

# 共創

2019 / 夏号 vol. 32

KYOSO — IGPI REPORT

## バス事業における 両利き経営

松本 順

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  
みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO

藪田 伸一

経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

浅井 康太

みちのりホールディングス ディレクター

## 北欧バルトの忍者ベンチャーキャピタルはなぜ注目されたか？

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



# バス事業 における 両利き 経営

松本 順 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

みちのりホールディングス  
代表取締役グループ CEO

藪田 伸一 経営共創基盤 (IGPI)  
ディレクター

浅井 康太 みちのりホールディングス  
ディレクター



## 両利きの進化

二つの変化。すなわち、従来から続くオペレーション改善の延長線上の変化とデジタル革命がもたらす非連続な変化。この二つを両方同時に事業に取り込んでいく経営は、「両利きの経営<sup>\*</sup>」のひとつの類型といえる。その両利きの経営がもたらすサービスの進化、すなわち「両利きの進化」を現場にどのようにして根付かせていくのか、これがみちのりグループ

の経営における最も重要な課題である。

背景にはユニバーサルな課題がある。数の上でも割合の上でも存在感の増す高齢者と、クルマ離れの進む若者の移動利便性を確保することが、インバウンド経済の獲得と共に地方経済活性化の鍵を握っているのだ。デジタル技術と地道な改善の両方を駆使して社会的要請に応えることが、生産性を向上させ、労働分配を確保し、設備を更新し、現場で働く社員に誇りを持たせ、事業のサステナビリティの確保を

※ 『両利きの経営「二兎を追う戦略が未来を切り拓く」』  
(チャールズ・A・オライリー/マイケル・L・タツ  
シュマン著 東洋経済新報社) 参照

可能にする。

## 馬車から自動車へ

地道なオペレーション改善は、経営が現場を巻き込んで日常のPDCAを回し続けることを通じて実現し、一定の効果を期待することができるが、非連続な変化に際しては経営の決断が求められると共に、現場のフレキシビリティも試される。

第二次産業革命によって自動車の大量生産が始まり、欧米から自動車が輸入されるまでの間、日本の街道には乗合馬車事業が存在した。そしてある日、一部の経営者が、自動車の輸入と乗合自動車事業の開始を決断した。馬や飼葉の調達から燃料や自動車の調達へ、馬の育成から自動車の整備へ、現場の業務転換を果たすことのできた事業者が、バス事業者として生き残っている。そのような非連続的な事業革新のDNAがバス事業者に今でも織り込まれているのなら、経営者の決断によって、来るべき自動運転の時代に、労働集約型事業者からコネクテッドな自動運転電気バスのフリートオペレーターに生まれ変わることができるはずである。

## MaaS

みちのりグループは、MaaS (Mobility as a Service) を「UI/UX (User Interface / User Experience) のデジタル的な向上を通じて、あるエリアの公共交通ネットワークにおける移動手段の乗車密度または稼働率を上げ、ネットワーク全体の事業収益性ひいてはサステナビリティを高める」と定義している。そして、既に仙台空港と花巻空港を結ぶ観光型路線には、MaaS アプリを導入し、国内外の乗客の利用を獲得している。

また同時に、MaaSはこれまでのみちのりグループにおける取組の延長線上にあると我々は認識している。というのも、みちのりグループは、10年前に福島交通と茨城交通を傘下としたことによってグループとしてスタートし、域内路線バス事業で見ると、北は青森県八戸市から岩手、福島、栃木、茨城の県庁所在地などの各都市で展開している。グループの横串連携を加速させていく中で、同じ県内にいる事業者を企業統合させたケースがある。2016年に譲り受けたバス会社の東野交通は、従来からグループの一員であった関東自動車と同じ栃木県内にあり、かつ宇都宮では一部路線が被る形で事業展開しており、昨年10月に二社を統合させた。また、2017年12月に日立製作所から譲り受けた日立電鉄交通サービスを2019年5月に茨城交通と併合さ

