

# 私見卓見

## OPINION

デロイトトーマツコンサルティング  
社長 近藤聡

昨今、膨大な量の情報やネットワークを駆使してビジネスを指数関数的(エクスポネンシャル)に急成長させる企業が、グローバル規模で新たな市場創造をリードする傾向が顕著になってきている。

例えば、配車サービスのウーバーは創業から7年余りでライドシェア(相乗り)サービスを中心に世界展開を進め、その評価額は6兆円以上にのぼっていると言っている。このような設立から日が浅い「ユニコーン」(評価額10億ドル以上の未公開企業)が各国で存在感を増してきている。

これを一時的なベンチャー・ブームと片付けるのは早計だ。むしろ、こうした企業群の台頭は、経営戦略の構築と実行の両面で根本的な発想の転換の必要性を示唆している

## 「ユニコーン」が促す発想の転換

と見るべきではないか。

急成長を遂げる企業の経営戦略は多くの場合、社会課題を起点に構築されている。ウーバーは「所有からシェアへ」という新たな価値観を提示し、雇用創出や環境負荷の低減などを含む社会イノベーションの推進が戦略の中核だ。

このような「ソーシャル」な価値観や目的意識を打ち出すことで、顧客を含む関係者を広く巻き込んだ一種のムーブメントを創出し、それを自らの成長機会に転じているともいえる。だから、既得権益や規制当局との間であつれぎが生じて、個別の利害調整を超えた高い視点から、新たな社会ルール作りを主導権を發揮できるのだ。

戦略の実行の面で新興企業の急成長を支えているのは、クラウド・コンピューティングの発達に伴う事業立ち上げコストの大幅な低下と、人工

知能(AI)、ロボティクスなどの分野での急速なテクノロジーの進化である。

最新のプラットフォームを採用すれば、短期間で変革のプロトタイプを構築・実装でき、検証とラーニングを繰り返すことで、戦略実行までに要する時間とコストを劇的に削減することが可能になっている。優れたアイデアさえあれば、有効性を速やかに検証し、世界を相手に一気に事業展開できる時代なのである。

ウォールマートが営業開始から1年のオンライン・ショッピングサイト、ジェット・ドット・コムを33億ドルで買収すると発表したように、欧米のグローバル企業は、エクスポネンシャルな事業成長モデルを自社の戦略の中に取り込むことに必死だ。この点で「周回遅れ」の感の強い日本企業にも、今こそ大胆な発想と行動の転換が求められている。