

### 自転車で感動を。

— ローカルとグローバルの両輪でツール・ド・フランス制覇に挑む

片山 右京 ジャパンサイクルリーグ (JCL) チェアマン

村岡 隆史 経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

### 経済安全保障室のつくり方

— 地政学×グリーン×デジタルが強いる経営変革に必要な組織

杵掛 広和 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

### 日本共創プラットフォーム (JPiX) のプリンシプル

松本 順 日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役専務

### ものづくり企業における構造改革の肝

— あなたの原価計算は現場を動かせるか？—

加藤 茂喜 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

### コーポレート・トランスフォーメーション (CX) はじめの一步

下川 政人 経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー)



片山右京  
ジャパンサイクルリーグ  
(JCL) チェアマン

村岡隆史  
経営共創基盤 (IGPI)  
代表取締役 CEO

# 自転車で感動を。 ローカルとグローバルの両輪で ツール・ド・フランス制覇に挑む

**片山右京** ジャパンサイクルリーグ (JCL) チェアマン  
1992年に全日本F3000選手権でシリーズチャンピオンを獲得し、92年～97年までF1にレギュラー参戦。日本人最多出場を記録。また、登山家としての顔も持ち、96年モンブラン、98年キリマンジャロ登山をはじめ、7大陸中6大陸の最高峰を制覇。2001年にTeam UKYOを設立し、全日本GT選手権に参戦。2012年には自転車チームも発足し、国際レースへの参戦を開始。2020年JCLを設立しチェアマン就任。2022年には日本国籍のチームとして史上初めてツール・ド・フランスに出場を目指すJCL TEAM UKYO発足を発表した。

**村岡隆史** 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)

世界に誇れる「自転車文化」を地域と共に創りあげることを目指して、2021年に誕生したジャパンサイクルリーグ (JCL)。プロリーグの運営以外にも、地域と協力して一般市民が参加できるイベントを開催するなど、自転車ロードレースを通じた地域創生や世界水準のチームや選手の輩出に挑んでいます。JCLチェアマンの片山右京氏とIGPI代表の村岡隆史がJCLの活動や可能性について対談しました。

**村岡** 2年半前にJCL設立の相談を受けたとき、すぐに出資を含めて全面的に協力したいと思いました。その理由は、第1に自転車ロードレースは0から1を創るチャレンジだったこと。第2に、日本には自転車に乗る文化が広く存在し、大きなポテンシャルがあること。第3が一番重要で、将来的にツール・ド・フランスでの優勝を目指せるということ。「日本人は体格で劣るが、大事なのは筋肉の量ではなく質。そこにチームワークが加われば、日本チームは絶対に勝てる」。それを聞いて、経営面を支える役割をぜひ担いたいと思いました。  
私たちが特にこだわったのが組織づくりです。JCLは意思決定が迅速に進むガバナンスメカニズムを持つとともに、選手の商標権などを中央集権的に管理して、リーグの全体最適で実行しやすい形になっています。  
片山さんはこれまでどのような考え方で活動されてきましたか。



**片山** 自転車は世界的にポピュラーなスポーツですが、日本ではロードレース文化が植え付けられていません。そもそもモビリティとしての自転車のプレゼンスが低すぎます。大人でも交通ルールを守らず、子どもの自転車事故で高額賠償を請求されたなど、ネガティブな見方もあります。

この状況を変えるには、まず競技力の向上だと考えて、全国の自治体と一緒に町をスタジアムにして自転車文化を創出する活動をしたり、JCL TEAM UKYOをつくって海外に派遣する活動を始めました。

それだけでは足りないので、関係者を集めたシンポジウムで課題や今後について議論し、一般の人たちに発信しようと考えています。

## 幸せと感動がお金を生む好循環モデル

**片山** 私自身が価値を置くのは、いかに人を幸せにできるか。お金がないと何もできないので、会社としてお金を稼ぎながら、みんながハッピーになれるように、自転車の抱える問題を解決する。そういうサードプレイスを創りたいなど。

**村岡** 人を幸せにしたり、人に感動を与えることがお金になるのは、サッカーのワールドカップを見れば明らかです。自転車ではサッカー同様に、いやそれ以上に、感動がお金を呼び、そのお金がさらなる感動や幸せを生むメカニズムをつくれるかもしれません。テレビや競技場で観戦するだけでなく、自転車は誰もが身近に体験できるので、もっと感動を呼べると期待しています。

**片山** 自転車はほとんどの人が、1人で初めて乗れた特別な日を持つ、身近な乗り物です。それから、時速50キロで走れば、ガソリンを1滴も使わずに4時間で名古屋まで行ける。そこにモーターでアシストがつけば、荷物を運ぶ、人を大勢運ぶなど、選択肢は広がります。自分も健康になれて、エネルギーや環境問題にも寄与する。

世界的にモーターアシストが起る中で、自転車には大きなポテンシャルがあります。

**村岡** 私は去年、人生で初めてロードレースを体験し、人間の身体は化石燃料に頼らなくても30キロ以上を走破できるのだと実感しました。しかも、乗った後は最高の心地良さを感じました。SDGs (持続可能な開発目標) や環境配慮が求められる時代に合っていますし、ロードレースは地方の活性化にも役立ちますね。

施策を具現化するために重要なのが、決定機関と財源です。サッカー協会が株式会社Jリーグをつくったのに倣って、自分たちもベンチャーのように株式会社JCLを立ち上げました。課題や対応を検討するため、JCF (日本自転車競技連盟)、公益財団法人JKA、自転車レースの主催団体と一緒に新しい座組みを開設。法制面はNPO法人の自転車活用推進研究会や議員連盟などとも議論しています。

