ARK INNOVATION

1.	企業を取り巻く6つの環境変化
2.	**日本企業のビジネスモデル革新の必要性**
3.	地域イノベーション戦略の課題とあり方について

2. 日本企業のビジネスモデル革新の必要性

国内外電機大手の業績

国内電機大手は今期巨額の赤字を計上（3社合計1兆6,800億円）。一方でサムスン電子は過去最高益（4半期ベースで4,200億円）を上げるなど、製品のコモディティ化進展によるビジネスモデル見直しの必要性はこれまでになく高まっている。

国内電機大手の業績

日本経済新聞　小 中 大　印刷

ソニーの最終赤字、過去最大の5200億円
12年3月期、3000億円下方修正
2012/4/10 16:55｜日本経済新聞 電子版

ソニーは10日、2012年3月期の連結最終損益（米国会計基準）が5200億円の赤字（前の期は2595億円の赤字）になったようだと発表した。従来予想の2200億円の赤字から3000億円下方修正した。主に米国で繰り延べ税金資産に対する評価を見直し、追加の税金費用約3000億円を計上したことが響く。最終損益の赤字は4期連続で、赤字額は過去最大になる見通し。

日本経済新聞　小 中 大　印刷

パナソニック最終赤字7800億円　環境・エネ拡大急ぐ
12年3月期
2012/2/4 1:13｜日本経済新聞 電子版

パナソニックは3日、2012年3月期連結最終損益（米国会計基準）が7800億円の赤字（前期は740億円の黒字）に膨らむと発表した。子会社化した三洋電機の収益低下に伴う減損損失など約7600億円の構造改革費用を計上、円高やタイ洪水被害も響く。大坪文雄社長は「（業績悪化の）責任の重さを痛感している」と語った。環境事業の強化を軸に「収益構造の変革を急ぎ業績のV字回復を果たす」と強調した。

日本経済新聞　小 中 大　印刷

シャープ、最終赤字3800億円に下方修正　12年3月期
2012/4/10 18:08｜日本経済新聞 電子版

シャープは10日、2012年3月期の最終損益が3800億円の赤字（前の期は194億円の黒字）になったようだと発表した。従来予想は2900億円の赤字だった。モバイル端末向け液晶の出荷遅延や鴻海精密工業などとの協業に伴い体質改善費用を追加計上する。

サムスン電子の業績

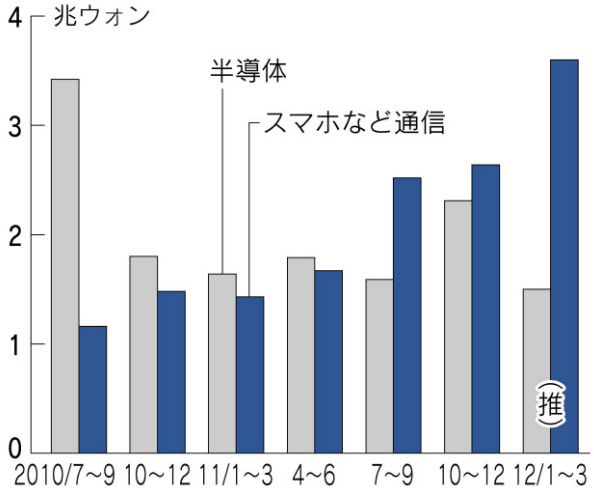
日本経済新聞　小 中 大　印刷

サムスン、スマホ急成長　稼ぎ頭に
1～3月、過去最高益　半導体依存を克服
2012/4/6 19:52｜日本経済新聞 電子版

韓国のサムスン電子が6日発表した2012年1～3月期の暫定の連結営業利益は四半期ベースで過去最高の5兆8千億ウォン（約4200億円）となった。けん引したのは米アップルに対抗する存在に育ったスマートフォン（高機能携帯電話＝スマホ）。従来型携帯電話からの事業転換に成功し、営業利益の半分以上を稼ぎ出したもよう。新たな収益源を得たサムスンは半導体の一本足打法といわれたかつての課題を克服しつつある。

