

アリアンツ・リスクバロメーター

2021年トップビジネスリスク

92ヶ国・地域の2,769人のリスクマネジメントの専門家が
考える2021年以降の企業にとっての最大の脅威とは



Allianz Global Corporate & Specialty について

Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) は、グローバルに展開する企業向け損害保険会社であり、Allianz Group の重要な事業部門の一つです。当社では、10 の専門分野にわたり幅広い商業的リスク、企業リスク、特殊リスクに対するリスクコンサルティングサービス、損害保険ソリューション、代替的リスク移転サービスを提供します。

当社のお客様は、Fortune Global 500 企業から小企業や個人事業主に至るまで、きわめて多様です。その中には、世界最大の消費者ブランド、テクノロジー企業、世界規模の航空産業や海運業だけでなく、ワイナリー、衛星事業者、さらにはハリウwoodsの映画制作会社なども含まれます。ダイナミックで多国籍化するビジネス環境において、AGCS では規模、複雑さともに最重要のリスクに対する有効な解決策のご提案や事故発生時のプロフェッショナルな対応を通して、お客様から信頼をいただいています。

AGCS は、従業員 4,450 名以上が勤務、世界 31 ヶ国に拠点を有し、アリアンツグループのネットワークやパートナーを介して 200 を超える国や地域でサービスを提供しています。アリアンツグループ最大の損害保険会社の一つとして堅固かつ安定した財務格付けに支えられており、AGCS の 2019 年のグロス保険料は 91 億ユーロに上ります。

www.agcs.allianz.com/about-us/about-agcs.html

分析方法

第10回となる今回のアリアンツ・リスクバロメーターは、92の国や地域の2,769人という記録的な数の回答者の意見を取りまとめたレポートです。この年次企業リスク調査は、アリアンツのお客様（グローバルに事業展開する企業）、ブローカー、および各種業界団体を対象に行ったもので、さらに、Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS)をはじめとするアリアンツグループ会社のリスクコンサルタント、アンダーライター、シニアマネジャー、およびクレーム専任者も調査に参加しています。

回答者への調査は2020年10月から11月にかけて実施し、大企業をはじめ中小企業も調査対象としています。回答者には特に知見の深い業界を選択していただき、各業種について最大3つの最重要リスクを挙げていただきました。

回答は大企業（年間収益5億ドル超）に関するものが大半で（1,234件、44%）、中規模企業（年間収益2.5億～5億ドル）については495件（18%）、小規模企業（2.5億ドル未満）については1,040件（38%）の回答が寄せられています。また、22の産業セクターのリスク専門家も参加しています。

アリアンツ・リスクバロメーターにおけるランキングの変化は、パーセンテージの前年比ではなく、ランキングの前年比によって決定されています。

通貨表記は特に記載のない限り米ドル表記としました。

[▼ 地域、国、業種ごとのすべてのリスクデータはこちら](#)



回答者

2,769



国や地域

92



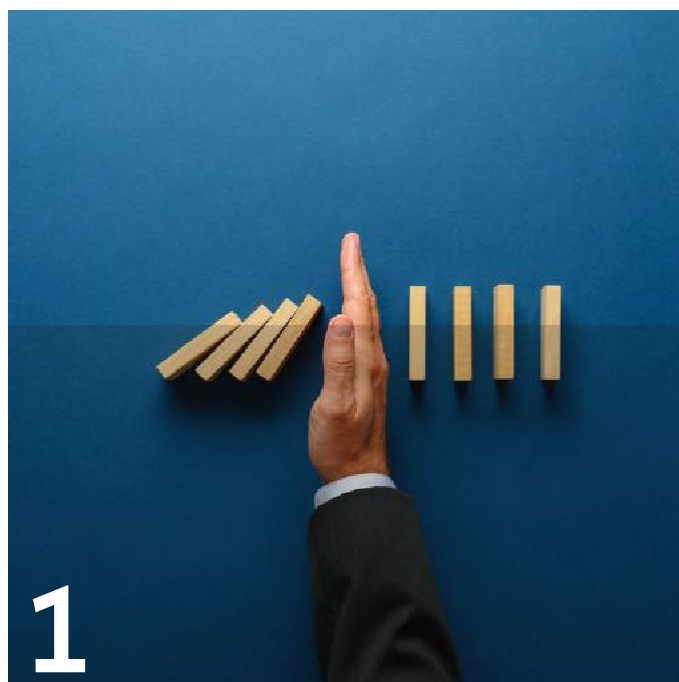
産業セクター

22

もくじ

- 3 分析方法
- 4 グローバルビジネスリスク Top 10
- 6 世界各国のビジネスリスク
- 8 コロナトリオ
 - 1位 事業中断
 - 2位 パンデミック発生
 - 3位 サイバーインシデント
- 20 4 - 5位 市場動向及び法規制変化
- 21 6 - 7位 自然災害、火災、爆発
- 22 8位 マクロ経済の動向
- 23 9位 気候変動
- 25 10位 政治リスク／暴力
- 26 お問い合わせ

