

地経学シナリオ分析 導入編：不確実性の時代を生き抜く企業戦略のために

2025年3月、海外投融資情報財団(JOI)は、表題のハイブリッドセミナーを開催しました。本稿では当日の概要をお届けします。(文責：JOI)

不確実性の時代に企業に求められる視点



西沢 利郎

東京大学公共政策大学院 教授

シナリオ分析の必要性

最近、ニュースを見るのが恐ろしい。あまりにも衝撃的なものが多く、これから先、何が起こるかわからない不透明感が高まっている。さまざまなメディアが論評する。おのおのの立場や視点で、一部にフォーカスを当て、あるいはひとつの立ち位置からの発信なので、どのように解釈すればよいか、見極めるのが容易ではない。世界のさまざまな出来事について自信をもって理解したいと願いつつ歯がゆく、もどかしく感じるのは、私だけではないだろう。

とりわけ不確実性や不透明感が増す政治・経済環境のもとでは、将来を「予測」することは難しい。そもそも予測の精度は高くない。代わりに、想定し得るいくつかの地経学的事態を前提として、複数のシナリオをつくり、戦略を構築する必要がある。

不確実性下の意思決定

意思決定は、霧の深い天候の中でバックミラーだけを頼りに目的地に向かって運転するようなものといえる。目的地を決めても見通しが悪く視野には入らない。情報の氾濫も悩みの種である。私たちはナラティブ、言説、主張、プロパガンダ、偽情報、代替的事実(オルタナティブファクト)、虚偽、妄想にさらされている。それらを、どのように理解・解釈し、取捨選択して自分たちの現状認識、意思決定に結びつけるかが課題となる。

不確実性下の意思決定では、ゴールを定め、そこに至る複数のシナリオをつくるのが有益だろう。シナリオの前提・想定は、より確信度の高い現状認識から導き出すことが望ましい。そのためには、エコーチェンバーに惑わされず、観察できる事象から現状について

仮説を立て、さらなる観察や論理・常識で検証することが求められる。

シナリオづくりの前提

2015年、日本は、インドネシアの高速鉄道整備案件の受注競争で中国に敗れた。メディアは、インドネシアでのインフラ整備の難しさを指摘し、インドネシア政府の「変心」の衝撃を報じた。しかし、実態は、中国との競合が脅威となると想定せず、それが死角となったのではないかと。インドネシア政府の「変心」という解釈は妥当だったのか。複数のシナリオを描き、備えておくべきだったのではないかと。

将来を見据えれば、できる限り客観的な現状認識が望まれる。報道によれば、2025年末までに中国の高速鉄道網の総延長は新幹線の15倍に相当する5万キロに達する。これが現実ならば、日本企業の高速鉄道整備への取り組みにはどのようなシナリオが描けるのか。最近、国内経済の停滞や「債務の罟」批判を背景に減少していた中国のアフリカ向け融資が、トランプ大統領の対外援助削減もあり、拡大に転じたとの報道があった。この報道を解釈するには、中国の金融機関はそもそもなぜ融資してきたのか、不動産不況や内需停滞を背景とする国内経済の不調が中国からの融資を減少させたといえるのかなど、吟味が必要である。

昨年訪れた中国・ラオス国境の町ボーテンでは、工事が中断された未完成ビルが林立し、ビエンチャン近郊の工業団地には広大な空き地が目立った。モルディブ・フルマーレ人工島には高層アパートが乱立していた。これらはすべて中国資本による事業である。さて、今後どう展開するか、シナリオを描いてはどうだろうか。

なぜ今シナリオ分析なのか

世界で想定外が頻発しており、日本企業の主戦場であるインド太平洋でも不確実性が高まっている。「想定外」の政治事象が事業環境に与える影響も拡大している。このため、「想定外」も含む起こり得る政治事象とその事業環境への影響を、事前にシミュレーションしておく必要がある。シナリオは、想定されるリスク（と機会）の検討基盤となるものである。

想定外の政治事象としては、2021年2月に発生したミャンマーにおける軍事クーデターや、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻、2023年10月のハマスによるイスラエル攻撃等がある。いずれも当該地域研究の専門家ですら、蓋然性が低いとみていた事象が現実となった。

政治が事業環境に与える影響も拡大している。かつては、「政冷経熱」といった状況も多くみられたものの、昨今は経済が外交戦略上の「武器」とされるようになった。たとえば、関税を、貿易不均衡の解消のみを目的とするのではなく、他の政策目的を理由に導入するといった、関税をてことする外交交渉や、相互依存を逆手に取った経済的威圧が多用されるようになった。経済的手段を用いて政治・外交上の目的を達成する「経済の武器化（Weaponization of Economy）」といわれるものである。

産業政策は国内政治に翻弄され、経済ナショナリズムの台頭で、国際的な「歯止め」も機能しなくなっている。WTOも2019年以降、機能不全に陥っている。通商環境については、グローバルトレードアラートが、各国の政策のうち、自由貿易を促進する政策と自由貿易に悪影響を及ぼす政策の数をモニタリングしている。それによると、2016年以降、自由貿易にマイナスになる政策の導入が拡大しているなど、通商環境も激変が見て取れる。

企業戦略のためのシナリオ分析

シナリオ分析は、ロイヤル・ダッチ・シェルが1970年代から導入していたことが知られている。

企業の観点では、シナリオを複数の場面で活用することが可能であり、従来の中長期での「シナリオプラ

ンニング」を超える汎用性があることを指摘したい。複数の場面とは、第一に、経営ビジョン・長期経営計画としてのシナリオで、対象期間は10年超、第二に、中期経営計画としてのシナリオで、対象期間は5年超、第三に、買収の意思決定の前提としてのシナリオで、対象期間は5年ほど、そして最後に有事の事業継続計画（BCP）の前提としてのシナリオで、突発事象を対象とするものである。

このうちBCPの検討は、中長期での戦略的示唆にも直結するものである。BCPは、突発事象が発生した際の「応急処置」としての意味合いが強いが、シナリオを前提に、ヒト・モノ・カネやオペレーションの観点で、対応可能な範囲が明らかになる。同時に、「応急処置」としての対応の限界も明らかになることから、調達先の移管やオペレーションのローカライゼーションといった、中長期の戦略において調整・修正すべき点も明らかになる。

シナリオはたとえば、下図のようなイメージである。各事業部門または、調達、製造、販売といったサプライチェーンのチェーンのフェーズなどの軸を設けた上で、複数のシナリオそれぞれについての機会とリスクを洗い出し、対応の優先順位をつけていくというものである。

シナリオ分析の枠組み

	Business Unit α		Business Unit β		Business Unit γ	
	High Priority	High Priority	High Priority	High Priority	High Priority	High Priority
	Mid Priority	Mid Priority	Mid Priority	Mid Priority	Mid Priority	Mid Priority
	Opp.	Risk	Opp.	Risk	Opp.	Risk
Scenario A	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Scenario B	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Scenario C	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Scenario D	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

シナリオ分析の要諦

シナリオ分析には3つの要諦がある。第一は、シナリオ分析の目的を明確にすることである。第二は、極端なケースを含む複数シナリオを設定することである。そして最後に、事後のモニタリングや更新への備えを行うことである。

第一の目的の明確化では、事前に目的とスコープを明確に言語化する必要がある。具体的な検討目的は、中期経営計画の策定か、買収の検討か、あるいはBCPの策定なのか。対象となる事業や要素は何か。そしてシナリオの時間軸や地理的範囲はどのようなものかといったことについて、定めておかなければならない。

第二の複数のシナリオの設定については、蓋然性が高いと考えるシナリオ「1本」ではなく、両極端を含む4つ程度のシナリオが望ましい。そして、「モレなく、ダブリなく（MECE）」や起こりうる蓋然性に過度に固執しないことも重要である。

第三の事後のモニタリングや更新への備えでは、シナリオを一旦策定するということがゴールであってはならないことを強調したい。実際の情勢変化をモニタリングし、起こる可能性のあるシナリオを把握することが重要である。選挙などを受け、シナリオ自体を更新すべき場合もある。シナリオ策定では、事後のモニタリングのポイントの明確さや更新のしやすさも念頭に、過度に作り込まないようにすることが重要である。

シナリオの策定が目的化してしまってはならない。企業における実際の取り組みを見ていると、政治情勢や政策動向を緻密に分析し、シナリオ策定そのものが目的になってしまうケースが少なくない。また、目的を明確にしないままにボトムアップでシナリオを策定したり、リアリティへの過度の固執をしたり、さまざまな要素を複雑に組み合わせたりといった、「シナリオの作り込み」に陥らないようにする必要がある。

シナリオが精緻で、専門的かつ正確であったとしても、複雑すぎてメンテナンスに手間がかかりすぎることが多々ある。そうすると、シナリオの更新に労力をとられすぎて、意思決定のための検討がおろそかになりがちである。

シナリオ分析の実践例

以下では、2035年までの台湾のシナリオと世界全体のシナリオについて考えてみたい。

台湾のシナリオでは、各国のシンクタンクなどが様々な見立てを一般にも公開している。ただし、それは企業の戦略策定に必ずしも有益とはいえない。なぜなら、シナリオ策定の目的が、外交もしくは安全保障観点からの検討にあり、武力衝突を前提にシミュレーション等を行うためのものであるからだ。企業にとって重要なのは、軍事衝突が生じた場合に限られず、そうは至らないまでも、シーレーンの寸断で物流に支障をきたす場合や、一方の挑発的な行動の結果、他陣営

からの制裁が発動されて取引や決済ができなくなるといったことも含まれる。

台湾や中国本土でどの程度、従来の事業を継続できるかという観点での差異を明らかにするには、例えば、他国も参戦する全面的な軍事衝突と台湾内でのクーデター等による政治転換を2つの極端なケースとして、離島等での局所的な軍事衝突が生じるケースと、軍事衝突には至らないものの高い緊張が続くグレーゾーンの2つで、合計4つのシナリオを設定することができるだろう。

