©for Startups, Inc.

目次

カンファレンス概要 3

コンセプト 4

セッション内容 6

STAGE A 6

「10 兆円企業がスタートアップ協業で挑むエネルギー産業の未来」 6

「技術系スタートアップ必聴！未来価値を最大化できるパートナー企業の見極め方」 11

「Luup の事例からみる、スタートアップのパブリック・アフェアーズの新常識」 15

「スタートアップと大企業の連携によるサステナビリティの推進」 20

“Global and Japanese Startup Ecosystem 2021” 25

「成長著しい EC・通販物流分野での戦略的取り組み」 29

「事業創造者に送る 先輩起業家からのメッセージ」 34

STAGE B 41

「社会課題解決型スタートアップ×SDGs/ESG/インパクト投資」 41

「産学官で取り組む、ニューノーマル時代のイノベーション創出」 46

「営業 DX 実現に向けたスタートアップと大企業の挑戦、導入に向けた両者のリアル」 51

「ベンチャーキャピタルとメガバンクによるスタートアップエコシステムの深化」 54

「“新進気鋭”のスタートアップ社長による渾身のプレゼン」 59

「スタートアップとの社会課題解決に向けたチャレンジとは」 66

「有志団体という新たなスタイルとその無限の可能性」 72

「日本の国際競争力を挽回：協業・共創エコシステムからなる未来の都市づくり」 77

※本資料に掲載されているすべての内容の著作権はフォースタートアップス株式会社に帰属するものか、フォースタートアップス株式会社が著作権者より許諾を得て使用しているものです。このため、フォースタートアップス株式会社および著作権者の許可無く、著作権法および関連法律、条約により定められた個人利用の範囲を超えて、複製、転載、転用等の二次利用を行うことを固く禁止します。

©for Startups, Inc.

カンファレンス概要

イベント名
成長産業カンファレンス『FUSE』（フューズ）

開催日時
2021 年 1 月 20 日（水）10:00 - 19:00

共催
フォースタートアップス株式会社、CIC Japan 合同会社

会場
オンライン

公式サイト
https://growth.forstartups.com/fuse

パートナー

Gold Sponsors

SMBC NOMURA Taica

Silver Sponsors

TOPPAN kewpie JA三井リース株式会社 dentsu

Event Partner

eventhub

Media Partner

Forbes JAPAN

Community Partner

VENTURE CAFÉ TOKYO PLUG AND PLAY JAPAN Crewww 0→1Booster agorize Lab Tech HAX Tokyo AUBA

後援

Keidanren Policy & Action JETRO J-Startup 東京都 新経済連盟 JVCA

©for Startups, Inc.

コンセプト

CONCEPT

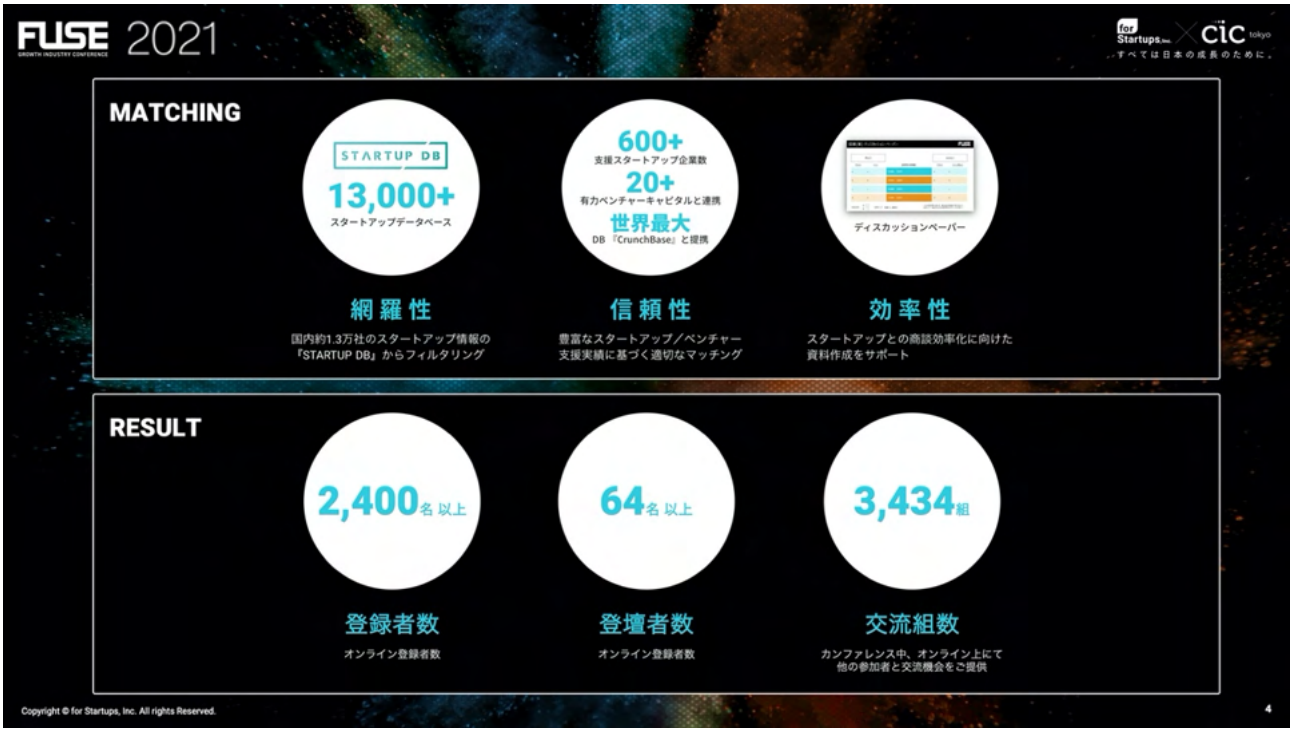
スタートアップを中心とした“融合”と“着火”

成長産業が大手企業やアカデミア、行政などの周辺プレイヤーと互いを刺激しあい、
そして正しい調和を奏でる。この協業・共創こそ、日本経済の挽回につながる攻めの一手。

つまり、本カンファレンスの主役は成長産業。スタートアップ、大手・中小企業の成長を促す
融合と着火をプロデュースするのが、フォースタートアップスの介在価値であり、
東京におけるイノベーションの新しい核となるCIC Tokyoが描く世界観です。

事業ドライブを目指す全ての挑戦者と私たちは伴走して、未来を創り上げていきます。
本カンファレンスは、私たちの挑戦を体現する第一歩です。

3



©for Startups, Inc.

STAGE-A
FUSE | SESSION

セッション内容

STAGE A

STAGE A 11:00

「10 兆円企業がスタートアップ協業で挑むエネルギー産業の未来」

少子高齢化やそれに伴う労働力不足、さらには感染症との共存が必要となる未来においてドローンなどのロボティクスソリューションに対するニーズは年々増加している。石油プラントなど生活を支える社会インフラ産業インフラにおいても人不足による省人化・省力化は急務であり、デジタル技術の活用は避けられない。

このような課題に対して、スピード感を持って解決すべく歴史ある企業とスタートアップがタッグを組んだ。そして、そのスタートアップには、自らの手で課題を解決しようと大企業定年後に参画した社外取締役もいる。企業の挑戦と個人の挑戦、両面から話を聞いた。

登壇者

- 北村 卓也（株式会社センシンロボティクス　代表取締役社長）
- 藤井 文人（株式会社センシンロボティクス　社外取締役監査等委員）
- 矢崎 靖典（ENEOS ホールディングス株式会社　執行役員 未来事業推進部長）
- 清水 美保（フォースタートアップス株式会社　シニアヒューマンキャピタリスト） *モデレーター

©for Startups, Inc.

エネルギーの ENEOS×センシンロボティクスの挑戦

フォースタートアップスの清水美保氏のモデレートにより、石油元売最大手の ENEOS ホールディングスと、センシンロボティクスによる協業事例を紹介した。

センシンロボティクスは 2015 年に創業。少子高齢化、労働人口減少、産業インフラ・社会インフラもの老朽化、災害の激甚化といった社会課題を、ロボティクス技術を使って解決する会社だ。従来は人間が対応していた高度で危険な作業をテクノロジーで代替し、設備点検などのスマート化、災害対応の迅速化、警備監視の高度化を図る。

同社の北村氏は、「点検業務や警備監視、災害対応といった危険な作業や労働集約的な業務をドローンやロボットを用いて、ワンクリック、ツークリックで誰でも簡単に必要な点検やメンテナンスなどの作業を終えられるようにしたいと考えています。災害対応、警備も同様です」と説明する。

デバイスはドローンやロボットだ。これらを誰もが簡単に使えるようにするものがアプリケーションで、センシンロボティクスは、主にアプリケーションとプラットフォームを開発している。デバイスは国内外から最適なものを調達し、必要なカスタマイズを施した上で、これらを一体的なソリューションとしてワンストップで提供している。

©for Startups, Inc.

ENEOS ホールディングス（以下、ENEOS）は、エネルギー、資源、素材のコングロマリット企業だ。スタートアップとの協業に臨むのは未来事業推進部だ。部長の矢崎氏が概要を説明する。「ENEOS は、多様な事業を展開している企業体ですが、多くの事業が、20 年先を見据えたとき、大きな変革を必要としています。新たな柱となる事業創造も必要で、それを担うのが我々の未来事業推進部です。

発足は 2019 年 4 月。基本は CVC で、まちづくり、モビリティ、低炭素・循環型社会、データサイエンスの領域で様々なスタートアップに出資し、協業しています。センシンロボティクスさんもその一つです」

ENEOS とセンシンロボティクスは、元々、ENEOS の製油所の保全業務に、センシンロボティクスのソリューションを活用すべく、共同で実証を行っていた。その結果を未来事業推進部に報告する機会があり、その縁で出資・協業が実現した。

ドローンインフラ構築への第一歩。ドローン実証フィールドの実現へ

©for Startups, Inc.

未来事業推進部とセンシンロボティクスの出会いの場で、両者はすぐに実現したい世界観の話で意気投合したという。その世界観とは、次のようなものだ。

「あるとき、部のメンバーが『点検やメンテナンスだけでなく、日本のどこででもドローンを使えるようなインフラが構築される世界を実現したい』と提案してきました。私たちは、全国に ENEOS のサービスステーションを持っていますが、そのように広がるドローンステーション網をつくり、様々なサービスを提供できればと考えたのです。それをセンシンさんにお話ししました。この世界観にピッタリなスタートアップはセンシンさんだと思ったからです。すると、センシンさんもまさにそのような世界観を持っていると。すっかり意気投合し、出資の話もスムーズに進みました」（矢崎氏）

実現に向けて、近々、両社の新しい取組が始まる。それは「ドローンショーケース兼実証フィールド」だ。ENEOS が持つプラントや石油タンクなどの遊休設備を活用し、実際の環境に近い形でドローンの実証ができるフィールドを首都圏につくるのだ。

「ドローンには様々な規制があり、都市部で自由に飛ばすことはできません。みんな 1 時間半ほどかけて、少し離れた実証フィールドに行って飛ばすのですが、我々の場合、原っぱのフィールドでは実証になりません。我々は社会課題を解決したいので、実際に老朽化しているオブジェクト、石油タンクや配管設備、煙突などがある場所で、どのようにドローンを動かしたら必要なデータを取得し、解析できるかという実証が必要です。でも、お客様が実際に使っている環境で実証するのはリスクが高く、それをどう解決すべきかと矢崎さんに相談していました」（北村氏）

その話を受けて実現したのが、世界的にも極めて珍しい本物の施設を使った実証フィールドだ。「目指す世界観に向けて、我々はセンシンさんのようなアイデアを持つスタートアップの力を借りるのですが、それだけでは進みません。私たち大企業側は何をできるかと考え、今回は、この『場』を提供できるね、ということになったのです。小さなフィールドではなく、センシンさんにも私たちにも意味ある『場』です。これは私たちにしかできないことで、非常におもしろいケースになりました。目指す世界観が一致し、かつ非常に明確だったから、パッとこのアイデアを出すことができたのだと思います」（矢崎氏）

やりたいことの実現のために、機動力のあるスタートアップを選択

続いて話題は、大企業からスタートアップに転じた個人の挑戦に移った。3 人目のパネリストは、JXTG エネルギー（現 ENEOS）で長らく川崎製油所 所長を務めていた藤井氏だ。定年退職後、現場に精通した人材を求めていたセンシンロボティクスのたっての願いで同社に参画。社外取締役を務める。モデレーターの清水氏が、参画時の思いを尋ねた。

©for Startups, Inc.

「私は長いこと装置産業にいて、日本の装置産業の国際競争力が徐々に下がっていることを目の当たりにしていました。その低下を食い止めるために、何か貢献できることはないかとずっと思っていました。定年後、大手のエンジニアリング会社で取り組むこともできましたが、私はこの年齢で先はあまり長くありません（笑）。大きい組織では動きが鈍くなるので、スピード感と機動力のあるベンチャーの力を借りることが、自分のやりたいことの実現に近づくのではないかと考えました。北村さんや役員の皆さんと最初に会ったときのパッションもすごく、私自身、センシンロボティクスに大きな期待も持っていたので、この話を引き受けました。」（藤井氏）

藤井氏の挑戦は、ENEOS の後輩にあたる矢崎氏にも刺激を与えた。北村氏が振り返る。「藤井さんと一緒に矢崎さんに会いに行ったとき、矢崎さんの第一声が『藤井さん、これは新しいキャリアパスです。日本のあるべき姿です』でした。大企業で名を成し、地位もあった方が異業種のスタートアップに力を貸す。このようなことがどんどん行われると社会が活性化し、世界に伍していく新しいビジネスも生まれると感じ、とても印象的でした」

「このときのことは、よく覚えています。我々のようなベテランの人材にとっては、自分のキャリアの可能性が広がりますし、スタートアップにとっても、例えば IPO に向けて進めようとするなら、大企業の人材には積み上げてきたものあるので、ガバナンスなど共有できる経験や知があるでしょう。藤井さんのようなケースが普通に起きていくことが必要で、私も見習いたいと思います」（矢崎氏）

協業の最大のポイントは、同じ夢を持って自分事として取り組めること

最後に、3 人からのメッセージでセッションを締めくくった。

まず、大企業の立場から矢崎氏。「よく『どうしてスタートアップとやるんですか、自分でやればいいじゃないですか』と言われます。しかし、できないのです。今までやって来なかったので。大企業には、得意なことと得意でないことが明確にあります。できないことは認め、できることに目を向けると、多くの大企業はアセットのスケール感があり、一定のお金を動かすこともでき、しっかり事業を運営してきた人材もいます。これらは、スタートアップの方々といろいろな物事をつくっていく上で大きな力になり得ます。センシンさんと私たちの取組はまだ途上です。同じ世界観を持って協業する姿を、多くの人に示していきたいですし、そんな日本全体のエコシステムの一員でありたいと思っています」

続いて、両社をつなぐキーパーソンであり、大企業とスタートアップの協業の象徴でもある藤井氏。「国際競争力の低下が危惧される日本の装置産業は、様々な課題を抱えており、解決にはデジタル技術、ロボティクス技術の導入が不可欠だと思います。ベンチャーには、スピード感、機動力などの強みがある一方で、ベンチャーだからこその弱点もあります。社外取締役として弱点を補っていければと思っています」。

最後は北村氏。キーワードは同じ夢を持つことだ。「オープンイノベーションにおいて、スタートアップ側から見て大事なポイントは 3 つあります。権限を持っていること、予算を持っていること、そして何より夢を持っていることです。矢崎さんがおっしゃったように、共通の夢を持って自分事として取り組めること。ともすると、大企業とスタートアップの組み合わせでは、スタートアップが提案者、大企業がレビュアーになってしまいます。そのような、テーブルで相対する関係になってしまうとうまくいきません。テーブルで同じサイドに座り、お互いの持っているものを融合することでシナジーが生まれ、インパクトを出せるような仕組みをつくっていける。そうすれば社会課題を解決でき、成功するのではないかと思います」（北村氏）

©for Startups, Inc.

STAGE A 12:00

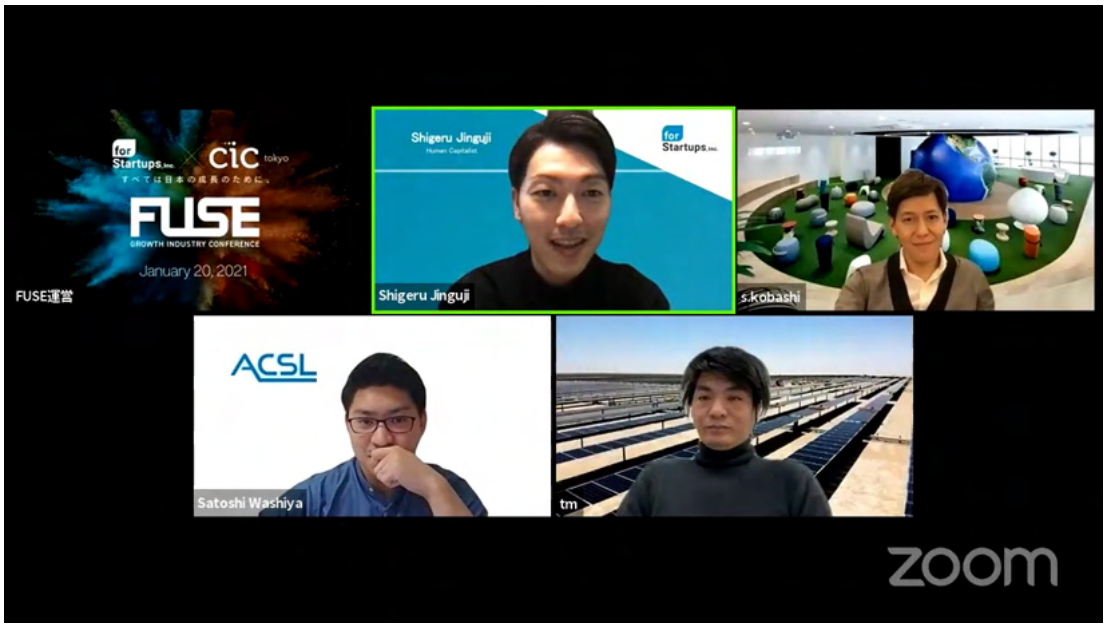
「技術系スタートアップ必聴！未来価値を最大化できるパートナー企業の見極め方」

地球規模の課題解決に繋がるユニークな技術を持ったスタートアップ。開発、量産、販売という社会実装までの過程で多くの困難を乗り越えるために、パートナーの選定は非常に重要だ。
本セッションでは、技術系スタートアップである自律制御システム研究所、未来機械と彼らを支える技術・知見を持った KOBASHI HOLDINGS による取り組みを通じて、スタートアップとパートナー企業の双方への学びを提供する。

- 小橋 正次郎（KOBASHI HOLDINGS 株式会社　代表取締役社長）
- 鷲谷 聡之（株式会社自律制御システム研究所　代表取締役社長兼 COO）
- 三宅 徹（株式会社未来機械　代表取締役）
- 神宮司 茂（フォースタートアップス株式会社　シニアヒューマンキャピタリスト） *モデレーター

©for Startups, Inc.

110 年のものづくりで得た有形無形の資産をスタートアップに提供



モデレーターを務めるのはフォースタートアップスの神宮司氏。各社の紹介で、セッションはスタートした。

未来機械は、代表の三宅氏が大学院時代に創業した学生ベンチャーだ。ロボットの研究開発、製造、販売を手がける会社で、現在の主力製品はソーラーパネル清掃ロボット。ターゲットは中東やインドなどの砂漠にある大規模太陽光発電施設だ。膨大な数のソーラーパネルを効率的に清掃する。

自律制御システム研究所（以下、ACSL）は、2013 年に創業した千葉大学発のベンチャー企業だ。ドローンの機体開発、製造を手がけ、これから量産段階に移行する。2018 年 12 月にはドローン専業メーカーとして世界初の IPO を実施した。自社工場を持たず、ファブレスのスタイルで事業を進めている。

そして、この 2 社を支援しているのが KOBASHI HOLDINGS（以下、KOBASHI）。1910 年（明治 43 年）に創業した農業機械メーカー、小橋工業を核とする企業グループだ。100 年以上にわたり日本の農家に農業機械を提供し続けてきたが、未来を見据え、農業機械以外にも事業の幅を広げたいと考え、ものづくり支援に着目した。

未来機械とは資本連携し、設計から製品化のフェーズを支援。品質を保ちながら性能向上やユーザーの要求水準を満たすための設計変更などを行い、量産化に向けて協業した。ACSL とは、初期量産から本格量産のフェーズで様々な取組を進めているところだ。

神宮司氏が「なぜ支援をするのか」と質問すると、小橋氏が答えた。
「一言でいうと、やりたいことでできることであり、やるべきことだからです。僕らは『地球を耕す』という理念を掲げて事業を行っています。農業従事者の皆さんの課題解決をしてきた歴史が、僕らの『耕す』でしたが、最近になって、耕す場所は農地だけではないと気づいたのです。地球や人類が抱える課題はたくさんあり、そのなかにはものづくりでしか解決できない課題もある。その解決が『地球を耕す』ではないかと。

僕らが目指すのは、ものづくりのエコシステムの社会実装です。僕らには、ものづくり一筋できた 110 年間に蓄積した有形無形の資産がたくさんあります。これらをすべてスタートアップに提供することで、次のイノベーションにつなげていけるのではないかと考えています」。

リスクの多いハードウェア事業。困難なパートナー探し

では、ものづくりスタートアップが直面する課題は何か。パートナーが必要な理由は。スタートアップ 2 社が、それぞれの状況を説明した。まず鷲谷氏。

©for Startups, Inc.

「ハードウェア×スタートアップがどのような課題に直面するか、我々の経験を踏まえてお話します。ハードウェアはすごくおもしろい一方で、IT などと比べると格段にリスクが大きい事業です。在庫を持たなければならず、不具合があれば、場合によってはすべて回収する必要があります。だから、当社の場合は自社で生産しないファブレスの形にしていますが、それでもリスクを分けあえるパートナーを探すのは難しい。多くの企業様とお話しましたが、大抵は、スタートアップ側がリスクを持たなければいけませんでした」

続いて、三宅氏が「スタートアップの価値は素人であること」と指摘し、だからこそパートナーが必要だと述べた。
「市場にいなかった者が、新しい発想の新しい商品で攻め入ることがスタートアップの価値です。一方で、ものづくりは製品を販売し、アフターサービスまで含めた中長期的な目線がないと事業が成り立ちません。それは、ものづくりの会社が今までプロとして試行錯誤し、完成させたもので、素人がその目線を持つことは難しい。

でも、スタートアップもそのレベルを求められてしまうのです。自力で提供するのは難しく、KOBASHI さんのようなメーカーさんに教えてもらいながらやることがマストです。とはいえ、実績がないスタートアップでは、教えてくれる会社はなかなかありません。そのなかで KOBASHI さんは『よし支援してやろう』と決めて、進めてくれました」。
鷲谷氏も、KOBASHI とのやりとりを振り返る。短期的な利益やリスクを判断材料にする企業が多いなかで、
KOBASHI は違っていたという。

「KOBASHI さんとは、入口から数字の議論になることはほとんどありません。何をどう良くしていきたいのか、それが本当に世の中に意味があることなのかと、本質の議論から入って、そこから短期的な数字はどうすればいいかという議論に落としてくれます。本当に社会実装に必要なことをやっていこうという前向きな意欲を感じました。お会いしたチームの皆さんも、おもしろい事業をしたいというエネルギーを持っていらっしゃる方々ばかり。スタートアップがパートナーを見極めていく際は、ファイナンスなどの各論は、総論で賛成できた後に議論すればいいことです。まず総論のハーモニーが、企業間で合うかどうかを見ることが大切だと思います」。

何もないスタートアップを補う KOBASHI の価値。コミュニケーションが重要

パートナーシップを組むなかで、数々の気づきもあった。鷲谷氏は、コミュニケーションの課題を挙げる。

「単語一つとっても、例えば我々が『量産』と思っている台数と、耕うん爪などを量産している KOBASHI さんの『量産』のイメージは、多分、ゼロの桁数が一つ違います。そうすると品質保証の水準や仕組みも違ってきます。このようなギャップをどう埋めるか。それには両社の世界を知っていて、ブリッジコミュニケーションができる人をアサインすることが必要で、それが今回成功したポイントでした。

加えて、別々の会社だからこそ、悪いことは悪いと指摘できる文化やエスカレーションプロセスが必要です。別の企業、別の文化の人たちが相対するので、ストレスもあれば、率直に話しにくい空気も出てきます。でも、ハードウェアのものづくりでは、それは致命傷になりかねません。品質低下や危険をもたらす可能性があるのです」。

支援する側の小橋氏も、気づきとともにパートナーの必要性も再確認した。
「一言でいうと、スタートアップには何もないのだなと思いました。例えば ACSL さんは、ファブレスなので工場もなければ品質保証書も何もない。僕たちが当たり前と思っているものも、一つひとつ作っていかなければいけません。でも、すごく正しいことをやろうとしているので、ご支援したいのです。それをどう提供するか。昨今、お金は付きやすくなっていますが、ノウハウや技術、ネットワークといった目に見えないものは、支援の幅も限られていると実感しました」。だからこそ、KOBASHI が必要とされる。

スタートアップ×町工場×中小企業×大企業が最強。ものづくりエコシステム実現を目指す

最後に、それぞれの立場からのメッセージでセッションは終了した。

「ものづくりは、長いトライアスロンのような事業です。おもしろいけれど、社会実装までの道は険しい。一人では走りきれないし、完璧にやろうとすると途中で辛くなり、やりきれないかもしれません。最低限やるべきことを見極め

©for Startups, Inc.

