

新たな発展に向けた ビジネスモデルの開発

— 「技術で勝って事業でも勝つ」 ヒント —

リーマン・ショックから2年半近くが経過し、マクロの経済活動の水準はリーマン・ショック前の9割程度まで回復、企業の業績も総じて改善傾向にあります。

しかし、ITの発達とデジタル化の進展、新興国経済の台頭などを背景に、製造業を取り巻く環境には大きな構造変化が生じています。

こうした中、当社でも、このほど新たな長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”と中期経営課題“プロジェクトAP-G 2013”を策定し、たゆまぬ改革は継続しつつも経営姿勢を“攻め”へと転じ、新たな成長軌道を目指していきます。私たちがこれから“AP-G 2013”を推進するに当たって、今日のグローバルな競争環境と日本企業の現状についての認識を深めることは重要と思われれます。

そこで、『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』の著者で、内閣知財戦略本部専門調査会長・東京大学特任教授の妹尾堅一郎氏に、日本の製造業の競争力強化のための課題と、素材メーカーのとるべき経営戦略などについて話を伺いました。

■「勝ち組」企業の巧みな

「オープン」「クローズ」戦略

— 企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、「勝ち組」企業はビジネスモデルのイノベーション(モデル創新)に成功した企業だと先生は指摘されており、その代表例としてインテルの「インサイド」モデル、アップルの「アウトサイド」モデルを挙げておられます。そのポイントについてご説明をお願いします。

妹尾: 最近の世界の「勝ち組」企業は、技術や製品の開発競争に勝った企業ではなく、技

術を最大限に活かして事業として展開するビジネスモデル自体のイノベーションに成功した企業であることを認識する必要があります。

その典型事例であるインテルの「インサイドモデル」は、パソコンの心臓部であるMPU(超小型演算処理装置)を「部品の外側は標準で開かれているが、内側は擦り合わせて閉じられ、他社の追随を許さない」という設計思想で作り込み、基幹部品に仕立て上げたものです。それまで全体として擦り合わせて作り上げられた完成品であるパソコンを垂直分離させ、「基幹部品(MPU)による完成品(パソコン)従属」に持ち込んだと言えますね。

これに対するもう1つの事例、アップルの「アウトサイドモデル」は、価値を「モノとサービスの相乗的複層化」で形成しています。モノ(iPodやiPhone)とサービス(iTunes Store)を連動させるとともに、誰でもアプリケーションを開発できるよう多様な技術情報

日時：2011年1月26日(水) 16:00~17:00
場所：秋葉原クロスフィールド産学交流ゾーン
(秋葉原ダイビル5F)
聞き手：(株)東レ経営研究所 産業経済調査部長
増田 貴司

を公開することによって、サービス(ソフト)が充実すればますますモノ(iPodやiPhone)の利用価値が高まる仕組みを作っています。つまり、「完成品による部材従属化」モデルと言えます。

■素材メーカーでの成功事例

—三菱化学のDVDメディア事業

—これらのビジネスモデルは、素材メーカーあるいは化学産業でも展開可能とお考えですか？また、実際に日本の素材メーカーでも取り組んでいる事例はありますか？その場合、なぜそのケースは成功したのでしょうか？

妹尾：端的に言うと、「展開可能と考えています」「事例はあります」「大成功でした」。

『エコノミスト』(2010年11月30日号)にも書きましたが、三菱化学のDVDメディア事業がよい事例です^(注1)。同社は、染料技術を基盤に、耐久性に優れ、DVDの大容量化を可能にするAZO色素を開発し、AZO色素を前提としたDVDメディアの書き込み方式の「国際標準化」に成功しました。さらに、DVDメディア製造ノウハウを台湾メーカーなどに提供し、廉価品普及で市場拡大しつつ、自社子会社から高級ブランドを投入し、高付加価値品市場も同時に形成したのです。これを率いた、現三菱ケミカルホールディングスの小林喜光社長は、ビジネスモデルを非常に強く意識している、日本では例外的な社長だと思います。これに刺激を受けて、他の機能性素材メーカーが動き始めているのは、日本の化学産業が強くなることにつながるということで、私はよいことだと思っています。

では、なぜそのケースは成功したのでしょうか？それは至極明快で、ビジネスモデルが画期的だったからです。ではなぜ、そういうビジネスモデルを彼らは考え出したのでしょうか。それは「崖っぷち」だったからです。2000年春先に台湾勢、インド勢の攻勢でCD

