

インタビュー

産業革新機構の 目指すもの



株式会社産業革新機構
執行役員 企画調整室長

にしやま けいた
西山 圭太

2009年7月、政府と民間の出資により、中長期の産業資本を提供するファンドとして株式会社産業革新機構が活動を開始した。最大9,000億円規模の出資が可能な官民連携ファンドとして、同社の目指す方向性や支援対象などについて、執行役員企画調整室長で、経済産業省で同社の設立に携わった西山圭太氏にお話を伺った。

1. 世界で戦えるチームづくり

一 産業革新機構設立の趣旨は

産業革新機構の設立は、そもそも日本の産業構造が非常に大きな転換点に立っているという認識が原点である。新興国の急成長や環境問題の顕在化などグローバル経済をめぐる環境が変化している中で、今までにないニーズに応える製品やサービスを創造して市場を獲得していく必要がある。そのためには単に固有技術の開発という意味でのイノベーションだけでは不十分である。問題は日本には例えば将来の環境産業を支える素晴らしい技術やノウハウ、サービスがあるが、それらが異なる企業や業種、大企業とベンチャーの間に分散していて、各企業の自前主義やピラミッド型の産業構造にとらわれている結果、これらが企業や業種の枠を超えて結び付き、グローバルな競争力のある事業に育たなくなっていることにある。こうした制約を乗り越えて企業や業種の枠を超えたグローバルに戦える「強いチーム」をつくること、つまりはオープンイノベーションを起こすことが当社の設立の趣旨であり、「強いチーム」の形成を、投資を通じて支援していきたいと考えている。

一 民間ファンドとの違い

民間の投資ファンドとの主な違いは3つあ

る。まず第1に、時間軸の違いで、タイムホライズンが長いということ。一般的に言えば、民間ファンドの投資期間は、3年後には目鼻が付いていなければいけないといわれている。一方、われわれは平均的には5～7年、インフラ関連では、場合よってもう少し長い期間も想定している。

第2に、投資案件の評価基準として、ファンドとしての収益性とフィジビリティという2軸に加え、3軸目として、産業構造を変えていくインパクト、革新性も判断してリスクを取っていくという点が民間ファンドとの違い。ここで言う革新性とは、技術の革新だけでなく、例えばある技術を持った小さなベンチャー企業が大企業と結び付くことによって、まったく新しいビジネスモデルを創出できたり、点在する技術やノウハウを結集して新しい強いチームをつくることにより、グローバル市場に対しこれまでなかったようなアプローチができたということの意味している。

第3の違いは、われわれの投資はあくまで官民の連携を前提としており、投資能力的に可能であったとしても、単独での投資はしないという点。当社自身が事業を主導するわけではないし、「出口」も見極める必要があるのであくまで補完という位置付けである。

2. 官民連携の新しい形

一 産業革新機構の役割について

われわれは、政府そのものではなく、あくまで政府から一步離れた距離で株式会社として強いチームづくりを支援するという狙いがある。例えば、ある分野の研究開発支援を目的とした補助金の場合、その分野に属する企業すべてを対象にした共通のプラットフォームとして使われるというのが基本になる。一方、われわれは、持ち込まれた案件の中から、これはぜひフロントランナーとして応援しようというものを選び、集中的に支援する趣旨である。そのためにも、政府から一步離れた距離感は重要な要因であるといえる。

また、われわれの投資は民間へのバトンタッチを前提としているが、エグジットの考え方は、IPOを目指すとか、高いリターンを得るために事業価値を最大化するという基準ではなく、事業あるいは産業として確立し、成長の基盤が整ったかどうかということになる。他方、バトンタッチできるだけの期間はわれわれとして投資できる能力を持つ必要がある。つまりはペイシェントリスクマネー^(注)の提供ということであり、日本の中で、こうした長期資金を供給できる土壌を作る意味でも、1つの官民連携といえる。

一 ヒトの問題

私自身は、産業革新機構の設立に携わった経緯で政府から派遣されているが、実際に投資案件を組成する現場部門には、投資ファンド、コンサルティングファーム、メーカーなど、民間からさまざまな分野のエキスパート

