

化学産業における事業開発モデル



中島 崇文



青嶋 稔

CONTENTS

- I 化学産業の事業環境
- II 求められる事業開発モデルの変化
- III 先行事例
- IV 事業開発モデル実現に向けて

要 約

- 1 化学産業にコモディティ化の波が押し寄せている。コストで勝る新興国系化学企業が躍進する一方、欧米系化学企業は、M&Aと販路のシナジーで成長と収益維持を両立している。かたや、日本の化学企業は総じて低成長・低収益の状況が続いており、グローバル競争力の維持・強化に向けた打ち手が求められる。
- 2 このような事業環境下における成長戦略の選択肢として、①横串型スペシャリティモデルによる既存市場の深耕、②ソリューションモデルによる高付加価値化、③プラットフォームモデルによる異業種進出、の3つが考えられる。これらに共通する「組織間・企業間連携に基づく事業開発」が、日本の化学企業に求められる事業開発モデルとなる。
- 3 ①の事例としてのバイエル、②の事例としての3M、③の事例としてのデュポンを取り上げる。これらと日本企業を比較して見える課題は、個々の取り組みは成されているものの、全体感を持った全社成長戦略として一体化されていないことだと考えられる。雇用維持や組織の壁など、日本特有の制約を踏まえた対応が必要となる。
- 4 これらの戦略を企画・実行するためには、A) 経営戦略策定機能、B) ビジネスモデル構想機能、C) 組織・企業間連携機能、D) 自己変革推進機能、の4つを強化する必要がある。変革に向けて、「経営起点で、小さく始めて大きく育てる」手法と、経営の参謀としてのコーポレート企画組織の設立・強化を提案する。

I 化学産業の事業環境

1 コモディティー化する化学産業

化学産業は基盤産業としての位置づけにあり、自動車、機械、エレクトロニクス、医薬・医療、食品、化粧品、日用雑貨品などの各種産業の成長と高度化を支えている。用途ごと、技術分野ごとに市場が細分化（フラグメント化）され、それぞれ異なる事業環境を有していることも化学産業の特徴である。

たとえば、ポリエチレンなどに代表される汎用材料分野では、大規模設備と安価な原料を確保した世界の大手化学メーカーが優位なポジションを築いている。一方、個々の用途や顧客のニーズに合わせて提供される機能材料の分野で、材料技術に裏付けられた性能と品質の優位性を有する先進国の化学メーカーが先行している。特に、電子材料と呼ばれる電子機器向けの機能材料は日本企業が強みを持つ領域であり、高収益事業の代名詞ともなっている。かつて日本の完成品企業からデジタル家電や電動自動車などのイノベーションが創出された際、それらに必要な新材料を日本の化学企業が開発・供給した。その結果、完成品と材料の双方で日本企業が世界的に先行することに成功し、その後も日本の化学企業が性能と品質の強みを活かして高いシェアを維持してきた。

しかし、昨今の化学産業を大局的に見ると、市場、顧客、技術、業界構造の変化とともにコモディティー化の様相を呈している。その要因となる4つの変化について以下に述べる。

第一に、市場成長の鈍化と価格競争の激化が挙げられる。世界経済と消費が減速する中、技術キャッチアップを果たした新興国化

学メーカー群が需要を大きく上回る設備投資を行った結果、化成品やプラスチックなどの汎用品の市況が悪化している。中東のガス化学、中国の石炭化学など、化学原料の多様化と低価格化も進んだため、日本の石油化学はコスト競争力を失い、収益を出しにくい状況にある。この変化は、主に汎用品にあてはまる。

第二に、顧客の構成と要望の変化が挙げられる。先進国において化学産業の成長を支えた機能材料の主要顧客は、情報家電などの耐久消費財メーカーである。その構成を見ると、今や中韓台勢が上位に陣取り、10年前の先進国勢中心の顧客構成から大きく変化した。これに伴い、顧客要望も新技術や品質・性能重視からコストや納期・サービス重視へと変わっている。この変化に追従できない日本企業は少なくなく、海外市場における現地顧客との取引で苦戦する一方、海外材料メーカーがシェアを伸ばすケースが相次いでいる。この変化は、主に機能品にあてはまる。

第三に、化学技術の成熟が挙げられる。化学産業の長い歴史の中で、多くの新物質が生まれ出されては市場に投入されてきた。もはや多くの顧客ニーズは既存物質で満たすことができ、新規物質が狙える市場はハイエンド・ニッチに追い込まれ、これが新規材料研究の投資効率の押し下げ要因となっている。一方、近年の技術起点の新市場形成は化学産業の周辺、たとえば複合化技術、ナノ化技術、バイオ技術の応用領域で起こっている。

第四に、業界再編の進展が挙げられる。2015年のダウ・ケミカルとデュボンの経営統合は、業界最大手級の企業規模であっても、激化する競争環境での生き残りは容易ではないということを強く印象付けた。また、古く

はGE（ゼネラルエレクトリック）が樹脂事業部門（GEプラスチック）を、近年ではサムスンが化学系グループ企業を韓国財閥企業に売却するなど、必ずしも化学を軸足としないグローバル企業が化学事業を手放す動きがある。かつて高収益事業の代名詞でもあった化学事業も、昨今は投資対象へと位置づけが変化していることが窺える。

これらの変化に見られるように、化学産業では技術の成熟と顧客要望の変化が起きており、製品力による差別化が効きにくくなり、市場成長の減速とともに海外のライバルとのコスト競争が激化している状況にある。これらはコモディティー化の兆候といえよう。これがフラグメント化された市場すべてにあてはまるとは言い切れないが、本稿では化学産業の大きな潮流としてのコモディティー化にいかに対応するかに着眼して論じることとする。

