

代表水越孝の“ひらめき”視点

01

日本ASEAN、友好協力50周年。 成長する大市場 “インドネシア”で新たな挑戦を

12月17日、日本ASEAN友好協力50周年特別首脳会議が開催、岸田氏は中国を念頭に「日本はASEAN諸国の平和と安定のパートナーとして、法の支配にもとづく自由で開かれたインド太平洋(FOIP)を推進する」と表明したうえで、共同ビジョンに「海洋安全保障協力を含む安全保障協力を強化する」との文言を書き込んだ。

日本、フィリピン、ベトナム、インドネシアは中国と海洋領有権で対立する。日本はこの4月、非軍事に限定された政府開発援助(ODA)とは別に安全保障分野における資金協力の枠組み「政府安全保障能力強化支援(OSA)」を創設、同様の問題を抱える国との連携強化をはかりたいと考えた。しかし、彼らにあっても対中国政策には温度差があり、米中対立には中立的でありたいというのが本音

である。OSAはあくまでも「二国間の問題」であるとされ、共同ビジョンへの明記は見送られた。

日本とASEANとの関係は半世紀を経て大きく変わった。8月に発表された「日ASEAN経済共創ビジョン」に記されたとおり両者は公正で互恵的な経済共創の実現を目指すパートナーであって、既に支援する側と支援される側という関係ではない。否、もはや日本は選ばれる立場にある。筆者は先週、久しぶりにインドネシアを訪問した。ジャカルタ名物の渋滞は相変わらずで日本車のシェアも高い。しかし、明らかに中韓勢の存在感が増している。街を走り回るEVタクシーはBYD(中国)ブランドであり、イオンモールの催事スペースに並べられたクルマはHYUNDAI(韓国)のEV、「IONIQ 5」だ。

さて、筆者のインドネシア出張の目的は政府公認のハラール認証機関LPPOM MUIとの日本における独占代理契約の調印である※。インドネシアは人口2億4千万人を擁する内需型の成長市場であるが、資源やインフラ分野を除くと日本勢は出遅れている。イスラム教にもとづく生活習慣や文化の違いが要因の一つであるが、今回の提携を通じて、これらについても日本語でサポートできる体制を整えた。懸念は無用だ。そうそう、現地の外食チェーンのスタッフはサンタの帽子をかぶっていたし、商業施設のクリスマスイベントは親子連れでいっぱい。あれ?とも思ったが、みんな屈託なく楽しんでいる。敷居は意外に高くない。是非とも新たな可能性にチャレンジしていただきたい。

※LPPOM MUIとの業務提携について：株式会社矢野経済研究所、LPPOM MUIと「ハラール認証代理業務」に関する独占契約を締結(2023年12月14日)

2023.12.22

02

食料安全保障、長期的な視点から 総合的な政策議論を

先週末(13日)、政府は第5回「食料安定供給・農林水産業基盤強化本部」会議を開催、食料の安定供給に向けての緊急対応パッケージをまとめた。政策の柱は、輸出促進、グリーン化、スマート化、食料安全保障の強化の4分野で、今月末を期限にとりまとめる経済対策に反映させるとともに、年末を目的に「食料安全保障強化政策大綱」を改訂する。

「過度な輸入依存から脱却し、国内供給力を高めることで食料安全保障の強化をはかる」ことを狙いとする政策大綱がリリースされたのは昨年末、生産資材の国内代替転換、化学肥料の使用削減、麦や大豆等の国内生産基盤の強化、米粉の利用拡大、ICTを活用し

た成長産業化、輸出促進、食品ロスの削減等の施策が数値目標とともに掲げられた。そして、これらの実現に向けて「適正な価格形成と国民理解の醸成が必要である」ことが明記された。

基幹的農業従事者の急速な減少と高齢化は、生産基盤の弱体化を確実に加速させる。国内の農地は昭和30年代半ばのピークから3割減った。作付(栽培)面積に至っては5割を割り込んでいる。食料の国内供給力の維持と強化をはかるためには農業従事者の安定的な確保と生産性の向上は不可欠だ。そのためには農業を“稼げる産業”に進化させる必要がある。そう、農業の問題は食料の問題にとどまらない。国土の在り方そのものの問題であり、かつ、経済システムの問題でもある。まさに喫緊の重要課題である。

