

第5回 ビジョンとバックキャストिंगによる戦略策定と実行力



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業の戦略策定における問題点
- II 先進事例
- III ビジョンの構築とバックキャストिंग型の戦略策定に向けて

要約

- 1 多くの日本企業が3カ年というスパンで立てている中期経営計画は、現状を基にした成長シナリオであるため、非連続かつ急激に変化する今後の市場環境に対応するには非常に弱い仕組みとなっている。
- 2 非連続な変化を想定した成長戦略を描き出している企業の事例として、ユニ・チャームと横河電機を取り上げる。
- 3 ビジョンの構築とバックキャストिंग型の戦略策定におけるプロセスである、①ビジョンの構築に向けたチーム組成、②経営陣の巻き込みと自由闊達な環境での未来シナリオ作成、③未来シナリオの継続的更新と社内ワークショップへの活用、④ビジョンの浸透、についてまとめる。

I 日本企業の戦略策定における問題点

本シリーズ第1回で、日本企業の企業価値が高まらない理由として、フォワードキャストリングから生じる戦略性の乏しさを挙げた。そういった問題点について、ここでは市場環境の変化と日本企業の代表的な戦略策定プロセスである中期経営計画について述べる。

1 | ESGに対する意識の高まり

世界中でESGに対する意識の高まりが顕著になっている。ESGは環境、社会、ガバナンスの略であるが、この3つの視点が整っていることは、企業が長期的に成長するためには必要であるとの考え方が世界的に広まっている。逆にESGの意識が低い企業はサステナブルでないと見られている。こうしたことから、ESG投資の機運も高まっている。

ESG投資と似た概念にSRI投資（社会的責任投資）という言葉もあるが、最近ではESG投資という概念が広く使われるようになっていくには、社会や環境を意識し、社会的課題を解決することによって、利益や企業価値を上げていかなければならない。

かつては、社会的責任と利益追求は両立しないと考えられていたが、今や可能といわれるようになった。そのため、企業は社会的課題に着目し、社会制度や仕組みなどに働きかけ、イノベーションを起こして、社会的課題

の解決と利益追求の両立による成長を実現しなければならないとなっている。

昨今、世界で多くの企業が国連の定めた持続可能な開発目標、SDGsの17の目標に対する企業戦略との関連性を議論しているのは、企業がESGに対応することが必須になっていることが理由である。そういった市場環境の変化が、日本企業の戦略策定における問題点をさらに際立たせているのである。

2 | 中期経営計画の問題点

日本企業には、事業構造を大きく転換することが難しい。富士フイルムホールディングスのように写真フィルムの市場減退に直面し、大胆に事業構造を転換した例もあるが、国内には成長率の低い市場に多くの企業が存在する。

デジタルカメラ市場においてはカシオやオリンパスといった撤退した企業があるものの、複合機市場は最たるもので、ペーパーレスの状況下でもいまだ多くの企業が存在する。このような現象は、日本企業が非連続な将来の予測をして、市場環境の変化から新しい事業領域を考えるとといった備えに弱いことを示している。

多くの日本企業が3年というスパンで中期経営計画を立てるため、将来を現在の延長線上にしか描けず、現状の技術や事業領域を基準に考えて事業を推進する。事業開発もシーズアップの発想が中心となってしまう。これでは、非連続な将来に備えた新たな事業領域を生み出すことはできない。

背景に大きくあるのは、やはり、中期経営計画が持つ弊害である。前述したように、日本企業は3～5年というスパンで中期経営計

画を立てる場合が多い。その3～5年という期間が中途半端であり、将来の非連続な変化を描くことができない。

そしてこの一因に、日本企業の社長の任期がある。ニッセイ基礎研究所が2019年に発行した「日米CEOの企業価値創造比較と後継者計画」によると、米国企業のCEOの就任年齢と在任期間は平均46.8歳で13.4年の在任期間であるのに対し、日本企業は57.5歳で5.1年の在任期間となっている。自然、在任中には短期で効果が出せる戦略しか着手できなくなり、中長期的な視点で企業を変えることはできない。

また、社長が交代すると方針が大きく変わることもある。新任者は前任者と異なることを言わなければならないという思いを持つものなので、市場やその企業の従業員には一貫性のないメッセージとして伝わってしまうこともある。

たとえば、日本の製造業が「サービス化」といい始めてから既に20年以上経つ。ところが、その多くがいまだにサービス化に成功できていない。ビジネスモデルを大きく変革することは、中長期的なビジョンの下に行われるべきなのだが、3～5年の中期経営計画では、変革を推進する市場環境の認識やロードマップ、必要なリソースの準備など、施策の実行まで描き切ることができないのである。

3年で計画の途中までできて、次の中期経営計画で振り出しに戻ってしまうこともある。変化が激しい現在という時代だからこそ、中長期的なビジョンで、変わらないもの、目指す姿を明確に定めた一貫性のある戦略策定が求められている。

一方で中期経営計画は、投資家へのコミッ

トメントが求められるものと位置付けられており、思い切って飛躍した将来の姿を描きづらい。日本企業の経営は、中長期的な視点での思考が強いといわれている時代もあった。むしろ米国企業のショートターミズムが強く、それが故に日本企業は成長ができたと高度経済成長時代にいわれていた。

今は全く逆になっており、日本企業がロングタームで考えることが弱く、PL（損益計算書）中心でショートターミズムが強いので、中期経営計画も市場へのコミットメント色が濃くなる。そのため、夢を描くことが難しい。

多くの企業の中期経営計画が未達に終わっていることを見ると、中期経営計画の意味は中途半端なものになっている。投資家へのコミットメントであると同時に、成長期待を見せなければならず、事業計画は3年分であるにもかかわらず、飛躍感を若干持たせているという中途半端なものとなっている。

日本企業は中期経営計画に労力をかけているが、このような状況では中期経営計画はやめてしまいたいと思っている経営者も多い。3～5年では変化を起こすには中途半端であり、かつ、市場の変化が目に入らない、現状を基にした積み上げのようなものに終始するという弊害が起きている。

II 先進事例

1 | ユニ・チャーム

(1) 企業概要

ユニ・チャームは、ベビーケア関連製品、フェミニンケア関連製品、ヘルスケア関連製品、化粧パフ、ハウスホールド製品、ペット

ケア関連製品、産業資材、食品包材などの製造、販売を行っている企業である。その事業活動はグローバルであり、東アジア・東南アジア・オセアニア・中東諸国、北アフリカなど、世界約80の国・地域で展開している。2020年度のグループ連結売上高は7274億円である。

