

## 第 6 回経済産業政策新機軸部会 意見書

2022 年 3 月 31 日

株式会社経営共創基盤

IGPI グループ会長 富山和彦

## 1. 我が国産業社会の停滞の構造

破壊的イノベーションの時代に求められる「両利き経営」を産業社会全体に当てはめると、

- ① 既存事業・産業の深化力の低下⇨稼ぐ力の低下⇨低 ROE であり、その根本原因は稼げなくなった成熟事業や組織機能を捨てる力、撤退力の欠如
- ② 新事業・産業の創造力の低下⇨成長力の低下⇨低 PER であり、その根本原因はスタートアップエコシステムの圧倒的な脆弱性

## 2. DX×GX の時代はさらなる破壊的イノベーションの時代

- ① 有形から無形へ：価値創造の源泉は知的なイノベーションであり、その源泉は人材であり、人材の生み出す知の価値であり、その多くは無形資産、無形価値へとさらにシフト→有形資産を価値の源泉とする諸制度、諸政策の無意味化
- ② ピラミッド型からレイヤー型へ：設備集約大量生産大量販売企業を頂点とするピラミッド型から、サイバー空間とフィジカル空間にまたがり大中小様々な企業が産業横断的、多層的に重なりあうレイヤー構造へ→「業界」型産業政策も「業界」規制も無意味化

## 3. サステナビリティ経営の時代が産業社会に求めるもの

・既存企業については、両利きの経営力を飛躍的に向上させて、既存事業と既存機能のポートフォリオの絶えざるリチャップルと、破壊的 DXGX イノベーションの果実を自前主義に拘らず新たな事業、産業に対する果敢な M&A と人材獲得によって取り込み続けること。そしてマラソンを 2 時間で走れる長期的な深化力（稼ぐ力）と探索力（成長力）を獲得すべく、より厳しくガバナンスを利かせることと、その結果として産業の新陳代謝が劇的に進むこと（この先の 20 年間で既存のプライム市場上場企業の半分以上が再編や分割や淘汰で入れ替わるようでない）と日本の未来は厳しい

・スタートアップについては、これこそが産業社会全体の成長のメインエンジンとして、我が国の経済社会システムのど真ん中にもっていくこと。すなわち国内外のベスト&ブライテストの人材が圧倒的に我が国のスタートアップ（及びその源泉となる大学研究機関）に飛び込み、そこでイノベーションをけん引し新しい知識集約型の事業、産業を創造して成長を実現する（20 年後のプライム市場上場企業の半分以上が創業 40 年以内でない）と日本の未来は厳しいとともに、既存大企業がそれを成長エネルギーとするイノベーションエコシステムを一日も早く構築すること

#### 4. 現状への危機感・・・ショボいガラパゴスイノベーションエコシステム化を回避せよ！

・東大などを中心にディープテックスタートアップが急増しているが、M&A エグジット（世界的にはスタートアップのエグジットの大半はM&A）での価格評価において、日本企業は欧米と比べて一桁安い値付けしかできない。私自身、あるベンチャーのエグジットでそういう経験をし、止む無く米国企業に売却したが、そのベンチャーは今やさらに一桁大きな時価総額の企業へ成長した。これは日本の大企業が今でもベンチャー買収を成長のメインシナリオにしていないことと、無形資産価値評価能力が低いことの証左。この思考バイアスと能力の低さは大企業をカバーしている機関投資家やアナリストにもやや共通する。

・スタートアップの側に問題があって、まだ国内の一桁安い環境で（世界的にみると）少額の資金調達を行い、国内の小さな市場で事業開発を行い、国内の資本市場や企業相手のエグジットをメインシナリオにしてしまうケースが大半なので、ベンチャー企業もベンチャーキャピタルもいわば一桁安いショボいガラパゴスに閉じこもったエコシステムの中で停滞してしまう傾向がある。これではスタートアップエコシステムが成長のメインエンジンになりようがない。

#### 5. 新しい資本主義の担い手と inclusive innovation への挑戦

結局、新しい資本主義のメインの担い手は新しい企業であるべきだし、そうでなければこれからの破壊的イノベーションでどんどんアップデートされていく新しい時代を切り開くことはできない。

新しい破壊的イノベーションが挑戦すべき新しい課題があるとすれば、それがより多くの働く人々に対して包摂的に恩恵をもたらすビジネスモデル、新産業を創造することである。今までのような一部の企業、一部の人々に富の集中が起きるモデルではなく、多くの人々の労働生産性と賃金のサステナブルな向上に資するような、デジタル時代のフォーディズム革命を起こすようなスタートアップの出現、あるいはそれを実現する既存企業による両利き経営を政策的にもエンカレッジすること、すなわち包摂的イノベーション(inclusive innovation)と包摂的成長(inclusive growth)の促進政策が肝要となる。