2 日本および海外化学企業の状況

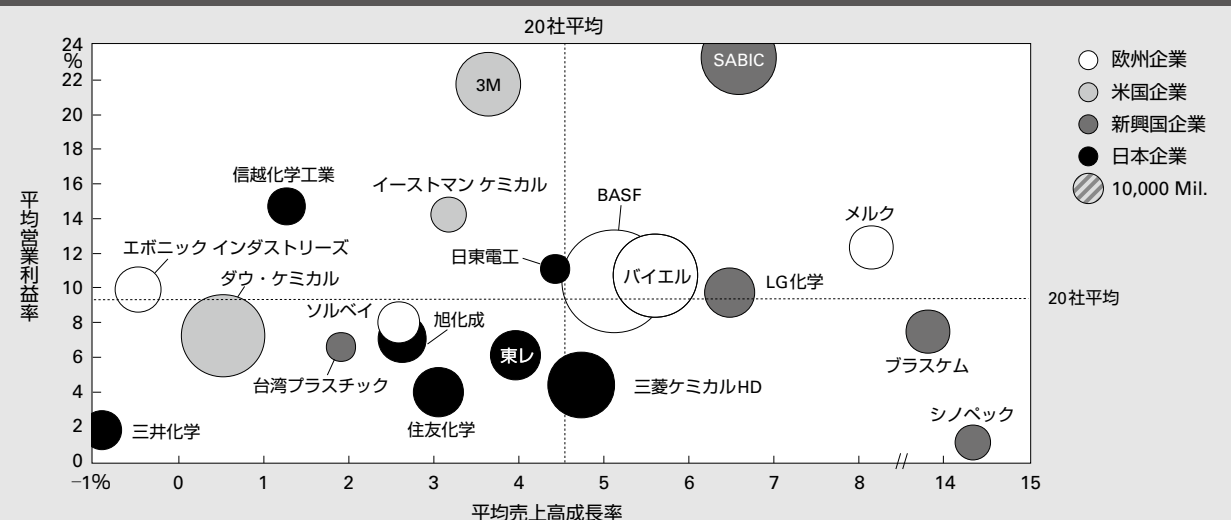
世界の大手化学企業20社の成長性と収益性を図1に示す。値は2011～15年の平均値である。

まず、最も成長したのは新興国市場に軸足を持つ企業群である。次いでメルク、バイエル、BASFなど、M&Aによる成長性を図る企業群が続く。これらの企業は、強い事業への選択と集中をする一方、買収によって強い事業を獲得し、自社のブランドと営業・マーケティング網の強みを活かして世界市場に拡販のシナジーを生むことで、成長と収益性を両立している。15年まで低成長であったダウ・ケミカルもデュポンとの経営統合によって規模を拡大し、その後3社に再構成する見通しである。業界再編と範囲の経済性を活かしたシナジーと効率化でコモディティー化に対応しているといえる。

これらの海外大手企業と比べて、グループ再編で規模を拡大させた三菱ケミカルHDを除き、日本の総合化学メーカーは総じて平均以下の成長となっている。また、機能化学品に特徴を持つ信越化学工業、日東電工も海外大手と比して成長性・収益性で大きく優位にあるとはいえない。

海外大手化学メーカーが、新興国市場の成

図1 世界の大手化学メーカーの収益状況（2011～15年）



注) 売上高成長率は各社の現地通貨ベース。売上高はUSドルベース
営業利益率は為替変動や原料価格による収益変動が大きいため、過去5年の平均値とした
出所) 各社財務諸表よりNRI作成

長やM&Aによる事業範囲拡大、あるいは第Ⅲ章で述べるようなビジネスモデル変革を通じてコモディティー化に対応する中、日本の化学メーカーも競争力の維持・強化に向けた変革が求められる。

Ⅱ 求められる 事業開発モデルの変化

1 求められる3つの事業開発モデル

コモディティー化とは、第Ⅰ章で述べたような事業環境変化を背景に、技術や製品の差別性が顧客に認知されにくく、主に価格競争で勝敗が決する事業環境に至ること、と定義できる。このような市場では、技術力を活かして新市場を形成するとともに先行優位のポジションと参入障壁を構築する、といった日本企業のかつての勝ちパターンは機能しにくい。従って、今後、化学産業において事業開発を行う際には、かつての成功体験の延長で行うのではなく、コモディティー化の懸念を踏まえた新しいアプローチをとる必要がある。

コモディティー市場への対応として、既存事業では業界再編による寡占度向上、世界ナンバーワンのポジション確立など、自社が強

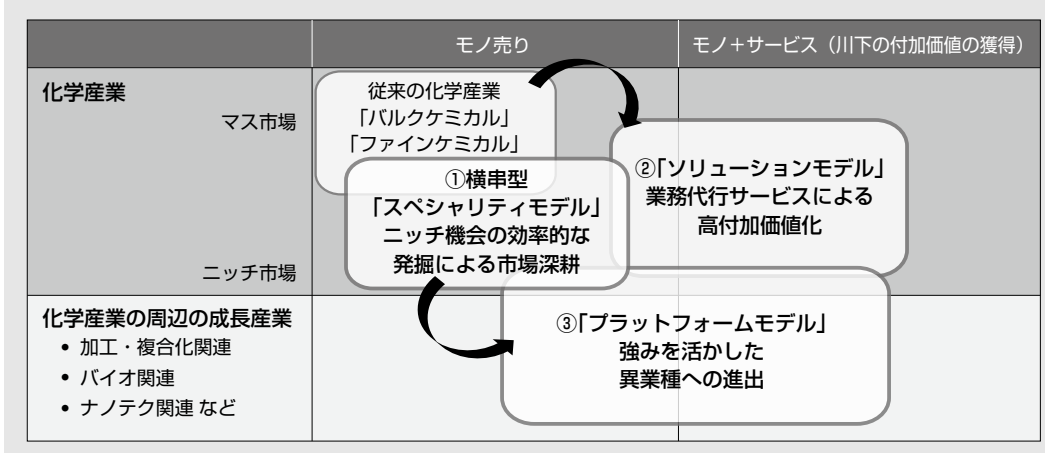
みを持つ事業の強化と収益化が重要な戦略となる。一方、本稿の主題である新しい事業の開発は、必ずしもコモディティー市場をターゲットとする必要はなく、化学産業以外の成長市場への進出も選択肢となる。化学市場に潜在しているニッチな機会の発掘だけでなく、バイオ・複合材など成長市場への進出や、川下の材料より付加価値が高い市場への進出も選択肢になり得る。ただし、参入後の競争に備え、化学産業で培った強みや事業資産の活用可能性も考慮する必要がある。このように「化学で培った強みを活かして化学周辺の成長市場や高付加価値領域に進出する」という、相反するようにも見える2つの条件を両立させつつ事業開発を進めることが求められる(図2)。

