

日本の大企業はスタートアップエコシステムで いかなる役割を果たすべきか —大企業・スタートアップ連携の進化に焦点を当てて—

慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授

芦澤 美智子

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート特任講師

村上 大輔

要旨

日本のスタートアップ政策は、2022年11月に閣議決定された「スタートアップ育成5か年計画」を起点として推進されてきた。しかし3年経過時点の2025年末において、新産業創出という観点で十分な成果が上がっていない。

本稿は、この現状を打破する鍵はスタートアップエコシステムにおける大企業が握るとの視点から、大企業とスタートアップの連携発展の道筋を提示する。

大企業からみたスタートアップ連携は、①探索・接点形成型、②CVC・コーポレートアクセラレーター型、③PoC・実証実験型、④事業連携・共同事業型、⑤M&A・統合型の五つに類型化でき、一般的に①から⑤へと発展する。その発展の歴史を示す事例としてHonda Innovations、そして大企業が目指すべきゴールを示す事例としてCisco Systemsを取り上げる。Honda Innovationsの事例をみると、時間をかけた組織設計と経営関与によって、スタートアップ連携を全社的な成長戦略へと昇華できることが理解できる。一方、Cisco Systemsの事例からは、スタートアップ連携が単なる企業を成長させる手段にとどまらず、スタートアップエコシステム内部における資本・人材・技術の流動性を高める「スケール装置」として機能しうることが理解できる。Cisco Systemsにおけるこの一連の活動は「コーポレートディベロップメント」と呼ばれるものであり、日本の大企業でもその機能の設置が期待されるものである。

2025年10月の高市政権発足以降、日本のスタートアップエコシステムにも大きな変化の波が到来している。そうした中で、日本の大企業は、ディープテックスタートアップを中心とするエコシステムにおいて、さらなる役割を担うことが期待されている。大企業がこの構造的役割を自覚し制度化できるか否かが今後の日本の産業創出力を左右する鍵となる。これはまた大企業にとって、自社を成長させる大きなチャンスであるということもできる。

1 日本のスタートアップエコシステムの 現在地と課題

2022年11月に岸田政権によって閣議決定された「スタートアップ育成5か年計画」(以下、5か年計画)では、5年間で日本のスタートアップ投資額を10倍にする目標が掲げられた。しかしながら、折り返し地点である2025年2月に開催された産業構造審議会イノベーション・環境分科会イノベーション小委員会において、経済産業省が提出した「スタートアップ政策について～現状認識・課題、今後の方向性～」では、この目標への進捗が必ずしも順調ではないことが示された(図-1)。この資料では、スタートアップエコシステムに一定の広がりが見られるものの、新産業を牽引するようなインパクトが出ていないことが課題であると指摘されている。

そもそも、新産業を牽引するようなインパクトはどうやって実現されるのであろうか。5か年計画では、その実現のための施策が3本の柱としてまとめられている(図-2)。第1の柱は「人材・ネットワークの構築」、第2の柱は「資金供給の強化と出口戦略の多様化」、第3の柱は「オープンイノベーションの推進」である。イノベーションを具現化するには、まずは人材、資金が必要である。そのことが第1の柱と第2の柱で表現されている。それに加え、第3の柱では、境界を越えた連携の重要性が表現されており、特に大企業とスタートアップの連携が期待されている内容となっている。

これらを実現するための具体的な制度は多岐にわたる。これまで、「オープンイノベーション促進税制」(2020年度～)、「大企業等人材による新規事業創造促進事業(出向起業等による新規事業創造の実践)」(2020年度～)、「事業会社の有する革

新的な技術等のカーブアウト加速等支援事業」(2023年度)、「パーシャルスピノフ税制」(2023年度)といった税制改正や支援事業が行われてきたほか、「スタートアップとの事業連携に関する指針」(2021年策定)、「共創パートナーシップ 調達・購買ガイドライン」(2025年策定)などが取りまとめられてきた。

しかしながら、これら一連の政策にもかかわらず、2022年以降の日本におけるスタートアップ投資額は減少している(図-3)。また、日本のユニコーンは2026年1月末時点で8社にとどまる。いずれも5か年計画の目標から乖離する状況である。

この状況は他国と比べるとどうなのだろうか。図-3に示した米国と中国のスタートアップ投資額の推移をみると、2023年に落ち込んでいたものが2024年に回復している。特に米国では、2024年にDatabricksによる約100億ドルの資金調達、OpenAIによる約66億ドルの資金調達などAI関連の大型投資が相次ぎ、大きな回復をみせている。一方、日本のスタートアップ投資額は微減する状況にあり、米中との差は広がっている²。

表-1は、ユニコーン数の上位20カ国と、各国のユニコーン数の対名目GDP比(1兆ドル当たり)、対人口比(1億人当たり)を示している。日本は2026年1月末時点のユニコーン数が8社であるが、対名目GDP比では20カ国中最下位、対人口比では同18位の水準となっている。ここから、日本の経済と人材の力が効率的にスタートアップ育成につながっていないことがうかがえる。

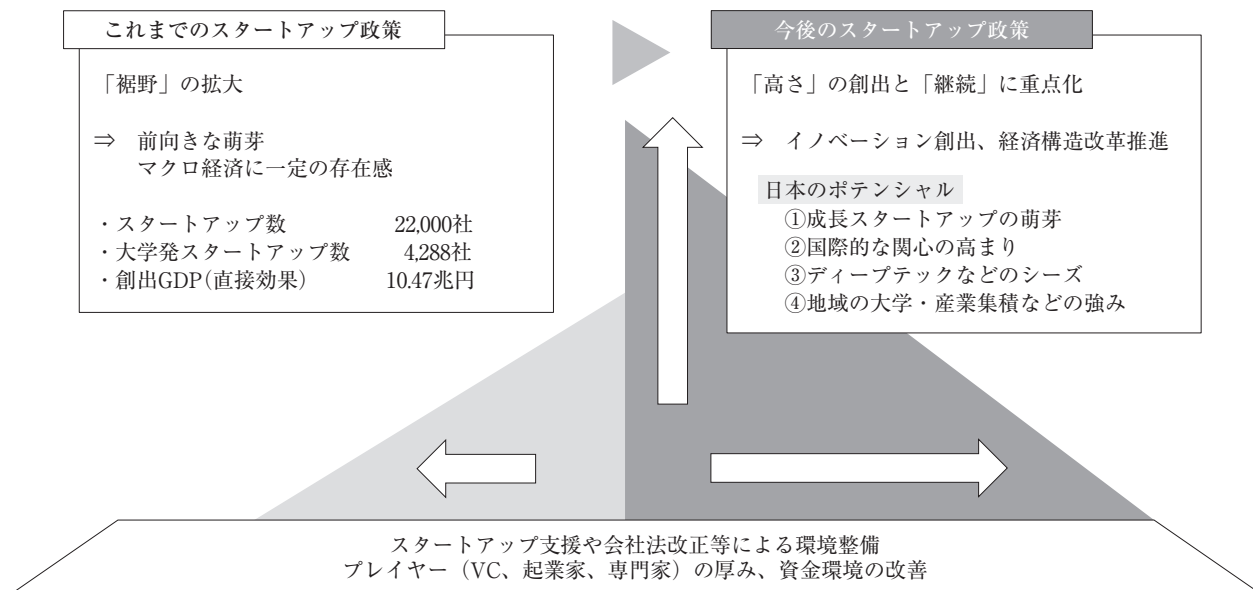
こうした状況の中で、日本政府ではスタートアップ政策のさらなる議論が始まっている。2025年10月発足の高市政権による政策議論が17の戦略分野と8の分野横断的課題の合計25の項目に沿って進められており、スタートアップは分野横断的課題の3番目に挙げられている。また、17の戦

