

# 共創

KYOSO — IGPI REPORT

2020 / 新春号 vol. 33

## 2020年 令和はCX(コーポレートトランスフォーメーション)経営の時代

富山 和彦 経営共創基盤(IGPI) 代表取締役 CEO

## アカデミア発イノベーション・エコシステムの課題と大企業への期待

望月 愛子 経営共創基盤(IGPI) 共同経営者(パートナー) マネージングディレクター

## Beyond the Legal — 法務部門を企業の戦略参謀とするために—

宮下 和昌 経営共創基盤(IGPI) ディレクター



## 富山 和彦

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

# 2020年 令和は

コーポレート  
トランスフォーメーション

# 経営の時代

年号が令和と改まって初めての新年を迎えました。昭和の後半の30年間、日本の経済と企業は戦後復興から高度成長を走り抜け、国内的にはバブル経済のピーク、国際的にはジャパン・アズ・ナンバーワンへと駆け上がりました。次の平成の約30年間はバブル崩壊と日本経済の長期不振、そして売上成長、収益力、時価総額のあらゆる面で日本企業の存在感が失われた時代でした。この間、中国など新興国企業の勃興もありましたが、同じ先進国である欧州や米国企業との差も大きく広がっています。

令和はどんな時代になるのか？経済人の一人としては、勝利の30年、停滞の30年と来ましたから、次は何としても勝利の30年としたいところです。しかし、そのためには日本企業の会社のかたち、職業人生のかたちを大きく改造・変容(トランスフォーム)する覚悟と、それを実現するための長く持続的な取り組みが必要となります。これはリアル経営支援を行うプロフェッショナルファームである私たちIGPIによる、令和の時代における提供価値の核心でもあります。

## さらば DXごっこ

30年間の長期にわたる苦戦について、さすがに為替だの、法人税率だの、解雇規制だのと他責にする論調は下火になってきました。昨年出版した経団連会長の中西さんと私の共著『社長の条件』（文藝春秋）では、本質的な敗因は、デジタルトランスフォーメーション（DX）とグローバリゼーションによる破壊的なイノベーション、不連続で急速な産業構造の変化に対し、同質的で連続的な組織でオペレーショナルエクセレンスに過剰適応した日本企業の多くが対応できなかったことにあると結論付けました。とりわけ従来型の後継者指名の仕組みでは、多くの場合、トップ経営者自身がオペレーショナルで同質性、連続性の体現者のような人物になってしまうことを問題視したことが『社長の条件』という題名に反映されています。

そこで、多くの日本の大企業ではDXに立ち向かうために色々な取り組みが始まっています。しかし、問題はその中身です。よくあるパターンは、DXを取り込むためにオープンイノベーションを進めようとCVCを作ったり、社員をシリコンバレーやイスラエルに視察に行かせたり、オープンイノベーションラボを作ったりする。あるいは外資系コンサルティング会社に高いお金を払い、海外のDX事例のベンチマークをしてデジタル戦略やビジョンを策定する。せいぜいがクラウドベースのBPOの導入でDX型の業務改革を行う程度の話。

私どもの会社も大企業向けコンサルティングやM&Aアドバイザーを少なからず行っているのですが、少々言いにくいのですが、はっきり言えば、こうした取り組みの多くは「ごっこ」の域、「お勉強」の域を出ていません。まあ、「ごっこ」ステージを営々と繰り返してくれる企業はコンサル業界にはいいお得意さんということかもしれませんが、私を含むIGPIプロフェッショナルがコンサルタントや社外取締役の立場で関わる時には、「DXごっこ」モードから脱皮すべく、これから述べるような会社

自身のトランスフォーメーションに関わる真剣勝負の取り組みを強く促すことになります。破壊的イノベーションの衝撃範囲が、どんどん広がっていく時代において、小手先の実験や観念論な戦略論では、おそらく今まで同様の敗戦を繰り返す可能性が高いからです。

## 戦略は組織能力(新しい人材力とリスクマネー資金力)に従わざるをえない時代

経営学者チャンドラーはその名著『組織は戦略に従う』で戦略と組織の整合性を強調しています。それでは観念論としての戦略案ではなく現実の戦略行動は何に規定されるのでしょうか。

