

オイルショックシナリオ

角 和 昌 浩 （かくわ まさひろ）

要約 シェル社内でシナリオ的な考え方、すなわち未来の不確実性に目を向けさせる、というダビッドソンたちの努力は、大変なものだった。社内は「確実性」を好んだ。そして「不確実性」を見ないようにする、あるいはその影響を過小評価するのだった。

風向きが変わったのはエネルギー危機の予感である。72 年早々、経営幹部たちには産油国発のオイルショックが、にわかに現実味を帯びてきた。そして 1973 年 10 月第 4 次中東戦争が起こり、オイルショックが起こる。

この連載では、今から 50 有余年前、シェルがシナリオプランニングを活用して第一次オイルショックを予見し、経営陣が戦略的に動いて大成功した、という巷間の「伝説」を検証する。シナリオプランニングがリサーチャーの仕事ではなく、ビジネスと直結した活動だったことがわかるだろう。

1. オイルショックシナリオの登場

72 年 5 月、グループプランニング（PL）部門は、経営幹部が集まるエネルギー専門会議（Energy Panel）で「エネルギークライシス」の可能性を語った。

同年 2 月テヘラン協定が成立し、これから毎年石油価格が上がる。産油国側の収入が増えてゆくが、他方で消費国側の物価も上がる。これを消費国政府は黙認するのか？ 産油国側は国庫に流れ込む外貨をどうするのだろうか？ 使いきれないのではないか？ ……「産油国対消費国」のテーマが見えた。そして両陣営の対抗が昂進して「エネルギークライシス」が起こる…5 月の社内会議では、出席者たちがクライシスの語りの深刻さにたまげ、こんな話は聞きたくない！ というはげしい反応を見せたのだ。

1.1 大勝負

ダビッドソンは 72 年 9 月 19 日の最高経営会議で、もう一度、シナリオチームの考えを発表する機会を得た。5 月のエネルギー専門会議は緊迫した物別れだった。捲土重来である。

この会議に臨むシナリオチームには、重要な変化があった。

まず説明者がテッド・ニューランドからピエール・ヴァックに交替した。ニューランドの直線的で、強い口調は、聴く人を怒らせる。ヴァックのフランス語訛りの、柔らかで、ところどころ聞き取りにくい英語の方がよいかも…ただしヴァックは昨年、2 度のプレゼンが出来なかった。わけのわからない哲学っぽ

い語り口でシナリオ思想の長話をするのは控えたらよからう。もちろんヴァックにとっても、もはや失敗は許されない状況だ。

つぎに、71 年 1 月の PL 部門発足以来、積み上げた種々のスタディを総合してひとつの作品に編集している。世界経済の潜在成長率、OPEC の government take 交渉の行方、石油・ガス資源の有限性と将来の開発・生産コスト増大、代替エネルギーの参入…当時のシナリオチームはコアチームが 7 名、その他 10 名内外の応援がいた。この年の春先、みんなで、シェル・フランスが持っていた施設—古い修道院を改装した建物だった—で何回か合宿し、集中討論をやった。

結論から言えばシナリオチームはやはり、来るべきオイルショックの可能性を語ろうとしたのだ。ショックが差し迫っている、という直観を前面に出して、これを引き起こす動因（driving force）を深く考えた。当事者たち—産油国や石油メジャーズや消費国政府や消費者など—の意志や願望や、近未来にショックが起こった際の反応と対策ぶりを、活き活きと説得的に描き出す、という戦術を採用することにした。

これが合宿の成果だった。シナリオチームはフランスの缶詰合宿で、中東産油国と西側消費国と石油会社、の 3 つのチームに分かれて、“トライアングルの”ロールプレイングをやってみた。時には本気の怒鳴り合いで、未来のオイルショックを体感したのだ。

アルケマの担当していた国際経済モデルを廻して未来の石油価格を書き分ける、という手法を捨てた。代わりにニューランドの唱える「産油国対消費国」のテーマを中心に据えた。