

シナリオプランニングの実践と理論

第四回 『シェル・グローバルシナリオ 2025』をめぐって

産業研究ユニット総括(石油・ガス) 研究主幹 角和 昌浩

目次

1. はじめに
2. 『シェル・グローバルシナリオ 2025』のフレームワーク
 - 2.1 新たな挑戦
 - 2.2 国家の復活
 - 2.3 シナリオの構造
3. 確からしそうなトレンド
 - 3.1 グローバリゼーションはアメリカと中国の2大強国によって形づくられる
 - 3.2 国民国家から取引国家へ
 - 3.3 人口問題と環境問題の重たさ
4. Low Trust Globalisation シナリオ
5. Open Doors シナリオ
6. Flags シナリオ
7. シェルグループにおけるグローバルシナリオの活用
 - 7.1 探索的シナリオのアプローチ
 - 7.2 グローバルとローカル
 - 7.3 シェルグループの統合とシナリオプランニング活動の役割

1. はじめに

今回報告の目的は、2005年春、ロイヤル・ダッチ・シェルグループが完成させた『シェル・グローバルシナリオ 2025 Shell Global Scenarios to 2025 The future business environment : trends, trade-offs and choices』の概要を紹介することである。

また、このシナリオ作品の制作プロセス、期待されている活用方法などにも触れ、シェルグループにおける最近のシナリオプランニング活動の特徴についても考察したい。

『シェル・グローバルシナリオ 2025』は、シェルグループのホームページで紹介されている¹ほか、近時、様々な機会にグループ外部に対して説明会が開かれている。今回報告は、これらの入手可能な資料および、シェルグループのシナリオプランナーたちとの意見交換をもとに書き下ろされた。

シェルグループは伝統的に、グローバルシナリオを制作する際には探索的シナリオのアプローチを採用している。このアプローチでは、シナリオ作品それ自身と、グループの内部関係者だけが集まり、未来世界を複数同時に想定しながらビジネス戦略を検討するプロセスとを、はっきりと分けて企画している。したがってシナリオ作品部分には、将来のビ

¹ <http://www.shell.com/scenarios>

ビジネス戦略課題など差しさわりのある内容を書き込むことは、原則として、ない。だからわれわれは、シェルグループが世に問うた最新のシナリオ作品『シェル・グローバルシナリオ 2025』を、同グループが、現在から2025年まで、グローバルな世界の変化をどのように構造的に理解しようとしたのか、を伝えている情報として扱ってよい。シェルグループもグループ外の多様な人々と、知的・分析的な、未来志向の対話ができることを望んでいる。

ただ、そうはいつでも、シェルグループが1年以上もかけて作り上げた作品をむやみにつまみ食いして扱うわけにはいかないので、報告者は、以下のルールに従って本稿を書き下ろしている。

このシナリオ作品の着眼点やフレームワークの説明、そして3つのシナリオの概要は公開情報ではあるが、今回報告では直訳による引用を避け、報告者が内容を理解したところを記す。説明用のグラフィック表現もオリジナルからは引用しない。

各シナリオのストーリーについては、シェルのシナリオチームのアイデアと、最近報告者の目に留まったニュースを混在させて書いてみた。読者の皆様が思い当たるような時事ニュースを例にとると、3つのシナリオストーリーの違いがよりよく説明できる。

それでは、ご案内しよう。

2. 『シェル・グローバルシナリオ 2025』のフレームワーク

シェルグループは原則として3年に一回、グローバルシナリオを作成して、グループ全体の長期的なビジネス戦略のレビューのための戦略企画ツールとして活用する。同時にグループは広く社外に対して、未来世界の変化がどのようなものでありうるか、アイデアを提示し、社外の関係者との対話を企画してゆく。前回のグローバルシナリオは主に2001年を通じて制作され、その概容は2002年に発表された²。

今回のシナリオプランニング活動では、2003年秋から2004年春にかけてリサーチ作業を集中して行っている。2004年の夏には、グループ内のシニアマネジメントの間でシナリオのフレームワークや内容が共有されはじめ、未来のシナリオ世界における長期ビジネス戦略についても討論されたようである。

このグループは長年、シナリオチームが1年ほどかけて仕上げてきた複数のシナリオ未来世界像を、長期戦略検討のためのビジネス環境設定として活用して、現状の戦略に内在しているリスクとチャンスを検討する、というプロセスを繰り返してきた。

だが、たまたま、同グループは2004年1月以来半年余りに及んだ石油・ガスの確認埋蔵量資産の下方修正問題と、それに起因してグループの企業統治構造であるオランダの会社と英国の会社とのJV方式の是非について、機関投資家などのステイクホルダーから大きな批判を受けていた。そのためグループの組織内部では、深刻な状態が続いていた。

だから今回のグローバルシナリオは、少し間が悪いことになった。グループの各ビジネス部門では、組織全体の動揺が影響してしまって新しいシナリオを利用したビジネス戦略レビューを行おうとする余裕がなかったようだ。シナリオチームは、完成したシナリオ作品が棚上げ、お蔵入りになることを避けるため、これを対外的に発表する許可をマネジメントに求め、承認を得た。

2005年1月の世界経済フォーラム(通称、ダボス Davos 会議³)が、最初のお披露目の場として選ばれた。

² People and Connections Global Scenario to 2020 Public Summary

³ ワールド・エコノミック・フォーラム(ダボス会議)は、世界各国の政府及び産業界のリーダーが出席し、経済、グローバルな問題、地域問題、経営と技術、科学・医学、芸術・文化など幅広い分野にわたり、議論を行う国際会議

2.1. 新たな挑戦

さて、シェルのシナリオチームは、2001年版グローバルシナリオの完成後、新たな挑戦に立ち向かっていた。アメリカ発の2つの大事件、9.11同時多発テロと、同年12月のエンロン破綻である。

同時多発テロはアメリカ合衆国の国力の中枢、ワールドトレードセンターと国防省が攻撃された衝撃、と、アメリカからの厳しい反撃、更にテロの脅威が全世界的に拡大してゆく、という連鎖を引き起こした。エンロンの不正経理問題と破綻は、ついには同社の会計監査を担当していた会計事務所アーサー・アンダーセンの解体をもたらした。従来、アメリカ型のビジネス社会のなかで発展し、グローバルスタンダード化せんとしていたストックオプション経営や会計事務所の役割などに対する信頼が、これを機に失われてしまった。

どちらの事件も、将来にわたって順調に広がってゆくと思われたグローバルライゼーションの中味や方向を、再考させるきっかけになった。

2.2 国家の復活

欧米社会は、日常生活の安心・安全の確保のために、政府の役割が重要なことを再認識している。情報社会に対するサイバー攻撃の可能性や、個人データの保護・管理システムをどうするのか、食の安全、景気の停滞と失業問題、拡大して行く貧富格差、次世代の教育の問題、そして年金問題・・・資本主義経済を貫徹すれば、市場システムの中で解決方法が見つかる、という単純な事態ではない、たくさんの課題が、確かに存在する。

エンロン問題に戻ろう。自由主義経済の先端を進むアメリカ市場システムは、それを利用して不正を働こうとしたプレイヤーを、何年にもわたって見抜けなかった。事件の再発防止のために、市場に強力な監視システムを組み込む必要がある。それは政府の役目である。2003年アメリカで成立したサーベイン/オクスレイ法 The Sarbanes-Oxley Act は、法人企業側の情報開示の正確性や信頼性、及び財務諸表の透明性と質を改善することによって、投資家を保護することが目的だ。企業が、いままで当然のように“社内問題”として扱ってきた事項についても、社外に開示するよう求めたものである。

他方、市場経済の波に洗われる発展途上国でも、政府に期待されているところは大きい。アジアやアフリカ、中東やラテンアメリカの社会では、秩序と平和の維持、あるいは貧富格差の是正のために、統治能力と行政能力の高い政府が必要なのだ。公害や環境汚染や、AIDS問題。そもそも政府機構内の腐敗問題・・・国によっては、統治と行政の機能が崩壊しているところさえ、ある。

国際間の協力がなしには解決しえない課題も存在している。国際テロリズムネットワークへの対抗。核不拡散問題や海洋法条約。アメリカを中心とした対欧州、対中国、対日本の貿易摩擦問題。南北問題の解消、更には地球環境問題。

国際間交渉と合意内容の実行担保には、当然、当事者としての「国」、すなわち国民国家 nation states の役割が期待されている。国家は終焉していない。

他方で、各国政府のほうも大変である。様々な重要任務を引き受けてくれ、という市民社会や国際社会からの圧力が高まっている。が、同時に、政府の仕事は十分な情報開示のもと、行政プロセスの透明性を保ち、しかも効率的に仕事をせよ、と要求されるのだ。また各国政府は、国際間交渉に臨んで、自国民のなかにはグローバリゼーションの一方的な深化に不安を感じているひとびとが存在することを踏まえて、交渉をすすめなければならないだろう。

2.3 シナリオのフレームワーク

そこで、シナリオチームは、社会が今改めて国家固有の役割を認識したこと、そして政

府は社会の期待に応えようと、市民社会と市場に対して働きかけはじめていること。この、新しい、重大な変化を、シナリオのフレームワークの基礎に据えることにした。

シェルのシナリオによれば、現在の世界の有り様を規定している基本的な「力⁴」が3つある。その3つの力はわれわれひとりひとりの生活者の心の内に在る。

即ち、安全・安心に暮らせる社会への願い、効率的な経済システム実現への願い、そして他人と関係して暮らす社会生活への願い。この3つの願いは、国や人種に関わらず、われわれ生活者に共有されているのだ。

