

10年で起こす奇跡

1. 「10年」はマジックナンバー

朝の有楽町線、混みあう車内で乗客が見ている手元の画面。今でこそ当たり前の風景です。アップルから iPhone が発表されたのは 2007 年。「アップルのケータイ」は電話の枠を超え、日用品を買う、音楽を聞く、動画を見る、仕事のメールをチェックする「スマホ」へと変化を遂げました。その間、10年の出来事でした。2008年、カレコやタイムズがカーシェアリング事業を開始。利用者数が 100 万人を超え、シェアリングエコノミーという言葉が定着するまでに至った期間もこれまた 10 年です。

企業の世界の 10 年はどうでしょう。会計ソフトの OBIC は、かつてはハードウェアのリセラーでしたが、自社でソフトウェアを開発し日本有数のパッケージベンダーへと変身しました。タイヤのメーカーだったコンチネンタルは、100 件以上の M&A を通じて、今では自動車のシステムインテグレーター。ソフトバンクは、ソフトウェアの卸販売、インターネット接続業、さらには携帯電話事業と、10 年毎にその姿を変えています。余談ですが、私の敬愛する故郷の野球チーム、広島カープ。毎年 B クラスに低迷していた同チームが、戦略と球場を一新して優勝を目指し、それが成就したのも 10 年後でした。

「10年」という時間は、企業が、今とまったく違う姿になりたいと一念発起し、その奇跡を成就させるためのおおよその期間といえるのかもしれませんが。換言すれば、「10年あれば何でもできる」ということになります。

2. 「中期経営計画」は中期で戦略を考え切れているだろうか

ところで、日本では多くの企業が中期経営計画（以下、中計）を発表しています。時価総額トップ 100 社を調べてみますと、78 社の企業が中計を公開しています。ここで、一般的に中計の対象期間である「3年間」という時間軸は今でも適正なのでしょうか。801 社の日系上場企業を対象とした調査結果によれば、近年の中計における売上計画の達成率はわずか 19%（出展：日本証券アナリスト協会, 2016 年）。公表されている未達原因は、期待した海外市場の成長率鈍化、新興国企業の台頭、他業界からの新規参入による業界構造の変化、など様々です。

従来なら、年次計画とは別のものとして 3 年後を考えることができました。ところが、経営環境の変化が年々加速して行く中、3 年後が今まで以上に見えにくくなり、3 年後を考えようとするとうどうしても現在の状況に引きずられてしまいがちです。つまり、「現在の延長として 3 年目がある」ということですので、今までと違った観点でものを考えることができにくくなってきていると言えるのではないのでしょうか。

3. 「10年後」を考えると、かえって先が見えるようになる

例えば3年後のご自身の生活を思い浮かべてください。今の家が変わらず住んでいるでしょうか。ご結婚されているでしょうか、家族構成はどうでしょう。今の仕事を続けていますか。住んでいる場所は国内でしょうか、海外でしょうか。3年後と言われると、色々な事情が頭をよぎり、どうしても現在に引きずられます。もし、これを「じゃあ、10年後はどうなっていますか」とお聞きすれば、子供は学校を卒業していて、自分はどこかの部署の部門長で、と、不思議とイメージが湧いてきたりします。

企業の経営計画でも同じかもしれません。3年後を考えようとすれば、現時点で力を入れている事業や計画しているプロジェクトのことが頭をよぎります。最近立ち上げた海外事業はうまくいくでしょうか。今度の新商品は競争力がありそうですが、競合も2年で追いつきそうな気がします。Amazonの様な他業界プレイヤーが参入してきそうですし、競合同士が統合して業界再編が起こる気がします。思いきって、10年先の世界を想像してみるとどうでしょうか。例えば自動運転やドローンが実用化され、物流のあり方は大きく変わっていることでしょうか。VRで店舗が再現されれば、買い物の概念が変わります。現金も財布もなく生体認証で決済される時代がきます。情報収集や分析、考察・予測の類はすべてAIが行っている。その世界において、今の貴社の事業は、まだ形を変えずに存在するのでしょうか。そう考えると、本当の競合は誰でしょうか。3年どころではなく10年後まで想像を引き延ばせば、目の前の霧が晴れて、ありがたい姿がかえって輪郭を帯びて見えてきそうな気がしませんか。

