

第三回スタートアップ政策推進分科会意見

2026年4月24日

レオス・キャピタルワークス代表取締役社長

藤野 英人

世界が「効率の経済」から「供給の経済」へと不可逆的に移行した背景には、地政学リスクの常態化、インフレによる資源制約の顕在化、そしてAIによる電力・データ需要の爆発的増加という三つの構造的要因が重なっている。そしてこの変化は、単に企業の経営や投資判断を変えるだけでなく、国家の役割、特に政府調達の意味そのものを変えてしまった。すなわち、政府調達は「安く買うための仕組み」から「供給を維持するための戦略装置」へと位置付けを変えなければならないのである。

この前提に立ったとき、政府調達のあり方は、より広く再定義される必要がある。従来、日本において政府調達というと、防衛や一部のインフラといった限定的な領域として議論されがちであった。しかし、供給の経済という観点から見れば、その射程は

はるかに広い。防衛やデュアルユースはもちろん重要であるが、それに加えて、防災、デジタルインフラ、エネルギー、通信、さらには社会インフラの維持そのものまで含めて、「国家が止めてはいけない機能」を支えるすべての領域が政府調達の対象として再整理されるべきである。つまり政府調達とは、国家の稼働を止めないためのポートフォリオであり、その全体設計こそが政策の中核になる。

さらに重要なのは、最近の国際動向が示している通り、効率性の追求からの転換がすでに現実のものとなっている点である。企業はサプライチェーンを多元化し、在庫をあえて厚く持ち、コストを犠牲にしてでも冗長性を確保する方向へと舵を切っている。これは単なるリスク管理ではなく、競争優位の源泉そのものが変わったことを意味している。そしてこの変化は、政府調達にもそのまま当てはまる。これまでのように最も安い供給者を選ぶのではなく、「いかに途切れない供給網を設計するか」「どの程度の冗長性を国家として許容するか」という視点で調達を組み直す必要がある。言い換えれば、政府調達はコスト最適化問題から供給安定化問題へと転換したのである。

この構造変化は、スタートアップの役割も大きく変える。これまでスタートアップ

は、既存産業を破壊し、効率化し、軽く速いビジネスを展開する存在として語られてきた。しかしこれからは、供給構造の中に入り込み、ボトルネックを解消する存在としての役割がより重要になる。エネルギー管理、データ取得、サプライチェーン可視化、災害対応インフラなど、一見地味だが不可欠な領域にこそ機会が広がる。そしてここで見落としてはならないのは、この変化を最も早く捉えられるのは、実はこれまで政府とともに仕事をしてきた大企業である可能性が高いという点である。彼らは調達構造や制度、現場の課題を熟知しており、その内部から生まれるスピノフ型のスタートアップは、極めて実践的かつ供給志向のビジネスを構築できる。この意味で、大企業発のスピノフを積極的に支援し、それを政府調達と接続していく仕組みは、今後の政策の中核の一つになり得る。

また、政府調達を個別契約の積み上げとしてではなく、「地域と一体となった供給能力の構築」として捉え直す視点も重要である。その象徴的な例が福島イノベーション・コースト構想である。この取り組みは、単なる補助金政策ではなく、国家が特定地域に対して長期的に需要と機会を提供し、産業基盤そのものを再構築する試みである。これを政府調達の一形態と捉え直すことで、同様のモデルを全国各地に展開することが可能になる。すなわち、地域ごとに「供給拠点」を設計し、そこにスタートアップ

プ、大企業、研究機関を集積させ、政府が継続的に需要を供給するという形である。

これは地方創生とも直結するが、本質はあくまで供給構造の再設計である。

そして最後に、このすべてを実現するためには、官と民が分離したままでは不可能である。重い経済においては、国家と企業は対立する主体ではなく、同じ供給構造を担うプレイヤーである。したがって、官民一体での取り組みが不可欠になる。ここで重要な役割を果たすのが、これまで議論してきたクロスオーバーファンドや成長分野特化型ファンドである。政府調達が必要を作り、ファンドがリスクマネーを供給し、スタートアップと大企業が供給能力を構築する。この三位一体の仕組みを設計することで、初めて持続可能な供給エコシステムが立ち上がるのではないか。