

第四次産業革命に向けたリスクマネー供給に関する研究会

第6回議事要旨

日時:平成30年2月14日(水) 8時00分～10時00分

場所:経済産業省 本館17階 国際会議室

出席者:松田座長、秋池委員、出雲委員、江川委員、岡委員、仮屋蘭委員、田中委員、山田委員
株式会社産業革新機構 豊田様、ボストンコンサルティンググループ 丹羽様、金澤様

討議テーマ:

- ① 日本企業にはどのような事業再編が求められるか?そのためにどのような方策が必要か?
- ② リスクマネーの源泉として企業の現金見合いの内部留保が投資に向かうには何が必要か?
- ③ 海外からのリスクマネー獲得のために何が必要か?(ファンドのパフォーマンス情報公開等)
- ④ 経営・人材面での支援、国内民間ファンドや海外機関との連携など、産業革新機構はどのような役割・機能を果たすべきか?

議事要旨:

事務局および委員等よりプレゼンテーションの後、討議を行った。プレゼンテーション概要及び委員等からの主な御意見は以下のとおり。

- 日本は、米国と比較し、資金の供給、需要ともに大きく劣後している。需要を喚起するためにも、まずはしっかり資金が供給される機能を作っていく必要がある。
- リスクマネーの国内循環状況は、資金拠出、金融仲介、事業創出それぞれに課題がある。結果、質量ともに案件の魅力が乏しく、投資家からの資金を喚起出来ない悪循環が生まれている。
- 産業政策手段を比較すると、資金供給のガバナンスや機動性の点等で政府系ファンドは優れている。
- 海外のソブリン・ウエルス・ファンドには、国家戦略の実現を目的とするものもある。カザナは国家成長のためのシーズ投資、ムバダラは石油に頼らないアブダビ経済の多様化に注力している。
- 軸足の置き方は各国によって異なる。カザナはイノベーションとテクノロジー、ムバダラは宇宙、情報、防衛、メタル、テマセクはデジタルとヘルスケアを明確に掲げている。
- その他にも、シンガポールではレーターステージやバイオ、IT 向けの EDBI、イスラエルでは、自国のベンチャーキャピタル市場の拡大を目的としたヨズマグループのような例もある。
- 民間だけでは立ち上がっていない産業や、比較的中長期目線が求められる分野などにおいて、ソブリン・ウエルス・ファンド活用の意義を見いだせるのではないか。
- 事業再編により収益性を高め、グローバルに生き残る企業、勝てる企業を作っていくことが重要。
- 日本でガバナンスを効かせるためには、株主としての GPIF や日銀によるガバナンス、議決権を有効に使うことが必要で、その機能や仕組みの強化が、事業再編を進める最大の政策ではないか。
- 今の日本企業は、複数事業の寄せ集めで事業間シナジーが小さい。世界で勝てる事業に集中する必要がある。税の手当で売却を促進することを考えられないか。
- ガバナンス面では、多くの会社で社外取締役の発言力が高まっている。一方で、事業売却に対する執行役員層の抵抗が強いため、外部人材を登用することで透明性を高めるようなことも考えられる。

