With コロナ時代の未来への意思決定ツールの研究

～「シナリオ・プランニング」による事例研究～

2021 年 1 月 25 日

一般社団法人大阪府中小企業診断協会

登録研究会　事業革新研究会

目次

はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

１．シナリオ・プランニングとは？ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

1.1 未来への意思決定「シナリオ・プランニング」 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

1.2 シナリオ・プランニングの誕生の由来 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

1.3 シナリオ・プランニングの基本的考え方 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

1.4 不確実性への対処 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １０

1.5 システム思考の世界観 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １１

1.6 メンタルモデルを変える「未来の記憶」作り ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １３

1.7 ビジネスモデルを論じるシナリオ経営 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １４

1.8 シナリオ・プランニングの実践事例 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １５

1.9 コロナ禍の「シナリオ・プランニング」活用 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ １８

２．「シナリオ・プランニング」の実施方法の基礎 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ２０

2.「 シナリオ・プランニング」の各種技法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ２０

2.1 シナリオ・プランニングの基本的な実施方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ２０

2.2 各文献の主張のポイント ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ２４

３．COVID-19 と「シナリオ・プランニング」の活用（１） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３０

3-1-1 モデル企業Ｘ社ついて ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３０

3-1-2 ３つの観点からの外部環境分析 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３１

3-2 将来シナリオを描くためのドライバー抽出 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３３

3-3 ２つのドライバー軸による４つの将来シナリオ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３５

3-4 Ｘ社、４つの将来シナリオに対する戦略 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３６

3-5 考察及び結論 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３６

４．COVID-19 と「シナリオ・プランニング」の活用（２）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３８
４．建具業界のケース　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３８
4.1 建具業界とコロナ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３８
4.2 建具業界の現状のビジネスモデル　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３９
4.3 シナリオ・プランニングで未来に備えよう！　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４０
4.4 シナリオ・プランニングの５つのステップ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４１
4.5 With コロナ時代における建具業界の成長シナリオ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４３

５．COVID-19 と「シナリオ・プランニング」の活用（３）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４８
5-1 食品業界の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４８
5-2 食品卸売業Ａ社のケース　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５０
5-3 今後Ａ社に影響が予想される内外要因　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５０
5-4 Ａ社の成長シナリオ・イメージ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５１
5-5 経営者の意思決定　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５４

あとがき　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５６

執筆者紹介　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５８

はじめに

事業革新研究会は、これまで主に事業変革、経営革新をテーマに研究活動を行ってきた。収益性のあるビジネスモデルの理論と事例研究をはじめ、様々な経営戦略論や経営思想、イノベーションに関する手法やツール、そして実践事例を収集し、その実践知を共有している。

2019 年度には本論文のテーマである「シナリオ・プランニング」を取り上げ、分科会を設けてワークショップ形式で多くの基礎文献の研究と、モデル企業を対象に将来のシナリオを描くまでの活動を行った。分科会のメンバーは、藍木秀、井上朋宏、大内利之、窪津正充、田中聡、古山俊弘、水川宏信、吉松敏男、若松敏幸の 9 名である。

2020 年度は、新型コロナウイルス（COVID-19）のパンデミックという脅威の環境下で、多くの企業経営者が先の見えない状況に置かれていることや、中小企業診断士である私たち自身の活動の在り方も問われる中で、改めて「シナリオ・プランニング」の研究を再開する必要性を感じるに至った。

本論文は、そうした 2 年間の活動を踏まえたうえで、藍木秀、古山俊弘、吉松敏男、そして若松敏幸の 4 名で、「With コロナ時代の未来への意思決定の研究」としてまとめたものである。

未来を語ることは容易なことではない。VUCA の時代とされる現在、複雑で不確実な状況を見据え、まだ見えない将来の環境変化について、一定の問題意識をもとにした「仮説」を立てて、将来のストーリー、すなわちシナリオを描くというのがシナリオ・プランニングの基本的な考え方だが、現実世界をよく理解し、そのうえで想像力を逞しく働かせることが求められる。「未来は予測できない」というのがシナリオ・プランニングの前提だが、占い師のように「予言」するものでもなく、まだ一部しか見えない「未来の芽」の水面下にある大きな時代の潮流を感じ取り、それを言語化することで「未来」についての仮説とシナリオを組織内で意見交換する活動にこそ「未来」探索の意義がある。

本稿で紹介するシナリオ・プランニングは、20 世紀後半から研究され、企業経営の実践の場で利用されることで理論的にも鍛え上げられてきた経緯がある。また一方、同手法とは別に「スキャニング手法とインパクトダイナミクス手法」という「未来洞察」の思考法の研究も最近注目を集めてきている。鷲田（2016）によれば、「両者には共有する概念

も多いが、相違点もある。最大の違いは、シナリオ・プランニング手法が、現在の産業分類や既存の事業に対する不確実性のマネジメントに重きを置いているいっぽう、スキャニング手法は新規の分野や事業を開拓することも含めた可能性の拡大と探索に重きを置いている」とされている。これは私たちにとっても、さらに研究領域を広げるためのテーマとなる。

本論文のテーマである「シナリオ・プランニング」は、現下の COVID-19 がもたらす環境変化の先に何を見据えて企業経営を行うべきか、という問題意識で取り上げたものだが、３つの適用事例においてもアプローチ方法に若干の違いがあり、必ずしも教科書通りの展開になってはいない。それは私たち自身のシナリオ・プランニングという手法の習熟度の違いのみならず、想定された個別企業、あるいは業界団体という集合体の違いによる「視点」の違いも影響しているものと思われる。また、本文でも紹介したように、「ありたい未来」という意志的な未来なのか、「あるうる未来」という主観性を弱めた未来なのかで、ツールの使い方にもバリエーションがあるということも起因しているようだ。

いずれにしても、思考法やツールの使い方の巧拙はあるにせよ、未だ姿を現さない世界の姿とそれに向き合う自らの組織の複数の可能性について想定し、リスク回避とチャンスをとらえようと準備をすることが大事であろう。そうした企業経営者の意思決定をサポートできるように私たち中小企業診断士も問題意識とスキルを高めておきたいものである。本論文がそうした議論の場を提供するきっかけになれば幸いである。

2021 年 1 月 25 日

事業革新研究会　代表　若松敏幸

※注：鷲田祐一編著「未来洞察のための思考法　シナリオによる問題解決」（2016 年）で、「スキャニング手法とインパクトダイナミクス手法」について紹介されている。シナリオ・プランニングとの対比や、デザイン思考にも通底する側面を論じている。

1. シナリオ･プランニングとは？

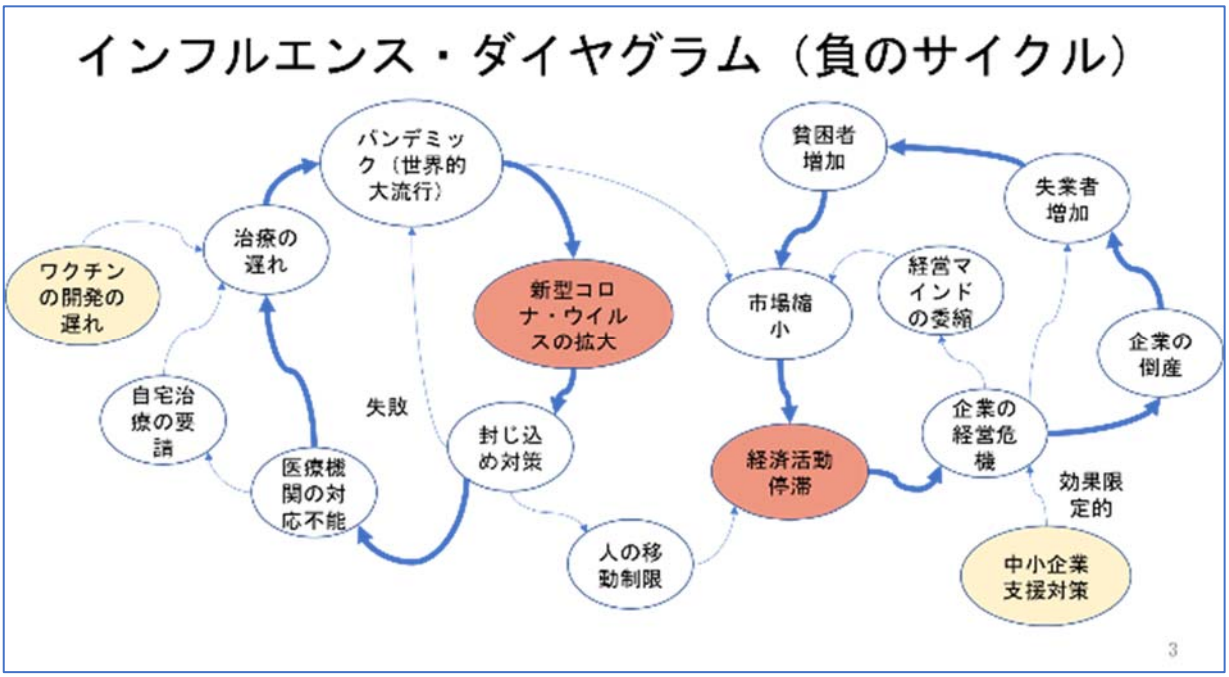
～With コロナ時代の未来への意思決定ツール～　　**若松　敏幸**

2020 年世界を襲った新型コロナウイルス（COVID-19）は、第一波、第二波、第三波と波状的に人々の命と生活を脅かし、大きな社会不安を招いている。医療現場の危機感が高まる一方、経済的な打撃を受ける事業者の苦悩と従業員の雇用不安も増大している。こうした中で、私たちはどのように経営者を支援すればよいのだろうか？　本稿では、将来展望のアプローチとして「シナリオ･プランニング」の手法を紹介したい。

1.1　未来への意思決定「シナリオ・プランニング」

COVID-19 は 2020 年の世界を一変させた。その脅威に対する恐怖と、拡大する社会的、経済的な打撃に対する不安で、多くの人々を混乱に陥れた。2020 年 3 月、私は事務所のホワイトボードに、今見えている現象を書き留め、その影響図を描いていた。左側に「パンデミック」「新型コロナ拡大」「治療の遅れ」などのサークル図、右側にはそれに影響されて「経済活動停滞」「企業の倒産」「失業者増加」などのサークルを描いた。おそらく世界はもっと複雑に各方面で「負の影響」連鎖を生じさせているのだろう。この目の前の現実に対して、どのように向き合えばよいのか？　いったい世界の構造の何が壊れ、何が変わろうとしているのか？　そして今、どのような意思決定と行動をすればよいのか？　それが多くの人に共通する思いであるだろう。

図１　影響図（負のサイクル）



今日は VUCA の時代と言われる。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった略語である。まさに今、私たちは不確実な状態のただなかにある。こうした世界認識においては、過去からの延長線上に確実な未来を描くことはできないのであるから、前後左右、どの方向に行くこともありうるという覚悟と視野の広さを持っておく必要がある。

人間には「神」のように世界のあらゆる事象をすべて認識し、合理的な意思決定ができるようには出来ていない。限られた情報、限られた資源、限られた時間のもとで、偶然の環境に身を置きながら「非合理な意思決定」を繰り返している。現在も、そして未来も、そのような不確かな存在でしかない。私たちは常に「未来」の描き方とそれに向けての意思決定の方法に戸惑っているが、そういう存在だからこそ有効な思考方法の一つが、ここで紹介する「シナリオ・プランニング」である。

1.2　シナリオ・プランニングの誕生の由来

かつて米空軍が、第二次世界大戦後の軍事計画において敵軍の動きの予想と対策を研究していたが、それに参画したハーマン・カーンがハドソン研究所を設立し、「The Year 2000」の著書でビジネス上の予測手法として発展させた。「複数の予測と確率」によって「最も起こりそうな」未来図を描いてみせたことが画期的と評された。

その手法を、ピエール・ワックが、1970 年代、国際石油資本のロイヤル・ダッチ・シェル社で原油価格に関する分析を行うのに活用した。そのシナリオはカーンのように確率で未来を考えるのではなく、未来がどうなるのか、なぜそうなるのかを突き詰めて考え、最終的にストーリー化したものであった。そのシナリオの一つが OPEC（石油輸出国機構）による石油危機である。そして 1973 年に第四次中東戦争でそれが現実となった時に、いち早く同社の事業回復に貢献することができたと言われている。彼は石油をめぐる世界のメカニズムと、それがどのような影響をもたらすかについての注意を促し、「準備を怠るな！　この産業は低成長産業になりつつあるのだ」と語っていたという。

1.3　シナリオ・プランニングの基本的考え方

シナリオ・プランニングという考え方は、時代とともに変化し成長を遂げている。西村（2003）によれば、シナリオ・プランニングはシェル社の成功によりしばらく脚光を浴びた時代があったが、80 年代以降注目されなくなってしまったという。その理由は、「未来学者のような『専門家』がシナリオという形で未来像を発表し世に問う」形が増え、シナリオを「予測」と同じ意味で誤解されてしまったことによる。

「未来予測」ではなく「不連続な変化を組織のメンバーの多くが体感・認識し、変化への適合力を身につける」ものとしてシナリオ・プランニングが再登場したのが 1990 年代以降である。**「未来は予想できない」**というのが最初の前提に置かれる。

ハイデン（1998）は、「合理主義学派」「進化論学派」「プロセス志向学派」という３つの学派を統合する試みがシナリオ・プランニングであると主張する。

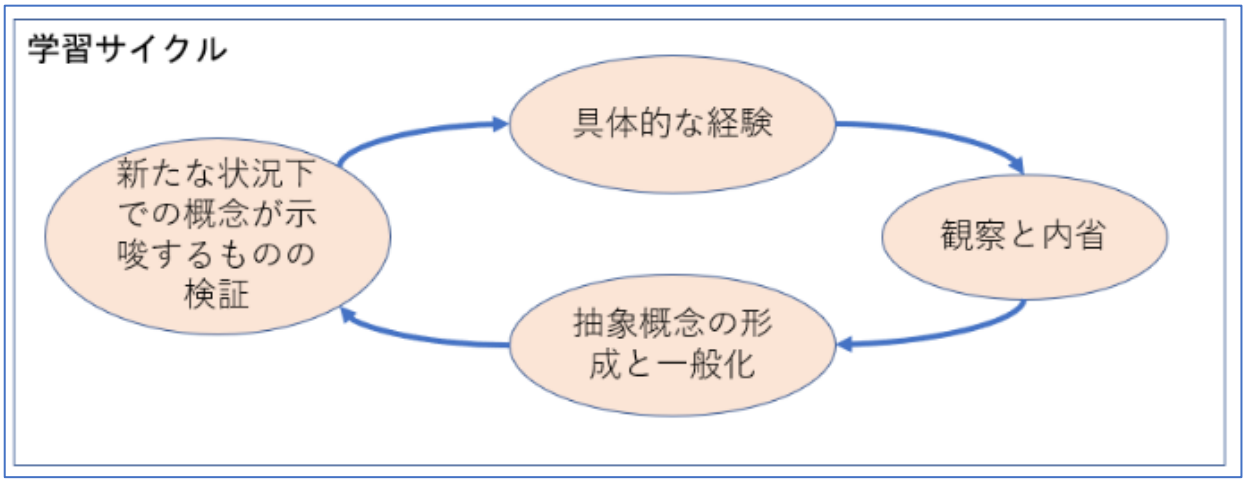
合理主義学派は、すべての事象は予測が可能であるとする考えで、組織を**「機械」**のようなものととらえる。

進化論学派は、組織行動を合理的思考の及ばない複雑な性質をもつものと主張し、戦略とは「意図しなかった行動が成功に結び付いた」もので、正しい戦略は結局、後から振り返ることによってしか説明できないと主張する。「創発的戦略」という概念を主張したミンツバーグがこの主な論者である。自然は本来、予測不可能な性質であり、あらゆるシステムが複雑かつ非連続的な性質を持っているという考えが基本にあり、組織は**「生態系」**にたとえられる。この考え方からは、未来は論理的に導き出される対象にはならない。

プロセス志向学派は、上記２派の中間の立場にあり、組織内のプロセスに強い関心を示

す。このプロセスとは、デビット・コルプによって開発された「学習ループ」を意味し、「具体的な経験」について考える（内省する）ことと、その「内省」によって新しいパターンやトレンドを認識できるようになること、観察と内省で、因果関係を手掛かりとしながら、世界をどのように変えるべきかについて「仮説」を構築すること、そしてこの仮説を用いて新しい「行動」を起こし、実際にテストする。最終的には出発点へ戻るが、行動した結果として、新しい経験を得る。これが「学習」である。組織は「**生命体**」にたとえられる。プロセスが最終的に成功しているかどうかは、組織が進化し続けているかどうかで分かるという。

