

コネクト経営

グローバル製造業における 企業価値向上と社会課題解決の両立



長井康祐



小倉孝祐



川相誓也

CONTENTS

- I 日本企業が直面するコネクト経営の難しさ
- II コネクト経営の実現を進める企業事例
- III コネクト経営の実現を進める企業の成功要因
- IV 終わりに

要約

- 1 製造業において、企業価値向上と社会課題解決の両立（コネクト経営）がステークホルダーから、より求められるようになってきている。
- 2 コネクト経営には、ステージ0：社会課題解決のミッション化、ステージ1：外圧からの既存事業の「守り」、ステージ2：既存事業起点での社会課題探索、ステージ3：社会課題起点での事業展開、のように分類され、ステージを上げていく各段階で課題が存在する。
- 3 コネクト経営を実現している企業事例から見えてきた、ステージを上げるための課題は、①政策・規制動向を把握するインテリジェンス機能・渉外機能の確保、②社会課題解決に対する事業部の理解醸成、③ビジネス活動としての社会課題解決の優先度向上、の3点である。
- 4 コネクト経営を実現するための主たるポイントは、「政府や他社との渉外交渉組織の構築」「有機的なサステナビリティ活動推進体制の構築」「新規の事業評価メソッドの導入」および「社会課題起点×新規事業に特化した枠組みの設定」である。

I 日本企業が直面する コネクト経営の難しさ

1 企業活動と社会課題解決の コネクトの重要性

社会課題解決が声高に叫ばれ、投資対象企業が社会課題解決に積極的に取り組んでいるか否かを重要な判断基準にする投資家が増えてきている。その中で、経営には事業の成長や効率性の追求のみならず、地球環境の保全といった社会課題の解決への貢献も求められている（社会課題時代の「両利き経営」）。

たとえば、Probability & Partners社が過去に実施した調査によると、ESGスコアが1ポイント上がるごとに、その株式の累積超過リターンは8%上昇している。また、ESG慣行で優れたスコアを獲得した企業の株価パフォーマンスを追跡する複数のインデックスを見ると、近年ではすべて増加傾向にあり、主要なインデックスの1つであるS&P500インデックスを上回ったものもある（図1）。

製造業においても、CO₂排出や危険物質含

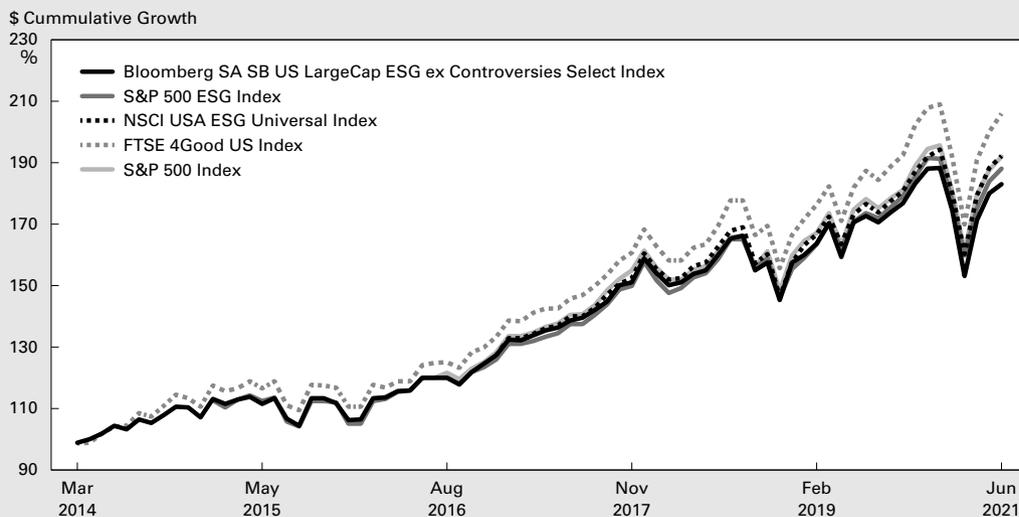
有量の削減、サプライチェーンにおける労働環境の改善・人権の尊重は、今後解決しなければならない課題である。しかしながら、とりわけグローバルな調達網や長大な製造アセットを持つ製造業にとっては、企業活動を通じた利益創出と社会課題解決の両方のバランスをとることは容易ではないことに加え、対処すべき問題が非常に広範囲にわたるために、個社単独での企業努力のみでは解決が困難であるといえる。

これを踏まえ、本稿では、①事業活動による収益創出と社会課題解決をつなげ、②グローバルな課題に対して複数社で協調・連携し（つながり）ながら取り組むことを目指す、という意味で、このテーマにおける両利きの経営を「コネクト経営」と独自に定義した上で、その実現方法について述べたい。

