



## 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～

木村 尚敬

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
IGPI グループ 共同経営者

### 1. はじめに

多くの経営者の間で「**両利きの経営**」という概念が、経営のあるべき姿として語られるようになって久しい。スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オライリー教授、ハーバードビジネススクールのマイケル・L・タッシュマン名誉教授の共著として『両利きの経営』(2019 年東洋経済新報社)という本の日本語訳が出版されると、瞬く間に経営に関する重要な指針となった。既存事業の競争力を極限まで高める「深化」と、新たな事業領域を確立する「探索」の両立という一見すると当たり前のことが、やってみるとうまく進まないという現実は、多くの経営者が実感していることだろう。

本来、長さの違いこそあれ、事業には寿命が存在するはずで、旬を過ぎた事業から新しく旬を向かえる事業へ、徐々にかつ巧みに立地転換していくべきである。だが、実際には既存事業の市場が衰退している、もしくは個社としての競争力がどんどん失われている状況でも、懸命に既存事業にしがみ付き、新規事業開発は小粒なものばかりで、次の世代を担うレベルにまで育たないといったケースが散見される。では、その問題の真因はどこにあり、如何に乗り越えていくべきなのか。本稿では特に、深化領域、つまり既存事業の競争力強化のために、企業が取り組むべき**リアル CX (Corporate Transformation)** について取り上げる。

## 2. 両利きの経営：コンセプト

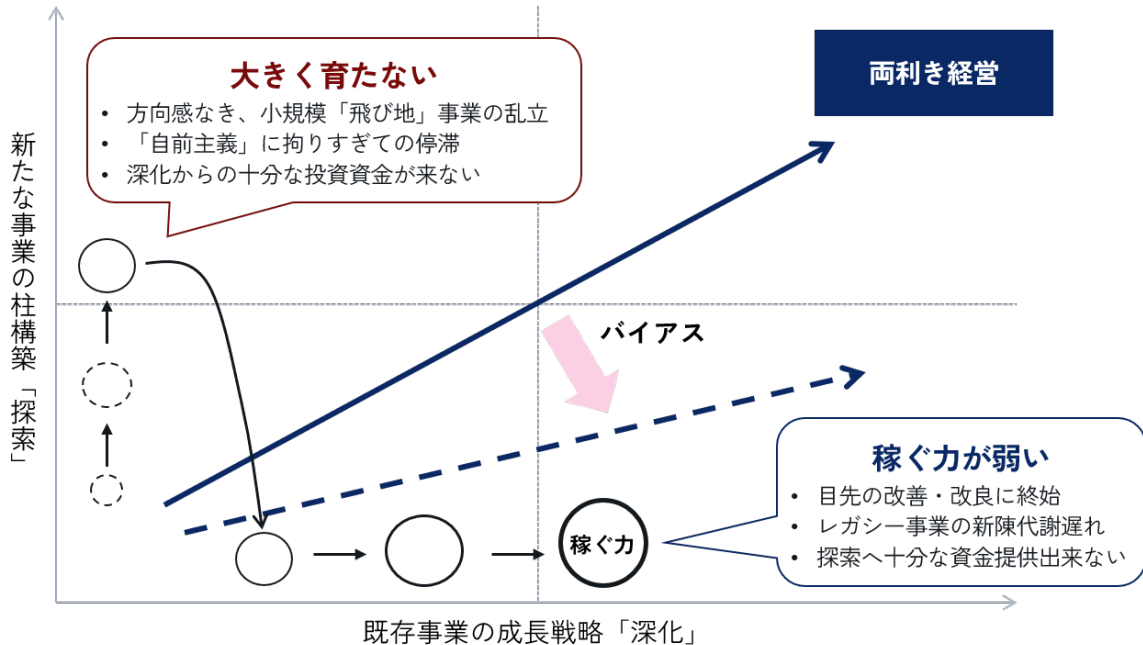


図1：「両利きの経営」の落とし穴 筆者作成

図1は、両利きの経営のコンセプトと落とし穴について概観したものだ。グラフの横軸は既存事業の競争力を表す深化軸で、縦軸は新規事業を立ち上げていく探索軸となり、これらが上手に関連した事業運営を行う事で、企業価値は右上へとらせん状へ進んでいくはずだ。これを、現在資本市場における重要指標であるPBR（株価純資産倍率）に置き換えてみよう。ご存じの通り  $PBR = ROE（自己資本利益率） \times PER（株価収益率）$  と分解されるが、横軸の深化はROE、つまり稼ぐ力を表し、縦軸の探索はPER、つまり成長性を表したものとなる。