グローバルビジネス リスクトップ10

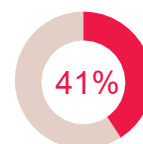


1

▲ 2020: 37% (2)

事業中断

(サプライチェーンの混乱を含む)



KEY

▲ 2020年よりもリスクが高い

▼ 2020年よりもリスクが低い

(1) 2020年のリスクランキングと%

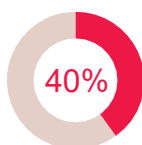


2

▲ 2020: 3% (17)

パンデミック発生

(例: 健康や労働力の問題、移動の制限)¹

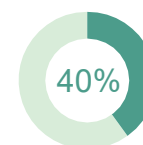


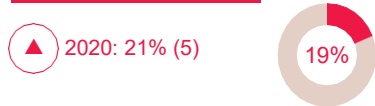
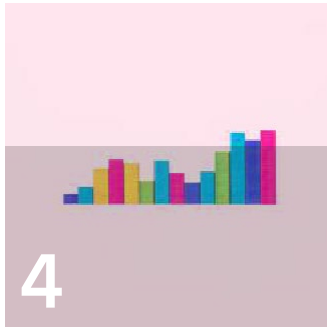
3

▼ 2020: 39% (1)

サイバーインシデント

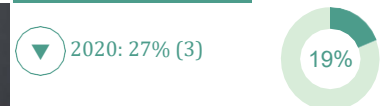
(例: サイバー犯罪、IT障害/機能停止、データ漏洩、罰金、処罰)





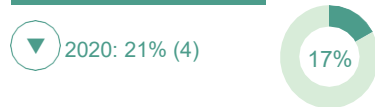
市場動向

(例: 変動性、競争の激化/新規参入、M&A、市場停滞、市場変動)²



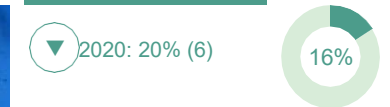
法規制変化

(例: 貿易戦争や関税、経済制裁、保護主義、ブレグジット、ユーロ圏解体)

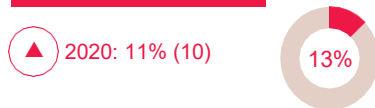
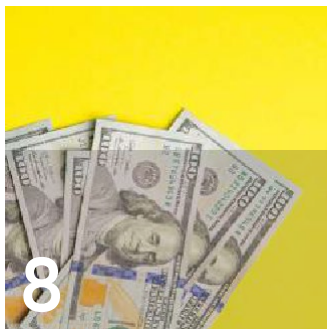


自然災害

(例: 暴風雨、洪水、地震、山林火災)

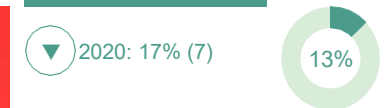
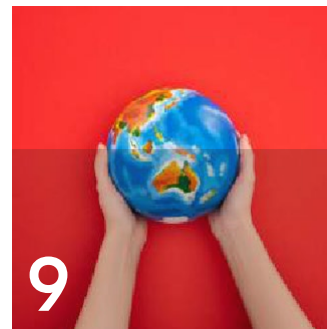


火災、爆発

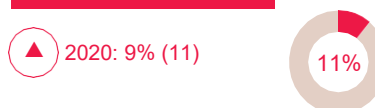


マクロ経済の動向

(例: 金融政策、緊縮財政、商品価格の上昇、デフレ、インフレ)³



気候変動／天候の不安定化



政治リスク／暴力

(例: 政情不安、戦争、テロ、市民騒動、暴動、略奪)

出典: Allianz Global Corporate & Specialty
数字は、2,769人の回答者から寄せられた全回答数から回答者が選んだリスクの数をパーセンテージで表したものです。