¹ 未上場かつ企業価値評価額が10億ドル(約1,500億円)以上のスタートアップ。

² 2022年ごろから円安が進行していることも、日本と米中でスタートアップ投資額の差が広がっている背景にあると考えられる。

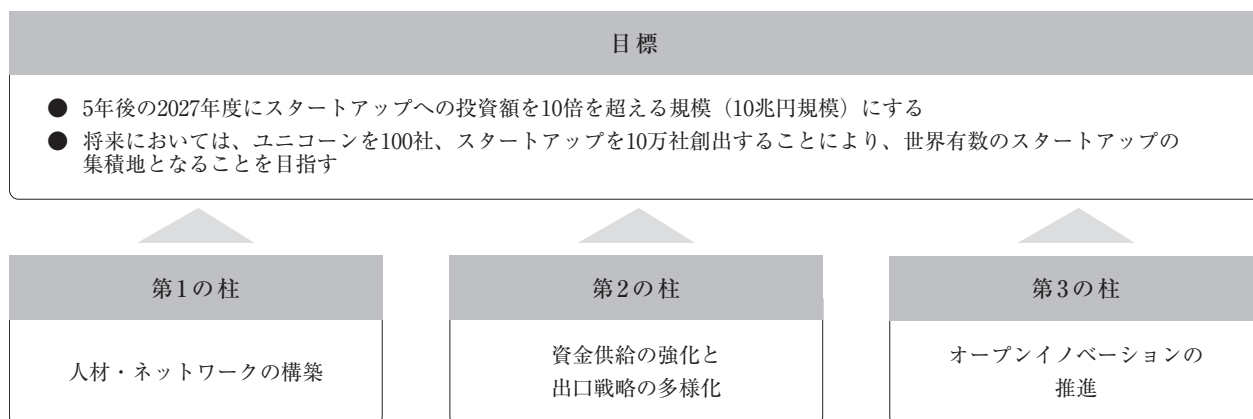
日本の大企業はスタートアップエコシステムでいかなる役割を果たすべきか
 —大企業・スタートアップ連携の進化に焦点を当てて—

図-1 経済産業省によるスタートアップエコシステムの現状認識



出所：経済産業省イノベーション・環境局「スタートアップ政策について～現状認識・課題、今後の方向性～」(2025年)

図-2 「スタートアップ育成5か年計画」の概念図



出所：経済産業省 METI Journal ONLINE「スタートアップが取り戻す日本のダイナミズム！5か年計画ラストスパートへ」(2026年) (<https://journal.meti.go.jp/policy/202601/43773>)

略分野をみると、イノベーションの主舞台がディープテックにあることがみてとれる。そうしたディープテックの技術シーズは主に大学および大企業にある。イノベーション、産業育成において、大学や大企業には以前にも増して大きな期待が寄せられている。

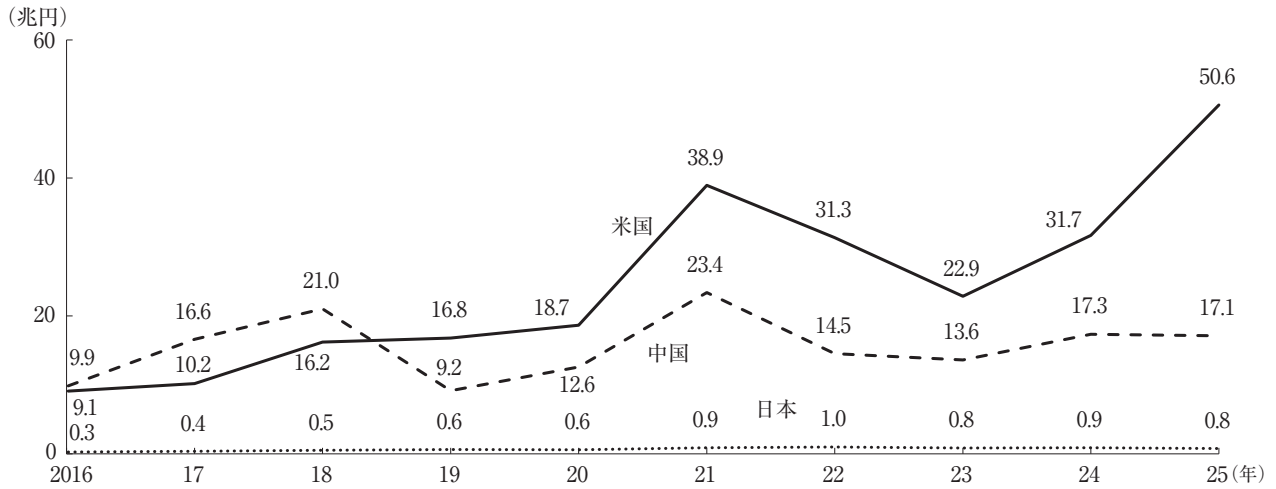
本稿の筆者の一人である芦澤は、日本成長戦略本部スタートアップ政策推進分科会の構成員として、スタートアップ政策の議論の中にいる。本稿では、日本におけるスタートアップエコシステム

形成が変革期にあるという認識の下、大企業がその中でどのような役割を果たしうるかについて議論していく。

2 スタートアップエコシステムと その中での大企業の役割

インターネットの普及により新たな産業が創出され、地球規模で経済・社会に変化がもたらされた。この変化を牽引してきたのがスタートアップ

図-3 スタートアップ投資額の日米中比較



資料：スピーダ、PitchBook、IT桔子のデータベースをもとに筆者作成

(注) 米国と中国のスタートアップ投資額はIMF Dataの各年の期中平均為替レートにより日本円に換算。

表-1 ユニコーン数上位20カ国

(単位：社、兆ドル、億人)

