JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	ブレイクスルーの経営構造と新産業創造
Author(s)	旭岡，叡峻
Citation	年次学術大会講演要旨集，30: 647-650
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13360
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

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ０６

ブレイクスルーの経営構造と新産業創造

旭岡叡峻
（(株）社会インフラ研究センター）

はじめに

１．ブレイクスルーの構造分類

２．ブレイクスルーの新たな重要要素と構造変化

３．ブレイクスルー経営体系

４．ブレイクスルーから見た新産業

５．ブレイクスルー競争時代

最後に

はじめに

ブレイクスルーは、これまでにない技術、製品、システム、ソフト、業態、事業モデル、経営形態等の創造とその実現によって、未来社会や未来価値を形成するための契機と飛躍的な活動の完成を意味する。イノベーションも勿論その中に包含されるが、イノベーション以上に時代変革を推進した展開を指している。本研究会は、何故ブレイクスルーの発想が出来たのか、何故ブレイクスルーが実現できたのか等を研究しながら、ブレイクスルーを個人的な展開からマネジメントの展開としての成功要素を探り、我が国に新たな経営戦略と経営構造として定着させること及びブレイクスルー人材育成を進展させる目的で行ってきた。

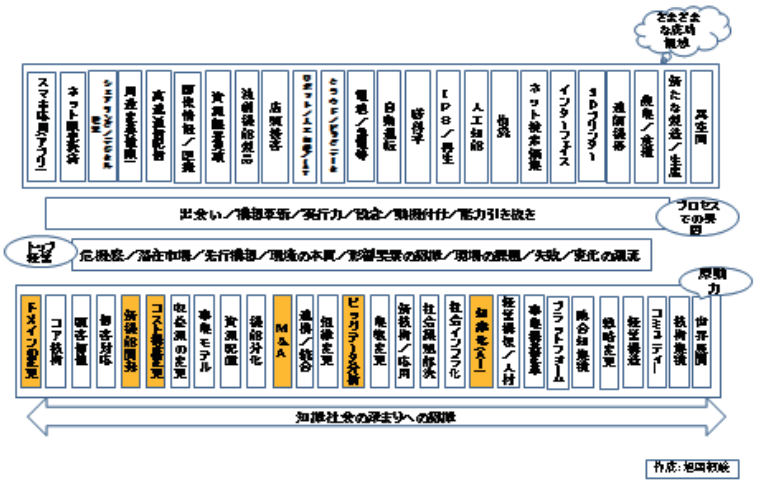
１．ブレイクスルーの構造分類

ブレイクスルーは、事業内容、事業特性、事業の環境変化、経営戦略の転換等によって、ブレイクスルーの方法やプロセスは異なる。

研究会事例や他の事例（新聞記事、雑誌記事、ＮＨＫ等の番組）を集約してみると

１）経営トップの決意、経営プロセスでのいくつかの重要要素を基本としながら、ブレイクスルーの領域、ブレイクスルーの駆動力としてどのような内容化を纏める事が出来る。（参考１）

参考1：ブレイクスルーの構造
（事例から見てみると）



この事例等の纏めから、ブレイクスルー戦略を７つのパターン化としてみた。

１）攻撃的市場創造型－狙いの明確な市場創造

２）構想的未来志向創造型－先行的構想に基づく未来創造

３）持続的現場オペレーション変革型－現場感覚のオペレーションの深い展開
４）飛躍的事業創造型－新たなドメイン創造と変革
５）顧客満足追求型－徹底的顧客の満足度追及
６）ビジョン／出会い変革型－先行的なビジョン設定と出会いによる変革（含Ｍ＆Ａ）
７）店舗展開型－新しい店舗（個客対応）業態開発

であるが、このパターンを産業／事業の発展段階に適合してみると、当然であるが、「変動期」におけるブレイクスルーが起こりやすいと考えられる。しかし、成熟期においても「ダイソン」や「ヤオコー」等新たな思想を盛り込んでの現場組織の変革がブレイクスルーをもたらす事例もある。

２．ブレイクスルーの新たな重要要素と構造変化

今後の産業／企業環境の大転換期に対応して、ブレイクスルーの重要要素と構造変化を検討した。

１）インターネットのインフラとさまざまなアプリケーションソフトの発展と展開
・不特定多数（徐々に特定化）の顧客への事業展開
・ネットとリアルの繋ぐ事業展開
→確実に市場獲得を目指す構造（不特定多数顧客での「個」への対応変革）

