

スタートアップ戦略部がグループ全体の横串を刺す。強みを最大限発揮すべくグループ横断組織の「スタートアップ戦略部」を設立しました。これまでは、銀行の営業担当者を中心にグループ各社と個別に連携する「ハブ&スポーク型」にとどまっていたが、スタートアップ戦略部がグループ全体の横串を刺

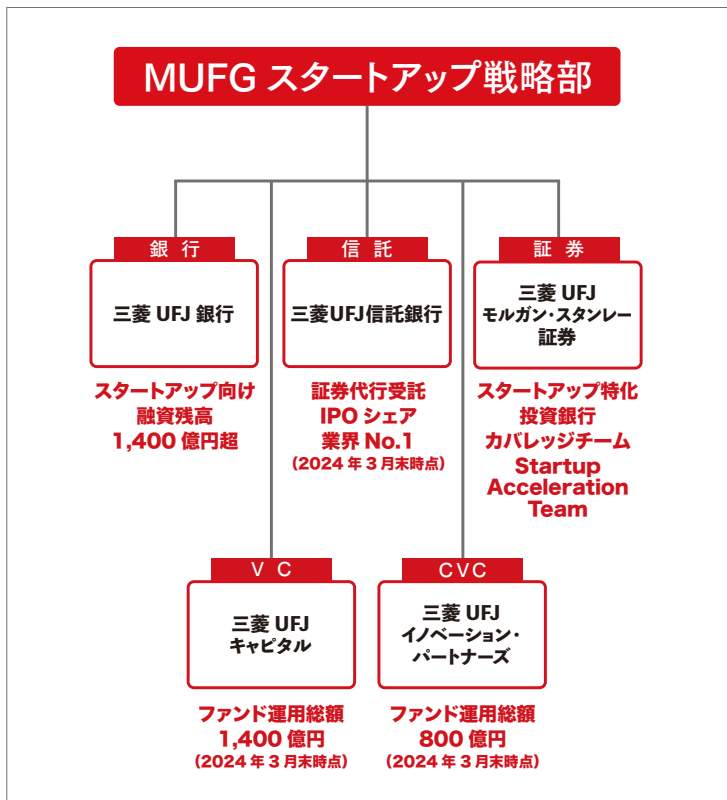
スタートアップ戦略部を軸に グループ企業間の相互連携を実現

——こうした支援を成功させるためには、組織間連携と人材育成が重要だと思いが、どのような工夫をされていますか。

選しました。また、事前にMUFJGが認識している中部地区事業法人の課題をスタートアップに共有することで、展示やプレゼンにも工夫を凝らすことができ、両者の満足度が高い取り組みになったと実感しています。結果的にスタートアップからは「6時間の展示会で2年半分のリードが取れた」とや「400枚以上も名刺交換ができた」という声もあり、真に実のある取り組みになりました。まさしく、MUFJGのネットワークを活用し、価値創造のハブとして役割を果たせたのではないかと実感しています。

し、銀行、信託、証券、ベンチャーキャピタル(以下、VC)、コーポレートベンチャーキャピタル(以下、CVC)が戦略的に相互連携する「メッシュ型」の連携体制を整え、同じベクトルを向いて支援できる体制としました(左図)。各社が一堂に会する定例会議を実施し、互いに気心の知れる仲となり連携することで、合意形成や戦略共有などを機動的に行っていると自負しています。

人材育成については、個人の専門性を高める取り組みを行っています。スタートアップ支援は、一般事業法人の支援と異なる専門性が必要です。MUFJGには、スタートアップ取引を集約しているフロント部署や審査セクション、エクイティ投資を専門とするVC等があるので、様々な部署の人事ローテーションを通じて育成に取り組んでいます。



スタートアップとの接点を増やす
幅広い情報収集網の活用へ

——日々新たに生まれるスタートアップの情報収集の方法について教えてください。

まずはVCである三菱UFJキャピタルを中心に情報収集を行います。彼らはエクイティ投資を専門としていますので、早い段階

三菱UFJフィナンシャル・グループ

スタートアップと世界をつなぐ 金融機関に

三菱UFJフィナンシャル・グループ スタートアップ戦略部長
つかはら しんすけ
塚原 伸介

本連載では、経団連のスタートアップフレンドリースコアリングでハイスコアを獲得している企業各社に、スタートアップとの連携戦略や展開事例、スコアリングの活用などをお聞きする中で、新たな価値創造のヒントを探究していきます。

スタートアップ支援により 産業発展・社会課題解決への貢献や 顧客基盤の拡充を図る

——三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、MUFJG)ではどのような目的でスタートアップ支援に取り組まれていますか。

支援の目的は二つあり、一つは日本の産業発展と社会課題解決への貢献、もう一つは顧客基盤の拡充というビジネスの側面です。中期経営計画(2024〜26年度)では、MUFJG支援先のスタートアップ時価総額を計20兆円にスケールアップさせる野心的な目標を掲げています。

目標達成には、「オープンイノベーション」

「MUFJGの強みはグループの総合力」

「ファイナンス」「M&A」「グローバル」の取り組み強化が重要となります。特にオープンイノベーションでは、一般事業法人とスタートアップ両者を顧客基盤とする金融機関が担う役割は大きいと思います。その成功には、まずは事業法人の目的や課題整理が重要で、そこを明確化すると効果的なマッチングが実現します。そのうえで、事業化までを一貫してサポートする力を磨いています。

