

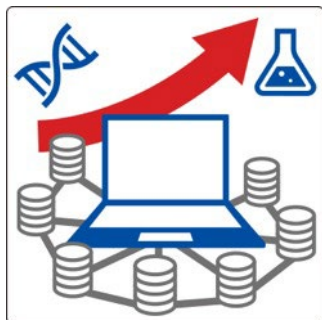
マテリアル事業化イノベーション・育成エコシステムの構築

中間評価・GB報告

令和8年3月23日

内閣府 プログラムディレクター

木場 祥介



(振り返り) 第3期SIP研究開発方針・・・マテリアルユニコーンを育成する基盤の構築へ

★第3期SIPマテリアル課題におけるミッション（SIPにより実現される結果・社会）★

- ✓ マテリアルユニコーンが次々と生まれる、データ駆動開発の基盤をフル活用した「マテリアルユニコーン育成基盤」をベースとしたエコシステムの確立
- ✓ 我が国からマテリアルユニコーンを数多く創出（＝高研究開発効率のインパクトある企業の創出）
- ✓ 上記の結果、「マテリアルの社会実装に必要なプロセスデータは必ず日本を経由しなければならない」状態の創出
→以て、我が国マテリアル産業の競争力強化

×実現の為に解決必要な課題×

- 我が国にはマテリアルに関するデータプラットフォームや、開発を推進する評価分析・スケールアップのプラットフォーム等、インフラは複数存在しており、この活用こそが肝要。
- グローバルのスタートアップへの投資環境は益々拡大傾向。我が国には将来ユニコーンとなりそうな有望なテーマが多く存在。

一方で、

- 我が国はユニコーン化するまでのスタートアップへの投資環境が成熟しきっていない&研究テーマからのユニコーン創出環境が無い
- 加速する為のデータ・プロセスインフラが散在（国内に類似インフラが並立傾向）

◎第3期SIPにおける取り組み（研究開発方針）◎

- ✓ 我が国が目指すべきマクロトレンドを意識したボトルネック課題を解決する、我が国マテリアル産業としてGDPの押し上げに繋がる分野における、ユニコーン予備軍の導出と、それを産むエコシステムの形成
 - ＜ロールモデルとしての実例創出＞
 - Stage 2までの引き上げ+ SIP終了後速やかに起業+ 1年内に10億円以上の調達実現
 - 起業後10年で時価総額1,000億円以上で上場する明確なEquity Story
 - ＜エコシステムの核となるプラットフォーム構築＞
 - 上述の実例を加速するデータ駆動開発基盤の構築and自立運営モデルの確立
 - マテリアルユニコーン創出インフラとして強化

マテリアル産業としての第3期SIP取り組み仮説（振り返り）

- 命題はマテリアル産業において研究開発効率の高い、ユニコーンスタートアップを如何に効率よく沢山産むか
→FSの結果、ユニコーンに至るまでのバックキャストिंगによる「最初の一步」と「加速する環境」こそ肝要。

取組仮説	仮説の概要
打ち手①	<p>1 (企業価値の) 発射台を上げる</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 起業時から最初のファイナンスにおける企業価値を上げる ✓ そのために創業直前時、創業直後時含めて厚めに資金投下し、徹底的にサイエンスとビジネスモデルを磨く・・・人々が共感・納得できるテーマとして最初から作り込む
最初の一步	<p>2 Big Theme を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大きな資金ニーズ = 世界中の投資家が投資したいと思えるテーマとする ✓ 世界的な社会課題解決や、グローバルで広がりそうな、人々が共感しやすいマクロトレンドに則ったボトルネック課題を解決できるテーマとする
	<p>3 データ駆動 開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 川上産業のためサプライチェーンが長く、ディープレックである為、開発が多岐にわたり、リソース・人手・金がかかると必要だからこそ、データ駆動開発をフル活用 ✓ ビジネスモデルからのバックキャストिंगにより競争力の源泉にする
打ち手②	<p>4 ソフトインフラ & 人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ アカデミアのインフラ・資産活用に関する知見が構築され、共有されることで、アカデミアに正当な対価が払われる仕組みへ ✓ 起業のイメージを明確に持たせるアントレプレナー教育を起業候補者だけでなく、様々な人たちに提供
加速する環境	<p>5 リスクマネー供給量増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ディープテックである為、資金が多く必要にもかかわらず資金が集まりにくい状況を打破し、Big Themeにして投資家に積極的に魅力度をアピールする仕組みを構築 ✓ 国の他の政策と連動
	<p><1~4の結果により実現></p>

第3期SIPマテリアル課題の成果（総予算約60億円※）

※BRIDGEを含む/投資約52億円、
伴走支援含む運営費約7億円

- サブ課題Cの多くの課題がStage1からStage2-3相当に引き上げられ、総額で約100億円の資金調達に成功した。
- この支援の知見により、サブ課題A/Bそれぞれの開発・体制構築も進み、社会実装を支援する環境が整いつつある。

サブ課題C

- マテリアルユニコーン
予備軍の創出
- ✓ ユニコーン予備軍の開発支援
 - ✓ 用途特化型モジュールの開発費用

総外部調達額
約**100**億円
内、民間資金
約**60**億円

新規創業
5社

ユニコーン候補
2社
支援17社企業価値総額
約**400**億円

サブ課題A

- エコシステム形成のための
ソフトインフラ整備
- ✓ 運用共通ルール検討
 - ✓ 人材育成・情報発信

資金調達
支援額
4.2億円

創業&
体制確立支援
3社

- 支援メニューの確立
- ✓ ブランディング
 - ✓ 知財/資金調達
 - ✓ 人材獲得
 - ✓ 創業/体制確立
 - ✓ 対価ルール
 - ✓ 支援ルール
 - ✓ 事業戦略支援
 - ✓ 開発支援

サブ課題B

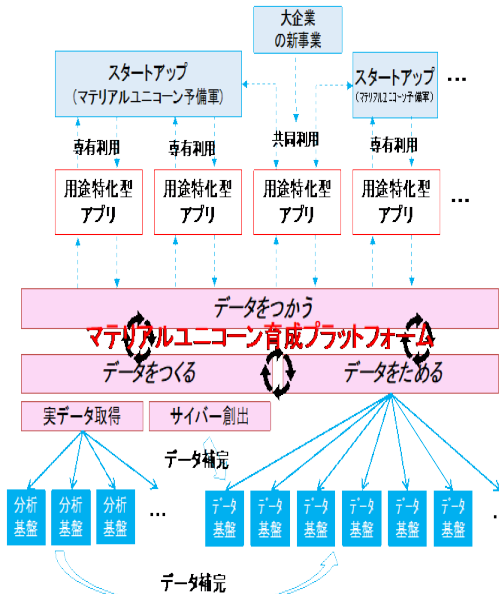
- データ連携基盤技術
の確立
- ✓ PF/データ連携技術開発
 - ✓ データ資産/基盤ネットワーク化

