

企業の将来価値を高める ‘機を見るに敏’な資質

2013年11月20日

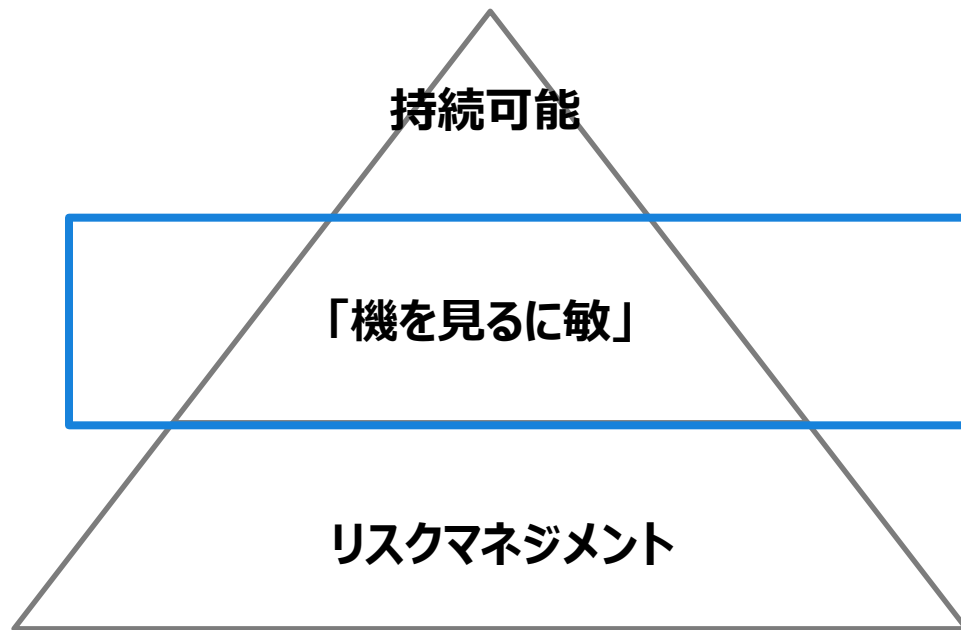
富士通総研 通信・ハイテク事業部

シニアマネジングコンサルタント

中谷 仁久

持続可能な事業の必要条件「機を見るに敏」

「持続可能性」という言葉が初めて社会に広く認知されるようになったきっかけは、1987年に「国連環境と開発に関する委員会（通称：ブルントラント委員会）が出した報告書『Our Common Future（我々共通の未来）』（邦訳：地球の未来を守るため）である。



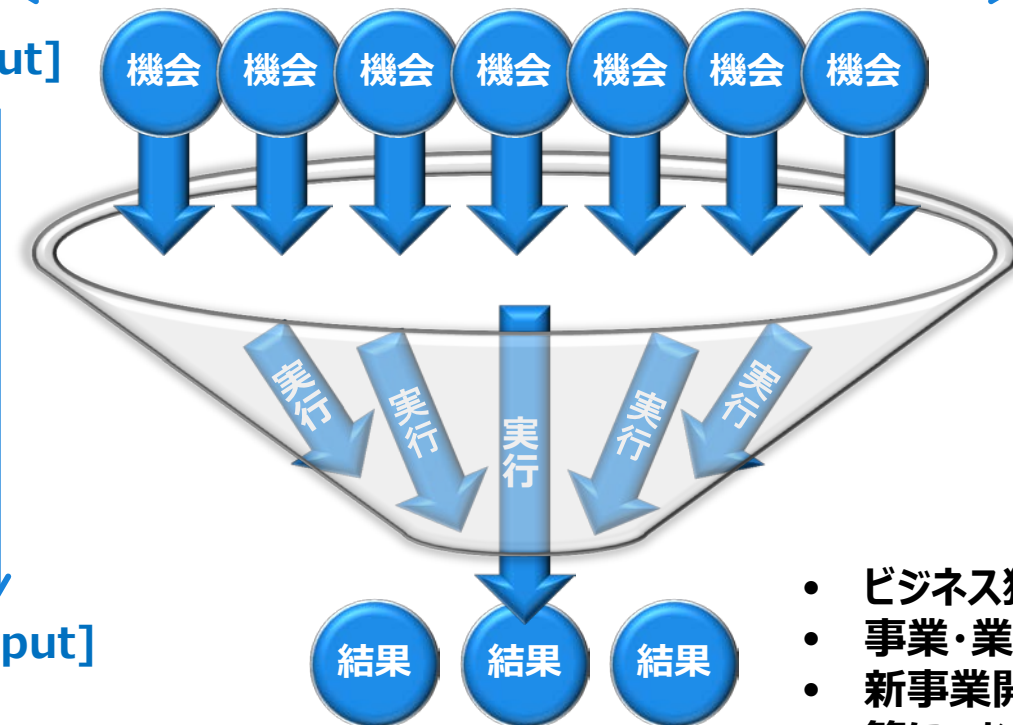
- 地球を有限な世界と捉え、将来世代のニーズに応える能力を損ねることなく現在世代のニーズを満たす
- 現在、未来に渡り社会・市場からの期待に応え続ける
- 存続を危ぶませる危機に対処できる

市場と自社提供価値のGAPを捉え、
短期間でそのGAPを埋められる力

1. 機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

[Input]



2. 敏に動く資質

短期間で市場期待と
自社価値のGAPを
埋める

[Output]

- ビジネス獲得
- 事業・業務変革
- 新事業開発
等につながる結果

‘機を捉える資質’と‘敏に動く資質’に分けて話を進める。

‘機を見るに敏’ な資質

1.機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

- 1-1 行動する
- 1-2 気付く
- 1-3 受容する

2.敏に動く資質

短期間で市場期待と自社価値のGAPを埋める

- 2-1 成果を出す
- 2-2 推進スピードを速める
- 2-3 組織として環境を整える

まとめ

1.機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

1-1 行動する

1-2 気付く

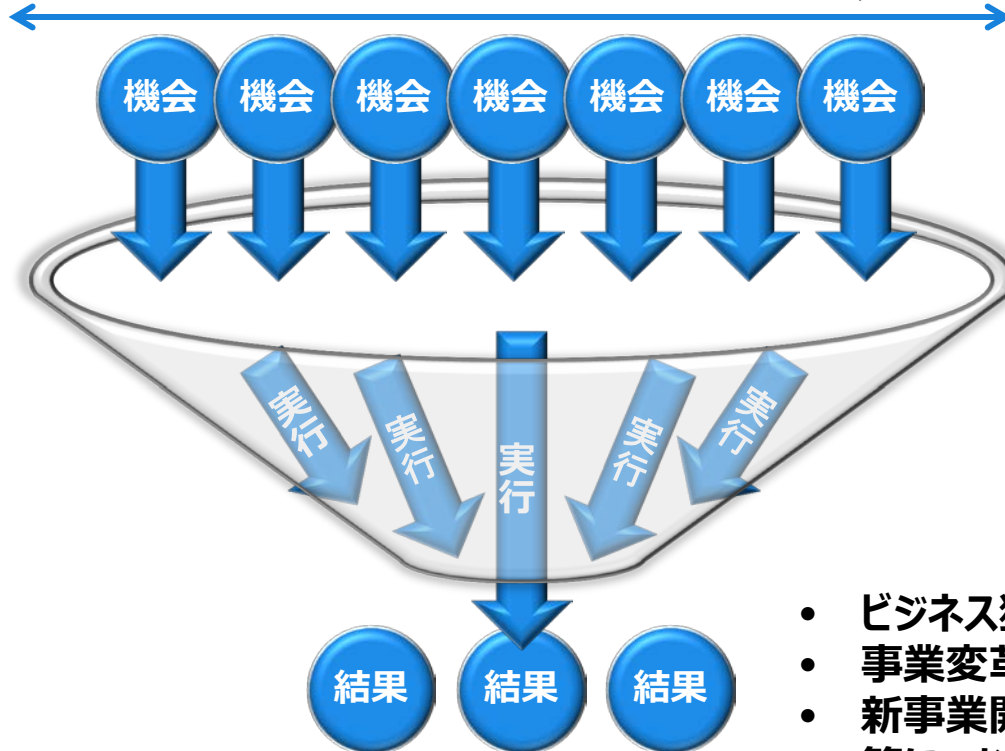
1-3 受容する

‘機を捉える資質’とは、

‘機を捉える資質’とは、
市場の動きを捉える効果的な機会を多く得る力

1. 機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る



- ビジネス獲得
- 事業変革
- 新事業開発
等につながる結果

機会を捉えるセレンディピティという資質

ふとした偶然をきっかけに閃きを得、幸運を掴み取る能力

セレンディピティ (serendipity) に必要な '3つのa' 脳科学者 茂木健一郎氏 の言葉より

action (行動)

何もせずに待っているだけでは、偶然の幸運には恵まれない。どんな理由、目的でもいいから、とにかく行動しなければならない。

awareness (気付き)

大切なことが起きているのに、それに気付かなければ、せっかくの出会いを逃してしまう。気付きにおいて特に大切なのは、「周辺視野」である。今自分が注目し、向き合っているもの以外の、視野の端に見えているものにいかに気付くことができるか。

acceptance (受容)

