

# シナリオチーム、誕生

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

要約 1969年。シェルの本社から、いくつかのビジネスユニットのトップに書簡が発出された。それぞれのビジネスに関係する長期的な環境変化の可能性を、内部で議論し、取りまとめて、本社経営幹部会議で報告されたし、という指示だった。これは「Horizon year Planning」と名付けられた試みで、15年先の貴ユニットのビジネスの未来を自由に考えてみてくれ、という趣旨だった。

ここで出色の発表をしたのがシェルフランスである。プロジェクトの責任者/発表者はピエール・ヴァックで、ハーマン・カーン由来のシナリオプランニングをやってみせたのだった。これがグループプランニング部門長ジミー・ダビッドソンの目に留まり、そして1971年初、ヴァックが本社シナリオチームに異動してきた。

## はじめに

シェル社内にグループプランニング(PL)部門を設立したジミー・ダビッドソンは、この部門を3グループ編成とし、それぞれにヘッドを置いた。第1グループはシナリオ作品の作成、第2グループはシナリオ思考をシェル内の様々なビジネスユニットの長期戦略に反映させる役割、そして第3グループは、マネジメント理論や未来学その他参考となる様々な理論やツールの研究である。

第3グループのヘッドは、オランダ人のコー・クイテン。第2グループは、英国人ハリー・ベッカーズ。そして第1グループのヘッドが、フランス人ピエール・ヴァックである。ヴァックとベッカーズが1971年1月、ロンドン本社に着任してきてダビッドソンのPL部門が完成した。

本稿では、PL部門内の第1グループ、すなわちシナリオチームの誕生の歴史を書きます。その起源は1965年に遡ります。

## 1. テッド・ニューランド

### 1.1 「長期未来戦略」の担当

既述のようにシェルの最高経営幹部会(Committee of Management Directors, CMD)のメンバーが1964年、ロンドン本社でエクソンの幹部と会食をした際、

エクソンが社内に長期未来の検討チームを持っていて、そこではハーマン・カーンの「Year 2000 スタディ」を参考にしている、という話を聞いたのだった。当時のシェルにはこのような「長期未来戦略」を扱う社内組織はなかった。そこでCMD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」担当に割り当てることにして、選ばれたのがテッド・ニューランド Edward (Ted) Newland である。1965年のことだ。

### 1.2 ナイジェリアの村長

この時ニューランドは、アフリカ・ナイジェリアの現地操業会社たるシェル・ナイジェリアからロンドン本社の企画部門に転勤してきて、しばらくたったところだった。

ナイジェリアの石油開発は1930年代、シェルが地元の統治者から排他的権益を獲得して始まった<sup>1)</sup>。1956年、ニジェールデルタでの石油開発に成功し、以降この利権はシェルに莫大な利益をもたらしつつ続けた。(2023年現在でもシェルはナイジェリアの石油・天然ガス開発事業で儲かっている)

テッド・ニューランドが現地で働いていたころ、ナイジェリアの石油ビジネスはシェルとBPのジョイントベンチャー体制で操業していた。シェルの権益取り分の原油は12万バレル/日に届く勢いだった。

ただし当時の現地情勢は、北部ハウサ族と東部イボ

<sup>1)</sup> 1936年シェルグループは、ナイジェリアに現地法人Shell D'Arcy社を設立し、この会社が1938年11月に利権契約獲得に成功した。Shell D'Arcy社は1956年1月、商業生産可能な規模の出油に成功(Oloibiri油田)。同社は1956年4月、Shell-BP Petroleum Development Company of Nigeria Limitedに改称して、シェルとBP、50/50のJVが成立した。原油出荷の初荷は、1958年2月。