

もう一つのイノベーションのジレンマ

～雇用流動化で解決できるのか～

BNPパリバ証券 経済調査本部長・チーフエコノミスト **河野 龍太郎**



河野 龍太郎氏

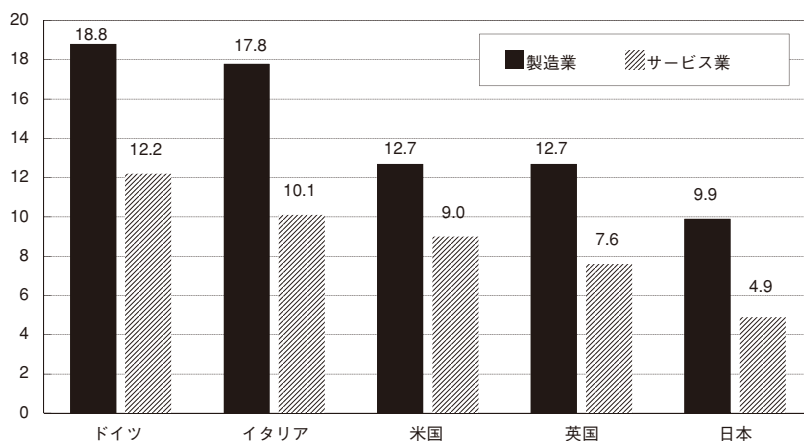
米国より深刻な日本のイノベーターのジレンマ

経団連は、2020年の春季労使交渉で、年功賃金など横並びを特徴とする日本型雇用システムの再検討を呼びかける方針という。年功賃金の下では、若くて優秀なITデジタル人材の獲得が難しいことが背景と説明されていたが、実際には、それだけが理由ではないだろう。以下述べるように、日本型の非流動的な雇用システムの下では、企業の成長に不可欠なプロダクト・イノベーションは容易ではない。そのことを、経団連首脳は認識し始めているのだと思われる。

「トップ企業も、組織的、心理的要因でイノベーションに失敗し、新興企業にとって代わられる」と論じたのは、ハーバード大学の著名経営学者クレイトン・クリステンセン教授だった。多くの経営者が座右の書とする「イノベーションのジレンマ」である（原題は「イノベーターのジレンマ」）。このジレンマの原因を経済学的に解明したのが、イェール大学の伊神満准教授で、大企業のジレンマは、イノベーション能力の欠如ではなく、意欲の問題であることを明らかにした。いかに研究開発能力が高く、経営者が合理的かつ戦略的であっても、新旧の製品が共食いを起こす限り、大企業経営者はイノベーションに積極的にはなれないのである。

だとすると、日本でイノベーションが乏しい理由は明らかであろう。イノベーションに成功しても、雇用システムが非流動的である日本では、以前ほどではないとしても、既存

(図1) 新製品・サービスを投入した企業の割合(2012-2014年、%)



(出所) 経済産業省資料より、BNPパリバ証券作成

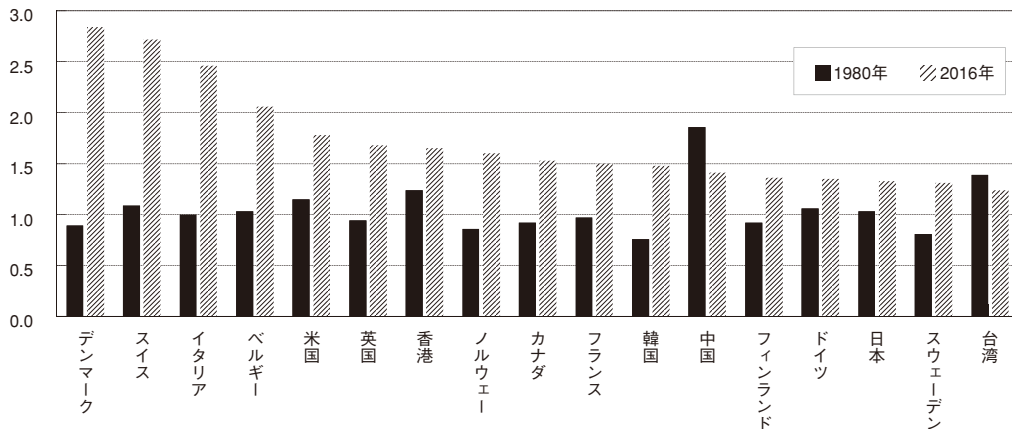
事業の売却や雇用リストラはステークホルダーの反対もあって容易ではない。日本の経営者は、米国の経営者より深刻なイノベーターのジレンマに直面しているのである。ならば雇用の流動化を推進すれば、日本でもイノベーションが活発化するのだろうか。この点に関し、気にかかることが2つある。

