

コーポレートイノベーションに関する現状

中沢 潔
JETRO/IPA New York

1 サマリー

デジタルテクノロジーの急速な進化と浸透やユーザーニーズの多様化などを背景に、大企業の間では今後市場で生き残るためにコーポレートイノベーション戦略は不可欠との認識が高まっており、特に、新たなテクノロジーやソリューションを提供するスタートアップとどのように関わるかが重要と考える。

ある調査では、スタートアップと協業するグローバル大手企業の 80%以上が、スタートアップと進める新規製品の開発等に関するパイロット案件が実際の商取引に発展したケースは 25%以下に過ぎないと回答しており、スタートアップとの連携によるイノベーションの実現は容易ではないことがうかがえる。

その主な理由として、以下が挙げられる。

- ・パイロット案件の試行量が十分でない
- ・スタートアップとの協業開始までに時間がかかり過ぎている
- ・大企業の組織内の関係部門間の調整がうまくいっていない

また、大企業がスタートアップと連携する上でのベストプラクティスとして、以下が挙げられる。

- ・短期的な成果を上げて組織内の関係部門において信頼関係を構築し、革新的なビジネスアイデアを取り入れ易い環境づくりを行う
- ・多数のスタートアップとの協業を試行し、どのようなスタートアップのポートフォリオを組むことがイノベーションの実現につながるかを考える
- ・どのようなスタートアップと連携し、どのように連携するかを決定する指針となるイノベーション目標を設定する
- ・迅速にスタートアップとの協業を開始できるよう複雑な組織内での手続きやプロセスを排除する
- ・パートナーシップは、大企業とスタートアップの双方が協力し合うものであり、パートナーであるスタートアップにどのような付加価値を提供できるかを考える

今回、スタートアップとの連携の形態として、a. イベント(ハッカソン、プライズ・コンテスト等)の開催、b. リソース(無料ツール、コワーキングスペース等)の共有、c. ビジネスサポート(インキュベーター、アクセラレーター)、d. パートナーシップ(商品・サービスの共同開発、調達等)、e. 投資(CVC)、f. 買収(人材獲得等)を取り上げた。

また、コーポレートイノベーションをサポートするサービスを提供する企業として、ニューヨーク市にも拠点がある SOSA 社、U+ (U Plus) 社、日系の World Innovation Lab (WIL) 社、Exa Innovation Studio (EIS) 社、ライフサイエンス特化型の MATTER 社を取り上げた。

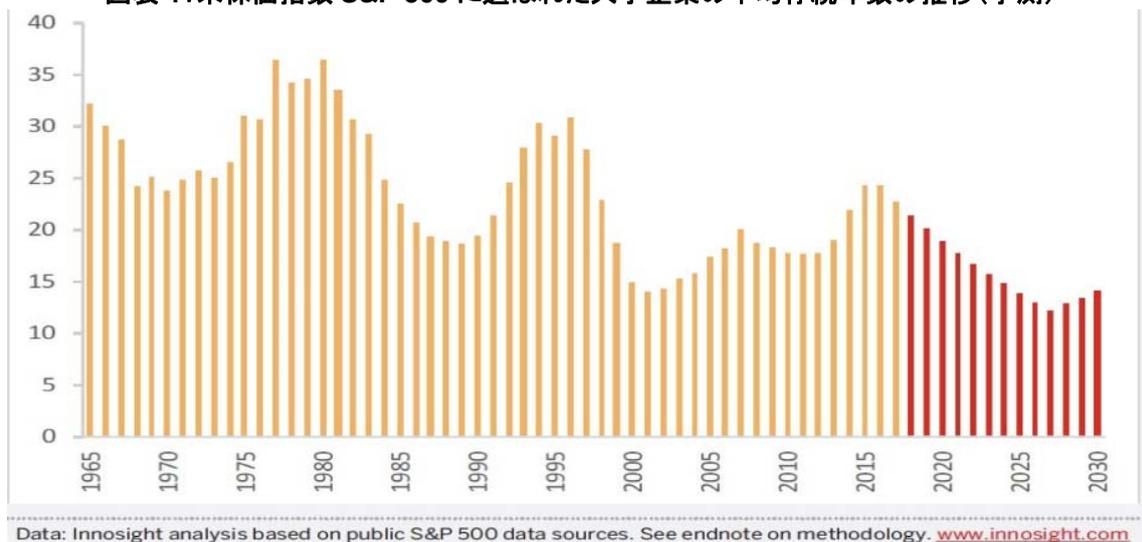
日本企業は、バイエリアの企業に対する CVC 投資でアメリカを除き最大の投資国となっているなど、イノベーションを求めて近年海外にも積極的に投資している。引き続き、様々な形態、コーポレートイノベーションをサポートするサービスを提供する企業の活用等により、日本企業におけるイノベーション活動が活発となり、そうした活動が日本のイノベーションハブの成長につながることを期待したい。

2 デジタル時代に求められる企業のイノベーション戦略

(1) 「コーポレートイノベーション」とは何か

米シリコンバレーに拠点を置くグローバルベンチャー・キャピタル(VC)／アクセラレーターの Plug and Play 社によると、コーポレートイノベーションとは、「既存のビジネスモデルに新たなイノベーション機会を取り入れようとしている企業の経営活動プロセス」と定義できるという¹。アメリカでは、1960～80年代にかけて、潤沢なりソースを有する大企業は、組織内に研究開発センターを設置し、自社組織内に閉じた研究開発環境で、補足的なビジネスモデルを特定するなどして既存の大ヒット商品を改良することだけにフォーカスすることで、長期的な競争優位性を維持することに注力していた。しかし、1990年代以降、インターネットの普及とともに様々な企業が幅広い顧客層に迅速にリーチできるようになったことや、新たなデジタルテクノロジーの誕生・普及とともに消費者行動が急速に変化するといったデジタル・ディスラプション(digital disruption²)により、それまで業界で圧倒的なシェアを占めていた大企業が新たに市場に参入した他企業(スタートアップ等)にシェアを奪われ、大きな損失を計上(又は倒産)するケースもみられるようになった³。こうした変化を受けて、デジタルテクノロジーへの適応や既存のイノベーション戦略を見直す必要性に迫られた米企業に大きな影響を与えたのが、カリフォルニア大学バークレー校(University of California, Berkeley)ビジネススクールの客員教授を務める Henry Chesbrough 氏の提唱する「オープンイノベーション(open innovation)」⁴コンセプト⁴や、米起業家 Eric Ries 氏による「リーンスタートアップ(lean startup)」⁵コンセプト⁵である。

図表 1: 米株価指数 S&P 500 に選ばれた大手企業の平均存続年数の推移(予測)



出典: Innosight

¹ <https://www.plugandplaytechcenter.com/resources/what-corporate-innovation/>

² 新たなデジタルテクノロジーやビジネスモデルにより、既存商品・サービスの提供価値(バリュー・プロポジション)が変化する現象を指す。

³ 1930～70年代にかけて米小売市場を独占していた百貨店チェーン Sears 社の売上は、ディスカウント・ストアやホーム・センターの台頭により 1990年代に大きく後退した例(Sears 社は 2018年10月に経営破綻した。)や、米大型コピー機メーカー Xerox 社が小型卓上コピー機市場での成長機会を逃した例、米カメラフィルム業界の巨匠 Kodak 社がフィルム事業に固執しデジタルカメラ開発への対応が遅れたことで 2012年に破たんした例などが挙げられる。

⁴ 社内イノベーションを加速するため、企業は自社内の研究開発リソースだけに依存するのではなく、組織外からのイノベーションリソースを活用すべきとする考え方。 <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#34943af475f4>

