

# 不確実性下における戦略手法に関する一考察 —シナリオプランニング有効活用の検討—

手塚 貞治

A study on strategy planning methods under uncertainty:  
Effective use of scenario planning

TEZUKA, Sadaharu

本研究は、今般の新型コロナウイルスという想定外事象を契機に、経営戦略論における不確実性への対応手法を再検討することを目的とする。まず、経営戦略論における不確実性の定義、及びその対処手法について先行研究をレビューする。その中でシナリオプランニング手法に着目し、その可能性を検討する。

シナリオプランニングに関する事例分析の結果、パンデミック自体を想定できた事例はなかったものの、経済危機を想定した事例は半数あり、間接的にはあるものの今般に近い環境変化を見据えているシナリオがあることが分かった。つまり、不可視の未来に対する対応手法としても、一定の役割を果たしていることが明らかになった。

さらに本研究では、想定外事象に対する事後対応手法としても、シナリオプランニングを活用することを提言した。あくまで限定的な事例によるものの、一定の有効性が示唆されており、今後の研究課題として注目される。

キーワード：新型コロナウイルス (new coronavirus)、不確実性 (uncertainty)、想定外 (unexpected)、シナリオプランニング (scenario planning)

## 1. はじめに

### 1.1 本研究の背景

2020年初頭より、全世界的に新型コロナウイルス (Covid-19) によるパンデミックが猛威を振るっている。全世界で感染者数約 2,588 万人、死者数約 86 万人 (2020 年 9 月 4 日現在, WHO 発表), アジア開発銀行 (2020) の試算によると、世界経済に与える経済的損失は、最大で 8 兆 8 千億ドル (約 940 兆円)、世界の国内総生産 (GDP) 総額の 9.7% に相当する。その経済的損失は、「100 年に 1 度」と言われたリーマンショックを上回るとも言われている。1918 年より猛威を振るった、いわゆる「スペイン風邪」から考えれば、まだ第二波・第三波の可能性があり、予断を許さない。

それはまさしく未曾有の事態であり、想定外の環境変化であった。想定できなかったというのは一般人の間だけでなく、企業経営の最先端をいくビジネスパーソンの間でも同様である。世界の主要 11 カ国の CEO 約 1,300 名 (内、日本 100 名) を対象にした調査でも、「企業の成長に最も脅威をもたらすリスク」の上位 5 項目の中に、パンデミックに類するものは想定されていない (KPMG, 2019, 表 1)。最先端の情報分析機能を有する主要企業でさえ、全く予期していなかった想定外の事象だったことが分かる。

### 1.2 本研究の目的

では、こうした想定外の事象に対して、企業はどのように経営の指針を考えるべきなのだろう

表 1 企業の成長に最も脅威をもたらすリスク（上位 5 位）

		2019 年	2018 年
日本	1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
	2	保護主義への回帰	サイバーセキュリティリスク
	3	最先端技術／破壊的技術のリスク	環境／気候変動リスク
	4	オペレーションリスク	最先端技術／破壊的技術のリスク
	5	サイバーセキュリティリスク	レピュテーション／ブランドリスク
グローバル全体	1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
	2	最先端技術／破壊的技術のリスク	サイバーセキュリティリスク
	3	保護主義への回帰	最先端技術／破壊的技術のリスク
	4	サイバーセキュリティリスク	環境／気候変動リスク
	5	オペレーションリスク	オペレーションリスク

出所：KPMG（2019）『KPMG グローバル CEO 調査 2019』。

うか。経営戦略論において再検討することが必要と考えられる。

そこで本研究は、経営戦略論における不確実性への対応手法を再検討することを目的とする。その中でシナリオプランニング手法に着目し、その可能性について再検討する。

本研究は、次の 3 つのステップをとる。

第 1 は、経営戦略論における不確実性の定義、及びその対処手法について、先行研究をレビューする。

第 2 は、その中でシナリオプランニング手法に着目し、コンサルティング実践事例からその有効性を検証する。

第 3 は、それを踏まえて、シナリオプランニング手法の今後の活用の可能性を提示する。

## 2. 経営戦略論における不確実性に関する先行研究

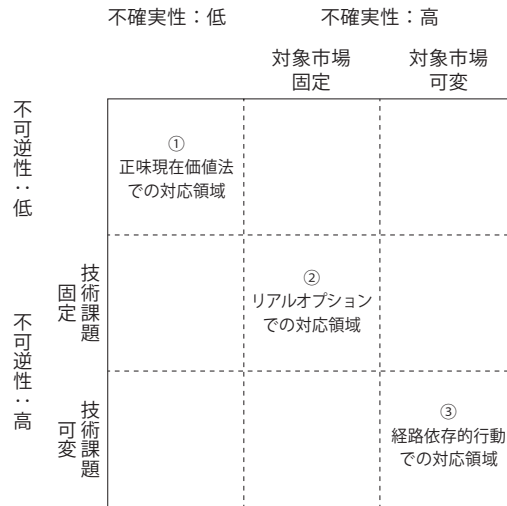
### 2.1 不確実性の定義

経営戦略論の中で、不確実性について言及さ

れたのは、決して古いことではない。それどころか、そもそも「戦略経営の父」と呼ばれるアンゾフが、企業が将来的に直面する事業環境の多様な変化を「乱気流（turbulence）」と呼んでいるように（Ansoff, 1984）、ある意味、不確実性への対応こそが、経営戦略論の出発点だったとも言える。

