



株式会社ブルパス・キャピタル

代表取締役

梅村 崇貴 氏

株式会社シー・アイ・エム総合研究所

代表取締役

富田 英史 氏

ブルパス・キャピタルの事業承継案件における 外部招聘社長としての挑戦、その想いに密着

株式会社ブルパス・キャピタル（以下、ブルパス）の運営するファンドの第1号投資先である株式会社シー・アイ・エム総合研究所（以下、シー・アイ・エム）は、多品種少量生産の製造業に特化した生産管理システムを開発・販売している。2022年8月、タイの現地法人への訪問の折に、ブルパスが招聘した新社長の富田氏に、社長就任後の胸の内をインタビューした。

梅村 最初に自己紹介とご経歴をお願いします。

富田 私はこれまで、「ITをいかにビジネスに活かすか」を追求しようとキャリアを築いてきました。最初のキャリアとしては、半導体工場向けのFA（ファクトリー・オートメーション・システム）の開発に携わりました。2000年頃、工場は様々なITシステムを用いて制御される時代になりつつありました。特に日本がグローバルで当時一定のプレゼンスを発揮して

いた半導体工場の自動化に関わる中で、ITはビジネスにとって非常に強力な武器になるだろうと感じていました。これが私のキャリアの出発点です。それ以降は一貫してITをビジネスにどう活かすかということを考え、キャリアを積んできたつもりです。

次に、日本ヒューレット・パッカード（以下、HP）という外資系IT企業に勤めました。理由としては当時HPがビジネスへのIT活用の方法論、例えば企画・開発・運用等の各フェーズでITをどう活用す



るかという方法論を日本に展開しようとしている段階であり、まさに自身の方向性と合致していると考えたためです。HPでは様々な企業に対し、それらの方法論の提案、コンサルティング等を実施してきました。ただ、これらの活動でビジネスや経営という言葉で自分自身使っていたものの、その当時、経営やビジネスについての自身の理解は極めて浅かったように思います。ITをうまく使いながらビジネスを回したいと思う一方で、様々な業種・業態における経営そのものの、まさに企業内部における体験・理解が決定的に足りないと考えました。そこで、様々な企業を内部から深く理解する機会を日々の業務の中で得られる監査法人という職種に気づき、在職中ですが公認会計士の資格を取得しキャリアチェンジしました。その後は、アドバイザーの仕事や、政府系ファンドであるINCJの投資先での経営経験などを通して、ビジネスをどう回していくかについての体感を得てきました。そのような中、キャリアの開始時からやりたいと思いつけていた、ITをビジネスに活用することを経営の中心の立場から実現できるチャンスとして、シー・アイ・エムにご縁を頂く機会がありました。

梅村 ありがとうございます。現在はシー・アイ・エムの社長を担われているわけですが、おそらく就任前は様々な選択肢を考えられたと思います。なぜシー・アイ・エムの後継者としてやっていこうという思いに至ったのか、その背景を教えてください。

富田 一点目は先ほど申し上げたように私のキャリアがまさしく製造業向けのIT開発で始まったことにあります。ITというのは、今の自分が関わっていて改めて思いますが、非常にビジネスを差別化できると考えています。私の今までのキャリアを活かすことができれば、もっとシー・アイ・エムのビジネスをスケ

ールできるだろうと、そして、結果としてお客様のビジネスに貢献できるなら、これほど良いキャリアはないのではと思いました。

二点目は、ITを使って経営をするというキャリアを築くために、自分がより主体となって経営に取り組む経験を得る必要があると感じた点があります。これまでのキャリアでプロフェッショナルな人達と関わりながら、しっかり知識と経験を身に付けていく機会は非常に限られていました。そのような中で、PEファンドの投資先の経営に関われるというのは、まさに投資と経営のプロの方々と一緒になってキャリアを築ける非常に価値がある経験だと思いました。前職も政府系のファンドの投資先におり、そういう思いを作るきっかけにもなったのですが、新しく立ち上げた民間のPEファンドのプロの方々が、プロ経営者の輩出を使命としながら、企業を成長させようとしている。まさに自分の価値も含めて高められる機会なのではないか、自分のキャリアとして目指す方向性ともピタッとはまりました。こういう機会があり、是非という形で手を挙げさせて頂きました。



梅村 今回社長としては、初めての経験でかつ外部から入ってきて社長をやるっていうのはなかなか難易



度の高い仕事で、就任される前には様々なイメージを想定されたと思うのですが、外部招聘の社長を務める上で準備すべき大事なポイントや、実際に入ってから皆さんとうまくやり、信頼を得るために大事にしていること、気をつけていること等はございますか？

富田 まず初めに何を準備してきたかという点について、当たり前ですが外部から入る立場として、自分がこれからやるビジネスを十分に理解しないと何も始まらないと思いました。もちろん自分のこれまでのキャリアの中で活かせる部分もあるとは考えた一方で、今回社長というポジションに取り組むこと自体は初めてです。その中でシー・アイ・エムは何を目指しているビジネスなのか、今後どういう方向に向かうべきなのか、社長として何が必要なのか、という点を何度も何度も考えました。ファンドとしての思いも事前に丁寧にインプット頂いたため、その思いも汲み取りながら、では自分はどのような立場でどのような方向でやっていけばいいのかということについて、仮説を立てたというのが事前準備の段階です。

次に実際に入ってみて何をやったかという点ですが、まさしく今日タイに出張し、現地の現場を直接見ているように、社内外の様々な人達と直接コミュニケーションをとったり、お客様の声を直接聞いたり、一次情報に触れることを特に心掛けました。これらの活動により初めて理解できるきっかけを得ることはもとより、改めて仮説が正しかったか、間違っていたか、もっと良いやり方があるのではないかということ深く検討できるように、できる限り多くの方々とコミュニケーションをさせて頂きました。

シー・アイ・エムが大切にしている価値観の一つに「お客様の期待を理解して超えていく」とありますが、経営者として企業に外部から入る際も同じだと思います。ステークホルダーの期待値を超えるために、

まずは期待自体を理解するためのコミュニケーションに重点を置いたということです。

あと、非常に恵まれていたと感じた点として、シー・アイ・エムの社員の方々は良い方が多く、自分を暖かく受け入れてくれたという点があります。PEファンドが投資する先というのは、良いビジネスというだけでなく、魅力的な人材が揃っている会社なのだな、ということを改めて思いました。そのような投資先に招聘された私の立場として運が良かったなと思いますね。

“ITを使って経営を行う” 新社長としての挑戦。責任の重みとやりがいを実感。

梅村 ありがとうございます。改めて社長という立場になって、見える視界や責任等も変化があったと思うのですが、新しく気づいたことや成長を実感していることなどはありますか？



富田 そうですね。改めて実感したのはやはり結果責任は問われるなと感じました。それは当たり前のことかもしれませんが、ゴールに対して到達するかしな



いかなの責任の重さが全然レベルが違うと思いました。もちろん今までのキャリアの中でも No.2 としてマネジメントをさせてもらってはいましたが、社長として今後の会社の行く末に関して責任を負うというのは、想定していた以上にものすごく重い責任だと感じています。ただこれこそ自分がやりたかったことで、醍醐味という表現が合っているのか分かりませんが、経営をするということはこういうことなのだなどと、今までに無い実感を持っています。

一方で、PE ファンドの方々もいらっしゃるところは一つの安心材料になっており、自分の意思決定が誤ることがないように、しっかりアドバイスが得られる環境があるというのも大変良かった点です。

梅村 もちろん責任やプレッシャーもあると思うのですが、一方で、社長として会社を経営し、社員を引っ張っていく立場として感じられる醍醐味ややりがいなどはどんな点でしょうか？

富田 今の段階ではまだ社長としては一年と少しなので、正直なところここまで達成出来ましたと胸を張って言える所はまだまだ少ないと思っています。ただ、抽象的ではありますが、会社の方向性を最終的には自分の判断で、責任を負うという前提で、会社のメンバーと一緒に進めていくということが、一番の醍醐味です。

