

コラム

「シナリオ・プランニング」の重要性～エネルギー・環境夏期大学に参加して～

戦略・産業ユニット 国際動向・戦略分析グループ  
主任研究員 茂木 康一

「原油価格が 100 ドル/bbl を超えたら、世界経済にどのような影響が出るだろうか?」。足元の原油価格が 80 ドル/bbl 近くで推移し、2008 年 7 月に 145 ドル/bbl 超を経験した現在では、十分想定可能な事例である。しかし、原油価格が 40～50 ドル/bbl 程度で推移していた数年前、これを予測し、対応を準備していた企業はどの程度存在していただろうか。

去る 7 月 22 日～23 日の 2 日間にわたり、当研究所（以下、「エネ研」）が主催する「第 39 回エネルギー・環境夏期大学」が神奈川県葉山町で開催された。今年の夏期大学では、エネルギー関連企業から参加者が 100 名程集い、「2030 年までのエネルギー・環境問題と日本の対応」をテーマに、経済、政治、資源、地球温暖化問題等が世界規模で激しく変動する中、日本は今後どう対応していくべきかが議論された。

エネルギー夏期大学が最初に開催されたのは、1972（昭和 47）年 9 月で、それ以来、毎年開催されている。「夏期大学」＝「机で講義を聴く」という印象をお持ちの方も多いと思われるが、本夏期大学は、10 名前後で構成される少人数の分科会に分かれ、自主的にディスカッションを行うことがメインとなる。分科会のメンバーは、ほとんどが初対面であるが、共通のテーマを基に、エネルギーに関する問題意識を共有し、業界の垣根を越えて活発に議論を行うことができる。

本コラムでは、エネ研の夏期大学において、議論の手法として使用され、企業で実践的に活用できる「シナリオ・プランニング」について、ご紹介したい。

「シナリオ・プランニング」とは、もともとは米軍が開発した軍事戦略を策定するための手法と言われている。この考え方をロイヤル・ダッチ・シェル社が企業戦略に応用し、オイルショックの時には、事前に石油危機が訪れるシナリオを想定し、迅速に意思決定と対応を行ったことで、競合他社に先駆けて危機を乗り越えることができた。この事例により、「シナリオ・プランニング」という手法が世間に広く知られるようになった。

シナリオ作成のステップは、テーマに沿って、今後起こりえる出来事や事象を列挙し、その中から重要性・不確実性が高い要因を見出し、時系列でどのような影響や結果をもたらすのか、仮説を立てながら未来のシナリオを複数想定し、どのシナリオが現実になったとしても対応可能な戦略を用意しておくことが基本コンセプトとなっている。

冒頭の「原油価格が 100 ドル/bbl を超えた場合の影響」については、数年前に私の知人が夏期大学に参加した際のシナリオのひとつで、その当時のメンバーは非現実的な（起こる

はずがない) シナリオとして想定したと聞いている。

シナリオ自体は未来の想定であるため、正解・不正解はなく、分科会メンバーの業務経験・発想力・業界等の違いにより、ユニークなシナリオが完成する。ただし、夏期大学では分科会ごとに発表の機会があるため、論理的にシナリオを構築し、第三者を納得させるものに仕上げていくことが重要となる。これは、企業の中・長期計画が株主や従業員を納得させるだけの論理的な企業戦略を必要とすることと同様である。

ここでのポイントは、シナリオを描いていく中で、「重要かつ不確実」な事象を見極めていくことである。今年の例としては、「原油価格や為替の動向」、「日本の経済成長率」、「二酸化炭素排出規制や排出権取引」、「企業に対する政策（環境税の導入や設備規制等）」等が挙げられた。「重要かつ不確実」という意味では、市場原理や政治に委ねられるものも多いと考えられる。日本の経済成長が鈍化し、景気回復への期待感が乏しい中、環境規制は厳しくなる等、エネルギー業界を取り巻く状況は厳しさを増している。基幹産業においても、生き残りをかけ、業界再編や国際化への対応に取り組んでいかななくてはならない、との意見も多かった。また、今年はスマートグリッドや、BP のメキシコ湾原油流出問題による油田開発への影響等も話題に上っていた。

＜今年の夏期大学におけるシナリオ分岐点＞

区分	内容
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温暖化対策の枠組みが国際的に形成されるか</li> <li>・中国の環境問題に対する責任意識は高まるか</li> </ul>
技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気自動車や太陽光発電はどの程度普及するか</li> </ul>
業界再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー企業（電力・ガス・石油企業等）の合併／再編は行われるか</li> </ul>
国際化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のエネルギー企業の国際化は進むか</li> </ul>
世界経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015年に原油価格は150ドル/bblを超えるか</li> <li>・中国やインドをはじめとする新興国の経済成長は今後も進んでいくか</li> </ul>
資源開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本近海でメタンハイドレードは商業生産されるのか</li> </ul>

また、「シナリオ・プランニング」は、企業のリスク管理にも有効な手段である。どの程度リスクをとるかは企業によって異なると思われるが、将来起こり得る最悪の状態を想定しておくことで、どのような対策がいつまでに必要なのか議論することが可能となる。

さらに、「シナリオ・プランニング」は、職場の問題点の洗い出し、業務の効率改善等にも使用できる。解決すべきと感じていることや、ボトルネックとなっている業務等を自由に書き出し、それを分類し、重要度・優先度を指標に問題点を順位付けし、改善のためのシナリオ（いつ、どのような対策を取るべきか）を職場のメンバー全員で議論し合うことも可能となる。

最後に、私は初めて夏期大学に参加したが、分科会のメンバーにも恵まれ、非常に有意義な時間を過ごすことができた。シナリオ・プランニングに関する参加者のアンケート結果をみると、説明を聞くだけでなく、実際、議論に参加することで、理解度や満足度が上昇し、今後の仕事に活かせると回答した参加者が多かった。

このコラムを読んで、エネルギー・環境夏期大学やシナリオ・プランニングに興味を持たれた方は、ぜひ来年の参加をご検討ください！

お問合せ:report@tky.ieej.or.jp