

KYOSO

# 共創

IGPI Report

経営者は自らの北極星を明確にせよーサイエンティストと経営者の共創で非連続な変化を生き抜く

五神 真 理化学研究所理事長  
村岡 隆史 IGPIグループ代表取締役 CEO

AI時代にIGPIが提供する価値とはーIGPI新CEO・塩野誠インタビュー

塩野 誠 経営共創基盤(IGPI)代表取締役 CEO

なぜ今ホスピタリティなのかー宿泊・婚礼産業を通じたローカル経済圏へのコミットと、JPiXの挑戦

田中 翔 JPiXホスピタリティグループ(JHG)代表取締役社長

自己変革プロジェクト AiGPIー「人間力×AI」で挑む新しい経営プロフェッショナル像

紀伊 裕之ーIGPI Digital Intelligence ディレクター

Information

# 経営者は自らの 北極星を明確にせよ

## — サイエントと経営者の共創で非連続な変化を生き抜く

科学技術の進歩が急速に早まっている昨今、企業にとってAI(人工知能)をはじめとする技術の進化に乗り遅れず、経営に活かしていくことは喫緊の課題となっています。最先端の科学技術に精通する理化学研究所の五神真理事長を迎えて、IGPIグループの村岡隆史と科学技術との向き合い方について対談しました。

### 科学技術がもたらす非連続な変化

**村岡** 200年前に黒船来航で大変革を迫られたように、日本企業は今、「3隻の黒船」に直面しています。1つ目が地政学的な変化。アメリカン・ヘゲモニー(アメリカの覇権)が終焉し、次の新たなオーダーに向かうまでの混乱期に差し掛かっています。2つ目はAI、量子コンピュータ、生産基盤など科学技術の変化です。特に注意すべきなのは、この変化があまりにも急速で、経営者にとってもキャッチアップが容易ではない状況に陥っていることでしょう。3つ目は金融市場。アクティビスト(モノ言う株主)に代表されるように金融市場のあり方も変わりつつあります。

日々経営に関わっている立場からは、そういう大変革の時代の入口に身を置いていると認識していますが、五神先生は科学技術の変化についてどのようにご覧になっていますか。

**五神** 私自身、中学生の頃にまだ真空管をいじっていましたが、やがてトランジスタ、TTL方式のデジタルIC、さらにはマイコン用のCPUの登場と、エレクトロニクス分野で技術革新が進みました。その中で、サイエンスや社会のパラダイムシフトが起こるのを目の当たりにしてきました。草の根的に始まったインターネットは、1990年代半ばに商用サービスが本格化し、関連サービスも次々に登場し、21世紀に入ると社会・経済全体をガラッと変えていきました。それでもなお、今の生成AIの急展開に比べれば、フォロー可能なスピードでした。

2013年頃、画像認識分野のブレークスルーを契機として、ディープラーニング(深層学習)がさまざまな分野に広がりました。私は2015年に東京大学総長に就任しましたが、当時、ディープラーニング技術によって高性能化したあるメーカーのクライオ電子顕微鏡装置の予算要求が複数の部局から出され、AI技術の急速な浸透とそのインパクトを実感したことを思い出します。

#### 村岡 隆史

IGPIグループ  
代表取締役 CEO

大手金融機関にて、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、ダイエー等の企業再生を統括。IGPI設立後は、クロスボーダーM&A・投資、成長戦略立案、企業統治改革などのプロジェクトを多数統括。2020年よりIGPIグループCEOとしてグループを統括し、経営共創基盤(経営コンサルティング事業)、IGPI Digital Intelligence(デジタルインテリジェンス)、日本共創プラットフォーム(国内投資事業)、JBIC IG Partners(グローバル投資事業)、先端技術共創機構(インキュベーション投資事業)の各事業を推進。元INCJ社外取締役、元金融庁参与。

**五神** 特に、データを起点に帰納的に推測する新たな数理手法の登場は革命的でした。従来の演繹的手法と相補的に予測手法を高度化し、社会にも非連続的な変化をもたらしました。たとえば生産・消費スタイルを見ても、高度成長期に日本企業が強みとした高品質大量生産モデルとは異なり、今では一品生産でありながら高品質かつリーズナブルな価格で、個に寄り添ったサービスを提供できる時代になっています。

**村岡** データ活用に加えて生成AIが登場し、活用範囲の広さ、進化のスピードがさらに変わった感覚があります。

**五神** そうですね。いまや技術進化が何をもちたらすのか、専門家さえ予測が難しいほどの勢いで変化が進んでいます。その中で指摘されているのが、巨大テック企業が資本とデータを集約し、国家に匹敵する影響力を持ちながら無制限競争を展開する「テクノポラー社会」へと向かうリスクです。

「勝者総取り」の様相を帯びたサイバー空間では、数か月単位で優位が激しく入れ替わる競争が展開されています。生成AIをはじめとする技術は、競争や意思決定の時間スケールを根本から変え、従来の資本主義に備わっていた「神の見えざる手」、すなわち持続的な成長を可能にする資源配分の調整機能を壊してしまったのです。だからこそ、私たちはより調和的で持続的な方向へと軌道修正しなくてはなりません。

**村岡** 新しい科学的発見や新技術が登場すると、金融市場は一喜一憂しますが、これは短期的な反応です。経営者にとってより重要なことは、その技術が最終的に社会実装され、お金に変わるまでの時間軸やプロセスを見極める力です。また、社会実装までの過程で必要とされる事業やサービスが変わるので、その変化に合わせてビジネスモデルと組織も変えなくてはなりません。その際に我々が最も苦勞するのは、その技術変化の本質を理解することです。

**五神** 長い歴史の中で大きな技術革新の流れを振り返ると、未解明の物理法則が存在し、それがどこへ取れんしていくのかという大まかな方向感はある程度つかめていたように思います。目の前の変化に投資家は右往左往しますが、一流の科学者は「どこを克服すべきか」という核心は比較的に見極めているのではないのでしょうか。

サイエンスは人類共通の普遍的な言語です。だからこそ、後続の研究者が検証できるようにデータを示し、論文として公表するプロセスを何百年も積み重ねてきました。その科学への信頼を基盤に社会を前進させたいと、良識あるサイエンティストは考えています。

