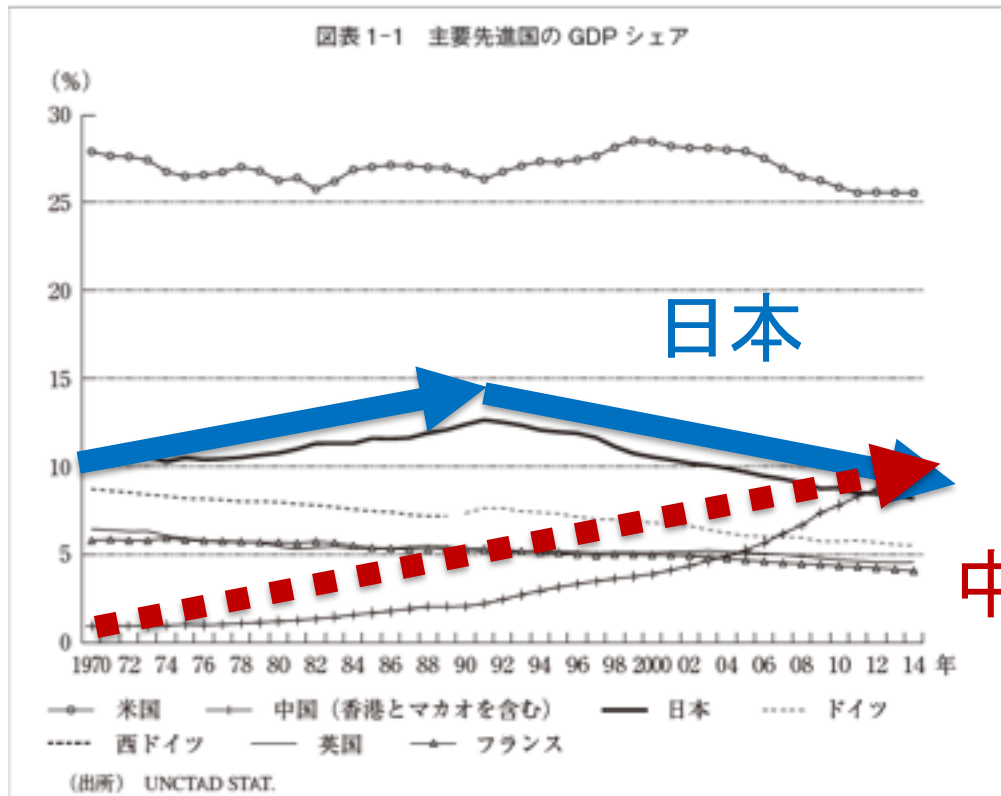

イノベーションと法

国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会
2019年03月28日 経済産業省

一橋大学大学院経営管理研究科
イノベーション研究センター
軽部 大

-
- I. 日本企業を取り巻く環境変化
 - II. 企業・事業・イノベーション
を見る眼
 - III. イノベーションと法（制度）

低下する日本のプレゼンス

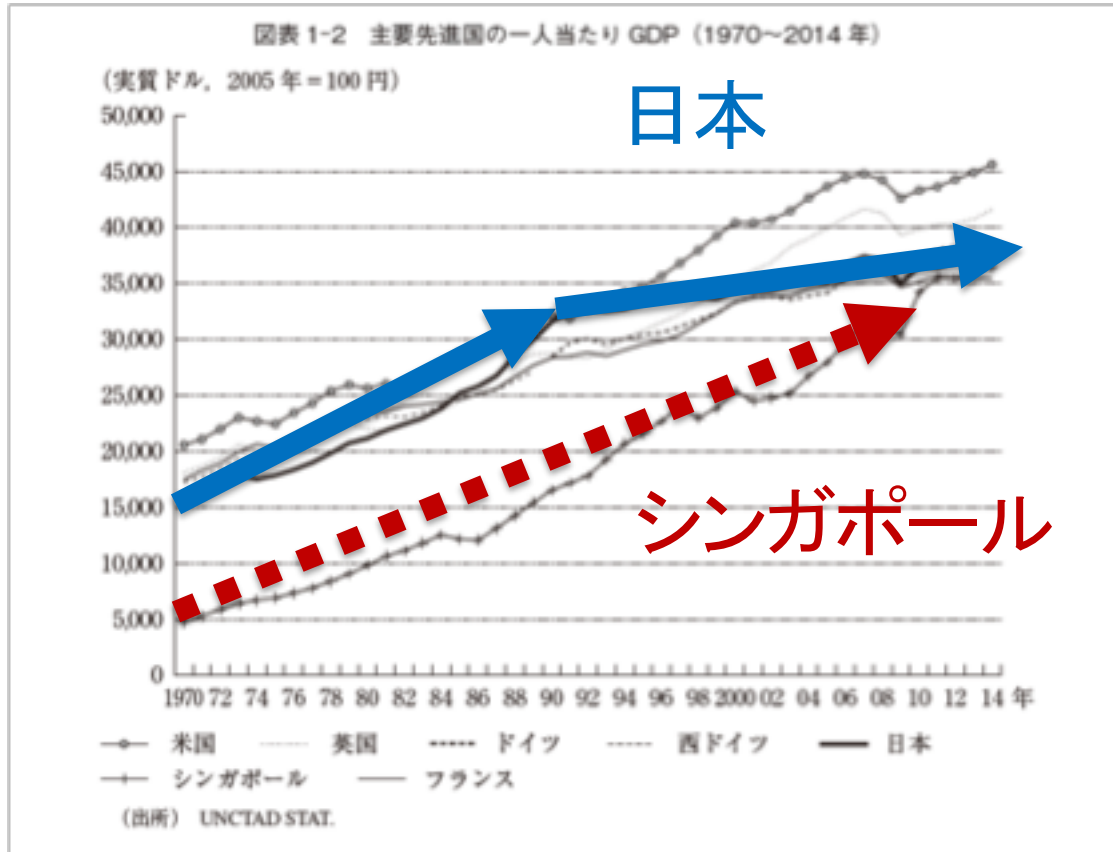


GDPの世界シェアは、1991年がピーク

中国

出典：軽部 (2017)

成長するもスピードに課題



一人当たりGDP
の伸び悩み
=> 複数の原因

- ①産業構造の変化
- ②企業の環境適応力
- ③革新を支える社会・
経済インフラ

出典：軽部 (2017)

時価総額ランキング：日本

順位	社名	設立年	時価総額(億円)
1	日本電信電話	1952	276823
2	日本興業銀行	1902	102288
3	住友銀行	1912	99893
4	富士銀行	1864	93973
5	東京電力	1951	92566
6	第一勧業銀行	1971	90899
7	三菱銀行	1919	89239
8	三和銀行	1933	76357
9	トヨタ自動車	1937	71350
10	野村証券	1916	71472
11	新日本製鉄	1950	57739
12	松下電器産業	1918	49494
13	日立製作所	1910	47108
14	日本長期信用銀行	1952	46118
15	関西電力	1951	45561
16	三井銀行	1872	42369
17	東海銀行	1941	42169
18	三菱信託銀行	1927	41973
19	住友信託銀行	1925	36811
20	東京ガス	1885	36525

2015			
順位	社名	設立年	時価総額(億円)
1	トヨタ自動車	1937	260754
2	三菱UFJFG	2001	110007
3	NTTドコモ	1991	102226
4	NTT	1952	100564
5	JT	1985	92860
6	日本郵政	2000	86175
7	KDDI	1984	83149
8	ゆうちょ銀行	2006	79875
9	ソフトバンク	1986	74921
10	ホンダ	1948	72330
11	三井住友FG	2002	65881
12	みずほFG	2001	62130
13	日産自動車	1933	57775
14	デンソー	1949	51913
15	キヤノン	1937	49603
16	F&IHLD	2005	49357
17	ファーストリテイリング	1963	47924
18	武田薬品工業	1781	46811
19	東日本旅客鉄道	1987	45255
20	ファナック	1958	44205

