

共創

KYOSO — IGPI REPORT

2020 / 秋号 vol. 34

CEO就任 ご挨拶

村岡 隆史

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

アフターデジタルの世界で求められるトランスフォーメーションとは？

遠藤 直紀

ビービット 代表取締役



村岡 隆史

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

CEO就任 ご挨拶

村岡 隆史

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO



読者の皆さんの中には、経営共創基盤 (IGPI) は富山和彦がオーナーであり生涯 CEO を務めるものと思っていた方もいるかもしれません。誤りです。私たちの会社はパートナーシップ制であり、現在 17 名のパートナーが共同で会社を所有し経営責任を負う組織体です。また、今後も半永久的に組織が存続することを前提とした経営承継の仕組みを構築しています。今回、創業時以来グループの発展を牽引してきた富山が CEO 職を辞し、私とその任を引き継ぐこととしました。皆さま宜しくお願い致します。

振り返れば、2007 年に IGPI を創業する際、この国の経済再生・発展に何が欠けているのか？ 私たちは何を貢献出来るのか？ 議論を尽くした結果の答えが「経営 (マネジメント)」でした。日本には資金は潤沢にある、技術もある、戦略についても方法論は整っている。それでもこの国の多くの企業がグローバル市場での地位を年々落としている。また、国内市場での生産性は停滞している。その根源的な理由は何なのか？ 「経営力」が足りていないのでは無いか。その「経営力」を「共創型」で、また、我々

が最前線に先兵として飛び込み経営改革を支援することによって貢献する。さらにそのプラットフォームを、国境を越えてグローバルにも発信できる組織を目指そう。そんな想いで IGPI を設立しました。

実際には、創業直後にリーマンショックが到来し、また、2011 年には東日本大震災の被害に見舞われ経済が混乱する中で、私たちの創業理念とその実行力が問われる機会に多数直面することになりました。多くのクライアント企業に対して「共創型」「現場ハンズオン型」で企業再生や構造改革の局面で経営支援をすると共に、みちのりホールディングスを中心として投資・経営型のビジネスモデルでも着実に成果を出すことが出来ました。同時にグローバル経済の持続的な成長の下で日本企業の海外事業展開支援を拡大するために、上海・シンガポールを中心としたアジアでも日本同様の「共創型」「ハンズオン型」のサービスが可能となるよう業容を拡大して来ました。製造業についてはものづくり戦略カンパニーとして戦略からものづくりの現場改革まで一貫通貫型で支援が出来る体制を整えました。また、今

や経営に不可欠なツールとなった AI やビッグデータ活用の分野においても、東京大学松尾研究室との提携も踏まえてクライアント企業のニーズに応えられるサービスを他社に先駆けて立上げ提供して参りました。

これからも企業経営を取り巻く環境の不透明性と変化のスピードは増す一方でしょう。DX や技術革新の波、地政学リスクの顕在化、新型コロナウイルスを含めたサステナビリティへの対応など課題は山積です。G 型企業・L 型企業を問わず、製造業・サービス業を問わず、企業の規模も問わずに、ビジネスモデルの変革が日々求められています。ただ、モノづくりのサービス化にしてもリカーリング化にしても、ビジネスモデル変革の実現には旧来型の会社組織が足かせになっています。これには旧来型の組織を抜本的に作り直し、組織能力を抜本的に強化する他ありません。コーポレートトランスフォーメーション (CX) です。一方で多くの企業で現実に行き始めていることは、CX をするにも人材が足りない。人材が不在のため改革できず、改革できないため人材が集まらない。かかるジレンマに陥っている企業が多いのも実態ですが、このような負の循環を断ち切ることはマネジメントの決断と実行力によってのみ成し得るものであり、それだけマネジメントの役割と責任が大きくなっているものと日々体感しています。

マネジメントにとっての舵取りの難しさと責任の重さが一段と高まっているこの 2020 年代に、その重荷を背負った皆さんと共創し、共に未来を切り開いていきたい。デジタルだけでは割り切れない答えに共に挑戦していきたい。「IGPI とは何をする会社なのか？」これもよく聞かれる質問です。グローバル大企業の戦略立案コンサルから、老舗オーナー企業の事業承継相談や遺言支援までやっている。バスや空港といった地方公共交通機関の投資・経営から北欧でのベンチャー投資まで活発にやっている。「IGPI とはいったい何者なのか？」私たちはこれら全てのケースに共通するもの、企業「経営」というものを