て、ものづくりのプロセスを進めなくてはいけません。その難題を乗り切るには、経験があり、何がいちばん大事かなど、ものづくりを使った事業の奥義をわかっている人とパートナーを組む必要があります」（三宅氏）

そのパートナーは「必ずしも名だたる大企業である必要はありません。マラソンのように、長期的にペースを合わせ、一緒に練習しながら走ってくれるパートナーであることが大切です。日本には、大企業以外にも本当にたくさんの優良中小企業があります。表現は好ましくありませんが、そこで実績をつくってから大企業に行けばいい。スタートアップは、多少はずる賢く、そのようなことを戦略的にやってもいいのではと思います」（鷲谷氏）

2 人の言葉を受けて、小橋氏が締めくくった。「おっしゃる通り、いくらでも僕らを利用してくれればいい。いきなり大企業では話が進みにくく、スピード感の違いもあります、お互い取り組みにくいでしょう。最初の企画開発や初期量産のようなフェーズまでは、町工場や中小企業などのほうがうまくいく気がします。そして、事業がスケールしたら大企業と連携する―というようなものづくりのエコシステムをつくっていきたいです。大企業×スタートアップがダメなのではなく、フェーズによって取り組むべき相手は変わるということ。最終的にはスタートアップ×町工場×中小企業×大企業といった連合体が最強だと思います。そのようなことを一つ一つ実現したいです。

付け加えると、ものづくりには原理原則があります。どの業種、どの業界も原理原則から外れたとき、必ず物事はうまくいかなくなります。僕らも、110 年のものづくりの歴史のなかで、何度も同じ過ちを繰り返しました。致し方なく原理原則を外れると、あとからクレームがきたり、品質不良で返ってきたり、結果として信頼をなくすことにつながるのです。同じようなことを、スタートアップのみなさんには経験してほしくありません。そのような啓蒙活動も、我々の役割ではないかと思っています。これからも原理原則に基づいて、スタートアップのみなさんとは、ぜひ一緒に新しい世界をつくり、イノベーションを起こしていきたいです」。

©for Startups, Inc.

STAGE A 13:00

「Luup の事例からみる、スタートアップのパブリック・アフェアーズの新常識」

ビジネスも社会もこれまでにないスピードで変化しているなか、スタートアップが新たな市場を作っていくためには新しい規制改革やルール整備が必要となるケースも多い。これからのビジネスを社会実装するスタートアップに必要な「パブリック・アフェアーズ」。

株式会社 Luup が行っているパブリック・アフェアーズの事例をもとに、今後、同様のプロセスを想定している各社に学びとなる点を、Luup、経済産業省、東京都の三者でディスカッションした。議論は、業界団体のあり方や、新たな市場をつくる事業者に必要な動き方などへと発展した。

登壇者

- 岡井 大輝（株式会社 Luup　代表取締役社長兼 CEO）
- 米津 雅史（東京都 戦略政策情報推進本部 特区推進担当部長）
- 古谷 元（経済産業省　経済産業政策局 新規事業創造推進室 室長）
- 平田 美奈子（CIC Japan 合同会社　ディレクター・オブ・セールス） *モデレーター

©for Startups, Inc.

自治体、省庁、業界が一丸となって進めたパブリック・アフェアーズの好事例

セッションは、CIC Japan の平田氏がモデレーターを務め、三者の活動の紹介から始まった。

Luup は、電動・小型・一人乗りのマイクロモビリティの開発とシェアリングサービスを手がける会社だ。展開予定のモビリティの一つは電動キックボード。たくさんのキックボードを街中に配置し、アプリで手続きをして、ちょっとした距離を安価で乗れる新しい短距離移動インフラの創出を目指す。現在、渋谷区、新宿区など 6 区で、電動キックボードと同じサイズの小型電動アシスト自転車を使ったシェアリングサービスを行い、電動キックボードの公道での走行実証実験も千代田区などで実施中だ。

また、Luup が中心になって、国内で小型モビリティのシェアリングサービスを展開する事業者を集めた業界団体、マイクロモビリティ推進協議会も設立。岡井氏が会長を務めている。これらの一連の活動がパブリック・アフェアーズの好事例として注目されている。
経済産業省の古谷氏は、経済産業政策局 新規事業創造推進室の室長を務める。同室は、スタートアップの育成・支援を行う班と規制改革を推進する班の 2 班で構成。事業者側に立ち、意義ある事業の実現を目指して、規制の所轄官庁と議論を進めている。東京都の米津氏は特区を担当し、日々、スタートアップ企業に寄り添い、応援する立場だ。以下にディスカッションの様子を伝える。

原付バイク扱いの電動キックボード。実証実験で安全上の着地点を探る

平田
Luup がどのような形でパブリック・アフェアーズを進めたのかを教えてください。公共サイドからのお話もお願いします。

岡井
なぜパブリック・アフェアーズが必要かというと、そもそも電動キックボードが、日本の法律では原付バイクの扱いになっており、それが適切かの確認ができていないからです。先進国では日本だけで、例えばアメリカは電動自転車と同じ扱いです。現在実証で走行している電動キックボードは最高時速 20 キロ。電動アシスト自転車より遅いにも関わらず、バイク扱いなので乗るときはヘルメットをかぶり、免許を携帯し、車道を走らなくてはいけません。新しい技術による乗り物が今の法律に適合していないことは当然で、その歪みを適正な形に合わせる必要があります。

そこで一つひとつ実証実験を重ねて、安全上の着地点を見つける作業を、関係省庁や自治体と一緒に行っています。昨年、経産省の特例制度で、一部のエリア・認定された事業者のみで自転車専用レーンを走れるようになったので、今、その実証実験中です。この安全性が実証できれば次は免許、次はヘルメットなどについて一つずつ進めていきます。

©for Startups, Inc.

これらをオープンに行い、日本人全員に知ってもらった上で、このサービスが危ないか、安全かという議論をしてもらう必要があります。僕らが判断するのではなく、行政、国民を含めてみんながどう思うのかを知る。これが、僕らがやっているパブリック・アフェアーズです。

古谷
Luup さんの事例は、その過程でマイクロモビリティ推進協議会という業界団体を作ったことが特徴的でした。同業他社の方を集め、さらには外資の世界トッププレーヤーも仲間に取り込み、国の規制のサンドボックス制度や新事業特例制度にも手を挙げて、その成果を同業他社の皆さんに広く共有しています。他社と組み、様々な場所で、同時展開で進める取り組み方は非常に特徴的です。

米津
東京都といっても広く、地域ごとに課題は異なります。属性にもより、ラストワンマイルを課題に感じる人もいれば、現状で十分だという人もいるでしょう。様々な属性の人の様々な活用方法が考えられるなかで、Luup さんの多面的な取組によって、ニーズがあっても規制下で満たされていないことなどがわかりました。これは、公共団体が「場」の提供などで協力し、国全体の観点も含めてうまくすり合わせができた新しいポリシーメイキングの模範例だと思います。プロセスも含めて学ぶべきことが多い事例でした。

不明点は自治体や省庁に即問い合わせ。「窓口わからない問題」が課題

岡井
スタートアップや行政などの関係者に参考になる話として、僕がよく受ける質問があるので紹介します。

1 つは、新しい事業をするときの「この法律に触れるが、どうしたらいいか」、「この法律は変えられるか」という質問です。山ほど来ます。これは普通に、条例なら自治体に、法律なら所管官庁にすぐに連絡するといいです。僕らもすぐに行きますし、大抵は会ってくれて、真摯に対話してくれます。悩んでいる暇があれば弁護士に相談するか、自治体、省庁に即連絡というのが自分の解ですが、もっといい答えはありますか。

古谷
その通りです。できるだけ早く相談に来てください。経産省なら、20 年前からベンチャー企業育成をしていて、この 7〜8 年は特に力を入れています。ほかの岩盤規制を持っているような省庁でも、新規事業育成のミッションを持つ部署ができ、新事業を立ち上げることに対して今までよりも柔軟性のある対応をしています。ただし、入口を間違えると進まない。話をきちんと聞いてくれそうな人に相談することが重要です。

岡井
窓口わからない問題、窓口間違えちゃう問題は確かにあります。窓口を見極めるにはどうしたらいいですか。

米津
これは、実は僕らにも大問題です。Luup さんのケースは、規制が明確なのですが、判断が難しい場合もあれば、ふわっとした段階で相談を受けると、どこが課題になるかわからないこともあります。なので、今は試験的に少しの間寄り添って、課題を深掘りする専門部隊を設けました。国の規制もあるので、経産省などに行くこともアドバイスしつつ、並行して場の提供などでは、スキームや予算などのアイデアを出し、多面的に進めていく。この方法が根付くといいのではと思っています。

平田
そもそも、課題が複数の省庁にまたがる場合もあると思いますが、そのつなぎをしてくれるような機能はあるのでしょうか。

米津
それは僕らも試行錯誤していて、僕らの安易な解は「経産省に聞こう」（笑）

岡井

©for Startups, Inc.

人にもよりますよね。同じ省庁内でも人によって動き方はそれぞれだと思います。これは大企業とのアライアンスのときもそう。パブリック・アフェアーズだからと特別なことはなく、例えば A さんに願いしてまったく刺さっていなかったら、A さんに口利きできる B さんに相談する。それだけだと思います。

メリットは多いが設立が難しい業界団体。エリアマネジメント団体を利用する手も

岡井
もう一つ、よくあるのが「業界団体を作ったほうがいいですか」という質問です。
その前にお聞きしたいのですが、業界団体も良し悪しで、例えば対立する 3 つの団体ができてしまったら、ないほうがマシだと思います。僕らのマイクロモビリティ推進協議会は、東京都と経産省から見てプラス面、マイナス面は何かありましたか。

古谷
マイナス面は思いつきません。同時多発に異なる環境で異なる方々が利用しているという実態を確認して、その有用性や安全性を確認するというアプローチができているので、非常に有益だと思います。また、どうしても個社の取組では「この特定地域の特定の方々に対するサービスですよね」となってしまうところを、より幅広いサービスとして認識されるきっかけになるので、これまでの取組についてはメリットしか思いつきません。

米津
デメリットはないのですが、Luup さんの事例は本当に特別です。ほかの業界の方からも「真似できますか」と聞かれるのですが、なかなか難しいと思います。一般的に新しい業界団体は利害が衝突することもあり、それを公共的な色彩の下にとりまとめているのが Luup さん。そのようなお立場の人が各業界にいるかというと、必ずしもそうではありません。「人」に結末を押し込むわけではありませんが、その特殊性は鑑みる必要があります。

岡井
僕らも業界団体について質問されると、業界全体で同じ方向を向いている規制があり、誰か一人が身銭を切れて、かつ、自分の会社で、その規制が変わることが本当に経営上の最重要マターであること、この 3 つを同時にクリアしていないとやめたほうがいいとお伝えしています。

僕らで言うと、パブリック・アフェアーズに係る多くのコストを Luup が負い、かつ本当に気をつけてフェアに接する必要がある。すごく気を使い、結構な工数もかかるのです。一方でメリットは非常に多いです。例えば関係省庁に各社がバラバラに話をすると、その内容が微妙に異なり、そのすり合わせで議論がいちいち止まってしまいます。業界団体で決めてから話せば一回のキャッチボールで済むので、コミュニケーションスピードが格段に速い。

©for Startups, Inc.

代替案としては、僕らのようなリアルにモノが出ている場合は、あればエリアマネジメント団体と話すといいと思います。エリア内の大企業が集まって作っている団体で、事務局は臨機に動いてくれますし、フェアに物事が進みます。民間団体でありながら、ある種、公的に街の全体最適を追求している団体なので、このようなところに相談しながら進めると、業界団体はなくてもうまく機能するケースがあると思います。

米津
エリアマネジメント団体はすごくいいですね。そのつなぎもしますので、スタートアップの皆さん、どうぞお声がけください。

平田
では、最後に古谷さんから締めの一言をお願いします。

古谷
先ほど、規制に関してどこに相談したらいいかわからないときは経産省へ、というありがたいお話をいただきました。私たちの室は、スタートアップに寄り添うやる気あるメンバーがそろい、なかでも規制班は、この 6〜7 年各省庁と規制改革についてやりあってきた実績もあります。何かお困りごと、相談ごとがあれば、いつでもご相談ください。

©for Startups, Inc.

STAGE A 14:00

「スタートアップと大企業の連携によるサステナビリティの推進」

近年、企業経営において必要不可欠な要素となっているサステナビリティ。他社に先駆けてこの領域に取り組んできた 2 社による活動内容とポイント、および READYFOR との連携による新たな取組を紹介する。

登壇者

- 米良 はるか（READYFOR 株式会社　代表取締役 CEO）
- 井垣 勉（オムロン株式会社　執行役員　グローバルインベスター＆ブランドコミュニケーション本部長）
- 盛田 里香（第一生命保険株式会社　DSR 推進部長）

©for Startups, Inc.

各社のサステナビリティ推進。事業活動との紐づけがポイント

モデレーター兼パネリストを務める READYFOR の米良氏と、同社とサステナビリティに関する新たな取組で協業するオムロン、第一生命保険によるセッションだ。最初に、READYFOR が手がけるクラウドファンディング事業と、オムロンと第一生命保険が推進する各社のサステナビリティの取組について、報告があった。

READYFOR は、「誰もがやりたいことを実現できる世の中をつくる」をビジョンに、日本で最初にクラウドファンディング事業を立ち上げた会社だ。今年、創業 10 周年を迎える。この事業は、寄付や購入のスキームにより、プロジェクトに対する応援や支援の気持ちをお金で集めるもので、営利目的では資金が流れにくいアイデア段階のプロジェクトや社会的活動に活用されている。

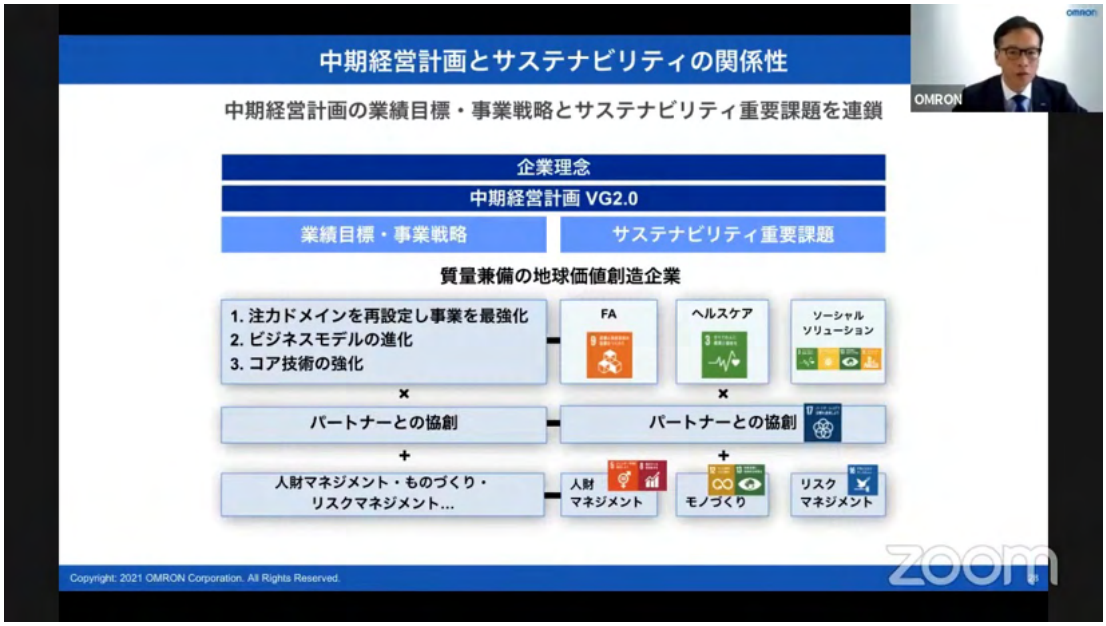
サステナビリティや SDGs も、社会的に必要でありながら資金が流れにくい領域だ。そこで READYFOR では、2019 年から「READYFOR SDGs」と名付けた取組をスタート。これまでは主に個人からお金を集めていたが、これは企業からお金を集め、社会的に意義のある活動への参画、ソーシャルビジネスの種を発見などに役立ててもらうという活動だ。

続いてオムロン。同社は創業時から「われわれの働きでわれわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」を社憲（会社の憲法）とし、公器として社会の発展に貢献する意識を強く持ってきた会社だ。コーポレイトコミュニケーションを統括する井垣氏は、サステナビリティの取組のポイントを 3 つに絞って紹介した。

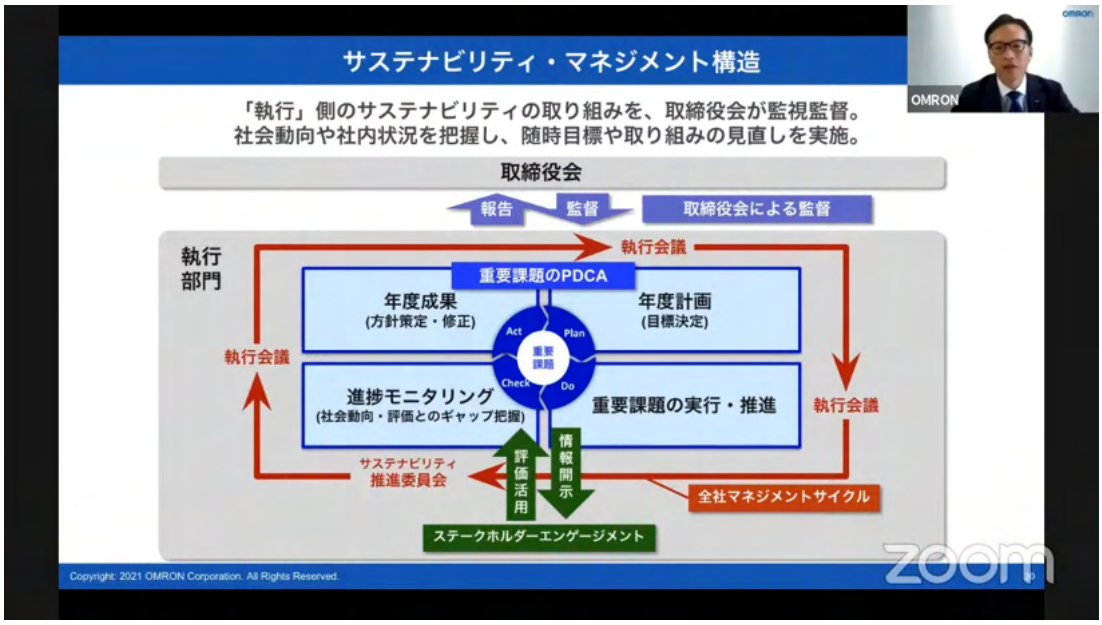
「1 つは、企業理念に基づいたサステナビリティの方針をしっかり定め、中期経営計画にサステナビリティの取組と目標をとりこみ、完全に一体化すること。2 つ目は、設定にあたって、少し先の未来からバックキャストして中期経営計画を立てること。ここでは 2030 年の社会的課題＝SDGs を起点にしています。3 つ目が、取締役会がオーナーとなってサステナビリティの取組を監視、監督する仕組みがあることです。

我々の主な事業ドメインは、ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルソリューション。それぞれの事業ドメインで、業務目標を達成すると SDGs のどの項目を達成できるのかを紐づけています。目標設定は、まず 2030 年のいくつかのシナリオを想定します。それに基づいて、SDGs も参考にしながら 2030 年の社会課題を想定し、そのために 2020 年の段階で何をどこまで達成すべきかと考え、目標と KPI を設定します」。

©for Startups, Inc.



そして、これを監視・監督する仕組みが「サステナビリティ・マネジメント構造」だ。



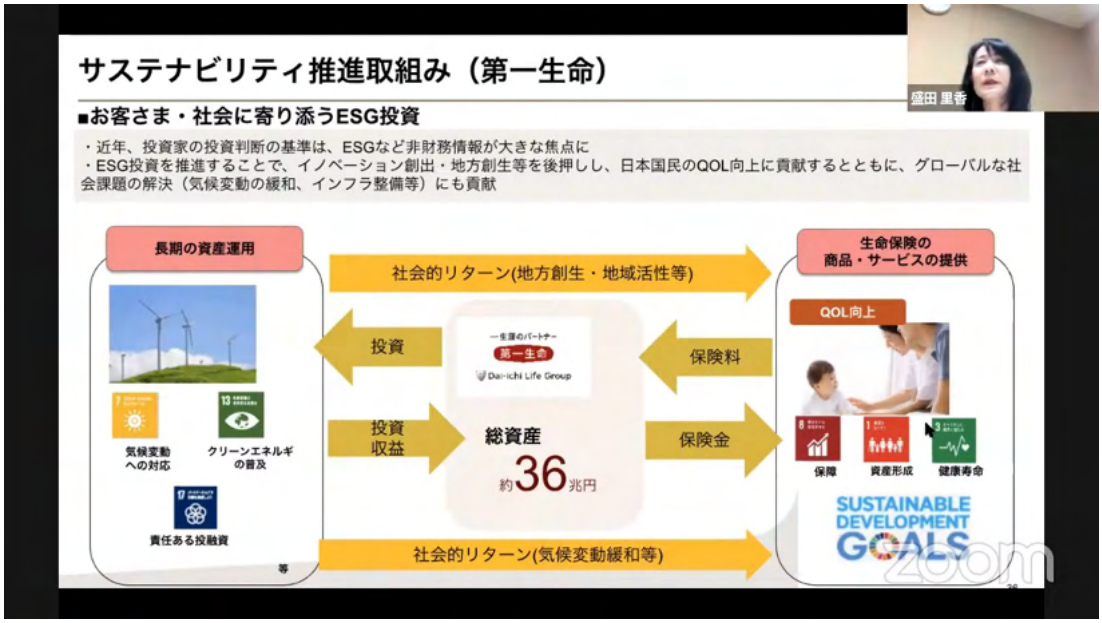
特徴は 2 つ。1 つは取締役会がサステナビリティ活動のオーナーとなり、会社全体を監視すること。もう 1 つは、1 年間で PDCA を回し、事業環境の変化などがあればアジャストし、より実行可能な取組ができるように、常に目標設定と事業計画とレビューを繰り返していくことだ。このようなプロセスで、常にステークホルダーと共に未来の課題を解決するという姿勢で活動を行っている。

第一生命保険は、「一生涯のパートナー『お客さま第一主義』」をミッションに、生命保険というそもそも公共性の高い事業を営んできた。このミッションに基づき、時代に応じた社会課題解決に取り組んできた。

現在の中期経営計画（CONNECT2020）では、お客様の QOL 向上への貢献と社会の持続性確保への寄与によって社会課題を解決し、サステナビリティと財務成長を両輪で推進する姿勢を打ち出している。

「第一生命で特徴的な点は、生命保険事業を行う一方で、お預かりした保険料を運用する機関投資家でもあり、その両面からサステナビリティを推進することです。その上で、ステークホルダーからの期待と、事業活動との関連度の 2 軸で分析し、SDGs のターゲットの中から 11 の重要課題を特定しています」（盛田氏）

©for Startups, Inc.

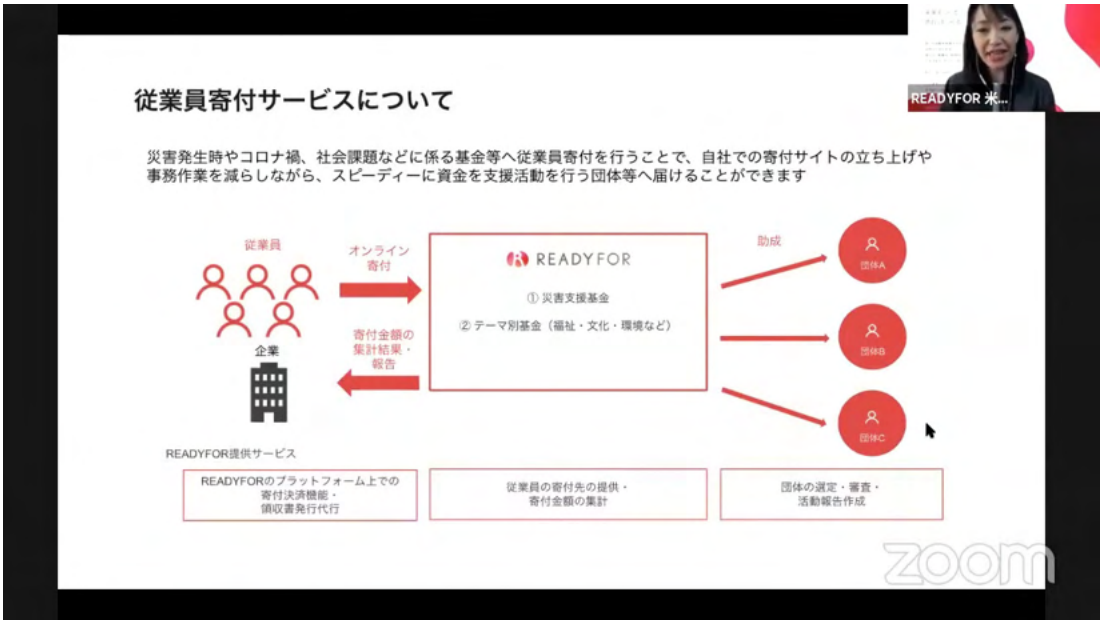


なかでも QOL 向上に特に資する項目として、8、1、3、11 の 4 つにフォーカス。これらに対応するものとして、「保障」「お金」「健康」「つながり」の領域での価値提供を、バランスよく充実させていく考えだ。取組の具体例では、健康領域では「健康診断割引」の特約で健康増進・重症化予防に貢献し、つながり領域では、全国 1400 の拠点網を活かし、47 都道県と連携協定を締結。地域課題に寄り添った各種の取組を展開している。

他方、機関投資家としては、ESG 投資を積極的に行っている。QOL 向上のほか地方創生、地域活性、気候変動緩和などを重点的なテーマとして投資し、社会課題解決に資することを目指している。

オンライン型の災害時寄付サービスを開始。社員が社会課題に目を向けるきっかけに

続いて READYFOR と両社で始まった新しい取組の話題に移った。災害支援の新たな仕組みとして設立した「READYFOR×ボラサポ　災害支援基金パートナー企業」だ。プロジェクトに賛同した企業に、クラウドファンディングを活用したオンライン完結型の寄付サービスを提供するという内容で、従業員と企業からの寄付を受け付ける。災害が起きるごとに基金を立ち上げ、スピーディーに被災者に支援金を届けることが可能な仕組みだ。両社はパートナー企業に名を連ねる。READYFOR は立ち上げた理由、両社は参画する理由を説明した。



©for Startups, Inc.

