

## Partner's Story



桂 寧志 氏

榊原 知良 氏

永井 健太郎 氏

貴志 優紀

Reza Ari Wibowo

株式会社三菱 UFJ 銀行

Plug and Play Japan 株式会社

**貴志** 貴社のオープンイノベーションのイニシアチブについてお伺いしたいです。いつ頃、どのような形で始められたのでしょうか。

**桂** 歴史でいくと2015年頃から立ち上げていて、今のデジタル企画部の前身となるデジタルイノベーション推進室でオープンイノベーションの推進をしていました。

世の中の潮流をみてオープンイノベーションの大切さを学んで、当時は属人的に立ち上げをしました。そこから今でも続いているアクセラレータープログラム<sup>1</sup>やFintech Challenge<sup>2</sup>に繋がっています。ハッカソンや、アイデアソンなど小粒で動き出した時期になりますね。

問題意識としては、銀行や金融機関はどうしても新しいことを始めるときに開発に2、3年かかってしまい、更に、莫大な資金がかかってしまう。できた頃には、世の中のニーズとの差が出てきてしまうということがありました。なんとかできないかということで、その手法の一つにオープンイノベーションがあるのではないかとということで始まったのが経緯です。

**Reza** Plug and Play Japanをどう活用されているのでしょうか。

**永井** MUFGのオープンイノベーションの観点と、成長産業支援のミッションであるスタートアップを支援するという観点の二つがあります。

**桂** まず、オープンイノベーション、コラボレーションの観点から行きますと、Plug and Playはシリコンバレーでもともとおつきあいをさせていただいて、当時そのMUFGシリコンバレー駐在メンバーを通して西海岸で情報収集・ソーシングをしてもらうということをしていました。その後、Plug and Playが日本にくるということで日本でも同じ活動を始めて、活用させていただくという形になりました。アクセラレーションを通して、スタートアップさんと会ってネットワーキングさせていただいたり、直接MUFG各社、各部署のところに繋いだりしながら活用させていただいています。

実際にPlug and Play Japanで採択されたスタートアップのみなさんが、弊社のアクセラレータープログラムで採択されたり、逆に弊社のプログラムを卒業したスタートアップがPlug and Playのプログラムに入ったりしてますし、そういった相互の関係ができていますね。

**榊原** 成長産業支援の場合は、MUFGの本業として融資や様々なサービスを通じた成長支援、主幹証券としての上場支援を行います。この観点でのPlug and Playの活用方法は、まさに有望なスタートアップをご紹介頂くというところなんです。最近ではSIX<sup>3</sup>の件もご相談させて頂きましたが、今後は我々のお取引先をPlug and Playにご紹介する、という相互の取組も出来ればと思っています。

MUFGでは過去よりスタートアップ支援はやっていましたが、2015年から特に力を入れるようになりました。その中で、大企業やアカデミアなどが絡んだエコシステムが日本に必要なのではないかと問題意識を持っていた時にPlug and Playの存在を知り、且つ日本に進出するとい



うことで、日本進出をお手伝いさせて頂いたのがPlug and Playと接点を持たせて頂いた経緯です。今では国内の全6 Verticalでパートナーとして活動させていただいています。

協業ですとやはりFintechの側面が強いのですが、成長産業支援の観点ではご支援する先にカテゴリーの壁はないので、MUFGの本業と少し距離のある例えばHealthtechやInsurtechでもご紹介頂くスタートアップには常にアプローチをしています。実際にセクション・4から短い期間で融資を実行させて頂いたり、三菱UFJキャピタルが投資を決めたりといったご支援の実績も出ています。

**Reza** Plug and Play Japanをどう活用されているんでしょうか。

**桂** いくつかありまして、Plug and Playのプログラムと僕らのプログラムでの共通でいうと、Moxtra, Inc.さんと株式会社GINKANさん、RESTAR株式会社さん、株式会社no new folk studioさん、ノバルス株式会社さんが採択されています。我々のネットワークで関係性があるVCさんからもスタートアップの情報はもらっているんですが、Plug and Playの特徴的なところはVCが入ってないような、例えばMoxtra, Incさんなどと出会えることですね。VCさんだと接点持っていないところだと思うんですが、そういうスター

トアップさんともPlug and Playを通して我々も接点を持っていると思うんですね。これはPlug and Playのグローバルなネットワークの中でこそできている強みなのではないかと思います。