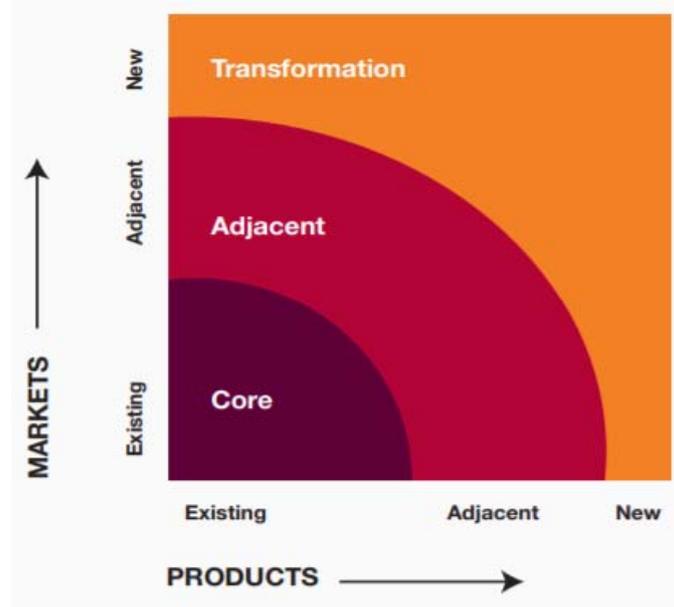
⁵ スタートアップや既存企業は、イノベーションを加速するため、コストをかけずに最低限の機能を備えた商品・サービスを短期間で試作し、顧客の反応を検証しながら改良を図るべきとする考え方。 <http://theleanstartup.com/>

米経営コンサルティング企業 Innosight 社によると、米株価指数 S&P 500 に掲載される大手企業の平均存続年数は、1964 年時には 33 年であったが、2016 年時には 24 年となり、2027 年までに 12 年に縮まることが予想されており(図表 1 参照)⁶、一つの成功を収めた企業が市場で確実に生き残り成長を続けることは容易でない。業務効率を高めるための基幹業務システム、クラウド、コンピューター支援設計(Computer Aided Design:CAD)や、次世代サービスの創造又はビジネスモデルの変革につながる可能性の高いモバイル、機械学習/AI(人工知能)、IoT(Internet of Things)など、デジタルテクノロジーは急速に進化を遂げ、これらのテクノロジーに投資する多くの企業にとって、「デジタル(化)」は「イノベーション」そのものを意味するものとなっており、今後企業が市場で生き残るためには、革新的なイノベーション戦略を推進し、コアビジネスの領域を超えた大きなビジネス機会の特定や競合他社の脅威への対応を継続して行うことが重要と考えられている⁷。

(2) イノベーション創出におけるポートフォリオ管理

グローバル経営コンサルティング企業 Monitor Group 社(現 Deloitte 社傘下)が 2012 年に実施した異業種・業界企業のイノベーション戦略に関する調査では、コーポレートイノベーション戦略への投資を考える上で、「イノベーション」を、①コア(Core)、②隣接(Adjacent)、③変革(Transformation)、の 3 種類に分類している⁸。

図表 2:コーポレートイノベーション戦略における「イノベーション」の種類



出典: MIT Initiative on the Digital Economy

- ① コア(Core)イノベーション— 企業の既存の商品・サービス及びビジネスプロセス(リソース)を基にした漸進的イノベーションを指し、新たなパッケージデザイン(例:Nabisco 社の 100 キロカロリーオレオパック)や再調合(例:Dow AgroSciences 社による乾燥粉末ではない液体除草剤の発売)、ビジネスプロセスの効率化(例:Monsanto 社による機械学習モデルを用いた需要予測とサプライチェーンの効率化)などが含まれる

⁶ <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>

⁷ <http://ide.mit.edu/sites/default/files/The%20foundations%20of%20corporate%20innovation%20in%20the%20digital%20age.pdf>

⁸ <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio> 及び前の脚注に同じ。

- ② **隣接 (Adjacent) イノベーション**— 企業(の商品・サービス)に理解のある既存顧客を対象に新たな商品・サービスを開発する、又は既存の商品・サービスを新たな市場にローンチするもので、同イノベーションを推進している企業の例としては、AI を活用し、4 億 5,000 万人のアクティブ・ユーザー向けに新サービス(車の所有者が事故写真を提供することで保険金請求を行えるようにするサービス等)開発を行っている Ant Financial 社(中国 Alibaba Group の金融子会社)が挙げられる
- ③ **変革 (Transformation) イノベーション**— 企業にとって新たなテクノロジー及び市場を対象とした、主として長期的かつ高いリスクを伴うイノベーションを指す。テクノロジーが未成熟であることやビジネス応用の見通しが明瞭でないことから、多くの大企業が困難とするイノベーション領域。この例としては、Apple 社の「iTunes」サービスやインドの Tata Motors 社の「Tata Nano (超低価格コンパクトカー)」、2020 年に Uber 社が米テキサス州ダラスとドバイで実現予定の「空飛ぶタクシー (Uber Elevate)」構想などが挙げられる

コアから離れる(図表 2 の右上に行く)ほど、企業のイノベーション活動が失敗に終わるリスクは高まるが、同調査は、企業が活力を維持する上で、コア領域にとどまらず、隣接及び変革のイノベーション領域にも投資し、イノベーションポートフォリオを適切に管理する重要性を強調している。Monitor Group 社によると、同調査では、高い業績を上げているイノベーション企業は、コア、隣接、変革の各イノベーション領域に、それぞれ平均して 70%、20%、10%の割合でリソースを配分していることが明らかになっているが、このポートフォリオ配分は全ての企業に当てはまるものではなく、各企業の業界、競争上の位置、成長ステージなどにより異なるとしている。他方で、企業のイノベーション予算は戦略的な判断に基づいて確保する必要があり、短期的な財務実績の改善等の事情により方針を変えるようなことがあってはならず、企業は、より高いリスクに見合った潜在的な利益を得られるとの確信に基づいてイノベーション戦略を考案することが求められている⁹。

3 大企業のスタートアップとの連携によるイノベーション実現に向けた動き

(1) スタートアップとの主な連携形態と企業の取組事例

Uber 社、Airbnb 社、Spotify 社など、斬新なテクノロジー、サービス、ビジネスモデルで業界を破壊し、急速に成長を遂げている一部のスタートアップが大きな話題を集めているが、適正な協力体制を組むことができれば、リソース面で支援を要するスタートアップと、既存の価値観に縛られず革新的な先端技術やアイデアを取り入れることが必要な大企業の双方に大きなメリットをもたらす可能性が高い。そのため、近年、大手企業の間では、オープンイノベーション戦略の一環でスタートアップとの連携を模索するケースが増えている¹⁰。

英国のイノベーション支援団体 Nesta は、企業幹部を対象として、英コンサルティング企業の Founders Intelligence 社及び欧州委員会 (European Commission) の Startup Europe Partnership (SEP¹¹) と共同で取りまとめたスタートアップとの連携に関するベストプラクティス指針 (Winning Together. A Guide to corporate-startup collaborations) において、企業の目的に応じたスタートアップとの連携形態を図表 3 のように分類しており¹²、以下では各連携形態の概要と企業の取組事例を紹介する。

⁹ 前の脚注に同じ。

¹⁰ <https://www.nesta.org.uk/blog/winning-together-a-guide-to-successful-corporate-startup-collaboration/#sthash.qIsTKKJ1.dpuf>

¹¹ <https://startupeuropepartnership.eu/>

¹² <https://media.nesta.org.uk/documents/winning-together-june-2015.pdf>

図表 3: 大企業とスタートアップの連携フレームワーク

目的

	従業員の中に起業家精神を創出し、企業文化の若返りを図る	新たな顧客・パートナー・人材を惹きつけるためブランドを刷新する	迅速かつ低リスクな方法でビジネス問題を解決する	新たな組織能力又はチャンネルを通じて有力市場への拡大を図る
スタートアップとの連携手段	イベント（ハッカソン、プライズ・コンテスト等）の開催			
	リソース（無料ツール、コワーキングスペース等）の共有			
	ビジネスサポート（インキュベーター、アクセラレーター）			
	パートナーシップ（製品・サービスの共同開発、調達）			
	投資（cvc）			
	買収（人材獲得 <acqui-hiring>等）			