また、回答者は業種ごとにリスクを最大で3つまで選択可能で、そのため数字を合算しても100%とはなりません。

1 パンデミック発生は、実回答数ではサイバーインシデントを上回ります。

2 市場動向は、実回答数では法規制変化を上回ります。

3 マクロ経済の動向は、実回答数では気候変動を上回ります。

▶ 2021年のリスクトップ10に関するショートビデオはこちら

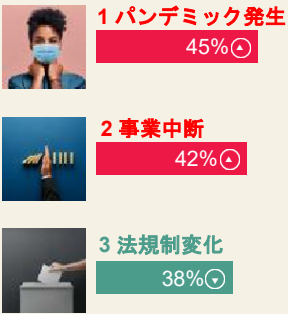
▶ リスクバロメーター2021の全ランキングはこちら

アリアンツ・リスクバロメーター 2021 : 世界各国のビジネスリスク

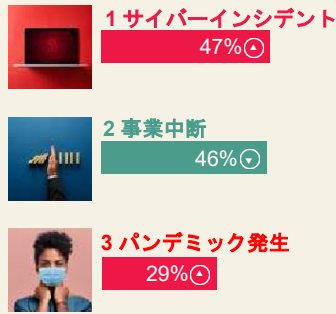
これらの画像は、一部選択した国々におけるリスクのトップ3と、これらのリスクの重要度が12ヶ月前と比べて高まっている、低くなっている、または変わらないかを示したものです。出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021



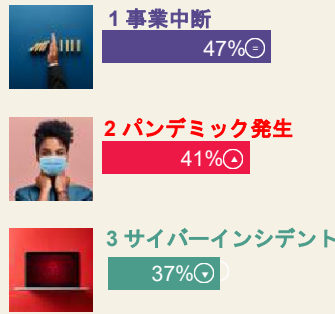
オーストラリア



ブラジル



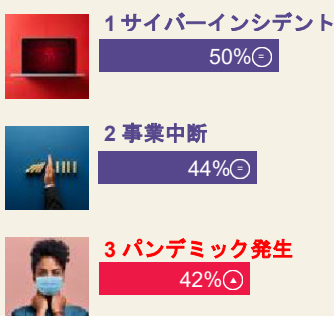
カナダ



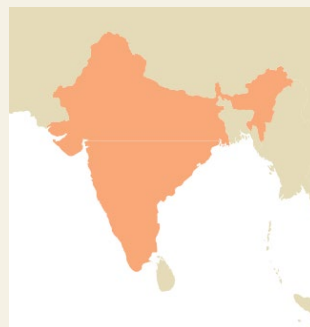
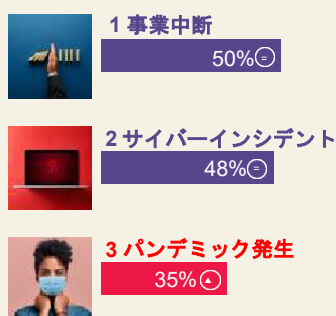
中国



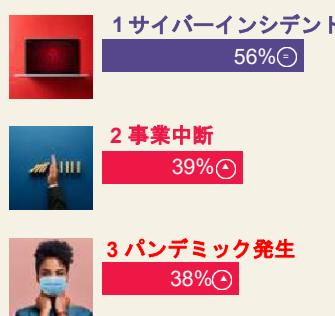
フランス



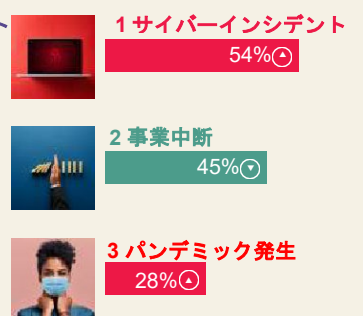
ドイツ



インド

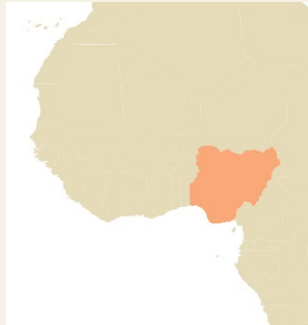
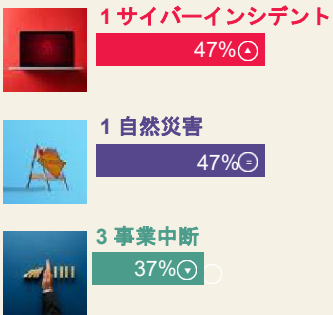


