

2019年グローバルリスクと 経営活動への提言

コントロール・リスクス・グループ株式会社
ディレクター

黒田 長幹

2018年のグローバルリスク環境を振り返る

2019年のグローバルリスクを考える前に、昨年2018年のグローバルリスクを振り返ろう。

ユーラシア・グループを主宰する著名な政治学者イアン・プレマー氏は、昨年初に2018年の見通しについて、「正直申し上げて、2018年にいい予感はありません。確かにマーケットは大変な上げ相場ですし、経済状況も悪くありません。しかし、社会は分断され、政府の統治も十分ではありません。そして世界秩序は解体しつつあります」と述べ、以下10のリスクをあげた。

▽2018年の世界10大リスク（ユーラシア・グループ）

1. リーダー国家不在のすきまを衝く中国
2. 突発的リスク（サイバー攻撃、北朝鮮、ロシア、テロリズム）
3. テクノ冷戦の世界的拡がり
4. メキシコ
5. 米・イラン関係
6. 伝統的制度・枠組みの劣化
7. 保護主義2.0
8. 英国
9. アジア南部におけるアイデンティティ政治の台頭
10. アフリカの安全保障

ここでは1つひとつを細かく紹介することは割愛するが、いずれのリスクについても、「地政学的不況」、リーダーシップなき世界（「Gゼロ」）がその背景となっていることは2018年に起こったさまざまな政治的、経済的事象が物語っているといえよう。あらためてこれらを眺めてみたとき、プレマー氏のあげたリスク事象が政治、ビジネスの世界にネガティブな影響を与える方向に動いていることがわかる。イランに対する米国のJCPOAの枠組みからの離脱、制裁復活により、欧米、

日本企業にもイランマーケットでのビジネス活動に大きな影響が及び、戦略の見直しを迫られることとなった。また、北朝鮮については、ビジネス上の直接的な影響は現状限定的なものにとどまるであろうが、北東アジアにおける安全保障上の重大なリスク要因であることは間違いなく、この北朝鮮リスクは日本にとっても当然無視のできないものといえる。昨年6月シンガポールで行なわれたドナルド・トランプ大統領・金正恩委員長の米朝両首脳会談は双方の直接対話の道が開かれたという意味で歴史的な会談と評価されたものの、その後の北朝鮮側の反応などをみる限り、かつての日本が北朝鮮との関係でそうであったように、米国にとって成果といえるような進展はみられていないのが現実といえるだろう。

では、コントロール・リスクス・グループは昨年2018年のグローバルリスクをどのようにとらえていたか。弊社の最高経営責任者（CEO）リチャード・フェニングは、「金融危機の終焉以来、きわめて前向きな世界経済見通しにもかかわらず、われわれは世界の安定と企業の信頼感に衝撃波を引き起こしかねない地政学的に脆弱な年を迎えた」と語っている。より具体的には、2018年初にあげたトップ5のリスクは以下のものがあった。若干の説明を加えているが、皆様におかれてもあらためて振り返っていただくことをお奨めしたい。

▽2018年のトップ5リスク（コントロール・リスクス）

1. 北朝鮮のエスカレーション

朝鮮半島の戦争の可能性は低いが、エスカレーションの軌道、展開ははっきりしており、緊張低下を図るのは難しい。より悪くないオプションが模索されている。北朝鮮の金委員長が権力を掌握して以来、誤算と予期しないエスカレーションのリスクは最大になっている。

2. インフラに対する大規模サイバー攻撃

2018年はWannaCry、NotPetya、BadRabbitの

ようなランサムウェアが再現するが、もっと強力で標的を絞った破壊的な手法になる可能性がある。国家インフラは特にリスクが高い。

3. 保護主義になる米国

中間選挙の年であり、北米自由貿易協定 (NAFTA) 交渉は十分な進展がなく、トランプ大統領はNAFTAおよび世界貿易機関 (WTO) から脱退し、中国が後を追って、国際商取引に深刻な混乱を引き起こす。これらは生じる可能性は低いですが、影響の大きい脅威とみられる。

4. 中東の地域抗争

野心的なサウジアラビアと強引なイランが戦争を始めることはないだろうが、中東全域に及ぶ両国の抗争の影響がシリア、レバノン、イラク、イエメンに及び、また、イスラエルとパレスチナ間の紛争を煽る見通しである。

5. 個人的リーダーシップ

ビジネスリスクに関係して、大きく民族主義、国家主義に依存し、程度の差はあるもののポピュリズムに依存する強引な指導者の存在が顕著になる。予測が困難な政策決定をする傾向にある彼らは、外国企業を格好の攻撃の対象に見立てている。かつてないほど、トップにいる人物の動機、動静を知ることが肝要である。

