

グローバル時代の持続的成長に向けた ロングタームイノベーション戦略(上)

伊吹英子



平本督太郎



松尾未亜



CONTENTS

- I なぜ今、日本企業にとって「ロングタームイノベーション戦略」なのか
- II 長期的視野に立った持続可能なビジネスモデルの開発が加速
- III ロングタームイノベーション戦略の基本概念

要約

- 1 今後10年の間にグローバル市場の構造が大きく変化する。日本企業が持続的に成長するには、市場の構造変化に対応し、グローバルレベルでの社会的課題の改善・解決への積極的な関与が不可欠となる。従来のROE（自己資本利益率）重視の短期的思考だけでは限界が生じるため、長期的思考の経営が求められる。
- 2 「グローバル時代のロングタームイノベーション戦略（Long-term Innovation for Global Harvest: LIGHT、以下、ロングタームイノベーション戦略）」は、企業が長期的視野に立ち、将来にわたって継続的に顧客を獲得し、企業と社会の持続的成長を実現する戦略概念である。これに基づく戦略策定により、企業は、変化を遂げる将来の市場・社会環境にも順応する持続可能なビジネスモデルを展開することができる。
- 3 本戦略が従来の戦略概念と異なるのは、「ロングターム思考（時間軸）」「社会変革視点（動機）」「パートナーシップ（資源）」の3要素が、好循環を生む事業スキーム（枠組み）を構築する点である。これにより、従来、事業が成立しにくかった市場においても、新たな顧客を持続的に開拓する機会が得られる。
- 4 先進企業は、綿密に練られた戦略とトップダウンマネジメントによる実行力により、持続的な市場創造に向けた将来への一歩を着実に踏み出している。企業は、ロングタームイノベーション戦略を実行することで、市場構造の変化に積極的に関与していく姿勢が求められる。

I なぜ今、日本企業にとって「ロングタームイノベーション戦略」なのか

今後10年の間にグローバル市場の構造が大きく変化する。日本企業が持続的に成長するためには、市場の構造変化に対応し、グローバルレベルでの社会的課題の改善・解決への積極的な関与が不可欠となる。

従来のROE（自己資本利益率）重視の短期的思考だけでは限界が生じ、長期的思考の経営が求められる。すなわち、企業は、「ロングタームイノベーション戦略」を実行することで、変化に積極的に関与していく姿勢が求められる。

1 グローバル市場の構造変化

(1) 経済的マジョリティへの富の集積と相対的な位置づけを低下させる日本市場

世界のGDP（国内総生産）の50%は、世界の人口のわずか7%に集中している^{注1}。これらは、日本、米国、北欧3カ国などの1人当たりGDPの上位10カ国の人口によって構成されており、グローバル市場において、「経済的マジョリティ（多数派）」に位置づけられる。

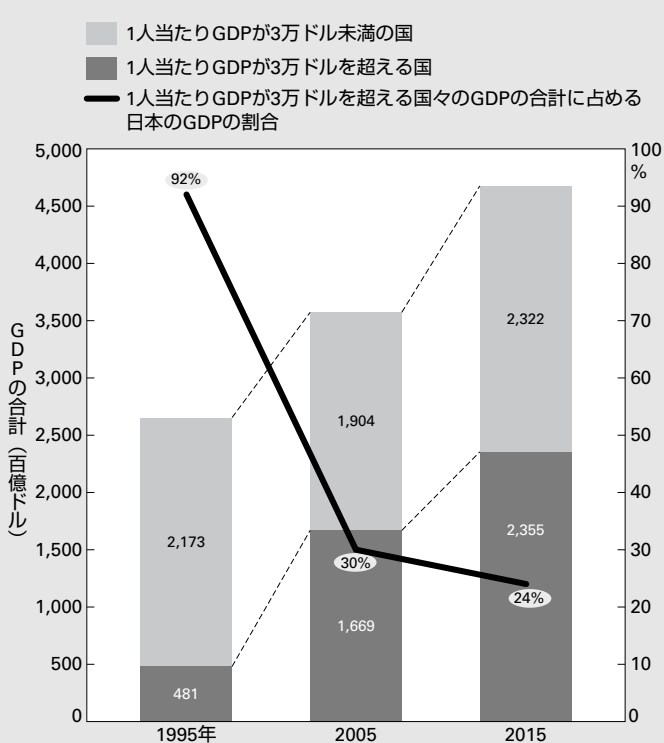
一方、世界の人口の80%は、1人当たりGDPが5000ドルを下回る国々にある。これらには、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）をはじめとする新興国が含まれており、上述の経済的マジョリティに対して、「社会的マジョリティ」と位置づけられる。

東西冷戦が終結し、経済のグローバル化が進むなかで、世界の富は、経済的マジョリティへの集積度を高めている。

2005年時点における日本の国民1人当たりGDPは、3万9075ドルであった。一方、世界174カ国の国民1人当たりGDPの中央値は2022ドル、OECD（経済協力開発機構）加盟24カ国では2万5205ドルであった。日本は「失われた10年」といわれたものの、依然として高水準に位置していた。

しかしながら、近年、アイルランドや英国、シンガポールなどの先進国の経済が活況にあるなかで、2015年までには、国民1人当たりGDPが3万ドルを上回る国は、7カ国から14カ国に倍増することが予想される。その結果、1人当たりGDPが3万ドルを超える国のGDPの合計は、1995年の4兆8000億ドルから、2015年には23兆5000億ドルにまで拡大する。この変化のなかで、経済的マジョリテ

