

先を読む技術

マネジメントコンサルティング事業部 チーフコンサルタント 坂田 直樹

はじめに

長期化する米国の金融不安、原油、穀物、金属など原材料の高止まりなど、足元の景気は予断を許さない状況にはありますが、当社が従事するコンサルティング・プロジェクトにおいて、企業再生・経営再建といったテーマが減り、事業ドメインの再構築や、新規事業の立ち上げ、新商品の開発、といった内容が着実に増加しています。こうしたテーマにおいては、企業の事業を取り巻く環境や市場動向が将来的にどう変化するかを前提条件とし、自社の強みや弱みを踏まえた上で、自社のドメインや戦略、あるいは戦術としてのアクションプラン（行動計画）を構築するのですが¹、その過程において、経営企画担当やプラン作りに携わる実務家に加え、経営者からも、「どうやって先を読むか？」といった質問が寄せられることがあります。

私達のような経営コンサルティングを生業とする者にとっては、極めて当たり前のステップを経て、将来の変化について見込みや予測を立てており、特段の“マジック”はありません。ですが、クライアント・サイドからは、驚きの眼差しをもって見られる事もしばしばあります。

このような背景から、本稿では、コンサルタントが使っている「先を読む技術」についてご紹介することとしました。少し前には「ロジカル・シンキング」や「仮説と検証」、現在では「地頭力」といったキーワードが書店の棚を席巻していますが、いずれもコンサルタントの道具として広く使われていたものです。本稿でご紹介する「先を読む技術」についても目新しいものではありません。また、「シナリオ・プランニング」や「ストーリーテリング」といったものと内容が重なる所もあります。

では、「先を読む技術とは何か？」というと、①ビッグムーブを掴む、②振り子の法則で動きの幅と方向を知る、

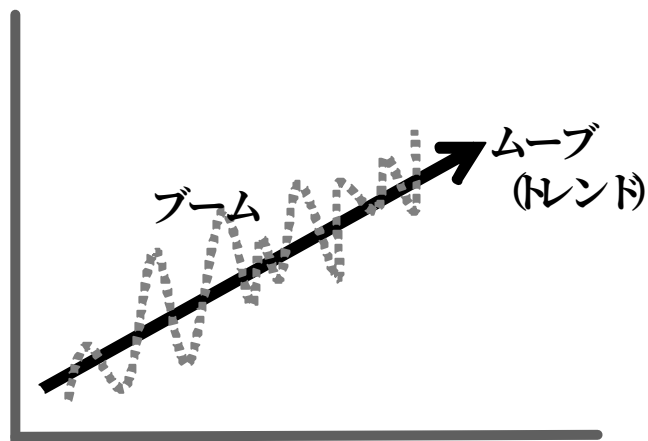
③ライフサイクルで将来を先取りする、という3つが挙げられます。以降、この3つのポイントについて見ていきましょう。

I. ビッグムーブを掴む

1. ブームとムーブの違い

当然ながら、「ブーム」と「ムーブ」は違います。ブームは“流行”であり、一過性の人気はありますが、時が過ぎれば落ち着き、多くの場合は衰退します。一方、ムーブは、人口動態や消費者の生活様式の変化、経済・産業構造の変化などにより生まれる大きなトレンドとなります。（図表1を参照）。

図表1. ブームとムーブ



ムーブをミクロ要因と捉えると、様々なムーブが重なって、数十年規模の超長期的なトレンドを構成していることが伺えます。この超長期的なトレンドをビッグムーブと私達は呼んでいます。先を読む技術として、まず俯瞰的にビッグムーブを捉え、個々のビジネスに影響を及ぼすマクロ環境がどう形成されるのか、個々のムーブがどう変化・推移していくのか、といった事項を洞察するのです。尚、ビッグムーブとしては、（1）成熟化、（2）ボーダレス化、（3）デジタル化、といった要因を

¹ 戦略構築や行動計画策定の上で、場合によっては、M&Aによる経営資源（必要となる機能やノウハウ、チャネルなど）の確保や、人事組織体制の構築といったテーマが発生するが、本稿では省略する。

押さえておけば良いでしょう。

2. ビッグムーブを構成する3つの要因

1) 成熟化

日本経済が成熟化を迎えていると聞いて、否定する人は少ないと思います。成熟化した経済では、色々なモノやサービス、情報が溢れ、企業は厳しい競争にさらされています。消費者の選択眼も厳しく、差異化は難しくなり、商品やサービスのコモディティ化が進みます。競争環境が厳しくなるにつれて人材の流動化が進み、結果として、所得の二極化も拡大すると考えられます。アメリカ型であればレイオフ、日本型であれば非正社員化、といった調整機能が浸透すると考えています。