では、そもそも「不確実性」の定義とは何だろうか。それと類似の概念に「リスク」が存在する。この 2 つの概念についても、論者によっていろいろなとらえ方があり、必ずしもその概念が統一されているわけではない（例えば、小本, 2017）。

そこで本稿では、その 2 つの概念区分について、古典的ながらも明快な Knight（1921）の区分に従うこととする。つまり「リスク」とは、今後起こる事象が確率的に予測できるもの、一方「不確実性」とは、今後起こる事象が確率的に予測できないものを指す。つまり、誰もが予測できなかった前述の新型コロナウイルスのよ



出所：Adner and Levinthal (2004) をもとに筆者作成。

図1 Adner and Levinthal (2004) の不確実性の3領域

うな事象は、「リスク」ではなく、まさしく「不確実性」の事態と分類できる。

## 2.2 不確実性の分類に関する先行研究

不確実性については、その程度・水準によって分類する研究が行われてきた。

Courtney et al. (1997) によると、不確実性は4段階に区分できる。

レベル1は「確実に見通せる未来」である。戦略の決定上、十分な確度の予測ができる状況であり、オーソドックスな戦略ツールで対応可能とされる。事例として、LCC 参入後の大手航空会社の対応が挙げられている。オーソドックスな分析によって戦略を概ね1つの方向性に絞ることが可能である。

レベル2は「他の可能性もある未来」である。いくつかの異なる選択肢があり得る状況である。例えば、1990年代の米国において、長距離電話事業者にとって地域市場参入にはいくつかの選択肢があったが、規制緩和がどうなるのか等、予測しきれない要因があった。

レベル3は「可能性の範囲が見えている未来」である。起こり得る範囲ということでは予測できない状況である。需要予測や技術予測

は、典型的にこの世界である。レベル2は、参入パターンで複数選択肢に絞れるのに対して、レベル3になると、10%～30%くらいという範囲の形でしか予測できないということである。

レベル4は「まったく読めない未来」である。さまざまな不確実性が相互に作用しており、範囲さえ検討がつかないという状況である。事例として、ソ連崩壊後のロシア市場の動向が挙げられている。過去の経験も全く役に立たない最高度の不確実性ということである。

一方、Adner and Levinthal (2004) は、リアルオプション手法の活用領域を検討する見地から、将来予測する際の不確実性の程度を3段階に区分している(図1)。

第1は、正味現在価値法(NPV: Net Present Value)で対応できる領域(①)である。不確実性が低く不可逆性も場合は、オーソドックスな正味現在価値法による予測が可能である。将来リスクをリスクプレミアムとして定量的に織り込み、DCF法によって割り引くことによって、キャッシュフローの現在価値として数値化することができる。

第2は、彼らが主眼とするリアルオプションで対応する領域(②)である。彼らによると、

表2 不確実性の区分

Courtney et al. (1997)	Adner and Levinthal (2004)	本稿での呼称
レベル1 確実に見通せる未来	正味現在価値法での対応領域	A 領域：定常予測の未来
レベル2 他の可能性もある未来	リアルオプションでの対応領域	B 領域：選択肢の未来
レベル3 可能性の範囲が見えている未来		
レベル4 まったく読めない未来	経路依存的行動での対応領域	C 領域：不可視の未来

出所：Courtney et al. (1997), Adner and Levinthal (2004) をもとに筆者作成。

リアルオプションで対応できるのは、技術課題と対象市場が固定的である場合である。これらが固定されていれば、不確実性・不可逆性が相対的に高くとも、将来予測を複数の選択肢に絞ることができるからである。

第3は、不確実性・不可逆性が高く、なおかつ、技術課題も対象市場も可変的である場合である。この場合は、経路依存的（path-dependent）に行動すべき領域（③）とされている。

以上の2つの考え方を整理すると、下記のようなになるだろう（表2）。

Courtney et al. (1997) におけるレベル1（確実に見通せる未来）は、Adner and Levinthal (2004) における正味現在価値法での対応領域（①）に相当するであろう。前述のKnight (1921) の定義によれば、「不確実性」というよりも「リスク」とみなしてよい領域であろう。本稿では、改めて「A 領域：定常予測の未来」と呼ぶことにする。

レベル2（他の可能性もある未来）は、複数選択肢に絞れる領域ということから、Adner and Levinthal (2004) におけるリアルオプションでの対応領域（②）ということが言えるだろう。本稿では「B 領域：選択肢の未来」と呼ぶ。

