

2024  
Vol. 38

KYOSO

# 共創

IGPI Report

## 地経学的リスクへの感度を高めよ- いま日本企業に求められる対応

- 鈴木 一人 国際文化会館地経学研究所長 / IGPI アドバイザーボード
- 村岡 隆史 経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役CEO

## 南北問題解決のカギを握るオーストラリア

- Khosla Rachit IGPI オーストラリア カントリーマネジャー

## 更生会社再建のみちのり～ IGPI流CX

- 豊田 康一郎 経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー)
- 中島 亮介 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

## IPOに向けた準備元年

- 土田 誠行 日本共創プラットフォーム (JPiX) 常務執行役員

## IGPIグループ 新ビジュアルアイデンティティのご紹介

Information

# 地経学的リスクへの感度を高めよ いま日本企業に求められる対応

国際的なパワーバランスが複雑化する中、どの企業も地政学と経済が融合した「地経学」を意識せざるを得なくなっています。

国際文化会館地経学研究所長でIGPI アドバイザリーボードに参画いただいている鈴木一人氏とIGPI 代表の村岡隆史が地経学的リスクへの備えについて対談しました。



## 鈴木 一人

国際文化会館地経学研究所長 / IGPI アドバイザリーボード

1970年生まれ。2000年英国サセックス大学ヨーロッパ研究所現代ヨーロッパ研究専攻博士課程修了。2000年から2008年まで筑波大学国際総合学類、2008年から2020年まで北海道大学公共政策大学院。2012年から2013年にはプリンストン大学国際地域研究所客員研究員。2013年から2015年までは国連安保理イラン制裁専門家パネル委員。2020年から東京大学公共政策大学院、2022年から地経学研究所長。内閣府宇宙政策委員会委員（宇宙安全保障部会長）、日本安全保障貿易学会会長、国際宇宙アカデミー正会員、国際問題研究所客員研究員なども兼任。専門は国際政治、国際政治経済学、科学技術と安全保障、安全保障貿易管理、国連制裁など。主著として『宇宙開発と国際政治』（岩波書店、2011年。サントリー学芸賞受賞）“UN sanctions on Iran and their financial elements” in Sachiko Yoshimura (eds.) United Nations Financial Sanctions (Routledge, 2021) など。

## 村岡 隆史

株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

三和銀行にて、プロジェクトファイナンス業務、M&A 業務に従事。モルガンスタンレー証券を経て、産業再生機構に参画。三井鉱山、ミサワホーム、ミヤノ、ダイエー等の案件を統括。IGPI 設立後は、数多くの企業の構造改革や事業再生に関わる他、中国・アジア諸国での M&A・投資、成長戦略立案プロジェクトを多数統括。INCJ 社外取締役、新日本工機社外取締役、池貝社外取締役、元金融庁参与。東京大学農学部卒、UCLA 経営学修士 (MBA)



## 政官財で経済安全保障を議論する場

**村岡** 2022年初夏の頃、地経学研究所が設立される話を聞いて、IGPIとして積極的に関わることを即決しました。過去に中国関連プロジェクトで、中国と向き合うためには米国の動向は無視できないと感じ、敏感にアンテナを立てようと努めてきましたが、質も量も、日本で情報収集するだけでは全く足りません。しかも、ここ数年はグローバルサウスが台頭するなど、世界は多極化し、地経学の重要性は増す一方ですが、鈴木先生はどのようなお考えで地経学研究所を始められたのでしょうか。

**鈴木** 直接のきっかけはAPI（アジア・パシフィック・イニシアティブ）と国際文化会館の統合ですが、国際政治や地域研究などAPIが行ってきた活動をそのまま引き継ぐのではなく、新しい時代の中で重点を置いたのが地経学でした。

日本は戦後70年以上、自由貿易体制のもと、政治と経済は分断されており、経済合理性があれば、政治体制に関係なく企業は投資やビジネスを行ってきました。ところが今は、中国によるレアアースの輸出停止、トランプ政権による追加関税、バイデン政権による対中半導体輸出規制など、政治目的のために経済を手段として使ったり、国家のパワーや政治が経済を揺るがしたりする状況が起きています。国家安全保障のあり方が変われば、経済のあり方も変わります。地政学と経済を結び付けた戦略が必要であり、それが地経学研究所を作った1つの背景です。

**村岡** 戦後の日本はアメリカだけを見て、政治的に追随していれば良かったのですが、今は政治、軍事、経済のすべてでアメリカの力が低下し、多くの課題が起きています。

**鈴木** 現状の変化は、アメリカの力の低下も一因ですが、同時に中国の台頭は無視できません。特にグローバルサウスが力をつけた背景には、アメリカでなくても、中国に頼れば良いという、新たな選択肢が生まれたことが大きいと思います。また、リーマンショックの影響で、低金利下で余剰資金がグローバルサウスに流れ込んだことで、世界が多極化していくように見えました。ところが今、アメリカは金利を上げて資金を引き上げ、中国経済も苦しい状態で、リーダーシップをとる中心的な存在が誰もいません。その中で、日本は自分たちの立ち位置を再定義する必要があると思いました。

企業と政府の活動が矛盾や対立することなく、国家として経済安全保障戦略をつくるために、外務省や防衛省、企業、関係する政治家などが集まって一緒に議論できる場を提供し、我々研究員は独立した立場で政策提言をしていこうと考えました。

**村岡** 日本のシンクタンクは企業が発注した特定テーマの調査研究を行う受け身のイメージがありますが、地経学研究所は地経学および安全保障の分野の「知のネットワーク」を目指していると理解しています。そのためには、経営者や民間企業の人間がよりプロアクティブに参画する意識を持つ必要があります。

**鈴木** おっしゃるとおり、プロアクティブに政官財のダイアログに参加してもらいたいと思います。我々研究員は受け身ではなく、霞が関や実務で培った経験を活かして、企業や政府の論理をわかったうえで異なる立場から、新しいアジェンダをつくる役割を果たしたいと思っています。



## 多角的、立体的に現状を理解する

**村岡** 地経学研究所の活動で私が面白いと感じたことは、第1に英語だけでなく、欧州やアジアの言語でも、各国の一次情報をわかりやすく毎週発信していること、第2に、CGO（最高地経学責任者）と銘打って、日本企業を啓蒙する活動をしていることです。

**鈴木** 1つめの「Weekend Reader」では、多言語の情報を日本語に訳して伝えています。というのも、国際関係は一国からでは全体が見えず、多様な視点で解像度を高め、立体的に捉えることが重要です。たとえば、イスラエルやパレスチナの問題は現地のメディアや現地の言葉を通じて、現地の人々の考えていることを知ってはじめて、現状が正確に理解できます。

