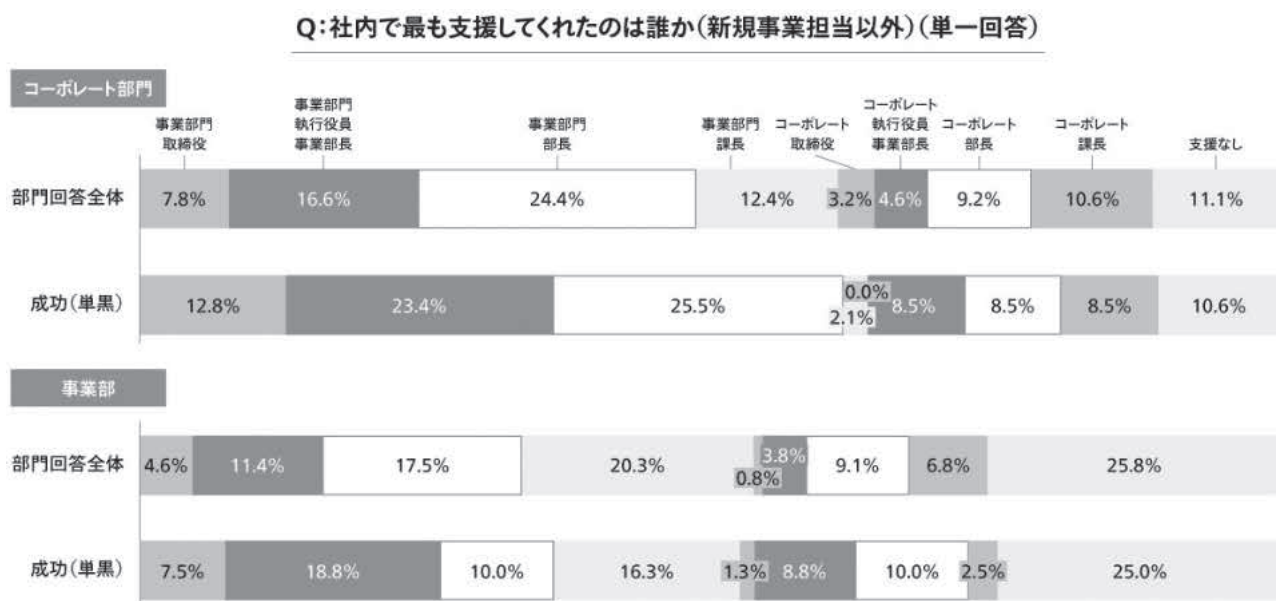
して双方で補完関係を築くことができるビジネスモデルも共有したことで有意義な議論になったとのこと。最終的に大企業とスタートアップの2社で共同事業を立ち上げるようになった。

残念ながらこうした成果が出るのはまれなケースである。顔合わせ後に大企業とスタートアップの間で具体的に取り組みの設計を進めたとしても、実行判断をする局面においてスタートアップ側の実績不足やビジネスモデルの不確実性などを理由に検討が止まることも多い。

多くの大企業は、堅実な事業収益を上げるための評価の仕組みや判断軸を長年かけて構築している。そのため、これらの習慣に従って意思決定されることが自然な流れだ。特に、協業検討のプロセスに関与していない意思決定者にとっては、こうした評価ルールや裁権限の基準に基づいて判断することになる。これらの判断に対して、協業検討の側面からその戦略的な意義や検討の妥当性を補足することができる役員を初期から巻き込めるかどうか、検討の成否に大きな影響を与える。

もちろん、検討に関与している役員がいる場合でも、社内の対話や交渉を進めやすいように多面的な準備が必要である。スタートアップとの共創におけるストーリーや、大企業としての組織力を生かした協業の設計

図表2 CVCにおけるステークホルダーとの対話における課題



出所：アビームコンサルティング「新規事業の取り組みに関する実態調査(2024)」

で、経営から現場までタテの糸をつなぎ、当事者意識を醸成することが協業推進の一助になる。

## 協業推進のリソース不足により、孤軍奮闘に陥る

大きな組織の中で新たな挑戦を推進するリーダーは、周りからの十分な支援が得られず孤軍奮闘していることも多い。イノベーション創出における出島機能のひとつの手法であるCVCでの戦略検討や、運用体制構築支援に関する相談の中でよく聞く事例を紹介したい。

大企業のオープンイノベーションの先鞭の期待に応じて具体的な組織を立ち上げ、運営を始めたものの、組織間の対話において課題が頻発している。CVCは投資という手法を使うため、組織内の意思決定に関連する部署だけでなく法務や経理、財務などの関係者も増える。各関係者に対しそれぞれの文脈で協力を得るための適切な関係構築が必要になるため、普段の業務と比較するとコミュニケーションコストが大きい。(図表3)

