

Japan and United Kingdom: Nexus UK Japan Connect

Newsletter | July 2026

In brief

<Japanese follows English>

Welcome to the July edition of Nexus, the newsletter from Baker McKenzie's UK Japan Connect. If you missed out on any of our earlier editions, you can read them [here](#).

Our lead insight article this month comes from Baker McKenzie's Nancy Hamzo and Ben Allgrove, who explore how artificial intelligence is reshaping cross-border dealmaking, from streamlining due diligence to helping lawyers and businesses navigate increasingly complex transactions more efficiently, against a backdrop of growing Japanese M&A activity. UKJC's Kushal Talsania reports on a discussion hosted by Nomura International plc featuring Hiromi Yamaji, Group CEO of Japan Exchange Group, exploring Japan's economic resurgence, corporate governance reform and the country's future growth prospects. We also hear from Sufen Lim of Tokio Marine Group who shares her insights on, amongst other things, leading within a Japanese multinational organisation, navigating M&A as a female leader and building effective allyship and gender equity in a Japanese corporate context.

As always, we welcome your feedback and suggestions for future topics and features. Please contact us through the usual channels with any comments or questions.

In this issue

AI in M&A: Faster analysis, sharper insight, new regulatory questions

From deflation to dynamism: Hiromi Yamaji on Japan's economic resurgence

Interview with Tokio Marine Kiln

The FT Nikkei UK Ekiden Corporate Trophy Unveiling

The British-Japanese APPG Summer Reception 2026

AI in M&A: Faster analysis, sharper insight, new regulatory questions

Contributors: Nancy Hamzo, Partner, M&A, Baker McKenzie Toronto, and Ben Allgrove, Chief Innovation Officer and Partner, Commercial, Baker McKenzie London.

Japan has seen an increase in both inbound and outbound M&A activity in recent years. According to London Stock Exchange data, inbound M&A activity involving Japan rose by 28% between 2024 and 2025, while the volume of outbound transactions grew by 9%. Over the same period, outbound deal value had increased significantly by 108%. As Japanese businesses and investors have become more engaged in cross-border transactions, they must navigate a growing range of legal and regulatory requirements in multiple jurisdictions. Against this backdrop, businesses are exploring ways to manage transaction costs while maintaining access to high-quality legal advice. One area attracting growing attention is the use of artificial intelligence (AI).

As cross-border M&A grows more complex, AI is changing the mechanics of cross-border dealmaking — from diligence to risk management — amplifying the human judgment that ultimately defines success.

Cross-border M&A has always required careful coordination across jurisdictions. But today's transactions involve overlapping regulatory regimes, digital assets and volumes of data that can overwhelm traditional diligence processes. **Nancy Hamzo**, an M&A partner at Baker McKenzie, and **Ben Allgrove**, the firm's chief innovation officer (CINO), discuss why law firms are turning to AI to manage that scale, helping deal teams process information faster while keeping human judgment at the centre of the work.

Cross-border transactions have always been complicated. What's changed in the current deal environment?

Allgrove: What we're seeing in transactions is illustrative of what's happening across the legal market more broadly. You have geopolitical tensions, technological disruption to supply chains and shifting buyer dynamics all happening at once. The result is that

deals are more complex than they used to be, and they're often more urgent because companies are trying to get ahead of regulatory or political uncertainty.

At the same time, general counsel and CFOs are under pressure to deliver outcomes faster and at lower cost. This combination of complexity and urgency is what's driving interest in technology and new delivery models across the deal process.

Hamzo: Much of our work focuses on large, multinational transactions — particularly carve-outs executed across dozens of jurisdictions. As deals grow in scale and become more multifaceted against a backdrop of rising geopolitical risk, the volume of regulatory, contractual and operational data increases exponentially. The real challenge today isn't identifying an isolated legal risk; it's understanding how regulatory exposure and diligence findings intersect across jurisdictions to influence enterprise value and overall closing risk.

“Deals are more complex than they used to be... (and) at the same time, general counsel and CFOs are under pressure to deliver outcomes faster and at lower cost. This combination...is what's driving interest in technology and new delivery models across the deal process.”

Ben Allgrove, Chief Innovation Officer, London

Where in the deal process is AI currently adding the most value?

Allgrove: If you break down a transaction into parts, the obvious areas of immediate opportunity for AI are in diligence and deal structuring. But there isn't yet an end-to-end technological solution that “does” deals. The AI silver bullet that people look for doesn't yet exist. The reality is that AI can help with parts of the process, not the whole thing. And what we're seeing is targeted use of technology in particular parts of the deal process where it can genuinely add value by enhancing the insight and diligence lawyers already apply to complex transactions.

Hamzo: As a junior associate, I spent countless hours creating comparison charts, extracting provisions from contracts and doing quick analyses across multiple jurisdictions. I remember thinking to myself: “There has to be a better way to do some of this work.” Clients don't really want to pay for manual processing — they want to pay for our analytical skills, our ability to identify risk, solve problems and guide them to a conclusion that's beneficial for the deal and for them.

Due diligence, as Ben mentioned, is often one of the largest cost drivers for clients in a transaction. AI helps us get past that initial layer of processing data to quickly analyse large numbers of contracts, flagging key issues like change-of-control restrictions or assignment clauses and synthesize internal knowledge and information across jurisdictions. That allows us to reach the risk assessment much sooner and stay focused on the strategic insight and problem-solving clients actually rely on us for.

If AI can process so much information, why can't transactions simply be standardized?

Allgrove: Every transaction has its own unique dynamics. Clients bring different risk tolerances, commercial priorities, different personalities and regulatory exposures, which means no two deals that come to us ever look the same. In carve-outs, for example, we used AI to take complicated tax slide decks and convert them into the beginnings of legal step plans: extracting the information needed to build out the documentation and actions required to implement the transaction, but it does not work out of the box for all deals. Our lawyers and computer scientists still need to close the last mile.

AI can also help with initial drafting of key transaction documents, benchmarking agreements against deal studies and identify nuances a client has insisted on in previous transactions. But these tools don't standardize and automate the transaction itself. It's about giving deal teams the ability to see the full landscape sooner: to connect issues across jurisdictions, understand how risk accumulates and give clients sharper, faster guidance. AI accelerates the analysis; the architecture of the deal — the calibration of risk, the commercial judgment, the strategic trade-offs — remains fundamentally human.

Hamzo: What we've discovered through a lot of trial and error is that it's actually quite hard to standardize transaction-related tasks, even with AI. You might get most of the way there, but you'll always need specialists dealing with the peculiarities of that deal. That's why we created our Applied AI team — a group of lawyers and technologists who work directly on client projects. Their role isn't to build products. It's to sit alongside our deal lawyers and design workflows for specific transactions. For example, on large deals where tax structures change constantly, we've built workflows that take updated structures and automatically cascade those changes through the transaction documents and work plans. But you can't simply lift that workflow and drop it onto the next deal. You take the core building blocks and then apply a custom layer on top specific to the next deal, because every transaction has its own peculiarities.

“The legal profession is about people, relationships and trust. AI is just one tool. It can accelerate the process, but responsibility for the outcome — and the judgment behind it — will always sit with the lawyers advising on the transaction.”

