大企業等の事業会社と スタートアップの共成長を導く オープンイノベーションの実践

――スタートアップ調達・購買の実態調査に基づく示唆



目次

はじめに 3

01 ヒアリング調査の設計と実施 4

02 調達・購買プロセスの実践状況の整理・分析 7

03 調達・購買プロセスに係る特徴的なキーアクションの整理・抽出 12

04 調達・購買プロセスごとに難易度別キーアクションを体系化したキーアクション早見表 14

まとめ 22

参考　20社の社内体制整備度合いスコアリングの結果 23

はじめに

スタートアップは社会課題を成長のエンジンに転換し、持続可能な経済社会を実現する存在とされています※。グローバル社会が求めているのはスピードとイノベーションのインパクトであり、企業や投資家は先端技術を持つディープテックスタートアップとの破壊的なオープンイノベーションに強い期待を寄せています。

オープンイノベーションの手法の1つに、既存企業と革新的なスタートアップが協力関係を築く「コーポレートベンチャー（Corporate Venturing）」があります。コーポレートベンチャーは社内の研究開発（R&D）を補完し、新たなイノベーション機会の発見やソリューション開発を加速させる手法です。2015年に登場した「ベンチャークライアントモデル（VCM）」は、有望なスタートアップのテクノロジーやソリューションを大企業などの事業会社が開発の初期段階で購買し、比較的短期間で製品・サービスの市場投入を実現する手法として注目を集めました。このモデルは他のコーポレートベンチャーの手法と比べて、大企業にとって資本的なリスクが低く、イノベーション創出において効果的かつ迅速であるとされています。また大企業が顧客となることで、スタートアップの成長加速にもつながります。

近年の学術研究[1]では、いわゆるVCMにおいて、初期購買・PoC・共同開発などを経て本格採用に至るまでのプロセスには、さまざまなバリエーションが存在することを示唆する結果が得られています。しかし、プロセスに多様性が生まれる要因や、スタートアップと大企業の連携・調達を成功させるポイントは十分に解明されていません。また、スタートアップと大企業の連携構築には、アクセラレーターなど第三者の適切な関与が重要な役割を果たす場合が少なからずあります[2]。

日本において、具体的な事例の収集や分析・評価がいまだ十分ではない状況を踏まえ、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）は、「大企業等のスタートアップ連携・調達加速化事業」を開始し、企業20社へのヒアリング調査に基づく取り組み事例の調査・分析を行いました。本稿は、事業会社によるスタートアップの調達・購買プロセスを複数比較・分析した結果に基づき、ディープテック領域におけるオープンイノベーションの成功率を高めるために有効な方法や成功要因を整理します。

※ スタートアップ育成5か年計画
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/sdfyplan2022.pdf

1 Haarmann et al., Venture Client Model: A Systematic Literature Review, European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE), 2023, Vol.18, No.1, pp.345–355

2 Mancuso et al., Nurturing strategic agility through corporate venturing advisory: An exploratory analysis, 2024, Volume 121, Pages 1-15

ヒアリング調査の設計と実施

本調査では、スタートアップからの調達・購買に先行的に取り組む事業会社20社を対象に、ヒアリングを実施しました。対象企業の選定にあたっては、まず公開情報に基づくデスクトップリサーチを行い、スタートアップとの連携や調達・購買に関する取り組み状況を確認しました。加えて、日本経済団体連合会の「スタートアップフレンドリースコアリング」など参考情報を踏まえ、初期購買やPoC・共同研究などの実践状況、業種バランスを総合的に勘案して候補企業を選定しました（選定企業の業種内訳は図表1参照）。

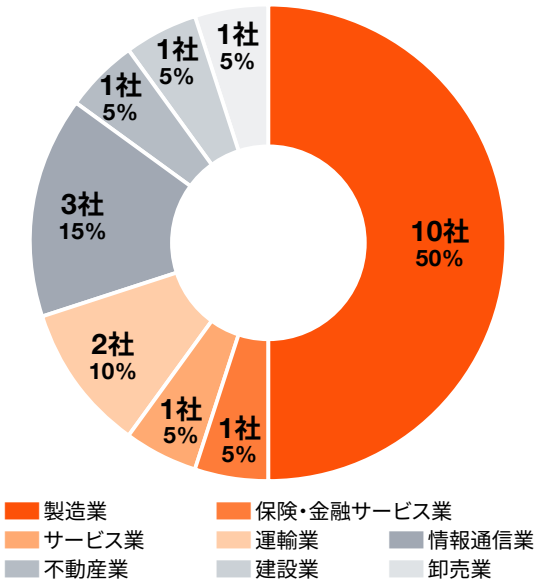
質問項目は、経済産業省「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」[3]（以下、「ガイドライン」）において整理された調達・購買プロセスに基づき、全社戦略、推進体制、課題の特定、スタートアップの探索、初期購買・検証、PoC・共同研究・製品化・プロセス導入、本格採用のステップごとに設定しました（図表2）。これにより、20社の取り組みの差異をステップごとに比較することができます。さらに本調査では、大企業がスタートアップと連携を議論する際に重要となる「共同研究開発計画の策定」を「スタートアップの探索」ステップ内に新たに追加しました。

本調査では、調達・購買に至らない潜在的課題について仮説設定を行い、仮説の検証を通じて、各ステップにおける各社の取り組みを詳細に調査し、プロセスの多様性を評価するアプローチをとっています（図表3）。

図表1：ヒアリング対象企業

	識別	業種
1	A	製造業
2	B	製造業
3	C	製造業
4	D	製造業
5	E	保険・金融サービス業
6	F	製造業
7	G	情報通信業
8	H	サービス業
9	I	製造業
10	J	製造業

	識別	業種
11	K	情報通信業
12	L	運輸業
13	M	情報通信業
14	N	建設業
15	O	運輸業
16	P	卸売業
17	Q	製造業
18	R	製造業
19	S	製造業
20	T	不動産業



出所：PwC作成

3 経済産業省「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」
https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/partnership/guideline.pdf

図表2：本調査で使用した大企業によるスタートアップの調達・購買プロセス

	全社戦略	推進体制	課題の特定 Discover （課題抽出）	スタートアップの探索 Assess（SU評価） 共同研究開発 計画の策定	初期購買・検証 Purchase （初期購買）	PoC・ 共同研究・ 製品化・ プロセス導入 Pilot （現場での検証）	本格採用 Adopt （本格採用）
具体的内容の一例	• 自社の経営戦略にディープテック活用やスタートアップとの協業の方向性・戦略を組込む • スタートアップと連携する組織を組成する	• 自社内の課題を特定し、スタートアップ連携の対象となり得る課題を可視化する • 可視化した課題を協業に適した粒度で構造化する	• ディープテックシーズ情報を収集・分析する • コンテストなどの手法を使ってシーズを発掘する • 協業に適した研究開発計画を策定する	• 解決すべき課題とスタートアップが保有する技術・サービスとをマッチングする • 初期購買した製品・サービスの初期的な検証を行う	• PoC用の予算を事業部に配分する • 調達目的や検証スケジュールを明記し、技術やその効果検証を行う	• PoCの結果を踏まえ、採用可否の判断基準と品質・性能要件を明確化する • 本格導入後の量産・展開のための開発マイルストーンを策定する	