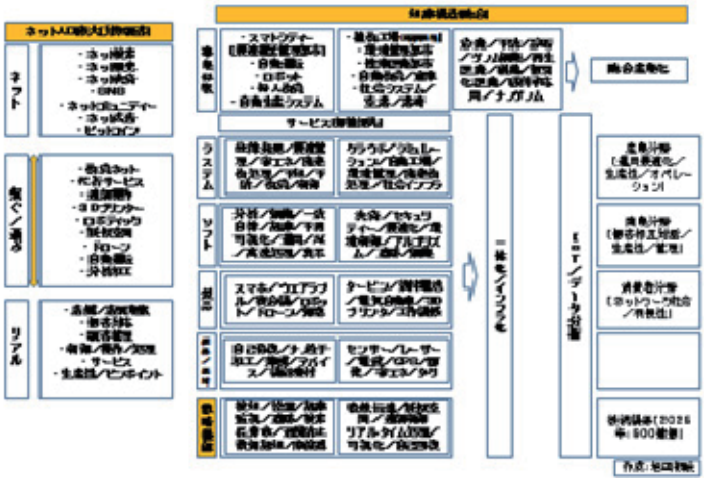
２）新たなコア技術の発展による産業／事業構造の取り込みと展開
・各種センサー、３Ｄプリンター、人工知能、脳科学、再生医療、ロボット等の新産業の発展
・「ＩｏＴ」「インダストリー４．０」等のセンサー等のデータ検知とビッグデータ分析
→コア重要技術の獲得を核に事業モデルの構築

３）「知識産業革命と」もいうべき展開
・未来産業の方向を決定づける要素戦略機能の技術やソフトの集積と展開
・成功条件の形成プロセスの着実な実行と、柔軟な創造性重視構造構築
→発想や構想を実現するプロセスの形成による産業構造変革の先導

がブレイクスルーの構造になっているものと思われる。

これらの全体像を「ブレイクスルーの産業構造」として参考２に纏めた。

参考2:ブレイクスルーの産業構造

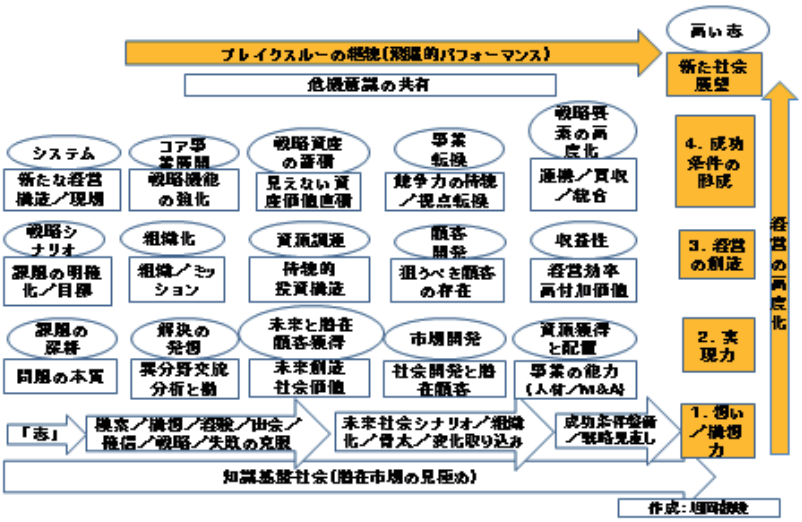


３．ブレイクスルーの経営体系

では、こうしたブレイクスルーの経営体系を考察すると、縦軸に、ブレイクスルー経営高度化として①想い／構想力、②実現力、③経営の構築（経営を探る）、④成功条件の形成とした。

この縦軸に対応して、横軸に各要素に分解し、危機意識を持続させながら、新たな社会創造を目指して、ブレイクスルーを行う経営のプロセス体系を示した。（参考３）

参考3：ブレイクスルー経営体系
（実現プロセス）



これらの要素が相互関連を持ち、事業特性、市場形成条件、競争条件、自社のポテンシャル、環境変化、実現プロセスの見直し等を通して、迅速なブレイクスルーを実現することがわかる。

また、ブレイクスルーに成功しても、需要の停滞や競争条件の変化等事業リスクは多く存在し、これらを克服しての新たな展開をすることが、好業績を持続するためには必要になっている。

４．ブレイクスルーから見た新産業

今後このようなブレイクスルーが期待され、新産業として注目される産業／企業は、

「知のデータ」基盤、「戦略機能」実現素材／部品／製品、「高度ソフト（人工知能等）創造」

これらの組み合わせで社会価値を実現する融合産業形成ツール事業が有望である。

１）検知やデータ基盤要素企業

・センサー／レーダー／ＧＰＳ／画像等（検知企業）、・メモリー等（保存企業）、・アルゴリズム（高度アプリ）企業、・ビッグデータ分析等（解析、編集企業）、・高速伝送等（高速伝送企業）・知識システム企業（ＩｏＴ等企業）

