



慶應義塾大学ビジネス・スクール

リスクを考慮した経営管理(1)

5

1. はじめに

「企業活動が生み出すリターンは様々なリスクと常に表裏一体の関係にある。」

すべての経営者はこの言葉の意味を理解しているであろう。しかし、リターンを追求する施策を積極的に講じている一方で、企業がどの様なリスクに晒され、それが今後の経営にどのような影響を与える可能性があるかを理解し、それを把握するために施策を講じているものは少ないのではないかと考える。 10

日本においては1980年代前半まで右肩上がりの経済成長が続き、企業が事業を拡大し高収益を挙げることが容易な環境があった。多くの企業で急速な事業展開を図る為に積極的な事業投資がなされる一方、それらの事業に伴う様々なリスクがときには実現して損失を計上していたが、事業拡大による増収はそれらをカバーしてしまうために目立つことが少なかった。企業経営上、事業リスクの管理に対して真剣に対策を講じなくても大きな問題はなかったと考えられる。しかしいわゆるバブル経済崩壊後の景気の低迷は企業成績を鈍化させ、規制の撤廃、市場のグローバル化といった経営環境の急速の変化が企業間の競争激化をもたらした。収益が低迷する一方で、内包されていたリスクは次々と顕在化し巨大な損失を計上することを余儀なくされ、倒産の危機に直面する企業も多数出てきているのが現状である。 15 20

このような現実がある一方で、リスクを避けることばかりに専心すれば、競争が激化している環境下ではその企業は間違いなく淘汰の対象となることも忘れてはなるまい。重要なことは自らのリスク負担能力の限界を知ることである。リスクを積極的に引き受ける一方で、企業全体である限度を超えれば当然倒産の危険性に晒されることを意識しなければならない。このことを事業投資を例にして説明すれば、企業は投資を行ううえで、事業失敗等により発生し得る損失をある程度予測しながら、余裕資金内で投資を行わなければならない。急激な成長を狙って、身の丈に合わない投資を矢継ぎ早に行った後、事業失敗により倒産の危機に陥った事例は、発生した損失が自らの体力の中で補えないほどの規模に達している場合 25

30

このテクニカルノートは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の柴田典男教授と同修士課程の肥田冠とが討議のために作成した（2001年11月作成、2002年9月改訂）