

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 32

May 2006

今こそ求められる不確実性のマネジメント～シナリオ・プランニングを活用した戦略的アプローチ

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル

石黒 泰時

長らく低迷が続いていた日本経済も最悪期を脱し、企業業績も回復の兆しが鮮明になってきている。しかし、すべての企業がその恩恵を享受しているわけではなく、勝ち組みと負け組みの差はより拡大している。その差は何か？ 筆者は、企業組織としていかに自社を取り巻く不確実な要因を戦略に反映し、適切なアクションを適切なタイミングにとることができるかどうかにかかっていると考えている。

企業を取り巻く環境が、これまでの延長線上にない今、更なる成長を目指していく為には、できるだけ精度高く企業を取り巻く不確実性を管理していくことが求められる。筆者はこれを不確実性のマネジメントと呼ぶが、この不確実性のマネジメントにおいて有効な手段となりえるのが、シナリオ・プランニングという手法である。今号では、このシナリオ・プランニングの手法と効用を論じてみたい。

1. シナリオ・プランニングとは

シナリオ・プランニングという言葉聞いたことがある人は多いだろう。巷の書店でもシナリオ・プランニングに関する多くの本が出版されている。しかし、シナリオ・プランニングの中身を理解し、有効な手法として戦略構築に使える人は少ない。シナリオ・プランニングは、もともと軍事的な戦略を構築するために開発された手法である。第二次世界大戦中のアメリカ軍における作戦演習から始まったこの手法を最初に企業として体系的に事業分野に応用したのは、メジャー石油会社のロイヤル・ダッチ・シェル(以下、シェル)であることは良く知られたところである。シェルは、このシナリオ・プランニングの手法を通じて、石油危機とそれに続く石油需要の減退を予測し、競合他社に先んじて手を打つことでこの石油危機を見事に乗り切り、一躍シナリオ・プランニングが注目されることとなった。

では、このシナリオ・プランニングは一部の企業しか行い得ない特殊な手法であるのか。答えはNoである。言い換えれば、日本の企業の多くは「事業環境分析」と称し、少なからずこのシナリオ・プランニングの要素を事業計画や中期計画の中に取り入れている。しかし、多くの企業はシナリオ・プランニングの一部の要素である「環境変動要因」だけを羅列し、環境分析と銘打っていることが多い。その環境変動要因の意味合い、自社に対するインパクトへの十分な分析がないままに方向性を決めているため、環境分析が戦略に反映されていないのである。また、多くがその時々担当者の属人的な能力、裁量によって分析が行われてるため、例えば事業計画や中期計画を毎年ローリングさせている企業でもその連続性は乏しい。結果、毎年同じような環境変動要因が羅列されるにとどまり、具体的な戦略に落とし込まれていかない例が散見される。

これら多くの日本企業とシェルの大きな違いは、このシナリオ・プランニングに対する組織的な取り組み度合いである。シェルは30年以上にわたり組織的にシナリオ・プランニングを活用し、進化させ、戦略構築の有効なツールとして活用してきた。一方で日本企業はシナリオ・プランニングの要素をとこところ活用しながらも、体系的な整理がきちんとできていないために、組織の形式知として十分蓄積されていない。

これからの企業を取り囲む環境は益々不透明になっていき、

考慮すべき要因もどんどん多くなっていくことが考えられる。今こそ、もう一度シナリオ・プランニングの考え方、戦略構築への道筋を体系的に整理し、組織としての武器として活用していくことが求められているのではないだろうか。

2. シナリオ・プランニングの5つのステップ

急激な環境変化の中、従来のやり方や考え方がそのままでは通用しなくなってきたと言われて久しいが、事業計画や中期計画を策定する際は、依然として“トレンド延長型”や明確な根拠もなく、なんとなく前提をおく“決め打ち型”が相変わらず多く散見される。一方で、企業のオペレーションの現場は日々刻々と変化に対応していくことが求められる為、結果として事業計画と現場のオペレーションが乖離し、事業計画が机上の空論になってしまうことはよくあることである。