日本はマークアップ比率は小さく、収益性に乏しい

今やすっかり昔話になってしまったが、70年代後半～80年代は、「日本のモノづくり」全盛時代であった。90年前後も、米国では日本脅威論だけでなく、日本企業のモノづくりを学ぶべきという主張も多く、実際に、米国の産学が日本のモノづくりの強みを真剣に研究し、長所を取り入れようとした。もちろん、90年代後半以降の日米再逆転は、謙虚に学んだ米国企業が再生し、慢心した日本企業が衰退したという単純なストーリーではない。

日本が得意とする(得意とした)輸送機械にせよ、電気機器にせよ、一般機械にせよ、それらをまず先に商品化したのは、主に米国企業である。米国企業がプロダクト・イノベーションによって、画期的な技術を用い、新商品・サービスのドミナント・デザインを確立した。非流動的な雇用システムの日本では、共食いのリスクがあるため、プロダクト・イノベーションの意欲に乏しい。しかし、一旦、ドミナント・デザインが確立されると、非流動的な雇用の下で、日本企業は得意とするプロセス・イノベーションを発揮し、高い品質や性能、優れたアフター・サービスを持つ製品を供給することで米国製品を駆逐して

(図2) 国・地域別のマークアップ率(倍)



(出所) Jan De Loecker and Jan Eeckhout (2018) “Global Market Power” よりBNPパリバ証券作成

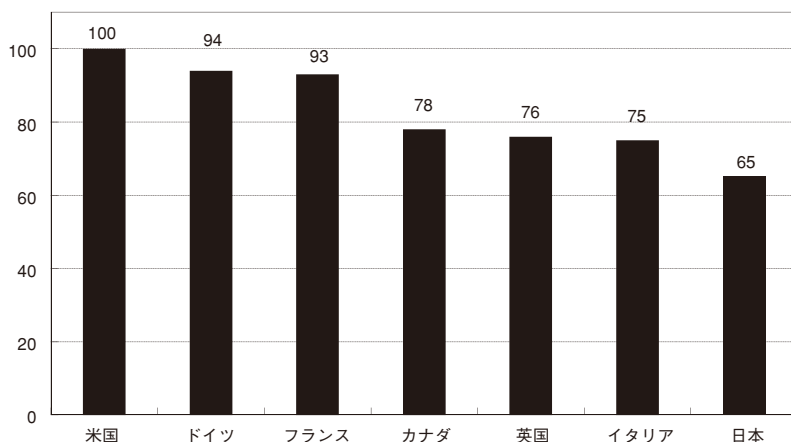
いった。

米国企業はマークアップ比率が高く、収益性は高いが、それは、プロダクト・イノベーションに長けているからに他ならない。また、競争が激しくなり、コモディティ化によって収益性が低下すると、撤退する。一方、日本企業の収益性が低く、マークアップ比率が低いのは、プロダクト・イノベーションが乏しいからというだけではない。非流動的な雇用システムの下で、プロセス・イノベーションを進めるが、より性能・品質が高い財・サービスをより安く提供することで勝負するからである。それ故、収益性やマークアップ比率が低くても、顧客満足度は相当に高い。経済学的に言うなら、生産者余剰は小さいが、消費者余剰が大きい。

