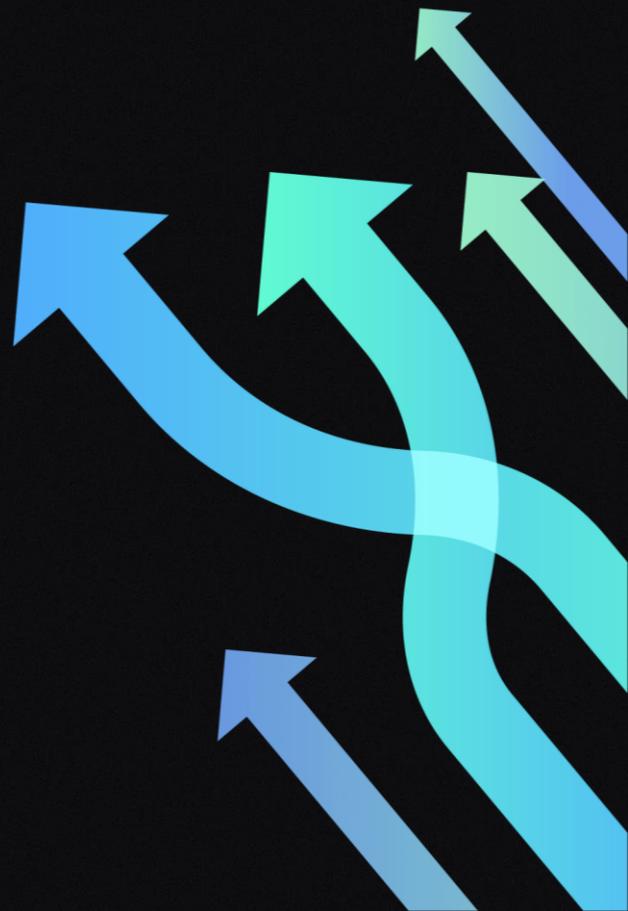


特別ディスカッション 『共創による大企業変革-イノベーションエコシステムの未来-』

データから読み解く

共創による 新規事業開発の実態

TMIP Tokyo Marunouchi
Innovation Platform



はじめに

日本企業の間で活発化している共創による新規事業開発。その取り組みになぜ「共創」が必要とされ、それはどこに向かおうとしているのでしょうか。また、新規事業の立ち上げにどんな課題があり、それをどう乗り越えるべきなのでしょう——。

そうした疑問への答えを探るべく、大企業やスタートアップ企業に向けて新規事業の共創・検証・社会実装のためのプラットフォームを提供している一般社団法人TMIP（Tokyo Marunouchi Innovation Platform）

(*1) は2025年5月にディスカッションを催しました。それは、日本企業の新規事業開発をリードする3人の識者によるディスカッションです。本資料では、そのエッセンスを、TMIPによる調査結果 (*2) とともに紹介します。

A black and white photograph of three men sitting together, engaged in a discussion. The man on the left is gesturing with his hands. The man in the middle is looking towards the right. The man on the right is smiling slightly. They are all wearing collared shirts or jackets.

守屋 実 氏
新規事業家

入山 章栄 氏

早稲田大学大学院経営管理研究科
早稲田大学ビジネススクール教授

荒木 治彦 氏

三菱地所 代表執行役 執行役専務
一般社団法人 大手町・丸の内・有楽町地区
まちづくり協議会理事長

INDEX

- 02 はじめに
- 03 ディスカッション参加者のプロフィール
- 04 1. 日本の大企業による新規事業開発の現在
- 05 2. 大企業になぜ「共創」が必要なのか
- 06 3. 共創による新事業開発を巡る課題と課題解決の方策
- 08 4. 新事業開発に必要なサポートを得るために
- 09 TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」について
- 10 TMIPについて

*1 TMIPとは、丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）のイノベーション・エコシステム形成に向けて、大企業とスタートアップ、産・官・学・街との連携で事業創出を目指すオープンイノベーションプラットフォーム。