2つめのCGO養成プログラムでは、参加者にはさまざまなシナリオの対処方法に頭を巡らせてもらっています。日本企業は事業上のリスクに対する感度は高くても、地政学や地経学リスクまでは必ずしも把握しきれていません。日本企業の職員が拘束されたり、外資排除で事業活動に圧力がかけたりする状況もある中で、根拠もなく楽観視して海外に進出するのは愚行です。CGOを育てて、長期的に続くリスクを計算し、その対処や回避の方法を経営の中に柔軟に取り込んでいただきたいと思っています。

**村岡** 地震などの自然災害では、まず的確に情報を入手できるようにする。リスクを分析し、何をすべきかを考えてBCP（事業継続計画）を策定しておく。それから、トレーニングして備えます。この3つ目がすごく重要で、組織能力を上げる準備をしておかなくては、実際に対応できません。地経学リスク対応も、自然災害への備えと似た部分がありそうです。

**鈴木** そのとおりですが、自然災害と、経済安全保障や地経学的リスクには大きな違いもあります。自然災害は発生時が一番悲惨で、あとは収束し、元に戻すプロセスに入ります。それに対して、地経学的リスクは終わりが見えない怖さがあります。多様なリスクが存在し続ける中で、状況に応じて動けるようにするためには、柔軟な組織体制が必要です。また、経営陣だけが理解するのではなく、現場の人とも認識を共有しておかなくてはなりません。

## 台湾有事は対岸の火事ではない

**村岡** 日本人は何となく戦争は短期で終わるものだと思込んでいる、戦争やコンフリクトの長期化を前提に備える思考が民族的に欠けています。たとえば、台湾有事は日本企業が長期的思考で備えないといけない一例ですよ。

**鈴木** そうですね。中国と台湾の兩岸関係には、現状維持から武力行使による再統一まで、いろいろなシナリオが考えられます。ただ2024年1月の台湾総統選挙を経て、中国のとらえる選択肢は狭まりました。サイバー攻撃や誤情報では台湾をひっくり返せなかったし、治安維持を名目に民主派を排除する香港モデルもとれない。大規模な着上陸侵攻も考えにくい。一番可能性が高いのが、海上封鎖や輸出管理による兵糧攻めです。それを念頭に、日本企業が考えるべきなのが、エネルギーや食糧がない状況下でどのように現地工場を操業するか。あるいは、台湾駐在員の出入国が制限された場合の対応、関連して中国に経済制裁が科された場合の中国本土の事業方針です。



**村岡** 台湾有事のときに、中国本土のビジネスまで視野に入れて検討している企業は少ないと思います。一社では答えも出せないし、行動しづらいと思いますが、この辺りはすでに議論されているのでしょうか。

**鈴木** これは喫緊の課題なので、いろいろな角度から検討に入っています。ただ難しいのは、中国が台湾と比べて、圧倒的に影響が大きいことです。日本企業をはじめ、日本の社会全体に言えるのは、面倒くさい決定を先送りすること。思い切って撤退するというような決定もできません。一方、欧米企業は会社が傾くほど中国に肩入れはしないし、有事には中国の事業を全部捨ててもいいくらいに割り切っています。撤退も1つの選択肢ですし、事業を継続するのであれば、どういう理由、信念、考え方で現地に留まるのか、従業員や株主に理解してもらうためのコミュニケーションが大切です。

## 全員に求められる地経学のリテラシー

**村岡** ここ数十年で、日本の国家や日本人の国際機関での存在感は減退しています。軍事力がないのが1つの理由ですが、経済も含めた地経学の切り口であれば、アメリカや中国とも違う、日本独自の視座を持って世界で貢献するチャンスがありそうです。

**鈴木** 地経学研究所も、日本のシンクタンクとして海外の方から評価いただいています。それだけ地経学時代には日本の重要性が増しているのだと思います。

**村岡** 最後に、若い世代にもアドバイスをいただけますか。また、IGPIに期待することもあれば、お聞かせください。

**鈴木** 新しい時代においては、過去の経験は足かせにもなります。若い世代には、先輩の言うことを軽く無視するくらいの気持ちで、新しい時代のリスクやビジネスのあり方をどんどん考え出してほしいと思います。

それと同時に、リスクがあれば、必ずチャンスもあります。たとえば、アメリカは5Gでファーウェイなど中国製品を排除することを法律で決めましたが、5Gをやめるわけではありません。追い出した分、空白が生まれます。経済安全保障や地経学の問題では、新たなサプライチェーンの組み直しや市場の隙間などが出てくるので、ぜひそういうチャンスを見つけてほしい。

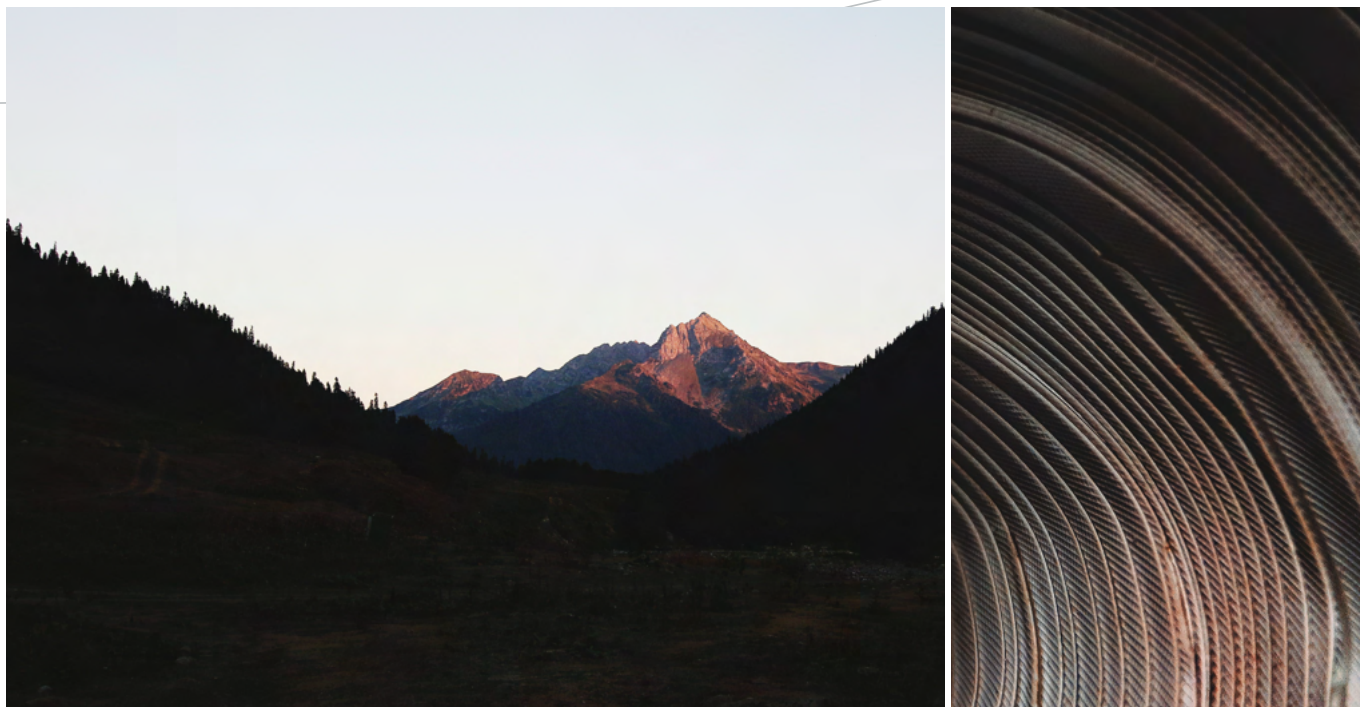


また、専門性が問われる時代なので、ぜひ自分の専門領域を持っていただきたいと思います。

IGPIには、研究面でも経営面でも力になっていただいています。投資家と企業経営という異なる目線をお持ちなので、忌憚のないフィードバックをいただければ、ありがたいです。