雇用流動化が答えとなるのか

プロダクト・イノベーションが不在でも、非流動的な雇用の下での丁寧な仕事によって、消費者余剰が大きいのなら、企業の収益性が小さくても問題はない、と考える人もいるかもしれない。ただ、付加価値が生まれなければ、GDPは増えない。国民の幸せが大事なのであって、消費者余剰が大きいのなら、企業の利益やGDPにばかり拘るべきではない、と言いたいところだが、やはりバランスが重要である。マネタイズされずGDPが増えなければ、税収も増えず、社会保障等の公共サービスの財源も確保できない。日本の生産性の水準が低いという問題も生産者余剰が小さいことと大きく関係しているのだろう。消費

(図3) 時間当たり実質労働生産性の対米国比水準(2017年、購買力平価ベース)



(出所) OECD資料より、BNPパリバ証券作成

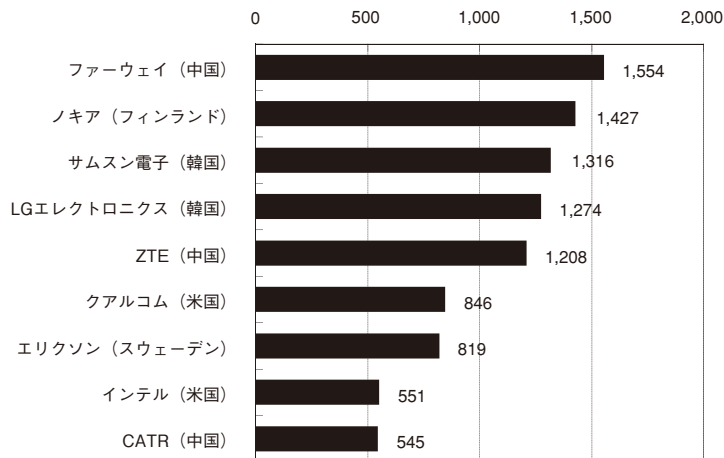
者余剰さえ大きければ問題ないとは必ずしも言えないのである。

それでは、プロダクト・イノベーションを活発化させるために、日本も雇用の流動化を促すべきなのか。もし、それが不可避だとすれば、我が国は企業に福祉の一部を未だに頼っているため、雇用の流動化に備えて、社会保障制度などのシステム作りが必要となるが、その前に、筆者が一つ心配している問題がある。それは、今、雇用の流動化を推し進めると、日本企業はどっちつかずとなり、プロダクト・イノベーションだけでなく、プロセス・イノベーションも不活発になるのではないかと、という点である。詳しく述べよう。

言うまでもなく、現在のプロダクト・イノベーションは、90年代後半のデジタル革命が起点となっている。あらゆる産業がその大きな影響から無縁ではいられない。イノベーションの歴史からすると、インパクトのある汎用性の高いイノベーションが生じた場合、新しい財・サービスは、多くの場合、既存の産業からは出てこない。例えば、新しい自動車は、既存の自動車産業からは生まれてこない可能性がある。新しい金融も既存の金融業からは生まれてこない可能性がある。既存の専門家とは、遠く離れたところから、新技術を基に新しい財・サービスが生まれてくると考えるのが自然である。

だからこそ、オープン・イノベーションが重要であり、またイノベーターのジレンマを克服すべく、我が国も雇用の流動化を進めるべきという意見が少なくないのだろう。ただ、企業が既存の組織形態を変えるには、相当の時間とコストを要する。むしろ解体ということにもなりかねない(だからこそ、望ましいと考える人もいるだろう)。問題は、日本企

(図4) 5G関連特許の企業別保有数(件)



