

地球人視点の戦略策定とマクロ環境

不確実で不透明な時代に求められる視点とは。シリーズでお伝えする。

株式会社 日仏経済戦略研究所
代表取締役社長 泉本保彦

良識あるグローバリズム

英フィナンシャルタイムズの Martin Wolf は世界的に有名な経済ジャーナリスト。彼は最近の“The case for sane globalism remains strong”という記事の中で、「責務を果たし、共通の利益を進める基本的単位は国民国家だ。だが、我々はこれをはるかに超えた立場で考え、行動しなくてはならない。人間全体として考える必要があるという認識を多くの人にもたらしたきっかけが、この宇宙から撮った美しい青色の球体の地球の写真だ」と言った。記事には NASA 撮影の写真が掲載されている。彼はまた「良識あるグローバリズムとは国家を超えて地球レベルで考えることだ」と言う(記事日本語訳: 日本経済新聞)。

日本は世界の一部であり、地球の一角を占める。日本人だからという意識を超えて、地球という名の惑星に住む地球人の視点で考えたい。



Human beings are alone in the universe. This should on its own make us think globally but there are other reasons to do so © NASA
(写真) Financial Times WEB 版 (2019年7月16日) より

業界と業界 低くなる壁

ところで、自動車業界はつい10年ほど前までは自動車メーカーと部品メーカーで形成されていたと言えるだろう。しかし今や Google、Uber、NVIDIA、Mobileye といった、以前は「業界」外だったプレーヤーや、自動運転をにらんだインフラ構築で建設、不動産や IT 業界も絡むようになり、今やモビリティ業界と呼ばれるようになった。ケーブルテレビや流通業の会社が電気を売り、通信、ヘルスケアなどの生活周辺領域をも取り込んで公共事業業界とも呼ぶべき業態を形成した。

1867年スイスで Henri Nestlé が牛乳ベースの乳児用飲料を開発したことに起源をもつネスレは1990年代終盤の健康食ブームをきっかけに、食品・飲料メーカーではなく世界一のヘルス & ウェルネス会社になると宣言した。このように、業界と業界の壁がどんどん低くなり、業界という存在は姿を消し始めている。Fortune Global 500 の業界別リストのアップデートは今後困難を極めることだろう。10年以上前ならば、日本企業にとっての外野といえはマーケット(顧客)と競合他社といったマイクロ環境が大半を占めたであろうが、今は違う。今日の主要顧客が5年後も主要顧客である保証などない。シェアリングエコノミーのあおりで

アプリ提供者が競合として無視できない存在になったり、プラットフォームに自社製品をバンドリングされて自社の影響力が衰退するなど、昨日まで全く意識をしていなかったプレーヤーが突然自社の事業を脅かす存在になったという事例は枚挙にいとまがない。今は、マイクロばかりでなくマクロ環境こそを見るべき時である。

データソースも地球視点

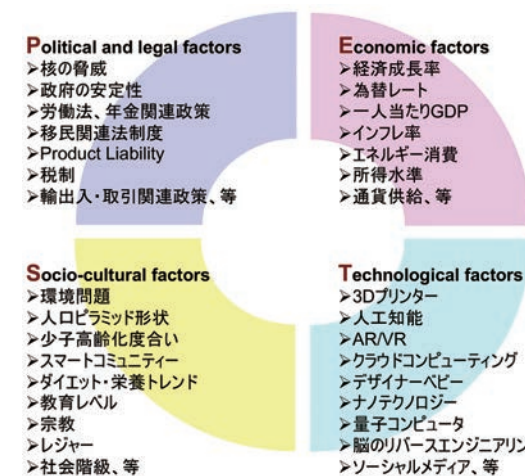
一般的にマクロ環境とは、Political、Economic、Socio-cultural、Technological (PEST) という4つの要素で考えられる(図)。例えば、日本のエネルギー会社の中期経営計画を1年ほどかけて策定するプロジェクトを行った時、プロジェクトメンバーである経営企画部長、そして2人の若手社員と協働でデータ・情報を収集しマクロ環境分析を行うことになった。外国のデータソースにはなじみがないとのことであったので、日本政府から発行されている全ての白書の目次全ページを全体像と位置付けた。これらを構造化し、優先順位を決め、データ収集と分析を行った。一方で、データソースに関しては、日本政府や日本の研究機関のものだけを活用するわけにはいかない。例えば、日本の資源エネルギー庁とイギリスの Economist Intelligence Unit (EIU) とでは、エネルギーコスト比較のデータは大きく異なる。目的に応じて、どのソースのデータを用いるかは真剣に検討せねばならない。

これから起こる可能性を深く洞察

私はマクロの視点にどのような領域の書籍が役立つかをここ数年真剣に検討しているが、地政学とサイエンスの領域を強くお勧めする。

「21世紀の地政学を理解するためには、20世紀から、すなわちヨーロッパから始める必要がある」という地政学者の Robert D Kaplan、「私

図 マクロ環境の例



(出所) 株式会社日仏経済戦略研究所

たちは、人類史上で最も恐ろしい決断を迫られている。対処すべき問題は多いが、圧倒的に重要なのは環境破壊と核戦争だ」と語る政治学者の Noam Chomsky。「未来を完璧な正確さで予言することはできない。できるのはせいぜい、最先端の研究をして未来を創造するというあっぱれな仕事をしている、科学者の頭を覗き込むことぐらいだと思う」と話す日系アメリカ人理論物理学者の Michio Kaku は、世界屈指の科学者300人以上の取材をもとに書籍を著した。

未来を予測することは不可能だが、今起きている事象からこれから何が起こる可能性があるかを深く洞察する姿勢は、地球人の視点、マクロ環境の視点とともに、これからの会社経営にますます重要になってくると私は考える。



(いずみもと・やすひこ)
マツダにてフォードとの交渉、PwC コンサルティングで戦略策定、JMAC フランス法人の経営等を経て2014年から現職。経営診断、中・長期経営計画策定、ビジョン構築、海外法人経営、マネジメント教育を専門とし東京と欧州を往復。慶應義塾大学商学部卒業、ロンドン大学経営大学院博士課程単位取得、京都造形芸術大学在学中。