



ニュートン・コンサルティング 取締役副社長  
勝俣良介

RYOSUKE KATSUMATA

早稲田大学卒。オックスフォード大学経営学修士(MBA)。日本にてITセキュリティスペシャリストとして活躍後、2002年に渡英しNEWTON ITへ入社。欧州向けセキュリティソリューション部門を立ち上げた。2006年に帰国しニュートン・コンサルティングを立ち上げ、取締役副社長に就任。ERM構築支援、BCP策定支援、DRサイト構築支援などコンサルタントとしても幅広く活躍している。

# 経営の未来

第1部

## 組織能力を高める 次世代型リスクマネジメントとは

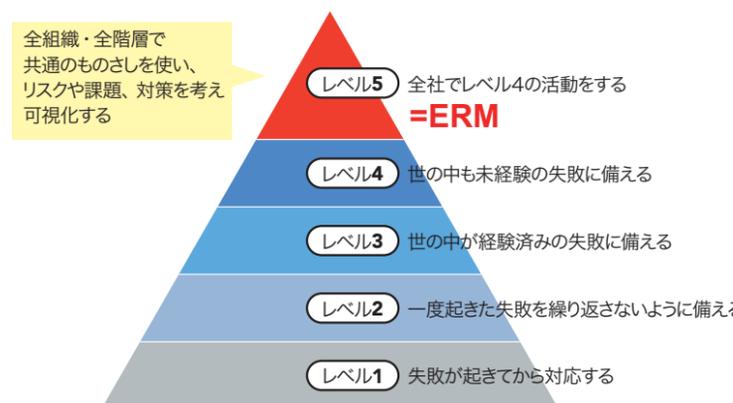
近年、地震や豪雨によるサプライチェーンの寸断や不祥事など、想定外の事態に対処できない日本企業の姿があらわになっている。その大きな要因はリスクマネジメントが形骸化していることだ。ニュートン・コンサルティングの勝俣良介副社長は、「リスクマネジメントを機能させる鍵は経営トップの関与にある」と語る。

### リスクマネジメントには 経営トップの関与が不可欠

2006年の会社設立から13年、日本企業のリスクマネジメントに対するスタンスはどう変わりましたか。勝俣（以下略） われわれはリスクマネジメントのコンサルティングに特化している数少ない企業で、2006年の設立当初から災害や危機に備えたBCP（事業継続計画）の必要性を説いていました。しかし当時は、情報は収集するけどお金は出せないという企業が多かった。それが変化するきっかけの一つとなったのは11年の東日本大震災でした。さらに、近年では企業の不祥事がメディアによって大きく取り上げられるようになり、企業はリスクマネジメントの重要性をあらためて認識するようになっていきます。

しかし欧米企業と比べると、日本企業はリスクマネジメントに対して若干腰が重い印象があります。欧米では、色々な文化圏の人が混在していることもあり、経営が判断基準を明確にしています。リスクが一定の大きさを超えていると分かれば、きちんと検討の俎上に載せ、必要だと思えばコストをかけて備える。合理的です。一方日本企業は、リスクが明確になっている場合でも、経営陣の中でリスクに対する意

図表1 | 全社的リスクマネジメント (ERM) とは何か



思疎通が不十分であったり、判断基準を明確にしていなかったりと、なかなかコストをかけるところまで踏み切れない。そういう傾向が強いと思います。日本企業のリスクマネジメントにはどんな課題があるのでしょうか。

一番の課題は、形式主義に陥りがちなこと。日本人は真面目ですから、一生懸命細かいリスクを洗い出そうとします。そうやって分厚い資料を作ることが目的化し、完成した資料＝成果物

に満足して終わっている。

しかしそれでは「仏作って魂入れず」ということになってしまう。そうならないために当社が最も重要視しているのは経営トップの関与です。誤解を恐れずに言えば、BCPにせよリスクマネジメントにせよ、今日やらなかったとしても明日困ることはまずありません。それでも「これは2年後、3年後、いや10年後、20年後に絶対に必要になるからやるべきだ」と言えるのはトップだけなんです。

ですから、当社ではお付き合いする条件の一つとして必ずトップインタビュー

### 不祥事が起きる主要因は コミュニケーション不足

ユーをお願ひしています。ここがクリアできない企業は、組織としてリスクマネジメントを推進する体制が整っていないことが多く、形骸化する懸念が拭えないからです。

—— トップの関与に加えて、リスクマネジメントを形骸化させないためには何が重要でしょうか。

リスクというのは結局、コミュニケーション不足に起因すると言っても過

言ではありません。不祥事が起きる場合は、トップに話しづらかったとか、あの部門は聖域になっていたとか、コミュニケーション不足が根底にある場合が多い。ですからわれわれは、リスクマネジメントを一つのトリガーとして、組織の壁を壊すコミュニケーションを発生させるような活動を創出することに腐心しています。

そもそもリスクというのは、自分たちの都合で作った組織図の通りに担当部門がきれいに分かれて起きることはありません。当然、いろいろな部門をまたぐので、組織の壁を越えたコミュニケーションが絶対になります。もう一つ、リスクマネジメントを形骸化させないために重要なのが、全組織・全階層で、自分たちにとって何が大切なのかを考えることです。リスクマネジメントというのは詰まるところ、自分たちにとって大切なものがなくなってしまう時にどうすればいいかを考えることです。この作業を通して社員一人ひとりが自分たちの原点に立ち返ることで、意識が変わってきます。このような活動のプロセスそのものがリスクマネジメントであり、われわれはこれを「組織が元気になるリスクマネジメント」と呼んでいます。

—— ニュートン・コンサルティングでは全社的リスクマネジメント(ERM)のコンサルティングに注力してい

ます。ERMとは何なのでしょう。ピラミッドの図(右ページ下参照)を使って説明しましょう。レベル1と2は事故が起きた後の対応で、リスクマネジメントとしては未成熟なレベルです。それに対して世の中も未経験の失敗に備えるレベル4あたりが、コンサルティングファームが言うところのリスクマネジメントに当たります。ただ多くの場合、レベル4の活動に携わるのは管理部門など一部に限られている。ERMとは、レベル4の活動を全組織・全階層で共有し効果的・効率的に行われている状態、あるいはそれを実現する仕組みを指しています。

—— ニュートン・コンサルティングの強みは何ですか。

一般的なリスクマネジメントとは全く逆のことをしている点ですね。多くの場合は、まずこの仕組みを入れましょうというところから始める。リスクアセスメントはこのシートを使って、現場にこの調査票を投じてリスクマップを作りましょうと。こうしたアプローチではリスクマネジメントが形骸化しかねません。われわれは課題フォーカスで、トップ、事務局、現場、全方位で関係者を巻き込み、対話を発生させるようなアプローチを心掛けています。リスクマネジメントは間違いなく今後、経営者が収益と同じくらいコミットすべき最重要事項となるでしょう。



ニュートン・コンサルティング シニアコンサルタント  
久野陽一郎

YOICHIRO KUNO  
フロリダ州立大学卒。危機管理、BCP、ERM、ITガバナンスなどのプロジェクトを幅広く担当し、国内外500社以上の支援実績がある。現地、現場を巻き込み、全世界で展開するソリューションを自ら牽引している。特に、豊富な海外経験を活かしたグローバル企業へのサポートは高い評価を得ている。

## グローバルリスクマネジメントを成功させる5つの要件

2000年代以降、急速なグローバル化を進めてきた武田薬品工業。同社はいかんにしてグローバルなリスクマネジメントを行っているのか。同社の支援に携わるニュートン・コンサルティングの久野陽一郎シニアコンサルタントが、同社危機管理事務局長の真柄敏也氏と対談した。



武田薬品工業 コーポレート・コミュニケーションズ & パブリックアフェアーズ  
クライスマネジメント 主席部長 危機管理事務局長  
真柄敏也  
TOSHIYA MAGARA  
1992年武田薬品工業入社。医薬営業本部、人事部などを経て、2015年より現職。

[取材協力]  
武田薬品工業 コーポレート・コミュニケーションズ & パブリックアフェアーズ  
CSR企業市民活動・寄付担当部長

吹田博史  
HIROSHI SUITA

### グローバル化に対応するため 危機管理体制を大きく変革

久野 武田薬品工業（以下タケダ）という会社は、3つの段階を踏んでグローバル化を進めてきたように思います。まず日系企業として世界に進出し、次に経営陣が外国人に代わり、直近ではアイルランドの製薬大手、シャイアー

を買収して統合作業を進めています。2015年からリスクマネジメントのご支援をさせていただいている私も、当時と比べると隔世の感があると思っています。真柄さんはどのようにご覧になっていきますか。

真柄 私は1992年に入社しましたが、今では全く違う会社に転職したような感覚がありますね。特に大きく変化したのは、14年にクリストフ・ウェバー（現代表取締役社長CEO）が来ってからです。

それまでもリスクマネジメントを強化する動きはあったのですが、どうしても掛け声だけになりがちで、各国のガバナンスも、あまり統制が取れていませんでした。しかしクリストフが来て、真の意味でのグローバルカンパニーを目指す方針が明確に打ち出され、リスクマネジメントも変わっていったのです。

久野 経営トップが積極的にリスクマネジメントに関与しているのが素晴らしいですね。リスクマネジメントはともすると形骸化しがちですが、われわれニュートン・コンサルティング（以下ニュートン）はそれを防ぐため、トップの関与を強く推奨しています。また、タケダでは組織体制も変更され、リスクマネジメントに際しての社内連携がより密になったと感じます。

真柄 組織体制については、まず15年7月に危機管理の専門部署が設置されました。グローバル化が進み、新しい組織が次々と生成される中で、リスク管理や危機管理との不整合が顕在化するようになった。そこで影響が大きい危機に対してより迅速に対応していくために、体制を大きく変革しました。グローバル危機管理委員会のメンバーを最小限の人数とし、指揮系統も3層から2層にしたのです。

また、それまでは危機レベルを4つの区分（S、A、B、C）に分けていたのですが、複雑過ぎました。危機が起きたときに、これはSなのかAなのかなどと考えているうちに対応が遅れてしまいます。そこでシナブルにグローバルとローカルという2つの区分に見直しました。指揮系統と仕組みをシナブルにして、緊急事態に迅速に対応できるようにするためです。

### 現場発のリアルなシナリオで 経営陣に危機訓練を実施

久野 われわれは、リスクマネジメントの成功には5つの要件を満たすことが必要だと考えています。①トップが先頭を切って活動する、②トップを補佐する実行力のあるリーダーが必要、③現場の関係者を巻き込む、④自分たちに最良の方法を考える、⑤活動を持

続し企業風土を変える、です。

タケダでは、先ほど伺った通り①クリストフ社長がリーダーシップを発揮し、②真柄さんや経営幹部がそれを補佐して実行する理想的な体制ができています。③、④、⑤については、ニュートンがご支援しているさまざまな危機訓練などが奏功しているとお見受けします。

真柄 さまざまなシナリオの危機訓練を経営陣に行い擬似的な危機を体験してもらうことで、結果的に平時のリスク管理の取り組みが活性化してきました。このプロセスでニュートンが果たしてくれた役割は非常に大きかったと思います。

危機のシナリオを作る際には、久野さんと一緒に社内のいろいろな部門を回ってインタビューを行いました。そうすることによって、危機管理に現場の関係者を巻き込むことができました。

今年3月には、子会社で製品の検査データの改ざんがあったというシナリオで訓練を行いました。このときはメディアによる報道だけでなく、SNSによる拡散もシナリオに組み込んだ結果、議論も大変活発になり、担当の取締役は「生々しかった」と正直にコメントしていました。こうした危機訓練を、経営陣だけでなく各事業部門や支店においても年1回以上実施しています。

久野 危機訓練では、課題にフォーカスしてさまざまな関係者を巻き込み、対話を発生させることを心掛けています。これによってリスクマネジメントに不可欠である現場のコミュニケーション強化につながり、有事の際にも迅速に動きやすくなります。18年に起きた西日本豪雨では、訓練が実際に役立つたと伺っています。

真柄 西日本豪雨では災害発生から2日間、3000人の社員に安否確認を続け、何かあったら安否確認システムのコメント欄に書き込むよう伝えました。すると、たまたま中国地方の従業員が、広島県三原市に行っているときに土砂崩れに巻き込まれ四方をふさがれたとコメント。これを危機管理事務局が発見し、コメントに返信するとともにその従業員の上司から電話連絡を入れてもらいました。パニックになりかけていた従業員は落ち着きを取り戻し、無事に脱出することができまし

た。ニュートンと連携してやってきた危機管理が生かされた場面でした。

久野 ニュートンでは「組織が元気になるリスクマネジメント」として、ERM（全社的リスクマネジメント）を全組織・全階層に浸透させて効果的・効率的に推進することを提唱しています。組織の壁を超えたコミュニケーションを創出することで、リスクマネジメントの実効性が確保できるからです。タケダではこれを見事に体現されていると感じますが、どのようにして全社でリスクマネジメントの意識を共有しているのですか。

真柄 当社の危機管理の特徴は、先ほどお話しした現場を巻き込んだ全社的な訓練、CSR（企業の社会的責任）チームとの連携、従業員への啓発活動を三位一体で行っている点にあります。CSRチームとの連携でわれわれが注力している活動の一つが災害・復興支援です。東日本大震災の復興支援イベントとして「私たちは3・11を忘れない」という社内フォーラムを毎年開催しており、クリストフも参加するのですが、その中に「危機管理セッション」を設けて現場でやっている自発的な危機管理の取り組みについて発表してもらったりしています。こうしたCSR活動との連携により従業員への啓発を行い、危機管理の意識を全社で共有するようにしています。