

バリューマップによる価値創造経営の実現

戦略構築のためのBME

株式会社富士通総研

研究開発部 山本 知弘

mailto: chihiroy@fri.fujitsu.com

企業価値創造



価値創出戦略構築 における課題

企業価値創造の仕組み



事業ポートフォリオ

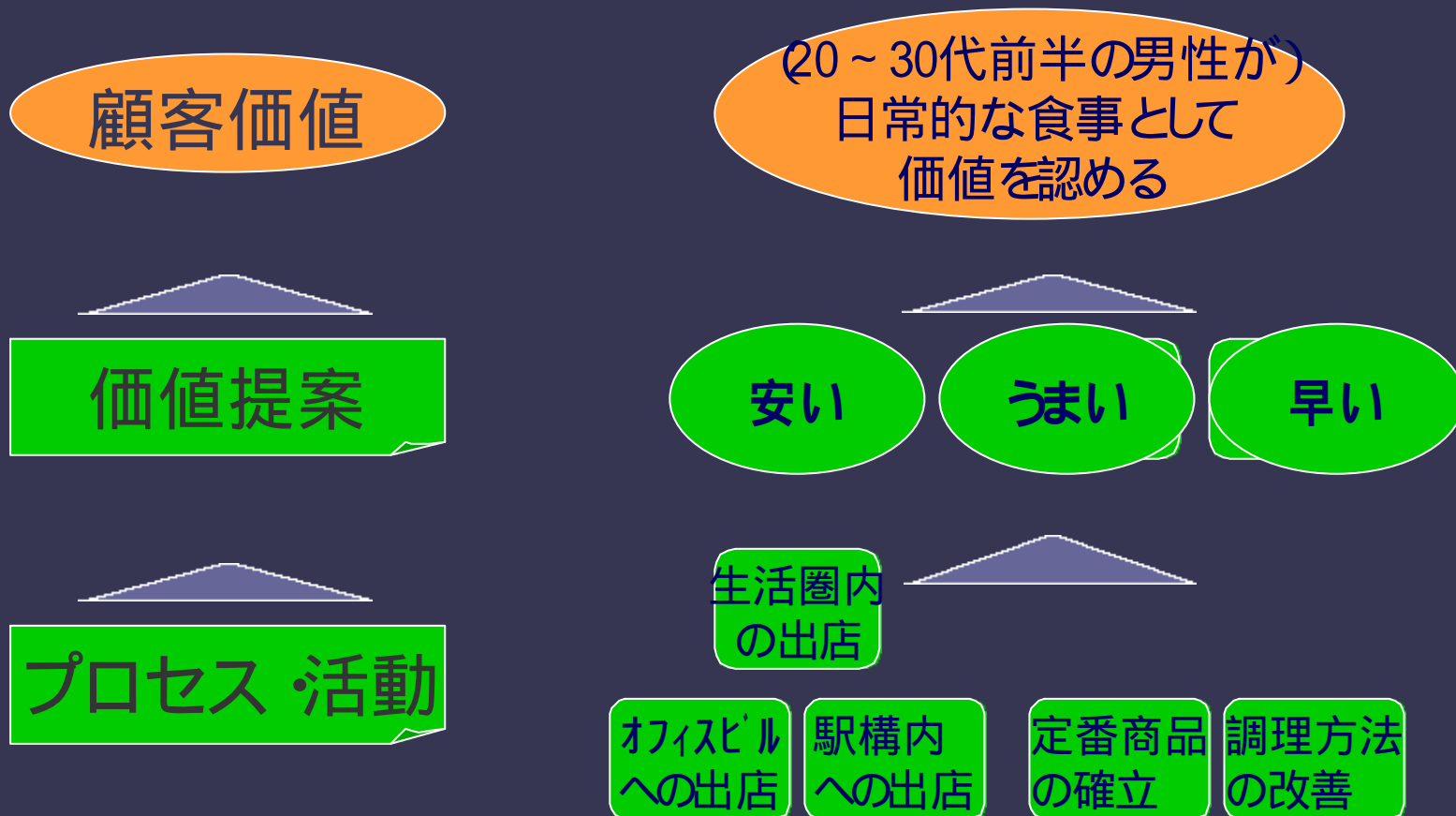
ビジネスモデリング

価値提案を行い事業価値を
生み出す仕組みをデザインする

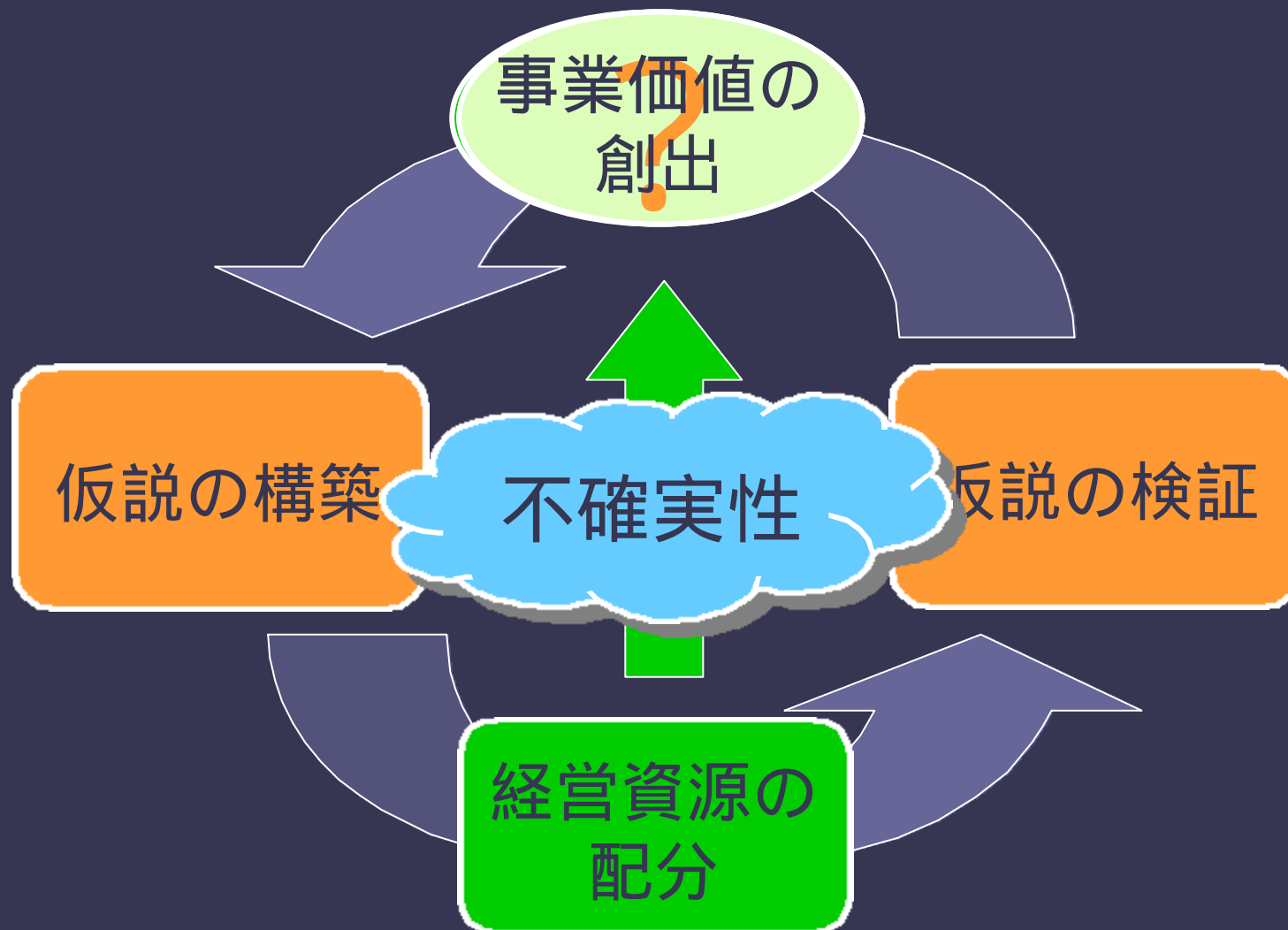
