

Title	ビジネスモデルのフロンティアから課題先進国日本の将来方向を探る : 産業構造転換研究の視点から
Author(s)	阿部, 仁志; 光岡, 正秀
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 160-163
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10996
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

阿部仁志（科学技術と経済の会／東洋大），○光岡正秀（ソニー）

1. はじめに

近年わが国の経済活動は低迷傾向が続いているが、世界的に見ると、欧米では新しいビジネスや製品が開拓される事で活気を作り出し、また新興国で大きく成長を遂げている企業も少なからず見られる。またわが国においても環境の変化に対応して業態を変容させ、成功している企業も存在する。しかし、多くの日本の企業は、新しいビジネスの創出に苦しんでおり、いかにして社内でイノベーションを起こすか、そのための方策は何か、研究や討議を行うべきだとの問題意識が高まっている。

そこで、(社)科学技術と経済の会 技術経営会議では、産業構造転換研究専門委員会を設置し、事例を中心として調査研究を行ったので、ここにその概要を報告する。

2. 背景

近年、我が国の産業界を取り巻く環境は大きく変化を見せているが、主なものは下記の様に4つの変化として上げられる。

- ・制約条件の変化
地球の気候変動に伴う環境問題、人口増、消費増大による食糧、資源の減少、など
- ・政策のトレンドの変化
エネルギー/資源の囲い込み政策、省エネ政策、環境税&排出権取引、官民一体でのインフラビジネス開拓拡大、など
(鉄道、水、原子力、スマートグリッド等)
- ・社会経済的トレンドの変化
新興国の需要増大、先進国の需要変化：モノからコトへ、など
- ・ビジネスモデルの変化
オープン化モデルの隆盛と、核としてのブラックボックス化、技術革新による新規マーケットの創造、など

そしてこれらの変化を背景に、例えばエレクトロニクス産業では、図1のように、経済環境の変化に対して大きな影響を受け、利益率の大きな変動が表れている。これに対してサービス産業は環境変化に強く、比較的安定した利益率の確保が可能である事が分かる。

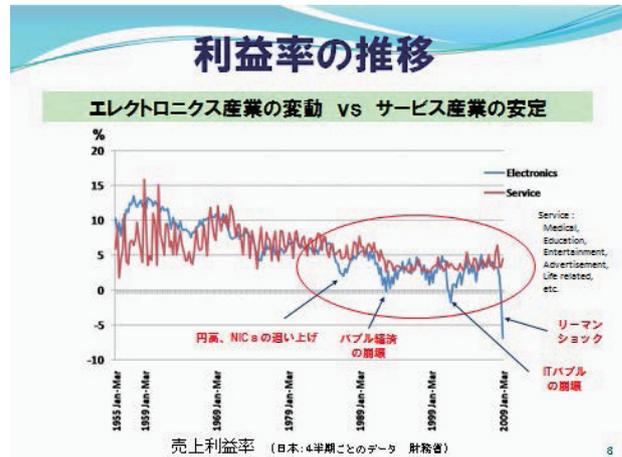


図1. 利益率の推移

また、研究開発投資の回収期間は、図2の様に次第に短期化が進んできており、つまり適正な利潤を得る期間が短くなることで、R&D投資の効率が非常に悪くなってきている事がわかり、これは製造業にとっては大きな問題となってくる。