※色が濃いほど、当該連携手段が企業目的を達成する上でより最適な手段であることを示す。

出典: Nesta

a. イベント(ハッカソン、プライズ・コンテスト等)の開催

ハッカソンやプライズ・コンテストなどを通じたインセンティブ付きコンペを企業が主催し、組織内では得られない革新的なアイデアやソリューションの発想をスタートアップ等から求めるもの。従業員の間での起業家精神の触発や、最先端のビジネストrend/テクノロジーに関する新たな視点の提供、イノベーション企業としてのブランドイメージの向上等につながり、企業文化の変化を促す良い機会となる場合が多い。

- **ハッカソン**— 特定の技術的問題の解決又はコード開発を目標として、プログラマーや Web デザイナー複数人がチームを組んで短期間集中して取り組むイベントで、1999 年以降、ソフトウェア開発の新たなイノベーション手法の一つとして米 IT 業界を中心に注目を集め¹³、Google 社¹⁴や Facebook 社¹⁵などが例年こうしたイベントを開催していることで知られる。外部から新たな発想を得るため、Nokia 社¹⁶や Unilever 社¹⁷をはじめ、現在は IT 企業にとどまらず、他の業界における多数

¹³ <https://www.hackthepatriarchy.com/history-hackathons-celebration-code/>

¹⁴ <https://www.hackathon.com/event/worldwide-actions-on-google-hackathon-69728536931>

¹⁵ <https://www.facebook.com/hackathon/>

¹⁶ <https://www.nokia.com/about-us/news-and-events/events-calendar/nokia-hackathon-2019/>

¹⁷ <https://www.uniquelyunilever.com/flhackathon>

のグローバル企業がハッカソンを開催するようになっており、日本でも同様の動きがみられる¹⁸。例えば、村田製作所は 2015 年、投資・インキュベーション事業を手がけるサムライ・インキュベート社の支援の下、村田製作所の有するセンサー及び通信モジュールに基づく IoT 分野の新事業アイデアを求め、イスラエルでハッカソンを開催した¹⁹。同ハッカソンで優勝したスタートアップの The Elegant Monkeys (TEM) 社は、ストレスなどの感情的な負荷をモニタリングする AI アルゴリズムを開発し、2019 年 5 月、ウェアラブル機器等に取り込んだクラウドベースの AI ソリューションサービスの提供に向け、みずほ情報総研及び村田製作所と協業する覚書を締結、村田製作所はハッカソンを通じた事業化につなげている²⁰。

図表 4: イスラエルで開催された村田製作所のハッカソンの様子(左)と優勝し村田製作所本社を訪れた TEM 社のメンバー(右)



出典: LinkedIn

- **プライズ・コンテスト**— 賞金等のインセンティブと引き換えに、特定の問題に対する新たなソリューションの考案をイノベーターから求めるもので、例えば、2025 年までに 10 億人の生活を向上させることを目標とする米 Cisco 社は、2017 年より毎年「Cisco Global Problem Solver Challenge」と呼ばれるコンテストを開催している²¹。最先端のテクノロジーを用いて経済発展につながる、又は社会・環境に利するソリューション及びサービスのアイデアを世界の大学生チームから募集する優勝賞金 10 万ドルの同コンテストでは、これまで、発展途上国における胎児新生児死亡率低減に向けた IoT ベースのポータブル胎児心拍数モニタリングシステムや、従量課金形式の農業灌漑用太陽光発電システム、脳性麻痺や ALS(筋萎縮性側索硬化症)により発話が困難な患者のコミュニケーションを支援するウェアラブルデバイスといった革新的なソリューションが誕生している²²

b. リソース(無料ツール、コワーキングスペース等)の共有

企業が自社の有するリソースをスタートアップと共有することは、より革新的なブランドイメージを構築する上で比較的安価な手段といえるが、スタートアップとビジネス関係を構築する上で(特に無料ツールの提供は)即座の見返りにはつながりにくい。企業はスタートアップのニーズを十分考慮してこうしたリソースを提供する必要がある。

¹⁸ https://www.huffingtonpost.jp/asahi-shimbun-media-lab/hackathon_b_5449489.html

¹⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/how-hackathon-turned-multi-million-dollar-strategic-nimrod-kramer>

²⁰ <https://www.murata.com/ja-jp/about/newsroom/news/company/general/2019/0508>

²¹ <https://cisco.innovationchallenge.com/cisco-global-problem-solver-challenge-2020/overview>

²² <https://cisco.innovationchallenge.com/cisco-global-problem-solver-challenge-2020/winners>

- **無料ツール**— Microsoft 社の「Microsoft for Startups²³」プログラムや、Intel 社の開発者向けコミュニティサイト「Intel Developer Zone²⁴」など、テクノロジー分野を中心とする多数の大企業は、スタートアップ向けに、自社商品・サービス／ツール又は組織の有するナレッジを無料又は割安料金で提供し、スタートアップをソフト面で支援している
- **コワーキングスペース**— 米起業家向けコワーキングスペース事業大手 WeWork 社によると、Salesforce 社、Starbucks 社、Microsoft 社、Facebook 社、Bank of America 社を含む同社のコワーキングスペースを利用する従業員数 1,000 人以上の大手企業は、2017～18 年はじめにかけて 2 倍に増加し、同社の収益の 25%を占めるまでになっている²⁵。オープンな環境でコラボレーションを誘発するコワーキングスペースは、革新的なスタートアップとの連携や新たな人材獲得のための絶好の機会を提供できることから、スタートアップ向けに同サービスを独自に提供する大企業もある。米大手通信事業者の Verizon 社はこうした企業の一つであり、同社は 2017 年以降、ニューヨークに拠点を置くコワーキングサービス事業者 Alley 社と提携し、ワシントン DC、ニューヨーク、ケンブリッジにおける Verizon 社の未使用の設備施設をコワーキングスペースとして改装、スタートアップ等に提供し、同社の 5G トライアルアクセスサービスを含むテクノロジー面でのリソースの提供やメンター支援を行っている²⁶

図表 5: ニューヨークにある「Alley Powered by Verizon」コワーキングスペースの様子



出典: Alley

c. ビジネスサポート(インキュベーター、アクセラレーター)

大企業は、アーリーステージのスタートアップの成長を支援し、資金調達、市場参入、事業拡大につながれるよう様々な形式のビジネスサポートプログラムを運営していることが多い。ビジネスインキュベーターやアクセラレーターはこの典型例であり、組織の従業員がメンター又はアドバイザーとしてイノベーション活動に関与することで企業文化の変革や組織内学習を推進するための強力なツールとなる可能性が高いことから、外部のサポート企業の支援を受けてこうしたプログラムを提供している企業もある。

- **ビジネスインキュベーター**— 組織内イノベーション戦略の一つとして企業が長期にわたり取り入れてきた手法であり、ビジネスアイデアを組織内で想起し開発、新事業としてスピンアウトさせる形態が最も一般的なインキュベーターモデルである。企業インキュベーターでは、開発・テスト段階で外部の起業家を起用し、一部のエクイティ所有権を委譲するケースが一般的であり、ボストンに拠点を置くコンサルティング会社 New Markets Advisors 社によると、Procter & Gamble 社、IBM 社、

²³ 革新的な技術ソリューションを有する B2B スタートアップを対象に、Azure の無料クレジットの提供や開発者ツール、クラウドサービスを含む企業レベルの技術サポートのほか、大企業への販売支援も行ってスタートアップの事業成長を後押ししている。<https://startups.microsoft.com/en-us/>

²⁴ <https://software.intel.com/en-us>

²⁵ <https://allwork.space/2018/03/fortune-500-coworking-are-the-big-corporates-taking-over/>