資産ポートフォリオ

価値提案 : ビジネスモデルのコア

例 Z社の提案価値

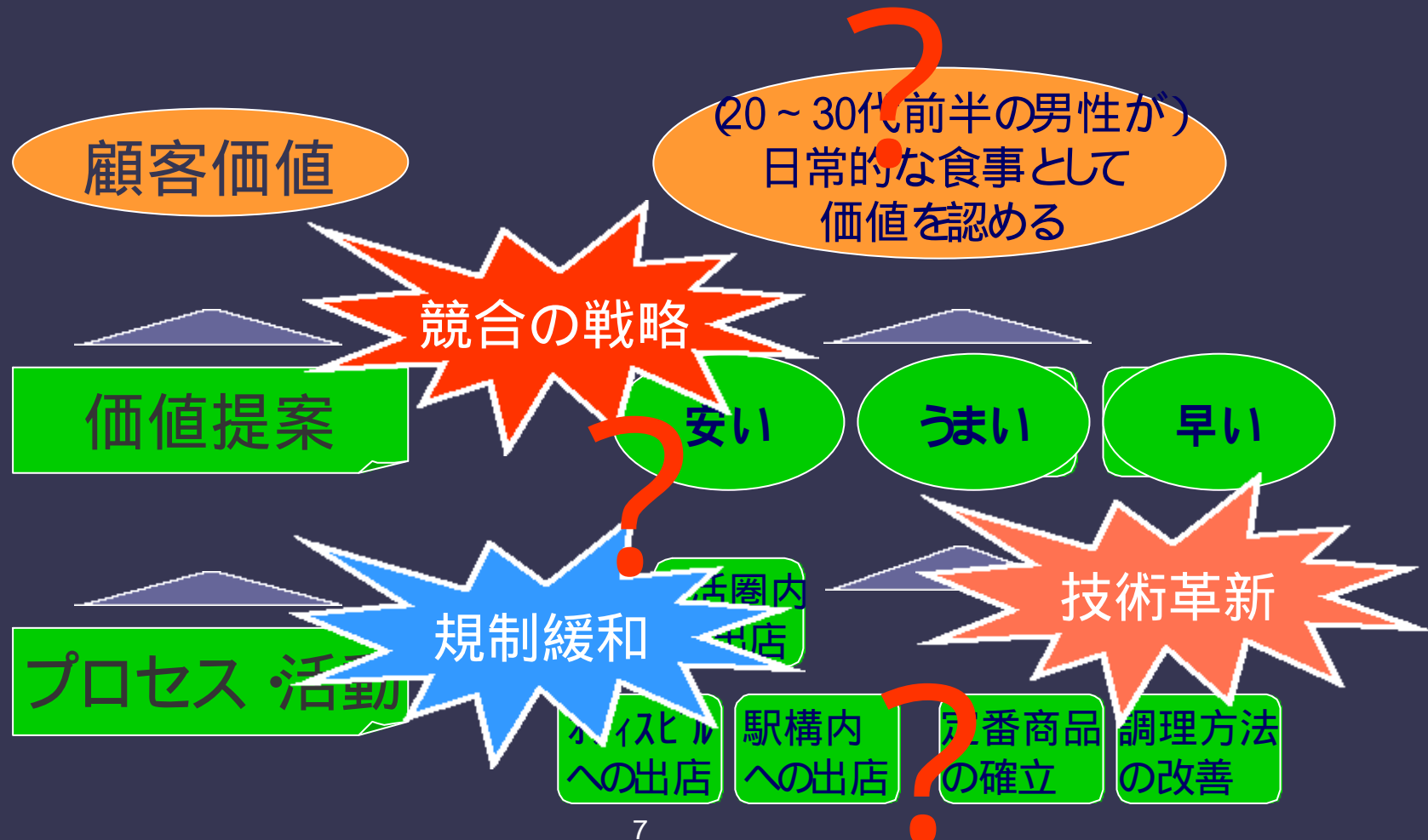


戦略構築の課題

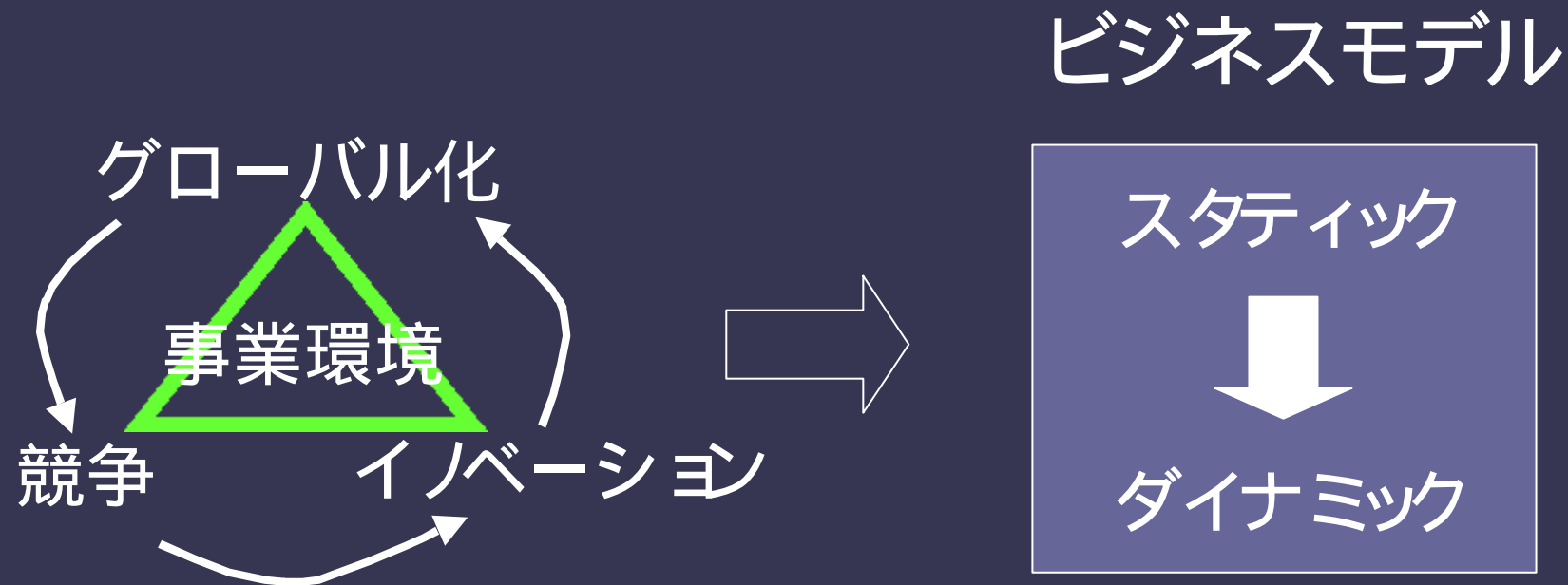


価値提案 : 仮説と検証

例 Z社の提案価値



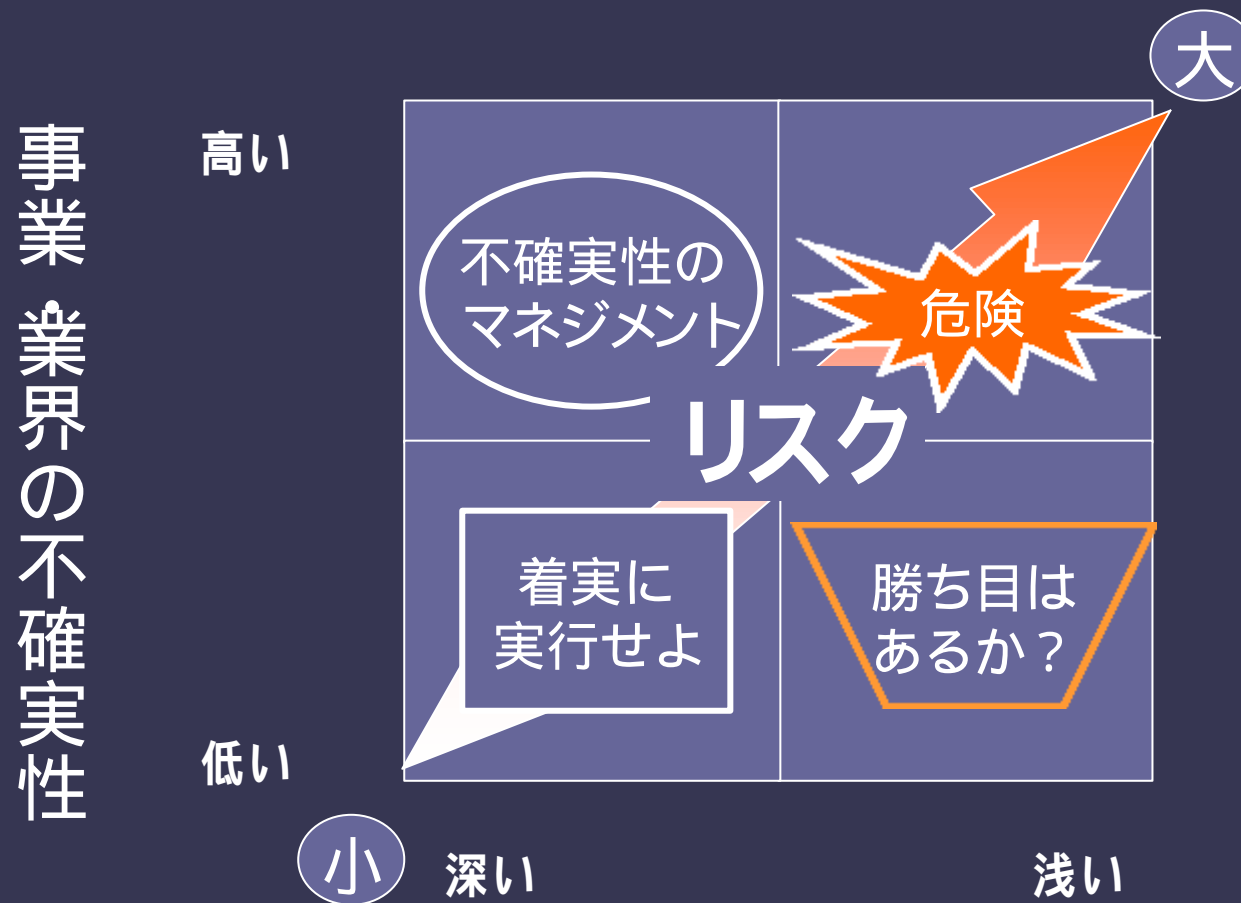
増大する経営の不確実性



加速的に変化する成功要件

不確実性の増大

不確実性とリスク



