

# BCG 展望

シナリオ・プランニング再考：  
変化適応力を高める

## BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kuala Lumpur	New Delhi	Stockholm
Amsterdam	Cologne	Lisbon	New Jersey	Stuttgart
Athens	Copenhagen	London	New York	Sydney
Atlanta	Dallas	Los Angeles	Oslo	Taipei
Auckland	Detroit	Madrid	Paris	Tel Aviv
Bangkok	Dubai	Melbourne	Perth	Tokyo
Barcelona	Düsseldorf	Mexico City	Philadelphia	Toronto
Beijing	Frankfurt	Miami	Prague	Vienna
Berlin	Hamburg	Milan	Rome	Warsaw
Boston	Helsinki	Minneapolis	San Francisco	Washington
Brussels	Hong Kong	Monterrey	Santiago	Zurich
Budapest	Houston	Moscow	São Paulo	
Buenos Aires	Istanbul	Mumbai	Seoul	
Canberra	Jakarta	Munich	Shanghai	
Casablanca	Kiev	Nagoya	Singapore	

[www.bcg.co.jp](http://www.bcg.co.jp)



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# シナリオ・プランニング再考： 変化適応力を高める

5年後にグーグルのウェブ検索が有料になる可能性はどれくらいあるだろうか。「ゼロ」——多くの人が迷わずそう答えるだろう。では次の質問はどうだろう。「5年後にグーグル・サーチが有料になると仮定しよう。どうなったらそんなことが起こるのだろうか」。これに対しては、さまざまな可能性をあげる声が返ってきそうだ。「政府が新たな財源を求めて課税してくる」、「世界的な燃料不足によりエネルギー価格が高騰し、大規模なデータセンターを所有するグーグルは自社のサービスに課金せざるをえなくなる」、「グーグルは、ゲームのルールを変える革新的なアルゴリズムを開発し、有料の新サービス、プレミアム・サーチを提供するようになる」、などなど。一瞬のうちに、ありえないと思われていたことが、もっともらしく思われるようになる。

ビジネスの世界では、「もし〜だとしたら、どうなるだろう？」と問いかけながら掘り下げていく思考法がよく使われる。1970年代にシェルのピエール・ワックが開発したことで知られる、古典的なシナリオ・プランニングの手法もその一種だが、さまざまな理由により時代遅れと思わ

## ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイバビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設。1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西オフィスを設立。現在世界41カ国に71拠点を展開しています。

<http://www.bcg.co.jp/>

れるようになってしまった。あまりに多くの時間や資源投入が必要、とっている経営幹部もいる。市場の変化が激しすぎて、シナリオはあまり役に立たない、と感じている幹部もいる。彼らの考えは、ある程度は正しい。伝統的なシナリオ・プランニングは、専任スタッフによる何ヵ月もの定量的分析が必要なハードワークになりがちだ。こうした手法は、事業の基本的経済性を左右する、限られた数の重要な論点について検討する場合にもっとも適しているといえる。

しかし、このような精緻な手法が唯一のシナリオ活用方法というわけではない。シナリオ分析は、より豊かな戦略的創造性を生み出したり、起こりうる変化に対する準備を整えたり、リスクに対する認識を高めたりするのに役立つ、こうした効果の多くを、より短時間で得ることもできるのだ。それは、起こりそうにないとしても、刺激的で、かつ、真に迫るシナリオを短期間で創り上げ、経営幹部がそれを基に議論することにより可能となる。この新しいアプローチではシナリオの価値は、予測が正確かどうかという問題ではなく、経営陣がシナリオ策定を通して何を学び、その学びをどのように応用するかというところにある。

## 新しい「思考の箱」

「既存の枠にとらわれずに考える」ということは、実は、そのイメージほど解放感のあるものでも魅力的なことでは

もない。なぜなら、枠のない世界は無限だからだ。無限の可能性を前にすると、人の心はさまよっているように感じ、なじみのある枠の中に戻りたくなるものだ。人は思考を整理するうえで知的な型や枠組み、理論など、なんらかの「思考の箱」を使わずにはいられない。通常では考えられないようなことを自由に考えられるようにする、新しい思考の箱を創り出すことこそが、創造性を刺激するための非常に有効な方法なのである。しかも、競合企業に打ち負かされて、荒涼とした世界に追い込まれる前に、自主的にこれを行うことが肝要だ。

うまく創られたシナリオは、要するに、この新しい思考の箱だといえる。その助けを借りて企業の将来をまったく新しい視点から見るができるようになる。こうした考え方にたてば、シナリオ・プランニングを現在の変化の激しい世界に適用できるよう再定義することもできる。「数週間以内に戦略的に価値のあるシナリオを創り、重要な示唆を抽出し、組織全体にコミュニケーションすることはできるだろうか」と経営者に問えば、ほとんどが「できない」と言うだろう。しかし、冒頭でグーグル・サーチの例で試みたように、「それは可能だ」と仮定して考えてみよう。これこそがまさに、我々自身が今、挑戦している課題である。

当初から我々は2つの仮説を持っていた。ひとつは、シナリオの策定や検討にあたっては、専門のファシリテーターの支援の下、経営陣を巻き込んで議論や作業を進

めなければ、短期間に十分な洞察を得ることはできないだろうということ。もうひとつは、経営幹部の知見と、その企業や競合企業、顧客に重大な影響を与えそうなメガトレンドに関わるデータとを組み合わせることで、信じるると同時に、斬新な発想を誘発しうる刺激的なシナリオを、短期間に創り出すことができるのではないか、ということである。この2つの仮説は、我々がお手伝いしたプロジェクトを通じて実証された。以下に、こうした体験の一端を紹介したい。

## 現実から物語の世界へ

---

2009年、欧州鉄道産業連盟 (UNIFE) は、将来はきっと過去の延長線上にはないだろうと思っていた。金融危機とその後の景気後退が顧客にかつてないほどの圧力をかけていた。取引のパターンは変わり、新たな競合企業が現れていた。UNIFEのメンバー企業は、従来よりはるかに思考の幅を広げ、創造的に考えることを求められており、その助けとなるシナリオを必要としていたのだ。

UNIFEは、まる1日のシナリオ・ワークショップを行うことを決め、まず主要鉄道関連企業の経営幹部から成る小人数のワーキング・グループ (作業部会) を召集した。このワーキング・グループは4週間かけて、シナリオ・ワークショップの準備をした。彼らは、鉄道業界の将来に影響をおよぼすメガトレンドを注意深く選択し、それらに関するデータを分析した。選択したメガトレンドには、都

市化、中国の台頭、サステナビリティ (持続可能性)、テロリズム、化石燃料の不足、および、帯域幅の拡大などの技術進化があった。最終的に彼らは、ワークショップで「2025年の変化」について議論するための出発点として、次の4つの具体的テーマを設定した。

- ◇ジンバブエの首都、ハラレからバルセロナへバナナを出荷する。
- ◇新しい鉄道プロジェクト向けに列車の入札の準備をする。
- ◇月曜日の朝、ニューヨーク・ペン駅に到着する。
- ◇Economist誌の2025年末合併号の表紙を预言する。

シナリオ・ワークショップの当日、メンバー各社から参加した多数の経営幹部が、それぞれのテーマに関わる仮説についてブレインストーミングを行った。仮説は、もっともらしく思われ、かつ、業界、マクロ経済、社会いづれかの具体的トレンドに立脚したものでなければならない。なおかつ、冒頭のグーグルの例のように、現状から考えるとありえないものでなければならない。たとえば、2025年の鉄道プロジェクトの入札で起こりうることを想像するなかで、UNIFEのメンバーはいくつかの仮説をたてた。そのひとつは、ヨーロッパ市場全体にわたり、10年に1度、勝者が全てを独り占めする方式の入札が行われるというものだ。また、顧客は入札ではなく、オンライ

