

特集「シナリオ分析とLCA」

解説(Commentary and Discussion)

シナリオ・プランニング

西村 行功^{1,*}

The Overview of Scenario Planning

Michinari NISHIMURA^{1,*}

Synopsis: Scenario planning is the useful strategic planning tool in the uncertain age. Developed by Royal Dutch Shell in 1970s, it deals with multiple plausible futures, fostering objective thinking among strategy planners. It also triggers constructive dialogue among multiple stakeholders by having them suspend their beliefs. By focusing on the future uncertainties and multiple aspects to form the future states, scenarios delineate the futures vividly in the form of narratives. Due to those details, people involved in scenario planning can discuss right strategic direction easily. It is a powerful planning tool, especially for public theme such as environmental issues since it fosters immediate actions to create a better future by identifying critical issues to overcome and pitfalls to avoid well in advance.

Keywords: Business environments; forecasting; scenario planning; uncertainty; vision

1. 先が読めない時代の「未来の捉え方」

現代は、想定していなかった「世の中」の変化が次々に起き、未来について考えないことがリスクになる時代である。私たちの身近なところに目を向けても、「スマートフォンの普及のあおりを受けて、デジタルカメラの市場が低迷する」とか「インターネットに溢れる無料ゲームの影響で、ゲームの専用機が売れない」といった変化が日常的に起きている。さらに、こうした変化が、継続性なく単なる一過性のブームに過ぎないような場合もあり、ますます予測が難しい状況になっている。

しかし、このような時代にあっても、未来についてしっかり考察し、その対処をうまく行うことで、変化を先取りし成功している企業や組織はたくさんある。そのような「先読み」の手法として活用されているのが、本特集のテーマである「シナリオ・プランニング」である。本稿では、このシナリオ・プランニングについて、次の4つの視点で解説を加える。

- ・シナリオ・プランニングの歴史
- ・シナリオ・プランニングの最近の事例
- ・シナリオ・プランニングの特徴
- ・シナリオのつくり方

2. シナリオ・プランニングの歴史

2.1 ロイヤル・ダッチ・シェルから始まったシナリオ・プランニング

シナリオ・プランニングは、「起こりうる複数の未来」を考察し、それに備える戦略を案出するための戦略プランニング手法である。その原点は、第二次世界大戦中のアメリカ軍の作戦演習にまで遡ることができる。その後、アメリカのシンクタンクであるランド社が民間領域に適用し始め、同社を辞めたハーマン・カーンが設立したハドソン研究所が、さらに大きく発展させた¹⁾。

石油会社のロイヤル・ダッチ・シェルでは、1965年以来、未来の詳細な計画を策定できる計画手法を採用していたが、その手法に限界を感じていた。1971年、当時のグループ・プランニング部門のトップであったピエール・ワックが、ハーマン・カーンのシナリオ手法が活用できるのではないかと関心を持ち、シナリオ・プランニングに取り組むことにした。これが、民間企業でシナリオ・プランニングが使われるようになった初めてのケースである²⁾。

2.2 石油をめぐる事業環境の未来

1972年に行われたシナリオ・プランニングでは、原油価格の未来予測といった数値中心の考え方ではなく、石油

1 株式会社 グリーンフィールド コンサルティング / 〒154-0012 東京都世田谷区駒沢 1-4-15 真井ビル 4F

1 Greenfield Consulting, Inc. / Sanai Bldg. 4F., 1-4-15 Komazawa, Setagaya-ku, Tokyo 154-0012

* 連絡先 (Corresponding author), admin@greenfield-japan.com

の事業環境に現れる「登場人物」を詳しく分析する方法がとられた。具体的な登場人物とは、産油国及び石油消費国の消費者や企業である。例えば、イランの利害はサウジアラビアやナイジェリアの利害とは異なる。また、米国や日本といった消費国の立場もそれぞれに違う。こうした点を考慮して、それぞれの登場人物の動きにより作り出される「未来環境」を考察したのである。

その結論は、「今後は、石油の需要が供給を大きく上回る事業環境となる可能性が高い」というものであった。もちろん、油田が新たに発見されることで需要に見合う供給が確保されることもあるだろう。しかし、需要が供給を大きく上回り、産油国がそれに応じなくなる事態に陥ると、石油危機となる可能性が高いことも明らかになった。こうした「いくつかの未来の可能性」は、6つの未来ストーリー、即ち「シナリオ」としてまとめられ経営層に報告された。この6つのシナリオが共通して語ったことは、これまでのパラダイムとは違う世界がやってくるということだった。図1には、この6つのシナリオが示されている³⁾。

2.3 事前に予見された石油危機

この6つのシナリオのうちの1つ「石油危機シナリオ」は、シナリオがつくられた翌年の1973年、第四次中東戦争の勃発とともに現実のものとなった。いわゆる第一次石油ショックである。シェルは、前年のシナリオ作成でこの事態を想定していたため、第一次石油ショックを石油危機シナリオの始まりだと判断し、石油精製の投資方針に関する重大な戦略転換を行った。設備投資の拡大を止め、精製品の高付加価値を追求する戦略を採用したのである。業界全体として、大きな構造変化に気づき、設備投資の拡大を止めるのに8年を要したのに対し、シェルはシナリオによって機敏に行動することができた。このことが、シェルが業