4. シナリオプランニング

10年先の未来。とはいえ、(自分で自分の話の腰を折るようですが)本当にそうなるかは誰にも分かりません。規制整備が遅れ自動運転化はそこまで進まないかもしれませんし、シニア層が多い日本において電子決済は浸透していかないかもしれません。何せ10年も先のことです。“本当にそうなるか分からない未来”に向けて、どうやって計画を立てればよいでしょうか。

従来の戦略策定の考え方は、まず事業環境分析を行い、“最も確からしい未来”を前提とした計画を策定していました。ところが10年先となれば、未来は1つに決められません。未来のことは分からない、だからこそ複数の想定を持ち、何が事業の方向性に影響をもたらすのかを考える。これがGCAがお勧めしている「シナリオプランニング」という経営戦略立案手法です。

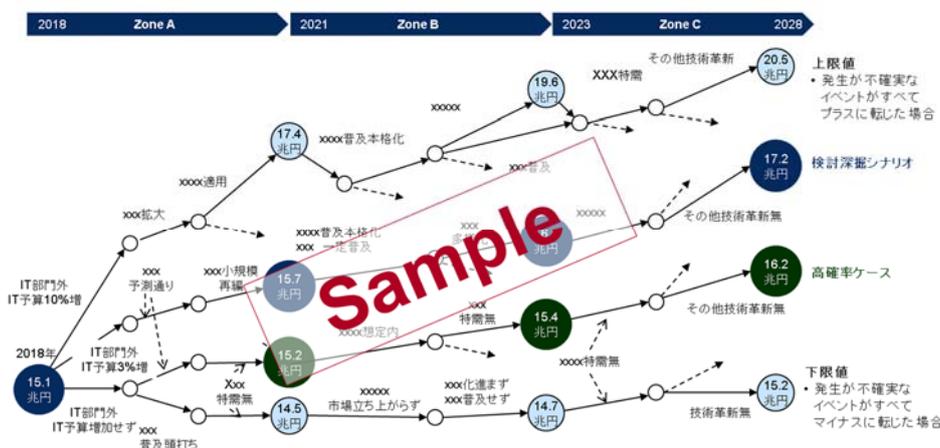
まず、この先10年で、業界のゲームのルールを変えてしまうような大きな変化(機会と脅威)を洗い出します。例えば、自動運転が実用化する、AIが企業における情報収集・分析に適用される、といった出来事です。これらの要素を、GCAではチェンジドライバーと称しています。つぎに、チェンジドライバーを、発現確率と発現した場合のインパクトの二

軸で 4 象限にわけてみます。発現確率が高くインパクトが大きいなら計画的対応です。ここで悩ましいのは、発現確率は低い、起きたときのインパクトが大きい、というものです。これらは「嚴重管理」ということになります。チャレンジドライバーが発現するかしないかにより、打ち手、すなわち戦略は変化します。こうした戦略の分岐マップをつくり、チェンジドライバーの発現を監視しながら戦略を選択していくという手法がシナリオプランニングです。