*2 TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」

■実施期間：2025年4月～5月

■調査対象：企業に所属する新規事業関係者

■有効回答：109件

ディスカッション参加者プロフィール



入山 章栄 氏

早稲田大学大学院 経営管理研究科 / 早稲田大学ビジネススクール教授

慶應義塾大学卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所でコンサルティング業務に従事後、2008年米ピッツバーグ大学経営大学院より Ph.D. (博士号) 取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より教授。専門は経営学。国際的な主要経営学術誌に論文を多数発表。メディアでも活発な情報発信を行っている。



守屋 実 氏

新規事業家

ミスミを経てミスミ創業者田口弘氏と新規事業開発の専門会社エムアウトを創業。2010年守屋実事務所を設立。ラクスル、ケアプロの創業に副社長として参画。2018年プティックス、ラクスル、2か月連続上場。博報堂、JAXAなどのアドバイザー、東京科学大学客員教授、内閣府有識者委員、山东省人工知能高檔顧問を歴任。近著に、新規事業を必ず生み出す経営、起業は意志が10割、DXスタートアップ革命など。



荒木 治彦 氏

三菱地所 代表執行役 執行役専務 / 一般社団法人 大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会理事長

1989年に三菱地所入社。オフィスビルのリーシング・開発・ポートフォリオ管理、不動産ファンドの組成・運用などを担当。直近ではイノベーションエコシステムの構築・コミュニティの運営、フレキシブルオフィスの開発・運営、丸の内のエリアマネジメントなどの担当を経て、現在は丸の内事業を統括。

1. 日本の大企業による新規事業開発の現在

入山氏（以下、敬称略）：当ディスカッションの出発点として、「日本の大企業における新規事業開発の現在地」について確認したいと考えます。そこでまず、守屋さん、荒木さんに注目していただきたいのは、私も活動をお手伝いしているオープンイノベーションプラットフォームTMIPが「直近5年間における新規事業の状況」を調べた結果です（図1）。2025年4月から5月にかけて実施されたこの調査の結果を見て驚いたのは、回答を寄せた109人の会社で合計75件もの新規事業開発の取り組みが行われていたことです。取り組みの状況は「黒字化して継続中」から「一定の成果を上げたが撤退」「赤字のまま継続」「検討段階で撤退」とさまざまですが、い

ずれにせよ相当数の新規事業が本格的に行われていることがわかります。この調査結果から、新規事業開発に対する日本企業の熱量がかなり大きくなってきているように感じました。守屋さんは、企業の新規事業開発を支援するお立場ですが、そんな盛り上がりを感じていませんか。

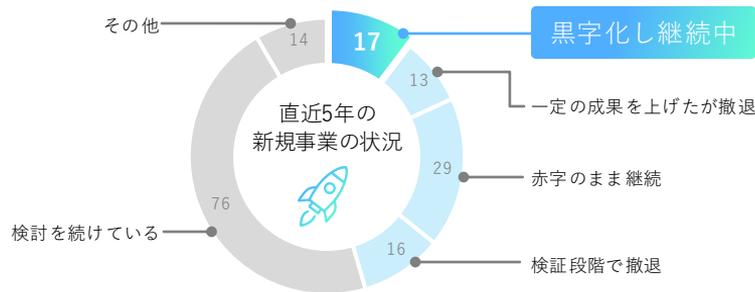
守屋氏（以下、敬称略）：それは強く感じます。また、新規事業の開発案件が増えているだけではなく、その中身の質も向上しているように思えます。例えば、以前は「他社がやっているから我が社もとりあえずやってみる」といったモチベーションのもと、言い方は悪いですが「共創ごっこ」「オープンイノベーシ



