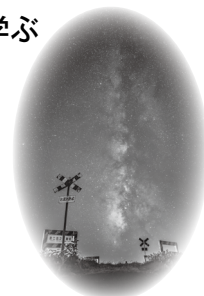


特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

第6章

リスクマネジメントが 企業の未来を開く

プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社
代表取締役 秋山 進氏



大井 秀人
東京都中小企業診断士協会

プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社代表取締役の秋山進氏は、各種業界のトップ企業でのコンサルティング実績を有し、人材開発や組織づくり、コンプライアンス関連の著書や記事も多く執筆されている。

その正式な肩書は「リスクマネジメントコンサルタント」。最初に肩書を伺った瞬間、経営・組織・人材開発と幅広く活躍されているのに、「リスク限定なのか」と不思議に感じた。

実は「リスク」という言葉の指す範囲は幅広い。秋山氏によると、リスクマネジメントとは組織・事業にどんなリスクがあり、何を優先順位高く対応すべきかを考えること。つまり企業の未来を考えることという。



プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社
代表取締役の秋山氏

本章では、秋山氏から、激動の時代の中、リスクマネジメントをどう企業の未来を切り開くために活用するかを伺った。

1. リスクマネジメントは時代の要請

(1) リスクマネジメントは経営戦略

一般に企業のリスクと聞いて想像するのは、災害やコンプライアンスだろう。これは、リスク＝「危険」と訳すことからの連想によるものだ。しかし、秋山氏は、リスクの本来の意味は、将来のいずれかの時期に何か悪い事象が起こる「可能性」であり、本来その対象範囲は幅広いと話す。

事業活動のリスクは、組織、人材、財務など、すべてのオペレーションに内在する。環境変化の激しい中、新規事業が生まれなくてもリスクといえる。このようにリスク管理の対象は、あらゆる業務領域にまたがる。リスクマネジメントでは、事業活動全体にわたる全リスクを洗い出すことが必要となる。

そして企業トップと一緒に優先順位を付け、必要なリソース・コスト・対策を検討しなければならない。まさに「守り」の経営戦略そのものだ。

(2) 契機は企業法務第一人者との対談

秋山氏がリスクマネジメントにかかわるきっかけは、2002年に企業法務の第一人者である中島茂弁護士と対談形式の著書を出版したこ

とだった。さまざまな事業企画に携わる中、若くて法律実務にも詳しくということ、知り合いの編集者から声をかけていただいたそう。

「3時間の対談を10回くらいしました。通常の出版の数倍以上の時間です。ものすごく密度の濃い内容でした。日本トップの企業弁護士に個人授業を行ってもらったようなものです」

中島弁護士との対話を通して、法律の一文一文に歴史があることを知る。コンプライアンスやリスクはルール一辺倒のものではなく、企業活動に生かされるものだというのを学んだ。この著書が、秋山氏がリスクマネジメントの世界に入る契機となる。

(3) リスクマネジメントの先駆者に

秋山氏は、この本を読んだ大手企業の会長から、チーフコンプライアンスオフィサー代行就任を要請される。それまで新規事業開発を中心にコンサルティングをしていた秋山氏にとって青天の霹靂だったようだ。

新たなチャンスと思えば受諾すると、リスクとコンプライアンス全般を統括する職責だった。所属企業のリスクをすべて洗い出し、対策を練る幅広い領域の仕事だ。企業の事業活動全域を見られることに大きな意義と魅力を感じたという。

2000年代は、護送船団方式や大量生産などの20世紀型のビジネスモデルの転換期だった。会社の統治機構も、多くの企業が執行役員制度を導入するなど変革期のただ中にあった。その時代背景で求められていたのが、コンプライアンスやリスクと経営戦略とを結び付ける「リスクマネジメントコンサルタント」という存在だ。当時、この領域のプロフェッショナルは少なく、秋山氏は重宝がられ、さまざまな会社から声がかかることになった。

その後、コーポレートガバナンスの強化を背景にリスク管理委員会の設置が求められるようになる。秋山氏は、今では10社以上でリスク管理委員会運営などに携わっている。



リスクマネジメントのきっかけとなった秋山氏と中島弁護士の著書『社長！それは「法律」問題ですー知らないで済まないビジネスのルール』（日本経済新聞出版）

2. リスクマネジメントに必要な視点

(1) リスクマネジメントには型がある

リスクマネジメントは、事業活動の不確実性への対処であり、いわば事業のディフェンスだ。秋山氏によるとこれには型があり、業界に関係なく基本的パターンがあるという。

たとえば、中小企業で特定の1社への依存比率が高いとリスクが高いと判断できる。売上比率が1社で7割とか、調達が特定の1、2社だけといった場合だ。どれだけ利益率が高くても、依存度という点で業界に限らず非常に危険と判断する。その取引先が斜陽産業であればなおさらだ。

また、海外事業を行う企業をコンサルティングすると、ある地域の問題が次にどう波及するかがわかるという。そのような環境変化は業界を問わず順番に来るものなので、その法則性から別の企業の事業リスクも予見できる。

秋山氏は、このように複数の業界のさまざまなリスクに関する経験や方法を集め、企業の未来を開くための守りの経営戦略として、リスク対応の体系化を進めている。

(2) 物事をシステム(全体系)として把握

リスクは、すべての事業活動から洗い出す必要がある。秋山氏は、自身の物事のとらえ

方の特徴として、物事を「システム」として認識することを挙げる。ここでのシステムはITを指すのではない。企業、事業、組織、従業員、顧客など、関係する対象を俯瞰的に「全体系」としてとらえることだ。

リスクをとらえる視座として、「システム(全体系)の長期短期の脆弱性」を常に考えるようにしている。システムとして機能する阻害要因(=リスク)を、あらゆる視点・角度から洗い出している。

一般にシステムは、固定化されて安定的に運用されている状態では何も問題がなく良好に見える。しかし秋山氏は、固定化されたシステムはそれ自体が大ききリスクと語る。固定化されたシステムは変更が難しい。そのため、世の中の環境変化へ対応できる柔軟性を持たす必要があると話す。

3. リスクマネジメントを経営に生かす

(1) 変化には「逸脱」のマネジメントで対応

現代は環境変化が目まぐるしい。変化への対応には、固定・安定状態から「逸脱」する要素が、会社というシステムには必要と秋山氏は言う。たとえば、既存の事業オペレーションのシステムに対し、新事業や外部人材獲得、構造改革などを行うことだ。

実は、システムに意図的にイレギュラー要素を入れて管理することは非常に難しい。イレギュラーゆえに、がん細胞化し、システムの致死要素となる可能性もあるからだ。リスクマネジメントとして「逸脱」を正しく設計・運用することが必要になる。

固定・安定はリスクだが、変化・逸脱もリスク。リスクマネジメントでは、そういう偏りのない物のとらえ方が求められる。

(2) 人材活用の判断軸として用いる

プロジェクトや組織において人材はとても重要な要素だ。秋山氏は、間違いの可能性の低い人材選定が重要という。この人選を間違えると、プロジェクトや組織は失敗するし、

万一の場合、会社を傾かせるリスクにもなる。

人の見極めのポイントは2つ。1つはスキルベース。たとえば、中堅企業が弁護士に依頼する場合、彼らにも専門領域があることが意外と理解されていない。M&Aスキルが必要なときに、相続専門の弁護士に頼むといったことが実は起こっている。どんなスキルが必要か、依頼側は詳細に把握しなければならない。

もう1つは価値観、行動様式や思考様式だ。たとえば、「この人は何を喜ぶ人か」ということ。スキル面は十分な専門家でも「自己満足のほうが大事」と見受けられたら、高リスクと判断し断念するほうがよいこともある。

(3) 「未来のためにやめること」の見極め

秋山氏は、大学卒業後に入社した企業で社長室に配属となり、社長スピーチの原稿を担当した。社長の考え方を理解するために、過去のスピーチの全録音を聞いたという。そこで得た学びは、「経営者の仕事は『やめること』を決めること」だという。

その社長は常に「新規事業を始めるのは現場の仕事だが、やめるのは経営者の仕事」と言い実行していた。あらゆる角度から瞬時に経営判断するその姿は、リスクマネジメントそのものだった。

秋山氏は、このように企業の未来のために「やめること」を見極めることは、フラットに物事を見てリスクを評価すれば気づけるはずと話す。とはいえ、既存事業を「やめること」を決めるのは、社内関係者の思いもあり実際は難しい。リスクマネジメントの役割は、その企業の判断を後押しし、未来を開くサポートを行うことと秋山氏は感じている。

4. 激動の10年後に備えるために

(1) 生成系AIのインパクト

秋山氏は、今一番のリスクはChatGPTなどの生成系AIだという。コロナの影響など吹き飛ぶレベルで、特にナレッジワーカーは

生きていく術がなくなるほどだと見立てている。

たとえば、弁護士の膨大な判例調査や公認会計士の膨大な監査資料の調査などがすべてAI化される。あらゆる経験則・ルールがパターン認識され、必要なのは最後の判断だけになる。

秋山氏も生成系AIの急展開で10年後どうなるのか、まったく予測がつかないという。大手のコンサルティング会社ですら本当にわかっている人がいない状況と認識している。ただ、あらゆるビジネスモデルが10年以内に根本から変わることだけは明確で、すべての産業でAIの結果を加工して付加価値を与える人や企業しか生き残れないという。

(2) 今すぐ生成型AIの活用を考えよう

一方で現状のAIはまだ精度が低く、10年くらいは生成系AIの発展系も含めて、どう活用するかを考えることで、企業は生き抜く可能性があると言います。

そこでは、どうサバイブするかという視点が重要で、AIの使いこなしや業務効率化などより、事業として何に使えるかを考えないといけない。つまりHowではなくWhatの世界だ。

ものづくり企業であれば、設計・試作時間が圧倒的に短くなるはずである。そのため、オーダーメイドのような新規サービスが急速に広まると考えられる。何をするかを決め、そこに早くたどり着ける会社が勝ち抜くことになるだろう。

(3) 中小企業診断士はどう支援するか

今は各社、どこで生き残るかを見つけなければならぬフェーズだと秋山氏はいう。大企業は、自社の持つあらゆる要素・能力に、AI活用のビジネスモデルを張り、生き残る可能性がある。

しかし、経営資源の限られる中小企業は規模が小さくリスク分散が難しい。乾坤一擲、どこに大勝負をかけるか。中小企業診断士は、

社長と一緒にどこに勝負をかけていくか考える必要があるのではないかと問う。

場合によっては、「逸脱」を意識し、M&Aや事業転換など大胆なことを提言する必要があるはずだ。

5. すべての企業はこの3年が勝負

最後に秋山氏は、「生成系AIのリスクは、すべての企業が、今この瞬間、行く場所を決めないといけないレベル」と話す。すでに動いている企業も多く、2、3年しか猶予はない。すべての日本企業が危機感を持たないといけないという。

一方、多くの中小企業がコロナ禍で大きな影響を受け、原料高、人材不足、事業承継などさまざまな困難に直面している。変革をうながすには難しさも伴うだろう。それでも、中小企業診断士はリスクを基に、企業に進言する必要がある。未来に向け社長に伴走し、一緒に考え抜く中小企業診断士が、今、求められている。

秋山 進

(あきやま すずむ)

京都大学経済学部卒業後、株式会社リクルートに入社し、事業企画に携わる。独立後、経営・組織コンサルタントとして活躍。現在は、経営リスク診断をベースに、組織構造設計などのプロフェッショナルが集まるプリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社を主宰し、代表取締役。



大井 秀人

(おおい ひでと)

化粧品DX関連企業で商品開発やR&DのDXに従事。工学系大学院修了後、化学・IT・電機など複数業界で、製品開発のデジタル化や業務改革を推進。地域のチャレンジを後押しすべく中小事業者の業務分析や事業計画策定支援にも複業でかかわる。2020年中小企業診断士登録。

