

リスクマネジメント

平賀 暁

マシシユブローカー・ジャパン株式会社
代表取締役

巨大自然災害と リスクマネジメント

未曾有の巨大自然災害、東日本大震災から一年以上が経過した。また、日本企業の多くが直接・間接的に経済的被害を受けたタイの洪水から一年がそろそろ経とうとしている。本稿では、例年一月下旬に開催される世界経済フォーラムの年次総会（通称ダボス会議）において発表された二〇二二年のグローバルリスクを紹介しながら、企業の存続に大きな影響を与える巨大自然災害の脅威とリスクマネジメントの在り方を解説する。

グローバルリスクの定義は、世界の二大陸以上に影響を与え、その経済的損失の総額が円貨で一兆円以上、人命も一、六〇〇名以上が失われることを前提にしている。「第七回グローバルリスク報告書二〇二二年版」は、世界各地の専門家・リーダー総勢四六九名による、経済・社会・環境・技術・地政学の五つの分野からなる合計五〇のリスクに関する意識調査をベースにまとめられている。発

生（頻度）の高いグローバルリスクとして、①極端な所得格差、②長期間にわたる財政不均衡、③温室効果ガス排出量の増大、④サイバー攻撃、⑤水供給危機、が挙げられ、影響（被害額）が大きいグローバルリスクとして、①大規模でシステミックな金融破綻、②水供給危機、③食糧不足危機、④長期間にわたる財政不均衡、⑤エネルギー・農産物価格の急激な変動、が指摘されている。これらはあたかも、企業が抱える日常的なリスクとはかけ離れているように見えるが、組織におけるリスクのますますの複雑化と地理的な拡大と共に、他の事業体のリスクとの相互連関性が強まる中、取締役会や行政当局、信用格付機関などのステークホルダーの間では、こうした広範囲にわたる脅威を考慮に入れた、より戦略的なリスクマネジメント手段を求める傾向が高まっている。水不足によって、製品の生産場所やサプライヤーの所在地に関する操業上の決断が変わるだろうか。特定の地域における政情不安は、顧客への納期やサプライヤーからの期日までの納品にどのように影響を与えるだろうか。こうした変化は、総合的に保険を含めたリスクファイナンスなどの活用とコストにどのように関係してくるだろうか。企業のリスク管理を遂行するのは、リスクマネージャーのみならず取締役会全体の責任であり、その数量的な予測を計るのは正にCFOの領域である。

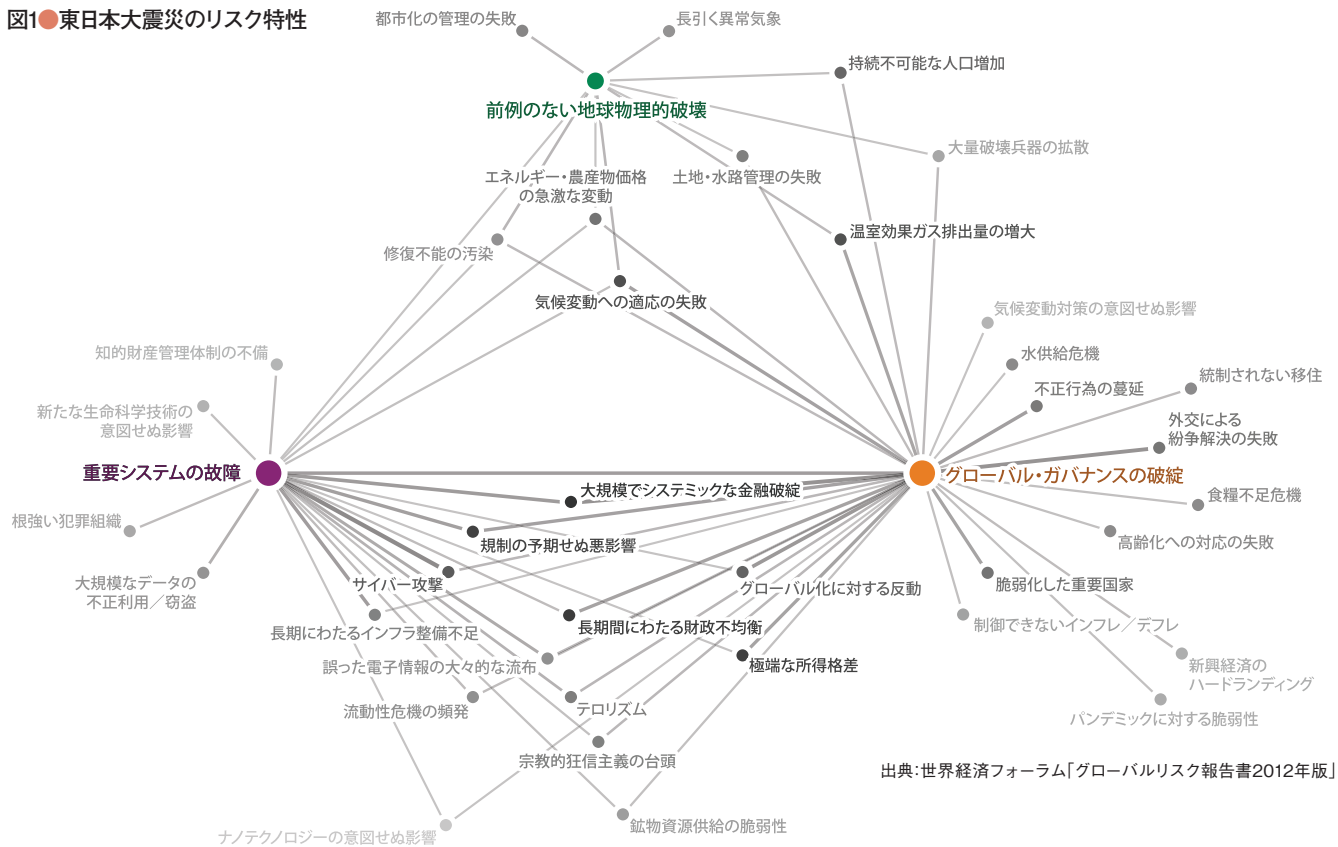
グローバルリスク報告書二〇二二年版にも掲載された図1「東日本大震災のリスク特性」では、「東

