

Title	新産業創造のためのブレイクスルー経営
Author(s)	岩本, 隆
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 643-646
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13359">http://hdl.handle.net/10119/13359</a>
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

新産業創造のためのブレイクスルー経営

○岩本隆（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）、

1. 新産業創造のための産業政策

2008年9月15日のリーマン・ショックにより、特に、長年日本の輸出産業を支えてきたエレクトロニクス産業の凋落が加速し、エレクトロニクス産業に代わる新たな輸出産業の創造が急務となった。加えて、国内の新たな雇用創出のための国内産業の創造も急務となっている。政策サイドも2009年頃から新たな産業の政策策定に動き始め、さまざまな新産業での政策を継続的に打ち続けている[1-8]。図1に新産業の政策提言に中心的な役割をしている株式会社ドリームインキュベータが行ってきた新産業創造の活動の例を示す[9]。

国も巻き込んだ「産業プロデュース活動」

	産業プロデュース (分野)	① 傘づくり (政策連携)	② プレイヤーの巻き込み
環境・エネルギー (経産省/環境省)	A 環境エネルギー技術全般	= "グリーンシティ構想" ● 経産省の最優先産業戦略に位置付け	× ● 自動車メーカー ● 不動産デベロッパー ● 電力/ガス、重電メーカー等
	B 省エネ機器	= 省エネ機器の国際展開戦略 (標準化などを含む)	× ● 家電メーカー
	C 大型蓄電池/スマートグリッド	= 蓄電池を軸とした、エネルギー・システムの産業戦略	× ● 重電メーカー、IT企業 ● 自動車メーカー等
	D リサイクル	= リサイクルシステムの海外展開戦略	× ● 商社、家電メーカー、 ● 大手リサイクル企業等
	E システム・インフラ輸出	= システム・インフラ輸出戦略 ● 有望分野特定、戦略	× ● 商社、インフラオペレーター、 ● 重電メーカー、IT企業等
システム・インフラ輸出 (経産省 他)	F クールジャパン	= 東京ガールズコレクション(TGC)を活用した、産業のアジア展開	× ● メディア、コンテンツ、IT企業 ● 消費財、流通等
ヘルスケア (経産省 他)	G 医療機器・サービス	= 医用機器・サービス産業で強化すべき分野特定と海外展開	× ● 医療機器、 ● 商社、IT企業等
農林水産 (農水省)	H 農水分野の技術・産業政策	= 有望な農林水産技術の産業化ロードマップ	× ● 食品メーカー、流通企業 ● 化学・素材企業、電機等
まちづくり (国交省 他)	I 少子高齢化社会への対応	= 高齢化に対応したまちづくり ● コンパクト化と産業創造を両立させるモデルの構想	× ● 自治体 ● 不動産デベロッパー ● メーカー(自動車、電機) 他

図1. 2009年以降の新産業創造活動の例

2012年12月26日に第2次安倍内閣が発足以降、新産業創造を加速させるべく、アベノミクス成長戦略が打ち出された。表1にアベノミクス成長戦略のこれまでの推移を示す。2015年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2015-未来への投資・生産性革命-では、デフレ脱却を目指して専ら需要不足の解消に重きを置いてきた「第一ステージ」から、人口減少下における供給制約を乗り越えるための対策を講ずる新たな「第二ステージ」に入り、「第二ステージ」では、設備や技術、人材等に対する「未来投資による生産性革命の実現」と、活力ある日本経済を取り戻す「ローカル・アベノミクスの推進」の二つを車の両輪として推し進めることによって、日本を成長軌道に乗せ、世界をリードして行く国となることを目指す[10]。