(1) 横串型「スペシャリティモデル」

ニッチ機会の効率的発掘による市場深耕

コモディティー化した市場では、従来の技術の延長線での大きな新市場形成は望みにくいものの、既存の製品や技術だけでは解き切れないニッチな顧客ニーズが潜在していることが多い。これらに対応することで、競合か

図2 コモディティー市場における3つの事業開発モデル



らのシェア奪取や用途開発・市場創出が可能となる。第I章で述べたように、化学産業のフラグメント化した各市場の状況の違いを競合に先駆けて理解し、自社技術と紐づけることができれば、先行優位のポジションを構築することも可能である。

ただし、ニッチであるが故に一つの顧客や製品当たりの数量・金額は限定的となるため、少量多品種型の事業になりやすい。これは、従来のようなR&D起点の単純なモノ売りモデルではもうかりにくいことを意味している。それでも収益を上げるためには、ニッチなニーズを効率的に収集する「マーケティング」や、自社・他社の技術蓄積を最大限活かす「組み合わせによる開発力」、生産効率化のための「商品ラインの適度な集約」など、少量多品種の下でも収益性を維持・向上させる仕掛けが重要となる。たとえば複数の事業部門を持つ化学企業では、顧客密着型マーケティングの設置による業際領域での取りこぼし機会の再発掘や、事業部門間や研究所・事業部門間での顧客情報と技術・商品情報の融通、すなわちクロスセルが最も取り組みやすい打ち手となる（図3）。

(2) 「ソリューションモデル」

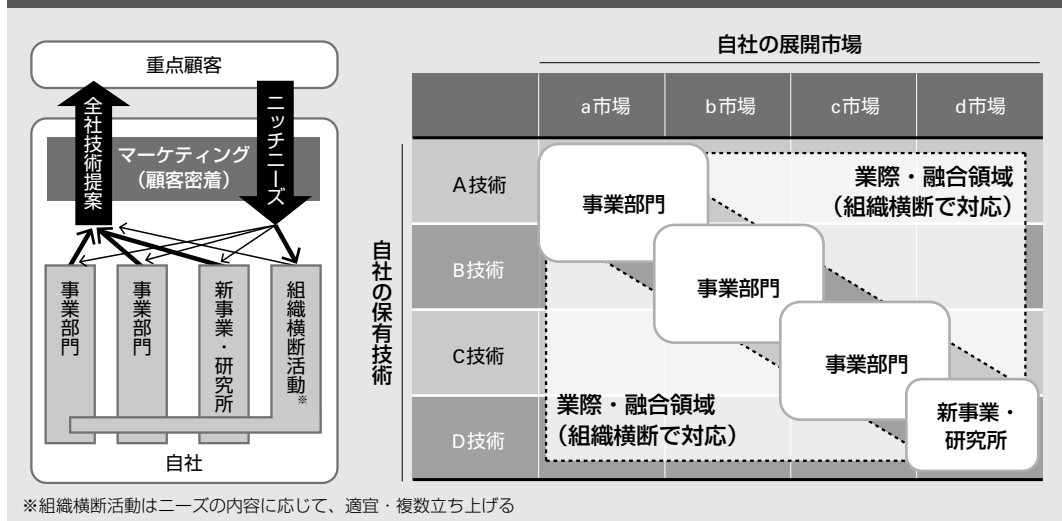
業務代行サービスによる高付加価値化

材料の性能や品質、価格で差別化できない場合、納期やサービスなど人的要素での差別化が重要となる。そのようなビジネスモデルとしてソリューション型のビジネスモデル（ソリューションモデル）が挙げられる。ソリューションモデルでは、自社の強い商品と周辺技術（加工や評価技術）を組み合わせ、顧客業務（開発・生産・企画など）を代替するサービスを付与することで、顧客のイノベーションや業務課題の解決に貢献するモデルである。実行できれば以下の便益を獲得できる（図4）。

- 課題解決によって生じる顧客価値の獲得
- 新たな案件の受注機会の増加
- 技術によらない差別化・参入障壁構築
- インサイダー化による企画開発業務の効率化

ただし、ソリューションモデルでは個々の顧客に対し多大なマーケティング・開発工数が必要となるため、全顧客に対して一様にソリューションを提供すると収益の圧迫要因となる懸念がある。収益性を高めるためには、

