伴走支援型オープンイノベーションにおける業際化創出プロセス

―MUIC Kansai の事例研究―

小 島　康 裕

キーワード：オープンイノベーション、業際化、バウンダリースパナー

１．はじめに

1-1. 研究背景

近年、デジタル技術の進展、顧客ニーズの多様化、社会課題の複雑化などを背景として、企業が自社の属する業界の内部だけで事業に必要な知識、技術、顧客接点その他の経営資源を確保することは難しくなっている。少子高齢化、環境問題、地域経済の停滞といった社会課題は、単一の企業や業界によって完結的に解決できるものではなく、企業、大学、行政、金融機関、スタートアップなど、異なる資源や目的を持つ主体の連携を必要としている。

こうした環境変化の中で注目されてきたのが、オープンイノベーションである。Chesbrough（2003）は、企業内部と外部の知識を組み合わせ、イノベーションを推進する考え方としてオープンイノベーションを提示した。この考え方は、企業が自前主義を脱し、大学、スタートアップ、取引先企業などが保有する外部資源を活用することの重要性を明らかにした。その後、オープンイノベーションは、企業間の連携にとどまらず、行政や市民を含む多様な主体が社会課題の解決に取り組む枠組みへと展開している。

一方、異なる業種・業界の主体が連携することは、単なる外部知識の獲得にとどまらず、企業の事業領域そのものを変化させる可能性がある。後に詳述するが、内田（2024）

は、経営に必要な基本的活動が既存の業界の枠を越えて行われる現象を「業際化」と呼び、「事業領域の業際化」と、技術を業界横断的に普及させる「技術用途の業際化」の２つに分けて説明している。

とりわけ事業領域の業際化では、既存顧客が抱える顕在的・潜在的な不便を把握し、自社の既存資源を活用しながら、不足する資源を異業種企業との連携によって獲得することが重要とされる。したがって、異業種連携はそれ自体が目的なのではなく、顧客が得られる利便性を拡大し、これまで存在しなかった事業領域を形成するための手段として位置づけられる（内田、2024）。

このように考えると、オープンイノベーションと業際化は密接に関係している。オープンイノベーションが組織境界を越えて知識や資源を取り込む仕組みを説明するのに対し、業際化は、その連携を通じて企業の事業領域や技術用途が業界の枠を越えて拡張される現象を説明するものと言える。

1-2. 問題意識

異なる主体を集めても、業際化が自動的に実現するわけではない。大企業、大学、行政、金融機関、スタートアップ等は、目的、意思決定の速度、収益性の捉え方、リスクに対する姿勢、使用する専門用語などが異なり、連携相手が見つかっても、課題認識や事業目的を共有できず、実証実験や事業化に進まないケースがある。

バウンダリースパニング研究は、組織内外の境界を越えて情報を探索・解釈し、それを組織内部へ移転する個人の役割を明らかにしてきた（Tushman, 1977）。またイノベーション仲介者に関する研究では、連携相手の探索、情報処理、技術評価、契約支援などの仲介機能が論じられている（Howells, 2006）。これらの研究は異質な主体を結び付ける機能を説明するうえで有用である。

しかし、仲介活動が異業種連携をどのように顧客価値や新規事業へと転換し、業際化を成立させるのかという一連の過程について、十分に明らかにされていない。内田（2024）の業際化研究も、既存顧客の洞察、既存資源の活用、不足資源を獲得するための異業種連携という戦略的要件を示している（内田、2024）が、異質な主体がどのように出会い、信頼を形成し、お互いの知識や資源を統合し、実証実験を経て事業化へ進むのかという生成過程には、さらに実証的な検討の余地がある。

そこで本研究で注目するのが、株式会社三菱 UFJ 銀行が母体となり設立したオープンイノベーション拠点である MUIC Kansai である。MUIC Kansai は、企業、行政、大学、金融機関、スタートアップなどが参加する会員制のオープンイノベーション拠点

であり、社会課題の発掘、連携主体のチームアップ、事業計画、実証実験、社会実装までを一貫して支援している。その特徴は、単に交流の場やマッチング機会を提供するだけでなく、プロジェクトの形成から事業化まで継続的に伴走支援している点にある。

1-3. 研究目的とリサーチクエスチョン

本研究の目的は、MUIC Kansai において、異質な主体間の連携と伴走支援を通じて業際化が進められる過程を明らかにすることである。

本研究では、「MUIC Kansai において、どのように業際化が創出されているのか」を主たるリサーチクエスチョンと設定し、主たるリサーチクエスチョンを具体化させるために、①異質な主体間の連携はどのように形成されるのか、②伴走支援はどのような役割を果たしているのか、③業際化につながる特徴的な活動は何かを副次的なリサーチクエスチョンとして設定する。

これらの問いに答えるため、本研究では MUIC Kansai を対象とした単一事例研究(ケーススタディ）を採用し、MUIC Kansai の担当者、大企業の担当者、スタートアップ経営者等に半構造化インタビューと、MUIC Kansai および親組織である株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ(MUFG)、株式会社三菱 UFJ 銀行の公表資料、関連するプレス記事等の二次資料を用いた事例分析を行う。

1-4. 本論文の構成

第２章では、オープンイノベーション、バウンダリースパニング、イノベーション仲介者および業際化に関する先行研究を整理し、本研究の分析枠組みを提示する。第３章では、事例研究の採用理由、データ収集方法および分析方法を説明する。第４章では、MUIC Kansai の設立背景、組織的特徴および主要な活動を整理する。第５章では、インタビューと二次資料に基づき、異質な主体の連携形成、伴走支援の機能、実証実験から社会実装に至る過程を分析する。第６章では、分析結果を内田（2024）の業際化戦略の理論と照合し、MUIC Kansai における事業領域の業際化、組織的な境界横断機能および分析的一般化の可能性について考察する。第７章では、主たるリサーチクエスチョンと副次的リサーチクエスチョンに回答したうえで、本研究の学術的・実務的示唆を示す。また本研究の限界を整理し、今後の研究課題を整理する。

２．先行研究と分析の枠組み

2-1. 業際化に関する研究

2-1-1. 業際化の定義

内田（2024）は、国境を越えた事業展開を国際化と呼ぶのに対し、既存の事業領域や業界の枠を越えた事業展開を「業際化」と捉えている。経営の国際化が、原材料、労働力、知識の調達や製品・サービスの販売といった企業活動を国境の外側へ拡張する現象であるとすれば、経営の業際化とは、これらの活動を既存業界の外側へ拡張する現象である。具体的には、企業が原材料、技術、労働力、知識などを異業種企業から獲得することや、これまで自社の属する業界では対象とされてこなかった顧客を、他の業界や事業領域に見出すことが含まれる（内田、2024）。したがって、業際化とは、単に異業種と取引したり、一時的に協力したりすることではない。内田（2024）は、業際化を「経営に必要な活動を既存業界のなかでとどめずに異業種の領域まで拡張させていく現象」と定義している（内田、2024）。

この定義に基づけば、業際化を判断する際には、異業種連携の有無だけではなく、連携を通じて企業の事業領域、顧客、提供価値、技術用途などが既存の業界境界を越えて変化しているかを確認する必要がある。異業種企業が参加していても、従来業務の一部を外部委託しているだけであれば、必ずしも業際化とは言えない。反対に、異業種の知識や資源を組み合わせることで、従来は対象としていなかった顧客に新しい価値を提供し、新たな事業領域を形成している場合には、業際化が進められていると考えられる。

2-1-2. デジタル化、マルチユース化と利便性

内田（2024）は、業際化が進展する背景の 1 つとして、情報技術のデジタル化を挙げている。デジタル化によって情報が数値化されると、複数の情報を組み合わせ、加工・処理することが容易になる。その結果、1 つの機器やサービスに複数の機能を持たせることが可能になる（内田、2024）。内田（2024）は、この現象をマルチユース化として捉えている。

業際化はデジタル技術によってのみ生じるものではなく、店舗、サービス、人的支援などを組み合わせることによっても、マルチユース化に相当する価値を生み出すことができる。重要なのは、複数の製品・サービスや解決策へのアクセスが一体的に提供されることである（内田、2024）。内田（2024）は、このようなアクセスの容易さを「利

便性（accessibility)」として捉えている。

また、顧客が抱える不便には「顕在的な不便」と「潜在的な不便」がある。顕在的な不便とは、現実に発生しており、顧客自身も解消したいと認識している問題である。潜在的な不便とは、現時点では表面化していないものの、状況の変化によって顕在化する不便である。企業が顧客の潜在的な不便まで捉え、それに対する解決策へのアクセスを提供できれば、顧客は従来想定していなかった利便性を得ることになる。

この利便性は、顧客が当該製品やサービスを継続的に利用する理由にもなる（内田、2024)。内田（2024）は、利便性のある環境を手放したくないという顧客の意識が、リピーター化や顧客の囲い込みにつながると指摘している。したがって業際化は、事業領域を拡張するだけでなく、顧客が得る利便性を高めることで競争優位を形成する戦略として理解できる（内田、2024)。

