

前夜

角 和 昌 浩 （かくわ まさひろ）

要約 「オイルショック」シナリオはシェルの経営層を深刻に覚醒させた。ショックはいつ何時でも起こる、本社各部門や現地操業会社に対応策を検討させなくてはならぬ、という判断に至った。まずもってこのシナリオを幹部たちに聞かせよう、ということでシナリオチームは急に忙しくなった。だが、深刻な未来洞察を聞いたとて、大規模組織の成員たちが自主的に進路を変えられるわけもない。経営層はシェルグループ全体に新しい方向を示し、今までの航路を変更させるための工夫をした。

1. 前回の復習と最高経営会議の下命

1.1 「1972 シナリオ」

前回は復習しておきます。1972 年 9 月 19 日にシナリオチームがシェルの最高経営会議でプレゼンしたのが「1972 シナリオ」。下図で解説をします。

左端が現在、右端が未来。未来に、6 つの可能性＝シナリオが現れる（A1, A2, A3, B1, B2, B3）。図の中ほどに 2 つの分流が見える。「1972 シナリオ」では、この分流は 75 年頃、テヘラン協定の改定交渉をきっかけに起こる、とした。

下の B の分流は energy availability と名付け、上

に向かう A の流れは awareness of impending energy gap と名付ける。

energy availability とはすなわち、将来の世界大石油需要を満たす供給力が得られるかという論点で、この流れの 3 つのシナリオは主に経済学的な考え方で書かれた。他方で awareness of impending energy gap とは、産油国や石油メジャーや消費国の政府や消費者が、石油・ガス資源の有限性に気付いて、さあどうしよう、とそれぞれに行動を起こすシナリオ群。こちらは当事者たちの行動動機や国際政治分析を使って書かれた。

「1972 シナリオ」には 6 つのシナリオが含まれます。

1972シナリオ（1972年9月 発表）