表 2. アベノミクス成長戦略のこれまでの推移

第一ステージ	2013年6月14日	「日本再興戦略－JAPAN is BACK－」を閣議決定
	2013年10月1日	「成長戦略の当面の実行方針」を日本経済再生本部で決定
	2014年1月20日	「成長戦略進化のための今後の検討方針」を産業競争力会議で取りまとめ
	2014年1月24日	「産業競争力強化に関する実行計画」を閣議決定
	2014年6月24日	「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－」を閣議決定
	2014年12月27日	「アベノミクス成長戦略の実行・実現について」を日本経済再生本部で決定
	2015年1月29日	「成長戦略進化のための今後の検討方針」を産業競争力会議で取りまとめ
第二ステージ	2015年2月10日	「産業競争力強化に関する実行計画」及び「産業競争力強化のための重点施策等に関する報告書」を閣議決定
	2015年6月30日	「『日本再興戦略』改訂2015－未来への投資・生産性革命－」を閣議決定

2013年9月7日に2020年のオリンピック・パラリンピックの東京開催が決定したが、オリンピック・パラリンピックは新産業を創造する絶好に機会であり、2015年7月23日には、経済産業省産業構造審議会の中に「2020 未来開拓部会」が発足し、東京オリンピック・パラリンピックに向けて9つのプロジェクトが実行されることが発表された。9つのプロジェクトとは、「モビリティ」、「スマートコミュニティ」、「ストレスフリー」、「サイバーセキュリティ対策」、「活力あふれる超高齢化社会」、「イノベーション」、「インベストメント」、「ひとづくり・地方創生」、「スポーツ・文化」である[11]。

## 2. 企業がブレイクスルーすべきこと

新産業創造のためには、政策的なサポートは極めて重要であるが、一方で、産業を創る企業側が政策と連携しながら新しい事業を創造することが重要であり、そのためのブレイクスルー経営のあり方について論ずる。

日本では、日本経済の安定成長期終焉後である1991年2月以降低迷した期間を指して「失われた〇〇年」と言われ、〇〇の数字が毎年増えていく状況である。つまり産業構造が変革されないまま20数年が経過した。これは、1991年以前まで成長してきたさまざまな業界が成熟してしまっていることも意味しているが、どの企業も自社の属する業界の枠組みから外に出ることなく新事業を検討してきた結果、大きな新事業が生まれないうまひである。

上記で述べたように、これからの新産業は業界横断型の産業が多い。そのため新事業を生み出すためには業界のカベをブレイクスルーすることが何よりも重要である。業界のカベは具体的には図2に示すように以下に分解できる。

- 社会の将来像から新たな産業を構想するカベ
- 自社の属する業界の常識の枠を超えるカベ
- 他業界の特性を理解するカベ
- 他業界とコミュニケーションの際に、他業界の特性に合わせたロジックに翻訳するカベ
- 特性の違う業界のロジックを統合するカベ

他業界との違いを理解するに当たっては、さまざまな軸の違いを理解する必要がある。具体的には、「時間軸の長さ」、「事業規模の大きさ」、「研究開発の期間の長さ・規模感」、「ビジネスオペレーション上のコスト構造」など、さまざまな軸で違いがあり、自業界の常識をベースに理解しようとすると、言語が違うが如き違いがあり理解が難しくなる。

これら5つのカベを破るのは「言うは易く行は難し」で、実行の際には高いカベとして立ちほだかるため、これらのカベをいかにブレイクスルーしていくかを経営として考え、仕組みを作ることが重要となる。