ンごっこ」に興じるだけの企業が多かったといえます。くわえて、新規事業開発のすべてを丸投げしようとする大企業も珍しくありませんでした。それが最近では「新規事業開発は自分たちが成すべきことである」との認識が広く定着し「すでに走らせている案件をさらに加速させたいので協力して欲しい」といった相談が増えています。いよいよ多くの大企業の本気モードにスイッチが入り、相当の勢いで新事業開発に取り組み始めたというのが昨今の状況というわけです。

荒木氏（以下、敬称略）：三菱地所ではかねてより新事業開発に積極的でしたので社内的には熱量の大きな変化は感じません。ただ、TMIPの発足当初から数年前までのコミュニティは、数多くの手企業、スタートアップ企業が参加しているにもかかわらず、情報交換が中心の場だったと聞いています。それが最近では、新規事業開発に向けて、より具体的な協業、共創について話し合う場へと変容しつつあります。そこからは、大手企業の熱量の変化を強く感じています。

図1 直近5年間における新規事業の状況（複数回答／有効回答数 = 109件／単位：件）



【備考】調査における「共創」の定義：1社単独ではなく、他社やスタートアップ企業、大学・研究機関、業界団体といった外部組織と連携し、新たな価値を共に生み出すプロセスを指す。

資料：TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」（実施期間2025年4月～5月）

2. 大企業になぜ「共創」が必要なのか

入山：先ほど触れたTMIPの調査結果を「共創」という観点から見ると、新規事業開発の取り組みのほとんどが共創によって行われていることがわかります（図2）。また、黒字化に成功している案件と、そうではない案件を比べると、前者のほうが共創を行っている割合が高いようです。これは、新規事業開発における共創の重要性を示すものといえます。守屋さんは、大企業における新規事業開発の手段として共創の重要性、あるいは必要性をどうとらえていますか。

守屋：長い歴史を持つ大企業は、自己完結でやれることはすべてやり尽くしています。その中で新たな事業を立

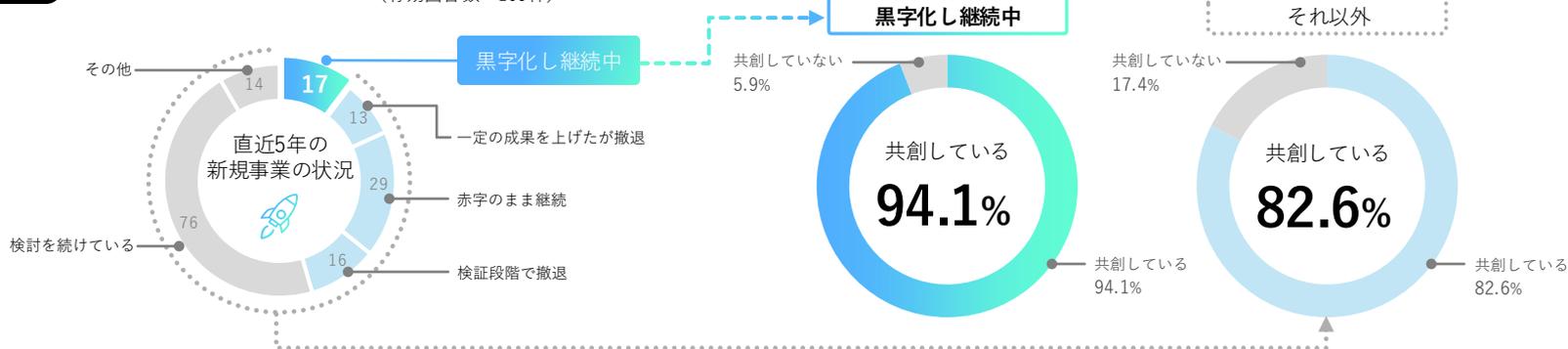
ち上げるには、外部組織との共創を図る以外には手はありません。要するに、大企業が過去にない新規事業を立ち上げるうえで、自社にない知見・技術を取り込む以外に方法はなく、それには共創が必須ということです。