※SU＝スタートアップ
出所：PwC作成

図表3：各ステップにおける課題仮説と仮説検証のための質問内容

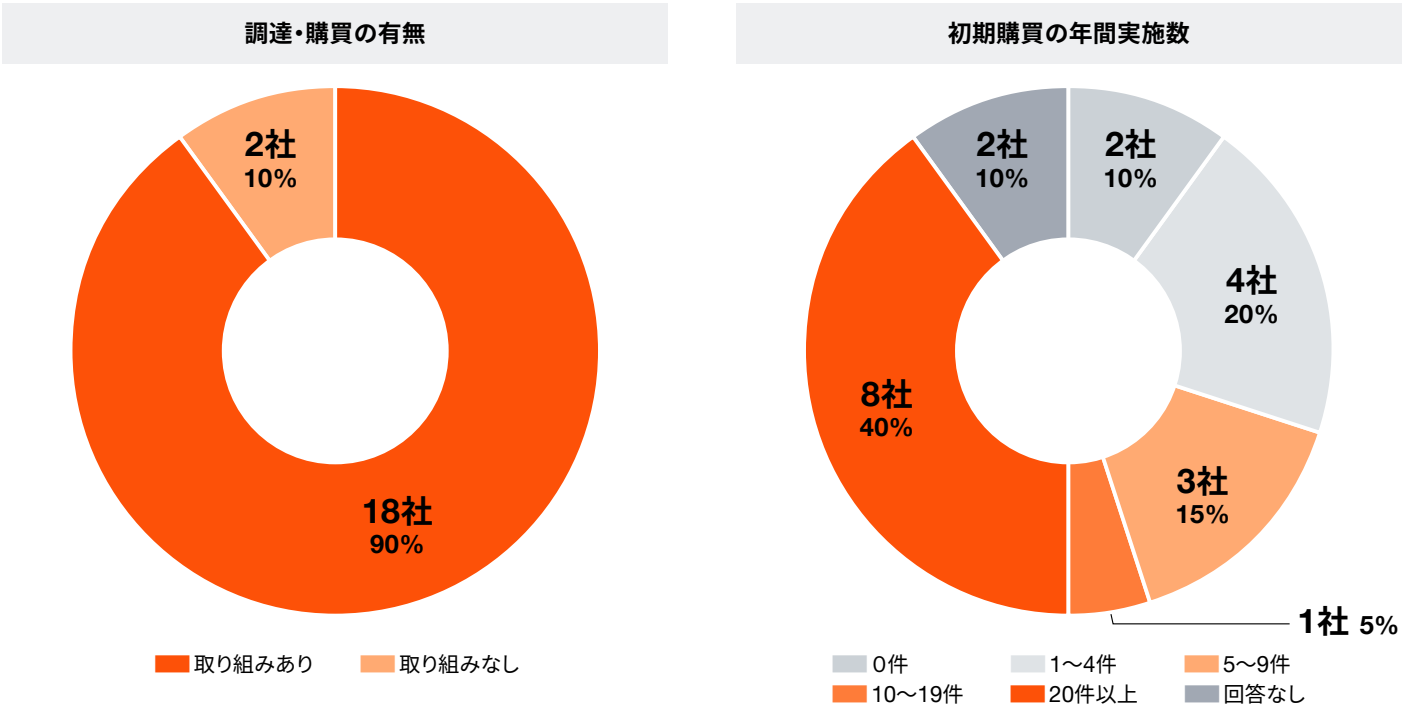
調査項目	調達・購買プロセスが進まない要因に関する課題仮説	質問内容（抜粋）
全社戦略	• スタートアップからの調達・購買が、全社戦略の中に明確に位置づけられていない • スタートアップと協業する重点領域や目的が十分に整理されていない • 調達・購買のプロセスが社内で整備されていない	• スタートアップソリューション活用の重点領域を定めていますか？ • 経済産業省の「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」はご存じですか？　活用されていますか？
推進体制	• イノベーション部門と事業部門の役割分担が整理されていない • スタートアップ連携を専門に担う組織や責任者が明確になっていない	• スタートアップとの連携における推進体制はどのようになっていますか？
課題の特定	• 事業部門が抱える課題が高い解像度で整理されていない • スタートアップと協業可能な粒度まで課題が構造化されていない	• 課題の抽出はどのように行っていますか？ • 事業部門の課題はどのように特定していますか？
スタートアップの探索	• 自社課題に合致するスタートアップを探索する方法が確立されていない • 探索候補を評価・比較する基準が整備されていない • ディープテック領域の技術を理解し探索できる人材が不足している • 研究開発が自前主義で、スタートアップとの連携を考慮していない	• スタートアップの評価はどのように行っていますか？ • 年間で何社程度のスタートアップソリューションを評価していますか？ • スタートアップの評価の際、事業部を巻き込んでいますか？　事業部を巻き込んでいる場合、その工夫点は何ですか？ • 研究開発計画の策定はどのように行っていますか？ • 研究開発計画策定時点で、スタートアップからの調達・購買を意識していますか？
初期購買・検証	• スタートアップ向けの初期購買予算が確保されていない • 既存の調達・購買ルールがスタートアップとの初期取引に適合していない • 与信、契約、相見積もりなどのプロセスが柔軟に運用されていない	• 初回面談から製品購買までの期間はどの程度ですか？ • 迅速な購買のためにどのような工夫をしていますか？ • 購買時に予算条件を定めていますか？ • 契約内容に特別な条項（知的財産の移転要求、品質保証、損害賠償など）は含まれていますか？ • スタートアップ製品の知的財産権に対して、どのように対応していますか？ • 年間で何社程度のスタートアップソリューションを試験購買・実証していますか？
PoC・共同研究・製品化・プロセス導入	• PoCや共同研究の成功基準が事前に設定されていない • 検証結果を次の製品化・導入判断につなげる仕組みが整っていない	• スタートアップの製品の品質管理基準をどのように設定していますか？ • 事業部門を巻き込んで実証実験を実施していますか？ • PoCは有償で行っていますか？ • 既存の購買プロセスとの関係はどのようになっていますか？
本格採用	• PoC後に本格採用へ移行する判断基準が明確になっていない • 品質、量産、保守運用などの要件が十分に整理されていない • 調達、法務、研究・事業部門、CVCなどの社内組織の連携が十分に取れていない	• スタートアップの製品・サービスを全社で本格採用するために、どのような工夫をしていますか？ • 本格採用後に、出資や共同開発につながることはありますか？ • 年間で何社程度のスタートアップソリューションを本格導入していますか？

