

VUCA時代における製造業の 戦略策定プロセスの見直し



吉竹 恒



池幡 諭



福島 稜



石川 祐樹

CONTENTS

- I 戦略策定プロセスの変遷
- II VUCA時代に適した戦略策定プロセスの提案
- III 戦略策定プロセスの実効性を高める仕組みづくり

要 約

- 1 不確実性の高い時代において、「シナリオ・プランニング」が企業の中長期の戦略策定に際して注目されている一方、その実践的な活用には課題も多い。
- 2 そこで本稿では、VUCA時代の全社ビジョンの策定および中長期経営計画の策定プロセスを、①自社を主語とした未来シナリオの策定、②自社の存在意義を踏まえた長期ビジョンの検討、③既存事業のアダプティブ戦略の策定、④中長期型新規事業の創出、の4つのステップで定義した。
- 3 加えて、この戦略策定プロセスを継続的な活動とするために、①外部環境モニタリング機能、②定期的な未来シナリオの更新機能、③シナリオを基にしたアダプティブな戦略立案・修正機能、④アダプティブな戦略立案・修正を可能とする組織体制、の4点を合わせて提案する。

I 戦略策定プロセスの変遷

1 VUCA時代の到来による

旧来型の戦略策定プロセスの限界

日本の製造業はこれまで、「強い現場」に頼った「カイゼン」により競争力を高めてきた。欧米諸国の背中を追い、現場の社員一人一人がカイゼンを考え、少しでも安く、品質のよいものをつくることを強みとして成長してきた。

しかしながら、この強みが今、限界を迎えているように感じる。グローバル化の進展で世界の工場は中国、そして東南アジアへとシフトが進み、またインダストリー4.0に代表されるようなモノづくりのデジタル化も進展した。近年では、異業種やスタートアップの参入により、これまで圧倒的な地位を築いていた企業のビジネスモデルが通用しなくなり、新たな競争が生まれた。いわゆる、業界の戦い方の根本的な変化（＝ゲームチェンジ）が起こっており、従来の延長線上で事業

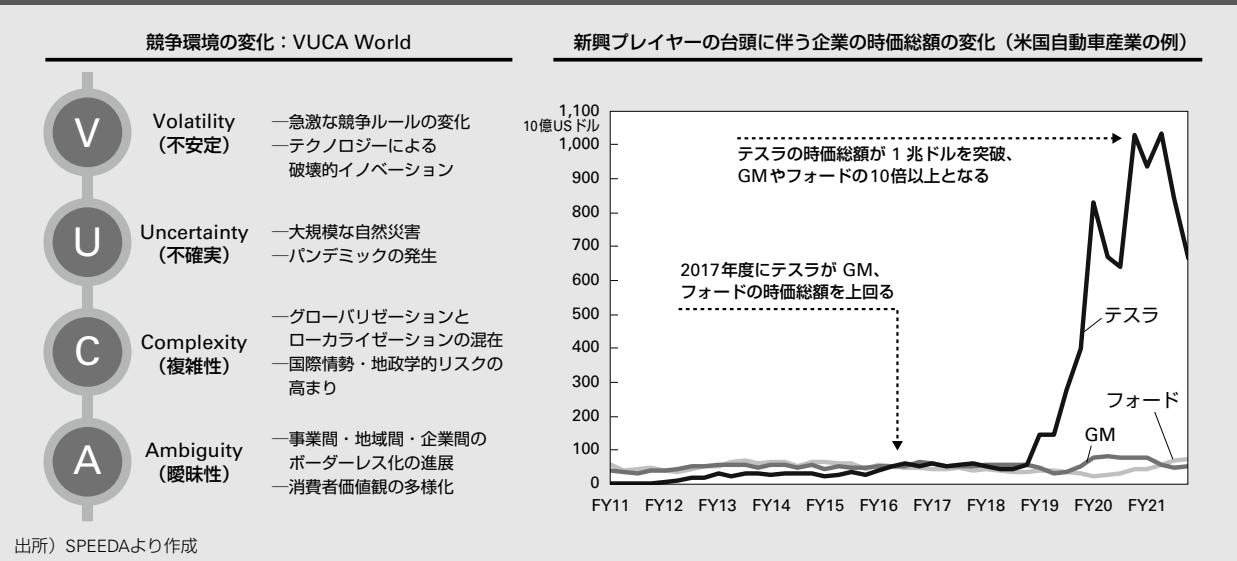
を考えることが大きなリスクとなっている。自動車産業ではシリコンバレーの新興自動車メーカーのテスラが時価総額でゼネラル・モーターズを追い越し、アズ・ア・サービス化の波でカーシェアやライドシェアといったシェアリングビジネスが拡大している。

こうした非連続的な変化は、過去の事業環境変化から未来がその延長線上にあるという前提に立ったフォアキャスト型での環境変化の予測では認識できない可能性がある。特に、この変化の激しいVUCAと呼ばれる時代においては、過去からの単一の将来予測のみに基づいたカイゼン的な考え方のみでは、非連続的变化への認識と対応が遅れてしまい、気づいたときには競争力を失ってしまうという大きなリスクをはらんでいる（図1）。

