

共創

KYOSO — IGPI REPORT

2021 / 春号 vol. 35

KDDI流「両利きの経営」 実践と地方創生モデルとは？

高橋 誠

KDDI株式会社 代表取締役社長

村岡 隆史

IGPI 代表取締役CEO

日本共創プラットフォームJPiX始動！

富山 和彦

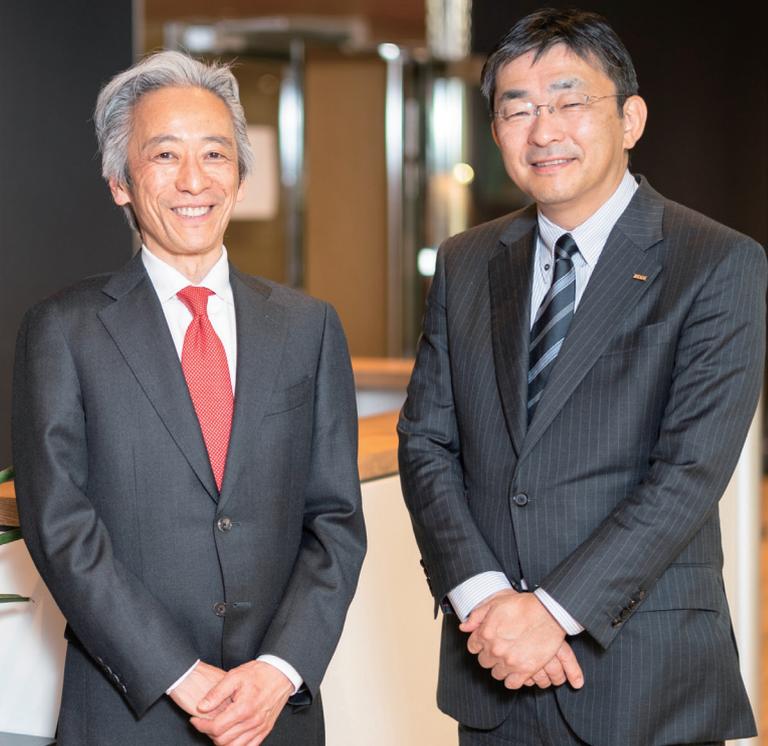
日本共創プラットフォーム 代表取締役社長

Information

KDDI 株式会社
代表取締役社長
高橋 誠



IGPI
代表取締役 CEO
村岡 隆史



KDDI 流「両利きの経営」 実践と地方創生モデルとは？

2020年12月に発足したIGPIの子会社である日本共創プラットフォーム（JPIX）と、第5世代移动通信システム（5G）など最先端技術や通信基盤を持つKDDIは資本業務提携契約を結びました。デジタル時代の人材活用や地方創生について、KDDI代表取締役の高橋誠さんとIGPI代表の村岡が対談しました。

人材が魅力を感じる 場づくり

村岡 コロナ禍をはじめ不透明性が高い時代には、事業戦略を議論するだけでなく、最終的にそれをやりきる組織能力、ひいては人材が重要です。御社が昨年発表された「KDDI新働き方宣言」は抜本的に人材を捉え直す動きとして注目していました。

高橋 私たちは「KDDI版ジョブ型人事制度」と「KDDI新働き方宣言」、それを支える「社内DX（デジタル・トランスフォーメーション）」という3軸で整理しています。

日本では人口が減り、通信料金も下がる中で、通信以外の領域に事業を拡大しないと、持続的成長は

できません。金融やコマースなどへ広げるためには、通信以外の専門性を持った社員が必要です。その仕掛けとなるのが、ジョブ型人事制度です。

それに伴い、社内の人間の意識改革も欠かせません。既存の制度では外部人材のニーズに対応しきれていなかったため、その部分を見直して、社内にも広げることになりました。

昨年の夏から中途入社の方に新制度の適用を始めましたが、評判は上々です。

村岡 私は20年前から日本の構造改革を見てきました。お金やモノの流動性は高まり、M&Aも増えましたが、最大の課題は人材や雇用の流動性が圧倒的に低いこと。御社のような制度が増えれば、社内

