

# スタートアップとともに歩む MUFGの取り組み



株式会社三菱UFJ銀行  
スタートアップ戦略部長  
塚原 伸介

## 1. はじめに

政府は2022年に「スタートアップ育成5か年計画」を発表し、同年を「スタートアップ創出元年」と位置付け大規模な支援に乗り出した。2027年までの5年間でスタートアップへの投資額を10兆円規模に拡大、またスタートアップ10万社・ユニコーン（時価総額1,000億円超）100社の創出といった意欲的なめざす姿が示され、産官学金のエコシステムで支援の機運が高まっている。三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下、MUFG）でもスタートアップ支援を中期経営計画（2024～2026年度）の大きな柱のひとつとし、産業発展や社会課題解決に貢献できるよう取り組みを加速している。

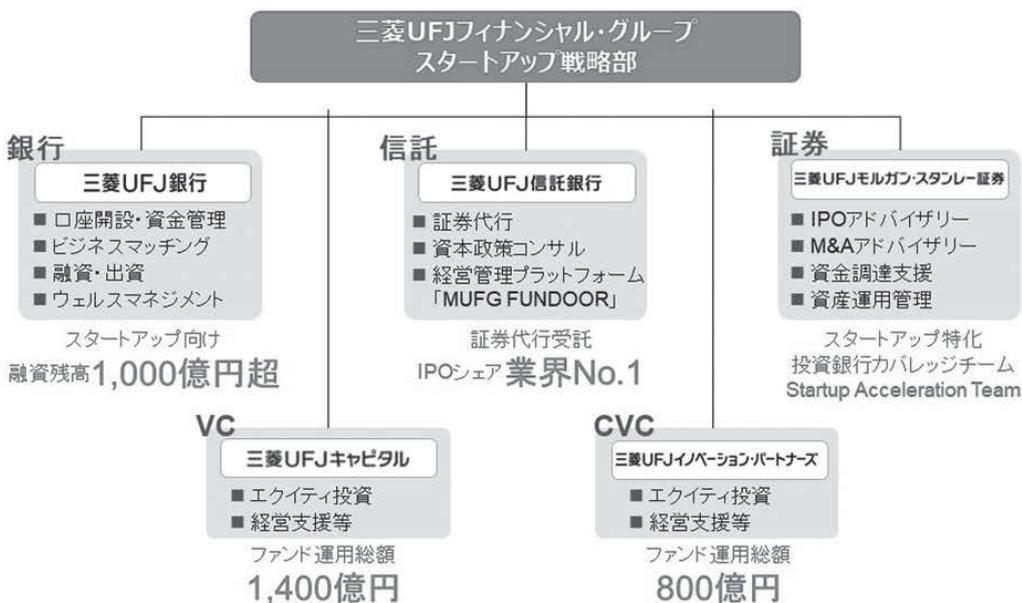
## 2. MUFGのスタートアップ戦略

このような社会的背景を受け、MUFGではグループ全体のスタートアップ戦略を統括するHub組織として2024年4月に改組し「スタートアップ戦略部」を立ち上げた（図表1）。ベンチャーキャピタル、信託銀行、証券会社をはじめとしたグループ各社と連携し、急成長をめざすスタートアップ特有のニーズや課題に対して、適切なソリューションを提供できるよう日々取り組んでいる。

MUFGのスタートアップ戦略には、産業発展や社会課題解決への貢献という目的がある。現在、大手・老舗企業とされる取引先も、数十年前は新興企業であっ

図表1 MUFGの支援体制

### MUFGスタートアップ戦略部



出所：弊行作成

た。かつてトヨタ自動車やソニーは、いち中小企業だったところから世界を代表する企業になっただけでなく、日本に自動車産業や電気機器産業を興し、雇用も生み出し続けている。そのように未来のトヨタやソニーとなるような企業をいち早く見つけ、バリューアップの支援を行っていくことで、MUFGのパーパスである「世界が進むチカラになる。」を具現化していく考えだ。

また、スタートアップの育成は、MUFGの将来の根幹先となる顧客基盤の再構築によるビジネスの維持・拡大にもつながる。世界に羽ばたくユニコーンを多く輩出すべく、総合金融グループとして共に歩んでいきたいと考えている。