社会全体では、成熟化の過程で少子化と長寿化・高齢化が進みます²。また、量から質へのシフトが起こり、環境問題やコンプライアンスへの関心の高まりも強まります。“衣食足りて礼節を知る”ではありませんが、食うに困る状況から脱し、様々な社会インフラが整備され、政治不安や治安の悪さから開放されて、はじめて環境問題への不安が現実味を帯びてくると言えます。人間の欲求の変化については、A. マズローが提唱した5段階欲求が有名ですが、より高次の欲求の充足、と考えれば当然の帰結と言えるでしょう。

2) ボーダレス化

ボーダレス化というと、交通・輸送手段の発達による人やモノの移動、海外市場への展開など、いわゆる国際化やグローバル化といった事を思い浮かべるかもしれませんが、私達は少し違った見方をしています。

まず、原材料の調達や販売先としての海外市場との関わりなど、“グローバル化”は確かにビッグムーブの一部です。原油や穀物・貴金属の世界的な高騰は、経済のグローバル化の影響でもあります。ですが、グローバル化は、地理的側面に注目したボーダレス化の一部に過ぎないと考えています。

「ボーダレス化とは、境目があいまいになること」と定義すると、性別、年齢階層、文化、など、様々なところでボーダレス化が起こっている事が見て取れます。例えば、少し前までは、化粧品やエステティックサロンの利用者は(若い)女性、と相場が決まっていたましたが、今では男性(かつ中高年)向けのものが一般化しています。その他の例では、人と動物の境目が曖昧になり、ペ

ットは家族の一員と考えられていますし、「ダイエット・クッキー」のように、食事と菓子の境目が曖昧な商品も数多く出回っています。親と子供という境目が曖昧になり、母親と娘が同時に顧客となる「ママコ」「ハハコ」といった市場が形成されています。

在宅勤務も、勤務先と自宅という境目が曖昧になった、と解釈する事も可能です。また、旧来のマスコミではなく、例えば mixi や You Tube など、情報の発信者と受け手との境目が曖昧なメディアが存在感や影響力を増しています。

3) デジタル化

「高度情報化社会」という言葉が使われたのは遠い過去となり、インターネットや携帯電話がない生活は考えられないほどに普及しています。文字・音声・画像を問わずデジタル化されています。また、①収集・蓄積、②加工、③伝達・共有、という取り扱いの過程もデジタル化されています。

ご存知の通り、こうした環境が与えるインパクトはとても大きなもので、コミュニケーションや人と人との関わりあい方が変わりました。また、価値の基準が変化します。データを集めることや持っていることの重要性はとて低くなりました。データを解釈(加工や分析)して情報にしたとしても、すぐに陳腐化してしまいます。情報を共有化して知識にしても、すぐに追いつかれてしまいます。結果的には、知識を活かして、どのような価値や新しいことが生み出せるのか、が重要となります。つまり、知恵の勝負になったのです。

今後も、デジタル化されていない分野はどんどんデジタル化されるでしょうし、デジタル化されている分野は、利便性や効率性の追求にシフトして行くと考えられます。一方では、デジタル化できない、あるいはデジタル化しない分野は狭まるため、どんどんニッチ化・差異化・高価格化が進むと考えられます。

II. 振り子の法則

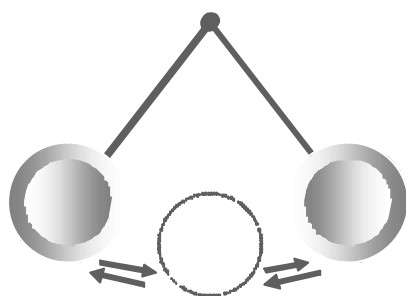
世の中の流れを大きな振り子に例えて見る、ということは昔から行われてきました。身近な所では、モダンなテイストとクラシックな趣向といった、相反する流行が、一定期間を経て(場合によっては数ヵ月~数年おきに)交互に到来していると見る事が出来ます。経済分野では、低価格化か差異化(による高級路線)か、政府支出の拡大か財政再建(縮小・緊縮)か、といった議論が繰り返行われているように思えます。

² 少子化であれば、晩婚化、未婚率や離婚率の上昇、高齢化であれば、医療技術の向上や衛生環境・栄養環境の改善、などが要因となりますが、本稿では、成熟化した経済・社会では少子化・高齢化が起りやすいという私達の認識のみを記します。

