

Title	産業大転換期における勝ち続ける好業績の経営戦略と構造
Author(s)	旭岡, 叡峻
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 299-302
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13997
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

産業大転換期における 勝ち続ける好業績の経営戦略と構造

旭岡 叡峻

((株) 社会インフラ研究センター代表取締役)

はじめに

1. 産業大転換期
2. 勝ち続ける好業績実現の基本構造
3. 勝ち続ける好業績実現の転換プロセス
4. 好業績実現の戦略と仕組みの整備

最後に

はじめに

この数年、産業パラダイム変革を促進する科学技術、事業モデル等の出現は、産業の大転換期ともいふべき様相を呈している。

すなわち、「IoT」「人工知能とその応用」「ロボティクス」「脳科学の解明と応用」「クラウドコンピューティング」「フィンテック」等によって、これまでの産業が大きく変貌している。

こうした変革期で、事業経営にとって、持続的な好業績を実現することが、大きな課題であり、重要な解明すべき事項となっている。

スポーツの世界では、今回のリオオリンピックで、41個のメダル(世界6位)を獲得して、世界に通用するアスリートやチームを生み出している。この勝てる構造を分析すると、今後の企業経営に於ける持続的な好業績を実現する条件のいくつかが明確になっている。

1. 産業大転換期

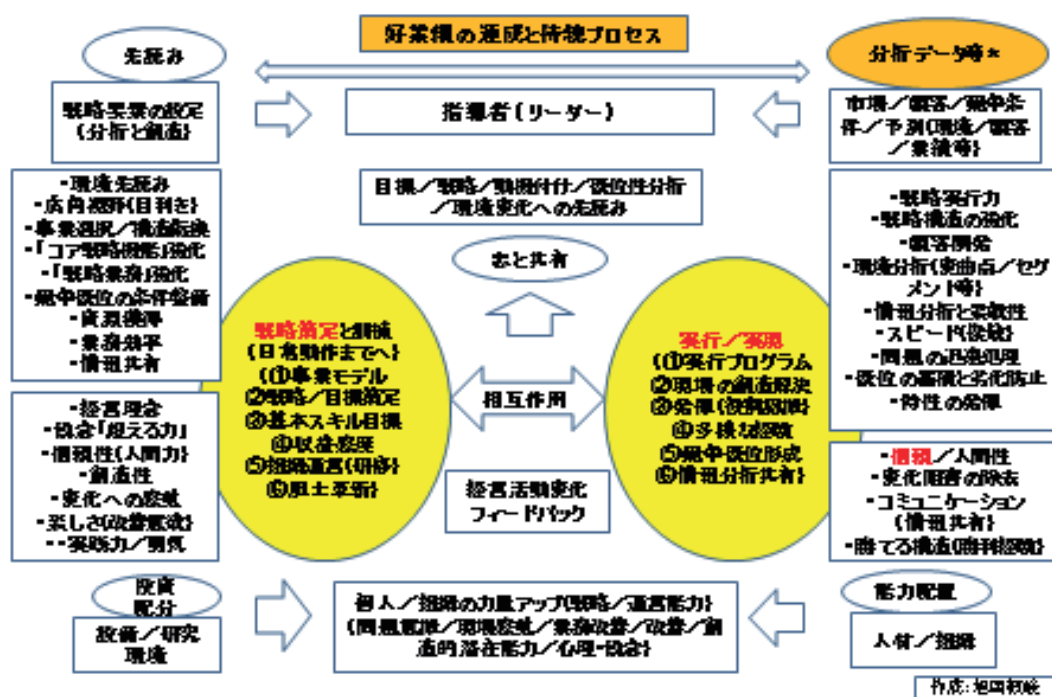
現在の産業大転換期とは何を意味するのであろうか。「IoT」、インダストリーインターネット、第4次産業革命等すでにいろいろな理解のされ方がなされている。IT(ICT)、AI、ロボティクス、自動走行、ドローン、再生医療、ゲノム編集等々のそれぞれ重要な技術や高度ソフトの影響力を見極めながら、代表的には「IT(情報技術)またはICT」の飛躍的な発展が産業構造や就業構造に大変革をもたらしているというのが一般的である。然し、現在の大変革は、IT(情報技術)が飛躍的に発展しているだけではない。AI、ロボット、自動走行(地図とGPS)、ウェアラブル機器、VR、センサー、GPS、レーザー、半導体(省エネ)、高速処理コンピューティング等々の爆発的なハード系、ソフト系の技術革命がもたらしている。これらを総合的に見極めるならば、現在の変革は、「知識産業革命」の大転換期であると考えられるべきものである。この知識産業が新たな社会価値や顧客価値を形成しつつあり、新しい経営構造や経営戦略が構築されつつある。

