

アメリカ発の思考と技法の輸入

角 和 昌 浩 （かくわ まさひろ）

要約 シナリオプランニングの思考や技法は、もともと、アメリカが起源である。シェルは第二次大戦後、アメリカのビジネス社会から様々な影響を受けた。その中にシナリオプランニングが含まれていた、と考えるのが正しい。それは第 1 に、アメリカ式の生き活きとした企業経営に触れたことだ。第 2 に、ハーマン・カーンとシナリオ手法の存在をアメリカのライバル企業エクソン社から教えられた。そして第 3 に、システム分析とシミュレーション科学。この方法論は、シナリオプランニングの理論と手法の変わらぬ盟友で、これも戦後のアメリカで勃興したのだ。

1. はじめに

1970 年ころ。ロイヤル・ダッチ/シェル社（以下「シェル」）社内にシナリオチームが立ち上がる。正式の発足は 71 年 1 月である。このチームは 2 年後、石油ショックの可能性を最高経営幹部会議に発表。最高経営幹部たちは、シナリオチームの分析と説明ぶりを「説得的だ、オイルショックは今、全社を挙げてアクションを起こすべきほどに、切迫している」と納得した。そして事前に対応策を決済して実行していた。シナリオチームの大手柄であった。この話は今回シリーズのクライマックスとして、近々書き下ろしますのご期待ください。

さて、シナリオチームの発足に先立って、シェルは大西洋の向こう側の新興大国アメリカ起源の科学や思想にいろいろと影響を受けている。本稿は、シェルの経営管理やシナリオプランニングの思想と手法に影響を与えたアメリカ起源の知見を、時系列に沿って 3 つお話しする。

第 1 に、アメリカ式経営があった。第 2 次大戦後、石油メジャーたちは需要の急伸に直面して、石油供給インフラの建設に大規模な投資を必要とした。投資資金は疲弊したヨーロッパには乏しい。それはアメリカにあった。そこで、蘭英合併会社たるシェルのオランダ側の持ち株会社であるロイヤル・ダッチ社は、1954 年 7 月、ニューヨーク証券取引所に上場したのだが、とたんに、アメリカの株主資本主義やトップダウン経営やらの経営思想が押し寄せてきた。

第 2 に、シェルが、ハーマン・カーンとシナリオ手法の存在をアメリカのライバル会社エクソンから教えられた、という経緯がある。シェルの重役連は、ある

日、エクソンの重役からハーマン・カーンの“Think Unthinkable”という発想法や、未来を生き活きと語る「語り口」の重要性に気づかされたのだ。

そして第 3 に、システム分析とシミュレーション科学。これは、我々が今現在の外部環境の制約から離れて、未来の在り方を構想し、その未来のなかでどう行動すべきか、をシミュレーションする、という方法論で、今なおシナリオプランニングの盟友です。第二次大戦後、カリフォルニアの RAND 研究所を中心に大いに発展したのだが、本稿は第一次石油ショック前夜のシェルを書こうとしているので、その当時のシステム分析の成果である 1972 年のローマクラブ『成長の限界 Limits to Growth, 1972』を、シナリオプランニングの視角から解説する。この研究は米国東海岸の MIT (Massachusetts Institute of Technology) の研究チームが主導したので、これもアメリカ起源と言ってよいだろう。

2. アメリカ式経営とのたたかい

この章は筆者が、この話は日本語で読めるようにしておくべきだろう、と考えたもので紙幅を借りて書きたいのであります。英語では数多の研究者が取り上げている話題だが、日本語では、筆者のように“シェルの内側から”総括的に書いてゆく記事は寡聞にして見ない。ただシェルの経営史の中に入りこむもので、いささか読みづらいと思います。斜め読みで構いません。

2.1 石油需要の急伸

第二次大戦後しばらくたって、欧米石油メジャーズ、Exxon、Mobil、Chevron、Gulf、BP それにシェルの、いわゆるセブンシスターズは、世界の石油需要が急速