2 シナリオ・プランニングへの注目度の高まり

競争のルール自体が変化する時代において、過去からの延長線上にある単一の未来を

図1 VUCA時代の変化とそのインパクト



出所) SPEEDAより作成

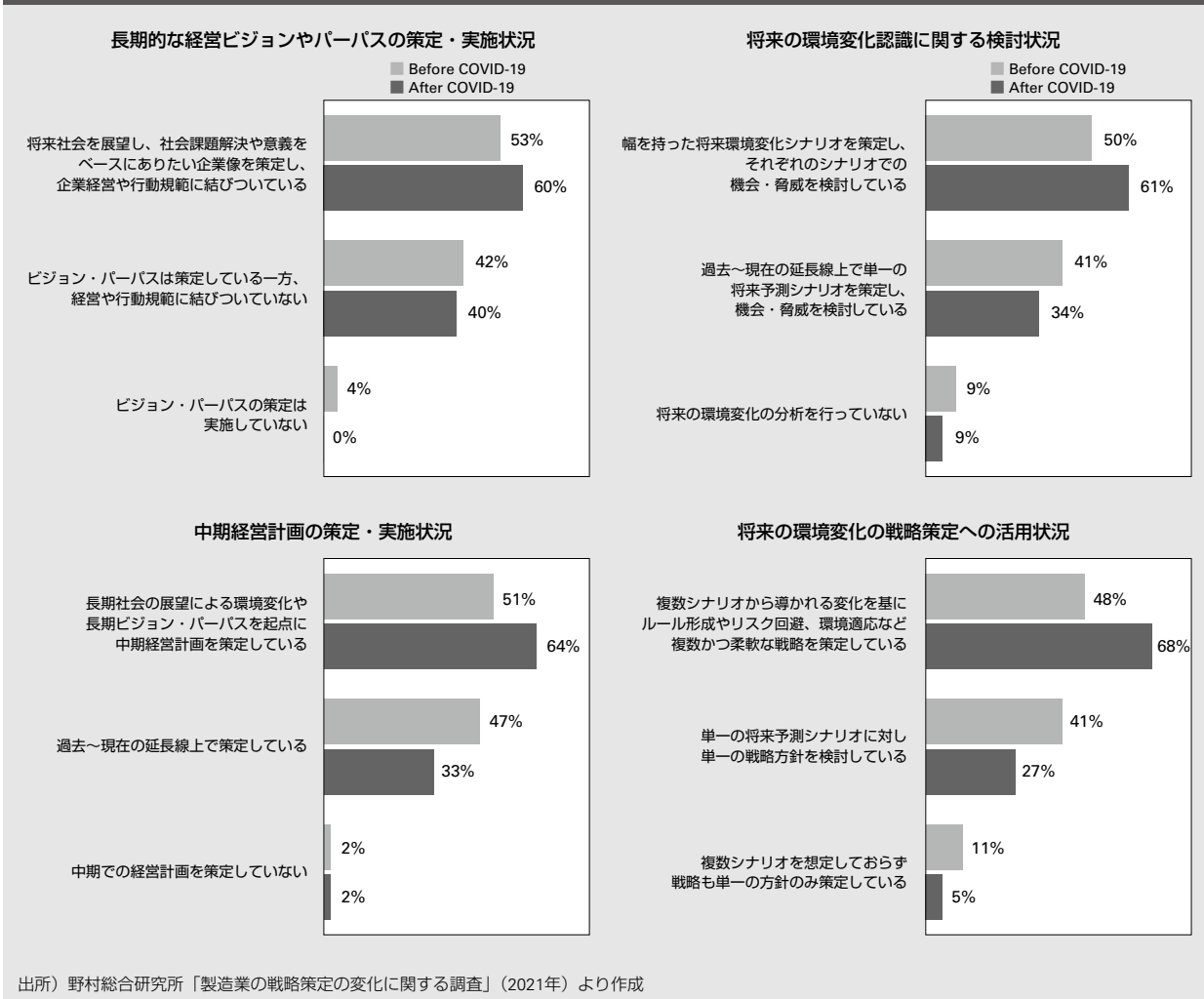
想定して戦略を考えるのではなく、複数の未来の可能性を想定した上で、起こり得るリスクや生じ得る機会を事前に察知して経営の方向性を検討することが肝要である。

こうした状況の中で、野村総合研究所（NRI）では製造業各社のVUCA時代における中長期経営計画策定のあり方に関するアンケート調査を実施した（図2）。特筆すべき結果として、長期の時間軸で普遍的に自社が達成したい価値創出を考えている企業が増加していることが明らかになった。加えて、新

型コロナウイルス感染症（COVID-19）をはじめとする近年の不確実性の高まりに対し、短中期の計画に固執するより、長期的な目標を立て、それに向けて経営の舵取りをするという傾向も顕著に表れた。現に、6割以上の企業は長期ビジョンを基にした計画策定と複数シナリオに基づく柔軟な戦略策定を志向している、といった結果となった。

こうした状況を受け、近年、シナリオ・プランニングという手法に注目が集まっている。シナリオ・プランニングでは、将来にわ

図2 製造業の戦略策定プロセスのCOVID-19前後での変化



たり起こる可能性のある環境変化の因子を洗い出し、それらの因果関係を踏まえた上でその事象が起こった際のインパクトやその不確実性についての評価を行い、その評価に基づき複数の未来社会のシナリオを描く、というのが一般的なアプローチである。VUCA時代における旧来型の戦略策定プロセスの限界を受け、このシナリオ・プランニングを全社ビジョンや中長期経営計画の策定といった中長期の戦略策定プロセスに活用し、複数の未来の可能性を認識した上でバックキャスト型のアプローチで戦略を策定するという考え方が広まりつつある。

3 見えてきた

シナリオ・プランニングの課題

シナリオ・プランニングを自社のビジョンやパーパス、中長期経営計画の策定に活用しようとする潮流が起こっている一方、実際にシナリオ・プランニングを戦略策定に適用す

る際に、難しさを感じている企業も見受けられる。

いわゆるシナリオ・プランニングでは、まず長期的な事業環境変化の種である環境変化因子を洗い出し、それらの因果関係や組み合わせを読み解くところから始まり、不確実性および発生時のインパクトの評価を行った上で環境変化因子を、①インパクトが大きく、不確実性が低い（ほぼ起こると想定される）ベース因子、②インパクトが大きく、不確実性も高い重要因子（キードライバー）、③インパクトが小さい非考慮因子の3パターンに分類する。その上で、②のキードライバーを中心にシナリオの分岐点と振れ幅を検討し、シナリオの分岐軸として設定した上で、その組み合わせにより4つの幅を持ったシナリオを描くことが多い（図3）。

