

KYOSO

# 共創

IGPI  
Report

2025  
Vol. 40

舞の海に学ぶ、

日本企業の成長戦略：機敏さと知恵の経営

-ウリケ・シェーデ カリフォルニア大学サンディエゴ校教授  
-村岡隆史 IGPIグループ代表取締役CEO

製造業のその先へ

脱・自前主義で構造的変化を乗り越える

-平山喬之 経営共創基盤(IGPI)  
ものづくり戦略カンパニー(MSC)カンパニー長  
-古澤利成 先端技術共創機構(ATAC)代表取締役  
-疋田英朗 経営共創基盤(IGPI)  
ものづくり戦略カンパニー(MSC)副カンパニー長

ローカル経済圏における生産性向上

～JPIXが取り組む賃金向上の好サイクル～

-浜村伸二 日本共創プラットフォーム(JPIX)執行役員

攻めのM&Aに向けた

戦略的プロセスの在り方

-波多野舞子 経営共創基盤(IGPI)ディレクター  
M&Aアドバイザーグループ

IGPIグループ新体制移行と3つの約束

Information



# 舞の海に学ぶ、日本企業の成長戦略…機敏さと知恵の経営



著書の「シン・日本の経営 悲観バイアスを排す」などで知られるカリフォルニア大学サンディエゴ校のウリケ・シェーデ教授。IGPIグループのアドバイザー・ボードの一員でもあるシェーデ教授は経営共創基盤(IGPI)が2024年末に開催した「ニッポン企業の逆襲シンポジウム2024 Is Japan back?」にも登壇し、一目で見えづらい日本企業の優れた側面にスポットを当てました。今回、シンポジウムでの議論をさらに深め、日本企業がさらに強くなるためのポイントを探るべく、シェーデ教授とIGPIグループ代表取締役CEOの村岡隆史が議論しました。



シェーデ教授の近著  
『シン・日本の経営 悲観バイアスを排す』  
(日本経済新聞出版)

## ウリケ・シェーデ教授

カリフォルニア大学サンディエゴ校教授、IGPI アドバイザーボード

日本の企業経営論、企業戦略、コーポレートガバナンスが主な研究領域。一橋大学経済研究所、ハーバード・ビジネススクールなどで客員教授を歴任する。著書に『再興 THE KAISHA』(2022年、日本経済新聞出版)、『シン・日本の経営 悲観バイアスを排す』(2024年、日本経済新聞出版)など。

## 村岡 隆史

IGPI グループ代表取締役 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)

## 日米で異なるレジリエンスの捉え方

村岡 ウリケさんは日本企業の経営について、書籍、メディア、イベントなどで積極的に発信されていますが、どのような反響がありましたか。

シェーデ 反応は2種類あります。1つは否定的で、「あなたは日本のことを知らない」と、はなから信じようとしません。もう1つは、肯定的ですが、一方で悲観論の根強さを感じさせるものです。彼らは「日本がすべて悪いわけでも、アメリカがすべて素晴らしいわけでもない。システムが違うだけだ」という私の主張に納得しつつも、自分の会社や仕事自体は否定的に捉えています。そういった悲観論が根強いからこそ、私がメッセージを伝えることに意義があると思っています。

村岡 ウリケさんは楽観的ですが、単に日本最良なのではなく、他国のデータと比較したうえで日本の強みと課題を捉えていらっしゃるんですね。ここで重要なキーワードの一つが「楽観主義」だと思います。30〜40年前にアメリカが経済不振に陥っても、アメリカのリーダーたちは自分たちの国は必ず復活するという考えを捨てませんでした。

シェーデ そうした考え方や姿勢の違いは面白いですね。これはレジリエンス(回復力)にも関係します。私が見るに、アメリカがレジリエンスで重視するのは、ショックから立ち直るまでの速さです。たとえ景気の変動幅が大きく、貧富の差が生じようとも、早く立ち直ればいいし、それができるという自信を持っています。一方、日本人はトヨタ生産方式のような「平準化」を重視し、安定を取ろうとします。問題が起きても稼働を継続し、被害を最小限にする方策を考えるのです。

一概にどちらがいいと言うことはできませんが、何を重視するかによってシステム構築の選択肢は変わってきます。日本は安定や雇用を重視して選択した結果、コストやスピードの面で不利になりましたが、失業者や社会不安を抑えられたというメリットもあります。変化の遅さに不満を抱える人も、選択のメリットを理解できれば、結果を呑み込めるのではないのでしょうか。

村岡 確かに日本人は被害を小さくしようとはしますが、歴史を振り返ると、振れ幅は必ずしも小さいだけではありません。たとえば、戦後の最悪な経済から回復したり、明治維新では世界の弱小国から西洋諸国に肩を並べる国へと成長したりもしました。地震などの自然災害でも、すべてを失ったところから復興しています。

シェーデ 戦後や明治維新の場合、日本はフォロワーの立場で、海外から学ぶことがたくさんありました。ただ、今この瞬間は少し違います。日本はテクノロジーの最前線で、世界の主要国と対等なリーダーになる方法を考えなくてはなりません。抜本的な方向転換が求められる戦略的な変曲点にあるのだと思います。

## 人口減少がもたらす3つのチャンス

村岡 変曲点は見方次第で危機にも機会にもなりますね。たとえば、日本では世界で真っ先に人口減少が始まり、2100年には現在から半減すると予想されています。日本の社会全体を考えると、国として移民を大量に受け入れるという選択はとりにくいのですが、各企業が外国人の経営者、労働者を受け入れることは可能です。組織の中にダイバーシティ(多様性)を促進すると葛藤や軋轢が生まれますが、それらをうまく外向けに転じれば、グローバル競争力につながられます。

シェーデ 労働人口の減少は3つの影響をもたらします。1つ目は、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推し進める機会です。日本では幸運にも、高齢化、社会の縮小、テクノロジーの台頭が同じ時期に起こっています。欧米の人はDXやロボットに脅威に感じっていますが、労働力不足に直面する日本ではその有用性に着目する人が多く、企業にとっても自動化を進める絶好のチャンスです。

2つ目は対外直接投資(FDI)。日本企業が国外に生産施設を建てたり買ったりすることです。自動車やエレクトロニクス業界では30年前から行ってきましたが、最近では保険会社や銀行による海外企業の買収や、物流や小売企業のグローバルネットワーク構築が活発化しています。

3つ目は労働力の変化です。外国人労働者も必要ですが、それ以上に大事なのが、雇用流動化を促進し、人々が働きたい場所で働けるようにすること。すでに女性や高齢者の労働条件の改善が進んでいますが、企業にとって必要な活動や確保すべき人材を考え直す機会となります。

村岡 FDIは言葉を変えるとM&Aですが、これはある意味、集団での雇用流動化と捉えられます。日本人は集団でのワークパフォーマンスが良いので、経営層が必要な力を磨いてM&Aが得意な集団になれば、日本企業はもっと強くなれるはずです。

