

## コンサルティングレポート

# 変化に勝ち抜く企業の成長モデル

## ～“バックキャストिंग”による長期環境ビジョン作成、新規事業創出～

経営戦略部 シニアコンサルタント 松田理恵

### 1. 先行きが不透明な未来を見極める

これからの時代、どのような価値を提供すれば強く生き残り、成長し続けることができるのか、これは多くの企業が直面している課題です。先行きが見えない経済・社会情勢の中、過去の積み上げから未来を描いていくことはますます難しくなっています。

不透明な時代にあっても、企業は未来の予兆をとらえ、自らの未来を描き、変化し続けていかねばなりません。1人ひとりの社員は、日々の仕事を通じてさまざまな問題意識を持っています。それが未来への変化のきっかけになることもあります。ただ、企業規模が大きくなると、組織全体としてどこに向かうべきか、わかりにくくなっていくものです。そんな時は、思考のパターンを少し変えてみる必要があります。

### 2. “バックキャストिंग”の有効性

確実に人口減少と少子高齢化を迎える日本においては、伸びる市場は限られます。1970年代半ばは出生数が約200万人でしたが、40年後の2010年半ばには約100万人に半減しています。将来にわたってマスマーケティングで成長を狙うならば、アジアなど海外市場の取り込みは必至という選択肢になるわけです。従来延長線による事業展開は難しいと考えておくべきであり、組織として新規事業等に取り組む備えは必要です。

2050年に社会がどのように変化しているのか、会社がどのように変わっているのか、想像したことはありますか。目の前の不透明な世界を飛び越え、思い切って30年、40年先に掲げられた、大きな目標や制約条件に目を向け、そこから新しい事業の検討や種まきを考えていくことを筆者は提唱します。ヒントになるのは、環境ビジネスのアイデア創出等において利用されている“バックキャストिंग”の考え方です。

従来、多くの企業で採用されてきた未来予測の手法は“フォアキャストिंग”といって、過去の積み上げや事例をふまえて、新規事業のアイデアを創出するというものでした。これに対して、“バックキャストिंग”では、将来の目標や制約条件から未来の事業を創出していきます。

新たな規制からビジネスが生まれやすい環境ビジネスにおいては、過去の取り組みよりも将来の社会や地球環境の制約をもとに自社のあるべき姿を描くことが必要となります。将来あるべき姿を起点に“バックキャストिंग”し、自社の長期環境ビジョンを設定し、提供すべき価値をビジネスモデルとして考えることによって、大きな変化を織り込んだ新しい事業アイデアが生み出されやすくなります。また、過去の積み重ねや延長によって目標を設定する“フォアキャストिंग”と比較すると従来なかったアイデアも生まれやすく、イノベーションも起こりやすくなります。

### 3. 自社で未来を予想する

“バックキャストिंग”手法を活かして新たなビジネスモデルを作り上げていくためには、検討要素を明確にする必要があります。たとえば環境ビジネスの場合、事業を行うエリアの人口や気候変動、国・業界の環境規制、エネルギーや資源アクセスの変化などがあります。変化を正確にとらえることができない場合は予兆レベルであっても可能な限り把握しておく必要があります。自社で未来を予想するには、対象となる国や地域を絞った上で、その変化について情

報収集することが不可欠です。

途上国では、都市部の人口集中による衛生環境の悪化、水・エネルギーの安定供給、廃棄物処理など大きな変化が予想されます。日本のように成熟した社会では、人口が減少し、ハード面に大きな変化がなくとも、人のマインドが変化する影響を考慮しなければなりません。そうした検討を通じて自社のビジネスとの接点が見えてきます。

例えば、成熟社会では物の個人所有から機能を共有するシェアビジネスが今後ますます増えていくでしょう。建物というハード面に変化がなくても空き家が増えるというソフト面の変化は予想されます。行政サービスの運営上、中規模都市におけるコンパクトシティ化も進んでいくでしょう。ICT 技術の進化により、労働の意味や価値も大きく変わっていくはずで

製造業においては、材料調達や資源アクセスに加えて、廃棄・リサイクルまで、製品寿命に応じたライフサイクルを強く意識した事業運営が求められるようになります。さらにはサプライヤーの担い手不足による品質低下や納期遅延という問題を回避するために、調達先を安定的に確保していくためのサプライチェーン再構築も必要になるでしょう。