このアプローチは汎用的でどんなテーマに対しても適用しやすいため、この手順でのシナリオ・プランニングの戦略策定への活用を

図3 シナリオ・プランニングを活用したバックキャスト型の戦略策定のイメージ

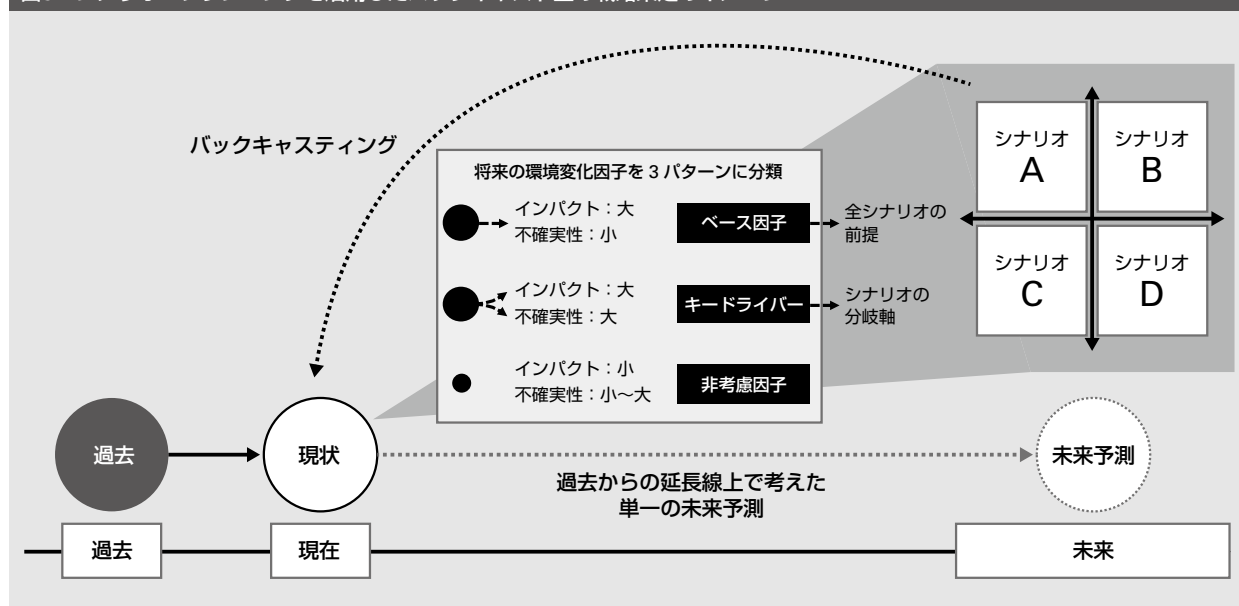


図4 シナリオ・プランニングの戦略策定への活用上の課題

活用上の課題	課題の内容
1 シナリオ・プランニング疲れ	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ・プランニングそのものが目的化してしまい、最終目的であるはずの「非連続な変化を捉え、全社で一貫性のある長期戦略を策定する」ところまで行き着かない シナリオ・プランニングはシナリオの検討そのものに多大な労力と時間を要するため、戦略検討までに息切れしてしまう
2 「二軸」の制約	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ・プランニングでは分岐となるポイントを特定し、最終的に二軸で変化の幅を取り、4象限のシナリオを描くケースが多いが、この軸を絞り込む段階で多くの重要な変化を削ぎ落としてしまう可能性がある
3 一過性のシナリオ検討	<ul style="list-style-type: none"> せっかくチームを結成し検討した未来シナリオが一過性のものとして終わってしまう 検討したシナリオおよび検討時のノウハウが会社に還元されず、その活用を推進していく体制も十分でないままに検討がプロジェクト的に閉じてしまう

試みる企業が少なくない。こうしたシナリオ・プランニングは、起こり得る未来の可能性を探り、幅広い未来を想定し、その未来が及ぼす影響や変化を認識することに主眼が置かれている。一方で、戦略策定においては、自社を主語に置き、外部の影響や自社が外部に及ぼす影響を想定した上での検討が必要となる。そのため、非連続な未来を描出し、自社の戦略策定にこのアプローチを活用するにはいくつかの課題とポイントが存在している(図4)。

まず、シナリオ・プランニングそのものが目的化してしまい、最終的な目的であるはずの「非連続な変化を捉え、全社で一貫性のある長期戦略を策定する」ところまで行き着かないという課題である。シナリオ・プランニングは検討そのものに多大な労力を必要とし、またアウトプットが「起こり得る未来の可能性の幅」となるため、一つの将来予測に基づいた戦略策定よりも複雑で、戦略に結びつけることが難しい。そこで、シナリオだけ

検討して終わりとなってしまいうケースが散見される。また、シナリオ検討の際に自社への影響にどうつながっていくのかを考慮しないまま風呂敷を広げてしまい、シナリオを検討した意義が不明瞭になってしまうことが起こり得る。

また、このアプローチでは不確実性が高く、かつ自社にとってインパクトの大きな要素を踏まえて分岐となるポイントを絞り込み、最終的に二軸で変化の幅を取って4象限のシナリオを描くのだが、軸を絞り込む段階で多くの重要な変化を削ぎ落としてしまう可能性がある。単一事業に関する未来シナリオを検討する場合は二つの軸でも検討しやすいが、これが全社レベルなどより広範かつ非連続なシナリオを描こうとした場合、この「二軸」が律速となってしまい、結局、起こり得る未来の幅を適切に反映できないといったことになってしまう。

加えて、上記と連動し、わざわざチームを結成して検討した未来シナリオが、一過性の

ものとして終わってしまうことも見受けられる。未来シナリオの検討には幅広い視点が必要のため、全社横断でチームを結成して行われることも多いが、そうすることで責任の所在が不明確となってしまうリスクが存在する。未来シナリオには完成版はなく、常に世の中の状況をモニタリングする中で、変化の予兆をつかむことが非常に重要となる。しかしながらプロジェクトチームによる検討が終わると、検討したシナリオおよび検討時のノウハウが会社に還元されず、その活用を推進する体制も十分でないままというケースも散見される。

このようにして、せっかく部門横断で優秀な人材を集めてシナリオ・プランニングを実施したとしても、シナリオが活用されないままお蔵入りしてしまうケースも見受けられる。

II VUCA時代に適した 戦略策定プロセスの提案

1 戦略策定プロセスの全体像

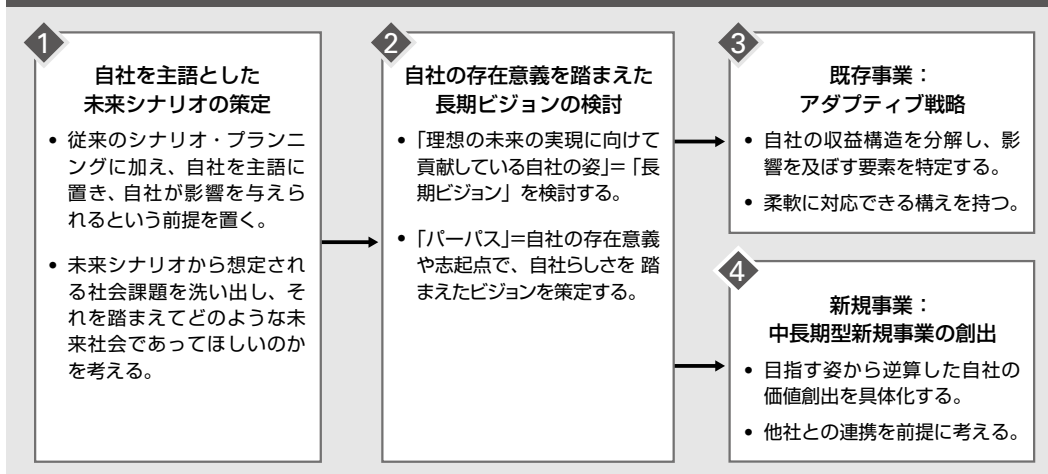
こうした状況を受け、NRIではシナリオ・

プランニングによる検討を最大限に活かし、VUCAの時代に自社にとっての新たな指針となる中長期戦略を策定するためのアプローチを再定義している。(1)自社を主語とした未来シナリオの策定、(2)自社の存在意義を踏まえた長期ビジョンの検討、(3)既存事業のアダプティブ戦略の策定、(4)中長期型新規事業の創出、の4つの検討から構成されるアプローチである(図5)。

前項でも述べた従来のシナリオ・プランニングの課題である、①シナリオ・プランニングそのものが目的化してしまう、②軸を絞ることで未来の幅が狭まってしまう、③一過性の活動で終わってしまう、といった点にいかんアプローチしていくか、以下に述べる。

①に関しては、これから示すステップを常に意識することや、とりわけ(1)自社を主語とした未来シナリオの策定、が重要となる。一般的なシナリオ・プランニングでは未来に対する認識を広げ、起こり得る環境変化の意味を理解することに主眼が置かれるため、そこから自社の戦略に結びつけるためには、「主語を自社に置き換える」という考え方が

図5 NRIが提唱するVUCA時代の戦略策定プロセス



必要となる。

②に関しては、既存事業と新規事業を分けて未来シナリオの活用方法を考える必要がある。たとえば既存事業の戦略を検討するに当たり、自社の事業の収益構造を読み解いた上で、未来に起こり得る変化を、収益を構成する要素に紐づけた上でその影響を評価する活用方法が考えられる。その意味では、変化の因子を絞る既存のシナリオ・プランニングではなく、前述したバリュー・ドライバー分析の中で特定した因子を漏らさず紐づけることが肝要である。一方、新規事業に関しては、未来志向で考えると、どうしても今の自社の事業資産だけではたどり着けないものも多く出てくることが想定される。ここでポイントとなるのが、自社で段階的に進めるか、他社との協業の中で実現するかというアプローチである。VUCA時代においては自社の柔軟性を確保しながら変化への対応スピードを向上させる必要があるため、後者のアプローチが有効と考える。その際、自社の得意とする価値創出のパターンは何か、それをどのようなメカニズムで生み出しているのか、といった価値創出の拠り所をあらかじめ理解しておくことが、自社の立ち位置を明確にする意味でも重要となる。

また、③に対しては、シナリオからの戦略策定の社内プロセス化と、仕組みの構築が肝要となる。シナリオ策定から戦略策定のプロセスでは、さまざまなフレームワークやツールの活用とノウハウが必要となるため、検討の際にはそれらを形式知として次回以降の活用を想定して残していくことが重要となる。また、こうした一連の検討結果を定期的にアップデートし続けられるよう、専属の組織・

機能を構築し、会社の仕組みにすることも併せて必要となる。

こうした新たな戦略策定プロセスを実施することにより、シナリオ・プランニングをより実践的に活用し、VUCA時代の羅針盤として目指すべき方向性が具体的になるとともに、その実現に向けて戦略と一貫性を持った計画・アクションを描くことができるようになる。一方で、何か非連続的な変化や自社にとって望ましくない変化が起こった際にも、自社の存在意義と長期目線の方向性を起点とすることで、その達成方法を環境変化に応じて柔軟に考え、存在意義を基準として迅速に意思決定を行えるようになるため、企業としてのレジリエンシーも向上させることができる。ここで長期の将来的な環境変化から、自社の存在意義を踏まえた上で長期ビジョンと長期戦略について一貫性を持って策定している事例として、オムロンを取り上げたい。

オムロンは、コロナ禍にあった2021年3月期においても増益を確保しており、不確実な環境下において危機感を持ちつつも安定的な業績を確保している。同社では、長期ビジョン「Shaping the Future 2030」、および中期経営計画の中で「人が活きるオートメーションで、ソーシャルニーズを創造し続ける」を掲げ、自社が取り組む社会的課題を「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の3つに設定し、それぞれ自社の事業をどのように変革し、そのビジョンを達成するかを具体的かつ戦略一貫性を持って設定している。

このビジョンは、自社の存在意義・パーパスである「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」と、コア技

術「センシング&コントロール+Think」を踏まえて設定されている。このように自社の存在意義が明確になっていることで、中長期的な環境変化を先読みし、それに対する自社のあるべき姿を常に柔軟に設定できている。

以下の節では、先述したそれぞれのプロセスに関して詳述していきたい。

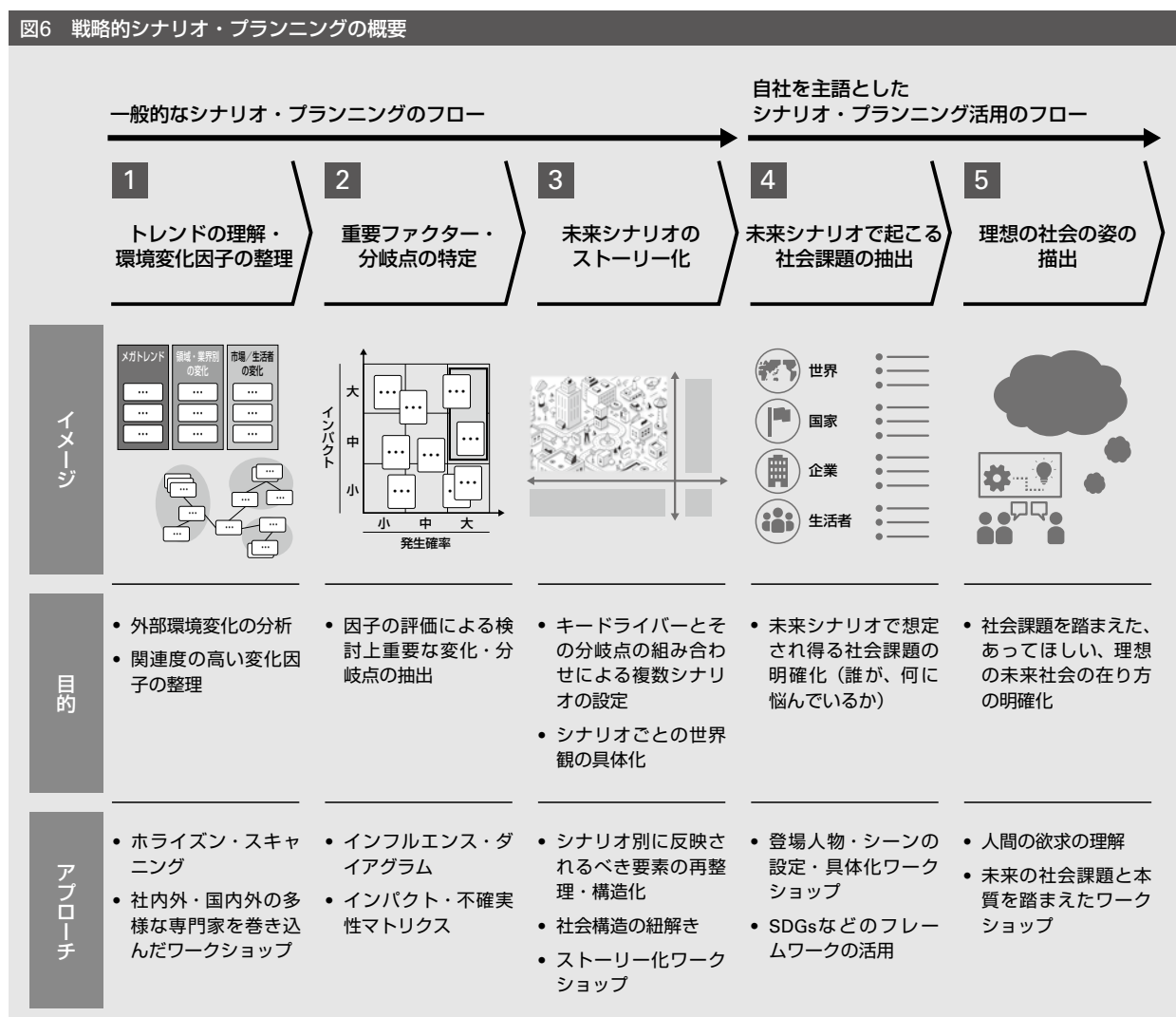
2 自社を主語とした 未来シナリオの策定

前述したように、一般的なシナリオ・プラ

ンニングでは、未来に対する認識を広げ、起こり得る環境変化の意味を理解することを目的としているため、自社が未来に及ぼす影響を考慮しない、あくまでなりゆきの未来の可能性を描出する。そのため、このシナリオ・プランニングの検討では自社を主語に据えるのではなく、一般的に世の中がどう変わるかに主眼を置いて検討を行う。

一方で、実際の戦略策定においては、自社が未来に影響を及ぼせるという前提の下、どのような未来の実現を目指すか、また、その

図6 戦略的シナリオ・プランニングの概要



実現のために何がギャップで、それをどのように乗り越えるかを併せて考えることが求められる。そのため、一般的なシナリオ・プランニングに加え、自社を主語に置いた上で未来の可能性を定義し直すことが必要となる。ここでは、主語を自社に置き、自社が未来シナリオを変容させ得るとした前提で考えるシナリオ・プランニングを「戦略的シナリオ・プランニング」と呼び、その戦略的シナリオ・プランニングを活用した未来シナリオ策定のアプローチを紹介したい。

戦略的シナリオ・プランニングは、①トレンドの理解・環境変化因子の整理、②重要ファクター・分岐点の特定、③未来シナリオのストーリー化、④未来シナリオで起こる社会課題の抽出、⑤理想の社会の姿の描出、の5ステップで検討を行う（図6）。

①②③に関しては、従来のシナリオ・プランニングと変わらない手順であり、ここでの詳細な説明は割愛し、戦略的シナリオ・プランニングの特徴である④⑤の解説に焦点を当てたい。

④「未来シナリオで起こる社会課題の抽出」は、⑤「理想の社会の姿の描出」を考える上で材料となる、各シナリオで何が社会的な課題となるか、どのような負の事象が発生しているかを洗い出す。その際には、各シナリオの登場人物を国家、企業、生活者などで設定しつつ、それぞれが抱えそうな悩みや課題を多角的に考察するようなアプローチが有効である。

⑤「理想の社会の姿の描出」は、④で検討した課題に対し、自分たちは何をすべきか、どう貢献するのかを検討する。ここで注目すべきなのは、④までは主語が社会全体であっ

たが、⑤では自社が主語になる点である。

これら5つのステップを踏むことで、自社が未来社会にどう関与していくのか、していくべきかが検討メンバーの中でクリアになり、より戦略策定に落とし込みやすくなる。

3 自社の存在意義を踏まえた 長期ビジョンの検討

理想の未来社会の姿を検討できたら、次のステップでは「その理想の未来社会の実現に向けて貢献している自社の姿」＝「自社の長期ビジョン」を検討する。特にシナリオ・プランニングを基に長期ビジョンを策定するに当たっては、未来シナリオを踏まえた上で「パーパス」の考え方を採用することが肝要と考える。パーパス、つまり自社の社会に対する存在意義や志を考えることにより、自社らしい価値創造の形を具体化できる。パーパスを明らかにするためには、自社がこれまでどのような意思決定を行ってきたか、どのような価値観に基づいて経営の判断がなされてきたかを明確にする。そのためにNRIでは、コーポレート・ジャーニー分析を行うことを提唱している。

コーポレート・ジャーニー分析では、自社がたどってきた変遷を社史から読み解き、まず自社にとって重大な過去の転換点を探る。それら転換点に対し、経営者や当時の意思決定者にインタビューを行うことで、どのような考え方に基づいてその意思決定をしたのか、何に重きを置いたのかなど、判断基準・評価軸を明らかにしていく。また、これまで会社が掲げてきたビジョンやスローガンなども時系列で見ながら、自社がどのような価値創造を重視してきたのか、どのような価値創

出のアプローチを得意とするのかを読み解くことで、自社の存在意義を明確にしていく。

自社の存在意義が明確になったら、1節で検討した未来シナリオから導かれる社会像・社会課題を踏まえた上で、将来的にどのような価値を実現していきたいのか、そのためにどのようなアプローチを取るのかを、未来課題起点と存在意義起点の2つをつなぐことでイメージアップする。

ここで、オムロンとイケアの長期ビジョンとパーパスの考え方について紹介したい。オムロンは2022年に発表した長期ビジョンにおいて、創業者が提唱した未来予測理論である「SINIC理論」を基に、2030年に向けた今後10年間を「最適化社会から自律社会への転換の時代」と定義している。SINIC理論とは、科学と技術と社会の間には円環論的な関係があり、科学のシーズから技術・社会にインパクトを与える方向と、社会のニーズから技術・科学へとインパクトを与える2つの方向から未来を予測する理論である。

