

Title	社会インフラの変革を盛り込む新たな事業計画と展開
Author(s)	旭岡, 叡峻
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 386-389
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11740
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

2 A 1 1

社会インフラの変革を盛り込む新たな事業計画と展開

○旭岡勸峻（(株) 社会インフラ研究センター代表取締役）

はじめに

1. 社会インフラの構造変化
2. 社会インフラの重要要素
3. 社会インフラの変革を盛り込む企業戦略と展開
4. 今後の企業の対応戦略に向けて

最後に

はじめに

ここ数年急激な事業環境の変化がもたらされている。新興国の台頭、グローバルな事業環境、国家新成長戦略の実現、産業の国際競争条件の変革、エネルギー環境問題の克服、M&Aや事業統合、人材の獲得競争、新事業開発、戦略的な開発テーマの発掘と展開、等であるが、なかでも重要な戦略要素として、社会インフラの構造は激変期であり、これまでの事業モデルの変革、制度設計の構築、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等の関係の見直しが不可欠となっている。

一方近年我が国の国際的な競争地位の低下やイノベーション政策の遅延、未来価値への結合の脆弱性、意思決定の遅延等が大きな課題ともなっている。こうした時代変革期には、社会インフラ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. 社会インフラの構造変化

社会インフラとは、社会の構成要素をなすインフラを指すのだが、今この社会インフラが激変するとともに新たなインフラが形成され始めている。社会インフラとしては、従来から生活基盤をなすシステム等と呼ばれ、これが今、世界的な新たな市場形成をなしはじめ、新興国等国家戦略として展開されてきている。例えば、エネルギーシステム、環境システム、未来都市システム、交通システム、産業集積、

医療健康システム、教育システム、物流・流通システム等であったが、しかし、今は、インターネット、ビッグデータ、スマホ、ウェアラブルコンピューティング、決済システム、再生医療等新たなインフラが形成されている。

このことは、インフラとして、生活基盤に不可欠の製品やソフト、サービス等が形成されていることである。コンビニエンスストア等もまた新たな生活拠点として不可欠の要素になり始めている。

2. 社会インフラの重要要素

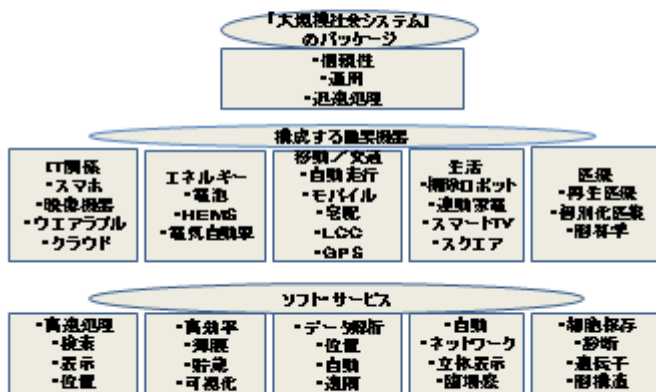
例えば、スマートシティ及び広域未来環境都市システム、鉄道等公共交通のネットワーク、EV等の自動車の輸送応用システム、3D等メディアとコンテンツ創造、農業等の食糧産業の農工連携構造、IT事業の応用による業務の変革、クラウドコンピューティング・ビッグデータの活用によるシステムの変化、電子携帯端末の爆発的な需要拡大、レアメタル希少資源獲得等国家資源戦略、介護医療サービス業の融合、金融の新たな規制や新サービス、新たなサービス業の融合業態変革、融合・M&A・A&D・垂直統合や水平統合の世界戦略、メーカーズ革命等の製造業の変革、シェール革命等新たなエネルギー開発、脳科学応用等が一斉に展開されることが明確になっている。これに伴い、相互関係の複雑性、インターフェイスや接続方法の多様化、構成する要素技術、機器、ソフト、システム、サービスの統合／融合等が社会的な有効性や社会価値の優位性が社会インフラ化してくる。

今や「社会インフラ」の大転換期にあると言える。

国家も企業競争も、新たな社会インフラを踏まえた「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構造革新とスピードある意思決定が重要になっている。

参考) 社会インフラの重要要素

〇何が社会インフラとなる可能性があるのか。多くの可能性が出ている。



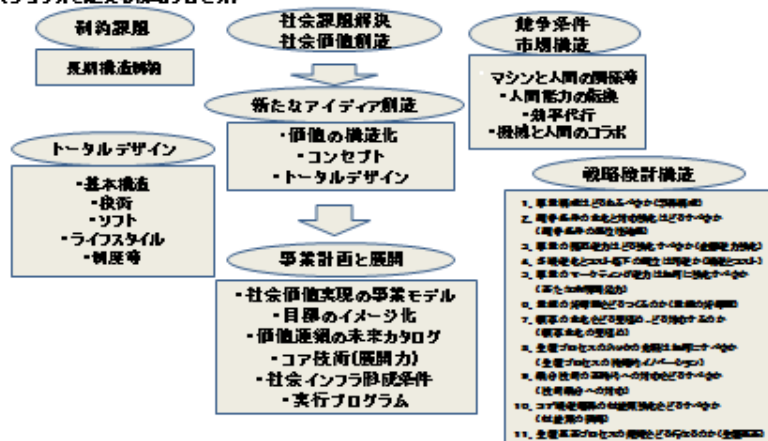
3. 社会インフラの変革を盛り込む企業戦略と展開

このような社会インフラの変革を盛り込む企業戦略は、これまでの分析に頼る積み上げ方式の戦略策定と展開を変えなくてはならない。

参考) 社会インフラの変革を盛り込む企業戦略と展開

社会インフラの変革を盛り込む企業戦略は、新たな企業戦略を形成することになる。

(ジョブズを超える戦略プロセス)