社会には、それぞれの願いを実現するためのしくみが用意されている。

安全と安心の確保は主として、国家＝政府の仕事である。政府は軍事力と警察力を行って治安を維持し、経済活動に対しては規制手段を用いて、目的を達しようとする。

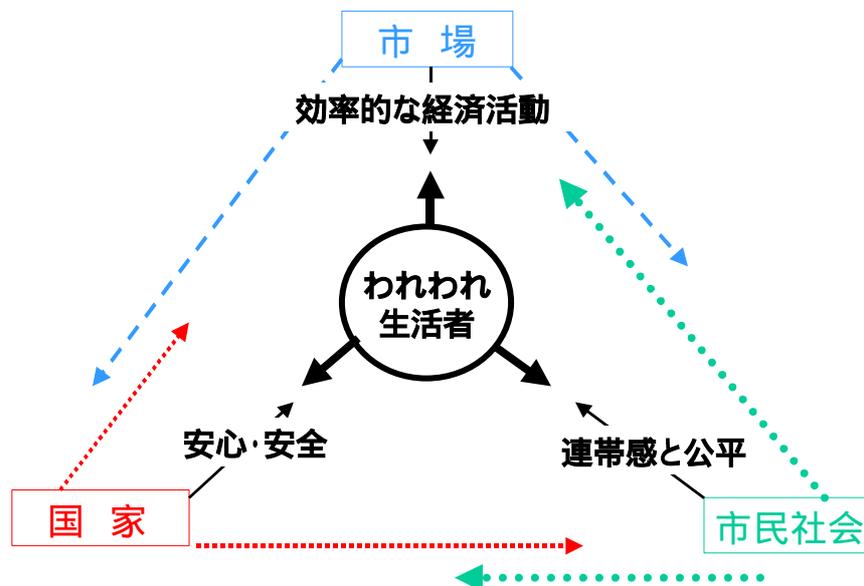
効率的な経済システムは、市場機能によって図られる。市場はもちろん、価格をシグナルとしたインセンティブによって人々の経済行動を誘導する。

人間的・社会的な連帯は、ひとびとのコミュニティ精神の発揚によって図られる。価値観を共有している市民社会の内では、構成員それぞれは公平に扱われる。だから、構成員の行動を規制するルールも自然に発生し、皆はそれに従うのだ。

ところが、話はここで終わらない。

シェルのシナリオでは、われわれ生活者の3つの願いを充足するための3つのしくみ、つまり、国家＝政府と、市場と、市民社会は、それぞれ世界秩序を形成してゆく機能を備えているのだ、という。

読者にも思い当たるところがあろう。市場メカニズムが貫徹した世界像は、つい最近まで、日本の政策立案当局でも違和感なく語られていたものだ。一方で、社会主義市場経済の下で国内秩序と国際関係を整合的に運営しようとする中国は、13億人の国民の安心と安全を確保する巨大なしくみとして存在している。



⁴ シナリオプランニングの用語では「ドライビングフォース Driving force」と呼ぶ。尚、フランス学派の呼称では「マクロ環境の動因 Les forces motoriques de macroenvironnement」。

ここで2025年の未来世界の有り様を想像してみよう。市場万能のシステムが貫徹した世界が出現しているだろうか？あるいは、各国政府や場合によっては「世界政府」が法規制と強制力を用いて秩序を維持している世界？あるいは市民社会の連帯感が全世界に行き渡り、コミュニティの調和的秩序が成立している世界、を想定することが現実的だろうか。

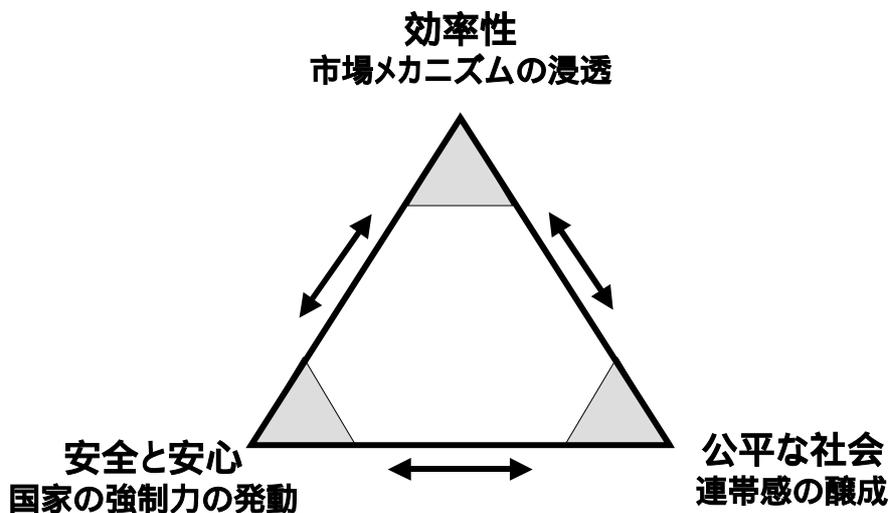
ありえない、とシェルは言う⁵。国家と市場と市民社会は、今後とも並存し続け、競って、あるいは協力して、世界の秩序システムを形成してゆくのだ、と言う。

ここから秩序形成の場についての、ダイナミックな見方が生まれる。

シェルによれば、ひとびとが3つの願いを、同時に、満足のゆくよう適えようとしても、それは得られないのだ、という。社会の安心・安全の十分な確保と、効率的な経済活動の全面的な展開と、社会的連帯と公平性の満足すべき実現とは、鼎立しないのだ。

シナリオのフレームワークは、こうである。安心・安全の確保を国家に託し、同時に、ひとびとがコミュニティの連帯を求める場合、市場の出番が削がれて、効率的な経済活動は犠牲になるのだ。ひとびとは、それぞれの属する国民国家を共同体の単位として、その中に立てこもってしまうので、グローバル経済システムが十分に成り立たず、結果、効率的な経済活動が手に入らない。

トリレンマ シェル グローバルシナリオ 2025 の 出発点



第2のゲームを解いてみよう。ひとびとが安心・安全の確保の任務を国家に寄託し、同時に効率的な経済活動を希求するとどうなるか？これは現在のアメリカ国民が目指している方向であろう。アメリカは自国の安全確保のためには、世界の至るところで警察活動が可能な能力を持つ必要があるのかもしれない。市場経済活動に対する信頼の回復については、法や規制をどんどん作って市場参加者に遵守の徹底を求める。公認会計士や弁護士

⁵ これらは、Utopia あるいはジョージ・オーウェルの小説「1984年」に描かれた Dystopia である、とシナリオチームは言う。

の関与が大きい日常世界。監視の眼が社会生活と経済活動に大きく入り込んだ世界である。

そして、第3のゲーム。ひとびとは日常生活の安全の確保を、効率的な市場メカニズムの維持と社会的連帯の強化により達成しようとする。高度通信技術を利用した市民レベルでの相互連帯と相互牽制のネットワーク。市民たちによる連帯と信頼は、国境を越え、グローバルな経済活動を可能にする基盤を作ってゆく。市場の中でプレイヤーが反社会的な行為を犯した場合は、法と規制によってよりもむしろ、マーケットの力で退出させることができる。そんなにうまくいくのだろうか？ 開かれた社会は、テロリズム集団の侵入に対してどう自らを守りうるのか？

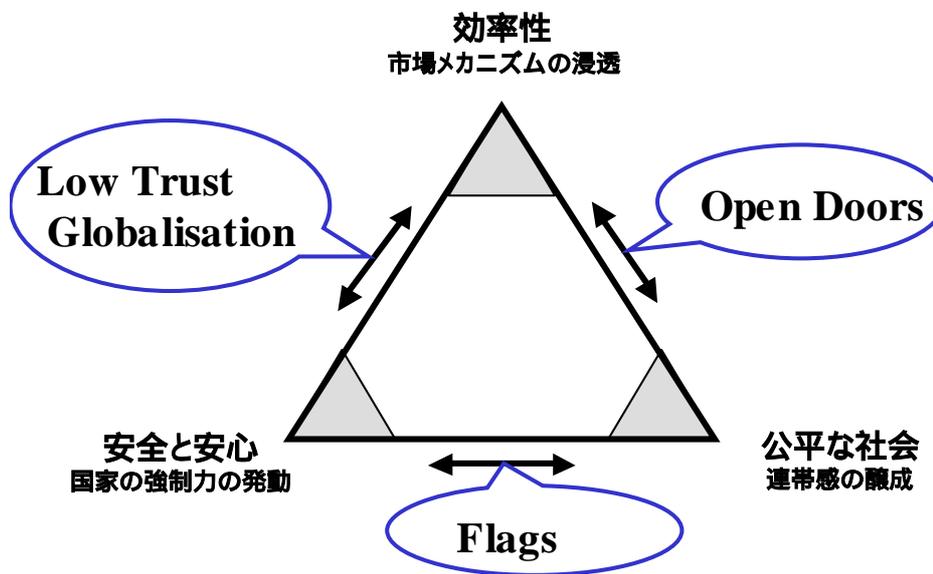
これが、『シェル・グローバルシナリオ 2025』の出発点である。

シナリオチームはこの三角形モデルを使って、更に考え進めてゆく。チームは3つの「力」が一方向に揃うベクトルは成立しにくい、と考える。2つの「力」が優勢になって、残りのひとつの「力」の働きを弱めてしまう、というイメージである。

ここには、3つの「目的」の同時達成を安易に期待するわけにはゆかない、という姿勢が窺える。シナリオプランニング活動では、戦略立案者・決定者に対して、敢えて対応が難しいビジネス環境を設定して、ビジネス戦略上のリスクをひろく、深く問いかけるべきである、という、シナリオチーム本来の使命を踏まえた問題設定、と見える。

シェルのシナリオでは、この構造を「2 - 1のトリレンマ」(2 マイナス 1、のトリレンマ)と言います。

「2 - 1」 シェル グローバルシナリオ 2025 の 構造



「2 - 1のトリレンマ」を簡潔に整理すれば、既述の第一のゲーム、即ち、安心・安全の確保を国家に託し、同時にひとびとがコミュニティの連帯を求め、効率的な経済活動は犠牲になる、というトリレンマは、三角形図の底辺に成立している。この状態がグローバルに出現する未来世界像を Flags シナリオ と名づけた。

第二のゲーム。ひとびとが安心・安全の確保の任務を国家に寄託し、同時に効率的な経済活動を希求する、その結果、ひとびとの社会的な連帯感が低下する、というトリレンマは三角形図の左辺に成立している。この状態がグローバルに出現する未来世界像を Low Trust Globalisation シナリオ と名づけた。

第三のゲーム。ひとびとは日常生活の安全の確保を、効率的な市場メカニズムの維持と社会的連帯の強化により達成しようとするが、安心・安全のレベルは他の2つの未来世界像に比べて劣る、このトリレンマは三角形図の右辺に成立している。この状態がグローバルに出現する未来世界像を Open Doors シナリオ と名づけた。

以上、『シェル・グローバルシナリオ 2025』のフレームワークは三角形をなし、シナリオ未来世界は三角形の頂点ではなく、三辺に成立している。Flags と Low Trust Globalisation と Open Doors が、シナリオの名前である。