²⁶ <https://www.alley.com/verizon>

Walgreens 社を含む米 Fortune 誌 500 社番付に入る企業の大部分は、少なくとも一事業部門でインキュベーター的な取組を行っているという²⁷。McDonald's 社からスピアウトした新作 DVD・ゲームのレンタルマシンサービスを手がける Redbox 社²⁸や、世界中で空前のブームを起こした大ヒットモバイルゲーム「Pokémon GO」を開発したことで知られる Google 社からスピアウトした Niantic 社 (Niantic Labs)、電子書籍リーダー「Kindle」、スマートスピーカー「Echo」、タブレット端末「Fire」などのデバイス商品を開発している Amazon 社の子会社 Amazon Lab 126 など、市場で大成功を収めている企業のインキュベーションプログラムやスタートアップのスピアウト事例は多い²⁹。他方で、新興国市場における起業家の事業支援・資金提供を行う米メンバーシップ制ネットワーク ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) が 300 社の企業インキュベーターを対象に 2012 年に実施した調査によると、組織のビジネスインキュベーション活動で戦略的目標を達成していると回答した割合は全体の半分以下で、財政目標を達成している企業は全体の 4 分の 1 にも満たないとの結果が明らかになっており³⁰、企業がインキュベーション活動に見合った成果を出すことは容易でないことがうかがわれる

- **アクセラレータープログラム**— 米大企業間において過去 10 年間で急速に普及してきた組織外イノベーション手法で、組織外の複数のスタートアップに対し、そのエクイティ(通常 5~10%)と引き換えに、メンター支援や商品の技術開発・テスト、ビジネスモデルの策定、人材雇用、法務サービス、資金調達に関するアドバイスなどを一定期間(通常 3~6 カ月間)行い、新規事業の創出を促すもの。大企業の運営するアクセラレータープログラムでは、Accenture 社が 2010 年にニューヨークで立ち上げ、現在はロンドン及び香港でも運営しているフィンテック分野のスタートアップを対象とした「FinTech Innovation Lab³¹」などが挙げられる。また、米大手企業の中には、Amazon 社 (Alexa Accelerator³²)、Barclays 社 (Barclays Accelerator³³)、Cedars-Sinai 社 (Cedars-Sinai Accelerator³⁴)等、米トップアクセラレーターの Techstars 社と提携し、プログラムを運営する企業も増えている

図表 6:2017 年に開催された第 1 回「Alexa Accelerator, powered by Techstars」の参加スタートアップメンバー



²⁷ <https://www.entrepreneur.com/article/287495>

²⁸ 2009 年に米 Coinstar 社によりおよそ 1 億 7,000 万ドルで買収されている。

²⁹ <https://techcrunch.com/2017/04/21/analyzing-the-spectrum-of-corporate-innovation-from-rd-to-vc/>

³⁰ <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/resources/ANDE%20DEV%20INCUBATOR%20REPORT%202011-21-14%20FINAL%20FOR%20DISTRIBUTION.pdf>

³¹ 機械学習・AI、暗号技術、セキュリティ、データ分析、ブロックチェーン(分散型台帳)など、金融サービスを変革する可能性の高い最先端技術を用いたサービスの開発を手がけるスタートアップを対象とする 12 週間のアクセラレータープログラムを運営しており、同プログラムには、Accenture 社の顧客である Barclays 社、Goldman Sachs 社、JP Morgan 社も協力している。 <https://www.fintechinnovationlab.com/>

³² <https://www.techstars.com/programs/alexa-program/>

³³ <https://www.barclaysaccelerator.com/#/>

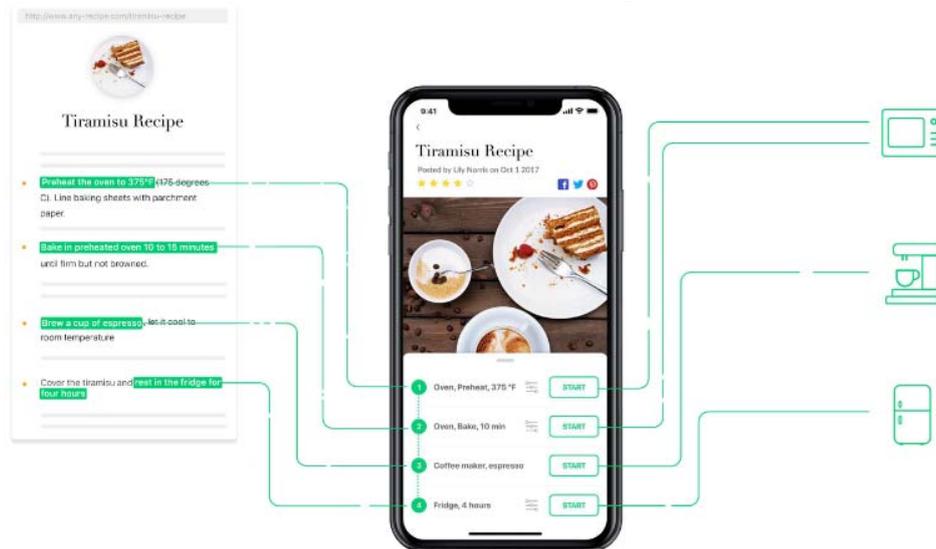
³⁴ <http://www.techstarscedarsinaiaccelerator.com/>

出典: Amazon³⁵

d. パートナーシップ(商品・サービスの共同開発、調達等)

大企業とスタートアップが締結する戦略的ビジネスパートナーシップの形態は様々であり、各形態により協力期間も異なるが、特に商品・サービスの共同開発や調達を通じたパートナーシップは、大企業とスタートアップの双方に大きなメリットをもたらすものである。スタートアップの有する最先端技術及び新たなビジネスモデルを通じて、大企業は組織(又はその顧客)の抱えるビジネス問題やビジネス機会を特定し、各課題への対応策を効率的に見出すことができ、スタートアップは主要顧客に大企業が加わり、提供サービスへの認証を獲得することで、その後の事業成長への足がかりを得られる³⁶。スタートアップのテクノロジーを用いて大企業が自社商品・サービスの向上を図っている主な例としては、独 Bosch 社が 2018 年 10 月、スマートキッチンを実現するための AI アシスタントアプリケーションを提供する 2016 年創設の米スタートアップ、Chefling 社と提携し、同社の「UltraConnect³⁷」テクノロジーを Bosch 社のコネクティッドデジタルキッチン家電に取り込むことを発表している³⁸。

図表 7: アプリ上でスマートキッチン家電を操作できる Chefling 社の「UltraConnect」テクノロジー



出典: Chefling

e. 投資(CVC)

大企業による将来有望なスタートアップへの直接投資活動(Corporate Venture Capital: CVC)は、組織内の研究開発活動ほど資本を必要とせず、新たな市場へのアクセス及び業界での競争力維持をより迅速に達成できる可能性が高いことから、アメリカの大企業の間で近年急速に普及しており、2018年には米VCによる投資額のおよそ51%をCVCが占めるまでになっている(図表8参照)³⁹。CVCでは、アクセラレーター

³⁵ <https://developer.amazon.com/blogs/alexa/post/ecbbdbd6-85cc-42db-8570-22a4448accd6/demo-day-the-inaugural-alexa-accelerator-comes-to-a-close>

³⁶ <https://media.nesta.org.uk/documents/winning-together-june-2015.pdf>

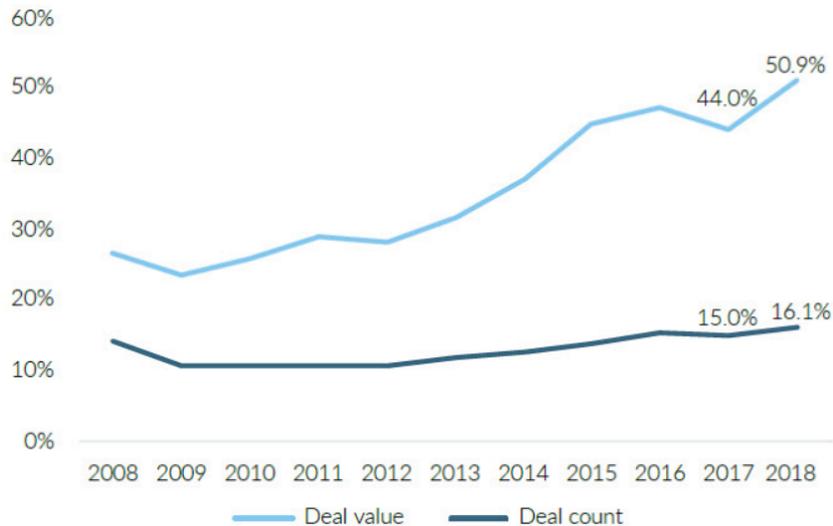
³⁷ あらゆるレシピから料理を作るために必要な情報を自動的に抽出し、アプリ上で(同アプリにつながった)スマートキッチン家電を操作(オープンの予熱等)できる技術。その他、Chefling社のAIアシスタント機能には、食料品の在庫管理やレシピ提案、買い物リストの管理・注文が含まれ、Amazon AlexaやGoogle Home等の音声アシスタントデバイスにも対応している。

