

未来洞察アプローチ

～中長期戦略策定および新規事業創造への活用～

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 未来デザイン・ラボ
ディレクター兼プリンシパル

時吉 康範



未来デザイン・ラボは、未来洞察アプローチを活用し、企業の中長期経営・事業戦略策定や新規事業創造を支援するグループである。個別の民間企業・公共機関向けのコンサルティングに加え、複数企業参加型プロジェクトや大学・研究機関との共同プロジェクトも実施している。

未来デザイン・ラボのリーダーである筆者自身は、化学メーカーに10年間勤務した後、日本総研で大手民間企業（主に電機・機械・化学）の新規事業開発、研究開発戦略、中長期事業戦略などの比較的時間軸が長めの新規テーマ創造や戦略立案の支援に15年間従事し、並行して、ビジネススクールでイノベーションマネジメントと技術経営を5年間教えている。いわば、好むと好まざるとにかかわらず、その筋の「専門家」と呼ばれる立場にある。しかし、専門家と言われる筆者自身すら、専門家のコンサルティング手法およびそこから導き出されるアウトプットの新規性と進歩性に疑問と限界を近年感じていたことも事実である。そこで、2015年4月に、従来の手法からの脱却を志向し、日本総研内に未来デザイン・ラボを立ち上げ、新たな手法の開発に取り組むことにした次第である。

新たな手法の開発にあたっては、未来洞察アプローチに長年携わってきた、一橋大学商学部鷺田研究室や英国Business Future Networks社との協業を開始し、また、元博報堂イノベーションラボの栗田代表をはじめとする主要メンバーを日本総研に迎え入れ、（現在のクライアントへの誤解を恐れず言えば）今まさに、未来洞察アプローチの体系化と実践を通したブラッシュアップを促進したところである。

そうした中、まだまだ「中間報告段階」だが、

2016年3月、当グループは『新たな事業機会を見つける「未来洞察」の教科書』なる書籍を（株）KADOKAWAから出版させていただいた。

本稿では、書籍には記載していない筆者独自の考察を加え、未来洞察の考え方、アプローチのポイントのみを解説する。

1. 未来洞察の考え方

なぜ、未来「洞察」にこだわるのか？

未来「予測」の方法論には様々なものがあり、確立した方法論もあると思われる。しかし、「予測」には自組織への活用において問題がある。予測が当たるか否かは論点ではない。他の誰かが予測した確からしい事柄に基づいて、論理的・分析的思考を働かせ、自社の戦略やテーマのアイデアに「落とし込む」ことは、ほとんどの関係者が納得する着眼点に落ち着く。このため、説明責任を果たしやすい。しかし、それらは、レッドオーシャンまっしぐらの、ユニークネスも自組織の競争力の織り込みもない、凡庸な戦略や当たり前の新規テーマのアイデアにたどり着く。作業者が苦勞した割には「だから何？」になりやすいのである。

シェアを維持することが至上命題の業界トップの巨大企業ならこれでもよいのかもしれない、と思ったことがある。しかし、出版にあたっての企業調査によって、事実は反対だった。むしろトップ企業こそが、この説明責任重視に起因する凡庸さへの危機感を強く感じていて、先んじて手を打っていることが分かっている（書籍では、NTTグループ、大和ハウス工業、大東建託、リコー、トヨタ自動車の未来「洞察」の取り組みを

幹部への個別インタビューに基づいて生々しく紹介している)。もし二番手、三番手企業がいまだに関係者への説明責任の呪縛にとらわれているとしたら、彼らがトップ企業になる日は永遠に来ないだろう。

未来「洞察」とは、「非連続な未来からインスピレーションを得て、中長期の経営・事業戦略策定や新規事業創造に活用する」ことである。すなわち、その基本的な考え方は、未来を知ろうとする、自らが未来を創ろうとする過程での「新たな気づき」があってこそ、未来の非連続性や不確実性を自社の戦略策定や事業・研究テーマ創造の源泉として活用可能になるというものである。

キーワードは「未来に対する主体性」である。現在の売上規模や利益に安住していればよいと考える企業にとっては、全くもってミスマッチである。近年の業績好調を背景に未来洞察の話を聞いたがる企業はかなり増えてきたのだが、実際に往訪し紹介しても、「お勉強がしたいだけで主体性を感じられない企業」が、一部上場の大手企業の中に数多くあったことも紛れもない事実である。

2. 未来洞察のアプローチ

未来洞察のフレームワークを図表1に示す。「社会変化仮説」と自社が属する業界の変化である「未来 이슈」を掛け合わせ、未来洞察マトリクスによって未来像・戦略仮説、テーマ案を「強制発想」する至極単純なものである。