**村岡** 私たちは創業時に、コンサルティングや投資活動から得られる経営と経済の「知のネットワーク」を世の中に提供できる組織になることを目指しました。資本主義を前に進めるために、社会に貢献することにレゾナードル（存在意義）があるのだと。今回、地経学研究所の新たな「知のネットワーク」が重なって、これほど面白い話はないと捉えています。

日本企業はグローバルに展開するG型とローカルに活動するL型に分けられます。G型企業は地経学リスクへの関心や認識がそれなりにありますが、L型企業の多くは必ずしも我が事として捉えきれていません。IGPIグループの活動はL型企業と関わる比率が大きいので、そのマインドセットを変える支援ができればと思っています。その大前提として、IGPIのメンバー一人一人が地経学の認識を高めて、日頃のプロジェクトや投資の場でCGO的な役割を果たせることが重要です。そのためにも、地経学研究所と引き継ぎコラボレーションをさせていただければと思っています。



## 南北問題解決のカギを握るオーストラリア

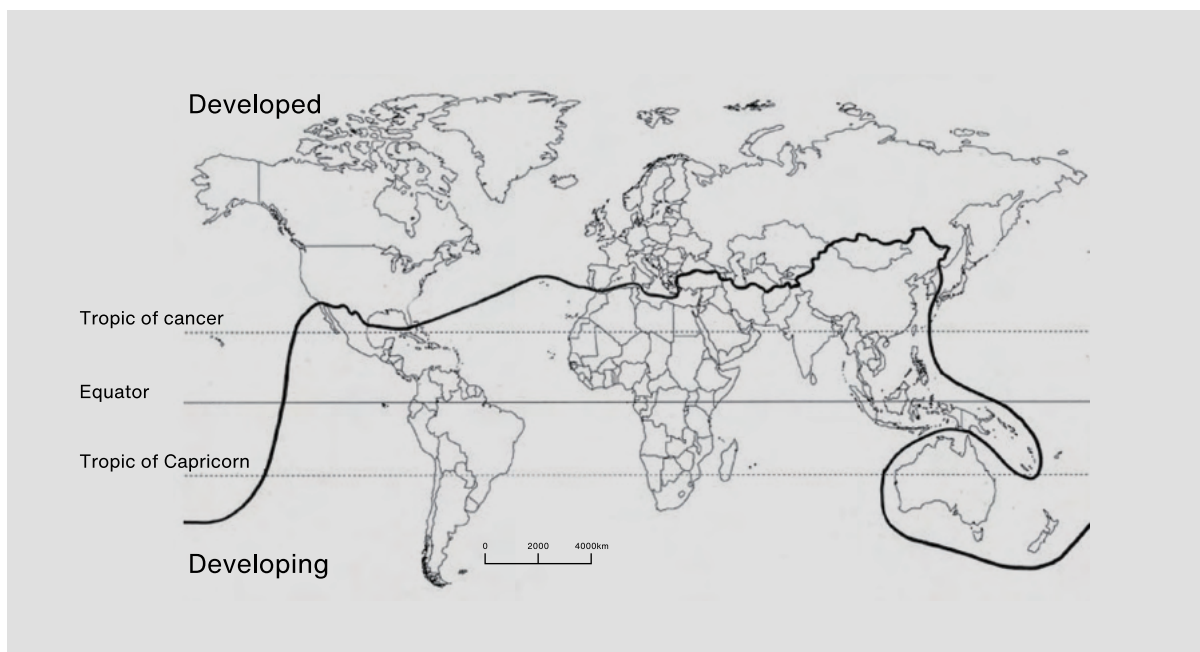
近年、世界情勢が一段と不安定化する中、世界の政治的・経済的な分断を示す「グローバル・サウス」という包括的な言葉が復活した。米中対立の激化は、多くの国が超大国の“駒”となった冷戦時代を彷彿とさせる二極構造を甦らせ、ロシアによるウクライナ侵攻は、開発途上国に民主主義か権威主義かの二択を強く迫っている。また、新型コロナウイルスの大流行、ウクライナ侵攻による経済的低迷、深刻化する気候変動問題など、私たち人類に相次いで課された試練は、世界経済の根幹に横たわる不平等と中・低所得国の政治、経済、環境問題への脆弱性を浮き彫りにした。このような状況下で、各陣営との結びつきを持つという独自のポジションで、分断された世界の懸け橋となり得る可能性を秘めた国がオーストラリアである。

## 南北問題の構造理解

グローバル・サウスという概念は、地理、地政学、歴史、そして発展度合いなど複数の文脈を内包している。この言葉が初めて使われたのは、政治活動家のカール・オーグズビー氏がカトリック系文化雑誌『Commonweal』に「ベトナム戦争は北による“グローバル・サウスの支配”の歴史の結実だ」と寄稿した時だと言われているが、広く市民権を得たのは1991年にソ連、いわゆる第二世界が崩壊してからのことだ。

グローバルな文脈において「北」と「南」という用語は「先進国」と「開発途上国」の代替呼称として用いられており、世界は「北」と「南」でのみ構成される。両者の区分けは経済面・政治面のレベルの違いという観点からなされることが多く、一般的にグローバル・ノースに含まれる国家は、裕福で不平等が少ない民主的な先進国だとされている。対してグローバル・サウスに属する国家は、民主主義の歴史が浅く脆弱な開発途上国とされる。第一次産業の輸出に大きく依存し、その多くは北による植民地支配を受けた歴史を持つ。

しかし、こうした区分けについては、現実から乖離しているという議論も多い。例えば人口14億人、GDP3.4兆ドルのインドと、人口1900万人、GDP300億ドルの南部アフリカのザンビアを並べてわかるように、各国の政治や経済、人口構成の違いに焦点を当てると、それらすべてを「南」と一括りにするのはあまりにも乱暴である。

