

“スタートアップファースト”で 事業の成長をサポートする

はしもと ゆうた
橋本 雄太
たけすえ はやと
武居 隼人
三菱地所 協創推進営業部兼新事業創造部主事
新事業創造部副主事

経団連では、大企業とスタートアップとの連携のあり方を可視化するツールとして、2022年に「スタートアップフレンドリースコアリング」を構築し、会員企業にその活用を呼びかけています。

本連載では、その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方法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。

投資判断の軸は 社会インパクトを創出できるか否か

——スタートアップ連携にかかわる戦略や背景、推進体制についてお聞かせ下さい。

橋本 当社は2030年に向けた長期経営計画で「ビジネスモデル革新」すなわち、事業変革により新しい価値を社会に提供すること、特にQOLやサステナビリティ等、社会課題解決につながる事業の創造を目指すべき方向として掲げています。日本から次の産業を生み出すことは、わが国のビジネスセンターである丸の内エリアで長くまちづくりを行ってきた当社の役割とも捉えており、その面からもスタートアップ連携を重視しています。

「同じ船で長期の旅を共にするよう」に探求する」

体制としては、①コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）や直接出資を通じたスタートアップやベンチャーキャピタル（VC）への出資、②投資先等と三菱地所グループの協業・マッチング、③ジョイントベンチャー（JV）設立やM&Aも含めた事業協創、④スタートアップ向けインキュベーション施設等の運営やコミュニティ形成を、「協創推進営業部」「新事業創造部」「イノベーション推進部」といった部門が連携して推進しています。

ビジネスモデル革新につながる例として、2024年から「スタートアップスタジオ」という取り組みを始めています。これは実施したい事業を外部の起業家に任せて共同創業する仕組みです。この背景には、社内公募の新事業提案制度で良いアイデアが出て、スタートアップと比較するとスピード感やリスクテイクの面で後れを取るという課題がありました。そこで、まずは客員起業家に資金を投入して事業を立ち上げ、最終的に三菱地所グループへのジョインや新規株式公開（IPO）を目指していく仕組みをVCと共に構築しました。現在すでに数人の客員起業家が動

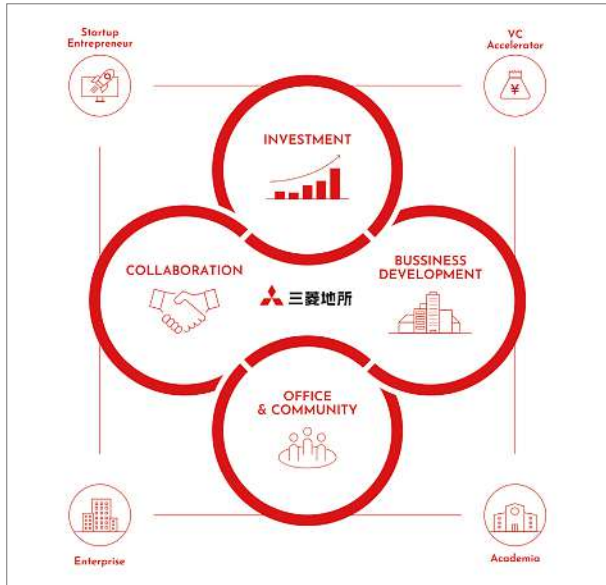
き出しているところです。

また、インキュベーション施設では、丸の内エリアの新陳代謝を促進し、スタートアップから選ばれるまちづくりを目指すといった観点で「FINOLAB」や「InspiredLab」などを運営してコミュニティづくりを行っています。

——主軸になっているCVCでは、どのような活動をされているのでしょうか。

武居 当社では大企業や行政をはじめ多様な外部パートナーとの協創を行っています。中でもスタートアップは優れたテクノロジー

図表 三菱地所のオープンイノベーションの取り組み



とビジネスモデルを持つスピードディに社会を変革しようとする魅力的なパートナーです。

当社では2022年より、「BRICKS FUND TOKYO」というCVCの取り組みを進めています。このファンドには、目先の協業やシナジー創出だけを目的とせず、有望なスタートアップへの出資を通じて社会や産業の変化やトレンドをキャッチアップするという役割もあり、より中長期的な探索活動と位置付けています。

