

リスクに対してリーダーは どのように向き合うべきか



ルブリスト株式会社 代表取締役 川名 浩一
(元日揮株式会社 代表取締役社長)

「リアリズムと決断こそが矛盾を解決し、確実に持続可能なエネルギーの未来を切り開く唯一の道だ。」これは、4年前にリヤドで開かれたシンポジウムで、当時サウジアラビアのエネルギー産業鉅物大臣だったカリッド・アル＝ファーレフ氏が私たちに語ったことばである。

この矛盾とは何か。リアリズムでなにを決断するのか。

前年の2017年、再生可能エネルギー（以下再エネ）の発電コストが在来型エネルギーに肩を並べた。この年はエネルギー産業にとってはエポックメイキングの年で、今後の世界は3D（Decentralize, Digitalize, Decarbonize）に向かうと多くの人たちが期待した。しかし、そうした期待と実際の社会の転換スピードとの間にはギャップが存在し矛盾が生じるとアル＝ファーレフ氏は指摘した。そして理念の陰に潜む脆弱性をリアリズムで克服すべきだと訴えたのだった。

脱炭素時代の到来で、在来型エネルギーの将来の需要見通しは不透明になり、原油や天然ガスへの上流開発投資に大きな影響を与えた。予見性の不確かさだけでなく、金融の制約や投資家からの要請もあって民間企業の投資行動は静かに減速した。エネルギー危機が再び起こるとすれば、地政学的脅威が直接的トリガーになるにしても、根底には脱炭素化へ向かう供給サイドの収縮がエネルギーバランスを崩し、国際経済を混乱に陥れるのではないかと私は不安視していた。（エコノミスト 2018.5.15号「サウジアラビアの大臣が投じたエネルギー大転換のリアリズム」）

実際にそれは予想していなかった形で現実のものとなった。EUタクソミーによる情報開示要求など欧州を起点に世界的な脱炭素化のスピードが加速する中、新型コロナウイルスの感染拡大が発生し、経済停滞に伴う需要サイドの減速によって世界のエネルギーマーケットは混乱した。ついに2020年4月にはWTIがマイナス価格になる。（たった2年前のことですが遠い昔に感じられます）

ところが、今年3月7日にWTIは1バーレル当り130米ドルを超えた。今度は供給サ

イドの問題が噴出した。ウクライナ問題の勃発だ。戦略備蓄の放出などで現在は沈静化してきたが、備蓄は早晚再び買い戻されるだろうし、なにしろ在来型エネルギーの供給能力は短期的に増やせるものではない。再エネも元来エネルギー密度が低く需給ギャップを埋めるだけのダイナミクスにはまだ力不足だ。異常気象による被害や地政学リスクが発生すれば、再び価格が乱高下する可能性も否定できない。

地政学的脅威は昔からエネルギーの世界では最大のリスクのひとつだった。ただ、中東で地域スーパーパワーを背景にその周辺国で紛争が起こる懸念はあったが、私などはそれがウクライナで勃発し、世界経済を震撼させるとは予想していなかった。もっとも、2014年のクリミア併合やその後のウクライナでの変化を見ていた人たちにとっては当然憂慮すべきリスクで、注意深くウォッチしていたに違いない。

1996年にサミュエル・ハンチントン氏は著書「文明の衝突」の中でウクライナは異なる二つの文化からなる分裂国だと分析していた。

「西部のウクライナ人は正教会系でも東方帰一教会に属し、ウクライナ語を話し、民族主義的な考え方をする傾向が強い一方、東部のウクライナ人は圧倒的多数が東方正教会系であり、大部分がロシア語を話す。」ただ、「ロシアとウクライナは両者ともスラブ人で、何世紀にもわたって緊密な関係を持ち、両者の間の結婚もごく普通に行われているので、両者の間に武力衝突が起こるとは考えられない」とも言っていた。

そして「西欧寄りであるウクライナが存続できるのは、強力かつ効果的な西欧の支援がある場合だけで、西欧がそのような支援をするのは、西欧とロシアの関係が極度に悪化し、冷戦時代に似た状況になった場合に限られると思われる」と指摘していた。