(2) ユニ・チャームウェイ

ユニ・チャームは、共生社会の実現に寄与するため、環境問題や社会的課題の解決に取り組んでいる。同社は創業以来、事業を通じて社会的課題の解決に努めてきた。1961年、創業時の祖業は木毛セメント板という防火建材だったが、創業者である高原慶一朗氏が、北米視察の折にスーパーマーケットで山積みになっている生理用品を目にして「日本でもこのような時代がくる」と直感。帰国後すぐに生理用品事業への参入を検討した。その際に高原慶一朗氏は「女性が生活の中で感じる不安や不満を少しでも解消したい」という思いを強くしたという。

創業から2年後の63年、生理用ナプキンの製造・販売に参入を果たす。さらに生理用品分野で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、ベビーケア用品、ヘルスケア用品、ハウスホールド用品、ペットケア用品などへ事業分野を拡大、人々の生活をサポートする企業として、事業を通じて社会的課題の解決に努めてきた。

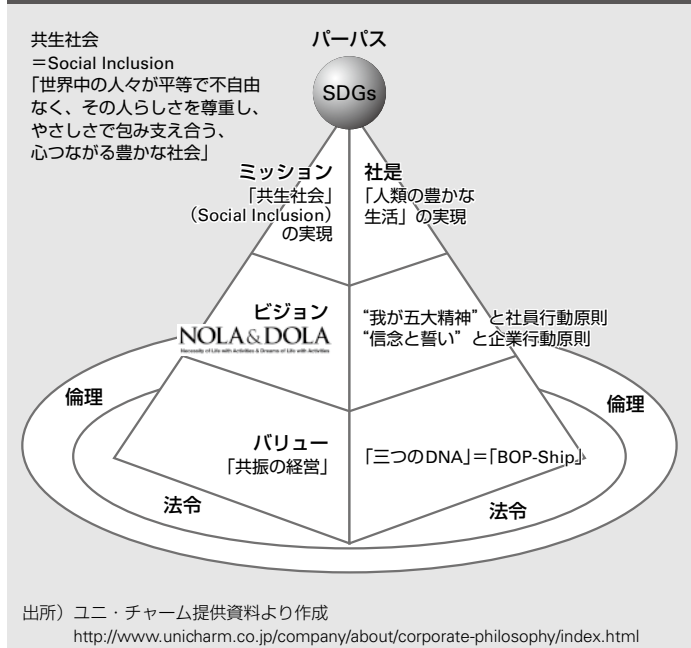
なお同社は、「The Unicharm Way」（ユニ・チャームウェイ）という「ユニ・チャームならではの『ものの見方、考え方、行動の仕方』」をまとめた冊子を制作、世界中の全社員に配布し、この内容を実践することを通

じて企業理念の浸透を図っている（図1）。

このユニ・チャームウェイの成り立ちについて確認する。まず同社は74年に社是を制定した。この社是には、社会とともに発展することがうたわれている。99年には、社是をより具体化した「我が五大精神」と社員行動原則」「信念と誓い」と企業行動原則」を制定している。2017年には創業当初から受け継がれる企業文化「三つのDNA」（詳細については後述）を時代に合わせ、また日本以外の地域で活動する社員にとっても分かりやすく表現し直した「BOP-Ship」（新・三つのDNA）を制定、全世界、約2万人の社員にとっての「共通の価値観」の鑑としている。

なお同社は、SDGsの実現をパーパス（存在意義）とし、そのパーパスをミッション・ビジョン・バリューという3階層からバックキャスト型思考でイノベーションを起こし、持続的な成長へとつなげることを目指している。ミッションは、人やパートナーアニマル（ペット）はもちろん、地球環境と

図1 ユニ・チャームウェイ体系図



共生する社会の実現である。そして、どのように実現するのかを表すビジョンが企業理念「NOLA&DOLA」である。

NOLA&DOLAとは、Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activitiesの頭文字をとったもので、NOLAは課題解決、DOLAは夢や理想といった課題提起の領域としている。すなわち不快なものを快適にする技術をコアコンピタンスとする企業であることとしている。

NOLA&DOLAの最初の制定は、創立20周年の1981年であった。その際は「Necessity of Ladies' Activities & Dreams of Ladies' Activities」としていた。この企業理念は、2001年に現在の「新NOLA&DOLA」に修正した。新NOLA&DOLAは「赤ちゃんからお年寄りまで、生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢を叶えたい」という思いを込めている。そして、事業活動を通じて収益を上げ、社会に還元し続ける企業であり続けようとしている。

前述したようにユニ・チャームは、企業理念を支える大切な価値観、考え方、行動の仕方を「三つのDNA」と称し、社員への浸透・体現に腐心している。「三つのDNA」とは、①変化価値論（自ら変化をリードし、その変化を新たな付加価値を創出するレベルにまで高め、その一連の活動を通じて自己成長を果たすこと）、②原因自分論（何か問題が発生した際に、その原因を自分の非力さに求め、他に責任を転嫁しないこと。自分に原因を求めることによって失敗の教訓を活かすことで成長できる）、③尽くし続けてこそナンバーワン（常に最高の満足をお客様へ届けられる

ようにベストを尽くし続けること）、と定めていた。

近年は、事業活動が日本からアジア、さらには中東・欧米など世界に広がり、日本籍以外の社員が増えたこともあり、どのような国・地域で活動する人でも理解しやすいよう、三つのDNAを「BOP-Ship（ビー・オー・ピーシップ）」と表現を改めている。「三つのDNA」と「BOP-Ship」は同社の活動の根幹を支える価値観であり、経営トップから現場で活躍する社員まで全員で共有されているという。

ここまで説明した一連の根底にある「バリュー」とは、全世界で同社全体に浸透した「共振の経営」である。共振の経営とは、経営陣が現場の知恵を活かすとともに、現場の社員は経営陣の方針をよく理解し、経営陣の視点で考え、行動する。お互いがコミュニケーションを取ってバランスを保ちながら組織全体の力を大きくし、経営陣と現場の社員が一丸となって共通の目標に向かう仕組みのことであり、同社の成長の原動力となっている。さらに、戦略の実行精度を高めるため、同社のDNA、企業文化、そして戦略を理解したグローバル人材「共振人材」の育成を積極的に行っている。

(3) 中長期ESG目標

「Kyo-sei Life Vision 2030」

①策定の背景

ユニ・チャームは創業以来、社会的課題の解決に取り組んできた。そのため、世間でSDGsやESGといった言葉が頻繁に飛び交う前から一貫した取り組みを推進している。一方で、昨今のESG経営やSDGsに関する、よ