成功要因・不確実性の理解

Business Model Engineering

Business Model Engineering

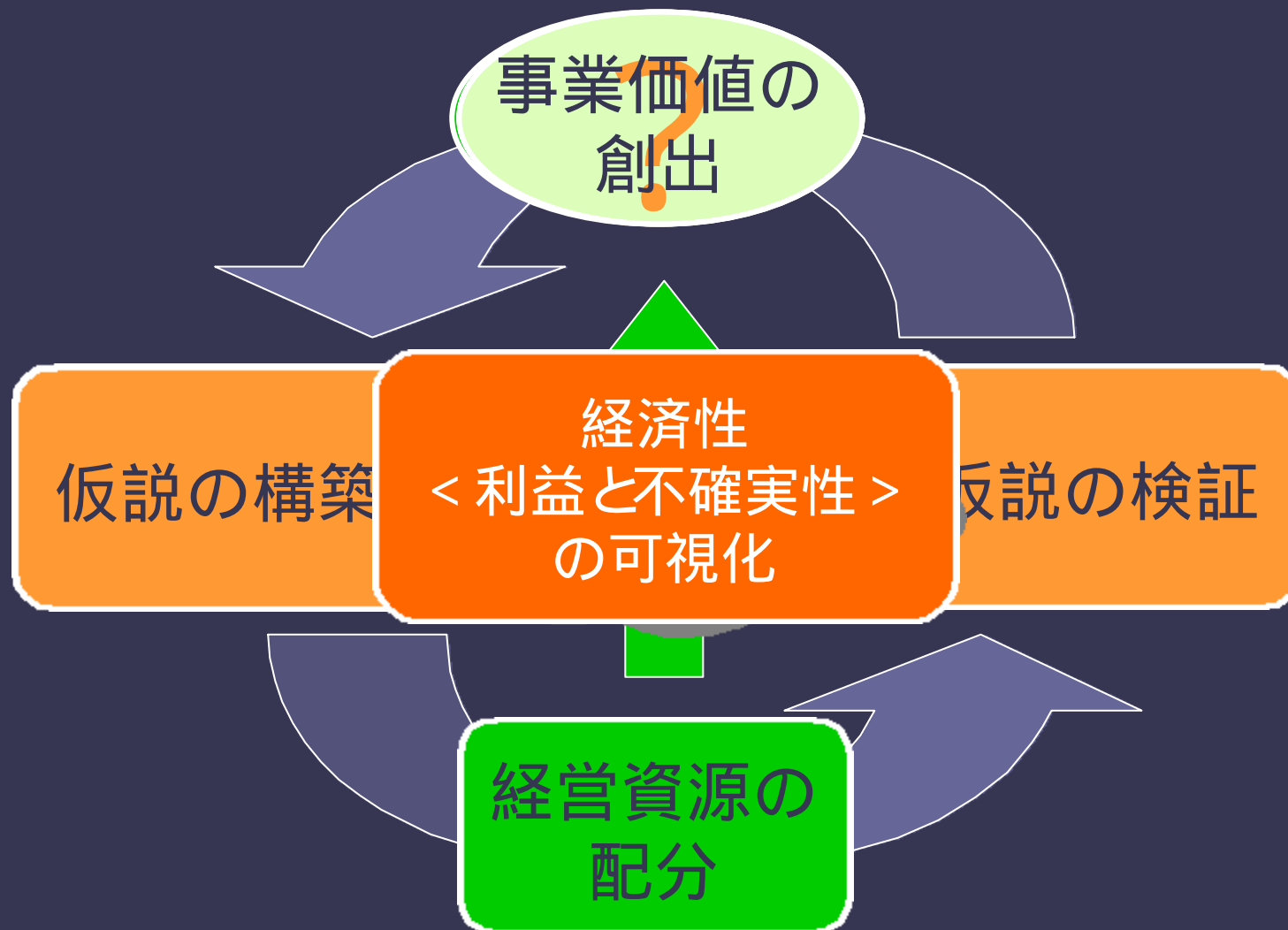
測れないものはマネージできない

バリューマップによる価値創出戦略の可視化

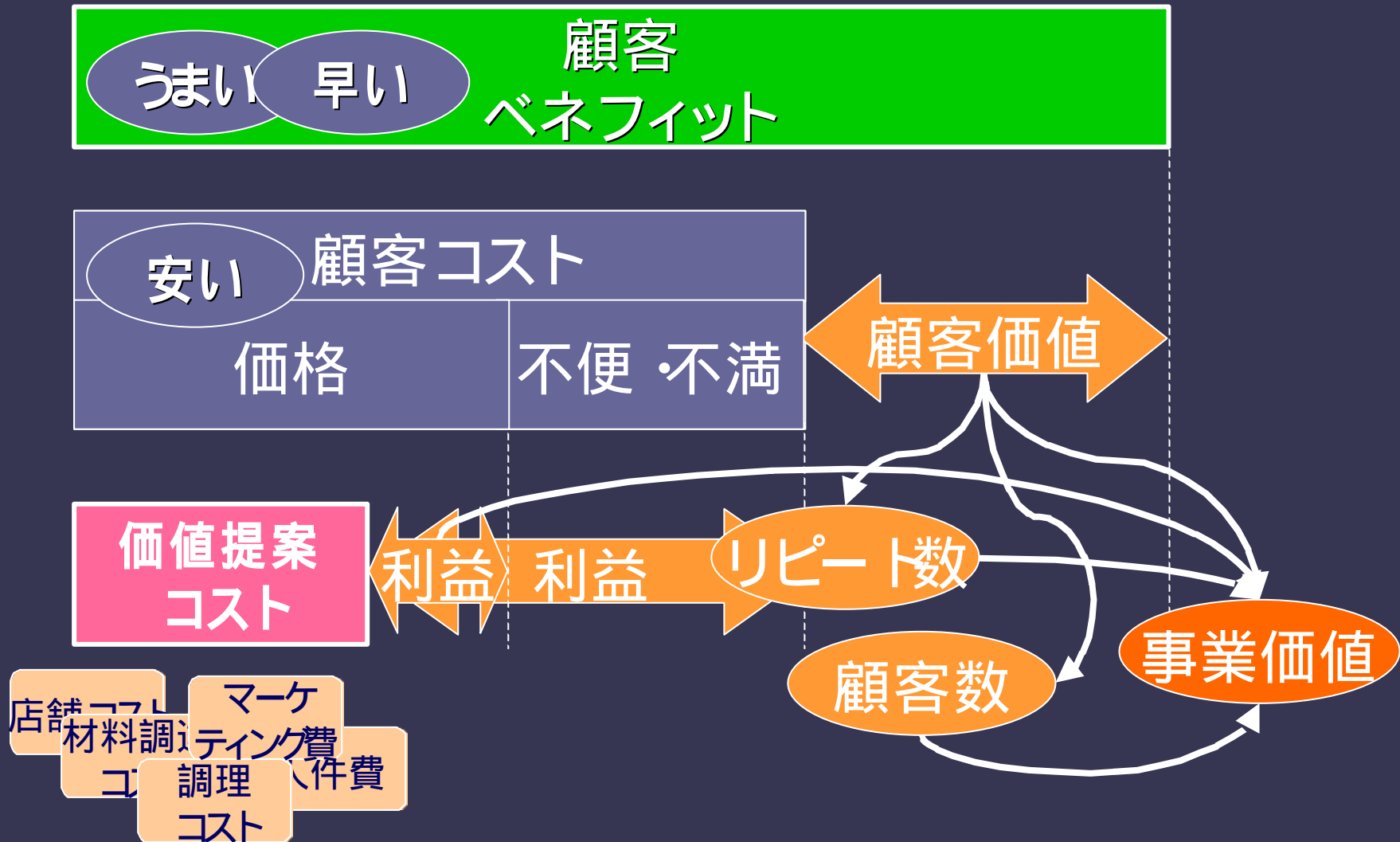
経済性 < 利益と不確実性 > の可視化

ビジネスモデリングのエンジニアリング

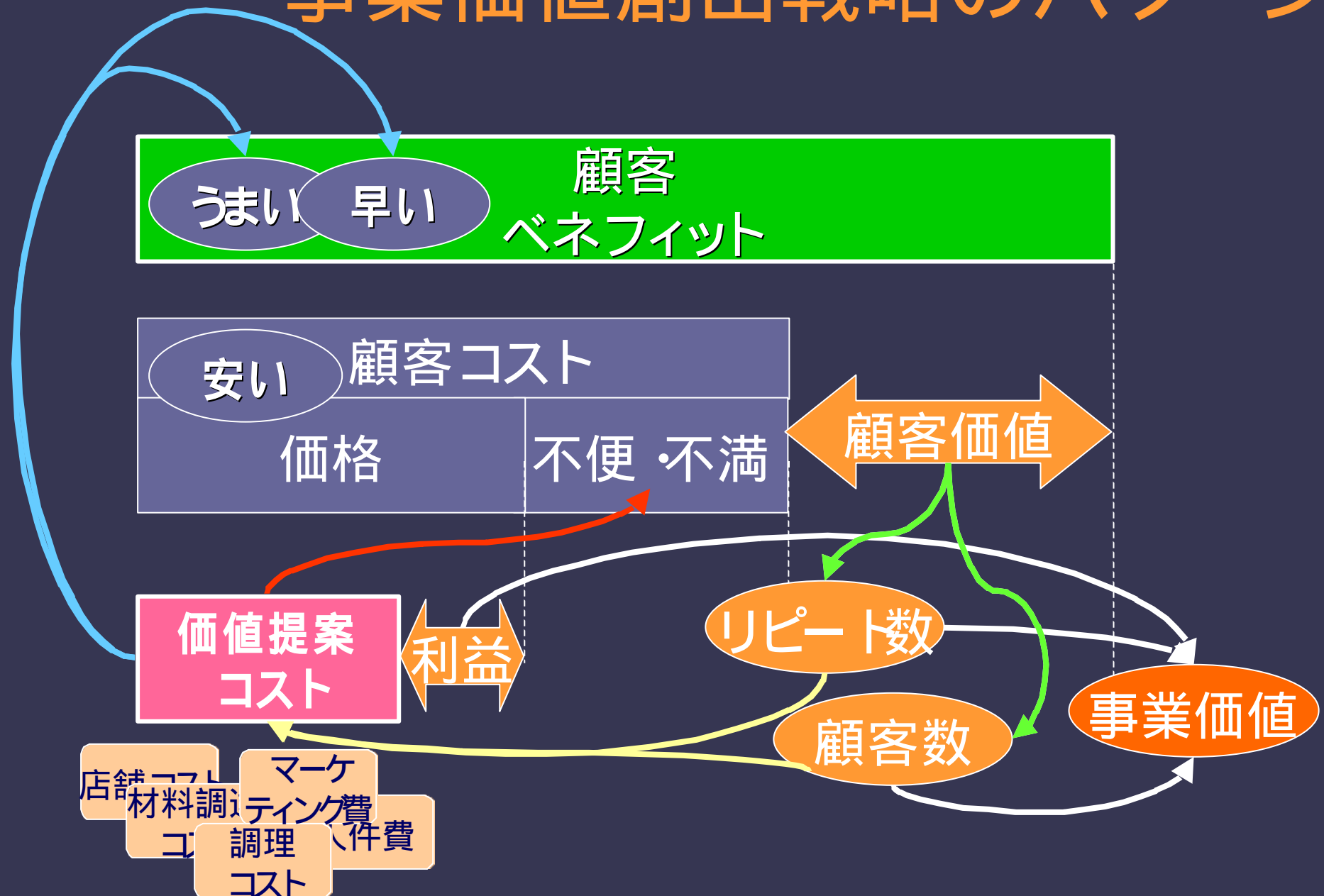
