

企業の進化ビジョン開発 ～事業のネクストステップを考えるワークショップ～

中央大学 名誉教授
京都大学博士（経済学）
東京大学 経済学部 講師
田中 洋



目 次

概要	1
はじめに	1
1. 企業の進化とは	2
2. 企業の進化方向性: 3つのオルタナティブ	2
(1) Deep-dive : 現事業を徹底的に深める	2
(2) Go Beyond : 現事業を踏まえながら超える	4
(3) Be Different : 異なる領域への進出	6

概要

企業ブランドあるいは企業経営を考えるときに、もっとも重要な問題のひとつは、どのようにしてその企業／事業は進化するだろうかということである。これはブランディングの問題であると同時にマーケティングの問題でもあり、企業経営の問題でもある。本日のワークショップでは事例を交えて企業の進化フレームワークを解説し、参加者同士でケースディスカッションを行い自社や自分の担当事業のネクストステップを描くためのヒントをつかむ。

はじめに

自己紹介は略歴欄（P.9）を参照。

企業ブランド／企業経営は非常に激しく進化しており、この進化がどのような規則性／法則性を持っているかを考えることが本日の題目の根本にある問題であり、そのためには3つの枠組み（Deep-dive／Go Beyond／Be Different）を考え事例を集めた。それを見ながら参加者も自信の会社や経営について一度考えてみることをしていただければと思う。

企業進化ビジョンとは

「どうなりたいか」という企業の意思だが、必ず理想的な形になるとは限らない。ビジョンを描くためにはさまざまなエレメントを考慮に入れる必要がある。

- ・顧客視点　どのように見られているか。
- ・ケーパビリティ（企業の能力）視点　どのような能力を持っているかによっても描けるビジョンは異なる。
- ・自己意思視点　何を実現したいか。

上記3点を考え合わせながら同時に社会や経済の変化、業界の変化も見る必要がある。

企業の進化方向性：3つのオルタナティブ

① Deep-dive

現事業を徹底的に深めていく方向性。専門性を深める／これまで扱いの無かった特殊な顧客に奉仕していく。その領域で培った経験と能力を踏まえさらに深める。

② Go Beyond

現事業を踏まえながらもそれを超えていく。現事業と質的に少し異なった、より上の次元を目指していく。その関連事業で培った能力を活かして隣接する分野に進出する。

③ Be Different

今までと全く異なる方向性に進化する場合もある。

異なる領域への進出、既存事業とは直接関係しないかもしれないが成長が見込まれる市場に優先して進出する。

1. 企業の進化とは

前提：企業は変化せざるを得ない。

① 企業の「前向き」（自立的）変化＝進化

基本的に企業は進化せざるを得ない。進化しないと世の中の流れや技術の発展、顧客から取り残されてしまう。

- 1) シェアホルダー（株主）のうながしによるのではなく、自立的に変化の方向性を選び取る。企業の自分の意思によって進化する。
- 2) 自社のケーパビリティや経験値に基づいて変化の方向性を選択する。

② 企業の他社依存的変化

- 1) セブン&アイ HD の事業変革（2024/10/11）、

ヨーク HD が GMS 分を切り出してその中にロフト／アカチャンホンポ／イトーヨーカドー等を入れて独立。セブン&アイ HD は社名を「セブン・イレブン・コーポレーション」に。

- 2) 「セブン、祖業のヨーカ堂を売却、業績低迷で米投資ファンドに」（2025/9/1）

これはこれで企業の変化ではあるが、これを進化と呼びたいかというと田中個人としてはあまり進化と呼びたくない。株主の要請でスーパーを切り離せと長い間言われてきたがサプライヤーの問題などで抵抗していたのではないか。

2. 企業の進化方向性：3つのオルタナティブ

（1）Deep-dive：現事業を徹底的に深める

その領域で培った経験と能力を踏まえ、さらに深める。

① 航空機事業

JAL／ANA は過去に多角化をトライアルしてきた。

飛行機事業と相性の良いホテル／観光事業→世界的な航空事業会社がホテル事業に進出。
→多角化が難しくなる。

- 1) 大韓航空

「新千歳、半導体輸送に援軍。大韓航空、来月からグラハン 貨物取り込み 収益の柱育成」（2024/12/27）

- ・大韓航空が新千歳空港でグランドハンドリングと呼ばれる機体誘導などの地上業務を 2025 年 1 月より始めた。
- ・最先端半導体の量産技術を目指すラピダス社が新千歳空港の近くに工場を建設。
- ・大韓航空は国内に半導体事業を持つ=半導体輸送の経験が豊富。