

「異次元の企業戦略」で社会を変え成長する



宮澤 元

みずほ総合研究所 コンサルティング部
主席コンサルタント

上場企業の2014年3月期決算は、アベノミクス効果もあり、幅広い業種で業績改善が進むと見込まれる。一方で、将来の成長持続を占ううえでは不透明要素が多く、「アベノミクス効果後」の企業戦略が試される局面を迎えるだろう。社会的課題をイノベーションで解決する——従来とは次元の異なる企業戦略が、競争優位に立つための一歩となる。

POINT

1. 業績改善が進む上場企業は、成長持続を占ううえで、「アベノミクス効果後」の企業戦略が試される。
2. 日本企業は、経済システムに焦点を絞って将来予測を立てる傾向が強く、戦略に革新性が見られない。
3. 社会的課題をイノベーションで解決していく企業戦略によって、世界の競合に対し競争優位に立てる。

業績改善の上場企業が試される 「アベノミクス効果後」の企業戦略

——上場企業の2013年4～12月期決算は、幅広い業種で業績改善が進み、多くの企業が収益拡大のペースを上げています(次ページ図1)。14年3月期通期も、トヨタ自動車や日立製作所など日本の代表的企業は過去最高益を見込んでいます。

宮澤 原価改善や営業強化などの自助努力による業績改善が奏功している側面もあります。しかし、それ以上にアベノミクス効果によって、円安が輸出型産業を中心に円ベースでみた売上高に寄与する一方、国内景気の回復や消費税率引き上げ前の駆け込み需要が内需関連企業にとっては追い風となっています。ただ、こうした状況は、一時的な「猶予」にすぎないと思います。

——今後の情勢次第では業績改善が失速する事態も十分に想定できる、と。

宮澤 当面は、新興国経済の先行き不安の長期化や一段の広がり、あるいは4月に控える消費増税によ

る反動が焦点となりますが、将来の成長持続を占ううえでは、「アベノミクス効果後」の企業戦略が試される局面を迎えることになるでしょう。

その前提として、はたして日本企業の競争力は改善しているのかということ、私は極めて懐疑的です。現在の収益上積みは製造業で目立ちますが、それは競争力を失った企業が事業の軸足を、社会インフラや産業メカトロニクスなど企業向けの「B to B」ビジネスへシフトを進めた結果にすぎません。この市場は新興国企業の参入が少ないなどライバルが限られるため、技術的な付加価値向上やコスト低減といった経済原則に基づいたビジネスを展開していけば、利益を出しやすい構造になっているのです。これに対して、デジタル家電や白物家電など一般消費者向けの「B to C」ビジネスでは、日本企業がマーケティングに長けた欧米企業や低コスト構造の新興国企業を相手に劣勢に立たされています。

——「B to C」の代表的企業であるソニーや任天堂の業績不振は象徴的です。アベノミクス効果を十分に得られず、また事業の性格上「B to B」ビ

ビジネスも展開できずにコモディティー（汎用）化の波にのみ込まれた、ということでしょうか。

宮澤 そういう側面もあると思います。ただ、見方を変えると、ソニーと任天堂は業績不振が続くなかでも依然として、「B to C」中心の事業モデルに活路を見出そうとしている点は注目に値します。端的に言えば、「B to B」ビジネスは、前述のとおり、経済原則に基づいて対応していくことで収益を上げられます。それに対して「B to C」ビジネスの場合は、最終消費者の嗜好や競合の動向、さらには社会全般の将来変化までを見通したうえで革新的な製品やサービスを開発し、それがヒットしなければ収益を得られません。もちろん「B to C」より「B to B」のほうが、ビジネスが容易であるなどと言うつもりはありませんが、単純に「B to B」ビジネスにシフトして成長を実現するというシナリオが成功するかどうか、そうした戦略変更で世界の競合との競争を続けられるかどうか、はなはだ懐疑的なのです。