Nancy Hamzo, M&A Partner, Toronto

As AI becomes embedded in diligence and risk analysis, what does good governance look like? How are regulators approaching its use in legal work?

Allgrove: We start from the proposition that we need to use this technology. Our professional responsibility as lawyers is to deliver the best possible legal service at the best possible price, which means using the technology responsibly rather than ignoring it. Issues like bias in models, data protection and client confidentiality are non-negotiable, and ultimately we remain responsible for the output that comes from using these tools. That means controls such as human-in-the-loop review and quality assurance are non-negotiable.

It's also important not to frame this as a binary where people are perfect and technology is flawed. People make mistakes as well, but the difference is that law firms control how people are recruited, trained and supervised. With AI, we're using models built by external technology companies who are not willing to warrant the outcomes of their tools to the same level that law firms do, so the question becomes how risk is managed across that supply chain.

We began thinking about these questions well before the current wave of generative AI. The firm developed its first AI strategy in 2017, planning to ensure we had the skills to adopt and use new technologies as they became fit for — our — legal purposes.

Hamzo: We are still not at a point where there are uniform global rules, but the regulatory direction is unmistakable: greater scrutiny, clearer disclosure and a focus on integrity of AI assisted analysis. What's emerging is less about restricting AI and more about ensuring that its use supports fair competition, national security interests and market stability. Regulators are increasingly paying attention to transparency, explainability and accountability — how decisions are made, what inputs are used and who is responsible for the outcomes generated by AI.

Ultimately, this accountability remains with the dealmakers and advisors. Clients shift risk to us — that's part of the model, so anything we do with AI has to be thoughtful and transparent. Technology helps us work smarter and process information faster. The essence of transactional practice remains the same: applying judgment, making trade-offs and guiding clients through complexity with clarity and confidence.

The legal profession is about people, relationships and trust. AI is just one tool. It can accelerate the process, but responsibility for the outcome — and the judgment behind it — will always sit with the lawyers advising on the transaction.

As Japanese businesses and investors continue to expand internationally, questions around how AI can be used responsibly and effectively in the transaction process have become increasingly relevant. While AI is not a substitute for legal judgment, the discussion highlights its potential to help businesses and their lawyers navigate growing complexity and process information more efficiently.



*Adapted from an article originally published in collaboration with WSJ Custom Content as part of **M&A Matters**.*

From deflation to dynamism: Hiromi Yamaji on Japan's economic resurgence

Contributor: Kushal Talsania, Trainee Solicitor, Commercial, Baker McKenzie London.

On 24 June 2026, UK Japan Connect was delighted to attend a conversation between Greg Clark, Chair of The Japan Society, and Hiromi Yamaji, Group CEO of Japan Exchange Group (JPX), which operates the Tokyo Stock Exchange (TSE) and the Osaka Exchange. Hosted by Nomura International plc, the conversation focused on the challenges and opportunities facing the Japanese economy, with Mr Yamaji setting out his assessment before responding to questions from Mr Clark. Drawing on his extensive experience in Tokyo and London (including his previous roles as President and CEO of Nomura Europe Holdings plc and Head of Global Investment Banking), Mr Yamaji offered an insightful perspective of developments in Japan's equity capital markets.

The evening began with Mr Yamaji's diagnosis of the Japanese economy. He observed that, when the Nikkei 225 reached 30,000 index points in early 2021 (the first time in more than three decades), some investors resisted the temptation to celebrate. The **previous occasion** the Nikkei had traded at this level was shortly followed by the collapse of an asset-price bubble, which ushered in a prolonged period of economic stagnation. This experience had led some market participants to remain cautious about the durability of the rally.

However, the Nikkei is today trading at just under 70,000 index points. Mr Yamaji highlighted how it has been outperforming the S&P 500; that average daily trading volume has doubled in the last three years from 5 to JPY 10 trillion; and that net profits for businesses have reached a fifth consecutive year high. He emphasised that these developments should not be viewed as temporary and instead reflect changes in certain underlying conditions that support the sustainability of this new price level.

Japan's economic resurgence

Mr Yamaji highlighted Japan's emergence from more than two decades of deflation. He observed that prolonged deflation had fostered a cautious mindset among both households and businesses, encouraging the accumulation of cash rather than its deployment for investment. The rise in import prices following Russia's invasion of Ukraine helped to reverse this dynamic, contributing to a sustained period of price increases. Households have become less inclined to hold savings in low-yield bank deposits, while companies are increasingly utilising substantial cash reserves amassed during years of economic uncertainty, including the global financial crisis and the COVID-19 pandemic. Mr Yamaji pointed to record levels of share buybacks by Japanese companies as evidence of this shift in corporate behaviour, alongside growing participation by retail investors following the expansion of the Nippon Individual Savings Account (NISA).

Mr Yamaji also identified corporate governance reform as an important contributor to Japan's economic renewal. He emphasised that this was not a recent initiative, noting that efforts to improve corporate governance had been underway for more than two decades before gaining further momentum under the late Prime Minister Shinzo Abe's "three arrows" growth strategy. He pointed to the introduction of the **Stewardship Code 2014** and the **Corporate Governance Code 2015 ("Codes")**, which were designed to strengthen transparency, improve accountability, and foster greater dialogue between companies and their investors. The reforms have been associated with changes including an increase in board independence, with over 98% of TSE Prime Market companies having at least **one-third independent directors**, and the **steady decline of cross-shareholdings** (marking a steady and continued shift away from traditional *keiretsu*-style corporate structures). Mr Yamaji also highlighted the role of peer pressure among Japanese corporates, together with the TSE's practice of not publicly naming non-compliant companies, in encouraging greater adherence and support for the Codes.

Mr Yamaji also discussed the role of the TSE's Growth Market segment in supporting the next generation of listed companies. He noted that Japan typically sees around 80 to 90 IPOs each year, although the average IPO size remains relatively limited and Japan has fewer later-stage risk capital providers than markets such as the US. Against this background, he explained that JPX has been considering how to strengthen the wider start-up ecosystem and encourage companies in the growth segment of the TSE to continue expanding after listing. He noted this was one reason why the listing criteria for the Growth Market had been reviewed. From **1 March 2030**, companies listed on the Growth Market will also be required to achieve a market capitalisation of at least JPY 10 billion within five years of listing in order to remain listed, replacing the current requirement to achieve a market capitalisation of JPY 4 billion within 10 years. The TSE will further remove quantitative profit requirements for Growth Market companies that seek to transition to the more established Standard Market.

Challenges and opportunities facing Japan's economy

Mr Yamaji also reflected on some of the continuing challenges facing Japan's economy. In relation to its exchange rate against the US dollar (currently around USD 1 to JPY 161), he suggested that Japan could benefit from a stronger yen. He explained that large exporters had already moved parts of their ecosystems outside Japan to manage currency risk and therefore did not necessarily depend on a weaker yen in the way sometimes assumed. While a weaker yen can increase the value of overseas US dollar profits, Mr Yamaji also emphasised that it is potentially unhelpful for Japan where the country imports significant quantities of grain and energy.

