

2022年2月21日

## コンサルティングレポート

# バックキャストによる戦略策定の方法論 ～仮定的未来思考のすすめ～

イノベーション&amp;インキュベーション部 ディレクター／ストラテジック・フューチャリスト 木下 祐輔

今日、未来予測を活用した戦略策定に取り組んでいる会社が増えているが、未来を予測するだけでは意味がなく、本当に大事なものは“意思を持って、ありたい未来を創っていく”ことである。そこで重要になるのが、曖昧な未来像からバックキャストして自社の戦略に落とし込むプロセスである。本レポートでは「バックキャストによる戦略策定の方法論」とそこで肝要となる“仮定的未来思考”のあり方について紹介する。

## 1. 民間企業における未来予測・バックキャストの取り組みの現状と課題

バックキャストとは、既存延長的な未来予測を通じて戦略を考えるフォーキャストとの対になるように使われている言葉で、“非連続的な未来像から逆引きの視点で戦略を考える”というものである。昨今、技術革新やさまざまな社会課題の顕在化によって事業環境の先行きが読みづらくなり、フォーキャスト視点による“過去から現在に至る道筋の延長線で捉える戦略定義”が難しくなっていることから、目指すべき未来像から戦略を考えるバックキャスト視点の重要性が高まっている。これに伴い、未来予測やバックキャストの取り組みが、未来ビジョンや中期経営計画策定など、さまざまな経営テーマに活用されることが増えている。筆者は、未来予測、バックキャストによる戦略策定や、未来社会デザインについて多くの企業を支援している。こうした活動を通じ、バックキャスト思考に基づく取り組みの現況やその課題も認識することとなった。

このような取り組みは、各業界のリーディングカンパニーを中心に2015～2016年以降顕著に増加した印象がある。各企業はワークショップなどを通じて未来予測を推進している。当初は目新しさもあり、大きな成果が出るのが期待されていたが、実際の経営戦略や事業への落とし込みの段階になると、多くの“落とし穴”があることも見えてきた。会社によって取り組みの成熟度合いはまちまちだが、概ね同様の課題が浮き彫りになっている。「バックキャストによる戦略策定」において、“現業とのギャップが大きい”、“予測した曖昧な未来像をいかに戦略に落とし込むか”、“未来像をビジネスモデルとしていかに具体化するか”などの点を、多くの企業が問題意識として抱えている様子だ【図表1】。

本稿では、多くの企業の課題となっている「バックキャストによる戦略策定の方法論」について紹介する。

【図表 1】未来予測・バックキャストの取り組みで陥りやすい“落とし穴”

未来予測・バックキャストの取り組み		“落とし穴”
バックキャストを通じた社会・自社のありたい未来づくり	バックキャスト活動の動機づけ	短期的な収益主義から脱却できない 手段であるはずの“スマートXX”や“DX”が独り歩きし、取り組む目的やビジョンが明確でない
	未来予測・ビジョン明確化	未来予測に取り組みたいがそのための時間やノウハウ(予測手法、ワークショップ等)がない 世に出回る未来予測の内容がありきたりで差異化するのが難しい
	バックキャストによる戦略策定と実行	未来予測の内容が、具体的な事業・R&D課題とのギャップが大きいため理解・活用が難しい 未来志向の新たなコンセプト(スマートXX等)のマネタイズや事業化シナリオの構想が難しい
	ありたい社会・企業像の実現	社会・業界構造を変えていきたいと考える一方、一社だけでは実現が難しい 表面的なESG/SDGs対応に留まらないための、自社の社会的存在意義が明確でない
下支えのための仕組みづくり	未来予測活動の高度化	未来予測内容の継続的なアップデートに向けて手法的な手詰まり感がある 社内活用に向けて、受け手に“腹落ち”させるのが難しく、手間ばかりかかり進まない 活動に対する社内プレゼンスが低く、別部署や上層部の認知が進まない
	組織・ガバナンス改革	未来予測に沿った事業や活動の企画・推進にコミットできるガバナンス構造になっていない バックキャストを経営戦略策定プロセス・意思決定プロセスに活かす構造になっていない

(出所) 当社作成

## 2. 仮定的未来思考とバックキャスト型戦略策定の方法論

### (1) バックキャストの考え方

まず本稿の主題である「バックキャストによる戦略策定」における「バックキャスト」の意味合いを定義する。本稿では「バックキャスト」を、「未来像を具体化する作業」と読み替える。

ただし、その「具体化」の意味合いにバリエーションがあるため、ややバズワードに聞こえる側面も否めない。下記が“具体化”のバリエーションの例である。

- ・2030年の曖昧な未来像から2025年の未来像を具体化する
- ・社会・生活者全体のマクロな未来像から自社事業に関するミクロな未来像を具体化する 等

いずれのケースにせよ、“未来像の具体化が難しい”というのがバックキャスト型戦略策定に対する問題認識に繋がる。これを打破する一つの切り口が「仮定的未来思考」である。