２）高度機能応用企業

・人工知能企業、・多機能ロボット企業、・ＶＲ等臨場感応用企業、・デジタルネット応用企業、・自動運転関連企業、・超小型ウエアラブル応用企業、・高度セキュリティー制御企業、・３Ｄプリンタート応用企業、・再生医療（個別化）／遺伝子操作／細胞関係企業、・ナノ／バイオ／統合企業、・ドロー等無人飛行企業、・遠隔操作／サービス企業

３）社会インフラ再構築企業

・インフラ総合構築企業、・特殊分野（掘削／コンクリート／監視／低コストメンテナンス等）、・資源限界克服（エネルギー／食糧／希少資源）企業、・ライフスタイル支援企業

４）環境／顧客価値対応関連企業

・「ＩｏＴ」実現企業、・代替エネルギー／エネルギー効率化企業、・防災･減災企業、・物流（新しい物流価値実現）企業、・代行サービス企業、・文化資源創造／クリエイティンブ企業

５）高度ソフト／アプリ関係

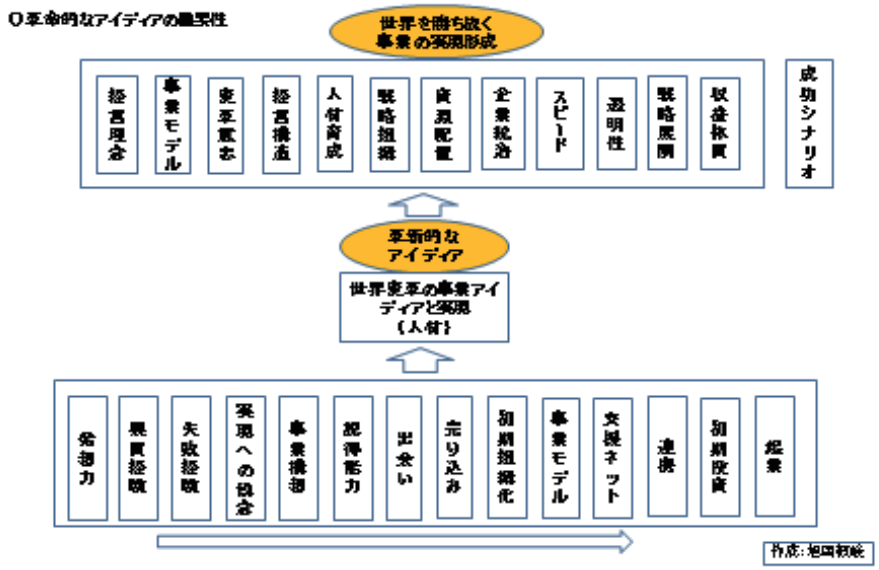
・高度アルゴリズム開発企業、・人工知能関連企業、・感性認識ソフト企業、・自己判断／増殖ソフト企業、・ＳＮＳ応用サービス企業、・セキュリティー（サーバー対策）企業
等極めて多岐にわたることが予想される。

５．ブレイクスルー競争時代

さて、ブレイクスルー競争時代には、企業の能力革命でもある。（参考４）

①企業の時代感覚（何が起こってるのか）、②「戦略機能」が社会価値／高付加価値の形成の基盤、③ブレイクスルー経営による産業／事業創造、④革新的なアイディアや人材との連携での世界を勝ち抜く事業戦略、⑤勝ち続ける経営体の形成、⑥ハード、システム、ソフト、サービス等を組み合わせた顧客への最適価値の提供、⑦世界最強のコングロマリット等への対応（米国）産業連携の標準化等での国家生産性向上（ドイツ等）等であるが、

参考4：ブレイクスルーマネジメント
（企業の能力革命）



また、ナレッジ・バリューモデルともいうべき社会価値や顧客課題解決価値を迅速に組み合わせて、提供するモデル構築競争になるものと考えられる。

最後に

これまで論じてきたように、ブレイクスルーの新時代が始まりつつある。

①ビッグデータ等発想の支援ツールの強化、脳科学応用によるブレイクスルーの構造解明や訓練方法の改善、ブレイクスルーの場の創造、創造を実現する仕組みの強化、ブレイクスルーの経営構造の新展開、人材の流動化、産業間の融合等新たな環境や仕組みの整備は急速に進みつつある。

②こうした動向を踏まえて、我が国も能力開発、場の育成、新たなツールの開発等「世界的なブレイクスルー競争」に備えていく必要がある。特に未来社会に向けての社会価値は、不可欠の付加価値の源泉となる。