り積極的な情報開示を企業に求める風潮が強まっていることを踏まえて、同社は一連の取り組みを再度体系化し、ステークホルダー（利害関係者）に明示することとした。

また、ステークホルダーが企業に寄せる関心も、財務目標はもちろん、環境問題や社会的課題への対応などESG分野に広がっていることから、第10次中期経営計画から第11次中期経営計画へと切り替わる節目の年である2021年に、同社が目指す『共生社会』の実現についてより具体的に示すことが重要と考えたことが背景にある。

20年1月にはESG関連の取り組み強化ならびに社内浸透を加速し、社外への発信力を増強することによって企業価値向上につながることを目的に、CSR本部を発展的に解消し、新たにESG本部を設置している。そして20年

10月22日には中長期ESG目標である「Kyo-sei Life Vision 2030」を発表し、共生社会を実現するためには、ユニ・チャームは公正で透明性の高い企業経営（ユニ・チャームプリンシプル）の下、「私たち」「社会」「地球」の3つの健康を守り、支えていくとしている（図2）。

②Kyo-sei Life Vision 2030の位置付け

ユニ・チャームはSDGs達成に貢献することをパーパス（Purpose）と考えている。このパーパスを実現するには、社員一人一人が理解・納得・共感し、行動することが重要と考え、「Mission」「Vision」「Value」の3つの階層に分けて具体化している。

まず「Mission」とは「何を成したいか」を明示したもので、具体的には『共生社

図2 Kyo-sei Life Vision 2030



会』の実現」としている。同社の目指す「共生社会」とは、全ての人が自立し、互いに助け合うことで、自分らしく暮らし続けられる社会としている。

続く「Vision」とは、「どのようにして『共生社会』を実現するか」を示すものである。具体的には、同社の理念であるNOLA&DOLAを実践することとしている。

そして「Value」とは、MissionやVisionを支える根底にある「志」「使命感」で、同社においては全世界の社員全員で「共振の経営」という統一されたマネジメントモデルを推進することと位置付けている。

この「Purpose & Mission・Vision・Value」をより強力に推進することを目的に、同社が思い描く「2030年のありたい姿」を明示し、具体的な重要取り組みテーマや目標を設定している。Kyo-sei Life Vision 2030を着実に実行することによって、環境問題や社会的課題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続

的な事業成長の同時実現を目指すとしている（図3）。

同社はこれらを策定する際、社内での徹底した議論を通じて、より定量的な目標を設定するように努めた。また、マテリアリティ（重要課題）の見直しもしており、一連の中長期ESG目標の設定をしている。

③策定のアプローチとプロセス

Kyo-sei Life Vision 2030は公表の1年前、2019年10月から検討を始めた。年に4回、ESG委員会を開催し、議論が行われた。委員会は高原社長を委員長とし、社内取締役と中核となる執行役員、営業部門、マーケティング部門、国内外連結子会社から構成されている。事務局としてESG本部が運営を受け持った（図4）。また、ESG委員会で議論する間には各種ワーキング部会が開催され、ESG委員会で議論し、意思決定する内容の原案を作成していった。

策定に際しては、2050年に共生社会が実現されると仮定して理想の将来像を具現化するアプローチをとり、将来像と現状とのギャップを埋めるためのアクションを整理するという手法をとっている（図5）。

策定プロセスとして図6にあるように、(i) 関わりのある課題の抽出、(ii) 自社視点評価の実施、(iii) 社外視点評価の実施、(iv) 執行役員とのワークショップ、(v) 重要課題の特定、という5つのステップを経た。

(i) 関わりのある課題の抽出

ユニ・チャームでは、多くの文献ソースから同社のサービスと関わりのある社会的課題などを513項目抽出し、4つの絞り込みの視



図4 ESG委員会

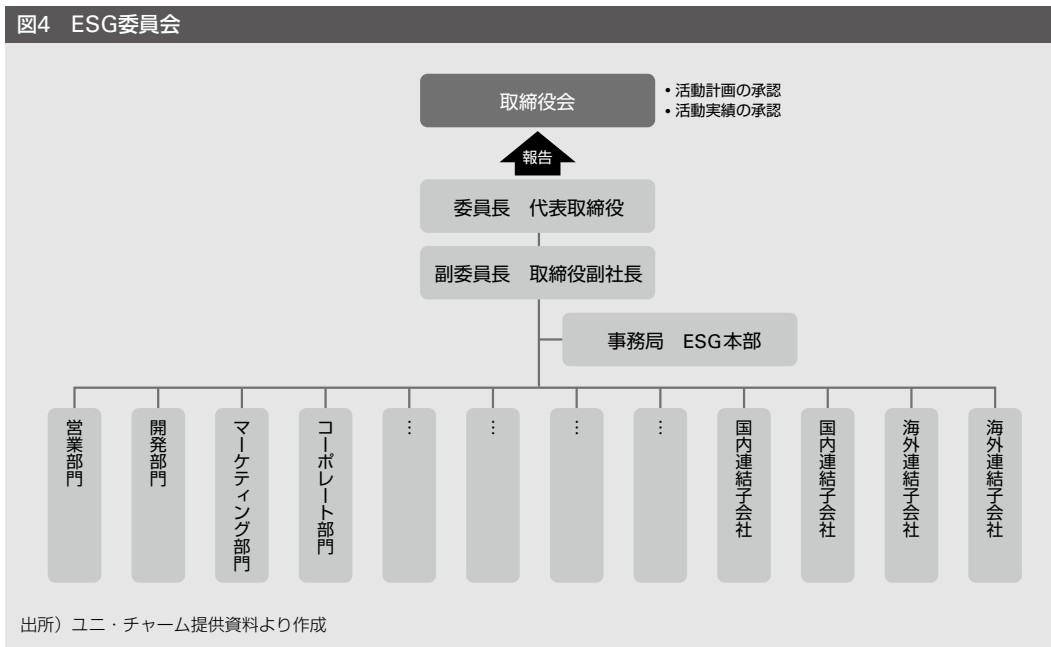
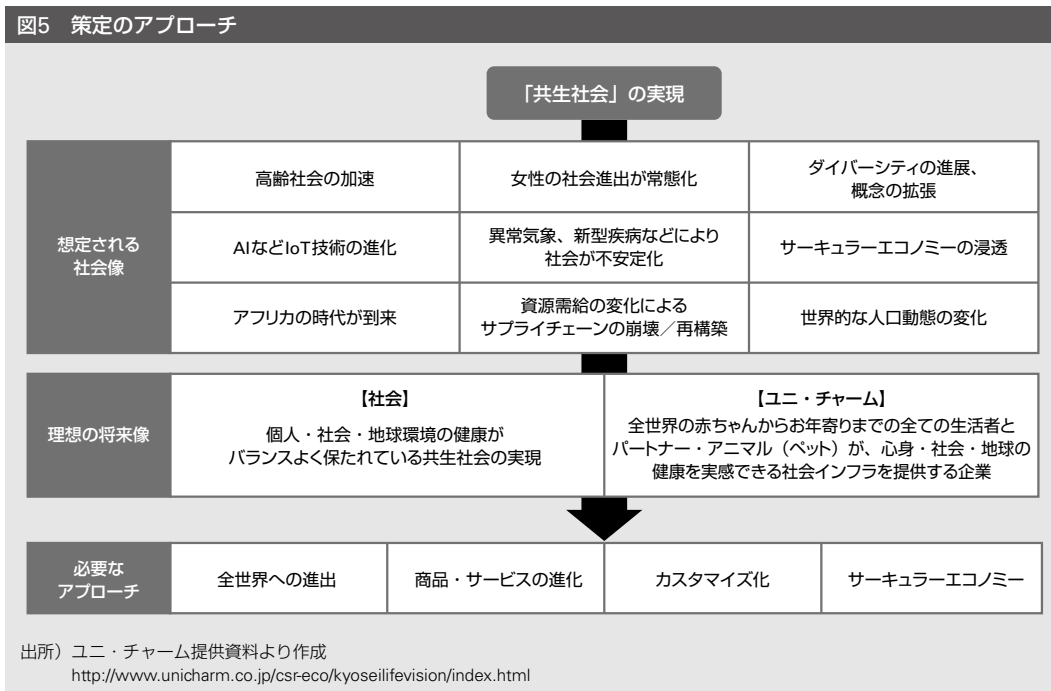


図5 策定のアプローチ



点を踏まえ、44項目に整理した。

重要課題の議論としては、同社の課長級以上の社員に対するアンケートを実施した。その際、回答は個人ではなく、自分がマネジメ

ントをしている課やグループなどの総意として行ってもらうことを徹底した。アンケートは世界各地の拠点における課長職以上、約900人に対して実施した。言語は、日本語、

図6 重要課題の特定

重要課題の特定のため下記のステップで重要課題の抽出とマトリックスの作成を実施

<p>i 関わりのある課題の抽出</p> <p>多くの文献ソースから、関わりある社会課題等を513項目抽出し、4つの絞り込みの視点を踏まえ、44項目に整理 (ISO26000・GRI・SDGs・FTSE・MSCI・DJSI他)</p>	<p>ii 自社視点評価の実施</p> <p>自社視点評価のため取締役、執行役員、本部長、関係会社社長以下マネージャーまでの約900人にサーベイを実施</p>	<p>iii 社外視点評価の実施</p> <p>社外視点 (ステークホルダー視点) の重要度評価に56団体にサーベイへの参画を依頼し、32団体より回答</p>
<p>iv 執行役員とのワークショップ</p> <p>「執行役員SDGs勉強会」を実施した後、「執行役員ワークショップ」を開催し、2050年に想定される社会像や目指すべき方向性について意見を収集</p>	<p>v 重要課題の特定</p> <p>2050年のありたい姿と必要なアプローチをまとめ、重要課題を特定し、ESG委員会にて承認</p>	

出所) ユニ・チャーム提供資料より作成
<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/kyoseilifevision/index.html>

中国語、英語で、これら3カ国語での回答が難しい場合は現地の日本籍社員がサポートをした。

(ii) 自社視点評価の実施

自社視点評価のための取締役、執行役員、本部長、関係会社社長以下マネージャーまでの約900人にサーベイを実施している。

(iii) 社外視点評価の実施

社外視点 (ステークホルダー視点) の重要度評価に56団体にサーベイ参画の依頼をし、結果、32団体から回答を得ている。

(iv) 執行役員とのワークショップ

「執行役員SDGs勉強会」を実施し、さらに「執行役員ワークショップ」を開催、2050年に想定される社会像や目指すべき方向性について意見を収集している。

(v) 重要課題の特定

最後に、2050年のありたい姿と必要なアプローチをまとめ、重要課題を特定した上で、

ESG委員会での承認を得ている。このようなプロセスを経た結果として、図7のようなテリアリティ、重要課題マトリックスを策定した。

そして、次のフェーズとして重要課題に紐づいた指標および目標値の確定を行った。各重要課題に対して、「ESG調査機関および他社ベンチマーク調査の実施」「各ブランド戦略の方向性との照合」「本部長・部長クラスとの意見交換の実施」「指標・目標初期案の作成」「マーケティング部門および開発部門との討議」「指標および目標値の確定」をしている。こうすることで重要課題に紐づいた指標および目標値を確定し、ESG委員会承認を得ている (図8)。

このように議論された結果、20の重要課題が整理され、それらの重要課題を「私たちの健康を守る・支える」「社会の健康を守る・支える」「地球の健康を守る・支える」「ユニ・チャームプリンシプル」の4つの領域で整理をした。そして、2020年8月にESG委員会での議論を経て、正式に意思決定を行った (図9)。

図7 重要課題マトリックス

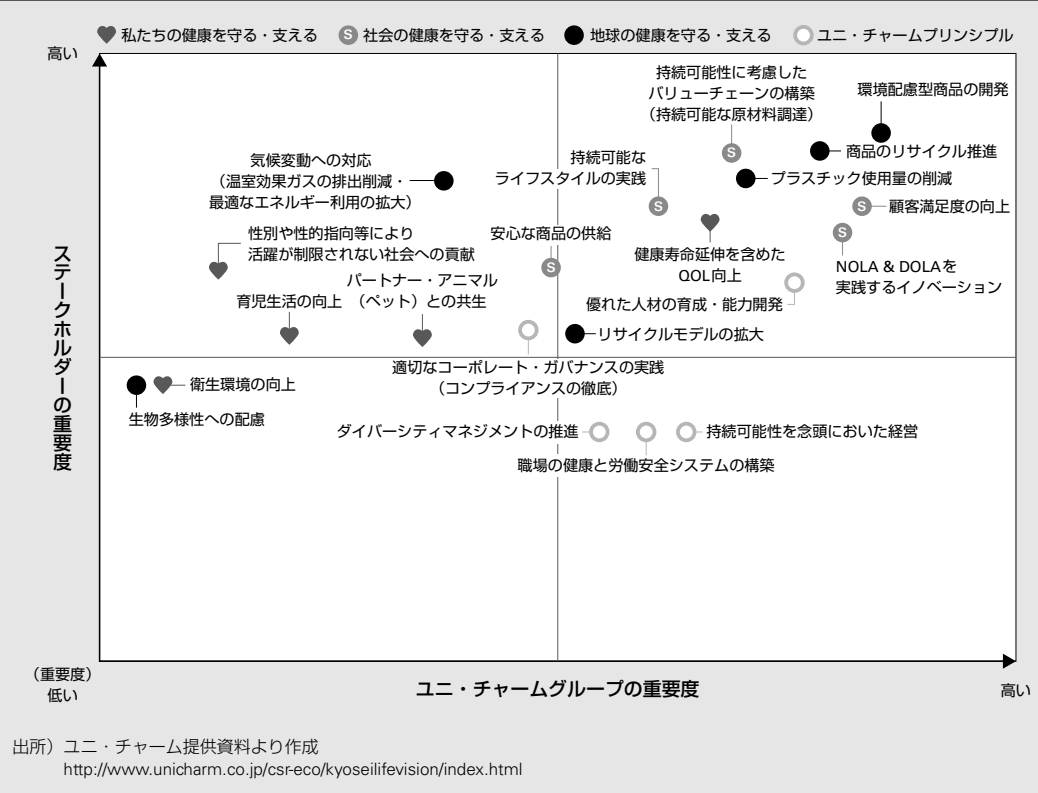


図8 重要課題に紐づいた指標および目標値の確定

重要課題に関して、以下のステップで指標・目標の検討を実施

1 ESG調査機関および他社ベンチマーク調査の実施	2 各ブランド戦略の方向性との照合	3 本部長・部長クラスとの意見交換の実施
4 指標・目標初期案の作成	5 マーケティング部門および開発部門との討議	6 指標および目標値の確定 重要課題に紐づいた指標および目標値を策定し、ESG委員会にて承認

出所) ユニ・チャーム提供資料より作成
<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/kyoseilifevision/index.html>

④Kyo-sei Life Vision 2030の浸透と効果
ユニ・チャームは「内から外への原則」を持っている。これはまず社内に浸透させ、社員が正しく理解をしてから対外発信をするということである。そのため、広報部門、ESG

本部ともにインナーコミュニケーションに力を入れている。対外的により分かりやすいメッセージに整理し、専用のWebサイトやイメージ動画などを通じて、従業員一人一人が家族や友人に説明しやすい仕組みと教育の徹

底を行っている。

この取り組みは営業ツールにもなっており、さまざまな外部パートナーと関係を構築し、結果としてより多くの人々から共感されるという効果も得ている。

こうした活動は従業員のエンゲージメント強化にも大きく寄与している。自分の会社がどのような社会的課題に取り組み、それらに対して具体的な目標値を設定して取り組んでいるかを理解することにより、働く大きなモ

チベーションになっているという。また、新卒の獲得に大きく寄与している。

統合レポートやサステナビリティレポートを読んでいる学生は、特に同社の企業理念を実践する経営に触れ、同社を志望するケースも多いという。現在の学生は1990年後半頃から2012年頃に生まれたデジタルネイティブの「Z世代」であり、社会的課題に対する意識が高い。彼らに対して同社を正しく理解してもらうという効果も生まれている。

図9 SDGsに貢献する中長期ESG目標

重要取り組みテーマ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
私たちの健康を守る・支える																	
健康寿命延伸/QOL向上			●	●				●				●	●	●		●	
性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献	●		●	●	●			●		●		●	●	●		●	
パートナー・アニマル（ペット）との共生			●	●			●				●	●	●	●	●		●
育児生活の向上			●	●	●			●				●	●	●		●	
衛生環境の向上			●	●		●		●				●	●	●		●	
社会の健康を守る・支える																	
「NOLA & DOLA」を実践するイノベーション	●		●					●					●	●	●		
持続可能なライフスタイルの実践				●		●	●	●					●	●	●	●	
持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築	●			●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
顧客満足度の向上			●	●									●				
安心な商品の供給			●					●					●				
地球の健康を守る・支える																	
環境配慮型商品の開発						●	●		●				●	●	●	●	
気候変動対応						●	●		●				●	●	●	●	
リサイクルモデルの拡大						●	●		●				●	●	●	●	●
商品のリサイクル推進						●	●		●				●	●	●	●	
プラスチック使用量の削減						●			●				●	●	●	●	
ユニ・チャームプリンシプル																	
持続可能性を念頭においた経営	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
適切なコーポレート・ガバナンスの実践								●					●				●
ダイバーシティマネジメントの推進	●			●	●			●		●							
優れた人材の育成・能力開発	●		●	●	●			●		●							
職場の健康と労働安全システムの構築			●	●	●			●		●							

出所) ユニ・チャーム提供資料より作成
<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/kyoseilifevision/index.html>

2 | 横河電機の未来共創イニシアチブ

(1) 企業概要

横河電機は、計測、制御、情報の技術を活用し、事業を通じて社会的課題の解決に貢献しているグローバル企業であり、2020年度の売上高は3742億円である。主力の制御事業は、エネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフの3つの業種セグメントに分かれている。また制御事業とは別に測定器事業を推進している。

(2) プロジェクトロータスによる

シナリオプランニング

横河電機は、中核事業であるデジタルエンタープライズ事業本部事業企画センターの事業変革推進部長から人事部に異動した玉木伸之氏がリーダーシップを発揮し、各部門から選抜した若手を中心としたプロジェクトを発足させ、シナリオプランニングの手法を用いて2035年の未来シナリオを作成した。

玉木氏は、制御システムをグローバル大手顧客にソリューション展開するデジタルエンタープライズ事業本部の部長職として事業変革を推進していたが、19年9月、突然の入院を機に人生や自己の存在意義を再考し、自ら希望して10月に人事部門へ異動した。そこで、次世代を担う未来志向の人材を育成したいと考え、若手を中心にシナリオプランニングの手法を用いて2035年の未来シナリオを描くという組織横断型プロジェクトを経営陣に企画提案した。奈良社長や、長期経営構想を取りまとめるマーケティング本部の阿部常務、制御事業の戴常務、上原役員、長谷川役員、人財総務本部の松井役員に相談したところ、前向きな返事をもらうことができた。

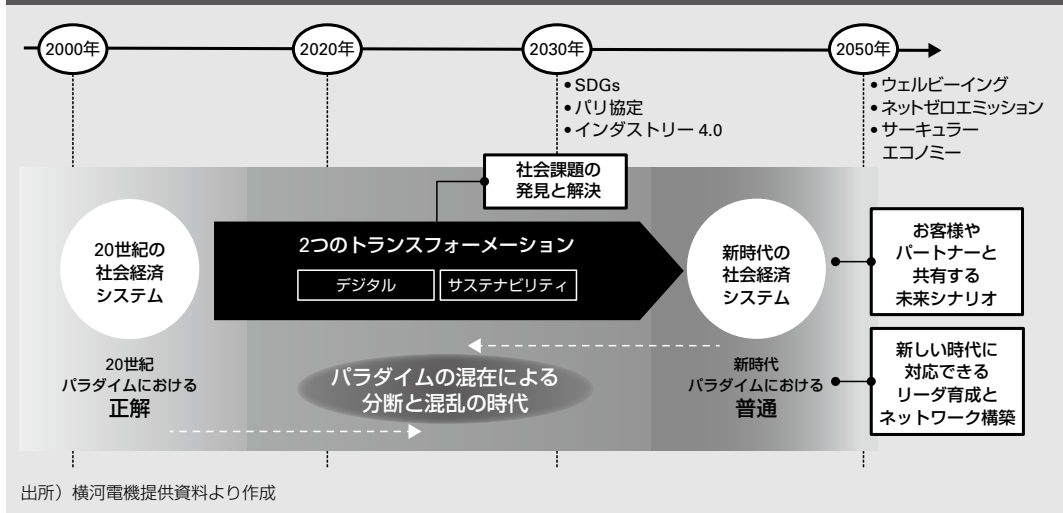
そこで玉木氏は、19年10月、シナリオプランニングを若手とともに行って次世代を支える人材育成に取り組むという趣旨のA4用紙1枚の企画書を作成した。シナリオ作成については自前でやることを基本とし、外部のコンサルティング会社などの使用はグローバルの長期動向調査など最低限とすることが記されていた。

このプロジェクトは「プロジェクトロータス」と命名された。不確実性が高まる世の中において、20世紀の社会経済システムから、デジタル化、サステナビリティといったトランスフォーメーションにより世の中が大きく変化し、新しい時代の社会経済システムに変容すると同社が想定したことが背景にある。こうして作成される未来シナリオは、顧客やパートナーと共有するべきであり、かつ新しい時代に対応できるリーダーの育成とネットワーク構築が不可欠であるとの考え方が経営層、役員陣からも大きく賛同を得ることができた（図10）。

プロジェクトロータスのゴールは、将来のビジネスリーダー・エキスパートの育成、持続的なネットワークの構築、2035年の未来シナリオ作成とし、同社が推進している長期経営構想とは一線を画すこととした。同社でマーケティング本部が中心になって策定された長期経営構想が10年先、2030年を見据えたものであったことから、それよりさらに少し先を見ろという意味で2035年に設定した。これは、プロジェクトロータスをあくまでも人材育成メインの活動として独立性を保ち、自由な発想で未来シナリオを作成することに重きを置いたからである。

メンバーについては、各部門から選抜され

図10 プロジェクトロータス発足の背景



た20代半ばから40代前半の26人で構成された。多様性の高いチームを構築し、テーマを「2035年のYOKOGAWAを取り巻く事業環境」として、Beyond SDGs、DX（デジタルトランスフォーメーション）、インダストリー4.0、アフターコロナの世界を描き出すことを目指した。シナリオ作成の手法としては、シナリオプランニングを用いることとした。不確実性が高い未来における外部環境変化を想定して起こり得る複数のシナリオを描き、未来から現在をバックキャストするという手法を用いたのである。

プロジェクトの推進ステップは、計画フェーズと実行フェーズに分けられる。計画フェーズは、19年10月上旬に開始され、課題の要件定義、同月内にPJ（プロジェクト）設計、経営巻き込みによるコンセンサス、11月には事業部門を巻き込んだ人選、そして12月中旬にはプロジェクトを立ち上げるためのチームビルドを行った。

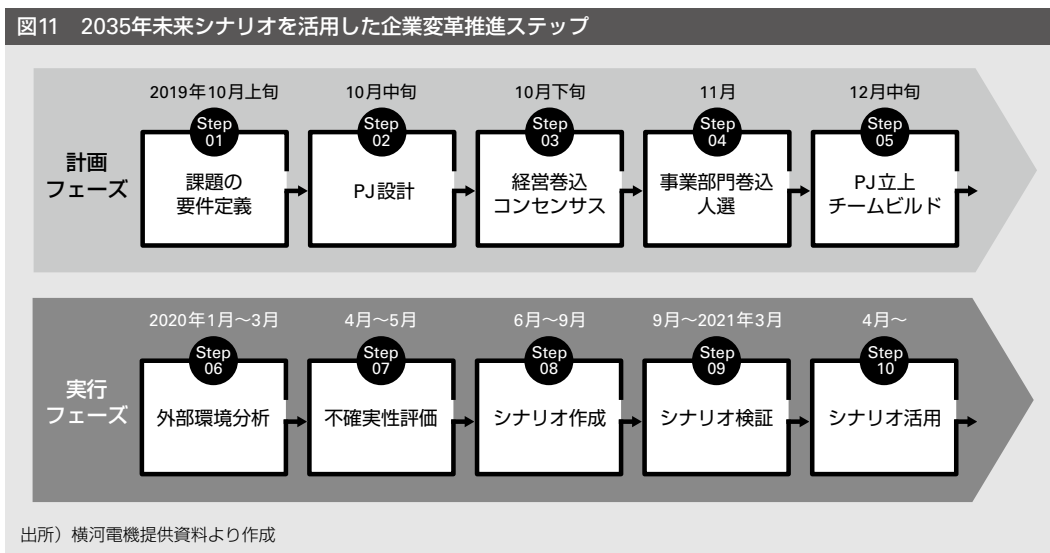
実行フェーズでは外部環境分析、不確実性評価、シナリオ作成、シナリオ検証、シナリ

オ活用とし、21年3月にはプロジェクトロータスとしてのシナリオ作成検証を完遂し、21年4月からはシナリオを経営で活用する新たな未来共創活動を発足させた（図11）。

計画フェーズをより詳しく見ていく。課題の要件定義においては、2030年をゴールとするパリ協定、SDGs、インダストリー4.0の先の世界を据えた。グローバルの顧客は2030年をターゲットとする長期戦略を立てているケースが多く、その先の議論に備えた未来シナリオを持っておく必要性を感じていたため、想定する未来を2035年とした。

次に、プロジェクト設計を行った。事業戦略・サステナビリティ戦略、既存リソースから独立しつつも、社内の主要部門巻き込みに重きを置いた。また、何よりも経営陣を巻き込み、さらにはミドルマネジメント層も含めてコンセンサスを取ることに力を入れた。本プロジェクトの企画にあたり、経営陣からの要望もあり、パーパスについての議論も経営陣を含めて行った。横河電機はなぜ存在するのか、という問いは未来シナリオの作成にあ