この問題意識から、計画と戦略がより一体感を持つために、筆者は多くの企業でシナリオ・プランニングを策定してきた。その経験をもとに、具体的なシナリオ・プランニング策定のステップを紹介したい。

シナリオ・プランニングのステップは大きく分けて次の5つである(図1)。

環境変動要因の抽出
変動要因別のインパクト分析
不確実性分析
シナリオ構築
自社への示唆

環境変動要因の抽出

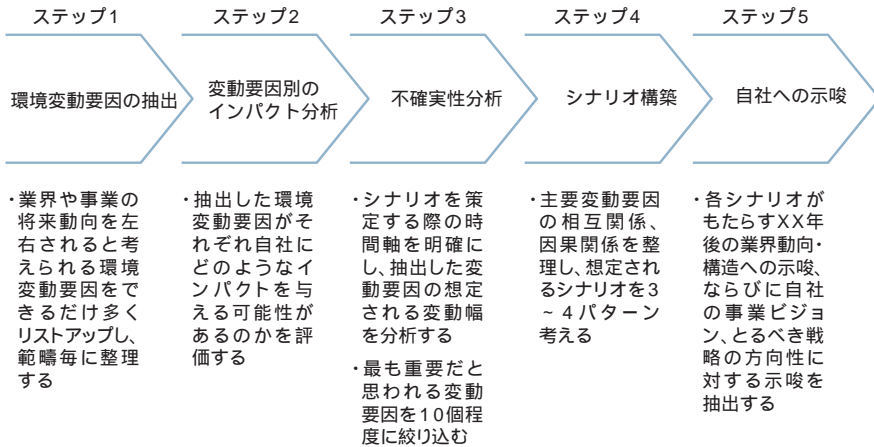
シナリオ・プランニングの第1ステップとして、まずは業界や事業の将来動向を大きく左右されると考えられる環境変動要因をできるだけ多くリストアップすることが必要である。

リストアップした環境変動要因は、例えば、「マクロ経済・社会」、「政府・規制」、「技術」、「市場・消費者」、「業界構造」といった範疇に分類し、整理していく。

具体的にリストアップしていくためには、担当者が机上で考えても、出てきそうで、なかなか出てこないのが現状である。有効なリストアップ手段としては、ワーキングチーム(例えば普段

「視点」

図1 シナリオ・プランニングの策定ステップ



から上記範疇を担当している人間をそれぞれ交えて 産 成 結 成 し、事前に宿題を与え、それを持ち寄ることで半日から1日のブレインストーミングの場を設けることである。全体をファシリテートする人間が最終的に纏め上げることを前提に、ブレインストーミングのセッションではなるべく多くの意見、また異なる視点からの意見をぶつけ合うことで、環境変動要因に見方に広がりをもたせることが重要である。

変動要因別のインパクト分析

環境変動要因を範疇毎に整理することができたら、次のステップとして、リストアップされた変動要因のインパクトを評価する。具体的にはそれぞれの変動要因が一度起こったら、自社にどのようなインパクトを与える可能性があるのかを抽出する。インパクトは自社にとってのポジティブなインパクト(機会=opportunity)とネガティブなインパクト(脅威=threat)に分類される。この段階で一次的にこのインパクトを評価することこそ、一般に言われている戦略構築の基本であるSWOT分析のOとTの部分構成するものである。

上記インパクトが整理できたら、それぞれのインパクトの強度を評価する。例えば、インパクトの強度を5段階で評価し、一度その変動要因が現実のものとなったら自社にもものすごく大きな影響をもたらすものは「5」、ほとんど影響をもたらさないと考えられるものは「1」といった具合にインパクトの強度を評価する(図2)。

不確実性分析

不確実性分析とは、その変動要因がどの程度の変動幅で起こりそうなのか、また起こるとしたら、どのタイミングで起こりえるのかを評価することである。変動要因毎の不確実性を分析する際の重要なポイントは時間軸である。これから作ろうと