**村岡** JCLは法律や社会認知度などのインフラを整備しながら、リーグ運営とレース開催にも携わり、JCL TEAM UKYOという独自のチームコンテンツも高めている。1人4役以上を果たす希少なベンチャー企業ですね。



**片山** 地方は交通量が少ないので道路使用許可がとりやすく、自転車と親和性が高いと思います。ただ、交流人口を増やす目的でライドイベントを開催するだけでは、もったいない。大事なのは、そこに感動する要素をどうくっつけるか。日本には人の心を強烈に動かせるものが豊富にあります。

先日、あきた男鹿半島なまはげライドのコースを走ったのですが、そこで見た景色に息を呑みました。またガイドの方から、なまはげは鬼ではなく、寒くても怠けないように叱咤激励する神様だという説明も聞きました。そういうストーリーがあって、素晴らしい景色が加われば、記憶に深く残ります。

**村岡** 自転車のロードレースの場合、競技場の中に閉じた感動ではなく、地域全体の文化、歴史、自然のすべてを感動につながられますね。

ところで、自転車ロードレース競技の特徴として感じていることは、選手がチームの垣根を越えて仲が良い。しかも、お互いの人間性を理解し合っているのではないかと思います。

チームを超えて協力する競技特性も関係していると思います  
が、若くても人間性に強みがある。心身ともに鍛えられ、かつ、  
チーム精神が強いので、引退後も社会で様々な活躍できるポ  
テンシャルを感じています。



**片山** 社会経験が少ないので勉強が必要ですが、確かに競  
技を通じて人間性は鍛えられます。エースのために自分の肉  
体を使い切るとは精神力がなければできません。自分の役  
割を終えて足を使い切った選手は大きな集団（プロトン）か  
らこぼれていき、後ろにふきだまり（グルベット）ができます。  
グルベット内では敵味方の区別なく、規定時間内にゴールで  
きるように助け合います。私が自転車というスポーツを本当  
に好きになったのもそういう部分で、スポーツとして成熟され  
ていますよね。

**村岡** ルールに基づいて勝つために、チームを超えた協力な  
ど、本来の人間らしい行為をしないとイケない。自己犠牲が  
チームの勝利につながり、かつ、それが感動を生む。  
ロードレースの裏にある人間的なストーリーを知れば知るほ  
ど、面白いですね。

## ローカルとグローバルの両輪を回す

**村岡** JCLとして今後の最大のチャレンジは、ローカルレベ  
ルと国家やグローバルレベルの両輪で、お金を循環させるメ  
カニズムをつくることだと思います。地方の個別レースで採算  
を取ることは目算が立っていますが、さらに規模を拡大してレ  
ベルを上げる。国家レベルの取り組みでは、感動をベースに  
国内のファンと海外ファンの両方からお金を継続的に出して  
もらえる仕組みを作る。他のプロスポーツと異なり、海外の一  
流選手や一流チームが日本のロードレースに定期的に参加す  
る仕組みも作りやすいので、海外ファンを呼び込みやすいと  
思うのですが。

**片山** そうですね。2022年11月に開催した GRAND  
CYCLE TOKYO レインボーライドというイベントは、定員  
500人に対して国内で20万人近い応募がありました。ここ  
にインバウンドが加われば、化け物イベントになります。

サッカーのJリーグは国内チームに外国人の監督や選手を積  
極的に登用して、競技力を高めました。JCLもそれに倣って  
底上げを図ろうと考えています。  
日本のロードレースにアジアのチームを招聘し、将来的にアジ  
アリーグもつくってみたいです。

**村岡** 20世紀は自動車の時代でしたが、21世紀は自転車の  
時代が来るのではないのでしょうか。最後に、若い読者向けに  
メッセージをお願いします。

**片山** 自分を大きく見せようと虚勢を張るよりも、大切なのは  
自信を持つこと。自信がないなら、一度自転車で山を登って  
みたらいい。坂道を登るのは大変ですが、登った後には達成  
感があり、「自分にもできる」と思えます。子どもの頃、自転  
車に初めて乗れた日を思い出して、今日から向上心を持って  
努力する。模索しながら前に進み、共に創っていく社会にな  
ればいいと思います。



# 経済安全保障室の作り方

— 地政学 × グリーン × デジタルが強いる経営変革に必要な組織

昨年2月より生じたウクライナ戦争は、1年以上経過した今も停戦の兆しが見えず、エスカレーションも懸念される。台湾を巡る緊張が継続する中で米中対立も深まっている。我が国では経済安全保障推進法が成立し、防衛政策にも大転換がみられる。開かれた自由貿易・平和な世界を前提とした経済が終焉を迎える中、企業は「経済安全保障室」を設置し、グローバル政治・経済のリスク分析や対応策検討を進めている。現実の経営に寄与する組織をどうつくるべきだろうか。

## 何が新しく、何が難しいのか

「経済安全保障室を設置したが、まだ運用は手探りで・・・」という悩みを持つ企業は多い。だが、その基本的枠組みはリスクの評価と対応であり、事業計画を策定・実行する際と変わらない。

まず計画を下振れさせる重要なリスクを洗い出す。次に、影響度を定量化したうえで、どう対処するか（あるいは、しないか）を経営判断する。その概要はMD&Aとして開示する。このステップは経済安全保障の文脈でも同様である。

