

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 田中 靖記



世の中の不確実性が增大している。世界最大の政治リスクコンサルティング企業であるユーラシア・グループは毎年、世界の「Top Risks」を公表している。その2016年版で提示されたリスクのうち、「閉ざされる欧州」「サウジアラビア」「ブラジル」などのリスクが既に顕在化し始めている。例えば、6月23日実施されたイギリスの国民投票で、同国民は欧州連合からの離脱を決断。今後、欧州のみならず各国で分離・独立主義的な運動は続いていくだろう。これらの傾向は、短期的にも世界全体の社会・経済活動に大きな影響を与える可能性がある。

羅針盤

レベルで不確実性が高まっていく。

第2次世界大戦及び東西冷戦終結以降、資本の蓄積、技術進展とそれを可能にしたアメリカ合衆国の世界的擁護の下、世界の社会・経済は基本的に右肩上がりの安定的な成長を享受してきた。

一方、情報機関ストラトフォオの元分析部門バイス・プレジデントであるピーター・ゼイハンがその著書「地政学で読む世界覇権2030」(The Accidental Superpower)で喝破したように人口動態、食糧自給、エネルギー自給及び国家の安定を可能にする地理的要因により、今後「大國」で在り続ける国家はアメリカ合衆国のみである可能性が高い。

そのアメリカ合衆国は、必要性の問題と財政的要請の両面で、これまでのように世界の海上貿易を保護し、世界各国が米国市場へアクセスする

図1 事実・仮説・不確実性



(注) 日本総研作成

これらの不確実性が高い現象は、その「確実性の低さ」故に、誰もが同意するわけではないし、また同時に、誰もが

が認識しているわけではなく。この事実としてBusiness Futures Network社では、不確実性の高のよって情報を図1のように整理している。

最も不確実性が低い情報は「FACT「事実」」である。これは「知っていることを知っている」領域であり、誰もが

ことを保障する必要に駆られなくなる可能性がある。このシナリオを採用するならば、貿易に掛かるコストはこれまで以上に増大し、食料やエネルギーなどの国内自給の要請が増大するかも知れない。また同時に、資源や食糧獲得のための直接的な行動や、難民発生などの要因により、アメリカ以外の国々は、様々な動乱に巻き込まれることになるだろう。

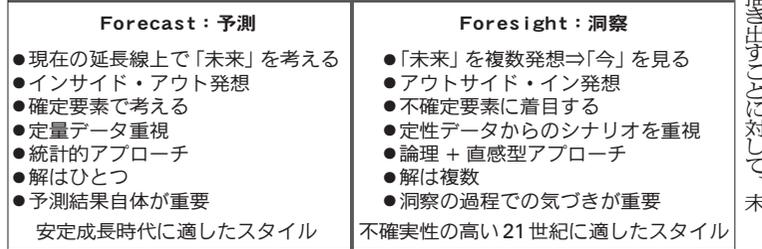
アメリカ自身が受ける影響は必ずしも小さくないかも知れないが、アメリカ以外の国が受ける影響は甚大である。経済が貿易に依存している国家はゼロもしくはマイナス成長に陥り、高齢者比率の高い国家が後退する速度は今以上に速くなるかも知れない。

不確実性が増大する社会への対応

未来洞察で成長機会に

が認識することが出来る。次に不確実性が高い領域が「FAITH「仮説」」である。仮説とは事実をベースに演繹的に構成される一連の命題であり、明確な筋道をもって構成される。

図2 未来予測と未来洞察



(注) 日本総研作成

安定成長時代に適したスタイル
不安定成長時代に適したスタイル

未来予測手法が、不確実性の低い情報を材料にインサイド・アウト発想(演繹推論)で描き出すことに対して、未

戦略再構築へ備え必要

イノベーションの起点

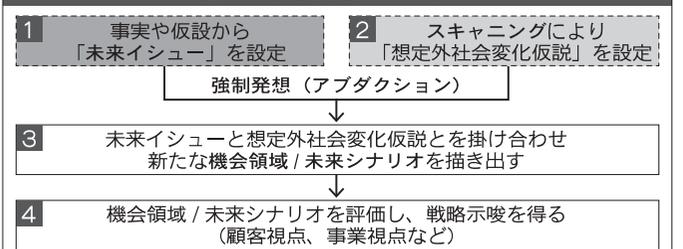
できる。まず、①現在の延長線上の未来をインサイド・アウト発想で描き出す。次に、②「スキヤニング」を活用し、アウトサイド・イン発想で想定外の社会変化仮説を設定する。スキヤニングとは、想定外の「未来の芽」「変化の兆し」を直感的につかむ手法であり、1960年代にSRI(Stanford Research Institute)が開発した手法がベースとなっている。様々な情報源から集められた「未来の兆し情報(スキヤニング・マテリアル)」を読み込むことで、想定外の社会変化に関する新たな視座を獲得することが出来る。

新たな事業機会を見つける
未来洞察の教科書
日本総合研究所 未来デザインラボ
A Textbook of Foresight: How to discover New Opportunities
KADOKAWA

たなか・やすのり 1983年生まれ。未来デザイン・ラボ所属。大阪市立大学大学院文学研究科地理学専修修士課程修了。専門テーマは、未来洞察を活用した事業戦略・新規事業構築、環イン

来洞察手法は、不確実性が高い情報をアウトサイド・イン発想(帰納推論)で描き出すことが特徴である。未来洞察手法は、ビジネス的な観点で捉えるならば、「不確実な未来を自社の成長機会として取り込むための方法論」であると言える。同時に、外部性・不確実性を意識的に観察しているため、イノベーション創造の起点として活用し得るものである。

図3 未来洞察のステップ



(注) 日本総研作成

未来洞察とは、不確実な要素や定性的な要素に積極的に注目し、ユーザーの価値観や社会変化など、外部性・不確実性を取り込むことにより、新たな機会領域を見いだそうとする取り組みである。この手法は、フォーストであるいはバックキャストと呼ばれる。現在の延長線上で未来を予測し、確定的な要素や定量データをを用いた統計的なアプローチがとられる未来予測(フォークキャスト)手法とは明確に区別される(図2)。

とで、不確実性を考慮した未来の機会を強制的に見いだす。最後に、④未来シナリオを評価し、戦略示唆を得ることになる(図3)。

中堅・中小企業の場合には、相対的に中期・短期的に、自社の顧客となつている業界・企業が、不確実性からどのような影響を受け、彼らの企業活動がどのように変化するかを検討すべきだろう。顧客企業に先立って未来を洞察することで、顧客にとってより価値のある提案、課題を先取りした提案が可能となる。自動車業界の顧客が多い物流企業の場合は自動車業界の未来を、食品業界の顧客が多い企業は食品業界の未来を洞察する(図2)を提案したい。

不確実性の高まりそれ自身が、既存の業界構造を破壊する可能性があるという意味で、各企業にとっての好機である。各企業が主体的に未来を洞察し、企業戦略に活用することで、産業の血液である物流業界全体を発展させていくことを期待したい。