界トップ企業の仲間入りを果たすきっかけになったといわれている⁴⁾。シェルの成功例のおかげで、シナリオ・プランニングという「未来の先読み」手法が世に知られるようになった。

2.4 起きたときの対処を事前に考察する

この活動を統率したピーエール・ワックは、シナリオに確率を当てはめて、確率の高さ・低さでその意味合いを判断すべきではないと語っている。寧ろ、それぞれのシナリオがもたらす結果のインパクトの大きさに着目し、インパクトの大きなシナリオへの準備ができているかが大切だと主張している⁵⁾。シナリオ・プランニングの本質は、確率で考えるのではなく、「起きたらどう対処するのか」を事前に考えることである。

3. シナリオ・プランニングの最近の事例

3.1 未来についての対話を深める

筆者は経営コンサルタントとして、過去16年ほど100を超えるシナリオ・プランニングのプロジェクトに取り組んできたが、今ほどシナリオの考え方を採用したいという企業や組織が多かった時期はないと感じている。その理由として、2つ挙げられるだろう。

1つ目は、前述のような「世の中の不確実性を前提とせざるを得ない」という認識が広まったことである。2つ目は、シナリオ・プランニングに取り組むことで、望ましい未来や避けるべき未来について関係者間で共通認識が作りやすくなるという効果が知られるようになったことである。不確実な未来に、組織・集団として準備しておくための「対話の手法」としても、シナリオ・プランニングが注目されている。

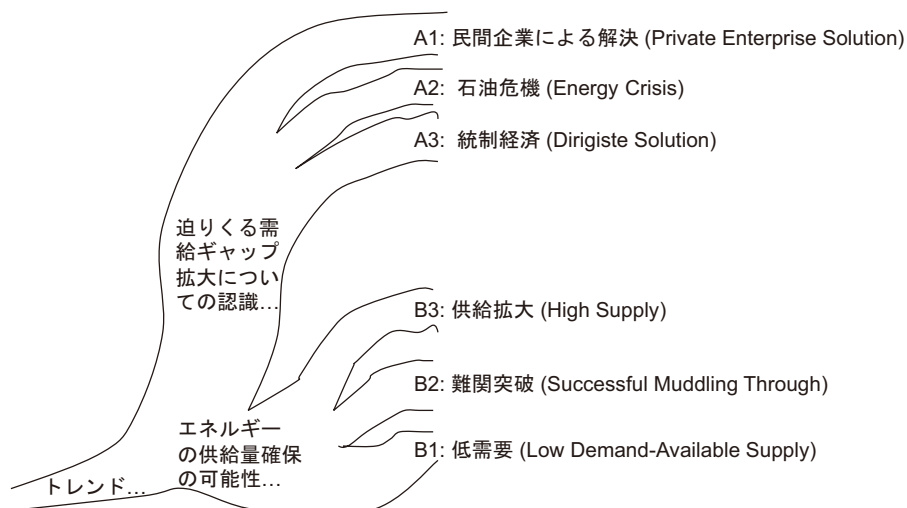


図1 1972年当時の石油の未来環境：6つのシナリオ³⁾

3.2 「2021年、東北経済はどのように復興を遂げているか」のシナリオ・プランニング

実際のシナリオの事例として、東北大学大学院経済学研究科の震災復興研究センターが、筆者らとともに2011年に行った「2021年の東北経済復興のシナリオ・プランニング」を紹介する。このプロジェクトは、2011年3月11日の東日本大震災後に、地域経済・産業の震災からの復興研究のために立ち上げられた同センターが中心となって進めたものである⁶⁾。同センターでは当時、東北の10大学、約60名からなる共同チームが、マクロ経済把握、地域社会、産業、人材ビジネスインフラ、金融ビジネスインフラという5つの分科会に分かれ、同年5月から本格的な調査研究

を行った。その後、これらの成果を統合しつつ「10年後に起こりうる東北経済の姿」について、関係者間で共通認識をつくりあげるために、研究者有志の参加のもとシナリオ作成のワークショップが実施された。

3.3 東北経済復興に関する7つのシナリオ

2日間のワークショップでは、後述するようなプロセスにそって、主要な変化動向を41個抽出し、さらに参加者の合意のもとで、主要な4つの不確実性を特定した。

そして、これらの4つの組み合わせによって、図2に示すような7つのシナリオと、図3-a、図3-bに示すようなシナリオのストーリーと年表が描き出された⁷⁾。図2では、