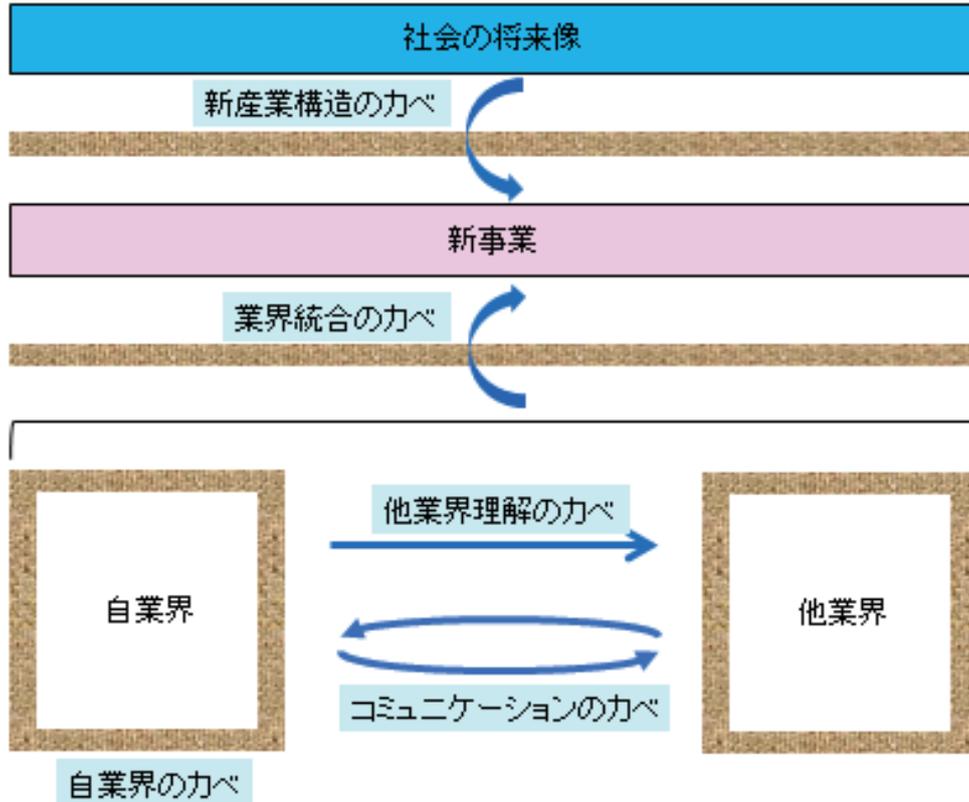


図 2. 新事業を生み出す際のカベ

### 3. ブレイクスルーのための経営の打ち手

著者が提唱した研究開発型企業のイノベーションを生み出す仕組みのあり方を図 3 に示す[12]。図 3 に示す仕組みの中で以下を仕組み化することで、図 2 に示す 5 つのカベをブレイクスルーする。

- 他業界や社会の将来像に関わる最新情報が集まる
- 集まった情報に関し、社内・社外のさまざまな分野の異なる専門家が常に議論する
- 議論から出た質の異なる示唆が統合されて、意味のある示唆が出される

また、これらの仕組みを回すことにより、5 つのカベをブレイクスルーできる  $\pi$  型人材を育成する。T 型人材とは、一つの専門分野をもち、かつ、ゼネラリストとしてもスキルをもった人材であるが、 $\pi$  型人材とは、複数の専門分野で深く掘ることができ、かつ、専門分野を横断的に統合できる人材である。

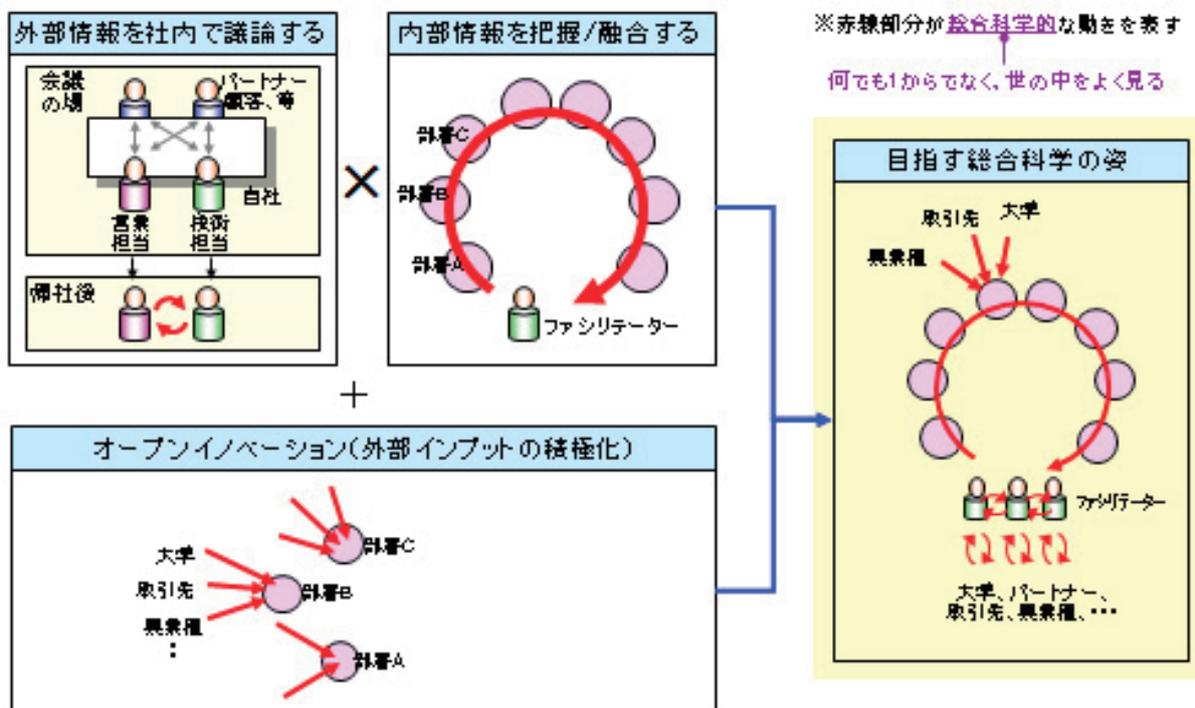


図3. 研究開発型企業のイノベーションを生み出す仕組みのあり方

#### 参考文献

- [1] 岩本隆、環境・エネルギー分野における有望技術を用いたまちづくりの海外先進事例、経済産業省産業構造審議会環境部会環境と産業小委員会 (2009)
- [2] 三宅孝之、岩本隆、政策、戦略、技術連携のあり方、DISCOVERY Vol.7 (2009)
- [3] 岩本隆、技術・戦略・政策の融合による産業プロデュース、研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集 27、p.709-712 (2013)
- [4] Takashi Iwamoto, Low-carbon Society Industry Producing, EcoDesign 2013 (2013)
- [5] Takashi Iwamoto, Development of Low-Carbon Society Businesses in Japan, Council on Business & Society (2015)
- [6] 吉田俊之、新改敬英、山田隆史、岩本隆、介護人材確保政策推進に向けたベンチマーキングからの示唆、法と経済学会 2015年度(第13回)全国大会 (2015)
- [7] Takashi Iwamoto, Hidetaka Aoki, Eri Hanao, Fengfeng Yin, Yoshihiko Sakamoto, Global Deployment of Japan's Infrastructure Systems, 2015 Proceedings of PICMET '15: Management of the Technology Age p.1200-1206 (2015)
- [8] 岩本隆、桑島浩彰、加瀬洋、加賀裕也、藤村慎也、東京オリンピックに向けた官民連携による観光産業活性化、地域活性学会 第7回研究大会 要旨集(大会論文集) (2015)
- [9] ドリームインキュベータ、国も巻き込んだ「産業プロデュース活動」、ドリームインキュベータ (2015)
- [10] 首相官邸、アベノミクス成長戦略で、明るい日本に!《詳細版》、首相官邸 (2013-2015)
- [11] 経済産業省、産業構造審議会 2020 未来開拓部会、経済産業省 (2015)
- [12] 岩本隆、持続的イノベーションを生み出す組織力を高める～研究者・技術者の意識改革をもたらすには～、Business Research No.1033 (2010年/7・8月号) p.11-19 (2010)