

インタビュー

独自性の高い新サービスを提供する海運会社がVUCA時代を制する

1990年代後半に米国で軍事用語として誕生した「VUCA」は今や、将来を予測しづらい現代を示すキーワードとしてビジネスの世界でも浸透しつつある。日本総合研究所の坂本謙太郎シニアマネジャーに、VUCAという言葉が誕生した経緯と現代での使われ方、さらに海運会社が「VUCA時代」に対応していくためのポイントを解説していただいた。(取材日：3月3日)

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

シニアマネジャー **坂本 謙太郎氏**



軍事用語のVUCAは2010年代半ばからビジネスの世界でも使われるように

——VUCAという言葉の本来の意味と誕生の背景について教えてください。

坂本 ■ 元々、VUCAは1990年代後半に米軍で誕生した軍事用語で、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字です。

それ以前の冷戦時代の米国にとっては旧ソビエト連邦の動きを継続的に注視することが重要でした。戦争は宣戦布告によって始まり、戦闘は「戦場」という明確な場所で行われました。

ところが冷戦が終わり、米ソの二極体制が揺らぎ始めると、世界各地でテロリストが出てくるようになりました。2001年の米国同時多発テロ事件に象徴されるように、テロリストはある日突然、自爆テロを引き起こしたり飛行機をハイジャックしたりします。スパイ衛星で特定の対象を追うだけでなく、より広い範囲に目を光らせておく必要が出てきたのです。こうした問題意識から、軍事用語としてVUCAという言葉が使われるようになりました。

——なぜ、ここにきてVUCAが注目されているのでしょうか。

坂本 ■ ビジネス界でも2000年以降、突然現れて大きな影響を及ぼす「VUCA事象」が次第に出てくるようになったからだと思います。

その重要なきっかけが、インターネットやデジタル技術の急速な進歩です。それまで一般の生活者は、メディアが流す情報の受け手に過ぎませんでしたが、ブログやSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)によって、自らも情報を発信できるようになりました。小さな企業の製品が突然「バズる」ようになったのです。また、コンテンツ・製品はデジタル化し、インターネットを通して瞬間的に世界中のどこへでも配信されるようになり、拡散・普及するスピードが飛躍的に向上しました。SNSがなかったら2010～12年のアラブの春も、16年のトランプ政権誕生もなかったのではないのでしょうか。また、同じ年のBREXIT(英国のEU離脱)も、政権側が抑え込めたかもしれません。

ちょうどこの時期から、ビジネスリーダーがVUCAという言葉の口にするようになりました。ユニリーバが2013年のアニュアルレポートで世

界を「VUCAワールド」と表現し、16年の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)では多くのリーダーがそれを口にするようになりました。もちろん、以前にもVUCA事象はありましたが、この頃に言葉として一般化し、盛んに取り上げられるようになったのです。

経済モデルの転換がVUCAをもたらす 従来の中計・経営システムでは対応できない

——最近のキーワードであるESG(環境・社会・ガバナンス)や国連のSDGs(持続可能な開発目標)とVUCAはどんな関係にあるのでしょうか。

坂本 ■ 今年夏のダボス会議のテーマは「グレート・リセット」だそうです。これはSDGsやESGの本当の意味を考える重要なヒントになります。

従来の経済モデルでは経済成長が最優先。企業は株主利益の最大化に邁進してきました。それを実現するために、効率追求、大量生産や大量消費、使い捨てが容認・奨励されてきました。しかしその結果、地球温暖化や森林破壊などの環境問題、貧困や格差などの社会問題、医療・年金崩壊、国家財政破綻など様々な問題が噴出しています

そこで従来の経済モデルを大幅に作り変えて(グレート・リセットして)、環境や社会の改善と親和性のあるもの進化させることが求められています。それを投資家の要求として表現したのがESG、具体的に達成すべき目標がSDGsと理解すればよいでしょう。

歴史を紐解くと、旧来の社会・経済システムが減びて、新しいシステムに入れ替わるグレート・リセットの時期には世の中はVUCAになります。例えば、室町時代の終わりには戦国大名が割拠し、江戸幕府を支えたシステムが立ち行かなくなると幕末の動乱が起りましたよね。これらと同様に現在が従来の経済モデルから新たな経済モデルへと転換する端境期であるからこそ、我々はたくさんのVUCA事象に直面していると言えます。