図2 インパクト強度と不確実性の考え方

評価点*	インパクト強度	不確実性
5	非常にインパクトが大きい ・事業戦略の方向性に非常に大きな影響を与える可能性がある ・売上、収益動向に大きく影響する ・チャネル構造や力関係のあり方に大きく影響する ・その他、大きな新規事業機会や脅威が考えられる	不確実性が非常に高い ・人や立場によって見方が大きく異なったり、その要因の発生タイミングを予測するのが非常に困難なため、大きな変動幅が考えられる
3	中程度 ・事業戦略の方向性に上記ほど大きな影響を与えるとは想定できないが、そこそこ(中程度)の影響を与えることは十分考えられる	中程度 ・反動幅が多少あるが、影響の差はあまり大きくないことが想定される
1	インパクトが小さい ・事業戦略の方向性にほとんど影響を与えない	不確実性が低い ・今後の動向・発生タイミングがほぼ明らかで、変動幅をほとんど設定することなく、ほぼ一点に絞ることができる

*インパクト強度と不確実性を5段階で評価した場合

しているシナリオがいつを見据えたものなのか、5年後なのか、10年後かで不確実性も大きく違ってくるため、まずは時間軸を明確にすることが大前提である。

時間軸を明確にした上で、不確実性を評価する軸は、その変動要因の想定される変動幅である。想定される変動幅が大きければ不確実性は高く、想定される変動幅が小さければ不確実性は低くなる(図2)。

例えば、今やほぼすべての業界において非常に重要な要素になっているインターネットの活用についても、5年～10年前は非常に不確実性の高い変動要因であり、いかに自社のシナリオに取り込んでいくかが問われていた。各変動要因の不確実性を評価した後、

再度のインパクト強度を再評価し、その上で最も重要であると思われる(インパクト強度が高い)変動要因を10個程度に絞り込み整理する。また、この時点で、絞り込んだ変動要因に対するこれまでのインパクトや不確実性を評価した根拠あるいは参考となるデータを整理しておく。

シナリオ構築

自社が考慮すべき主要な変動要因が特定できたら、今後戦略を策定する際に考慮すべきシナリオを構築する。

まずシナリオ構築の第一歩は、主要変動要因の相互関係・因果関係を関係図(図3)によって整理する。なぜ、相互関係・因果関係を整理する必要があるかと言えば、多くの場合、抽出した変動要因は完全に独立した事象ではなく、整理していくとお互いに相互関係・因果関係を持っていることがほとんどである。つまり、それぞれの変動要因の関係性を繋げていくことで、自社が想定すべきシナリオをストーリー化していくことができる。この際、それぞれの要因をつなげる為に必要であれば補助要因を設定する。一方で、この整理をきちんと行わないと、仮に10個の変動要因をそれぞれ独立に扱ってシナリオを考えると、それこそ無数のシナリオを考えなければならなくなり、それぞれのシナリオの持つ意味合いもわからなくなってきてしまう。

シナリオは通常3通りから4通りを考える。それぞれの変動要因の関係性が同じであっても、それぞれの要因の不確実性についての見方が異なれば、当然想定されるシナリオの結果も変わってくる。したがって、複数のシナリオを考える際、考慮に入れなければならない最も大きなポイントとしては、それぞれのシナリオが他のシナリオから独立したシナリオであるということである。言い換えれば、それぞれのシナリオは基本的な事業環境の構造が異なっていなければならない。複数のシナリオを作ったのに、結局とるべき戦略はどれも同じではシナリオを構築した意味がないのである。

複数のシナリオを検討するということは、それぞれの要因の不確実性等を考慮し、実際に将来起こる可能性のある環境変化の7割から8割程度は想定する範囲として戦略に組み込んでいくことが目的であるから、それぞれのシナリオは変動要因の不確実性における変動幅を最大限に反映させておくべきである(図4)。

自社への示唆抽出

複数のシナリオが構築できたら、シナリオ・プランニング最後のステップとして、各シナリオがもたらすXX年後の業界動向・構造への示唆、ならびに自社の事業ビジョン、とるべき戦略の方向性に対する示唆を抽出する。

インパクト分析のところで、それぞれ機会(Opportunity)

