未来予測は人の性

― ウィリアム・シャーデン『予測ビジネスで儲ける人びと』―

1980-90年代、市場予測やメディア動向を数多く手掛けてきた。世紀が変わる頃から俄コンサルに化けたが、私の予測はあまり当たらなかった。技術動向、市場環境、何よりも社会環境変化はかなり異なる結果に終わった。（菊地実）

人間の根源的欲求

未来予測は人間の根源的欲求に根ざしている。朝の経済番組（為替や株式市況）、天気予報、勝馬予測、選挙予測、マスコミ年末特集etc・・・、人は何でこんなにも未来予測が好きなのだろうか。株価・賭事は金儲けとして、勝馬は数分後に結果が出るし、選挙が終われば数時間後に当落は判明する。海外ブックメーカー（賭屋）を見ると、人は予測そのものをエンタメとして楽しんでいる節もある。未来予測に関しては予言、占星術、デルフォイ神託、甲骨・筮竹・タロット・トランプ占い、人相・手相見と歴史も長く手段も豊富だ。予言は宗教的予言から国家興亡を占う内容、さらに時代と共に個人運勢占いへと世俗化していく。予測で古来最も重んじられたのは天変地異。日食・彗星接近・大洪水は聖典や神話となって、今に伝えられている。我国でも実際に星食で退位させられたやんごとなき人もいらっしゃった。

＜ダイヤモンド社＞

エコノミストや情報機関トップアナリストから街の星占師と玉石混交。それにしても膨大データと「科学的モデル」を援用した天気予報・マクロ経済予測と「当たるも八卦」の星占師や手相見の的中率がさほど変わらないのは驚きだ。

確実なのは不確実性だけ

本書は丁度四半世紀前に出版され、今回は再読。「天気予報」「経済予測」「株価予測」「人口予測」「技術予測」「社会予測」「経営予測」と七ジャンルを豊富な事例を挙げまとめている。サブタイトルは「すべての予測は予測はずれに終わる」と刺激的コピー！本書が予測大家ダイヤモンド社から出されているのも欣快。予測ビジネスは「世界で二番目に古い職業」（4頁）だそうで、政府各機関・銀行・証券、大学、気象庁、シンクタンク・コンサルタントと幅広い**＜図表1＞**。れっきとした政府チーフ

天気予報はデータ不足

我々の生活・経済活動にとって最重要な天気予報。気温・雨・風・嵐は農業・航海、さらに戦争にも大きな影響を与えてきた。戦国時代の最高学府・足利学校軍師養成では、観望術として天気予報は必須科目。アメリカではハリケーン・竜巻・砂嵐・大吹雪と自然は過酷。気象予報は産業面のみならず命に関わる重要情報。ガリレオや仏ラボアジュ*1に始まる天気予報小史も参考になる（29頁-36頁）。「気象は複雑な現象だと思われているが、実は気体法則、熱力学、流体力学という

証明済みの自然法則に従って･･･熱交換が起きているに過ぎない」(36頁)「ところが気象は＜非線形＞で不安定な動きは＜カオス＞であり、初期測定や予報と全く異なる結果となる」(40-41頁要約)「ブラジル密林の蝶の羽ばたきが、テキサスをおそう竜巻となる」という有名なバタフライ効果を挙げている。天気予報はレーダー・観測網整備で短期予測である明日はよく当たるようになったものの、中長期がダメなのは非線形のカオスゆえか。

お粗末な予測

短期的天気予報と一部人口予測を除くと、経済・株価・技術・社会・経営予測はお粗末様ご苦労様。各予測とも手法の違いでいくつもの流派が成立している。紙数がないので、経済予測は見出しを取り上げる。「エコノミストは景気の転換点を予測できない」(82頁)。「先端技術を取り入れても経済予測の精度は上がらない」(88頁)。「カオス理論が当てはまるのは気象や液体の乱流など、限られた物理システムだけで･･･経済などの社会システムは複雑系であるからだ」(91頁)。十九世紀経済学者はニュートン大成功に続けとばかりに、経済学を理論化してきた。しかし「以前に確立された理論が現実に当てはまらなくなった典型例としてフィリップス曲線がある」(94頁)。なんとなんとマクロ経済学者が金科玉条のように宣うフィリップス曲線が有効でないとは！どーする！！

株価予測も酷いが、より困難なのは技術予測。芸術家(ダ・ヴィンチ)やSF作家(ヴェルヌ、ウェルズ、アシモフ、クラーク)の豊かな想像力が果たした役割は大きい。技術予測もいくつかの手法があり、それぞれ一長一短あり**＜図表2＞**。「技術予測を見ていて一番面白いのは、日常生活が変わるような技術の予測がたくさん外れていることだ」(216頁)。「未来技術を見通す上で大きな障害となっているのは、今も昔も先入観である」(224頁)1900年当時の2000年予測は蒸気が主役であるヘ

＜図表1＞予測業界の概要

経済	**気象**
連邦準備銀行	気象局
経済諮問委員会	全米気候センター
議会予算局	全米ハリケーン・センター
全米経済研究所	軍の気象予報官
世界銀行	民間の気象予報会社
米国商務省	天候により影響を受ける企業
民間の予測会社	大学の気象学科
大学の経済学部	ラジオ
業界予測会社（各種）	テレビ（ウェザー・チャンネルなど）
刊行物（専門誌、ニューズレター）	日刊紙の天気予報欄
金融	暦（『オールド・ファーマーズ・アルマナック』など）
資産運用会社（機関投資家向け）	**人口**
投資信託会社	国勢調査局
証券会社	世界銀行
投資調査会社	国連食糧農業機関
投資情報誌	世界保健機関
貸出機関	大学の人口研究所
損害保険会社、生命保険会社	市民団体（人口ゼロ成長など）
技術	シンクタンク（ワールドウォッチ研究所など）
技術評価局	**未来学**
議会調査局	自称未来学者
調査情報サービス会社	未来学会
技術コンサルタント	シンクタンク（ランド研究所など）
専門誌、ニューズレター	著述家
経営計画	専門誌、ニューズレター
米国商務省	日刊紙
情報サービス会社	**占い**
コンサルティング会社	占い師
	一般紙の星占い欄
	タブロイド紙

（本書より）

ンテコリン予測が主流だった。そのわずか三年後にはライト兄弟がヒコーキで飛んでいる。

ユートピアから反ユートピアへ

一番興味深いのは社会予測。1960年代一大ブームとなった未来学及び未来学者、そしてその元になる社会学を俎上にあげている。「社会が複雑で予測不可能なシステムであるという考え方は、すでに1930年代に科学哲学者カール・ポッパーが提唱している」(252頁)。これを1980年代サンタフェ研究所は＜複雑性の科学＞として発展開拓した。社会の予測能力を阻害する要因として、①社会の振る舞いと個人の振る舞い②偶然性・偶発性③現象観察行為が現象を変化させる④歴史は繰り返さないなどをあげている(254-256頁要約)[*2]。

経営予測に関しては、1970年代の計画化ブーム象

＜図表2＞おもな技術予測の手法

デルファイ法	専門家によるブレイン・ストーミング
ノミナル・グループ法	デルファイ法の変形で、グループ・リーダーを置く
ケース・スタディ法	類似の発展をたどる他の技法を分析する
トレンド分析	統計解析を使って過去のトレンドを将来に延長する
Sカーブ	トレンド分析の一種で、S字状の曲線を使って過去のトレンドを将来に延長する
相関分析	類似技術の過去の発展動向を使って、新技術の発展動向を推測する
先進ユーザー分析	新技術の先進ユーザーを分析し、発展動向を予測する
階層解析法	技術の発展に影響する要因の階層関係を分析し、新技術を予測する
システム・ダイナミクス	詳細なモデルを使って、技術の発展に影響する主要な要因相互のダイナミックな関係を評価する
クロス・インパクト分析	技術の将来に発展に影響する可能性のある将来の動向について、相互関係を分析する
系統樹木法	技術の目標を詳細な目標に細分化し、それぞれの詳細目標が達成される可能性を推定する
シナリオ作成法	新技術が実用化される可能性について、複数のケースを想定する

（本書より）

徴としてGEを事例として取り上げている。「GEの計画担当者はエリート集団として事業部に対して大きな影響力を行使して、事業部のライン管理職の反感を買っていた。他の企業でも状況は同じだった」（294頁）これは今日の持株ホールディング会社にも同じことが言える気がしてならない。また有名なポーター「競争優位」*3やシナリオ・プランニングもここで批判的に紹介されている。

とはいえ未来予測は決して止むことはない。結論として、本書は最後に「明日には明日の風が吹く」（339頁）と捨て台詞！ウ〜ン！

メーカーには製造物責任PL法というきつい縛りがあるが、我々はあまりにも安易な未来予測を垂れ流していないだろうか。自省を込めてマッカーサー元帥を改めて思い出した。「老兵は死なずただ消え去り行くのみ」

＊1：本書では「ラボアジュ」となっているが、通常は「アントワーヌ・ラボアジエ」とされることが多い。

＊2：ここで問題となるのは米社会学者ロバート・マートン「自己成就理論」である。銀行が倒産しそうだという偽の噂で人が駆けつけ預金をおろし、実際に銀行が潰れる。いわゆるポジティブ・フィードバック。偽薬のプラセボ効果もこれ。技術開発はこの側面が強い。

＊3：ある若手コンサル報告書がマイケル・ポーター図を使っているのを見て、思わず笑ったことがある。ビジネスは新米コンサルタントお勉強の場ではない。

■筆者／ ウィリアム・シャーデン1950年生まれ。ジョージア工科大学・スタンフォードビジネススクール卒業。企業向け経済モデル開発、資産運用コンサルティング。

■訳者／ 森貴恵。東大文学部社会学科卒、興銀調査部。

■書誌／ 1999年5月、ダイヤモンド社発行、四六判376頁。