リスクの洗い出し・  
重要性の評価

インパクトの定量化・  
事業計画への反映

組織としての  
意思決定・実行

コミュニケーション

では、なぜ今、多くの企業が難しさを感じているのか。それは、対象とするリスク（グローバル政治・経済の不確実性）は多くの企業にとってこれまで馴染みがなかったことに加え、経営に変革を迫るからである。

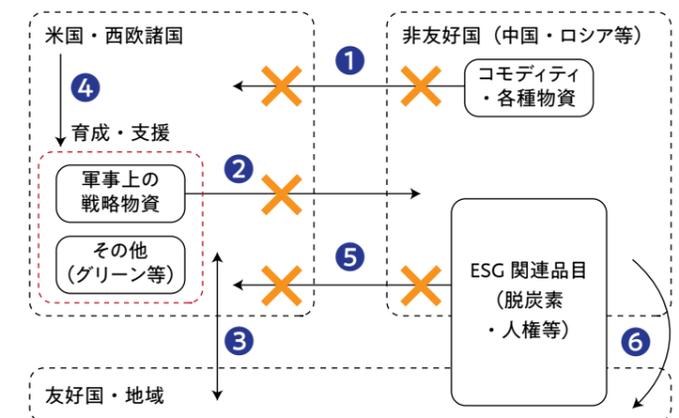
## リスクの洗い出しと重要性の評価

ステップ別に課題や対応の考え方を概説したい。

はじめに自社に与えるリスクを洗い出す。

リスク要素は以下のように類型化できよう。

- ① 相手方のマクロ経済の悪化・戦力抑止を目的とする、コモディティ・各種物資の輸出または輸入の制限  
例：欧州エネルギー・食料価格の高騰と国民生活の悪化  
米国での中国産の一部通信機器の販売禁止
- ② 非友好国の軍事的優位性構築を阻止するための戦略物資（先端半導体等）やその生産リソースの移転禁止  
例：米国による先端半導体等に係る輸出管理強化
- ③ 上記の応酬・その長期化に伴う、サプライチェーンのブロック化または友好国間での融通（フレンドショアリング）  
例：半導体・レアメタル等の調達先の分散化
- ④ 付随する形で行われる自国産業の保護政策・その応酬  
例：米国での国内産EV税制優遇・半導体産業支援



- ⑤ ESG面で不適切な製品のサプライチェーンからの排除や、脱炭素に重要な物資の輸出・輸入制限  
例：生産プロセスで強制労働が疑われる品目の排除、バッテリーに必要なレアメタルの禁輸
- ⑥ 侵攻・併合に伴う当事国・地域内での事業停止  
例：ロシア事業の撤退・ウクライナ在留邦人の避難

現実的には、米国・同盟国と、中国・ロシア等の非友好国の間で、軍事的優位性の確保を目的に貿易・国際金融が制限され、国際的サプライチェーンが遮断するリスクといえる。注意すべきは、その対象が刻々と変化することだ。先進半導体に限らず、食料も医薬品も、相手側の戦力を縮小する効果があれば供給網が制限（兵器化）される。また、文脈は違えど脱炭素や ESG 関連の品目にも似たリスクがある。

企業が考えるべきは、A) どのような事象で自社が影響を受けるか、B) どのサプライチェーンで影響を受けるか、である。前者はいわゆるインテリジェンス機能の充実が必要だが、これはある種日々の学習の蓄積が重要と言える。

後者の分析には、リスクの有無（米中対立の動向次第で調達・販売ができなくなる品目の有無等）を、1次・2次・3次・・・とサプライヤーを遡って把握することが前提となる。この深度での見える化（トレーサビリティ）確保には、サプライチェーン管理のデジタル化が必須となる。

## インパクトの定量化・事業計画への反映

リスクは数字で会話されなければ意味がない。例えば、最悪の場合はいくら損失を出すおそれがあり、事業計画をどの程度下方修正させるのか。いつ頃発生しうなのか（短期・中期・長期か）。蓋然性はどの程度か。これらをシナリオとして明確に伝える必要がある。さもなくば、いくら社内にリスクを発信しても、事業部側からは「だから何?」という反応しか返ってこず、「我々の分析はいつも言いっ放し」という悩みを抱えてしまう。

そして、事業計画に事業リスクを織り込むのと同様、グローバル政治・経済リスクも、数字として計画に反映すべきである。これは、どのリスク要素が自社にとって重要かを判断する有効な手法にもなる。

## 組織としての意思決定・実行

次は、定量化した各リスクへの対応を検討し、意思決定し、実行することである。だが実際は、「対応と言われても、影響が大きすぎて思考が停止する」というのが現場の本音でもあろう。グローバルなサプライチェーンに依存する企業にとって、その分断は事業そのものの停止を意味するからだ。

考えるヒントは、リスク・対応を時系列に分けることであろう。例えば、有事に伴い急遽生じる供給の断絶・一時的な事業停止に対しては、短期的ショックを吸収する資金の手当てが必須となる。中期的に進行するデカップリングがリスクなら、調達先の分散・多様化の検討が重要である。それが持続可能でないなら、長期的事業のあり方（何を調達して何を売るか）の変革を今から考えなければならない。

