

平賀 暁氏 マーシュプロカー ジャパン 代表取締役

## ダボス会議で予言された世界の4大リスク 金融危機の今、アドミ・コストを見直せ

毎年1月にスイス・ジュネーブで開かれるダボス会議は有名だが、そこで世界経済を脅かすグローバルリスクについての議論がされていることはあまり知られていない。同会議に民間企業として参加しているマーシュグループの日本法人「マーシュプロカー ジャパン」の平賀暁代表取締役は、「民間企業においても、こうしたグローバルリスクを見据えて対策を講ずるべき」と警鐘を鳴らす。世界経済が100年に1度の危機を迎えている今、企業は自らの抱えているリスクを早急に見直してみる必要があると。平賀氏に聞いた。

**Q** ダボス会議のグローバルリスク・ワーキンググループでは主にどのようなことを議論しているのでしょうか？

ダボス会議の主催団体である世界経済フォーラムがまとめたGlobal Risks 2008では、08年の主要なリスク26項目を紹介しています（07年は23項目）。このうち特に 金融

システミックリスク 食糧安全保障 サプライチェーン エネルギーの4点については、今後10年間の方向性を根本的に決定づける可能性がある新たな課題として大きく取り上げられています。

特に金融リスクについては、すでに世界経済が「100年に1度の危機」とも言われる事態に陥っていることは周知の通りで、予言は早くも的中してしまいました。

2つ目の食糧安全保障については、世界人口の増加や、農作物のバイオ燃料生産への利用、気候変動による生産の不確実性などにより、食糧価格が今後も上昇していくことや、世界の食糧供給が国際危機や自然災害に対して脆弱になっていることについて注意を促しています。



【プロフィール】

平賀 暁（ひらが・さとる）

＝慶大経済卒、アメリカン・グラデュエート・スクール・オブ・インターナショナル・マネジメントにてMBA取得、81年第一勧業銀行の企業融資部門で財務アナリスト、90年ジョンソン・アンド・ピギンズ社（現マーシュ・ジャパン）入社後ドイツ・デュッセルドルフ支店、米国ニューヨーク本社勤務などを経験。02年7月から現職。

3つ目のサプライチェーンについては、製造業を中心としたアウトソーシングが世界経済の発展に大きく貢献してきた一方で、世界経済をつなぐサプライチェーンの断絶に対する脆弱性が高まっていることを指摘しています。例えば、1999年に半導体の主要な供給地で発生した地震により、世界の半導体価格がほぼ2倍に上昇したことが紹介されています。

4つ目のエネルギー問題については、原油価格の高騰などに象徴されるように、持続可能なエネルギーの供給が困難になっていることを強調しています。

**Q こうしたリスクに対する具体的な改善策について何か提言されているのでしょうか？**

残念ながら個々のリスクについて具体的にどうすべきかというような踏み込んだ議論まではされていないようです。ただ、レポートでは、こうしたリスクへの国家および国際レベルでのリスク軽減策として、CRO (Country Risk Officer: 国家リスク管理者) を創設すること提案しています。CROは、日本の内閣府とは少し違い、あらゆる国際的なリスクを分析し、戦略をつくる組織、例えば米国のFEMA (米国連邦緊急事態管理庁) のイメージに近いと言えます。もちろん、各企業でもチーフ・リスク・オフィサーのような危機管理担当者の役割が一層、重要になってくるでしょう。

**Q グローバルリスクを、企業に落とし込むことは少し無理があるように思いますが？**

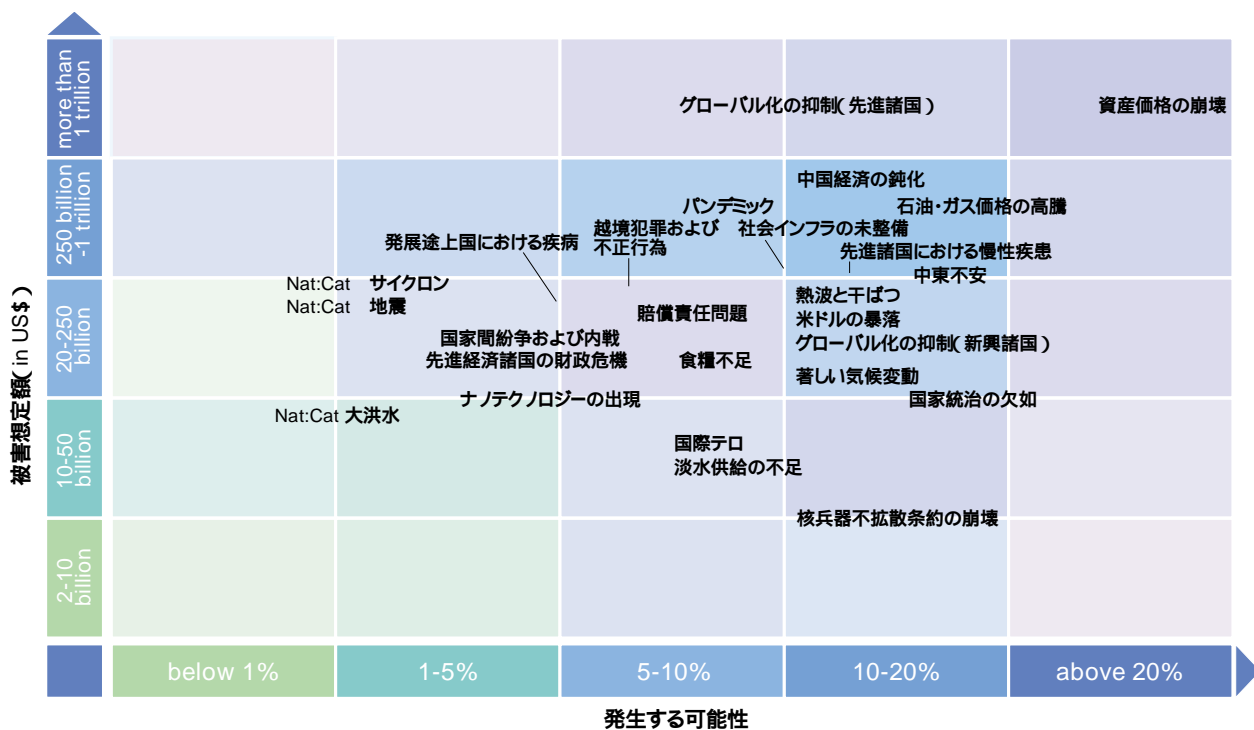
それは逆です。世界との関係がより密接になっている中、こうしたグローバルなリスクを企業にあてはめてみることは、自社の経営環境を見直す上で極めて重要です。

もちろん、金融システムの崩壊のようなリスクについては、直接的に何か対策が取れるわけではありませんが、例えば、各企業レベルで、株価の暴落などにより資産価値が大幅に下落しているわけですから、これを機に、アドミ・コストの見直しを進めるような発想があってもいいと思います。

**Q アドミ・コストとはどのようなものですか？**

アドミ・コストとは、アドミニストレーション・コストの略で、いわゆる管理部門のコストのことです。

図表1 26の代表的なグローバルリスク：発生する可能性と経済的な損失による被害想定額 (Global Risks 2008)



すでに多くの企業が、営業部門や製造部門でのコスト削減を進めてきましたが、管理部門の見直しは遅れていました。先進的な企業は、資産価値の変動が大きい自社ビルから、変動リスクが少ないテナントビルに変更したり、総務、管理、財務などの業務をできるだけアウトソーシングに切り換えるなどの対策を進めていますが、私は、改善すべき項目として損害保険があってもいいはずだと考えています。

日本企業の多くは、保険料を見直すという発想がまだ少ないのが現状です。しかし、仮に損害保険に年間10億円を支払っている企業なら、なぜそれだけの金額が必要なのか、10億円での補償範囲はどこまでなのか、なぜその保険が適切なのかを見直してみるべきです。なぜなら、こうした説明責任は新会社法での取締役の専権事項にも該当するからです。

その上で、例えば十分なリスク評価や分析を行ってから年間に支払う保険料を低減させて、その分、事業継続マネジメントや各種リスクマネジメントの導入や実施により、被災リスクを軽減させることができれば、年間の支出を抑えながらも企業価値を向上させることが可能になるのです。

**Q エネルギー問題などのリスクについてはどうですか？**

持続可能なエネルギーの供給が危ぶまれる一方で、企業レベルでは二酸化炭素の排出量削減の義務付けが強化されます。特にエネルギーを大量に使う製造業ではこれは避けて通ることのできない問題です。まず、

企業としては、エネルギーの節約や二酸化炭素の排出量削減に向け、具体的な努力をしているのかしていないのか検証をして、その上で、代替エネルギーの検討や、排出権の購入についても考えていく必要があると思います。また、仮に排出権の購入ができない場合の対策として、保険への転嫁なども想定しておいた方がよいでしょう。

サプライチェーンについては、新潟の地震で自動車部品メーカーの被災が自動車産業に与えた影響を見れば、対策の必要性を改めて説明するまでもありません。

**Q グローバルリスクを見据えた対策を行う上で、既存リスクへの対策がおろそかになったり、新たな投資が生ずるなど別のリスクが発生する**

**可能性もあります。**

確かにリスクは連鎖しますが、重要なことは、結果的なリスクだけを見るのではなく、その根源がどこにあるのかを見極める姿勢です。企業が倒産するとしたら、その原因が何なのか。それはひょっとしたら地震のようなハザードリスクかもしれないし、人的な被害によるものかもしれないし、あるいは戦略ミスということもあるでしょう。いずれのケースでも根源になるべく近い部分で対策を打っていくことが求められます。

各企業のリスクマネージャーや役員は、グローバルリスクを踏まえながら、自社のリスクの優先付けを行い、リスクを保有するのか、軽減するのか、あるいは転嫁するのか、判断していくことが大切です。

図表2 企業を取り巻くリスクとリスクのドミノ効果(例)