合わせて、未来洞察の典型的なプロセスを図表2に示す。

このアプローチには現在、企業が抱えている課題を解決するための様々な示唆が隠されている。以降、示唆的な部分を図表2の未来洞察のプロセスに沿って述べることにする。

0) 目的・アウトプット合意

クライアント企業の特長(典型的には、製造業、サービス業×BtoB、BtoC)、未来洞察の目的(戦略策定、新規事業・研究開発テーマ策定、あるいは人材育成)と戦略目標(時間軸や規模

感)に照らして、投入資源制約(参加人数、メンバー構成、稼働可能期間・日数)、期待アウトプット(業界の未来像、戦略的打ち手、新製品・新技術アイデア)を取り決める。

これによって、ワークショップの前工程(例えば、蓋然性の高い未来予測調査)や後工程(例えば、テーマ企画書の作成)の実施要否を判断し、かつ、ワークショップにおける役割分担(クライアントメンバー主導、コンサルタント主導)、社会変化仮説作成におけるスキニングマテリアルの「飛び」度(情報源の領域と媒体、情報収集数、情報収集者)や未来 이슈の自社との「距離」(自社戦略、自社資産、自社が属する業界の未来像など)を可変的に対応させる。

この過程は、そのクライアントの「より本質的な課題をあぶりだす」ことで、よりよいアウトプットを出すための業務設計を行うものである。

1) 社会変化仮説(非線形仮説)作成

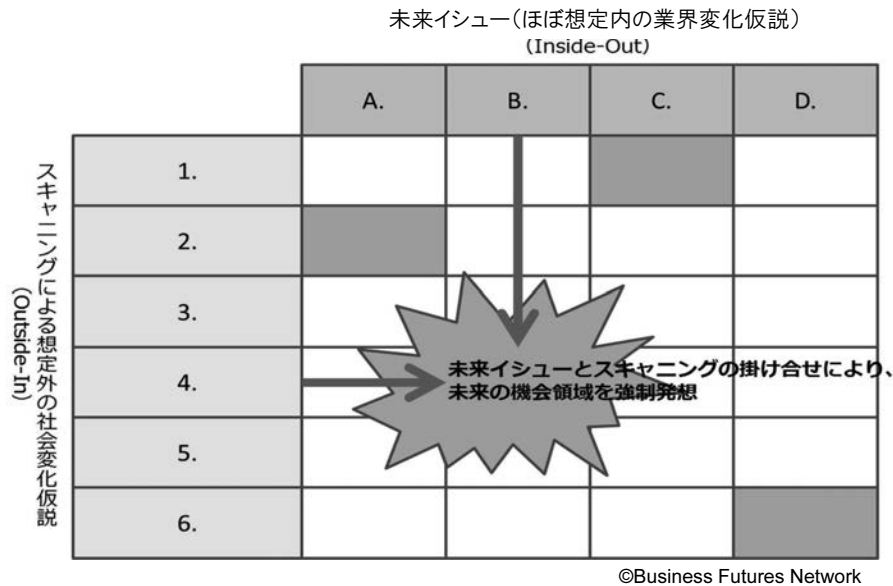
図表3に社会変化仮説作成の流れを示す。

1) - 1 スキニングマテリアル作成

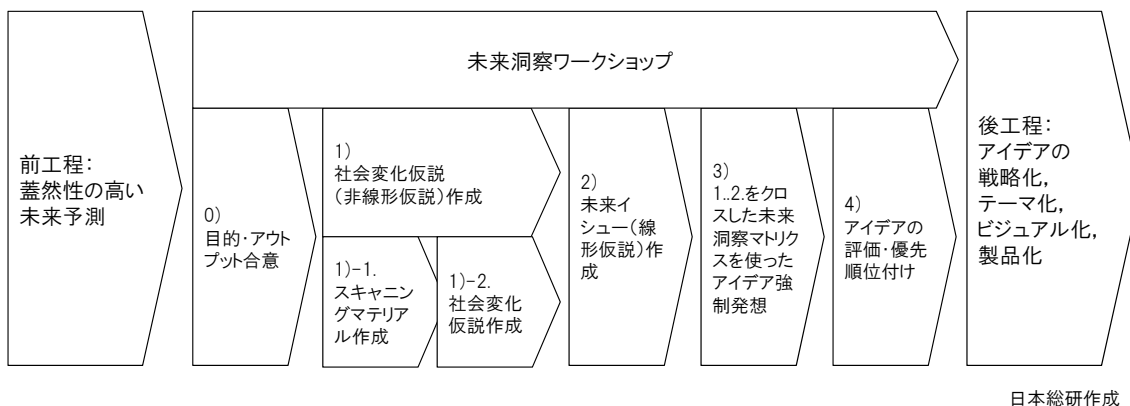
図表3左図のフォーマットに記載例を示す。自社や自社の業界とは関係なく、世の中の小さな変化の兆しに着目し、着目した情報の要約や図表を中段に記載したのち、自らが記者や編集者になったつもりで上段の囲み内に「どのような変化が考えられるか」について「タイトル」「概要」を記述するものである。ここで重要なことは、「個々人がちょっと引っかかった情報でよしとすること」「数をたくさん集めること」「専門性に囚われないこと」である。知らない情報を知ろうとし、情報の洪水に埋もれにいくのである。新しい情報なくして、これまでと異なる思考など期待できない。そこで、自ら多様な情報に接しに行き、小さな変化の予兆を感じ取りに行くのである。当グループにはばらばらの専門性を有するメンバーが12名いるが、各自10件作れば1回あたり120件、仮に月1回としても年に1000件以上の小さな変化の兆しは蓄積できる。