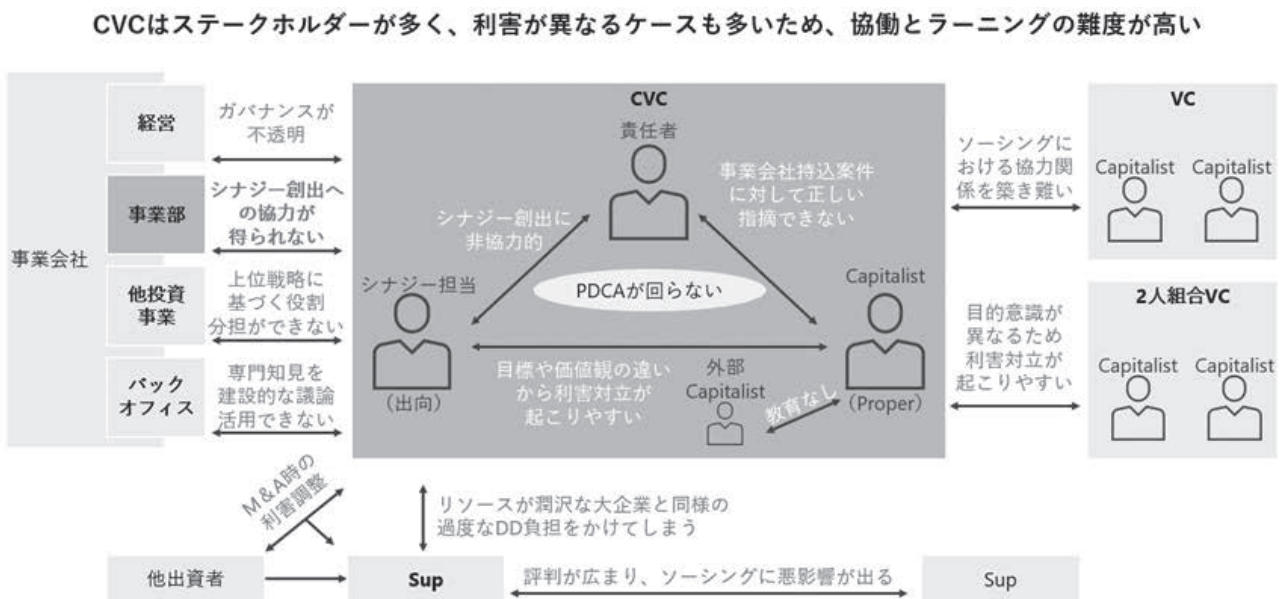
その中でも対話における一番大きな溝は、事業部門との連携にかかわるものである。自社事業に不足するケイパビリティをスタートアップ投資を通じた連携によって補い、事業シナジーを創出するとうたって進め

てきたが、投資先と本業における事業部門との距離が遠く、連携の機会がつかれないことが多い。たとえば、顧客紹介につなげようとしても、まだソリューションやサービスが開発途上にあるため取引先への紹介は難しいといった結論に至る。

CVCと事業部門との連携における期待のズレは、それぞれが「両利きの経営」における「知の探索」と「知の深化」にあたる戦略的な役割の違いの背景が起因する。スタートアップ側のリソースに限られるなかで、協業検討時点で事業への直接的な貢献を提供できるケースは少ない。その結果、事業部門からみた貢献のインセンティブや協業のメリットは、大企業同士の協業などと比較すると見劣りしてしまう。こうしたすれ違いを減らすためにはCVCの検討チームが短期的な成果のみならず、中長期における事業展開の余地や創出可能な価値を事業部門側に提案する必要がある。ただ、問題は協業検討チームが事業開発の知見に乏しいなかで対応にあたることも多いため、こうした準備を進めるための検討のハードルは高くなることだ。

これらのケイパビリティ不足を補うために、特定の部門の人材を具体的な目的や狙いをもって送り込み、一定期間の関与を経て元の部門に戻すなどの人材ローテーションを継続することで、出島機能であるCVCと事業部門との間の人的な架け橋を作っているケースもみられる。また、持続的な相互連携のために部門間を

図表3 CVCにおけるステークホルダーとの対話における課題



出所：アビームコンサルティングにて作成

連携させるアジェンダを設定することや、経営陣を巻き込んだ戦略的な対話・協議を実施するなどが有効な仕かけのひとつとなる。

### 協業推進のリーダー人材不足

ここまでは大企業の組織にかかわる原因を紹介したが、もうひとつの協業検討におけるボトルネックは、**組織横断的にリーダーシップを推進する人材の不足**である。スタートアップとの協業においては、自社内で前例がなく、これまで培ってきた業界知見や経験がそのまま転用できないことも多い。また、スタートアップと大企業という事業構造や価値観の違いから相互に対話の負荷が発生し、協業検討を停滞させる要因になる。そうした違いを乗り越え両社をつなぐリーダーシップを発揮できる人材が必要になる。

