

2020 年代の勝利をめざして ——次の 10 年に向けたリーダーシップ・アジェンダ

Rich Lesser, Martin Reeves, Kevin Whitaker

過去 10 年間でビジネスにおける勝者の顔ぶれは大きく変わった。2010 年代初頭の世界の時価総額上位 10 社を見ると、本拠とする国は 5 カ国にわたり、テクノロジーセクターの企業は 2 社だけで、時価総額 4,000 億ドルを超える企業は存在しなかった。今日では、10 社すべてが米国か中国を本拠とする企業で、テクノロジー業界の企業が大半を占め、少なくとも一時的には時価総額が 1 兆ドルを超えた企業もある¹。

いくつもの側面での変化が絶え間なく続くことを考えると、成功へのカギはこれからの 10 年間でさらに大きく変わっていきそうだ。では、2020 年代に勝利をおさめるためには何が必要なのだろうか。

起こりつつあるトレンドがビジネスを変える

将来の競争環境は、現在すでに姿を現しつつあるいくつかのトレンドにより塗り替えられていく可能性が高いと思われる。

- AI が急速に発展しており、先駆的企業は特定部分への適用だけでなく、広範囲での AI 導入 ([AI@scale](#)) へと進んでいる。
- 従来の業界の境界を超えた、複数企業により構成される「エコシステム」の形成がますます進み、それにより競合企業と協業企業、生産者と消費者の区別が曖昧になる。
- テクノロジーにより仕事の特質、ならびに、企業と個人（従業員および顧客として）との関係が再定義され始めている。
- 中国の台頭により、世界経済の秩序、および、それを定義してきた機関とルールがゆらぎつつある。

- 主要経済圏における生産年齢人口の伸びの減速もあり、世界経済の長期予測では成長鈍化が見込まれている。
- 社会が、テクノロジーの社会的影響や、企業の持続可能性とより広範な貢献を、ますます注視するようになっている。
- 世界の多くの地域で投資家のアクティビズムが勢いを増し、民間資本の役割が大きくなっている。
- これらの影響があいまって多方面での不確実性が増大し、従来型の予測と計画に基づくアプローチでは対応できなくなっている。

こうしたトレンドに後れをとらず一歩先を行くために、リーダーは自社の前提に疑問を持ち、次の10年に向けて自社の改革をする必要がある。これは伝統ある既存企業にも、創業後年数が浅いデジタル・ジャイアント企業にも当てはまる。デジタル・ジャイアントは2020年代には、既存企業とは大きく異なるが同等に重大な課題に直面するはずだ。両者がお互いの強みから学ぶとよいだろう。

今日のトップクラスのテクノロジー企業の多くは、きわめて拡張性が高いデジタル・プラットフォームを構築することにより成功をおさめてきた。しかし、完全にデジタルな世界での事業機会（とりわけ広範な消費者起点のデジタル・エコシステムを支配する機会）が枯渇すると、新たな機会は次第にデジタルテクノロジーと既存の物理的アセットとの組み合わせから生まれるようになるだろう。デジタル・ネイティブ企業がそこで成功するためには、特定領域向けアセットと法人顧客という面倒な世界とうまくつきあっていく必要がある。それらの企業はまた、組織として十分に成長する必要もある。リーダーの交代をうまくマネジメントし、規模拡大や設立後の年月の経過にともない一般に起こりがちな官僚主義や慣性に陥るのを避け、ユーザーや広範な社会との信頼を保ち続けなければならない。これらは、既存企業が豊富な経験を有する課題である。

一方、新しい競争の時代は、一部の既存企業の復活の機会ももたらすはずだ。しかし、2020年代に成功する企業は、現在成功している企業とは著しく異なる様相を呈しているだろう。それらの企業は、新たなテクノロジーを活用するために事業を進化させ、それに応じて外部とのリレーションシップや組織、アプローチをつくり直していると予想される。

では、次の10年に自社が取り残されず、急速に進化する環境で勝者となるためには、どのような準備をすればよいのだろうか。

2020年代に勝利をおさめるためのアジェンダ

業界や地域によりアジェンダ（経営課題）の多くの側面が異なるだろうが、私たちは以下の5つが、業界・地域を超えた必須課題になると考えている。

新しい競争ロジックをマスターする インターネットとモバイル・テクノロジーが情報時代を引き起こし、エレクトロニクス、通信、エンターテインメント、流通のようなテクノロジー依存度の高い消費者向け産業に深い影響をおよぼした。しかし、センサー、IoT、AIなどのテクノロジーの新たな波はあらゆる事業を情報ビジネスに変えるだろう。データの指数関数的増大、それらのデータからインサイトを