——では、ソニーや任天堂のケースでは、戦略的に見てどこに問題があると考えられますか。

宮澤 両者に共通するのは、これまで数々のアイデアと技術力で「新しい市場」を切り開いてきたということです。私は今後についても、そうした「イノベーション」の可能性が残されていると見ています。ただし、両社とも現状は、イノベーションへの取り組みが不十分だと思います。

企業戦略を考える際に、顧客や市場、競合の動向といった経済システムの範囲で検討することは、現在の世界共通の認識であり、その重要性は今後も変わることはないでしょう。最大の問題は、両社も含め日本企業は一般的に、経済システムだけに焦点を当てて、その環境変化に適合していこうとする傾向が強いことです。そのため企業戦略は「経済システムにおける競争をどう戦い抜くか」という視点で、現在目の前で起こっている環境変化を起点にして将来予測を行い、立案しているはずです。

本来、経済システムの変動よりも、政策や規制、あるいは医療や教育といった制度、さらには倫理性や共通の価値観などの変化・変更のほうがよりインパクトは大きく、将来予測の対象として慎重かつ丁寧に検討されるべきだと思います。しかし、日本企業はその部分への着眼が手薄です。そのため、革新的というか、破壊的というか、世間を「あっと驚かせる」イノベーションを生み出すことができなくなり、より大きな戦略発想で戦う世界の競合を相手に苦戦しているのです。

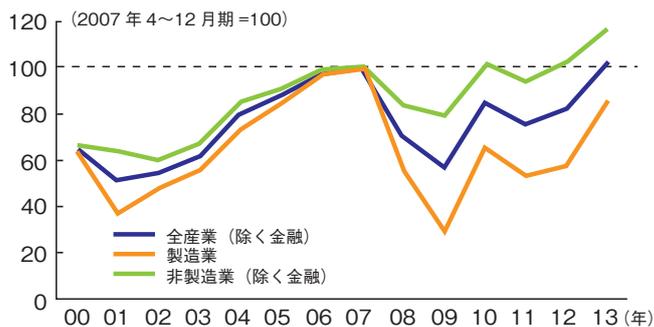
社会の構造やルールの変革を見据えた グーグルやアップルの「イノベーション」

——そもそも「イノベーション」とは何でしょうか。

宮澤 日本企業は特許の出願数で世界トップクラスですが、イノベーションを数多く起こしているわけではありません。なぜならイノベーションとは、技術の世界に限ったことではなく、旧来の市場秩序を突き崩すほどのインパクトをもったり、従来とは異なる新しい価値を生み出したりすることによって、経済構造をがらりと変えたり、社会的課題の解決を促したり、あるいは人々の生活を一変させたりすることを意味します。従来の延長線上で技術を改良し、新製品を開発することはイノベーションとは認知されにくいものです。

——かつて、ソニーはトランジスタラジオをはじめ、3.5インチフロッピーディスク駆動装置、

■図1 日本企業の経営利益の推移



注：各年4~12月期
資料：財務省「法人企業統計季報」

ウォークマンなどの革新的商品を次々と世に送り出しました。一方、任天堂はテレビゲームの開発を通じて家庭におけるコミュニケーションの促進に大きく貢献したと評価されています。

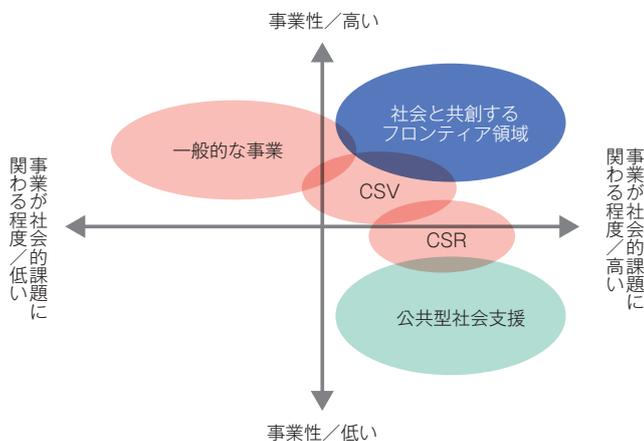
宮澤 確かに、これまでは「イノベーション」と呼ぶにふさわしい実績が多々ありました。しかし、昨今は既存技術の改良程度にとどまっているように見えます。このことは、何もソニーや任天堂に限った話ではなく、日本企業が新興国企業の急速なキャッチアップや価格競争の激化に巻き込まれると、競争力の持続が難しくなるのも、そこに原因があります。