レベル3（可能性の範囲が見えている世界）

は、Courtney et al. (1997) では選択肢に絞れないため、リアルオプションは利用できないとされる。しかし、可能性の範囲が推測できるのであれば、実務上は、複数選択肢のパターンに分けてリアルオプションによる評価を実施するということになるだろう。もちろんその精度はやや落ちるものの、本質的にはレベル2と変わらないリアルオプションでの対応領域（②）と考えられよう。したがって、同様のB 領域とする。

レベル4（まったく読めない未来）は、Adner and Levinthal (2004) における経路依存的行動（③）での対応領域ということになる。本稿では「C 領域：不可視の未来」と呼ぶことにする。本稿で対象とするのは、新型コロナウイルス対応といった想定外の事象であり、C 領域に相当すると言えるだろう。

## 2.3 不確実性下の戦略手法に関する先行研究とその課題

不確実性への対応手法については、前述のように不確実性の区分ごとに整理することができる。

A 領域は、不確実性が相対的に低いため、DCF 法によるオーソドックスな事業計画立案で引くことによって、キャッシュフローの現在価値として数値化することができる。

B 領域は、リアルオプション活用による事業計画立案で対応できる（例えば、Dixit and Pindyck, 1995）。事業開始前から一定の予測をするのではなく、事業開始後の重要局面におけるオプション（例：延期オプション、縮小オプション）を確保しておくことで、環境変化に応じた経営判断（事業継続や撤退など）を柔軟に行えるようにするものである。

そして本稿で検討対象とするのが、不可視の未来としての C 領域である。

不可視の未来に対応する戦略手法としては、大きく 3 つの方向性に整理できる。

第 1 は、ティースによるダイナミック・ケイパビリティ論の考え方である。ダイナミック・ケイパビリティとは、企業が環境変化に対応するために、その資源・知識・資産等を活用していく、模倣困難な高次のメタ能力のことである。Teece, Peteraf and Leih (2016) では、リスクとは異なる不確実性、つまり本稿で言うところの不可視の未来（C 領域）に対してこそ、ダイナミック・ケイパビリティが有用であるとしている。つまり不可視の未来においては、センシング（変化を察知して機会を見出す）、シー징（事業機会を捕捉して社内資源を動かす）、トランスフォーミング（変容する）の流れが重要だという。

しかし一連のダイナミック・ケイパビリティの議論は、概念的にとどまっており、具体的な手法とは言いがたい。

不可視の未来に対応する戦略手法の第 2 は、創発的戦略による事後対応である。

計画的戦略策定手法に一貫して異を唱えてきたミンツバーグの主張は、その代表として挙げることができる（Mintzberg and McHugh, 1985 等）。従来の経営戦略が、実行する前に事前に計画立案するものであると認識されていたのに対し、Mintzberg and McHugh (1985) は、経営戦略は実行の中から次第に形づくられていくものでもあると主張した。そして、現場でそれぞれ実践していることが組織の行動様式とな

って定着し、意図せざる形で事後的に全社の経営戦略となっていくことを、事例を通して示した。つまり、予期しない環境変化にともない、それを新たな事業機会としてとらえて創発的に戦略を創造していくことを提唱したのである。

しかし創発的戦略は、言い換えれば「結果論」でしかない。現場主体で試行錯誤をした事後対応が結果的に会社全体の戦略になっていくということは、確かに企業実態をとらえた解釈としては妥当性が高いものである。しかしそれは「手法」というには具体性が乏しいだけでなく、有効性の有無については検証されていない。結果的に成功した事例をもとにその論を主張されても、それは典型的な確証バイアスであって論拠としては乏しいと言わざるを得ない。

一方、前述の Adner and Levinthal (2004) が主張する対応方法は「経路依存的行動」であるし、Courtney et al. (1997) では、「アナロジーとパターン認識」としている。つまりいずれの論者においても、手法として可能なのは事後対応しかないという点で、創発的戦略と本質的には同様の文脈にあるととらえることができる。事前対応としてとり得る戦略手法はなく、あくまで事後対応しかないということである。確かに、そのような両者の主張は、実態をリアルにとらえていると言えよう。ただ両者の主張に共通するのは、ごく平易な表現をするならば、置かれた状況のなかで勘と経験を活かして行動せよ、というのみで、具体的な手法については言及していないことになってしまう。

不可視の未来に対応する戦略手法の第 3 としては、近年注目されている各種の実験的手法がある。

例えば Ries (2011) は、米国シリコンバレーでスタートアップが実践していた試行錯誤に基づいた事業立ち上げ方法を「リーンスタートアップ」という手法に体系化した。まずアイデアを思いついたら、実用最小限の試作品（MVP: Minimum Viable Product）を短期間で開発する（「構築」）。すぐにそれを顧客に提供して顧