シェーデ 日本企業はよくM&Aが不得意だと言われますが、アメリカと違う独自の方法をとっているだけのように感じます。決断が早いと言われるアメリカ企業が、急ぎすぎてどれだけM&Aで失敗してきたのか。日本企業は意思決定が遅いせいと、どれだけチャンスを失ったのか。実際に確かめることはできませんが、少なくとも同程度だと思います。

## 舞の海が多彩な技を生み出せる理由

村岡 ウリケさんはいくつかの分野で世界シェア100%を占める日本企業があることにも注目されていますね。その場合、日本企業同士で過当競争に陥り、構造的に儲からなくなりそうですが。

シェーデ 先頭ランナー企業が、他社に容易に真似されない「技」を持っていることを考えれば、そうしたことは起きないでしょう。彼らは、開発も模倣も難しい、技術の最前線を走るリーダーなのです。営業利益率と製造段階を軸としたスマイルカーブを思い出してください。中央の組み立て段階は中国勢が参入し利益が出ないけれど、上流の先端技術は超高収益の領域です。というのも、自社が最高のものを提供できれば、立場が強くなって、自在に値段をつけられるからです。そして、この領域は先端技術を要するため、他社から見ると参入が非常に難しいのです。

先頭ランナー企業の経営者に「なぜそんなに儲かっているのですか」と聞いてみると、「そもそも利益が出ないビジネスはしない」と返されました。そうした企業は常に技術革新に取り組んでいるので、高収益を実現可能な技術の最前線に立ち続けられます。大相撲でいうと、舞の海のように機敏で、多くの技を持っています。彼は多彩な技を次々に繰り出し、身体の大きな小錦にも対等に戦いを挑みました。一度使った技がすぐにまねされる中で、古い技にこだわらず、すぐに別の技を見つけ出せるのが舞の海の素晴らしいところです。

村岡 そこで問題になるのが、なぜ舞の海は多彩な技を生み出せるのか。あるいは、一部の日本企業はなぜコンスタントにイノベーションを起こせるのか。そうした組織能力の根っこにある力の源は何か。おそらく舞の海は特段と新しい技を練習するよりも、大型の力士とは違うトレーニングを積んで、自分の敏捷性やスピードを生かそうとした結果、新しい技を自然に生みだせたのではないかと思うのですが。

シェーデ 舞の海さんとお会いしたときに、まさにその話をしました。彼曰く必要なのはハードワークだと。つまり、生まれつきの素質だけではなく、意図的な努力あつての賜物です。戦略的に考え抜いて、勝つにはそれしかなかったのだそうです。

もう1点、先頭ランナー企業の研究で気づいたのは、素晴らしい経営者がいて、失敗を恐れない組織をつくっていたことです。優れた研究部門を持つためには、新たな発明ができる人材が必要ですが、それを可能にするのは、新しい挑戦や実験ができる企業カルチャーやリーダーシップです。部下がアイデアを出し、新しいことを試すのをどこまで許容できるか。それはリーダーが築き上げる組織能力であり、どのような会社になりたいかという1つの選択です。

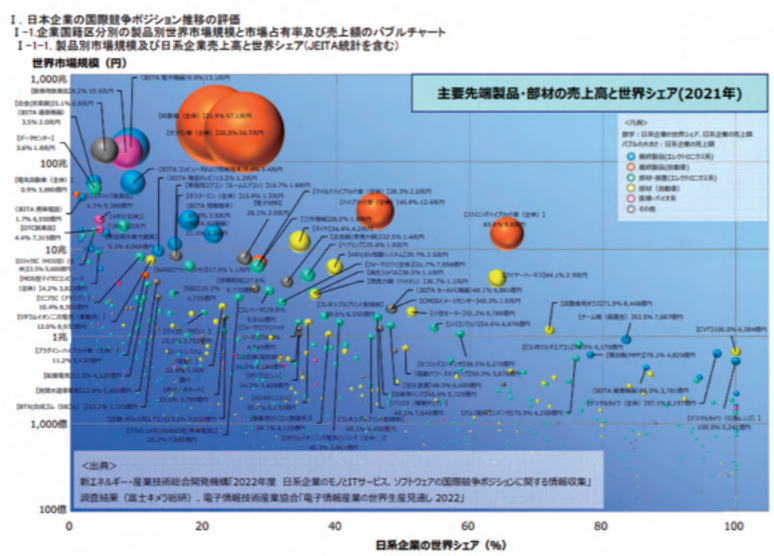
## 日本企業の強みは複雑性のマネジメント力

村岡 今のお話で、組織能力の構築は企業をデザインすることだと改めてわかりました。ところで、日本企業の将来像を考えると、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が作成した日本企業の世界市場シェアの合計を示したグラフは唆暖に富んでいます。日本企業は今後、未開拓の領域に進んだほうがいいのか、それとも、別の選択肢が考えられますか。

シェーデ 先端技術を用いる部品についていえば、市場シェアの大きさは支配力、ひいては価格決定力を意味しますが、市場規模そのものは重要ではありません。企業の力を定義づけるのは、技術リーダーシップです。先端技術の開発コストは割高で、投資対効果の観点で海外企業は参入しにくいからです。

ある企業がつくるのも模倣するのも難しい市場にいるのは偶然ではなく、そういう選択をしたからです。たとえば、化学メーカーのJSRは元々合成ゴムの会社でしたが、今では半導体・電気部品とバイオ関連のフロンティアマテリアルの技術リーダーとなっています。合成ゴムには未来がないと明確に認識し、自社が知見を持ち、将来性のある化学物質に軸足を移そうとデザインしたのです。

とるべき戦略やデザインは産業によって異なります。規模の経済が働く業界もあれば、テクノロジーが重要な業界もあります。舞の海から導き出される知見を他の業界にどう翻訳するのかが興味深い問いです。



出典 新エネルギー・産業技術総合開発機構  
「2022年度 日系企業のモノITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」

村岡 そのとおりですね。日本企業が今後も得意であり続けるのは、先端技術を含めて製品複雑性を細かくマネージする力で、「匠」の時代から強かったのだと思います。

シェーデ 複雑性には2つの側面があります。1つは製品が複雑なこと。半導体製造用フォトレジスト、マスク、ミラーなどがこれにあたります。これらの製造における複雑性以外に、日本が得意とするのが複雑性の管理です。一例として、世界中を見渡しても、日本のように正確に列車を定時運行できる国は他にありません。匠やものづくりを軽視する声もありますが、グーグルでもAWS(アマゾン・ウェブ・サービス)でもハードウェアが必要です。それを最適化する技は重要であり、大きなチャンスだと思います。

