

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)

伊吹英子



平本督太郎



松尾未亜



CONTENTS

- I 市場創造に向けた5つの課題と戦略方向性
- II ロングタームイノベーション戦略の4領域と成功事例
- III ロングタームイノベーション戦略の実現に向けて

要約

- 1 「グローバル時代の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、将来にわたって顧客を継続的に獲得し、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できる。
- 2 ロングタームイノベーション戦略では、企業と社会が共存する関係を、長期的視野に立って具体的な事業スキーム（枠組み）へと落とし込むため、従来、直面しなかった5つの課題を踏まえたビジネスモデルの構築が求められる。
- 3 5つの課題とは、①全社の戦略や事業ポートフォリオ上の位置づけの明確化、②市場特性の見極め、③バリューチェーン（価値連鎖）で創出される事業価値と社会価値の定義、④新たな経営資源の獲得とローコストオペレーション（低廉運用）の実現、⑤成果のモニタリング・把握——であり、これらの5つの戦略方向を考慮することにより初めて、戦略を成功に導くことができる。
- 4 本戦略概念により生み出される事業は、「(既存・新規)市場軸」「(既存・新規)製品・サービス軸」により構成される「アンゾフのマトリックス」によって4領域に分類され、各領域において、すでにグローバル先進企業による成功事例が出現している。また、本概念は、途上国にも先進国にも適用できる。
- 5 日本企業は中長期的視野に基づく経営になじみがある。持続的成長を実現するためにも、ロングタームイノベーション戦略を実行すべきである。

「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事業モデルを展開することができる。

先月号の「上編」(『知的資産創造』2008年5月号)では、日本企業にロングタームイノベーション戦略が求められる背景と戦略概念について、先進事例を踏まえ分析した。本「下編」では、野村総合研究所(NRI)が実施したグローバルヒアリング調査の結果に基づき、本戦略概念の展開における5つの課題と、そこから導き出される戦略の方向性を提示し、欧米企業の先進事例と日本企業が取るべき方向性を、4領域に分けて論じる。

I 市場創造に向けた5つの課題と戦略方向性

ロングタームイノベーション戦略は、短期的・財務的な成果をもたらすというよりも、むしろ中長期的で、持続的で継続性のある事業スキーム(枠組み)を構築し、企業と社会との持続的成長を実現する戦略である。従来の事業戦略と比較すると、長期的視野に基づき、企業と社会が共存する関係を具体的な事業スキームに落とし込み実現するという点で、これまでの事業戦略に新たな一面を加えることになる。

そのロングタームイノベーション戦略を成

功させるためには、従来は直面しなかった以下の5つの課題を踏まえたビジネスモデルを構築することが求められる(次ページの図1)。

1 戦略化に向けた課題——全社戦略や事業ポートフォリオ上の位置づけを明確にする

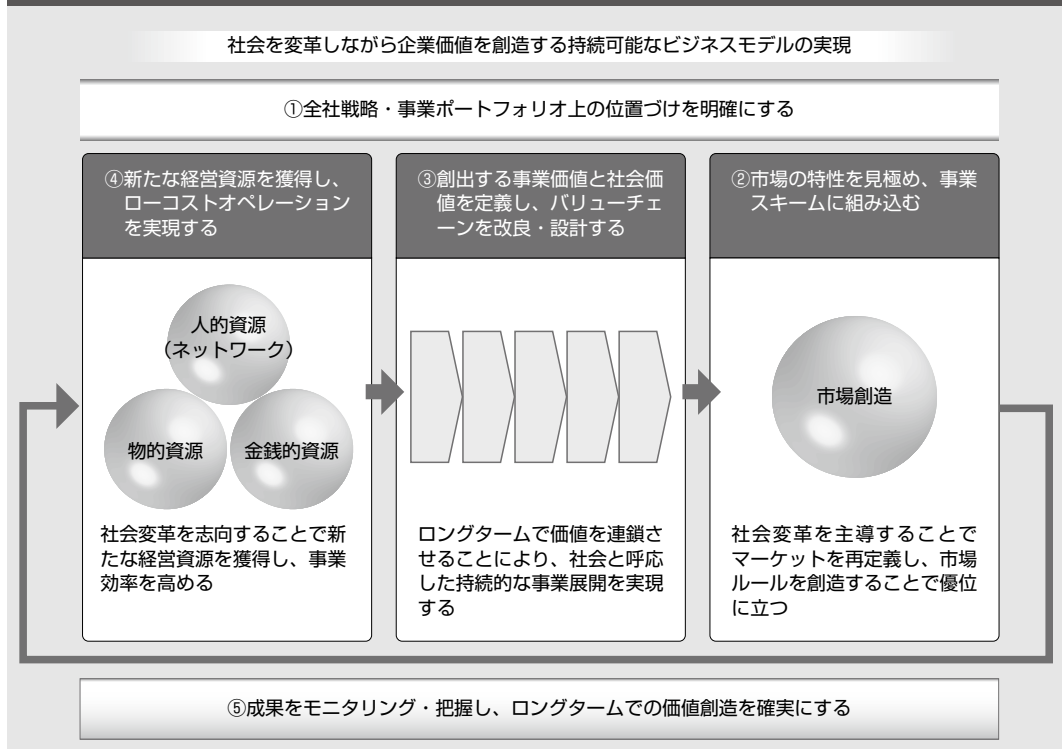
長期的視野に立ち社会を変革するというと、一見、非効率なビジネスモデルかのように見える。