と社外の労働市場が釣り合い、人の出入りが可能になるので、非常に感慨深いですね。とはいえ、社内でアレルギー反応は生じなかったのでしょうか。

高橋 リーダー層は今春から新制度に移行し、全社員への適用は2022年4月を目指して現在労使で協議を進めているので、反応が出てくるのはこれからでしょう。ただ組合は前向きですし、上層部と若手も好反応です。戸惑いがあるとすれば中間層ですが、さらに上を目指すように理解浸透を図りたいと思っています。1on1で部下を育成するグループリーダー研修にも力を入れていて、私自身もオンラインセミナーで直接話をしてきました。

村岡 IGPIの場合、真のプロフェッショナル組織を目指すことが設立理念の1つです。自分のスキルと人間力で独立独歩やっていけるプロフェッショナルが組織に集まる理由は、個人事業よりも組織に所属したほうが、自分の力をさらに発揮できるから。出入りが自由で、フルタイムでなくても構わない。そういう働き方のできる魅力的な「場」を設計し提供し続けることが、経営陣の仕事だと思っています。

相互理解に基づく KDDI流「両利きの経営」

村岡 KDDIでは、通信の一本足から脱却しようと多様な事業を生み出してきました。新規事業の探索と既存事業の深化を同時に行う「両利きの経営」を苦手とする大企業が多い中で、なぜ御社は可能だったのでしょうか。

高橋 最初は『イノベーションのジレンマ』を読んで、イノベーションに取り組みましたが、新規事業はスケールできないと意味がありません。小さいままでは、本業の人からは遊び事に見えてしまう。ベンチャーを仕掛ける側は本業の人は理解がないとこぼしていました。

その点、『両利きの経営』の本には、本業が漸進的に成長しないと、新規事業がスケールできないと書かれていて、腹落ちしました。特に、本業は先のないレガシー事業ではなく、漸進的に深化させて初めて新規事業をスケールできると、お互いに気づき始めた。現在は成功事例を大切にしながら、

両利きの経営に取り組んでいます。

村岡 探索と深化のどちら側でも、従業員のモチベーションが落ちれば、バランスが崩れて両利きの経営は成り立ちませんよね。

高橋 そうですね。私のたっでの願いで、2018年にKDDI DIGITAL GATEという開発拠点を設けました。DX支援のためにグループ傘下のベンチャー企業を集めて、企業の方にも来ていただき、一緒に話し合っってPoC（概念実証）ができる場所をつくりたかったのです。活動状況を見ていると、両利きの右（探索）タイプだけだと意欲は高くてもPoC倒れになりがちですが、既存事業で何とかDXを実現させたい方は粘り強く取り組まれます。特に、左側を漸進的に深化させたいと気づかない限り、変革に行き着かないことがよくわかりました。

村岡 メディアが公表するランキングで、KDDIはベンチャーから高く評価されています。ベンチャーの良さを取り込み、互いに持続的に成長するために心がけていることはありますか。

高橋 1990年代にシリコンバレーで失敗した企業が多かったのは、ベンチャーに投資をして一方的にメリットを得ようとしたからです。そこで、まずはベンチャーに当社のアセットを全部使っていいから、大きくなってください。その後で返してね、という循環を大事にし始めたところ、ベンチャーとの関係が変わりました。

成功するビジネスモデルには、先に相手のためになることをして、それが後から戻ってくる形が多いと思います。たとえば、アマゾン・ウェブ・サービス（AWS）は、まず新技術に大きな投資をしてクラウド基盤をつくり、それを安価に提供して、お客様が儲かればアマゾンにも収益が入る形をとっています。長期的に取引を続けて、双方が持続成長を果たすモデルがDXの根幹になると思っています。

通信基盤とデジタルを活かした地方創生モデル

村岡 新しい投資会社のJPiXには、資本業務提携という形で参画いただきましたが、御社では地方創

生をどう位置づけていますか。

高橋 地方創生は、社会貢献の1つの方向性です。また、5Gのライセンス取得条件にも、全国に5Gのネットワークを張り巡らせて、地方と都市の格差を縮め、地方創生に貢献することが含まれています。

IGPIの方から、地方創生では地方自治体の予算だけでは一過性に終わってしまう。地方の人々で持続的に回るモデルをつくるのが大事だと伺いました。それに本気で取り組むということだったので、JPiXに参加しました。IGPIさんとは十数年のお付き合いがあり、安心感をベースに協働できる存在です。