表3 不確実性下の戦略手法

不確実性区分	不確実性への対応手法
A 領域：定常予測の未来	・ DCF 法による事業計画
B 領域：選択肢の未来	・ リアルオプションによる事業計画
C 領域：不可視の未来	(1) ダイナミック・ケイパビリティ論 ⇒ 概念的で具体性が乏しい (2) 創発的戦略による事後対応（経路依存的行動，アナロジーとパターン認識等を含む） ⇒ 手法として具体性が乏しい (3) 実験（例：リーンスタートアップ，計画的日和見主義） ⇒ 想定外事象に対応するには時間的余裕がとれない

出所：各種資料をもとに筆者作成。

客からのフィードバックをもらい、結果をデータ化する（「計測」）。そして顧客ニーズや提供すべき価値を具体的に学んでいき、すぐに次のアイデアにつなげていく（「学習」）。さらにその新しいアイデアをもとに開発を続けていくという形で、短期間・高頻度で試行錯誤のサイクルを回していくことによって、事業立ち上げの成功確率を高めていく。

また Govindarajan (2016) は、未来は予測不能であって、非線形の変化や偶発的事象によって形成されるという認識のもとに、「計画的日和見主義（Planned Opportunism）」を提唱している。購買層や技術、環境面などの弱いシグナルをとらえて仮説を構築し、低コスト・低リスクの実験でそれを検証することが有効としている。

しかし実験的手法は、あらかじめ実験をするための前提が必要条件である。つまり、Ries (2011) の場合で言えば、自社による新商品開発という前提があるからこそ、その後の実験というステップにつながる。Govindarajan (2016) で言えば、何らかの弱いシグナルという前提があるからこそ、実験につながる。いずれも前提があるからこそ、それを検証するために実験的手法をとろうということになるのだ。しかし今

回の新型コロナウイルスのように、前提がなく発生する想定外事象の場合は、以上のような実験的手法を活用している時間的余裕はない。

以上をまとめると、不可視の未来に対する戦略手法は、大別して「(1) ダイナミック・ケイパビリティ論」, 「(2) 創発的戦略による事後対応」, 「(3) 実験的手法」とに分けられる。しかし(1)は概念的であり、(2)は現実をリアルにとらえているものの手法としては具体性に乏しい。(3)は手法としては具体性があるものの、想定外事象には活用しにくいということで、いずれも不可視の未来に対する戦略手法としては課題が残っている(表3)。

### 3. シナリオプランニング手法の再検討

#### 3.1 シナリオプランニングの概要

本稿では、不可視の未来に向けての戦略手法として、シナリオプランニングの可能性を再検討したい。そこでまず、改めてシナリオプランニング手法の概要を整理する<sup>1)</sup>。

シナリオプランニングは、不確実性を前提に「起こりうる複数の未来」を考察し、それに備える戦略を導出する手法である。経営戦略手法の多くが軍用に起源があるように、この手法も、軍事作戦演習にその起源が求められる。そ



して第二次大戦後に米国シンクタンクのランド社が民間分野への転用を進め、同社を退職後にハーマン・カーンが設立したハドソン研究所が、さらに大きく発展させた。

そして本手法を一躍有名にしたのが、ロイヤル・ダッチシェル社での導入であった<sup>2)</sup>。同社では1972年に社内で将来の業界環境を検討し、複数の未来シナリオを提示した。いずれもこれまでのパラダイムとは違う世界がやってくるというシナリオであった。同社では、その中で「将来石油価格の大幅値上げが起こり、世界経済が停滞して石油需要が落ち込む」という、今までの想定にないシナリオを考え、対応策を検討した。具体的には、経済活動停滞から発電需要としての重油がだぶつくことを予想し、重油からガソリンに転換する重油分解設備への大規模投資を行ったのである。その後、翌1973年には実際にオイルショックが勃発した。その結果、前述の投資が功を奏して石油精製ビジネス部門が急成長し、同社はオイルメジャーの中で上位に躍進することとなった。

### 3.2 シナリオプランニングの目的

前述のように、シナリオプランニングは「起こりうる複数の未来」を考察し、それに備える戦略を導出する手法である。したがって、本来は表3の「B領域：選択肢の未来」の際に使われるものとされる。

ただし重要なのは、「予測」が目的ではないということである。

ボストンコンサルティンググループ(2017)によれば、シナリオプランニングは「情報を集めれば、将来を正しく予想できる」ものではなく、「将来は正確に予想できない」ということを前提としている。また彼らによれば「どのシナリオが最も高い確率で生じるか、どのシナリオを選ぶべきか」という議論をすべきではなく、「複数のシナリオを横断的に眺めると、どのような戦略を構築すべきか」を議論するものであり、やや極端な「そのままの形で起こり

得ない」シナリオを提示して議論することが有効であるとしている。

つまりシナリオプランニングの本質は、リスクに対する「予測」ではなく、生起確率も分からない不確実性を想像するための「対話」である。複数の選択肢の中から当てるなどというものではない。どんな未来があり得るのか、あえて極端なケースも想定しながら、社内で議論をして対話を深めて、合意形成することが目的である。

すなわち、シナリオプランニングで複数の選択肢を検討するのは、あくまで未来について対話するための手段にすぎないのであって、本質的には「不可視の未来」を検討する際にも活用可能な手法と考えられるのである。