順位	国・地域名	ユニコーン数 (A)	名目GDP (B)	対名目GDP比 (A/B)	人口 (C)	対人口比 (A/C)
1	米国	760	28.8	26	3.5	220
2	中国	155	18.7	8	14.2	11
3	インド	63	3.9	16	14.5	4
4	英国	58	3.7	16	0.7	84
5	ドイツ	33	4.7	7	0.8	39
6	フランス	30	3.2	9	0.7	45
7	イスラエル	24	0.5	44	0.1	256
8	カナダ	22	2.2	10	0.4	55
9	ブラジル	18	2.2	8	2.1	8
10	シンガポール	15	0.5	27	0.1	257
10	韓国	15	1.9	8	0.5	29
12	オーストラリア	10	1.8	6	0.3	37
12	オランダ	10	1.2	8	0.2	55
14	アイルランド	9	0.6	15	0.1	171
14	メキシコ	9	1.9	5	1.3	7
16	日本	8	4.0	2	1.2	6
17	インドネシア	7	1.4	5	2.8	2
17	アラブ首長国連邦	7	0.6	13	0.1	63
19	香港	6	0.4	15	0.1	81
19	スウェーデン	6	0.6	10	0.1	57

資料：CB Insights、World Bank、United Nationsのデータベースをもとに筆者作成

(注) ユニコーン数は2026年1月31日時点、名目GDPは2024年、人口は2024年7月1日時点のデータ。

であり、米国のシリコンバレーのような地域にエコシステムが形成され、こうした特定の場所から連続的に、スケールするスタートアップが生まれ

ている。Startup GenomeとGlobal Entrepreneurship Networkが公表している“The Global Startup Ecosystem Report 2025”によると、日本の都市の

中では、東京がGlobal Startup Ecosystem Rankingで11位に位置づけられている（表-2）。

スタートアップエコシステムのコネは、経済学、経営学、地域政策論など、複数の学問領域を横断しながら発展してきた。その定義には様々あり、完全に合意されたものはないが、代表的な定義（Isenberg, 2011; Stam, 2015; Autio, *et al.*, 2017）に共通するのは、複数の独立したアクター／ファクターが相互作用して関わる動的な構造（システム）であり、特定の空間内で連続的にスタートアップ育成がなされる点である。

こうしたアクターやファクターについて体系化したフレームワークとして、アカデミアで頻繁に引用されるものが二つある。一つはSpigel（2017）のもので、スタートアップエコシステムを三層構造として整理している（図-4）。もう一つはStam（2023）のもので、スタートアップエコシステムの要素を10個にまとめて提示している（図-5）。いずれもエコシステムの土台には文化とネットワーク、インフラとなる制度環境が必要であることを示しており、そこに資金と人材が備わって、循環する動的システムとして形成されるとの主張になっている。

なお、これらのフレームワークにおいて、「大企業」という言葉は出てきていない。しかしながら、大企業にはSpigel（2017）やStam（2023）で挙げられているアクターやファクター（優秀な人材、投資のための資金、知識、取引先や産学官ネットワーク）が多く保有されている。こうしたものがスタートアップ育成に役立ちうることは直感的にも理解できる。

また、大企業側からみても、自社を成長させるためのスタートアップ連携は魅力的である。スタートアップは既存の枠組みにとらわれない革新的なアイデアにおいて優位性を持つ。組織の柔軟性、意思決定のスピードにも優れ、新しい技術の立ち上げは得意なはずである。こうしてスタートアップ

表-2 Global Startup Ecosystem Ranking (2025年)

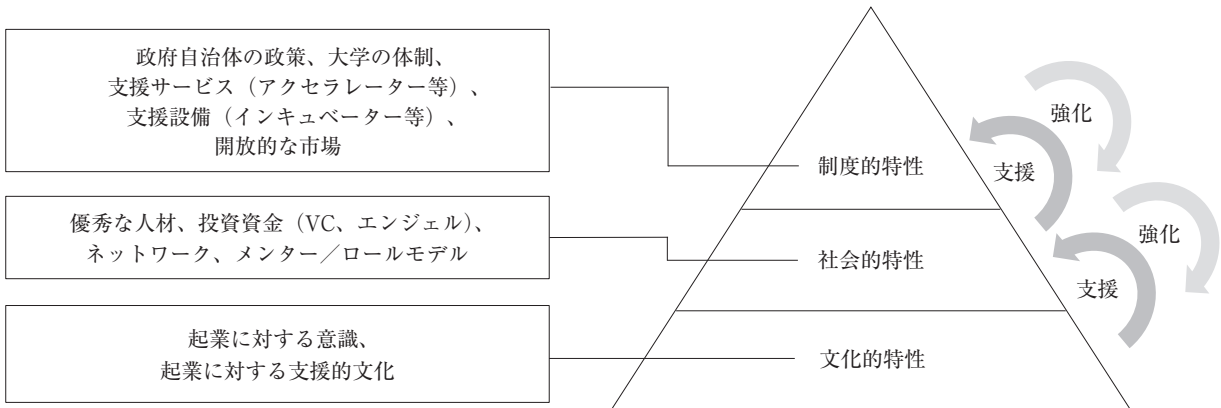
順位	都市名
1	シリコンバレー（米国）
2	ニューヨーク（米国）
3	ロンドン（英国）
4	テルアビブ（イスラエル）
5	ボストン（米国）
5	北京（中国）
7	ロサンゼルス（米国）
8	ソウル（韓国）
9	シンガポール（シンガポール）
10	上海（中国）
11	東京（日本）
12	パリ（フランス）
13	フィラデルフィア（米国）
14	ベンガルール（インド）
15	シアトル（米国）
16	シカゴ（米国）
17	深圳（中国）
17	ワシントンD.C.（米国）
19	サンディエゴ（米国）
20	トロント（カナダ）
20	アムステルダム（オランダ）

資料：Startup Genome, Global Entrepreneurship Network “The Global Startup Ecosystem Report 2025”

