

新たな危機変数と企業の対応

第一生命経済研究所 取締役会長 森田 富治郎



2016年の世界と日本は、波乱の幕開けとなりました。1月3日の、サウジアラビアとイランの断交、6日の北朝鮮による水爆実験の発表、そして、日本の株式市場は、4日の大発表以来、戦後初めてという6日連続の下落(1月12日時点)。その最大の背景となる、中国経済の停滞観測。「騒ぐ申年」という格言を実証するかのような様相を呈しました。

日本経済のファンダメンタルズからして、景気や経済の大崩れを危惧する向きは少ないでしょうし、経済の本格的浮上に向けた政府の決意を疑う人も大勢ではないでしょう。ただ、経済は生き物ですから、その動因となり得る新たな変数については、注意深い分析とウォッチが欠かせません。ここでは、特に企業の対応について考えてみたいと思います。

多くの企業にとって、年明けの株価の下落は、景気への連動の可能性を中心に強い関心事であることは間違いありません。その最大の背景である中国経済の動向については、昨年夏以来続く動揺に対し、これが一過性のものではないという可能性も含んだ分析と、企業としての対応のシナリオ作りはかなり進んでいるのではないかと思います。しかし、今回の株式・金融マーケット動揺の要因として、北朝鮮や中東に関わる地政学リスクが、世界的な投資行動におけるリスク回避、即ち、株売り、債券買い、円買いつながったことを考えますと、リスクシナリオの立て方にも、新たな複雑性をもたらしたと言わざるを得ません。端的に言って、新たな地政学リスクについては、現在の流動的な状況の下では、基本的に予測不能というのが本当のところでしょう。そして、経済への影響を数量的に論じられるというような段階にはないと言わざるを得ません。

では、企業として「未知との遭遇」ともいべき状況にど

う対応すればよいのか。もちろん私に確信のある答えなどありません。しかし、企業経営の経験者として、また、企業経営の体力・体質強化のあり方を研究・提言する仕事を経済界で続けて来た立場(具体的には日本経営品質協議会)から、不透明で危機発生確率の高い経営環境において、企業経営者が心掛けるべき、基本的な原則について述べることはできます。

要は、企業における危機発生またはその兆候をいち早くキャッチし、それに素早く的確に対応するということであり、具体的には、以下のような組織の体制整備を進めることです。

- ①従業員の末端まで、業務の内外に起こる変則事項、異常事態或いはその兆候を察知するアンテナを磨くこと
- ②その情報を個人個人の中に私蔵することなく、組織内に伝達するルールとルートを確認すること
- ③それが経営トップに速やかに伝達されること

つまり、これらによって横風への対応力を強化するということです。

ただし、こういう体制整備を可能にするには、企業としての前提条件があります。それは、経営者のリーダーシップと組織内における円滑なコミュニケーション、その上に立った、企業の進むべき方向と問題解決への社内のコンセンサス。そういったことです。これがないところでは、上に挙げたような体制整備はそもそも成り立たないでしょう。

しかし、難しいことであっても、この方向は追求すべきです。これなしの「出たとこ勝負」「なるようになるさ」では、激しい横風が吹いた時になぎ倒されてしまうことになるからです。