## コミュニケーション

最後に重要なのは、一連の分析や対応を社内外に適切にコミュニケーションすることである。

「米中対立に備えた対応」というとセンシティブに捉えられがちだが、現在は日本政府が中国を指して「これまでにない最大の戦略的な挑戦」と明言する状況でもある。

むしろ、事業上の地政学リスクをどう捉えてどう経営しているかは、ステークホルダーの強い関心事項となり、経営者がノーコメントでは済まされないのが目の前の現実である。

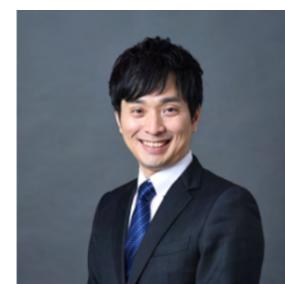
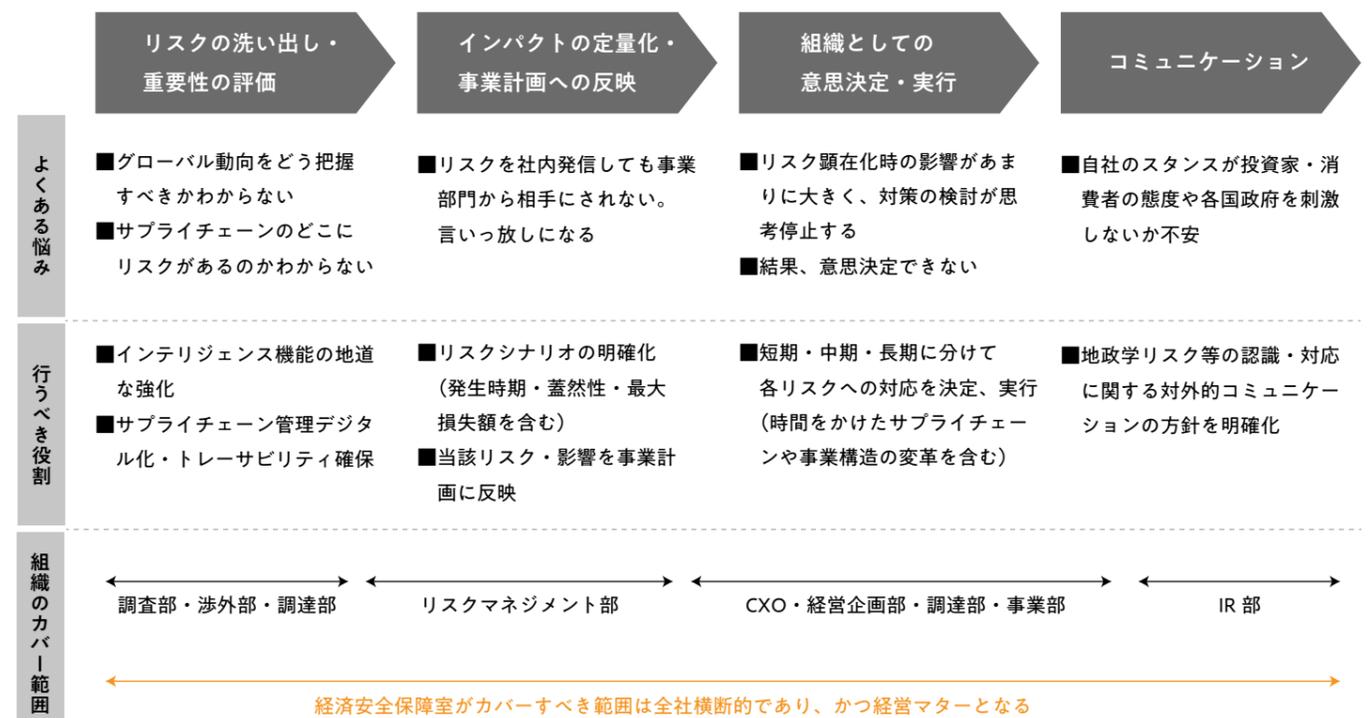
## どう組織をつくるのか

上にみたように、経済安全保障室の役割は、グローバル政治・経済の動向が経営に与える影響を正しく分析し、事業計画に反映し、長期的変革の姿も描き、発信することにある。また、リスクの所在はグリーン・ESG と関連が強いほか、見える化・解決にはデジタルの思考が欠かせない。この役割はかなり経営に近い。

「経済安全保障室はどこに設置するのか」・「誰の能力を拡充する必要があるのか」と言う問は良く聞かれる。これに対する一律の答えはないが、主体は経営に近い部署であるべきだろう。経済安全保障室は分析に留まらず、事業計画にリスクをインプットし、CXO に意思決定を迫り、IR や調達部門・事業部を動かさなければならないからだ。例えば経営企画部下に経済安全保障室を置き、スタッフの分析能力を高めるために法務・調査・渉外部門の知見やリソースを借りることも一案だろう。

当然、法務部などがその役割を担うケースも考えられる。だが重要なのは、既存部門に「業務が似ているから」と延長線的に役割を負わせるのではなく、経営と会話し他部門に指示する機能を持たせることであり、それに適した組織はどこかを考える必要がある。

最後に、本稿で議論した経済安全保障室のよくある悩みと取るべき行動、既存部門との役割の違いを以下にまとめる。読者企業の経済安全保障室が経営に資する役割を果たすことを願ってやまない。



沓掛 広和

経営共創基盤（IGPI） ディレクター

金融庁にて、銀行監督に関する政策立案・実行や国際的ルール・メイキングの交渉に従事。IGPI 参画後は、国際・国内およびソフト・ハード双方の規制やその形成・収斂過程がもたらす事業機会の探索に携わるほか、関連するクロスボーダー M&A・成長戦略策定を支援。加えて、中央省庁における制度改革や EBPM（Evidence-Based Policy Making）の実践に対しても助言を行う。

東京大学経済学部卒、ケンブリッジ大学ジャッジビジネススクール金融論修士（Master of Finance）



日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役専務  
みちのりホールディングス 代表取締役グループ CEO  
経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター  
松本 順