弊社WEBサイトの「知見」ページで公開されている論考『[上場の意義を戦略的に再考せよ](#)』（IGPI 宮下和昌）の中で、プライム上場企業の総和を一つの企業と見立てた分析を行っている。日本企業のROEはリーマンショックの時期に大きく落ち込んだが、近年では9%近くの水準に戻ってきている。しかしその内訳をみると、ROS（当期純利益率）は5%台とグローバル企業との比較でも、まだまだ十分に稼ぎ切れていない状況が続いている。縦軸の探索領域は不確実性が極めて高く、その原資は負債性資金ではなくエクイティ性資金で賄われるべきであり、その最たるものが本業の稼ぎから生まれる営業キャッシュフローである。つまり、**深化領域における稼ぐ力の最大化こそが両利き経営成功のカギ**となる。

筆者は、執筆者の1人として、『稼ぐ力を取り戻せ!』（富山和彦編著：2013年日本経済新聞出版）を上梓した。この本は、多くの日本企業だけでなく日本経済全体が苦しんでいる中、復活ののろしをあげたアベノミクス直後に、日本のものづくり企業への処方箋として執筆したものだが、そこで、日本企業の稼ぐ力の弱さの根底にあるものとして指摘した“すり合わせの呪縛”や“ボトムアップ型経営プロセス”は、現時点においてもあまり変わっていない。果たして日本企業は、どこまで本気で稼ぐ力を最大化する経営に取り組んでいるのだろうか？

### 3. そもそも何で稼ぐのか

企業規模が大きくなれば、複数事業を同時並行に走らせる事業ポートフォリオ運営が通常運行となる。近年では多くの企業で事業ポートフォリオ運営の高度化がはかられ、とりわけ資本コストをハードルレートとして設けているケースが多い。典型的な例が横軸にハードルレート、縦軸に成長性を用いたマトリクスを作成し、各事業をプロットしながら個別事業のアクセルやブレーキなどの経営判断をマネージしていくというものだ。東証も資本コストを意識した経営を行うよう強く要請しており（『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて』：2023年3月（株）東京証券取引所）、投資家が企業に求めるリターンに見合わない事業を見直していくというのはもっともなことではあるが、企業経営・事業の目線で見た場合には、それだけでは十分とは言えないというのが筆者の見解だ。

日本企業は長らくP/L（損益計算書）を中心とした経営を行っており、重要な指標は営業利益であった。ハードルレートがこれに加わったにしても、因果関係で言うと“果”のみに着目した指標になってしまうのではないかと。つまり稼げなくなったから手を打ちましょう、ということに他ならない。本来は、因果の“因”も同時に考えるべきで、それは何かというと「自社は何で稼ぐのか」といった視点だ。投資家の視点から見ても、「総合〇〇」という企業はコングロマリットディスカウントの対象となり、その成長性への期待がどんどん下がってくる傾向にある。つまり、**5年・10年の時間軸の中で自社の成長の軸をどの領域に置くのか**という問いに答える必要がある。

大きな木が印象的なテレビCMで有名な日立製作所は2009年に7873億円という巨額の赤字を計上し、大きく経営のかじを切った。当時の日立は連結子会社数943社という巨大コングロマリットであったが、その後“社会基盤イノベーション”を軸にLumadaという旗印を掲げ、事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手した。儲かるか、儲からないかについて考える前に、Lumadaを鏡とし、その事業がコアかノンコアかを見極めようという視点だ。お気づきの通り、この判断は、経営者に大きなストレスを与える。儲かっていようとノンコアであれば事業ポートフォリオから外すという意思決定をする必要があり、現場からは「儲かっているのに何で？」といった多くの怨嗟の声が飛んでくるからだ。