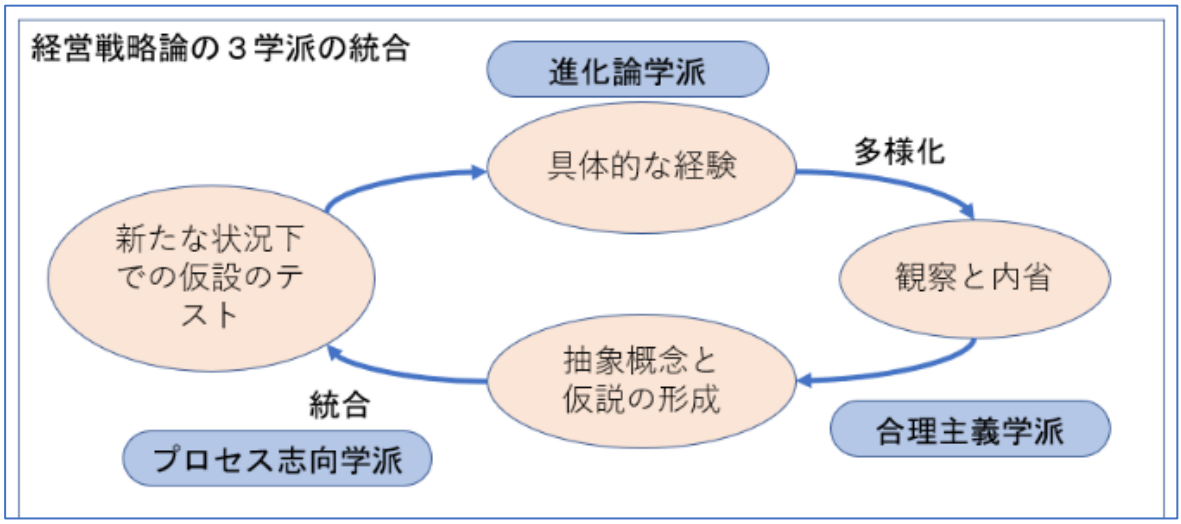
図２　学習プロセス



出所：ハイデン（2003）

シナリオ・プランニングでは、上記３学派の考えを組織学習プロセスにおいてどれも必要不可欠なものとしてとらえ、それぞれの思考法をシナリオ作成に生かそうとする。

図３　３学派の統合

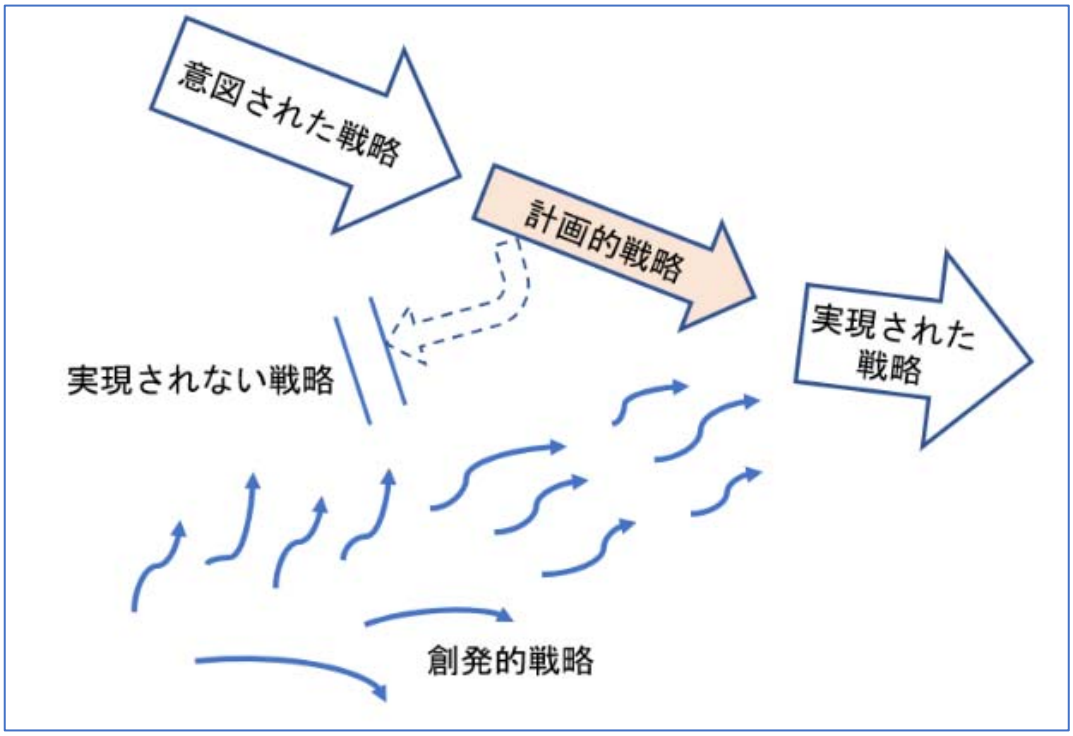


出所：ハイデン（2003）

補足説明になるが、ミンツバーグ（1999）は、この合理主義学派と進化論学派の考えを、計画的戦略と創発的戦略の概念で示している。（図２参照）

創発的戦略について、「実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の一つ一つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される」と説明している。そして、「戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなければならない」と２つの戦略が現実的に必要であるとしている。

図４　計画的および創発的戦略



出所：ミンツバーグ（1999）

1.4　不確実性への対処

シナリオ・プランニングでは「不確実性」は重要なキー概念である。ハイデン（同）は、「問題は、未来が不確実な中で戦略的マネジメントがなされていることにある。不確実性は、何か有効な手が打てるか否か、もしできるなら何をどのように、という問題を提起する」と述べ、その不確実性を３つのカテゴリーに分けて考える。

① 予想できるリスク：起こりうるいくつかの結果の確率を予想できるようなリスク

② 構造的不確実性：確率として予測できないほど類のないもの。起こる可能性があるかどうかは因果関係を探ることから考察できるが、どの程度の確率で起こるかについては知る由もない。

③ 不可知の出来事：想像もつかない出来事。歴史を遡ってみると、こうした事例は多い。今後も引き続き起こると想定しなければならないが、こうした出来事の中身を知る手がかりは何もない。

シナリオ・プランニングは「不確実性を排除することはできないが、ある意思決定が、起こりうる未来環境のすべてに対して十分耐えうるものであるかどうかを判断するのには役立つ」とされる。しかし、最後の「不可知の出来事」については、予期しなかった事態に対処することは難しいが、その事態に近い状態のシナリオを想定することができれば、いち早くその予兆に気づき、事態へ迅速に対応する能力を鍛えることは可能である。シナリオ・プランニングは、「もし～が起きたら」と考える仮説―検証のスキルを磨き上げることに貢献する。

1.5　システム思考の世界観

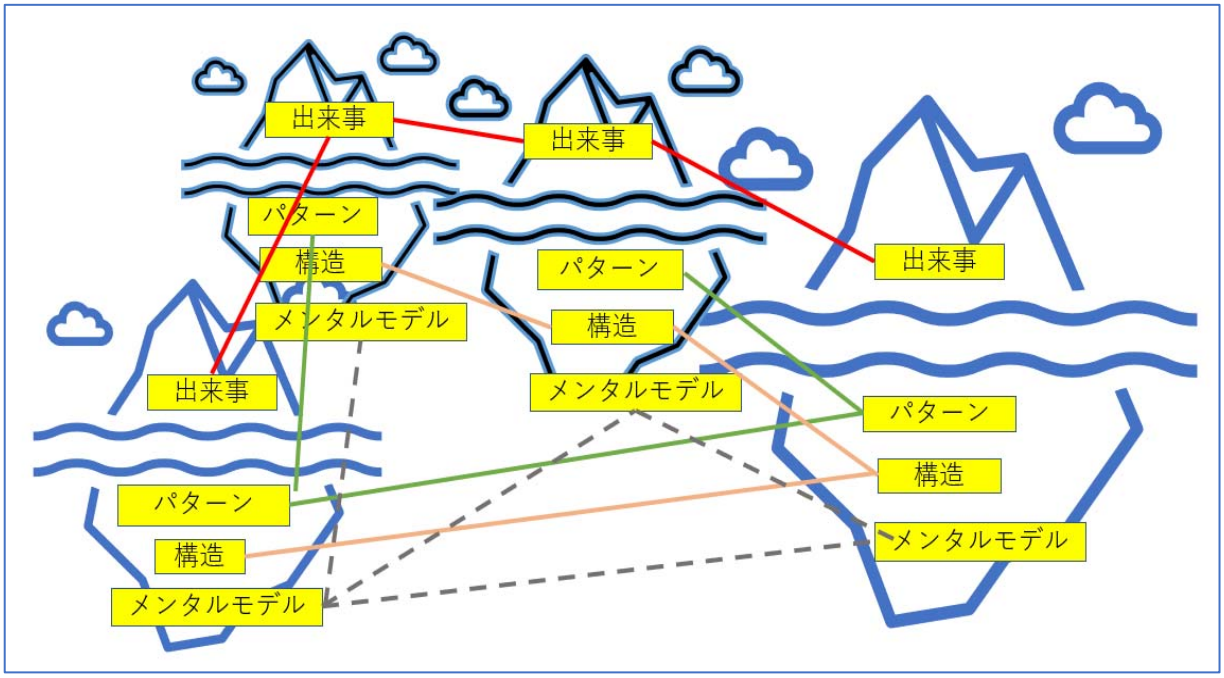
シナリオ・プランニングにシステム思考の考えが導入されたのは、ハイデン（2003）の「入門シナリオ・プランニング」においてである。

「システム思考は個々の事象や傾向の背後に潜むパターンに目を向け、最終的には事象間の相関性や構造的パターンを見抜くことを可能にする。こうした思考法の前提にあるのは、事象や出来事はそれぞれ完全に独立しているのではなく、互いに相互作用しながら１つのかたまりを構成し、その全体がシステムとして存在し機能するという考え方だ。」（同書）

システム思考の表現ツール１つに「アイスバーグ分析（氷山モデル）」がある。これはシステム思考の世界観をよく表わしているモデルである。

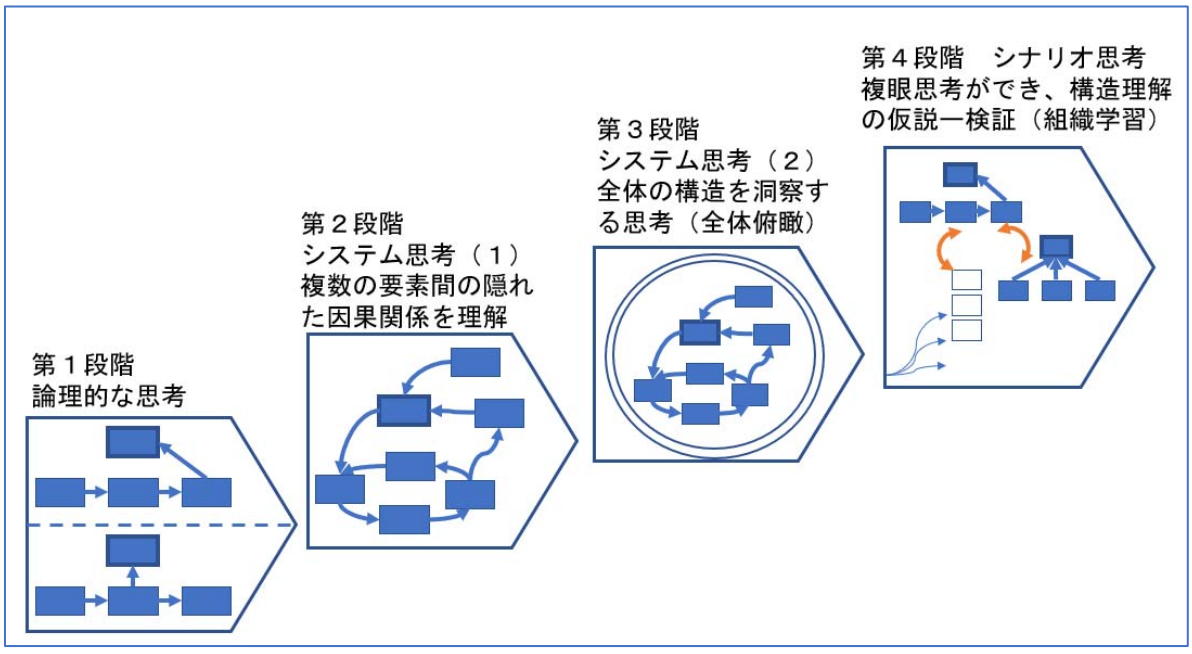
氷山が水面上に出ているのは全体の 10%にすぎず、残りの 90%は隠れている。氷山の下には体系的なパターンやトレンドが存在し、さらに下部にはパターン間の因果関係を持つ構造が存在する。さらにその下には、個々人が無意識にある固定概念であるメンタルモデルがある。シナリオ・プランニングでは、この水面下のパターンや構造についての「仮説」を立て、見えない世界を探求する。

図５　アイスバーグ分析（氷山モデル）



次の図６は、「意思決定に関する思考方法の発展段階」として西村行功（2003）が紹介した図を、論理思考からシステム思考、そしてシナリオ思考へと転換するプロセス図に修正してみた。氷山の水面下を探る思考プロセスのイメージ図である。

図６　論理思考からシステム思考、シナリオ思考への発展段階



出所：西村（2003）の図を著者が加筆・修正

第１段階は、表面的な事象間の関係を理解する論理思考である。第２段階では、その見

えている事象の背後（水面下）にある要因の複雑な関係を詳細に分析する中で新たなパターンが浮かび上がり、第３段階でパターン間の関係や類似性などから見えなかった構造が姿を現してくる。それは個々の要因の足し算を超えた創発的な構造である。そして第４段階では、将来の姿を分岐する不確実で重要な要因に着目して複数のシナリオを描き、不確実な未来への柔軟な判断と意思決定を行う。

1.6　メンタルモデルを変える「未来の記憶」作り

シナリオ・プランニングは、意思決定の背後にあるものに注目させることを主眼に置いている。これまで見ていた世界の不完全な情報を、広く深い視点でとらえ直し、世界を再定義する。しかし、どこまでやってもすべてを知り尽くすことはできないし、世界の複雑で不確実な姿、とりわけ変化の激しい世界の根底にある構造変化について、見る者の価値観によって全く異なる解釈をもたらす。世界は発展するのか、衰退するのか？　COVID-19 に組織はうまく対処できるのか、壊滅的な打撃を受けるのか？

ハイデン（1998）は、シナリオ・プランニングの効果の一つとして、メンタルモデルが拡大され、未来についてよく考えるようになること、また様々な未来に対する「メンタルな準備」ができるようになり組織の認識力が高まること、さらにどのような意思決定をすべきかの示唆が得られることで組織のマネジメント力が強化されることを挙げる。図６の「第 3 段階のシステム思考（２）」では、既存のメンタルモデルが否定され、新たなメンタルモデルを獲得する過程を示しているといえる。

またその一方で、複数のシナリオの未来を描くことで、既存のメンタルモデルの色眼鏡に気づかせ、別の視点でものを見ることで不確実性を受け入れることができる。それが「学習する組織」になろうとする意志であるという。

心理学者デビット・イングヴァーが「未来の記憶」と呼ぶ記憶がある。「人々は常にある現象や行動が将来どのような結果をもたらすのかについて思いを巡らせており、それが記憶となって残ることで『心の準備』ができていき、新しい事態にも対処しやすくなる」（同）という。シナリオを描くことは、複数の「心の記憶」を創ることであり、そこから「今何が起きているのかについて認識し、判断できるような思考回路が生まれてくる」ことである。未来についての物語は、未来のある時点から振り返った歴史物語である。多様な物語（解釈）を組織で共有するために、組織は「自ら複雑化」（ワイク、1997）する。

1.7　ビジネスモデルを論じるシナリオ経営

ハイデンは、「シナリオ・プランニング」（1998）の「実践編」で、ビジネスモデルを論じている。また、「[入門] シナリオ・プランニング」（2003）の第 2 部でも「シナリオ経営」として論じている。

外部環境分析が企業のビジネスモデルにどのような影響をもたらすのか、そして内部環境要因としての事業の強み、弱みにどのように影響を及ぼすのかを考えることが経営者に求められる意思決定である。ハイデン（1998）は、以下の 4 つの要素を特定し、「影響（インフルエンス）ダイヤグラム」というツールで、ビジネスモデルを定義する。

① 社会的価値、顧客価値の創造

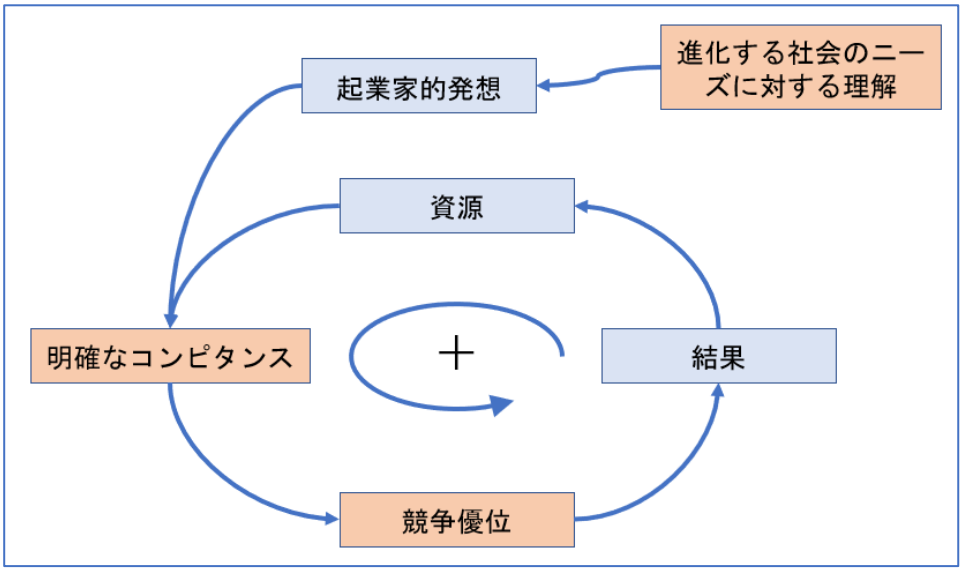
② 真の「競争優位」の創出

③ 相互に補強しあい、競争優位を生み出す「「明確なコンピタンス」

④ 生み出された資源が組織の成長を促す「ポジティブ・フィードバック・ループ」

４つの要素で描いた一般的なビジネスモデルが図７である。この図では起業家的な発想が重要な役割を果たしており、それが競争力の源泉であるコアコンピタンスを形成し、その結果としての収益がさらに次の資源へ投資されるという影響図を描いている。この基本形に、分析する企業の固有要素を付け加え、修正することで、ビジネスモデルが説明できる。また、複数のシナリオを描く際にも、ビジネスモデルがどのように変化するのかを記述していく必要がある。