日本共創プラットフォーム (JPiX) が順調な船出を果たした。これまでに製造業と医療機関を含む 5 件の投資を実行したほか、IGPI グループ内再編によって交通・観光事業を営むみちのりグループとの統合が成就。これら投資先に対し活発な経営支援が行われている。

ベスト・オーナー・プリンシプルは、JPiX を貫く最大のユニークネスである。自らが最良の株主である限りは、持分を恒久的に保有し続け、全力で経営を支援する。したがって、保有と経営支援は長期にわたる。腰を据えて戦略を練り上げ、企業文化に質的かつ持続的な変化を起こし、企業価値の向上を図ることが可能となる。エグジットまでの保有期間の短さを追求する一般的な投資ファンドとは、その点で明瞭な一線を画す。しかし、エグジットを否定するものではない。例えばシナジーの面で明らかに優位な事業体から買収提案を受けた場合は譲渡に踏み切るであろうし、資本市場にガバナンスを委ねた方が更に強固なサステナビリティの確保につながる場合は IPO を企図する。そうした考え方が、このプリンシプルを構成する。

事業承継を望むオーナー経営者は、自らが育成した事業を顔の見えない投資家に転売されることを嫌うし、単に設備投資を抑制して見かけのキャッシュフローを増やすような経営手法を望まない。JPiX が有力な譲渡先として好まれるのは、こうしたオーナー経営者の心理・心情に合うからである。設立以来二年の間に、JPiX には数百件ののぼる事業承継の相談が金融機関やエージェントなどから持ち込まれ、常時数件がデューデリジェンスの俎上に上がっている。

ローカル経済の活性化に資する取組を進めることも JPiX の重要なプリンシプルである。世界の安全保障環境が大きく変化し、気候変動を背景として災害の頻度が明白に高くなる状況において、国土のレジリエンスの強化と産業経済の地域分散は重要性が極めて高い。また、今後、世界的なりセッションの懸念もあり、過剰債務企業や低生産性事業に対する再生型投資の機会が増えるものと予想される。中には、複雑骨折ともいふべき重篤な状態に陥る事業体も出てくるものと予測されるが、JPiX は、必要に応じて IGPI と連携しながら、適切な財務的対処を実現し、戦略を再構築し、CX そして DX によって事業を蘇生させ、バランスの取れた産業面の地域分散と、多極集中型社会の実現に貢献することを志向している。

現在、JPiX の最大の資産であるみちのりグループは、コロナ禍においても財務バランスを良好に維持し、かねてより DX を通じた生産性向上と賃金水準の上昇を進行させている。2023 年 9 月期は EBITDA がコロナ前の 7 割程度にまで回復する見込みである。加えて、2022 年 4 月にみちのりグループ入りした佐渡汽船の CX や DX も計画通りに推移している。

最後になったが、自身の IPO を目指すことも JPiX のプリンシプルである。柔軟なエクイティファイナンスを背景とした事業経営のサステナビリティの確保と、長期出資に応じていただいた出資者の流動性確保を念頭に、IPO 計画の具体化に臨む方針である。

## JPiX の新たな投資先



- 1 株式会社テルミックス (旧: 享栄エンジニアリング株式会社)**  
自動車メーカーや航空機メーカーの生産ラインの設計・製作・施工  
●オーナーから事業承継として譲受 (2022.04.01)



- 2 黒田精工株式会社**  
駆動製品・精密プレス金型・工作機械・計測機器の製造  
●成長支援のためのパートナーとして資本業務提携 (2022.08.08)



- 3 株式会社みちのりホールディングス**  
交通・観光事業経営支援会社。傘下に福島交通・茨城交通・関東自動車・岩手県北自動車・会津乗合自動車・湘南モノレール・佐渡汽船などを有し、横串グループ経営を通じた CX、DX を実践  
●株式会社経営共創基盤から承継 (2022.10.01)



- 4 株式会社スワニー**  
グローブ及びバッグの企画・製造・販売。中国・東南アジアに製造拠点、米国に販売拠点を構えるなど海外展開も積極的に推進  
●オーナーから事業承継として譲受 (2022.11.30)



- 5 株式会社ときわヘルスケアサービス**  
持続可能な医療・介護サービスの提供に貢献するための各種支援を実施  
●会社設立 (2023.2.13)

## みちのりホールディングスのニュース

**■みちのりホールディングス他による電気バスの運行と地域エネルギーの一体管理の実証事業を開始**  
株式会社みちのりホールディングス、東京電力ホールディングス株式会社、関東自動車株式会社、福島交通株式会社、茨城交通株式会社は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) が 2022 年度より実施する「グリーンイノベーション基金事業/スマートモビリティ社会の構築」プロジェクトに採択された実証事業を開始しました。(2022.07.19)

**■みちのりホールディングスによる佐渡汽船への出資を通じた経営支援に関するお知らせ**  
佐渡汽船株式会社の株式 (普通株式・A 種類株式) 及び新株予約権を引き受け、佐渡汽船はみちのりグループの一員となりました。(2022.03.31)



# ものづくり企業における構造改革の肝

— あなたの原価計算は現場を動かせるか? —

IGPI プロフェッショナルコラム①



経営共創基盤 (IGPI) ディレクター  
加藤 茂喜

ものづくり企業で構造改革を成功に導くためには、製造部門のキーマンが腹落ちし、現場を動かすことが何よりの鍵となる。キーマンとは、実際に現場でものを作っているメンバーが「この人が言うならまあやってみるか」となる人である。構造改革責任者や役員ではない。