例えば新しい価値を見出すために、これをここまでやろうと決めて、それが徐々に少しずつ形になっていくこと、マーケットへの発信や問いかけなどを仕掛けていき、結果として実感することが、まさに自分がやりたかったことだと感じています。しかも私のキャリアのテーマである「IT を使って経営を行う」ということを、シー・アイ・エムでやってみて、本当にやりたかったことのイメージ通りだなと思っています。

梅村 サラリーマンとして雇われて過ごしている時は、昇進したい、給料を上げたい、自分のスキルの幅を広げたい等、様々なモチベーションがあると思いますが、社長になるとそういった個別・個人的な話ではなく、仲間と一緒に会社をどうしていきたいかというビジョン自体がモチベーションに変わり、個人的な思いを超えて、成長していくものだと思います。そういう中でご自身の向上心の部分や、逆に厳しい、我慢しないといけない局面などで自分を支えるものの変化はありましたか？



富田 向上心という点で言うと、これまで以上に今担っているビジネスのことを深く考えるようにはなりました。もちろん今まで様々な立場を経験し、自分が与えられたミッションを達成したり最大化させたりするために考えてきたつもりではありますが、その考えのレベルは社長になった現在と比べると薄かったと、ここまでは考えていなかったなと正直思います。社長になる前の立場のときは守られているという感覚もありましたが、それが今は自分が最終責任を負うとなると、深さや重みが全く違うなと感じました。

厳しい局面で何が支えになるかという点についてで



すが、お陰様で実は思い通りにいっていないという点は今のところありません。これは本当にメンバーに恵まれていると思っています。ただ、今後の向かいたい方向へ思った通りのスピードでなかなか進まない時もあります。社長になる前の立場のときはそれによってフラストレーションが溜まったかもしれませんが、今はその状況を変えて達成できるように仕向けること、何か問題があった時に軌道修正をして、もっといい方向に仕向けることが私の仕事であり、またできる立場です。これこそ自分がやりたかったことですので、この思いが心の支えやモチベーションになっています。

富田 若干脱線しますが、経営をしてみて、よく経営の教科書に書いているミッション・ビジョン・バリューがとても大事であることを改めて感じています。会社はそういうことを考えているのかという程度に思っていたり、人によっては「へー」という感想程度で終わったりすることもあると思うのですが、自分が社長になって改めて非常に大切なものだと思います。価値観や思いをどう伝えるかということに関して、今までは軽視していたところがありますが、社長の立場になって思いを伝えることの大切さを実感しています。

梅村 私も経営の中で何が一番重要なのかと聞かれたらビジョンだと答えます。

私の場合、ファンドを立ち上げるにあたっては、何もプロダクトがない事業ですので、ビジョンやコンセプトがないと何も始まりませんでした。ビジョンがあれば、その思いに共感する人が集まり、投資家が集まります。そして、実際に投資活動を開始することができました。

シー・アイ・エムへの投資にあたって、前オーナー様と協議を開始した時にはファンドは存在していま

んでしたからね。ビジョンしかない我々に前オーナー様が共感して頂き、ご縁を頂き今があります。

富田 そうですね、まさにその通りですね。当たり前のことかもしれませんが、今後一緒にやっていくメンバーと同じ価値観やビジョンをしっかりと共有することが非常に大事だと感じました。

梅村 ビジョンが強固になることによって他社には真似できないビジネスになると思います。

ビジョンは差別化や競争力にもつながると思っています。

富田 今社長になり、少しずつですがビジョンの重要性がわかってきた感じがします。

経営者を目指す若い方こそ“チャンスに飛び込んでほしい”

梅村 我々も若いプロ経営者を輩出することを目的として、PE ファンドを始めたのですが、PE ファンドの投資先で経営を担ってみて、富田社長から若い人に対して、経営者になるための若い時の過ごし方、必要なスキルや考え方などご意見ありますか？