- グローバル企業を経営出来る次の世代の人材をどう育成していくかが大きな課題である。
- 事業再編を進めるためには、人材の流動性を高めるような施策が重要である。社会保険や社会のマインドセットの変化もあり簡単ではないが、長期的に取り組まなければならない。
- 日本企業は、事業の将来性に対する目利きや絵の描き方が弱い。例えば産業革新機構が調査機能を有して、業界や事業の 10 年後の姿を描ければ、各企業はそれに沿った動きや社内の説得が可能になるのではないか。
- 欧米企業は、経営者訓練として若い頃に子会社の社長や事業本部長の経験を積ませるが、日本では出世レースに負けた人材が就任するため、経営者として優秀な人材が育たない。
- グローバルで 6 位や 7 位の日本企業が生き残るためには再編以外あり得ない。欧米のようにトップ 3 に入らなければ辞めるくらいの腹の括りがあれば、再編が進む可能性は残っているのではないか。
- 日本企業は追い込まれないと意志決定ができない。持ち合い解消や海外機関投資家の増加、社外取締役の設置などがバナンスは改善傾向にはあるが、まだまだ不十分である。
- ヨズマの事例では、海外の大手 VC をイスラエルに呼び込み、そこで働いたローカルの方々がスピノフして、シードファンドや成長ファンドの GP に進化した。
- ファンドパフォーマンスの情報公開は非常に重要であるが、加えて良いパフォーマンスとリターンを継続的に出すチーム、組織設計が必要である。
- 日本はグローバルと比較すると、GP の数やサイズが少なく、また安定してディールが起きていない。このような状況だと、グローバルのリスクマネーを安定的に獲得することは難しい。
- 大企業も強い問題意識を持っており、産業界の取り組みとそこに対するリスクマネーの投入は、車の両輪として進める必要がある。
- 事業承継や事業再編は、どちらかという後ろ向きの話であり、AI や IoT 等の全く新しい産業の創出にリスクマネーを供給するという本志に、もっと力を入れて欲しい。
- 日本で特許を申請するといち早く審査が終わり、安定的な特許として安心して世界中に展開できるようになると、日本というフィールドが世界の中で競争優位を持つことになり、海外ベンチャー企業等の誘致にもつながる。
- 日本が技術で勝つことも危うくなるという危機意識がある。今勝っているものをどう伸ばすかが大事である。技術のデファクト化は国として大きなテーマではないか。
- 大企業から切り離された事業を、中堅の会社やベンチャービジネス、事業承継を求めているような会社と統合させるような再編も考えた方が良い。
- 新しい産業の育成、特に大学との連携をしっかりと考えて頂きたい。アメリカでも、今のシステムを作るのに 30 年かかっており、日本も頑張れば取り返していけるのではないか。
- アイリスオーヤマでは大手家電メーカーにいた人が集まって新しい電気製品を出している。以前は、能力がある方を大企業が抱え込んでいたが、今やっと人材が動き始めている
- 大企業の非効率事業を切り出し、ベンチャー企業と一緒に成長させることで、大企業人材の育成とベンチャー事業の活性化が実現できる。
- ニューヨーク市では、減税によって、リーマンショックの後に金融界からリストラされた人材に大学での起業を促したことが、現在のフィンテックにおける優位性に繋がった。
- 海外投資家から見て日本を魅力的にし、資金を呼び込むには、金額の大きいユニコーン数を増やすよりも、案件数を増やすべきではないか。
- 中国政府は、10 年間赤字にも関わらず、半導体、LCD に年間数千億円を投資している。日本も、将来的

に日本を支える技術だが、4～5年ではリターンが取れないような所に国が投資することも重要ではないか。

- 国がリスクをとり、国の方向性として競争力を高めることを永久的にやるのでは、資本主義に反する。それを民間にどう移管するのか。
- 必ずしも国が指導してできる類のことではなく、民間が事業の成長や収益性の向上を考えることが必要である。一方で、産業革新機構や政府の取り組みで成功事例ができると、広がっていく効果はあろう。
- 大企業のカーブアウトは、移動資産の規模が小さい一方で極めて手間がかかるため、アドバイザーがやりたがらない。産業革新機構が取り組めるのであれば、一つの役割となるのではないか。
- 日本では、グロースキャピタルで、レーターステージの大型案件の投資が少なく、手当が必要ではないか。
- 日本のソブリン・ウエルス・ファンドには、国の資産を運用し増加させたり、国家的な目的である産業に集中的に投資をさせたりする機能がない。産業革新機構がそういう役割を一部果たすのか、違う組織が担うのかというのは、国家戦略上極めて重要な課題である。

お問い合わせ先：

経済産業政策局 産業再生課・産業資金課

電話：(産業再生課)03-3501-1560・(産業資金課)03-3501-1676

FAX：(産業再生課)03-3501-0229・(産業資金課)03-3501-6079