荒木氏：実際、三菱地所における新事業の成功事例も、共創によってもたされています。例えば、新規事業の成功事例の1つにオフィスビルのエレベーターを使ったデジタル広告の事業があります。そのアイデアは、当社の社員から出されたものですが、当社にはデジタルサイネージの技術はありません。そこで、当該技術に長じたスタートアップ企業と組んでジョイン

トベンチャーを立ち上げ、それが軌道に乗ったのです。

入山：そうしたイノベーションは、異質な知見と知見が混ざり合うことで引き起こされるものといえます。つまり、多様なアイデアを組み合わせることがイノベーションの原動力であり、だからこそ、ダイバースの効いた組織ほどイノベティブであるわけです。そして、異質なアイデアを組み合わせるには、自分たちとは異なる業界の企業やスタートアップ企業、あるいは大学・研究機関などの共創が必要になるということです。

図2 新事業開発と共創との関係 (有効回答数=109件)



3. 共創による新規事業開発を巡る課題と課題解決の方策

入山：日本企業の間では共創による新規事業開発に難しさを感じているところもあります。例えば、TMIPの調査データ（図3）を見ると、企業の多くが「社内の意思決定が遅い」「リソースや予算確保が難しい」「短期的な成果を求められ、長期的な共創が難しい」といった課題を抱えているようです。

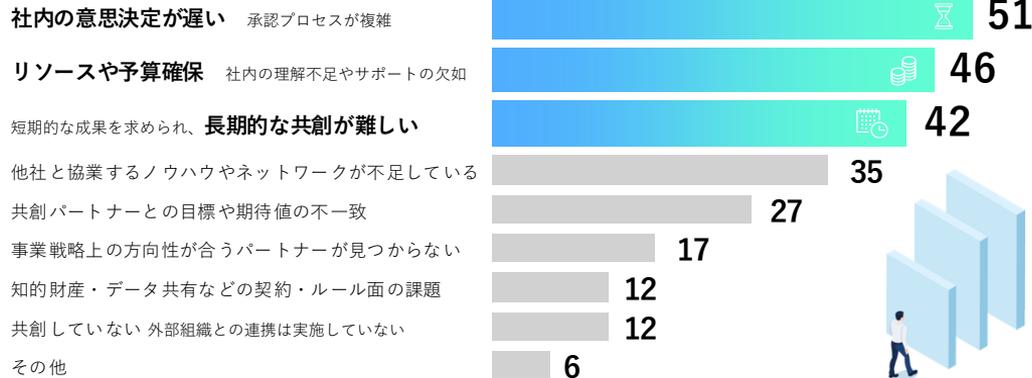
こうした課題をどう乗り越えるべきかについて、何かご意見はございますか。

守屋：そうですね。本業では経験値から丁寧に検討して進めるのが当然ですが、新規事業ではスピード感が何より大切だと思います。未来の価値は、実際に動いてみないと見えてこない。そこに本業の考え方をそのまま当てはめると、どうしても判断が遅れてしまうんですね。

入山：また、「リソースや予算確保が難しい」「短期的な成果を求められ、長期的な共創が難しい」といった点



図3 共創による新規事業開発を阻む障壁 (最大3つまでの複数回答/有効回答=109件/単位: 件)



資料：TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」(実施期間2025年4月～5月)

に絡めていけば、大企業の場合、想起した事業で稼ぎ出せる見込みの金額が相当大きくないと、そもそも事業の計画として認めてもらえず、予算がつかないといった問題もあります。それを乗り越えるのも、なかなか難しいですよ。

守屋：その意味でも、大企業の経営層の方には、巨額の見返りを期待するなら、それに見合う巨額の投資が必要になるという、当たり前のことを認識いただきたいと思います。そしてもう1つ、大企業の方にありがちなのが、