(出所) 経済産業省資料より、BNPパリバ証券作成

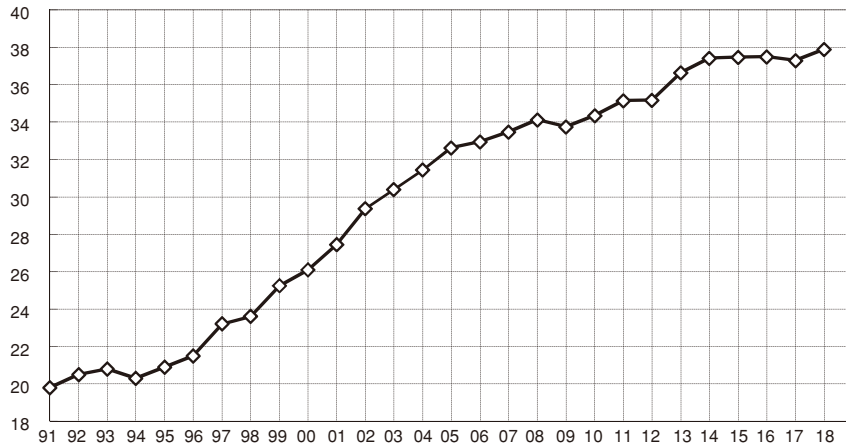
業が流動的な雇用システムを新たに確立するまでに、多くの産業で新たなドミナント・デザインが確立されるのではないかと、という点である。ドミナント・デザインが確立すれば、我々が得意としたプロセス・イノベーションが優位性を発揮する時代が訪れるはずだが、その時、非流動的な雇用システムへのシフトで、その能力は失われている可能性がある。

社会実装の優位性

自動運転やIoTを駆使したスマート・エネルギーシステムなどのドミナント・デザインを握ることは重要だが、それらを自動運転システムや自律分散型のエネルギーシステムとして、社会実装を進める際には、プロセス・イノベーションが必要となる。事故の無い、或いは利便性の高い利用者本位のシステムの構築には、日本の非流動的な雇用システムが優位性を発揮するのではないだろうか。30年、40年といった長い時間軸で見ると、社会システムへの評価は大きく振幅するのであり、10年、20年足らずで最終的な評価を下すべきではないのかもしれない。再びプロセス・イノベーション優位の時代が訪れる可能性がある。評価が変わると言えば、マクロ安定化政策における財政政策の役割について、過去30年間の主流派経済学の主張は、ここにきて大きく変わりつつある。

もちろん、ここまでの議論に対して、もはや一部の企業を除いて、日本はプロセス・イノベーションの能力さえも失っている、という別の意見もある。これがもう一つの論点であり、確かにその意見も無視し得ない。通信システムなどにおいて、新技術の社会実装が

(図5) 非正規雇用比率(暦年、%)



(出所) 総務省資料より、BNPパリバ証券作成

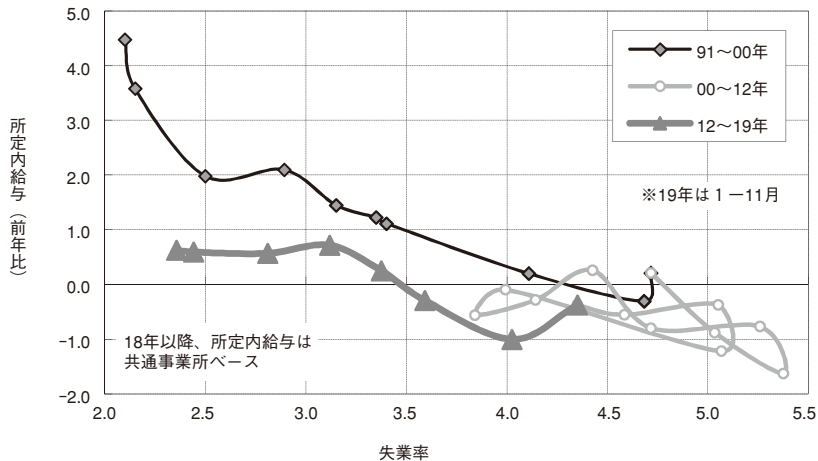
得意であったはずの日本企業が、米中企業の5G競争の蚊帳の外に置かれているのは、中国では社会実験が容易であって、日本は規制等の壁が厚いといった話だけではないだろう。