### 3.3 シナリオプランニングの策定方法

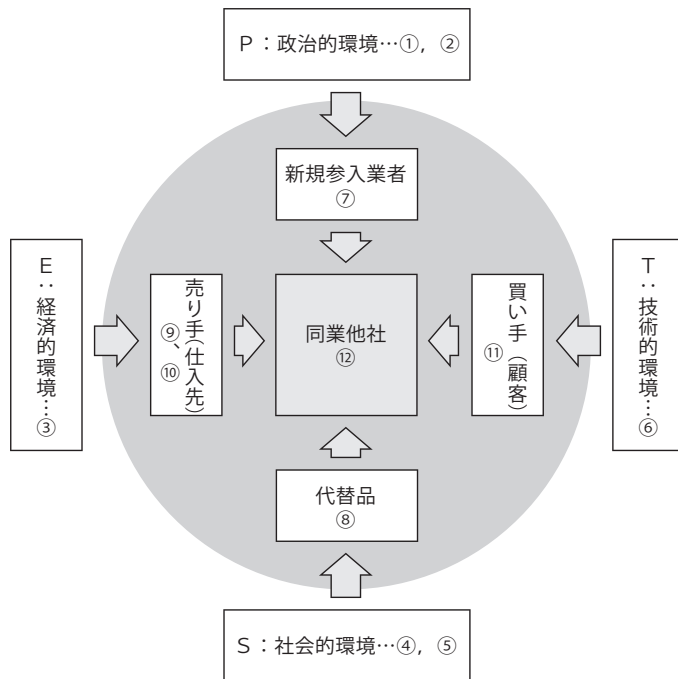
つづいて、実際の策定方法について整理する。

西村(2014)によれば、「フレームワークを活用し、アウトサイド・インに未来情報を集める」(未来に関する外部環境情報を幅広く集める)、「不確実性×インパクト」のマトリクスで情報を整理する(不確実性の大小、インパクトの大小で整理する)、「シナリオの構造と未来ストーリーをつくる」(複数のシナリオを作成して、それぞれのストーリーを考える)の3ステップである。

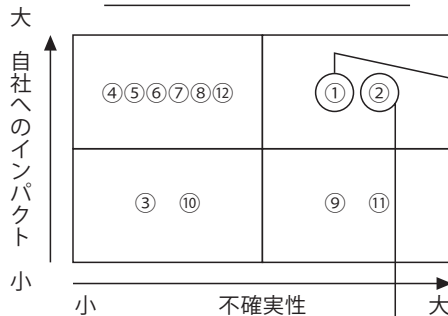
梅澤(2013)によれば、「環境分析」(外部環境を分析する)、「重要な因子の特定」(環境要因の中から重要な因子を特定して、機会・脅威に分類する)、「因子の評価、シナリオの定義」(不確実性の大小、インパクトの大小で評価してシナリオを作成する)、「戦略検討」(作成したシナリオに向けての戦略パターンを検討する)の4ステップとなる。

ボストンコンサルティンググループ(2017)によれば、「テーマの棚卸」(過去の検討事項の棚卸・整理を行い、追加的に検討すべきテーマの幅出しを行う)、「個別テーマの精査」(各テ

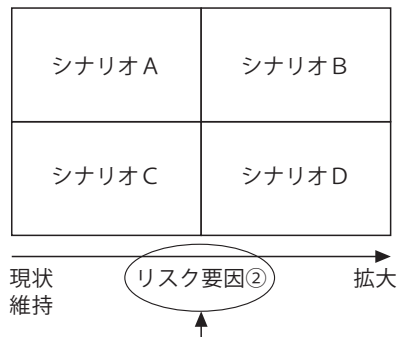
第 1 ステップ：リスク要因棚卸



第 2 ステップ：リスク要因評価



第 3 ステップ：シナリオ作成



出所：筆者作成。

図2 シナリオプランニングの作成ステップ

マの具体的内容を精査する), 「テーマの評価・分類」(各テーマに関する「発生時のインパクト」と「発生確率」を評価する), 「シナリオの構築」(シナリオを構築する) の 4 ステップである。

これらを集約すると次の 3 ステップに統合できる (図 2)。筆者もコンサルティングの場で実践しているのはこの作成方法である。

まず第 1 ステップは, 「リスク要因棚卸」である。外部環境要因を網羅的に検討し, それらをリスク要因として棚卸しする。その際には, マクロ環境要因として PEST 分析 (政治: Political, 経済: Economic, 社会: Societal, 技術: Technological), 業界環境要因として 5 フォース分析 (業界内の競争, 新規参入の脅威, 代替品の脅威, 売り手の交渉力, 買い手の交渉