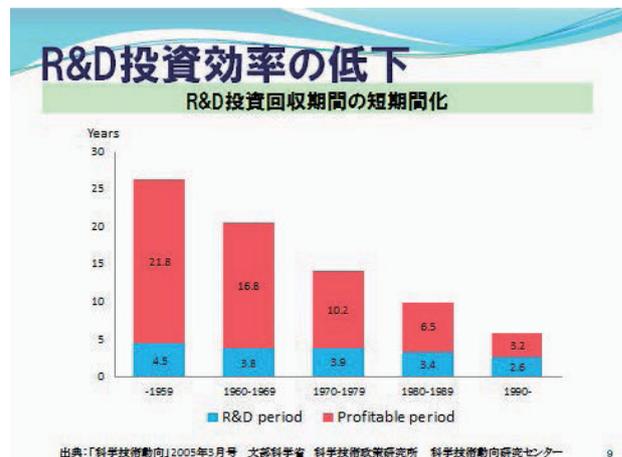


図2. R & D投資効率の低下

3. 事例研究の選定

前述の様に、産業界を取り巻く環境変化は、企業の在り方そのものにも問いかけを行っているに等しく、それ故に今は正に産業構造の転換を真剣に考える時が来ていると考えられる。そこで、それにうまく対応し、変化を起こしながら成長を続ける企業などをケーススタディとして取り上

げ、そのKFSを考えると共に、その裏付けを検討すべく、種々の政策やトレンド、理論を並行して学ぶこととした。この各種のご講演については、その選定は以下の項目を考慮して行った。

① 国の戦略分野（方向付け）

- ・成長戦略分野
グリーン、ライフ：第4期科学技術基本戦略の中で特に予算の重点配分がなされる分野
- ・新規重点領域
クールジャパンなどのジャパンプランド

② トレンドの理解

- ・CEO スタディ、未来予測

③ 産業界の自己変革成功事例：KFS の抽出

- ・産業界の原点
日本が得意とする「モノづくり」ベースの事例
- ・科学技術と経済の会の議論検討分野である、実践的技術経営論

4. 事例紹介

さて、ここで講演を頂いた各企業の方々の事例を幾つか取り上げさせて頂く事とする。

4-1. 富士フィルム

富士フィルムは、フィルムの市場減少を自ら予測把握し、そこに自ら先手を打つ事で構造変換を成し遂げている。これは、「デジタル化」をキーワードに、メディカルシステム、グラフィックシステム、イメージングの3つの分野に注力する事で、第2の創業を掲げて事業シフトを達成している。そしてこれを達成する上での重要事項は、利益増減にとらわれない積極的なR&D投資で、ここでの揺るぎない姿勢で見事に主力商品の市場縮小という難局を乗り越え、新たな成長を迎えている。また、その後は更にコアテクノロジーの発展分野として化粧品市場にも参入し、充分な研究開発を背景とした質の良さをベースに、着実にファンを増やして成果を上げつつある。



図3. 富士フィルム 第2の創業

4-2. ソニー

ソニーは、過去に大きなイノベーションを起こす製品を発売してきているが、この原動力にはいくつかのポイントを見出すことができる。

ソニーでの商品提案は、トップダウン、ボトムアップ両方のルートがあり、それぞれ種々の成功事例、数多くの失敗事例があるが、成功したものの多くは過去の否定や自己否定を行った事が特徴となっている。例えばカラーテレビは従来方式を否定して独自開発、ウォークマンはテープレコーダの使い方を否定しての新たな提案、カムコーダは常に従来フォーマットを否定して先を見通しての開発、などである。つまりここでは常なる自己革新がキーワードとして出てくる。

千三つの成功事例



図4. ソニー：プロジェクト例

4-3. バイエルマテリアルサイエンス

バイエルグループで化学素材を扱う同社は、外資系企業の特徴ともいえる、将来予測を踏まえての戦略的事業ポートフォリオを構築、実践する事で、着実な構造転換を図っている。

ミクロ、マクロの観点での将来予測を行い、理想となるあるべき姿を描き、そこと現在とのギャップを明確化してそこを目指すという、高い戦略性を持った事業検討がなされており、同時にこれをトップマネジメント自らが明確に旗振りを行う事で、社内にポリシーを浸透させ、事業構造の転換を着実に成る事に成功している。この過程で、成長領域と既存のビジネス領域とを分けて分社化するなどの大きな変革も行っており、分析に基づく戦略性をベースにした自信が見て取れる事例である。また、変革には社内抵抗も大きく存在するが、これに対してのトップの揺るぎない確信とリーダーシップが発揮される事で、成功に導いている。この事例では、トップのビジョン、判断が重要な要素として浮かび上がっている。