私とIGPIが当事者として企業の生死に関わってきたこの30年間を総括すると、その答えは組織能力こそが現実の戦略行動を圧倒的に決定づけているということです。残念ながら組織が戦略に従うことはほとんどない。取り分け産業構造が大きく変わり、ビジネスモデル、競争ルールが根っこから変化する時代においては、この傾向は極めて顕著です。なぜならそこでは野球からサッカーやラグビーに変わってしまうくらいの変化が起きてしまうので、戦略案においてサッカーをやろうという話になっても組織能力がついていけない。結局、同質的・連続的な組織集団である古くて大きな日本企業は、野球の名手たちを集めて、「僕らはもともと運動神経いいんだから頑張ってサッカーの練習をして時代の変化に対応しよう」となる。そしてガンバリズムでそこそこまでは行くのですが、いざ世界の競争の前線に立つとピッチの向こう側にはロナウドやメッシが立っていてボコボコにされる。結局、野球選手にできる範囲での中途半端な戦略行動になってしまう。液晶テレビやガラケーがデジタル化、ネット化で猛烈なコモディティ化が進む領域において、もっぱら「ものづくり力」「摺合せ力」で対抗しようとした姿はまさにこれです。

加えて、実は資金力、特にリスクマネー調達力、

創出力も組織能力の大きな規定要素になります。イノベーション投資は極めてリスクが大きく、投資原資を借金に依存するのは危険だからです。

## 不幸な歴史は繰り返しつつある (アーキテクチャによる支配の広 範化)

DXの大波をかぶると、その産業にはサービス化、ソフト化が起きます。B2CであれB2Bであれ、最終顧客はサービスやソリューションにお金を払う構造になり、モノ単位での縦軸産業構造は、例えばコンテンツ配信の提供や移動手段の提供という、コト単位での横軸で切られることになる。そこで使われるハードは、顧客が直接利用するサービスプラットフォーム、ソリューションプラットフォームの「頭脳」部分である上位のソフトウェアアーキテクチャからみると、その命令通りに動く筋肉や骨格のような存在になってしまいます。すなわちハード単独ではコモディティー化が進みやすく、かつ付加価値を取り込みにくくなるのです。

他方、バリューチェーンの川上側では、部品の共通化、標準化、組み立てメーカーとの水平分業化が進み、インテルやクアルコムのような独立系メガ部品メーカーが登場しやすくなります。こうしたデジタル部品は、ソフト(アルゴリズム)とハード(半導体など)が融合したコンポーネントなので、日本の組み立て製造業が得意としていた「すり合わせ」や「現場ノウハウ」はその中に組み込まれてしまいます。実はここでも世界標準となるようなアルゴリズムの上位アーキテクチャを開発する能力が問われます。自動車産業ではしきりにCASE(コネクテッド化、自動運転化、シェア/サービス化、電動化)による変化が喧伝されますが、すでに電子化によって部品サプライヤーの側では大きな構造変化が起きており、日本に多い系列下請け部品メーカーモデルの衰退傾向と、欧州を中心に上位アーキテクチャ開発力を持つ独立系メガサプライヤーの存在感が急速に強まっています。

こうした激しい環境変化の中で、事業と機能のポートフォリオは不断かつ迅速な入れ替えを常態的に迫られるし、縦軸の「モノ売り」ビジネスから横軸の「サービス売り」「コト売り」ビジネスモデルへの転換などもスピード勝負です。

結局、メーカーであろうと、通信社であろうと、メディア企業であろうと、さらには金融機関であろうと、あらゆる産業において、こうした変化の中で「稼ぐ力」を維持強化するためには、愚直な「ものづくり」「おもてなし」と「ナイスショット&ど根性営業」の集団戦にいそむだけではダメ。グローバルスケールの多様性を持ち、上位アーキテクチャを構想できるような強い個を活かし、流動性が高いダイナミックな組織運営が必要になります。そのためには当然、文化的な意味での大きな変革も必要です。リーダーについても、従来のようなボトムアップ型、コンセンサス型の調整能力よりも、不確実かつ厳しい状況で迅速果敢な決断を行う知力と胆力が求められる。そう、ラグビー日本代表のように多様性溢れる世界一級レベルの人材を惹きつけ、彼ら彼女らがワンチームとして持続的に機能し、臨機応変で大胆な試合運びで生き生きと展開できる会社のかたちへと抜本的に進化しなくてはならないのです。しかし、どうでしょう、日本の大企業の経営幹部のほとんどは新卒一括採用で長年「一社懸命」に頑張ってきた日本人中高年男性ばかりです。これでは勝負になりません。