用途特化型
アプリ検討
4社

データ駆動開発
支援環境の確立

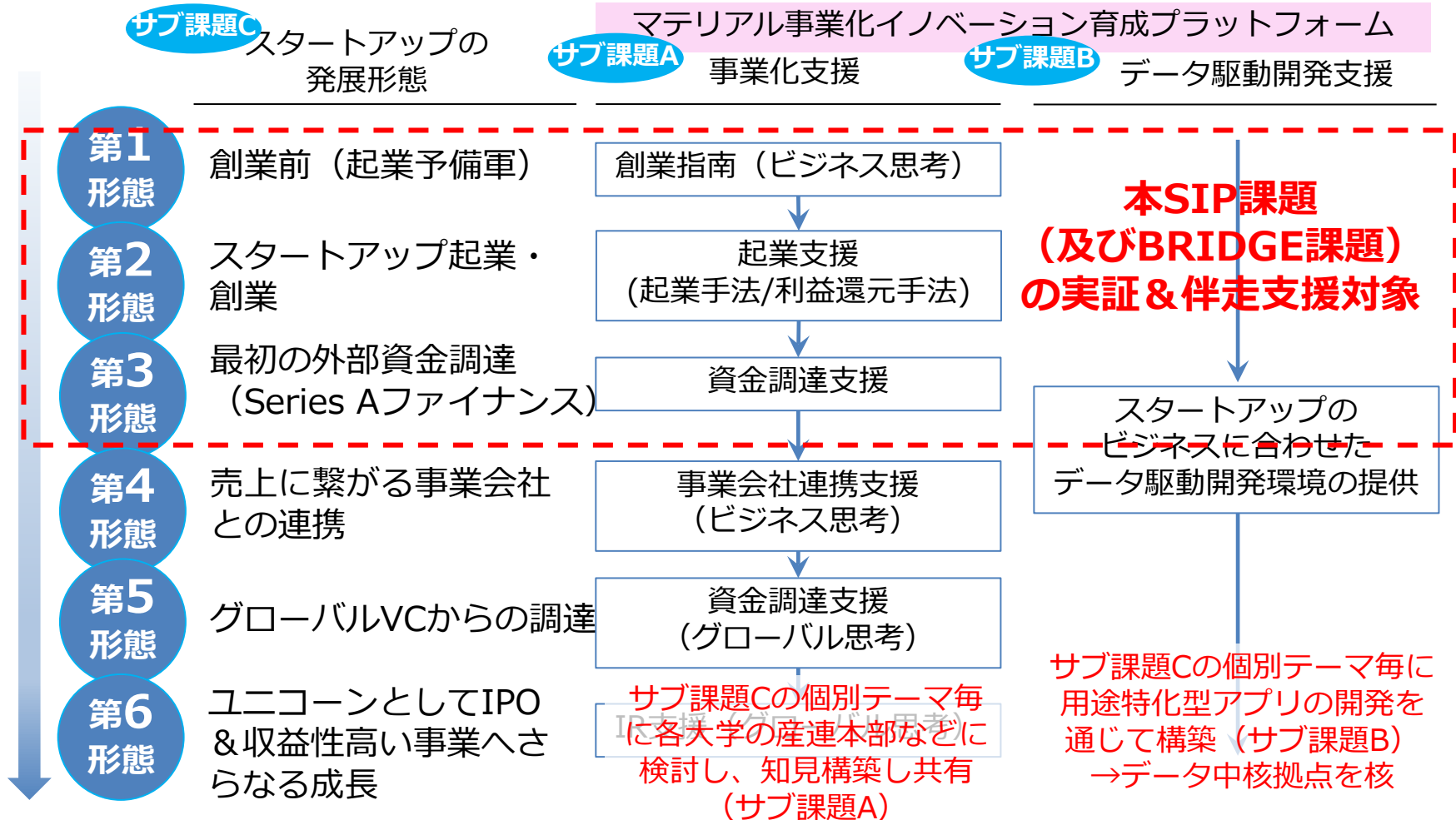
- ✓ 制御ダッシュボード
- ✓ 論文収集分析
- ✓ LLMによる分析

秘匿計算技術
の確立
マテリアルのみならず
Physical AIの
鍵となる可能性



ユニコーン創出のために求められる育成プラットフォームの機能（仮説振返り）

- スタートアップ（サブ課題C）の発展形態に合わせ、事業化支援（サブ課題A）とデータ駆動開発支援（サブ課題B）をセットで提供できる環境が「育成プラットフォーム」



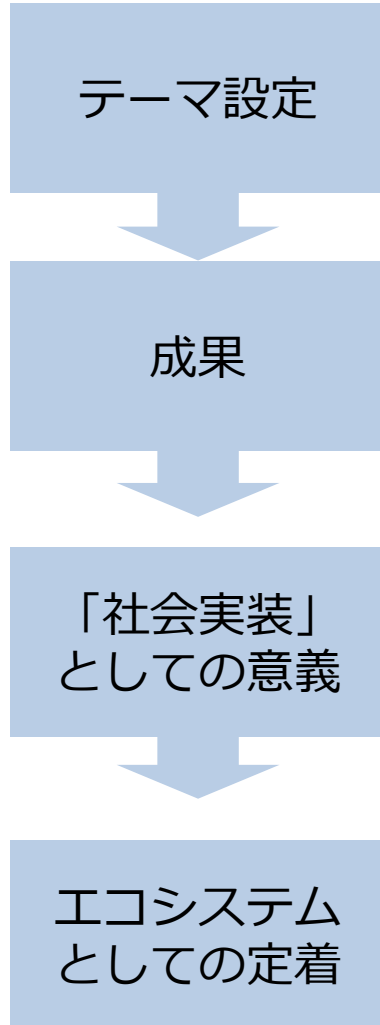
当初仮説に対する評価

- 当初仮説に対し、実際にユニコーンになり得るようなスタートアップを創出し、エコシステムとしての機能も確立できた・・・一方、エコシステムの提供サービスの真の効果はこれからであり、且つ持続性担保の為の社会実装が必要。

