

NRIジャーナル

参考資料

企業の「己らしさ」が問われる時代の長期ビジョン ——「バックキャスト」で考える未来の姿

コーポレートイノベーションコンサルティング部

プリンシパル 加藤 貴一

2020年3月6日

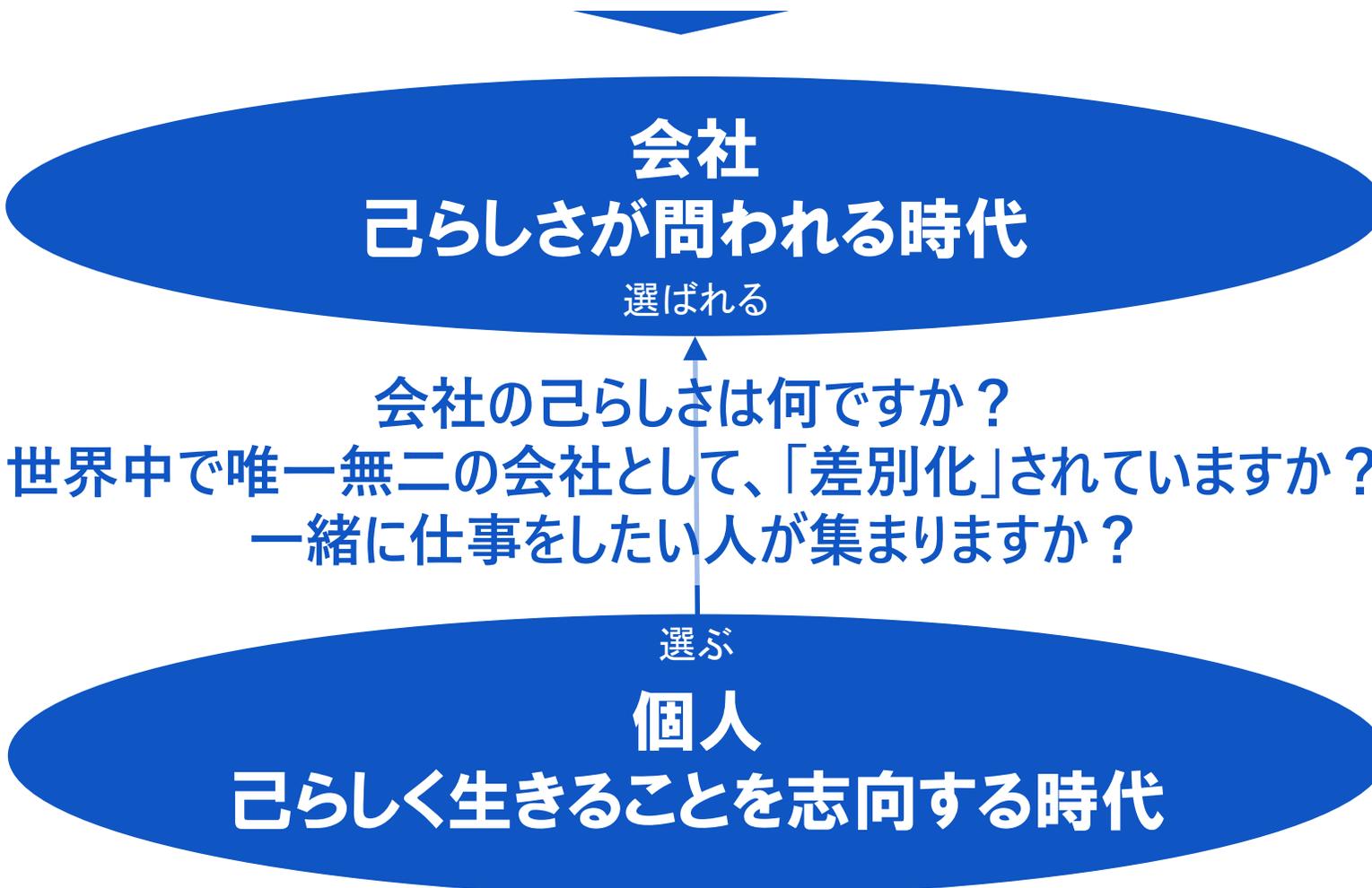
NRI

Share the Next Values!