企業にとって重要なのは、その信頼あるサイエンスを経営に適切に取り込み、活用することです。ただ問題は、資本主義の短期的なメカニズムに過度に振り回されてしまう点にあります。とはいえ、現代の資本主義の下で短期の資金の流れを適切にマネージできなければ、事業は継続できません。そこを踏み外さないことは当然です。

しかし、企業の長期的な存続と成功には、よりよい社会やコミュニティへの貢献が不可欠です。それをリードするためには、より長い時間軸で何を実現したいのかというビジョンを、経営者自身が持たなければなりません。そのためにこそ、サイエンスを活用すべきだと思います。

**村岡** なるほど。経営にとって重要なポイントが2つあるわけですね。1つめはサイエンスの本質を考えた時に、事業や経営が「こうあるべきだ」というビジョンを持つこと。もう1つは、AIや量子など最先端科学を経営に取り込んでいくこと、即ちAI for マネジメントまたはScience for マネジメントですね。

#### 五神 真

国立研究開発法人  
理化学研究所  
理事長

1980年に東京大学理学部物理学科を卒業し、1985年、理学博士を取得。その後、同大学工学部講師、同大学大学院工学系研究科教授、工学部物理工学科長、大学院工学系研究科附属量子相エレクトロニクス研究センター長、大学院工学系研究科附属量子科学研究センター教授を経て、2010年、大学院理学系研究科教授に就任。2012年に同大学副学長、2014年に大学院理学系研究科長・理学部長を務め、2015年から第30代総長となる。2022年、理化学研究所理事長に就任し、現在に至る。専門は光子物理学。

## ビジョンがあれば、ツールを使いこなせる

**村岡** 先が見えない不安が高まる一方で、見える化の技術も急速に進歩しています。人類の歴史は、科学技術や芸術などを通じて、見えないものを見るようにすることで発展してきました。たとえば、経営や経済も天気予報のように予測確度が高まれば、金融市場がコモディティとなり、全く異なる差別化の要素が求められる時代になるのかもしれませんが。個人的には、量子の技術で新しく見えるものが出てくれば、人類の認知、ひいては市場のあり方も変わるのではないかと興味を持っています。

**五神** 実は、「見えないものを見るようにすることで技術が進歩する」という発想は、どちらかといえば古典物理学的なものかもしれませんが。量子の世界では、必ずしも対象を直接「見る」ことが本質ではなく、見えないままの状態が物理現象を規定している場合もあります。そこで重要になるのは、想像力を働かせ、「それが可能になることで、どのようなインパクトが生まれるのか」という問いそのものを見出すことです。自らの思考の制約を理解したうえで、それを乗り越え、柔軟に発想し、「何を実現すれば社会にとって価値があるのか」を語る人が、社会を前に進めるのだと思います。

量子技術は、そうした思考を拡張する新たな基盤になり得るかもしれません。そのような発想のできる一流の科学者とつながることが重要であり、それが経営にも大きな差をもたらすのではないかと感じています。

**村岡** 日本企業は歴史的に標準化されにくいものを差別化要因として戦い、勝ち筋としてきました。今は、標準化できるものはどんどんAIや科学技術で標準化しています。グローバル化が進む中で、各国と負けないように標準化技術を取り入れたうえで、改めて日本企業が持っている標準化しづらい暗黙知を差別化要因にできるのではないとも思うのですが。

**五神** これまでは標準化を進めるための数的手法に限られていましたが、それが一気に拡張され、「ここまで標準化できるのか」という状況になっています。その中で競争していくには、暗黙知を大切にしてきた精神をアップデートし、機械にはできないこと、あるいは蓄積された過去データの解析だけでは決して生まれぬものが何かという本質を見極め、その価値を飛躍的に高める戦略が必要です。



しかし逆説的に、価値が高まるほど標準化の意義も高まり、競争は最新技術を総動員してきます。そこを読み誤り、「機械には無理だ」と思い込んで自前主義に固執していると、競争力を失いかねません。

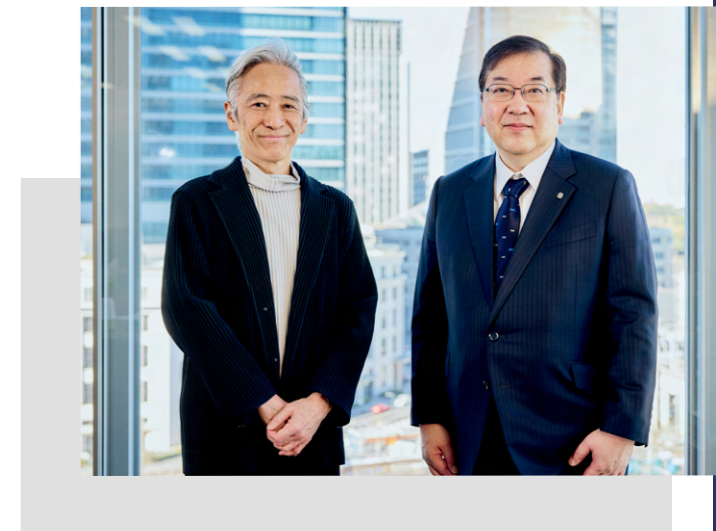
とはいえ、最先端技術を把握し活用し続けるのは容易ではありません。個々の企業の取り組みには限界があります。だからこそ、透明性と公平性を担保しながら、誰もが安心して最先端の知見を活用できるプラットフォームを構築し、継続的にアップデートしていく必要があります。そのためには、日本単独ではなく、ライク・マインド・カントリー（価値観を共有する国々）との連携も不可欠です。

**村岡** 機械にできること、できないことが日進月歩で変わっていくことを前提に設計しないといけないわけですね。今どこの企業でも議論しているのは、AIをマネジメントにどう活用するか。具体的にはAICoE（AIのセンター・オブ・エクセレンス）をつくる話ですが、ポイントはトップ直下とすることだと私は思っています。変化が極めて激しいので、今決めたことを数カ月後に抜本的に変更しないといけないかもしれない。その意思決定ができるのはトップしかいませんのでトップがコミットするのは当然となります。さらに重要なのが、自分たちは何で差別化するのか。先生のおっしゃる「アップデートされた精神」を持ってAIを使うように号令をかけられるのはトップだけです。