——VUCA時代のあるべき事業経営とは。

坂本 ■ 組織は「同じことを同じように実行し続ける」ものです。「慣性力」が働いているのです。

特定の業務を前提に部や課などの組織が設けられ、職務分掌や業務マニュアルによって従業員には「作業内容」と「手順」が細かに示されています。日本企業はこれに加えて中期経営計画(中計)で3～5年先までの行動を硬直化させています。

高度成長期や冷戦の時代は「経営環境が一定」で、「今まで通り真面目にやっていたら幸せになれる」という「暗黙の前提」が通用しました。ところが、VUCA時代の今、こうした前提は通用しません。ある時点で3～5年分のルールを敷くことも、硬直的な組織もそぐわないのです。

私は中計を廃止してよいと思っています。そもそも年度予算と別に中計を作るのは日本独自の習慣で、外国人投資家もそれは期待していません。まして中計が組織の行動を硬直化させるなら百害あって一利なしです。今大事なことのひとつは、VUCA事象を早期に捉え、即応すること。それに即した組織や行動様式をどうつくるかが重要です。

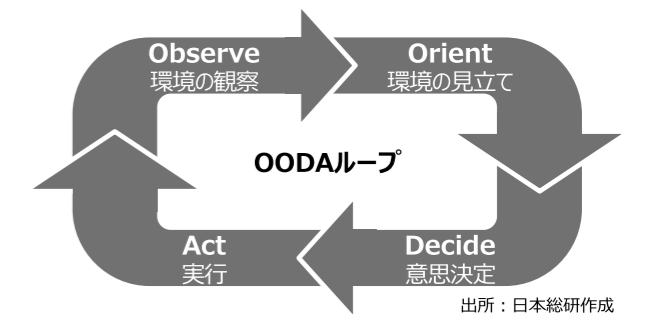
OODAループで変化に即応

——企業がVUCA事象に対応するために、どのようなアプローチが考えられますか。

坂本 ■ しばしばVUCAの対応策として紹介されるものとして、OODAループがあります。OODAは「ウーダ」と読みます。Observe(環境の観察)、Orient(状況の見立て)、Decide(意思決定)、Act(実行)の頭文字を取ったもので、これを高速で繰り返すことで、変化する状況に機動的に対応することができます。PDCAサイクルと似ていますが、こちらは特定の対象に集中して改善を重ねる手法です。OODAの特徴は、対象を限定せず、幅広く周囲を観察する点にあります。

OODAループも元は軍事用語です。米空軍の

図1 幅広い対象を観察するOODAループ



ジョン・ボイド大佐が朝鮮戦争(1950～53年)の時に、ソ連軍のMiG-15戦闘機に対して、性能面で劣る米軍のF-86戦闘機の戦果が良かった点に着目しました。研究を進めると、F-86はコックピットの視界が360度開けており、Observeしやすいことが差を生んでいたことが分かりました。これを踏まえボイドが「空中戦の型」としてまとめたのがOODAループです。2013年頃からビジネスの世界でも用いられるようになりました。

日本の陸上自衛隊の演習(紅白戦)で一方だけOODAの考え方を導入してみたところ、圧倒的な勝利につながったそうです。スピード感が桁違いだったとか。これは昨今の新ビジネスの開発に通ずるところがあります。様々なビジネスアイデアを次々に試し、多産多死で事業を育てるテック企業を想像すると分かりやすいでしょう。ゆっくりPDCAを回しては彼らに圧倒されます。

OODAを実践運用するには、現場に権限を委譲し、報告・稟議・承認などの手続きを極力減らし、素早く対応できるようにする必要があります。例えば昨春のように緊急事態宣言が発出されたときに、部長・課長が上の指示を待って思考停止するのではなく、「とりあえずこうしようか」と自発的に言えることが大事です。そして、それをうまく機能させるには、現場の判断が間違っていない

責めてはいけません。間違ったら素早く軌道修正すればよいという文化・風土を育てるべきです。

OODAの限界を乗り越えるために 変化の潮流を読み、目的地を示す

坂本 ■ OODAループは元々「空中戦の型」、「状況対応のフレームワーク」ですから、大組織には適しません。自衛隊もOODAがうまく機能するのはせいぜい20人程度の小隊までと見ているようです。企業なら部や課などの規模です。それぞれの部・課がてんでにOODAを運用すると、組織がバラバラになってしまうという問題もあります。これを克服するために、経営トップは最終的に辿り着くべき目的地を経営ビジョンとして示す必要があります。

経営ビジョンを考えるときには、VUCA事象に目を奪われてはいけません。むしろ、その背後にある大きな潮流を捉えることが大事です。ESG/SDGs、グレート・リセットとして語られる変化は、その最たるもので、良い手がかりになります。

未来洞察を仕事としている我々にとって、ウィズ・コロナ時代の新常态(ニューノーマル)として語られることは意外と目新しくありません。我々が洞察していた世界がCOVID-19をきっかけに実現しただけと感じています。VUCA時代と

はいえ、変化の流れを捉えることはできるのです。

肝要なのは、実現時期は多少ズレたとしてもいずれはこうなる、世の中はこっちに向かっているという流れを押さえること一。経営ビジョンとは、その見立て(未来観)とその世界における自社のありたい姿(未来像)を示すことです。これはOODAを運用する現場のリーダーの判断のよりどころにもなります。

海運会社はFACTやFAITHの先にある FEARも取り込み意思決定を下すべき

——海運会社がVUCA時代に臨む上でのポイントを教えてください。

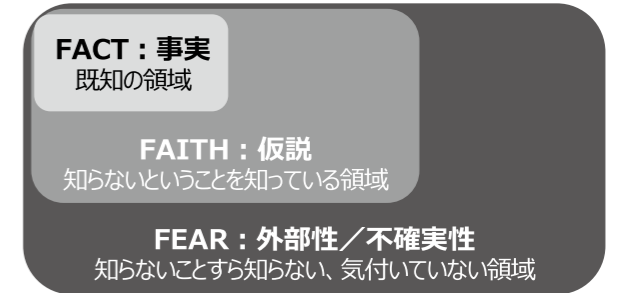
坂本 ■ 過去から現在の延長線上で未来予測し、正解を当てにいこうとするとVUCA事象が立ちだかります。目先の波は無視して、変化の潮流を捉えるスタイル、複数の可能性を考えておくスタイルの方がこの時代に適しています。我々はこれを「未来洞察」と呼んでいます。VUCA時代を乗り越えるためにVUCA事象を無視するというのは逆説的に聞こえますが、最終目的地が航路上の天候に関係なく決まるのと同じです。

私たちを取り巻く情報は不確実性の高低で3段階に分類できます。最初は「FACT」で、自社・業界動向や人口動態などの「既知の領域」です。次の段階の「FAITH」は「知らないことを知っている領域」。不確かだけど見当がついている、仮説を描ける領域です。多くの企業はFACTとFAITHだけで未来を捉えようとします。

しかし、重要なのは最後の「FEAR」です。これは「知らないことすら知らない領域」。異分野の技術・ビジネス動向やマイナーな社会動向など、目を向けることすらしていない世界です。変化をもたらす要因はしばしばFEAR領域からやってきます。そこを意識的にObserveし、その意味・影響を考える(Orientする)ことは、VUCA事象の早期発見のためにも、変化の潮流を読むためにも役立つでしょう。

脱炭素の流れは既にFACTです。海運会社は船舶が排出する二酸化炭素の削減は意識しているでしょうし、FAITH領域で石油・石炭・液化天然ガス(LNG)輸送の仕事が将来的になくなるこ

図3 情報は不確実性の高低で3つに分類できる



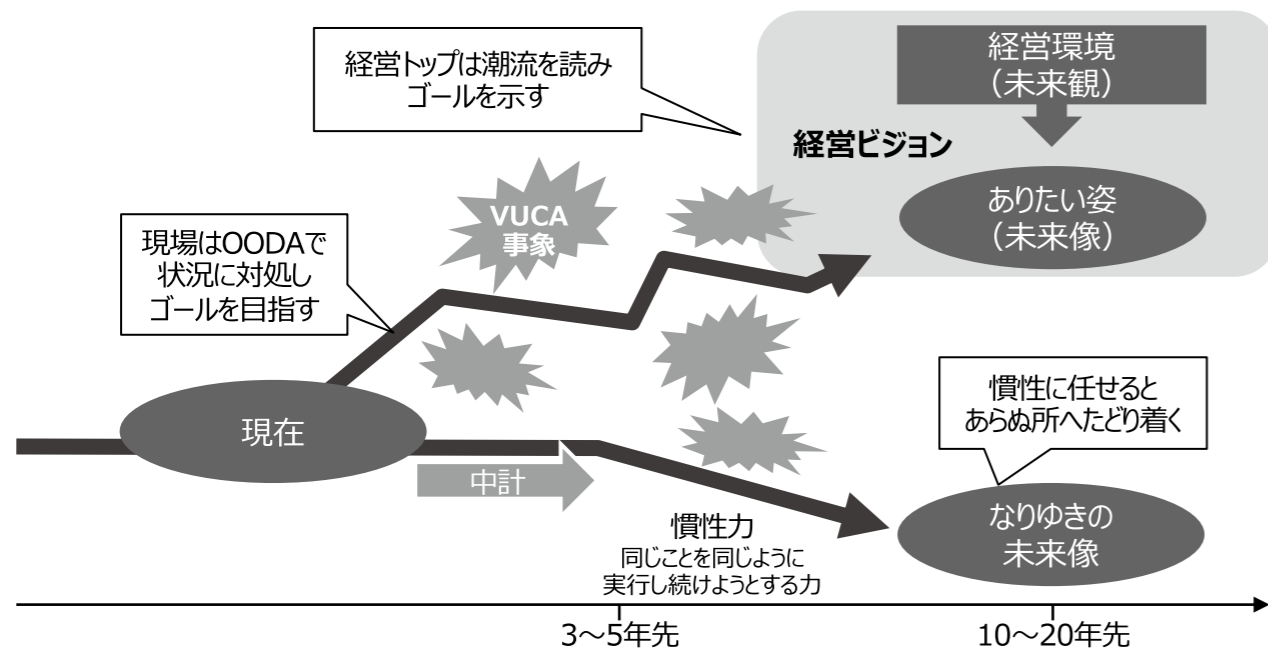
©Business Futures Network

とも想定しておられるでしょう。しかし、自動車のCASE化(Connected, Autonomous, Shared, Electric)や廃プラ問題はどれくらいなじみがあるのでしょうか。容器の再利用を前提とした米国のショッピングサービス「Loop」やフランスのアップルブランド「1083」に注目している方はどれくらいいるのでしょうか。これらは世界のモノづくりや物流の在り方が変わる兆しを示しています。従来とは全く違うサプライチェーンを想像し、自社の進化した姿を考える上で、FEAR領域のこのような情報は重要な手掛かりになります。

海運事業には投資が大きく、回収期間が長いという特性があります。船の建造には数年掛かり、その投資回収には何十年か掛かります。だからこそ、海運会社の経営トップはFACTやFAITHだけではなく、その先にあるFEARの情報も取り込む必要があります。目先のVUCA事象に惑わされず、大きな変化の潮流を見立てることが大事なのです。それを踏まえて自社をどう変えていくのかを示すのです。そうすることで、どういう船に投資をするか以前に、船に投資することの是非から考え直すこともできるのではないのでしょうか。

これから海運会社の提供サービスは大きく変わります。「海運会社」という括りが無意味になる可能性さえあります。タクシーやホテルは資産を抱えるビジネスですが、UberやAirbnbは資産を持たずその世界に参入しました。海運業界でもいずれそういう企業が登場するでしょう。例えば「環境に配慮した物流システム」を構築し、デファクトスタンダードとしてライバル会社や物流業者に提供する企業が出てくるかもしれません。VUCA時代を乗り越えた先で、そのような企業になっているのか、ユーザーの地位に甘んじているのか、その岐路に我々は今立っているのです。■

図2 VUCA事象を乗り越えて辿り着くべきゴールを「経営ビジョン」で示す



出所: 日本総研作成