プ起点で立ち上がった事業を、大企業が連携ないしはM&A（合併と買収）のような形で自社の成長に取り込むことができれば、大企業のさらなる発展にも寄与することとなる。

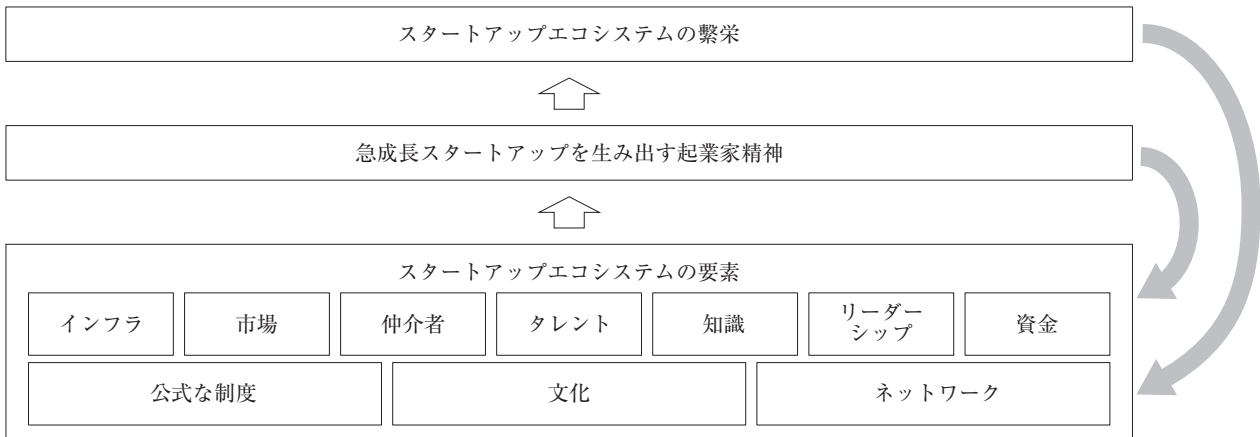
このように、大企業とスタートアップの連携は、両者の成長に寄与するとともに、スタートアップエコシステムの拡大にとって重要な意味を持ちうる。しかしながら、大企業とスタートアップでは見据える時間軸やゴールが異なることが多い。また文化的な違いもあり、その連携は理想論のように進まないことが多い。以下では、大企業の視点に立ち、大企業・スタートアップ連携の類型にはどのようなものがあるかを整理したうえで、その連携発展の難しさをどのように乗り越えていくかについて述べていく。

図-4 スタートアップエコシステムの三層構造



資料：Spigel (2017) をもとに筆者作成

図-5 スタートアップエコシステムの全体像



資料：Stam (2023) をもとに筆者作成

3 大企業からみる

大企業・スタートアップ連携の類型

大企業・スタートアップ連携には多くの類型がある。ここでは、主に大企業側に立って、各類型とその目的・具体例や成果を整理する。

(1) 類型① 探索・接点形成型連携

第1の類型は、探索および接点形成を主目的とする連携である。この類型において、大企業はスタートアップとの継続的な事業関係を前提とせず、技術トレンドや新規ビジネスモデルに関する情報収集、将来的な協業可能性の探索を目的とする。

具体的には、ピッチイベントやマッチングプラットフォームへの参加、アクセラレーションプログラムのデモデイへの関与などが該当する。これらの活動は、大企業側の探索能力向上や組織学習の観点では一定の意義を有する。

日本で最も長く、かつ継続的に開催されているピッチイベントの一つが「Morning Pitch」である。これは、2013年1月にデロイトトーマツベンチャーサポート主導で開始された、大企業、ベンチャーキャピタル（以下、VC）、メディア等を対象とするピッチイベントである。2025年5月時点で約550回の開催、延べ2,700社以上のスタートアップ登壇という実績がある。このプラットフォームは、毎週5社程度のスタートアップが大企業の意

思決定者の前でプレゼンテーションを行うもので、事業提携や協業の機会を探る場を提供してきた。

このような場は増えているものの、それが大型の事業連携やM&Aにつながるケースは限定的である。またスタートアップにとっては、顧客の獲得や売上げの創出に直結しない場合も多く、事業のスケールに対する直接的な寄与は限定的である。この類型は、スタートアップエコシステム形成の初期段階として重要ではあるものの、それ自体が成長の到達点ではない。

(2) 類型② CVC・コーポレート アクセラレーター型連携

第2の類型は、大企業による出資、特にコーポレートベンチャーキャピタル（以下、CVC）を通じた連携である。独立系のVCは主に財務的リターンを追求するが、CVCは財務的リターンより戦略オプションや将来の協業可能性の確保が目的とされる。日本では、多くの大企業がCVCを設立し、スタートアップへのマイノリティ出資を行っている。例えば、自社の事業領域に近いスタートアップへの出資を通じて情報アクセスを確保したり、将来的な事業提携やM&Aの選択肢を保持したりするケースがみられる。

こうした出資先発掘を目的としたコーポレートアクセラレーターや、企業主導型のプログラムも増加している。企業が自社のノウハウやネットワークを使ってスタートアップを育成し、連携させる仕組みである。しかしながら、これらのCVCやアクセラレーターの多くは「プログラムの実施」で止まっており、その後の実装（協業成果の獲得、事業統合、投資リターンの獲得）まで一貫した成果に結びついている例は多くない。

(3) 類型③ PoC・実証実験型連携

第3の類型は、概念実証(Proof of Concept, PoC)を中心とする実証実験型の連携である。この類型

では、スタートアップの技術やサービスが、大企業の実際の事業環境において機能するかを検証することが主目的となる。例えば、製造業における新素材・新技術の現場実証、IT企業による業務効率化ツールの限定導入、インフラ関連企業による実証フィールドの提供などが該当する。スタートアップにとっては、大企業が初期顧客となることで、信頼性の高い実績を獲得できる点に大きな意義がある。

シリコンバレー発のオープンイノベーションプラットフォームであるPlug and Play Japanは、米国のアクセラレーター兼VCのPlug and Playが、日本における大企業とスタートアップの協業促進を目的に設立した日本法人である。世界規模のネットワークを活かし、300社以上の企業パートナー、550社以上のプログラム参画企業を有している。

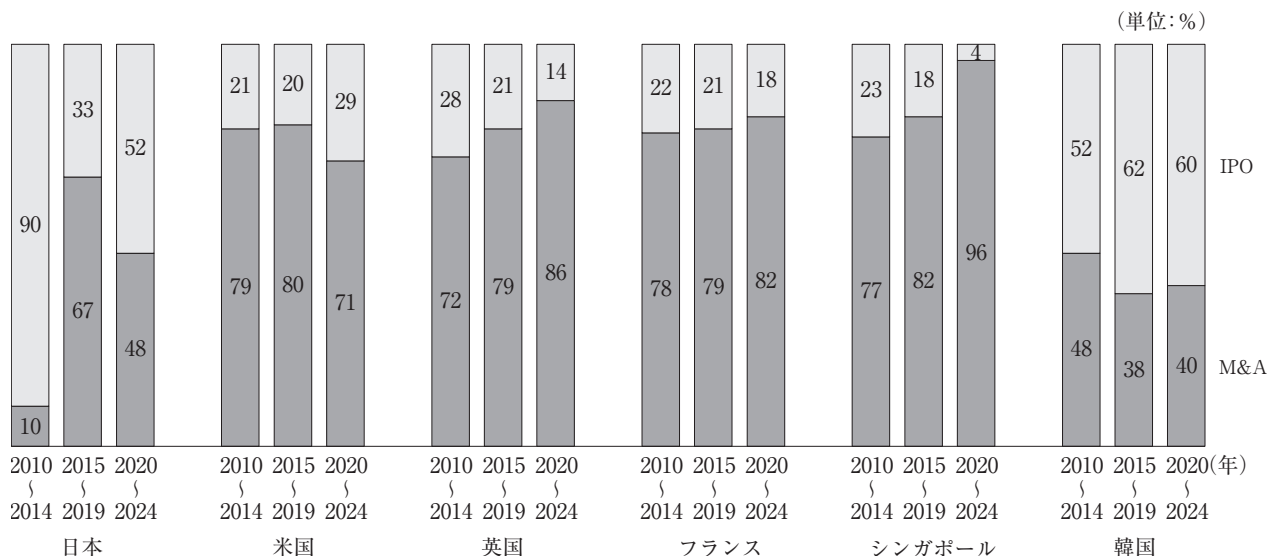
しかし、日本ではPoCが特定部門内で完結し、その後の全社展開や本格的な事業化に至らないケースも少なくない。その結果、実証は成功したものの、継続的な取引や市場拡大につながらない、いわゆる「PoC止まり」の状況が生じやすい。