徹底的に科学し哲学し普遍的解を追求します。さらに普遍的な答えに止まること無く、個別企業の「経営」に対して最善の固有解を提供して参ります。日々刻々と変化する「経営」課題に対して、最適なサービスを提供し続けるプロフェッショナル集団でありたい。最先端のデジタル技術も徹底的に活用します。その一方で、デジタルでは割り切れないアナログ要素も併せて昇華します。私たちのビジネスモデルの軸は、コンサルティングと投資の両輪であることはこれからも変わりませんが、その双方で問題解決力のアップを推進して参ります。これは IGPI グループにとっての「両利きの経営」です。私たちにとって成熟事業といえる企業再生コンサルティング、大企業構造改革・CI 支援、交通含む社会インフラ型事業向けの投資・経営事業といった分野においては一層の「深化」を推進します。同時に、よりデジタル、よりグローバルを目指して「探索」を積極的に行います。「両利きの経営」を実践することで、クライアント企業、投資先、株主を含めた全てのステークホルダーの負託に応えられる組織として成長していきたいと考えています。

創業 13 年で私たちは単体 200 名強、グループ連結 5000 名強の組織に成長することが出来ました。ただ、IGPI は規模拡大を目的とする組織ではありません。企業「経営」上の本質的課題解決に対してソリューションを提供し続ける唯一無二の集団。そんな組織であり続けたいと考えています。これからも宜しくお願い致します。

村岡 隆史 (むらおか・たかし)

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。

金融庁参与、INCJ 社外取締役、新日本工機社外取締役、池貝社外取締役

東京大学農学部卒、UCLA 経営学修士 (MBA)



アフターデジタルの世界で 求められる トランスフォーメーションとは？

本年、IGPIが資本業務提携を結んだ株式会社ビービット（beBit）は「デジタル時代の本質はユーザーエクスペリエンス（UX）にある」と考えてUX型デジタルトランスフォーメーション（DX）を支援してきました。同社代表取締役の遠藤直紀さんに、アフターデジタルの世界で求められるUXや企業変革について、IGPI代表の村岡が聞きました。

主権はユーザーに移り UXが一層重要になる

村岡 御社が掲げる「アフターデジタル」という世界観について教えてください。

遠藤 オフラインがデジタルに包含される世界が、私たちの考える「アフターデジタル」です。日本はまだリアルが中心で、付加価値的にデジタルがある「ビフォアデジタル」の考え方が根強いですが、諸外国はオンラインがオフラインを呑み込むOMO（Online Merges with Offline）へパラダイムシフトしています。

行動データを高頻度に取得できるモバイルデバイスやセンサーが普及すれば、データ化のできないオ

フライン行動はなくなり、いかにお客様1人1人を認識しながら、お客様とつながって複合的にサービスを提供し、最適な体験を紡ぎ出せるかの勝負になります。

村岡 顧客価値やUXに着目し、そこに集中しようと考えたのには、何かきっかけがあるのでしょうか。

遠藤 私はもともとアクセンチュアで業務システムを開発していました。業務システムは一般的に使いつらいものが多いのですが、経費精算などの業務システムは使わざるをえません。その強制力にあぐらをかいて、ユーザーのためという視点が欠けていました。一方、書籍を購入するなどのBtoCのサービスでは、自分にとって最適なサービスを選ぶことが

でき、選択肢を持つユーザーサイドにパワーがあります。

インターネットが普及した世界では、あらゆるシステムにおいて、ユーザーに主権が移り、ユーザーにとって有益な体験、心地よい体験を提供できなければ成り立たない時代になる。それで、ユーザビリティやUXを磨き込むためのお手伝いができる会社になろうと決めました。

村岡 UXのコンサルティング業務をされていて、日本企業に不足していると思う点はありますか。

遠藤 2つあります。まず、失敗を許容できるかが大きなポイントとなります。UXの方法論では失敗は当たり前で、挑戦量を上げて、仮説検証を繰り返して学習をしていき、目標に近づけます。減点主義では絶対に前に進めませんが、それがうまくできない企業が多いと感じます。

2つめは、ゼロイチで新しいサービスや事業をつくり上げる能力や経験値のある人が少ないこと。日本では1980年代以降、焼き直しと改善による拡大生産を続けてきましたが、そのモデルはもう通用しません。改善活動と立ち上げ活動は使う筋肉が違うので、ここは難しいところです。

村岡 失敗を許容するカルチャーをつくることは、私たちが言う「両利き経営」でも同じです。それから、企業変革を支援する際に、人材プールが不十分で組織能力が追いついていないことを感じます。内部の人を鍛えられればいいのですが、そう簡単ではないことも多い。外部から人材を採用し、従来型カルチャーにつぶされないように出島のような体制をとるなど、いろいろなやり方を考えます。

遠藤 日本企業の傾向として、もう1つ気になるのがデータ活用についてです。短期目線ですぐに換金しようとしてしまう。

お客様からいただいたデータを使い、提供するサービスの品質を向上させてお客様にさらに使っていただき、よりデータが得られ、より良いサービスを提供する。そうやって良いループが回り始めます。ビッグデータやAI（人工知能）は本来、UXに還元するために使うべきです。これは「アフターデジタ



