

第9回 インテリジェンス機能の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 企業を取り巻くリスクの変化
- II 先進事例
- III インテリジェンス機能の構築および強化の方向性

要約

- 1 現在はVUCAの時代と呼ばれるように、市場経済の先行きは極めて不透明である。また、世界各地で増えつつある戦争や紛争も、企業経営にとって大きな問題である。こうした世界情勢の変動に加え、技術革新の影響により、日本企業を取り巻く事業リスクは一段と高まっている。
- 2 こうしたリスクの観点から押さえておきたい環境変化としては、①地政学リスクの高まり、②技術革新による規制やルールの変革、③サステナビリティリスクの高まり、④リスクの複雑化、⑤オーバーコンプライアンス、が挙げられる。
- 3 そのような環境変化を踏まえ、インテリジェンス機能を高めてきた企業として、三菱電機とサントリーホールディングスを紹介する。
- 4 企業経営をより持続可能なものにするには、組織の強靭性（レジリエンス）が不可欠である。それに対して企業に求められるのが、リスクに対するインテリジェンス機能である。インテリジェンス機能の構築および強化の方向性としては、①インテリジェンス体制の構築、②社内啓蒙活動の推進、③リスク対応に向けたリソースの最適配置、④リスクをビジネスチャンスに変えるレジリエンスの強化、が挙げられる。

I 企業を取り巻くリスクの変化

多くの日本企業は、今、持続的な成長のため、ESGの観点からサステナビリティ経営を推進している。これは中長期的な観点から社会的価値、経済的価値の創出を目指すものである。しかし、昨今の市場環境や社会環境の変化によって、企業経営は大小さまざまなリスクに日々さらされるようになった。

現在はVUCAの時代と呼ばれるように、市場経済の先行きは極めて不透明であり、企業を取り巻くリスクは一層複雑になっている。さらに、トランプ関税に代表されるように、世界経済を牽引する米国による半ば強引ともいえる政策の実行なども加わり、グローバル経済からブロック経済への移行が急進するなど、世界経済は大きく変容している。

世界各地で増えつつある戦争や紛争も、企業経営にとって大きな問題である。2022年2月に始まったロシアによるウクライナへの侵攻はいまだに終結せず、ウクライナからの穀物や肥料、ロシアからのエネルギーなど、食料やエネルギーの調達に甚大な影響を及ぼしている。また、多くの企業がロシアでの事業停止を余儀なくされ、その影響は現在も続いている。加えて、イスラエルとハマスの戦争も予断を許さない状況であり、世界秩序は極めて不安定な状況にあるといわざるを得ない。

貿易も不安定感を増している。前述したトランプ関税は世界経済を混乱に陥れた。日本は2025年7月23日に、自動車および部品の関税率を15%とすること、米国に5500億ドルの投資を行うことで合意したが、トランプ大統領の発言に各国の通商政策、産業政策は翻弄

され続けている。対抗措置を講じる国もあり、中国によるレアアースの輸出規制はその典型といえよう。このような動きは自由貿易体制を崩し、ブロック経済化を加速させ、これまでに築き上げてきたサプライチェーンの再構築を迫るものとなっている。

一方、技術面ではAIやロボティクスの進展が事業環境の大規模なルールチェンジをもたらしている。自動車分野では自動運転技術が高度化し、BYDなど中国のEVメーカーの存在感が急速に大きくなってきている。ヒューマノイドロボット分野においても中国は世界をリードしている。近年、大いに注目されている生成AIは、すでにこれまでのビジネスモデルや働き方を大きく変容させている。そのインパクトの大きさから、昨今は倫理面や利用ルールについて、世界各国で活発な議論が行われている。

こうした世界情勢の変動や技術革新の影響により、日本企業を取り巻く事業リスクは一段と高まっている。

本章では、これらの環境変化やそれに対する日本企業の取り組み状況を、①地政学リスクの高まり、②技術革新による規制やルールの変革、③サステナビリティリスクの高まり、④リスク対応の複雑化、⑤オーバーコンプライアンス、の5つの観点から概観する。

1 | 地政学リスクの高まり

グローバル経済のブロック化や各地での紛争の頻発により、地政学リスクは急速に高まっている。企業は地政学リスクが自社事業に及ぼす影響を当然、把握しておかなくてはならないが、得てして対岸のニュースとして受け止められがちであり、自社事業との関連を

把握し、将来シナリオを具体化し、対策を検討する段階には至っていない。リスクが顕在化してから慌てて対応するケースも少なくないのではないだろうか。

2 | 技術革新による 規制やルールの変革

技術革新はビジネスの世界でさまざまなゲームチェンジをもたらす。その代表例としてEVが挙げられる。EV市場は当初予測ほど急速ではないものの着実に拡大し、2024年には中国系メーカーが世界シェアの55%を占めるようになった。さらに生成AIの登場により、ビジネスモデルが急速に変化している。自動車の自動運転は、従来のルールベースで開発・運用を行う方式から、カメラから取得したデータを基に、生成AIがアクセルやブレーキ、ステアリングといった運転に必要なすべての判断を行うE2E（End-to-End）方式への移行が進んでいる。

AIの活用に関しては、国連が新たなガバナンスの枠組みを採択した。また、各国・地域で独自ルールの整備が進んでおり、多国間協調によるルール形成も始まっている。こうした状況下で、企業にも適切なガバナンス体制の構築が求められている。

3 | サステナビリティリスクの高まり

企業活動がグローバル大で行われるようになり、人材や材料の調達先も世界各地に広がっている。それによってサプライチェーンにおけるサステナビリティリスクも表面化するようになった。2021年5月、ファーストリテイリングは、少数民族であるウイグル族への強制労働が問題視されている中国・新疆ウイ

グル自治区産の綿を使用した疑いで、米国の輸入差し止め対象となった。カゴメも同地域産のトマト加工品の使用中止を発表している。こういった事例は、人権を含むサステナビリティ分野で日本企業が直面するリスクの一端であろう。一度このような問題が生じてしまうと、ブランド価値毀損、不買運動、取引停止につながる恐れがある。