当然、全てを網羅的に検討するのは現実的ではありませんから、捨てる領域を明確にし、自社で絞り込んだ事業分野において未来を描くこととなります。それでも気の遠くなるような膨大な手間がかかってしまいます。人口減少や ICT 技術の進化といったキーワードはすぐに頭に浮かびますが、すでに多くの企業で検討が行われています。こうした変化への対応はもちろん必要ですが、事業として差別化を図るのは容易ではありません。

#### 4. 効率よくイノベーションを促進させる

そこで、少しでも効率よく新しい事業を生み出し、イノベーションを促進する材料として、社会・環境問題に目を向けてみてはいかがでしょうか。社会・環境分野では、持続可能な開発のための SDGs2030 アジェンダ (SDGs : Sustainable Development Goals 以下、SDGs)、パリ協定、日本の温室効果ガスの目標設定など、国内外に具体的な目標が提示され、未来の姿が描きやすくなっています。

2030 年をゴールとした持続可能な開発のための SDGs 2030 アジェンダは、2015 年に国連で採択されました。SDGs 2030 アジェンダは企業の社会的責任といった CSR やチャリティー活動より一歩進んで、持続的にビジネスとして企業が社会の課題を解決していくものととらえていますので、将来に向けて解決すべき社会・環境課題を内包しているといえます。SDGs には 2030 年を目標年とした 17 のゴール、このゴールを細分化した 169 のターゲットがあります。下表に例として 17 のゴールのうち、環境ビジネスに親和性が高いと思われる 8 つのゴールを記載しています。

表 SDGs ゴール(環境関連分)と環境ビジネスの例

SDGs ゴール (出所 (日本語訳) : 環境省地球環境局国際連携課)	関連する環境ビジネスの例 (出所 : 筆者作成)
水・衛生の持続可能な管理	水処理
持続可能なエネルギーへのアクセス	再生可能エネルギー、水素社会インフラ
強靱なインフラ、産業化・イノベーション	資源開発・循環、R&D
持続可能な都市	エコ交通システム、廃棄物処理
持続可能な消費と生産	リユース、リサイクル、シェアビジネス
気候変動への対処	省エネ、CCS、防災
海洋と海洋資源の保全・持続可能な利用	水産加工、養殖
陸域生態系、森林管理、砂漠化への対処、生物多様性	森林資源、植物工場、バイオ

環境・社会課題のうち、温暖化対策は最もグローバルで重要なテーマでとなっています。そのため、国際的なルールづくりや、実現のためのさまざまな手段が検討されており、パリ協定が今、注目されています。

パリ協定は 2016 年 11 月に発効された、2020 年以降における世界の気候変動に対する協定です。この協定は 2015 年パリで開催された COP21 (第 21 回気候変動枠組条約締約国会議) において採択されたため、パリ協定と言われています。パリ協定では、産業革命前に比して世界の平均気温を 2℃ 上昇 (または 1.5℃) 未満に抑えることが途上国、先進国の共通の課題認識となっています。現在は地球の吸収能力の約 2 倍の排出が行われていますが、今世紀後半に人為起源の温室効果ガスの排出を正味ゼロに、つまり文明活動からの温室効果ガスの排出をゼロとし、地球が温室効果ガスを吸収できる能力の分までに抑えるなど、脱炭素社会の実現が求められています。途上国を含む全ての国は、この長期目標の実現のために排出削減策を前進させ続けなければなりません。削減目標を 5 年ごとに提出・更新すること、共通かつ柔軟な方法でその実施状況を報告し、レビューを受けるという責任があります。

このパリ協定を実現する手段として、二国間クレジット制度 (JCM: Joint Crediting Mechanism) を含む市場メカニズムの活用が位置づけられ、技術などのイノベーションの重要性が認識されています。優れた低炭素技術を保有する企業が、その環境技術を途上国へ移転するビジネスが生まれつつあります。

1997 年の京都議定書が採択されてから、早いもので 20 年の歳月が経過しました。日本は 1990 年比で 2008 年から 2012 年までに 6% の温室効果ガス削減という目標でした。当時はこれでも大きな目標と感じたものですが、省エネや節電など従来技術の延長に加え、政府のクレジット取得により目標を達成することができました。さらに、2030 年という時間軸では、日本政府は温室効果ガス排出量を「2013 年と比して 2030 年に 26% 削減する」としており、低炭素化促進投資として 2030 年までの累積で 100 兆円を投入する計画です。実現のためには、徹底した省エネ、再エネの拡大等が不可欠であり、こうした分野を日本政府も後押ししています。