図11 2035年未来シナリオを活用した企業変革推進ステップ



たっては非常に重要な問いだからである。

その後、マーケティング本部を中心に全社員の意見も踏まえながら、パーパスは、「測る力とつなぐ力で地球の未来に責任を果たす」と決定された。また経営陣からの要望もあり、現状の事業ドメインに依存せず、外部環境の変化に対応し得る将来の事業ドメインについての検討・議論を積極的に行った。長期経営構想の立案チームとも頻繁に対話を重ね、横河電機の将来の事業ドメインの定義へとつながった。

また、人事部門が新たに始めた目標管理手法の組織横断的なOKR (Objectives and Key Results: 目標と主要な結果) を導入し、議論を行う参画メンバーの目標設定と評価において、活動への参画と貢献がしっかり評価に反映されるようにも配慮した。プロジェクトメンバーは、本業のOKRに加えて、20~30%程度の工数で本プロジェクトのOKRを兼務として設定した。

プロジェクト設計では特に人選にこだわり、アウトプットがしっかりできるという観

点を重視した。玉木氏は、学習と成長の意欲が高く、強い個性を持つ多様な人材を集めようとしたという。コンセンサスを取ることを重視するより、明確な得意領域があり、個性が光っている人材を選ぶことに重きを置き、そうした個性がぶつかり合いながら高いレベルのアウトプットを生み出すことを目指した。創造性は異質な個性や価値観が交わることで高まると考えた。

実行フェーズについても詳しく見ていく。20年1月から外部環境分析を行い、メンバーは全員、玉木氏が選定した69冊の専門書を読み込んだ。同社の顧客やビジネスパートナーの経営者・経営幹部が読む、多岐にわたる分野の良書を選定した。

外部環境分析にはアウトサイドイン思考が用いられ、世界の大きな流れに着目することとした。メンバーには社長より高い視座で議論することを求めた。外部環境分析はグラフィックレコーディングと呼ばれる議論をビジュアル化する手法が用いられ、本質のあぶり出し、思考の偏りを可視化し、創造的議論を

活性化した。そして、マインドマップと呼ばれる、頭の中で考えていることを脳内に近い形に描き出すことで、記憶の整理や発想をしやすい手法を用いて、2391項目という膨大な情報について整理・分析を行った。各要素を色分けして属性を可視化し、各要素の本質をグループ化・構造化したのである。そして、外部環境分析においてドライビングフォース（将来に大きな変化をもたらす可能性を持つ外部環境要因）の洗い出しを行い、2391項目から抽象化・階層化の実施、マクロ的要素、ミクロ的要素の統合、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響の加味、横河電機への影響も評価して、重要な57項目に絞り込んだ。

さらに不確実性の評価を行い、ドライビングフォースの相関関係や因果関係を分析・統合し、未来を左右するシナリオ軸を抽出した。具体的には、シナリオ軸に何を設定するかという議論をして、必要であれば追加調査を行った。仮説を立てた後、社内外の有識者と議論をすることで、試行錯誤を重ねるスパイラルアップ型で進行した。インパクトマトリクスを用いて「横河への影響（インパ

クト）」と「不確実性」の2軸で、ドライビングフォースの分類・評価を行った（図12）。また、重要なドライビングフォースの因果関係をインフルエンスダイアグラムと呼ばれる手法を用い、不確実性の高い要素も含めて社会経済システム全体を構造的に俯瞰して分析した。

このような議論を経て、「デジタル基盤の構築」と「グリーン経済のパラダイム」という未来を左右する重要な2つのシナリオ軸を確定した。「デジタル基盤の構築」は限定された分野（業界）ごとにデータ連携が起きるのか、信頼されたデータ流通基盤ができることにより、デジタル基盤が社会全体で構築されるか、もしくは産業内にとどまるかというシナリオを描いた。「グリーン経済のパラダイム」では、経済重視か地球環境重視かでシナリオを描いた。未来を左右するドライビングフォースを代表するこのシナリオ軸を基に、4つのシナリオを作成したのである。社内外の有識者と高い視座で世界を俯瞰し、問い続け、少数意見を尊重し、仮説検証を繰り返す議論を重ねた。

その結果、2035年の4つの未来シナリオが

図12 不確実性評価 インパクトマトリクスによる分類

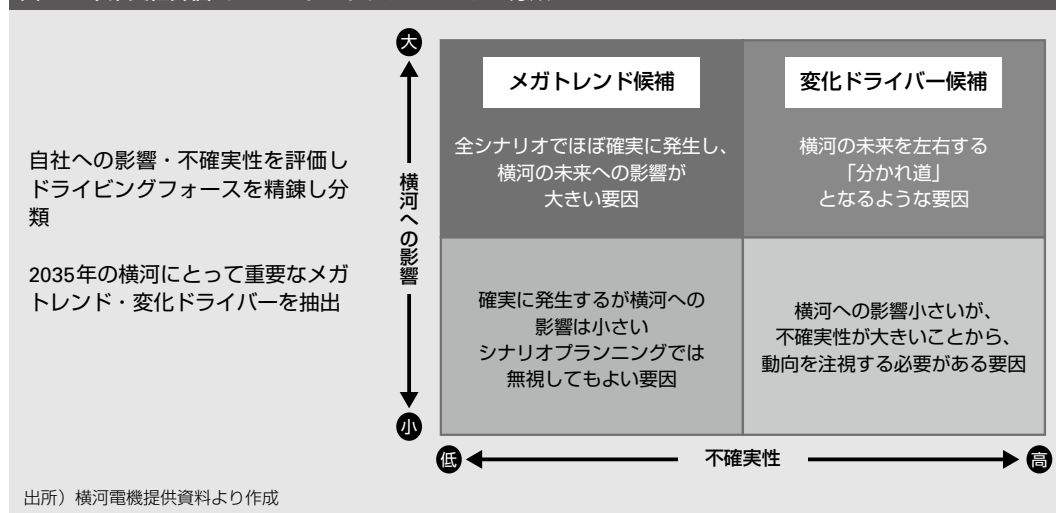


図13 2035年4つの未来シナリオ



誕生した。地球環境を重視し、社会全体にデジタル基盤が行きわたる「リジェネレーションの夜明け」、地球環境重視で産業内にデジタル基盤がとどまる「グリーン成長のジレンマ」、社会全体にデジタル基盤が行きわたるが経済重視の「日々是イノベーション」、デジタル基盤は産業内にとどまり、経済重視の「迷走と分断」という4つである(図13)。このように描き出したシナリオは、経営陣から承認を得ることができた。

プロジェクトロータスは20年4月からその成果を評価され、未来共創イニシアチブとして、プロジェクトロータスのメンバーを中心に社長の直属部隊として設立されている。同社は作成したシナリオを社内にとどめることなく、オープンイノベーションのツールとして活用することを目指している。

こういった一連の動きは、他社のシナリオプランニングとは大きく異なる。よくあるケースは、経営幹部や経営企画部門中心に社内でも戦略立案の議論を行うことだが、横河電機は、将来を担う若手がシナリオアンバサダー

として、社外の経営者や有識者と未来シナリオを基にした対話を重ね、新たな事業機会を探求している。その行動は社内外の全ステークホルダーと未来を共創し、Beyond SDGsの世界観を共有しながらシナリオを持続的にアップデートしている。

プロジェクト参加者からは、未来は「共感する仲間の対話」と「異質との邂逅」によって創り出されるということを実感したという声が挙がっている。このようなシナリオプランニングで成果が出せたのは、玉木氏のリーダーシップと優れたメンバーの人選、メンバーの頑張りによるところが大きい。同社は今後も、外部との積極的な対話などを通じてシナリオをブラッシュアップしながら、社会的課題の解決や新しい価値づくりなどを通して未来共創活動を拡大する予定だ。

Ⅲ ビジョンの構築とバックカスティング型の戦略策定に向けて

まとめとして、ビジョンの構築とバックキ

キャスト型戦略策定におけるプロセスである、①ビジョンの構築に向けたチーム組成、②経営陣の巻き込みと自由闊達な環境での未来シナリオ作成、③未来シナリオの継続的更新と社内ワークショップへの活用、④ビジョンの浸透、について述べる。

1 | ビジョンの構築に向けた チーム組成

ビジョンを構築するには、若手を巻き込んだチームの組成が欠かせない。横河電機の実例に見られたような巻き込み方が有効である。なぜならば、構築したビジョンを戦略として実行するのは、現在、30~40代の若手・中堅社員だからである。

チームの人材は各部門から優秀と考えられている人から選定することになる。ビジョンの構築に携わった人材の中から将来の経営陣が生まれてくることになれば、自分が立案したものを戦略として推進することになる。あるいは、ビジョンの構築は現在の経営陣から将来、経営陣になり得る若手・中堅社員へのバトン継承作業となるべきである。そういった意味では、ビジョンを構築するチームの編成は、将来の経営陣を選定する作業であるともいえる。

筆者が知る経営者にも、若手の頃にビジョン構築に携わった人が多く存在するが、その経験が経営者になってから非常に大きな意味を持つと口をそろえて発言している。また、経営者は若手・中堅社員に自分と同じ経験をさせたがるものだが、そうすることで経営に連続性が生まれるという側面もある。だからこそ、社長の思いを理解して会社の将来を考え、ビジョンを構築していける人材の選定が

必要となる。

若手の人材にとってはビジョン構築は初めての経験であるため、経営陣と活発に議論を交わし、最初にガイドラインのようなものを設けておくとうい。

2 | 経営陣の巻き込みと自由闊達な 環境での未来シナリオ作成

ビジョンを構築する際には、経営者の思いを理解しておかなければならない。経営者がどのような会社になりたいと考えているのか、サービスを通じてどのような価値を提供していきたいと考えているのかを理解して、ビジョンの構築にとりかかるとよい。

横河電機では、同社の経営企画的機能も担うマーケティング本部が中心となって策定している長期経営構想が、2030年を念頭に描かれている中、もっと先の2035年という将来のシナリオを描くこととした。パリ協定、インダストリー4.0の先の世界を描くことを目的としたのである。マーケティング本部の長期経営構想とはあえて分けて、さらに5年先を設定したのは、メンバーが自由な発想で議論できることに重きを置いたためである。既存のリソースからは独立しつつも、社内のリソースを巻き込むことに力を入れた。特に経営陣の巻き込みは丁寧に進めた。パーパスに関する議論を行うことにより、そもそも横河電機は何のために存在しているのかといった、目的や存在意義の再定義からスタートしている。その上で、将来の事業ドメインを広く定義をしている。

未来シナリオの作成は、このように経営陣の巻き込みと同時に、自由に発想できる環境をいかに整えるかが重要になる。

3 | 未来シナリオの継続的更新と 社内ワークショップへの活用

未来シナリオは継続的なアップデートが欠かせない。そもそも未来シナリオは、企業が世の中の変化に対する感度を高め、対応力を強化するためのものだからである。アップデートには、社外の有識者との意見交換を常におこななければならない。

キリンホールディングスの未来シナリオを作成しているKirin Well-being Design Labは、社外との意見交換を継続することにより、常にシナリオをアップデートしている。このこと自体が、社内に対して市場環境の変化への感度を高める啓蒙活動ともなっている。新しい事業を立ち上げる際、もしくは中長期経営計画を策定する際の重要なインプットとなっている。社内で未来シナリオの継続的更新をしていけば、ビジョンを作成しっ放しではなく、市場環境の変化に対応できる。未来シナリオに基づいて、今どのような準備をしておくべきかという議論にも、新規事業だけでなく既存事業にも活用できる。

4 | ビジョンの浸透

最後に、未来シナリオを作成するにあたって構築した、自社がどのような社会的課題の解決を目指す会社になるのか、10年後にどのような会社になりたいかといったビジョンを、社内に浸透させていかなければならない。

ユニ・チャームは「内から外への原則」に従っている。まず社内に浸透させ、社員が正しく理解をしてから対外発信をすることとしている。つまり、社内への浸透はシナリオを確実に実行するためにも非常に重要であるという考え方だ。家族や友人などに説明しやす

いコンテンツを用意するなど、社員が自分から伝道師となっていくことが求められる。こうした活動は、その会社で働く意義とつながり、エンゲージメントの強化にもなる。ビジョンは社員一人一人が具体的な行動を起こして、はじめて実現されるものであることを常に意識づけ、浸透させていくことが必要である。

浸透を図る際には、決して他人事にならないように、ビジョンと対照して自分の部門では何ができるのかについてテーマを提案し、自発的な活動をすることも考えられる。オムロンはTOGA（The Omron Global Awards）において、自分たちの現在の仕事と自社が解決したいと考えている社会的課題とを結び付け、テーマを自発的に提案できるようになっている。組織内はもとより、地域・職種を超えて社会的課題の解決や顧客・社会への価値創造について話し合い、具体的な行動に移しており、その成果が1年に一度の創業記念日に共有・共鳴を呼び起こしている。

ビジョンは作成したら終わりではない。常にバックキャストの思考を持ち、社会的課題の解決と自らの仕事を結び付けることを意識しておきたい。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革

米国公認会計士、中小企業診断士

『リカーリング・シフト』（日本経済新聞出版）、『マーケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実行力』（いずれも中央経済社）など著書多数