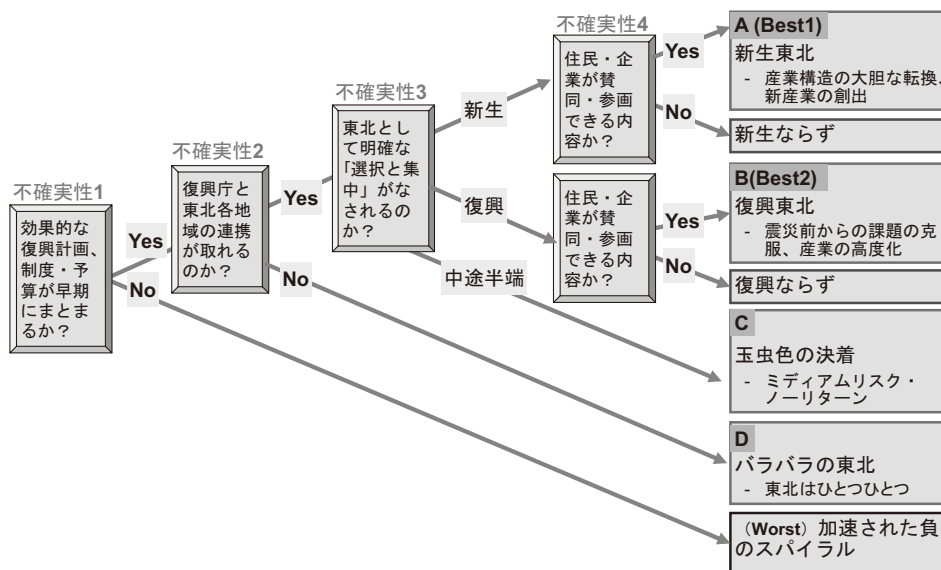


図2 2021年の東北経済復興のシナリオ構造図⁷⁾

東北各県が連携し、復興庁に独立性と大きな権限が付与され、復興会議において大胆な「東北地方新生シナリオ」が早期に採択された。

その具体策として、ベンチャービジネスの創業・R&D促進・ベンチャー投資に係る特区制度が策定され、かつ優秀なインキュベータがヘッドハントされた。加えて、スマートシティ・エコシティ構想が採択された。

特区制度により、ヒト（海外の優秀な研究者・野心的な起業家）・モノ（R&D設備投資）・カネが呼び込まれた。この間、省エネ技術・再生可能エネルギー技術・再生医療・バイオ・環境技術が進展しており、これらの新技術についてベンチャー企業によるビジネス化が積極的に図られ、その内一部のベンチャー企業の成功例が呼び水となり、それが新たな投資を呼び込むというポジティブなサイクルが回り始めた。

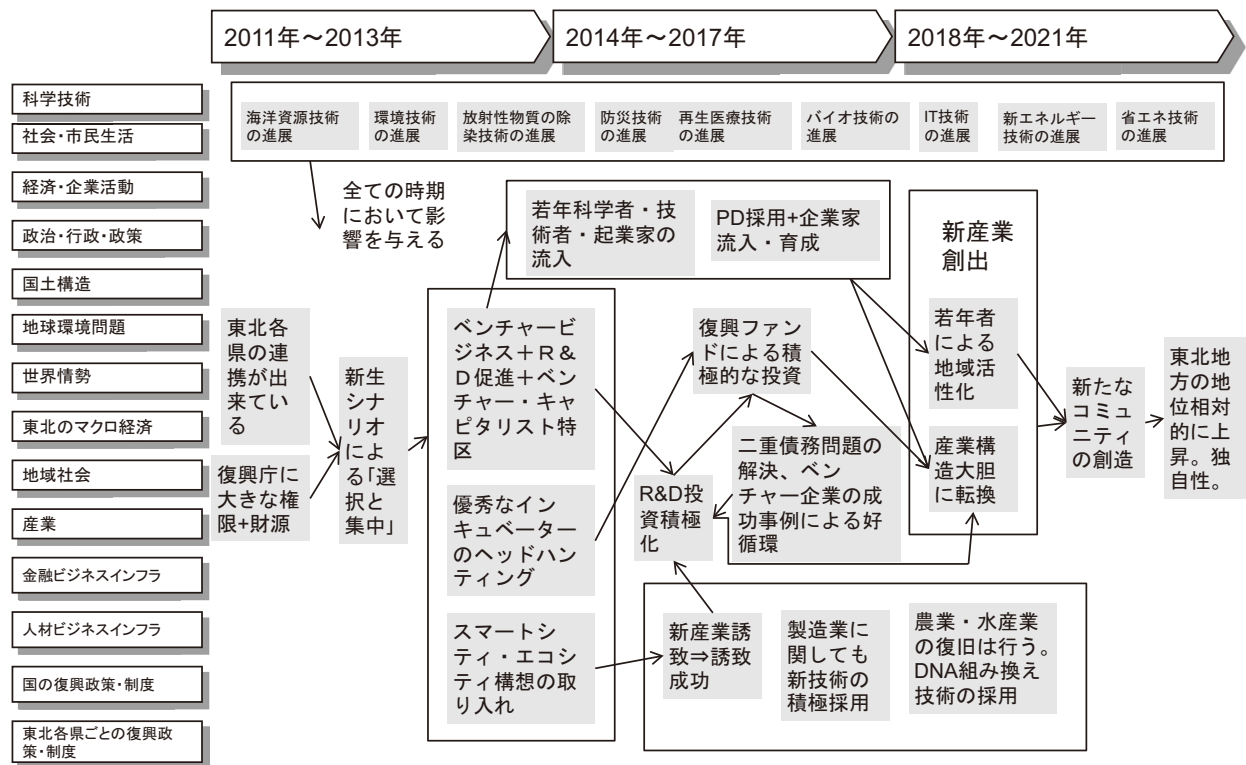
また、スマートシティ・エコシティ構想に呼応する企業も現れ、企業による設備投資、産業集積、新たな企業の進出を促す形となった。