まず READYFOR。「この基金を立ち上げた理由は、「従業員の社会貢献意識は上がっているのに、どこに寄付したらいいかわからない」ということが多いからです。ならば私たちの実績を活かし、従業員の方々には、社会の弱い立場の方を応援することにご協力いただき、企業に対しては企業の価値向上に貢献する。そんなことができないかと思って始めました。リモートワークが広がり、従来型の募金活動はできないので、オンラインで完結させました。

日経新聞の調査によると、新卒採用の際に、学生が企業を選ぶ基準の一番が、社会貢献活動でした。思っている以上に企業の姿勢は見られており、企業全体で社会をより良くすることを考えなければいけない時代になっています」（米良氏）

続いてオムロンと第一生命保険だ。「この寄付サービスは、プラットフォームでオペレーションをすべて担ってもらえる心強いサービスです。従業員と会社のきずなづくりという点で、非常に価値が高いサービスだと思います」（井垣氏）

「在宅勤務が常態化しているので、オンラインでできることは非常にありがたいです。当社は以前にも、READYFOR さんの仕組みで寄付に参加しました。会社もそうですが、従業員も『どこに寄付したいいかわからない』と感じている人が多いので、専門家の目を通して基金を設立してもらえる点は、非常にいい仕組みだと思っています。

前回、参加してよかった点は、一つは社員が社会課題を身近に感じ、関心を持つようになること。社員の視線を広げることができ、基金への参加をきっかけに、ほかの社会課題に目を向け始める効果もありました。もう一つは、このような社会貢献をする会社なのだと、社内にメッセージを送ることができた点です。正確に測定したわけではありませんが、エンゲージメントの向上につながったと思います。ちなみに前回、社内でアンケートを取った結果は、約 3700 人が募金に参加し、計約 965 万円を寄付していました」（盛田氏）

社会課題の増大に伴い連携が必要に。成功のポイントは小さく始めて実績を作ること

最後に、大企業がスタートアップと連携することについて意見を交わした。米良氏が、依然として自前主義が根強いなか、スタートアップと大企業の連携を促進するポイントはどこにあるかと問いかけたのに対し、両社が回答した。

「大企業だからといって、すべての資本、資産を自分たちでもって解決するのは無理な時代になっています。それだけ社会課題が大きくなっているのです。一方で、ICT の技術が進化し、様々なパートナーと時間や空間を超えてつながれるようになり、自分たちだけでは無理でも、パートナーと一緒なら解決できるケースが出てきています。このような連携は、これからのメインストリームになっていくでしょう。

自前主義を超えるには、最初は小さく始め、小さくてもいいから実績を作ることです。それにより、その価値に気付く人が徐々に組織のなかで増えてきます。大企業はどうしても、投資対化効果をしっかり計画立ててからでないと動けないものですが、小さく始めて小さく成功し、それを徐々に大きくするプロセスが必要です。アジャイルに、どんどん新しいことに挑戦しなくてはいけません。今回の寄付サービスも、オムロンの社会貢献のあり方を変えていく、大きな枠を壊していく取組になると期待しています」（井垣氏）

「井垣さんのおっしゃる通り、当社も同じです。大企業も昔とかなり変わってきています。PDCA はもう古いとも言われ、トライアンドエラーを積み重ねていかないと、この VUCA の時代を乗り越えられないという認識を社内で共有しています。我々も情報の間口を大きく広げ、情報の格差によって行動に差が出てくることがないようにしなくてはいけないと考えているところです」（盛田氏）

コロナ禍により、改めて様々な社会課題が炙り出されたこの 1 年。サステナビリティや SDGs に関する取り組みの重要度が増している。大企業とスタートアップの連携は、小さく始めて成功を積み重ねることが鍵となりそうだ。

©for Startups, Inc.

STAGE A 15:00

“Global and Japanese Startup Ecosystem 2021”

「国内外スタートアップエコシステム 2021」

スタートアップと大手・中小企業が盛んに取り組む海外のオープンイノベーション。日本から世界への橋渡しを目的として活動を続ける Trusted Corporation と世界銀行が語る日本が目指すべきイノベーションエコシステムの形。

登壇者

- 名倉勝 (CIC Japan 合同会社　ディレクター / Community Development)
- Viktor Mulas (World Bank Group Head of the Tokyo Development Learning Center)
- Fariza Abidova（Trusted 株式会社 Co-founder & CEO）

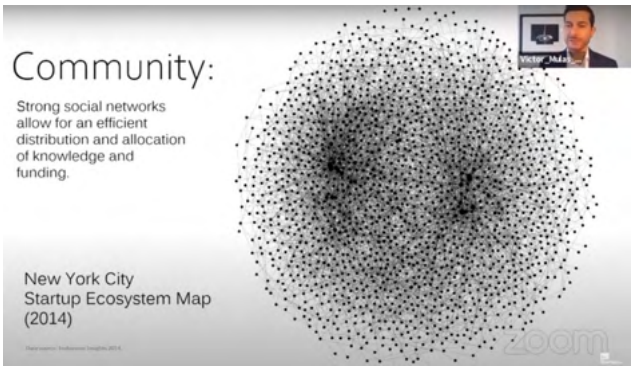
©for Startups, Inc.

世界 7 都市に拠点を持ち、アジアでは東京が初となった CIC Tokyo がおくる世界の事例から考える日本のスタートアップエコシステムに関するセッション。CIC が連携する世界銀行、そして Trusted Corporation が、それぞれの視点から日本が今後、目指すべき形を議論した。

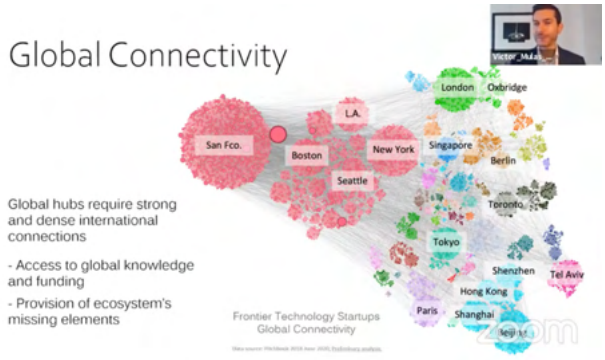
ケンブリッジ・イノベーション・センター（CIC） はアメリカ・マサチューセッツ州で 1999 年に創立されたスタートアップを支える施設。ベンチャーキャピタル、行政、アカデミア、事業会社などが集う場所となり、各都市の拠点を中心に、さまざまなコミュニティが生まれている。東京拠点は 2020 年にオープンし、既に世界銀行や Trusted 社のようなプレイヤーたちが集い、今回の議題でもあるエコシステムのあり方などを考察する取り組みなどを行なっている。

世界銀行は内閣府との共同プログラムでエコシステムを分析

世界銀行の Viktor Mulas 氏は Tokyo Development Learning Center (以下、TDLC) にて内閣府との共同プログラムとしてスタートアップエコシステムに関する分析などを手がけている。Mulas 氏は冒頭、世界中のエコシステムにおいて共通するのは「コミュニティ」であり、この中に人的リソース、支援体制、資金の 3 つの成功要因となる要素が含まれると強調した。3 つの要素が単体で存在することもできるが、コミュニティがそれぞれを繋ぎ合わせることにより相乗効果が生まれることはこれまでの研究で証明されているとのこと。また、以下の画像のようにコミュニティ内の影響力のある人や企業をプロットして、具体性のある連携を線で繋ぎ合わせることで各エコシステムの成長度合いが測れるとも言う。



ニューヨークのコミュニティ（2014 年）



各国の都市同士のつながりを可視化

エコシステムがより強力なものになるには、さらにこれらのコミュニティを他の世界中の都市と関係線を結び合わせた時に、双方向でのつながりが多ければ多いほど成熟スピード、つまりスタートアップが成長できる環境が整っている証だという。東京に関しては、国内から海外への出資は多くあるが、他の都市と比較するとインバウンドでの出資が極端に少ない。さらに世界中のノウハウにおいてもインバウンドが少ないため、総合的に見ると国内の支援体制のみで世界と戦わなければいけないため、成長スピードはまだまだ加速できる部分があると分析。

その後、Mulas 氏が現在、取り組んでいる日本のエコシステムについて個人的な見解を解説。結論としては二段階のコミュニティが存在している。早いタイミングでの国内 IPO を目指した小規模なビジネススケールがマジョリティを占めており、GDP や日本経済規模と比べれば海外を見据えたチームや支援するプレイヤーが形成するもう一つのコミュニティが大きなポテンシャルを秘めている。

欧州各国の政府が主導する取り組みは大きなチャンス

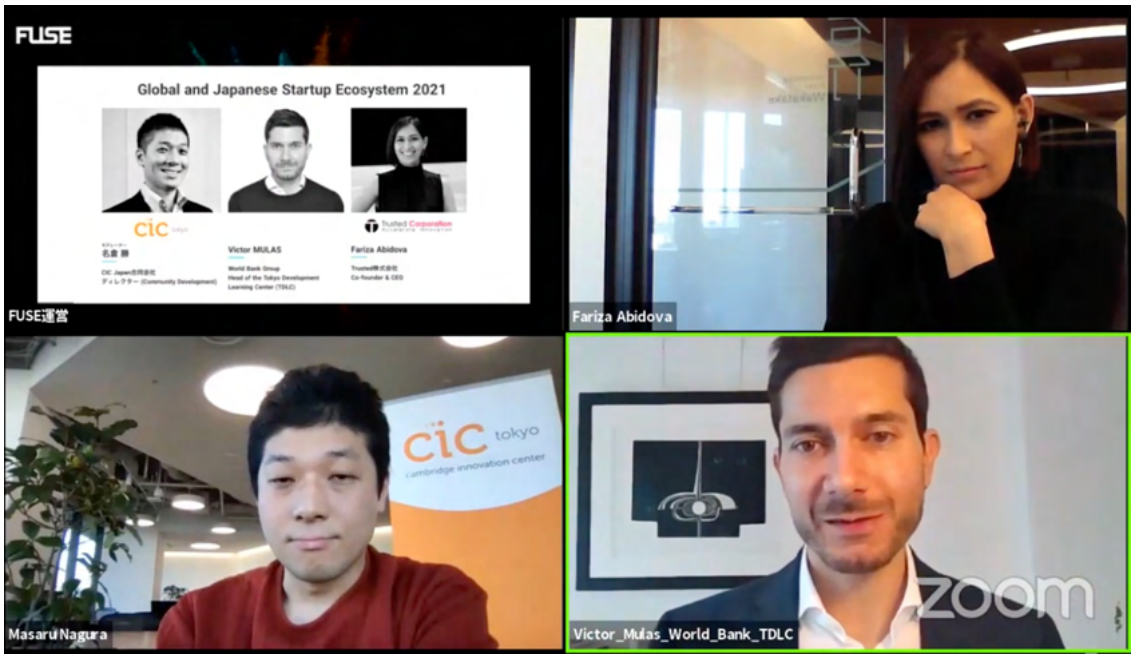
その後、Trusted Corporation の Fariza Abidova 氏より欧州に焦点をあてたオープンイノベーションについて解説があり、イギリス、ドイツ、北欧の事例が紹介された。日本が持つモノづくり文化との相性も非常によく、日本市場との接続に対しても意欲的であると紹介。また、欧州のエコシステムはシリコンバレーからも非常に注目度が高まっていることが伝えられた。

©for Startups, Inc.

イギリスは Fintech が世界で 2 番目のエコシステムと称されるが、教育・HR なども非常に強く、またイスラエルのスタートアップがイギリスで活動を始めるケースも非常に多いという。ドイツでは、年間 500 社のスタートアップが生まれており、SaaS が最も多い。日本との類似点も多く、大学の研究が非常にスムーズにビジネス化されており、これは支援体制が整っているのが大きな要因。Skype、Spotify などを輩出した北欧に関しては、他の欧州と同様に、政府が能動的に他の国々との連携を深めており、エコシステム同士の接続に注力している。こうした取り組みを活かしていき、インバウンドを増やしていくことで日本のエコシステムの成長につながると考えているとのこと。

海外とのエコシステム接続は急務だが本質を見失ってはいけない

Trusted Corporation に寄せられる海外スタートアップやアクセラレーターたちの声としては、日本企業からの問い合わせの多くが、サービス紹介や協業アイディアを教えて欲しいという内容だが、伝えた後の進展はなく、また提供メリットの開示もなくアイディアだけを要求されるケースが多いという。これに対して、Mulas 氏がオープンイノベーションにおいて、企業に対して働きかける順番について解説。世界各国で大手・中小企業がスタートアップに対する理解を深めきれていないと言う。「オープンイノベーションに積極的、色々な取り組みにオープン」と言うプレイヤーは多いが、それが事業戦略上、どのような立ち位置にあるのか？ゴールはどこにあるのかなどまで、深い理解度を持っていないケースが多い。



©for Startups, Inc.

世界中で多くの企業が同様の課題に面している。しかし、日本のエコシステムが抱える課題は、さまざまなアクセラレーターや中間組織のプレイヤーの存在が足りていないことを Mulas 氏はあげた。その要因は、企業がスタートアップと協業・共創を行うにあたり、自らを変革させることができず、そのためのカタリストとして中間組織が存在するのだが、ここがまだまだ足りていない。つまり、スタートアップも大手・中小企業の両側面を理解して推進できる人的リソースが全体的に足りていないという。例えば、ドイツの自動車メーカーが次なる競合は IT 産業であり、戦っていくには外部リソースの活用が不可欠。そこで活躍するのが中間組織だが、この数を増やしていき、スタートアップとの橋渡しを行う人たちが活躍できる環境を作っていくことが重要とコメント。

最後に、二人からは自らのあり方や組織を変えるために外部からスタートアップとの会話を翻訳できるようなプレイヤーたちを迎え入れたり、ともに歩んだりすることが必要であると結論付けた。世界規模での課題であり、その中でも日本は遅れをとっているため、全員でこうした変革に挑戦していければ、成長に繋がっていくとまとめた。

©for Startups, Inc.

STAGE A 16:00

「成長著しい EC・通販物流分野での戦略的取り組み」

EC 市場は、EC プラットフォーマーの登場によりショップ開設や運営のハードルが下がったことで、国内外を問わず急激な成長を遂げている。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うライフスタイルの変化により、飛躍的な拡大が予想されている。一方で、倉庫や配送会社の人手不足や人件費上昇など、物流業界を取り巻く環境は厳しさを増している。

効率的で安定した物流システムの構築が喫緊の課題であり、その解決に挑戦するのが、「フィジカルインターネット」を世界観に掲げるオープンロジと住友商事だ。連携の経緯や、オープンロジ×住友商事ほか複数の大手企業という珍しい座組によるオープンイノベーションについて話を聞いた。

登壇者

- 伊藤 秀嗣（株式会社オープンロジ　代表取締役社長 CEO）
- 犬山 直輝（住友商事株式会社　物流業務部 部長代理、株式会社ベルメゾンロジスコ　社長）
- 村上 誠典（シニフィアン株式会社　共同代表）

©for Startups, Inc.

オープンロジ×住友商事×投資家で物流界の課題を共有

株式会社オープンロジは、物流フルフィルメントプラットフォームサービスを提供する会社だ。物流会社をネットワーク化し、すべてのユーザー（荷主）に同一のシステム、オペレーションで対応。ユーザーは商品 1 点から、従量課金で利用できる。物流会社側も、自ら営業する必要なく、オープンロジの標準的な業務を行うことで、空いているスペースが収益化される。単なるスペースの仲介ではなく、標準化したオペレーションとセットになった物流サービスを提供することが特徴だ。

この画期的なサービスに着目したのが住友商事。ディスカッションでは、オープンイノベーションの好事例として、投資家も交えて両社の目指す世界観や課題などを共有した。以下、ディスカッションの内容だ。

村上
まず、物流業界の課題を共有しましょう。伊藤社長、物流がどれだけ古くて難しい業界か、創業の経緯と合わせてお話いただけますか。

伊藤
起業当時に感じた課題と、今感じている課題と大きくは 2 つあります。
8 年前の起業当時、既に EC は成長市場で誰でも参入できました。ただし、売れた後の出荷、在庫管理といった物流業務に手間がかかり、かといってロットが小さいと外注しようとしても相手にしてもらえません。そこに大きなギャップありました。当時は、それを解決するプレーヤーがいなかったので、オープンロジを起業しました。

その後、お客様もステークホルダーも増え、成長するにつれて見える景色も変わりました。今は、人出不足、少子高齢化など流業界の様々な課題が表面化し、今までのモノの運び方では、今後、EC 自体を支え続けるのが難しいと感じています。
そこで、2 年前から新たに「テクノロジーを使い、サイロ化された物流をネットワーク化しデータを起点に物の流れを革新する」というビジョンを掲げるようになりました。

村上
住商さんは、ずっと昔から物流に取り組まれていますが、なぜ、外部の力を取り込もうと思ったのですか。

犬山
変化が速く、正解がないなかで、どのように新しいビジネスをつくっていくかと考えたとき、オープンロジさんと一緒にやるという座組になりました。今までの強みは活かしながら、しかしアジャイルでビジネスをつくっていく必要があり、ベンチャーの技術、人材と弊社のリソースを掛け合わせることでもっと大きなビジネス、大きな社会貢献ができると思ったのです。

©for Startups, Inc.

物流は社会インフラ。もはや一プレーヤーでは解決しきれない大きな課題が噴出

村上
急激な EC 化に対して、IT とオペレーションの標準化をしっかりパッケージしていく必要があるということですね。ひと昔前は、カスタマイズや一定程度の類型化で効率化していましたが、EC の世界になると n 数が増えすぎてしまう。今、『BASE』などが急激に広まるなかで、どこに課題があるでしょうか。

犬山
EC 物流は n 数が多くてバラバラでも、実は、最終の消費者に届けるという点では非常に普遍的なオペレーションです。標準化できる要素はすごくあるのに、オープンロジさんの前は、誰もそれを始めなかった。足元の変化としては、中小・個人レベルの事業者がどんどん EC に参入し、一方で、我々のような会社の大手お客様も EC に入ってきているので、非常に大きなチャンスだと思っています。

伊藤
EC 向けの物流フルフィルメントサービスへの参入が、大手も含めてこの 1、2 年で増えています。
小売りに占める EC の割合は、中国が 24〜25%、アメリカは 12%、日本は 6.5%と言われています。コロナ禍で EC が加速し、何年後かに今の 2 倍の 12%超になる未来が来ると見込まれています。しかし、物流量が 2 倍に増えてもドライバーを 2 倍には増やせないわけで、アナログ、人手不足の問題は、この 8 年間でさらに浮き彫りになりました。テクノロジー、データを使ったモノの流れの新しい仕組みが不可欠になっています。

村上
人手不足は、この 20 年間ずっと言われていましたが、ヤマト運輸さんなどプレーヤーの努力で吸収していました。
が、さすがに EC がこれだけ増えると、それでは解決しきれません。しかもコロナ禍で、数年先ではなく、今すぐ解決しないと社会インフラとして成立しない。この難題をどう解決するか。みんなが真剣に考えるなかで、オープンロジさんにも多くの事業会社から出資、提携の話が来ています。スタートアップ 1 社に、複数の大企業が横並びで協業するという座組は、かなり珍しいと思います。それだけ、社会インフラとして課題が大きいということです。

犬山
そうですね。会社をまたいだ要員の最適配置、その先には、フィジカルインターネットの世界観が出てきます。私自身も日々、現場に出ているので、「これはもう限界だ。何かしら技術を使って変えなければいけない」と実感していました。そのときにオープンロジさんのビジネスモデルに出会い、解決するにはこのやり方しかない、これなら一緒に新しい世界をつくれると思いました。

背景に GAFA の脅威。オープンイノベーションは Better To Have から Must to Have に

©for Startups, Inc.

村上
そのような背景で、オープンイノベーションの座組ができたのですが、なぜ 5 年前でも 5 年後でもなく、「今」なのでしょう。

伊藤
当初は、様々なパートナーと様々なお客様にサービスを提供したかったので、特定の企業に偏ることは避けてきました。ただし、会社が成長するにつれ、創業時はボヤっとしていた中長期的な目標が定まります。課題、ビジョン、実現するための戦略も明確になり、マネジメント体制も整ったタイミングで、すんなりとオープンイノベーションの意思決定ができた形です。

実際、一緒にやって実感したのは、スタートアップは信用がないこと。住商さんなど大企業にうまく補完してもらう効果は、非常に感じています。

村上
大企業側からの見方はどうでしょうか。なぜ今、オープンイノベーションが加速しているのでしょう。

犬山
1 つは GAFA の動きです。特に A。彼らは、物流も含めてあらゆる産業を駆逐しつつあります。Apple も自動車に参入します。自動車というデバイスの上にあらゆるサービスが乗るようになったとき、物流だけではなく、総合商社のすべてのセクションにとって脅威になります。業界も会社もまたいで、リソースの掛け合わせで戦わないと勝てない。それにミレニアム世代のような消費者側の大きなトレンドも加わって、「今」になっています。

もう一つは、例えが適切ではないかもしれませんが、大人と子どものような違いです。大人になると分別がつき、正しいか正しくないかを定量的に分析します。すると教科書に書いてあるような、みんながやるビジネスモデルに行きついてしまう。これをブレークスルーして失敗を恐れずに取り組むには、ベンチャーと一緒に考え、行動するといいのではと考えました。そうすることで、商社の持っているリソースにレバレッジを利かせ、大きなビジネス、社会貢献ができるのではないかと思っています。

村上
商社のような能力、お金、実績を持つ会社ですら、競争環境が非常に激しくなるなかで、自前主義にこだわることは難しい。オープンイノベーションが、Better To Have から Must to Have になっています。

課題はあれどいい形で協業し、新しい物流インフラの構築を目指す

村上
出資、連携で見えてきた実態や課題も、率直に教えてください。

伊藤
3〜4 カ月経って実績も出ているので、いいスタートを切れていると思います。気になる点を挙げるなら、情報セキュリティ面。住商さんから出向者を 1 人受け入れ、現場で分け隔てなく働いているのですが、そうなると、住商さんが彼を起点に様々な情報にアクセスできてしまうことが気にはなっています。ただし、そこを気にするとブレーキがかかってしまうので、割り切って、お互いがいい形で成長できるように頑張りたいと思っています。

犬山
それはわかります。情報漏洩は心配だと思います。ただし、おっしゃるように今回の業務提携は新しいバリューを一緒につくっていくもので、その思いで人も出しているので、胸襟を開いて一緒にやっていきたいと思っています。

村上
ナイーブなテーマです。ポイントは 2 つあると思います。1 つは、競合は誰かという話。戦っている相手は解決しないといけない大きな課題で、両者で目標をそろえることが重要だと思います。もう 1 つは、成功がすべてを癒すということ。アライアンスには賞味期限があります。5 年経っても結果が出なければ、ほかの選択肢を考えざるを得なくなる。限られた時間の中で、結果を出すことです。

©for Startups, Inc.

最後に、明るい話で締めましょう。どんな未来を想像し、どんな役割を担っていきたいですか。そのためのチャレンジなども含めてお話しください。

犬山
かつては日蔭産業のように言われてきましたが、今、物流の時代が来ています。フィジカルインターネットという世界観が生まれ、すべての産業に横串で関わり、それにデジタルが掛け合わされて様々なディスラプションが起きる。物流は、世の中を豊かにする上で、非常に重要な役割を担うと思います。

伊藤
課題が多く、非常にチャレンジングな業界です。今もドローン、置き配、倉庫ロボット、オートメーション化など各プレーヤーが頑張っていますが、その多くは各レイヤーにおける個別最適化のソリューションです。モノの流れ全体に関わる最適化が必要で、この大きな課題を解決するのが、フィジカルインターネットという新しい概念です。

実現には、サイロ化された物流をネットワーク化していく必要があります。荷主から倉庫、倉庫間、倉庫から配送の間をしっかりデータ化し、連携させていく。そんな持続可能で新しい物流の新しいあり方をつくりたいです。これは 1 社単独ではできません。各商流のプレーヤーを巻き込んで、新しい物流インフラをつくるチャレンジをしていきます。

村上
実現すると、SF 映画のような世界がバックインフラで走り出す。そのためにも、オープンイノベーションに取り組んでいきましょう。

©for Startups, Inc.

STAGE A 17:00

「事業創造者に送る 先輩起業家からのメッセージ」

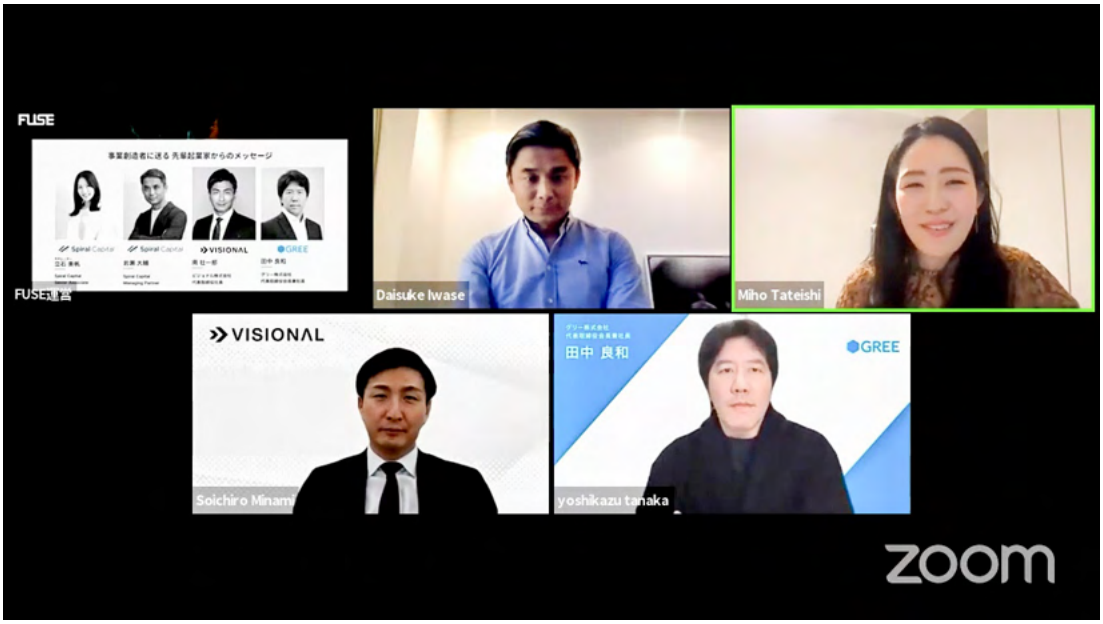
大きなビジョンを掲げて挑戦している事業創造者の皆さんへ、先輩起業家からのメッセージをお届けする。当セッションでは、20 代から交友があり、切磋琢磨してきたと 3 人の起業家からリアルな話を聞く。金融、人材、エンタメと領域は異なるが、それぞれの領域で大きな事業を世に生み出した 3 社の創業ストーリーだ。

登壇者

- 岩瀬 大輔（Spiral Capital　Managing Partner）
- 南 壮一郎（ビジョナル株式会社　代表取締役社長）
- 田中 良和（グリー株式会社　代表取締役会長兼社長）
- 立石 美帆（Spiral Capital　Senior Associate）*モデレーター

©for Startups, Inc.