4-4. QUALCOM

QUALCOMは携帯電話のチップセット市場において、大きなシェアと揺るぎないポジションを確保しているが、元々は大学からのスピンアウト企業であり、典型的な研究開発型の企業である。当初は携帯電話そのものを開発販売する企業であったが、その技術力を背景に、強力なIPをベースにしたチップセットの供給メーカーへと変化を遂げ、大きな成功を収めている。

ここのビジネスモデルの特徴は継続した研究開発投資にあり、成果としてのIPを持つ事でのライセンスとチップ供給の分野で、常に先頭を走る技術力がその強みの根源である。また、その主戦場である通信の分野では、まだまだ未開の大地であると定義し、継続したイノベーションを起こす事に注力し、持続的成長を目指している。

無線通信はまだ未開の大地

➤ 積極的な研究開発活動 → 継続的にイノベーション → 成熟させない!

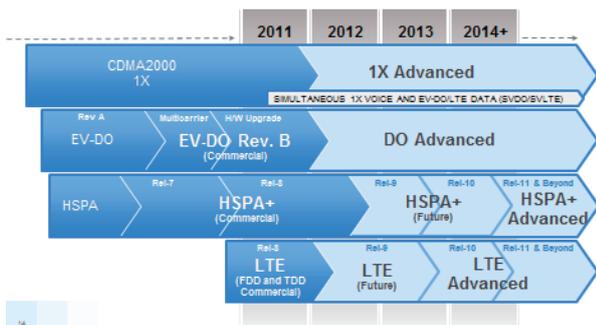


図 5. QUALCOM 持続的イノベーション

4-5. 北原国際病院

脳外科の北原先生は、その著書「病院がトヨタを超える日」で医療産業を日本の次世代の輸出安行に育てるべきと提案され、自らリーダーとしてアジアでの病院設立事業や医療機器の輸出産業化に取り組まれている。この取り組みは、まだこれからの施策であり、成功事例ではないが、日本の産業界が苦しむ中で、次世代の産業を育成する取り組みとして大きな注目に値する活動である。

その理念は、良質な医療を世界の人々に遍く提供するという高い理想を課が下、単なる医療産業の輸出という概念に留まらない、真の医療機会の提供という大きな変革を伴う構想となっている。この計画は、既に日本政府の協力の下、着々と実行に移されつつあり、今後の推移が注目されるもので、産業界からも積極的な参加が期待される領域の一つである。

4-6. 東芝+清水建設

製造業にサービス事業を組み込んだ構造転換を図る新たな取り組みで、看護・介護分野のサービス科学取り組み事例である。これは、本稿の最初に示した、製造業と差異化の利益率の変化でわかる様に、製造業がより安定したサービス事業を自ら取り込むことで、安定した産業に変化させる取り組みであるが、この製造業のサービス業化は、下記の3つのニーズを満たす事で可能となる。

① 客のニーズ⇒価値共創

顧客が求めているのはモノ自体ではなく、顧客がモノを使って価値を創造するプロセスを支援するサービス。

② 造業のニーズ⇒差別化・囲い込み

モノ自体の差別化が難しい場合、モノに加えて優れたサービスを提供することで、競合他社との差別化、顧客囲い込み。

③ 会のニーズ⇒地球環境・資源問題

モノ自体の提供からモノの機能を提供するサービス（レンタルやリース）により、循環型社会の実現。

この事例では、これを医療現場で実現する事で新たなビジネス展開を検討しているが、つまり、単なる製造業から発展し、自らがサービス産業に加わる事で、事業構造を転換する試みであり、今後の一つの流れを示すものである。