大手メーカーで新規事業先端組織のリーダーを務める方からある悩み相談を受けたことがある。全社として支援を受けて既存事業部門のエース人材を出してもらったものの、不確実性の高い新規事業の推進のなかではこれまでの経験が生かせず、そのエース人材はこれまでのような成果を出すことができなかった。本人としては正解を見つけようと試行錯誤したものの、最終的に転職というかたちで会社を去ることになったとのこと。**組織的な期待感から「優秀」と評される人材を充てたが、新規事業や協業といった従来とは異なる**

領域で求められる能力やマインドセットは、**既存事業側で求められていた要件とは異なる**ということが改めて浮き彫りになっている。最近では所属部門の人事評価ではなく、社内公募によって候補者の意思や当事者意識を軸に選定する方法を取る企業も多い。

このようにかかわる人の当事者意識に対する重要性は徐々に浸透し始めている。自社の役割や職位というものに依拠しない意識をもたせるために、越境経験の場をもたせる企業も増えている。たとえば、スタートアップとの人材交流や出向プログラムなどの利用も増えている。組織として計画的にそのような人材を生み出していくことの重要性を認識し、その仕組みや環境の整備が進んできた。しかし、制度の充実度や会社としての姿勢を示すことが主たる目的になり、実利が伴わない例も多い。

弊社でも越境経験型のプログラムの推進を支援しているが、最近では参加者の課題を形式知化して提供するだけでなく、コーチングのライセンスを持ったコンサルタントが個別で検討支援や進め方のメンタリングを行うなど、複合的な支援をすることも増えてきた。組織的な事業開発のケイパビリティを高めている企業は、このように社内で共通言語化をする仕組みの用意と、その中で実践を積み外部組織と共創を推進できる人材を確保している。

図表4 スタートアップ協業における壁と対応方針

戦略の具体化から始まり、組織内での巻き込みや人材育成など多面的な備えをすることで、スタートアップとの協業を成功につなげやすくなる

協業がとん挫する原因	効果的な対応策
意思を持たない無邪気な協業推進	共有可能なビジョンと 起点となるビジネスモデルの準備
経営陣の巻き込みの弱さに起因する向かい風 <組織のタテ連携>	経営陣を書き込む共創ストーリーの準備
協業推進のリソース不足により、孤軍奮闘に陥る <組織のヨコ連携>	出島組織における組織連携の仕掛け
協業推進のリーダー人材不足	越境経験による共創人材づくり

出所：アビームコンサルティングにて作成

### 3. スタートアップとの協業に向けたマインドセット

協業は自社にはない経営資源をもつパートナーと対等な意識をもちながら課題を乗り越えて能動的に連携していく意識が重要になる。

特に、パートナーとなる相手ありきの協業という性質上、個別性が高く汎用的な一般解の適応ができない。そのため、組織的な知見や対応力を予備的に見込んで進めることが難しいことから、さまざまな状況に多様性をもったチームの組成や状況に対応するためのプロセスなどを多面的に備えておくことがスタートアップとの協業を円滑に進めるためのポイントとなる。(図表4)

今回紹介したような上記のポイントは、大企業側がもっている環境に起因する特性であることが多く、社内の取り組みを見渡すと思いがたるところが多いのではないだろうか。Buy Side (投資する側) / Sell Side (投資される側) という対立的な立場でスタートアップと対峙しては、お互いの結節点を模索することは難しい。自社には難しい新しい解決策を模索するための手段としての協業検討であり、それに臨む心構えや振る舞い方にも意識を向けてもらいたい。

注1：アビームコンサルティング「新規事業の取り組みに関する実態調査(2024)」

<https://www.abeam.com/jp/ja/news/2024/0329/>

注2：アビームコンサルティング主催「Open Innovation Beyond」

[https://www.abeam.com/jp/ja/insights/column\\_31/](https://www.abeam.com/jp/ja/insights/column_31/)

(筆者略歴)

大学在学中にITベンチャーの立ち上げに関わり、その後MBAを取得。

金融機関でバイアウト融資やPEファンドへの出資などの投融資業務に従事。再生ファンドでのハンズオンでの企業再生業務に従事した後にアビームコンサルティングに参画。戦略コンサルティングで経営戦略、事業ポートフォリオ戦略、インオーガニック戦略等から新規事業開発や事業立ち上げの伴走支援まで幅広いテーマのプロジェクトに従事。

直近は企業間の共創や社内の事業開発組織的な支援にも関与し、事業推進リーダーのメンターを担う。BCS認定ビジネスコーチ。