不確実性という課題への解



価値提案の経済性

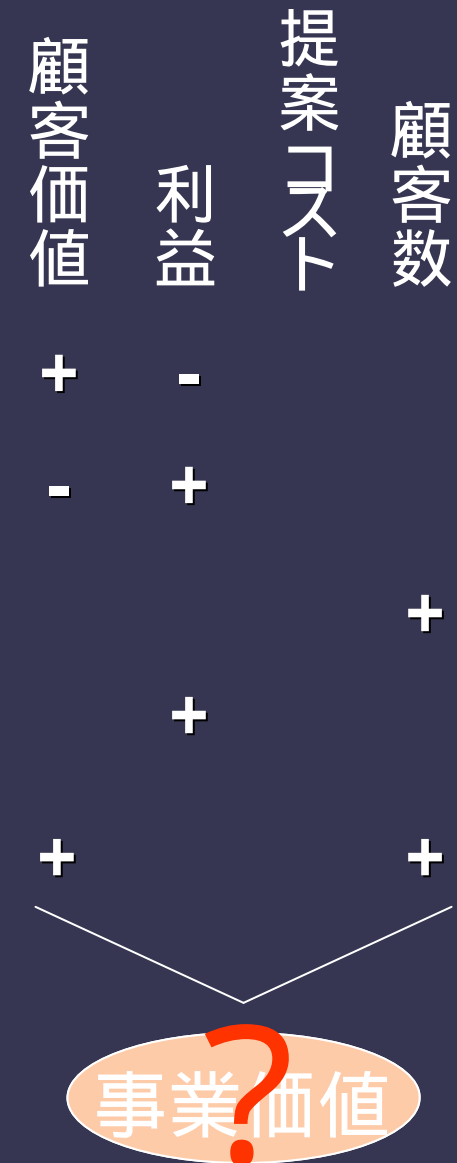


事業価値創出戦略のパターン

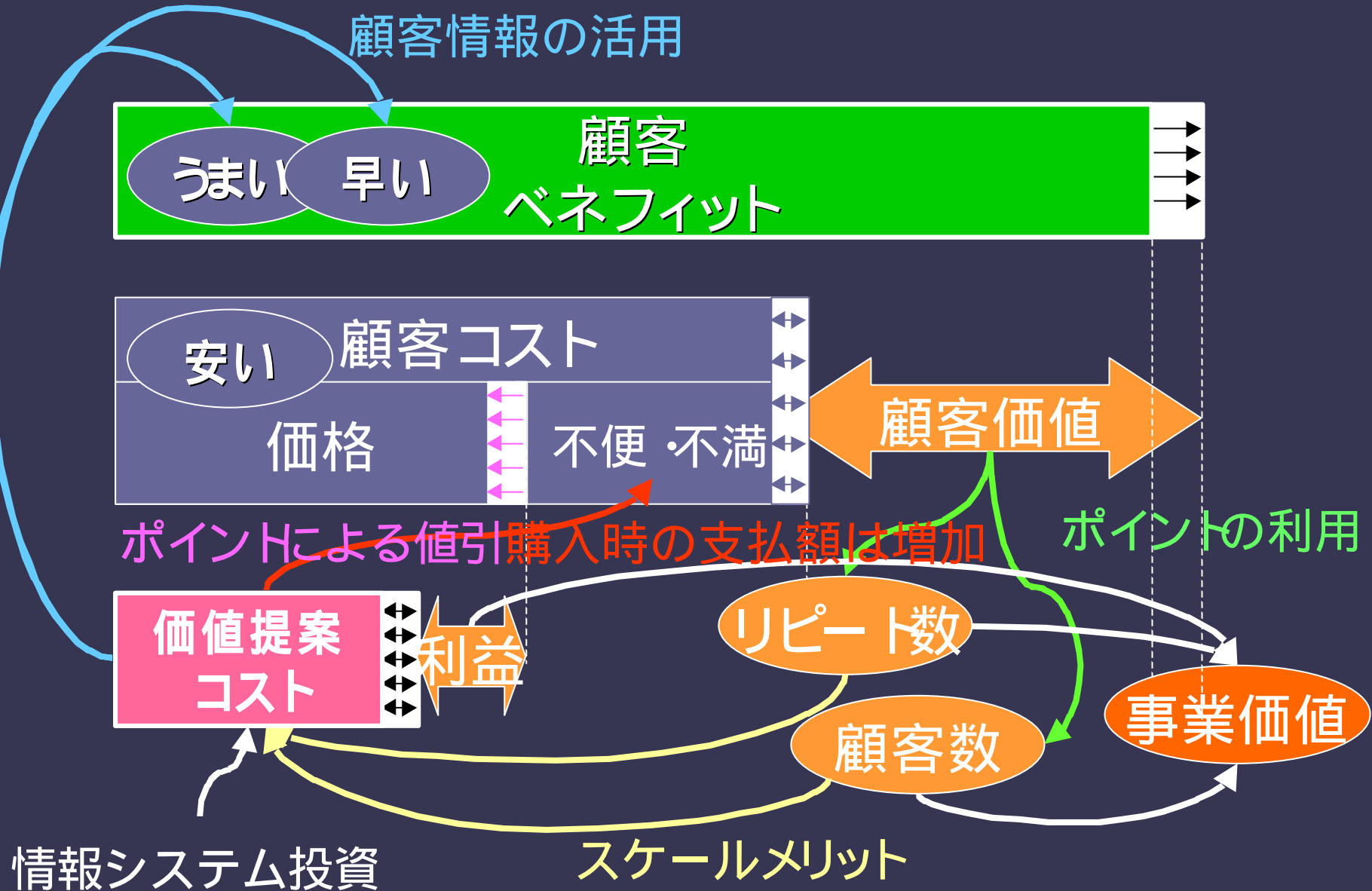


例 ポイントカード(FSP)の導入

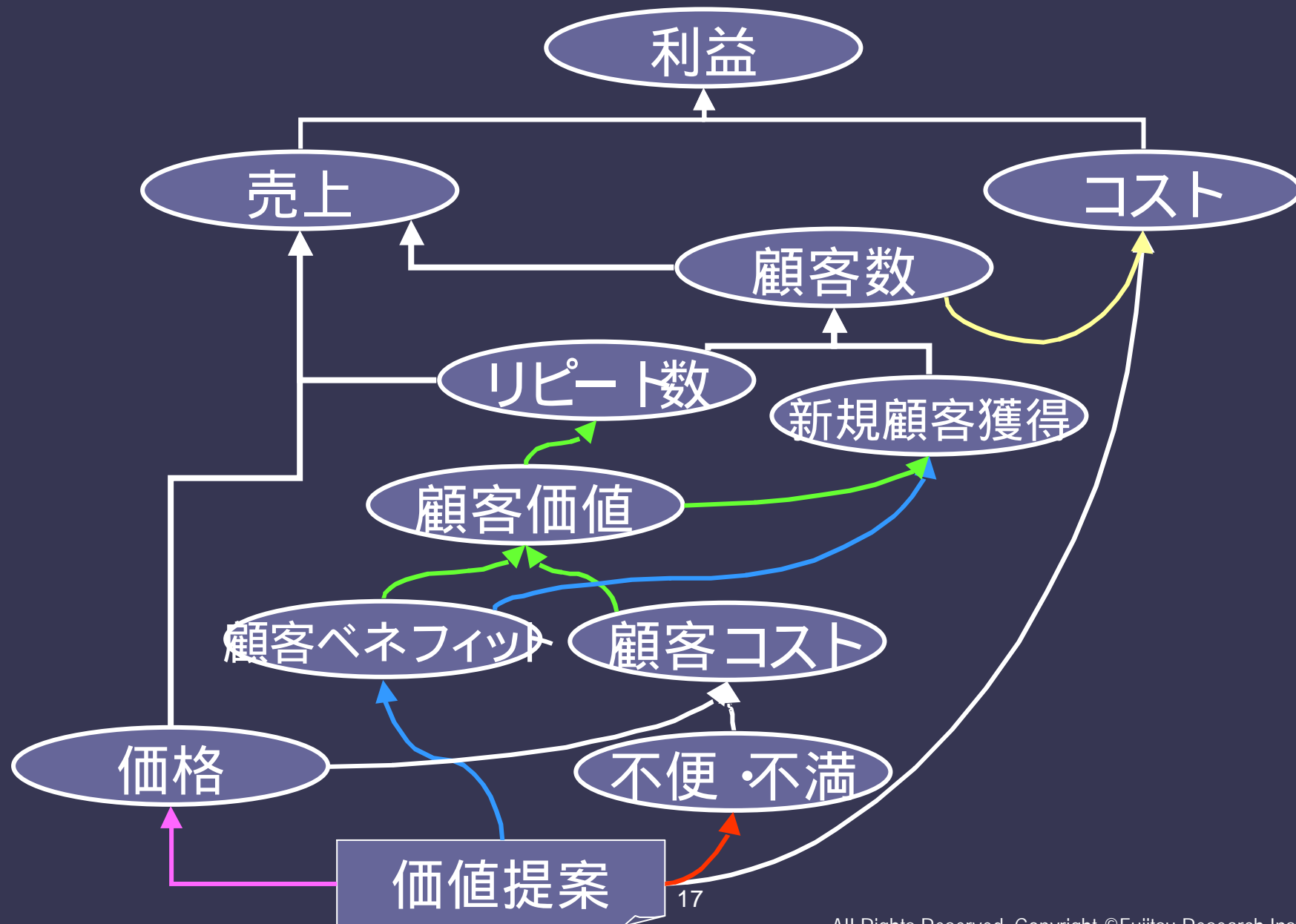
ポイントカードによる値引
ポイント利用場所・機会の限定
ポイントの利用によるリピート
リピート増によるスケールメリット
購買情報の活用