自分の構想に蓋然性を求めるあまり、大風呂敷を広げることにブレーキをかけてしまうことです。仮に、新規事業で特定のインダストリーを丸ごと狙いに行くなら、ターゲットとする市場規模は数千億、数兆円になるのが当たり前なんです。実際、スタートアップ企業の創業者たちは、そんなふうに分業の構想を描いています。ですので、大企業の方も、そうしたマインドを持って事業のプランニングに望んでいただきたいと考えます。

失敗の繰り返しで成功確率を上げる

入山：新規事業の開発を巡っては、その多くが失敗に終わるという問題もあります。守屋さんは、新規事業家として、その問題をどう乗り越えてきたのですか。

守屋：おっしゃるとおり、新規事業の立ち上げは十中八九失敗します。とはいえ、1~2割は成功するわけで、残りの8~9割の失敗をどう乗り越えるかがカギになるわけです。

入山：その失敗を乗り越えるには、何をどうすれば良いのでしょうか。



守屋：ひと言でいえば、「失敗に学ぶこと」だと思います。失敗は、成功に負けず劣らずの学びの塊なのです。失敗を幾度となく重ねてしまっても、その失敗の分だけ事業創出のプロセスに慣れ、どうすべきかの知見がたまっていくのです。これにより、取り組みの成功確率（打率）を1~2割から、3~4割へと高めていくことが可能になります。その逆に失敗を恐れて何もしないしていると、1~2割の成功確率を維持することはもちろん、やがて挑戦さえできなくなってしまうのです。

荒木：まさに守屋さんのおっしゃるとおりです。当社における新規事業開発の試みも、初めのころは失敗も多かったように思います。ただ、その失敗を糧に方向転換を早めに図れたことが、のちに多くの成功を生めた要因であると考えています。

図4 今後の新規事業開発で望む共創の形態 (複数回答／有効回答-109件／単位：件)

スタートアップとの共創

PoC・ジョイントベンチャー設立等



74

他の大企業との共創

協業・コンソーシアム組成等



72

大学・研究機関との共創

共同開発・研究等



46

産官学で連携した共創

44

検討中

9

その他

3



資料：TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」（実施期間2025年4月~5月）

4. 新事業開発に必要なサポートを得るために

入山：TMIPの調査によると、新規事業開発における共創を進めるうえで、企業が最も欲しいサポートは「共創パートナーとのマッチングやネットワーキング支援」であるようです。私は、この調査データを見たとき、TMIPに参加するのが課題解決の最も有効な手段に思えました。守屋さん、荒木さんは、いかがですか。

守屋：そうですね、TMIPの良いところは、「丸の内エリア」に集積する多くの大企業やスタートアップとの出会いを通じて、共創できる機会が得られることです。オンラインもある時代なのだから、共創のために同じ場所に集まる必要はないという考えもあり、それを否定はし

ませんが、人と人との物理的な距離が近いと誰かが持つ熱量が伝搬しやすくなります。そして、その熱量こそが、共創による新規事業を生む源泉といえます。その意味で、日本における企業の最大の集積地である丸の内エリアは、共創による新規事業を最も生みやすい場所であり、そのための生態系もすでに整えられているといえるでしょう。

荒木：いま、守屋さんがお話されたことを裏づけるような事例がすでにあります。TMIPを通じた出会いをきっかけに、新規事業開発のプロジェクトが大手企業数社の共創のもとでクイックに立ち上がりました。このプロジェクトでは実証実験（PoC）の場として当社の保有す

の内のオフィス空間を活用した結果、2024年8月の発足からわずか半年でPoCがスタートを切ったのです。当社では2025年5月に「丸の内“まるごとワークプレイス”構想（*1）」を打ち出しましたが、企業単独ではなく複数社による共創がスピーディに実現しており、まさにこういった事例をより増やしていきたいと考えています。

