

共創

2019 / 新春号 vol. 31

KYOSO — IGPI REPORT

2019年、
両利きの経営力で
不確実性の時代を生き抜く

富山 和彦

グローバル金融はどこに向かうのか。
日本企業のポテンシャルとは

近藤 章 × 村岡 隆史

北欧・バルト地域での
ベンチャーキャピタル設立について

塩野 誠

CEO MESSAGE

2019年、 両利きの経営力で 不確実性の時代を生き抜く

経営共創基盤（IGPI）代表取締役 CEO 富山和彦

数年来続いている世界中の様々なレベルでの社会的分断傾向は昨年も収まらず、むしろ深刻化した一年でした。グローバリズム vs. ナショナリズム、固定化する富裕層 vs. 没落する中産階級、そして米国と中国の貿易戦争や難航するブレグジットなどなど、政治的な不安定化、液化化は止まらず、経済にも悪影響を及ぼし始めています。加えて米国の金融政策動向も大きな不安定要素です。

その一方で、デジタル革命、デジタル・トランスフォーメーションの波は引き続き拡大を続け、様々な産業分野で既存の産業構造の大転換が起きつつあります。しかも破壊的イノベーションの宿命として、変化の先に何があるのか、予測可能性は極めて低いと言わざるを得ません。

いずれも不安定化、不可予測化の背景にあるのは構造的要因であり、短期的に状況が落ち着くとは思えません。政治的にも経済的にも不確実性の時代に入っているわけで、私たち経営者もそのことを与件として腹を括るしかないということでしょう。

二律背反の時代①： 政治経済編

不安定性、不確実性の背景には、今の世界に様々な二律背反の力が働いていることにあります。政治経済的には、世界中の多くの経済学者やインテリ経済人、政治家が信じていた、自由で開かれた市場経済、経済的なグローバリズムへの流れとは異なる力がますます強くなっています。米国のトランプ大統領、欧州のブレグジットや相次ぐ極右政党の躍進など、政治の世界におけるナショナリズムやローカリズムの流れです。またその派生として二つの巨大経済国である米中が貿易を巡って激しく対立しています。

いわゆる知的エリート層の多くは、この問題は人々の無知、無理解が原因で、ちゃんと物事を理解すれば二律背反は解消すると思っているようですが、それはおそらく間違いです。まず、国家にとつ

て第一の顧客はその国に住んでいる国民です。その顧客の多数派はどこに行っても地域密着型のローカル産業、すなわち物流、交通、建設、小売り、飲食、宿泊、農林水産業などに従事する人々です。他方、製造業や非対面型の IT 産業（プログラミングなど）と言ったグローバル産業は世界中で最適地に立地できます。その多くは人件費やエネルギーコストの安い国ですから、グローバル化が進むほど先進国におけるグローバル産業就労者の比率は低くなります。製造業王国にみえるドイツでさえ、製造業就労者はもはや全体の 20% しかいません。

増え続けるローカル型の産業に生きる人々はグローバル化の恩恵をあまり受けない上に移民による賃金低下圧力にもさらされます。他方、少数のグローバルビジネスのエリート層はデジタル革命にも乗ってどんどん豊かになり、格差は広がります。政治の世界におけるナショナリズム、ローカリズムの波には、こうした経済構造的な必然性があるのです。

二律背反の時代②： 市場経済編

1980 年代のコンピュータ産業におけるダウンサイジング、水平分業化から始まったデジタル革命、デジタル・トランスフォーメーションによる破壊的イノベーションの波は、1990 年代に入り、インターネット化とモバイル化によってさらに幅広い産業を飲み込みながら拡大を続けました。そして 2010 年代に入りいわゆる AI/IoT/BD 時代の到来で、あらゆる産業に大きな影響を及ぼし始めています。

イノベーションという言葉は、一般的にはポジティブな響きですが、それは多かれ少なかれ従来の延長線上にない新しい付加価値を生み出すことを意味します。特に破壊的イノベーションとなると、その頻度は稀かもしれませんが、既存の産業が消滅したり（20 世紀初頭、フォード生産システムの登場で、米国の大産業だった馬車産業は壊滅）、既存の圧倒的なトッププレイヤーがあつという間に破綻あるいは破綻寸前に追い込まれたり（1980 年代終わりの IBM や 2000 年代以降のコダック社など）と言った、