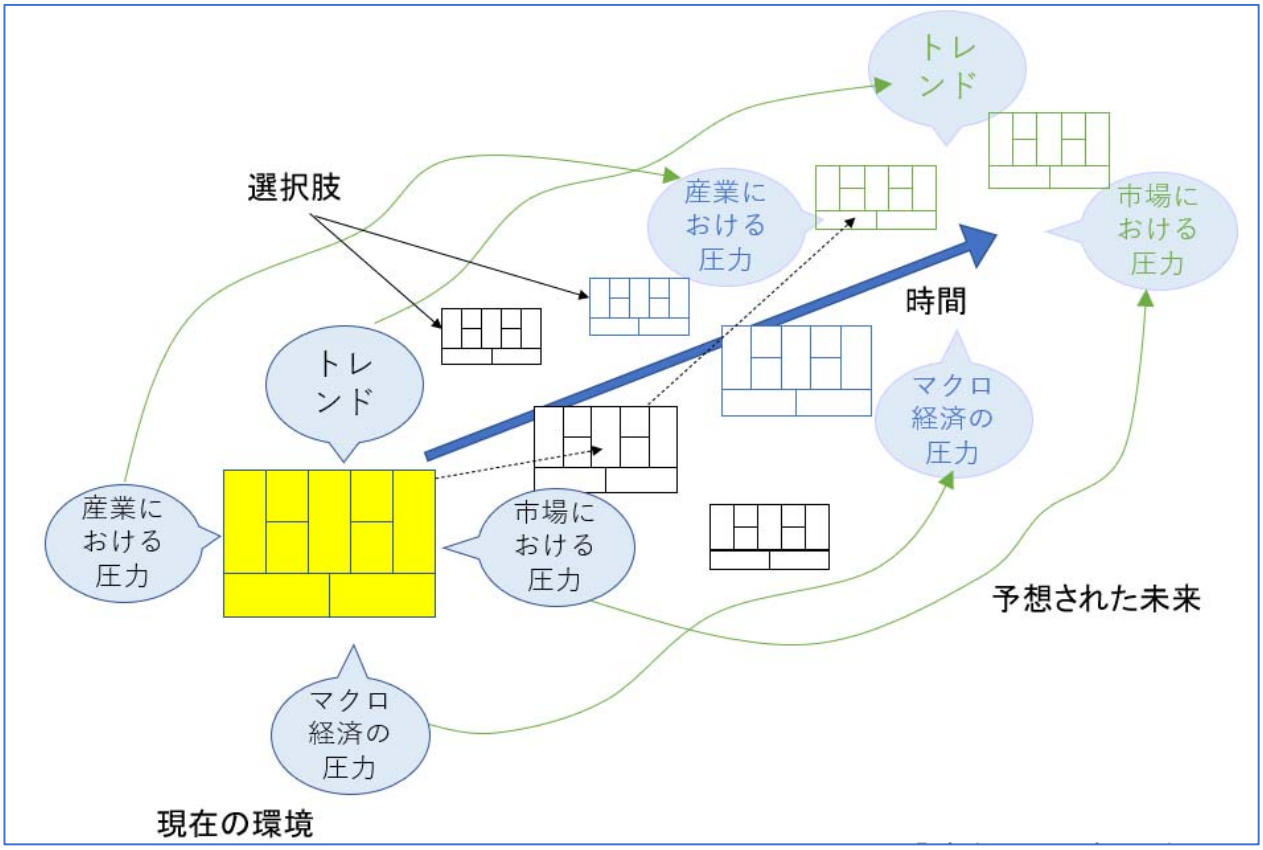
図７　一般的なビジネス・モデル



昨今では、様々なビジネスモデル論が展開されており、その一つにビジネスモデル・キャンバス（BMC）があるが、オスターワルダーとピニョール（2012）は、未来の４つのシナリオにそれぞれビジネスモデルを開発することを説いている。また、環境変化の中で現在のビジネスモデルがどのように進化すべきなのかを問いかけている。

「進化するビジネス環境にある複雑さ、不確実性、および混乱の可能性のため、将来について確実なことは言えません。しかし、明日のビジネスモデルを設計するためのガイドラインとして機能するような将来についての仮説を、数多く開発しておくことはできます。」（同）

図８　現在と未来のビジネスモデル



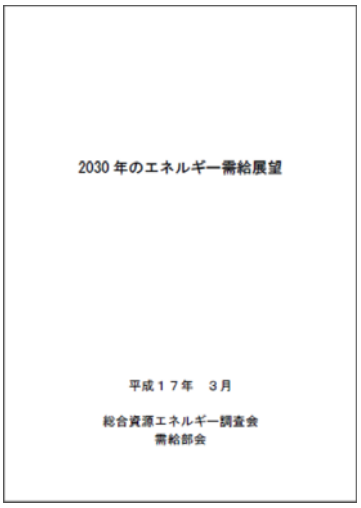
出所：オスターワルダー＆ピニョール（2012）

1.8　シナリオ・プランニングの実践事例

シナリオ・プランニングの具体的な取り組み方については様々な研究書があり、第２章「『シナリオ・プランニング』の実施方法の基礎」で解説する。

本稿では主に日本の組織で取り組まれたシナリオ・プランニングの事例を紹介する。一般書籍または Web 上で閲覧できる文献に限定する。

■総合資源エネルギー調査会需給部会(2004)「2030 年のエネルギー需給展望」
https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/bbl040902_s.pdf



総合資源エネルギー調査会需給部会が 2004 年にとりまとめたもの。我が国でのシナリオ・プラインニングの手法の実践として、Web 上で初めて中間成果物を公開したもの。エネルギー需給見通しを踏まえた４つのシナリオ（現状趨勢、自律的発展、環境制約顕在化、危機）と戦略が提示された。

■内海麻利, さがみはら都市みらい研究所 (2008)「市民が考える 50 年後の未来　さがみはら夢プロジェクト 2054」

相模原市の 2054 年のシナリオを、市民と自治体シンクタンク「さがみはら都市みらい研究所」が一緒になって作成した。2 年がかりで 20 回におよぶ定例会を開催し、その議論をまとめたもの。一般的なシナリオ手法と異なり、未来への分岐点を内部要因に設定し、複数のシナリオではなく、分野ごとにポジティブな未来とネガティブな未来を描いて１つの未来を選択している。

「ありたい未来」や「あるべき未来」ではなく、できるだけ客観的な「ありうる未来」を選択するという議論を行っている。

① 大きな時代の流れ（自分の力では動かしがたい外部環境）を強く意識せず、単にこうしたいと思う姿を描く「ありたい未来」
② 大きな時代の流れを把握した上で目標を定めていく「あるべき姿」
③ 大きな時代の流れから、こうなっているだろうということをできるだけ客観的に描く「ありうる未来」

■株式会社三菱総合研究所(2020.4.6)「新型コロナウイルス感染症の世界・日本経済への影響と経済対策提言」
https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20200406.html

三菱総合研究所が、2020 年 4 月 6 日とりまとめた COVID-19 の世界的な感染拡大が世界経済・日本経済に与える影響を分析したもの。経済活動抑制のピークアウトを「6 月末

の場合」としたシナリオ１と、「12 月末の場合」としたシナリオ２を用意した。そして、危機克服に向けた経済対策提言」として、「倒産・失業・生活困窮の負の連鎖を阻止」「終息後の景気を回復軌道に戻す」「社会構造変革の契機に」の３つを提言している。

■株式会社三菱総合研究所(2020.5.19.)「新型コロナウイルス感染症の世界・日本経済への影響（2020～2021 年度の内外経済見通し)」

https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20200519.html

３つのシナリオを提言している。

・シナリオ①：強力な経済活動の抑制を 5 月末まで実施、再流行は回避。

・シナリオ②：経済活動再開と再流行を繰り返す形で、断続的な経済活動抑制を 12 月末まで実施。

・シナリオ③：年内の感染抑止に至らず。

■株式会社三菱総合研究所(2020.8.18.)「ウィズコロナ下での世界・日本経済の展望（2020～2021 年度の内外経済見通し)」

https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20200818.html

・シナリオ①：ロックダウンのような厳格な防疫措置は回避するも、感染リスクの高い地域や活動への重点規制と緩和を繰り返しながら、21 年末にかけて一定の防疫措置を継続。

・シナリオ②：シナリオ①による防疫措置では感染拡大の加速や重症者の増加を抑えきれず、防疫措置の強化と緩和を繰り返しながらも、平均的には防疫措置の厳格度を一段と強める。

・シナリオ③：ワクチンや特効薬の開発に成功し一般に本格的に普及することで、経済活動への制約を大幅に緩和。（※21 年半ば以降に先進国と中国でワクチン接種が進むと想定）

■株式会社三菱総合研究所(2020.11.17.)「ウィズコロナ下での世界・日本経済の展望（2020～2021 年度の内外経済見通し）

https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20201117.html

・シナリオ①最も蓋然性が高いシナリオ：中国以外の国々では、21 年春以降も感染拡大が継続し、感染リスクの高い地域や活動への重点規制と緩和を繰り返しながら、22 年にかけて一定の防疫措置を継続。特に、高水準での感染拡大が続く欧州や米国では、季節的に感染リスクが高まる冬場を中心に、7-9 月期に比べて経済活動の抑制度を再強化。

・シナリオ②下振れシナリオ：上記①による経済活動の抑制では感染拡大ペースの加速や

重症者比率の上昇を回避できず、経済活動の抑制度を恒常的に強めざるを得なくなる。欧州の一部で実施されている時限的な再ロックダウンの範囲が他国にも拡大／長期化し、再び強い経済活動抑制に逆戻りする。

・シナリオ③上振れシナリオ：新型コロナ感染者の重症化を防ぐ治療法の確立、ワクチンや特効薬の一般普及により、重症化・死亡リスクが低下する。21 年半ば以降、先進国を中心に経済活動への制約がより緩和され、22 年以降にかけて徐々に平常化に向かう。

1.9　コロナ禍の「シナリオ・プランニング」活用

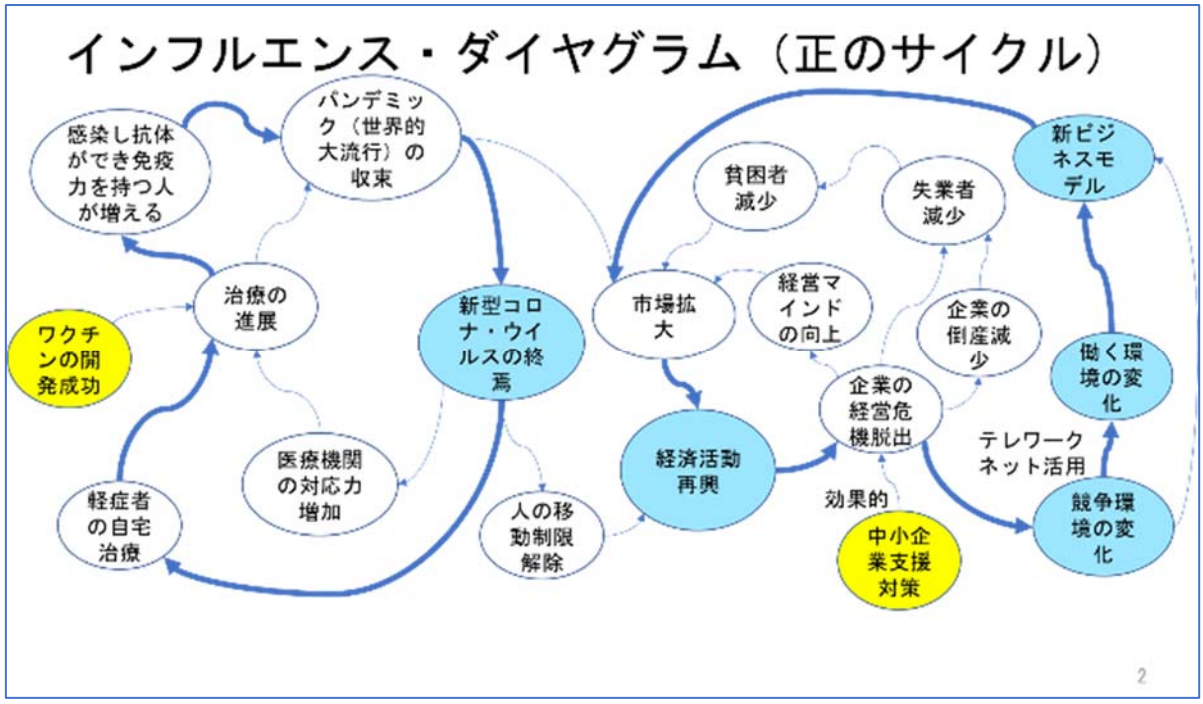
本稿を執筆中に COVID-19 のワクチンに対していくつか承認され、接種開始のニュースが伝えられた。日本への導入は 2021 年春以降のようである。その明るいニュースと対比的に、COVID-19 感染の第 3 波は拡大し、「GOTO キャンペーン」の停止措置など依然として経済活動にブレーキがかかり経営者マインドを委縮させる事態が続いている。

このような状況下で、シナリオ・プランニングの手法で考えたのが第 3 章以降の論考である。

第 3 章では、インテリア業界の X 社を想定して考察した。第 4 章では建具業界を、第 5 章では食品卸売業の A 社を想定した。いずれも COBID-19 の影響下で深まる不確実性を前にして、様々なシナリオを想定して、取るべき意思決定のシミュレーションを描いているが、個別特殊な状況を想定しており、必ずしも汎用的なシナリオにはならない。その点をご了承いただいて参考にして頂けたらと思う。

最後に、COVID-19 の問題が収束し、世界の秩序が回復することを願って、正のインフルエンス・ダイヤグラムを提示しておきたい。「ワクチンが開発成功」し、「パンデミックは収束」、「治療の進展」が左のサークルで、右側は「経済活動再開」、「企業の経営危機脱出」、「競争環境の変化」、「働く場の変化」、「新ビジネスモデル」、「市場拡大」と続く。これが私たちが共有したい「未来の記憶」である。

図９　影響図（正のサイクル）



参考文献

(1)キース・ヴァン・デル・ハイデン著、西村行功訳(1998)「シナリオ・プランニング　戦略的思考と意思決定」ダイヤモンド社

(2)ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アイストランド、ジョセフ・ランベル著、斎藤嘉則監訳、木村充、奥澤朋美、山口あけも訳(1999)「戦略サファリ　戦略マネジメント・ガイドブック」東洋経済新報社

(3)ピーター・主ワルツ著、垰本一雄＋池田啓宏訳(2000)「シナリオ・プランニングの技法」東洋経済新報社

(4)西村行功著(2003)「シナリオ・シンキング　不確実な未来への『構え』を創る思考法」ダイヤモンド社

(5) 梅澤高明編著(2013)「最強のシナリオプランニング」東洋経済新報社

(6)アレックス・オスターワルダー＆イヴ・ピニョール著、小山隆介訳(2012)「ビジネスモデル・ジェネレーション　ビジネスモデル設計書」翔泳社

(7)カール・E．ワイク著、遠田雄志訳(1997)「組織化の社会心理学」文眞堂

2.「シナリオ･プランニング」の実施方法の基礎

～関連文献から読み解く～

古山　俊弘

２章では、シナリオ･プランニングの実施方法について、一連のステップを通しで説明したのち、複数の参考文献の主張のポイントを紹介する。シナリオ･プランニングという手法が生み出された背景には、未来の不確実性をどのように長期計画で考慮するか、という課題があるが、この手法が、人間の行動心理の特性を捉え「シナリオ」として具体化することを特徴とし、一つの解決策となりうることをみていく。

2.　「シナリオ・プランニング」の各種技法

本章では、シナリオ・プランニングの基本的な実施方法を説明した後、さまざまな文献で著者が強調しているポイントを取り上げて紹介する。

2.1　　シナリオ・プランニングの基本的な実施方法

ウェイド（2013）におけるシナリオ・プランニングの実施手順 STEP1～STEP10 に沿って、どのような流れで計画の検討を進めるのかみていきたい。手法のイメージとしては、計画の検討～見直しという PDCA サイクルを思い描いてほしい。

STEP1 の事前に、複数名からなる「シナリオ・プランニングチーム」を会社・組織の中で構築する必要がある。人数は、組織規模によるが、中小企業では 5 名前後であれば、メンバーの職務・業務経験や業界・専門知識に基づく意見の多様性が確保され、計画の意義が高まると考えられる。

(1)　　STEP1：課題を設定する

まず、シナリオ・プランニングチームのプロジェクト目標となる「組織の課題」を決める。以下に例示する。

例１：ワイン生産農家：市場変化によって、将来の商品ポートフォリオはどうなるか。

例２：健康食品企業：ヒット商品を新しい地域に導入するにはどうしたらいいか。

ポイントとしては、計画全体の期間が何年なのか、利害関係者はだれなのかを明確にし、シナリオ・プランニングチームのメンバー間で意識を合わせることである。

(2)STEP2：情報を収集する

課題に関する情報を収集し、現在、起こっている重要なトレンドを理解する。

最も有効な実施方法としては、課題の未来に関心・関係がある複数の個人に取材・ヒアリングすることである。この取材により、経験に基づく想像力、制約にとらわれない視点が、得られる。簡素化のため、中小企業では、メンバーの経験がある程度多様であるならば、メンバーへのヒアリングで代替してもよい。

(3)　STEP3：未来を動かす「ドライビング・フォース（原動力）」を特定する

外部環境のパラメータのうち、未来を左右する候補を「ドライビング・フォース」として、シナリオ・プランニングチーム内のブレインストーミングにより洗い出す。その際、外部環境分析のフレームワークとして、PEST 分析（政治、経済、社会、技術）や 5 Forces 分析（売り手、買い手、競合、新規参入者、代替品）を用いるのが一般的である。