いくら海外事例を調べても、ベストプラクティスをベンチマークしても、この本質的な部分に手を付けない限り不幸な歴史は繰り返す可能性が高いのです。

## 「両利き経営」とコーポレート トランスフォーメーション(CX)

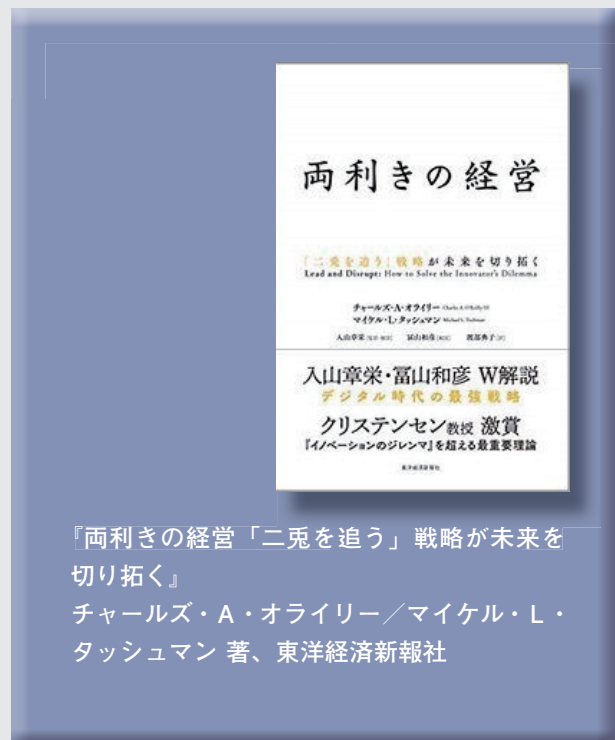
昨年、早稲田大学の入山教授と私とで解説を書き日本に紹介した世界的ベストセラー経営書『両利きの経営』でも強調されていますが、今、日本の、いや世界中の古くて大きな会社群がDXの大波に対応

するために問われているのは、トップリーダーから現場に至るまでの組織能力の抜本的な進化と強化です。当該企業が元々持っている組織能力に磨きをかけて既存事業の競争力、収益力を持続的に「深化」とするとともに、イノベーション領域の新しい事業シーズ・競争シーズを「探索」し、投資して取り込む組織能力をも具備した「両利き経営」ができる企業体へと進化しなくてはならない。そのためには、腰を据えて「ヒト」と「カネ」に関わる基本的な会社のカタチ、そこに集う人々の生き方・働き方、さらにはその底流にある価値観や文化まで変革しなくてはなりません。まさにコーポレートトランスフォーメーション（CX）がDXに立ち向かう本質的な解なのです。ガバナンス改革もCXの脈絡で会社のカタチの上部構造をどうするか、にこそ本義があるのです。

現在の企業実態、事業実態、財務実態、組織実態をスタート地点にしたとき、DX時代を長期持続的に生き抜くには、自社の組織能力の何が欠けているのか（逆に何が今後も有用なのか）。リーダー層の能力なのか、迅速果敢な意思決定能力なのか、上位アーキテクチャの構築能力なのか、基盤収益力/キャッシュ創出力なのか、（意外にも）オペレーショナルな現場力なのか……。その強化は内部資源で量的、質的、時間的に間に合うのか、それとも外部から取り込むのか。外部から取り込むとしても、M&Aや外部人材登用を適時的確に遂行しかつその後の経営と融合を成功させる組織能力は自社にあるのか……。

## DX時代の CX長期ビジョンの策定と遂行

こうした問いを根っこから洗いなおし、目指すべきCXゴール（ビジョンと時間軸）を設定し、そこに向かう道筋を作ることがDX時代における長期ビジョン策定の骨格となります。そして、それを実現するためのサブモジュールとして、時間軸ではいわゆる中計があり、機能軸としてガバナンス改革、組