まさに破壊的な現象が起きます。

地球上には 70 億人の人々が暮らし、無数の企業があります。私たち自身あるいは自社がこのような破壊的イノベーションの起点となる確率よりも、地球上の誰か別の人や企業が起点となり、新しいビジネスモデルや新サービス、新商品で私たちに挑んでくる確率の方が高いに決まっています。おまけにイノベーションはその本性としてどんなイノベーションが起きるのか、予測困難です。そう、イノベーションは既存企業の経営者にとってはかなり厄介な代物でもあるのです。

市場経済の競争の現実を生きていく経営者としては、現在の稼ぎの源泉であり規模も圧倒的に大きい既存事業の収益力を維持強化する連続的努力を続けながら、同時に不連続な破壊的イノベーションの大波に対峙するという、二律背反的な経営状況をかじ取りしなくてはなりません。

「両利きの経営」力が 問われる

私の長年の友人であり、ハーバード・ビジネススクールと私の母校であるスタンフォード GSB(Graduate School of Business) の両方に籍を置く世界的な人気教授、チャールズ・オリリー教授が共著者となっている『両利きの経営』が間もなく翻訳出版されることとなりました（※『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』（東洋経済新報社）、3 月 1 日発売予定）。本書のテーマはまさに「イノベーションの時代に二律背反をいかに経営するか」です。繰り返しになりますが、イノベーションの時代を経営するには、既存事業を改善改良的に「深化」して収益力、競争力をより強固にする経営力と、イノベーションによる新たな成長機会を「探索」しビジネスとしてものにしていく経営力が求められます。著者たちはこれを「両利きの経営」と言う言葉で表現していますが、私は以前から「ハイブリッド型経営」という言葉で同じ問題意識を提唱してきました。ここで厄介なのは、深化し漸進的な改良を行うことに適した組織能力と、探索し創造する組織能力との

間には、現実には水と油のような関係性がある点です。前者は同質的で連続性を持ったクローズドな組織モデル、後者は多様性と非連続性を前提としたオープンな組織モデルと相性が良い。通常の企業は圧倒的に前者が優勢です。そこで両者をバランスさせ調和的かつ持続的に機能させるには、強いリーダーシップによる絶妙なバランス感覚が求められるのです。CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)設立などの形の整備だけではけっしてうまく行きません。

また資源配分と言う意味でも、探索・創造する事業領域と深化する事業領域にはトレードオフ的な関係性があり、これはむしろ探索に成功した事業が成長する段階で顕在化します。既存の大きな事業体が深化を続けるための資源投入と新たな事業の急速な成長で必要となる資源投入の間にトレードオフの罅が生じるのです。本書『両利きの経営』においても、この問題の多発性、重要性について、いくつかの驚くべき事実が取り上げられています。

こうした「両利き」の経営力は、政治経済的な二律背反を経営するうえでも求められます。貿易をめぐる米中の対立はもちろん、昨年末の大事件であった「ゴーン事件」の背後にある日産とルノーの間の緊張関係にも相通しますが、企業価値を高めるというグローバルな市場型資本主義と、国内雇用の最大化を指向するナショナルな国家資本主義の間で微妙なバランスを取りながらビジネスを展開すると言った問題に対しても、つまるところ強いリーダーシップが必要になります。このように様々な二律背反に激しく揺れ続ける世界の中では、リーダーは、(不安定で不確実だからこそ)超長期的なゴールをしっかりと見据えつつ、目前の激しい変動を絶妙なバランス感覚と俊敏な運動神経で乗り越えて行かなければなりません。

新元号もリーダーの時代

平成最後の年を迎え、経済誌などでも色々な振り返り特集が組まれています。その大宗は残念ながら平成の30年間は、日本経済も日本企業も、デジタ

ル革命とグローバル革命の大変化に十分に対応できなかったという総括になりそうです。その前のジャパンアズナンバーワンと称えられた時代、欧米に先行モデルが存在し、環境変化も連続的で漸進的な改善力、いわば改良的イノベーション力がものを言った時代には、新卒一括採用～終身年功型の同質的で連続的な組織モデル、ボトムアップすり合わせ型の意味決定モデルによる「日本的経営」は無類の強さを発揮しました。しかし、デジタル革命とグローバル革命で破壊的イノベーションの大波が襲ってくる時代になってからは、残念ながら改良的イノベーション力の一本足打法では太刀打ちできなくなりました。むしろ組織内調和を重視するあまり意思決定は遅れ、曖昧となり、取るべきリスクを迅速果敢に取れず、多くの事業領域で超速かつ猛烈なデジタル・トランスフォーメーションとグローバリゼーションから大きく取り残されてしまったのです。