もちろん、二元的な判断で全てを考えることは出来ませんし、場合によっては、危険なことでもあります。ですが、その限界を知りつつ、二元的な軸で考えることは、どの方向に世の中が進むのかを知る上で、1つの指針とすることが出来ます。

具体的には、図表2のように、①時間と空間、②規模や範囲、③性質や特性、といった視点で、それぞれ対立する2つの軸を置き、どちら側に位置しているのか、今後同じ方向に推移しそうなのか、あるいは方向転換して逆に進みそうなのか、を考えるのです。

図表2. 「振り子の法則」のイメージと軸の例



時間空間	◆スピード化・短縮化 ◆未来・モダン ◆国内・地域・クローズド ◆前・左・上・内 ◆フロー	◆ゆとり・長期化 ◆クラシック・レトロ ◆海外・都市・オープン ◆後・右・下・外 ◆ストック
規模範囲	◆少数・ニッチ・部分・パーツ ◆集中化・特化・深耕 ◆単純化 ◆スペシャル・ローカル	◆多数・メジャー・全体・システム ◆分散化・多様化・拡散 ◆複雑化 ◆ゼネラル・セントラル
性質特性	◆低価格・工業化・汎用化 ◆デジタル化・サイエンス ◆自由・完全競争 ◆変化・開放・独自・オリジナル ◆プロセス志向	◆高価格・手作り・差異化 ◆アナログ化・アート ◆寡占化・独占化 ◆安定・統制・共通・普遍 ◆パフォーマンス志向

「先を読む技術」からは少し脱線しますが、季節変動なども一種の振り子と言えるでしょう。春から夏にかけて気温が上がり、秋から冬に向かって寒くなる、という繰り返しがあります。（もっとも、地球温暖化の影響でしょうか、そのリズムが乱れているのが気掛かりです。）

III. ライフサイクル

ライフサイクルは、一般的に、X軸に時間の経過、Y軸に対象となる変化（の量や質など）をそれぞれ示したS字カーブ、という格好で描かれ、時間の経過とともに変容する様子を示したものになります。ライフサイクルはとても便利な考え方で、様々な場面に応用ができます。

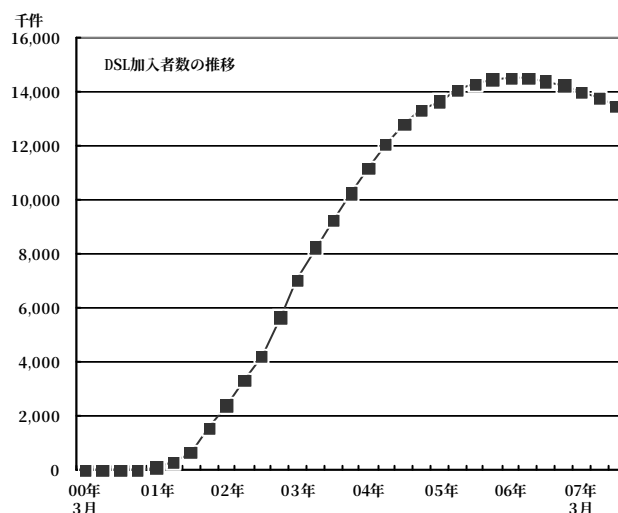
以下に、いくつかの応用例を紹介します。

1. 普及プロセスとしてのライフサイクル

毎年、多くの新しい商品が世の中に出回ります。これらの新商品や新サービスが普及する過程に、ライフサイクルが当てはまります。まず、“新しモノ好き”の人達が飛びつき、次いで、流行に敏感な人達が購入。また、新規参入する企業も出現し、商品やサービスの選択肢が増える。ここまで来ると、マスコミでの露出が増えたり、普通の人達も買い始めるので、一気に普及する、という流れです。ちなみに、この考え方はスタンフォード大学のロジャース教授が提唱したもので、「イノベーション理論」や「市場浸透プロセス」として知られています。

図表3は、ADSL 回線の普及の推移を示したものです。2000 年を通じて加入者は僅かでしたが、2001 年の後半から急激に加入者数が増えました。一方では、2003 年頃から加入者増加のペースが落ち込み、2006 年をピークに減少に転じました。ADSL を提供する通信事業者にとっては一大事ですが、見事な S 字カーブになっていることが解ります³。

図表3. DSL加入者数の推移



出典 総務省

2. 人生におけるライフサイクル

当然ですが、人生においては、様々なイベントがあります。受験や進学、就職、結婚、子供の出産、などなど。こうした、人生のライフサイクルは、需要の変化をもたらします。年功序列が崩壊したので、一概には言えませんが、経験や年齢とともに収入が上がったり、一方で子