村岡 ありがとうございます。持続性のある地方創生を支援するために、私たちが考えたのは、経営自体をお預かりして、DXにコミットできる経営の形をつくること。そこにDXの技量を持った人に来てもらうのです。

ところでKDDI DIGITAL GATEでは、外部採用のデジタル・エンジニアと社内のビジネス経験者でハイブリッド・チームをつくって、お互い成長しながら、お客様にDX商品を提供する仕組みが回り始めていると聞きます。そのやり方は地方創生のDXにも活用できそうですね。

高橋 我々はターゲットを明確にしてから、人材を配置して、事業に取り組ませるのが、非常に近道だと考えています。そこで、地方創生にはモチベーションの高いエルダー人材を集めました。デジタルのナレッジを持つ人員は、現地に行かなくても、KDDI DIGITAL GATEなどの施設からリモートで支援すれば、十分に対応できるはずですよ。

村岡 すぐくリアル感がありますね。地方企業向けのDXで必要になるのが、地方企業と対面で経営やDXに取り組む役割の人、経営分析のスキルを持つ人、デジタル関連のスキルを持つ人です。地方でのエバンジェリスト役をエルダー人材が担い、我々が経営分析を支援し、デジタル・インフラが整備された東京からDXのスキルをサポートして地方に届ける。そういう仕組みをぜひ実現させたいですね。

高橋 そうですね。5Gの時代は、車などさまざまなものに通信が溶け込み、そこで新たな付加価値をつくる時代です。多くの産業で通信を掛け合わせて付加価値を生み出し、それをグローバルに展開できれば、日本の国益を高められます。KDDI DIGITAL GATEのような施設を使ってアイデアを出し、IGPIさんなどパートナーと一緒に新しいものをつくっていただければと思います。



日本共創プラットフォーム JPiX 始動！

ジェイピックス

2020年末、日本共創プラットフォーム（JPiX）が本格的な活動を開始した。

民間主導で地方創生をけん引する新会社として、日本経済再生の本丸であるローカル産業の有望な中堅・中小企業へ投資し、経営主体として事業や組織の改革（CX：コーポレートトランスフォーメーション）を推し進め、新たなデジタル技術なども取り入れて生産性を押し上げ（DX: デジタルトランスフォーメーション）、「稼ぐ力」を持続的に高めることを目指す。

JPiX 社長に就任した富山和彦（経営共創基盤 IGPI グループ会長）が、展望を語った。



日本共創プラットフォーム
代表取締役社長

富山 和彦

昨年末、IGPIの傘下において民間主導で地方創生をけん引する新会社、㈱日本共創プラットフォーム（JPiX: 英名“Japan Platform of Industrial Transformation”）が本格的な活動を開始した。私自身は昨年未までにIGPIのCEO及び取締役を退き同グループ会長に就任したので、これからはJPiXの社長業が活動の中心となる。

事業内容は、投資と事業経営。具体的には、ローカル産業の中堅・中小企業の中で、有望だが経営人材や資金に恵まれず本来の力を発揮できていない企業・事業に投資し、経営主体として事業や組織の改

革（CX：コーポレートトランスフォーメーション）を推し進め、新たなデジタル技術なども取り入れて生産性を押し上げ（DX: デジタルトランスフォーメーション）、事業としての「稼ぐ力」を持続的に高めることである。

稼ぐ力の向上によって得たキャッシュフローを人材投資や設備投資、イノベーション投資など更なる成長に向けて再投資することで、そこで働く人々にとっても投融資機関にとっても十分な報酬を持続的、循環的に実現する。このようなサイクルは、JPiXが一般的なPEファンドと異なり、通常の株式

地方創生に向けた投資・事業経営会社「日本共創プラットフォーム (JPiX)」の概要

2020年12月、持続性ある地方創生を目的に立ち上げ。国内の金融機関や事業会社より資金調達を実施し、オールジャパンでローカル経済圏の企業への投資及び事業経営を行います。

◆会社名

株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)
Japan Platform of Industrial Transformation, Inc.