これまでの戦略構図ではなく、

1. 「次世代を動かす」技術またはサービスの意味と戦略
→何がインフラになるのか

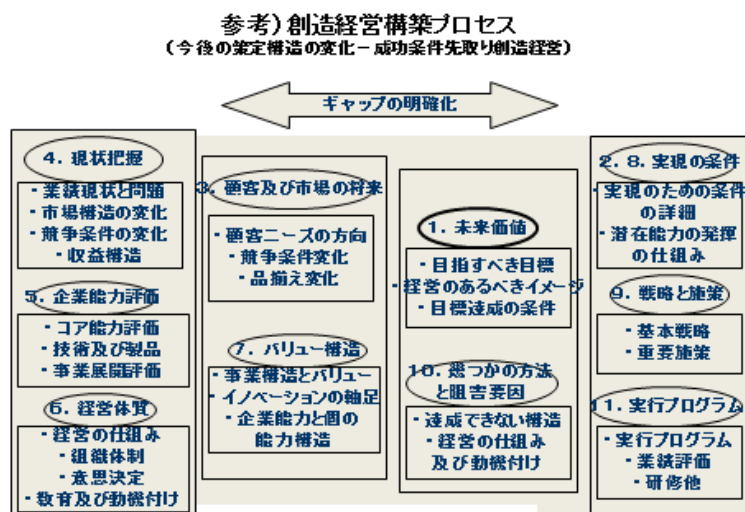
2. 事業モデルの変革（グローバル競争下）
戦略機能として有望機能は何を把握するのかの戦略
 3. 応用事業や製品ノウハウの蓄積戦略
 4. 多様な人脈や重要顧客の動きとの連動戦略
 5. 供給と需要の社会バランスの戦略の引き込み
 6. 社会の制度や仕組みとの連携事業モデルの基盤
 7. 取り纏め技術や融合（サービスを含む）技術（×積み上げ技術）
 8. 事業制約要素の取り込み戦略
 9. ブレークスルー技術人材競争戦略
 10. ライフスタイル変革戦略（消費スタイル、エコ商品群等）
 11. ICT、ビッグデータ応用、脳科学応用等産業構造に影響するツールの活用
- 等を、目標の戦略として盛り込まれなくてはならない。
4. 今後の企業の対応戦略に向けて

そうした経営環境の中で、新たな事業戦略は、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。

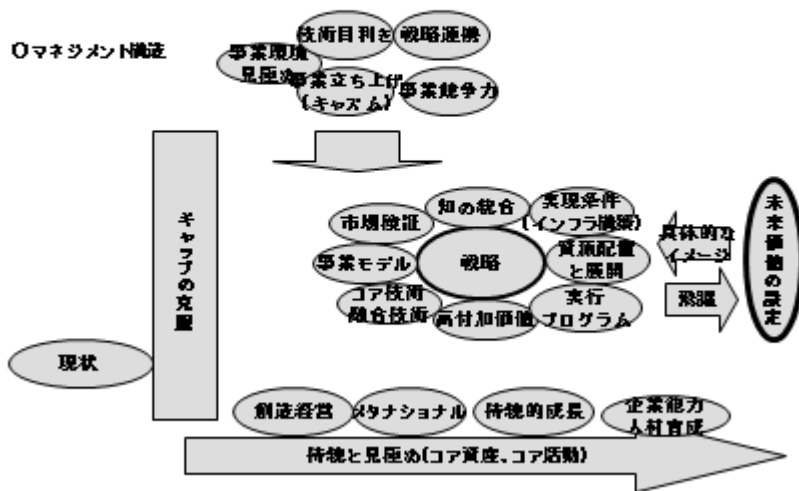
1. 事業特性や事業の環境により異なるが、幾つかの事業での成功条件を調査分析取りまとめた資料をアイデアの引き金として、事前に社会インフラの内容を読み込み、さらに将来の事業環境や競争条件を想像しながら、成功条件となる要素とそのシナリオを創造することになる。

2. 次に、未来価値創造戦略を強化することである。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。



参考) 未来価値実現のマネジメント



未来価値構造を作るためには、事業環境を読み込み、技術の分析と今後の技術の本質を見抜き、社会インフラの形成プロセスがどのような姿を描くのか、またこの社会インフラがインフラとして存在するための要素を迅速に取り込みながら、コア資産、コア技術、コア事業展開力を広く蓄積する仕組みが必要になる。一方こうした企業を推進する能力は、常に変貌を持続し、推進能力を強化補充するための創造的な経営構造や目的志向の経営体制を維持し続ける必要がる。

この戦略展開のプロセスは、ブレークスルー方法として、・情報収集・行動・準備・実現のステップ・出会い、気づき・挫折をはねのける信念や言葉・人を助ける・避けられない障害・懐に飛び込む・あきらめない心・ある程度の権威・現実に全力を尽くす・何か方法はないか考える。等「日常の疑問、経験、使命」を持って、「夢・思い」を遂げるという構造に他ならない。

最後に

社会インフラ変革期の戦略は、

事業環境の読み込みと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。

社会インフラに狙いを付け、構想された事業モデルの構築と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今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。