

経営幹部人材を育てる 「シナリオ・プランニング」体験セミナー

シナリオ・プランニングとは、自社への影響の大きい不確実要因に応じた、複数の未来像を描いたうえで、シナリオに応じた戦略をたてる手法であり、60年以上にわたって企業や組織、個人で使われてきた「イノベーション創造」の技法です。



1970年代初頭、シェルは「シナリオ・プランニング」の手法を使い、石油危機勃発前にそのシナリオを描き、他社に先駆けて対応をしたことにより、多額な損失を回避することができたと言われています。環境分析等の戦略ツールを使い、予測の難しい将来のシナリオを描くことは、経営幹部として必要な変化への対応力を鍛えることにもつながり、経営幹部研修に導入する企業も少なくありません。

この「シナリオ・プランニング」をより多くの経営幹部に紹介し、「戦略思考」を強化させ、予測不可能で不確実な環境における難局を乗り越える思考を養うため、サイコム・ブレインズ（上海）は2015年11月25日（水）13:00-15:00に陸家嘴環路1000号恒生銀行大廈17階会議室にて「シナリオ・プランニング」の体験セミナーを主催しました。セミナーは日本語で行われ、講師はサイコム・ブレインズ株式会社代表取締役社長 西田忠康が担当しました。

セミナーは三つの部分に分けられ、講義とミニ演習の組み合わせで行われ、参加者にツールの使い方を説明し、実際にツールを用いて「シナリオ・プランニング」を体験していただきました。

第一部 「シナリオ・プランニング」のコンセプトの紹介とその使い方についての解説「シナリオ・プランニング」とは、シナリオを作成することと、シナリオを使って戦略を立てることです。「シナリオ・プランニング」には五つのステップがあります。

- ① **テーマの設定** 「シナリオ・プランニング」の目的を確定すること。
- ② **影響要因洗い出し・構造化** このステップでは、PEST、5 Forces、STP4P、3C、SWOTなどのツールを用いて、未来の環境に影響を与える要因を検討し、要因相互の因果関係や包含関係を確認する。
- ③ **シナリオ・ドライバー特定** ②の要因から自社に対する影響度大かつ不確実性大の要因を二点洗い出し、シナリオのドライバーにする。
- ④ **シナリオ・ストーリー** シナリオ・ドライバーを用いてマトリックスを作り、四つのシナリオの未来像を描く。
- ⑤ **示唆分析と戦略検討** ステップ④に基づき、何をモニターすべきか、どういう施策をとるかを考える。



第二部 ミニ演習（30 分間）テーマは「上海におけるタクシー事業の 5 年後」

各グループは講師の指示に従い、上海におけるタクシー事業の 5 年後に影響を与えそうな要因を列挙し、シナリオ・ドライバーを検討しました。参加者は積極的に考え討議を行いました。グループ討議後、参加者代表は自らの啓発と気づきを他の参加者と共有しました。



- 代表者①：我がグループは要因をリストアップするのに時間がかかりました。マトリックスを作ってみました、二つのドライバーのうち一つしか確定できませんでした。また、不確実性の高いものとして、APP に対する規制や車の量などの要因が挙げられました。
- 代表者②：前のグループと同じで、要因をリストアップするのにかなり時間がかかったので、ストーリー作りはできていません。

また、ミニ演習について講師は下記のとおりコメントをしました。

- 限られている時間内でタイトルやストーリーまで作るのは確かに難しい。各グループによりリストアップされた要因を見ると、車の供給、競合の参入などが挙げられました。しかし今後はタクシーに乗る人が必ず増えるかということを見ると、移動手段も多くなっていくと思うので、必ずしもそうとは限りません。このミニ演習を通じて、皆さんに「シナリオ・プランニング」を体験してもらいました。このように不確実性が高く、予測できないことを考えれば、リハーサルすることが可能になります。これが「シナリオ・プランニング」の価値になります。

第三部 シナリオ・プランニングのメリット

「シナリオ・プランニング」の組織上のメリットは二つあります。①変化への対応スピードが上がること。②対応の質が上がること。さらに、「シナリオ・プランニング」研修のメリットは下記のとおりです。

- アウトサイド・インの思考を身につける
- 情報収集能力を高める
- 顧客、競合、ビジネスモデルに対する洞察力を高める
- 現状や既存のやり方（常識）に対する健全な疑問を持つ
- 変革マインドを養う
- 問題解決、戦略策定スキルを養う
- お題目ではないビジョンを持つ

経営幹部育成の三要素には①「シナリオ・プランニング」②洞察力・判断力・発信力の強化③自己理解に基づくリーダーシップの育成があります。

弊社の「シナリオ・プランニング」研修をぜひ貴社の次世代経営幹部育成にご活用ください。

2015 年 12 月 2 日