しかしよくある失敗例として、改革の実行にいざ入る局面になって、キーマンから「原価計算が怪しい。これでは結果が出るはずがない。」とちやぶ台がひっくり返されるということがある。キーマンは改革計画作成のためのヒアリングを受けていることはあっても、原価計算の前提自体は実行直前に初めて確認し、その資料上には「製品Aは現場では手間が掛かっているのに、掛かっていないBより安く試算されている!？」というような現場感覚と異なる結果が並ぶことが多い。現場感覚というものは、いつだって正しいこともあればずれていることもあるが、いずれにしてもこの状況下ではキーマンは「断固拒否」もしくは「受け流し」を決めて、先に進まないという事態に陥るだろう。そして、この背景にある深い問題として、実はキーマン自身が今作っている製品が本当に儲かっているのか、自信がないということがある。ゆえに「それでは、キーマンの思う原価計算で改革を実行に移せばいいではないか」という簡単な話にはならず、つまり、計画段階でキーマンを巻き込んだ「納得感のある原価計算」をすることが必須なのである。

## なぜ原価計算に「自信がない」「納得感が出ない」が起こるのか?

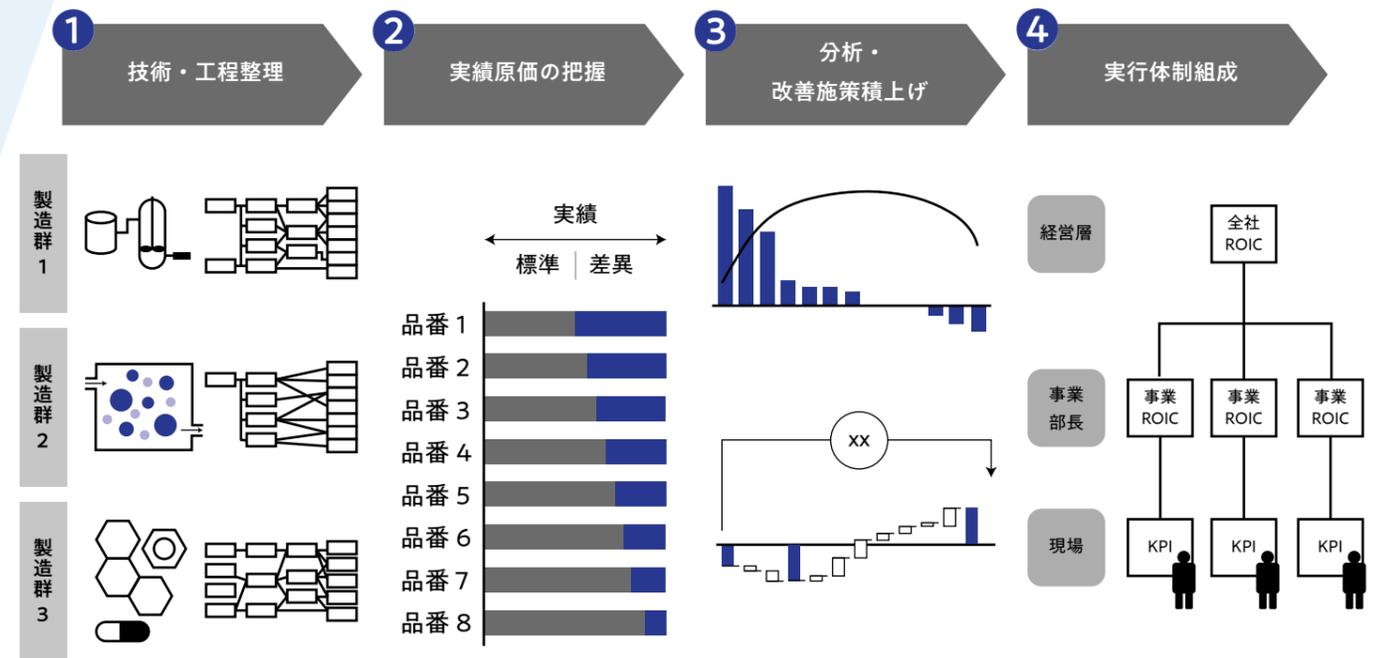
原因として、①製品別の原価計算方法がずっと見直されていない、②実績で原価を捉えていない、という2つがある。前者は、製品の多品種少量化という流れに伴い、生産工程も複数化・複雑化していくわけであるが、その時々では変化が小さいため原価計算を見直すことはあまりされない。十数年かけてマイナーチェンジが少しずつ進み、気づいた時には工程が複雑化し、原価が実態と乖離しているのである。後者は、予実差異がどの製品でどう発生しているかを真面目に分析し、製品別に実績原価を把握できているケースは少ないという現状に起因する。この①②のダブルパンチで実態（現場の感覚）と原価が乖離していくのである。キーマンがいよいよ原価計算を見直そうとしても、集計データと工程の整合性をとるためにはデータの加工から始め、エクセルをがりがり回して、、、といったステップが必要となり、現場では到底やり切れない。

## IGPI 流「納得感のある原価計算」とは

納得感のある原価計算にするために、IGPI ではまず製品別に工程を整理する。次に、計算が複雑化しないように、各工程の「技術・作り方」と「費用の掛かり方」を整理し、原価を把握する粒度・ロジックを決める。そうすると同じロジックで計算できる製品グループが定義される。その後、実績原価を把握するため、製品別の不良率やサイクルタイムなどの実績を集計する。データがない場合は、工程の不良数を数えたり、ストップウォッチで計測したりと自ら地道にデータを取りに行くこともある。ここまで来てようやく現場ですら把握できていないことが「見える化」され、納得感のある血の通った固有解を導くことが出来る。パソコンの前で計算しただけの「限界利益率 XX%up、固定費削減 XX%」など一般的な改革プランと、こうした「見える化」を経たプランのどちらにキーマンが納得するかは言うまでもない。

