

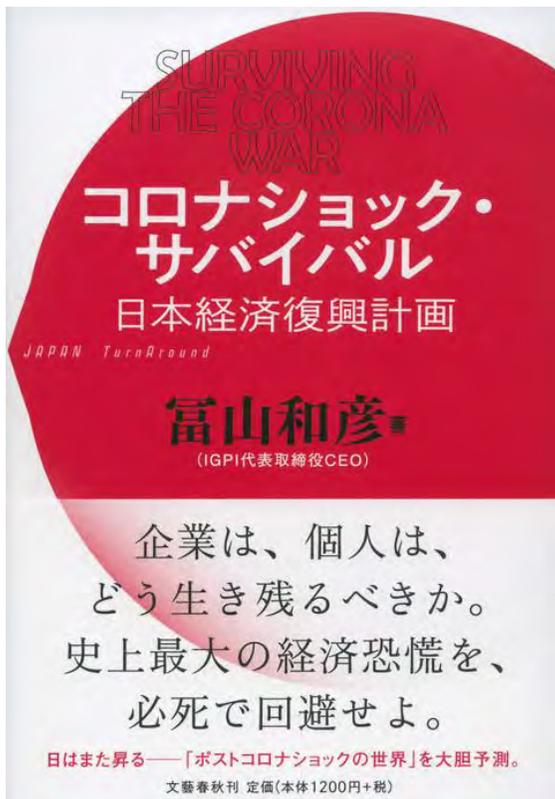
ポストコロナ時代を見据えた新たな産業エコシステムへの変容

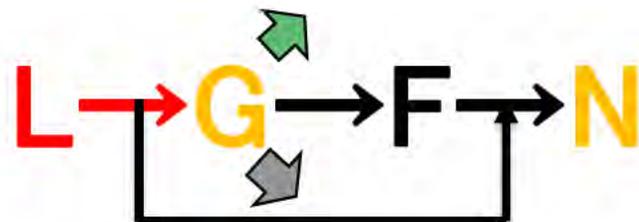
破壊的イノベーションの時代におけるG型産業再生への課題

2021年3月30日

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







20th Century

1920s
大恐慌



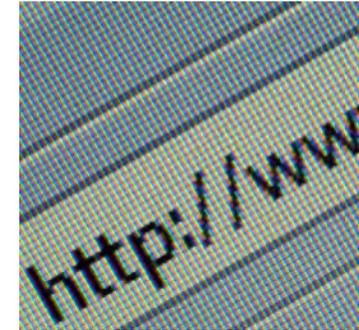
1991
バブル経済崩壊



1997
アジア通貨危機



2000
ITバブル崩壊



21st Century

2008
リーマンショック



2010
欧州債務危機



ブラックスワン型の破壊的危機は今後も起きる、かなりの頻度で！

グローバル化
(市場経済圏の全世界化)

×

デジタル革命の進展

||

破壊的イノベーションの波の拡大

1989年(平成元年)

順位	会社名
1	NTT
2	日本興業銀行
3	住友銀行
4	富士銀行
5	第一勧業銀行
6	IBM
7	三菱銀行
8	エクソン
9	東京電力
10	ロイヤル・ダッチ・シェル

2019年(平成31年)

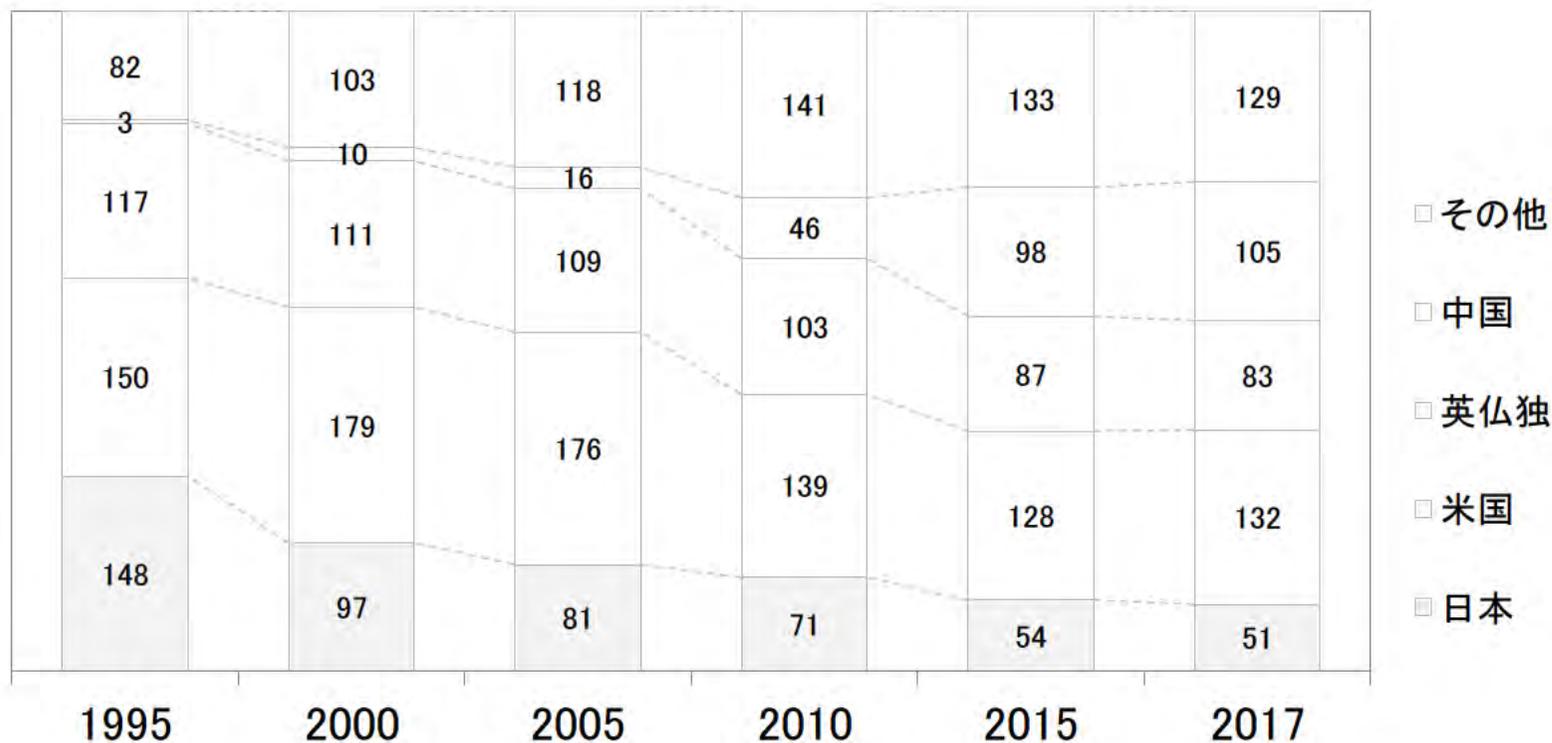
順位	会社名
1	マイクロソフト
2	アップル
3	アマゾン・ドット・コム
4	アルファベット
5	バークシャー・ハサウェイ
6	フェイスブック
7	アリババ・グループ・ホールディング
8	テンセント・ホールディングス
9	ジョンソン・エンド・ジョンソン
10	エクソン・モービル

出典：週刊ダイヤモンド

◆グローバル競争の中で日本経済・企業の地位が低下

—日本型競争モデル(キャッチアップ型×連続的改善・改良力)—本足打法の耐用期限切れ

フォーチュン・グローバル500社の国別構成



デジタル革命

第一期 (1980年頃～)
ダウンサイジングと水平分業
【コンピュータ産業】

第二期 (1990年頃～)
インターネット・モバイル革命
【BtoC系エレクトロニクス産業】

近年
ビッグデータ
IoT(モノのインターネット)、ビッグデータ、クラウド

AI (人工知能)

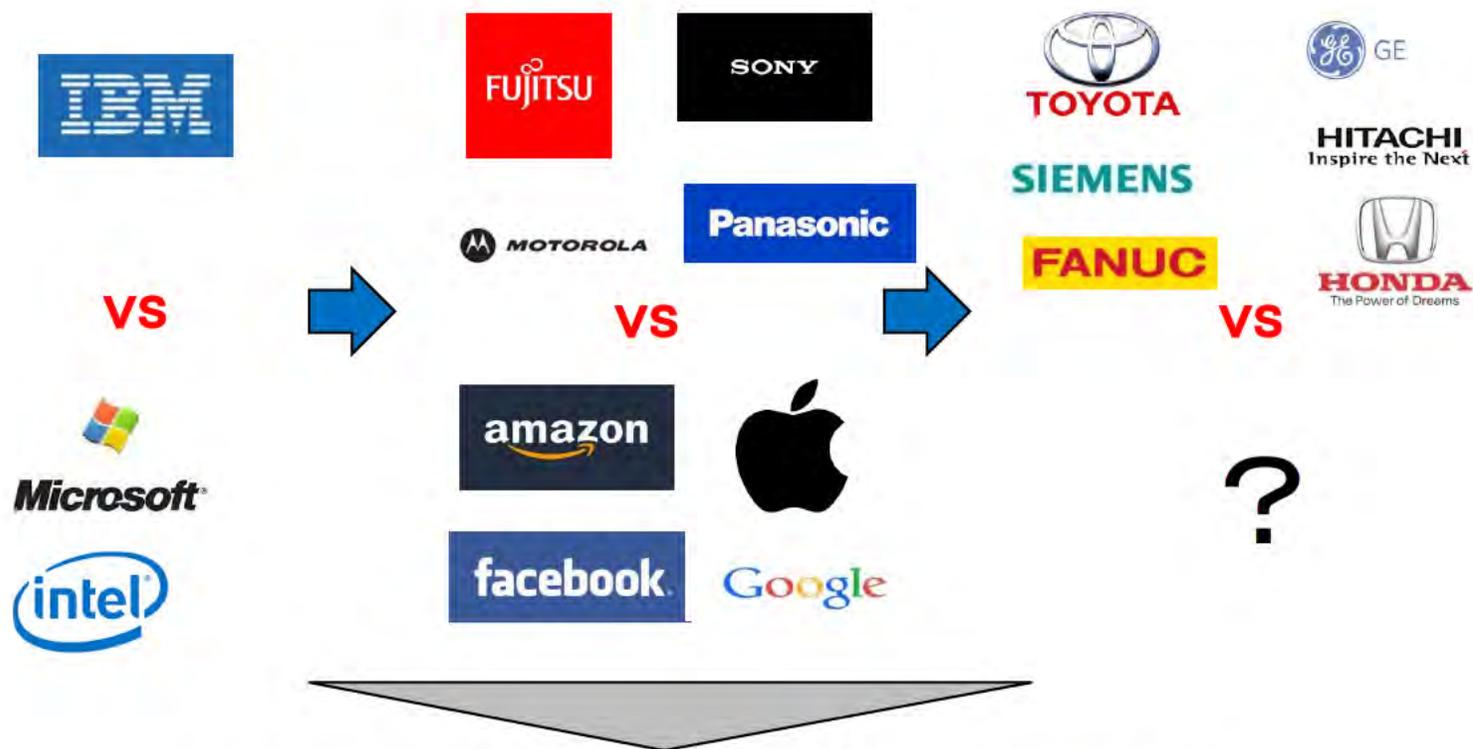
第一次ブーム (1960年頃～)
物理記号システム仮説
エキスパートシステム、探索手法など