過去にも社会貢献型のビジネスは行われてきているが、この場合、「社会にとって良い」ということが当該事業を聖域化し、事業の経営的な位置づけが曖昧なまま継続されてしまうことがある。これでは、社会的には良いとしても、結果として、非効率な事業を、曖昧な位置づけのまま存続させることになる。つまり、従来のビジネスモデルの発想だけでは、ロングタームイノベーション戦略は、従来の収益性の低い社会貢献型のビジネスの温床にもなりかねない。

したがって、ロングタームイノベーション戦略に基づいて展開する事業は、構想の初期段階において、全社戦略やグローバル戦略における事業の位置づけ、事業ポートフォリオ上の事業の位置づけを明確にすることが重要である。具体的には、当該事業はどのような社会的目的を持ち、経営的目的を持つのだろうか。

社会的目的としては、たとえば、国際機関が掲げている目的でもよいし、ローカルな課題でもよい。経営的目的としては、単体で利益を上げる事業とするのか、あるいは他事業にもたらす副次的効果の重要性を重んじるのか、それとも、単体での高い収益性は求めな

図1 ロングタームイノベーションの戦略化に向けた方向性



いが、一方で関連事業の将来市場を創造しブランド価値を高めるなど、全社戦略におけるシナジー（相乗効果）や間接効果を追求する事業なのか——こうした位置づけを、経営の意思として明確にすることが求められる。

2 戦略化に向けた課題——市場の特性を見極める

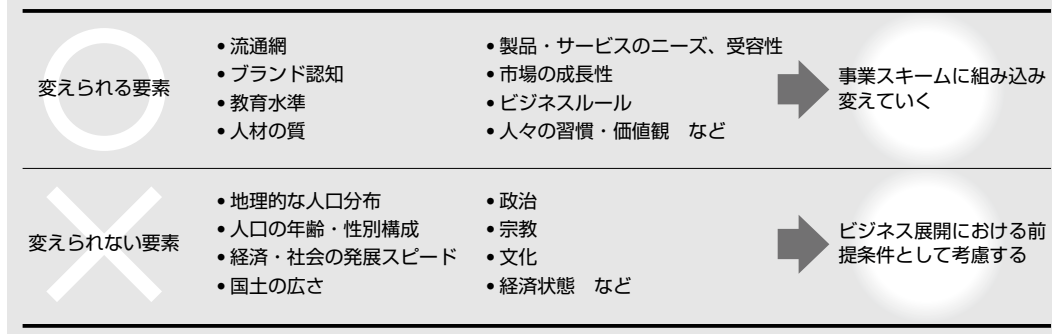
ロングタームイノベーション戦略がターゲットとする市場は、これまでとは大きく異なる特性を持つケースがある。これは、先月号で論じた「ロングターム思考」「社会変革視点」「パートナーシップ」の要素を組み込むことにより、従来のビジネスモデルでは非効率なため参入の対象としてこなかった新しい市場への参入を計画するケースが多いからである。この新たなターゲット市場は、従来の

ビジネスモデルによるターゲット市場の常識が通用しない可能性がある。

たとえば、グローバル先進企業のケースでは、ターゲットとする市場に、製品やサービスに関する価値観や習慣レベルでの受容性がそもそも顕在化しておらず、したがって、新たな需要は、人々の価値観や習慣にまで立ち戻って変革しなければ創出できないという場合が多くある。

ロングタームイノベーションの戦略化においては、まず、ターゲット市場の特性をしっかりと見極めることが重要となる。ターゲット市場の特性には、企業の取り組みによって「変えられる要素」と「変えられない要素」があり、その見極めも重要である（図2）。変えられる要素としては、人々の習慣や価値観、ブランド認知などが挙げられる。

図2 ターゲット市場の特性を捉える要素



化粧品・トイレタリーなど日用品の大手多国籍企業であるP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）が、粉末の浄水剤であるPUR（ピュア〈ピュリファイア・オブ・ウォーター〉）を途上国で販売しようとした際、現地の人々はそもそもきれいな水を飲む習慣がなく、その価値は認知されなかった。そこで同社は、きれいな水を飲むことの重要性を啓発し、人々の生活習慣を変えるところから取り組み、PURの販売を成功させた。