村岡 従来の強みを新たな外部環境、テクノロジー、地政学的な変化に合わせることも、複雑性の大きな要素ですね。生成AIなどの新たなテクノロジーを含め、日本企業は新たな複雑性のマネジメントスキルを取り入れている最中で、ここを乗り越えれば、新しい次元に足を踏み入れられるはずで。もちろんこの次元にはこの次元の競争があるので、舞の海のように戦略的に分野を定めないといけません。リーダーには先を見て戦略的に方向性を決める力が今まで以上に要求されますが、これは悲観的な話ではありません。

シェーデ 複雑性とシステムの最適化について私も同感です。物事が複雑化する中で日本企業にできることは多いにも関わらず、悲観論が根強い理由のひとつは、わかりにくさだと思います。パソコンに貼ってある「インテル・インサイド」のシールのように、ジャパン・インサイドのシールがあったとすれば、日常生活の至る所で目にするはずで。しかし、実際には日本企業の貢献は極めて見えづらく、加えて非常に複雑だから、知る機会に乏しいのです。それでも、市場シェアを見れば一目瞭然です。こうした情報に触れるうち、日本の状況はそれほど悪くないとみんな気づくでしょう。

## 質的な成長が問われる時代

村岡 最後に日本企業にメッセージをお願いします。

シェーデ 主にお伝えしたいのは「成長」の意味についてです。昔は成長というと、大企業の売上や従業員数、国のGDPなど規模を表しましたが、今後は質こそが重要だと思います。質的成長とは、テクノロジー・リーダーシップの成長、ナレッジの成長、持続可能性に向けた成長、つまり、より良い国や企業になるための成長です。

そこで、日本企業のお手本になるのは、体の大きさで他の力士たちを圧倒した小錦ではなく、小柄ながらも、スマートかつクレバーに持てる技のすべてを統合させた舞の海の戦い方です。今日のグローバル競争において、規模は有利ですが、規模だけではもはや成功を保証することはありません。そのために、リーダーにはいかに会社を質的に成長させ、より機敏にし、今後どう進むかについての魅力的なビジョンとパーパスを持っているかが問われます。

IGPIグループは、コンサルティングや投資などを通じて、大企業、スタートアップや大学、ローカル企業など、さまざまなプレイヤーの質的成長を後押ししていますね。模倣されにくい新しい機会を多数生み出す活動を今後も続けてほしいと思います。

村岡 環境変化が加速し複雑化する中で、機敏に対応するためには、スピードもさることながら、動き出しの早さが重要です。早く準備して動ければ、走る速度が少々遅くても目的地に早くたどり着けます。日本企業がそうした変化対応力をつけられるよう、IGPIグループがリーダー役を果たせればと思っています。



※写真は2024年12月に開催したシンポジウムのもので。シンポジウムの詳細はp15のInformationをご覧ください



# 製造業のその先へ 脱・自前主義で 構造的変化を乗り越える

産業構造の変曲点に差し掛かる中、収益力が低下し、従来の延長線上で戦略を描くことが難しくなっている製造業。経営共創基盤(IGPI)の中で製造業に特化した組織であるIGPIものづくり戦略カンパニー(MSC)は、そうした困難に直面している自動車、化学、半導体業界などの企業を支援しています。製造業支援で15年以上のキャリアを持つ平山喬之、古澤利成、足田英朗の3人が製造業の抱える課題や活路について議論しました。



## 製造業 Beyond を考える

平山 製造業の経営者の方々が経営課題として認識していることは大きく3点あると思います。第1にタイトな時間軸、第2に自前主義の限界、第3に会社のOSの老朽化です。意思決定に向けたガバナンス構造も、組織構造も、既存ビジネスに準拠した形で動くようになっていっている中で、この3つをうまく調整しながら、どう新しい会社の形をデザインしていくかという相談をよく受けます。

足田 私はプロジェクトマネージャーとして現場を見ることが多いのですが、製造業全体で自社だけでは対応しきれない領域が増えていると感じます。物理的なものから目に見えないソフトウェアへと付加価値が移り変わると、戦略で考えるべき内容が変わり、実行面で必要となる人材のケイパビリティも大きく変わります。採用強化や他社とのアライアンスなど視野を広げて、戦略を実行するための能力を確保しなければなりません。

平山 確かに、製造業を取り巻く環境は、戦略立案や優れた技術だけでは打破できない世界観になっていますね。たとえば、自動車のサプライチェーンでは、電動化により内燃機関に関する部品群で業界再編が進みます。そのときに、業界内で知恵を振り絞るよりも、コンサルタント、総合商社、地域経済を支える金融機関など、いろいろな角度の知恵を使うことが求められます。

足田 私から見て、もはや製造業というくり自体に限界があり、単純にものをつくるだけでは儲からない構造になっています。たとえば、高額な製造装置メーカーでも、単体で装置を売っているだけでは限界があり、付随するサービス領域の収益改善や拡大、ソリューション型ビジネスへの転換が必要になっています。ただ、現場では日本固有のものづくりという意識が強く、品質にこだわりやプライドを持っている。そういう意識の壁を乗り越え、ものづくり以外で稼ぐことにどれだけ向き合えるかが今後の勝ち負けを分ける要因の1つになると思います。

平山 なるほど。製造業のBeyond(その先)を考えられるかどうかですね。そのためには自分たちが持たない新しい技術も必要になります。古澤さんは先端技術共創機構(ATAC)にも所属されており、最先端技術を研究している大学等とコラボレーションする機会も多いと思いますが、どんなことに取り組んでいますか。

古澤 ATACではアカデミアやリサーチラボに眠るいろいろな技術を発掘し、この技術をこの会社のこのケイパビリティと組み合わせるとこんなビジネスができる、というような提案型の探索方法で、新しい価値を創出しようと努めています。我々が重視するのは、強みを発揮できる領域だが、その技術単独では他社に埋もれたり収益化が難しかったりするようなケースにおいて、デジタル技術を掛け合わせることでユニークなビジネスモデルを作り上げ、競争力を持って稼げる事業を、研究者と一から立ち上げることです。

## 競争のルールが大きく変わる時代

平山 自動車は日本の製造業を代表する産業ですが、CASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)によって100年に1度の大変革の時代にあるとも言われています。私の実感として、EV(電気自動車)に代表される電動化よりもインパクトがあるのは、通信環境や半導体の進化、電池性能や電力マネジメントの向上などを背景に進むSDV(Software Defined Vehicle)、分かりやすく言い換えると自動車のスマホ化です。スマートフォンが本体を買い換えなくてもOSをアップデートすればいつでも最新の状況で使えるように、自動車でも長期間ハードを使う前提で、ソフトウェアを軸にした近代化が進んでいきます。そうすると、ビジネスの前提条件が大きく変化するので、開発や部品も含めた製造、調達、販売の方法も変わり、ビジネス全般をリデザインしなくてはなりません。