『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』

チャールズ・A・オライリー／マイケル・L・タッシュマン 著、東洋経済新報社

織文化改革、リーダー層の採用・選抜・育成・評価・処遇体系の改革、既存事業の収益力改革、M&Aやオープンイノベーションに関わる組織能力改革、事業・機能ポートフォリオ経営改革（制度と運用）、財務経営改革（事業会社版 ALM 経営）などが位置づけられます。日々の経営行動としては、こうした変容の枠組みに時々の具体的な戦略行動や投資・撤退の判断、あるいはプロフェッショナル型のヘッドハンティングとリテンションなどの人材経営改革と整合、連動させていくこととなります。こうした時間軸、機能軸の両面で多重的、複合的な取り組みを継続し、経験的にいえば、トランスフォーメーション、すなわち「改造」「変容」と言えるほどの進化を企業が遂げ、組織能力が異次元に高まるには、10年単位の時間軸が必要です。

もちろんCX経営の中身は、個別企業の置かれている状況、DXインパクトの状況、現有の組織能力によって異なります。変容の度合い、変容後の会社のカタチもそれぞれに固有解を求めることとなります。しかし、時間がかかるからこそ、そして持続的な取り組みが求められるからこそ、「ごっこ」や「お勉強」ではなく、より早く真剣な取り組みを開始す

べきことは共通です。そして、時間がかかるからこそ、ここでついた差はそう簡単には埋めることができません。戦略的自由度、事業モデルの選択自由度、そしてイノベーションの波を味方にできる確率において、根源的な組織能力に立脚した強固な競争優位性を手に入れることができるのです。

## 令和の新時代、一緒に CX経営に取り組みましょう！

AI（人工知能）に関する大学とのコラボや北欧でのディープテックベンチャーへの投資活動、日本のグローバル大企業の経営改革、そしてローカル企業の企業再生まで、極めて多岐かつ先端的な IGPI の活動、そして私自身の社外取締役などの活動から、DX が AI（人工知能）フェーズに入ることで、その影響度合いは広さと深さの両面でますます大きくなっていると感じています。そして、先述した上位

のサービスアーキテクチャ、アルゴリズムアーキテクチャが「頭脳」のように産業構造を支配する領域はさらに広がるでしょう。当然のことながら、そこで支配される側に回ると「稼ぐ力」は脆弱になってしまう。すなわち平成の負けパターンがより広い産業領域で再現しかねません。それを避け、新たな勝ちパターンを創造し、令和を勝利の時代とするためには、国、企業、個人のあらゆるレベルでトランスフォーメーションへの長期持続的な取り組みが必須なのです。

令和の時代、200名を超える布陣となった私たち IGPI プロフェッショナルは、コンサルティング、M&A アドバイザリー、ハンズオン経営支援、投資活動、（社外取締役などの）ガバナンス参画など、色々な形で、DX 時代に立ち向かうべく CX 経営に本気で取り組む企業の皆さんのお手伝いをしていく所存です。志ある経営者の皆さん、経営参謀の皆さん、真の企業変革を目指す企業青年将校の皆さんのお声掛けをお待ちしています。

### 富山 和彦（とやま・かずひこ）Profile

経営共創基盤（IGPI）代表取締役 CEO  
ポストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年に産業再生機構設立時に参画し COO に就任。解散後、IGPI を設立。パナソニック社外取締役、東京電力ホールディングス社外取締役。経済同友会政策審議会委員長。財務省財政制度など審議会委員、内閣府税制調査会特別委員、内閣官房まち・ひと・しごと創生会議有識者、内閣府総合科学技術・イノベーション会議基本計画専門調査会委員、金融庁スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議委員、経済産業省産業構造審議会新産業構造部会委員他 東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士（MBA）、司法試験合格

## アカデミア発

# イノベーション・ エコシステムの課題と 大企業への期待

望月 愛子

経営共創基盤 (IGPI)  
共同経営者 (パートナー)  
マネージングディレクター



今なお続くオープンイノベーションの潮流を受けて、アカデミア発ベンチャーへの注目度は昨今高まっており、この領域に長く関わっている筆者自身もその動きを強く感じている。一方で、本領域のエコシステムには数多くの問題が提起され続けているのも事実である。

アカデミア発イノベーション・エコシステムの課題の本質はどこにあるのか、また当該エコシステムにおける大企業への期待についても述べていきたい。

### イノベーション・エコシステムを 回す2つの鍵

シーズの創出から Exit までのイノベーション・エコシステムを回すためには、何はさておき、以下の2点が満たされることが必須である。

①そのシーズがリアルな「事業」になること、つまり対価を払ってくれるユーザーがリアルに存在し、払われる対価水準を満たすための生産体制構築・ソリューション提供が出来ること

→リアルなユーザーやアウトプットが見えないうちは、それはまだ妄想に過ぎない。

②事業を営むための組織を、ヒト・カネ・チエを備えて有機的に「経営」していけること

→社内規則を作ることは出来ます、稟議書にハンコを押しています、数値集計の結果をまとめられます・・・は経営にあらず。

「起業環境を整備せよ」「専門人材による支援が必要だ」「ビジネスモデルを考えよ」といったあちこちで提言されている一般的な課題は、個別には全てそのとおりである。しかしながら、リーンキャンパスをいくら埋めたところでユーザーが現れるわけでもなく、「経営」が成り立たない組織にいくらシェアオフィスを提供したところで、やはりエコシステムは回らない。シーズ創出の段階からいかに「事業」「経営」を意識・構築していけるかが成功の鍵であり、

そのための仕掛けをどう作っていけるかが、エコシステムを回すための真の課題と言える。

「事業」も「経営」も当たり前だろう、という声が読者の皆様から聞こえてきそうだが、アカデミア発ベンチャーならではの「あるある」を踏まえて、その課題の実態をこの後お伝えしていく。

## 真のニーズ及び 自分自身を知ってもらう

アカデミア発のシーズがリアルな「事業」になるためには、アンメットニーズの換金リアリティを確かめに行くことが非常に重要である。今まで出来なかった何かが技術的に実現された、発見されたというニュースは、研究成果という意味では素晴らしい、その成果を用いた事業化をしていきたいという話を聞けば、どんな人も「いいね」と言うであろう。筆者自身もそう言う。但し、その「いいね」は、必ずしもその技術のために財布を開けてもいい、というメッセージではない。実際に対価を払ってもらうためには、今までのやり方を変えようというスイッチングコストも含めて合理性がなければいけないのである。しかしながら、「いいね」の意味を確かめることないまま、「うっかり起業」をし、その後につちもさっちもいかなないケースは残念ながら多発している。どんなに調べても唯一絶対の正解があるわけではなく、調べ続けてただ時が過ぎていくのも考え物だが、「いいね」をそのまま受け取るのはピュアすぎるだろう。

もちろん「ここまで開発されたらこの値段で買うよ」という条件付きでも良く（その場合、起業タイミングは要検討だが）、いずれにしても「お金のチャリンと鳴る音」をリアルに確かめに行く発想や、「こういう市場なら／売り方なら可能性があるのではないか」という点を考え抜くことが社会実装にはマストとなる。法務や知財の専門家支援もいいが、「事業」のための支援をどう構築できるかが、アカデミア発ベンチャーを巡る支援者には求められているのだ。

一方で、研究者にこうした事業開発視点をどこまで持たせるかは難しく、研究に専念してもらう方がいいことも残念ながら多い。そしてその場合は、早いうちから自分の苦手をしっかり認知してもらうように努めるのが真の支援である。Excelで売上計算をしてもらっても、直接ユーザーヒアリングに行き議論してもらっても方法は何でも良く、別に人間性を否定するわけではなく、得意不得意を知ってもらうだけの話である。正しくメタ認知することなく「研究者が社長にならなければいい」という曖昧なルールだけのもとの起業してしまうと、研究者は「経営はしない。でも会社の事業遂行には自分の都合良く口出しをする。自分の言うことは聞いてもらう」という最悪のケースに発展するだろう。成功に繋がる研究者の立ち位置は、事業開発視点をすり込んだうえで責任感をもって事業に参画してもらうか、苦手なことをしっかり認知して事業に口出しをしないようにしてもらうかの二択しかないのだ。

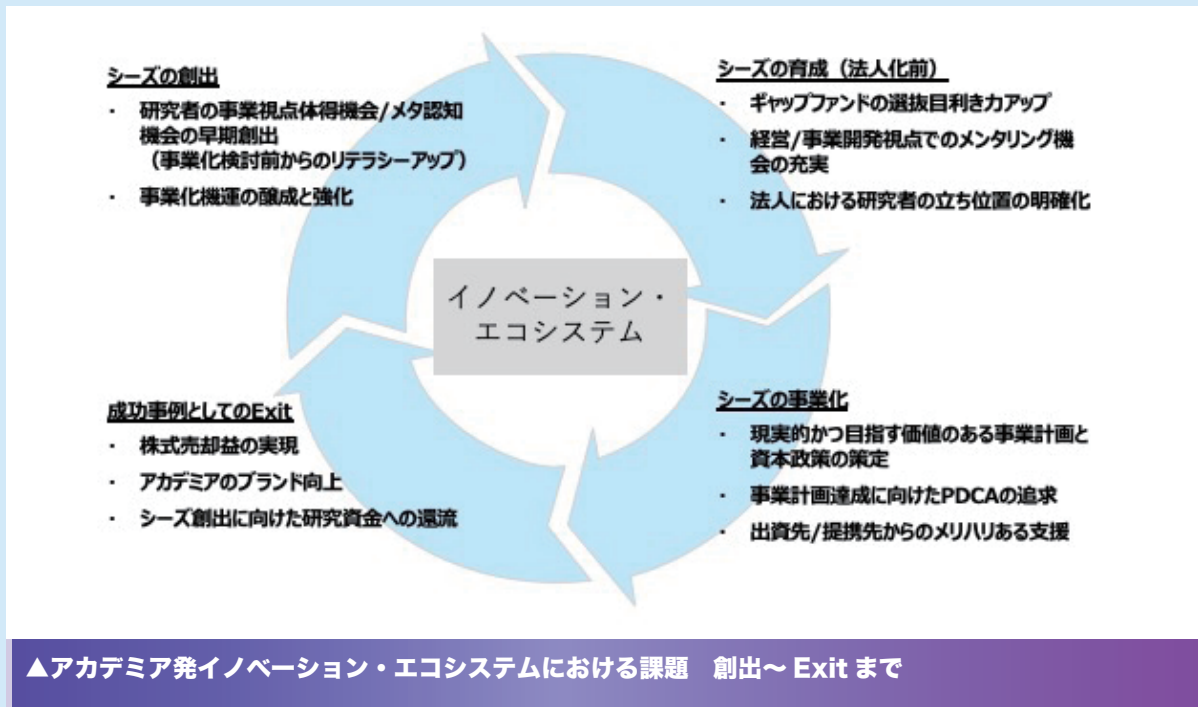
## 研究者以外なら 誰でも経営できる？

もう1つの必須要件である「経営」については、「研究者が経営するのはけしからん」の裏返しとして「研究者以外が経営していればいい」という謎のロジックが横行しているが、大企業出身の50代や60代を履歴書評価で採用したケースの多くは、失敗に終わっている、もしくは失敗にすら気付いていない（ふりをしている）、という状況になっている。

アカデミア発に限らないかもしれないが、ベンチャーの経営は、平たく言えば「何でもやらなければいけない」「選択してどんどん決めていかなければならない」に尽きる。もちろん、就任時点で「何でも出来る」の範囲が広いに越したことはないが、学びながら何でも拾っていく、苦手なことを認めて誰かに手伝ってもらうことも時に必要となる。

もちろん全員とは言わないが、大企業出身の50代や60代は、むしろこうした仕事が苦手である。整っ





たプラットフォームのうえで、決められたことをシングルタスクできっちりしっかり行うことが得意で、自ら決めることを実質的に求められた経験もなく、プライドが高くて苦手なことの認め方もわからない。こうした人材が経営者になることは、経営者になってしまった本人も含めて関係者全員の不幸を招くことが非常に多い。ある意味の経験値においては、こうしたシニアは若者と変わらないとも言え、若者の武者修行スキームを作って経営者にした方が、支援者の役割として有効なのではないかとさえ筆者は考える。

### 何事も 早期が大切

法人を立ち上げた事業化後も、事業/経営についてのPDCAは回し続けられるとともに、成長に向けてはVC等の投資家を含めたメリハリある支援が引き続き必要であろう。しかしながら、時間は巻き戻せず、スタート時点で失敗しているものはそもそも間違ったルールに乗っていることも多い。事業開発

視点や自己認識に関わる早期からの意識改革を行い、誰に何をいつどうやってもらうか、法人化することがそもそも良いのだろうかというような問いのもとに、スタート時点での選択間違いを減らすことが出来れば、事業化後の支援もより一層効果的なものになるのではないだろうか。

### イノベーション・ エコシステムにおける 大企業への期待

エコシステムにおける大企業の役割として、世によく言われる経営者輩出の役割は、残念ながら先程の事例からも現時点では期待出来ない。一方で、ものづくり力とオペレーション力については、大企業力を借りることがシーズの事業化には不可欠であると考えられる。試作と量産の壁をどう超えるか、PL法をはじめとする法規制等の対応、営業・アフターサービス網の構築など、ベンチャーだけでは乗り越えられない壁がたくさん存在している。

しかしながら、実際に大企業とアカデミア発ベンチャーを繋げると、特定の企画・投資部門が初期的な窓口になっているケースが多いという事情もあって、いざ技術部門に会うと「明日から使える技術ではない」と言われたり、「ベンチャーならこのスピードで出来るでしょ」というある種のパワハラが起きたり、従属前提の契約書が出てきたり、というようなケースもまだまだ残念ながら多い。確かに、明日からすぐ使える技術ではなかったとしても（明日から使えるのであれば、もはやベンチャーではないが）、ニーズが確認できるのであれば、その実現のパートナーになり得るのが大企業のオープンイノベーションではないだろうか。事業上での回収のみならず、出資による株式売却益での回収等を設計することも可能だろう。

「明日から使えない」と提携を断った後に、数年後に他社でその技術が使われていることを知って「昔、うちにも来たんだけどなあ」という決まり文句に筆者は聞き飽きている。オープンイノベーションを標榜する大企業には、どの会社でも書けそうな一般的なシナジーを並べて、流行領域のIT系ベンチャーにとりあえず投資をするのではなく、私達IGPIの知見も是非活用いただきながら、アカデミア発イノベーション・エコシステムを回す大きな原動力になってもらえることを心から期待している。

## 望月 愛子 (もちづき・あいこ)

経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター  
中央青山監査法人にて、監査業務に従事。IGPI 参画後は、大手企業の事業ポートフォリオ見直し及び新規事業創出に関わる戦略立案～実行サポート、デューデリジェンス、M&A アドバイザー等に携わる。近年は CVC の立ち上げ及び運用に関するアドバイスやオープンイノベーションに関わる組織設計も数多く手掛けるとともに、IT 領域から科学技術系テクノロジー領域まで、幅広い領域のベンチャーを立ち上げ時期から EXIT まで数多く支援。  
IGPI テクノロジー代表取締役 CEO、日本アビオニクス社外取締役、RIZAP グループ社外取締役  
早稲田大学政治経済学部卒、公認会計士

# Beyond the Legal

－法務部門を企業の戦略参謀とするために－

2019年11月19日、経済産業省が、「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 報告書」を公表した。テーマは「令和時代に必要な法務機能・法務人材」であり、報告書では、「①クリエイション機能（ルールの適切な解釈により事業領域を拡張し、また、ルール自体を新たに構築・変更する機能）、②ナビゲーション機能（事業・経営に寄り添い、リスク分析等を通じ積極的に戦略を提案する機能）、③ガーディアン機能（違反行為の防止や危機管理を通じ価値の毀損を防止する機能）を継続的に発揮し、事業価値を共創できる者」と結論づけられている。報告書は、法務部門に対する啓蒙という側面も持ちながら、むしろ経営者に向けた提言としてまとめられている。

この結論について総論として反対はないだろうが、「どうすればよいのか？」という実現可能性に関する各論部分で疑問符は拭えない。もちろん報告書の中でも複数の方策が提案されているが、“あれもこれも”は多忙を極める経営者の方々にとってあまり使い勝手の良いものとは言い難い。本稿では、法務部門を企業の戦略参謀とするために経営者としてすべきことを可能な限りシンプルにまとめてみたい。

経営者の仕事は組織のグランドデザインであり、特定部門の細部をデザインすることではない。そのような細部をデザインできる適材を部門の“トップ”に据えることが経営者の役割である。英米では、法務部門の最高責任者を「ジェネラル・カウンセル」(General Counsel) (以下「GC」という。) 呼ぶ。CLO (Chief Legal Officer) と称されることもある。我が国でもGCは徐々に市民権を持ち始めており、従来型の“法務部長”と区別してこの役職が採用される例が増えてきている。