他方で、検索システムで世界中の情報を整理しようとするグーグルや、スマートフォン「iPhone」を世界中の人々の日常生活に浸透させようとしてきたアップルなど欧米の革新的企業は、経済システムへの適合に加えて公共性も追求し、社会の構造やルールを含む社会システムの変革までも見据えたイノベーションに取り組んでいます。それに正面から戦いを挑める日本企業は、ごく少数だと思います。

——そうした差はどこから生じたのでしょうか。

宮澤 図2は企業活動の対象領域を簡単に表現したのですが、多くの日本企業は図中の「一般的な事業」と示された領域でイノベーションを創造しようとしているのではないのでしょうか。この領域は、「事業性

■図2 社会とともに課題を解決するなかで事業を創造する「フロンティア事業領域」のイメージ



出所：谷本寛治(一橋大学大学院商学研究科教授)「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋ビジネスレビュー(2009年SUM)を加工・加筆

は高い」ものの「事業が社会的課題にかかわる程度が低い」領域です。企業活動の対象を経済システムの範囲内で考えていることを表しています。一方、「社会と共創する」と示してある領域で事業を展開しようとする日本企業は稀だと思います。

——だから、日本企業はグーグルやアップルのようなイノベーションを起こせない、と。

宮澤 例えば、日本企業が海外進出する際に、国内市場の「モノづくり」競争で鍛え抜かれた製品を現地に持ち込んだものの受け入れられなかった、という話をよく聞きます。現地社会のどのような課題を解決したいのかを明確にしないまま、経済システムの規模と効率性を追求しようとしても、新興国企業との価格競争に苦戦するだけです。

日本企業は先行する競合企業がつくった土俵に乗るのではなく、「異質の戦い」を仕掛けなければければ主導権を奪取することは難しいでしょう。技術改良を重ねることは否定しませんが、ゲームのルール自体を変えていくことを戦略的に考える必要があると思います。それがイノベーションの基本戦略です。

「どのような社会環境のなかで競争するか」社会的課題の解決を事業利益につなげる

——日本企業には今後、社会的課題と関わる領域でビジネスチャンスをつめる戦略的発想が必要です。

宮澤 すでに気づいている企業もあるとは思いますが、多くの場合は経済システムだけを見て、社会システムを変えようとしないうり社会的課題の解決にチャレンジしても十分な事業利益を得ることは難しいとか、経済合理性から見て採算が合わない、と捉えていると思います。一方で、ここ数年、社会的課題の解決に取り組む社会起業家やNPOが存在感を高めています。彼らは社会的課題の解決をビジネスチャンスと捉える戦略的な発想で、大企業がチャレンジしない領域に挑んでいます。具体的には、大学生ボランティアを組織化して低コストで高校生など