Mr Yamaji was also asked about Japan's long-term demographic challenges. He acknowledged that Japan's population has been shrinking steadily since the financial crisis in 2008, but noted that labour shortages had initially been less visible due to high participation among women and older workers. He observed that female labour force participation is now above the OECD average, and that a significant proportion of people aged 65 to 74 remain in employment. However, he also recognised that these trends cannot fully offset the effects of a shrinking population. In that context, he pointed to Japan's increasing use of artificial intelligence, including within JPX, and to a gradual rise in immigration as potential drivers for future economic growth.

The evening closed with a discussion of Japan's relationship with the UK. Mr Yamaji described the relationship as historically mutually beneficial, noting that Japan's public image of the UK is positive and that both the public and private sectors have a role to

play in promoting further investment, identifying areas such as biotechnology as potential opportunities for closer cooperation. More broadly, he emphasised that Japan cannot respond to issues such as pandemics and geopolitical tensions alone, and that deeper cooperation with friendly countries, including the UK, is important.



Image courtesy of The Japan Society

Interview with Tokio Marine Group

Sufen Lim is the Head of International M&A Execution in the International Business Development Department at Tokio Marine Holdings, Inc. (TMHD). Sufen was kind enough to speak to UKJC and share her insights on the opportunities and challenges facing the insurance sector, leading within a Japanese multinational organisation, navigating M&A as a female leader, and fostering greater diversity, inclusion and allyship across the industry.

1. TMK's strategic positioning & market direction

TMK operates at the intersection of Japanese corporate heritage and a highly dynamic London insurance market. From your perspective, what differentiates TMK in today's international specialty insurance landscape? And as you look across EMEA, what strategic opportunities or emerging risks do you see shaping your priorities over the next few years?

In 2008, Tokio Marine Group acquired Kiln (TMK), bringing together one of the most prestigious specialist insurers in the Lloyd's market with the strength and global scale of one of the largest insurance groups in the world. The move was Tokio Marine's first international acquisition and inspired the continued international expansion of the group and recognised as one of the leading global P&C insurer.

TMK have and continue to benefit from the financial stability of its parent, especially in times of uncertainty such as Covid or large catastrophic events. Being part of a global insurer also brings together collaboration from other group companies around the world in providing more resources, technology and investments to service our customers' needs and meet protection gap. Our strong "Good Company" culture and reputation also help to attract and retain international talents in the market.

The demand for insurance arises with emerging risks such as Cyber, Artificial Intelligence (AI), datacentres, political risks, carbon credits, renewable energy, parametric given the technological advancement, geopolitical instability and strive towards sustainability. TMK and the Tokio Marine Group are well positioned to support our customers as a solutions partner beyond insurance in these emerging risks.

2. Leading within a Japanese global group

Having built a senior career within a Japanese-headquartered organisation while working primarily in the UK, what aspects of the Japanese corporate environment have most influenced your leadership style? Were there moments of cultural "translation" that proved pivotal as you navigated governance, decision-making, or change management?

When I first joined Tokio Marine Group 12 years ago from investment banking, the International business contribution to the Group's profits was less than 30%. As a result of our successful M&A and international expansion strategy, International business contribution was 68% of our Group's profits for FY 2025.

As the Group becomes more international, the risks facing the business are increasingly complex. That said, the governance and decision-making processes have also evolved over time and becoming more established in the Group, with involvement of subject matter experts / talents and a more global and diverse executive team. There remains room for improvement as we continue to minimize bureaucracy, especially if we want to become more agile in this fast-changing market environment. Even though we have

made some progress with Inclusion & Diversity (I&D) initiatives, there is certainly room for more international female Executives (five so far) at Tokio Marine Holdings, Inc.

3. Managing transformation & cultural change

TMK has undergone significant organisational evolution in recent years. From your vantage point, what initiatives – whether in leadership development, operational culture, or organisational design – have been most effective in creating a more inclusive, collaborative, and future-ready workplace?

From my perspective, effective leadership offers clear purpose, strategic direction and shared values across the organization that our employees can relate to. There is a need to foster psychological safety so employees feel valued, and that they can contribute and collaborate with each other. We can only achieve this if we create an inclusive culture where everyone can thrive. The firm should also support employees by enabling the use of AI tools, educating and understanding how AI affects workforce skills and the skills for the future. Insurance is a people business after all, where relationships remain key and being there for our customers remain at the heart and core to who we are.

4. Supporting women in Financial Services & Insurance

Insurance remains an industry in which women, especially women of colour, are underrepresented at senior levels. What types of interventions or support structures have you found genuinely impactful in helping talented women progress – either at TMK or across the financial services sector more broadly?

Your observations are true that I&D initiatives place less emphasis on the cross-over of I&D traits. Some useful interventions include:

- **Tone from the Top:** are our leadership committed to support and sponsor women into leadership positions?
- **Role modelling:** do we have representation amongst leaders that employees can relate to, aspire to and can learn from as role models?
- **Leadership training programs:** do we identify talents with key characteristics / potential in addition to skills, provide the right opportunities and support their career development journey?
- **Recruitment:** do we hire and retain adequately for the pipeline to leadership? Are we always looking for the same or diversity in thoughts and skills?
- **I&D targets:** some companies do commit to certain targets compared to market benchmark. That said, most targets I have seen in Financial Services are still way off where we should be if we truly believe in equality.

5. Advice for the rising generation of female leaders

For a young woman beginning her career in a Japanese multinational today, what guidance would you offer on navigating complex organisational cultures, building credibility early, and positioning herself for long-term success?

I'd advise these individuals to have confidence in their abilities to make meaningful contributions in their daily roles and responsibilities. Continuous learning, self-challenge, and pursuing new opportunities are essential for broadening one's perspective. Rather than waiting to feel fully prepared, each step should be approached as a valuable opportunity for career development. Embrace failure and take lessons learnt in building confidence for the next challenge. Do not assume everything will be smooth sailing in your career, but Never Give Up as this builds Resilience.

6. Building effective allyship in a Japanese corporate context

From your experience, what does meaningful allyship from male leaders look like in practice? And are there specific behaviours or organisational signals that make the biggest difference in accelerating gender equity within Japanese corporates?

I am fortunate and grateful to have the sponsorship from male allies. They are leaders who sees the value in you beyond your gender / ethnicity characteristics, but in what you bring from the diverse perspectives and experiences. They truly believe in the diversity of thoughts in driving innovation and creating an inclusive workplace.

Given the consensus driven culture in a Japanese corporate, having more international female voices at the top and across the industry will certainly help to accelerate gender equity.

7. Navigating M&A as a female leader in a traditionally male-dominated space

Given your senior role and exposure to transactions, what challenges have you encountered working on or around M&A activity as a woman in financial services? Have you seen attitudes, behaviours, or decision making dynamics change over the course of your career — and what still needs to shift for women to be fully visible and influential in M&A driven environments?

When I started in M&A decades ago, it was a “boys club” — and largely still is. As a woman and minority, resilience and self-advocacy were crucial. Earning respect through relationships took extra effort, and the long-lasting trust which reinforces my credibility makes me proud of where I am today. Even though financial services now have more women leaders than before, making role modelling, mentorship, and mutual support increasingly vital for success in this industry.