### アプリが提供する便利な機能

- 行き先の検索 & ナビゲーション
- バスを待っている間にバス停で事前決済
- 「バス停待ち人数」「バスの接近情報」など乗車前に分かる便利な情報
- タッチレスでの乗車 / 降車
- 自動運転中の緊急時にアナウンス
- 乗車中の便利な案内

せ、路線バスネットワークを同じ会社の下にある一つのネットワークに統合した。ある圏域内の公共交通ネットワークがユーザーから見て一つになっていくことは、ユーザーにとってのわかり易さや利便性を高め、交通ネットワークの事業収益性を高めることにつながる。故に、少なくともアナログな意味では MaaS の目指すところに似た交通ネットワークのパッケージ化の効果が発現することになる。さらにデジタル的な取組で言うと、関東自動車と旧東野交通を合わせた栃木の路線バスのリアルタイムの運行データが、ハブシステム上でオープンデータ化され、グーグルマップのような地図アプリに既に提供されている。資本金面でのグループ化・事業の集約化の進捗が、デジタルな UI/UX の進化につながった事例である。要は、M&A を通じて交通事業者の集約化が進めば、それだけで MaaS の目指すネットワークの統合が実現し、わざわざ外部事業者との連携を模索し、協議・交渉を重ねる必要がない。

とはいえ、一般的に日本の交通ネットワークの現状を見れば、次の二点が MaaS 発展の課題になる。

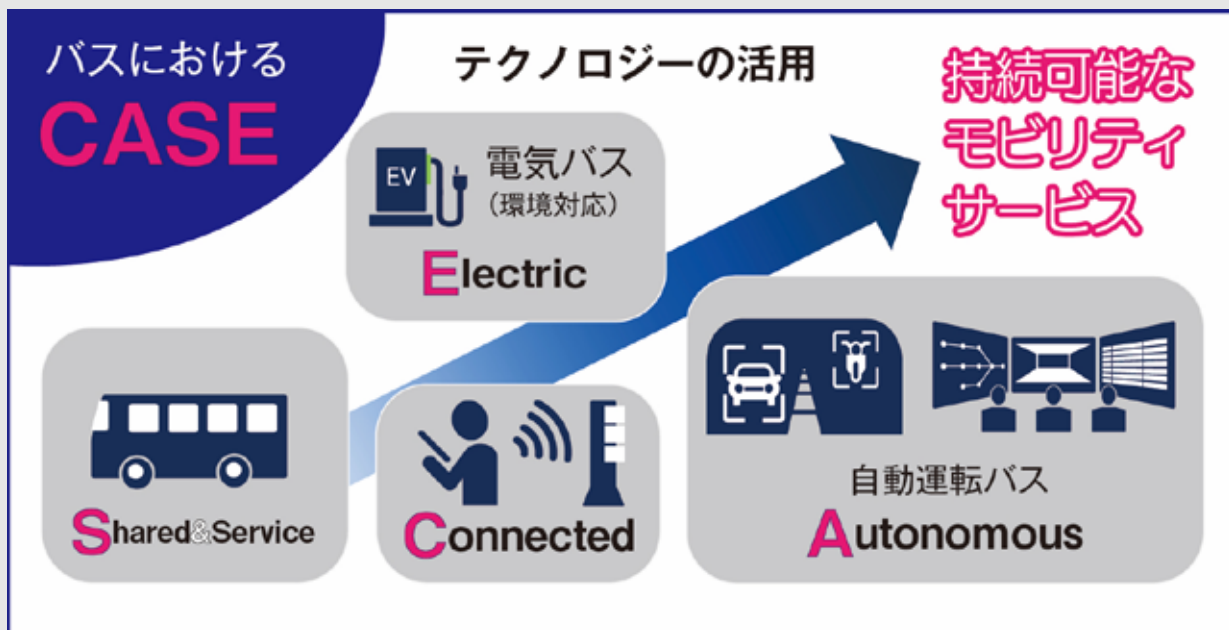
- ・リアルタイムな交通データのオープン化

- ・事業者間連携の成立

みちのりグループは、既に交通データの標準化とオープン化を実施し、今後は東北から関東に広がる営業エリアの中からいくつかの圏域を抽出して交通ネットワークの発展を望む自治体と協力関係を築き、また大規模な事業者とも連携して圏域 MaaS の形成に向けた取り組みを進めている。その際、圏域内の他の交通事業者と緊密な連携の実現が必要であることは言うまでもない。