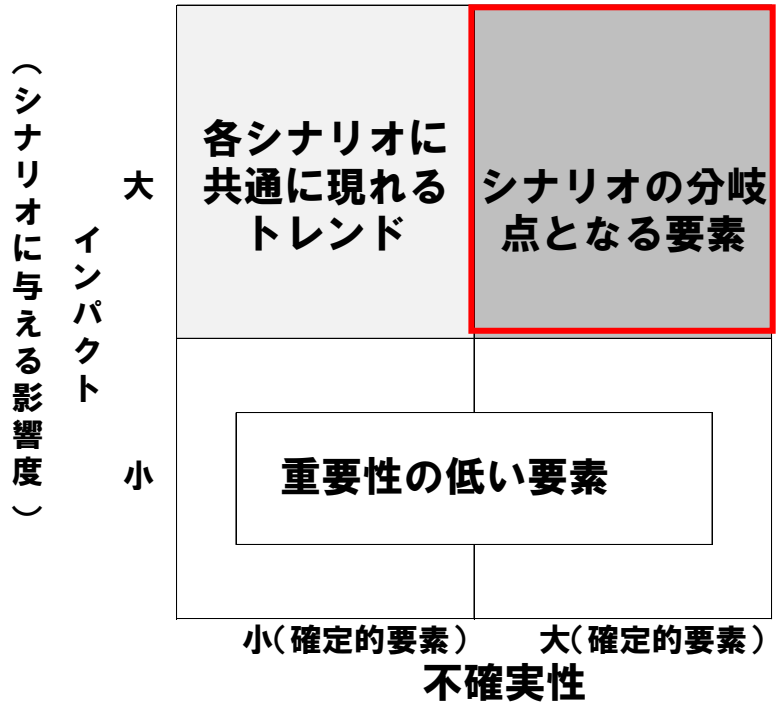
洗い出したドライビング・フォースについては、それぞれの因果関係を整理する。

(4)　STEP4：未来を左右する「分かれ道」になるような要因を見つける

ドライビング・フォースのうち、最も重要な要因、言い換えると、「影響が大きくてかつ不確かさが高い要因」を 2 つまで絞り込む。

この実施方法としては、STEP3 で洗い出したドライビング・フォースを、図 1 の二次元 4 象限に配置していき、右上の象限「シナリオの分岐となる要素」の中から重要なものを 2 つ選択する。

図１　ドライビング・フォースの分類

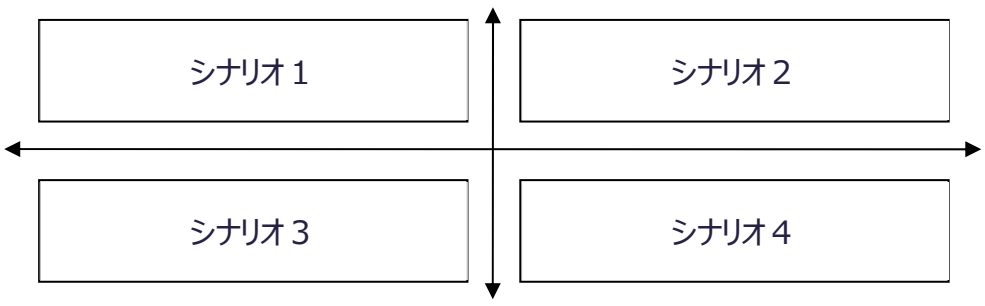


つまり、シナリオ・プランニングでは、左上の象限「各シナリオに共通に現れるトレンド」は、不確実性が低い＝ほぼ確実に実現する、ものとして着目しない。「影響が大きい要素のうち、起こるかどうかわからない、不確実性の高い要素の方を重視する」、これがシナリオ・プランニングの考えの本質である。

(5)　STEP5：シナリオを考える

STEP4 で絞り込んだ２つの要素を二次元の二軸として、図 2 のように４つのシナリオを生成する。これがシナリオの骨格となる。

図２　2×2 シナリオ



4 つのシナリオには、キャッチーなネーミングをする方が、シナリオ・プランニングチームのメンバーが覚えやすく、意欲が高まるのでお勧めする。

ここで、二軸は、それぞれ独立している要素でなければならない。

(6)　STEP6：骨組みに肉付けし、ストーリーを描く

STEP5 の４つのシナリオに、その未来の具体的な描写とそこに至るまでのストーリー・出来事を肉付けする。これにより「シナリオ」が執筆されることになる。STEP6 が、「シナリオ・プランニング」（≒脚本執筆）と命名された所以であり、手法の特徴を際立たせている。

例えば 10 年後のシナリオを４つ考えたとすると、それぞれ現在から架空の年表や因果関係で論理的に連続していなければならない。不確実性が高いシナリオだが、現実的にあり得ない未来像（≒ファンタジー）を設定することは意味がない。この点は、現在のメンバーが、10 年後の未来を予測できるかという課題と同等であり、実際上はかなり難易度が高い。

(7)　STEP7：シナリオを検証し、追加の調査項目を特定する

シナリオの検証として、利害関係者や専門家にシナリオを見せて、フィードバックを受ける。限られたシナリオ・プランニングメンバーの中では、気づけない貴重な意見がありうるので、できる限りシナリオに反映させる。

(8)　STEP8：シナリオの意味を汲み取り、取り得る対応を決める

４つのシナリオそれぞれが実現した場合に取り得る対策オプションの一覧を作成し、評価・分類して、戦略案としてまとめる。

梅澤（2013）では、戦略の分類として、以下の３類型を挙げており、この考え方を活用できる。

- 適応型：認識されている機会・脅威に対する適応的行動

  例）競合の戦略行動への受動的対抗、顕在化した顧客ニーズの変化への対応
- 形成型：大胆な戦略的行動

  例）潜在ニーズを狙った新事業への投資、破壊的イノベーション
- 留保型：必要最小限の投資

  例）市場調査、競合ベンチマーキング調査、小規模な研究開発投資、コスト構造の漸進的改善

(9)　STEP9：目印を探す

4 つのシナリオが実現しそうな兆候は、何を観察しておくと気付けるか、という目印を事前に検討する。この目印は、先行指標の役割となる。

(10)　STEP10：シナリオを観察し、更新する

シナリオ・プランニングチームのメンバーが、1 年に 1 度、定期的に集まり、目印の変化を確認し、必要に応じてシナリオと戦略を見直す。

この STEP10 は、長期間のシナリオ・プランニングの計画期間にわたって継続する必要があるもので、一定の経営資源・体制が必要となる。

2.2　各文献の主張のポイント

各文献について、出版年の順番でポイントを紹介する。

(1)ハイデン（1998）『シナリオ・プランニング　「戦略的思考」と「意思決定』ダイヤモンド社

本文献では、シナリオ作成の作成手法として、以下の 3 種類を取り上げている。

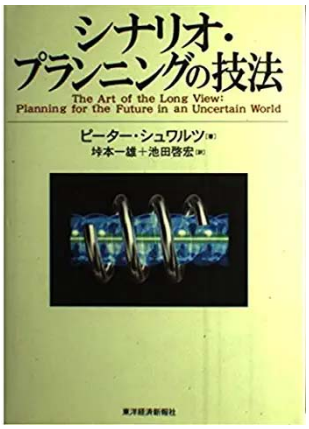
- 帰納的シナリオ：
  いくつもの事象を因果関係で結び、シナリオを自然と浮かび上がらせる手法
- 演繹的シナリオ：
  データから構造を見つけ出し、フレームワークを見つけ出す。
- 逐次的シナリオ：
  「オフィシャルな未来」（組織で共有している未来）を活用してシナリオ作成する。

(2)シュワルツ（2000）『シナリオ・プランニングの技法』東洋経済新報社

本文献は、子供向けに書かれたが、多くのビジネススクールの教科書に採用された。

人間の考え方の弱点やシナリオ・プランニングの意義を深い洞察力で分析しており、以

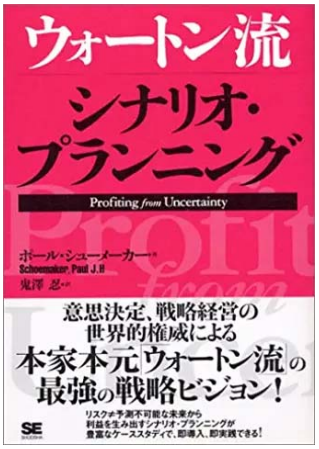
下に引用する。



- 「人間は自分の予期したこと、また前もって受け入れる心の準備ができていることに合致しない事実は信じようとしない」
- 「結果がきわめて重大であるのならば、ほとんど起こる可能性のないできごとに対しても、備えをするべきである」
- 「シナリオを活用することは未来のリハーサルをすること。不確実性について熟考しているからこそ自信を持って行動できる。」

(3)シューメーカー（2003）『ウォートン流シナリオ・プランニング』翔泳社

本文献の中で、印象的な洞察を以下に引用する。

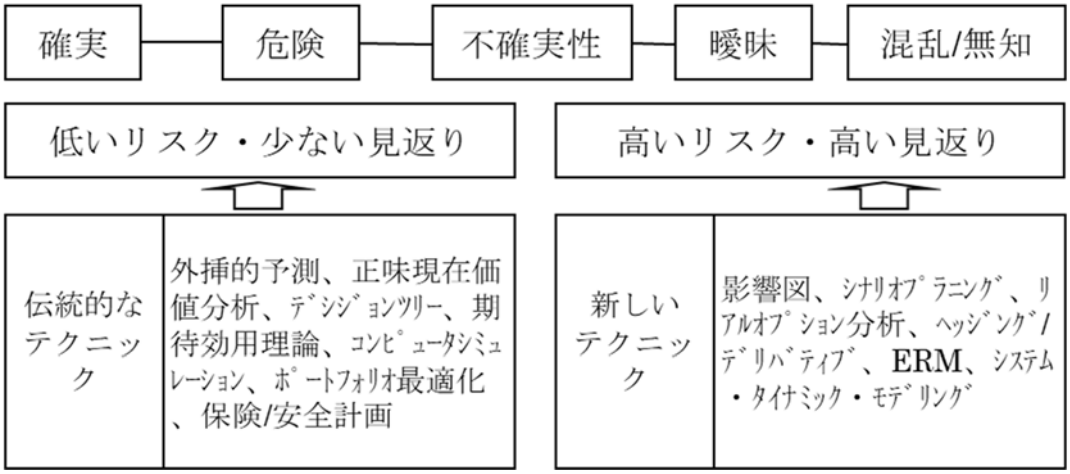


- 「フォーチュン 500 の四半期報告書によれば、好調だった四半期では、業績の 79%が内部要因の為とされており、成功は経営者の手腕のおかげとされ、業績が悪かった四半期では、原因の 75%は外部要因にあるとされていた。」
- 「シナリオ・プランニングでは、人が具体的な情報を好むことを利用して、未来の想像力の限界を克服する」
- 「優れたダイナミック・モニタリング・システムでは、予想からの逸脱が素早く認識され、即座に十分な情報が集められる。」

また、本文献によると、1930 年代にシカゴ大学教授のナイトは、リスクと不確実性の明確な違いを指摘した。前者は予測でき、競争市場で価格が付く。一方、後者は、市場で予見できない要素と関わっており、価格はつけられない。

しかし、本文献は、それとは異なる立場をとる。的確な予測、柔軟な戦略、継続的な監視によって、企業は支配できる領域を動かせる、と主張している。

図３　シナリオ・プランニングの位置づけ



出所：シューメーカー（2003）

(4)ハイデン・バート他（2003）『入門シナリオ・プランニング　ゼロベース発想の意思決定ツール』ダイヤモンド社

本文献では、シナリオ・プランニングの目的を図 4 と捉えている。シナリオの他、組織の未来に対する予見能力・学習能力を向上させるプロセスそのものが重要であると主張する。

図４　シナリオ・プランニングの目的

	単発的な問題解決	継続的な組織の存続・繁栄
オープンな探求	理解しがたい状況の意味を読み取る	組織の予見能力を改善する
意思決定の確定	戦略を立案する	学習する組織を構築する

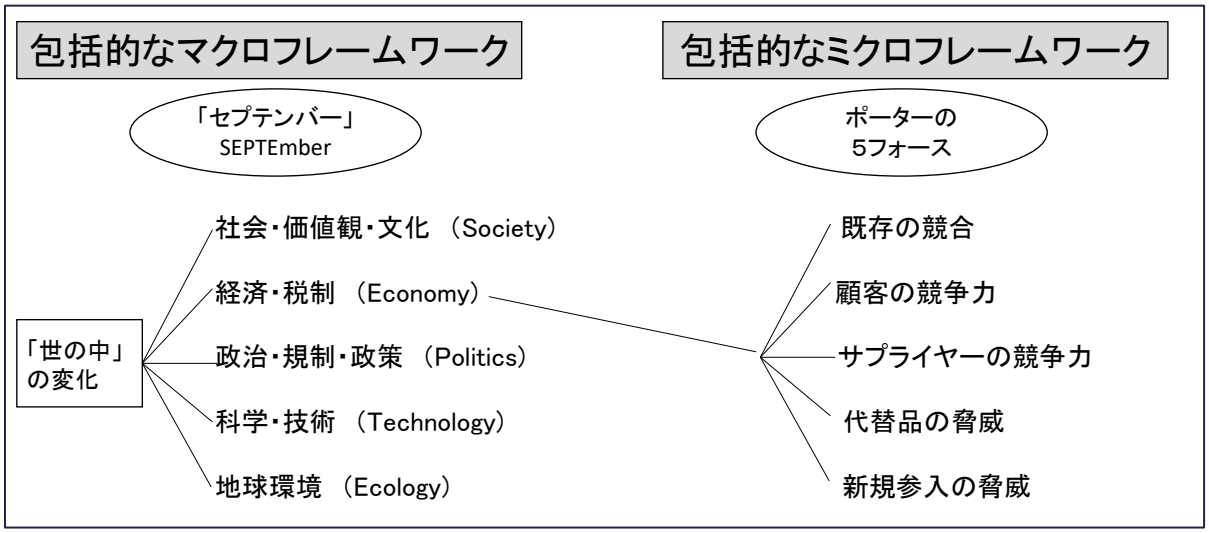
出所：ハイデン・バート他（2003）

(5)西村行功（2003）『シナリオ・シンキング　不確実な未来への「構え」を創る思考法』

ダイヤモンド社

本文献では、外部環境分析における包括的なマクロフレームワークとして「PEST 分析」、包括的なミクロフレームワークとして「5 Forces 分析」を位置づけている。（図 5 参照）

図 5　マクロ・ミクロのフレームワーク



出所：西村行功（2003）

(6)ウェイド（2013）『SCENARIO　PLANNING　シナリオ・プランニング未来を描き、創造する』英治出版

本文献におけるシナリオ・プランニングの実施手法については、2.1 に紹介した。

本文献では、「シナリオ・プランニングはピンポイントの未来像を予知するものではない。現在のトレンドと今後の展開からある種の未来像を浮かび上がらせたもので、現時点では、複数の未来が実現可能である。」としている。

また、「ブラックスワン＝不測の出来事」の特徴として、以下を挙げており、特に 3 点目が興味深い。

- 起きる確率が非常に低い
- 起きると甚大で深刻な影響がある
- 起きた後に振り返ると、起きるべくして起きたと感じる

(7)梅澤（2013）『最強のシナリオ・プランニング』東洋経済新報社

本文献では、図 6 のように、従来の計画策定とシナリオ・プランニングの比較を提示している。不確実性の時代（最近は、VUCA の時代ともいわれる）では、変化を想定して、柔軟かつ迅速に意思決定する、また、継続的に学習し進化することが重要であると主張する。

図 6　従来の考え方とシナリオ思考の比較

	従来の 「計画パラダイム」	不確実性の時代の 「シナリオ思考」
未来の姿	**連続的な未来** **（低い不確実性）** ● 従来の延長線上での変化 ● 単一の未来 ● 戦略変数は限定的	**不連続な未来** **（高い不確実性）** ● 構造的変化 ● 多様な未来の可能性 ● 幅広い戦略変数
戦略の特徴	**「意図的戦略」** ● 未来を予測 ● 「計画」を立案 ● 計画通りに「実行」	**「創発的戦略」** ● 起こり得る変化を「想定」 ● 戦略シナリオを複数「準備」 ● 実行を通じて「学習」を続け、戦略を「継続的に進化」
組織能力の要件	● 計画の立案・管理の能力 ● 組織全体で実行を貫徹する力	● 問題発見力（変化への感度） ● 仮説構築・検証力 ● 意思決定のスピード・柔軟性

出所：梅澤（2013）

(8)カヘン（2014）『社会変革のシナリオ・プランニング』英治出版社

本文献では、以下の 2 種類のスタンスの異なるシナリオ・プランニングを紹介している。

- 適応型シナリオ・プランニング：複数の起こり得る未来に備える
- 変容型シナリオ・プランニング：望ましい未来の実現を目指す。

変容型シナリオ・プランニングは、「適用型シナリオ・プランニングでは、未来が適応するもので、選択できない」ということへの不満を解消するために考え出されたものである。その実現には、多様なステークホルダーとウィンウィンを目指す連携や協働が必要とされるが、目的や利害の不一致で上手くいかないこともある。

参考文献

(1)アダム・カヘン（2014）『社会変革のシナリオ・プランニング』英治出版社
(2)梅澤高明編著、A.T. カーニー（2013）『最強のシナリオ・プランニング』東洋経済新報社
(3)ウッディー・ウェイド（2013）『SCENARIO PLANNING シナリオ・プランニング未来を描き、創造する』英治出版
(4)キース・ヴァン・デル・ハイデン（1998）『シナリオ・プランニング 「戦略的思考」と「意思決定』ダイヤモンド社
(5)キース・ヴァン・デル・ハイデン、ロン・ブラッドフィールド・ジョージ・バート他（2003）『入門シナリオ・プランニング ゼロベース発想の意思決定ツール』ダイヤモンド社
(6)西村行功（2003）『シナリオ・シンキング 不確実な未来への「構え」を創る思考法』ダイヤモンド社
(7)ピーター・シュワルツ（2000）『シナリオ・プランニングの技法』東洋経済新報社
(8)ポール・シューメーカー（2003）『ウォートン流シナリオ・プランニング』翔泳社

