

# 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

流通情報工学科

0823027 譚 文彦

指導教員 黒川久幸教授

# 目次

研究背景

研究目的

経営戦略を立案する際の因果関係

経営戦略立案におけるリスクの分類

リスクの範囲

リスクの波及

まとめ

# 研究背景

- 企業活動が国際的に広がっている。



- 今まで考慮する必要の無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の発生。



- 国際政治の観点でリスクの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のリスクマネジメントは不十分。



- リスクの見落としや、リスクに対する対応の遅れ。

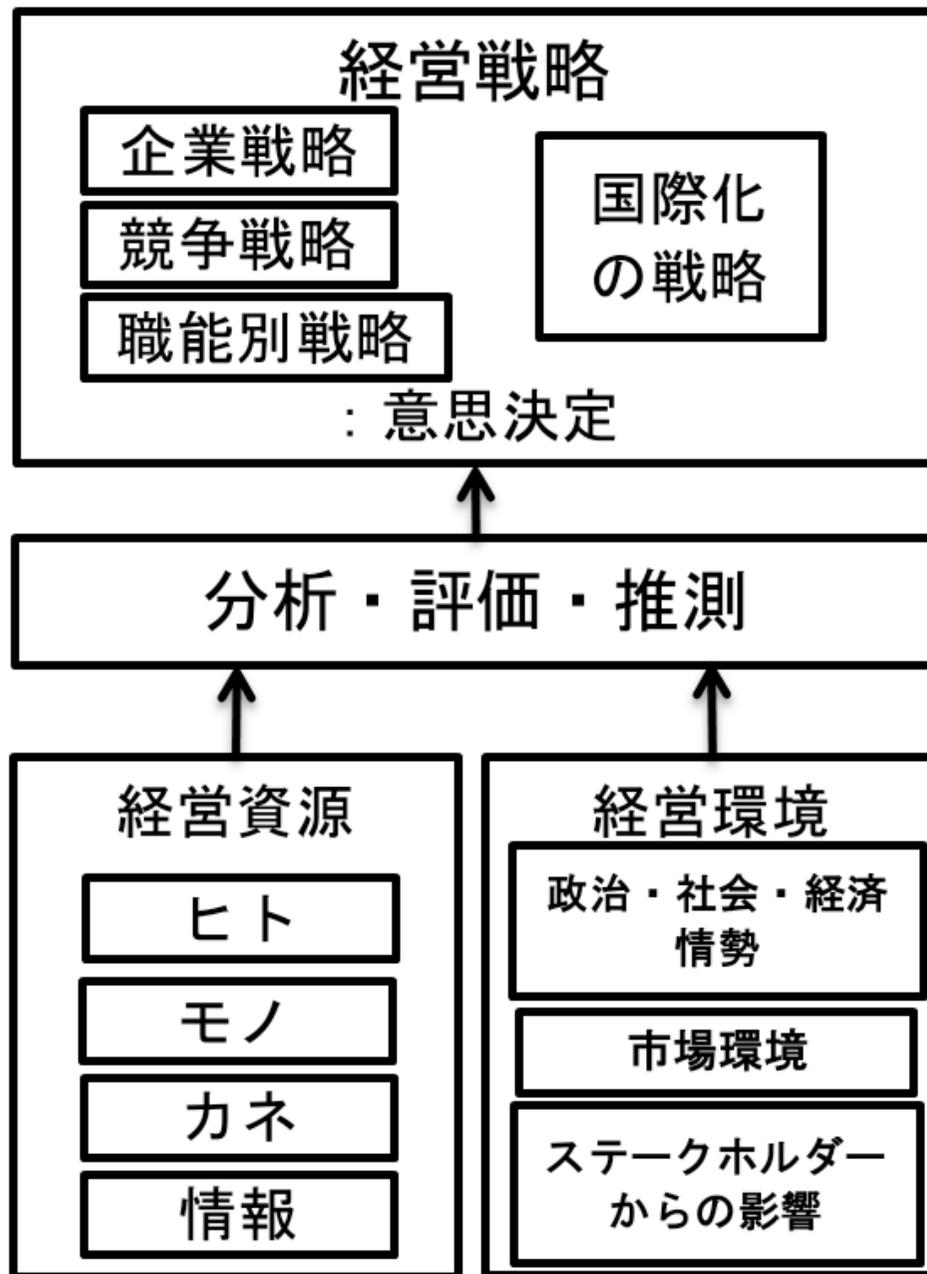
# 研究目的

経営者が経営戦略を立案する際の  
リスクへの対応を支援

- 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。
- 因果関係から影響を及ぼすリスクを把握する。
- 事例を基にリスクの範囲とリスク相互の影響を把握できることを示す。

