

地域に長く根差す産業を スタートアップと共に創る

JR東日本スタートアップ 社長

しばた ゆたか
柴田 裕



2025年12月4日に開催された
「第12回 JR東日本スタートアッププログラム DEMODAY（発表会）」

を目指しています。資本提携の前に事業連携があり、純投資は行っていない。プログラムは2025年で9年目を迎えました。コロナ禍では、当社グループは大幅な赤字を出す状況に追い詰められましたが、そんな時だからこそスタートアップ連携は止めないと経営レベルで判断しました。人の移動が途絶え地方の活力が失われる、そんな未来を阻止しなければならぬと切実に思いました。そこで、

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求していきます。

スタートアップとの連携による 変革のための事業創出

——最初に、スタートアップとの連携を始めた背景について教えてくださいませんか。

柴田 JR東日本グループは、2018年に策定した前中期経営計画でオープンイノベーションを大きな柱として掲げ、スタートアップという単語を初めてビジョンに明記し、コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）の創設を宣言、同年にJR東日本スタートアップを設立しました。当時、過去最高益を出したにもかかわらず、社内外に変革の必要性を

「黄色い線の内側」なら失敗を恐れずチャレンジ

まさに変革が必要な現実が到来したのだと捉え、逆にプログラムの実施回数を年2回に増やしました。

結果として、プログラムへの応募総数は累計1799件、そのうち155件の実証実験（PoC）を行い、73件が最終的に事業化に至りました。この実績に対して評価は様々なうが、打席に立たないとヒットが打てないように、新しい事業や技術はチャレンジの数を増やさないと生まれたいと思っています。われわれは人命を預かる鉄道会社ですので、越えてはいけないラインはあるものの、黄色い線の内側では、とにかく失敗を恐れずチャレンジし続けようという気概で取り組んでいます。

当社にも当然、JR東日本グループとして課されている目標はありますが、その目標の達成よりもチャレンジをしないことのほうが問題視されます。2025年7月から始動した新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」では、潜在化したニーズを捉え、新たなマーケットをつくるのが掲げられており、未来を見据えて変革すべきという前ビジョンの流れが浸透している証しだと実感しています。

あえて示した背景には、未来を見据えて変革すべきという、いわば「良質な危機感」があったからです。当社グループの事業フィールドは大半が国内ですので、人口減少が進む中で既存事業だけでは、ビジネスの基盤を維持できません。新たなチャレンジや技術を求め、外部の知見を取り入れていくことが、喫緊の経営課題であったわけです。実際に経営ビジョンには、未来の姿としてガラガラの車両のイラストが象徴的に描かれました。そして2020年にコロナ禍が起これば、既存の事業基盤を揺るがす事態が想定していたよりも早く現実のものとなりました。

——そのような危機感の中で、具体的にどのような取り組みをされましたか。

柴田 われわれのスタートアップ連携の起点は、グループの事業創出にあります。そのため、活動の主軸となる「JR東日本スタートアッププログラム」では、駅や鉄道などの経営資源、グループ事業における情報資源を活用したビジネスやサービスの提案を募り、アイデアのブラッシュアップを経て、新たな価値の創出

地域活性化を支援する 新たなスキーム

——CVCの社員13人全員がJR東日本からの出向者とのことですが、どのようなバックグラウンドをお持ちの方々なのでしょう。

柴田 前職で商業施設に携わっていた者もいれば、駅員や乗務員、メンテナンス技術職だった者など、多彩な人材が集まっています。スタートアップ連携はJR東日本との事業シナジーを重視していますので、事業の現場経験が事業を創造するうえで大切です。例えば、新幹線を魚を輸送する共創事業が提案された場合、新幹線の運行ルールや規程、駅構内での導線などの知識が欠かせませんので、出向者であれば事業部との調整もスムーズに行うことができます。また、スタートアップが持っている技術に対しても、現場でどのように活用できるかという視点から捉えており、投資対象というよりも、事業のアップデートに役立つかが重視されています。

——業務提携が前提になる中で、出資の判断基準はありますか。



柴田氏

柴田 出資や連携を決める際には事業創出の「ゼロイチ」が生み出せるかどうかを判断基準として、新規性やチャレンジ力に価値を見いだしています。また、スタートアップとの連携によって、単なる事業創出や事業リターンだけではない、当社グループのチャレンジングな組織風土への変革にもつながっていると

「スタートアップは日本経済の停滞を打ち破る希望」

ドリーという概念は重視すべきものであり、まさに当社にも期待されていることで、当社グループ全体が成長していくうえでも大切だと思っています。実際に、スコアリングを定観測の機会として利用していて、順位や数値よりも、変化しているポイントに注目しています。毎年同時期にわれわれの活動の変化点を確認でき、スタートアップフレンドリーな体制にアップデートしていくための非常に良い機会になっています。