2-1-3. 事業領域の業際化と技術用途の業際化

内田（2024）は、利便性を創出する業際化戦略を、「事業領域の業際化」と「技術用途の業際化」の二つに区分している。

事業領域の業際化とは、特定の異業種企業と連携し、既存の製品・サービスや経営資源を活用しながら、新しい事業領域へ進出することである。その目的は、新規事業を創造し、顧客に対して新たな利便性を提供することにある。

事業領域の業際化では、「誰と組むか」が重要になる。新しい事業領域へ進出するためには、自社が保有する資源だけでは不足する場合が多い。そのため、必要な技術、知識、顧客接点、販売網などを持つ特定の異業種企業と連携し、自社の既存資源と相手の資源を組み合わせる必要がある（内田、2024)。

内田（2024）は、事業領域の業際化における重要な戦略要素を、①既存顧客の洞察に基づく事業探索、②既存資源の活用を通じた業際化、③新たな資源を獲得するための異業種連携の三点に整理している。その目的は、既存顧客を含む利用者が得られる利便性を拡大することである。

これに対して、技術用途の業際化とは、企業が保有する 1 つの技術について、既存業界の枠を越えて利用可能な用途を拡大することである。技術用途の業際化では、業界を超えた不特定多数企業に技術を利用してもらうことが重要となる。そのため、技術標準の形成、コンソーシアムの設置、知的財産の公開などが戦略的な意味を持つ（内田、2024)。

本研究で扱う MUIC Kansai のプロジェクトでは、特定の大企業、スタートアップ、

行政、関係団体等が連携し、社会課題につながる新しい事業やサービスを創出している。このことから、本研究では主として「事業領域の業際化」を分析対象とする。ただし、分析に先立って結論づけるのではなく、事例の目的、連携相手、資源の組み合わせ、創出された顧客価値を確認したうえで、どちらの業際化に該当するか判断する。

2-2. オープンイノベーションに関する研究

2-2-1. オープンイノベーションの概念

Chesbrough (2003) は、従来の企業内部で研究開発から事業化までを自社内部で完結させるクローズド・イノベーションに対し、企業内部と外部に存在する知識、技術およびアイデアを活用して価値創出するオープンイノベーションの考え方を提示した。オープンイノベーションとは、内部および外部のアイデアを活用し、内部および外部の市場への経路を用いて技術を発展させるパラダイムである。

この考え方において企業は、自社内で生み出された知識や技術だけに依存するのではなく、他企業、スタートアップ、大学、研究機関等が保有する外部の知識や技術を取り込みながら、新たな製品、サービスおよび事業を創出する。また、自社で活用しきれない知識や技術については、ライセンシング、スピンオフ、外部企業との協業等を通じて外部市場で活用することも想定される。したがって、オープンイノベーションは、外部から知識を取り入れることだけでなく、企業の内外に存在する知識や事業機会を結び付け、価値創造につなげる考え方である。

したがって、オープンイノベーションは、単なる組織間交流ではなく、組織境界を越えて知識や技術を結び付け、新たな価値創造や事業化につなげる考え方であり、本研究ではこの概念を前提として、異質な主体の知識、技術および資源がどのように結び付けられ、業際化につながるのかを検討する。

2-2-2. オープンイノベーション 2.0 と多主体連携

Curley and Salmelin (2013) は、オープンイノベーション 2.0 を、企業が外部の技術やアイデアを取り込むだけでなく、多様な主体が共通の課題や将来像を共有し、イノベーション・エコシステムのなかで価値を共創する枠組みとして提示した。ここでは、企業、大学、行政、市民社会・利用者等の異なる主体が、それぞれの知識、技術、資源およびネットワークを持ち寄り、相互補完的に新たな解決策を創出することが重視される。

この視点は、オープンイノベーションを個別企業による外部知識の活用として捉え

るだけでなく、複数の主体が協働し、実証、学習および改良を重ねながら価値創造を進める過程として把握するものである。したがって、重要なのは主体の数を増やすこと自体ではなく、各主体の資源を結び付け、共通の課題解決や事業化に向けた議論を具体化することである。

本研究では、このようなオープンイノベーション2.0の視点を用い、MUIC Kansaiを、企業、スタートアップ、大学、行政および金融機関等の多様な主体を結び付ける多主体連携型のオープンイノベーション・プラットフォームとして位置付ける。その上で、主体間の接点形成から、対話、実証実験および社会実装に至る過程において、いかなる協働が生まれ、業際化につながるのかを検討する。

2-3. オープンイノベーションと業際化の関係

オープンイノベーションは、企業が組織境界を越えて知識、技術、アイデア等をどのように流入・流出させるかを説明する。これに対して業際化は、異業種の知識や資源を取り込むことによって、企業の事業領域、技術用途、顧客、提供価値がどのように業界を越えて拡張されるのかを説明する。オープンイノベーションは業際化を可能にする「連携の仕組み」であり、業際化は連携を通じて形成される「事業上の変化・成果」と位置づけられる。

ただし、同業種企業間の共同開発や既存業務を改善するための外部技術導入もオープンイノベーションに含まれるが、事業領域や技術用途が業界の枠を越えなければ業際化とはいえず、オープンイノベーションの実施が直ちに業際化を意味するわけではない。

2-4. バウンダリースパニングとイノベーション仲介者

2-4-1. バウンダリースパナーの役割

組織の境界を越えた連携を説明する概念として、バウンダリースパナーがある。Tushman（1977）は、イノベーション活動において、組織間や専門領域間では、情報の流れが阻害されやすく、それらをつなぐ役割が重要であると指摘した。本研究では、その視点の手掛かりとして、MUIC Kansaiが多様な主体間で果たす仲介的・伴走的な役割を検討する。

Burt（1992）の構造的空隙論も、互いに直接つながっていない主体やネットワークの間を仲介する主体が、異なる情報へアクセスできることを示している。異なる業界や組織の間には、情報や関係が分断された構造的空隙が存在し、その間をつなぐ主体は、

これまで接点のなかった企業を結び付け、新しい組み合わせを形成できる。

しかし、異質な主体を紹介するだけでは継続的な連携は成立しない。異業種間では、専門用語、成果の評価方法、意思決定手続、事業規模、時間軸などが異なるためである。そのため、境界横断主体には、情報の移転に加え、相互理解と利害調整を促進する役割が求められる。

2-4-2. 知識境界と知識翻訳

Carlile（2004）は、異なる専門分野に存在する知識境界に注目し、知識はイノベーションの源泉となる一方で、相互理解を妨げる障壁にもなると指摘した。専門知識は、それぞれの実務や経験の中に埋め込まれているため、異なる組織や専門分野へそのまま移転できるとは限らない。

Carlile（2004）は、知識境界を越える活動を「移転」「翻訳」「変容」の三段階の知識処理過程として整理した。共通言語や理解があれば、知識を移転できるが、意味が異なれば、相互の文脈を踏まえて共通理解を形成するための翻訳が必要になる。利害が異なれば交渉やトレードオフを通じて既存知識を変容させることで新たな知識を創出することができる。

MUIC Kansai には、大企業、スタートアップ、行政、大学、金融機関が参加している。これらの主体は、公共性、収益性、技術的可能性、研究成果、成長速度など、異なる評価基準を持っている。したがって、伴走支援組織には、各主体の要望を聞き取るだけでなく、それらを共通の課題、事業計画、損益計画、役割分担、実証目標などへ翻訳する機能が求められる。

2-4-3. イノベーション仲介者

Howells（2006）は、イノベーション過程で二者以上を媒介する主体をイノベーション仲介者とし、連携相手の探索、情報処理、技術評価、契約支援等の機能を整理した。

イノベーション仲介者は、企業と大学、技術提供者と利用者、大企業とスタートアップなどを結び付け、直接には成立しにくい連携を可能にする。特に、情報の非対称性、信用力の差、取引制度の違いなどが存在する場合、仲介者のブランドや信用力が連携の前提条件となることがある。

MUIC Kansai も、参加主体の探索・マッチングに加え、課題設定、合意形成、事業計画、実証実験資金の提供、プロジェクト管理、効果検証、社会実装支援などを提供している。この点では、MUIC Kansai をイノベーション仲介組織として捉えることができ

る。

しかし、既存の仲介者研究に基づいてMUIC Kansaiを単なるマッチング機関と理解すると、その特徴を十分に捉えられない可能性がある。本事例では、仲介組織が外側から助言するだけではなく、プロジェクトの一員として課題の具体化から事業化まで継続的に関与しているからである。

2-5. 先行研究の整理と本研究の分析視点

以上から、本研究は、業際化に必要な異業種連携を「誰が、どのような活動によって促進するのか」、その連携が「どのような過程で新規事業と顧客の利便性へ転換されるのか」を検討する。