既存産業については、農業・水産業の復旧がなされ、並行して産学連携による遺伝子組換え技術等の新バイオ技術の導入がなされた。製造業においては、引き続き自動車産業等の集積が進むとともに、産学連携を通じた新技術の導入が図られた。

特区制度を起爆剤とした新産業の登場により、2021年において、東北地方の産業構造は大きく転換された。経済成長著しい魅力的かつ独自性に富んだ東北地方は若者の流入を促し、東北の経済全体が活性化する結果となった。

新たな産業に従事する居住者との融合によって、新たなコミュニティが形成され、人々の生活面でも革新的な変化が生じた。「新生東北」の誕生である。

図3-a 新生東北シナリオのストーリー⁷⁾

図3-b 新生東北シナリオの年表⁷⁾

「望ましい未来」と「避けるべき未来」が明らかにされているが、シナリオ作成の段階では、どのシナリオも「起こりえるかどうか」、「起きたらどんなインパクトがあるか」という視点で考察された。そして、それぞれのシナリオのストーリーの論理性を一旦明らかにした後、望ましくないシナリオを避け、望ましいシナリオを実現するための政策が検討され、政策提言としてまとめられた。この政策提言は同年10月の公開シンポジウムで発表された。

4. シナリオ・プランニングの特徴

ここまでシナリオ・プランニングの歴史と最近の事例について記してきたが、ここでシナリオ・プランニングの特徴についてまとめておく。

4.1 未来予測から離れる

これまでの事例からも明らかなように、シナリオ・プランニングの最大の特徴は、唯一の未来予測という呪縛から離れ、不確実性を中心に「未来を複数考える」という点にある。こうした考え方には、「未来予測の精度を上げることで対処可能なのでは」という反論もあるかもしれない。しかし、専門家にとっても未来予測は簡単ではない。

例えば、2007年4月にIMF（国際通貨基金）が発行したWorld Economic Outlookの序文には、「世界経済のリスクは2006年に比べて縮小する傾向にあり、懸念材料の1つ

である米国の住宅債権リスクも既に市場には織り込み済みで、世界経済の堅調な成長は今後も持続するだろう⁸⁾という趣旨のことが記されている。しかし、その後の2008年9月には、いわゆる「リーマン・ショック」が起これ、世界規模の金融危機となったことは記憶に新しい。

4.2 不確実性に着目する - 自動車市場の事例

未来を複数考える際に着目すべきは、「不確実性（Uncertainty）」である。「不確実性（Uncertainty）」とは、「起こる可能性はある程度想定できるものの、その行く末が現時点ではっきりしない要素」と定義づけられる。

不確実性について、グローバルの自動車市場の例で考えてみよう。その現在の状況は次のように纏められる。

- ・グローバルメーカーの覇権争いが厳しさを増すなか、新興国市場の成長が著しく、タタモーターズなどのローカルメーカーが台頭しつつある。
- ・新興国では、大気汚染などの環境問題が深刻化している。
- ・先進国市場では、環境・省エネ意識の浸透やガソリン価格の高騰を引き金に、低燃費ガソリン車やプラグインハイブリッド車（PHV）、さらには電気自動車（EV）が少しずつ広がりつつある。加えて、次世代技術として、安全性を高めた自動運転車の登場も期待されている。
- ・こうした変化を背景に、電気自動車の専門メーカーであるテスラモーターズによる新車の投入や、情報検索の大

手グーグルによる自動運転車の試験走行の開始など、新しい動きが始まっている。

この状況を未来に投影し、例えば2020年の未来像を考察する際の「不確実性」は、どのようなものになるだろうか。第一の不確実性は、「いま増えつつあるPHVやEVといった環境に良い省エネ車が、どこまで主流になるのか」、即ち「環境・省エネ車の普及度合い」である。環境・省エネ車が、ある程度増えていくことは確実かもしれないが、ガソリン価格の動向や環境規制の強化、人々の環境意識次第で、その普及の規模にはかなりの不確実性がある。

第二には、「グローバル自動車産業において、既存の大手プレイヤーがどのような存在感を維持しているか」である。即ち、「競争構図の変化」である。新興国においてはローカルメーカーが台頭し、また先進国においてはテスラやグーグルといった新規プレイヤーが虎視眈眈と新たなビジネスモデルの構築を狙っている。こうした状況で、競争の構図がどう変化するかについては、かなり不確実性が高い。ローカルメーカーや新規プレイヤーの今のシェアだけを見れば、大した存在ではないように思えるかもしれないが、デジタル家電など他業界で起きたことを自動車に当てはめて考えると、競争の構図の大きな変化も「起こりうる不確実性」として捉えておく必要がある。

4.3 不確実性の組み合わせで生まれる未来シナリオ

この2つの不確実性が、それぞれ独立して別個に起きうると考えると、2つを組み合わせることができるはずだ。そうすると、自動車市場の未来について図4に示すような4つの未来シナリオが浮かび上がる。

図の左下は、環境・省エネ車の普及が限定的で、従来の先進国メーカーの存在感が維持される現状維持型のシナリ

オで「EV時代夜明け前シナリオ」である。右下は、競争環境は今と変わらないが、環境・省エネ車が広く普及する「グローバルメガプレイヤーのエコカー・フルラインナップシナリオ」である。上の2つは、競争構図が大きく変化をしており、左上は「新興国メーカーを含む競争再編シナリオ」、右上は、2つの不確実性ともに大きく変化した「新規プレイヤー参戦による競争乱立シナリオ」である。