尚、本稿ではシナリオ名を原文のまま表記する。多国籍、他人種で構成されているシナリオチームは、いつもシナリオ名に行き着くまでに長い時間をかける。今回のグローバルシナリオでは偶々、英語の表現に落ち着いたということである⁶。

次節からシナリオの中味に入ってゆきたい。シナリオの作成手順については、『シナリオプランニングの実践と理論』シリーズで何度も説明する機会があった。まず、広範なリサーチ作業を行ってデータを揃える。次に、シナリオの取り扱うテーマに関連して、現在見えているトレンド/現時点で確からしそうな 이슈と、現時点で将来の展開が読みにくい、不確実性の高い 이슈を分別(ぶんべつ)する。

『シェル・グローバルシナリオ 2025』の主題

われわれの社会は、社会経済活動の効率性の追求、社会の公平と正義の担保、そして社会の安心・安全の確保、という3つの相矛盾する目標が衝突する「トリレンマ」の状況にある。

世界は長期的未来に向かって、このトリレンマ状況の中でどのように変化、発展してゆくのか。

3. 確からしそうなトレンド

『シェル・グローバルシナリオ 2025』の内容を概観してゆこう。まず、今現在から2025年にかけて確からしそうな重要テーマ⁷は、以下3テーマとされている。

- グローバリゼーションはアメリカと中国の2大強国によって形づくられる。
- 国民国家から取引国家へ。
- 人口問題と環境問題の重たさ。

3.1 グローバリゼーションはアメリカと中国の2大強国によって形づくられる

⁶ 1995年に発表されたシェルグループのグローバルシナリオのシナリオ名には「大我 Da Wo」という中国語が使われ、世界のグループ関係会社がこの中国語の意味を学ぶ機会があった。

⁷ シェルのシナリオチームは、predetermined trends と呼ぶ。

グローバリゼーションの進行は、もはや避けようがない。技術進歩と、情報化と、人間の欲望がそれを後押ししている。さて、今後 20 年間のグローバリゼーションの方向を決定してゆくのはアメリカと中国の 2 大強国である。

アメリカの人口は 2050 年には現在の 150%に増える。アメリカの高い経済成長は人口増加によっても支えられている。

アメリカンスタンダードは様々な切り口で世界を席卷して行くだろう。軍事力や科学力、資金力や研究開発力/ビジネス開発力は相乗的に働いて、アメリカの経済とビジネスは今後とも世界の中心であり続ける。同時に、ポップカルチャーなどの最新流行文化でも、アメリカは強力な発信源のひとつであり続ける。

ビジネス面で注目すべきは、アメリカ起源の法規制や訴訟ルールが多国籍企業の経済活動に対してグローバルに影響を及ぼしはじめたことである。

アメリカの投資家は、投資資金を業績の良い多国籍企業の株式に向け、アメリカ証券取引委員会 SEC は、投資家保護の大義で外国企業にも情報開示を迫る。結果、企業会計はアメリカ会計基準 US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles⁸) に従った形式での公表を求められる。もちろん国際ルールの設定は、証券監督者国際機構 (IOSCO) などを通じて合意形成がなされるだろう。だが、そこでもアメリカが主導的な役割を果たす。

このように SEC は実質的に、グローバルな資金マーケットに対するグローバルな規制当局として機能している。米連邦準備制度理事会がグローバルマネーの「最後の貸し手」として機能しているのと似ている。

もうひとつの大国である中国のグローバリゼーションへの対応は、世界の製造業の中心となることである。安価な労働力、巨大な内需、そして最新鋭技術の導入によって、中国製造業は国際競争力を高めることができる。製造業は、エネルギーとりわけ石油を使う。他方で株式市場をはじめとする金融関連サービス業の成長は遅いだろう。この種のビジネス活動には自由な情報交換が不可欠となるため、アメリカ型グローバリゼーション上陸の橋頭堡となりかねない。政治的理由から警戒されるだろう。かくして、上海国際金融センター構想は頓挫しているのだ。

中国中央政府は、経済発展計画を国家安全政策の一部として統合的に実行する権力を備えている。中央政府の統治の正当性は、究極、13 億人の国民に社会正義を実現した、豊かで、平等な生活をもたらすところに在る。中央政府はグローバリゼーションを、中国の生産力が他国の消費市場と結びつき中国経済が発展するチャンスとして捉え、歓迎するだろう。他方で、グローバリゼーションが中国国内にもたらす不安定要因については、“水際で” 阻止したい。

中国は、このグローバリゼーションに対する 2 正面作戦を、大国外交をもって処理しようとする。ターゲットは、日本でもなく、EU でもロシアでもない。アメリカである。

たとえば中国は、アメリカとの経済連携強化のために、米資本の Walmart や GM や Motorola に対して国内市場を開放した。アメリカ側も自国の利益に適うならば中国との連携を進める判断をする。アメリカの巨大流通資本は、中国の安価な製品の輸入と国内販売で潤っている。アメリカ国内で人民元切り下げを求めているのは、巨大資本から“中国並みに” 製造コストの削減を求められている国内中小製造流通業界なのだ。今や中国は、日本と同様、対アメリカ貿易黒字をアメリカ連邦債の保有によってバランスしているため、中国の経済成長がアメリカ連邦債マーケットに大きな影響を与える構造を作り上げた。

今後、中国はアメリカンスタンダードの席捲を警戒しながら、長い時間をかけて「普通の国」へ変化して行く政策をとるだろう。中国について短中期的に懸念すべきは、台湾問

⁸ 一般的に公正妥当と認められる会計原則

題や外国のエネルギー資源獲得をめぐる、アメリカと抜き差しならない対立関係に入る可能性である。

中国は軍事力、経済力、外交力を伸長させ、10年後、大国としてアメリカと共に世界秩序を形成する役割を担っているだろう。

3.2 国民国家から取引国家へ

政府の役割がしだいに变化してゆく。

国民が権力行使を国家に付託するかわりに、国民国家は国全体の富と安全と福祉を最大化することが役割だった。国民国家は一国の利益を最大化する使命を持つ。だから、時としてグローバリゼーションに棹差すことも自国の利益に適った。

ところが、ヒト、モノ、カネ、情報のグローバリゼーションは避けようもない。現代は、世界の経済成長の分け前をめぐる、国や地域が絶えず競争する世界である。

そこで各国政府の役割は、グローバルな市場経済メカニズムの活用のスキルをライバルの他国政府と競うことだ。ただし、実際に競争するのは企業や個人である。政府は自国企業や自国民がグローバル市場での経済活動で遅れをとらないよう、サポートを心がける。競争に勝つために自国の教育システムを最新のものとし、基礎研究活動の財政面を補助し、国際間交渉の場でも自国の権益に不利を蒙らないよう、働きかける。

各国政府は国内でも、市場メカニズムを利用することが徐々に上手になるだろう。先進国では、社会生活にかかわる基本的な公益サービス分野にも、民間企業の進出を認めはじめた。民間警備会社の活用、失業者に対するトレーニングプログラムなど。このように「国民国家 Nation State」は、「取引国家 Market State」へと変容しつつあるのだ。

行政府の積極的な関与を求められ続けてきた社会的弱者の救済にも、近年、興味深い変化が見られる。欧米の市民運動は、公害被害に対して集団訴訟⁹の司法手段を利用して、直接的に、企業行動を監視するようになった。

政府が民間企業と連携して行なう公益活動に対して、チェック機能を期待されているのがメディアである。メディアは、政策の優先順位づけに関する争点を明確にして読者に提示しようとする。政府側としても自分の政策実施については社会の賛同を求める必要があるので、メディアは直接の競合相手である。メディアのほうがかしばしば勝つ。世論に訴えかける技術ではメディアのほうが数段上なのだ。国内政策を、国外のメディアであるCNNに取り上げられて、批判され、内政干渉だ、と、大いに怒る国が出てくる。アメリカの対イスラーム政策にとって、対抗勢力として最も警戒されているのは、イスラーム諸国の政権ではなくて、カタールのテレビ放送局アルジャジーラである。

3.3 人口問題とエネルギー・環境問題の重たさ

最後に『シェル・グローバルシナリオ 2025』では、地球規模/全世界規模で解決策を模索しなければならないテーマについて語る。それは人口問題と環境問題である。いずれも2025年より遥かに先の未来の射程を考慮に入れた考察がなされる。

人口増大圧力と貧困化については、特にアフリカ問題を取り上げている。

シェルのシナリオチームは、グローバルシナリオ作成作業に備えた先行スタディとして、2002年から3年間、国連のエイズプログラム（UNAIDS）と共同研究を実施し、アフリカ問題に対する理解を得た。その成果は『アフリカのエイズ AIDS in Africa: Three scenarios

⁹ 不特定多数に被害がおよぶような事件で、ひとりひとりの被害者が単独では弁護士を雇えない場合、大勢の被害者が集団をつくって訴訟を起こすこと。米国でクラス・アクション Class Action と呼ばれる裁判の手法。公害病や薬害被害者による訴訟例がある。消費者が製造物責任でメーカーを訴えたり、少数株主が経営者を訴える株主代表訴訟も集団訴訟である。

to 2025』として公表されている¹⁰。

アフリカには不幸なイメージがある。内戦、石油の呪い¹¹、エイズ・・・けれども、アフリカの潜在力は大きい。世界人口の11%はアフリカ人である。地下資源に恵まれ、自然の生態は豊か。人間社会の文化や伝統も豊かに多様である。アフリカの石油/天然ガス資源の開発は、世界のエネルギー安定供給にとって今後、重要になるだろう。アフリカの豊かな生態系環境の保護も、ますます重要になる。

エネルギー・環境問題については、今現在から2025年にかけて確からしそうなテーマは2つに分かれる。

ひとつは温暖化問題。今後発展途上国の経済発展にともないエネルギー消費は伸びる。改めて注目すべきは、発展途上国の経済成長ではエネルギー弾性値が高いことである¹²。グローバルイゼンションのおかげで、発展途上国に対する対外直接投資は旺盛である。発展途上国側は、安い労働力を主な資源として、外国の技術や資本や経営ノウハウを呼び込み、一挙に工業生産力を手に入れた。そこから大量生産の工業品が世界市場に出荷されている。第二次産業中心の経済成長はエネルギーを必要とする。ここでエネルギー政策と、温暖化政策と、開発援助問題が連動する。二酸化炭素の排出抑制や固定化関連の技術開発やビジネス開発は、大きなチャンスかもしれない・・・