出会ったものが、自分の今までの価値観、世界観と相容れないものであっても、それを拒絶してはならない。受け入れて、自分が変わらなければならない。

1.機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

1-1 行動する

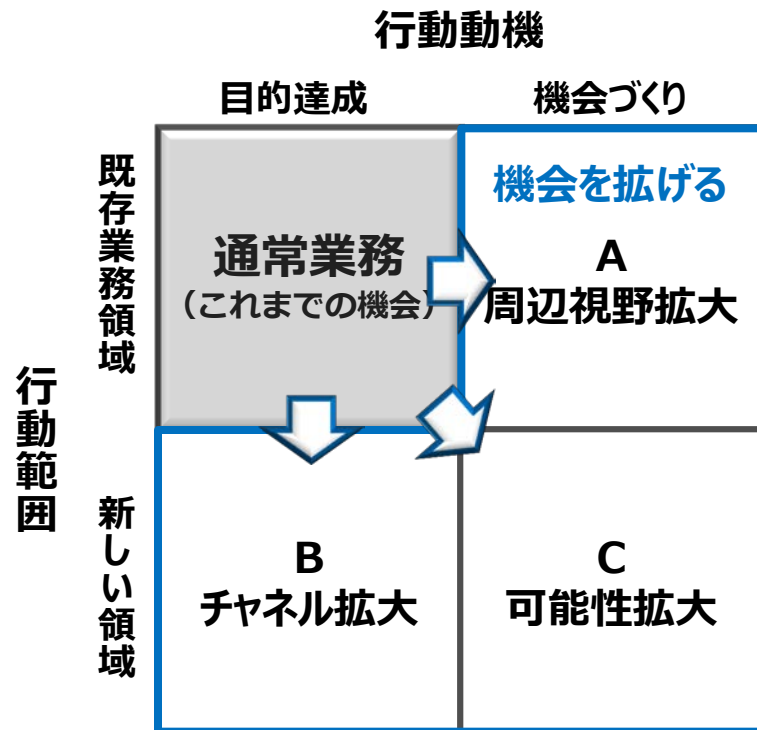
1-2 気付く

1-3 受容する

1-1 行動する

組織目的達成に直結する行動と並行して、
より多くの機会を捉える行動が必要

機会を拡げるための行動スタイル



A. お客様とビジネスとは直接関係のない
対話機会を作る

共通の趣味、海外コンベンション同行、勉強会 など

B. 他社や他部門に対して、新たな対話機会を作る

製品事業部門の定期顧客訪問、新市場開拓
新パートナー開拓 など

C. とにかく顔を出す、適切な場所に身を置く
関心・好奇心を持つ

業界団体参加、コンソーシアム参加、セミナー参加
リサーチ会社提携 など

1.機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

1-1 行動する

1-2 気付く

1-3 受容する

1-2 気付く

行動 から 気付き を得るために、情報感度を高める

気付きを得るための行動サイクル

気づきを得る情報例

- a. 顧客のニーズ
- b. 競争環境
- c. 購買行動
- d. 人口構造、ライフスタイル
- e. 生活者行動
- f. 法制度

気付く



- 情報感度を高める



- 情報を掴む
- 人と会う
- 対話する

行動する

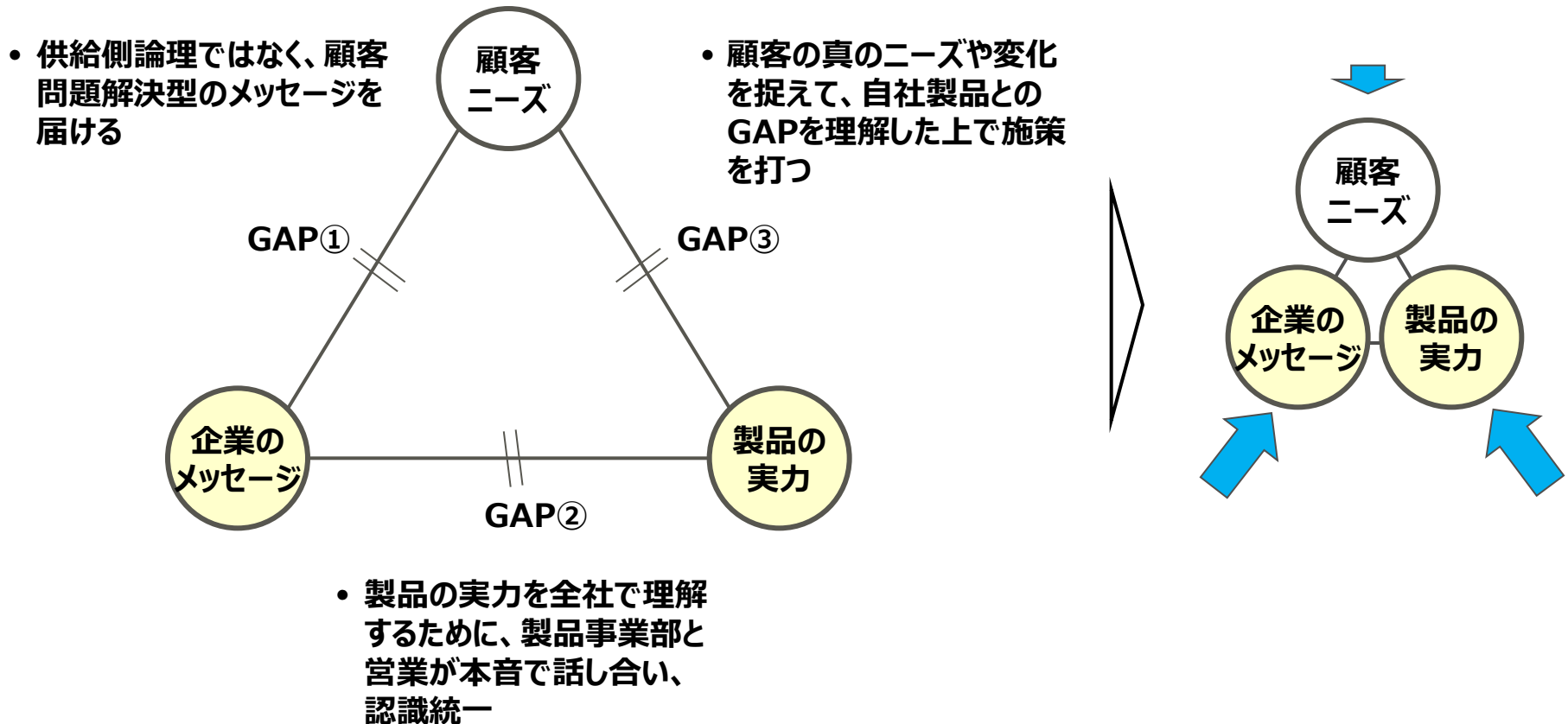
受容する

気づきを得る情報例

- a.顧客のニーズ
- b.競争環境
- c.購買行動
- d.人口構造、ライフスタイル
- e.生活者行動
- f.法制度

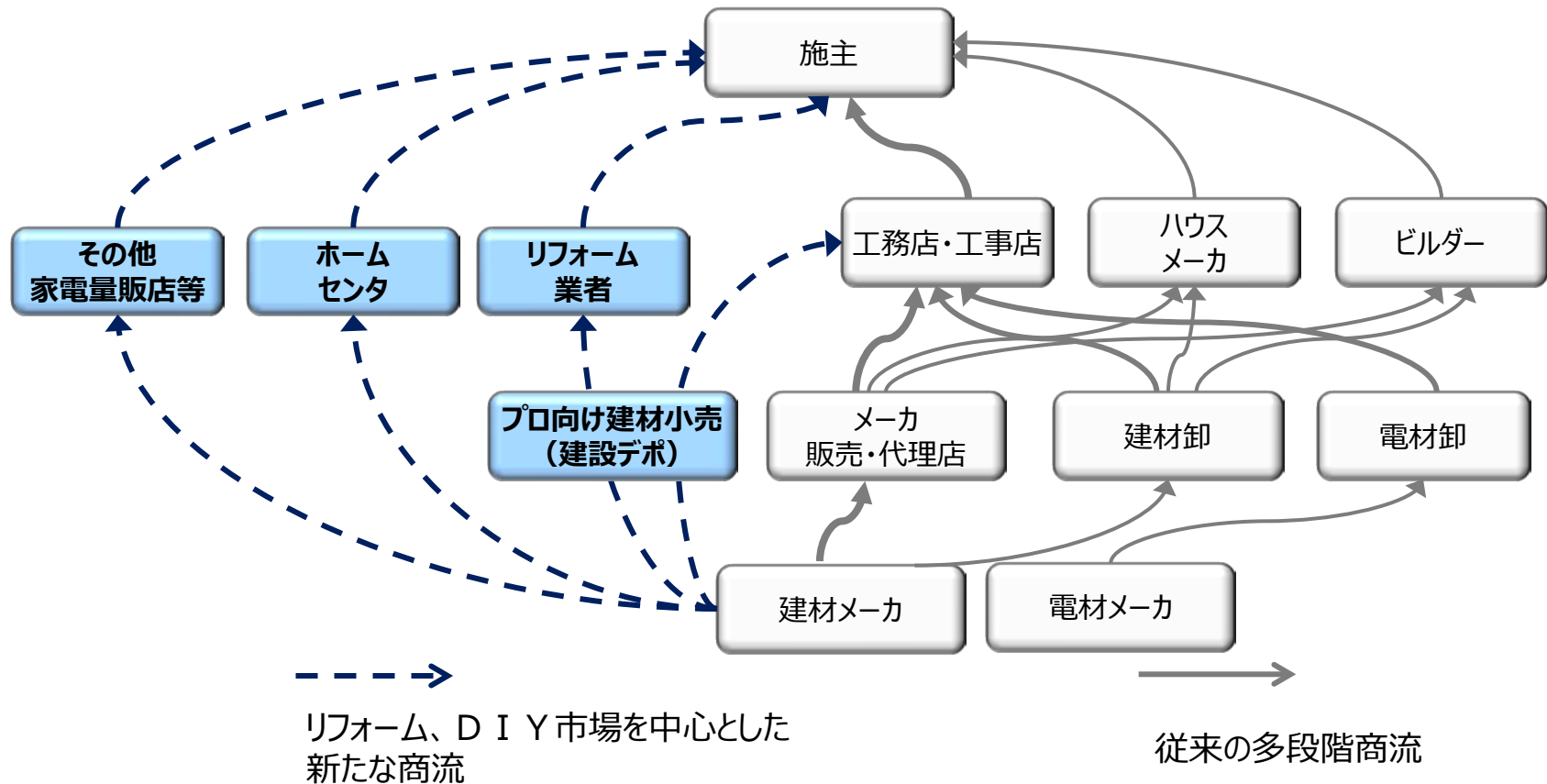
顧客との対話から需要・期待を引き出す

顧客ニーズと企業製品とのGAP



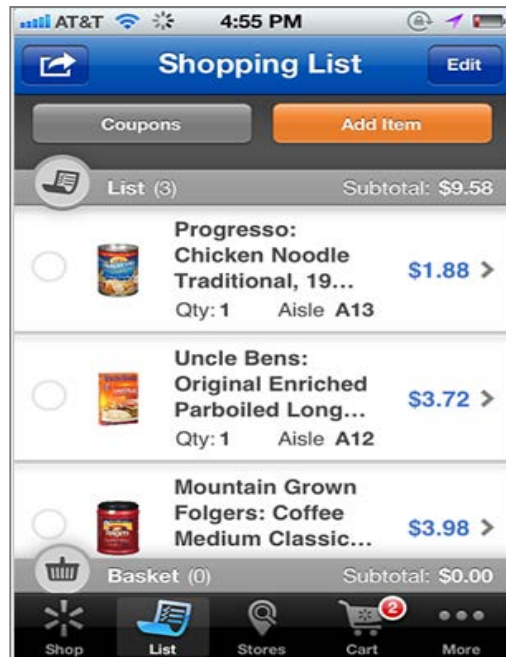
ビジネス競争環境変化から新たな期待、需要を捉える

国内住宅建材・電材商流路概要



購買行動変化を見据え、新たな期待、需要を捉える

～買い物リスト作成や在庫チェックも
可能な店内利用前提のWalmart アプリ～



- 商品情報、お得な情報提供
- 商品在庫や商品棚の位置確認
- 購買履歴からの買い物リスト作成 等

～アプリによるセルフレジ・システム
Scan & Goを実証実験中～

STEP 1

- スマートフォンにScan&Goアプリを導入し、購入したい商品をスキャン

STEP 2

- 商品をバッグに入れて、買い物終了後、アプリからデータを送信

STEP 3

- 指定の場所でクレジットカードで支払い



購入者はレジに
並ばず、新たな
レコメン獲得

スクエアは、少額決済のあり方を変革

【スクエアのビジネスモデル】

