

第5回 環境変化に対応する 経営インテリジェンス



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業の経営インテリジェンスの現状と課題
- II 先行事例
- III 経営インテリジェンス強化に向けて

要約

- 1 事業活動のグローバル化に伴い、日本企業は、戦略リスク、財務リスク、経営環境リスク、ハザードリスク、業務リスクなどのさまざまなリスクに直面している。こうした環境下で戦略実行力を高めていくには、経営インテリジェンスを高めなければならないが、①リスクに対する事後対応、②規格や規制に対する後追い、などの問題がある。
- 2 先行事例としては、リスク管理を徹底的に強化し、組織としてのPDCAを強化しているハイドロワン、ルールメイクをすることで戦略的に市場を創り出したデュポンを取り上げる。
- 3 経営インテリジェンスを高めるには、①リスクに対する準備を強めることと、②ルールメイク機能の強化、が必要になる。リスクに対する準備を強化するためにはリスク統括体制の構築、ルールメイク機能の強化のためには、ルールメイク推進機能の構築と戦略的コミュニケーションの展開、がそれぞれ必要となる。

I 日本企業の経営インテリジェンスの現状と課題

1 | 高まる経営リスク

事業活動のグローバル化に伴い、企業が直面するリスクは、戦略リスク、財務リスク、経営環境リスク、ハザードリスク、業務リスクなど多様化している（表1）。

近年、日本企業、特に製造業にとって、リスク管理がますます重要になっている。リスクが多様化、複雑化していることに加え、量的にも空間的にも拡大傾向にあるからだ。リスクが拡大する背景には、①企業活動のグローバル化、②法規制の複雑化、③データ量の急激な増大、④国際競争の激化などが挙げられる。

(1) 企業活動のグローバル化

事業活動のグローバル化に伴い、日本の製造業は、中国、東南アジアなどに生産拠点を保有し、新興国を含めグローバルに販売拠点を展開させている。そのため、法規制、税務、労務など、企業として対応しなければならないルール・慣習も多岐にわたるようになった。

2016年10月に起きたタイのプミポン国王の死に伴う政情不安や、近年の中国における不買運動などに見られるカントリーリスクは、グローバルに生産拠点を保有し、事業活動をしている企業にとって看過できない問題である。

(2) 法規制の複雑化

内部統制に関する法規制や個人情報の取り扱いに関する法律、環境法規制など、企業が対応しなければならない法律は、ますます多様化、複雑化している。とりわけ、環境に関

して、工場建設・運営、廃棄物処理の際に進出国独自のルールに準拠しなければならないため、リスクも増大する。昨今の環境規制の激変は、企業にとって大きな事業機会の獲得につながると同時に、事業機会を大きく失うことにもなり得る。たとえば、英仏や中国で検討されているようなガソリン車やディーゼル車の製造・販売禁止といった環境規制は、日本企業が長い時間をかけて構築してきた、ガソリン車やディーゼル車の技術がもたらす事業機会を損失することになりかねない。

(3) データ量の急激な増大

製品に関する技術情報、顧客に関する情報、マーケティング活動に関する情報、マシンから発生される稼働情報など、企業が取り扱う情報量は飛躍的に増大しているが、それに伴い、情報漏洩などのリスクが拡大している。情報システムの進展により、膨大なデータを扱うことが可能になった半面、多くの企業は、管理ミス、誤操作、紛失、不正アクセスや盗難などにより、大量のデータが喪失・流出するといった重大なリスクにも直面することとなった。

(4) 国際競争の激化

韓国企業の台頭、中国企業の急速な成長など、国際的な企業間競争の激化に伴い、技術やマーケティングノウハウなどを保有する人材の獲得競争も激しさを増している。かつて液晶技術に長けた多くの日本人技術者が韓国企業にヘッドハンティングされていたように、自動車、精密機器、半導体、高機能材料など、日本企業が強い領域においても、日本人技術者は常にターゲットとなっている。日

表1 リスクの分類

大分類	中分類	キーワード	大分類	中分類	キーワード
戦略 リスク	経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 戦略判断ミス 資源配分のミス 開発・製造拠点の海外分散 特定顧客への集中 企画事業が頓挫 売上至上主義 	ハザード リスク	自然災害	<ul style="list-style-type: none"> 天災（台風・地震・噴火） 天候不良 異常気象（冷夏・猛暑など）
	組織構造	<ul style="list-style-type: none"> 組織間の壁 頻繁な組織変更 特定部署の聖域化 隠蔽体質 虚偽の報告 情報伝達の遅延 経営会議・取締役会の形骸化 子会社の管理不備 		事故・故障	<ul style="list-style-type: none"> 火災 設備故障 盗難 不法侵入 航空機事故
	マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 計画策定プロセスが不適當 モニタリングの機能不全 従業員のモラル欠如・教育の不徹底 監査妨害 	業務 リスク	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理不備 顧客対応 顧客情報漏洩 アフターフォロー対応 クレーム対応 受注したシステムの開発が頓挫 システム運用時の不備 アウトソーシング業務の運営が困難 顧客過大重視
	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 市場調査不足 宣伝・広告の失敗 競合の変化 		調達	<ul style="list-style-type: none"> 部材調達 製品調達 一社集中調達
	人事制度	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の高齢化（人員構成） 採用時のミス 評価制度の不備 人材開発における想定外のエラー 		物流	<ul style="list-style-type: none"> 物流委託先の管理
	財務 リスク	資本・負債		<ul style="list-style-type: none"> 格付けの下落 金融支援の停止 資金計画の失敗 	法務・倫理
資産運用		<ul style="list-style-type: none"> デリバティブ運用の失敗 株価変動 不動産 不適切な株主構成 	環境対応	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制 廃棄物処理 	
決済		<ul style="list-style-type: none"> 取引先倒産 金利変動 為替変動 売掛金の未回収 粉飾決算 会計監査人との癒着 	情報流出	<ul style="list-style-type: none"> 従業員・協力会社からの情報漏洩 インサイダー情報の不正利用 	
流動性		<ul style="list-style-type: none"> 黒字倒産 財務体質の悪化 	労務人事	<ul style="list-style-type: none"> 過剰労働 セクシュアルハラスメント パワーハラスメント ストライキ 伝染病 差別 	
経営環境 リスク		政治	<ul style="list-style-type: none"> 法改正への対応遅れ 国際社会の圧力 貿易問題 戦争・内乱 規制の無視 	メディア対応	<ul style="list-style-type: none"> 活用メディアの失敗 風評 情報開示基準の不備
	経済	<ul style="list-style-type: none"> 経済危機 原料・資材の高騰 景気変動 株式市場の低迷 	権限・指示命令	<ul style="list-style-type: none"> 権限逸脱 指示命令系統の機能不全 協力会社の管理不備（丸投げリスク） 	
	社会	<ul style="list-style-type: none"> 不買運動 地域社会との関係悪化 反社会的勢力との付き合い レピュテーション・リスク 技術革新への対応の不備 	情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ハードウェア障害 ネットワーク障害 コンピュータウイルスの侵入 不正アクセス 	
			経営者	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の死亡 役員のスキャンダル 乱脈経営 ガバナンスの不徹底 	

本企業は終身雇用を前提としており、多くの従業員は一生涯、同一企業に勤務することが多かったが、人材流出は日本企業にとって新たなリスクとなっている。

このような環境変化に対応していくために、企業は経営インテリジェンスを高めなければならない。ここでいう経営インテリジェンスとは、経営を取り巻く市場環境の変化を捉え、起こり得るリスクを先読み、最小化するとともに、規制動向などに合わせ、自社にとって有利となる市場環境を作り出す能力や機能のことである。次節で、経営インテリジェンスの面から見た日本企業が抱える課題を述べる。

2 | 経営インテリジェンスの面から見た日本企業が抱える課題

戦略実行において経営インテリジェンスは欠かせないが、この機能に関して、多くの日本企業は、①リスクに対する事後対応、②規格や規制に対する後追い、といった課題を抱えている。

(1) リスクに対する事後対応

日本企業の多くはリスク管理が十分ではない。リスク管理担当とされている部門で実施しているのは、予防策を講じるリスク管理とは程遠く、リスクが発生してしまった後、どう対応するかといったクライシス管理に終始しているケースが散見される。これでは、一度リスクが発生すると、戦略の実行力や推進力は大幅にスローダウンしてしまう。

クライシス管理に終始している要因には、①リスク管理体制の不備、②リスク評価方法の不備などが挙げられる。

①リスク管理体制の不備

事業活動に関連するリスクは、多くの場合、事業部門の内部に潜んでいる。従って、リスク管理体制を強化するには、まず、内部に潜むリスクを明確にした上で、本社と事業部門がともに対処法を検討する必要がある。

多くの企業では、担当部門・担当役員を設置しているものの、事業部門や事業活動の内部に潜むリスクの「棚卸し」を徹底しておらず、事業部門とともにリスクを管理するといった体制を構築するには至っていない。そのため、本社の担当部門が「事後対応」部門という役割にとどまってしまう。

リスク管理体制としては、事業部門の人材を巻き込み、本社の担当者と一体となった一元的な体制の構築が求められる。しかし現状は、SOX法対応や情報漏洩事故に伴う情報セキュリティ対応など、本社の中でそれぞれのリスクに対応する組織が設置される傾向にある。具体的には、内部監査を担当する内部監査部門、情報セキュリティリスクに対応する情報システム部門など多岐にわたる。

その上、それらを束ねる機能がないために、各組織が事業部門に個別に問い合わせ、対応を要請することになる。一方、事業部門のリスク担当者数が増えることはないため、負担が大幅に増加し、一つ一つのリスクに対して形式的な対応に陥りやすくなる。ましてや、事業環境とともに変化していくような複雑なリスクを早めに把握し、対応策を講じるに至らないのが実態である。

②リスク評価方法の不備

既に日本企業においても、リスクを発生可能性と影響度で評価する「リスクマップ」の

策定が定着しつつある。ただし、そこに盛り込まれた事項は、次のような観点にとどまることがほとんどである。

- 重点的に対応を展開すべきはどのような事業のリスクなのか
 - 事業環境がどのように変化しているのか
 - 自社対応により軽減できるリスクなのか
- また、事業部門の関与が十分でないために、各部門の戦略や置かれている環境が適切に反映されていないものも見受けられる。その結果、自社ではコントロールできない「為替リスク」などが重要リスクに挙がってしまうこともある。

(2) 規格や規制に対する後追い

戦略実行力を高めていくためには、市場環境の変化をいち早く把握してリスク管理を強化するだけでなく、その変化を事業機会にすべく、ルール作りを仕掛けていかなければならない。しかしながら、日本企業はルール作りの際、後手に回ることが多い。

たとえば携帯電話において、IP接続サービスという進んだ技術を持っていたにもかかわらず、通信規格競争で完全に後手に回った結果、日本の携帯電話は「ガラパゴス化」し、海外でのシェア獲得には至らなかった。インフラ産業でも同様のことがいえる。その基盤となるシステム、たとえば交通システムにおいては、シーメンス、アルストムなどの欧州メーカーが規格作りにおいては圧倒的に強く、日本メーカーは技術的には優れているが、その優れた技術力を発揮し切れずにいる。自動車分野も同様である。排ガス規制に関する動きは欧州で先行しており、規格作り、規格対応に関する取り組みも、欧州メー

カーがリードしている。インダストリー4.0で推進されるIoTの生産革新においても、海外ではさまざまな実証実験や規格作りが進んでいるが、日本では企業単独での技術開発の域にとどまっている。

多くの日本のメーカーはいまだに、グローバルな規格作りや業界の流れを作ることから遠いところで自らの技術の良さで勝負をしている。そのため、市場環境の変化を捉え切れず、規格や規制を定める動きに対して後追いになっている。

II 先行事例

経営インテリジェンス機能整備に関する先行事例として、リスク管理を徹底的に強化し、組織としてのPDCAを強化しているハイドロワンと、ルールメイクをすることで戦略的に市場を創り出したデュボンがある。

1 | ハイドロワン

ハイドロワンは、カナダ・オンタリオ州に本社を置く送配電企業である。同社のインテリジェンス機能には、①優秀なCROの存在、②直接面談によるリスク情報収集、③事業戦略を勘案したリスク評価、に特徴が見られる。

(1) 優秀なCROの存在

日本ではリスク管理管掌の役員として、CRO（Chief Risk Officer：最高リスク管理責任者）を明示する企業も増えてきている。ハイドロワンもCROを中心としたリスク管理部門が各事業部門が抱えるリスクを補足・評価し、「リスク評価シート」に取りまとめているが、同社がほかの企業と異なる点は、

CROの動き方にある。

具体的にいうと、CRO自らがビジネス部門と直接会話して、事業部門のマネジメント層が懸念するリスクを詳細に確認し、その結果をリスク評価シートに追記した上でCEOに報告している。CROがここまで能動的に動き回るケースはまれであると思われるが、以下に示すような資質を有するCROの存在が、同社のインテリジェンスの大きな特徴となっている。

(2) 直接面談によるリスク情報収集

前述のリスク評価シートには、戦略、財務、レピュテーション、規制当局との関係性などの項目と、それぞれについての詳細項目、考えられるイベント、リスクとしてのインパクトの大きさなどが整理されている。このようなリスクカテゴリー単位で抽出する手法は特別目新しいものではないが、同社の情報収集方法として注目すべきは、直接、現場担当者に接し、場合によっては匿名のリスク情報や、リスク発生可能性に関する情報を得ている点にある。

金融機関や事業会社において、リスク評価手法として定着しつつあるCSA（Control Self Assessment：統制自己評価）は、より現場に近い人が自らの経験に基づいてリスクを抽出するという点で、リスク情報に関する一定の品質を担保する方法として評価されている。しかしながら、CSAによる評価にも限界があるといわれている。近年の日本企業における不正や事件、事故といったリスクの多くは起こるべくして起きたものであるといわれているが、それらに対する危惧は依然として人の心象の中にとどまっているケースがほ

とんどである。

この問題を解消するためには、初期のリスク情報を可視化していくことが必要である。そのためには、CROがビジネス部門を牽制しつつも、現場から身構えられる対象ではなく、信頼される対象であることが条件となる。

(3) 事業戦略を勘案したリスク評価

ハイドロワンは、リスクマップに関して、発生可能性と影響度に沿ってリスクを評価するだけでなく、ビジネス部門の中期経営計画などに示された戦略にも立ち入って評価している。つまり、単にリスクの評点をつけ、経営者に報告するという形式的・儀式的な評価ではない。

同社では、ビジネス部門が描いた戦略や実行計画に潜むリスクを、現場の主観的な情報を基に把握し、専門部隊が客観的に分析しているのである。リスク評価には、このような目利きが必要不可欠であり、その意味では、CROは単なる評価責任者ではなく、ビジネスにも精通した分析専門監であることが求められる。そのような資質を持つCROがいれば、「為替リスク」がリスクの最上位にくるようなことはなくなるはずである。

2 | デュポン

デュポンは、オゾン層破壊物質規制の運動を自ら行うことで、代替フロン市場の先駆者としての利益を享受することに成功した。

フロンガスは冷蔵庫やエアコンの冷媒として開発され、熱的・化学的に安定した物質であったことから夢の化学物質といわれ急速に普及したが、1970年代に入り、カリフォルニ

ア大学が、フロンガスをオゾン層の破壊要因として指摘したのを機に、米国政府で利用規制の議論が始まった。欧米の多くの化学企業は、当時、フロン技術で大きな利益を得ていたことに加え、代替手段がなかったことから、規制導入に慎重な姿勢を示していたが、その中でデュポンは代替技術の開発に着手すると同時にロビー活動を展開し、NGOなどと連携しながらオゾン層破壊物質の規制運動を開始したのである。

同社は、約20年かけて約20の代替技術を開発し、1980年代後半から代替フロンへの切り替えを政府と連携して推進し、87年のモントリオール議定書の採択に導いた。モントリオール議定書は、オゾン層を破壊するフロンなどの化学物質の製造、使用の規制について定めており、先進国では96年までにフロン使用を全廃しなければならなくなった。この国際的なルールメイキングを通じて、代替フロン技術の利用が社会秩序として組み込まれることになり、同社は代替フロン市場で飛躍的に業績を上げることに成功したのである。

同社が、利益を上げている製品に対して規制を加えるといった、いわば自分で自分の首を絞めるようなことをあえてしたのは、いずれ国際的にフロンガスが槍玉に挙げられ、規制導入の機運が高まり、規制が制定されることを先読みできたからである。また、先読みだけにとどまらず、他社に先駆けて代替物質の技術開発に力を注ぎ、規制案を提言・交渉（ルールメイク）することで、短期間のうちに事業を軌道に乗せたのである。言い換えれば「地球環境を守る」という社会的課題の解決策を全面に打ち出し、フロン規制運動を行うなど、世界的ルールの構築に深く関与した

結果として、フロン代替技術の新たな需要を作り出し、そこから大きな果実を得ることに成功したのである。

Ⅲ 経営インテリジェンス強化に向けて

日本企業の戦略実行力を高めるためには、経営インテリジェンスの強化が不可欠である。先進企業の取り組みからは、「リスクが発生してから事後対応するクライシス管理ではなく、市場環境の変化からリスクを先読みし、それに対する準備を強化することが喫緊の課題であること」、さらに「今後発生し得る規制強化などの動きに対して、自らが率先してルールを作り出していくこと」が極めて有効であるといえる。

1 | リスクに対する準備を強める

リスクに対する準備としては、①リスク統括体制の構築、②リスク管理プロセスの構築が欠かせない。

(1) リスク統括体制の構築

前述したように、現在の日本企業におけるリスク管理部門は、SOX法などコンプライアンス対応が中心であり、事業の詳細にまで踏み込んだリスク管理は事業部門に任せているのが実状である。こういった体制では拡大していく事業リスクを最小化することは難しいため、事業リスクを統括する部門（事業リスク統括部門）を本社に設置し、事業部門と一体となってリスク管理を推進することが望ましい。

また、事業リスクは製品を販売した段階だけでなく、オペレーションやサービスにおい

でも発生することから、さまざまな段階で発生し得るリスクを事前に最小化するには、大型プロジェクトのマネジメント経験を有する人材の登用が有効である。そのため、マネジメント経験者を社内で可視化しておき、大型でリスクが高いプロジェクトが発生したり、またリスクのモニタリング状況に応じてリスクが高まったりした場合に臨機応変に投入できる仕組みを構築していくことも求められる。

(2) リスク管理プロセスの構築

① リスクマップの作成と定期的な見直し

リスクに対する準備については、事業計画の立案段階から想定されるリスクを棚卸しする。このとき、事業リスク統括部門が中心になって、多様な視点からリスクを抽出することが重要である。重電などインフラ事業であれば、相手国政府の方針などインフラ事業を獲得するために考えられる法制度や政治に関するリスク、また、受注後に事業を推進する際の現地調達に関するリスクや品質の維持確保に関するリスクなどが考えられる。また、定量化できるリスクはなるべく具体的に把握しておき、定量化できないリスクは関連組織による横断的な議論を基に定性的に把握しておくことが重要である。

このように想定されるリスクを棚卸しした後、リスクへの対応策を検討する。発生する可能性とインパクトという軸でリスクをマトリックス上に配置した「リスクマップ」を作り、リスクを俯瞰的に示しておくことで把握しやすい。中でも特に発生する可能性が高く、インパクトが大きいリスクは、優先的に対応策を検討することにする。想定されるリスクの

対応策を検討し、優先順位の高いものについては、事業リスク統括部門、事業開発を推進するマーケティング部門や開発部門などが組織横断的に議論を繰り返し、対応策の実施状況についてモニタリングを進める。

事業開発によるビジネスモデルの変化は、事業が直面する事業リスクにも大きな影響を与える。ビジネスモデルの変化がリスク管理に与えるインパクトを常に捉え、どのようなリスクが増大するかをしっかりと把握し、リスクの見直しを進めるとともに、その変化に応じた対応策を講じていくことが求められる。

② リスク管理ノウハウの形式知化

大型プロジェクトなどの事業リスクを円滑に管理していくためには、経験豊かな人材の持つリスク管理ノウハウの形式知化を進めることが望ましい。具体的には、プロジェクトを進めながらリスクマップを作成し、優先順位の高いリスクについては、その対応策を明確化し、担当者を割り当て、定期的レビューを繰り返す。また、プロジェクト内でのリスクマップ自体を定期的に見直ししながら、重点的に見るべきリスクの見直しを行っていく。

このようなサイクルで経験豊かな人材と若手の優秀な人材がともに業務を行っていくことで、経験豊かな人材の持つ経験知を暗黙知から形式知にすることができる。リスクマップなどのツールを使いつつPDCAを徹底することで、熟練者が持つ知識やノウハウと複雑化するリスクを整理する思考プロセスをドキュメントとして残すことができる。これにより「熟練者が持つノウハウが若手に移植されていく」ということが期待できる。

事業開発を進めていくために必要不可欠な基盤を作り、組織としてリスク管理能力を高めていかなければならない。

2 | ルールメイク機能の強化

日本企業が規制の後追いをするのではなく、むしろ規制作りの主導的立場を取っていくためには、企業内部にルールメイクを主導する機能を構築するとともに、戦略的に政府、官公庁、NGOとのコミュニケーションを進めなければならない。以下、①ルールメイク推進機能の構築、②戦略的コミュニケーションの展開、について述べていく。

(1) ルールメイク推進機能の構築

日本企業が市場環境の変化を捉え、それを自社にとっての事業機会としていくためには、ルールメイクを推進する機能を構築しなければならない。

たとえばウォルマートでは、コーポレートアフェアーズという組織がCEO直属で設けられている。ここには、ルールメイキング戦略機能を担うガバメントリレーションに加え、通商政策を担当する専門チームや、社会的課題について同社主導で具体的なプログラムに落とし込むサステナビリティの専門部隊も設置されている。さらに、対外広報、社内コミュニケーションの企画・実行部門、CEO専属のエグゼクティブコミュニケーションチーム、世論調査に基づく戦略企画チーム、年間14億ドルにも上る寄付予算を差配するウォルマート財団のマネジメント部門などもある。

なおこれらの組織は、政策アナリスト、ロビイスト、議員秘書、弁護士、シンクタンク

研究員、官僚、NGO職員、スピーチライターなどの専門人材で構成されている。

(2) 戦略的コミュニケーションの展開

戦略的コミュニケーションに関しては、日本企業にも、昨今のSDGs（国連が定める持続的開発目標）への対応をはじめ、積極的に取り組む動きが見られるようになった。その背景の1つに、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の拡大がある。つまり、環境規制などのルールに対していかに積極的に対応するかが、安定的株主を獲得する上でポイントになっている。

日本企業が、社会的課題の解決に向けた活動を戦略的に展開していくためには、専門の組織を構築するとともに、自社が解決していくべきテーマを具体化し、解決の方向性についての自社の立場や主張を明確にし、規格や規制作りの必要性を効果的に打ち出していくことが求められる。さらに、そうした立場・主張に対する認知・共感・賛同を獲得すべく、政治家、影響力のある人物（インフルエンサー）、業界団体、NGOとのコミュニケーション、意見交換、個別交渉を推進していくことにも大きな意味がある。

ここで大事なことは、状況の変化が起きてから情報収集を行うのではなく、今後起こり得る大きな市場環境の変化やルール変更に向けて訴えかけていくなど、能動的なアクションを展開することである。企業によってさまざまではあるが、日本だけでなくベルギーやワシントンDCなど、規格や規制作りに重要な拠点には人員を配置し、グローバルに連携しながら環境や社会的課題の解決に訴求し、自社の事業機会を大きくしていくルールメー

キング活動の推進が欠かせない。

過去、リスク対応や規制に対して後追いであった日本企業は、市場環境や規制が変わる都度、戦略実行をスローダウンせざるを得なかった。しかしながら、市場環境の変化を先読みし、規制の策定に対して主導的に動くことにより、戦略実行力を高めていくことができる。

参考文献

- 1 國分俊史、福田峰之、角南 篤『世界市場で勝つ

- ルールメイキング戦略』朝日新聞出版、2016年
- 2 藤井敏彦『競争戦略としてのグローバルルール』東洋経済新報社、2012年

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はビジョン策定、中長期戦略の策定、M&A、本社機能改革など