こんなにある 企業リスク

多摩大学教授・経営学博士 河村 幹夫

次々に発生するリスク

2001年9月11日を境に世界の様相は一変しました。ビジネスウィーク誌は「新しい世紀は実際にはその日に幕を開けた。それは不確実性とリスクの世紀である」と報じました。まさにそのとおりとなり、米国は新しい形の戦争に突入しました。相手は国家ではなく宗教原理主義者です。これに関連して国際的な反テロリズム戦線が結成され、日本もその一端を担う形でパキスタンまで自衛艦を派遣しました。このような急展開をだれが予見できたでしょうか。

このほかにも新しいリスクが次々に発生しています。炭疽菌、狂牛病だけでなく、日本では不良債権処理、円安、デフレの進行、失業率の増加など、数え上げたらきりが無いほど多種多様なリスクや不確実性が私たちを取り巻いています。

実は私たち人間は大昔からさまざまなリスクに取り囲まれてきました。それは日本経済新聞社刊行のバーンスタイン著『リスク』という本に生き生きと描かれています。そして、社会とか経済の仕組みが複雑になるにつれ、リスクの種類も多くなり、いったん発生する

とその損害額も巨大になってきました。

特に近年の半導体技術の進歩を底辺とした通信・輸送技術の驚異的な発達、それまで考えられなかったような文明の進歩を可能にすると同時に地球を狭くしました。いまやインターネットとか携帯電話で世界のどこでもリアルタイムでコミュニケーションできます。そうすると、本来ならビジネスウィーク誌のこのような不確実性は減少し、それに起因するリスクも小さくなるはずなのですが実際には逆の方向に向かっています。なぜでしょうか。

技術進歩が生み出す

その答えはどうか技術の進歩そのものの中に見い出せるようです。すなわち、こういう技術の発達が今まで考えられなかったような新しいニーズとシーズを生み出し、新しい需要と供給を創造しているからです。新しいモノ、新しいサービスは必然的に新しい思想を生み出します。例えば、デリバティブと呼ばれる新金融技術もその一例です。このおかげで複雑な資金取引も瞬時にして可能となり、マネーがリアルタイムで世界を駆けめぐるようになりました。新しい技術と人間の知

恵が結合すると新しい世界が出現します。それは人間にとって未経験のことであり、従って、不確実性とリスクに満ち満ちたものになるのです。

このように、リスクはこれからますます複雑になり、多様化します。この環境を反映して、日本でもリスクに対する関心が最近ますます高まっています。日本経済新聞にも報じられましたが、長年にわたってリスク専門のコンサルタントを養成してきた日本リスクコンサルタント協会によると、最近2、3年間、受講者が急増しているとのことでした。

ちなみに同協会発行の「経営リスク管理マニュアル」によると、経営戦略に関するリスクとして事業拡大時のプロジェクトリスク、事業拡大時の法規制違反リスク、自社存続にかかわるリスク、資金調達・運用時のリスク、契約にかかわるリスク、社会・経済環境変化で生じるリスクが列挙されています。

リスクは分散できる

また、社内管理リスクについては経営者・経営幹部、会社機関、行事運営、人事・労務管理、経理業務、情報管理、インフラ管理にかかわるリスクが、さらには住民運動、外部暴力にかかわるリスクも指摘されています。それに加えて最近の例でみるような巨大リスクまで考慮すると無力感すら覚えるのですが、実際にはリスクを管理する手段とシステムも発達してきています。

例えば、「気象デリバティブ」では異常高温・低温などに起因する業績変動リスクを移転することができます。人間は気象そのものを制御できませんが、それがもたらす諸々の直接・間接のリスクに賢明に対応できる方法を編み出しているのです。こうなると「冷夏

不良債権43兆円 最大に 金融機関

2001年3月期の不良債権残高(単位:兆円)

貸出先	不良債権			貸し出し条件緩和
	総額	破たん先	延滞3か月以上	
銀行	494.2	32.5	17.8	10.7
手銀行	313.6	19.3	(40.6)	(2.7)
手銀行	(43.0)	(0.2)	(0.2)	(0.2)
手銀行	180.6	13.2	10.3	6.7
手銀行	(1.0)	(2.6)	(0.1)	(1.9)
手銀行	132.3	10.9	7.5	4.1
手銀行	(40.8)	(40.1)	(0.1)	(0.9)
手銀行	626.5	43.4	24.0	3.0
手銀行	(42.8)	(2.1)	(0.1)	(40.4)
手銀行				13.8
手銀行				(2.4)

カッコ内は前年比増減額、▲はマイナス。金融庁集計

「注意先」なお109兆円

金庫は「民間金融」の金利優待や元利払いの繰上りによる「不良債権」の増加を公認し、不良債権の増加を認めた。不良債権の増加は、元利払いの繰上りによる「不良債権」の増加を公認し、不良債権の増加を認めた。不良債権の増加は、元利払いの繰上りによる「不良債権」の増加を公認し、不良債権の増加を認めた。

優先株配当難しく

貸出先企業のうち財務内容に問題のない「正常先」を除く、要注慮先破たん懸念先等の「問題企業」向け融資は合計44兆円に達した。不良債権の増加は、元利払いの繰上りによる「不良債権」の増加を公認し、不良債権の増加を認めた。

東京市場 日経平均 1万2399円 ▲439円

(2001年8月2日付 日本経済新聞朝刊)

でビールやアイスクリームが売れず、業績不振の決算になりました」という経営者の言い訳は通用しくなくなります。

まだ何も事実が発生していない未来は未知であり、それ故に不確実性とリスクが必然的につきまといます。そういうリスクそのものを解消することはまだ人間にはできませんが、リスクを分散したり、第三者に移転する技術は長年にわたって磨いてきました。その中核をなすものの1つが先物・オプション取引です。そういう手段を駆使しながら、企業の持続的成長を実現することが現代の経営者に課せられた使命なのです。