図3 主要変動要因の相互関係・因果関係図（イメージ）

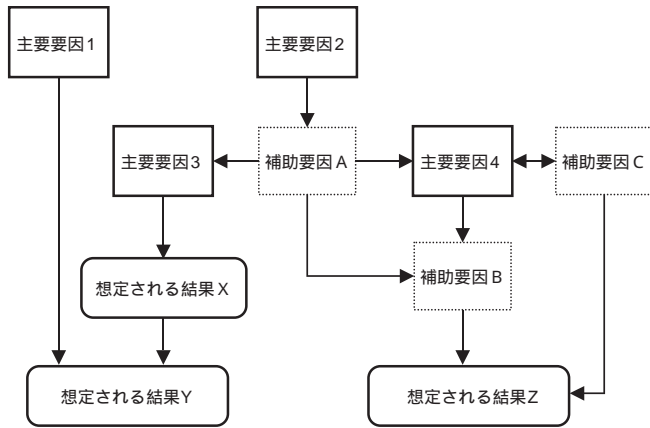
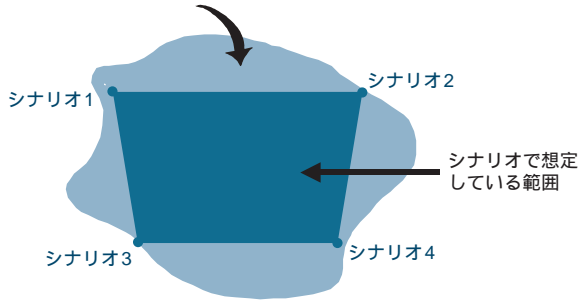


図4 シナリオのカバー範囲（イメージ）

将来起こるであろう全てを加味した可能性



3～4個のシナリオで実際に起こりうるであろう環境変化の7割から8割程度は想定範囲内としてシナリオに組み込んでおく

と脅威(Threat)の一次的な評価を行ったが、この段階で再度それぞれのシナリオに沿って機会および脅威を精査し、さらにそれぞれのシナリオに沿って、想定される自社の強み(Strengths)および弱み(Weaknesses)を整理しておく。したがって、この段階における自社への示唆の抽出とは、SWOT分析をきちんと完成させ、その意味合いを明確にすることなのである。

最後はまとめとして、再度シナリオ構築全体の流れを整理し、各シナリオのキーポイント(各シナリオにそれぞれのシナリオのキーポイントを反映させたネーミングをしておく、後でわかりやすい)をコンパクトにまとめ、なぜそのキーポイントが抽出されたのかを説明できる主要変動要因についての見方をまとめておく。

3.シナリオ・プランニングと戦略策定

ここまででは、シナリオを構築することに焦点を当ててきた。筆者は上記5つのステップに沿って、「自社を取り巻く将来起こりうるであろう事業環境を論理的に予測し、ストーリーをいくつか構築する」ことをシナリオ・プランニングと呼んでいるが、このシナリオを作っただけでは意味がない。このシナリオを使って、自社の戦略を策定することが重要なのである。

筆者は各シナリオに沿って戦略を考える際は、主に2つの視点から出発する。

一つ目の視点は、シナリオ・ビジョンの明確化と、とるべき戦略オプションの検討である。言い換えれば、それぞれのシナリオに沿ってWHAT(何をすべきか)とHOW(どのようにすべきか)の選択肢を明確にすることである。

例えば、上記5つのステップに沿って今ここに4つのシナリオが出来たとする。それぞれのシナリオはお互いに独立したシナリオであるため、当然戦略の方向性は変わってくる。まず、自社として何をすべきか(WHAT)をそれぞれのシナリオ毎に明確にしなければならない(シナリオ・ビジョン)。そして、それぞれのシナリオ・ビジョン(どのような方向に進むべきか)に対し、実際にどのようにそのビジョンを実現していくべきか(HOW)の戦略オプションがそれぞれ2つから3つ検討されることとなる(図5)。

