

# グループプランニング部門の発足

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

**要約** シェルのロンドン本社内にグループプランニング部門が設立されたのは、1967年7月1日のこと。ジミー・ダビッドソンが部門長に着任した。ダビッドソンの任務は、当時、全社レベルの経営戦略策定手法として確立していたUPMを批判的に見直し、新しい手法の可能性を検討することだった。UPMから発出されるシェルのビジネスの5年先の見通しを、そのまま経営戦略に使ってよいものか、経営トップの一部が迷いだしていた。ダビッドソンはほどなくして、米国起源のシナリオプランニングの理論と手法の利点に気づき、これを企業戦略計画に応用すべく検討を始めた。

## まえがき

本稿はロイヤル・ダッチ・シェルグループ(以下「シェル」と略します)のシナリオプランニングの歴史を紹介している。この紙面を借りて書き継いでいるのは筆者の歴史的経験で、1991年以降は実体験を踏まえることができる。それ以前のことは、先輩方から聞いた昔話や公開の書き物を参照して書く。シナリオチームは先輩後輩の絆がよく、もう物故された方々から昔話をたくさん、繰り返し聞く機会があった。だから1970年ころの話してさえもなんだか自分の経験の一部のような気さえするのだ。ああ、たくさんの先輩や同僚たちがいなくなってしまった。

今からおよそ55年前のシェルが、シナリオプランニングの思想と手法に出会って、それを全社レベルの経営戦略検討作業の一部に組み込んでいった当時のことを語ろうとしています。1960年代後半から70年代前半のおよそ10年間の出来ごと。文献はいろいろとあるけれども、英語ですし、日本ではなかなか読めない話です。読者諸賢が退屈しないようメリハリをつけ、逸話とか入れながら筆を運んでいきますが、シェル社内のお話しが中心なもので、ご関心の薄い読者には読みにくいかもかもしれません。筆者はこの話を日本語できちんと書き残しておくべき、と考えて本誌に発表の場を求めました。ですから、読みだして途中でつまらなくなったらどうぞスキップしてください。

今回は、シェル社内にシナリオプランニングの思想と手法を導入した「グループプランニング部門(以下、PL部門と略称)」が立ち上がるまでのお話です。

## 1. トップマネジメントの気づき

1960年代後半のこと。シェルグループの最高経営幹部たちが、さまざまな機会に、ビジネス環境の長期見通しの“不確実さの予感”に出会う。グループ内で使い慣らした経営計画手法UPM(後述します)が、果たして長期戦略ディスカッションに有用なのか、経営陣は迷い始めていた。後段に見るように、社内では様々な試みがアドホックになされていた。

最初の気づきはライバルのエクソン社からもたらされた。1964年、シェルロンドン本社は、ニュージャージー・スタンダード石油(後のエクソンである。)の最高幹部のひとりを迎えた。アメリカ人はシェルの最高幹部とのランチで、カジュアルに「シェルは、長期未来戦略をどうしている?」と聞いた。そして、我が社は数年前から本社内に長期未来計画グループを持っていて、そこで極東アジア、具体的には韓国と日本の長期未来を検討した。ハーマン・カーンの「Year 2000 スタディ」を参考にしている・・・ というみやげ話をした。

これが最高幹部の何人かを刺激した。当時のシェルはスタンダード石油の長期未来計画グループに相当する組織を持っていなかった。そこで最高経営幹部委員会(Committee of Management Directors、以下「CMD」と略称)は、本社企画部門のマネージャーのひとりを「長期未来戦略」担当とし、何か始めてくれ、というボンヤリした任務を課した。このマネージャーがテッド・ニューランド Ted Newland である。1965年のことだ。