取組仮説	取り組みの結論
<p>打ち手①</p> <p>最初の 一歩</p> <div data-bbox="208 454 469 615"> <p>1 (企業価値の) 発射台を上げる</p> </div> <div data-bbox="208 629 469 791"> <p>2 Big Theme を目指す</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 数々の運営側による伴走支援を提供することで、明確な効果が得られることが確認できた。(伴走支援によりBig Themeを目指させ、そのシナリオを具体化できた) ✓ 「SIPに採択された」という効果も大きく確認。
<p>打ち手②</p> <p>加速 する 環境</p> <div data-bbox="208 805 469 966"> <p>3 データ駆動 開発</p> </div> <div data-bbox="208 981 469 1142"> <p>4 ソフトインフラ &人材育成</p> </div> <div data-bbox="208 1156 469 1318"> <p>5 リスクマネー供 給量増加</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マテリアル分野のスタートアップ推進にあたり、単にスタートアップ/スタートアップ予備軍に資金を渡すだけでなく、如何に加速する環境を潤沢に提供できるかが肝要であることを確認。このコスト負担は継続議論が必要。 ✓ データ駆動開発が当たり前の環境になりつつある・・・一方で、データ駆動開発の効果についてはこれから ✓ SIP第3期マテリアル課題で外部獲得した金額は総額99億円（今後増える可能性あり）→このうち民間資金は概ね60億円。 ✓ 大きなテーマを掲げたスタートアップが資金獲得をリードした。



ステージゲート評価



- 本SIPマテリアル課題は通常の国プロとは一線を画する非常にユニーク且つ、「マテリアル産業においてユニコーンを次々に産む」メカニズムを作るといふ、マテリアルであるからこそその波及効果の大きさを狙ったチャレンジングなテーマであった。
- プロトタイプとしての「サブ課題C」の採択を通じた支援により、とても大きな成果がでた。
- 特に、ダイヤモンド半導体、グラフェン電池材料は大型顧客も獲得し、大型ファイナンスも実現し、ユニコーンとしての歩みを始めている。
- これらを支えたプラットフォームとしてのデータ駆動開発、特に秘匿計算をできるようにしたことはNIMS、AISTという2国研の協力の成果である。
- 以上のような大きな成果の他、様々な「プロトタイプ」が社会実装出来、研究から社会実装を実現する仕組みができたといえよう。
- またこの社会実装の過程で、「xRLの有効性・重要性」特にBRLの重要性が確認でき、さらにハンズオンの伴走支援が大きな成果を得ることが確認できた。大学としてこれらの能力を持つことが課題。
- 一方で、本当の意味でこの仕組みが日本全体に波及して使えるかは、以下の点を考慮したエコシステム支援法人としての定着が必要である。
 - いつまでも成長できないSUの退場などのガバナンス担保
 - 海外SU参画による魅力向上
 - 投資家としての視点：選定の重要性。VCに近い役割の重要性。
- これがエコシステムとして定着しそうな兆しは見られるが、このSIPマテリアル課題が終了した後も、支援の継続、特に人材の育成が重要である。

内閣府評価委員会結果

総合評価：A+

コメント：

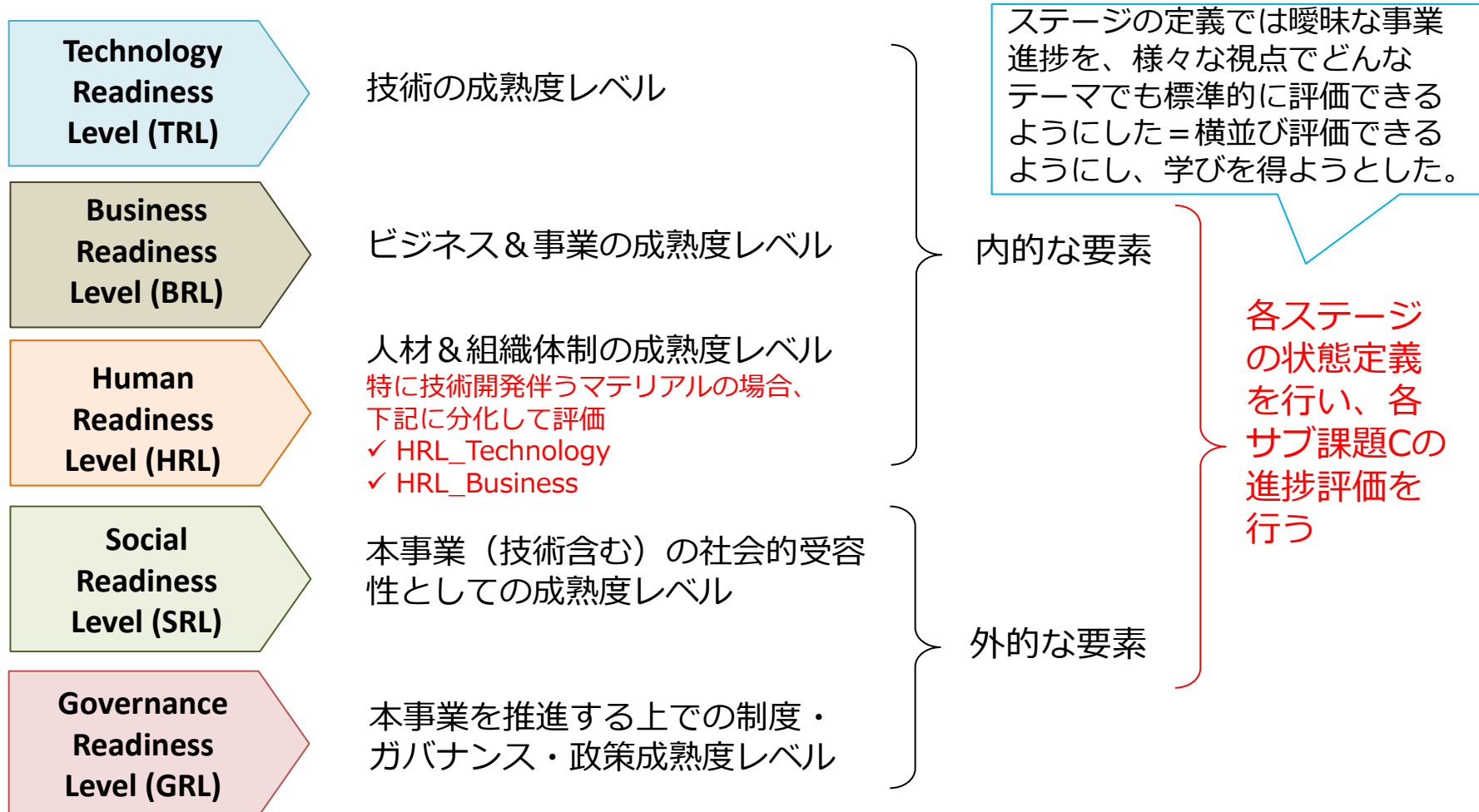
スタートアップを支援し、マテリアルユニコーンを継続的に創出するエコシステムの構築は意義のある課題である。

