

企業にとってのリスクとは？

神戸大学経済経営研究所

教授 磯辺 剛彦

私は経営戦略や国際経営を専門領域としているが、経営戦略の目的は「ある会社は成功しているのに、他の会社は失敗している」本質的な理由を突き止めることにある。その場合、会計上の利益率を成功・失敗の判断にすることが一般的である。したがって総資産利益率や投資利益率といった指標が重要視される。その一方で、リスクを企業の重要なパフォーマンスと見なす研究者も多い。

リスクという言葉は、私たちの日常で頻繁に使われる言葉である。たとえば「リスクを好む」とか「ハイリスク・ハイリターン」などは、私たちの周囲でよく耳にする。そのときのリスクという意味は、「失敗する確率が高いが成功すれば見返りも大きい」というものであろう。競馬で配当金の高い馬券やベンチャー企業の株式を購入する行動は、このような意味で使われることが多い。また企業が高度な技術開発に長い時間をかけて取り組み、将来的に莫大なリターンを期待することについても、私たちはリスクという言葉を使う。

しかし「リスクを回避する」意思決定が、別のリスクを大きくすることがある。たとえば、ある企業がインドなどの経済新興国への進出を検討しているとしよう。ある経営幹部は、「法整備や流通といった経営上のインフラが整備されていないので、進出するにはリスクが大きく時期尚早だ」と主張する。しかし他の幹部は、「競争相手より早く進出することで進出国の顧客や商習慣を学習することができ、先発者優位が期待できる」と言う。二人は「進出して失敗するリスク」と「進出しないことによって競争優位を構築できないリスク」という、異なったリスクについて議論しているのである。

企業や経営者は、実行したために発生する財務的リスクと実行しなかったために発生する競争的リスクを常に考慮する必要がある。既存の技術を応用したり製品を改善する行動は財務的リスクを小さくする。一方、画期的なイノベーションへの投資や先発者としての海外進出などは競争的リスクを重視した意思決定である。この二つのリスクは、私たちの日常に置き換えることもできる。仕事から、学生や若い社会人から経営専門大学院(MBA)への進学について相談されることが多い。大学院へ進学するには、現在勤めている会社を退職しなければならないので、二年間の所得を失い、しかも MBA の学位を取得しても、これまで勤務していた会

社より高い給与を受け取る保証などない。しかし、MBA で懸命に勉強し同じような目的意識をもった仲間を作ること、これまで想像もしなかったようなチャンスが訪れるかもしれない。このように「しないこと」と「すること」のいずれの意思決定にもリスクが伴う。

リスクのことについて議論するときのもう一つの問題は、リスクには内的な要因と外的な要因から発生するという事実である。先ほどの例のように、ある企業が経済新興国へ進出するとき「カントリーリスク」という言葉を使う。カントリーリスクとは、日本とは異なった経済的、政治的、社会文化的環境のもとで活動することに伴うリスクのことで、外的な要因を意味している。しかし詳しく調査してみると、企業や経営者は、このような外的な要因よりも、むしろ現地での経営活動や業績といった内的な要因をリスクと感じている。つまり、一般にカントリーリスクが大きいといわれている国でも、その国での業績が高ければ、経営者はカントリーリスクが小さいと判断する傾向がある。

最後に、リスク・テイキングの程度は過去の経験によって異なることも指摘しておきたい。たとえば前期の業績が悪かった企業は、リスクを大きくすることが知られている。たとえば業績の低迷によって事業を再構築したり、新しい分野に進出することが多い。逆に過去の業績が高い企業は、リスクを回避する傾向が強い。競馬場で負けが続いているとき、一発逆転を狙って配当金が高い馬券を買うのと同じような理屈である。

このようにリスクは、その意味や定義が奥深い。私はこの「リスク」という厄介な、しかし興味深く重要な概念について研究を深めてゆきたいと思っている。