

## 「ポストコロナ 日本経済活性化の課題」

■開催：2021年2月

■講師：株式会社経営共創基盤 IGPI グループ会長／株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役社長 富山和彦氏

---

### ○経営者の立場から見た経済危機の歴史

新型コロナウイルスが猛威を振るいはじめてから1年が経過して、ローカル経済は深刻な打撃を受けている。一方、グローバルな産業群のうち IT 系には追い風が吹いているが、製造業系は業種とポジショニングによって明暗が分かれている。

1990年代以降、約7～8年に1回の割合で「100年に1度の危機」が起きている。1991年の日本のバブル経済崩壊、1997年のアジア通貨危機、2000年にアメリカで起きたITバブル崩壊、2008年のリーマンショックと2010年の欧州債務危機である。よほど運が良い場合を除いて、経営者の在任中に1回は経営危機が起こりうるということである。「経営者 does matter」(経営者は大事)の時代になったのである。

実は、「グローバル化」(市場経済圏の全世界化)と、デジタル革命の進展という2つの要因が作用して、「危機」の間には継続的に破壊的イノベーションが起きている。100年前のヘンリー・フォードやエジソン、あるいはロックフェラーが登場してアメリカが世界の覇者になった時代に起きたようなことが、この30年間に起きたのである。

### ○DXがIXを引き起こす

DX(デジタル・トランスフォーメーション)は、産業に対する破壊的インパクトを与え、IX(インダストリアル・トランスフォーメーション)を引き起こしている。

IXは、1980年代にコンピューター業界で起きている。巨大企業IBMが、パソコン事業の下請け企業だったMicrosoftとIntelによって倒産の淵に追い込まれた。従来型の垂直統合型の組み立て産業モデルが水平分業型のデジタル産業モデルに置き換えられたのである。

IXの第2フェーズは1990年代に起きた。モバイル革命とインターネット革命である。アメリカのモトローラ、日本の富士通やNECなどの通信機メーカーに追い風が吹いていると思われたが、現実には起こったことはサイバー空間上にソフトウェアを軸にしたサービスビジネスモデルで登場したGAFAsの台頭だった。1992年にはこれらの企業は、Appleを除いて存在していなかった。新しい破壊的イノベーター企業によって、その後の20年間で世

界が大きく変わり、DXがさまざまな産業を覆い尽くしている。

## ○「スマイルカーブ」で見る新しい産業アーキテクチャー

現在の産業の状況は、「スマイルカーブ」で見るとわかりやすい。デジタル革命の波が押し寄せると、部品生産・組み立て・販売など中央に位置する産業の利益率が下がる。それに加えて、グローバル化の進展によって中央の産業には新興国のキャッチアップ型の大量生産工程が参入するため、価格を押し下げる力が働く。

一方、川下の顧客とインターフェイスを持っているプラットフォーマーと、川上の企画・開発・設計などのキーコンポーネント・サプライヤーは高い利益率を享受している。川下側はソフトウェアサービス・プラットフォームの Microsoft、GAF A、TESLA などであり、川上側は Intel など CPU を支配しているプレーヤーである。DX は IX になり、アーキテクチャーそのものが変わり、時代は知識集約産業へとモデルが変わっている。

## ○G型産業と「両利きの経営」

DXが加速する中で日本経済が復興するためには、G（グローバル競争）型産業の巻き返しとL（地域密着）型産業の生産性向上が必要であり、日本企業の組織能力・組織構造の欠陥をどう改造するかが重要になる。そこで注目すべきは「両利きの経営」である。

アメリカのベストセラー『両利きの経営』（チャールズ・オリリー／マイケル・タッシュマン著）によれば、事業モデルの転換をするときのポイントは、新しい領域を見いだすことと、その新しい領域に向けて企業の資源配分と構造を変革することである。

過去を振り返ると、例えば、ブロックバスターはネットフリックスに破壊されたが、USAトゥデイは生き残っている。日本の電機メーカーのクロモノ家電の多くは破壊されたが、携帯の端末の会社だったノキアは交換機の会社になって生き延びている。また、パッケージソフトウェアメーカーはほぼ全滅したが、Microsoft だけはネットベースのクラウドサービス会社に転換している。

## ○イノベーションではなくイノベーションを

日本人は「イノベーション」と「イノベーション」を混同して考えがちである。「イノベーション」とは、J.A.シュンペーターのいう「新結合」で、簡単に言えば、既存のAとBを結合して新たにCを作ることであり、「イノベーション」（発明）する必要はない。

例えば、Googleの2人の創業者は、スタンフォード大学が開発した軍用検索エンジンが民生転用可能になったときに独占使用許諾権を獲得したところからスタートしている。またGoogleは、Yahooが生み出した、検索エンジンを梃にしたポータルサイトと言うビジネスモデルを改良、展開し、YouTubeなどを買収して「バリュー・アグリゲーション」を行

っているが、これを最初に行ったのは America Online である。Facebook はハーバード大学の出会い系サイトから出発し、Amazon 以前にも多数の e コマースはあった。つまり、GAFA 自身がどれだけすごい「インベンション」を行ったかどうか疑問である。

