

# CMD バランの特命

角和 昌浩 (かくわ まさひろ)

要約 1971年1月、シェル本社内にシナリオチームが発足した。さっそく最高経営責任者のバランがスタディを依頼してきた。それは「もし、テヘラン協定が失効したら、国際石油価格はどうなるか？産油国側の権益割合は、将来、どうなるか？」

半年後の7月、シナリオチームは最高経営会議でスタディを発表したのだが、反応は芳しくなかった。世界経済モデルを構築して、3つの異なるシナリオに従った3つの異なるインプットデータを用意して、モデルをまわし、結果を得、それを説明したのだけれど、当日のプレゼンは経営幹部のところに刺さらなかった。が、バランはシナリオチームを励まし続けた。

## 1. 最高経営責任者バランからの特命

シェルのシナリオプランニング発足当時の大冒険を書き継ぎましょう。

1971年1月、ジミー・ダビッドソン率いるグループプランニング部門(PL)の中にシナリオチーム(PL1)が発足した。

前年の70年、シェルの最高経営責任者(CMD<sup>1</sup>)がオランダ人のヨン・E. J. ブローワーから英人デビッド・H. バランに交替したのだが、バランもブローワーと同様にシナリオプランニングのサポーターだった。

### 1.1 特命

スタートしたばかりのシナリオチームがシェルのトップたるバランから、特命スタディをもらった。それは：

「もしテヘラン協定が失効したら、国際石油価格はどうなるか？産油国側の権益獲得<sup>2</sup>は、将来、どうなるか？」

わあ、これは望むところだ！と武者ぶるい。

すぐ後で説明しますが、71年2月のこと、欧米石油会社と産油国6カ国との集団交渉を経て「テヘラン協定」が成立したのだが、この協定の更改交渉が75

年ころから予定されていた。バランは決着したばかりのテヘラン協定の行く末を懸念しているのだ。

ここでいったん話題を変えます。先回の復習をします。

71年1月5日、バラン議長の最高経営会議は、今後の経営計画策定システムを以下のように決めた。すなわち、最初の2年間つまり71年春からはじまる策定作業のうちの、72/73年計画については、既に部分的にコミットしているところもあるので、財務部門が各種指標に基づいて実行計画をコントロールすべし。他方でPL部門は、ビジネス環境が不確実性を増してくる3年目以降、すなわち74年以降についてシナリオ手法を使って戦略的なりスクマネジメントを引き受けるべし、と。

だから経営トップが、5年先の75年に改定交渉が始まるテヘラン協定の未来を探索したいと望むなら、これはPL部門が所管する。

この裁定は、社内を落ち着かせるためには妥当な線だった。

72/73年の作業は今まで通りにやります。つまり、本社計画部門は各国現地会社に将来見通しを報告させる。各現地会社の計画担当マネージャーが数字を作る。それから本社は大量データの処理をやる。つまり、従来から全社計画=UPM<sup>3</sup>(Unified Planning and

<sup>1</sup>当時のシェルグループ最高経営責任者は「CMD、Chairman of Management Directors」を正式呼称とした。

<sup>2</sup>Government take と呼びならわされた。

<sup>3</sup>当時のシェルの全社計画=UPM(Unified Planning and Control Machinery)はメカニカルな手法で、各国現地会社が、原油・天然ガス生産量見通しや生産コスト見通しや、石油製品需要見通しを本社は報告する。本社はデータ処理して、グループ全体の平均原油生産コストと年度の原油生産量を得る。そして年度の製品需要見通しと突き合せ、全世界ベースの不足原油量/石油製品量を算出する。これを基に5年先までの見通しを作っていた。