出所：PwC作成

調達・購買プロセスの実践状況の整理・分析

ヒアリングの結果、対象とした20社のうち、90%にあたる18社がスタートアップからの初期購買経験を有すると回答しました。一方で、各社の年間初期購買数を集計すると、20件以上が40%、20件未満が50%であり、年間10件に満たない企業が全体の45%でした（図表4）。例えばスタートアップからの調達・購買を積極的に進めている欧州のある企業では、2015年からの10年間で延べ6,000社以上のスタートアップを評価し、そのうち280社を超えるスタートアップと調達・購買を伴うパイロットプロジェクトを実施し、2024年には年間50件のパイロットを立ち上げたという情報もあります。こうした海外の情報と比較した場合、日本ではスタートアップとの協業に積極的と言われる企業であっても、基礎的な取り組みが少ない傾向にあるようです。

図表4：調達・購買の実践状況



出所：PwC作成

初期購買数と調達・購買プロセスの社内体制の整備状況の関係を検証する目的で、経済産業省「ディープテックスタートアップの評価・連携の手引き」[4]に掲載されている「ディープテックSUとの連携の『実践度合い』チェックリスト」から調達・購買に関わるアクション項目を抽出するとともに、さらにガイドラインから要素を追加して、社内体制の状況をスコアリングする15項目のチェックリストを作成し、「社内体制整備度合い」としてスコアリングしました（図表5）。15項目のチェックリストは、1.事業戦略、2.調達・購買を通じたOI戦略、3.体制、4.プロセス・予算、5.マインドセットの5つの観点で構成されています。ヒアリング結果に基づき、各項目に該当する取り組みを実施している場合は1点、未実施の場合は0点とし、その合計点を社内体制整備度合いスコアとして算出しました。各社の結果は本稿の末尾に示します。

図表5：調達・購買の社内体制整備度合いを整理するためのチェックリスト

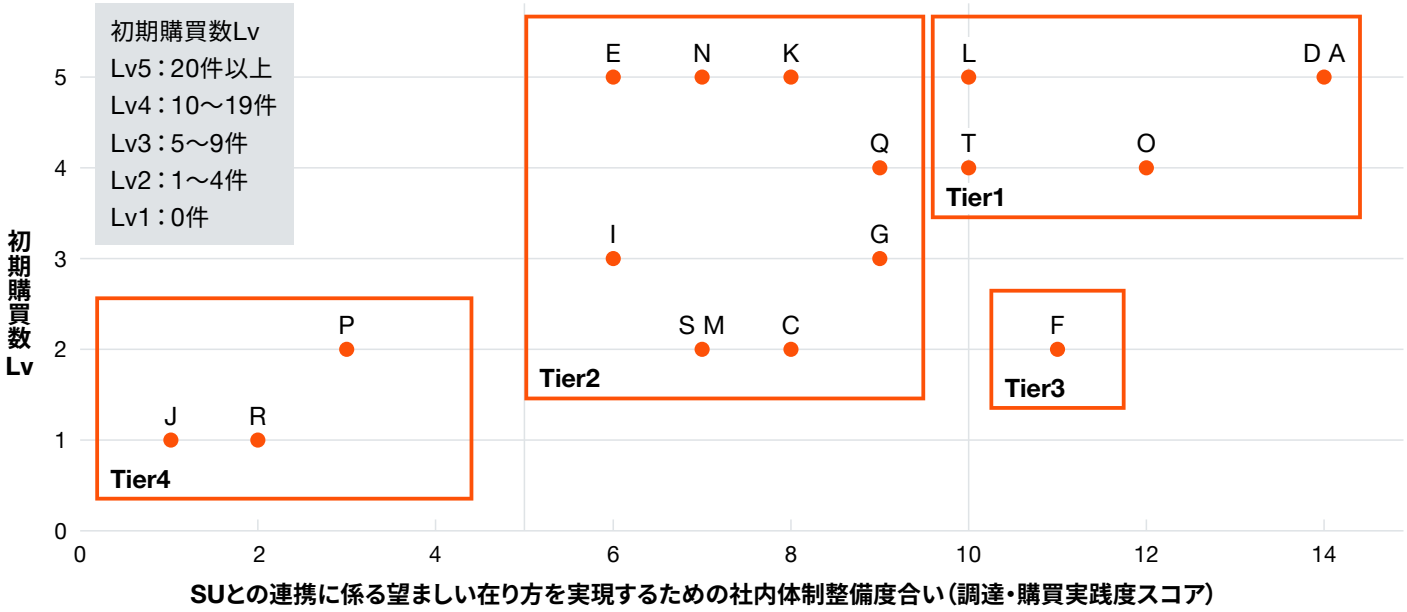
観点	チェックリスト
事業戦略	• オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？
	• 事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？
	• ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？
調達・購買を通じたOI戦略	• スタートアップの顧客になることに関するビジョンを定めているか？
	• SUからの提案を受け、調達・購買を含むOIにつなげるアクセラレーションプログラムの導入実績があるか？
体制	• スタートアップ連携を担う専任組織や担当者が存在するか？
	• イノベーション部門が課題抽出やSUとの協業推進、事業部との伴走を行っているか？
	• 調達・購買部門、法務部門も検証や採用の過程で関与しているか？
プロセス・予算	• イノベーション部門で予算を確保しているか？
	• 事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？
	• 技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？
	• SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？
	• SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？
マインドセット	• トップマネジメントはSUからの調達・購買の必要性を理解し、方針として明示しているか？
	• 社内コミュニケーションを通じてリスクテイクを前提とした文化が醸成されているか？

※OI＝オープンイノベーション
出所：PwC作成

4 経済産業省「ディープテックスタートアップの評価・連携の手引き」
https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/deeptech/tebiki.pdf

次に、社内体制整備度合いスコア（調達・購買数を非公開と回答した2社を除く18社）を横軸、年間初期購買数（5段階）を縦軸として、18社の位置づけを可視化しました（図表6）。作成された散布図において、J社、R社、P社の3社は社内体制整備度合いと初期購買数の両方が低い値を示しました。対するL社、T社、O社、A社、D社は社内体制整備度合いも初期購買数も高いことが分かります。F社は、社内体制整備度合いが比較的高いものの、初期購買数が低くなっています。同社の方針としてスタートアップとはまず共同研究を進めていることから、初期購買数が低くなったと考えられます。社内体制整備度合いのスコア5～9の領域にプロットされた9社は、初期購買数に大きなばらつきが見られます。例えばE社は、イノベーション部門を廃止したことにより、体制面の評価点が低くなっていますが、事業部がイノベーション部門の役割を引き継ぎ、自律的に機能していることがヒアリングによって確認されており、結果的に初期購買数が多くなっていると考えられます。このように、事業会社によるスタートアップからの調達・購買の推進は複合的な要因に影響されつつも、社内体制整備度合いは初期購買数に影響を与える可能性が見えてきました。本稿では、これら18社を図表7のように、4つのグループに分類しています。

