

価値創造を実現し続ける企業変革論



池幡 諭

多様化する製造業の経営課題と 戦略論の再考

近年の製造業を取り巻く環境は、VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) という言葉で表現されるように、ますます不確実性・複雑性が高まっている。地政学リスクの顕在化やパンデミックの発生といった事象を事前に予測することはそもそも困難であることに加え、「研究開発／製造／販売／サービス」とサプライチェーンが国を跨ぎ長大に形成されている製造業において、それらの事象が自社の経営に与えるインパクトを正確に把握し、迅速に変化に適応することは容易ではないだろう。また、デジタル技術が業界を隔てる壁を低くしているという事実も、競争環境を不確実なものとしている主たる要因として挙げることができる。

このような不確実・不透明な環境において、いかにして中長期的な戦略を描いていくべきなのか、頭を悩ませる経営者・企画担当者は少なくないであろう。1年で陳腐化する市場規模の数字、新しい技術実証や企業間提携の報道、これまで想像もしていなかった企業の新規参入など、目まぐるしく移り変わる

状況を前に、戦略策定の前提となる環境変化を捉えることができず、中期経営計画の策定・对外発表を控える企業さえ出始めている。このような中で求められることは、既存の競争戦略論の前提にある「内部・外部環境の変化を正確に読み」それを前提に戦略を立案することではない。今求められるのは「変化を正確に読むことは難しい」ことを前提として戦略をつくることであり、変化に強い事業構造に変革していくことである。

製造業が対処すべき課題は環境変化の不確実性だけではない。詳細は第2論考に譲るが、有形固定資産を基軸に製品の性能／コストを改善することで利益率を高める日系製造業の戦い方は限界を迎えている。AIに代表されるソフトウェア技術や通信・クラウド技術が進化する中、無形固定資産も最大活用して企業価値・顧客体験価値を高めることこそが今の製造業に求められる戦い方であるが、従前から叫ばれてきた「モノからコトへ」の変革を実現できている企業も限定的である。

また、ESGに代表されるように製造業に期待される役割も多様化し、企業は利益成長を実現するだけでなく、企業活動の結果として

社会課題の解決にも貢献することが求められている。しかし、研究開発・製造・販売と異なる機能会社が、グローバル各地域の特色に合わせて独自進化を遂げてきた製造業にとって、企業全体としての視認性を高めESGの観点で統制をかけることは容易ではない。

このように製造業への課題は多様化・複雑化の一途をたどっている。一方で、それらの課題解決に向けた取り組みの多くは、これまでの取り組みの延長だったのではないだろうか。たとえば、自社の製品を代表的な社会課題と関連づける、といったものである。それ自体は否定されるべきことではないが、言い方は変わったとしても世の中に提供されている価値そのものに変化はない。社会や顧客が抱える課題の解決に、製造業各社がより本質的に貢献する形はないのだろうか。その実現には、環境がこれだけ大きく変わっている中で、製造業各社の存在意義の定義、それに基づく戦略・組織づくりが昔から変わっていないという大きな問題を解決する必要がある。今求められていることは、社会や顧客からの期待を捉え、自社が創造すべき「価値」を起点として企業を変革することにある。

価値創造型企業への企業変革論

本特集は「2030年に向けた製造業の経営アジェンダ」と題して、製造業の経営者が避けて通ることのできない4つの重要課題と、現在の問題の真因、解決に向けた方向性を提案する。4論考に一貫して流れる思想は「価値創造を基軸とした企業変革」。社会や顧客に対して企業が本来創出したい／創出すべき価値を定義し、その「価値」に基づいて経営、

事業／機能、組織を変革することを、4つの論考を通じて提案していく。

第1論考では、経営環境の不確実性が高まる中で、企業活動の拠り所となるビジョン策定の方法や、環境変化の不確実性を前提とした戦略論を提案する。過去にシナリオプランニングなどが製造業各社でも採用されてきたが、既存手法の課題と、より実践的な将来シナリオ分析・戦略策定プロセスについて解説する。第2論考では、顧客や社会に提供する価値の再定義とビジネスモデルへの実装（バリュー・リデザイン）について論じる。その要諦は、製造業がデジタルの力・データの力を最大限に活用し、顧客ビジネス・プロセスの変革へ強く貢献することを起点として、自社提供価値を見直すことと捉える。第3論考では、社会課題解決と経済的価値の創出の両立を目指し、解決すべき社会課題起点で事業を開発する方法論について詳述する。最後に第4論考として、既存の組織や地域拠点の壁を越えてグローバル最適化を実現するグローバル経営モデルを提示する。

難解な戦線において、ステークホルダーに価値を創造し続けることに日々挑戦されている製造業各社の経営者の皆様に、本特集が寄り添い貢献できることを期待している。

著者

池幡 論（いけはたさとし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部・製造業トランスフォーメーショングループマネージャー。米カーネギーメロン大学MBA専門は自動車・電機・化学／素材企業のグローバル経営改革、中期経営計画策定、事業戦略立案・M&A支援、DX戦略策定、イノベーションマネジメント