企業には、各種法規制や国際基準に適合するだけでなく、対応姿勢を積極的に発信していくことも求められている。

4 | リスク対応の複雑化

企業活動におけるリスクは多様化する方向にあり、その対応も多様化・複雑化している。輸出規制、調達規制への対応では、取引先の審査はもちろん、前述したサステナビリティの観点からの現況調査、調達業務が求められる。また、そうした業務を円滑に管理するための情報システムの刷新などが必要となり、関連する部門が多岐にわたるようになった。

サイバー攻撃に備えて、自社の生産拠点の事業部門だけでなく、調達先企業も対策を講じる必要がある。加えて、製品そのものがIoTでつながるようになっていることを勘案すると、情報セキュリティを統括するIT部門も当然、対策を講じなければならない。

BCP（事業継続計画）の概念も変容しつつある。従来の自然災害対策だけでなく、新たな技術革新に伴う製品のライフタイムの短縮や、地政学リスクの激化による素材・部品の調達停止、物流ルートの変更などにも備えなくてはならない。米中間題に端を発した中国のレアアースの輸出規制は、そうしたリスク

の典型例といえる。

このように多様化するリスクに対して対策を講じる部署が多様化・複雑化しているため、全体像が見えにくくなっており、当該リスクにどこまで対応できているのか、どこからが対応できていないのか、あるいはどの部門が対応できていて、どこがボトルネックになっているのかを適切に把握できなくなっている。また、複数の部門が関連すると連携が不十分になりがちで、最終的な判断を誰が行うべきかが不明瞭になっているケースも少なくない。そうした曖昧な状態のまま、リスク対応を先送りになってしまうこともある。

5 | オーバーコンプライアンス

日本企業はリスク管理が防御的になる傾向がある。リスクに対して過度に慎重となり、危ない橋をとにかく渡らない。リスクを指摘する人、ブレーキ役になる人は多いが、逆に、どこまでのリスクを取るべきなのか、リスクをどのようにマネジメントしていくかを考える人が少ない。そのため、取るべきリスクを適切にマネジメントしながら事業を推進していれば得られるはずの利益や成長機会を逃してしまっているのではないか。

リスクマネジメントとは、成長機会を逃すようなブレーキ機能ではなく、成長のための準備と覚悟として捉えるべきであるが、そのようなマネジメントを実施できている企業は少ないのが実情であろう。

II 先進事例

このような環境変化を踏まえ、インテリジェンス機能を高めてきた先進事例として、こ

こではサントリーホールディングスと三菱電機を紹介する。

1 | 三菱電機

(1) 企業概要

三菱電機は、社会システム、電力システム、防衛・宇宙システム、FAシステム、自動車機器、ビルシステム、空調・家電、情報システム・サービス、電子デバイスを提供するグローバル企業である。2025年3月期の売上高は5兆5217億円、営業利益は3918.5億円、連結従業員数は14万9914人のグローバルカンパニーである。

(2) リスクインテリジェンス

三菱電機は、2021年にCRO（チーフリスクマネジメントオフィサー）を設置するなど、リスクマネジメント体制を抜本的に強化した。背景には2つの大きな契機があった。

1つ目は経済安全保障上の規制である。2020年に米国（当時は第一次トランプ政権）がファーウェイ向けの半導体技術の輸出規制を強化したが、その結果、三菱電機は対中半導体輸出マーケットの一部を失った。その経験から、戦略分野において経済安全保障上の規制などの動きは今後も重要になると判断し、新領域に関連する各種規制と自社ビジネスとの接点を速やかに把握し、先んじた対応ができる体制を構築するため、2020年10月に日本企業では初となる経済安全保障統括室を設置し、担当役員を設けた。

2つ目は自社の品質問題である。同社は2021年7月に発生した品質問題で社長が交代し、時価総額が大幅に下落する経験をした。これをきっかけに同社はCROを設置し、リ

スクマネジメントを大幅に強化した。特徴的なのは、点検項目を増やし、社員教育を充実する、といった定番の再発防止策を講じるのではなく、品質点検も監査も行ってきたのになぜ現場の本音が聞き出せなかったのかという本質的な課題を設定したところにある。

その結果、ルーティーン化した紙ベースの内部リスク管理が問題の発見を遅らせたと判断し、旧来の管理を大胆に簡素化した。その代わりに現場との対話の機会を増やし、負荷がかかって無理が生じている部門を見極め、本音を聞き出し予兆段階で手を打つという、新しいリスク管理制度に転換した。

重点を「見える化」し、本音を「言える化」し、予防重視で対処するこのアプローチは、品質問題を契機に着任した漆間啓社長が掲げた組織風土改革と軌を一にするものであった。

具体的には、2022年に日下部聡氏（当時、常務執行役員）をCROとした体制をつくり、リスク案件の最終的意思決定をCROラインに集約した。また、有事に即決ができるリスク検討会と平時の予防対応を重視するリスクマネジメント・コンプライアンス委員会の2つを設置した。同時に、リスクを「国際秩序激変リスク」「ゲームチェンジリスク」「BCP（事業継続計画）上のリスク」「内部リスク」の4つに細分化し、重点分野を特定した。

さらに、従来の監査や点検では品質問題を防げなかったとの問題意識から、点検監査を「言える」場に変えることを目指した。具体的には平時は予防の場とし、形式的な文書による点検ではなく対話を重視して、重点を絞った対策を講じることを目指している。また、有意義な対話にはCRO表彰を付与する

など、社員がリスクを表明しやすい環境をつくとともに、対話が形式的にならないよう努めている。有事の際には速やかに事実を申告し、CROが方針を決定することを重視している。

このように同社は、リスクマネジメントを経営戦略として取り組んでいる。そのリスクマネジメントの考え方については、①独自のリスク分類、②リスクに対する制御体制、③リスクに対する重点化対応、の3点にまとめることができる。