古澤 そうした抜本的な変化は他の組み立て製造業にもあてはまり、以前は考えられなかったような要素が競争力を左右するようになっていきます。たとえばコロナ禍では、半導体が調達できず、自動車が生産できないといった事態が発生しました。逆に言うと、うまく調達できた企業や、半導体を内製できる企業はシェアを伸ばしました。そうした変化に対応して、どのように戦い方を練り直し、組織体制を構築して、新しい組織ケイパビリティ(能力)を獲得するのか、M&A(合併・買収)、人材戦略やHRM(人的資源管理)なども含めて考えていく必要があります。

足田 製造業のなかで日本企業がまだ競争力を維持しているのは自動車や化学業界です。特に化学品や素材業界は大学の基礎研究などで強い領域があり、日本企業は存在感を維持している一方で、カーボンニュートラルなどの大きな流れもありますよね。

古澤 化学業界で強い企業はいわゆる総合化学メーカーと呼ばれ、石油化学コンビナートを中心に汎用品である基礎化学品から独自の機能性などを備えたスペシャリティケミカルまで広範な材料をつくっています。しかし、基礎化学品は中国などの海外勢が力をつけてきたうえ、既存のコンビナート設備の老朽化により競争力が落ちています。加えて、脱炭素関連では、石油化学事業を持っていること自体が企業の株価に響くこともあります。そのため、これまでのような「総合」化学ではなく、上流の基礎化学品で戦うか、自動車や半導体といった専門領域に特化するかという経営上の意思決定が求められています。



## 自前主義から脱却し、内と外の組み合わせで研究機能を考える

平山 新規事業はもともと多産多死です。だから、時間とコストのかけ方や事業化のタイミングを判断し、事業化できない場合には技術のライセンスアウトか、バイアウトか、清算かといった対応まで考える必要があります。しかし、現状はその意思決定がなされず、研究開発をいっただけに続けがちです。そういうカルチャーを断ち切り、ガバナンスや意思決定のあり方も新たに考えなくてはなりません。たとえば、広告会社やIT企業は、時代に合った新規事業を次々と作り、時代に乗り遅れない事業は閉じていくことをクイックに行っています。

疋田 広告やIT企業と比べて、製造業が俊敏性において劣る理由の一つが、研究開発を積み上げたり、事業の立ち上げに大きな工場が必要だったり、新規事業立ち上げのハードルが高いことです。その結果、新規事業はそもそも成功確率が低いにも関わらず、どうにか打率を高めようと、既存の強みをレバレッジさせることにこだわってしまうのです。

例えば、ある自動車部品を作っていて、その技術を航空機や船に応用しようとするパターンはよくあります。そう考えるのは構わないのですが、すでにつくっている企業がいるところに新規参入するので、タイミングが遅すぎて、仮に売上げが立っても利益はそれほど稼げません。一番必要なのは、どう利益を出すかという観点です。外部から自分たちにない付加価値を取り込んだうえで、ビジネス全体を設計し直すように、発想を切り替えないといけません。

平山 工場など必要なアセットを持つ会社を見つけて提携しながら、クイックに立ち上げて、本当に事業化が見えたら投資する、あるいは、自社技術だけで事業化が難しければ、先端領域で取り組んでいる企業の知恵を借りることも可能です。たとえば、自動車の電動化が進めば電池が1つの大きなエネルギー源になってくるので、エネルギー・マネジメントやエネルギー自体に価値をつける観点で電力自由化に関わった企業と関係性を持ったり、そういうポジショニングをとったりするなど、今までとは違う角度から柔軟にビジネスを模索してみるとよいと思います。

古澤 自前主義から脱却するための大胆な策として、たとえば、自社の研究所を廃止してしまい、アカデミアや研究機関とコラボレーションして研究機能を外部に持つような方法も考えられます。これまでの他社との提携は、社内の研究所の機能で足りないリソースを外部から補おうという考え方だったと思いますが、そうではなく、自分たちが社内で持つべき部分を見極めたうえで、外部に頼む部分を組み合わせで新しい研究機能をつくるのです。そのほうがアセットの効率性を最大化でき、エンジニアリングの持続性を担保できます。

平山 いろいろな知を取り込み、多様なエコシステムを活用しながら、エンジニアリングチェーンのアセットの生産性を高めることは大切です。大企業では昔よりもベンチャーに抵抗感を持たなくなり、小さなプレイヤーと組む動きが出てきている感じもします。

疋田 大手企業とベンチャー企業のマッチングは間違いなく促進されていくと思っています。その大きな要因として、AIなどで先端技術の重要性が高まる中、ベンチャーのほうが尖った技術を持っていることが挙げられます。その意味では、ATACを2021年に設立し、両者のマッチング機能を担える体制を整えたことは、タイミングとして良かったと思います。製造業の方々も自前主義の限界を感じている中で、ATACやMSCのソリューションはすごく時代に合っている感覚があります。

平山 IGPIのルーツは産業再生機構にあります。再生局面にある企業にとって、変わるか変わらないかが生死に関わるため、我々は戦略を立てるだけでなく、その会社のカルチャーや人材を理解しながら、適切な施策をインストールしクイックに結果を出すことにこだわってきました。製造業の多くは今、生死を分ける変曲点にあるので、我々の経験は役立つはずで

また、産業横断でいろいろな事例を支援してきた経験を活かして、ある業界での変化を他の業界に置き換えて必要なケイバリティやチューニング方法を検討できることも我々の強みです。もちろん全てが同じではないので、アナロジーが効く部分と効かない部分がありますが、現状の変化をどう解釈するかという意味では、こうした経験が非常に役立ちます。



## 事業で勝って技術で差をつける

平山 最後に、日本の製造業が勝ち残っていくために何が重要だと思いますか。

古澤 いろいろありますが、結局は経営人材を作り出すことだと思います。日本人は決められた目標に向かって走って行くのは得意なのですが、方向を示すことと、何かを捨てて、新しいものを外部から持ってくることは苦手としている企業が多いです。この弱点を克服するために、経営者の意思決定や組織としての経営マインドの強化に伴走するのが我々の役割だと思います。

マインド面では「事業で勝って、技術で差をつける」という考え方への切り替えも重要になると思います。日本企業は複雑性を強みとしており、よく「技術で勝ってビジネスで負けた」ということが言われますが、これからは付加価値を生み出せるビジネスモデルを考え、高い技術力で参入障壁を作るという発想に変えていかないとはいけません。

平山 市場や競争環境の変化、デジタルを含む近代化の要素、さらに地政学的なリスクもある中で、昨今の経営課題はすごく複雑化しています。所与の前提条件の何が変わり、何が変わらないかをしっかり捉えて、それに対応するためには、ケイバリティの追加や変更が必要なのか、既存のOSが使えるのか、ガバナンスや組織構造も含めて変えないといけないのか、どのくらいの期間は競争力を維持拡大しながら戦っていけるのか、といったポイントを見極める必要があります。