### (2) 仮定的未来思考のパターン

ここで取り上げる「仮定的未来思考」とは、あえて“予想外なことが起こる”ことの仮置きや“逆張り”を含めて未来を発想することである。「仮定的未来思考」を通じ、当初想定していた未来像における“不確実性”を見出すことが鍵となり、そこで得られた“不確実性”をひもとき、対応策を考えることが未来像の具体化に結びつくのである。仮定的未来思考として代表的な5つのパターンを【図表 2】で紹介する。

【図表 2】仮定的未来思考の代表的なパターン

		ポジティブな未来	ネガティブな未来
顕在化した問題	解決が既定路線にある問題	a 問題を解決できる未来(*既定路線) <i>問題が解決する未来像の実現に向けてどのような準備が必要か？</i>	b 問題解決しきれない未来 (壁に当たる/副作用) <i>解決すると思っていた問題が解決しきれない/別の悪影響が生じる可能性は考えられないか？</i>
	解決が既定路線にない問題	c 副次的な効果として 一見無関係な問題が解消される未来 <i>解決すると思っていなかった問題が解決するような可能性は考えられないか？</i>	現状延長線の未来
潜在的な問題	既存事業に直接影響する問題	現状延長線の未来	d 現状ビジネスモデルが崩れる未来 (代替手段台頭/Enabler喪失) <i>今のビジネス・仕組みが瓦解してしまう可能性は考えられないか？</i>
	間接的に影響する大きな社会問題	現状延長線の未来	e 社会全体の大問題に翻弄される未来 <i>影響が及ぶかもしれない大きな社会問題は考えられないか？</i>

(出所) 当社作成

**(a) 問題を解決できる未来**

まず真っ先に発想できるのは順当に訪れるであろう未来像で、別の言い方をすると“全くひねりのない未来像”である。この場合の具体化は、想定される未来像実現に向けた構成要素・取り組みをロードマップ的に定義することである。

**(b) 問題解決しきれない未来**

想定していた未来像が何らかの阻害要因によって問題が解決されない未来像である。この場合の具体化は、その阻害要因を特定しその解消をロードマップに組み込むことである(次節で具体例を紹介)。

**(c) 副次的な効果として一見無関係な問題が解消される未来**

仮定的発想によって、これまで全く想定していなかった無関係な問題が解決する可能性も発見することができる。一見して全く関係ない領域・事象と組み合わせるとつじつまの合う説明ができれば、副次的効果として未来像に織り込むことができる。

**(d) 現状ビジネスモデルが崩れる未来**

代替技術、強大プレーヤー、国際潮流・政策などで既存ビジネスや既得権益が失われる“不都合な未来”を発想するパターンである。そしていかにその未来を防ぐか、または新たなビジネスモデルにいかにより生まれ変わるのかを具体化する。

**(e) 社会全体の大問題に翻弄される未来**

現状水面下でくすぶっている社会問題が将来的に顕在化し、多大な影響を及ぼすような社会問題を発想するパターンである。一義的にはリスクマネジメント的な具体化が必要になる一方、自社の社会的パーパスを捉える切り口にもなりうる。

ここで“予想外なことが起こる”ことの仮置きや“逆張り”を含めて未来を発想した時に、筋道が通る説明ができれば、実現するかもしれない具体的な未来像の切り口として捉えられる。本稿ではこれを“不確実性の種”と呼ぶ。一見すると本論から逸れるように見えるこの“不確実性の種”の抽出と言語化が、バックキャストで重要になる。

### (3) “不確実性の種”として得られる論点

「仮定的未来思考」で発想した“不確実性の種”を論点として言語化することで、戦略策定時の事業環境分析プロセスに織り込むことが可能である。これが、曖昧な未来像を戦略に落とし込む「バックキャスト型戦略策定」の中核部分である。

具体的なイメージとして、これまで“不確実性の種”をベースに得られた論点を挙げる【図表 3】。

【図表 3】“不確実性の種”として得られる論点(例 b:問題解決しきれない未来 の視点)

未来像のテーマ例		バックキャスト論点(例)
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生産したモノと、消費するヒトがトラッキングされ、個別需要に最適な物流・流通網が確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ共有・全体最適の壁</li> <li>✓ プラットフォーマーを標榜する企業による個別規格の乱立や、既存業務プロセスの壁に阻まれ個社最適から脱却できない</li> </ul>
住環境・ライフスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生活者のライフステージに寄り添い、住宅提供・住まいサービスがデータ起点で最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産業界慣習脱却の壁</li> <li>✓ 不動産開発の大規模PJを通じて莫大な収益を得る従前の売り切りモデルと事業体制は、小口のサービス収益モデルの推進を阻害する</li> </ul>
スマートXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シティ、モビリティ、住宅、家電(3Dプリンタ含む)等、最先端の機器・AIによる高度な利便性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・アセット保有の壁</li> <li>✓ 総じて高価なハード面の設備導入が必要となる一方、費用回収に長時間を擁するため、その回収リスクを単独企業で負担することが難しい</li> </ul>
ポスト温暖化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 激しい気象現象が日常化する中でも各人が日常生活を送り、サステナブルな事業・産業やWell-beingを追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;Dリソース適正配分の壁</li> <li>✓ 社会的に重要性が共通認識化されていないテーマには研究開発予算がつきにくく、真に重要なテーマに必ずしも予算が配分されない</li> </ul>
管理・監視社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ データ利活用の名の下、全ての生活者の行動がモニタリングされ、息苦しく生活</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな社会ガバナンスの壁</li> <li>✓ 管理・監視社会に陥らないためには、別の方法にて生活者規範が保たれ、社会秩序が守られる仕組みが必要だが、現時点では明確でない</li> </ul>

