

「事業リスク」の領域

企業経営漫談士 岡野実空

企業経営と表裏一体の関係にある、さまざまな「リスク」。それが広く意識されるようになったきっかけは、今世紀冒頭のエンロン事件。奇しくもコロナ禍の最中に再開する『続・三々な経営』は、可能性はあるが、確率の読めない「不確実性」を除き、皆さんミドルが目配りすべき、「事業リスク」の領域を確認することから始めます。

その1: 「操業」リスク

まずは、最も身近な「操業」リスクから。その代表は、製品・サービスの不良や現場の事故など。また雇用確保やその質的低下などに加え、社員の不正など、これには事業の操業上起きるリスクのすべてが含まれます。とりわけグローバルな分業が進んだいまは、参加するサプライチェーンを見渡し、そのバックアップ確保も必須となっています。

しかしこの領域は、プロセスの改善などによってリスクを縮小させることが実感しやすいため、皆さんが比較的得意とする分野です。実際、欧米にモデルがあり、それを手本にして改善を積み重ね、このリスクをひたすら減らし続けてきたのが、「戦術」的な「日本的経営」の実態でした。

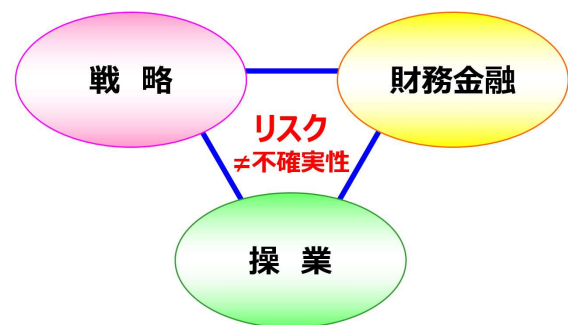
その2: 「戦略」リスク

その転換期は、2度のオイルショック。さらには冷戦の終結によるグローバル化の急加速。それらに伴い急浮上したのが、「戦略」リスクでした。その代表は、「外部環境」の激変。先の『四字熟語』に登場した“PEST”の領域です。直近の事例でいえば、“SDGs”を前提にした各国の規制や、それに伴う投資先の変更などですが、皆さんに最も影響を及ぼすのは、それを受けた顧客の意識や嗜好の変化と、それに応える技術革新による競争関係の変動です。実際、いま自動車業界で起きているのは、一世紀前の覇権争いの再燃ですが、石油の評価を巡り、当時とは真逆の判断が下されつつあります。

以上のような「戦略」リスクとは、実は「収益」の機会と同時に源でもあり、新規事業の立ち上げや既存事業の参入・撤退・買収・合併などの意思決定は、それに対応するものです。それゆえ、我が国直近の「失われた 20~30 年」が、このような「戦略」リスクに正対するのが苦手な、多くの経営者による「人災」であったといえます。

その3: 「財務金融」リスク

Z-05 「事業リスク」の領域



さて三番目は、「財務金融」リスク。資金調達、金利、為替、株価などの変動によるリスクです。先の経済バブル崩壊で、我が国は大きな痛手を被りましたが、その代償として、この領域に関する数々の貴重な教訓を得ました。因みに、「戦略」リスクとの絡みでいえば、私たちの特性が活かせ、市場の広がりの可能性を秘めた「付加価値」の高いモノやサービスを見出し、それに必要な資金を、金融機関に依存せず、「直接金融」で調達することでした。

その切り替えを模索する中で起きたのが、いまのコロナ禍。それは将来、我が国に起きるさまざまな変化を大幅に前倒しました。そのためいま、多くの経営者の関心は、確保したキャッシュを頼りに、事業の「選択と集中」に逆戻りしています。

それは皆さんの立場から見れば、将来の活躍の場を狭め、有効な「操業」の消失という最悪のリスクにつながりかねません。それを防ぐには、「戦略」のアイデアを持つミドルが核となり、「操業」と「財務金融」に長けたメンバーと一体となって有効なシミュレーションを行い、経営層を凌ぐ提言を行うしかありません。

それはまた、いま中断中の次世代経営者・育成の王道。得意、不得意分野の「自学」に加え、その切磋琢磨による「共学」こそ、ロウ(老年)リスク、ミドル(中年)リターンの「自己防衛」策です。

2021年1月25日 実空

☞『三々な経営』1-13 「多角化」の論理