先進国においても、たとえば自動車メーカーが開発している環境に配慮したハイブリッド車の価値が、市場に理解され普及するまでには一定の時間を要したことなどがある。このように「変えられる要素」については、事業スキームに組み込むか補完的に実行するかにより、戦略を成立させ、競争優位を実現するためのキーファクター（重要な要素）となりうる。

一方、企業が簡単には変えられない要素もある。たとえば、ターゲットとする市場の地理的な人口分布や、人口の年齢・性別構成、政治や文化などである。こうした要素については、事業スキームを構築するうえで考慮すべき前提条件として、事実を把握しておくこ

とが求められる。

3 戦略化に向けた課題——バリューチェーンで創出される事業価値と社会価値を定義する

ロングタームイノベーション戦略は、社会変革と市場創造の両立を目指すため、企業視点のみのバリューチェーン（価値連鎖）設計では限界がある。経済価値のバリューチェーンに加えて、社会価値のバリューチェーンを考慮することが求められる。

新たな市場で事業を展開することによる社会的な価値や影響を検討し、バリューチェーンの各プロセスにおいて社会との関係を考慮しつつ、接点があるステークホルダー（利害関係者）との「Win-Win（ウィンウィン）の関係（両者にメリットがある関係）」を徹底的に追求する。

さらに、バリューチェーンの事業価値と社会価値（ステークホルダーにとっての価値）を定義し、事業スキームに明確に組み込む必要がある。

たとえば、後述するユニリーバのプロジェクトシャクティの担当者は、市場において成功する有効な方法は、「社会的課題の解決を

事業スキームに組み込み、社会的効果を持続的に創出させることである」という。

ロングタームイノベーション戦略では、多様なステークホルダーがバリューチェーンに関与することが多い。ステークホルダーのWin-Winの関係を基本とし、すべてのステークホルダーが便益を得られる事業スキームを、社会的な視野にも立って設計することが重要である。

4 戦略化に向けた課題——新たな経営資源を獲得しローコストオペレーションを実現する

ロングタームイノベーション戦略は、利益追求型の純粋な戦略概念ではなく、社会変革を競争力の源泉とするという点で、社会変革を仕掛けるためのコストが発生する。そのため、従来のビジネスモデルで実行すると非効率で、高い収益性が見込めないことが多い。したがって、新たな経営資源を事業スキームに組み込むことが重要な鍵となる。

グローバル先進企業のケースを見ると、多くの企業が、人・モノ・金などの新たな経営資源を事業スキームに組み込んでいる。経営資源を獲得するうえでのロングタームイノベーション戦略の強みは、事業目的に社会変革を掲げていることである。これにより、NGO（非政府組織）や政府など他のセクター（同業種）のステークホルダーと企業が事業目的を共有することができるようになる。

従来の利益追求型のビジネスでは協力が得られないアクター（主体）も、社会的目標を共感し合うことができれば、新たな経営資源となりアライアンス（提携）が組める。そのため、従来のビジネスモデルよりもアライア

ンスが容易になり、結果としてローコストオペレーション（低廉運用）の実現につながる。

5 戦略化に向けた課題——成果をモニタリング・把握し、ロングタームでの価値創造を確実に実現する

第5に、ロングタームイノベーション戦略では、インプット（投入）とアウトプット（産出）の関係がより複雑化するという課題がある。したがって、中長期の視点で事業価値・社会価値を確実に創造しているかの成果をモニタリング・把握することが重要である。

グローバル先進企業では、事業を展開することで、どのような社会価値が創造されたか（たとえば、下痢による死亡率が低下した、識字率が向上したなど）、どのような事業価値が創造されたか（何人の顧客に新たにリーチ〈到達〉できたか、売り上げが従来の何倍になったかなど）を把握し、それを、事業をより円滑に進め、効果を認識してもらうためのコミュニケーション材料として活用している。

たとえば、前述のP&GのPURは、従来のビジネスモデルでの当初3年間の販売数を、ロングタームイノベーションモデルとしたことで、次の3年間で約25倍に増やすことができた。また、製薬企業のノボ ノルディスクファーマは、糖尿病薬の市場成長率を上回る成長を遂げている（第Ⅱ章1節で詳述）し、インドの農村地域においてユニリーバは、5年間で7000万人もの新たな顧客へリーチすることに成功している（第Ⅱ章3節で詳述）。