(注1) 三菱化学のDVDメディア事業の事例の詳細は、本誌42ページ「TBRからのレポート」参照。



妹尾 堅一郎 氏

東京大学特任教授(知的資産経営総括寄附講座)、
NPO法人産学連携推進機構 理事長、
CIEC学会(コンピュータ利用教育学会)会長

【ご略歴】

慶應義塾大学経済学部卒、富士写真フイルム株式会社を経て1990年英国立ランカスター大学経営大学院システム・情報経営学博士課程満期退学。産能大学経営情報学部助教授、慶應義塾大学助教授、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授、東京大学先端科学技術研究センター特任教授などを経て、2008年から現職。内閣知財戦略本部専門調査会長、産業構造審議会産業競争力部会委員などを歴任。著書に『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』(ダイヤモンド社)など。

—Rの価格が大暴落し、当時光ディスク事業の責任者だった小林さんは、経営陣から「収益復活か、撤退か」と厳しい条件を突きつけられたのです。まさに「背水の陣」ですね。そこで、工場売却や事務所移転などで固定費削減を図る一方、普及が始まったばかりのDVDに狙いを定め、自社開発のAZO色素を前提とした書き込み方式の「国際標準化」を仕掛けたのです。さらにDVDメディア製造ノウハウを台湾メーカーなどに提供し、廉価品普及で市場拡大を図りました。結果的に、効果的な「オープン」「クローズ」戦略になったわけで、光ディスク事業を全社でも屈指の稼ぎ頭にしたのです。

そもそも、インテル、アップル、IBMなど、今期最高益を更新している「勝ち組」といわれる企業は、どこもかつては「負け組」でした。インテルはNECなど日本の半導体企業にズタボロに負け、自分たちが最初に開発し、



東レ経営研究所 増田部長

技術で勝っていたDRAMで撤退せざるを得ないという、屈辱的なことになりましたよね。その後、システムチップに軸を移したら、今度はIBMの下請け扱いに甘んじなければならなかった。もう、不愉快極まりないですよ。それで、彼らは徹底的に「負け」から学び、ビジネスモデルを考え、試行錯誤しながらあのインテルの「インサイド」モデルを構築したのです。あれはものすごく考えられています。悔しいですが、ここまで知恵を使ったからこそ、20年間、シェア8割と4割の収益率を保つことができたのでしょう。「負け」から学んだのはアップルもIBMも同様です。

■定石を学び、定石を超える

—では、これからこのようなビジネスモデルを構築するには、どうしたらよいのでしょうか？

妹尾：「徹底的に気付き、学び、考えること」、それ以外ありません。では、今どういうことをやればいいのかというと、私は至って単純だと思います。それは、徹底的に負けてみることです(笑)。徹底的に負ければ、いくらなんでも目が覚めるでしょう？でも目が覚めなかったら？まるで昔の日本軍ですよ。レイテ沖で負けて、相変わらず最後まで竹槍持って突っ込もうとして、これは悲劇としか言いようがない。私は、現在の日本の産業は昭和18年の末期の状態だ、と思っています。そして、かつて軍部が保身に走ったのと同じで、今、経営者が保身に走っているでしょう？東レさんはそのようなことはないと思いますが、それでは何の解決にもならない。

徹底的に負けるというのは半分は冗談です

が、もう一つは何かといたら、「今の時代のビジネスモデルを徹底的に学び、それを超えることを徹底的に考え抜く」ということですね。まずは定石を徹底的に学びなさいと。昔のように、優れた技術を開発してそれを製品に実装すればとにかく売れる、さらに根性ある営業マンが売れば世界に輸出できるなどというモデルは、今はごく一部を除いてあり得ません。ですから、まず今必要なのは、「他業界や他社の成功と失敗から、定石を徹底的に学ぶ」ことです。ただし、これは必要条件です。十分条件は「その定石を超えること」です。定石を学ばずに超えることはできないですよ。あるいは、思いつきでしかない。今、定石が多様化していますから、それを徹底的に学ぶべきなのです。あ、いかにも教師的な発言に聞こえますか(笑)。