イタリア

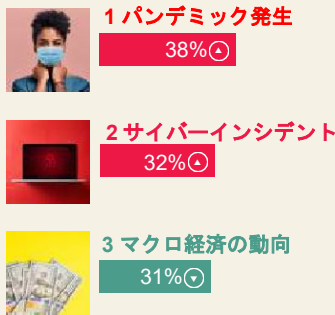




● 日本



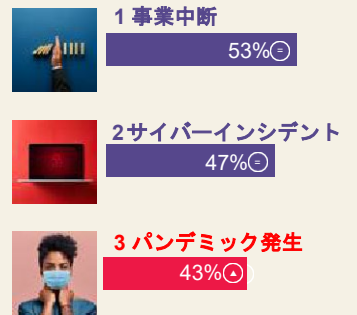
● ナイジェリア



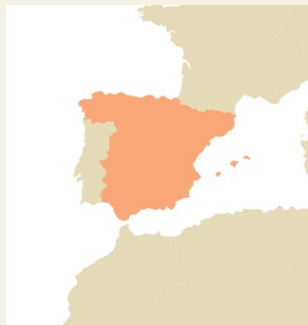
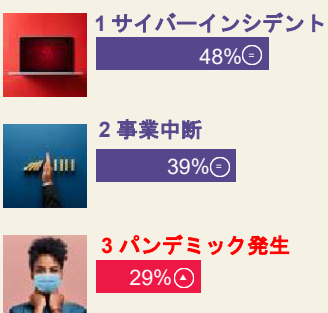
● ロシア



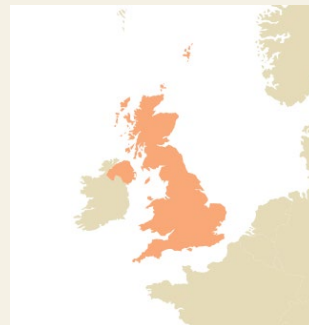
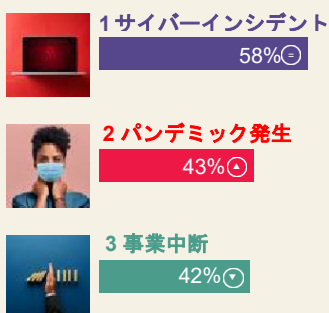
● シンガポール



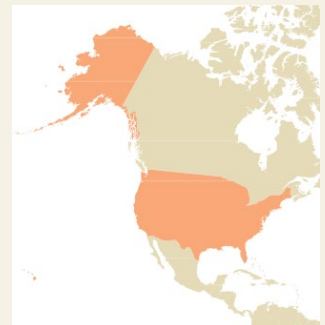
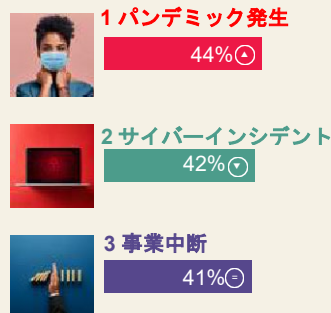
● 南アフリカ



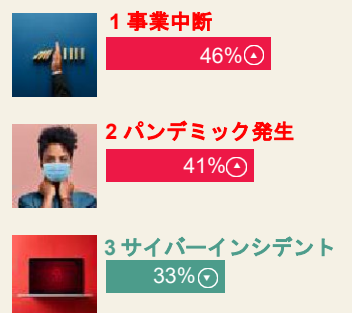
● スペイン



● 英国

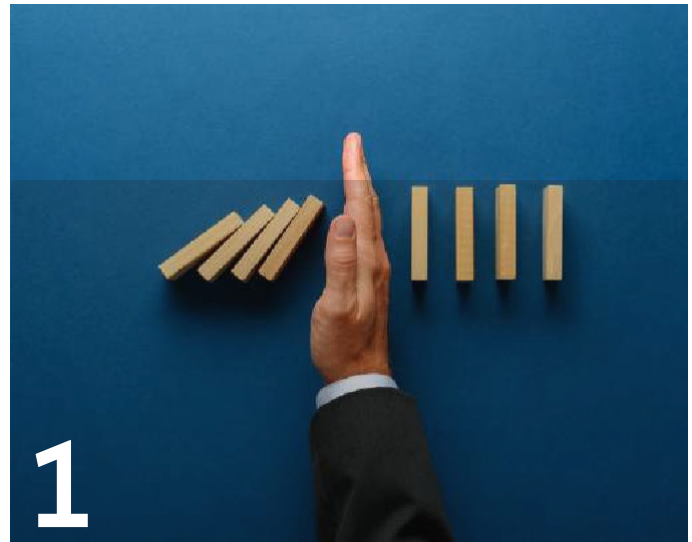


● 米国



👉 国、地域、および業種別の全リスクデータはこちら

コロナ トリオ

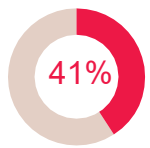


1

▲ 2020: 37% (2)

事業中断

(サプライチェーンの混乱を含む)



