

自由化の競争戦略

(株)ローランド・ベルガー シニアプロジェクトマネージャー 石黒 泰時

今や「自由化（規制緩和）」という言葉は日本経済再生の重要なキーワードとして使われ、これまで政府の規制に守られてきた産業や業界にとっては極めて大きな意味を持つ。一方でこの「自由化」という言葉は多くの場合「構造改革」や「民営化」といった言葉と同義語的に使われ、これら三つの言葉の意味合いをきちんと分けて考える機会が少ないがために混乱を覚えることも少なくない。そこで本稿では三つの言葉を構造的に整理し、時代の必然の流れともいえる「自由化」が企業戦略にどのようなインパクトを与えるのかを検証してみたい。

(1) 自由化の意味するところ

「自由化」という言葉の意味するところは、規制業界におけるゲームのルールを転換し、全く違う土俵の上でプレーヤーを競わせることである。この場合のプレーヤーはずっと前からその業界にいた既存プレーヤーと新たなルールによって土俵に上がることの許された新規プレーヤーが入り乱れており、それらの中で本当に強い者だけが生き残る市場環境を作ることが目的である。そして、市場の消費者こそがこのゲームのジャッジであり、本当に強い者は誰かという客観的な判断を下すのである。では、今までの「規制」ゲームとこれからの「自由化」ゲームでは具体的にどのようにルールが違うのかを、4P (Product, Price, Promotion, Place) の視点から整理してみたい (図1)。

図1からもわかるように、規制ゲームのルールの基本は業界内のプレーヤー間であまり大きな差が生まれず、横並びになるようにいかにコントロールを効かすかということである。言い替えれば、参加するプレーヤーのリスクとリターンを一定内に調整する機能を「規制」というルールが担っている。一方、「自由化」ゲームは次の3点で「規制」ゲームと大きく異なる。①リスクとリターンのコントロールはそれぞれ参加するプレーヤー自身に委ねられる。②ゲームに参加する、しないの判断はプレーヤーの自由であり、新規参入または市場からの退出に関して制約を受けない。③ルールのジャッジは市場の消費者である。このように「自由化」ゲームに参加するプレーヤーは組織能力として自ら判断する力が求められ、ルールのジャッジ (消費者) に自社の存在価値をアピールし、結果責任を問われることになる。

ここで、冒頭に述べた「自由化」と「構造改革」、「民営化」の三つの言葉の意味合いを構造的に整理してみたい。まず、「自由化」と「構造改革」であるが、一言で言って「自由化」というプロセスの結果として「構造改革」が存在する。昨今、いたる所で「構造改革」と声高に叫ばれる割には、何をどうすれば「構造改革」したことになるのかは極めて曖昧なことが多い。つまり結果はそこに至るプロセスによって規定されるべきであり、プロセスが明確でない限り、結果としての「構造改革」の是非を判断することはできない。その意味でもプロセスとしての「自由化」の行く末を正しく見極めることが「構造改革」とは何たるかを正しく理解することにつながる。

次に「自由化」と「民営化」という2つの意味合いを整理すると、今まで「規制」ゲームで戦ってきた企業が「自由化」ゲームに新たに参加するための要件の一つが「民営化」であると言える。「民営化」は多くの場合「自由化」とセットで語られるが、「民営化とは何か？」を深く議論する機会は以外と少ない。「民営化」の定義を教科書的に書くと「政府が自ら独占的に行っている事業を民間でも行えるようにする、あるいは国営または政府系企業を株式会社化して民間企業と同じ形態にする」ということになるが、これは「民営化」した結果としての形を言い表すものであれ、「民営化」の中身または本質を言い表したものではない。今日の「民営化」の議論のほとんどは「どのように民営化のスキーム」を構築するかという方法論、つまり「民営化」が目的化した議論となっている。しかし、先に述べたように「自由化」という競争環境の変化の流れの中で、「民営化」が一つの参加要件に過ぎないと

すれば、「民営化」そのものを議論してもあまり示唆が得られない。なぜなら「民営化」というのはそれぞれの産業や業界の「自由化」というメガトレンドを考える上での一つの要素に過ぎず、「自由化」によってもたらされる全体のメカニズムの変化を考えなければ企業戦略への示唆が導けないからである。そしてこのメカニズムの変化こそが「自由化」というプロセスの結果起こったものであり、「構造改革」につながっていく。

