

自動車の地政学リスク (6)

「有事」の際に求められる柔軟な意思決定と機動的な対応を実現する「全社リスクマネジメント(ERM)」のあり方について考察したい。

関心が高まる地政学リスクの一つに「台湾有事」がある。台湾は「戦略物資」と位置付けられる半導体の製造拠点の集積地だ。半導体は自動車の駆動・制御およびセンシング(計測)に関連する重要部品であり、いつどのタイミングで「有事」が起きるのか、自動車産業関係者は戦々恐々としながら状況を注視している。

近未来に発生しうるリスクへの準備には、綿密なシナリオプランニングや、エンジニアリングチェーン・マネジメント(ECM)の強化に加えて、全社リスクマネジメント体制の構築、すなわち有事に備えた組織の俊敏性を高める取り組みが必要だ。

ERMを実現するには、3つの取り組みが欠かせない。

1つ目は、リスク管理責任者の明確化だ。基本的なことだが、有事の際にスピード感のある意思決定をするには、誰が陣頭指揮を執るのか、あらかじめ決めておくことが極めて重要だ。専任者を置くケースもあるが、多くは経営企画機能をつかさどる部門の責任者が兼務することが多い。

2つ目は、リスク管理専門部署の設置だ。具体的には、本社の経営企画と事業部の双方に「地政学

担当」を置き、それぞれ地政学リスクに関する情報を収集し考察する。業務プロセスの中に地政学という新たな視点加わることになり、結果、事業戦略を遂行するうえで考慮すべき重要な因子として認知されるようになり、社内への早期浸透が期待できる。

3つ目は、平時と有事で対応すべき事項の明確化だ。平時は、想定リスクに対するモニタリング(監視)が主となる。経営企画と各事業部が各国・地域から地政学リスク関連情報を収集し、必要に応じて社内や取引先などにアラート(警報)を発する。

一方、有事の際には、タスクフォース(特別作業班)を立ち上げるなど運営面が主となる。当該リスク発生国・地域での事業継続の判断を早期に下す意思決定を促すのだ。判断の切り口としては、①継続する②一部事業を縮小・停止する③完全撤退する——のいずれかだ。迅速な意思決定は、日々の情報収集の蓄積がベースにあってこそ適切に実行できる。

ERMは古くて新しいテーマだ。内部統制が進化し、ERMのフレームワークが誕生したのは約20年前。当時と比べると世界情勢はより複雑化し、リスクも広範かつ深くなっている。グローバル企業にとって地政学リスクを回避することは不可能だ。逆に言えば、地政学リスクとうまく付き合い、意思決定の質を高める努力を継続することが、不確実性が高まるビジネス環境下で企業の命運を握ることになる。 —この項おわり

全社で危機管理体制構築を

従来のリスクマネジメントとERMの違い

従来のリスクマネジメント		ERM
●個別リスク 業務遂行上のリスクや危機管理が多い	対象	●戦略達成・財務目標達成上のリスク 従来対象外だった戦略リスクも対象
●個別リスクの低減が目的 個別リスク対象の管理体系の集合体	目的・ 管理体系	●戦略・目標達成が目的 阻害要因を可視化し統一的に取り組む管理体制
●各社ごとの取り組み 各社よってバラつき (子会社、海外拠点は後手に)	取り組み 主体と意識	●企業グループ全体での取り組み ●目的・方針を共有し統一的取り組み
①重大なリスクの見落とし 部門では認識されるが、グループで 認識されていない	特徴	①グループ内のリスクの顕在化 一元管理による意思決定の迅速化
②戦略面でのリスク管理、モニタリングの弱さ		②リスクコントロールを適切に実施しながら事業目標を達成

(注)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成