また、機運を高めるためには両者の接点拡大が重要であり、MUFJGは出会いの場としてテーマ型のピッチイベントや商談会の場を提供しています。

例えば、2025年1月にトヨタ自動車とMUFJGの共催でスタートアップ企業の技術展示会を開催しました。トヨタ自動車の本社を会場にMUFJG支援先スタートアップ65社が出展、トヨタグループを含む自動車関連企業から約1800人が参加し、大盛況となりました。

自動車の新領域に関わるテーマとして、特にAI、宇宙、物流・自動化、新素材、カーボンニュートラルという五つに絞り、参加スタートアップはMUFJGが支援先の中から厳



のスタートアップとの接点と情報が豊富です。また、様々な観点から情報を収集するためにLP出資をしているアカデミア系や独立系の外部VCからも投資先を紹介いただくなど、情報の網を張りめぐらせています。

加えて、国立研究開発法人科学技術振興機構が実施するスタートアップ支援事業「全国ネットワーク構築支援」に参画することで、大学等発スタートアップ創出強化の取り組みにも貢献しています。

——スタートアップの選定やマッチングを行うには、もう一段深い考察が必要になると思いますが、どのようにお考えですか。

専門家やVCの意見も参考にさせていただいています。そのうえで、時間をかけて信頼関係を築きながら事業理解を深めるようにしています。パートナーとして一緒に取り組める関係性が大事だと思いますので、私が支店長だった時にも経営者との対話を重視していました。

MUFGとの取引実績や信頼関係があるという点がスタートアップの信用補完につながり、他の企業に紹介する際にも安心してもらえるという話を聞くとうれしく思います。

「スタートアップ支援を通じて金融の本質を実感している」

な製品・サービスを導入し、活用していく組織風土が求められます。そういった点で、この取り組みに共感していて、われわれはその流れを牽引していくのだという気概で参加しています。

スタートアップフレンドリーな社会を作っていくためには、MUFGの提案力や支援メ

スタートアップとの協業において 持つべきはバリューチェーン構築の 視点

——近年、オープンイノベーションが注目を集めています。MUFGが取り組みの中で工夫されていることはありますか。

MUFGにおいてスタートアップはお客さまとしての関係にとどまらず、MUFGの事業拡充のためのパートナーや、新産業育成の共創相手という関係性もあります。

前者はCVCの三菱UFJイノベーション・パートナーズが国内外の先進的なスタートアップへの出資を起点に、出資先とグループ内のような関連部署との協業を推進しています。

後者は、スタートアップに加え大企業も交えて取り組み場合が多いのですが、特に工夫している点としてはバリューチェーン全体を俯瞰したうえで共創に取り組むということです。

——地方においては、スタートアップへの投資や連携がどれぐらい進んでいるのでしょうか。

ニューを磨き上げる必要がありますが、それと同時に一般事業法人がスタートアップとの協業や連携に慣れることと、社会全体でオープンイノベーション機運を醸成することが必要です。

——機運醸成という意味では、2024年度に開催された「MUFG Startup Summit」もその一環でしょうか。

ご認識の通りです。持続的なエコシステムの発展や、実のある出合いの場の提供を目的に、東京をはじめ日本各地で計6回開催しました。著名人によるパネルディスカッションやスタートアップによるピッチを通して、協業に対する心理的ハードルの引き下げや機運醸成に取り組みました。

また、オープンイノベーションのいち手法であるベンチャークライアントモデルを広く普及すべく、「ベンチャークライアントピッチ」を実施しました。スタートアップのピッチに対して事業法人から投票を募り、優勝者には賞金を贈呈、事業法人が製品・サービス調達する際に、値引き原資とできるよう工

スタートアップへの投融資は首都圏に集中しているのが現状です。こうした地域格差の是正とノウハウ共有を目的に、2024年度は全国銀行協会主導のもと、金融機関が集まり「スタートアップ融資実務ハンドブック」にまとめました。

日本のスタートアップ支援はまだ黎明期にあり、金融機関同士が競合するのではなく、一緒に育てていくという段階です。リスクシェアをしながら取り組める環境整備も必要だと考えており、尽力しています。

スコアリングによる 取り組みの可視化が 企業価値を高めていく契機となる

——経団連のスタートアップフレンドリースコアリングに3回連続フルエントリーいただけていますが、採点結果をどのように活用されていますか。現状で直面している課題なども含め教えてください。

「スタートアップフレンドリー」という概念は、SDGsやESG等と並び立つような、企業価値にかかわるテーマとなっていくと思っています。社会環境が大きく変化する中、企業価値を高めていくためには、革新的

夫を施しました。スタートアップから製品やサービスを気軽に調達できるようなコンテンツです。

——本日は金融機関ならではの取り組みを伺い、大変参考になりました。最後に一言お願いします。

スタートアップフレンドリーな世界を目指すうえで、金融機関の果たす役割は大きいと改めて思っています。

スタートアップエコシステムは、様々なステークホルダーの集合体であり、スタートアップ、事業法人、投資家、アカデミア、そして政府機関はもちろん、海外のエコシステムも連関します。われわれ金融機関はその全てに関わる存在ですので、調整役を担うこともあります。その中で実感するのは、日本経済の礎が築かれたかつての銀行がそうであったように、何かを始めようとする時、まず相談先となるのが金融機関なのだという事です。

経済合理性の追求ばかりではない金融の本質、今またその本質に立ち戻ったような感触を持っています。

(2025年6月18日取材)