サブ課題 A/B では、エコシステム構築の課題を明示的に抽出し、萌芽テーマを資金調達可能なステージまで上げていくアクセラレーターのノウハウは高く評価できる。また、サブ課題 C のユニコーン候補が投資以上の外部資金を調達できている。

3年で一定の成果を出し、独り立ちしたことも評価できる。

xRLの考え方

- 第3期SIPで導入された「xRL※」は、国等の技術進捗評価としてよく使われるNASAのTRLを発展させ、ビジネス、人、社会的必要性、制度・ガバナンスに展開→SIPマテリアル課題のサブ課題Cの進捗評価で標準化。



※xRLはマテリアル課題に限らずSIP第3期で共通指標として使われている。

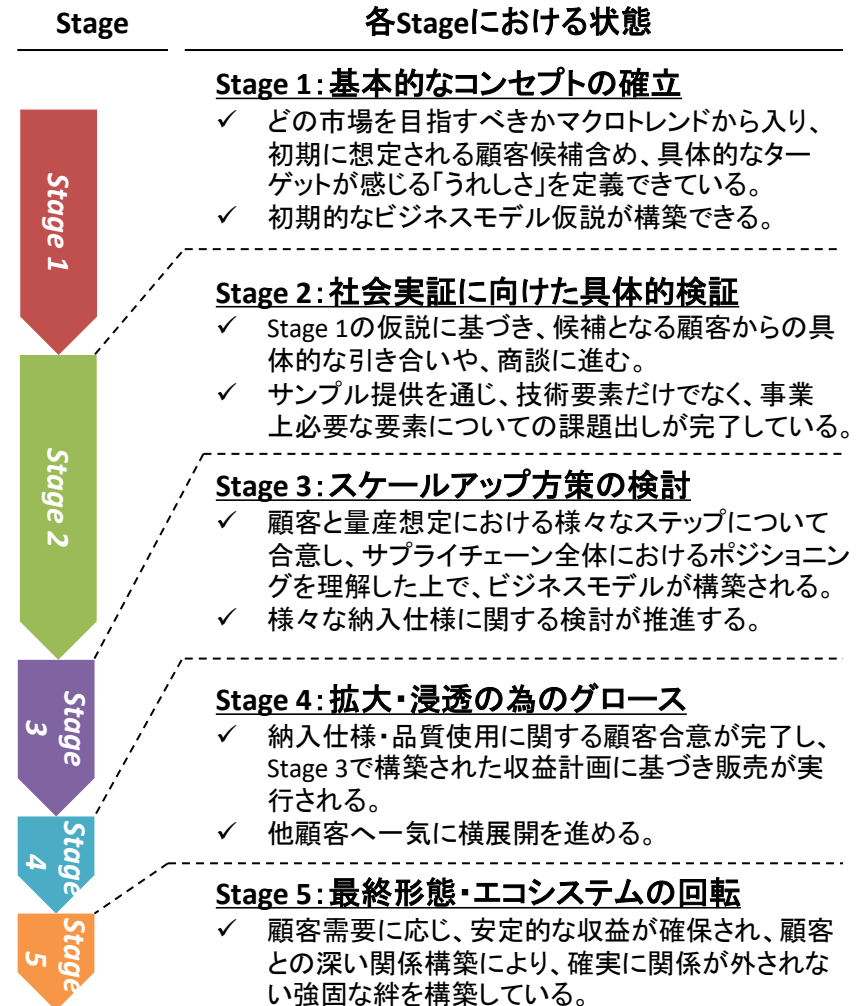
Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理 : Technology

TRL (Technology Readiness Level) モデル 通し番号33



Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理 : Business

BRL (Business Readiness Level) モデル 通し番号34



参考資料 1) The Business Readiness Levels, Richie Ramsden, Mohaimin Chowdhury, 2019.
2) Access2EIC DELIVERABLE4.1. European Innovation Council. <https://access2EIC.eu/wp-content>

Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理 : Human_Technology

HRL (Human Resource Readiness Level) モデル

通し番号37



Stage

各Stageにおける状態

Stage 1: 基本的なコンセプトの確立

- ✓ 本事業にコミットする技術を有する研究者或いはそのパートナーとなる起業家が組み、初期事業シナリオを構築する。明確且つ柔軟な起業家マインドが形成される。
- ✓ 技術開発戦略についての概略・将来のスケールアップハードルについて認知する。

Stage 2: 社会実装に向けた具体的検証

- ✓ マテリアルビジネスの要諦を皆が理解した上で、技術リーダー人材が柔軟な技術構想力をもってして技術開発戦略を構築し、開発を推進している。
- ✓ 自社で顧客品質定義・概念設計ができる。
- ✓ 概ね10人～20人程度の組織となる。

Stage 3: スケールアップ方策の検討

- ✓ シニア中心とする内外のスケールアップのプロ（特に生産技術・品質・安全）を巻き込みながら、プロジェクトを推進している。
- ✓ 組織は50～100人程度となってくる。

Stage 4: 拡大・浸透の為のグロース

- ✓ シニア中心とする製造オペレーションのプロを巻き込みながら、会社が大きく成長する為の組織フェーズへ移行する。
- ✓ 組織は100人を超える。

Stage 5: 最終形態・エコシステムの回転

- ✓ 100人を超える組織となり、当初の起業家マインドを維持しつつ、その会社のカルチャーが醸成。
- ✓ Stage1～4を全て経験した人材が生まれ、次世代の事業創出へ繋げている。

Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理 : Human_Business

HRL (Human Resource Readiness Level) モデル

通し番号37



HRL		
1	基礎検討	創出財を作り出すうえで必要となるコア人材※のスキル要素が検討された状態。 ※財の特長に係るスキルを保有する人材
2	仮説	コア人材のスキル要素に加え、事業モデルの実施に必要なスキル要素群の仮説が立てられた状態。目的に賛同し、スキル要素群や事業領域に精通した人材等でのチーミング、育成（学びなおし）等の対応策の仮説が立てられた状態。
3	検証	シミュレーションや実業務（OJT）等を通じて、上記の仮説や対応策（スキル要素群の過不足、チーミングの適正等）が検証されている状態。有効性が確認されるまで仮説と検証が繰り返されている状態。
4	初期テスト	初期テストの実施を通して、上記の仮説や対応策が検討され、必要に応じて実装に重要な人材が補充された状態。育成（学びなおし）等の対応策が上記に連動して実施されている状態。
5	実証	実証試験の実施を通して、上記の仮説や対応策が検討され、必要に応じて実装に重要な人材が補充された状態。育成（学びなおし）等の対応策が上記に連動して実施されている状態。
6	実施計画	当該領域において必要な人材のスキル要素群と必要量、教育方針と手段、マッチング手法が明らかになり、実施に向けた計画が策定された状態。
7	スケール	当該領域において必要な人材の教育環境の整備が進むとともに、それら人材が社会で最適にマッチングされながら活躍の場が広がる状態。
8	安定的な人材輩出	当該領域において必要な人材の輩出が社会全体で行われ、適切な活用がなされている状態。また、スキル要素群の高度化が図られている状態。

Stage

各Stageにおける状態

Stage 1: 基本的なコンセプトの確立

- ✓ 本事業にコミットするコアとなる起業家が、技術を有する研究者等と組み、初期事業シナリオを構築する。明確且つ柔軟な起業家マインドが形成される。
- ✓ 将来の事業イメージや夢について共有を行う。

Stage 2: 社会実装に向けた具体的検証

- ✓ 柔軟性の高いビジネス構築力を持ったビジネスリーダーが適切なEquityストーリーを描き、最適なビジネスモデルの前提にチームビルディングを開始している。
- ✓ 概ね10人～20人程度の組織となる。

Stage 3: スケールアップ方策の検討

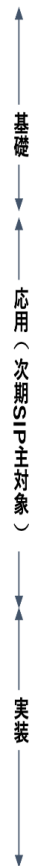
- ✓ シニアを含む、ビジネス&ファイナンスのプロを中核に、自社だけでなく、様々なステークホルダーを巻き込んでプロジェクトを推進する。
- ✓ 組織は50人～100人程度となってくる。

Stage 4: 拡大・浸透の為のグロース

- ✓ グローバル展開を考慮した体制が構築されはじめ、会社が大きく成長する為の組織フェーズへ移行する。
- ✓ 組織は100人を超える。

Stage 5: 最終形態・エコシステムの回転

- ✓ 100人を超える組織となり、当初の起業家マインドを維持しつつ、その会社のカルチャーが醸成。
- ✓ Stage1～4を全て経験した人材が生まれ、次世代の事業創出へ繋げている。



Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理：Social

SRL (Social (Communal) Readiness Level) モデル

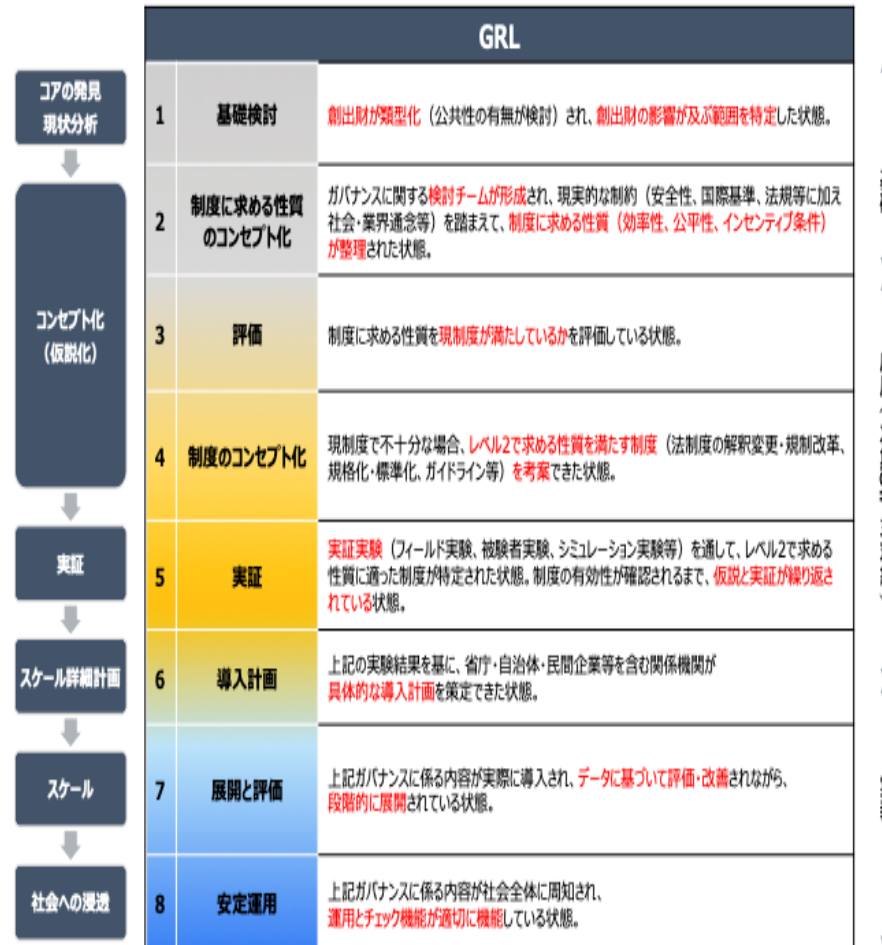
通し番号36



Readiness Levelモデルに基づくレベル・ステージ整理：Governance

GRL (Governance Readiness Level) モデル

通し番号35



Stage

各Stageにおける状態

Stage 1: 基本的なコンセプトの確立

- ✓ 本事業を推進する為に必要なコンセプトイメージが確立され、必要な制度・課題についての初期的な論点出しが完了している。

Stage 2: 社会実装に向けた具体的検証

- ✓ Stage 1で議論された初期的な論点出しを踏まえ、関係省庁、政府に対するアプローチが開始 & 認知は始まり、政府等支援が始まっている。
- ✓ 業界含めた動きが開始され始めている。

Stage 3: スケールアップ方策の検討

- ✓ Stage 2で各ステークホルダーと議論された、各種ルール、制度について、本事業をパイロット事業として適用が開始され始めている。
- ✓ 広く政府・業界の中で認知されつつある。

Stage 4: 拡大・浸透の為のグロース

- ✓ Stage 3で一定程度成立すると見込まれるルール・制度について、本事業がリードしつつ、他案件含めて適用を広げ、実績を積み上げていく。
- ✓ 政府、業界団体による標準化がなされ始める。

Stage 5: 最終形態・エコシステムの回転

- ✓ 本事業を中核に、本事業のビジネスエコシステムそのものが業界標準となり、政府・業界団体・産業が一体となった制度・ルールが運用されはじめている。

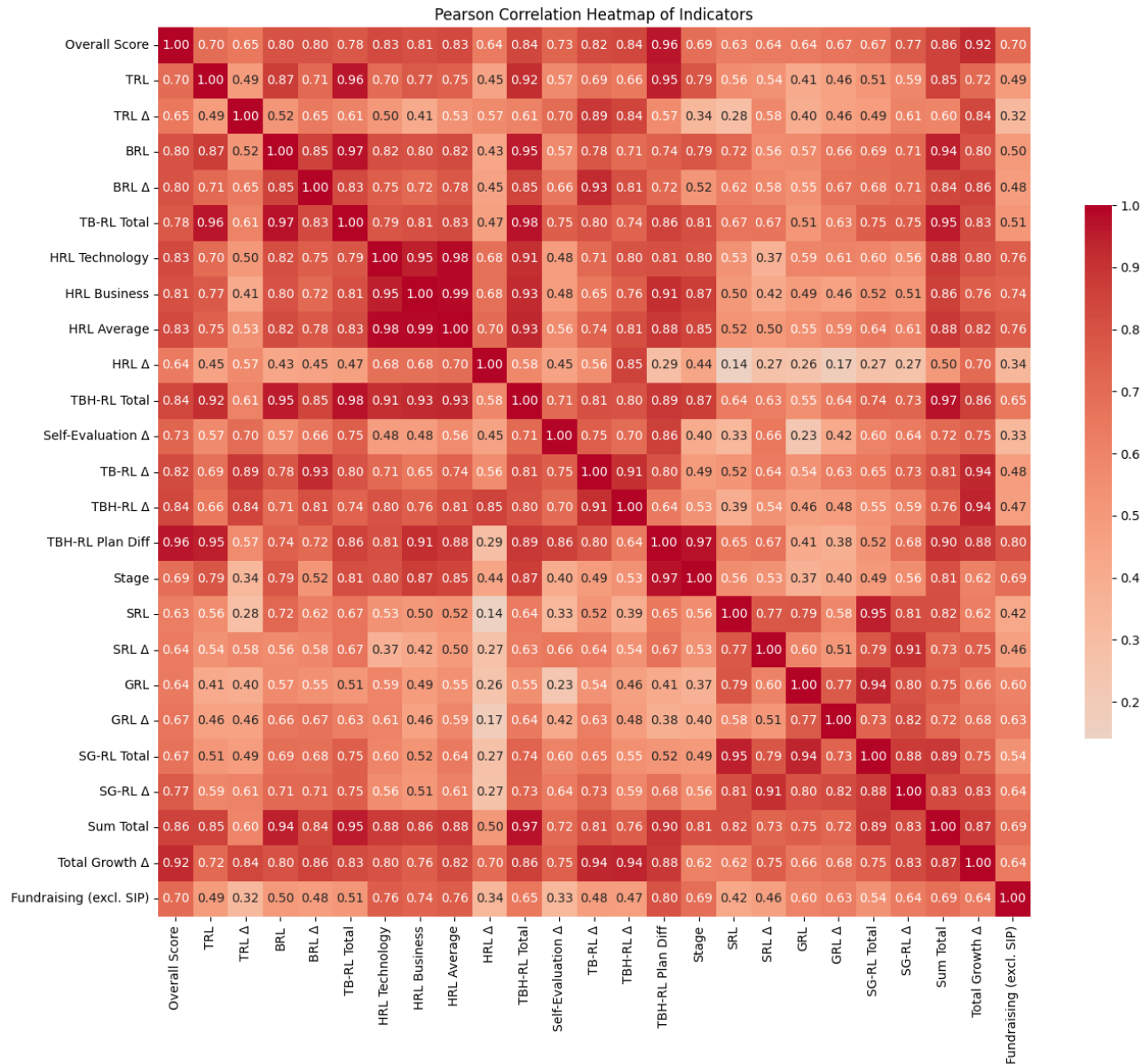
課題進捗評価フォーマット

- サブ課題Cでは、特にTRL/BRL/HRLに特化し、ゴールイメージを明確に定義させた上で、今に至るまでのマイルストーン上、どういう状態であるべきか、バックカスティングでxRL上の状態を定義させた。

