

広告

基調講演

2009年経営環境展望

双日総合研究所 副所長

吉崎 達彦 氏



人類は長い歴史を経て、金融工学、ゲーム理論などを次々に生み出しながらどんどん進化を遂げ、それらを通じてリスクを計量化して認識するための知恵を磨いてきた。

ところがリスクについて多少は詳しくなったはずの人類が、リスクに対する処理が上手になつたかというところ、どうもそうではないらしい。それどころか今回の

サブプライム問題以降、金融工学のせいでかえって世界経済がおかしくなつたのではないかと考える向きもある。リスクが本当に実現してしまつたときの対応策は、リスクを認識する術とは全く無関係で進歩していかないと思わざるをえない。

では本当にリスクが起つたときにどうするか。あらかじめ事態のシミュレーションをしておく、あるいは冗長性を高めておいた上で、最後はやはりトップの指導者が頑張るしかない。そして周囲も、この指導者にすべてを賭けようと思えるかどうか、このかつてない金融危機を迎えた時代

においては最も重要な結局、最後は人次第という結論に至る。

現在、最も大きな問題だと思つているのは、いわゆる「プリンシパル/エージェント問題」、すなわち情報の非対称性だ。同じ物事でも自分と他人とでは全くその情報量が違つていくことで、経済の世界のみならず、政治や外交でも使われる概念だ。

この情報量の違いを生かして、いろいろな仕事やサービスが生み出されてきた。しかしプリンシパル(仕事を頼む側)とエージェント(仕事を受ける側)の間の情報落差が、昨今起きている問

題の相当部分を占めている。

例えば医師と患者の信頼関係、官僚と政治家の力関係がそれに当たる。エージェントにうそをつかれても、知識がないプリンシパルにはなかなかそれが分からない。

このように考えていくと、今の金融不安は典型的なプリンシパル/エージェント問題のバリエーションだ。知らないことは専門家に丸投げし、プリンシパルは自分が持つ金融商品の中身を

いか。

さて、今後の企業経営はどうなっていくのか。第一に、経営をやりだすべくして今の資本効率重視経営を見直すべきだ。先日、サントリーのビール事業が開始四十五周年目で初めて赤字になつたというニュースがあつたが、非上場企業だからこそできた話だ。赤字事業を長年続けることは、会社にとって重要な意味があつたのだらう。

資本の効率性だけでなく多様な動機で未来を描く

全く知らなかつたために引き起こされた悲劇だ。

確かに解決は容易ではないが、解決策の一つとしてゼネラリストの復権が大事だと考える。専門家をしのぐほどの知識量を持つというわけではない。知識ではなく知恵を持ち、さまざま

な物事を正當に評価する眼力を持つことが大切ではないか。

さて、今後の企業経営はどうなっていくのか。第一に、経営をやりだすべくして今の資本効率重視経営を見直すべきだ。先日、サントリーのビール事業が開始四十五周年目で初めて赤字になつたというニュースがあつたが、非上場企業だからこそできた話だ。赤字事業を長年続けることは、会社にとって重要な意味があつたのだらう。

な判断をしていると、大事なチャンスを手放してしまうことになる。

十年後に利益が出そうな仕事なら、たとえ効率が悪くても手塩にかけて育てていくべきだ。経営にはいろいろな動機があつていい。会社の個性を認めるように、ないし経済全体も伸びていかなければ、会社もゆくゆくは損をするところになるだらう。単純な物差しではなく、いろいろな動機をもって会社の未来を描いていくことが大切ではないか。

今回の金融危機は、典型的な黒船型危機だ。しかし過去の歴史をみても、黒船襲来や石油ショック、プラザ合意など、外から来た危機に対する日本人の姿勢は非常に強いものがある。これまでも信じがたいほどの辛抱強さや対応力を発揮してきた。こういうときこそ自己変革を図り、新しく生まれ変わるチャンスだという心構えで経営課題、経営環境を考えていくべきではないだろうか。