では、「自由化」の流れの中で業界全体のメカニズムの変化を捉えるとはどのようなことであるか？ 具体的には大きく2つの視点が必要になる。一つがマクロの視点からのメカニズムの変化を捉えることで、これはすべての業界でほぼ共通なポイントとして考えることができる。そして、二つ目がミクロの視点からのメカニズムの変化で具体的にはそれぞれの業界特有のバリューチェーンがどう解体され、再構築されていくかを検証していくことが必要となる。そしてこのバリューチェーンの解体・再構築こそが

図1 規制ゲーム vs 自由化ゲーム

	規制ゲーム	自由ゲーム
Product	・商品は規制で決められており、ほぼ各社横並び	・どのような製品、サービスを提供するかは各社の知恵、戦略次第
Price	・価格は基本的にコストの積み上げで決定される	・価格は販売量と共に市場の需給関係で決まる
Promotion	・マーケティングという概念は希薄で、他社の顧客を奪う、または自社の顧客が奪われるということは稀	・自社の顧客を他社が奪い、他社の顧客を自社が奪うという争奪戦はごく普通に起こる
Place	・場所や顧客による棲み分けが明確になっている、または規制で決められている	・場所や顧客による棲み分けはなく、ターゲットは企業自身が決める

「視点」

自社の企業戦略にどのようなインパクトを与えるかの大きな鍵となる。

(2)「自由化」によってもたらされる業界メカニズムの変化

もともと「自由化」が大きな論点として挙がってくる業界は国家としてのインフラ的役割を担い、安心・安全・安定が第一義的に優先されるが故にこれまで国の規制に手厚く保護されていた業界の場合が多い。このような業界は国のコントロールの元、半寡占的な企業が君臨しているのが常だが、このような企業が「自由化」ゲームの中で、他のプレーヤーと同等に戦っていくための一つの要件が「民営化」であることは先に述べたとおりである。つまり「民営化」は目的ではなく、「自由化」ゲームで戦うための手段の一つとして考えるべきであり、「民営化」の本質は前述のように企業が組織能力として自ら判断する力をつけ、ルールのジャッジに自社の存在価値を適切にアピールし、結果責任をきちんと負うことのできる企業となることである。よって企業経営の視点から最も重要なのは、「民営化」を手段として変革を遂げた既存企業と新たに土俵に上がった新規参入企業が「自由化」ゲームの中でどのように業界メカニズムを変化させていくかを正しく見極めることである(図2)。

日本より一足早く自由化(規制緩和)の波を経験しているドイツの電力業界の事例を参考にすると、1990年代に本格化した「自由化」ゲームがいかに大きく業界メカニズムを変化させたがわかる。具体的には大きく分けて以下の5つのカテゴリーで本質的なメカニズムの変化を引き起こした。

- ① 価格
- ② 消費者行動
- ③ 業界の効率化
- ④ 市場の構造
- ⑤ 企業・組織形態

① 価格

ドイツでは1998年の電力完全自由化以降、一般家庭、産業用大口顧客、中小企業すべてにおいて電力価格が劇的に下がっている(図3)。

② 消費者行動

従来、顧客(需要家)にとっては供給先を選択する余地(決定権)がなかったものが、自由化によって約3分の1の顧客(需要家)が供給先または契約条件を見直した。また、新たなサービスに対するニーズが広がった(図4)。

③ 業界の効率化

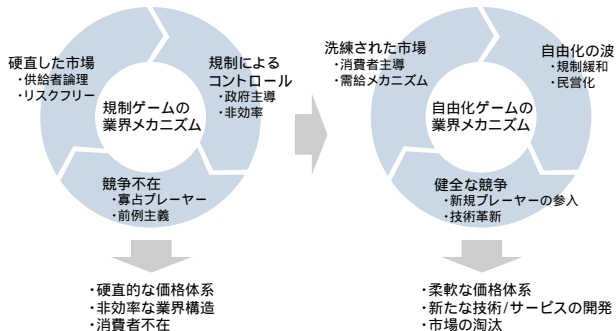
ドイツの電力業界においては、1990年の部分的自由化の段階から約10年の間に約35%の人員が削減され、単位当たり生産性が飛躍的に向上した(図5)。