³⁸ <https://venturebeat.com/2018/10/05/chefling-partners-with-bosch-to-bring-smart-appliances-into-meal-planning-and-prep/>

³⁹ <https://pitchbook.com/news/articles/18-charts-to-illustrate-us-vc-in-2018>

プログラムと同様に、企業が投資時にスタートアップの少数株式を取得することが一般的であるが、スタートアップへの企業の影響力は、投資家がスタートアップの役員となるか等、投資条件により異なる⁴⁰。CVC の主な例として、BMW 社が 2011 年にアメリカで立ち上げた BMW i Ventures 社⁴¹が挙げられる。シリーズ A 及び B 段階のスタートアップを主な対象として投資を行っている同社は、設立から最初の 5 年間は 1 億ドルのファンドから移動（モビリティ）サービス分野に特化したスタートアップに投資していたが、2016 年からファンドの規模を 5 億ドルに増額し、投資対象分野も自動車技術、製造（インダストリー4.0）、自動運転技術等に拡大⁴²、これまで、電気自動車（EV）の充電器ネットワークを運営する米 ChargePoint 社や AI 搭載の通信型ドライブレコーダーの開発を手がける米 Nauto 社を含む約 60 社のスタートアップに投資している⁴³。

図表 8:アメリカの VC に占める CVC の投資額及び投資件数の割合推移



出典: PitchBook

f. 買収(人材獲得等)

スタートアップの買収は、組織外のイノベーションを大企業が迅速に取り込む上で有効な手法の一つとして従来から用いられてきた。スタートアップにとっても、M&Aによるトレード・セール(第三者企業への株式売却)は、IPO と並ぶ主要なイグジット経路である。「ビッグ・ファイブ(Big Five)」と呼ばれる米 5 大テック企業の Microsoft 社、Alphabet(Google)社、Apple 社、Facebook 社、Amazon 社は、人材、テクノロジー、競合面で目をつけた企業(スタートアップ)を次々と買収しており、数十~数百億ドル規模の大型買収事案も珍しくない(図表 9 参照)⁴⁴。大手テック企業によるスタートアップの買収においては、Facebook 社が 2014 年 1 月、Android アプリのパフォーマンス分析ツールの開発を手がけるインドの Little Eye Labs 社を買収したのを皮切りに、「アクハイヤー(acqui-hire)」と呼ばれる人材獲得を目的とした企業買収が米テクノロジー業界でトレンドとなり、近年は特にデータ分析、AI・機械学習分野において優秀な人材を抱えるスタートアップの獲得競争が熾烈化している⁴⁵。

⁴⁰ <https://techcrunch.com/2017/04/21/analyzing-the-spectrum-of-corporate-innovation-from-rd-to-vc/>

⁴¹ 2011 年にニューヨークに設立された BMW i Ventures 社は現在、シリコンバレーに本部を移転し、サンフランシスコとドイツミュンヘンの 3 拠点で活動を行っている。<https://www.bmwiventures.com/>

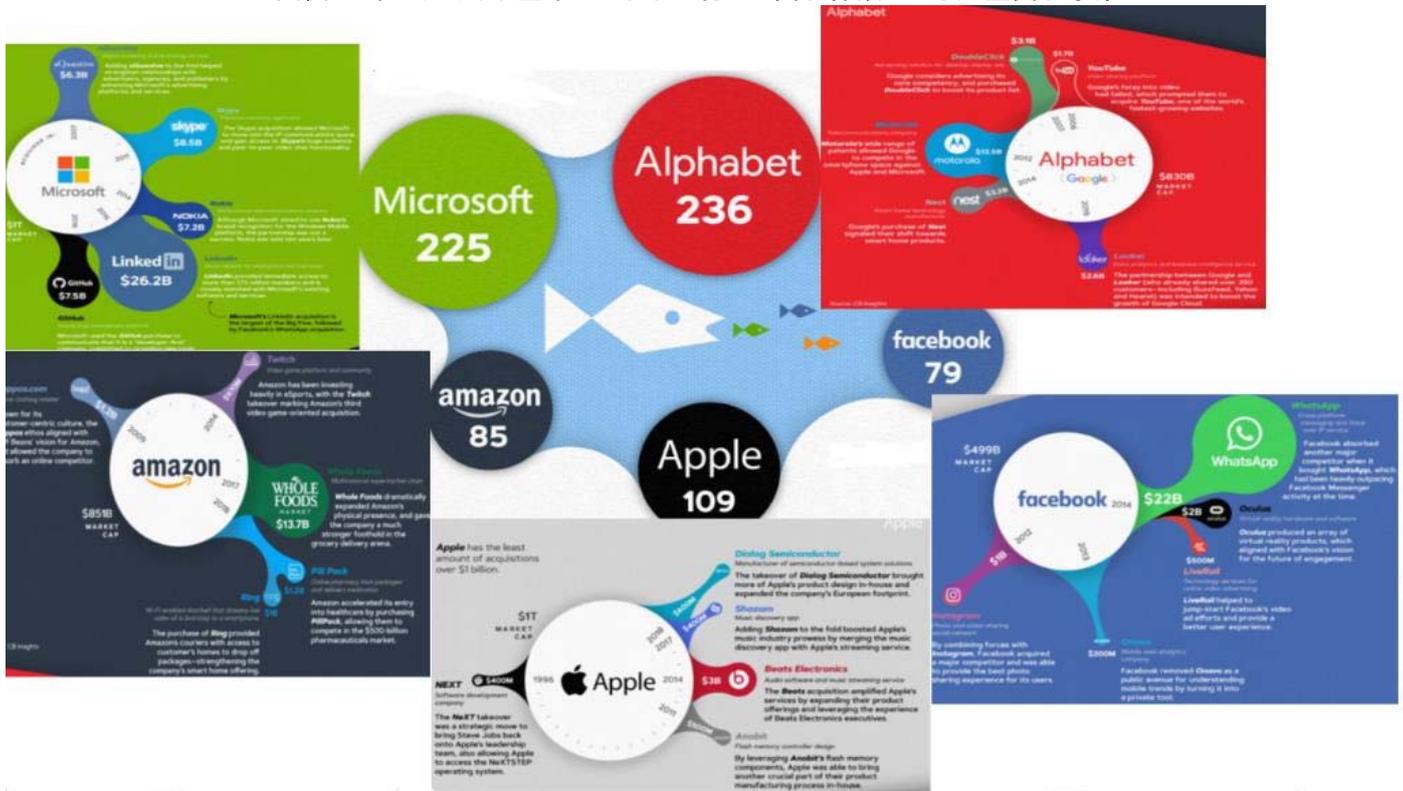
⁴² <https://medium.com/sosv-accelerator-vc/42-questions-with-bmw-i-ventures-the-ultimate-investing-machine-daec02fa7e5a>

⁴³ <https://www.bmwiventures.com/portfolio-3>

⁴⁴ <https://www.visualcapitalist.com/the-big-five-largest-acquisitions-by-tech-company/>

⁴⁵ <https://analyticsindiamag.com/why-acqui-hiring-has-become-the-go-to-model-for-big-tech-firms-in-india/>