2 コネクト経営のステージと 日本企業のポジション

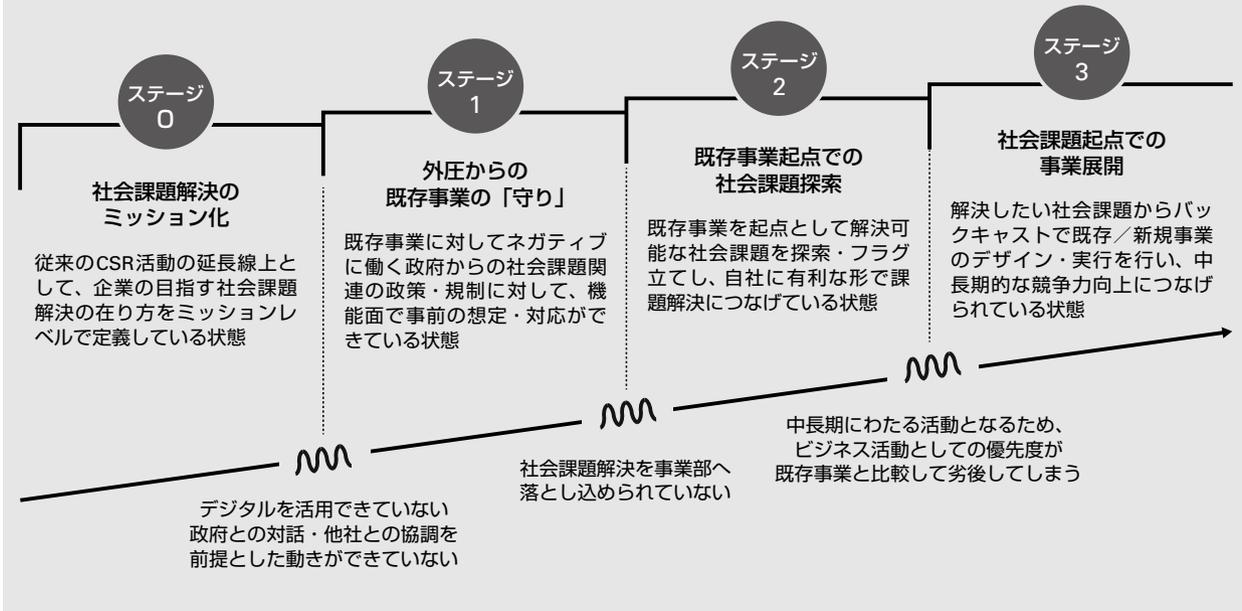
グローバル製造業において、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指す動きは、社会

図1 Cumulative Performance of ESG Index Strategies



出所) MSCI,FTSE/Russell/Bloomberg;S&P;State Street Global Advisorsより作成
<https://www.mindshareworld.com/news/good-growth-and-esg-deliver-financial-value>

図2 社会課題解決ステップとステップアップを目指す際に直面する問題



課題への危機感の高まりにより、ここ数年、特に顕著な動きとなっている。前述のように、両立に取り組む企業が投資家から評価を受ける土壌が整いつつあることも、さらにこの傾向を後押ししている。

しかし、社会課題解決への取り組み度合いは企業によって顕著な差が見られる。また、社会課題解決に対する各国の消費者の意識に差があるため、主戦場とする市場の成熟度によって両立に向けた活動の進行度には非常にバラつきがある。われわれが顧客企業と議論する中でも、サステナビリティ組織を組成したもののミッションが明確ではなく、何から始めるべきかの判断がつかずにいるケース、あるいは、他社のサステナビリティ施策を常に観察・追従しているだけのケースが散見される。

本論考ではまず、日本企業の立ち位置を明確にするために、企業における事業活動によ

る収益創出と社会課題解決を結びつけるコネクタ経営の達成度を4段階のステージで表現する。以下、各ステージにおける企業の状態を説明する(図2)。

「ステージ0」は、コネクタ経営における最も初歩的なステージであり、社会課題解決を企業のミッションの1つとして定めている状態と定義する。このステージ0においては、社会課題解決と事業活動による収益創出は必ずしも同方向ではなく、前者がいわゆるCSR活動の延長線上で行われていることが多い。

「ステージ1」は、社会課題関連の規制(ペナルティなど)に起因する既存事業の収益棄損を回避できている状態である。近年、EU諸国を中心とし、社会課題関連の規制は軒並み厳格化しており、一部の製造業では収益を圧迫しかねないペナルティも発生している。そういった規制、たとえばCO₂の排出規制に対し、バリューチェーン全体で削減に取り組

むことで、収益低下を回避する動きも見られようになった。このような取り組みは、社会課題解決が事業競争力の低下を防ぐという意味で、コネクト経営のファーストステップと呼べるだろう。

「ステージ2」は、既存製品・事業を通じて社会課題解決に貢献する可能性を見つけれられている状態と定義する。日本企業のうち社会課題解決の面で先進的といわれるところの多くはここに位置する。中には、規格化・ルールメイキングなどを活用し、社会課題解決が事業競争力に大きなインパクトを与えるところまで達成できている企業も一部存在する。その一方で、既存製品・事業起点でのプロダクトアウトの発想で社会課題解決にアプローチしているために、必ずしも課題自体の解決への貢献度・インパクトが大きくなかったり、逆に、製品・事業の価値向上への貢献度・インパクトが小さいものであったり、完全なる両立とはいえないケースも多い。

「ステージ3」は、社会課題起点での事業開発により、社会課題解決に向けた活動が事業・経営における競争力の向上に直接つながっている状態と定義する。「ステージ2」との大きな違いは、プロダクトアウトの発想から一度離れ、解決すべき課題からバックキャストして製品・事業を開発するという検討のステップにある。本論考では、この「ステージ3」を企業活動による収益創出と社会課題解決との両立ができている状態と定義し、どのようにして日本企業がこのステージ3に上られるかを論じたい。そのために、まずは次節においてステージを上げるのに必要な乗り越えるべき課題を述べる。

3 社会課題解決において

日本企業が乗り越えるべき課題

まず、ステージ0からステージ1へ移行する際の課題としては、政策・規制動向を把握するインテリジェンス機能・渉外機能の確保が挙げられる。ステージ1に移行する際には、関連する政策・規制を早いタイミングで拾い上げること、また、それらの政策・規制に対して、より低コストでの対応策を講じられるようになることが求められる。

しかし実際には、企業にとって対応を講じる猶予を確保できるタイミングで政策・規制を拾い上げられるケースはまれである。多くの場合はその場しのぎの対応となり、緊急対応を余儀なくされてコストがかさんでしまうこともある。この課題を解決するためには、政策・規制動向を把握するインテリジェンス機能・渉外機能を企業内で構築し、政府との対話を増やすことが求められる。

次に、ステージ1からステージ2へ移行する際には、社会課題解決に対する事業部からの理解醸成という課題がある。ステージ2に移行する際には、事業部が主体となって既存事業を社会課題解決に紐づけることが求められる。しかし実際には、社会課題解決は規制対応などのリスクヘッジとして行うべきと認識され、社会課題解決はサステナビリティを担うコーポレート部署が主導することが多い。このような従来の思想から脱却し、事業部からの理解を醸成することではじめて、事業部を巻き込んだ既存事業と社会課題解決との紐づけが可能となる。

最後に、ステージ2からステージ3へ移行する際には、社会課題解決プロセスが中長期にわたる活動となるため、ビジネス活動とし

での優先度の向上が課題となる。ステージ3に移行する際は、解くべき社会課題からバックキャストで事業をデザイン・実行していくことが求められるが、バックキャストで構想したビジネスプランは中長期目線で収益を見込むことが多く、短期的に収益を確保できる既存事業と比較して、リソース配分の優先度が劣後してしまう。その結果として、ビジネスの推進スピードに欠けてしまう事例も多い。そのため、社会課題に資するビジネスプランの優先度を高められるような仕組みづくりが必要となる。

このように、日本の製造業は各ステージ間において課題に直面しており、手探りの状態で社会課題解決に取り組まなければならない状況となっていることが多い。そこで本稿では、野村総合研究所（NRI）におけるこれまでの調査・コンサルティングのケースを踏まえて、社会課題時代における両利き経営をうまく実践している企業のケースを具体的に紹介しながら、社会課題解決のステップごとに求められる課題・方策を解説するとともに、それらの施策を実現する上で、製造業に求められる取り組み・組織／体制にも踏み込んで論じたい。

II コネクト経営の実現を進める 企業事例

1 社会課題解決を競争力とした 経営・事業への転換

前述のようにコネクト経営の実現には4つのステージがあり、多くの日本企業がステージ2にとどまっていることを筆者は問題と捉えている。今日、経営戦略の中に社会課題解

決やサステナビリティの視点を取り込んでいく企業が大半であるが、既存事業と社会課題解決を本質的に結びつけることは容易ではなく、構造的な改革なしには成し得ないため、推進に時間を要していたり成果が見られていなかったりする場合も少なくない。この章ではまず、各ステージでの状態をより具体的に説明すべく、グローバルの上場企業のうち、各ステージで手本となる企業を紹介する。

2 各ステージにおける先進企業

(1) ステージ1

ステージ1実現に当たっては、前述の「社会課題解決において日本企業が乗り越えるべき課題」の内容の裏返しで、規制当局が施行するルールに対して能動的に動き、最小限のコストで規制対応できている状態にすることである。その実現に向け、たとえば、グローバル自動車OEMであるA社は、規制当局単位で規制に関する議論（たとえば、地球環境問題に関する規制にかかわる議論）の動向をグローバルワイドに把握する仕組みをつくり、大きな動きがある際には、グローバル本社と直ちに連動して対策チームを組成できるようにしている。具体的には、対策チームを中心に、ルール形成にかかわる動きをいち早くキャッチアップするとともに、ルール形成の場においては、自社の意向を少なからず反映できるように規制当局に働きかけている。同社では、こうしたインテリジェンス機能・渉外機能が整備されているため、法制度の改正などに対して後手を踏むことが少ない。

また、同社は、サプライヤーにとどまらず、システムベンダーらも巻き込んで、デジタルツールを構築し、バリューチェーンにお

ける環境負荷最適化に取り組むことで、厳格化の激しい同業界の新規制にいち早く対応することを図っている。

(2) ステージ2

社会からの要請起点で社会課題解決に受け身で取り組むステージ1の状況から脱却する上でファーストステップとなるのが、自社ドメイン・既存事業の価値の中から社会課題解決に貢献できるポイントを見つけ出し、その貢献度合いを事業競争力の向上につなげることである。ここでは、これをうまく実現しているケースとして、ダイキン工業の取り組みを紹介したい。

同社は、ドメイン内の製品である冷媒を起点とし、地球温暖化を防止するという社会課題解決に貢献してきた。特筆すべきは、その中でルールメイキングの手法を活用することで、より社会課題解決に貢献する製品が、十分な競争力を持てるような仕組みを構築したことである。具体的には、冷媒に関するISO規制の変更が挙げられる。同社の主力製品であったR32という冷媒は地球温暖化係数が低く、環境保全を期待されていたが、わずかな燃性があることが指摘されていた。当時、冷媒のISO規格には不燃性か燃焼性の2種類しか規定されていなかったため、そうした特性を持つ冷媒は空調メーカーから忌避されていた。

こうした状況に対しダイキン工業は、ISOに新たに微燃性という項目を設けるように働きかけ、社会課題解決製品であるR32の競争力を向上させることに成功した。これは、既存製品の社会課題解決のための貢献可能ポイントを競争力向上にも最大限に反映させた好

例といえる。

(3) ステージ3

ステージ3実現に当たっては、社会課題起点でビジネスを創出できていることが1つの達成条件であることは間違いないが、そこで創出したビジネスを持続できなければ意味がない。こうした企業活動による収益創出と社会課題解決の両立を中長期的に継続するためには、創出した社会課題起点ビジネスに対して、また、社会課題解決と結びつけた既存事業のうち、社会課題解決への貢献度が競争力につながっている事業に対して、経営資源を重点的に配分しつづける仕組みづくりが求められる。

①社会課題起点での事業創出

社会課題起点での事業創出の成功事例として、ここではリコーの取り組みを紹介したい。

本特集第1論考「VUCA時代における製造業の戦略策定プロセスの見直し」でも触れているが、リコーは、環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営をコンセプトに、新規環境事業を創出している。

特筆すべきは、同社は自社が将来的に創出したい社会価値を起点に、事業領域・ソリューションを検討しているため、必ずしも自社の現状の事業資産では実現し切れるわけではない非連続な事業モデルを創出していることである。実際に、「世の中をリサイクルプラスチックや新素材で満たす」という社会課題解決からバックキャストして創出されたPLAiR事業は、リコー単独での事業拡大ではなく、材料メーカーや加工メーカー、リサイ

クル業者、ブランドオーナーなど、パートナー企業との共創の中で推進されているものであり、従来型のプロダクトアウト的な事業価値創出と一線を画しているといえる。

②既存事業ポートフォリオ評価の新フレームワーク

また、既存事業と社会課題解決をうまく結びつけたケースとして、B社を取り上げたい。

非常に多くの製品を手掛けるグローバル大手総合化学メーカーであるB社は、製品・事業ポートフォリオ評価や投資優先度判断を実施する際に、従来の収益性指標や成長性指標に、社会課題解決指標を加えている。グローバル社会で最も社会課題への危機感が強いEUをメイン市場とする同社は、仮に収益性が非常に高かったとしても地球環境を損ねる可能性が高い事業については、投資優先度を下げる方針を持っており、中長期的にコネクト経営を実現する体制を構築しているといえる。

III コネクト経営の実現を進める企業の成功要因

1 コネクト経営実現における課題と機能の相関

本稿では、第I章で言及した課題を乗り越えるためのソリューション・取り組みを、コネクト経営先行企業の事例を踏まえて考察する。前述した課題は、1社では解けない「大きな」問いであり、社内で誰が解くのか不明瞭になってしまうような「新しい」問いであり、長い目線での解決が求められる「緊急性が低い」問いでもある。そのため、課題克

服に当たっては、政府・他社との渉外機能の強化や有機的なサステナビリティ推進体制の構築、新たな評価フレームの導入など、取り組みを推進させる仕組みづくりが肝となる。

ステージ0からステージ1に移行する際には、「政策・規制動向を把握するインテリジェンス機能・渉外機能の確保」という課題がある。対するソリューションとしては、「政府や他社との渉外機能の構築（ソリューション①）」が挙げられる。

ステージ1からステージ2に移行する際には、前述したように「社会課題解決に対する事業部の理解醸成」という課題がある。これに対するソリューションとしては、「有機的なサステナビリティ活動推進体制の構築（ソリューション②）」が必要である。

ステージ2からステージ3に移行する際には、「ビジネス活動としての優先度の向上」という課題がある。これに対するソリューションとしては、「新規の事業評価メソッドの導入（ソリューション③）」、および「社会課題起点×新規事業に特化した枠組みの設定（ソリューション④）」が求められる。

2 各課題を乗り越えるための機能

(1) 政府や他社との渉外機能の構築

ステージ1への移行に当たっては、「政府や他社との渉外組織の構築」が必要となる。気候変動、人権をはじめとする社会課題の多くは、その性質上、単一の国家や企業の活動のみによって解決され得るものではなく、グローバルにあるいは業界単位でプレーヤーが協業してはじめて、解決への道が拓かれるものである。また、経済的な利益創出を目的とした企業活動のみに任せては自発的な解

決は望めないことから、概して国際的な合意や政策・規制を前提として解決が目指されることが多い。

社会課題解決に向けた世界的な潮流の中において、こうした政策・規制が企業活動に与える影響はますます大きくなっており、政策的な決定が既存事業に対する脅威となり得る恐れはどの企業に対しても高まっているといえる。そのため、政策・規制に関する情報を迅速に収集し、先んじて対応を進めることが既存事業を守る上で非常に重要となっている。

政策・規制に関する情報収集や対応をスムーズにするためには、渉外機能の強化が必要であると考えられる。グローバル自動車OEMのA社では、エリアごとにGR（Government Relations）を担当する渉外部門を拠点CEO直下に設置し、日常的な現地政府との対話・交渉を通じた情報収集、自社事業部との連携による事業活動への影響分析、さらには主体的なルールメイク戦略の検討を推進している。これらの活動を可能にする同部門の人材要件としては、現地の人材であること、政府・行政の各部署に対してコネクションを持っていること、社内の技術に精通していること、が挙げられる。同社では、政府・行政での経験を持つ人材を外部から採用した上で、社内業務に従事する中で技術的な見識を深めさせることで、要件を満たせる人材を育成している。

同時に、こうした部隊を設置することで業界内の競合自動車メーカーやサプライヤーなど他社の同じ機能を有する組織とのネットワークを構築し、業界単位で影響のある政策・法規への対応が必要となった際には、他社と

協調して政府に働きかけられるような体制を整えている。これにより、各社の渉外部門が取得した情報を業界他社とも即座に共有し、刻一刻と状況が変わる政策検討のプロセスに対して有効な方策を迅速に立案・実行できる。実行に際しては、業界団体との連携も必要に応じて実施する。

(2) 有機的なサステナビリティ活動推進体制

サステナビリティ活動を推進する上で重要となるのが、その推進主体である。従来、外部環境変化が起きた際には、事業戦略検討の一環として事業部単位での検討が進められてきた。サステナビリティ活動においてもそれは同様で、こういった概念が提唱された当初は、まず事業部が各事業に与える影響を確認し、都度必要な対応を行ってきた。

その後、企業活動における社会的な側面に対する認識や世間的なサステナビリティに対する理解の高まりにより、企業に対してもサステナブルな経営が求められるようになる。多くの国内企業がこの課題に対処すべく、その推進主体となる「サステナビリティ委員会」を設置し、全社横断的な経営課題としてサステナビリティを位置付け、その推進に当たっているのが現状である。

しかしながら、全社横断的なサステナビリティ専門組織を設置していても、戦略策定および実行への落とし込みにおいては、前述したようにリスク対応が中心で、企業活動との連携に対しては消極的な対応に終始している事例がしばしば見受けられる。