橋本 当社のスタートアップ投資は2016年から行っており、具体的なシナジーを期待する資本業務提携という形を取ってきました。もちろん成功例もあったのですが、社会が大きく変化中、優れたスタートアップの皆さまから「選ばれる企業」へと自らを進化させていくべく、2022年に「BRICKS FUND TOKYO」を立ち上げました。

ネットワークや目利き力、ノウハウを持つ有望な市場・領域に入り込めないかなければ、当社の目指すビジネスモデル革新は実現しないと考えたからです。そのため、何よりも「スタートアップファースト」で、その事業成長をサポートすることに重きを置いています。具体的な協業の有無は投資判

断の前提とせず、領域が不動産関連である必要もありません。投資判断の軸は、社会インパクトを創出できる有望なテーマであるかどうかです。VCと考え方は近いところもありますが、CVCとして、中長期目線の戦略リターンを生み出すべく、投資後は三菱地所の経営アセットを用いた成長支援を行い、そうした積み重ねの中で、結果的に投資先との協業が50件以上生まれています。

ファンドとして一定の財務リターンも追求しながら、戦略リターンとのバランスを取ることが重要です。有望なスタートアップに投資することで得られる戦略リターンは多岐にわたります。具体的な協業で大きな利益が得られればベストですが、投資先を通じて新しい領域の知見やネットワークが構築できることも大事な戦略リターンの一つです。毎月開催している社員向けの勉強会などを通じて、われわれが活動を通じて得たものを社内に還元することも重要なKPIとして捉えています。

株主として投資を接点にして 未知の領域を開拓する

——投資先が多種多様ですが、投資方針として定めていることはありますか。

武居 当社にない新しいケイパビリティを探

素する活動ですので、基本的にはオールジャンル、オールセクターで投資できるファンドとなつています。これまで24社に投資していますが、フィンテック、AI、バイオテック、またその他も問わず幅広く行っています。ファンドとしてポートフォリオのバランスには常に気を配っており、領域や時間軸の点からもバランスよく投資するように意識しています。

橋本 投資検討に当たっては、なぜ当社がこの領域に投資すべきなのか仮説を立てています。例えばエンターテインメント領域であれば、関連する産業やテクノロジがどう変化していくのか、そして未来のまちづくりにおいてどのような事業機会の可能性があるのかを議論し、交点を見いだしていきます。逆に今すぐに具体的に協業すべきものがあれば、それは投資をしなくてもできるはずなので、それは投資は必ずしもひも付かないと考えています。むしろ現時点では接点のない領域こそ、株主という立場で、同じ船に乗せてもらって長期の旅を共にする。その中で一緒に何ができるかを探索していくことがわれわれCVの存在意義だと捉えています。

「産業創出を支えることが当社の社会的使命」

だと感じました。経営陣にもスタートアップとの連携の重要性は理解されていて、とてもスタートアップフレンドリーな会社だと思います。

橋本 オープンイノベーションには全社的に前向きな雰囲気があります。まちづくりを担当する会社ですので、常に新しい仕掛けをしていく必要があります。スタートアップの製品やサービスを導入したり、一緒に新しいサービスを協創することに積極的です。一方で、トレンドの変化も早いので、CVCがシンクタンクのような形で最先端の情報を収集して事業部側



橋本氏（右）と武居氏

大事にしているのはスピード感です。CVCを作る以前は社内の意思決定にも時間を要しましたが、現在は担当役員の決裁で最短1カ月半ほどで投資実行できるようにしました。当社には、丸の内を中心にテナント企業とのネットワークや、三菱地所というブランドによる信用補完が期待されていると思います。ありがたいことに、起業家の間でも、自分たちの事業をしつかりと応援してくれます。パートナーだという声をいただいています。