力)などのフレームワークを使用するのが通例である。

第2ステップは、「リスク要因評価」である。不確実性の大小、自社へのインパクトの大小の二軸のマトリックスを作成し、その中に上記で棚卸ししたリスク要因をプロットする。軸の1つを「インパクト(影響度)」とするのは、どの論者でも共通である。一方、もう1つの軸については、西村(2014)、梅澤(2013)では「不確実性」の大小をとるのに対して、ボストンコンサルティンググループ(2017)では、「発生確率」の大小で評価している。しかし前述のように、そもそもの不確実性の定義からして発生確率を予測できないものである以上、「発生確率」が大きいとか否かを事前の評価軸とするのは、不可能である。そこで本稿でも、もう1つの軸はあくまで「不確実性」が大きいとか否かで評価する。つまり、不確実性が小さい要因は、冒頭の定義による「リスク」(発生確率が予測できる)、不確実性が大きい要因は、真の「不確実性」(発生確率が予測できず起こるかどうかも分からない)と位置づけることができるのである。つまり、不確実性が大きい要因こそ、不確実性区分で言う「C領域：不可視の未来」に関連するというわけである。

第3ステップは、「シナリオ作成」である。

まず、不確実性の小さい領域は、発生がある程度読めるという点で、確実に起こる「定常予測の未来」である。不確実性が小さくて自社へのインパクトが大きいという領域は、確実に起こる中で影響度の大きい環境変化である。例えば、少子高齢化への対応などがその典型である。確実に起こる環境変化である以上、通常の戦略策定方法で施策を立案すればよいのであり、実際そのようにしなければならない。一方、不確実性が小さくて自社へのインパクトが小さい領域は、対応するとしても優先度が低くなる。

つづいて、不確実性が大きい領域は、発生するかどうかわからない、将来の方向性が見えない「不可視の未来」である。その中でも自社へ

のインパクトが小さい場合は、優先度が低いため無視してよい。最も対応が難しいのが、不確実性が大きくて自社へのインパクトが大きいという領域である。つまり発生するかどうかは分からないが、起こったら影響が大きいという場合である。したがって、この領域こそ最重要領域であり、ここについて複数のシナリオを検討するわけである。この領域の中で、より重要性の高い2つのクリティカル要因に絞り込み、その2つのクリティカル要因の変化で二軸を設定する。そうすれば、 $2 \times 2$ で4シナリオができる。もちろん、3要因残せば、 $2 \times 2 \times 2$ で8シナリオ、4要因残せば16シナリオとはなるが、シナリオプランニングの目的は、対話・討議をすることなので、ある程度絞り込むのが通例である。

そして、こうして作成したシナリオをもとに、将来のビジョン・戦略を社内で議論するという流れとなる。

## 4. シナリオプランニング手法の事例分析

### 4.1 支援事例分析

筆者のコンサルティング支援の中からシナリオプランニングの実践事例を紹介することによって、不確実性対応に資する手法か否かを再検討する。

筆者が2018年4月～2020年3月の2カ年のなかで、シナリオプランニング策定を支援したのは下記6社がある。

流通関連2社(A社, B社) 不動産関連2社(C社, D社) 人材関連1社(E社) ネット関連1社(F社)
--

6社の中で、「不確実性：大」×「自社へのインパクト：大」の領域に入れられて、その後シナリオ作成上の軸となったクリティカル要因の数は、合計22個であった。F社以外は、各社において複数チームを組成して横並びでシナリオを作成したため、会社数に比して要因数が多くなっている。それらの22要因について、

表 4 支援事例におけるクリティカル要因数

PEST 分析による要因（マクロ要因）

項目	要因数
P：政治的環境（Political）	3 要因 例：規制緩和
E：経済的環境（Economic）	3 要因 例：景気悪化
S：社会的環境（Sociological）	1 要因 例：シェアリング志向
T：技術的環境（Technological）	2 要因 例：ネット関連技術

5 フォース分析による要因（業界要因）

項目	要因数
業界内の競争	7 要因 例：同業者再編・M & A
新規参入の脅威	1 要因 例：異業種との統合
代替品の脅威	（該当なし）
売り手の交渉力	1 要因 例：原材料価格高騰
買い手の交渉力	4 要因 例：顧客の業態変化

出所：筆者作成。

PEST 分析，5 フォース分析の項目別に分類すると，下記の通りとなる（表 4）<sup>3)</sup>。

5 フォース分析による業界要因では，「業界内の競争」が突出して多く，その次に「買い手の交渉力」が続いている。

一方，PEST 分析によるマクロ要因からの挙げられたもののうち，政治的要因も技術的要因も，当該業界での個別テーマとして検討されていることであり，ある意味，業界内要因ということが言える。ファシリテーションを行った筆者から，東日本大震災や気候変動等のリスクを例示したものの，実際にクリティカル要因として採択されることはなかった。ましてや，本稿の関心事である「パンデミック」については，検討の俎上に上がることもなかった。

## 4.2 シナリオプランニング手法の課題

筆者の支援事例分析から，下記の点に分かる。

それは，自社に近い要因を過大評価してしまうということである。マクロ要因よりは業界要因に着目しがちであるし，業界要因の中でもさらに業界内競争や顧客に目が行きがちということが分かる。つまり，不確実性が大きいと考えられる要因の中でも，自社に近い要因を過大視する近視眼的傾向が見られるということである。