疋田 日本の製造業は、韓国や中国のメーカーに抜かれている一方、まだ強い領域もあります。変化に対応するための戦略を経営トップだけでなく組織全体に落とし込むことを強く意識しながら、ガバナンス構造の再設計、会社の形を設計していくことが大切だと思います。日本の製造業は、依然として技術的な強みを持ち、グローバル市場でも十分に戦えるポテンシャルを秘めています。しかし、その強みを最大限に活かすには、旧来の枠組みにとらわれない発想で、新たな価値を創出する必要があります。経営の意思決定のスピードを上げ、多様なプレイヤーと連携しながら、自社の強みを再定義し、競争優位を築いていくことが求められます。我々もその変革の伴走者として、企業が持続的に成長できるよう全力で支援していきます。



平山 喬之 IGPI グループ共同経営者、経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
IGPI ものづくり戦略カンパニー (MSC) カンパニー長

前職のSierにてPDM、CADの導入支援、自動車、建設機械の開発設計支援に従事。  
IGPI参画後は、自動車業界や重工業・機械メーカーを中心に、主に事業戦略、開発戦略（アーキテクチャ構築、設計改革、モジュール化等）、生産戦略の策定および実行に従事。  
成長/再生局面における戦略、組織、財務的な観点を踏まえ、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを有機的に繋ぎ、競争優位性を発揮できるケイバリティ強化を得意とする。



古澤 利成 IGPI グループ共同経営者、経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
先端技術共創機構 (ATAC) 代表取締役

Sier、大手コンサルティングファームにて、製造業に対するERPグローバル展開構想策定～導入、海外工場立上の構想策定、グローバルサプライチェーン改革などSCMに関連する改革支援に従事。IGPI参画後は、各種製造業に対し事業/技術/生産戦略策定～実行支援、全社組織改革、経営マネジメント改革、M&A戦略策定、コスト競争力強化など、製造業の競争力を高める様々な改革を推進。



疋田 英朗 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター、IGPI ものづくり戦略カンパニー (MSC) 副カンパニー長

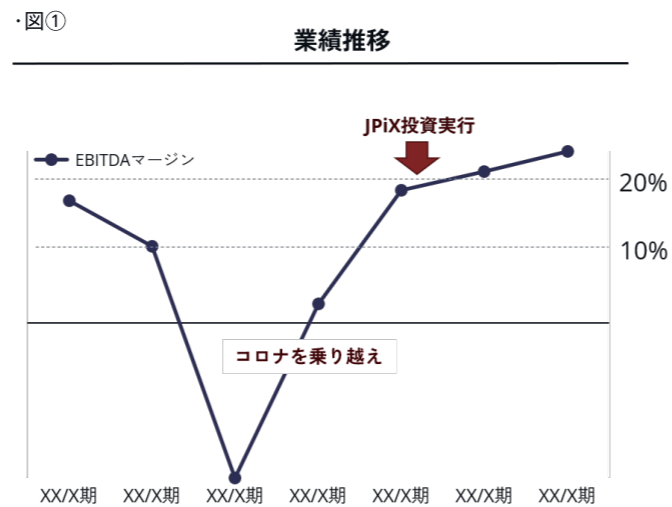
日系電子部品メーカーにて発光デバイスの研究開発業務に従事。IGPI参画後は、自動車部品、総合電機、印刷機器といった国内製造業を対象に中期経営計画・M&A戦略・構造改革等の計画策定および定着化までの実行支援や組織再編に伴う業務改革など、企業価値向上に向けた取組を推進。  
東京工業大学大学院総合理工学研究科修士



## ローカル経済圏における生産性向上 ～ JPiX が取り組む賃金向上の好サイクル～

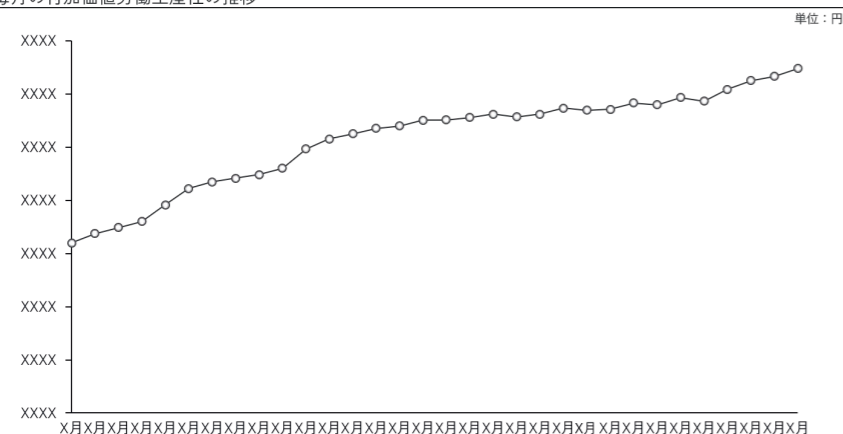
「朝から沢山食べて元気に働いてくださいね。」

日本共創プラットフォーム (JPiX) が保有する健康ランド「クア・アンド・ホテル」に初めて訪問した時に、朝食ビュッフェでさわやかな笑みを浮かべた従業員からかけられた一言だ。この何気ない言葉に、同社の顧客ロイヤリティの高さの秘訣が見えた気がした。またその裏にある経営の力、徹底した教育と共に顧客を大切に作る時間と心の余裕を作るマネージメントの力も感じた。実際に掃除や配膳等の業務はロボットを使い業務の工夫も行っていった。こうした強みが決め手となり、JPiXは同社への投資を決定。お客様の「喜び」を大切に作る姿勢は、クア・アンド・ホテルの経営方針の柱であり、JPiXの投資以降も企業の成長を後押ししている。(図①)



JPiXは活動4年で約1,000社についての投資相談を受け、その中でクア・アンド・ホテルのように、複雑性を有した特徴ある企業に投資してきた\*。その結果、多くの企業が過去最高益を実現している。JPiXが有する各企業では「付加価値労働生産性」(付加価値÷粗利÷投入労働量)を重要な経営指標としている。(図②)この指標を上げる事で、業績向上と給与Upの原資を作っている。日本の労働生産性はOECD加盟国中29位と、勤勉な人が多い国としては低すぎる順位だ。ただ、さもあつたという感じる事は実はとても多い。「安い賃金×低単価」や「やりがい搾取」モデルに依存し、低収益・低賃金・投資不足の負のサイクルに嵌っている企業は多く存在する。これを正のサイクルに転換するためには、業務の解像度を上げ、価値ある業務に人材を集中させることに加え、DXや設備投資による効率化も不可欠だ。