もうひとつは生物多様性の保護問題¹³。石油/天然ガスの探鉱開発、あるいは一般的に大規模地域開発は生態系破壊をもたらすリスクがある。シェルのシナリオは、生物種の多様性は何億年を経て地球が手に入れたもので、人類その他の生物の持続的な生存の基盤となっていることを、強調している。

以上をまとめると、グローバルシナリオのメインテーマである「2-1のトリレンマ」の変化発展は、Flags, Low Trust Globalisation, Open Doors と名づけられた3つのシナリオストーリーとして示されている。3つのシナリオは

アメリカと中国の2大強国がグローバルシステムを形成すること、
国家政府は国際経済競争のために海外と国内の市場機能の活用を強化すること、
人口問題、環境問題の重要性が増すこと、
を共通テーマとしている。

それでは、ひとつひとつの未来世界に入ってみよう。承前のように、シナリオの紹介にあたって、フレームワーク、ロジック、および大項目は『シェル・グローバルシナリオ 2025』の原典と同じにしている。シナリオストーリーを語る材料は、一部違えてある。

4 . Low Trust Globalisation シナリオ

説明の便のため、シナリオ Low Trust Globalisation から始めたい。

¹⁰ UNAIDS/04.52 E (English original, January 2005)。シナリオ作品は www.unaids.org で読むことができる。

¹¹ Curse of oil。石油その他地下資源に恵まれている国家は、資源収奪的なモノカルチャー経済に陥り、資源獲得をめざす先進諸外国の干渉を受ける。国内政治には腐敗と強権が現れ、社会の貧富格差が拡大してしまう傾向にある、という一般的な観察を言う。

¹² シナリオの原文では、relinking of energy consumption and economic growth と説明している。

¹³ 生物多様性は、様々な生物の相互作用から構成される様々な生態系の存在 = 生態系の多様性、様々な生物種が存在する = 種の多様性、種は同じでも持っている遺伝子が異なる = 遺伝的多様性、という3つの階層で多様性を捉え、それぞれ保全が必要とされている。生物多様性条約は1992年のリオデジャネイロ世界環境サミットで日本を含む各国が署名。日本は1993年に批准している。

4.1 安全と安心への回帰

このシナリオでは、ひとびとは社会生活と経済生活の安心・安全の保障を求めて、政府の活動に頼る。国家は規制と強制をもって、これに答える。

ところが、各国は、国民国家の立場を越えて治安警察力の国際間連携を深化させ、共有化させて、テロ攻撃の未然防止に向けて協調することをためらう。そこまで深く、国際連携を信頼してよいのだろうか。国連平和維持活動への協力によって、本当に、自国の安全を守ることが可能か。

Low Trust Globalisationの世界ではユーロ圏はまとまり続けるが、セキュリティ確保についてはメンバー各国政府の独自政策が、しばしばEU政府の施策に優先される。また、ロシアや中国やベネズエラの国家体制が、国民に安心と安全を提供できる選択肢のひとつとして存続するチャンスがある。

テロリズムの国際ネットワークの根を絶つことは、なかなかできない。事態が改善しないままアメリカに対する攻撃が間歇的に繰り返される。その結果、アメリカはテロリズムの発信国に対して、単独主義的に、軍事行動を起すだろう。アメリカは、国内治安維持のグリップが弱く、テロリズムネットワークの拠点となっている他国に干渉する。

一方、中国のほうも国内治安維持への関心は高く、海外のテロリズム運動への警戒も強い。この未来世界ではアメリカと中国という2大超大国が、共に国際秩序の維持に関心をよせ、その責を引き受ける。

市場経済の運用ルールの信頼再建についてはどうか。

エンロン事件で傷を負った市場メカニズムは、以前のように市場参加者間の相互信頼に任せた運営ができなくなった。投資家も会社もカスタマーも、市場経済のなかで新たな“事故”が起こることを否定できない。自由公正な市場運営を確保するために、政府は、市場取引についての様々な規制を、市場参加者と共同して創ることとなる。

各国規制当局は、少数株主の利益保護、消費者保護、投資家の利益保護など、様々な切り口から市場やプレイヤーに対する介入が頻度を増してゆく。

ところがここでも、各国の介入ルールがまちまちなのだ。

アメリカとEUは、独禁法やM&A関連規制の統合化に合意できず、ましてやアジア各国やロシアや南米各国の競争関連法規制の内容は、ばらばらである。上場企業に対する規制ルールは、国際レベルでも、中央政府レベルでも、地方自治体レベルでも、どんどん新設されてしまい、混乱が増す。国際的な標準ルールは様々に構想され、国際交渉の場で提案される。だが市場のプレイヤーたちは、果たして、この国際ルールが強制力をもって商取引を律することができるのか、信頼することができない。

この結果どうなるのだろうか？

現代のビッグビジネスは、生産部門も流通部門も国際的な広がりの中で活動している。規制ルールが各国間で異なると国際貿易の取引コストが嵩む。更に、異なる法規制を遵守するコストは高く非関税障壁として働き始める。

4.2 アメリカ主導の市場ルール作り¹⁴

自由主義市場経済の推進者たる米国は、市場機能に対する信頼回復を図るためにアメリカ起源の市場経済ルールを世界的に適用しようとするだろう。すでに、アメリカ会計基準(US GAAP)は、国際的な企業会計基準として機能しはじめている。

グローバルな経済活動を効率的に行うために、国際企業は強制力を備えたグローバルに

¹⁴ 関岡英之「拒否できない日本 アメリカの日本改造が進んでいる」 文春新書 2004年 に、米国主導の具体例が、説得的に提示されている。

適用される法規制体系を必要とする。アメリカがそれを与える。

アメリカの事務弁護士や会計士は、複雑化する企業法規制や投資家からの透明性要求をビジネスチャンスとする。消費者やNGOも企業の社会的責任(CSR)の名の下に、企業を攻め立て、環境報告書は大部のものとなる。企業に対する集団訴訟がしばしば起こり、請求してくる損害賠償金額は企業の存続が不可能なレベルにも達するだろう。

Low Trust Globalisationの世界は、社会的連帯感に欠ける「監査社会」である。

4.3 中国の対応

この世界では、アメリカの国家安全保障問題と国際間貿易問題が緊密にリンクしている。アメリカは自国の利害を中心として、世界の安全保障と経済活動の秩序を構築してゆく。

ところが、このLow Trust Globalisationの世界の形成に中国が関わりはじめる。法規制と事務弁護士と訴訟のゲームに、超大国となった中国が参戦している。中国の高成長戦略にとって解放されたアメリカ国内市場への参入は不可欠である。ここで中国は、欧米のビジネスゲームのルールを学び、それを自国の権益に沿うよう利用し始める。

中国企業は2004年8月、グラクソ(Glaxo)の持っていたバイアグラのpatentを法的に破り自社生産に乗り出した。中国市場に進出する国際企業は、自社製品に含まれる技術やノウハウなどの知財を、中国政府の発令した「透明性と公開のルール」に基づいて公開しなければならない。

中国は自国企業の企業会計ルールを、国際会計基準に沿うよう改変する作業に乗り出している。中国は今後5年間で、自国会計基準の8割を国際基準に合わせる方針、と言われている。この動きは、人民元為替政策の改革などと合わせ、米欧主導の金融市場で影響力を強めるための戦略と見ることもできそうだ。

今や強大な経済力を持った中国は、世界秩序の形成にも積極的にかかわる。地域紛争に対する介入は、国連活動としてではなく有志連合(coalitions of the willing)システムが継続するだろう。中国は着々と多国間協定や二国間協定の網を広げてゆくの、有志連合による行動には中国の承認が必要となる。2015年を過ぎると、中国は強い対外姿勢に転じ、台湾問題に危機が訪れる。

4.4 国際間協調の衰退

総じて、Low Trust Globalisationの世界では国際間のルールづくりが遅れている。各国政府の間には信頼関係が薄い。

国連活動は衰退してゆく。国連の場では、各国が平等な発言権を持って国際的な問題や解決の枠組みを話し合う。だが、有志連合システムや、多国間協定や二国間協定による問題の解決は大国の意向が反映されたものとなる。

国際通貨体制は市場メカニズムによる自律的な調整に委ねられる。国ごとの財政政策や金融政策を内々話し合い、調整してきた「通貨マフィア制度」は、透明性に欠ける、とされて徐々に力を失い、結果、世界はしばしば大きな為替変動に見舞われる。

連帯感に乏しい世界で、南北問題は難しい局面となる。戦略的に重要な位置を占める発展途上国は十分な援助を受けられるが、そうでない国は見捨てられよう。

4.5 Low Trust Globalisation シナリオ世界の経済成長

この世界では、誰が、経済競争に「勝つのか？」

2004-2015年、全世界平均のGDP成長率は3.0%程度。アメリカが3.0%の好調を維持する一方、EUは2.0%程度。ロシア、ブラジル、メキシコは海外マーケットに供給する製品やサービスの質をアメリカンスタンダードに合わせる事ができず、成長に制約が出る。

中国に進出した外資企業は、健全な収益を挙げることができ、キャッシュフローや投資

回収も順調であろう。

4.6 Low Trust Globalisation シナリオ世界でのビジネス

企業側は、すくなくとも法規制が明確にルール付けられ、それを正確に遵守していれば、第三者からの不意の訴追にも対処できる社会こそが、ビジネスリスクの低い社会と考えるだろう。

今や、アメリカ型ビジネス慣行が世界に浸透している。企業も規制当局も「監査社会」の中で、透明性の確保と自らの行動の適正性を、社会に向かって証明しなければならない。企業会計の内容や意思決定過程の開示について、ますます精緻なデータを作成し、公表しなければならぬ。上場企業の経営トップは、機関投資家その他多数のステークホルダーが求めてくる説明会への対応で忙殺される。これに関わる経費は馬鹿にならない。コンプライアンスコストの急騰に中小規模の企業やベンチャー企業は耐えられず、上場を廃止するか、廃業に追い込まれる。大企業のみが、このコンプライアンスコストに耐えることができる。会計事務所や事務弁護士事務所や格付け会社は大いに繁盛する。(Law as the Business)