サムスン電子の事業別売上推移（四半期ベース）

スマホなど通信部門が半導体を逆転



出展：日経新聞

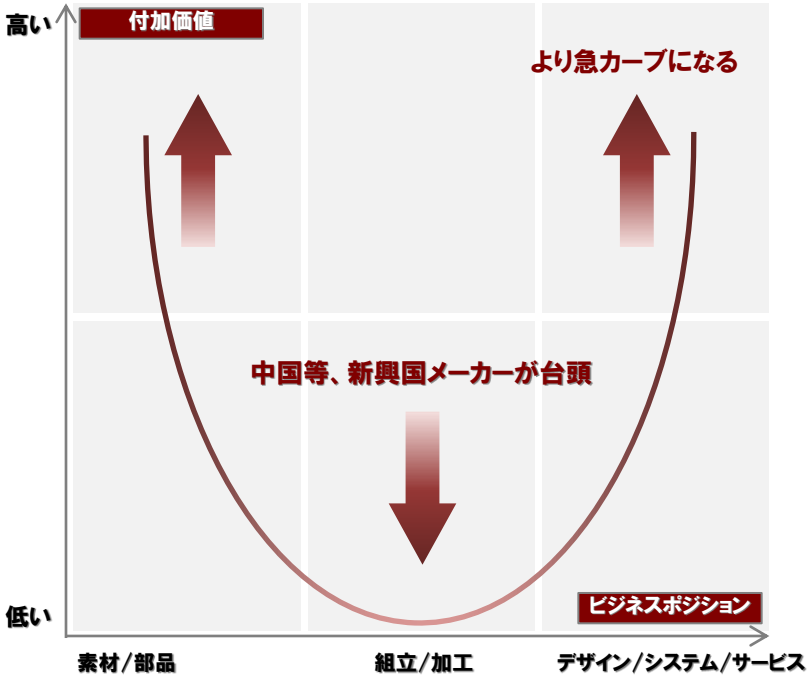
2. 日本企業のビジネスモデル革新の必要性

価値のシフトとビジネスポジション／モデルの再構築

ARK INNOVATION

製造業において付加価値の上流と下流へのシフトが進むなどビジネス構造が大きく変化。自社技術・ビジネスモデルの優位性と変革の波の大きさ／インパクト(周辺領域への拡がり)を正しく見極めた上で、“ビジネスポジションをどこに取るか”の判断が事業戦略上極めて重要となる。

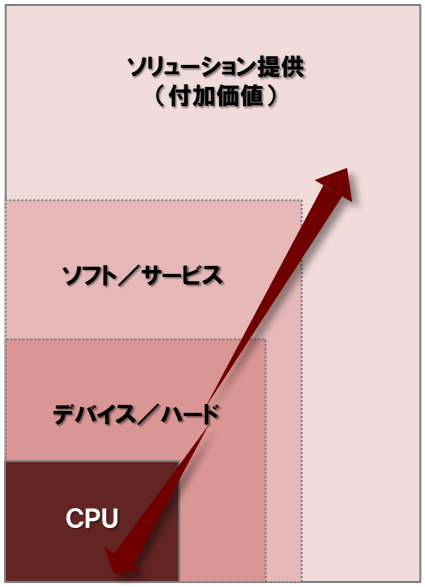
製造業におけるスマイル・カーブ



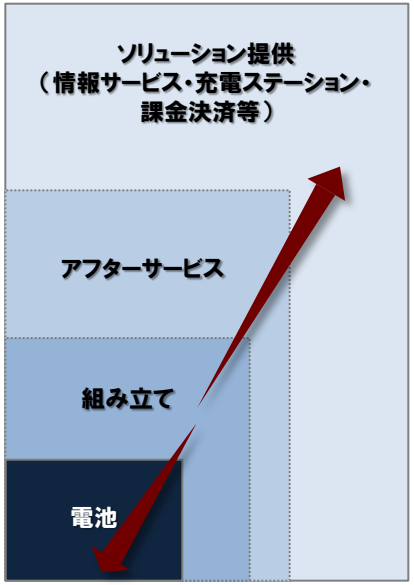
- 国の支援を受けた新興国メーカーの台頭が続き、組み立て・加工の付加価値は低下する一方、産業融合の進行等により、付加価値の上流・下流への分散が進行し、素材/部品の付加価値は増大
- 日本メーカーは、ビジネス・ポジション、モデルの再構築が課題

