

イノベーションの震源地が 生み出す変化と破壊に 日本はどう対応すべきか

橋本 孝之 委員長
日本アイ・ビー・エム
名誉相談役

1954年愛知県生まれ。78年名古屋大学工学部卒業後、日本アイ・ビー・エム入社。2009年代表取締役社長、12年取締役会長、14年会長を経て、17年より現職。2007年4月経済同友会入会。09年度より幹事。14～15年度社会保障改革委員会委員長、16年度新産業革命と社会的インパクト委員会委員長。18年度デジタル政府・行革PT副委員長。

成長フロンティア開拓委員会 (2017年度)

委員長／橋本 孝之

(インタビューは8月7日に実施)

日本に新たな成長をもたらすフロンティア、イノベーションの震源地は、「新興国」「デジタル・ボルテックス(渦)」「科学技術・基礎研究」の三つだ。日本は、この三つの領域から、過去に類を見ないスピードで変化の波が押し寄せる破壊の時代に直面している。今、日本が生き残るための戦略、そして経営者に求められる覚悟は何か。橋本委員長に聞いた。

インフラが未整備の新興国では イノベーションも「蛙飛び」

「成長フロンティア」と言うと、特定の市場・地域に目が向きがちですが、それは過去の延長線上の発想です。

委員会の活動は、そうした発想を離れて、これからの成長をもたらすイノベーションの震源地がどこにあるのかを探す旅としました。

そして、「新興国」「デジタル・ボルテックス」「科学技術・基礎研究」の三つの切り口から見た、新たな成長の可能性や日本の立ち位置について、調査研究してきました。

まず挙げられるのが「新興国」です。これらインフラが整っていない地域では、デジタル化が飛躍的に進み、リープフロッグ(蛙飛び)型の不連続なイノベーションが生まれています。そして、それが圧倒的な価格競争力を持って、先進国にも逆流してきています。いわゆる「リバース・イノベーション」です。

金融インフラがないアフリカでは、携帯電話を介した新しい決済システム

が、人々の間で爆発的に普及しました。フィンテック、キャッシュレスの世界がアフリカで急発展しているわけです。

日本は新興国市場への浸透が遅れています。これからは現地に入り込んで学び、現状をじっくり観察し、新興国発のイノベーションが攻め込んでくる前にそれを取り込む姿勢が必要です。

「デジタル・ボルテックス」には 四つの戦略で対抗する

次に「デジタル化の渦(ボルテックス)」です。イノベーションにより、まったくの異業種からの新規参入者が、ビジネスモデルを変革し、既存の製品・サービスを「代替」してしまうような力を発揮しています。

このような「勝ち組」の特徴は、第一に圧倒的なコスト競争力、第二にそれまでとは違うまったく新しい経験を提供するという価値、三つ目は、あらゆるところからデータを集め、それを分析して新しい知見に結びつけるプラットフォーム・ビジネスです。

これに対抗する戦略としては、ニッチ市場に縮小する退却戦略、部分的に

デジタル対応する収穫戦略、既存事業をデジタル代替させる破壊戦略、新たなビジネスモデルを創出する占領戦略の四つがあります。

日本の動きは出遅れ気味ですが、悲観することはありません。デジタル・ボルテックスがもたらすビジネスモデルイノベーションは、一度勝負が付いたら終わりというのではなく、10年サイクルで勝者が入れ替わります。今、劣後していても、次の10年で勝ちに行くチャンスはある。それには、今すぐに行動しなければなりません。

「技術・製品」起点からの脱却 課題を抽出する力が必要

三つ目は「科学技術・基礎研究」です。ここでの日本の課題は二つあります。

まず、世界で引用数トップの論文は、ほとんどが3カ国以上の国際共同研究ですが、日本の国際共著論文は増えていません。

二つ目は、新しい研究領域への展開が進んでいないことです。若手研究者への投資が少ないこと、短期志向が問題なんでしょう。時間はかかりますが、



報告書概要(6月5日発表)

2017年度 成長フロンティア開拓委員会 報告書

日本に成長をもたらす三つの新たなフロンティア

①社会課題や多大な制約を梃子に、イノベーションの震源地になっている「新興国」

世界中の新興国に存在するBOP (Base of the Pyramid) 層は、2005年は約45億人、所得総額約5兆ドルの規模であった。各国の経済成長を背景に、この層は2030年には約55億人の中間層の巨大市場に成長すると見込まれている。