上記リスクが顕在化してきた背景

グローバルなリーダーシップの観点では、従来、米国は主要な同盟関係をベースとした地域共同体、国際機関へのコミットメントにより、課題解決のリーダーシップを発揮してきた。2018年には、米国第一主義を信条に、米国のグローバルの課題におけるリーダーシップ発揮意思の弱化、同盟関係における信頼関係やコミュニケーションの劣化、コミットメントの低下という悪循環が生まれており、グローバルのさまざまな地域で「力の真空地帯」が生じつつあるのが直近の状況であろう。より端的に言えば、個人の強引な政治的リーダーシップによって、世界的な脆弱性が高まっている、ということであろう。

このようにコントロール・リスクは、2018年に経済活動が深刻な不確実性に直面すると警告していた。国家指導者たちの個人的で強引なスタイルが意思決定の予測を困難にさせているためである。

2019年のリスクは？

あなたはいつでも好きな時にチェックアウトできる。
 だけど 決してここを離れることはできないんだ。
 —(イーグルス『ホテル・カリフォルニア』から)

2019年も先行きが不透明な局面が続くと言わざるを得ないが、コントロール・リスクは2019年をどのような年になるとみているか。2019年の5大リスクとして、以下のものをあげている。

▽2019年の5大リスク (コントロール・リスク)

1. 米中貿易戦争が、米中の領域のみならず、より広い地政学的なリスクとして発展するリスク
2. 中国、EUおよび米国でのデータ取り扱いの考え方の違いをもたらすリスク
3. 米国の政治的な手詰まり感が重要な政策の進展を遅らせるリスク
4. テロ攻撃よりは、極端な気候変動がビジネス上の混乱を引き起こすリスク
5. 多国籍企業が、各国の自国中心主義の政策により、逆説的にますます無国籍化するリスク

米中のグローバルでの覇権国家の座をめぐる「戦争」は当面継続していくことは変わらぬ路線であるように見られる。

伝統的な覇権国家論では、覇権国家の交代は多くの場合、「戦争」を経てその勝者がグローバルの覇権国家としての地位を獲得し、機軸通貨、金融、貿易、投資制度などを含めたゲームのルールを主導する立場を得、既得権益化し経済的厚生を拡大していくという構図で説明される。

近年は過去の大戦時とは異なり、少なくとも「大国」間での「戦争」の可能性は低くなっているが、現在の米中の「貿易戦争」がどのように展開していくのかは注視する必要があるだろう。両国間で関税などの経済制裁的手段がどこまで続いていき、どの時点で幕引きが図られるのか、また、経済的な手段にとどまらずにさらにエスカレートしていくような局面があるのか。2018年に続き2019年も米中の動向がグローバルなリスク情

勢の主要な要因として位置づけられよう。

これに関しては、現時点では先行きは断定できないものの、中国の習近平国家主席は、米国自身の自壊をも念頭におきつつ、自身の権力基盤のさらなる維持強化を優先させ、当面米国との決定的な対立を回避する方向に動くのではないだろうか。

米国のバイラテラリズム（二国間交渉主義）の傾向は、多くの場合、グローバルな課題解決の主役としての役割から離れていくことを意味し、中長期的に米国の覇権国家としての影響力や権益を剥奪していく。

日本にとって、米国の既得権益の慣性が続くことから、米国との関係から離れることは想定しにくいのが、10～30年という中長期の時間軸でみた場合、グローバルでの米中のパワーバランスの変化の中で、中国との関係で従来以上に微妙なかじ取り、取り組みが求められる局面はシナリオとして想定されよう。米国との関係の文脈で、中国のみならず、ロシアとの関係においても、政治的に解決が難しい課題を抱えている。米国による中国、ロシア、イランなどに対する経済制裁リスクは日本企業にとって検証と対策が避けられない課題である。