①独自のリスク分類

前述したように、三菱電機はリスクを「国際秩序激変リスク」「ゲームチェンジリスク」「BCP上のリスク」「内部リスク」に分類している。

◆国際秩序激変リスク

近年、国際秩序は大きく変化し、新しい規制が次から次へと生まれている。これらをリスクと一言で括ってしまうと、その本質を捉えた対応が難しくなることから、同社では国際秩序激変リスクをさらに「経済安全保障」「サステナビリティ」「サイバー」「デジタル」の4つに細分化している。

経済安全保障のリスクにおいては、特に中国をめぐる貿易問題が大きなリスクとなっている。サステナビリティリスクにおいては、人権問題、脱炭素、サーキュラーエコノミーなどさまざまな規制に対応しなければならなくなっている。サイバーリスクはランサムウェアなどのリスクに加え、ネットワークにつながるIoT機器などからの侵入リスクも含め、その脅威レベルが高まる傾向にある。そ

してデジタルリスクは、AIに関する規制が本格導入され、データガバナンス体制に対する対応が急務となっている。

◆ゲームチェンジリスク

ゲームチェンジによるリスクとして、同社では「新技術によるビジネスモデルや業務モデル変革に対応できないリスク」「人口減少など事業継承への制約、組織変革への出遅れ」を挙げている。

前述したような国際秩序の変化の背景には、新技術によるビジネスモデルのゲームチェンジが起きていることを看過してはならないという考えがある。特にAIなどのデジタル革命や中国におけるロボティクスの進展は、大きなゲームチェンジを生み出している。これまで成功してきたビジネスモデルも、一夜にして通用しなくなる可能性を秘めているのである。

今後もAIやヒューマノイドロボティクスなど新技術の台頭に加え、生成AIの台頭でビジネスモデルが大きく変わろうとしている。それらに対応できなければ事業継承が難しくなると同社は危惧している。

◆BCP上のリスク

近年は災害や感染症に起因するBCP上のリスクが顕在化している。特に昨今の自然災害の増大、世界各地で発生している国際間紛争の頻出は典型例といえるだろう。

◆内部リスク

内部リスクには、人的リソースに関するもの、情報システムに関するものなどさまざまなある。特に人手不足によるリスクは差し迫っ

たものとして捉えられている。人口減少問題や多様性への適切な対応を怠ると現場が人手不足になるが、この問題は、品質劣化、物流機能低下、法令違反、ときにはパワハラなどさまざまな問題に広がる可能性を含むからである。

同社はこのようにリスクを体系化して捉えて論点と課題を整理し、どのような体制でこれらのリスクに取り組むべきかをあらかじめ整理している。この点は多くの企業にとって参考になるであろう（図1）。

②リスクに対する制御体制

リスクが複雑化しているため、対応には複数部門の連携が求められている。国際秩序の激変やゲームチェンジといった新領域のリスクはその代表例であるが、それらに対して誰が対応するかをはっきりさせる必要がある。

前述したように、三菱電機は2020年に経済安全保障統括室を設置した。BCPなど内部リスクについては、2022年にリスクマネジメント統括室を設置し、2024年には法務リスクマネジメント統括部として機能強化した。それらすべてを統括するCROを日下部氏が担い、最終的な意思決定を行うこととなった。

同社では、各種リスクについて有事対応と予防対応を分けて体制を組んでいる。たとえば、経済安全保障、サステナビリティといった領域のリスクに対しては、人権検討会、ロシアのウクライナ侵攻などの有事に対応する組織があり、デジタル、新技術に関するリスクには、AIデジタルガバナンスチーム、さらに、欧州情勢懇談会など、予防対応する組織がある。