社歴の長い古い会社、大会社が支配的

時価総額ランキング：米国

1989			
順位	社名	設立年	時価総額(10億ドル)
1	IBM	1911	64.65
2	Exxon Corp.	1911	54.92
3	General Electric	1896	49.39
4	AT&T Int'l	1877	38.12
5	Philip Morris International	1900	32.14
6	Merck & Co.	1891	27.52
7	Dupont	1802	26.08
8	General Foods Company	1908	25.25
9	BellSouth Corp.	1984	24.77
10	Ford Motor	1903	23.93
11	Amoco Corp.	1889	22.93
12	The Coca-Cola	1892	21.5
13	Wal-Mart Stores Inc.	1962	21.49
14	Mobil	1911	21.15
15	Atlantic Richfield Company (ARCO)	1911	19.63
16	Chevron Corp	1879	18.9
17	Sears	1893	17.5
18	Procter & Gamble Co.	1837	17.4
19	GTE Corp.	1918	17.33
20	Bell Atrantic Corp.	1984	17.12

2015			
順位	社名	設立年	時価総額(10億ドル)
1	Apple Inc.	1976	725
2	Google Inc.	1998	375
3	Exxon Mobil Corp.	1911	357
4	Berkshire Hathway Inc.	1839	357
5	Microsoft	1975	334
6	Wells Fargo & Co.	1852	280
7	Johnson & Johnson	1887	280
8	Wal-Mart Stores Inc.	1962	265
9	General Electric	1896	250
10	Facebook Inc.	2004	231
11	JP Morgan Chase & Co.	1823	226
12	Procter & Gamble Co.	1837	221
13	Pfizer Inc.	1849	214
14	Verizon Communications Inc.	1984	198
15	Chevron Corp.	1879	197
16	Oracle Corp.	1977	188
17	The Walt Disney Company	1923	178
18	The Coca-Cola	1892	177
19	Amazon.com	1994	173
20	AT&T Inc.	1877	169

社歴の短い新しい会社が多いがより上位に

市場を創る：直面する事態

❖ 高速変化・複雑性の増大

❖ 「勝利の方程式」の陳腐化

❖ 輸出主導で成長してきた日本企業を念頭におけば、
「高品質で手離れのいい製品を大量にばらまく」

❖ => 解決策として更なるマイクロマネジメントの自走

❖ マクロ・マネジメント不在 => 現場神話 => さらなるマイクロ・マネジメント (自力、現場、もの造り)

❖ 経営管理の革新はどれだけ起きたか

❖ 法務人材の問題もこの問題の一部

❖ 経営が「管理」の問題へ矮小化

❖ 場づくり、構造づくりとは逆の方向性

❖ 経営とは、本来自主、自立、自律を促す場・構造造り

II. 企業・事業・イノベーション を見る眼

企業観：企業とは何か

❖ 企業とは何か

❖ 問題解決主体としての企業

❖ 技術的変換が抛り所

❖ 顧客の課題を、固有の技術的変換能力を以て解決する

❖ 顧客から「かけがえのない」存在（=>競争力）として認知される

❖ 顧客は誰か

❖ タイプの異なる3つの顧客

❖ 既知の顧客、潜在顧客、未知の顧客

事業観：事業とは何か

❖ 事業とは何か

- ❖ 社会に散在する顧客の課題解決を束ね、解決策を社会に提案すること
 - ❖ それには賞味期限がある
- ❖ 事業の前に、顧客の課題（不満、不平、お困りごと）
- ❖ その同定や構想なくして、事業の未来は考えられない
 - ❖ イノベーションの実現が目的ではない
 - ❖ 社会的課題こそが事業存続の中核

経営観：経営とは何か

❖ 経営とは何か

- ❖ 他人を通じて事をなす。
 - ❖ Management through others
- ❖ 協働が核
 - ❖ 管理とは異なる
 - ❖ 協働を促す場作り、自走を促す仕組み作り
 - ❖ 自律的な職場集団が、かつての日本の強み