実際、こうした事業ポートフォリオ運営ができていない日本企業は少ない。経済産業省が2025年6月に公表したコーポレートガバナンスに関する指針においても、「自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築し、実行することが重要」（『「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスについて』：経済産業省2025年6月2日）と明記されているが、その軸をどこに置くのかということは極めて重要かつトップダウンでしか決められない経営判断であり、日本企業の得意技であるコンセンサス醸成型のボトムアップ的な形では、みな総論賛成各論反対になるので中々着地点を見いだせない。結果として、「総合〇〇」が延々と続く馬なりの事業経営に陥りやすい。

もう一つ“因”として加えたい観点が、この事業の競争力で今後も稼ぐことが出来るのか、といったことだ。IGPI流の表現を使えば、“事業エコノミクス”に照らし合わせたときの将来にわたっての競争力の見立てである。オムロンは2019年、パナソニックは2024年、それぞれに車載事業の売却を決めている。両社ともに収益事業であったが将来の自動車部品事業の市場・競争環境を見据え、自分たちがベストオーナーではないとの判断によるものと言われている。オムロンの車載事業にいたっては、売上1300億円、ROIC10%以上という事業で、上記の事業ポートフォリオマトリクスで言えば、間違いなく合格点を与えられる象限にプロットされているはずだ。

これらの判断も上述した自社の価値創造ストーリーの軸はどこにあるのかの議論と表裏一体であることは間違いなく、経営としての意志を込めなくてはならない。

この“因”に基づく新陳代謝が価値観として経営にビルトインされていないと、時として間違った意思決定を行ってしまうことになる。せっかく成長市場での競争力ある新規事業が立ち上がったにも関わらず、本業（多くの場合は祖業）が競争力を失い窮地に陥った際に、将来の稼ぎ頭であるはずの新規事業を売却し、本業の延命にそのキャッシュを使ってしまうということだ。こうした事例は枚挙にいとまがない。古くはダイエーがGMS事業からの撤退ではなく、ローソンを手放すことを選んだ。東芝のメモリ事業売却でもほかの選択肢があまりなかったとはいえ、同様の議論が惹起されている。

誰の目から見ても競争力・収益力ともに負けが確定した段階での撤退戦は、主要なステークホルダー、特に組織や社員へ強烈なストレスをかける。私たちはそれらを“再生案件”と呼ぶ。そうなる前の段階で正しい新陳代謝をすることが変革、すなわち“トランスフォーメーション”であり、その成否は経営陣のリーダーシップ力によるところが大きい。

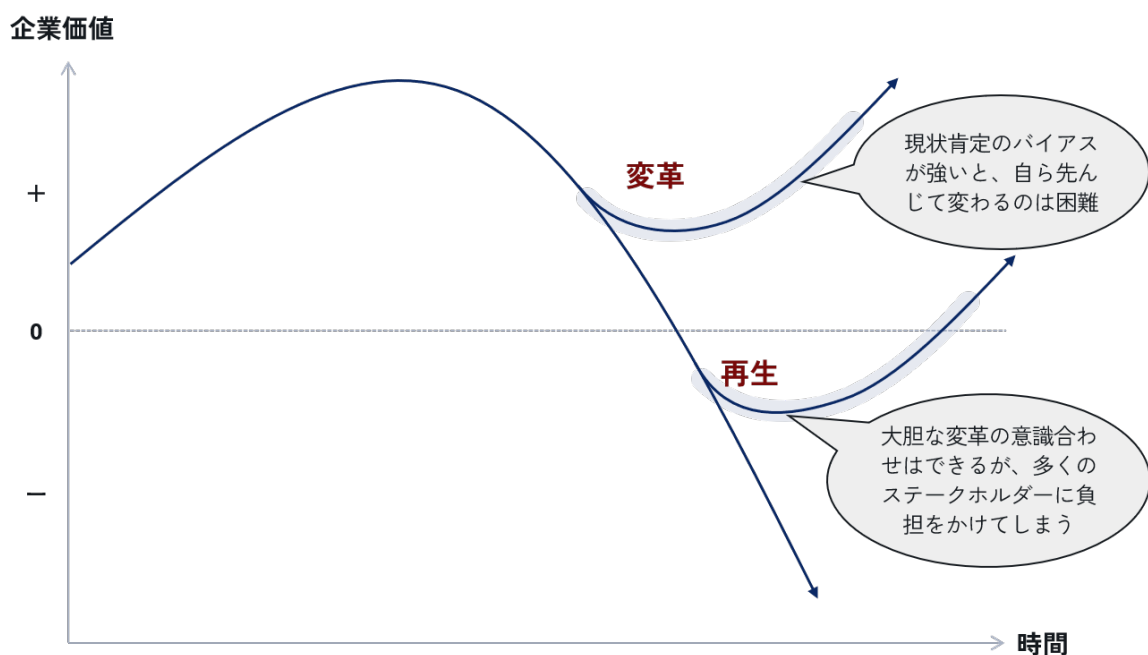


図2：変革か再生か 筆者作成

#### 4. ホワイトカラー消滅

IGPI グループ会長の富山和彦は『ホワイトカラー消滅』（2024年NHK出版）において、日本の付加価値労働生産性の低さ、AI革命による働き方改革、とりわけ大企業におけるホワイトカラー、いわゆる中間管理職の働き方が大きく変容していくことについて、強い警鐘を鳴らした。構造的な労働力不足はよく論じられている通りだが、解像度を高めて見てみるとローカル経済圏を中心としたエッセンシャルワーカーの人手不足は顕著だが、大都市圏を中心としたグローバル大企業では、今後益々、ホワイトカラーの余剰感が高まっていくという、見る人にとっては

不都合な真実を突き付けた形だ。

日本と欧米企業の粗利率・販管費率（2024年度）

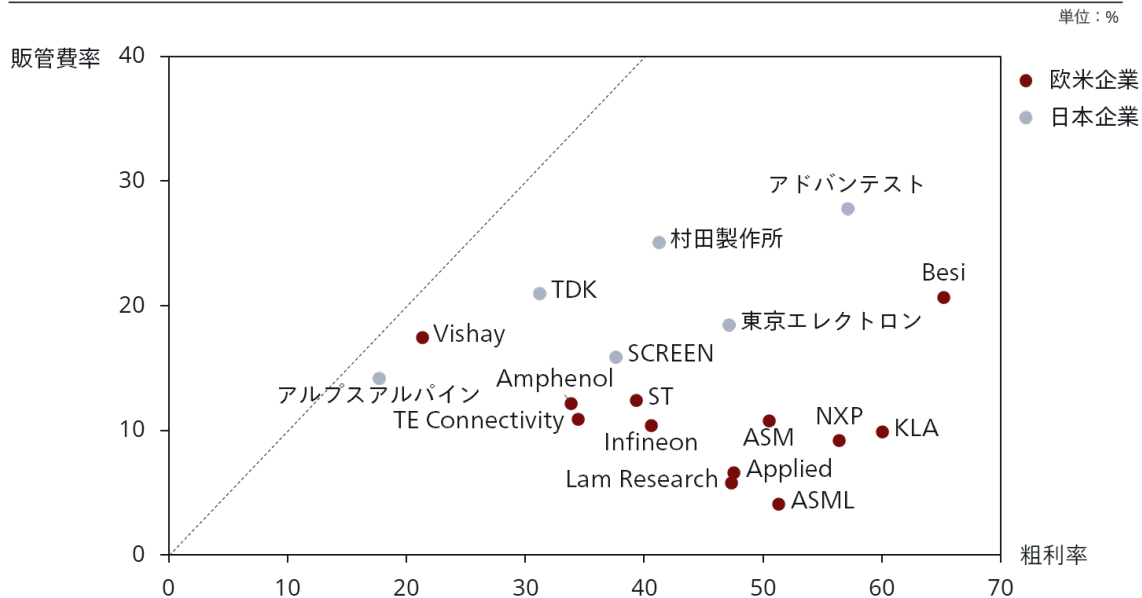


図3：粗利率と販管費率の比較 各社IRデータより筆者作成

図3は、電子部品・半導体製造措置業界における日米欧主要企業の粗利率・販管費率（売上高に占める販管費及び一般管理費の割合）を比較したものだ。横軸を粗利率、縦軸を販管費率とし、45度線より上への乖離は営業赤字、45度線より下への乖離が大きくなるほど、営業利益率が高いことを意味する。一番良いのは粗利率が高く販管費率が低い右下で、図の通り多くの欧米企業がここに位置する。事業そのものの競争力を粗利と定義するならば、日本企業も比較的付加価値の取れている企業は多いので、**稼ぐ力の弱さは販管費率の高さ**と言っても過言ではない。これには2つの理由がある。

1つ目は、**冗長な意思決定プロセス**だ。拙著『ダークサイド・スキル』（2017年日本経済新聞出版）において、日本企業の課題の一つにCND（調整・根回し・段取り）の多さ、複雑さを提起した。もちろん、営利・非営利問わずどんな組織においても部門をまたがるテーマなどは事前に調整が必要ではあるし、全てを否定するわけではない。しかしながら特に重厚長大産業においては、あまりにも予定調和的に波風を立てないためのCNDが多すぎるのではないかと感じる。

その最たる例が取締役会であり、これを“しゃんしゃん”で形式的に終わらせることが事務局の腕の見せ所とされている。もちろん、近年のコーポレートガバナンスの進展によってだいぶ活発かつ真剣勝負の議論が行われるようにはなった感はあるが、いまだにCNDは多い。10年ほど前の話だが、とある会社の経営企画スタッフのスケジュールに、「取締役会事前の、事前の、事前」という予定が入っていたことがある。本番の前に執行部でもむ、その前に社長ともむ、その前にスタッフでお膳立てをする、という予定だったらしいが、これでは意思決定のスピードも落ちる上、かかる工数も膨大で、労働生産性の低下につながってしまう。このような**合議制のコンセンサス醸成型の意思決定メカニズムから、誰が何を決めるのかを明確にしたトップダウン型のメカニズムへの切り替え**が必要

だ。こうした意思決定メカニズムは、リスク回避志向の強い昭和のリーダーには向かないが、スピード感を持った意思決定力が勝敗を分ける令和の時代における、ある種のトランスフォーメーションと言えよう。

2つ目は**リソースの無駄遣い**。多くの経営者と話すとき皆さん人手不足に嘆いている。しかも直接付加価値を生むプロフィットセンター側、オペレーション側に不足感が目立つ。そこで、あまり外部付加価値を生まない活動に従事している人たちを、直接部門に振り分ける工夫をすべきタイミングに来ているのではないかと。それこそ探索領域での新規事業立ち上げなど、やるべきことは沢山あるはずだ。余談ではあるが、近年大量の若手人材を派遣するコンサルティングモデルが隆盛を極めていて、企業の人手不足解消と固定費を増やさないという目的があるのは理解できるが、そもそも社内でのリソースアロケーションが先ではないかと常々感じている。

これら2つの問題だけでなく、財務数値には表れない形で長時間勤務や土日出勤など、旧来のメンバーシップ型の弊害がまだまだ色々なところで散見される。IMFの2023年推計によると日本の1人あたりGDPは34位。1人あたりGDPが1人あたりの付加価値労働生産性とほぼほぼイコールと考えれば改善の余地は大きく、特に分母の労働投入量を減らすこと、すなわち効率性をもっともっと高めることで、日本企業のみならず日本経済全体の発展の余地は無限にあると言ってもいいのではないかと。

ではどうすればいいのか？

もちろん、各企業の固有の事情に基づく固有解となるべきだが、少なくとも以下の3つの方策については共通解としてご認識頂きたい。

## 1. 投下資本を意識する

前述の通り、多くの日本企業は長い間P/Lを中心とした経営管理を行ってきた。期間損益が重要であることに異論はないが、その損益を作るためにどういった投資がなされ、それが適切なリターンを生んでいるのか、といった視点がやや欠如しているように思われる。単年度ベースでみるとROIC（投下資本利益率）やROE（株主資本利益率）を見るべきということになるのだが、単年度だけでなくライフサイクルでのキャッシュフローベースの回収を見たほうが良いエコノミクスを持つ事業も多々ある。自動車部品などの開発から回収までの時間軸が長いもの、またサービスモデルと言われる顧客をロックインして長期に収益を上げる事業はその最たる例だ。

事業によって具体的な見方は違えど、根本にあるのは**会社として認識すべきハードルレート（≒WACC）を超えるリターンをしっかりと出しているかどうか**という点だ。営業利益率はある程度高いがWACCは超えていない事業の存在に目を向け、これらの事業に抜本的な手を打つことが出来るかどうか分かれ目になる。

もう一つ投下資本として忘れてはならないのが人的資本だ。筆者は取締役会に加わり、競合他社との1人あたり付加価値労働生産性のベンチマークを行うことがある。中には、儲かっているように見えても、他社比生産性は低いというケースもあるが、これはまだまだ伸びしろがあることの証左だ。

更に言うと、今後の事業展開に鑑み、人的リソースは質・量ともにしっかりと確保した前提になっているのかというと、かなり怪しいケースもある。現在、多くの会社でキリの良い2030年へ向けた中長期計画を立案している。5年の時間軸なので新規事業の立ち上げなども含めた、かなりチャレンジングな数字目標を掲げている会社・事業も多いが、よく見てみるとカネ・ヒトの投資をしっかりと織り込んでいないこともある。

本来、探索領域に張るということは、カネ・ヒトを深化領域からリソースシフトする必要があり、現業の収益には下方圧力が働くのが自然だ。仮にリソースも剥がしながら現業も右肩上がりにするのであれば、値上げをするか労働生産性を飛躍的に上げるかのどちらかしは解はないはずだ。突き詰めて言えば、**経営の仕事はリソースアロケーション**なので、あれもこれもやりますといわず、メリハリをつけた優先順位付けが必要で、そのためには投下資本経営が必須となる。

これらの前提となるのが、**適切なメッシュ（事業・地域・顧客・製品/サービス等）での見える化**だ。もはや使い古された言葉ではあるが、著名な大企業においても財務会計とは別に、経営管理・事業運営に必要な見える化が高度に行われているケースは、そう多くはないというのが実感値だ。

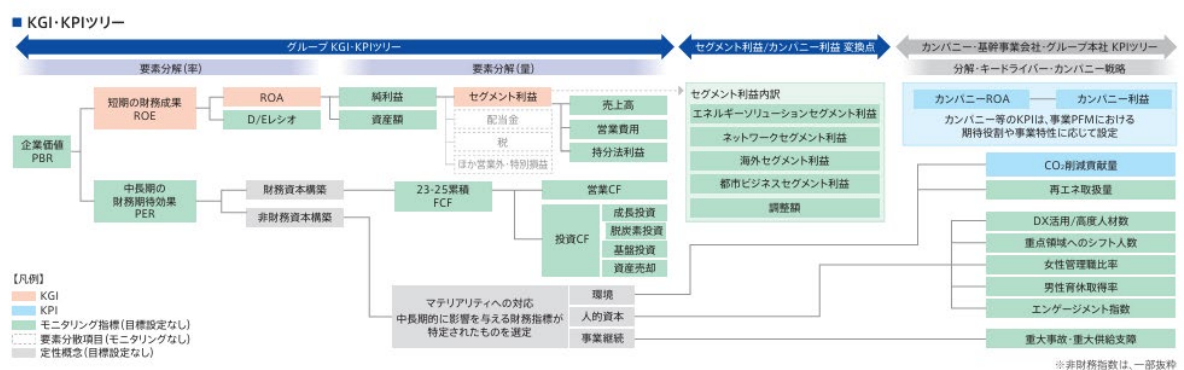


図4：KGI・KPI ツリー 東京ガスグループ統合報告書 2024 45 頁より

図4は、東京ガスグループの統合報告書に記載されているKGI・KPI ツリーだ。PBR（企業価値）を頂点として経営レベルの指標から事業レベル、その先のオペレーションレベルにまでブレークダウンされている。全社レベルの重要経営指標を現場レベルにまで展開し、自分たちの活動の何が企業価値向上につながっているのかが見える化した好例ではないだろうか。

## 2. 人的資本経営は人事部マターにあらず

事業戦略・事業計画に人的リソースを紐づけると上述したが、もう少し詳細に説明をしたい。ある事業の5年後・10年後の絵姿を描くとする。そうするとどんなケイパビリティを持った人がどのくらい必要なのか、質的・量的側面からその時点で求められる人的資本が浮かび上がってくる。特に非連続な変化を起こすような事業モデルの進化や立地転換を戦略に織り込むのであれば、なおさらケイパビリティもセットで語らないと絵空事で終わってしまう。その次に、現在の人的資本をケイパビリティベースに見える化すると、必ずやGAPが見えてくるはずだ。あるケイパビリティは全く足りておらずこれから獲得することが必要、また別のケイパビリティは今後の事業戦略上重要ではなくなるので、量的にも減らしていくことが必要、といった感じた。