2. 勝ち続ける好業績実現の基本構造

世界的に活躍するアスリートやチームの強化要素を整理してみると、①素質の開花「場」と高い目標の設定での意識の変革と鍛錬(・高い目標を達成するという意識の変革と科学的鍛錬、・切磋琢磨の場と超える喜び(繰り返しの意味の理解))、②良きリーダーと指導(・勝つ喜びの蓄積と視野の広角化、・潜在能力の発掘(神経を隅々まで)と戦法(成功するまで鍛える)、・妥協しない努力と成果)③データ分析(データ分析の高度化)(・データ分析による競争条件の設定、・優位条件の創造/科学的な裏付け(競争戦法の研究)、・諦めない挑戦)、④フォーメーションとチームの能力(・間やスピードのタイミング、・組織と個の自立能力(コミュニケーション)→信頼と自信)、⑤肉体と精神の改造(・肉体改造/食の改善、・執念/改善意欲/超える喜び、・勇気・どこを鍛えるかのメニューの選択)

⑥瞬時の対応と柔軟な対応能力（・集中力と切り替えの迅速さ、・フォーメーションの迅速な配置展開）
 ⑦失敗の迅速処理（・勝つ構造づくりへの執念、・勝てる意欲の定着（勝つことの自信））等である。
 この要素は企業経営に大きな示唆を与える。そこで、持続的な好業績経営の要素は、
 ①環境の見極めを踏まえて、狙うべき領域、目標の設定（・環境の変化の見極めを踏まえての狙うべき領域の社会価値の創造、・何故？を問い直しての戦略領域での目標の設定）、②目標実現のための成功条件の設定による戦略策定（・目標実現のための成功条件の設定、・実現までのステップと達成する戦略の策定）、③コア能力の抽出と評価及び強化方法（・コア能力の評価と目標への強化方法の創造、・コア能力の資源配分と配置）、④実現すべき価値としての「戦略機能」の実現と仕組み（・「戦略機能」強化の経営組織の整備、・戦略機能がインフラ及びプラットフォームとしてのエコシステムの形成）、⑤顧客の変化を迅速に把握し、事業内容の新陳代謝（・構造変化の本質を極めての迅速な対応の仕組み、・コンセプトが明確な製品／システム／サービスの開発）、⑥未知領域のデータ化／知識化を行い、新たな価値の提供（・競争優位の価値の構造の展開、・データ化による可視化された価値の徹底）、⑦従業員の高いパフォーマンスを維持する経営風土（・失敗を恐れない行動と支援、・権限移譲による前線での問題解決能力強化）等である。この構造を～S I V M（持続的イノベーションバリューマネジメント）と呼ぶことにする。（参考1）

参考1:要素体系(企業) ～SIVM(持続的イノベーションバリューマネジメント)



3. 勝ち続ける好業績実現の転換プロセス

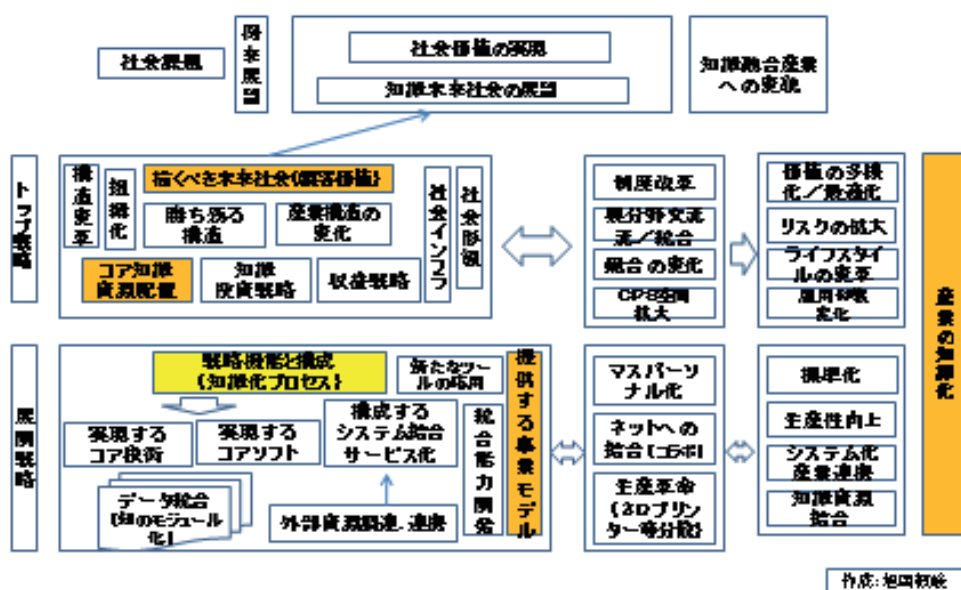
持続的好業績を実現するためには、基本的には、転換プロセスを実行することが重要になる。

①持続的好業績（S I V M）構造への転換プログラム（・構造の現状評価と改善アイディアの抽出
 ・優先事項の吟味精査での転換プロセスと実行計画の策定、・構造転換を阻害する要因の除去）②

現場での変化の見極めと柔軟な対応能力強化プログラム（・現場の課題の体系的な抽出と課題解決方法の吟味、・柔軟な課題対応能力の基本訓練と業務相互間の有効な動かし方）、③社会価値の創造と合致する「知識戦略機能」の強化プログラム（・社会価値形成の「戦略機能」（情物一致機能）の創造、・