遠藤 直紀

株式会社ビービット 代表取締役
横浜国立大学経営学部経営システム科学科を卒業後、アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）入社。2000年3月にビービットを設立し、代表取締役に就任。

ル」の世界観の中でも一番主張している点です。

より良いUXの実現には 上位概念に立ち返る必要がある

村岡 ところで、御社ではCX（コーポレート・トランスフォーメーション）、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、UXの関係をどのように位置づけていますか。

遠藤 私たちの捉え方では、CXが一番上位に来ます。最初に企業の在り方を考える必要があるからです。その中の大きなテーマの1つがデジタルです。そして、デジタル環境や技術を取り込み、活用していく上で、お客様に提供するサービスや体験の品質を高めることが論点となる。CX、DX、UXが連なって統合的に変革しなくてはなりません。

デジタル時代には、製品やサービスのあり方が変わってきます。たとえば、自動車のモデルチェンジは、以前は4年に1回でしたが、テスラの車は毎週のようにソフトウェアが更新され、最適化されていく。4年に1回の前提が変わらないまま、いくらデジタル化を進めても、テスラには勝てません。

そうすると、自分たちの理念やドメインは何か、これから10年、20年どのような価値を提供していくかをもう一度考えて、提供するUXを作り直す必要がある。それがUX変革の本質です。

オンライン、オフラインを含めた製品・サービス設計を練り直して、それを顧客接点に落とすのはテクニカルな部分ですが、そのためには上位の、そもそも自分たちはどんな価値を提供するのかに立ち返って考えないといけませんし、より良いUXを実現するために、組織やインセンティブの変更などのCXが必要になることもあります。その部分は、IGPIさんと協力していければと思っています。

村岡 UXを実現するには、実は企業の理念や根源的提供価値まで戻って議論しないと設計できないということですね。例えば、中国のテンセントやアリババはOMOのビジネスを成立させているだけでなく、三方よしのモデルの実現を徹底追及していますよね。これは、上位レイヤーにある企業の理念や考え方まで戻って、UXが練られているということです。我々が得意とするCXと、御社が提唱されているUX型DXは、提供するアウトプットに違いはあっても、共通性は強いと思います。



コロナ禍で重要性が増す デジタルを活用した顧客支援

村岡 直近の新型コロナウイルスの影響をどう捉えていますか。

遠藤 顧客を支援し、カスタマーサクセス（お客様の成功）を実現する方法論には、ハイタッチ、ロータッチ、テックタッチという3つのレイヤーがあります。ハイタッチは、1対1の手厚い営業で、人

が工数をかけてお客様を支える。ロータッチは、それほどカスタマイズせず、みんなに同じサービス、例えばセミナーや勉強会などを提供する。テックタッチは、デジタルを活用した支援です。

コロナでハイタッチがやりにくくなっています。テックタッチを増やし、その効果を高めていくことを真剣に考えなくてはなりません。アフターサポートのあり方やお客様との関係性をよりテクノロジーベースに変える必要があり、その変化はそう遠くない未来に来ると思っています。

村岡 最後に、今回の資本調達によって、今後御社はどのようなビジネスを目指していけますか。

遠藤 お客様の表情が見えるオフラインと違い、デジタルでは特別な仕組みを作らない限り、お客様を肌で感じることはできません。そこで、2017年から、オンラインサービスの利用者を肌で感じ、より良いサービス提供のために何ができるかを企画するために「USERGRAM（ユーザグラム）」というソフトウェアを提供しています。

デジタル化における悩みは世界共通です。その課題を確実に解けるようプロダクトを洗練させ、グローバルでもソフトウェアサービスを展開できる企業を目指します。

村岡 IGPIは創業以来、クライアント企業が、企業再生、大型M&A、事業・経営承継、新規事業の立上げなど、経営上の不連続なイベントが起こり組織のトランスフォーメーションが必要となる局面でお手伝いをしてきました。しかし、企業のライフサイクル全般で関係を持ち、寄り添い型になれば、一段とクオリティの高い価値が出せそうです。beBitさんとそれぞれ強みを活かしてコラボレーションできるいいと考えています。

遠藤 IGPIさんにCXでハイタッチを担っていただき、私たちがUX型DXでテックタッチやロータッチを担うようなコラボレーションも実現したいですね。

村岡 そういう同盟関係になりたいですね。今日はありがとうございました。

Information

■株式会社名古屋工業大学共創基盤 設立のお知らせ (2020.07.28)

IGPIは国立大学法人名古屋工業大学（名工大）と共に、株式会社名古屋工業大学共創基盤（NITEP）を設立いたしました。

NITEPは、化学・材料科学・情報科学領域における高い先端研究力・技術力を持つ名工大と、数多くの企業支援・経営実績を持つIGPIの知見をフル活用し、共同研究、教育・研修・人材育成、スタートアップ支援など、先端技術の社会実装、インキュベーションの推進を行います。



↑記者会見の様子。

木下隆利 名工大学長（左上） 江龍修 名工大理事（右上）
富山和彦 IGPI（左下） 川上登福 NITEP（右下）

■株式会社 DeepX の第三者割当増資引き受けのお知らせ (2020.07.31)

IGPIは投資先である東京大学松尾研究室発のAIスタートアップ、株式会社DeepXの実施した第三者割当増資の引受けを行いました。

■株式会社ビービットの第三者割当増資引き受けのお知らせ (2020.07.27)

IGPIはUX（ユーザーエクスペリエンス）変革支援を行う株式会社ビービットと業務提携に関する契約を締結し（2020.05.01）、同社の実施した第三者割当増資の引受けを行いました。

■株式会社 Ollo の第三者割当増資引き受けのお知らせ (2020.02.03)

IGPIは世界最高レベルの顔認証をエッジデバイスで実現する株式会社Olloの実施した第三者割当増資の引受けを行いました。

■オーストラリア・メルボルンに支店設立のお知らせ (2020.02.25)

IGPIは、アジアパシフィックでの事業支援をより積極的に展開すべく、IGPIシンガポールの支店として、オーストラリア・メルボルンにIndustrial Growth Platform, Inc. Australiaを設立いたしました。

Information

■新マネージングディレクター就任のお知らせ

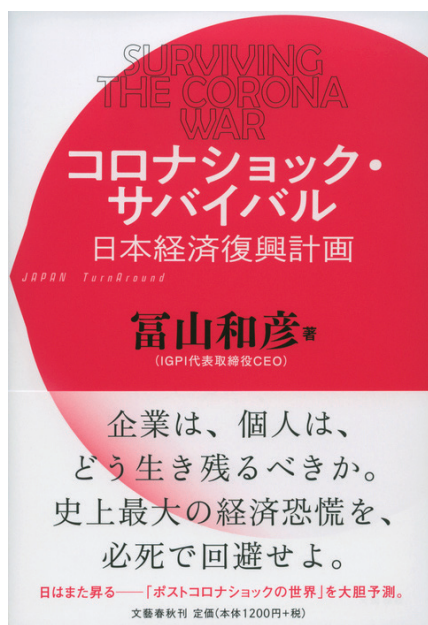
加藤 達也

三井物産株式会社にて化学品・電子材料の海外営業を経験した後、英国のアセットマネジメント会社・大学技術移転機関への出向を経て、欧州・アジア太平洋地域での電力事業の新規開発・M&A・PMI・事業経営支援に従事。IGPI 参画後は、製造業、モビリティ事業、情報通信業等に係る海外戦略策定～実行、クロスボーダー M&A・PMI・事業再生支援業務に携わる。

東北大学工学部応用物理学科卒、オックスフォード大学大学院外交官養成コース、ロンドンビジネススクールコーポレートファイナンスコース修了



■書籍紹介



『コロナショック・サバイバル 日本経済復興計画』

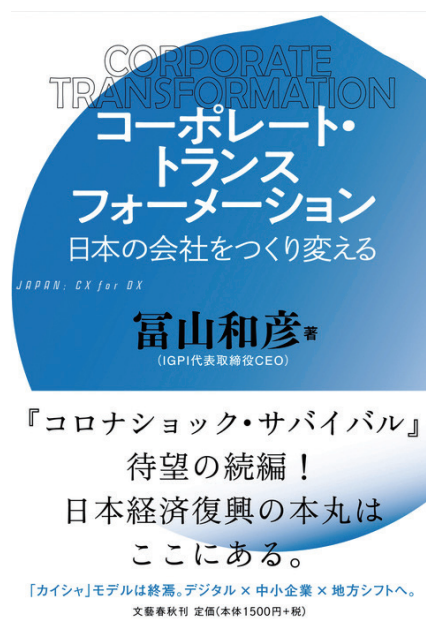
【著者】 富山 和彦

【出版社】 文藝春秋

【出版日】 5月9日

コロナショックが日本経済に与える影響をいち早く分析し、喫緊の課題、生き残りの処方箋をまとめて緊急出版された「赤本」。日本経済復興の本丸として、「日本の経営モデル」からの根本的な転換を迫り、会社のカタチを根こそぎ変える「大変容」について本格的に解説する「青本」。合わせてご高覧ください。

※ 富山 和彦は 2020 年 10 月より IGPI グループ会長に就任いたしました。



『コーポレート・トランスフォーメーション 日本の会社をつくり変える』

【著者】 富山 和彦

【出版社】 文藝春秋

【出版日】 6月24日



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・英（はなぶさ）

〒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：http://www.igpi.co.jp