図1 リスクの種類と論点課題の整理

リスク類型	事業影響のある情勢変化 → 論点課題
国際秩序激変リスク	<p>経済安全保障</p> <p>【1 経済安全保障リスク】 経済安保を理由とした特に中国をめぐる貿易制限が拡大、2025年に入り米国の関税政策の影響回避の対応も</p> <ul style="list-style-type: none"> ・米国がハードウェア向けの半導体技術輸出を規制（2019年～）⇒日米欧の対中貿易規制、中国の国産化政策を見ながら地産地消戦略へ ・中国がガリウム輸出規制（2023年）、グラファイト・アンチモンなどを追加（2024年）⇒半導体やモーターなどへの影響、予防対処必須 ・米・EUが中国製EVに関税賦課（2024年）、米が関税政策発動・中国がタングステン輸出規制などで対抗（2025年）⇒米国新政権の関税政策と中国の対抗措置注目
	<p>サステナビリティ</p> <p>【2 サステナビリティリスク】 脱炭素とサーキュラーのサステナビリティ規制が具体化するフェーズへ、2025年に入りEUのサステナビリティ規制簡素化と米国の反サステナブルな動きも</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権：NPOの人権要請（2020年～）→EU企業持続可能性デューデリジェンス指令（2024年）、米ウイグル強制労働防止法（2022年）⇒規制対処はモニタリング実施のみで対処可能、静観 ・脱炭素：EUがETS拡充／CBAM導入（2026年）、日本も炭素価格制度導入決定（2023年）⇒2026年から電力排出権取引、2028年から化石賦課金開始、2024年度に制度を具体化、炭素価格の展望がより鮮明に、当社のビジネス戦略を左右する制度、要注目 ・サーキュラー：EUが順次規制を導入（エコデザイン規則は2027年から鉄鋼や繊維で開始、電池は希少金属リサイクルとカーボンフットプリントが2023年開始、廃車規則で再生プラスチック利用規制が2023年に提案）、日本もサーキュラー規制検討（2025年法案提出）⇒日欧とも2026年から規制開始、カーボンニュートラル／安保対応でもあり事業対応を急ぐ必要
	<p>サイバー</p> <p>【3 サイバーリスク】 サイバー防護のための規制がインフラ層からIoT機器へ拡大、今後の米中間係次第でさらにサイバー攻撃も高度化、増加する可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・米国：国防授權法（2019年）で中国製機器をNWから排除 ・中国：サイバーセキュリティ法でIoT機器認証を開始（2021年） ・日本：国家関与のサイバー攻撃増加を受けたサイバー安全保障法規制の導入（2025年）、IoT機器認証も開始（2025年） ・EU：サイバレージリエンス法（2024年成立）でデジタル製品規制を導入、ネットワークおよび情報システム指令2（2024年開始）でユーザーへの規律も導入 <p>⇒防衛企業としてのサイバー防護の再強化、OTセキュリティへの要請が高度化しており、各国の法令動向を見極め事業モデルの高度化に先手を打つ必要</p>
	<p>デジタル</p> <p>【4 デジタルリスク】 AIに関する規制が本格導入へ、データガバナンス体制の整備が急務に、2025年に入りAI活用に伴うデータ浸潤のリスクも</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広島AIプロセス（2023年）→EUではリスクベースのAI法が成立（2024年）、日本もAIガイドラインの法制化検討（2024年） ・EUではデータ法（2025年施行）によるデータ主権に基づくデータマネジメントも要求、中国はサイバーセキュリティ法（2017年）でデータ越境規制を導入 <p>⇒データマネジメントの濃淡管理（データ等級に応じた秘匿と部門を超えた共有活用の線引き）を一から構築する必要</p>
ゲームチェンジリスク	<p>【5 ゲームチェンジによる事業リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国家秩序の変化の背景にあるのは技術の激変 <p>⇒新技術によるビジネスモデル／業務モデルの変革に対応できないゲームチェンジによる事業継続リスクにつながることを意識した上記リスク制御への取り組みが必須</p>
BCP上のリスク	<p>【6 BCPリスク】 災害や感染症、国家間紛争に起因するBCPリスクが顕在化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・紛争：ロシアのウクライナ侵攻によるロシア事業停止（2022年） ・災害：東日本大震災（2011年）、熊本地震（2016年）、能登半島地震（2024年）による拠点生産活動の停止や調達難 ・感染症：上海ロックダウン（2022年）による拠点生産活動の停止や調達難 <p>⇒現状は国内の拠点長を責任者としたBCP対応にとどまっているが、経営サイドがコミットするBCPへの絞って強化することが急務</p>
内部リスク	<p>【7 内部リスク】 リソースとビジネス拡大の不均衡から来る頻発・顕在化する内部リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人的リソース不足による負荷発生がもたらす歪みが多様な形で顕在化する可能性 ・情報システムの全社統一／AIを駆使した業務改革 <p>⇒リスクの高いところに集中して制御策を講じる仕組み構築の途上、リスクの淵源を見極めてこの完成を急ぐ</p>

出所) 三菱電機資料「三菱電機のリスクマネジメント」より作成

BCPのリスクについても、有事対応、予防対応の組織をそれぞれつくり、災害、紛争、感染症による事業継続上のリスクへの対応策を検討している。

有事の際には対処方針の決定を最優先し、CRO関係者と協議する場を設け、速やかに意思決定できるようにした。予防についてはリスクの高い優先テーマを決め、リソースを集中させて重点的に検討し、十分に練り込まれた方針を打ち出すようにしている。

③リスクに対する重点化対応

三菱電機は、「インパクト」と「備え」の二軸でリスクを分類している。「高リスクだが備え不十分」として、経済安保、サステナ

ビリティ、サイバー、デジタルリスクなどの新領域リスクを挙げている。また、「高リスクだが備えあり」についてはリスク制御策を集中展開している。

一方、オーバーコンプライアンス気味になっているものについては、たとえば、低リスクな案件に対して過剰に点検されているものを抽出し、その解消に努めることでリソースの最適配置を目指している（図2）。

現在は図3のリスクマップによって重点10テーマを明確にしている。こうして抽出された重点テーマに対しては本社大でチームを組み、取り組みを進めている。逆にオーバーコンプライアンスについては、輸出管理の簡素化や組織風土の可視化などにより合理化を

図2 三菱電機のリスクマップ

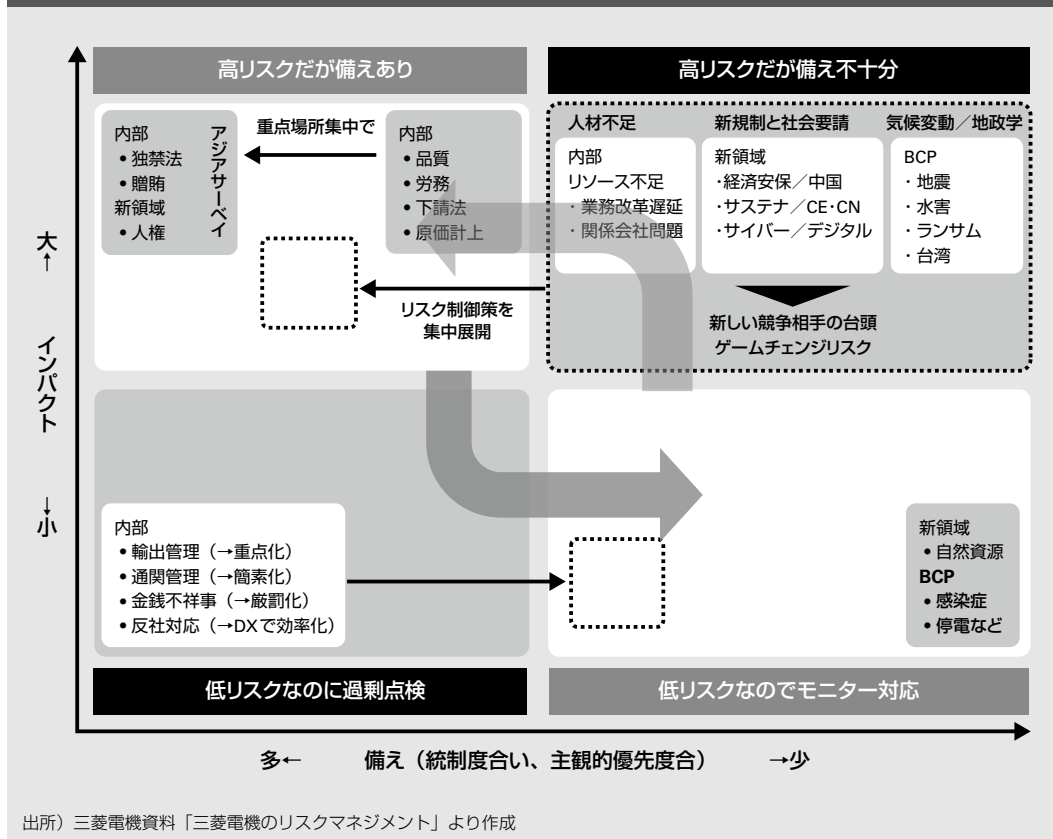


図3 三菱電機のリスクマネジメント体制と重点10テーマ

重点10テーマ

1. 中国輸出規制：地産地消戦略推進 (CRO-IMBA/半本H)
2. 中国調達規制：部材の中国依存問題 (CRO-本資B、CPO、H)
3. サステナDPP対応 (CRO-CPO・CIO・SIH)
4. サステナ目標設定 (CRO/SIH/本資B/CTO)
 - (1) 社内炭素価格 (+IBA) (2) 再生プラ利用率 (+LBA)
 - (3) 再生レアアース利用率 (+IMBA) (4) エコデザイン比率 (+CPO)
5. サイバー (CRO-CIO/CTO/DSH・IBA・IMBA)
6. データ棚卸 (CRO/CIO/CDO)
7. BCP (CRO/人総B)
8. 場所重点化 (CRO/CQO)
9. 業務改革推進 (CRO/CDO/CIO-BAO)
10. 風化防止施設 (CRO/CQO/CHRO)

2. クライシスマネジメント

- 「リスク検討会」ホットスタンバイ (内部・BCP・新領域をカバー)
- 内部通報TF (案件の峻別を即決)
- 「執行役向けリスクマネジメントチャンネル」(迷わず即時共有)

3. オーバーコンプライアンスの解消 (課題別に徹底した点検合理化)

- 輸出管理簡素化：事本の業務データから「機微顧客×機微品目」のみを抽出し本社が貿易可否を審査する仕組みを構築
- 組織風土可視化：監査結果、点検結果などの非構造データからAIで追い込まれている状況などを計測する仕組みを構築

出所) 三菱電機資料「三菱電機のリスクマネジメント」より作成

図4 三菱電機における内部リスクの重点化

1. 重点場所の選定の意味を共有するためのプロセスを組む
 - (1) まずは主観サーベイから (本社×事業スタッフ+自由記述)
 - (2) 類型仮説の提案
 - (3) 重点場所設定に向けた役員レベルの議論

【類型仮説のキーワード】

顧客との関係
収益状況や需要想定の変遷/リソースの過不足
本部との距離

2. AIを活用したアプローチも
 - (1) 労務/品質/経理/監査/人事など各コーポレート部門は組織風土と相関する非構造データをローカルに保有
 - (2) しかしリスク予防の視点で全体をサーベイする者はいない
 - (3) 組織データベースを設けAIで解析し組織風土計測にトライ

監査報告書

監査報告書の文章

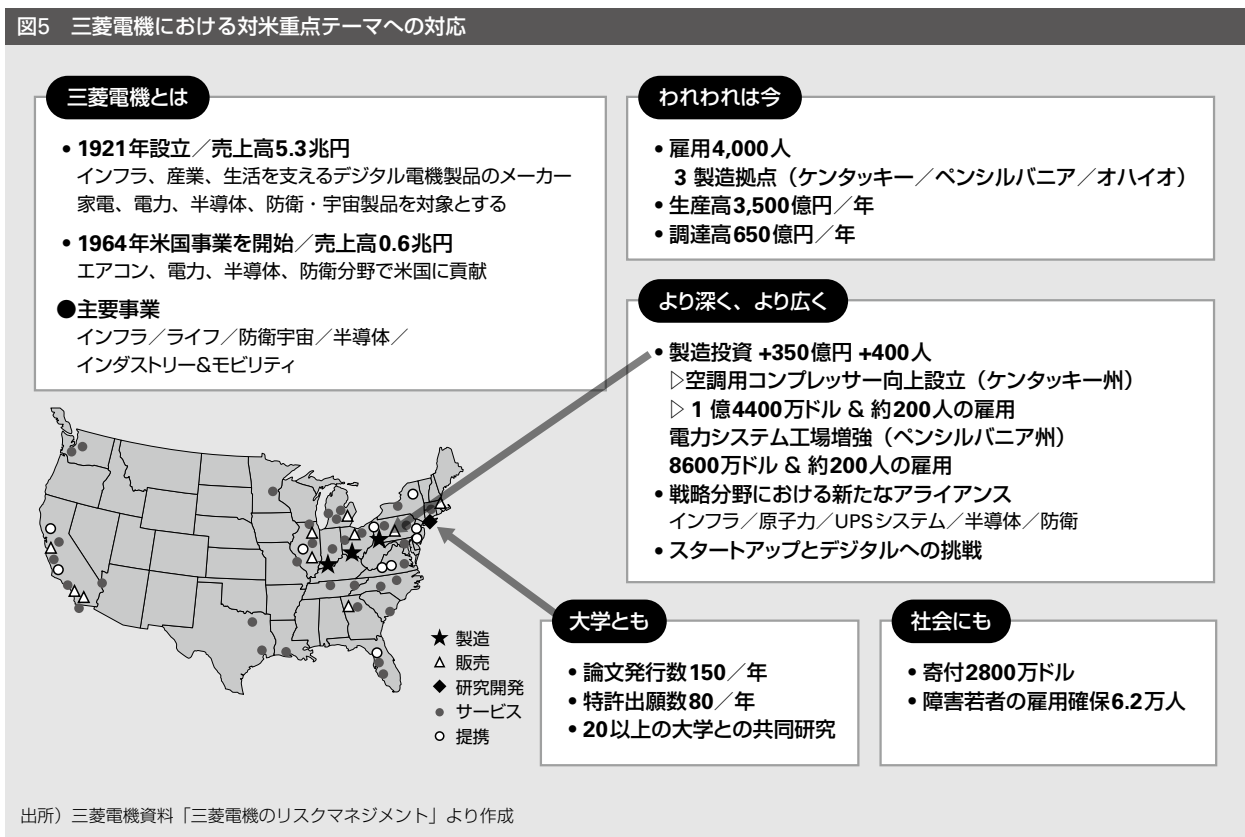
→ 生成AI →

リスク分類と点数化

3. 重点場所を設定したら、そこの対話を重ね解決策をともに考え実行するプロセスを組む
 - (1) 対話は経営層から実務層まで各層で実施
 - (2) 解決策は役員レベルで議論し実行

出所) 三菱電機資料「三菱電機のリスクマネジメント」より作成

図5 三菱電機における対米重点テーマへの対応



進めている。

また、内部リスクにも重点的に取り組んでいる。AIを活用してまずは組織データベースを解析し、リスクを分類し、点数化をすることで、改善すべきところを重点化し、対策を講じている(図4)。その一例として、調達や貿易業務におけるリスク管理の強化が挙げられる。ローカルに分散している調達データベース、貿易データベース、組織データベースなどを本社の管轄下で統合し、重点化する調達先や取引を絞り込んでいるのである。そして、貿易や調達に関するリスクの予兆や組織風土の計測などを行った結果を基に対策を具体化している。加えて、対策を講じる現場関係者とは対話を通じて理解を深め、協力を要請している。

重点リスクには米国の関税問題が含まれているが、同社はその問題から生じる各種リスクへの対応策だけでなく、その問題から派生したビジネスチャンスとして対米貢献領域を明確にしている(図5)。

同社は1964年に米国での事業を開始し、エアコン、電力、半導体、防衛といった分野で米国に大きく貢献し、4000人以上の雇用を生み出している。こうした米国での貢献領域を明確にすると同時に、さらなる投資機会を明確にすることで、リスクをチャンスに変える取り組みを推進している。トランプ大統領が来日した際、2025年10月28日に行われた晩餐会には漆間社長も参加し、関税問題への対策を米国に対する投資機会を捉えていることを各方面にアピールしている。

このように三菱電機は、過去のさまざまな教訓を活かし、リスクインテリジェンスを強化すると同時にリスクをチャンスに変える取り組みを推進しているのである。

2 | サントリーホールディングス

(1) 企業概要

サントリーホールディングスは、傘下に飲料のサントリー食品インターナショナル、ビール、ワイン、スピリッツ事業を行うサントリー、ウエルネス事業を推進するサントリーウエルネスなどを持つ。グループ会社は265社に及び、グループ従業員数は4万1357人(2024年12月31日)、連結売上収益は3兆4179億円、連結営業利益は3289億円のグローバルカンパニーである。

(2) リスクインテリジェンス

① 高まる地政学リスク

サントリーホールディングスは、2014年に米国の老舗蒸溜酒メーカー、Beam社を買収してグローバル化を進めたことで、よりグローバル規模でのリスクに直面することとなった。

事業のグローバル化に伴い、調達先は世界各国に及んでいるが、原材料の中には特定の国に大きく依存しているものも少なくなく、サプライチェーン上のリスクも大きくなっていった。2022年にロシアがウクライナに侵攻したことによって始まったウクライナ戦争は、同社のリスクマネジメント体制強化の決定的な動機となった。当時の新浪剛史社長はサプライチェーンや地政学リスクを分析する必要性を実感し、そのための体制を構築する判断をした。

② インテリジェンス推進本部

サントリーホールディングスはこれまでであった経営情報統括部などの機能を抜本的に改変し、2023年1月にインテリジェンス推進本部を立ち上げた。同本部の立ち上げや構想策定をリードしているのが、現在、執行役員であり、インテリジェンス推進本部長でもある江口豪氏である。

同本部の機能は、政府団体、経済団体で役割を担う同社経営陣のサポート・情報収集機能、各種事業におけるリスクインテリジェンスを高めるための啓蒙活動、である。

同社は経済同友会などの経済団体に出向者を派遣しているが、同本部は情報を日々収集・分析して、これらの団体で活動する経営陣をサポートしている。これらの団体の各専門委員会活動における調査業務と各種人脈を通じた情報収集が主な役割である。

同本部では、東京本部で活動する部隊に加えて、ワシントンとロンドンに人員を派遣し、各種産業政策の動向を調査している。具体的には、世界情勢など供給網にかかわる情報を収集・分析して経営幹部に提供し、各部門の担当者と対話することで潜在的なリスクの洗い出しを行っている。現在、本部全体で17人規模の精鋭部隊が、東京、ワシントン、ロンドンを拠点に活動している。

同本部は、米国、英国の政府機関の要人と面会することも多く、精鋭部隊にはインテリジェンス機能に関する経験やノウハウが求められた。そこで同社では司令塔として三菱商事から江口氏を招聘し、さらに外務省出身で、その後、三菱商事のワシントン事務所勤務を経てサントリーホールディングスに入社した清水梨江子氏を同社のワシントン事務所

のトップとしている。

ワシントン事務所において清水氏は、地政学全般および米国の政治経済に関する情報を収集・分析し、レポートを社内に発信している。たとえば、トランプ政権による関税などの通商政策や規制動向、米中・米欧関係、さらには中東情勢やロシア・ウクライナ情勢まで内容は多岐にわたる。一見、サントリーグループの事業とは関連性が薄いと思われる事象でも、幅広く情報を収集するというのが同社の考えである。こうした事象が同社のグローバル大のサプライチェーンに何らかの影響を及ぼすからである。そのため、経営者や各事業部門のトップが世界で起きている事象への感度を高め、それらが自社にどのような影響を及ぼすのかを考え、対策を検討できることが求められている。

インテリジェンス推進本部が注力しているのは、このような社内での啓蒙活動である。具体的には、予想される大きな変化に対する複数のシナリオを常に用意し、事業部門のトップと議論を重ねることにより、何を備えるべきかを考えるサポートを行っている。その際、同本部、ワシントン事務所や日本国内の経済、政治団体から集めた情報を月に一度、社内に配信している。地政学などのリスクが、自らの事業とどのように関係し、どのような影響を及ぼすかという分析結果をストーリー仕立てで共有することで、社員のリスクインテリジェンスを高めている。

また、特定の事業で重大なリスクが生じ得る場合は、相手を特定して短いメッセージで伝えている。こうした情報には不確定なものも含まれるが、情報伝達の即応性を持たせることと、関係者のリスクに対する感度や情報

収集への意識を高めることを企図している。

加えて同本部は、地政学リスクに伴うサプライチェーンの重要なリスクを先んじて予測し、関連する事業部門にその影響を分かりやすく説明している。当該事業部門のトップと対話を重ねながら、トップ自らがそうしたリスクに対する具体策を打ち出せるようサポートしている。

③インテリジェンス活動例

ここでは、地政学の変化によるグローバルサプライチェーンへの影響について、その対策を検討した例をいくつか挙げる。

サントリーホールディングスは、ビールの最も重要な原材料である麦芽の多くを欧州から輸入している。近年はアフリカの喜望峰ルートで運んでいたが、距離が長く輸送コストがかさむことから、それ以前に使っていたスエズ運河ルートに戻せるかを検討することになった。スエズ運河ルートでは、ハマスに連帯を示すフーシ派によって米国など西側諸国の船舶が攻撃されていたが、2025年1月に停戦合意が行われ、そのリスクが緩和される可能性があるとしてスエズ運河ルートの復活が検討の俎上に上がったのである。

そこでインテリジェンス推進本部では、江口氏などの人脈を通じて、英国対外情報機関の幹部やトランプ政権の元側近であるハーバート・マクマスター元大統領補佐官などから情報を収集し、分析を行った。その結果、スエズ運河ルートはまだリスクが高いと判断し、喜望峰ルートでの輸送を継続することとした。

また同本部では、米中関係など地政学リスクの動向を踏まえ、サプライチェーンのリス

クがどこにあるのかを可視化している。その結果、ウーロン茶の茶葉調達については、中国・福建省に大きく依存していることは調達リスクとなることが判明した。そのほかにも、単一のサプライヤーに依存していると看過できないリスクを負うことになることが可視化された。同社では、サプライチェーンの可視化を通じ、どこにリスクがあるのかを明確にして、経営陣や事業部門トップと協議しながら対策を講じているのである。

2024年の米国大統領選挙の際も、同本部はトランプ氏勝利のシナリオが優勢であることを想定し、第二次トランプ政権が誕生する前から関税問題が再燃することやビザ取得が困難になることなどを想定し、事業部門と連携して対応策を検討していたとのことである。

④ インテリジェンス人材の確保・育成

インテリジェンス機能は、製造業の通常業務の延長線上ではなかなか育ちにくい。そのため、機能立ち上げの際には、江口氏や清水氏のような商社もしくは外務省での実務経験者が欠かせない。情報を収集するための人脈づくりはもちろんのこと、海外の要人との面会には、基本的な作法含め、インテリジェンス機能に関する知見が不可欠だからである。

サントリーホールディングスでは、インテリジェンス機能の強化に向け、同機能を担うことのできる人材を社会からも育成しようとしている。集まった人材のバックグラウンドは法務や営業などさまざまであるが、規制動向などを理解するには法務の経験は大きな武器になる。また、収集した情報からリスクとなり得る要素を抽出し、対策を事業部門に啓蒙する際には、営業の経験が役に立つとい

う。

このように、インテリジェンス機能を定常的に高めるには、人材を安定的に確保・育成しなければならないため、人事部門との連携がポイントとなる。法務、営業などの経験がある人材に対しても、グローバルな視野を持ち、地政学などのさまざまな事象と自社の事業を結びつけて考え、対策を講じられる能力が必要となる。そうした能力を向上させるため、同社ではローテーションを組んでさまざまな経験を積ませることを重視している。

III インテリジェンス機能の構築および強化の方向性

前章で紹介した2社の事例からも分かるように、企業経営をより持続可能なものにするには、組織の強靱性（レジリエンス）が不可欠である。企業にとりわけ求められるのは、リスクに対するインテリジェンス機能である。すなわち、各種リスクを自社の事業と関連づけて俯瞰して捉え、積極的に受け入れるリスクを明確化することに加え、リスクをビジネスチャンスに転換していく機能のことである。

本章では、インテリジェンス機能の構築および強化の方向性として、①インテリジェンス体制の構築、②社内啓蒙活動の推進、③リスク対応に向けたリソースの最適配置、④リスクをビジネスチャンスに変えるレジリエンスの強化、について詳述する。

1 | インテリジェンス体制の構築

リスク対応に当たっては、まず自社にとってどのようなリスクが存在しているのかを俯瞰

して捉えることが重要である。現在はVUCAの時代と呼ばれているように、社会環境や経済環境が急激に変化し、リスクが複雑化し、国際秩序の変動や技術革新によるゲームチェンジといった新しいリスクも次から次へと発生しているからである。

そのため、三菱電機のようにリスク管理部門（インテリジェンス部門）を設置し、そこが中心になって各種リスクを体系的に把握するとともに、最終的な意思決定や対応を誰が担当するのかを明らかにしておきたい。なお、リスクを把握する際には、三菱電機の事例で紹介したように、関連する項目を細分化して状況を整理しておくといい。たとえば国際秩序の変動についても、地政学、経済安全保障、サステナビリティ、サイバー、デジタルといったように、リスクが発生する可能性のある項目を細分化し、各項目について適切な対応が取れる体制を構築することが望ましい。

また、リソースの制約がある中では、どのリスクに重点的に取り組むべきかをあらかじめ明確にしておく必要がある。この点については、三菱電機が行っているリスクマップが参考になるのではないかと。各種リスクをインパクトの大きさと自社の備えの状態で分類し、どのリスクに重点的に取り組むかを明確にするのである。

さらに、重点化したリスクに対して、有事と平時の対応を明確にしておくことも求められる。平時ではどの部門がどの状況をモニタリングするのかを具体化し、そうした情報をリスク管理部門が集約できる仕組みを整備しておくのである。有事に際しても、どのような体制を組んで最終的な意思決定を行うのか

を具体化しておかなくてはならない。CROを設置している企業はまだ多くはないが、リスクが複雑化している現状では、最終的な意思決定者を立てておくことがポイントとなる。

2 | 社内啓蒙活動の推進

収集した情報を用いて、リスク管理について社内の啓蒙活動を推進していく際の進め方としては、たとえば、ニュースレターや短いメールで関連情報を定期的に共有したり、経済安全保障など事業部門側に関連の深いリスクについてはレポートのような形で分かりやすく伝えることが有効であろう。

加えて、たとえ不確実な情報であっても、経営層に速やかに伝達する仕組みを設けることも重要である。このことは経営層が事業環境の変化への感度や危機意識を高める契機にもなる。

また、このような情報は啓蒙だけでなく、リスク対応能力の強化にも活用したい。リスク管理部門（インテリジェンス部門）が、事業部門とともに対策を継続的に協議する仕組みを整え、技術革新などによる自社のビジネスモデルへの影響や対策についても柔軟に検討していくことが望ましい。このような検討を定常化するには、日頃からリスク管理部門と事業部門との関係性をつくっておくとともに、関連するリスク情報がストレスなく共有され、それを基にフランクに対話できる基盤や風土を構築・醸成しておくことが必要である。

3 | リスク対応に向けた リソースの最適配置

重点化されたリスクに対しては、リソース

を戦略的に配分することが望ましい。逆に重点的ではないリスクに対しては、配分するリソースの軽減が求められる。

リソースの最適配置の一例として、リスク管理部門とコンプライアンス部門との連携を強化し、オーバーコンプライアンスを防止することが挙げられる。三菱電機では、オーバーコンプライアンス気味になっている業務、たとえば、重要度の低いリスクに過剰対応している業務を抽出し、そこに配分されているリソースを重点化されたリスクを担当する業務に振り分けている。リソースの最適配置、すなわち戦略的に配分するリソースを確保するには、まずは業務を可視化して実態を点検し、可能な業務については簡素化を図ることが有効であろう。

4 | リスクをビジネスチャンスに変えるレジリエンスの強化

商社ではワシントンやブリュッセルなどで情報収集を行い、自社にとってのリスクやビジネスチャンスを目利きし、意思決定をサポートするインテリジェンス組織が機能していることはよく知られているが、今や製造業においても同様の機能が必須となりつつある。

製造業におけるインテリジェンス機能には、各種リスクを俯瞰し、重点化すべきリスクを抽出するだけでなく、それらのリスクをビジネスチャンスへと転換することも求められている。そのためには、社内人材を育成するだけでなく、サントリーホールディングスの事例で述べたように、インテリジェンス機能の経験者（商社もしくは外務省での実務経験者）を積極的に採用することも必要になってくる。こうしたインテリジェンス人材がリ

スク管理部門の中核となって、社内の事業部門と密に連携していくことが望ましい。

自社が重点的に取り組むリスク対応については、一見リスクと思われる事象をビジネスチャンスに転換する取り組みも欠かせない。たとえば、トランプ関税は多くの日本企業にとっては深刻なリスクではあるが、日本政府と米国政府との関税交渉から浮上した米国への80兆円投資に関しては、自社事業に関連するものであれば、積極的に投資を行うことで大きなビジネスチャンスにもつながり得る。各国で厳格化されている環境規制についても、規制対応によるコスト増は重大なリスクであるが、その一方で規制対応に関連する技術を保有している企業にとってはプレゼンスを高められる大きなビジネスチャンスとなり得る。

とりわけ環境対応に関しては、高度かつ多様な技術を有する企業がひしめく日本の産業界にとっては、競争力を高められるチャンスになるのではないだろうか。そのチャンスを活かすには、各種規制の動向を先んじて把握しておくことが必要である。さらにいえば、規制当局や各種政府機関に自社の環境技術をアピールし、少しでも自社に有利になるような規制・制度を提言することが望ましい。実際、ダイキンはワシントンに設置した現地拠点をフロント拠点として、連邦政府、州政府、業界団体、学術界などに働きかけ、環境規制など法規制のあり方について議論を重ねることで、自社の環境技術の有用性を刷り込んでいる。

インテリジェンス機能を高めるには、社内のさまざまな部門、具体的には、コンプライアンス部門、サステナビリティ部門、経営企

画部門などとの連携が不可欠である。こうした体制を構築することで、適切な意思決定の下、リスクに機動的に対応できる。さらに、建設的な議論を重ねることにより、リスクをビジネスチャンスに転換できるレジリエンス（強靱性）の強化にもつながるのである。

そうした体制の典型例が三菱電機のインテリジェンス渉外室である。国際情勢の複雑化や法規制の強化が進む中、同室は関連する部門から専門人材が集められ、経済・産業にかかわるインテリジェンス活動（情報収集・分析）や、渉外活動（対外交渉・関係機関対応など）に取り組んでいる。

このような取り組みを全社的に推進するには、自社にとって何が重点リスクになるのか、そのうち対応すべきリスクはどれなのか、また、ビジネスチャンスに転換できるリスクはどれなのかを前もって決定することが望ましい。CEOがその意思決定者となるこ

ともあるが、規模の大きな企業はCROを配置したいところである。

リスクマネジメント機能、インテリジェンス機能の強化に向けては、経営者の役割がますます重要になっている。多くの企業がCEOやCROの適切な意思決定の下、インテリジェンス組織を全社横断で構築・運用することで、多様化・複雑化するリスクを迅速かつ適切にマネジメントし、ビジネスチャンスに結びつけていくことを願ってやまない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）エグゼクティブパートナー
米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など