これは，ある種「専門性の罟」（Finkelstein, 2019）にも起因すると推測される。その会社・業界に通じていればいるほど，その中に入り込めば入り込むほど，視野が狭くなりがちである。実際に，Tetlock and Gardner（2016）等

でも言われているように、専門家の予測は、その精度について決して優位性はないということが分かっている。

しかし社外の人間である筆者がファシリテーションをしてもそれを回避できなかったことから、これはやむを得ないことと言わざるを得ない。そもそも、今回の「パンデミック」という事象は、リスク要因検討の俎上にすら上がらなかったわけで、やはり事前に要因を特定することの困難さは否定できない。これはシナリオプランニング手法の限界というよりも、人間の認知限界の問題ということであろう。

しかしそれでも、6社のうち3社については、経済的要因をクリティカル要因として抽出し、経済的ショックを盛り込んだシナリオも想定している。「パンデミック」自体を予測することはなかったものの、結果としての経済危機は検討の幅として想定し、シナリオに盛り込んでいるわけである。

前述のとおり、シナリオプランニングの目的は、「予測」でなく「対話」である。将来の可能性について社内で議論をして合意形成を行うという目的は、一定程度できたものと考ええる。

## 5. 事後対応手法としてのシナリオプランニング手法の可能性

以上のようにシナリオプランニングは、事前対応手法として制約があるものの、一定の意味があると考ええる。さらに筆者がここで提言したいのは、事後対応手法としてのシナリオプランニングの可能性である。

前述のように、「不可視の未来」については、創発的戦略による事後対応の必要性が従来より指摘されているが、予測としての具体性は乏しい。また昨今では、経営分野で「レジリエンス」概念が注目されている（水野，2019等）。Weick and Sutcliffe (2015)によれば、レジリエンスとは、組織がダイナミックな安定状態を維持・再獲得する固有の能力のことであり、想定外事象にはこの能力が重要と指摘している。

しかし、やはり具体的な手法までは論じられていない。

一方Reeves et al. (2015)は、経営戦略論の立場から、「不可視の未来」における事後対応手法を具体的に提示している。彼らは、環境別に戦略アプローチを5つに分類する「戦略パレット」概念を提示し、その中で、外部環境が非常に悪化して過去のやり方が通用しない苛酷な事業環境における戦略アプローチを「リニューアル型」と位置づけている。まさに、今般の新型コロナウイルスのような想定外事象は、これに当たるだろう。ここでリニューアル型アプローチは、「効率化」⇒「再成長」の2ステップをとるべきとされる。まずできるだけ早い段階で環境の悪化を感知して、コスト削減、資本保全を図って、会社の存続を図る（「効率化」）。つづいて、環境に合わせて戦略をリセットしてイノベーションを図って競争力を確保する（「再成長」）という2ステップである。まずは「効率化」によって応急処置を図り、その後「再成長」で次の一手を考えるということである。具体的手法とまでは言えないものの、事後対応のステップを明示しているとは言える。

そこで本稿で提言したいのが、「再成長」検討フェーズにおいて、シナリオプランニング手法を活用することである。応急処置としての「効率化」は、戦略上の振幅は大きくない。コスト削減、資産売却、金融機関への融資要請等によって、キャッシュポジションを確保するということである。つまりこれについては、戦略上の検討の余地はなく、迅速に実行すべきこととなる。一方、次の「再成長」は振幅が大きい。これについては、ドラスティックな環境変化を踏まえた戦略対応が必要であり、ここにこそ、いまいちどシナリオプランニング活用の可能性があると考えるわけである。

そこで、前述の支援事例6社のうち、A社に対して、新型コロナウイルスのパンデミック発生後に再度シナリオプランニングを実施した（2020年6月）。具体的には、クリティカル要

因 2 軸のうち 1 軸を「新型コロナウイルスの影響」で固定し、もう 1 つの軸を検討してもらったうえでシナリオを作成してもらうという方法をとった。守秘義務の観点から詳細は開示できないものの、新たな営業戦略を交えたドラステイックなシナリオを検討することができたというのが、参加メンバーの見解であった。あくまで 1 事例のみの限定的な結果ではあるものの、1 つの示唆は得ることができたと考える。

## 6. おわりに

本研究では、今般の新型コロナウイルスという想定外事象を契機に、経営戦略論における不確実性への対応手法について棚卸した。その中でシナリオプランニング手法に着目し、筆者のコンサルティング事例を踏まえてその可能性について再検討した。

元来シナリオプランニング手法は、リスクに対する「予測」を狙うものではなく、生起確率も分からない不確実性を想像するための「対話」に資する手法である。どんな未来があり得るのか、あえて極端なケースも想定しながら、社内で議論をして対話を深めて合意形成する手法である。本研究の事例でも、今般の新型コロナウイルスのようなパンデミックという事態を予測したものは皆無であった。しかし事例の半数は経済危機という事態を織り込んだシナリオを想定しており、間接的にはあるもののパンデミック後に想定される環境変化を踏まえて社内の対話を進めることができている。つまり、不可視の未来に対する対応手法としても、一定の役割を果たしていることが明らかになった。