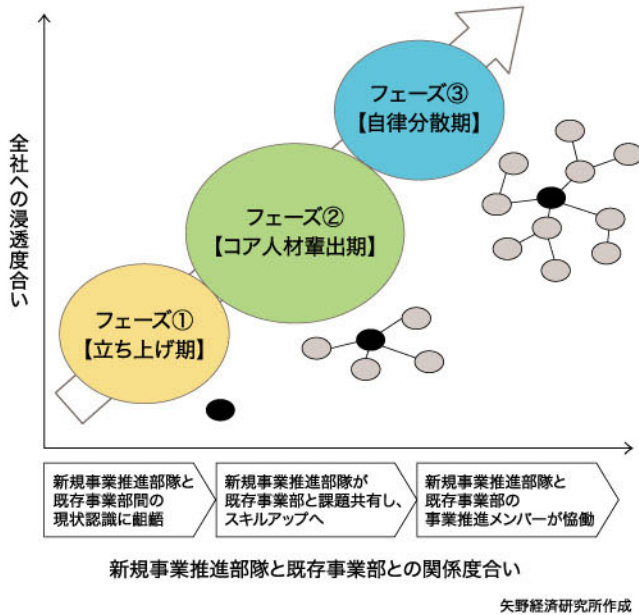
とは言え、否、それゆれに食料安全保障は、円安と資源高を背景とする“物価高”への対応を骨子とする経済対策とは次元を異にする構造問題である。したがって、災害など想定外の緊急事案に局所的に対応するための“補正予算”の中で扱われるべきものではない。これまで投じられてきた莫大な農業関連への財政支出の効果検証を踏まえ、本予算の中でしっかりと審議していただきたい。そもそも、政策大綱と緊急パッケージにしれっと書き込まれた「適正な価格形成と国民理解の醸成」とは食料安全保障の強化に伴うコストの価格転嫁、すなわち、国産化シフトによる“値上げ”を暗示するものであり、緊急措置としての物価対策とは本質的に相反するのだから。

2023.10.20

新規事業の立ち上げ人材および推進人材の育成を通じた
全社的な取り組みに向けた提言を提示

株式会社矢野経済研究所(代表取締役社長:水越孝)は、新規事業の立ち上げ人材および推進人材の採用や育成に関する実態について調査、研究を行い、全社的に新規事業を推進していくうえでの考察を行い、提言をまとめた。

新規事業立ち上げ人材の育成フェーズ



注目の市場動向ウォッチ

1 調査結果概要

現下、多くの事業会社においてDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略を打ち出すなか、その一環として既存のビジネスモデルの変革やデジタルを活用した新規事業の創出に向けたプロジェクトが各社で進展している。一方で、これらを担う人材の発掘や育成、活用については課題もある。本調査では新規事業立ち上げ期における中核となる人材の適性や既存事業との関係性を踏まえた人材育成などの観点から、新規事業をどのように推進していくのか、その遂行状況について考察し、提言をまとめた。

本調査結果から、人材育成の観点から全社的に新規事業を推進する際には、3つのフェーズ(段階)を経る必要があると考える。フェーズを明示する上での指標について、縦軸は「全社への浸透度合い」の高さ、横軸は「新規事業推進部隊と既存事業部との関係度合い」の深さで設定した。注目トピック(後述)で言及する3つのフェーズを経ていく中で、全社への浸透と新規事業推進部隊と既存事業部との関係性が深まっていく形となる。

新規事業の推進に際しては、3つの重要な要素がある。既存事業の強化や既存の資産(人材を含む)を活用した新規事業の創出の必要性と併せて、将来に向けて会社をどのように変革させていくのか、全社に対して経営層から明確な戦略や方向性を打ち出す必要がある。

また新規事業推進人材(部隊)が新規事業を推進していくうえでは、予算権限を持った経営層のリーダーシップとともに、社内公約が必要である。新規事業の推進への理解や支援体制を含め、明確な意思決定を社内に周知徹底し、全社が同じ方向に進むことのできる公約が重要となる。

更に、新規事業推進に向けた仕組み(攻め)とセーフティネット(安全網)の整備(守り)が不可欠である。新規事業の立ち上げに向けて、適格な人材を確保する上で、事業アイデアを発掘すべくアイデアコンテストをはじめとしたさまざまな仕組みを整備する必要がある。新規事業は一般的に千三つ(1,000件のうち成功する案件は3つ)とされ、失敗も多い。失敗した際に事業アイデアの提案者向けにセーフティネットを整備することが自主的なチャレンジを生み出すものとする。こうした仕組みを整えることで新規事業をはじめ、企業変革や既存事業の強化などの全社的な推進体制の構築が可能となる。

2 注目トピック

新規事業立ち上げ人材・推進人材の育成に係る3つのフェーズ

新規事業を基軸に中核となる人材の育成については、調査結果概要(前述)で提示した指標(図「新規事業立ち上げ人材の育成フェーズ」参照)をベースに、立ち上げ期、コア人材輩出期、自律分散期といった3つのフェーズ(段階)を通じて全社的な取り組みへと拡充していく必要があるものとする。

【フェーズ1】立ち上げ期

立ち上げ期は、新規事業を立ち上げた経験のある人材やその一部に携わった経験のある人材を中心に、新規事業を推進する部隊を立ち上げる必要がある。特にアイデアの創出や実証実験など新規事業を生み出す初期段階においては、経験者を当該部隊に招聘し、部隊メンバー(従業員)同士が新規事業推進プロジェクトを通じてスキルアップしていく形となる。

【フェーズ2】コア人材輩出期

新規事業立ち上げ候補となる中核となる人材を輩出すべく育成に力を入れるフェーズとなる。まず対象となる人材の選出に際して、過去の業務経験や知見、専門性などを考慮の上、人材の適性を明確にしておくことが望ましい。一つの施策として社内の全従業員向けにアイデアコンテストを開催する取り組みも見受けられる。

次に選出した人材(部隊メンバー)向けの研修として、実戦型に重きを置いたうえで、事業アイデアの整理から事業計画書の作成、実証実験、ブラッシュアップ、そして提供開始までの各プロセスに応じて、選出した人材に対して新規事業推進部隊が伴走支援を行っていくことが重要となる。

【フェーズ3】自律分散期

自律分散型組織とは、各人が指示・命令などなくとも自律的な活動をしていく、いわば生命体のような組織とされる。本フェーズでは新規事業推進部隊が育成した中核となる人材を中心に自部署の資産を活用し、アイデアの事業化やビジネスモデルの変革に向けて取り組んでいく。併せて、新たな立ち上げ候補となる人材(従業員)を見出したうえで自身のノウハウを承継しながら、自律分散的な仕組みが整っていく形となる。

そうした結果、新規事業推進部隊は中核となる人材の育成と併せて、部署ごとに進める新規事業の推進に際しての課題解決の支援や新たな施策を打ち出していく位置づけになる。また、会社として予算権限を持った経営層がトップとなり、適度な緊張感を持った横断型組織を設置、経営層と全ての事業部が全社的に取り組む形に至ることが可能となる。これにより新規事業立ち上げ人材・推進人材の育成を通じて、全社的に企業変革や既存事業の強化などを推し進めていく体制が構築できるものとする。

調査要綱

- ① 調査期間: 2023年9月~11月
- ② 調査対象: 新規事業立ち上げ人材・推進人材のモデルケースとして当社が抽出した企業
- ③ 調査方法: 当社専門研究員による直接面談(オンライン含む)ならびに文献調査併用

● 新規事業立ち上げ人材・推進人材とは

本調査における新規事業立ち上げ人材・推進人材とは、既存事業の強化や新規事業の創出を目的として、アイデアの創出からPoC(Proof of Concept: 概念実証)、サービスの開始に至るまでのプロセスに取り組む人材もしくは同プロセスを推進支援する人材と定義している。

出典資料について

- 資料名: 2023 デジタルビジネスイノベーターの採用・育成実態 ~新規事業立ち上げ人材に関する育成および推進体制~
- 発刊日: 2023年12月07日 ● 体裁: A4・67ページ
- 価格(税込): 165,000円(本体価格 150,000円)

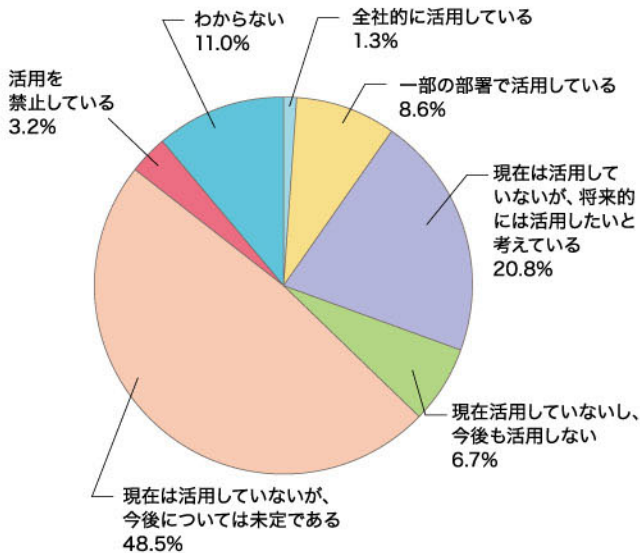
国内生成AIの利用実態に関する法人アンケート調査を実施（2023年）

約1割の企業が既に生成AIを活用中、約2割の企業が将来的な活用を検討しており、 今後も活用する企業は増加していく見込み

株式会社矢野経済研究所（代表取締役社長：水越孝）は、国内生成AIの利用実態に関する法人アンケート調査を実施し、今後の事業展開と展望について分析、考察した。ここでは現行の生成AI活用状況について取り上げる。

企業の生成AI活用状況（単数回答）

n=538



矢野経済研究所調べ

注：調査時期：2023年6月～8月、
調査（集計）対象：国内民間企業（プロセス製造業、加工組立製造業、サービス業、流通業、金融業）538社、
調査方法：郵送アンケート調査、単数回答

1 調査結果概要

2022年に相次いでリリースされた生成AIのサービスは日本国内でも大きな話題となり、企業でも導入されるようになった。本調査では2023年6月～8月に国内民間企業（プロセス製造業、加工組立製造業、サービス業、流通業、金融業）538社を対象に生成AIの利用実態に関する法人アンケート調査を実施した。生成AIの活用について「全社的に活用している」が1.3%、「一部の部署で活用している」が8.6%という結果であった。さらに「現在は活用していないが、将来的に活用したいと考えている」の回答率は20.8%であり、活用に意欲的な企業は一定数いることから、今後も活用する企業は順次増加していくことが示唆される。

一方で、3.2%の企業は「活用を禁止している」と回答している。登場して間もない技術であり、活用方法が曖昧だけでなく、情報漏洩といったセキュリティについても十分な理解は浸透していない。こうした部分に懸念を抱く企業が一定程度存在するものと考えられる。一般的に活用が進むことで理解が進んだり、社内活用におけるガイドライン等の整備が行われていけば、こうした企業も活用を検討していく可能性はあるとみる。



2 注目トピック バンダーは活用事例の創出に注力

現下、バンダー各社ともユーザー企業から生成AIについて、試験的に利用したい意向はあるものの、その活用方法について不案内であるといった内容の問い合わせを多く受けている。先端技術の理解を深めるという点ではまず利用してみるというのは価値がある。しかし、企業が活用する以上、利益に結び付けなければ継続して利用する価値は失われる。懸念されるのは、事業領域への活用方法が分からないといった理由で、導入したユーザー企業が生成AIの利用をやめていくということである。

一方で、具体的な活用方法をイメージしているユーザー企業も存在する。バンダー各社がこれらのユーザー企業と協力して生成AIの活用事例を事業化できれば、ビジネス活用できず利用をやめたユーザー企業に対して、再び生成AIを導入する機会を提供することができる。かつてクラウドが登場した際に日本では普及が進まず、そのまま海外の企業に大きな後れを取るようになった。生成AIではこのような事態にならないように早急に活用事例の創出が求められることから、バンダー各社は具体的な活用イメージを持つユーザー企業と積極的に実証実験を行っている。

実際の活用について、生成AIは業務効率化といったコスト削減を目的とした利用が進められているものの、生成AIは様々な技術やサービスと組み合わせることが可能である。この技術力の高さを考慮すれば、コスト削減だけでなく、新しいイノベーション（革新的な活用方法や事例等）の創出といった利益創出にも活用されるべきである。しかし、利益創出の活用方法はコスト削減を目的とした導入よりも活用範囲が広く、具体化することが難しい。そのため、まずはコスト削減を目的とした活用でノウハウを蓄積していき、利益創出に移行していく流れになると考える。

今後、生成AIは様々なサービスの中核技術となって組み込まれていくようになっていくとみる。生成AIがサービス価値を高める存在として扱われることになれば、生成AIのモデルそのもので対価を得るというのは難しくなる。こうしたなか、生成AIを有することで実現できる価値に対して対価を得る仕組みにしていく必要がある。生成AIを利用するユーザー企業（顧客）、あるいは社会全体への影響を踏まえ、適切な価値体系を構築する必要があるものとする。

調査要綱

- ① 調査期間：2023年8月～10月
- ② 調査対象：生成AI関連事業者、民間企業等
- ③ 調査方法：当社専門研究員による直接面談、
電話・e-mail等によるヒアリング調査、
法人アンケート調査、ならびに文献調査併用

● 国内生成AIの利用実態に関する法人アンケート調査とは

本調査では2023年6月～8月に国内民間企業（プロセス製造業、加工組立製造業、サービス業、流通業、金融業）538社を対象に法人アンケート調査を実施し、生成AIサービスの利用実態を踏まえ、今後の事業展開や展望について分析、考察した。ここでは現行の生成AI活用状況について取り上げる。

なお、本調査における生成AIとは、生成AIを学習したデータから様々なコンテンツを生成できるAIと定義する。生成AIには生成AIの開発や生成AIを活用したサービス、生成AIを組み込んだソリューションが含まれる。

● 市場に含まれる商品・サービス

生成AI導入に係るコンサルティングサービス、生成AIに関する教育サービス、生成AIの導入支援、生成AI/LLMの開発、生成AIの組込み、生成AIが組み込まれたソリューション、提供した生成AIのソリューションの運用保守、生成AIを活用するための環境提供、生成AIプラットフォーム提供

出典資料について

- 資料名：2023年版 生成AI市場における事業展開の実態と展望
- 発刊日：2023年10月31日
- 体裁：A4・186ページ
- 価格（税込）：198,000円（本体価格 180,000円）

脱炭素やグリーンイノベーションなどの ブースト不要のWBG単結晶

2023年11月
インダストリアルテクノロジーユニット
主任研究員 日栄彰二

ワイドバンドギャップ (WBG) 半導体単結晶はポストシリコンと位置付けられてきた半導体材料である。その位置付けられた時期は定かではないが、我々が初めて自主企画調査レポートのテーマに据えたのは2004年であった。当時の世界市場規模推計値は20億円程度としたものの、内容的にはその内95%が最新版では組み込んでいない特定LEDメーカーの下地基板用内製分を市場価格に置き換えてのカウントであり、一般的な市場として取り上げられるレベルではなかった。加えて、残り5%の中身も、その多くが研究開発用に過ぎない状況であった。WBG半導体単結晶のBG (バンドギャップ) とは半導体材料としての物性定数のひとつで、単位はeV (electron Volt)。また、帯域を指しているため比較する際は広狭で表される。このバンドギャップが広いことは絶縁破壊電界強度が高いという特徴に繋がり、半導体デバイスとしてはON抵抗の低減、言葉を変えるとエネルギー利用に優れているということとなる。具体的には電気が使われる場所での利用となるが、自動車をはじめとする輸送機器の電動化での注目度が高い。加えて、より大きな電力使用シーンであればこれを使うメリットも大きくなるので、各種産業機器や発電機器、さらには系統電力方面への適用が進むこととなる。

当初WBG半導体単結晶として取り上げた材料種はSiC (炭化ケイ素) 1種のみであったが、現在ではGaN (窒化ガリウム)、Ga2O3 (酸化ガリウム)、AlN (窒化アルミ)、ダイヤモンドを加えた個性豊かな5種となっている。市場における先頭バッターはSiCであるが、Ga2O3はその後を追う好位を固めつつあるし、GaNの高いポテンシャルが市場で暴れる道筋も出てきている。また、ラスボス的にあまりその姿がはっきりしていなかったダイヤモンドでさえ、もう噂話では済まなくなっていることを実感できている。これらはこれまで次世代材料の位置付けであったが、その現世代とは言うまでもなくSi (シリコン) で、その牙城

を切り崩すべく戦いが繰り返されている。一般的な話だが、次世代品は性能は高いが同時に価格も高く、当初は限られたスペシャルな領域での市場プレーを続ける中で、価格の力である量産力を高めることになる。単結晶を作る上ではいくつかのアプローチ (結晶成長法) があるが、WBG単結晶をSiのように筋良く進めることが容易ではない点への対処にここまで多くのチャレンジが繰り返されて来たことを見聞きしてきた。そして、直近の調査レポートでは足元の市場規模を約270億円と推計し、2030年予測を3,000億円オーバーとするなど、まさにこれまでの次世代がもう次世代ではなくなる見通しであることを捉えている。また、単結晶は産業構造上のフローでは上流に位置するので、その下流となるデバイスや製品に目を向ければ最低でも一桁上の金額規模感になる見込みで、今後、大きなインパクトを生む源泉と言える。

ただ、このWBG半導体単結晶はグリーンイノベーションや脱炭素社会といったラベルをつけて取り上げられることが多いのは歯がゆいばかりだ。それは私がそんな冠を耳障り良く捉える向きと立ち位置を異にしているからであるが、それだけでなく、逆にWBG半導体単結晶の可能性への本質を見誤ることに繋がることさえあると思うからである。各単結晶はそれぞれ貴重な科学技術の種であり、自らの自然な力を有している。極力、それに沿って成長させることでこそ、本来辿り着くべき多種多様な開花を見ることが出来るはずだ。

前回のこの場※でも触れたことであるが、我々のレポート作成に際しては関連研究に取り組まれる方達のご努力に触れさせていただく機会が多々ある。この半導体単結晶領域でも同様にその方達への敬意の念を持っている。その中でひとつ良くお聞きする話として、研究を継続させることへの重要性がある。そこでは自身の研究を続けるため、時には少し過大な見せ方をしないとしないこともあるなど、その多難な道程の一端を吐露されることもある位だ。そのようなことを受けたからか、それを支える側の全てについてはどうしても鋭い刃を突き付けたい気持ちとなる。どうして“千三つ”を胸張って続けられるようにできないのか、なぜ5年や10年でしか物事を考えられないのか。こういうことについての冷ややかな見方やダメ出しが、先々の我々にとって因果応報とならないことを祈るばかりである。

※5GからBeyond5Gへ向かう中で気になることがある
2021年1月 アナリストeyes

事業内容

ビジョンを描き、成果を出す。私たちは、マーケティングのプロフェッショナルとして、顧客の未来づくりに参画します。

Research & Planning

自主企画調査から受託調査まで、お客様の経営課題を解決します。

自社企画調査資料

各業界の市場情報を独自に調査し、オリジナル資料として提供します。

受託調査

お客様の成長を具体化するための戦略的な市場調査を提案します。

シンクタンク機能

蓄積された市場情報をベースに、産業政策や公共政策について提言を行います。

会社概要

- 会社名：株式会社矢野経済研究所
- 資本金：1億円
- 代表：代表取締役社長 水越 孝
- 設立：1958年 創業者矢野雅雄が株式会社矢野経営研究所を設立
- 従業員数：202名 (2023年3月現在)
- 1961年 株式会社矢野経済研究所と改称
- 加盟団体：日本マーケティング・リサーチ協会

本社

〒164-8620
東京都中野区本町2-46-2
中野坂上セントラルビル
(受付 6F/YDB 5F)
TEL: 03-5371-6900(代)
FAX: 03-5371-6967

大阪支社

〒541-0052
大阪府大阪市中央区
安土町1-8-6
大永ビル5F
TEL: 06-6266-1381(代)
FAX: 06-6266-1389

名古屋支社

〒460-0004
愛知県名古屋市中区
新栄町2-3
YWCAビル3F
TEL: 052-962-2461(代)
FAX: 052-962-1920

ソウル支社

〒110-755
ソウル特別市鍾路区
鍾路1ギル42 402号
(寿山洞、Leemaビル)
TEL: +82-2-735-2280
FAX: +82-2-735-2290

上海事務所

〒200041
上海市静安区
南京西路1038号
梅龍鎮広場1609A室
TEL: +86-21-6218-1805
FAX: +86-21-6218-6822

● 問い合わせ先 ●

マーケティング本部 地域営業推進グループ

電話 03-5371-6911 メール marketing@yano.co.jp



これらの記事は
当社のHPで
ご覧頂くことが
できます。



調査や資料の
お問い合わせは
こちらまで。