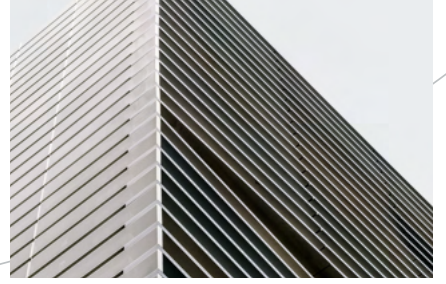


## なぜグローバル・サウスの裏にある南北問題が注目を集めているのか？

2023年に入ると、「南北問題」に言及する報道がますます増えた。ロシアによるウクライナ侵攻は、第一次湾岸戦争以来ともいえる西側民主主義諸国の結束を促した。しかし、ロシアに対して全世界で結束して厳しい制裁を課したい西側諸国の期待は、グローバル・サウス諸国の反応によって打ち砕かれた。アフリカ、アジア、ラテンアメリカの主要国の多くがNATOと歩調を合わせることを拒んだからだ。グローバル・サウスの指導者たちは西側諸国による「国際秩序の略奪」に終止符を打ち、開発途上国のニーズに目を向けた世界秩序の立て直しを求めている。

その少し前には、新型コロナによるパンデミックによってグローバル・サウスは多くの課題を突きつけられた。脆弱な公衆衛生、低い生活水準、密集した都市あるいは広く分散した農村部でのサービスの欠如など、その原因は国によってさまざまだった。一次産品輸出に経済依存している中所得国では、世界的な需要の崩壊によって国家収支が大きく圧迫され、観光業や外国送金がGDPの大部分を占める国では、収入の減少や失業率の増加が大きな社会問題となった。

こうした潮流を背景としグローバル・サウスという言葉が注目されるようになった中、自由で開かれた国際秩序を育み、世界平和を確保し、世界の不平等を是正したいという想いのもと、日本は積極的な訪問や対話、G20を含む地域フォーラムなどを通じてグローバル・サウスへの関与を強めてきたのである。



## 南北問題を解決するカギ

世界的な不平等は依然として大きな課題であり、南北格差が今なお存在していることは明らかである。南北問題における最大の課題には、経済的、社会的、環境的な格差が含まれる。グローバル・サウスには経済的、社会的に大きな発展を遂げた国がある一方で、今なお貧困と低成長に苦しむ国もある。また、南北問題は気候変動に対する脆弱性にも影響を及ぼしており、低所得かつ資源が限られ、さらに自然災害リスクの高い開発途上国が、不相应に過度な負荷を強いられることが多い。

南北問題の解決には、持続可能な経済開発の促進、ガバナンスと政治的安定性の改善、教育と医療へのアクセス向上、国内および国家間の不平等を是正するための政策など、包括的かつ協調的なアプローチが必要である。加えて、この地球規模の課題に立ち向かうには、公正な開発を促進するための国際協力が不可欠である。言うは易く行うは難しだが、南北格差を改善するアプローチには以下が考えられる。

### 南北格差を改善するためのアプローチ

#### ■ 貿易対策

グローバル・サウス諸国にとって公正かつ有益な貿易関係を確保すべく、国際貿易政策を改革

#### ■ 教育・医療への投資

教育および医療への投資を拡大し、サービスへのアクセスを向上

#### ■ 環境保護と気候変動対策

国際協力と支援を通じ、グローバル・サウスに過大な負荷をかける環境問題と気候変動への対策の実施

#### ■ 技術移転

北から南への技術移転を促進し、グローバル・サウスの発展と経済成長を支援

日本はグローバル・サウスへの支援として 5 年間で 130 億ドル以上の投資目標を設定しており、今後の成長が期待される資源国との関係を深めようとしている。西村経済産業大臣（当時）は「脱炭素やデジタル化など、新興国が直面する社会課題の解決につながる支援や投資を通じて、連携を強化する。援助が経済拡大や日本企業の現地投資、輸出拡大につながるような Win-Win の関係の構築を目指す」と述べた。

混迷を深める世界情勢の中で、こうした日本の動きはグローバル・サウスに一筋の光明をもたらした。気候変動対策と投資の一例として India-Japan Fund という取り組みがある。これは JBIC IG Partners<sup>1</sup> とインドの政府系ファンド管理会社 (NIIF) が共同で立ち上げたファンドで、再生可能エネルギー事業、電気自動車関連事業、廃棄物処理事業などの環境保全分野に投資することを目的としている。日本側とインド側の拠出金額はほぼ同額であり、南北格差の根本に横たわる不平等の歴史を考えると、本議論において重要な意味を持つだろう。

(1) JBIC IG Partners は、IGPI と国際協力銀行 (JBIC) の合弁会社



## 南北問題の解決に向けて、オーストラリアが果たすべき役割

南北問題におけるオーストラリアの役割は、その特異な立ち位置がゆえに複雑だ。オーストラリアは地理的にはグローバル・サウスに位置するが、欧米の影響を受けた政治・経済が展開されていることからグローバル・ノースの一部とみなされている。アジア諸国とも良好な関係を築きながら世界でも豊かな国のひとつであるオーストラリアは、アジア太平洋地域に関心を持つ北の国々にとって戦略的に重要な位置付けにある。

南北問題解決において重要な役割を担えるオーストラリアは、グローバル・サウスの重要性の高まりも十分認識しており、自国の利益を守りつつ世界秩序の構築に貢献できる立場にいる。経済、環境、安全保障といった側面から見ても、両者の分断を埋める懸け橋となり得るだろう。

### 南北問題の解決に向けてオーストラリアが担い得る役割

#### 01 経済的パートナーシップと開発援助

- 貿易、投資、合併事業の拡大により、グローバル・サウス諸国との経済的パートナーシップを促進する
- 経済発展が遅れている国々に的を絞った開発援助を提供するとともに、他のグローバル・サウス諸国で実施された援助活動の成功事例を紹介する

#### 02 環境とイノベーションへの協力

- 世界規模での環境問題への取り組みの重要性を強調するだけでなく、気候変動への対策や持続可能な取り組みにおいてオーストラリアが協力できる分野を示す
- オーストラリアは、農業、医療<sup>2</sup>、再生可能エネルギーなどの分野におけるイノベーションの共有に加え、技術移転・交流を通じてグローバル・サウスに貢献できる

#### 03 地域の安定、安全保障、協力

- 持続可能な開発のための地域の安定およびグローバル・サウスにおける外交努力や平和維持活動に貢献する
- 国際フォーラムや国際組織への参加を通じて多国間協力により、南北問題解決に向けた世界的な取り組みに貢献する

#### 04 教育と知識・文化交流

- 教育分野においては、教育交流プログラムや知識の共有を促進する
- 文化交流は国際協力を促進する上で極めて重要であり、多様な文化的背景を持つオーストラリアは、相互理解を促す上で有効な役割を担うことができる