破産しそうだったから会社にしたグリー。グリーとライフネット生命保険を追いかけて創業したビズリーチ



誰もが知っているサービスをつくった起業家、3 人が集結した。グリーの田中氏は、社員数 70 名の頃に楽天に入社。プログラミングは中学生の頃にかじった程度というレベルながら、半ば無茶ぶりで楽天コミュニティーサービスをゼロからつくりあげた（その過程でプログラミングを覚えた）。南氏は、かねてからスポーツに関わる仕事をしたいと思っていたことから、2004 年、楽天がプロ野球への参入を表明した際に直談判して同社に加わった。ちなみに、元々仲が良かった田中氏は 1 日違いで楽天を退社しており、同僚になることはかなわなかった。田中氏も南氏も、三木谷氏をはじめとする有名起業家、および後の有名起業家たちがごろごろいる環境で仕事をし、数々のことを学んだという。

そして、当時から両者と親しく交流していたのが、日本初のネット専業生命保険、ライフネット生命保険創業者の岩瀬氏だ。現在は VC ファンド運営などを手がける Spiral Capital のマネージングパートナーを務める。旧知の 3 人の会話は縦横無尽に広がったが、ここではその一部を紹介する。モデレーターは Spiral Capital の立石氏が務めた。

立石
最初に、皆さんの創業の経緯を教えてください。

田中
僕は 2000 年代前半に、楽天でブログサービスをやっていました。自分としては次に来るのは SNS だと思っていたのですが、当時、ソーシャルメディア的なものは「2 ちゃんねる」のような趣味の延長上にあるもので、会社として真面目にやるものではないという風潮がありました。楽天では、常にあまり利益を生まないサービスをやっていたので申し訳ない思いもあり、個人的に始めたのが「GREE」です。

当時、手取りの給料は 25 万円〜30 万円。家賃 7 万円のマンションに住み、サーバー代を毎月 20 万円くらい払いながら運営していました。ムチャクチャな話です。キャッシングしてサーバー代を払い、借金をボーナスで返済する生活を 1 年ほど続けて破産しそうになりました。

でも、僕にとって「GREE」は、金を払ってでもやりたいサービスでした。このようなサービスをつくるべきと自分で確信し、儲かろうが儲からなかろうがやりたい。で、勝手に始めました。だから、僕からすると「破産しそうでもやる」のがやりたいことであって、「金をもらえないならやらない」というのは、やりたいことの範疇に入っていません。もちろん、今はちゃんと給料を払っていますけど（笑）

会社にしたのは、本当に破産しそうで、別の事業で稼ぎながら慈善事業のようにやらないと続けられなかったから。当時、ユーザーの方から「田中さんが死んじゃったら『GREE』が止まってしまうので何とかしてください」というクレームのメールが来ました。「俺は破産しそうになってやっているのに、何を言うか」と思いましたが、やはりいいサー

©for Startups, Inc.

ビスとは、続くからいいサービスなのであって、つくって満足というサービスはないのだと思いました。それで、何とかしてお金を稼がなくてはいけなくて会社をつくったという経緯です。

岩瀬
僕は、ベンチャーキャピタリストの方に声をかけられたことがきっかけです。2005 年の話で、「日本は若い企業が足りないから君もベンチャーをやるべきだ。お金を出してあげるから何かやろう」と言ってもらいました。いくつか、その方が温めているアイデアがあり、その一つがネットの生命保険でした。で、ベテランの出口治明さんに来てもらい、2 人で始めたのがライフネット生命保険です。

当時、その VC の方はタリーズコーヒーの大株主で、タリーズと言えば松田公太さんです。その方は堀江貴文さんらともつきあいがあったので、「あのようなドライブ感のある、迫力ある起業家に岩瀬くんは勝てないよ」と言われました。その点、金融の世界なら、信頼や海外事例の研究、法律関係の知見なども活きるので勝負になる。それで、「金融をやったらいい」と勧められました。

南
僕は多分、3 人のなかではもっともスタートアップに興味がなくて、自分でもまさか起業するとは思いませんでした。同世代では最後発で起業していると思います。
32 歳で楽天イーグルスを辞めた後、次に何をしようかと考えました。僕の人生のテーマは「好きなときに好きな人と好きなことをやる」。好きな人は、親友の田中さんはグリーを起業して大成功していました。もう一人の親友で、ハーバード・ビジネス・スクールを出てスーパーバンカー、スーパー投資家になるはずだった岩瀬さんすらも起業しています。僕も一回くらい起業しようかなと思いました。

リーマンショック直後で、このタイミングで起業する人もいないでしょうから、逆にいいかなと。解決する課題は「日本の働き方」にしました。海外を見て、今後、日本の働き方は変わるだろうと考えたのです。2 人が起業しているし、楽天の先輩たちも起業している。自分もやってみようと思いました。

田中さんの会社のように、当社も全員、副業で始めました。基本的に部活と同じです。部活は部費を払って活動します。お金を払ってでもやりたいという気持ちは、やはり事業をゼロからつくる上で大事だと思います。当時の創業メンバーは、12 年経った今も全員残っています。解決したい課題と、一緒に会社をつくることに共感して始めたからでしょう。それは僕の一番の自慢です。

岩瀬
南さんからビズリーチのプランで起業すると聞いて、「人材をやるの？」と驚いたことを覚えています。南さんが人材とは、まったく聞いたことがなかったので。

南
確かに田中さんと真逆で、僕は、プログラミングはできないし、人事もやったことがないし、インターネットサービスはつくったことも関わったこともありません。創業メンバーの中でもっとも使えない人間だったので、役割分担して、僕はみんなを支える役でした。この 12 年で社員数 1400 人の会社になったのは、多分、僕が邪魔しなかったから。結果的に、最初からチーム経営をしていたことがスケールできた要因ではないかと思います。

©for Startups, Inc.

オープンイノベーションの大前提は理念共感。ただし各所で小競り合いも

立石
本イベントのテーマは事業共創です。例えばライフネット生命保険とグリーは、KDDI が株主に名を連ね、ビズリーチは、KDDI にショッピングサイトの「LUXA」を売却しました。皆さん、大企業とのおつきあいは、いろいろなところでご経験されていると思います。日本ではオープンイノベーションがうまくいっていないと言われることも多いですが、皆さんのご経験からアドバイスをお願いします。

南
当社は、例えば EC 事業の「LUXA」は、4 年で 200 人にくらいの規模にして KDDI さんにお譲りしました。求人検索エンジン「スタンバイ」は、5 年前にヤフー親会社の Z ホールディングスとのジョイントベンチャーにしました。いずれも、大きい会社とやるほうが事業にプラスならそうする、という判断をしてきました。それは、会社の根本に事業を通じて世の中にインパクトを与えたいという思いがあるからです。なので、協業で重要なことは、同じ課題を解決したいという思いが一致するかだと考えています。

僕はスタートアップ側に 12 年間いますが、採用の仕事を通じて、大企業にも同じ思いを持っている人がいくらでもいる、とても優秀な人がいると知っています。その点は信じられる。あとは入口で、ルールとお互いの役割を明確にすることです。

「LUXA」も、お譲りする 1 年半前に出資いただき、1 年半、KDDI の皆さんと一緒に運営してきました。出資の約束としてお互いのやることを決め、守り、事業上プラスになるとわかった上でお譲りしました。ありがたいことに「LUXA」は、その後、何十倍にも成長し、今も KDDI グループの e コマースの根幹を担っています。名前は変わっても創業者として嬉しいことです。

岩瀬
今の南さんの話は、きれいなケーススタディですね。僕らも大企業といろいろな形でお付き合いしましたが、現実は難しいことが多いです。KPI や担当者の方の目線、時間軸などが違っているのです。

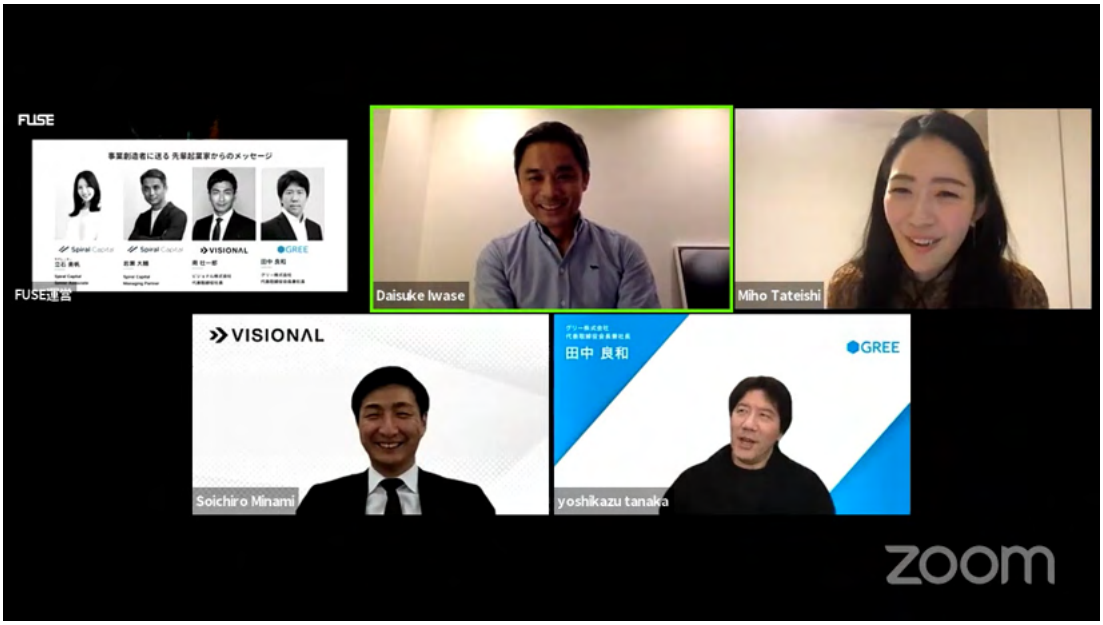
例えば生命保険の話でいうと、提携にあたって再保険も取り扱ってくれとか、その際に大企業側の自動引き受けソフトを入れてくれとか、あるいは関連の決済会社を使ってくれとかと言われることがありました。もちろん長期的な会社の発展を目指すのが大前提なのですが、それぞれの会社の事情や評価指標があり、それが必ずしも長期的な発展と一致しているわけではないので、そこで小競り合いは起きると思いました。目先の事業部の業績を気にして「あまりアクセルを踏み込まないでくれ」と言われたこともありましたし。理念共感は大前提なのですが、大企業とベンチャーの難しさはそこだと思います。田中さんはどうですか。

©for Startups, Inc.

田中
おっしゃる通りだと思います。よくオープンイノベーションと言われますが、組みやすい会社と組みにくい会社があります。いい、悪いではなく社風によると思います。
例えば KDDI さんは当社の大株主でもあり、昔からお世話になっているのですが、その姿勢には感服しています。共同事業をやったとき、よく覚えているのですが、出資してもらったので、KDDI 限定機能的なものをつくらないといけないのかなと思っていたら、「アドオンならまだしも、他のキャリアにも提供できるものを、わざわざダウングレードして KDDI 限定にするなんて、そういうことは本当にやめてほしい」と言われました。

KDDI のためになるかどうかではなく、「田中くんの会社がうまくいかないと組む意味がないんだよね」と。確かにその通りで、KDDI さんは、いろいろなスタートアップと付き合いながら自分の会社を高めていくと割り切れている。シャープに考えていて素晴らしいと思いました。

20 代の頃は 3 人で旅行も。利害関係なく切磋琢磨できる仲間の存在が力に



立石
岩瀬さんから、お三方が 20 代の頃からずっと知り合いでそれが大きかったと、よく聞いていいます。今、挑戦している方に、横のつながりが大事など励みになるメッセージをお願いします。

岩瀬
最近は行けていませんが、昔は、みんなでよく旅行に行きました。半分はふざけた話ですが、何かのきっかけで経営談義にもなり、その頃は田中さんがフロントランナーだったのでいろいろと教わりました。そんな切磋琢磨がありましたね。

僕らはずっとグリーを追いかけてきたので、だから、ライフネット生命保険が少しばかり調子がよくても、自分たちをすごいとかうまくいっているとか、思ったことはありません。常に田中さんが先を行っている。そのような仲間が近くにいることは、経営者にとってすごく大事だと思います。上場する少し前にも、カンファレンスで行った温泉で、いろいろなことを教えてもらったのをよく覚えています。
後輩の経営者たちには、「経営者仲間で切磋琢磨できて、自分よりすごい人と友だちづきあいできるといいよ」と言っています。

田中
いや、岩瀬さんはそう言ってくれるけど、会話の 98%は仕事以外の話をしているような。利害関係がなく、おもしろいからつきあっているので、逆にそれがいいのかなと思います。

©for Startups, Inc.

南
僕は、2 人と比べると脆くて、勇気があるタイプでも、いちばんにアクションを起こせるタイプでもありません。岩瀬さんが開拓してきたものを後から真似して、起業も、田中さんがやっていたからで、つまり物真似でいいということです。

よく大学生に「おもしろい人になりたいのですが、どうすればいいですか」と聞かれるのですが、僕は「おもしろい人のお手伝いをしていればいい」と答えます。僕自身、周りの方々の物真似をしながら今の自分があると思うので、今、事業をつくりつつある方も、「わかりません。教えてください」と言うか、もしくは困っている人のお手伝いをするところから学ぶ姿勢を持てば、十分、事業をつくることができると思います。ぜひ一歩目を踏み出してください。

田中
グリーでもスタートアップへの投資事業をしているので、いろいろな事業の、いろいろなタイプの経営者に会っています。僕が基本的にいつも言っていることは、「俺はすごく応援しているよ」とか、「期待しているよ」とか、「やりたいことはやったほうがいいよ」とか。
というのも、普通に会社をやって真剣に物事を考えていても、社員からは「もっとちゃんとしろ」とか「早く結果を出せ」とか、問い詰められることばかりだからです。社員からもそう見られているし、何より自分で自分自身をいつも問い詰めています。「これでいいのか」「これはやめたほうがいいのか」と。

逆に、誰も言ってくれないのが「そのまま頑張ればいいよ」といった言葉。だから、これだけ会社をやってきた僕が言えば重みを持つこともあるので、常にそう言おうと心がけています。新しいことを始め、挑戦するとき、真面目な人なら日々大変な思いをしていると思うので、自分としては応援していると言いたいです。

岩瀬
たくさんの人に応援してもらわないと、事業はうまくいきませんからね。2 人の存在も本当に力になっています。今日はこの短いセッションで、3 人の何ともいえない関係が伝わったと思います。挑戦する方々を応援しています。

©for Startups, Inc.

STAGE-B
FUSE | SESSION

STAGE B

STAGE B 11:00

「社会課題解決型スタートアップ×SDGs/ESG/インパクト投資」

SDGs/ESG 投資がグローバルの資本市場で高い注目が集まるなか、著名なアクティビストファンドの創業者がインパクトファンドを立ち上げるなど、勢いは留まるところを知らない。日本においても、社会課題解決型スタートアップが徐々に注目を浴びるなど、そのエコシステムは黎明期にある。当セッションでは、国内外で注目を集めるチャイルドケアテック領域のスタートアップ、ユニファ株式会社と、SDGs 投資の第一人者である渋澤 健氏、その成長を支える複数の投資家を交えて、インパクト投資と社会課題解決型スタートアップの現状について話を聞いた。

登壇者

- 星 直人（ユニファ株式会社　取締役 CFO）
- 渋澤 健（シブサワ・アンド・カンパニー株式会社　代表取締役、コモンズ投信株式会社　取締役会長）
- 片岡 正史（第一生命保険株式会社　オルタナティブ投資部イノベーション投資室長）
- 黄 春梅（新生企業投資株式会社　シニアディレクター、新生インパクト投資株式会社　代表取締役）

©for Startups, Inc.

社会的インパクトを意図し、持続のために経済的リターンも求めるインパクト投資

最初に、シブサワ・アンド・カンパニーの渋澤氏が、ESG 投資の一つであるインパクト投資について日本の現状を説明した。渋澤氏も委員を務める GSG 国内諮問委員会によると、日本におけるインパクト投資の規模は 3,179 億円（2019 年度）、またグローバル・インパクト投資ネットワーク（GIIN）の調査によると、世界の市場規模は、アンケートベースで 2,930 億ドル、推計では約 5,000 億ドルに上るとされている。

「日本の約 3,000 億円は大きいように見えますが、世界のたった 1%。それだけ伸びしろがあるとも言えます。インパクト投資の定義は様々で人によってニュアンスが変わりますが、私が最も納得しているのは社会的インパクトを意図した投資であり、それが持続するように経済的リターンも求めていくもの。ポイントは社会的インパクトのメジャメント（測定）です」（渋澤氏）。

グローバルでは、会計制度にインパクトメジャメントを反映する動きが始まっているという。「従来の非財務的な価値をただ情報開示するのとは異なり、きちんとメジャメントし、目標設定する方向に動いています。社会的・環境的な活動が可視化され、会計制度に反映できるとなると、企業の行動を変える大きな動きになるので注目していきたいと思います」（渋澤氏）

社会課題解決型スタートアップ×成長に伴走するインパクト投資家

続いて、登壇者から各社の事業が紹介された。

星氏の所属するユニファは、保育・育児関連の社会課題を DX で解決することを目指すスタートアップだ。「スマート保育園®」構想を掲げ、DX によって保育者の業務負荷軽減とやりがいの創出、結果としての保育の質の向上目指す。これにより保育士不足を解消し、重要な社会インフラである保育施設を支援することに挑戦している。同社の取組は、特にグローバルで注目されており、数々の受賞歴もある。インパクト投資として、第一生命保険や新生企業投資など数々の優良機関投資家から資金調達をしている。

「私自身は、社会課題解決型スタートアップを社会課題の解決と経済的リターンを両立させる企業体と捉えています。当然簡単ではありませんが、その世界観を実現するのが我々のミッションです。SDGs の項目は 3（すべての人に健康と福祉を）、5（ジェンダー平等を実現しよう）、8（働きがいも経済成長も）への貢献を目指しており、特に 5 のジェンダーフリーは、女性の活躍には保育施設の充実が不可欠なので引き続き注力していきます」（星氏）

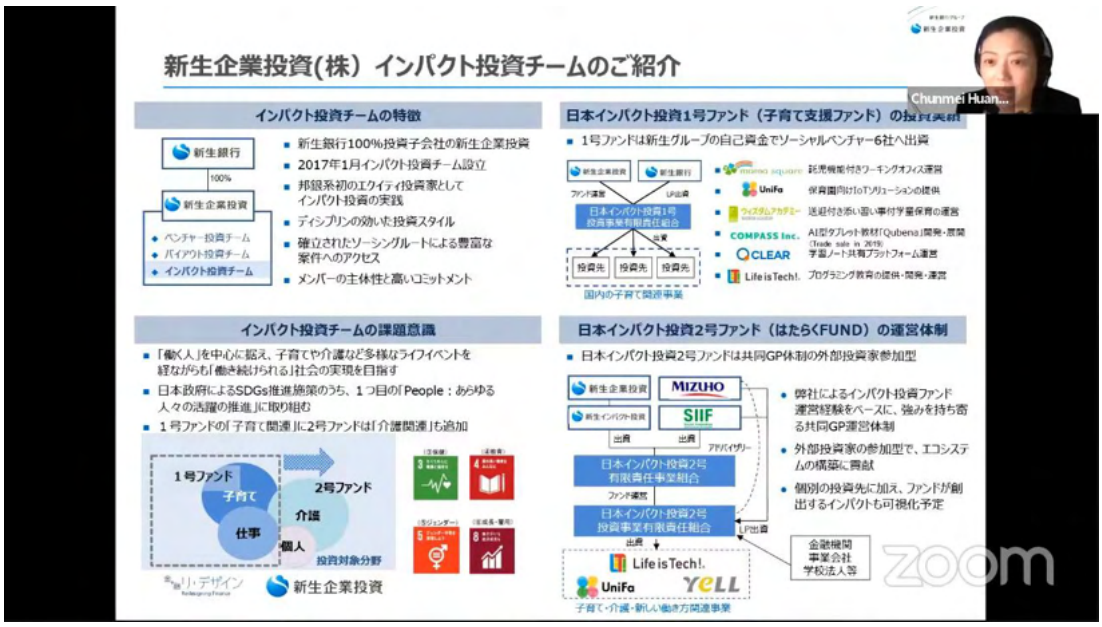
©for Startups, Inc.

続いて第一生命保険の片岡氏。生命保険会社は、契約者から集めた保険料を運用する機関投資家でもある。同社も約30兆円の資金を国債、社債、外国債券、不動産、貸付などのポートフォリオで運用しており、その一つがオルタナティブ投資だ。さらにその中の一つがダイレクトベンチャー投資で、同社は、その半分をインパクト投資としてマイクロファイナンス、治療アプリ、創薬支援、オンライン教育、ロボット、新素材など社会課題解決型の企業に投資している。ユニファもその一つだ。

「ただし、インパクト投資とは勝手に銘打つものではありません。投資先企業とともにインパクトに該当する指標とKPIを設定し、当社内のESG全般について議論する会議体でも議論し、個別にプレスリリースを打った上でインパクト投資を行っています」（片岡氏）

黄氏が所属する新生企業投資は新生銀行の100%子会社で、ベンチャー投資、バイアウト投資、インパクト投資を手がける。インパクト投資のチームでは現在、2本のファンドを運用中で、子育て、介護、新しい働き方など関連事業を営む社会課題解決型のスタートアップに投資・支援している。ユニファへは1号ファンド、2号ファンドともに投資しており、同社の成長に伴走してきた。

©for Startups, Inc.

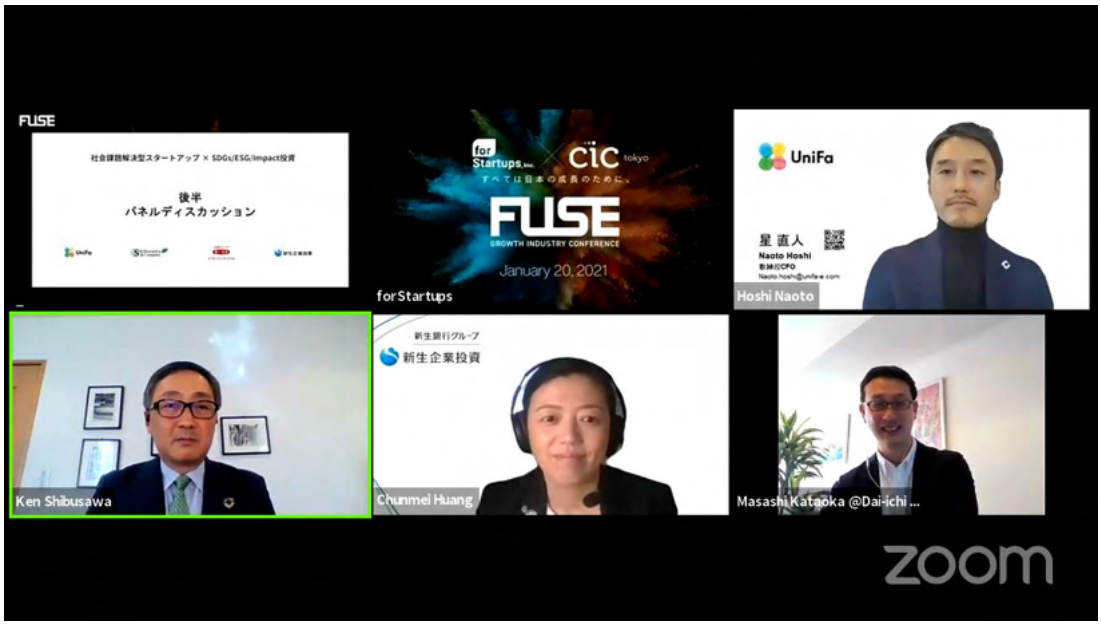


黄氏は、従来のベンチャー投資との違いを「リスク・リターンの 2 軸にインパクトも加えて投資判断を行うこと。また、事業が創出するインパクトを投資先とともに測定し、結果を事業戦略の見直しに活用するインパクトメジャメントマネジメント（IMM）のプロセスが重要である」と説明した。

今後は、「社会的インパクトのある企業」として IPO を行う「インパクト IPO」の構想の実現を目指しており、実現すれば日本初の試みとなる。インパクトの可視化・測定を通じてステークホルダーとの対話を深め、インパクトの創出に向けてより効果的な資金調達、経営資源獲得を目指す IPO だ。黄氏は「社会変革を起こすには社会起業家の存在が不可欠です。資金提供者や行政・中間支援組織の力も大きい。プレーヤーを増やし、一丸となって社会課題解決型のスタートアップを支援したい」と意気込みを語った。

©for Startups, Inc.