入山：この例は、共創による新規事業開発という同じ目的をもった企業が集まり、アイデアを直接交換し合うことの大切さを示すものといえます。しかも、プロジェクトを前に進めるスピードも非常に早く、そこに各社の熱量の大きさが感じられます。このように、今日では、大手企業の多くが共創による新規事業開発にかなりの力を入れ始めています。もちろん、その道のりは平坦ではなく幾度もの失敗を繰り返すのが当たり前の世界です。ただ、それに挑まない限り何も始まりませんし、変化の激しいビジネス環境の中で自社の優位性を高めるのはますます難しくなっていくはずですが、ぜひ、より多くの日本企業に、共創による新事業開発の機会を広げていただきたいと思います。

*1 丸の内“まるごとワークプレイス”構想：大手町・丸の内・有楽町を一体としたエリアにおいて、街全体を一つのワークプレイスと見立てる新たな都市空間の発想。企業単独では実現しづらい機能や環境をエリア全体で共有し、未来志向のまちづくりを進めていくことを目指している。

参考URL

https://www.mec.co.jp/news/detail/2025/05/22_mec2500522_mac
hi

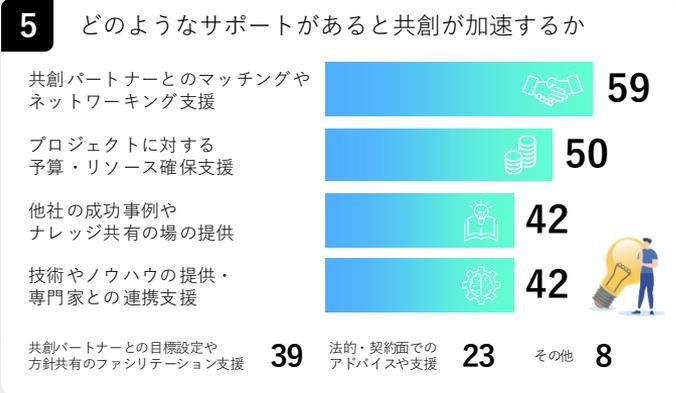
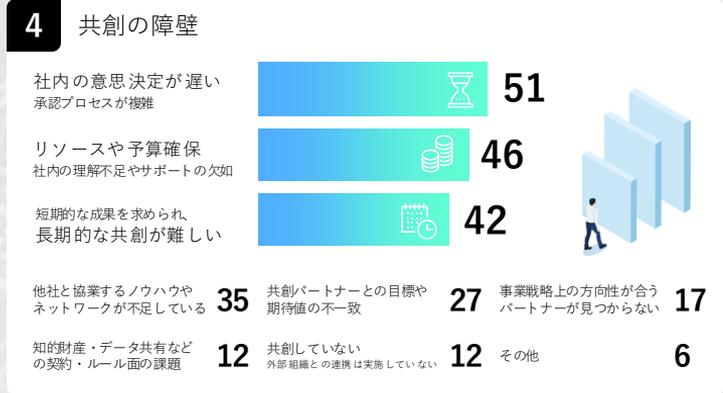
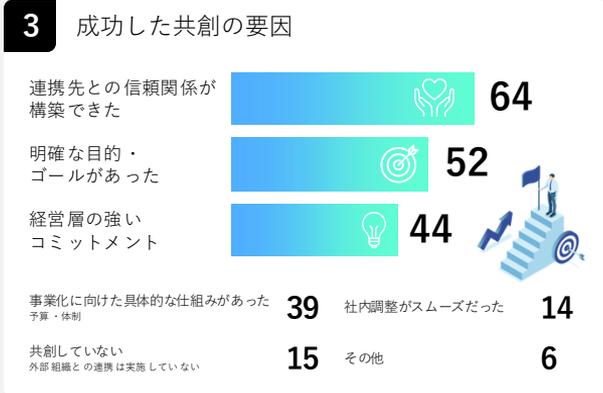
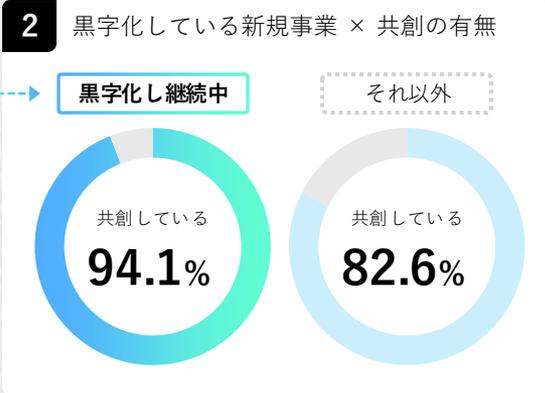
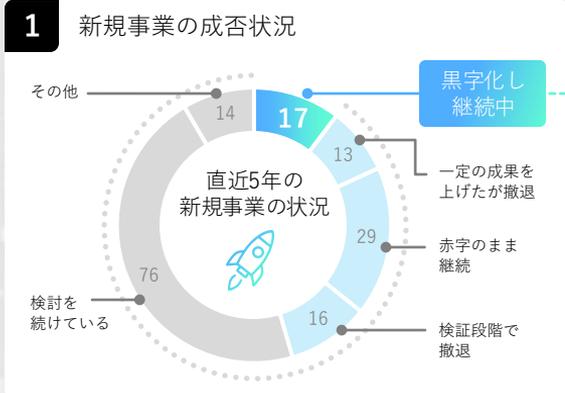
図5 新規事業における共創を進めるうえで企業が欲しているサポート