以上、これらの5つの戦略方向を考慮して初めて、ロングタームイノベーション戦略を成功に導くことができる。

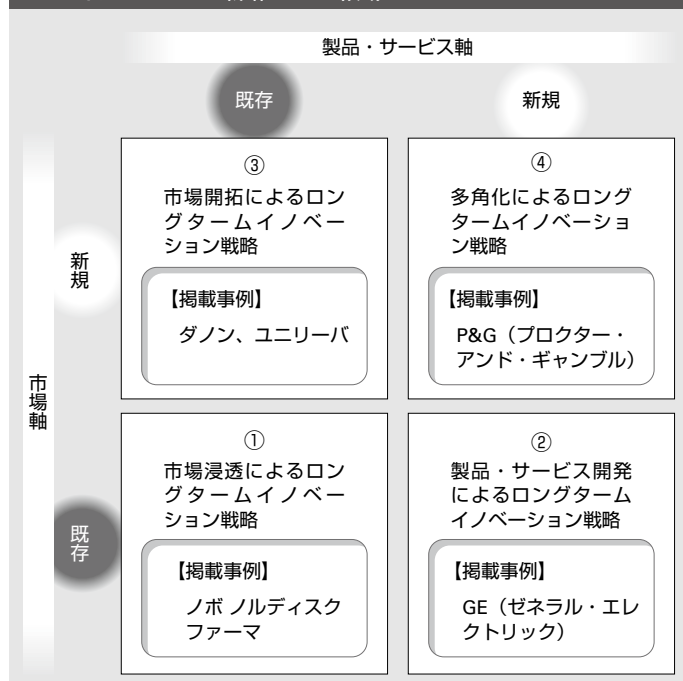
Ⅱ ロングタームイノベーション戦略の4領域と成功事例

ロングタームイノベーション戦略は、「アンゾフのマトリックス」によって示される4つの領域によって分類することができる(図3)。すなわち、「(既存・新規)市場軸」「(既存・新規)製品・サービス軸」の2つの軸によって、

- ①市場浸透によるロングタームイノベーション戦略(既存市場×既存製品・サービス)
 - ②製品・サービス開発によるロングタームイノベーション戦略(既存市場×新規製品・サービス)
 - ③市場開拓によるロングタームイノベーション戦略(新規市場×既存製品・サービス)
 - ④多角化によるロングタームイノベーション戦略(新規市場×新規製品・サービス)
- に分類でき、NRIが実施した約30の欧

米の企業、研究機関、国際機関に対するグローバルヒアリング調査でも、各領域においてすでにグローバル先進企業による成功事例が出現している。ロングタームイノベーション戦略は、先進国市場と途上国市場の双方において適用可能であり、本分類では、先進国市場と途上国市場を合わせた全体の市場をあらためて、「(既存・新規)市場軸」で分類している。

図3 「アンゾフのマトリックス」を用いたロングタームイノベーション戦略の4つの領域



1 市場浸透によるロングタームイノベーション戦略(既存市場×既存製品・サービス)

市場浸透によるロングタームイノベーション戦略とは、社会的課題に着目することで、既存の顧客層のなかから新たな顧客を探し、既存製品・サービスを提供していく戦略である。

たとえば、人々が渦中に置かれていながらも認識すらしていない社会的課題を解決できる既存製品・サービスは、人々の認識を高めることによって、より多くの顧客に提供できるようになる。したがって、すでに特定の社会的課題を解決する既存製品・サービスを提供する事業を推進している企業が、その事業をより早く成長させたい、潜在市場の開拓を前倒ししたいと考えた際に、着目すべき領域である。

【ケース】 ノボ ノルディスク ファーマ

デンマークの製薬企業であるノボ ノルディスク ファーマは、「Changing Diabetes（糖尿病を変える）」というサステナビリティ（持続可能性）ビジョンを掲げている。同社は、糖尿病薬を製造・販売しており、「財務の健全性」だけではなく、世界中の糖尿病患者の置かれている医療事情の改善という「社会的責任の遂行」「環境に対する健全性」の、いわゆる「トリプルボトムライン」を満たすビジネスモデルを追求している。

その一環として、高齢化、不健康な食生活、肥満、運動不足などの生活習慣に起因する糖尿病が蔓延するのを食い止めるため、患者組織や医療組織、IDF（国際糖尿病連合）などの国際機関とパートナーシップを組み合わせながら、糖尿病に対する意識啓発や、医療事情の改善への取り組み、すなわち、Changing Diabetesを展開している。

同社によると、現在、糖尿病の適切なケアを受けている人は、糖尿病患者100人のうち6人にすぎないという。残りの94人は、同社にとって潜在的な市場として開拓できる可能性がある。同社の取り組みは、先進国などの既存市場、および途上国などの新規市場の両方で、既存製品を販売するためのロングターム思考に基づく市場開拓の取り組みとして位置づけることができる。

一例として、中国では、急増する糖尿病患者に追いつかない医療体制・予防体制に対して、医療従事者および糖尿病患者に対する糖尿病の生活指導、教育、認知向上の機会を提供してきた。また、広く一般社会に対しては、メディアをはじめとする社外機関とタイアップして、糖尿病の克服という共通の目標

のもとで積極的に情報発信をしている。こうした取り組みは、同社が中国における糖尿病ケアの一躍を担う地位を確立することにつながっている。

Changing Diabetesの展開範囲は、英国、米国、中国、ドイツをはじめとして、先進国と途上国の双方に広がっている。現在では、世界中の多くの国に展開し、同社の事業戦略上のターゲットとも一致しているという。