・図② 毎月の付加価値労働生産性の推移



※大規模投資後の「ホテル浦島」の料理

我々の投資先の一つで、「クア・アンド・ホテル」と同じホテル業界でもある「ホテル浦島」では昨年料理へ大規模な投資を行った。これにより顧客満足度と単価が向上しただけでなく、盛付仕器の工夫によって手間を削減し、食品廃棄も削減した。生産性の分子を引き上げ、分母を引き下げた構図だ。当ホテルではこうした取組の積上げが功を奏し、足元は過去最高水準の利益を創出、その利益を原資に7%の賃上げを実施した。今後は大規模なリニューアル投資も行い、更なる生産性向上につなげていく。例えばホテルでは毎日3時間以内に、数百枚の布団を敷く必要がある。従業員は分単位で追われる日々だ。その問題を解消するため、和洋室に改装する。これにより顧客ニーズに応えつつ「布団敷き」業務を無くし、効率化や人手不足に対応する。このようにして『稼ぐ→投資→さらに稼ぐ』のサイクルを回し続けている。

JPiXの投資先に共通しているのは、従業員を価値ある業務に集中させるという点だ。ロボットに「朝から沢山食べて元気に働いてくださいね」と言われても、顧客満足度は高まらない。この言葉が価値を生むのは、生身の人間ならではのホスピタリティがあるからだ。『一隅を照らす、これ国の宝なり』という最澄の言葉を、現代に置き換えると「現場の従業員の努力を価値として昇華させ、それを還元し未来へ繋げる」と言い換えられるのではないだろうか。ホテル浦島での賃上げは、従業員の誇りを高め、顧客対応の質向上にも繋がった。これからも我々は、投資先の成長を支える取り組みを通じ、生産性向上のロールモデルを築いていく。そして地域経済や業界に良い影響を与え続け、日本経済の発展に寄与していきたい。



\*日本共創プラットフォーム (JPiX) の投資先はこちらからご確認いただけます

## JPiX の新たな投資先



トキワ工業株式会社

各種包装機械設備の設計・製造・販売

▶ 2024年12月にオーナーから事業承継として譲受



株式会社クレ・ドゥ・レーブ

神戸・大阪でウェディング関連事業・料飲事業の運営

▶ 2025年1月に既存株主から事業承継として譲受



浜村 伸二

IGPI グループ共同経営者、日本共創プラットフォーム (JPiX) 執行役員

アクセシビリティを経て、産業再生機構にて、製造業を中心に事業再生計画の策定から経営支援業務に従事。経営共創基盤 (IGPI) 参画後は、製造業、情報通信業、サービス業、食品加工業、農林水産業、小売・卸売業、外食業、金融機関等の事業再生計画の策定～ハンズオンでの実行支援、M&A アドバイザリー、投資業務等を数多く統括。加えて、政府系ファンド再編や事業性評価等の政府の取り組みも支援。JPiX には立ち上げ段階から創業メンバーとして携わり、複数の投資案件を統括。

株式会社スワニー取締役、WAB 株式会社取締役、浦島観光ホテル株式会社取締役、株式会社クア・アンド・ホテル取締役、トキワ工業株式会社取締役

# 「攻めの M&A」に向けた戦略的プロセスの在り方



## M&A 業界の動向

2010年前半までM&A業界は黎明期にあり、一部の大企業を除いて、金融機関や投資銀行等の持ち込み案件の中から自社に合うか否かを検討するクローズドな世界で実行されてきた。2010年後半から、事業承継ニーズの増加によるM&A仲介会社の台頭やM&A情報のオープン化が進み、2022年にはM&A件数は約4,300件で過去最高となった。

直近では、経済産業省からの各種指針の開示やアクティビストの投資活発化も後押しする形で企業に求められるM&Aプラクティスが形成されるとともに、有事であったM&Aが平時の手段として活用されるようになってきている。こうした背景から、企業がM&Aを使って成長していくためには、持ち込まれる案件を都度判断する「受け身のM&A」から、戦略を立案し自ら推し進める「攻めのM&A」へのシフトが求められている。

## 「攻めの M&A」の要諦

「攻めの M&A」においては、特に以下の3点が重要である。

「攻めの M&A」の要諦	「受け身の M&A」で陥りがちな状況
<p>1 M&amp;A戦略フェーズにおいて、自社の投資判断基準とそれを見直すサイクルが確立できていること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社のケイパビリティ分析が十分でないことから、「何を獲得するためのM&amp;Aなのか」が定義できていない</li> <li>●“DDをしなければ分からない”、“M&amp;Aしてみないと分からない”と判断を先延ばしにし、明確な基準のないまま最終意思決定をしてしまう</li> <li>●(判断を先延ばしにしたことで)これまでの労力・費用・時間を否定できず、案件を進めよう精神が生まれる</li> </ul>
<p>2 M&amp;A戦略からエグゼキュション、PMIまでをシームレスに検討できる体制を構築すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エグゼキュションを推進する責任者とM&amp;A後の対象会社を担う事業責任者が異なることによりPMIのコミットメントが低下する</li> <li>●リテインする専門家が分断されていることにより検証視点のズレや、企業との意思疎通の乖離が生じる</li> </ul>
<p>3 エグゼキュションに繋げるアクションを自ら起こすこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他社に取られてしまい望む相手が見つからない、入札案件に参加することによる高値買いといった状況が発生する</li> <li>●エグゼキュションの実務に追われ、PMIを見据えた十分な検討ができていない</li> </ul>

M&Aには、Pre/Execution/Postの各フェーズがあるが、最も時間を割くべきは戦略フェーズ(Pre-M&A)である。投資判断基準が設定できていない企業のM&Aはほぼ失敗すると言ってよい。多くのリソースが必要となるエグゼキュションフェーズに入ってから基準を検討したのでは間に合わない。また、戦略部分が不十分だと、主体的なアクションや対象会社への自社の魅力の訴求が難しくなり、“青い鳥”を待ち続けることになる。

M&Aが平時の手段となった今、全社戦略からM&A戦略への落とし込み、実行する場合の投資判断基準の設定、そして市場や競合環境に応じた基準の継続的な見直しが必要である。その基準をエグゼキュション推進責任者、事業責任者、そしてリテインする専門家でも共有し、同じ基準で案件の実行可否を判断できる体制を構築することが、適切な検討・判断の前提となる。

上記①～③が欠けていた場合に陥るのが「対象会社との対話」の少なさだ。自社の投資判断基準に合致しているか、PMIを成功させることができるのか、は定量的に測れない部分が多く、対象会社の経営陣やキーマンとの対話を通じた確認が重要になる。十分な対話ができないと、M&Aした会社をコントロールできない、想定したシナジーが実現できないといった失敗に繋がってしまう。

## IGPI の支援事例

既存事業の近接領域へ参入するためのM&Aを実行したいという相談を受けたケース。クライアントはこれまでM&Aの経験がなく、社内で設定した戦略の再検証とターゲット企業群へのアプローチ、エグゼキュションまでの支援を行った。

自社にないケイパビリティ獲得にあたり、弊社は、クライアントが想定していたターゲット企業群の見直しから提案した。M&Aをするにあたり「何を獲得するためのM&Aなのか」が十分に定義されていなかったからだ。この問いに答えるためには、まず「自社が持っているケイパビリティは何か」が明確になっている必要があるが、その点が明確でなく、その結果、参入すべき領域の見立が弊社と異なっていた。

しかし、再検証の段階では、クライアントと弊社、いずれの仮説も排除しなかった。クライアント自身が、新領域の業界構造や競合環境の理解と納得感を高めることが重要であると考えたからだ。そのため、クライアントが想定していた参入領域に属する企業群と、弊社が見立てた参入領域に属する企業群の双方にドアノックを含めアプローチし、候補となりうる相手企業と協業による効果について対話を重ねた。その結果、クライアント自身が当初想定した参入領域は、自社のケイパビリティと照らし合わせると一足飛びであったことを認識し、弊社の提案した参入領域でのM&Aを進めることになった。

クライアントが当初の参入領域を設定した背景には、既存事業において既に取引があったことに加え、当該領域に係る引合いがあったりと、オポチュニティを感じる場面が多くあったことが大きかった。こうした落とし穴は、既存事業を生かして近接領域へ参入しようとするケースに多い。個別事案では身近に感じられたとしても、業界構造や競合環境が十分に理解できていなかったり、自社のケイパビリティとの補完性が低くシナジーの実現が難しかったりすることがある。

このクライアントは、M&A戦略フェーズに時間をかけ、参入領域を見直し、投資判断基準を明確化、実行した場合の絵姿、PMIを見据えた重要論点まで、解像度を高めた上で相手企業との具体的な協議を開始できた。

このように、M&A戦略フェーズにいかにか時間を割き、自社の投資判断基準(定量面・定性面)を設定するかがM&Aの成否を分けることになる。そして「攻めのM&A」が実行できる企業とそうでない企業との間では、事業成長に大きな差が生まれるだろう。



波多野 舞子

経営共創基盤 (IGPI) ディレクター、M&A アドバイザリーグループ

独立系 M&A アドバイザリーファームにて上場会社の経営統合、カーブアウト、公開買付及びファイナンス案件等に多数従事。その後、ヘルスケア会社にて病院・介護業界に係る新規事業開発業務に従事。  
東京理科大学大学院卒

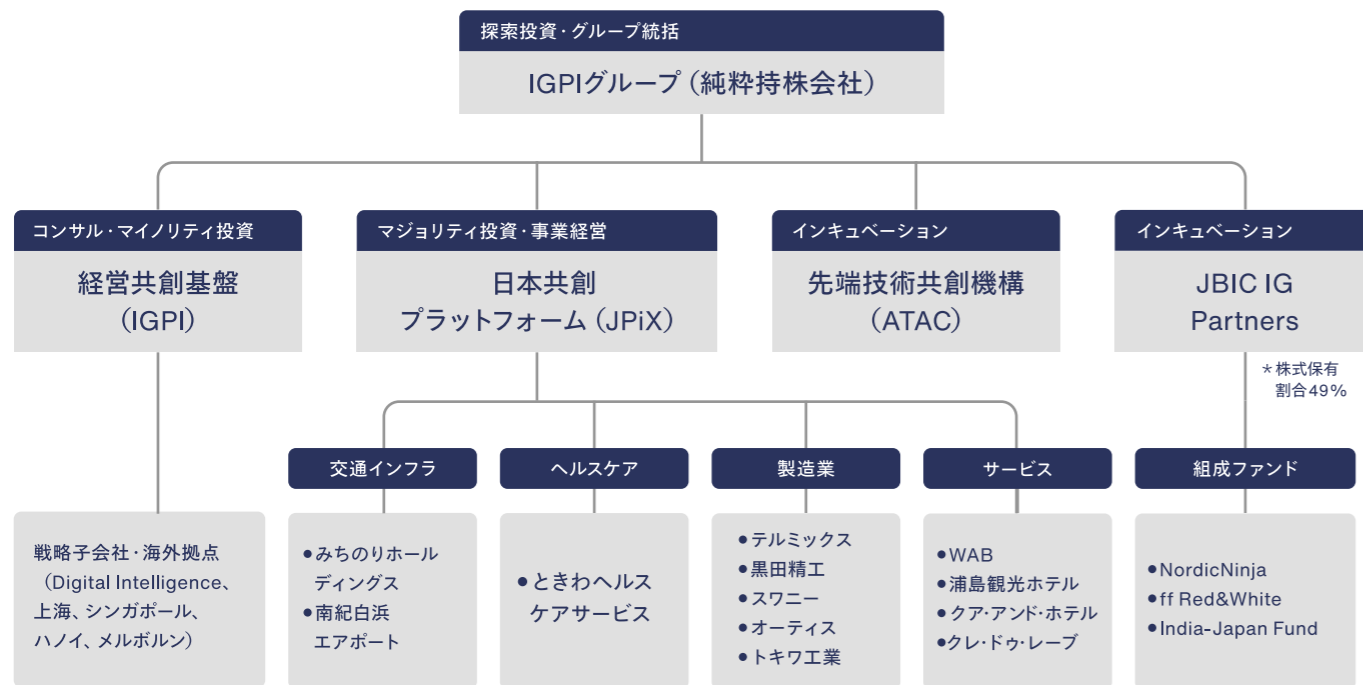
# IGPI グループ新組織体制への移行のお知らせ

IGPIグループは、「経営と経済に新しい時代を切り拓く」という設立以来のパーパスのもと、組織全体の事業探索力のさらなる強化のため、2024年10月1日、株式会社IGPIグループを持株会社とするグループ体制に移行いたしました。

IGPIグループは、既存の領域を超え、新しいビジネスの機会を見つけ出す「探索」と発見した事業モデルを磨きあげる「深化」の「両利き経営」で、活動領域を拡大してきました。組織体制の移行に伴い、純粋持株会社であるIGPIグループは探索投資およびグループ統括機能に特化し、各事業はそれぞれの事業会社が担ってまいります。

## IGPI グループ新組織体制

※2025年1月末現在

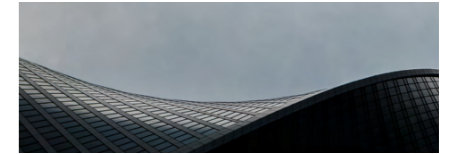


## IGPI グループの「3つの約束」

IGPIグループでは、持株会社体制への移行に伴い、グループ各社が組織として社内外に対して守っていく「3つの約束」を策定。新たにIGPIグループのフィロソフィに加わりました。

<b>Authentic</b>	本質的な社会益の飽くなく追求 Relentless pursuit of positive social impact
<b>Transformational</b>	リアリティと先進性のたゆまぬ向上 Continuous enhancement of realism and innovation
<b>Integrity</b>	誠実性を常に体現 Consistently embodying sincerity