また、天然資源（石油、希少金属等）を保有する国、企業がグローバルの情勢に影響を与える立場を独占し

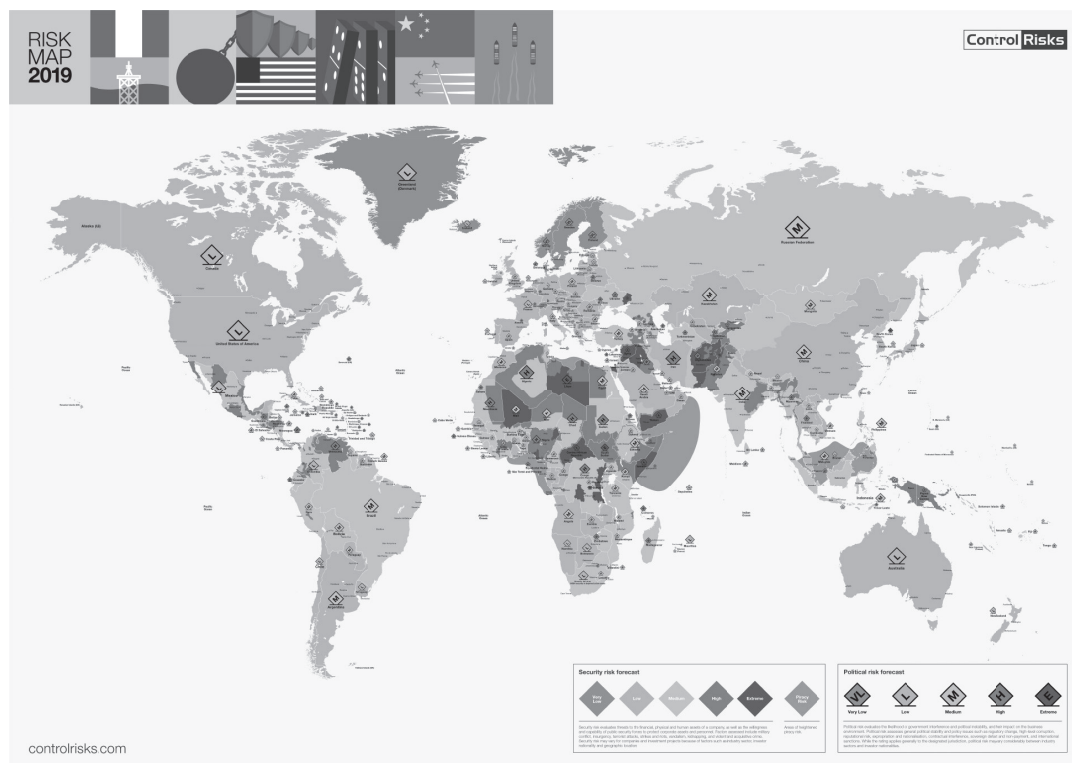
ていた時代が長く続いた。これからの時代は、天然資源に替わり、「情報資源」をいかに抱え込み、活用する仕組みを構築するかなど、情報資源をめぐる競争（「戦争」）もますます激烈なものとなっていく。情報をめぐる保護、規制、ビジネス化、開放の度合いに関して、そのギャップを狭めるリーダーシップは誰が果たしていくのであろうか。

ビジネス活動へのインプリケーション

「……地下の洞窟に住んでいる人々を想像してみよう。明かりに向かって洞窟の幅いっぱいの通路が入口まで達している。人々は、子どもの頃から手足も首も縛られていて動くことができず、ずっと洞窟の奥を見ながら、振り返ることもできない。入口のはるか上方に火が燃えていて、人々をうしろから照らしている。……」(プラトン『国家』第7巻(いわゆる「洞窟の比喩」)から)

「情勢判断を行なうにあたっては、(1)あくまでも客観的であること、(2)柔軟であること、(3)専門家の意見をよく聞くこと、(4)歴史的ヴィジョンをもつことの四点です。」(岡崎久彦氏『戦略的思考とは何か』から)

図表1 Risk Map 2019



出所：コントロール・リスクス

グローバルなリスクは一般的にはマクロレベルでの知識、情報の話として限定されがちだが、ビジネスの現場レベルへの活動とどう結びつけるかは、企業経営上の重要課題のひとつではないだろうか。

特に上記でみてきたように、昨今の個人の強力なリーダーシップの傾向から、いかに個人のインナーサークルに入るか、その機密情報にアクセスできるかに関心が高まる。これについては、特定の限定的な課題についてのロビー活動と、ゴーイングコンサーンとしてのビジネス活動としてのビジネス・インテリジェンスとは区別して考える必要がある。ビジネスは永続的な経済活動であり、本質的には特定の人物によりかかるとは限らない。プラトンの比喻のような狭い深い洞窟の幻影の活動ではないという見方に立てば、客観度の高いビジネス・インテリジェンス、リスク分析の再現可能性が重要であるとの理解が重要である。