こうした取り組みを通じて、糖尿病治療薬の提供による患者への貢献という本来のビジネス価値に加えて、先進国では医療費などの社会的コストを削減するという社会的価値を、途上国では医薬品へのアクセス（到達）を向上させるという社会的価値を創出し、一方、経済的価値としては、同社の市場創造に寄与している。

その一つの成果がノボ ノルディスク ファーマの成長率である。現在、糖尿病薬の世界の市場規模の成長率は平均約5%であるが、同社はそれを上回る成長を遂げている。2007年については14%増（それぞれの地域通貨ベース）、デンマーククローネ・ベースで9%増である。すなわち、Changing Diabetesの取り組みが、先進国においては既存市場の開拓のスピードを高めるのに貢献し、途上国などの新規市場では、市場創造の基盤を形成することにつながり、結果として、同社は市場シェアを伸ばしているのである。

このように、ロングタームイノベーション戦略は、同社のような医療機関などとのBtoB（企業間取引）企業においても、また、途上国市場だけでなく先進国市場においても実践することが可能である。

2 製品・サービス開発によるロングタームイノベーション戦略（既存市場×新規製品・サービス）

製品・サービス開発によるロングタームイノベーション戦略とは、既存市場でこれまで解決できなかった社会的課題を解決する新規製品・サービスを提供することによって、人々がすでに持っているニーズや、潜在的なニーズに応える戦略である。

たとえば、コース・リレーテッド・マーケティング（Cause Related Marketing：CRM）のように、売り上げの一部を途上国の貧困削減のために寄付するなど、従来提供してきた製品・サービスに、社会的課題を解決する要素を付加することによって、他社の製品・サービスとの差別化が可能となる。

したがって、既存市場において、従来のビジネスモデルでは製品・サービスの差別化が難しくなった事業を推進している企業が、市場のシェアを拡大したい、市場規模を拡大したいと考えた際に着目すべき領域である。

【ケース】ゼネラル・エレクトリック

米国の複合企業であるゼネラル・エレクトリック（以下、GE）は、創業者であるトーマス・エジソンの「世界が何を必要としているかを見極めて、それから発明にとりかかるとのこと」である」という言葉を踏まえ、「ecomagination（エコマジネーション）」という環境戦略に取り組んでいる。

ecology（環境問題）、economy（経済）という双方の意味を含んでいる「eco」と、imagination（想像）とを組み合わせでつくられたecomaginationという造語には、「自社、そしてパートナーがイマジネーションを働か

せて、世界が直面している環境問題に取り組む、それによって継続的な成長を果たしていく」といったGEの意思が込められている。

2005年5月にGEは、「GE's ecomagination commitments」として、以下の4つのコミットメント（必達目標）を出している。

- ①環境技術へのR&D（研究・開発）費用を、2005年の7億ドルから、2010年には15億ドルに倍増する
- ②高い環境性能を持つ製品・サービスの売り上げを2010年には、200億ドルに増大させる
- ③2004年と比較して、2012年までに温室効果ガスの排出量を1%減少させ、2008年までに温室効果ガスの排出強度を30%減少させるとともに、2012年末までに30%のエネルギー効率化を行う
- ④「エコマジネーションレポート」やWebサイト、「アニュアル・シチズンシップ・レポート」、そして広告などを通して情報公開を行っていく

ecomaginationの製品・サービスは、社内そして第三者機関からの、環境性能向上、ならびに経済性向上（電気代などオペレーションコスト〈運用経費〉の削減を意味する）、双方の視点による審査をすることで、認定される。

実際に、太陽光発電や風力発電などの再生可能資源による発電や、水資源を再利用する技術など、ecomaginationと認定された製品・サービスの2007年度における年間売上高は約140億ドルであり、年間成長率は20%以上と、GE全体の年間内部成長率9%を大きく上回っている。また、2010年度の年間売上高200億ドルという当初の目標は、1年前倒しで達

成する見込みが立ったため、目標は年間売上高250億ドルに上方修正されている。

GEの日本法人である日本ゼネラル・エレクトリックによると、2007年度には、GEの年間売上高のうち、米国外での年間売上高が米国内での年間売上高を初めて上回り、米国外の市場がこれまで以上に重要になってきているという。そのときに鍵となる戦略が、ecomaginationである。

特に、現在の主要マーケットである先進国に着目すると、福田康夫首相が「世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）」での演説で、「途上国の温暖化対策に5年で100億ドルを投じる『資金メカニズム』をつくる」と宣言したように、先進各国の政府は、高い環境性能を誇るインフラを整備することにより、途上国援助を年々強めていく傾向にある。

こうした背景をもとに、GEは企業全体のポートフォリオのなかで、インフラビジネスをより強化するとともに、その事業の継続的成長を支えるecomaginationを重要な戦略として推進しているのである。