インパクト可視化→資金調達→企業価値向上→リターンの好循環を実現へ



続いて、3 人のパネルディスカッションに移行。渋澤氏からは、日本には潤沢な資金があり、それをどのようにインパクト投資に向けるべきかと問題提起され、それぞれの立場から意見を述べた。

投資を受ける立場の星氏は、「社会課題解決型スタートアップは、自己満足であってはいけません。社会的インパクトにフォーカスして投資している投資家から投資を受けること、第三者的な認証を受けている証左の一つになります」と、その意義を話した。

一方、ファンドレイズする必要がある 2 社には、リターンと時間軸の問題が問われた。

「社会的インパクトの創出とリターンの最大化が相反するとは考えていません。一方、ファンドには投資期間があるため、永久に伴走し続けることはできません。したがって、次の二点が重要になります。1 つは、IMM が投資先にとってメリットになるように設計すること。投資家への説明義務を果たすためだけではなく、会社のミッションドリフトを避け、IMM のプロセスを通じて企業の中長期的な価値創造に確実につなげていく必要があります。もう 1 つは、我々の意思を引き継ぐ ESG/SDGs/インパクト投資家を、できるだけ早い段階で投資先につなげていくことです。そのためにははインパクト IPO の成功事例を早期に作り、魅力を示していきたいと考えます」（黄氏）

「時間軸の問題は深く、社内でも議論をしています。我々は個人の家計から出る保険料の集合体を運用しているので、それほどリスクはとれません。インパクトの開示によって資金調達がしやすくなる→企業価値を出しやすくなる・上場しやすくなるという好循環が生まれるのなら、機関投資家として正々堂々とリターンのためにやっていると言えます。」（片岡氏）

最後は渋澤氏が締めくくった。「私の先祖の渋沢栄一は、100 年余り前に『論語と算盤を合わせる』と言いました。論語が社会、算盤は経済で、これはインパクト投資の意義そのものです。改めてこのセクターを盛り上げていきましょう」。

©for Startups, Inc.

STAGE B 12:00

「産学官で取り組む、ニューノーマル時代のイノベーション創出」

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、社会は大きな変化を求められている。そして人々は変化が起こる以前とは同じ環境に戻ることができず、新たな常識が定着することを意味する「ニューノーマル（New Normal）」。世界が未曾有の危機にさらされている今、日本の新常識を生み出す原動力となるイノベーションについて、最新の行政の方針と日々挑戦者と向き合っているベンチャーキャピタリストから話を伺った。

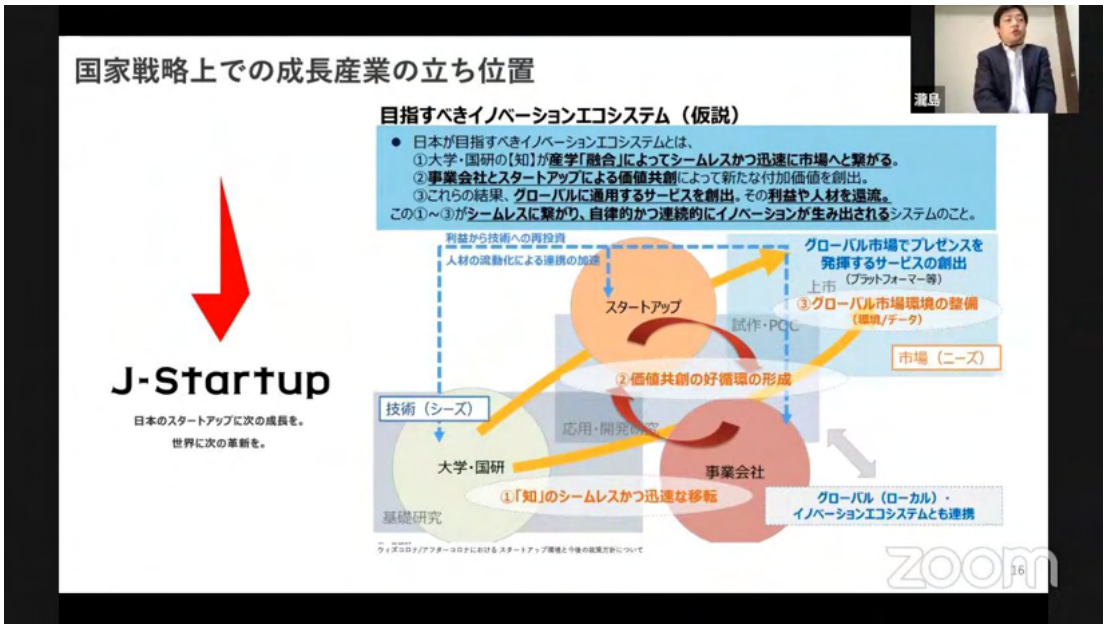
登壇者

- 瀧島 勇樹　経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課 課長
- 吉田 剛　国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）イノベーション推進部長
- 村田 純一　Eight Roads Ventures Japan パートナー
- （モデレーター）泉 友詞　フォースタートアップス株式会社 Public affairs 戦略室 室長

©for Startups, Inc.

企業が生死を意識した 2020 年。課題大国の日本はチャンスに満ちている

セッションは、COVID-19 の影響を受けた 2020 年の振り返りから始まった。経済産業省の瀧島氏が「社会的に必要な取組に対するチャレンジが、切実に求められた 1 年でした。大きなダメージを受ける産業があった一方で、新しい動きをポジティブに成長につなげる会社もありました」と口火を切ると、Eight Roads Ventures Japan の村田氏は「どの企業も生きるか死ぬかを意識した 1 年でした。私が関わらせていただいた上場を果たした企業の中にも、SDGs を真剣に議論するような取締役会も出るようになってきました。私は、すべての企業が改めて社会に生かされていると感じたのだと捉えています。このような経験をしたという点で、後から振り返ると 2020 年は非常に重要な 1 年になったのではないかと思います」と見解を示した。



続いて近年、国家戦略上の重要度が上がってきた成長産業の状況へと話は移った。2018 年 6 月に始まった経済産業省の「J-Startup」は、大学・国研、スタートアップ、事業会社のシームレスな連携を進め、グローバルな価値提供を目指す。NEDO では「官民による若手研究者発掘支援事業」を実施し、産学連携を後押ししてきた。NEDO の吉田氏は、これらの成果として「直近の実績で、2019 年は大学発ベンチャーが 300 社以上できました。自分のテクノロジーで社会に貢献したいという思いを持つ人が増えたことの表れで、大変喜ばしいことです」と述べた。

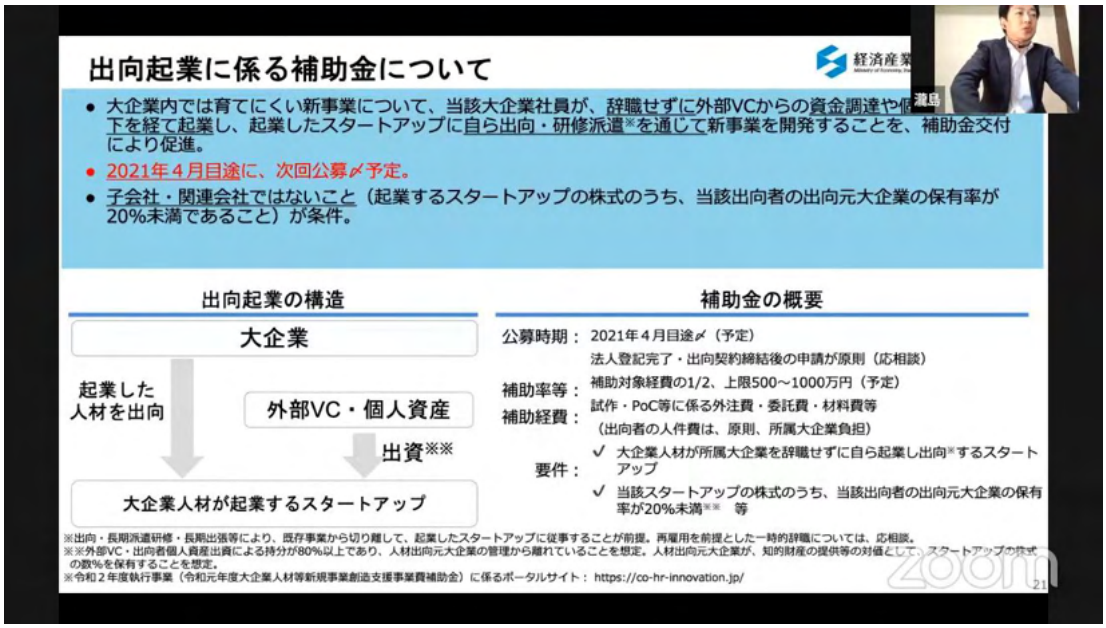
モデレーターを務めるフォースタートアップスの泉氏からは、2020 年の国内プレ IPO 企業の想定時価総額、資金調達金額の上位 20 社の一覧が示された。「日本の大学の研究が、論文を書くよりいかに社会実装するかにシフトし始めて

©for Startups, Inc.

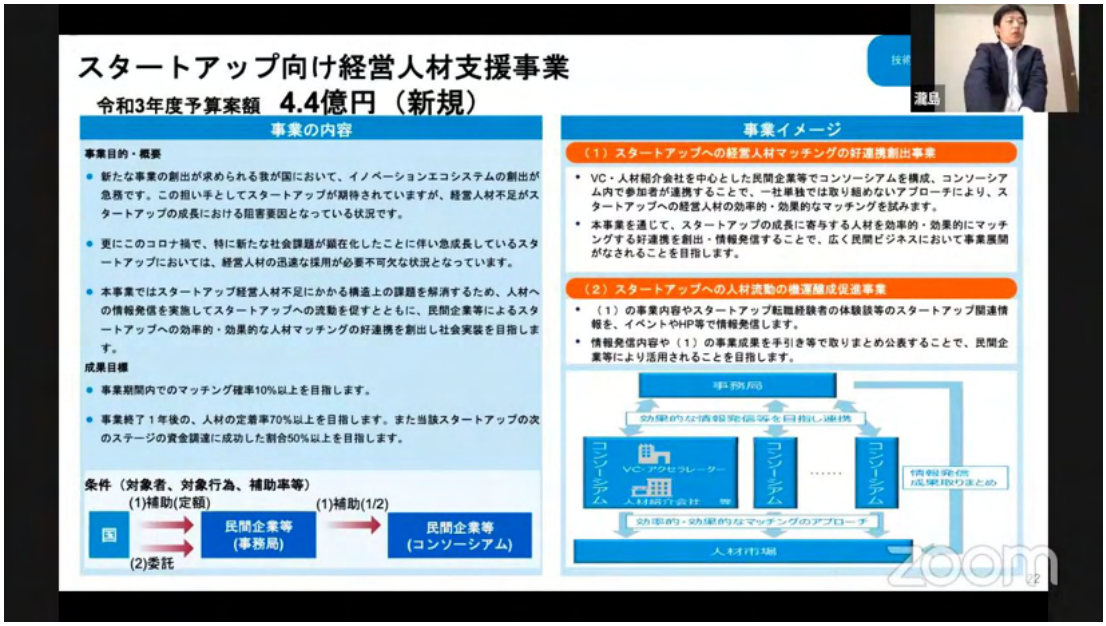
いる印象を受けています。実際、これらの資金調達のトップラインは研究系が多いです」（泉氏）

村田氏は VC の立場から、ファンディングのボリューム自体が増えているなかで、国家戦略と資金を投じる先がリンクしていることが重要だと述べた。「これらの会社が解決している課題はいずれも素晴らしいですが、これ以外にも日本にはたくさんの課題があります。ペシミスティックにみると課題先進国ですが、実は、むしろオプティミスティックな状況であり、これらの課題を解決することで国としての成長が生まれます。かつてトヨタは、資源不足の当時の日本に適応した燃費のいい頑丈な車を作りました。結果的にそれが社会の課題を解決し、グローバルカンパニーへと成長しました。課題解決とお金のマッチングがより自然な形で整っていくと、チャンスはたくさんあります」

感覚を研ぎ澄ます体験が重要。多様化した課題を解決する新たな産業の創造へ



これらを踏まえて、新産業が成長するための課題、施策へと話は広がった。キーワードは「ヒリヒリとした課題感」だ。経済産業省では 2021 年度、２つの施策が始動する。「出向起業に係る補助金」は、大企業にいながら起業し、そこに出向する場合に補助金を出す制度で、「スタートアップ向け経営人材支援事業」は、経営人材不足に悩むスタートアップに、大企業などから人材を派遣する等人材流動を促進する制度だ。

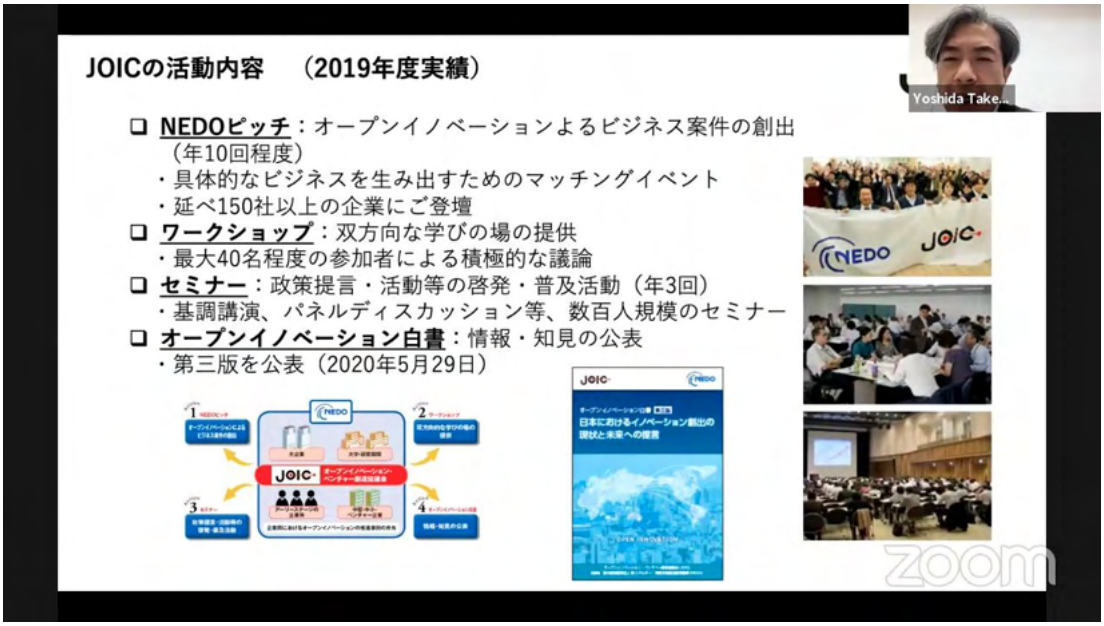


©for Startups, Inc.

「プロサッカーリーグのレンタル移籍のようなもの。経済産業省では既に、3 年前からベンチャー企業への若手職員の派遣を行っています。思うに、切実に『ヒリヒリとした課題感』を感じないと、それに対して取組むのは難しい。しかし、日々の忙しさに追われるほど本当に困っている人、本当の課題が見えなくなるように思います。行政も大企業も感覚を研ぎ澄ます体験が必要だと考えています」。瀧島氏が話す背景に、一同は共感を示した。

「大変、興味深い話です。1970 年代、日本は大企業に人を集約し、高度成長を成し遂げました。対して今は多様性の時代。価値観も働き方も多様化しています。それに合わせて社会のセンサーを様々なところで発動させ、起動させるというプロトコルが重要です。産業のセットアップのパラダイムとしては、重厚長大産業への資本集約型ではなく、いわゆるスタートアップへ、少人数で、社会のあらゆるところで、様々な形で人々がヒリヒリと感じるリアリティを伴った課題感を解決していく。そのように移り変わるのではないかと捉えています」（村田氏）

「大学のキャリア教育も徐々に変わってきています。安定というキーワードの置き方が、今までは大企業に寄りかかることが安定だったけれど、今は自分の足でどう立つか、自分を強くすることが最大の安定と捉えられるようになってきていると思います」（泉氏）



吉田氏からは、共感とともに NEDO の取組が紹介された。NEDO では、TCP（事業計画構築）、NEP（PoC 実施）、STS（VC との協調支援）、PCA（事業化支援）と段階的に研究開発型スタートアップへの支援策を用意している。あわせて JOIC（オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会）を設立し、大企業との提携創出を促進している。

「採択にあたって、各スタートアップのプレゼンからは『ヒリヒリとした課題感』と、それを何らかのテクノロジー、ビジネスモデルで解決するという強い意志を感じます。オープンイノベーションもまだ緒についたばかり。JOIC の活動を通じて、日本全体でオープンイノベーションを進めていきたいと思います」（吉田氏）

課題感と使命感がシンクロして良きスタートアップが生まれる

最後に、各人の 2021 年への提言でセッションは終了した。課題感と使命感を持ってイノベーションを進めていくことを再確認した。

「聞くこと、感じることが大事です。イノベーションは、自分がセンサーとなってマイクロな課題をキャッチし、共感し、何とかしようと思うところから始まります」（瀧島氏）
「『学習より創造である。創造こそ生の本質なのだ』。2000 年以上年のユリウス・カエサルの言葉です。奇しくも先ほど、村田さんがコロナ禍で生死の意識が高まったとおっしゃいました。今こそこの言葉がピタッと来ます」（吉田氏）

©for Startups, Inc.

「課題感と使命感。ここでいう課題感とは、目の前の人の幸せや不便の解消のこと。課題感と使命感がいい形でシンクロすればいいスタートアップが生まれ、成功すれば社会の課題が解決されます」（村田氏）
「イノベーションの源泉は、自分の過去のワクワク感にあります。そこで感じたものが創造につながり、未来や社会が創られると今日、改めて思いました」（泉氏）

©for Startups, Inc.

STAGE B 13:00

「営業 DX 実現に向けたスタートアップと大企業の挑戦、導入に向けた両者のリアル」

新型コロナウイルスの影響により、経営環境は大きく変化し、ニューノーマル時代の営業にシフトする動きが加速している。これまで対面営業が当たり前の不動産業界でも、その流れは避けられないなか、野村不動産アーバンネット社はベルフェイス社とパートナーを組み、オンライン営業とモデルルームでの対面営業を組み合わせた新しい手法で成果を上げた。ベルフェイス社にとっても、レガシーな不動産業界への展開可能性を見出した事例となった。この素晴らしい共創・協業事例の詳細と今後の展望を聞いた。

登壇者

- 西山 直樹（ベルフェイス株式会社　取締役）
- 洞口 友範（野村不動産アーバンネット株式会社　プロジェクト営業本部 住宅販売 1 部 3 課長）
- 中村 亜由子（eiicon company　代表・founder） *モデレーター

©for Startups, Inc.

ウェビナー×オンライン接客×モデルルームを組み合わせた新たな販売スタイルに挑戦

セッションは、eiicon company 代表の中村亜由子氏のモデレートで進行した。最初に、この共創・協業の取組のきっかけが説明された。

野村不動産アーバンネットは、新築マンションの販売が落ちているという危機感の下、2018 年に社内研究会『デジタルビジネスラボ』を立ち上げ、コロナ禍前からオンライン営業の可能性を模索し、取組を進めてきた。一度目の緊急事態宣言時は、従来の自前の取組を進め、手応えも感じていた。しかし、宣言が解除され、モデルルームが再開すると再び対面営業に戻っていた。「そのとき、せっかくここまで取り組んできたものがなくなってしまう危機感がありました。モデルルームには来られなくても、興味を持っているお客様は利用してくれると信じて、かねてから話を聞いていたベルフェイスさんに相談しました」（野村不動産アーバンネットの洞口氏）

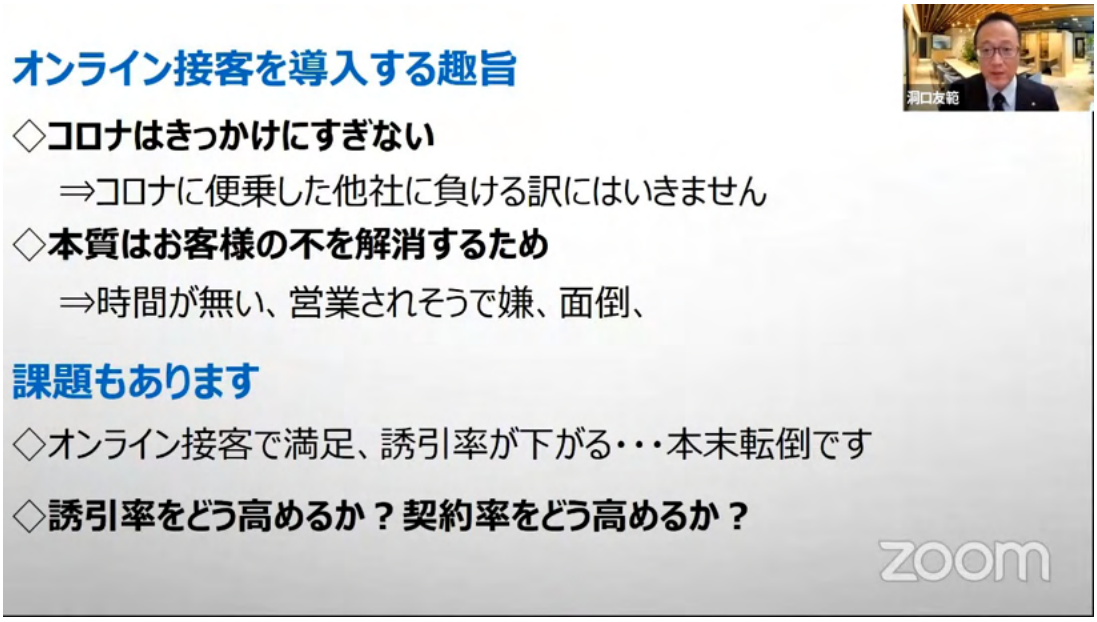
両社は、新規に立ち上がった渋谷区のマンション販売プロジェクトで、ウェビナーで物件説明会を行い、その後『bellFace』を使った個別相談会、最後に建物内モデルルームに案内するという新しい販売スタイルに挑戦することにした。両社でタスクフォースをつくり、PDCA を回しながら具体的な方法を練っていった。洞口氏とベルフェイスの西山氏は、取組の様子、手応えを振り返った。

「最初は、野村不動産アーバンネットさんの中でも、新しいこと積極的に取り入れようとするイノベーターの人たちが中心でしたが、実際に営業がスタートして成果を上げる人が出てくると、肯定的ではあるものの消極的だった人たちも徐々に新しい取り組みにチャレンジする変化が現れきました。一定以上の温度感のお客様がモデルルームに来るので、効果的な商談ができることなどがわかってくるのです」（西山氏）

「モデルルームを見に来られるお客様は、その時点で楽しみにしてくれていました。『ちょっと見てみよう』ではなく、最後の決断のために見に来られます。そのような現場は、これまで経験したことがありませんでした。契約されたお客様の中には『これまでは何件も見て、そのたびに 1 時間、2 時間と話を聞かされました。今回は事前に情報取得でき、目的をもって見学できてよかった』とおっしゃる方もいました」（洞口氏）

©for Startups, Inc.

外的要因に左右されない営業スタイルの確立が重要。大企業内のイノベーターにも期待



プロジェクトは成功した。一連の取組ついて「これは顧客心理をとてもよく考えて設計できた事例です。私自身もマンションを見に行って、こちらの都合を無視して営業してこられることに辟易した経験があります。いきなりの対面営業を嫌がるお客様は一定数いると思います。我々はオンライン商談を世に広めている会社ですが、必要なときは訪問営業もします。最終的に最も成果が出るやり方を選び、うまく設計することが大事です。このケースは、まずは広くウェビナーで情報発信し、次にライトにオンラインで商談し、心理的ハードルを下げてから実際に来ていただくという、使い分けの象徴的な事例でした」と西山氏。

ただし、その後、すぐに社内で全面的にオンライン営業を取り入れる流れにはならなかった。やはり、一度目の緊急事態宣言時と異なりモデルルームもオープンしている状況下、対面販売を重視する空気は社内に根強いという。話は今後の課題、展望へと発展した。

「渋谷区のマンション販売プロジェクトは、あくまでも一つの成功事例に過ぎません。今後は取組を継続し、組織に根付かせることが課題だと感じています。今回、事前にお客様のほうでモデルルームに行くか、行かないかの選択ができ、目的を持って来られるようになったことは確かに意義がありました。成功事例を積み重ねることで取組を組織の中に広げ、さらには業界全体に広げていくことは、家探しをするお客様に喜んでもらえることにもつながります。2021年を改めてスタートの１年にする決意で取り組んでいきます」（洞口氏）

「2021 年は、コロナの有無に関わらず、最も自社にとって生産性の高い営業スタイルは何かと見つめ直す１年になると思います。宣言発令したからオンライン、何となく落ち着いたから訪問といった戦略のない営業活動ではなく、外的要因に左右されない自社の営業方法を仕組化することが重要です。ツールも乱立していますが、オンライン商談ならSFA や MA など周辺領域のツールと組み合わせて仕組化することです。オンライン営業の利点はデータが蓄積されること。営業の効率化だけでなく、データを活用した人材育成やマネジメントの効率化なども含めて仕組化していけるかが問われる１年になると考えます。また、当社にとっては、業界を代表する野村不動産アーバンネットさんでの成功が、不動産業界全体に大きなインパクトを出すことにつながります。我々は全力でご支援するので、ぜひ業界内で成功のロールモデルになってほしいです」（西山氏）

スタートアップ×大企業の共創協業が期待されるなか、最後に西山氏から、同じ立場のスタートアップ各社へのメッセージが発せられた。「大企業には何らかの困っていることがあり、またどんな大企業にも、洞口さんのように『何とかしてより良くしたい』と考えているイノベーターがいます。有益な提案をすれば、必ず洞口さんのような方が声をかけてくれます。我々は引き続きそのスタンスで、日本を効率的に、元気にできるように頑張っていきますので、スタートアップの皆さんも一緒に頑張りましょう」。

©for Startups, Inc.