- スマートフォン用の小型カードリーダーを配布し、少額決済のあり方を変革、小規模店舗や個人による販売機会を拡大



【小売業での変化】

- スクエアの端末を装着したiPadを持つ担当者が「レジ係」としてフロア内を回る。来店客は店舗にある商品の詳細情報を担当者のiPadで確認できるほか、その場で決済することも可能になる



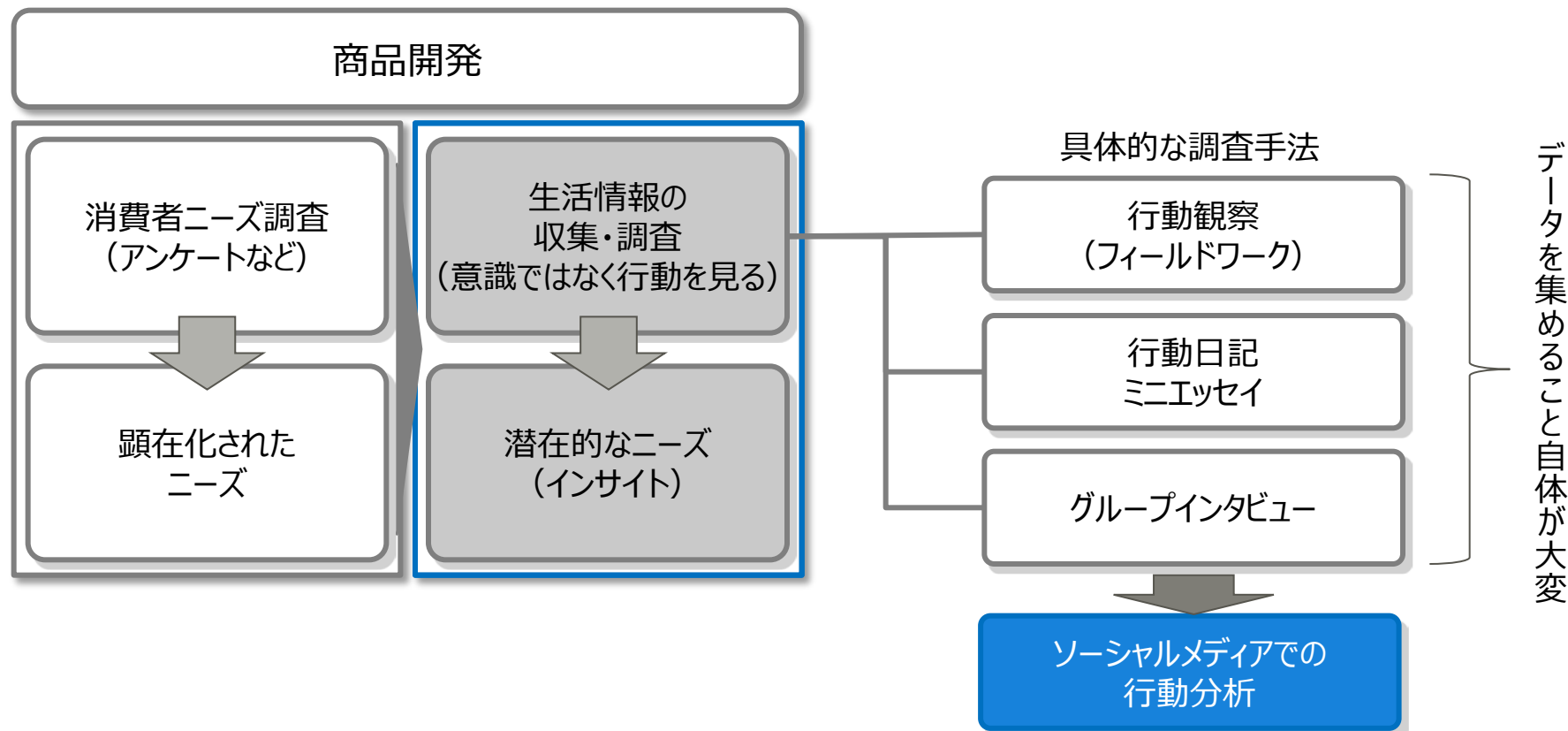
人口構造変化、ライフスタイル変化から将来需要を捉える

～2016ビジネスチャンス	従来型	～2016ビジネスチャンス	従来型
<ul style="list-style-type: none"> ●団塊高齢市場 ●高齢者 1 / 4 市場 ●年金 7 5 兆円市場 (2015) ●アクティブシニア市場 ●シニア『遊・学・旅』拡大 ●健康常時モニタリング (前疾病段階対応検査) ●バイオ・ストレスマーカー ●健康マネジメント・情報提供 ●シルバートレーニングジム ●シニアコミュニケーションビジネス ●リッチシニアコンシェルジュ ●資産管理委託ビジネス ●ライフステージ別保険 ●ロボティクス・バリアフリー ●リバースモーゲージ ●住宅管理代行ビジネス ●予防介護 ●QOL重視型介護 ●ロボティクス介護 	<ul style="list-style-type: none"> ●昭和前期高齢市場 ●高齢者 1 / 5 市場 ●年金 5 2 兆円 (2004) ●シルバー市場 ●老齡イメージ市場 ●定期健康診断 ●疾病対応診断 ●健康書籍 ●リハビリ施設 ●地域コミュニティ ●高額所得者対象サービス ●資産自主管理 ●生涯型保険 ●バリアフリー ●持ち家 ●持ち家からマンションへの転居 ●『要介護度』対応介護 ●ケア重視型介護 ●人的介護 	<ul style="list-style-type: none"> ●マザー支援型 ●出産育児支援型 ●高信頼・高度育児ビジネス ●ネットワーク託児・教育施設 ●タテ型拡散家族対応 ●個人対応マーケティング ●ライフステージ別賃貸住宅 ●ロングライフステージ 	<ul style="list-style-type: none"> ●育児支援型 ●出産育児負担軽減型 ●託児所ビジネス ●託児ビジネス ●標準世帯 ●家族単位マーケティング ●持ち家・ワンルーム賃貸 ●20歳代出産60歳定年ライフステージ

出典：未来予測2006/2016年 東京創研 FRI) 安部忠彦編集

生活者行動分析により潜在的ニーズを捉える

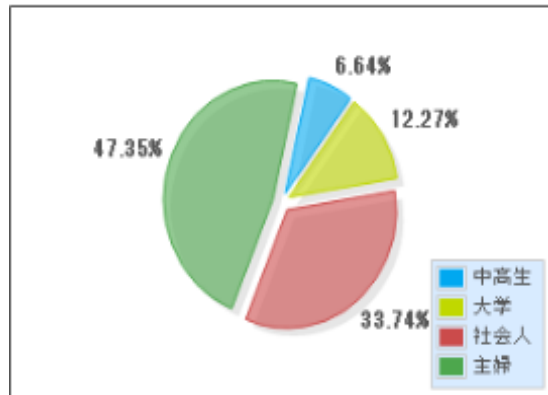
- ✓ 不確実性が高い市場環境にあって、幅広いステークホルダーの感覚に「共感」し、世の中の期待を意思決定に適切に取り入れていくことが求められる



● 若者は果物を凍らせる？

属性推定による統計情報

	中高生	大学生	社会人	主婦	SUM
実数	688	748	13106	5458	20000
全数	143693	84501	538334	159763	926291
割合	0.07	0.12	0.34	0.47	1.0