の総合学習支援を企画・運営している「NPO カタリバ」や、病児・病後児保育の分野で新しいビジネスモデルを創出しているNPOの「フローレンス」などです。

——社会起業家の活動は、社会貢献とは異なり、経済的持続性を確保しつつ社会変革を起こそうとすることに特徴があります。

宮澤 ここ数年、同様の活動は海外企業のほうが多く見られるようになりました。いわゆる「CSV (Creating Shared Value)」や「BOP (Bottom of Pyramid)」といった考え方や活動がその一部といえます。具体的には、イギリスの携帯通信大手ボーダフォンの「Mペサ事業」があります。同社がケニアを中心に2007年に立ち上げたモバイル・バンキング事業で、携帯電話を通じて銀行取引ができるようにしました。この事業によって、アフリカから海外に出た労働者は本国の家族に、稼いだお金を容易に送金できる新しい仕組みができたわけです。また、スイスの食品・飲料大手ネスレは2005年にCSVを打ち出し、途上国のコーヒー農家を支援しつつ、高品質な原料の安定調達を実現しようとしています。これらはいずれも、途上国への社会貢献であると同

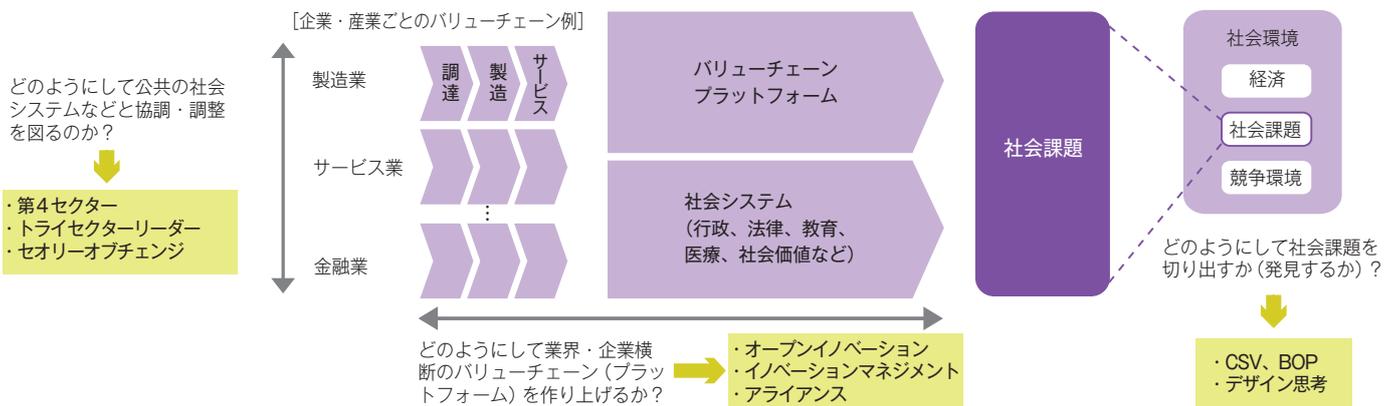
時に、自社の事業利益につながる活動として注目されています。もっと言えば、途上国が直面する社会的課題を従来の経済的な方法だけで解決しようとするのではなく、社会システムという視点で捉え直してイノベーションを起こし、現地と企業が「共創」することで解決しようとしているのです(図3)。

——社会的課題をイノベーションで解決するという視点は、本来、ビジネスの根源であったはずですが。

宮澤 現在の日本では、その担い手がNPOやベンチャー企業に偏っているように見えます。しかし、ボーダフォンやネスレのように、社会システムと経済システムの双方が有する価値を融合できれば、事業として十分に魅力的なものになる可能性があります。むしろ社会システムにおける課題解決や、そのためのイノベーションを怠った企業は、やがて社会的な存在意義を失うことになるかもしれません。

これまでの日本企業は「どのような市場で、どのように戦うか」だけを考えてきました。しかし、今後は「どのような社会環境で競争するか」といった視点を持ち、社会システムのイノベーションに向けて、何を働きかけて、どのように社会変革を成し遂げていくかを企業戦略として描くことが必要です。

■図3 事業領域の拡大に対応するマネジメント・フレームワークの考え方



関連情報

コンサルタント・レポート(2014年2月21日発行)『「共創の戦略フロンティア」日本企業の新成長戦略』

http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/sl_info/consultant_report/pdf/report201402.pdf

*当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種情報に基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。