(最大3つまでの複数回答/有効回答数=109件/単位:件)



資料：TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」（実施期間2025年4月～5月）

本調査は、TMIPが独自に企画、遂行したものです。調査の主眼は、日本企業における新規事業開発と共創に関する実態を明らかにして成功要因や課題を分析し、それを通じて、価値創造や新規事業の立ち上げに従事されている皆間に向けて、有益な情報をお届けすることにあります。



調査概要

調査の目的 本調査は、企業の新規事業と共創に関する実態を明らかにし、成功要因や課題を分析することを目的とする

調査対象 企業に所属する新規事業関係者

調査方法 ウェブアンケート

有効回答数 109件

調査期間 2025年4月1日～2025年5月9日

【備考】調査における「共創」の定義：1社単独ではなく、他社やスタートアップ企業、大学・研究機関、業界団体といった外部組織と連携し、新たな価値を共に生み出すプロセスを指す。資料：TMIP「企業の新規事業と共創に関する実態調査」（実施期間2025年4月～5月）

TMIPについて

TMIP (Tokyo Marunouchi Innovation Platform) は、丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）に集積している大企業を中心としたプレイヤーの力と、都市の力を、パブリックな立場から組み合わせ、インパクトのある事業創出を目指す共創（オープンイノベーション）のためのプラットフォームです。丸の内エリアが持つ都市のアセットを最大限活用できる環境を用意することで、大企業のイノベーション創出を支援しています。

TMIPコミュニティの規模（2025年6月時点）

大企業

150社

スタートアップ企業

80社

パートナー企業

120社

TMIPが出来ること ～ 新規事業の創出・検証・社会実装までをドライブ

TMIP事務局メンバーが、個々の企業の目的や課題に寄り添い、伴走しながら、コミュニティと検証の場を活用し、新規事業の創出・検証・社会実装までドライブします。

TMIPのコミュニティ ～350団体の知見が集まる

TMIPでは、アドバイザー、パートナー、会員企業様と連携したコミュニティ形成のための様々な取り組みを通じて、会員間の交流や知識の共有を図り、イノベーションの実現を可能にします。

TMIPエリアの特徴 ～ 35万人が働く「大丸有」を共創のフィールドに

TMIPの活動フィールドである丸の内エリア（大手町・丸の内・有楽町）はグローバル企業や上場企業を筆頭に約5,000もの事業所が集積し、35万人が働く世界有数のビジネスセンターです。