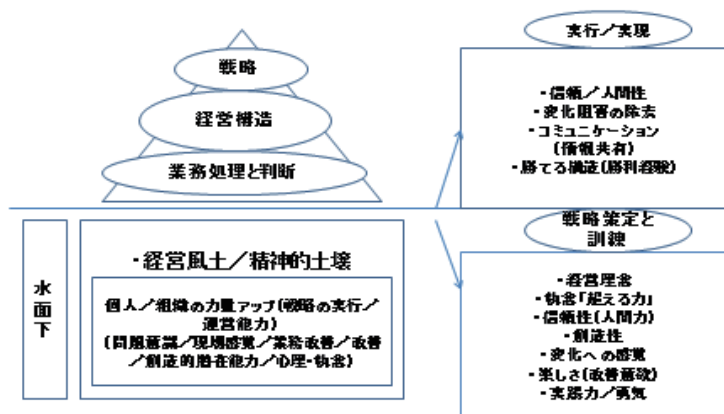
「戦略機能」強化と新たな事業モデルの創造)、④戦略の実行への基本訓練と「超える」ための条件整備プログラム(・業務の問題点の整理と実行阻害要因の抽出、・「超える」ための必要条件の体系的な整備)、⑤競争市場、競争相手の変貌予測と対応プログラム(・競争市場や競争条件変化における競争相手の未来像、・変貌に対応する自社の変化の構造への可能性評価)、⑥新たな経営資源の獲得による構造転換プログラム(・経営構造転換に必要なコア経営資源の吟味、・資源獲得の方法と推進環境の整備)、⑦新たな戦略実行の組織及び個のパフォーマンスの変革支援プログラム(・経営構造、経営風土の変革、・レベルの高いパフォーマンスへの意欲と動機付けの訓練)の各プロセスを実践することになる。知識産業革命期の経営構造は、戦略的には、「独自の「戦略機能」の狙いの明確化(顧客/事業の特性)」(参考2)が中心になるが、

参考2:知識産業の戦略構造



これと同時に風土革新としての「経営理念/風土/土壌の深い認識と実践」が成功の条件となってきた。(参考3)

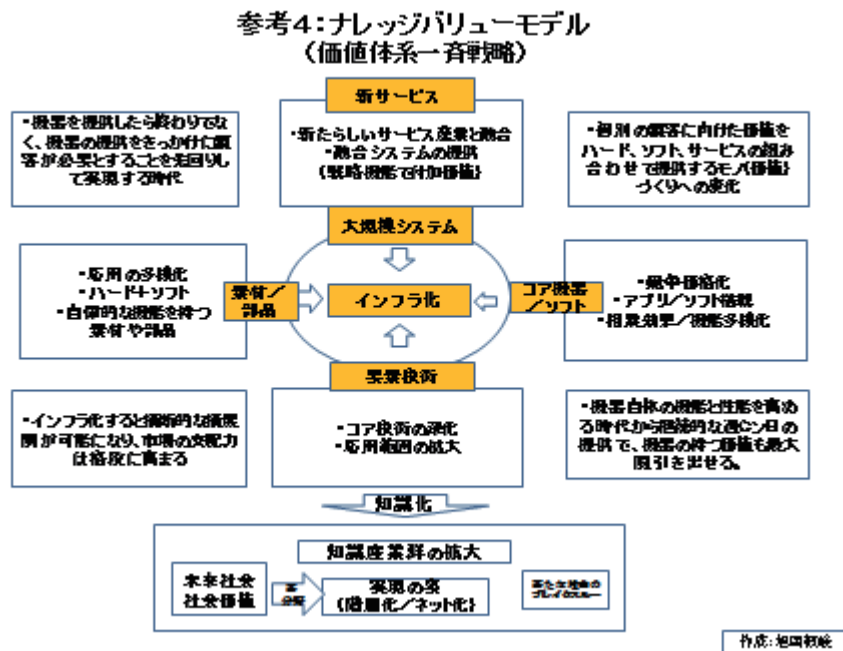
参考3:経営理念/風土/土壌の深い認識と実践



4. 好業績実現の戦略と仕組みの整備

好業績を実現するためには、産業構造変革を先導する知識専門人材の獲得と高度知識を駆使する経営に変革する必要がある。このことは「科学的な経営体」への基盤を強化して、飛躍型企業の脅威に対応して絶えず変化を先取りする戦略と持続的な価値の創出が求められるのである。

この事業モデルは、顧客への価値形態の一斉戦略（価値体系一斉戦略＝価値のハード、ソフト、サービスの組み合わせで提供とのいうべきもの）で、部品、製品、システム、サービスの形態に依存することなく、必要な価値の形態を体系的に提供することにある。（参考4）



最後に

持続的好業績は、企業内にとどまることなく、社会課題に対して、知識化による社会革命を大胆に描くことにあるのである。

参考5:知識産業移行が解く社会課題 (新たな社会革命)