このように、GEのecomaginationとは、世界全体を救うための動きを強めつつある政府や企業を、環境面におけるGEのビジネスパートナーとして結びつけるとともに、環境性能を高めるために必要な製品・サービスを提供する、社会的な意義が強い戦略である。そして同時に、これまで以上の成長を生み出すGEの戦略でもある。

3 市場開拓によるロングタームイノベーション戦略（新規市場×既存製品・サービス）

市場開拓によるロングタームイノベーショ

ン戦略とは、未開拓の新規市場に対して、国際機関やNGOなどとのパートナーシップを組み込んだバリューチェーンを形成するなど、新たなビジネスモデルにより既存製品・サービスを提供していく戦略である。

ロングタームイノベーション戦略における新規市場とは、社会的課題が存在するがために事業展開が非効率になるなど、これまで企業が事業を推進することが困難であった新しい市場を指す。

たとえば、多くの企業にとって途上国はその新規市場に該当する。BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、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）のように、現在急成長を遂げている途上国は、将来的に大きな市場が形成されることが推定される。

しかし、途上国には貧困、低い教育水準、未整備の社会インフラなど多くの社会的課題が存在する。そのため、企業は事業環境を整えなければならない。それには大きな投資が必要になるとともに、短期的には収益を上げることが難しい。その結果、企業にとって未開拓の市場が多く存在することになる。

こういった市場に対しては、すでに活動基盤を持っている国際機関やNGOとパートナーシップを組む。そうすることで、投資額を削減し、事業を成立させることが可能となる。したがって、既存市場において成熟期を迎えた製品・サービスを提供する事業を有している企業が、新しい市場を開拓することで成長を遂げたいと考えた際に、着目すべき領

域である。

【ケース】ダノン

フランスの食品会社であるダノンは、バングラデシュにおいて、栄養価の高いヨーグルトの製造・販売に着手している。

ダノンは、1970年代後半より、フランス国外の市場への新規参入と事業拡大を目的とした社内プロジェクトを進めてきた。特に近年は、人口規模が大きい途上国市場の開拓を図ってきている。

バングラデシュは、GDP（国内総生産）が日本の1%にすぎないアジアで最も所得の低い国の一つだが、人口は日本より多い1億4000万人にのぼり、現在も増加傾向にある。

ダノンは、ビジネスの足がかりが全くなかったバングラデシュに、地元企業であるグラミン銀行とのアライアンスによって、新規参入を実現した。

ダノンが販売する乳製品は、その性質上、原料調達から製造、流通、販売のすべてのプロセスにおいて適切な品質管理が行われなければならない。しかし、先進国と同様の品質管理を途上国で実現するには、コストがかかりすぎるといった問題があった。また、流通網が未発達であるため、販売のためのオペレーションが問題であった。これらの問題を解消したのが、グラミン銀行のマイクロファイナンスと、同社のサービス販売組織である「グラミンレディ」の仕組みであった。

ダノンとグラミン銀行は、2006年3月、ダノンとグラミン銀行のジョイントベンチャー（合弁企業）であるグラミン・ダノン・フーズ（以下、GD）を設立した。両社の出資比率は50対50で、初期の資本金は367万ドルで

あった。同年11月にはバングラデシュに初の工場を竣工、翌年よりヨーグルトの販売を開始した。

GDは、ミッションとして「Reduce poverty by a unique proximity business model that brings daily healthy nutrition to the D&E class（経済的D階層、E階層の人々に対して、日々の栄養状態の改善に寄与するユニークなビジネスモデルを提供することによって、貧困を改善する）」を掲げると同時に、「Without profitability the project cannot expand（利益なくしては、プロジェクトは拡大しない）」というポリシーを明確に掲げている（Dクラスとは、バングラデシュにおいて1日当たり2.71ドル以下で生活する層で、人口の37%、Eクラスとは1.35ドル未満で生活する層で、人口の22%に当たる）。

つまり、「ビジネスを通して地域住民の栄養状態を改善すると同時に、事業拡大に必要な利益を創出するために、独自のビジネスモデルを構築する」というのである。

GDは、原料を低コストで調達するために、現地の乳牛ファーム（畜産家）を育成している。同社の工場周辺の地域に、3～5頭の乳牛を飼育する小規模乳牛ファームを500件程度ネットワーク化し、これらを同社の提携乳牛ファームとして認定する。小規模乳牛ファームの初期投資に必要な資金は、グラミン銀行がマイクロファイナンスで融資する。将来的には25kmごとに商圈を構築し、今後10年間で50の工場を新設する予定だが、これらの工場もマイクロファイナンスの融資によって、現地住民によるフランチャイズ経営とする計画がある。