社会の成長を支えるスタートアップ・エコシステムへの貢献も、金融インフラを支えるMUFGの使命。国内外での幅広い顧客基盤・ネットワークで確立された信頼をベースに、関係者と協働を深めることで、今までにない先進的な商品・サービスを市場へ展開することができるだろう。MUFGがHubとなり産官学金のつながりを強化していく役割を果たしていきたい。

### 3. スタートアップの成長ステージに応じたサポートメニュー

MUFGでは、スタートアップの成長ステージに合わせた事業戦略や財務・資本戦略といった経営課題への対応、コンサルティング提案など、多様なサービスの

提供をグループで一体、かつ一気通貫で提供している。ステージごとの支援内容は図表2の通りである。

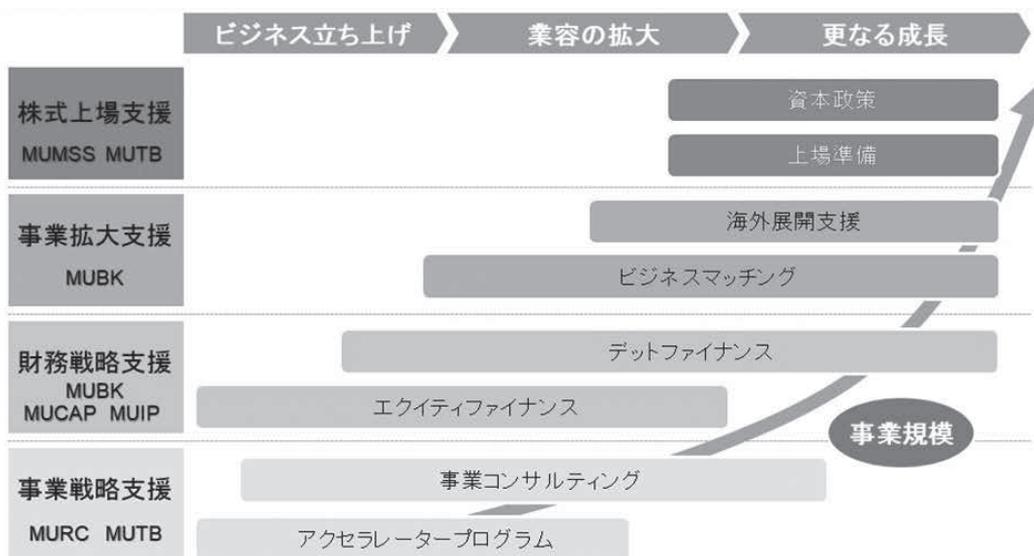
#### (1) ビジネス立ち上げ期

特徴的な取り組みとして、創業間もないスタートアップを支援する「MUFGスタートアップキット」の提供を本年5月から開始した。これは事業の入り口となる銀行口座開設やネットバンキングなどのインフラをはじめ、グループ各社の決済・資金管理・株主管理などのサービスをWebページで一覧化し、案内する取り組みである。従来、創業期のサービスはMUFG各社が個別に紹介するかたちをとっており、起業家からは「創業期に必要なサービスを判別しづらい」との声が多く聞こえたため整備した。これに伴い成長ステージの早い段階からMUFGとの取引が始まるため、スタートアップの事業や課題の理解が深まり、その後の的確な取引の拡大も行いやすくなる。(図表3)

一部のスタートアップからはMUFGに対し「敷居が高い」というイメージを抱かれているとも聞くが、多くの方々に利用してもらうことで門戸が広がり、認知の促進が可能となるため、MUFGの取り組みを正しく理解してもらう効果も狙う。

ビジネスパートナーの獲得機会やビジネスプランの高度化機会の提供などを目的に「Rise Up Festa」というアクセラレータープログラムを提供している。新

図表2 MUFGのスタートアップに対する主なサポートメニュー



出所：弊行にて作成

図表3 MUFGスタートアップキットHP



出所：弊行HPをもとに弊社作成

規性・独創性を有する事業や既存の事業領域を超えて新たな事業に挑戦するスタートアップを支援する取り組みで、2014年から定期開催し今年で11回目を迎えた。2025大阪・関西万博を見据え、テーマである「いのち輝く未来社会のデザイン」に沿うかたちで募集分野を設定するなど時流をとらえる工夫を重ねることで、多くのエコシステム関係者に支えられスタートアップに成長機会を提供し続けている。MUFGの国内外の広範なネットワークや経営支援など、これまで培ってきた豊富なノウハウを参加企業に惜しみなく提供することでビジネスプランのブラッシュアップ機会を提供し、プログラムが終わった後も中長期的なビジネスパートナーとして伴走支援を行っている。

また、スタートアップは大企業と比較して、資金や人材などの経営資産が不足している状況で事業を進めざるを得ないが、そのような状況下では、ビジネスモデルの構築・改善や事業計画の策定に課題をもつ企業が多いことが実情だと思う。このような特有の課題を解決するために、三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、事業戦略策定や事業力評価などのコンサルティングサービスも準備している。

アクセラレーションプログラムの開催とスタートアップ個社ごとのオーダーメイドのコンサルティング

サービスをそろえることで、事業立ち上げからその後の成長まで継続的に支援している。

## (2) ビジネス立ち上げ期～業容の拡大期

さらに、財務面ではMUFG各社でエクイティファイナンス（主に企業が新規に株式を発行して事業資金を調達すること）を提供し、スタートアップのビジネス立ち上げやその後の業容の拡大を「資金提供」の側面から支えている。

スタートアップが安定的な売上につながるようなプロダクトやサービス、顧客基盤を備えるにはかなりの時間や労力を要し、日々の運転資金や研究開発費などの資金にも悩まされる。そのようななか、返済義務がなく資金用途に縛られることのないエクイティ（株式資本、自己資本）による資金調達を行うことにより、キャッシュフローの逼迫を未然に防ぎ、計画的な業容の拡大に取り組むことが可能となる。

三菱UFJキャピタルは、創業間もない「シード」・「アーリー」期からエクイティ投資を通じて成長をサポートしているベンチャーキャピタルである。幅広い業種とステージの企業に投資する基幹ファンド（計900億円）と、創薬・医療に特化したライフサイエン

スファンド（計500億円）の運用総額は1,400億円に至り、メガバンク系列のファンドとしては最大規模を誇る。さらに、三菱UFJイノベーション・パートナーズは、投資先スタートアップとのビジネス共創を加速したいというMUFGの想いから、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）として活動している。基幹ファンドは3号ファンドまで組成（総額800億円）しており、国内外のスタートアップがもつさまざまなサービスをMUFGのグローバルネットワークや各種金融サービスと連携することによって、スタートアップが提供する価値を引き出している。

また、有利子負債（利子を付けて返済する必要がある負債）によって資金調達をするデットファイナンスも欠かせない。一般的にリスクが大きいとされるスタートアップに対し、民間金融機関による支援は容易ではないが、MUFGは日本政策金融公庫との業務提携に基づく協調支援やスタートアップ向け融資プログラム（「新産業成長サポートプログラム」）の提供を通じ保証や担保に依拠しないノウハウを蓄積することで、近年、支援の幅を拡げている。なかでも**グローバルで優位な競争力が期待できるディープテックへの設備投資の実現や研究開発支援**を目的とした、経済産業省による保証制度（「ディープテックベンチャーへの民間融資に対する債務保証制度」）について他行に先駆けて実績を積み重ねたことで、三菱UFJ銀行のスタートアップ向け融資残高は1,000億円を超える水準にまで到達した。

こうした取り組みが認められ、経団連が主催する「スタートアップフレンドリースコアリング」の「資金の提供」項目において、2023年度に最高評価であるAランク評価を取得。MUFGのスタートアップに対する資金支援に関するエコシステムの評価の高まりや期待の高さを実感した。引き続き、資金供給の手法の多様化を実現するために新たなサポートメニューを拡充していきたい。

事業拡大の面ではビジネスマッチングが主たる取り組みとなる。革新的な技術や独自のビジネスモデルを有する一方、知名度やネットワークに乏しいスタートアップにとっては、売上拡大を目的とした販路拡大・新規顧客の獲得や事業拡大を加速させる大企業などの事業パートナーとの連携が有効である。しかし、それに体力を割く余裕がないことが大きな課題となっている。

これに対してMUFGが保有する国内の圧倒的な顧客基盤と世界50カ国以上に及ぶグローバルネットワークを活用し、**ビジネスマッチングの機会を主導し提供している**。スタートアップに特化し、大企業を含む取引先企業をつなぐ「スタートアップ商談会」を定期的開催しているほか、海外パートナーバンクとも連携して海外現地企業との「海外商談会」も開催し、多くのマッチング機会を創出している。最近では、販路拡大や生産拠点の拡充・投資家からの資金調達などを海外に求めるスタートアップもみられ、現地情報の提供や現地での口座開設や取引先紹介など、MUFGの強みである海外ネットワークを駆使し提供している。

そして、ビジネスマッチングからもう一段深化した取り組みとして、スタートアップと大企業のオープンイノベーションの活動があげられる。大企業が保有する資本力や顧客基盤、マーケティングといった経営ノウハウなどの資産を有効活用しながら共同研究や開発を行うことで、スタートアップの成長を支援している。ビジネスニーズに即したパートナーシップのみならず、中長期的な戦略的アライアンス・M&Aに発展させることにより、双方の企業価値の向上、ひいては新産業創出にも貢献できる。加えて、**大企業がスタートアップから商品やサービスを購入する「ベンチャークライアントモデル」の推進や、M&Aなどを通して大企業の傘下に入り、大企業の経営資本や信用力を用いて事業成長を進めたうえでIPOを目指す「スイングバイIPO」**といった、新たな支援にも幅を拡げる考えだ。

### （3）業容の拡大期～さらなる成長期

今回紹介したサポートメニューに加え、上場に向けた体制整備やその後の成長を見据えた支援も行っている。三菱UFJ信託銀行では、株式実務などを担う証券代行分野のサービスを提供し、当該分野では業界トップシェアを誇る。社内に蓄積したノウハウをもとにストックオプションなどの資本政策やガバナンス領域のコンサルティングサービスも積極的に手がけ、上場後は、「株式戦略パートナー」として株価の維持向上をサポートしている。スタートアップが本業に集中できる環境を整備するために、経営管理オンラインプラットフォーム「MUFG FUNDOOR」を提供し、株式実務のDX化支援といった面でも貢献している。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券はMUFGとモルガン・スタンレーのジョイントベンチャーで国内唯一

のハイブリット証券であり、上場をめざす企業へのアドバイザー業務を提供。上場企業として相応しい組織的経営の指導や内部管理体制の整備に関するアドバイスを提供するほか、上場審査を含む資本政策のサポートを行っており、株式上場の入り口から出口までを一気通貫でサポートしている。モルガン・スタンレーの広範なグローバルリーチを活用し、大型の海外オファリング案件を中心に強みを発揮できる点が特徴であり、業界初のスタートアップに特化した投資銀行カバレッジチームであるStartup Acceleration Teamを擁していることも特徴のひとつである。

## 4. おわりに

スタートアップには人材の確保という課題もある。三菱UFJ銀行では、現役の若手行員をスタートアップに出向派遣する制度「オープンEX」を用意している。成長支援が制度の趣旨だが、銀行と異なる企業カルチャーや意思決定のスピード感を体験し、MUFGに還流することも目的のひとつとしている。このように金融支援にとどまらない支援も増やし、ヒト・モノ・カネをグループ一体で提供し社会課題を解決するといった目的をもって、スタートアップとWin-Winの関係をサステナブルに構築することがMUFGの理想である。

スタートアップに対して門戸を広げ、バリューアップを支援し、MUFGの取り組みを広く知ってもらう。いつの日か「スタートアップといえばMUFG」と認知してもらえるようにスタートアップ支援を加速させていく。

(筆者略歴)

1995年、株式会社三和銀行（現：株式会社三菱UFJ銀行）入行。

主に営業本部などで大企業営業、法人企画部で本部企画を経験後、2019年に麻布支店長、2021年に渋谷支店長に就任。同支店長時代にはSaaS系を中心に多くのスタートアップの事業成長を支援し、麻布・渋谷支店に在籍した5年間に500社超のスタートアップと面談、新規の取引実績や融資実績も多数。2024年4月、三菱UFJフィナンシャル・グループとしてスタートアップ支援にいっそう力を入れるべくグループ横断組織のスタートアップ戦略部を創設。同部の初代部長に就任、現在に至る。