——経団連では10X10X、すなわちスタートアップの数も10倍、成功レベルも10倍を目指して様々な活動をしています。そういった日本のスタートアップエコシステムの発展に向けて、今後どのように貢献していきたいと考えられていますか。

柴田 10X10Xには私自身も大いにインスパイアされて、J・R東日本スタートアップ版のスタートアップ躍進ビジョンをつくり、四つの10倍を掲げています。まずはPOCのようなチャレンジ10倍、その結果である事業化を10倍、それを後押しするための出資も10倍、最後は、アントレプレナーシップを持ったチャレンジングな当社グループ社員も10倍に増やすことを目指しています。私たちはユニコー

생각합니다。その点でも非常に意義があり、スタートアップが企業や日本経済の成長エンジンになり得ると感じています。

例えばスタートアップは急激な人口減少が進む地域の産業創出を担う存在になっていきます。前述した「J・R東日本スタートアッププログラム」でも重点領域として、地域共創、デジタル共創、地球共創（SDGs）を掲げていますが、地域共創に取り組むにあたり、5～10年を見越しての急成長が期待されるスタートアップと、地域に根差した事業とでは時間軸や目標が異なるため、VCの支援の枠から外れてしまうことがジレンマでした。そこで別の支援方法がないかを考えて、立ち上げたのが「J・R東日本ローカルスタートアップファンデ」です。これはIPOを目的とせず、投資期間も20年と長期かつ持続的な成長を支えるファンデで、スタートアップ投資と銀行融資の中間にあたるような資金提供を行っています。その企業が成長すれば銀行の融資が得られるので、われわれが保有している株を新たな地域の株主に売却するか、もしくは経

営者が自社株を買い戻すなどの種類株式という選択肢を設けています。

このファンデの支援例として、新潟県三条地域のスタートアップと連携した「EkiLab^{おびろ}帯織」という、ものづくり交流拠点の取り組みがあります。無人駅舎に燕三条の金属加工技術を体験できる工房を開設し、ものづくり技術の集結による新商品の開発や情報発信の場として活用されています。この取り組みを進めている地元のアトツギベンチャーも同ファンデによって支援しやすくなりました。世界に誇る技術を未来に継承することは、当社グループが目指す、地域を未来につなぐ支援の一環としても非常にやりがいがあります。今後も事業を通じた社会貢献を持続していきたいと強く思っています。

スタートアップ躍進ビジョンを 自社の目標として再定義する

——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年連続でフルエントリーしていただき、高いスコアを取られています。結果をどのように受け止めていますか。

柴田 われわれはこのスコアリングの意義に深く賛同しています。スタートアップフレ

ン^の数を10倍にするといった目標は掲げていませんが、経団連のスタートアップ躍進ビジョンを自社の目標に再定義することによって、日本全体の10X10Xにつながると考えています。目標に向かってスタートアップと共に事業を進めることが、会社の成長に役立つことだと心から納得できるかがとても大事で、そのため

続けたりすることが必要といえます。経団連会員企業の目標は各社で異なると思いますが、おそらくその総和としての結果が、一つの大きなスタートアップ躍進ビジョンになるはずです。スタートアップは日本経済の停滞を打ち破る希望だと信じています。

（2025年12月8日取材）

第4回

スタートアップフレンドリースコアリングへのご回答のお願い

経団連では、2022年3月に公表した提言「スタートアップ躍進ビジョン」において、2027年までにスタートアップの数・成功のレベルを共に10倍にするとの目標「10X10X」を掲げました。政府とも目標を共有し、官民一体となって10X10Xの実現に向けて様々な施策を展開しています。2022年度にはその一環として、「スタートアップフレンドリースコアリング」を策定・開始いたしました。

今般、第4回スコアリングを実施いたしますので、ぜひご回答をお願いいたします。

■実施概要■

1. 対象：経団連会員企業（団体・スタートアップ等は除く）

* 自社が該当するか不明な場合、または対象に該当せず

ご回答を見送る場合は、venture@keidanren.or.jp まで連絡ください。

2. 回答方法：

① 回答シートは、経団連会員情報システムからダウンロードいただくか、

venture@keidanren.or.jp まで問い合わせください。

② 各社1回答でお願いいたします。

3. 回答期間：2026年1月20日（火）～2月27日（金）

4. 回答後のスケジュール：

3月下旬から順次、回答時に記載いただいたメールアドレスに分析レポートをお送りします。

なお、回答いただいた企業は「協力企業一覧」として社名を公表いたします。

全体傾向、点数の推移等の分析結果は、個社が特定されない形で公表いたします。また、政策検討のために個社の点数が推定されない形で活用させていただく可能性があることを、あらかじめご了承ください。

* 2024年度協力企業一覧および結果概要は
右の二次元コードから参照ください。