付加価値のシフト

【情報通信ビジネスの構造】



【EV・スマートホームビジネスの構造】

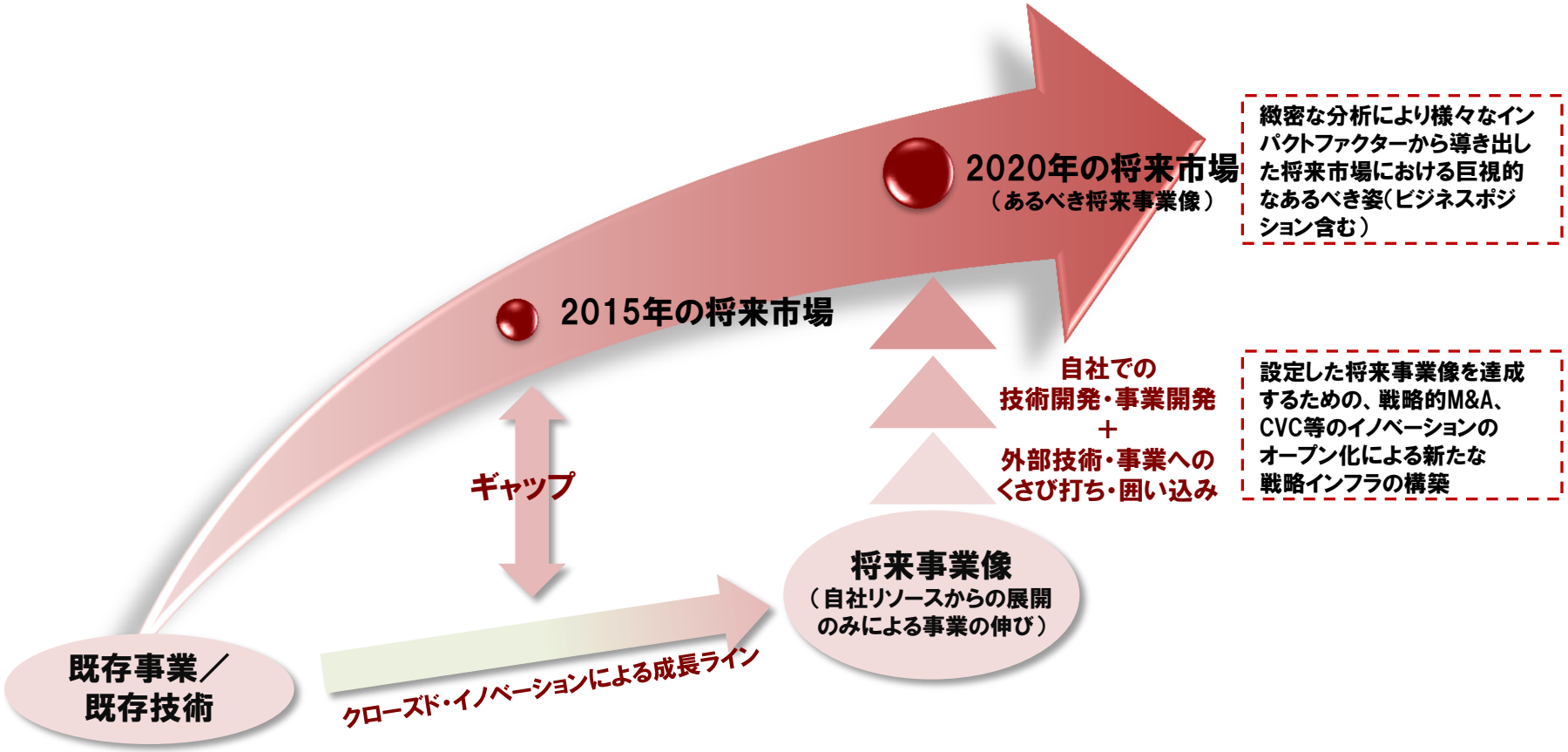


- 情報通信領域においては、1990年前後のIT革命の中で、ビジネスの付加価値が上流及び下流に大幅にシフト(ハードウェアメーカーのIBMはビジネスポジションをソリューションプロバイダーへ大幅にシフト)
- 新技術領域においても同様の付加価値シフトが進み、充電インフラの規格化や、電池(素材)等の上流及び下流に大きなビジネス機会が生じつつある

2. 日本企業のビジネスモデル革新の必要性

将来事業像とオープン・イノベーション

今後の10年は、①主要産業の融合、②グローバリゼーション、③プロダクトライフサイクルの短縮化、④技術の高度化・複合化、⑤ITインフラの持たざる化、⑥エネルギー環境の大変革、の6つの大きなうねりが進む。
これらの環境変化に対応すべく、2015年、2020年までの将来シナリオの予測と、それらを踏まえたあるべき将来事業像（事業ポートフォリオとビジネスモデル／ビジネスポジション）の再検討、並びにイノベーション・インフラのオープン化によるR&D・事業開発の加速化が必要。
これまで以上に「巨視的な視野を持った総合的な戦略」が重要となる。