日本大震災」によってどのようなリスク連鎖が生じたのかを図解している。地震の影響は企業の固定資産の損壊・滅失に留まらず、事業中断による売上ならびに利益の喪失、サプライチェーンや重要システムの寸断や故障、やがては、企業の存続を脅かすグローバルガバナンスの破綻にまで波及する最悪のシナリオにまで及ぶ危険がある。地震に対する意識は誰もが高く持っているが、事前に対策や転嫁手段を講じておけば、多くの企業が昨年度ならびに今年度に震災被害による特別損失を計上せずとも、あるいは最低限の数値の計上に食い止めることができたのではないだろうか。物的損失だけでなく、間接損害についてもカバーできるような、金融・保険商品を通じた転嫁策の実施あるいは検討が、今後のリスクマネジメントを磐石なものにするための必須になってくるだろう。

また、二〇二二年版のレポートで挙げられた東日本大震災で得た重要な教訓が五つある。それらは、①複雑なグローバルシステムを通じて予期せぬ影響が波及する可能性があること、②冗長性が複雑なシステムにおける回復力の源になりうること、③適応力の高いリーダーシップは、危機的状況において計り知れない価値を発揮すること、④コミュニケーションのスピードが決定的に重要であること、⑤危機においては、優れたリーダーシップとフォロワーシップ（リーダーに従う）が重要であること、である。

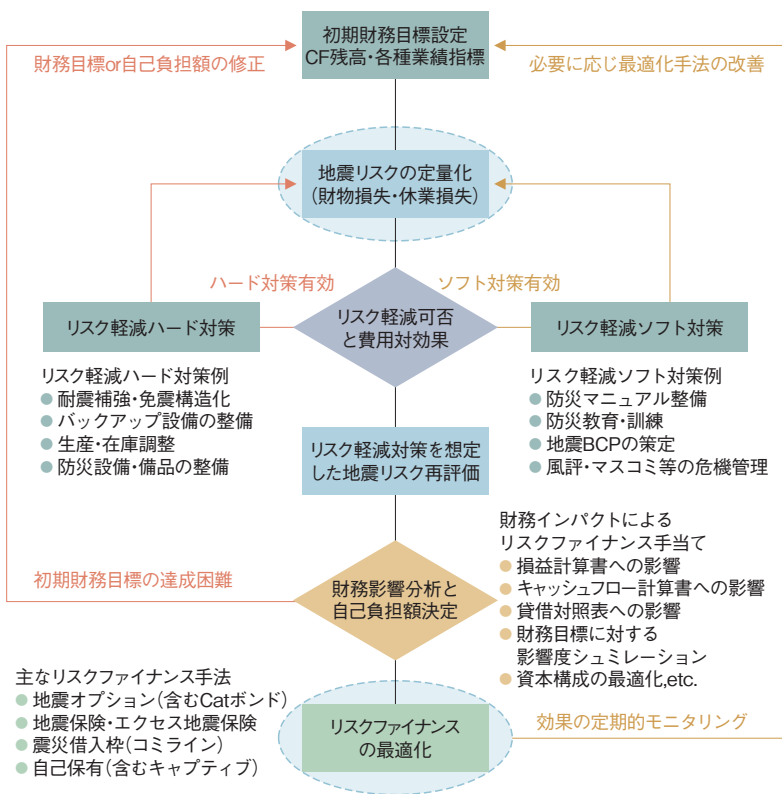
本稿に同じく掲示した図2「地震リスクマネジ

図1 ● 東日本大震災のリスク特性



出典:世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書2012年版」

図2 ● 地震リスクマネジメント・アプローチ



出典:マーシュ・ブローカー ジャパン株式会社

メント・アプローチ」は、有事が起こる前後で企業として実施すべきリスクマネジメントの具体的なプロセスを説いている。リスク転嫁は無意味に高いコストをかけて実施する必要はない。財務体力から判断してリスクを自己保有することも一考だが、何のリスクに対してどの程度のリスクを保有する

かを認識しておかなければならない。巨大自然災害が発生した際の最大予想損害額やサプライチェーンが寸断した際の最大逸失利益などのインパクトを把握しておく必要がある。その上で、株主価値やステークホルダーの信頼を維持するために自社の財務体力も確認する必要がある。主要業績指標(KPI)などはその目安の材料になり得る。優先的に復旧すべき事業や生産すべき製品を事前に把握かつ社内ですれらを共有し、事業復旧計画や事業継続計画を策定の上、日頃より演習を実施することは有効な手段の一つだと言えるだろう。