

ジャパン・スポットライト 2017年3/4月号掲載（2017年3月10日発行：英文誌）  
角和昌浩氏（昭和シェル石油チーフエコノミスト、東京大学公共政策大学院客員教授）  
コラム名：COVER STORY

（日本語版）

## リスク管理におけるシナリオ手法的アプローチ：地政学的リスクを例として

### 1. まえがき

寄稿を頼まれたものの、筆者はシナリオプランニングの専門家でも地政学的リスクやリスク管理の分野は全くの素人である。そこで国際経済交流財団が信を置いているコンサルティング組織 **eurasia group** の年次レポート「**Top Risks 2016**」を、シナリオ手法で書き直す、という思考実験を試みたい。**Top Risks 2016** の骨子は 2015 年中に書かれたのであろう。「トランプ氏が大統領に選ばれることなど考えられない」と見通した。どうしてこの結論に至ったのだろうか。筆者の専門から検証を試みる。つまり本稿はリスク認識と管理の分野にシナリオ手法が貢献できるか、というお話です。

この小論の構成は以下である。まず、シナリオプランニングについて概説する。第 2 に、現代社会におけるリスクの発現形態について谷口武俊氏（東京大学政策ビジョン研究センター教授）の見解を紹介する。第 3 に、**eurasia** の **Top Risks 2016** を、「トランプ氏問題」を中心にして、シナリオ手法の型式に従って再構成してみる。最後に、この再構成作業を振り返り、地政学的リスク分析におけるシナリオ手法の使いどころを考える。

論述にところどころ英語が混じりまして、読みにくいことを、前もってお詫びします。この稿は英語を正文として書かれました。

### 2. シナリオプランニングとは何か？

シナリオプランニングとは、シナリオを使った、プランニングのことである。

#### 2.1 シナリオとは何か？

シナリオとは、未来世界を物語るストーリーのことで、演劇の台本などで使われる。ここでは、登場人物たちと、彼らが演技する舞台風景が、時間の流れに沿って描かれる。

ところでシナリオは、予測とは異なる。

予測という手法は、一般的に、過去の延長線上で未来を考える。例えば、現在のビジネス環境がそのまま続く、という前提で将来を考える。あるいは、統計的に処理したトレンドをもって未来を推定する。予測作業には、「将来、根本的な構造変化が起こるかもしれない、どうなるのだろう」という、漠然たる予感や想像力が取り込みにくい。シナリオ手法は、この心理的なあるいは方法論的な制約から自由になるための仕組みだ。

シナリオには、現在から将来に向かって、どんな重要なことがら起こる可能性があるの

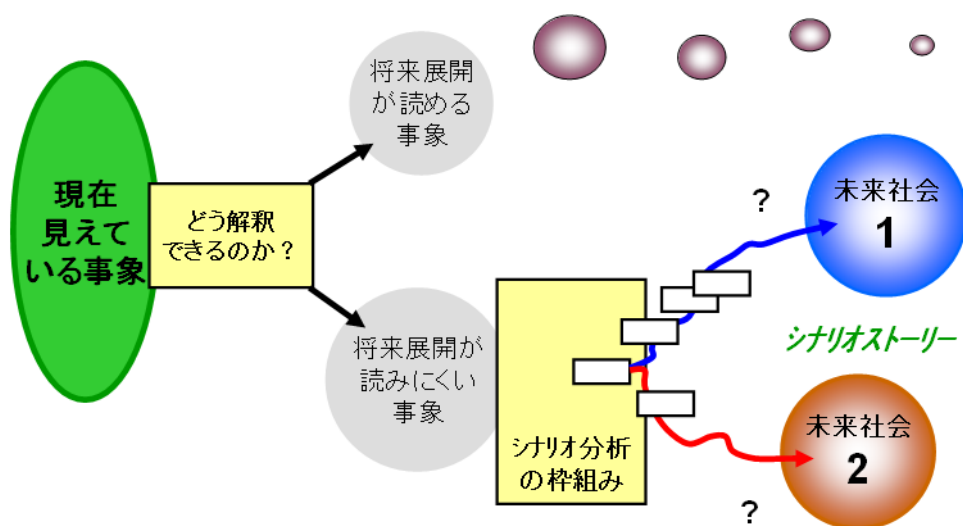
か、それはどんな原因で、誰によって引き起こされ、どんな波及効果をもたらすのか、その結果、未来世界が現在とどんな点で異なってくるのか、が書き込まれている。