現状は残念ながら、多くの企業がそこまで至っていません。AIを使っていく上で何か留意すべきことはありますか。

**五神** AIはあくまで経営のツールです。だからこそ、ツールに使われるのではなく、ツールを使いこなさなければなりません。私が横で見ているのは、ツールに使われる人と使いこなす人の違いは、強い情熱と意志を持って「何を実現したいのか」を語るかどうかにあるということです。「このツールで何ができるか」から出発するのではなく、ビジョンが明確であればこそ、「これは使う」「これは使わない」という判断ができます。

**五神** その際、四半期の利益だけにとらわれるのではなく、自社が向かうべき未来の方向、いわば北極星が見えていることが重要です。日々変化する技術の評価は、ある程度専門家の知見を活用すればよい。しかし、明確な意志がないまま「どうすればよいか」と問われても、私たちは助言のしようがありません。常に100%の正解があるわけではなく、何を優先するかという判断に対して助言することしかできないからです。ですから、経験上、やりたいことが明確でない相手とはコラボレーションが難しいと感じます。



## マルチセクターでの共創が不可欠な時代

**村岡** 理化学研究所は北極星を持っている経営者と今後どのようなコラボレーションをしたいとお考えでしょうか。また、IGPIグループは産官学をブリッジする役割を果たしうる組織体だと自負しています。その力をもっと強めていく必要がありますが、そうした役割を果たすうえでIGPIグループに期待することがあれば教えてください。

**五神** これまでの科学研究は、物理学、化学、生物学、医学、薬学など、ドメインごとに専門性を深めることで発展してきました。ところが今、生成AIなどのツールの登場によって、ドメインを横断し、パラダイムそのものを変えるフェーズに入りつつあります。そのとき理研の強みは、異なる分野のトップレベルのサイエンティスト同士が日常的に対話できる環境がすでに整っている点にあります。

海外のトップ研究機関のリーダーからも、理研は二つの点でユニークだと言われます。一つは、研究者一人ひとりが国際的にトップクラスでありながら、自分のドメインを越えた方法論を柔軟に受け入れるマインドセットを持っていること。もう一つは、組織として手頃な規模であることです。あまりに巨大であれば、トップが号令をかけても自由な人材の往来は生まれません。こうした強みがあるからこそ、新しい経済モデルを野心的に切り開こうとする経営者には、ぜひ理研というプラットフォームを活用していただきたいと考えています。

また、理研も大学も、時々刻々と変化する経済メカニズムの中にある経営体であるという意味では企業と同じです。その中で日々格闘している経営者との連携は不可欠です。実際、経営やビジネスの視点がなければ、研究テーマや戦略の判断が難しい場面も増えています。

その意味で、全体を俯瞰しつつビジネス側にも助言できるIGPIグループと、サイエンスの立場から挑戦できる理研との共創は、まさにウィンウィンの関係だと思います。機能不全が指摘される現代資本主義をどうアップデートするかを共に考え、マルチセクターで取り組んでいくことは、研究所にとってもますます重要になっています。

**村岡** ありがとうございます。IGPIグループのミッションの1つは、資本主義を前に進めることです。そのやり方としては、CX（コーポレート・トランスフォーメーション）で経営自体を変えていく。そのためには科学技術の本質を理解して、それを経営に全面的に取り込んでいくことが不可欠な環境であり、そこはぜひ理研さんとの共創を進めてさせていただきたいと思います。

**五神** 最初におっしゃったように、いまは本当に明治維新に似た局面にあると思います。これまでになく技術が一気に現れ、かつて経験したことのないスピードでの変化を迫られています。現在の日本は決して有利な立場にあるわけではありませんから、相当の知恵を絞らなければ、世界の中で埋没しかねません。

その一方で、日本には歴史的にも、思考様式や文化の面でも、他国とは異なる特質があります。狭義のナショナリズムではなく、日本の独自性を際立った価値として世界に提示することで、多様性の中で人類社会のシステムをより強靱にすることに、日本が貢献できるのではないのでしょうか。

そのためには、内向きにならず外に目を向ける必要があります。しかし同時に、外と異なる自らの価値を見失ってはなりません。その実現に向けて、IGPIグループと思想を共有しながらコラボレーションを深めていけることを、大いに期待しています。

# AI時代にIGPIが提供する価値とは

## — IGPI 新 CEO・塩野 誠インタビュー —

IGPIグループの祖業でもあるコンサルティング事業を担う経営共創基盤 (IGPI)。2025年12月、塩野 誠がIGPIの代表取締役CEOに就任しました。香崎 飛竜 (2024年新卒入社、写真左)と小平 佳鈴 (2025年中途入社、写真右)の若手メンバー2名が、IGPIのこれまでと今後について、塩野にインタビューしました。



### AIは「なんでも知っている新人」

**香崎** コンサルティング業界では、リサーチなどの業務がAIに代替されつつあります。私自身入社から日が浅い「ジュニア」の立場で、日々の業務でAIを活用する中で、その進歩の速さには驚かされます。AIが進展するにつれ、人間の役割は「責任を取る」ことに集約されるということもよく言われますが、コンサルタントはクライアント企業の経営について、直接責任を取れる立場にはありませんよね。こうした中で、人間のコンサルタントの存在意義を塩野さんはどのように考えられていますか。

**塩野** 私は、コンサルタントの役目は最終的には経営者のカウンセラーだと思っています。最後の最後、人間は人間に決断の後押しをもらいたいし、相談をしたいと思っている、というのが、これまでコンサルタントとして多くの経営者の方々に伴走してきた私の感覚です。

AIの発展についていえば、今まで1週間かかっていたリサーチを生成AIが数分で行えるようになっていきます。例えば、私が働き始めの頃は、金融電卓が会社から支給されていて、それをババッと使えるのが「コンサルらしい」と思われていました。でも今はそんなもの使いませんよね。AIに限らず、数十年で技術が大きく変わるのは当たり前で、こうした最先端の技術を先んじて取り入れ、その「肩に乗る」のも、プロフェッショナルファームとしては当然のことです。

こうした進歩を続ける技術にも代替できないのが、信頼に足る生身の経験です。逆に考えてみましょう。どんな相手なら信頼できるか、どんな相手のアドバイスを聞き入れたいか。やはり、その人固有の経験、すなわち「その人だけのストーリー」こそが重要であり、それは「なんでも知っている新人」にすぎないAIには提供できない価値です。

クライアントと話していると、よく他社事例を求められます。でも他社は他社であって、目の前にいるクライアントそのものではないですよね。そこで、他社事例をまとめて持っていくだけではなく、それを踏まえて「他社はこうだけど、御社とはこんな違いがある。それを踏まえると御社はこうすべきだと思う」と言えるのが人間の会話だと思います。

### 引き出しの多さがロジカルな信頼を作る

**塩野** コンサルタントは「ナレッジブローカー」つまり知識を移転させることで価値を提供する仕事です。上海で起きていることをニューヨークに持っていかとか、小売業の事例を鉄鋼業で考えてみるとか。だから最後にはジェネラリストが力を持ちます。いろんな産業で経験を積むのは大変で時間もかかりますが、知識の引き出しを増やさないと、マネジメントのプロにはなれません。

**小平** IGPIが発信している「真の経営人材」とは、まさに「マネジメントのプロ」ですね。私自身、この概念、とくに「常識を疑う」という部分に強い共感を覚えてIGPIに参画しました。

**塩野** 「真の経営人材の創出」はIGPIグループの設立理念にも掲げられた、創業の根幹となる考え方です。その理念のもと、グループ内には皆さんがマネジメントのプロになるための経験の場が数多く用意されています。日本共創プラットフォーム (JPiX) には投資や経営の機会があり、先端技術共創機構 (ATAC) では研究者との共同創業を通じたインキュベーションに取り組んでいます。国際協力銀行 (JBIC) との合併会社であるJBIC IG Partnersでは海外におけるエクイティ投資にも関わることができます。

そこで積めるのは「話を通じない」経験です。我々はどうしても自分と似通った論理で動く人と過ごしがちですが、そこを飛び出て、自分の常識が通用しない世界で、いかに目の前の相手を動かすかに苦心することで、「あそこではこうだった」というコンサルタントとしての引き出しが増えていくものです。

クライアントが寄せてくださる信頼も、こうしたその人固有の経験や知識に基づいています。豊富な知識と経験をベースにしたロジックに信頼があるから話を聞いてもらえます。経営者の「この人のアドバイスを信じる」という意思決定は曖昧なものではなく、分解・構築可能なものだと思います。

**香崎** 塩野さんも実際にそうした経験があるから、経営者からの信頼を得られるんですね。

**塩野** まずは経営者との議論や軋轢を恐れないということです。経営者が前のめりになっているM&Aや新規事業でもNOと言える勇気が必要です。その時は対立しても時が経って感謝されることもありますし、それが長期的な信頼につながっていくものです。

例えば高過ぎる買収価値に対して、「これ以上は出してはいけません」と経営者に伝える際に、他の設備投資に資金が回らなくなる話をして、金銭的インセンティブを間違えると従業員は本当に簡単に辞めてしまう、といったことを自分の経験で語れば、経営者にご理解いただけることもあります。

こうした経験の引き出しを増やすことはより自由に、よりクリエイティブになることにつながっていきます。「そういう考え方があったか」とクライアントが膝を打つようなアイデアを提供できるのも経験量が多いコンサルタントです。IGPIが行動指針として掲げる「8つの質問」の1問目には「心は自由であるか？」がありますが、私は引き出しの多さが「心を自由に」持つための一つの重要な要素ではないかと思っています。





## 「仮説を立て、解像度を高めるために」

**香崎** 従来は経験が浅い若手でも、リサーチなどのある意味「作業」的な部分で役に立てたのではないかと思います。今はそうした存在価値が発揮しにくい状況になっていますよね。そんな中で、まだ経験値が積みあがっていない段階から、経営現場の最前線に入っていく機会があることは非常にありがたい反面、プレッシャーも感じます。

**塩野** コンサルタントとして、タフなプロジェクトこそ楽しんでほしいと思います。ポジションにもよりますが、プロジェクトのトップであればネガティブに頭を抱えることに意味はありません。これがダメならあっち、あれもダメならそれだというように解を考え続けなければならないからです。香崎さん、小平さんはじめ、IGPIにいるコンサルタントは、将来的にはそうした立場に就く人ですから。

コンサルタントの仕事を分解して考えてみると、クライアントが抱えている困りごとに対し、仮説を構築し、検証し、違えばまた別の仮説を考えるという部分はサイエンスに近いものがあります。そのためには仮説を構築する能力、言い換えれば問いを立てる力が必要であり、引き出しの多さもその一つの要素と言えるでしょう。

一方で、実際にリアルな世界でやることなので、単に仮説を立てて検証を回せるだけでは足りません。例えば、「他社と提携して海外進出」という施策を考えた時、本当にその会社と提携できるのか、進出先での営業許可は下りるのかといった数多くの分岐点が現れます。これらの分岐点を最初から自らの経験や知識に基づいて描けることが「仮説の解像度が高い」ということです。

戦略立案だけでなく、変革の実行を粘り強くハンズオンで支援していることはIGPIの特徴のひとつですが、そのベースには経験に裏打ちされた仮説構築力と解像度の高さがあります。

## 「変わっていく」を変えない

**小平** 今回、塩野さんは創業メンバー以外から初めてのCEO就任となりました。「これは変えない」「これは変える」と決めていることは何でしょうか？

**塩野** IGPIが変わっていくことを変えない。ずっと変わり続けていく組織だということを改めて示したいと思っています。IGPIは産業再生機構のメンバーが立ち上げた会社で、創業当時は企業再生を強みとしていました。創業から間もなく世界的な金融危機、いわゆるリーマンショックが発生し、いわば時代のご真ん中で最初から活動してきました。そこから自分たちの資金を使った自己投資で、ローカルの事業を恒久的に保有し、価値を高めるというモデルを生み出しました。最初に話題に出たAIについても2011年ごろから先進的に取り組んでいます。また、2017年ごろからは、国際情勢のマクロな動きを見極め、国際協力銀行と北欧での投資事業に携わってきました。当時はなぜ北欧なのかと疑問視する声も聞かれましたが、今では投資対象として魅力的なユニコーン企業が多数出てきている上、国際政治上も、日本と同じ価値観を有する同志国として重要な地域になっています。このように、IGPIは常に時代の半歩先を見据えて変化を続けてきました。

**小平** CEOはカトリック教会の最高指導者である教皇を選ぶ際の秘密選挙「コンクラベ」と同じ仕組みで選出されたそうですね。選ばれた受け止めはいかがだったのでしょうか？

**塩野** 世の中が変わっていく中でどう価値を作るかと考えた時、すべては影響力だと言えます。つまり、実際に周囲を動かし、物事を推し進めていく力があるかどうかです。だとすれば、なるべく影響力を持ち、それを世の中をよくする方向に使っていく以外の道はないと思います。今このタイミングで選ばれた私の役目は次のCEOを作っていくこと、IGPIを私なりに考えるよりよい方向に進めていくことです。