そこで本研究では、MUIC Kansaiにおける業際化創出プロセスを、次の6つの局面から分析する。

(1) 顧客・当事者が抱える顕在的、潜在的不便はどのように把握されたか。
(2) 異なる目的を持つ主体を束ねる課題や大義はどのように設定されたか。
(3) 課題解決に必要な知識・資源を持つ異業種主体は、どのように探索され、座組が形成されたか。
(4) 主体間の専門用語、組織文化、事業規模、収益性等の違いは、どのように翻訳・調整されたか。
(5) 実証実験資金、人的支援、プロジェクト管理は、実証実験と事業化にどのように作用したか。
(6) 異業種の知識・資源の組み合わせは、どのような顧客利便性と新しい事業領域を形成したか。

これらをプロセスとして整理すると、「顧客洞察→大義設定→座組形成→境界調整→実証実験→社会実装」となる。伴走支援組織の活動は、この各段階をつなぐ横断的な機能として位置づける。

3．研究方法

3-1. 本研究のアプローチ

本研究は、MUIC Kansaiにおける伴走支援型オープンイノベーションの実践を対象とする探索的事例研究である。本研究の目的は、MUIC Kansaiにおいて、異なる主体間の

連携がいかに形成され、伴走支援を通じて業際化につながる協業がどのように生み出されるのかを探索的に明らかにすることである。MUIC Kansai では、伴走支援組織、大企業、スタートアップに加え、案件に応じて行政、大学その他の関係主体が関わる。その活動は、課題の抽出、協業相手の探索、チームアップ、実証実験、社会実装へと展開する。したがって、業際化の生成過程は、各主体の行動や成果を個別に取り出すだけでは十分に把握できない。主体間の関係形成、相互作用、伴走支援の内容を、具体的な活動の文脈に即して捉える必要がある。

そこで本研究では、MUIC Kansai を一つの事例として採り上げ、関係者への半構造化インタビューと公開資料を用いて分析を行う。これにより、関係主体間の接点がどのように生まれ、どのような障壁が生じ、それに対して伴走支援組織がいかなる役割を果たすことで協業および業際化が進展するのかを検討する。

3-2. 事例の選定

MUIC Kansai のようなオープンイノベーション拠点は、金融機関や一般事業法人・行政などにより各地で設立されている。

本研究では、以下の四つの理由から単一事例として MUIC Kansai を選定した。

第一に、後述するように、MUIC Kansai は一般社団法人として親組織からは別組織となっていることから、関係する主体が抱える課題に対する解決や利用者の利便性を重視した活動により業際化を進めやすい枠組みである。

第二に、MUIC Kansai は、大企業とスタートアップを中心に、多様な主体の連携を通じて新規事業および社会課題解決を目指す実践の場である。異なる業種、組織規模、知識基盤を持つ主体が関与するため、業際化がいかに生成されるかを検討するうえで適した事例である。

第三に、MUIC Kansai は、社会課題解決に向けたマッチングにとどまらず、課題設定、チームアップ、実証実験、社会実装に至るまでの伴走支援を特徴としている。加えて、必要に応じて実証実験費用支援やネットワーク等の資源を活用し、協業の実現可能性を高めようとしている。このように協業の形成・実行段階に継続的に関与する組織的支援に着目できる点に、本事例の意義がある。

第四に、伴走支援組織の担当者、大企業担当者、スタートアップ経営者という異なる立場の関係者から情報を得ることが可能であったことから、支援する側のみならず、支援を受けて協業に参加した各主体の認識を比較しながら、協業形成の過程が検討できる点である。

3-3. データ収集

本研究では、半構造化インタビューおよび公開資料を用いてデータを収集した。インタビューは2026年7月13日～22日に実施した。対象者は、MUIC Kansaiにおいて伴走支援の実務を担う担当者１名およびマネージャークラス１名、大企業担当者１名、スタートアップ経営者１名の計４名である。

表 1：インタビュー対象者

対象者	属性	主な役割	インタビュー日時
A氏	伴走支援組織担当者	課題解決プログラムの企画・支援	2026年7月16日 7:00-8:00 リアル面談
B氏	伴走支援組織マネージャー	伴走支援組織の運営・管理	2026年7月16日 17:30-18:30 リアル面談
C氏	大企業担当者	課題解決プログラムへの参加	2026年7月13日 17:30-20:00 リアル面談
D氏	スタートアップ経営者	課題解決プログラムへの参加	2026年7月22日 7:40-8:20 Zoom

インタビューでは、①MUIC Kansaiへの参加・関与に至った経緯、②他の主体との接点形成、③協業相手を選定した理由、④協業を進めるうえで生じた障壁、⑤伴走支援の具体的内容、⑥実証実験および社会実装に向けた進展、⑦成果と今後の課題、を中心に質問した。質問の項目は対象者の立場に応じて一部調整したが、協業形成過程と伴走支援の役割を比較可能な形で把握することを重視した。

また、MUIC Kansaiのウェブサイト、親組織が公表しているニュースリリース、活動紹介記事等を収集・参照した。これらの公開資料は、MUIC Kansaiの設立目的、活動の概要、組織的特徴および個別プロジェクトの経緯を確認するために用いた。インタビュー内容と公開資料を相互に参照することで、事実関係および解釈を確認した。

3-4. 分析方法

分析にあたっては、インタビュー記録を研究課題に照らして整理し、対象者間で比較した。具体的には、①参加および接点形成、②主体間の差異と協業上の障壁、③伴走支援の内容、④協業形成および実証実験の進展、⑤成果と課題、という観点から発言内容を整理した。

次に、伴走支援組織、大企業、スタートアップという各立場に共通する認識と、立場

によって異なる認識を比較した。特に、異質な主体間で生じる認識・手続き・時間軸の差異がどのような障壁になるのか、また伴走支援組織のマッチング、対話の促進、プロジェクトの具体化、実証実験資金等の支援を通じて、どのように障壁に対応しているのかを検討した。

さらに、分析結果をオープンイノベーション、境界横断、および業際化に関する先行研究の観点から考察した。これにより、MUIC Kansai における伴走支援が、単なる紹介・仲介を超えて、異質な知識・資源を接続し、業際化につながる協業を形成する過程にどのように関与しているかを明らかにする。

3-5. 研究上の留意点

本研究は、MUIC Kansai を対象とする単一事例研究であり、その知見を他のオープンイノベーション組織へ直ちに一般化するものではない。また、インタビュー対象者は４名であり、各組織および参加主体全体の認識を完全に代表するものではない。

本研究では、伴走支援組織、大企業、スタートアップという異なる立場の対象者にインタビューを行い、公開資料との照合も行った。これにより、一つの立場に偏った解釈を避け、協業形成の過程を複眼的に把握するように努めた。今後は、他組織におけるオープンイノベーションの事例との比較を通じて、本研究で得られた知見の適用可能性を検討する必要がある。

４．事例概要

4-1. MUIC Kansai 設立の背景

MUIC Kansai は一般社団法人関西イノベーションセンターが運営する会員制オープンイノベーション拠点と活動の総称であり、三菱 UFJ フィナンシャル・グループおよび三菱 UFJ 銀行によって設立され、2021 年２月 22 日に大阪市中央区伏見町で開業した。

関西には歴史・文化資源や世界遺産をはじめとする観光資源が集積している一方、観光産業は新型コロナウイルス感染の拡大によって深刻な影響を受けていた。また、2025 年開幕の大阪・関西万博の開催を控え、観光産業の回復と新たな観光ビジネスの創出が地域的課題となっていた。

こうした状況を背景として、MUIC Kansai は観光産業が抱える課題の解決、関西経済の活性化を目的として設立された。

MUIC Kansai が取り扱う領域は、設立当初は観光・インバウンドを主な対象としていたが、現在では環境、健康、食、エンターテイメント等へ対象領域を広げている。現在は、大阪・関西万博に向けて形成されたプロジェクトやネットワークを一過性のものとせず、「万博レガシーの社会実装プラットフォーム」へ発展させることを掲げている（MUIC Kansai 公式サイト）。

表 2：MUIC Kansai の概要[1]

項目	内容
名称	MUIC Kansai(ミューイックカンサイ)
運営主体	一般社団法人関西イノベーションセンター
設立母体	三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱UFJ銀行
開業時期	2021年2月
所在地	大阪市中央区伏見町3丁目6番3号
組織形態	会員制オープンイノベーション拠点
設立当初の主要テーマ	観光・インバウンド
現在の主要テーマ	観光・インバウンド、環境、健康、食、エンターテイメント等
参画規模	140社・団体
実施プロジェクト数	170件
社会実装件数	34件

（出所：MUIC Kansai のホームページ、三菱 UFJ 銀行プレスリリースより筆者作成）

4-2. MUIC Kansai の目的と組織的特徴

MUIC Kansai の目的は、企業間の交流の機会やワークスペースを提供することだけではなく、複数の企業・組織による社会課題の解決を通じて、新たな事業を創出することである。

MUIC Kansai は、交流やワークスペースの提供にとどまらず、解決すべき社会課題の発掘、解決策の検討、連携主体の組成、実証実験、事業化および社会実装まで、一貫して行うプラットフォームである。

MUIC Kansai の運営主体が一般社団法人である点も、その活動を理解するうえで重要である。MUFG の事業上の利益だけを直接的に追求するのではなく、観光産業、地域、会員企業および社会全体の課題を起点としてプロジェクトを形成することが掲げられ

