

第4回

今、求められる

長期的な視点に立った

市場創造型の事業戦略

肥塚直人・永井議靖

経済社会の変化が速度を増し、価値観も多様化する中、産業政策や企業経営の舵取りは一層難しくなっています。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（以下MURC）は、戦略的なグローバルルール形成を進めていくためにも、政府によるルール形成の活動と企業によるルール形成戦略実行の双方が必要であると考えており、シンクタンクとして様々な取り組みや発信を行っています。

シリーズ第4回は、政策研究事業本部 経済財政政策部長 肥塚直人氏とイノベーション&インキュベーション部 永井議靖氏に、グローバルルール形成の重要性とともに、その背景や市場の変化、さらには「今後、企業はどのように変化すべきか」という課題に対するMURCからの提言などをお聞きしました。



プロフィール

永井 議靖

イノベーション&インキュベーション部 兼
グローバルルール研究センター コンサルタント



プロフィール

肥塚 直人

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経済財政政策部長 兼 知的財産コンサルティング室長
グローバルルール研究センター長

現在の事業環境は変化が激しく、しかも速い

国内市場はもちろん、主要な海外市場が全体として成長していた時代には、市場内での競争で優位性がシェア獲得につながり、利益を上げることができました。また、経済社会の変化が比較的緩やかであったことから、今よりも事業戦略を立てやすかったと考えられます。

しかし現在は、企業を取り巻く事業環境の変化は激しく、しかも速い。長らく続いたグローバル化も岐路に直面していますし、目を見張る技術革新は、社会や経済の仕組みを大きく変えつつあります。近年ですと感染症によって人間の価値観も、働き方も劇的に変わりました。10年ほど前に「VUCA（ブーカ）※1」という言葉が流行りましたが、当時よりも現在の方が当てはまると思います。

※1 VUCA とは、2010年代に入ってビジネス用語として使われるようになったキーワードで、「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」のことです。

「V (Volatility: 変動性)」「U (Uncertainty: 不確実性)」「C (Complexity: 複雑性)」「A (Ambiguity: 曖昧性)」の4つの語から。

※2 PESTとは、次の4つの言葉の頭文字をとった用語です。
 「政治 (Politics)」
 「経済 (Economy)」
 「社会 (Society)」
 「技術 (Technology)」

そのためには、長期的なメガトレンド（いわゆるPEST※2に当てはまる項目の将来的な見通し）を把握することが不可欠です。将来というのは変化するものですから、「現状はこうです」といった把握ではなく、今後どうなっていくかを動的に捉える必要があります。

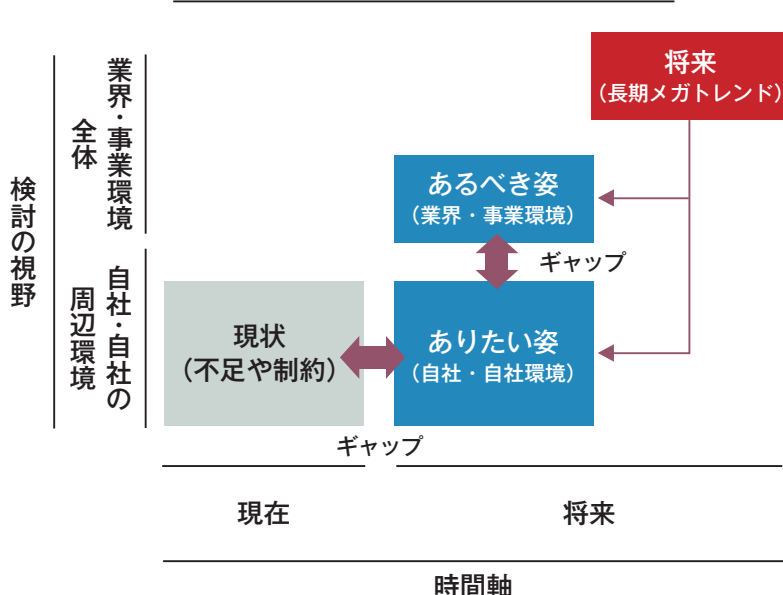
そのためには、長期的なメガトレンド（いわゆるPEST※2に当てはまる項目の将来的な見通し）を把握することが不可欠です。将来というのは変化するものですから、「現状はこうです」といった把握ではなく、今後どうなっていくかを動的に捉える必要があります。

近年、様々な要因で事業環境は大きく変化しました。企業は、国内市場だけでは単純に売り上げを伸ばしていくことが難しくなり、成長が見えづらくなっています。

長期メガトレンドから「あるべき姿」をイメージ

長期経営戦略

長期経営戦略の検討視点



将来の不確実な変化シナリオを加味したあるべき姿の検討に必要な要素 (例)

政治	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化/脱炭素 地政学的リスク変化 保護主義の台頭 (環境・産業)
経済	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なサプライチェーン変化 (資源・資材不足) 資源/エネルギーを中心とした調達リスク
社会	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイルの革新的変化 生涯現役を見越した学びの変化
技術	<ul style="list-style-type: none"> CASE 革命 ディストラティブな技術の発生

長期メガトレンドの把握

将来を踏まえたあるべき・ありたい姿

現状とのギャップの明確化

パブリックアフェアーズはこのギャップを埋める活動の1つ



「求められる組織力」

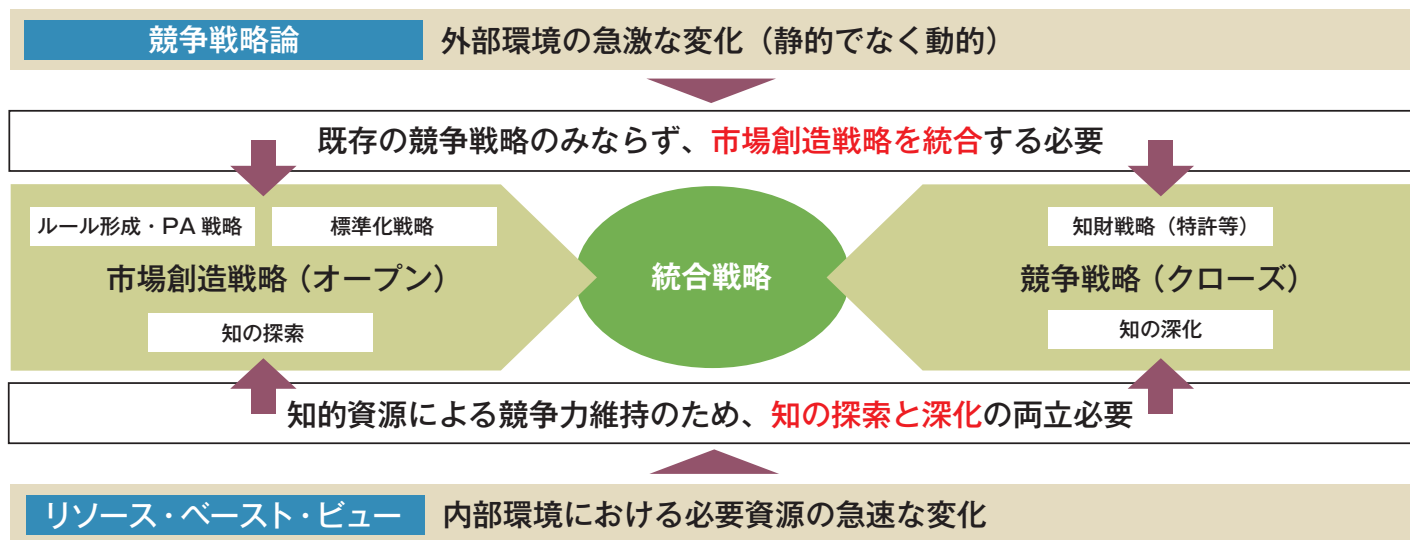
以前の考え方は、競争環境を静的に捉えて「今はこういう時代」「市場動向が前提だから、こういう作戦だ」という結論を導きだすもので、「既存領域（市場）」における競争力の維持・向上やシェア獲得を目指すための手順が推奨されていました。1990年代に入ると、世の中の動きが少しずつ速くなってきます。例えば、調達がグローバルに調整できるようなったり、ITも普及し始めました。時代もどんどん変化していったので、人や技術、ブランドなどを「経営資源」と位置づけ、「競争力のある経営資源を持った企業が勝つ」という考え方が主流になってきました（リソース・ベスト・ビュー）。更に社会は変化し、現在は「いい経営資源だけでは不十分だ」という時代になりました。求められる組織能力も変化し、様々な組織能力の獲得が提唱されていますが、中でも重要なのは、ドラッカーも言っているように「顧客を創造する能力」であり、イノベーションとマーケティングに係る能力を高めていくことは、不可欠の要素であると言えます。

現代的な経営資源アプローチと伝統的競争戦略の統合戦略

事業環境が大きく変化した現在、それに合わせて企業戦略も大きな変化を求められています。私たちMURCが考えるのは、知財（特許等）戦略と標準化戦略、ルール形成・パブリックアフェアーズ（PA）^{※3}戦略を統合した「オープン&クローズ戦略^{※4}」です。

※3 企業・団体などが政府や世論に対して社会の機運醸成やルール形成のための働きかける活動のこと。
 ※4 知財など自社の技術を標準化して社会に普及させ、かつ利益が出るよう、他社に共有する領域（オープン領域）と自社で独占する領域（クローズ領域）を組み合わせる戦略のこと。

現代的な意味における経営資源アプローチと伝統的競争戦略の統合戦略



上図では、上部から見ていくのが「競争戦略論」からのアプローチです。伝統的な競争戦略は、今では企業を取り巻く外部環境が急激に変化したことによって軌道修正が求められています。ただ、市場内でのシェア争いなど、これまでに行われてきた競争戦略も重要ですから、これを継続していく必要があります。それに加えて、市場を創っていく戦略を一体として運用しなければ、将来の成長は見込めません。

図の中段左側が「市場創造活動（オープン）」で標準化戦略、ルール形成・PA戦略が含まれます。こちらは「知の探索」にあたります。また、右側は伝統的な「競争戦略（クローズ）」で、知財などを使い、自分たちが創った市場の中で強い領域を確保する活動です。こちらは「知の深化」にあたります。従来はこれらが別々でしたが、これを並行して行う「統合戦略」が必要です。

図を下からご覧ください。いい経営資源を獲得すると企業は強くなりますが、この経営資源からのアプローチをしていくと、内部環境における必要な経営資源が急速に変わるので、知的資源による競争力維持のために、知の探索、知の深化を両立させなければなりません。これら2つのアプローチからも、統合戦略は不可欠なものだとMURCは考えられています。



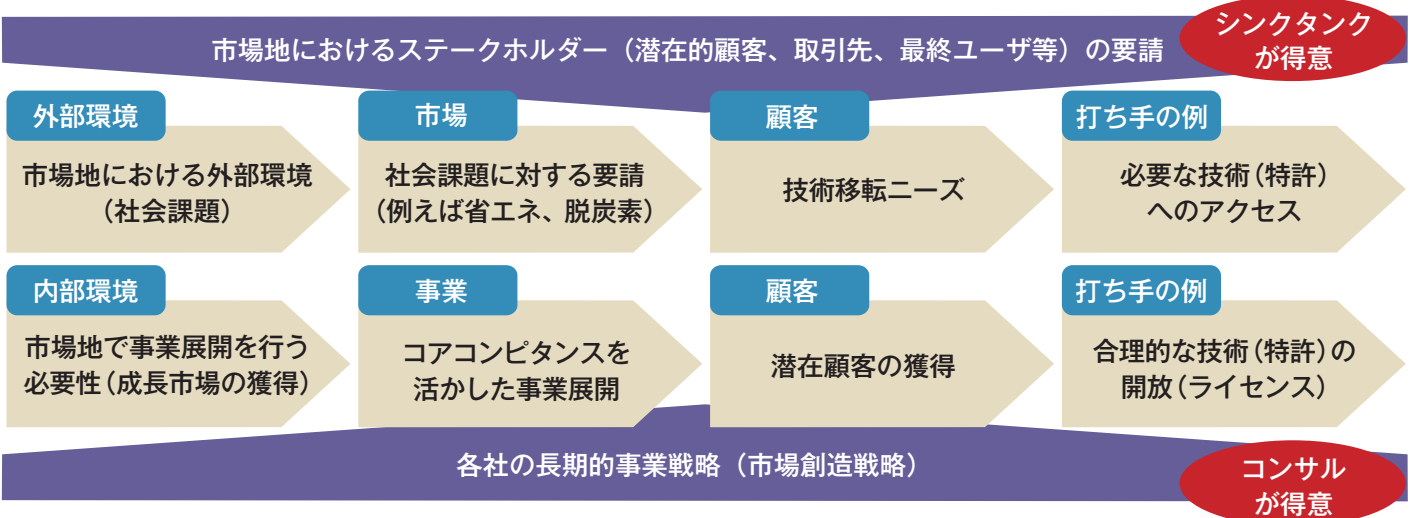
市場創造戦略と標準化戦略の検討

市場創造戦略と対応した標準化戦略を考える時には、拡大させることを目的とする「市場領域」を形成する必要があります。そのトリガーとなるような社会課題への対処方法や、市場からの要請に応じていく「打ち手」と、自社単体で見た場合の事業戦略から導かれる「打ち手」とを統合的に検討しなければなりません。

一方の下段は、企業の長期的な事業戦略、すなわち市場創造戦略からのアプローチです。「内部環境」を考えると「市場地で事業展開を行う必要性」があります。例えば「アジアの成長市場を獲得しなければならぬ」といった事情です。次に「事業」においては「自社の強みを活かした事業展開」が必要です。「顧客」は「潜在的な顧客を掘り起こし、獲得する」ことが目標となります。

下図の上段を見てください。「外部環境」から考えると「何が社会課題になっているか」「市場」は、「その社会課題に対して何を求めているか」「顧客」は「それを実現するため、それを解決する技術を求めているか」。そして、どのような「打ち手」があるかを検討する時、例えば「その使わせてあげられる技術は何か」を考えるのが1つ目のアプローチです。市場地における

市場創造戦略と標準化戦略の検討



そして、そこから導かれる「打ち手」については、「合理的な技術（特許）の開放」が必要となります。

ここで「打ち手」について上段と下段を比較すると、上段は「必要性」、下段は「合理性」であり、まとめると「技術をうまく外部に提供できないか」ということとなります。技術を実装した製品という形で提供したり、技術だけをライセンス供与するということもあるでしょう。

さて、上下段の各アプローチを実行する時、どのような組織が必要になるかを考えてみましょう。市場創造戦略からのアプローチ（下段）については、これまで事業部門（企画部門など）において、外部コンサル等も活用しながら検討することが一般的でした。

一方、市場地におけるステークホルダーの要請（上段）では、トリガーとなる社会課題の把握や、「要請に対してどのように対応していくべきか」といった点について検討する必要があります。日ごろから社会課題の解決を主たる業務としているシンクタンク機能が求められるべきです。

つまり、市場創造戦略と標準化戦略の検討する時には、2つのアプローチが必要であり、シンクタンクとコンサル両方の機能が求められていることとなります。

MURCがシンクタンクとして考える「ルール形成に係る企業の課題」

MURCは、多くの企業と仕事をしてきましたが、その中で感じたのは、直接製品の生産に携わっている事業部の人々が「ルール形成をした方がいい」という発想を持つケースが多いことです。自分たちが扱う製品の事業戦略として考えようということでしょう。

ただ、ルール形成のあり方としては、その必要性を経営レベルで捉えた方がいいと思います。更には企業単独で考えるのではなく、業界や国を巻き込んで、「自分たちはこうあるべきだ」「こういう方向に行きたい」ということを議論する必要があります。その上で、ルールを形成するにあたっては、具体的なテーマやターゲットを決めて活動しなければなりません。

現状、ルール形成の必要性を社内で醸成することができている企業は多くありません。まずは、ここから始めなければと思います。

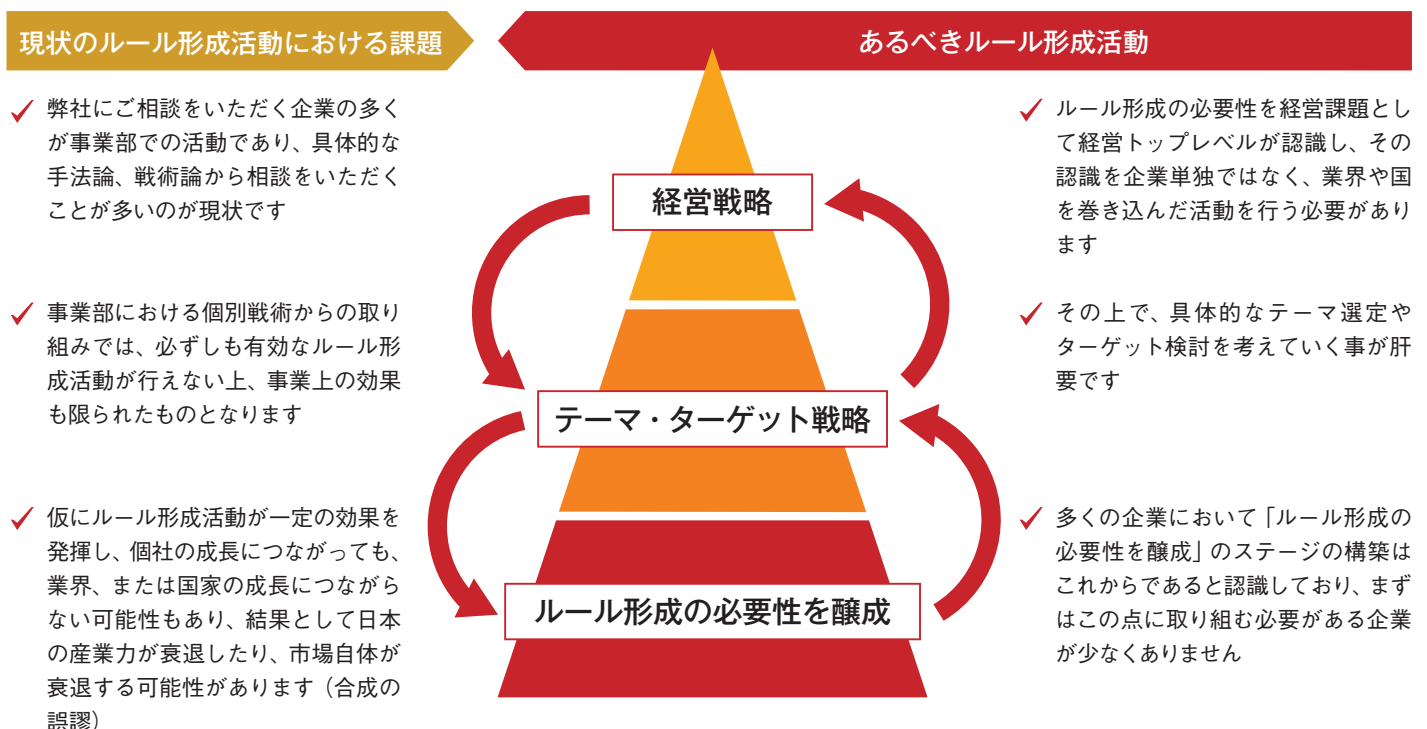
日本企業の多くはピラミッド組織で、キャリアがどんどん上がっていくので、外部と折衝してルールメイキングの活動ができる人が社内には育たないということも理由の一つだと思います。また、それを担う可能性のある部署の社内のポジ

ションが十分ではなくて、例えば、知財部門とか法務部門、パブリックリレーションを担当する渉外部門などの社内での発信力が弱いことも原因かもしれません。これらの部署の配属も、全社的な戦略に即した判断になっておらず、例えばグローバルに通用する渉外スキルを持つ人材の育成といった視点は弱い印象を受けます。

でも、本当にそれでいいのでしょうか？若手が入社したら最初に広報部門に配属して、まずは全社的なことを学んでから事業部に配置するといった会社もありますが、例えば、渉外部門にも優秀な若手を配置することを考えてもいいのではないのでしょうか？



シンクタンクであるMURCが考えるルール形成に係る課題認識



MURCが提案する「今後のルール形成」

私たちMURCでは、今後のグローバル競争において、企業が持続的な成長をしていくために「経営として求められること」「ルール形成として求められること」の2つの面から考え、活動を長期軸で行える仕組みの確立が不可欠であると考えます。

◎経営として求められること

「経営戦略」は、15年先、30年先を見据えたものでなければなりません。将来の事業ポートフォリオを念頭に置いた事業戦略を描けなければ、投資家・株主へも説明できないでしょう。

「事業戦略」は、市場創造を前提として、既存事業・新規事業ともに将来の事業環境を見据えた長期的なものにしていかなければなりません。

「ルール形成」では、将来自たちが競争すべき領域や市場を見定めて、自ら市場を創っていく活動が必要で

「優位性獲得」のためには、その市場において、自分たちがどういうビジネスをするかが大事なので、競争優位性を発揮できるような仕組みが必要です。よく言われる「ひとり勝ち」は、今の経済社会では難しい

いので、参加するステークホルダーがウインウインになる仕組みにしなければなりません。

◎ルール形成として求められること

今後のルール形成の上で、何をすべきかをご説明します。

「経営戦略」では、長期的なメガトレンドを見ていく必要があります。予測や予言ではなく、ある程度確実なもの（人口動態等）からは「それがどういいう議論がなされて」「今どういいう合意形成がされようとしてるのか」などを把握することができるので、将来像が予測できます。

「事業戦略」は、自らの強みを活かすような「市場創造戦略」を立てなければなりません。

「ルール形成」では、市場創造に向けたルール形成活動が必要です。

「優位性獲得」のためには、創造された市場優位性を獲得することが大事です。

ここまでにご説明した考え方をご理解いただけている企業は多いとは言えませんが、企業がこうした考え方をし、それに向けた活動を継続的に進める仕組みを早期に確立していくことを、私たちMURCはお手伝いしたいと考えています。

シンクタンクであるMURCが考える今後のルール形成として求められること