私自身はここまで、自分が一流のところに行くのではなく、自分の行ったところを一流にするんだという心構えで進んできました。社内のメンバーに対しては「ここにいる意味」を作っていきたいし、そうした誇りこそが少数精鋭の「真の経営人材」によるクライアントへの価値提供を可能にしていると思っています。



## 「プロフィール」

### 塩野 誠

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO M&A アドバイザリーグループ統括責任者  
IGPI グループ共同経営者取締役 CLO

国際情勢を踏まえた事業再編や企業改革、戦略立案から M&A のトランザクション、資本市場とのコミュニケーションまで幅広くアドバイスを行う。クロスボーダーの大企業の事業開発、事業投資のプロジェクトをソフトウェアテクノロジー、自動車業界を中心に多く手がける。VC/PE やテクノロジー系スタートアップと幅広いネットワークを持つ。JBIC IG Partners では CIO を務め、ロシアや欧州での企業投資を統括した。北欧バルトに投資する VC である NordicNinja の創設を行った。

# なぜ今ホスピタリティなのか

## — 宿泊・婚礼産業を通じた ローカル経済圏へのコミットと、JPiXの挑戦

JPiXホスピタリティグループ(JHG) 代表取締役社長 田中 翔

### ホスピタリティ産業は、 本当に「厳しい産業」なのだろうか

老朽化や人手不足、事業承継の難しさといった課題が語られることは多い。現場で経営に携わる立場として、その深刻さは実感しているが、それらをもって産業そのものの将来性を語ることは慎重であるべきだと考えている。少なくとも私たちの経験から言えば、これは産業の問題というよりも、経営単位の問題である。

私たちが向き合っているホスピタリティとは、宿泊・婚礼を中心としたサービス産業であり、人が集い、滞在し、人生の節目を迎える場を提供することに本質がある。宿泊・婚礼は労働集約度が高く、売上に対する人件費比率が3~4割に達するケースも少なくない。この特性ゆえに、人材への投資と生産性の設計が、経営成果を大きく左右する。

### ホスピタリティ産業が抱える 課題の正体

現在表面化している課題の多くは、個々の現場努力では解決しきれない構造的な問題である。資本構造、経営人材、意思決定プロセスが分断されたまま放置され、多くの施設では長期にわたり設備更新や経営体制の見直しが行われないうまま環境変化にさらされてきた。

この構造問題は、後継者不足という形でも顕在化している。後継者が「いない」のではなく、次世代が引き継げる経営構造や時間軸が整っていないことが、本質的な要因である場合も少なくない。人材不足、設備老朽化、事業承継の難しさは、同じ構造の表裏として現れており、これこそ経営者が向き合うべき課題といえよう。

### プロフィール

#### 田中 翔

JPiXホスピタリティグループ(JHG) 代表取締役社長

伊藤忠商事にて建築資材関連のトレーディング、事業投資、新規事業開発を担当し、米国およびシンガポールにおいて担当商品群のトレーディング事業を統括。JPiX参画後は、宿泊施設付き健康ランドを運営するクア・アンド・ホテルの投資案件に従事し、現在は同社の経営全般を担当。

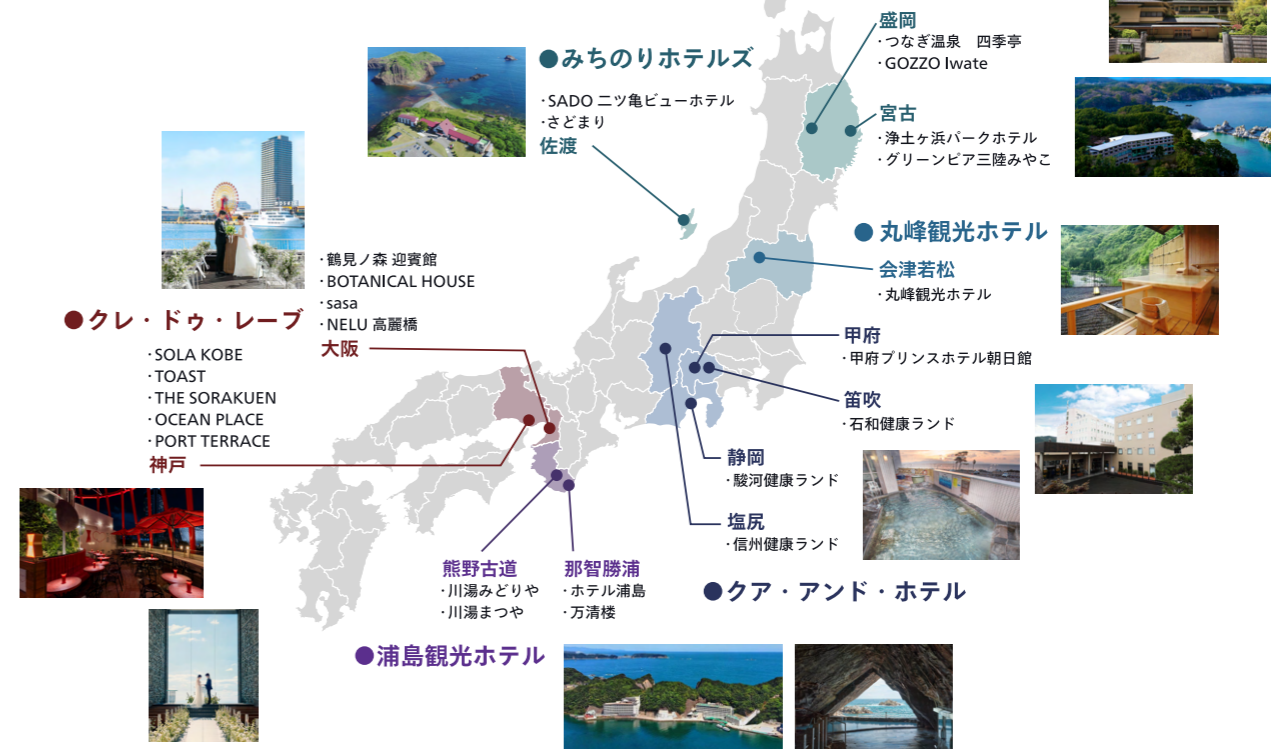
また、ホスピタリティ業界に特化した中間持ち株式会社、JPiXホスピタリティグループの代表として、グループ経営と宿泊・婚礼事業を中心とした投資業務も取り組む。