「人がやっていることはやらない」というゼロ・イチの「インベンションの呪縛」にとらわれるのではなく、既存のことをもとに「イノベーション」を行う。世界に目を向けて、海外に出て、人のやっていることからインスピレーションを得ることが重要である。

## ○破壊的イノベーションの時代と日本の対応

破壊的イノベーションの時代への対応は、アメリカとヨーロッパで異なっている。

アメリカは産業レベルの新陳代謝 (IX 型 DX) が中心である。ベンチャー型産業エコシステムや GAFAM、バイオ、高付加価値金融などの知識産業モデルを主役化し、超高学歴インテリたちが産業アーキテクチャーをリデザインし頂点を形成する一方で、工場的な設備集約型、組み立て加工型ハードウェア産業は捨象してきた。

それに対して、欧州では既存企業の大改造、すなわち CX (コーポレート・トランスフォーメーション) が進行した。企業内、企業間の新陳代謝 (CX 型 DX) である。既存企業の事業レベルでの再編・統合そしてノンコア撤退で事業ポートフォリオの整理を促進し、既存企業が知識産業モデルを取り込んで、買収、高度人材採用、産学連携、リストラを行った。その結果、自動車部品 (メガサプライヤー)、BtoB サービス、医薬、医療機器、消費財ブランドなどで世界トップを占めるに至っている。

日本が行うべき対応は欧米の中間と言っていい。国内に微妙に大きな市場があるが、今後は米中に比べて相対的に小国になっていくので、国内市場もそれほど当てにできない。したがって、企業内、企業間を含めた産業レベルの新陳代謝が重要になる。

改良型イノベーションの時代は、すり合わせ力や集団オペレーション力が必要であり、既存事業の収益力を「深化」する力の源泉である同質的・連続的組織特性が重要だった。しかし、破壊的イノベーションの時代には、アーキテクチャー想像力・構築力・対応力が重要であり、新規事業や新事業モデルを「深化」する力を生み出す多樣的・流動的組織特性が必要とされる。

## ○G 型企業のコーポレート・トランスフォーメーション

伝統的な日本企業は、新卒一括採用で、終身雇用であるため 40 年に 1 回しか人の新陳代謝が起こらない。これはグローバル革命とデジタル革命の直撃、すなわち破壊的イノベーションの衝撃を受けやすい G 型企業の CX のためには致命的な欠陥である。加えて、多くの日本企業は著しく同質性の強い組織であり、日本はそれを前提とした社会制度になっている。

真の CX を行うためには、人事組織管理では、「多様性、開放性、流動性、新陳代謝サイクル 10 年、制度多元」に変えなければ、企業体として生き残ることはできない。組織構造と運営に関しては、「ネットワーク型、トップダウン・ボトムアップ型、強い個人、合理性・迅速性重視」に変わらなくてはならない。事業戦略経営では、「両利き経営、非自前主義」に移行する必要がある。G 型企業は「一流企業だから自分で開発しなければいけない」と思い込むのではなく、外で起きていることを活用して新結合することである。

## ○CX と経営トップのリーダーシップ

企業の変容をスタートさせるためには、経営トップのリーダーシップが不可欠である。一連の CX は若い人に大絶賛される一方で、ルールが変わることに対する 40~50 代の抵抗は大きい。したがって、経営トップは、40~50 代の気持ちを理解することは必要だが、共鳴してはいけない。G 型企業が生き残るためには CX が不可欠だからである。

日本の企業は、事業ポートフォリオを大幅かつ急速に整理しなければならないが、これは、財務的パフォーマンスを横軸、成長性など戦略的核心性を縦軸にとって考えるとわかりやすい。日本企業にありがちなのは左上の領域で、儲かっているけれども「戦略的に重要だ」と頑張ってしまうことである。これをどう変えるが大事で、市場が成長しているけれども組織能力が合わない事業からは撤退すべきである。

## ○日本経済復興の本丸はローカル経済圏

さて、中堅・中小企業を中心とするローカル経済圏は、GDP の 7 割、雇用の 8 割を占める今や日本経済の本流であり、その比重は今後も上昇を続けると見込まれる。しかし、ローカル経済圏は低い労働生産性と低い賃金水準という問題を抱えている。

例えば、地域の企業では経営者や従業員の名刺にメールアドレスがないことがままある。経理面でも井勘定で、儲かっているのかどうかよくわからない会社もある。さらに言えば、規模の経済性やネットワークの経済性が効かない産業も多い。その分、ネット型産業に破壊されるリスクは少ないが、いわゆる分散的な産業が多く、会社の数も経営者の数も多くなり、数が多くなれば平均値は下がる。

しかし、生産性の低さは成長の機会ととらえることもできる。100 メートルを 10 秒で走る選手を 8 秒で走らせるのは不可能に近いが、100 メートルを 30 秒で走っている人を 20 秒にすることは可能だからである。ローカル経済圏は「グローバル競争」ではなく、どちらかと言えば閉じた空間での競争であり、地域で最も速く走ることができればいい。