専門家はプーチン大統領がウクライナの軍事力を見誤ったと言う。ウクライナのことをよく知らない私がこれ以上話を続ける訳にはいかないが、プーチン大統領が見誤ったのは軍事力の評価だけでなく、ウクライナ東部の文化・民族間の、あるいは欧米（NATO）・ロシア間の対立構造の深度がクリミア併合の時とはかなり異なっていたことであったのかも知れない。また、戦況を含め正しい情報が上げられているかも疑問だ。

筆者紹介

1958年4月23日生まれ。1982年日揮株式会社入社。インドネシア、イラン、UAE（アブダビ）、英国など15年間海外に駐在。2011年から2017年まで6年間代表取締役社長。その後副会長、2020年6月退社。公益社団法人経済同友会にて2015年から2016年までアジア中東委員会委員長、2017年から2019年まで中東委員会委員長。2013年から2017年まで一般財団法人中東協力センター理事。

2019年からバンダイナムコホールディングス、コムシスホールディングス、東京エレクトロニクス社外取締役（現任）。2020年からレノバ、ispaceの社外取締役（現任）、一般社団法人日本能率協会の参与（現任）。2021年からKKR ジャパンのインダストリーアドバイザーを務める。

趣味：相撲、ゴルフ、ネイチャーウォッチング（野鳥、昆虫、花など）、トレッキング

さて話を中東に戻そう。

今回のウクライナショックともいえるエネルギーマーケットの激震で、低迷していた在来型エネルギーへの投資が復活し、需給（在庫）バランスは再び平衡へと向かうかもしれない。一方、気候変動による世界各地での被害の甚大化が進めば環境リスク意識は更に高まり、脱炭素化の流れはより加速される。また化石燃料の価格高騰は化石燃料に過度に頼ることのない、レジリエントで地球環境に優しい持続可能な社会へのギアチェンジを加速すると考えた方がいいだろう。

ガソリン自動車がEVに代わり、生活・産業のエネルギー利用の電化が進む。また、発電燃料が再エネにシフトし、電力以外のエネルギーにも脱炭素化が求められ、システム全体が再エネ中心の構成に転換されて行くだろう。

このように脱炭素化が進むと、中東はどのようになっていくだろうか。私は、石油や天然ガス生産の中心地である中東が、もし今までの延長線に留まるなら早晩行き詰まると思う。中東は今、過去の成功体験を超えて産業の構造転換を図ると共に、エネルギーの分野では再エネを含む総合エネルギーで中心的地歩を築くための転換期にさしかかっているのではないだろうか。

仮にエネルギーが高価格を維持すれば、中東産油国にとっては財政的にももちろん好都合だが、それが結果的に構造転換を先延ばしさせてしまうことになりかねない。景気動向に敏感でサイクリックなエネルギーマーケットのこと、いずれ脱炭素が加速し需給が緩和されて価格が低下する局面を迎えるだろう。そのときまでに変化できない産油国は財政赤字を抱え、再び困難な状況を迎えることが懸念される。

一方で技術やシステムの高度化を進め、CCSやEORの利用や所内電力のグリーン化、生産のリサイクルなど脱炭素時代に適合したモデルを実装し、価格競争力を維持できた産油国は確実に勝者となる。

また、メガソーラーの発電コストがkwh当たり1セント台という圧倒的なコスト競争力をベースとしたグリーン水素／アンモニア、蓄電池、直流送電、そして過渡的には天然ガスをベースとしたブルーLNGやブルー水素／アンモニアなど、脱・減炭素社会においてもサウジアラビアなど中東諸国の再エネ供給能力とコスト競争力は高く、新たな産業バリューチェーンが欧州やアジアの消費国と構築されていくだろう。

このように総合エネルギー分野においても圧倒的な優位性が一部の中東諸国にはあるが、ここで私たちが意識しておかなければならないのはリスクだ。

中東に限らず、私たちは様々なるリスクの中でビジネスを行い、生活していかざるをえない。そうした中でリスクを完全に排除することは不可能だが、9.11を始めとするテロ行為やリーマンショック、或いは東日本大震災の際の原子力発電事故をはじめ、想定外のでき

ごとが起こると壊滅的な事態に発展してしまう。

2013年にアルジェリアでプロジェクトサイトが国際テロ組織に襲撃された際、私は事件発生直後にユスフィエネルギー大臣やゼルキン国営石油会社総裁たちと現地に入り、難を逃れることができた仲間たちと会い、胸が張り裂かれる思いで同僚らと犠牲になられた方たちの確認を行った。

今でも当時を昨日のこのように思い出すが、事件が起きてから出来ることは限られてしまうことを痛感した。天に祈りながら最善を尽くすほかどうしようもない。

二度とこうした事態に会わないように、少なくともテールリスクを予見し回避する普段からの心構えや適切な行動をこれからの組織のリーダーのみなさんに訴えたいと思う。

それでは私たちはリスクに対してどう立ち向かえば良いのだろうか。

リスクには金融リスクやサイバーリスク、パンデミックリスクなどなど様々なリスクがあるが、リスクへの対応には共通することも多く、ここでは地政学リスクを中心にお話したい。また、中東の地政学リスクに関する具体的な内容は、専門家や実務担当者がより深く理解しており私がここで話せることはないが、ビジネス展開の上でリーダーがどのようなことを心して、リスクに立ち向かっていくべきか、という視点で私の考えを述べたい。

リスクマネジメントは経営において重要なテーマの一つだ。回避すべきリスクもあれば、成長するため、或いは利益を得るためにリスクテイクが賞賛されることもある。昨年改定されたコーポレートガバナンスコードにおいても「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」が基本原則として謳われている。(基本原則 4 (2))

さらに、「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るためにも、リスクを多角的かつ十分に検討し、正確な情報開示を行って内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべき」としている。こうした要請を受けてリーダーは、危機管理規程やリスク管理委員会などガバナンスをきかせた危機管理体制を充実させ、発現頻度や重要度分類によって重大リスクの特定を行い、緊急対応マニュアルを作り、人材育成や危機対応訓練によるPDCAを回す。

一連の整備や管理が極めて重要なことは論を俟たないが、これだけでは十分でない。いくらリスクに備えて準備をしても、リスクが顕在化してしまったら後の祭りだからだ。すなわち、現実問題としてはいかにリスクに直面しないかが重要であり、「リスクの問題はリスクそのものの問題ではなく、リスクをいかに把握するかという“認知”の問題」だと私は思う。

脅威は「能力」と「意思」の掛け算と言われる。相手側に（攻撃）能力があっても（攻撃する）意思がなければ脅威とはいえない。反対に意思があってもこちら側が強固で脆弱

性がなく、相手側に能力がなければこれも脅威とはいえない。しかし、私たちの認知能力が欠けていると、低い脅威にも耐えられず、高い脅威に対しては深刻な打撃を受けかねない。

昨年、米国で2人の著名人が亡くなった。共に2003年のイラク戦争に深く関わった要人だ。ひとは国防長官だったドナルド・ラムズフェルド氏。そしてもうひとは国務長官だったコリン・パウエル氏だ。ラムズフェルド氏はイラク攻撃の正当性を問われた際に、“Unknown Unknowns” という有名な言葉を残した。

「何かがなかったという報告は、いつ聞いても面白い。知ってのとおり、知られていると知られていること、つまり知っているのと知っていることがあるからだ。知られていないと知られていることがあることも我々は知っている。言ってみれば、我々は知らない何かがあるということを知っている。しかし、知られていないと知られていないこと、つまり、我々が知らないと知らないこともある」(Wikipedia)

最後の部分、「我々が知らないと知らないこと」、つまり「知らないことすら気づいていないこと」が“Unknown Unknowns”だ。

認知には、知っていることの中にも、それが起こるとすればいつなのか、起こった際の影響がどのようなものか全く想像がつかないものもある。ましてや知らないことすら知らないことは認知しようがない。ただし、あなたにとっての Unknown Unknowns も、隣にいる別の人にとっては Known Knowns の可能性もあることは重要だ。

Unknown Unknowns の領域を減らすことは、いわゆる「想定外」のリスク領域を縮小させることに他ならない。そのためにはどうすればよいだろうか。私たちは一生懸命情報を集める。しかし、それだけでは不十分だ。

第三代統合幕僚長の折木良一氏に情報とインテリジェンスの違いを尋ねたところ、「インテリジェンスは情報をただ集めるのではない。求められるのは「洞察力」です。洞察力を身につけるには、通常からもの見方を鍛えておく必要があります」と即座に回答を戴いた。洞察力を高めるためには、情報を集めて一元的に理解するだけでなく、様々な角度や多様な価値観や文化、異なる立場や時間軸で理解しなければならない。

情報の集め方にも一考が必要だ。

もうひとりのパウエル氏はとても人望の厚い方だったが、彼自身が国連安全保障理事会でイラクが大量破壊兵器を開発している証拠を列挙したことを「人生最大の汚点であり、これを抱えたまま私は生きていかなければならない」(コリン・パウエル『リーダーを目

指す人の心得』)と自伝の中で心境を吐露している。

パウウェル氏は、その時点で大統領の結論は出ていた、戦争は不可避だと考えていた。その一方で、大量破壊兵器がないと分かっていたら戦争はしなかつたらろうと言い、証拠のほとんどが間違っているとは誰も考えなかったと述懐している。世界最高の情報機関を擁する米国でどうして間違った情報が国務長官をして信じ込ませてしまったのだろうか。その鍵は“認知”におけるバイアスだ。

2001年9月11日の同時多発テロをなぜCIAは事前に見抜けなかったのか。それは情報が不十分だったからではなく、「点はいくつも見えていたのに、線をつなげることができなかった」との指摘がある。情報は存在していたのに、「異なる視点を取り入れないまま、自分たちが正しいと信じた。重大な過ちを過剰な自信で見過ごし、そのまま判断をくだしてしまった」。「CIAが中産階級出身者の集まりで、金銭的な苦境も、迫害も、過激思想に触れることもなかった」ため、個人個人で見れば高い洞察力を備えていても、集団としてはストーリーを繋げる多様性が不足していたからだという。(マシュー・サイド「多様性の科学」)

「複雑で多次元的な問題を解決するには認知的多様性が欠かせない。」

同時に、貴重な情報が共有され、最善の判断を下すためには、心理的安全性の高い環境が不可欠とも言われている。

先ほどのパウウェル氏の例で言えば、大統領の結論ありきで異質な情報や意見への心理的安全性が損なわれ、結果、結論を強化する情報だけが過度に集められ、いわば「確証バイアス」によって間違った方向に突っ走ってしまったわけだ。

リーダーはよほど注意しなければ、望む情報ばかり集まって過信を生む。ただ、バイアスの影響を避けることは現実問題とても難しい。メディアが派手に事件や事故、或いは紛争を伝え煽れば、本社サイドはあたかもそれが全てのように感じるし、逆に現地サイドは自分たちの周辺の状況や情報だけで安全だと感じたりするものだ。

これらは知り得た情報だけを重視し、手元のないものを無視する「見たものすべて効果」と呼ばれ、手元の情報だけで考え得るストーリーを組み立て、それが心地よい筋書きであればすっかり信じ込むことになりがちだ。

知っていることが少なく、パズルにはめ込むピースが少ないときほど、つじつまの合ったストーリーをこしらえやすい。好き嫌いによって判断が決まってしまう「感情ヒューリスティック (affect heuristic)」、利得より損失に強く反応する「損失回避効果」、未知の数値を見積もる前に何らか特定の数値を示されると起こる「アンカリング効果 (anchoring effect)」といった様々なバイアスが私たちの判断を鈍らせる。(ダニエル・カーネマン「フ

アスト&スロー」)

また、特定の国や人やビジネスへの好意や立場により、感情的な印象ですべてを評価するハロー効果 (Halo effect) がおきて、判断が偏り、確証バイアスが働く。

カーネマン氏は「直感は極端に偏った予測を立てやすい。直感的予測を過信しないように気をつけるべき」と指摘し、「認知的錯覚は、ときに視覚の錯覚よりも手に負えない」と警鐘を鳴らす。

こうした落とし穴に落ちないための有益な気づきは1962年のキューバ危機の際に見ることができる。NATOの拡大を嫌った今のロシアと同様、当時ソ連がキューバに核を配備したことに米国は重大な危機感を覚え、人類が一番核戦争に近づいた日を迎える。