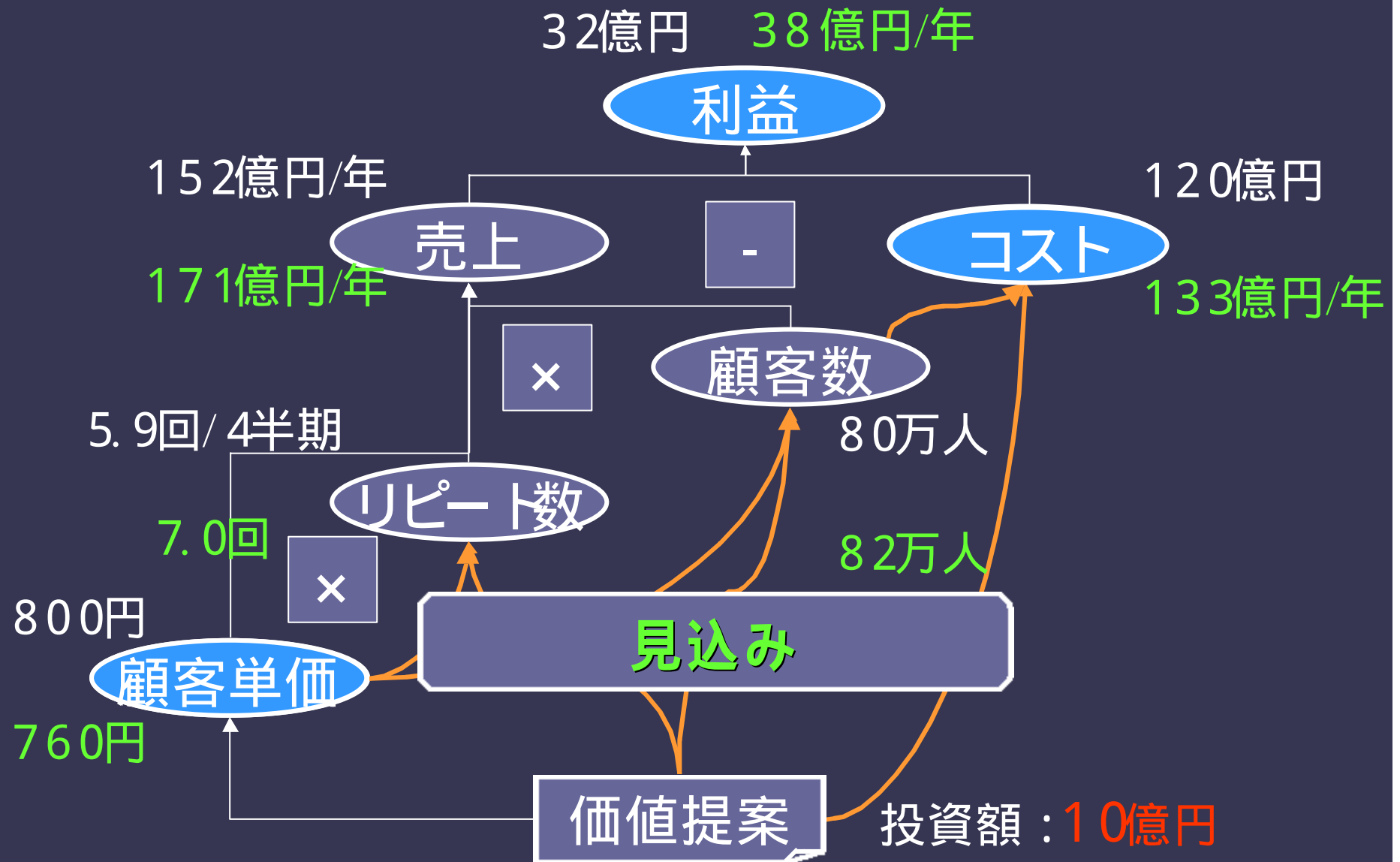
例 ポイントカード(FSP)の導入



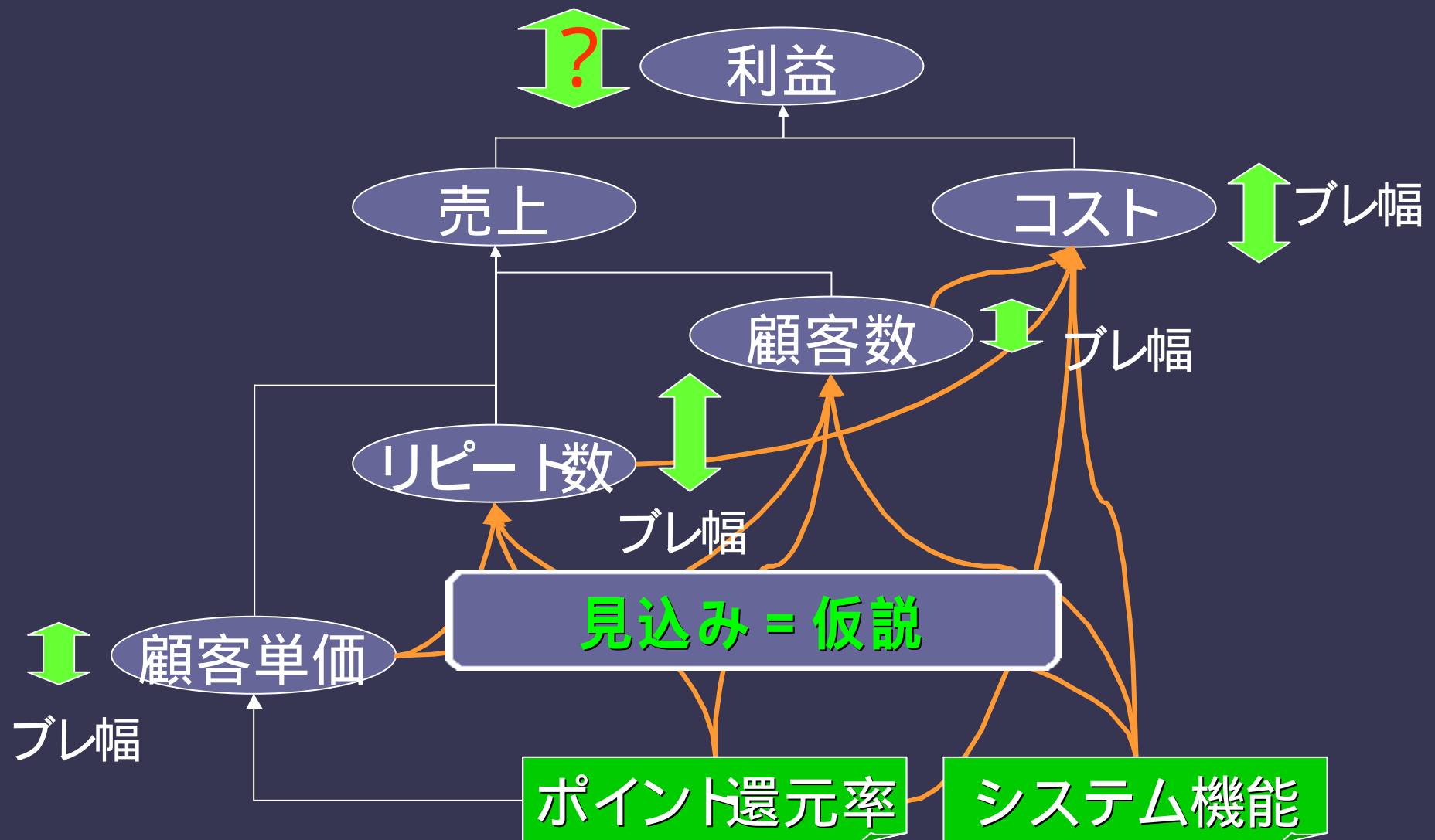
バリューマップ



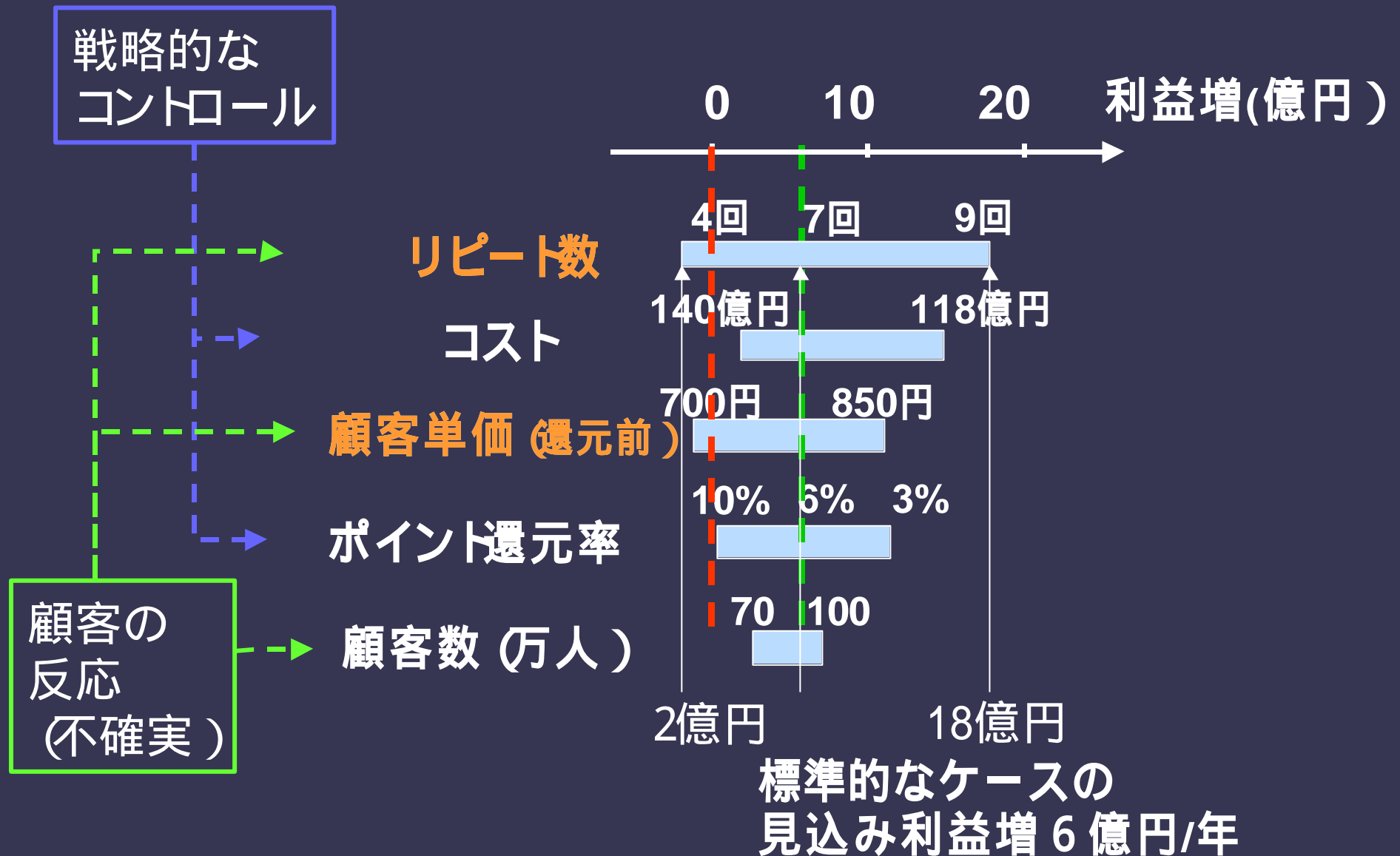
利益の可視化



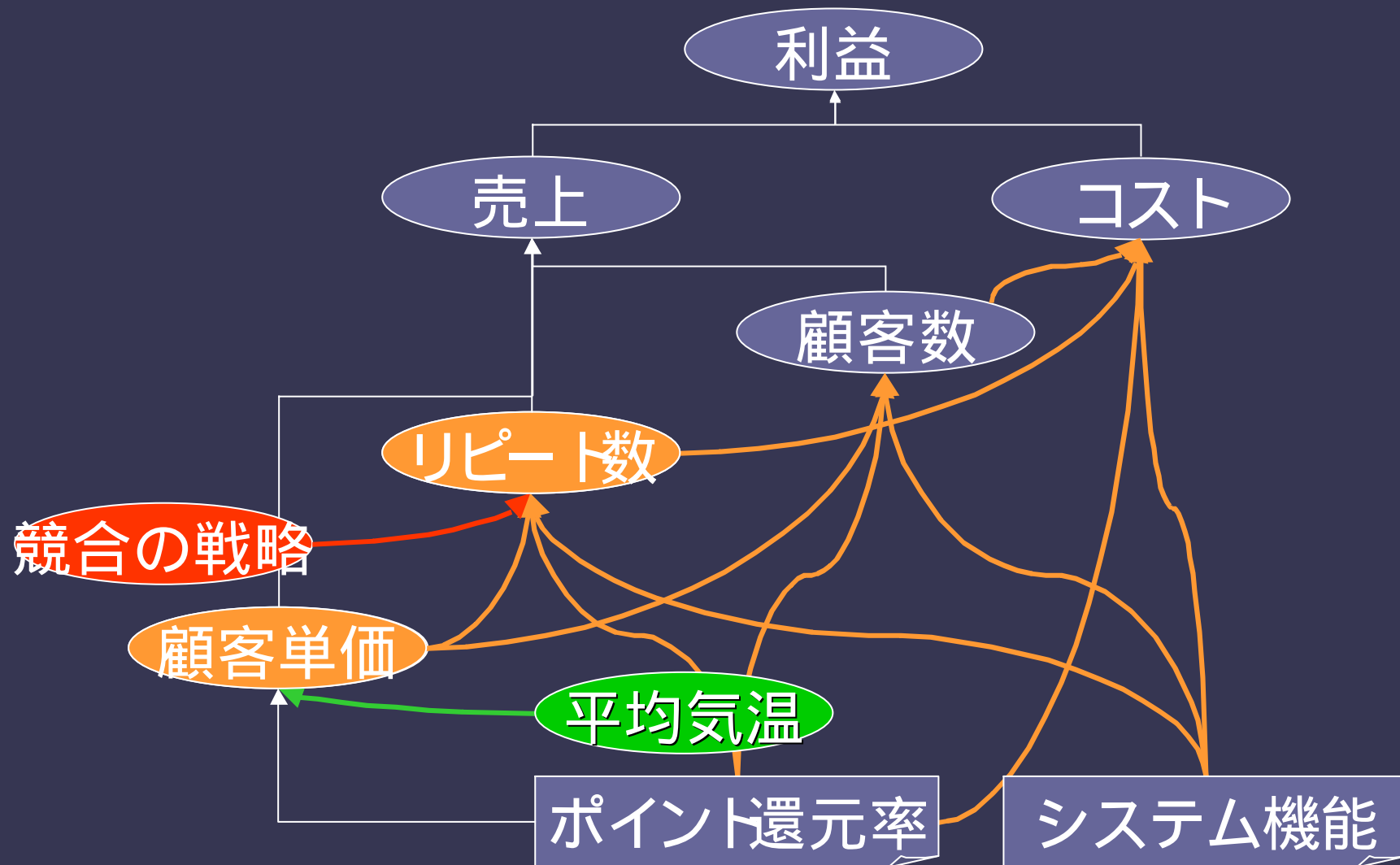
