

これまで3回にわたり、地政学リスク動向、シナリオプランニング活用や、エンジンリアリングチェーン・マネジメント(以下ECM)強化など、地政学リスクへの対応力を高める具体策について述べた。最終稿では、「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」の在り方について考察したい。

直近で関心が高まる地政学リスクの一つとして、「台湾有事」がある。台湾は「戦略物資」と位置付けら

る半導体の製造拠点集積地だ。半導体は、自動車の駆動・制御およびセンシングをつかさどる重要部品であり、いつどのタイミングで、ECM強化に加え、全社リスクマネジメント(以下ERM)体制構築、すなわち「有事」に備え組織の俊敏性を高めることが必要だ。では、ERM実現のために必要なことは何か。大きく三つあると筆者は考える。

一つ目は、リスク管理責

任者の明確化

自動車と地政学(4)

だ。基本的なことだが、

二つ目は、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双方に「地政学担当」を置き、それぞれで地政学リスクに関するインプットや

考察を行うことだ。これにより、既にある業務プロセス

を促すのだ。判断の切り口

で「有事」が起こるか、自動車産業関係者は戦々恐々と状況を注視している。このような近未来に発生しうるリスクへの準備として、これまで取り上げた綿密なシナリオプランニング

「有事」の際にスピード感のある意思決定を行うには、誰が陣頭指揮を執るか、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、

多くの部門責任者が兼務することが多い。

三つ目は、平時と有事の対応事項の明確化だ。平時は、想定リスクに対するモニタリングが主となる。経

営企画と各事業部が各国・地域より地政学リスク関連情報を収集し、必要に応じてアラートを発する。一方、有事の際には、タスクフォースの立上げなど運営面が主となる。当該リスク発生国・地域における事業継続判断を早期に下す意思決定を促すのだ。判断の切り口

全社リスクマネジメント体制の構築を



前野 健二(まえのけんじ) コンサルティング事業本部経営コンサルティング第2部 シニアマネージャー

スの中に「地政学」という新たな視点が加わる。結果、事業戦略の遂行上、考慮すべき重要因子として認知され、社内への早期浸透が期待できる。

ととしては、(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つてこそ適切に行うことができるのだ。

ERMは古くて新しいテーマだ。内部統制が進化し、ERMフレームワークが誕生したのが約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、地政学リスクとうまく付き合い、意思決定の「質」を高める努力の継続が、不確実性高まる環境下で企業の命運を握るのだ。

(毎週木曜日に掲載)

