

立ち読み版



株式会社 INCJ 代表取締役会長／CEO

しが としゆき

志賀 俊之 さん

1953年生まれ。大学卒業後、1976年に日産自動車に入社。インドネシアへのビジネス展開を提案し、単独で現地赴任して成功に導く。帰国後は経営企画室に配属、ルノーとの提携時にはアライアンス室長を務める。カルロス・ゴーンCOO体制の下で常務となり、現場との間をつなぎながら「日産リバイバルプラン」の立案・実行で成果をあげる。その後、同社の最高執行責任者（COO）、代表取締役に就任。産業革新機構会長も兼務。現在はその事業を引き継ぐ株式会社INCJの代表取締役会長CEOを務めている。

【写真】安岡 嘉

日産自動車リバイバルプランを支えた経営者が 日本経済の立て直しに挑む

【取材・文】原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役・高知大学客員教授・成城大学非常勤講師。中小企業診断士。早稲田大学法学部卒業後、大手メーカー、株式会社リクルートでの勤務を経て、独立。産学公個に対し、採用・育成・人事制度構築など、人材関係の幅広い提案を行う。著書に「採用氷河期」（日本経済新聞出版社）、「復れた企業は日本流」（扶桑社）、「インタビューの教科書」（同友館）など多数。

HARA'S
BEFORE

日産自動車のリバイバルプランは、日本の経済界やビジネスパーソンに大きな衝撃を与えた出来事だった。あれだけ大きな会社が海外資本と提携して、新たな企業になっていくプロセスは、壮大なビジネス劇場と言えた。そのドラマを支えたのが、志賀さんである。

現在は産業革新をリードするINCJのトップを務めている。今回のインタビューは、日本のビジネスをマクロかつグローバルの視点で見る、良い機会になるだろう。

大企業とベンチャーのコラボで競争力を

原：まず、産業革新機構の経営を引き受けられた経緯を教えてください。

志賀：2013年11月に日産自動車のCOOを退任して副会長になったのですが、執行側ではなく、渉外的な活動や経済界の活動が中心でした。60歳でCOOを降りたので、気持ち的にはまだまだ若かったですよ(笑)。ずっと民間で利益のために奮闘してきましたが、これからは日本のために働きたいという意識がありました。

また、2014年から経済同友会の副代表幹事を務めていたこともあり、視野が広くなりました。世界の中で日本経済が置かれている状況を徐々に理解するにつれ、「このままじゃ日本はダメだな」と考え、日本のためにお役に立てないかという気持ちが湧いてきたところに、経済産業省から産業革新機構の会長就任の依頼が来て、二つ返事で引き受けたのです。

原：ご自身の中で機が熟したタイミングでのお話だったんですね。

志賀：経産省関連の委員を務めていた時にも、同業種の中に多くのプレイヤーがいて、過当競争で体力を消耗させている現状を見てきました。たとえば、当時の自動車用リチウムイオンバッテリーの開発会社にしても、韓国ではLGやサムスンくらいなのに対し、日本には10社ほどもありました。産業再編をもっと積極的にやらなければ、という思いがありました。

産業革新機構に入ってみると、投資案件数の8割は産業再編ではなく、ベンチャー投資でした。先進技術やイノベーションへの興味も強かったので、そこにのめり込んでいった感じです。2018年に会社の根拠法である産業競争力強化法の改正に伴い、「産業革新投資機構」と社名を変更するとともに、2025年3月までの期限会社である産業革新機構の事業は、すべて新設分割されたINCJに継承されました。

原：日本に危機感を持たれたのは、どのような点だったのですか。

志賀：産業競争力が弱くなっていることが、明らかでした。IT業界やGAFに代表される新しい産業において、日本は目立ちません。さらに自動車産業もCASE（自動車の次世代のあり方）の時代になってきたとき、このままでは危ない。今までは良かったが、これから100年に1度の変革が訪れる時に日本が勝てるだろうか。GAFのように新興勢力が盛り上がってきて、伝統的な産業を代替し新陳代謝が起こればよいのですが、日本には出てこない。ソフトバンクや楽天のようなメガベンチャーはありますが、経済をけん引していくような勢力をもっと創出しないといけない。

これからやりたいと思っているのが、大企業とベンチャーのマッチングです。事業だけではなく人材の交流も含めて、大企業も風土改革で活性化させたい。大企業とベンチャーワールドに入った人をコラボさせてお互いに成長していくようなことです。