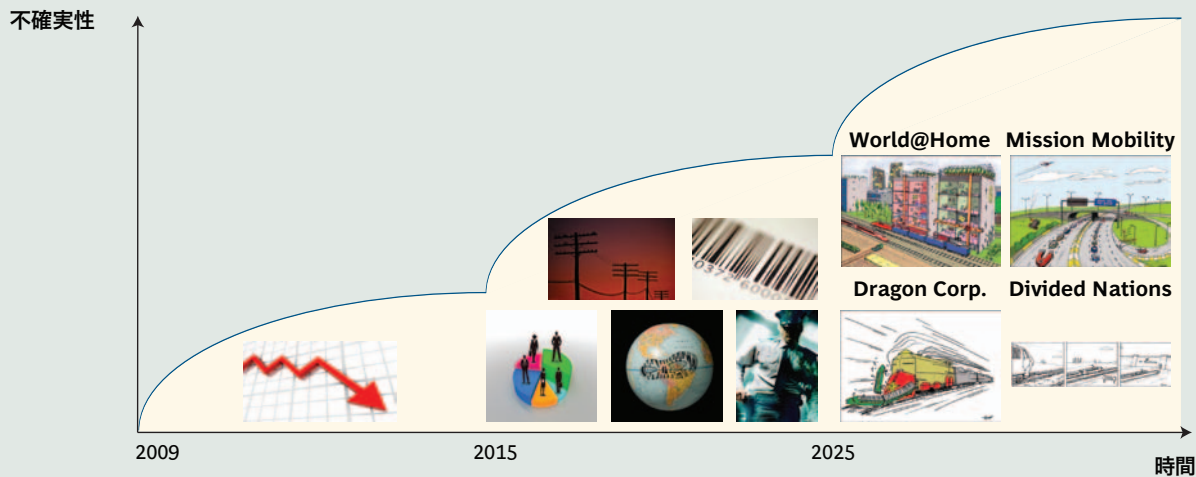
ン・カタログを通じて列車を購入するという仮説もあった。  
(UNIFEの検討プロセスの大枠を下の図に示す。)

彼らはこれらの仮説を、具体的なシナリオの基となる塊にグループ分けし、最終的に4つの塊にまとめた。しかし、この4つの塊はまだシナリオとはいえ、起こりうる将来のイメージをストーリーの形で具体的に描き上げる必要がある。知性と感情の両面で深くひきつけるシナリオにする

ためには、小説や演劇、映画のように、強いストーリーラインが不可欠だ。この日の終わりには、次の4つのシナリオの大筋ができあがった。

“World@Home” (自宅にしながら世界につながる) 都市化と通信の発展により、人々は自宅で仕事をするができるようになり、その結果、生産性が向上する。環境面や栄養面の不安から、地元産の農水産物・食品の需要

### 起こりうる変化への認識の範囲を広げる：UNIFEの例



#### 主な論点

- ◇ 鉄道業界にとって金融危機・景気後退はどんな意味があるか
- ◇ 鉄道業界に大きな影響をおよぼすのは、どのメガトレンドか
- ◇ 鉄道業界はどのように変化していくのだろうか

#### 行動

- ◇ 金融危機・景気後退に対する短期的施策を策定
- ◇ さまざまなメガトレンドを理解し、優先順位をつける
- ◇ メガトレンド、推定、創造的仮説を基に4つのシナリオを描く
- ◇ 鉄道業界と主要市場について分析
- ◇ 主なメガトレンドとその影響を説明・分析
- ◇ 影響やビジネスチャンス进行评估

出所：UNIFE、BCG

が高まる。輸送においては、モノの運搬が主流となり、人の移動のウェイトは小さくなる。

**“Mission Mobility” (交通に求められるもの)** エネルギー科学の進化により、低コストで環境にやさしい新たな輸送手段が生まれ、人の移動とモノの運搬の増加につながる。鉄道業界には、スピード、サービスの質、価格の面で差別化しなければならないという圧力がますます高まる。顧客企業や消費者は、継ぎ目なく統合された一貫輸送を待ち望むようになる。

**“Divided Nations” (分断される国々)** 世界経済は低迷が続く。EU、WTOなど種々の自由貿易協定は崩壊する。保護主義が台頭し、地域間の障壁が高まる。その結果、交通は地域内輸送がほとんどになる。

**“Dragon Corp.” (中国の台頭)** 世界は大きく2つの地域に分かれる。欧米は経済力がますます低下する一方、産業・金融両面で最強の原動力となった中国が、世界経済を支配する。中国の鉄道会社が最先端の技術と低コストで世界をリードする。

明らかに、この4つのシナリオはどれも、そっくりそのまま実現するとは考えにくい。しかし、それぞれのシナリオは起こりうる未来図を描き出し、UNIFEのメンバーが既存の戦略を評価し、根本的に新しい戦略について考えをめぐらすための土台となった。UNIFEでは、この1日のワークショップの後に、これらのシナリオを解説する資料を作成して、この議論に直接参加していない人々にもそれぞれの