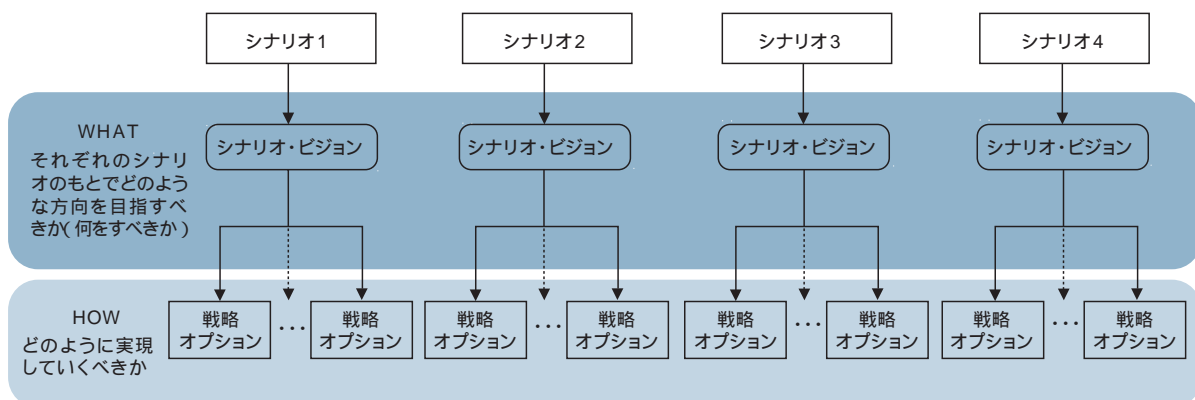
二つ目の視点は、組織能力と実行体制の検討である。検討したそれぞれの戦略オプションを実現していくためには、どのような組織能力が求められるのかをきちんと整理しなければならない。戦略策定の際、「何(WHAT)をどのように(HOW)しなければならないか」はよく理解できた。しかし、今の自社の実力では実現は難しい」というような経営者のコメントを耳にするが、組織能力の何が足りないのかを明確にしなければならない。組織能力を向上させるには時間がかかるため、単年度や1～2年後の事業計画を策定する際に組織能力を検討しても、現実的な解は非常に限られてしまう。中長期的な視点でシナリオプランニングに基づく戦略策定の際にこそ、合わせて組織能力を評価していかなければならない。

4.シナリオ・プランニングの効用

一見するとこのシナリオプランニング構築のプロセスは甚大な労力を必要とするが、組織としてこのシナリオプランニングの手法を共有し、戦略を策定していくことには大きなメリットがある。

先にも述べたように、多くの企業は事業環境を分析する際に、意識する、しないに関わらずシナリオ・プランニングのプロセスを断片的に踏襲していることが多い。しかし、シナリオ・プランニング構築のプロセスを体系的に組織として咀嚼し、共有化していないため、先にも述べた通りノウハウや知識が属人的なものになったり、戦略に連続性がなかったりしてしまうのである。すなわち、シナリオ・プランニング構築で最も重要なのは、策定の

図5 シナリオビジョンの明確化と戦略オプションの検討



「視点」

プロセスを組織内で共有し、プロセスそのものを戦略策定の重要なツールとすることである。シナリオ・プランニングの策定プロセスを組織で共有すると具体的に次の3つのメリットが得られる。

組織としての「考える力」がつく

組織としての「考える力」がつくということは、具体的には過去の延長線上で未来を考えないことである。右肩上がりの事業環境はとうに終焉を迎えていることは頭で理解しつつも、戦略を考えるときには、依然として過去の延長線上で考えてしまうケースが多い。

シナリオ・プランニングは、その策定のプロセスで自社を取り巻く環境の本質的な構造変化を抽出し、各変動要因の因果関係等を整理することで、未来の最も起こりうるシナリオを確率論的に考えることが求められる。このプロセスを何度も繰り返していくことで、組織としての考える力は飛躍的に向上する。

戦略的な意思決定の質が向上する

シナリオ・プランニングは一度構築すればよいというわけではなく、継続的に策定していかなければならない。シェルなどは30年以上シナリオ・プランニングを継続して行っている。

