

ニューノーマル時代を生き抜く
事業承継

今おさえるべき11のポイント

2020年11月16日

「シナリオ・プランニング」

～未来を創造する～

事業承継コンサルティンググループ

アール・エム総研株式会社 三倉

シナリオ・プランニングの手法

①課題を設定する（できるだけ多く）

使命、特定の目標、危機的状況の解決策など

*思い切って、課題をネガティブに設定してみましよう

→その方がやる気と創意工夫に繋がります！

Ex.

- (1) 自社ヒット商品を新しい地域に導入するにはどうしたらいいか？
- (2) 当社製品の核となる原材料価格が高騰している。未来の戦略にこれがどんな意味を持つか？
- (3) この産業の未来にどのような可能性があるか？

②情報を収集する(今起きている重要なトレンドを理解する)

- ・継続的な情報収集→But、時間もツールも無い……
- ➡一番いいのは、個人への取材！
- ★知識や経験豊富で自分の意見をしっかりと持った人
- ★周囲の環境がどのように展開するかに関心がある人

【質問内容】

- ・楽観的に10年後と今では世界(業界)はどのように変わっていると思うか？
- ・悲観的に見るとどうか？
- ・10年後に私達の業界/会社/プロジェクトが成功しているためには、どのような変化が必要か？
- ・10年後に私達の製品と競合他社製品はどう変わっていると思うか？
- ・10年後に私達の一番のライバルは誰と思うか？

15

③未来を動かす原動力を特定する(自社・自分)

原動力➡未来に大きな変化をもたらす可能性(変化の源)を持つ何か。
(多ければ多いほど良い)

