

受賞4社決まる



ハーバード大学
ユニバーシティ・
プロフェッサー
**マイケル・E・
ポーター 氏**

ビデオメッセージ

注の自動化などを実現、効率性や生産性を上げたが、その後、ビジネスパートナー、ユーニケーションとの関係でも

ミュニケーションによって新たに生まれる選択肢について議論した。

一方、新しい問題が生まれた。データがあふれ、選択肢が増えすぎてしまった。膨大な情報を理解し、選択と意思決定につなげていくために、ヒューマン・インテリジェンスは、インベントションと今後の経済発展について最も重要な問題だと考えている。

データは、紙やコンピューター、スマートフォンの2次元の画面で見ることが多いが、人間が選択し行動する現実は3次元で、私たちは2次元で与えられたデータの3次元への翻訳を行っている。

D（コンピューターによる設計）、発

拡張現実（AR）がこの問題の鍵と

ポーター賞では、データの検証、収益性の分析を重視しており、その選考過程に誇りを持っている。今日、これまでの受賞企業57社に加えて、2017年度の4社が加わった。

今年の受賞企業は全てサービス業だが、サービス業はかつて、日本の強みとして選ばれるものではなかった。

これら革新的なサービスが成長し繁栄することがこれから日本経済の成長と競争力にとって重要なため、製造業とサービス業は連携している。

製造業には製造業も含まれているかも知れない。私の最近の仕事では、「ハーバード・ビジネス・レビュー」（HBR）に掲載された「スマート・E・ペブル」と「ジネス・レビュー」（HBR）によって情報処理や格納、分析が可能になった。

デジタル革命は企業内で始まりCA

D（コンピューターによる設計）、発

拡張現実（AR）がこの問題の鍵と

経済・経営の中で進むデジタル革命

ARは全く新しい学習（コミュニケーション）の全ての活動に影響を与える。ARは製造、サービスなどバリューチェーンの全分野で、企業活動の中心になつた。

ARは、AR（アーアクティビスト）で知られるようになつたが、実在する風景にバーチャルの視覚情報を重ねる。ARは再投資すべきである。本源的企業価値に対して、株価が大きくなりカウントしている企業もターゲットになりやすい。

企業自らスピート感を持って事業ポートフォリオの思い切った見直しを行い、中長期的な資本戦略を公表し、株主還元を強化すると同時に、優秀な経営者を社外取締役に迎えるなどガバナンスの改善も必要だ。収益性と資本効率を高め、企業価値を向上させることができ、アクティビストに対する最も有効な防衛策になる。

AR（アーアクティビスト）は、ドライバーの視界の先に風景と重なって表示され、運転しながら必要な情報を得ることができる。身体に装着するウエアラブル型の機器も登場し、将来は眼鏡のようないいやすい形になるだろう。

現実世界に表されるARの活用は必須で、この機会を逃すと差別化、効率化のチャンスを逃すことになる。

人工知能（AI）の発達によって、人間の必要性が減るといわれている

が、全く間違った話だ。人間はユニークで創造力があり、新しい状況に迅速に対応できる。相当の間、機械は合理的なコストでそれをすることはできない。選択肢をつなぎ、意思決定するためにはトレーダーの戦略ではない。すなわち、「何をしないか」を決める。ここに戦略的意思決定の正体がある。受賞企業はすべて、トレーダーを選び、その結果として競合他社にトレーダーのオフを迫っている。

星野リゾート（2014年受

主が何度か変わつておらず、プライベート・エクイティ・ファン（未公開株投資家）が重要な役割を担つて、戦略の独立性に磨きがかかる、組織が強じんになった結果、ポーター賞を受賞するに至りました。この企業が、LBOの影響を受けた財務諸表に基づくROSおよびROIを用いて対象から除外されることを防ぐため、可能な限り修正計算を行うこととした。具体的には、LBOを受けた企業は、企業買収資金に充てられた負債、のれん、償却費用を調整したROSおよびROIで評価する。ただし自社がM&A（合併・買収）を行つて負債やのれんが発生しても修正計算をしない。これらの修正は、事業の稼働力を評価するために行い、借入金の返済義務を軽視するものではない。

受賞企業4社のうち3社は現時点で非上場で大株主がいるが、これが大きな問題となる。

受賞企業4社のうち3社は現時点で非上場で大株

主が何度か変わつておらず、プライベート・エクイティ・ファン（未公開株投資家）が重要な役割を担つて、戦略の独立性に磨きがかかる、組織が強じんになった結果、ポーター賞を受賞するに至りました。この企業が、LBOの影響を受けた財務諸表に基づくROSおよびROIを用いて対象から除外することを防ぐため、可能な限り修正計算を行うこととした。具体的には、LBOを受けた企業は、企業買収資金に充てられた負債、のれん、償却費用を調整したROSおよびROIで評価する。ただし自社がM&A（合併・買収）を行つて負債やのれんが発生しても修正計算をしない。これらの修正は、事業の稼働力を評価するために行い、借入金の返済義務を軽視するものではない。

受賞企業4社のうち