第二次ブーム (1980年頃～)
ソフトコンピューティング
ニューラルネットワーク、ファジィ理論など

近年
ディープラーニング
データマイニング、自然言語処理、画像・音声認識
など

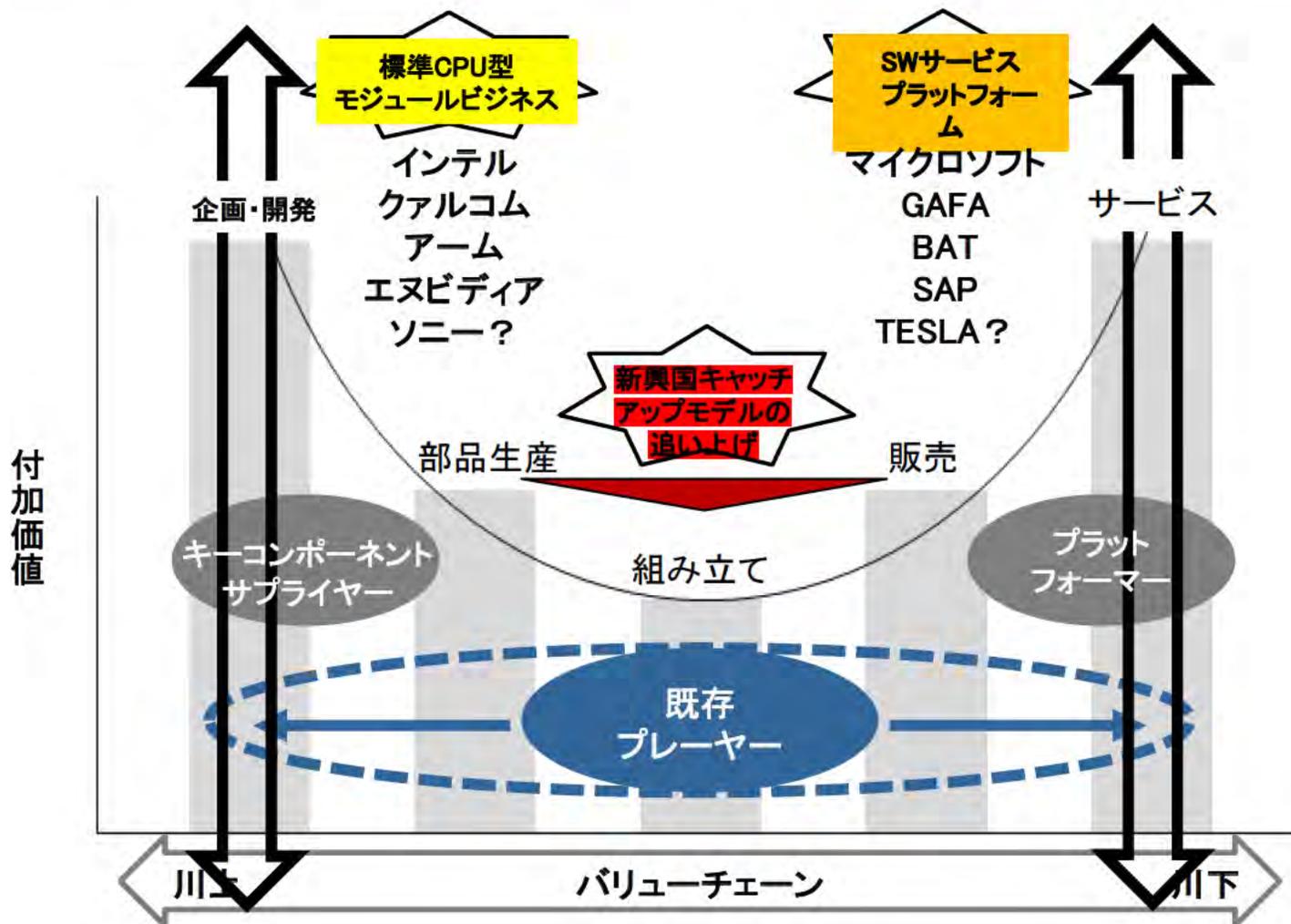
AI 革新による産業イノベーション
【自動車、重電、医療、農業などすべての産業】

DXの本当の怖さ:破壊的イノベーションが何を経営に求めるのか？



ゲーム内競争ではなく、ゲーム自体を変える戦い
プロ野球全体がプロサッカーに席卷されるような戦い

新しい産業アーキテクチャーへの破壊的な転換をもたらすもの



デジタルトランスフォーメーション(DX)≒産業大変容(IX)の時代



様々な産業でゲーム(アーキテクチャ)チェンジが不可予測的に頻発



知識集約産業時代へのパラダイムシフトの加速



根幹的な組織能力・組織構造の大変容が断続的に求められる時代



会社のカタチ、人材のカタチ(人生のカタチ)の抜本的転換の時代



コーポレートトランスフォーメーション(CX)の時代

Gの世界の敗因: 日本型システムと破壊的イノベーションの不適合

◆ アナログ型大量生産工業モデルへの過剰適応

- 企業: 新卒一括採用・終身年功型人事 & ガバナンス、集団型の改善改良 & オペレーショナルエクセレンス一本足打法
- 産業: 製造業はもちろん、それを支える金融や商社も
- 社会: 日本型労働慣行、標準世帯モデルを守る諸制度

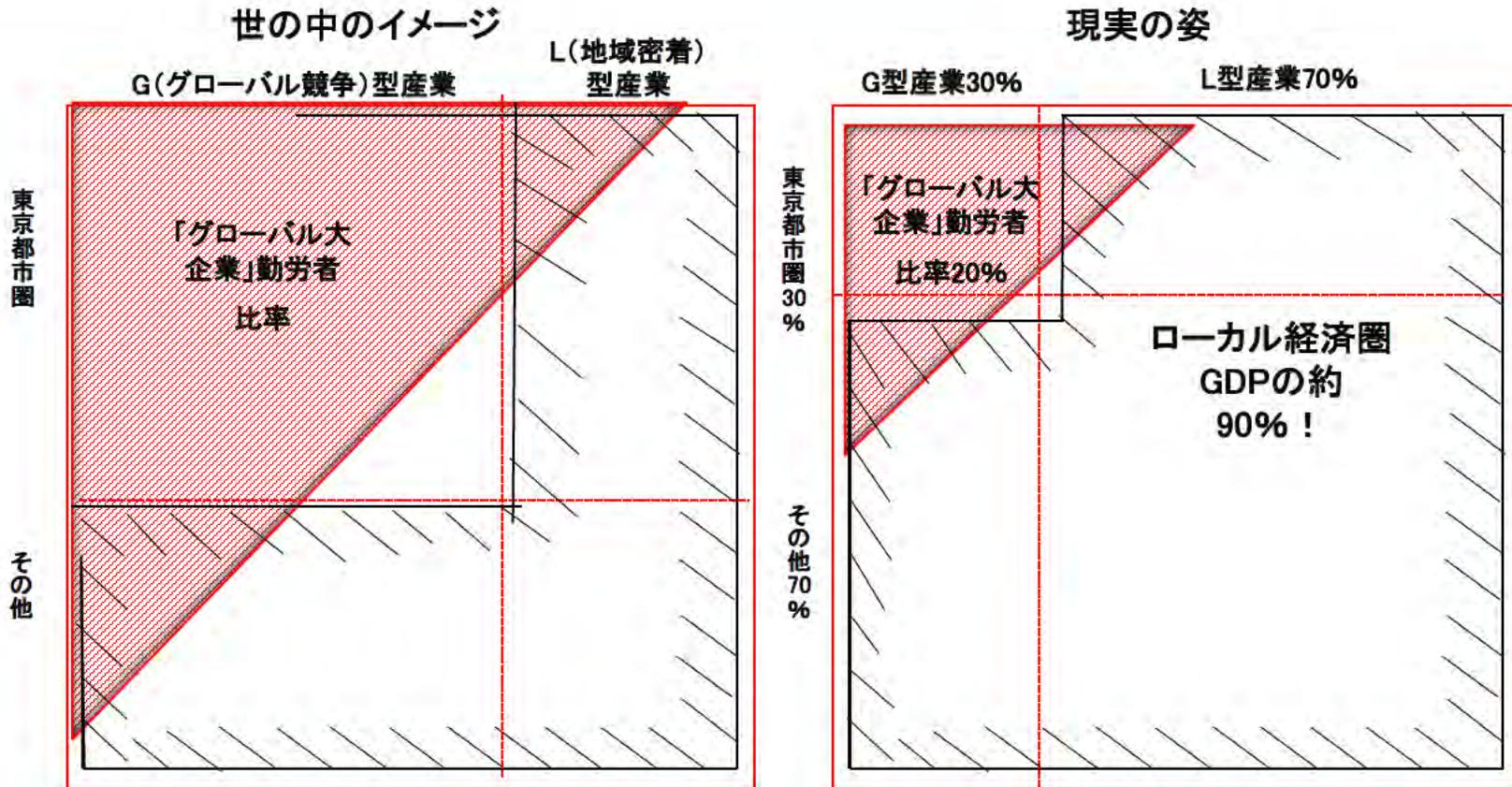
◆ 産業社会がダイナミックな新陳代謝能力を決定的に失った「成功の呪縛」

- 企業: 事業ポートフォリオが固定化、組織能力が同質化(破壊的イノベーションに対し脆弱)
- 産業: 産業構造・産業モデルが古いゲームに固定化(新興国の追い上げに対し脆弱)
- 社会: ベンチャー型資本主義はいつまでも脇役、トリックスター扱い

◆ 言わばプロ野球チームのまま欧州チャンピオンズリーグを戦ってきた30年間

- 「技術で勝ってビジネスで負けた」のではない、過剰な同質性・連続性の敗北
- 根幹的な組織能力、組織構造の欠陥を直視しないと敗北を繰り返す
- 企業レベル、産業レベル、社会レベル

DX拡張加速する中の日本経済復興：Gの巻き返しとLの生産性向上に向けて



Virtual × Casual



Real × Serious

ちよつといいニュース？

しかし・・・新種目は現れ続け、野球に戻るわけではない

今や決定的となりつつある重大な組織能力・組織構造の
欠陥をどう改造するのか？

イノベーションの時代において既存企業の衰退は必然的か？

イノベーションのジレンマ

1997年

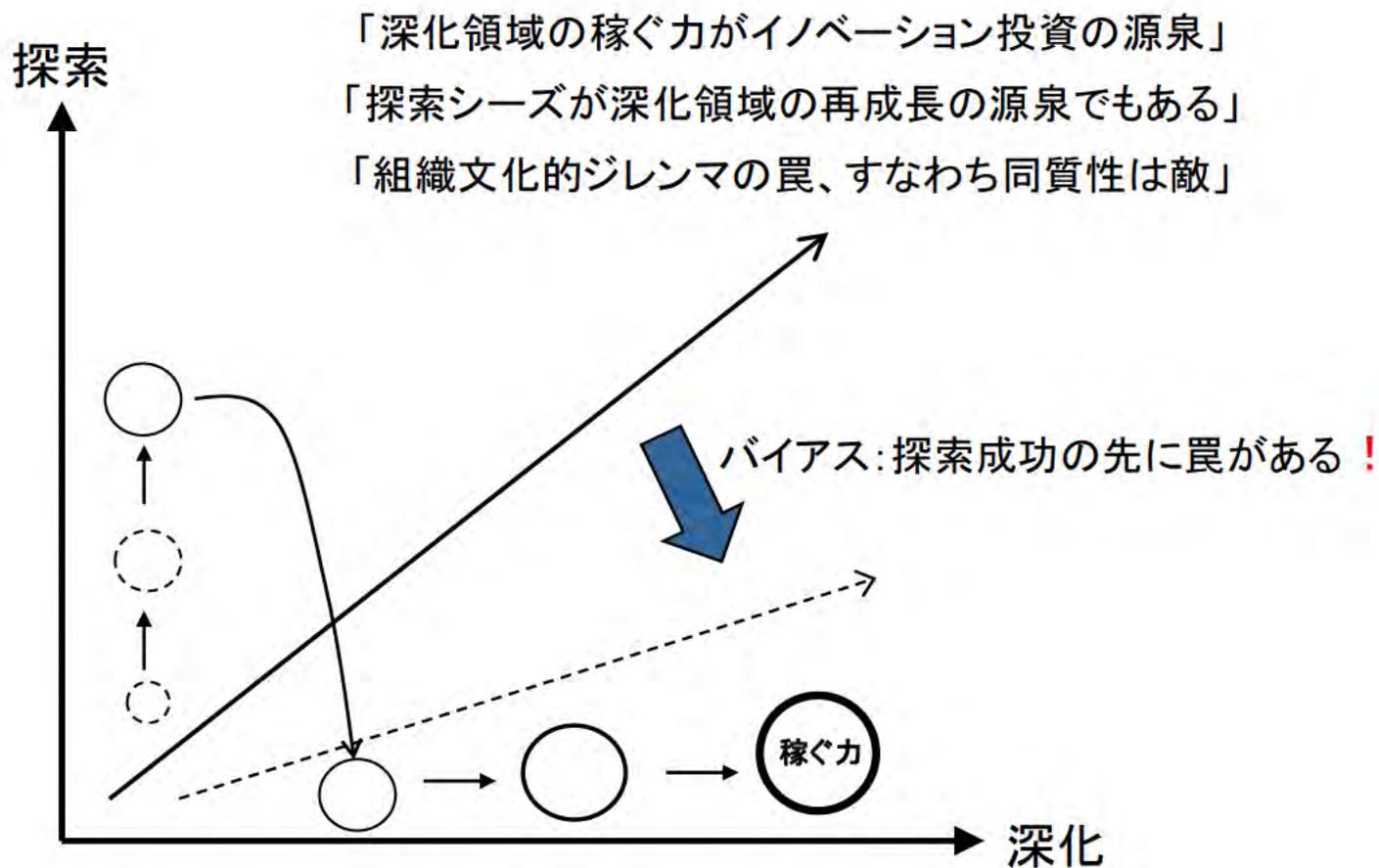


「両利きの経営」

2019年



「両利き経営」の真の難しさは「イノベーション(≒新結合≒パクリの掛け算)」にあらず

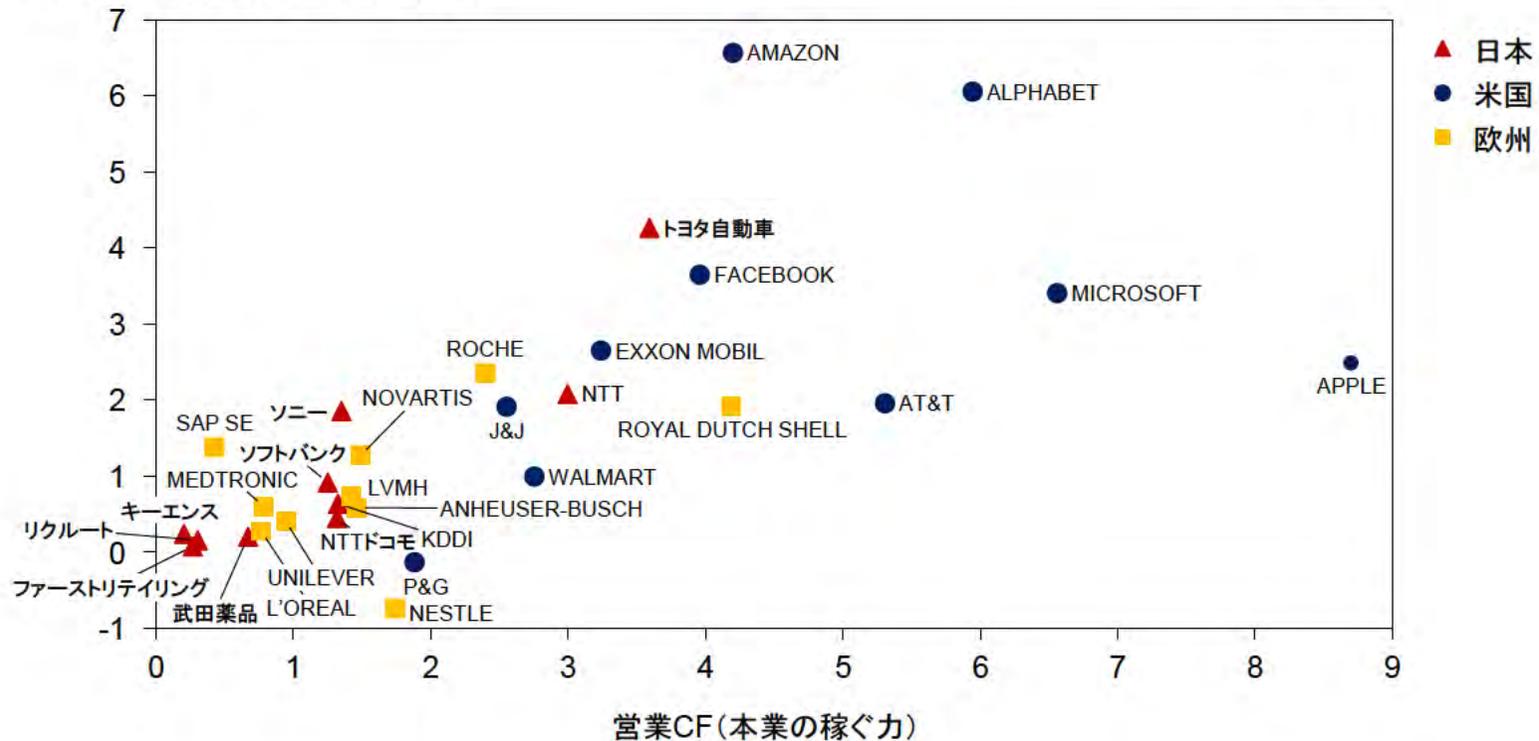


日米欧時価総額Top10(2019)の営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー+研究開発費

◆ 高リスクの大規模イノベーション投資の持続力が問われる破壊的イノベーションの時代においては
本業の稼ぐ力が未来投資力、そしてSDGs・ESG投資力を規定する

投資CF+研究開発費(未来投資額)

(単位:兆円)



1989年(平成元年)

順位	会社名
1	IBM
2	エクソン
3	GE
4	AT&T
5	フィリップ・モリス
6	メルク
7	デュポン
8	GM
9	ベル・サウス
10	フォード・モーター

2019年(平成31年)

順位	会社名
1	マイクロソフト
2	アップル
3	アマゾン・ドット・コム
4	アルファベット(グーグル)
5	バークシャー・ハサウェイ
6	フェイスブック
7	ジョンソン・エンド・ジョンソン
8	エクソン・モービル
9	ビザ
10	JPモルガン・チェース

出典：週刊ダイヤモンド

赤字：社齢30年以下、黄字：社齢30年以上かつ世界トップ

1989年(平成元年)

順位	会社名
1	ロイヤル・ダッチ
2	BTグループ
3	LVMH
4	マンパワーUK
5	バークレイズ
6	グランド・メトロポリタン
7	ビルバオ・ビスカヤ銀行
8	テレフォニカ
9	プジョー
10	フィリップス

2019年(平成31年)

順位	会社名
1	ネスレ
2	ロシュHD
3	LVMH
4	ロイヤル・ダッチ・シェル
5	ノバルティス
6	ロレアル
7	SAP
8	アンハイザー・ブッシュ
9	HSBC HD
10	メトロニック

出典: Capital IQ

- 米国の対応モデル: 産業レベルの新陳代謝が中心
 - ベンチャー型産業エコシステムを主役化
 - 知識産業モデルを主役化 (GAFAM、バイオ、高付加価値金融)
 - 超高学歴インテリたちが産業アーキテクチャをリ・デザインし頂点を形成
 - 収益力の源泉は知識的先端性による外部性 (データはそのモデルの一つ)、独占性
 - 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

- 欧州の対応モデル: 企業内、企業間の新陳代謝が中心
 - 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
 - 知識産業モデルを既存企業が取り込み (買収、高度人材採用、産学連携そしてリストラ)
 - 北欧やアイルランドなどにはベンチャー型産業エコシステムも形成
 - 自動車部品 (メガサプ)、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



