

スタートアップと共に進化し、 新たな世界を創造する

TOPPAN ホールディングス事業開発本部戦略投資部

うちだ まさる

内田 多

(CVC・国内投資チーム)

おおの あつし

大野淳史

(CVC・投資管理チーム)

経団連では、大企業とスタートアップとの連携のあり方を可視化するツールとして、2022年に「スタートアップフレンドリースコアリング」を構築し、会員企業にその活用を呼びかけています。

本連載では、そのスコアリングでハイスコアを獲得している企業各社に、スタートアップとの連携戦略や展開事例、スコアリングの活用方法などをお聞きする中で、新たな価値創造のヒントを探究していきます。

スタートアップとの連携により 新規事業の創出を実現

——まず、TOPPANホールディングス（以下、TOPPAN）がスタートアップとの連携を行う目的を教えてください。

内田 目的は、一言で言えば、「グループ全体の事業ポートフォリオの変革に貢献すること」です。TOPPANは、重点的に取り組むべき成長領域として、「健康・ライフサイエンス」「教育・文化交流」「都市空間・モビリティ」「エネルギー・食料資源」の四つの領域を設定し、それらに技術・ノウハウから成る五つの事業系のコアテクノロジーを掛け合わせ、さらに

「スタートアップとの連携で重視するのは事業構想力」

グローバル、未開拓の分野に進出していくことで、社会的価値を創造しようとしています（図表）。そのためには、事業ポートフォリオを不断に変革することが求められ、新たな技術を社会実装して新規事業や市場を創出するべく、スタートアップと連携した取り組みを進めているのです。私はTOPPAN CVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）の立場から、3年スパンの中期経営計画と整合性のある補完型の投資提案と、10年先を見越した長期の投資提案をそれぞれ行えるように意識しています。

そのためスタートアップとの連携で重視するのは事業構想力です。もちろん私たちの側から事業を構想し、その実現に必要なキーパビリティを持つスタートアップと連携を図ることもありますし、スタートアップの方とお話する中で、偶発的かつ創発的に思わぬ領域で私たちだけでは思い付かないような素晴らしい事業を構想していることがわかる場合もあります。そうした場合には、当社がどのような貢献ができるのかという観点で技術提供や出資などで連携をしていくこともあります。

——スタートアップとは、どのような形で出合われることが多いですか。

内田 国内では、連携しているベンチャーキャピタル（VC）、CVC、あるいは投資先を含めた起業家など、スタートアップエコシステム内の紹介が多く、それ以外では、「IVS 2025」（国内最大級のスタートアップイベント）などのイベントに参加して個別につながることもあります。また、われわれのチームが運用している「TOPPAN CVC JOURNAL」というオウンドメディアやSNSを通じて連絡もあります。最近、国内と海外でチームを分けたところで、海外では米国拠点を含わ

せてベンチャー投資を行っています。

意思決定の早さを生む投資体制と 模索が続く社内連携の確立

——TOPPAN全体の中で、戦略投資部はどのような位置付けでしょうか。また、意思決定を早くするための工夫はありますか。

内田 戦略投資部は、R&D部門の担当執行役員のもと、事業開発本部の一部門と位置付けられています。個社への投資上限額を年間で決めていて、予算の範囲内であれば、ベンチャー投資専用の投資委員会で迅速に意思決定できる仕組みです。また、海外の投資に関しては、ファンドを組成していますので、より早い意思決定が可能です。

——CVCは事業部の理解が得られないという課題を抱えている企業も多いようですが、その点はいかがでしょうか。

大野 私は以前、事業部で営業や企画を担当していましたし、他のチーム

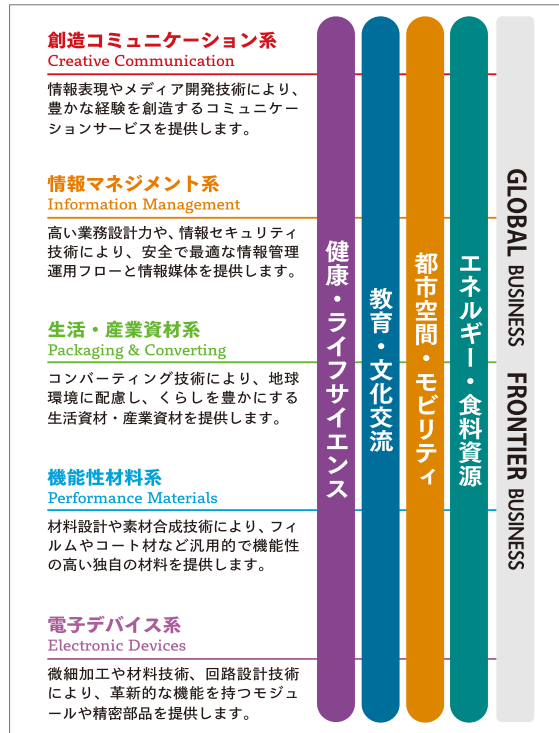
メンバーも研究所や事業部での勤務経験がある者が一定数いますので、社内の連携体制、人的ネットワークやコミュニケーションが有効に機能していると感じています。これまで注目しているスタートアップの事業紹介や連携事例を地道に社内にアピールしてきているため、事業部にもCVCの取り組みが認知されつつあり、最近事業部側からスタートアップとの連携を希望してもらえる機会も増えてきました。