これに比して、「2050 年に 80% 削減」とする環境省の長期目標は別次元であり、低炭素から脱炭素社会にギアチェンジしていくことが不可避です。従来の考え方の延長線上に解はありません。だからこそ、“バックキャストिंग”手法を用いて、温室効果ガス排出量が 80% 削減された 2050 年を描き、その時に自社はどのような価値を提供すれば企業として存続可能かを考え、現在に戻ってなすべきことを考えるのです。

一例として水素社会の実現に向けた各種インフラの整備があります。2050 年の 80% 削減に向け、CO<sub>2</sub>フリー水素を製造する技術開発が必要不可欠となりますが、このためには未利用のバイオマス資源から水素改質して安価に発電できる技術開発が求められるでしょう。現在、下水処理場から発生する有機物を用いて水素を製造する技術が実用化レベルになりつつあります。今後は水素の輸送や貯蔵に関する技術を高め、小型分散型等の安価な発電技術の開発が求められるでしょう。二酸化炭素を回収・貯留する CCS 設備も必要になります。

こうした“バックキャストिंग”による思考パターンによって、今までは見えなかった重要課題が明らかになり、自社のビジネスとの接点も見えてきます。他社より先に未来を知ることで、投資分野を迅速に決定し、いち早く競争優位を勝ち得るチャンスが広がることとなります。イノベーションや新技術の実用化などは、1 社単独では対応できない面もありますが、国の研究開発分野、開発メーカー等から情報収集し、可能な限り将来を予測することは、現時点では開発部門を持たない非製造業や中小企業においても十分可能です。また、社会・環境の未来像をより広く捉えて“バックキャストिंग”を行えば、対象領域も広がるため、自社が関与できる領域を探す余地も夢も大きくなります。

## 5. 変化を勝ち抜き、長期リターンを志向する ESG 投資

すでに株式市場においては、現実環境・社会・ガバナンスに配慮している企業を重視し選別して投資する ESG (ESG: Environment Social Governance) 投資が盛んになってきています。今後は、企業規模に関わらず、また非

上場企業においても ESG との関わりを意識するようになっていくでしょう。遠い未来に向けた自社のビジネスづくりは、社会からの要請でもあり、もう始まっているのです。

実際、2050 年を一つのゴールとする長期環境ビジョンを発表する企業が増えています。機関投資家は投資先企業に四半期単位で業績報告を求める一方で、長期リターンを最大化による成長性のある企業を求めており、ESG 投資が活発化しているのもそうした背景があつてのことです。

2015 年9月、世界最大規模の運用資金を保有する年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が責任投資原則(PRI\* : Principles for Responsible Investment)への署名を発表しました。運用委託先である信託会社等においても ESG 投資が加速化しています。

ESG 投資に類似するものとして、2000 年頃に話題になった投資信託にエコファンドがあります。ただエコファンドは、環境産業に着目しながらも成長分野を意識し過ぎたため、他の商品との違いを見出すのに苦労したようです。今回はこうした過去もふまえて、リーマンショックによる短期利益追求による成長の限界を感じ、長期リターンを最大化が重要視されるようになったとされています。

実際に上場企業の役員からは、「機関投資家である株主から長期的な戦略について対話が求められる。一定の収益は出しているが、それだけでは機関投資家は満足してくれない。持続的な成長には社会の変化を見極め、次の事業を育成しなければならない。」という声を聞きます。

## 6. おわりに

「当社は直近3年間、増収増益で既存事業は極めて順調です。目先は忙しいのですが、東京五輪の後を危惧しています。次の成長分野について本腰を入れて調査し、事業化に向けて準備を始めます。まずは週1回、社内プロジェクトチームで、ビジネスのアイデア出しをしていこうと考えています。」

これは、とある新規事業担当マネージャーから最近聞いた話です。少し遠い先を見据えて新たな事業の柱を探そうという動きが始まっています。必ずやって来る変化に対応するため、他社に先行して組織的に情報を集め、検討を重ねていくことには大きな意義があります。

過去の積み上げで自社の強みやシーズをもとに新しい事業を考えるだけでは限界があり、“バックキャストिंग”手法による未来予想が今後ますます有効になっていくはずですが、検討を深め行動を起こすことで、新たなビジネスパートナーと出会い、新たな事業を組み立て、新しい市場を生み出すことが可能となります。それができる企業が、これからの社会において持続的に成長できるのです。

\* PRI とは 2006 年発足当時の国連事務総長であるコフィー・アナン氏が各国金融業界に向けて提唱した。機関投資家の投資意思決定プロセスに受託者責任の範囲内で ESG の視点を反映させるべきとした原則

### — 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、当社の統一した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。