

シェル・シナリオ・プランニング

—— 企業は未来にどう備えればいいのか？ ——

後藤 康浩

日本経済新聞
編集委員



1. 「シェル・シナリオ」の先見性

石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェルについては改めて説明する必要はないだろう。世界のエネルギー業界を1世紀以上もリードし、米経済誌「フォーチュン」が毎年、発表している世界企業500社ランキングの2012年版ではトップに位置づけられた、紛れもないエクセレント・カンパニーである。1世紀といえば、世界でさまざまな企業が勃興し、頂点に立ち、そして衰退するのに十分な時間である。1世紀を生き延び、しかもトップに立ち続ける企業には、競争と環境変化に耐え抜く何かの組織能力があるはずだ。シェルにとって、そのひとつが「シナリオ・プランニング」である。

シナリオ・プランニングという言葉は聞いたことがあっても、その内容や具体的な手法について知っている人は決して多くはないだろう。1990年代前半にロンドンのシェル本社でシナリオ・プランニングに従事し、その後日本人として初めて、シェルからシナリオ活動への持続的関与を求められている昭和シェル石油の角和昌浩氏によれば、シナリオとは「起こり得る未来を解説するストーリー」である。こういえば、誰もが試みる未来予想と同じように聞こえるが、シェルのシナリオ・プランニングは「最も確からしいひとつの未来」を示すわけではない。むしろ「未来を予測することも、最もありそうな未来を示すことも不可能」を前提にしている。

シナリオ・プランニングは、今後の世界を動かす重要な政治、経済的なイベント、主要な登場人物や組織、彼らの意図、世界を動かすロジックを抽出し、そこから複数の未来像（シナリオ）を描く、という。その過程では、確実なことは共通させるが、不確実な要素によってシナリオを分岐させ、違った未来を描く。そこで興味深いのは、複数のシナリオを聞いた人はそれぞれのシナリオが同じ確率で起きると感じるように工夫する点だ。シナリオ・プランニングは未来予測の答え

を示すのではなく、経営トップ層が将来、起きる大変化への対処や備えを戦略的に考えたり、すでにもっている経営計画が未来の変化に耐えられるかをチェックする目的だからだ。言葉を換えれば「答えではなく、問いかけで経営トップを刺激する」（角和氏）ことが目的となっている。このような仕組みを考えつき、それを実行できるプランナーたちをもっているゆえにシェルは世界のさまざまな企業が一目おく存在になったのだろう。

シェルのシナリオ・プランニングを世界に知らしめたのは、1973年10月に起きた第1次石油危機である。産油国の影響力の増大、石油の支配権が欧米の石油メジャーから産油国にシフトする可能性などを指摘したシナリオを前年の72年に示し、経営層に警鐘を鳴らしていたからだ。それが実は最初のシナリオ・プランニングであり、その後、数年おきにシナリオを提示してきた。そのなかには「天然ガスの台頭」という先見性のあるシナリオもあり、シェルがほかのメジャーに先駆けて、液化天然ガス（LNG）ビジネスに本格的に踏み込む契機となった。昨年はシナリオ・プランニングの40周年にあたり、シェルの本社（英蘭2本社制）があるロンドンとアムステルダムで記念のイベントが開かれた。

筆者も前述の角和氏とともにロンドンの王立地理学協会などで開かれた40周年記念の祝賀会と新シナリオの発表会に出席した。その場で感じたのは、これほどのエネルギーを注ぎ、これほど真剣に将来の世界の姿と経営環境の変化を考える企業が日本にあるだろうかということだった。提示されたシナリオは、10名内外の、研究者とビジネス出身者からなる多国籍メンバーがチームを組み、情報収集と分析、議論を数年続けて編み出されたものであり、知的作業の結晶とっていいものだった。

新シナリオはグローバルとエネルギーの2分野があり、それぞれ「Mountainsシナリオ」と「Oceansシナリオ」に大別されている。

2. シェルがみた「未来」——グローバル

Mountainsシナリオは世界の経済、社会、政治、国際関係などが長期安定した状況を想定し、各国政府が政治、経済改革を緩やかに推進し、統治システムも時代になんとか適応していく。ただ、世界の経済成長は鈍化し、先進国は長期の経済的苦境にさらされ、途上国も中流層が拡大した後、安定成長に移行する。影響力は欧米からアジアに移りゆくが、一時的には既得権を維持しようとする欧米とアジアの間で紛争が拡大、米中対立も激化する。2020年代以降は米中の「G2」体制が世界秩序を構築し、さらに30年代には次の新興国としてインド、トルコ、南アフリカ、ブラジルなどが台頭、新しい協調体制が生まれ、地球温暖化などの問題もそのシステムのうでで解決が図られる。

