



明治大学ビジネススクール

教授 グローバル・ビジネス研究科長

# 刈屋 武昭氏

金融 IT 対談

語ら

かりや たけあき

Profile

1975年一橋大学経済研究所 講師就任。その後、助教授を経て1985年教授に就任。その間、ロンドン大学、シカゴ大学の客員教授を歴任。2000年京都大学経済研究所教授(附属金融工学研究センター長)に就任。2004年より京都大学経済研究所客員教授、及び明治大学ビジネススクール教授に就任。「不動産金融工学とは何か」をはじめ著書多数。現在日本価値創造ERM学会会長。

新たな経営手法としてのERM思考法を共有することを目的に日本価値創造ERM学会が設立されて来月で1周年を迎える。経営者は、この思考法により、直面する様々なリス

Financial Information Technology Focus

## 価値創造ERM学会 設立の思い

**三宅:** 日本の企業経営者は、これまでにない難しい経営環境に直面されています。本日は、刈屋先生がかねがね提唱されています、経営者のERM思考法によるERM経営の実践とその重要性について、いろいろとお話を伺えればと思っております。よろしくをお願いします。

昨年5月に価値創造ERM学会が設立され、刈屋先生が会長に就任されました。学会設立への思いをお聞かせいただけますか。

**刈屋:** 私自身、有効な経営とは何かという問題をこれまでいろいろな形で考えてきました。結局のところ、これまでの伝統的な経験主義的総合主義の経営ではもはやたちいかないであろうと思っています。

それぞれの企業に、歴史や文化、あるいは創立者の思いがあります。

そこに出発点はあるものの、環境は日々変化していきます。

**三宅:** 戦後、日本企業は欧米先進企業に追いつこうと努力し、素晴らしい成長を遂げてきました。しかし、その後の大きな環境変化の中で、新たな経営手法が求められているということですね。

**刈屋:** その通りです。価値創造ERM学会は、新たな経営手法としてのERM思考法を共有したいという思いで設立しました。

**三宅:** ERMは「Enterprise Risk Management」の略で、日本では「全社リスクマネジメント」と訳されています。一般的に「リスクマネジメント」といいますと、どちらかというとプレーキのほうだけをイメージとして持ってしまいがちです。

学会の名前には、ERMの前に「価値創造」を付けられました。リスクと価値創造との結びつきについてお話しいただければと思います。

**刈屋:** 基本的に、事業をするというのは、企業が持続的に価値を創造するという事です。「価値創造」というのは、そこにいる従業員、株主、顧客等多くのステークホルダーたちに、継続的に価値を与えていくということです。それを継続的にやっていくということは大変なことです。

当然のことながら、いろいろなリスクがあり、技術革新のリスク、競争のリスク、規制の変化のリスク、グローバル化の中で多様な文化の違いから生ずるリスクなど、多種多様です。それらのリスクに対応していけないと、当然価値も生まれません。

今売れているものが次第に売れなくなっているリスクに対して、どういった新しいソリューションをつくれるか。そのリスクの原因が、嗜好の変化や代替商品の出現などのような場合、マーケティングだけでは不十分で、新商品開発に関わることにな

株式会社野村総合研究所  
ERMプロジェクト室 室長

# 三宅 将之



Takeaki Kariya

Masayuki Miyake

みやけ まさゆき

Profile

1982年日本興業銀行入行。債券・融資・審査・外国為替・金融商品企画などの銀行業務に従事。93年4月から興銀ロンドン証券現地法人などでの8年間の証券業務を経験し、2001年2月に野村総合研究所に入社。営業企画部長、事業推進部長を経て、2006年4月から現職。コンサルティング・講演・寄稿を通じて、経営者に対してERMへの取り組みを提唱している。

クを見据えて取るべきリスクを選択し価値創造することが求められる。当学会の会長を務める刈屋教授にその思考法の重要性を語っていただいた。

ります。しかしそれ自体も大きなリスクなわけです。そこでは、当然リターンを見据えたリスクを取るわけです。事業をするということは、リスクを取ることです。そのとり方が経営能力でしょう。

保有している資源は何なのか。能力は何なのか。新しい能力が必要であれば、他社を買収するのと、自社の中でつくり出すのとどちらが有効な選択なのか。事業というのは、こういうことの繰り返しなわけです。

結局、「価値創造」というのは、実は「リスクの中の価値創造」なわけです。事業をうまく継続させていくコンセプトが「価値創造ERM」であろうと思うんです。

Financial Information Technology Focus

グローバル化が進展する  
中での経営

**三宅：**法制度などの環境変化も大きなリスクの一つだと思います。グ

ローバル化が進展する中で、企業経営環境も激変していると思うのですが、変化の要因として注意しておくべきことはありますか。

**刈屋：**80年代までは、基本的にアメリカが世界の資本主義のルールを作るという形で役割を果たしてきたことは間違いないと思うんです。例えば、ヨーロッパにしてもアメリカなくして冷戦構造の中で十分な役割を果たせなかったと思います。

ドル本位制のもとで果たしたアメリカの役割はすごく重要です。60年代後半から70年代初めにかけてのドイツに次いで、日本がドル本位を支援する役割を果たしてきました。アメリカの世界戦略の中で、日本がファイナンスをしてアメリカを支援する一方、その見返りとして、アメリカは日本に対して寛大な、経済的なメリットを与えてきました。

すなわち、日本的経営の成功は、アメリカの戦略の枠組みの中にいて

初めてできたことで、日本の力だけで成功できていたかについては、私は疑問を持っています。

**三宅：**これまでは、日本はアメリカを向いた対応が中心だったと思います。しかし、グローバル化が進展する中で、アメリカだけを指向するという構図ではなくなってきています。そういった中で、経営はどのような対応が新たに求められているのでしょうか。

**刈屋：**依然としてアメリカが強いということは変わらないわけですが、ヨーロッパも非常に勢いがあって新しい極となっています。そして、90年代を通してロシアがソ連邦という概念を捨てるといった大変革をし、完全に新しいロシアとして生まれ変わりました。中国も資本主義的経済発展戦略にシフトしました。

基本的に、進化に対して戦略的に自分を変えていく能力が、組織あるいは国にとって重要なわけです。



## 進化に対して戦略的に自分を変えていく能力が、組織あるいは国にとって重要です。

誰かが、どこかで、何かをしていて、それを真似してやるという時代は、もうとっくに終わっているんです。物を考え、「この経営がいいんだ」と選択する判断能力とそれを遂行する勇気と責任が重要なわけです。

日本は「和をもって貴し」という言葉を使いますが、要するに、落としどころを見つけて流すわけです。それはリスクなんです。そうではなくて、徹底的に意見を戦わせることによって、新しい戦略的概念が出てくる、それが重要なんです。

**三宅：**グローバリゼーションに対応していくために国家レベルでも物事を洞察すべきであるということ。それから、時間軸でもっと将来を見据えた判断が必要であるということ。まさに、それが経営者のERM思考法の大事な立脚点ということなんですね。

私も価値創造ERM学会に参加させていただいていますが、松下電器さんのお話は印象的でした。創業者の松下幸之助さんの経営哲学は、いろいろ珠玉の言葉が残されていて、実はそれらにはリスクマネジメントの考え方が散りばめられているという話です。

**刈屋：**松下電器は2005年からERMの枠組みの中での経営をスタートさせています。新しい「パナソニック」の誕生は、その成果の現れと言えるでしょう。

松下電器には松下幸之助の哲学があり、柔軟に応用できるたくさんの

言葉を残しています。大坪さん（現代表取締役社長）は、ERMのコンセプトの重要性をまず認めて、松下幸之助が築いた「組織精神性資産」を活かして将来の価値をどうやって作り出すか、自分たちとしては何をすべきかということを考えていると思います。

**三宅：**松下電器さんのアドバンテージは、創業者が残した色々な言葉、すなわち松下電器の「精神性資産」を大坪さんの下で咀嚼して一体感を持って臨まれた、というところなんでしょうね。

**刈屋：**おっしゃる通りです。その中で、一番重要な点は、ERM経営の価値の重要性を社長の大坪さんが認識しているということだと思います。新しいことに取り組もうとすれば、当然、内部では摩擦が発生します。革新をやり遂げるといことはやはり経営者の能力です。

### Financial Information Technology Focus 価値創造における 金融機関の役割

**三宅：**事業会社のトップがこのようにプロアクティブな行動をとっている中で、金融機関、あるいは金融市場、資本市場は、どのように貢献してゆくべきなのでしょう。

**刈屋：**まず、金融の問題を議論する入り口のところを話させてください。

どの国も、その国のキャッシュフローをつくり出す源泉は、基本的には労働からの所得ですが、過去に蓄積された資本（金融資産）からのキャッシュフローも重要なわけです。この両方からの価値の流れが国にとって重要ですが、日本はこの積み上げられた

日本は、この進化への対応能力が弱いと思います。過去に固執した、そして軍事同盟としてのアメリカというコンセプトしかない日本政府の戦略は、将来を見て自分の現在を決める判断能力が弱いのではないかと思います。国がそうであるのと同時に、日本の経営者にも通ずるものがあります。前を見るのではなく、絶えず横を見ながら意思決定しているわけです。

グローバリゼーションというのは、最終的には、知と知、能力と能力の競争です。われわれは、将来からのキャッシュフローを守らなければいけません。将来からのキャッシュフローというのは知に依拠しているわけです。

したがって、新しい知が出てくる環境をつくりあげるには、やはり小さいところからの教育の積み上げが重要であることはもちろんですが、「多様性」という概念が非常に重要だと私は思っています。

金融資産からのキャッシュフローを重要視してこなかった。

金融機関には、新しい概念で企業と一緒に価値をつくるということが求められています。単に資金調達支援が金融機関の役割であるという発想では、金融機関にも大きな価値の発生は期待できません。お金が余っている時代です。

金融機関には、基本的には、多様なリスクをマネージできる能力が求められています。コストを低くし、かつリスクも小さくできる方策を絶えず一緒に考える知のパートナーとしての金融機関の役割が重要です。

**三宅：**金融機関もそうですし、事業会社もそうですが、それぞれの存在意義、企業理念というのがしっかりあって、それに基づいた戦略のもと業務が行われるべきです。そのような中で、金融機関は企業と一緒に価値をつくるんだという基本姿勢が求められるのでしょうか。

**刈屋：**その通りです。お互いの存在は組織構造や文化が違うけれども、自分たちの事業にとっては外にある資源を、同じ方向を向いて、価値のつくり方を共有化しなければいけないわけですね。

バランスシートの資産はあまり意味がなくて、お互いの無形的な能力を結合するというのが新しい時代の経営の物の考え方だと思います。

Financial Information Technology Focus

知を支えるIT

**三宅：**いろいろな企業の経営者の方にお目にかかる、IT投資は「金食い虫だ」ということをよく耳にし

す。実際に統計を見ますと、日本企業のIT投資額はかなり大きいです。一方で、その効果はいま一つだというレポートも出されております。

**刈屋：**まず、ITは重要であるに決まっています。それを自分のものとして使いこなす能力を、それぞれの組織の人が考えなければいけない問題です。日本は知を融合できる人を作ってこなかったのです。

**三宅：**日本企業は、製造工程における品質管理は優れていますが、所謂ホワイトカラー業務には、まだまだ改善すべき点が多いという問題がありますね。

**刈屋：**それもありますし、専門性を分断化していることも大きい。要するに、ITというのは実はITだけでは何も動きません。ITの潜在的能力を価値に繋げる考え方、知を融合する能力が必要なんです。

グローバルゼーションは、知と知の競争である、と先ほど申し上げました。組織が知識をためていくプロセスを考えた時に、情報共有と同時に異なる知をネットワーク化して、イノベーションの可能性を大きくし、組織が絶えず変わるといえる、新しい変化を取

り入れることが必要です。供給者も顧客もすべて人間の社会なのだから、そのところをいかにつなぎ合わせて新しい価値を設計するかは、ITなしには考えられません。

物を考えるための非常に重要な機能をITは担っています。

**三宅：**環境の変化のスピードが増す中で、知識というものもすぐに陳腐化するようになってきています。ITを活用することによって、経営として新しいイノベーションを繰り返して行えるような、戦略的な意思決定を繰り返しやっていけるような知の集積が必要ということですね。

**刈屋：**ITは手段として戦略的に活用する必要がありますが、先ほど申しました通り知の集積については、新しい人材を採り入れることが重要なポイントです。人材の陳腐化を防ぎ、かつ新しい知識をいろんな形で取り入れる必要があります。

**三宅：**どうもありがとうございました。まだまだ、お聞きしたいことがたくさんあるのですが時間がきてしまいました。

**刈屋：**私もお話したいことがたくさんあります(笑)。(本文中敬称略)