[1] 参画規模、プロジェクト数および社会実装数は MUIC Kansai 公式サイト 2026 年 7 月 31 日閲覧時点の掲載値である

ている。

一方、MUIC Kansai は設立母体である三菱 UFJ フィナンシャル・グループおよび三菱 UFJ 銀行が保有するブランド、信用力、金融の知識等を活用できる位置にある。このため、非営利型組織として社会課題を起点としながら、大企業、スタートアップおよび関係団体を結びつけることが可能となっている。

4-3. 課題解決プログラムと伴走支援

MUIC Kansai の中核的な機能が会員向けの「課題解決プログラム」である。課題解決プログラムでは、特定主体が保有する技術や製品から出発するのではなく、社会や顧客が抱える課題を起点としてテーマを設定し、その解決に必要な主体を集めてプロジェクトを形成する。

課題解決プログラムは、「課題解決のための座組形成」と「事業化までの総合支援」からなる。前者では解決すべき課題を特定し、課題解決に必要な事業者や団体を選定した上で、チームアップ、合意形成および役割分担を支援する。後者では、解決策やビジネスモデルの具体化、実証実験の企画・調整、実証費用の拠出、実証後の効果検証および事業化を支援する（MUIC Kansai 公式サイト）。



図 1：課題解決プログラム概要[2]

（出所：MUIC Kansai HP）

MUIC Kansai の支援は、①場の提供、②参加主体の探索と接続、③課題および事業構想の具体化、④実証実験の企画・資金支援、⑤事業化・社会実装支援から構成されており、連携候補の紹介で支援を終えず、担当者を配置し、実証実験費用を支援することで、プロジェクトに参加する当事者に近い立場から事業化を支援している。

4-4. 多様な主体によるエコシステム

MUIC Kansai には、異業種の大企業、スタートアップ、経済・観光関連団体、大学、金融機関、専門的な支援機関が参加し、多主体型のオープンイノベーション基盤となっている。

ただし、MUIC Kansai の会員またはサポーターであることと、個別のプロジェクトに直接参加していることは区別する必要がある。大学は MUIC Kansai 全体のネットワークに含まれているが、後述する LET’S EXPO について、大学が直接的な実施主体であったことは、今回確認した公表資料からは確認できない。

[2] 図は、https://www.muic-kansai.jp/より転載

4-5. 代表的な取り組み―リモート観光から LET’S EXPO へ―

4-5-1. リモート観光プラットフォーム

MUIC Kansai の課題解決プログラムの第 1 号案件が「リモート観光プラットフォーム」である。同プログラムは、新型コロナウイルス感染症拡大によって観光地を訪問できない人に対し、観光ガイドと利用者をオンラインで結び、リアルタイム映像を通じて観光体験を提供する取り組みとして始まった。

2020 年 11 月から開始された実証実験では、Fairy Devices 株式会社の首掛け型のカメラ・マイク付き通信デバイス「THINKLET」を使用し、関西の観光地と参加者を接続した。また一般社団法人未踏のスタートアップネットワーク、観光地、観光ガイド団体、会員企業およびパートナー団体との連携により、短期間で実証実験が実施された（三菱 UFJ 銀行ほか、2020）。

当初は、コロナ禍で移動できない一般利用者を広く対象としていた。しかし、実証実験や利用者への聞き取りを通じて、移動制限の解除後には一般利用者のオンライン観光需要が低下する一方、高齢者や障がい者など、身体的・心理的な理由によって旅行に行くことが難しい人には継続的な需要が存在することが確認された。このため、対象顧客を高齢者施設等の利用者へと変更し、事業内容の見直しが行われた。

その後、MUIC Kansai、東京トラベルパートナーズ株式会社および住友電気工業株式会社の３者を中心に事業化が進められた。2024 年５月には、介護施設等で提供されていたリモート観光配信サービスを個人宅でも視聴できる「旅介 TV」として展開した。MUIC Kansai は、この過程で参画事業者のチームアップ、企画調整および複数事業者による事業化を支援している（MUIC Kansai、2024）。

4-5-2. LET’S EXPO への展開

リモート観光の取り組みから発展したプロジェクトが、ユニバーサルツーリズムプロジェクト「LET’S EXPO」である。「行こう。あきらめていた人と。」をコンセプトとして、高齢者や障がい者など、身体的な制約によって大阪・関西万博に参加することが難しい人にも万博を体験してもらうことを目的として、2023 年 12 月に始動した（MUIC Kansai、2023）。

表 3：LET’S EXPO の座組

属性	組織・団体・参加者名	主な役割
運営主体	住友電気工業㈱	TVアプリ・WEBアプリシステムの開発
	東京トラベルパートナーズ㈱	ユニバーサルツーリズム・オンラインツアー提供
	MUIC Kansai	LET’S EXPO運営法人
運営協力	㈱kenma	プロジェクトデザイン
	東北大学　瀧靖之　氏	運営企画サポート
参画企業	特定非営利活動法人伊勢志摩バリアフリーツアーセンター 特定非営利活動法人AYA ㈱コネクシー 公益財団法人日本財団ボランティアセンター 社会医療法人愛仁会	専門的な知見や現場実装を補完

（出所：PR Times（2025）から筆者作成）

同プロジェクトでは、万博会場へ実際に行く人に対する移動支援や日帰りツアーなどのリアルな参加支援と、外出が難しい人に対するオンラインツアーという２つの方法が用意された。したがって、リモート観光で蓄積された技術や運営ノウハウを活用しながら、支援の範囲を実際の移動や会場内体験へ広げたプロジェクトといえる。

LET’S EXPO の形成過程では、MUIC Kansai と東京トラベルパートナーズによる構想を起点として、住友電気工業、日本財団ボランティアセンター、医療法人愛仁会、株式会社 kenma などが参加し、それぞれの保有する技術、介護・福祉知識、利用者との接点、ボランティア運営およびプロジェクト設計に関する機能を持ち寄ったとされている（Forbes JAPAN、2024）。

Forbes JAPAN の記事掲載時点では、2025 年４月から 10 月までの大阪・関西万博開催期間中に、会場での参加者１万人、オンライン参加者 34 万人、合計 35 万人を支援することが目標として示されていた。これは計画段階の目標値であり、実績値ではない。

その後、MUIC Kansai は 2026 年７月 28 日の公表資料上で、LET’S EXPO が大阪・関西万博で 15 万人の万博参加を支援したこと、大阪・関西万博で構築した支援体制を継続し、2027 年国際園芸博覧会「GREEN×EXPO2027」に参画することを示した（MUIC Kansai、2026）。このことから、LET’S EXPO は万博期間だけの一過性の活動ではなく、その後の社会実装へ展開されていることが確認できる。

4-6. 本研究における MUIC Kansai の位置づけ

MUIC Kansai には本研究の分析対象として次のような特徴が認められる。

MUIC Kansai は、①異なる知識・資源・意思決定構造を持つ主体が参加し、②課題探索から社会実装まで継続支援し、③顧客の反応に応じて対象と提供方法を修正しながら事業領域を広げ、④実証実験資金、プロジェクト管理、関係調整に当事者に近い立場で関与している。

この過程を明らかにするために、次章では実施したインタビューを分析する。

５．分析結果

5-1. 分析の概要

本章では、伴走支援組織担当者２名（A・B 氏）、大企業担当者１名（C 氏）、スタートアップ経営者１名（D 氏）のインタビューを、課題探索、目的・信頼形成、境界調整、知識翻訳、実証実験・事業化支援、知識統合と成果の順に分析する。C 氏が参加するプロジェクトは実証実験立ち上げ途上であるため、形成段階における認識として扱う。

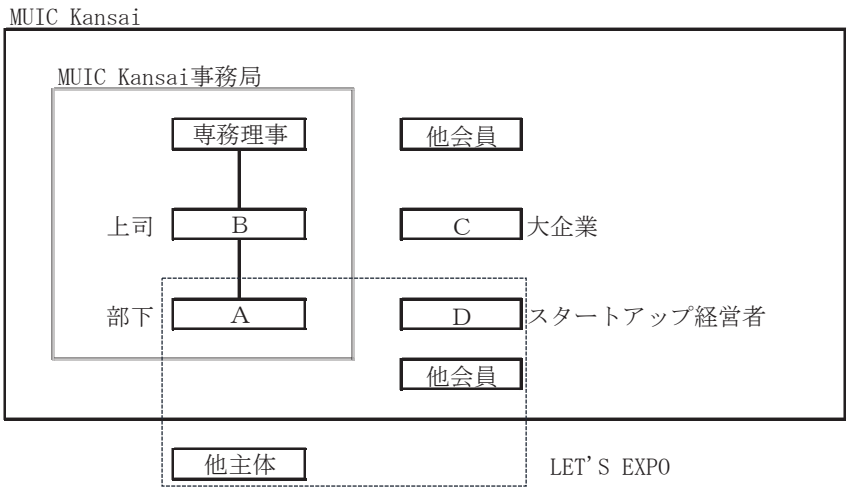

図 2：インタビュー対象者関係図

5-2. 課題探索と異質な主体間の接点形成

5-2-1. 社会課題・顧客課題を起点とした探索

MUIC Kansai におけるプロジェクトは、参加企業が保有する技術やサービスを単純に組み合わせることから始まるのではなく、主体や主体の顧客、地域が抱える課題を探索することから始まっていた。

A 氏は、自らの業務について「課題抽出・チームアップ・企画立案・実証実験・社会実装までの伴走支援」と説明している。最初の顧客接点として、高齢者施設でオンラインツアーを試行し、様々な利用者に対するヒアリングを実施していた。また、新しいアイデアが生まれた要因について、「徹底したヒアリング」を挙げている。

このことから、MUIC Kansai では、支援組織があらかじめ完成した事業案を提示するのではなく、サービスの利用者や関係者への聞き取りを通じて、表面化していない不便やニーズを探索していることがわかる。

リモート観光の場合、当初はコロナ禍によって旅行ができない一般消費者を対象にしていたが、利用者への聞き取りを重ねるなかで、身体的な理由などにより、移動制限の解除後も旅行が困難な高齢者等の課題が明確になった。こうした利用者との対話が、その後の介護施設向けサービスや LET’S EXPO へ発展する起点になったと考えられる。

5-2-2. ネットワークを活用した主体の探索

課題が明確になった後、MUIC Kansai は、その課題を解決するために必要な技術、サービス、顧客接点および事業基盤を持つ主体を探索していた。

A 氏は、企業マッチングについて、スタートアップ、大企業および専門家から話を聞き、「取り組みをしたらどうなるか」を考え、実現可能性を高めるための「ミッシングピース」を埋めるイメージであると説明した。

ここでいうミッシングピースとは、単独の企業では不足している技術、販路、顧客接点、資金、信用、実証場所、事業化ノウハウなどを意味すると考えられる。伴走支援組織は、課題解決に必要な資源を特定し、それを保有する主体をネットワークのなかから探索している。

B 氏は、会員制組織であることによって、大企業が抱える課題や、その課題に対応できる部署等に関する情報が蓄積されており、それがマッチングの精度を高めていると述べた。また、マッチングの条件として、大企業の課題解決に資すること、または大企業とスタートアップの双方にメリットがあることを挙げている。

C 氏も、AI の普及によって一般的な企業・技術情報を得ることは容易になったものの、実際に実証実験を実施できるのかという条件まで考慮した探索には、MUIC Kansai の支援が有効であると指摘している。C 氏は実際に、自社の課題を解決できる可能性を持つスタートアップとの接点を得ていた。

D 氏の場合、取引金融機関の支店担当者からオンラインツアーに関する連絡を受け、さらに伴走支援組織の担当者および専務理事から具体的な説明を受けている。協業開

始後は、大手メーカー、通信会社、旅行会社など複数の企業との接点が形成された。D氏は、これだけの企業と自社単独で接点を形成することは難しかったと述べている。

したがって、異質な主体間の連携は、課題を中心として必要な資源を持つ主体を意図的に組み合わせる「課題起点型の接点形成」によって始まっているといえる。

5-3. 共通の目的の設定と信頼関係の形成

5-3-1. 協業を開始するための具体性

A氏は、協業開始の条件に、①実現可能性、②収益性、③スタートとゴールのイメージができる具体性を挙げた。社会的意義があるだけでなく、着手方法と目標を関係者間で理解できることが必要となる。

D氏は、コロナ禍において複数の大企業からリモート観光に関する提案を受けていたものの、具体化に進むものがなかったため、当初はMUIC Kansaiからの提案にも大きな期待を持っていなかった。しかし、専務理事が自ら上京し、D氏の会社を中心としたプランを提示したことで、「真剣にやる気を感じた」と述べている。

この発言は、具体的な役割、参加主体、実施方法の提示がスタートアップによる支援組織に対する信頼を形成し、協業開始を促すことを示している。

5-3-2. 対話と自己開示による信頼形成

A氏は、信頼関係を構築するうえで、まずは1対1で相手のやりたいことを聞くことが重要であると述べた。さらに「相手の思いを受け止め、要約・整理し、相手の立場に立って考える」ことが、関係者の信頼形成につながると説明している。

D氏も、伴走支援組織が頻繁にコミュニケーションを取り、具体的なプランを提示し、仲間として一緒に取り組む姿勢を示したと述べている。D氏の会社が持つ問題意識を踏まえてプロジェクトが開始されたため、「不安よりも希望の方が大きかった」と評価している。

したがって、信頼は組織のブランドだけによって形成されるものではなく、具体的な計画の提示、継続的な対話、相手の思いの受容、および当事者としてプロジェクトに関与する姿勢が信頼形成を支えている。

5-3-3. 大義による共通目標の形成

A氏は、業際化を成功させる最大の要因として、「目指すべき大義」を設定し、その大義からぶれないことを挙げた。関係企業には、大義につながる範囲内で、それぞれが

保有する技術やサービスを自由に発揮してもらうことが重要であるという。

ここでいう大義とは、単なる抽象的な社会理念ではない。A 氏は、大義について、「誰が金を払うのか」「消費者の利便性につながるのか」という消費者目線を軸に考える必要があると述べている。関係者が多くなるほど、特定の主体だけに負担や不利益が偏る可能性があるため、顧客価値と事業の持続可能性を同時に考慮する必要がある。

B 氏も、これまでのプロジェクトでは「万博に向けた機運醸成」が大企業を巻き込むための大義として機能していたと指摘している。一方、大阪・関西万博の終了後は、それに代わる課題設定の高度化が必要になっていると述べている。

以上から、MUIC Kansai における大義には、異なる目的を持つ主体を結びつける共通目的としての役割があると考えられる。ただし、その大義は社会的に望ましいだけでは十分ではなく、顧客の利便性、各参加者のメリットおよび事業の持続性と接続される必要がある。

5-4. 組織・業界間に存在する境界とその調整

5-4-1. 主体によって異なる組織論理

インタビューでは、大企業、スタートアップ、行政機関及び大学の間に、組織構造、意思決定、収益性に対する認識、専門用語および行動様式の違いが存在することが示された。

A 氏は、大企業について「部署が変わると別会社」と表現している。大企業では、同じ会社であっても、部署ごとに目的、権限および評価基準が異なり、一つの部署との合意だけではプロジェクトが進められない場合がある。また行政機関については、実際に行動してくれる「ライトパーソン」を見つけることが重要であり、大学については研究者との個人的な信頼関係を形成する必要があると述べている。

B 氏も、大企業は部署や担当者による差が大きいと指摘している。組織としては多数の人材や資源を持つ一方、プロジェクトを担当する個人の裁量や行動力には差があり、スタートアップ経営者の方が迅速かつ主体的に行動できる場合がある。

C 氏は、行政機関について、公平性を重視し、必ずしも収益概念を中心に行動していない点を挙げた。これに対して民間企業は、一度意思決定を行えば速く動くことができるが、当初の方法に固執し、目標達成のために方法変更するピボットが十分に行われない場合があると指摘した。また、大企業には、オープンイノベーションを対等な共創ではなく、スタートアップへの業務委託として捉える発想が残っているとも述べている。

D 氏は、大企業について、社内文化や手続きが確立されており、普段接する機会の少ない技術者・理系人材との協業に新鮮さを感じた一方、契約手続きや関係性の構築には難しさがあったと述べている。さらに大企業とスタートアップでは、想定する売り上げや収益規模が異なるため、損益計画の目線を合わせる必要があった。

5-4-2. 早期の自己開示とコミュニケーション

A 氏は、関係者が抱える懸念、不安および追加要望を早い段階で共有しなければ、手戻りや不満が発生すると説明している。このため、「わからないことは聞く」「相手への期待や懸念材料、不安なことは早めに自己開示する」ことを重視していた。

また、プロジェクト開始時に進め方を整理し、不満が生じた場合には、伴走支援者が仲介窓口となって話を聞き、関係者が受け入れられる着地点を探している。A 氏は「オープンイノベーションはやりたい者同士でやるものであり、無理強いしたら続かない」と述べている。

D 氏も、大企業の事業部門と本社の企画・調査部門との間を伴走支援組織が調整し、関係者の意識をすり合わせたと述べている。スタートアップから見れば事業として成立する規模であっても、大企業からみれば採算規模が小さく、通常であれば協業の対象にならなかった可能性が高かったが、伴走支援組織が企業全体を巻き込んで調整したことで協業が進められた。

以上のことから、境界を越えるための調整には、①関係者の期待・懸念の早期把握、②進め方と役割の明確化、③部署間・組織間の仲介、④問題発生時の着地点の探索が含まれている。

5-5. 伴走支援による知識翻訳と橋渡し

5-5-1. 異なる要望を事業の言葉に変換する機能

異質な主体は、それぞれ異なる専門用語、評価基準および目的を持っている。インタビューからは、伴走支援組織が、参加者の要望を他の主体が理解し、意思決定できる形式に変換する役割を担っていることが確認された。

A 氏は、相手の話を聞き、その思いを要約・整理する活動を行っている。これは、曖昧な希望や課題を、プロジェクトの目的、役割および実施計画として表現し直す活動である。

C 氏は、伴走支援組織の有効な支援として、参加者が「やりたいこと」を事業計画、損益計画、およびファイナンスの水準まで落とし込めることを挙げた。新規事業であ

っても、最終的には採算性を説明しなければ、大企業内部で意思決定を得ることは難しい。伴走支援組織は、スタートアップの技術やアイデアを、大企業側が判断可能な事業計画や損益計画の言葉に変換している。

また C 氏は、相手の立場に応じて言い方を変え、相手企業の損益計画を共通言語として調整することが重要であると指摘した。これは、一方の専門知識をそのまま他方に伝達するのではなく、相手が重視する評価基準に合わせて意味を再編成する活動である。

D 氏も、大企業とスタートアップの組織文化や事業規模の違いに対して、伴走支援組織が両者の目線を合わせる橋渡しを行ったと評価している。

したがって、MUIC Kansai の知識翻訳は、単なる専門用語の言いかえではなく、参加者の技術、サービス、希望および課題を、事業計画、採算性、社内稟議および役割分担といった、協業に必要な形式へ変換する活動である。

5-5-2. 信用と取引制度の境界を越える機能

スタートアップと大企業の連携には、知識や文化の違いだけでなく、信用審査や取引規定などの制度的な境界も存在する。

B 氏は、業歴が浅く実績の少ないスタートアップが単独で大企業に接触しても、大企業側の規定やルールによって取引ができない場合があると述べた。このような場合、伴走支援組織が存在しなければ、協業は「成立できなかった」と評価している。

D 氏も、大企業からみれば自社は通常の取引対象となりにくかったが、伴走支援組織が仲介することで協業が可能になったと説明した。

A 氏は、MUIC Kansai の特徴として、非営利団体であること、親組織に由来するブランドの安心感、および外部ネットワークを活用できることを挙げている。スタートアップは伴走支援組織を介することで、支援組織が持つ信用力とネットワークを背景として、大企業との協業や取引を開始できる。

このことから、伴走支援組織は、情報を提供して企業を引き合わせるだけでなく、自らの信用力を介在させることによって、スタートアップが単独では越えることの難しい大企業の取引制度上の境界を越える機能を果たしている。

表 4：異質な主体間にみられる主な境界

主体	主な特徴・境界
大企業	部署間の分断、稟議・信用審査等の制度、事業規模の大きさ、業務委託的な発想
スタートアップ	意思決定の速さ、経営者個人の行動力、資金的期限、実績・信用力の不足
行政機関	公平性の重視、収益概念の違い、担当者による実行力の差
大学・研究者	専門知識・研究目的、研究者個人との関係形成の重要性
支援機関	社会課題と事業性、大企業とスタートアップ等の異なる論理の調整

（出所：インタビューを基に筆者作成）

5-6. 人的支援と実証資金による実証実験の実現

A 氏が実証実験を実施する際の壁として、①プロジェクトに人員を配置すること、②実証資金を確保することの 2 点を挙げた。MUIC Kansai は、柔軟に活動できる担当者を配置するとともに、実証資金を提供することによって、この 2 つの壁を越えている。

B 氏も MUIC Kansai の主要な支援としてマッチングと実証資金支援を挙げている。自主財源を保有し、実証実験の資金支援ができることが、意思決定と実行の速さにつながっていると評価した。

C 氏は、参加主体のやりたいことを言語化した上で、最初の実証実験に資金をつけてマッチングすることを MUIC Kansai の特徴的な支援として挙げている。通常であれば外部のコンサルタント等が対価を得て提供するような支援を、会員制組織の仕組みのなかで提供していると評価した。

D 氏も、最も役立った支援として、実証実験の資金支援、人的支援および事業立ち上げ支援を挙げている。D 氏は伴走支援組織について「大企業とつなぎ合わせ、予算をつけて、本気で伴走してくれる」「社外だけど仲間」と表現している。

以上から、MUIC Kansai は、①プロジェクトを推進する担当者という人的資源　②実証実験を実施するための資金的資源　③大企業等との協議を可能にする信用・ネットワーク資源　を組み合わせ、事業構想を実証実験へ移行させている。

5-7. 役割分担による知識統合と事業成果

5-7-1. ミッシングピースを埋める役割設計

A 氏は、プロジェクトに参加する各主体の強みについて、伴走支援組織のファシリテーションによって役割分担を行い、プロジェクトのミッシングピースを埋めるように、各関係者が適材適所で役割を果たしたと述べている。

この役割分担は、各社が保有する既存資源を単に並べるものではなく、顧客の課題解決に必要な機能を明確にしたうえで、技術、サービス、顧客接点、事業基盤、資金、信用および運営能力を組み合わせる活動である。

D 氏は、新しいアイデアについて、関係者とのディスカッションの中で、「このようなことをやってみたい」「以前から考えていたことが実現できないか」と話すことにより、新たな展開が生まれたと述べている。

このことから、知識の統合は、あらかじめ完成した役割を各社に割り振るだけではなく、継続的な対話のなかで、各参加者の知識や構想を組み合わせ、新しいサービスの内容や役割を形成する過程として生じている。

5-7-2. 確認された成果

A 氏は、対象プロジェクトの活動について外部レポートに掲載されたことを成果として挙げている。

B 氏は、通常であれば大企業の信用審査等によって取引できないスタートアップが、伴走支援組織の関与によって取引を開始し、協業を実施した事例が生まれていると述べている。

D 氏は、具体的な成果として、新しいアプリのリリースおよび大阪・関西万博でのサービス実証を挙げている。また対象プロジェクトは大阪・関西万博で終了せず、次の花博に向けて継続している。

また D 氏は、MUIC Kansai が事業形成の実施だけでなく、外部レポートへの掲載、PR、マーケティングおよび関係機関への働きかけまで支援したと述べている。これは、実証実験によって得られた成果を外部に可視化し、新たな協力者や事業機会につながる支援である。

ただし、A 氏は、社会実装には至っているものの、「大きく儲ける水準までどう持っていくか」が課題であると指摘している。B 氏も、MUIC Kansai は全く新しいアイデアを生み出す 0 から 1 よりも、一定の技術や事業アイデアを拡大する 1 から 10 を中心としていると評価している。

したがって、本事例では、実証実験や社会実装という成果は確認できる一方、それを収益性の高い事業へ拡大する段階には、課題が残されている。

5-8. MUIC Kansai における業際化創出プロセス

以上の分析から、MUIC Kansai における業際化は、異なる業界の企業を単に引き合わせることによって生じるのではなく、本事例では次の過程が示唆された。

表 5：MUIC Kansai における業際化創出プロセス

段階	主な活動	伴走支援組織の役割
①課題探索	顧客・企業への徹底したヒアリング	潜在的な不便や社会課題の発見
②大義（共通の目的）の設定	顧客価値と社会的意義を共通目的として提示	異質な主体が参加できる場の形成
③主体の探索・座組形成	必要なミッシングピースの特定とマッチング	ネットワークを用いた参加主体の組成
④信頼形成	具体的計画の提示、対話、思いの受容	当事者に近い姿勢による関係構築
⑤境界調整・知識翻訳	組織文化、事業規模、専門用語、採算基準の調整	要望を事業計画・PL・役割分担へ変換
⑥実証実験	人材配置、実証資金、実証場所の確保	人的支援・資金支援・進行管理
⑦知識統合	各主体の技術・サービス・顧客接点の組み合わせ	適材適所の役割設計とファシリテーション
⑧社会実装・展開	サービス提供、外部発信、次の事業への展開	PR、関係機関との調整、継続支援

（出所：インタビューに基づき筆者作成）

第１段階では、顧客や関係者へのヒアリングを通じて、解決すべき不便や課題が発見される。第２段階では、顧客価値と社会的意義を備えた大義が設定される。第３段階では、その大義の実現に必要なミッシングピースが特定され、異なる業界の大企業、スタートアップおよび関係団体が集められる。第４段階では、具体的なプロジェクト案の提示と継続的な対話によって信頼関係が形成される。第５段階では、各組織の文化、専門用語、採算規模および意思決定方法などの違いが調整され、それぞれの要望が事業計画、損益計画および役割分担として翻訳される。第６段階では、伴走支援組織が人

的資源と実証実験資金を提供することで実証実験が実施される。第７段階では、実証実験を通じて各主体が保有する技術、サービス、知識および顧客接点が組み合わされる。第８段階では、新たなサービスの実装、外部への発信および次のプロジェクトへの展開が行われる。

本研究では、このように、顧客課題を起点として、従来は別々の業界に属していた主体の知識・資源が組み合わされ、既存の業界境界を越えるサービスや事業活動へ展開する過程を、業際化創出プロセスとして捉える。

5-9. 伴走支援組織の特徴と残された課題

一方で、課題も確認された。A 氏は社会実装後に事業を高収益な水準に成長させることを課題として挙げている。B 氏は、大阪・関西万博という大義が終了した後の課題設定の高度化を指摘した。D 氏は、支援の熱量や関与の方法が担当者によって異なる可能性があり、支援の属人性を排除できない点を指摘した。

したがって、MUIC Kansai の伴走支援には、業際化を進める組織的な機能が認められる一方、①実証実験後の収益化・事業拡大、②大阪・関西万博後の新たな大義と課題設定、③担当者の能力に依存しない支援方法の標準化という課題が存在する。

次章では、これらの分析結果を、内田（2024）の業際化戦略の理論、オープンイノベーション論および境界横断・仲介研究と照合し、MUIC Kansai における伴走支援が業際化に対して持つ意味を考察する。

６．考察

6-1. 内田（2024）の業際化戦略の理論からみた MUIC Kansai

6-1-1. 顧客の不便を起点とする業際化

内田（2024）は、業際化の目的は、異業種企業と連携すること自体ではなく、顧客が得る利便性の拡大に置いている（内田、2024）。この観点から、リモート観光と LET’S EXPO は、顧客の不便を起点として事業領域を拡張した事例と理解できる。

リモート観光は、コロナ禍の移動制限への対応として開始されたが、高齢者施設等での実証とヒアリングを通じて、移動制限解除後も、身体的・精神的な理由から旅行を諦める人の存在が明らかになった。旅行できない状態は「顕在的な不便」、本人も表明していなかった万博参加への希望は、対話と環境の変化で表面化した「潜在的な不便」

と捉えられる。MUIC Kansai のプロジェクトでは、この顕在的・潜在的な不便に対して、オンラインツアー、介護施設向け旅行、会場内の移動支援、ボランティアによる支援など、複数の解決策へのアクセスを提供している。

LET’S EXPO は、旅行、介護・福祉、通信技術、ボランティア運営などを組み合わせ、万博体験へのアクセス可能性を高めた。顧客の不便を洞察し、事業領域を越えて利便性を拡大する点で、内田（2024）の業際化戦略の理論と整合的であるといえる。

6-1-2. 既存顧客の洞察と既存資源の活用

内田（2024）は、事業領域の業際化を進める上で、①既存顧客の洞察に基づく事業探索、②既存資源の活用を通じた業際化、③新たな資源獲得のための異業種連携の三点が重要であると指摘している（内田、2024）。

本事例には、これら三つの要素が確認できる。第一に、高齢者施設でのヒアリングを通じて「実際に旅行したい」という希望を捉えた既存顧客の洞察である。第二に、スタートアップが持つ介護施設とのネットワーク、旅行・オンラインツアーの経験と、大企業の通信技術、事業基盤という既存資源の活用である。第三に、医療・福祉、ボランティア運営、プロジェクトデザイン等の不足する資源を異業種連携によって補完したことである。

6-1-3. 事業領域の業際化と技術用途の業際化

内田（2024）は、業際化を「事業領域の業際化」と「技術用途の業際化」に区分している。事業領域の業際化では、特定の異業種企業と連携し、それぞれの保有資源を組み合わせることによって新規事業を創造する。一方、技術用途の業際化では、特定の相手ではなく、業界を越えた不特定多数の企業に技術を利用してもらうことが重視され、そのために技術標準の形成などが必要になる。

本事例は主として「事業領域の業際化」に該当する。特定のスタートアップ、大企業、医療・福祉組織、ボランティア団体等が資源を組み合わせ、新たなサービスを形成したためである。通信技術を観光から介護・福祉の領域へ広げた技術用途の拡大という側面も見られるが、標準化して、不特定多数へ普及させることが目的であるとは確認できず、技術用途の業際化は副次的要素と判断する。

6-2. オープンイノベーション論からみた伴走支援

6-2-1. 外部資源の活用から多主体共創へ

MUIC Kansai では、大企業が、スタートアップの技術、サービスおよび顧客接点を活用し、スタートアップが、大企業の技術基盤、信用、事業基盤、ネットワークを活用していた。さらに医療・福祉組織等が課題を中心として結びつく多主体共創であり、外部知識へのアクセスに加え、異質な主体を継続的協働へ導く仲介機能が必要となる。

C 氏は、MUIC Kansai には「産官学金」の主体が内包されており、相互交流から新しいものが生まれる可能性があると評価している。この認識からは、MUIC Kansai が、単一企業を中心としたオープンイノベーションだけでなく、多主体による共創型のオープンイノベーションを指向していることがうかがえる。

6-2-2. 「誰と組むか」から「誰が組ませるのか」へ

内田（2024）は、事業領域の業際化において「誰と組むか」が戦略的に重要であると指摘している（内田、2024）。本研究でも、顧客の不便を解消するために必要なミッシングピースを特定し、適切な資源を持つ企業・組織と連携することの重要性が確認された。

スタートアップは、単独では多数の大企業との接点を構築することが難しく、接点を得られたとしても、大企業による信用審査や取引規定によって協業を開始できない場合があった。また、大企業側にも自社の課題に適合し、実際に実証実験を実施できるスタートアップを探索する難しさがあった。

両者をつないだ MUIC Kansai は、企業や地域の課題と、技術・サービスに関する情報を蓄積し、適切な組み合わせを形成した。業際化には「誰と組むか」に加え、「誰が、どのように組ませるのか」という問題がある。業際化は、相手探索、共通目的、信用補完、知識翻訳、実証実験資金を担う仲介者によって意図的に形成されうる。

6-3. 境界横断・仲介研究から見た MUIC Kansai

6-3-1. バウンダリースパナーとしての伴走支援者

MUIC Kansai の担当者は、顧客・企業等から課題や要望を聞き取り、必要な主体を探索し、期待や不安を調整する。また、説明を相手の文脈に合わせ、構想を事業計画や損益計画へ変換し、問題発生時にはプロジェクトを継続できる着地点を探す。これはバウンダリースパナーの役割に相当している。A 氏および D 氏の発言から、特定担当者の熱量、経験、関係構築能力が信用形成に影響する属人性も確認された。

6-3-2. 個人を越えた組織的な仲介機能

一方で、MUIC Kansai には会員組織として蓄積された企業・課題情報、親組織に由来するブランドと信用力、企業ネットワーク、実証実験資金、プロジェクト担当者、意思決定の独立性、広報・マーケティング機能などが備わっている。

B 氏は、会員企業の課題・担当部署情報の蓄積と自己資金による迅速な実証実験を、A 氏は、非営利性、ブランド、外部ネットワークを、D 氏は予算、PR および関係機関への働きかけを評価した。

これらは、複数の担当者、資金、情報、信用および制度を組み合わせた組織的な仲介機能である。この機能を新たな理論概念として確定することはできないが、従来の個人を中心としたバウンダリースパナーの概念だけでは十分に説明できない、組織単位の境界横断機能が示唆される。

今後、この概念を検討するためには、他のオープンイノベーション拠点や伴走支援組織との比較を行い、どのような構成要素が必要なのか、個人の能力と組織の能力がどのように関係するのか、特定組織を越えて再現可能であるのかを検証する必要がある。

6-4. 伴走支援による知識統合

業際化には、異なる企業の資源を集めるだけでなく、顧客価値へ向けて統合する必要がある。本事例では、旅行・介護、通信技術、医療・福祉、ボランティア運営等の知識などが組み合わされた。

各主体は収益規模、事業化速度、公平性、安全性等の評価基準が異なる。伴走支援組織は要望と知識を把握し、顧客課題と大義を中心に役割を再構成し、事業計画、損益計画、実証計画として可視化した。これにより、知識は交換にとどまらず、一つのサービスを実現するために知識が統合された。

伴走支援は、①ヒアリングによる知識・課題・希望の把握、②他主体が判断できる事業計画等への翻訳、③役割設定と実証実験を通じた技術・サービス・顧客接点の統合、という三段階で知識統合を促している。ただし、翻訳から統合に至る因果メカニズムは、今後の時系列分析や複数事例の比較を要する。

6-5. 業際化を促進する要因

以上の考察から、MUIC Kansai において業際化を促進している要因は以下のように整理できる。

表 6：業際化を促進する要因

促進要因	内容	業際化への働き
顧客の不便に対する洞察	徹底したヒアリングによる顕在的・潜在的課題の把握	業界境界を越える目的を明確にする
大義の設定	消費者の利便性と社会的意義の提示	異質な主体の共通目的を形成する
質の高いネットワーク	会員企業、支援機関、外部ネットワーク等との接点	不足資源を持つ主体の探索を可能にする
信用の補完	ブランド、非営利性、取引基盤	スタートアップと大企業の協業を可能にする
信頼形成	対話、具体的計画、相手の思いの受容	不確実性を低減し継続的な協働を促す
境界調整	組織文化、利害、意思決定方法の調整	異質な主体間の衝突や手戻りを抑制する
知識翻訳	要望を事業計画、PL、実証計画に変換	各主体の相互理解と意思決定を促す
人的・資金的支援	担当者配置、実証実験資金、進行管理	構想を実証段階へ移行させる
知識統合	技術、サービス、顧客接点の役割設計	新しいサービスと事業領域を形成する
社会実装後の支援	PR、評価、次の機会への展開	協業を一過性で終わらせず継続させる