◆事業内容

長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした
『エクイティ投資及び、傘下のグループ企業の事業経営』

◆種類株主

[無議決権株主] (五十音順、2021年1月時点)

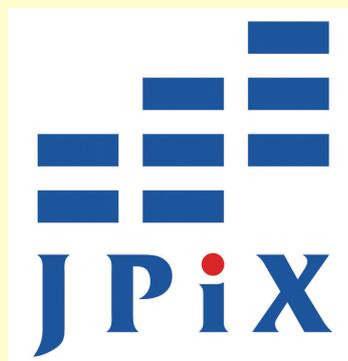
株式会社伊予銀行、株式会社群馬銀行、KDDI株式会社、株式会社埼玉りそな銀行、株式会社商工組合中央金庫、三井住友信託銀行株式会社、株式会社山口フィナンシャルグループ、株式会社ゆうちょ銀行

◆議決権所有株主

株式会社経営共創基盤

◆URL

<https://japanpix.co.jp/>



会社形態で投資期間の定めを持たない恒久的、長期的投資ができることから実現できる。これまでの経験で、経営改善余地の大きいローカル経済圏こそ、確実にCX・DXによる連鎖的な成功パターンを作れると確信している。

持続的再生の本丸は ローカル経済圏

私たちは以前から、日本経済の持続的再生の本丸は二つの意味でローカル経済圏にあると主張してきた。一つは飲食・宿泊、小売・卸売、交通・物流、医療・介護、建設・不動産、娯楽・生活サービス、農林水産業と言った地域密着型のローカル産業群が先進国型経済ではGDPと雇用の大半を占めるという意味。もう一つは地域的な意味で過剰集積の東京圏の成長余地は小さく、若年層世帯の生活環境が住宅費を中心に厳しいのに対して、地方経済圏の方が

成長の余地が大きく、実質的な可処分所得が高いという点。

事実、産業別GDPではローカル型産業はほぼ7割を占め、その比率はじりじり上がっている。地域別では最近の都道府県別GDP成長率において東京都は概ねワースト10に低迷。

上位は山形県や茨城県などの地方県だ。データは日本経済の成長源がローカル経済圏にシフトしていることを示している。

残念ながらこの瞬間、コロナ禍によってローカル経済圏は大きく落ち込んでいる。しかし、ポストコロナの新常態が再び東京一極集中になるとは到底思えない。デジタル化が更に進展しネットワークの5G化も進む時代において、高い家賃と長くて密な通勤に耐えて非効率なオフィスワーク化を加速しても、日本の経済も幸福度も上向きにはならない。ローカル経済圏シフトの中で、地域密着型産業の生産

性を高め、所得を高め、広い意味での豊かさを高めることを主軸にした成長モデルを更に加速拡張しなければならないのだ。

民間主導フェーズへのシフトの好機

2014年頃から政府も地方創生を政策の柱の一つとしてきた。私自身も政策立案に関わってきたが、政府部門に頼った地方創生には当然ながら限界がある。今、問われているのは、メイン経済圏としてローカル経済圏が自律的、持続的に成長できるか否か、である。

残念ながらグローバル経済圏が稼いでローカルに再配分と言う昭和の高度成長期モデルはもう成立しない。我が国のグローバル産業群の多くがデジタル化とグローバル化による環境激変の中で劣勢に立たされた。昔のような「稼ぐ力」を失っているからだ。ビジネスモデルの変化でグローバル産業は先進国内に大量の中間層雇用を生み出すことが難しくなっている。経済好調だった米国でも、GMやGE、IBMなどの大規模組立製造業は米国内の中間層雇用を縮小してきた。欧米で顕著な政治問題となっている格差拡大の背景には、グローバル化とデジタル化の果実が知識産業型のGAFAsのようなデジタル型グローバル企業で働く超高学歴エリートに集中し、ローカル経済圏で生きる大多数の人々に行き渡っていないことがある。日本の未来を考える上でも、従来型のグローバルモードのデジタル化経済モデルを単純に追随することは正解ではない。イノベーションの果実を取り込むことで、持続性のある新たなローカル経済圏モデルの構築こそが求められている。

そこで助成金頼みの地方創生はどうしてもカネの切れ目が事業の切れ目になってしまう。地域の公共サービスを支えるための公費投入は日本中のどの地域でも必要なことだが、弱者救済型の助成金依存では持続的な活力ある経済社会は作れない。民間主導でヒト、モノ、チエ、カネが循環し、資源の最適配分が行われ、生産と消費が回っていく仕組みを作り上げる必要がある。これはIGPIグループが地方公