また、個人レベルのケイパビリティと組織としてのケイパビリティも、少し違った概念になる。例えば、固定客を中心に受託開発型の事業をやっている組織においては、狩猟民族的な営業ケイパビリティは持ち合わせていないといった感じた。

やや蛇足になるが、その会社の中でどの部署が一番エライ顔をしているかには、その会社の付加価値の源泉が見え隠れしている。筆者が以前在籍していたSIの業界ではプロダクト/サービスの付加価値もあるが、結局は売ってなんぼなので営業が一番エライ顔をしていた。メーカーによっても技術系が幅を利かせている会社、営業の方がエライ会社など、様々だ。

本論に戻すと、そのGAPを時間軸の中でどうやって獲得するか、育てる・買う(M&A)・借りる(協業・JV)という手段に落とし込んでこそその人的資本戦略になる。つまり**事業戦略と人的資本戦略は不可分なものとして、経営・事業トップが責任を負うべきマター**なのだ。

ここまでは経営・人事の仕事だが、そこから先は現場の社員への実行展開という次のハードルが待っている。筆者が論じるまでもなく、現場レベルでオペレーショナルな仕事に従事して価値を発揮している社員には、非常に強い現状肯定バイアスがかかっているのが世の常なので、“変われ”といってそう簡単に変えられるものではない。近年またバズワードになっているリスクリングも、「お金は出すので好きなことをやって！」では無責任で、「うちはこっちに行くからこうしたスキルを身に着けるように」と伝えないと、実効性が低い施策となってしまう。

もっとシリアスな問いは、自社の事業戦略上もはや活躍の場がなくなっていく人たちの処遇だ。もちろん上記のように上手にリスクリングしてくれる人達は問題ないが、ある程度の年齢を重ねた人たちに今さら別の種目を覚えろといっても酷な場合がある。ただ、自社における価値貢献の場はなくなったとしても社会全体でそうである訳ではない。そうした場合、会社側がいかにその人に寄り添いながらサポートできるかがカギだ。もちろんそれをまとまった形で行うのが事業売却ということになるのは言うまでもない。近年多くの会社でデジタルテクノロジーを活用した事業モデルの進化に取り組み、これまでとは違うビジネスへの変容を目指している。そのためには、事業だけでなく、機能、つまり組織と人の変容もセットでなければならず、真の意味で多くの人を不幸にしない意思決定が求められている。

かつての日本はメンバーシップ型の雇用が主流で、会社側は一生面倒を見ることを前提に、配置転換などは比較的自由に行ってきた。働く側としても雇用の安定性が確保されているので、多少理不尽なアサインであっても我慢して対応してきた過去がある。雇用の流動性も高まる中、ジョブ型へのシフトというのは、**会社側・社員の側の双方が健全な緊張感を持った真剣勝負を行う形へのトランスフォーメーション**を意味する。会社側はパーパスや社会への貢献の仕方、更には目指す組織文化や人材育成モデルなどを明確化する、つまり多くの人に参加してくれるよう魅力的な会社・事業づくりに励むことが必要だ。一方、働く側も常に自らのケイパビリティをアップグレードし、一人のプロフェッショナルとしてポータビリティ性の高いジョブを身に着けていかなければいけない。この健全な緊張関係を醸成し、これに日本人として持つ会社への高いロイヤリティや勤勉さが加わることで、令和版日本のカイシャモデルが出来上がっていくはずだ。

### 3. Execution 力を高めよ

企業戦略論には、マイケルポーター教授を筆頭とするポジショニング論と、ジェイ・バーニー教授によるリソースベースビュー論(RBV論)の2つが主軸であるのはご承知の通りだ。前者が外部環境に基づく自社のポジショニングに重きを置くのに対し、後者は自社のケイパビリティをベースに戦い方

を決めていくという考え方である。事業モデルの変化・進化の激しい今日においては、RBV 論の方がやや優勢を占めている。

生成 AI の飛躍的な発展なども踏まえると、考える能力自体はほぼコモディティ化すると言っても過言ではない。つまり戦略立案や、そのための分析は、かなりの割合で効率化できる。**経営に残された重要な仕事は意思決定**であり、これは冒頭で述べた意思決定メカニズムに他ならない。それを最終的に事業成果に結びつけられるかは、Execution 能力にかかっている。