抽出するツールの進化、事業環境の急速な変化が組み合わさって進むことは、[ラーニング\(学習\)の効率・効果を軸とした企業間競争](#)の必要性和重要性がますます増していくことを意味する。

ラーニング・エコミーでは規模は新しい意味をもつようになる。今日のリーダー層が慣れ親しんできた「**economies of scale**(規模の経済)」に代わって、将来のリーダーは「**economies of learning**(学習の経済)」を追求するようになるだろう。「規模の経済」は、ほぼ均一な製品の限界生産コストの予測可能な削減に基づくものである。一方、「学習の経済」は、データとテクノロジーを活用して、個々の顧客のニーズの変化を見出し、それに応えることを基本とする。

2020年代には競争の土俵も変容し、新しい視点と能力が求められるようになるだろう。少数の企業が共通の最終製品を生産し、明確に定義された業界の境界の中で競争するという、かつて一般的に見られた構図は、**エコシステム**の中、あるいは、複数のエコシステムの間で競争と協業が行われるという世界に置き換えられるだろう。エコシステムは流動的、ダイナミックで、オーケストレーター(エコシステムを運営・調整する企業)でさえ完全にコントロールすることはできない。したがって、企業はプラットフォームやマーケットプレースを通じて間接的に影響をおよぼし、エコシステムのパートナーとともに進化していくために、従来よりはるかに外向き志向になる必要があるだろう。

エコシステムのオーケストレーターは他の参加者のアセットを活用でき、エコシステム・ベースの競争は「ウィナー・テイク・オール(勝者総取り)」の様相を呈する傾向がある。こうした要因が、トップクラスの企業のバリュエーションが有形資産の価値とはかけ離れた水準まで急速に上昇する現象や、高パフォーマンス企業と低パフォーマンス企業のギャップの拡大をすでに引き起こしている。しかし、このプレミアムの活用法についてのプレイブックはまだない。実践が理論より先んじて高速で進んでおり、エコシステムでの勝利法を解読できる企業が大きなアドバンテージを握るだろう。

さらに、**レジリエンス(回復力)**をめぐる競争もますます激しくなるだろう。加速するテクノロジーの進化、政治的行き詰まり、地政学的勢力図のシフト、市民の企業に対する監視の強まり、社会の二極化といったトレンドはみな、不確実性の時代が長期間続くことを示唆しており、[企業のライフサイクルの短期化が続きそうである](#)。したがって企業は、直近のゲームでの競争力のみならず、そのゲームの永続性や予想外の衝撃を乗り越える自社の能力についても気にかける必要がある。

現在の既存企業のほとんどは比較的安定した伝統的な事業環境にあわせて設計されており、今日および将来のダイナミックな環境にはうまく適応していない。そのため、今日のリーダーは、自社が将来の勝者になるために、組織モデルを根本的に改革する必要がある。

将来の企業を設計する ビッグデータとディープラーニングにより組織の学習する能力は大きく変化した。そして、次世代のテクノロジーが間違いなくさらなる可能性をもたらすだろう。しかしながら、歴史が示すように、既存のプロセスや組織構造のまま新たなテクノロジーを適用しても、漸進的な効果しか得られない。新たなテクノロジーのラーニングの可能性を最大限活用するには、リーダーは企業を**次世代の学習する組織**へ改革する必要がある。

単に **AI** を個々のプロセス・ステップに適用するだけでは不十分だ。組織が学ぶ能力を総体として高めるには、[統合されたラーニング・ループ](#)を築かなければならない。すなわち、データ・エコシステムから情報を収集し、機械学習を用いて継続的にインサイトを抽出し、それらのインサイトに基づい

て自律的にアクションを起こす——これらすべてを人間のヒエラルキーのスピードではなく、アルゴリズムのスピードで行うのである。

しかし、組織はアルゴリズムの時間軸だけで学習を行ってはならない。ビジネスの変革にますます大きな影響をおよぼしている社会・政治的变化のような、ゆっくり進む要因もよく理解し、態勢を整えなければならない。