④ 市場の構造

企業間の統合、グローバル化などにおいて本質的な変革を遂げている。ドイツの電力業界は9つの企業体から大手4グループに集約された(図6)。

⑤ 企業・組織形態

図2 自由化によってもたらされる業界メカニズムの変化



出所:ローランド・ベルガー

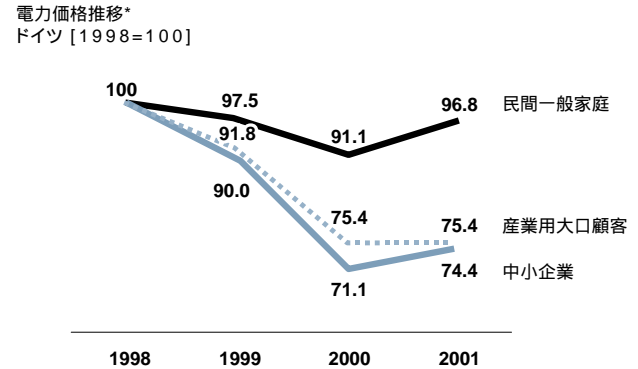
市場の自由化は全く新しい企業形態を創造し、新たなビジネスモデルで闘うことを企業に要求した(図7)。

上記5つの変化はドイツの電力業界における具体的な事例として紹介したものであるが、これら変化は「自由化」ゲームの流れの中での本質的なものであり、どの業界にも共通するものであると考えられる。したがって、企業戦略の視点からは「自由化」ゲームの先にある。業界メカニズムの変化をマクロで捉え、自社へのインパクトを分析することが競争優位への第一歩となる。

(3)バリューチェーンの解体・再構築

一方、業界の構造をバリューチェーンで捉え、ミクロの

図3 電力価格の推移

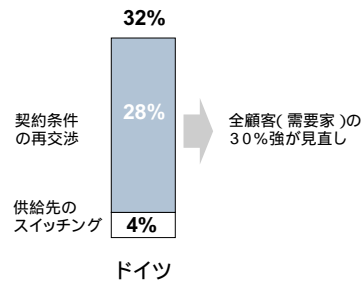


*) 2001年の価格上昇は一部環境保護税およびコジェネレーション法による

出所:ローランド・ベルガー

図4 消費者行動

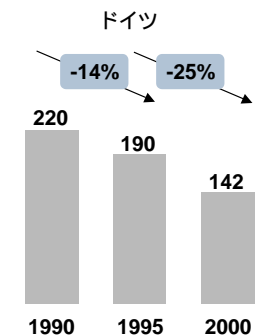
見直し内訳
(スイッチング/再交渉)
2001年まで



出所:ローランド・ベルガー

図5 業界の効率化

電力業界における雇用推移
[’000]