## 事業の深化

また、これと並行して日々のオペレーションを愚直に改善していくことも肝要といえる。我々は各社に経営者（縦串担当）を派遣するとともに、特定のテーマごと、ベストプラクティスの伝播を行う横串担当という職位を設けてマネジメントしている。縦串担当（各社の経営者）には、日常起こる全てのオペレーショナルな事柄につき決定する権限があるが、重要な経営判断はグループ経営会議の場で討議・共有するようにしている。縦串担当のマネジメント



▲イメージ図「バスにおける CASE」



が有効に機能するには、まず地域社会や社員に受け入れられることが必要不可欠になり、帰任することを前提に派遣してはいない。専任の横串担当は、各社に共通して存在する経営課題(車両整備の見直し、安全対策、路線の再編など)について、まずどこか一社で改善を実現し、そこで見出されたベストプラクティスを他社に共有させている。他社に共有する際には単に情報提供するだけではなく、どのようにすれば新たな取組みが根付くか、専門領域に対する知見や各社固有の状況も踏まえて、現場と試行錯誤しながら、多くの事業改善を実現している。また、そういった試行錯誤の中から新たな改善が見出されるなど、横串担当の知見は一層深化している。

このようなマトリックス型の組織に於いて、指揮命令系統が混乱しないよう、縦串横串のバランスをとり、マネジメントとしての整合性を保持していくのは、バス事業のような労働集約型産業においては特に、非常に繊細な感性と、並々ならぬ根気が必要となる。

## 非連続な変化

一方でCASEと呼ばれる自動車の技術変革の波が、100年来続く交通事業に大きな変化をもたらそうとしている。ICT/IoTが触媒となり既存交通事業にも劇的な効率化をもたらし、さらに既存業種の垣根をなくし、移動が一つのサービスへと融合するビジョンが描かれている。こうした変革は移動サービスの活性化に貢献する一方で、ICTを強みとする異業種からの参入を加速させている。CASEの中でも特に自動運転技術がもたらす変化は、利用者と事業者の双方において、最も非連続な変化をもたらす。交通事業者にとって100年以上前に自動車が登場した際の非連続な変化が再び起ころうとしている。我々がかつてわずか10年程で起こった大きな変化に速やかに対応することが求められており、「両利き経営」の真価が問われている。

## 生活に変化をもたらす 自動運転技術

自動運転技術は生活のあらゆる面で大きな変化をもたらす。自家用車の多くが所有から利用へ変化し、所有される車も車内空間に拘り、居住空間の一部としての新たな価値が見出される。トヨタが示すe-Palletでは、車内設計の自由度が非常に高く、車内での新たな利用シーンが生まれるはずだ。また地域軸で見ても、大都市では鉄道や地下鉄という既存交通モードとシームレスに連携するMaaSが発展し、目的地へより効率的に移動できるようになる。運転手の確保という制約がなくなり、都市全体での車両利用の効率性が高まれば、移動の増加における限界コストは小さくなり、移動が定額制になることも考えられる。現在ヘルシンキのような一部地域では既に実現しているタクシーを含む公共交通の定額制が、大都市でも実現する可能性を秘める。地方でも、人手不足によって運行が難しい地域に交通ネットワークを構築し、自家用車が無くとも自由に移動できるサービスを提供できるようになる。