平成の30年間も、そして新元号の時代も、不確実性の時代は続きます。そこで日本企業持ち前の改良的イノベーション力、オペレーショナルな組織能力を活かすうえで大事なものは、破壊的イノベーションを時に思い切り回避、時にそのパワーを大胆かつしたたかに取り込んでいく、トップダウンのリーダー力なのです。また不確実だからこそ超長期的な普遍性を持ったビジョン、理念をリーダーが提示することも重要となります。ボトムアップ力を活かすためにトップダウン力が求められるパラドックスですが、今こそ二律背反を乗り越える「両利きの経営」力を鍛え、磨き、新元号の時代を日本企業の再生と逆襲の時代にしようではありませんか。

富山 和彦(とやま・かずひこ)

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

ボストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年に産業再生機構設立時に参画しCOOに就任。解散後、IGPIを設立し現在に至る。

パナソニック株式会社外取締役 東京電力ホールディングス株式会社外取締役、経済同友会副代表幹事。多くの政府関連委員を務める。東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士(MBA)、司法試験合格。

グローバル金融はどこに向かうのか。

日本企業のポテンシャルとは

村岡隆史 × 近藤章

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役マネージングディレクター

元国際協力銀行総裁

メガバンク、証券、電機メーカー、保険、政府系金融機関と、異業種、異なる組織でグローバルな視座を求められるトップを務められてきたのが、近藤章さんです。今回は、変化の激しい金融情勢の中で、グローバル金融の潮流と日本企業の課題、可能性について、自身もメガバンク、外資系投資銀行、政府系機構、さらには IGPI で、グローバルなフィールドに身をおいてきた村岡代表との対談をお届けします。

21 世紀は、 ファンドの時代になる

村岡 まず、グローバル金融の潮流について、近藤さんはどのようにご覧になっていますか。

近藤 マクロでいえば、金融は 20 世紀から 21 世紀にかけて大きく変わったと思います。20 世紀の金融は、銀行・証券が中心だった。しかし、21 世紀は、ファンドの時代になると私は思っています。例えば、運用会社のブラックロックの運用残高は 7 兆

ドルの規模です。日本の GDP より大きいし、日本のメガバンク 3 行の預金額や貸出金トータルよりも大きい。これほどのスケールのアセット運用を、1 社が担っているわけです。こんなことは今まで考えられなかった。

バンガードも 5 兆ドル規模。JP モルガン・チェース・アセットマネジメントのような 2 兆ドル規模の会社もたくさんある。ところが、ファンドのトップ 10 に日本のアセットマネジメント会社は 1 社もないんです。日本は、金融が変わっていることを理解するべきですね。ファンド抜きにはもう金融は語れ



村岡隆史（むらおか・たかし）

三和銀行にて、プロジェクトファイナンス業務、M&A業務に従事。モルガンスタンレー証券で投資銀行業務に従事した後、産業再生機構に参画。三井鉱山、ミサワホーム、ミヤノ、ダイエー等の案件を統括。金融庁専門調査官等を経てIGPIを設立、代表取締役マネージングディレクター就任。IGPIでは、数多くの事業再生に関わる他、中国・アジア諸国でのM&A・投資、成長戦略立案プロジェクトを多数統括。ぴあとの資本事業提携、クールジャパン機構社外取締役等も担当。金融庁参与、INCJ社外取締役、新日本工機社外取締役、池貝社外取締役。東京大学農学部卒、UCLA経営学修士（MBA）

なくなっている。

村岡 私はファンドがここまで成長した理由が、大きく2つあると思っています。一つは、金融は基本的に装置産業なので、規模を追求していくことで、スケールメリットが効いてくる。これが、資産運用業についても徹底されてきているということ。もうひとつは、金融業の付加価値のありかが変わってきて、よりプロフェッショナル化が進んでいることです。

そして今、近藤さんが言われたブラックロックに始まるような、主としてパブリックなキャピタルマーケットで運用しているところ以外でも、プライベートな市場におけるプライベートエクイティも巨大化しています。ブラックストーンなどを中心に規

