シェル・グローバルシナリオ

角和 昌浩 （かくわ まさひろ） 東京大学公共政策大学院 客員教授

「シェル・グローバルシナリオ」は、数年に一度公開される。この作品は世界大の、主に社会全体をカバーするシステムを扱うシナリオで、未来世界の社会・政治・経済・国際関係・ビジネスや技術進歩等のありようを、いくつか複数の姿に描き分けている。グローバルシナリオでは、伝統的にエネルギー／気候変動シナリオが社会全体シナリオの従属変数として叙述される。

今回投稿は、2020年9月に公開された「Rethinking the 2020s」、2018年3月公開の「Sky, Meeting the goals of Paris agreement」 および2013年「New Lens Scenarios」の各シナリオ作品について、主として社会全体シナリオのパートを語る。

1. はじめに

ロイヤル・ダッチ・シェル（以下「シェル」と略称）のシナリオプランニング活動を歴史的に俯瞰しながら紹介しよう、という連載企画です。

最初に、今回以降数回の投稿でお話ししてゆく道筋を示します。

① シェルのシナリオプランニング活動は、社内コンサルタンシーの活動と、対外広報戦略を踏まえた活動の2つに分けられ、同一のチームが携わっている。

② 社外用に制作されるシナリオ作品は、「シェル・グローバルシナリオ」と呼ばれ、数年に一度公開される。

③ グローバルシナリオは世界大の、主に社会システム全体を扱うシナリオで、未来世界の政治・社会・経済・国際関係やビジネス、技術進歩等のありようを、いくつか複数の姿に描き分ける。ここではエネルギー／気候変動シナリオは、従来、社会全体シナリオのいわば従属変数として、社会全体シナリオの中に包摂して叙述されてきた。

④ 今回投稿では、2020年9月に公開された「Rethinking the 2020s」、2018年3月公開の「Sky, Meeting the goals of Paris agreement」および2013年「New Lens Scenarios」について、主に社会全体シナリオのパートを語る。

⑤ 次回投稿からは、それぞれの社会全体シナリオに包摂して語られているエネルギー・気候変動シナリオを、詳しく説明する。シナリオチームがシナリオ手法の型式に乗せて語ってきた「エネルギーと地球温暖化問題の未来」の、ここ15年くらいの系譜を跡付けたい。

⑥ 地球温暖化対策は、エネルギー起源のCO_2排出抑制を主とする故、近年のグローバルシナリオは、とりわけ、シェルの対外広報戦略との連携を見せている。

2. 公開シナリオと社内用シナリオ

前回投稿で、シェルではシナリオプランニング活動は戦略検討の一部である、とした。

再説すると、シェルは企業グループ全体として「我々は今現在、未来展開を正確に予測することなど、そもそもできない。だから、いくつか複数の未来の可能性を、複数のシナリオストーリーを作って、あらかじめリハーサルしておくのだ」という経営哲学を持つ。つまり、シナリオ作品を制作することと、それを聴いてディスカッションする経験とを、経営戦略検討プロセスの一部として制度化しているのだ。

シェル本社に常設されるシナリオチームは、経営トップの面々が、大きな経営判断に臨んで、「将来のビジネス環境は、不確実性が高い。一筋縄ではゆかない。困ったものだなぁ」と、しばし佇んでもらおうとたくらんでいる。つまり、シナリオプランニング活動はリスクアセスメントのツールなのであり、経営者に、よりよい戦略的判断を促すために社内ディスカッションの場で活用されるべきものである。