

Title	経済危機を乗り越える企業戦略の特色とその展開
Author(s)	旭岡, 勝義
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 455-458
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8670
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 B 1 0

経済危機を乗り越える企業戦略の特色とその展開

○旭岡勝義（(株) 社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 経済危機を乗り越える企業の戦略
2. 戦略の特色とその展開プロセス
3. 次世代イノベーション
4. 今後の展開

最後に

はじめに

金融危機、経済危機に見舞われて、企業戦略は、売上高減少や業績悪化に陥り、今や激的な変革を必要としている。

しかし、この環境下で、新たなイノベーションを起こし、戦略の見直しや新たな戦略を策定し、好業績の持続や転換を可能にしている企業が存在している。

その戦略構造は、従来の戦略の延長やイノベーション構造ではない。つまり次世代イノベーションともいうべき展開の段階に突入している。

こうした経済危機を乗り越える企業戦略の特色とその展開を分析する。

1. 経済危機を乗り越える企業の戦略

経済危機からすでに1年が経過している。当初金融危機によって、不良債権の拡大、金融不安からの社会システムの崩壊、急激な需要低下による業績悪化、雇用悪化等各企業とも事業の見直し、人件費削減、経費削減等の不況対策を行っているが、しかし、この間の企業の戦略要素は、激変し、その中で、新たなイノベーションが行われている。

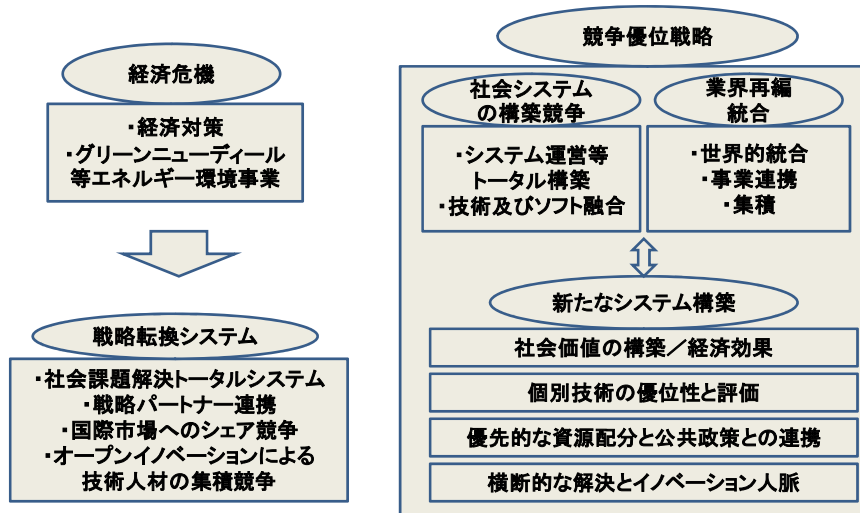
世界は、金融システムの信頼性を回復するとともに、グリーンニューディール政策等に代表されるように、エネルギー、環境対応産業を基本にした、新たな社会システムを構築する産業転換を迅速に進めようとしている。

したがって、再生エネルギーシステムや環境技術を応用した新たな社会システム創造を狙いとしている。

そのためには、資金や人材等を国際的に集積できる能力やシステムの運営を含めての市場創造を推進する能力強化が重要になっている。

また、世界市場を新たに創造するための企業の力や実現の能力がイノベーションの中心になっている。

図1 経済危機を乗り越える企業の戦略



2. 戦略の特色とその展開プロセス

典型的にみると、

- 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

等が考えられるが、さらに特色として、

- 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を構築する
- 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

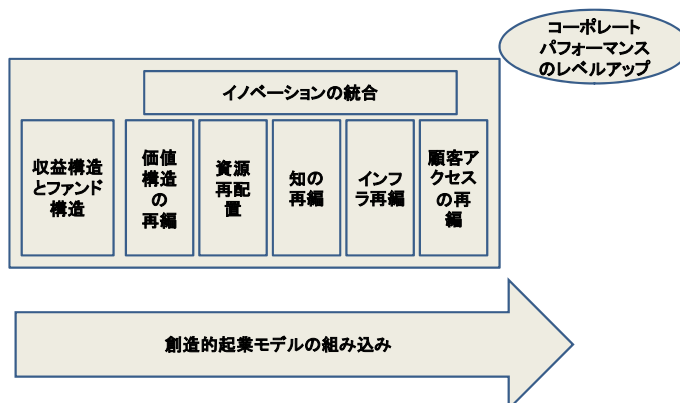
等であり、知識データ、プロジェクト編成、ニーズ先取り、ネットワークサポート、融合知識、オープンイノベーション、目利き人材等の要素が重要な意味を持つのである。