その原因の一つが、サステナビリティ専門組織と事業部との連携不足にある。多くの場合、単なるコストであるというイメージが強

図3 サステナビリティ組織体制の種類

	部門横断型	ハイブリッド型	事業部主導型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> • 全社目線で最適な戦略検討、事業部の統率が可能 • 事業利益から離れた客観的な立場から野心的な戦略の立案が可能 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業部の戦略とすり合わせながら、全社戦略の検討が可能 • 各事業部の専門ユニットを通じて、スムーズに全社戦略を実行に落とし込むことができる 	<ul style="list-style-type: none"> • 各事業に関する深い専門性を活かし、事業部ごとに最適な戦略立案が可能 • 各事業部の主体的な取り組みにより高い実行力が期待できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> • 個別最適を図る各事業部との摩擦などにより、実行力が担保できない恐れがある • 各事業に対する理解・専門性が不十分となる恐れがある 	<ul style="list-style-type: none"> • 多くの専門人材確保が必要であり、運用にかかわる諸コストが大きい • コーポレートと事業部間での調整業務が肥大化する恐れがある 	<ul style="list-style-type: none"> • 個別最適に集中し、統率が取れず、非効率や不整合が発生する恐れがある • 事業利益を優先するあまり、消極的な戦略検討にとどまる恐れがある

いサステナビリティ対応は、あくまで事業収支に責任を持つ事業部にとって、できればリスク回避を目的とした必要最低限の対応で済ませたいと考える傾向がある。その結果、サステナビリティ専門組織が、全社的なサステナビリティ推進の観点から、自社利益と結びついた野心的な目標やより積極的な施策を検討しても、施策の実行主体である事業部の協力が得られず、頓挫することがしばしば起こる。

特に製造業においては、事業部が各事業に関する高い専門性を有しており、その独立性の高さ故に、全社的な活動においても、事業部の意向がより色濃く反映され、結果として野心的な施策が実行できないということが起こり得る。また、専門性の高さ故に、横断組織が各事業の特性を十分理解し切れず、事業部から上がってきた施策の取りまとめに終始してしまう、いわば受け身的な対応となって

いるケースもある。

こうした課題解決のために本稿では、部門を横断的に見渡せる本社側と現場部門側のそれぞれに専門部隊を設置するハイブリッド型(図3)での運用体制を提案したい。まず、事業部単位でのサステナビリティ推進に責任を負う専門部隊を事業部内に置くことで、各事業の特性を理解しつつ、技術的に実現可能な目標設定や具体的な施策の検討が可能となる。一方で、部門横断型の組織は、全社最適と部門最適のバランスを取る組織として機能し、各事業部に対し、中長期的な規制動向などを見据えた野心的な目標数値を要求する役割を担う。また、各事業部の専門部隊と議論を重ねることで実現可能な範囲での目標水準の引き上げや、最適な削減目標などの事業別割り当てを実現できる。また、そうした一連の連携を通じて、全社目線での戦略とのすり合わせおよび実行への落とし込みをスムーズ

に実施できるようになる。

実際にこの仕組みを採用しているグローバル大手総合化学メーカーB社では、事業ユニット内のサステナビリティ部門がコーポレートサステナビリティ部門に対して、CO₂などの削減施策や新規の環境貢献製品をプレゼンテーションし、コーポレート組織はそれを監査・評価し、その結果次第で投資施策への予算配分や目標設定修正指示などを行い、全社戦略との整合性を担保している。

監査・評価の中では、各施策の投資対環境貢献効果などの精査や外部規制の厳格化予測数値などによって、全社におけるCO₂削減効果の積み上げ値への該当事業の貢献度の比較を実施することで、実現性を担保しつつ、必要に応じた目標設定の引き上げや効果の再計算の指示を事業ユニット内のサステナビリティ部門に対して行っている。こうした運用により、自社利益と結びついた野心的な目標設定と施策実行力の担保を両立させている。

このようなハイブリッド型の体制を構築することで、サステナビリティに対する要求を有効活用しながら、既存事業の利益創出につながる施策検討および実行への落とし込みが

可能になる。

(3) コネクト経営を実現する

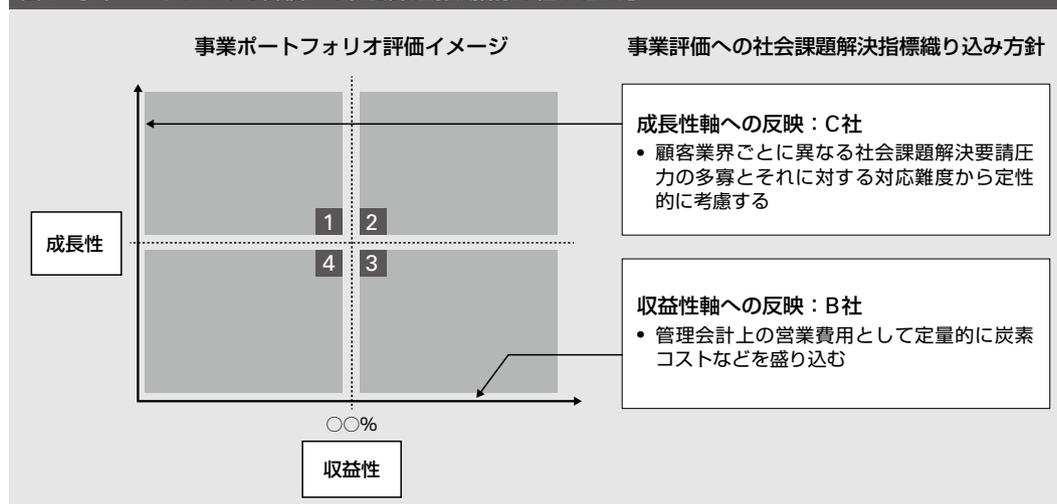
事業評価メソッドの導入

前述のB社は、ステージ2、3で社会課題解決と結びつけた事業を継続的に成長させるために、事業ポートフォリオ評価そのもののフレームワークを一新している。ここではB社と素材メーカーC社が、どのように従来型の事業ポートフォリオ評価フレームワークに社会課題解決指標を組み込んでいるかを、それぞれ説明する(図4)。

一般的に、事業ポートフォリオ評価は収益性指標と成長性指標でプロットされることが多く、ここでは、それらのどちらに社会課題解決指標を組み込むかによって説明を分ける。

まず、B社は収益性指標に対して、社会課題解決指標を組み込んでいる。具体的には、各製品の温室効果ガスの排出量を同社の削減限界費用を乗じることでコスト換算し、各製品の営業利益から減算することでみなしROICを算出し、それらを比較することで最終的な投資優先度判断を行っている。また、

図4 事業ポートフォリオ評価への社会課題解決指標の組み込み方



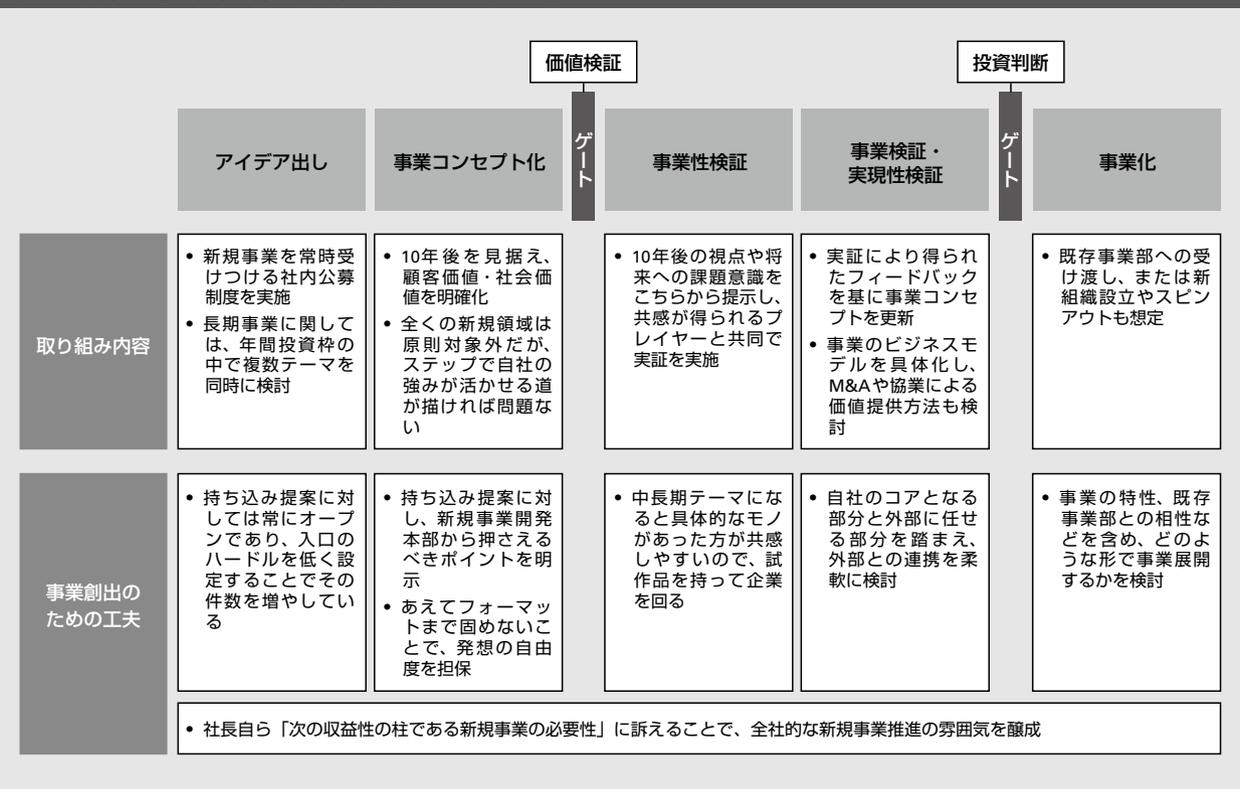
欧州では、既に金融機関が融資の条件に社会課題解決への貢献を挙げているケースも多く、温室効果ガス排出量によっては融資の利息が上がる契約になる場合もあり、B社のように自社で積極的に組み込んでいる企業でなくとも、収益性指標へは間接的に組み込まれているケースも存在する。