自動運転は社会システムに大きな変化を及ぼすが、いったいどこからその実装がはじまるのか。現実的な理由から、物流が最初の舞台となるだろうが、次は固定ルート型の乗合バスから運転台が消えるのではないか。自動運転技術の難しさが安全の確保にあることは言うまでもない。あらゆるシーンに対して、その場で人のように柔軟な判断をAIのみで実現することは極めて困難だろう。いずれ実現するにしても、相当の時間を要する。路線バスは一定の決められたルートを走行し、限られた状況のみに対応することが求められるサービスであり、それゆえ早期の実現が可能なのだ。

## 自動運転バスの実装

バス事業においては、特に一般車両が少ない過疎地や専用空間を持つBRT(Bus Rapid Transit)での導入が最も現実的だ。みちのりグループ傘下の茨城交通では、日立市で電車の廃線跡地を活用したひたちBRTを運行しており、2018年10月には様々な企業と自動運転技術の実装に向けた取り組みを始めている。

自動運転バスの実装を実現するため、あらゆる機能を車両に持たせ、過度に“重たい”車両を作ってしまうことは現実的ではない。むしろ、バスという限られたルートを走行する特性を生かし、道路インフラと連携することが重要な鍵を握る。例えば交差点で死角となりやすい場所ではミリ波センサーなどを道路側に設置し、車両と連携することで運行を可能にできる。しかし全ての交差点に設置することはコスト面で現実的ではなく、必要な交差点を絞り込むことが必要になる。いったいどこに、どのような種類のセンサーを設置する必要があるのか、実地で検討することが重要であり、実証実験を通じてこうした検討を進めている。

またサービスの実装では、無人車内における料金収受や緊急時の旅客対応の仕組みをあらたに構築する必要が生じる。長く提供されてきたバスだからこそ、習慣として現場に染みついている多くのルール



▲ひたち BRT での自動運転実証実験

があり、それをふまえて、利用者にとって安心できるサービスを設計しなければならない。

つまり自動運転バスの実装には、車両技術を理解し適用するという面だけでなく、事業者として蓄積されてきたサービスノウハウを更新し、新たなサービスを構築しなおすことが求められるのだ。

## コアコンピタンスの変化

こうした変化の時代に、労働集約型産業としての適切な労務管理や設備投資・メンテナンスをコアコンピタンスとしてきたバス事業者には一体どのような変化が求められているのだろうか。自動運転バスの登場によって、バスの走行そのものはバス事業者の業務とは言えなくなるだろうし、車両を取り巻く技術は高度化してメンテナンスを自社で完結させることが難しくなるのかもしれない。そうなると、車両を提供する OEM が自動運転バス事業に参入することも理屈上はありうるし、利用者接点の増殖を図るプラットフォーム型のサービスが登場する可能性さえある。

多くの脅威が存在する中、我々はサービスを提供し続けることで日々多くの旅客と接し、現場でイレギュラーな対応を行い、机上で需要分析を行い、最適なルートやダイヤの提供に取り組んでいる。今後は例えば運行データをリアルタイムに集約し、AIを活用した高度な需要分析を繰り返すことで、ダイナミックな供給を設計することもできる。こうしたチャレンジは新たな競争力につながる。なにより、多くの方がリアルなニーズを背景として使うサービスを現実に提供する場を有していることは、新たな取組にチャレンジする際の代えがたい優位性になる。

強力なコアコンピタンスを持つ企業との差別化のために、我々は日々のオペレーションの改善に加えて、新たな技術を活用したこれまでにないモビリティサービスを探求し、提供することが求められている。急激な変化の中で、みちのりグループは両利きの経営に活路を見出して行く。



## 藪田 伸一

経営共創基盤 (IGPI)  
ディレクター

あずさ監査法人にて広告業、製造業を中心に法定監査、任意監査および公開準備支援等の業務に従事。IGPI 参画後は、大手電機メーカーの中期経営計画の策定・ステークホルダー対応をはじめ、物流会社・教育サービス企業の計画の策定業務等に従事。2010 年より、みちのり案件に参画。各社の中期経営計画策定、PDCA にかかる計数管理全般、金融機関対応はじめ投資検討に携わる。  
湘南モノレール・関東自動車・みちのり  
トラベルジャパン 監査役  
一橋大学経済学部卒、公認会計士