図表 9: 米 5 大テック企業がこれまで行った買収件数と主な大型買収事案



出典: Visual Capitalist

(2) 大企業のイノベーション戦略をサポートする企業の例

上述のように、オープンイノベーションを模索する企業とスタートアップとの連携形態は様々であり、多数の企業がコーポレートイノベーションを通じた新たな企業価値の創造に注目するようになっている。こうした傾向において、企業のイノベーション戦略を支援する企業も増えており、以下では、こうした企業の例を紹介する。

a. SOSA 社

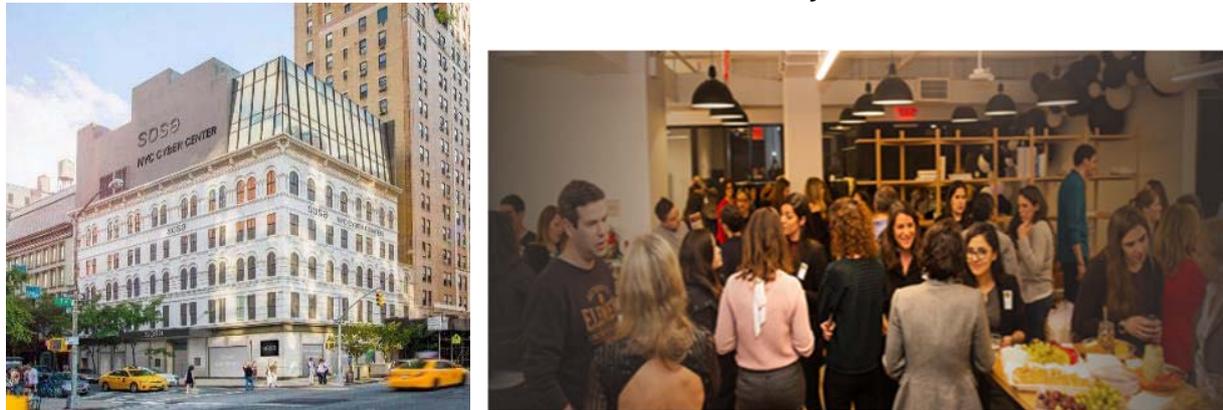
創設年	2014 年
拠点	テルアビブ、ニューヨーク、ロンドン
大手顧客企業 (組織)	150 社以上 (Jefferies 社、Munich Re 社、HP 社、E.ON 社、ニューヨーク市等)
サービスの強み	15,000 社以上のスタートアップと 250 を超える投資家、VC ファンド、国際企業による会員制のイノベーションネットワークを保有。顧客である企業・政府・市に対し、特にサイバーセキュリティ、データに基づくソリューション、インダストリー 4.0、IT を活用した保険サービス (insurtech)、フィンテック、デジタルヘルス分野において最も革新的なテクノロジー及びエコシステムへのアクセス機会と支援を提供している

イスラエルの著名な投資家及び起業家グループにより 2014 年に創設された SOSA 社は、15,000 社以上のスタートアップと、250 を超える投資家/VC ファンド、国際企業による会員制のイノベーションネットワーク

を有する⁴⁶。スタートアップと学術研究機関、企業、投資家が一堂に会する場所とグローバル企業が最先端技術にアクセスできる機会を提供し、イノベーションの創出を支援している。具体的に同社は、サイバーセキュリティ、データに基づくソリューション、インダストリー4.0、ITを活用した保険サービス(insurtech)、フィンテック、デジタルヘルス分野を中心とする革新的なスタートアップを対象に、コワーキングスペースやコンサルティング/メンターサービスを提供し、資金調達と高品質な製品開発、国際企業との連携による概念実証(PoC)の推進、グローバル市場における商用化までの事業成長を包括的にサポートしているほか、大手企業を対象に、組織の抱える課題に対応するためのテクノロジーソリューションの導入やイノベーション企業としてのブランドイメージの向上をサポートするオープンイノベーションサービス⁴⁷を提供している⁴⁸。

また、SOSA 社は 2018 年 10 月、「Cyber NYC」イニシアチブ⁴⁹の一環で、同市のチェルシー地区に新設された「NYC Global Cyber Center」の運営機関として、ニューヨーク市経済開発公社(New York City Economic Development Corporation:NYCEDC)により選定されており、サイバーセキュリティに特化したおよそ 150 の年次イベントの開催や、VC、スタートアップ、大企業をつなぐイノベーションネットワークの構築、最新技術をテストするためのシミュレーション環境の提供などを通じて、同市のサイバーセキュリティ関連の活動を牽引している⁵⁰。

図表 10: SOSA 社の運営する NYC Global Cyber Center



出典: SOSA

b. U+社

創設年	2009 年
拠点	プラハ、ニューヨーク、サンフランシスコ
大手顧客企業 (組織)	AXA 社、T-Mobile 社、Lego 社、Volkswagen 社、Forbes 社等
サービスの強み	潜在的な製品ユーザーからのフィードバックを得て、短期間で最低限の機能を備えたプロトタイプ製品を構築する 3 段階のデジタル製品開発手法(U+ Method)を通じて、多様な業界のスタートアップや企業のイノベーションプロジェクトを支援。多額の予算を投じて市場のニーズに合わない製品を開発するリスクを低減する同手法を用いて、これまでに 70 以上のデジタル製品の開発を支援し、10 億ドル相当の事業価値が創出されている

⁴⁶ <https://sosa.co/>

⁴⁷ <https://sosa.co/corporate-open-innovation/>

⁴⁸ https://www.spacing.co.il/en/location/289_1

⁴⁹ ニューヨーク市をサイバーセキュリティ分野で世界をリードする都市として発展させることを目標に官民が総額 1 億ドルを投資するイニシアチブ。 <https://www.cyber-nyc.com/>

⁵⁰ <https://www.israel21c.org/whos-going-to-help-new-york-become-a-cyber-capital-israel-of-course/>

U+社は、顧客企業のエンドユーザーのニーズを満たし、使いたい、投資したいと思える質の高いデジタル製品の開発を目指し、企業の CEO や Skype の元開発者、投資家等により 2009 年にチェコスロバキアで創設されたグローバルデジタル製品開発⁵¹及びテック投資企業である⁵²。現在、プラハのほか、ニューヨーク、サンフランシスコにも拠点を展開する同社は、金融、自動車、製造、eヘルス、エネルギー、通信を含む多様な業界のスタートアップや企業のイノベーションプロジェクトを支援している⁵³。

グローバルデジタル製品開発においては、「U+ Method」と称する同社のデジタル製品開発手法は、①顧客へのインタビューやベンチマーク分析を通じてビジネスアイデアをテスト可能な仮説へと導くアイデア検証 (Idea Validation) ステージ (6 週間)、②顧客体験を重視した製品設計を行う製品定義 (Product Definition & Take To Market) ステージ (8 週間)、③製品に対する顧客からの最初のインプットを経て製品が市場の強い需要を満たしているかを探り、製品の本構築・発売・販路を拡大する (Product Build, Launch & Scaling) ステージ (タイミング/期間はそれぞれ異なる。)、の 3 段階から構成される。この手法は、潜在的な製品ユーザーからのフィードバックを得て短期間で最低限の機能を備えたプロトタイプ製品を構築するプロセスを包括的に支援することで、多額の予算を投じて市場のニーズに合わない製品を開発するリスクの低減につながっており、同社がこれまでに同手法を用いて支援した顧客企業のデジタル製品は 70 以上に上り、10 億ドル相当の事業価値が創出されている⁵⁴。

c. World Innovation Lab (WiL) 社

創設年	2013 年
拠点	東京、パロ・アルト
大手顧客企業 (組織)	(株)産業革新機構、ソニー(株)、(株)博報堂 DY メディアパートナーズ、(株)みずほ銀行、大和証券(株)、(株)NTT ドコモ・ベンチャーズ、ANA ホールディングス(株)、日産自動車(株)等
サービスの強み	シリコンバレーのベンチャー業界に関する豊富な知見を背景に、世界市場を視野に入れた革新的なテックスタートアップへの投資 (日本ではマルチステージでの出資、アメリカではミッド/レイターステージでの出資)にとどまらず、大企業との新規事業立ち上げ・経営参画や、提携先の企業の社内イノベーションを促進するための人材育成にも注力している

米大手 VC の DCM 社のパートナーを務めた伊佐山 元氏により 2013 年に創設された World Innovation Lab (WiL) 社は、東京 (六本木) とシリコンバレーに拠点を置く VC で、日本とアメリカのスタートアップ及び大企業を結ぶ架け橋となり、次世代を担う起業家の育成と大企業の変革を通じて、日本から世界的なベンチャーや産業を興すことをビジョンに掲げている⁵⁵。WiL 社の事業は、①ベンチャー企業への投資、②パートナー企業との新規事業創出、③次世代のイノベーター人材育成支援、の 3 つに分けられる⁵⁶。第一に、ベンチャー企業への投資では、同社は日本の大企業を中心に資金を調達し、3 億ドルの大規模なファンドを組成、世界市場を視野に入れた日米の革新的なテックスタートアップ⁵⁷への出資 (日本ではマルチステージでの出資、アメリカではミッド/レイターステージでの出資) と、グローバル進出に向けた事業提携先の紹介及び人材採用のサポート、広報支援等を含む事業支援を行っており、これまで WiL 社が投資したスタートアップのポートフォリオはおおよそ 50 社に上る⁵⁸。

⁵¹ ホームページ的设计やアプリケーション等の開発が含まれる。

⁵² <https://www.startupjobs.cz/startup/u>

⁵³ <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/feature/czech-republic/2017/u-prototyping-team-transforms-ideas-into-reality.html>

⁵⁴ <https://u.plus/>

⁵⁵ <https://wilab.com/us-japan-global-bridge>

⁵⁶ <https://wilab.com/what-we-do>

⁵⁷ インダストリー 4.0、モバイル、SaaS、クラウド、フィンテック、データ、マーケットプレイス/eコマース、AI・機械学習、エンターテインメント・メディア、デジタルサービス、次世代都市交通、ソフトウェアで機能を変更できるハードウェア (SDH) 分野のスタートアップを主な対象とする。

⁵⁸ <https://pitchbook.com/profiles/investor/61956-64>

また、パートナー企業との新規事業創出では、パートナー企業の研究開発部門のプロジェクトに一部出資し、WiL 社が当該企業のビジネスアイデアと一部のエンジニア人材を組織から切り離して、製品の設計・開発を含む新規事業の立ち上げまでの事業運営プロセスを主導することで、企業の財政リスクを軽減しながら機動的な製品開発、事業創出をサポートしている⁵⁹。この実現例としては、2014 年に WiL 社とソニー社が設立したスマートロック製品の開発・製造・販売及びその運営サービスを提供する合併会社 Qrio 社⁶⁰が挙げられる⁶¹。さらに、次世代のイノベーター人材育成支援では、パートナー企業の役員を WiL 社が駐在員として一定期間受け入れるなどし、社内イノベーションを促進する人材育成や教育プログラムを提供、政府や大学等と連携しながら日米における企業・組織間の人材交流にも注力している。

図表 11: スマートロックを主製品として提供する Qrio 社のホームページ



出典: Qrio

d. Exa Innovation Studio (EIS) 社

創設年	2016 年
拠点	パリ、ロサンゼルス、東京
大手顧客企業 (組織)	主に日系企業(ハイテク、医療機器、製造、メディア、物流分野など)
サービスの強み	欧州、アメリカ、日本を拠点に、日本を代表する企業や政府系機関の各種プロジェクトに数多く携わった経験を基盤に、パートナー企業に対し、世界各地に配置するリサーチャーと AI (データサイエンス) を活用した世界の注目スタートアップやイノベーションに関するモニタリング/トレンド分析サービスを提供。こうした分析活動を通してイノベーションの機会を見出し、海外スタートアップ企業との共同プロジェクトの立ち上げや海外優良企業への戦略出資などを主導することで、企業のイノベーション戦略を支援している

Exa Innovation Studio (EIS) 社は、大手グローバルコンサルティング企業で多数の企業の経営戦略を支援した経験を有する方 健太郎氏、Thibaut Mallet de Chauny 氏、信原 威氏の 3 者が中心になり、2009 年にパリに本部を創設したクロスボーダー事業への投資・インキュベーション及び戦略コンサルティングサー

⁵⁹ <https://www.techinasia.com/wil-gen-isayama-silicon-valley-japan-fund>

⁶⁰ <https://qrio.me/>

⁶¹ Qrio 社に対する出資比率は、WiL 社が 60%、ソニー社が 40%となっている。<https://thebridge.jp/2014/12/qrio-smart-lock>

ビスを手がける EXA Partners 社を前身とする企業のオープンイノベーション戦略支援企業である⁶²。同社は、オフィスをパリ、ロサンゼルス、東京に構えつつ、欧州、米国、アジア全域を活動範囲として事業を展開。具体的に同社は、世界の動きをいち早く捉えパートナー企業の経営戦略に迅速に反映させるため、①世界主要地域に配置された約 20 名のリサーチャーを活用した世界の注目スタートアップやイノベーションに関する動向モニタリング・個別調査を行う戦略インテリジェンス活動と、②AI を活用した情報収集・分析（データサイエンス）活動、③戦略インテリジェンス活動を通じて見出されたイノベーションの機会を、海外スタートアップ企業との共同プロジェクトの立ち上げや海外優良企業への戦略出資等を通じて迅速に実行するイノベーション実施活動、の 3 つを主要な柱としてパートナー企業の事業戦略をサポートしている⁶³。EIS 社はこれまでに、インターネット、製造、メディア、物流等の業界における複数の日系企業と欧米企業（スタートアップ）との共同商品／事業開発や買収事案を支援しており、最近の例では、2018 年 10 月、フランスのデジタル・アクセシビリティ関連スタートアップ FACIL'iti 社と共同で、日本法人（FACIL'iti Japon 社）の設立を主導するなどしている⁶⁴。

図表 12: データサイエンスを用いた注目スタートアップ等に関するヒートマップ分析(左)及びベンチマーク分析(右)の例



出典: EIS

e. MATTER 社

創設年	2014 年
拠点	シカゴ、ニューヨーク(2021 年以降)
大手顧客企業 (組織)	米大手医療サービスプロバイダーやグローバル製薬企業、大学、ソフトウェア企業(米健康情報管理協会(AHIMA)、米医師会(AMA)、Merck 社、Baxter 社、Blue Cross and Blue Shield of Illinois 社、シカゴ大学、Accenture 社を含む)など、60 社以上がパートナーとして参画
サービスの強み	専門のテクノロジー環境・設備を備えたコワーキングスペースにヘルスケア／ライフサイエンス分野の起業家と業界を代表する企業の幹部、医師を集め、相互に意見交換及び学習することを促すコラボレーション環境を提供。スタートアップが大企業の幹部と面会しビジネスアイデアの具体化などを促すフォーラムも組織しイノベーション機会を創出している

MATTER 社は、シカゴを拠点に活動するヘルスケア及びライフサイエンス分野に特化したイノベーション促進に注力するインキュベーターである⁶⁵。同社の抱えるスタートアップ数は、2015 年に活動を開始した当初は 30 社であったが、現在はアーリーステージから数百万ドルの収益を上げる企業まで 200 社以上に上り

⁶² <http://www.eisnetwork.co/>
⁶³ <http://www.eisnetwork.co/approach>
⁶⁴ <http://www.eisnetwork.co/updates>
⁶⁵ <https://matter.health/>

⁶⁶、これらのスタートアップはこれまで合計 10 億ドル以上の資金を調達、3,700 件以上の雇用創出に寄与している⁶⁷。こうした成功の背景には、外来患者の環境を模倣可能なインタラクティブスペースや、プロトタイプ／コンセプト開発を行うための専門テクノロジースペース等の設備を備えた 25,000 平方フィート(約 2,300 平方メートル)の同社の提供するワーキングスペースにおいて、ヘルスケア／ライフサイエンス分野の起業家と業界を代表する企業の幹部、医師が集まり、相互に意見交換及び学習することを促すコラボレーション環境が大きく影響している⁶⁸。