一方C社は成長性指標に対して、定性的に将来的な社会課題リスクを組み込む活動を実施している。具体的には、外部のESGコンサルタントを活用し、各事業のこれから先10年間の成り行き排出量に対するリスクを定性的に評価し、5段階程度の定量指標に変換して成長性指標に組み込んでいる。リスク項目としては、顧客業界のサプライチェーン脱炭素圧力、サプライチェーン上流の地域における政治不安など、さまざまな項目が挙げられている。

(4) 社会課題起点×新規事業に特化した枠組みの設定

ステージ3において、社会課題起点で創出した新ビジネスについては、当初は収益性などの従来事業評価指標が既存事業と比較すると決して十分な水準とならないケースが多いため、たとえ新しいフレームワークを活用したとしても、投資対象として優先度を高くすることができないという問題が生じる。リコーは、前述のように環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営をコンセプトとした新規環境事業を創出する上での、「対応する課題・ニーズがまだ潜在的であり、市場形成に対する不確実性が高い」「市場性・事業性・実現性に関する評価が困難で、事業のタネを評価しづらい」といった問題意識を解決すべく、中長期テーマに関しては、新規事業テーマの評価に定量的な観点を求めず、また、事

図5 新規事業開発本部が行う新規事業創出のプロセス・工夫



業評価は経営層ではなく新規事業開発の組織内のみで実施している。また、既存事業とのリソースの取り合いを防ぐ目的から、あくまで社長直轄で完全に独立した投資枠を確保している。

さらに、新規事業を推進する中でのゲートでは、「10年後を見据え、顧客価値・社会価値を明確化すること」「全くの新規領域であっても、ステップで自社の強みが活かせる道が描ければ問題ない」といったルールを基に評価がされており、プロダクトアウトの発想に閉じない、社会課題起点での事業開発を後押ししている（図5）。既に実検討が始まっている前述のPLAiR事業はリコー単独で実現できるビジネスではないが、他社との協調機能も保有している同社は、円滑に共同実証を進めている。

IV 終わりに

本論考では、コネクタ経営の実現を、ステージ0：社会課題解決のミッション化、ステージ1：外圧からの既存事業の「守り」、ステージ2：既存事業起点での社会課題探索、ステージ3：社会課題起点での事業開発、の4段階のステージで定義し、日本企業の多くがステージ2でとどまっていることを指摘した。ステージを上げるための課題として、「政策・規制動向を把握するインテリジェン

ス機能・渉外機能の確保」「社会課題解決に対する事業部の理解醸成」「ビジネス活動としての社会課題解決の優先度の向上」を挙げた。そして、各課題解決に必要とされる取り組みとして、先進企業の事例から「政府や他社との渉外交渉機能の構築」「有機的なサステナビリティ活動推進体制の構築」「新規の事業評価メソッドの導入」および「社会課題起点×新規事業に特化した枠組みの設定」を紹介した。本論考が、日本企業のコネクタ経営実現に少しでも貢献することを願いたい。

著者

長井康祐（ながいこうすけ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部シニアコンサルタント

専門は自動車・化学業界を中心とした事業戦略、M&A、DX・業務改革の策定・実行支援など

小倉孝祐（おぐらこうすけ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は自動車・エレクトロニクス業界を中心とした事業戦略、DX・業務改革の策定・実行支援など

川相誓也（かわいせいや）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は化学・素材業界を中心とした事業戦略、M&A、DX・業務改革の策定・実行支援など