



先が見えない時代、シナリオ分析に光明あり

従来の中期経営計画のやり方を見直す企業が増えているようです。三菱商事は、従来の3年単位の収益目標と事業戦略による中計をやめ、長期的な「ありたい姿」を設定し、そこからバックキャストで、短・中期の活動計画を設定するやり方に変えています。固定的な中計では、現在のようないかなる不確実性の高い事業環境に適切に対応できないとの認識のもと、長期的な「目指す姿」を共有しつつも、柔軟な事業運営を可能とするためです。

私は、以前から、日本企業の多くが、同じようなプロセスで同じような内容の中計を策定していることを不思議に思っていました。中長期戦略には、企業の独自性が反映されるべきで、その作り方にも多様性があるべきです。多くの日本企業がボトムアップの積み上げ方式で中計を策定していますが、これにも疑問を持っていました。カルビーの松本晃会長が「現状を積み上げて作る中期経営計画は機能しない」と言っていますが、私も同感です。

海外では、例えば、ユニリーバが2020年ビジョンである「サステナブル・リビング・プラン」を軸に戦略を展開しているように、中長期戦略にも多様性があります。日本企業も、市場や事業の特性、理念や強みなどに応じて、独自性のある中長期的戦略があってしかるべきです。

7メジャー最弱だったシェルが世界2位に

三菱商事のように、長期的な「あるべき姿」を描き、そこからバックキャストで短・中期的な計画を策定・推進するのは、有効な手段の一つです。ただし、安定成長の時代と違い、今の時代に長期的な事業環境の変化を予測することは容易ではありません。「シナリオ分析」の活用を検討すべきでしょう。

シナリオ分析は、「変化の激しい時代にあって、未来を確実に予測することは不可能であるとしつつも、起こりうる可能性のある複数の未来（シナリオ）を想定し、不確実性の高い環境の中で適切な意思決定を行うことを可能とする戦略手法」です。

このシナリオ分析で有名なのが、石油エネルギー企業のシェルです。シェルは、長期に亘りシナリオ分析を経営の根幹に据えています。1970年代初頭には、長期の石油産業について洞察を加えるプロジェクトを実施。「石油価格は現状を維持する」「OPECが主導して石油価格の高騰が起こる」という2つのシナリオを導出し、準備を進めました。

1973年に第4次中東戦争が発生して石油危機が現実のものとなったとき、シェルはシナリオに基づき急激な環境変化に対応でき、7メジャー最弱だったシェルは、戦争終結時には世界第2位となりました。

1980年代には、「ソ連は現状の体制を維持する」「ソ連は経済悪化からグリーン化（民主化）する」という2つのシナリオを描画。ソ連でペレストロイカが始まったとき、シェルはいち早く動き、ソ連の天然ガスや油田の権益獲得で優位に交渉を進めることができました。シナリオ策定の基本的流れは、以下の通りです。

- ①社会の変化動向をとらえるための情報をPEST（ポリティクス、エコノミクス、ソサイエティ、テクノロジー）などのフレームに基づき収集し、その中から自社事業に影響を与える変化要因（ドライビングフォース）を抽出
- ②ドライビングフォースの中から、自社事業へのインパクトが特に大きく、不確実性の高いものをシナリオの骨格となるキードライビングフォースとして設定
- ③キードライビングフォースの変化の組合せにより複数のシナリオを策定
- ④現実がどのシナリオに近づいているかを理解するための先行指標を設定しつつ、各シナリオに対応した戦略を準備

シナリオ分析で複数の未来を想定し、如何なる未来が訪れようとも達成すべき「目指す姿」を描き、それぞれのシナリオが発生した場合の準備をしておき、どのシナリオに近づいているかを指標にもとづき判断し、柔軟に戦略を変更していくことが不確実性の高い事業環境下で、確実に成果を出していくためには必要となります。そして、今の時代、「目指す姿」には、CSV/ シェアード・バリューの要素は不可欠でしょう。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/CSVのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/ シェアード・バリュー経営論」

共著『CSV 経営』（NTT 出版）