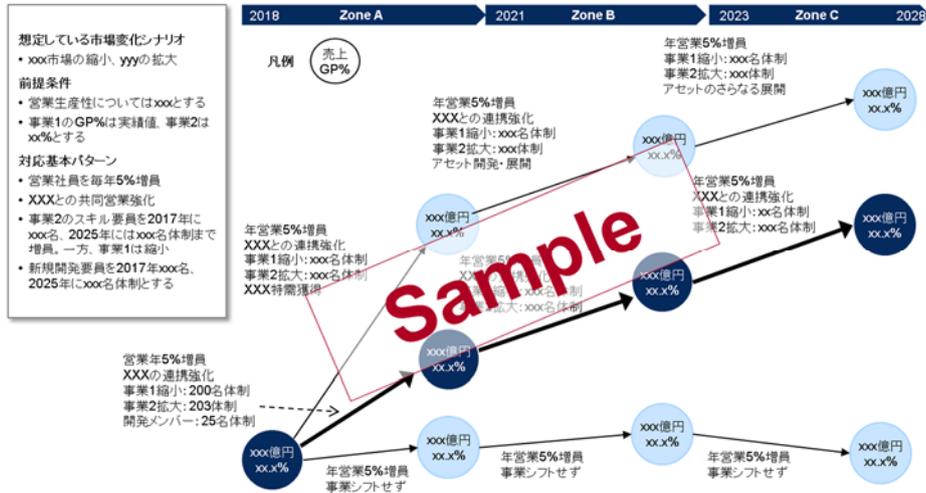
(チェンジドライバーの抽出イメージ)

		2018-2020 年 (Zone A)	2021 - 2022 (Zone B)	2023 - 2028年 (Zone C)
確実に発現	市場	<ul style="list-style-type: none"> 経済継続成長 東京オリンピック準備活発化 政府ICT投資活性化 第3プラットフォーム(クラウド、モバイル、アナリティクス、ソーシャル)拡大 セキュリティ需要拡大 電力会社の発送電分離・認可制度廃 ガス料金規制の撤廃・運営事業の分離 全銀 24/365化 	<ul style="list-style-type: none"> 経済継続成長 テレワーク制度の普及 家庭における全数スマートメーター化 電話のIP網への完全移行 	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長純化
	技術	<ul style="list-style-type: none"> 新モビリティ、IoT、人工知能の黎明期 位置情報検出技術高度化 人工知能・機械学習技術の適用本格化 クレジットカードのIC化100% 	<ul style="list-style-type: none"> 無線5G通信の普及 	
発現が不確実	特需	<ul style="list-style-type: none"> 地銀・第二地銀の統合・再編 東京オリンピック・パラリンピック特需 IFRS強制適用 	<ul style="list-style-type: none"> 消費増税 	
	構造変化	<ul style="list-style-type: none"> 決済手段の多様化(モバイル決済) ウェアラブル端末を利用したO2O付加価値チャンネル浸透 シェアリングの普及 IT部門の役割低下 	<ul style="list-style-type: none"> IoTの普及本格化 ドローン等の新モビリティの普及 仮想パーソナルアシスタント、スマートロボット フレイン・コンピュータ・インタフェース/ヒューマン・オーガニゼーションの普及 自動車の自動運転(レベル3) キャッシュレス決済の普及 C2Cファンディングサービスの浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 生体センサー、自己の量的観測の普及 量子コンピューティングの普及 ニューロビジネスの普及 プラスチック分析の普及 自動車の自動運転(レベル4)

(市場変化シナリオイメージ)



(戦略の分岐マップイメージ)



見えない先の10年後。普通には見えないからこそ、もしそれが見えれば自社の競争優位性を一気に高めることができます。不確実性を武器とする経営こそが、先の見えない時代の経営戦略であり、その根幹がシナリオプランニングであり、それを活用した10年戦略であると言えます。

5. 10年後からの手紙

2028年。あなたはどのようにしているでしょうか。「あと10歳若かったら」という言葉をよく聞きます。2028年にいる人からみれば、今、2018年はその10年前です。今から10年後を描き、あるときは機会、あるときは脅威といった、いろいろなチェンジドライバーを経験し10年後に向う。ワクワクします。

未来の大成功に向けて、或いは大失敗を回避するために、本当の意味での中期計画を、今までと違う考え方で立案されてはいかがでしょうか。

執筆者：GCA 戦略・PMI チーム ヴァイスプレジデント 二上幸司