米国はIX型DX、欧州はCX型DXで破壊的イノベーションの時代に対応

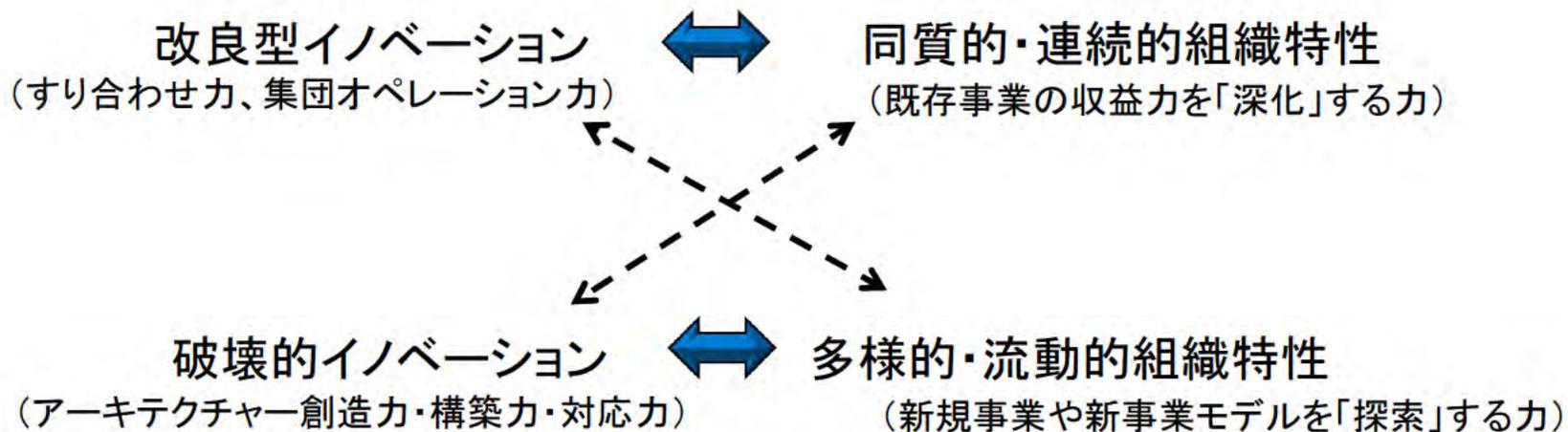
1989年(平成元年)

順位	会社名
1	NTT
2	日本興業銀行
3	住友銀行
4	富士銀行
5	第一勧業銀行
6	三菱銀行
7	東京電力
8	トヨタ自動車
9	三和銀行
10	野村証券

2019年(平成31年)

順位	会社名
1	トヨタ自動車
2	NTT
3	NTTドコモ
4	ソフトバンクグループ
5	キーエンス
6	ソニー
7	三菱UFJフィナンシャル・グループ
8	KDDI
9	ソフトバンク
10	リクルートHD

出典：週刊ダイヤモンド、Capital IQ



ハイブリッド型組織能力と「両利き経営」力

経済社会全体として「伝統的な日本的経営」に代わる

新陳代謝を前提とした両利きの産業エコシステムへの変容が急務

G型企業のコーポレート・トランスフォーメーション 新旧憲法比較 <大項目>

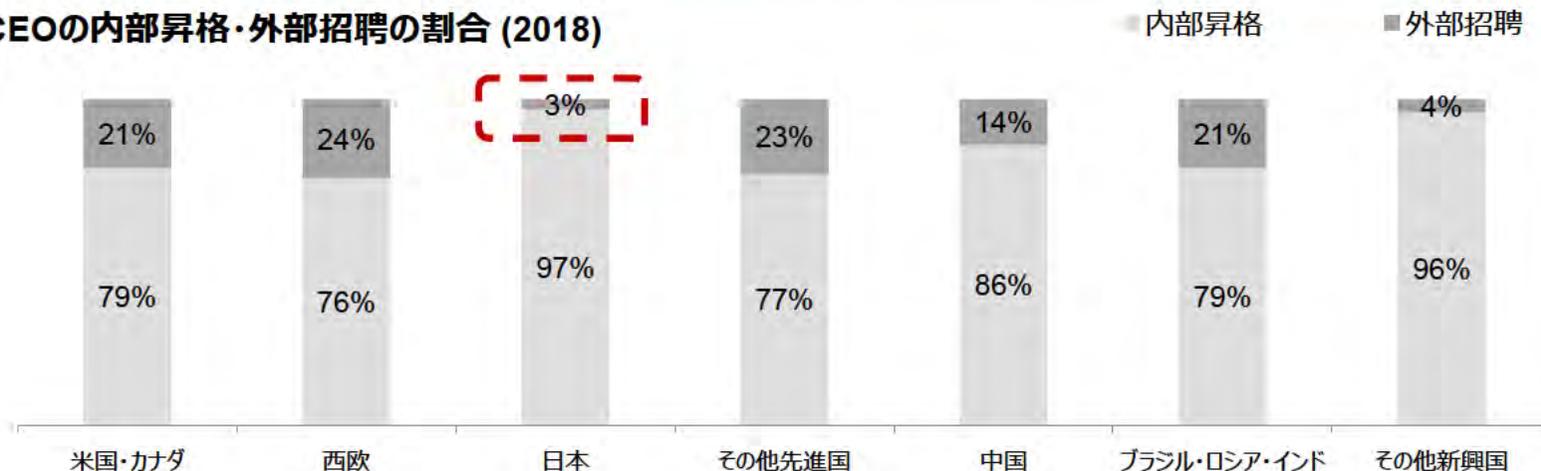
	旧憲法	新憲法
①人事組織管理	同質性、閉鎖性、固定制、 新陳代謝サイクル40年、制度一元的	多様性、開放性、流動性、 新陳代謝サイクル10年、制度多元的
②組織構造と運営	年功階層性、ボトムアップ、集団主義、 コンセンサス重視	ネットワーク型、トップダウン&ボトムアップ、 強い個人、合理性・迅速性重視
③事業戦略経営	連続的改良・改善型競争、自前主義競争	両利きの経営、非自前主義
④財務経営	財務経営は財務経営、事業経営は事業経営 事業撤退は極めて例外的な不幸	事業戦略と財務戦略の高度な融合モデル 事業ポートフォリオの入れ替えは日常的
⑤コーポレートガバナンス	サラリーマン共同体主義ガバナンス 経営トップ、経営陣は生え抜き中心	ステークホルダー主義の外部ガバナンス 「生え抜き」と言う概念自体が消滅

- ◆ 経営環境・・・危機の連続、新興国のダイナミックな市場競争（相手はアニマル！）、破壊的イノベーションの波
- ◆ 経営力 \equiv 意思決定力 \times 実行力（現場力）
- ◆ 実行力、現場力がコアコンピタンスである事は不変だが・・・
- ◆ 日本企業の弱点は鮮烈、大胆な意思決定力（的確 \times 適時）
- ◆ 現場力、すり合わせ、ボトムアップのジレンマ
- ◆ コンセンサス型、調整型、オペレーション型人材が出世するジレンマ
- ◆ 同質性、連続性を前提とする日本的リーダーシップモデルの限界

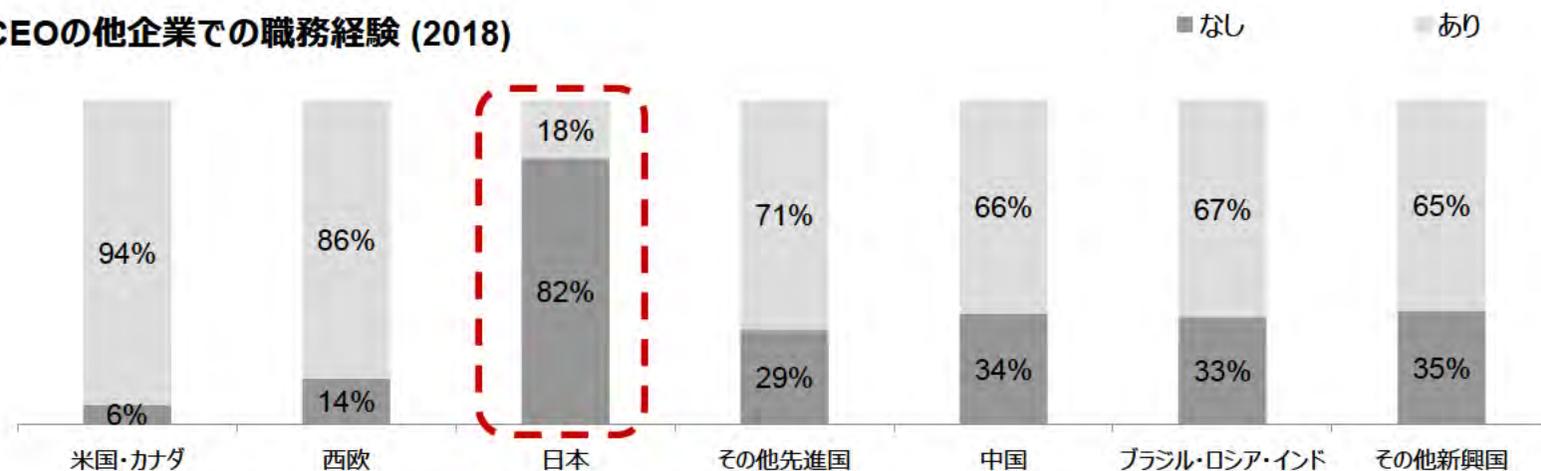
「両利き経営」を担いうる強力なリーダーシップを作り、ダメならクビにする
ガバナンスの抜本的な改造・強化が必須

新卒入社後、一度でも転職するとほぼトップになれない日本企業

新任CEOの内部昇格・外部招聘の割合 (2018)

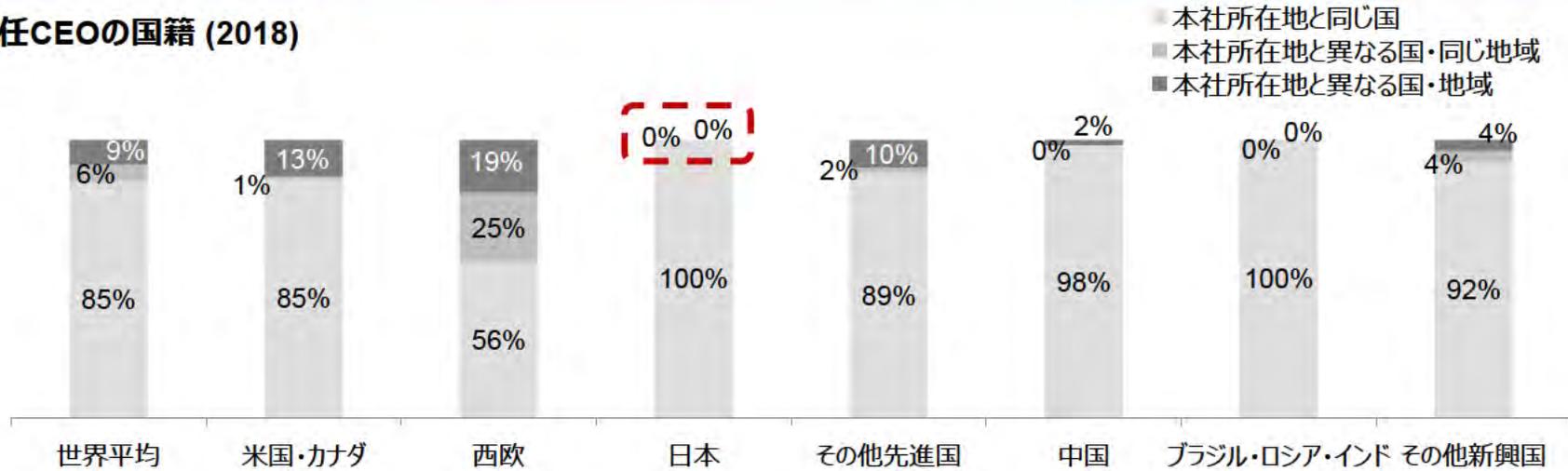


新任CEOの他企業での職務経験 (2018)

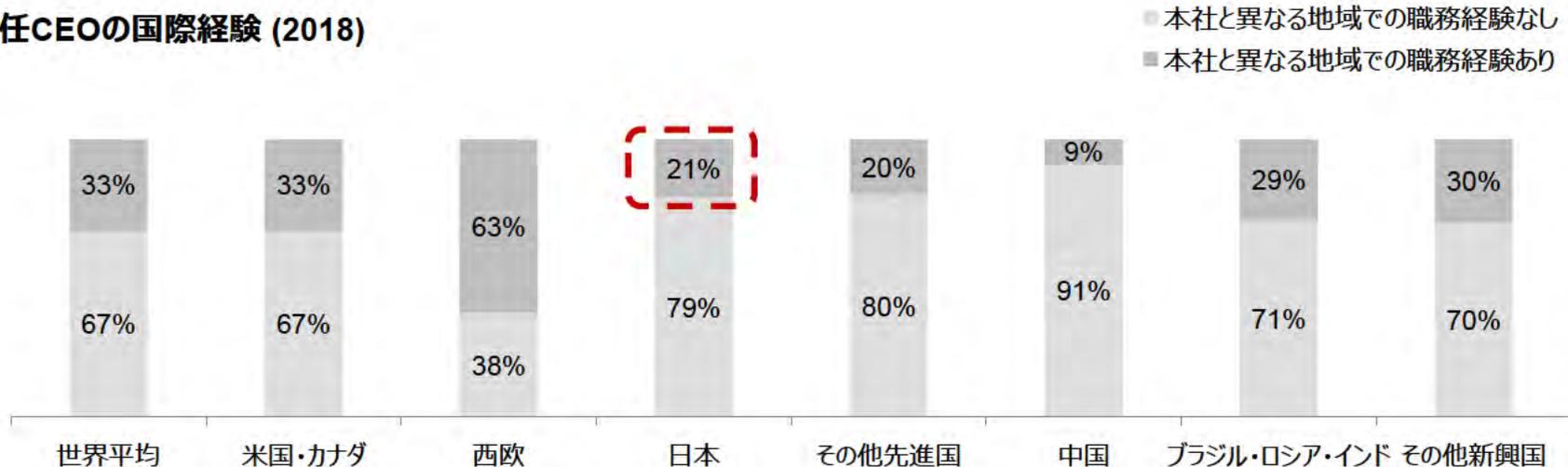


ドメスティックな日本人のおっさんが概ねトップになる日本企業

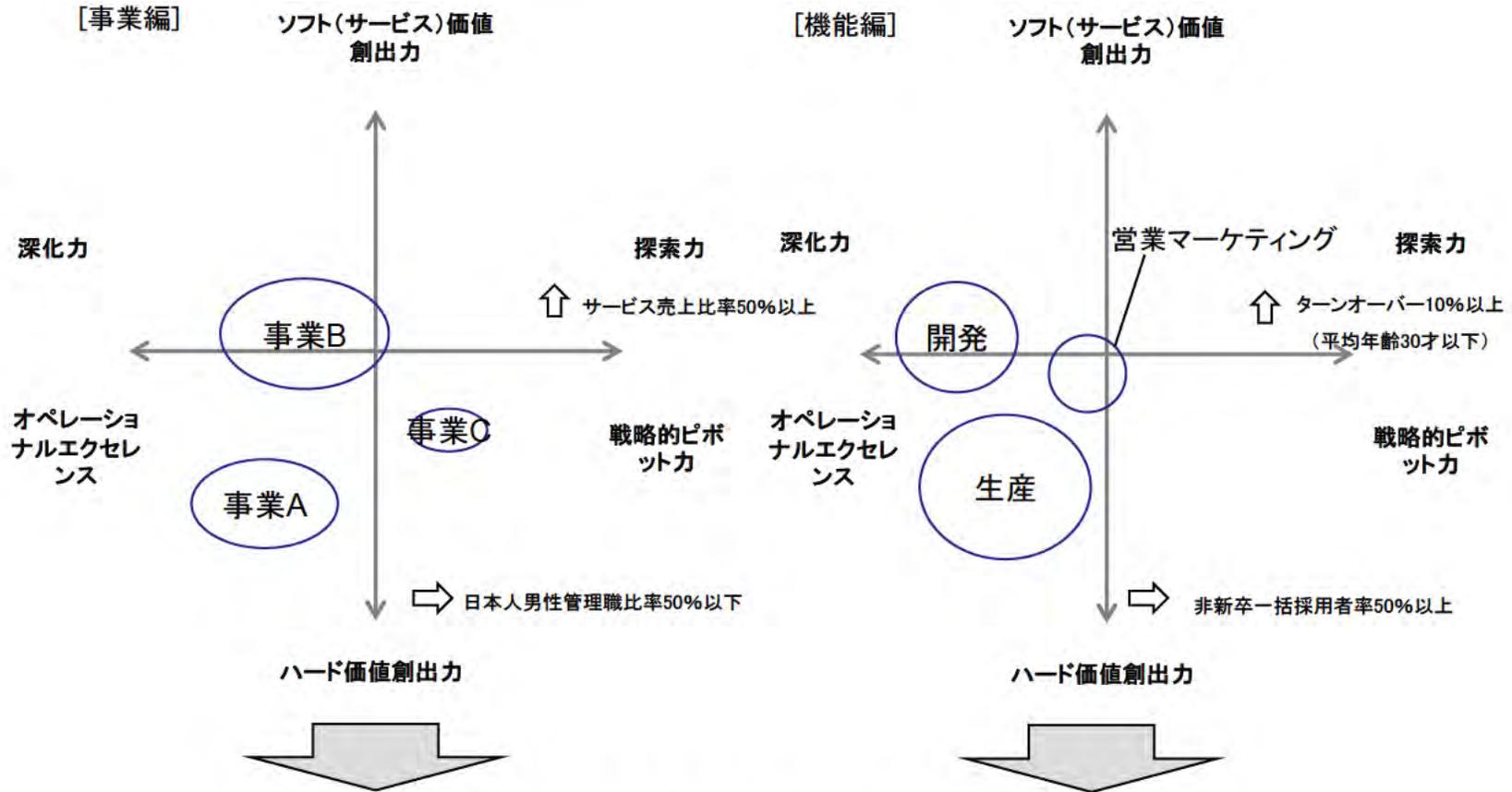
新任CEOの国籍 (2018)



新任CEOの国際経験 (2018)

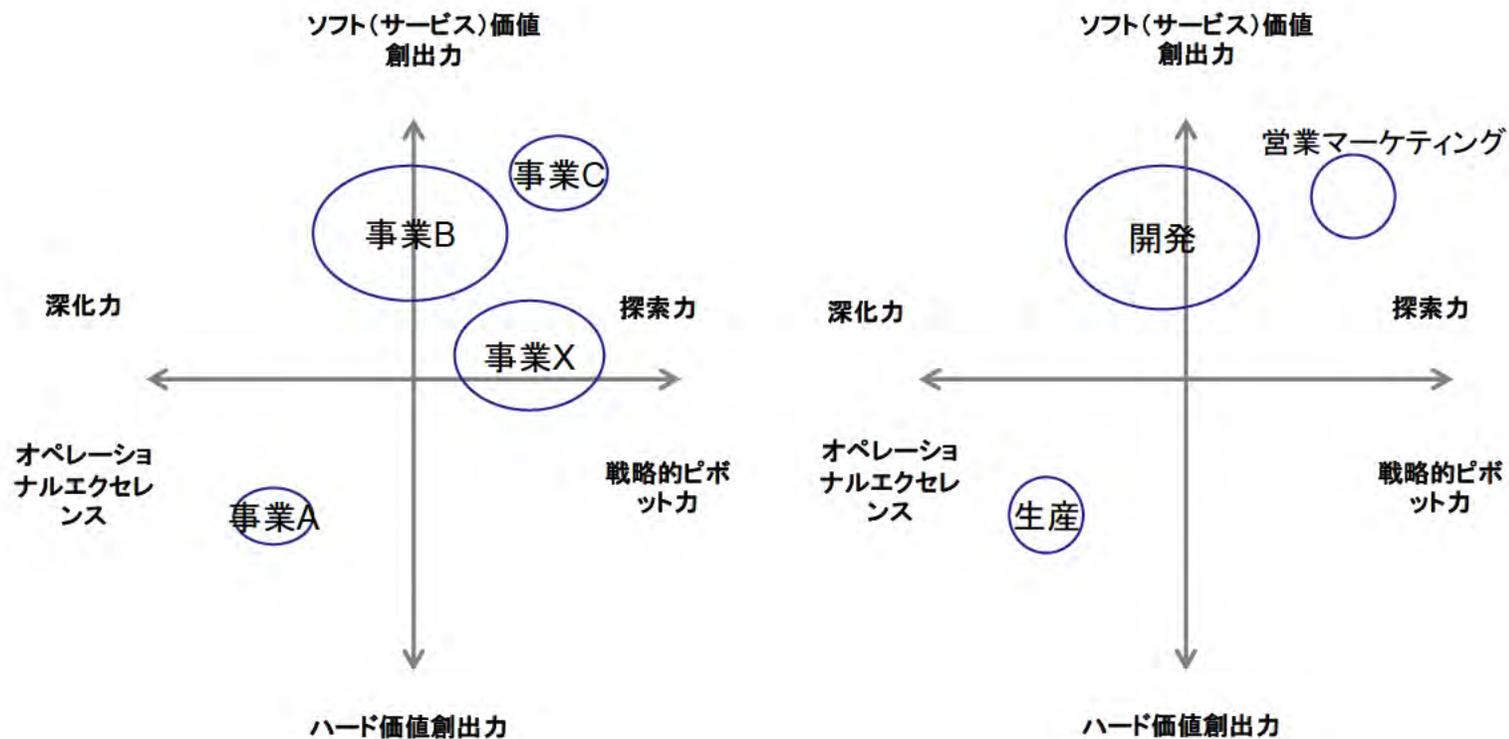


CXポートフォリオマトリックス（メーカーの例）



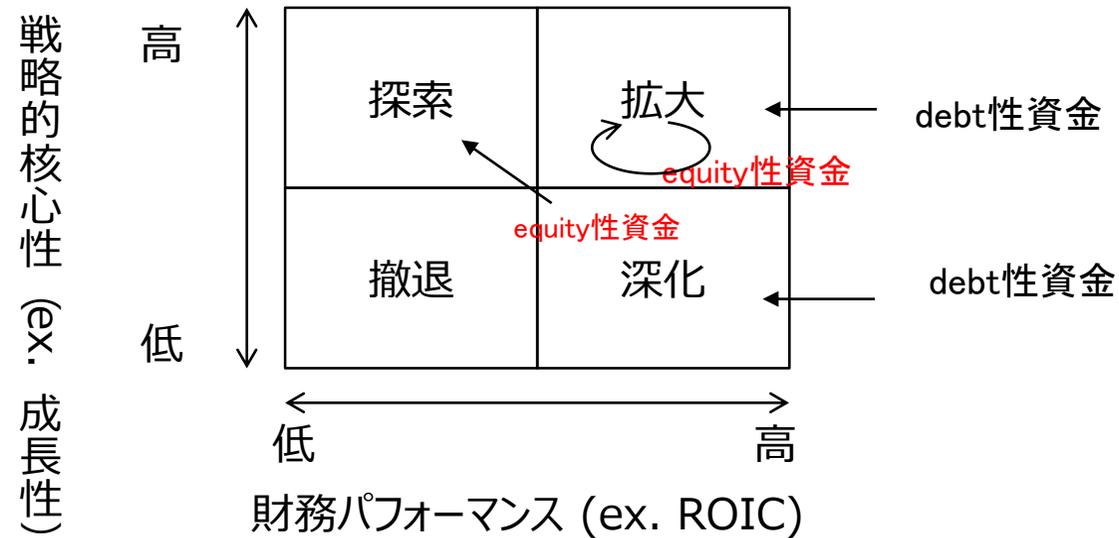
10年後に目指すCXゴールとは？

CXポートフォリオマトリックス(10年後)



今すぐ本格的CXに全力で着手しなければ到達は絶対に不可能！

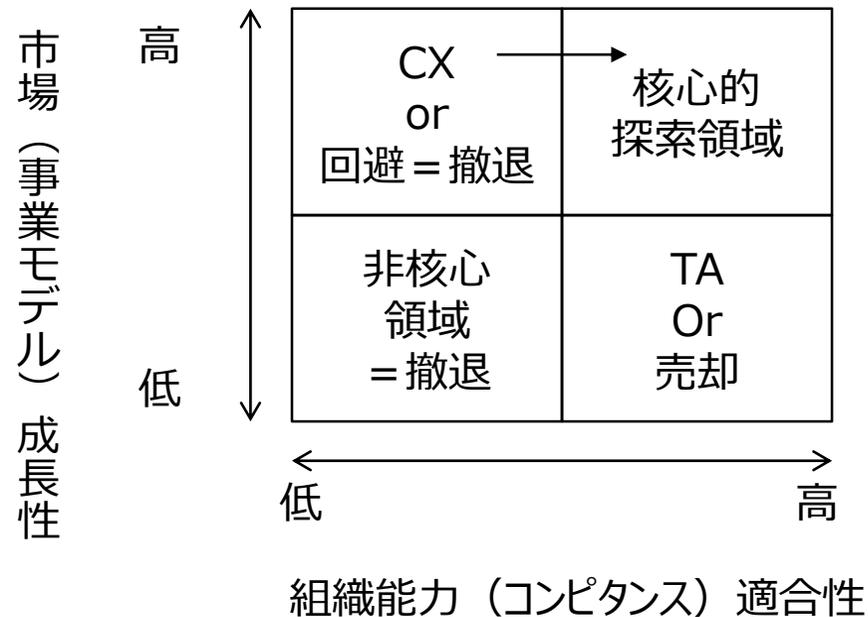
- ◆「会社の頭」の組織能力の評価メルクマールは、CEO候補たりうる人材、経営の本質、事業の本質を洞察できる人材がCFOをやっているか？



debt性資金: 負債調達

equity性資金: 営業CF調達

- ◆「会社の頭」の組織能力の評価メルクマールは、ROICターゲットをクリアできなが黒字の事業から撤退できる経営者、経営陣、取締役会か？



リアルCXをどうやって始動するのか？仕掛けどころは？

仕掛けどころ(1):ガバナンスと社長指名のセット改革

仕掛けどころ(2):将来リーダー層の採用・選抜・育成・配置・評価・処遇体系の改革

仕掛けどころ(3):リバウンドなき固定費改革

仕掛けどころ(4):事業×機能(組織能力)ポートフォリオ経営改革

仕掛けどころ(5):オープンイノベーション(アーキテクチャ「脳」取り合戦)改革

仕掛けどころ(6):M&A組織能力改革

仕掛けどころ(7):経営危機からのターンアラウンド局面



チェーンリアクションで本格的リアルCXへ



政策的にIX、CXを連鎖的に促進する仕掛けどころは？

IX・CX時代の到来、ダイナミックな新陳代謝の時代の到来

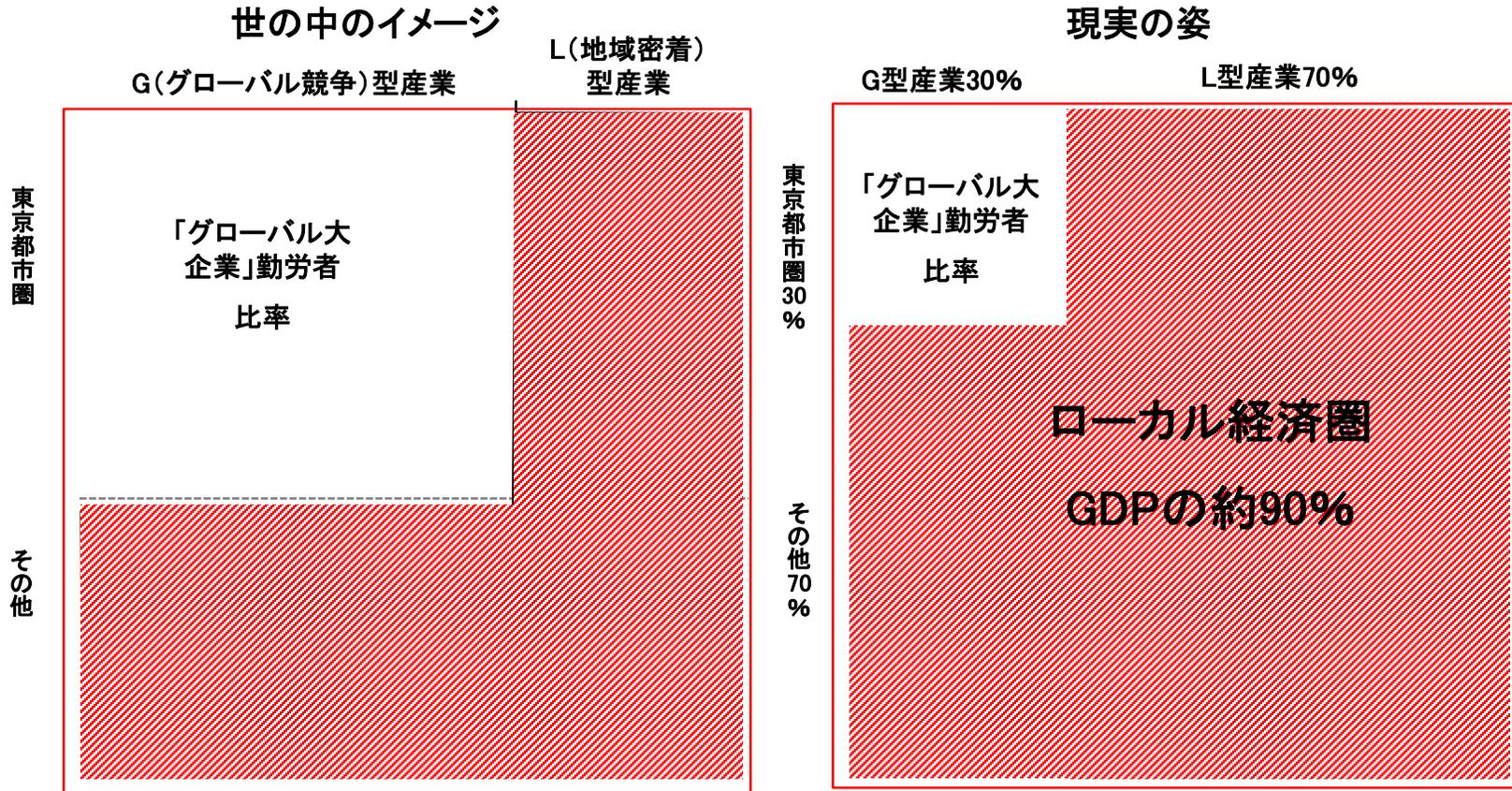
- 戦略は死んだ(「産業政策」は死んだ)・・・戦略は組織能力の従属変数に過ぎない
- 二種類の過誤・・・現有組織能力を前提にした戦略も機能しない
- 組織能力の変容力こそが真の競争力
 - ー両利き経営力・変容力:大きくて不連続な変異にどう対応するか
- 同質性、連続性、固定性を特徴とする産業社会、個別企業体の脆弱性は自明
 - ー会社のあり方の大改造は必須
 - ー企業、産業、社会の全てのレベルで新陳代謝力を異次元に引き上げよ！
- 憲法大改正を覚悟せよ:新陳代謝を前提とした包摂的なシステムの構築
 - ー産業レベル(IX):メガベンチャーが現われるエコシステム、役割を終えた産業・企業がスムーズに退出するエコシステム≡「会社(個社)共助第一主義」からの脱皮
 - ー企業レベル(CX):事業と組織能力のポートフォリオが不断に入れ替わる会社のカタチ
 - ー働く人々の包摂の主役は個社から企業社会型共助と公助へ

CXDX時代の政策トランスフォーメーション 新旧憲法比較 <大項目>

根本課題: 新陳代謝と流動性を前提とした包摂的な経済社会システムをどう構築するか! ?

	旧憲法	新憲法
①労働市場	低い流動性、長期雇用重視、メンバーシップ型指向、個社の雇用責任重視	高い流動性、多様な雇用形態への備え、ジョブ型指向、社会システムとして雇用責任
②産業組織	縦型で大企業を頂点とする閉鎖的な階層構造 産業構造の安定性、固定性重視	フラット型で新旧大小関係ない対等で開放的なネットワーク構造 産業構造の変容、新陳代謝重視
③経済成長モデル	大量生産大量販売モデル、設備投資、中産階級雇用創出、GDPとGNIの両方に貢献	イノベーション・高付加価値知識集約モデル、高度で多様なグローバル人材集積、GNI貢献 DX成果をL型産業の生産性(GDP)向上へ
④資本市場	弱い資本市場規律、脆弱なベンチャー型資本市場システム (日本の特殊性、慣性を重視)	強くて洗練された資本市場規律、高度なベンチャー型資本市場システム (いずれも強烈にグローバル指向)
⑤成長戦略	伝統的な産業政策・・・次はグリーンエネルギー産業だから蓄電池だ、電動車だ! ?	広義の競争政策(アーキテクチャイノベーション促進型ルールデザイン)、基礎研究機関と超高度人材に関わる仕組みの大改革

ローカル経済圏の占める比率



- ローカル経済圏、中堅・中小企業経済圏こそが日本経済の主流！
 - － GDPの7割、雇用の8割、そしてその比率は上昇を続ける

- 労働生産性が低さこそが成長の機会！
 - － 100M走10秒の選手を8秒にするのはほぼ不可能だが・・・

- GからLへ流れは変わる、ローカルCXDXを起動せよ
 - － 「エッセンシャルワーカー」こそがこれからのコア中間層を形成すべき
 - － L型産業こそエッセンシャルインダストリーへ
 - ・ G型産業の勝ち組は大量の中産階級雇用を生み出せない時代
 - G型産業の本質的役割はGNI(所得収支)の稼ぎ手

- Lの世界の両利き経営、CX経営とは？

- リアルフェーズのDXが起こすL型産業への追い風
 - グローバル化とデジタル化の果実をLの世界で結実させる事業モデル、産業モデル創出の大チャンス

- 意外と強い非上場企業モデル、家族経営モデル

- Lの世界の中堅・中小製造業の未来は？

- 経営人材の流れの変化をどう起こすのか

- 日本人材機構が変えつつあるローカルの経営人材市場

➤ 中堅・中小企業に特徴的な基礎疾患の克服

(1) 会社の数が多すぎることに

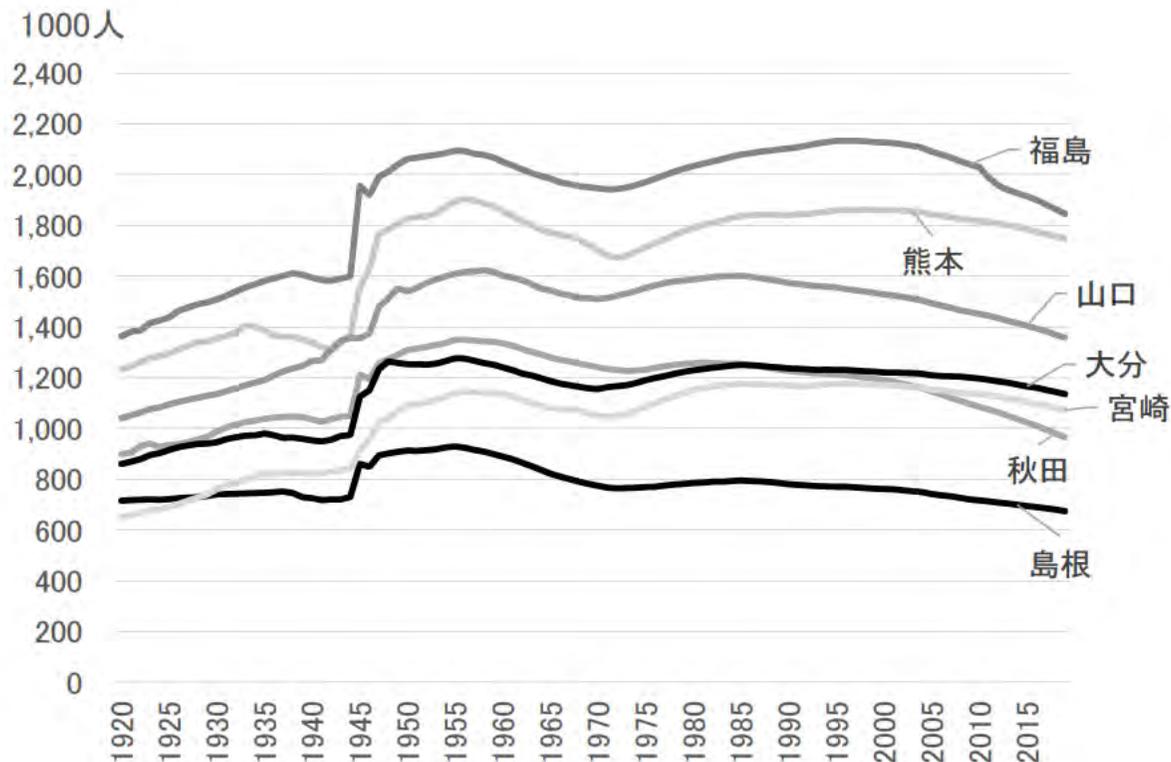
(2) 封建的経営病

(3) どんぶり経営病

(4) 自信過少、閉じこもり病

- 改めて見えてきたローカルCXにおける地域金融機関の重要性
- 地方国立大学の新たな可能性
- Gの世界の穴は埋まらない、日本経済復興の本丸はますますローカルCX
- CX新旧憲法比較表の中堅・中小企業バージョン
- 力を合わせてローカルDXを進めよう！

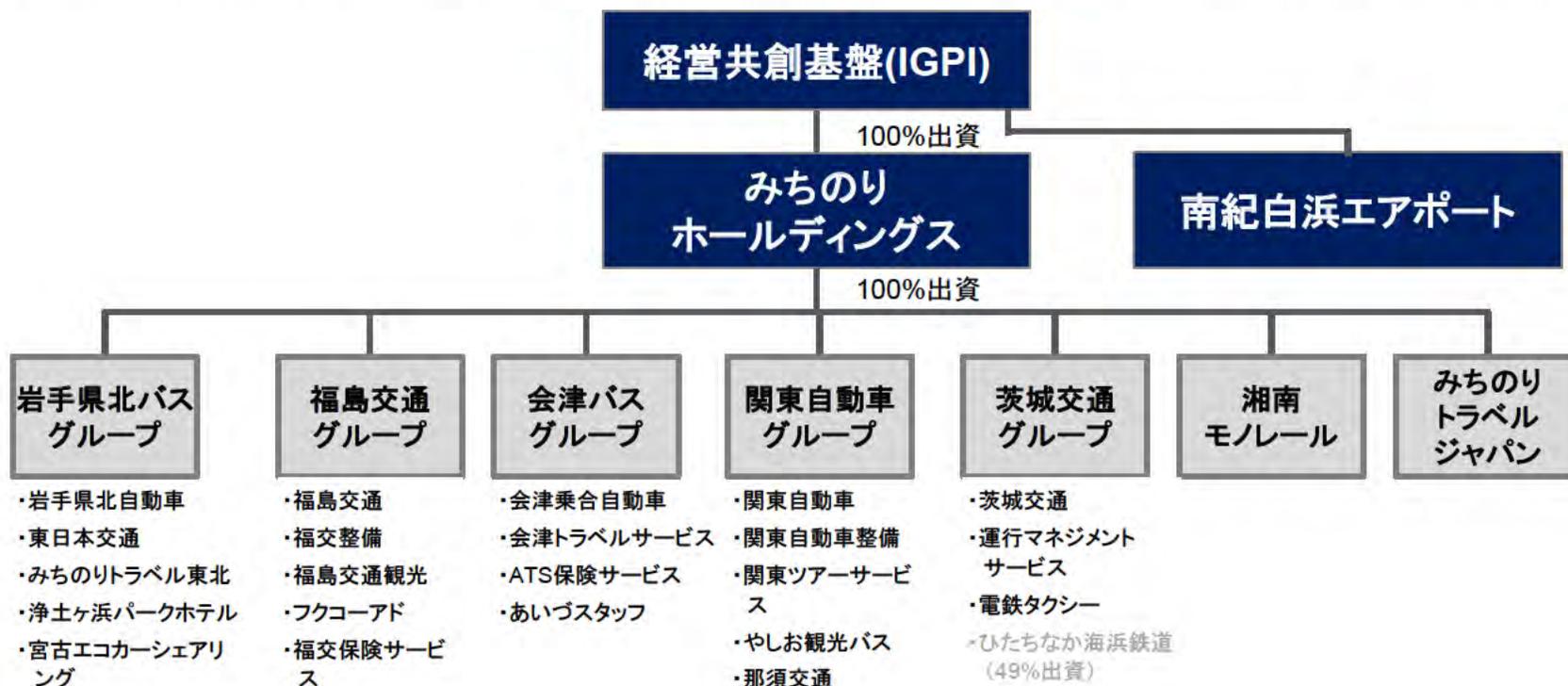
戦前・戦後の人口推移：人口は戦前より多いのになぜ「過疎」なのか？



出所：総務省データよりIGPI作成

IGPIグループ全体像

- ◆ 公共サービス事業の再生に端を発した戦略投資について、事業運営能力を大きく改善させ、当該業界の代表的な存在に成長させた実績を有します



	岩手県北バスグループ	福島交通グループ	会津バスグループ	関東自動車グループ	茨城交通グループ	湘南モノレール	みちのりトラベルジャパン	計
従業員	866人	897人	464人	1,113人	1,414人	124人	5人	4,896人
車両(バス)	413台	551台	196台	617台	640台			2,417台
車両(その他)	1隻(遊覧船) 16台(カーシェア等)	6編成14両(鉄道)	99台(タクシー)		105台(タクシー) 197台(レンタカー)	7編成21両(鉄道)		

みちのりグループの事業内容

観光バス



路線バス



都市間バス



運転士達



ロープウェイ



遊覧



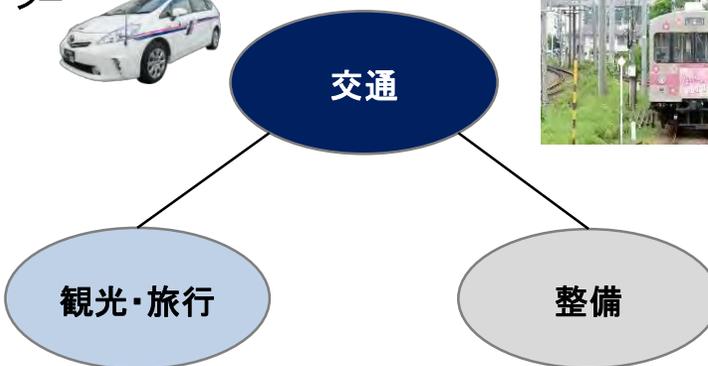
タクシー



電車



モノレール



ホテル

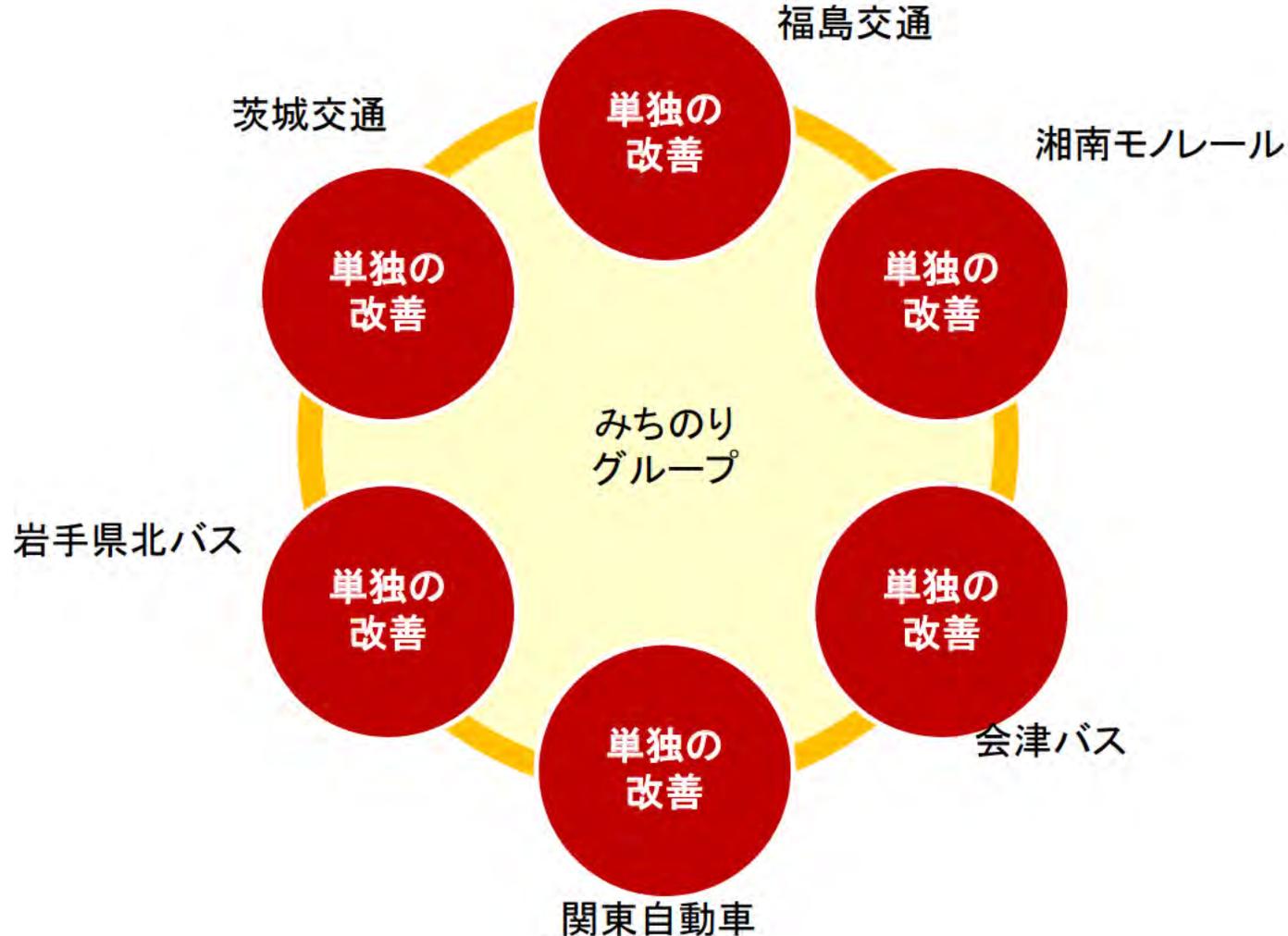


車両整備の風景



分ける化、見える化で地道な改善改良を積み重ねることが全ての出発点

- ◆ 地道な改善改良の徹底の先にDX的解決が自然に浮かび上がる
- ◆ ベストプラクティスの横展開やスケールメリットの追求で、単独では成し得ない改善効果を生み出す



原発事故20キロ圏住民避難の主力輸送機関 (11年3月12日～)



出所:Asahi.com(2011年3月12日)

被災各地へのボランティア輸送



岩手県宮古市の震災学習ツアー

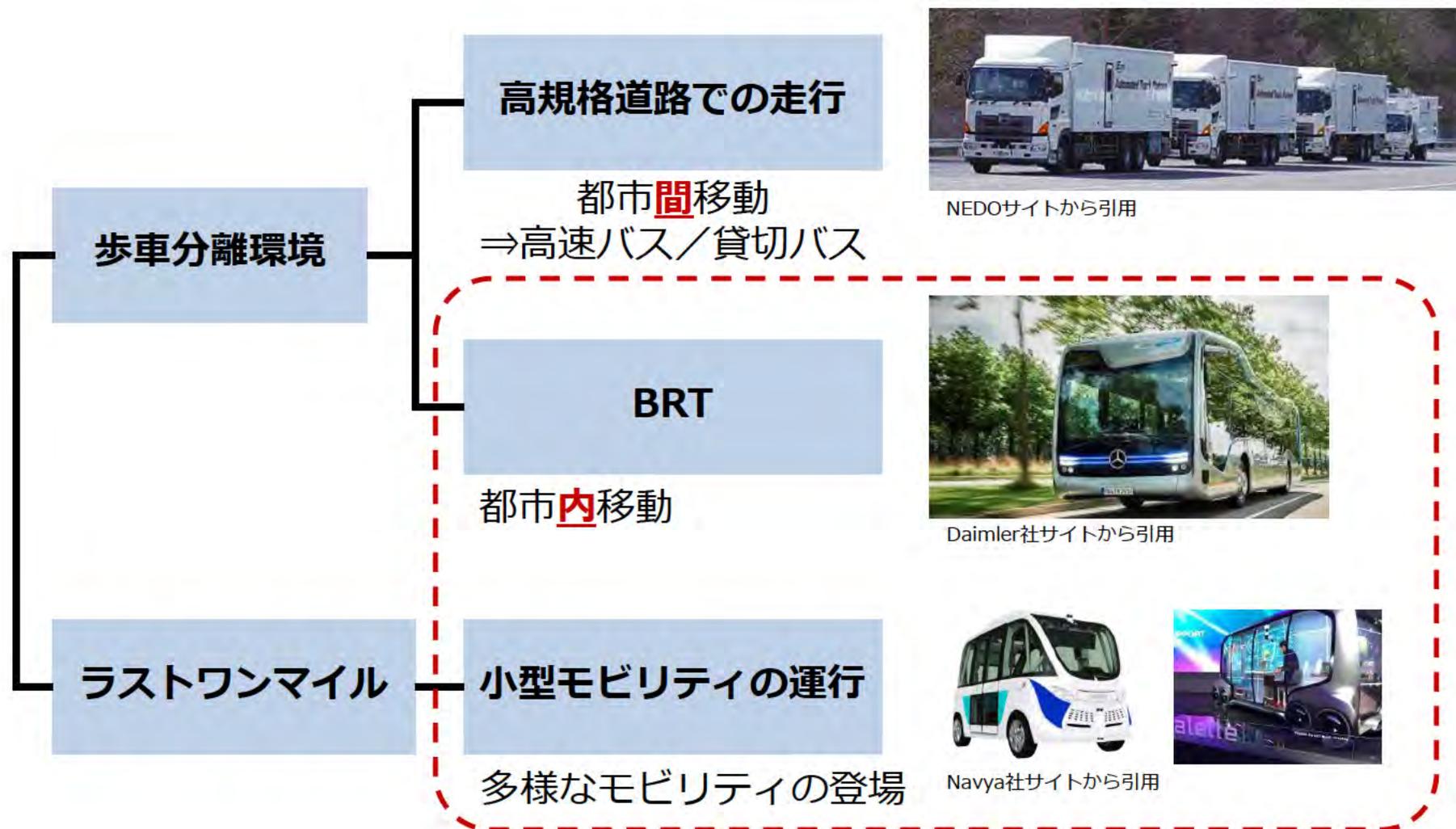


出所:サンスポ(2011年5月4日)



出所:NHK Bizスポ(2011年3月30日)

- ◆ 自動運転バスの社会実装は専用走行空間とラストワンマイルの二軸で考えており、まずはBRTおよびラストワンマイルでの取組みに注力しています。



自動運転関連技術のご紹介

自動運転バスの試乗体験

改造ポンチョを使った自動運転バス 歩行者の検知センサー
 : 先進モビリティ提供 : コイト電工



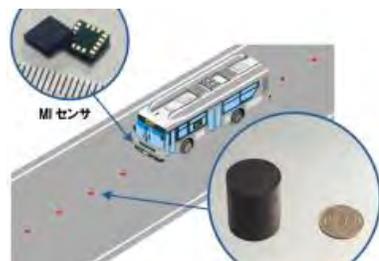
信号協調システム : 日本信号提供



遠隔型監視システム
 (Dispatcher) : SBD提供



埋め込み式ガイド磁石 : 愛知製鋼提供



自動運転バスのサービスコンセプト体験

自動運転向けのアプリサービス : ジョルダン社提供



スマートバス停 (決済体験) : 凸版社提供



自動運転バスへの取り組み:①専用走行空間型(BRT)

茨城交通（ひたちBRT）

- 経産省と国交省のプロジェクト
- 2020年の自動運転サービスの立ち上げが目標
- 2018年10月19日～28日にて実証実験を実施、300人以上の市民や関係者が試乗

実証の様子



- ✓ 伊豆や軽井沢より
圧倒的に近い
- ✓ 飛行機移動による
非日常感・リセット感
- ✓ 世界**5位**の素晴らしい
観光資源



「関西の奥座敷から、日本の白浜、世界のKiiへ」

企業やグループの目的に合わせたカスタマイズプログラムを企画・実施

●目的

- 働き方改革・生産性向上
- エンゲージメント強化
- 人材育成
- CSR・SDGs

●実施プログラムの例

- リゾートシェアオフィス利用（通常業務）
- プロジェクト合宿 / オフサイト会議
- 親子ワーケーション（自然体験。IT・語学へも拡充予定）
- リーダーシップ人材開発（地域課題解決）



歴史文化や地域産業、海山川の自然を生かしたプログラム

リゾートオフィス



人材育成プログラム



親子ワーケーション



- 相対化、流動化、そして溶ける社会単位(近代国家、会社…)
- Lの世界とGの世界の分断(政治と経済のアンビバレンス)
- スtockインフレとフローデフレの時代の普遍化
- 現代の公共財とは何か、その担い手は誰か？
- 株式会社フォーマットの耐用期限
- 豊かな社会、豊かな人生の最大公約数の必要条件
- 個人としてより良き変容にどこから働きかけるか？

◆ リーダーの責任とは・・・

- 影響力の空間的な広がり
- 影響力の時間的な広がり

◆ 「後世への最大遺物は、^{○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○}勇ましい高尚なる生涯であると思います。」

内村鑑三

JPiX始動！

◆地方創生に向けた投資・事業経営会社「日本共創プラットフォーム」を設立 (2020.12.24 プレスリリース)

1. オールジャパンの投資・事業経営会社
2. CX・DXによる生産性革命の実現
3. 株式会社形態の長期投資



- 会社名 株式会社日本共創プラットフォーム Japan Platform of Industrial Transformation, Inc. (JPiX)
- 住所 〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目9番2号 グラントウキョウサウスタワー8階
- 事業内容 長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『エクイティ投資及び、傘下のグループ企業の事業経営』
- 種類株主 [無議決権株主](五十音順)
株式会社伊予銀行、株式会社群馬銀行、KDDI株式会社、株式会社埼玉りそな銀行、株式会社商工組合中央金庫、三井住友信託銀行株式会社、株式会社山口フィナンシャルグループ、株式会社ゆうちょ銀行
- 議決権所有株主 株式会社経営共創基盤
- URL: <https://www.japanpix.co.jp>