華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

「廟算」と危機管理とリスク・テイキング

先に「廟算」について言及した。（本紙2014年4月11日号）事業戦略の構築においては、新たな事業進出への自社の体制の評価、競合他社の動き、市場分析と評価が欠かせない。新たな分野への進出には、当然のことながらリスクが伴う。未知の海外市場への進出に当たっては、日本国内では想定できない様々な潜在的顕在的リスクが伴う。それらを冷静に徹底的に洗い出し、それらにいかに対処すべきか、事前に回避する手段はないか、リスクをミニマイズする様々な施策を施した上で、勝算はあるか否かの判断を下す。これが、「廟算」である。

「孫子曰く、算多きは勝ち、算少なきは敗る。況んや算无きにおいてをや」

「算」とは「廟算」のこと。開戦に先立ち、祖先の霊を祀る宗廟において、計算用の竹製の棒（籌）を運用して彼我の勝算を比較・計量し、それに基づいて作戦計画を立案・策定すること。（孫子兵法謀攻編　浅野裕一著『孫子』講談社学術文庫P28～29）

様々な知覚されるリスクを回避するために要する費用と、回避しないために生じる潜在的な経済的損失を比較し、いかに対処するか判断する。これが、リスク管理である。様々なリスクを様々な手段・施策でミニマイズする。これがリスク・ヘッジである。しかし、ヘッジしてもし切れないリスクが残る。これが、リスク・エクスポージャーである。定量的に金額で策定できる事業リスクの程度である。いわば「損切限度」である。この金額が、自社の財務的体力を越える様であれば、有事には事業のみでなく、本社も資金的に行き詰り倒産に直面する。この様な事業には乗り出すべきでない。海外事業に足を取られ、際限なく資金を投入した挙句、倒産した企業は少なくない。問題が生じこの限度を超える恐れがあるときは、勇気を持ってその事業から撤退しなければならない。

徹底的なリスク・ミニマイズと最大リスク・エクスポージャーを十分知覚し、十分戦えると判断すれば、果敢に挑戦すべきである。これをリスク・テイキングと言う。

冷静な「廟算」と現場での臨機応変の戦機判断

先の大戦においてミッドウエー作戦は、日米の勝敗を決する国運を掛けた作戦であった。この時、聯合艦隊は、昭和17年5月作戦計画に基づいて図上演習（廟算）を行った。

5月上旬の戦艦「大和」艦上での演習の結果はミッドウエー島攻略中に米空母部隊が出現して艦隊戦闘となり、日本空母に大被害が出て攻略作戦続行が難しい状況となった。そこで、参謀長宇垣纏は、彼我の戦力係数を一対三と過小評価するよう命じ、空母四隻中の被害は一隻にとどめて三隻は残ることに結果を修正して演習を続行した。

更に、海戦直前5月25日の最後の演習では、米機動部隊の空母はせいぜい二隻で遠くハワイ南方にあると言う楽観的な想定で行われた。連合艦隊首脳は、面子に拘ったのか自らが立案した作戦の不備を認めることなく、逆に、甘い想定で、即ち知覚できるリスクに目をつぶり、無謀な作戦の実施に出た。この時、米機動部隊空母三隻はミッドウエー島北北東海域にあり、海戦の結果は、当初の演習通り、ミッドウエー島攻略中に米空母部隊が出現して奇襲を受ける形で艦隊戦闘となり、聯合艦隊は空母赤城、加賀、蒼龍、飛龍の四隻全てと重巡洋艦三隻を失った。米機動部隊は空母ヨークタウン一隻、駆逐艦一隻のみ喪失。この様な作戦環境下、連合艦隊司令長官山本五十六は、虎の子の「空母」部隊を集中的に敵海域に運用突出せしめ、自らの主力部隊は敵機動部隊から遥か西北540海里後方に位置し、戦略目標に戦力を集中せず、速戦即応体制を欠いた。米太平洋艦隊は、レーダーと暗号解読で彼を知り、己の戦力の劣勢を知覚しつつ果敢に戦った。聯合艦隊は、リスクを無視し、索敵も甘く彼を知らず、奇襲を受けて敗北した。孫子は、冷静な「廟算」と現場での臨機応変の戦機の判断を重んじるべきことを説き、無謀な作戦を戒めている。

計算されたリスクを取れ！（Take calculated risks!）

海外事業で考慮すべきリスクは様々である。進出国の地政学的リスク、政体に潜む国情リスク、文化摩擦というリスク、先の大戦に絡む反日などの歴史上の負荷、商習慣に潜むリスク、グワンシ主義上のリスク、知財、外資法や税法などの法的リスク、契約書面に潜むリスク、与信リスク、製造物責任上のリスク、物流上のリスク、労働争議などの人事管理上のリスク、そして、事業撤収に伴うリスク。

最近では、日本の若い海外人材が、近代史、先の大戦を知らないと言う新たなリスクが生じている。米陸軍大将ジョージ・パットンは言う「計算されたリスクを取れ！それは軽率な猪突猛進とはまったく違うのだ！」。時の米太平洋艦隊司令長チェスター・ウィリアム・ニミッツもこの言葉「計算されたリスクを取れ！」を引用し将兵を鼓舞した。（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部主任研究員。1972年関西学院大学経済学部卒。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など中華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所 中国ビジネス特別委員会委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。

【日本香港協会全国連合会】http://www.jhks.gr.jp/
【関西和僑会】http://kansai-wakyo.com/