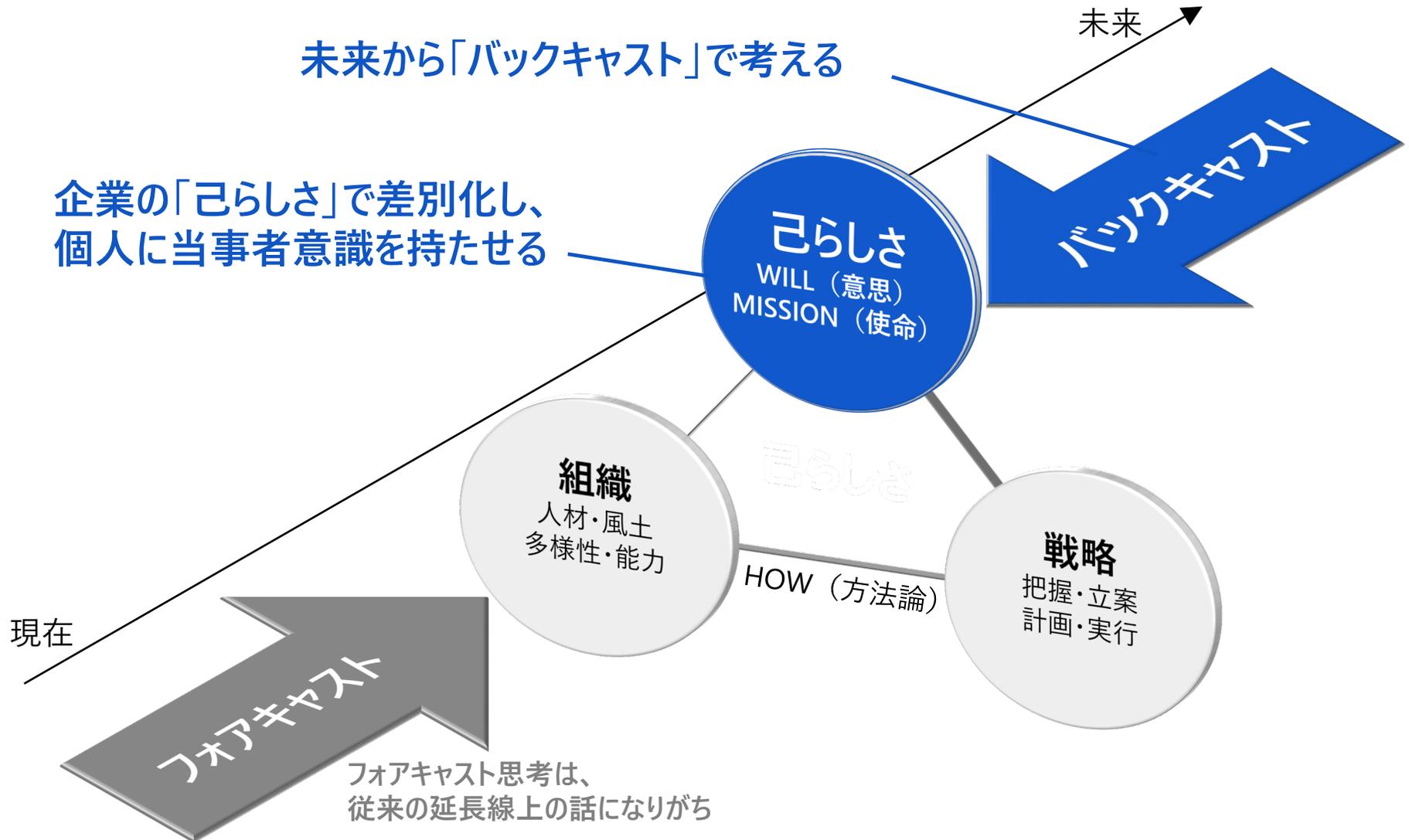
個人が己らしく生きることを志向する時代。会社も己らしさが問われる時代
今の時代背景において、「差別化」は更に重要になってくる

今まで：会社が成し遂げたいことを個人に命じる関係



長期ビジョン 重視すべきこと

長期ビジョンの議論では、「バックキャスト」と「己らしさ」を重視すべき



経営者には、ビジョナリーに未来を示し「バックキャスト」の意思決定を行う役割、「己らしさ」で個人に当事者意識を持たせる役割、が求められる

「差別化」 世界中で唯一無二の会社

バックキャスト

己らしさ

価値観

可変のビジョン

不変の理念

背景

日本企業は現在を見つめる
フォアキャスト思考になりがち。
未来先取りを狙う欧米・中国
企業に淘汰される恐れ

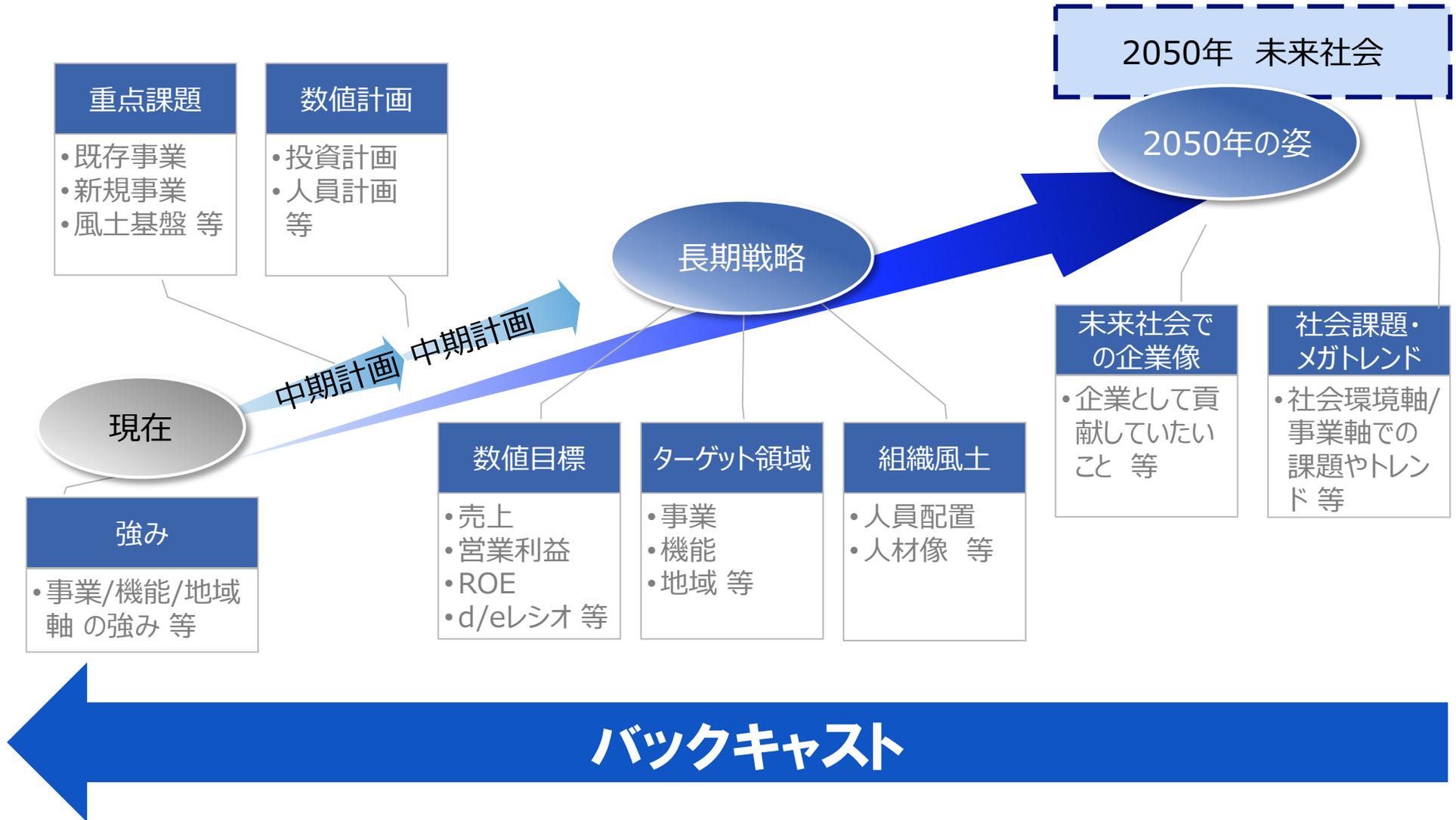
働き方・生き方の自由選択度
が高まり、トップダウンで落とし
込んでも「そこまでやらない」
「小さな範囲に留める」

狙う状態

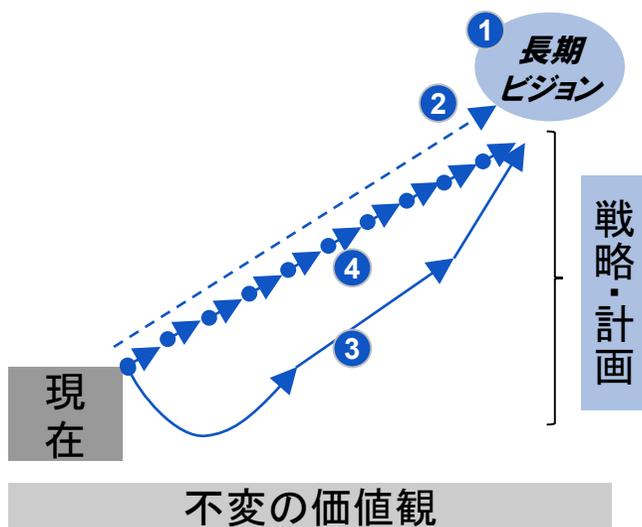
ビジョン・方向性を示す等で、
未来の最大多数の最大幸福
を取れる、今だけでなく未来で
も価値を提供できる会社

理念浸透等で、複数世代の個
人Willと、会社Willを重ね、
多様性の高い「やってやる」
全社運動に満ちた会社

バックキャストのイメージ



多くの会社で、ターゲット期間の異なる複数の経営管理手法を、併用している



	記載内容	想定年(例)
① 長期 ビジョン	✓事業を通じて成し遂げたいこと、 会社としての未来像	2050年
② 長期戦略	✓約10年後を見据えた長期戦略	2030年
③ 中期計画	✓ビジョンを実現する方策、そこに 至る具体的な方法・手順	直近3年
④ 年次計画	✓何を what どうやって how いつ when 誰が who するか	-

不変の企業理念・WAYと別に、可変の長期ビジョンを策定することの意義は大きい

凡例)

- ◎：直接的に強く影響する
- ：直接的に影響する
- △：間接的に影響する
- ：影響しない

	示す内容	モノ（戦略・商品）	ヒト（組織・社員）	カネ（資本）
		①環境変化に耐えうる戦略構築	②社員のベクトル合わせ・意識向上	③投資家期待への対応
可変 長期ビジョン WILL POWER	不変の存在意義をベースに、事業を通じて何を成し遂げたいか、ありたい姿を示す	◎	◎	◎
	Mission, Visionを実現するための、具体的な行動様式や判断基準を示す	◎	○	○
不変 企業理念・WAY等	企業の存在意義、使命など不変の価値観やアイデンティティを示す	○～△	◎	△

長期ビジョン書は、【1】社内経営層用、【2】社内一般社員用、【3】社外広報IR用で分類。
【1】の構築がプロジェクトの主題。【2】【3】は情報を限定・抽象化して構築する

記載内容の抽象化・限定化

			【1】 社内経営層用 長期ビジョン書	【2】 社内一般社員用 長期ビジョン書	【3】 社外広報IR用 長期ビジョン概要
概要			<p><u>経営層の舵取に用いる資料</u> (<u>経営継続管理・社員評価等</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自社を取り巻く環境や、将来の目指す姿・道筋を説明資料含め詳細に記述 • 社内の利害関係者が生じる施策も記述 (事業再編方針、事業ポートフォリオ管理等) 	<p><u>社員の意志統一・自発的行動の促進のために用いる資料</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 長期間変わらない目標 (北極星) として社員が使える“目指す方向や道筋”の要旨を記述 • 社内で利害関係者が生じる施策や、深刻な危機については、記載を限定化 	<p><u>株主・債権者に長期成長のための投資説明に用いる資料</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 長期的成長に向けた改革が必要であることを示し、短期のキャッシュフロー悪化が生じることへの理解を求める • 公開して問題ない範囲に記載内容を抽象化・限定化
機密管理区分			厳秘	社外秘	—
開示対象者	社内	役員	○	○	○
		管理職	—	○	○
		他社員	—	○	○
	社外		—	—	○

職位に応じて開示範囲を調整するケースもあり

最初に構築

主な対象者

※【1】【2】は社内向けで合わせて1つとするケースもあり

長期ビジョン書は下記のような目次となる（IR用は限定・抽象化）

アウトプットイメージ

【1】社内経営層用 長期ビジョン書

1. 長期ビジョン策定の背景・目的
 - なぜ長期ビジョンを作るのか
2. 長期ビジョンの全体フレーム
 - 中計・年次計画への反映方針
3. 2050年未来社会
4. 2050年長期ビジョン
 - ビジョンステートメント
 - 2050長期ドメイン（事業分野）
 - 定量目標
 - 定性目標
5. 重点課題
 - 例：事業P/F、新規事業、人材・組織風土