(4) 類型④ 事業連携・共同事業型連携

第4の類型は、事業連携や共同事業を通じて、スタートアップの成長と大企業の事業価値向上を同時に実現する連携である。この類型では、連携の目的が明確に事業成果に置かれ、両者の関与度も相対的に高い。

具体例としては、スタートアップの技術を組み込んだ共同プロダクトの開発、大企業の販売網を活用したサービス展開、既存サプライチェーンへのスタートアップの組み込みなどが挙げられる。例えば、ソフトウェア系スタートアップが大企業の顧客基盤を通じて一気に市場を拡大するケースや、製造業スタートアップが大企業の品質管理体制を活用して商用化を実現するケースがこれに該当し、「ベンチャークライアントモデル」（木村・

図-6 各国スタートアップのExitにおけるIPOとM&Aの割合 (金額ベース)



出所：経済産業省イノベーション・環境局「第1回スタートアップ政策推進分科会経済産業省資料」(2026年)

資料：日本貿易振興機構「日本と東南アジア等諸外国とのスタートアップエコシステムの比較調査」(2025年)

(注) 1 データは2025年3月時点でPitchBook Dataより取得したもの。

2 対象スタートアップは2010～2024年にIPOまたはM&A取引を行った企業のうち、取引時点までにVCからの出資を受けたことがある企業。

3 M&AはPitchBookによる分類「合併/買収」「買収/LBO」「経営陣による投資家買収」「対等合併」「逆さ合併」のうち「合併/買収」のみを対象としている。

ギミー、2024)とも呼ばれる。

この類型は、スタートアップのスケール化に最も直接的に寄与すると期待されている一方、日本では件数が相対的に少なく、探索やPoCの段階からいかに移行するかが重要な課題となっている。

(5) 類型⑤ M&A・統合型連携

第5の類型は、M&Aを通じてスタートアップを大企業の内部に取り込む連携である。この類型では、大企業の関与度は最も高く、スタートアップの技術、人材、事業は大企業の経営資源と結合される。買収後にスタートアップの経営陣や中核人材が重要なポジションに登用され、事業の中核を担うケースもある。

M&Aは、スタートアップにとっての重要な出口であると同時に、起業家・投資家・人材の循環を促進する装置として機能する。しかし、日本ではIPOを中心とした成功モデルが強調されてきたため、戦略的M&Aの活用は十分とは言えない状況

が続いている(図-6)。

大企業がスタートアップと連携をするに当たっては、類型①からスタートして類型②～⑤へと進むのが典型的な発展経路である。その推移を表現したのが図-7である。

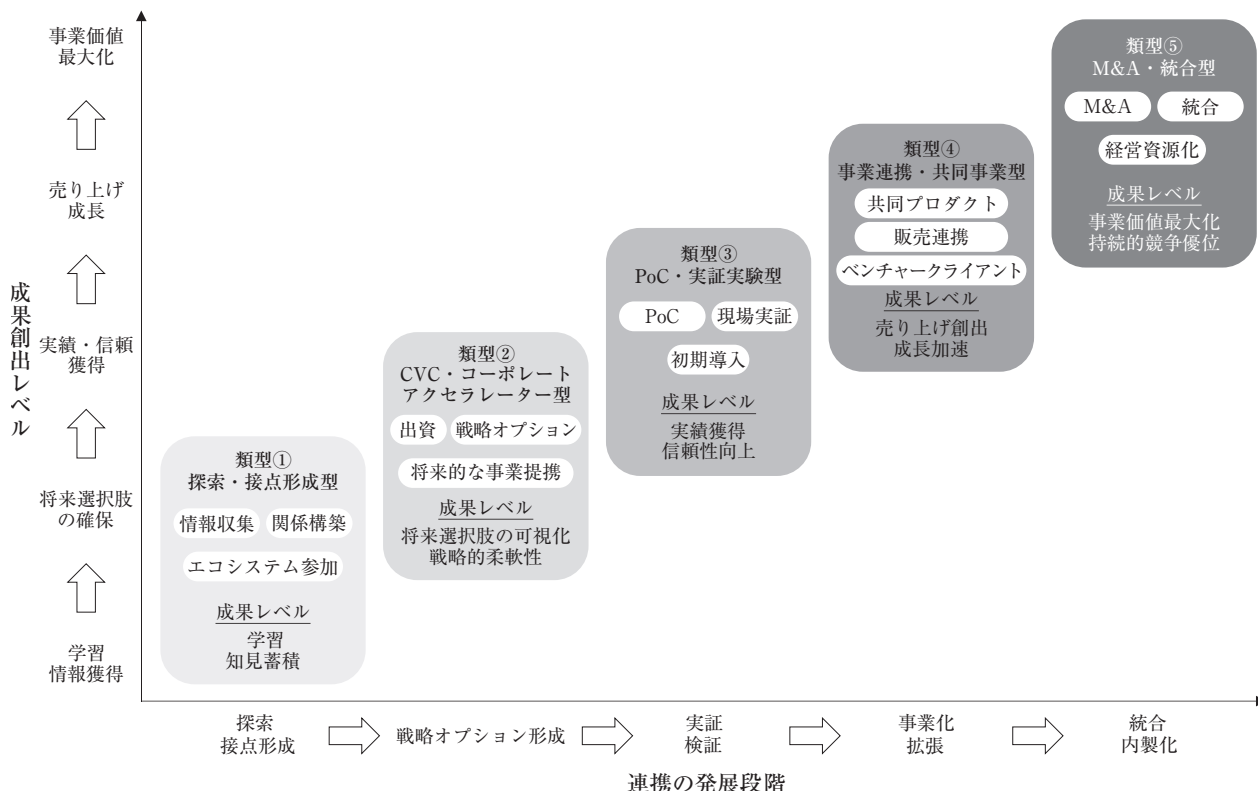
4 大企業・スタートアップ連携の進化的事例 —Honda Innovations—