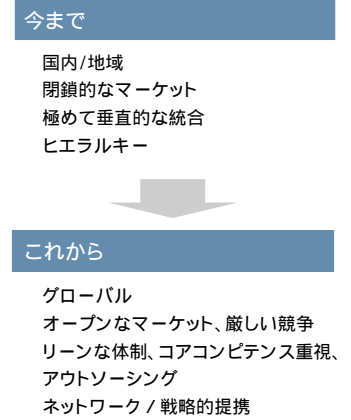
出所:ローランド・ベルガー

図6 市場の構造



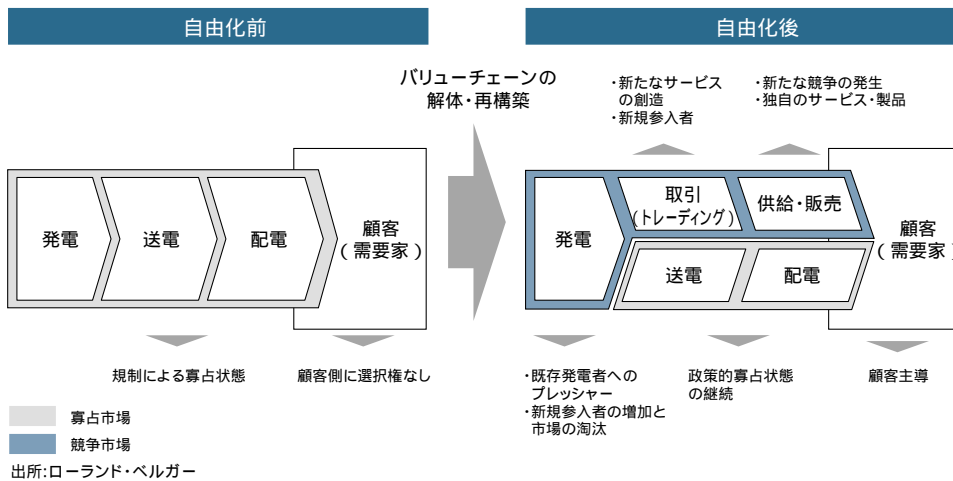
出所:ローランド・ベルガー

図7 企業・組織形態



出所:ローランド・ベルガー

図8 電力業界におけるバリューチェーンの解体・再構築



視点で考えることが具体的な戦略立案・遂行上極めて重要となってくる。規制産業のバリューチェーンは垂直統合型で硬直的なのが常である。しかし、「自由化」ゲームによってもたらされたマクロレベルでの構造的な変化は確実に垂直統合型のバリューチェーンを解体し、バリューチェーンのそれぞれのレイヤーをアンバンドルすることで新たなビジネスモデル等の事業機会を創出する。

再び電力業界を例にとると、「自由化」ゲームの波が地球温暖化等の環境問題への取組みの波、燃料電池等の新たな技術革新の波といった他の二つの大きな波とあいまって劇的に競争環境に変化をもたらしている。10電力会社による発電・送電・配電を一括管理する垂直統合型のビジネスモデルが崩れ、電力の小売ビジネス、電力取引ビジネス、オンサイト型発電ビジネスなどさまざまな事業機会が創造されつつある。また、コジェネレーションなどの進展により電力、ガスといった従来の境界線がどんどんあいまいなものになり、全く別の分野からの新規参入者も含め新たな産業地図に塗り替えられていくことが予想される。これはまさに旧来型のバリューチェーンの解体の結果起こってきたことであり、「規制」ゲームの枠組みにおける今までのビジネスモデルが通用しなくなっていることを端的に示している（図8）。またこのゲームに参加するプレーヤーも既存の10電力会社、今年「民営化」を予定しているJパワー（電源開発）の既存プレーヤーに加え、IPP（Independent Power Producer）と呼ばれる独立発電事業者やESP（Energy Service Provider）と呼ばれる新たなビジネスモデルを提供するプレーヤー、更には直接には電力業界に関係のないプレーヤー（例：家庭用燃料電池のメーカー）などにそれぞれのバリューチェーンのレイヤーで新たな事業機会を提供している。このように「自由化」ゲームの先には全く違ったパラダイムが出現する。これこそが「自由化」ゲームの本質であり、例えば、自社が新たな「自由化」ゲームとは一見直接関係がなくても、常に他業界の「自由化」ゲームの先を展望し、バリューチェーンの解体による新たなビジネスチャンスを見据えることが新規事業創出を導くきっかけとなるのである。

(4) 新たなビジネスモデルの構築

これまで「自由化」の波が大きく業界メカニズムを変え、その結果業界のバリューチェーンを解体・再構築していくことを検証してきたが、その中で競争優位を維持あるいは、新たな競争優位を築いていくためにはバリューチェーンの再構築に沿った新しいビジネスモデルをいち早く確立していく必要がある。

一足早く「自由化」の波を経験した通信業界は、NTTの民営化、規制緩和、技術革新があいまって成長産業となったが、その中でも携帯電話関連のビジネスは

世界の最先端を走っていることは周知の事実であり、これはまさしくNTTドコモの構築したビジネスモデルが極めて有効に働いたからに他ならない。NTTドコモのiモード発展の立役者の一人である夏野氏（NTTドコモiモード企画部長）は氏の著書の中で「iモードの成功の秘訣を次の2点に集約している。一つが技術の選択からビジネス・プランの立案から実行に至るまでのあらゆる局面で、「テレコムの発想（telecom way of thinking）」ではなく、「インターネットの発想