Sufen Lim, Head of International M&A Execution in the International Business Development Department at Tokio Marine Holdings.

The FT Nikkei UK Ekiden Corporate Trophy Unveiling

Contributor: Tomoko Sasaki, Vice Chair of UK Japan Connect and Senior Immigration Specialist, Baker McKenzie London.

It was a genuine pleasure to attend the FT Nikkei UK Ekiden Corporate Trophy Unveiling on 2 June 2026, hosted with great style by LINLEY. I was delighted to be there alongside fellow UK Japan Connect member Jack Horrobin (pictured together on the night). The evening brought together familiar faces and new connections from across government, industry, business, the arts and the running community — a fitting mix for an event that has become a real symbol of UK–Japan friendship.

One of the highlights was learning the story behind this year's trophy (the Kanakuri Cup), how its materials were sourced and the history behind its name. Details like these gave the trophy a real sense of heritage, capturing exactly the spirit that UK Ekiden is built on.

The third edition of UK Ekiden went on to be a fantastic success, with the Japan Society proudly represented on the course by runners Darren Goff and Claire Weaver. The race continues to build real momentum, bringing people and organisations from both the UK and Japan closer together. None of that would have been possible without Anna Dingley, whose energy and vision were felt throughout the evening and the event itself. Heartfelt thanks, Anna, for everything you brought to this year's race — and every good wish for an equally memorable fourth edition next year.

To find out more about this growing initiative, visit ukekiden.com.



The British-Japanese APPG Summer Reception 2026

Contributor: James Heller, Chair of UK Japan Connect and Partner, Baker McKenzie London

On 16 July 2026, I had the pleasure of attending the British-Japanese All-Party Parliamentary Group's (APPG) Summer Reception 2026.

The reception brought together Parliamentarians and representatives from business, government, and cultural organisations to recognise and strengthen the longstanding relationship between the UK and Japan. The event featured insightful speeches from His Excellency Ambassador Hiroshi Suzuki, Minister Seema Malhotra (Minister for Equalities), Ms Corin Robertson CMG (the United Kingdom's Ambassador-Designate to Japan), and Mr Keisaku Sano (Group Chair of JEIB), who each reflected on the importance of continued cooperation between our respective countries.

The reception was a great opportunity to reconnect with many champions of the UK-Japan relationship, including Ambassador Suzuki (who is quickly becoming a social-media celebrity thanks to his engaging online content travelling the UK with Paddington Bear). It was also a pleasure to spend some time with Ms Robertson and David Taylor MP, the UK's recently appointed Trade Envoy to Japan, both of whom we hope to feature in upcoming editions of Nexus.

We look forward to attending future APPG events and continuing the conversation with those involved in the UK-Japan relationship.



In brief

ベーカーマッケンジーの UK Japan コネクト(UKJC)のオンライン情報、Nexus (ネクサス)2026 年 7 月号をご覧くださいありがとうございます。過去のニュースレターは、[こちら](#)からご覧いただけます。

本号では、ベーカーマッケンジーの Nancy Hamzo と Ben Allgrove が人工知能 (AI) がクロスボーダーM&Aの実務にもたらす変化について考察した記事をご紹介します。日本企業によるM&Aが活発化する中、デューデリジェンスの効率化をはじめ、複雑化する取引への対応を支援するAIの活用可能性について取り上げています。また、Nomura International plc 主催のイベントにおいて、株式会社日本取引所グループ CEO の山道裕己氏が示した、日本経済の再興やコーポレートガバナンス改革、今後の成長見通しに関する見解をご紹介します。さらに、東京海上ホールディングス株式会社の Sufen Lim 氏とのインタビューでは、日本の多国籍企業におけるリーダーシップ、女性リーダーとしてM&Aに携わった経験、日本企業におけるアライシップ (Alllyship) 及びジェンダー平等の推進についてお話を伺いました。

皆様からのご意見、ご感想及び掲載するテーマのご要望等をお待ちしております。また、ご質問等ございましたら、弊所の担当メンバーまでお気軽にお知らせください。

In this issue

M&AにおけるAIの活用: 迅速な分析、鋭い洞察、新たな規制上の課題

デフレからダイナミズムへ: 山道裕己氏が語る日本経済の再興

東京海上ホールディングス株式会社の Sufen Lim 氏とのインタビュー

FT 日経 UK 駅伝のトロフィーお披露目イベント

英日 APPG (議員連盟) サマーレセプション 2026

M&AにおけるAIの活用: 迅速な分析、鋭い洞察、新たな規制上の課題

寄稿者: Nancy Hamzo (ベーカーマッケンジー トロントオフィス、パートナー、M&A) 及び Ben Allgrove (ベーカーマッケンジー ロンドンオフィス、Chief Innovation Officer 兼 パートナー、コマーシャル)

近年、日本ではインバウンド及びアウトバウンドのM&Aが活発化しています。London Stock Exchange のデータによれば、日本に関連するインバウンドM&Aは2024年から2025年にかけて28%増、アウトバウンド取引件数も9%増となっています。さらに、アウトバウンド取引額は同期間に108%と大幅な伸びを記録しています。日本企業や投資家がクロスボーダー取引への関与を一層深める中、複数の法域にまたがる法務・規制上の課題への対応がこれまで以上に重要になっています。こうした状況を背景に、企業は質の高い法的アドバイスを得つつ取引コストの最適化を図る方法を模索しており、その手段の一つとして人工知能 (AI) の活用が目まぐるしく集まっています。

クロスボーダーM&Aがますます複雑化する中、AIはデューデリジェンスからリスク管理に至るまで、取引実務の在り方を大きく変えつつあります。一方で、取引の成否を最終的に左右するのは今なお人間の判断であり、AIはその判断を補完し、強化する役割を担っています。

クロスボーダーM&Aでは、これまでも各国の法制度や規制への対応を含め、綿密な調整が求められてきました。しかし近年では、複数の規制体系が重なり合い、デジタル資産や膨大なデータを扱う場面が増え、従来のデューデリジェンス手法だけでは対応が難しくなっています。ベーカーマッケンジーのM&Aパートナーである **Nancy Hamzo** と、Chief Innovation Officer (CINO) の **Ben Allgrove** は、こうした環境変化を背景に、法律事務所がAIをどのように活用しているのかについて解説します。AIは、大量の情報を迅速に処理することでディールチームの業務をサポートする一方、最終的な判断は引き続き人間が担っています。

クロスボーダー取引はもともと複雑ですが、現在の取引環境では何が変化しているのでしょうか。

Allgrove: 現在の取引環境は、リーガルマーケット全体で起きている変化を象徴しています。地政学的な緊張、サプライチェーンを揺るがす技術革新、そして買い手側の行動変化が同時進行で起きている。その結果、案件は以前より複雑化しており、企業が規制や政治をめぐる不確実性に先手を打とうとするため、より迅速な対応が求められるようになっています。

