

○旭岡勝義（社会インフラ研究センター）

はじめに

1. 顧客価値
2. 顧客価値を形成する戦略機能
3. 戦略機能の実現
4. 融合戦略体系

最後に

はじめに

市場は変化していく。顧客のニーズも生き残るために変化している。顧客の変化に対応するためには、顧客のイノベーションの先取りをしなくてはならない。また顧客とのWIN-WINの関係を構築する必要がある（特にB to B事業）。顧客自身も変貌を遂げない限り、生き残ることはできない。そこで顧客のニーズは、将来技術の発展の予測を含めて、付加価値の高いシステムの方向を志向する。つまり、何が、顧客にとって生き残りの条件かを探る。それは「戦略機能」へ志向することが予測される。

従って、「戦略機能」を実現することが重要な戦略策定の条件になる。

また、戦略機能を実現するのは、単一の技術ではなく、組み合わせた融合技術である。

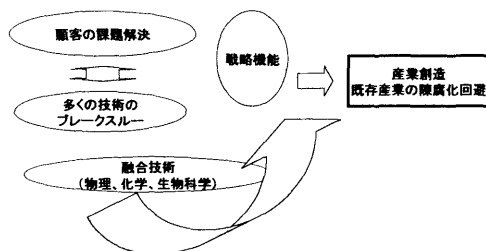
融合技術でしか「戦略機能」は実現できない。

1. 顧客価値

「顧客」は、最終顧客が現場で最も課題として認識する事項や企業の業務効率を向上出きる事項や価値を高める事項等が顧客価値である。

この顧客価値を如何に認識して、顧客価値を形成していくかが必要である。

戦略機能の位置付け



2. 顧客価値を形成する戦略機能

「戦略機能」とは、顧客が存在する市場における競争条件の将来展望でもある。しかし戦略機能は、必ずしも現在の競争戦略の延長にあるわけではなく、将来如何に最終顧客に向けてのイノベーションや潜在資産の応用をも含むものである。そこには顧客都のWIN-WINの関係が重要であり、また、単に「戦略機能」を発揮するための内容を分析するのみでなく、「戦略機能」を実現するためのインフラの変革をも含むことになる。したがって、「戦略機能」は、顧客と一体化して、または戦略パートナーとしての密着した関係付けも重要になる。

さらに「戦略機能」は、顧客の経営課題を解決するような内容を含むことになる。顧客の付加価値を拡大するためには、何を先行するべきか等いわば現場に立つコンサルティングノウハウも不可欠な要素にもなるのである。

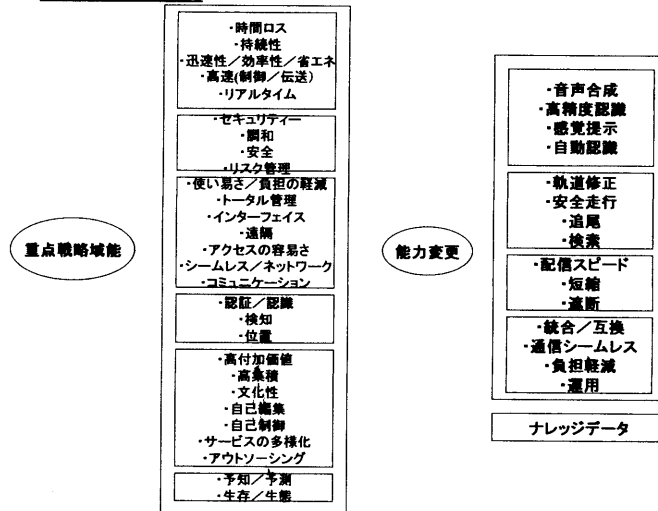
この「戦略機能」は、技術の進展であり、ソフトやシステムを含むものであり、融合技術によって実現されるとともに、顧客の経営スタイルや業務の革新をもたらすものでもある。したがって、「戦略機能」を発見し、実現のプロセスでは、顧客の経営戦略に大きく影響を及ぼす事になるのである。

また、「戦略機能」は単一の機能のみではなく、組み合わせられた複合的な戦略機能である場合もある。

顧客自身が新しい競争条件に変貌するプロセスで、「戦略機能」の果していく役割は大きい。そこには、顧客または顧客間競争の変貌が付加されるのである。

戦略機能

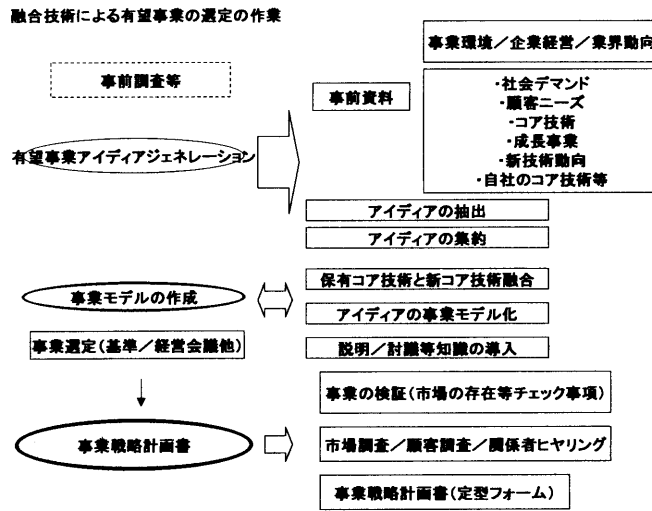
●戦略機能の実現



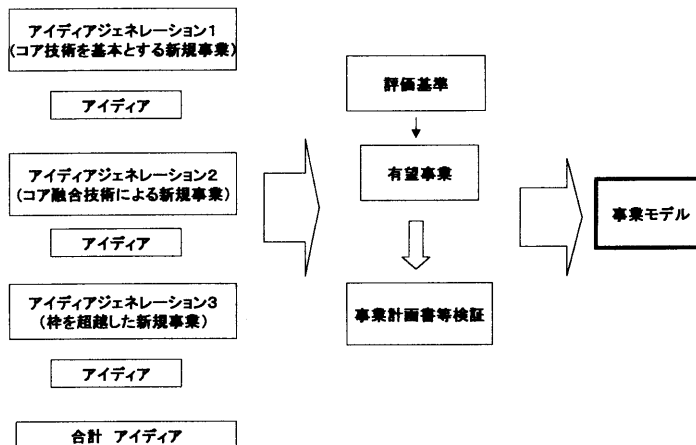
3. 戦略機能の実現

戦略機能に実現には、顧客環境、顧客分析、顧客の価値認識、トップ顧客の機能等を前提にして、機能に対するアイデア・ジェネレーションによって、モットの有望な事業内容にモデル化することが必要になる。

このプロセスを通して、戦略機能をどう実現させるかを明確化する事になる。



事業モデル抽出プロセス



4. 融合戦略体系

「戦略機能」を実現するためには、

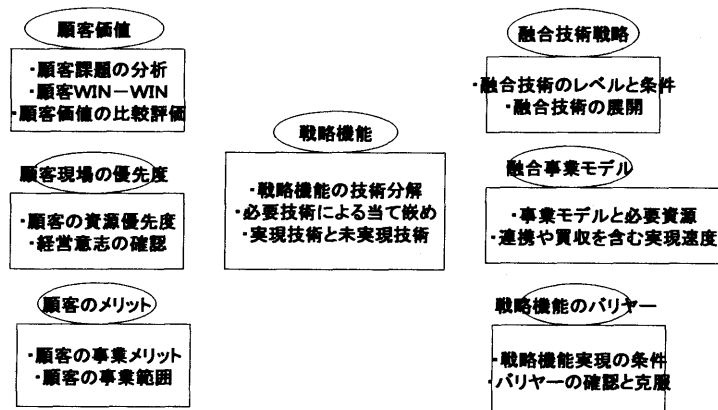
- 1) 顧客価値の分析・評価
- 2) 顧客の戦略的な優先内容
- 3) 顧客のメリット及びベネフィット

等をまづ充分分析する事になる。

これを前提にして、「戦略機能」を分解し、これを実現するためには、どの技術的な当て嵌めをするのか、いわば技術コンセプトを確立し、その実現のために個別の技術の現状及び将来展望を実現時期を踏まえて、検討することになる。

さらに重要なのは、融合すべき技術レベルがそれぞれ異なる事であり、条件が異なる事である。この違いや時期の相違を如何にマネジメントするかが重要である。

戦略機能実現の融合戦略



最後に

顧客価値の実現には、顧客の必要な「戦略機能」に焦点を合わせて、実現すべき技術をマネジメントすることである。しかしそこには単に技術管理のみでなく、顧客の価値の条件に合わせた「事業モデル」を意識しながら経営することである。

そこには、顧客を取り巻く環境を共同開発していく経営をも含むものになる。

経営は単に顧客の戦略機能を実現するのではなく、戦略機能によって、変革する環境やイノベーションをも開発するという「価値インフラストラクチャー」を形成する事業体を開発する事なのである。