これに対し、Oceansシナリオはより変化の振幅が激しく、経済活動もより活発な世界を描く。先進国では財政危機などを契機に野心的な改革が推進され、政治的発言力を高めた中流層の価値観が具体化し、中流層が消費のエンジンとなる。規制緩和によって成長セクターも生まれ、各国の成長率は高まる。途上国も中国、インドなどで貧富の差が縮まり、全体として生活水準が向上、国内の秩序も高まっていく。途上国の成長が先進国経済を刺激し、EUも再生を果たす。そうしたなかで、市民の声はますます強まり、政治家はじめリーダーへの要求は高まり、頻繁にリーダーが交代させられる。ポピュリズムの傾向も強まり、政治は混乱、ソーシャルメディアがそうした傾向を増幅する。グローバリゼーションは加速し、変化の振幅は一段と大きくなり、国際協調は難しくなる。世界規模でのルールづくりなども容易ではなくなる。

3. シェルがみた「未来」——エネルギー

大きく異なるふたつのシナリオだが、読めばどちらも起きそうな気がしてくる内容であり、まさにシナリオ・プランニングの真骨頂といえる。シェルはここからさらにMountainsとOceansのふたつのエネルギー・シナリオを導き出している。ともにきわめて興味深いシナリオだ。

Mountainsシナリオでは、各国政府は「断固たる、問題先取り型の政策」を実施、エネルギー供給力は強化される。シェールガス、タイトガスなど非在来型のガスの生産が北米から中国などまで広がり、天然ガスが世界のエネルギーを支える。途上国も含め各国が運

輸・交通システムの改革も進め、エネルギー消費が節約される社会が到来、石油は2035年に消費のピークを迎え、2070年には自動車用燃料としては使われなくなる。21世紀末には電力と水素が運輸・交通部門の燃料の主力となる。原子力も政治的なリーダーシップによって順調に進展し、2060年時点で世界の電力の25%を賄う。さらに炭素隔離（CCS）技術も確立され、2060年には世界の発電セクターは二酸化炭素の排出ゼロを達成している。

Oceansシナリオは対照的だ。各国政府は弱体で、断固たるエネルギー政策を打ち出せないだけでなく、水・食糧・エネルギーの供給不足や環境悪化に対し、国際協調で対応することもできない。市民運動などの反対によって、シェールガス開発も原子力発電も推進できず、エネルギーは恒常的な供給不足が続く。結果的にコストの安い石炭の利用が拡大、温暖化対策は進まない。石油は高価格が続くため、北極圏などの新規油田やオイルサンドなどの開発が拡大、石油の時代は長く続く。21世紀半ばになっても、石油を中心とする液体燃料は自動車用燃料の70%を占めている。温暖化対策の国際協調は進まず、気候変動が激化して、ようやく温暖化対策が本格化する。各国政府のCCSへの取り組みは遅く、発電部門が二酸化炭素の排出ゼロになるのは2090年代とMountainsシナリオより30年遅れる。

4. シナリオの提示する選択肢

角和氏はふたつのシナリオは「突っ込まれる点の多いものだが、それゆえに意味がある」と言う。経営層がシナリオ・プランニングの“挑発”に乗って、さまざまなアングルから経営戦略を再検討すればシェルやシナリオ・プランニングを使う組織の目的は達成されるからだ。

新シナリオの個人的な感想をいえば、21世紀は政治のリーダーシップが経済、とりわけエネルギーや環境問題の将来を握っていることがよりクリアに浮き彫りにされたように感じる。エネルギーの価格は市場メカニズムで決定されても、その供給は政策や国際関係によって大きく左右され、市場メカニズムを事実上、支配する。人類にとってより明るい世界をもたらす政策を選択し、それを実行するための説得力を得るためにシナリオ・プランニングは有効だろう。何より、エネルギーも環境対策も明確な選択肢をもつ分野だからだ。