日本共創プラットフォーム(JPiX)ディレクター  
クア・アンド・ホテル 代表取締役社長  
早稲田大学法学部卒、シンガポール国立大学経営学修士(MBA)

### 長期視点で経営に關与する JHG の役割

#### JHGの拠点

東北・東海甲信越・近畿エリアにて、宿泊・婚礼・飲食サービス事業に投資し、長期的な経営にコミット (2026年1月時点)



こうした構造的課題に向き合うため、JPiXホスピタリティグループ(JHG)は2025年10月1日に設立された。日本共創プラットフォーム(JPiX)の一員として、売却を前提としない長期的な株式保有のもとで、経営に継続的に關与する体制を構築している。現在は、浦島観光ホテル、クア・アンド・ホテル、クレ・ドゥ・レーブ、丸峰観光ホテル、みちのりホテルズの5社を中核としてグループ経営を開始しており、今後はこの枠組みのもとで投資先を段階的に拡大していく考えである。

JHGが重視しているのが、「分散ブランド×横串連携」という経営の考え方である。各社のブランドや地域性を尊重しつつ、DXや人材、調達など、連携する方が合理的な領域では横断的な取り組みを促進している。これにより付加価値労働生産性(付加価値÷粗利÷投入労働量)を高め、その成果を人材や設備への再投資につなげる好循環を目指している。

AIの進展がこの産業に与える影響も整理しておきたい。宿泊・婚礼が、人とのふれあいや場の空気といった、人間的な営みそのものに価値が宿る産業である以上、AIが体験の中核を直接代替する領域は今後も限定的である。一方で、AIによって人が担わなくてよい業務を減らし、現場の時間と集中を人が本来向き合うべき接点に再配分できれば、体験価値はむしろ高まり得ると考えている。ホスピタリティは、宿泊・婚礼という極めて人間的な営みを支える産業である。JHGは、長期の視点で経営に關与し、実装を積み重ねることで、この産業の可能性を次の世代につないでいきたいと考えている。

### JPiXの新たな投資先

#### 株式会社 Food Emotion

「ふれあい酒場 ほていちゃん」ブランドを中核とした大衆居酒屋事業の運営  
- 2025年7月にオーナーから事業承継として譲受



#### 株式会社 JPiXホスピタリティグループ

ホスピタリティ産業における事業経営支援会社  
- 2025年10月に会社設立



# 自己変革プロジェクト AiGPI

—「人間力×AI」で挑む新しい経営プロフェッショナル像

IGPIは「人間力」と「実行力」で勝負してきた。この軸自体は変わらないが、その中身は生成AIの登場によって書き換わりつつある。コンサルティング会社に限らず、クライアントの事業会社においてもAI活用は「当然」のこととなっており、従来と同じやり方では同じ水準のアウトプットすら維持できない。その危機感から、「人間力(経営プロ力)×AI」を前提とした自己変革プログラムとして立ち上げたのが、**全社AIトランスフォーメーション「AiGPI」**である。

## 「経営プロフェッショナル×AI」のかけ算



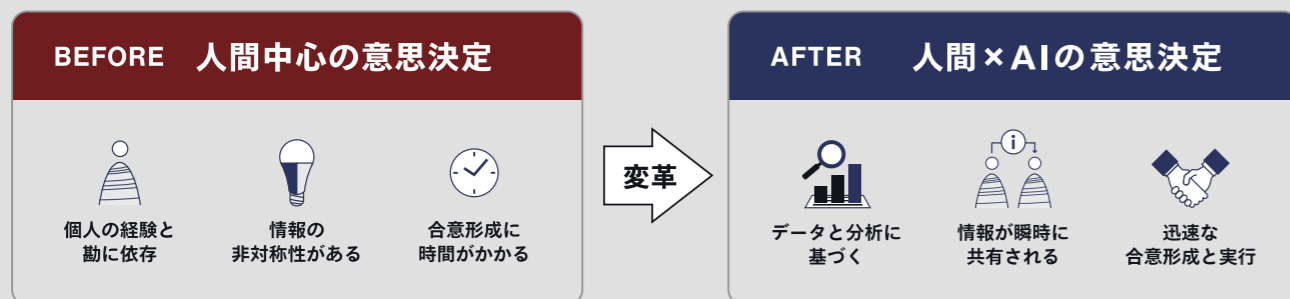
AiGPIでは、AI変革の目的を三つに整理している。第一に、AIで全社員の生産性を高めること。第二に、既存のコンサルティング事業の競争力を強化すること。第三に、AI前提の新しいサービス・ビジネスを創出し、成長させることである。これらを「戦略」「人・組織」「業務プロセス」「ルール」「データ/システム」という経営の基盤ごと組み替えることで、単なるツール導入ではなく、人間の「問を立てる力」「決断し責任を取る力」「組織・人を動かす力」と、AIの「情報収集力」「論理構成力」「分析力」を掛け合わせた新しい経営プロフェッショナル像への転換を図っている。

進め方の特徴は、「導入」ではなく「融合」にこだわる点である。まず経営層自らがAIを使い倒す「AI体感者」となり、自身の案件をAI前提に組み替える「AI牽引者」、さらに組織ぐるみで働き方を変える「AI変革者」へと移行していくロードマップを描いた。社内でのChatGPT Enterprise等の利用における日次アクティブ率は、全社で7割を超える水準にある。人事部門を中心に、評価制度や人材開発にもAIの要素を組み込み、職位ごとに求めるAI活用レベルを明確化した上で必須研修として設計し、現場全員のAIネイティブ化を進めている。

現場ではすでに、AIエージェントを前提とした業務設計が動き始めている。Factbook自動生成やスライド・議事録作成、M&Aエージェントを開発し、コンサルタントはより本質的な論点設定や意思決定支援に時間を振り向けている。また、経営陣一人ひとりの知見を学習させた「経営者クローン」によって、構想の壁打ちや提案書レビューを効率化・高度化する試みも進めている。クラウドの汎用大規模言語モデル(LLM)に加え、機密性や技術進化・ガバナンスをにらみながら議論を重ねているオンプレミスLLMを使い分け、「IGPIらしいAI」の実装を進めている。

