

「シナリオプランニング」

複数の未来を想定する経営技術

1/14/2010

伊藤達夫

シナリオプランニングというのは何か？と言いますと、複数の未来を仮置きすることで、未来の触れ幅を把握し、その上で、自社が取りうる打ち手の幅を把握し、その上で自社が打つべき打ち手を決め、その打ち手がどういう環境下で有効なのか？ということ認識し、もしも環境の変化が起こった場合にもどうい変更をすればよいのか？が素早く経営陣が理解できる、という経営のプランニング手法です。

普通の戦略策定と違う点は、外部環境の変化のシナリオを複数用意するところでしょう。たいはいは、経営側の意思の元、外部環境はこうなるというのは、自社にとってある意味都合のよいものしか仮定しません。会社が小さく、市場のカバー率が低いうちはそれでもかまいません。

ただ、自社が取引先を拡大することによる成長の限界に陥り、かつ、市場が成熟してきた場合は、希望的な外部環境の予測ほど危険なものはありません。例えば、コンビニ業界を上げてみましょう。5年ぐらい前でしょうか？コンビニエンスストア市場自体が飽和し始めました。一番あおりを受けたのは、ローソンさんですね。当時、ダイエーの中内氏の拡大路線によって、全県進出！取り扱いアイテム数ナンバーワンなどの方針を掲げておりました。ある時点で、新しいお店を出せば、ある程度の需要があることがわかっている。でも、もう新しいお店を出す場所がない、という状況になってくるんですね。

全ての県に進出してしまえば、新店舗による売上増は見込めなくなる、それは当たり前です。そして、既存のお店の日商も頭打ちになってきてしまった。そうすると、外部の環境が今後どうなるか？はずごく大事になってきます。たいはいの企業はめでたく大企業の仲間入りをして、成熟すると、景気指標と業績の連動率が高くなります。自分が属する業界の上位企業の有価証券報告書なりで確認してみてください。業界自体が成長している時には、景気との連動性は低いのですが、業界自体が成熟すると、いわゆる景況感と自社の業績がリンクしてきます。

成長期にある業界、成長中の企業には、景況感は一切関係ありませんので、ご心配なく。でも成長が終わるまで生き残れば、必ず景況感との連動は出てきます。逆に言えば、小さくてカバレッジも低い企業が、不景気の影響で・・・、と言うのは大嘘だということがわかりますね。

さて、景況感、いわゆる世間の景気との連動性がある程度高まってくると、じゃあ、どの外部環境がどう影響があるのか？という具体的なお話しになってきます。そういう時に使うフレームワークとして、PESTフレームワークというものがあります。Pは政治とか規制とかそういうもの、いわゆるP o l i t i c sのことですね。最近景気対策を政府が決定していますが、そういうものも含みます。

Eは経済、いわゆる景気指標とか、産業規模とか、そういうもの、つまりE c o n o m i c s

のことです。自動車産業は今後どう考えても縮小傾向にあります。自動車部品メーカーであれば、自動車産業の規模はとても重要な指標です。

Sは人口動態や、社会的意識の変化、いわゆるSocietyに絡むものです。ちょっと昔のことですが女性の社会進出意識が高まっている時期がありましたが、そうすると、女性が職場で使うものが売れたりする可能性があるのでは？という仮説も成り立ちますね。

Tは技術動向です。いわゆるTechnologyですね。今まで1億円のコストがかかっていたのが、100分の1でできるようになる！というのも技術革新ですね。そういうことは業界に非常に大きな影響を与えます。長々と説明しましたが、この4つの要素が今後どう変化するか？に関してシナリオを作ることができます。

例えば、政治的に考えると規制強化の方針が取られる可能性が高くて、社会的には高齢者人口が減るから潜在需要は増える、など。この4つの要素の組み合わせのパターンをいくつか用意するんですね。そうすると、マクロ環境がどう変わるのか？のパターンでありそうな変化が見えてくる。当然、自社、自業界にとって意味ある変化のパターンを作らないといけませんよ。その上でミクロ環境の分析もしないといけませんね。よく使われるのはファイブフォースモデルと言われるフレームワークです。

詳細な説明は今回は割愛しますが、5つの力によって、業界は影響を受けるというものです。その5つの力とは、新規参入の脅威、競合企業の動向、代替製品・サービスの脅威、顧客の交渉力、供給業者の交渉力の5つです。成熟市場をかきまわす新規参入業者は恐ろしいですよ。コーラ業界は、コカコーラとペプシの2大巨頭ですが、ヴァージンコーラの参入やら、PB商品の参入も一昔前にありましたよね。2大巨頭側してみれば、もしもヴァージンが大きくなったら？というのは脅威だったと思います。

また、当然ながら競合企業が何かやってくるのは脅威です。ペプシコーラとコカコーラはいたちごっこのようなことを繰り返しているように見えますよね。ペプシがNEXを出せば、コカコーラがZEROを出すというように。かぶせあいですね。

また、代替製品・サービスも怖いんですね。漫画、雑誌を売っている書店にとっては、古本屋、漫画喫茶の急速な成長は脅威です。

あと、顧客の交渉力が上がってくるのは怖いです。これまで100万円くれていたのに、やっぱり50万円にしてくれないと買わないよ、と言い始めるお客さんがたくさん出てきたら困りますよね。そして、これまで仕入れをしていた供給業者が、この材料はもっと高くないと卸しませ

んよ、と言ってきても困りますね。サプライヤーが強くなると原材料コストが跳ね上がりますね。これも長くて恐縮でしたが、この5つの要素が組み合わさってくると、どうなるのか？というシナリオを作ってみると、意外と血の気が引きます。

最悪のシナリオだと、仕入れコストが数%増加して、販売額が数%減っただけで利益がでなくなる。かつ、競争が異常なダンピングに出るせいで、自社の収益が激減する、といったこともありえます。

当然、前に書いたPESTの変化のパターンから、各5つのプレーヤーの行動がどのように変わる可能性があるのか？を考えないといけないですね。そこから、有力な変化のシナリオを3つから5つぐらい想定して、どういう打ち手がありえるのか？を考える。その打ち手の幅を認識した上で、自社のリソースには限りがありますから、どの打ち手を打っておくのか？を考え決めていくんですね。そういうことを、中計策定に合わせてやっておくことがすごく大事です。

たいいていの大きな会社では形ばかりの中計を作る作業をしたりしていますが、どうせ時間を使うなら、意味があるようなつくり方をしてみてはどうでしょうか？コンサルティング会社を入れてもいいですが、自社にプランニングの部門があるなら、その部門にやらせることが大事です。コンサルティング会社に頼めば、全てやってくれますが、その考えるプロセスを自社で共有することが大事なんですね。アドバイザー、ファシリテーター的にコンサルティング会社を入れるのはいいと思います。自社のスタッフにノウハウが残っていくことが大事です。

そうしておく、具体的に市場に激変が起こった時にしっかりした判断ができる可能性が高いでしょう。「たしか、こういう変化は想定したよね？」なのか、「予想外だけど、こういう場合は・・・」と考えるスピードが速くなってきますよね？

これを読んだだけでシナリオプランニング手法が完璧に使えるようになるわけでもありませんが、自社の経営を考える際の一助となれば幸いです。お読み頂いた方の経営が少しでも前に進むことを心よりお祈りいたします。