模が増え、こちらはよりプロ化する現象がグローバルでは加速しています。でも残念ながら、プライベートエクイティでも日本企業の存在感はほとんどありません。

背景にあるのは、日本にいとその実感がなかなかわからないこと。グローバルで起きていることの実感が見えにくいことが一つの問題なのではないかと思います。

近藤 そうですね。今は1000分の1秒でトランザクションできてしまえる時代です。そこにAIも入ってきている。だから完全な装置産業ですよ。その認識は一応あるんですが、日本企業はものすごく遅れている。だいたい、まだメインフレームを使っているでしょう。世界はオープンシステムになって、クラウドになっている。ガラパゴスもいいところです。ところが、経営者のITリテラシーが低いから、切実な危機感が薄かった。

おっしゃる通り、世界のことを意外に見ていないんですね。だから、海外からいくらもの言っても聞いてくれない。

村岡 昔からずっと気になっているのは、欧米と日本の中で、資本コストに対する考え方が大きく違うことです。日本は、資本コストに対しての感度が低い。装置産業となれば当然、資本コストを超える運用をしなければ、そもそもビジネスとして許されません。日本の資産運用会社はその意識が希薄。また低金利環境下で、日本の資本コストは構造的に低くなっている。投資対象となる上場会社も未上場会社も、経営者やマネジメントが甘やかされてしまう。

近藤 資本コストへの敏感さという点では、オーナー経営は敏感ですね。だから今はオーナー型に近い企業の業績がいい。ファーストリテイリングにしても、キーエンスにしても、サラリーマン会社ではない。

私はこの30年ほどのサラリーマン会社の問題は、自分で株の投資ができなくなっていることにあると思っています。自社株しかできない。これは過剰規制です。こんなことをやっているから、資本コストへのリテラシーも高まらない。日本株がダメなら、アメリカ株に投資したらいい。投資をすること

で、リテラシーを上げてほしいんです。

間接部門は、 成果をきちんと検証しないと

村岡 前職のJBICではインフラ企業をはじめ、伝統的な日本企業との付き合いが多かったと思いますが、日本企業、産業構造の課題と可能性については、どうお考えでしょうか。

近藤 やはり生産性ですよ。足を引っ張っているのは本社部門なんです。いわゆる日本を代表する会社、違う言い方をすると経団連銘柄の競争力が極端に落ちています。国際競争入札で落札できない。その原因のひとつが、本社部門です。それこそ丸の内にある本社部門は経費が高くないわけがない。だから今、京都や大阪、愛知の会社が強いですよ。コストが安いから。しかも、本社は小さい。

丸の内にいたら霞が関とも付き合うことになる。だから紙も必要だし、残業もしないといけない。非合理的、非生産的なんです。アメリカはワシントンの非効率性とニューヨークやシリコンバレーは分かれていますから。

村岡 実際、本社がある場所ごとに株価パフォーマンスを取ってみると面白いと思います。たしかに少し前までは、丸の内にオフィスがあることが便利だった。交通の便という意味では今でも便利ですが、一方でコストも高い。賃料の問題に加え、いろんな意味でのしがらみが多いということかもしれないですね。

近藤 ざっくり言ってしまうと、そういうことなんです。例えば、官に対する依存度。それが高いと総じて株価パフォーマンスは悪い。全体が非効率化させられるからです。

村岡 我々はコンサルティングの経験で肌感覚があるんですが、間接部門の生産性の低さは、直接お客と対峙しないことが大きいと感じています。自分たちのパフォーマンスを計る客観的な尺度がない。パフォーマンスが良い悪いと外部から評価されることも少ない。直接的にお客に接している部門は、そう



近藤章（こんどう・あきら）

1945年、愛知県生まれ。67年、住友銀行入行。銀行員生活の過半17年間をニューヨークで過ごし、86年の米ゴールドマン・サックスへの出資を担当。99年に帰国後、大和証券SMBC副社長、ソニー執行役員専務、AIGジャパン副会長、富士火災CEOを務める。2012年、国際協力銀行（JBIC）社外取締役、16年から2年間、同総裁。11年から16年までIJJ特別顧問。18年からディーカレット社外取締役。

した頻度も感度も高くなりますので、相対的にパフォーマンスが維持できるのだと思います。その意味では、間接部門のパフォーマンスを、コストを含めてより見える化し、外部の視点で評価するようなことを日本企業はもっとやっていかないとはいけません。

近藤 その通りです。間接部門というのは、なんとなく仕事をやってる感があるんですよ。でも、成果の検証がない。終身雇用と社内のヒエラルキーと合わせて、こういうカルチャーを壊していかないとはいけません。政府も働き方改革ばかり言うのではなくて、結果を検証しないと。起きていることを直視しないとはいけません。

昔の高度成長の時代の産業はほとんど競争力を失っています。唯一、残っているのは自動車です。そして、パーツ、キーコンポーネントとしての部品素材でしょう。東レ、帝人、日新製鋼など、競争力がありますね。ソニーは何で残っているのかといえ

ば、CMOS センサーですよ。製品のところはギブアップですが、ニッチに行った。でも、それでいいんです。パーツメーカーとしては技術力、競争力を持っていますから。

村岡 競争力の源泉の変化は経営者の方々もわかっておられると思います。それ以上に、外部のステークホルダーである金融機関や政府も変革が必要。規模が大きいから支援するという従来の仕組みから脱却する構造変化が追いついていない。

まさに近藤さんは、なぜ JBIC が昔の重厚長大産業を中心に税金を使って支えているのか、とそこに疑問の声を挙げられたわけですが、本来競争力がより強い素材やパーツコンポーネントのところに対して、必要があればサポートを推進するように舵を切っていかなければいけないですよ。もしかしたら、資本市場でシビアな競争をしている投資家は当然それをわかっている、もうお金は向かっているのかもしれない。

近藤 それがまさに、ファンドの目利きの力でしょう。

日本の銀行も

捨てたもんじゃないと思った

村岡 金融と産業界の変化は連動するところがあると思います。グローバル金融の変化に伴う日本の金融機関について、さらに政府系の金融機関について、その課題とチャンスについてはどうお考えですか。

近藤 課題は何より IT 化の遅れですね。日本のメガバンクが海外の銀行を買収して、システム要員を日本から送り込もうとしたら、いらなかった。向こうのほうが進んでいたから。海外のほうが IT 化は進んでいるんですよ。

でも、それを頭取はじめ、みんな実感し始めていますね。いつメインフレームから脱却するか、全銀ネットを全面改修するか。そこに新しいものが出てくる。仮想通貨とか、電子マネーのようなものをどう取り込んでいくか。ここにはポテンシャルがあります。

日本の銀行も捨てたもんじゃないと思ったのは、三菱 UFJ 銀行が仮想通貨の MUFU コインの実証実験を始めましたよね。あるいは北國銀行はローカルカレンシーを作っていくという。地域経済が変わるような面白いチャレンジですよ。

村岡 近藤さんが JBIC の総裁だったとき、私たちは一緒にグローバル向けファンド運用会社を立ち上げさせていただきました。これをグローバル投資マーケットで一流プレーヤーとして認知されるころまで持っていきたいと思っていますし、それこそが日本の金融界に対する一つの刺激になると信じています。

ただ、グローバルプレーヤーとあまりに距離があります。お金の量だけでなく、プレゼンスもノウハウも組織の問題も大きい。日本や日本企業が固有に持っている強みや知見も生かし、最大限レバレッジをかけながら頑張っていきたい。

近藤 政府系金融機関にいて感じたのは、官邸も政府系機関も、やっぱり KPI をはっきりすべきだということです。ボトムラインに対して責任を取らなきゃいけない。本来はそうでないと、タックスペイヤーに対する説明責任が果たせない。

検証があるとしたら無駄遣いのところだけでしょう。厚生労働省も、出生率がどうなったか、検証はない。GPIF にしても何をベンチマークにしているのか、何年でどこまでやっていくのか、どこまでリスク取るのか、はっきりさせないと。

村岡 時間の区切り方は重要ですね。私も参画した産業再生機構は最初から最長 5 年と決められていました。その中で何をやるか、数字も目標も明確に決めていました。それはやっているほうもやりやすいですし、外から見ても評価しやすかった。だから結果も残すことができた。

近藤 今、たくさん官民ファンドができていないですか。気になっているのは、霞が関永田町に、日本の産業の構造変化や世界的な競争力の変化が認識されていないことです。

だから、もっと入れないといけないと思うのは、外国人のプロフェッショナルです。どっちがパフォーマンスがいいか、という話ですから。IT の

責任者もそうです。受け入れは大変かもしれないけど、そのほうが日本の産業にとっていい。

村岡 今の時点では相応の知見や経験がある人が日本に足りないわけですから、それは借りてこないといけないわけですね。そうしたプロに日本の若者を弟子入りさせ、そこで鍛えてもらって、将来的にそういう人材が独立していけばいい、と。

英語で必要なのは、 コリドートークできる力

村岡 最後に若い人たちへのメッセージをお願いします。

近藤 一つは、人間の生き方の問題が変わっている、ということです。僕らのときは、22歳で会社に入り、55歳定年。その後当時の平均余命20年を生きてい

けば良かった。退職金で賄えるモデルだった。これが終身雇用を支え、定年制を支えてきた。

でも、今は変わっちゃったでしょう。22歳で入って、最低70歳までは働かないといけない。だからやったほうがいいと思うのは、40歳でサバティカル・リーブを取ることです。

村岡 考える時間を持つことですね。

近藤 40歳くらいになったら、一度、出向で出たりする。帰ってきてもいいし、そのままでもいい。僕はソニーのときからずっと言ってきたんだけど、まずは30歳になったら名札の下に値札をつけなきゃダメだ、と。どこでも買ってくれるようになってないといけない。アメリカでは常識なんです。でも、日本では社内だけに通用する値札です。意識を30歳くらいで変えないと。

村岡 私は100歳まで生きることが当たり前になれば、80歳まで働かないと社会が回らないのではな



いか、と理解しています。

IGPIに入ってくる若い人にも、最低そのくらいまでは働けるよう考えておくべきだ、と伝えていきます。最低でも80歳までは働けるような基礎体力をつけてもらうために、会社として私たちマネジメントは何をしないといけないのか。

20代はトレーニングです。あとどうするかは自分の頭で考えてもらう。IGPIのプラットフォームをとことん活用するもよし、外で活躍するもよし。また戻ってくるのも歓迎。グローバルな人材がそういう形で流動化していますので、私たちも合わせていかないとタレントが来てくれないですね。

近藤 もうひとつ、若い人に大事なものは英語ですね。会議やプレゼンテーションができるくらいではいけない。必要なのは、コリドートークできる力。廊下での立ち話です。これは交渉のプロとして不可欠。そしてもうひとつが、ディナートークできる力。隣に座った偉い人のパートナーとの社交会話。これには、英語で説明できるくらいの日本文化と音楽の理解が必要です。

村岡 日頃、仕事で他流時代をやっている人は何が必要なのか、自分で気づくんだと思うんです。自分のスキルや経験の棚卸しができていれば、それができる。

近藤 棚卸しこそ、値札なんです。外から評価されているか、という視点です。

村岡 転職活動しろということではなく、自分自身が個として評価されているか、ですね。気づいたら自分が思っていた値付けと、実際のバリューの乖離が起きてしまう。あるいは自分の持っているスキルや経験が気づかないうちに陳腐化していく可能性がある。

近藤 学校で学んだことが、直ぐ時代遅れになるのが、これからの時代です。ITでもAIでも、勉強し直すことが必要になってきている。学び続けるといけないんです。

(構成・文：上阪 徹、写真：早野 龍輝)

対談を終えて

日本を代表する金融機関と事業会社、外資系と政府系機関。バックグラウンドの異なる組織で常にグローバルな視座を持ち闘ってきた経験のある数少ない日本人経営者。近藤章さんの切り口は常に厳しい。そんな近藤さんから「21世紀はファンドの時代」と言い切られた時、我々はその時代変化に対応出来ているか？これは金融業界だけの話では無い。製造業・非製造業を問わず、株主の過半がファンド資金となる。資本コストへの強い意識は当然である。次の世界金融危機では巨大ファンドが主役となるかもしれないし、危機後の金融業界は更に大きく変わるであろう。我々がやるべきことはかかる変化への対応力を蓄えること。そんな意を強くさせられました。近藤さんに感謝です。(村岡)

北欧・バルト地域でのベンチャーキャピタル設立について

— Report by 塩野 誠

皆さん、ヨーロッパ最大のスタートアップイベントである「SLUSH」に行かれたことはありますか？ SLUSHは北欧フィンランドの首都ヘルシンキの冬に行われます。なんと2万人以上の参加者が世界130ヶ国以上からやって来るというイベントです。最近ではフィンランド式教育などが日本でも盛んに取り上げられ、古くはOSのリナックス開発者がフィンランド出身だったこともあり、人口約550万人の小国ではありますが、イノベーションやテクノロジーの分野で独自の存在感を誇っています。SLUSHは2008年に約300人ではじまった非営利のイベントであり、当初は起業家と投資家のマッチングを目的としていました。そのSLUSHも今では巨大イベントとなり、米国シリコンバレーに対抗するヨーロッパのスタートアップコミュニティの象徴となっています。例えばエストニア発のスカイプの創業者もSLUSHを支援している一人です。

2018年はスウェーデン発のスポティファイのIPOがあり、その時価総額は265億ドルと、あらためて北欧が注目を集め、日本企業にとってもMAAS(モビリティ・アズ・ア・サービス)の先端を走っているフィンランド、電子政府が稼働しサイバーセキュリティにも強いエストニアには多くの視察団が訪れています。従来、北欧・バルト地域はプログラミング、つまりソフトウェアが強く、ノキアが不振に陥った際にはそこから多くの起業家が生まれる一方、スウェーデンには自動車産業もあるため、スタートアップ企業と大企業のコラボレーションも盛んな地域となっていました。

この知的資本集積地である北欧・バルトとこれまで馴染みの薄かった日本企業の橋渡しを志し、IGPIでは国際協力銀行との合弁会社であるJBIC IG



Partnersを通じて、エストニアの有力投資会社であるBaltCapと共同で2018年12月に「JB Nordic Ventures」を設立いたしました。同社は自動運転、IoT、デジタルヘルスケア等の分野に投資を行うベンチャーキャピタルであり、現地の著名キャピタリストとチームを組み、北欧最大級となる1億ユーロ(約130億円)のファンドを運用してまいります。同ファンドには、本田技研工業、オムロン等といった日本を代表するテクノロジー企業と国際協力銀行が出資を行います。JB Nordic Venturesが北欧・バルトと日本の橋渡しをできるようにIGPIでは尽力してまいります。

塩野 誠

経営共創基盤 (IGPI) パートナー
取締役マネージングディレクター



国内外において企業や政府機関に対し戦略立案・実行のコンサルティング、M&A アドバイザリー業務、ベンチャー/PE投資を行う。近年ではAI/IoT領域において全社戦略や事業開発のプロジェクトを多く手掛ける。シティバンク銀行、ゴールドマン・サックス、起業、ペイン&カンパニー、ライブドア等を経て現職。JBIC IG Partners 代表取締役 CIO、ニュースピックス社外取締役

慶應義塾大学法学部卒、ワシントン大学ロースクール法学修士

Information

ニュースリリース

マイケル株式会社の株式会社メルカリとの株式交換契約締結のお知らせ

IGPIの投資先であるマイケル株式会社が、株式会社メルカリと、メルカリを株式交換完全親会社、マイケルを株式交換完全子会社とする株式交換契約を締結いたしました。

(2018.10.18)

ニュースリリース

株式会社東北マグネットインスティテュートの第三者割当増資引受けのお知らせ

IGPIは東北大学発ベンチャー企業で超低損失軟磁性材料の開発、製造及び販売を行う株式会社東北マグネットインスティテュートの実施する第三者割当増資の引受けを行いました。

(2018.11.30)

書籍のご案内

『見える化 4.0 AI × IoT で「稼ぐ力」を取り戻せ!』(日本経済新聞出版社)



木村 尚敬 経営共創基盤パートナー 取締役マネージングディレクター

沼田 俊介 経営共創基盤パートナー 取締役マネージングディレクター

いかにIoTを活用しようが、ビジネスモデルを進化させようが、モノづくりの足腰がしっかりとしていなければ応用がききません。

「儲けの構造の見える化」(1.0)「プロセスの見える化」(2.0)「稼ぐポイントの見える化」(3.0)の土台の上にIoT時代にふさわしい、新しいモノづくりの姿として「見える化 4.0」を提唱しています。



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

お問合せ：広報／池田・英 (はなぶさ)

〒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 : <http://www.igpi.co.jp>