「事業中断」ランキング履歴：

2019:1
2018:1
2017:1
2016:1

次の国で最上位のリスク：

- 南北アメリカ
- オーストリア
- カメルーン
- ⊕ カナダ
- ⊕ デンマーク
- ドイツ
- オランダ
- シンガポール
- ⊕ スイス
- 米国

コロナウイルスの発生によって引き起こされた前例のない混乱を考えると、事業中断とパンデミック発生が 2021 年のアリアンツ・リスクバロメーターのトップにランキングされていることは当然といえます。パンデミックは今年最もランキングが上昇したリスクで（15 位上昇）、サイバーインシデントが僅差で 3 位につけています。これら 3 つのリスクをはじめ、今年のトップ 10 にランキングされている他のリスクの多くも相互に関連しており、高度なグローバル化と相互のつながりが進む世界の脆弱性と不確実性が高まっていること、そして一箇所での出来事が急速に拡散して、その影響がグローバルに及ぶ可能性があることを示しています。このパンデミックが示しているのは、今後は企業が以前よりも広範囲にわたって事業中断の引き金や異常事態に備える必要があるということです。今後のリスク管理では、サプライチェーンとビジネスモデルのレジリエンスを高めることが重要となります。

テクノロジーとグローバルサプライチェーンへの依存度の高まりからリスク専門家間で事業中断とサイバーリスクへの懸念が深まってきていた最中、これに追い打ちをかけるかたちでコロナがこの 1 年のリスク環境を席卷しました。今回のパンデミック以前の 10 年では、事業中断がアリアンツ・リスクバロメーターのトップに 7 回ランキングされています。一方、近年ではサイバーリスクが毎回企業リスクのトップ 3 に挙がっており、2020 年にはトップにランキングされています。

個々の企業ばかりでなく、セクター全体が大規模な事業中断イベントに見舞われるということはこれまでもありましたが、2020 年のパンデミックは、現代のグローバル化・相互接続された経済全体に打撃を与えた初の甚大な事象となりました。ここ数十年の間に世界は根本的な変化を遂げており、この変化がリスクの蓄積と新たな損害の引き金につながっているのです。

パンデミックは、予測不可能で極端な出来事に対して私たちの世界がどれほど脆弱であるかを示すとともに、グローバルな生産体制とサプライチェーンの負の側面を浮き彫りにする結果となりました。2020 年春にコンテナ輸送が実質的に停止し、船会社が輸送量の不足に対応するかたちで船舶の運航を停止したことにより、各業種のグローバルサプライチェーンが難しい状況に追い込まれました。これにより多くの業種、特に自動車部門で、部品が入手できずに生産停止を余儀なくされる事態となりました。

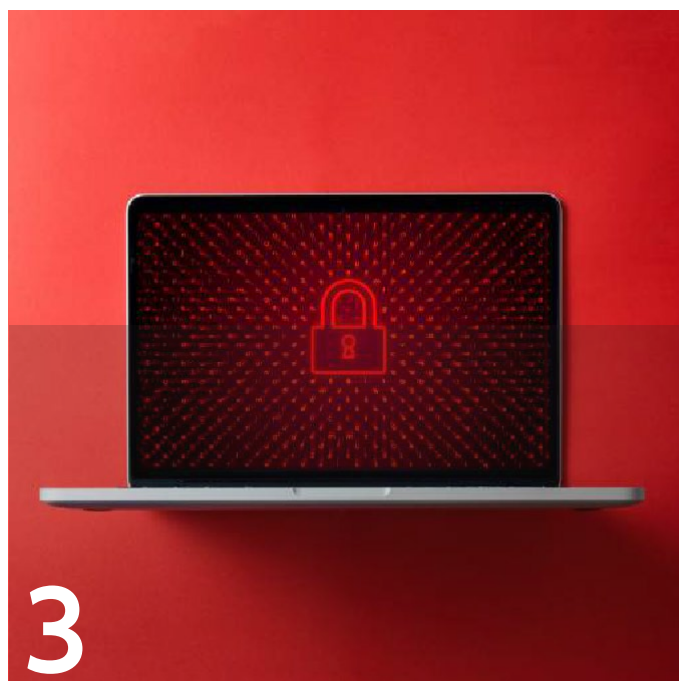
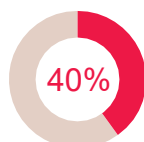
Euler Hermes 社の調査¹によると、調査対象のほぼすべての企業（94%）が、コロナによりサプライチェーンに混乱を被ったと回答しており、米国企業の場合は4分の1以上（26%）がパンデミックにより「深刻な混乱」を被ったと回答しています。これは、企業の最上層部において事業中断によるリスクが認知されていることを意味します。



▲ 2020: 3% (17)

パンデミック発生

(例: 健康や労働力の問題、移動の制限)¹



▼ 2020: 39% (1)

サイバーインシデント

(例: サイバー犯罪、IT 障害/機能停止、データ漏洩、罰金、処罰)