複数の時間軸で学べるようにするために、リーダーは人間とマシンを相乗的に組み合わせた組織を設計することが必要になるだろう。アルゴリズムには、データのパターン認識とそれに対する自律的アクションを任せるべきだ。一方、人間はアルゴリズムの検証や新たな可能性の想像、さらには、「人間+マシン」のハイブリッド組織自体の更新といった高次の仕事に注力すべきである。こうした役割分担をうまく機能させるには、人間がマシンを信頼しマシンと生産的にやりとりできるよう、人間とマシンのインターフェースを再考することも求められる。全体として、これらの課題に対応するには、組織能力の圧倒的な進化や、[従業員と企業のための新しい「学習の契約」の構築](#)が必要となる。

このような原則の多くは、すでにデジタル・マーケットプレースの運営のような独立した領域で導入されている。しかし、2020年代に勝利をおさめるには、継続的に学習し環境に適応する「[セルフチューニング・エンタープライズ](#)」をつくり上げるために、同様の原則が組織のあらゆる部分に適用されなければならない。このような組織は、柔軟なバックボーン・システム、進化するビジネスモデル、そして何よりも、新たなマネジメント・モデルを備えた設計になっていなければならない。ここでの新たなマネジメント・モデルとは、伝統的なトップダウンの意思決定やゆっくりしたプランニング・サイクルではなく、実験や共進化のような[生物学的原則](#)に基づいたものである。マネジメントの重心を、固有の組織構造と手順の設計から、[柔軟でダイナミックなシステムの編成](#)へとシフトする必要がある。

組織変革の科学を適用する 2020年代の競争に対応できるよう組織を改革することは並大抵の仕事ではない。大手企業は、リスク回避のためか、現状に満足しきっているためか、業界の集約化がますます進み収益性の水準が高まっているためか、先制して根本的変革を行おうとはしない。しかし、私たちの調査から、大きな変革プログラムの成功に影響する最大の要因は、[どれだけ早期に変革プログラムが開始されたか](#)、であることがわかっている。したがって、あらゆるメンバーが変革の必要性を真に理解するよう、組織内に[危機意識を醸成](#)することが不可欠である。

さらに、このようなトランスフォーメーションを実施している企業にとってさえ、リスクの高い取り組みとなる可能性がある。私たちの調査によれば、[大規模変革の取り組みのほとんどが失敗に終わっている](#)。そのためリーダーは、もっともらしい主張や勘に頼るのではなく、何がなぜ有効なのかを実証的に解明した、根拠に基づくトランスフォーメーション手法をとる必要がある。多くの強力なトレンドにより[組織の機能のしかたが大きく変化していく](#)時代には、[反復可能なトランスフォーメーションの組織能力](#)を構築することが何にもまして重要となろう。

リーダーはまた、[一律ではない多様な変革アプローチをとる](#)必要がある。大規模トランスフォーメーション・プログラムは、新しい領域・アプローチを探求する取り組みから、新しいモデルを適応させて精緻化する取り組み、明確な目的と方法をもった系統的な変革の実行まで、さまざまな変革プロジェクトから成る。PMO(プログラム・マネジメント・オフィス)と工程管理表を中心とする典型的なアプローチを超えて、プログラムの特性や状況に応じ変革アプローチを多様化させる必要がある。継続

的変革を標準とすることで、各改革プログラムは常時進行中のオペレーション変革としてつながっていく。

経営上の必須課題としてダイバーシティを推進する ダイバーシティは道德上の責務であるだけでなく、ダイバーシティ向上により、長期的にビジネスの効果を高められる。世界の 1,700 社超を対象とした私たちの研究から、[ダイバーシティ向上により企業のイノベーション能力が高まる](#)という結果が出ている。企業のアイデアやオプションの幅が広がるためと考えられる。変化のスピードが加速するなか、トップクラスを維持するためにはイノベーションがますます必要になる。

性別、民族、性的指向のようなダイバーシティのもっともわかりやすい要素は、イノベーション向上に確かに重要だが、職務経験や学歴の多様性にも意味がある。重要なのは、これらの要素はたいいてい、組み合わせると効果が高まるため、複数の側面で多様性が高い企業はさらにイノベーション能力が高くなることだ。しかしながら、メンバー構成のダイバーシティだけでは不十分である。組織には新しいアイデアを受け入れやすい環境が必要であり、オープンなコミュニケーションや参加型リーダーシップ、トップマネジメントのダイバーシティ推進へのコミットメント、複数のアイデアを試す寛容さなど、ダイバーシティの潜在的可能性を最大限実現するための方策を導入しなければならない。

