

平賀 暁

マージョブローカージャパン株式会社
代表取締役会長

リスクマネジメントと ジューガード精神

― リスクをチャンスに

切り替える想像力と創造力―

バル予測』や英エコノミスト誌編の『2050年の世界』などが出版されている。近未来のリスク予測も盛り込まれており、企業の将来を計る上でも参考になる図書である。

企業や国際社会を取り巻く経済・社会環境が変容し、技術革新も加わることによって、元々から潜在するリスクとて、その総量(発生する頻度と被害程度)が変化することは想像に難くない。我々は予言者ではないので、今までに出現していない事象がリスクとなつて近未来に現れることを予見することは難しい。しかし、企業人としてできることは、既に現実として潜在しているリスクをどのように軽減・保有・転嫁するかということである。

左ページの図は我々には馴染みの深い大地震の発生に伴うリスクの波及(連鎖)を説いている。地震は発生の予見が可能なハザードリスクである一方、発生そのものを止めることはできないリスクである。そうであれば、発生しても実害をできる限り極小化する方策を打ち出して実践することこそ、企業を統治する経営層の責務である。無策やリスク管理を軽視すれば、企業の経済損失は軽微に留まらず企業存続をも脅かしかねない。

施設や設備の耐震補強、サプライチェーンや代替生産の見直しなど、事業継続計画を確立することによって事業復旧の早期回復を可能にさせる。これはリスクの洗い出し同様にリスクマ

ネジメントのサイクルでは非常に重要な手段である。

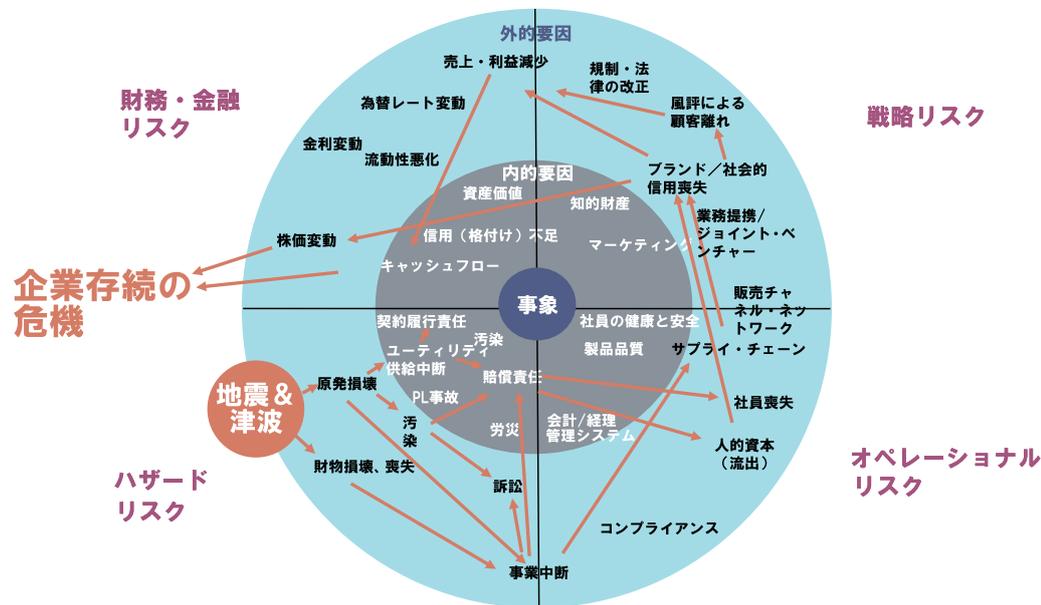
冒頭で紹介した二冊のほか今回皆様と共有したい書籍が昨年発刊された『ジューガード・イノベーション(Jugad Innovation)』である。これは一時期の勢いほどではないものの、引き続き世界経済の成長を牽引するインド、ブラジルや中国などの新興国における事業展開を検討する企業に、特に把握していただきたい行動原理について書かれたものである。その行動原理を引用しながら、リスクにどのように対峙していくべきかを紹介する。ジューガードは新興国で発生した行動原理であるが、グローバル企業にとっても大変有効であるため、その理解を深めておきたい。実際に、前述の世界経済フォーラムの世界各地で行われている会合でもこの行動原理について度々論じられている。

そもそもジューガードとは何か？

元々はヒンディー語であり、想像力や知恵・創造力から生まれた即席ではあるが革新的な問題解決の方法」と言われている。英語のDIY(Do it yourself)やフランス語のsysteme D、ブラジルではJeitinho、中国ではZizhuo(Chuangxin)が同義語に当たる。昨年からはビジネスモデルの一つとして紹介され始めているが、元々は良い意味と悪い意味が混在していた。インドではジューガードは、トラックとトラ

本誌第四号・四五号では、世界経済フォーラムで発表された近未来の世界経済を震撼させるリスク五〇種の紹介と、その中でも特に憂慮されるべきサイバーリスクについて詳述した。世界経済フォーラムは、今年の春先から既に二〇一四年版の『世界経済を震撼させるリスク』を二〇一三年版の内容と比較検証して洗い出しの作業に入っている。今年のサイバーリスク同様に特筆すべき主要なリスクが何であるのかも精査している。巷では、ローマクラブで唱えられた『成長の限界』の続編といわれているヨルゲン・ランダース著『2052―今後40年のグロー

●企業を取り巻くリスクとリスクのドミノ効果 (例)



出所: Marsh Inc.

クターの中間の手作りの車を指す言葉として日常生活で使われることが多く、要するに既製品に少し手を加えたりして工夫をすることである。一方、その場しのぎの対応と解釈されることもあり、手抜きやいい加減なものの作りの代

名詞としても使われることもある。ここで申し上げたいのは、困難やリスクに直面したときは、成功に向けて、限られた資源や資産を使って何が何でもそれらと対峙することがインドなどの文化であり、日本流の時間をかけて熟考することとアプローチを異にしている。ジュガード・イノベーションの行動原則は全部で六つ紹介されている(筆者による翻訳)。

- 一、逆境の中で機会を見つけ、あるいは予見する
- 二、限られた少しのものですら最大限のことを行う
- 三、柔軟に考えて実践・行動する
- 四、単純明快にする
- 五、儲けは考えるが最大値は考えない(安価で手ごろな解決策)
- 六、自らの直感を信じる

およそ、従来の欧米のビジネスモデルからはかけ離れている行動原則だと言えよう。しかしながら、現在急成長している東南アジアあるいは従来からのBRICsへの企業進出を考えるならば、組織に従属している社員一人ひとりが持ち合わせている想像力と創造力を結集し、従来からの企業文化と混成させる

ことが、企業の成長やそれを阻害するリスクの洗い出しに大いに貢献するのではないだろうか。

前述した六つの原理をリスクマネジメントに置き換えれば次の通りとなる。リスクに対して正面から対峙して、さらに企業価値を高めるための十分な防御策(リスクマネジメント体制)を確立する。リスク対策のコストは無限ではないため、限られた原資の中でどのように効率的で効果的な対策を打ち出すが重要である。リスク対策は本社および現地のトップ経営層から現地従業員まで、全社的に共有しなければならぬため、郷に入れば郷に従えという諺が全てであると申し上げるつもりはないが、現地の文化や意識を十分に理解し、従来とは異なる行動原理を理解し、取り入れることで、不必要なリスクを生み出さないことも肝要である。経営者が企業統治を前提として考えておくべきことは、社員各人が持ち合わせている創造力・想像力や知的好奇心を十分に発揮できる企業環境を整え、トップダウンだけではなくボトムアップの企業変革と発展を支えることである。

■参考文献

「2052〜今後40年のグローバル予測」ヨルゲン・ランダース(日経BP社、二〇一三年)
 「2050年の世界 英「エコノミスト」誌は予測する」英エコノミスト編集部(文藝春秋、二〇一二年)
 Navi Radjou, Jaideep Prabhu and Simone Ahuja, Jugal Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, 2012, Jossey-Bass