図3 横串型スペシャリティモデルによる化学市場深耕のイメージ



重点顧客を定めてソリューション開発を行い、自社内の標準化を経て他顧客への展開を行う必要がある。

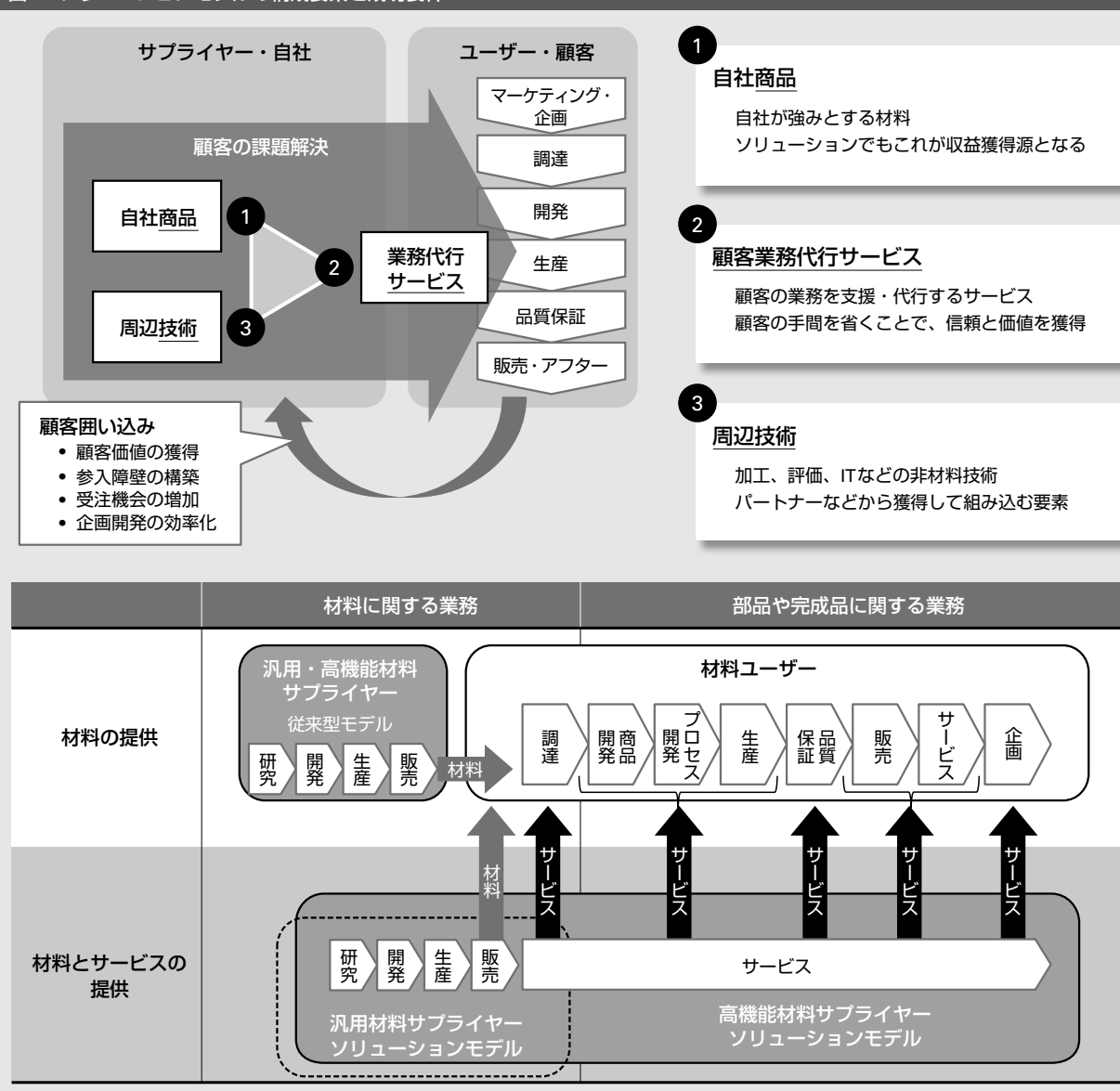
ソリューションモデルが求められる背景、定義、事例、実行方策などは、筆者らによる別の論文で述べているので併せて参照されたい（『知的資産創造』2016年4月号「ソリューションモデルにシフトする高機能材料産業」、『化学経済』2016年12月号「高機能材料におけるビジネスモデル変革」）。

(3) 「プラットフォームモデル」

強みを再定義して異業種へ進出

自社が属する市場がコモディティ化する場合、成長市場に軸足を置く事業ポートフォリオとすることで持続的な成長が可能となる。意図する展開先が異業種を含む自社から遠い成長市場である場合、多くのリソースが不足するため、出資・買収などを伴う積極的な他力活用が必要となる。ただし、投資回収のためのシナジーを生むためには、自社の強みが

図4 ソリューションモデルの構成要素と成功要件



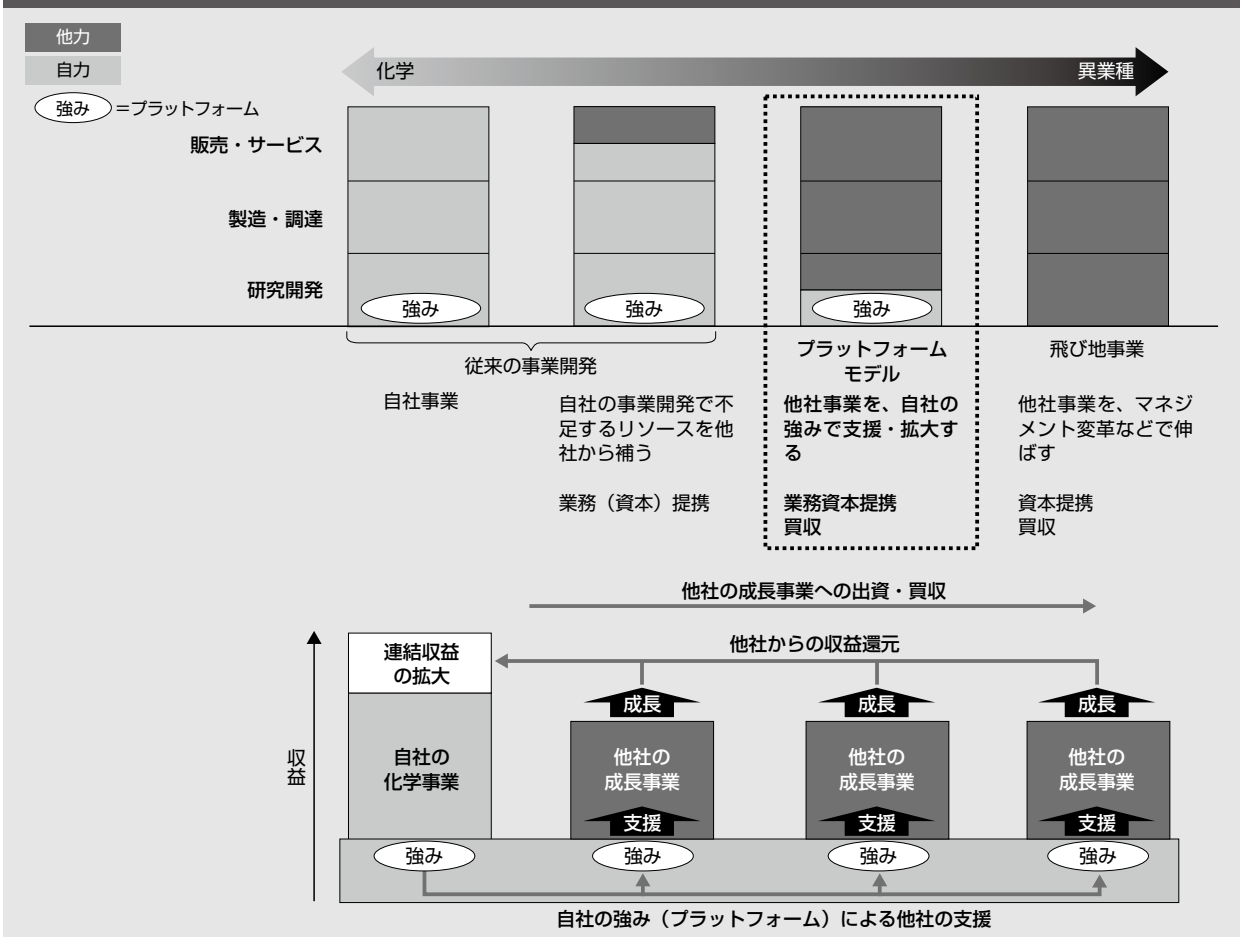
活きる展開先を選ぶことが求められ、併せて異業種でも通用する強みの設定が重要となる。