イノベーションとは何か

❖ 経済的成果を生み出す革新

❖ 発明や発見自体≠イノベーション

❖ **経済的成果**を伴って、初めてイノベーションとして
結実

❖ イノベーションの2面性

❖ 知識創造：新しい知識を生み出す

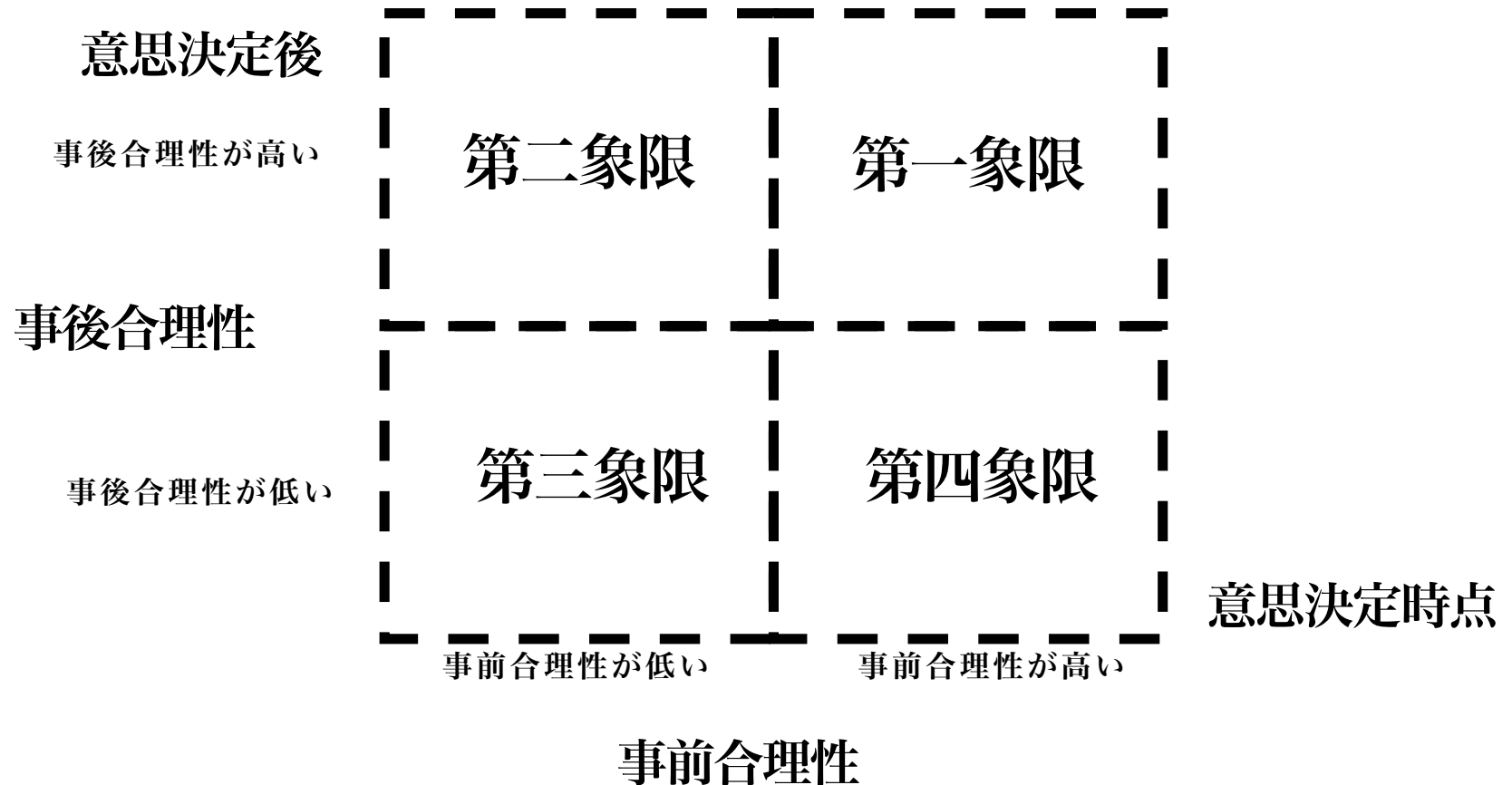
❖ 資源増員：知識を生み出すために資源を動員

❖ Innovation is a process of “detaching productive means already employed somewhere from the existing cyclical economic activities and allotting them to new activities.” (Schumpeter, 1942)

