

長年の顧客基盤を通じて 社会的価値を生む

BIPROGY グループマーケティング部アライアンス&投資戦略室室長
キャナルベンチャーズ 取締役
こだま のぶひと
児玉 信人

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をお聞きする中で、新たな価値創造のヒントを探求していきます。

地道な取り組みで育つ オープンイノベーションの文化

はじめに、御社がスタートアップ連携を行う目的や根底にある課題認識からお話しただけですか。

児玉 スタートアップ連携の目的は、BIPROGYグループ単独では捉えきれない社会課題や技術環境の変化に向き合いながら、事業成長と社会的価値創出の両立を実現していくことにあります。

BIPROGYグループは、2030年に向けて進むべき方向性として「Vision2030」を掲

「Morning Challenge! や 事業創出に向けたネットワークをつくる」

プに出資するだけでなく、そのスピード感や、急激な変化に対応していくマインドを社

内に取り込むといった、オープンイノベーションの文化醸成も進めています。

具体的には、月に1回、

「Morning Challenge! (モーニングチャレンジ)」という朝のセッションを定期的に開催しています。本取り組みはCMO (Chief Marketing Officer) が主宰し、他の役員も参加する形で経営層から現場の社員までが同じ場に集い、スタートアップやVCを招いて市場動向やビジネスモデル、最新トレンドをテーマに議論を深めています。こうした上下の垣根を越えた対話の積み重ねが、事業創出の起点となるネットワーク形成と、オープンイノベーションに向けた文化醸成の双方に寄与していると考えています。初回には100人近くの社員が参加し、現在(2025年12月末)は通算91回を数える取り組みとなっています。

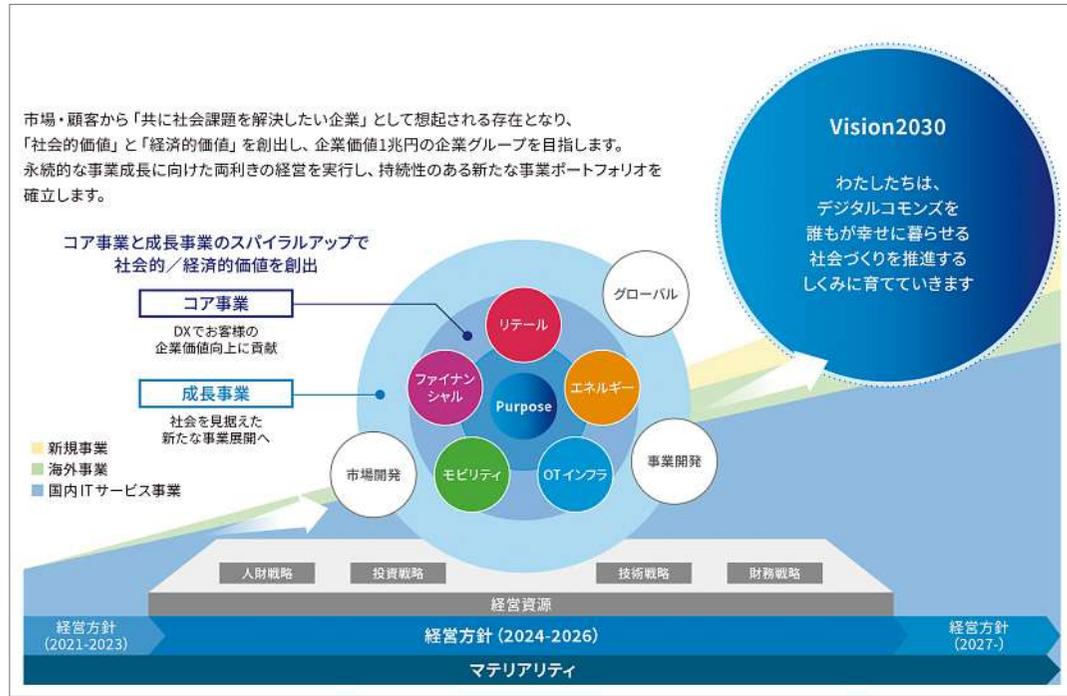
コロナ禍以降はオンライン併用のハイブリッド形式になったおかげで全国の支店・支店の社員も参加できるようになり、毎回500人前後、多い時には700人も参加があります。この取り組みは当社の顧客にも好評で、同様の取り組みを始められる方や、モーニングチャレンジに登壇して下さる方など、共創の輪が広がっています。社内外の多様なプレーヤーと知見を共有し、新たな事業創出や協業の起点となるネットワークが自然に形成されてきている点に、大きな手応えを感じています。

補完関係を構築することで グループ全体の最適解を見いだす

——キャナルベンチャーズでは、M&Aまで担っているのでしょうか。

児玉 3カ年の経営方針に掲げた「投資戦略」では、研究開発投資、M&A、オープンイノベーション投資(少額出資)などを柱としています。M&Aや資本業務提携は事業部が行い、キャナルベンチャーズは少額出資に特化した組織体です。M&Aは、候補先企業と共に事業計画を検討し、勝ち筋が見えた段階で行うものであり、戦略的な対応が求められます。その

図表 Vision2030 実現へ向けて





児玉氏

M&Aの実績としては、2025年に事業部主導でM&Aを実行した事例が2件あります。そういった中で、これまでキャナルベンチャーズの出資を起点として、事業部によるM&Aにまで至るような業績にインパクトのある成果は限定的であり、今後は投資活動と事業成長の連動をより一層高めていく必要があると認識しています。

