

## マレーシアでの意見交換：不確実な未来とシナリオプランニング

一般財団法人 日本エネルギー経済研究所  
常務理事 首席研究員  
小山 堅

4 月 6~7 日の両日、マレーシアにおいて、エネルギー政策担当者やエネルギー問題の研究者等と、同国のエネルギー課題に関連した意見交換を実施する機会を得た。筆者は、2015 年 12 月から務める、マレーシアの Energy Commission at University of Tenaga Nasional の国際アドバイザーとして意見交換に参加、議論をリードするためのプレゼンテーション等を両日に亘って行った。

マレーシアのエネルギー市場を取り巻く環境は内外で大きく変化しており、そのため、同国の将来のエネルギー政策課題を考えていく上で、世界で、そして日本で生じている様々な問題や取り組みへの関心はマレーシアでも非常に高い。今回は、筆者は、日本のエネルギー政策の取組みに関して、エネルギー安全保障、環境問題（気候変動）、市場効率（エネルギー市場の自由化・規制緩和）の 3 つの切り口で、最新の動向をプレゼンテーションしたが、参加者からは多くの質問が寄せられ、極めて高い関心の存在を改めて実感した。

しかし、今回もう一つ興味深く、印象に残ったのは、「シナリオプランニング手法」に関する関心の高さであった。先述した通り、マレーシアを取り巻く、内外のエネルギー情勢は大きく変化しており、将来に関する不確実性・不透明感が大きく高まっていることがその背景にある。資源国であるマレーシアにとっては、国際石油・ガス市場の先行きがどうなるか、は国家経済をも左右する重要な要因である。他方、資源国ではありながら、マレーシアは急速にエネルギー輸入が拡大する方向に需給バランスが変化している。気候変動問題に関しては、同国は既にパリ協定に参加、自発的な温暖化ガス排出削減目標を国連に提出済だが、いずれそれをさらに強化することが求められてくる。そうした中、現実にはマレーシアでは経済性の観点から、あるいは過度な天然ガス依存度低減の観点から、大規模な石炭火力発電所の建設計画が進められており、問題は複雑化している。当面は、如何に再生可能エネルギーのシェアを合理的に拡大していくか、との問題に直面しつつ、長期的には原子力発電の導入も検討している。さらにこうした状況下で、国営エネルギー企業が支配的地位を占める国内エネルギー市場の改革・規制緩和も議論の俎上に上っている。まさに、エネルギーの将来には大きな課題があり、その先行きには大きな不確実性が存在しているのである。

こうした中、今回の意見交換では、マレーシアのエネルギー課題を真剣に議論・検討し

ていくための手法の一つとして、シナリオプランニングに焦点を当てた議論が行われた。シナリオプランニングは、1960 年代には手法として確立され、政策・経営・戦略等に関する検討や意思決定のために使われ始めていた。石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェルグループが、この手法を活用して、様々な戦略検討を行ってきたことは夙に有名であり、現在でも、同社のホームページには、長期の世界のエネルギーの未来像に関するシナリオ分析の結果が掲載されている。

未来には不確実性が満ち溢れている。その上で、正確に将来を「予測」すること自体、ある意味で不可能であり、ある一つの「予測」に基づいて、政策・戦略・経営判断を行うことはリスクが高い、といえる。そこで、シナリオプランニングでは、将来を左右する重要な要因（ドライビングフォース）の挙動に応じて、それぞれ構造的には全く異なっているがその一つ一つの中では首尾一貫（論理的に整合性の取れた）複数（通常は 2 つか 3 つくらい）の未来像を言葉で表現することを試みる。

換言すると、それぞれのシナリオは、構造的に異なった、それぞれに首尾一貫した、時間要素を伴った Plausible なストーリーである。シナリオプランニングでは、この考えに基づき、複数の異なる未来像を持つことで、戦略的な意思決定を助け、未来に対するリスクを計り、それぞれの異なった未来に対する対策を準備することを目指す。また、シナリオプランニングは、柔軟で複合的な思考を通して、またその思考と思考の結果生まれるシナリオの共有を通して、組織の変化への対応能力を鍛えるという効用も期待されている。

現実に、こうした特徴を持つシナリオプランニングは、世界各地で、様々な主体によって活用されている。しかし今回、前述した様々な課題と不確実性に直面するマレーシアにおいて、この手法を活用して同国のエネルギー問題に関わる政策・戦略の検討への取り組みを進められないか、という関心を示したのである。

筆者からは、シナリオプランニングとは何か、その特徴や有効性を概略説明し、かつ弊所で実施しているシナリオプランニングのワークショップ等の事例における議論の進め方や具体的なプロセス、さらには過去の実際のシナリオプランニングによる具体的な成果等を紹介した。それに対しては、参加者から熱心な質問が多数寄せられ、極めて高い関心の所在を実感することになった。もちろん、どのような「手法」であれ、完全・完璧なものは無いと言っても良い。しかし、今回の意見交換を通じて、マレーシアが直面するエネルギー課題を議論し、その未来について様々な可能性を浮き彫りにした上で、取りうる対策を事前に検討し、主要関係者の間で共有する、という点において、シナリオプランニング手法が有用なのではないか、と改めて感じるに至った。今後の同国での議論の展開を見守りつつ、必要に応じて、シナリオプランニングの活用・実行に関しても適切に協力をしていくことが有意義との印象を持つに至った。

以上