

今回のテーマ「10年戦略のすすめ」

1. ビジネスモデルの耐用年数は10年

ビジネスモデルの耐用年数は10年と言われていています。例えば、ウィンドウズが導入されたパソコンが普及し始めたのは、ウィンドウズ95が発売された1995年。それから10年後の2005年にはコンシューマー用のパソコンはコモディティ化しました。IBMは、2005年にパソコン事業に競争力がまだあるにも関わらず売却しサービス事業者へとシフトしました。その後は、ビジネスサービス会社、さらにはクラウドサービス業者への業態変換を繰り返しています。10年という単位は一つのビジネスモデルの耐用年数、変革サイクルと言えるのではないのでしょうか。

また、ハードウェアのリセラーだったOBIC社が、ソリューションビジネスへの変革に舵きりをし、業務用ソリューションビジネスで一世風靡するまでにかかった時間も10年です。10年というのは、現代ビジネスでのマジックナンバーのようです。イノベーティブな商品を作る、あるいは、難攻不落の競合を打ち破る、夢のまた夢にも見た新興国への参入に成功する、すべての「不可能」も、10年という期間で考えれば何かできそうだと感じるのも確かです。

2. 4次元からバリューチェーンを俯瞰する

たとえば、10年計画で、新規事業開発、あるいは、新市場参入を考えるとしましょう。初動として、市場、競合、顧客動向の3つの軸での分析は大原則となります。現地ニーズを把握し、競合の動きを注視し、自社の「商品・サービス」の可能性の程度を探りつつ、深堀りを行っていくことでしょう。

ここで重要なのは、そこから大きく引いて、視座を高くして見ることです。つまり、近接する「商品・サービス」「業務機能」を俯瞰して見ることです。現地での「商売」というレベルから「ビジネスモデル」というレベルで事業機会と脅威が浮かび上がってきます。

そして、さらには、上記に加えて、4次元目の軸、つまり「時間軸」を入れてみましょう。すると、今まで考えていたものとはまったく異なる業界俯瞰図（バリューチェーン）が浮かび上がってくるはずで、近くのものから遠くのものへ、そして、それにさらに時間軸を加えていく、こうした手順がとても重要だと思っています。

変化の激しい現在において、時間軸をもって市場を見ずに戦略を作れば、それはかえって大きなリスクとして跳ね返ってくることでしょう。市場が成長・成熟するにつれ、売れる「商品・サービス」自体が変わる、あるいは、「商品・サービス」の売り方も変わっていきます。これにより、当然、顧客、競合、サプライヤー、提携先も能動的に変えていくことが求められています。つまり、「現時点でのコア」として商品・サービス、業務機能に捉われないことが必要であると言えます。

3. 競合他社も戦略を変化させている

新規市場参入には当然のことながら、時間がかかります。ロードマップを作り、リソースを配分し、イニシアチブを発揮し、いくつかのディシジョンを下して初めて実現されます。どれほど素晴らしい戦略があったとしても、実際にビジネスとして成立するまでには少なくとも1年程度はかかるでしょう。今、考えていることは、それが実現するときには時代遅れになることは必至です。特に注意したいことは、動いているのは自分達だけではないということです。競合企業も同じように成長戦略を変化させており、もしかしたら、同じアイデアを既に実行に移しているかもしれません。先回りをしようとしている競合に、より先回りして勝とうと思うなら、もっと長い「時間軸」で考えることです。5年後、10年後の競合他社のポジショニングから市場を見ることで、今まで偏りがちだった考えが変わるかもしれません。より先の見えない時代だからこそ、先を見ないのでなく、もっとずっと先を見ることが重要になっています。

4. 市場規模は10年で倍以上になる

10年という月日は、業界パワーマップ、ポジショニングをも大きく変えてしまう時間です。例えば、新興国A国で100億円規模の事業を展開している売上トップの競合グローバルプレーヤーがいたとします。あなたが、そのA国への新規事業参入の責任者に任命されたとした場合、どのように事業展開を考えるでしょうか。A国ローカル同業他社の買収、ローカル・パートナーとの提携・JV、他国での協業実績のあるグローバル・パートナーとの提携・JV、自前開拓など様々な選択肢を考えるはずですが、これらを実現するために、事業計画を描くはずですが。

もし仮に、対象市場が年率10%で市場成長するとした場合、上述の100億円企業は、市場の伸長分だけで5年で161億円、10年で倍以上の259億円まで延びる可能性があります。筆者は、10年以上、日系企業のアジア新興国の新規事業戦略立案支援に関わっていますが、ここで述べているような市場成長率、トッププレーヤーの市場シェアは、だいたいの地域、セグメントにおいて当てはまると感じています。市場成長率は、後で振り返ると、当時の予測よりも高い成長率であったケースも見られます。年率10%で成長するセグメントは日本には少なくとも、新興国に目を向けると実は意外と多く存在します。

5. 10年戦略のすすめ

GCAでは、M&A、JVなどの手段を問わず新規事業参入を検討される際には、「シナリオプランニング手法」を用いての10年戦略の立案を推奨しています。たとえば、一本橋を渡るときに、足元を見ていると落ちてしまいます。遠くを見ると不思議にうまく渡れるはず

です。これと今の経営は似ているように思えてなりません。先が見えないからこそ、数年後ではなく、思い切って10年後を見るということが必要になっていると考えます。

もちろん、10年後の姿は誰にもわかりません。「10年後の答えを正確に当てる」ことに意味はありません。全社で事業戦略を策定するという場合、「10年後は何が起きるのか」、「たとえば、10年後はこんな状況になっているとした場合どうすべきか」という議論があれば、戦略のオプションは増え、また関係者の認識の共有化が飛躍的にしやすくなると思います。ましてや、ただでさえ、リターンとリスクのマグニチュードの大きいM&Aを実行するのであれば尚更のことです。

事業戦略の立案においては、ぜひ「10年」先までタイムスリップし、そこから遡っての「4次元」議論をお薦めさせていただきます。