構造改革によるキャッシュ創出は両利き経営の大前提であり、「原価計算の見直し」はものづくり企業の構造改革の肝に他ならない。IGPI 流原価計算を通じて、数多くの現場で真の改革実行を果たしていく所存である。

## IGPI 流原価計算（実績原価の「見える化」）と改革



- ものづくりの違いを抽出し、適切な製品群・工程単位のもと「儲かっていない製品は何か」を現場の腹落ちするロジックで把握
- 納得感のもと改善施策実行→真の立て直し or 撤退

経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター

下川 政人

とあるプロジェクトのことです。「すべての責任は自分がとる。思い切って進めなさい。」とオーナー社長が言った瞬間、その場にいたメンバー全員が涙を流しました。今思い返すと、この瞬間こそがその会社にとっての本当のコーポレート・トランスフォーメーション (CX) の入り口だったのだと思います。

その会社は非常に長い社歴を有する老舗企業で、同一の商材について①BtoB 向け × 低価格帯、②BtoC 向け × 高価格帯、の双方を供給していました。成り行き of 事業環境は長らく厳しかったものの、全社一丸となって経営改善に取り組むことで、業績も利益基調といえる水準にまでは回復していました。当面の問題は解決しつつあると思っていたそんな矢先に直面したのが、コロナショックでした。今までの「厳しい」とは比較にならないほどの事業環境の激変は、全力で取り組んできたつもりのこれまでの経営改善を水の泡と思わせてしまう程のマグニチュードでした。

コロナショックを不運なピンチと嘆いて、とりあえず今を耐えるだけの施策をとるのか?開き直りかもしれないものの何とか前向きに受け入れ、最後のチャンスと捉えて更なる改革を行うのか?この会社は、「歴史を紡ぎ続けたい」という切なる想いのもと更なる改革を行うことを選び、生き残りを賭けた CX 計画の策定プロジェクトが始動しました。コロナショックで大きな影響を受けたのは②BtoC × 高価格帯事業でありましたが、結論的には①BtoB × 低価格帯事業から撤退することを決断しました。事業全体の 60% 強を占めていた①は会社にとっての「祖業」であり、今なお黒字だったにもかかわらずです。

「やめられない祖業」としてよく言われるケースは、往々にして黒字とは程遠く、かつこの会社の祖業ほどの事業規模はないなか、「利益も計上している」「事業規模も全体の半分以上」という状況で祖業からの撤退を取りまとめることは、まさに至難の業でした。祖業に携わるメンバーが全力で抵抗するのはもちろんのこと、他のメンバーも大いに迷い、忖度とも思える行動もありましたが、プロジェクトチームでは事業環境を客観的かつ冷静にひたすら考えることを意識しました。これから 10 年をとりあえず生きるのではなく、100 年後に繋がる戦略とは一体何なのか、相当な葛藤と共に喧々諤々の議論を重ねに重ね、祖業の事業価値がまだあるうちに売却することが合理的にはベスト、という結論に至りました。

ただ、プロジェクトチームとしての結論は、トップの意思決定とイコールではありません。トップが不転退の覚悟で鮮烈な意思決定を行うこと、そしてその実行を担う社員達が腹落ちしなければ、その CX 計画は実行に移らないのです。

いよいよ決断しなければならないある日のプロジェクト会議。まだメンバー全員が腹落ちして当日を迎えることはできていなかったと思います。頭では納得していても心はまだ理解できていない、決断の瞬間を迎えるのが怖くて仕方ない、という人が大半だったのではないのでしょうか。そんな中、オーナー社長がプロジェクトメンバーに向けてはっきりと「すべての責任は自分がとる。思い切って進めなさい。」と力強く宣言されました。

「やっぱり何とかなるのではないか」「自分の時に決めたくない」と目の前の苦しさや弱さに負けて、本質的な変容の瞬間にもかかわらず結局意思決定を躊躇してしまう経営者が多いなか、なぜこのオーナー社長は決断ができたのでしょうか。後に社長に聞いてみたところ、「それは自分が創業家だからだよ」とシンプルに一言でお答えいただきました。「創業家としてやめられない」ではなく「創業家だからこそやめるのだ」というこの言葉の裏に、社長を含め創業家ご一族の方々が背負われてきた歴史の重みを垣間見たような気がしました。

そして、CX の瞬間は、社長の発言の直後にもう 1 回あったと感じています。プロジェクトメンバーの 1 人であった社長のご息子が、涙とともに「ご先祖様に申し訳ない」とまず発言されたのです。祖業からの撤退という鮮烈な意思決定直後に、合理の下こここまで踏ん張ってきたご息子がその緊張から解放され、感情を露わにした瞬間でした。社長とはまた違う創業家としての想いと覚悟は、その場のメンバー全員に伝播し、溢れる涙と共に全社としての決心を固めるものとなりました。

その後の結果としては、この会社は 1 人のリストラもない最大限の条件で祖業の売却を成功させ、これからの 100 年に向けた CX の闘いを今なお続けています。様々な困難を伴う闘いの過程でも、逆戻りせずに前に進むことができているのは、捨象と集中に真っ向から向き合い、逃げずに決断をしたあの瞬間があったからだと言い切れます。

今後も IGPI は、クライアントの皆様と本気の変革を成し遂げるため、合理からも情理からも逃げることなく、「CX はじめの一步」から共に闘い抜いてまいります。

新共同経営者（パートナー）就任のお知らせ



豊田 康一郎

あずさ監査法人にて製造業、エネルギー業、製薬業を中心に、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