リスクの見落としを防ぎ、リスクに早期  
(リスクの低減・回避) 対応

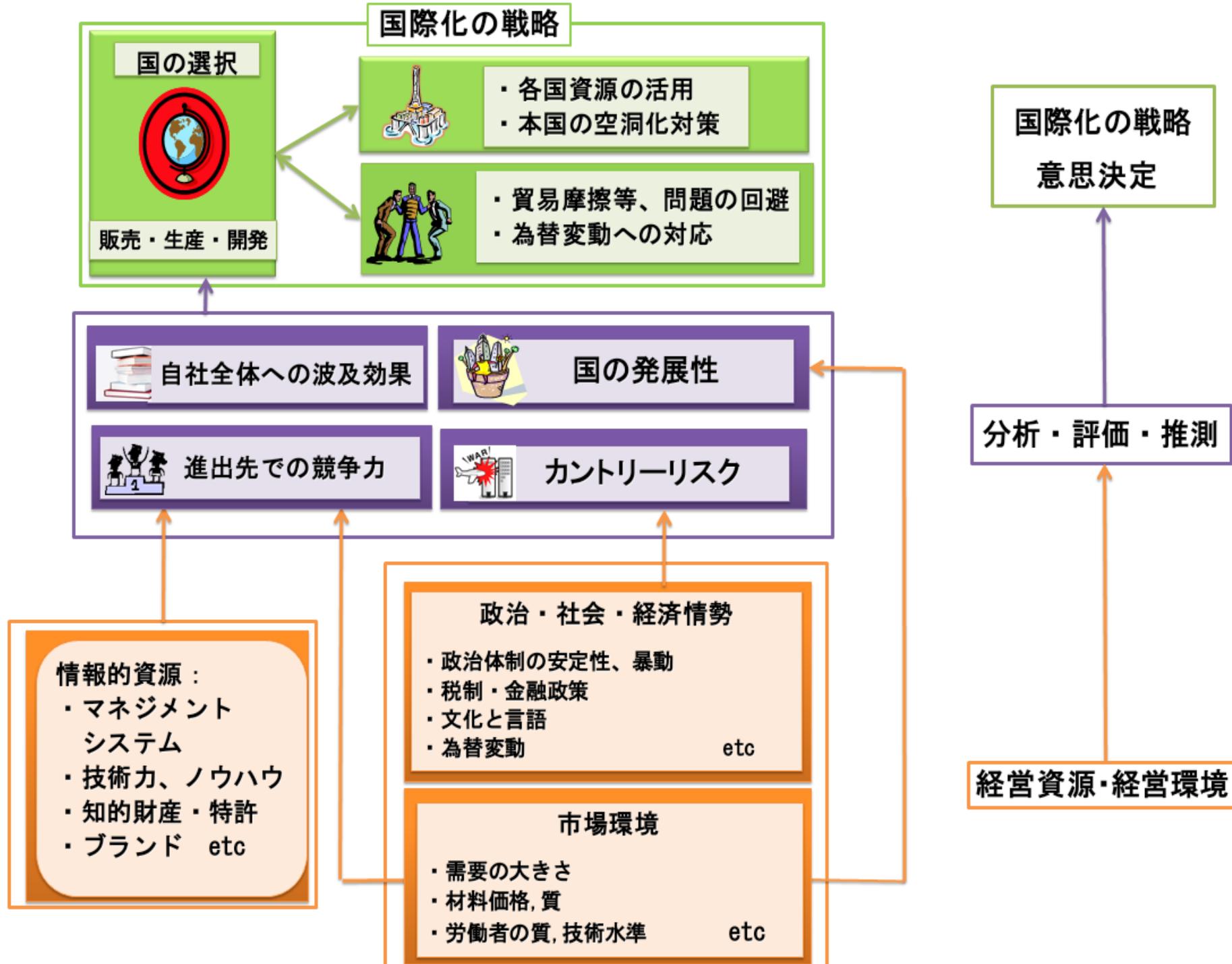
# 経営戦略を立案する際の因果関係



分析・評価・推測の結果を基に、戦略の選択。

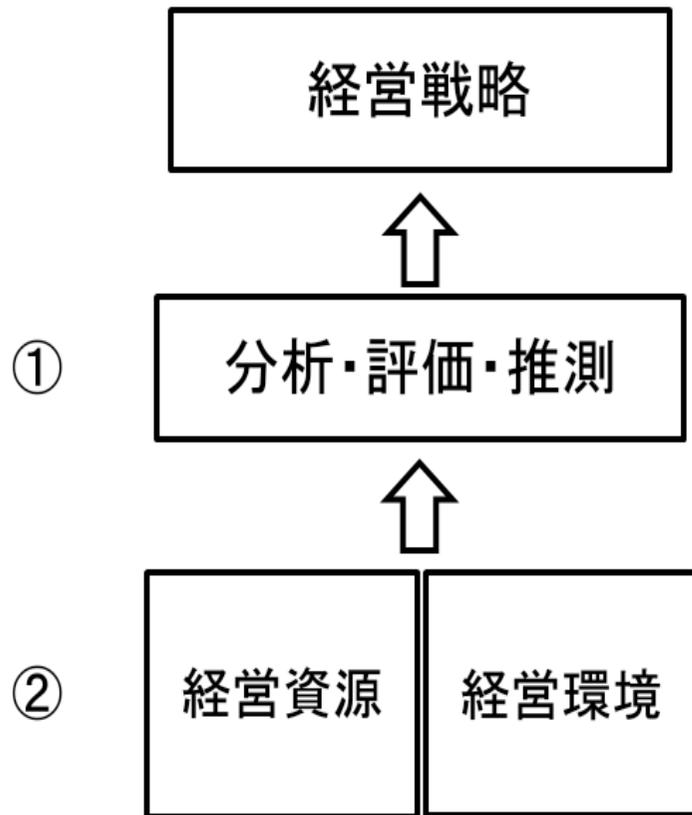
経営環境・経営資源の各要因を分析・評価・推測

# 例：国際化の戦略



# 経営戦略立案における リスクの分類

経営戦略立案におけるリスクの定義  
： 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



【分析・評価・推測の失敗】  
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

【経営環境・経営資源  
の状態及びその変化】  
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

# リスクの範囲

経営戦略立案時に考慮されている  
リスクの要因に見落としがある。

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

国際協定

自然災害

# リスクの範囲

## 例：タイ、水害

- 2011年7月～12月
- ホンダ
  - ： 26万台の減産
  - ： 1100億円の営業減収
  - ： 500億円の設備投資被害
  - ： 新工場の移転
  - ： 無保険での経営



# リスクの範囲

## 経営環境

政治・社会・経済情勢  
: 政治の体制の安定性  
: 税制、金融政策、貿易政策  
: 為替変動 etc



市場環境  
: 需要の大きさ  
: 調達材料の価格  
: 労働者の質・技術水準 etc



ステークホルダー等からの影響  
: 現地労働組合  
: 現地競合企業 etc

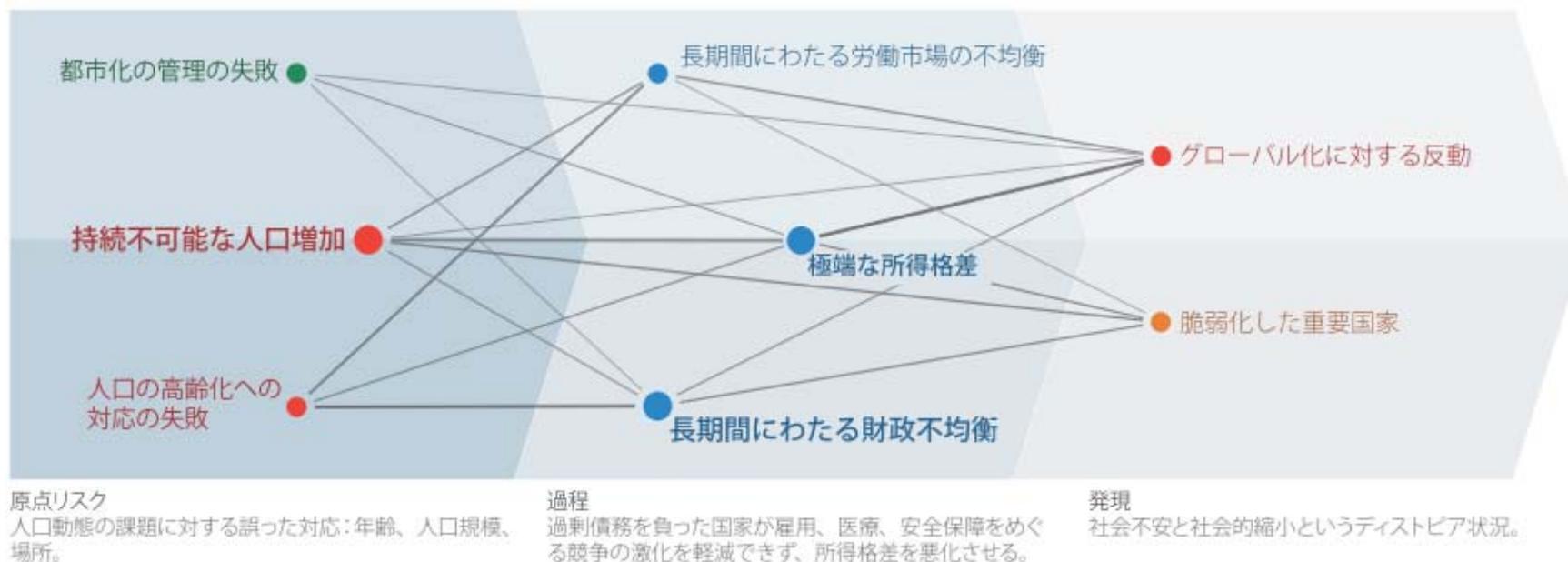


自然災害  
: 水害 : 火山噴火、地震  
: 台風 etc



- 経営戦略立案で「自然災害」の項目が見落とされていた。  
→ 因果関係として整理することにより、リスクの見落としが防げる。

# リスクの波及



出典：World Economic Forum

- WEF, グローバルリスク報告書2012  
→国際政治に関するリスクの相互間の関係性を把握。
- 経営戦略では、リスクを個々の要因として分類  
→**要因間の関連性を整理することで、  
事前にリスクを回避あるいは除去する。**

# リスク波及

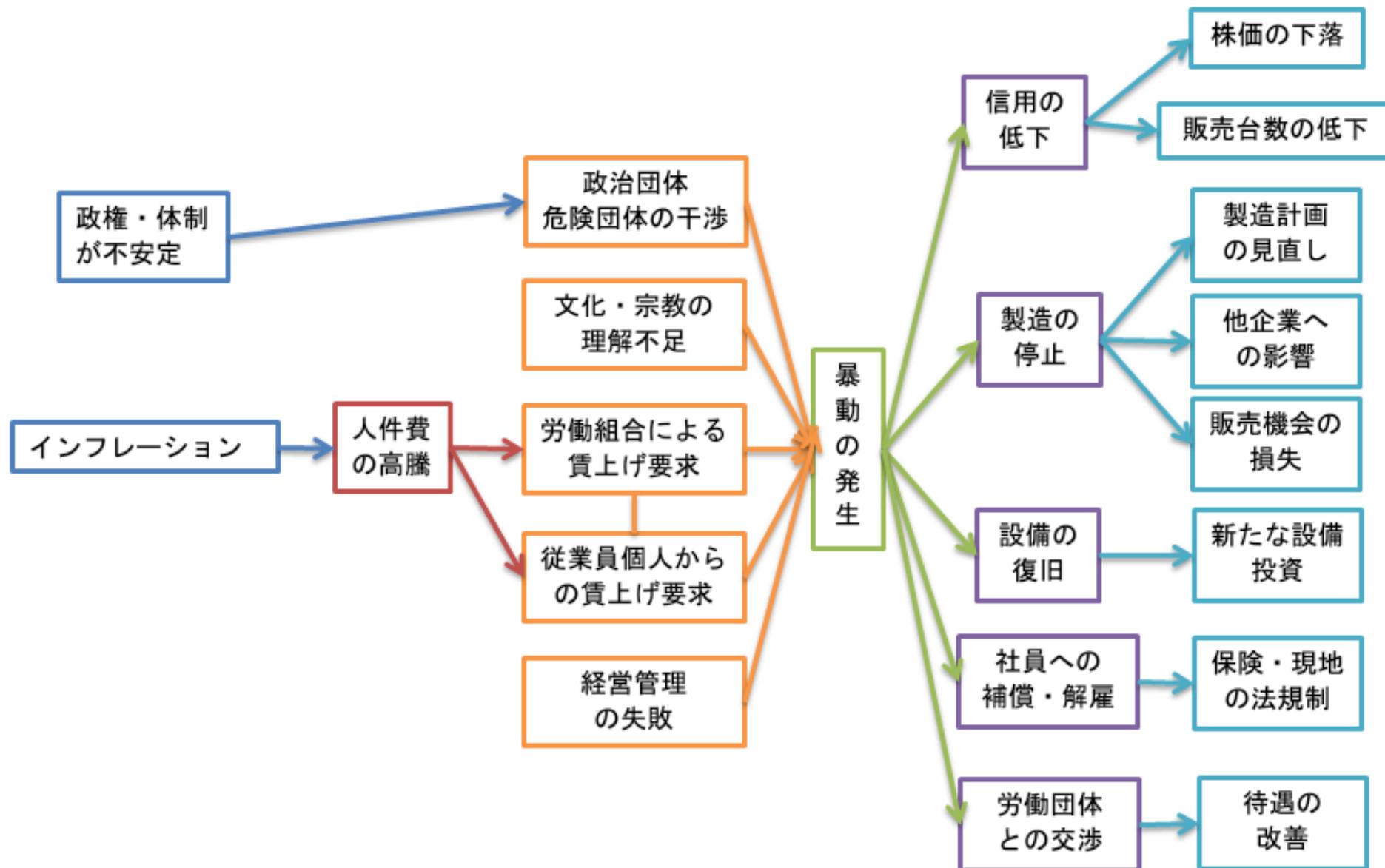
## 例：スズキ・インド工場での暴動

- 2012年7月18日
- マルチ・スズキ、マネサール工場
- ： 死亡者1名、負傷者41名
- ： 生産の停止による被害1日、2.7億円
- ： 関連企業への影響
- ： 人事システムの見直し



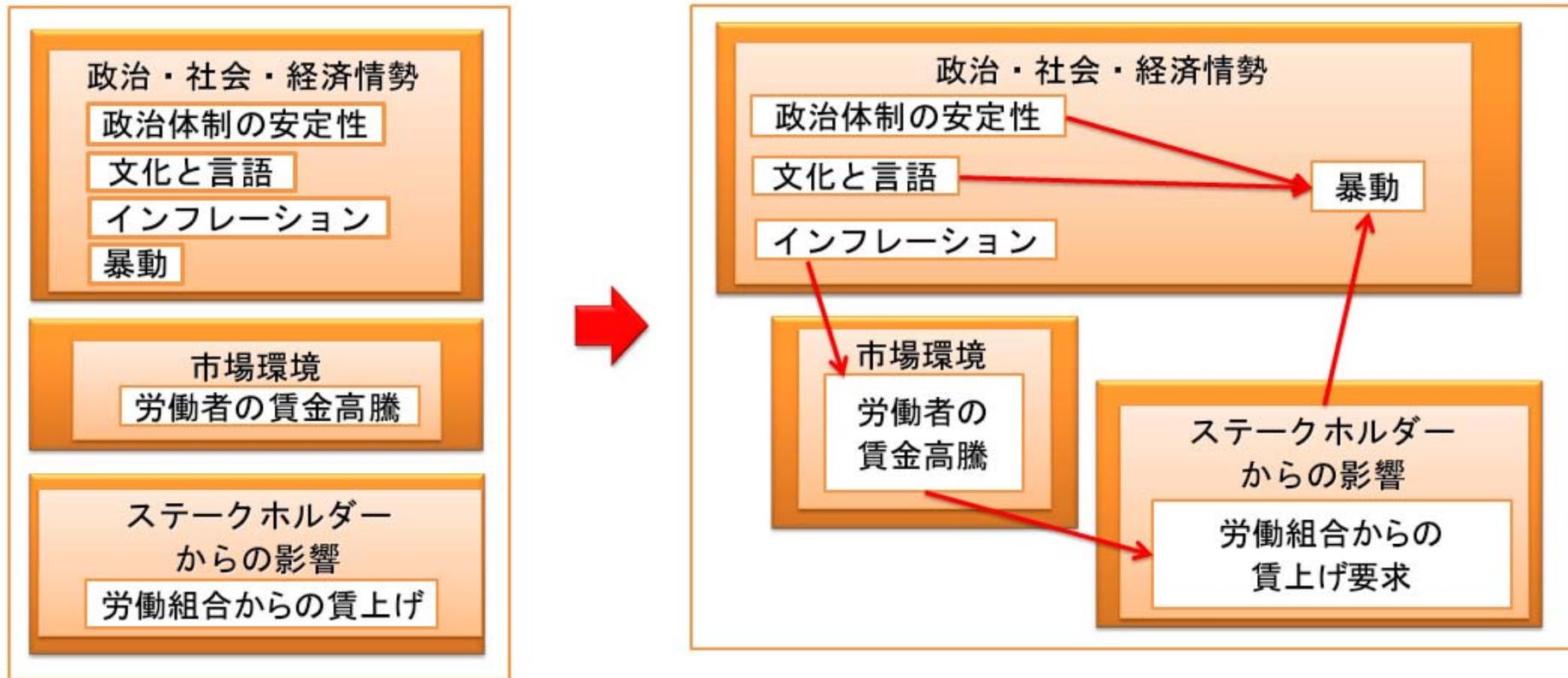
# リスクの波及

## 例：スズキ・インド工場での暴動



- 暴動の発生に、複数の要因が影響を及ぼしている。

# リスクの波及



- 暴動を単体の要因として考えるのではなく、暴動が**発生する要因**に注目する。
- 因果関係を基に、原因となるリスクに対応を施す。

# まとめ

- 経営戦略立案の際の因果関係を体系的に整理した。
- 因果関係の整理を基にリスクを把握。
- 事例を基に、リスクの範囲とリスクの波及（リスク相互の影響）について把握できることを示した。

リスクの見落としを防ぎ、リスクに早期  
（リスクの低減・回避）対応

# 今後の課題

- 本研究で取り上げたリスク以外にも、可能な限り見落としているリスクの項目を把握し、リスク同士の関連性を把握する必要がある。

ご清聴ありがとうございました。