この戦略のプロセスを見ると、あらためて、今日の経済危機を短期なものとは把握せず、新たな未来価値の構築に向けて、①グローバルな課題解決の知の集積への挑戦的な仕組み、②従来の事業や産業の枠を超えて、価値実現または顧客アプローチの方法の変革、③システムや仕組みに関する技術やソフトの統合、④コンセプト主導による技術目利きや事業目利きとしての選択や資源配分、人材配置の重点的な動き等が急ピッチになされようとしている。しかも資源配分に関係する事業においては、国家政策や相手国の政策との関係づけをどう取り込むのか、資源の一元的処理（垂直統合を視野に入れたプロセスの流れ）、現地の流通販売等の統合を含めての顧客メリットの新たな販売方法（リースやファイナンスの取り込み）等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。

3. 次世代イノベーション

従来のイノベーションは、製品イノベーションや顧客イノベーションやプロセスイノベーションが中心であった。しかし、今後のイノベーションは、政策や社会のしくみのイノベーション連動やシステム全体のとりまとめを含めて、知の再編や統合のプロデュースイノベーション等を企業の枠を超えて、仕組めるマネジメント人材が必要になる。異質なノウハウを組み合わせ、統合化し、プロ的専門人材を戦略的に配置し、どう対象顧客への価値を実感させる仕組みが提供可能になるかが重要になる。これは次世代イノベーションともいふべき時代に突入していると考えられる。従来のイノベーションは、目標の設定や顧客への対応を企業内資源を強化変革して、展開することであったが、次世代イノベーションは、社会政策の連動等を視野に入れながら、顧客との新たな関係を資源統合等価値創造のために個別価値からネットワーク化して、顧客の多様なニーズに対応していくイノベーションである。

3. 次世代イノベーション

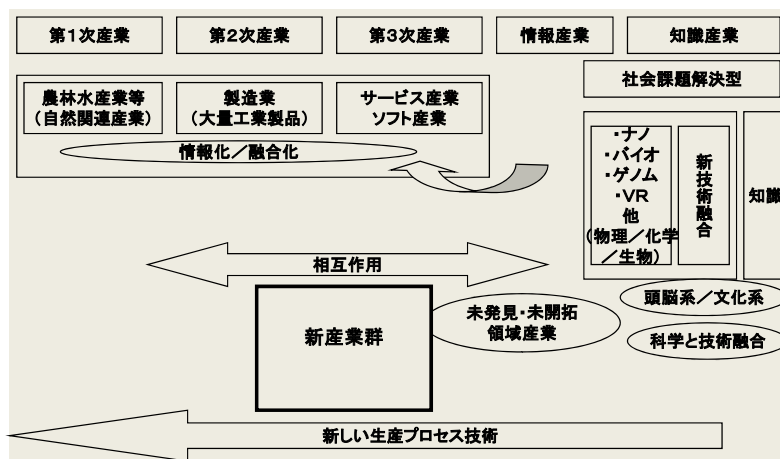


4. 今後の展開

企業戦略は大きな変化期に突入している。今までの企業ない経営を基本とする経営体の構築や戦略構築から、課題解決に向けての迅速な問題の発見や課題に対応するハード、ソフトの価値体系コンセプト創造、価値の持続的な評価と判断、価値を実現するための技術や資金の世界的な獲得、実現プロセスのノウハウの蓄積を実行するコーディネートを常に持続していく仕組み等が必要となってきた。そこには創造経営成功の構造が考えられる。

こうした企業戦略は、将来の価値を創造することを目標に設定することが第一であり、この価値形成のプロセスを、世界的な顧客変化の視点を持って、戦略の形成、資源の編成、実現プロセスの構築、人材及び組織の迅速な創造的解決の展開等を構築することが重要な要素となる。

(参考)新産業の姿への移行



最後に

今後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、基本構造の実現をどう意識しながら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。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での不安定が生じ、新たな役割や機能争奪が開始される。それによって、企業の戦略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、企業の戦略活動を通しての能力は次第に劣化をすることになる。この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、経営資源を新たに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。