



〔司会〕
経団連産業技術本部長

小川尚子
おがわ なおこ

鈴木隆夫

すずき たかお
日本航空執行役員
イノベーション本部長

和田茂己

わだ しげき
日本電気 Corporate SVP 兼
みらい価値共創部門長

高橋 誠

たかはし まこと
スタートアップ委員長 /
KDDI 会長

大企業発イノベーション に向けて

——スタートアップフレンドリースコアリングの活用方法を聞く

スタートアップエコシステムを成長させるには、大企業が非連続的なイノベーションによって成長を志向するとともに、スタートアップを社会全体で大きく伸ばすことに貢献し、その活力を取り込んで共に成長していく姿勢を持つなどの行動変容が求められる。

本稿では、今般のスタートアップフレンドリースコアリングでハイスコアを取った企業が、スコアリングの活用法、課題をどのように克服したかなどについて、それぞれの取り組みを紹介する。

スタートアップ フレンドリースコアリング の活用

小川 はじめに、自己紹介を兼ねて、今回のスコアリングの結果について、どのように受け止めているか、所感からお聞かせください。

スコアリングの結果は重要な指標

高橋 KDDIはありがたいことに、スタートアップフレンドリースコアリングで3年連続1位を取ることができました。しかし、今回は前回と比較して18・4ポイント下がっており、この要因は、他社と比較してわが社はカーブアウトの姿勢が弱いことにあると捉えています。事業を切り出して独立させるカーブアウトの手法を、実は個人はそれほど評価してきませんでした。ところが、当社だけでなく他社においても、カーブアウトした会社が順調に成長している状況を見ると、経営サイドとして、これまでの考え方を見直さなければならぬと思うようになりました。このように、継続的に比較できる指標としての活用がこのスコアリングの非常に重要なポイントです。

もちろん、スコアリングだけでスタートア

ップに関する企業の取り組みを完全に網羅できるわけではありませんが、指標となる数字を示してもらえると、とてもメリットがあります。今後も継続的に結果を参照しながら、スコアを上げていきたいと考えています。

和田 NECは、今回初めてトップ10入りを果たしました。当社は、2024年度にスタートアップ対応や新規事業開発に関する機能の集約をしています。具体的には、スタートアップ投資やビジネスコンテストの実施、シリコンバレーを拠点に起業家向けの事業創出および成長支援プログラムを提供している「NECX」、それらの活動を同じ組織体の中に集約しました。

加えて、生成AIの研究開発を行うデータサイエンスラボトリーや、先進的な研究の実証実験や社会実装に取り組むNECシンガポール研究所なども同じ組織に取り入れ、研究者、新規事業、それらを取り巻く機能の一体化を進めています。

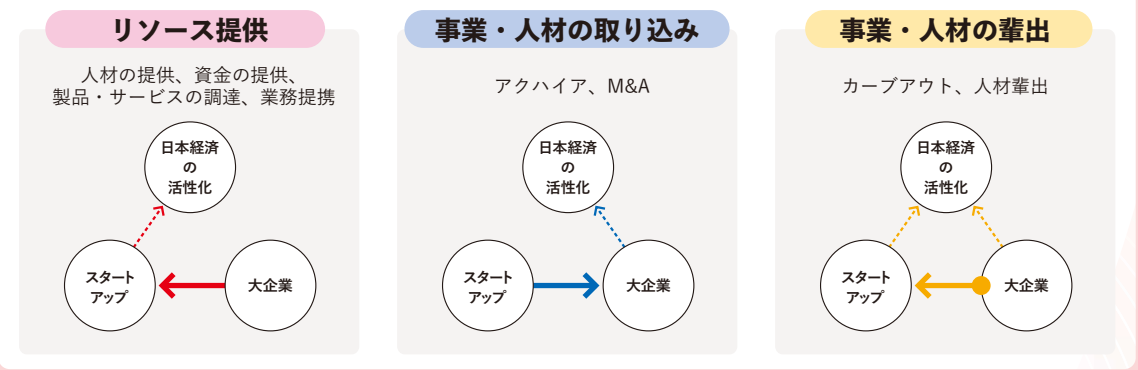
また、新たな取り組みとして、当社の研究者による顧客の高度な技術活用やDXを支援する「NEC先端技術コンサルティングサービス」の提供も開始しました。

