

「ベンチャー白書 2024」より抜き刷り

第 1 章 6. ベンチャー企業と大企業のコラボレーション

【前書き】 ベンチャー企業と大企業のコラボレーション



スタートアップ協業から競争優位を獲得する新手法
「ベンチャークライアントモデル」の紹介

デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社 COO
木村 将之

6. ベンチャー企業と大企業のコラボレーション

現在の日本のベンチャー企業の動向・実情をみると2つのことが重要なポイントであろう。一つは、より多くの人々が起業しより多くのベンチャー企業が誕生することである。まだ少ない。

もう一つは、誕生したベンチャー企業がVC・事業法人による出資・金融機関の融資を含む多角的な支援さらには公的な支援により急成長して、日本の産業を牽引する大きな存在になることである。ベンチャー企業が自ら急成長して大きくなるケースとともに、大企業によるベンチャー企業のM&Aによる手法があるだろう。

以上の前提として、事業法人の巨額な内部留保の現状とベンチャー企業への投資など内部留保の活用への期待を述べてみたい。

さらには、大企業がベンチャー企業を相手とするオープンイノベーションの具体的な手法としての「ベンチャークライアントモデル（方式）」についてのレポート（寄稿）をご紹介したい。

(1) 日本国内の資金事情と事業法人のベンチャー投資

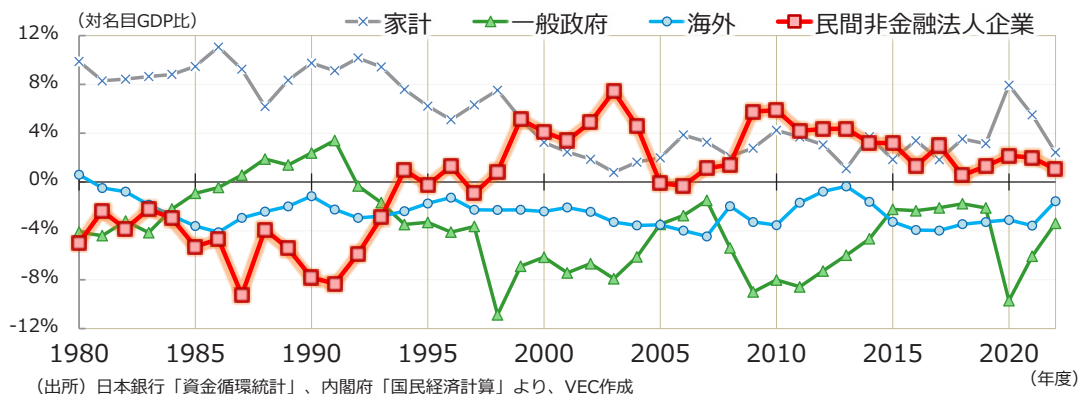
まず、日本国内の部門別の資金過不足と事業法人のベンチャー投資の関係について触れたい。

- ① 国内ベンチャー投資家を部門別にみると、国内VCとともに民間事業法人（CVCを含む）が主役である（注）。

（注）事業法人からのベンチャー投資は、a 事業法人本体ならびに子会社であるCVCからのベンチャー投資がある。加えて、b ベンチャー投資を行うVCへのLP投資家としての投資がある。

日本国内の部門別の資金過不足状況は日本銀行の「資金循環表」によって明らかになる。

図表 1- 38 日本の部門別資金余剰と資金不足



図表 1- 38、図表 1- 39 で民間非金融法人企業の資金余剰・不足状況をみると、1995 年頃以前はこの部門は全体として資金不足の部門であった。その後 1995 年頃には資金不足状態が解消され、その後は現在まで一貫して資金余剰の状態が続いている（2020 年度の家計部門の急激な余剰状態のアップはコロナ禍に伴う家計への給付金の影響とみられる）。

② 民間非金融事業法人の資金余剰の状態は、財務省の法人企業統計調査でも明らかである。

図表 1- 39 全産業（金融保険業を除く）の利益剰余金（内部留保）の推移

(兆円)

	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率
全産業 (注)	約463.1	3.7%	約475.0	2.6%	約484.4	2.0%	約516.5	6.6%	約554.8	7.4%	約601.0	8.3%

(出所) 財務省 法人企業統計調査

(注) 金融業・保険業を除く

法人企業統計調査によると 2023 年度（令和 5 年度）の全産業（金融保険業を除く）の利益剰余金（一般法人企業の内部留保と呼ばれている）は 2022 年度の 554 兆 7,777 億円から 2023 年度は 600 兆 9,857 億円（8.3%増）に達しており、12 年連続で増えている（図表 1- 39）。

日本の GDP（国内総生産）は 2023 年度には約 596.6 兆円であったので、事業法人の内部留保金額は GDP をしのぐ金額に達している。

③ また同じく法人企業統計調査によると、2023 年度の現金・預金の期末残高は全産業（金融保険業を除く）で 301 兆 8,072 億円に達し、前年度 2022 年度末の 295 兆 1,245 億円から 6 兆 6,827 億円（2.3%）増加している。

④ 前出の図表 1- 11 にあるように、2023 年度の事業法人+CVC による国内ベンチャー投資金額は 2,362 億円であり、金融保険業を除く全産業の 2023 年度の内部留保金額 600 兆 9,857 億円の僅か 0.04%に過ぎない。

2023 年度の事業法人の内部留保 600 兆 9,857 億円の仮に 2%がベンチャー投資へ向けられたとすると、約 12 兆円に達し、日本のベンチャー投資の飛躍的な増加に寄与することになる。

CVC の創設が目立ち、オープンイノベーション促進税制の支援もあり^(注)、大企業によるベンチャー企業への投資が期待できる。

(注) ベンチャー企業に対する事業法人（またはその国内 CVC）からの投資に対して、「オープンイノベーション促進税制」が 2020 年度に創設され、2023 年度には M&A により取得した発行済株式も税制の適用対象とする制度の拡充がなされた。2020 年度の本制度創設以来、2024 年 3 月までの 4 年間で合計 386 件、約 1,396 億円の株式取得金額についてこの税制適用に必要な証明書が経済産業大臣から交付されている。2023 年 4 月～2024 年 3 月の 1 年間では 128 件、約 590 億円となった。（経済産業省）

ベンチャー企業を発見・育成・支援する国内 VC・海外 VC の活躍とともに、大企業を中心とした事業法人の投資（M&A を含む）を含めた大企業とベンチャー企業のオープンイノベーションのさらなる活発化が重要である。

なお、最近広がってきた銀行等の与信金融機関によるベンチャー企業への与信は投資を補完する機能を発揮している。

(2) オープンイノベーション促進の具体策としての「ベンチャークライアントモデル」

「ベンチャー白書」では、長年にわたり、大企業（非金融事業法人）とベンチャー企業の協働（コラボレーション）について調査・研究を進めてきた。

大企業とベンチャー企業のオープンイノベーションの手法として、コーポレートアクセラレータープログラムが広く採用されてきた。この手法は大企業が比較的幅広いテーマを掲げて、そのテーマを踏まえてベンチャー企業が独自の提案を行い、その提案の中から大企業が選択する少数の提案を採用・育成して、最終的に各社の提案を競わせる、といった手法である^(注)。

(注) 2018年度及び2022年度の白書では「コーポレートアクセラレータープログラム」の進め方などを主体に、合田ジョージ氏（株式会社ゼロワンブスター）と水野智之氏（Crew株式会社）のご寄稿をいただいた。

最近、ドイツのBMWが生み出した「ベンチャークライアントモデル（方式）」が注目されてきた。同モデルは、大企業が自社の戦略的利益の実現を目指して、「ベンチャー企業（スタートアップ）の顧客になる」手法である^(注)。

(注) これはスタートアップの製品をそのまま利用する方法や代理店契約、新製品をインテグレーションするためのライセンス契約を含む概念である。木村将之 グレゴール・ギミー著「ベンチャークライアント」5ページ

スタートアップの技術をなるべく早く採用することにより、製品、ビジネスモデルの革新、業務プロセスや企業文化の変革といった事業目的が達成され、大企業の収益の向上もしくはコスト抑制が促進され、競争力が向上する^(注)。

(注) 木村将之 グレゴール・ギミー著「ベンチャークライアント」15ページ

同モデルは欧州で採用されているが、日本でも実際に採用している大企業が既にみられる。今回は「ベンチャークライアントモデル」の詳細についてデロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社 COOの木村将之氏にご寄稿いただいた。