若者は主婦や社会人と比較して果物については語られることが少ない

属性別のファクト情報

中高生	大学生	主婦
user:1440 action:3764	user:1564 action:4701	user:5990 action:20000
ひめる (372.2) (TF:47) (UF:7)	ひめる (291.7) (TF:46) (UF:12)	仕上げましよう (314.1) (TF:7) (UF:4)
折り曲げる (211.3) (TF:6) (UF:6)	熟す (36.6) (TF:4) (UF:4)	振りましよう (99.5) (TF:4) (UF:4)
くれる (129.7) (TF:7) (UF:5)	凍る (31.7) (TF:9) (UF:9)	盛ってみる (74.8) (TF:4) (UF:4)
凍る (52.8) (TF:12) (UF:11)	摂取す (23.7) (TF:8) (UF:7)	漬けこむ (73.1) (TF:6) (UF:6)
もぐ (29.4) (TF:10) (UF:6)	摂る () (TF:15) (UF:14)	含有する (63.1) (TF:5) (UF:3)
剥く (28.9) (TF:7) (UF:5)	食べる () (TF:5) (UF:4)	盛り合わせる (59.0) (TF:36) (UF:33)
のっける () (TF:4) (UF:3)	食べる () (TF:5) (UF:3)	漬け込む (51.0) (TF:28) (UF:19)
トッピング () (TF:3) (UF:3)	食べてみたい (15.6) (TF:5) (UF:5)	摂りたい (48.1) (TF:3) (UF:3)
たべる (20.9) (TF:24) (UF:22)	グれる (14.9) (TF:5) (UF:3)	熟する (43.8) (TF:4) (UF:4)
再生する (16.1) (TF:3) (UF:3)	まぜる (14.6) (TF:6) (UF:4)	すりつぶす (41.9) (TF:6) (UF:5)
香る (14.0) (TF:3) (UF:3)	たべる (13.2) (TF:19) (UF:18)	トッピングする (39.8) (TF:27) (UF:26)
固める (11.5) (TF:4) (UF:4)	飲む (9.5) (TF:13) (UF:10)	熟れる (39.5) (TF:8) (UF:6)
	売る (9.1) (TF:46) (UF:43)	いただいてみる (37.6) (TF:3) (UF:3)

若者は凍らせている
→どんな風に？（次頁へ）

主婦は漬け込んだりすりつぶしたりしている

・ 果物を手間をかけずにシャーベット・アイス

大学専門高校生

凍る (28.0) (TF:5) (UF:5)

- 私は昔からフルーツとかゼリー凍らせて食べるのが好きで、
- 後は運動後なんかには凍らせたグレープフルーツとオレンジをミキサーにかけて細かくし
- パインアイス(パイロー)凍らせフルーツシリーズの中で(笑)
- 一番下に、缶詰のフルーツポンチを凍らせたもの 真ん中に、ごはん
- だったけど、今は、凍らせないバナナ、グレープフルーツジュース、青汁の粉末(大麦若葉

やっぱり甘いものが好き。

September 07, 2012 posted by takahashisaya04
テーマ:食べ物

凍る (52.8) (TF:12) (UF:11)

中高生

- シャーベット部分は若干溶けかけているのにフルーツがいまだに凍ったままで食べれる気配
- ☆フルーツ・シャーベット☆ ブログネタ:凍らせておいしいものは?
- ・三代目USBのLET S PARTYプレート・KENCHIの凍ってるフルーツ おいしかったよー(*^*)
- ・フルーツティー(オレンジ・リンゴ・紅茶のティーパックが入ってます) グラスには凍らせたライム
- ・私最近果物を冷凍庫の急冷に入れて凍らすのにハマってるんですけど。
- ・私最近果物を冷凍庫の急冷に入れて凍らすのにハマってるんですけど。さっきオレンジ凍らせ
- ・かき氷も果物そのまま凍らしたやつ やったし美味しかった(*^*)
- ・くつ黒ローファー・ハイカットスニーカー・スニーカー 食べたもの凍ったフルーツゼリー 聞いた
- enter あなたへ・あなたへボカロver: 明日へ
- ・ドライフルーツww・凍らしたバナナ・レタス
- ・コストコで買ったたくさん入ったブドウや、凍ったイチゴ、オレンジ...好きなフル

今日、お買い物に行って来たパパとママが、
最近頑張ってるからって

ケーキとゼリー買ってきてくれたよお(*^*) ♡ ♡

ケーキは明日食べよう 🍰

私は昔からフルーツとかゼリー凍らせて食べるのが好きで、
パパが買ってきてくれたゼリーを

わざわざ私のために凍らせてくれた 🍷 🍷



パインアイス(パイロー)



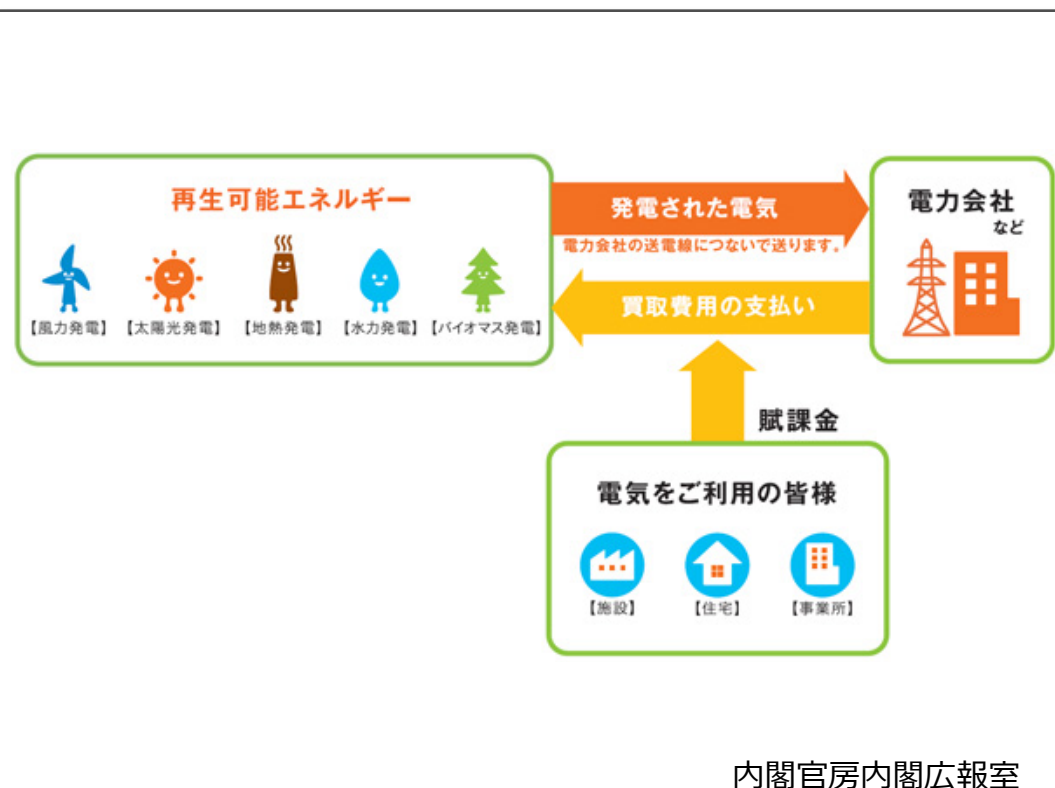
果物
フルーツ

凍

凍らせることが前提の
加工品のニーズあり

法制度の変化は、新たな需要を生み出す契機になる

再生可能エネルギー固定価格買取制度（20年固定）



賃貸住宅等屋根借り太陽光発電事業

持続可能な社会へ

- 賃貸アパートなど、複数の建物を管理、運営されている企業に、建物の屋根を借り
売電収入の一部を還元
- 家主は太陽光発電パネルの初期投資をせずに、安定的に売電収入を得ることができ、建物の収益性を高めることが可能
- プレイヤとして、建物や家主を統括管理している会社、太陽光パネルのリース会社、保守、運用、施工会社などが挙げられ、売電収入をシェアする