一方で、法務責任者 (General Counsel) や CFO には、より短期間かつ低コストで成果を上げることが求められています。こうした「複雑性」と「スピード要求」の組み合わせが、ディールプロセス全体におけるテクノロジー活用や新たなサービス提供モデルへの関心を高めているのです。

Hamzo: 私たちが手掛ける案件の多くは、数十の法域にまたがるカーブアウト案件をはじめとする大規模なクロスボーダー取引です。地政学的リスクの高まりを背景に取引の複雑性が増すにつれて、規制、契約、オペレーションに関するデータ量も飛躍的に増加しています。現在の本当の課題は、単独の法的リスクを見い出すことではありません。各法域における規制上のリスクやデューデリジェンスの結果がどのように相互に関連し、企業価値やクロージングリスク全体に影響を及ぼすのかを理解することにあります。

「案件は以前よりも複雑化している一方で、法務責任者や CFO には、より短期間かつ低コストで成果を出すことが求められています。この複雑性と緊急性の組み合わせが、取引プロセス全体においてテクノロジーや新たなサービス提供モデルへの関心を高めています。」

Ben Allgrove、Chief Innovation Officer、ペーカーマッケンジー ロンドンオフィス

現在、AI は取引プロセスのどの部分で最も大きな価値を生み出していますか。

Allgrove: 取引をいくつかの工程に分解して考えると、AI の活用余地が最も大きいのは、デューデリジェンスとストラクチャリングの領域です。しかし、現時点で取引全体を最初から最後まで完結させるような技術は存在していません。多くの人が思い描くような、全てを解決してくれる魔法のような AI は、まだ実現していないのです。実際には、AI は取引プロセスの特定の場面で活用され、弁護士が従来から行ってきた分析や検証を補完・強化することで、より大きな付加価値を生み出しています。

Hamzo: 若手弁護士だった頃、私は比較表の作成や契約条項の抽出、複数の法域にまたがる簡易分析に膨大な時間を費やしていました。そのたびに、「もっと効率的なやり方があるはずだ」と感じていたことを覚えています。クライアントが対価を支払うのは、単純な事務処理のためではありません。私たちの分析力やリスクを見極める力、問題解決能力、そして取引とクライアント双方にとって最善の結果へ導く判断力にこそ価値を見出しているのです。

Ben が述べたように、デューデリジェンスは取引における主要なコスト要因の一つです。AI を活用することで、大量の契約書を迅速に分析し、COC 条項（チェンジ・オブ・コントロール条項）や譲渡制限条項といった重要事項を抽出できます。また、複数法域にまたがる知見や情報を横断的に整理することも可能です。その結果、より早い段階でリスク評価に着手できるようになり、クライアントが真に求める戦略的な助言や問題解決に集中することができます。

AI がこれほど多くの情報を処理できるのであれば、取引そのものを標準化することはできないのでしょうか。

Allgrove: 全ての取引には固有の事情があります。クライアントごとにリスク許容度や事業上の優先事項、企業文化、規制上の論点が異なるため、同じ案件は一つとしてありません。例えばカーブアウト案件では、複雑な税務資料を AI で分析し、取引実行に向けたステッププランの作成に活用したことがあります。取引実行に必要な文書やアクションを組み立てるための情報を抽出できましたが、そのまま全ての案件に適用できるわけではありません。最後に必要となる調整や判断は、依然として弁護士やコンピューターサイエンティストが担っています。

AI は主要な取引文書の初稿作成や、過去案件との比較分析、クライアントが過去の取引で重視した論点の把握等にも活用できます。しかし、AI によって取引そのものが自動化・標準化されるわけではありません。重要なのは、より早い段階で取引の全体像を把握できるようになることです。法域をまたぐ論点の関連性を理解し、リスクがどのように蓄積するかを把握することで、より迅速かつ確かな助言をクライアントに提供できるようになります。AI が加速するのは分析プロセスであり、リスクの調整やビジネス上の判断、戦略的な意思決定といった取引の根幹部分は、依然として人間が担う領域です。

Hamzo: 私たちは試行錯誤を重ねる中で、AI を活用しても取引関連業務を完全に標準化することは容易ではないと実感してきました。大部分を自動化できたとしても、最終的には案件固有の事情に対応する専門家の関与が欠かせません。そこで私たちは、クライアント案件に直接関わる弁護士と技術者が構成される「Applied AI チーム」を立ち上げました。彼らの役割は製品開発ではなく、ディールチームと連携しながら、個々の取引に合わせたワークフローを設計することです。例えば、大規模案件で税務ストラクチャーが頻繁に変更される場合には、更新後のストラクチャーを取引文書や作業計画へ自動的に反映する仕組みを構築しています。しかし、そのワークフローをそのまま次の案件に適用できるわけではありません。全ての取引には固有の事情があるため、共通する基盤は活用できても、各案件の特性に応じた調整やカスタマイズが必要になります。

「法律実務の本質は、人とのつながりと信頼にあります。AI はあくまで一つのツールに過ぎません。プロセスを加速させることはできますが、その結果に対する責任と判断は、常に取引を助言する弁護士が担うことになります。」

Nancy Hamzo、M&A パートナー、ペーカーマッケンジー トロントオフィス

AI がデューデリジェンスやリスク分析に組み込まれる中、適切なガバナンスとはどのようなものでしょうか。また、規制当局は法務業務におけるAI 活用をどのように捉えているのでしょうか。

Allgrove: 私たちは、AI を活用していくことが不可欠だと考えています。弁護士としての責務は、質の高いリーガルサービス、適正なコストで提供することです。そのためには、AI を避けるのではなく、責任を持って活用することが求められます。モデルのバイアスやデータ保護、クライアントの機密保持といった問題は常に考慮しなければなりません。また、AI を活用して得られた成果物について最終的な責任を負うのは弁護士です。そのため、人によるレビューや品質管理を担保する体制は欠かせません。

また、人間は完璧で AI は不完全だという単純な見方は適切ではありません。人間もまた間違いを犯します。ただし、法律事務所は人材の採用・教育・監督を自ら管理しています。一方で AI モデルは外部のテクノロジー企業によって開発されており、法律事務所と同じレベルで結果に対する責任を負うわけではありません。したがって、AI を取り巻くサプライチェーン全体でどのようにリスクを管理するかが重要になります。

私たちは、現在の生成 AI ブームが到来する以前から、こうした課題について検討を重ねてきました。ペーカーマッケンジーでは 2017 年に最初の AI 戦略を策定し、新たなテクノロジーが法律実務で活用できる段階に達した際に適切に取り入れられるよう、必要な知識やスキルの整備を進めてきました。

Hamzo: 現時点では、AI に関する統一的なグローバルルールが整備されているわけではありません。しかし規制の方向性は明確です。監督の強化、透明性の高い情報開示、AI 活用による分析の信頼性確保に重点が置かれています。今後の規制は、AI 利用そのものを制限するというよりも、公正な競争や国家安全保障、市場の安定性に資する形で利用されることを確保する方向に進むと考えられます。規制当局が重視しているのは、透明性、説明可能性、説明責任です。つまり、どのような判断がなされ、どのような情報が用いられ、誰が AI の成果物の結果に責任を負うのかという点です。