## 松本 順

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  
みちのりホールディングス  
代表取締役グループ CEO

日本リース国際企画業務等を経て、GM 系投資会社にて日本の投資業務を管掌。その後産業再生機構執行役員に就任し、九州産業交通、関東自動車、アピパジャパン等の案件を統括。IGPI 設立後は、交通・観光関連事業の経営に携わりつつ、各事業の経営改革や再生型プロジェクトに関与。

みちのりホールディングスの代表取締役グループ CEO、岩手県北自動車・浄土ヶ浜パークホテルの代表取締役社長、福島交通・茨城交通・関東自動車・会津乗合自動車・湘南モノレールの取締役会長  
復興庁復興推進委員会委員  
上智大学法学部卒

## 浅井 康太

みちのりホールディングス  
ディレクター

株式会社日本総合研究所にて、環境・エネルギー、自動車分野における新規事業の立ち上げ支援業務に従事。その後、大手高速バス会社にてグループ全体の新規事業の立ち上げ、およびグループ各社の安全推進業務を担当。みちのりではグループの自動運転や MaaS などの ICT/IoT の実装、WEB マーケティングなどを担当。

京都大学院合成生物化学専攻卒、工学修士

# 北欧バルトの忍者ベンチャー キャピタルはなぜ注目されたか？

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

北欧の忍者、『Nordic Ninja』が本年2019年1月にファンドを設立し、初めての投資をMaaS Globalに行った。『Nordic Ninja』は正式名称を『JB Nordic Ventures (JBNV)』と言い、IGPIとJBIC (国際協力銀行)の合弁会社として設立されたJBIC IG Partnersとエストニア最大級のプライベートエクイティファームであるBaltCapの共同GPにより設立されたベンチャーキャピタル (VC)である。

JBNVによって運用されるファンドには、各国政府に知られるJBICをはじめ、オムロン、パナソニック、ホンダから出資が行われており、そのファンド規模は1億ユーロ (約120億円)である。このファンド規模は北欧バルト地域を投資対象とするVCとしてトップレベルであり、この規模感も同地域のスタートアップから注目される要因となっている。

設立されてまだ半年程度のJBNVではあるが、既に北欧バルト地域におけるスタートアップ企業やベンチャーキャピタルの間では注目される存在となっており、JBNVに寄せられた投資候補社数は既に100件を越えている。各国のカンファレンスでの登壇依頼も多く、JBNVの各メンバーが各国で登壇している。

北欧バルトという地域でVCとして存在感を示せるのか、不安も多かったJBNV設立ではあったが、まずは現地のスタートアップコミュニティに温かく迎えられ、JBNVのオフィスがあるフィンランド・ヘルシンキのスタートアップハブである『Maria01』

でも気軽に起業家が立ち寄る場所となっている。

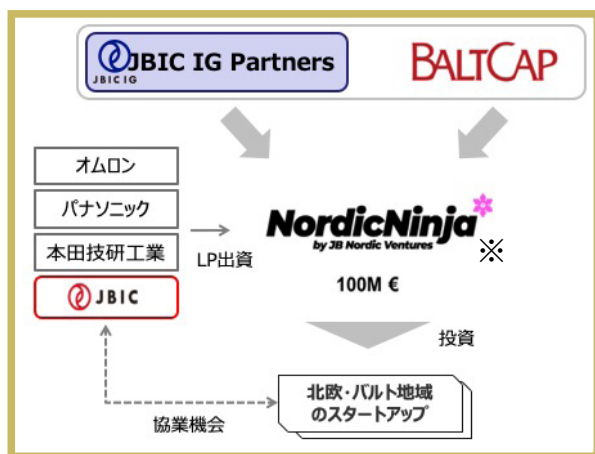
今の日本では、大学、大学院の最も優秀な人間が起業し、普通の学生は大企業への就職を希望するという状況になりつつあり、将来の起業家の争奪戦がVCの間で繰り広げられ、企業によるコーポレートベンチャーキャピタル (CVC)の設立はブームの最中である。VCは金余りの状況となっており、大企業による「シリコンバレーのスタートアップ、技術、サービスにどう関与するか？」という問いは依然として続いている。