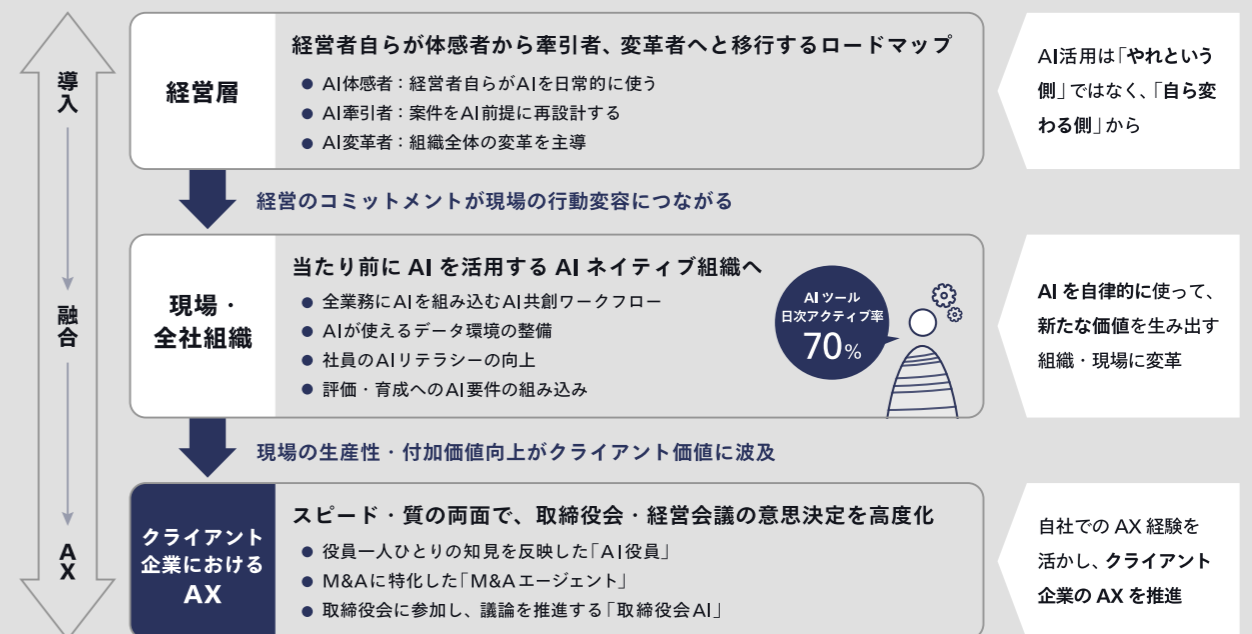
こうした取り組みのゴールは、調査・分析・資料作成時間の削減だけではない。発想支援や論点整理、前提検証、説明支援をAIに任せることで、人間がこれまで以上に早く・深く、価値判断や意味づけ、ステークホルダーの納得感醸成といった、本来は経営層が最も時間を割くべき仕事に集中できるようにすることこそが、AiGPIの狙いである。

## 「経営プロフェッショナル×AI」で変える意思決定レイヤー



AiGPIの影響は、IGPI社内だけにとどまらず、クライアントへの価値提供にも及んでいる。すでに一部のクライアントでは、AI役員の導入やM&Aエージェントの活用が始まっており、取締役会AIについても提案・検証を進めている。こうした取り組みを通じて、クライアントの取締役会・経営会議といった意思決定レイヤーに深く関与し、経営のスピードと質の双方を高めるAX(AIを梃子にした組織変革)を共同で進めていきたいと考えている。

## 導入ではなく融合：自社経営層からクライアントまで波及するAI変革



DX/AIに関わってきた立場からすれば、今はAIを梃子に組織変革=AXを起こす絶好のタイミングである。AIという大きな環境変化から目を背けるか、それとも真正面から向き合い、自らの在り方を作り変えるか。その選択が、経営の成否を分けていく。IGPIは、まず自分たちが変わること、クライアント企業のAXに伴走するパートナーであり続けたい。AiGPIは、IGPIがその変化の先頭に立つという覚悟を社内外に示すプロジェクトである。

## プロフィール

紀伊 裕之

IGPI Digital Intelligence (DI) ディレクター

外資系総合コンサルティング会社にて、製造物流業を対象にしてデジタルを活用した業務プロセス改革・構築、デジタル組織改革等に従事。外資系大手製薬会社にて、デジタルを活用したワクチン事業立上げ、営業マーケティング改革等に従事。内資系総合コンサルティングにて各種事業DX、物流DX等を経験した後、IGPI DIに参画。IGPI DI参画後は、社内外のデジタルトランスフォーメーション(DX)およびAIトランスフォーメーション(AIX)に従事。



# Information

## 新共同経営者就任のお知らせ



**小林輝亮**  
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

大手地方銀行や、金融リサーチ会社のエクイティ・アナリストを経て、IGPI に参画。日本で卸売業や製造業などの事業再生案件、M&Aアドバイザー業務などに従事。2018年に上海に赴任し、主に日系製造業の中国における事業開発、新規事業探索、構造改革、組織再編、M&A、撤退支援等に携わる。

IGPI 上海総経理、北京希肯諾雅國際文化發展股份有限公司監事  
早稲田大学第一文学部中国語学・文学専修卒、シンガポール国立大学経営学修士 (MBA)、米国公認会計士、日本証券アナリスト協会検定会員

## 経営共創基盤(IGPI)のニュースリリース

IGPI シンガポールがシナルマスランド傘下 Living Lab Ventures (LLV) とインドネシア進出支援に関する MoU を締結 (2025.10.02)

## JBIC IG Partners のニュースリリース

NordicNinja Fund II SCSp による投資情報



※ NordicNinjaはJBIC IG Partnersが手がける、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。

### — SEEQC

単一磁束量子(SFQ: Single-Flux-Quantum) 技術による量子ビットの読み出しや多重化、誤り訂正等の機能を実装した量子チップの開発・製造を行う会社 SEEQC への投資を実行 (2025.01.21)

### — HIVED

英国でデータとAI技術を活用したサステナブルな宅配サービスにより EC 時代における物流の変革を推進する会社 HIVED への投資を実行 (2025.08.29)

### — Lightyear

AI ツールを活用することで、投資における従来の障壁を取り除き、株式、ETF、マネーマーケットファンドへの投資を複数通貨でシームレスに行う、ヨーロッパ向け投資プラットフォームを提供する会社 Lightyear への投資を実行 (2025.10.01)

## ff Red & White ファイナルクローズ完了



※ ff Red & White は、JBIC IG Partners とニューヨークの VC ファームでポーランドに拠点を有する ff Venture Capital が設立し、中東欧における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 のグループ会社である ff Red & White Ventures sp. z o.o. が投資助言を実施するベンチャーキャピタルファンド ff Red & White が、ファイナルクローズを完了 (2025.01.31)

## 日印ファンド(India-Japan Fund) による投資情報



※ India-Japan Fund は、JBIC IG Partners がインドの政府系ファンド管理会社 NIIF と設立し、マイノリティ投資・成長投資を実行するファンドです。

### — EKA

「EKA」のブランドで電動バス・電動小型商用車製造販売事業を展開する Pinnacle Mobility Solutions Private Limited (EKA Mobility) への投資に係る関連契約を締結 (2025.10.20)

## 先端技術共創機構 (ATAC) のニュースリリース

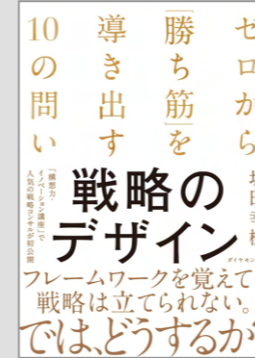
KDDI との日本発の先端技術事業化に向けた資本業務提携契約を締結 (2025.04.25)

半導体メーカーのロジック・リサーチをグループ会社化 (2025.06.12)

厚生労働省と、創薬エコシステム発展支援事業に関し、委託契約を締結 (2025.08.28)

東京大学 理学系研究科 大越研究室で開発された高周波ミリ波吸収材料・イプシロン酸化鉄を社会実装する会社「株式会社グリーンマテリアルラボ」を設立し、事業を開始 (2025.10.20)

## Book



戦略のデザイン  
ゼロから「勝ち筋」を  
導き出す10の問い

著者 坂田 幸樹  
出版社 ダイヤモンド社  
出版日 2025.11.19



日本経済AI成長戦略

著者 富山 和彦  
出版社 文藝春秋  
出版日 2026.01.23

## IGPIプロフェッショナルの視座を届ける新コンテンツ「知見」公開

IGPIのプロフェッショナルが、現場に根ざした課題解決の知と、経営の在り方を捉え直す視座の両面から、多様な論考を展開するコンテンツ「知見」を、IGPI 公式 Web サイトにて公開しています。

1. 上場の意義を戦略的に再考せよ
2. 深化からはじめる「両利きの経営」のススメ  
～稼ぐ力を取り戻すリアルCXとは～
3. M&A が失敗する理由は分かっている
4. 本気で探索しているか？  
——生成 AI 時代に関わる経営の覚悟
5. 「真のCX」が企業を(カフカの官僚制の迷宮)から救い出す
6. IGPI が読み解く中国自動車業界の変革  
——日系企業が直面する課題
7. 日本企業が直面する10のグローバルリスクと  
経営の視座 2026  
※掲載内容は2026年3月時点のものです。



◀詳細はこちらから  
IGPIのWebサイトへ

## 「IGPI シンポジウム 2025 Is Japan really back ? ～ハードコアCXのすすめ(あなたの会社は生き残れるか)～」開催報告



開催日時  
2025年11月27日

主催  
経営共創基盤(IGPI)

概要  
経営共創基盤(IGPI)は2024年に続きシンポジウム「Is Japan really back ? ～ハードコアCXのすすめ(あなたの会社は生き残れるか)～」を開催いたしました。近年、投資家の期待に応えきれない企業への変革の機運が高まるなど、日本の資本市場は転換点を迎えています。当日は経営・経済の第一線で活躍される有識者をお招きして、企業価値の本質的向上や資本市場の活性化などを討議しました。

### アジェンダ ※順番は当時のものです。

開会 問題提起 Is Japan really back?

セッション1 資本市場活性化へ向けた投資家との建設的な対話

翁 百合 日本総合研究所シニアフェロー  
高岡 美緒 DNX Ventures パートナー  
塩野 誠 IGPI グループ共同経営者 CLO

セッション2 企業側としての課題認識、CXを目指し取り組むべきこと

松本 大 マネックスグループ株式会社会長  
新貝 康司 元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長  
木村 尚敬 IGPI グループ共同経営者

セッション3 日本企業における最重要課題の一つである人的資本経営に関する考え方

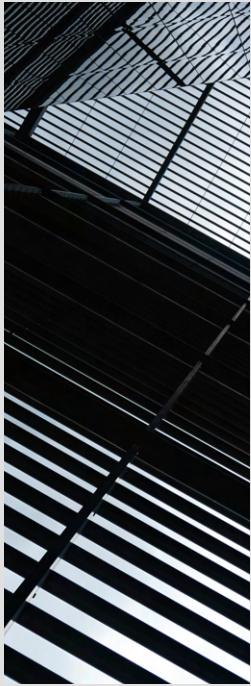
安部 和志 ソニーグループ株式会社アドバイザー ソニーユニバーシティ学長  
堀川 大介 日本電気株式会社執行役員Corporate EVP兼CHRO兼ピープル&カルチャー部門長  
田中 加陽子 IGPI グループ共同経営者 取締役 CHRO

セッション4 経営者としての心構え、CXの道筋

高橋 秀仁 株式会社レゾナック・ホールディングス代表取締役社長 CEO  
富山 和彦 日本共創プラットフォーム(JPIX)代表取締役会長  
望月 愛子 IGPI グループ共同経営者 取締役 CFO

閉会 総括

村岡 隆史 IGPI グループ代表取締役 CEO



## オフィス移転のお知らせ

株式会社IGPIグループならびに株式会社経営共創基盤は、  
オフィスを2026年5月11日より、  
虎ノ門ヒルズ森タワーへと移転いたしました。

### 新住所

〒105-6311

東京都港区虎ノ門一丁目23番1号 虎ノ門ヒルズ森タワー 11階

※ 電話番号とFAX番号は変更ございません。

SNSやWebサイトはこちらから

Youtube



Facebook



X



公式HP



## 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  
〒105-6311 東京都港区虎ノ門一丁目23番1号  
虎ノ門ヒルズ森タワー 11階  
TEL 03-4562-1111  
E-mail news\_igpi@igpi.co.jp