イノベーションの特徴

- ❖ 馬鹿な，あり得ないが，当たり前前に
 - ❖ 事前の不確実性と事後の合理性
 - ❖ 事前に法則定立的な知識を獲得できるか分からない。それを体化した製品の経済的価値も分からない。
- ❖ 事後的に大きな経済的価値を創出
- ❖ 一人ではできない。協働が不可欠
 - ❖ イノベーションの推進者が周囲を説得し，支援者を獲得し，協力してもらうことが不可欠
- ❖ => 理解するための鍵
 - ❖ プロセスを必ずしも事前には，合理的な理由を示せない不確実な状況下で，如何に他人の支持を得られるか。

事前合理性と事後合理性：4つのケース



4つのケースの確率・利得



意思決定時点

2つの合理性を考える意義

□ 2つの合理性

□ 事前合理性

- 事前に持っている知識や認識の範囲で判断した合理性

□ 事後合理性

- 行動プロセスを通じて学習した新しい知識や認識をベースに判断した合理性（やってみて獲得する）

□ ケース3の意味

- 事前には合理的とは思えなかったが、事後的に振り返ると合理的と解釈できるケース

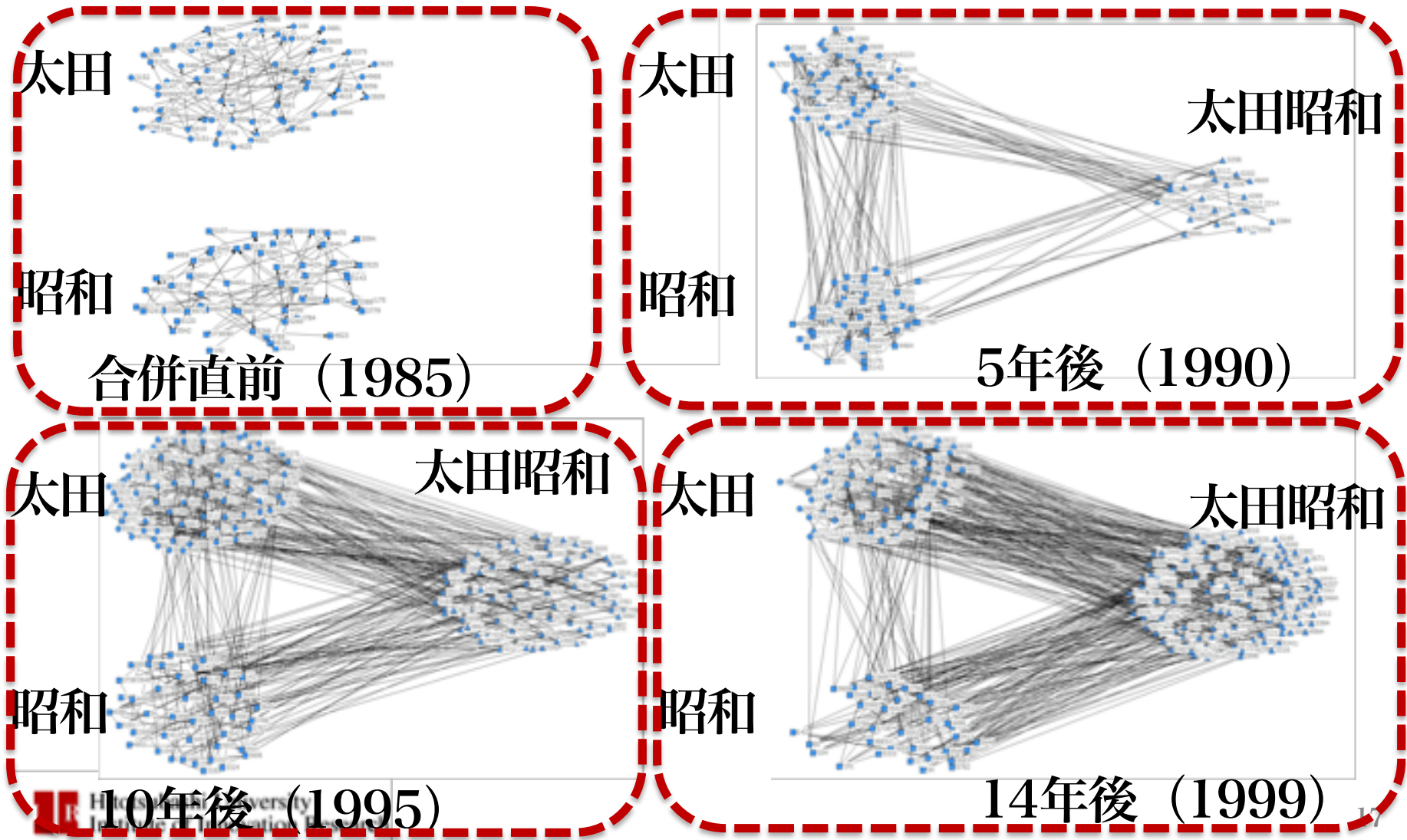
- 新規技術開発、新規事業の事前合理性を求めすぎると、「思いがけないこと」は起きにくくなる

- 「不作為」のリスク

- 他者よりも考え抜いた後に、どこかでやってみる姿勢が必要

- 営業は80%でGO？技術者は？法律家は？

太田昭和の合併：いかに合併統合が難しいか



誤謬 (error) と失敗 (failure)

- 誤謬は失敗と同じか
 - 誤謬は失敗とどこが違うか
 - 失敗の定義は状況依存 (社会的に定義)
 - 失敗は避けるべきものという強い社会規範
 - 誤謬はゼロにできるか
 - 人間の意思決定はバイアスに支配
 - 誤謬は能力と目標 (水準) に依存
 - 誤謬・失敗ゼロ = > 挑戦性が欠けている
- 事前の予防と事後の学習
 - 処罰だけでは解決しない

III. イノベーションと法

イノベーションと法

- イノベーションの本質
 - 多様な社会・構成員への説得、信認獲得
 - 正当性の確立プロセス
- イノベーションと法
 - 相性は良くもあるし、悪くもある
 - 既存のルール・規則・手順・法律と整合的でもある。他方で既存の（法）制度破壊的でもある。
 - 二つのロジック（論理）
 - 適切性の論理（Logic of Appropriateness）
 - 結果の論理（Logic of Consequences）
 - 2つの組み合わせで行為の正当性が担保される
 - グレーゾーンの裁定には正当性の担保が必要。ルール、法制度はその一つ。

グローバル経営の本質

- 「最適化の範囲」を拡げて考える重要性
 - 異文化マネジメントとして狭く考えない
 - イノベーションは辺境から生まれる
 - イノベーションは摩擦を生む
 - 変化（イノベーション）は境界から生まれる
 - 国籍・国境を跨ぐ
 - 職能の違いを跨ぐ
 - 専門性の違いを跨ぐ
 - 化学と工学，材料と組み立て，ハードとソフト
 - 世代の違いを跨ぐ
 - 若手と中堅，中堅とおじさん，若手とおじさん
 - バイリンガル（トリリンガル）の重要性
 - 「技術と営業のバイリンガル」，「営業と財務のバイリンガル」，「法務と経営のバイリンガル」も一例。

まとめ

- ❖ 経営者が外部環境への関与を変革し、越境を志向しなければ、現場は、ミドルは、会社（社会）は変わらない。
 - ❖ 変化は境界から生まれる
 - ❖ 経営者は過去の成功体験に縛られる
 - ❖ 内部出身者は組織のロジックに縛られている
 - ❖ 内部マネジメントから外部マネジメントへ
 - ❖ 内部を変えるにも外部環境の変革が必要
 - ❖ 社内文化は、顧客に形作られる
 - ❖ 細部志向から大局へ
 - ❖ 大局に繋がる細部は何か
 - ❖ 世界につながるマクロな事象
 - ❖ 自力から他力へ
 - ❖ オープンであるほど、中核能力が問われる
 - ❖ 排除の論理（Exclusion）から糾合(Inclusion)の論理へ

- ご静聴ありがとうございました。
- 軽部大
- karube@iir.hit-u.ac.jp