世界全体についてのシナリオを考えてみると、例えば、米中の対立で世界が二極化するという新冷戦シナリオと、トランプ政権前のグローバル化された自由貿易体制に戻るというシナリオを両極端のケースとして、両者の間の2つを多極化シナリオとし、ひとつはBRICs等の新興勢力のプレゼンスが高まるケース、もうひとつはEU等を起点としたルール形成が顕著となるケースの4つのシナリオを考えることができるかもしれない。ただし、特に中間の2つのシナリオについては、必ずしも相互排反するものではなく、どちらに力点をおくかという観点から2つに分けている。新興勢力の台頭に力点をおく場合には、それら諸国の産業政策が重要になり、EU等に力点をおく場合には、規制やルールメイキングに焦点が当てられる。

企業として考えるべきポイント

企業として考えるべきポイントは、第一に、仮説ベースでも、自社事業のどの領域が短期または中長期の不確実性にさらされているか、を把握できているか。第二に、「想定外」を含む事象を前提に戦略が検討・調整されているか。最後に、既にシナリオが策定されている場合であっても、各戦略との連動、モニタリング・更新がなされているか、という点である。

「想定外」の事象の頻発と政治事象の経済への介入が、事業環境の不確実性を高める状況下、シナリオ分析は、不確実性の中でも中長期の戦略や事業継続計画を検討するための「足がかり」を提供するものである。繰り返しにはなるが、分析の実践においては、目的の明確化、複数シナリオの設定、事後の取り扱いやすさに留意することが極めて重要である。

Q 1：シナリオ分析では、専門的に細くなりすぎても使い勝手が悪くなるだけと理解したが、社内のリソースで検討し、そのうえで専門家の意見を聞くという場合、専門家を活用するメリットをどのように考えればよいか。

専門家の知見を、地域や領域ごとに、いくつかのポイントで活用する必要はあろう。たとえば台湾のシナリオでは、当該地域の専門家に話をきくことで極端なケースというのがどういうものか想定できるようになるだろうし、制裁については、どのような軍事行動に対してどのような制裁が課されるか、過去の事例を専門家に聞くことは有益である。中国大陆での事業については、たとえばどのような法制が事業リスクに結びつき得るのかは一つの重要な視点であり、法律の専門家に聞くのが有用であろう。しかしながら、シナリオ作成を、事業そのものや目的への理解のない専門家に丸ごと依頼するようなことは、避けるべきである。

Q 2：これまでの事例に関わった経験を踏まえて、シナリオ分析は、企業のどういう部署が利用しているのか。

主に、経営企画や担当役員直属の部署では利用されることが多い。従来は、リスク管理部門や総務部門が利用するケースも多かったが、近年は、経営企画といった企業の中心部門での利用に変化してきているように見受けられる。

Q 3：国や地方公共団体のシナリオ分析の利用状況はどのようなものか。

国では、米国などで安全保障領域を中心にシナリオを活発に活用している。日本でも、地方公共団体での事例までは具体的に把握していないが、経済安全保障の目的で同様の試みがあるのではないかと推察される。

政府では、シナリオ分析で見るべきポイントは企業に比べ幅広いと思われ、その際には独自のインテリジェンスも活用されるだろう。

Q 4：マクロのグローバルシナリオから、ミクロの個別企業への営業に落とし込むときのステップについて、どのように考えればよいか。

それは、導入編から進んで実践編の領域になるのだが、簡単に説明すると、紹介したようなシナリオ分析の枠組みの図に従ってマトリクスを作成し、蓋然性の重みづけやリスクと機会の重みづけを行い、重要なものから優先的に取り組むということになる。重要なものは最上段の横軸で、中国や北米といった地域軸にするのか、事業分野軸にするのか、あるいは調達、生産といったサプライチェーン軸にするのかといったことである。

優先順位は、「蓋然性」×「インパクト」という観点から決めていくが、想定外の事象が増えている状況下では、蓋然性を度外視してでも起こったらずいということには対応できるようにしておくというケースが増えている。

Q 5：シナリオを精緻に作り込みすぎないことがポイントであるとのことだが、それでは力点をおくポイントは何か。

目的を明確にすることだ。たとえば、中国事業を考える場合に、米国の対中政策が重要な要素であることは当然のこととして、中間選挙をどう位置づけるか。中間選挙は政治的には重要であるが、共和党と民主党のどちらがどのように勝利したとしても、米国が中国に厳しいスタンスで臨むということに変わりはない。企業活動に重要なことは貿易・投資規制がどうなるかという観点であり、場合によっては、中間選挙はそれほど重要ではないイベントと整理することもあり得るかもしれない。

また、台湾について、企業活動に重要な観点は、軍事動向よりもサプライチェーンの寸断がどのようになるか、ということであろう。その意味では、詳細・精緻な軍事シナリオは必要ではない。目的を明確にすれば、こうした目的に応じた適切な切り口が見えてくる。

