

不確実性と共存する戦略

—複数の戦略系コンサルティング会社より聴取—

[1] ヒアリング概要

1. 不確実性には、「**ゴールの不確実性**」と「**与件の不確実性**」があり、**目指すべきゴールそのものが不確実であってはならない。そうしないと政策の軸がぶれてしまう。**
2. **(a) まず目指すべきゴールがあり、(b) そのために何をすべきかを考え、(c) 何が不確実かを考えていく。**
3. 一般論として、**①着地点がぶれうる問題については、着地点について複数のシナリオを置く方法と、②着地点は固定し、諸般の環境変化を踏まえて、そこに至る複数のシナリオを作る方法がある。**長期戦略は、政府の戦略なので、(80%削減という着地点は変えられないのだから) 後者か。
4. 不確実性の中での優れた戦略の要素
 - ①「**ノンリグレット**」: (後悔しようのない) 必須アクション
 - ②「**シナリオをいくつか置いて対処すること**」: オプションとヘッジ (特定のシナリオにおける戦略戦術とそのためのアクション)
 - ③「**ビック・ベット (BIG BET)**」: ベースシナリオでは価値があるが、不確実要因がどう転ぶかによってリターンが異なるような大規模なコミットメント。どのシナリオになりそうかがより明確になるまで、引き金は引かないかもしれないが、事前準備を行っておくことにより、迅速に行動を起こす上で重要になる柔軟性を手に入れることができる
5. 不確実性には、「**如何ともしがたい不確実性**」(例: 気候感度、各国の政策決定) と、「**政策として誘導できるもの**」がある。後者については、**政府が方向性を示すことで、ノンリグレットに近い方向** (ある程度方向性が見えているため、やっても後悔しない性質のもの) **に持っていくことができる。**

6. **一つの解決法に依拠したリニアな戦略では、不確実性に対処できない。いくつかシナリオを作り、事前に考えておくことが第一歩。その上で、現在の条件下で最も確度の高いシナリオをやっていくということだろう。**
ただし、**状況が変わることに気づかないと間違えた投資がされてしまうため、定期的に状況を把握できるようにすることが重要。**
7. **戦略策定時にはたくさんあった選択肢も、数年経つうちに不確実性が薄れ、消えていくものもある。細やかに、無駄をしないように、環境変化に応じて、徐々に選択肢を絞っていくやり方もある。**
8. **物事を進めていくと当初の意図とは異なる結果が起こりうることに留意すべき。変化が起きた時に戻れる、変更できる余地を作っておくことも重要。**
9. **よく30年後の〇〇予測とかあるが、実際のビジネスでは、通常15年先くらいを見ている。**
10. **何らかの中間目標あるいはマイルストーンを置くことにも一定の意味がある。①中間地点で少なくともここまではいく必要があるというように、対応を先送りしないようにするという意味と、②戦略オプションを再評価し、方針転換やリソースを再配分する契機となり得るからである。**
11. **日本企業には継続性があり、今後50年、100年続いていく会社がある。企業が長期的な排出削減に取り組むようインセンティブを作っていくことが大事。**

[2] ヒアリングから得られた示唆

1. 大目的の明確化（「何のためにやるか」をぶらさない）

- ① **地球温暖化対策の大目的**：「**持続可能な発展のため**」 ←大目的に不確実性はない
- ② **与件（前提条件）には不確実性**がある：気候科学、経済社会、技術、国際協調

2. 複数のシナリオ及びそれを評価するマイルストーンの設定

- ① **与件（前提条件）には不確実性が伴うことを前提に、「複数のシナリオ」を準備**

「持続可能な発展」という大目的を達成するための戦略は、一つの解法に依拠したりニアな戦略ではない

3つの前提条件（①全ての主要国が参加する国際枠組みのもと、②主要排出国がその能力に応じた排出削減に取り組むよう国際社会を主導し、③地球温暖化対策と経済成長を両立）のもと、2050年までに80%削減を目指すとするメインシナリオ（地球温暖化対策計画）に加え、複数のコンティンジェンシー・シナリオを併せて検討すべき

- ② **「マイルストーン」の設定**

対策の先送りを回避するため、あるいは、期初の想定から大きな乖離が生じた場合にメイン・シナリオからの転換・軌道修正を図るため、上記シナリオにはそれを評価するためのマイルストーンを設定

3. 政策と行動の多次元ポートフォリオの構築

- ① **いずれにしる「後悔しようのない必須アクション（ノンリグレット・アクション）」は、躊躇せず実施**
- ② 正解が必ずしも一つとは限らない（そもそも最適解が無いかもしれない）ことも念頭に、**小規模な実験等を通じて様々なオプションを試す**
- ③ **不確実要因の動向如何によっては、大きなリターンを期待しうる案件に対する戦略的な打ち手**

2050年以降のより超長期のタイムフレームでの実用化が期待されるイノベーションなど、不確実要因の動向如何によってリターンが大きく異なりうる案件についても、状況変化に応じて競合より早く行動を起こすための事前準備（鍵となるアクションの発動/中止条件の設定・共有）を進めておく