

第2回 ビジョンの設定



青嶋 稔

CONTENTS

- I 戦略策定における問題点
- II メガトレンドをどう読み解くか——欧米企業の先進事例の戦略的思考と資源配分に向けた意思決定
- III ビジョンの設定

要約

- 1 戦略策定において日本企業が抱えている問題は、技術革新やグローバル化から生じる非連続な事業環境変化への対応力が弱まっていることである。
- 2 改革の方向性として、10年先を考えたビジョンを設定することにより、メガトレンドの把握による将来シナリオとその変化に対して自社はどのような価値を実現していきたいかを明確にすることが重要である。
- 3 先行事例として、シーメンス、デュポン、シェルを取り上げるが、いかにしてメガトレンドを読み解き、自社の戦略を応用しているのかを参考にすべきである。
- 4 ビジョン設定のために必要となるのは、①メガトレンドを描出し、モニタリングの仕組みを構築する、②自社におけるメガトレンドの意味を読み解く、③ビジョンの設定を行う、の3点である。

I 戦略策定における問題点

日本企業の戦略策定プロセスは、市場環境が有機的に変化していく時代、もしくは変化の幅が大きい時代に適合していた仕組みのままであり、それを抜本的に変革したケースはごく少数である。現在は市場環境の変化がより非連続になり、AI（人工知能）などICTの進展、高齢化の進展や世界情勢の大きな変化は、現在の事業の進め方を踏襲しただけでは乗り越えることはできないだろう。自社がどのような市場環境の変化を予測し、それに対してどのような価値あるサービスを提供するかといったビジョンを設定することは、急速に進む市場環境の変化に俊敏に対応し、自社事業の転換を進めていくためには不可欠なものとなる。

変化の激しい現状に対し、長い時間軸で予測していくことよりも、短い時間軸で迅速に変化に対応する力を養成していくことのほうが大切であるという考え方もあるが、筆者はそうは考えない。変化の激しい時代であるからこそ、考えられる環境変化を予測し、それに対する対応策を事前に考え、自社がどのようにポジショニングし、どう成長していくかを描き出すことが必要不可欠であると確信している。なぜならば、準備をしておかないと非連続な変化に直面したときに大きく舵を切ることが難しくなるからである。

しかし、今の多くの日本企業を見ると、こうした将来の変化を見据えた戦略はほとんどなく、現状の延長線上の予算目標と施策になっていることが多い。そのため、①中長期を読み解くような戦略的思考が欠如するとともに、②戦略的な資源配分に向けた意思決定力

不足といった問題を抱え込んでしまっている。

1 | 戦略的思考の欠如

多くの日本企業は、中期経営計画を3年区切りで立てていることが多いが、それでは現状の延長線上での成長戦略にとどまってしまう。各事業部門が過去の延長線上の将来を前提とした事業計画を束ねたものを全社戦略とするケースも少なくないのが実態である。3年という期間での経営計画は、事業構造を大きく変革し、将来なりたい姿を目指すには中途半端であり、結果としては単年度計画の積み上げのみの意味合いに終始することが多い。

そうなると、会社を抜本的に改革することが難しいばかりか、大きな変化を先読みし、環境変化を克服するような戦略を策定する能力も、それに対してどのように対応するかという組織対応力も弱くならざるを得ない。

海外投資家からは、日本企業には戦略的思

表1 主な日本企業の中期経営計画における計画年数

業種	企業名	中期経営計画年数
精密機器製造業	リコー	3年
精密機器製造業	コニカミノルタ	3年
重電	三菱重工業	3年
重電	日立製作所	3年
電機	シャープ	3年
電機	ソニー	3年
飲料	アサヒグループホールディングス	3年 (長期ビジョンは10年)
飲料	キリンホールディングス	3年
化学	三菱ケミカルホールディングス	5年
化学	東レ	3年 (長期ビジョンは10年)
化学	旭化成	3年
建設業	大和ハウス工業	3年
自動車	SUBARU	6年

考が決定的に欠如しているという指摘もある。日本企業はこれまで、オペレーションエクセレンスでの戦いに勝利してきたが、大きな市場環境の変化を洞察し、その中でどのように自社のポジショニングをとっていくのか、競合とどう差別化するのかを戦略的に描き出すことを得意としていない。変化が激しい現状だからこそ、戦略的思考の強化に向けた抜本的な変革が必要になってくる。