事業をピボットさせると同時に、組織ケイパビリティもアップグレードするとなれば、相当なストレスが組織や個人にかかる。こうした状況でも強い胆力を持ってやりきる人材、リーダーがどれだけ組織にいるかが雌雄を決する局面に移っている。IGPI のクライアントにおいても、この Execution の難所を IGPI 流ハンズオンによって強力に補完して結果を出したいという要望が圧倒的に増えてきており、創業以来、修羅場での Execution をやり切れるプロ人材育成に重きを置いてきた私たちの他社比肩なき強みがいかに発揮されている。

とりわけ筆者は、ミドルリーダー層の経営力・リーダーシップ力の強化が急務であると感じている。事業全体のポートフォリオ見直しのような大きな括りの話は経営レベルの議論になるので、ボードガバナンスもしっかりと機能している。しかしながらその遥か手前には、各事業のマイクロなレベルでの顧客や製品/サービスレベルでの取捨選択の議論がある。自らの城を守りたい担当者が背伸びした計画を作り、それを半ば押し切られる形で部長レベルが追認し、誰もが“夢のプラン”とわかりつつもブレーキをかけられずに走り出し、気が付けば大炎上して経営が介入するということが、日本の現場では往々にして起こる。つまり、ミドル層の人材も経営と同じマインドセットを持って、どこで稼ぐかについて腹落ちし、カネとヒト両方の投下資本を念頭に計画を立て、貴重な人材を無駄に使わないミニ経営を行っていかなくてはならない。

たとえ事業がどのような形に進化しようとも、**将来にわたって絶対なくならないケイパビリティ・ジョブは“経営”**であり、それはかなり早い段階からそれを意識づけして日頃の意思決定・行動に反映させる小さな努力の積分があつてこそ身につくものである。

## 5. おわりに

以上、両利きの経営を考える上での第一歩として、“ハードコア CX (Corporate Transformation) のススメ”を論じてきた。一言でいえば、**両利きの経営の第一目一番地は、本業での稼ぐ力の最大化**であるということだ。探索の話はウキウキする内容が多いので皆さんノリのよい議論になるのだが、一方で本稿のようなガチンコ CX は、何度も申している通りかなりハードな基礎トレーニングに近く、強いストレスがかかることは避けられない。一方でこのストレスを回避し続けるというのは、誤解を恐れずに言えば、脇の甘い経営をずっと続けているということに他ならず、今日においては、上場企業なら突然同意なき買収提案がきたり、アクティビストが株主として登場し強いプレッシャーをかけてきたりという状況に陥る。もちろんそれらを奇貨としてガチンコ CX に持ち込むこともできるが、最近の色々な企業の対応を見る限りにおいては、こうしたガチンコ CX で正々堂々勝負するというより、まずは緊急回避を主眼とした短期的な対症療法で逃げを打つ会社が目立っているように見える。それは長期的・持続的な企業価値の観点から見た場合、本当に正しいのかと問われれば、疑問に残るケースも多々あると見ている。本来ならば外圧がかかる前に自助努力で CX に着手した方が、よほど建設的であること

は論を俟たず、多くの会社の経営陣の腹決めが期待されているところではないだろうか。ぜひ本稿が、多くの会社のトランスフォーメーションの一助になれば幸いである。

## 執筆者

### 木村 尚敬

経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター、IGPI グループ共同経営者

自らの企業経営の経験と長年にわたるコンサルティング経験の掛け合わせにより、机上の空論でないリアリティある固有解の導出、並びに顧客の現場層も巻き込んだ実行展開による成果創出を多数手がける。特に大企業のトランスフォーメーションを得意としており、経営トップのガバナンス改革のようなハイレベルの改革から個別事業の改善アプローチまで、様々なレイヤーに改革モーメンタムを起こす事を得意としている。多くの企業の社外取締役も務め、企業変革や資本政策、M&A などによる経営ストラクチャーの変革なども幅広く経験。

### IGPI 上海董事長兼総経理

慶應義塾大学経済学部卒、レスター大学修士（MBA）、ランカスター大学修士（MS in Finance）、ハーバードビジネススクール（AMP）

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

〒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：03-4562-1101 E-mail：[news\\_igpi@igpi.co.jp](mailto:news_igpi@igpi.co.jp) URL：<https://www.igpi.co.jp>