図表6：調達・購買の社内体制整備度合いと初期購買数に関する分析結果



出所：PwC作成

図表7：Tierの社内体制整備度合いスコア（以下スコア）と特徴

分類	スコア	Tierの特徴（説明）
Tier1	>10	ガイドラインで推奨する調達・購買プロセスを推進するための体制を整備し、初期購買を推進している、他のお手本となる企業群
Tier2	5～9	ガイドラインで推奨する調達・購買を推進するための社内体制整備度合いがTier1より低い。また、スタートアップからの初期購買の頻度にばらつきがあり、スタートアップとの連携／調達スタンスの違いによって、2つのグループに分けられる
Tier3	＞10	ガイドラインで推奨する調達・購買を推進するための体制がTier1と同程度整備されているものの、調達・購買の実践が少ない企業群
Tier4	0～4	調達・購買の取り組みに関心を持ち、実践を目指す組織や人材は一定程度存在するが、全社的な体制整備には至っておらず、初期購買が限定的な企業群

出所：PwC作成

Tier1企業群では、事業戦略がいずれも満点であったのに対して、Tier2企業群では1～3点と、スコアにばらつきがあることを示しています（図表8）。特に、事業戦略の観点（図表5）における「ホームページや統合報告書でSUとの連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？」では、Tier1企業群とTier2企業群との間に顕著なスコアの差が認められました。

プロセス・予算の項目において、Tier1企業群では、スコアは5点満点中3点以上でしたが、Tier2企業群はC社を除き0点から3点と低いスコアにとどまりました（図表9）。Tier1企業群では、スタートアップとの連携を前提とした与信・審査プロセスやモデル契約書を整備しているのに対して、Tier2企業群では整備されている企業は存在しませんでした。一方で、「事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？」の結果は、Tier1企業群とTier2企業群でスコア差が見られませんでした。

これらの結果から、Tier2企業群がTier1へと成長するためには、次の2点が鍵になると示唆されます。第1に、スタートアップとの連携実績を社外に発信することです。実績の可視化は、社内ではスタートアップ連携への機運を高め、社外では「協業に積極的な企業」というイメージを醸成してスタートアップ側からのアプローチを呼び込む、という好循環を生むと考えられます。第2に、スタートアップとの取引を前提とした与信・契約プロセスを整備することです。一定のルールに沿って意思決定できる仕組みを持つことで、調達・購買の判断が円滑に進む環境が整います。なお、予算の有無についてはTier1企業群とTier2企業群でスコア差が見られなかったことから、予算の確保よりも、発信と仕組みづくりが先行する打ち手として有効であると示唆されます。

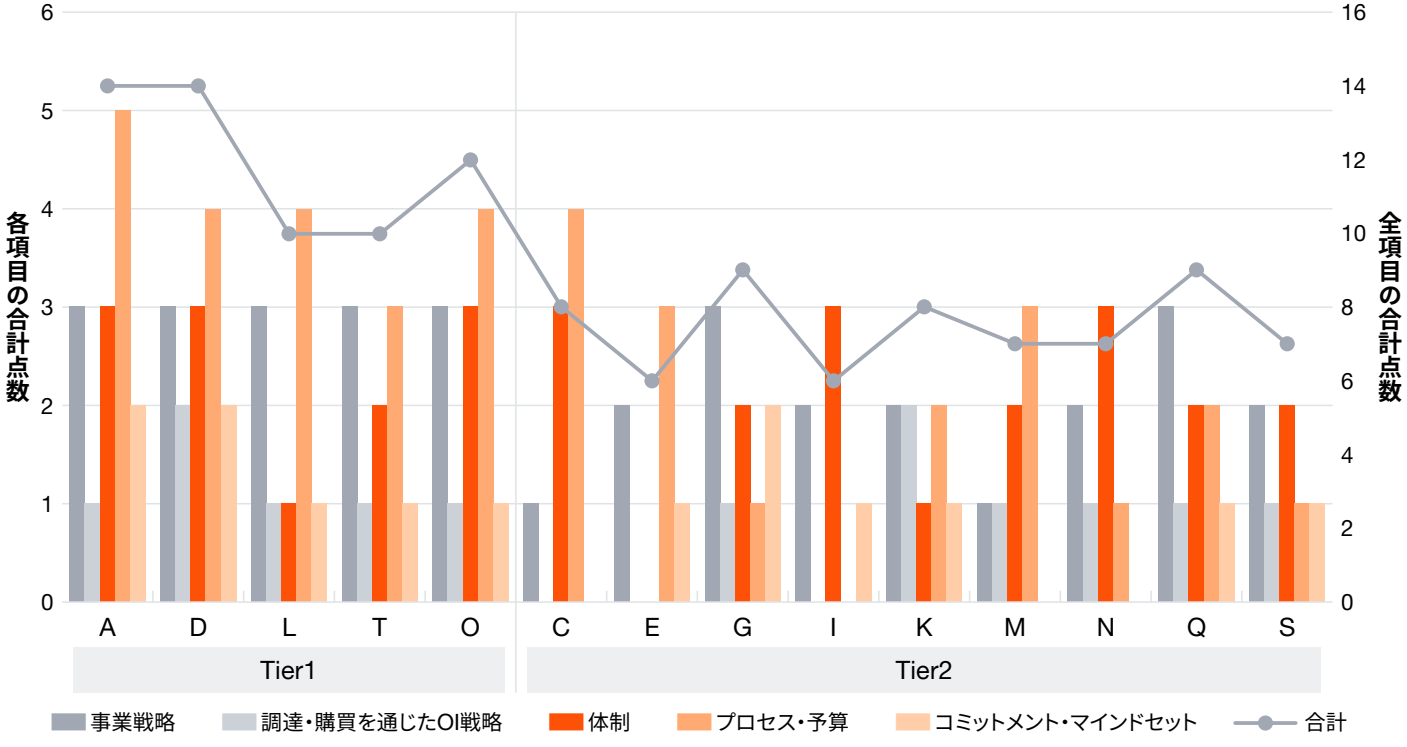
図表8：Tier2企業がTier1企業に成長するためのポイント

		Tier1（5社平均値）	Tier2（9社平均値）
事業戦略	オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？	1.0	0.9
	事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？	1.0	0.7
	ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？	1.0	0.4
プロセス・予算	イノベーション部門で予算を確保しているか？	1.0	0.4
	SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？	0.6	0.0
	SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？	0.8	0.1
	技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？	1.0	0.8
	事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？	0.6	0.6

出所：PwC作成

図表9：Tier1企業とTier2企業のスコアの比較

Yesの場合を1点、Noの場合を0点として、Tier1、Tier2企業群のスコアを算出



出所：PwC作成

調達・購買プロセスに係る特徴的なキーアクションの整理・抽出

前章では、社内体制整備度合いスコアと初期購買数の2軸から各社をTier1～Tier4に分類し、Tier2企業群がTier1へ成長するための打ち手としては、連携実績の発信と与信・契約プロセスの整備が有効である可能性を示しました。ただし、これらは社内体制整備に関する示唆であり、実際の調達・購買プロセスの中で、各社がどのような行動をとり、どこで試行錯誤しているか、またそうした試行錯誤の差によりプロセスがどのように多様化し得るのかまでは捉えきれていません。そこで本章では、視点を調達・購買プロセス別に切り替え、ヒアリング対象企業がプロセスの各段階でどのような特徴的な行動をとっているかを整理しました。