■異業種はビジネスモデルの宝庫

—『日経ビジネス』(2011年1月24日号)の巻頭言(「今週の焦点」)を先生が書かれていて、「異業種は経営モデルの宝庫」と指摘されていますね。

妹尾：そう、異業種はまさに経営モデルの宝庫です。同業種内のビジネスモデルの学び合い、ベンチマーキングは当然ですが、今、ヒントは異業界にあるわけですよ。だから、機能性素材メーカーは、横の並びを見ていて安心していちゃダメなんです。例えば、食品業界や医薬品業界はどうですか？医薬品は機能性素材の一種ですね。DDS(ドラッグ・デリバリー・システム)が開発され、1980年代頃から実用化されていますが、今はどうでしょう？「ポストDDS」で、彼らは何を考えていますか？そこをよく見たら、当然ヒントはこちら側にも来るわけですよ。「多様化した定石、先導的な定石を学べ」それで勝てる部分は勝ち、もう一方で「それをどのように超えるか」を考える。そうすると、次のステージに移行できますね。そもそも定石は何のためにあるかというと、定石破りをするためにある、ということです。諸葛亮(孔明)も曹操も、皆「孫子の兵法」を徹底的に学び、そ

れをどうやって使い分けるかとか、使いこなすかとか、使い超えるかということをやったのです。私は、企業もまた、そういう方向にいくべきではないかと思っています。

この『日経ビジネス』の巻頭言を私が書いたのには理由があります。実は、この号の特集「ボッシュの超日本的経営」につながる、編集上の布石だったのです。ボッシュは、徹底的にインテルと同じスタイルを取り、「ボッシュ・インサイド」で自動車業界を完全に乗っ取ろうとしていると見ることができます。ところが、自動車業界はインテルなど分からないから、ボッシュがやっていることの意味が完全に把握できていないようです。それから、彼らがやっているディフューズ(普及)の手法は、携帯電話で北欧企業が中国市場でやったのと同じ国際標準を活用する手法です。このことに自動車業界も真剣に対応しなければなりません。端的に言えば、他業界を学ばなければ、自業界の競争ができないということなんです。

今、日本の自動車業界はボッシュのやり方にどう対応するかが勝負なのですが、自動車メーカー、部品メーカーは揺れ動いていて、私は心配しています。

■テクノロジーブランド化の重要性

妹尾：ところで、インサイドモデルについて、私は「テクノロジーブランド化」が非常に重要だと思っています。要するに、インサイドモデルは「基幹部品ブランドの完成品競争力強化」です。それはインテルがやりましたね。「インテル入ってる」「インテル・インサイド」ということによって、完成品の品質保証をしているわけです。「アスパルテム・インサイド」(人工甘味料 [味の素])、「ナノイー・インサイド」(微粒子イオン [パナソニック])、「ドルビー・インサイド」(音響技術 [ドルビー])、「ゴアテックス・インサイド」(防水透湿素材 [ゴアテックス])、東レさんが共同開発された「ヒートテック・インサイド」(発熱保温素材 [ユニクロ])ももちろんそうですね。皆テクノロジーブランドを完成品の側へ持っていき競争力を高めているスタイ

ルでしょう？テクノロジーをインサイド化するブランディングを、実は皆意外と意識していなかった。マーケティングや宣伝の一種ぐらいにしか考えていなかった。東レさんは、これをユニクロとの取り組みでテクノロジーを前面に出しながらやったのは、私は意味あることだと思っています。

東レさんは、せっかく世界的な技術を持ちながら、繊維分野では常に世界ブランドの後塵を拝している、「残念なメーカー」のイメージなので、それを覆す良いチャンスですね。当然、ビジネスモデル的に戦略が立てられているはずなので、次にどう展開なさるのか、そこに注目させてもらっています(笑)。

■水ビジネスにおける価値形成は？

妹尾：ところで、我々研究者の間で、今、東レさんはまたまた極めて残念だという話題になっているのが、水ビジネスにおける東レの位置です。なぜあのような優れた素材があるのに、「基幹部品による完成品従属」のモデルにしないのでしょうか？単なる「膜素材屋」になってしまっているのではないか。そのように世間は見ているんですよ。これは、「インテルがDRAMを世界に先駆けて開発しながらビジネスモデル構築をまったくやっていないので日本メーカー群に追い越された」状態と同じではないか、と我々は見るわけです。