こうした取り組みを進める中でトップ10に選出されたことは、スタートアップ支援にかかわる費用対効果を社内でも問われた際に主張できる材料ができたとも言え、非常に心強く

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



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」

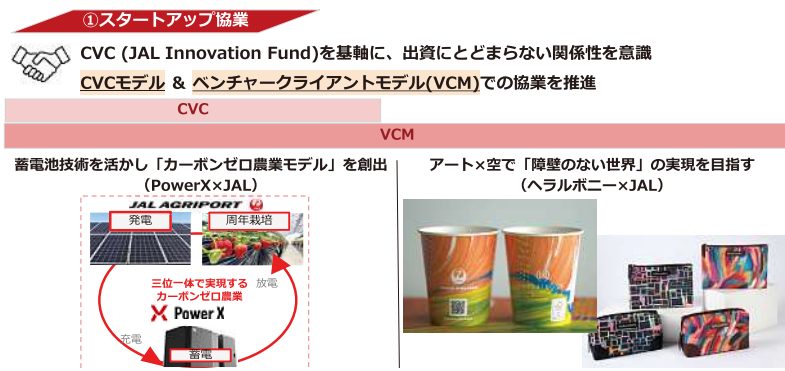
カーブアウトと 業務提携の推進がスコアアップに

小川 続いて、今回のスコアリングで大きく点数が伸びた背景について、どのように分析をされていますか。具体的に伺えますでしょうか。

和田 NECは、カーブアウト／スピノフと業務提携の二つの項目についてスコアが伸びました。

カーブアウトの取り組みは、2018年に当社のトップ研究者が米国で「doData」という企業を設立したことが始まりです。

図表2-1 日本航空のスコアアップ要因(スタートアップ協業)



図表2-2 日本航空のスコアアップ要因(カーブアウト)



提供: 日本航空

算によってCVCとVCMの掛け算によって

社会課題の解決に取り組んだ成果が、今回のスコアアップの大きな要因です(図表2-1)。2点目のカーブアウトに関しては、住友商事と共同設立した空飛ぶクルマ運航会社「Soracle」、奄美大島の瀬戸内町と共同設立したドローン運航事業会社「奄美アイランドドローン」、KDDIとの資本業務提携による「KDDIスマートドローン」などが代表的な例です(図表2-2)。いずれも空を飛ぶ事業という、当社の本業に近い分野でのカーブアウトであったため、社内でも受け入れられやすく、取り組みが加速したのではないかと考えています。

人材の提供・輩出に関しては、コロナ禍によって国内線・国際線の運航停止が相次いだ中、3万8000人のグループ社員の雇用を守るべく、副業・兼業やスタートアップ出向を推進しました。結果として、スタートアップを含む様々な業種に出向したことが社員の学びにつながりました。一方、コロナ禍が収束してオペレーションを開始する段階になると、人材不足の問題に直面したため、アルumnai採用やリファラル採用などを含め、スタートアップ出向などを縁として多様な人材を受け入れることができました。このようにコロナ禍に起因する窮地を解決するため、人材の流動性を高める多様な制度を創設したことも、スコアが伸びた一因だと思います。

「IoTData」は、データサイエンスの自動化や運用化を支援するプラットフォームを提供する企業です。この研究者は「この領域の技術を社外でスピード感をもって試したい」という高い意欲を持っており、その意欲を支援する形でカーブアウトを実現しました。

それ以降もいくつかの会社をカーブアウトさせてきたことでノウハウが蓄積され、研究者や技術者を後押しする取り組みとして広がってきています。このような一連の動きが、今回のスコアにも反映されたのではないかと考えています。

