

# アメリカ発の思考と技法の輸入（承前）

角 和 昌 浩 （かくな まさひろ）

**要約** シナリオプランニングの思考や技法は、もともとアメリカに起源がある。シェルは第二次大戦後、アメリカのビジネス社会から様々な影響を受けた。その中にシナリオプランニングが含まれていた、と考えるのが正しい。それは第 1 に、アメリカの生き活きとした企業経営に触れたことだ。第 2 に、ハーマン・カーンとシナリオ手法の存在をアメリカのライバル企業エクソン社から教えられたこと。そして第 3 に、システム分析とシミュレーション科学。この方法論はシナリオプランニングの理論と手法の変らぬ盟友で、これも戦後のアメリカで勃興したものだ。

## 1. はじめに

前回にひきつづいて 1960-70 年代に、シェルの経営やシナリオプランニングの思想と手法に影響を与えたアメリカ起源の知見を、時系列に沿って、お話ししようとしている。

まずもってアメリカ式経営があった。第 2 次大戦後、石油メジャーたちは需要の急伸に直面して供給インフラの建設に大規模投資を必要とした。資金は戦争で疲弊した欧州にはなく、アメリカにあった。そこで蘭英合弁会社たるシェルのオランダ側持ち株会社ロイヤル・ダッチ社は、1954 年 7 月、ニューヨーク証券取引所に上場したのだが、とたんに、アメリカの株主資本主義やトップダウン経営やらの経営思想が押し寄せてきた。ここでシェルは対応に苦慮したのだが、1956 年、時代を担うスターが現れ、戦後の新しい会社経営スタイルに、是々非々で、順応してゆく。若くして最高経営責任者になったオランダ人ジョン・ルードンである。ここまで、先回お話ししたところだ。

戦後のシェルがアメリカ発の思考と技法を輸入した二つ目の事例は、ハーマン・カーンとシナリオ手法の存在をアメリカのライバル会社エクソンから教えられたことである。シェルの重役連は、ある日、エクソンの重役からハーマン・カーンの“Think Unthinkable”という発想法や、未来を生き活きと語る「語り口」の重要性に気づかされたのだ。

そして第 3 に、システム分析とシミュレーション科学。これは、我々が現状の外部環境の制約から離れて、未来の在り方を分析的・論理的に構想し、その未来のなかでどう行動すべきかをシミュレーションする、という方法論で、今なおシナリオプランニングの盟友です。第二次大戦後、カリフォルニアの RAND 研究所

を中心に大いに発展したのだが、本稿は第一次石油ショック前夜のシェルを書こうとしているので、その当時のシステム分析の成果である 1972 年のローマクラブ『成長の限界 Limits to Growth, 1972』を、シナリオプランニングの視角から解説してみます。この研究は米国東海岸の MIT (Massachusetts Institute of Technology) の研究チームが主導したので、これもアメリカ起源と言ってよいでしょう。

## 2. シェルの長期経営計画作成システム

今回は、経営管理の手法の話から経営計画手法へとお話しを移してゆきます。シナリオプランニングの持ち場は経営計画の検討作業にある。そこで、シェルがシナリオプランニングを導入した経緯を物語るには、導入以前の全社経営計画の立て方を理解しておかなければならない、というわけです。

### 2.1 マッキンゼー

1956 年ころのことだ。

当時のシェルの最高経営責任者、オランダ人ルードン John Loudon が米国のコンサル会社マッキンゼーと接触した。このコンサルにシェルグループの全社レベルの経営計画・経営管理システム全般を見直させようとしたのだ。

しばらくたってマッキンゼーは、アメリカ流のマネジメント方式を進言してきた。ロンドンとハーグの 2 本社体制を廃止し、どちらかに一本化する、取締役会の下に経営執行会議を置き、それぞれを会長 Chairperson と社長 COO が仕切る・・・

この提案をルードンが退けた。そして代りに最高経営幹部会議 (Committee of Management Directors,