多くの化学企業は長い歴史を通じて高付加価値領域へのシフトを試み実現してきた。中でも、自前主義を重んじる日本企業は、自社リソースあるいは自社主導の可能な範囲で市場展開を行ってきた。しかし化学産業がコモディティー化する中では、第Ⅲ章の欧米企業の事例で述べるように、化学以外の異業種への市場展開も有効な打ち手となる。化学周辺の異業種成長市場として、たとえば複合材などの部品市場、医薬や農業資材などのバイオ関連市場、ナノテク関連材料・デバイス市場が挙げられる。これらの市場では、化学産業で培った材料開発力やプロセス開発・管理力

などの力量・リソースを適用し得るものの、事業として成立させるために開発・生産・販売などすべての機能を自社主導で揃えるのは容易ではない。

このような場合、成長市場に属する他社の事業基盤を徹底活用することを目的に、他社事業を出資・買収で獲得し、それを自社の強みで支援・拡大することで成長を遂げるビジネスモデルが有効と考えられる。図5に示すように、自社の強みをプラットフォームに見立て、そこに他社の成長事業を増やし育てるイメージから本稿では「プラットフォームモデル」と称す。このビジネスモデルを実行するためには、自社の強みを徹底的に見直し、それを適用して成長させられる市場を特定す

図5 プラットフォームモデルの概要（研究開発機能を強みとする企業の場合）



ることが重要となる。その際、強みの再定義が必要となるケースが多い。その例として、技術力・製品力の強みで成長してきた企業が、その過程で築いた顧客基盤を新たな強みに設定し、M&Aなどで獲得した新たな技術や製品を顧客基盤に流し込む、といった取り組みが考えられる。

2 戦略間連携の必要性

ここまで、コモディティー化しつつある市場における成長戦略の3つの方向性について述べてきた。これらを実現するには事業開発活動が不可欠であり、組織間連携や企業連携が重要な役割を持つ。つまり、今後コモディティー化が進む化学産業では、従来の技術起点の事業開発以上に、組織・企業間連携を起点とした事業開発モデルが重要になると換言できる。

一方、前述のソリューションモデル・プラットフォームモデルの戦略は従来の化学事業から大きく踏み出す事業体を形成することを意味しており、無作為に手を広げると個々の事業での投資不足で逆に競争力が失われる、いわばコングロマリットディスカウントの罠にはまる懸念がある。3つの戦略は各々独立した活動として位置づけられるのではなく、連携して一つの全社成長戦略として策定されるのが望ましい。

III 先行事例

第II章で述べた3つの成長戦略の実施例を以下に述べる。欧米企業の先行事例と日本企業の取り組みの比較を通じて、日本企業の課題を探る。

1 スペシャリティモデルの事例： エンドユーザーマーケティング (バイエル)

ドイツの機能化学品および医薬・農業資材の大手であるバイエルは、ポリカーボネートなどエンジニアリングプラスチックの大手である。この事業では新興国勢の参入に伴い競争が激しくなる中、技術力がある先進国勢は特殊品開発による差別化と高付加価値化を狙った。同社が顧客の具体的なニーズを競合に先駆け、かつ効率的に情報を得るために実施しているのは、エンドユーザーマーケティングである。

これは同社のプラスチック関連製品と技術を知り尽くしたマーケッターが、プラスチックの採用意思決定者に直接面談する中で、情報収集と提案機会の探索を行う仕組みである。自社技術と顧客の紐づけを役割とするマーケッターを、営業ラインとは別に養成し、組織化している。ただし、顧客ニーズに応じて開発を続けると、販売・生産数量が少ない商品が過度に増え、逆に収益性を下げる要因となり得る。このため同社は広がった商品ラインを絞り込む仕組みを併せて用意している。

2 ソリューションモデルの事例： 高機能材料ソリューション (3M)

3Mは機能化学品産業におけるイノベーター的な存在であり、独自材料を次々と生み出すことで営業利益20%以上の高収益を実現している企業として、幅広く知られている。

同社の独創的な開発品の中で筆者らが着眼したのは、自動車の塗装代替フィルム事業である。自動車業界では、自動車のカラーバリエーションを増やすことを目的に、貼る塗

装、すなわち塗装代替フィルムの市場が形成されつつある。同社は、完成車メーカーに対して高耐久の意匠フィルムと貼付プロセスを開発・提供するとともに、自動車修理工場などのアフターマーケットにおける技術者教育や技術者認定を行い、自動車修理工場などにおける貼り換え需要に対応している。この完成車メーカーと修理工場向け販売・サービス網が参入障壁となり、フィルムの高価格販売の実現要因となっている。

筆者らの調査によると、日本の化学メーカーは総じて「ソリューションモデルは必要だが、やり切れていない」という認識を持ちつつあるものの、企業によっては局所的な実施例がある。高機能材料分野では半導体プロセス材料における顧客の開発・評価代行、汎用材料分野では合成繊維事業における素材選定、染色・紡織方法の提案などが行われている。これらの例に共通するのは、事業環境が変化する中で顧客の要望に個々に対応した結果としてソリューションモデルになったということであり、そのため業界他社も同様にソリューションモデルを展開しているため、十分な競争優位獲得に至っていないという点である。

3 プラットフォームモデルの事例：

化学からバイオへのシフト(デュボン)

デュボンは、米国の機能化学品およびバイオ・農業関連分野で絶えずM&Aを繰り返すことで、事業ポートフォリオ変革を遂げてきた企業である。化学品部門では、ナイロン事業やフッ素化学品や酸化チタンなどの世界ナンバーワン事業を複数保有する優良事業体であったが、2004年には当時コモディティー化していたナイロンなどの繊維事業であるイン