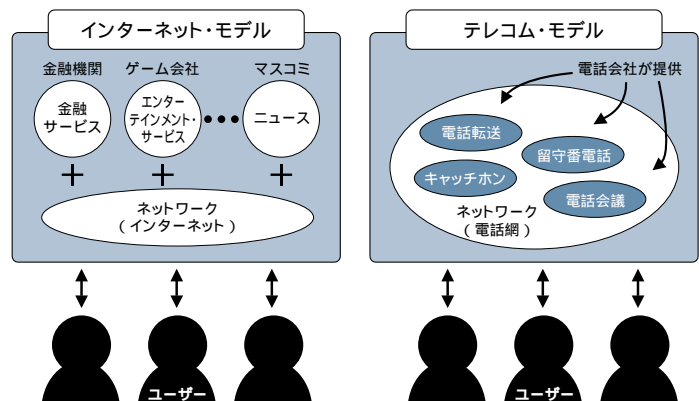
（Internet way of thinking）」に徹したこと（図9）、そしてもう一つが「IT（情報技術）革命」の本質を理解し、革命後のルールに従ってビジネス・モデルを構築し、実践したことと述べる。ここで言うテレコム・ビジネスとはインフラ提供ビジネスに過ぎず、非常にクローズドな市場構造である。一方でインターネット・ビジネスはコンテンツ提供ビジネスであり、非常にオープンな市場構造でインフラそのものはあまり意味を持たなくなる。そこでNTTドコモは単なる携帯電話ビジネスのプラットフォーム提供者から、ハード（携帯電話機）を提供するメーカーや新たなコンテンツ・サービスを提供するサービス事業者の要となり携帯ビジネスのサービス全体を見渡すオーガナイザ・としてのビジネス・モデルを確立したといつてよい（図10）。そして、この携帯ビジネスに一見関係のない金融機関など様々な業界・業種がサービス事業者として参入し、極めて裾野の広いビジネス・モデルを展開している。

上記NTTドコモの事例はまさに1980年代後半から1990年代にかけて通信事業の自由化の流れの中で通信業界全体の業界メカニズムが変化を遂げ、「プラットフォーム」的バリューチェーンから「サービス」的バリューチェーンへ解体・再構築された好例である。

NTTドコモの事例は、これから「自由化」の流れの中で競争優位の確立を目指す企業に次の3つの普遍的な成功要因を示唆している。

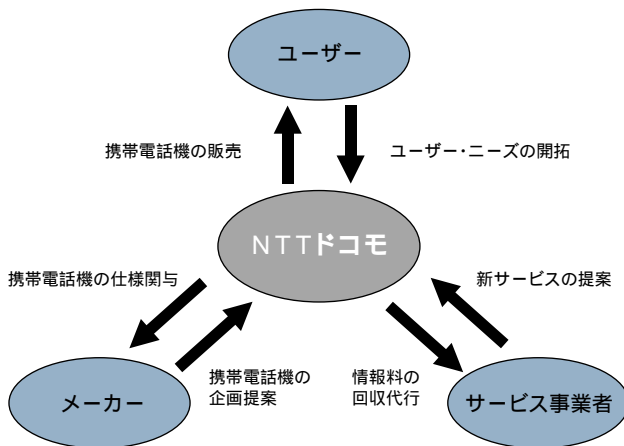
- ① 消費者の視点から、サービスの本質を理解し、いち早く「インフラ的発想」から「サービスの発想」に転換すること。
- ② 自らが全てのサービスを抱え込むのではなく、多くのプレーヤーを巻き込んだ「収穫逓増」の市場構造を作り上げ