## なぜ北欧バルト だったのか？

こうした状況の中、JBNVでも「なぜ、シリコンバレーやイスラエルではなく北欧・バルトに投資するのか？」という質問を国内外で受けることも多い。ここでは「なぜ北欧なのか？」という問いに答えつつ、北欧バルトの魅力、チームアップの経緯について述べたい。

なぜ北欧なのか？という問いに対するシンプルな答えは「スペースが空いているから」である。例えばテクノロジー分野で見れば、1999年から2000年における米国の『ドットコムバブル』が2001年には崩壊したその後数年においては、まだ新参の投資家がシリコンバレーに入り込むスペースがあったかも知れない。しかしながら、カルフォルニアのサンドヒルロードに居を構えるVCの顔ぶれは現在においては「いつものメンバー」として固定化して





### ▲ JB Nordic Ventures / NordicNinja VC

いる。優良な投資案件に関わるには「いつものメンバー」である必要があり、そのメンバーに新しく加入するためには、起業家としての実績や、巨大資金のような、新しい何かが必要である。米国ではバリュエーション、VCのファンド規模とも年々、巨大化し、投資家の数の多さもあり、非常に混みあった場所になっている。シリコンバレーの状況に比べれば、北欧バルトの状況はその地域にフォーカスした巨大ファンドが投資を独占するような世界ではなく、まだスペースが空いている状況であるといえよう。

## 北欧バルトの経済規模とビジネス環境

ここで北欧の投資機会、技術探索機会について具体的な数字をご覧になっていただきたい。まずは人口と経済規模であるが、人口として日本の東京圏が3,703万人、イギリスが6,564万人、ドイツ8,267万人とすると、デンマーク、ノルウェー、アイスランド、スウェーデン、フィンランド、エストニア、ラトビア、リトアニアの8ヶ国を合計しても3,285万人と英独の半分以下の人口となっている。GDP (IMF, 2018) で見ると、イギリスが2,828十億ドル、ドイツが4,000十億ドルというなか、先述の8ヶ国合計が1,756十億ドルという規模感である。一方で一人当たりGDPではノルウェーが81,694ドル、スウェーデンが53,873ドル、フィンランドが49,845ドルと日本の39,305ドルを上回る。このように北欧バル

ト地域は人口も経済規模も小さいが、国民一人当たりGDPにおいては日本を上回る面が見えてくる。実際に北欧バルトで活動していると、起業家達が自国の市場が小さいことを所与として、最初からグローバル市場を狙っていることがわかる。例えば自国以外の対象市場を、欧州各国、アフリカ、米国と検討している。サービスも自国語と英語を同時展開するのが一般的である。もちろん契約書などビジネスは全て英語で進めることができる。スタートアップハブである Maria01 でも、朝食時に行われる様々なセッションは英語で行われ、普段聞こえてくる会話も英語であることが多い。余談だがフィンランドの総選挙の際には各党首同士のディベートが英語で行われた。

スタートアップ関連の数字としては、旺盛な起業志向を示すものとして人口10万人当たりの起業家数が挙げられる。この指標ではエストニアが31人、フィンランドが22人とイスラエルの21人を上回る。スタートアップの投資ラウンド数は北欧バルト8ヶ国で年間806件(2017年)と英国の866件に近づいている。このような起業志向は、フィンランドのノキア衰退後の産業転換政策やエストニアの電子政府化などの環境の影響もある。リナックスがフィンランドで生まれ、スカイプがエストニアで生まれたこともコミュニティの誇りである。そこには隣国との関係に敏感にならざるを得ない国際情勢の中で、比較的小国として生き残りを賭けてイノベーションを追い求める気質がある。またイスラエルのように自国には自動車産業が無い国と異なり、スウェーデンには自動車産業があり、ソフトウェア開発だけでなくハードウェア技術者も多い。また、起業は若者だけのものではなく、フィンランドでは大学等で市民向けの起業セミナーが無料で行われ、そこには様々な年代の男女が参加している。

フィンランドでのスタートアップコミュニティに少し触れるとすれば、夜遅くまで仕事をしている人間は少なく、夕方6時にはオフィスの人まばらとなる。リモートでの作業や会議参加は一般的であり、

※ NordicNinja は、JB Nordic Ventures Oy の呼称であり、実際の投資行為自体は JB Nordic Ventures Oy が投資助言を行う JB Nordic Fund I SCSp が行っている。

対面で話すことや対面で人を紹介することを重視するのは日本と同様であるが、儀礼的な会議は敬遠され、職場の人間関係はフラットである。また、スタートアップには限らないことだが、職場での男女比率はほぼ半々であり、テクノロジー系のカンファレンスでも登壇者、出席者とも半数近くは女性である。フィンランドは世界経済フォーラム（WEF）による男女平等指数のランキング第2位となっている。

仲間内で協力してスターを生み出そうとする雰囲気もこの地域では強い。最近ではスウェーデン発の音楽配信サービスである Spotify がニューヨーク証券取引所への上場に成功したが、Spotify に続くユニコーンを創出するというのが共通の目的となっている。

## 『Nordic Ninja』の チームアップ

オープンではあるが関係が緊密なスタートアップコミュニティで JBNV のチームアップにおいては、エストニアの Superangel のマネージングパートナーであった著名投資家の Marek Kiisa、Finnish Business Angels Network (FiBAN) のディレクターであった Claes Mikko Nilsen という二人の著名人が参加したことにより、設立当初から様々なネットワークにアクセスすることが可能となった。『Nordic Ninja』と名乗ったのも Claes Mikko Nilsen のアドバイスからである。少し経って、ロンドンやヘルシンキの投資銀行で働いた経験を持つ Jesse Saarela が参画し、エストニアで勤務を始めた。この他に JBIC IG Partners から新國、宗原の2名が参画している。ガバナンスとしては JBNV の取締役を BaltCap の CEO である Peeter Saks と JBIC IG Partners の CIO である塩野が務める。また、アドバイザーとしてフィンランドのビジネス界で50年のキャリアを持ち、同地の VC の創成期をつくった Matts Andersson が就任している。

JBNV は北欧バルトのスタートアップコミュニティにおける著名人らが参画したこと、現地の人々



から見てテクノロジー国家・日本やテクノロジーとカルチャーの興味深いミックスとしての東京への好感もあり、日本の大企業にバックアップされた『Nordic Ninja』への注目は高い。今まで日本企業が市場として認識していなかったために日本企業の存在感が薄かった北欧バルトからイノベーションが起きており、JBNV は今後も現地コミュニティに根差してスタートアップへの投資を行っていく。

グローバルで見れば、米中というテクノロジーと投資の両面における大国に目が行きがちだが、米中がテクノロジー、貿易摩擦で揺れるなか、対米・対中というポジショニングで同じような悩みを抱えた欧州と日本が共有できることは多いのではないかと考える。事実、欧州でのビジネス・カンファレンスでは、対米・対中関係、イノベーション創出、GAFA に代表される巨大プラットフォームへの対応、と日本でのアジェンダと変わらぬものとなっている。JBNV、そして IGPI ではこうした情勢を踏まえ、欧州での事業機会を今後とも注視していきたい。

### 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、ベイン&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、IGPI ビジネスアナリティクス&インテリジェンス取締役、IGPI テクノロジー取締役、元人工知能学会倫理委員会委員、ニューズ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

### **KDDI と IGPI、持続可能な地域社会や産業の発展に向け、 包括的パートナーシップを構築**

KDDI 株式会社と IGPI は、地域の人材育成や企業との連携を通じて、MaaS などのモビリティ領域・観光・教育・一次産業などの分野における課題の解決および、持続的発展を目的とした包括的パートナーシップを構築しました。(2019.6.20)

## ニュースリリース

### **株式会社 ACES の第三者割当増資引き受けのお知らせ**

IGPI は、AI の研究開発・サービス提供を行う株式会社 ACES の実施した第三者割当増資の引受けを行いました。(2019.05.22)

## ニュースリリース

### **炎重工株式会社の第三者割当増資引受けのお知らせ**

IGPI は、生体群制御技術の開発を行う炎重工株式会社の実施した第三者割当増資の引受けを行いました。(2019.02.25)

## ニュースリリース

### **JBIC IG Partners による北欧・バルト地域を対象とした ベンチャーキャピタルファンド設立のお知らせ**

IGPI と JBIC が出資する株式会社 JBIC IG Partners は、バルト地域にて最大のプライベートエクイティ・ベンチャーキャピタルファームである AS BaltCap と、北欧・バルト地域のスタートアップ向け投資を実行するベンチャーキャピタルファンド JB Nordic Fund I SCSp および本ファンドに投資助言を行う JB Nordic Ventures Oy の設立について、関連諸契約の締結に至りました。

(2019.01.15)

### **経営諮問委員就任のお知らせ**

5月24日付で、経営諮問委員に新たに金子 恭規氏、星 岳雄氏が就任いたしました。  
(このほか、経営諮問委員には伊藤 邦雄氏（経営諮問委員長）、大田 弘子氏が就任しています。)



# Book Release



『社長の大変革の条件』(文藝春秋 2019年5月)

中西 宏明 経団連会長/日立製作所取締役会長

富山 和彦 経営共創基盤パートナー 代表取締役 CEO

デジタルトランスフォーメーションやグローバル化による地政学的変化などで産業構造が変わる大変革の時代に、社長に求められる資質は大きく変わりました。

「社長の定義」が変わり、ガバナンスと後継者選びが変わり、そして、就活・キャリア・教育が変わる——

「Society5.0」の推進に尽力する経団連 中西会長と、数々の社長選びやガバナンス改革にかかわってきた富山が「社長とは何か?」「今の時代に何が必要か?」について本音で対談し、具体像を提唱しています。

みずほ FG 佐藤康博氏、コニカミノルタ 松崎正年氏、アサヒグループ HD 泉谷直木氏のインタビューも必読です。



『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 2019年2月)

チャールズ・A・オリリー/マイケル・L・タッシュマン

入山 章栄 監訳・解説

富山 和彦 解説

昨今のイノベーションの時代において、特にグローバル企業、成熟企業には、既存事業を改善的改良的に「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」してビジネスとしていく経営力という、両利きの経営力が求められます。本書はスタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オリリー教授が共著で出版された、世界のイノベーション研究の最重要理論「両利きの経営」に関する初の体系的な解説書です。弊社富山が解説を執筆いたしました。



『「競争力×稼ぐ力」を強くする生産性革命』(生産性出版 2019年5月)

富山 和彦 経営共創基盤パートナー 代表取締役 CEO

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

浜村 伸二 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

監修：経営共創基盤

企業内での生産性を高め、より高い付加価値を提供し続けていくことが、日本企業の長期的・持続的な成長の鍵となってきています。しかしながら主要先進国との比較においても、まだまだ日本企業の改善余地は沢山あるというのが現状です。

本書では、IGPIが長年にわたり、多くの産業での企業支援を行ってきた中から見てきた事業活動のリアリティ、そして改革のエッセンスをふんだんに織り込みつつ、短期的な収益の追求だけでなく、長期的視点を持った生産性改革を軸とした企業活動の有り方について、提言しています。



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>