(2) 日本ではあまり知られていないが、オーストラリアの医療技術は世界最高水準である

なお、オーストラリアを含め、個々の国の役割は複雑かつ多面的であることに留意することが肝要である。また先に述べたように、国ごとに異なる特性を持つグローバル・サウスに対して一律の戦略を当てはめることはできない。

オーストラリアがアジア太平洋地域および世界において担う役割の重要性の高まりを認識し、IGPI は 2020 年にオーストラリアオフィスを開設した。オーストラリアと日本企業との関係はエネルギー分野を中心に数十年前から続いているが、未開拓の分野においてまだまだビジネスチャンスが広がっていると考えられる。なお、IGPI は JETRO の J-Bridge プログラムを支援しており、環境とデジタルの両分野において日本企業とオーストラリア企業のオープンイノベーションを基盤としたコラボレーションを促進している。

オーストラリア企業によるイノベーションは、グローバル・サウスが抱える問題を解決できる可能性を秘めている。一例を挙げると、保険会社のヒルリッジ・テクノロジーはブロックチェーン技術を活用し、農地から一定の距離内で天候不順が発生すると即座かつ自動的に保険金を支払うことで、天候不順による農家の経済的ダメージを軽減するサービスを展開している。また、同社はベトナムの三井住友海上グループと協力して、ベトナムの農家を干ばつのリスクから守る新しい保険商品の発売も行っている。

IGPI オーストラリアはアドバイザー事業と投資事業を柱に、日本、オーストラリア、そして世界中を結ぶ架け橋となり、この地球全体の結束力をより一層高める一翼を担っていきたい。



Khosla Rachit

IGPI オーストラリア カントリーマネジャー

YCP Solidiance のカントリーマネジャーを務めた後、オンライン電子入札プラットフォーム Conquerem を共同設立。IGPI 参画後はアジア太平洋地域のフォーチュン 500 企業、大手多国籍企業、政府機関に対し、市場参入、成長戦略、オープンイノベーションや新規事業創出のコンサルティング業務に従事。環境、デジタル分野を含む幅広い業界に精通している。

# 更生会社再建のみちのり～IGPI 流 CX～

## IGPI プロフェッショナルコラム

豊田 康一郎 経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー)

中島 亮介 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

### 鶏卵国内トップシェア企業の再建

その日は予報通りの寒波により、朝から肌が痛いほどの寒さでした。会議室では、みな沈痛な顔で必死に挽回の策を考えていました。「また鳥インフルエンザですか……。まずい、このままでは来月末には資金ショートです。」会社再建の任に就いて3ヶ月。再建の兆しが少しずつ見えてきていた中で連発する大規模トラブルに、経営チームは心が折れかけていました。

再建の舞台となるのは、全国で1,200万羽もの養鶏を行い、「森のたまご」ブランドで有名な鶏卵の国内トップシェア企業、イセ食品株式会社（現たまご&カンパニー株式会社）。創業100年を超える長寿企業で、これまで銀行借入れをテコに急拡大してきました。ところが事業規模に対して、折からの飼料高騰を卵価に転嫁できず急激に業績が悪化し、2022年3月に会社更生手続きの開始が決定されます。イセ食品のスポンサー株主<sup>1</sup>候補として数十社の手が挙がりましたが、入札の末、与信力・財務基盤の強いSMBCキャピタル・パートナーズ社、養鶏業界でトップクラスの経営効率性を有するトマル社、そして事業再生ノウハウを有するIGPIという3社連合コンソーシアムでの支援が決まりました。

(1) スポンサー株主：更生会社の事業再生・事業継続のため資金協力を行う企業

IGPIとして本案件に取り組む意義は2つありました。一つは、生活必需品である鶏卵で国内No.1のシェアを誇り、「食のインフラ」として機能しているイセ食品の経営再建とコーポレート・トランスフォーメーション(CX)を支援し、鶏卵供給を止めないこと。もう一つは、イセ食品の再生を機に、良好事例の横展開やほか事業者との合従連衡も視野に生産者の“稼ぐ力”を高め、より付加価値のあるサステナブルな業界づくり、いわゆるインダストリアル・トランスフォーメーション(IX)に貢献していくことです。

大志を胸に飛び込んだ私たちを待ち受けていたのは、逆境に続く逆境でした。何よりも経営に大きなインパクトを及ぼしたイベントは、鳥インフルエンザ(以下、「AI」)です。鶏舎内で一羽でもAIへの罹患が発覚した場合は農場全体の家禽処分が求められるため、鶏舎の大規模化が進んでいる昨今では、一度に100万羽近くの鶏を失います。私たちが入った直後からAI発生が連発し、3か月間で実に300万羽、つまり、売上の約25%を短期間で喪失しました。追い打ちをかけるように、ある鶏舎で火事が発生し、数十万羽を一夜にして失うこともありました。AIが発生するたびにただでさえ更生会社である当社の資金繰りはさらに悪化し、特にダメ押しの3件目のAIが発生した時には、いよいよ来月末に資金ショートするかもしれないというところまで追い込まれ、資金繰り対策に夜も眠れなかったことを覚えています。