「エッセンシャルワーカー」の多くはローカル経済圏にいる。今後、G 型産業の勝ち組が中産階級雇用を大量に生むことは考えられないので、L 型産業でどれだけ賃金を上げられるかが日本の経済復興の鍵になる。現状では、低生産性の会社が存続できるようにさまざまな

補助金を出してきたが、このような中小企業政策からの転換が必要である。

### ○中小企業に特徴的な基礎疾患の克服を

DXはL型経済圏でも活用することができる。むしろG型企业と比べ、空中戦型のネット企業が提供するDXサービスと地上戦型のL型企业とは相互補完的、共存共栄的になる場合が多い。典型的には旅館・ホテル業で、今は良い仕事をしていればネットで評価してくれて、世界中から予約が入るようになった。バス業界でも、バスロケなどさまざまなサービスを利用することができる。ローカル型の産業はUberのマッチングサービス・モデルを上手に安く使うことができれば生産性を上げることができる。

問題はDXを推進できる経営者、経営人材が少ないことである。封建的経営もまかり通っている。中小・中堅企業は、井勘定や自信過少、「閉じこもりになりがち病」といった問題を克服していくことによって生産性を上げることができる。L型経済圏でもL型企业なりの会社のあり方の改造、CXが必要である。

[ディスカッション]

L型産業を効率化するために必要なこと

モデレーター パソナ総合研究所所長 竹中平蔵

### ●新陳代謝のためのアフーマティブ・アクション

竹中 日本企業のメタボリズム（新陳代謝）のために、女性と若者を経営陣に一定割合加える「アフーマティブ・アクション」をコーポレートガバナンス・コードに書くことについてどう思われますか。

冨山 例によって経団連は反対ですが、私は大賛成です。ポイントは、新陳代謝を前提とした包摂的な経済社会システムをどう作るかということで、年代、中途入社、国籍等々の多様性を事実上義務付ける方向に行くことが大事だと思っています。

日本の経済社会システムは圧倒的に法人共助型になっているので、会社で正社員になることが1つのセイフティネットになっています。いろいろな社会保障システムがすべて法人がかりで、税金も法人を使って厳正に集めている。だから会社の新陳代謝を迂闊に行えない仕組みになっている。しかし、これは経済成長という大きな機会費用を払って新陳代謝をさせない仕組みで、破壊的イノベーションの時代にあっては、この国の社会的な大欠陥といえます。

### ●L型産業をどう効率化するか

竹中 L型産業については、中小企業の数が多過ぎるとするのは事実で、これは地方銀行にも当てはまると思いますが、それを効率化する具体的な手法を教えてください。

冨山 L型産業については、統計的事実として、中堅企業のゾーンでも比較的企業規模の大きいところの生産性が高いことは事実です。実は、これは因果関係が逆で、規模の経済性が効いているというよりも、生産性の高い会社は競争力があるので競争相手を駆逐して大きくなるということです。経済学で言うと、規模の経済性より密度の経済性、あるいは範囲の経済性が効くということです。大事なことは、CXで経営の質を高めることであり、結果として労働生産性の高い会社になります。

ポストコロナでは、猛烈な人手不足が起きると思います。外国人労働者の流動性が下がるからです。エッセンシャルワーカーゾーンがますます人手不足になる。したがって、労働生産性が高く、相対的に高い賃金が払うことができる労働条件が良い企業に人が集まることになります。

現実には、良い企業体がCX、DXを進めて生産性を高め、駄目な会社はそこに収斂していくことになるでしょうから、生産性が低い会社が残らないようにすることが大事です。今の最低賃金があまりにも低いのは、最も生産性が低いところに合わせる考え方をとっているため、労働者のためになっていません。そして、日本経済のためにもなっていない。

## ●退出のためのメカニズム

富山 もう1つの問題は、退出するときのコストが高過ぎることで、そのため倒産寸前まで頑張ってしまうことです。それは個人保証の問題があるからで、「企業の退出」＝「経営者の破産」になってしまいます。さらに保証協会など、「退出」をスムーズにしないさまざまな仕組みが濃厚に残っています。日本以外の国と同様に、私的整理も多数決でできるようにすべきです。

竹中 退出のメカニズムに関して公正取引委員会から政策提言を行うということは考えられませんか。

富山 確かに、それはあり得ますが、公取の組織能力が弱いという問題があります。

竹中 小泉内閣と第一次安倍内閣のときに、公取は人員を約3割増やして強化していますが、それ以降、まったく増えていませんからね。

富山 公取の現代的な役割は独占のレントの保証ではなくて、イノベーションの促進です。

竹中 本来は独占を取り締まるエンフォースメント機能以外に、市場競争を活性化するというアドボカシー機能があるのに、それが働いていません。例えば、電力についても公取は良い提言を出していますが、経産省に対してそれを実行させる力がない。

富山 デジタル庁にしても、ルールデザインしていくわけですから、競争政策庁的な力を持たないといけない。

竹中 そうですね。要するに、予算を握ることと、制度を変えさせるための勧告権が必要だということです。

富山 まったく同感です。人口の減少やAIの出現という環境変化に対応して市場の競争をリデザインしなければならないと思います。

竹中 ありがとうございました。