1.機を捉える資質

市場と自社提供価値のGAPを捉える機会を得る

1-1 行動する

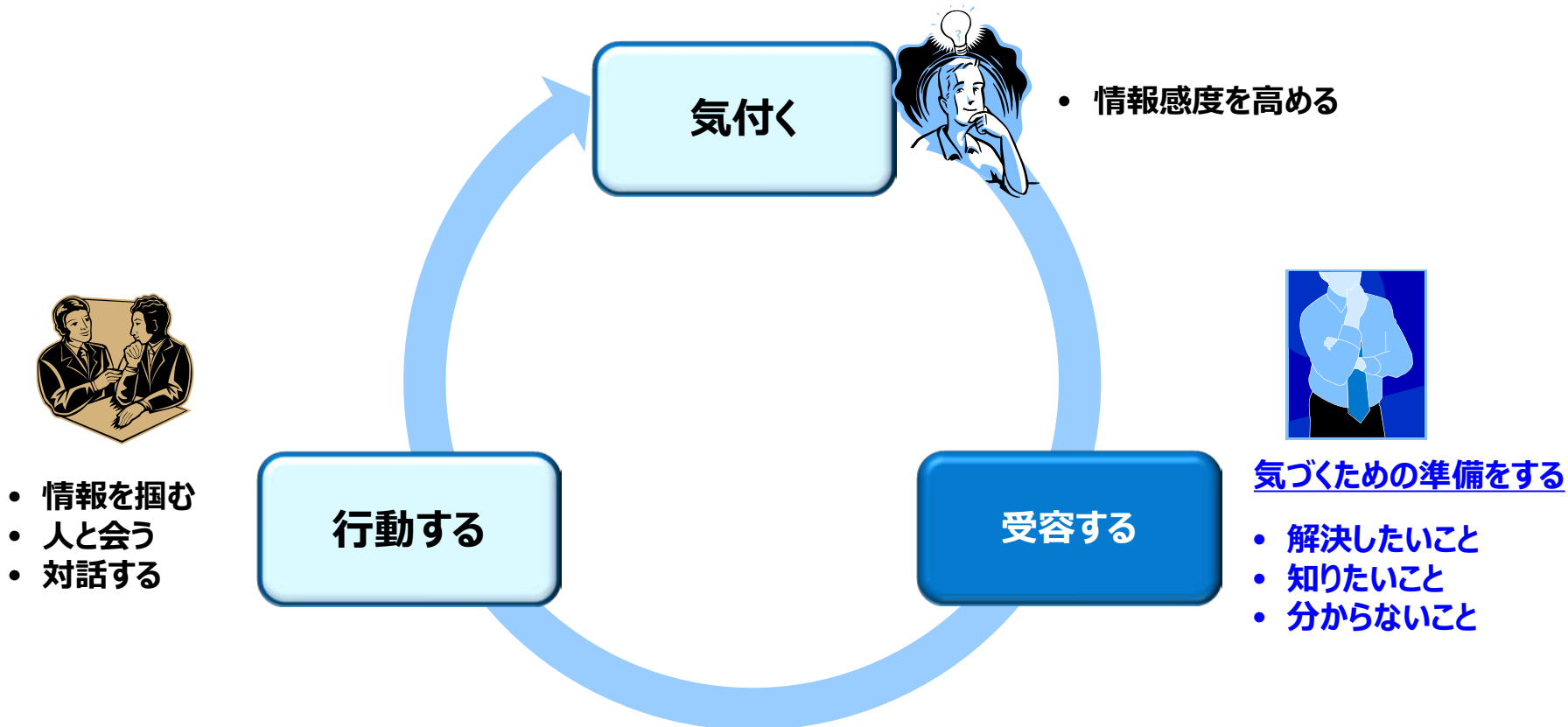
1-2 気付く

1-3 受容する

1-3 受容する

‘受容する’ 準備があつて、初めて
‘行動’ から ‘気付き’ が得られる

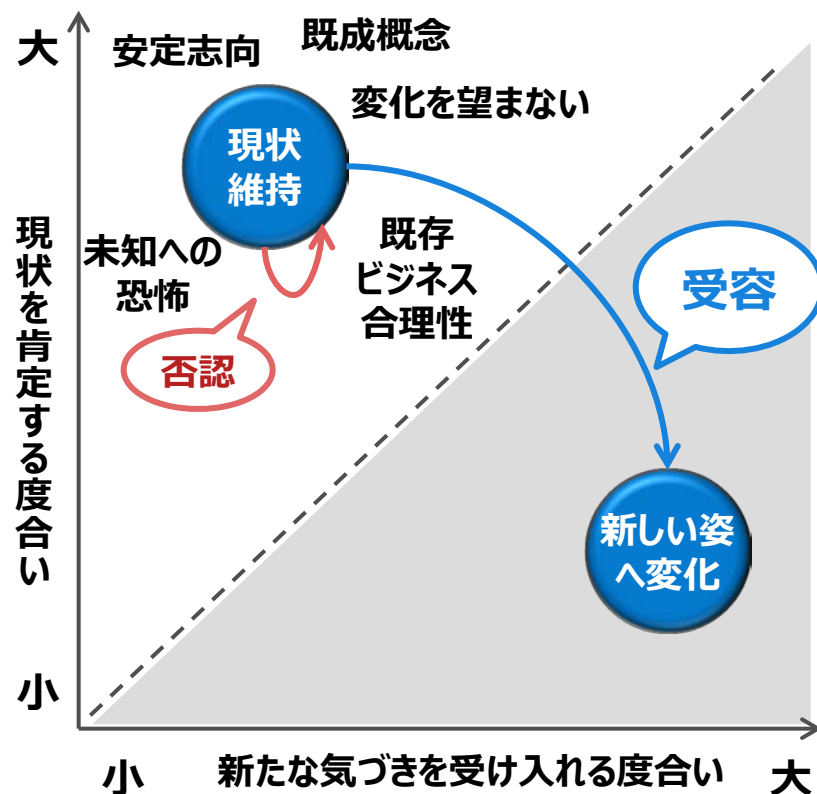
気付きを得るための行動サイクル



1-3 受容する

現状を肯定する意識が強すぎると、
新たな気づきを受容できない

受容の心理的变化（イメージ）



受容するための準備

- ① 主体者意識を持つ
- ② 変化を前提に'問い'を作る
- ③ 変化の必要性を実感する
お客様との直接対話
部門を超えたディスカッション
など

実践と対話により‘問い’を作り、受容する準備を行う

- 富士通総研では、‘問い’を考えるワークショップとして、「ストーリーテリング&ダイアログ」、「現場観察」の2つのメソッドを活用しています。

- ・ 変化を前提に‘問い’を作る

ストーリーテリング&ダイアログ



- ✓ 現場で新しいことにチャレンジされている方にストーリーテリングをして頂く。
- ✓ ストーリーテリングの内容について、参加者で対話（ダイアログ）を行い、自分たちにとっての本質的な問いを考える視点を作ります。

- ・ 変化の必要性を実感する

現場観察

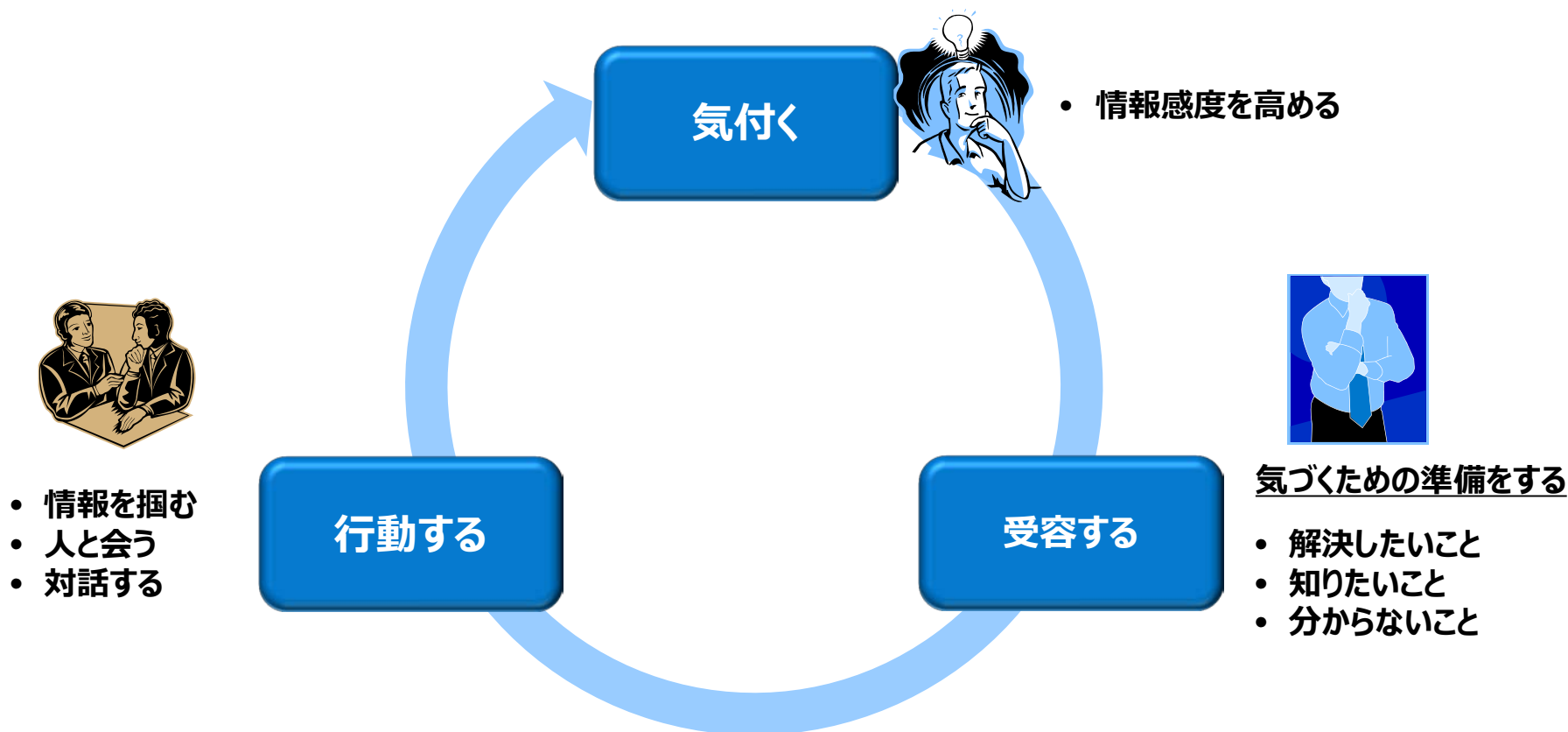


- ✓ 実際のその現場を「そのまま見る」ことで、現場で起きているコトを体験として自分の中に取り込みます。
- ✓ 現場での体験を元に、自分たちにとっての問いを考えます。