2025年12月には、BIPROGYが社名変更後に初めて組成した国内ファンドとして、「BCFI」を立ち上げました。ファンド名には、当社グループとしてスタートアップとのコラボレーションを重視する姿勢を示す意味を含めています。当社グループは、コア事業の中で、エネルギー、モビリティ、ファイナンス、リテール、OTインフラという五つの注力領域を定めており、各領域のオーナー役員が務め、その領域内で活動しているスタートアップに出資することを基本方針としています。BCFIは事業戦略との結び付きを強めることに重点を置き、オーナーが考える領域の未来やビジネスを軸にソーシングし、出資を進めているところです。

——海外でのファンドも立ち上げられたようですが、その目的などを教えてください。

児玉 2025年2月に北米で現地のVCと共同で8000万ドル規模のファンドを立ち上げました。この北米ファンドの目的は、テクノロジーやAIなどのトレンドをいち早く取り込むことにあり、当社グループの事業戦略であるコア事業と成長事業の二つに資するスタートアップを見つけ出資すること、さらに2030年以降の将来を見据えた新たな収益基盤を作るためのパートナーを探すことを具体的な目的としています。

もともと当社グループのBIPROGY USAは、北米地域を対象に先端技術や市場トレンドの調査・探索を主に行ってきました。北米ファンド組成をきっかけに現地にいたリサーチャーが新たなミッションを担い、北米のVCと一緒に活動し自社の各領域のマーケティングチームやオーナーと話をするなど、取り組みを始めたところです。これまでもスタートアップと共にPOCを行うなどの取り組みはありましたが、新たなファンドによってグローバル視点のもとで当社グループの事業成長と社会課題解決の双方に資するパートナーシップの創出を目指して活動範囲を拡大しています。

「スコアリングは取り組みを客観的に映し出す『鏡』」

前段階にあたるオープンイノベーション投資、すなわち事業計画をまだ立てられないけれども、注目する技術や領域に関連するスタートアップを対象に少額出資を行うという段階では、キャナルベンチャーズが対応します。事業部は数値目標に対する責任がありますので、手が出しにくい不確実な部分をCVCであるキャナルベンチャーズが挑戦できるような、柔軟な体制にしています。

共に顧客課題・社会課題を解決すること、スタートアップの企業価値も上げる

——スタートアップフレンドリースコアリングに3回連続でご参加いただいています。スコアリングをどのように活用されていますか。

児玉 スコアリングのトップ10にランクインしているのは、事業規模が大きく伝統的な企業が大半で、ほとんどが企業価値1兆円を超えています。当社グループもその1兆円企業を目指しており、その中でトップ10に入ることは大変光栄なことだと考えています。スコアリング自体も、2回目、3回目と時代に合わせてスコアの項目や点数の比重も変化していて、われわれの取り組みを客観的に映す、良い鏡になっています。

調査結果とランキングは、スコアリングを見て足りない部分をどう解決していくか、良い部分をさらにどう伸ばすか、などを考えるきっかけにしています。スコアが高い部分もそれで満足するのではなく、成果を残してグループ全体に貢献していくために何ができるかを、社内でも検討する際にも活用しています。スコアリングの結果から導き出された今後のテーマは、アクハイア（人財獲得を目的とす

る企業買収）です。スタートアップはとても優秀な人材が集まっていますので、少額出資を通じて様々な活動を見ていく中で、人材交流についても見据えていきたいと考えています。

——経団連はTOXIOXを目標に掲げていますが、日本のスタートアップエコシステムの発展に向けて、どのように貢献していきたいと考えていますか。

児玉 当社グループCEOは2019年に経団連でスタートアップ委員会が設立されて以来、企画部会長を務めており、KIXの定期開催を通じてスタートアップと大企業のネットワークを推進する活動に注力してきました。こうした活動を背景に当社グループとしても各領域の事業責任者が積極的にKIXに参加し、スタートアップとの事業連携や事業創出に継続的に取り組んでいます。

当社は長年にわたりStarとして事業を展開し、信頼していただいている顧客に支えられながら築いてきた幅広い顧客基盤を活かし、スタートアップとの協業を社会実装へつなげていきたいと考えています。Starという立場だからこそ、スタートアップからは見えにくい顧客の課題も見えてくるわけです。そうし

た課題に因應するために、スタートアップと共に価値を提供することで、顧客のみならず、スタートアップも当社も成長していくことができます。顧客の課題は往々にして社会課題と密接に関係しています。当社がそこにジョインし、足りないピースを埋めるように、スタートアップと当社がそれぞれのアセットを持ち寄ることで解決できれば、結果としてスタートアップの企業価値も上げていくことができます。こうした積み重ねがTOXIOXという目標達成に一步步近づき、日本のスタートアップエコシステム全体の発展にもつながっていくと考えています。

——本日は誠にありがとうございました。
(2025年12月24日取材)

●経団連第4回(2025年度)スタートアップフレンドリースコアリングへのご協力、誠にありがとうございました。現在、集計を進めており、分析レポートの返送は3月末、結果の概要は5月に公表予定です。
(前回の協力企業一覧や結果概要は、左の二次元コードからご覧いただけます)
●会員企業の皆さまにおかれましては、今後とも「TOXIOX」の実現に向けて、ご協力のほど、よろしくお願いたします。