内田 事業部との間の壁はないことはないですが、前向きに捉えています。例えるなら「山登りの途中」という感じです。壁を乗り越えるには、互いの立場をリスペクトしあう企業風土が大事だと思いますし、当社にはそうした良い土壌があるように感じます。

これまで工夫してきたのは、投資部門として連携したいスタートアップがいる時にだけ事業部に話を持ちかけるのではなく、個別具体的な案件がまだない段階でもコミュニケーションを随時取り続けるということです。

われわれは領域調査のレポートニングを行っていますが、例えばドローン関連に取り組む事業部門の営業や開発のメンバーがいれば、そのメンバーに向けて、仮説を盛り込んだ事業構想を立ててみて、意見を求めるようにしています。このプロセスでは、健全に自己否定をしよう、というキャッチフ

図表 TOPPANグループの四つの成長領域と五つの事業系





大野氏（左）と内田氏

早くキャッチできるようにしました。

——社内での新規事業の提案を促進していく取り組みはありますか。

大野 事業開発本部には、ゼロベースから事業を立ち上げるチームもあります。長期的な取り組みは、いわゆるディープテック、研究起点のものが多くなっていますので、どう事業化しスケールさせていくかという課題はあります。研究者が希望する研究を行いやすくすることで、新技術から事業の種が生まれています。

内田 研究起点ではない社内ベンチャー制度やビジネスプランコンテストを行っている事業部門もあります。人材開発にもかなり注力しており、新規事業の研修も行っています。様々な仕組みがある中で、それをどうつなげていくのか、あるいは戦略的にどこを切り離しておくか、今後の前向きな課題だと捉えています。

また、スピードも課題です。事業開発を迅速に進めるため、9年前に戦略投資部を作りましたが、経験が蓄積される一方、社内関係者も増えてくるため、次第にスピードが落ちていきます。市場全体のスピードが上がって

いる中での現状維持では、相対的に競争力を失います。組織の規模とスピード感のバランスは難しい部分とはいえ、CVCの取り組みは持続させることが重要ですので、このバランスをあらためて検討しているところです。

**客観的な評価であるスコアリングが
取り組みの持続性を担保する**

——経団連のスタートアップフレンドリースコアリングに全3回参加されていますが、TOPPANが注力するポイントと点数の変化の関係性はありますか。

大野 スコアリングは取り組みの改善点を考える非常にいい機会になっています。細かくスコアが出る点、また設問の配点変更はスタートアップエコシステム全体の潮流が反映されている部分だと解釈しており、そうした構成も含めて参考になっています。

当社は「サービスの調達」がハイスコアなのですが、スタートアップとの面談時に必ず事業部へ連携可能性の確認をしている部分が得点につながっていると考えられるため、この点は継続したいと思っています。また、点数の比率が変化しているカーブアウトやスピノフについては、新規事業を立ち上げるために自社の中でもスピノフの仕組みを作ってい

「キャッチフリーズは “健全に自己否定をしよう”」

くなど、新たな検討点も見えてきました。

内田 現状、TOPPANのある種の「特区」としてCVCは位置付けられており、M&Aや15%以上の持分法適用という話になると、取締役会や経営会議などの機関決定が必要になります。自社の中でうまく接続していく仕組みを作ることが前向きな課題としてあると思っています。

スコアリングについては、オープンイノベーションですので貢献できる部分は全部オープンにしていく、ということがあるべき姿だと思っています。チームとしても大事にしている部分です。CVCの取り組みの必要性は確信していますし、TOPPANとしても、社会的にも続けていかなければいけないことだと思っています。外部から一定の評価をもらえることで社内や経営層に対してのPRになり、それが継続性・持続性につながっています。

——スコアリングのランキングは絶対評価ですが、続けて参加していただくことで、自社の点数の変化を見ることもできますので、実績を示す一つの材料としても今後も活用していただければ幸いです。

本日はありがとうございました。

（2025年7月15日取材）

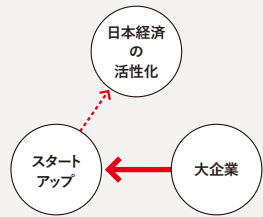
スタートアップフレンドリースコアリングとは

- スタートアップフレンドリースコアリングとは、計38の質問項目に回答することで、自社がスタートアップにどれほどフレンドリーか、あるいはスタートアップエコシステムにおいてどの程度重要な役割を果たしているか、その度合いを数値化する取り組みである。

経団連「スタートアップフレンドリースコアリング」の三つの視点

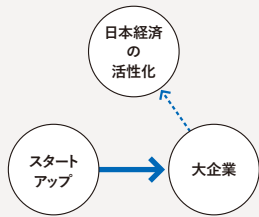
リソース提供

人材の提供、資金の提供、製品・サービスの調達、業務提携



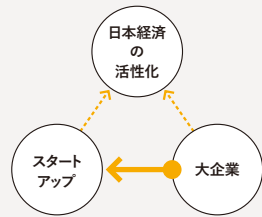
事業・人材の取り込み

アクハイア、M&A



事業・人材の輩出

カーブアウト、人材輩出



出所：経団連「スタートアップ躍進ビジョンレビューブック 2025」



「スタートアップフレンドリースコアリング 第3回結果概要」は左のQRコードからダウンロードいただけます。