

1

激化するグローバル競争を
戦うための戦略立案とは

ビジネスモデル再構成の繰り返しによる 競争優位の積み重ねが「持続的成長」の源泉

新興国の市場は急速に変化しており、絶え間ないビジネスモデルの再構成によって“競争優位”を短いサイクルで積み重ねながら維持していく必要がある。“勝つべき市場”を早期に見極め、ターゲットとなる“ペルソナ”を特定し、“リーンに”素早く事業を立ち上げ、嗜好の変化や市場の成熟レベルに合わせ、俊敏に自己変革を繰り返す。この取り組みこそが企業のグローバル戦略の要点であると、アビームコンサルティング宮丸正人は語る。



宮丸 正人
執行役員 プリンシパル
戦略ビジネスユニット長
経営企画グループ長
mmiyamaru@abeam.com

金融業界で社会人のキャリアをスタートし、大型ストラクチャードファイナンスの組成や数多くのM&A案件を手がけたほか、金融上場企業の経営企画部門や経営戦略部門のヘッドを歴任。ブティック投資銀行の取締役CFOを経て、2012年にアビームコンサルティングに転身。2013年2月から“新”戦略事業部を立ち上げ、2014年4月から戦略ビジネスユニットを統括する。現在100名を超える戦略コンサルタントチームを率いる。

個々の市場での戦い方を 徹底的に追求して実行する

かつての日本企業のグローバル戦略は、安い労働力を求めて海外に進出し、そこで製造・生産した製品を先進国市場で販売するというモデルが中心でした。それが現在では、拡大を続ける新

興国の市場そのものを成長機会ととらえ、顧客を開拓し、市場を創出し、事業の成長につなげていくことが求められる時代へと変化しました。

しかし、そうした市場では欧米系のグローバル企業はもとより、近年急速に力をつけてきた新興国系のグローバル企業との熾烈な競争を余儀なくされています。日本企業はこの競争といかに向き合い、これまでのビジネスのやり方を変えていくべきなのか——。これがグローバル戦略立案を考える上での出発点になると思います。

中長期的視野に立ち、グローバル市場において自社がどのようなポジションを獲得し、イニシアチブを発揮していくことを目指すのか、明確なビジョンを描くことは非常に重要です。加えて、「個々の市場での戦い方」を徹底的に追求し、実行していくこと

も不可欠です。

まず、自分たちの「勝つべきマーケット」を早期に見極め、その地域に向けて提供しようとしている商品やサービスに対して、それを必要としている潜在顧客はどういう人たちなのか、いわゆる「ペルソナ」を特定します。次に「リーンな手法」で事業を立ち上げるとともに、顧客ニーズの高度化や市場の成熟レベルに合わせて絶え間ないビジネスモデルの再構成を図っていきます。

“継続的な変化”が 持続的成長をもたらす

市場そのものが急速に変化していく新興国において、1つの成功モデルがその後も収益をもたらし続けることは極めて稀です。生活水準の向上に伴う嗜好・ニーズの変化や市場特性の変容が起こり、成功したモデルそのものが時間を置かずに市場の実態にそぐわなくなっていくからです。こうした市場における持続的成長とは、市場の変化に応じた「一時的な競争優位」を短いサイクルで繰り返し創出することによって得られるのです。

顧客の嗜好やニーズの変化をキャッチアップしながら追随していくのか、それともターゲットとする顧客そのものをシフトさせていくのか。場合によってはその地域から撤退し、自社の製品ポートフォリオやリソースの強みをより効果的に発揮できる地域に移動する、といった経営判断も求められます。進出した地域固有の特性や事情を正確に見極めながら、変化に柔軟に対応していくアジリティ（俊敏性）を身につけることが、日本企業のグローバル成長においてきわめて重要な要件に

なると言えるでしょう。

またビジネスモデルの変更を繰り返していく中では、提供する製品やサービスを変える外向きの変革だけでなく、内なる変革も重要になります。それぞれの地域のレギュレーションや商習慣に適應した効率的なオペレーションの構築、グローバルに積極的なM&Aを行う中で一貫したガバナンスをどうやって確立していくのか、そこにはどんな経営基盤が必要であり、ITテクノロジーをどのように活用していくのか、これらを総合的に実践していくことが必要です。さらには、キーとなる人材についても変革が必要です。グローバルに自己変革を繰り返し実行していくということは、最終的に自社の数千人、数万人といった従業員を、全世界で変化できる人材に育成し活用していかなければなりません。

自社のケーパビリティを高めるために、あらゆる要素をアジャイルに変化させて、アジリティを獲得していかなないと、グローバルで勝ち抜いていくことはできないのです。

新興国で磨きかけた イノベーション力は 先進国での成長エンジンへ

ビジネスのグローバル展開を図る、中でも変化の激しい新興国の市場を攻略するとなれば、その戦略の立案から実践にいたるあらゆる局面で、課題と困難に直面することになります。しかし見方を変えれば、これは自社が変化するスピードを高めるトレーニングとも言えます。成熟した先進国市場においては難しいビジネスモデルの再構成が、新興国市場では必須のものです。最近では、新興国市場で築

き、絶え間ないビジネスモデルの再構成によって磨きかけた製品やサービス、テクノロジー、あるいはビジネスモデルそのものを、先進国のマーケットに逆輸入して成長のエンジンとする、「リバース・イノベーション」と呼ばれる新たな変革モデルも注目されるようになってきました。

ウォルマート社が新興国で始めた小型店舗の展開形態をアメリカ本国に持ち込んで成功したり、ゼネラル・エレクトリック社（GE）が中国向けに開発した携帯型の超音波診断装置が先進国でも注目を集めたり、事例は枚挙に暇がありません。

単なるグローバルイノベーションを超えた“真のグローバル戦略”を展開していく中にこそ、企業はイノベーションによる活路を見出すことができるのです。

シリアル・イノベーターに とっての 「リアルパートナー」

アビームコンサルティングは、日本発・アジア発の総合コンサルティングファームとして、グローバルに戦う日本企業のイノベーションを繰り返しサポートしていきます。グローバル戦略からオペレーション、プロセス、テクノロジー、アウトソーシングの各専門領域の知見と経験値に加え、企業変革を統合する力が生み出す圧倒的なスピードを武器に、企業ごとのグローバル成長を実現します。

“Real Partner for serial innovator”、繰り返し変革を実行する者（＝シリアルイノベーター）にとってのリアルパートナーであることが、アビームコンサルティングの大きな使命です。