

危機管理、覚悟と対話から

企業講演③

トップの意思と目的 明確に



ニュートン・コンサルティング
取締役副社長 兼 プリンシパルコンサルタント
勝俣 良介氏

グローバル展開を進めればリスクは多様化する。形式的に全社的リスクマネジメント(ERM)を構築すると、組織を守るはずの鎧(よろい)が「重荷」になってしまう。理由は主に4つ。意思の不在、手段の目的化、思考の硬化化、ツール・プロセス先行による「人」の軽視だ。そうならないためのリスクマネジメントの要諦を紹介したい。

まず行うべきはゴール設定だ。リスクマネジメントの目的は、効果的、効率的に不確実性をコントロールし、ゴールに到達することにある。目標達成を脅かすほどのリスクの話をしていくのかを明確にすることがとても重要だ。ゴール達成に向けた時間軸を意識させることもポイントだろう。トップがしっかりとリスクマネジメントに対する意見表明やコミットメントを示すことも大事。特にグローバル展開する場合、より明確にメッセージ発信をしていくことが重要になる。

よく企業から網羅的にリスクを洗い出したいと相談を受けるが、それは正しくない。リスク認識よりもリスク対応が重要なのだ。瑣末(さまつ)なりリスクは捨てて、すでに把握している大きなリスク対応に万全を期すべきだ。企業の重大事故、不祥事の大半は、リスク認識の不足ではなく、対応への過信から起きている。

健全な危機意識の醸成も忘れてはならない。たった一度のデータ改ざんも、やがてはマニュアル無視の文化を根付かせる。こうなると組織は最悪の事態に陥る。危機意識を醸成するには危機管理の訓練をしっかりと行うことだ。

型にはまった思考から離れることも意識してほしい。気づいていないリスクを捉えられるように、組織を超えた対話を心掛けたい。

基調講演

「信用」は未来への投資



慶應義塾大学大学院
経営管理研究科 教授
大林 厚臣氏

近年のグローバルリスクの傾向を紹介したい。1つ目は、社会全体での対策が必要なケースが増えていること。この10年間で、政財界のリーダーが重要と考えるリスクは、マーケットリスクから感染症や環境問題などの社会リスクへと大きくさま変わりした。社会リスクへの対応には協力が重要。コロナ禍で我々は、社会全体の利益を考えた行動変容を求められている。世界的規模の協調の流れができつつあるいま、大規模な地球環境対策などが進み、新しい市場が生まれる可能性もある。

2つ目は、米中を中心とした国際政治情勢の構造変化だ。中国では人口減少の傾向が強まり、米国の人口は今後数十年間は年率0.5%増を維持するとみられる。仮に中国の国内総生産(GDP)成長率が毎年0.1%ずつ下がり、米国の成長率が維持されると、2020年代後半に中国のGDPは米国を抜くが、50年代後半をピークに80年には米国が再逆転する。経済で中国が米国を追い越すという単純な話ではなく、米中の主導権争いが数十年規模で続くことになる。経済活動では政治や価値観のリスクの影響も重視すべき時代になっていく。

3つ目はハイテクリスクだ。ハイテクの特徴は進歩の速さにある。技術の進歩に知識や経験が追いつかず、技術と経営が分離する。今後企業は、技術と経営の橋渡しをする人材の育成を意識的に考えていくべきだ。

100年に1回のリスクが100種類あれば、毎年想定外の事態が起きる。想定外のリスクに備えるには「信用」が重要だ。思わぬ窮地に陥っても、それまでの信用があればコミュニケーションのチャンスが与えられ、打開策を見いだせる。信用は、思わぬリスクへの対策、つまり不確実な未来への投資ともいえるだろう。

企業講演④

事業成熟度に応じ、現実的に



有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部 パートナー
二條 優介氏

昨今、新規事業やM&A(合併・買収)、あるいは事業再編に関わる相談が多く寄せられている。共通するのは、戦略の実現を阻む「戦略リスク」について、その所在やリスクの取り方の認識が経営者・事業部門・コーポレート部門の間で共有されておらず、過度なブレーキや無覚悟なアクセルにより事業変革が進まないという悩みだ。そういうときには、戦略リスクを可視化して健全なリスクテークの在り方を明確にすれば、社内外関係者との相互理解の下、スピーディーに事業変革を進められる。

例えば、本業に隣接する事業領域で新規事業を推進する新組織をつくるとする。既存事業と異なるために事業の目的・内容やリスクが想像できず、リスクの軽重の判断などの理解が不足して、既存事業と同様のリスクを当てはめて厳しいルールを課してしまいがちだ。こうした場合、新事業の理念や意義、長期ビジョンを明確にし、関係者と共有して同じ目的意識を持てるようにするとよい。ビジネスモデル概要図や事業スキーム図を作成するのも有効だ。新事業の構造を整理することで、登場人物・ビジネスプロセスなどを可視化でき、事業成果の前提とした顧客期待・仕入れ品質など諸条件の不確実性を見渡せる。

新事業の構造を整理したら、バリューチェーンやプロセスマップ、業務フローなどのより詳細な分析を加え、事業成果の前提を揺るがすリスクの発生ポイントを絞り込む。こうして識別された重要リスクについては、現状のせい弱性を把握したうえで、「いつまでに」「どの程度まで」対応するか、新事業であることを踏まえた最適な「打ち手」を策定する。またそれらの打ち手について、全社的な役割分担とロードマップを明らかにしておく。そうすることで、新規事業の推進に必要なサポートを適時に提供でき、健全なリスクテークの下で新事業をのびのびと進められるようになるだろう。

企業講演①

非財務情報含め死角なくす



東京商工リサーチ
営業本部 部長
渡部 博史氏

コロナ禍でリスクマネジメントは複雑化している。例えば中国はコロナ禍によるマイナス成長から立ち直り、中国国家统计局の発表によると2021年第1四半期実質GDPの対前年同期比成長率は18.3%を記録した。しかし債務不履行が大幅に増加し、支払い滞りに改善の傾向は見られない。つまり経済成長が必ずしも支払い滞りの改善にはつながらないのだ。

コロナ禍発生後の世界の倒産件数を見ると、日欧米では政府や金融機関からの支援策によって倒産が抑制されている。もはや倒産は経済的な現象ではなく、政治的・社会的な問題になっている。アジアもやはり倒産が抑制されているが、休業や休眠、事業停止となる会社も多く、見た目以上にリスクは高い。このような状況下のリスクマネジメントでは、従来の経験則にとらわれない新しい考え方が必要だ。

キーワードは3つの「No」だ。1つ目はNo-Blind。取引先の販売先や仕入れ先、あるいは資本関係まで広げて見ていくことでリスクを可視化し、死角を減らしていく。2つ目はNon-Financials、つまり非財務情報の活用だ。財務バランスの悪化が必ずしも倒産に直結しない状況では、決算書プラスアルファのデータや情報が必要となる。その一例として支払い滞りのデータは重要だ。3つ目がNon-Conventional。データとアナリティクスから知見と洞察を生かし、与信判断ルールや格付けモデルのパフォーマンス向上を図る。

今後のリスクマネジメントでは、既存のリスク評価モデルを再考する必要がある。予測対象を複数の要素で構成するなどモデル構築のバリエーション(評価軸)を増やすことで、さらなるリスク・リターン最適化を実現すべきだ。

特別講演

全従業員で課題共有を



協和キリン
CSR推進部 企画推進グループ マネジャー
真柄 敏也氏

当社は従来からリスク管理体制を整備し、様々な取り組みを行ってきた。しかし2019年、グループ会社で製品を自主回収する重大なインシデントが発生した。そこで昨年、会社の改革イニシアチブを発足。その柱の一つとしてリスクマネジメント改善プロジェクトをスタートし、全社的経営課題としてリスクに対するリスクカルチャーの醸成を進めている。

最初に取り組んだのは全社のリスク管理行動方針の策定だ。社長と副社長へのインタビューを実施して「トップの想い」を可視化した。次に経営陣、組織長向けのリスクマネジメントワークショップを実施。続いて、各組織でラインマネジャーやリスクマネジメント担当者を対象としたワークショップを約10回展開し、リスク管理の基礎、リスクアセスメント、対策の検討・効果測定など、テクニックの習得を図った。現在は毎月3報程度、各組織のリスクマネジメント改善の取り組みに関する記事を社内サイトに掲載し、メール配信している。

危機を模擬的に体験するクライシス演習は、昨年グローバルで10回実施した。例えば、新興感染症をはじめ、贈賄事案、サイバー攻撃、品質・安全性問題から製品の欠品を起こす事例、政治問題による製品の不買運動などのワーストケースを想像することは、リスクへの感度やリスクマネジメント意識の向上にもつながり、平時のリスクマネジメントの活性化、すなわち予防への取り組みにも大いに寄与すると考えている。

リスク台帳、インシデント報告を関係者で共有し、効率的にPDCA(計画・実行・評価・改善)を回すためのデジタルツールも導入した。リスクマネジメント人材の確保では、キャリア採用をはじめ、社内教育の充実なども図っていく。

変化を予測し、先手を打てるリスクカルチャーを育てていきたい。

企業講演②

ESG関連情報の発信を



プロティビティ LLC
ディレクター
宇田川 幸一氏

世界の経済力のシフトや気候変動、人権問題、サイバー攻撃など、いま世界では従来の常識が通じないパラダイム転換が起きている。経済活動では近年、投資家をはじめとする様々なステークホルダーの意識・行動の変化が顕著で、企業のサステナビリティ(持続可能性)やESG(環境・社会・企業統治)の情報に高い関心を示している。

米国で実施した調査では世界の消費者の81%が環境問題に関心をもち、企業の従業員も所属企業が社会・環境問題でリーダーシップを発揮することを明確に期待していることが分かった。従来の財務情報だけでなく、ESGを重視した投資も年々増加の一途をたどっている。グローバルでビジネスを展開する企業は、こうした社会的課題やステークホルダーからの期待を十分に認識し、それらを解決していく共有価値の創造を実現することが求められる。それが企業価値向上につながることを認識して行動を起こさなければならない。

持続可能な経営を実現するためには、ガバナンスの強化とESG関連リスクを組み込んだ有効かつ継続可能なリスクマネジメントが必要だ。また、ステークホルダーへの説明や対話も忘れてはならない。

もちろん、リスクマネジメント活動を全社あるいはグローバルに展開する上では課題もある。ESG対応とリスクマネジメントが連携していない。社会と企業双方の利益を考えた対策は取られているが実効性は不透明。必要な情報が上がってこないなどだ。これらを解決するには、全社のリスクマネジメントの目的を明確にし、社内関係者への理解・浸透を図ることが重要だ。また、デジタルツールを活用することで、経営と表裏一体であるリスクマネジメントの進化を図っていくことも必要になるだろう。