スタートアップ協業から競争優位を獲得する新手法 「ベンチャークライアントモデル」の紹介

デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社 COO
木村 将之

木村 将之（きむら まさゆき）

スタートアップ支援でキャリアを開始し、2010年オープンイノベーション支援に特化したデロイト トーマツ ベンチャーサポートの第2創業に参画、230名6か国体制への拡大を牽引。2015年からはシリコンバレーに拠点を設立し、現地トップスタートアップと日本企業の協業支援に従事。大企業がトップスタートアップの顧客となり競争優位を獲得するベンチャークライアントモデルと出会い、2023年より日本での提唱者として同モデルを日本で普及促進する活動を行っている。

本稿ではベンチャークライアントモデル（Venture Client Model：以下「VCM」と略称で表記）というスタートアップとの協業により企業が競争優位を獲得する新手法を紹介する。

1. VCM とは

VCMとは、企業自らが、既存のサプライヤーではなく圧倒的に優れた技術を持つスタートアップの顧客となり、スタートアップの技術や製品によって競争優位および戦略的な利益の獲得を目指す手法である。企業が直面する最も差し迫った戦略的課題を解決することのできる世界トップクラスのスタートアップのソリューションを発掘、試験購入、導入し、経済的効果（売上の増加、費用の削減）を実現する一連の手法¹である。

戦略的な利益の獲得を目的にスタートアップの顧客となる主体を、「ベンチャークライアント（Venture Client）」と呼ぶ。企業がいち早く「ベンチャークライアント」になる手法を体系化したものがVCMである。

VCMは、2015年にドイツの自動車メーカーBMWで、Gregor Gimmy（グレゴール・ギミー）によって体系化された。

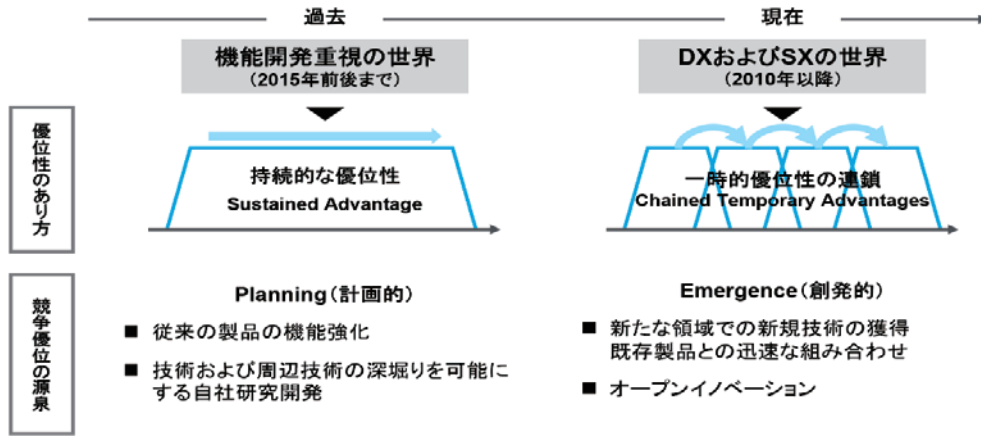
その後BMWから欧州全域へと広がり、製造業、化学企業、通信企業、小売業、金融業、サービス業など10を超える産業で採用されている。

導入の先進的な企業では年間20社超のスタートアップから購買活動を行い、購買を行ったスタートアップの本格採用率は50%を超えている。

¹ <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/solutions/vs/venture-client.html>

2. 大企業がスタートアップとの協業を目指す手法

図1 スタートアップが競争優位となる環境



製品やサービスの機能性を追求していた時代には、企業内の R&D が非常に有効に機能していたが、多くの製品の機能が成熟し DX や SX の領域を含め技術革新のスピードが飛躍的に上がり、技術の裾野が拡大した状況では企業内 R&D だけで競争優位を維持することが困難な状況になった。このような背景から、企業が自社の枠を超えて外部のアイデアや技術を活用し、新しい製品やサービスを創出するオープンイノベーションが注目を集めるようになった。中でも特に優秀な人材およびベンチャーキャピタルの巨額な資金を惹きつけるスタートアップとの共創の重要性が説かれるようになり、下記の手法が脚光を浴びることとなった。