STAGE B 14:00

「ベンチャーキャピタルとメガバンクによるスタートアップエコシステムの深化」

スタートアップのマーケット黎明期より、各々違う立場で成長企業支援に奔走してきた銀行とベンチャーキャピタル。メガバンクにおける今後の成長企業支援の可能性に焦点を当て、ベンチャーキャピタルとメガバンクによるスタートアップエコシステムの深化の方向性を探る。

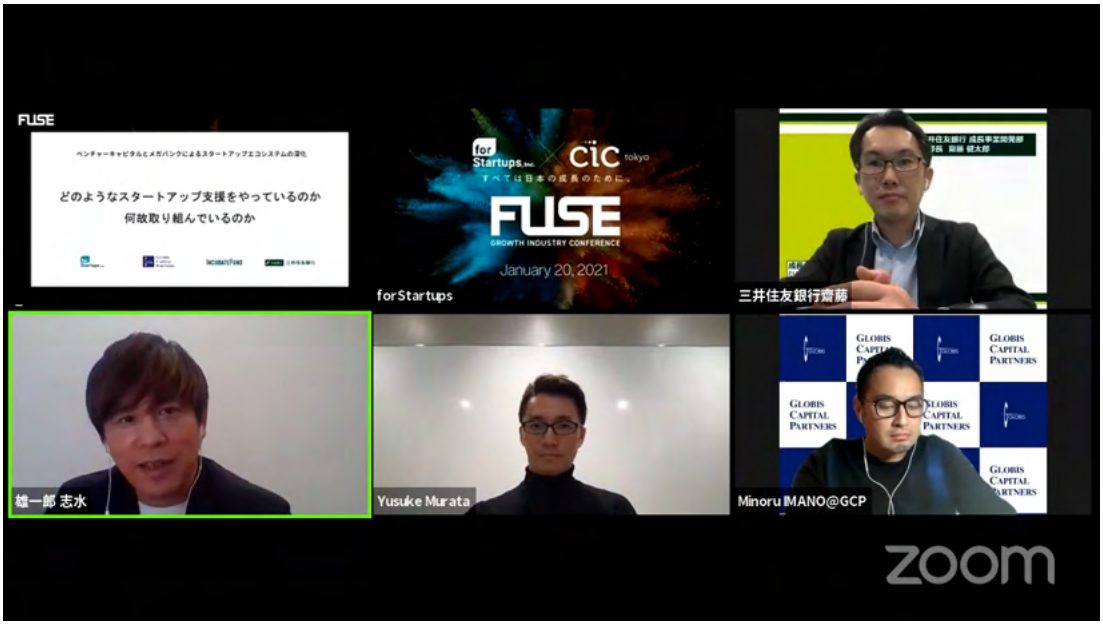
登壇者

- 今野 穣／株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ　代表パートナー、最高執行責任者（COO）
- 村田 祐介／インキュベイトファンド　代表パートナー
- 齋藤 健太郎／株式会社三井住友銀行　成長事業開発部 副部長
- 志水 雄一郎／フォースタートアップス株式会社　代表取締役社長 兼 CEO *モデレーター

©for Startups, Inc.

このセッションは、三井住友銀行の齋藤氏の呼びかけで実現した。齋藤氏が所属する成長事業開発部は、スタートアップ個社の支援やベンチャーファンドへの LP 出資、銀行全体としてのスタートアップ取引推進の企画などを行う専門部署だ。今回は、日頃から齋藤氏と協業している 3 者が集結。同行とはデータプラットフォームの構築をはじめ、多岐にわたるスタートアップ支援で提携するフォースタートアップ、志水氏によるモデレートでセッションは進行した。

VC×メガバンク。ファンド運営者と出資者の関係を超えた協業



志水
まずは、皆さんが齋藤さんとどのような連携をして事業を創っているのか、踏み込んで話をしたいです。

今野氏
齋藤さんとの縁は、2016 年に組成した 5 号ファンドで、LP としてファンド出資をお願いに行ったときから始まっています。「メガバンクにこんな人がいるんだ」と驚いたことを覚えています。大局観を持ってメガバンクがベンチャーエコシステムにできることは何なのかと考え、その大きな会社を動かそうとしている方に初めてお会いしました。
その後は、その連携に沿って既存の投資先や注目の会社などをご紹介し、融資、グループの日興証券の主幹事設定、SMBC キャピタル系のエクイティ投資の話などにつながり、通常のパッシブな LP を一段超えて、非常に親しくしています。

村田氏
私と齋藤さんの出会いは 2006 年に遡ります。その年に私の古巣のエヌ・アイ・エフベンチャーズと SMBC キャピタルが合併し、そこに三井住友銀行から出向で来ていたのが齋藤さんでした。一緒に働いていたのですが、2009 年に私は退職してインキュベイトファンドを立ち上げました。その 3 年後、3 号ファンドを作るとき、急に齋藤さんに「もう一回一緒に仕事しましょう」と連絡しました。

当時は、独立系かつ個人が GP となっているベンチャーキャピタルはあまりなく、多分、社内では「本当に投資していいのか」と議論があったと思うのですが、サクッと投資を決めていただきました。そこから継続的に出資してもらい、現場間の連携も深めながら、今も一緒にやっています。

志水
ありがとうございます。齋藤さんはどう思われましたか。

©for Startups, Inc.

齋藤氏
人の縁を大事にしたいと改めて思いました。せっかくいただいた機会なので、まず、SMBC がスタートアップ支援に注力する理由からお話します。

マクロでいえば、我々は、日本をマザーマーケットにするコマーシャルバンクなので、日本の景気動向、国力に業績が左右されます。スタートアップ支援を通じて日本に新しい産業が生まれ、そのような会社を支えることで銀行が役割を果たし、引いてはお客様とともに WIN-WIN で我々の業績に跳ね返る。そのような世界を目指す気概で、マーケットに向き合っています。加えてミクロで言うと、創業して非常に困っているときなど、早い段階でお取引いただくことで、より長い関係を築けるという面もあります。

高まるスタートアップの資金需要。メガバンクの持つリソースへの期待

志水
皆さんから、齋藤さんへの期待もお願いします。

村田氏
銀行に求められる役割でいうと、おそらく昭和の時代は官僚、銀行、商社が一緒になってエレクトロニクスや自動車など、特定のインダストリを勝たせると決め、起業家を見出して徹底的に依怙贔屓して支援する。そのような仕組みが成り立っていたのだと思います。
今は時代が変わり、失われた 30 年とも言われますが、その 30 年間に、アメリカは起業家とベンチャーキャピタルと金融機関が一体となって、シリコンバレーを発端としたアメリカ経済の中心を創っていきました。それと同じように、銀行が産業の担い手となるべき相手としっかり組むという役回りを、個社としてやっていく形が、これから銀行に求められることだと思います。それは齋藤さんがまさに今やっていることなので、一緒にそのような仕事ができればと考えています。

今野氏
僕は、もっとデッドを出してほしい。デッドが銀行の本丸ですし。確かにベンチャー投資はボラティリティが高く、必ず成功するわけではありませんが、僕らから見ると「もう、この会社にリスクは感じないんだけどな」という会社に、もっと入ってきてほしいです。

というのも、最近の有力ベンチャーは、どこまでも成長していくような青天井感があるなかで、必要な資金調達額が増えているからです。特にグローバルで競争するには、日本のベンチャーキャピタルが一社に対して支えられる金額だと足りない可能性がありますし、ROE の観点からももっと協調できれば、資金効率よく世界に出られるベンチャーを創れる可能性があると思うんです。

©for Startups, Inc.

志水
デッドを磨くということでしょうか。齋藤さんのお考えは。

齋藤氏
ベンチャーデッドという領域は、成長可能性のあるビジネスだと我々も理解しています。これは私個人の考えに近いですが、これをビジネスにするために、今日ご同席いただいているようなベンチャーキャピタルの方々と連携していくことが、デッドを磨くということにつながると思っています。

具体的には、銀行は、中小中堅企業で融資している会社のことはよくわかっています。日々、社長と経営課題や財務内容を話しているので、情報の非対称性が少ない。一方でスタートアップは、まだまだデッドができてないので、銀行とお客様との間の情報の非対称性が大きい。では、誰が一番スタートアップを知っているかというと、命をかけて、魂かけて投資し、ハンズオンしているベンチャーキャピタルだと思います。このような方々とタッグを組んで、個社について、我々が知らないことや経営課題を教えていただければ、課題さえわかればソリューションを提供できます。我々にはそれだけのフィナンシャルグループとしてのリソースがあります。そのような連携を増やしていくことが必要だと思っています。

今野氏
大手企業向けの審査基準とベンチャー向けの審査基準に違いはありますか。多分、一緒だと進まないと思うのですが。

齋藤氏
おっしゃる通りで、現行のルールではさほど変わりません。ただ、我々のような専門部署が成長性を見極めることで評価、審査にアドオンしていくのが現状のスタイルです。

ベンチャーデッドでビジネスを創るという観点においては、過去の BS や PL だけを一生懸命に分析しても進みようがありません。成長性やチーム、マーケットの大きさを見て、ベンチャーキャピタルの方がやっている投資判断に近い手法が必要です。場合によってはスタンドアローンな制度になるにしても、それを銀行の中で磨いていくのが次のステップだと思っています。

志水
投資判断は、人、戦略など何を見ていますか。普段、お話していると長期的視点を見ているようにも感じますが、それは齋藤さん個人の考えなのか、貴行のポリシーなのか。どうでしょう。

齋藤氏
銀行である以上、大企業でもベンチャーでも経営者を見て、しっかり話をします。スタートアップの場合は、経営者を含めたチームかもしれません。どのようなお客様ならデッドを検討しやすいかという点では、3 点あります。

1 つは、経営者が情報開示・共有をしっかりしてくれること。特に数字で語れる方。いいことも悪いことも含めて定期的に、特に数字で話せるお客様は安心感があります。

2 つ目は、口座を使っていただいているお客様。これは銀行特有で、お金がどこから入りどこに出ていくか、口座にはたくさんの情報があります。例えば大口の案件が決まったという話を聞いたとして、その入金があると、順調に進んでいることがわかります。そのような情報蓄積があると判断しやすいです。

3 つ目は、相互理解を深めるための一定の助走期間があること。出会ってすぐに融資は難しいので、足元でデッドのニーズがなくても、少しずつお使いいただけるとありがたいです。口座を作って使ってもらい、例えば次のステップで、銀行が得意なビジネスマッチングで大企業と引き合わせたとします。引き合わせた大企業の評価がいいと、その会社の良さを認識できます。そのような助走期間があると、情報の非対称性も徐々に埋まり、融資できる可能性も高まります。

©for Startups, Inc.

時には篤志家のような視点で支援。ベンチャー支援を志すバンカーが増えている

村田氏
なかには踏み込んで、「この会社を勝たせよう」と気概を持って選んでいる支援先もあるように思うのですが、その見極めはどのようにされていますか。

齋藤氏
我々のような部署が、アンテナを張って伸びていく産業を見ていかないといけないし、それができる体制を整備しなければいけないという意識は強く持っています。
例えば、村田さんのインキュベイトファンドの投資先でもある宇宙ベンチャーの ispace とは、「HAKUTO-R」プロジェクトで SMBC としてスポンサーシップ契約を結んでいます。

それは経営者との対話、ビジネスの大きさなどいろいろなものを総合的に判断しました。人間なので、夢に向かって心を持って突き進んでいく姿に、銀行員として応援したい気持ちになったという部分も確かにあります。

村田氏
齋藤さんの周りのバンカーは、起業家に対してある意味、篤志家的な発想を持つ方が集まっているように感じます。よく、まだ結果が出る前の会社に対して「どうやって支援すればいいか」から一緒に考えたいというお申し出を受けています。

齋藤氏
お陰様でベンチャービジネスは、この数年、銀行員にとって魅力的な業務になってきました。僕の部下はこの部署を志してきた仲間がほとんどです。志があると熱量を持って取り組め、経営者と目線があって一緒に考えられるようになり、そこで好循環が生まれる―そうなってきているのではないでしょうか。

志水
ありがとうございます。メガバンク、ベンチャーキャピタルを加えてどれだけ次の日本の未来を考えられる仕組みを作れるのか。この場で、一つのきっかけを提供できたのではないでしょうか。アメリカがシリコンバレーを創り、国の時価総額の 40%を叩き出すスタートアップ群を生み出したように、このユニットからそのような会社を、市場を生み出せればと思います。

©for Startups, Inc.

STAGE B 15:00

「“新進気鋭”のスタートアップ社長による渾身のプレゼン」

登壇者

- 加茂 倫明（株式会社 POL　代表取締役 CEO）
- 阿部 吉倫（Ubie 株式会社　共同代表取締役 医師）
- 斎藤 拓泰（株式会社 Gracia　代表取締役社長）
- 黒﨑 賢一（株式会社 BEARTAIL　代表取締役）
- 河野 剛進（株式会社バカン　代表取締役）
- 出澤 純一（株式会社エイシング　代表取締役）
- 片野 大輔（株式会社 A.L.I.Technologies　代表取締役社長）
- 田中 章仁（株式会社 SPACER　CEO）
- 藤原 正明（株式会社 S'UIMIN　代表取締役社長）
- 堀江 英明（APB 株式会社　代表取締役）
- 平子 祐介（三井住友銀行　常務執行役員）*開会挨拶

©for Startups, Inc.

本カンファレンスの主役である“新進気鋭”のスタートアップ社長による渾身のプレゼンテーションだ。ヘルスケア、AI、ドローンなど領域も様々な 10 社が、社会の何に課題を感じ、どのような手段で解決しようとしているのかを大いなる熱量とともに語った。

セッションは、本カンファレンスの協賛社である三井住友銀行の平子氏による挨拶で開会。「この場が、将来の日本の産業を担うスタートアップの皆様のビジネスにおける熱意や夢が多くの方に共有され、互いに刺激しあう場になることを願います」と呼びかけた。その後、ピッチ形式で 10 社の代表が次々に登壇した。

トップバッターは、「研究関連市場をテクノロジーで革新する LabTech スタートアップ」、株式会社 POL だ。研究者の可能性を最大化するプラットフォームの創造を目指しており、現在、科学技術人材のためのキャリアプラットフォーム『LabBase』（理系学生向け）、『LabBase ＋』（企業研究者・技術者向け）、技術探索／産学連携支援プラットフォーム『LabBase X』を運営する。論文数ランキングの大幅ダウンなど、世界的に日本の科学技術が長期停滞傾向にあることに危機感を持ち、要因と考えられるヒト・モノ・カネ・情報に関する課題を解決するために必要な事業群を構築していく計画だ。今後は研究機材流通効率化、研究発事業の連続的創造を事業化する。「研究からイノベーションが生まれることを考えると、科学技術の停滞は国力そのものに影響します。研究に携わる方々がもっと活躍する社会を創り、世界でもっとも科学と社会の発展に貢献する会社になることを目指します」（加茂氏）

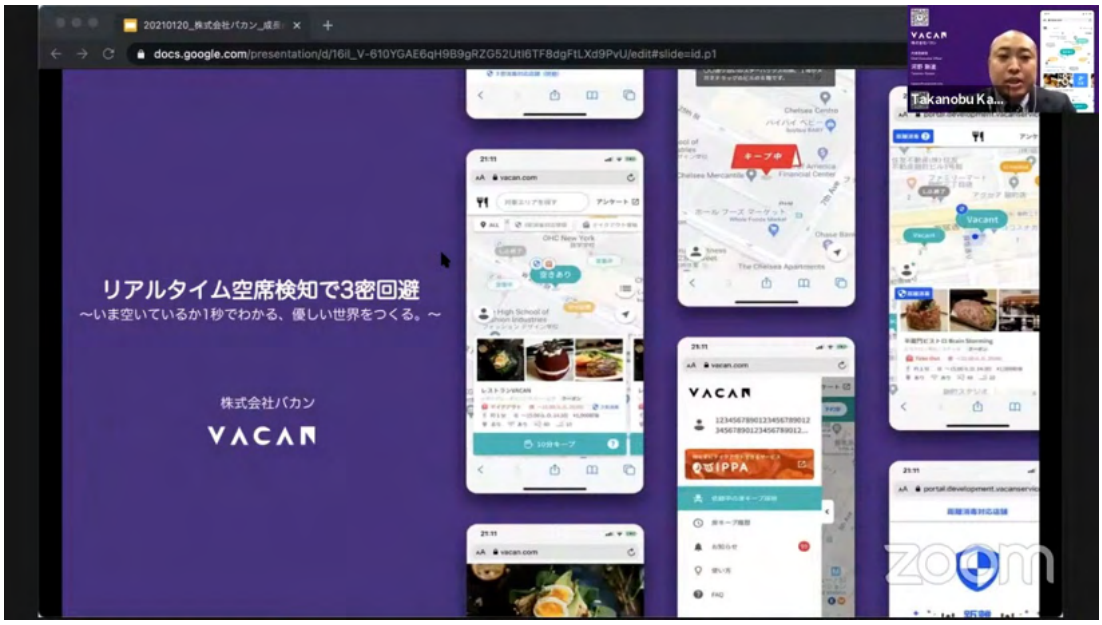
©for Startups, Inc.

続いて「テクノロジーで人々を最低な医療に案内する」をミッションとする Ubie 株式会社。医師とエンジニアの 2 人が共同で創業した。医療現場はデジタル化が進んでおらず、非効率な業務も一因となって医師の過剰労働を招いている。患者側にも、受診遅れにより救えるはずの命が救えないなどの問題がある。同社は、医療の供給側・需要側の各課題を解決するために 2 つのソリューションを展開している。供給側（医療現場）には、診察事務を 3 分の 1 に効率化する『AI 問診ユビー』、需要側（患者）には、症状を入力すると適切な医療機関を示す『AI 受診相談ユビー』だ。『AI 問診ユビー』は慶應大学病院など日本を代表する医療機関 200 施設に導入済だ。「使ってもらうなかで AI がどんどんブラッシュアップしています。このエンジンをかかりつけ医にも広め、地域医療の DX 化を進めるとともに、生活者側への情報提供も進め、最速で最適な治療にマッチングできる世界を実現していきます」（阿部氏）

3 社目は、ギフト EC『TANP』を運営する株式会社 Gracia だ。「大切なひとときを彩り、人のつながりを豊かにする」をミッションに掲げ、ロジスティクステクノロジーとデータサイエンスを駆使することで、日本を代表するギフトプラットフォームとなることを目指す。生花の同梱や写真付きメッセージカードなどギフトオプションの充実と、即日配送対応なども可能なロジスティクスが特徴で、これらを、ユーザーインターフェースから基幹業務システムまで統合している自社開発のシステムで実現している。「ほかの大手 EC にはないギフトに特化したサービスを提供することで、みんなに『ギフトはネットで買ってもいい』と思ってもらえる世界を創っていきます。ギフト市場は大きく、ビジネスチャンスはかなりあると見込んでいます。今後はマーチャンダイズもデータドリブンで、定性的な勘ではなく、いかにデータを有効活用して実現していくかが重要と考えています」（斎藤氏）

©for Startups, Inc.

4 社目は「バックオフィスの時間革命」をミッションに、ペーパーレス経費精算システム『RECEIPT POST』を展開する株式会社 BEARTAIL だ。「経費精算に割く時間は毎月 1 人 66 分と言われ、社会コストに換算すると年間 2 兆円。もはや社会課題です」と黒崎氏。紙の領収書の保管、入力、伝票への糊付けに人力がかかることに注目し、システムと BPO の融合による経費精算フローを開発した。ユーザーが領収証を撮影・送信すると、BEARTAIL のオペレーターが入力し、データは経理システムに反映される仕組みだ。領収証は回収箱に投函しておくと回収・保管される。同社の試算によると、一般的な経理システムと比較し手間は 1/20、コストは 1/7 に低減できるという。大手企業も含めて既に 500 社以上に導入済だ。レシートに続いて、請求書受取・データ化の『INVOICE POST』も展開を開始している。「このような形で我々は様々な領域で時間革命を起こしていきます」（黒崎氏）



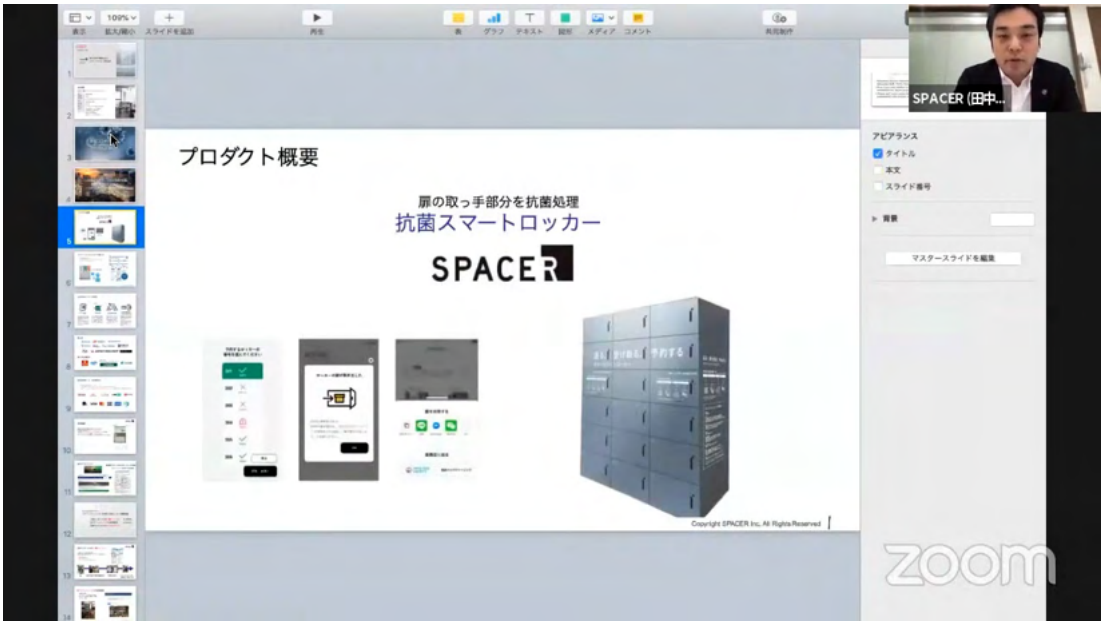
5 社目はリアルタイム空席検知の株式会社バカンだ。IoT と人工知能で、店やトイレなどあらゆる場所のリアルタイムの空き情報を可視化するサービスを展開する。空き状況を手入力やセンサーによる自動検知で把握し、スマートフォンや電子看板などに表示。入場制限などの管理もできるサービスだ。「元々、施設の利便性や付加価値を高めるサービスとして商業施設、駅、空港などで幅広く使われていましたが、コロナ禍において三密回避の観点からさらにご注目いただいています。客足が遠のいて困っている施設、外出をためらう生活者。リスクをゼロはできませんが、リアルタイム空席情報の配信によって安心安全をお届けし、リスクと経済活動をバランスさせることができると考えています」（河野氏）。ホテルなど宿泊施設の大浴場や朝食会場、観光スポット、災害時の避難所などでの混雑状況の可視化も進め、地域住民や観光客が安心して暮らせる街づくりに貢献したい考えだ。

©for Startups, Inc.

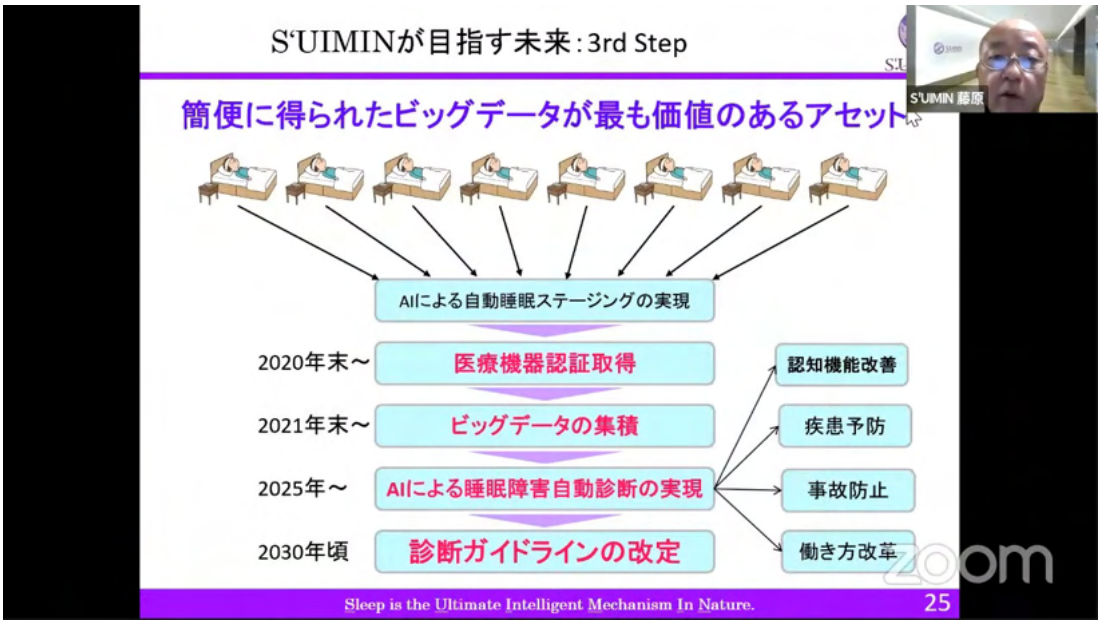
6 社目は、「品質コスト削減による超効率化社会の実現」を目指す株式会社エイシング。製造業が抱える永遠の課題である「生産性と品質の両立」を、機械制御に特化した超高速エッジ AI で解決する。既にオムロン、デンソー、JR 東日本など数々の製造現場で同社の技術が活用されている。同社は機械制御、AI、組込実装の 3 つの技術に長けている世界的にも稀な会社だ。エッジ AI は通常、クラウドで学習し、デバイスで予測する。繊細な領域では通信による遅れが致命的となるが、同社は 3 つの技術を併せ持つことで、デバイスで学習も予測もする画期的なエッジ AI を提供。「弊社が世界に先駆けて実現しています」と出澤氏。2020 年末には、わずか数キロから数十キロバイトで予測できる省メモリ化に特化した MST（メモリ効率重視 AI アルゴリズム）を発表。従来は数十～数百メガバイトのメモリが必要だったところを画期的な軽量化に成功した。大きな注目を集めている。

7 社目は、「『空中域』から、社会の仕組みを変えてゆく」株式会社 A.L.I.Technologies だ。空中域とは地面と空の間、地上数メートルから上空 150 メートルあたりの人の生活範囲の空中を指す。この領域を活用する事業としてエアモビリティ事業、ドローン・AI 事業、次世代インフラ事業を展開する会社だ。エアモビリティ事業は、機体開発と管制システムの運用で、都市内の渋滞解消、災害時の救助、離島・山間部の移動手段としてマーケットの拡大が見込まれる。2021 年はいよいよ機体が納車となる。ドローンは機体開発に加え、インフラ点検、測量、物流などのサービスを提供する事業だ。これらの事業により、同社は創業 3 年で売上 1014%成長を実現し、さらなる事業拡大を見込む。事業会社を中心に約 35 億円を調達しており、株主とは実証実験でも協業する。「空中域をプラットフォーム化することで、人類にスピードとコストカットとサステナビリティを提供します」（片野氏）

©for Startups, Inc.