## 2.2 シナリオプランニングとは何か？

未来に何が起こるかなど、今現在、正確にわかるはずもない。シナリオは、未来世界がとりうるいくつかの可能性を、現在我々に見えている事象を調査分析し、解釈して、創る。当然、起こる可能性のある未来の姿は複数ありうるのだが、シナリオ手法では、無限に多様な可能性を以下のように絞り込んでゆく。

現時点で、未来世界を知るためのデータはたくさん手に入る。そのうちで、「ある程度確からしい」見通しを指し示してくれるデータと、「不確実性が高い」ことを示唆するデータを選別したい。すなわち、未来予想をしようとしても、どうしても方向感が見えない事象がいくつか、在る。それらはなぜ、将来展開が読みにくいのか、その理由を更に深く研究する。ここを考え進むと、我々は、次第に様々な事象をシステムとして統合した理解をはじめめる。このシステム理解からシナリオ分析の枠組みが見つかる。展開が読みにくいことから複数の、異なる未来世界が描ける。事象の発生を時間の流れに沿って、因果関係をはっきりさせながら、ストーリーに仕立てる。分析枠組みと複数の異なるストーリーとを合わせて「シナリオ作品」と呼ぶ。

### シナリオ手法のモジュール



## 2.3 シナリオプランニングの使いどころ

シナリオプランニングは組織（政府組織や私企業など）の戦略検討ツールである。

リーダーはビジョンと戦略を設定し、組織の成員に賛同を求め、周りの環境に働きかける。ところが周りの環境はどんどん変化してゆく。私企業であればビジネス環境であり、政府であれば政策環境である。

未来は、現在とは不連続な展開を見せるかもしれない。ここでシナリオプランニングが使われる。シナリオ作品は、組織が採用しているビジョンと戦略が、未来に起こる大変化に耐えるかどうか、を検証できるツールに仕立ててある。だから、肝要な点。シナリオ作品で描かれる2、3の未来社会は、それぞれに全く異なった姿をしているのだが、それらは、あたかも将来に同じ確率で現実化するように見えなければならない。それぞれの未来社会がリーダーに与える情報力と説得力が同レベルに感ぜられるよう、材料の選択やレトリックを工夫して作らねばならない。

リーダーには、今現在から未来に向かう環境変化の道筋が、いくつか、見えてしまう。分かれ道も見える。好都合な道筋も見えれば、不利な道筋も見え、ひとつに絞れない。「困ったものだ！」と、悩んでもらう、という仕掛けです。

## 3. 現代社会でのリスクの発現形態

それでは、リスク管理の話題に移ろう。

現代社会におけるリスクの発現のしかたの特徴について、谷口武俊教授はおおよそ以下のように述べる。

我々が生きている社会は、多様で無数のエージェント（シナリオ手法で言う「登場人物」）が繋がる動的なネットワークからなる複雑・適応系(**complex adaptive system, CAS**)である。そこでは多くのフィードバックループがあり、システム全体の挙動は多数の個別のエージェントが絶えず行っている相互作用や莫大な数の判断の結果、発現する。だから、様々なことが起こり、何が起きてても不思議ではない。このような状況に対処するには、まず、システムを構成するエージェントに焦点を当てる従来型の思考から、ネットワークや相互作用に焦点を当てる思考に変わるべきである。

リスクは常に変化し、隠れている。社会には現在の我々には未知なことが存在する。複雑系たる現実社会では **emergent** な（邦訳では「創発する」）現象を予測することは不可能だ。故に「リスクは管理可能、コントロール可能」という考えから離れて、社会のレジリエンスを確保しつつリスクに適応してゆくというアプローチに変らなければならない。

谷口教授の見解は、シナリオ手法の立場と近くもあり、異なってもいる。

谷口教授もシナリオ専門家も、過去の延長で未来を考える予測手法は、現代社会のリスクに対処するには不都合だ、とする。ここでシナリオ専門家は、社会の現状を観察しシステム的に理解したうえで、将来展開が読みにくい事象を起点として、そこからいくつかの異なった姿の未来社会を描く、という思考実験をしよう、と提案する。他方で谷口教授は、なるほ

ど個別の事象や登場人物の挙動には予測がつくものもあるだろうが、社会システム全体の挙動は個別のエージェントの相互作用の結果、創発している。だから複雑系たる現実社会では未来の emergent な現象を予測することなど不可能だ、という立場だ。

eurasia group の地政学的リスク分析年次レポート **Top Risks 2016** は、この「予測可能性、不可能性」の問題をどう捌いているのだろうか。

#### 4. Top Risks 2016 を読む

結論を先に述べる。

地政学的リスクを専門とする eurasia は、国民国家、国家権力主体、それに対峙する勢力などのエージェント（シナリオ手法で言う「登場人物」）の挙動に着目した分析を行う。現状分析作業と現状のシステムの理解を経て、近未来のストーリーを作るが、eurasia は一つの未来を導く。様々な未来の可能性を検討したことは想像に難くないが、そのうえで eurasia として最もありうべきと考えた未来展開を、果敢に提案するのだ。

以下、まず、2016 年初に発表された **Top Risks** を概説する。次に、このレポートの中で「トランプ氏が大統領に選ばれることなど考えられない」と結論づけた立論過程を、シナリオ手法の型式に従って検証する。

##### 4.1 Top Risks 2016

最重要のリスク現象を 10 項目挙げている。

- ① **The hollow alliance** : 米国・欧州間の大西洋パートナーシップは、世界秩序を維持するための最も重要な国際枠組みである。が、この関係はかつてないほど弱体化している。
- ② **Closed Europe** : EU 創設の理念たる「開かれた欧州」が、不平等、難民、テロ、ポピュリズム／ナショナリズムの高揚によって脅かされている。
- ③ **The China footprint** : 中国のように経済的・政治的発展の途上にある国家が、世界経済市場や地政学に対して、これほどの影響力を持つのは、史上例がない。
- ④ **ISIS and “friends”** : 世界で最も強力なテロ組織の脅威は、今年、増大する。
- ⑤ **Saudi Arabia** : 王室内部の不和が高じて不安定化し、国際的にも孤立してゆくだろう。そのためサウジの為政者はより攻撃的な行動に出る。
- ⑥ **The rise of technologists** : ハイテク産業出身の非国家アクターが政治の領域に踏み込み始めた。彼らの影響力によって政府の政策の有効性が低下、市民の側は次第にハイテク出身のアクターを疑い始める。
- ⑦ **Unpredictable leaders** : 一部の国家指導者が一貫性に欠ける行動を執っている。ロシアのプーチン、トルコのエルドアン、サウジアラビアのビン・サルマン副皇太子など。
- ⑧ **Brazil** : 深刻な景気後退のただ中、ルセフ大統領が政治生命をかけて戦っている。
- ⑨ **Not enough elections** : 2016 年は新興国の国政選挙が少なく、国民の不満のはけ口が

ないため、新興国の政治・社会が不安定化する。

⑩ Turkey：エルドアンは、議院内閣制から大統領制への移行をめざす。トルコ外交は保守化する国民に迎合するためナショナリズムに傾斜する。

#### 4.2 リスク “もどき” (red herring)

さて *eurasia* は2016年のリスクとは見なさない現象を、3つ挙げた。

⑪ アメリカ大統領選挙。トランプ氏が共和党指名候補に選ばれるとは思えない。たとえ選ばれてもヒラリー・クリントンには勝てない (We don't think Trump can be the nominee. Even if he is the nominee, he can't beat Hilary Clinton.)

⑫ 中国：ハードランディングはない。習近平の政治的力はこれを回避できる。

⑬ アジアの地政学リスクは回避される。日本の安倍首相、インドのモディ首相、中国の習近平国家主席は、共に、地政学的安定化を目指している。

### 5. *eurasia* の地政学的リスク分析／予測を、シナリオ手法で読む

*eurasia* は、アメリカ大統領選挙でトランプ氏が勝つことはない、と見通した。

「トランプ氏問題」を考えるための材料は、実は、最重要リスク現象10項目の分析のあちこちに埋め込まれている。とりわけ ①The hollow alliance、⑥The rise of technologists、⑦Unpredictable leaders、それに⑨Not enough elections の4項目が興味深い。

以下では、各項目に現れた *eurasia* の叙述を、シナリオ手法に従って再構成してみる。シナリオ手法の特色はシステムの・統合的に理解することである。シナリオ専門家はシステム図を際限なく試作する。そこで、*eurasia* の現状分析作業に立ち戻り、それを改変することなく、しかも「別の未来展開」の可能性を示してみよう。

上記4項目の叙述を分節化して、システム図に加工してみると、トランプ氏の勝利をもたらした原因が *eurasia* の分析に書きこまれていることがわかる。

#### 5.1 The rise of technologists

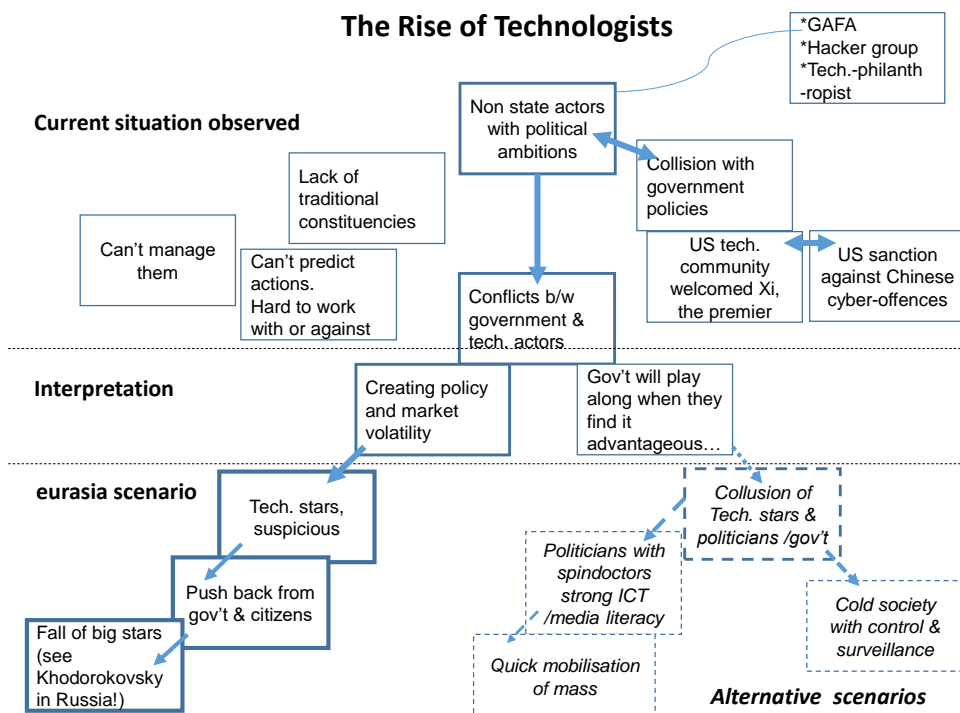
このシステム図では、*eurasia* が The rise of technologists というリスク事象を観察し、それを解釈した叙述を分節化し、因果関係に沿って図示している。

*eurasia* はこう述べる。

IT 産業から強い影響力を持った非国家エージェントが政治の領域に入り込んでいる。GAFA(Google, Apple, Facebook, Amazon)や、ハッカーたちのことだ。彼らは政党綱領や選挙民をバックにもたないから、挙動が読みづらい。場合によっては時の政権と対立し、それが政策と市場経済にボラティリティをもたらす。IT 出身者が権力を握りはじめると、政府や市民は反発を強めるだろう。EU が米国大手 IT 企業を厳しく調査するのは EU 市民の暗黙の支持があるからだ。当局は IT 産業のスターに疑惑の目を向け、スターが凋落するかもしれない。ロシア政府がかつて新興財閥のホドルコフスキを追い落としたように・・・ただ

し政府は IT 出身者の政治的な行動が、政権にとって有利と見なせばこれを歓迎するだろう。

シナリオ専門家は、eurasia の分析に内在している「別の未来展開」をイタリックで図示してみた。「IT 産業と政権の競合・対立関係が昂進する」という eurasia の見立てに対して、「両者が共謀する可能性」を提案してみる。権力側が IT・メディア技術を巧みに活用して市民に政治的教宣を仕掛けた例は、過去、地球上のあちこちで見られる。



## 5.2 Unpredictable leaders

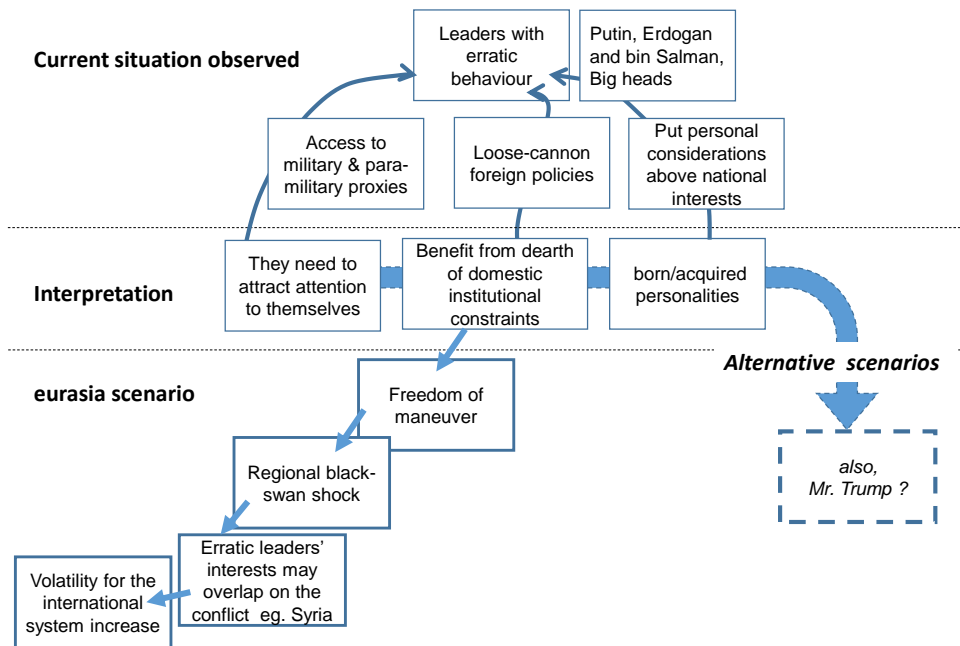
eurasia はこう述べる。

一貫性のない行動を執る指導者が、かつて例がないほど見られる。ロシアのプーチン、トルコのエルドアン、サウジアラビアのムハンマド・ビン・サルマン副皇太子など。かれらは危うい外交政策をとる。なぜこのような突発的行動をとるのか、いくつか理由がある。まず、注目を集めることを強く願望する性格。プーチンやエルドアンはうぬぼれが強い。また、ビン・サルマンが国王になりたいし、エルドアンは大統領権限を拡大したい。彼らは国益よりも個人的な事情を優先する。加えてこれらの国では権力行使に対する国内の制度的制約が少ないので、自由に権力を振るえてしまう。

今年はいくつかの指導者が予想不可能な地政学的リスクを引き起こすだろう。問題はこの3人がシリア内戦に関係していること。干渉が重複し、対立し、地域紛争が世界大の不安定化を引き起こすだろう。

筆者は、この、指導者の個人的資質を指摘する記述はトランプ氏にも当てはまると考える。

## Unpredictable Leaders



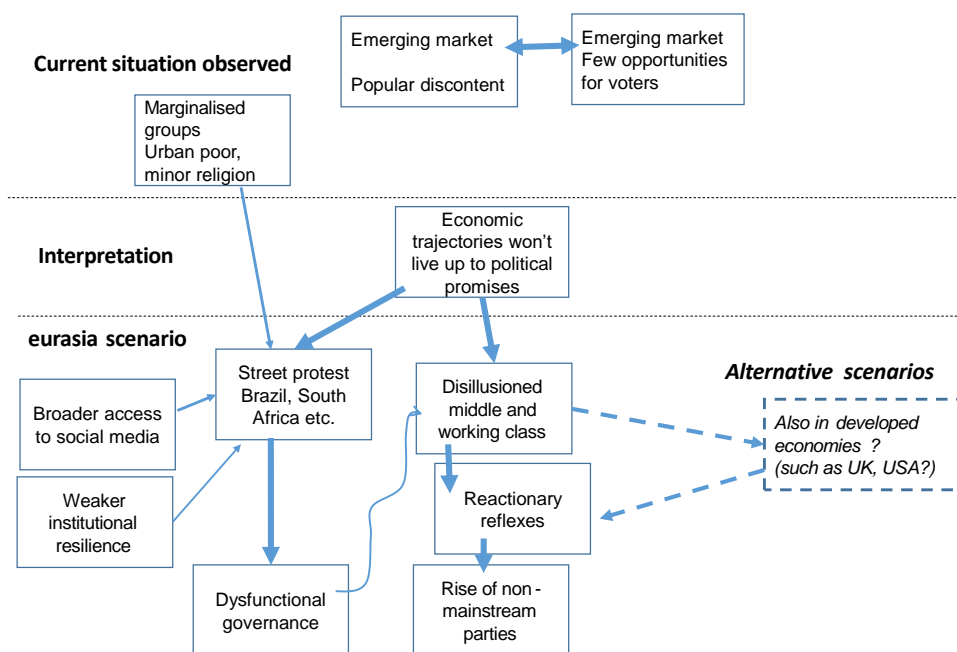
### 5.3 Not enough elections

今年は新興国家に選挙が少ない。経済の減速、生活水準の停滞によって国民の不満が高まっている。ブラジル、トルコ、チリ、ロシア、南アフリカなどで国政レベルの不満のはけ口がない。そのため抗議デモが発生し、社会不安が起こるだろう。

また、現政権に幻滅した新興国の中間層や勤労者が、より反動的な政策を掲げる非主流派政党を支持するリスクがある。新興国の中間層は経済が下降し始めれば社会的、政治的地位を失う不安にさいなまれ、反動的・大衆迎合的な政治家になびくだろう。

筆者は、この *eurasia* のリスク分析は、新興国のみならず先進国にも当てはまると考える。2016年、英国とアメリカで国政選挙が行われ、このような結末が現れたのだ。

## Not Enough Elections



### 5.4 The hollow alliance

米欧大西洋パートナーシップは、長年、世界の経済秩序と平和・安定の要であった。今、その絆が弱まり影響力を失った。原因は中国その他の新興国が台頭し、欧州各国と米国が、一枚岩の利害関係に立てなくなったことだ。欧州内でも、英国は中国と経済権益を深めんとし、フランスはロシアにシリア問題の收拾を期待し、ドイツはトルコにシリア難民の防波堤を期待して接近する。欧州各国の指導者は次々に起こる危機に忙殺され、今や大局的な戦略を振り返る余裕がない。欧州は分断し弱体化した。

ここ10年ほど、米国は単独行動主義を選択し、そして、世界秩序の警察官がいなくなった。ウクライナ情勢、シリア情勢そして中東情勢は悪化するだろう。

トランプ大統領の米国は、米欧大西洋パートナーシップをどう扱ってゆくのか。

### 5.5 Top Risks 2016 の内側から、「トランプ氏問題」を書く

それでは、米国でのトランプ勝利現象を、eurasia には大変申し訳ないとは思いますが、Top Risks 2016 の記述を自由勝手に引用しながらシナリオで書いてみよう。

トランプ氏は一貫性のない行動をみせているが、それにはいくつか理由がある。まず、注目を集めることを強く願望する性格。トランプ氏はメディア戦略と IT 技術を巧みに活用して短期間に選挙民の支持を形成した。トランプ氏の支持基盤は共和党組織というよりも大衆運動であった。当選後トランプ氏は人事面で個人的な好みを優先したようにも見える。

つまりトランプ氏は、自身の意思決定行動の自由度を最大化するように動いている。権力



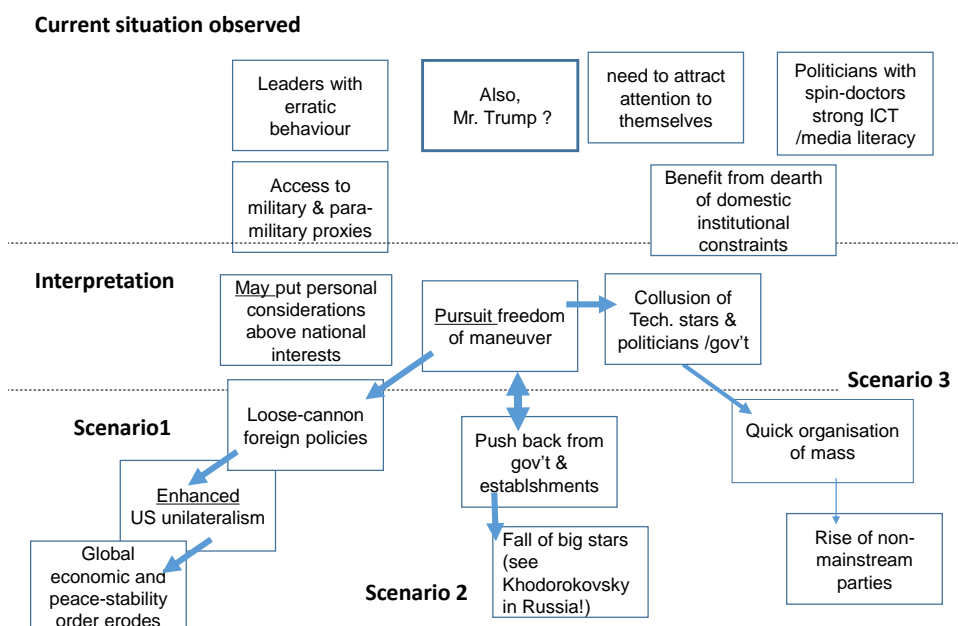
行使への制度的制約を取り除きたいのだ。これはどの企業の CEO でもめざすところだ。

このようなトランプ氏=「登場人物」の理解を基礎に据えると、シナリオが書き始められる。

思うに任せない国際政治はトランプ大統領の関心事ではない。米国の単独行動主義は昂進し、トランプ氏は予想不可能な地政学的リスクを引き起こすだろう。(scenario 1)

トランプ大統領は安定するのだろうか？ 知識人層やエスタブリッシュメントの一部が反発を強めてゆく、という将来展開は読める。読みにくいのは、2016年にトランプ氏が成功した大衆迎合的な支持獲得の手法が何年も成功し続けるかどうか。2つのシナリオが描ける。伝統的メディアはエスタブリッシュメントの内側にいる。が、政治的野心を持った IT/メディア集団が台頭し、トランプ政権を支え始める。そうなると2016年の支持を急速に組織化できる。トランプ大統領を熱烈に支持する非主流派政党が新たに生まれるかもしれない。(scenario 3) 他方で、トランプ政権の IT/メディア戦略がほころべば、大統領職を全うできない。「任期4年」という制度はもはやトランプ大統領を守らない。(scenario 2)

### Trump Risk?



## 6. 結論

Top Risks 2016 を、「トランプ氏問題」を中心にして、シナリオ手法の型式に従って再構成する、という思考実験をした。筆者は Top Risks 2016 に書かれた内容に対して、「政治的野心を持った IT/メディア集団と現政権が共謀する可能性」という論点を、ひとつ提案した以外は、新たな事象や知見を付け加えていない。それでもシナリオ手法で使うシステム図を試作して eurasia の論点をつなぐと「トランプ氏問題」が浮かび上がった。

この実験を振り返って、以下を結論としたい。

eurasia の地政学的リスク分析は評判の高い、優れた作品である。しかしながら、eurasia は未来の可能性をさまざまに検討した末、最もありうべきと考えた展開を、ただひとつ提案する。行論は素晴らしく説得力がある。が、レポートの結論だけを読んではならないだろう。結論を導いている事象の因果関係を点検しながら読むと、他の可能性が見えてくる場合がある。

シナリオ手法はここに貢献する。シナリオ手法は未来展開を、必ず、複数制作するというルールに従う。この手法では、有力な未来ストーリーを見出したとしても、システム図に立ち返り、敢えて、他の見慣れないストーリーを考え出す知的作業を、強いる。この作業は時として不愉快な思いをさせるかもしれないが、こうしてできあがったシナリオ作品（分析枠組みと複数の異なるストーリー）は、思いがけない新鮮な発見をもたらす、我々の問いかける行為そのものを刺激しようとする。

谷口教授は、現実世界と関わることをやめない我々の、現在を観察し構造的に理解しようとする作業、また未来を創造しようとする知的営為が止まらないことは、先刻承知であろう。教授は、それでもなお、複雑系たる現実社会は未来に起こるリスク現象は予測不可能、諦観し、「リスクは管理可能、コントロール可能」という考えから離れて、社会のレジリエンスを確保するアプローチを提言しておられる。この論点について筆者は異存はない。

(了)