



事例3:【出資・協業】 豊田通商×ユーブアイ、オーロラ ラボス

本事例の主なポイント

- イスラエルスタートアップは、グローバル市場を見据える日本企業との相性が良い
- 迅速な意思決定のためには、臨機応変な対応がカギ：いざというときに柔軟な対応をしあえる社内の関係性構築を
- 本社との地道なコミュニケーションに取って時間と手間を掛ける意義：海外拠点は、消極的な役割分担に終始せず、積極的に本社の事業化支援、意思決定サポートを

■ アメリカから見えたイスラエルの可能性

豊田通商株式会社（以下、豊田通商）は2019年11月にスタートアップ大国・イスラエルの優れた技術・会社・人材の情報を収集し、国内外の顧客へ紹介する拠点として、テルアビブ駐在員事務所を設立した¹。

豊田通商はテルアビブ駐在員事務所を構える以前よりイスラエルの先端技術に着目しており、2019年6月には人工知能（AI）を活用した画像解析による車両検査サービスを提供するイスラエルのスタートアップ企業ユーブアイ社への出資を行っていた実績を持つ²。駐在員事務所を構えた後にも、2020年9月には車載ソフトウェア開発のサポートツールを提供するイスラエルのオーロラ ラボス社のシリーズ

B資金調達ラウンドにおいて約150万米ドルを出資³するなど、動きは活発だ。

今回はイスラエル・テルアビブ駐在員事務所の森一憲氏にお話を伺った。森氏はイスラエルに駐在前にアメリカ・デトロイトに駐在しており、エレクトロニクス部門を担当していた。スタートアップとの協業に係る活動をアメリカ・シリコンバレーでも実施できないかと試みたが、同地のエコシステムは米国企業、米国市場を中心として成り立っており、日系企業が入り込むには難しさを感じたという。ところが、アメリカ駐在中にイスラエルに出張した際、米国市場が最優先となるアメリカのスタートアップに比べて、イスラエルのスタートアップは自国外のグローバルな市場に強い関心を持っていることに気

¹ イスラエル・テルアビブ駐在員事務所設立に関するお知らせ
(https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/191122_004508.html)

² AIによる画像解析で車両検査サービス事業を展開するUVEYE社に出資
～検査の自動化による精度向上と効率化を推進～

(https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/190619_004399.html)

³ ソフトウェアの構造をソースコードレベルで解析するツールを提供するAurora Labs Ltd.に出資 (https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/200923_004681.html)

が付いた。このとき、特に BtoB におけるスタートアップとの関係構築を模索している日系企業にとってはアメリカよりもむしろイスラエルスタートアップのほうが相性が良いのではないかと、という印象を持ったのが始まりだったという。その直後に豊田通商の経営層がイスラエルへ出張したことなどもあり、イスラエル活用に向けた検討が始まった。森氏はイスラエル拠点立ち上げに可能性を感じ、イスラエル駐在に名乗りを上げた。

■ 迅速な意思決定のためには、臨機応変な対応がカギ

現在、テルアビ駐在員事務所では森氏を含め2名体制で活動している。テルアビ駐在員事務所には豊田通商の事業開発に繋がりうるスタートアップの探索が求められており、森氏らがイスラエルで探索したスタートアップを本社側の関連する事業部に紹介して協業の可能性を検討する。協業に当たって出資は前提ではないが、事業開発に付随して必要に応じて出資も検討する。すでに実施している上記2社との協業・出資において、豊田通商が採ってきた臨機応変のアプローチを紹介する。

ユーブイアイ社のケース：当時、新規事業を模索していた中で既存顧客より技量を持った整備員や検査員の確保が難しくなっているという声を各所で聞いた事をヒントとして、当時より付き合いのあったイスラエル企業に相談をしたところ、ユーブイアイ社を紹介された。協業に向けて、まずは同社の技術レベルを評価する必要があり、通常であれば技術評価に興味を示してくれる顧客探索を行い、顧客と共に技術評価を行うが、匂を逃してはいけないという想いから自前でユーブイアイ社の検査システムの調達を先行し PoC を実施した。この PoC の結果が良好であったため、出資を決定するに至った。

オーロラ ラボス社のケース：2019年11月に最初

の面談を行った後、2020年1~3月の3ヶ月をかけて顧客と共に PoC を行った。一般的には、初回面談から2ヶ月で PoC の実施に到達するのは非常に速いと考えられる。通常、顧客を含めた PoC を行う場合は、自社内の営業部門を通じてアプローチすることが多く、社内調整に時間を要する。そこで森氏は、様々なネットワークを駆使して顧客に直接コンタクトし、直接交渉・調整を行う事で早期 PoC 実施の機会を獲得。得られた PoC の結果に基づき、自社の事業部門にポジティブなフィードバックを行うことで、事業化に向けた動きが本格化したという。一般的な組織論のあり方からすると、本来踏むべき社内手続きを飛ばしているようにも見えるため、場合によっては社内の軋轢を生みかねないやり方ではある。一方で、先に顧客の反応を聞き、その反応を自社にフィードバックするという B2B ビジネスにおける「リーンスタートアップ」とも呼べる手法を結果として取っていたため、事業部門も事業化に向けて動きやすくなった可能性が高い。最終的に、PoC の結果が良好だったこと、そして豊田通商にとって将来の事業開発に繋がりうる判断したこと、2020年4月から出資の検討を始め2020年9月に投資を行った。