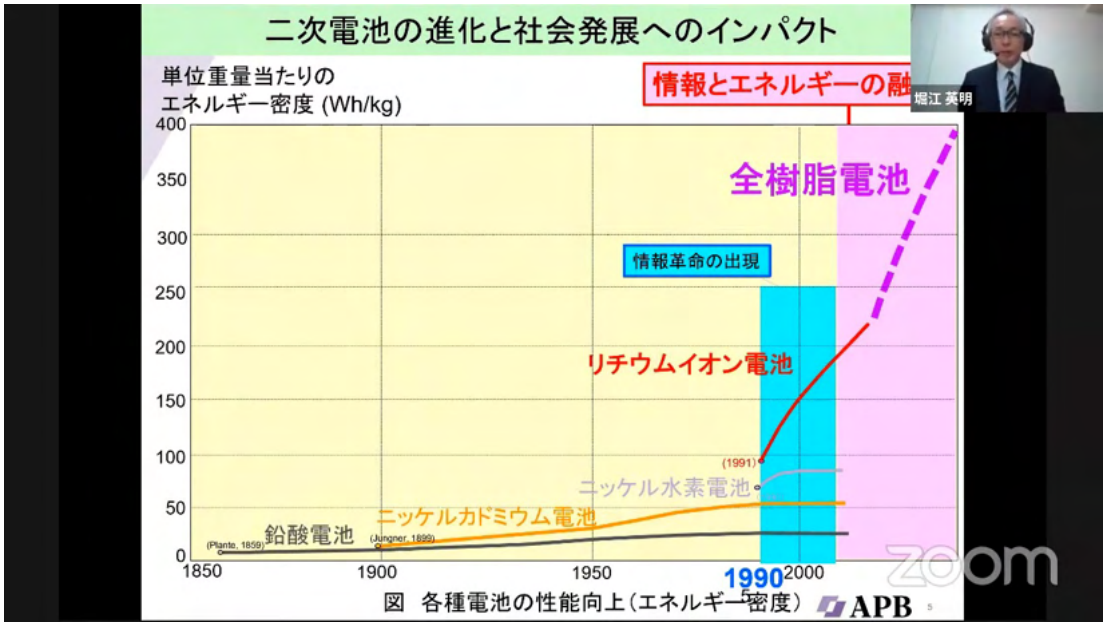
8 社目はコインロッカーのアップグレードに挑戦する株式会社 SPACER だ。アプリで開け閉めする抗菌スマートロッカー『SPACER』を展開する。物理鍵ではなく、アプリをダウンロードしてスマートフォンで開け閉めするロッカーだ。スマホで完結、予約可能、鍵の受渡が可能、自由な価格設定と多彩な決済が可能―という特徴を持つ。東京都と神奈川県で、相次いでアフターコロナスタートアップにも採択。非接触を活かした駅ロッカーでの取り置き、アクリルボックスでの即時販売、EC サイトからのマイクロデリバリーといった活用可能性が広がる。神奈川県では、処方薬の完全非接触受取の実証実験を開始。服薬指導のオンライン化解禁の動きとあわせて、非常に大きなビジネスチャンスとなっている。既に多くのドラッグストアからの引き合いがあるそうだ。「患者にも薬剤師にもメリットがあります。調剤薬局は全国に 3 万店舗。面で抑える展開を開始しています」（田中氏）



9 社目は、筑波大学発スタートアップ、株式会社 S'UIMIN。筑波大学国際統合睡眠医科学研究機構 機構長の柳沢正史氏が共同創業者に名を連ねる。同大学の臨床研究では、健常人の 8 割が睡眠に何らかの問題を抱えていた。睡眠不足が原因で年間 14.8 兆円の経済損失があるとも推計され、もはや大きな社会課題といえる。そこで同社が取り組むのは、睡眠検査だ。現在、睡眠を定量的に図る唯一の方法であるポリソムノグラフ（PSG）は高額、対応施設が少ない、臨床検査技師の目視判定に時間がかかるなどの問題がある。同社は、装着性の良い睡眠脳波計と AI が瞬時に判断する仕組みを開発することで、在宅で日常的に睡眠検査ができるようする。「家庭用血圧計ができたことで脳卒中が激減しました。これを睡眠でもやりたい」（藤原氏）。既にプロトタイプの開発とテストを終え、大手電機メーカーと契約したほか、

©for Startups, Inc.

引き合いも多数ある状態だ。今後は健診センターなどへの導入、ビッグデータを活用した自動診断などのソリューション開発を目指す。



トリを飾るのは、全樹脂電池で「世界のエネルギーシステムを根底から変革」する APB 株式会社だ。IoT 社会の到来を背景に、フレキシビリティ高く、安価で形状が自由、かつ高性能ながら安全な電池が求められている。しかし、現在のリチウムイオン電池は構造が複雑で、製造工程も長く煩雑という課題がある。これを解決する次世代のリチウムイオン電池が全樹脂電池だ。特徴は 3 つ。1 つ目は金属集電体を樹脂集電体に変えること（⇒発火・爆発がなくなる）。2 つ目は電極をゲルポリマーで構成すること（⇒構造が簡単になり、生産工程の簡素化・速度アップによりコストダウン可能）。3 つ目は電池（骨格）部材すべてが樹脂であること（形状が自由）。いずれも世界初。「これらの特徴により、あらゆる人工物に我々の電池は適応可能です」（堀江氏）。100 億円を投じた武生工場が 2021 年に稼働し、2025 年までに 1000 億円程度を投資して次世代工場を稼働させる計画だ。その後、ライセンシングを含めた世界規模の事業拡大を目指す。

以上が、10 社による熱いプレゼンテーションの概要だ。

©for Startups, Inc.

STAGE B 16:00

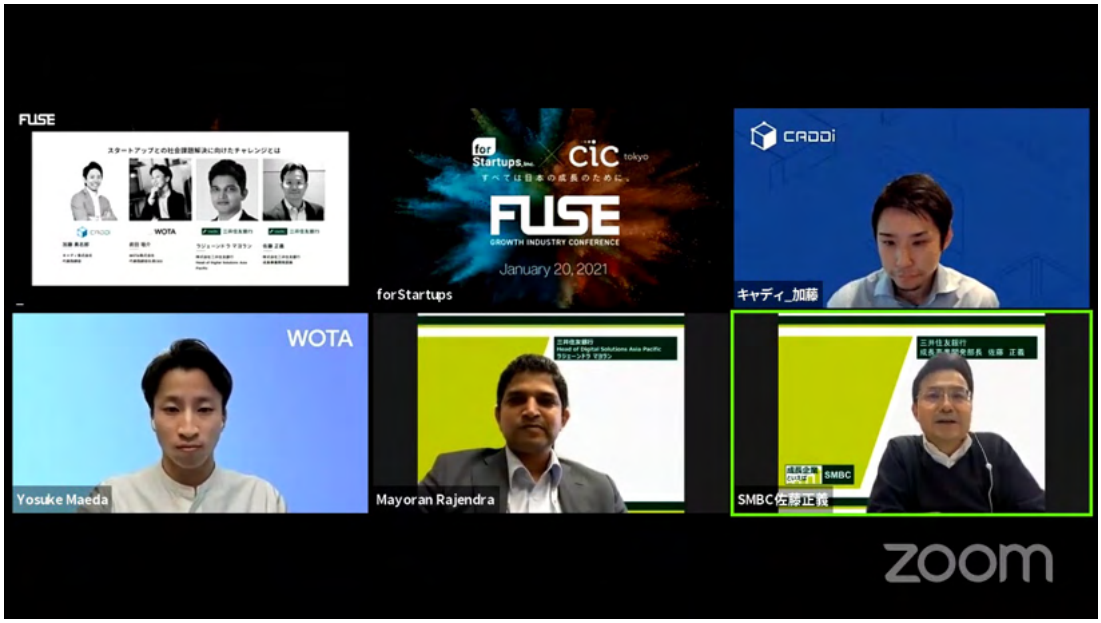
「スタートアップとの社会課題解決に向けたチャレンジとは」

近年注目を浴びる“社会課題解決”に向けた取組。モノづくりの現場にも数多くの課題がある。自分自身の原体験に基づき、そのような課題に果敢に挑戦するスタートアップ企業とどのような共創・協業ができるのか。デジタル、金融を中心に、モノづくり・製造業に関わるスタートアップが必要とするエコシステムのパーツとは何かを語り、日本の社会課題解決に向けた一手を探る。

- 加藤 勇志郎（キャディ株式会社　代表取締役）
- 前田 瑶介（WOTA 株式会社　代表取締役社長 CEO）
- ラジェーンドラ マヨラン（株式会社三井住友銀行 Head of Digital Solutions Asia Pacific）
- 佐藤 正義（株式会社三井住友銀行　成長事業開発部長） *モデレーター

©for Startups, Inc.

スタートアップと金融。それぞれの現場で取り組む課題

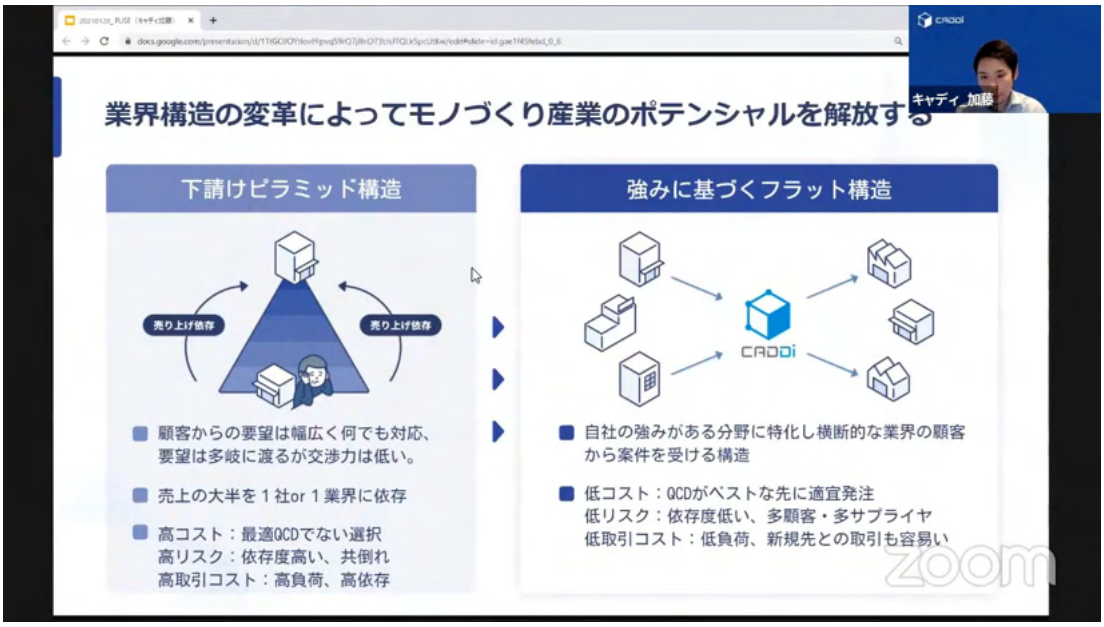


セッションは、三井住友銀行の佐藤氏のモデレートで進行した。製造業の調達の最適化に取り組むキャディの加藤氏と、次世代の分散型水インフラを開発・展開する WOTA の前田氏、三井住友銀行でデジタル×金融のビジネス創出に取り組むマヨラン氏が、モノづくりの課題と解決策を語りあった。

最初は、各社の概要と取り組んでいる課題を紹介した。WOTA は自律分散型水循環社会の創造を目指し、なかでも水処理の運用管理の問題に着目する。「水処理場の運用管理は、酒蔵になぞらえられるほど属人的です。従来の技術者の五感と経験に基づく運用管理を自律制御することで、ランニングコストは 3 割、4 割と削減できます。我々の持つセンサー・AI とデータのエコシステムで複雑な水処理プロセスを自動化できるのです。これにより非常にコンパクトな水処理場を作ることが可能になります。1 日数万トンの水処理をする従来の施設に対して、1 日数トンの超小型で持ち運べる水処理場が実現できます」（前田氏）

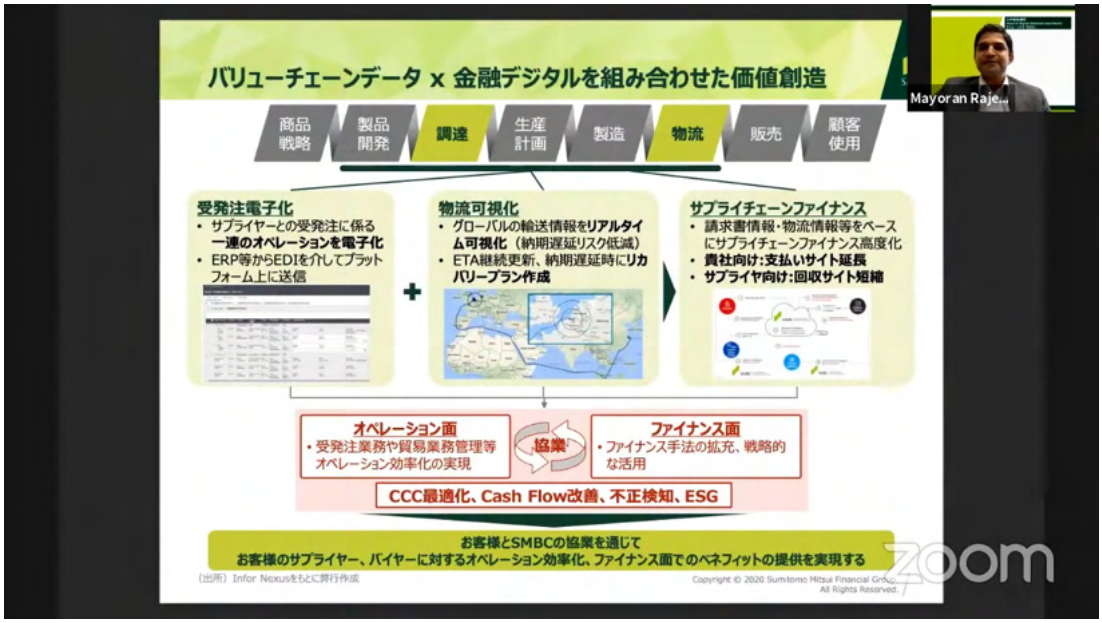
©for Startups, Inc.

加藤氏はマッキンゼー・アンド・カンパニーの出身だ。グローバルで製造業メーカーの調達を支援してきた。その際に産業全体、かつグローバルでも共通する課題があると感じたことから、それをテクノロジーで解決すべくキャディを創業した。特に「下請け構造」の問題に着目する。「サプライヤーが特定の 1～2 社に売上の大半を依存していると、交渉力も柔軟性もなく、お互いに依存し合う状態になります。すると連鎖的につぶれるリスクが高い上に、取引コストも非常に高くなる。取引コストを構成する『新しい会社を探す』『交渉する』『監督して正しいものを手に入れる』、この 3 つの要素が正常に機能し、互いの強みに基づいてつながる構造を築きたいと考えています」（加藤氏）



マヨラン氏は、GE デジタルから三井住友銀行に転じたばかり。シンガポールを拠点に、アジアパシフィックにおける SMBC のデジタル戦略を担い、特に製造業メーカーに対して、様々なバリューチェーンのデータと金融デジタルを組み合わせた新しいビジネスの創出を仕掛けている。元は GE デジタルで SMBC と協業して事業創出に取り組んでいたが、ある程度の形が整ってきたところで、金融サイドから推進したいと考えて現職に転じた。

©for Startups, Inc.



震災で目にした脆弱な都市の水インフラ。イノベーションと程遠い調達の世界現在の事業に駆り立てた原体験

最初の話題は「現在の事業に取り組んだ理由・一歩踏み出したキッカケについて」。佐藤氏から順にそれぞれの思いを語った。

「私の故郷の周りには多くの中小企業がありました。身近に見ながら、これからはスタートアップやベンチャーのような先端技術がないと生き残れないと感じたことをきっかけに、大学と大学院ではベンチャー企業を研究しました。幸いなことに入行後は一貫して成長企業への支援にあたってきました」（佐藤氏）

前田氏は 2011 年 3 月 10 日、大学進学のために上京。翌日に東日本大震災が起こり、大規模な断水の発生を目の当たりにした。「私は、上下水道がないエリアも多い中山間地域で育ちました。東京は、先端的でいろいろなものがそろっている場所だと思っていたのですが、ひとたび自然災害が起きたときの都市インフラの脆弱性を強く感じました。1 カ所で機能不全を起こすと全体に広がり、かつ巨大で個人がコントロールできません。かたや故郷は、上下水道はなくても豊かに水を使い、個人で好き勝手にメンテナンスできます。人対水インフラを多数対 1 から 1 対 1 にしたいと思ったことが、今の活動の根源です」（前田氏）
加藤氏は新卒の就職時、「より大きな産業で、より深く、より大きなインパクトを与えられ、かつグローバルで共通の課題に取り組みたい」と考え、マッキンゼーを選択。そこで製造業の調達における課題に気付いた。

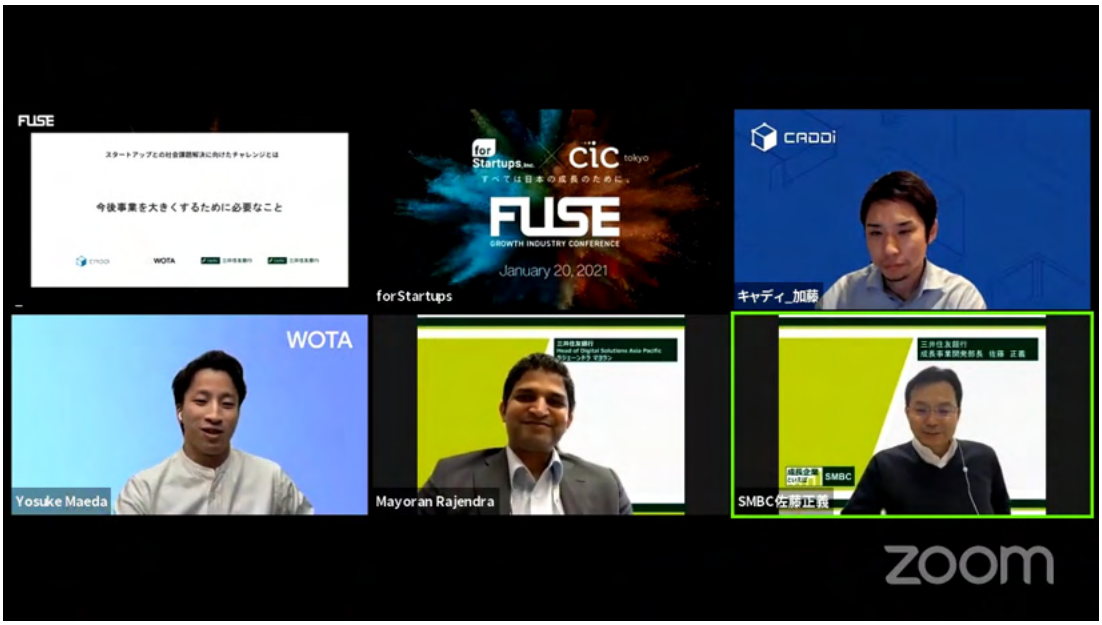
「製造業全体の調達にかかるコストは約 120 兆円。これだけの規模なのに本当にアナログで、100 年以上、大きなイノベーションが起きていません。様々な課題があり、しかもグローバルで共通しています。これをいかに最適化するか。これは人生を賭けて取り組む意義があると思いました」（加藤氏）。

マヨラン氏は GE 時代（GE ヘルスケア・ジャパン、GE ジャパン、GE デジタル・ジャパンで活躍）、大手メーカーと多くの DX 関連プロジェクトに取り組んだが、なかなか一歩踏み出してもらえなかった苦い経験があるという。コンシューマーサービスは無料ゆえに普及したことにヒントを得て、GE のプロダクトも無償で配りデータを活用した別のビジネスを創れるのではないかと考えた。そこで協業を申し込んだのが SMBC だ。

「本当に無償で可視化ツールを製造業に提供すると、そこから DX プロジェクトに進んだ例がいくつもありました。その成功体験から、これに本格的に取り組もうとキャリアをギアチェンジしました。根底の思いは、いかにデジタルを活用してモノづくりを復活させるか。日本企業がグローバルに戦えるようにしたいと思い、自分が海外に行き、会社も場所も変えて今、取り組んでいます」（マヨラン氏）

©for Startups, Inc.

大企業の殻、関係性から来る暗黙知。数々の壁が存在



続いての話題は「事業を大きくしようと考えた時に課題になること」。

佐藤氏が口火を切った。「大企業側が、スタートアップとの協業に慣れと感じることもありました。スタートアップは少ない資金で必死にやっているのに対し、大企業はお試しのつもりでいて、結局、上手くいかない例もありました。大企業の自前主義も壁になっていると感じました。この殻を破っていかなければなりません。」
前田氏からは、属人的な運用管理と、それに付随して生じる数々のロスの問題が出た。加藤氏からは、下請け構造についてより詳しい説明があった。

「長い付き合いでサプライヤーを変えられないという言い分は、半分正しくて半分ウソです。新たな関係構築が難しいことは事実で、例えば、図面が正確でない場合、長い年月の間に細かな調整ややり方は、サプライヤー側がブラックボックスで持っています。それを知らずにほかの会社に出すと、情報不足ゆえに、保険のためにバッファーが積まれて高くなる。結果、メーカー側は『ウチは安く調達できている』と思い込んでしまいます。あるいは安いと思って新たな取引先に出してみたら、積むべきものが積まれていないだけで、結果、品質不良で返ってきたり。

このような認識をすり合わせる交渉コスト、監督コストが、実は重要なのですが、世の中は、マッチングなど探索コストを下げるサービスに重きを置きがちです。ネットで探せてもすり合わせができなければ意味がありません。交渉と監督を全て我々が吸収して標準化するロールを持たないと、この産業の課題は解決できない。下請け構造の一番の課題は関係性からできる暗黙知です。それを解きに行くのが我々です」。

ファイナンスも重要ファクター。スタートアップ×金融の協業へ

続いて、話はファイナンスとの連携に発展。前田氏から、イニシャルコストの問題が提起された。「たとえば、我々の独自開発のセンサーやソフトウェアを使って自動化することで、水処理場のコストは明らかに下がります。しかし、イニシャルコストを決裁できないケースがあります。そこを何らかの形でファイナンスする仕組みがあれば問題解決が加速すると考えています」。

加藤氏も、製造業のキャッシュフロー上の問題を指摘した。「モノづくりは、最終的な売上げが立つだいぶ前からお金が発生します。材料を買って組み立て、納品して検収し、その数カ月後にお金が入る。材料を買った時点からすると長期にわたります。これを、産業全体でどう縮めるかが課題です。一工場のキャッシュフローを改善するレベルではなく、最終的にバリューチェーン全体のキャッシュフローをどう最適化するか。ここに取り組んでいけると、我々がミッションに掲げる『モノづくり産業のポテンシャル開放』も実現できるのではないかと思います」。

©for Startups, Inc.

加藤氏の問題提起に、マヨラン氏が応じた。「まさに、我々が今、必死でやろうとしていることです。取引コストもそうですが、我々からすると金融コストも同じくらい無駄が多い。バリューチェーンをデータで横串に刺して分析することで、製造業の金融コストを下げることができ、それによって競争力を上げていけます。加藤さんとも前田さんと一緒にできることはたくさんあると思います」。

最後に、佐藤氏が「スタートアップ×金融でやれることはいろいろあると気づいたセッションでした。ぜひ皆さんとご一緒したいです」と決意を示し、セッションを締めくくった。

©for Startups, Inc.

STAGE B 17:00

「有志団体という新たなスタイルとその無限の可能性」

自動車・航空業界のエンジニアを中心に、業務外で空飛ぶクルマを開発する有志団体 CARTIVATOR。トヨタグループをはじめとする 100 社からのスポンサー支援を始め、ベンチャー企業 SkyDrive のスピンアウト、日本初の有人デモフライト実施など、有志活動でありながら異例の結果を残している。これらを通じて実践してきた新たなイノベーションの形を紹介しつつ、2021 年から CIC Tokyo で展開する新たな活動の展望を披露する。

登壇者

- 中村 翼（有志団体 CARTIVATOR　共同代表）
- 福谷 和芳（有志団体 CARTIVATOR　共同代表）
- 名倉 勝（CIC Japan 合同会社　ディレクター/ Community Development）

©for Startups, Inc.