この過程は、仮説思考(仮説を先に作って検証

図表 1 未来洞察アプローチのフレーム



図表 2 未来洞察のプロセス



する)の反対のアプローチと言ってもよく、未来を洞察する上での「偶発性 (セレンディピティ)」の重要性を認めた上で、意図的に偶発性 (セレンディピティ)を誘発するものである。

1) - 2 社会変化仮説作成

多数のスキニングマテリアルのグルーピング (組み合わせ)によって、社会がどのように変化するかといった仮説を作成する。KJ法などを用い、複数のメンバーが集まって討議をし、「どのように社会が変化するか」のいくつかの仮説を作っていく。スキニングマテリアルの作成で1段階、編集で1段階の、単に事実を並べただけで

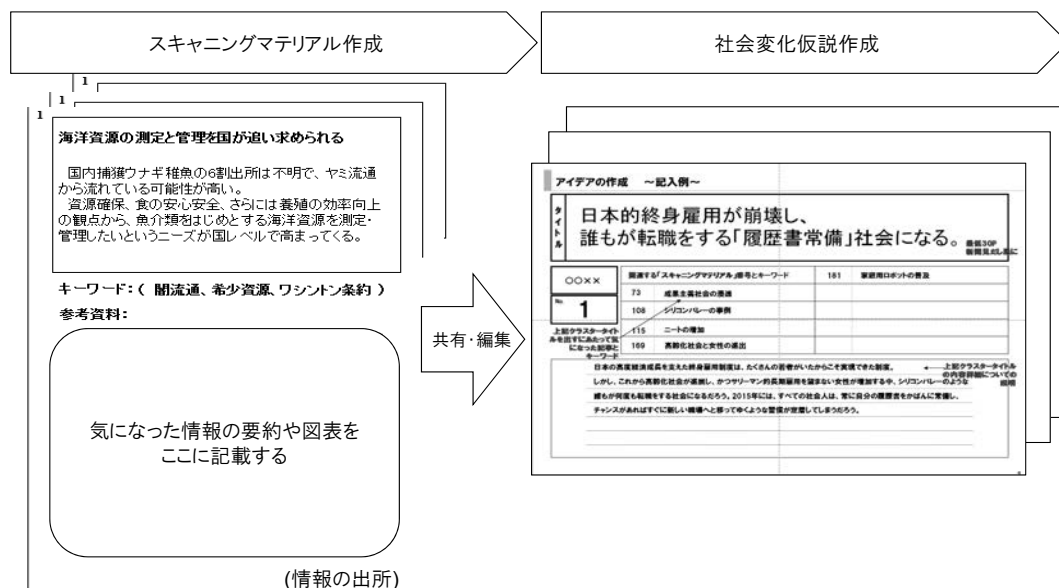
はない「発想の飛び」に期待できる。

この過程は、組織内の「世の中の未来の変化や未来像に対する共通認識を組成」するものである。

2) 未来 이슈 (線形仮説) 作成

自社の戦略的課題、自社が保有する資産、自社が属する業界のロードマップ、業界の未来像などの項目において優先度の高い内容を記載する。一つの会社や一つの業界に長く従事していれば、ある程度常識的に考えられる事象を記載するのである。社会変化仮説の作成にあたっては、専門性にとらわれないことが重要と述べたが、未来 이슈の作成では自社や業界の現状をきちんと踏

図表 3 社会変化仮説の作成



まえた専門性が必要である。さもなくば、アウトプットが飛びすぎるか、もしくは当たり前すぎるレベルになってしまう。

この過程は、「専門性の限界を述べるだけではなく、専門性の活用も重要なのだ」という認識を示している。様々な分野において専門性の高い方々は、「たこつぼ」「視野が狭い」と揶揄されることもあるのだが、そのような方々を煙たがらず、「専門家の知見」を頂戴し、むしろ巻き込んで頭を使ってもらってこそ、アウトプットのレベルが高まるのである。

なお、このプロセス単独では新しさに欠けると思われるクライアントが多いのだが、そのようなクライアントの中には、業界の未来像を検討することがなく、社会変化仮説以前の問題として業界変化仮説をきちんと作るべき大企業が意外と多く存在することを付け加えておく。

3) 社会変化仮説と未来 이슈をクロスした未来洞察マトリクスを使ったアイデア強制発想

社会変化仮説と未来 이슈が各5つあるとすれば交点は25マスとなり、25個以上の業界の未来像、戦略的打ち手、新製品・新技術などのアイデアが記載されることになる。作成者が10名いれば述べ250個になる。これは、論理的・分析的

思考を働かせて自社の戦略やテーマのアイデアに落とし込むこととは全く異なる、発散型手法である。

では、なぜ今、発散型手法が必要なのか？

「多産多死を許容して具体的なアイデアの数をたくさん」出すためである。このような考えに至ったのは以下のような背景からである。様々な大企業の方々と話すと、成長戦略のターゲットとして有望産業の領域だけ掲げて中身がスカスカ（あるいは凡庸なアイデア）の企業が意外と多い。その上で、既にこの失敗を経験した優良企業は見掛け倒しの一発ホームランよりもヒットをたくさん作ること（リーンスタートやスモールサクセス）にシフトしている。また、多くの経営企画部門では、中長期経営戦略を作成する時期になると、線形の戦略立案から脱却するには様々な可能性についてアイデアを出し切ることが不可欠と分かっているが、結局は納期と予算に追われて前例踏襲で終わっている。そもそも、歴史的に創業者は、事業領域から要素分解して創業したわけではなく、当然ながら具体的な個別なアイデアからビジネスを始めている。

3. 終わりに

未来「洞察」は、正直、方法論としては未確立

図表4 NISTEP 科学技術予測の変遷

	1970-80年代 (第1~6回)	1990-2000年代 (第7~8回)	2010年代- (第9~10回)
手法	有識者デルファイ	有識者デルファイ + ニーズ調査	シナリオプランニング + ビジョン調査
目的	・ボトムアップによる意思決定 ・セクター間の合意形成	・トップダウンによる意思決定 ・科学技術政策とのリンク	・課題解決型/バックキャストへのシフト ・イノベーション政策との一体化
他国動向	日本のみ	EU, APEC, 英国, ドイツ, 韓国, ロシア, スウェーデン, 中国の追随	世界的なホライズンズキャンニング (特に欧州, ASEAN)との協働検討/プラットフォーム化

NISTEP公開資料に基づき、日本総研作成

であり、クライアントに適した、また、適切なアウトプットを導き出すための体系化に日々取り組んでいる次第である。

一方で、世界的な未来予測手法の動向に目を向けると、未来「予測」から「洞察」へのシフトが明らかになっている。実際に、英国、シンガポールなどの政府では「ホライズンズキャンニング」と呼ばれるスキニングの手法が取り入れられ、わが国でもNISTEP、内閣府、東京都が関心を示している（図表4参照）。

繰り返しになるが、未来洞察アプローチは、知らないことを知りに行く活動による情報の多様性と量から偶発性（セレンディピティ）を誘発し、強制発想によってアイデアの量を担保しようとするものである。正直、「非効率」である。

ただし、未来洞察アプローチを紹介する多くの機会から、大企業の有能な経営陣の中には「自らが」「無意識に（あるいは自らの中では意識的に）」このような活動を実行してきた方が複数いることが分かっている。しかし、もはや時代が違うのだ。ちょっとしたアイデアでもニーズに応えれば事業になった時代とは異なり、容易に入手できる主要な情報の量が圧倒的に多く、また、業務の細分化によってアイデア出しから事業化までを一貫して取り組んできた経験者は社内に枯渇している。

閉塞感あふれるわが国において、不確実な未来

への挑戦を自ら仕掛けるべき主要な企業にとって、これまでとは異なる、差別化された戦略を立てていくには、「あか抜けているが安直な手法を取り入れる」だけでは不十分で、創造の本質をあらためて捉えた「泥臭いが愚直な活動に取り組む」ことが重要だと気づくことを期待する次第である。

時吉 康範（ときよし やすのり）

株式会社日本総合研究所 総合研究部門
未来デザイン・ラボ ディレクター兼プリンシパル。

早稲田大学政経学部政治学科卒。ニューヨーク大学経営大学院 経営学修士。JSR株式会社を経て2000年日本総合研究所に入所、現在に至る。日本総合研究所総合研究部門にて、技術価値創造戦略グループ、機械・電機・化学イノベーショングループ、事業開発コンサルティンググループ、インド事業創造グループを率い、大手製造業の主に新規事業部門や研究開発部門のトップに対して、新規事業テーマの提案、新規事業の事業化戦略の（再）構築、技術シーズの商品化戦略策定、研究開発テーマの再構築、技術経営人材の育成などのコンサルティングサービスを提供するとともに、インド・ASEANへの産業進出を促進する中央官庁の支援を行う。