■ 自身の貢献の50%は本社とのコミュニケーション

テルアビ駐在員事務所に求められている役割は多岐に渡る。森氏に、自身の業務時間をどのように配分しているのか聞いた。

- 本社への啓発活動（スタートアップとの協業全般、イスラエルへの理解）：30%
- 本社事業部の探索ニーズ把握（洗い出し、議論）：20%
- スタートアップとの新規面談：20%
- 事業開発、その他の事務所業務：20%

この時間配分を見ると、本社向けの活動に全体の業務時間の50%を割いており、中でも、本社への啓発活動が大きな割合を占めていることが分かる。森氏は、本社の様々な事業部に対して、「スタートアップとは何か」というような基本的なことから、「スタートアップを豊田通商のビジネスでどのように生かせるか」、「なぜ不確実性のあるスタートアップと敢えて組むべきなのか」といったオープンイノベーションを進める上で基盤となる考え方について、日々説明を重ねている。世界各地に拠点を持つ豊田通商の中でもスタートアップの探索を通じた事業開発に特化している拠点はテルアビブ駐在員事務所のみであることから、おのずと同所への期待は高い。ただ、森氏によれば、このような本社とのコミュニケーションはむしろ各事業部との関係構築に大いに役立っているという。上述のように、検討のスピードを早めるためには通常の社内手続きを柔軟に捉えることが必要となる場合もあるが、お互いに顔が見える関係になっておくことによって、理解が得られやすくなるという。

■ 積極的に本社の事業化を支え、意思決定をサポートする

現在、事業開発中の案件は非公開のものも含めて約20件ほどあるとのことだが、森氏は「スタートアップを発掘して本社に情報共有したらそれで終わり」といったやり方では事業開発はうまくいかないと考えている。森氏は、自身がイスラエル着任前に想像していた通り、シリコンバレーよりもテルアビブの方が革新的なスタートアップと出会える可能性が高いと実感している。その上で、良い案件を創り、成果につなげていくためには、スタートアップと会って本社に紹介する「前」と「後」が重要だと森氏はいう。

まず、スタートアップを探索する前に、本社との間で「どのような技術が欲しいのか」、「今後自社に

とってどの時間軸でどのような要素が必要となってくるのか」といったことについて十分議論を重ねておく必要がある。ここに時間と手間をかけておかないと、どのようなスタートアップを紹介しても、本社からは「良いのだが、なんとなく違う」という反応をされてしまう。これが続くと、探索する側のモチベーションも下がってしまいかねないし、探索拠点に対するスタートアップからの評判も下がってしまう。あくまでも、本社との議論を重ねて得られた「豊田通商全社にとってなにが必要か」という「本社の目線」で考えることが重要で、結果として求めているものがイスラエルにあるのであれば、自分たちの探索が貢献する、何が何でもイスラエルの技術を使ってもらおうということではない、というのが基本的なスタンスだという。

また、スタートアップを本社に紹介する際にも、スタートアップ側から提供された資料をそのまま共有するわけではないという。情報を受け取る本社側の関心を如何に高めることができるかに注力した様々な工夫をしている。例えば、スタートアップが提出する資料は、最も良いデータなど良い面ばかりが強調され、実態との乖離がある場合もあるため、資料を見ただけではわからない追加の情報収集やヒアリングをして判断材料を補完するようにしている。また本社側に英語への抵抗感がある場合には、英語の資料を日本語にするレベルから目線をそろえて情報を共有できるようにしている。その上で、本社側が関心を示した後についても、可能な限りイスラエル側で担える業務を引き取るという姿勢を示すことで、本社の負担を減らしつつ意思決定を後押しする。イスラエル側の担当者があくまでもイスラエルの技術ありきで一方向的に情報を上げて、事業開発部分を本社側に過度に依存すると、本社のリソースが不足するなどした場合に事業化がしぼんでしまう可能性がある。森氏は、このように本社の事業化を支え、意思決定をサポートするためには、テルアビブ駐在員事務所側の負担が大きく、最初の事例を生み出すまでは大変だったが、一旦うまく形ができる

と良い方向に回り始めるという。

■ **これまでの取り組みから得られたノウハウを
他の事業領域へ展開**

テルアビブ駐在員事務所には探索領域として豊田通商が展開している全事業領域のカバーを期待されて

いるが、立ち上げ当初は森氏自身に知見のあるエレクトロニクス関係の領域から探索を始めた。現在では、エレクトロニクス領域における探索活動を通して得たノウハウをフォーマット化した上、他の事業領域にも展開しているところであり、今後さらなる事業開発の事例が見込まれる。

インタビュー実施時期：2020年12月

本文中に登場する人物の所属、役職、組織名等はすべて当時のものです。