3. COVID-19 と「シナリオ･プランニング」の活用（1）

～インテリア業界のケース～

藍木　秀

大都市圏に拠点を持つ中小企業を想定したモデルを使い、COVID-19 の感染拡大が経営に及ぼす影響をシミュレートし、将来シナリオを検討してみる。わが国では感染以前より少子高齢化に伴う人手不足、働き方改革と長寿化、産業構造の変革等が課題とされ、その為のデジタル化も叫ばれてきた。今回の感染拡大によりそれらが将来シナリオに一層影響を与えることが予測された。

3.1.1 モデル企業Ｘ社ついて

モデル企業の属性を以下の様に設定する。社名「Ｘ株式会社」、業務内容は、インテリアデザインや工事の請負、各種インテリアアイテム卸・小売り、カーペット等のクリーニング・メンテナンス業、等である。創業は 1980 年、北摂の某市に所在地を置き、資本金 1000 万円の中小企業である。売上高は、昨年度 2 億 3 千万円。過去 3 年間で約 10%の売上高が増加となっている。従業員は 12 名、うち技術者・現場担当が合わせて 8 名である。販売チャネルは、①工務店、専門店の下請工事、材料販売。②学校等公的施設、ホテル、企業ビル内のカーペット・カーテンのクリーニングサービス提供。③運営するショールームでの販売。④ネット販売である。また、納品方法は、①ショールーム、自社での納品、②運送会社による配送、③直接納品（作業・工事時を含む）を取っている。

営業は、社長と担当社員の二人が受け持ち、基本は、ルートセールス中心である。組織風土としては、社員一丸となっての成長を目指す、社長の意欲もあり、対面ミーティングや研修会の回数は多い方である。自社のホームページを運営しており、10%はネットによる売上である。

3.1.2 ３つの観点からの外部環境分析

⑴ 国民・生活者の観点より

内閣府（2020）「新型コロナウイルス感染症の影響下における 生活意識・行動の変化に関する調査」によると、国民の生活意識や行動変化が調査されている。その結果、様々の意識や行動の変化が示されているが、なかでも注目されるのが、仕事に感じる重要性と家族や地域社会に感じる重要性を比較して、後者の重要性をより意識することになったという調査結果である。それにより、従来からのある種の価値観やライフスタイル,ワークライフバランスの捉え方に変化が生まれている様である。

テレワークによる働き方の変化が相乗して、結婚観や仕事観、また、ライフスタイルに対する変化の発露として、地方移住や離職・転職願望に繋がる場合も見受けられる。インテリア業界に属するＸ社の視座に絞ると、これまでの優位なポジションであった、大都市郊外の便利なロケーションで、顧客と近接する関係で仕事を進めてきた事業体制が、今後は有利に働くとはいえない変化が起こったと受け止められる。従業員の満足度や今後の人材獲得力、また、顧客への対応方法や商品・サービスの提供方法の両面において特にその変化が顕著になる可能性がある。

⑵ 経済・産業の観点より

次に、経済、産業の観点からの変化を探ると、NEDO(2020）では、COVID-19 の収束に係る年数で、シナリオ①、シナリオ②、シナリオ③と 3 つのシナリオを想定している。シナリオ①は、2022 年の半ば頃に、シナリオ②では、2024 年以降に収まっていく予測である。最後のシナリオ③は、集団免疫の獲得失敗、ウイルスの強毒化等の理由で、収束努力が失敗に終わるという受け入れたくないシナリオになっている。尚、このシナリオ・プランニングでのキーワードは、ワクチン開発、ニューノーマル、集団免疫である。

また、産業構造が、従来のリアルなモノづくり・サービス提供フェイズから、デジタル化の進展等により、データ駆動のものづくり・バーチャルな場面でのサービス提供モデルのフェイズへの移行が加速すると予測されている。

この観点でも、Ｘ社の視座で見てみる。Ｘ社の様な中小企業のインテリア業者は、多くの場合、これまでリアルに軸足が置かれてきた。それが、バーチャルに大きくシフトするのであるから、その変化が大きなものであることは容易に想像できる。

デジタル化の進展で、働き方の変化、従業員の意識や価値観の変化が誘導されるが、一方でデザインの起こし方、サプライチェーンの改革、顧客対応の方法の変化等において、ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）により新しいアプローチが見出せるといったポジティブな面も多く含まれる。

従来の狭い範囲から通勤する従業員が、皆で密になって、限られたテリトリーの顧客を常連にし続けることで成り立つビジネスモデル。これが変化することで、会社にとっても発展をもたらすこともあり得る。当然ながら、テレワークの活用は、従業員のライフスタイルも変化させるが、会社側の人的資源管理の多様性も高めると考えられる。

⑶　健康・医療、その他働き方等の観点より

第Ⅱ期健康・医療戦略が、令和２年３月に閣議決定されている。

第Ⅰ期の健康・医療戦略は、健康医療に留まらず、国土強靱化の各分野への活用推進も含めた、国家の統合的推進計画と言えるものであった。

第Ⅱ期では、第Ⅰ期の実行状況を検証し、社会情勢の変化や関連政策動向を踏まえ、現状と課題を明確化するものである。その中で、健康・医療戦略として、従来から実施されてきた、二次予防（疾病の早期発見、早期治療）、三次予防（疾病発症後の機能の維持・回復、再発・合併症予防など）に加え、新たに、一次予防として生活習慣を改善して健康を増進し、生活習慣病等を予防することを今後の取り組みの課題として掲げている。

わが国の高齢化は、今後も進み、2040 年には 100 歳以上の人口が 30 万人以上に達すると予測されている。ただ、そこで問題になってくるのが、健康寿命と平均寿命との差である不健康期間である。この不健康期間が、男性は 8.84 年、女性は 12.35 年（2016 年時点）である。

不健康期間の短縮には、生活習慣病、老化に伴う疾患、認知症などへの対応など診断・治療に加えて、予防の体制を向上させると同時に、疾病と共生していくための取組を、車の両輪として講じていくことが望まれている。そのための着目点は２つである。

一つは、未病という概念を本格導入することである。これは、健康と病気を「二分論」で捉えず、心身の状態は健康と病気の間を連続的に変化するものとして、この全ての変化の過程を表す概念として、「未病」を用いる考え方である。こうした考えは、必ずしも COVID-19 感染拡大を前提にしたものではない。しかし今後ますます重要性が増すと考えてよいだろう。

自己努力、ライフスタイル改善、企業での働き方や従業員満足獲得が、今後従業員にも、企業にも、そして地域にも真剣に求められる。それが、企業の評価に直結していき、新規雇用、顧客評判、ブランディングに関わる要因となっていくと考えられる。心身の健康に関しては、これまでの様に、何でも医療で片づける方法は、できるだけ避ける時代になりつつある。本人や家族は当然として、その役割の一端を企業が持つ時代になりつつある。

3 つの観点からの外部環境分析の結果は、X社の経営環境の変化と従業員にとっての変化、そして、従来からの顧客にとっての生活環境、購買意思決定のための環境変化を広く物語っている。

3.2 将来シナリオを描くためのドライバー抽出

先に述べた 3 つの観点からの外部環境分析を基に、X社の PEST 分析を行ったのが図表-2 である。キーワードとして、ＤＸとライフスタイルの多様化が挙げられる。当然なこと

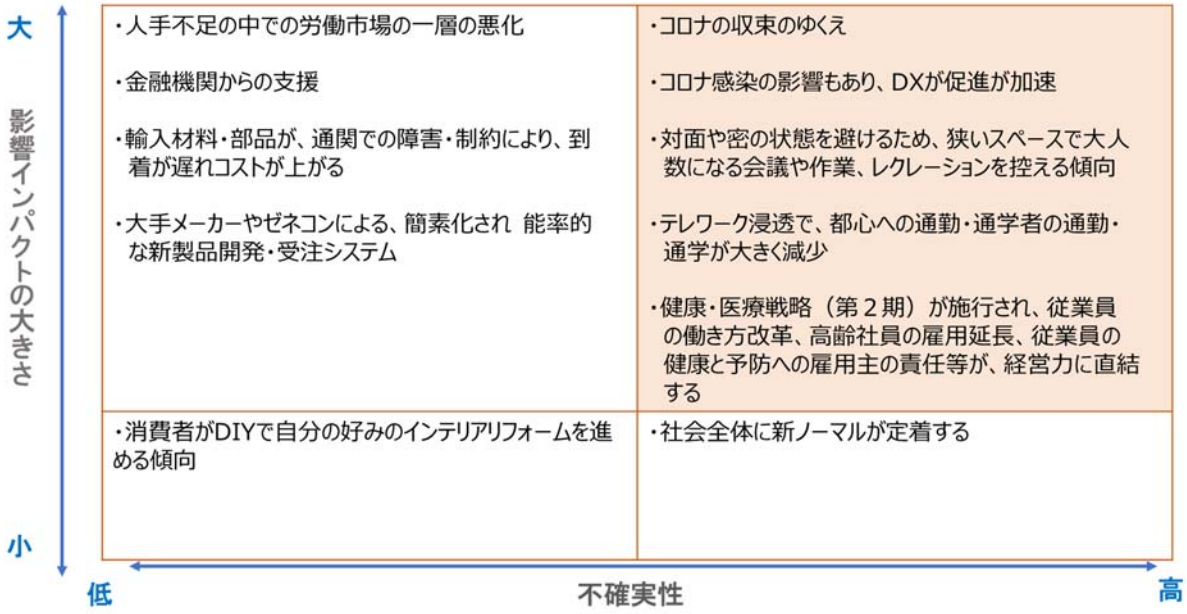
図表-２　Ｘ社のPEST分析

マクロ要因	内 容	マクロ要因	内 容
P 政治	• 健康・医療戦略（第２期）が施行され、様々な国家戦略が統合的に推進される。 • DX・テレワークを促進する政策が整備されていく。 • 政策の公衆衛生と災害対策分野への重要度が増す。 • 働き方改革の施行がより厳密になる。 • 一般的な財政支出は抑制される。 • 規制緩和は進む方向にある。	S 社会	• 対面や密の状態を避ける傾向が強まり、続く。 • 狭いスペースで大人数になる会議や作業、レクレーションを控える傾向が続く。 • テレワークの浸透で、都心への通勤・通学者は減少した状況が続く、あるいは加速する。 • 外国人労力の獲得も制限され、全産業的に人手不足が加速する。 • 人材の流動化が進む。 • 家事代行業等をはじめ訪問型ビジネスへの警戒心が高まる。 • 自分流のライフスタイルが浸透し、多様性が受け入れられる。
E 経済	• 生活上の必要経費が増大し、国民の可処分所得が減少する。 • 通関等で貿易の障害・制約が続き、輸入品のコストにも影響する。 • 消費者・事業者ともeコマースの活用を高める。 • スマホやICT関連の料金は逓減する傾向にある。 • 消費者行動が生活様式の変容に準じて変化する傾向にある。	T 技術	• 薬・ワクチンの開発が加速する。 • DX・テレワークに関する技術が加速し、浸透する。 • ロジスティックス技術が発達する。 • 健康・予防のための科学技術と自己管理ノウハウが発展する。

として、ＤＸの進展が、テレワークやそれに関連した遠隔地業務の実現に結び付いている。

さて、次に、シナリオ・プランニングのためのドライバー抽出に繋がる因子分析をすすめていきたい。大企業では、主に外部環境によりこれを行うことが一般的であると考えられる。しかしながら、本事例のＸ社の様に中小企業の場合には、内部環境も加味して因子分析を進めていく。なぜならば、中小企業では、外部環境の影響で決まってくる内部環境は、実質的に外部環境に準じていると考えられるからである。図表-3 はそうした方法での分析結果を示している。

図表－３　　X社の経営環境からの因子分析



将来のシナリオを探るためには、予想される影響が大きく、かつ不確実性が高い因子がドライバーとしてふさわしいと考えられる。図表-3 で示される右上のオレンジのマス内が、影響インパクトの大きさと、不確実性の高さという 2 つの要因を合わせ持つ因子となる。そこから以下の 2 つのドライバーが抽出される。①COVIT-19 感染拡大にも影響されるＤＸ促進因子、②インテリア業界での従業員の働き方・健康福祉への改革に関する因子の二つである。

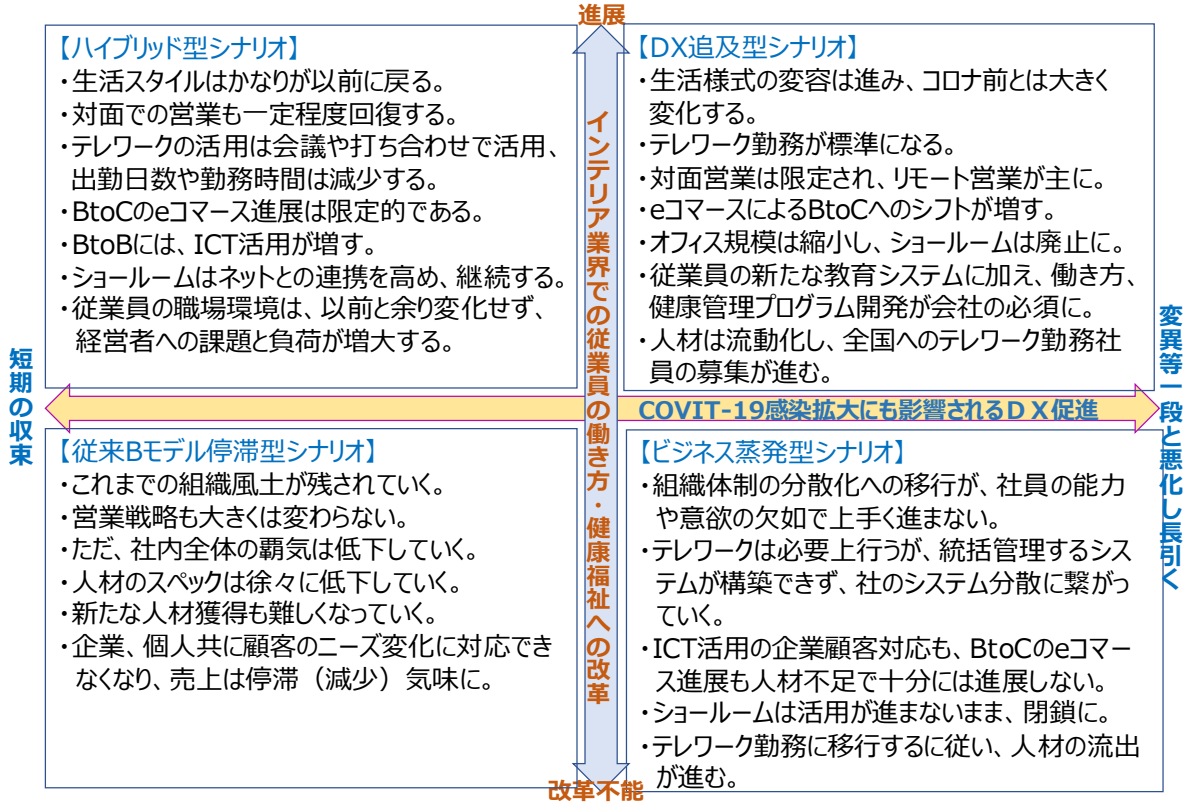
前者①は、本発表のテーマである因子であるが、そのバイアスを差し引いたとしても、このウイルスの感染拡大は、不確実かつ絶大な影響を世界に与えている。当社への影響も同じく絶大で不確実であることが予測できる。加えて、この因子を勘案する時に重要な点

は、COVIT-19 感染拡大から派生する必然的な要因として、ＤＸの進展やテレワークの普及が相関して求められることである。後者②は、先述の様に、我が国全体の国民生活に大きな影響を及ぼす政策であり戦略である。Ｘ社の業界にとっても、対顧客、対従業員、対行政・社会など多面にわたって重要なインパクトをもたらすものと想定される。

3.3 ２つのドライバー軸による４つの将来シナリオ

先に抽出した、①COVIT-19 感染拡大にも影響されるＤＸ促進因子と、②インテリア業界での従業員の働き方・健康福祉への改革に関する因子、2 つの因子を、将来シナリオを導くためのドライバーとして活用していきたい（図表-4）。それぞれの因子の振れ幅は、①については、COVIT-19 感染が早期に収束するという想定から、変異株の発生等で長引くという範囲である。②については、従業員の働き方・健康福祉の改革が進展するのか、あるいは、改革不能な状態に至るのか、この範囲のどこかに位置付けられる。

図表-４　２つのドライバーを２軸として生まれる４つのシナリオ



ドライバー因子を 3 つ 4 つと増やし、環境条件を細かくしていけば、理論的には無数の将来シナリオを導くことができる。ただそのためには膨大な労力を必要するだけでなく、実用性も乏しいと考えられる。今回の様に、2 つのドライバーを軸にすることで、4 つの象限が生まれ、4 つのシナリオが描けることになる。

3.4 Ｘ社、４つの将来シナリオに対する戦略

さて、４象限それぞれにシナリオ名を命名していく。第一象限、COVIT-19 感染が長引き、一方で、従業員の働き方・健康医療福祉改革が進展する環境下では、「ＤＸ追及型シナリオ」という名を付けてみた。第二象限、COVIT-19 感染は短期に収束し、働き方・健康医療福祉改革も進展する環境下では、「ハイブリッド型シナリオ」とした。同じような要領で、第三象限には、「従来ビジネスモデル停滞型シナリオ」を命名し、第四象限は、「ビジネス蒸発型シナリオ」とした。命名には主観も含まれ、異論が出ることもあるが、これにより、それぞれの象限の特長を明確化し、印象付けることが可能になる。

上記で命名された４つのシナリオ毎に、要因を整理確認しながら、具体的な戦略を検討してみる。その場合、当然ながら課題や限界も予測されるので、そうした要件も整理してみた。（図表-5 参照）