賃金が上がらないメカニズム

より本質的には、過去四半世紀の間に、日本の労働市場がすっかり二極化したことが影響している可能性がある。本来、顧客ニーズが多様化していることを考慮すれば、対応するにはより高い技能の労働者が必要であり、従来以上に、社内（内部労働市場）での育成による人的資本の蓄積が要請される。

しかし、同時に我々は、資本市場との関係も大きく変えた。つまり、株主の利益がより重視されるようになり、企業経営者は、短期の収益性をより重視するようになった。これまで以上にコストカットが求められ、その対応として、非正規雇用が増え、正規雇用の間でもOJTが疎かになった。かつて新入社員は、現場での簡単な仕事から難易度の高い仕事を順に学んでいったが、簡単な仕事を非正規雇用に任せるようになったことで、業務の全体像を掴むことができなくなった。近年、製造業の現場で、品質管理における不祥事や産業事故が多発しているのは、OJTの不足によって知の継承が滞り、それが一気に顕在化しているためではないだろうか。短期的な収益性の追求が、長期的な収益性を損なっているということである。もはやドミナント・デザインが確立されても、プロセス・イノベーションを進める能力が残っていない可能性は確かにあり得る。

(図6) 賃金版のフィリップスカーブ (暦年、%)



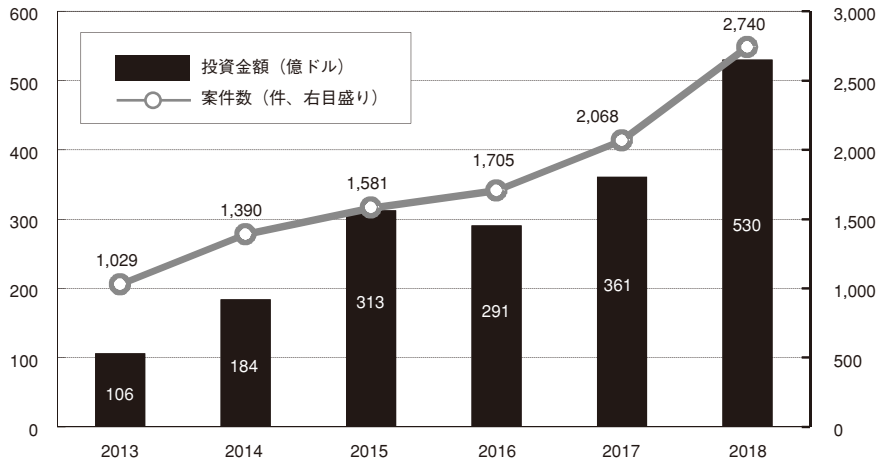
(出所) 厚生労働省、総務省資料より、BNPパリバ証券作成

ここでの議論は、超人手不足社会に入っても、内部労働市場では、これまで以上に賃金が上がりづらいという筆者のもう一つの仮説とも関係する。コストカットによるOJT不足で正規社員ですら人的資本の蓄積がままならず、それ故、プロダクト・イノベーションどころか、プロセス・イノベーションも進まず、消費者が欲する新たな財・サービスが供給されない。企業経営者も業績改善が、単にコストカットによるもので生産性が上昇したことが理由ではないと分かっているから、賃金の引き上げに応じない。益々、コストカットが追求され、OJTもさらに減少し、人的資源の蓄積が滞るという悪循環が続く。