富田 ビジネスをやるには様々な要素が必要だと思います。もちろん企業の継続的な成長にあたっては尖ったもの、ビジョンや差別化は重要ですが、どのような会社であっても共通して、社内に様々な機能が求められます。バックオフィスもそうですし、マーケティング、営業、サポートなど様々な要素が必要です。全てを深くは理解しなくてもいいのですが、会社を経営する上ではそのことを意識しておいた方がいいと思います。特定の部門やスキルに特化するというのは、そ



れも一つの差別化の姿なのかもしれませんが、経営者になるのであれば、若いうちから、様々な要素と組織で会社は成り立っており、その中でビジネスは成長していくということを、意識して行動した方が良いと思います。

梅村 私は先ほどのビジョンの話に戻りますが、ビジョンというのはパッと思い付きでできるものではないと思っています。経営者の成り方というのは、それぞれ違うキャリアの道がありますが、そのようなキャリアの中で形成されたリーダーの生き様が会社のビジョンとして昇華され、社会的に意義があるビジョンとなった時に、非常に強固なリーダーシップが発揮できると考えています。

もちろん思いだけでは人は付いてこないで、それに周りがついてくるためのスキルも必要ですが、思いの部分とスキルの部分の両方が必要と考えています。

富田 それは確かにそうですね。経営者の生き様というか、こういうことをやりたいと言うものがあって、これに対して、一緒に働いている方が徐々にわかってきて、皆で一緒にやろうっていうのが、段々と凝集されていくイメージですよ。想いを強く持ち、それを生き様としてやっていく、そして皆に伝播させていくというのは確かにそうかもしれないですね。

梅村 最後に将来経営者を目指す若い人たちにに向けてメッセージをいただければと思います。

富田 チャンスがあればチャレンジしたほうが良いと思います。これは待っていてもできるようなものではありません。ブルパスの宣伝にするつもりはないのですが、若い方が社長になる機会というのは、自分で創業するか、余程のことがない限り滅多に無いと思っ

ています。本当に意識を高く持たないと社長にはなれないと思いますので、そういう時にチャンスがあれば是非やってみてくださいというのが結論です。

ブルパスがやっているように、事業承継等で若い方に社長のチャンスを提供しようという PE ファンドはなかなかないと思っています。若いからこそ勢いもある一方で、本来もっともっと磨かなくてはならないところもありますが、そこはプロの経営者の視点として補ってもらうこともできるため、まず機会があれば手を挙げてもらって飛び込んだほうが良いと思います。ブルパスのこの環境は凄くいいと思いましたのでちょっと最後にお伝えさせていただきました。

梅村 確かに他の PE ファンドでは、求める人材が 50 代の半ば以上でシニアの方や、過去の経営者としてのトラックレコード、成功実績を見たりしますので、若い方が経営者として活躍できる機会というのはまだまだ少ないですよ。弊社はまだ新しい PE ファンドですが、若い方にどんどん経営を担うチャンスを創り、一緒に少しでも多くの日本の企業を元気にしていきたいと考えています。

今日は大変ありがとうございました。



本件に関するお問い合わせ先

株式会社ブルパス・キャピタル 問い合わせ窓口

b_media@bluepass-c.com

【ブルパス・キャピタルの会社概要】

会社名 : 株式会社ブルパス・キャピタル

所在地 : 東京都港区芝公園 1-1-1 住友不動産御成
門タワー7階

設立 : 2020年11月2日

代表者 : 代表取締役 梅村 崇貴

事業内容 : PE ファンドのアドバイザー・マネジメン
ト及びハンズオン経営支援

会社HP : <https://www.bluepass-c.com/>

【シー・アイ・エム総合研究所の会社概要】

会社名 : 株式会社シー・アイ・エム総合研究所

所在地 : 東京都目黒区下目黒 1-6-20 明治安田生命
ビル6階

設立 : 1995年5月1日

代表者 : 代表取締役 富田 英史

事業内容 : 多品種少量生産製造業向け生産管理シス
テム「Dr.工程」シリーズの開発・販売

会社HP : <https://www.cim.co.jp/>