提案コンセプトによる新しいコミュニケーション

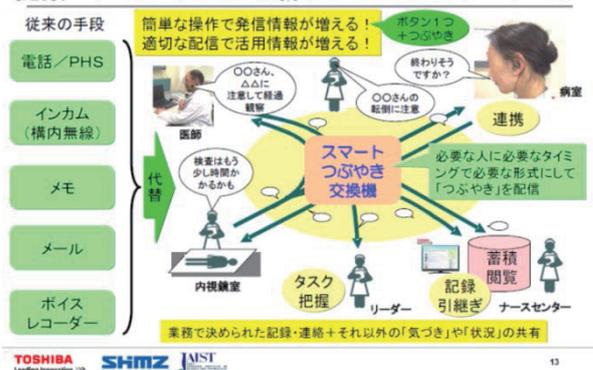


図 6. 東芝と清水建設による医療現場におけるサービス事業への取り組み

5. まとめ

この研究会では、前述の事例を含め、種々の事例及び学究的研究の紹介、トレンドの紹介などを行って頂いたが、これらを通して、幾つかのキーポイントが浮かび上がってきたので、それをまとめる事とする。

5-1. ビジネスモデル

今回の研究会では、ここで取り上げた事例を含めて 22 のテーマで講演を頂いたが、これらをビジネスモデルという観点で見ると、構造転換に成功したパターンは幾つかに分けられる。

・徹底した R&D への先行投資

富士フィルム、QUALCOM などが該当するが、事業の将来像を見通して、そこへの転換のために R&D 分野を特定し、徹底した先行開発を行って変化を自ら興していくモデルである。これにより、主軸となるビジネス領域や収益構造のシフトを達成していく事が可能となる。

・コア技術をベースとした横展開

HOYA、東芝や日立のスマートシティ事業などが該当し、蓄積したコア技術をベースとした新たな事業展開を図るもので、得意とする技術の特定と、環境変化を踏まえて自社が参入できる成長ビジネス領域の特定と開拓がキーとなる。このパターンでは、収益源となる事業が幅の広がりを見せる事となる。

・M&A

JT が該当し、ベース事業分野での大きな M&A を行う事で成長を達成するモデルで、この場合は基本となるビジネスモデルでの変化は無い。しかしながら、マネジメント手法に大きな変化を要し、R&D の行い方を含めた、自社内での構造変革を必要とする。また、更なる成長の為には、事業自体の M&A の先に、市場変化に備えた R&D の先行もキーとなる。

・モノとサービスの一体化

東芝+清水建設の事例が該当するように、これまでモノづくりを得意としてきた産業が、サービス事業自体を一体化して取り組むもので、今後の大きな流れを示すものである。この場合、所謂「コトづくり」を先行して行う必要があるため、その検討がまずは重要となるが、その手法も種々提案されつつある。

5-2. 戦略での対応

・自己否定、過去否定してのシフト

SONY、富士フィルムなどが該当し、成功領域であろうとも、一旦自己否定し、新たな拡大を狙うものである。これは、成長途中であってもその先のビジネスや技術の流れを予測し、そこで何が必要かを考えて先手を打って技術開発などを行う事で、大きな変革を起こす事となる。

・将来予測

バイエルマテリアルサイエンス、医療ビジネスの国際展開などが該当するが、ビジネスの将来像

を予測分析し、自社の成長領域を定めて明確にビジョンを描いて進む対応である。ここには、企業のビジョンが絡むため、トップマネジメントの明確な意思決定とリーダーシップが必要となる。

5-3. 共通要素

以上、今回の研究会での事例研究の結果として、構造転換への道筋として必要な幾つかの要素を見出してきたが、このいずれにも共通する必要な要素を見出すことが出来る。それはトップマネジメントによる意思決定である。ビジネスモデルの変化対応や自己否定など、事業転換を成功裏に導くためには、種々の分析や予想などを基にしても、最後は明確な意思決定とビジョン構築、及びその共有と全社の方向付けが必須であり、ここはトップマネジメントの決断力が必要で、その為の十分な検討が必須となる。今回の研究会の様に、成功事例の検討もその一つの有効な手段であり、より深掘をした成功及び失敗事例の分析検討など、継続しての活動が期待される。

参考文献

- [1] 財務省 企業統計調査
- [2] クレイトンクリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- [3] 内平直志, 京屋祐二, Sun K. Kim, 前田勝宏, 小沢正則, 石井浩介 (2007) 『製造業のサービスの分類法と事例による企画設計支援』 研究・技術計画学会, 第 21 回年次学術大会 1B1-03, 2007