ビスタを売却、12年には自動車用塗料事業を売却、また他の化学事業も15年にケマーズとして分社化した。

一方、本体は1999年にパイオニア・ハイブレット・インターナショナルを、2011年にはダニスコを買収するなど、バイオ・農業・食品関連の高成長・高収益分野に経営資源を集中させてきた。その際、化学に近い農業・肥料事業で築いた農業分野での事業基盤（プラットフォーム）に、種苗などのバイオ関連事業やIoT（Internet of Things）技術を活用した栽培支援システムなどを組み合わせ、農業分野のソリューションプロバイダーになることを目指している。その上で、ダウ・ケミカルとの統合による規模拡大と寡占化でさらなる事業強化を図る。前述のバイエルもプラスチック事業をバイエルマテリアルサイエンス（現コベストロ）として子会社化して上場を狙う一方、バイエル本体は農業資材の大手企業の買収に意欲を見せるなど、農業・医療分野に集中することを標榜している。

これらの事例に見られるように、欧米企業は主力である化学事業の一部を売却や分社化・上場することで確保した原資で他社の成長事業を買収し、大胆な事業ポートフォリオ変革を実現してきた。

4 日本企業の課題の考察

スペシャリティモデルの事例で挙げたバイエルの動きと比較して、日本の化学企業は自社技術を幅広く知り尽くしたマーケッター人材や組織間の情報共有の仕組みが不足するため、バイエルのような動きを取りにくいとの見方が強い。また、日本では商社とメーカーの間で営業と開発・生産機能を分担している

ことが多いため、マーケッターが直接顧客に面談し、開発案件を構築しにくい側面がある。スペシャリティモデルの戦略を採用するメーカーにとっては、マーケティングの観点から、商社との関係の再考も含め、社内外の組織との連携が重要になると考えられる。

ソリューションモデルについては、一部の日本企業も構築経験を持つものの、欧米企業と比較するとこれまでは後手に回る傾向にあった。このため、今後は先手を打ってソリューションモデルによる参入障壁を構築すること、特に機能材料や新規開発品にソリューションモデルを適用することが課題となる。その際、顧客業務を徹底理解するための他社協業と、加工や評価などの周辺技術を持つ企業との連携が重要となる。

プラットフォームモデルについては、日本の総合化学企業にも事業ポートフォリオ変革の動きが見られる。しかしそれらは不採算化した事業の整理にとどまり、成長領域へ展開するための原資獲得策としては機能しない点で欧米企業とは異なる。また、日本特有の雇用体系や事業・企業の流動性の違いも考慮しなければならず、欧米企業のようなポートフォリオ変革は日本企業にとって容易ではない。今後は日本企業の各社に適した事業ポートフォリオ変革を見出すことが課題となる。これらの日本企業の課題解決に向けた糸口を次章で述べたい。

IV 事業開発モデル実現に向けて

1 事業開発をビジネスモデル変革のきっかけに

3つの事例に見られるように、ビジネスモ

デル開発で先行する欧米企業は多い。これらの企業は、ビジネスモデルを用いた収益拡大の事業戦略を持ち、その迅速な実行のために社内外の組織連携を徹底活用し、それが組織・人の変革と育成によって円滑化されていることが分かる。言い換えるならば、「戦略」「業務プロセス」「組織・人」がそれぞれ整合する形で、全体感をもってビジネスモデル開発に取り組んでいる。

一方、日本企業にはマーケティングやソリューション開発、M&Aなど、個々の活動への取り組みは見られるものの、競合に対して先手を打つ、市場が成熟する前に手を打つなど、業界の動きを先取りしてリスクをとってビジネスモデル変革に取り組む事例は多くない。また、日本企業は「自前主義や組織の壁」や「雇用維持の重視」など、日本ならではの制約によって自己を変革しにくい状況にある。特に、既存事業部門では、過去の事業経験の中でモノづくり型ビジネスに最適化された業務や文化風土、さらには顧客やパートナーとの固定化した関係も変革を阻む要因となり得る。

これらの制約を回避する方策として、研究所や新事業開発をミッションとするコーポレート組織をビジネスモデル変革のきっかけに使う手が考えられる。これらの組織は既存事業部門と比べて、異質なスキル持つ人材を社内外から登用する、組織連携を促すための横断型組織を編成する、新しいビジネスモデルの採用を前提とした事業企画をミッション化するなど、新しいアプローチに挑戦するための組織である。このような組織を活用することにより、全社経営の観点からビジネスモデルの転換を図ることが可能となる。ビジネス

モデル変革を伴う成長戦略を企画・実行する上で、新規事業開発組織に必要となる機能を具備し、経営層の協力の下でビジネスモデル開発にあたる方策が、第II章で述べた3つの戦略実行の近道となり得る。

2 事業開発組織に求められる機能

欧米企業と日本企業のギャップから、日本企業が具備・強化すべき機能は図6の4つに集約できると考えられる。すなわち、新たな事業開発組織には、全体感を持った経営戦略の下、ビジネスモデル重視の事業戦略を企画し、組織連携と自己変革で業務を迅速に実行する取り組みが求められる。以下、各機能について説明する。

(1) 経営戦略策定機能

経営戦略策定機能は、経営戦略と事業戦略の各々の階層でのビジネスモデルを考案し、戦略や計画として明文化する機能を指す。経営戦略として、化学産業における自社関連領域においてコモディティー化が進む可能性に関する問題意識を持ち、その対策として前述の3つの戦略のどの方向性で収益拡大するか（またはしないか）の方針を定め、中長期の

自社のあるべき姿や事業ポートフォリオを策定する力である。

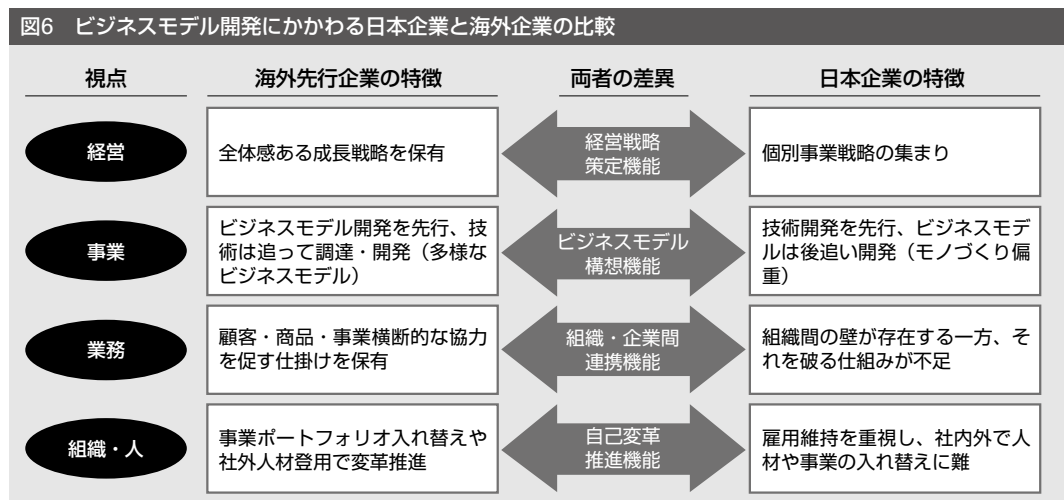
そのミッションの性質上、経営層や経営企画部門が持ち得る機能となるが、化学産業の枠を超えた事業環境や成功事例に精通した人材や、それを知識として蓄積・活用する組織を持つ日本企業は多くない。

(2) ビジネスモデル構想機能

事業戦略としてのビジネスモデル構想機能は、自社の従来の事業にとらわれず、スペシャリティ・ソリューション・プラットフォーム型の各ビジネスモデルの全体設計と、その実現方法を戦略・計画化する機能を指す。自社の強みを踏まえた他社とのwin-win関係の設計および構築も含まれる。ビジネスモデルという抽象的な概念を具体的な活動に落とし込むことが重要となるため、その成功体験・類似体験を持つ人や組織が担うのが望ましい。

(3) 組織・企業間連携機能

組織・企業間連携機能は、「社内組織間の連携」「顧客との連携」「異業種との連携」の3つに分けられ、スペシャリティモデル・ソリューションモデル・プラットフォームモデルの各



戦略を実行する上で重要な位置づけにある。

「社内組織間の連携」は、特にスペシャリティモデルおよびソリューションモデルの実行で重要となる機能である。事業部門間、研究所間の技術や知見を組み合わせて、顧客課題の解決策を考案・開発する、あるいは組織間・業際領域に潜在する事業機会を探索する活動を指す。顧客課題は年々難しく、見つけにくくなるため、組織間連携による対応が重要となる。組織横断の横串プロジェクトや組織長による定期会議などで実践できるものの、連携の意義や目的を的確に設定することが重要となる。

「顧客との連携」は、特にソリューションモデルで重要となる機能である。ソリューションモデルでは、材料に加えて顧客業務を代行するサービスを提供する必要があるため、その設計には顧客業務の理解が不可欠となる。既にサプライヤーとユーザーとしての関係が確立している顧客から顧客自身の業務を聞くことは難しいため、顧客をよく知る顧客ではない人や企業、たとえば業界OBなどとの連携が重要となる。

「異業種との連携」は、特にプラットフォームモデルで重要となる機能である。化学産業から展開し得る周辺産業の選択肢およびそこでのパートナー企業の選択肢を作成し、評価選定し、接触して協業関係を構築する機能である。特に、自社の強みとなる事業基盤と周辺産業の成功の鍵（KFS）のマッチングを見抜くことが重要となる。異業種の事業環境や事業そのものの理解が重要となるため、それに対応できる人材は、化学企業内部では（あらかじめ意図的に採用しない限り）希少であることが多い。従って社外の有識者・人材の

登用が必要となる。

(4) 自己変革推進機能

「自己変革推進機能」は、新しいビジネスモデルの構築を目指す企業において、新たに必要となる力量やリソースを自社の事業環境や財務状況に適した方法で獲得する、あるいは組み替える方策を企画・推進する機能を指す。ソリューションモデルやプラットフォームモデルでは異質な力量・リソースの理解と獲得が必要となるため、特に重要となる機能である。しかし「ビジネスモデル変革をやりたくても社内に適した人材がない・リソースがない」と問題視する日本企業は多い。

前述の海外の先行事例では、事業買収・売却のような経営起点の迅速なリソースの組み替え、顧客知見獲得のためのヘッドハント、エンドユーザーマーケッターに見られるような地道な社内人材の育成など、ビジネスモデル変革の規模と緊急度に応じて複数の手段をうまく使い分けている。一方、日本企業では雇用維持の観点から、事業売却や大規模リストラを伴うような手段を極力避け、社内のリソースや人材の活用を志向する傾向にある。その結果、自己のリソース変革において海外先行企業程のスピードと規模を実現し難く、これがビジネスモデル開発における日本企業の制約条件となっている可能性が高い。

これを踏まえた自己変革の方策として、人材育成への着眼が考えられる。たとえば、不採算事業の整理と人材の再配置でリソースを捻出する一方、既存の有力事業のビジネスモデル変革で収益基盤と強みを再構築し、これをプラットフォームとして成長事業を外部獲得することでポートフォリオ変革を成し遂げ

る。その実現には、社内外の人材流動性向上と組織間連携を強化することを目的とした、コミュニケーションスキル向上や社内共通言語作りといった打ち手が重要となる。

3 経営起点で、 小さく始めて大きく育てる

ここまで、化学産業がコモディティー化する中で、日本企業が構築すべき3つのビジネスモデルと、その実行に向けた4つの機能強化の必要性について述べた。前述のように、3つのビジネスモデルは個々の事業組織・機能組織の範囲に収まるものではなく、また4つの機能強化を実現するには従来事業で築いたものとは異質なスキルを外部から獲得する必要がある。また、組織間連携やドメイン変革も事業部門としては対応し難い。従って、これらの変革を進めるためには現場起点ではなく、経営層やコーポレート部門を起点とする全社的な取り組み、つまり「経営起点の事業開発」が不可欠となる（図7）。

とはいえ、戦略検討から機能強化まですべてを経営層とコーポレート部門でやり切れるわけではない。特にソリューションモデルとプラットフォームモデルによる成長戦略の実

行は、従来の化学事業の枠を超えるビジネスモデル変革になるため、ビジネスモデル開発の経験が乏しい企業には大きなリスクとなり得る。このようなケースでは「小さく始めて大きく育てる」アプローチが有効である。

たとえば、経営層の指示の下、新事業開発部門や研究開発部門の活動に、既存事業部門のエース・準エース級人材を合流させ、前述の3つのビジネスモデルによる成長可能性の視点を加えて企画・開発を進めることで、自社への3つのビジネスモデルの適用可能性を図るとともに、その実行上の課題を洗い出すことができる。またこの活動を通じて、ビジネスモデル開発の経験を蓄積し、参画メンバーの構想力や連携力を育てつつ、社内に広く伝播するための共通言語や価値観を醸成することも可能となる。その後、徐々に既存事業部門のビジネスモデル変革や全社横断事業の設計へと検討の規模を拡大させ、最終的にはビジョンや中期経営計画へと落とし込む検討にも展開できる。

ただし、このような「小さく始めて大きく育てる」アプローチも、まずは経営層のビジネスモデル変革に向けた強い問題意識と、社内に対する危機感としての発信、社内検討の執行指示が起点となることを強調しておきたい。ビジネスモデル変革を目指す企業の経営層とコーポレート部門の役割については別論文でも述べているので、ぜひ参照されたい（『知的資産創造』2016年6月号「素材企業のビジネスモデル変革に向けた処方箋」）。

さらに、経営層の支援をする参謀役として、筆者らは「コーポレート企画組織」の用意と、それをハブとする現場・経営との連携の仕組みを提案する（図8）。コーポレート

図7 経営起点の事業開発の概要

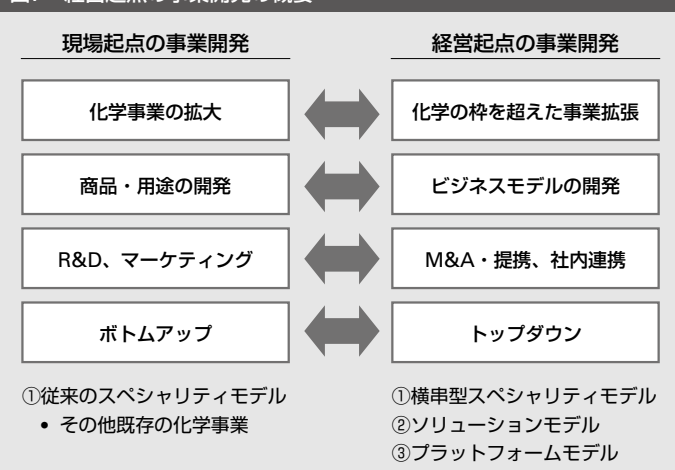
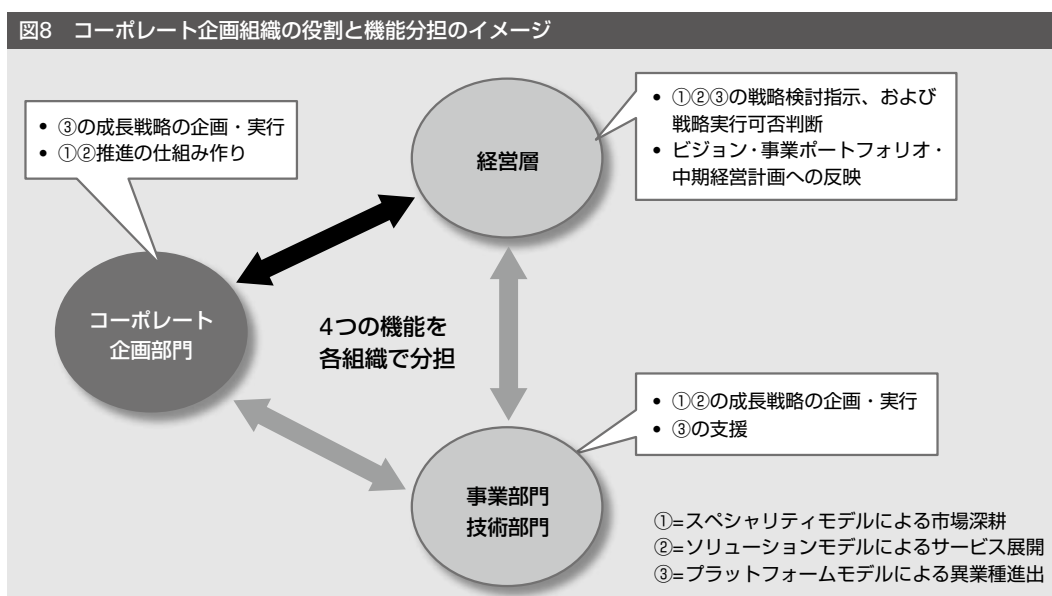


図8 コーポレート企画組織の役割と機能分担のイメージ



の意味は、全社戦略（Corporate Strategy）、社内外連携（Co-operate）、本社・コーポレート部門を意味する。経営企画や技術企画のように全社視点で企画活動を行う組織ではあるものの、ビジネスモデル変革や、その実行策としての社内外連携にかかわる業務を主に担当する組織である。4つの機能の補完に資する能力を持つ人材を社内外から収集・登用するとともに、不退職の決意でビジネスモデル変革に向けた活動に取り組ませることで、変革の加速の効果が期待できる。

4 大局としてのコモディティー化に備えて

本稿では、大きな潮流としての化学産業のコモディティー化の兆候と可能性に触れ、その対策として、スペシャリティモデル・ソリューションモデル・プラットフォームモデルという3つのビジネスモデルによる成長の方向性を示した。またその実行には、現場起点の事業開発だけでなく、経営起点の事業開発

を追加・強化する必要があることを述べた。このような事業開発モデルは一部の日系大手化学企業で既に実践されつつある。

一方、現場起点の事業開発を重んじてきた企業は、今後経営起点の事業開発を追加・強化すべき時期に差し掛かっているといえる。遠くない将来に起こり得る化学産業のコモディティー化を踏まえ、日本企業がその対策を検討する際に本稿が役立てば幸いである。

著者

中島崇文（なかしまたかふみ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部素材・Medtech産業グループ上級コンサルタント
専門は技術経営改革、新事業開発、M&A戦略・実行支援など

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー
専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援
本社改革、営業改革など