



# 2035年シナリオプランニングによる 次世代リーダー育成と未来共創活動

未来共創イニシアチブ  
玉木 伸之

February 9, 2022



## 玉木 伸之

[Nobuyuki.Tamaki@yokogawa.com](mailto:Nobuyuki.Tamaki@yokogawa.com)

社長直轄組織横断バーチャルチーム

未来共創イニシアチブ  
プロジェクトリーダー



オンライン名刺

1989年横河電機に入社。FA分野の生産管理システムの設計・構築、商品企画を経て、情報系システムのコンサルティング、新事業開発、中長期経営戦略策定などを経験。その後、エネルギー・化学分野の業種マーケティング戦略立案、IA事業のOT-ITインテグレーションや事業コンセプト立案、エグゼクティブセリングや事業変革を推進するグローバル組織横断プロジェクトの企画・推進をリード。また、社外で多くのシナリオプランニングのファシリテーションを経験。2019年よりHR部門に移り、シナリオプランニングを活用した次世代リーダー育成プログラムを企画・実施。2021年4月より社長直轄の組織横断の未来共創活動を発足し、産官学共同のラーニングコミュニティ（Green Phoenix Project）の設立、社会課題の解決や次世代リーダー育成に取り組む。趣味はスキー、クラシック音楽鑑賞、旅行、読書。

## 会社概要

会社名	横河電機株式会社 Yokogawa Electric Corporation
代表取締役社長	奈良 寿
創立	大正4年 (1915年) 9月1日
資本金*	434億105万円
連結売上高*	3,742億円
関係会社数	118社
従業員数	17,715人
拠点展開国数	60か国
本社所在地	東京都武蔵野市中町2-9-32