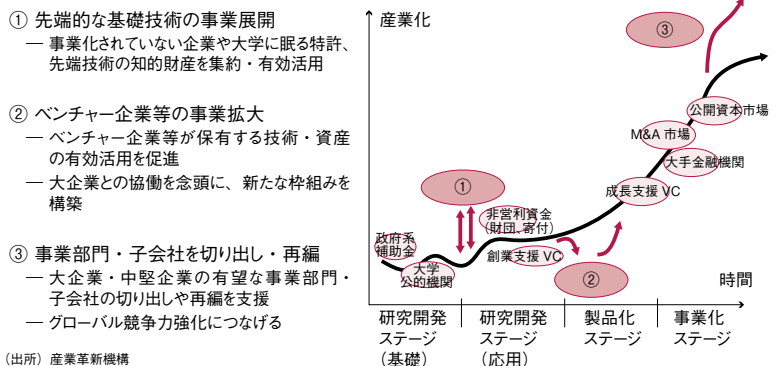
に来ていただいている。われわれは政府の示した支援基準等大きな方向性はもちろん政府と共有するものの、個別の案件やチームへの投資判断は、政府とは一定の距離を保った株式会社として、あくまでビジネススペースで判断していくことが当社の役割である。このためには民間の各分野で投資などの経験を積んだ人材が必要となる。そうした当社の運営スタイル自体が1つの官民連携でもある。

3. 投資の方向性

一 今後の投資対象について

今後の投資対象を研究開発（基礎・応用）、製品化、事業化のステージ別にとらえると、3つの類型に分けることができる（図1）。最初の類型は知財ファンドである。日本でもこれまで大学等の特許を事業に結び付ける努力が行われてきたが、例えばほとんどの大学のTLOが経営的に苦境に陥っており、アプローチを大きく転換する必要がある。現在のやり方がうまくいっていない理由の1つは、特許のライセンスを受ける企業等の側からみれば、ある程度の特許の固まりがないと魅力はないが、現在の事業化の取り組みが個別の大学や研究機関ごとにバラバラ行われているため、そうした魅力的な特

図1 投資対象のイメージ ～事業化ステージ別



許ポートフォリオの形成ができないでいること。まさに特許もオールジャパンで「強いチーム」をつくってビジネスに結び付けていくことが必要。本邦初の取り組みだが、数ヵ月以内にわれわれが出資する知財ファンドをいくつか立ち上げて、新しいビジネスモデルにチャレンジしたい。

第2の類型は、グリーンテクノロジー、バイオ、エレクトロニクスなどのベンチャー企業への投資。もちろん、日本にもベンチャーキャピタルは多く存在しているが、それぞれの規模は決して大きくなく、少額の資金が分散投資されている。新興市場も低調な現状の日本では、実験室レベルで研究を進める段階での資金は調達できるが、事業化、量産化を前にした試作品や試作プラントの建設などけたの違う資金が必要となる段階では、それを調達するすべがない。結果として一壘には出たがホームを踏んだ技術ベンチャーがほとんどいないのが実態である。産業革新機構としては、すでに小型風力発電とファブレス半導体ベンチャーの2案件に民間ベンチャーキャピタルでは考えられない規模の思い切った投資をしたが、グローバル市場にチャレンジできるベンチャーには、今後も投資をしていきたい。また、こうしたベンチャーが成功するには、大企業との連携も必要である。日本でベンチャーが育つには大企業も変わる必要があり、それを抜きにベンチャーの育成や振興だけを唱えてもうまくいかないというのがオープンイノベーションの発想である。例えば、バイオベンチャーの創薬が成功すれば、世界で薬品の安全承認を受け、これを製造・販売していくために大企業との協業は必要となってくる。ベンチャーが最初から最後まで自分でやるのではなく、大企業と協業しながら、世界に進出していけるような環境をつくり出していきたい。ベンチャーも大企業も共に自前主義から脱皮して

技術のバトンタッチができるような環境、ベンチャーと大企業が対等に組む「強いチーム」づくりが必要である。

3番目の類型としては、大企業の間でも、グローバルに戦える仕組み、強いチームを作っていくべきと考えており、水ビジネスへの投資はこの一環。

一 水ビジネスへの経営参加について

2010年5月に発表した、三菱商事、日揮、マニラウォーターとの共同による豪州水道事業会社の買収案件は、産業革新機構が参加することにより、本邦初の海外水ビジネスにおける官民連携案件となった。事業内容は、豪州4州(14事業)における上下水道、海水淡水化、再生水、産業排水等の運営・維持管理で、給水人口300万人で豪州第2位の水道事業者となる(図2)。豪州での水ビジネスへのわれわれの投資の目的は、いわゆるプロジェクトファイナンスではなく、強いチーム、世界に通用するチームをつくること。そして、比較的ビジネスの仕組みがしっかりした豪州で経験を積み、ここをいわばベースキャンプにしてアジア等への国際展開も支援していきたい。そのためにも、この事業が日本の民間企業・公的組織の技術・ノウハウを結集したプラットフォームとなることも期待している。