下川 政人

三菱 UFJ 銀行を経て、EY トランザクション・アドバイザー・サービスのリストラクチャリングチームにて、再生業務を中心に従事。IGPI 参画後は、事業再生 ADR を活用した百貨店の再生、食品製造・卸・小売業のハンズオンによる再生支援、M&A アドバイザー、地方自治体の政策アドバイザー等に従事。  
早稲田大学商学部卒

新アドバイザーボードのご紹介



家田 仁

政策研究大学院大学  
特別教授  
東京大学名誉教授



前田 匡史

株式会社国際協力銀行  
取締役会長  
内閣官房参与



村井 満

株式会社 ONGAESHI  
Holdings 代表取締役 CEO  
Jリーグ名誉会員  
第5代チェアマン

経営共創基盤（IGPI）のニュースリリース

■一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN 設立への参画 及び募集基金の総額引受

人材紹介・教育研修事業を営む一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN の設立に社員として参画し、VFJ の募集基金の総額を引受けました。  
(2022.12.23)

■イセ食品グループに関するスポンサー出資及び経営支援に合意

株式会社 SMBC キャピタル・パートナーズと共同で、鶏卵の生産製造・販売等を行う更生会社イセ食品株式会社グループに関するスポンサー出資の引受けに合意しました。(2022.11.25)

■東京大学工学系 WINGS へ参画

東京大学大学院工学系研究科が創設する「工学系 WINGS 産学協創教育推進基金」に協賛し、産学協創による新しい教育プログラムを通じて、日本の将来を切り拓くリーダー人材の養成に参画します。(2022.07.25)

先端技術共創機構（ATAC）のニュースリリース

■東北大学未来社会健康デザイン拠点と「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」を締結しました。(2023.02.20)

■横浜国立大学と「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」を締結しました。(2022.07.15)

■東京大学インクルーシブ工学連携研究機構（RIISE）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」を締結しました。  
(2022.07.08)

■国内最大級の公的研究機関である産業技術総合研究所（産総研）と「研究成果の社会実装に向けた相互協力に関する覚書」を締結しました。(2022.05.26)

■トヨタ自動車と革新技術の社会実装を支援する活動「Innovative Technology Acceleration Platform」を立ち上げ、東京大学大学院工学系研究科・東京工業大学・名古屋大学との連携を開始しました。(2022.03.14)

※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。

NordicNinja VCの新たな投資先企業



Pactum

企業間の調達契約の最適化を交渉する AI ソフトウェアを提供する  
Pactum への投資を実行しました (2022.12.23)



Mavenoid

ハードウェア向け AI サポートソフトウェアを提供する  
Mavenoid への投資を実行しました (2022.09.02)

※NordicNinja VC 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、北欧・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。

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

Book



『企業変革 (CX) のリアル・ノウハウ 修羅場の経営改革ストーリー』(PHP ビジネス新書)

【著者】木村 尚敬、小島 隆史、玉木 彰

【出版社】PHP 研究所

【出版日】2022/12/29



『再興 THE KAISHA 日本ビジネス・リインベンション』

【著者】ウリケ・シェーデ (著)、富山 和彦 (解説)

【出版社】日経 BP 日本経済新聞出版

【出版日】2022/08/19



『超速で成果を出す アジャイル仕事術 プロフェッショナル 2.0 という働き方』

【著者】坂田 幸樹

【出版社】ダイヤモンド社

【出版日】2022/06/29

両利きの経営

増補改訂版

「両利きの経営」増補改訂版

新たな定番  
10万部突破!

『両利きの経営（増補改訂版）「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』

【著者】チャールズ・A・オライリー（著）、マイケル・L・タッシュマン（著）、入山 章栄（監訳・解説）、富山 和彦（解説）

【出版社】東洋経済新報社

【出版日】2022/06/24



中国減速の深層 「共同富裕」時代のリスクとチャンス

【著者】福本 智之

【出版社】日本経済新聞出版

【出版日】2022/06/22



『2025年日本経済再生戦略 国にも組織にも頼らない力が日本を救う』（SB新書）

【著者】富山 和彦、成毛 眞

【出版社】SBクリエイティブ

【出版日】2022/4/28

## 「IGPIによる2023年に注目すべき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2023年に注目すべき10大グローバルリスクについて公表しました。PDF:[https://www.igpi.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2023/01/IGPI\\_Global\\_Risks\\_2023.pdf](https://www.igpi.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2023/01/IGPI_Global_Risks_2023.pdf)

## 「IGPI 知の共創～リアル経営の未来を問う～」動画配信開始

IGPI アドバイザリーボードメンバーと共に、世代・国境・官民の垣根を越え、自然科学、人文科学、社会科学といった様々な角度から「経営の未来」を考える動画シリーズを配信開始しました。

YouTube チャンネル：<https://www.youtube.com/@IGPI>

## 「IGPI Podcast」配信開始



グローバルな視点で日本経済について解説・ディスカッションする対談形式のPodcastを配信開始しました。

Apple Podcast：<https://podcasts.apple.com/us/podcast/igpi-podcast/id1669128706>

Spotify：<https://open.spotify.com/show/3U09yYVRt11ICT3AClsP5o>

## 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](mailto:news_igpi@igpi.co.jp)

URL：<https://www.igpi.co.jp>

Twitter：[@IGPI\\_PR](https://twitter.com/IGPI_PR)

Facebook：[@igpi.jp](https://www.facebook.com/igpi.jp)