

2016年3月29日

意見書

(第7回新産業構造部会向け)

新産業構造部会 委員

株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO

富山 和彦

1. 機能・価値創造の「樹形図」とイノベーションシナリオに関して

対象資料：「第4次産業革命における変革の経路（樹形図・ロードマップ）の検討（案）」

今回は第4次産業革命が産業・雇用・社会に与えるインパクトにつき、モビリティを例に、創出される機能・価値の広がり（「樹形図」）と、技術的イノベーションに関する2つのシナリオ（①漸進的イノベーションと②破壊的イノベーション）が示されているが、この樹形図は今後のダイナミックな産業構造転換（≡個別企業レベルでは事業モデルの転換）を展望するうえで非常に重要な整理アプローチである。

まず、ここでの「樹形図」については、今後、色々なバリューチェーン領域ごとに同様の整理を行い、議論を深めるべきである。その他の重要な対象領域としては、医療、介護、観光、物流（特にラストワンマイル）、建設などに関連するバリューチェーンが考えられる。

技術的イノベーションに関する2つのシナリオ、①ハードウェア中心（運動系）の漸進的イノベーションと②ソフトウェア中心（情報系）の破壊的イノベーションについては、上記のようなこれから産業革命、生産性革命が期待されるバリューチェーン領域では、①漸進的（ハードウェア中心）イノベーションと②破壊的イノベーション（ソフトウェア中心）との両方が必要になる。

その点で、①において産業クラスターのにも、学術・基礎研究的にも我が国は蓄積技術的な優位性を持っている一方で、②における技術はいったんコモディティー化、汎用化しやすい。すなわち、じつは現在進行中の革命的な変化は、我が国の産業群が競争優位を再構築する潜在的チャンスをもたらしている。

すなわち、それぞれの領域において、①漸進的（ハードウェア中心）イノベーションによる解決ハードルが相対的に高い領域ほど、優位性構築のチャンスは大きい。

まず、①の熟度に関して例えばロボティクス領域はまだ非常に課題が多く、今後、新たにアプリケーションが期待されているバリューチェーン領域では、実験室では機能しても、運動上の不規則かつ強度の負荷がかかる現場環境での繰り返し使用にハード的に耐えないものが圧倒的に多い。ここでは一見、AI系の技術で先行されたように見えても、じつは十分に日本が先行できる領域である。

他方、相対的に①の熟度が高い領域（ロボティクスに比べると例えば自動車や建機は熟度が高い可能性がある）においては、①型の日本企業が、②型イノベーター企業や技術をグローバルな買収や産学連携などの方法で果敢に取り込み、かつそれを融合して大胆なビジネスモデルの転換を行うオープンイノベーションを急ぐ必要がある。なお、私はこうした領域でも、まだまだ①漸進的イノベーションの領域は存在する上に、①と②の複合技術の融合化については我が国に潜在的優位性があると考えている。

上記の樹形図的な検討、分析を行うに際しては、このような①型イノベーション、②型イノベーションそれぞれの熟度、そして両者の融合化の難度に着目する視点が重要である。

2. 破壊的イノベーションのための M&A を支援する規制改革とガバナンス強化

前項の議論と関連するが、既述のとおり、特に②破壊的イノベーションの技術は不連続に出現するため、オープンイノベーション化と M&A を志向せざるを得ないことになる。

仮にモビリティ領域からチャンピオンとなるプラットフォームが登場するとすれば、日本の自動車メーカーが持っている車両技術と、例えば自動車配車の Uber、レンタカーの Hertz、各種カーシェアリングサービス、運転代行サービスなどがそれぞれ保持している経営資源、技術とを過不足なく揃えた企業となると考えられる。

言い換えれば、②の破壊的イノベーションを取り込んだ産業革命、ビジネス革命には、同業他社同志ではなく、あるバリューレイヤーの企業が他のレイヤーの企業を買収してバリューチェーンの全体構造を組み替えるようなオープンイノベーション型の M&A、再編が求められている。事実 Google の M&A 戦略はこの方向に合致しているし、自前での配送を開始して防衛的な競争障壁として Physical Distribution を押さえ始めた Amazon など、同業他社ではなく宅配便事業が欲しいと考える方が自然だろう。

一方で我が国においては隣接するバリューチェーンレイヤー同士でも異なる規制体系と異なる監督官庁が存在し、イノベーションを阻害するケースが多く、この面での省庁を横断した一気通貫での規制改革が必須である。

また、企業サイドが再編、それも事業モデルを大転換するような革命的な再編を加速して「稼ぐ力」を向上させるためには、「攻めのガバナンス強化」、すなわち経営者が適時・的確なリスクを取り、必要な変革を継続することで根源的な競争力を高め、長期的・持続的な企業価値の向上を行っているかどうかを、取締役会が然るべき牽制力を持って厳しくモニタリングする仕組みが重要となる。

具体的には、革命的な変化の時期に絶対に必要となる有能で強力な経営トップを生み出せる（その裏腹で暴走したらさっさと解任できる）よう、しかるべき候補を選抜し、鍛練し、絞り込むプロセスを改革していく必要がある。会社法上、経営トップ選解任に関する権限と責任を負っている取締役会、なかでもモニタリングの中心となる社外独立取締役が中心となり、現経営陣と共働してより多くの時間とエネルギーを使う、透明で客観性を持ったサクセッションプロセスを確立すべきである。この点で、コーポレートガバナンスコードにおいて、会社形態を問わず、指名委員会または指名諮問委員会を名実ともに整備することを盛り込むべきである。

以上