機を捉える資質のまとめ

‘受容する’ 準備し、
‘行動’ から ‘気付き’ を得る行動様式に組み込む

気付きを得るための行動サイクル



2. 敏に動く資質

短期間で市場期待と自社価値のGAPを埋める

2-1 成果を出す

2-2 推進スピードを速める

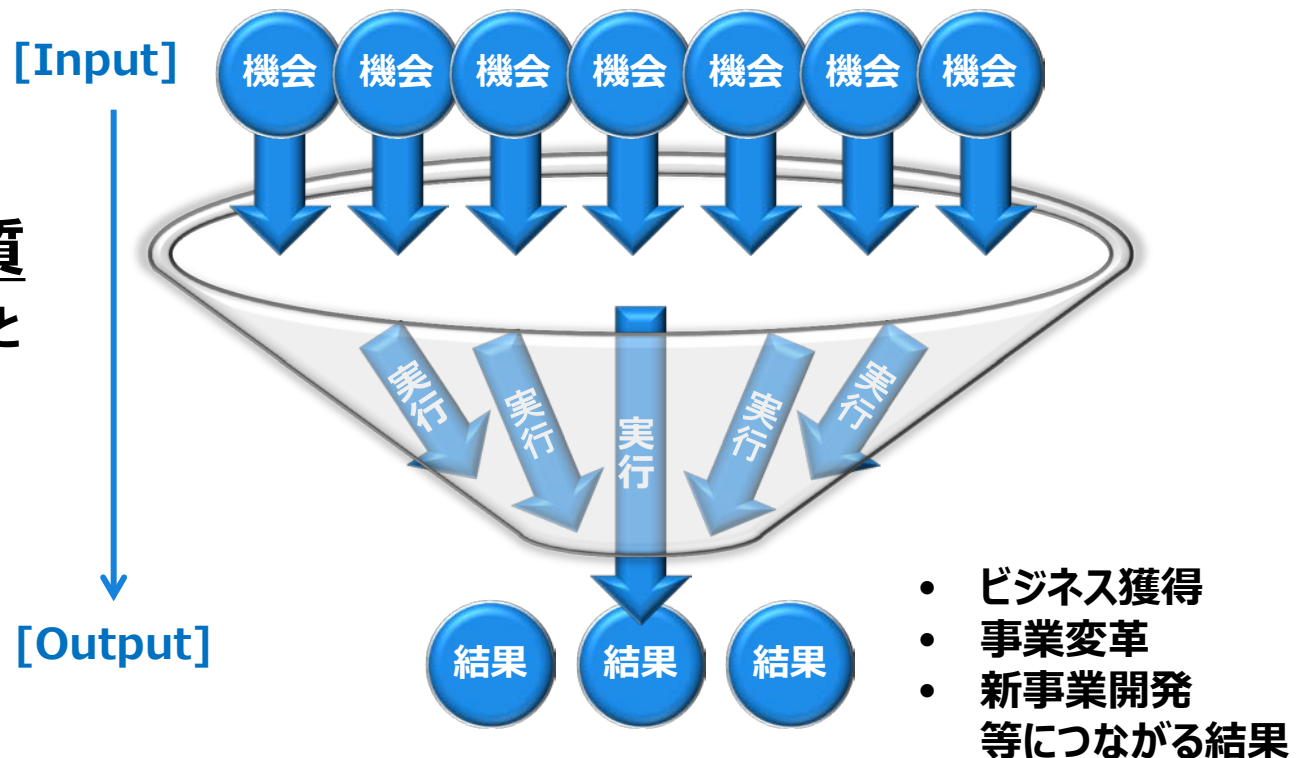
2-3 組織として環境を作る

‘敏に動く資質’ とは

‘敏に動く資質’とは、短期間で
市場期待と自社価値のGAPを埋める力

2. 敏に動く資質

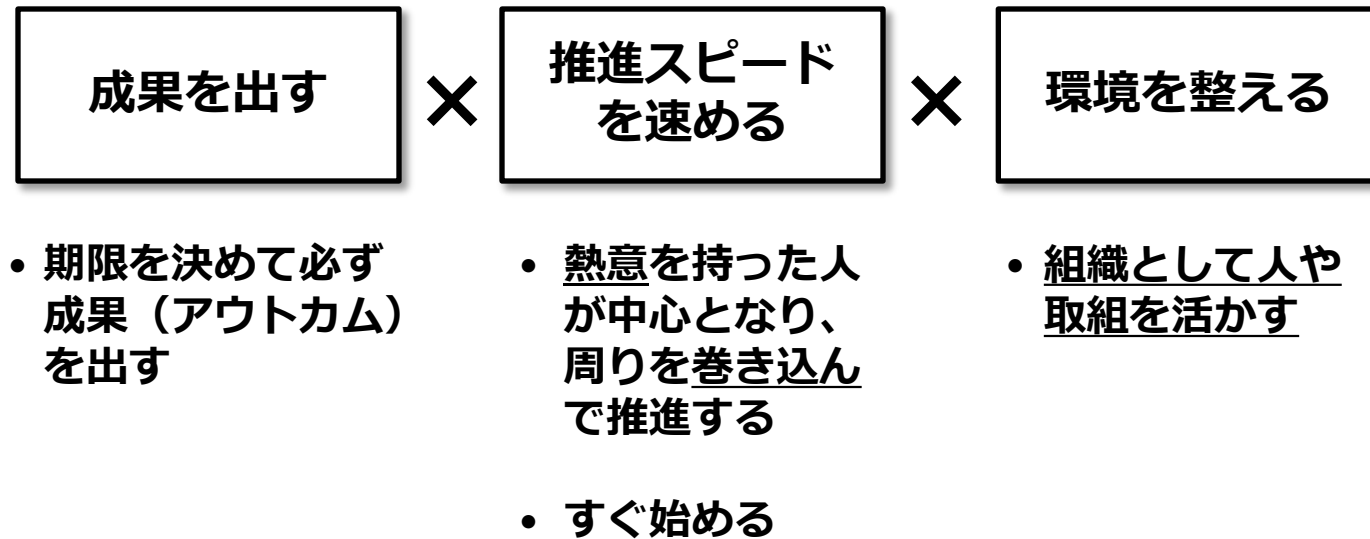
短期間で市場期待と
自社価値のGAPを
埋める



‘敏に動く資質’ とは

‘敏に動く資質’とは、熱意をもって、回りを巻き込み
成果を意識してやりきる人材 を組織として活かす力

‘敏に動く資質’ =



2. 敏に動く資質

短期間で市場期待と自社価値のGAPを埋める

2-1 成果を出す

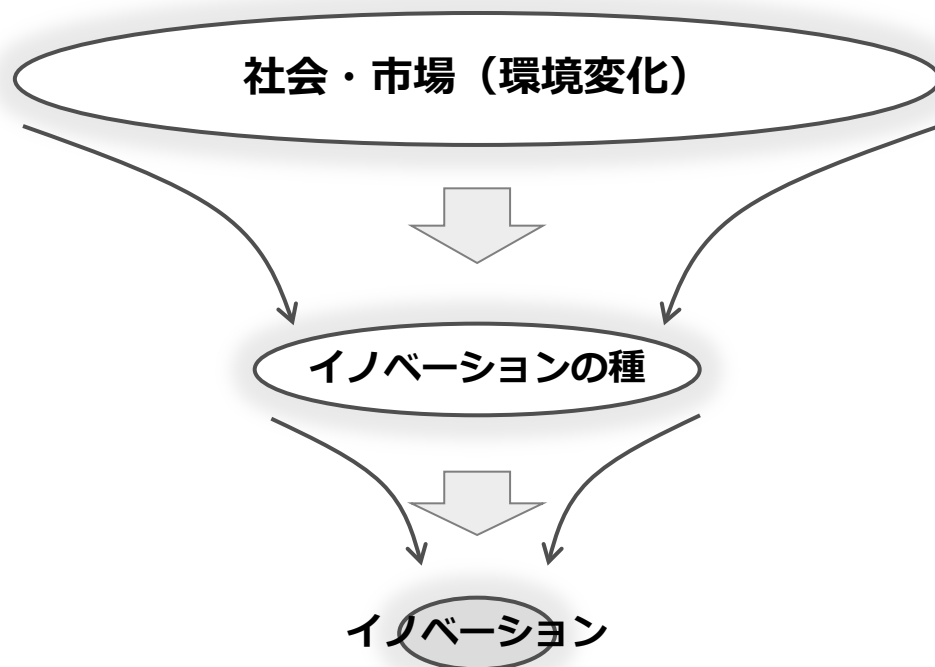
2-2 推進スピードを速める

2-3 組織として環境を作る

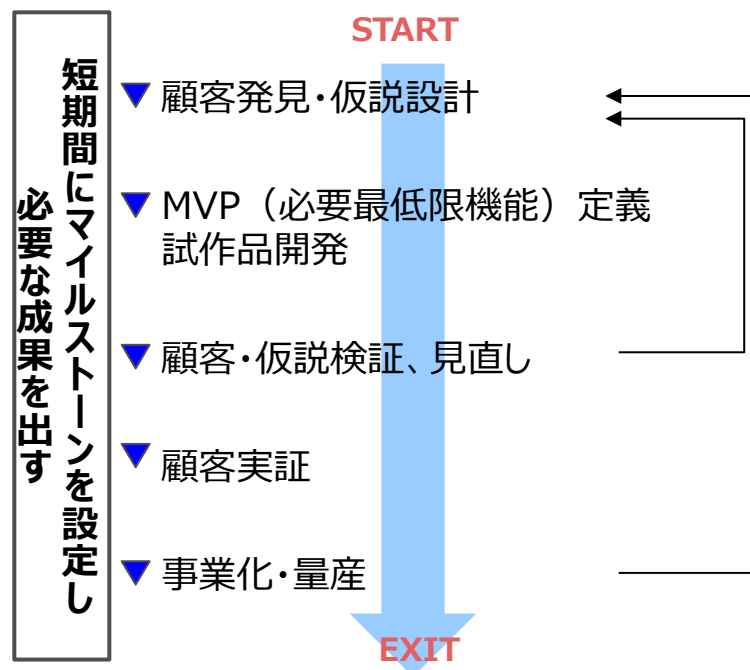
2-1 成果を出す

数多くの挑戦が将来を支えるイノベーションを生み出す
全ての挑戦で必ず成果を出す覚悟が必要

- 数多くの挑戦をしなければ、企業の将来を支えるイノベーションを見出せない。
- 失敗がなければ、学習も成長もなく、企業としての進歩が止まってしまう。
- 利益を生み出し再現性のあるビジネスモデルとは何かを繰り返し探し続ける
- 必要な成果（アウトカム）を出せない活動はストップ。



