国際情勢から見る海外ビジネスリスク

激しく変動する国際情勢から生じる様々なリスクを、「真田流」情報活用術から読み解く。

愛知淑徳大学
ビジネス学部・研究科
教授　真田幸光 氏

意識してアンテナを立てる

同じ１つの事象でも、立ち位置によって見方も評価も全く変わる。皆さんの会社にとってプラスかマイナスか、氾濫する様々な外部情報を経営に役立たせるには、しっかり自らの立ち位置を決めておかなくてはならない。

情報に関するリスクで大事なのは「テールリスク」。元々は金融用語だが、広い意味で言うと「発生する可能性は極めて低いが、ひとたび発生すると致命傷になるリスク」。例えば、もし鉄鉱石の輸入がストップしたらどうなるか。日本の自動車産業は自動車を作れなくなり、危機に陥るに違いない。「想定外」と言われた原発事故もテールリスクと言っていいだろう。

情報を扱っている皆さんは、意識してアンテナを立てていただきたい。発生する確率が低いリスクに会社が保険をかけることはできない。テールリスクに備えるためには、まずわが社にとってのアキレス腱は何か、社内コンセンサスをとっておくことが欠かせない。その上で、立てたアンテナで人より早く風向きの変化、テールリスクが顕在化する予兆を感じ取る。そして、危ないと思ったら、論理的に整理して経営陣にもっていく。前広に知らせることができれば、経営陣は費用対効果を考えながら判断を下せる。ガバナンスが効いた会社にはこうした仕組みがある。リスクをあいまいにしたままだと、会社はつぶれてしまう。リスク対リターンのバランス感覚。リターンの背後に潜むリスクを考えながら、情報を収集･分析し提言することが、究極のリスクを回避する方法である。

国家中心の国際化の時代に

私たちは好むと好まざるとに関わらず、国際化にさらされている。

日本語では「国際」は１つだが、英語には、“インターナショナル”（International）と“グローバル”（Global）の２つがある。International は“nation”、国家が考え方の原点にある。これに対し、Global は“globe”、地球。国家と地球、どちらをベースに考えるか。同じ国際であっても全然違ったものになってくる。

例えば、米国のオバマ前大統領とトランプ大統領。オバマ氏は地球という視点に立って、核兵器廃絶を訴え、地球温暖化対策ではリーダーシップを発揮した。でも「弱腰」だと不評を買うことも多かった。トランプ氏はオバマ氏を痛烈に批判して大統領になった。国家を前面に「アメリカ・ファースト」を打ち出している。世界には約 200 の国が存在するが、国益（National Interest）しか考えないリーダーが増えていることが気がかりだ。国益は国によってベクトルが異なるため、ここから、国同士の紛争（Conflict）が生じる。紛争が激しくなると戦争に。企業は為替変動リスクや海外工場などが