企業を取り巻く グローバルリスクの潮流
――リスクの振り返りと全社横断型のリスクマネジメント導入に向けて――

マーシュブローカージャパン株式会社
代表取締役会長
平賀　暁

グローバルリスク報告書2018年版を振り返る

アジア地域の2018～2019年に見込まれる経済成長率は5.6%と堅調に推移していますが、高い債務水準、保護主義、そして所得格差などによる不平等から起きる社会不安などいくつものリスクが顕在化しています。経済成長が見込めるとわれわれはどうしてもリスクの存在を忘れがちですが、この機会にリスクの振り返りをしてみる必要があります。すでに世界経済フォーラム（WEF）発行のグローバルリスク報告書2018年版には薬剤耐性や若年層の失業、そして、情報の誤った拡散などの過去に取り上げられたリスクについて現況を追跡しています。本編では特に東南・南アジアの今後の経済発展にブレーキをかけかねないリスクについて紹介をし、それらと対峙するための施策の一片を紹介します。

サイバーリスクと地政学リスクの高まり

今後10年の間、サイバーエリアを中心とするテクノロジーに基づくリスクと地政学リスクが最も顕著なリスクであることをWEFでは予想しています。アジア地域を見ても上位5つのリスクのうち、テクノロジーリスクは4つ、残り一つも“エコーチェンバー現象とフェイクニュース”がランクインしています。

図表　地域ごとの2018年に発生の可能性が大幅に増加すると予測される上位５傑のリスク

Note: Global Risk Perceptions Survey (756 worldwide responses with region provided). Respondents were asked to predict how risks would change in 2018, in relation to 30 key issues
Source: World Economic Forum, Global Risks Reort 2018

テクノロジーリスクの発生の原因をたどると地政学リスクと密接な関係があることがうかがえます。そもそも地政学リスクとは“ある特定地域が抱える政治的・軍事的・社会的な緊張の高まりが、地球上の地理的な位置関係により、その地域の経済、あるいは世界経済全体の先行きを不透明にすること”を指します。これらはテロや戦争などの物理的破壊のほか、財政破綻などの非物理的な不確実性も含まれます。前述のテクノロジーリスクはこれらの地政学リスクの手段であるとも言い換えることができます。

アジアにおいて注意すべきリスクは？

今後のさらなる経済発展が期待されるアジアでは、次の2つのリスクが地政学・テクノロジーリスクの他に顕在化しています。その一つは“重大インフラの障害および不足”であり、もう一つが“人材不足”です。インフラの整備は経済発展にはなくてはならない基盤ですが、インフラ・ネットワーク（エネルギー、輸送、通信など）の機能改善やセキュリティ確保のための適切な投資がされない場合、システム全体に影響を及ぼす圧力や故障につながりかねません。一方、人材は質量ともに、企業がアジア市場で競争力を維持するために事業をさらに発展させるだけでなく、維持しなければならないスキルをもった人材を採用し確保できない場合は、その発展を阻害する大きなリスクに変容してしまいます。

重大インフラの不足と不具合／人材の不足

東南・南アジアにおけるインフラの整備状況は、量と質の観点から他地域に比べて遅れています。輸送に関しては、深刻な品質の欠陥が、接続性の低下、混雑の日常化、コストの増加を招きます。エネルギー分野については、都市と農村の格差、エネルギー安全保障の後退、再生エネルギーの進展の遅れが産業発展のスピードを弱めてしまいます。そして情報通信技術については、インターネット基盤、特にセキュリティ保護がされるべきサーバーの設置や確保が後手に回っている状況です。インフラの脆弱性は経済の発展や人口増加、そして都市化の進展を遅らせ、進行する気候変動に対応できず、サイバー依存度の高まりに対応できない負のスパイラルに入ってしまう恐れがあります。唯一の施策ではないものの、インフラ開発の鍵となる銀行融資という手段はインフラ案件の効率的な資金調達と構築を全面的に支援できることは明らかであり、そのために日本の官民が連携をしていけるのではないかと考えられます。リスクを機会に転ずるのです。

人材の確保はアジアにとどまらず世界的な問題だと言えるでしょう。それは、技術の進歩と高齢化社会という2つの問題があるからです。新興技術は既存のビジネスモデルの再形成と人材に対する需要増大の誘発を継続させますが、人材の確保に至らないのが現状です。また、一部の国では、不均一な高齢化と経済発展の速度が労働力の減少をもたらし、他の国では、低い技術しか習得していない労働者が余剰しており、適格な人材確保ができない状況です。技術がどのように人材不足を悪化させたり緩和したりするかを理解するうえで、より広範な社会的効果の検討が求められます。どのように人を確保し、教育するかは、業務の自動化と並行して進めていかなければなりません。

アジアにおけるリスク展望の概要

最後に改めて今のアジア、とりわけ東南・南アジアにおけるリスクの展望をまとめると次の4点になります。

1. 議論の多い地政学の変容や技術革新による予期せぬ運営上、セキュリティ上、倫理上のリスクは、今後もワイルドカードになる
2. 環境リスクは、アジア地域においては依然として永続的なビジネス上の懸念であり、主要な経済リスクはプラスの経済成長率の下に顕在化する
3. 重要インフラの不具合や不足は、経済発展、人口増加、都市化の進展、気候変動、サイバー依存の高まりなどにより深刻化してくる
4. 企業は、技術の活用や急速な高齢化に伴い、人材不足の影響を強く感じている

新たなビジネスにはリスクが潜在しますが、それらを避けていては事業の発展は見込めません。どの程度のリスクであるかを見極めたうえで、それらのリスク以上のリターン（機会）が見込めると判断できるのであれば、それらのリスクを許容しながら、新たなビジネス機会に臨む覚悟も必要だと考えられます。

＊本稿は、2018年11月1日開催のJOIセミナーを一部サマライズし記事化したものです（共催：マーシュブローカージャパン株式会社、ロイズ・ジャパン株式会社、後援：JBIC）。