# Information



## 経営共創基盤 (IGPI) のニュースリリース

### ■株式会社 Brighten Japan の第三者割当増資引き受けのお知らせ

DIP ファイナンスを強みとするデット・プロバイダー事業を開始する株式会社 Brighten Japan が実施した優先株式による第三者割当増資の引き受けを行いました。(2024.07.01)

## JBIC IG Partners のニュースリリース

### NordicNinja

※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。

### ■NordicNinja2号ファンド、ファイナルクローズ完了

NordicNinja VC が運営する「NordicNinja Fund II SCSp」がファイナルクローズを完了しました。(2024.10.07)

### ■NordicNinja Fund II SCSp による投資情報

Griffin

法人向けに Banking-as-a-Service プラットフォームを提供する会社 Griffin への投資を行いました。(2024.03.14)

Onego Bio

独自の精密発酵プロセスを通して卵白の味や性質を持つ代替プロテインを製造する会社 Onego Bio への投資を行いました。(2024.04.04)

LiveEO

衛星データ及び AI によってインフラ資産の気候変動リスク管理を支援する会社 LiveEO への投資を行いました。(2024.07.02)

VSParticle

導電性を持つ材料から合成したナノ粒子を基盤に直接プリンティングする機器を設計し、新素材開発等を行う研究機関向けに販売する会社 VSParticle への投資を行いました。(2024.08.15)

tozero

廃棄リチウムイオン電池由来のブラックマスからリチウム等の希少資源を回収、リサイクルする会社 tozero への投資を行いました。(2024.11.18)

## 先端技術共創機構 (ATAC) のニュースリリース

※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。

■ 横浜国立大学大学院工学研究院 機能の創生部門 助部・信田研究室で開発された SPE 電解合成技術を社会実装する会社「株式会社 ElectroFluxion」を設立し、事業を開始。(2024.06.04)

■ 静岡大学 グリーン科学技術研究所 間瀬研究室で開発されたファインバブル及びマイクロ波フロー反応技術を社会実装する会社「株式会社 Bubble&Flow」を設立し、事業を開始。(2024.07.17)

■ 株式会社日本政策投資銀行からの出資を受け、共創を開始。(2024.10.25)

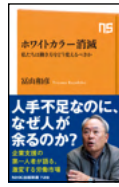
■ 国立研究開発法人 物質・材料研究機構 (NIMS) と技術インキュベーションにおける連携に関する基本協定書を締結。(2024.11.07)



## Book



シン・日本の経営 悲観バイアスを排す  
【著者】ウリケ・シェーデ  
(IGPI グループアドバイザーボード)  
【出版社】日経 BP 日本経済新聞出版  
【出版日】2024/3/9



ホワイトカラー消滅 私たちは働き方をどう変えるべきか  
【著者】富山 和彦 (IGPI グループ会長 日本共創プラットフォーム代表取締役社長)  
【出版社】NHK 出版  
【出版日】2024/10/10



失敗事例から学ぶ! マネージャーの思考術 管理職の“落とし穴”に陥らないための具体と抽象の往復トレーニング  
【著者】坂田 幸樹 (IGPI グループ共同経営者 IGPI シンガポール取締役 CEO)  
【出版社】翔泳社  
【出版日】2025/1/17

## 「日本企業が直面する 2025 年の 10 大グローバルリスク」公表

政治が経営・経済に与える影響がより不確実なものとなる中、日本企業の経営に与えるリスクを考える上で活用いただくべく、経営共創基盤 (IGPI) が考える 2025 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。

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1 引きこもるアメリカ、その市場            | 6 中国経済・社会の閉塞感とグローバルサウスへの訴求 |
| 2 ウクライナにおける力による現状変更と国際秩序の崩壊 | 7 欧州における戦争の朝鮮半島への影響        |
| 3 結束あるいは分断する欧州              | 8 日本の政治的不安定性               |
| 4 中東のさらなる不安定化と地理的波及         | 9 大国の間で揺れるアフリカ             |
| 5 グリーン産業の「表面上の」後退           | 10 AI覇権とそのサプライチェーン         |



詳細はこちらから

## 「ニッポン企業の逆襲シンポジウム 2024 Is Japan back?」開催報告



開催日時：2024 年 12 月 17 日  
主催：経営共創基盤 (IGPI)

後援：日本取締役協会

### 概要

経営共創基盤 (IGPI) は初のシンポジウム「ニッポン企業の逆襲シンポジウム 2024 Is Japan back?」を開催いたしました。日経平均株価の最高値更新など明るい兆しが見え始めた日本経済ですが、真の意味での力強さを取り戻しているのでしょうか。当日は各界の有識者をお招きして、ガバナンス、CX、付加価値労働生産性向上など、日本企業の最重要アジェンダを討議し、240 名の方にご来場いただきました。

### 〈アジェンダ〉

開会 問題提起「Is Japan Back?」  
村岡 隆史 IGPI グループ 代表取締役 CEO

### 基調講演

「企業統治改革と日本企業の現在地」  
斎藤 博氏、KKR シヤパン 会長

### セッション 1

「日本経済は長期停滞から脱したか」  
星 岳雄氏 東京大学 教授  
Discussant  
翁 百合氏 日本総合研究所 理事長  
富山 和彦 IGPI グループ 会長  
日本取締役協会 会長

### セッション 2 日本企業復活の軌跡

「日立製作所の歴史と再成長の道筋」  
川村 隆氏 日立製作所 名誉会長

Discussant  
佃 秀昭氏 ボードアドバイザーズ 代表取締役社長  
日本取締役協会 取締役研修委員長  
望月 愛子 IGPI グループ 共同経営者

「シン日本の経営・・・悲観バイアスからの脱却」  
ウリケ・シェーデ氏 カリフォルニア大学サンディエゴ校 教授  
Discussant  
森田 隆之氏 日本電気 取締役代表執行役社長兼 CEO  
塩野 誠 IGPI グループ 共同経営者

### セッション 3 両利きの経営と CX

「日本企業と両利きの経営～なぜ理解しているのに実行できないのか～」  
チャールズ・A・オライリー氏 スタンフォード大学経営大学院 教授  
Discussant  
岩崎 真人 IGPI グループ シニア・エグゼクティブ・フェロー  
村岡 隆史 IGPI グループ 代表取締役 CEO

「CX 時代における企業経営者と投資家のあるべき姿」  
中神 康議氏 みさき投資 代表取締役社長  
日本取締役協会 副会長  
Discussant  
木村 尚敬 IGPI グループ 共同経営者  
宮下 和昌 IGPI 弁護士法人 代表弁護士

### セッション 4 持続的成長に向けての課題

富山 和彦 IGPI グループ 会長

閉会 総括  
村岡 隆史 IGPI グループ 代表取締役 CEO

## 発行者情報

- 発行 株式会社IGPI グループ IGPI Group, Inc.
- お問合せ 広報・ブランディング／望月、木村、宗行、鈴木  
〒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



YouTube



Facebook



X



公式HP