最終的な責任は、ディールメーカーやアドバイザーにあります。クライアントは一定のリスクを私たちに委ねており、それはリーガルサービスの本質的な要素の一つです。そのため、AI を活用する場合には、慎重かつ透明性の高い対応が必要です。テクノロジーによって、より効率的に、より迅速に情報を処理できるようになります。しかし、取引実務の本質は変わりません。判断を下し、利害を調整し、複雑な状況の中でクライアントを導くことこそが、私たちの役割です。

法律実務の本質は、人と人との関係、そして信頼にあります。AI はあくまで一つのツールにすぎません。プロセスを加速することはできますが、その結果に対する責任と判断は、常に取引を助言する弁護士が担うことになります。

日本企業や投資家による海外展開が今後も進む中、取引プロセスにおいて AI をいかに適切かつ効果的に活用するかというテーマの重要性はますます高まっています。AI は法的判断に代わるものではありません。しかし、対談の中で触れたように、AI が複雑化するクロスボーダー取引への対応を支援し、企業やそのアドバイザーが膨大な情報をより効率的に処理するための有力な手段となる可能性を秘めています。



本記事は、WSJ Custom Content との共同企画のもと「M&A Matters」に掲載された記事を、一部編集のうえ掲載しています。

デフレからダイナミズムへ：山道裕己氏が語る日本経済の再興

寄稿者：Kushal Talsania（ペーカーマッケンジー ロンドンオフィス、トレーニー・ソリシター、コマーシャル）

2026 年 6 月 24 日、UK Japan コネクトは、ジャパンソサエティ会長の Greg Clark 氏と、株式会社日本取引所グループ（以下、「JPX」）CEO の山道裕己氏による対談イベントに参加しました。JPX は、東京証券取引所（以下、「TSE」）及び大阪取引所を運営しています。Nomura International plc 主催の本イベントでは、日本経済が直面する課題と機会をテーマに、山道氏による講演に続き、Clark 氏との対談が行われました。Nomura Europe Holdings plc の社長兼 CEO やグローバル投資銀行部門長を歴任する等、東京とロンドンの双方で豊富な経験を有する山道氏は、日本の株式資本市場の動向について解説しました。

イベントは、山道氏による日本経済の現状分析から始まりました。同氏は、2021 年初頭に日経平均株価が 30,000 ポイントに達した際（30 年以上ぶりの水準）、一部の投資家が慎重な見方を崩さなかったことに言及しました。前回、日経平均株価がこの水準に達した後は資産価格バブルが崩壊し、その後長期にわたる経済停滞が続きました。この経験から、市場では今回の上昇局面がどこまで持続するのかを慎重に見極めようとする見方もありました。

しかし、現在の日経平均株価は 70,000 ポイント弱で推移しています。山道氏は、日経平均株価が S&P 500 を上回るパフォーマンスを示していることに加え、1 日平均売買代金が過去 3 年間で 5 兆円から 10 兆円へと倍増し、企業の純利益が 5 年連続で過去最高を更新していることを強調しました。こうした動きは一時的な現象ではなく、新たな株価水準の持続性を支える条件の変化を反映しているとの見解を示しました。

日本経済の再興

山道氏は、日本が 20 年以上に及ぶデフレから脱却しつつあることを強調しました。長引くデフレにより、家計や企業には慎重な姿勢が定着し、資金は投資に回されるよりも手元に留保される傾向が続いてきました。ロシアによるウクライナ侵攻後の輸入価格の上昇がその流れを変え、持続的な物価上昇を後押ししました。家計は低金利の銀行預金に資金を置いておくことに以前ほど積極

的ではなくなり、企業も世界金融危機やCOVID-19 パンデミック等、不確実性の高い時期に積み上げてきた手元資金を活用する動きが見られます。山道氏は、こうした企業行動の変化を示す例として、日本企業による過去最高水準の自社株買いを挙げ、Nippon Individual Savings Account (NISA) の拡充を受けて個人投資家の市場参加が広がっている点にも言及しました。

また、コーポレートガバナンス改革は、日本経済の再生を支える重要な要素の一つであるとの考えが示されました。コーポレートガバナンスの改善に向けた取組は 20 年以上前から続けられており、その後、故安倍晋三首相の「三本の矢」成長戦略の下で勢いを増したと説明されました。加えて、透明性の向上、説明責任の強化、企業と投資家との対話促進を目的として導入された **Stewardship Code 2014** 及び **Corporate Governance Code 2015** (総称して「コード」) にも言及がありました。これらの改革は、取締役会の独立性向上をはじめとする変化につながっており、TSE プライム市場上場企業の 98% 超が少なくとも **3 分の 1 の独立取締役** を擁しています。また、**持ち合い株式の着実な減少** も見られ、従来の系列型企业構造からの継続的な移行が進んでいます。さらに、日本企業間の同業他社を意識した動きや、TSE がコードを遵守していない企業名を公表しない運用が、コードの浸透と定着を後押ししているとの見方を示しました。

また、山道氏は、次世代の上場企業を支えるTSE グロース市場の役割についても言及しました。日本では通常、年間 80~90 件程度の IPO が実施されているものの、平均的なIPO 規模は比較的小さく、米国のような市場と比べてレイターステージのリスクマネーの供給も限られていると指摘しました。こうした背景を踏まえ、JPX ではスタートアップ・エコシステム全体の強化に加え、TSE グロース市場上場企業が上場後も成長を遂げられる環境づくりを検討してきたと説明しました。グロース市場の上場基準の見直しも、その一環として位置づけられています。**2030 年 3 月 1 日**以降、グロース市場上場企業は、現在の「上場後 10 年以内に時価総額 40 億円以上」という要件に代わり、「上場後 5 年以内に時価総額 100 億円以上」を満たすことが上場維持要件として求められます。また、TSE は、グロース市場上場企業がより成熟したスタンダード市場へ移行する際の定量的な利益要件を撤廃する予定です。

日本経済が直面する課題と機会

山道氏は、日本経済が依然として直面する課題についても論じました。対米ドルの為替相場(現在は 1 米ドル=約 161 円)に関しては、日本にとって円高がプラスに働く可能性があるとの指摘しました。大手輸出企業は、為替リスクへの対応として、生産・事業の一部を海外に移しており、一般に考えられているほど円安への依存度は高くないと説明しました。また、円安は海外で得た米ドル建て収益の価値を押し上げる一方、穀物やエネルギーを多く輸入する日本にとっては、必ずしも望ましいものではないとの見方を示しました。

また、日本の長期的な人口動態上の課題に関する質問に対し、2008 年の金融危機以降、日本の人口が着実に減少していることを認める一方で、女性や高齢者の高い労働参加率により、労働力不足の影響は一定程度抑えられてきたと説明しました。現在、女性の労働参加率は OECD 平均を上回っており、65 歳から 74 歳までの多くの人々が就業を続けています。もっとも、こうした傾向だけでは人口減少の影響を完全に補うことはできないとの認識も示しました。その上で、JPX における活用を含め、日本で AI の利用が拡大していることや、移民の受け入れが徐々に進んでいることを、今後の経済成長を支える可能性のある要因として挙げました。