戦略は仮説である



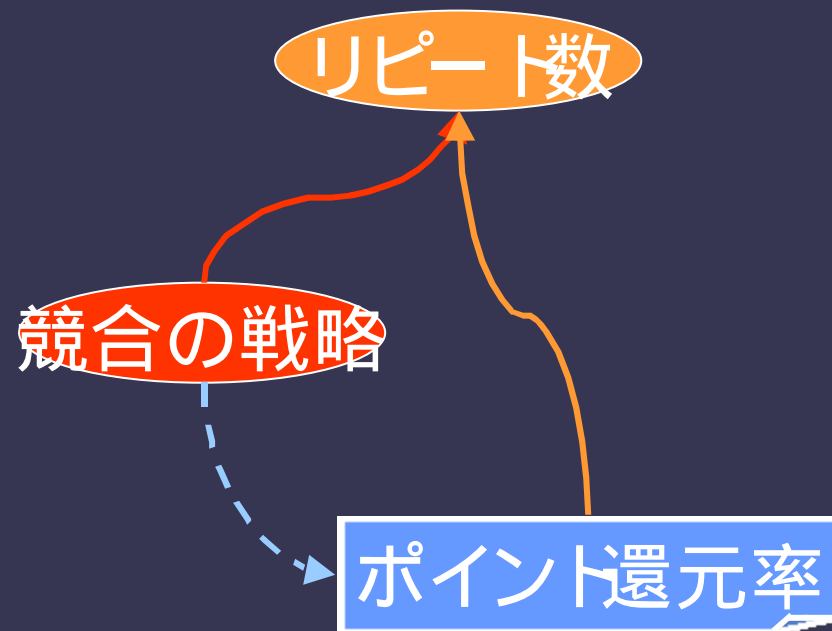
戦略的コントロール・不確実性の影響度の評価



不確実性の構造を把握する



不確実な要因に対する準備



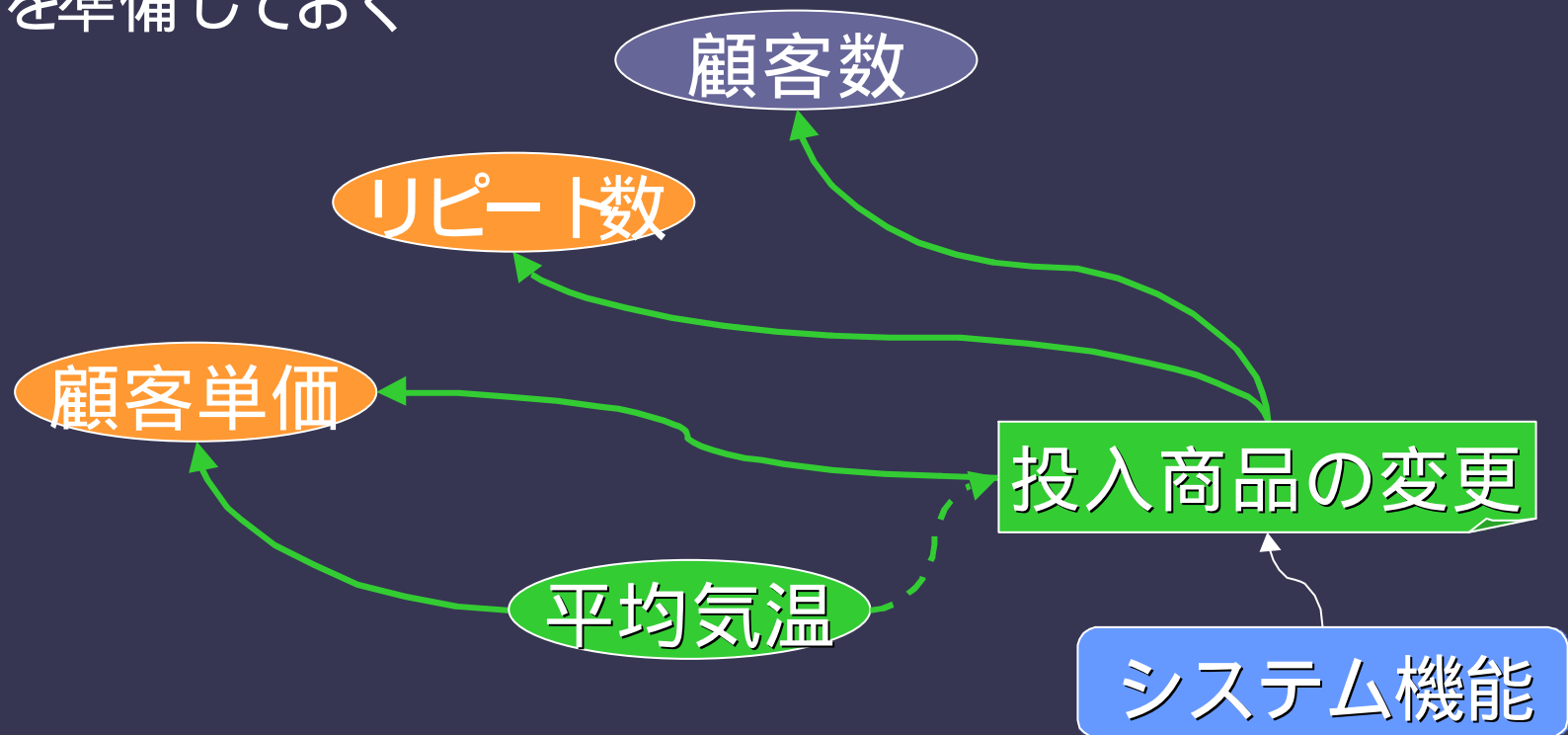
競合が追随してきた場合を想定し、重要な成功要因であるリピート数を高めに保つことを狙うという対抗策を準備しておくことができる