共交通機関をはじめ色々なローカル経済圏の企業再生、産業再生に取り組み、多くの成果を上げできた実感でもある。

ローカル経済圏においても既存の古い仕組みや産業モデルを変革し、新しい経済社会モデルを作り直す必要がある。コロナショックのような破壊的危機は、良くも悪くも既存のシステムが破壊的ダメージを受けるので、大きな改革を始動するには好機ともなり得る。

JPIXモデル、民間主導のローカルCX・DXを国民的な経済運動へ

コロナ禍の今だからこそ民間主導の自律的な地方創生モデルは重要な意味を持つと考え、昨年からは同志となる民間企業の皆さんと話し合いを重ねてきた。

おかげさまで地方創生への強い関心とコミットメントを持つ有力企業の皆さん、KDDI、ゆうちょ銀行、伊予銀行、群馬銀行、埼玉りそな銀行、商工中金、三井住友信託銀行、山口フィナンシャルグループの参画（資金、人材）を頂き、昨年12月にJPIXを本格的に旗揚げすることが出来た。

既に多数の地域企業から相談を頂き、色々な案件への投資検討を開始しているが、オールジャパンのローカルCX・DXプラットフォームを目指しているので、同志として参画する企業を今後も広く募りながら、ともに民間主導の地方創生のロールモデルを積み重ねていこうと思う。これが国民的な経済運動となり、コロナショックからの経済復興の加速と我が国の経済社会が持続的な成長力を取り戻すことに貢献できることを期して。

Information

■新共同経営者（パートナー） 就任のお知らせ

古澤 利成 共同経営者（パートナー） マネージングディレクター ものづくり戦略カンパニー

Sier、大手コンサルティングファームにて、製造業に対する ERP グローバル展開構想策定～導入、海外工場立上の構想策定、グローバルサプライチェーン改革など SCM に関連する改革支援に従事。IGPI 参画後は、各種製造業に対し事業/技術/生産戦略策定～実行支援、全社組織改革、経営マネジメント改革、M&A 戦略策定、コスト競争力強化など、製造業の競争力を高める様々な改革を推進。

名古屋工業大学共創基盤（NITEP）取締役
早稲田大学教育学部卒、東京大学大学院理学系研究科修了



■ News Release

1 東南アジアでの新規事業創出に向け、IGPI シンガポールが KK ファンドと提携

IGPI の東南アジア事業を統括する IGPI シンガポールは、大企業の新規事業創出を支援するために、東南アジアでベンチャーキャピタル事業を行う KK Investment Management Pte. Ltd. と提携しました。(2020.11.06)

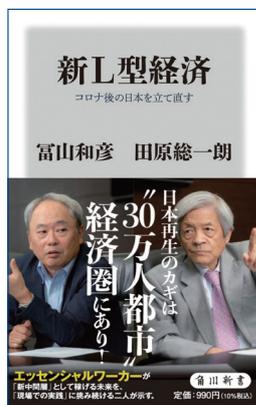
2 株式会社 ACES の第三者割当増資引き受けのお知らせ

IGPI は、投資先である AI の研究開発・サービス提供を行う株式会社 ACES が実施した第三者割当増資の引き受けを行いました。(2020.12.03)

3 株式会社ジャパンサイクルリーグの第三者割当増資引き受けのお知らせ

IGPI は、新たなプロ・ロードレースリーグを運営する株式会社ジャパンサイクルリーグが実施した第三者割当増資の引き受けを行いました。(2021.2.24)

■ Book Release



『新L型経済 コロナ後の日本を立て直す（角川新書）』

著者：富山和彦、田原 総一郎
出版社：KADOKAWA
出版日：2021/04/09



『DXの思考法 日本経済復活への最強戦略』

著者：西山 圭太（著）、富山 和彦（解説）
出版社：文藝春秋
出版日：2021/04/13
（電子書籍版 2021/03/31）



『デジタルテクノロジーと国際政治の力学』

著者：塩野 誠
出版社：NewsPicks パブリッシング
出版日：2020/10/09



発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

お問合せ：広報・マーケティング/望月・木村

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目9番2号 グラントウキョウサウスタワー 8階

TEL：03-4562-1111 E-mail：news_igpi@igpi.co.jp

URL：https://www.igpi.co.jp