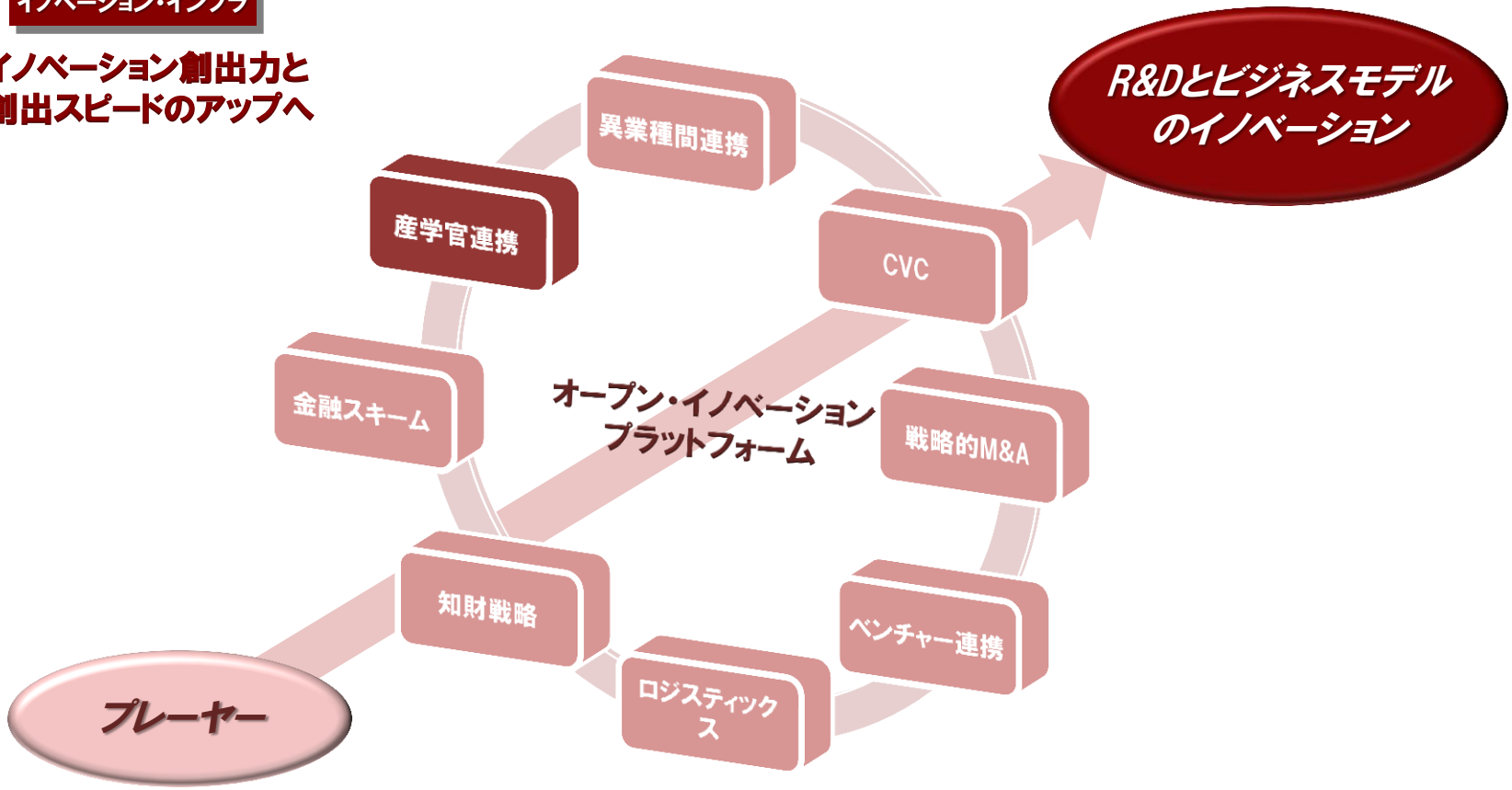
2. 日本企業のビジネスモデル革新の必要性

オープンイノベーションの進展

産業イノベーションが加速し、産業のボーダレス化・融合が進み、且つ基盤技術のカオス状態も継続している中、蛸壺型の研究開発あるいは事業創出の仕組みでは、自ずと限界にぶち当たる。イノベーションの在り方をオープン化することにより、事業化までの時間を外部リソースの活用を通じて大幅に短縮化し、競争力の強化と柔軟なリソースインテグレーションを図ることが必要となる。以下は企業のイノベーションのオープン化に必要となる8つのシステム・インフラ。

