

Title	新たな事業モデル競争時代の企業戦略の展開
Author(s)	旭岡, 叡峻
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 154-159
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10995
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

新たな事業モデル競争時代の企業戦略の展開

○旭岡勲峻（(株) 社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 新たな事業モデルの構造
2. 事業モデルの競争時代
3. 企業戦略の変革と展開
4. 今後の企業戦略に向けて

最後に

はじめに

グローバルな事業環境の見極め、国家新成長戦略の実現、産業競争条件の変革等重要な戦略要素の激変期であり、これまでの事業モデルの変革、社会インフラの変革、大きな制度設計の変革、戦略策定方法の革新、資源獲得と配分方法、実現のための推進体制、国際比較における政策の相違等の関係の見直しが不可欠となっている。しかし、近年さらに我が国の科学技術の国際的な地位の低下や競争イノベーション、未来価値への結合の脆弱性が課題となっている。

こうした時代変革期には、事業モデルの構造変化を迅速に取り込み、今後の企業戦略の策定や実現の展開を感度良く探りながら、新たな推進強化を必要としている。

1. 新たな事業モデルの構造

事業モデルの構造は、企業が有するコア資産やコア活動を基本にするものの、それだけでは、グローバルな競争に勝つための優位な条件を構築することはできない。今後の長期的な成長の方向づけとして、環境技術による事業強化や健康事業開発等の成長戦略転換を強化しつつ、新興国の経済成長転換と国家戦略としての社会インフラ事業強化や未来環境都市構造への投資転換等に対応して、大きな変化が起こっている。またグローバル市場への対応が緊急で、製造や開発拠点の展開や人材獲得により、今後の成長が期待される中間所得者層の市場開発等グローバル化の流れは決定的になっている。例えば、スマートグリッド及び広域都市システム、鉄道等公共交通のネットワーク、EV等の自動車の応用システム、3D等メディアとコンテンツ創造、農業等の食糧産業の再生構造、IT事業の応用による業務の変革、クラウドコンピューティングの活用によるシステムの変化、電子携帯の爆発的な需要拡大、レアメタル希少資源獲得等国家資源戦略、介護医療サービス業の融合、金融の新たな規制や新サービス、新たなサービス業の業態変革、融合、M&A、A&D戦略、垂直統合や水平統合の世界戦略等が一斉に展開され、今や従来の経営

モデルでは生き残ることはできないことが明確になったのである。今や産業政策を含めて、事業モデルの大転換期にあると言える。

企業競争も、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・人材流動化等構築への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。

2. 事業モデルの競争時代

いくつかの事業モデルを見てみると、

第一に、社会インフラ事業対応モデルの転換である。

公共政策等の資金投入に対応し、世界のインフラを目標にして、社会価値をどう構築するかを重点にした製品やシステムを創造することで、新たな需要を開発する事業モデルへ転換している。

この事業モデルの特性は、

- 1) 新たな国家政策に対応し、社会システムや社会インフラを構成する要素を取り込むトータルシステムの新産業を含む新たな事業展開とその参入
- 2) 国際的な市場競争に対応して、シェアを拡大強化しようとする新たな統合体や複合体の事業モデルの模索
- 3) 国際消費構造を戦略の核にして、それぞれの国の消費スタイルに合わせた国別対応能力の強化とそのための開発やメンテナンスサービス等の変革
- 4) コンピューティングの世界的な展開における新たな生活支援技術を含めた産業促進及びデータマネジメントの産業形成

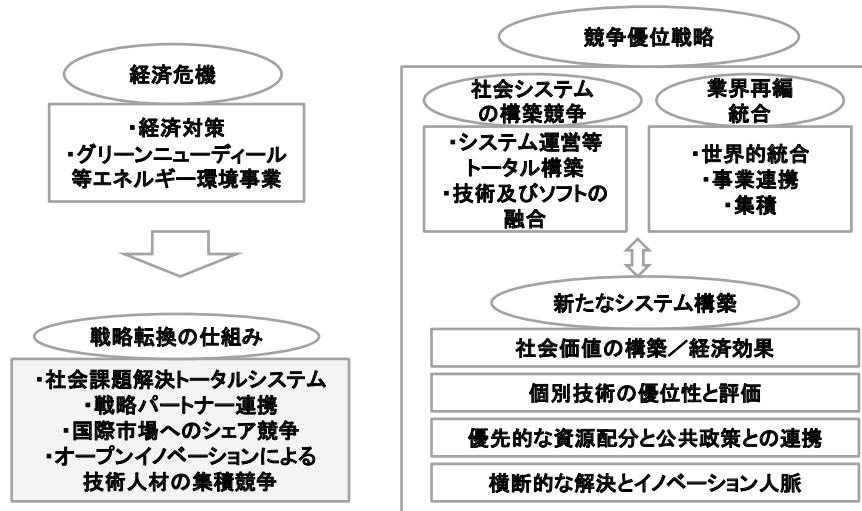
であり、

またその展開の重要要素としては、

- 1) 世界の情報（技術）や人材を集めて、目標となる社会システムを設計していくことが可能な仕組み
- 2) 国際的な消費動向や顧客のニーズの本質動向を分析して、迅速なハード、システム、ソフト内容を変更して、販売ルート等の仕組みの構築
- 3) ハードのみならず、顧客が必要とするシステム内容を従来の企業の枠を超えて、目標設定とネットワークできる能力
- 4) 知の必要構造を、データマネジメントを基本として、個別の事業を統合し、顧客への一貫した価値を提供

である。顧客への価値提供の考え方をビジネスそのものに取り入れる要素が多様化している。つまり、「顧客の多様なバリエーションの設定がキー」となってきた。

新たな事業モデル



第二に、低価格・品揃えを主とした業態開発事業モデルである。

不況期における低価格で、成功している企業モデルを見ると、

基本構造は、まずトップ経営が、顧客へ何を提供するのか「想い」が先行する。成功している経営者は自らまず大きな挫折を味わいながらも、強い想いを抱き、強い執念で、提供する価値のイメージを描きながら、試行錯誤しつつ、やがて確信へと繋げ、その実現を事業モデル、業態開発、インターネット応用、顧客の狙いの焦点の絞り、現場創造、事業展開シナリオ化、課題解決の迅速化、組織化、ノウハウの蓄積、想いを届ける仕組み、等を重要要素として、顧客価値に対応しての持続的なイノベーションを行っている。またそのための人材育成を強化している。サービスイノベーションは、リアルタイムでトップ経営が情報を分析したり、直観的な「何かおかしい」という感覚を磨き、その経営的なカンを正しく認識し、経営やしくみのイノベーションに結合させていくということが、重要なのである。

第三に、知識ソフトやサービスを包含する統合エンジニアリング事業モデルである。

映像は広範な応用が予想され、いわば「社会映像システム」ともいうべき様相を呈している。そこには、映像を構成する素材や部品やシステムが存在するのであるが、顧客への新たな価値やサービスの提供を事業モデルとして考えると、素材、部品、システムは、価値を提供する「インタフェース」としてのツールとして考えられ、顧客価値を決定する価値を構成する「ナレッジソフト」を搭載した取り纏めのエンジニアリング能力が重要になる事業形態に変貌していく産業となる。この事業モデルの成功条件は、「これまでの業界の枠を超えて、ソフトやサービスによる素材部品の再構成と一貫性」を顧客への価値として、行うことにある。単独で産業として成立していたものを取り込み、統合的な機能に置き換

えるような展開がなされる。

第四に、「もてなし」「気配りの」サービス事業モデルである。

サービス産業は、国際的な市場を求めて、新たな展開がなされている。

そこには、顧客へ価値を届けるための構造全体を「持続的なイノベーション」によって、仕組みとして確立している。今後世界戦略を行う上で、多様な市場をこれまで構築してきた日本の特性は、国際的な優位性があることを再認識する必要がある。

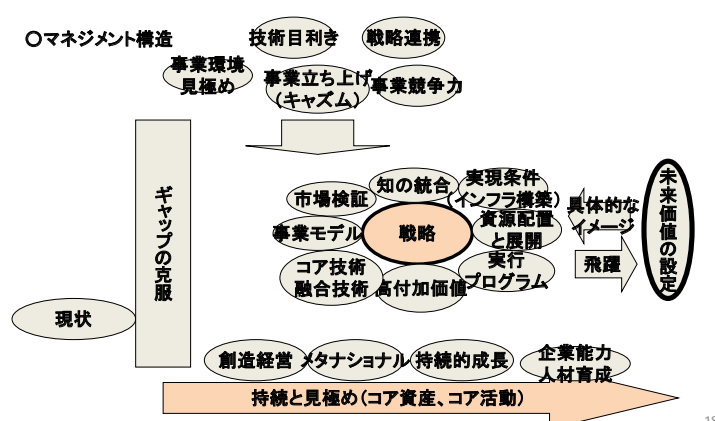
これまで培ってきた日本のきめ細かな、もてなしの文化が活かされた製品やサービスの要素を内包してサービス事業を社会インフラとして構築をすることで、十分な国際優位性を持つ産業に変革することが可能である。

日本の文化や様式を、技術やシステムに生かす方法を統合的に検討することが、我が国の産業政策に新たな転換をもたらすために不可欠の要素でもある。

3. 企業戦略の変革と展開

世界の産業界はそれぞれの業種が生き残りを賭け、危機意識をバネに新たな産業モデル、事業モデル構築のための転換や高付加価値への傾斜を迅速に行いつつある。今、変革しつつある事業モデルを検討することで、我が国の転換政策が有効になるように展開することが重要になっている。そうした経営環境の中で、新たな事業モデルは、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。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。

未来価値創造を目指す創造経営の構造



つまり、未来価値実現の経営構造を作ることである。

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。

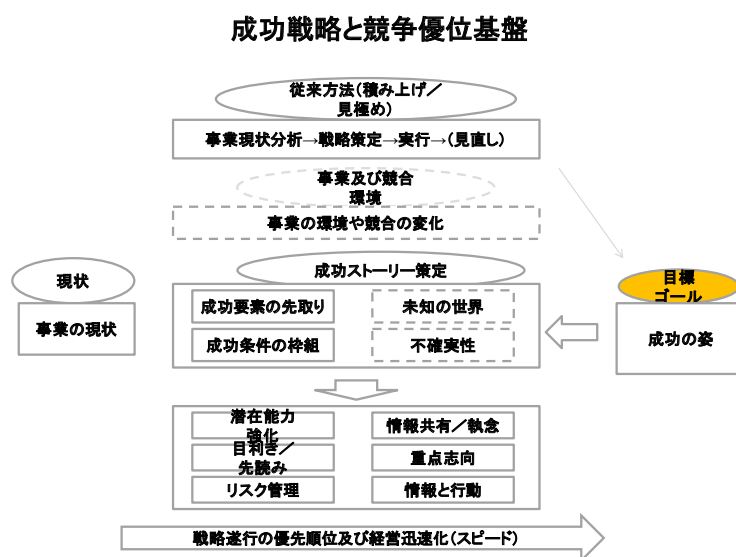
事業モデル構想は、未来価値創造経営は、従来の積上げ型管理経営とは異なるものである。未来価値創造戦略基盤は、顧客との関係性の再設計でもある。新たな「知の集積」から最適な解決設計を行い、新たな未来価値創造型に方向付けることが重要である。また戦略思考人材を、組織を超えて結集し、経営資源の新たな活用できる基盤形成を迅速に行なうことが重要なのである。このプロセスを通して、創造的な解決を可能にする人材の育成を現場の感覚に沿って、育成する仕組みが必要である。

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。

4. 今後の企業戦略に向けて

新たな事業モデルの競争優位が、今後の事業の成功の要素になる。

つまり事業の成功戦略は、こうした事業モデルを基本として、成功ストーリーを先行的に確立し、どのような成功条件を持続的に展開すべきかの実現を図るものである。

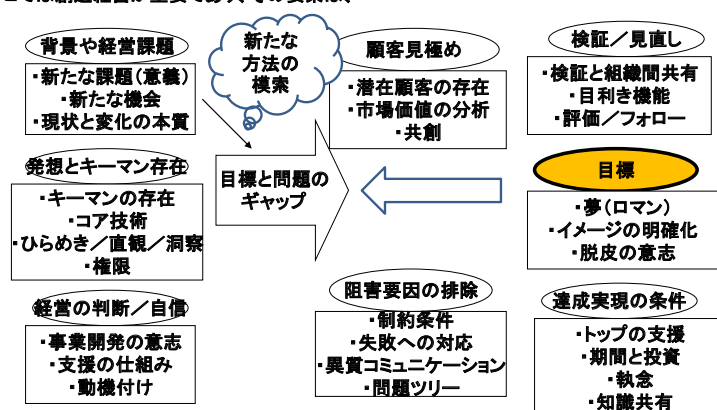


事業モデルの構想力は、成功ストーリーを先取りして、目標達成のための戦略を確立し、ひたすら成功を目指して、事業展開を行うことになる。

事業特性や事業の環境により異なるが、幾つかの事業での成功条件を調査分析取りまとめた資料をアイディアの引き金として、事前に事業モデルや事業内容を読み込み、さらに将来の事業環境や競争条件を想像しながら、成功条件となる要素とそのシナリオを創造することになる。この手法は、現実はまだ起こり得ない成功条件を策定することで、事業全体の読みを深め、情報収集や今後の行動への執念を強化して、戦略策定後の行動や思考を変革し、優先順位を明確化し、事業を推進する全体のコンセンサスを先行的に強化することができるのである。このことは、現在国際競争上課題となっている意思決定スピードを速め、事業にとって重要な偶然の出会いや予想外の変化の見極めを早める結果をもたらす。そして、事業戦略の飛躍、企業の経営風土革新、目標実現への実行力の強化等へとつなが

(参考)成功経営と創造経営の特性

そこでは創造経営が重要であり、その要素は、



るのである。

最後に

事業モデルの変革期における重要性は、経営の勘や志が重要な要素であり、情報収集と実現プロセスの中で、新たな方法が発見される場合も少なくない。

従来の経営手法は、分析を基本に、方法論を重視したが、今後の経営には、迅速な判断と成功条件を形成するプロセスでの方法の創造こそが重視されなければならない。

事業モデルは、ブレークスルー技術の迅速な応用であり、顧客への価値提供の距離の短縮システム構築であり、顧客ニーズの顕在化の方法等が後ますます重要な要素でもある。

強い問題意識やイノベーションの動機づけを経営の基本として、事業を組立て、トップ自らが顧客価値を持続的な課題として、経営の根底に置き、絶えず現場の感覚の中で、考え続け変化し続けるという経営風土が醸成されなくてはならない。

以上