図2 主なオープンイノベーション手法の比較

企業が主体となり実施する一般的なオープンイノベーション手法	手法概要及び標準的取り扱い社数	有効な活用方法
ベンチャークライアントモデル	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略と連動した戦略的課題を解決できるスタートアップの顧客になる手法(本格採用を前提) 年間20社~30社程度からの購買、50%本格採用 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップの迅速な本格大量採用 競争優位の実現(新製品の開発及びオペレーションの改善を通じたPLインバクトの創出)
テックスカウティング	<ul style="list-style-type: none"> 必要な技術を持つスタートアップを探索し、提携を模索する手法 1プログラム毎に1社、年間5社程度 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の技術探索 技術の採用、新製品へのインテグレーション
スタートアップアクセラレータープログラム	<ul style="list-style-type: none"> 一定期間のプログラムを実施し、スタートアップとの協業を模索する手法(一般的に公募型) 1プログラム5社程度 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業アイデアの創出 課題に対するスタートアップとの提携模索
CVC	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業に出資を行う手法 年間5社~10社程度の出資 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップからの市場動向やビジネス環境の戦略的な洞察獲得 協業、M&Aの呼び水としての活用
M&A	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業の株式を支配権を持つ比率まで取得する手法 数年に1度程度(企業によりバラツキあり) 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップの排他的な活用による継続的競争優位の獲得 新規事業の即時取り込み

出典：『スタートアップ協業を成功させるBMW発の新技术 ベンチャークライアント』日経BP社

■ スタートアップアクセラレータープログラム

スタートアップアクセラレータープログラムとは、初期段階のスタートアップに対して通常3～6 か月などの期間で資金、メンターシップ、リソースを提供する構造化されたプログラムを提供する手法である。

当該手法はスタートアップ側に専門の支援機関が付き、多くの企業を巻き込み育成を行う形式では、スタートアップ育成という観点からは非常に有効に機能している。一方で、コーポレートが実施する場合は、スタートアップの考えているアイデアや事業が、必ずしも大企業が取り組みたい課題と一致しない難しさがあることが指摘されている。

■ コーポレートベンチャーキャピタル (CVC)

CVC とは、企業が未上場のスタートアップに出資することを目的として設立する投資組織体である。

当該手法では大企業は財務リターンと戦略リターンのバランスを取りながら運営を行うことが一般的である。財務リターンにおいては、バランスシートを直接活用できるので、直近での利益が期待できなくともスタートアップの時価総額が向上する場合には有効に機能する。そのため、昨今では多くの企業で時間軸の長いビジネスモデルや技術に対して観察する機能として有効に活用されるようになってきている。一方で直接的な PL インパクトを与えるような戦略リターンに関しては、出資案件に対する戦略的な利益の創出が約 10%程度にとどまるとの研究結果もあり、必ずしも多くの企業が狙っていた効果を達成しているとは言えない状況が指摘される。

■ テックスカウティング (Tech Scouting)

テックスカウティングは、技術環境が複雑化する中で既存事業部や R&D 組織が外部技術を積極的に取り入れる必要があるとの考えのもと、専任の技術スカウト組織を設けることにより手法としても体系化された。

同手法は既存顧客が求める次世代の新技术、製品の探索として一定の効果を上げているとされる。一方で探索技術領域が事業部や R&D が現状の延長線上で考えている領域に限定されやすい点や、新技术を実際にビジネスに組み込む際のプロセスや文化的な抵抗があり、スタートアップ技術の本格導入に苦しむ企業も多いとの指摘がされている。

■ M&A (買収)

買収は、主に企業が技術、製品、サービス、あるいは人材（いわゆる「アクハイヤー」Acquihire=acquire+hire）を目的にスタートアップを部分的または完全に取得することを指す。

企業が迅速に市場に進出したり、競争力を強化したりするために、外部のイノベーションやノウハウを取り込む手段として重要な役割を果たしている。一方で、尖った技術を持つ急成長中のスタートアップの買収には一般的には巨額の資金が必要となる。そのため、有望スタートアップ企業の M&A は、高い時価総額や潤沢なキャッシュフローを持つテクノロジー企業の特権のように理解されることも少なくない。

これらの手法を組み合わせることで、企業はスタートアップからの戦略的な競争優位の獲得を進めてきた。上述のように、アクセラレータープログラム、CVC、テックスカウティング、

M&Aからも有効な事例も創出されているものの、必ずしも十分な成果が生まれているとはいえないのが現状である。

大企業は有効なスタートアップとのオープンイノベーションの手法構築に試行錯誤しながら苦しんでいるとも言える。そのような中で、大量に、確実に、迅速に、再現性を持ってスタートアップと共に競争優位を生み出すために生まれてきた手法が VCM である。

3. VCM の詳細な説明

(1) VCM の起源

VCM は、自らスタートアップを売却した経験を持ち、シリコンバレーのデザインファーム IDEO（アイディオ）で経験を積んだ Gregor Gimmy が BMW に在籍した際に発案したコンセプトである。

Gregor は、競争優位の獲得に有効なスタートアップとの取り組み手法を開発するというミッションで BMW にスカウトされた。BMW は、2011 年から BMW i Ventures という、その時点で業界では珍しかったコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を運営し、数多くの投資実績を持っていた。だが、スタートアップとの協業による戦略的利益の獲得については課題となっていたのである。

Gregor は適した手法を探索し、日々検討を重ねていた。その中でも、BMW でも重要な技術とされていた自律走行チームと仕事をしたときにハッとさせられたという。前述のように、BMW は自律走行の実現に向けて何十種類ものマシンビジョン製品をテストしたが、イスラエルのスタートアップ Mobileye（モバイルアイ）の製品が市場に出回っており、他のどの候補製品よりも桁違いに優れていたため、エンジニアは安全性を高めた次世代車に Mobileye の技術を搭載することを熱望したのである。この件を契機に、スタートアップの顧客となり、その製品を搭載することこそが競争優位につながる、と Gregor は直感する。

この手法を、他の部品などについても再現性のある形で量産すべく開発されたのが、VCM である。この VCM を推進するための専属組織が 2015 年に「BMW Startup Garage（BMW スタートアップガレージ）」として発足し、手法論を徹底して実践したことにより VCM の普及が始まった。

(2) VCM の概要

次に、VCM がどのように設計されているのか、その概要を以下の 5 つのフェーズに分けてみていこう。VCM は、以下の 5 つのプロセスからなる。

図3 ベンチャークライアントモデルのプロセス



出典：27pilots資料

■ Discover

ディスカバー（課題とソリューションの特定）のフェーズでは、企業にとっての競争優位性につながる既知の課題およびまだ知られていない課題と、それを解決できる可能性のあるスタートアップを特定する。

取り組むべき課題の選定に際しては、ビジネスに大きな影響を与える課題を抽出する必要がある。企業が本気で取り組むべき課題を選定し、取り組みの推進力を失わないようにするためである。

スタートアップは一般的に約 24 か月の資金を燃やしながらかき残りをつける生命体であるので、本気でない企業の課題にスタートアップの貴重な時間を使わせてしまうことは避けなくてはならない。スタートアップの時間を無駄に使ってしまう VCM の取り組みは、スタートアップエコシステムにおける評判も落としてしまう恐れがある。

VCM の先行企業では、課題を解決した場合の価値を 100 万ドル以上（日本企業では 1 億円以上）とすることが推奨されている。

次に、課題を解決する有望なスタートアップをリストアップする。有名なベンチャーキャピタルからの出資を受けているか、顧客がいることを開示しているかなど、事前に一定のルールを定めることにより、効率的に優秀なスタートアップのリストアップを進めることができる。

■ Assess

アセスメント（評価）のフェーズでは、リストアップしたスタートアップを詳細に評価する。課題を解決するためにスタートアップのソリューションに求める要件を明確にして、どのスタートアップがその課題を解決するための優れたソリューションを所有しているかを評価していくことになる。

評価の過程においては、課題から要求される特定の技術やスペック要件を満たしているか、既存のユースケースや会社の状況へ適合しそうかも含めて確認していく。

■ Purchase

パーチェス（購買）のフェーズのポイントは MVP（Minimum Viable Purchase：実行可能な最小の購入）である。そのポイントは、実際の環境下において戦略的課題を解決できそうかの検証を実施でき、本格導入の意思決定ができる必要最低限の量を購入することである。量を絞ることによって、安価にプロセスを実施できるようになり、結果として多くの機会が生まれるからである。

この段階では、スタートアップの知的財産を要求しないスタートアップによる技術開発やコンサルティングの要件を含まないプロセスとすることが重要である。企業とスタートアップの相互の理解が深まっていない同段階では相手に対して過度なコミットメントを求めるべきでなく、成長の源泉である知的財産を保全したいスタートアップの立場に配慮すべきという考え方である。

Gregor も著書『BUY, DON'T INVEST』でこの点を強調し、「自社の知的財産をスタートアップに譲渡したり、共同で知的財産を作ったり、知的財産を開発させたりしてはならない。知的財産に関する係争を避けるためにも、スタートアップの顧客として、製品のみを購入することに集中

し、コンサルティングやサービス開発の提供を受けるのは避けたほうがよい²と語っている。

■ Pilot

パイロット（試用）のフェーズでは、購入したスタートアップのソリューションが実際に戦略的なインパクトをもたらすことができるかを具体的に検証する。

ベンチャークライアントである事業部や R&D 部門などの実際のユーザーおよび条件下で製品が使用される。使用により、製品や技術、ソリューションが、どの程度課題を解決できそうかを明確にして、本格採用の意思決定を行うことになる。Pilot を実施する前に製品や技術がどの程度課題を解決するかの期待を事前に明確にすることによって、本格導入の判断に客観性を持たせることが可能になる。

■ Adopt

アダプト（本格採用）のフェーズでは、スタートアップの製品や技術を本格採用し、製品やオペレーションプロセスにどのように統合するかの検討を行う。

Purchase および Pilot を通じてお互いのことが分かっているこの段階で、魅力的な製品の開発のためにはお互いの知見を持ち寄った追加の開発が必要であると判断すれば、共同開発契約の検討を行うことになる。

次に排他的な権利が必要か、それに伴い資本取引を実施すべきかを判断することになる。スタートアップの製品や技術を競合先が活用しても大きな影響がない場合には、純粋な購買や排他的な条項を含まない提携は適切な戦略となる。一方で、独占的・排他的な利用が必要な場合は、スタートアップと資本関係を築くか、買収を行うかも重要な選択肢となる。

本稿では紙幅の都合上概要のみの紹介となるが、この 5 つのプロセスは企業が通常のサプライヤーよりリスクが高く、特殊な環境に置かれているスタートアップのプロの顧客となることを念頭に置いて詳細に設計されている。スタートアップの立場からは、懸念事項となる知的財産権に関する要求や、出資を受け入れることによる取引先制限のリスクを回避しつつ、最小単位の購買を通じてお互いの理解を深めた上で、フェアな条件で本格採用に至る機会を得ることができる仕組みとなっている。また、企業の立場からも、戦略的な利益の裏付けを持ってスタートアップの製品・技術を本格採用する顧客になる可能性を検討できる手法となっている。

4. VCM の特徴

以下では前節の 5 つのフェーズを経ることによって達成される VCM の戦略的な利益を得るための手法としての 3 点の特徴をみていく。企業にとって VCM は「確実に」「大量に」「迅速に」戦略的な利益を得る手法として機能する。

² Gregor Gimmy 「BUY,DON'T INVEST」第 9 章参照

■ 「確実性」

BMW やシーメンスでは本格採用が 50%を上回る確率で行われている³。CVC から出資をした案件の本格採用率が 10%と言われる中、非常に高い値であると言える。

この確実性は、当初の段階での徹底した課題の深堀りによって担保される。課題の抽出時にどのような条件下での課題を解決するのかを現場で徹底的に議論すること、および、大企業が最後まで本気で取り組む経済効果があるかを徹底して突き詰めることによって、確率高く本格採用されることが担保される。

■ 「大量性」

成熟した VCM では、毎年 20 件から 30 件の購買が行われ、実際に BMW、Bosch、シーメンスは同水準の件数の実施を公表している³。CVC 投資案件では、その CVC の親会社、またはその CVC の属するグループ企業がスタートアップから製品や技術を購入した件数の平均値が 2.8 件というデータもある中、当該件数は非常に高い値であると言える。この大量性が実現できる理由は、1 回あたりの投資金額が数千万円～数億円になることが多い CVC からの出資と比較すると分かりやすい。VCM における MVP での購買金額は 50,000 ドルもしくは 500 万円以下と相対的に低いことが、現場を中心とした意思決定を可能にして大量のスタートアップからの購買を担保していると言える。

■ 「迅速性」

成熟した VCM での、Discover から Pilot までの完了の期間は一般的に 4 か月～6 か月とされる。実際に日本での導入企業も同様のスピード感で Pilot までを実施している。

スタートアップとの取り組みにおいては、遅延や差戻しが発生するとか、推進力がなくなってしまうという事象が多発する。例えば、都度、取り組みの狙いや目的が合理的なのか、取り組もうとしているスタートアップが本当に一番適しているのか、といった意思決定権者による確認や、現業が忙しすぎて割くべきリソースが確保できないなど、といった問題である。

この点 VCM は、重要な課題を起点にスタートアップとの取り組みが検討され、アセスメントの過程で必ず最適なスタートアップかどうかの比較評価が事前に行われ、経済効果の大きい解決すべき課題について実行されているため、現場としての優先順位も下がりにくいなど、あらかじめ推進力を失わない仕組みとなっている。

³ 木村将之・Gregor Gimmy (2024) 『スタートアップ協業を成功させる BMW 発の手法 ベンチャークライアント』
日経 BP 社

図4 ベンチャークライアントモデルの特徴

ベンチャークライアントモデルの特徴
【 確実性 】 戦略的課題からの逆引きなので成功確率が高い
【 大量性 】 MVPは1件あたり500万程度で実施するため多くのスタートアップと関係を構築できる
【 迅速性 】 プロセス標準化およびROIが常に可視化されるので迅速に協業できる

出典：『スタートアップ協業を成功させるBMW発の手法 ベンチャークライアント』日経BP社

5. VCM 実施上の留意点

VCMの導入に際して、社内を説得するのが非常に難しいという声が多く聞かれる。

特に上層部がスタートアップの持つ可能性を十分に理解していない場合や、外部の技術やソリューションを積極的に取り入れないような風土だった場合は、「スタートアップの顧客になることが競争優位につながる」「戦略的な利益を得るため反復的にスタートアップの顧客になる」というイメージを持ちにくいかもしれない。

また、推進にあたって新たな組織を設けることや調達プロセスを変革することは組織変更を伴うので、社内調整を労力と感ずることがあるかもしれない。

自社のコアとなる事業領域の技術の大部分を R&D（研究開発）部門が開発している企業では、社内の研究開発とのコンフリクトを恐れるかもしれない。

さらに、既存のイノベーション手法を推進するチームが、今まで推進してきた手法を否定されると感じたり、取り組みが競合すると感じたりして、VCMを否定するかもしれない。

端的に言うと、できない理由や、やらなくてもよい理由、採用を否定する理由が大量に存在するのである。

これらの採用を拒否する理由に対しては、はじめから完璧を求めずに「まずやってみる」マインドが有効であるように思う。

例えば、オペレーション改善についてはイメージできるが、新製品開発のイメージはつかないので行動しないという企業が何社もあったが、この場合まずはオペレーション改善からやってみればよい。

また、有効な課題が出ないかもしれないのでトライしないという企業もあるが、そうであれば課題抽出にトライして実際に課題が発見できるか試してみればよい。

推進組織の設計や調達プロセスの変革がうまくいかないかもしれないという企業もあるが、まずはそのままの組織やプロセスでできることをやってみて、実績が出て必要性に対するコンセンサスが取れてから、組織の設置やプロセスの変革の活動を推進すればよい。

VCMは、非常に拡張性のある手法である。年間30件程度の購買を行い数十億円、数百億円単位の経済効果を実現している企業も複数社存在する。年間30件とは言わずとも、経済効果を常に念頭に置いているのでスモールスタートでも十分に効果が出る手法でもある。VCMの導入に際しては、実際に行動して少しでも前に進められるかを試すという、まさにスタートアップのように挑戦し続ける姿勢が重要になる。

6. VCM への期待

筆者は、VCM が、日本のスタートアップエコシステムをもう一段高みへと押し上げるコアドライバーになると確信している。日本のスタートアップエコシステムは、関係者の努力により、確実に前進してきた。2012 年からみるとスタートアップの資金調達額は 10 倍に増え⁴、大企業とスタートアップの共創により多くの成功事例が創出されている。

一方で、スタートアップの技術やソリューションが企業の次世代の事業の根幹となるようなインパクトを与えた事例や、大企業の本格導入によりスタートアップの成長が急加速した事例⁵は、必ずしも多くは聞かれない。

その要因の一つには、スタートアップを戦略的な利益の源泉となる競争優位を構築するための重要なパートナーとして捉え、本格採用を前提にした調達や購買を行う実務が大企業側で定着していないことが原因であるように思える。このような状況では、スタートアップの成長が阻害されると同時に、大企業側でもスタートアップの技術、能力を活用して競争優位を生み出すことは難しい。この点、政府と民間が連携してスタートアップからの製品・サービスの調達・購買に関するモデル契約書策定への取り組みを始める⁶など、状況改善に向けた努力が行われているが、更に大企業とスタートアップがパートナーとしてお互いを対等な形で扱い、取引を推進する慣行を根付かせる必要がある⁷。

スタートアップ側の懸念を取り除き、大企業がスタートアップの技術を本格採用することで「確実に」「大量に」「迅速に」戦略的な利益を見出すことができる手法である VCM は、双方にとってメリットの大きい手法であり、まさにこの課題を解決する手法の一つとなりうる。

また、VCM がドイツから生まれてきているという点にも注目したい。VCM は、競争優位の獲得という目的に向けて、精緻に構築されているのが特徴である。ドイツと日本は、製造業中心の経済構造、エンジニアリングと品質重視の文化、中小企業（ミッテルシュタンド）とものづくり精神、輸出主導型経済など「高品質」と「精密なエンジニアリング」に焦点を当てるなど類似点が多い。製造業中心の経済構造という点では、ドイツが自動車産業（BMW、Mercedes-Benz、Volkswagen）、精密機械（Siemens、Bosch）、化学産業（BASF）などを強みにしているのに対して、日本も強い自動車産業、電機・電子産業、機械工業、素材・化学産業を有している。

このようにドイツから生まれた VCM は類似性の多い日本にもフィットしているように思う。筆者は Gregor Gimmy と長時間に渡るディスカッションを行ったことがある。その際に、彼は「VCM の根底にあるのは高度なプロセスエンジニアリングおよび精緻なプロセス実行の思想で

⁴ INITIAL『【最新版】2023 年スタートアップ調達トレンド』による資金調達 2013 年度と 2022 年度の金額を比較
<https://initial.inc/articles/japan-startup-finance-2023>

⁵ 2024 年現在ユニコーンの数は 8 件とされる。（CB Insights のデータを独自に集計、2024 年 9 月 23 日時点）

⁶ <https://www.nedo.go.jp/content/100976705.pdf>

⁷ 公正取引委員会が実施した「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」（令和 2 年 11 月 27 日）では、企業が優越的地位の濫用を行い独占禁止法上も問題となるおそれのある事例が確認されている。上述の報告書を契機に民間主導で企業とスタートアップの取引の際に参考となる契約書を定める動きが推進されているが、令和 4 年度産業財産権制度問題調査研究「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書に関する調査研究報告書」においては、社会的な定着には更なる課題があると指摘されている。

ある。ドイツでこのモデルが精緻に構築できたのには、産業・文化的な背景が大きく影響している。産業・文化的背景において類似点の多い日本は VCM に最もフィットしている国の一つであると強く感じている。」と語っていた。

Gregor は実際に日本企業と議論を重ねた際に、多くの企業が自社の導入に際してのプロセスの構築に関して、初めてベンチャークライアントを紹介したにもかかわらず、非常に高い解像度で詳細な議論を行うことに大変驚いていた。私も多くの日本企業とディスカッションをした過程から、ドイツで生まれた VCM は日本にとってもフィットをしており、日本であれば同手法をさらに探求し、より効果が出る手法として深めることができるのではないかと感じている。VCM を日本がさらに進化させ、普及させ、海外に輸出するチャンスすらあるのではないだろうか。

VCM は、KDDI、日立ソリューションズ、OKI、FUJI、三菱地所などにも採用され、2024 年には省庁の実務上の手引きに紹介されるに至った⁸。VCM は大手メディアでも一般名詞として扱われ始めており、日本でも急速に広がっている。企業にとってもスタートアップにとってもメリットの大きい同手法がより普及し、スタートアップに、より多くの成長機会がもたらされ、大企業に競争優位獲得の機会がもたらされることを願っている。そのような未来を実現するべく、VCM の普及に努めていきたい。

⁸ 2024 年 3 月、経済産業省、「GX スタートアップの創出・成長に向けたガイダンス～初期需要確保とファイナンスの多様化～」

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/gx_startup/gx_guidance.pdf