GCの役割をCFO (Chief Financial Officer) のアナロジーで説明するところなる。財務部長・経理部長には“企業の今”

を数字で正確に説明することが求められる一方、CFOには“企業の未来”を語ることが求められる。企業の有るべき姿について、数字で戦略を語れること、それがCFOに期待される役割である。同様に、GCに求められるのも、法的専門性から企業の競争環境を分析し、場合によってはルール・メイキングを通じた環境整備を行い、将来のあるべき組織の姿を構想できる能力である。

では、GCとして採用すべきはどのような人物か。GCも、CFOと同様、単なる専門家ではなく経営の意思決定に携わる一員である。意思決定において最も重要なことは、意思決定者全員がその判断の前提たる事実・根拠を正しく理解していることであり、その中に専門的事項が含まれる場合はそれがわかりやすく説明されていることが必要である。つまり、GCには、法律を技術用語ではなく経営用語として語れる能力が必要である。例えば、候補者に対し「我が社にとってのリスクを大きいものから3つ挙げて、それらをコントロールするために私（経営者）が具体的に何をしなければならぬかわかりやすく教えてほしい」と質問し、腹落ちのある回答が得られるかを確認してみてもらいたい。

また、組織構想力という観点からは、候補者に対し「あなたは過去に変化を経験したことがあるか」を問うのがよいと思う。ダーウィンではないが、強い種も弱い種も生き残れない、生き残るのは変化を続ける種のみである。だとすれば、“変化に対応できる力”が持続的な組織を構想する力の前提となる。弁護士をはじめ法務部員は一般的に変化に弱い。専門性が高く、部門横断的なジョブローテーションが少ないからだ。しかし、変化を経験したことのない者に、将来の有るべき組織の姿は構想できない。

法務部門が企業の戦略参謀になれるかどうかは、GCの双肩にかかっている。

## 宮下 和昌 (みやした・かずまさ)

経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

ソフトバンクグループの社内弁護士として、持株会社及び戦略事業子会社の法務部門を兼務し、海外及び国内のM&A及び事業提携、戦略シナリオの策定、訴訟対応、新規事業開発、レギュラトリー、契約審査等の幅広い企業法務領域に従事した後IGPIに参画。IGPIでは、戦略コンサルタントとして、クロスボーダーM&Aのプロジェクト・マネジメントをはじめ、ベンチャー企業の業務改善から一部上場企業の海外進出まで幅広い分野において、事業・法務横断的なアドバイザー・サービスを提供。IGPI 弁護士法人代表弁護士。

慶應義塾大学総合政策学部卒、シンガポール経営大学 Master of Laws (LLM) in Cross-Border Business and Finance Law in Asia 修了、弁護士



# Information

## 新共同経営者（パートナー）就任のお知らせ



**平山 喬之** 共同経営者（パートナー） マネージングディレクター  
ものづくり戦略カンパニー

前職のSlerにてPDM、CADの導入支援、自動車、建設機械の開発設計支援に従事。IGPI参画後は、自動車業界や重工業・機械メーカーを中心に、主に事業戦略、開発戦略（アーキテクチャ構築、設計改革、モジュール化等）、生産戦略の策定および実行に従事。

成長/再生局面における戦略、組織、財務的な観点を踏まえ、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを有機的に繋ぎ、競争優位性を発揮できるケイパビリティ強化を得意とする。

## 新マネージングディレクター 就任のお知らせ



**梅原 美樹** マネージングディレクター

日本アイ・ビー・エム株式会社にてSI、コンサルティングに従事した後、同社本社部門において、IBM・PWCC合併に伴うPMI、BPR、組織改革、子会社新設・売却、資本・業務提携等を担当。IGPI参画後は、外食サービス業、小売・卸売業、自動車部品等製造業のターンアラウンド・ハンズオン実行支援、M&Aアドバイザー・PMI支援、地方創生支援、等に従事。

東京女子大学文理学部卒

# NewsRelease

## 株式会社 FTL の第三者割当増資引き受けのお知らせ

IGPIは、超平坦加工技術の研究開発、提供を行う株式会社FTLの実施した第三者割当増資の引受けを行いました。  
(2019.10.11)



発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

お問合せ：広報/望月・英 (はなぶさ)

〒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

TEL：03-4562-1111 E-mail：news\_igpi@igpi.co.jp

URL：http://www.igpi.co.jp