

リスクを考慮した経営戦略立案のための因果関係の把握に関する研究

0823027 譚 文彦 (指導教員: 黒川久幸)

1. はじめに

企業活動が国際的に広がったことにより、今まで考慮する必要のなかったリスクの発生やリスク同士が相互に影響し合う出来事が顕在化している。これに対し、国際政治の分野では、グローバルリスク報告書 2012⁽¹⁾において体系的な整理が行われているが、企業経営の視点からの事業リスクマネジメントは、まだ十分に行われていない。つまり、リスクに対する企業の対応は遅れている。

そこで、本研究では企業が経営戦略を立案する際のリスクへの対応を支援することを目的とする。このために経営戦略を立案する際に考慮すべき要因間の因果関係を体系的に整理する。そして、事例を基に考慮すべきリスクの把握とリスク相互の影響を把握することを試みる。

2. 経営戦略を立案する際の構成要素

参考文献(2)などから、経営戦略を立案する際の構成要素を大きく「戦略に関する意思決定」、そしてこの決定を行うための「分析・評価・推測」と、これらの分析等に影響を与える「経営環境・経営資源」の3階層に整理した(図1)。なお、本研究では経営戦略を、企業戦略、競争戦略、国際化の戦略等に分類し、経営環境を「政治・社会・経済情勢」、「市場環境」、「ステークホルダーからの影響」に分類し、経営資源を「ヒト・モノ・カネ・情報」に分類した。

3. 経営戦略立案におけるリスクの分類

経営者が経営戦略を立案する際に悪影響を与える可能性があるものがリスクで、これには次の2つのリスクが存在する。

- (1) 戦略に関する意思決定を行う際に、そもそも誤った分析や評価を行った行為【分析・評価・推測の失敗】
- (2) 分析や評価のもととなる経営環境・経営資源の状態及びその変化【経営環境・経営資源の状態及びその変化】これら2つのリスクは、図1に示す因果関係図を詳細に作成することにより、複数のリスクが経営戦略に影響を与えているだけでなく、リスク同士が相互に影響し合っていることが把握できるようになる。

4. リスクの範囲

既存研究をもとに経営戦略を立案する際に考慮すべきリスクを図1に示す因果関係をもとに整理し、現在、顕在化しているリスクが網羅されているか検討を行った。

その結果、例えば、タイにおける水害を例にとると、経営戦略の立案において「自然災害」をリスクとして考

慮しておらず、損害が出ていることが分かった。このことから、既存の経営環境の範囲には、「自然災害」の項目が欠落しており、「自然災害」を含むべきであることが分かった。以上のように因果関係として整理していくことにより、経営戦略を立案する際に考慮すべきリスクの見落としを防ぐことができるようになる。

5. リスクの波及

既存研究ではリスク毎にそれぞれの対応を論じてきた。このことは、グローバルリスク報告書 2012⁽¹⁾でも指摘されている。しかし、リスク同士は相互に影響し合っており、一つのリスクの発生が他のリスクを誘発することも起きている。つまり、リスクが波及していく場合がある。

例えば、スズキ・インドの工場での暴動では、経営環境にあたる「政治情勢」が不安定になったこと、高い「インフレ率」が続いたことにより、労働団体の介入と賃金の高騰を引き起こし、最終的に暴動が発生したことが分かった。したがって、図1に示す因果関係をもとにリスクの波及を把握することが可能となり、早期の対策が可能となることが分かった。

6. おわりに

本研究では、企業が経営戦略を立案する際のリスクへの対応を支援することを目的に、経営戦略を立案する際の構成要素を体系的に整理した。そして、体系的に整理した因果関係図から、事例におけるリスクの波及等について把握できることを示した。

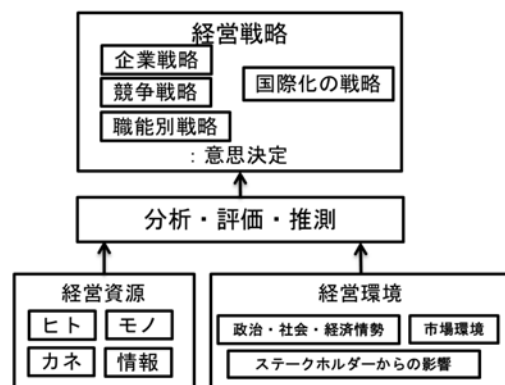


図1 経営戦略立案における因果関係
参考文献

- (1) WORLD ECONOMIC FORUM, Risk Response Network 「第7回 グローバルリスク報告書2012年版」
- (2) 柴田高 (2004) 「経営戦略入門講座」、日科技連