2 | 戦略的な資源配分に向けた意思決定力の不足

日本企業の多くは、大きな市場環境の変化を捉え、その変化に先駆けて自社がどのような姿になりたいかという議論が不得手である。その結果、前述したように現在の延長線上で予算目標を立てるため、資源配分も現状の売上や利益貢献の大きさに応じることが多い。また、実現したい姿や変革したい姿が不明瞭なために、将来に向けたポートフォリオの変化への合意形成が取れていないことが多く、将来に向けた思い切った資源配分を行うことも難しい。

本来、メガトレンドの把握など将来の市場環境の変化からビジョンを設定すれば、戦略策定においては、将来の事業ポートフォリオを実現するための資源配分をしなければならない。また、実現には経営陣の強い意思が必要になる。資源配分においては現時点で会社の売上と利益への貢献度が高い事業部門が大きな発言権を持つものであるし、同時に将来の事業を作るための人材の育成、獲得を考えなければならないことも、その理由の一つである。

戦略実行力を高めるためには、戦略的思考

力と抜本的な資源配分に向けた意思決定力を強化していく必要があるが、そのためには、拠りどころとなる明確なビジョンが不可欠である。次章以降は、欧米の先進事例を参考にしながら、ビジョンをどのように設定していくべきかを考察する。

II | メガトレンドをどう読み解くか ——欧米企業の先進事例の戦略的思考と 資源配分に向けた意思決定

戦略を策定する際には、長期的な視野でどのような会社になりたいか、ビジョンを明確に設定することが必要である。そのためには、世の中の大きな流れ（メガトレンド）を把握し、そこから考えられる自社にとっての事業機会と脅威をまとめることである。

いくつかの欧米企業では、メガトレンドの把握やシナリオプランニングを行うことで事業機会と脅威を整理し、自社がどのような領域で社会的課題を解決していくかというビジョンを設定している。たとえば、シーメンスは自社の事業にとってインパクトが大きいメガトレンドを抽出し、そのメガトレンドが自社の事業にどのような意味を持つのか、組織としての解釈を共有した上で目指すべき事業の方向性についてのビジョンを設定する。また、シェルはシナリオプランニングという手法を用いて複数のシナリオを用意し、それぞれの対応策を立て、自社がどのような会社でいたいのかといったビジョンを設定する。

これらの先進企業では、10年後にどのような会社になりたいのかというビジョンを設定し、それを実現するための中期（3年ほど）の戦略を策定していくという流れを作るのが

特徴である。その際、将来に発生し得る大きな市場環境の変化、新しい脅威となる顧客や競合環境などを見ることで、自社をどうポジショニングしていくのが戦略として最も重要となる。そして、そのビジョンが従業員にとって、本当になりたい姿として共有されている状態を作り込んでいる。

1 | シーメンス

シーメンスは、世界的な総合電機企業で、エネルギーやインフラストラクチャーの分野が売上高の過半を占める。また、ヘルスケアの分野でも世界のトップを走っている。これらの事業を抱える同社が重視するメガトレンドとして、「人口動態の変化」「都市化」「気候の変化」「グローバル化」の4つがある。

「人口動態の変化」については、平均寿命が伸びることにより、今後、著しい人口増加と高齢化が起きることを予測している。また、世界人口の中で新興国が占める比率が上がり、とりわけ、人口動態の変化という意味で新興国が占める比率がより高くなると予測している。「都市化」については、都市人口が非都市の人口を上回り、かつその中でも人口1000万人以上のメガシティに居住する人口が増大するとともに、都市の過密地域の住人が経済に貢献する割合が人口割合以上に大きくなると予測している。「気候の変化」では地表面の平均気温の上昇と温暖化ガス排出の大幅増大を予測している。「グローバル化」では世界での貿易額の飛躍的増大を取り上げている。多国籍企業の数が増大し（1980年の1万7000社から現在では7万社まで増加）、海上輸送量はこの40年間で、6兆トンマイル以下から27.5兆トンマイル以上に増加

していることに注目している。

シーメンスでは、研究部門にあたるコーポレートテクノロジー（CT）にあるストラテジックマーケティングチームが注目すべきトレンドを特定し、関連するセクター（事業部門）を巻き込みながらプロジェクトチームを組成している。それらのプロジェクトチームは世界中の有識者と議論しながら、各事業部門にとって納得感のあるシナリオを具体化している。CTは、こうしたシナリオを「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」として取りまとめ、年2回の頻度で発行している。また、最終的には事業部門にとって大きなインパクトを与え得るメガトレンドを抽出し、事業部門と協議しながら具体的な戦略にまで落とし込んでいる。