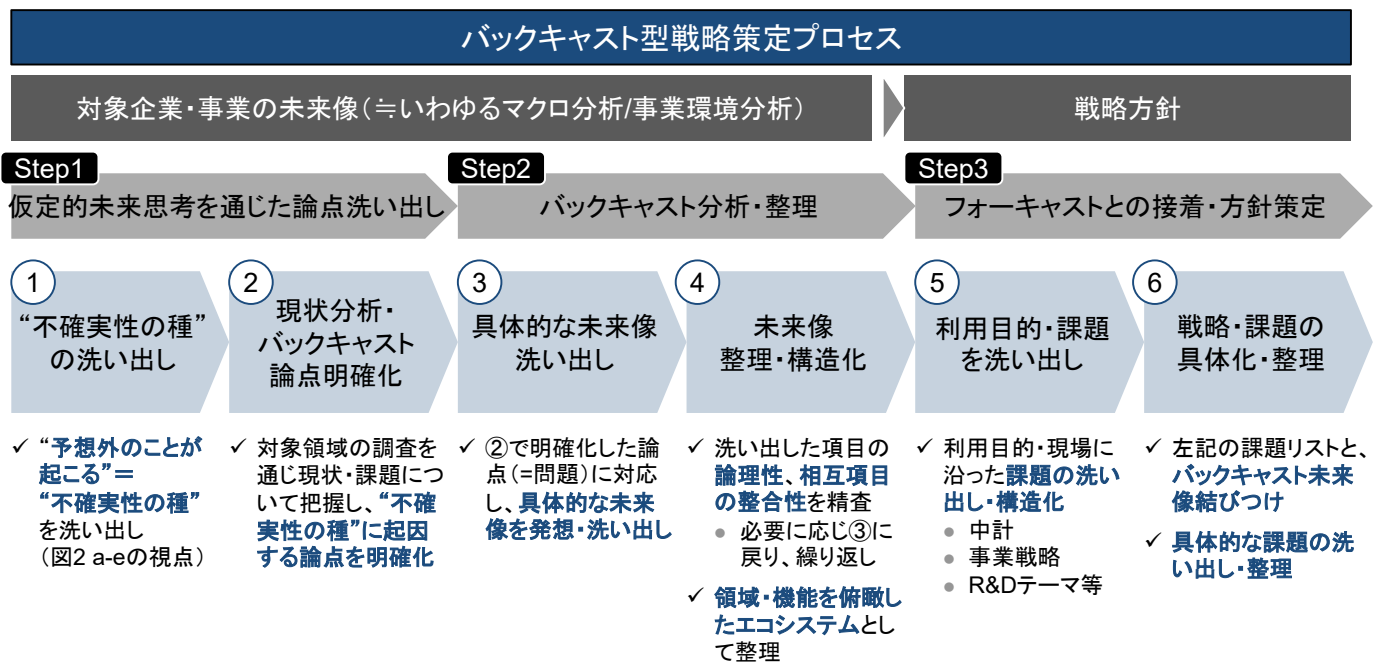
(出所) 当社作成

### (4) バックキャスト型戦略策定プロセス

以上で紹介した「仮定的未来思考」と、“不確実性の種”を組み込んだ「バックキャスト型戦略策定プロセス」の全体像を【図表 4】に示した。Step1 で「仮定的未来思考」による論点を洗い出し、Step2 で未来像を具体化するプロセスが、一般的な戦略策定プロセスにおけるマクロ分析/事業環境分析に該当する。

Step3 の方針策定に移る上で重要なポイントは、バックキャストで得られた具体的な未来像を構造的に整理することである。可能な限り領域別、機能別(ハード/ソフト/サービス/プラットフォーム/ソリューション等)等の視点でエコシステム全体を整理することが重要になる。その全体像の中で対象領域・戦い方を絞り込むことで戦略方針の体系的な整理・理解に繋がる。

【図表 4】バックキャスト型戦略策定プロセス全体像



(出所) 当社作成

### 3. 最後に

今回、「仮定的未来思考」をベースに曖昧な未来像を具体化する「バックキャスト型戦略策定プロセス」について論じてきた。このプロセスにより、抽象的な未来予測で留まっている状態から一歩踏み出し、具体的な戦略方針に落とし込むことが可能になる。しかしながら、戦略を作ることはゴールではなく、一つの通過点である。冒頭で触れたように、真に重要なのは“意思を持って、ありたい未来を創っていく”ことである。企業であっても、個人であっても同様で、各人がありたい未来を定め、未来を創っていく意識を持つ社会でありたい。

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コーポレート・コミュニケーション室 E-mail : info@murc.jp