ヒアリング対象企業の調達・購買プロセスについてステップごとにキーアクション数を計測した結果、ステップごとの取り組みの濃淡が可視化されました（図表10）。

一般的に、事業会社によるスタートアップからの調達・購買における難所は、大企業内における課題の特定であると指摘されてきました。しかし、本調査結果では、推進体制の整備や初期購買・検証においても試行錯誤を要している、すなわち多様な課題が存在することが確認されました。

各ステップで試行錯誤が生じる背景には、イノベーション部門の存在や社内コミュニケーションの発達度といった大企業内の環境に依存する課題、ディープテックを活用した製品やプロセスの高度化などビジネスを進めていく上で解決すべき課題などが複雑に絡み合っていることが推察されます。こうしたプロセス全体に広がる難所を踏まえると、ステップごとに有効なキーアクションを整理し、各社が自社の状況に応じて打ち手を選べるようにすることが必要であると示唆されます。

本格採用のプロセスにおけるキーアクション数は、「課題の特定」や「スタートアップの探索」のプロセスと比べて少ない結果でした。本格採用の取り組みは、スタートアップとの連携が進んでいると想定されたヒアリング対象企業においても限定的で、今後、大企業とスタートアップによるオープンイノベーションを促進するためには、取り組みをより一層推進し、事例共有を進めることが必要であると考えられます。

図表10：調達・購買プロセスにおけるキーアクション数と代表的なアクション

	全社戦略	推進体制	課題の特定	スタートアップの探索	初期購買・検証	PoC・共同研究・製品化・プロセス導入	本格採用
20社におけるキーアクション数の合計	27	43	34	44	57	43	25
代表的なアクション抽出	• スタートアップとオープンイノベーションを行う重点領域を設定する • 中計・全社方針にSU連携を位置づける • 経営トップが推進方針を明示する	• イノベーション推進組織を設置する • 事業部との連携窓口・責任分担を明確化する • CVC・VC・研究部門など外部接点を組み込む	• 事業部ヒアリングを通じて課題を収集する • SUと連携可能な課題・テーマを選定する • 課題を整理・優先順位づけする	• 外部ネットワークを活用してスタートアップ候補を探索する • イノベーション部門が事業部に候補提案する前提で探索を行う	• 小規模導入・試用を目的に評価する • 調達・法務・契約の実行ルールを整備する	• PoCの評価指標・目的を明確化する • 事業部主導で実証を進める • PoC後の移管先と製品化判断を明確にする	• 大企業側の品質基準を適用する • 量産・運用・保守体制を整備する

出所：PwC作成

調達・購買プロセスごとに難易度別キーアクションを体系化したキーアクション早見表

前章で示したように、調達・購買プロセス全体に試行錯誤の波が広がっていることを踏まえて、事業会社が自社の現在地や組織文化、成熟度に照らして、優先的に取り組むべきアクションを判断するためのツールとして、キーアクション早見表を作成しました。

早見表は調達・購買プロセスの各ステップ（全社戦略、推進体制、課題の特定など）ごとに整理されています。各ステップの中で、取り得るキーアクションを難易度別に並べ、それぞれのアクションについて具体的な内容と期待される効果を併記する構成としました。掲載しているアクションは、ガイドラインで言及されているものと、ヒアリング調査で新たに抽出されたものとに区別しました。

各キーアクションの実践難易度は、社内調整の難しさ、リスク管理、意思決定プロセスにおけるハードルの高さなどによって差があります。そこで、ヒアリングから見えた各社の実践状況や実務的な難易度を総合的に考慮して3段階に整理しました（図表11）。

図表11：難易度別キーアクションの定義

初級	ヒアリングおよび当社の調査分析において、多くの事業会社が実践すると判明したアクション
中級	初級の取り組みに比べて実践している企業は少なく、社内調整の難易度が高いものや、高いレベルでの意思決定が必要となるアクション
上級	グローバル環境での実践や大規模投資、企業リスクの許容が必要となるアクション

出所：PwC作成

全社戦略の段階（図表12）では、初級アクションとして、自社がどの事業領域でスタートアップと協業し、どのような戦略的価値を創出するかを明確に定義することが求められます。中級レベルではスタートアップ連携の成果指標（KPI）の設定・進捗管理・成果の社外発信を通じて、社内外に「オープンイノベーションに積極的な企業」というイメージを醸成することが大切です。さらに上級では、少額投資など柔軟な成長投資枠を設定し、スタートアップ協業を実効的に推進する財務的基盤を整えることが重要です。

図表12：全社戦略におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**SUと連携する事業領域を設定**	• イノベーション部門や全社横断組織が、SUと連携する重点領域の設定にコミットする	• 全社意識の向上 • 経営層のコミットメント強化
初級	**経営陣がOIの重点領域を設定**	• 経営層がOIの重点領域や戦略分野を明確に定めて、全社方針として発信する	
中級	**SU連携を対外発表**	• 中期経営計画や統合報告書、プレスリリース、Webサイトなどで SU連携の方針・成果を発信する	• 企業のイノベーション姿勢を示しブランド力を向上 • SU連携の成果の把握と改善
中級	**SU連携に成果指標を設定**	• SU連携の件数、PoC実施数、本格採用数など、**具体的なKPIや成果指標を設定し、進捗管理する**	
上級	**経営陣がグローバルにOIをリード**	• 経営層が海外拠点やグローバルネットワークを活用し、OIをけん引	• より質の高い海外SUにアクセス • SUへの投資対効果を高める
上級	**少額投資の成長投資枠を設定**	• **SU連携のために少額投資や成長投資**の専用枠を設け、柔軟な資金投入を可能にする	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

推進体制の構築（図表13）は、初級段階として、イノベーション専門部門を設置し、イノベーション部門が各部門と連携する体制を構築することから始まります。中級段階では、技術や市場を深く理解する人材の育成・配置と、旗振り役が組織横断的に動ける社内体制の構築が進められます。社内のイノベーション部門は取り組みが進む中で解体される事例も見受けられますが、中級段階の取り組みの推進に良い影響を与えていることがヒアリングで明らかになっています。上級段階では、海外のイノベーション拠点の設置や、各事業部内にスタートアップ連携を担う戦略チームの配置があげられ、組織横断的かつグローバルな推進体制が構築されます。特に、事業部内に戦略チームを設けることは、各事業部が自律的にスタートアップ連携を推進できる環境を生み出すようです。

図表13：推進体制におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**イノベーション部門が各部門と連携する体制の構築**	• イノベーション部門が現場の課題やニーズを的確に吸い上げる	• SU探索の質が向上 • SU連携の実効性が向上
初級	**イノベーション部門の市場調査・リサーチ力を向上**	• ディープテックSUや技術の探索・評価を的確に行えるよう、調査・リサーチ機能や専門人材を強化	
中級	**社内エバンジェリストを設置**	• SU連携やイノベーション推進役の**「社内エバンジェリスト」をキーパーソンとして育成し事業部に配置**	• 現場との密接な連携の促進
中級	**イノベーション部門に事業部から兼務職を配置**	• イノベーション部門に事業部出身者や現役の事業部員を兼務で配置し、現場ニーズとイノベーション部門の活動をつなぐ	
上級	**海外にイノベーション部門を設置**	• 海外にもイノベーション拠点を設置し、現地のSUの情報収集や連携を強化する	• 全社的にSUと連携し、価値創造する体制を確立
上級	**事業部にもSU連携する部署を設置**	• **各事業部にもSU連携を担う専門人材や戦略チームを設置**	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

企業の事業上の課題の多くは各事業部門に存在しています。課題の特定（図表14）の初級段階では、日々の業務から課題を洗い出して可視化する取り組みから着手します。イノベーション部門の専門人材と事業部が連携し、スタートアップとの協業に適した課題を発掘するとともに、適切な粒度で課題を構造化することが重要といえます。課題の構造化には、外部の専門家の協力を得ながらワークショップや勉強会を継続的に実施する手法が有効なようです。上級段階ではまた、社内で集めた課題や解決策のアイデアを社外に発信し、社外の知見を取り込むことで、課題解決の質とスピードの向上を図る取り組みが行われています。これらの取り組みを単発のイベントに終わらせず継続的な仕組みとして定着させるためには、経営層の継続的な関与が必要となります。

図表14：課題の特定におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**イノベーション部門と事業部で課題を抽出**	• イノベーション部門と事業部が連携し、**現場の課題やニーズをヒアリング**・分析する体制を構築	• 現場課題の可視化 • SU連携テーマの明確化
	イノベーション部門と事業部で事業分析ワークショップを実施	• 事業分析ワークショップや勉強会を通じて**SU連携のテーマや課題を構造化する**	
中級	**全社から課題を公募するアイディエーションを実施**	• 全社員やグループ会社から課題やアイデアを公募し、SU連携のテーマを広く集める • **課題への対応をタイムリーに行う**	• イノベーション文化の醸成 • 経営層の関与強化
	役員を含む上位層と課題を特定	• 役員層を含めた課題特定会議や連携会議を定期的に開催	
上級	**事業部が課題のリバースピッチを実施**	• SUや**外部パートナーに対してリバースピッチを行い、課題解決型の連携**を促進 • 単発ではなく継続的な実施とする	• SU協業の透明性向上
	協業のマイルストーンクライテリアをSUに示す	• マイルストーンや評価基準を、事前にSUと大企業で明確にする • 進捗会議や定例レビューで、マイルストーン達成度を確認する	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

スタートアップ探索（図表15）の中核を担うのは、初級・中級レベルではイノベーション部門です。各事業部のニーズやKPIを踏まえた協業計画案を作成し、意思決定権を持つ事業部のキーパーソンに提案する役割を果たします。ディープテックスタートアップとの協業を進める企業では、技術内容や研究開発の状況を深く理解できる研究部門の人材をイノベーション部門に配置することで、探索や評価の精度を高める取り組みも見られました。上級段階では、従来、イノベーション部門が担ってきた役割を段階的に事業部に移管し、事業部自らがスタートアップ探索や協業を推進する体制を構築することがあげられます。これにより、現場起点のリアルな事業課題に沿った探索が可能となり、検討から意思決定までのスピードとマッチング精度の双方が向上すると示唆されます。

図表15：スタートアップ探索におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**イノベーション部門が事業部にSUを提案**	• **事業部の課題やKPI（品質・コストなど）にひもづけて、イノベーション部門でSUとの協業計画の案を作成** • 事業部のキーパーソンに対して提案	• 協業の方向性を明確化
	SUとの協業計画を短期・中期・長期で作成	• SUとの協業計画を合意する • マイルストーンとしてSUに提示する	
中級	**独自OIプラットフォームを立ち上げる**	• イノベーション部門が社内外の課題、SUリスト、案件進捗などを一覧できるシステムを構築 • 全社でシステムを利用できるようにする	• 情報の一元化と効率化 • 技術評価の精度向上
	研究所からイノベーション部門への出向者がSU探索	• 研究所／R&D出身者がSUの技術評価・社内説明を担う • 技術適合性と事業シナジーでSUをスクリーニング	
上級	**事業部がイノベーション部門を引き継ぎSUを探索**	• **事業部がイノベーション部門を引き継いで独自の探索力を強化**	• SU調達・購買の加速化、効率化 • 技術領域によっては初期投資が必要
	海外イノベーション部門が探索	• 海外イノベーション部門の常駐者がSU探索、サンプル購入などの窓口になる • 海外CVC部門が投資予算を持って探索を推進する	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

初期購買・検証（図表16）の初級段階では、品質保証の社内ルールを厳格に適用するよりも、まずは試験的に導入することを優先する企業が多く見られました。例えば初回の購買を無償としつつ、効果検証後の有償購買への移行をスタートアップと事前に合意しておく運用は、双方の納得感を保ちながら導入を進める工夫として効果があるようです。中級段階では、イノベーション部門が初期購買専用の予算をあらかじめ確保し、各事業部からの要請に応じて柔軟に配分する体制を整えることがあげられます。上級段階では、スタートアップとの契約手続きや与信審査について専用のファストトラック（相見積もりの省略、提出書類の定型化など）を導入し、契約プロセスを大幅に迅速化する取り組みが見られます。

図表16：初期購買・検証におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**品質保証を厳格運用しない**	• 「量産レベルの品質保証」を求めず、**仕様のみ保証や目的達成型として、検証できればOKとする** • 契約不適合責任も限定的に設定	• 初期購買、PoC実施のハードル低減 • 事業会社とSUの対等な関係構築
	初回無償、次は有償と段階運用	• **初回は「無償トライアル契約」で目的・期間・成果物を限定** • 検証価値が認められたら有償PoC契約へ移行することを事前に合意	
中級	**初期購買を含むOI用の予算確保**	• イノベーション部門に「SUとのOI専用予算枠」を設置し初期購買を行う • **事業部からの申請に応じて迅速に予算執行できる仕組みを整備**	• 予算面での機動力確保 • 柔軟な開発プロセスの構築
	ステージゲートの柔軟な運用	• リーン開発を採用し、検証内容や進捗に応じて、次段階への進行条件を都度調整	
上級	**ベンダープロセス、与信、提出書類を大幅に簡素化**	• SU専用の「簡易与信」「必要最小限の提出書類」「相見積もり不要」などの**ファストトラック運用を導入**	• 協業スピードの最大化 • スケールアップを見据えた準備
	大量調達・購買を前提とした無償購入	• 初期は「無償購買・PoC契約」で目的・期間・成果物を限定 • SUと大企業で「本格採用時の条件・基準」を事前に説明し、期待値を合わせる	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

初期購買可能な製品・サービスを持たないスタートアップとの取り組みでは、共同研究であればすぐに着手できます（図表17）。ヒアリングでも、まずは共同研究から取り組むケースが確認されており、着手のしやすさから本稿では初級アクションとして整理しました。共同研究であっても、スタートアップが保有する技術の成熟度によっては、試作品開発や製品化の時期を予測できる場合があります。事業化に向けた計画を共同研究と並行して進めることにより、社会実装の実現可能性が大きく高まります。中級段階では、スタートアップから初期購買した製品・サービスを用いてPoCを実施する際に、大企業側が事前に評価方法・基準を策定し、検証結果をスタートアップにフィードバックする取り組みが重要なようです。上級段階では、PoCから製品化までの開発段階においてマイルストーンを設定し、イノベーション部門が支援を行うフェーズと、イノベーション部門が事業部への橋渡しを担いながら開発・製造責任の移管を進めるフェーズを明確にすることが重要であり、これにより本格採用への移行が円滑になることが示唆されます。

図表17：PoC・共同研究・製品化におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**調達・購買を伴わない共同研究をまず実施**	• 技術の適合性や価値仮説の検証を目的に、**SUと共同研究を実施** • **PoCや試作購買など協業の計画を立てる**	• 量産品質や与信の壁の回避 • PoCのスピード向上
	SU主導でPoCを設計・運用	• SUがリードしてPoCを設計する • 事業会社はSUをサポートする	
中級	**SUの製品を目的に合うようにカスタマイズする**	• 目的に合った最小限の**カスタマイズ方針をPoC段階で定義し、アジャイルな開発を進める**	• 事業会社からSUへのフィードバックによる製品改良 • 事業化の加速
	—	—	
上級	**イノベーション部門がPoCから製品化まで事業部を支援**	• **開発におけるステージゲートを定義**し、イノベーション部門から事業部に橋渡しをするポイントを明確にする	• PoCから事業化までのプロセスを円滑化 • 協業コストの軽減
	SUの補助金申請・活用の支援	• 事業会社はSUに補助金を活用するように促す • マイルストーン作成、必要書類、実証設計を大企業側が支援	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

本格採用の段階（図表18）の初級アクションは、一般に、自社の品質基準に照らして採否を判断し、通常の調達・購買プロセスに則って手続きを進めることです。しかし、近年、スタートアップに対しては、従来からある品質基準や購買手続き（特に与信審査）の適用が難しいとの指摘があります。本格採用をスムーズに進める上では、PoCで得られた成果などに基づきスタートアップに適用可能な採用基準を策定するなど柔軟な対応が必要なようです。こうした新たな取り組みは、企業によるスタートアップ技術の導入に係るプロセスや判断基準の透明性を高め、スタートアップとの信頼関係の醸成にも寄与していると推察されます。上級段階では、本格採用の選択肢を広げるための取り組み、例えば、スタートアップの製品・サービスを自社のサブブランドとして販売するブランディング戦略や、量産化に向けたスタートアップへの資本参加など、自社の既存の品質基準に必ずしも合致しない製品でも本格採用につなげるためのアイデアとその実践が、イノベーションの加速に重要な要素と考えられます。

図表18：本格採用におけるキーアクション

	アクション	内容	期待値
初級	**SUからの本格採用は事業部が判断する**	• SUとの協業において**本格採用（量産・標準導入・横展開など）の可否は、現場の事業部が判断**する • 採用の最終判断に際しては、**現場の課題・ニーズ・リスク評価に基づき上位層もコミットする**	• 品質基準の担保
	事業会社の品質基準を採用		
中級	**PoCの実績から本格採用を判断**	• PoCのKPIを設定して**本格採用の判断基準を明確にする**	• 採用判断の透明化 • 市場投入のスピードアップ
	SUブランドにおいて販売を行う	• 人や社会への影響・リスクの高い製品は、まずSUブランドで市場投入し実績を積む • 品質・サポート体制を同時並行で大企業が支援	
上級	**量産化において必要な資本をSUに注入**	• 大企業側が必要な**資本をSUに投入し、資本政策の検討と併せて、体制強化や生産能力の拡大を支援**	• 品質保証とスピードの両立 • 企業のブランド価値毀損を回避
	SU製品用サブブランドを構築	• 社内標準に合致しないSU製品は**サブブランドで展開し、既存事業と切り分けて限定的に商品化・販売**する	

：「共創パートナーシップ　調達・購買ガイドライン」でも言及のある内容

出所：PwC作成

まとめ

日本のスタートアップ投資戦略を確実な経済成長へと結びつけていくために、事業会社が有望なスタートアップのテクノロジーやソリューションを開発の初期段階から購買し、比較的短期間で製品・サービスの市場投入を実現する手法の普及は重要な施策の1つです。本調査は、2015年に誕生したVCMに関して、近年の学術研究が報告している「プロセスの多様性」を検証するために実施されました。

スタートアップからの調達・購買に取り組む事業会社20社の調査対象はいずれも、おおむね経済産業省のガイドラインに示されたプロセスに沿ってスタートアップとの連携・調達・購買を進めていました。ガイドラインは、事業会社がスタートアップからの調達・購買を行う際の望ましい在り方や、モデル契約書を公開・解説しており、オープンイノベーションを進める際の入門書として有効であることが今回の調査結果からも示唆されます。

本調査ではまた、スタートアップからの調達・購買を視野に入れたオープンイノベーションを推進していくにあたって、事業会社における社内体制の整備度合いが重要な成功要因となっていると考えられます。特に、スタートアップ専用の与信プロセスやモデル契約書などの整備・活用が、スタートアップとのオープンイノベーションのスピードに大きく影響すると考えられます。事業会社による調達は、スタートアップがプロダクト・マーケット・フィットを証明するための生命線でもあります。そのため、事業会社の社内環境を今以上にスタートアップとのオープンイノベーションに適したものへと変えていく取り組みも必要です。

調査対象の20社は、調達・購買プロセスの全体にわたって共通する課題を抱え、その解決に向けてそれぞれがさまざまな方法（How）を実践していました。すなわち、スタートアップからの調達・購買を前提とした連携をイノベーションに結びつけ、収益を生み出していく方法は1つではなく、企業ごとに、あるいはプロジェクトごとに独自の工夫が必要であると示唆されます。そうした試行錯誤を、プロセスを構成するステップごとのアクションとして収集・整理・可視化することにより、スタートアップからの調達・購買に興味を持ちつつも十分に取り組めていない国内企業に対して、新たなオープンイノベーションに挑戦する機会を提供することができるでしょう。

スタートアップからの調達・購買は、新規事業の創出や既存事業の競争力強化につながる戦略的な選択肢です。各社の組織文化や調達・購買プロセスの成熟度を踏まえ、キーアクション早見表から実行可能なアクションを選定し、実践への一歩を踏み出していただければと思います。また、自社だけで抱え込まず、外部のリソースを柔軟に取り入れることも、実践を加速させる有効な手段となります。本稿をきっかけに、スタートアップからの調達・購買に取り組む事業会社の裾野がさらに広がっていくことを願っています。

本稿は、NEDO「大企業等のスタートアップ連携・調達加速化事業」の一環として実施した調査の結果を取りまとめたものです。

参考　20社の社内体制整備度合いスコアリングの結果

観点	チェックリスト	A	B	C	D	E
事業戦略	• オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？	1	1	1	1	1
	• 事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？	1	1	0	1	1
	• ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？	1	0	0	1	0
調達・購買を通じたOI戦略	• スタートアップの顧客になることに関するビジョンを定めているか？	1	1	0	1	0
	• SUからの提案を受け、調達・購買を含むOIにつなげるアクセラレーションプログラムの導入実績があるか？	0	0	0	1	0
体制	• スタートアップ連携を担う専任組織や担当者が存在するか？	1	1	1	1	0
	• イノベーション部門が課題抽出やSUとの協業推進、事業部との伴走を行っているか？	1	1	1	1	0
	• 調達・購買部門、法務部門も検証や採用の過程で関与しているか？	1	1	1	1	0
プロセス・予算	• イノベーション部門で予算を確保しているか？	1	1	1	1	1
	• 事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？	1	1	1	0	1
	• 技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？	1	1	1	1	1
	• SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？	1	0	0	1	0
	• SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？	1	1	1	1	0
マインドセット	• トップマネジメントはSUからの調達・購買の必要性を理解し、方針として明示しているか？	1	1	0	1	1
	• 社内コミュニケーションを通じてリスクテイクを前提とした文化が醸成されているか？	1	1	0	1	0
	合計点数（Yes=1, No=0）	14	12	8	14	6
	初期購買の年間実施数	20以上	非公開	1～4	20以上	20以上

観点	チェックリスト	F	G	H	I	J
事業戦略	• オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？	1	1	1	0	0
	• 事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？	1	1	1	1	1
	• ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？	0	1	1	1	0
調達・購買を通じたOI戦略	• スタートアップの顧客になることに関するビジョンを定めているか？	0	0	0	0	0
	• SUからの提案を受け、調達・購買を含むOIにつなげるアクセラレーションプログラムの導入実績があるか？	1	1	1	0	0
体制	• スタートアップ連携を担う専任組織や担当者が存在するか？	1	1	1	1	0
	• イノベーション部門が課題抽出やSUとの協業推進、事業部との伴走を行っているか？	1	1	1	1	0
	• 調達・購買部門、法務部門も検証や採用の過程で関与しているか？	1	0	0	1	0
プロセス・予算	• イノベーション部門で予算を確保しているか？	1	0	1	0	0
	• 事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？	0	0	0	0	0
	• 技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？	1	1	1	0	0
	• SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？	0	0	1	0	0
	• SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？	1	0	1	0	0
マインドセット	• トップマネジメントはSUからの調達・購買の必要性を理解し、方針として明示しているか？	1	1	1	0	0
	• 社内コミュニケーションを通じてリスクテイクを前提とした文化が醸成されているか？	1	1	1	1	0
	合計点数（Yes=1, No=0）	11	9	12	6	1
	初期購買の年間実施数	1～4	5～9	非公開	5～9	0

観点	チェックリスト	K	L	M	N	O
事業戦略	• オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？	1	1	1	1	1
	• 事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？	1	1	0	1	1
	• ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？	0	1	0	0	1
調達・購買を通じたOI戦略	• スタートアップの顧客になることに関するビジョンを定めているか？	1	0	1	0	0
	• SUからの提案を受け、調達・購買を含むOIにつなげるアクセラレーションプログラムの導入実績があるか？	1	1	0	1	1
体制	• スタートアップ連携を担う専任組織や担当者が存在するか？	1	0	1	1	1
	• イノベーション部門が課題抽出やSUとの協業推進、事業部との伴走を行っているか？	0	0	1	1	1
	• 調達・購買部門、法務部門も検証や採用の過程で関与しているか？	0	1	0	1	1
プロセス・予算	• イノベーション部門で予算を確保しているか？	0	1	1	0	1
	• 事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？	1	1	1	0	0
	• 技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？	1	1	1	1	1
	• SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？	0	0	0	0	1
	• SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？	0	1	0	0	1
マインドセット	• トップマネジメントはSUからの調達・購買の必要性を理解し、方針として明示しているか？	0	0	0	0	1
	• 社内コミュニケーションを通じてリスクテイクを前提とした文化が醸成されているか？	1	1	0	0	0
	合計点数（Yes=1, No=0）	8	10	7	7	12
	初期購買の年間実施数	20以上	20以上	5～9	20以上	10～19

観点	チェックリスト	P	Q	R	S	T
事業戦略	• オープンイノベーションの方針は、領域・軸・連携手法まで明確に定義されているか？	1	1	0	1	1
	• 事業戦略やSUとの連携意思を中期経営計画を含むIRや広報で定期的に発信しているか？	0	1	0	0	1
	• ホームページや統合報告書でSU連携実績を公開し、広報テーマに含めているか？	0	1	0	1	1
調達・購買を通じたOI戦略	• スタートアップの顧客になることに関するビジョンを定めているか？	0	0	0	0	0
	• SUからの提案を受け、調達・購買を含むOIにつなげるアクセラレーションプログラムの導入実績があるか？	0	1	1	1	1
体制	• スタートアップ連携を担う専任組織や担当者が存在するか？	1	1	1	1	1
	• イノベーション部門が課題抽出やSUとの協業推進、事業部との伴走を行っているか？	1	1	0	1	1
	• 調達・購買部門、法務部門も検証や採用の過程で関与しているか？	0	0	0	0	0
プロセス・予算	• イノベーション部門で予算を確保しているか？	0	1	0	0	1
	• 事業部に初期購買に使える予算があり、迅速な取り組みが可能であるか？	0	0	0	1	1
	• 技術的マイルストーンをSUと合意し、複数シナリオを想定しているか？	0	1	0	0	1
	• SU専用の与信プロセスやモデル契約書、指針を活用した契約プロセスを定めているか？	0	0	0	0	0
	• SU製品の評価基準は明示され、調達判断に一貫性があるか？	0	0	0	0	0
マインドセット	• トップマネジメントはSUからの調達・購買の必要性を理解し、方針として明示しているか？	0	0	0	0	0
	• 社内コミュニケーションを通じてリスクテイクを前提とした文化が醸成されているか？	0	1	0	1	1
	合計点数（Yes=1, No=0）	3	9	2	7	10
	初期購買の年間実施数	1～4	20以上	0	1～4	10～19

PwC Japanグループ
https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。
複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。
PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2026年10月　　管理番号：I202607-07

© 2026 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.