つまり、リスクの専門家だけでなく企業の経営陣にとっても事業中断リスクが重要な議題となっており、企業がよりレジリエンスのあるサプライチェーンを構築するとともに、保険では補償できないリスクに対処する方法を新たに見出す必要があることを示しています。コロナは、補償できない危険もあり、リスク管理と事業継続計画が異常事態を乗り切るための重要な役割を果たすことを思い返させてくれました。

コロナの流行はまた、事業中断が、**アリアンツ・リスクバロメーター**で特定した自然災害や気候変動、政治的リスクや社会不安、さらにはサイバーや市場の急速な変化など、今日最も懸念される企業へのリスクの多くと密接に相関していることを示しています。

「事業中断は危険によって引き起こされ、その結果はバランスシートに影響します」と話すのは Philip Beblo (Global Practice Group Leader Utilities & Services, IT Communication, AGCS) です。「サイバーが事業中断の潜在的な原因として最も懸念される要因の 1 つとしてすでに挙がっていた中で、コロナがトップの危険としてランキングされたのは、それが引き起こした広範な混乱を考えると驚くことではありません」。

パンデミックから得られた大きな教訓の 1 つは、極端な事業中断イベントは理論的に起こり得るだけでなく、現実的な可能性だということです。コロナは「既知のリスク」ではなかったものの、グローバル規模の不意打ちとな

り、多くの予期せぬ影響をもたらしました。たとえば、新種のコロナウイルスの発見により、英国の港湾と国境が 2020 年 12 月下旬に突然閉鎖され、そうでなくても港湾が混雑するクリスマスシーズン、そしてプレグジット移行期が終わりに差しかかっていた時期と一致してしまいました。大規模事業中断を今後引き起こし得るトリガーとしては、環境災害や自然災害、さらなる病気の発生、大規模サイバー攻撃や停電ばかりでなく、太陽嵐なども考えられます。

また、パンデミックの影響により、この先他の分野でも事業中断リスクが高まる可能性があります。ワクチン接種によりパンデミックの差し迫った健康リスクが後退し始めたとはいえ、デジタル化の加速度的な推進によりこれまでにはなかったリスクが生じる可能性があり、パンデミックによる経済、社会、政治への影響が、今後長期に渡る混乱の火種になりえます。

「各企業は、パンデミックの影響 — 収益の損失や、生産やサプライチェーンの混乱など — を目の当たりにし、その結果として、これまでの物理的な事業中断の原因ばかりでなく、非物理的なトリガーによっても損害が発生する可能性があるという認識を高めています。今回のパンデミックは、事業中断のリスクが地域やセクターに限定されておらず、あらゆる地域、市場、顧客にまたがって発生する可能性があることを示しています」と Beblo はいいます。

「パンデミック発生」ランキング履歴:

- 2019:16
- 2018:17
- 2017:19
- 2016:19

次の国で最上位のリスク:

- ▲ アフリカ/中東
- オーストラリア
- ブルガリア
- 中国
- コロンビア
- クロアチア
- ギリシャ
- 香港
- ハンガリー
- ケニア
- モロッコ
- ナイジェリア
- ポーランド
- ポルトガル
- ルーマニア
- ロシア
- ※ 英国

コロナによって高まる 事業中断とサイバーへの 懸念

コロナウイルスを封じ込めるための対策はまだまだしばらく継続されるものと予想されますが、ワクチン接種の開始はパンデミックの最悪の影響が 2021 年には収束するという幾分かの期待を持たせてくれるものといえます。しかし、パンデミックによる経済的、政治的、社会的影響は、今後数年間にわたっては事業中断リスクを高める要因となることも考えられます。

アリアンツ・リスクバロメーターの回答者に、パンデミックによって生じたさまざまな変化のうち、ビジネスに最も影響を与えるものは何かと尋ねたところ、高度デジタル化に向けた加速、続いてリモートワークの増加、倒産件数の増加、旅行の制限／出張の減少、そしてサイバーリスクの増加を挙げています。これら変化による影響は、今後数ヶ月～数年のスパンで事業中断リスクに影響して行くこととなります。

今年のリスクバロメーターの下の方のランキングにもパンデミックの連鎖的な影響を見ることができます。2021 年にランキングが上昇したリスクの中には、**市場動向、マクロ経済の動向、政治リスク／暴力**など、コロナパンデミックが大きな要因となっているものがあります。たとえば、このパンデミックの最中に、米国では「**ブラック・ライヴズ・マター**」運動に関連して社会不安が起こる一方で、中南米、中東、アジアの一部では、不平等と民主主義の欠如を原動力とする反政府抗議運動が巻き起こっています。

「ストライキ、デモ、社会不安などの政治的、経済的、社会的な流れから生じる混乱は、しばしば過少評価されます。このパンデミックの経済的影響は、2021 年以降も政治的、社会的不安を助長する可能性があり、それによりサプライチェーンや事業中断への影響が出る可能性もあります」と Beblo は続けます。

倒産率の上昇もサプライチェーンに影響を及ぼす可能性があります。Euler Hermes 社²では、倒産の大部分は 2021 年に訪れることになるとしています。

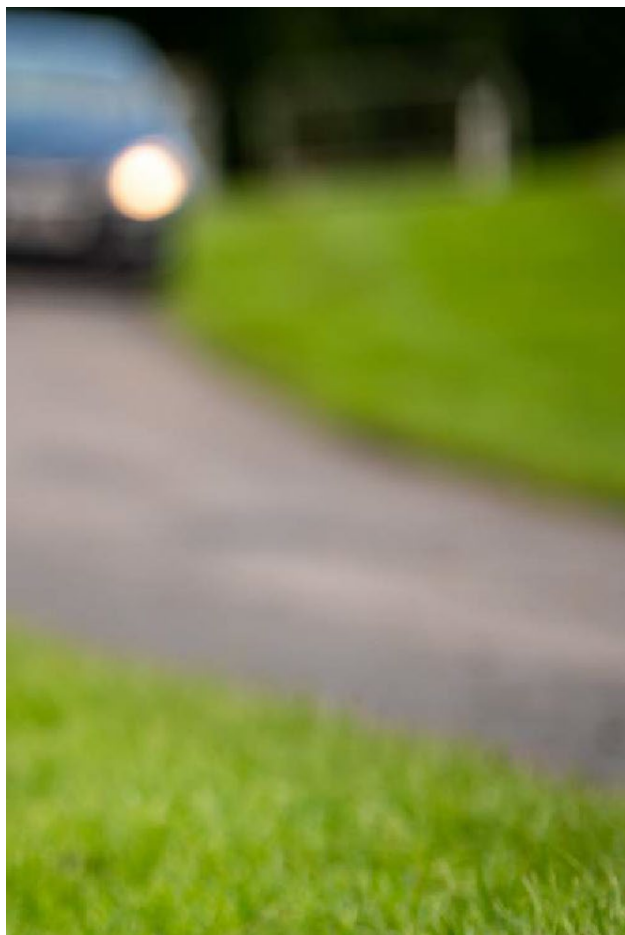
2 Euler Hermes : 嵐の前の静けさ : コロナウイルスと企業倒産の時限爆弾 (Calm before the storm: Covid- 19 and the business insolvency time bomb) 2020 年 7 月 16 日



取引信用保険会社の世界倒産指数での倒産件数は、2021 年末までに 35% 増という過去最高水準を記録すると予想されており、その中でも増加が最も多くなるのが米国、ブラジル、中国をはじめ、英国、イタリア、ベルギー、フランスなど、欧州の中核国になると予想されています。パンデミック中は、企業の混乱やセキュリティの緩みに犯罪者がつけ込み、詐欺や盗難も増加しました。

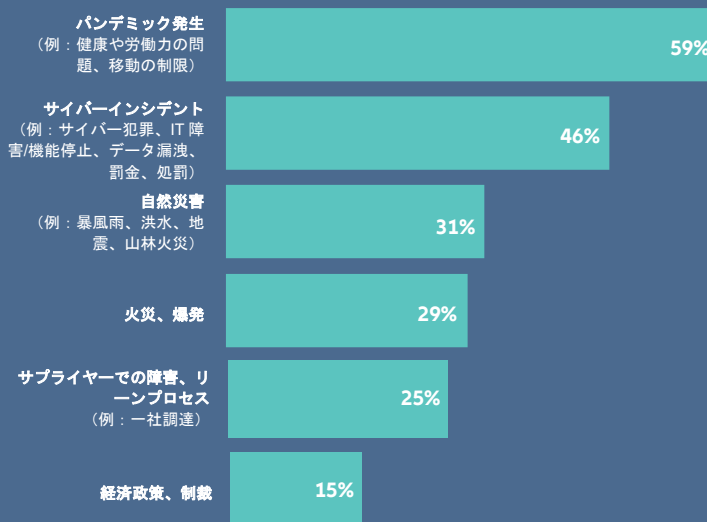
「パンデミックの直接的な作用は 2021 年には収束する可能性もありますが、コロナの影響は今後もしばらくは続くこととなります」と Beblo は続けます。「コロナの経済的影響が需要に影響したり、サプライヤーの倒産を招くといったことも考えられます。また、パンデミックによりデジタル化とリモートワークの導入を加速させたことから、サイバーリスクも今後の事業中断リスクの重要な原因となっていくものと思われれます」。