シナリオの論理的根拠や示唆が理解できるようにした。これによりメンバー企業内、メンバー企業間の戦略的な計画や意思決定のベースとなる共通言語が醸成された。

参加者たちは、変化を続ける世界に向けて、どう計画を策定するか、という問題に取り組むなかで、これらのシナリオが刺激的かつ実践的な助けとなっていることを実感した。フランスの大手鉄道車両・重電メーカー、アルストムの戦略担当上級役員は、このシナリオ・ワークショップについて次のように語っている。

「知的やりがいのある、とても新鮮な体験でした。このアプローチにより、私たちは一般的通念の枠を超えて未知の領域で考えることを迫られました。その結果できあがったシナリオは、長期戦略をたてるための貴重な基盤となりました。」

また、フランスの鉄道会社の前国際部門担当役員は次のように語っている。

「これらのシナリオは極端ではありますが、決して観念的なものではありません。鉄道業界は進化し続けていて、これらのシナリオが組み合わせざった状況に直面しつつあることに、私たちはすでに気づき始めています。」

この体験はメンバー各社にとって、「かすかなシグナル」に順応し、市場の変化に適應できる態勢を整えていくための大きな力となった。

## シナリオ活用の現代的価値

多くの市場におけるスピードや不確実性の増大により、シナリオが役に立たなくなったという声があるが、むしろこうした状況だからこそ、シナリオを活用する意義は大きいといえる。前述のような新たなシナリオ活用法の価値は、起こりうる変化への認識の範囲を広げ、経営陣が従来の経営の概念から抜け出し、創造的で企業家的な戦略的思考ができるようにするところにある。予測の正確性は問題ではない。混乱が増すなかで、コストをかけずに、起こりうる脅威に備えつつ、新たな市場機会を予想し獲得するためのプランニング手法の価値は、かつてないほど高まっている。

こんなシナリオをめぐる一日の議論が、企業経営にどんな違いをもたらすか、考えてみてほしい。

Luc de Brabandere  
Alan Iny

原題: *Rethinking Scenarios: What a Difference a Day Makes*

Luc de Brabandere  
BCGパリ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Alan Iny  
BCGニューヨーク事務所 プリンシパル

## 既刊「展望」

- Vol. 151 キャッシュを生むR&D・商品開発：  
イノベーション・トゥ・キャッシュ(ITC)
- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造  
—ワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略—ネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて
- Vol. 156 営業現場を変える：SFE(営業生産性向上)
- Vol. 157 投資家の顔が見えているか
- Vol. 158 ポートフォリオ戦略：悪循環から抜け出すステップ
- Vol. 159 M&Aの幻想と真実
- Vol. 160 フロント系のジレンマ：  
変革マネジメントの迷信を打ち破る
- Vol. 161 「現実」を超えて、「認識」を変える
- Vol. 162 ひとり二極化消費の心理学
- Vol. 163 「現場力」を超えて戦略スペースを広げる
- Vol. 164 企業再生リーダー 最後のスピーチ
- Vol. 165 イノベーション・マネジメントの勘どころ
- Vol. 166 ネクスト・ピリオン  
—世界最大の未開拓な消費者市場
- Vol. 167 不透明な時代の戦略構築  
—ハイ・パフォーマンス企業調査にみる3つの鍵
- Vol. 168 景気後退に克つ戦略
- Vol. 169 景気後退に克つリーダーシップ
- Vol. 170 グローバリティ  
—グローバリゼーションを超えて
- Vol. 171 永続する企業を目指して  
—日本企業の伝統的強みに根ざした「サステナビリティ経営」
- Vol. 172 ビジネスモデル・イノベーション
- Vol. 173 ソーシャル・アドバンテージ：  
社会的課題解決と事業戦略の融合
- Vol. 174 低コスト・ビジネスモデル

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。  
<http://www.bcg.co.jp/>

2011年3月発行

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて  
コンサルティングサービスを提供しております。  
ご関心をお持ちの方は、bcgtokyo@bcg.co.jp までお問合せ  
ください。

## ボストン コンサルティング グループ

### 東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094  
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

### 中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036  
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468