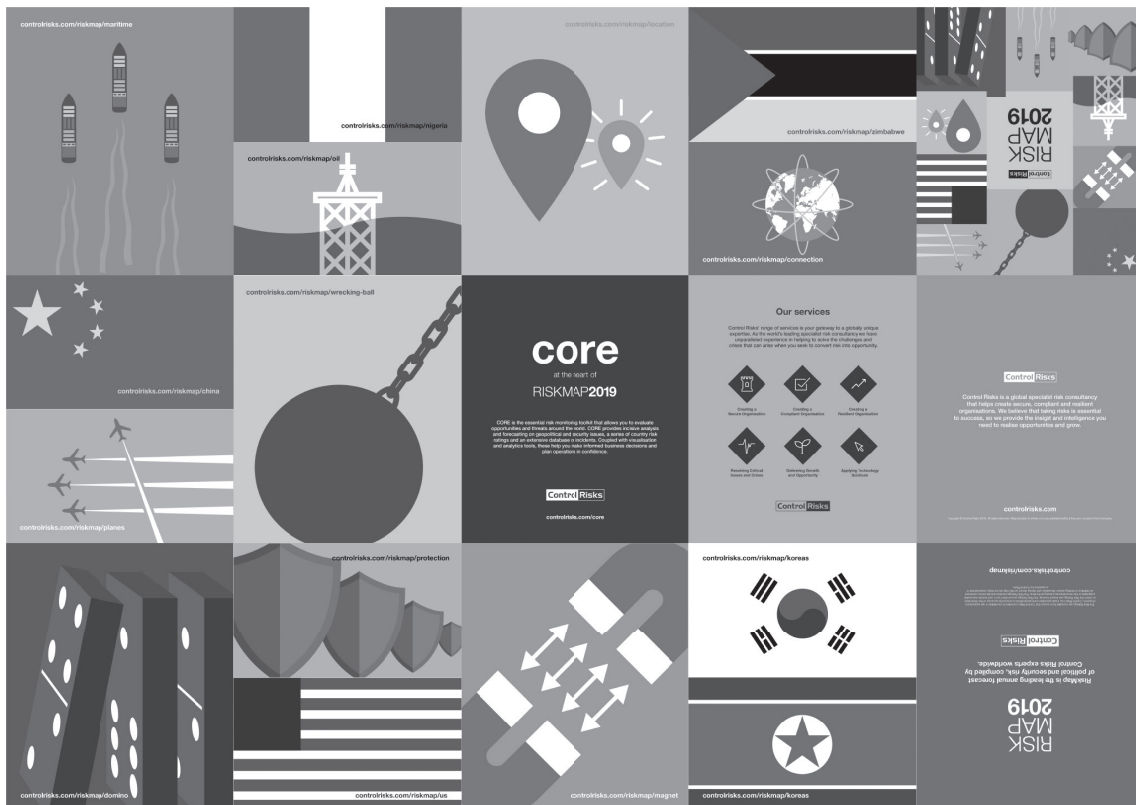
リスクとは不確実な何かと考えた場合、100%の確証を得られるような情報収集は想定できず、リスク分析に「当たったか、外れたか」という問いを立てること自体、誤った見方と考えるのが適切である。リスクを特定したうえで、それを低減させ、自身の経営活動の認識の枠内に落とし込む活動が緊要である。そのひとつの手法、姿勢として、「シナリオを複数立てること」

をお奨めしたい。

シナリオを構成する要因（判断材料）は、多くのシンクタンクや弊社のようなリスクアドバイザーファームなどが講演会、セミナー、勉強会などを実施していることから、それらを活用し、要因を設定していくことができる。まずは政治動向、選挙の予想、そしてそこから規制などのビジネス環境にどういった影響が及ぶのか、ざっくりと概要レベルでの展開を考えると始める。そして、メディア情報を付加していく、専門家にも考えをぶつけて精緻化を進めていく。複数のシナリオを設定し、それぞれのシナリオが何故違った方向に進んでいっているのかを、要因部分で検証していく。この地道な繰り返しではあるが、その活動自体がグローバルリスクを経営に取り込むことの意味である。ただ、難しく考えずに、地図を広げ、眺めながら、手を動かしていかれることをお奨めしたい。

2019年は皆様にとってどのような1年になるのか。不透明で不確実性が強まることは間違いないが、確実にいえることは「何もしないこと」のリスクもますます高まっている。早期に着手できるリスク分析活動を取り込み、経営の中でルーティンとして回していく仕組みづくりが求められるといえよう。

図表2 コントロール・リスクスが毎年発表している主要な政治・セキュリティリスク予測 RiskMap



出所：コントロール・リスクス (<https://www.controlrisks.com/riskmap-2019>)