継続していくということは、当然新しいシナリオやそれに基づく戦略を策定する際には、過去に策定したものをレビューしなければならない。レビューするときに重要なことは、そのシナリオや戦略が正しかったかどうかという結果そのものをレビューするだけではなく、なぜ、シナリオや戦略が正しかったのか、または正しくなかったのかを究明することである。このなぜ?を明らかにする為には、シナリオのどこが現実と違っていたのか、またどの因果関係が影響しているのかといったことが「見えて」いなければならない。体系的なプロセスに沿ったシナリオ・プランニングはこの「なぜ」を明らかにするのに非常に役に立つ。なぜが常に明らかにっていくことで、組織としての意志決定の質が向上していく。将来ビジョンが明確になる

よくアナリストの企業レポートに、「ビジョンが見えない」と

か「事業の進むべき方向性が見えない」といったコメントが散見される。これはおそらく、経営者に対して、もつとばかり会社の進むべき方向性を示せと言っているのだと推察するが、なぜ、方向性がはっきり示されないのだろうか。将来、どのような本質的な構造変化が起こり、その結果事業環境がどのように変化していくかという因果関係を整理できないからではないだろうか。もちろん、主要な変動要因についてそれぞれの表面的な事象については押さえてはいるものの、その背後に潜む本質的な構造変化を鳥瞰図的に常に押さえていなければ、自社の将来ビジョンを明確にすることなどできない。この本質的な構造変化を鳥瞰図的に押さえることこそシナリオ・プランニングの重要な目的なのである。

5.まとめ

これまで、シナリオ・プランニング構築の手法、戦略構築への活用および組織への効用を述べてきた。安定的な事業環境で、規制に守られ、自社の存在を脅かすような不確定な要因もほとんど見当たらないといったような企業は、シナリオ・プランニングなど必要ないだろう。そのような企業は今日存在するとは思えないが)

ほぼ全ての企業は、これまでに経験したことのない変化に直面し、今まで以上に成長していくためには、創造的かつ斬新なビジネスモデルへの変換が求められている。そして、そのような企業は自ら進むべき方向性を見出し、いかなければならない。

今号で紹介したシナリオ・プランニングはあくまでも一つの手法であるが、その考え方は全ての企業が将来を予測していく上で、非常に有効なものである。そして重要なことは、一回限りの予測ではなく、常に将来に向けて合理的な予測をし続けることである。

発行人プロフィールと「ひとりごと」



プリンシパル
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



プリンシパル
石黒 泰時 Yasutoki Ishiguro
yasutoki_ishiguro@jp.rolandberger.com

慶応義塾大学経済学部卒業後、明治生命保険、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。米国ペンシルバニア大学経営大学院(ウォートンスクール)MBA。

国内外の一流企業に対する全社経営改革、事業戦略、組織戦略、財務戦略などの立案・実行支援、ならびにベンチャー企業の育成に豊富な経験を持ち、幅広い業種の企業に対して競争力強化を実現すべく支援を行っている。

経営戦略を考える上で常に明確に意識しなければならない重要なポイントの一つに「その課題が自社にとって コントローラブルなものなのか、コントロールではないものなのか」といったことが挙げられます。今回お届けする視点32号と33号は、大まかに言って、その二つの側面にそれぞれ対応していると言えます。

まず本32号は、自社にとってアンコントロールな不確実性にどう対応していくか、という課題を取上げています。それがシナリオ・プランニングです。確かに徐々に景気は回復に向かっているようですが、それはあくまで「平均として」であって、業界によるバラツキもあり、必ずしも先まで「見えている」という訳でもありません。ましてや個々の企業にとってはチャンスでもありリスクでもあります。

シナリオ・プランニングは、このような環境における一つの「道標」です。いくつかの「道標」と自分の置かれている状況との「差分」を知る事により、自分の立ち位置が明確となり、変化に合った正しい方向に進んでいくことが可能になるのです。「道標」もなく、突然周りの景色が変わってしまったら、しばらく路頭に迷う他ありません。今はこのちょっとした路頭に迷う時間が、企業にとって命取りともなる時代なのでしょう。我々としては、企業の「道標」作りにも少しでもお役に立てればと考えています。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.32 May 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：小室

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp