

Title	企業環境変革に於けるコア変容期の戦略
Author(s)	旭岡, 勝義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 338-341
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7569
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 G O 2

企業環境変革に於けるコア変容期の戦略

○旭岡勝義（(株) 社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 企業環境の変革と競争条件の変化
2. 企業能力の基本構造への影響
3. コア変容期の戦略
4. コア変容期の競争を優位に展開するための戦略の仕組み

最後に

はじめに

企業を取り巻く環境は、2008年以降大きな変革要素が拡大している。

国内では、急速な高齢化や社会負担の増大、社会的な格差や世代間競争等緊急課題を抱え、その上、迅速な政策施策の実行も脆弱な政治基盤となっている。

一方、世界的視点で見ると、持続的発展の制約条件として、環境、気候、食糧、エネルギー（石油ピーク他）、人口問題等が存在し、長期的な視点での解決すべき課題が、迫り来る危機として、認識対応すべきものとなっている。

またサブプライムローンでの影響等による世界経済の同時停滞傾向、石油ピークによるエネルギーや重要資源のコスト高騰、食糧自給率低下のリスク、中国、インド等の急速な追い上げ、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。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. 企業環境の変革と競争条件の変化

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、こうした課題解決に、創造的な解決プロセスが緊急になってきているのである。

参考1. 環境の激変

2008年以降の急激な変化



また、IT技術やテクノロジーの急速な進化が、複雑性増大現象をもたらし、これに対処するためには、経営状況の可視化を急速に進め、統合的な知識やノウハウの累積的蓄積が重要になっている。

2. 企業能力の基本構造への影響

経営戦略の遂行にとって、こうした環境変化に対応し、その影響を把握し、どう迅速に対処するかが優位な競争条件を構築する決め手でもある。

越した過渡期の経営マネジメントは、産業の進化と事業遂行能力を包括的に把握し、基本構造の変化をどう意識しながら経営の変革を迅速に行うことが重要になってくる。

企業能力は、企業環境や競争環境において、コアとなる資産やコア活動を事業戦略遂行プロセスで構築した能力であるが、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。まず、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。

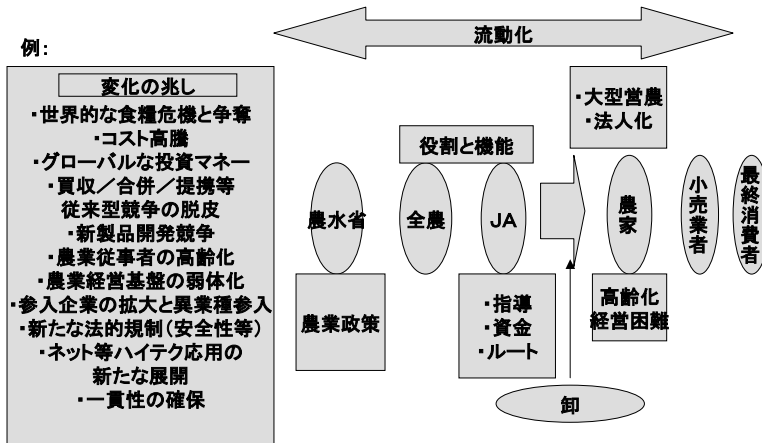
そこでは役割や機能が安定的な存在から、役割や機能の顧客との関係の不安定が生じ、新たな役割や機能争奪が開始される。それによって、企業の諸活動の中のコアとなる活動に変化が生じるのである。この内容の変化に経営自体が注目しなければ、企業のコア活動を通しての能力は次第に劣化をすることになる。次に新たな機能争奪が起こることになる。

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、次第に市場の主力機能を奪うというプロセスが追加されるのである。

この代替機能の着目を戦略的な思考で行わない限り、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。

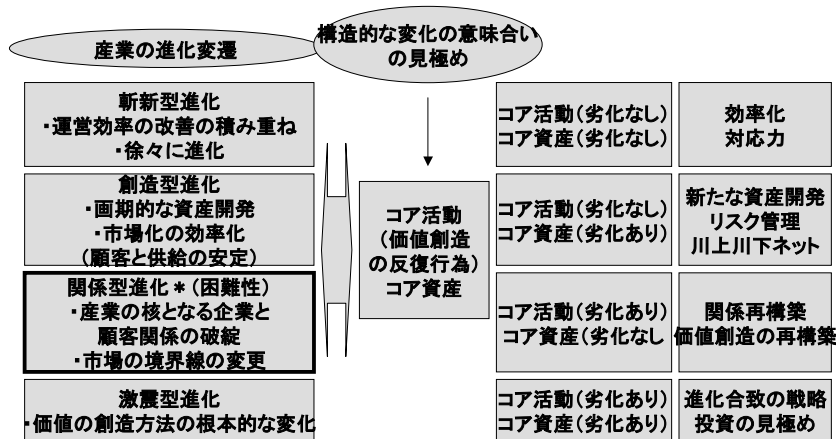
参考2. 企業能力の基本構造への影響

1) 市場構成組織と役割・機能の変化 (何が市場を支配するかの争奪)



3. コア変容期の戦略

参考3. コア変容期の戦略



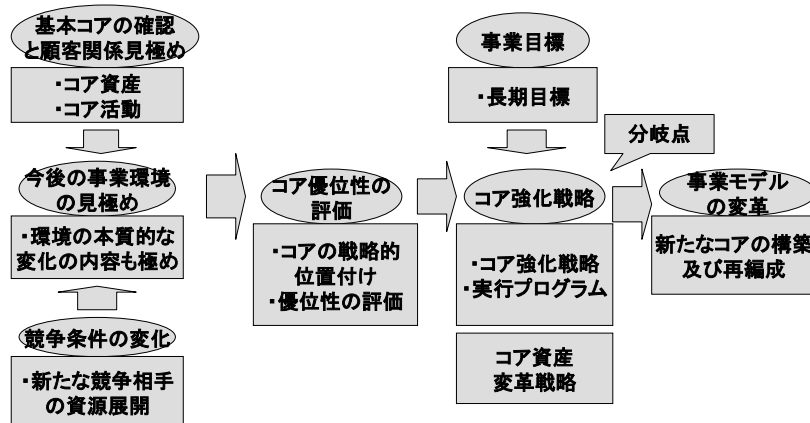
こうした環境変化がどう産業の進化変遷と関係するかを見ると、現在の事業環境は様々な産業において、「第3の進化」である「関係型進化」の転換期である。

一部統合買収等で、激震型進化の産業が拡大しつつあるが、幾つかの産業では、「関係型進化」が浸透しつつある。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、単なる企業の革新に留まれば、競争条件を失い一気に劣化の経営主体の転落する危険性をはらんでいるのである。

4. コア変容期の競争を優位に展開するための戦略の仕組み

では、このコア変容期において、どのような戦略プロセスをとるべきなのだろうか。

参考4. コア変容期の競争を優位に展開するための戦略の仕組み



第1に、企業のコア資産、コア活動の評価をする必要がある。全事業に亘って、また事業特性に対応して、構築された資産や活動を抽出し、その競争上の優位性評価及び課題抽出を行なう。この時、どのコア資産、コア活動に競争上及び顧客との関係での劣化があるのかを見極める。第2に、事業環境、顧客関係性を劣化しつつあるコア活動の見直しによって、コア活動強化プログラムを構築することである。その際、将来の事業目標となるべき要素を抽出し、目標イメージを明確に設定し、その目標を実現するためのコア活動強化戦略を確立する。第3に、このコア活動を強化するための事業モデルの再構成をおこない、新たなモデルの実現プロセスを明確にする必要がある。

そこには、新たな開発テーマ、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、コア資産の劣化が分析結果から明確になれば、大きな激震型が予想されるため、改めて、コアとなる資産構築の戦略的な詰めを行なう必要もある。

新たな競争条件や競争相手の出現で、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。

最後に

変容期の戦略基盤は、顧客との関係性の再設計である。新たな「知の集積」から最適な解決設計を行い、新たな社会課題解決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。