図表－５　Ｘ社の 4つ将来シナリオに対する戦略と課題・限界

象限	シナリオ名	具体的戦略	課題・限界
Ⅰ	DX追及型シナリオ	・旧来の商圏に固執せず、ICTにより全国展開を進める。 ・人材も広域から獲得し、Zoom会議等で情報伝達・知財蓄積を進める。 ・リモート対応可能な生産体制と顧客対応、従業員の教育及び健康管理・満足度管理、高齢社員活用、等の自社独自システムの開発を行う。	・大変革の実行力。
Ⅱ	ハイブリッド型シナリオ	・以前の全社一丸の体制を復活し、社員間連帯が強い組織風土づくり。 ・一方で、競争力維持のためデジタル化も進める。 ・従業員教育は、事業部署ごとにリーダーがOJT中心で進める。 ・働き方改革は、一部テレワーク導入で進めていく（出勤日数、時短等）。 ・ショールームの活用は、ネットとのオムニチャネル化で活性化させる。	・DX進展が中途半端となり、かえって競争劣位に終わる危険性。 ・次期経営者育成・多能工化への対応。 ・人材不足が解決せず、事業の持続可能性低下。
Ⅲ	従来Bモデル停滞型シナリオ	・組織体制、組織風土共に以前のものに回復させる。 ・企業、個人とも従来からの顧客を重要視し、深堀したニーズ対応の商品サービス提供を促進する。 ・経験ある職人、高齢社員を活かす経営の推進を目指す。	・変化し多様化する顧客ニーズを捉えにくい体制。 ・従業員業務が、品質、内容ともルーチン化する危険性。 ・技術継承への問題。
Ⅳ	ビジネス蒸発型シナリオ	・多方面でのデジタル化に対応できる体制強化。アウトソーシング活用も。 ・全社最適よりも、個別部署のシステム（制度）構築を優先する分散的な対応の推進。 ・テレワーク導入等で、組織力低下を防ぐため、社員福利として、Zoom親睦会、飲み会など会社、有志主催の様々なイベントを定期開催する。 ・必要になる有能な人材を獲得するためのリクルート戦術の強化。	・環境変化が原因になるベテラン社員のスキルリセットと、それによる人材流出可能性。 ・入社を検討する人にとっての、魅力的な職場条件の欠如。 ・組織体制の不備と人材スペックの欠如に対する抜本的な解決策。

3.5 考察及び結論

⑴「ＤＸ追及型シナリオ」では、社会全体が、疎であることを求められる環境下に置かれる。Ｘ社の組織風土でもあり、強みともいえる、社員が一体となり、密に営業を進めるスタイルが制約をうける。しかしながら、ＤＸを上手に進め、同時に従業員の働き方や心身の健全性に気を使う経営を進めることにより、大胆な経営革新を実現できる機会にもなる。

⑵「ハイブリッド型シナリオ」では、COVIT-19 感染が早期に収束し、後に、ＤＸの進展と、従業員の働き方の改革や健全な職場環境が残されるシナリオである。言わば、災い転じて福となす環境変化であり、ベストシナリオである。ただ、考えるべきことは、そのために、やはり相当思い切った経営改革が必要だということである。

⑶「従来ビジネスモデル停滞型シナリオ」は、COVIT-19 感染が早期に収束する場合に、一度はＤＸやリモートなどでの改革を決めたにも拘らず、それが喉元を過ぎると、慣れ親しんだ体制に戻ることを意味している。問題は、感染症は治まっても、経営環境そのものは大きく変化し、元の通りではないということである。

⑷「ビジネス蒸発型シナリオ」は、大変厳しいシナリオである。経営意欲や技術が追い付かないという前に、人的資源が蒸発していくシナリオである。すなわち、何らかの変革を望んでも、人的資源が枯れてしまい不可能になる。悪循環のスパイラルにはまることになる。

最後に結論としては、今回、Ｘ社というモデル企業を設定して、COVID-19 による環境変化が進む中での将来シナリオを検討してみた。結果として得た知見は有意義なものであると考える。Ｘ社は、モデル企業ではあるが、実際の特に中小企業には、共通して考えるべき点が多々あったのではないだろうか。

また、事前に、シナリオとしてＡプラン、Ｂプランと幾つかの代替案を頭に置きながら経営を進めていくことの重要性も示せたのではないだろうか。それは COVID-19 感染蔓延の様に、不確実な環境変化要因が多発する現代においては一層のことである。

参考文献

・閣議決定（2020）「健康・医療戦略」
https://www.pref.kanagawa.jp/documents/63805/200327_kenkou_iryo_senryaku2.pdf
・内閣府（2020）「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」
https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf
・新エネルギー・産業技術総合開発機構 技術戦略研究センター【NEDO】（2020）「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」
https://www.nedo.go.jp/content/100919493.pdf

4. COVID-19 と「シナリオ･プランニング」の活用（2）

～建具業界のケース～

吉松　敏男

建具業界は、従来より人口の減少、新設住宅着工戸数の減少などにより需要が減退し厳しい状況であった。比較的堅調であったリニューアル、リフォーム市場も COVID-19 により需要が減速している。With コロナ時代の建具業界の成長シナリオを、①ゴーツートラベル、イーツ等の停止、②建築様式建具様式の変化をシナリオの分岐点の２軸として捉え、ややポジティブなシナリオで成長戦略とビジネスモデルを描いてみた。

４．建具業界のケース

ここでは、建具業界中小企業の With コロナ時代の成長戦略を、適応型シナリオ・プラニングと、未来の変容・創造を目指す変容型シナリオ・プラニングで考えてみる。

4.1 建具業界とコロナ

日本では、日本人生活様式に根差した木造住宅が好まれてきた。建具の重要性は、日本の高温多湿という気候特性と、木材資源が豊かなことから古くから認識され，建具は神社仏閣から庶民長屋のふすまや障子、格子に至るまでの木製建屋とともに発展してきた。

一方、近年は、生活の洋風化・住宅建築の洋風化、非木造住宅の増加、建具様式の変化、合成樹脂、金属製品の進出などにより、雨戸や窓、玄関用の戸、などの木製建具市場は減少傾向にある。

建具業界の中小企業者の心意気は、木の素材を生かして、生活しやすく、温かみのある、優しさの詰まった建具・家具の製造・施工にあるが、物量は大手企業に取られており、コロナ前から廃業する同業者も多く、「生き残り」が課題であった。建具業界も他業

界と同様、人口減少、少子高齢化に悩まされており、またＩＴ、IoT 等への取り組みも進んでいない。

建築業界全体が、競争激化による企業の厳しい経営が続くなか、さらに今回のコロナ禍により建設業界、建具業界とも多大な影響を受けている。建具業界中小企業はアンティーク、レトロ、オリジナル、古民具・木質化による建設工事の増大化を狙い、ウッドデザイン、新空間デザインなどで活路を見出してきたが、このコロナ禍に我々はどのような対応を図って行けば良いのかについて「シナリオ・プラニング」の手法を使って考えていく。

4.2 建具業界の現状のビジネスモデル

現状のビジネスモデルを整理すると次の通りとなる。

図１　現状ビジネスモデル

<table>
<tr><td>3.KP
パートナー
①外注先、建具メーカー、家具屋、建材商社</td><td>2. KA
主要活動
①法人営業②個人営業
③受注生産・工事

1. KR
リソース
①社長を中心とした営業力
②職人の技術</td><td>2.VP
価値提案

①顧客ニーズに合致した工事の施行
②職人による短納期対応、高品質対応</td><td>4.CR
顧客との関係

①継続的取引
②単発取引

3.CH
チャネル

①人的営業、個人的･社会的ネットワーク</td><td>1.CS
顧客セグメント

①建設会社、地方公共団体、居宅、ホテル、店舗、</td></tr>
<tr><td colspan="3">CS
コスト構造
①材料費、労務費、製造経費等
②売上減少により固定費負担が増加</td><td colspan="2">RS
収益の流れ
①工事代金収入</td></tr>
</table>

価値提案は、顧客ニーズに合致した工事施工で、短納期、高品質が求められる。顧客セグメントは、建設会社、居宅、店舗などで多岐にわたる。販売ネットワークは人的取引、および個人的・社会的ネットワークである。顧客との関係は継続的取引または単発取引である。リソースは社長を中心とした営業力、職人の技術である。主要活動は法人営業、個人営業で受注生産・工事で、パートナーは外注先、建具メーカー等である。収益の流れは

工事代金収入で、コスト構造は材料費、労務費、製造・工事経費等で売上高減少により固定費の負担が大きくなっている。

4.3 シナリオ・プランニングで未来に備えよう！

シナリオ・プラニングは、複数の異なる未来の可能性を探ることで、関係者の未来に関する理解を広げ、不確実な環境変化への適切な適応策を見いだすアプローチとして活用されている。その効果として、リスクや機会、変化の予兆を迅速に見出し適応すること、何が起こるかわからない状況下でも、もっとも粘りのある戦略や組織づくりを促すこと、そして、十分な利害関係者が集まって一緒に話し合えば、相互に望ましい未来を共創することが可能になる。ここでは、「適応型シナリオ・プラニング」と「変容型シナリオ・プラニング」について考えていく。

（1）適応型シナリオ・プランニング

このアプローチは、複数の異なる未来の可能性を探ることで、関係者の未来に関する理解を広げ、不確実な環境変化への適切な適応策を見いだすアプローチとして活用されてきた。起こりうる未来の具体的な展開のイメージをシミュレーションし、記憶する学習プロセスである。適応型シナリオ・プランニングは 40 年以上にわたり実践されてきた。複数の異なる未来のシナリオがあったとき、そのどのシナリオも同等に起こりうるものとして作られ、意思決定者たちにそのシナリオを受容し、適応することを迫る。

（2）変容型シナリオ・プランニング

適応型シナリオ・プランニングは「未来は適応するもので、選択ができない」という考えだが、そのことに組織の意思決定者は不満を抱く。現実に多くの企業にとっては、社会、市場、技術、規制などにおける動向に対して組織の影響の相互作用は避けて通れないからである。

これに対し変容型シナリオ・プランニングは、未来への適応ではなく、未来の変容・創造を目指す。予想される複数のシナリオ群の中から、もっとも望ましいシナリオの実現を目指す。ただし、その実現は単独の企業では不可能である。多様な利害関係者を集めたアプローチ「マルチステークホルダー・プロセス」をとることになる。建具業界という集団

で多種多様な営業形態、ステークホルダーが集まる業態においてこの手法は適切・妥当な手法と言える。

（3）建具業界の適応型シナリオ・プラニングと変容型シナリオ・プラニングを考えてみる。

まず、適応型シナリオ・プラニングでは、日本はコロナ禍の拡大を防止できず、経済的、社会的な活動は停滞し、市場の縮小、企業倒産、失業者の増加が進行するシナリオが描ける。拡大する感染リスク対応策が優先され、経済的活動は重要性や緊急性の高いものを除いては、先送りや中止される。新設住宅着工戸数は更に減少し、リニューアルやリフォーム建築は縮小し、同時に建具需要は減少する。建具業界においても耐える経営が要求される。

次に変容型シナリオ・プラニングにおいては、コロナの感染は一向に収まらず、働き方改革の変化、ビジネスモデルの変化が進展する。建具業界においても、リスクに強く競争優位性のあるビジネスモデルの確立が必要である。業界、ステークホルダーが知恵を絞って、積極的な経営改善を図って行く必要が有る。

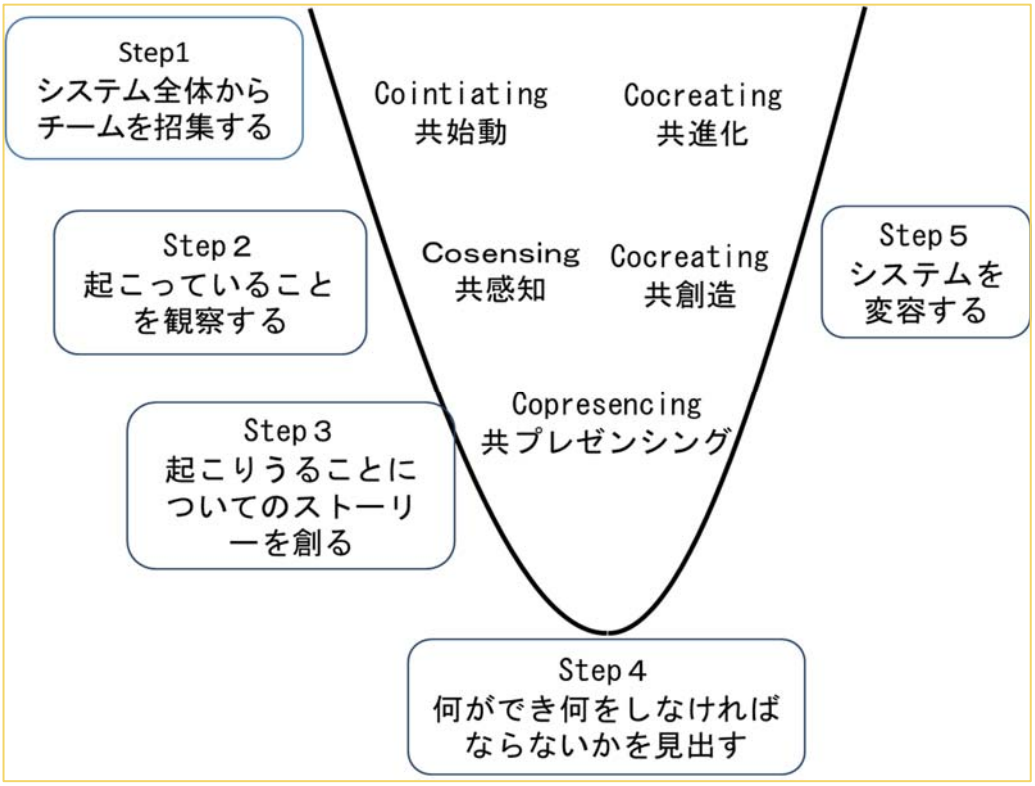
（4）以上の通り、適応型シナリオ・プラニングと変容型シナリオ・プラニングは、建具業界での実践が適切・妥当と判断されるが、その場合「ダイアログ手法」（*注 1）と「Uプロセス」の考え方を取り入れる。

（*注 1）「組織の一体感や活力を高める」、「部署や上下関係の垣根を越えた話し合いを行う」などコミュニケーションの向上を意図した対話手法から、「気づきを得る」、「皆で問題解決を行う」、「新しい知識や技術を創発する」といったパフォーマンスの向上を図る方法。

4.4 シナリオ・プランニングの５つのステップ

（1）シナリオ・プランニングは、これから起こるべきことや、起こるだろうことのストーリーを一つだけ作るのではなく、これから起こる可能性があること（シナリオ）に焦点をあて、未来の複数のストーリーを作ることで、新しい何かを生み出す行動を引き出す。そのプロセスは、以下の５つのステップで構成されている。Uプロセスの適用である。

図２　アダム・カヘンの５ステップ



出所：カヘン　（2014）

①システム全体からメンバーを集め、チームを作る

②起こっていることを観察する

③何が起こりうるかについてのストーリーを作る

④何ができ、為されるべきかを発見する

⑤システムを変容するために行動する

（２）建具業界への適用

建具業界では幸い組合というメンバーを集めやすくチームを作りやすい環境を持っている。コロナ禍の現状を業界の問題、課題として取り組みやすい環境にある。すなわち、これから業界に何が起きるのか、観察し、ストーリーを作り、業界としての対応案を考え、システムを変容するために行動しやすい環境にある。

例えば、組合内でパートナー企業を見つけ、企業間データ交換システムを構築し、業務提携とシステム連携をすることで自社の強みである建具管理のノウハウとシナジー効果を発揮し、マンション建具の一括受注などが可能になる。また、お互いの得意分野で相互補

完的に商品を供給し合い、双方の顧客に幅広い商品を提供できることで、取引高のアップにつながる。

新型コロナ対策としての非対面型顧客サービスが徐々に浸透していく。コロナ対応建築仕様の変革により新たな建具の需要が発生する。抗菌、滅菌、抗ウィルス建具の開発が進む。

また、現状空き家率は約 14%だが、アイドルエコノミーの典型例として、コロナ後にはリバウンド需要が再び拡大し空き家の利用が進み、空き家を建て替えたり、リフォームして宿泊施設にする動きが高まり、この動きに建具業界が絡んでいけるかもしれない。

リフォーム業界と連携を取ることによって、また IoT、ＩＴの動きを取り込むことによって、建具業界の活性化が図れるかもしれない。

4.5 With コロナ時代における建具業界の成長シナリオ

（１）４つのシナリオ

ここで、シナリオに与える影響度が大きくて、不確実性の大きい、シナリオの分岐点となる要素を選定する。考えられる大きな因子の例は次のとおりである。全国的緊急事態宣言の発令、人の移動制限の強化、ワクチンの早期開発、治療薬開発の遅れ、ゴーツートラベル、イート等の停止、建築様式、建具様式の変化などである。