**Reza** ありがとうございます。色々スタートアップとか関わっていただいて、何かしら気にかけていること、意識していることはありますか？

**桂** 僕らはオープンイノベーションをメインに考えているので、僕らの課題が何なのかをちゃんと認識した上で、スタートアップに対して何ができるかを考える必要があります。そういう意味では立場の上下がなくお互いの求めるものが合致すれば、協業が可能になりますし、だからこそアクセラレーターも回ってきていると思っています。頼り頼りな関係をうまく作ることが大切だと思っています。

**永井** スタートアップの方々も感じていらっしゃるかもしれませんが、例えば、大企業はスタートアップと比べると慎重なことも多く、どうしても時間が掛かってしまうことがあります。その為自社のスタンスや物事の進め方、時間軸などの実状をしっかりとスタートアップにも伝えるよう気にかけています。また、同時に、我々が社内やお客さまにスタートアップを紹介する時に、スタートアップの事業に対



する考え方や、どのような技術を持っているのか、などをしっかり説明できるように、きちんと理解することを意識しています。それらを事前にうまく双方にコミュニケーションすることで、極力早く次に繋がるような工夫をしており、うまく繋ぐことが大切だと思っています。

**榊原** 金融支援をする立場としては、金融機関の実態を良い意味でも悪い意味でもしっかりとお伝えをすることが最初の入り方として大事ななと思っています。金融は意外と幅広いサービスを提供することが可能です。グループで従業員が何万人もいて様々なセクター毎にスペシャリストがいるので、海外の税制や金融規制に詳しいとか、また株式の話やオーナーの資本構成の話がしたいというご要望があっても、ライトパーソンはいます。でもそうした側面は、金融機関と深く付き合っていないと分からないことでもあるんですね。そういった、金融機関が出来ることをお伝えすることは大事だと思っています。

一方で新規のお客様から「じゃあお金貸してください、すぐ回答ください」というのは難しいんですね。銀行って預金として預かった大切なお金をお貸しするので、しっかりと財務状況を我々としてリサーチしなくてはいけないし、どれだけ頑張ってもやはり時間は頂いてしまいます。また様々な資料のご提出をお願いしたりとご依頼も多かったりするんですが、そこにはちゃんとした背景とステップがあるということです。ネガティブなイメージもあるかと思うんですが、きちんと説明すれば理解してもらえるので、まずは最初に金融機関のことをきちんとご説明することが大事ななと思っています。

**Reza** そういった工夫をされているんですね。事業部にどう繋げるか、難しさを感じられることもあるんでしょうか。

**桂** デジタル企画部と成長産業支援室が全ての窓口になっているわけではなく、各部各組織がそれぞれリサーチ活動はしています。その中で企画を検討して「ここでやろう」と着手していることもあるので、紹介するタイミングが悪ければもう別のところでやっている場合だったり、すでに違うことをやっていることもあります。

タイミングと時期の折合いが悪ければうまく行かないことが多いので、その点を見極めキャッチするためには課題がどういうことかを理解して、今何をしているのか、今どこに何が必要なのかをマクロで見る必要があるのかなと思います。でも組織も大きいので、マクロで見るのがなかなか難しいですね。

**永井** こういうことに困っているだろうな、こういうものが欲しいだろうなと思いつつも、紹介するタイミングがズレると難しいですね。一方、紹介し続けるしかないということも事実ですね。その為、関係部が取り組んでいることをしっかり理解しつつ、紹介し続けるという両輪で対応しなくてはいけないと思っています。

**Reza** 成長産業支援室でもMUFGの事業部にスタートアップのソリューションを紹介したりしてますか？

**榊原** はい、ケースバイケースで紹介しています。

**桂** 銀行の機能の一環としてビジネスマッチングがあるので全社的にやっています。対お客さんなのか、対銀行の部署なのか、というのが違いですね。

**貴志** みなさん今こうやって色々なオープンイノベーションの活動をたくさんされてますけど、スタートアップと働く部署に入る前、入ったあと、どんな違いがありますか？



なぜ、どうやってみなさんがイノベーションに関わることになったのでしょうか？

Day1から同じような動きができていましたか？積み上げてきたものなののでしょうか。

**榊原** 直前は営業で一部上場の大企業を担当していました。その後、異動して企画に来て、スタートアップ支援を考えるミッションを与えられました。前任から引き継ぐ際には知らない単語ばかりで、「VCって何？」という状態でのスタートでした。そこからとにかく知識を集めた感じです。

**永井** 今の部署の前の部署の時に少しFintech関連の業務に関わっていました。元々はスタートアップのことは何も知らなかったですが、業務の中で、実際にスタートアップと面談して、どのような技術があるのかと、スタートアップの考え方やスピード感を学んでいった感じですね。