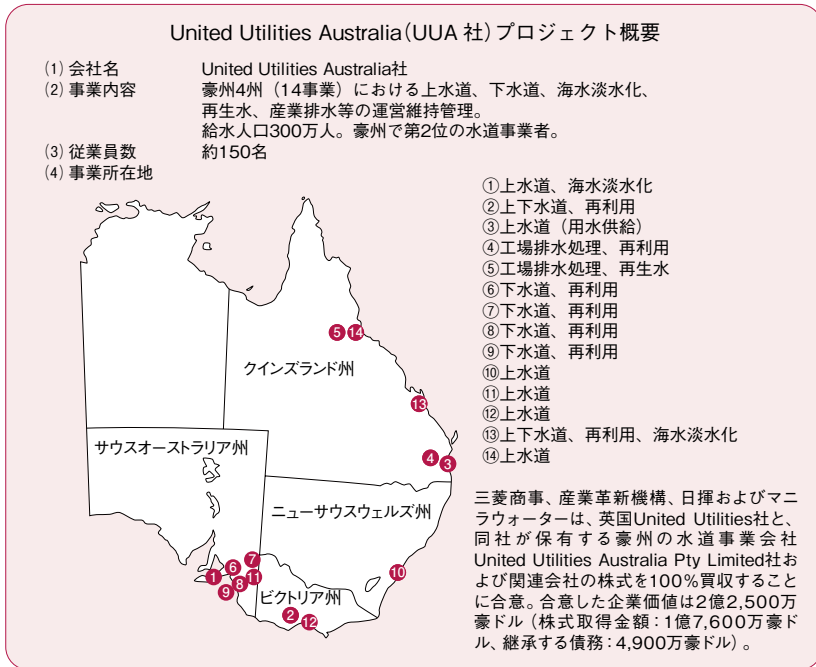
日本の場合、同じマーケットでもプレイヤーが多過ぎて、グローバルに戦えるような集約化が進んでいない。従って、こうした強いチームづくりは、すべての企業に均等に機会を提供するというより、世界で競争できる可能性を持ったいくつかのフロントランナーに対してということになる。

4. 大きなゲームができる強いチームの必要性

一 東京都との相互協力協定について

2010年3月、われわれは東京都と水ビジネス

図2 本邦初の官民連携による豪州水道事業会社の買収



（出所）産業革新機構

について包括的な相互協力協定を締結したが、そもそも世界の水ビジネス市場が拡大していく中で、オペレーションの部分抜きにしては勝負にならないことは早くから指摘されていた。個別部品の供給とオペレーションとでは収益率・規模もけた違いに異なる。オペレーションに本格参入するには日本の自治体との連携が不可欠であり、東京都の位置付けは豪州案件を落札する上でも大きかったと考える。他方、東京都のような大規模な水道事業の実績がある自治体としても、単独あるいは特定の民間パートナーと組んで海外に出て行くというのも難しい部分があったかもしれない。その意味で、東京都と当社が相互協力協定を締結し、われわれのチームが豪州という水道事業の民営化先進国で事業運営するという具体的なプロジェクトを持ったことは、双方にとって意味のあることであったといえる。

一 さらなる国際展開の可能性

水ビジネスを例にとれば、これからの有望市場はASEAN、中国、インド、中東などに広がっている。今回われわれが参画したチームも、豪州での水事業運営がゴールではなく、これをベースに実力を付けていけば、豪州内の新規案件の獲得のみならず、アジアなど有望市場での案件も取り込んでいけるようになることを期待している。

今後は水ビジネス以外でも、こうしたグローバルに戦える強いチームづくりを支援していく方針であり、それを通じて国の定めた支援基準にもある事業の再編・統合を促したい。ただチームを同じ分野でむやみにたくさんつくっても意味がない。われわれとしてはあくまでセレクトティブにチームをつくりながら、その成長を応援していきたい。本日のインタビューでは、チームという言葉を繰り返したが、日本が産業構造を変え、世界で戦える体制をつくるためにも、また、すそ野の広い環境産業を育てるための要諦は、大きなゲームのできる強いチームを1つでも多くの分野でつくることにあると考えているからであり、産業革新機構は全力を挙げてそれをサポートしていきたいと考えている。

（注）バイシエンリスクマネー：長期的な視野から投資を行うことで、初めて事業価値の向上が可能な場合に、短期的にはリターンを生まなくとも長期間のコミットが可能な資金。