さらに本研究では、想定外事象に対する事後対応手法としても、シナリオプランニングが活用できることを示唆した。想定外事象については、予測による事前対応が困難であるため、必然的に事後対応が重要となってくる。従来、創発的戦略やレジリエンス研究などで事後対応の重要性は指摘されているものの、手法としての具体性は乏しかった。そこで本研究では、想定

外事象発生後の再成長フェーズにおいて、シナリオプランニングを活用することを提言した。あくまで単一事例ではあるものの、筆者のコンサルティング実践でも、一定の有効性は示唆された。

ただし本研究は、筆者のコンサルティング事例という点で、客観性・厳密性に一定の留保が必要である点は否めない。事後対応手法の有効性についてもまだ示唆の段階にあり、今後ますますの検証を進めていきたい。

## 注

- 1) シナリオプランニング手法の概要については、西村 (2014) 等を参考に記述。
- 2) ロイヤル・ダッチシェル社における導入経緯については、角和 (2016) 等を参考に記述。
- 3) 守秘義務の関係上、各要因についての具体的な記述は開示できず、事例分析としての厳密性には制約がある点、留意いただきたい。

## 参考文献

- Adner, R. and Levinthal, D. A. (2004) "What Is Not a Real Option: Considering Boundaries for the Application of Real Options to Business Strategy," *The Academy of Management Review*, Vol.29, No.1, pp.64-75.
- Ansoff, I. (1984) *Implanting Strategic Management*, Prentice/Hall International. (中村元一, 黒田 哲, 崔 大龍監訳 (1994) 『戦略経営』の実践原理——21 世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社)
- Courtney, H., Kirkland, and Viguerie, P. (1997) "Strategy Under Uncertainty," *Harvard Business Review*, Vol.75, No.6, pp.67-79. (邦訳「不確実性時代の戦略思考」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2009 年 7 月号, pp.64-81)
- Dixit, A. K. and Pindyck, R. S. (1995) "The options approach to capital investment," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.3, pp.105-115. (邦訳「オプション理論が高める経営の柔軟性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1996 年 12 月号, pp.107-118)
- Finkelstein, F. (2019) "Don't Be Blinded by Your Own Expertise," *Harvard Business Review*, Vol.97, No.3, pp.153-158.
- Govindarajan, V. (2016) "Planned Opportunism," *Harvard Business Review*, Vol.94, No.5, pp.54-61. (邦訳「弱いシグナルから非線形変化をつかむ」計

- 画的な日和見主義」のすすめ」2017年1月号, pp.51-60)
- Knigt, F. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985) "Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, No. 2, pp. 160-197.
- Reeves, M., Haanaes, K. and Sinha, J. (2015), *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Harvard Business Review Press. (御立尚資・木村亮示監訳, 須川綾子訳 (2016)『戦略にこそ「戦略」が必要だ』日本経済新聞出版社)
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown. (井口耕二翻訳, 伊藤穰一監修 (2012)『リーン・スタートアップ ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す』日経BP)
- Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016) "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy," *California Management Review*, Vol.58, No.4, pp.13-35.
- Tetlock, P. and Gardner, D. (2016) *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, Random House Books. (土方奈美翻訳 (2016)『超予測力 不確実な時代の先を読む10カ条』早川書房)
- Weick, K. and Sutcliffe, K. (2015), *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*, Jossey-Bass. (中西 晶監修, 杉原大輔他訳 (2017)『想定外のマネジメント [第3版] 高信頼性組織とは何か』文真堂)
- 梅澤高明 (2013)『最強のシナリオプランニング』東洋経済新報社.
- 角和昌浩 (2016)「シナリオプランニングの理論：その技法と実践的活用」『石油・天然ガスレビュー』Vol.50, No.5, 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構, pp.1-18.
- 小本恵照 (2017)「リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討」『駒大経営研究』Vol.48, No.1/2, 駒澤大学, pp.1-46.
- 西村行功 (2014)「シナリオプランニング」『日本LCA学会誌』Vol.10, No.3, 日本LCA学会, pp.230-238.
- 水野由香里 (2019)『レジリエンスと経営戦略』白桃書房.

## 資 料

- KPMG (2019)『KPMG グローバル CEO 調査 2019』
- ボストンコンサルティンググループ (2017)『日本の中長期ビジョンの検討に関する調査』経済産業省 平成 28 年度産業経済研究委託事業

## インターネット資料

- WHO [https://extranet.who.int/kobe\\_centre/ja/covid](https://extranet.who.int/kobe_centre/ja/covid) (2020年9月5日閲覧)
- アジア開発銀行 <https://www.adb.org/news/covid-19-economic-impact-could-reach-8-8-trillion-globally-new-adb-report> (2020年6月13日閲覧)