業務提携に関するスコアアップの要因は、前述した「NECX」です。活動の一環として、半年に一度、アクセラレーションプログラム「ElevX」を実施しています。このプログラムでは、当社の先端技術をシリコンバレーの起業家たちに公開し、資金提供を含む事業化支援を行っています。現在は起業家ネットワークが7000人以上、プログラム参加スタートアップが158社、実際の事業化が21社にまでネットワークが広がり、スタンフォード大学の事例にも取り上げられるようになりました(図表1)。創業後2年ほどはなかなか成果が上がりませんでした、プロセスを変更して4年が経過した今、ようやく活動が広がりを見せてきています。

さらにこの流れを日本国内にも持ち込むべ

図表1 NEC X: シリコンバレー スタートアップスタジオ

現地エコシステムに入り、NEC先端技術を核としたスタートアップを創出・拡大。技術提供や事業化支援を行い、スタートアップの成長を支援



当社は、ベンチャークライアントモデル(以下、VCM)による支援や研究開発の支援、人材交流の推進を通して、国内スタートアップ市場のさらなる活性化を目指しています。その実現に向けて、ぜひ皆さまのフィードバックやお知恵をお借りしたいと思っています。今後も新市場を開拓するために、継続的にスタートアップを支援していきます。

CVCとVCMの掛け算で社会課題解決に取り組む

鈴木 日本航空は、前回のスコアリングでは大半の項目が平均点以下でした。イノベーション本部長に就任後、どうすれば最速でスコアが上がるのか、チームメンバーと共に分析や情報収集を重ね、1年間取り組んできました。これが、スコアアップにつながったのだと思います。特にスコアが伸びたのは、スタートアップ協業、カーブアウト、人材の提供・輩出の3項目です。

スタートアップ協業の項目では、当社は海外スタートアップとの協業が多いため、今回のスコアリングから海外での活動も国内の活動と同じ評価ポイント数になったことが、スコアアップの背景の一つにあります。当社は、2019年に、有望なスタートアップ企業への投資を行うコーポレート・ベンチャーキャピタル(以下、CVC)ファンドとして「AL

大企業の縦割り体制からの脱却 で縦の10Xを実現

高橋 KDDIは、スタートアップの裾野拡大には大きく貢献できたと自負しております。さらに今後、高さを引き上げるために、横の10Xから縦の10Xへと社内体制の大幅なシフトを進めているところです。

大企業はマネタイズやビジネス構築、事業化が得意であると思われがちですが、私自身、それは大きな勘違いだと考えています。すなわち大企業ほど縦割りなので、既存のビジネスを伸ばすことにはたけているものの、それを新たに構築し直して事業化することは不得手なのです。大企業は、事業化を意識して人材育成や組織の立て直しの仕方を見直さなければならぬでしょう。

昨年、あるハイパースクーラーにヒアリングしたところ、彼らも研究者や営業担当といった部門に分かれてはいるものの、その間には技術の実用化に特化した部局があるとのことでした。つまり、つなぐことができる専門家を育てなければ、M&Aを行ったとしても大きくは成長しないのではないのでしょうか。

そこで当社では、スタートアップ向けの人材支援として、社員がスタートアップに参画するプログラムを実施しています。社員が自分たちの既存の事業だけではなく、スタート

アップの方々と一緒に新たなビジネスモデルを創出することに興味を持つことが非常に重要だと考え、こうした社内副業制度を始めました。

さらに、10X10Xの高さを実現していくにはディープテックを核にしたScience to Startupが重要な鍵となります。そこでアカデミアとの連携として、ATAC社との資本業務提携によって、大学が持つ有望な先端技術の事業化を議論できる仕組みを構築しました。

加えて、データ分析を手がけるFLYWHEELや、生成AI基盤モデル開発を手がけるEINTRAをグループインし、事業・人材の取り込みも進めています。

体制変更に伴い、2025年4月1日付で社長が交代しました。社長の意思で100億円規模の戦略投資を実施できる仕組みを継続するとともに、研究開発や事業創造に取り組む部署については社長直轄の組織とし、社長の意思で組み立てられるようにしました。

直面する課題を どのように乗り越えたか

小川 10X10Xの実現に向け、皆さまから非常に意欲的な取り組みを伺えました。こうした過程では、様々な困難に直面されたことと思います。これまで社内でも直面した問題、ハー

との共創を通じて、新たな価値を生み出すオープンイノベーションを加速していきます。

レバレッジを意識し グロース事業とベース事業とを 共に育てる

高橋 早稲田大学の入山章栄教授が提唱する「両利きの経営」では、既存事業の深掘りによる「知の深化」と、新しい事業への挑戦による「知の探索」の両立が重視されています。

KDDIでは、知の深化としてベース事業を徐々に大きくしていくとともに、知の探索としてグロース事業を切り出し、一定規模まで育成したうえでベース事業に組み込むというモデルを取っています(図表3)。経営者の判断のもとグロース事業を作ったとしても、最初からベース事業に組み入れてもうまくはいきません。またベース事業に取り組む人々から見れば、当初は価値を感じない小さな存在です。そのため、ある程度の規模までは出島としてグロース事業を成長させなければならぬというのが、両利きの経営の要点だと考えています。

グロース事業に取り組む人々が意識し続けなければならないのは、事業を成長させる過程で、いかにベース事業にレバレッジがかかるかという点です。一度レバレッジがかかれば、事業は格段に大きくなります。大企業

ドルをどう乗り越えてきたか、お聞かせいただけますでしょうか。

経営層の意識改革が必要

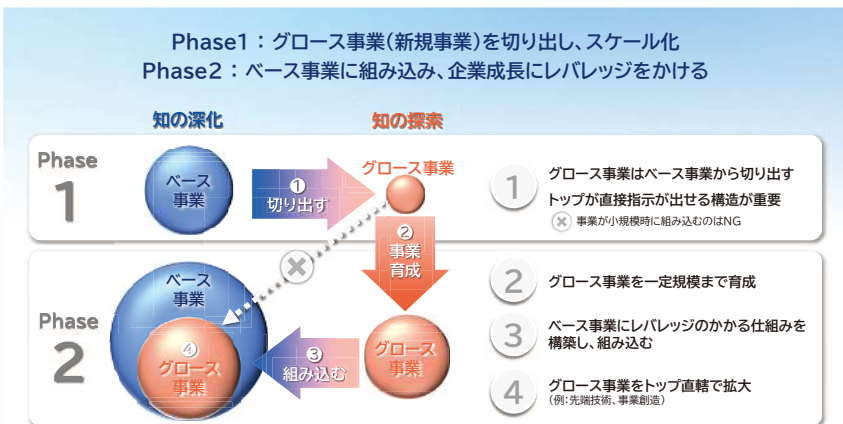
鈴木 先ほどお話がありましたが大企業は本業を中心に取り組んでいますので、新たなイノベーションを起こすのが実は不得手です。こうしたイノベーションの話題を当社の経営層に上げて、なかなか意見が出てこないという状況に直面することもあります。言い換えると、大企業のイノベーションには、仲間作りが非常に重要ですので、経営層の意識改革から始めなければならないと考えています。社内でもこうした意識改革を推進する仕組みまで作る必要があるのではないのでしょうか。

成功モデルを横展開して 社内の機運醸成へ

和田 NECのように技術を標榜している会社の場合、既存事業に関しても自前主義が強い傾向にあります。スタートアップを育てながら事業に組み込むというよりは、調達という発想に立ちがちで、海外とのコラボレーションも不得手です。そこで当社は、その中間を担うグループを新たに作り出しました。ここでは、各事業部のトップから「特定の領域でス

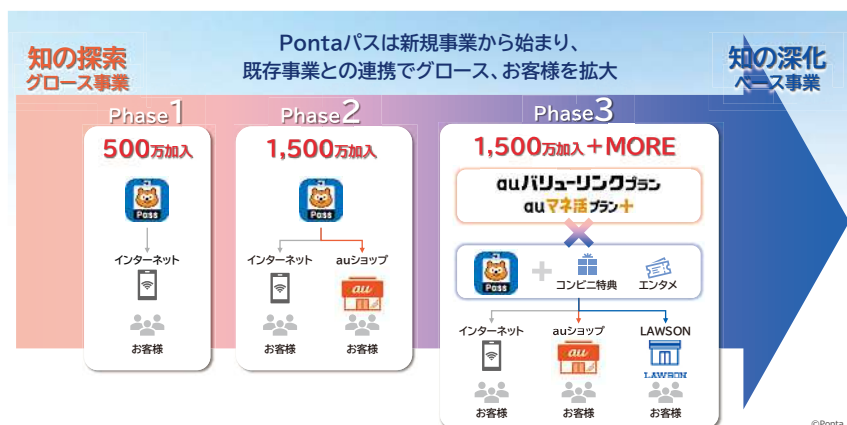
として非常に苦労するのは、新規事業に取り組むセクションが少ない中で、縦割り組織にどう横串を刺すかということです。グロース事業をある程度成長させた後は、ベース事業と横串を刺すことで、レバレッジをかけることを意識すべきです。

図表3 両利きの経営



提供: KDDI

図表4 イノベーションの創出 (Pontaパスの事例)



提供: KDDI

当社の具体例としては、Pontaパスが挙げられます(図表4)。Pontaパスは、月額約500円のサブスクリプションサービスです。フェーズ1でグロース事業としてサービスを立ち上げ、インターネット中心の販路で加入者数500万人まで事業規模を成長

させました。その後、フェーズ2としてベータ事業であるauショップでの販売を開始したところ、加入者が1500万人、つまり年間900億円規模にまで拡大しました。さらにフェーズ3として通信サービスとのバンドルやローソンでの販売を進めたところ、もう一段階レバレッジがかかりました。

このように両利きの経営では、知の探索としての新規事業は単に出島のままにしておくのではなく、出島をしっかりと大きくして、常にレバレッジを意識しながらベータ事業とともに事業を成長させていかなければなりません。このマインドを持ち続けながら、引き続き取り組んでまいります。

10X10Xの実現に向けて

小川 最後に次回のスコアリングに向けた抱負を含め、今後の意気込みをお聞かせいただけますでしょうか。

和田 日本をもっと元気にしていくためには、起業家やスタートアップ、企業、大学といった様々な力をうまくつないで回していかなければならないことを痛感しました。日本が元気になれば、必然的に企業や教育も活性化するでしょう。

これから皆さまに様々なご意見やご指導をいただきながら、われわれ自身も絶えず新

しいことに挑戦し続けてまいります。来年もぜひトップ10に残れるよう、一層努力してまいりますので、今後ともよろしくお願いいたします。

鈴木 日本航空は前回と比較してスコアが急上昇したものの、今後でも等速で上がっていくのは難しいと思っています。今後は、スタートアップとの掛け算によって、乗数効果を増やしていくことが重要だと考えています。来年はトップ10に入るよう、がんばります。

高橋 スコアリングはわれわれにとって非常に有効な指標で、大きな気付きを得ることができました。大企業にスコアリングの活用を普及させながら、引き続き取り組んでまいります。そのベースは10X10Xです。特に縦の10Xを伸ばすには、大企業がM&Aを含めてしっかりと向き合っていかなければなりません。皆さまと共に、今後この活動を盛り上げていきたいと考えています。

小川 本日のご指摘や取り組みの實際を踏まえ、経団連としてもスタートアップエコシステムの発展につなげられるよう、しっかりと取り組んでまいります。そのためには企業や大学、その他関係者の皆さまのご協力が不可欠です。今後も引き続きご支援、ご協力のほど、よろしく願いたします。本日はありがとうございました。

(2025年5月28日 経団連会館にて)