\*資本金は2021年3月末現在、連結売上高は2020年度、従業員数は連結の数字

## 事業概要

### エネルギー & サステナビリティ

多様化するエネルギーの生産・供給・利用・廃棄・リサイクルのバリューチェーン全体にわたり安全かつ最適な運用を支える。

### マテリアル

地球環境と共存可能な新しい循環型社会実現に貢献する。

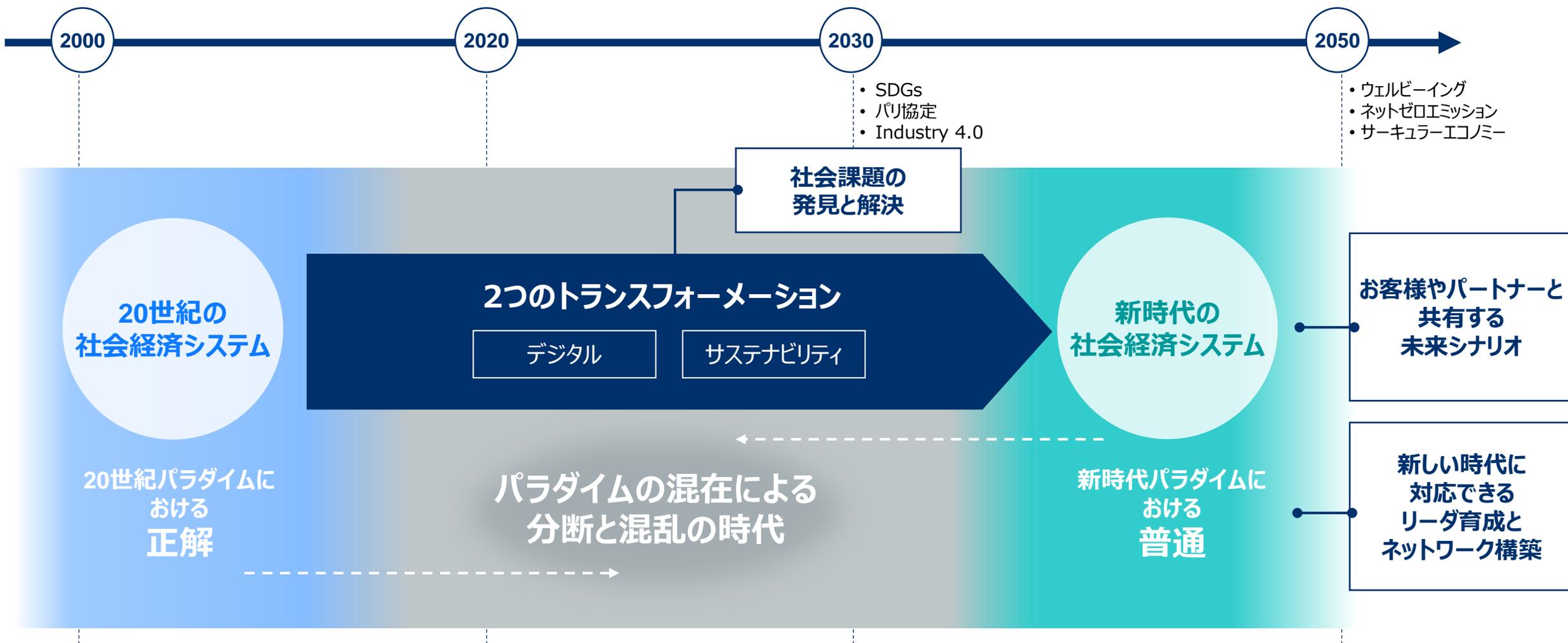
### ライフ

人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる安全な水と食料の供給に貢献する。

測る力とつなぐ力で、  
地球の未来に責任を果たす。

**Utilizing our ability to measure and connect,  
we fulfill our responsibilities for the future of our planet**

# 背景：正解なきVUCA時代の経営 ～未来を構想し、新しい価値を共創する力を育む



Source: 広石拓司氏資料を元にYOKOGAWA作成

## 時代の変化に適応できる高度な思考力と俯瞰力を育むプロジェクト

### ゴール

- 将来のビジネスリーダー・エキスパート育成
- 持続的なネットワーク構築
- 2035年の未来シナリオ策定

パーパスの示唆、将来の事業ドメインについても、バックキャストで検討

### メンバー

各部門から20代～40代前半、26名を選抜

### 手法

シナリオプランニング (ファシリテーター：玉木)

### テーマ

## 「2035年のYOKOGAWAを取り巻く事業環境」

Beyond SDGs,DX,Industry4.0、Afterコロナの世界

# 2035年のシナリオ



# 2035年未来シナリオのインパクト

“社員一人ひとりに根付くパーパス”へ向けての  
若手を主体とした共創的企業変革活動へ

社外の経営者・有識者の声

世界の**多くの有識者の主張**を  
含んでいるため、  
**統合的な議論の土台**になる

“**サステナビリティは人財育成だ**”、  
と気づかされた

戦略や存在価値の再定義検討に  
**重要なインテリジェンス**になる

未来シナリオを、  
外部とオープンに共創する  
**アプローチ自体が未来志向だ**

# 未来共創イニシアチブ (2021年4月発足)

## • パーパス実現にむけた社外との価値共創ネットワーク構築

- 社長直轄組織横断バーチャルチーム
- 20代半ばから40代前半の若手23名が主体的に活動

## • 若手がシナリオプランニングで描いた「2035年シナリオ」

- 未来シナリオを自ら描いた若手が”シナリオアンバサダー”として活動
- 世代や業界を超えた対話と協働のツールとして活用
- 60社以上の経営者や有識者と未来の世界観を共有

## • 早稲田大学ガバナンス&サステナビリティ研究所と共同で未来共創プロジェクト “Green Phoenix Project” 創設

- 共生型共創プラットフォーム
- 産官学融合のラーニングコミュニティによるオープンイノベーション
- 参加企業・団体数：25 (B2B, B2C, サービスほか) (2022年2月現在)



# シナリオアンバサダーによる社外との共創活動

- 共創活動の目的（2021年4月～）
  - ◆ 共創的ネットワーク構築（社会課題解決に関する新たな価値創出）
  - ◆ 次世代リーダーの育成（主体性・自律性・巻き込み）
  
- 個社とのコミュニケーション：60社以上
  - ◆ 未来の世界観は、パーパス、DX、SX、戦略の前提の議論を引き起こし、かつ、次世代リーダー育成に有効
  - ◆ 未来シナリオを対話のきっかけに、未来の社会・事業機会等を議論
  - ◆ B2B、B2C、サービス業など多様な業界
  
- 外部ウェビナー登壇、メディアでの記事掲載増加
  - ◆ 各社の経営者・経営幹部との情報交換・交流に繋がる
  - ◆ 社内でのプレゼンスも向上

部門	主な議論トピック・ニーズ
経営企画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長計立案、事業ポートフォリオ再構築</li> <li>・パーパス・ビジョン・事業ポートフォリオ・戦略の見直しの前提としての未来シナリオ</li> <li>・次世代リーダー育成</li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の事業機会・リスク、M&amp;A、R&amp;D方針</li> </ul>
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代リーダー育成（正解のない時代）</li> <li>・越境人財の育成</li> <li>・リカレント教育、Z世代との対話</li> </ul>
サステナビリティ推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティの洗い出しの前提の世界観</li> <li>・サステナビリティ推進と事業組織の巻き込み</li> <li>・SDGs Goal-17の先進事例</li> </ul>
DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DXが手段化していて、目的を考える世界観の議論</li> </ul>
IR/PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界や経営の未来の世界観の発信</li> <li>・マテリアリティ検討の前提</li> <li>・ESG経営</li> </ul>
事業部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・探索的な新事業開発</li> <li>・事業機会・リスク分析</li> <li>・バックキャストとEWS</li> <li>・DX/SX戦略立案の前提</li> </ul>
コンサルティング部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CX推進、企業変革のケース</li> </ul>