ダイバーシティ推進により[レジリエンスも向上する](#)。生物群集や生命体のように、異質のものをより多く包含する企業は、想定外の変化に対して、よりうまく持ちこたえられる可能性が高い。多様な人材やアイデア、成長の源泉を取り込む企業は、個々の企業の存続をますます脅かすようになっている外的ショックに対する理解や適応で優位性を持つだろう。

社会的価値と事業価値の両面で最適化する いくつかのトレンドによりビジネスや企業に対する不満や憤りが高まっている。気候変動など外部環境への負の影響への懸念がますます広がり、自動化が将来の雇用に対する不安をあおり、テクノロジーへの信頼が崩れ、多くの国で経済的格差が拡大している。そして、もっとも成功した企業はさらに規模を拡大し、存在感を高め、より強力になっていく。結果として、社会における企業の役割が疑問視されるようになり、現在のコーポレート・キャピタリズムというモデルの持続可能性が脅かされる。

見通しうる将来に政治機関はこれらの懸念にうまく取り組みそうにない。人口構造の変化から将来の世界経済の成長減速が予測され、巨額の公的債務により投資が制約され、移民・国際移住により緊張が生じ、ソーシャルメディアにより極端な意見が増幅される。こうしたさまざまな動きが、対立を生むポピュリスト政治をあおり続けるだろう。中国の台頭とそれに対する米国の圧力強化により、企業が頼りにしている国際機関の安定が揺さぶられる。分極化を特徴とする時代には、ビジネスにおけるあらゆるものごとが「政治に関連する」ことになりそうだ。

ビジネスのゲームを存続させるには、企業がソリューションの創造・実現に参加する必要がある。あらゆるステークホルダーが企業に、社会的課題への取り組みでより大きな役割を果たすことをますます期待するようになっている。新たに開発された指標や規準により企業の社会的取り組みやその成果の透明性が高められることで、こうした傾向はさらに強まっていくだろう。リーダーは自社の「トータル・ソサイエタル・インパクト」向上に注力する必要がある。すなわち、自社が経済的価値と同様に社会的価値も創り出すようにする必要がある。それにより、[長期的な財務パフォーマンスを高められる](#)だけでなく、企業と社会の間のソーシャル・コントラクトを強化し、その関係性が確実に持ちこたえら

れるようにするのである。リーダーはコーポレート・ステーツマンシップ (企業の政治的資質) を高め、ビジネスのゲームをますます大きく変容させる重大な社会的課題に積極的に取り組んでいくことが必要になる。

直近の競争で勝利をおさめることも非常に困難な課題だが、リーダーシップのさらに重要な課題が長期的に勝利をおさめることである。急速に変化する環境により、私たちの現状の前提が試されることになろうが、先を見通して次の **10** 年に向けたアジェンダを策定することが不可欠である。本稿ではその旅路の出発点として、次の **10** 年の経営に特に重要になりそうな課題を **5** つのテーマに分けて概説した。それぞれのテーマについて後続の論考でより詳しく考えていきたい。**2020** 年代の勝利をめざす多くのリーダーの方々と議論を深められれば幸いである。

注 1. 2018 年第 3 四半期末の時価総額ベース

原題: Winning the '20s: A Leadership Agenda for the Next Decade

Rich Lesser

ボストン コンサルティング グループ (BCG) プレジデント&CEO

Martin Reeves

BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター、BCG ヘンダーソン研究所 ディレクター

Kevin Whitaker

BCG ヘンダーソン研究所 研究員

2019 年 5 月 発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCG は、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイバビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963 年米国ボストンに創設、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。現在世界 50 ヶ国の 90 以上の都市に拠点を展開しています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

BCG ヘンダーソン研究所 (BHI)

BCG の戦略シンクタンクとして、アイデア創出に有効なテクノロジーを活用し、ビジネス、テクノロジー、科学分野からの新しい価値あるインサイトを探求・開発している。ビジネスリーダーを巻き込んで、ビジネスの理論と実践の境界線を広げ、ビジネス内外から革新的アイデアを取り入れるための刺激的なディスカッションや実験を行っている。

<https://www.bcg.com/ja-jp/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>

© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。