株主第一主義の見直し

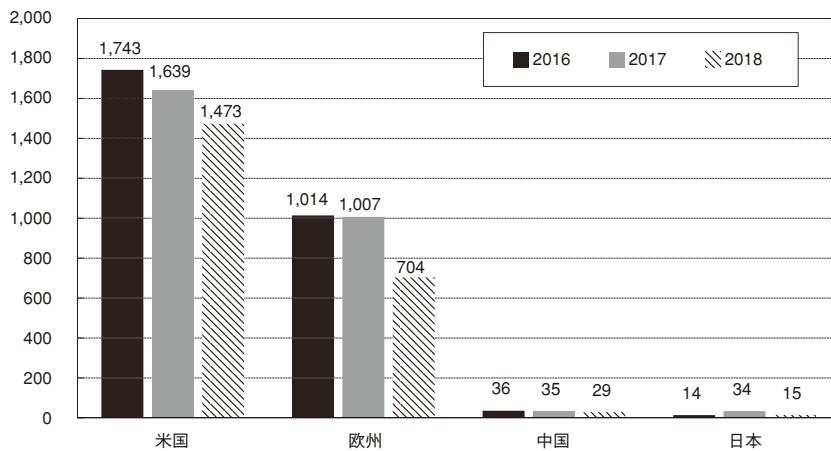
プロセス・イノベーションの能力が既に低下し始めているのなら、思い切って雇用の流動化を推進すべきか。いや、雇用の流動化を進めるのではなく、短期的な利益追求を求める資本市場からのプレッシャーを和らげる方策を考えるべきなのだろう。実際、投資家資本主義の最先端にある米国ですら、主要企業の経営者団体（ビジネス・ラウンドテーブル）が、金融グローバリゼーションの過度な進展を反省し、株主第一主義を見直して、従業員や地域社会などすべてのステークホルダーの利益を尊重した事業運営に取り組むことの重要性を説き始めている。

(図7) 世界のCVC投資の動向



(出所) 経済産業省資料より、BNPパリバ証券作成

(図8) ベンチャーに対するM&Aの国際比較 (件)



(出所) 経済産業省資料より、BNPパリバ証券作成

「数打てば当たる」という発想は重要だが…

さて、2020年度の税制改正の目玉の一つは、企業が異業種のスタートアップに出資した際、法人税を軽減することである。米国や欧州、中国に比べると、日本の大企業によるベンチャー企業の買収件数は相当に少ない。身も蓋もない話だが、イノベーションには、「数打てば当たる」という試行錯誤の側面がある。運や偶然の要素も相当に強い（それ故、

理論化が難しい！)、まずは数多く試してみるというのが重要である。丁寧に一つの案件に投資するというこれまでの日本のスタイルでは、必ずしも上手くいかない可能性がある。

多数のスタートアップに投資することで、その多くは打ち死にしても、秀でた一つ二つの投資案件が大きく実を結び、全体として大きな成果がもたらされる可能性が高まる。今回の減税策が複数のスタートアップへの投資を促すことを念頭に置いているのなら、試してみる価値は十分にあるのだろう。一つ心配なのは、日米欧の中央銀行の超金融緩和によって、目ぼしいスタートアップには、既に大量の資金が流れ込んでいることである。海外のスタートアップへの投資も対象になると思われるが、できれば高値掴みは避けたいものである。

〔参考文献〕

- ・伊神満著『「イノベーターのジレンマ」の経済学的解明』日経BP 2018年
- ・今井賢一著『資本主義のシステム間競争』筑摩書房 1992年
- ・梅崎修執筆“人材育成力の低下による「分厚い中間層」の崩壊”
- ・玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会 2017年
- ・クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版 (Harvard Business School Press)』翔泳社 2001年
- ・清水洋著『野生化するイノベーション 日本経済「失われた20年」を超える』新潮社 2019年
- ・Jan De Loecker, Jan Eeckhout (2018) “Global Market Power” NBER Working Paper No. 24768.