ここでは二軸として、①ゴーツートラベル、イーツの停止、②建築様式、建具様式の変化を選定する。

想定されるシナリオの骨子は次のとおりである。

①ゴーツートラベル、イーツ等の停止により、感染縮小、経済拡大、または感染横這い、経済横這いが起こる。

②人々の生活様式が変わり、建築様式、建具様式の変化が生じるかまたは変化が生じないかである。

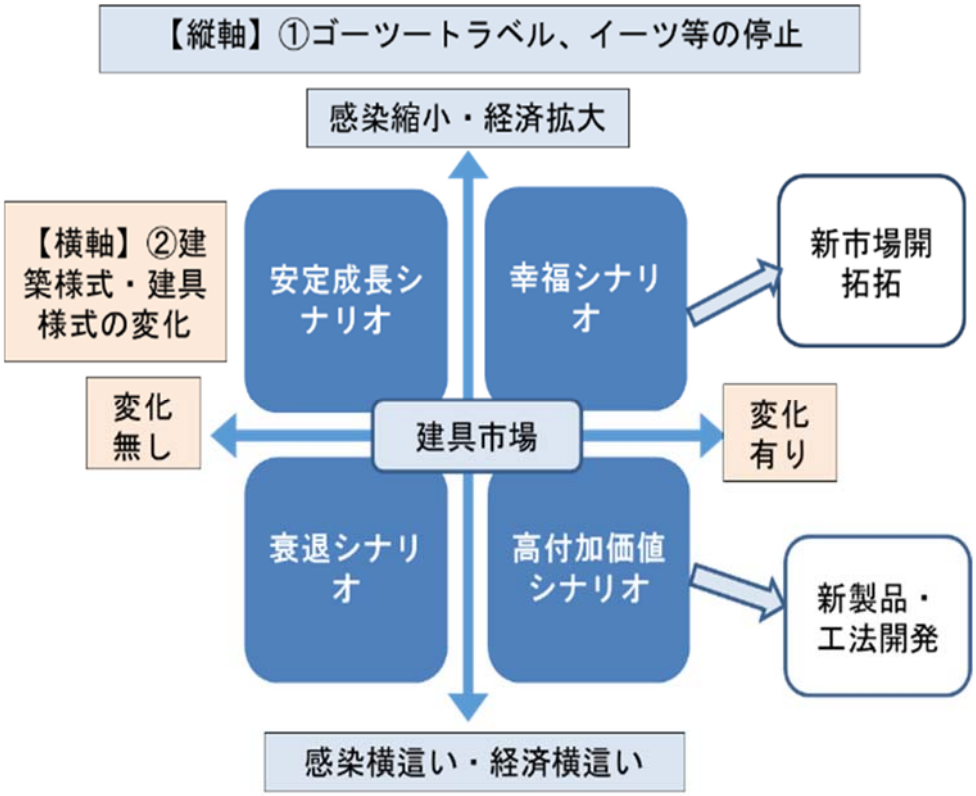
これらはシナリオに与える影響度が大きく、不確実性の大きい、シナリオの分岐点となる要素である。

この２つの要素を二次元の二軸としてシナリオを作成すると図３の４つのシナリオが想定さる。４つのシナリオは「安定成長シナリオ」「衰退シナリオ」「幸福シナリオ」「高付

加価値シナリオ」である。これと「市場マトリックス」との関係では、「幸福シナリオ」は「新市場開拓」に繋がり、「高付加価値シナリオ」は「新製品・工法開発」に繋がる。

建具業界においては、経済拡大、建具様式の変化に伴う、新市場開拓、ならびに経済横這い、建具様式の変化における新製品・工法開発が変容型シナリオ・プラニングの大きな対応案になる。

図３　４つのシナリオ

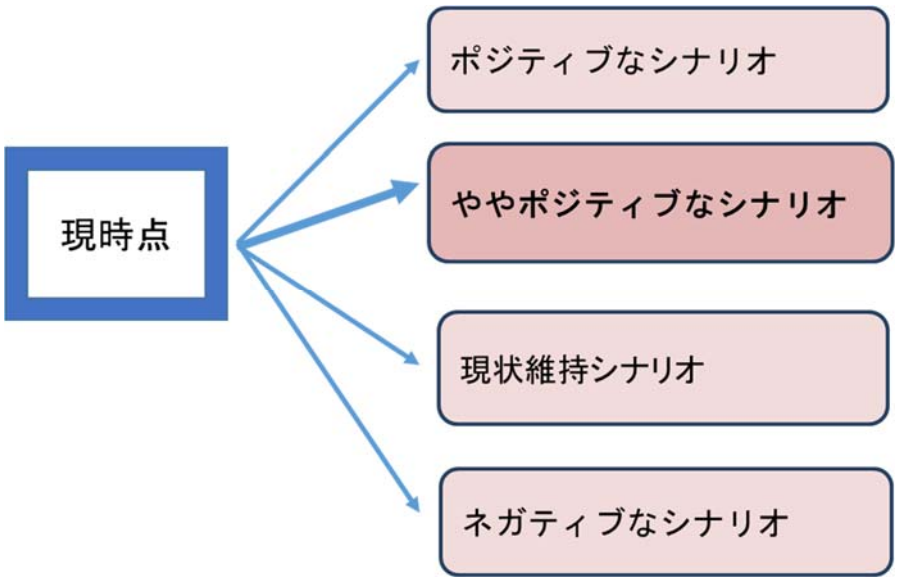


（２）With コロナ時代の成長戦略

建具業界においては、業界、ステークホルダーが知恵を絞って、積極的な経営改善を図り、ビジネスモデルの革新を行って行く必要が有り、今まさにその環境下にある。With コロナ時代を生き抜くためには、精度の高いシナリオを描き、ピンチをチャンスに替えることが必要で、そのためには精度の高い情報、仮説の取得が必須である。

一方、With コロナ時代の変容型シナリオ・プラニングを検討するとき、現状のコロナ禍の環境に引きずられてより一層ネガティブなシナリオ、または現状維持シナリオを描きやすいので、精度の高い情報、仮説を適正に取得し、建具業界およびステークホルダーが知恵を絞って前向きに経営改善を図って行くため、「ややポジティブなシナリオ」を考え成長戦略を検討するのが適切である。

図４　ややポジティブなシナリオ



①ゴーツートラベル、イーツ等の停止によりコロナ感染者が縮小し、経済が正常戻りに拡大していく。建設業界、建具業界も回復基調に戻り、また市場が拡大していく。

②ゴーツートラベル、イーツ等の停止によりコロナ感染者が横這いとなり、経済が横ばいとなる。人々の生活様式が変わり、建築様式、建具様式が変わっていく。すなわち、帰宅してすぐに手洗い、洗顔、入浴ができるよう住居の構造が変わってくる。個室が増える建築様式となる。また、抗菌、滅菌の建具が開発され大きな需要を創出する。

具体的には、業界、ステークホルダーがチームを作り、感染防止対策のシートやパーテーションなどを作成したり、建具職人の団体として何か出来ないかと考え、飛沫防止簡易衝立を作成するなどである。また、これを、飲食店優先で無償配付するなどで、寸法も大·小揃え、釘·接着剤は使用せず、片付ける際は簡単にばらす事ができることにするなどである。

この他ベースとしての技術力など必要とされるものは多々ある。例えば次のとおりである。

・建具のコーディネート力
・設計士に意見をすることのできる技術力
・簡単に取り付けることの出来る建具金物の開発
・バーチャルで創ることのできる建具

・建具デザインを見せることのできるソフトの開発

・インターネットの充実　などである。

（３）いま私たちにできること！

コロナ禍の時代に稼ぐためには次の２点が重要と言われている。

①生産性を高めること

②売値を上げること

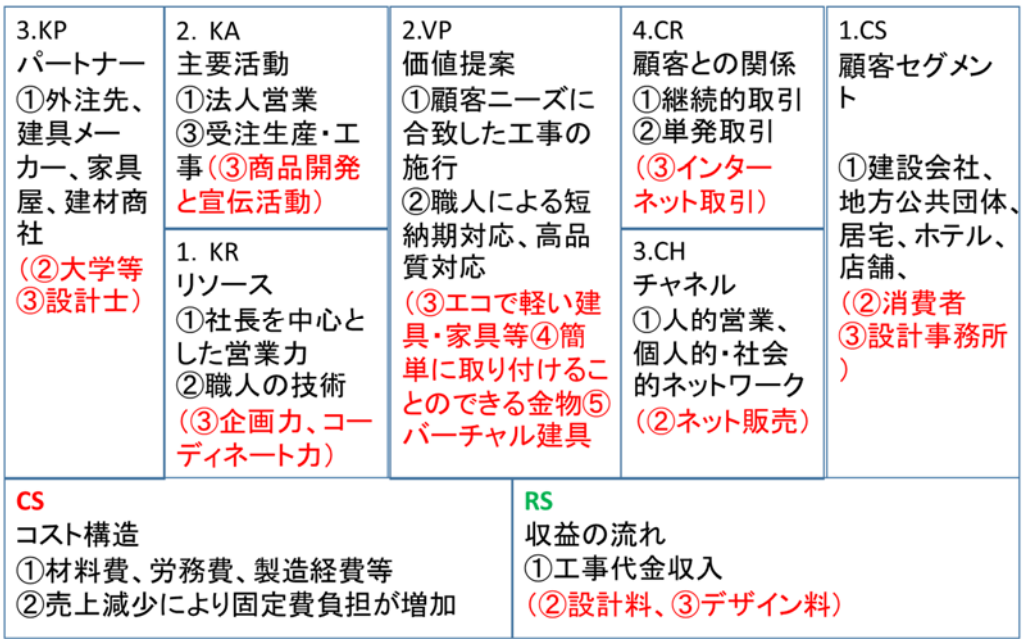
生産性を高めるためには新規市場の開拓が欠かせない。また売値を上げるためには新製品開発が欠かせない。

コロナ禍は、私たちがシナリオ・プラニングを活用して、新たなビジネスを獲得するチャンスである。

（４）Ｗｉｔｈコロナ時代のビジネスモデル

最後に、建具業界のＷｉｔｈコロナ時代のビジネスモデルは次のとおりとなる。

図５　Ｗｉｔｈコロナ時代のビジネスモデル



参考文献

・アダム・カヘン（2014）「社会変革のシナリオ・プランニング」栄治出版

・Change Agent「シナリオ手法（シナリオ・プランニング）について」
https://www.change-agent.jp/
learningorganization/scenario/detail.html

5. COVID-19と「シナリオ･プランニング」の活用（3）

～食品卸売業のケース～

若松　敏幸

本稿では、関西の食品卸の中小企業Ａ社のケースを取り上げ、その企業の視点で、シナリオ･プランニングでの将来ビジョンを描いてみたいと思う。生鮮野菜を中心に扱う企業だが、幸い新型コロナウイルスによる事業への影響は限定的で、大きな打撃は受けてはいない。しかし、新型コロナウイルス以前からの問題を多く引きずっており、これを機に社内改革を迫られている。

5.1 食品業界の状況

食品業界をめぐる新型コロナウイルスの影響については、業界紙「日本食糧新聞」の報道が状況をリアルに伝えている。(6 月 19 日号の記事から抜粋)。

「業務用食品卸に聞くコロナ禍の各業態状況」

・外食は全国的に 50～70%減の状況。ホテルの宴会はほぼ全滅。また居酒屋などの飲酒主体業態の落ち込みは大きい。特に首都圏ほど落ち込み幅が大きく、「ある程度のチェーン店は緊急事態宣言で休業し、売上げが立たない状況だった」（首都圏卸）。良かったのは「個人店の定食屋。ランチ需要は一定数があった」（関東卸）というが、それでも 50%前後の落ち込みだった。

・給食は業態・エリアでまちまちだ。学校給食は 3 月に全国的に休校となり、そして長期化し全滅状態。だが、岩手県、鳥取県はほぼ通常通りに給食が提供された。「4 月最終週は休校したが、一部分散登校を除きほとんどすべての小中学校が 5 月 7 日から通常登校、給食も完全に再開された」（山陰卸）という。しかし、**全国的には売上げが立っていない学校給食だが、通常稼働になれば「最も安定した食数の回復が見込める」（首都圏卸）市場だ。**

・事業所給食は、首都圏ではテレワークが進み、オフィス系は 80%減。工場系は工場が稼働していれば影響がないが、生産調整などによる休業も多く、20～30%減。**唯一、影響をほとんど受けなかったのが滞在型の高齢者施設で前年並み。しかし、一方でデイサービスは休業だったが、「滞在型の高齢者施設は 1 日 3 食、デイサービスは 1 日 1 食なので影響は少ない」（関西卸）という。病院は「コロナ患者を受け入れている病院は、病床を空けておかなければならないため 10～20%減」（関東卸）。自衛隊、刑務所など特殊な施設の食数は安定していた。**

データマックス Net IB News は、次のような読者投稿を紹介している。（2020 年 04 月 02 日）

【コロナに負けない】新型コロナウイルスが食品業界におよぼす影響～読者からの投稿

■今後の課題

感染拡大を防ぐための改正新型インフルエンザ対策特別措置法が 3 月 14 日施行された。（中略）この緊急事態宣言が出され「ロックダウン」の事態となったら、食品業界ばかりでなく、全産業が大打撃を受ける。企業活動はほぼ麻痺し、小売店からは物がなくなり、品不足と値上がりが起きる。その状況が 1 カ月以上継続すれば、小規模の店舗などは倒産の危機に瀕するだろう。

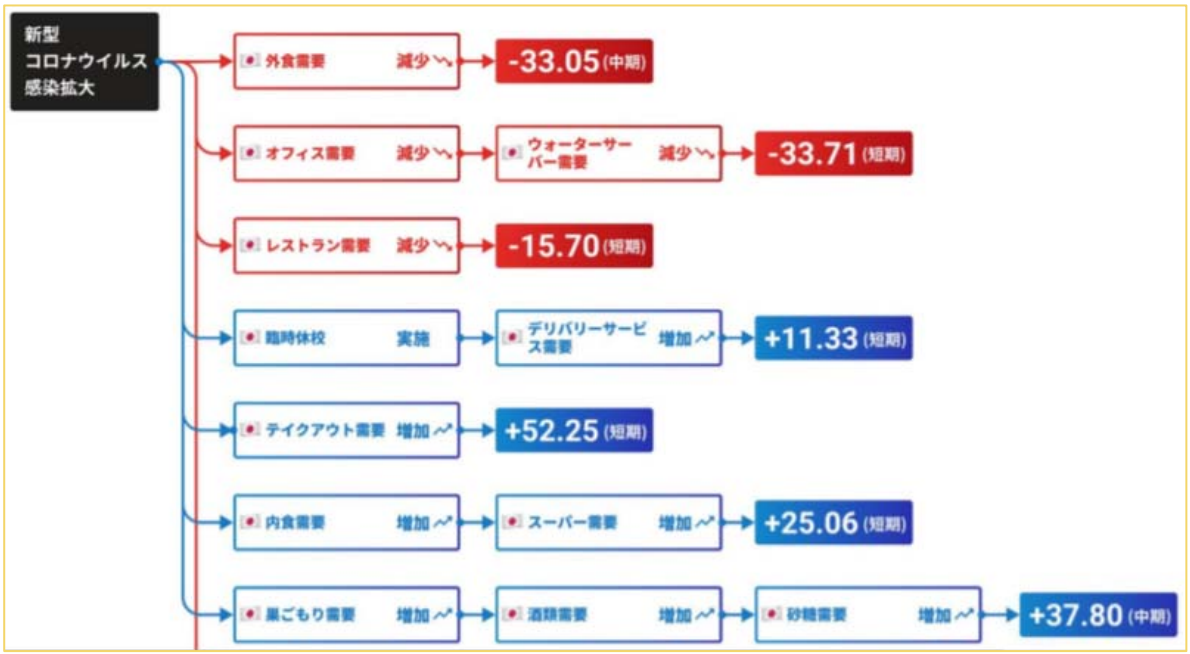
これからの懸案事項として原料・資材の納期遅れや欠品が危惧される。とくに中国関係の物流環境悪化が大きく影響するだろう。この機会に中国一極集中している調達方法を他国へシフトするよう見直す必要がある。

感染が終息すれば徐々に市場も活発化するだろう。その時いち早く業況を回復させるために、輸出入拡大のための招致活動や PR を仕掛けていくことが肝要である。

約 1 年先に延期された東京オリンピックに向け、今こそ日本の食が試される時である。この難題を奇貨として、世界へ向けてさらに安全・安心で美味な食の提供をしていく体質へ生まれ変わるチャンスと捉えたい。

また、XEND BRAIN は、業界別に「COVID-19 IMPACT REPORT」を出し、分野別のシナリオとして影響度を表示している。「食品・飲料業界」（2020 年 6 月 8 日）は、次のような予測である。外食需要は-33.05、レストラン需要は-15.70、オフィスのデリバリーサービス需要は+11.33、スーパー需要は+25.06、巣ごもり需要による砂糖需要は+37.80 となっている。（このスコアでは、±30 までが影響軽微、それを超えると増益または減益、±100 を超えると大幅増益、大幅減益とされる。）

図 1　COVID-19 IMPACT REPORT（食品・飲料業界）



出所：「COVID-19 IMPACT REPOTR」（XEND BRAIN、6 月 8 日）

5-2 食品卸売業Ａ社のケース

Ａ社は関西の食品卸売の中小企業であるが、生鮮野菜を中心に取り扱っており、仲卸から仕入れ、給食会社（学校、保育所・幼稚園等と取引）、病院、介護施設、料理店等へ販売するという業態である。

生鮮野菜は全体の７割を占め、その他は加工食品、乾物類等である。社員数は 40 名で、売上高 10 億円、営業利益２千万円ほどだが、意欲的な経営者の努力により、年々業績を拡大している。

新型コロナの影響としては、学校や保育所の給食関係や料理店はマイナスの影響が出たが、介護施設や病院関係向けの給食には影響は出ていない。

他の食品卸売業などが飲食店の休業等の影響を受け、売上を大きく減少させている中、施設向けに生鮮食品を供給する業態であることが幸いして、業績を大きく落とすことなく現状を維持している。

5-3 今後Ａ社に影響が予想される内外要因

Ａ社をめぐる環境を分析すると、次のような要因がＡ社に影響を及ぼす外部要因として浮かび上がった。なお、分析は 2020 年３月中旬段階のものである。

- 外部要因

■機会
・保育所、学校の給食が４月の新学期より復活する
・競合食品問屋の業績が低下している
・新型コロナ対策での緊急融資制度で資金調達は容易
■脅威
・飲食業等での「３密」対策による注文ロットが減少している
・得意先からの非接触、非対面型取引の要請がある
・海外生産の加工食品、乾物類の調達難と中間在庫が過剰気味である
・農産物の過剰生産と食品廃棄ロスが発生している
・傭車等の値上げの要請がある
・新型コロナの第２波、第３波の襲来が予想される
・疫病以外のリスク（地震、津波、台風による自然災害）が懸念される
・将来的にはコロナ終息後、増税の可能性を危惧

この時点でのＡ社の内部環境の分析は次のとおりである。

- 内部要因

■強み
・生鮮野菜の目利き力、値決め交渉力は高く、同規模の食品二次問屋との競争力には自信がある

・長年内部留保に努め、自己資本比率は３割ある
■弱み
・長期借入金の借入依存度は業界水準よりも高い。
・得意先からの非接触、非対面型取引きの要請で営業効率が低下している
・情報システムは伝票発行レベルの機能しかなく業績管理が十分にできない
・コスト管理、利益管理がリアルタイムにできない

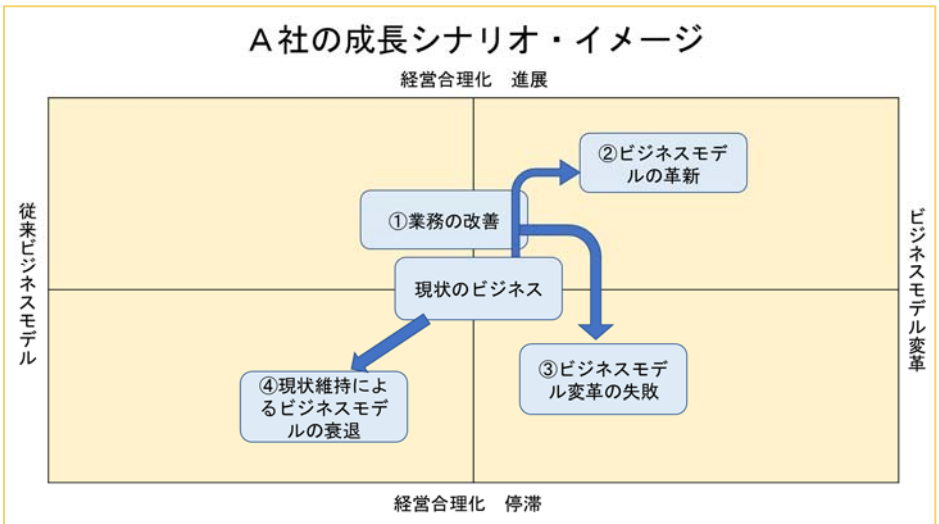
5-4 Ａ社の成長シナリオ・イメージ

内外の環境分析を踏まえ、Ａ社の経営に影響を与える重要な要因として、外部要因である「業界取引の非接触・非対面型ビジネスへの転換要請」と、内部要因である「社内業務の改善」を軸に設定した。その軸をもとにＡ社の成長パターンを４つ描いたものが図１である。横軸に取引環境の変化に対応した変革を遂げるか、現状のままにとどまるかを考え、縦軸に社内業務の改善・改革が進むか否かを考える。

横軸はＡ社がコントロールできる要因ではないため、その状況の進展は読みにくい。しかし当社が競争環境の中で主導権を握っていけるかどうかにかかわる要因である。また縦軸は、人材、設備、資金などの経営資源の不十分な中小企業にとって、着実に業務改善・改革を進めていけるのかは容易なことではない。相応の覚悟と計画性をもって進めていくことが必要であり、うまくいくとは限らないリスクもある。

その検討の結果、４つのパターンのシナリオを描いた。その４つとは、①業務の改善、②ビジネスモデルの革新、③ビジネスモデル変革の失敗、④現状維持によるビジネスモデルの衰退である。

図２　Ａ社の成長シナリオ



その４つの成長シナリオについて、ストーリーを次のように描いてみた。

■シナリオ１：業務の改善

課題であった社内システムの刷新に取り組み、社内統合データベースの構築と、業務効率の改善に取り組む。手作業で行っていた管理資料作成業務が標準化され、情報共有が進む。非効率な業務改善が進み、社員の満足度向上と得意先の満足度も上がる。さらなる業務効率化の課題も浮上するが、自社単独では限界が見えてくる。人的・組織的な能力向上も課題である。

新型コロナの影響が長期化する中、「新しい生活様式」で「密」な接客サービスが敬遠され、飲食店等からの受注ロットの減少、最低賃金改定によるパート人件費の上昇、傭車コストの増加などのコスト高要因が収益性を圧迫する。

■シナリオ２：ビジネスモデルの革新

自社単独では難しかった受注・発注業務の効率化と、自社の強みである生鮮野菜の管理ノウハウとシナジー効果の期待できるパートナー企業を見つけ、業務提携とシステム連携をすることで、企業間データ交換システムが構築できる。お互いの得意分野で相互補完的に商品を供給し合い、双方の顧客に幅広い商品を提供できることで、取引高のアップにつながる。ビジネスチャンスが増えることで、双方の収益構造がより強化される。新たな販路開拓、新商品やサービスの開発になり、社内に活気が生まれ、社員の結束力も高まる。データで管理するスキルが身につくことで、ケアレスミスや不正防止の内部統制能力も高まる。

しかし、業務レベルが高度になり、複雑になるにつれ、より高い管理能力が求められる。継続的によきパートナー関係、対等な関係を構築していけるよう努力が求められる。

新型コロナ対策としての非対面型サービスとして始めた顧客サービス（発注専用タブレットや発注アプリの提供）が徐々に浸透していく。

■シナリオ３：ビジネスモデル変革の失敗

業務改善は一定の成果を出すものの、構築した情報システムの管理が不十分であり、コスト管理や在庫管理などの精度も不十分で、あまり積極的に改善しようという社風になっていない。

提携先との利害衝突の解決もうまくいかず、関係がぎくしゃくする。

新型コロナ感染者が身近に出て、２週間の入院、その後の自宅待機等で、戦力ダウンとなる。社内作業場、オフィス、冷蔵庫、車両などすべての施設や設備の消毒と、社員全員のＰＣＲ検査、出社人員の制限などで業務稼働率が低下する。罹患者の担当業務（配送、ピッキング、事務等）によっては、得意先へも影響が及び、信頼回復するのに長期間かかる。

自然災害対策として、社員の緊急避難策やある程度の情報システムの安全確保策を事前に計画しておくことはできているので、災害発生時の被害は最小限に抑えることができる状況にある。

■シナリオ４：ビジネスモデルの衰退

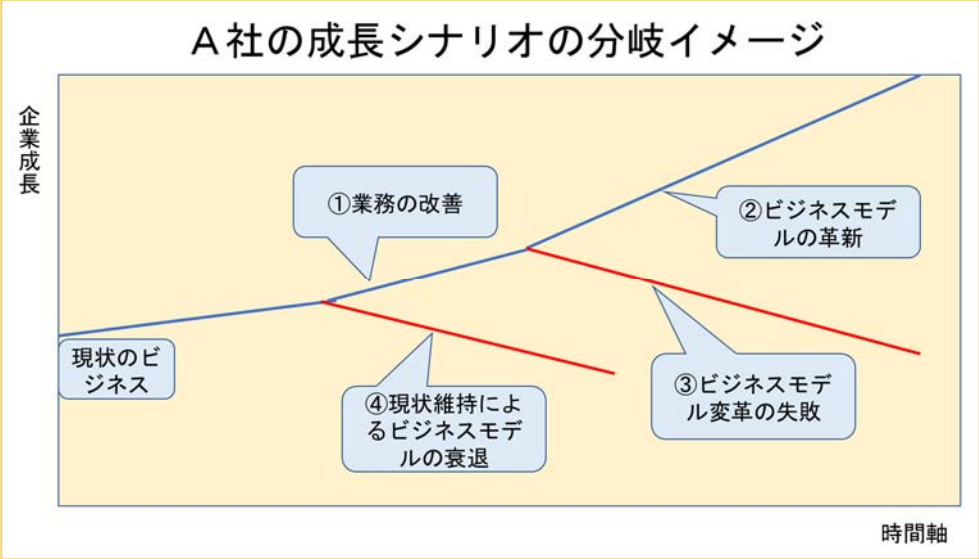
現状のビジネスモデルは幸い新型コロナの影響を大きくは受けていないので、従来通りの事業を維持・継続することで当面の問題ない。しかしさまざまなコスト高要因に対して有効な対策を立てられないと、収益性やキャッシュフローは悪化し、借入金の返済が重く響いてくる。経営基盤の不安定が、社員やパートのモチベーション低下を招きかねない。組織の統制や規律が崩れると、社員の会社に対する信頼が喪失する。優秀な社員ほど離職する傾向にあるので、会社にとってのダメージは大きくなる。

新型コロナ感染者が身内から出ると戦力ダウンし、社内衛生処理や業務縮小などで業務稼働率が大きく低下する。

自然災害対策の計画が形式的なものに留まり、防災訓練が不十分であると、災害発生時に施設、設備等の水没、倒壊等の損害を招き、事業再開の目途が立たなくなる。

上記の４つのシナリオを、２つの軸でどのように分岐するのかを時系列に描いたイメージ図が図３である。経営者にとっては、こちらの図の方が経営業績の起伏イメージとして、理解しやすいだろう。

図３　Ａ社の成長シナリオの分岐イメージ



しかし、この図は、図２の縦軸の内部要因である「社内業務の改善・改革」を最初の分岐点として想定しており、横軸の外部要因である「取引環境の変化に対応した変革」を２番目の分岐点に考えて作図している。この外部要因は、「業界取引の非接触・非対面型ビジネスへの転換要請」への対応を意味するが、新型コロナのビジネスへの影響が長引けば、この分岐点を先延ばしできない可能性も出てくる。

また、シナリオの軸には設定しなかったが、A 社の社屋の立地条件は、南海トラフ地震などの自然災害による津波や河川氾濫のリスクも高い地域であるため、それを重視するのであれば３つ目の分岐点を考える必要性も出てくる。

5-5 経営者の意思決定

上記４つのシナリオでは、Ａ社にとって最も望ましいのは「シナリオ２」のケースである。社内の業務改革のみならず、協業していけるパートナー企業を見つけお互いの経営資源を補完しあうような連携体が形成できれば、１＋１以上のシナジー効果が期待できることになる。しかし、相応の経営努力と柔軟な外部交渉力がないと、絵に描いた餅に終わってしまう。

その対極のケースが「シナリオ４」であるが、Ａ社は新型コロナで大きなダメージがないという前提でシナリオを描いているので、それほど深刻なイメージは想定していない。しかし、想定外の悪影響となる状況が現れた場合（例えば、安全とみていた得意先が経営

環境の悪化に耐え切れず倒産するというような場合)、この「シナリオ４」よりもさらに悪い状況もありうることだろう。

Ａ社経営者としては、内部環境の脆弱さと外部環境の脅威に対応すべく、業務改善と非対面型ビジネスへの転換を含むＩＴ投資、さらにはパートナー企業との連携、そして自然災害対策の強化が、現時点でのベストな意思決定といえる。一気に階段を昇り詰めることはできないので、短期的な取り組みと長期的な取り組みの両方を視野に入れつつ、複合的な戦略を立てていく必要があるだろう。

このＡ社のケースでは、内部環境の変化を分岐点とするシナリオを検討した。そのため、「ありうる未来」という客観性を重視した未来像ではなく、主観的な意志の強い「あるべき未来」のシナリオを描いている。「シナリオ・プランニング」の基本セオリーでは「不確実性」が高く「大きな影響」のある因子を軸に据えることになっているので、内部要因を軸に設定するのはセオリーから外れることになるが、中小企業にとっては内部環境の不安定さも「大きな影響」を与える因子であり、シナリオの分岐点に考えざるを得ない面がある。西村（2003）が「願望を強く持つと未来を読み違えてしまう」と忠告しているが、そのリスクは覚悟のうえで、一つの事例として提示しておきたい。

参考文献

(11)　日本食糧新聞(2020.6.19.)「業務用食品卸に聞くコロナ禍の各業態状況」

(12)　データマックス Net IB News(2020.4.2.)「【コロナに負けない（7)】新型コロナウイルスが食品業界におよぼす影響～読者からの投稿」

(13)　XEND BRAIN (2020.6.8.)COVID-19 IMPACT REPORT「食品・飲料業界」

(14)　西村行功(2003)「シナリオ・シンキング　不確実な未来への『構え』を創る思考法」ダイヤモンド社

あとがき

日本経済の戦後の高度成長がオイルショックで急ブレーキが掛かった1970年代終わり頃、ノーベル経済学賞学者J.K.ガルブレイスが、『不確実性の時代（The Age of Uncertainty)』を出版した。当時、その内容の前に「不確実性」という言葉に将来の不安を強く感じたことを覚えている。そして、その後わが国のみならず世界中の不確実性は高まり続けている。また、グローバル化の影響で、日本の一地域で活動するだけの中小企業であっても、世界各所からの様々な不確実性要因に影響を受ける傾向も高まりつつある。シナリオ・プランニングは、それ自体は未来予言でもなく、運気を呼び込むツールでもない。今回は、モデリングした中小企業に当てはめ検証してみたが、実感として、有用な経営ロジックだという認識を強めることができた。

加えて、特に分かったのは、シナリオ・プランニングは落ち込みを最小限にしたり、事業変革の機会となってむしろ発展につなげる可能性でもあるということである。ただし、くどいようだが、シナリオ・プランニングがその帰結に導くのではない。経営者がこのロジックを用いて冷静かつ客観的、論理的に環境分析を行い、戦略に活かせるかの経営力によるのである。

確かに、リスクは危険ともボラティリティ（変動）とも解釈できるが、前者の解釈では委縮する。しかし後者なら振幅の上り局面、下がり両局面共に成長の可能性として捉えることもできる。

こうした視点も踏まえて読んでいただけると、発想が柔軟になり、参考にしていただけるのではないかと考える。　（藍木　秀）

シナリオ・プラニングは、未来の不確実性を考慮するアプローチの一手法であるが、学ぶほど、未来を考えることには本来的に課題があると感じており、それを共有したい。

- 未来の不確実な要因とは、多くの人が信じるほど、つまり、確実に起こると考えられるほど、不確実とはいえなくなるジレンマがあるのではないか。
  企画部門が考えた突飛ともいえる要因を、果たして経営者が心から信用し、承認してくれるだろうか。

- 何年も前に考えた要因を定期的にウォッチすることは、経営上の近々の話題が優先される中、後回し、もしくは、実施されなくなるのではないか。
  どれくらいの企業が、「BCP」「避難訓練」に本気で取り組んでいるのだろうか。
- 経営資源が少ない中小企業では、シナリオ・プランニング手法を導入し、運用することが現実的に可能か。
  コンパクトな1枚のワークシートにするというように、相当程度、アート要素を減らし簡略化した手法が求められるのではないか。
- 10年の長期計画を検証できるのか。
  立案者が異動・退職したり、経営者が交代したりするくらいの長期間の手法をどう改良できるか。
- 人間は、本質的に悲観的な未来を考えたくない、考えるのが不得手な動物ではないか。認知的不協和がその一例といえないか。新型コロナを誰が予想しただろうか。

これらの課題があるからといって、私は、シナリオ・プランニング手法が無力・無効と考えているわけではない。株価、天気予報などを想像しても、そもそも未来を予測することは超難題であるわけだが、そんな未来に対する対峙の仕方のヒントが含まれていることにこそ価値があるのではないかと考えている。経営者は企業経営を行う中で、思い通りにならない現状と未来に対して思い悩むわけだが、伴走者となるべき中小企業診断士はシナリオ・プラニング手法（やその他いくつかの理論）と経験を有することによってこそ高い視座から支援できるのではないかと思う。（古山俊弘）

シナリオ・プランニングは中小企業にも有効なビジネスモデル構築のための一つのツールであると考える。特に、業界全体の事業革新をシナリオ・プランニングの手法で考えていくことは有効で、外部環境の変化に対応して関係者間で調整し業界全体の事業構造を変容させていくことが可能になるだろう。（吉松敏男）

「どの港を目指すかわからなければ順風は吹かない」とは、ローマ帝政時代の政治家セネカが「ルキリウス宛て書簡集」の中で述べた言葉だそうだ。目的地、すなわち目指すべき「未来」の姿を思い描く者にこそ、順風があるという。

また、フランスの哲学者ガストン・ベルジェ(1896―1960)は、未来学研究センターを設立した人物だが、次のように述べた。「未来とは、予め決定されていて、次第に明らかになってゆくものではない。未来は創造されるものなのだ。」「未来について考える、ということは、未来に干渉することなのだ。」(引用：角和昌浩「シナリオプランニングの実践と理論　第一回 規範的シナリオの事例とフランス学派の理論」（2005 年））

まさに、私たちが積極的に生きること、考えることが未来を創ることでもあるのだろう。どこかに「実体としての未来」があるかのように考えるのではなく、現在進行形の言動、活動の中に未完成な「未来」が生み出されているとも言える。そのための一つのアプローチが、シナリオ・プランニングという手法だと理解している。

なお、本論文の本文１．～５．は、「MTCA ジャーナル」第 18 号（経営技術コンサルタント協会、2021 年 4 月発行予定）への投稿も兼ねている。執筆の機会を頂いたことに感謝申し上げる。

（若松敏幸）

執筆者紹介

若松 敏幸（わかまつ・としゆき）

若松経営情報研究所代表。

1995 年中小企業診断士登録。IT コーディネータ、情報処理技術者システムアナリスト、CISA(公認情報システム監査人)の資格保有。経営戦略、マーケティング、IT 戦略を得意分野としている。

古山 俊弘（ふるやま・としひろ）

sanzaka 株式会社 代表取締役。IT コンサルティング会社を経て独立。中小企業診断士。現在は中小企業の事業計画策定や営業・販路開拓等の支援を行っている。

藍木　秀（あいき・まさる）

アイサステナ株式会社代表取締役。

中小企業診断士、認定登録医業経営コンサルタント、経営学修士

吉松 敏男（よしまつ・としお）

中小企業診断士、一橋大学卒。川崎製鐵（株）、ＪＦＥスチール(株)出身。（独）中小企業基盤整備機構・実務支援アドバイザー、大阪府事業承継ネットワーク登録専門家など。