——投資先の中にはイグジットを果たしたスタートアップもあります。社内の評価は変化しましたか。

橋本 既にイグジットを迎えた投資先もあり、一定の財務リターンを得ることができました。ほかにも、LayerXやIVRYなどの日本を代表するユニコーン候補のスタートアップへの投資機会に恵まれ、ファンドパフォーマンスは想定以上に順調です。

戦略リターンについては、matsuri technologiesと5棟の民泊物件の開発を実現するなど大小様々な協業・事業協創が進んでいます。特に VALT JAPANと2025

に伝え、より良い案件が生まれるようにサポートしていくことも役割の一つだと思います。

——現在抱えている課題や今後のチャレンジがあれば教えてくださいませんか。

武居 M&Aは日本全体としても進めていくべきテーマで、われわれも取り組んでいきたいところです。買収後の統合プロセス（PMI）も含めて、スタートアップを吸収して成長させていくのは、不動産会社を買収するより通常のM&Aとは全く異なります。昨年、エレベーター広告事業を展開するスタートアップを買収して、今まさにPMIの段階ですが、ここで大きな成功事例を作ることができれば、今後のスタートアップのM&Aの機運醸成につながると考えています。

橋本 投資など高い専門性のあるスキルを全社員が持つ必要はないと思いますが、オープンイノベーションやスタートアップ支援にかかわる人材育成は課題です。既存事業においてもスタートアップとのかかわりを増やし、将来的に自社事業を成長させるために感度の高い人材を育てていく。例えば、若手社員を早い段階で投資先に出向させて、事業部に戻った際にその経験を活かすというようなイノベーション人材の育成が全社的に必要ではないかと思います。

年2月に、共同でデジタル業務に特化した就労継続支援事業所を立ち上げ、就労困難者と大丸有エリア（住みか）にある企業をつなぐ、新たな就労支援のプラットフォームとして取り組んでいます。人手不足や障がい者雇用の課題は多くの企業が共通で抱えているため、とても大きな反響があり、非常に良い事業協創の事例となりました。

新産業の創出は
三菱地所の社会的使命

——経団連のスコアリングで、点数が順調に上がっていることをどう受け止められていますか。

武居 オープンイノベーションは戦略リターンを数値化しにくいため、経団連からの評価はわれわれの活動の可視化や継続性につながりました。社内におけるコミュニケーションの契機にもなっています。

長年オープンイノベーションに取り組む経験が蓄積されている中で、事業部側もスタートアップ連携が当たり前になっており、10年ほどの時間をかけて浸透してきたものがスコアリングに現れていると思います。CVCの活動だけが素晴らしいということではなく、全社の底が徐々に上がってきている証左

——最後に、経団連が目指す10×10に向けてメッセージをお願いします。

橋本 われわれは「成長産業の共創」をコンセプトに掲げていますが、やはり日本から次の産業を生み出さなければ、当社の事業は成り立ちません。不動産デベロッパーとして産業創出を支えていくことは社会的な使命であり、その主役であるスタートアップにいかによりフレンドリーな会社になれるか、そのための大事な取り組みがオープンイノベーションです。まさにこの10X10Xで方向性が示されていますが、成長資金、協業機会の創出、信用補完も含めてスタートアップにヒト・モノ・カネを提供し、世の中のメインストリームに引き上げていく。そういった支援を行うことが135年も続く企業としての責任だといえます。

また M & A に関しても積極的に取り組んで、スタートアップと大企業の融合によって大きな産業を作っていくといった、日本のスタートアップエコシステムの成功事例をわれわれ自身も切り拓いていけるように常にチャレンジしていきたいと思います。

(2025年9月9日取材)

(注) 大丸有エリア：大手町・丸の内・有楽町の頭文字を取って「大丸有」と呼び、三つの地区を合わせた約120ヘクタールのエリア