4.4 客観的に未来を捉えた後に、主観的にビジョンや意志を持つ

シナリオ・プランニングは、ビジョンや戦略をつくる際に役立つ。ビジョンや戦略というと、「ありたい姿」をまず考えることから始めるというのが一般的なイメージかもしれない。しかし、不確実性の高い時代には、「こうありたい」という願望を一旦横に置いたうえで、まず客観的に「どんな世界が自分たちを取り巻く可能性があるか」を先に考える必要がある。これがシナリオである。その後、そうしたシナリオ下で機能しうるビジョンや戦略を、主観的な意志を持ちつつ考察し実行する。このステップを踏むことで、不確実な未来へ向けての「より良い準備」が可能となる。フランスの生化学者パスツールは「幸運は準備した者（the prepared mind）だけに訪れる」と語っているが、まさに「前もって様々な可能性について考えたうえで意志を持つこと」が、いま求められている。

5. シナリオのつくり方

5.1 フレームワークを活用し、アウトサイド・インに未来情報を集める

十分に起こりうる可能性があり、かつ新たな発見や気づきを生むようなシナリオは、どうやったらつくることがで

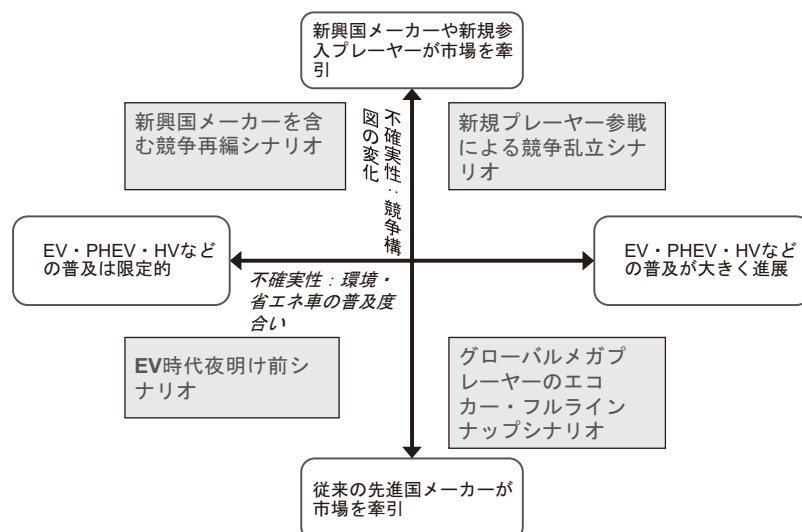


図4 2020年のグローバル自動車市場：4つのシナリオ

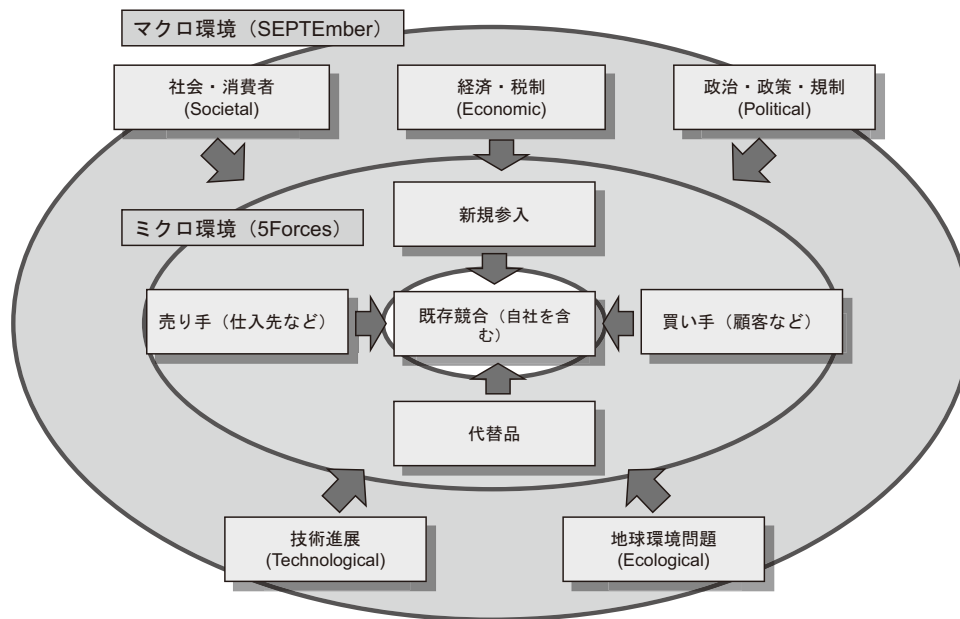


図5 アウトサイド・インのフレームワーク セプテンバー（SEPTeMber）とファイブフォース

きるのだろうか。まずは、未来に関する情報を広く集めることが、第一歩だ。既知の情報に止まらず、過去には影響を与えたことがなかった変化まで、一旦は広く考察の対象とする。こうした思考スタイルを、広く外部環境から見るという意味で「アウトサイド・イン」という⁹⁾。アウトサイド・インとは、まず初めに企業や組織を取り巻く環境で発生しそうな変化全てを評価する進め方である¹⁰⁾。

アウトサイド・イン型の発想を漏れなく行うために、図5に示すような2つの思考のフレームワークが活用できる¹¹⁾。社会環境などマクロ環境のフレームとして、「セプテンバー（SEPTeMber）」¹²⁾と呼ばれるフレームワークを用いる。セプテンバーは、社会（Societal）、経済（Economic）、政治（Political）、技術（Technological）、地球環境（Ecological）の5つのカテゴリーの頭文字をつなげたネーミングである。

次に、業界などのマイクロ環境のフレームワークとして、「ファイブフォース（5 forces）」¹³⁾などが使われる。ファイブフォースとは、ハーバードビジネススクールのマイケル・ポーター教授が考案した、業界の変化に影響を与える「5つの力」を俯瞰するものである。

ファイブフォースの横方向の変化は、自社の周りにいる既存競合を含む既存業界に、今後、下流の「買い手」や上流の「売り手（例えば部材のサプライヤーなど）」が、どのような影響を及ぼす存在となるかを考察する際に役立つ。一方、縦方向の変化は、新たな参入事業者や代替品の登場で、業界構造が大きく変化する可能性がないかを考察するもので、業界の変化を促す要因を包括的に考察するのに、便利なフレームワークである。マイクロ環境に関しては、シ

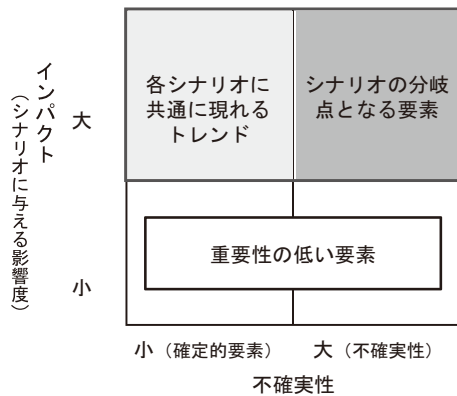
ナリオのテーマに応じて、「ステークホルダー（利害関係者）」といったフレームワークを用いることもある。実際、東北経済復興シナリオの検討にあたっては、「業界」を議論するわけではなかったため、国や自治体、地域社会といった「ステークホルダー」の視点で考察し、その行動や動機・利害などを考察した。（これは、シェルの事例の「登場人物」にあたる。）いずれの場合でもポイントは、自社や自組織を取り巻く外部の環境変化を、抜け漏れなく捉えることである。

包括的なフレームワークが決まったら、それに沿ってシナリオの主題と関連ありそうな未来情報を集めていく。

5.2 「不確実性×インパクト」のマトリクスで情報を整理する

広く情報が集まったら、それらの情報を大きく2つに分類する。

「確定的要素（Predetermined）」と「不確実性（Uncertainty）」である。確定的要素とは、シナリオを考察する時間軸において、ほぼ確実に起こると考えておくべき要素のことである。これには、人口動態（高齢化）や、普及期に入った技術的変化（LED電球の普及）などが挙げられる。これらは、予測というより、過去に起きたことが未来に投影される「時間のズレ」で説明可能なものが多く、それゆえPredetermined（事前決定的）と呼ばれる。不確実性については前述の通りである。どの要素が確定的で、どの要素が不確実かは、シナリオ作成者によって意見が異なるので、多くの関係者でワークショップの形で意見を整合して整理をするのが一般的である。

図6 「不確実性×インパクト」マトリクス¹⁴⁾

また、シナリオの主題に照らし合わせて、インパクト（影響度）の高い要素かどうか併せて判断する。全ての要素は、図6の「不確実性×インパクト」のマトリクス¹⁴⁾に整理できる。その後、各要素間に存在する因果関係などを紐解きながら、最終的には、シナリオを複数に分ける「最も大きな不確実性」を見つけていく。

5.3 シナリオの構造と未来ストーリーをつくる

主要な不確実性が決まったら、その不確実性を組み合わせて、シナリオの構造をつくる。相互に独立した不確実性が2つに決まり、それぞれの不確実性の「両端」がある程度定義できたら、図4で示したような四象限型のシナリオの構造ができあがる。3つ以上の不確実性であれば、図2の東北経済復興シナリオで示したような、ツリー型の構造

図で示すことができる。ただし、シナリオの数が多いと、人間の認知限界を超えてしまって、意思決定に役立てるといふ本来の目的を逸脱する結果になるので注意が必要だ。シナリオの数は、筆者の経験でいえば多くても6～7程度までに止めるべきである。

次に、それぞれのシナリオについて、その未来状況を「ストーリー」として描き出す。不確実性については、シナリオの構造によって、その方向性が規定されているはずである。例えば、図4の右上では、「PHV・EVなどの環境・省エネ車の普及が大きく進展」し、「新興国メーカーや新規参入プレーヤーが市場を牽引している」ので、その方向性を所与のものとして、ストーリーを作っていく。また、前のステップで示した「確定的要素」は、その定義上、全てのシナリオにも共通して現れるはずであり、これもストーリーを構成する要素として扱う。

未来状況をストーリーとして描く際、マクロ・ミクロのフレームワークで示した「社会」や「技術」、「買い手（顧客）」といった様々な側面の抜け漏れがないようにする必要がある。「あらゆる側面からみて成り立つ『世の中』が未来に存在しうることを確認するのが、シナリオの役割だからだ。また、ストーリーに加えて、各要素の発生の順番や因果関係を経年で理解するために「未来年表」を作成し、シナリオの検証ツールとすることも多い。図7-aと図7-bには、図4で示したグローバル自動車市場の右下の「グローバルメガプレーヤーのエコカー・フルラインナップ」シナリオのストーリーと年表が示されている。

2020年、新興国・途上国の経済発展に伴い、世界の中間所得層は爆発的に増加していた。過去10年の間に、移動手段としての車の期待が高まり、道路整備も進んだことで、新興国・途上国を中心に自動車需要は順調に拡大を続けてきた。

一方で、地球温暖化による悪影響で消費者の環境志向も高まり、主要先進国に加え、経済発展の著しいBRICsやNEXT11などの新興国を対象とした「温室効果ガス排出規制の国際的な枠組み」が施行されるに至った。この枠組みに参加した各国政府は環境配慮型の政策を推進し、その結果、先進国・新興国ともにエコカーに対する補助金や減税が実施されていた。さらに、欧米を中心にCO₂や排ガス規制が強化されたことから、車の電動化への動きが一気に加速した。

技術革新が著しい電動化技術の開発は、大手の強力な資本力を活かして進められた。当初、勢いのあったEVベンチャーの多くは開発資金不足に陥り、2010年代中盤に大手に吸収されるなどして淘汰された。しかし、大手の自動車メーカーと技術提携をしたテスラモーターズのような新興企業は、一定の存在感を示している。こうした開発競争の結果、2010年代後半には蓄電池の技術進展が起き、EV・PHEVの航続距離も飛躍的に伸び、車両価格の低下も実現された。また、充電ステーションの設置も官民の連携で広がり、一般消費者への普及を後押しした。10年前には、一部の層しか買っていなかったエコカーも、いまでは普及期に入ったと言って良いだろう。

充電ステーションなどのインフラ設備の整っていない新興国においても、低燃費・低排出車へのニーズは高まっていった。このような中、大手の自動車メーカーはエンジン性能を向上させた低燃費ガソリン車やクリーンディーゼル車を、新興国市場へ次々と投入している。プラットフォームの共有化により、電動であってもガソリン車であっても、規模の経済性がますます効く業界構造となったのである。その結果、低燃費・低排出分野で出遅れた新興メーカーは、従来のグローバル大手メーカーに道を譲ることとなった。

結果として、従来のグローバル大手メーカーが、先進国においても新興国においても、エコカーのフルラインナップ（EV・PHEV・HV・低燃費ガソリン車など）戦略で寡占的な地位を築きあげた市場環境となっていた。

図7-a 「グローバルメガプレーヤーのエコカー・フルラインナップ」シナリオのストーリー

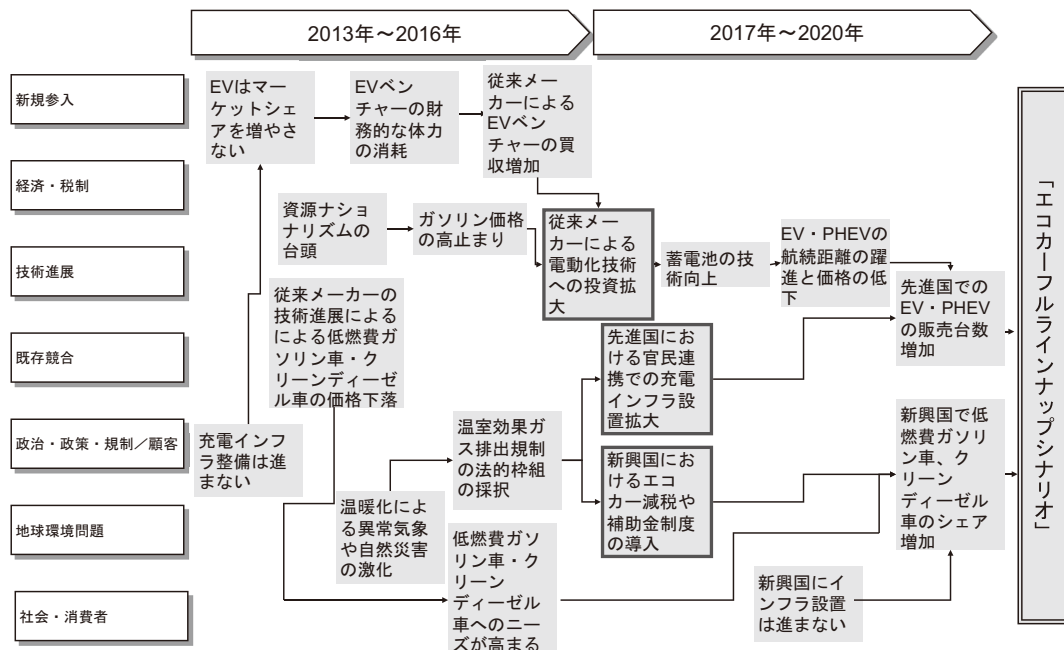


図7-b 「グローバルメカプレーヤーのエコカー・フルラインナップ」シナリオの未来年表

6. 最後に

6.1 シナリオ・プランニングの利点

企業や組織が、シナリオ・プランニングに取り組むメリットは、3つある。

1つ目は、未来の状況がマクロ・ミクロの多面的視点から見た具体的ストーリーとして活き活きと描き出されることで、戦略課題や戦略の方向性が明確になることである。自動車シナリオの例でいえば、既存の自動車メーカーに加え、新興国のメーカーや電気自動車メーカー、グーグルなどのICTプレーヤー、車の購入者や規制当局の動きなどが、各シナリオで明らかになる。そこまで具体的な未来像が描けると、自ずとそのシナリオ下でうまく行く戦略が明確になる。客観的に始めた外部環境の議論が、主観的な戦略議論へとスムーズに「翻訳」できるのである。

2つ目は、未来環境や戦略の方向性について集団でコンセンサスを得ようとする際のツールとして効果が高いということだ。「未来は予測できない」という前提のもとで複数のシナリオをつくるため、異なる意見も反映しやすく議論も比較的に進めやすい。

3つ目は、「より良い未来」を実現するための課題が明らかになるということである。これは、特に環境問題や地域経済問題などの「公共のシナリオ」について言えることだ。一企業でシナリオをつくるのであれば、自社にとって不利なシナリオにも準備をしておかねばならない。一社で環境をコントロールできるわけではないからだ。しかし、東北経済復興シナリオの例のように、多様なステークホルダーが参画してつくる「公共のシナリオ」の場合、悪い未

来を事前に想定することで、そうした未来に陥る「不確実性」を「社会として乗り越えるべき課題」と言い換えることが可能になる。課題を事前に明らかにし、それを克服してより良い未来に到達しようという考え方ができるということだ。これは、「あるべき姿」をただ列挙するような進め方よりも、柔軟性に富み実効性の高い進め方ではないだろうか。

6.2 「未来の記憶」に基づいて行動を起こす。

精神分析学者フロイトが、「思考とは行動の予行演習 (action in rehearsal) に他ならない」と語ったように、行動につながらない未来の考察には意味がないだろう。この不確実な時代、未来の不確実性に悩んで立ち止まるのではなく、精緻さに多少欠けると感じても、今日現在のベストな「未来仮説」を自らつくり、未来に向けた一歩を踏み出すことが大切である。シナリオ・プランニングを行うことによって、未知の情報を理解し、想定していなかった未来に「気づく」ことができる。精緻さに欠けると感じたら、これまで述べたプロセスを反復し精度をあげていけば良い。より良い未来をつくるため、シナリオという「未来の記憶」を手掛かりに「今日」動き出すことが、いま求められている。

多くの人たちがシナリオ・プランニングに取り組むことで、コンセンサスに基づいた戦略的行動が生まれやすくなり、より良い未来が実現されていくことを願っている。

(平成26年3月11日受付)

参考文献

- 1) キース・ヴァン・デル・ハイデン, (株) グロービス (監訳), 西村行功 (訳) (1998): シナリオ・プランニング - 戦略的思考と意思決定, ダイヤモンド社, 東京, 3
- 2) ピエール・ワック (1986): シェルは不確実の事業環境にどう対応したか, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, Dec.-Jan. 1986, 36-38
- 3) Kleiner A. (1996): The Age of Heretics -1st edition, Currency Doubleday, N.Y., USA, 168
- 4) キース・ヴァン・デル・ハイデン, (株) グロービス (監訳), 西村行功 (訳) (1998): シナリオ・プランニング - 戦略的思考と意思決定, ダイヤモンド社, 東京, 4-11
- 5) Kleiner A. (1996): The Age of Heretics -1st edition, Currency Doubleday, N.Y., USA, 170
- 6) 東北大学大学院経済研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編 (2012): 東日本大震災からの地域経済復興への提言, 河北新報出版センター, 仙台, v
- 7) 東北大学大学院経済研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編 (2012): 東日本大震災からの地域経済復興への提言, 河北新報出版センター, 仙台, 5-6
- 8) International Monetary Fund (2007): World Economic Outlook April 2007- Spillovers and Cycles in the Global Economy, Washington, D.C., USA, Foreword xii
- 9) 西村行功 (2010): 戦略思考のフレームワーク - 未来を洞察する「メタ思考」入門, 東洋経済新報社, 東京, 156-160
- 10) チャールズ・ホファー, ダン・シェンデル, 奥村昭博 (訳), 榊原清則 (訳), 野中郁次郎 (訳) (1983): 戦略策定-その理論と手法, 千倉書房, 東京, 102
- 11) 西村行功 (2010): 戦略思考のフレームワーク, 東洋経済新報社, 東京, 160-164
- 12) キース・ヴァン・デル・ハイデン, (株) グロービス (監訳) 西村行功 (訳), (1998): シナリオ・プランニング - 戦略的思考と意思決定, ダイヤモンド社, 東京, 158-160
- 13) M.E. ポーター, 土岐坤 (訳), 服部照夫 (訳), 中辻万治 (訳) (1982): 競争の戦略, ダイヤモンド社, 東京, 17-21
- 14) 西村行功 (2003): シナリオ・シンキング, ダイヤモンド社, 東京, 132-133