大企業・スタートアップ連携は増えているものの、国内調達戦略やM&Aの促進が十分ではないという認識が示されている。大企業におけるスタートアップ連携が十分に機能してこなかった背景には、以下のような構造的な要因が存在する。

第1に、意思決定構造の問題である。スタートアップとの協業は、不確実性が高く、短期的な成果がみえにくい。一方で、大企業の評価制度は、既存事業のKPIや短期的な収益に基づいて設計されている。このミスマッチが、担当者の行動を萎

日本の大企業はスタートアップエコシステムでいかなる役割を果たすべきか
 —大企業・スタートアップ連携の進化に焦点を当てて—

図-7 大企業・スタートアップ連携の類型と発展



資料：筆者作成

縮させてきた。

第2に、大企業とスタートアップのサイズ感の違いの問題である。大企業の規模に見合うスタートアップは国内では数えるほどしか存在しない。

第3に、大企業が明示的なコーポレートディベロップメント³戦略を描き、それを実行することが少ないという問題である。また、スタートアップ連携の担当者が有力なスタートアップを発掘しても、本体の主要アセットと連結して本格的な協働に至ることは少なく、PoC段階で止まってしまう傾向が強い。

そうした課題を抱える中で、どのように大企業・スタートアップ連携の拡大を成し遂げることができるのか。2003年にシリコンバレーのスタートアップエコシステムに参入し、スタートアップとの連携実績を積み重ねた後、連携先のM&Aに至っ

た事例として、Honda Innovationsの歩みを取り上げる（表-3）。

(1) 第1段階：エコシステムへの参入と学習のためのCVC組成（2003～2011年）

2003年、本田技研工業（以下、ホンダ）は基礎研究拠点として米国カリフォルニア州にHonda Research Institute USA（HRI-US）を開設し、VCへのLP出資を通じて情報収集を開始した。しかし、LP出資だけでは有望なスタートアップ情報に早期にアクセスすることが困難であった。より深くスタートアップエコシステムに入り込むため、2005年、HRI-US内にCVCを組成し、自ら投資を行う決断を下した。このチームを率いたのが、後にホンダのオープンイノベーションを牽引することになる杉本直樹である。

³ コーポレートディベロップメントについては第5節で解説する。

表－3 Honda Innovationsのスタートアップ連携の発展経緯

	年	主な出来事	戦略フェーズ	スタートアップエコシステム上の意味
第1段階	2003年	ホンダ、米国カリフォルニア州にシリコンバレー拠点 (R&D機能) を設置	情報探索	技術トレンド・人材・VCネットワークへの初期接続
	2005年	CVCを組成	エコシステム参入	単なる視察から「当事者」への転換
第2段階	2011年	Honda Silicon Valley Lab (HSVL) 設立	スタートアップとの協業	出資中心から技術協働へとシフト
	2013～2015年	「Siri Eyes Free」(2013年)、「Apple CarPlay」「Android Auto」(ともに2015年)の早期導入を実現	「ホームラン級の実績」	スタートアップエコシステムでのインパクトを実現
第3段階	2016～2018年	複数スタートアップへの戦略投資 (CVC的活動)	探索+選別	財務目的ではない投資の実装
	2019年	連携してきた米国スタートアップ (Drivemode) を買収	M&A実行	M&Aを「例外」ではなく連続的意思決定として実施
	2019～2020年	買収したスタートアップの技術・人材を東京本社の重要プロジェクトに組み込み	本社統合	スタートアップを周縁ではなく中枢へ
	2020年代前半	シリコンバレー拠点と東京本社の双方向連携が定常化	組織変容	オープンイノベーションが制度ではなく機能に

資料：慶應義塾大学ビジネス・スクール (2024) をもとに筆者作成

この時期の活動により、ホンダは技術系スタートアップへの投資を通じて、シリコンバレーにおけるスタートアップの成長メカニズムや、事業会社がスタートアップのコミュニティにどう貢献できるかという知見を蓄積した。実際に数百件に上る本田技術研究所とのコラボレーションが生まれたが、同時に構造的な課題も浮き彫りとなった。最大の問題は、組織のミッションと活動内容の不一致であった。CVCの母体であるHRI-USは基礎研究を担う組織であり、長期的な技術探索を目的としていた。一方で、CVC活動は高いリターンを求めるファンド事業の側面を持ち、この両者の性質が馴染まなかったのである。また、ホンダのエンジニアの関心が移れば投資先への支援が手薄になるという問題や、不確実性の低減を重視する製造業の大企業と、リスクテイクを是とするスタートアップとの間に横たわる深い「文化的隔たり」にも直面した。

この段階は、スタートアップエコシステムのルールを学ぶ学習期間であったと同時に、研究所カルチャーのままではスタートアップと対等なパー

トナーシップを築けないことを痛感する期間でもあった。

(2) 第2段階：協業による実証と

社内啓蒙期 (2011～2016年)

2011年、シリコンバレーのチームの所属が基礎研究のHRI-USから量産商品の開発に近いHonda R&D Americas(HRA)へと移管され、Honda Silicon Valley Lab (HSVL) が設立された。HSVLは、それまでの出資中心のアプローチを改め、「出資を伴わない技術協業 (プロトタイピング)」へと舵を切った。これは、単に数を追うのではなく、ホンダのDNAである「世の中をあっと言わせる (WOW!)」ようなインパクトを生み出すことに資源を集中するためであった。杉本は「バリューが10倍、100倍になるような技術」こそがホンダ社内の共鳴を呼ぶと考え、実業での協業モデルを選択したのである。

この時期の特筆すべき戦略は、協業によって生まれた知的財産の独占権を主張しないという「非独占」の方針である。スタートアップは成果物を他メーカーに持ち込むことが許されたため、ホン

ダは「拘束力の強い大企業」ではなく「魅力的なパートナー」として認知され、良質な案件が集まるようになった。

HSVILの戦略が結実した象徴的な事例が、AppleやGoogleとの協業である。HSVILはいずれ自動車コネクテッド機器になると予測し、スマートフォンの機能を車載ディスプレイで利用するプロトタイプをいち早く開発し、両社に提案を行った。ホンダ社内のカーナビ開発部門からは「スマートフォンは競合である」「データ流出の懸念がある」といった強い反対があったが、HSVILは顧客の利便性と安全性を盾に粘り強く交渉し、データの切り分けに関する合意を取りつけた。その結果、2013年には「Siri Eyes Free」、2015年には「Apple CarPlay」「Android Auto」の早期導入を実現した。これはシリコンバレーを代表する企業との協業成果として社内で「ホームラン級の実績」とみなされ、HSVILに対する懐疑的な見方を劇的に変化させる契機となった。

実績作りと並行して、HSVILは社内の意識変革を促す仕組みとして「テックショーケース」を実施した。これは経営幹部を現地に招き、スタートアップと共同開発した動くプロトタイプを見せ、その場で採用可否を判断させるイベントである。物理的な体験（User Experience, UX）を共有することで、言葉だけでは伝わらないイノベーションの価値を直感的に理解させることが可能となった。また、開発責任者に「不意打ち」を食らわせないよう、事前に巻き込むプロセスを経ることで、社内の「ピッチャー・キャッチャー問題」⁴の解消を図った。

この時期には、後に買収に至る米国Drivemodeとの協業も開始されている。スマートフォンそのものを車の頭脳とする「Smartphone as Brain」という同社の破壊的なコンセプトは、当初ホンダの四

輪開発チームからは拒絶されたものの、二輪車向けとしてインド市場で製品化され、成功を収めるという迂回ルートでの浸透がみられた。

（3）第3段階：全社統合と

グローバル展開・事業変革期（2016年～）

第3段階に入ると、シリコンバレーの活動はR&Dの一支所という位置づけを超え、全社戦略の中核へと組み込まれていく。2017年、HSVILは本田技術研究所の子会社Honda R&D Innovationsとして独立し、活動領域を北米から欧州、イスラエル、中国、日本へと広げ、グローバル・ハブとしての機能を強化した。さらに2020年には、ホンダ全社の組織再編に伴い、ホンダ本社直下の子会社Honda Innovationsへと改組された。これは、イノベーションの出口を「研究所（技術開発）」だけでなく「事業（商品開発・ビジネスモデル）」に直接接続するための構造改革であった。責任者である杉本も2023年に活動拠点を東京へ移し、法人（ホンダ・イノベーションズ）を設立して経営層と日常的に膝を突き合わせて議論できる体制を構築した。

この段階では、手段の多様化も進んだ。他社のCVC活動が活発化し、スタートアップ側も資金調達と協業をセットで求めるようになった環境変化を受け、ホンダは出資機能（CVC）を再開・強化した。

特筆すべきは、2019年のDrivemodeに対するM&Aである。これはホンダ初のスタートアップ買収であったが、杉本は一般的なM&A後の統合プロセス（Post Merger Integration, PMI）を行わず、あえて「Post Merger Unintegration（非統合）」という方針を採用した。買収した企業をホンダ本体と同質のカルチャーに染めるのではなく、異質な人材集団として独立性を保たせることで、ホンダ本体に対して外部視点からの「揺さぶり」をかけ続

⁴ 海外の拠点（ピッチャー）が有望なスタートアップの情報や新たな事業アイデアを提案しても、本社（キャッチャー）の関心が薄かったり、本社に提案を受け入れる体制がなかったりと、提案側と受入側に断絶が生じていることを指す。

表-4 シスコの主要M&A

年	買収対象企業	分野	買収金額	シスコにとっての戦略的意義
2012年	Meraki	クラウドネットワーキング (Wi-Fi、セキュリティ)	約12億ドル	中小企業向けクラウド管理型ネットワーク事業を拡大
2018年	Duo Security	セキュリティ (多要素認証)	約23.5億ドル	ゼロトラストセキュリティ分野を強化
2020年	ThousandEyes	ネットワーク可視化・監視	約10億ドル	SaaS監視能力を拡大
2023年	Splunk	データ分析・AI運用監視	約280億ドル	データ・AI・セキュリティ基盤を統合
2024年	Robust Intelligence	AIリスク管理・AIセキュリティ	約4億ドル	AIモデルの信頼性検証・リスク管理技術の獲得・Splunk買収後のAIセキュリティを強化

資料：各種資料をもとに筆者作成

ける役割を期待したのである。実際、Drivemodeは買収後も経営陣が残留し、現在はグローバルなEVのUX企画の中核を担うまでに成長している。

ホンダ・イノベーションズはその後、EV、自動運転、そして2050年のカーボンニュートラル実現に向けたサステナビリティ領域へと探索範囲を拡大している。ソニーグループとの合弁会社設立やGeneral Motors (GM) との協業など、ホンダ全社で大規模なアライアンスが進行する中で、同社は「ホンダのDNAを核に、外部の新しい力を組み合わせてWOWを生み出す」というミッションを掲げ続けている。杉本は「自分の引き出しは自分のサイズでしかない」と語り、個人の限界を組織の限界とせず、社内外の知見（ドット）をつなぎ合わせている。こうした活動こそが、現在のホンダのイノベーションを支えている。

5 スタートアップ連携のゴール

—Cisco Systemsのコーポレート ディベロップメント—

シリコンバレーの大企業の多くはスタートアップM&Aを中核に据えた成長戦略を採っている。技術革新のスピードが速い分野においては、社内開発による時間的ロスを避け、すでに市場で検証

された技術を有するスタートアップをM&Aする方が合理的であるとの判断がなされるからである。変化の速い環境下で戦略を策定し、戦略に合致するスタートアップを探索し、そのうちの有望なものをM&Aし、さらには買収後も創業チームやエンジニアが買収側の大企業に中核人材として残り、さらなる事業開発を担う事例も数多く存在する。大企業によるこうした一連の活動は「コーポレートディベロップメント」（以下、コープデブ）と呼ばれ、欧米の大企業では一般的になっている。

コープデブの活動が活発なことで有名なCisco Systems（以下、シスコ）では、M&Aは「既存事業を補完する手段」ではなく、「将来の事業の柱を獲得する手段」として機能してきた。1990年代にはネットワーク機器企業であったシスコは、2000年代以降、セキュリティ、コラボレーション、データセンター、クラウド、ソフトウェアへと事業領域を拡大しているが、その多くはスタートアップのM&Aによって実現されたものである（表-4）。シスコのコープデブ組織は、単なる財務・法務機能にとどまらず、事業部門や技術部門と密接に連携する形で設計されている。買収候補となるスタートアップの選定においては、財務指標以上に、技術の戦略的適合性、プロダクトロードマップとの整合性、人材の質が重視される。コープデブ組

織はまた、経営・事業スポンサーと機能部門をつなぐ橋渡し役であり、頻繁な買収を前提に統合の型（PMI）を磨くことがその主たる役目である。

シスコのコープデブは矢継ぎ早な大型M&Aを可能とし、その事業成長に寄与してきている。加えて、特筆すべきはスタートアップエコシステム全体にも大きな影響を与えていることである。シスコがコープデブ戦略を策定し、スタートアップエコシステムに対してその方針を提示する。起業家やVCからみれば、それは起業後のシスコによる大型M&Aの予見可能性を示すものであり、IPO以外の明確な出口を想定することが可能となる。これにより起業家は起業しやすく、VCは大型出資がしやすくなる。また、M&Aによってリスクマネーや人材の流動性が高まり、スタートアップエコシステムの循環が促進される。この点で、シスコは単なる一企業ではなく、スタートアップエコシステムにおける「スケール装置」として機能していると言える。

