

# 明日への力

## 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門  
シニアマネジャー 鈴木 麻美子



以前、町や地域のあり方について京都のまちづくりに関わっている方に話を伺った際、最も印象的だったのは、わたしたちは五年、一〇年という単位で考えているのではない、一〇〇年単位で考えている。という言葉だった。日本総研では、「未来」を起点に企業の新規事業開発の支援を多く行っているが、ビジネスの現場では、まず次の三年、五年、長めにみても一〇年という時間軸を想定して事業を考えていくことが多い。

長い歴史をもつ京都だからその言葉とはいえ、企業も社会も長く繁栄していくためには、より長期の視点というものが重要なのだとあらためて考えさせられた瞬間であった。

ここ数年、新規事業開発への取り組みはますます増えてきている。デジタル技術の進展により、これまでにならざるほどの速さで社会が変化してきているのに加え、日本では高齢化と人口減少により、これまでとは全く土台の異なる時代を迎え、まさに何をしたいけばよいのかという岐路に多くの企業が立たされていることの現れである。

### 絶え間ない新規事業への取り組みこそが未来を拓く

事業開発は、いわば見ええないものをいかに「見える化」するかという試みであり、そうした見ええないものへのアプローチの手がかりの一つとなるのが「未来」という視点である。文字通り、先の見えない時代における新規事業開発において、未来をどう捉えるかということについて三つのポイントを挙げてみたい。

一つ目は、冒頭の話にもあったように、視点をより長い時間軸に置いてみることだ。まずは一〇年、二〇年の単位で考えてみる。

一〇年となると、全く予想がつかないわけではないが、まだ見えていないようなこともたくさん起こりうるスパンである。見えている課題はしっかりと掴み、見えていない課題を一つでも多く浮かび上がらせ、その中で、企業はどうなっていきたいのか、社会はどうありたいのかを考えた時間軸である。

二つ目のポイントは、未来を「予測する」のではなく、「洞察する」という試みである。予測と洞察は、互いに相対するものではなく段階的なものだと思えていただきたい。予測とは想定する時間軸において、人口や

技術などの社会を構成する要素が個々にどうありうるのかを示したものである。一方の洞察では、分野の異なる予測情報を統合し、社会や産業、生活など、総体としてどのような現象や変化が起こりうるのかを考えていく。新規事業開発においては、こうした統合的洞察を通じて初めて取り組むべき課題を探索することができるのである。

三つ目のポイントは、未来像の構想である。洞察により得られた、来るべき課題を踏まえ、その解決策とともに新たな未来のあ

るべき姿、ありたい姿を描き出す試みである。構想とは、単に新たなビジネスモデルを考えるということにとどまらない。浮かび上がった課題をどう解決していくのか、それらが解決されたことによってどのような状況が生まれているのかをリアリティをもって具体的に描き出し、いかなければならない。ここで描かれた解決策がビジネスに結びついてようやく事業と呼ばれるものが形をなしてゆく。未来はどこまでいっても不確定であり、精緻な分析により答えが見つかるといふ単純なものではない。未来を創造するために、いかに統合的に洞察を行い、具体的に構想できるかが肝となる。

総じて言えば、新規事業を考えることは、実は未来について構想することに等しい。ベンチャーの世界では「一〇〇〇」「三〇〇」と言われるほどに新規事業成功の確率は低い中で、その取り組みの有益性は、最終的には花開いた成果に帰結されるものの、成果に結びつかなかったあまたの試みが無駄であるかという点を決してそうではない。絶え間ない新規事業開発への取り組みは、絶え間ない未来の洞察・構想であり、その蓄積こそが真の先見性へと導いていく。この意味で、継続的な新規事業への取り組みこそが、長期的な繁栄のために企業にとって、また社会にとっても必須の課題なのであると考える。