

Title	未来価値を創造する戦略策定とシステムの構築
Author(s)	旭岡, 勝義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 210-213
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8613
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

1 E 1 3

未来価値を創造する戦略策定とシステムの構築

○旭岡勝義（(株) 社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 未来価値創造の必要性
2. 未来価値を創造する戦略
3. 未来価値を創造する戦略策定とシステム構築
4. 未来価値実現の経営構造

最後に

はじめに

企業を取り巻く環境は、2008年以降激変し、徐々に新たな環境要素や価値構造の変化の将来構造を示し始めている。

科学技術の展開を迅速に社会価値へと繋げる戦略のあり方が、知の創造現場や企業戦略に、ますます必要であり、その展開のマネジメントの迅速性が求められている。

しかも、長期的には、エネルギーピーク問題、資源制約問題、食糧・人口問題、環境問題等世界的な課題が深刻であり、これらの持続的な成長発展の制約条件の克服が存在し、直面する課題としても、金融問題、不良債権問題、経済対策問題、雇用問題、社会負担の増大問題、高齢化の医療介護問題等数多く横たわっている。

企業競争も、国際的な展開の激化の中での業界再編やM&A、事業統合、事業選択等経営課題もダイナミックな動きが要請されている。こうした環境の中で、成功企業を観察してみると、新たな未来価値に目標を定め、未来価値を戦略の中心に据えて、トップ自らイノベーションを主導し、実現のための仕組みや人材育成を強化している。グローバルな資金・人材流動化等企業経営は従来の枠を越え、多極化が進み、ますます経営構造革新とスピードある意思決定が必要になっている。

こうした変革期における戦略設計とその迅速な展開の重要性は増している。

そこで、未来価値を創造する戦略策定とシステムの構築を探り、新しい戦略展開の戦略要素を分析し、今後の戦略と戦略推進の重要な局面での方向付けを指摘したい。

1. 未来価値創造の必要性

2008年以降の事業環境は、世界規模に影響を与えるような環境の変化、世界経済の持続的な発展を阻害するような環境の変化、国際的な競争条件を一気に変革する環境の変化、これまでの企業が構築した開發生産販売等の機能及びプロセスの変革を余儀なくさせ

る環境の変化、従来の積上げ的な経営モデルの延長では生き残れない環境の変化等々、環境の変化の見極めが極めて困難な状況が見え始めている。また、これまでの経営視点では乗り越えることの出来ない新たな経営の視点や行動を必要とするものであり、こうした課題解決を踏まえて、創造的な解決プロセスとして「未来価値創造」をすることが、企業の変革やイノベーションを引き起こす条件として不可欠である。

図1. 環境の激変

2008年以降の急激な変化



環境やテクノロジーの急速な変化は、複雑性増大現象をもたらし、単なる環境条件を設定するのみでは経営としての持続的な収益を獲得する構造はできない。このためには、未来価値の設定と未来価値の絞り込みが今後の事業の狙いとどう関係するのかまでを、目標選定することが必要である。未来価値は、実現すべき価値構造が、市場課題、顧客課題、社会課題を解決し、競合企業がなしえない価値実現構造へのプロセスを示しうるまでの設定の条件とする。

2. 未来価値を創造する戦略

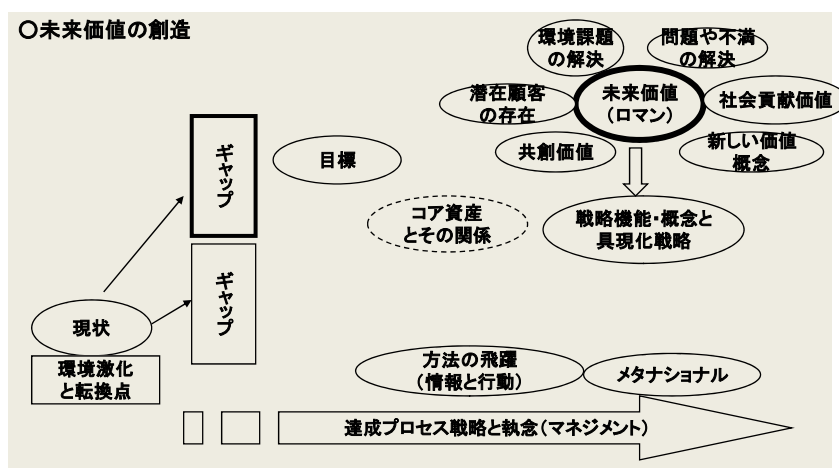
経営戦略の遂行にとって、こうした未来価値に対応し、その価値を把握し、どう迅速に実現するかが優位な競争条件を構築する決め手でもある。

未来価値を創造する経営マネジメントは、未来価値を設定し、企業の夢としての目標の強さにまで未来価値を熟成し、企業の将来の進化と事業遂行能力を包括的に把握しながら、建設的に基本構造の変化をどう意識して経営の変革を迅速に行うかが重要になってくる。企業は、企業環境や競争環境において、コアとなる未来価値創造の資産やコアとなる活動を事業戦略遂行プロセスで構築することが今後の未来価値創造能力であるが、この能力との関係付けがどう変化しているのかを見極めることが必要になる。先ず、実現プロセスを実行することによって、市場を構成する組織主体のもつ役割や機能に変化が現れる。