アメリカ社会のもうひとつの側面は、訴訟社会である。

ビジネス事故の解決は法廷に持ち込まれる。製造物責任は拡大してゆき、製造業は原料に含まれていた物質が健康被害を引き起こした場合、損害賠償責任を追及されてしまう。いったん集団訴訟が起きると損害賠償請求額は膨大なものとなるため、製造業は垂直統合、水平統合を強化して、製造工程をコントロールする必要に迫られる。

最後に、この相互信頼に欠ける世界では、複数の会社が協力したR&Dプログラムや、国際間共同研究、更にアウトソーシングや分業による効率的なビジネス活動ができにくくなる。知的財産権をめぐる係争や製造物責任の追及に曝されて、お互いのリスクが高くなりすぎたからである。

Low Trust Globalisation シナリオの世界

- アメリカ型訴訟社会。事務弁護士の天下
- 市民社会は安心・安全の確保のために、公権力による監視活動を受け入れる
- 政府や市場関係者による、経済活動規制ルールの族生
- 米国は自国利益増進のためにグローバリゼーションを推進。中国は米国型ビジネスに習熟してゆく
- 各国政府はエネルギー供給源分散化を図る
- 国際協調行動は低調。地球環境問題への対応は遅れる

4.7 Low Trust Globalisation シナリオ世界のエネルギー・環境問題

環境汚染や地球温暖化問題は、危機的状況に至らない限り放置されるだろう。

国際間排出権取引は低調で、温暖化問題は各国別の温暖化対策税制や省エネ規制により対処される。結果、温暖化政策はエネルギー政策の中に吸収されてゆく。

エネルギー供給の安定確保には国家が責任を持つ。各国政府は市場メカニズムの活用を前提としつつも市場活動への監視と介入を強める。プレイヤー間の競争促進、供給安全の確保、消費者利益の保護、の3つが政策目的であるが、おおむね短期的な政策効果を狙った対策が好まれる。

エネルギー安定供給政策は、供給源の多様化と、脱石油政策、省エネ政策の促進が中心となる。グランドデザインを持った国際協力型のエネルギーインフラ建設は停滞している。

集団訴訟が容易く発生する世界なので、政府は原子力発電プラントの建設推進に及び腰となる。

5 . Open Doors シナリオ

Open Doors のシナリオ世界では、ひとびとは日常生活の安全の確保を、効率的な市場メカニズムの維持発展と、社会的連帯の強化により達成しようとする。市民たちの連帯と信頼は、国籍を越え、国境を越え、政府間でなされている頑な国際間交渉を飛び越え、グローバルな経済活動を可能にする基盤を作ってゆく。市場経済活動の中でプレイヤーが反社会的な行為を犯した場合は、法と規制よりもむしろ、マーケットの力で退出させる。

うまくいくのだろうか？ 開かれた社会は、国際的なテロリズムネットワークの侵入に対してどう自らを守りうるのか？ 今や、大量破壊兵器は、小さくなり、安くなり、広範囲な個人や集団が入手可能なのだ。

5.1 インターネット

インターネットの潜在技術力を最大限に活用した社会である。インターネットのコミュニケーションパワーが、経済活動と世論形成を、効率的に、国際的に展開する。インターネットは市民社会に隔々にまで浸透し、ひとびとはますます発信しあい、意見を戦わせ、社会の総意を自発的に形成してゆく。

マサチューセッツ工科大学 MIT は、900 講座以上の教材や講義録をネットで無償配布し、「大学の知を人類の生活向上に還元する」構想だ。情報交換のコストもゼロに近づいた。知識社会と情報文明を手に入れたひとびとは、活発で自発的なコミュニケーションを絶えず生起させ、社会は構成員の持つ多様な価値観を許容したまま、ひろく信頼と連帯感のネットワークを築くことができる。構成員間で相互確認されてゆく良き評判や、第三者による認証、積極的な広報宣伝活動などによって相互に認知しあい、支えあい、市民社会の信頼と安定が図られる。市場のプレイヤーは自主的に、経済活動の社会的な責任と信頼を大切にしよう行動する。不適格者は市民社会から、あるいは市場から排除されて行く。

もちろん社会の中には、声を挙げないメンバーが含まれている。そのうちのある者は“反社会的な”考えを抱いているだろう。

そこで、国民総背番号制の導入が不可欠となる。国家により、市民ひとりひとりが、目立たず、けれども確実に監視されている。これによって社会の基本的な安全が確保される。このようにインターネット技術は、社会の信頼と安心・安全を維持するための強力なツールである。テロや反社会的な行為、あるいは市場の信頼性を損なう不審な動きは、国家や規制当局の作り上げた高度なシステムで、瞬時に、継続的に監視されている。

インターネットのパワーがなければ Open Doors の世界は成り立たない。

5.2 アメリカ

このシナリオ世界を支えるもうひとつの力は、アメリカである。

アメリカは Low Trust Globalisation シナリオと同じく、世界の安全と秩序を維持するため、軍事力と警察力を行使する用意がある。だが Open Doors ではアメリカは、国連その他の国際機関の場での議論と交渉を軽視しない姿勢を取る。2003年初のイラク戦争開戦前後の国際世論の動静は、アメリカに貴重な教訓を与えた。あのとき、世界の論調はフセイン大統領の災禍から、日を置かずしてアメリカ帝国の脅威へと移ってしまったのだ。

アメリカは安全保障問題以外でも、時間のかかる議論を尽くした国際間交渉に辛抱強く付き合い、国際社会の中で次第にリーダーシップを獲得してゆく。世界貿易機関(WTO)の場での多角的通商交渉では、米国とEU、それに BRICS(Brazil, Russia, India, China)の存在が次第に大きくなってゆく。

アメリカは、基本的に自国の力と主権の行使を自ら制限する方向に抵抗するが、2025年を越えると、市場経済の円滑な発展を目指した国際社会が成立している。

ただしこの国際社会では、各国政府は自国の民間セクターと協力して、様々なイシューについて、国際間ルール作りの現場で国益を守るためには、何を国際条約に盛り込ませるか、真剣な交渉を行っている。振り返って国内経済政策面では、自国産業に対して、世界標準への適応を促し、国内規制ルールを地域連合のルールに統一してゆく。今や「国民国家 Nation State」は、内外の市場に企業の参入を促進し、国際市場取引の効率性を高めるために他国と交渉し、取引ルールや商品・サービス規格の標準化を促進することを主たる使命とする「取引国家 Market State」になった。

COP3 京都議定書国際交渉は、排出枠の設定方法や、排出削減約束を守れなかった締結国に対するペナルティ制度など、取引国家同士の国際交渉の先駆けであった¹⁵。

こうして、EU、ASEAN+3、NAFTA などの地域連合や WTO などの国際機関が、国民国家の内政、すなわち経済政策やエネルギー政策や環境政策に干渉してゆく世界が現われる。

Open Doors の世界は、アメリカとEUの「G-2」によって世界秩序と市場活動の信頼性が保たれている世界である。中国は、経済とビジネスのグローバル化の受益者として、“平和的に台頭”している。

この世界は、国際間のパワーバランスの中で軍事力や経済力とともにソフト・パワー¹⁶が発揮できる。アメリカとヨーロッパはソフト・パワー資源で、グローバルに競争している。ヨーロッパ起源の言語や文学、美術やファッション、料理や音楽やフットボールは、世界の人々を引きつけている。ヨーロッパ地域が多大の時間と労力をかけて前進させてきた地域統合プロセスは、大きな魅力を放っている。

文化や流行はアメリカ以外の世界各地から発信することができ、世界的な伝播に成功するチャンスがある。日本発のポケモンやアニメ、料理や工芸は、世界に対して日本のソフト・パワーを揮う源泉なのだ。

¹⁵ 詳しくは、村瀬信也 『京都議定書に代わる新たな国際レジームの可能性』 経済産業研究所 「地球温暖化問題の再検証」 東洋経済新報社 2004年、に所収。

¹⁶ ジョセフ・S・ナイ 山岡洋一訳 「ソフト・パワー」 日本経済新聞社 2004年
ナイによれば、国のソフト・パワーには主に3つの源泉がある。第一が文化であり、他国がその国の文化に魅力を感じることが条件になる。第二が政治的な価値観であり、国内と国外でその価値観に恥じない行動をとっていることが条件になる。第三が外交政策。正当で敬意を払われるべきものと見られていることが条件になる。

アメリカは、異なる価値観を持つグループとの対話や国際間交渉を、決意を持って継続し、世界の倫理的、文化的なリーダーたらしめる。Open Doorsの世界で、自由な社会と経済的な繁栄を達成しているアメリカは、次第に、世界の尊敬を集めるようになる。

一方EUは、新しく加盟した東欧諸国がもたらした多様な価値観を統合した地域統合に成功する。EUはコミュニティの価値観に自信をもちつつ、アメリカの牽制役として働いている。イギリスは自国通貨のポンドを捨ててユーロに加わり、ユーロはドルの対抗通貨となる。2005年10月にはじまったトルコのEU加盟交渉は、時間をかけて成就し、EUはヨーロッパに住む1000万人を越えるイスラーム教徒に連帯のメッセージを送る。

Open Doorsにとって最大の脅威は、ソフト・パワーは悪意のある組織やネットワークも持ちうることである。アル・カーイダのイデオロギーに魅力を感じるひとびとがいる。これに、文化の魅力や、政治的な価値観の整合性や、誠実な外交姿勢で対抗するのは、容易なことではない。

5.3 市場経済の信頼性の発展

市民社会にとってもうひとつの安全課題である、市場機能の信頼性回復のほうはどうか。

市場の中での相互監視によって不適格プレイヤーを市場から退出させることができる。インターネット空間内での商取引には、クレジットカード会社の決済サービスに組み込まれている不正取引主体排除システムが高度化されて、強力に作動している。

規制当局の役割は、市場のパフォーマンスや市場に参加しているプレイヤーのデータを遺漏なく作成し、速やかに公開することである。市場参加者や市民社会は、公開データを閲覧すると、どの企業が競争に遅れをとっているか一目瞭然で、劣化した企業は市場機能が働いて退出してゆく。

一般的傾向として、国内問題の解決と実行について、政府の役割は小さくなる。公共政策は、補助金よりも税制優遇、官民共同プロジェクト(Public-Private Partnership)、研究開発組合への出資などの手段によって遂行される。民間企業が公共サービス分野に動員されている。政府の福祉政策の目標は、機会均等を保障しようとするものである。企業や市民社会は、失業問題に対して、民間ベースでの職業教育の提供や、再雇用の機会の提供など、社会全体の連帯を強化に向かって行動する。

5.4 大規模、大量のコミュニケーション社会

Open Doorsの世界は、政府や企業や民間政治団体や、社会活動団体やらが競って社会問題に関心を持ち、解決をめざして参画してくる。市民社会のリーダーたちは、様々な問題に声を挙げ、次第に公論が形成されてゆく。こうして社会の秩序やルールは社会の構成員の自主的な交流の中から自然に形成されるのだ。

けれどもこのシナリオ世界では、コンセンサス形成に時間がかかることは否めない。

関係者がどんどん増えてゆく。多くの関係者が、できるだけ多数の'win-win'を目指した解決のために、長い間折衝している状態である。国際間交渉では、様々な要求を備えたNGOが交渉の場に席を求めてくるだろう。米国はEUと協調してこの困難な交渉を乗り切る。

一部の国々では、国内政治過程でのコンセンサス形成に国民投票が濫用されてしまい、結果、さまざまな政策の間の整合性が取れなくなる。そうなると政治危機が訪れよう。

Open Doorsではメディアが権力を持つ。このシナリオ社会では、世論が、なによりも大きな力を持つ。

インターネットだけではコミュニケーションが足りないだろう。

この世界では、リーダーたちは激しく世界を飛び回る。生体認証は今や世界標準。セキ

セキュリティシステムによる監視を受けながら、忙しく国際航空便を乗り降りするのだ。

5.5 世界市民社会をめざして

Open Doors でもグローバリゼーションは深化している。Low Trust Globalisation との違いは、Open Doors では各国の市民社会は自立し、相互に価値観の違いを認知しあっていることである。

各国政府は、経済活動の規制ルールの国際標準化に取り掛かる。この国際間交渉にはビジネスや NGO も参加しており、彼らもグローバリゼーションがもたらす平和と繁栄を信じて、国際的な統一基準づくりに熱心である。

世界市民社会のビジョンを共有した米国と EU は、南北問題の解決に対しても積極的である。発展途上国に住む絶対貧困層は徐々に減少してゆく。一方、発展途上国から先進国への頭脳流出は加速するだろう。

ただし、このような世界市民社会に参加しがたい国や地域も残る。ラテンアメリカ地域では、社会が政府や政党政治をぜんぜん信用していない。間歇的に直接民主主義に回帰する政治的“くせ”は、今後も残るだろう。中東世界では、EU に加盟したトルコは、地域のモデルとは見られていない。中東世界は、イスラーム的価値の保持を前提とした社会システムの進化が目指される。ロシアも、Open Doors の世界市民社会に対して、自国の主権の一部を委ねることはむづかしいだろう。

5.5 Open Doors シナリオ世界の経済

Open Doors では高成長が見込まれる。

2004-2015 年、全世界平均の GDP 成長率は 3.8%。アメリカが 4.0% の好調を維持する一方、EU は 2.8% 程度。この世界は、自由な情報や知識の流れが可能で、研究開発の国際共同プログラムも成果を挙げる。中国やインドも世界経済システムのなかに当てはまって高い経済成長が続く。

Open Doorsシナリオ の 世界

- 情報通信技術の高度利用による大規模コミュニケーション社会
- ソフト・パワー
- 価値観を共有する主体同士は、国内外でアライアンスを形成
- 安心と安全の確保は、相互信頼感の醸成、と同時に、インターネット監視システム
- アメリカは国連交渉による国際間ルールの合意を目指す。
- 多層的で民主的な、時間のかかる合意形成プロセス
- 高経済成長。エネルギー問題は市場メカニズムで解決可能。

5.6 Open Doors シナリオ世界でのビジネス

インターネット技術に支えられて、企業は効率的なアウトソーシングと国際間分業を強化することができる。

高い社会的責任を志向する企業は、消費者からの支持を集めることができ、同じ志を持つ他の企業ブランドと連携を求め合い、強めあう。社会的責任を投資判断に取り入れる投資家グループは、この新しいブランド集団をサポートするだろう。

環境 NGO はこのような投資家グループとのコネクションを求め、“倫理的な”社会に持続的に貢献できる企業群の選別と、育成に参加している。企業を監視する NGO その他のステイクホルダーは、企業を法廷闘争の場に据えて、巨額の損害賠償を請求するのではなく、社会的責任に対するコミットメントを充分果たせなかったことについて、真摯な謝罪を求めてくるだろう。対応が悪い企業はメディアからの攻撃も加わって、即刻、市場から放逐されるまでだ。

企業側としては世の中の価値観から外れることを恐れ、“保守的に”振舞うことになるだろう。環境保護運動にとって、このような社会の価値観の保守化は追い風である。そのため、革新的な科学技術を利用しようとする応用技術の開発は停滞するだろう。現在 EU で議論が続いている遺伝子操作作物の商品化と普及など、このシナリオ世界では難しいだろう。

5.7 Open Doors シナリオ世界のエネルギー・環境

世界の経済成長が順調で、エネルギー消費量は3つのシナリオのなかでは最も大きい。

国際協調が進む世界では、エネルギー供給インフラに対する投資もタイムリーに行われるだろう。石油・ガスの余剰生産能力を確保するため、資源消費国の投資資金が産油国に呼び込まれる。

エネルギーの安定供給は市場メカニズムを通じて図られる。エネルギー課税体系は需要端に価格シグナルを送るため、機敏に変更されるだろう。

京都議定書は、Open Doors の未来世界の“ドアを開けた”イベントとしてたたえられる。2020年、地球温暖化対策国際憲章が、中国とアメリカの参加を得て成立している。地球の大気環境を安定させるために二酸化炭素濃度を550ppmに抑える、という目標が合意され、二酸化炭素固定化技術の研究開発が、真剣に取り組まれる。

具体的な温暖化対策は各国政府が実行するが、国際間の調整とモニタリングは GEM (Global Environmental Mechanism) の任務である。官民とりまぜた国際的な専門家ネットワークを、少数の事務局がアドホックに召集し、ネット上で個別問題を解決して行く。

6 . Flags シナリオ

Flags のシナリオ世界は、分裂した世界である。

ひとつとは社会生活の安心・安全を求めて、それぞれの価値観を体現した政治集団に寄り集まる。それは宗教集団、あるいは地縁集団や血縁集団かもしれない。Flags では、ひとつとは自分を取り巻く世界を、それぞれの信念や宗教的価値観から眺めていて、合意するところがない。

ある地域では国民国家がナショナリズムを動員して、強大な求心力を備えて出現している。逆に多民族国家は、社会の構成員間の対立を抱えて、政治統合は困難を極める。分裂の危機に陥る国も出てくる。

アメリカは、国際的な治安と秩序を定立しようと他国に対して、十字軍のような振る舞いに出、反発を買ってしまう。Flags ではテロリズムはなくなる。

6.1 ナショナリズム

ナショナリズムを動員してひとびとの価値観を束ねることに成功した国民国家政府は、外部勢力の内政干渉に対しては、激しく反発する。外国の干渉や国内の少数民族が、社会秩序崩壊の“真の原因である”とされる。ウクライナはロシアの干渉を、東南アジア諸国は国内の華僑コミュニティを、社会の連帯に対する脅威とみなす。ヨーロッパでは各国内の移民コミュニティが社会問題化する。Flags シナリオの経済は低成長である。「賃金ダンピングは許さない」と、移民に帰国を促すEUメンバー国も出てくる。

メディアは、それぞれ違った価値観を代表してニュースを編集するだろう。個々の価値観に寄り固まって日常を送るひとびとは、価値観の異なる隣人を攻撃するメディア報道をよく目にするようになる。国内政治の運営は困難を極めるだろう。

こうなると各国政府は、経済活動の効率性よりも、社会の安全と連帯の回復が優先課題となる。

アメリカ社会では宗教グループが政治的な存在感を増す。中国中央政府の国民統合の切り札も、ナショナリズムである。台湾独立の気運に対しては、武力の行使も辞さない。

6.2 グローバルエリートの失敗

各国のグローバルエリートは、国際市民社会を築こうとしている。各国政府も国際協力プロジェクトを次々と立ち上げる。が、一般国民はそれらを、身の回りの問題の解決策とは見なさない。彼らはむしろ問題を増幅しているのだ、と。

Flagsの世界では、エリートに対する不信と嫉妬が強い。この世界では世界市民社会を目指す社会エリートや、多国籍企業で活動するビジネスマンは、疑わしい存在である。

連帯と信頼の欠如した世界では、国際協調や、世界政府樹立のビジョンなど、ありうべくもない。

経済活動におけるグローバリゼーションはもはや引き返すことが難しいが、いくつかの国々では、これに組み込まれることに、強力に抵抗を試みる。国際的な経済変動の大波や、外国から“輸入される”治安上の脅威から、国内産業と社会連帯秩序を守る、という主張を大多数の国民が支持している。国内の利益グループの政治力が強く、各国政府は国益を求めて非関税障壁を諦めることができない。

こうして国際協調と国際間合意を前提とした、さまざまな活動が機能不全に陥ってゆく。WTOの活動は、全く低調である。

環境保護はしばしば規制強化の口実とされるが、グローバルな規模での環境・安全問題 温暖化問題、麻薬問題など - についての解決の道筋に合意できない。

6.3 米国と中国

Flagsのシナリオ世界では、アメリカと中国とのライバル関係が続く。二大経済大国は、お互いの経済圏を築き、二国間交渉の網を張り巡らして、地域的囲い込みを図る。

アメリカは交渉相手国ごとにアメとムチ政策を駆使して、アメリカ主導の市場ルールが席捲した経済圏を拡げようとする。中国はアジアの経済圏の中での覇権を確立しようとし、日本との間で緊張が続く。

6.4 Flagsの世界での政府の役割

国際的な経済連携が難しいFlagsの世界では、各国政府の政策運営の巧拙で、その国の将来や国民生活が一変してしまう。

国家内部では、さまざまな社会グループの間で対立が起こっているため、グループ相互に信頼と助け合いの感情が薄い。上層グループは下層グループに手を差し伸べることはな

い。政府の責任は過剰に重くなる。国民に日々の生活の安心感を与えることが、政府の最重要課題である。それに失敗した政権は、分裂・対立の一触即発の政治世界で、速やかに退場させられるだろう。

Flags シナリオでは、グローバルなマーケットメカニズムが機能不全に陥っていて、貿易の不均衡が為替変動で調整することができないので、政府のマクロ経済政策が拙劣だと、その災禍は大きい。

たとえば、国内市場における競争政策を緩めた結果、国内経済がインフレに陥る国が現れる。ところが当該国の金融当局は、国内経済の政治的混乱を恐れる政府の意向で、通貨切り下げができない。その結果、安い海外製品の流入を抑えるさまざまな規制をかけて、国内インフレを亢進させることになる。

他の経路を辿って財政破綻する国もある。

公共サービスの民営化は、国内の政治対立が強い社会では進みにくい。あいかわらず大きな政府が存在し、政府支出額は下がらない。赤字国家に対して国際マーケットの信任は低く、結果、インフレ傾向と高金利傾向が重なるだろう。国によっては、政府の最大支持基盤である低所得者層に対する公共サービスを増加させ、しかも消費税率を上げられず、ついに破綻するのだ。

財政危機に直面した政府は、強力な政策を取って国家財政を立て直さなければならない。国民に対しても、自助自立を求め、勤勉に働いてもらわねばならない。だが、果たして南米諸国では、効率的な政府が自律的に運営され、しかも国民が望むような社会正義が実現するだろうか？

6.5 Flags のシナリオ世界の経済

Flags の世界では規制ルールも国ごと、地域ごとに異なった状態が続く。国々に規制の内容は異なり貿易阻害的に働く。

Flags では、経済成長率は低く、全世界平均では 2.6%。アメリカも自ら一国主義に回帰してしまい、2010 年まで経済成長率は 2 % 程度に低迷。BRICs も海外投資を呼び込めない。中国はアメリカの消費財需要が減退するので、2015 年まで 6 - 7% の成長率。インドは世界のソフトウェア大国となる夢が適わず、逆に、経済危機に陥るだろう。世界経済の成長は鈍化しているので、国際経済ブロック間の競争はゼロサムゲームとなっている。

6.6 Flags のシナリオ世界のビジネス

国際間貿易ルールの標準化が進まず、国ごとに異なる係争処理ルールは多国籍企業を悩ませ続ける。Flags のコンプライアンスコストは Low Trust Globalisation と同様、高くつく。

国境を越えたオペレーションを効率的に組み合わせることでビジネスシナジーを創造することがむづかしい。そうなると、それぞれの国の国内マーケットで収益を上げるしかない。多国籍企業はナショナルチャンピオン企業に遅れをとるだろう。多国籍企業にとっては、現地国エリート層の信頼を得ることが成功の秘訣となる。

Flags の世界では、Low Trust Globalisation や Open Doors のシナリオ世界とは異なって、国際的な企業統治スタンダードが成立していない。そのため多国籍企業はそれぞれの国のローカル規制とローカル慣行に準拠しながら操業している。だが、この状態は NGO にとって格好の攻撃対象となる。多国籍企業の掲げているグローバルな行動原則と、ローカルレベルのビジネス活動で発生した問題行動との矛盾を攻め立てるだろう。Open Doors の世界で活動している NGO とは違って、Flags の NGO は、投資家や消費者など、企業活動の受益者の視点を配慮することなく、多国籍企業に厳しく対峙してくるだろう

ただし、この世界では国際間貿易はリスクを伴うため、資金力とノウハウを備えた巨大

多国籍企業のみが国際間裁定マーケットで生き残り、利益を挙げることができるだろう。

6.7 Flags のシナリオ世界のエネルギー・環境

Flags では世界経済の低成長に伴って、石油需要の伸びも鈍化し、石油価格レベルも低迷する。しかしながらエネルギー安定供給確保は、各国政府の恒常的な関心であり続ける。

2005 年前半に起こった中国海洋石油 CNOOC のユノカル買収交渉に際しての、アメリカ世論の反発は、Flags シナリオの現象である。アメリカ議会は、包括的エネルギー法案にユノカル買収阻止条項を入れて、中国企業によるアメリカ国籍の石油・ガス資源開発企業の買収が、アメリカのエネルギー安全保障に対する脅威であることを宣言した。興味深いことに、エクソンモービルのレイモンド会長は「アメリカ政府によるユノカル買収の介入に反対し、保護主義によって自由貿易を妨げると、アメリカは大きな代償を支払うことになる」という懸念を表明した。これは Open Doors の世界からの声である。

Flagsシナリオ の世界

- 分裂した世界。国際的連携が薄い。
- 国内政治中心。政治にポピュリズムとナショナリズムが動員される。
- 政府は資源開発プロジェクトに介入しコントロールしようとする。自国エネルギー企業育成政策。
- 多国籍企業の競争力は落ちる
- 低成長経済。経済破綻する国が現れる。
- 各国は、エネルギー供給の自給自足をめざす。

Flags では、政府のエネルギー政策が重要性を増し、政府がエネルギー問題に介入してくる。エネルギー担当大臣は海外資源の調達から国内マーケットの設計まで、すべてのエネルギー問題に強い発言権を持つ。

各国政府は国際関係の緊張化に備えて、エネルギーの自給自足を求め、自国産資源の開発や再生可能エネルギーの開発を重視する。風力と太陽エネルギー、バイオマスや地熱の利用が伸長する。

フランスと中国は次世代原子炉の開発と商業化で世界をリードする。

アメリカでは環境問題のロビイングが強く、北極圏など環境問題が難しい地域での資源開発は、結局、不可能である。従って LNG 輸入ターミナルの建設が進むだろう。

中国は、中央アジアガスパイプラインの建設を完成し、産ガス国国営会社と長期供給契約を結んでいる。

各国内のエネルギーマーケットでは、市場機能の促進と独占体制とが同居している。政府は低所得者層に対して低廉な価格で電気やガスを供給せねばならず、独占企業の協力が必要である。省エネの重要性は各国が一致して認めるところ。輸送用エネルギーの省エネのためにハイブリッド車の大規模導入、ディーゼル化、燃料電池車への技術進歩が加速する。交通燃料課税は高額のまま据え置かれ、省エネを促す。

温暖化問題は、炭素税と、省エネと、再生可能エネルギーの導入によって対処される。排出権マーケットは信任を得られないまま、衰退してゆくだろう。

7. シェルグループにおけるグローバルシナリオの活用

最後に、『シェル・グローバルシナリオ 2025』の作成プロセス、シナリオの構造、期待されている活用方法などを振り返り、シェルグループのシナリオプランニング活動の現況について、若干解説をいたしたい。

7.1 探索的シナリオのアプローチ

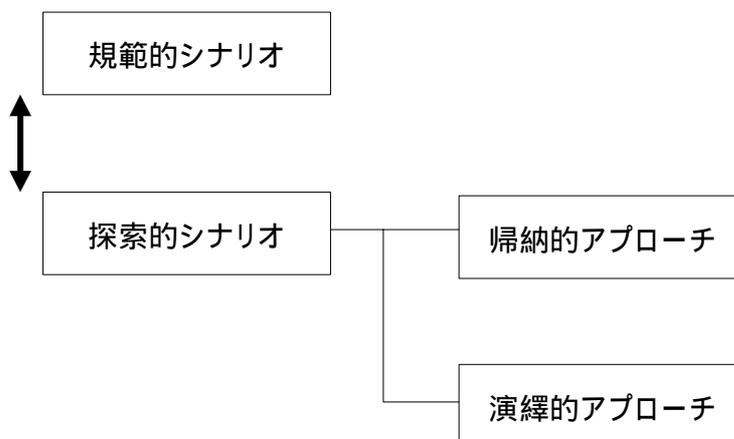
『シェル・グローバルシナリオ 2025』が探索的シナリオ(exploratory scenarios)のフレームワークを持っていることは明らかである。

このシナリオ作品は、極めて理論的、分析的なのだ。ありそうに思われる予想や予測、または好都合な未来を描くのではなく、複数の未来の可能性を、理論的な帰結として提示するのが探索的シナリオである。シナリオ作品は、3つのシナリオの中でどの世界の実現を、世界市民は、各国政府は、あるいはシェルグループは志すべきか、というメッセージを含んでいない。(規範的シナリオでは、ここに踏み込む。)

この作品は探索的シナリオの中では、演繹的アプローチを使って制作されている¹⁷。

演繹的アプローチでは、集められたたくさんのデータを鳥瞰して、そこに、問題の基本構造を見つけ出す。これがシナリオ制作の出発点となる。

シナリオプランニングの方法の分類



¹⁷ シナリオプランニングの実践と理論 「第三回 探索的シナリオへ・・・ 思想と実例」を参照。

今回、シェルのシナリオチームが見つげ出した基本問題は、以下であった。

『シェル・グローバルシナリオ 2025』の主題

われわれの社会は、社会経済活動の効率性の追求、社会の公平と正義の担保、そして社会の安心・安全の確保、という3つの相矛盾する目標が衝突する「トリレンマ」の状況にある。

世界は長期的未来に向かって、このトリレンマ状況の中でどのように変化、発展してゆくのか。

この基本問題の立て方は、そのままシナリオを構築するフレームワークとして使われ、それぞれのシナリオの性格を規定してゆく。

次に、データを取捨選択しつつ、シナリオストーリーを書き始める。

3つのシナリオ世界の違いを際立たせ、しかも、聴衆や読者の知性・感性に訴えかけ、印象付けるような仕上がりをめざす。聴衆や読者が、3つのシナリオ世界の可能性について納得し、できうれば、“同じくらいの確率で”、3つのシナリオ世界の現実化の可能性を感じてもらえるように組み立てる。

だが、そもそも、どうして、このように基本問題を立てたのか、という問いが、読者から寄せられることだろう。

今回のシェルシナリオのフレームワークの根幹となっている、トリレンマのメカニズムを復習しておこう。

安全で安心な生活への願い、効率的な経済システムの実現への願い、そして他人と関係して暮らす社会への願い。この3つは、国や人種に関わらず人々に共有されている願いである。これらの願いに応えるために3つの社会制度、すなわち国家と市場と市民社会が存在している。ところで3つの社会制度は、それぞれのめざす目的が違うから、それぞれが、最大限の目的達成を狙って社会システムを形成しようと「力」を振ると、衝突が起こるのだ。この衝突は、「2 - 1」(2 マイナス 1)の力学で平衡関係に落ち着き、Low Trust Globalisation, Open Doors, Flagsの3つのシナリオ世界が成立する。

「2 - 1」のトリレンマのダイナミズムを潜り抜けて、3つの、それぞれが独立した“世界の構造の可能性”が、シナリオとして描かれている。

今回のシナリオ作品は、3つの願いが同時に適う世界はないのだ、というフレームワークをもって、われわれに挑戦してくる。

読者のなかには、この理論枠組みに不自由を感じられる方もおられよう。たとえば、「経済成長と、環境保全と、エネルギー安定供給(3E)の同時達成」という目標を、日本の政策当局は、長い間喧伝してきたところではある。トリレンマの状態から抜け出す方策を“ビジョン”として描き、国民に対してあるべき方向を示すべきではないのか・・・

探索的シナリオアプローチを採用した場合、「あらかほしき世界、好都合な未来」をシナリオとして採用しないのである。

シナリオ作品は、その中で使われているフレームワーク、すなわち現在の世界が複数の未来世界の可能性に変化してゆく因果関係とトリガーについて、聴衆や読者に試論として

示し、問いかけ、質の高いディスカッションを行うために使われるべきだ、というのがシェルグループの一貫した立場である。

「2-1」のトリレンマ、という基本問題の掴み方は、それが、シェルグループの内部で、生産的で創造的な戦略ディスカッションを展開するために、適切な問題設定である、と判断され、最終的に選ばれた、という事情がある。

「シナリオ作品は、意図的に挑発的に仕上げられています。日々の企業活動が想定している現在の見通しおよび未来の前提条件の確からしさについて問いかけているのです。」

「シナリオプランニングの有用性は、問いに対する回答が得られる点ではなく、問いかける行為そのものを刺激する点にあります。」¹⁸

7.2 グローバルとローカル

『シェル・グローバルシナリオ 2025』は、文字通りグローバルなレベルでの未来世界を提示したものである。このシナリオ作品をシェルグループの内部では「ジェット気流 Jet Stream」と呼んでいる。なるほど上空の高いところには、ジェット気流が西から東に向かって絶えず吹いている。一方で、地表面近くには低気圧だの高気圧だの、雨だの風だの、ローカルな「気象システム Weather System」が観察されるだろう。

今回のシナリオプランニング活動は、ジェット気流の「力」が絶えず働いていることを理解したうえで、それぞれの国や地域のローカルな気象の変化の有り様を、更に探索してゆこう、という提案である。

シナリオチームは2005年の夏休み明けから本格的に、グローバルシナリオを世界各地に紹介する作業に取りかかっている。シェルグループは世界中でビジネスを行っており、活動地域や分野が違っていると活動に影響を与えてくるビジネス環境も違ってくる。各国操業会社はシナリオチームと共同して、グローバルシナリオを土台としながら、それぞれのニーズに合わせ、焦点を絞ったシナリオを作成してゆくのだ。

シナリオチームは、次ページの図を用意して各国操業会社とのワークショップに臨む。

「現在から2025年に向かって世界がどのように変化してゆくのか。トリレンマの構造で理解できることを、説明いたしました。

さて、皆さんが事業展開しているこの地域は現在、三角形の中で、どのあたりに居るでしょう？

今後、どちらのほうに向かうと思われませんか？

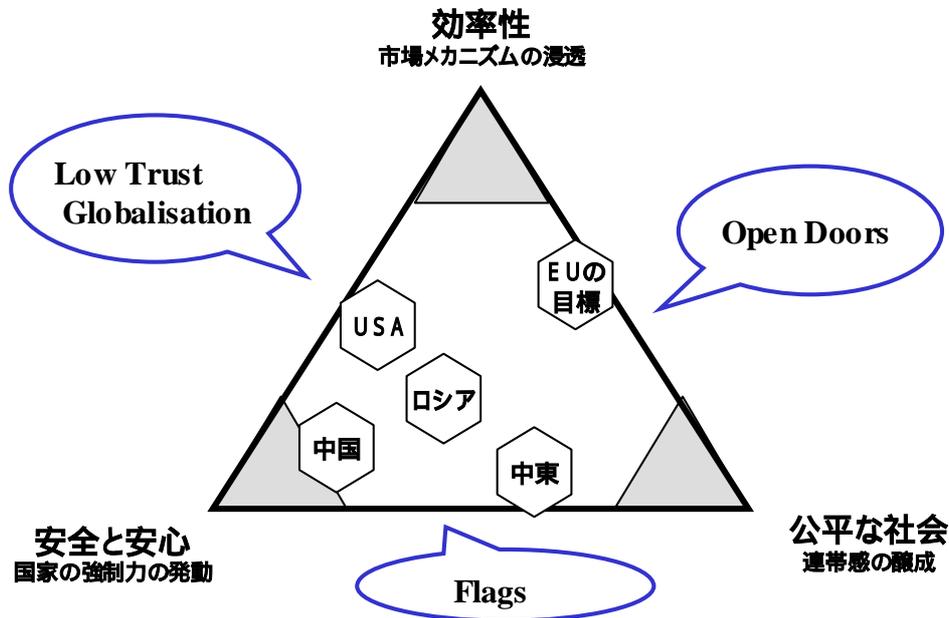
それは何故でしょうか？・・・」

「皆さんのビジネスを振り返ってみましょう。

それぞれのシナリオ世界の中で、中長期的にどのような影響を受けるでしょう？」

¹⁸ 「シナリオ：冒険者のためのガイド」(Scenarios: An Explorer's Guide 2003)より。

グローバルからローカルへ



7.3 シェルグループの統合とシナリオプランニング活動の役割

シェルグループは石油・ガスの確認埋蔵量資産の下方修正問題と、グループ全体の企業統治構造の改変問題により、一時、組織が不安定化した。

グループ会長サー・フィリップ・ワッツ、探鉱開発部門最高責任者ファンデル・ヴィジュベイ、財務部門最高責任者ジュディ・ポイントン。6名の最高幹部のうち3名が相次いで退く、という危機を潜り抜け、新しく最高責任者となったイェル・ン・ヴァン・デル・ヴェール(Jeroen van der Veer)は、グループ全体に向かって「全体の優先 Enterprise First」を呼びかけた。

グループが、外部のステイクホルダーからどのように評価されているのか、虚心坦懐に受け止めるべきこと、そして、グループメンバーに対して全体利益を部門利益に優先させる姿勢を求めたのだ¹⁹。

かつて自らもシナリオプランニングチームに所属した経験を持つヴァン・デル・ヴェール会長は『シェル・グローバルシナリオ 2025』の前文に以下の言葉を寄せている。

わたくしは、このシナリオはシェルグループの組織内部で大変重要な役割を持っていると思います。すなわちこのシナリオによって、われわれのビジネス環境を深く理解するとともに、グループビジネス戦略の中枢に置かれるべき組織内変革(Cultural Change)を実現するために活用するのです。

¹⁹ 原文を引用しておく。

Our external stakeholders view the Group as a single entity – we must do the same. That means simplifying and standardising what we do; it means avoiding actions that maximise the profits of one part of the business while adding costs elsewhere; it means sharing expertise and resources across the Group; and it means having an external mindset. (Shell World October 2004 より引用)

未来の大きな変化がグループに立ち向かって来ています。われわれはそれに対応できるように準備ができていなければならない。変化して行く状況を知り、戦略決定は厳正な判断のもとになされなければならない。このシナリオ作品と方法論は、われわれがよりよい判断を下すよう役立ってくれるでしょう²⁰。

上記の発言を報告者なりに敷衍してみたい。

世界中に展開しているシェルグループのメンバーは、このシナリオによってグローバルなビジネス環境を構造的に、分析的に理解しようとするフレームワークを共有することができた。各ビジネスユニットや各操業会社は、未来の大きな変化を実感しながらそれぞれの持ち場で、現状の戦略を省察し、全体利益優先の組織文化を高めるために、内部変革を始めよう、と呼びかけているものと思われる。

果たして今回のグローバルシナリオが、シェルグループ内部の求心力を増すように働くかどうか。Low Trust Globalisation, Open Doors, Flags の3つのシナリオ世界のなかで、「全体の優先 Enterprise First」はどのように達成されるのか。

シェルグループは、出来上がったシナリオを組織内の戦略議論に応用してゆくプロセスに入った。ローカルの気象システムの下で操業している各ビジネス部門や現地操業会社が、それぞれのビジネスの関心を焦点に据え、将来のビジネス環境の不確実性を取り込んだシナリオを作成してゆくことになる。グループ全体の連帯を高め、同時にローカルのビジネス環境を尊重し、ビジネス部門や現地操業会社が未来をリハーサルできるようなシナリオ作品を作る。シナリオチームは、これを支援し、同時にビジネスやエネルギー問題/環境問題や、技術開発の最新動向について、具体的に学んでゆくことが目指される。学んだ成果は、2006年に予定されている、超長期エネルギーシステムを扱うシナリオプロジェクトに生かされてゆくこととなる。

2005年5月19日。オランダ企業ロイヤル・ダッチ、及び英国企業シェル・トランスポート・アンド・トレーディングの取締役会は、ロイヤル・ダッチ・シェル Royal Dutch Shell plcの下に統合する最終案を発表し、6月28日、それぞれの株主総会において、一つの親会社への統合について大多数の株主からの賛成を得た。新生ロイヤル・ダッチ・シェルの発足は2005年7月20日である。

1907年のグループ誕生以来、ロイヤル・ダッチと、シェル・トランスポート・アンド・トレーディングが、6対4の比率でリスクと収益を按分する、というJV体制による統治を続けてきたが、ついに統合になったわけである。

シェルグループの日本語表記も「ロイヤル・ダッチ/シェルグループ」から「ロイヤル・ダッチ・シェルグループ」へと、変更されている。

(シナリオプランニングの実践と理論 第四回 終わり)

お問い合わせ : report@tky.ieej.or.jp

²⁰ 原文を引用しておく。

Within Shell, I think the imperative is to use this tool to gain deeper insights into our global business environment and to achieve the cultural change that is at the heart of our Group strategy. We face real challenges in the future, we will all need to be able to respond to changing circumstances and make informed and rigorous judgement about our decisions: these scenarios and methodology will help us to do that better.