図9 テレコムモデルとインターネットモデルの違い



出所: Iモード・ストラテジー(夏野剛著)P.72

図10 NTTドコモのビジネスモデル



出所: Iモード・ストラテジー(夏野剛著)P.89

ること。

- ③ 上記市場構造の中で、いち早く自社のポジショニングを確立すること。

これら三つのポイントは日本においてこれからまさに本格的な「自由化」の波を乗り越えようとしている電力業界や空港業界にとっても非常に示唆深い。電力業界は先にも述べたように今まさにバリューチェーンの解体・再構築の真っ只中であり、それに伴いESCO (Energy Service Company) やESP (Energy Service Provider) といった新たな業態が注目を集めている。今までの伝統的な電力会社を発電所等の大規模設備から発電、配電、送電の全ての機能を一括して提供する「インフラ型」ビジネス・モデルとすると、これらの新しい業態は顧客の省エネルギーをはじめとしたエネルギー全般の包括的なソリューションを提供する「サービス型」ビジネス・モデルである。これからはこれらの業態に新規参入するプレーヤーの増加と既存の電力会社などが新会社を設立するなどの既存プレーヤーの巻き返しが入り乱れ、激しい競争が繰り広げられることが予想される。いち早く自社のポジショニングを確立するためには、いかに本当の顧客指向型のビジネスを展開できるかが鍵である。また、成田や関空をはじめと

した空港業界もこれから一段と「自由化」の波が押し寄せるであろう。日本の空港は利用者負担が高いことで悪名高いが、例えば民営化が予定されている成田空港なども今後バリューチェーンの解体・再構築に伴う新しいビジネスモデルの構築を余儀されなくなるであろう。空港の民営化の先駆けであるBAA (British Airport Authority: 英国空港会社) が運営しているロンドンのヒースロー空港はインフラ型ビジネス・モデルの典型である航空系収入(着陸料等)は全体の収入のわずか30%であるのに対し、残りの70%が非航空系といわれる免税店や飲食店及びその他空港の商業施設部分からの収入である。そしてその70%の部分に一流の小売専門店等がテナントとして入ったり、エンターテインメントの要素を多く取り入れたりすることで、新たなビジネスモデルを確立し、顧客提供価値を上げている。一方で成田空港を見てみるとBAAとは全く逆で、航空系収入が約70%、非航空系は30%に過ぎない。今後、成田空港を運営する東京国際空港公団を民営化していく過程では、いかに非航空系のビジネスのバリューチェーンを解体・再構築し、多くのプレーヤーを巻き込みながら利用者にも魅力のあるビジネスモデルを構築することができるかどうか非常に重要である。

(5) 終わりに

以上、「自由化」が企業戦略にどのようにインパクトを与えていくかを検証してきたが、「自由化」は結果として数々の規制が緩和されることによって実現するが、その本質は市場原理を最大限尊重すること、つまり市場の消費者の声をどれだけ真摯に聞くかということである。つまりこのことは規制産業はもちろんのこと、すでに自由化されている業界にとっても極めて大きな意味を持つ。これは言葉にしてしまうとあまりに当たり前すぎるのだが、今まで規制の枠の中で事業をおこなってきた企業をはじめ、多くの企業にとって非常に難題である。“どうやって顧客の声を聞くのか”、“どのように顧客の声を施策に反映するべきなのか”といった悩みはつきない。日本においても今まさに「自由化」の波の真っ只中にある電力業界や空港業界は「インフラ的発想」から「サービスの発想」への転換が求められているのであり、いち早く「サービスの発想」を理解し実践した企業が優位性を確立する。一方ですでに「サービスの発想」を確立し、実践している他業界のプレーヤーにとってはこれから「自由化」される新たな市場への参入の大きなチャンスでもある。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験を豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー
石黒 泰時 Yasutoki Ishiguro
yasutoki_ishiguro@jp.rolandberger.com
慶応義塾大学経済学部卒業後、明治生命保険、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。米国ペンシルベニア大学経営大学院(ウォートンスクール)MBA。国内外の一流企業に対する全社経営改革、事業戦略、組織戦略、財務戦略などの立案・実行支援、ならびにベンチャー企業の育成に豊富な経験を持ち、幅広い業種の企業に対して競争力強化を実現すべく支援を行っている。

今回は「自由化」をテーマに議論を展開しております。議論の中にもあるように「自由化」=「規制緩和(本来は規制撤廃)」は「構造改革」、「民営化」の本質として認識する必要があると思います。なかなか進まないこの「自由化」の流れではありますが、この流れを加速するためには企業がこの流れを上手く活用し、その意義や効果を実証していく必要があるのでは無いでしょうか。さて、愛娘「悠理」はこの5月について3歳の誕生日を迎えました。月日の流れるのは本当に早いと実感しております。すっかり「おしゃま」に育ち、話す言葉も生意気になり、そろそろ相手にされなくなるのではないかという危機感に日々おびえる毎日です。