たとえば、2013年秋の「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」では、25年までに構築されるスマートシティの半分は北米と欧州で整備されるが、それ以外は新興国で生み出されること、その中でも特に、インドと中国では約50のスマートシティが25年までに作られると予測して、インフラ部門における新興国戦略を展開している。その結果、シーメンスのエナジーマネジメント、ビルディングテクノロジー事業部門のトップであるローランド・ブッシュ氏がアジア地域の拠点長を兼務することになり、リソースをアジア地域に配分するなど、重点地域であるアジアにおいて最もリソース配分をしやすい地域統括の推進体制を実現している。

力を入れる地域を定め、事業横断プロジェクトとして推進することが、同社の新興国戦略の特徴である。こうした戦略は過去にもシーメンスワンとして展開してきた。たとえば

南アフリカでのサッカーワールドカップ、北京での五輪開催に合わせて行われるインフラの整備に対して、現地政府に食い込み、事業部門横断でインフラ事業を獲得した。

上記以外でも、メガトレンドの一つである都市化に対応するため、都市化の開発案件が多いアジアに重点的にリソースを配置している。「人口動態の変化」に伴う高齢化については、ヘルスケアのセグメントが重点的に事業機会を捉える対応を行っている。「気候の変化」についてはエネルギー部門が環境対応のガスタービン技術、新エネルギーなど環境対応技術を開発している。そして、「グローバル化」については、ドイツ政府とともに生産工程のデジタル化・自動化によるコスト低減と生産性高向上、市場の販売情報とつながることによるマスカスタマイゼーションの実現を目指すインダストリー4.0を提唱している。

シーメンスは前述したシナリオ（ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー）に従い、インダストリー4.0のプロジェクトに積極的に参画している。その中で、同社のプロセス&ドライブ事業本部は、デジタルエンタープライズプラットフォームという構想を掲げて、インダストリー4.0を実現すべく、企業買収を繰り返

返してきた。具体的には工業製品を包括的にデジタル化する設計環境への実現を狙い、15年で約1兆円をかけて、PLC（制御システム）・品質管理・MES（生産実行システム）・CAD（コンピュータを使ったデザインシステム）、PLMなどのソリューション企業を買収している（表2）。

このようにシーメンスでは、メガトレンドを捉えた事業部門単位での組織再編や戦略推進だけでなく、いくつかの事業機会に対しては組織横断によるプロジェクトを実施している。後者については、コーポレートアカウントマネージャーなどの仕組みにより、重点を置くグローバル大手顧客に対しては事業横断かつ顧客軸で提案できる体制を構築している。

2 | デュポン

デュポンは1802年、火薬事業で創業した。創業200年を超えている同社は自社の事業にとって重要な市場環境変化の領域として、「食糧増産の需要」「脱化石燃料」「安全な暮らし」「新興市場の増大」という4つのメガトレンドを挙げている。今の経営陣は中でも特に農業を非常に重要視し、化学とバイ

表2 シーメンスが行った主な買収

領域	会社名	被買収企業の特徴	時期
PLM (Product life cycle management)	KINEO CAM	モーションプランニングソフトウェア大手	2012年
3D可視化技術	VRcontext	複雑なエンジニアリングデータの三次元可視化技術開発および教育ソフトウェア	2012年
品質・生産管理	IBS AG	品質・生産管理ソフトウェア	2012年
製品設計	LMS International NV	メカトロニクスのシミュレーション・ソフトウェア大手	2012年
PLM (Product life cycle management)	TESIS PLMware	PLMソフトウェアと他のエンタープライズ向けアプリケーションの統合で高い評価	2013年
生産実行システム (MES)	Camstar Systems, Inc	生産実行システム (MES) 市場のリーダー企業	2014年

オ技術を組み合わせた農業に関する事業群を将来あるべき姿として描き出している。

こうした背景には、2050年までに世界人口が90億人に膨れ上がると予想し、増え続ける人口にどう食糧を供給するかを社会的課題として捉えていることが挙げられる。また人口増加に伴って輸送手段も必要となるが、それにはより多くのエネルギーが消費され、環境対応、安全への要求も高まると予想している。産業化によってもたらされる気候変動によって世界的な資源逼迫が訪れることを見越し、エネルギー消費を抑制するために素材の軽量化や先端材料の分野で重要な役割を果たすことを、同社は戦略の中に盛り込んでいる。

このようにして、21世紀に事業拡大が見込める分野として、農業、エネルギー、バイオ素材という産業間ポートフォリオに戦略的な成長要因を求め、バイオサイエンスによる循環科学産業を構築することを目指している。そして、こうした経営陣の決断に基づき、コノコ（石油会社）を売却し、そこで得た資金を種子ビジネスやバイオ技術に投資していった。

たとえば農業分野では、前述のメガトレンドに基づき、世界中の農業の生産性の向上と食糧危機への対処に注力している。農作物の茎や葉のような非食用部分を原料とした、バイオエタノールのようなエネルギー生産やバイオ素材の提供はその一例である。工業バイオテクノロジーの分野では、家畜用飼料向け栄養材料、食品、洗剤、繊維、カーペット、パーソナルケア、バイオ燃料などの市場に対応した事業を展開している。

このようにデュポンでは、メガトレンドを基に将来の方向性を明確にしているが、その実効性を高めるため、多くの従業員が目的意

識を持つように啓蒙している。具体的には、経営者が着目するメガトレンドとそれに伴う事業の方向性を自ら全社員に向かって語りかけることで、全社の意識統一を図っている。さらに、把握すべきメガトレンドを定めることにより、将来のビジネスチャンスを見極め、投資する事業領域を明確にし、研究開発費の重点的傾斜配分を行うほか、必要となる技術などの経営資源を獲得するために買収を行っている。将来考えられる変化に対して、経営陣が情報感度を高く保って予測される変化を先取りする形で事業機会を見いだしていることに加え、経営者がそれらを従業員に直接語りかけることで事業環境認識に対する理解の醸成を図っていることが、戦略実行力を高めた要因になっている。

3 | シェル

上記の2社がメガトレンドを基にしているのに対し、シェルはシナリオプランニングによって中長期のシナリオを作っている。予想される中長期の変化から、未来のグローバル市場について、MOUTAINとOCEANという2つの異なるシナリオを作るのである。

たとえば、MOUTAINシナリオは世界の経済、社会、政治、国際関係などが長期安定した状況を想定し、各国政府が政治、経済改革を緩やかに推進し、統治システムも時代に適応していくシナリオだとする。そのシナリオでは、世界の経済成長は鈍化し、先進国は長期の経済的苦境にさらされ、途上国も中流層が拡大した後、安定成長に移行すると想定している。さらに、影響力が欧米からアジアに移っていく際に、既得権を維持しようとする欧米とアジアの間で紛争が拡大し、米中対

立も激化することを予想している。その結果、2020年代以降は米中の「G2」体制が世界秩序を構築し、30年代には、次の新興国としてインド・トルコ・南アフリカ・ブラジルなどが台頭することにより、新しい協調体制が生まれ、地球温暖化などの問題もそのシステムの上で解決が図られる世界を描いている。

これに対し、OCEANシナリオでは、より変化の振幅が大きい将来像を描き出している。具体的には、先進国では財政危機などを契機に野心的な改革が推進され、政治的発言力を高めた中流層が消費のエンジンとなっている。規制緩和により新たな成長セクターが生まれ、各国の経済成長を押し上げる要因となる。そのため、貧富の差が激しかった新興国においても格差が縮まり、全体として生活水準が向上し、国内の秩序も高まっていく。途上国が成長することで、先進国経済を刺激し、市民の声はますます強まり、政治家ははじめリーダーへの要求は高まり、頻繁にリーダーが交代させられる。その結果、ポピュリズムの傾向も強まり、政治は混乱し、ソーシャルメディアがそうした傾向を増幅するといったシナリオである。グローバリゼーションが加速する中では国際的に協調していくことは非常に困難を伴うため、世界規模でのルール作りなども容易ではなくなるということも、そのシナリオに描かれている。

大きく異なる2つのシナリオを描き、そこからエネルギー業界にどのようなインパクトがもたらされるかを「エネルギー・シナリオ」として具体的に落とし込んでいる。

このように、経営層がシナリオ・プランニングに基づいてさまざまな角度から事業の方向

性を議論・検討を重ねることにより、組織として事業環境の大きな変化に対応している。シェルは、数十年前から、こうした極端なシナリオを想定するアプローチを導入することにより、市場環境変化への対応の幅を広げてきた。古くは、1973年のオイルショックの際も、対応策について事前に考察し、社内で共有していたため、第四次中東戦争が勃発する中でも、迅速に対処し行動することができたのである。

III ビジョンの設定

戦略を策定する際には、長期的な視点でどのような会社になりたいかをビジョンとして明確に描かなければならない。そのためには、10年先など長期の時間軸の中で、どのような非連続な変化が起きるかを想定し、さらに、それが自社にとってどのような意味を持つのかについては、組織としての解釈を明らかにすることが必要となる。それらの解釈を基に、将来どのような事業を実現し、それにより、どのような課題を解決しようとしているのかを具体化するのである。

ここではビジョンを設定するために必要となる3点を見ていく。

1 | メガトレンドの描出と モニタリングの仕組み構築

実行力の伴う戦略を策定するためには、自社にとっての重要なメガトレンドについて合意形成を行うことが必要となる。重電業界であれば、政治情勢、各国規制、技術動向などさまざまな要素を加味する。メガトレンドを左右する要素としては、たとえば、米国のシ

エネルギー開発、中東諸国の動き、欧州などにおける環境規制、今後のエネルギーに大きな影響を与える自動車の電動化の進展、自然エネルギーの進展や水素社会の到来などが考えられる。

また、環境変化が激しいICTがコア要素となる精密機器、事務機産業もメガトレンドを綿密に見定める必要がある。なぜならば、今後、通信環境は5Gになり、通信技術はより一層高速で快適な情報伝達が可能となる。また、IoTにより、もの、ひとの動きをリアルタイムで把握することも可能になる。こうした技術進化により、クラウドとエッジコンピューティング^{※1}の組み合わせで、より多くの情報がリアルタイムで処理されることとなる。さらに、機械の情報、顧客情報、従業員に関する情報などさまざまな情報が横串で分析されることで、労働者の働き方もまた大きく変化することになるからだ。

さらに、こうした把握すべきメガトレンドの設定を中期経営計画などのようにイベントドリブンなものにしないことが重要である。それでは一過性のものとなってしまい、意義がますます脆弱なものになってしまうだけでなく、結果としてアウトプットがあまり事業と関係ないということになりがちだからである。そうならないためにも、メガトレンドに関する市場環境の変化を表す重要環境指標(Key Environment Indicator)^{※2}を設定し、定期的にモニタリングするのである。

その指標は多種多様であるが、たとえば電子化が進むことにより、複写機の台数が減少していくと考えられる複写機業界に関しては、各国別のスマートフォンの普及台数、インターネット普及率、電子書籍普及率といっ

た指標が想定される。大事なことは、重要環境指標は取得が困難なものではなく取得可能なものであるべきで、これらの取得に時間を要するものであってはならないということである。なぜならば、モニタリングすべき指標を取得困難にしてしまうと、取得のための工数ばかりかかってしまい、継続した運用が不可能になってしまうからである。

把握すべきメガトレンドを明確に設定する目的は、経営陣が事業環境に対する共通認識を持つことと、将来考えられる事業環境の変化に対する対応力を強化することである。つまり、レポートとしてまとめることがゴールではなく、目の前で起きている変化が将来どのような変化につながっていくのかを議論することが重要である。また、こうした取り組みを通じて社員にメガトレンドを共有し、環境変化への組織としての対応力を強化していくことが求められる。

2 | メガトレンドの読解

多くの学者、専門家、企業がメガトレンドを策定しているが、その多くは、グローバルに都市化していくことや、地球が温暖化していくこと、高齢化社会が到来することに関係するものであり、メガトレンド自体に大きな差異は生じない。大事なのは、そうしたメガトレンドと自社の事業とのつながりを読み解いていくことである。すなわち、どのトレンドにフォーカスし、そのメガトレンドが自社の事業にどのようなインパクトを与えるかの議論を尽くすことが求められている。たとえば、自動車会社にとって、無視できないメガトレンドは「所有」から「使用」への消費者の価値観のシフトであり、多くのものがシェ

アリングされていく世界の到来である。さらに、自動車が画像解析などのICT技術により、完全自動運転が可能となり、自動車から収集される人々の移動データ、画像データ、マシンデータなどが分析され、それぞれの個人のニーズに合致した移動方法が提案されるなど、人々の移動の仕方が大きく変化していくことも看過できないトレンドである。こうしたトレンドによって、自動車会社は、今後、自動車を販売することではなく、移動サービスを提供することとなるかもしれない。そして、そのコアとなる技術は、内燃機関ではなく、ICT技術やデータ分析、画像解析、自動車の電動化を支える電池技術などにシフトしていく可能性がある。このようにメガトレンドで予想される世の中の変化が自社の事業にどのような影響を与える可能性があるのかを議論し、そのインパクトに対する解釈を組織としての共通見解にまとめることが求められる。

3 | 関係者（社員や顧客など）を巻き込んだビジョン設定

最終段階として、自社にとって重要なメガトレンドから、どのような事業機会を導出し、どのような将来像を描こうとしているのかをビジョンとして整理することとなる。その際、それによってどのような社会的課題の解決につながるのかを明確にすることが望ましい。なぜならば、SDGsにも指摘されているように、メガトレンドと社会的課題は密接に関係しているからである。GEやシーメンスのように社会インフラやヘルスケアに関連する企業が社会的課題に直結する事業を行っていることに対し、自社の事業が社会的課題

に直結しないという悩みを受けることも多い。しかしながら、たいていの企業は、自社の技術やノウハウを活かし、国境、性別、人種、年齢、身体的障害、LGBTなどを超えた働き方、介護、子育てが制約にならない社会、時間や空間に縛られない働き方といった社会的課題の実現や、社会的課題の解決ができるはずである。たとえば、オムロンは、自社の事業と労働力不足、高齢化の加速、事故渋滞の多発・都市環境の悪化、温暖化の加速といった社会的課題解決を結びつけて、ビジョンを描き出し、戦略策定している。

ビジョン設定の際にはいくつかの方法を併用することが有効である。

たとえば、現在の主力事業から大幅にリソースを新規事業にシフトするといった大胆な事業ポートフォリオの見直しを盛り込んだビジョンを設定する際には、経営陣のみで密室の議論を基に設定するといった従来型の方法もあれば、将来、経営陣に育成したい30代、40代の若手から人材を集め、クロスファンクションで議論を行い、将来ビジョンを設定する方法もある。また、後者においては、自社にとってインパクトが大きいメガトレンドから、自社がどのような事業構造の転換（トランスフォーメーション）を将来に渡って行っていくべきかを議論し、経営に答申させることも効果的だ。

また、ビジョン（案）について顧客やさまざまな知見者と議論を繰り返す方法もある。そこから得られた意見を基にビジョンを具現化させることで、より外部に伝わりやすい言葉に落とし込むことが期待できる。その先進的な事例として、ある制御システムメーカーでは、各界からの有識者、学者、未来学者な

などをバネラーに迎え、スキャンニングという手法^{注3}による未来洞察を行った上で、そこで策定した将来のシナリオに対してディスカッションを行っている。

日本企業に求められるのは、長期的な社会環境変化を基に、自社にとって重要なメガトレンドを明確に把握すること、その上で事業機会を捉え、具体的な実現方法を探ることである。そして、目標とする像や方向性をストーリー性のあるビジョンとして、社員や顧客などを巻き込みながら設定していくことが重要である。従来のように単年度計画を積み上げたような近視眼的なビジョンや、欧米企業を真似た借り物のメガトレンドに基づく一般的なビジョンでは、決して不確実性の高い社会経済環境を渡り歩くことはできない。

注

- 1 クラウドとデバイス間にサーバーなどのリソースを配置し、データ処理を一部行うこと。データセンターの負荷を分散し、結果として処理スピードを上げることができる
- 2 自社の事業に重要な影響を及ぼす環境変化を指

標化したもの。メガトレンドに関する市場環境の変化を表すモニタリング可能な指標となる

- 3 1960年代にSRI（スタンフォードリサーチインスティテュート）が開発した未来予測洞察の手法。シナリオプランニングが不確実性のマネジメントに重きを置いているのに対してスキャンニングは可能性の探索に重きを置き、非線形な未来変化。スキャンニングにより、線形の延長線上にある情報をあえてはずした情報ばかりを収集、吟味し、未来予測する

参考文献

- 1 『ハーバードビジネスレビュー』2014年11月号、ダイヤモンド社
- 2 「デュポン会長兼最高経営責任者 エレン・クルマン——世界人口の大幅増が商機 食糧やエネルギーに活路」
東洋経済ONLINE 2010年11月16日
<http://toyokeizai.net/articles/-/5282?page=2>

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）
コンサルティング事業本部パートナー
専門はビジョン策定、中長期戦略の策定、M&A、本社機能改革など