シリコンバレーのリーンスタートアップモデル

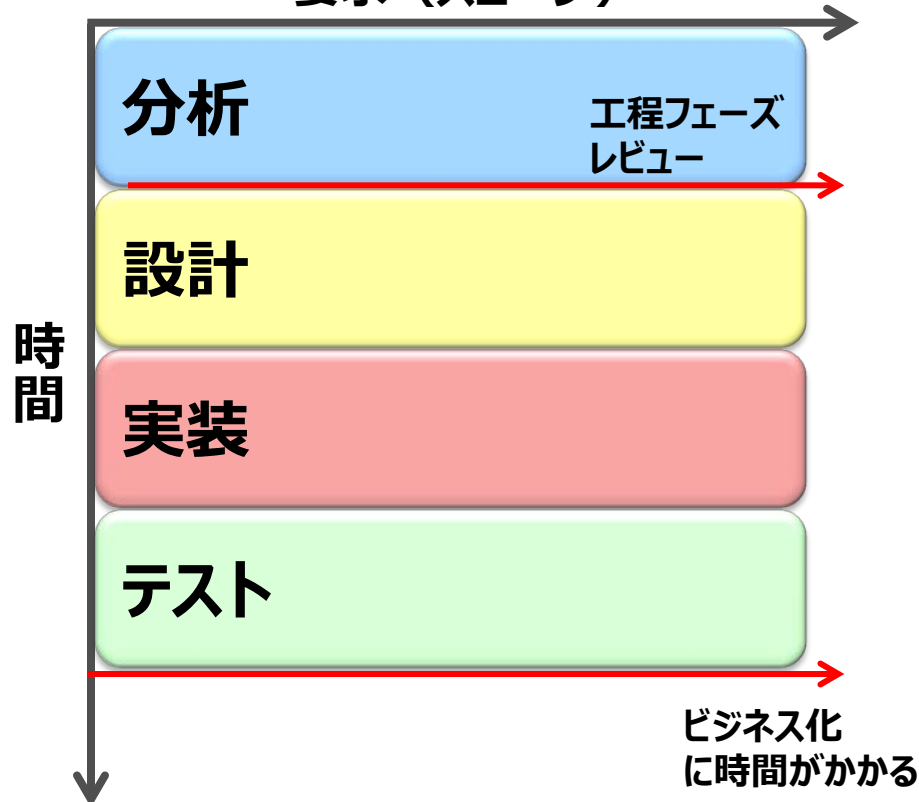


2-1 成果を出す

オペレーション実行のためのウォーターフォールではなく
イノベーション創出にはその特性から開発はアジャイル

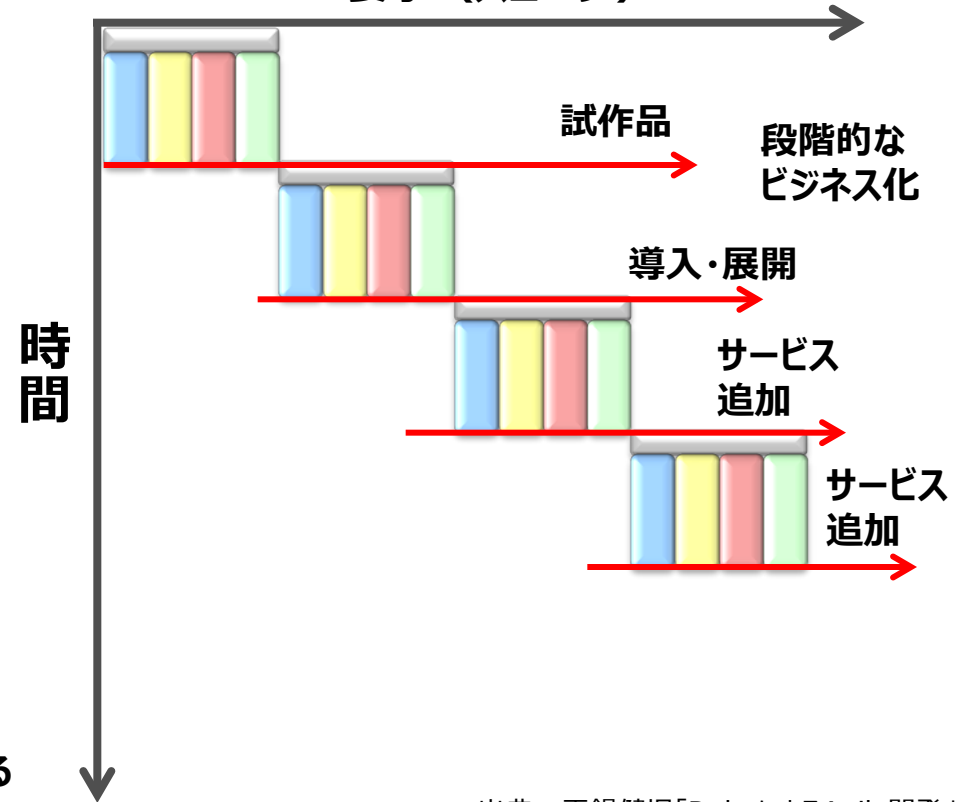
【ウォーターフォール】

要求（スコープ）



【アジャイル】

要求（スコープ）



出典：平鍋健児「RubyによるAgile開発」

2. 敏に動く資質

短期間で市場期待と自社価値のGAPを埋める

2-1 成果を出す

2-2 推進スピードを速める

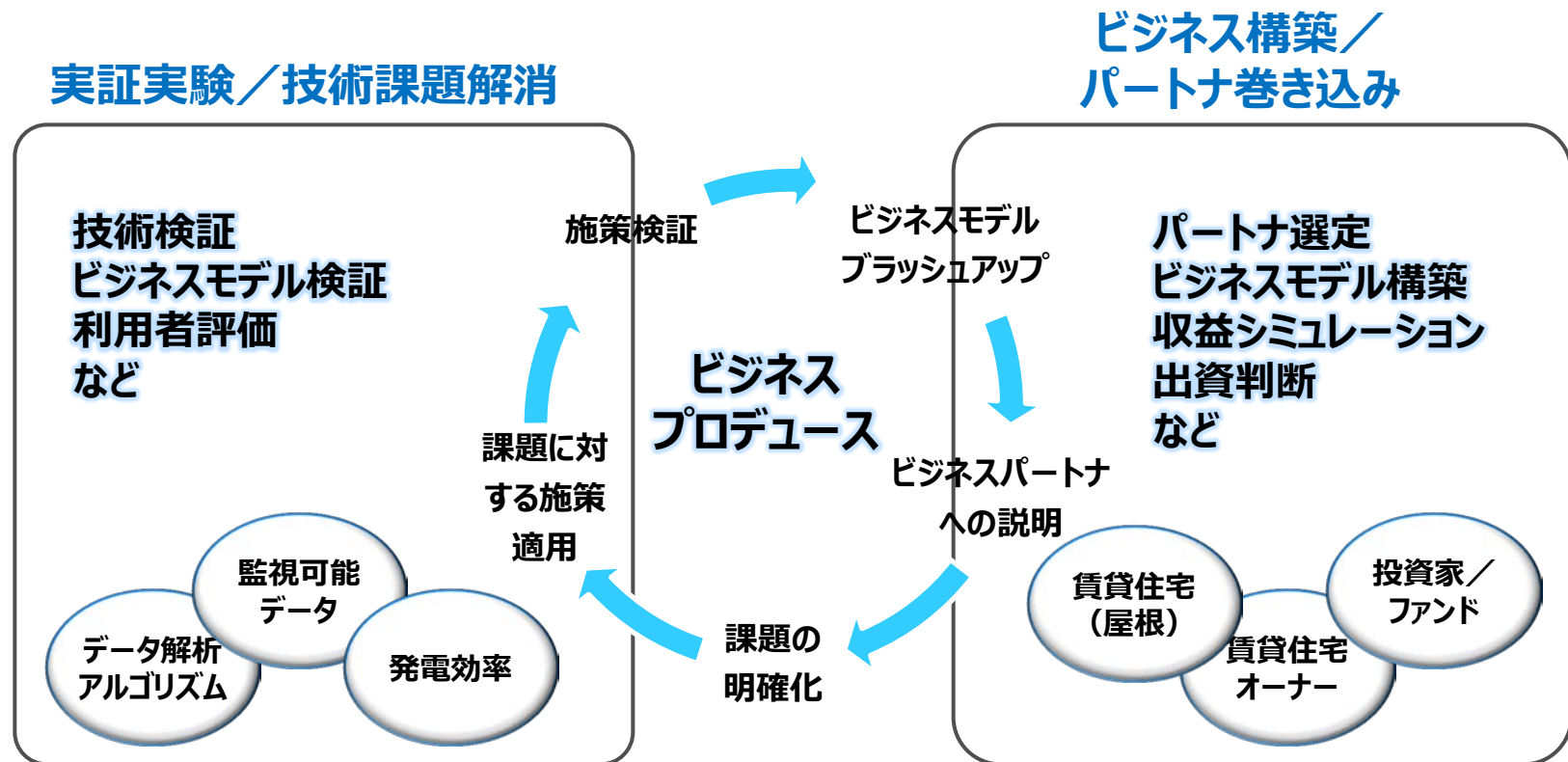
2-3 組織として環境を作る

2-2 推進のスピードを速める

アイデアをビジネスとして具体化するためには
周りを巻き込むことが必須

- 組織に依存しない人的ネットワークを構築
- 関連者を巻き込むことができる行動力（自己規制をかけない）
- 情報を隠しすぎない

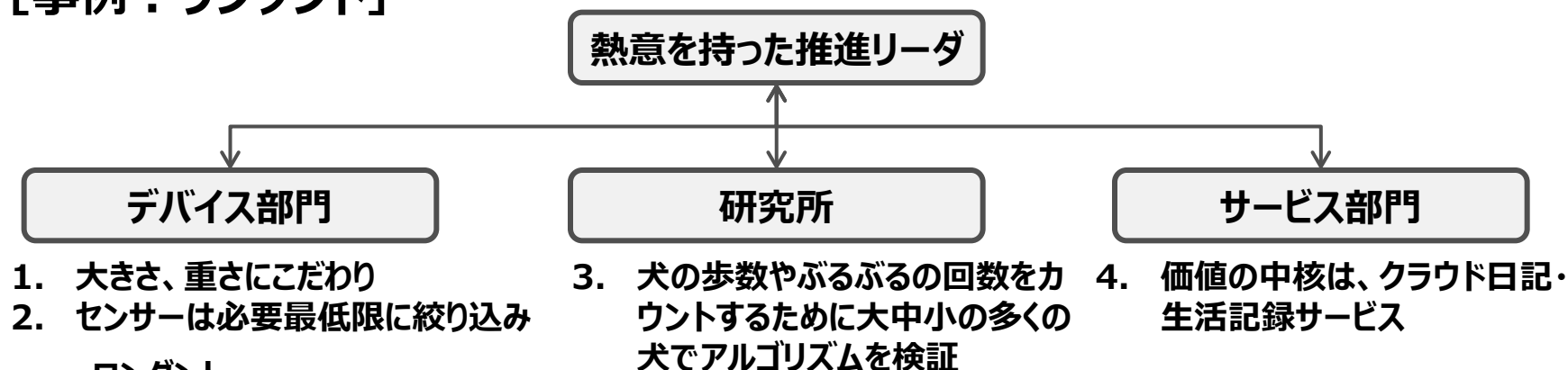
屋根借り太陽光発電事業 の例



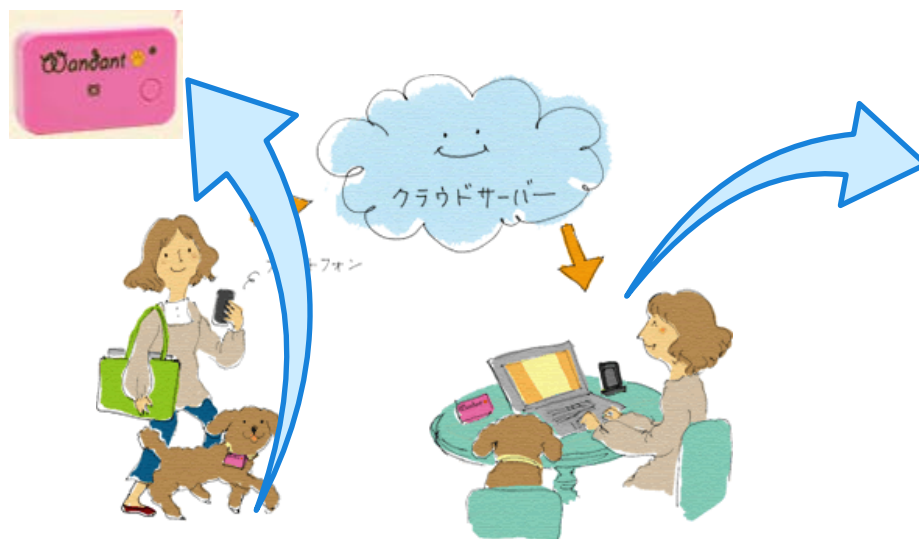
2-2 推進のスピードを速める

ビジネス実現までやり遂げる熱意と関連専門部隊の巻き込みが必須

【事例：ワンダント】



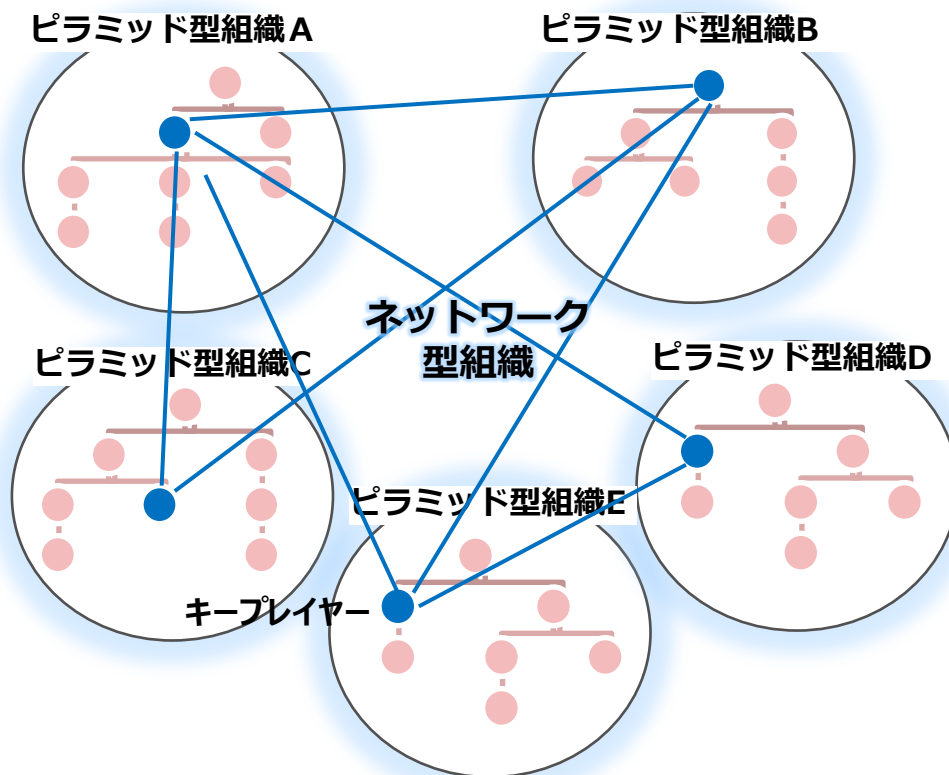
ワンダント



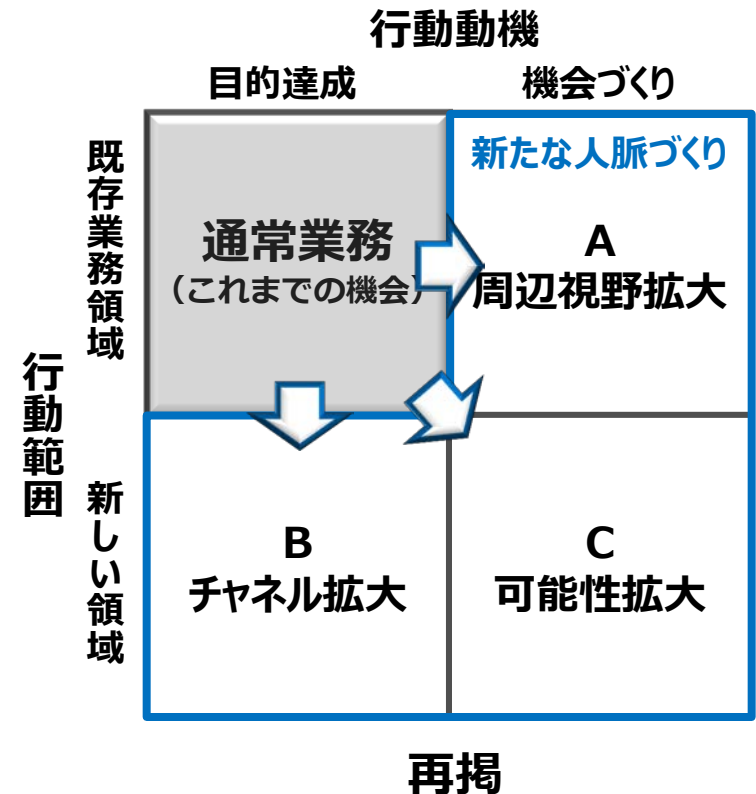
2-2 推進のスピードを速める

社内外に人脈を作り、必要なアクションを
直ぐに取れるネットワークを作っておくことが重要

瞬時に意思疎通できる
ネットワーク



ネットワーク構築のための行動



2. 敏に動く資質

短期間で市場期待と自社価値のGAPを埋める

2-1 成果を出す

2-2 推進スピードを速める

2-3 組織として環境を作る

2-3 組織として活かす

新事業創造を実現する人材を 組織として支える仕組みがあることが理想的

新事業創造の社内システムに必要な5つの要素

『新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会』 報告書 2013年3月 経済産業省

経営者

- 新事業創造への明確なビジョン・戦略を提示し、社内システム構築、新事業創造牽引

事業創造人材・チーム

- 事業創造人材を中心として、「発想」と「実行」のバランスの取れたチームを組成し、顧客課題の解決に向けた製品・サービスを開発

加速支援者

S Vではアクセラレーターが存在

- 事業創造人材・チームに対してアドバイスや、社内外のリソース発掘・紹介を行い、新事業創造加速を支援する

組織プロセス

- 新事業の種の探索、事業化、事業化の評価・意思決定を実現するプロセス

組織インフラ

- 社内外の情報収集・活用、予算、人事評価、人材育成、企業文化

まとめ

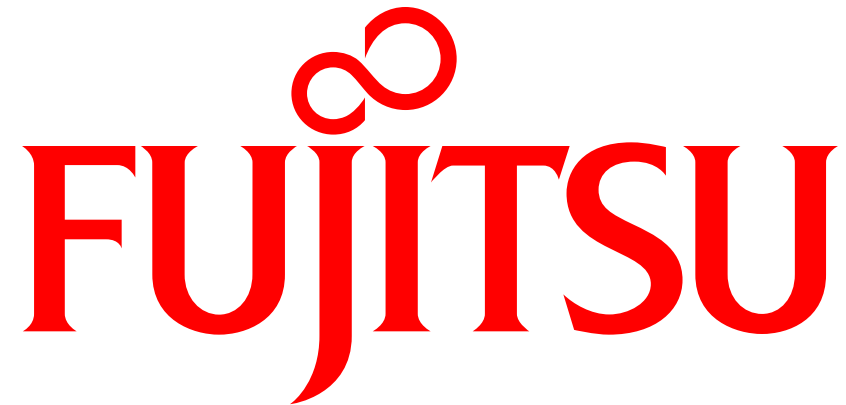
‘機を見るに敏’な資質は、企業が継続的にイノベーションを起こすために必要な資質です。

イノベーションは

これまでは企業の成長を促すために必要なものでしたが
変化スピードの速い今や
企業の生き残りのために必要な条件となっています。

機を見るに敏 な資質は、企業が継続的にイノベーションを
起こすために必要な資質です。

企業は、この ‘機を見るに敏’ な資質を、偶発的ではなく
意図的に強化し、使いこなせるようになる必要があると考えます。



shaping tomorrow with you