STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS

FUTURE SQUARE

フューチャー・スクエア

〒102-0082 東京都千代田区一番町2 パークサイドハウス3階 電話:03-3222-6501 FAX: 03-3222-6508
URL: http://tokyo.strategicbusinessinsights.com 発行責任者:徳重桃子

No.87

2010 年 4 月

不確実な未来と対峙する戦略的アプローチ

SBI の Scenario Based Planning

昨年から今年にかけて、米国や日本の企業や国家機関からシナリオを用いた戦略立案の発注が増えている。

リーマンショックが及ぼした社会的影響や、経済成長の方向性を大きく左右する気候変動に関する議論の進展など、外的環境の変化と不確実性が自らの戦略実行に直接、間接に大きな影響を及ぼすことが実感される機会が増えてきたのが一因であろう。実際「シナリオアプローチであれば未来予測に基づく危険回避が可能なのではないか」と考えて私たちに相談を持ちかけてきた方々もいらっしゃる。ただ残念なことに、一般に言う「未来予測」はシナリオアプローチの目指すところではない。ではシナリオアプローチはなぜ、不確実性に翻弄されている企業や国家組織の戦略立案に有効な手段を提供すると言えるのであろうか。

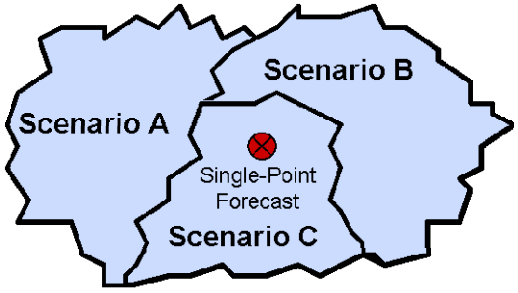
不確実性に対峙する姿勢

私達は、「戦略立案は不確実性に溢れる未来に対してなされる意思決定なのに、全て過去から得られた知識を元になされなければならないやっかいな作業」だと認識している。もし、多くの未来の事象が最終的には予測可能であり、理解の及ぶ範囲と知識の正確さを向上させる努力を尽くすことで大方の戦略的課題が解決するなら、不確実性についての理解を深めようとするシナリオアプローチの出番はない。

私達は、「**未来はあくまで不確実であり、予測不能**」だと信じているから、このアプローチにこだわっている。そして、組織として不確実な未来の構成要素を議論し、その可能性の広がりを理解することで、「課題にフォーカスしているのに弾力性があり」、「特定の方向性を持つのに柔軟性のある」戦略を構築できると考えている。

不確実性を受け入れ、複数の未来の可能性を前提に進むシナリオアプローチは、一点予測に基づく計画立案の対極にある戦略的思考方法だとも位置づけられる。

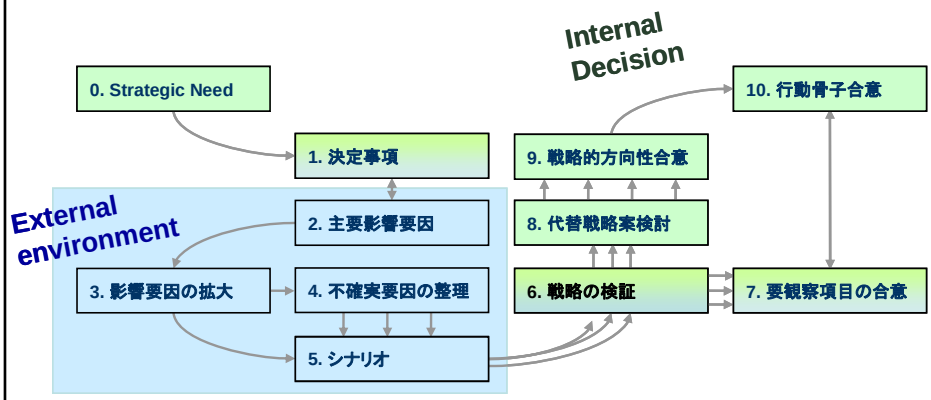
一点予測（Single-Point Forcast）を前提とした計画立案を、企画担当者が代々受け継いで実行している組織は非常に多い。数年すれば、前提とした条件が大きく変ることを誰もが知っているのにも関わらず、当たらない数字を前提とした計画を積み上げるために、毎年多くの組織で貴重な時間が費やされている。