対談の締めくくりでは、日本と英国の関係についても議論が交わされました。山道氏は、両国関係を歴史的に相互に有益なものと位置付け、日本における英国のイメージは良好であり、さらなる投資促進に向けて官民双方が果たすべき役割があると述べました。特にバイオテクノロジー分野をはじめとする領域において、さらなる協力の可能性があると指摘しました。さらに、パンデミックや地政学的緊張といった課題に日本が単独で対処することは難しく、英国を含む友好国との連携を一層強化していくことが重要であると強調しました。



画像提供: ジャパンソサエティ

東京海上ホールディングス株式会社の Sufen Lim 氏とのインタビュー

Sufen Lim 氏は、東京海上ホールディングスの International Business Development 部において、International M&A Execution のヘッドを務めています。UK Japan コネクトのインタビューでは、保険業界にとっての機会や課題、日本の多国籍企業におけるリーダーシップ、女性リーダーとして M&A に携わった経験、そして業界全体におけるダイバーシティ、インクルージョン及びアライシップ (Allyship) の推進についてお話を伺いました。

1. 東京海上ホールディングスの戦略的位置付けと市場の方向性

Q: 東京海上ホールディングスは、日本企業としての伝統とダイナミックなロンドン保険市場の双方に根差した事業を展開しています。現在の国際スペシャルティ保険市場において、貴社ならではの強みはどこにあるとお考えですか。また、EMEA 地域において、今後数年間で注目すべき機会や新たなリスクにはどのようなものがあるのでしょうか。

2008 年、東京海上グループは Kiln を買収しました。これは、ロイズ市場を代表するスペシャルティ保険会社の一つと、世界有数の保険グループの強みと規模を結びつける画期的な案件でした。本買収は東京海上にとって初の海外買収であり、その後のグループの国際展開を加速させ、現在のグローバルな損害保険グループとしての地位を築く礎となりました。

当社は、COVID-19 や大規模自然災害等、不確実性の高い局面においても、親会社の強固な財務基盤の恩恵を受けてきました。グローバル保険グループの一員であることから、世界各地のグループ会社との連携を通じて、豊富なリソースやテクノロジー、投資を活用しながら、お客様のニーズに応え、保障ギャップの解消に取り組むことができます。また、「Good Company」という企業文化と高い評判は、国際的な人材の獲得・定着にも大きく寄与しています。

近年は、技術革新や地政学的リスクの高まりに加え、サステナビリティへの関心の高まりを背景に、サイバー、AI、データセンター、政治リスク、カーボンクレジット、再生可能エネルギー、パラメトリック保険といった新たなリスク領域が拡大しています。東京海上グループは、こうした分野において、単なる保険提供者にとどまらず、ソリューション・パートナーとしてお客様を支援できる立場にあると考えています。

2. グローバル企業としての東京海上におけるリーダーシップ

Q: 日本に本社を置くグローバル企業でキャリアを築かれてきた中で、ご自身のリーダーシップに最も影響を与えた日本企業ならではの特徴は何でしょうか。また、ガバナンスや意思決定、変革の推進において、「文化の橋渡し」が重要な役割を果たした経験はありますか。

私が投資銀行から東京海上グループへ転じた 12 年前、グループ利益に占める海外事業の割合は 30% 未満でした。しかし、M&A と国際展開戦略の成果により、2025 年度には海外事業の利益貢献割合が 68% に達しています。

グループの国際化が進むにつれて、事業を取り巻くリスクはより複雑になっています。一方で、専門知識を持つ人材の登用や、よりグローバルで多様性に富んだ経営陣の形成を通じて、ガバナンスや意思決定プロセスも着実に進化してきました。

もっとも、急速に変化する市場環境の中で機動力を高めるためには、さらなる改善が必要だと考えています。特に、組織内の手続きをできる限り簡素化していく必要があります。また、インクルージョン & ダイバーシティ (I&D) の取組には着実な進展が見られるものの、東京海上ホールディングスでは現在 5 名の国際的な女性エグゼクティブが活躍しており、今後さらにこうした人材の層が広がっていく余地があると感じています。

3. 変革と組織文化のマネジメント

Q: 近年、貴社は大きな組織変革が進められてきました。リーダーシップ開発、企業文化、組織設計といった観点から、よりインクルーシブで協働的かつ将来を見据えた職場づくりに最も効果的だった取組は何でしょうか。

私の考える優れたリーダーシップとは、従業員が共感できる明確な目的や戦略的方向性、共通の価値観を示すことです。また、従業員一人ひとりが尊重されていると感じ、互いに貢献し協力できるよう、心理的安全性を確保することも不可欠です。

そのためには、誰もが能力を発揮できるインクルーシブな企業文化を育む必要があります。また、企業は AI ツールの活用を促進するとともに、AI が求められるスキルや将来の働き方にどのような影響を与えるかについて、従業員の理解を深める支援を行うべきだと考えています。

保険業は本質的に信頼関係によって成り立つ事業です。お客様に寄り添う姿勢こそが私たちの存在意義の中心にあります。

4. 金融サービス・保険業界における女性活躍の推進

Q: 保険業界では、特に有色人種の女性が上級職に十分に参画できていない現状があります。東京海上ホールディングス、あるいは金融サービス業界全体を通じて、有能な女性がキャリアを伸ばしていくうえで効果的だった施策や支援にはどのようなものがありますか。

ご指摘のとおり、I&D 施策では、多様な属性を併せ持つ人材への支援が十分でない場合があります。組織として取り組むべき重要なポイントとして、以下が挙げられます。

- **経営層のコミットメント (Tone from the Top)** : 経営陣は、女性が管理職に就くことを支援し、後押ししているでしょうか。
- **ロールモデルの存在 (Role Modelling)** : 従業員が共感し、目標とし、学ぶことのできる多様なリーダーがいるでしょうか。
- **リーダーシップ育成プログラム (Leadership Training Programs)** : スキルだけでなく資質や将来性にも着目し、適切な機会と成長支援を提供できているでしょうか。
- **採用 (Recruitment)** : 将来のリーダー候補となる人材を十分に採用・育成できているでしょうか。また、多様な視点やスキルを持つ人材を積極的に受け入れているでしょうか。
- **I&D 目標 (I&D Targets)** : 具体的な目標掲げる企業も増えていますが、真に平等を目指すのであれば、多くの金融機関における現状の目標水準は依然として十分とは言えません。

5. 次世代の女性リーダーへのアドバイス

Q: 日本のグローバル企業でキャリアをスタートしたばかりの若い女性に向けて、複雑な組織文化の中で信頼を築き、長期的な成功をつかむためのアドバイスはありますか。

まずは、自らの役割の中で価値ある貢献ができるという自信を持っていただきたいと思います。学び続けること、自らに挑戦すること、そして新たな機会に積極的に手を挙げることは、視野を広げる上で欠かせません。

十分な準備が整うまで待つのではなく、一つひとつの経験を成長の機会として捉えることが大切です。失敗を恐れず、そこから学びを得ることで、次の挑戦への自信につながります。