GDのビジネスモデルは、コミュニティの

資源を活用することにより、短期的にはコスト削減を実現しながらも、長期的にはコミュニティの経済水準を高めようとするねらいが組み込まれている。

加えて、栄養価の高いヨーグルトを販売することで、短期的には途上国市場への新規参入と事業拡大を実現しながらも、長期的にはコミュニティの消費者層を拡大し、将来の顧客に取り込もうとする戦略も込められている。

【ケース】 ユニリーバ

食品・トイレタリーなど日用品の大手多国籍企業であるユニリーバは、途上国の農村地域において、女性の自立支援、衛生状態の改善などの社会的課題を解決しながら、石鹸などの既存製品の販売網を新規市場に拡大し、市場創造とブランド形成に成功している。

ユニリーバのインドの子会社であるヒンダスタン・リーバは、1990年代後半、販売が非効率的であるとして多くの消費財メーカーが参入しなかったインドの農村地域の潜在市場に着目した。

インドの都市から離れた農村地域は、インド全体の人口の約4分の3が居住する。大きな潜在市場であるにもかかわらず、鉄道・道路網やスーパーマーケットが発達していないため、販売効率が悪くならざるをえない。ヒンダスタン・リーバはこのような農村地域の新規市場を開拓するため、人々の衛生改善の意識を啓発する活動を展開するとともに、女性の自立支援という社会的目的のもと、一般の女性をトレーニングして販売員として活用する「プロジェクトシャクティ」を実施した。

このプロジェクトに、農村の衛生改善や女性の地位向上などをミッションとして掲げる

約400のNPO（非営利組織）やNGOが積極的に協力、結果として、ヒンダスタン・リーバは2000年にパイロットプロジェクト（試験的取り組み）を開始して以降、2005年の時点では、1万5000人の「シャクティ・アントレプレナー（地域の企業家）」が6万2000の村で製品を販売し、約7000万人の新たな顧客にアプローチすることに成功、市場開拓を成し遂げた。

同社が成功した背景には、社会変革視点という事業目的を意識的に掲げることによって、政府やNPO、NGOとのパートナーシップを組み、従来、非効率とされてきた農村市場の販売においてローコストオペレーションを実現したことがある。

従来のように、事業の経済的価値に着目して戦略を構築するだけでは、NPOやNGOのような社会的なアクターを引きつけることはできない。しかし、ヒンダスタン・リーバは、すべてのステークホルダーがWin-Winの関係で結ばれるよう、農村の衛生改善や女性の地位向上など、NPOなどのミッションと共通の社会的課題の解決を表明した。そして事業を通じた社会変革視点を事業戦略に組み込むことで、上述のように約400ものNPOやNGOを事業の有力なパートナーとして取り込み、事業効率を高めることができた。ユニリーバでは、インドでの成功事例をもとに、他の途上国市場における同ビジネスモデルの展開に関心を高めている。

4 多角化によるロングタームイノベーション戦略（新規市場×新規製品・サービス）

多角化によるロングタームイノベーション

戦略とは、社会的課題を解決する新規製品・サービスを、従来、企業が事業を推進することが困難であった新規市場に提供する戦略である。したがって、企業は自社の事業環境が整っていない市場に対して、これまで解決できなかった社会的課題を解決する新規製品・サービスを提供することになる。そのため、企業にとっては推進が非常に難しい戦略であるが、一方で、その戦略によってつくり出された事業は一つの事業として成り立つだけでなく、その企業が持つ既存製品・サービスの将来的な市場も創出する。

たとえば、途上国の貧困地域には、経済レベルから見て、既存製品・サービスの提供が不可能な地域がある。そういった地域に、新規製品・サービスを提供し、社会的課題を解決することは、その事業の売り上げを確保するとともに、中長期的な地域経済の成長を促す。その結果、将来的に既存製品・サービスの市場が生まれるのである。

したがって、既存市場において、成熟期を迎えた製品・サービスを提供する事業を持つ企業が、企業内ですでに研究・開発した新しい事業の芽を活かして、既存製品・サービスの将来市場を開拓したいと考えた際に、着目すべき領域である。

【ケース】プロクター・アンド・ギャンブル

プロクター・アンド・ギャンブル（以下、P&G）が、安全な飲料水の確保という社会的課題を解決するPURという製品を途上国に対して提供しているのは前述したとおりである。PURは粉末の浄水剤である。粉末1袋を10リットルの水に入れてかき混ぜ、少し時間を置いた後に、布で漉すことによって水

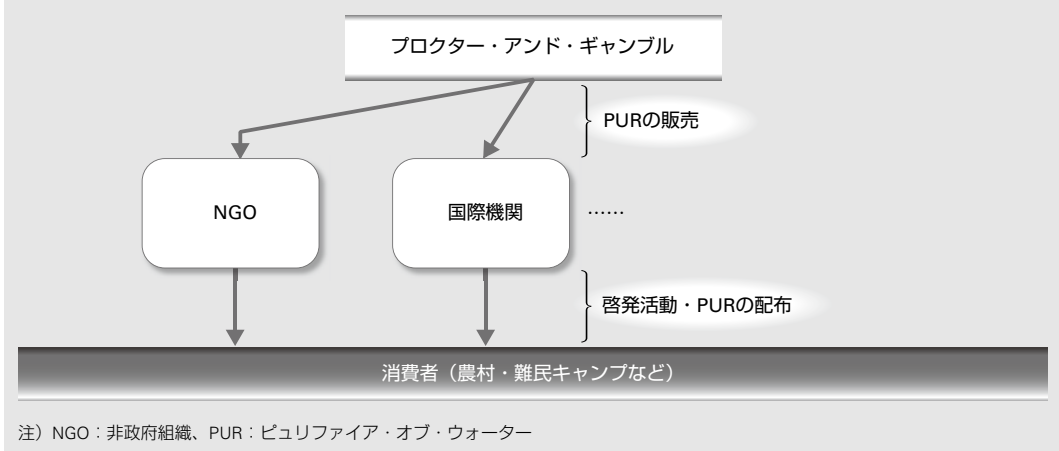
が浄化され、安全な飲料水をつくり出すことができる。

具体的には、腸チフスやコレラを起こすウイルスやバクテリアを殺し、寄生虫やDDTなどの殺虫剤、ひ素などの重金属、その他、危険な汚染物質を減少させる効果がある。また、PURで浄化された水は世界保健機関（WHO）基準にも適合しており、P&GとともにPURを開発したCDC（米国保健社会福祉省疾病対策予防センター）の臨床試験では、下痢疾患を50%まで軽減できることが確認されている。

P&Gによれば、現在、世界には安全な水を手に入れることができない人々が約10億人存在し、それが原因で毎年100万人以上の子どもが亡くなっている。PURは、このような社会的課題を解決する製品であるとともに、途上国において、将来同社の既存製品を購入してくれる顧客を育てる製品でもある。すなわち、安全な水を飲んだ子どもが教育を受けて仕事に就き、収入を得た後にも同社の既存製品を購入する——P&Gは、PURを販売することによってこのような流れを自らの力で促進している。途上国を将来市場として重視している同社にとって、PURは非常に重要な役割を担う製品といえる。

2007年12月時点で、PURは、アフリカ（11カ国）、アジア（8カ国）、中米諸国（4カ国）の計23カ国の、主に貧困地域の農村や、難民キャンプで展開されている。具体的には、P&GがUNICEF（ユニセフ：国際連合児童基金）などの国際機関や、赤十字などのNGOに原価で販売し、製品を必要とする最終消費者に国際機関、NGOが配布している（次ページの図4）。

図4 プロクター・アンド・ギャンブルのPURのビジネスモデル



PURを開発した当初、同社はこのようなパートナーシップを組まず、販売網を自力で構築しようと考えていた。しかし、販売網を構築していくなかで、安全な水を手に入れることができない人々にこの商品を販売するためには、まず「安全でない水を飲んでしまうと、それが原因で死んでしまう」という事実から啓発することが必要であり、それには多額のコストがかかることに気づいた。

そのためP&Gは、通常のビジネスモデルから、「ソーシャル（社会志向）マーケティング」と呼ばれる現在のビジネスモデルに切り替え、流通網の構築・啓発活動をパートナーに行ってもらうことにした。それにより、結果として、ランニングコストを賄いながら、3年間で7600万袋という、従来のビジネスモデルで3年間かかって販売した量の25倍以上を販売することができたのである。

また、このソーシャルマーケティングの成功により、P&Gは、ロングターム思考に立った将来市場の礎を築き上げただけでなく、従業員との絆の醸成、優秀な学生の獲得、2004年度「ミレニアム開発目標支援・世

界ビジネス賞」を代表とした数々の賞を受賞し、レピュテーション（評判）を向上させるという成果を上げることができた。

Ⅲ ロングタームイノベーション戦略の実現に向けて

これまで述べてきたように、欧米のグローバル先進企業はロングタームイノベーション戦略により、将来の市場獲得とそれによる持続的成長の実現に向けた一步を着実に踏み出している。そして、そこには明らかに綿密に練られた戦略と、トップダウンマネジメントの強い実行力がある。

しかし、日本企業はそもそも中長期的な視点に基づいた経営が推進されている世界でも珍しい企業が多く、ロングタームイノベーション戦略を使いこなす土壤を持っている。その秘めた可能性を発揮し、持続的成長を実現させるためにも、ロングターム思考を理念・企業精神というレベルにとどめず、ロングタームイノベーション戦略を実行すべきである。

本稿で紹介している事例は、NRIが2007年、08年に実施した「NRIグローバルヒアリング調査」の結果、および各企業、機関の公開情報に基づいている。

参考文献

- 1 H・イゴール・アンゾフ著、中村元一監訳『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』中央経済社、2007年

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

松尾末亜（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