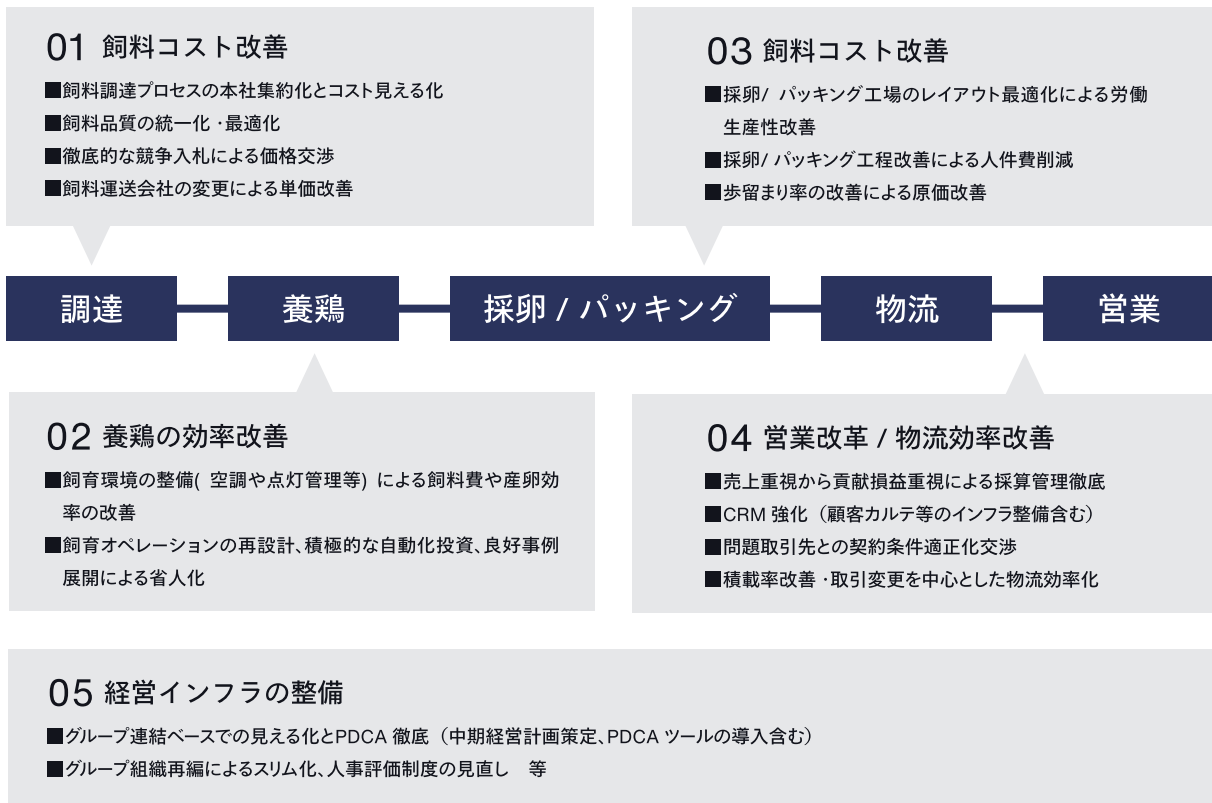
代表商品：森のたまご



ハンズオン現場のひとつ：鶏舎内にて

# 再生へ向けた IGPI チームの取り組み

## 業務改善支援の全体像



未曾有の事態に追い込まれた状況でしたが、経営チームは奮闘しました。財務面では、資金ショートを避けるべく、金融機関や裁判所との折衝を繰り返しました。事業経営面では、バリューチェーンの川上から川下に至るまで、文字通り全方位的な支援を行いました。例えば飼料調達。養鶏業のコスト構造で飼料費は約40~50%にも上り、エサ代のコントロールは極めて重要な経営論点です。これまでは拠点により飼料スペックや値決め方法、輸送方法などが属人的に決まっていたが、本社で全拠点分を一括管理し、飼料調達状況の見える化とスペック統一・最適化を行うとともに、競争入札を徹底しました。

また、飼育環境の整備も極めて重要です。鶏舎内が寒ければ体温維持のために鶏の運動量が増え、体内エネルギーが産卵以外に使われてしまいますが、逆に暑すぎてもストレスが溜まり、産卵率が落ちます。そのため、鶏舎内の状況を示す様々な指標(KPI)をきめ細やかに見える化・モニタリングし、産卵に適した環境を安定して整えることがポイントになります。

こうした直接的なバリューアップ施策のほか、経営理念の再設定、社名変更とリブランディング、グループ組織体制のスリム化、人事評価制度の見直しなどの経営インフラ面も抜本的に見直し、CXへの道筋づくりも並行して進めています。過去何期にも亘って営業赤字を継続していたイセ食品でしたが、これらハンズオン支援の取組みが奏功し、現状(2024年1月現在)では逆境を抱えながらも営業黒字に転換を果たす見込みです。

IGPIでは今後もこのような出資を伴うリスク共有型の案件をさらに増やしていく想定であり、クライアントおよび支援先の皆さまとともに汗を流して伴走してまいります。



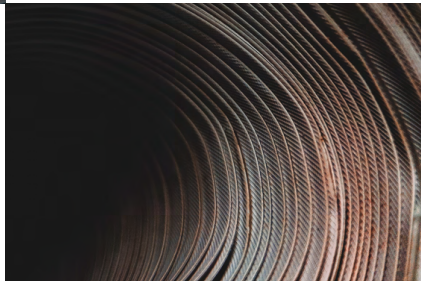
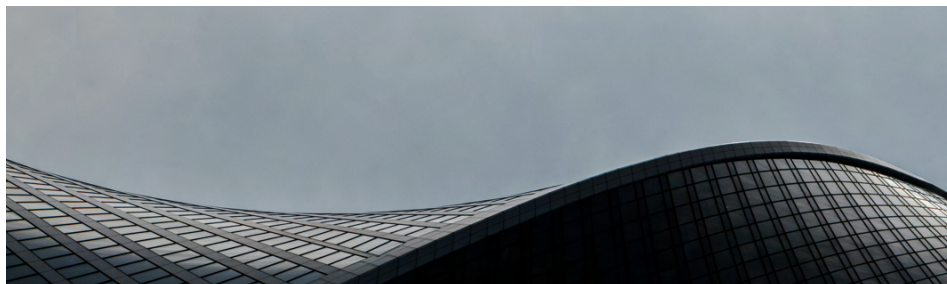
**豊田 康一郎** 経営共創基盤(IGPI)共同経営者(パートナー)

あずさ監査法人にて製造業、エネルギー業、製菓業を中心に、監査業務および財務DD業務に従事。IGPI参画後は、製造業、情報サービス業、外食業、小売業、エンターテインメント業、ネット/技術ベンチャー、インフラ領域等を対象とした、自己投資、経営計画策定とハンズオン実行支援、オペレーション改革、新規事業開発、M&Aアドバイザー、事業・財務DD、PMI等の幅広い経営支援を推進。  
東京大学大学院工学修士、公認会計士



**中島 亮介** 経営共創基盤(IGPI)ディレクター

あずさ監査法人にて保険会社・銀行等を中心に、法定監査・財務DD等の財務アドバイザーサービスに従事。IGPI参画後は、製造・卸・小売・インフラ等の様々な業種に対する事業計画策定、再生支援、経営管理体制強化、調達コスト最適化・生産性改善等のオペレーション改革及びハンズオン実行支援、また、各種M&A業務(PEファンド立上げ・プリンシパル投資・FA等)に従事。たまご&カンパニー株式会社 管財人補佐/取締役  
東京大学経済学部卒、公認会計士



## 「IPO に向けた準備元年」

日本共創プラットフォーム (JPiX)

常務執行役員 土田誠行

2024年1月25日、日本共創プラットフォーム (JPiX) の株主説明会にて、代表の富山より「当社の最大の強みは株式の恒久保有により、長期的に当該事業体と付き合っていけること。そのためには資金面をパーマネントにする必要がある。当社の理念である「持続可能なローカル経済圏の構築」を、資金面でもガバナンス面でも確実に遂行するために、IPO を行う。」といった趣旨の説明をした。

創業から実質4年が経過し、10件の投資を実行、近々公表できる投資先も控えている。また、パイプラインも充実しており、毎年4～5件の投資を行うことが可能だ。投資先は、みちのり HD による公共交通インフラや、製造業、医療機関、空港事業、ホテル・旅館業、外食業など、バラエティに富んでいる。さらに、未監査ながら昨年度より連結決算の作成を開始し、数字面では十分に IPO を実行できる水準に到達している。現在の売上高は、交通事業の割合が多くを占めるものの、その他の投資も順調に推移していることから、今後その割合は50%程度になることを予想しており、ポートフォリオ的にも IPO に資すると考えられる。正に、「IPO に向けた準備元年」に相応しい内容といえるだろう。