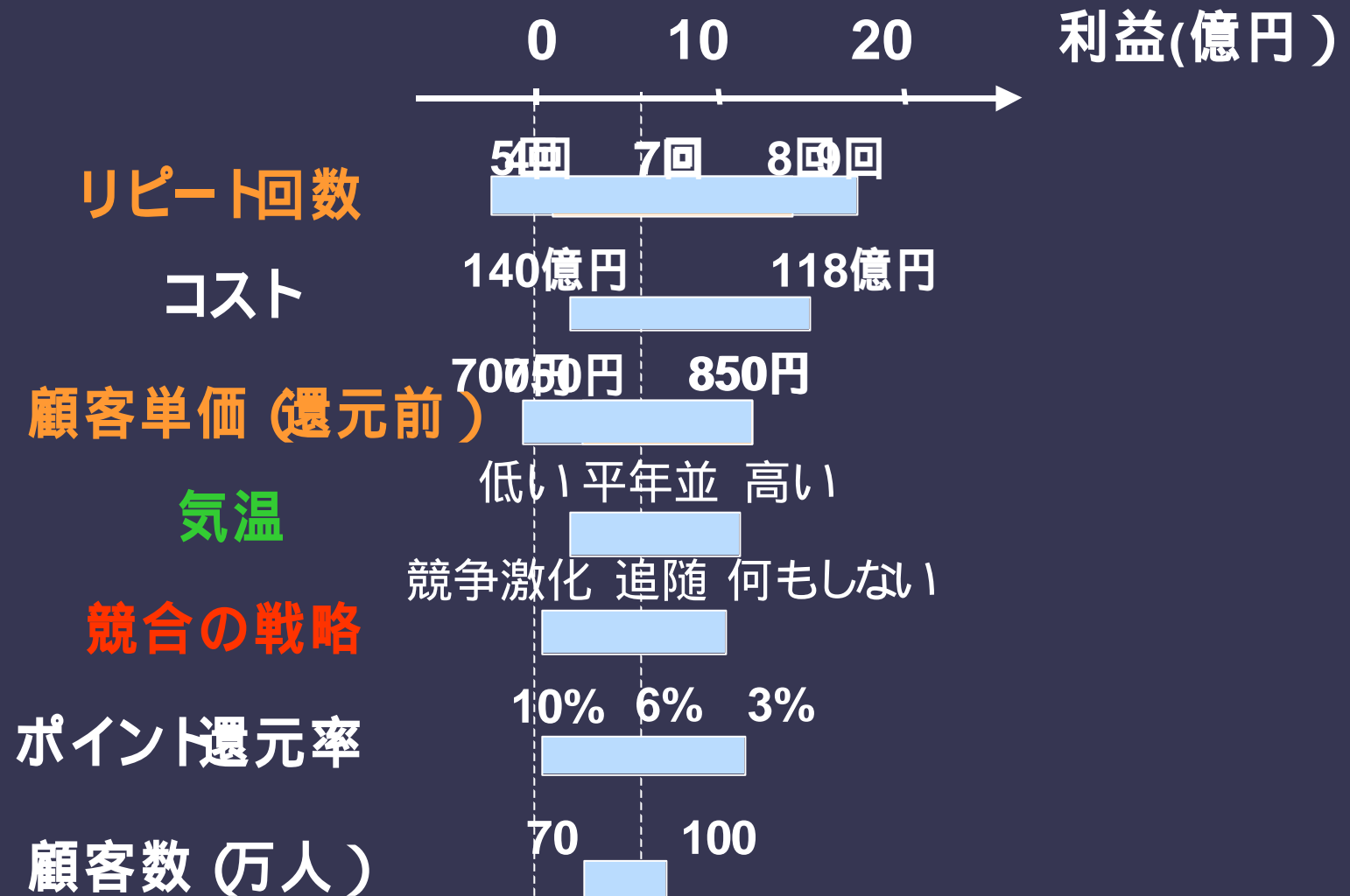
ポイント還元率のコントロールによる競合への対抗

不確実な要因に対する準備

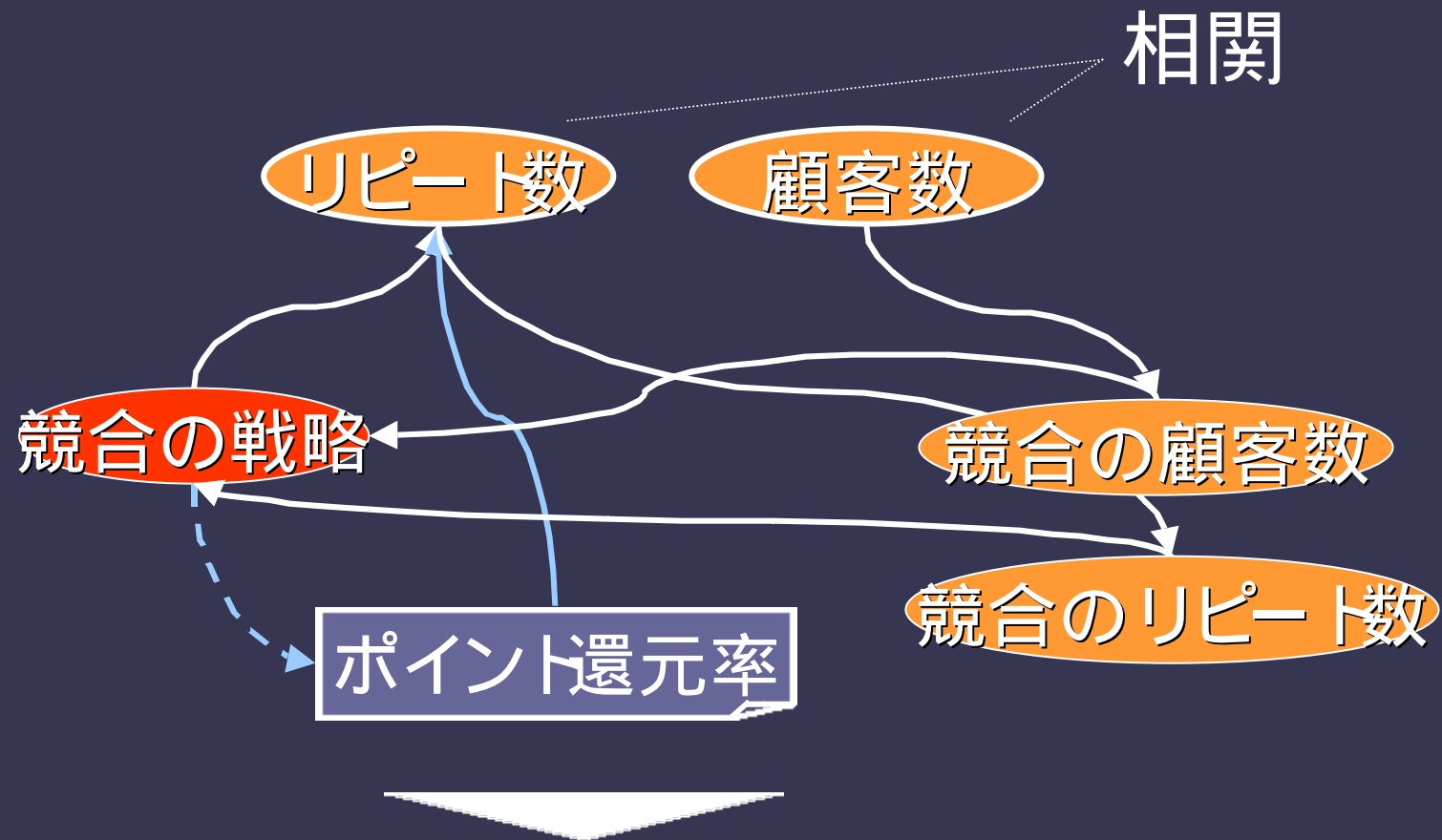
天候の不順などを想定し、
投入商品の変更などの
柔軟性を準備しておく



影響度の再評価

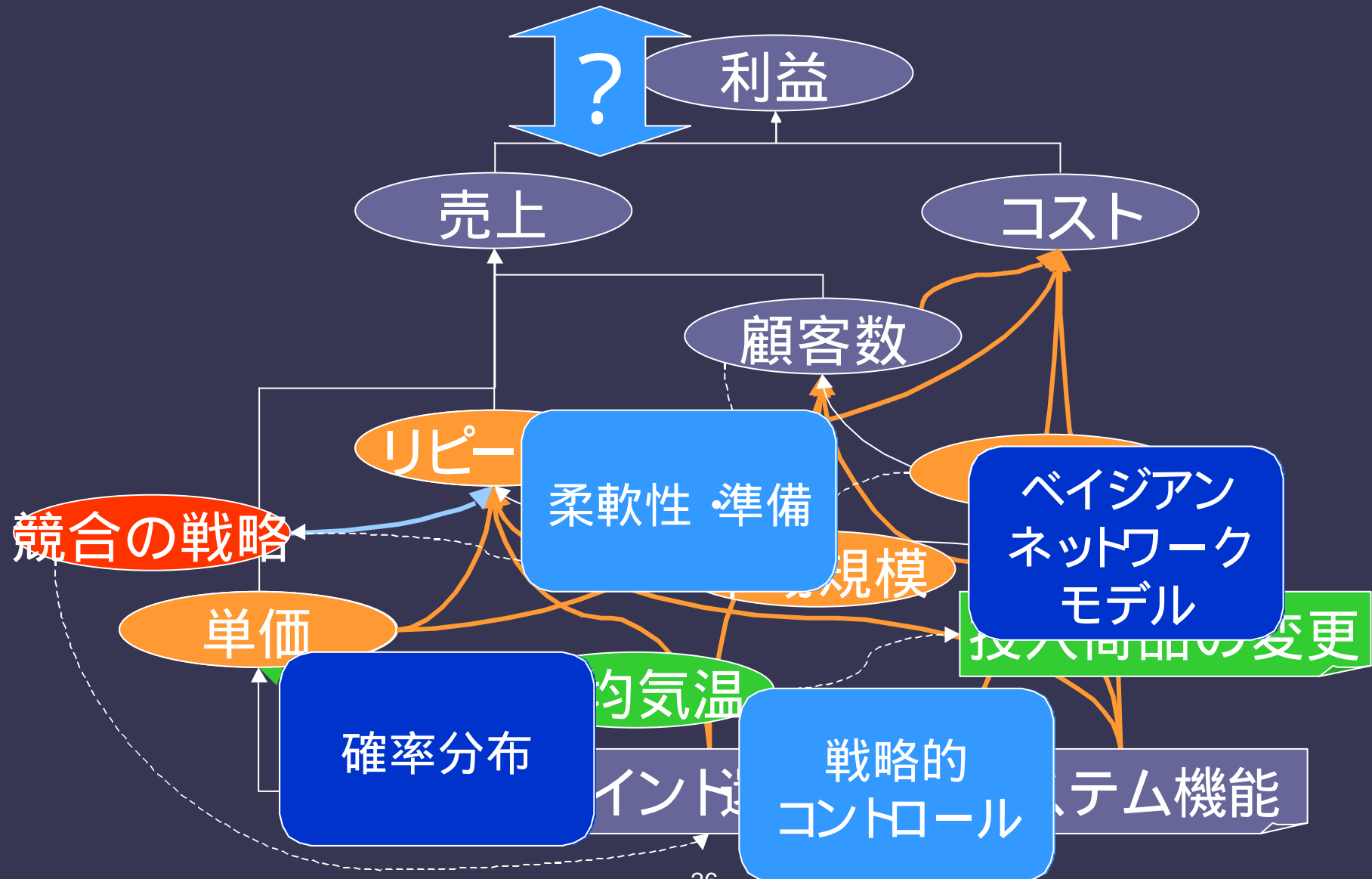


要因間の相関・因果の考慮



経済性を統合的に可視化する必要性

経済性の統合的な評価



統合的な経済性評価 : 確率の導入

2年後までに競合がFSP導入

累積確率

期待価値を
下回る確率

損失となる確率

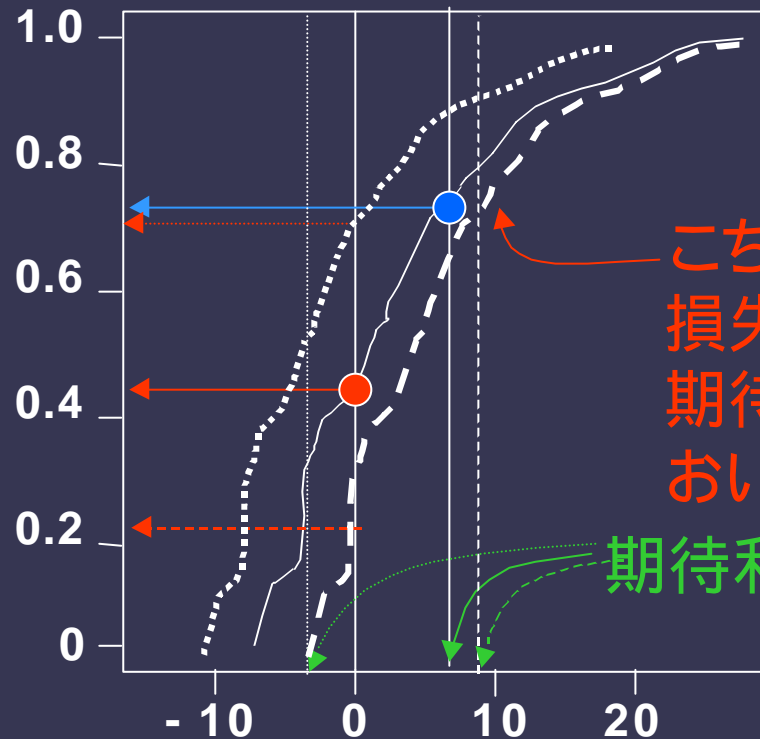
こちらの分布の方が
損失可能性, ブレ幅,
期待価値, いずれに
おいても優れている

期待利益 (平均値)

—— 5%の還元率
でFSP導入

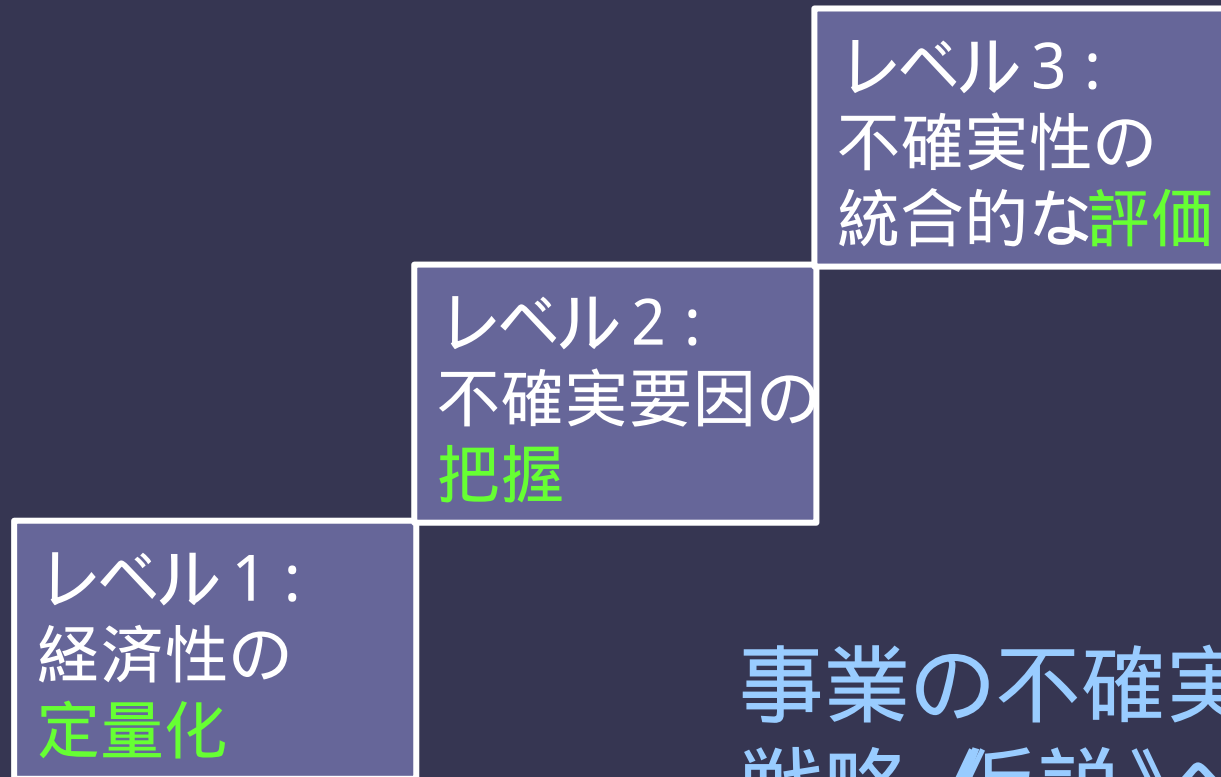
- - - - 競合対抗の
FSP導入

..... FSP導入せず



戦略実行
の現在価値 (億円)

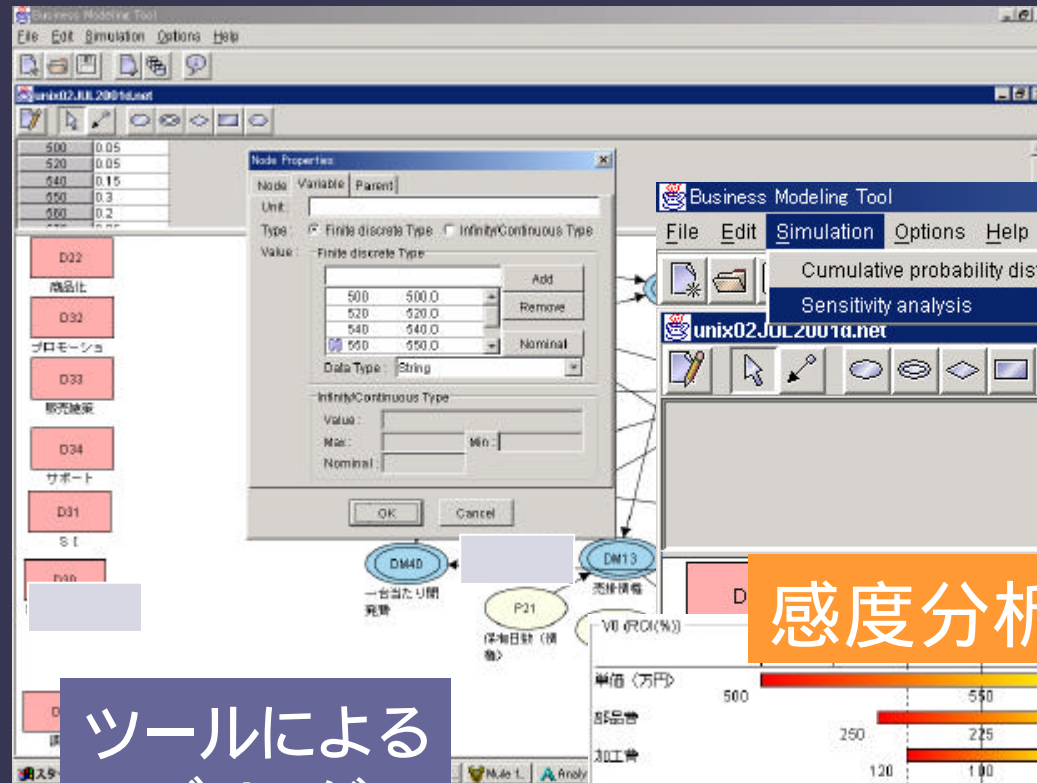
BMEにおける経済性の評価



事業の不確実性と
戦略《仮説》への理解
を深めて、経営資源の
配分を意思決定する

注) 今回は、単純な利益のみを
表面上、考慮したが、実際には、
資本コストを陽に捉え、財務戦略も
統合して、経済的利益や企業価値などを
指標として、評価を行う

ツールによるサポート



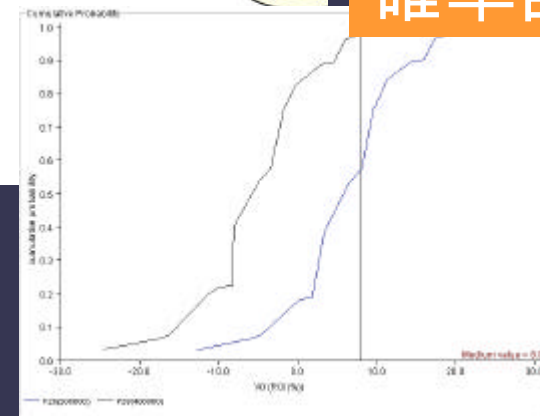
ツールによる
モデリング

感度分析



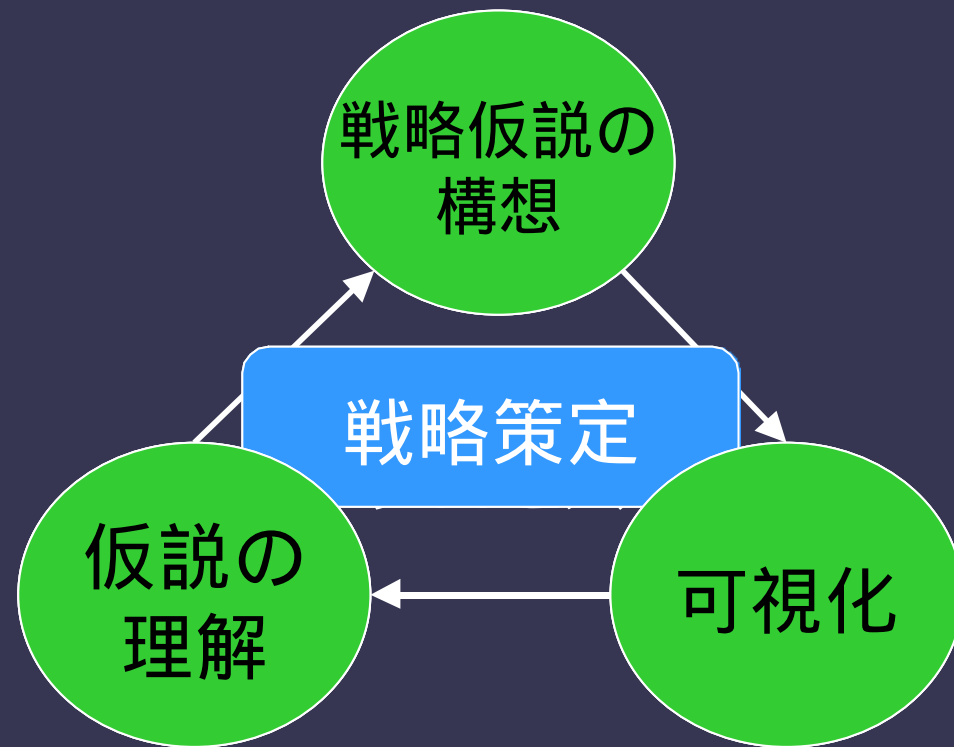
シミュレーション
エンジン

確率評価

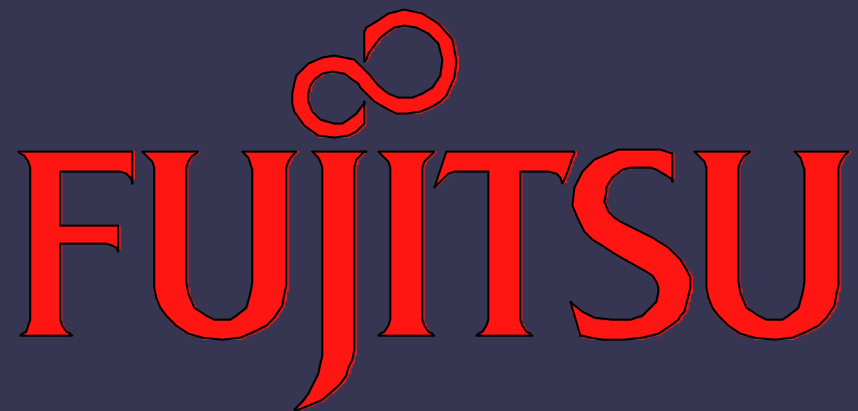


価値創出戦略構築プロセス

仮説



- どんなに優れた戦略でも,実行しなければ,価値は実現しない
- どんなに的確に戦略を実行しても,誤った認識に基づいた戦略であれば,価値は創造されない



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE