明治大学ビジネススクール教授

刈屋武昭が語る「転換期のリスクマネジメント」

常に先を読み、意識してリスクテイクを

経済構造の大変革期を乗りきるために

日本の経済構造は激変期に入った。その要因として考えられるのは、加速する少子高齢化、ITによるお金の流れの変化、さらには中国やインドなどの急成長による経済のグローバル化。そしてEUの拡大も新しい要因だ。環境が急変すれば、当然リスクが生まれる。しかしリスクあるところリターンあり。世界経済の大きな変化が進む今こそ日本にはチャンスが巡ってきているとも考えられる。目の前にあるリスクをどう捉え、どんなリスクテイクをし、どうやってリターンを得ればいいのだろうか。

国家を超越するお金の流れ

経済面での最大のパラダイムシフト(※1)は、お金の動きが一挙にグローバル化したことです。この変化を支えているのがITであり、その引き金となったのは高度な資本蓄積でしょう。巨額のお金がいまやコンピュータのデータと化しており、投資先を求めてクリック一つで世界中を瞬時に駆け巡る。ITはデリバティブ(※2)などの複雑なシ金融商品の価値評価を一瞬で行えるようにし、ネット上で世界経済を一体化しました。もはやどの国も自国の意思だけで経済政策を考えることはできない状況なのです。

お金という概念はすでにありません。少しでもリスク・リターンの良いところを求めて、世界中のお金が国境などまったくお構いなしに移動している。もちろんノーリスク・ノーリターンの世界です。このような状況の中でリターンを得ようとするなら、進化していく社会のリスク構造を理解することが必要です。例えば、イラク状勢が世界にどんな影響を与えるのか、拡大されたEUの動きは何をもたらすのか。

仮に新しくEU圏となった東欧のどこかの国に工場を作る投資をするとします。そのときにはヨーロッパ全体の将来的な成長力や、そこに内包される経済矛盾などを理解しておかなければなりません。また直接投資となれば法的リスクや雇用に関する文化の違いなども考慮すべきでしょう。こうした要素を的確に読み取り、さらには世界の経済システムがどう動こうとしているのかを熟慮した上で企業は意思決定をしていかなければならない。いろいろな専門性が必要な時代なのです。

日本型経営の限界

日本企業にとってのパラダイムシフトは、これまでのような横並び意識の経営ではもう勝てなくなったことでしょう。あらゆる産業分野で世界レベルの猛烈な競争が起きています。競争は絶えざる技術革新を引き起こし、成功した企業だけがキャッシュフローを得る。そこで生まれた資本が新たな技術革新の源となっていく。このようなダイナミックかつスパイラル的な企業の成長が、実は経済を成長させているのです。

こうした状況の下で企業は将来の不確実性に積極的に関与し(⇑リスクを取り)、利益(⇑リターン)を生み出していかなければならないのです。これこそが経営、つまり経営者に何より求められる能力です。例えばアメリカにはMBA(※3)などで専門教育を受けた経営者がいます。企業経営がうまく行かなくなったとき、取締役会は新しいCEO(※4)を外部から呼んでくる。すると彼は可能な限り速く成果を出すために、自分が仕事をしやすいプロとしてのCFOやCOOなどを採用して新しい執行チームを作る。経営のやり方がガラッと変わるから、企業も変わるし、以前とは違う結果が出やすくなる。

一方、日本の企業では学士卒で入社して以来OJTを重ね、総合的経験主義で教育された後に経営者に上り詰めるケースが多い。アメリカのやり方がベストだなどと言うつもりはまったくありません。ただ日本企業はこれまでのところ、経営と管理の概念をはっきりと区別できていない。日本型の経営者育成システムでは、管理能力に長けた人材を作ることはできても、不確実性に戦略的に関与して利益を作る経営能力に優れたトップを輩出することは難しい。

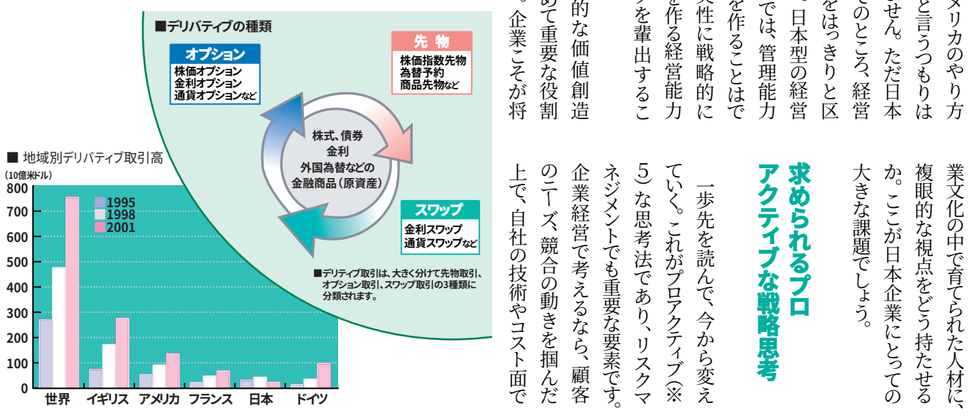
企業は社会的な価値創造機構として極めて重要な役割を担っています。企業こそが将来のキャッシュフローを産み出し、その結果として雇用を促進し、税収も増やす。その企業の経営者は常に戦略的に将来を考え、グローバルな選択肢の中からリスクテイクをしていかなければなりません。単一の企業文化の中で育てられた人材に、複眼的な視点をどう持たせるか。ここが日本企業にとっての大きな課題でしょう。

求められるプロアクティブな戦略思考

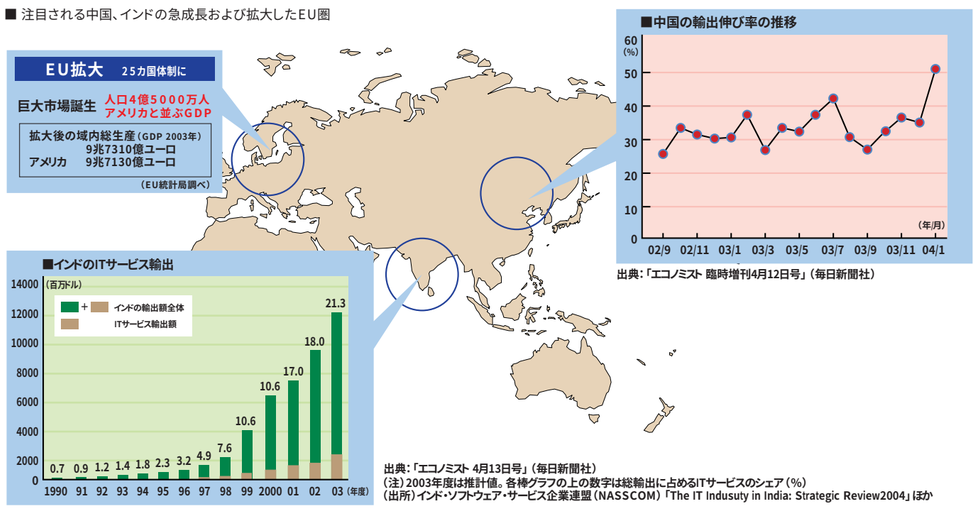
一歩先を読んで、今から変えていく。これがプロアクティブ(※5)な思考法であり、リスクマネジメントでも重要な要素です。企業経営で考えるなら、顧客のニーズ、競合の動きを掴んだ上で、自社の技術やコスト面で組合とこれまでサラリーマンを守ってきたシステムを企業が維持できなくなっているのです。だからサラリーマンも自分の将来をプロアクティブに考えなければならない。

そのとき最も大切なのは、自らのアドバンテージが何なのかを問うことでしょう。競争優位な専門性が、これからは重要な能力です。これまでは企業内ノウハウさえしっかりと身につければ、それだけで昇進できた。しかし、これからは競争環境が劇的に変わっていく。個人が自覚的にどこかにフォーカスした専門性を持つよう心がけていくことが必要でしょう。

労働市場も少しずつ流動性を持つようになってきました。だから一つの企業に居続けることのリスクを考え、自分の選択肢を広げるような生き方をすることが、サラリーマンにとっては最大のリスクマネジメントになると思っています。選択肢を広げるためにも勉強は欠かせません。学習しないサラリーマンは負けていくと言っても決して過言ではありません。そんな社会に変わりつつあるのです。

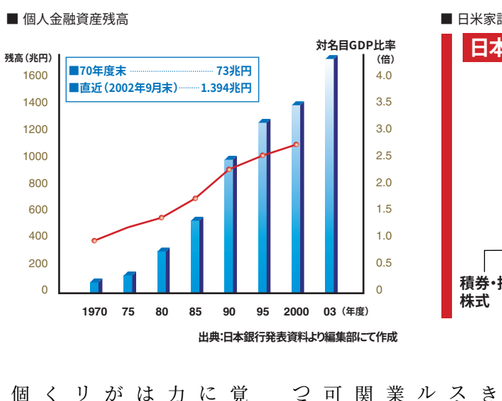


■ 注目される中国、インドの急成長および拡大したEU圏

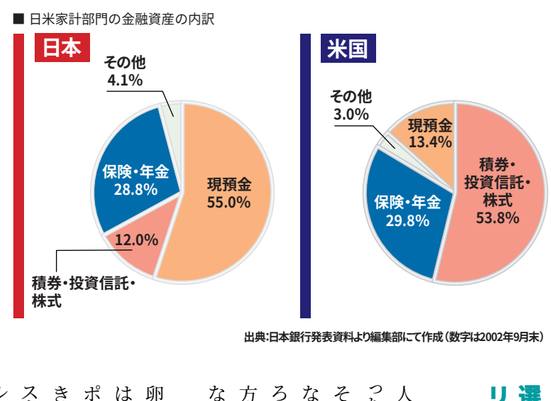


出典：「エコノミスト 臨時増刊4月12日号」（毎日新聞社）

出典：「エコノミスト 4月13日号」（毎日新聞社）
（注）2003年度は推計値。各棒グラフの上の数字は総輸出に占めるITサービスのシェア（%）
（出所）インド・ソフトウェア・サービス企業連盟（NASSCOM）「The IT Indusuty in India: Strategic Review2004」ほか



出典：日本銀行発表資料より編集部にて作成



出典：日本銀行発表資料より編集部にて作成（数字は2002年9月末）

高度専門職大学院

アメリカでは100年も前からある専門職大学院だが、日本ではこれまでそうした専門職に対する需要が低く、また認知もあまり高くなかった。しかし状況の変化を受けて日本でもようやく高度専門職大学院として、ロー（法科）スクールや、アカウンティング（会計）スクールなどのビジネススクールが、文部科学省のカテゴリーとして認められることになった。今年4月に開設された明治大学ビジネススクールもその一つ、プロフェッショナルな実務教育の実践を目指す専門職大学院である。同大学院は自ら変化を先取りし、イノベーションを引き起こすビジネスプロフェッショナルの 育成を目的に掲げ、応用金融工学、アカウンティング、マーケティング、マネジメントと4つの分野で基本知識から問題解決そして経営・起業に至るまでのスキルを学べるようになっている。

の相対的優位性を見極め、早め早めに世界レベルでの最適解を選択していく。そのためにはどれだけ多様な選択肢を持てるかが勝負になります。既存事業についての判断も重要で、必然性のある根拠に基づいて「やめない」意思決定をしているかどうかが厳しく問われるべきなのです。

とはいえ、こうした高度な経営判断は簡単にできるものではありません。環境は常に連続的かつ徐々に変化していくものです。「ゆで蛙」(※6)のたとえ話が示しているのは、緩やかな変化の中に置かれていると環境が変わっていることを認知できず、気づいたときには手遅れという教訓でしょう。だからこそさまざまなリスクを先読みしていかなければならないのです。問題が起こってから対策を考えるのではなく、問題が起こる可能性をいつも考え、現実的な問題となる前に手を打てなければならないのです。

その意味では昨年話題となった中国に対してのセーフガード(※7)発動問題などは、残念ながらリアクティブな対応といえます。セーフガードを要請する以前に、中国の状況を把握し、日本の将来戦略はどうあるべきかを描いてほしかった。こうした視点があれば、より多くの選択肢の中から、今後の事業の在り方を検討し、意思決定できたのではないでしょうか。

サラリーマンのリスクマネジメント

個人にとってはサラリーマンであること自体が、すでにリスクとなっていることを自覚してもらいたいですね。終身雇用、年功序列型の賃金体系、労働組合とこれまでサラリーマンを守ってきたシステムを企業が維持できなくなっているのです。だからサラリーマンも自分の将来をプロアクティブに考えなければならない。

そのとき最も大切なのは、自らのアドバンテージが何なのかを問うことでしょう。競争優位な専門性が、これからは重要な能力です。これまでは企業内ノウハウさえしっかりと身につければ、それだけで昇進できた。しかし、これからは競争環境が劇的に変わっていく。個人が自覚的にどこかにフォーカスした専門性を持つよう心がけていくことが必要でしょう。

労働市場も少しずつ流動性を持つようになってきました。だから一つの企業に居続けることのリスクを考え、自分の選択肢を広げるような生き方をすることが、サラリーマンにとっては最大のリスクマネジメントになると思っています。選択肢を広げるためにも勉強は欠かせません。学習しないサラリーマンは負けていくと言っても決して過言ではありません。そんな社会に変わりつつあるのです。

選択肢の多様性がリスクを軽減する

これまでの日本は企業も個人も、同質性を求める社会だったといえるのかもしれません。そのため、みんなが同じような考え方をしがちです。ところがリスクマネジメントの考え方からすれば、これほど危険な状態はない。

「一つのバスケットにすべての卵を入れるな」。つまりリスクは多様化させ分散する、これがポートフォリオ(※8)を組むときの鉄則です。まして現在はリスクが巨大化、複雑化、グローバル化しているのだから、国も企業も個人もリスクの分散先に関して、あるいは考え方について可能な限り多様な選択肢を持つことが重要です。

個人もリスクに対しての自覚を持ち、それぞれの人生設計に適した投資運用ができる能力が必要な時代です。日本では定期預金や郵便貯金にお金が集中しがちですが、そこにもリスクがあることを理解しなくてはなりません。本来なら、個人資産の多くが国債や郵貯に集中することは、あまり幸せな社会とは言えません。なぜならこうしたお金は原則的に経済成長をつくるリスクマネーとはなれないからです。

これからの社会にはリスクマネーが必要です。株式や社債などを個人が買い、企業にお金が流れる。それを原資に企業はイノベーションを引き起こし、新たなニーズを開拓し、キャッシュフローを創造していく。その結果、リスクをとって投資した人は、リターンを得ることができる。こうしたダイナミックなシステムが国際競争力を生み出し、将来世代のための価値創造につながる。そう私は考えます。

刈屋 武昭
Kariya Takeaki

1944年、静岡県生まれ。1968年一橋大学経済学部卒、75年ミネソタ大学大学院修了。一橋大学経済研究所教授、シカゴ大学客員教授、興銀第一フィナンシャルテクノロジー研究理事、京都大学経済研究所教授、金融工学センター長などを経て、この春より明治大学ビジネススクール グローバル・ビジネス研究科長に就任。京都大学経済研究所客員教授。著書に『金融工学の基礎』『金融工学とは何か』『あるべき金融』（共著）、共訳書にトーマス・L・バートン（共著）『収益を作る戦略的リスクマネジメント』などがある。

※1 パラダイムシフト
パラダイムとは、一般に、ある特定の時代や社会に支配的なものの見方や考え方をさす。従ってパラダイムシフトとは、さまざまな物事を考える上での基準や価値観が、根底から変わるような状況を示す。

※2 デリバティブ
金融派生商品。金融商品の価格変動リスクを回避し、低コストの調達や高利回りの運用などの有利な条件を確保するために開発された取引。取引に伴う複雑な計算をコンピュータ技術の発達が可能にした。

※3 MBA
Master of Business Administration。経営学修士。

※4 CEO
Chief Executive Officer。米国企業で定着している経営組織上の呼び名。最高経営責任者であり、企業全体の経営方針を決める最高権力者であることを示す。COO（Chief Operative Officer＝最高執行責任者）は企業運営の実務を担当し、他にCFO（Chief Financial Officer＝最高財務責任者）などと協力してCEOをサポートする。

※5 プロアクティブ
Proactive。先を見越した行動を、率先して行うこと。この反対語がリアクティブ（reactive＝受け身の、待ちの）。

※6 ゆで蛙
熱湯に放り込まれた蛙は、その熱さに驚き湯から飛び出すが、徐々に温められると蛙は気が付かないうちにゆで上がってしまい死んでしまうという例え話。

※7 セーフガード
特定品目の輸入が激増して、国内の競合業界に重大な損害を与えたり、与える恐れがあると思われるときに、政府が発動できる緊急輸入制限。

※8 ポートフォリオ
企業・個人などが所有する金融資産の組み合わせ方を示す。資産を多様な金融商品に分散投資して運用することによりリスクを回避し、できる限りの高収益をも両立できるようにする。