³ ADSL の加入者数の変化については、光ファイバーなどの新しい技術やサービスの出現・普及も影響していますが、その詳細については、本稿では省略します。

供の養育費の上昇と反比例して、可処分所得が減少（つまりお父さんの小遣いがダウン！）といった事態もあります。10 年位前までは、毎年 4 月になると生命保険の営業ウーマンが各企業を回り、新入社員を対象に保険の勧誘をする姿が見られました。大手紳士服チェーンでは、就職活動を始める学生対象のキャンペーンやプロモーションを積極的に行っています。

数年前、音楽業界では 1970～80 年代にヒットした楽曲を集めた CD が数多く発売されました。これは、団塊ジュニアの人達が制作現場で決定権を持つ地位になり、自分達が青春時代に聞いた音楽を復活させた商品を作ったから、と聞いたことがあります。

マーケティングの分野で、コホート分析という手法がありますが、これは、人生におけるライフサイクルを考える上で、とても便利なツールです。コホート分析は、図表 4 のように、①時代の変化、②年代の変化、③世代の変化、の 3 つの視点で分析をするものです。

図表 4. コホート分析のイメージ

	1960年	1970年	1980年	1990年	2000年
20代	A 時代の変化 				
30代					
40代	B 年代の変化 				
50代					
60代	C 世代の変化 				
70代					

先ほどの音楽 CD の例は、コホート分析のうち、「時代の変化」と「年代の変化」を組み合わせることで、十分に予測の出来るものでした。また、幼稚園生や小学生の親御さんは 30 代後半～40 代の方が多いのではないかと思います。「自分達が受験戦争で苦労した経験から、エスカレーター式の進学が可能な私立学校への入学を希望する」と前提を置くと、昨今の「お受験ブーム」も理に適ったものと解釈できますし、「お受験」を経験した子供達が、将来どういった行動を取るのか、を予測することも出来るのではないのでしょうか。

3. 蓄積におけるライフサイクル

ある一定水準を超えると加速度的に拡大する、という現象は知識や知恵といった分野でも見られます。一般的には「学習効果」や「経験曲線」が有名です。これを応用すると、1 つのモノやサービスの利用者が、どうレベルアップ・スキルアップするのか（あるいは、それにより、どういう需要が生み出されるのか）を予測することが出来ます。

この「蓄積におけるライフサイクル」で少し視点を広げると、企業の寿命が 30 年と言われる理由もよく分ります。創業者の知識や経験は時間とともに蓄積され、人材などの経営資源も蓄積が進み、会社の規模も大きくなります。ですが、創業者も、やがてピークを迎えます。この時、後継者となる人材が育っていなかったり、組織体制や管理体制、意思決定プロセスなどが整備されていないと、企業は存亡の危機に立たされてしまいます。

おわりに

本稿では、「先を読む技術」を紹介してきましたが、先を読む上では、常識や先入観から抜け出すことが重要です。強制的に、意図的に視点を変えてみることも有用です。“ググって”ばかりいないで、街や人々の様子を「観る（観察）」、観た結果について、自分なりの解釈や他の人の意見を加えて「診る（分析）」ことが大切です。そして、先を読んだ結果がどうであったか、ぜひ「見る（検証）」ことをお忘れなく。

最後に、今回は 2 つの御法度をあえて承知の上で、本稿の執筆を行いました。1 つ目は「新規性と客観性のなさ」です。コンサルタントが物を書く場合、その内容の新規性や、客観性などが厳しく求められます。今回は、あえてオーソドックスな内容を、筆者の主観のオンパレードでご紹介しました。

2 つ目の御法度は「テクニックやツールにこだわった」ことです。コンサルタントの情報発信であれば、普遍的な理論やコンセプトなどの上位概念が主で、使える場面が限定されるテクニックやツールは二の次です。コンサルティングの現場では、創意工夫をもって、理論を実践に活かす能力・姿勢が問われます（当然、最後には成果が全てなのですが）。結果として、ハウ・ツーの紹介や紋切り型のパッケージソリューションは、総じて評価が低いものとなります。しかしながら、即効性のある解決策や具体的な方程式を求める声も、多数ではないにしろ、確かに存在します。「茶の湯の心を知る前に、まず喉の渇きを癒したい」といった所でしょうか。今回は、コンサルティング業界の常識や慣習に捉われず、あえて少数の声に耳を傾けてみました。

「貨幣経済の発足以来、商売の基本は変わらない」という筆者の自念のもと、経営の拠り所であったり、普遍的な原理・原則であったり、読者自身のオリジナルな考えの出発地点などを本稿に見出して頂けたら、望外の極みです。