私は今、内閣のタスクフォースで成長分野の重点戦略7分野15項目の精査を責任者として行っていますが、水ビジネス(水道)の検討会では「東レさんは何をやっとるんじゃ」という話が出ます。ぜひ実際のビジネスで反論してください。一体どのような「勝てるビジネスモデル」をやろうとされているのか？そのビジネスモデルを可能にする製品サービスアーキテクチャはどのようにしようとしているのか？それを支える知財マネジメントや標準戦略はどのように工夫されているのか？我々は日本産業の応援団として注目して、必要ならばできる限りの応援をしたいと思っています。

—膜だけではなく、システムも含めた価値形

成をなぜしないのか、とのご指摘ですね。

妹尾：そうです。システムによる付加価値を形成するとともに、システム化をすることによって、その膜を使わざるを得ない状況に持ち込めますよね？インテルはマザーボードを作って、全部インテルのチップを使わざるを得ない状況をもう20年も前から作り出しているのです。なぜ、そういうプラットフォーム形成をされないのか。「技術開発では東レが一番です」と言ったところで、全体として価値形成できていなければ、国際ビジネス的には何の意味もないんですよ。実にもったいない。

■共同開発で最終材メーカーが ディフューザー^(注2)になっているか

妹尾：我々は事業の採算はわからないのですが、たとえばユニクロと組んでいるときに、どれだけ東レさんは収益を確保されているのでしょうか？要するに売ればよいのだという考え方は、単なる下請け屋と見なされます。基幹部品主導になると、下請け部材屋になるのは天国と地獄の違いなんです(笑)。そこは知恵の使いどころです。ですから、たとえばユニクロのヒートテックで、東レさんの収益率がそこそこしかなかったら、ユニクロに下請け部材屋で使われているだけではないか、という話になります。逆にインテル並みの4割に近いくらいの収益を取っていたら、「東レがヒートテックでユニクロをディフューザーとして使っている」というふうに我々は見ます。この違いが大きいのです。さらに、世界的にディフュージョンする仕掛けをブランド戦略とともに展開をされているのだったら満点ですね。

このように、素材屋さんが、素材は下請けだという意識からまず脱することが重要です。基礎素材産業はスケールメリットが効く世界ですが、東レさんの場合は高機能素材でしょう？それなら下請け部材屋をやることではなくて、基幹部品(素材)主導をやるのが何よりビジネスモデルの根幹になるべきです。そ

(注2) 普及推進役、普及促進剤といった意味。

の方向でビジネスモデルを組み立てられるのならば、私も日本の産業政策にかかわるものとして全面的に応援したい気持ちですね。東レさんぐらい高い技術力を持っているところに、本当に頑張っていたきたい。

それからもう一つは、繊維素材について、政府の委員会である方が嘆いていました。「繊維素材は、世界で日本に敵うところはない。にもかかわらず、ブランディングが全くできていないので国際ブランドにいつも負ける、儲けられない。繊維についても、技術で勝って事業で負ける状態が続いている」と。

たぶん、あらゆる分野で東レさんは「成長」すべきではなくて、「発展」すべきだと私は思います。「成長」と「発展」については後で触れますが、本当にもったいないですよ、宝の山を持ちながら。

我々がなぜこう言うかということ、阪神タイガースファンと同じで、期待するがゆえに口が悪くなるみたいなどころがあるのです。日本を代表する、世界に冠たる技術の東レさんがこんなことで良いのか、という思いです。おそらく内部では、「そんなこと言ったって」というオブジェクション(反論)があるはずだと思いますが、ご勘弁ください(笑)。

—日本の素材メーカーは、当社を含め、最終材メーカーとの共同開発を行うケースが多くあります。このような取り組みについて、どのように評価されていますか？また、今後最終材メーカーとの共同開発を推し進めるに当たって注意すべき点は何でしょうか？

妹尾：最終材メーカーとの共同開発は、私は良い手法の1つだと思っています。共同開発が良いか悪いかではなく、どう共同開発するかがポイントだと考えます。共同開発の名の下における下請け化もあります。共同開発を通じて、最終材メーカーを実はディフューザーとして従えている、気が付いてみたら東レの手先になっていたという状況をどう作れるかですね。私は、共同開発を推し進めるに当たって注意すべき点は、まさにそれだと思います。つまり、共同開発する事業のプロデュ

ースをやっている人たちの才能と器が求められているということです。そこに「軍師」はいるのか？その戦は孔明にやらせるのか、誰にやらせるのか？そもそも孔明はいるのか、荀彧じゆんいつくや郭嘉かくかはいるのか？あるいは2人組み合わせるか、とそういう話ですよ。これは組織論だけでやってはいけないと思っています。

