



GLOBAL

グローバルマネジメント

MANAGEMENT

アンサータンティを 乗り越える経営

後藤英夫

EYアドバイザリー株式会社
ストラテジック・オフィサー

リスクとアンサータンティ

二〇世紀初頭、日本が日露戦争に勝利して植民地経営に乗り出した頃に、米国において、企業経営をアンサータンティとの闘いであり、その報酬が利潤だ、と捉えた学者がいる。シカゴ大学の経済学者フランク・ナイト教授である(注1)。ナイト教授は、不確定な事象は、その性質の違いにより二種類に分けられると考えた。事象の発生確率分布がわかっているもの(=Risk)と、発生確率分布がわかっていないもの(=Uncertainty)である(図1)。経理・財務部門の主要業務の中で、この概念が顕わに現れているものとして、為替リスクヘッジが上げられる。為替リスクヘッジは、キャッシュを出入金の確度で、リスクグループとアンサータンティグループに分けることから始まる。その上で、近未来のキャッシュインとアウトを通貨ごと決済タイミングごとにネットして残った差額部分(ネットエクスポージャー)に為替予約ないしオプションを購入する。現代のグローバル企業の財務部門にとっては、リスクとアンサータン

ティの区分、そして、アンサータンティ部分をできるだけ減らしてリスク部分を増やすという舵取りは、ナイト教授の指摘通りに、常識的業務として確立しているのである。

良い売上 vs 悪い売上

財務部門が為替リスクヘッジの質を追求する過程で、自社の取引そのものの質の向上管理に近接してゆく。リスクとアンサータンティ区分の背後には、自社の「良い売上」と「悪い売上」の実態が存在するからである(図2)。ここで「良い売上」とは独占的競争力のある製品がもたらす売上、「悪い売上」とは同質競争に直面している製品がもたらす売上であり、これら二つは、アンサータンティをリスクに転換させる舵取りが異なるのである。前者は、自社の製品を必要とする顧客にリーチすれば足りるのに対し、後者は値引きをしなくてはならなくなる。売上と利益の確率分布も、前者は高いレベルで狭く分布するのに対し、後者は低いレベルで広く分布する。経営がうまくいっている会社は、「良い売上」比率が高く、年度売上計画

通りに売上実績が着地する精度も高く、調達製造も計画通りにコントロールされることから、もともとマージンが高い上にさらに高収益が実現する。為替リスクヘッジも基本的に為替予約だけ考えれば足りる。これが目指すべき状態である。その状態実現への移行の過程で、財務部門の実務レベルでは、短期的には現状の経営実態を所与として「悪い売上」部分の為替リスクヘッジ対応を検討・実施せざるを得なくなるが、マネジメントの一翼を担うCFOは、中長期的な視点から「悪い売上」を「良い売上」に体質転換させる舵取り力の発揮が求められることになる。

良い売上を作るマトリックス経営

会社の「良い売上」比率を増加させてゆくための有力現実解の一つが「マトリックス経営」への移行である(図3)。マトリックス経営の基本型は、プロダクト軸とマーケット軸の二軸から構成される。プロダクト軸とは、会社の強みを活かすことをミッションとする軸であり、マーケット軸とは、会社の顧客の顕在・潜在ニーズに 대응することを

図1●フランク・ナイトのRiskとUncertainty

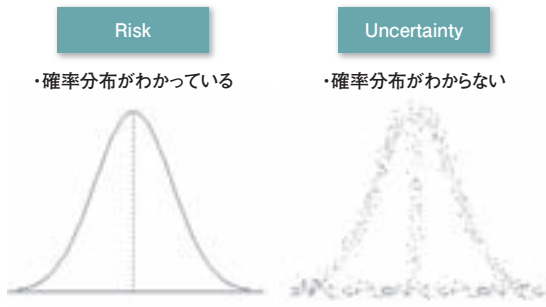


図2●良い売上vs悪い売上

	Uncertainty ⇒Risk への転換方法	経営状態
良い売上 (独占あり)	顧客へのリーチ	先読み可能 ⇒さらに高収益
悪い売上 (競争に直面)	値引き	先読み困難 ⇒さらに低収益

図3●マトリックス経営モデル

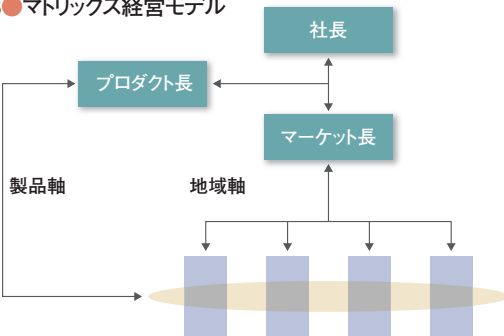


図4●モラルハザード解消モデル

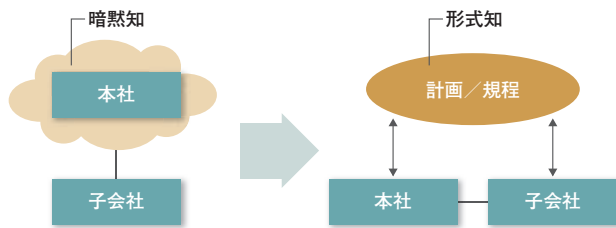
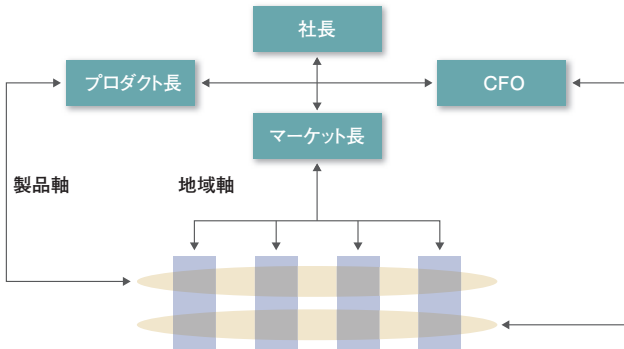


図5●ダブルマトリックス経営モデル



壁を乗り越えるための第三の軸

マトリックス経営を実質的に成り立たせようとしたとき、最大の壁として立ちはだかるのが本社と海外拠点の組織の壁である。一般に、図4の左側に示した、プリンシパル(本社)ーエージェント(子

ミッションとする軸である。なぜ、この二軸による組織体制が「良い売上」比率を増加させうるのか? 「良い売上」を作り出す独占的競争力を持つ製品とは、顧客ニーズが存在し、自社の強みを活かしたところには長期的に存在しえないからである。現状「悪い売上」を作ってしまったら営業部門も、好んで「悪い売上」を作っているわけではない。売上目標が課せられる状況下、自社に「良い売上」を作る商材が欠如しているから、負け戦を戦わざるを得なくなっているのである。

会社)関係の中での情報の非対称性とモラルハザードが存在するからである。この状態では子会社の経営実態が自然にタイムリーに本社に伝えられることはない。それを図4の右側の、形式知としてグローバルで共有化された目標に本社と海外拠点が対等な意識で立ち向かう状態に転換させる必要がある。二つの有力施策が存在する。一つは、海外拠点の外国人キーマンを日本本社に招聘して、本社メンバーと混成チームでグローバル改革プロジェクトを実施すること。「同じ釜の飯を喰った」人と人の信頼関係を醸成できる機会を、政策的に作るのである。もう一つの施策は、図5に示した「ダブルマトリックス経営モデル」への移行である。経理財務部門のレポートラインを、「良い売上」を作り出すビジネスモデルのメンテナンスをミッションとした、第三の軸として位置付ける

のである。コントロールのいない拠点は存在しないから、海外拠点との通信コスト・移動コストの桁違いの低下が実現している現在の環境下で、この軸を経営舵取りのために活用しないという状況を選択し続ける機会費用は実は巨大である。いずれにしても、この第三軸に、本社マネジメントが決め二軸の長がコミットした「良い売上」を作るための施策を現場レベルで確実にやり切るための徹底支援機能を担わせるのである。会社が直面するアンサータンクを乗り越える経営は、第三の軸、CFO軸の有効な立ち上がりの有無が、その成否を握ることになる。

(注)フランク・ナイト(二八八五-一九七三)シカゴ学派開祖の一人。ミルトン・フリードマン、ジョージ・スティグラー、ロナルド・コース(以上すべてノーベル経済賞受賞)らを育てた。著書に「Uncertainty and Profit」など。