イノベーション・インフラ

イノベーション創出力と創出スピードのアップへ



外部環境の大きな変化に伴い、企業は外部活用を含めたイノベーションの効率化を進めており、これら企業の動き・要請を踏まえた学の対応が今後重要になる。

1.	企業を取り巻く6つの環境変化
2.	日本企業のビジネスモデル革新の必要性
3.	**地域イノベーション戦略の課題とあり方について**

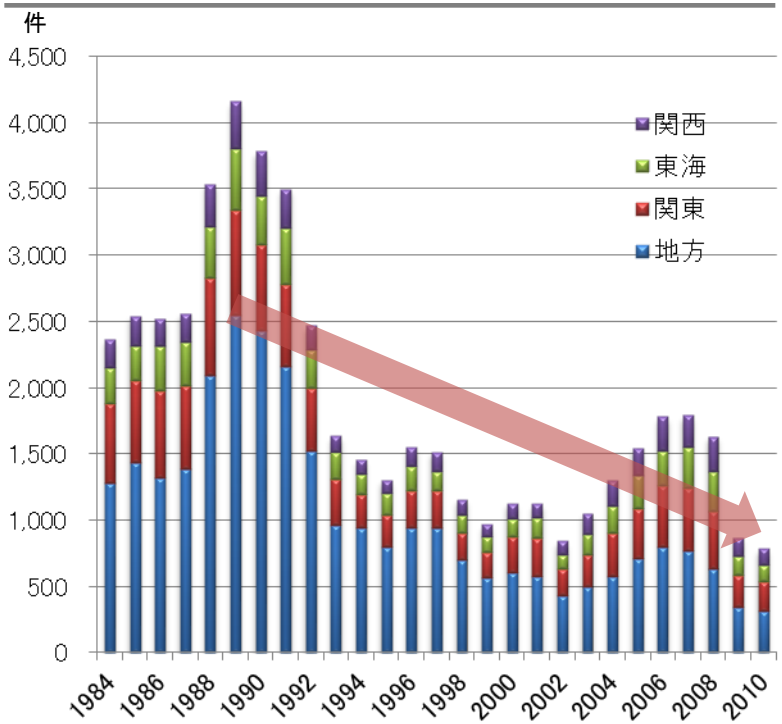
3. 地域イノベーション戦略の課題とあり方

進む工場の海外移転

1990年代中盤以降、国内、特に地方における新規工場立地件数は大幅に減少。一方で海外への設備投資金額は長期的に上昇トレンドを示しており、豊富な土地、安価な労働力を求めた工場の海外移転の傾向が明確になっている。

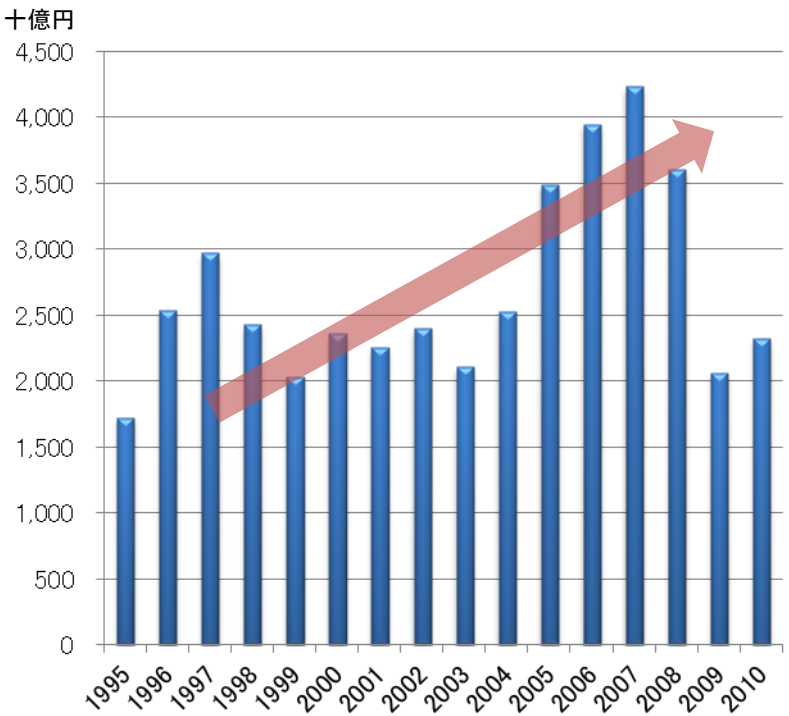
進む工場の海外移転

3大経済圏及び地方における新規国内工場立地件数の推移



出展：経産省工場立地動向調査

海外における設備投資金額の推移



出展：経産省海外事業活動基本調査

→ 従来のような単純な工場誘致は既に困難であり、地域において新たな付加価値を生み出すイノベーション拠点整備の重要性が増加している。

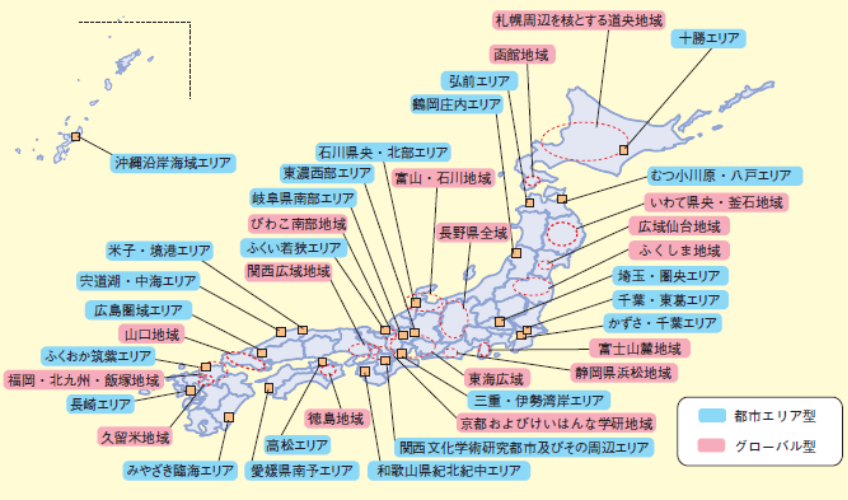
3. 地域イノベーション戦略の課題とあり方

地域クラスターの役割・現状

2001年より経産省による産業クラスター計画、2002年より文科省による知的クラスター計画が推進されており、知の集積・産業集積によるイノベーション拠点の整備が進められている。

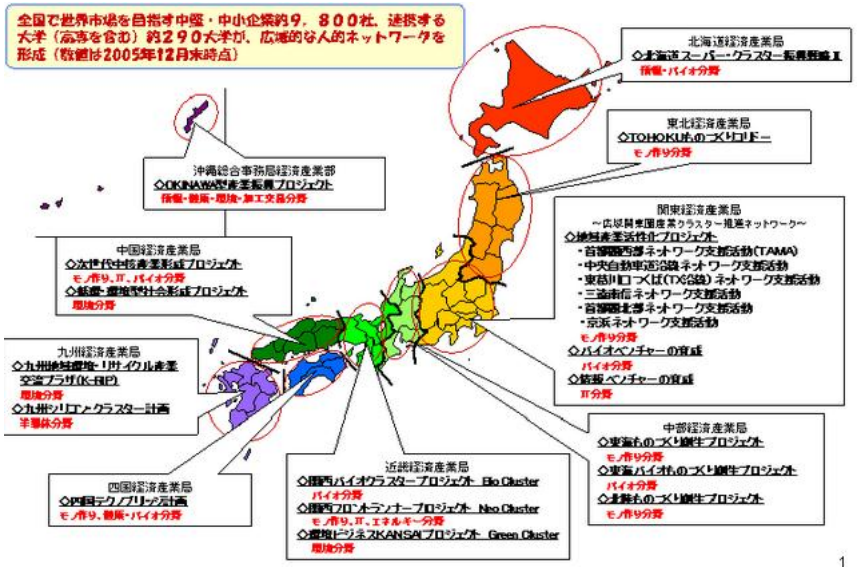
地域クラスターの役割・現状

文科省知的クラスター



特定の技術領域に特化し、地域の知的創造の拠点たる大学・公的研究機関等を核とし、研究機関、ベンチャー企業等の研究開発型企業等による国際的な競争力のある技術革新のための集積「知的クラスター」の創成を目指す。

経産省産業クラスター



地域に集積する中堅・中小企業、大学等の研究者が活発に交流し、かつての系列を代替する水平の連携関係を構築して、共同の技術開発、新事業展開等を図る新たな産業集積（産業クラスター）を形成し、イノベーションを盛んにして産業競争力の強化を図る。

クラスター計画10年間の取り組みにより、知の集積、産業の集積に関しては一定の成果が生まれつつある拠点もある。