（出所：インタビューに基づき筆者作成）

特に重要な促進要因は、顧客の利便性に基づく大義、知識翻訳、実証実験への人的・資金的支援である。大義が協働の方向を定め、知識翻訳が構想実施の内容を具体化し、人的・資金的支援が、構想を行動へ移す。三要因は連続して作用し、異質な知識を実行可能な事業へ変換する。

7．結論

7-1. 本研究のまとめ

分析の結果、MUIC Kansai における業際化は、「課題探索→大義設定→主体探索・座組形成→信頼形成→境界調整・知識翻訳→実証実験→知識統合→社会実装」という 8 段階の過程として整理された。伴走支援組織は、人的支援に加え、信用、ネットワーク、

情報、資金、プロジェクト運営能力を組み合わせて全過程に関与していた。

7-2. リサーチクエスチョンへの回答

7-2-1. 主たるリサーチクエスチョンへの回答

主たるリサーチクエスチョン「MUIC Kansai において、どのように業際化が進められているのか」に対する本研究の回答は、以下のように整理できる。

MUIC Kansai では、顧客や地域の不便を探索し、その解消を大義として設定したうえで、必要な資源を持つ異質な主体を組み合わせる。次に信頼形成、境界調整、知識翻訳、実証実験支援を経て知識・資源を統合し、既存の業界境界を越えたサービスを社会実装する。したがって、その業際化は、自然発生的な異業種連携ではなく、伴走支援組織の関与によって意図的・継続的に形成されている。

7-2-2. 副次的リサーチクエスチョンへの回答

7-2-2-1. 「異質な主体間の連携はどのように形成されるのか」への回答

異質な主体間の連携は、ヒアリングによって発見された課題を中心に、必要なミッシングピースを持つ主体を会員企業・外部のネットワークから探索し、双方のメリットを確認して形成される。具体的な計画の提示と継続的な対話が接点を協業へ転換する。

7-2-2-2. 「伴走支援はどのような役割を果たしているのか」への回答

伴走支援は、課題探索、大義の設定、主体探索、座組形成、信頼形成、組織間調整、知識翻訳、信用補完、担当者の配置と実証実験資金の提供、事業化・社会実装・外部発信への継続関与を担う。すなわち、異質な主体を結びつけ、その違いを調整し、知識と資源を実行可能な事業へ変換する役割である。

7-2-2-3. 「業際化につながる特徴的な活動は何か」への回答

特徴的な活動は、①技術起点ではなく、利用者の不便を発見する、②顧客利便性を中心とする大義を設定する、③ミッシングピースを特定し、適材適所の座組をつくる、④構想を、事業・損益・実証計画へ翻訳し人的支援・資金支援を実行する、⑤実証実験やサービスリリース後も、PR、外部評価、次の展開を支援する、の五点である。これらが連続的に実施されることによって、知識と資源が統合され、事業領域の業際化へつながっている。

7-3. 学術的示唆

学術的示唆は三点ある。第一に、業際化研究とオープンイノベーション研究を、伴走支援という視点で接続し、「誰と組むか」に加えて、「誰が、どのように組ませるか」という形成過程を示した。第二に、外部知識へのアクセスやマッチングだけではなく、信用補完、境界調整、知識翻訳、人的・資金的支援が、異質な知識を実行可能な事業へ変換することを示した。第三に、担当者個人のバウンダリースパニングに加え、会員制度、情報蓄積、信用、ネットワーク、実証実験資金、プロジェクト運営および外部発信機能を組み合わせる組織的な境界媒介機能の存在が示唆された。ただし、本研究は単一事例に基づく探索的研究であるため、他のオープンイノベーション拠点との比較など追加的調査が必要である。

7-4. 実務的示唆

実務的には、オープンイノベーション拠点において、①顧客・地域の不便を起点に課題と大義を設定する機能、②企業名・技術だけでなく、課題、担当部署、意思決定、協業条件を蓄積する機能、③大企業とスタートアップの要望を事業・損益計画へ翻訳する人材、④実証実験の担当者と資金、⑤実証実験後の事業化・発信支援が必要である。金融機関は信用、企業ネットワーク、事業分析力、資金を活用し、異業種連携と新規事業を形成する主体になり得る。一方、持続可能性には、支援方法の標準化・共有と、実証後の収益化が課題である。

7-5. 本研究の限界

本研究には以下の五つの限界がある。第一に、MUIC Kansai は、親組織の信用・資金等を活用できる単一事例であり、他拠点に直ちに一般化はできない。第二に、対象者が４名で、行政機関、大学、利用者等からの直接データを収集していない。第三に、分析対象となったプロジェクトの進行段階が異なり、一部は成果を確認できない。第四に、回顧的回答が中心で、参加観察や継続追跡を行っていない。第五に、収益性、顧客満足、事業継続性等の定量的な評価を行っていない。したがって、本研究の結果は探索的・条件的な発見として位置づける必要がある。

7-6. 今後の研究課題

今後は、伴走支援による対話と具体的計画の提示が信頼を形成し、その信頼が知識翻訳・知識統合を可能にして、業際化に至る生成メカニズムを、時系列データで検証す

る必要がある。さらには、MUIC Kansai 以外のオープンイノベーション拠点、その他伴走支援組織等との比較を通じて、組織的な境界媒介機能の構成要素と成立条件を検証することや、業際化エコシステム形成理論の検討が課題である。

7-7. まとめ

本研究から得られた最も重要な発見は、業際化を生み出すのは異質性そのものではなく、顧客の利便性という大義のもとで異質性を結び、翻訳し、実行可能な事業へ変える伴走支援である点にある。

謝辞

お忙しい中、本研究のインタビューに対応いただきました MUIC Kansai ならびに関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

本稿の執筆に当たり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科教授・経営専門職専攻長内田康郎先生には、多くの貴重なご示唆とご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。また内田ゼミにて様々な議論と示唆をいただいた、メンバーの皆さまにも深く感謝いたします。

また、学びの機会を理解し、支えていただきました職場の上司や同僚、家族にこの場を借りて感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

[1] Burt, R. S.(1992).*Structural holes: The social structure of competition*. Harvard Business School Press.(安田雪訳『競争の社会的構造－構造的空隙の理論－』新曜社、2006 年)

[2] Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, *15*(5), 555-568.

[3] Chesbrough, H. W.(2003).*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.(大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION－ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部、2004 年)

[4] Curley, M., & Salmelin, B. (2013). Open innovation 2.0: a new paradigm. *OISPG White Paper*, 1-12.

[5] Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, *35(5)*, 715-728.
[6] Tushman, M. L.(1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative science quarterly*, 587-605.
[7] 内田康郎(2024)『業際化時代の競争戦略―異業種連携を通じた事業探索の仕組み』文眞堂。

引用ホームページ

[1] 一般社団法人関西イノベーションセンター「MUIC Kansai ホームページ」
https://www.muic-kansai.jp/（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[2] 一般社団法人関西イノベーションセンター「誰もが楽しめる万博を目指すユニバーサルツーリズムプロジェクト『LET’S EXPO』公式 Web サイトオープン！」
https://www.muic-kansai.jp/news/202312142.html（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[3] 一般社団法人関西イノベーションセンター「旅と健康がテーマの高齢者向け動画配信サービス『旅介 TV™』2024 年 5 月 1 日（水）よりサービス開始！」
https://www.muic-kansai.jp/news/20240423.html（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[4] 一般社団法人関西イノベーションセンター「大阪・関西万博から花博へ！15 万人の万博参加を支援した『LET’S EXPO』『GREEN×EXPO2027』へ参画決定！2026 年 7 月 28 日（火）より、会場内サポートボランティアの募集も開始」
https://www.muic-kansai.jp/news/20260728.html（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[5] 株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ「社会課題解決を担うイノベーション創出拠点『MUIC Kansai』」
https://www.mufg.jp/profile/strategy/dx/articles/0094/index.html（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[6] 株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ・株式会社三菱 UFJ 銀行・一般社団法人関西イノベーションセンター「会員制イノベーション創出拠点の名称決定および課題解決プログラム第一弾『リモート観光プラットフォーム』の開始について」
https://www.bk.mufg.jp/news/news2020/pdf/news1211.pdf（2026 年 7 月 31 日アクセス）
[7] Forbes JAPAN Brand Voice Studio「33 歳　元ラガーマンが 3 回泣いた　すべての人に万博を『LET’S EXPO』物語」

https://forbesjapan.com/articles/detail/75445（2026年7月31日アクセス）
[8] PR Times「LET’S EXPO、大阪・関西万博で延べ15万人以上を支援！「会場内サポート満足度調査」の結果も公開―2027年国際園芸博覧会で「会場内サポート」実装へ―　一般社団法人関西イノベーションセンター」
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000143.000094621.html（2026年8月11日アクセス）