MATTER 社の共同創設者兼 CEO の Steven Collens 氏は、このようなコラボレーション環境は、全米でも有数の医療機関や米医師会 (American Medical Association: AMA) のような主要専門職団体がシカゴ地域に近接しているからこそ実現できることを強調している。同社は、データを新たに活用し患者の生命に係るテクノロジーの開発に着手している企業や業界で経験を有する専門家をメンバーとするスタートアップ等対象にメンター支援を行って、ビジネスプランの策定や投資家への売り込みと紹介をサポートしているほか、大企業の幹部と面会しビジネスアイデアの具体化などを促すフォーラムも組織している。Collens 氏は、「大手業界企業や専門家と接触し、共同で作業できる機会を設けることで、起業家はより優れたビジネスアイデア／モデルを創造(構築)できる」と述べており、将来的にいつでもどこでもケアできるヘルスケアシステムの実現を目指し、今後も AI やデータ分析をはじめとする最先端テクノロジーを応用したスタートアップを次々と立ち上げることへの意欲を示している⁶⁹。

なお、MATTER 社は、ニューヨーク市経済開発公社 (New York City Economic Development Corporation: NYCEDC) 及びヘルスケア分野における米リーディング投資企業 Deerfield Management 社が 2021 年はじめにニューヨーク市内に開設予定のライフサイエンス分野のイノベーションセンターにも拠点を拡大する計画である⁷⁰。

**図表 13:ヘルスケア／ライフサイエンス分野の起業家と業界リーダーに
ワーキングスペースを提供する MATTER 社のシカゴオフィス**



出典: Built in Chicago

⁶⁶ この内の約 60%がデジタルヘルス分野、30%がライフサイエンス分野のスタートアップである。

⁶⁷ https://agoraevent.blob.core.windows.net/evenement5891/evenement5891/Healthcare_-_Steven_Collens_Matter.pdf

⁶⁸ <https://www.greenlight.guru/blog/medical-device-incubators-accelerators>

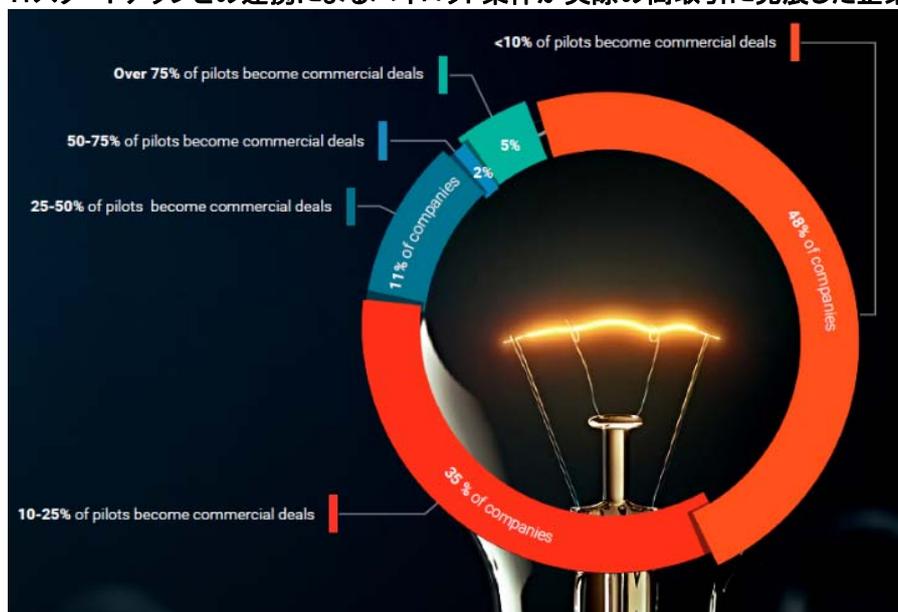
⁶⁹ <https://www.builtinchicago.org/2019/06/11/matter-healthtech-startups-raise-1b-funding>

⁷⁰ <https://www.chicagobusiness.com/health-care/health-tech-hub-matter-expands-new-york>

4 今後の展望と日本への示唆

デジタルテクノロジーの急速な進化と浸透やユーザーニーズの多様化などを背景に、大企業の間では今後市場で生き残るためにコーポレートイノベーション戦略は不可欠との認識が高まっている。スタートアップとの連携は、組織外のノウハウを活用して迅速かつ効率的にイノベーションを実現する上で有効な手段の一つと考えられているが、シリコンバレーに拠点を置く大手 VC の 500 Startups 社がグローバル企業の幹部 100 名以上を対象に実施した調査によると、スタートアップと協業する大手企業の 80%以上が、スタートアップと進める新規製品の開発等に関するパイロット案件が実際の商取引に発展したケースは 25%以下に過ぎないと回答しており⁷¹(図表 14 参照)、スタートアップとの連携によるイノベーションの実現は容易ではないことがうかがえる。

図表 14: スタートアップとの連携によるパイロット案件が実際の商取引に発展した企業の割合



出典: 500 Startups

500 Startups 社は、大手企業がスタートアップとの連携において十分な成果を上げられていない主な理由として、パイロット案件の試行量が十分でない(実施するパイロット案件が 50 件以上と回答した大手企業の割合はわずか 9%で、大部分は 1~10 件と回答している)ことや、スタートアップとの協業開始までに時間がかかり過ぎている(協業開始を決定してからパイロット案件や概念実証(PoC)の実施に向けたスタートアップとの調整に 6 カ月以上を要すると回答した割合は全体の 20%に上る)こと、大企業の組織内の関係部門間の調整がうまくいっていないことなどを指摘している。また同社は、大手企業がスタートアップと連携する上でのベストプラクティスとして、以下を挙げている⁷²。

- 短期的な成果を上げて組織内の関係部門において信頼関係を構築し、革新的なビジネスアイデアを取り入れ易い環境づくりを行う
- 多数のスタートアップとの協業を試行し、どのようなスタートアップのポートフォリオを組むことがイノベーションの実現につながるかを考える

⁷¹ <http://go.500.co/unlockinginnovation>

⁷² 前の脚注に同じ。

- どのようなスタートアップと連携し、どのように連携するかを決定する指針となるイノベーション目標を設定する
- 迅速にスタートアップとの協業を開始できるよう複雑な組織内での手続きやプロセスを排除する
- パートナーシップは、大企業とスタートアップの双方が協力し合うものであり、パートナーであるスタートアップにどのような付加価値を提供できるかを考える

日本においても、大企業とスタートアップの連携はオープンイノベーション戦略の一環で注目を集めており、特に世界的に利用が進む CVC は、ソニーや三井不動産をはじめとする多くの企業が設立している。日本企業は、イノベーションを求めてシリコンバレー企業に近年積極的に投資しており、バイエリアの企業に対する CVC 投資でアメリカを除き最大の投資国となっている(図表 15 参照)⁷³。また、富士通社が、シリコンバレーと東京に拠点を置く VC、DNX Ventures(旧 Draper Nexus Ventures 社)の仲介で、ウェブアプリケーション開発の効率化ソリューションを提供する米 Mobingi 社との業務提携を、担当事業部と出会ってからわずか 3 カ月で実現した例など、大企業のイノベーション戦略をサポートする企業を通じて実績につなげている企業もみられるようになってきている⁷⁴。こうしたスタートアップとの連携の成功事例をはじめ、イノベーションを追求するグローバル企業の今後の動きが注目される。

図表 15:シリコンバレー企業に対する CVC 投資国(アメリカを除く)ランキング(2015~18 年)



出典: Mind the Bridge

※ 本レポートは、その内容に関する有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものでもありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うものでもありません。

⁷³ <https://mindthebridge.com/corporate-venture/>

⁷⁴ <https://forbesjapan.com/articles/detail/14962/1/1/1>