前年、就任直後、軍部やCIAの情報や意見に従ったピッグス湾事件で大失態を演じたジョン・F・ケネディ大統領は、翌年のキューバ危機の際は軍部やCIAの情報だけに頼らず、多様な構成員による国家安全保障会議執行委員会 (エクスコム) を設置し、専門的に異なる情報や意見を取り込むことでリスクを克服したとされる。

例えば、情報を鵜呑みにせず、議論の場であえて“devil’s advocate” (悪魔の代弁者) の役割を与えて異なる角度での検証や深い考察を促すなど、意思決定のプロセスを変えた。組織上傘下の情報だけに頼っていたら、戦術としての敵地攻撃は成功したとしても、異なる地域に紛争が拡散し、核戦争に突入した可能性も考えられた。(今回のウクライナでそうならないように祈ります)

私たちが中東でビジネスをする際には、多くの企業・組織は現地情報やメディア (欧米系、中東系) の報道、専門家のレポート、政府や役所、大使館筋の情報など、様々なソースから情報を収集しているはずだ。こうした情報源を広く、そして深めていくことは極めて重要だ。しかし、肝心の情報から複数の可能性を直視し、リスクを可視化させる認知能力が足りなければ折角の情報がたんなる情報に終わってしまう。様々なバイアスに私たちはとらわれていることを肝に銘じて、情報を疑うことも重要になる。

以前、駐日イスラエル大使に「イスラエル発のベンチャー企業が多く活躍しているが、イスラエルでは子供たちにどのような教育をしているのか」尋ねたことがある。(因みに、この大使は女性の大使でした。大使と聞いて男性しか頭に浮かばなかった方には既にジェンダーバイアスがかかっています)

大使の答えは「疑う」ことを教える、というものだった。つまり、子供たちにただ知識を与えるのではなく、どうしてそうなのか、なぜなのかと問うことで自分の頭で考える力を育てる。それがイノベーションを生み出すベンチャー企業の経営者を創出することに繋がっているのだと理解した。

また、心理的安全性の高い環境や Bad News First の組織文化を創ることもリスク管理の上重要だ。そして耳障りのいい情報だけ集まって都合の良いストーリーを作り上げることを戒めることが認知能力を高める有効な心構えになると思う。多角的な情報を深く吟味し正しい判断ができれば、どんな苦しい選択でもあとはリーダーが決断し行動する。これはリーダーにしかできない。

今まで、地政学リスクを中心に、リスクとどう立ち向かえば良いかをみてきた。元々リスクは人間が進化の過程で生存競争のため、危険予知を発達させてできた認知の形式知といえる。どのようなリスクに対しても認知を生み出すのは「ひと」であり、私たちは各種のバイアスに絡みとられ、知らないことさえ気づかないことに遭遇し、想定外のブラックスワンに直面することもある。

こうした限界に対して私たちは謙虚であるべきだ。思い込みにとらわれてはいけない。そして情報を真のインテリジェンスに高めるために、知のネットワークの多様化を進め、リスクの見える化を行い、様々な目を通してバイアスを排除して、Unknown Unknowns を減らす努力を絶え間なく行いながらリスクに立ち向かっていくべきだと思う。

中東は豊富なエネルギー資源を有するだけではない。欧州とアジア、アフリカを結合するゲートウェイであり、新しい技術や産業のバリューチェーンになくてはならない重要な要の役割を果たすことが期待される。その一方で、異なる民族、宗教、政治体制がモザイクのように入り組んだ歴史的にも毀誉褒貶の激しい地域でもある。日本はカーボンニュートラルを達成しても、振り返ると日本の産業が衰退してしまっていたら元も子もない。日本が高度な先端技術力と競争力を獲得していく際、中東の優位性を共に作り上げ有機的に繋がったバリューチェーンを築いていくことは日本にとっても貴重な方策ではないだろうか。そして中東と共に発展していくため、リーダーは自ら襟を正し、謙虚になって多角的な情報と洞察力を以て深く思考することでリスクを上手くマネージし、理想とする将来を実現してもらいたいと心より思う。

*本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。