そこでは役割や機能が安定的な存在から、役割や機能に顧客との関係の不安定が生じ、新たな役割や機能争奪が開始される。それによって、企業の諸活動の中のコアとなる活動に変化が生じるのである。この未来価値の実現内容の変化に経営自体が注目しなければ、企業の未来価値実現のコア活動能力を強化することはできない。そこでは安定的な役割や機能から、新たな組織主体も加わり、代替機能を市場に投入しながら、次第に市場の未来価値を実現する主力機能を構築するというプロセスが追加されるのである。

この実現能力強化を戦略的な思考で行なわない限り、やがて、市場競争からは大きく立ち遅れることになり、技術構築力、製品コンセプト構築力、価格決定力、市場顧客支配力、販売ルート編成力、情報収集力、新知識の導入、テリトリーの構成力、顧客コンタクト力等を次第に喪失させることになる。

図2 未来価値を創造する戦略



3. 未来価値を創造する戦略策定とシステム構築

未来価値を創造する戦略の策定は、未来価値を構成する要因を分析する以前に、こうした価値の変化がどう将来の社会構造と関係するかを「仮説」として、設定する必要がある。未来価値は、現状の事業価値との関係性で分析を進めながら、新たな未来像との「関係進化」及び「新たな価値」の発見を創造する必要がある。しかし、この進化は経営上、最も見極めの難しいものでもあり、この視点を放置することで、単なる分析に留まれば、未来価値のダイナミックな流動性を失う危険性がある。

この未来価値を事業の具体的な姿にブレークダウンして、狙うべき未来価値の設定との関係を明確化することである。こうした戦略策定プロセスを体系的な仕組みに加えて事業特性に対応して、構築する活動を抽出し、その競争上の優位性評価及び課題抽出を行なう。

この時、競争上及び顧客との関係での価値実現の迅速化を見極める。

4. 未来価値実現の経営構造

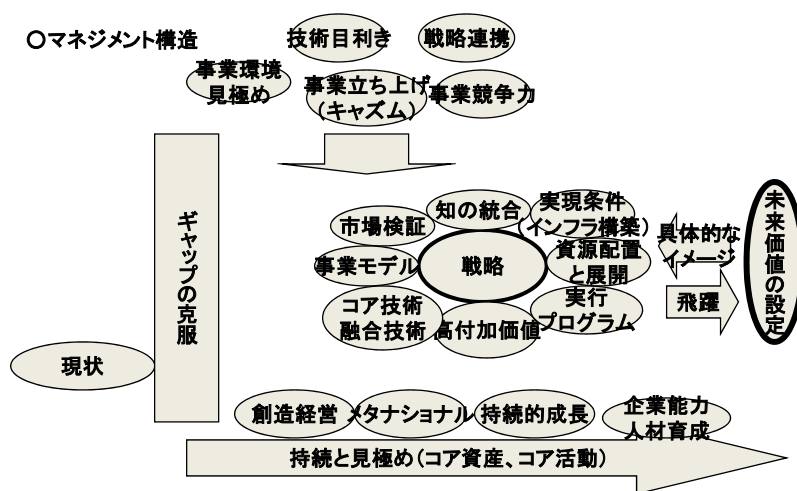
未来価値実現の経営構造は、経営の仕組みに、未来価値創造の戦略を保証修正する要素として、事業環境、技術目利き、戦略連携、事業競争条件、市場立ち上げの溝の解決等の前提となるバックアップの仕組みが必要である。

戦略推進には、事業モデルの構築、市場検証、知の統合、実現条件のインフラ整備（国際標準化等）、コア技術（融合技術）強化、資源展開の整合性、高付加価値化、実行プログラムの整合性等の経営構造を強化することが重要になる。

当然、開発プロセス、生産製造プロセス、販売サービスの方法の革新等目標実現に向けての新たなプログラムが必要である。

この準備とともに、新たな競争条件や競争相手の出現等によって、これまでとは異なる経営モデルが緊急な時期に備える必要がある。

図3 未来価値創造を目指す創造経営の構造



最後に

未来価値創造戦略基盤は、顧客との関係性の再設計でもある。新たな「知の集積」から最適な解決設計を行い、新たな未来価値創造型に方向付けることが重要である。また戦略思考人材を、組織を超えて結集し、経営資源の新たな活用できる基盤形成を迅速に行なうことが重要なのである。このプロセスを通して、創造的な解決を可能にする人材の育成を現場の感覚に沿って、育成する仕組みが必要である。

我が国の未来価値創造の経営は、日本国内ばかりでなく、国際競争における未来価値創造のプロセスでもある。今後の国別の消費構造や対象顧客の価値構造の変化も急激であり、こうした世界的な未来価値創造の経営の仕組みが緊急になっている。