「みんな乗り物に夢をもらった。「空飛ぶクルマ」に次の夢を託す」

空飛ぶクルマとは―。特徴は 3 つ。電動、自動、垂直離着陸だ。メンテナンスコストや騒音が低減され、操縦士も不要。点から点への移動が可能になるため、離発着の設備なく誰もが空を使えるようになる。開発中の機体は『SkyDrive』。開発競争は激しく、世界各国の 150 社から 200 社が参入していると言われている。

セッションは、CIC Japan の名倉氏のモデレートにより進行。冒頭で CARTIVATOR の中村氏から、同団体の概要と軌跡が説明された。

2012 年に発足した CARTIVATOR は、現在は東京と愛知に拠点を構え、100 名超のメンバーで空飛ぶクルマを開発している。有志団体ということで、ノンプロフィットでメンバーが業務外の平日の夜や土曜を使って活動している。ミッションは「モビリティを通じて次世代に夢を提供する」。「みんな、乗り物に夢をもらったので、それを次の世代に伝えたいというピュアな思いでやっています。我々にとって夢は大事なキーワードで、夢に資するモビリティは何だろうと議論をしたなかで空飛ぶクルマが出てきました」（中村氏）。

CARTIVATOR は、トヨタ自動車のエンジニアだった中村氏が、友人や同僚を集めて活動を開始した。ほどなく空飛ぶクルマのアイデアが出て、2014 年に 1/5 サイズのプロトタイプを製作。技術実証を行うとともに様々な人に意見を求めるなかで、空飛ぶクルマのポテンシャルを確信し、実際に開発することにした。「ここまでは手弁当の資金で開発できたのですが、その先は難しい。2016 年にはアメリカで Uber 社がエアタクシー構想を発表し、一気に業界が加速しました。自分たちもおちおちしていられませんでした」。

資金不足に悩むなか、当時の上司の尽力でトヨタ自動車の会長にプレゼンテーションする機会を得た。「退社してベンチャーを起こして進める決心もした上で、『東京オリンピックで飛ばしたいので 10 億円必要です。ください』と訴えました。すると、会長は『その心意気は買った。ただし会社の中でやると遅くなるから外でやれ』と。中にいたらリスクもあり、稟議など諸々の手続きもあって進まない。なので、うまく外で早くやったほうがいいというアドバイスでした」。議論の末、有志団体の形を取ることにし、トヨタグループの 15 社から協賛金として 4250 万円の支援を受けた。この話が日本経済新聞に掲載され、以後、CARTIVATOR の活動が加速した。

「反響は大きく、それまで 10 人程度でやっていたのが、一気に応募が来て 100 名超に。スポンサーも一気に拡大しました」。中村氏と一緒に共同代表を務める福谷氏が参画したのもこの頃だ。福谷氏は、現在も日系メーカーに所属するエンジニアだ。当時、日経新聞の記事を読んで感動し、社内勉強会に中村氏を招いた縁で「こんなおもしろいプロジェクトに関わらないわけにはいかない」と参画を決めた。

2018 年にはメンバーの一部が株式会社 SkyDrive を立ち上げ、CARTIVATOR との共同開発に。有志団体の柔軟さと事業会社のスピードをハイブリッドした形だ。SkyDrive は 2020 年までに約 50 億円の資金を集め、この間にスポン

©for Startups, Inc.

サーからの協賛も 100 社を超えた。そして 2020 年 8 月末、日本初の空飛ぶクルマの有人デモフライトを達成した。これが CARTIVATOR と空飛ぶクルマの軌跡だ。

「やりたいからやる」で動き出せる有志団体。ゼロイチを立ち上げる大きな力に

続いて、ディスカッションへと移った。名倉氏から「会長から『会社の中でやると遅くなるから外でやれ』という思い切った言葉がありました。実際、中と外はどのような違いがありましたか」と質問を投げかけると、中村氏が回答した。「会社の中では『なぜ（我々が）やるのか』から始まりますが、外なら『自分たちがやりたいからです』で、好きなテーマを動かせます。周囲を巻き込んで進める段階になると大企業のアセット、リソースは必要ですが、ゼロイチは個人の思いから始めて手を動かしたほうが進みやすいと思います」

続いて、FUSE のテーマである共創・協業へと話は及んだ。資金、施設など様々な形で支援を受けるなかで、有志団体ならではの特色もあったという。

「支援してくださる方々が、我々と同じ『やりたいからやる』というマインドで協力してくださるのです。恐らくその方々も、かつての我々のように大企業の中で何かしたいと葛藤されていて、言葉は不適切かもしれませんが、CARTIVATOR のやっていることに『乗っかれる』という面はあると思います。ベンチャーとの協業は、お互いにテイクするものが必要だと思いますが、有志団体なら『支援する』という文脈でやれることが大きいのではと思いました」（中村氏）

CARTIVATOR と支援企業とのコラボレーションや一連の開発プロセスでは、支援企業側で支援担当者を中心とした新しいチームが生まれたり、CARTIVATOR のメンバーが、所属会社を辞めて起業し、SkyDrive 社と協業したりと、様々な派生的な動きも生まれた。有志団体という形態の可能性が感じられたという。

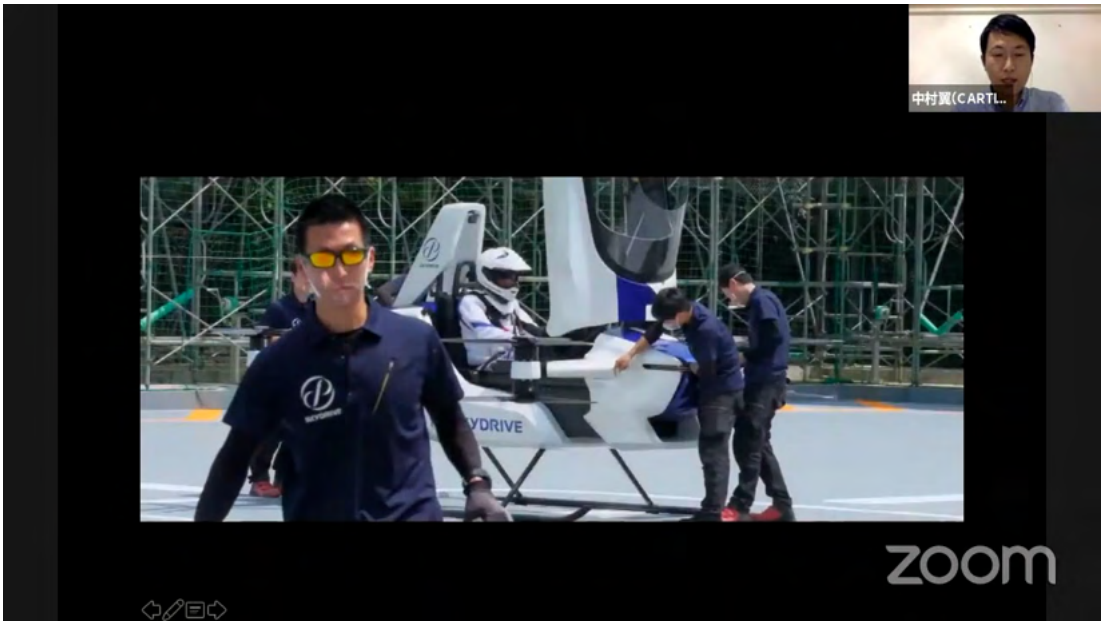
話題は、今後の展望へと移った。マイルストーンとなるデモフライトを終えた後、スピード感を持って空飛ぶクルマの事業化を推進する SkyDrive 社と、その先の未来の「夢」をテーマに活動する CARTIVATOR という形で役割を分担することにした。

「SkyDrive 社は、大阪万博で機体を飛ばすことを目標に、2023 年の事業化を目指して開発を進めます。一方、CARTIVATOR が取り組む新しいテーマは、『未来のタイムマシン』。いろいろな人と話していて、やりたいことに向けた行動や意識を変えるには気持ちの問題が大きいと感じました。そこで仮説として、タイムマシンで未来に行ったら意識を変えられるのではないかと考えたのです。ただし、ハードウェアとして実際に作るのは難しい。タイムマシンは、『未来社会』を『体験』するものと考え、未来社会＝コンテンツと、体験＝フルダイブ VR を組み合わせ、電気自動車に乗って、ヘッドセットをつけて五感で体験する第一弾プロトタイプを作りました」（中村氏）。

©for Startups, Inc.

プロトタイプは未来の東京を飛行する設定で、CIC Tokyo に設置し、既に 200 人以上が体験した。「体験した方からは、『すごい』『本当に飛んでいるような感じがした』というご感想をいただきます。今後は、未来の生活というテーマで、空飛ぶクルマだけではなく、スポーツ体験など様々なものをつくっていきます」（中村氏）

次の夢へ。未来の生活を体験するテーマパーク『FLEX Park』構想スタート！



一方、空飛ぶクルマについてはエアタクシー、観光、救急医療、災害救助などでの利用を想定している。ビジネスチャンスが大きいのはエアタクシーだが、ハードルも高いため、最初のステップとしては救急医療、災害救助を考えているという。福谷氏からは、「今が転換期の始まり」という言葉が出た。

「量産メーカーなどモビリティ業界が今、どんどん空飛ぶクルマに進出しています。百数十年前に、現在のような車社会の到来を描いて自動車産業がスタートし、発達してきました。空飛ぶクルマも、周辺インフラや仕組みなども含めて社会実装するために、新たな可能性も見据えて何が必要かと考えながら、産業が出来上がっていきます。今がまさに転換期の走り始めにあたります。どう実装され、産業としてどう成長するか。我々も走りながら考えています」（福谷氏）

それを考えるとき、未来を体験する「タイムマシン」が活きてくる。「空飛ぶクルマというものが世の中に存在しないなかで、どう飛ばすか。どのようなレギュレーションが必要なのか。これまでは既存のものをベースに考え、かつ行政、企業が主導していました。これからはユーザーがどうあるべきかを考え、それを実装していける将来であってほしいと思います。まだまだそれが難しいなかで、我々はこのプロジェクトを通して、一人ひとりが主体者として取り組んでいくという意思を表していきます」(福谷氏)

タイムマシンのプロトタイプを超えるプロジェクトも動き出している。CARTIVATOR は、このセッションの日（2021 年 1 月 20 日）をもって Dream On に改称し、未来のクルマ、タイムマシン、さらに広げて未来の生活体験を実現するための仕組みづくりを開始した。CIC Tokyo の一角に FLEX Park（フレックスパーク、Future Life EXperience Park に由来）の名称で、未来生活体験のテーマパークを開設する構想だ。
名前も新たに、夢は続いていく。最後に挑戦する人へのメッセージでセッションは終了した。

「私はトヨタ自動車にいて、外に出てからはベンチャーも起こしました。両方を経験して思うのは、互いの文化は違えども人は一緒ということ。コミュニケーション、背景理解があれば協業できると信じていますし、実際にやってきました。この経験をシェアし、協業が進むように活動していきたいと思います」（中村氏）

「私はまだ企業に属し、完全に有志として活動しています。日本の文化として副業が難しいなかで、有志団体は自己実現の一つの解だと思っています。ただし、有志団体は手弁当でやっていることもあり、独自のソリューションがあるわけでもありません。足りないことだらけで、これを加速させる要素はかなりあります。スタートアップのみなさんと

©for Startups, Inc.

は、パートナーシップを結んでやっていける部分があればやりたいし、大企業のみなさんにも興味を持っていただいて、何らかの形で一緒にやっていける部分があればぜひ進めたいと思います」（福谷氏）

「有志団体だからこそ起こせるムーブメントがあるかもしれません。このような形でイノベーションが起こることを願います。この活動が花開くことを楽しみにしています」（名倉氏）

©for Startups, Inc.

STAGE B 18:00

「日本の国際競争力を挽回：協業・共創エコシステムからなる未来の都市づくり」

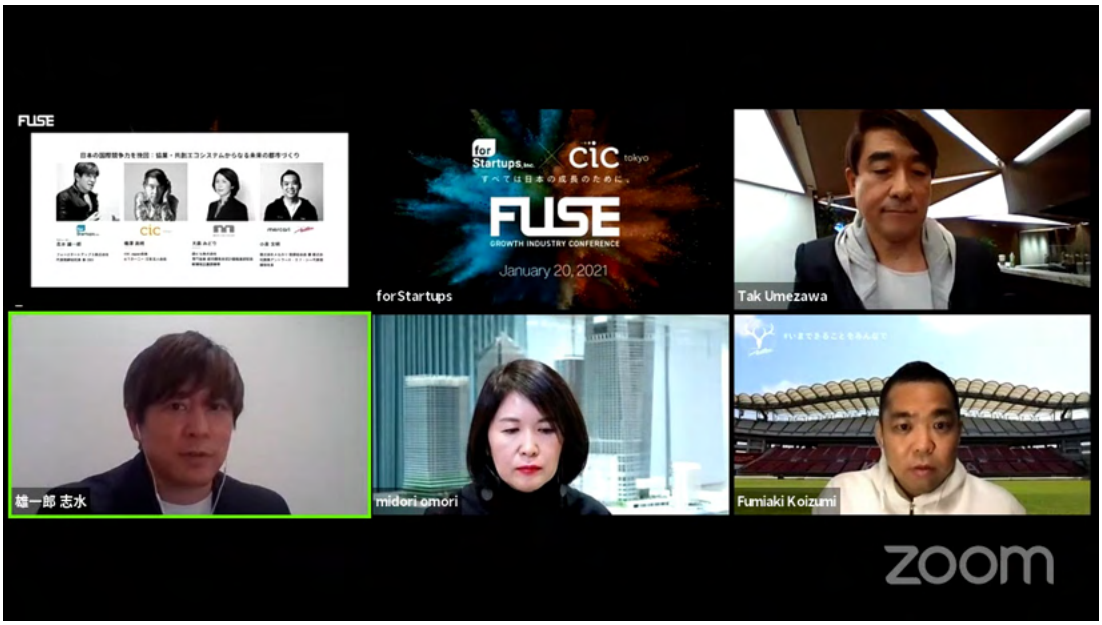
「都市づくり」（ハードウェア）と協業・共創エコシステム（ソフトウェア）をどのように組み合わせていけば、日本の経済成長に寄与できるのか。そのためにエコシステムビルダー達が担うべき役割や、連携に向けた課題などについて議論する。

登壇者

- 梅澤 高明（CIC Japan 会長、A.T.カーニー日本法人会長）
- 大森 みどり（森ビル株式会社　専門役員 都市開発本部計画推進部部長 新領域企画部兼務）
- 小泉 文明（株式会社メルカリ　取締役会長、株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー　代表取締役 CEO）
- 志水 雄一郎（フォースタートアップス株式会社　代表取締役社長 兼 CEO） *モデレーター

©for Startups, Inc.

都心から、地方都市から、それぞれのイノベーション



FUSE を締めくくるセッションは、都市づくり、コミュニティーづくりを通してイノベーションを生み出そうとしている挑戦者たちが集結した。フォースタートアップスの志水氏がモデレーターを務め、それぞれの取組の紹介からセッションはスタートした。

【事例 1】虎ノ門ヒルズ

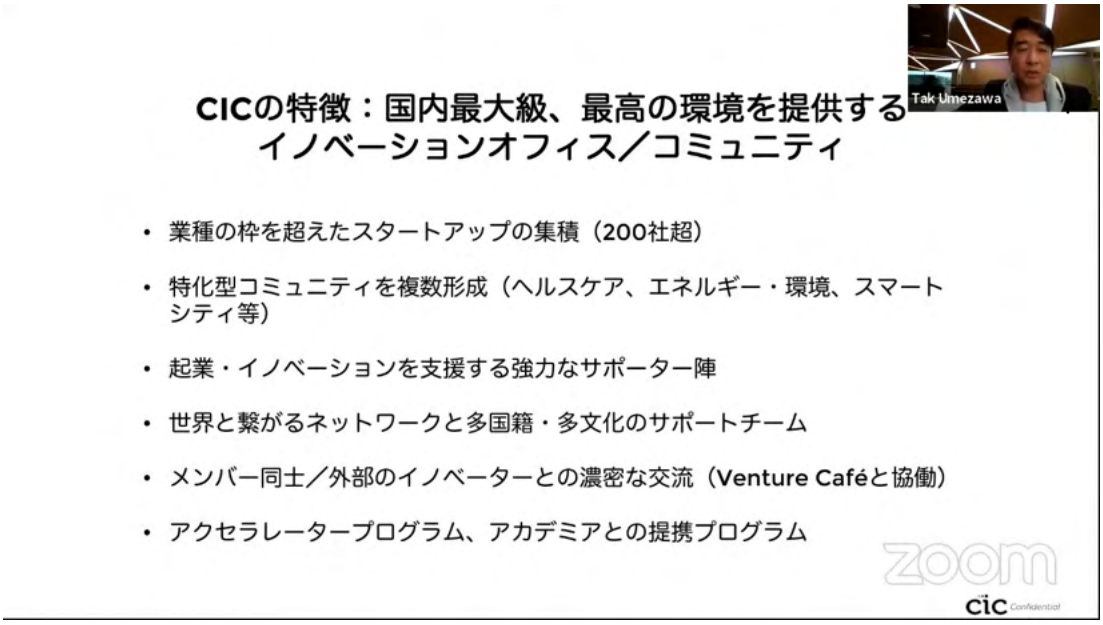
トップバッターは森ビルの大森氏。数々の「ヒルズ」の計画、デザインに携わってきた大森氏が、開発中の虎ノ門ヒルズについて話した。総延べ床面積 80 万 m2 の国際複合都市、虎ノ門ヒルズは、2023 年にグランドオープンを迎える予定だ。直近では、2020 年 1 月に虎ノ門ヒルズビジネスタワーがオープンした。

同社のまちづくりのセオリーは 3 つ。「街を知る」「世界の頭脳を借りる」「やるからには徹底的にやる」だ。虎ノ門ヒルズの場合、まず霞が関が徒歩圏、主要メディアがタクシーワンメーターの距離にある立地に着目。「オープンイノベーションが生まれる街」と位置づけ、イノベーティブプレーヤーにとって価値のある目的地となることを目指した。そして「やるからには徹底的に」。

©for Startups, Inc.

「イノベーティブプレーヤーが必要とするものをすべてそろえる。なければつくる。中途半端にやったら失敗すると、これまでのヒルズの開発で学んできました」（大森氏）との強い信念で、莫大な投資をして長い年月をかけて創りあげてきた。世界中の知恵を集め、イノベーション創出のための数々の仕組みも施している。

【事例 2】CIC Tokyo



その虎ノ門ヒルズビジネスタワーにあるのが、2020 年 10 月にオープンした『CIC Tokyo』だ。15 階、16 階の 6000m2 の空間に、100 席のコワーキングスペースと 163 室のプライベートオフィスが展開されている。日本最大規模のサービスオフィスだが、それだけではない。運営会社である CIC Japan の梅澤氏は「我々は、単にオフィスを貸して賃料をいただくのではなく、コミュニティーをつくることにフルコミットしている会社です」と言う。

CIC Tokyo は「国内最大級、最高の環境を提供する都心型イノベーションオフィス／コミュニティー」だ。CIC は世界 9 都市に展開しており、アジア最初の拠点が CIC Tokyo だ。施設内は入居者同士が自然に出会い、会話が生まれる仕掛けが満載だ。例えば 2 フロアは階段でつないだ一体の空間となっており、その階段は着席でき、イベント会場にも早変

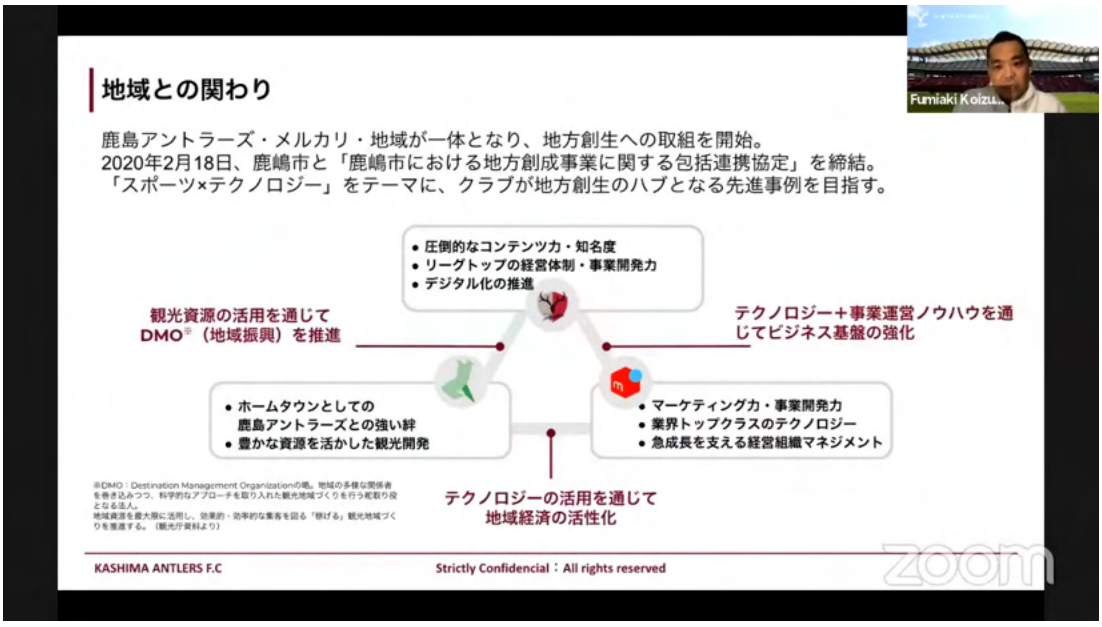
©for Startups, Inc.

わりする。スタートアップに加え、投資家、弁護士、弁理士、コンサルタントなど起業やイノベーションを支援するサポーターもクライアントとして入居する。

「ボストンの拠点では、スタートアップが 7 割、その周りに大企業のサテライトオフィス、VC、NPO、行政や大学の出先が入居し、一体となってコミュニティーを構成しています。このようなコミュニティーを世界各都市でつくり、今、東京版をつくり始めたところです」（梅澤氏）

2020 年 10 月のオープン以来、50 以上のイベントを実施し（このうち 3 分の 2 はリアルイベント）、ヘルスケア、環境・エネルギー、スポーツテック、スマートシティなどのテーマ別コミュニティーを立ち上げた。海外のスタートアップエコシステムとの連携も盛んだ。「イノベーションコミュニティーに身を置いて、自分も産業や社会のイノベーションに貢献しようという方々にぜひ、門を叩いてほしい」（梅澤氏）

【事例 3】メルカリ×鹿島アントラーズ×鹿嶋市



3 つ目の事例は、J リーグの鹿島アントラーズとスポンサーのメルカリが取り組むまちづくりだ。鹿島アントラーズとメルカリ、茨城県鹿嶋市の三者が協定を締結し、人口 6 万 7000 人の同市で、テクノロジーとの掛け算によりイノベー

©for Startups, Inc.

ションを起こしている事例だ。創業以来、循環型社会の実現を掲げてきたメルカリが、アプリだけではない「まち」を含めたリアルの循環型社会づくりに挑戦している。

鹿島アントラーズは東京のファンも多く、スタジアムは年間約 45 万人が訪れる地域のアイコンだ。具体的な取組は、現時点では主に 3 つ。スタジアムのラボ化、鹿島アントラーズを前面に押し出した地域の食の魅力発信、地域の商社と連携した DX コンサルティングだ。

ラボ化は、毎試合約 2 万人強が観戦に訪れるスタジアムを、少し先の未来のテクノロジーの実証実験の場にするというもの。これまでに顔認証システム、5G を使った新たな観戦体験などの実証を行ってきた。地域の食の魅力発信は、アントラーズを前面に出して地域一括のランディングページをつくることで、単独では難しい地域の飲食店による全国へのマーケティングを可能にした。DX は地域の商社と連携し、地域の企業のデジタル化を進めることで競争力や働く場としての魅力の向上を狙う取組だ。

「今後は、市とアントラーズを活用して実証実験したい人をオープンに募集するイベントも計画中です。実証は渋滞対策などいろいろなテーマが想定され、場合によってはメルカリのエンジニアも協力します。そのような体制で魅力的な新しいまちをつくっていきます」（小泉氏）

テクノロジーで世界へ。コロナ後の世界で存在感を増す日本

後半は、「まち」や「コミュニティー」を起点に、どのように国際競争力を上げていくか、各社からの力強いメッセージが発せられた。

「これからは個の時代です。一人ひとりの行動をエンパワーするためにテクノロジーがあり、地方ほどテクノロジーの恩恵を受けるべきだと思います。地方の先進事例がグローバルへと反映される可能性があり、小さなスタートでも実験していくことが大事だと考えています。我々も、鹿嶋市でそのようなテクノロジーの力を使った好事例をつくり、日本全国へ広げていきます。その先はアジアへ、もしくは世界へと発信したい。今、J リーグは約 50 チームあり、バスケットボールなども合わせると、プロスポーツチームは全国で 100 チーム程度あります。我々のような事例が出てくると、100 個分の実験ができるわけです。そこから何かが生まれると期待しています」（小泉氏）

続いて大森氏。森ビルは虎ノ門ヒルズのほか、虎ノ門・麻布台プロジェクト、六本木ヒルズ隣接地の六本木五丁目でもまちづくりを進めている。「新型コロナにより、何十年分もの変化が昨年から今年にかけて一気にやって来ました。変化を踏まえて、次の開発はどう考えるべきか、様々な実証実験にも取り組んでいます。実証実験を現実の街づくりに採用するにあたっての課題は、ソリューションがプロジェクト単位で完結してしまい、汎用性や拡張性を持たせることが難しいこと。我々にはそのような変革を、都市インフラとして、特にテクノロジーの部分でオープンにする使命があると考えています。多様な人が乗れるオープンなインフラを用意することができれば、イノベーションの力で様々な問題

©for Startups, Inc.

を解決し、我々一人ひとりの生活が良くなっていくと思います。次のプロジェクトではそこにチャレンジしていきます」。

最後は梅澤氏が、日本への期待を力強く語った。「日本が何かの分野で世界をリードしようとするならば、スタートアップ大国であるアメリカや中国とは違うネタで戦う必要があります。ヘルスケア、ロボティクス、スマートシティを包含する街づくり、文化産業。これらが、日本の強みを生かせるところではないでしょうか。このようなテーマとテクノロジーやクリエイティブの掛け合わせで勝負していけば、日本発、世界で力を試し得るスタートアップを送り出していけると考えています。新型コロナは不幸な出来事ですが、これにより今、日本が世界から注目を集める状況になっています。アメリカ、ヨーロッパと比べると死者数も重篤者数も二桁少なく、衛生で安全な日本ということで、改めてブランドを立てていけると思います。再び国境が開けば、多くの人々が日本を目指すでしょう。来てくれた人たちには最高の環境を提供し、かつ日本で優れたビジネスを組み立てられるようなサポートを、社会全体で力を合わせてやっていくべきタイミングだと思います。CIC Tokyo も、彼らの日本でのビジネスをサポートする動き方をしたいし、森ビルさんの力強いコミットにも期待します」。

東京で、地方で未来を見据えたイノベーションが起きていることを確認したセッションだった。

©for Startups, Inc.

©for Startups, Inc.