現在、IPO に向けて、内部統制、J-SOX 対応など、アドミニストレーション・バックオフィスの補充・整備を加速させている。特に、当社は投資先の殆どが連結対象であることから、投資先も当社同様の体制整備が求められるため、そのロードマップとなると、はるか遠く、険しいのも事実である。「準備元年」と口にするのは簡単だが、所管責任者として身が引き締まる想いである。

また、投資先の業種がバラエティに富んでいるという最大の特徴は、ややもすると、「コングロマリット・ディスカウント」リスクを孕んでいると思われるかもしれない。ポートフォリオとしての分散効果や、みちのり HD で実践しているような横串 (※) のシナジーが当社の多岐にわたる業種間・会社間でも実際の利益に貢献し得ること、かつ、それが持続性の高いものであること、加えてコーポレートガバナンスが優れていること等を、一目でわかるような組織体・構造にし、投資家に対して説明を尽くしていきたい。

(※) みちのり HD は、投資先への常駐者による経営・運営 (縦串) と、事業分野・プロジェクト単位の横串機能による、常駐協業型支援を実施している。

さらに、IPO は既存の投資先にとってもメリットがある。前述の通り、相当な労力を各社のアドミニストレーション・バックオフィスにかけることになり、一見負担増と考えられるが、これらの労力は、会社が持続的に成長・拡大するために、ガバナンスやコンプライアンスの観点で極めて重要であることは申し上げるまでもない。古くは、優れた技術を持ち、地方にて輝かしい歴史と実績を残しつつも、ガバナンスや内部統制などの欠如を起因として破綻した名門企業が多く存在したことを皆様もご記憶されているだろう。先人たちの轍を踏まないよう意識し、IPO に準じた制度を導入しようと考えても、それをサポートする人材・機能が周囲・周辺にそろっていないケースも多い。こうした面からも、当社は投資先へのサポートを行い、真に優れた企業への成長支援を行って参りたい。

IPO に向けた準備は、見え方・見せ方も含めて一朝一夕にできることではない。IPO の効果を最大化すべく、「準備元年」以降は、「戻せない時計の針」から着手していく所存である。ぜひ期待して欲しい。

# Information

## 日本共創プラットフォーム（JPiX）の活動

### JPiX の新たな投資先



オーティス株式会社  
フィルム・テープを素材とする加工製品の製造  
▶2023年8月にオーナーから事業承継として譲受



WAB 株式会社  
日本と海外を往来する貨物便、プライベート/ビジネスジェット便及び外国政府専用機等の運航を支援する企業  
▶2023年10月にオーナーから事業承継として譲受



南紀白浜エアポート

株式会社南紀白浜エアポート  
南紀白浜空港の運営  
▶2023年11月に経営共創基盤より譲受



浦島観光ホテル株式会社  
和歌山県南紀エリアで4つのホテル・旅館を運営  
▶2023年12月にオーナーから事業承継として譲受



株式会社クア・アンド・ホテル  
山梨県・長野県・静岡県で3つの健康ランド併設ホテルおよび1つのビジネスホテルを運営  
▶2024年2月にオーナーから事業承継として譲受

### みちのりホールディングスのニュース

■ 会津芦ノ牧温泉丸峰観光ホテル みちのりグループ傘下へ  
株式会社丸峰観光ホテルの民事再生手続きに伴うスポンサー支援について基本合意書を締結しました。(2023.07.25)





## IGPI グループ新ビジュアルアイデンティティのご紹介

IGPI グループは、設立以来のパーパスである「経営と経済に新しい時代を切り拓く」のもと、IGPI グループ内外の「真の経営人材」との共創活動を更に拡大していくために、IGPI グループの想いを表現する新たなビジュアルアイデンティティ（VI）を 2023 年 8 月 1 日より展開開始いたしました。

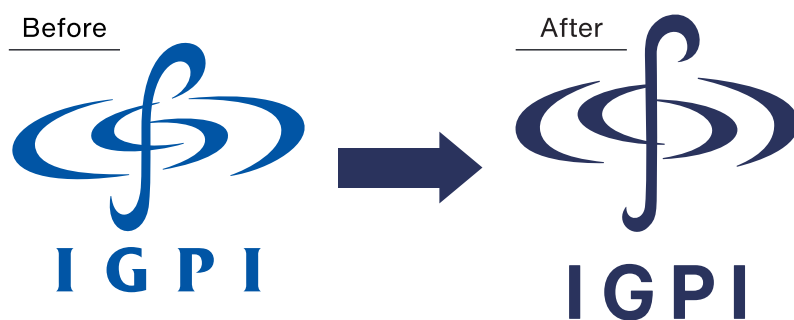
「真の経営人材」とは、既存の常識を徹底的に疑い、ファクトに基づき鋭い問いを立て、自ら鮮烈な意思決定を行い、同時に前時代的な垣根を越えて、したたかに変革を推進できる人間であると私たちは考えています。

今後も IGPI グループが「経営のあるべき姿」を世界に問いかける基盤（プラットフォーム）として存在しつづけるために、グループメンバーのみならず、アルムナイ、クライアント、投資先の役職員等も含めた「真の経営人材」の皆様と共に、産官学の壁、世代の枠、国境などあらゆる垣根を越えた共創の輪を広げてまいります。

### New Corporate Logo & Color

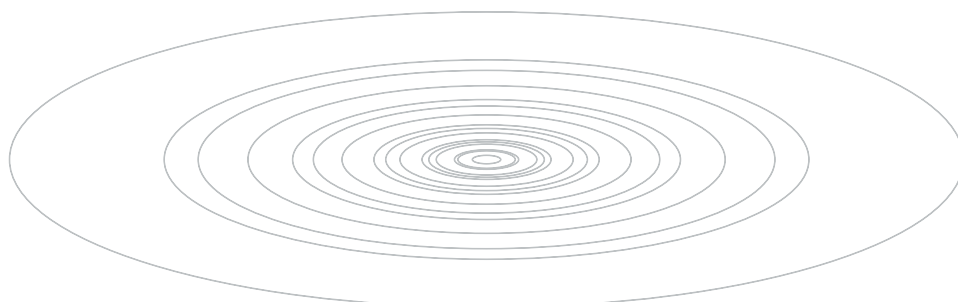
「共鳴」「協奏」「Growth」といった意味が込められたト音記号を連想させる従来のフォルムは踏襲しつつ、より深く洗練された色や形にリファインしました。