オムロンはこれを基に、これまでのモノの豊かさを重視する価値観から心の豊かさを重視する価値観へと移行することで社会・経済システムにひずみが生じ、社会課題の発生スピードが加速するというシナリオを描いている。オムロンはこれまで、世に先駆けて社会課題を捉え、オートメーションによってそれを解決することで安心・安全・快適な社会づくりに貢献してきた。自社の歴史から、「事業を通じて社会価値を創出し社会の発展に貢献し続けること」を自社の存在意義に据え、コア技術である「センシング&コントロール+think」を進化させ、人が活きるオートメーションの社会実装による社会課題の解決を

目指している。

また、イケアはサステナビリティ戦略として「ピープル・アンド・プラネット・ポジティブ」を掲げている。これは2030年に向けて人々が暮らす世界とイケアのエコシステム全体にポジティブで重要な変化をもたらすために、家具事業にとどまらずイケアの事業全体で行動していく指針となることを目的として策定されている。重点領域として「健康でサステナブルな暮らし」「サーキュラー&クライメートポジティブ」を定め、人々が環境への負荷を減らすヒントや健康的に暮らすきっかけを与える商品の開発を奨励している。

イケアはこれまで「より快適な毎日をより多くの方々に」というビジョンを掲げ、優れたデザインと機能性を兼ね備えた家具を幅広く取りそろえ、できる限り手ごろな価格で提供してきた。これらの点を自社の強みとし、サステナビリティを付与した商品を提供することで、事業機会を捉えるだけでなく、消費者を持続可能な社会へと導く原動力にもなっている。

4 既存事業：アダプティブ戦略の策定

未来シナリオを活用して既存事業の戦略を検討する際には、未来に起こり得る変化の影響を考慮する前にバリュー・ドライバー分析を行い、既存事業の事業価値がどのように構成されているのか、どういった要素に影響を受け得るのかを理解することが重要となる。このステップを踏まずに未来シナリオを起点に分析を開始してしまうと、未来シナリオと既存事業とのつながりが曖昧なまま検討が進んでしまう懸念がある。そのため、まずは自

社の事業の収益構造についてバリュー・ドライバー分析を通じて深めることがその前段のステップとして必要となる。

バリュー・ドライバー分析とは、自社の事業価値を定式化し、いくつかのパラメータに分解することで、どのようなパラメータが事業価値に影響を及ぼすのかを理解するものである。

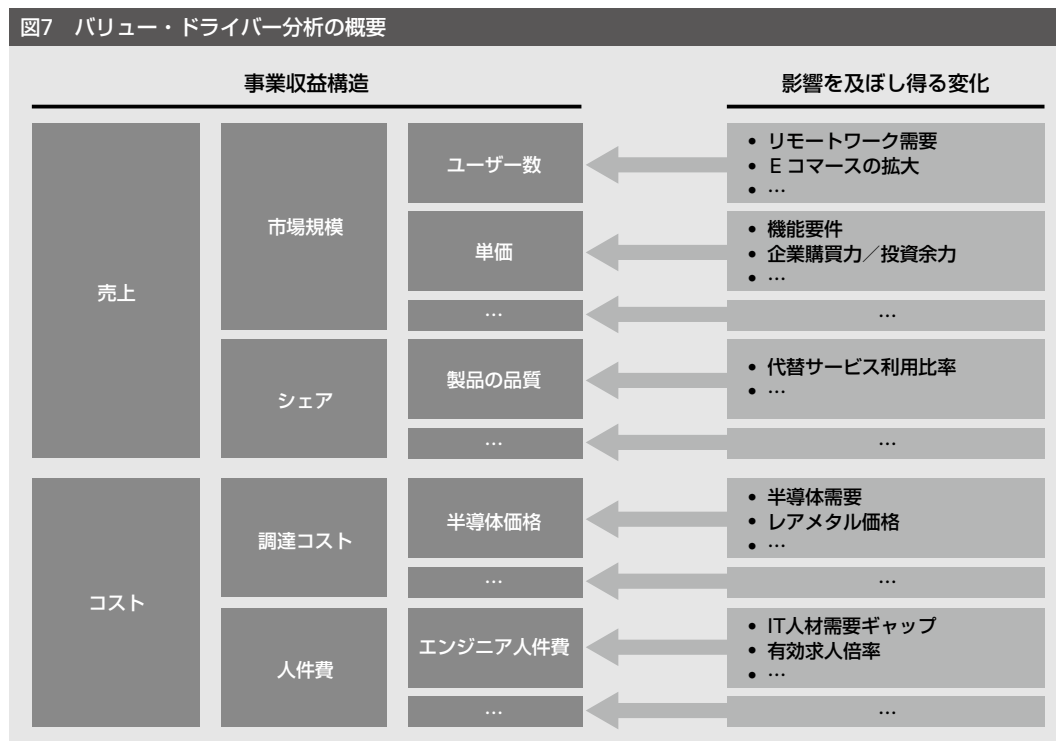
大手電機メーカーA社では、まず①市場力、②競争力、③原価力の項目に対して前提条件となる事業構造を理解し、市場規模、シェア、調達コスト、人件費といった財務的な観点に影響を与え得る構成要素の洗い出しを行った。得られた構成要素間の影響や因果関係の概要をまとめた結果、半導体不足や人件費高騰といった従来の要素に加えて、COVID-19からのマクロ経済回復推移と消費者生活変容の双方を起点とする要素をモニタ

リングすべきポイントとして設定した（図7）。

バリュー・ドライバー分析を行い、自社の事業価値に影響を及ぼし得る変化がどのようなものをイメージできたら、次に未来シナリオと事業とをつないでいく。ここでは、未来シナリオから想定される影響とバリュー・ドライバーとを因果関係を紡ぎながらその関係性を明らかにすることが肝要となる。その際、因果関係を、最終的に定量的な関係性まで落とし込めるか、あるいは起こるか起こらないかを明確に判断できる粒度まで分解することがポイントである。特に予兆を示すような先行指標まで深掘りできると、事前に変化の潮流を察知できるため、事業の環境適応性を向上させられる。

バリュー・ドライバー分析を行うことで、自社の既存事業がどのような変化・因果関係

図7 バリュー・ドライバー分析の概要



の中で影響を受けるのかをイメージできたら、その影響を踏まえて対策を事前に検討しておくことが戦略上のポイントとなる。主なアプローチとしては、①自社にとっての脅威が発生した際の対策を事前に想定しておき、実際に発生したら瞬時に対応する、②リスクが起こっても柔軟に対応できる構えをつくっておく、がある。②に関しては組織にかかわる話となるので、第三章で説明する。

①に関しては、ある日系自動車部品メーカーにおいて、ハイブリッドが主流だった2010年代前半に、中長期的なパワートレインの変化について複数シナリオを用いて潜在的な機会や脅威を検討したということがあった。その結果として、電動化、特にBEV化が本格的に進むシナリオになった場合、自社が競争力を有する部品が大幅に縮小してしまうことが明らかになった。この会社ではそうしたケースにも対応できるよう、事前にBEV領域に強いメーカーとパートナーシップを締結しておいたことで、柔軟に戦略を変更する実践できている。

5 新期事業：中長期型新規事業の創出

未来シナリオは既存事業の延長線上に見える事業機会だけでなく、これまで自社には見えていなかった、あるいは取り組んでこなかった領域での事業へのチャレンジを検討する上で非常に有用である。新規事業の起点は、前述した長期ビジョンとなる。ここで定めた、自社が将来的に創出したい社会価値を基に、事業領域、ソリューションを検討していくこととなる。

たとえばリコーは、環境保全と利益創出を

同時に実現する環境経営をコンセプトに継続的な活動を推進している。2016年には「脱炭素社会」「循環型社会」を実現するための課題に取り組む重要拠点としてリコー環境事業開発センターを設立し、持続可能な社会づくりに向けて取り組んでいる。ここでは、ありたい未来の姿として、①いつでも、どこでも、快適・健康・エコに働ける、②EVが普及したスマートで快適な社会を進める、③世の中をリサイクルプラスチックや新素材で満たす、といった3つの未来像を描いている。これらの実現に向け、オープンイノベーションの実践を通じた新規環境事業の創出を目指している。

その活動の中で、脱炭素社会と循環型社会の実現に向けた新規事業の1つとしてPLAiR事業をスタートしている。PLAiRとは、植物由来で生分解性を持つ樹脂であるPLAとリコー独自のコア技術である発泡技術の組み合わせによって製造される微細で均一な発泡シートであり、現在緩衝材や梱包材、食品容器としての採用を進めている。本事業のポイントとしては、リコー単独での事業拡大ではなく、材料メーカーや加工メーカー、リサイクル業者、ブランドオーナーなど、パートナー企業との共創によって推進している点も挙げられる。

中長期のテーマを検討する上で課題となるのは、バックキャスト的にありたい姿から発想をするために、自社の現状の事業資産では実現し切れないような非連続な事業モデルになってしまうことである。その際、自社で段階的に進めるか、他社との協業の中で実現するかというアプローチが主に想定されるが、VUCA時代においては後者のアプローチが

有効と考える。変化が激しい時代においては、イノベーションも加速度的に進み、自社だけで解決しようとするとう遅れてしまう。また、未来シナリオ目線で捉えた場合の社会課題は領域横断的で複雑なものが想定されるため、一社だけではどうしても創出できる価値に限界がある。そのため、バックキャスト型で新規事業を検討する際には、自社のケイパビリティ起点ではなく、提供価値起点で事業モデルを検討すべきである。

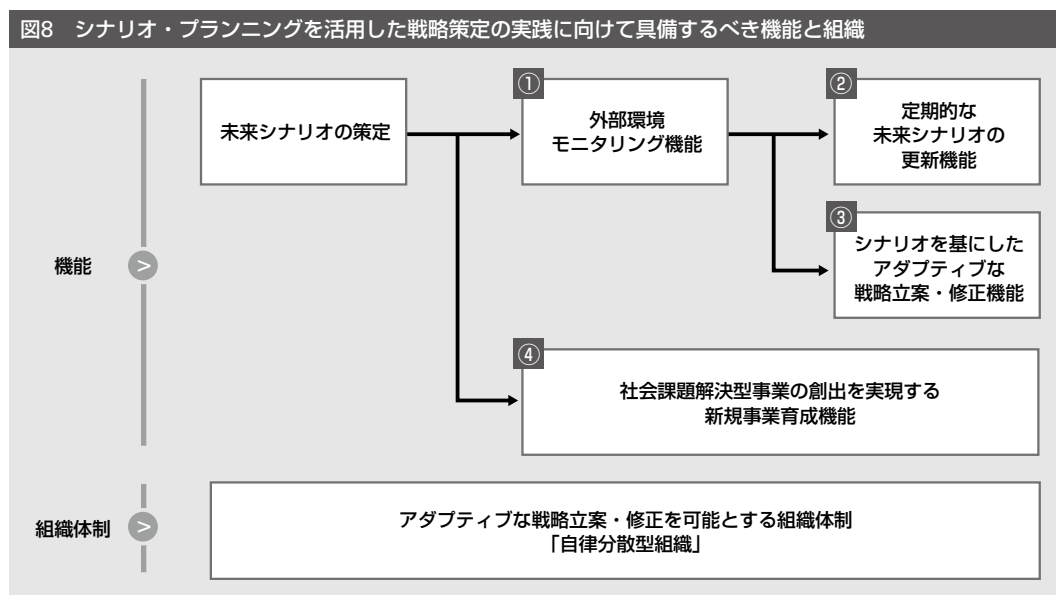
提供価値起点の事業モデルでは、自社だけでは解決できないような複雑な社会課題にアプローチできる反面、そのエコシステムの中での自社の立ち位置や、収益モデルがないと、自社がやる意義が見いだせなくなり、結果的に途中で撤退せざるを得ない状況になることが想定されるので、エコシステムを設計する際には、①自社のエコシステムにおける価値の明確化、②自社の収益ポイントの設定、の2点を押さえた事業モデルの設計が肝要となる。

Ⅲ 戦略策定プロセスの実効性を高める仕組みづくり

1 新たな戦略策定プロセスのベースとなる仕組み

前述したNRIが提唱するシナリオ策定、およびシナリオを基にした戦略立案プロセスの見直しを実行し、成果につなげるためには、重要な環境変化を即座に検知し、検知結果に沿って臨機応変に戦略やアクションを見直す仕組みや体制を構築することが重要となる。しかしながら、こうした重要な外部環境変化の検知と、変化に応じた戦略の柔軟な見直しは、企業の既存のケイパビリティでは対応できないケースが多く見られる。

NRIでは、シナリオ・ベースの戦略策定の効果を長期的に高める上で、①外部環境モニタリング機能、②定期的な未来シナリオの更新機能、③シナリオを基にしたアダプティブな戦略立案・修正機能、④社会課題解決型事業の創出を実現する新規事業育成機能、の4



つの機能と、アダプティブな戦略立案・修正を可能とする組織体制、すなわち自律分散型組織を具備し、検討の仕組み化を図ることが肝要と考える（図8）。①、②については本節、③と組織体制については次節で解説する。また、④については、第3論考「コネクト経営」で詳説しているの、合わせて読んでいただきたい。

①外部環境のモニタリング機能

多くの企業では、経営企画部や各事業部の事業企画部門が、自社事業にかかわる外部環境のモニタリングを行うケースが多いが、ここで提唱する外部環境のモニタリングは、自社事業に影響を与える範囲を広範に調査するだけでなく、シナリオ分岐の重要なトリガーとなる「分岐点」の発生を検知し、どのシナリオの方向性に近づいているかを把握することで、どのような戦略の見直しや対応が必要かを事前に検討・準備を整えることを想定している。

シナリオ分岐のトリガーとなる分岐点の発生を検知する上では、分岐点をKEI（Key Environmental Factor）と呼ばれる指標として定義し、分岐発生の有無を評価できる形に落とし込む必要がある。このKEIの定義に向けては、シナリオ分岐を考察した際に抽出した変化のトリガーを具体的なモニタリングの指標に落とし込むことが有効である。

②定期的な未来シナリオの更新機能

①を実装していると、シナリオ策定後、外部環境モニタリングを通じてどのような環境変化が実際に発生したか、結果としてどのシナリオの方向性に近づいているのかを的確に

把握できるようになる。シナリオ・プランニングでは未来の不確実性を捉えることを可能とするが、シナリオ策定時には想定できていなかった変化や内部的な変化が起こっている可能性もある。そのため、シナリオには正解も完成形もないという意識をまず持つておくことが重要である。

その意識の上で可能な限り不確実性を把握するために、シナリオを定期的にアップデートすることが肝要となる。シナリオのアップデートに当たっては、自社がモニタリングしている環境変化に加え、顧客やステークホルダー、また異業種の企業とのディスカッションも有効である。実際にNRIでは、シナリオ・プランニングを実施した企業間での交流を促進し、BtoB企業が考えたシナリオとBtoC企業が考えたシナリオを紹介し合い、意見交換を行うことで相互の視野を広げ、シナリオをより高度化することを行っている。

シナリオ更新のタイミングとしては、中期経営計画の策定時（数年ごと）や長期ビジョンの見直し時（約十年ごと）が望ましい。

2 アダプティブ戦略のための仕組み

③シナリオを基にしたアダプティブな

戦略立案・修正機能

シナリオを基にしたアダプティブな戦略立案・修正を実現する上では、シナリオの分岐（=重大な外部環境の変化）をダッシュボード上で常にモニタリングし、分岐の発生時に即座に意思決定を行い、戦略を変更できる自律分散型の意思決定の仕組みを構築することが肝要である。

ダッシュボードに表示する指標は、前節に

て解説したKEIに加え、KEIに連動したバリュー・ドライバーも含めることが望ましい。また、バリュー・ドライバーとKEIとの定量的な関係性をあらかじめ分析しておくことで、KEIをモニタリングすると同時に、KEIが変化した際のバリュー・ドライバーへの影響も適切に評価することが可能となる。このように、分岐の発生と事業への影響が明らかになれば、事前に事業戦略を見直す猶予が生まれる。

一方で、KEIモニタリングを自社内の特定の人材のみで実施してしまうと視野が狭まってしまい、KEIに表現できていない分岐を引き起こす変化を見逃してしまう可能性がある。このような事態を避けるためにも、外部有識者パネルを組織することを推奨する。定期的にパネル議論を開催し、外部の業界有識者やKEIにかかわる領域の有識者を招いた上で、実際に発生した外部環境変化の意味やシナリオ分岐への影響を広範に議論することで、モニタリング時の視野を広範に保つ効果がある。この外部有識者パネルは、理想的にはシナリオを策定する段階で組織しておき、広範な視野を担保したシナリオ策定と、シナリオ策定後のモニタリングを遂行できるようにすべきと考える。

3 アダプティブ戦略立案・修正を実現する組織体制

ここまで、アダプティブな戦略立案・修正を実現するために必要な機能を論じてきたが、多くの製造業は複雑な階層構造や縦割りの組織で構成されており、臨機応変な戦略変更を実現するには、意思決定に時間がかかりすぎるといった問題が散見される。そこで

NRIは、外部環境変化に迅速に対応できるような組織構造として、「自律分散型組織」の重要性を提案する。そこで、ハイアールにおける自律分散型組織の運営に関するケーススタディを紹介する。

白物家電メーカーのハイアールは、ドラステックな事業環境の変化に対応するために自律的なマイクロエンタープライズ（ME）が内外で連携する組織形態への変革を果たしている。MEへの変革の中で、約1万人の中間管理職を削減し、4000に及ぶMEに再編成した。それぞれのMEは独立しており、①目標や内外の連携などの戦略、②採用権限、③報酬配分において大きな裁量を持っている。各ME間の取り決めは固定的な契約ではなく合意を基になされ、事前に決められた利益配分や最低限のパフォーマンス基準をベースにすることで状況に応じて柔軟に取り決めが変更される。これにより刻々と変わりゆく事業環境の変化に対して、その時々で必要なリソースサイズに合わせた組織の編成が可能となり、各MEや外部パートナーのエコシステムの形成をスムーズにしている。

本稿では、VUCA時代の戦略策定プロセスのあり方に主眼を置き、従来のフォアキャスト型での戦略策定からシナリオ・プランニングを活用したバックキャスト型の戦略策定へと移行する中で生じる課題と、それを踏まえた新たな戦略策定プロセスを提唱した。近年注目されているシナリオ・プランニングを確実に自社の戦略につなげ、将来的な企業価値の向上に結びつけるためにも、未来を見通し、あるべき姿を見据え、変化に柔軟に適応する、そうした構えを構築することが今後の

日本の製造業の競争力につながっていくものと信じている。

著者

吉竹 恒（よしたけひさし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部シニアコンサルタント

専門は製造業を中心としたシナリオ・プランニングおよびそれに基づく長期ビジョン、全社中長期戦略・中期経営計画の策定、ビジネスモデル変革など、企業の成長戦略

池幡 論（いけはたさとし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部・製造業トランスフォーメーショングループマネージャー

専門は自動車・電機・化学／素材企業のグローバル経営改革、中期経営計画策定、事業戦略立案・M&A支援、DX戦略策定、イノベーションマネジメント

福島 稜（ふくしまりょう）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部シニアコンサルタント

専門は製造業を対象としたシナリオ・プランニングに基づく全社中長期戦略の策定、新規事業企画、DX戦略立案など

石川 祐樹（いしかわゆうき）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント

専門は製造業の企業を中心に中長期ビジョン達成に向けた戦略策定、イノベーションマネジメントなど