■「知を活かす知」を創り出す仕掛け

一組織論ではない、ということですか？そもそも大企業の既存の組織では、問題意識が事業部単位になりがちです。一方、「知を活かす知」(ビジネスモデル)を創り出す場合は事業部を超えた取り組みが必要となることが多く、大企業の既存の組織では対応するのが困難だと思われま。そこで、大企業においての「知を活かす知」を創り出す仕掛けについて、組織のあり方を含めてご教示いただければと思います。

妹尾：実際には「軍師論(戦略論)」になるわけ。組織における軍師のあり方は3つあります。第1は「バイネームの軍師」。要するに、孔明や荀彧などのカリスマ性のある天才的な軍師はいるか？社内にはなければ、お金を出して外から引っ張ってくればよい、ということです。お金がかかるし、場合によっては当たり外れもあるので、リスクはあるものの、これはもう致し方ない。お雇い軍師であっても、そこから徹底的に学ばよいですから。2番目は「組織機能としての軍師」。経営企画室などと称して予算と決算の資料を作っているだけではなく、本当に軍師的機能を持つ組織を持ちなさい、と。ただし、この場合の問題は、組織を作ったことで皆安心してしまふ点です。いわゆる霞が関的問題解決です。組織を作って、制度を作ったのだから大丈夫、しかし下手をすると屋上屋を架したり、事業間調整をするだけになってしまいかねない。そして、3番目は「マインドとしての軍師」です。つまり、今のこの状態でいいのか、何か一工夫ができないか等々、常に良い意味で現状を建設的に批判して改革したり、次の仕掛けを描くといった「軍師マインド」



を、経営トップから工場の現場の人に至るまで、すべての人が持つようになったら、それは非常に強いと思います。

といっても、実行するのはなかなか大変でしょう。「バイネーム」については、インテルだったらアンディ・グロブ、アップルだったらスティーブ・ジョブズ、というように、カリスマ経営者の名前がすぐ挙がる企業はごく一部です。IBMは、組織で「イノベーション・ジャム」という「全世界全社規模のネット会議」を行っていて、イノベーションを起こしやすい土壌を培っています。グーグルは、どこでも創造的な議論ができるような環境づくりが工夫されている。ただし、このようなものも実にまれです。欧米の「勝ち組」企業は、皆その点、やはりすごいと思いますよ。

ですから、現実的には、一人ひとりの「マインド」について手を打つことでしょうね。現場の人間のマインドをどう掻き立てるのかというのは、以前のQC活動でやっていましたよね。ただし、それは「与えられた問題にいかに取り組みか」という問題「解決」の発想でした。つまり「成長」の時期には効果的なものです。しかし、今のような「発展」の時期は、どんな課題や問題を形成すること自体に意味があるのか、そもそも問題を生じさせないモデルをどう創るのか、という問題「解消」の発想が求められます。それを吟味するマインドが醸成されるべきです。それがインプルーブメント(改善)マインドではなく、イノベーション(創新)マインドなんです。いかにイノベーションマインドを持ち、皆で従来モデルを覆せるか、それは組織のどのレベルでも意味あるはず。大企業病を乗り越える風土を作るためには、そのようなイノベ

ーションマインドを従業員全員が持たなければならぬ、と私は考えます。

■「火の玉小僧」が走り回り、

皆の心に火をつけよ

妹尾：でも、これについても実際には組織上のさまざまな問題があり、現実はそのないうまくいかないですよ。私も1970-80年代、所属していた企業内で改革をずっとやっていたから、その経験から、結局最後は「火の玉小僧」の存在が最も重要なのではないかと感じています。火の玉小僧が走り回って皆に火を付けていく、つまり、イノベーションマインドを持った個人があちこちの人に積極的に働きかけて動かしていく、というスタイルです。私自身もそういうタイプでしたので、大変でした(笑)。

ちなみに、これは、次の4つに類型化できます。1つ目は「自己発火型」、これはまずいと自ら気づき、なんとかしようとしてアクティブに動く人たちです。2つ目は「可燃型」、自分では発火しないけれど、火を付けられると燃えるタイプ。3番目は、現状に満足し、行動しない「不燃型」。4番目は、最も組織で困る、燃えている火を消そうとする「消火型」。こういうマネジャーがいたら最悪ですね。若い人は皆嫌になって、やる気を失うか、外に飛び出していく。今の日本の状況はこれに近いかもしれません。口ではイノベーションと言いながら、自身がイノベートしていない経営者には誰もついていきません。だから、経営者・管理職層は、イノベーションというなら自らイノベートせよ、自らのモデルを発展させよ。そこで初めて部下は、「あれ？オヤジが変わったじゃないか」といって動き出すものです。