# これからのYOKOGAWA・世の中に必要なこと・人財 -なぜ未来志向の人財とプラットフォームなのか？

我々はこれから非連続な未知の世界に進み、そこで事業を行う。そのためには下記の3つの要素が必要、かつ、この3番目によりパーパス・ドリブンな思考と行動が生まれ、ステークホルダーをリードする可能性につながる

## 1. 横河の伝統的知見 スキル

## 2. 所謂MBA的知見 スキル (実践経験重要)

## 3. 未来志向&オープンな 共生型共創の

- ①プラットフォーム (場)
- ②それを構築・展開できるスキル (つながる人財) ※
- ③探索型PJTの探求・形式知化 (対話と邂逅)

ナレッジ・スキル・マインドセット・経験

※ 未来シナリオ構築～パーパス・戦略・組織能力に紐づける力

## 4. 成長ドライバとしての a) 市場・価値創造力、b) 組織変革力 向上

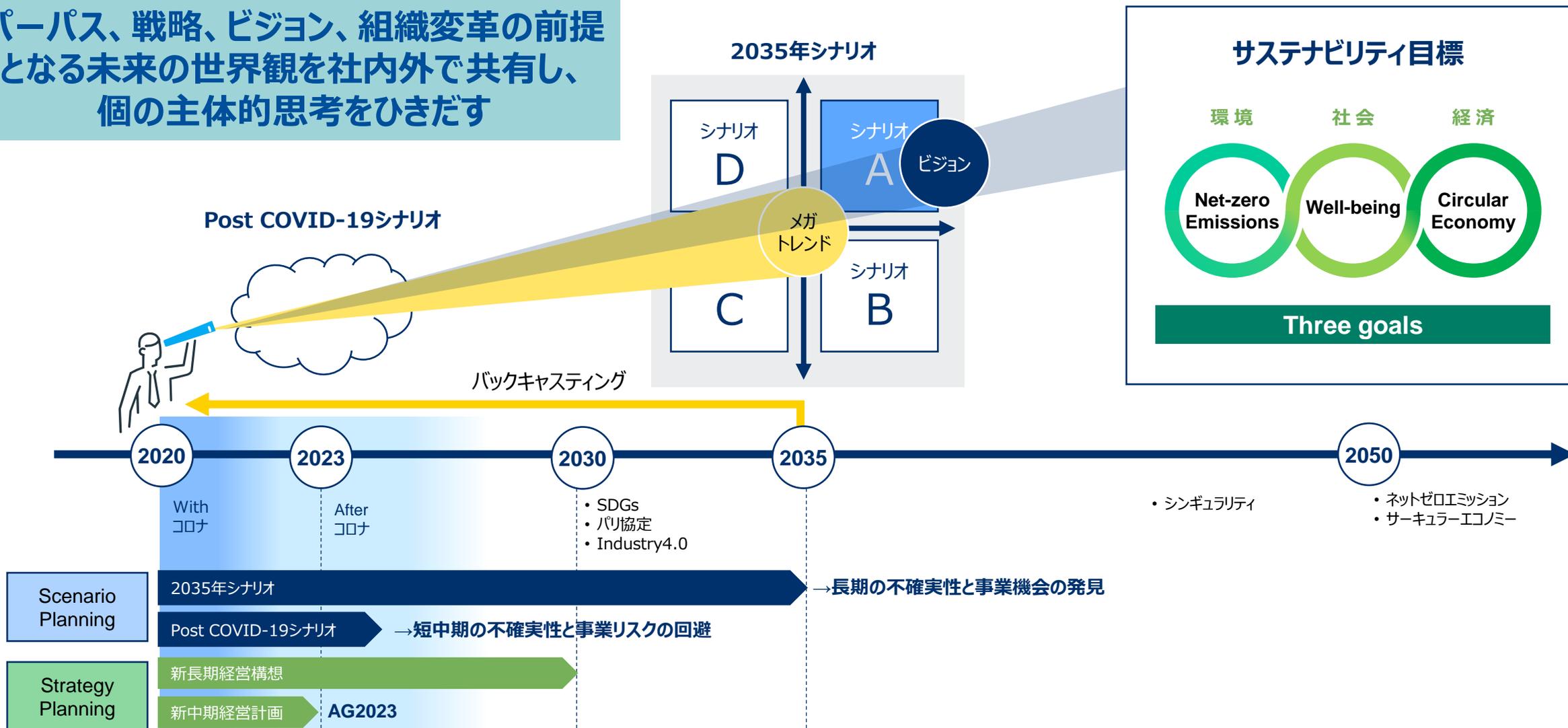
深化領域 (短中期の収益)

探索領域 (将来価値)

★1～4の統合にあたり、リベラルアーツは重要

# “未来志向”がパーパス・ドリブンな組織と人をつくる

パーパス、戦略、ビジョン、組織変革の前提となる未来の世界観を社内外で共有し、個の主体的思考をひきだす





## 共に考える地球と私たちの未来、 共に創る地球の物語

Thinking about the future of our planet and society.

Co-innovating tomorrow™

ご清聴ありがとうございました