"Envelope of Uncertainty"

Pierre Wack（Shell の初期のシナリオ戦略立案の指導者）は、現在持っている世界観そのものに、既に組織に慣性をもたらす危険性が内在していることに気づき、次のようなメッセージを残している。

「もしよりよい戦略的意思決定を下そうとするならば、我々は、世界はどのようにして動いているのかに関する我々のメンタルマップ（意識の中にある理解の構成）を変える必要がある。」我々が学ぶべきメッセージの本質は、21 世紀の現在にあっても全く色あせていない。

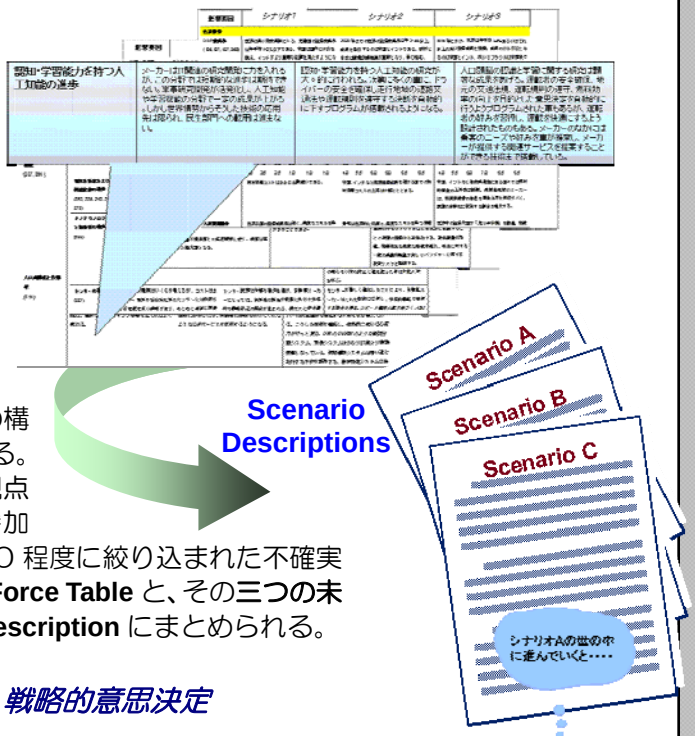


歴史が鍛えた方法論

SRI インターナショナルは、そのロイヤルダッチシェルとともに、企業戦略立案にシナリオを用いるプロセスの開発を進めた主な組織の一つである。弊社は、SRI のコンサルティング部門として活動していた時期から数多くの戦略立案にこの手法を適用し、クライアントとともに改善を重ねてきたが、そのプロセスの骨格は、左図のように今も変らず引き継がれている。

ここに示された工程は、大きく「主体となる組織のコントロールのきかない**外的環境の構造的理解**（図中水色部分）」と「**外的環境の理解に基づいた戦略立案**（図中緑色部分）」の二つの部分に分けられる。

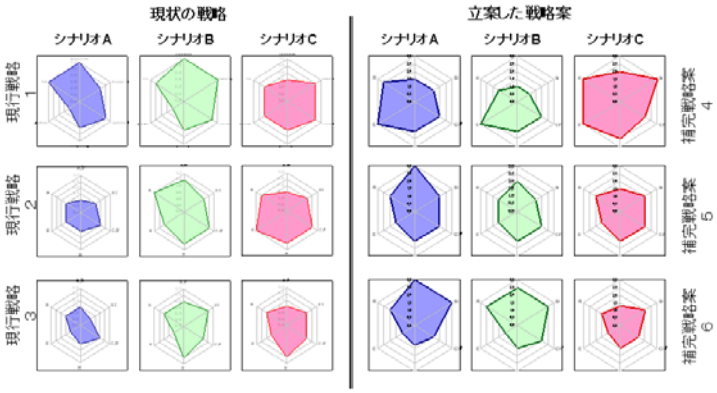
課題設定に基づく外的環境の構造的理解



シナリオアプローチは、新事業開発における中長期戦略立案、事業拡大を前提とした技術開発戦略立案、政府機関の政策決定など、中長期的展望（10 年超）を持つ必要があり、不確実要因の存在により戦略的意思決定に幾つもの難しい選択が求められる課題に適している。比較的大きな工数と費用を要するため、全社的な意思決定事項に関わるプロジェクトに用いられることが多いが、外的環境の変化に即して新しい領域に先行投資を行う意思決定を迫られた事業本部などの戦略策定にも、シナリオアプローチは適用できる。

クライアントは、このような戦略的意思決定を行うにあたり、その判断に影響を及ぼす重要かつ不確実な外的要因の構造的理解を目的に設計されたブレインストーミングを重ねる。

一連のセッションは、クライアントと、彼らに不足した視点を補いながらミーティングをリードする弊社スタッフが参加して行われる。作業の結果は弊社が持ち帰り、通常 60～80 程度に絞り込まれた不確実要因を三つの可能性のある未来像に集約して一覧表にした **Force Table** と、その**三つの未来像**を現在から終着点までの物語として描いた **Scenario Description** にまとめられる。

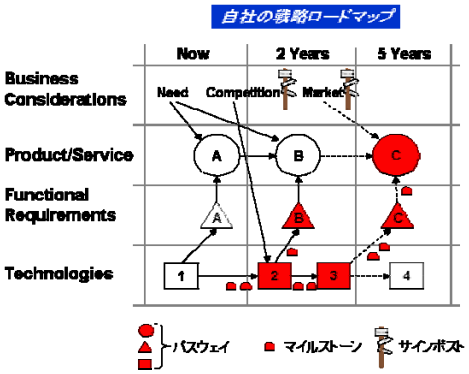


戦略的意思決定

意思決定の当事者は、「シナリオＡの世界に進んでいくとどんな機会に出会うか？」といった質問を繰り返し受け、文書の描く世界に自らを埋没させながら、様々な脅威や機会について議論し、戦略的選択肢の幅を広げていく。想起された選択肢全てに分散投資をする意思決定もあり得るが、ほとんど常に、配分できるリソースには限界があり、ここで戦略的意思決定の必要性が生じる。

そこで参加者は、戦略候補を評価する基準に合意し、まず現行戦略を三つのシナリオの描く世界に投影して上図のように評価する。この例では、左側三つが現行戦略であり、シナリオＡの世界に大きな脆弱性を抱えているのがわかる。このプロジェクトの例を含め、通常 15～20 種類の戦略の選択肢が想起され、そのうち数個の組み合わせで現行戦略を補完することが多い。この例の場合、現行戦略を補完する選択肢は、特にシナリオＡの世界の脆弱性を緩和するものから選ばれるのが一般的である。ここでの選択は、「現行戦略に柔軟性を与え、将来の事業の安全性を高めるための準備を進める戦略的方向性」を選択することを意味する。

ロードマップの共有と市場観察の準備



プロジェクトの最終段階では、選択された戦略的方向性を取り巻く業界がどのような進展を見せるかをロードマップ化する作業を行う。

その後、組織が取り得る道筋に関して議論し、**業界ロードマップ上に自社のパスウェイを描き、戦略ロードマップとして共有**する。

このような視覚化は、事業機会探索の手順や組織体制の構築など、後の戦略実行に伴う議論の指針として重要な意味を持つ。

この時、忘れてはならないのが、シナリオ作成を通じて議論した不確実要因の存在である。チームは、今一度シナリオの **Force Table** に戻り、戦略ロードマップの遂行に強い影響を及ぼす外的要因を明確化するため議論し、その結果をロードマップ上に描いていく。

これが後の**市場観察の指標となるサインポスト**である。

戦略を実行するということは、常に市場の変化に対応しながら意思決定を繰り返す作業の連続である。

サインポストの設定は、観察するべき視点を共有し、戦略的意思決定に役立つ情報収集を組織的かつ継続的に行っていく出発点であり、シナリオアプローチの最も重要な成果の一つと位置づけられる。

不幸なことに我々は未来を映す水晶玉を持っていない。しかし幸運なことにどんな競合相手も条件は同じ。この手法は、戦略立案を遂行する現場に、現実的で健全な努力の方向性を与えるだけでなく、共通の目的意識と事業環境に関するフレームワークを植え付ける合理的なアプローチの一つであると記憶して頂ければ幸いだ。

【本件に関するお問合せ先】 ストラテジック･ビジネス･インサイツ, Inc（高内） 電話:03-3222-6501 m@il: atakauchi@sbi-i.com