■「知を活かす知」は組織論では創り出せない

妹尾：組織論をいくらやっても「知を活かす知」は創り出せません。もちろん組織論は重要ですが、組織論だけでは動かないということです。組織論では、すぐに「それはどちらの部署がやるべきか？」という議論になりますが、その議論そのものがまさしく大企業病

です。そんな無駄なことに時間をかけるより、気が付いた人が動けば良いではないか、運用でまず動け、本当に重要だったら越権行為せよ、越権が問題視されるなら、組織の規約を変えよ、と。私は「過激派」かもしれません(笑)。そもそも、私たちは組織図のために働いているわけではありません。必要に応じて、組織や運用は変えるものではありませんか？何が大事かの判断を誤ると、それこそ大変なことになると私は思います。

■何が効能で、何が有効か

—その大企業病に関連して、よく「手段が目的化しやすい」ということが指摘されます。例えば「知財強化」といったら、それが自己目的化して、特許件数や出願件数を伸ばすことばかりを進めてしまう状況があると思います。それを修正していく能力を、組織としてどのように持つことが考えられるでしょうか。

妹尾：それは、「目的関数」の与え方でしょうね。出願件数がノルマといった途端に出願することが自己目的化して、出願してはいけない技術、そっと秘匿しておくべき生産技術まで特許出願してしまうという、とんでもない話になりかねません。標準化といったら、標準に組み入れてはいけない技術にもかかわらず標準化のために公開してしまうとか。それで、標準化しなくていいんだということ、今度は標準化すべきものもしないでしょう？こういう間違った判断をしないためには、「目的関数は上位レイヤー(階層)との関係で見定める」ということで、上司がきちっと判断し、指示することが必要でしょう。

もう一点は、効能(efficacy)と有効(effectiveness)をごっちゃにしてはいけないということです。頭痛があるときに、下痢を止めるという効能がある薬をいくら飲んでも有効ではありませんよね。レイヤーの上位の有効性を考えなければ、いくら効果的で効率的なことをやっても意味がないのです。

■CEO・COOの違いとCIOの必要性

妹尾：根本的に、「アドミニストレーション」

と「ディレクション」は違います。組織のマネジメントのレベルには「オペレーション」「アドミニストレーション」「ディレクション」という3つの階層があり、現場の人たちはオペレーション(実務の確実な遂行)を、中間管理職はアドミニストレーション(オペレーション自体の管理)を、経営層はディレクション(組織の方向付け)をするものです。役員のことを、日本では取締役という管理の親玉といった意味の呼び方をしますが、欧米ではディレクターという方向を示す人としてとらえています。なので、日本の中には、中間管理職のような細かい事柄にとられる経営層、例えば取締役課長と揶揄される人もいたりします(笑)が、経営層がすべきなのはディレクションなのです。

私が最近強調するのは、「CEO」と「COO」の違いを明確にする必要があるということです。COO(チーフ・オペレーティング・オフィサー)の役割は、既存事業をどうやってうまくやっていくか、いかに延命させるかを考え、執行することです。ですが、企業は既存事業をいかにひっくり返すかということも同時にやらなければいけない。たぶん、実際には東レさんの研究所でも、東レを壊す研究をされていると思います。トヨタもキヤノンも、今、研究所では現状を壊すような研究をしていますよ。既存事業の精緻化のための研究ばかりしていたら、間違いなく生き残れませんから。それを司る役目として、CIO(チーフ・イノベーション・オフィサー)がいるべきだと私は考えています。特に多くの事業を抱える大企業はそうです。事業を延命する役目と事業を創新する役目、その両方を見て統括するのがCEO(チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)です。

つまり、COOは現世代をいかに延命させながら収益を上げるか、CIOはその収益を使いながらいかに次世代に向かうか、という組み立てをすることです。そして、CEOの器が見えるのは、現存事業から新規事業に移るときです。たいていは、もたもた社内調整をやっていて、結局遅れてしまう。ソニーがアップルに負けたことなども、皆それが理由です。

一般的に日本企業では、CEOとCOOの役割は、上と下という位置関係で、やっている内容は同じという感じがします。それはおかしいですね。既存事業の延命を考えるべきCOOが、壊す役割を同時には担えないでしょう。そこで、CEOがトップにいて、COOとCIOが両側にいるという体制が必要ではないかと私は議論しています。

■「勝ち組」企業は常に

不連続の進化を遂げている

—そうすると、従来モデルを磨き上げる「モデル練磨」ではなく、新たなモデルを創り出す「モデル創新」ですね。価値をどこで創り込むか、それを上から方向付けるのがCIO、というイメージですね？

妹尾：そうです。私がよく講演会などで事例として挙げるのは、富士フィルムとサントリーです。富士フィルムは、感光材料事業で2000年に7割のシェアを持っていたのが2007年に10%にまで落ち、今は5%ない状況ですが、カニバリズム(共食い)を敢行し、事業をガラリと入れ替えたことにより、今もしっかりと生き残っています。従来の銀塩写真フィルムで圧倒的なシェアを持っていたにもかかわらず、自らデジタルカメラを発売したことなどは、カニバリズムの典型ですね。この会社は、8ミリ映画が全盛の後で8ミリビデオを出したり、レントゲンフィルムで圧倒的なシェアを持ちながらフィルムの要らないCR(コンピューテッド・ラジオグラフィ)というデジタル画像診断機を導入したりと、常にカニバリズムに対応することによって競争力を保ってきました。

サントリーも、1980年代にウイスキーが8割のシェアを誇っていた会社ですが、今、若い人たちに聞くと、サントリーはお酒の会社だという答えはまず出てきません。「なっちゃん」「BOSS」「伊右衛門」など、中には「セサミン」などを挙げてくる人もいます。つまり、サントリーは、「お酒」のメーカーから、お酒の分野は残しつつも「健康・食・水」の会社へと変貌を遂げているのです(現



在ウイスキーは5 - 6%程度)。

このように、激変する環境に勝ち残っている企業は、不連続の変態、進化を遂げている、つまり「発展」しているのです。

■「成長」と「発展」は違う

妹尾：ここで、改めて「成長 = growth」と「発展 = development」のコンセプトを整理してみます。「成長」とは、子供が大人になる、あるいは小さな苗木が大木になる、というように、「既存モデルの量的拡大」であり、一方、「発展」とは、幼虫からサナギを経て蝶々になる、あるいは卵がオタマジャクシを経てカエルになる、というように、「既存モデルとは全く異なる新規モデルへの不連続移行」のことです。そしてこのような「発展」を、別の角度から見れば「イノベーション」と呼べるのです。

この意味で、東レさんも、「東洋レーヨン」から「東レ」へと社名変更された時に、やはり発展していると思います。では、次は何をやるのか、ということですね。繊維事業からスタートし、それを核にしながら、どういうコンセプトで事業を、あるいは価値形成の源泉を作り出すのだろうか？それは、一つには、今まで培ったさまざまな技術を駆使した高機能素材でしょう。しかし同時に、その価値形成の提供の仕方、ビジネスモデルみたいなものは一体どうされるのか、我々から見るとすごく楽しみです。本音を言えば、本当に大丈夫ですか、と心配してもいます(笑)。

■いかに上位レイヤーで価値形成を進めるか

—日本企業は一般にハイエンド志向がありま

すが、最近、先端技術を要する製品がすぐにコモディティ化し大量普及して、市場成長期に入るという傾向が強まり、この大量普及の段階に入ると日本企業はさっぱり勝てなくなるといった状況になっています。日本企業は、コモディティ化と大量普及を前提としたビジネスモデルをどのように考えたらよいでしょうか。

妹尾：事業戦略としては大きく次の3つの方法が考えられます。

第1は、「スケール」による「ナンバーワン戦略」です。既存分野、特に汎用素材ではコストが勝負の競争となります。いかに高品質かつ安価・安定・大量供給できるかという「スケールメリット」が主体で、「メガメーカー」化は避けて通れず、この戦略で日本が勝つのは難しいと言えます。

第2は、「ユニークネス(独自性)」による「オンリーワン戦略」です。特に新規分野で使われる独自の機能性素材を開発するやり方で、物質特許で固めて参入障壁としつつ、「勝ち組企業に必須の高機能素材をいかに開発し、使ってもらおうか」が重要となります。ただしこの戦略は、その機能を果たす代替素材が他社に開発されたり製品がコモディティ化してしまったら、通用しなくなるという難点があります。

そこで第3は、「システム化」による「脱・素材化戦略」です。「素材だけで勝つ」を脱し、素材を部材に活用していく筋道を工夫して、基幹素材を武器とした基幹部品主導モデルへ変換するビジネスモデルです。まず、高機能性素材をもとに部材・部品化を進めます。例えば、高機能素材を高密度塗布によって高機能フィルムの形状に持ち込むといった具合です。次に、部材・部品の準完成品化を進め、インテルのMPUのように、完成品の中核にできればしめたものです。さらに、その部材を活かした「レシピ付きの製造装置」、これはフルターンキー・ソリューションと呼びますが、それを整備して、新興国企業と分業による共闘ができれば、大きな市場を加速的に形成し得るでしょう。

高機能性素材をどうやって価値形成していくか。これはとても深いと思いますよ。東レさんも、いろいろやり方を考えて実行されていると思いますが、結論としては、「いかに上位レイヤーで価値形成を進めるか」が勝負なのではないかと考えています。

■「技術を社会に役立てるための筋道」
としてのビジネスモデルをどうするか

—今、求められる素材メーカーの経営戦略とはどのようなものなのでしょうか？

妹尾：まず前提として、「事業戦略」と「経営戦略」は違います。事業戦略と経営戦略をきちっと分ける、あるいは意識して変えるべきです。今はその両方があいまいな企業が多いですね。だから、CEOとCOOが同じようなことをやっているわけです。「社会的価値形成の観点からどの事業に次世代を担わせるか」「今の技術を社会の役に立てるための筋道としてのビジネスモデルをどうするか」の判断をするのが経営戦略であり、CEOの役割です。

以前のように、筋が、そのままリニアモデル（「研究」→「開発」→「設計」→「製造」→「販売」の直線的な流れ）でいくわけではありません。あの手この手のいろいろな普及の仕方があり、多様な定石となりつつある。まずそれらに気付き、学び、考えることが事業戦略です。でも、上のレイヤーから見て、次世代を見据え何をやるか、世の中の価値形成にどのように貢献するかということを考えるのは、経営者の役目です。その意味で、経営の一般論からいえば、この事業の数字の端がどうなっているなどということを見るのは、経営者ではなく、事業部長、もっといえば業務課長がやれば済む話です。

■新興国は市場、新興国企業はパートナー

—新たなビジネスモデルを構築するうえで、新興国との関係をどう考えていくかも重要なポイントと思われませんが、これも他社や異業種の事例を見ながら、定石を学んで、どうするかを考えていくということになるのでは

うか？

妹尾：そうです。端的に言えば、これまで多くの日本企業は、新興国を人件費の安い工場という見方しかしていませんでした。ところが、今の「勝ち組」企業はそうではありませんよね。ポイントは2つ。1つは、新興国企業をディフューザーとして使っています。インテルにしても三菱化学メディアにしても、「勝ち組」企業は、新興国企業を自分たちのパートナーとして使ったわけです。お互いwin-winの関係を築いた点が成功のポイントと言えるでしょう。

もう1つは、「G7」から「G20」に変わったということです。7億人の市場経済から30億人の市場経済になった、つまり、新興国はもはや工場だけではなく市場でもあるという見方をしないと、判断を誤ります。水事情が悪い新興国では、今後、水ビジネスなどが改めて注目され、過熱してくると予想されます。最近の中国では、水道水を濾過して「純水」と呼んで、それにミネラルを添加した台湾メーカーのペットボトルの水がシェアトップを取ったといいます。そのような状況で、中国(新興国)市場の水ビジネスをどういうふうにするのか？上水道ビジネスは一体どういうスタイルになるのでしょうか？このあたりの想像力を働かせない限り、新興国市場戦略を考えることはできないと思います。どうやって国の協力を得つつ国際標準を取り、東レの水処理膜を、まさにインテルのMPUのように高収益部材として組み込んでいくか、それを使わざるを得ない状況を作るか。そのようなことを東レさんがやらないというのは、私は実にもったいないと思うわけです。話はまたそこに戻りましたが(笑)。

以上、やや「辛口」のコメントを申し上げました。「技術力で勝る東レが、なぜ事業で負けたのか」という本を書かずに済むように(笑)、東レさんの今後に期待しています。

—本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございます。