

経済安保と企業インテリジェンス

次世代モノづくりの指針

国家や政府の行動が原因となる経済安全保障リスクは、顕在化の時間軸、影響範囲がともに不透明なため、経済活動が依拠してきた予見可能性を大きく低下させた。こうした環境で企業たちは、情報を収集するだけでなく、経営判断へと統合するインテリジェンスの具備が不可欠となる。本稿では、経済合理性だけでは捉えきれないリスクを評価するための三つのレンズを示す。

広範な情報組織で解析
最新の技術を駆使して、多角的な視点から問題を捉えます。また、専門知識を活用して、複数の立場や視点を統合する能力も強みです。

27



副センター長

角加陰

3つの視点で決断力磨く

経済合理性と経済安全保障のバランス

- 経済合理性

ERM（統合型リスク管理）
に則してリスクを評価
(多くは内的リスク)
リスクマネジメントは
費用
- 経済安全保障

時間軸、確率、影響
定量化しにくい
(多くは外的リスク)
経済安全保障は
危機管理投資

二項対立では解決しない
このあんばいこそ経営者の仕事
それを支えるのがインテリジェンス

リスク制御、費用でなく投資

費用対効果の観点で優先順位付けがなされてしまうことが多い。費用として捉える限り、経済安全保障が絶対的合理性に優先する」とはないが、経済安全保険リスクは国家や政府の活動が原因となり、影響や顕在化する時間軸を見通せず、頻度、影響、費用対効果が評価できない。トランプ大統領の「X」投稿で評価できないのがその例だらう。

また、経済合理性の観点では、日本の優れた技術・生産力、品質・市場を活用しないのは機会損失だといふ。その通りだが、機会とリスクは、異なる会間に仕事化する時間に注意が必要だ。今は機会でも数年後にはスクに転じるケースもある。

米ネクスアリーズは、ファブリップスの半導体部門が「NXP」セミコンダクターズに分割され、さらにその一部が

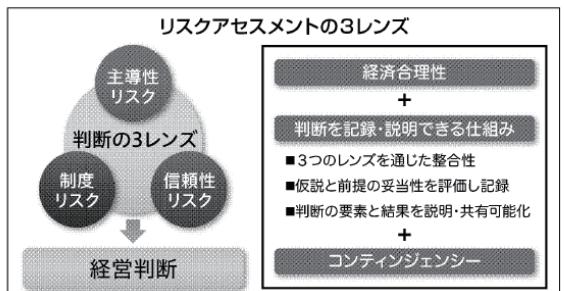
に買収された事業体だ。現在、ウイングティックによる買収戦略は、機会を見通せず、頻度、影響、費用対効果が評価できない。トランプ大統領の「X」投稿で評価できないのがその例だらう。

また、経済合理性の観点では、日本の優れた技術・生産力、品質・市場を活用しないのは機会損失だといふ。その通りだが、機会とリスクは、異なる会間に仕事化する時間に注意が必要だ。今は機会でも数年後にはスクに転じるケースもある。

米ネクスアリーズは、ファブリップスの半導体部門が「NXP」セミコンダクターズに分割され、さらにその一部が

インテリジェンスに求められるもの		
外部ネットワーク・コミュニケーション	内部ネットワーク・コミュニケーション	経営層とのネットワーク・コミュニケーション
求められる能力	求められる能力	求められる能力
<ul style="list-style-type: none"> ● 人脈・人脈 ● 統合思考 ● 仮説力 ● 発信力 ● 修正能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析能力 ● 翻訳能力 ● 説明力 ● 折衝能力 ● 人脈・信頼 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析能力 ● 人脈・信頼 ● 決断力 ● 修正能力

リソリューションズは、事業構造や富島決定の仕組みなどを聞いた上で、納得感のある説明を行なってもらいました。そこで、富島決定の仕組みに理解を深めることができたのです。また、機構に属する経営層と、機構に属する従業員が、組織として協調して行動する仕組みが、理解できました。



録する」ことを勧めている。そこで、危機管理投資を有効に作用させるために、戦略決定を三つある。そのもとで意思決定のフレームで検討し、記述する。したがって、機会事業が生まれる。筆者は、「主導性」これは取引相手が誰に支配されていけるのか、あるいは、取引相手がどの程度の資源や技術を支配的依存しているかによって、主導性があるかないかと定義している。つまり、自社が競合企業に対して、より高い位置づけにあるか、あるいは、競合企業が自社に対して、より高い位置づけにあるかである。これが信頼性だ。安定供給、品質維持、変更能のいい企業が、従来のものに比べて、より高い位置づけにある。つまり、外注・下請け業者やサードパーティ性、国際情勢や環境が変われば、支配的依存はより多く生じる。特にある場合得、懸念される場合は、主導性の変化が与える影響を把握しつつ、平時から備蓄を代替するのうちから備蓄を代替取引を実行すればならない。二つ目は「制度」。貿易や調達に関わる規制や制裁は多數ある。

主導性・制度・信頼性を検証

菱電機に入社。半導体業界の通商摩擦対応、国際競争力強化等に貢献。1985年日本電気ホールディングス訴訟解決、業界再編などを主導。20年経済安全保障室室長。23年執行役員。25年退任後、同年から現職。T.M.I.総合法律事務所顧問。政府アドバイザーなどを兼任。東京都出身。61歳。