キャリアが常に順調に進むとは限りません。しかし、どのような時も諦めずに挑戦を続けることが大切です。そうした経験の積み重ねが、レジリエンスを育むと思います。

6. 日本企業における実効的なアライシップの実現

Q: ご自身の経験を踏まえ、男性リーダーによる実効的なアライシップとはどのようなものだとお考えですか。また、日本企業におけるジェンダー平等の推進に向けて、特に大きな影響を与える行動や組織的な取組は何でしょうか。

私は幸運にも、男性の支援者 (Ally) から支援を得る機会に恵まれてきました。彼らは、性別や人種といった属性だけで人を判断するのではなく、多様な経験や視点がもたらす価値を正に評価してくれるリーダーです。

また、多様な考え方こそがイノベーションを促進し、よりインクルーシブな組織づくりにつながると信じています。

日本企業には合意形成を重視する文化があります。そのため、経営層や業界全体において、国際的なバックグラウンドを持つ女性の👉がより反映されることが、ジェンダー平等の推進を後押しすると考えています。

7. 伝統的に男性中心とされてきたM&A 領域でのキャリア形成

Q: 金融業界において女性としてM&A 案件に携わる中で、どのような課題に直面してきましたか。また、この分野で女性がより大きな影響力を持つためには、今後どのような変化が必要だとお考えですか。

私が数十年前に M&A の世界に足を踏み入れた頃、それはいわゆる男性たちの閉じた世界 (いわゆる「Boys' Club」) の世界であり、その傾向は現在もなお残っています。女性でありマイノリティでもある私にとって、レジリエンスと自らの価値を発信する力が不可欠でした。

信頼関係を築き、周囲から認められるためには人一倍努力が必要でしたが、長年にわたって培ってきた信頼が、私にとって大きな財産であり、現在の評価と自信につながっています。

金融業界では以前に比べて女性リーダーが増えてきたものの、この業界でさらに活躍するためには、ロールモデルの存在、メンタリング、互いに支え合うコミュニティの重要性がこれまで以上に高まっていると感じています。



Sufen Lim 氏(東京海上ホールディングス International Business Development 部、International M&A Execution ヘッド)

FT 日経 UK 駅伝の トロフィーお披露目イベント

寄稿者: 佐々木知子(ベーカーマッケンジー ロンドンオフィス、UK Japan コネクト Vice Chair 兼 シニア・イミグレーション・スペシャリスト)

2026 年 6 月 2 日、LINLEY にて開催された FT 日経 UK 駅伝のトロフィーお披露目イベントに、UK Japan コネクトのメンバーである 佐々木知子と Jack Horrobin が参加しました。日英友好の象徴として定着しつつある本イベントには、政府、産業界、ビジネス界、芸術界、ランニングコミュニティから多彩な顔ぶれが集まり、交流を深める貴重な機会となりました。

特に印象的だったのは、今年のトロフィー「金栗カップ(Kanakuri Cup)」に込められたストーリーや使用された素材の調達背景、そして名称にまつわる歴史について学べたことです。トロフィーの細部にまで込められた作り手の思いからは、UK 駅伝の精神が色濃く感じられました。

第 3 回となる UK 駅伝は盛況のうちに開催され、ジャパンソサエティからは Darren Goff 氏と Claire Weaver 氏がランナーとして参加しました。本大会は年々存在感を増し、英国と日本の人々、そして組織を結び付ける架け橋としての役割を果たしています。こうした発展の背景には、Anna Dingley 氏の情熱とビジョンがあります。その存在感とリーダーシップは、お披露目イベントの場でも大会当日でも随所に感じられました。今年の大会を成功に導いてくださったことに心より感謝申し上げます。来年の第 4 回大会も、多くの人々にとって記憶に残る素晴らしい大会となることを願っています。

UK 駅伝に関する詳細は、ukekiden.com をご覧ください。



英日 APPG(議員連盟)サマーレセプション 2026

寄稿者: James Heller(ベーカーマッケンジー ロンドンオフィス、UK Japan コネクト Chair、パートナー)

2026 年 7 月 16 日、英日議員連盟(British-Japanese All-Party Parliamentary Group、以下「APPG」)主催の「サマーレセプション 2026」に、UK Japan コネクト Chair である James Heller が参加しました。

本レセプションには、英国議会関係者をはじめ、企業、政府機関、日英交流に携わる各種団体の代表者が参加し、長年にわたる両国の友好関係を祝うとともに、さらなる関係強化に向けた交流が行われました。当日は、駐英国日本国大使の鈴木浩氏、平等担当大臣の Seema Malhotra 氏、駐日英国大使に就任予定の Corin Robertson 氏、ならびに J.E.I.S グループ(英国を拠点とする日系保

陰ブローカーグループ)会長の佐野圭作氏によるスピーチが行われ、日英両国が今後も緊密に連携していく重要性について、それぞれの視点から語られました。

今回のレセプションは、日英関係の発展に尽力されている多くの関係者と再会し、親睦を深める貴重な機会となりました。なかでも、人気キャラクター「くまのパディントン」のぬいぐるみとともに英国各地を訪問する様子をSNSで紹介し、親しみやすい人柄で注目を集めている鈴木大使とも再びお会いできて光栄でした。また、駐日英国大使就任予定の Robertson 氏や、日本担当の英国貿易特使に新たに任命された下院議員の David Taylor 氏とお話する機会に恵まれました。お二人にも、今後の Nexus でお話を伺える機会があればと思っています。

今後も APPG の活動に参画し、日英関係に携わる皆さまとの交流を深めてまいります。



Contact Us



James Heller
Partner
james.heller@bakermckenzie.com



Dominic Sharman
Partner
dominic.sharman@bakermckenzie.com



Tomoko Sasaki
Senior Immigration Specialist
tomoko.sasaki@bakermckenzie.com

© 2026 Baker & McKenzie. **Ownership:** This site (Site) is a proprietary resource owned exclusively by Baker McKenzie (meaning Baker & McKenzie International and its member firms, including Baker & McKenzie LLP). Use of this site does not of itself create a contractual relationship, nor any attorney/client relationship, between Baker McKenzie and any person. **Non-reliance and exclusion:** All information on this Site is of general comment and for informational purposes only and may not reflect the most current legal and regulatory developments. All summaries of the laws, regulation and practice are subject to change. The information on this Site is not offered as legal or any other advice on any particular matter, whether it be legal, procedural or otherwise. It is not intended to be a substitute for reference to (and compliance with) the detailed provisions of applicable laws, rules, regulations or forms. Legal advice should always be sought before taking any action or refraining from taking any action based on any information provided in this Site. Baker McKenzie, the editors and the contributing authors do not guarantee the accuracy of the contents and expressly disclaim any and all liability to any person in respect of the consequences of anything done or permitted to be done or omitted to be done wholly or partly in reliance upon the whole or any part of the contents of this Site. **Attorney Advertising:** This Site may qualify as "Attorney Advertising" requiring notice in some jurisdictions. To the extent that this Site may qualify as Attorney Advertising, PRIOR RESULTS DO NOT GUARANTEE A SIMILAR OUTCOME. All rights reserved. The content of the Site is protected under international copyright conventions. Reproduction of the content of this Site without express written authorization is strictly prohibited.