組み合わせられた複数の曲線は、社名の頭文字「IGPI」を表現しています。



### New Graphic element – IGPI Galaxy

あらゆる垣根を越えて「真の経営人材」が繋がりが合いながら拡大しつづける IGPI グループを体現するグラフィックエレメント「IGPI Galaxy」。このエレメントは、一部を切り取った形で様々な制作物に適用することで、空間や媒体の枠を越え、クリエイティブ全体でビジュアルアイデンティティ（VI）を表現していきます。



# Information

## 新シニア・エグゼクティブ・フェローのご紹介



染谷 隆夫

東京大学執行役・副学長（スタートアップ、知の価値化）  
東京大学大学院工学系研究科教授



沢田 渉

元株式会社三井住友銀行 専務執行役員



岩崎 真人

元武田薬品工業株式会社 代表取締役 日本管掌



市江 正彦

元株式会社日本政策投資銀行 取締役常務執行役員  
元スカイマーク株式会社 代表取締役

## 新アドバイザリーボードのご紹介



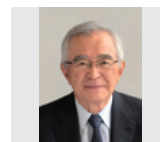
鈴木 一人

東京大学公共政策大学院教授  
公益財団法人 国際文化会館 地経学研究所長



大田 弘子

政策研究大学院大学学長  
元内閣府特命担当大臣（経済財政政策担当）



川村 隆

株式会社日立製作所 名誉会長

## 経営共創基盤（IGPI）のニュースリリース

### ■フォースバレー・コンシェルジュ株式会社の第三者割当増資引き受け

グローバル採用支援事業を展開するフォースバレー・コンシェルジュ株式会社が実施した第三者割当増資の引き受けを行いました。(2023.11.10)

### ■若者の「切れ目ないチャレンジ」を支援／4者が連携協定

仙台市とVENTURE FOR JAPAN、経営共創基盤、仙台経済同友会は、若い世代の起業支援や人材育成を強化し、併せて地域企業の新規事業創出や人材確保を促進する連携協定を結びました。(2023.07.24)

### ■企業へのエンゲージメントを行うオープン・プラットフォームとしてのフィデューシャリー・エージェンツ事業会社の創設

三井住友信託銀行、コーポレートディレクション、経営共創基盤およびみさきフェデレーションは、金融機関・機関投資家などの株主からの委託に基づき、投資先企業へのエンゲージメントを代理・助言する「MFA 株式会社」を創設しました。(2023.04.21)

### ■デジタル戦略策定・アルゴリズム開発を支援する「IGPI ビジネスアナリティクス&インテリジェンス」は、社名を「IGPI Digital Intelligence（略称はIGPI DI）」へ変更しました。(2023.08.01)

## JBIC IG Partners のニュースリリース

※JBIC IG Partners は IGPI と国際協力銀行（JBIC）の合併会社です。



### ■日印ファンド（India-Japan Fund）設立

インド籍の日印ファンド（India-Japan Fund）を組成・運用するインドの政府系ファンド管理会社（National Investment and Infrastructure Fund Limited）と関連契約を締結し、本ファンドにおける協業を開始しました。（2023.10.04）

### ■投資情報

Mahindra Last Mile Mobility Limited

India-Japan Fund は、インド大手コングロマリットMahindra & Mahindra Ltd.（M&M）の子会社であり、ラストマイルモビリティ市場向け三輪及び四輪自動車の製造・販売事業を行うMahindra Last Mile Mobility Ltd. への投資に係る関連契約を締結しました。（2024.02.06）



### ■NordicNinja による 2 号ファンド（NordicNinja Fund II SCSp）設立

NordicNinja VC が、新ファンドとして北部ヨーロッパ地域の「サステナビリティ×デジタル」分野のスタートアップ投資に特化した「NordicNinja Fund II SCSp」を組成しました。（2023.09.12）

### ■投資情報

Arbonics

NordicNinjaVC は、森林由来のカーボンプレジット発行支援プラットフォームを運営する会社Arbonics への投資を実行しました。（2023.12.22）

※NordicNinja は、JBIC IG Partners と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 が手掛ける、北部ヨーロッパ・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です。



### ■中東欧地域を対象としたベンチャーキャピタルファンド（ff Red & White Ventures）設立

米国・ポーランドを拠点とするff Venture Capital と共同で、中東欧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ff Red & White 及び本ファンドに投資助言を行うff Red & White Ventures sp. z o.o. を組成・設立しました。（2023.05.31）

## 先端技術共創機構（ATAC）のニュースリリース

■九州工業大学先端研究・社会連携本部と「技術インキュベーション協定」を締結（2023.09.13）

■がん研究会、武田薬品工業と臨床試験・治験の効率化・迅速化の実現に向けた「統合がん臨床データベース」の産学共同での利活用を検討開始（2023.08.31）

■山形大学と工学分野における「技術インキュベーションにおける連携に関する基本協定書」を締結（2023.05.18）

■東京大学生産技術研究所・高宮研究室で開発されたデジタルゲートドライバ IC 技術を社会実装する会社「株式会社AZNICS」を設立し、事業を開始（2023.05.10）

■株式会社AIST Solutions と研究成果の社会実装に関する業務提携契約を締結（2023.04.11）

※先端技術共創機構（ATAC）はIGPI グループの先端技術のハンズオンインキュベーション会社です。

## Book



デジタル・フロンティア 米中に日本企業が勝つための

「東南アジア発・新しいDX戦略」

【著者】坂田 幸樹

【出版社】PHP 研究所

【出版日】2023/8/25



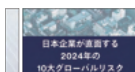
実務担当者のためのビジネスプロセスDX 実装ガイドブック

【著者】上田 剛

【出版社】東洋経済新報社

【出版日】2023/5/24

## 「日本企業が直面する 2024 年の 10 大グローバルリスク」公表



政治・経済の不安定性が継続する中で企業経営の参考となるべく、経営共創基盤（IGPI）が考える 2024 年に日本企業が留意すべき 10 大グローバルリスクを公表いたしました。

PDF: [https://www.igpi.co.jp/wp/wp-content/uploads/2023/12/IGPI\\_Global\\_Risks\\_2024.pdf](https://www.igpi.co.jp/wp/wp-content/uploads/2023/12/IGPI_Global_Risks_2024.pdf)

## 「Next Leaders' note」新設

Next Leaders' note

より良い未来を目指し組織を越えて共創する次世代人材が、現在の取り組みや経営・経済・社会に関するビジョンを同世代で語り合うメディアを弊社HP に開設いたしました。

Next Leaders' note : <https://www.igpi.co.jp/next-leaders-note/>

## 発行者情報

発行：株式会社 経営共創基盤（IGPI）Industrial Growth Platform, Inc.

お問合せ：広報／望月・木村・宗行

〒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：https://www.igpi.co.jp

X：@IGPI\_PR

Facebook：@igpi.jp

Podcast：https://open.spotify.com/show/3U09yYVRt11CT3ACIsP5o