図1 経済的マジョリティの拡大と日本の位置づけの変化



注1) GDPと人口のデータに基づく計算は、174カ国を対象とした。国際機関などにより複数のデータが存在するが、NRIの調査では、できるかぎり多くの国のデータを用いるために、世界銀行と国際連合人口基金のデータを用いた

2) GDP：国内総生産
出所) 世界銀行と国際連合人口基金のデータより作成

イにおける日本の相対的地位は低下する（前ページの図1）。

(2) 社会的マジョリティのグローバル市場における台頭

今後、グローバル市場の人口構成はダイナミックに変化し、社会的マジョリティの支配力が増す。

野村総合研究所（NRI）では、過去のGDPや人口に関するデータが整備されている174カ国について分析し、1人当たりGDPによりA～Eの5段階に階層化した（図2）。その調査によると、A階層は3万ドル以上で、2005年では日本を含む7カ国が位置する。これらの国々は、OECD加盟国のなかでもきわめて高い経済水準にある。

B階層は、5000ドル以上3万ドル未満であり、174カ国の総人口の平均が位置する階層である。

C階層は、3000ドル以上5000ドル未満の国が含まれる。D階層は、700ドル以上3000ドル未満であり、分析対象のうち、最も多くの国がこの階層に含まれている。

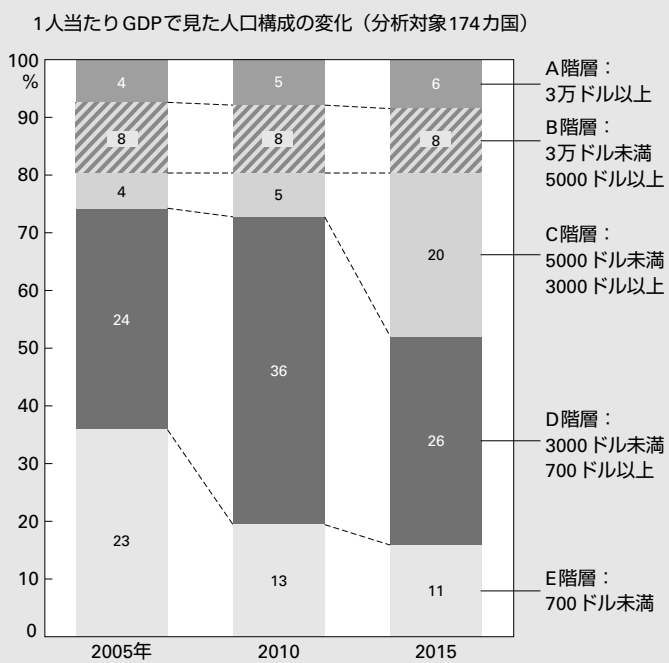
E階層は700ドル未満で、国民1人当たりの1日の潜在的な消費額が2ドル未満となる国々である。後述するように、国際連合（国連）の「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）」のなかでは、1日1ドル未満の収入で生活しなければならない人口を、2015年までに1990年の半分に削減することを目標としており、E階層はこうしたさまざまな開発プログラムの対象となっている。E階層に属する人々は、「BOP（ピラミッドの底辺〈Bottom of the pyramid〉、または、経済ピラミッドの底〈Base of the economic pyramid〉）」と総称され、将来の顧客層として、先進的な欧米企業が注目している。

A～E階層の人口分布を分析対象の174カ国の総人口の比率で見ると、2005年から10年、10年から15年にかけて大きな変化が起これると見られる。

2005年から10年にかけては、E階層の占める人口比率が減少し、その分、D階層の比率が増加した。D階層の人口比率が高まった大きな要因は、中国の1人当たりGDPが、658ドルから1449ドルへと倍増したことがある。また、A階層が増加した大きな要因は、米国の1人当たりGDPが2万9942ドルから3万7267ドルへと急増したことがある。他には、アイスランド、デンマークがA階層へと移行している。

2010年から15年にかけては、さらにA階層の人口比率が増す見通しである。この段階で

図2 グローバル市場における社会的マジョリティの台頭



注) 図中の数字は人口（単位：億人）
出所) 世界銀行と国際連合人口基金のデータより作成

は、英国、アイルランド、シンガポールがA階層に移行する。また、スウェーデン、フィンランドがA階層に移行し、北欧4カ国はすべてA階層に含まれることになる。

一方、E階層の人口比率はさらに減少し、D階層およびC階層への移行が起こり、特にC階層が急拡大する見通しである。これらの変化の大部分は、BRICs、VISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）、NEXT11（バングラデシュ、エジプト、イラン、韓国、フィリピン、メキシコ、ナイジェリア、パキスタン、インドネシア、ベトナム、トルコ）と呼ばれる注目の新興国によるものである。

このとき、E階層からD階層へは、パキスタン、インド、ベトナムのアジアの3カ国が移行し、D階層からC階層へは、中国とロシアがそれぞれ移行する見通しである。

このように、グローバル市場の人口構成はダイナミックに変化し、グローバル市場における従来の社会的マジョリティの支配力が一

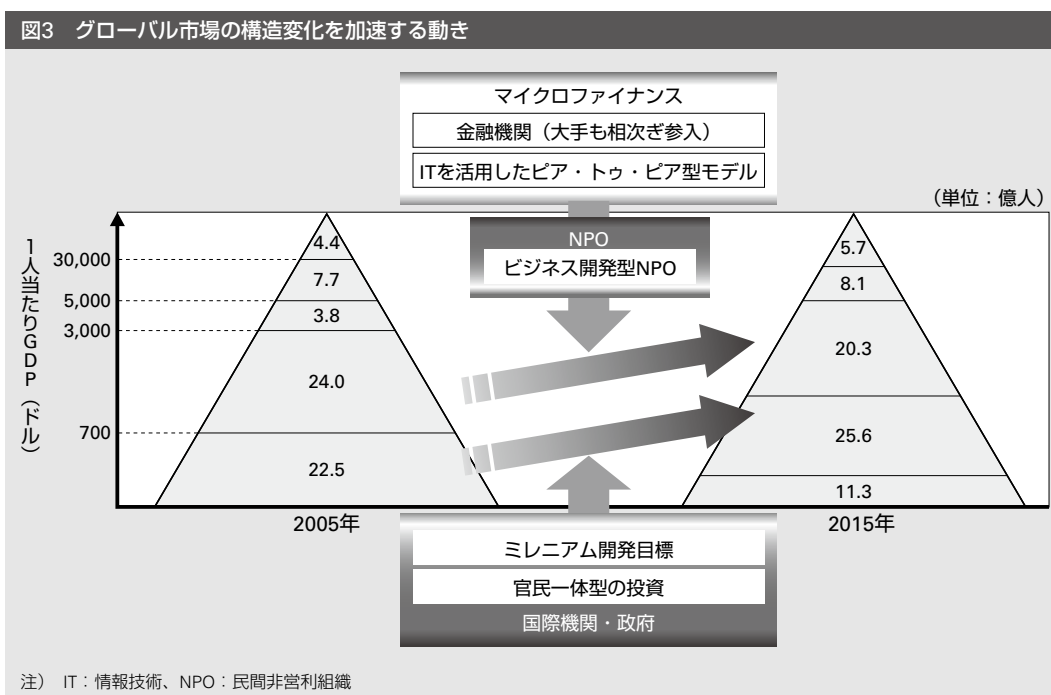
層増すことになる。

それまでの社会的マジョリティが支配力を増す環境下では、今後の世界経済の発展におけるグローバルレベルの社会的課題、つまり、①石油資源や水資源、食糧の枯渇問題、②環境破壊問題、③ウイルス感染の拡大——などの解決なくして、企業の持続的成長は困難である。

そのため、グローバル時代において企業が持続的成長を図るには、台頭する社会的マジョリティの存在を考慮し、彼らを事業戦略の重要な要素として取り込むことが求められる。

2 グローバル市場の構造変化を加速する動き

グローバル市場の構造変化に加えて、その変化を加速させる動きも出てきている。なかでも、①国際機関・政府による途上国の開発投資の拡大と民間セクターとの連携強化、②マイクロファイナンスの台頭、③ビジネス開発型NPO（民間非営利組織）の出現——



が注目される（前ページの図3）。

（1）国際機関・政府による途上国の開発投資の拡大と民間セクターとの連携強化

2000年、ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットにおいて、147の国家元首を含む189の加盟国代表は、21世紀の国際社会の目標として「国連ミレニアム宣言」を採択した。これに伴って、「ミレニアム開発目標」が設定され、8分野の社会的課題に対して、2015年までに達成すべき目標が掲げられた。それを受け、2000年以降に、100件に及ぶプログラムが民間企業によって進められている。

たとえば、従来は、水の供給とその衛生問題、運輸・交通インフラの整備、教育問題、環境問題といった社会的課題の解決のためには、ODA（政府開発援助）をはじめとする公的資金が充てられてきた。また、民間セクターや財団などによる寄付金も主要な役割を担ってきた。

ただし、ODAなどの公的資金は、その運用方法が単発的であると批判され、寄付金についても、拠出母体の経済状況の影響を受けるため、その継続性の問題が指摘されてきた。

しかし、ミレニアム開発目標の策定以降は、国際機関と民間セクターの協業により、ビジネスを通して社会的課題の解決を行うという、新たな持続発展型のビジネスモデルの開発が進められている。現在では、世界の発展途上地域において、多くの先進企業が新たなビジネスモデルを模索し始めており、企業による社会的課題の解決と経済発展の加速が期待されている。

さらに2005年に英国で開催された「グレンイーグルズ・サミット」で、G8（主要8カ国首脳会議）が発表した「開発イニシアティブ（途上国への開発支援策）」のコミットメント（必達目標）に対して、EU（欧州連合）はこれまでに、G8の各国が援助した資金の80%に相当する援助を行ってきた。

これらの資金は、「EUウォーター・イニシアティブ（EUWI）」「EUエネルギー・イニシアティブ（EUEI）」「EUアフリカ開発基金（EDF）」などであり、EUの民間セクターが運用の多くを担っている。

たとえばEUWIにおいては、フランスの水道・電力会社スエズ、同じくフランスの水道会社ヴェオリア・エンバイロメントなどが、また、EUEIにおいては、オランダの石油会社ロイヤル・ダッチ・シェルといったEU域内のグローバル企業が、自社の事業を通して援助活動を実施している。

国連は、ミレニアム開発目標を実現するために、2015年までに国民総所得（GNI）比0.7%の支援金を拠出するよう先進各国に提唱しているが、ジョゼ・マヌエル・ドゥラン・パローズEU委員長は、2008年1月の「ダボス会議（世界経済フォーラム）」において、「2010年までにGNIの0.56%、2015年までには0.7%に引き上げる」というコミットメントを表明した。EUは、先進諸国のなかで初めて、ミレニアム開発目標の達成に向けた「マイルストーン（節目となる目標）」を発表しており、今後も積極的な投資を行うものと見られる。

国際機関やEUによるこれらの社会的課題の解決に向けた投資拡大の動きは、企業のビジネスチャンスと捉えることもでき、新たな

ビジネスモデルが実現しやすくなっている。

(2) マイクロファイナンスの台頭

途上国に目を向けると、「マイクロファイナンス」という低所得者向けの小規模金融サービスが拡大している（図4）。マイクロファイナンスは、2006年に、バングラデシュのグラミン銀行とその創設者であるムハマド・ユヌス氏がノーベル平和賞を受賞したことにより、世界中に広く認知されるようになった。

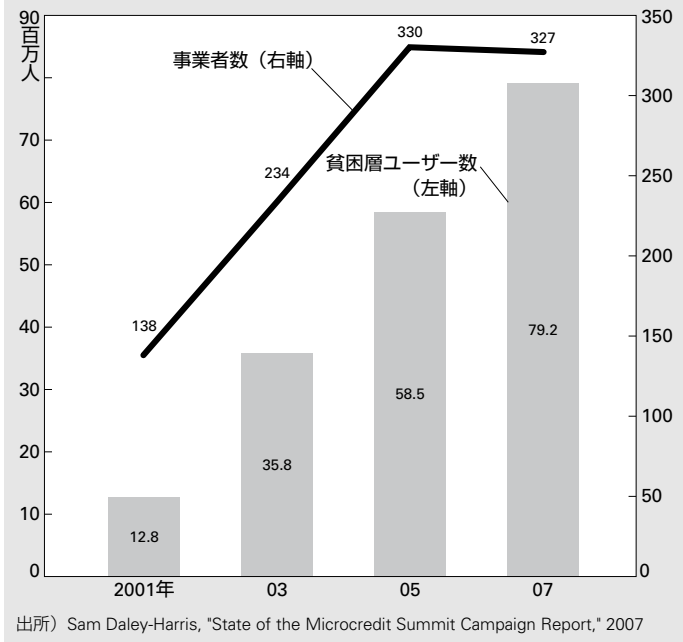
グラミン銀行は、バングラデシュに2400の支店網を持ち、700万人の個人に対して無担保の小額融資を行っている。

既存の銀行にとって、低所得者への融資は、オペレーションコスト（運用経費）が高く、かつ支払い能力の低さからリスクが高いとされ、敬遠されてきた。しかし、700万人の個人顧客のうち、97%が農村の女性であるグラミン銀行のマイクロファイナンスは、近隣女性による連帯保証制を取り入れることで、高い返済率と顧客層の拡大を実現してきた。現在では、インド第2位の銀行ICICI銀行、カンボジアの銀行ACLEDAなどが、それぞれの地域でマイクロファイナンス事業を拡大している。

これらの動きに追随する形で、米国のシティバンク、AIG、英国のHSBC、オランダのABNアムロなどの大手金融機関が、マイクロファイナンスのサービスを導入し始めている。

また近年は、これらの金融機関によるマイクロファイナンスに加えて、インターネットを活用したピア・トゥ・ピア型（1個人対1個人）のマイクロファイナンスのサービスも

図4 貧困層の自立的成長を促すマイクロファイナンスの台頭



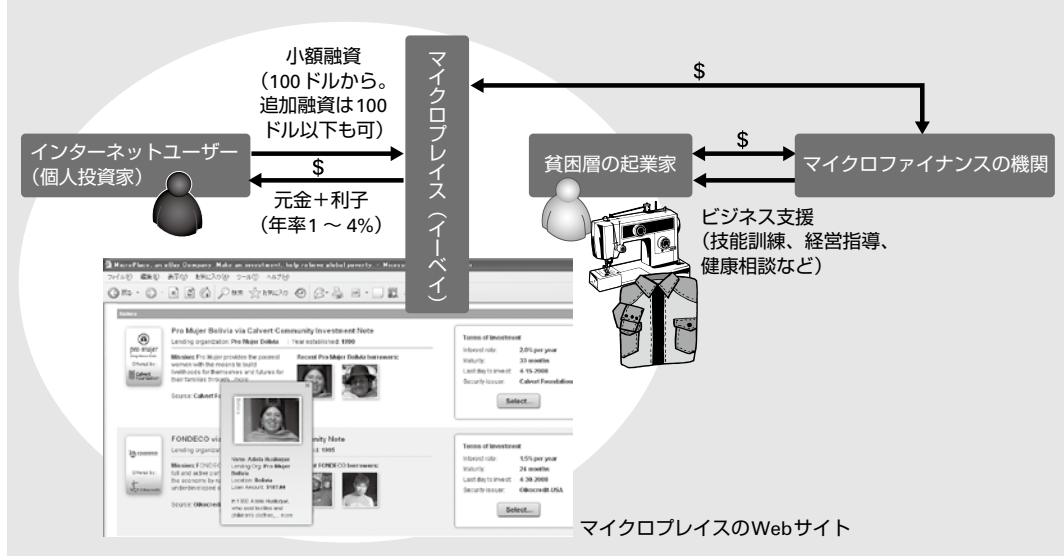
出現している。

2005年に米国のシリコンバレーで発足したNPOのKiva（キバ：「協同」や「結束」を意味するスワヒリ語）は、インターネットを活用したマイクロファイナンスのプラットフォームを提供している。2006年に『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙が記事にして以来、全米のメディアで取り上げられ、サービス開始から2年で、1人平均94ドル、26万人の小口融資の参加者を一般から集めた（2008年1月現在）。

Kivaは、42カ国のマイクロファイナンスの機関を「フィールドパートナー」として認定し、現在は86のパートナーを通して、3万6000人の途上国の起業家に融資を行っている。つまり、KivaのWebサイトが、世界に分散するマイクロファイナンスの機関のプラットフォームとして機能しているのである。

Kivaによれば、途上国の起業家が手にす

図5 ITを活用したピア・トゥ・ピア型のマイクロファイナンスの出現



る融資額は、1人平均540ドルで、これまでの返済率は99.89%にのぼるといふ。

2007年には、米国のオンラインマーケット運営会社eBay（イーベイ）も、インターネットを活用したピア・トゥ・ピア型のマイクロファイナンスのサービス「マイクロプレイス（<https://www.microplace.com/>）」を開始した（図5）。

こうしたマイクロファイナンスの機関やインターネットを活用したプラットフォームサービスの出現により、今後、途上国の起業家

に対する直接的な投資が進んでいく。これまで先進国の企業が市場として捉えてこなかった地域にビジネスが生まれることによって、将来の生産者層と消費者層が、その地域に、まさに形成され始めている。

(3) ビジネス開発型NPOの出現

近年、米国のアショカ財団やスコール財団、アキュメン財団などの「ビジネス開発型NPO」が出現し、事業を拡大している（表1）。

アショカ財団は、6700万ドルを超える資産

表1 ビジネス開発型NPOの出現

	設立	事業内容	総資産（2006年度）	スタッフ
アキュメン財団	2001年 ニューヨーク	<ul style="list-style-type: none"> 途上国の起業家と契約し、ビジネス化を支援 民間企業と提携した大型の開発プロジェクト（グーグルと提携し3億ドルのアフリカ開発プロジェクトを推進） アドバイザーとしてハーバード・ビジネススクール、UCLA（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）などと提携 	2100万ドル	31人
アショカ財団	1980年 ワシントンD.C.	<ul style="list-style-type: none"> 全世界から投資を求める社会起業家を独自に選出。アショカ財団の「フェロー」として契約し、ビジネス化を支援 テーマは、教育、環境、健康、人権、経済発展 	6700万ドル	160人
スコール財団	1999年 カリフォルニア	<ul style="list-style-type: none"> 独自の起業家支援プログラム、または提携先のNPOを通じて途上国の起業家を支援 テーマは、人権、健康、環境維持、持続的成長、経済と社会投資 オックスフォード大学ビジネススクールと提携 	6億4800万ドル	32人 (フルタイム)

を保有し、世界60カ国で1800人の途上国の起業家に対して、ビジネスコンサルティングを行っている。

アショカ財団は、米国のコンサルティング会社マッキンゼーやアーンスト・アンド・ヤングなどのプロフェッショナル機関と提携しているだけでなく、約160人の専属スタッフには、MBA（経営学修士）を保有するプロフェッショナルが多数所属しており、これらプロフェッショナルによるコンサルティング事業費は、2006年に過去最高の2600万ドルにのぼった。こうしたビジネス開発型NPOは、ビジネススクールやプロフェッショナル機関と連携している点で共通しており、若く優秀な人材を活用している点で、今後の起爆剤的存在としての期待が高まっている。

II 長期的視野に立った持続可能なビジネスモデルの開発が加速

1 戦略的アライアンスにより 途上国市場を開発するケース

グローバル市場の構造変化とそれを加速させる動きのなかで、いくつかの先進企業は、将来の市場環境変化をいち早く捉え、長期的視野に立った持続可能なビジネスモデルの開発に着手している。

その一つは、企業が、これまでに先進国市場で展開してきた事業を途上国の市場向けにカスタマイズし、新たな市場を開発するケースである。市場の開発に当たっては、サービスを提供するために必要な物の普及や、その物を販売するために必要な流通網などのビジネスインフラの整備が課題となる。これらの課題解決には、国際機関とのアライアンス

（提携）によるアプローチと、民間企業とのアライアンスによるものがある。

(1) 国際機関とのアライアンス

国際機関とのアライアンスのケースとしては、日本の住友化学が国際連合児童基金（UNICEF）および世界保健機関（WHO）と、また、食品・トイレタリーなど日用品の大手多国籍企業である米国のプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）がWHOと、それぞれ提携している。

住友化学は、マラリアの予防に効果がある長期持続型防虫蚊帳「オリセットネット」を、アフリカで販売するビジネスに着手している。オリセットネットは、ポリエチレン樹脂にマラリア蚊の防除剤を混入する、住友化学独自の技術によって生まれた蚊帳である。蚊帳の流通・販売と、現地住民に対する教育・啓蒙を国際機関が担うことによって、オリセットネットはビジネスとして成立することができ、現在も事業を拡大している。

一方、P&Gは、水の簡易浄化剤である「PUR（ピュア〈ピュリファイア・オブ・ウォーター〉）」を途上国で販売している。PURも国際機関とのアライアンスによって、流通・販売網の確保に成功しているケースである（本ケースの詳細は後述）。

(2) 民間企業とのアライアンス

民間企業とのアライアンスのケースとしては、英国の通信会社ボーダフォンが、南アフリカの通信会社ボーダコムおよびフィンランドの通信機器メーカーであるノキアと、また、フランスの食品会社ダノンがバングラデシュのグラミン銀行とそれぞれ提携してい

る。

まずボーダフォンは、2007年よりケニアにおいて、モバイルバンキングサービスを開始した。これは、銀行口座を開設できない貧困層に対して、モバイルネットワーク上に個人口座を開設できるサービスを提供し、賃金の受け取りや、海外からの送金の受け取りをスムーズにするというサービスである。

このサービスを普及させるに当たって、ボーダフォンは、ケニアでの携帯電話サービスに参入していたボーダコムと提携して、モバイル・バンキング・サービスのプラットフォームを提供している。

また、携帯電話機の普及に当たってはノキアと提携し、一体となって携帯電話機とそのサービスの普及を図っている。両社は、現在、アフガニスタンへの参入を目指してパイロットプロジェクト（試験的取り組み）に取り組んでいる。

一方ダノンは、バングラデシュで2007年から、ヨーグルトの製造・販売を開始した。このヨーグルトは、子どもが1日に必要とする栄養素の30%を添加した商品で、普及すれば児童の死亡率を低下させたり、健康状態を改善させたりすることができる。現地で原料を調達するに当たり、ダノンは、現地の産業を育成する必要があった。その際に、グラミン銀行とのアライアンスによってマイクロファイナンスを活用し、現地畜産家の育成とそれによる原料調達を実現した。

2 ロングターム思考に基づくR&Dにより、新市場を創出するケース

米国の化学会社デュボンは、1990年に全社の超長期戦略を策定し、脱石油社会の実現を

掲げ、自社のR&D（研究開発）投資を推進している。以来、二度にわたって戦略の見直しと修正を行いながら、バイオマス（生物由来資源）燃料をはじめとする代替エネルギーとその商品開発を継続的に行い、石油依存型社会からの脱却と、それによる新市場の創出を図っている。

また日本のトヨタ自動車は、1960年代より、「エネルギー問題とニューエンジンの開発」に取り組み、1997年に環境負荷の低減に寄与する「エコカー」という概念で、他社に先駆けて一般乗用車での製品化と量産化を実現した。同社は競合他社への技術供与も行いながら市場創出を加速させ、2007年5月には国内と海外の累計生産台数100万台を実現した。

3 新たな投資モデルを導入するケース

一般に、製造原価がきわめて低く、高いROEによって事業拡大を図ってきた米国のIT（情報技術）、金融業界も、ロングターム思考に基づき、次世代社会とビジネスに向けた投資モデルを導入し始めている。

グーグルの「グーグル財団」と「Google.org」は、300万株のグーグル株（約13億ドル、2008年3月4日時点の株価は1株当たり444ドル）と、グーグルの年間利益の1%をロングターム思考に基づいた投資に充てている。これらの資金の投資先は、主に地球温暖化問題、医療福祉問題、貧困問題に取り組む起業家とされている。グーグル財団の2006年度の運用資金は8600万ドル、次世代エネルギーの開発や途上国の医療機関向けのITソリューションの開発などのほか、前述のアキュ

メン財団などのビジネス開発型NPOに対する助成も行っている。

シティバンクの「シティ・ファンデーション」は、2006年には86の国と地域において総額9200万ドルのファンドを通して、マイクロファイナンス事業者や、新興国における起業家に向けた助成を行った。

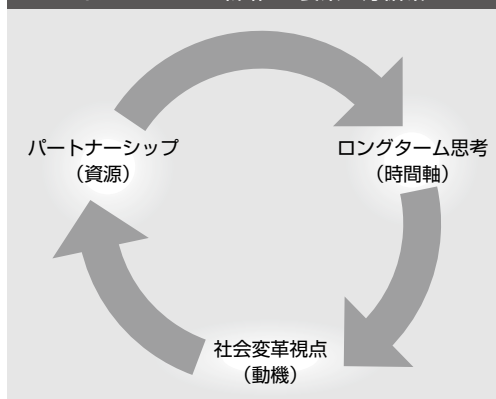
このようにいくつかの先進企業は、グローバル市場の変化と社会的課題を長期的視野から展望し、綿密な戦略に基づき、それらをビジネスモデルに組み込んですでに実行に移している。

Ⅲ ロングタームイノベーション戦略の基本概念

「グローバル時代におけるロングタームイノベーション戦略 (Long-term Innovation for Global Harvest : LIGHT、以下、ロングタームイノベーション戦略)」は、グローバル化する社会において、企業が将来にわたって顧客を持続的に獲得し、企業と社会の両者の持続的成長を助ける戦略概念である。

この戦略概念に基づいた経営戦略を構築することにより、企業は、変化を遂げる将来の市場・社会環境にも順応する持続可能なビジネスモデルを展開することができる。これにより、企業は、新たな市場や顧客を単に開拓する (= 事業性の実現) だけでなく、複雑化・深刻化する社会的課題の解決にも、企業セクターとしての存在価値を発揮する (= 社会性の実現) ことになる。長期的視野に立ち事業性と社会性を両立させるこのビジネスモデルは、企業の持続的成長の将来基盤となる。

図6 従来モデルとの違い——ロングタームイノベーション戦略の3要素の好循環



さらに、企業は収益を獲得するだけでなく、企業のブランド力を一層高めたり、その結果として、優秀な人材を企業へ引きつけたりできるようになるなど、企業にとって、多様な副次的効果を獲得することができる。

ロングタームイノベーション戦略が従来の戦略概念と異なる点は、「ロングターム思考 (時間軸)」「社会変革視点 (動機)」「パートナーシップ (資源)」の3要素が、好循環を生む事業スキーム (枠組み) を構築する点である (図6)。

実際に、NRIが2007年、08年に、約30の欧州・米国の企業、研究機関、国際機関に対して行った「グローバルヒアリング調査」でも、これらの要件を満たしたビジネスケースを展開して、成功を取めている企業が多数みられた。

成功のケースを分析してみると、これらの3つの要素が互いに関係し合うとともに、好循環を生み出す事業スキームが構築されていた。従来のビジネスモデルでは非効率であるなど、魅力的な市場や顧客として見えていなかった未開拓の市場であっても、ロングタームイノベーション戦略の概念に基づく事業ス

キームであれば、新たな収益源を開拓・獲得できる可能性が広がっている。

次に、ロングタームイノベーション戦略の3要素について順次見ていく。

1 従来モデルとの違い——ロングターム思考による時間軸の広がり

第1は、「ロングターム思考（時間軸）」である。これは、従来よりも長期的視野に立って将来社会を展望し、長期的視点に基づき事業戦略を構築・実行していくことである。短期思考で市場を開拓していく「焼畑的なビジネスモデル」ではなく、中長期視点で利益を生み出し続ける持続可能なビジネスモデルを実現する。

こうした経営姿勢は、特に日本企業にはなじみがあり、経営理念として古くから受け継がれている企業も多い。しかし、崇高な理念が掲げられる一方で、事業の現場では短期的思考にならざるをえないという現実も多く見られる。ロングターム思考は、事業の現場において、短中期視点に加えて長期的視野にも立った事業展開を図ろうとする姿勢である。

実際にロングターム思考に基づく事業戦略を構築するためには、10～30年先を見据えた市場・社会のシナリオを描き出し、そのシナリオに基づき、3～7年程度のロングターム思考の事業戦略に落とし込む。ロングターム思考の設定期間は、業界にかかわる市場や社会の変化によって異なる。

ロイヤル・ダッチ・シェルは、「There is No Alternative (TINA)」という概念、すなわち、「グローバリゼーション、新技術の開発と進歩、市場の自由化の絶え間ない進展は誰にも止められない」という考え方に基

き、「グローバルシナリオ2025」を策定している。これは、ロングターム思考での経営・事業シナリオを展望するもので、それを全社の中長期戦略やマーケティング戦略の策定のための素材として活用するとともに、戦略の見直しにも反映させている。

スイスの食品・飲料メーカーであるネスレは、企業哲学として、ロングターム思考を通じて利益を上げていくというビジネスを志向し、「Creating Shared Value（共通価値の創造）」という考え方に基づく事業戦略を展開している。これは、単に企業として製品をつくり利益を上げるだけではなく、バリューチェーン（価値連鎖）の各プロセスにおける社会価値を定義し、ビジネスを通じてネスレの価値とともに社会の価値を創出していく価値向上戦略である。

ネスレの価値とは、農業従事者、労働者、地域社会などにとっての価値であり、株主にとっての価値でもある。

同社は、長期的視野に立ち、ネスレが持続的成長を実現するために取り組むべき課題として、世界的な水問題が自社の事業に及ぼす影響の重要性に気づき、ロングターム思考の事業戦略として、各国でさまざまな水のプロジェクトを積極的に展開している（表2）。

このようにロングターム思考で事業戦略を描き出す企業が出現する一方、企業がいくらロングターム思考を取り入れたいと考えても、投資家がそれを評価しなければなかなか実現しないという現実的な課題もある。

米国では投資家を巻き込んでロングターム思考を浸透させようとする動きが出ている。たとえば、米国のシンクタンクであるアスペン研究所は、機関投資家や企業を巻き込んだ

表2 ロングターム思考で社会変革を仕掛ける企業の一例

	ロングターム思考での社会変革への取り組み	目的・意義 (■経営 □社会)
ロイヤル・ダッチ・シェル (石油)	グローバルシナリオ2025	■未来社会を描き出し、世界中にエネルギーを供給するため、いかに社会に貢献し、人々をケアするかを学ぶことで、ビジネスを成功させる □社会ニーズに応じたエネルギー供給を実現する
ネスレ (食品・飲料)	ウォーター・マネジメント・プロジェクト	■ネスレの事業に欠かせない水の確保、原材料を生産する農業従事者の支援、ロングターム思考でのネスレの持続的成長 □途上国における水環境の改善

イニシアティブを立ち上げている。

これは、資本市場からの過度の圧力によって企業経営における短期的思考が強まり、結果として企業の長期的可能性が抑圧されているという弊害に着目し、企業だけではなく機関投資家に対しても、長期的視野に基づく価値創造の視点を広めようというものである。2006年には、企業や投資家との対話に基づき、「Guidelines for long-term value creation for both of operating companies and institutional investors (企業と機関投資家のための長期的価値創造に向けたガイドライン)」を作成・発表し、すでに機関投資家では、カリフォルニア州職員退職年金基金やビジネス・ラウンドテーブル、企業では、ファイザーやゼロックスなどが賛同している。

2 従来モデルとの違い——「社会を変革する」という動機

第2は、「社会変革視点 (動機)」である。これは、事業展開において「利潤を最大化する」という金銭的動機だけではなく、「社会を変革する」という社会的動機にも基づいて、製品・サービスをイノベーション (技術革新) し、事業展開を図ろうとする姿勢である。社会変革視点を持つことにより、企業

は、社会的課題を解決しながら利益を上げるという、企業と社会の「Win-Win (ウィンウィン) 型 (双方にメリットがある)」のビジネスモデルを展開できる。

結果として、単純に財務的利益を獲得するだけではなく、多様な副次的効果を得ることにつながる。たとえば、他事業の将来市場・地域におけるブランド形成や信頼醸成、関連事業とのシナジー (相乗効果)、優秀な人材の現地での獲得などである。

多様な副次的効果は、企業戦略全体のなかに当該事業をさまざまな形で位置づけることを可能にし、企業全体の戦略・事業のポートフォリオの柔軟性を高めることにつながる。

前述のように、P&Gは途上国においてPURを販売する際に、当初、従来のビジネスモデルで販売しようと試みたが、途中から販売戦略に社会変革視点を取り込み、国際機関を巻き込んだ事業スキームを構築・展開した。この戦略転換により、当初3年間で300万袋であった販売数を、転換後の3年間には7600万袋と、飛躍的に伸ばすことに成功した。

英国の通信会社であるBTは、持続可能な事業展開をするうえで気候変動を重点分野として位置づけ、顧客や取引先企業に対して、

在宅勤務等のワークスタイルの変革などを提案している。

在宅勤務は、企業にとって従業員の生産性を高めコストを削減するという一面がある。BTは、気候変動対応のコンサルティングを通じて、顧客企業の従業員の通勤による環境負荷を削減し、気候変動への対応を推進する。同時に、在宅勤務によって通信の利用が拡大すれば、同社の収益にも間接的に貢献する。さらに在宅勤務を普及させることで物理的移動を抑え、長期的には、環境負荷を削減するという捉え方もできる。

これは同社の取り組みの一例にすぎないが、社会変革の視点に基づき、世界的な課題ともなっている気候変動への対応を進めると同時に、BTの事業への寄与を実現しようとしている。

3 従来モデルとの違い——パートナーシップによる新たな経営資源の活用

第3の要素は、「パートナーシップ（資源）」である。ロングタームイノベーション戦略においては、単一企業・セクターにとどまらない、多様なパートナーシップを組みながら事業スキームを構築・展開することが鍵となる。社会変革視点をビジネスモデルに組み込むことにより、多様なステークホルダー（利害関係者）と事業目的を共有できるようになり、従来にはなかった形態のパートナーシップが組みやすくなる。

また、従来のビジネスモデルでは非効率であった市場への参入を新たに計画している場合には、パートナーシップを組まなければコストが高くなり事業展開が進まないケースも

ある。従来のビジネスモデルでは、一見非効率に見える市場への参入であっても、パートナーシップを組むことにより新たな外部資源を獲得し、ローコストオペレーション（低廉運用）を可能にする。

前述のように、フランスの食品メーカーであるダノンは、栄養価の高いヨーグルトを途上国にビジネス展開する際、グラミン銀行と提携し、「企画・開発」→「原料調達」→「生産」→「流通・販売」のバリューチェーンを築いた。その各プロセスにおいて、現地のNPOや畜産家、JV（ジョイントベンチャー：合弁企業）の現地工場、「グラミンレディ」などとのパートナーシップモデルを基盤とした事業スキームを構築することで、ローコストオペレーションと収益確保を実現している。

英国・オランダの消費財メーカーであるユニリーバは、従来、非効率だとされて多くの消費財メーカーが参入してこなかったインドの農村地域への販売網を構築するに当たり、約400のNGO（非政府組織）や政府、企業などとアライアンスを組んでいる。

たとえば、販売するうえで最も重要な課題、すなわち、多くの子どもたちが下痢で命を落とす重要な要因ともなっている衛生状態の改善にかかわる啓発活動を、アライアンスを通じて展開した。これにより衛生状態を改善するとともに、2000年にパイロットモデルを開始して以降、約5年間で7000万人の新たな顧客へのアクセスを実現した。

このほかにも、近年は、国連など国際機関とのアライアンスを積極的に模索し、事業上のリスクを低減させたり、現地政府からの信頼を確保する戦略を取る企業も出ている。

以上のようにロングターム思考に立つことによって、社会変革視点をビジネスモデルに組み込むことが初めて可能となり、また、それが社会変革型のビジネスモデルだからこそ、パートナーシップなどの新しい経営資源の獲得が可能となる。こうしたビジネスモデルを成立させ、持続的な価値を企業にもたらすために、以上の3要素の好循環が鍵となるのである。

次号掲載予定の「グローバル時代の持続的成長に向けたロングタームイノベーション戦略（下）」では、市場創造に向けた課題と戦略方向性を示したうえで、ロングタームイノベーション戦略の4領域を提示し、欧米のグローバル先進企業のケーススタディを考察する。

紹介した事例は、NRIが2007年、08年に実施したNRIグローバルヒアリング調査結果、および各機関・企業の公開情報に基づいている。

参考文献

- 1 World Bank, "World Development Indicators 2007," 2007
- 2 Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, "World Population Prospects," 2007

- 3 United Nations, "The Millennium Development Goals Report 2007," 2007
- 4 Sam Daley-Harris, "State of the Microcredit Summit Campaign Report," 2007

注

- 1 GDPと人口のデータに基づく計算は、174カ国を対象とした。国際機関などにより複数のデータが存在するが、NRIの調査では、できるかぎり多くの国のデータを用いるために、世界銀行と国際連合人口基金のデータを用いた

著者

伊吹英子（いぶきえいこ）
経営戦略コンサルティング部上級コンサルタント、
国際公共政策博士（大阪大学）
専門は経営戦略およびCSR

平本督太郎（ひらもととくたろう）
公共経営戦略コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）支援、民営化支援、CSR戦略策定支援、バランススコアカードを用いた経営戦略策定と実行支援

松尾未亜（まつおみあ）
金融戦略コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はエレクトロニクスメーカーの事業戦略、メディカル・エンジニアリング分野のグローバル戦略、知的財産戦略