「PEST」から絞り出す

Political(政治)な要素

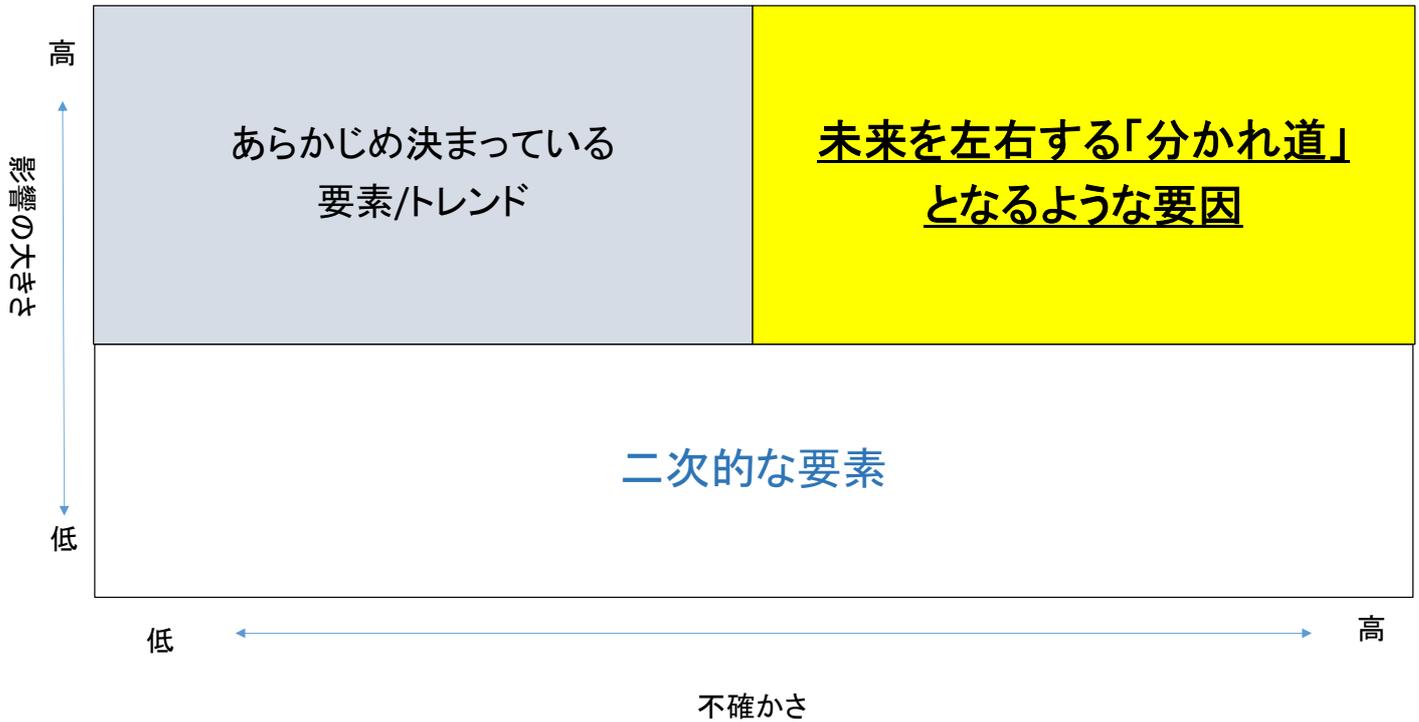
Economic(経済)な要素

Social(社会)な要素

Technological(技術)な要素

EX.自動車需要...原油価格

16



17

- ・未来を左右する「分かれ道」となるような要因を選んだら、 2×2 の標準的なマトリクスを作ります。
- ・その要因の未来を二つの可能性に分けます。

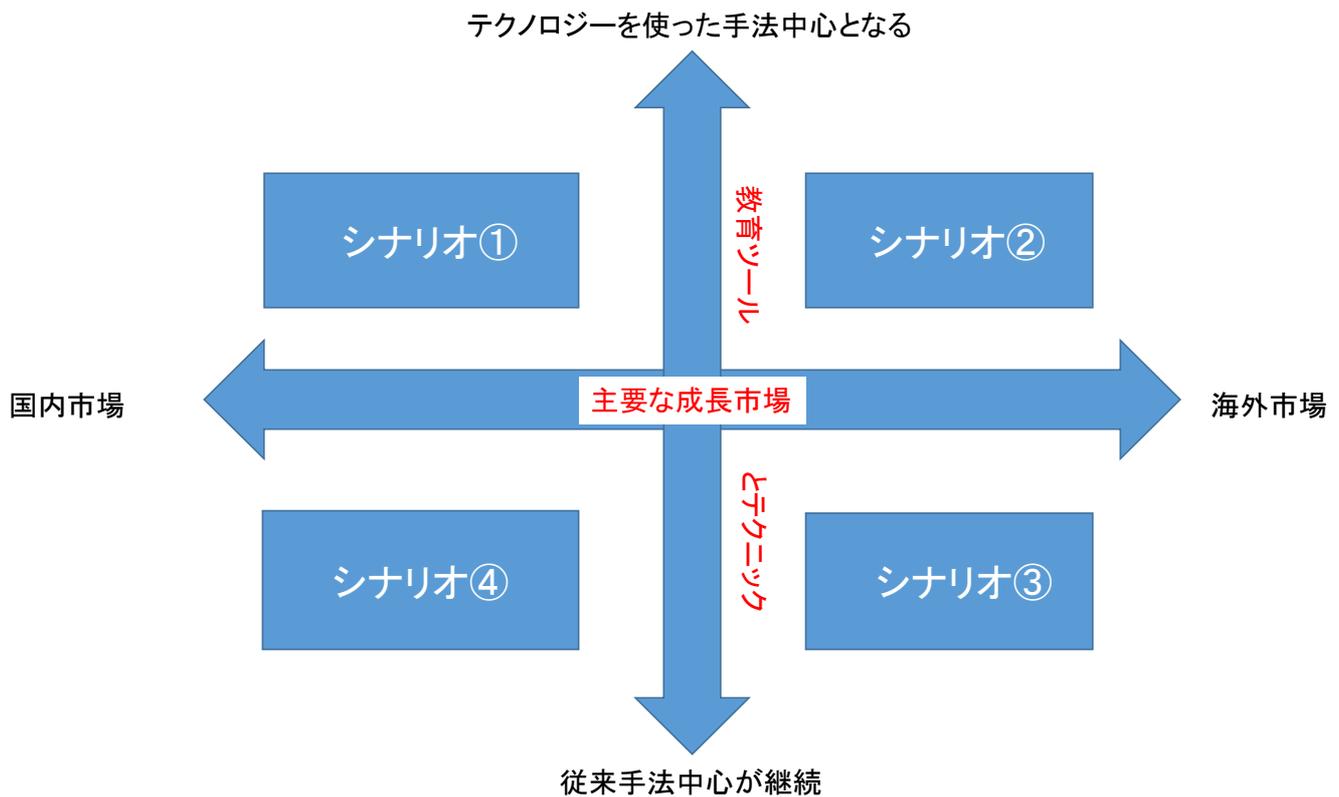
例えば、

低コストのエネルギー ↔ 高コストのエネルギー
エネルギー価格

国内市場 ↔ 海外市場
規制環境

従来の手法が継続する ↔ テクノロジーを使った手法が中心
教育ツールとテクニック

18



19

シナリオ①～シナリオ④の骨組みを、各々肉付けをする。
 どのような事が起きるか？どのようなストーリーを描く事ができるか？

例えば、縦軸を見てみると・・・

- ・従来の教育手法よりもテクノロジーをより活用する事で、授業と学習のやり方がどのように変わるだろう？
- ・テクノロジー導入でいくらの費用がかかるか？
- ・(例えば)この大学と授与する学位の評判には、どう影響するか？
- ・この大学の教育の質にどのような影響があるか？
- ・大学が注意すべき点は何か？
- ・この変化の利点と欠点は何か？

など

20

<最後に>

- ・何を見たらこのシナリオが実現しそうだとわかるか？その目印を将来の参考として考えておく。
- ・変化を敏感に捉え続けなければいけないので、このシナリオは定期的に更新し続ける事。

すごく不思議だね。
毎日見ていると、何も変わっていないように
思える。
だが、急にすべてがガラリと変わるんだ。
「カルビンとホップス」

ワーク

①課題

②情報収集

③変化の源(要因)