このような潜在的な成長性と市場規模によって、世界的な注目を集める新興国は、新しいタイプのイノベーションの震源地、既存市場の「破壊者」の揺籃という、新たな顔を見せ始めている。

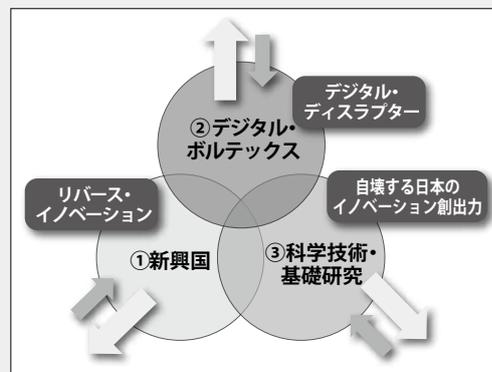
②デジタル化の渦が、サイバー／フィジカルを融合し、あらゆる産業を巻き込む「デジタル・ボルテックス」

デジタル化を中心とする技術革新が、急速な変化をもたらしている。その変化の渦(デジタル・ボルテックス)は拡大を続け、あらゆる業界は、いずれその波に巻き込まれるのが必然である。

③将来の日本にとって長期的な社会課題の解決や新産業の創出に至る最先端の知・技術を生み出す「科学技術・基礎研究」

新興国、デジタルという二つのフロンティアでは、足元での破壊が着実に進行している。

その一方、新しい「知」を発見し、生み出す科学技術・基礎研究というフロンティアは、新技術・新産業の創出、国の競争力とイノベーション力にとって、極めて重要な要素である。



変えていかななくてはならない問題です。

研究開発における多様性と新しい領域への挑戦、この両面で、日本は心理的な鎖国状態に陥っているようです。

日本はこれまで、技術や製品起点のイノベーションを得意としてきましたが、これからはビジネスモデルのイノベーションに取り組まなければなりません。その原点は、課題を抽出する力です。それには、日本だけでやるという発想を捨て、日本がリードできる分野・コア領域に「Focus」し、グローバルなパートナーと共に新たな価値を生むための仕組み、「日本発のイニシアティブ」という発想が必須です。

二つ目が「Execution」。焦点を絞り、やると決めたら、俊敏にやり遂げる力です。それには意思決定スタイルの変更、組織・仕掛け作りが求められます。

最後に「Leadership」。トップが心の岩盤を打ち破って方向性を示さない限り、これらは実現できません。

企業経営者には、日本という小さな窓を離れ、自ら世界に打って出て、広い視野で課題を抽出してチャレンジすることが求められると思います。

三つの新たなフロンティアが引き起こす「破壊の時代」

①新興国では、制約のない環境下ゆえに低コスト・超高効率な製品や、革新的なサービス、ビジネスモデルが生み出される。これによって、先進国市場に攻めのぼる「リバーシ・イノベーション」が発生

例) アラヴィント眼科病院(インド)……手術の工程を分業化することで、複数の患者を同時並行的に手術するシステムを確立し、徹底的に無駄を省いた超高効率の病院経営モデルを生み出した。

②サイバー世界では、最新のデジタル技術を活かし、圧倒的なコスト、体験、プラットフォームを提供する破壊者＝「デジタル・

ディスラプター」が、既存の製品・産業を急速に代替

例) 出版業界(日本)……書籍卸・出版社・既存書店が連携してウェブサービスを立ち上げたものの、Amazonなどの宅配配送サービスを提供するプラットフォームに追いつかれ、あっという間に比較優位を失う結果になった。

③国の競争力、イノベーション力の基盤である科学技術の世界では、基礎研究力の面で、世界主要国と日本のギャップが拡大しており、このままでは日本は「自壊」しかない。

「破壊の時代」を乗り切る戦略の鍵は「Japan 2.0型組織」への変革

①自前主義の「オールジャパン」幻想を捨て、「日本発のイニシアティブ」にFocus

②プロトタイプ志向・アジリティ(俊敏さ)など意志決定スタイルを変えるExecution

③心の岩盤を打ち破り、新たな哲学を組織のビジョンに落とし込み結果につなげる、経営者の卓越したLeadership

詳しくはコチラ