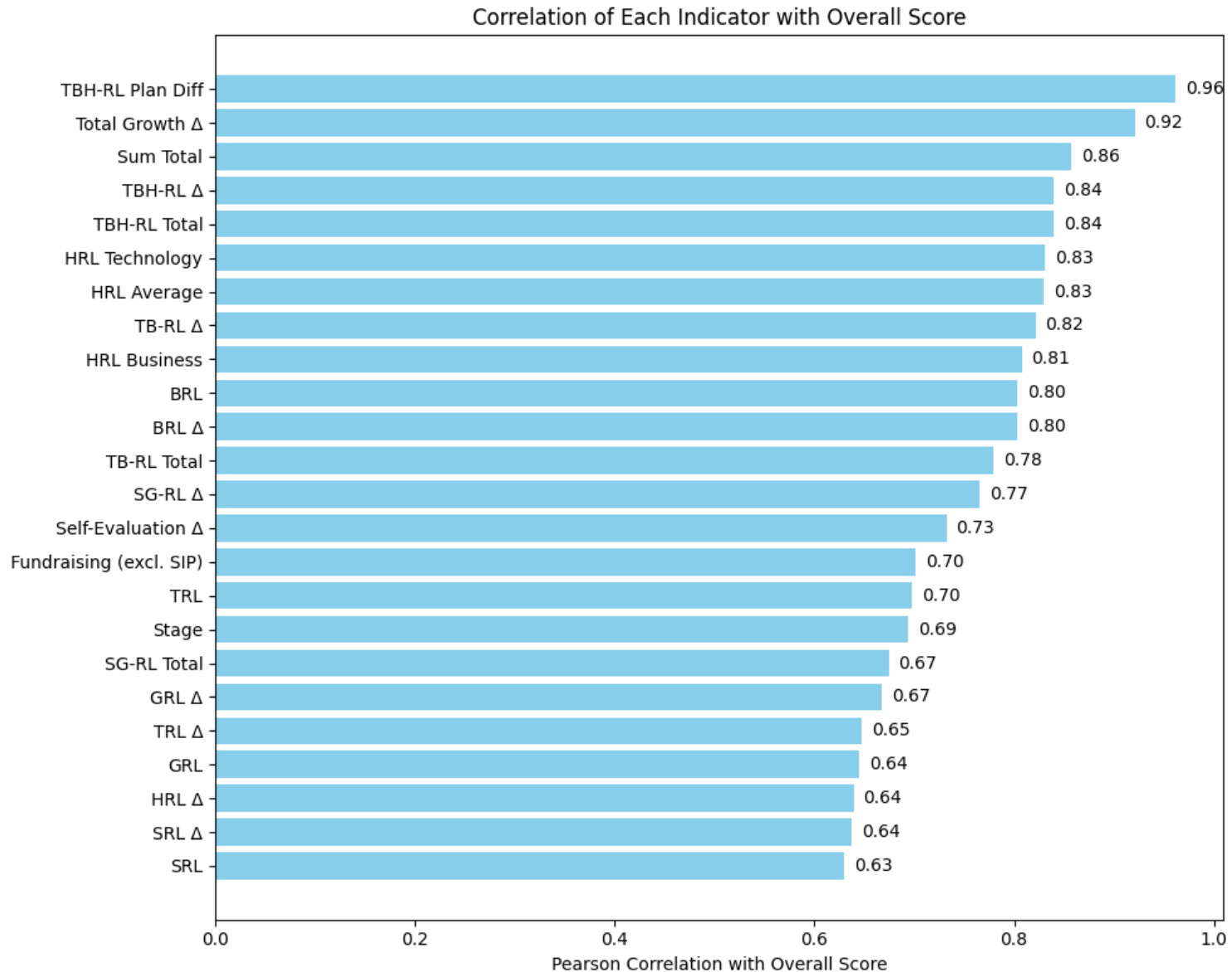
	IPO Pre Val. ()億円 ()年	Series C Pre Val. ()億円 ()年	Series B Pre Val. ()億円 ()年	Series A Pre Val. ()億円 ()年
TRL	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
BRL	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
HRL	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
その他 (SRL/GRL等)	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX

SIPマテリアル課題では、本フォーマットに基づき、先のステージ論、資金調達の感覚、そしてTRL/BRL/HRL評価により、バックカスティング（IPOを一旦のゴール）として直近、本課題のゴールである「Series Aファイナンスで30-40億円以上の企業価値で10億円以上の資金調達」についてのシナリオを徹底議論した。

全テーマ（C1、C1準、C2）対象にしたxRL追跡調査：全指標のヒートマップ



全テーマ（C1、C1準、C2）対象にしたxRL追跡調査②：Overall Scoreとの関連性



xRL追跡調査から得られる考察①

(1) Overall Score (=総合評価：計画進捗とユニコーン可能性) と各指標の関連性

- ✓ 採択時計画との差と総合評価は非常に強い相関（乖離が少ないほどスコアが高い）。計画との差異をプラスで進めた（乖離を適切に是正できた）案件ほど総合評価が高い。結果的にxRLトータルの成長度合いと総合評価が高い。
- ✓ HRL (Technology/Business/平均) が高い相関。組織・事業運営面の成熟（人・意思決定・柔軟性）と総合評価が密接に連動。
- ✓ BRL/BRL Δ及び技術・事業との連動（TB-RL）、技術・事業・人（TBH-RL）が高い相関。ビジネス成熟（BRL）も主要ドライバーになっていることが示唆。
- ✓ 一方、TRL/TRLΔ、すなわち技術進捗単独の総合評価との相関性は上記よりも劣後する。技術進捗も重要である一方、それ以上に、BRL、HRLとの連動が必要であることを示唆。
- ✓ 外的な要素であるSRL/GRL（外的要因）の相関性はさらに劣後する。一方で、xRL全てがバランス良く上がらないと、総合評価は高くないことからEnablerの扱いが。

(2) 総合評価高スコア群（5/4）と低スコア群（3/2/1）の違い

- ✓ 高スコア群では、HRL群とTBH-RLの当初計画との差異が特に強く結び付きやすい。計画・運営・人の要素が揃うと、TRL/BRL等の技術側指標との結節が密になり総合で伸びる構造。（これを全て揃えられるかが重要なボトルネック：特にStage1→2、2→3に大きなGap）
- ✓ 低スコア群では、相関のネットワークが相対的に疎になる。GRL/SRL（外的要素）が単独でスコアを押し上げることはない。
- ✓ 自己評価との乖離が中～高程度の相関を示し、乖離が小さいほど総合評価が高い。（低スコア群ほど、自己評価と運営側の評価の乖離が大きい・・・自己認識を正確に出来ていない）

xRL追跡調査から得られる考察②

(3) HRLが高い相関を示すことの意味合い

- ✓ HRL (Tech/Business/平均/ Δ) が強い感度を示すことから、責任者のコミットメント、意思決定の迅速性、戦略設計の適応力が総合評価の上で重要 = ビジネス構想力、技術構想力双方の能力補完が重要 (TechnologyだけでもBusinessだけでもダメ = 相互に補完関係)
- ✓ HRL Δ が中程度の相関。「伸び」よりも一定程度の水準までにアップデートできるかが重要。

(4) SRL/GRLの影響度

- ✓ SRL/GRL (外的要素) は 中程度の相関。エコシステムや制度環境が整い、社会実装の通路が確保されるほどスコアは上振れしやすい一方、HRL/TB-RL/BRLの内部成熟が伴わないと効果が限定的。

(5) 伴走支援/データ駆動開発の影響度

- ✓ BRL/TRLを上げる上で伴走支援/データ駆動開発の効果をほぼ全案件で言及。運営側の所感としても、伴走支援で示したシナリオと整合性が高い案件や、データ駆動を積極的に導入している案件は総合評価が高い傾向。
- ✓ 特に伴走支援 (C2/FSメンタリング→C1採択後毎月指南 + 追加メンタリング + パートナー紹介 + 顧客獲得支援) の効果はかなり高い。ビジネス面が明確になると結果的に開発計画も明確化する傾向。
- ✓ ただし、データ駆動開発については定量性がないため、真の成果はこれからと思われる。

xRL追跡調査から得られる考察③

(5) サブ課題A（エコシステム形成）／B（データ駆動基盤）の関与度と成熟度

- ✓ SG-RL Total/ Δ と 中程度の相関を示唆。サブ課題Aの成熟（エコシステム連結）が進む案件ほど、外部資金や顧客アクセスが得られ、総合スコアに波及している傾向。
- ✓ サブ課題Bの成熟（データ駆動基盤）は HRL/TB-RL/BRLを介した間接効果が大きい可能性。（ただ、まだ関与度が低く、明確な影響はこれから）

(6) SIP採択時計画との差異の影響（TBH-RL Plan Diff）

- ✓ SIP採択時計画との差異は 最上位の相関。計画 \leftrightarrow 現状を継続的に照合し、ズレを定量把握・是正するマネジメントが肝要であることを示唆。
- ✓ 尚、運営側が毎月の定例でこれをモニターし、是正しようと試みるが、総合評価が低いプロジェクトと高いプロジェクトで明確に受容度が異なる・・・HRLにも強く影響。

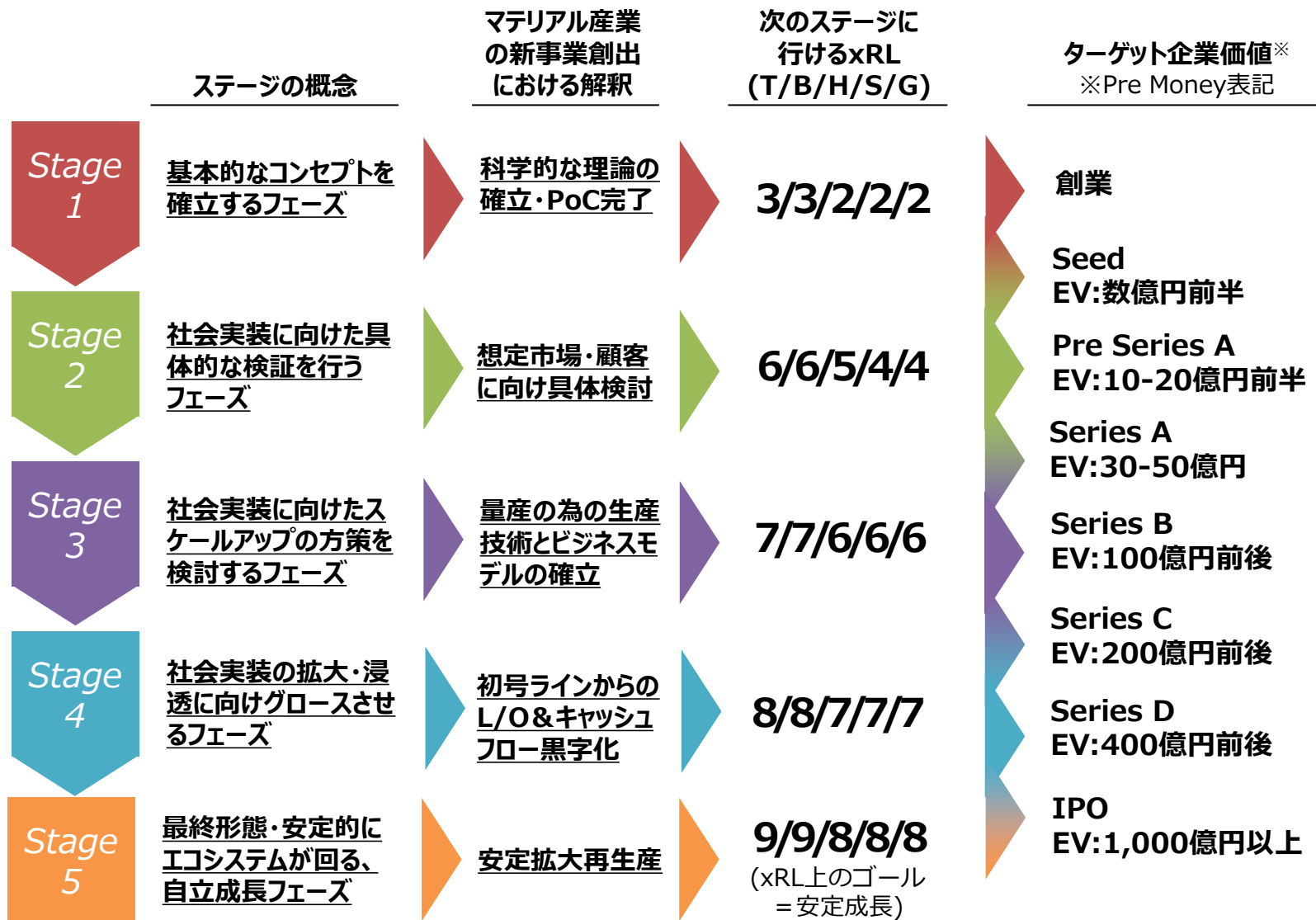
(7) C1における PD/SPD・審査委員採択時コメントと現状の関係

- ✓ 採択時におけるPD/SPD及び審査委員のコメントと総合評価に強い相関。採択時に高評価の案件は最終的な総合評価も高い。
- ✓ 一方で、採択時に審査員コメントに「揺らぎ」があるプロジェクトや、懸念が表明されているプロジェクトは、概ね懸念がそのまま顕在化している。

サブ課題Cにおける結論

- ✓ ユニコーン化の為には、（採択時に仮説として示した）マクロトレンドを意識したBig Themeとともに、明確なEquity Storyを構築する為の緻密な計画の立案が肝要。
- ✓ 現状認識としての「共通指標イメージ」を持つ必要がある。その為にもxRLという評価軸は効果がある。
- ✓ TRL/BRL/HRL全てが強い相関関係であり、バランス良く上げていく必要。その上で、SRLとGRLがEnablerとして機能する。TRL/BRL/HRLをあげ、SRL/GRLを上げていく構造。
- ✓ （今後の提言として）採択時にxRLの評価軸で詳細にDDを行う必要性→採択後、想定よりも大幅にTRLやBRLが低い、チームの変化に対する受容度が低くHRLが一向に上がらないというケースが多く存在し、初期ポテンシャルを引き延ばしきれないプロジェクトが散見→HRLの引き上げがボトルネック。
- ✓ xRL全てを均等に上げる為のアクション（前提としてxRLによる自己認識、ビジネス、技術を理解した上での課題マネジメント、伴走支援マネジメント、適時リソース投入、それを受け入れる素地のあるチームビルディング）が肝要。
- ✓ 以上踏まえた上で、総合的な伴走支援はかなり効果的・・・一方、受け入れられる受容度もかなり重要＝HRLを上げられるか。

まとめ：マテリアルユニコーンのマイルストーン（目安）



スタートアップに限らず、大企業等の新規事業でも考え方は同じ