**Reza** 大企業とスタートアップってやっぱり違うと思うんですよ。進め方や文化がだいぶ違いますよね。そこで何か彼らにもらった影響などはありますか。

**永井** 自分が働いている会社の文化やルールが当たり前のように感じてしまいかねないですが、それらをこれから作っていくスタートアップの方々と関わることで、様々な考え、文化などを知る良い機会になっていると思います。

**榊原** スタートアップの方って凄く良い情熱を持っているんですね。こうやりたい！こうした未来を創りたい！と、未来についてワクワクして語って頂いて熱量も凄いから、お話

していて単純に楽しいというのがまずあります。というのも、そういう方ってあまり大企業にはいなくて、大企業だと縦割り横割りで細分化されたミッションだけを追っているで「何をしたいですか？」という質問に答えられる人は多くないと思います。そういう意味で、スタートアップの方と接する中でモチベートされる部分は非常にあります。

**Reza** ありがとうございます。これから3年を見たときに、何をしていきたいか。どんな希望を見出すか。どんなことをしてみたいでしょうか。

**桂** 間違いなく、コロナの状況下でデジタル化が必須だと思っています。オープンイノベーションを加速していく必要性は高まっていくと思います。ただ金融機関はセキュリティが重要です。お客さまの大切な資産を預かっているので、強固なシステムを作るのは求めざるをえないところだと思っています。

一方、シード期のスタートアップの方とも新しいことを一緒に見つけていきたいです。Fintechだけではなく色々なパーティカルの中で色々な人と会って、「新しい金融機関のありかた」みたいなものをいろんな角度から一緒に作っていくということが、これからやっていきたいことです。

**永井** 良くも悪くも、コロナの影響で転換期を迎えていると思います。金融機関だけではなく、大企業、スタートアップに関わらずあらゆる会社、このコロナをきっかけに社会全体が変わらざるを得ない状況になっていると思います。その中で、オープンイノベーションはますます加速していくと思いますし、スタートアップの重要性も更に高まるので



は、と思っています。成長産業支援室には、スタートアップのビジネス面、ファイナンス面のご支援をするというミッションがあり、Plug and Playのプログラムを通じてこれまで様々なスタートアップとの接点を持つことが出来ていますが、今後もPlug and Playを通じてより多くのスタートアップと接点を持つことが出来たらと思っています。また、スタートアップのご支援だけでなく、スタートアップに関する様々な潮流を掴みながら、お客さまに貢献していきたいと思っています。

**榊原** このコロナ禍で一つ出てきたキーワードは、サステイナブルな環境を作ることだと思います。ESG/SDGs含め様々な場面・企業において「サステイナブル」にフォーカスが当たって来ていると感じています。また過去の景気後退局面でも様々な有望スタートアップが出てきた事実を鑑みれば、足許コロナが招いているこの景気変動局面でも何も新しいものが出てこないことは無いと思っています。そう

したことを考えた時に、サステイナブルな社会を作るスタートアップに対して僕らが如何にリスクテイクして支援をしていけるかが鍵だと思っています。

またサステイナブルと言っても分野は多岐に渡ると考えていて、非接触型社会やECの購買体験向上だったり、コロナ禍で経験したニューノーマルの維持、またその利便性やUXの向上が重要になると思います。更にその中でも優劣がついて徐々に頭角を現す先が出てくると思いますが、そうした先が資金調達やサポートを求めているときに、スムーズに僕らが手を差し伸べられる存在になっていきたいと思っています。



\*1 <https://innovation.mufig.jp/accelerator/>

\*2 Fintech Challenge: MUFJ 主催デジタル通貨ハッカソン

\*3 SIX: SIX powered by Plug and Play Plug and Play Japan 主催のマンスリーピッチイベント

\*4 Moxtra, Inc: Fintech Batch2 スタートアップ | 1つの流体エンゲージメントプラットフォームでビジネスを行うために必要なすべてのツールを提供

\*5 株式会社 GINKAN: Fintech Batch 1 スタートアップ | トークンエコノミーによって世界中で良質なレストランを発見できる SNS プラットフォームを構築

\*6 RESTAR 株式会社: Fintech Batch 2 スタートアップ | 不動産・地理分析を行う不動産事業者及び金融機関向けの、オンラインプラットフォームサービスである「REMETIS」を開発

\*7 株式会社 no new folk studio :IoT Batch 2 スタートアップ | センサやコンピュータを内蔵した靴「スマートフットウェア」の開発

\*8 ノバルス株式会社: IoT Batch 1 スタートアップ | コネクティッド・バッテリーでメーカーからサービス事業者まで、あらゆる業種業態でのデジタルトランスフォーメーションを実現