6 スタートアップエコシステムにおける大企業の役割の変化と展望

日本の大企業では、M&Aが依然として例外的な投資案件として扱われやすく、探索（検討）期間が長く、買収後の統合能力（PMI）の組織的蓄積が弱い状態が続いている。しかし近年、大企業・スタートアップ連携の発展が期待される、三つの大きな変化が起こっている。それは、①スタートアップエコシステムの担い手のシフト、②出口環境の制度変化、③大企業内部の人的構造変化である。

（1）スタートアップエコシステムの変化と Blended Capitalにおける大企業の役割の拡大

第1に、スタートアップエコシステムの主要な支援対象が、SaaS（Software as a Service）やブラッ

トフォーム型のスタートアップからディープテックスタートアップへとシフトしている点である。生成AI、量子、宇宙、半導体、バイオ、GX（グリーントランスフォーメーション）などのディープテック分野のスタートアップは、研究開発期間が長く、不確実性が高く、設備等の投資負担も大きい。そのため、従来型のVCのみでは資金供給が十分ではなく、大型・長期資金が不可欠となる。

こうした構造の中で重要になるのがBlended Capital（混合資本）である。補助金や産業革新投資機構（JIC）等からの投資、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）等からの支援、政府調達等といった政府系資金と民間資金を組み合わせるという考え方において、大企業によるエクイティ投資やCVC出資、さらにはアンカー顧客としての大企業による調達、スタートアップの事業リスクを下げる機能を果たす。特にディープテックスタートアップでは、初期顧客の存在が技術実証や量産移行に直結するため、大企業による調達そのものが資金供給と同等の意味を持つ。このように大企業は「資本供給者」かつ「市場創出者」として、戦略的役割を担うことが、以前にも増して期待される。

（2）グロース市場の上場維持基準の

見直しとM&A出口の活性化

第2に、スタートアップの出口環境の変化である。東京証券取引所は2022年4月の市場再編以降、グロース市場の上場維持基準の見直しを段階的に進めている。2023年以降、時価総額や流通株式時価総額に関する基準強化が議論され、2025年には基準のさらなる引き上げが示されている。小型上場の抑制と成長企業の選別・強化が政策意図とされる。

この結果、IPOのハードルは上昇し、出口戦略の多様化が不可避となる。今後のスタートアップの出口戦略は、IPO偏重からM&Aへ移行する可

能性が高く、大企業は単なる連携先ではなく「出口プレイヤー」としての役割を期待されている。

(3) 大企業内部のプロフェッショナル化と コープデブ基盤の形成

第3に、大企業内部の人材構造の変化である。近年、日本の大企業において中途採用比率が上昇し、役員クラスにも外部出身者が増加している。特に外資系企業や投資銀行、戦略コンサルティングファーム、プライベート・エクイティ・ファンド出身者の登用が進んでいる点は注目に値する。

加えて、M&A専門家や外資系企業でコープデブを経験した人材が増加しており、日本の大企業においても戦略的M&Aを内製化する基盤が整いつつある。従来は財務部門主導の案件対応型M&Aが中心であったが、今後は成長戦略の中核としてのコープデブ機能を持つ企業が増加する可能性がある。

こうしたいずれの変化においても、大企業への期待が大きくなることは必至であろう。また大企業にとって今は、スタートアップ連携を進化させ、企業を成長させるためのきっかけをとらえる好機であると言うこともできる。日本のスタートアップエコシステムが持続的にスケールするためには、大企業が従来の補完的支援者という立場を超え、エコシステムの構造的な中核として機能することが不可欠である。

本来、スタートアップとの協業に伴うリスクは、すべてが不可測なものではない。技術成熟度、事業仮説の検証段階、組織間の依存関係、投資金額やコミットメント水準などに分解することで、段階ごとに測定可能なリスクへと置き換えることができる。すなわち重要なのは、リスクをゼロにすることではなく、不確実性を前提としたうえで、それを可視化し、管理可能な単位に分解するプロセス設計である。

この視点に立てば、探索・接点形成、CVC・コー

ポレートアクセラレーター、PoC・実証実験、事業連携・共同事業、M&A・統合といった連携の各段階は、単なる協業形態の違いではなく、リスクを段階的に引き受け、測定し、拡大していくためのマネジメント装置として再定義できる。スタートアップ連携を成功に導くためには、このような「測定不能なリスクを測定可能なリスクへと転換する仕組み」を、コープデブの中核に据えることが不可欠である。

スタートアップは、自らが見出した新しい市場を創造することに挑戦し、その確からしさを世に問い続けることで成長している。すなわち、市場を創造する歩みそのままコープデブにつながっていると言える。

そして、Honda Innovationsの事例は、日本の大企業であっても、時間をかけた学習と組織設計を通じて、スタートアップ連携を研究開発やPoCにとどめず、全社戦略と接続するまでに引き上げようことを示している。また、買収後の非統合という選択は、異質な人材や文化をあえて保持することで、既存の組織に変革をもたらすことを示唆している。

一方、シスコの事例は、M&Aを将来の事業基盤を獲得するための常態的手段として位置づけることで、大企業自身の成長と同時に、スタートアップの明確な出口を形成し、スタートアップエコシステム全体の資金循環と人材流動性を高める役割を果たすことを示唆している。

これらの事例が示す共通の含意は、大企業にとって重要なのは連携件数の多寡ではなく、スタートアップを自社の成長ストーリーにどう組み込み、資本・市場・人材を循環させる仕組みを組織として構築するかというコープデブにまつわる思想や戦略を持っているかどうかという点である。大企業がその役割を果たすとき、スタートアップは単なる協業相手ではなく、新たな市場を生み出そうとする同志であり、ひいては次世代産業を担う中

核的存在として位置づけられる。これにより、日本から「連続的な産業創出」へと転換していくことが期待される。

<参考文献>

- 木村将之、グレゴール・ギミー (2024) 『ベンチャークライアント—スタートアップ協業を成功させるBMW発の手法』日経BP
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール (2024) 「ホンダイノバージョンズ 2005-2023—シリコンバレーのエコシステムと繋がりオープンイノベーションを推進する—」 <https://kbs.bookpark.ne.jp/products/kbsp-03161>
- Autio, Erkko, Satish Nambisan, Llewellyn D. W. Thomas, and Mike Wright (2017) “Digital Affordances, Spatial Affordances, and the Genesis of Entrepreneurial Ecosystems.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.12(1), pp.72-95
- Isenberg, Daniel (2011) “The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship.” *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, Babson College
- Spigel, Ben (2017) “The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.41 (1), pp.49-72
- Stam, Erik (2015) “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique.” *European Planning Studies*, Vol.23 (9), pp.1759-1769
- (2023) “Entrepreneurial Ecosystems, Start-up Communities and Entrepreneurship Cultures.” *Regional Studies*, Vol.57 (4), pp.780-782