人が働く場所を失うという状況は、十分な組織力と資金力を備えたサイバー犯罪組織に、ネットワークや機密情報にアクセスし悪用する機会を与えてしまうこととなります」と話すのは Georgi Pachov (Head of Portfolio Steering and Pricing, AGCS) です。「同時に、現段階でもヒューマンエラーや技術的な障害はサイバー保険の損害請求の主な要因の一つになっていますが、これらが発生することによるインパクトは更に高まる可能性があります」。



コロナトリオ： 企業が最も恐れる事業中断の原因は？

回答トップ 6

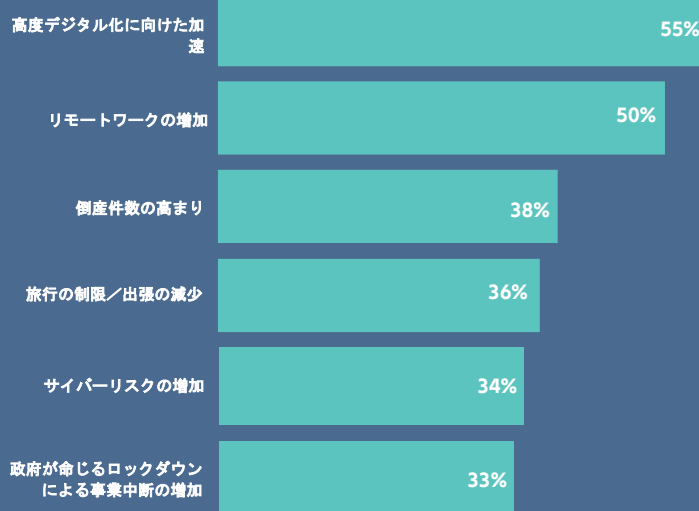


出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021 年
数字は、回答をした全参加者（1,140 人）の回答のパーセンテージを表したものの。回答者はリスクを最大 3 つまで選択可能であるため数字を合算しても 100%とはなりません。



コロナトリオ： パンデミックによって起きた変化の中で、あなたの会社に最も影響を及ぼすと思われるものは？

回答トップ 6



出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021 年
数字は、回答をした全参加者（2,769 人）の回答のパーセンテージを表したものの。回答者はリスクを最大 3 つまで選択可能であるため数字を合算しても 100%とはなりません。

サイバー：「ブラックスワン」の前触れか？

コロナ以前からすでに、社会もビジネスも、テクノロジーや無形資産への依存度を高めており、今後企業がビジネスモデルや働き方を変えるにつれてこの傾向は加速する可能性があります。

コロナは、イノベーションと市場混乱の時期を招くとともに、テクノロジーの採用を加速し、規制の変更を促すだけでなく、既存企業や従来からのセクターの崩壊を早め、新規参入者の登場を促進する可能性があります。McKinsey社の調査³では、各企業がサプライチェーンと業務のデジタル化を3~4年前倒ししている可能性があり、デジタル製品の重要度の高まりも7年早まっている可能性があるとしています。

社会のテクノロジーへの依存度の高まりと、サイバー関連の脅威は特に懸念される領域で、事業中断という視点からは、テクノロジーは両刃の剣となります。リモートワークやプロセスのモニタリング、さらには販売やサービスのオンラインへの切り替えなどは、事業の継続性に役立つツールである一方で、新たなリスクを生み出すものでもあります。

サプライチェーンのデジタル化によって、事業中断の頻度を減らせる可能性がある一方で、いったん基盤となるテクノロジーに何らかの問題が発生すれば、より深刻な混乱へと

発展する危険性もはらんでいます。「デジタル化により、サプライチェーンの透明性が高まり、それにより組織はより迅速かつ適切な対応をとることができるようになります」とPachov はいいます。「その一方で、大規模な業務停止を引き起こすようなサイバー攻撃や技術的な障害が発生すれば、深刻な事業中断につながる可能性もあります」。

Pachovによれば、パンデミックはサイバーによる事業中断リスクの「パンドラの箱」を開いてしまった可能性があります。「このパンデミックの教訓は『あらゆる不測の事態を想定』し、デジタル化の落とし穴に注意しなければならないということです。将来的なクラウドの稼働停止など、想定していなかったようなパンデミックの影響を伴った『ブラックスワン』イベントの箱を、私たちは開こうとしているのかも知れません」。

「あらゆる企業がテクノロジーを取り込み、デジタル変革に乗り出そうと躍起になっており、クラウドなどのITサービスの需要の高まりに対応する中で、テクノロジー企業には大きな圧力がかかってくることも考えられます。テクノロジー企業は、その対応能力の限界の一手手前で事業を行うことになり、テクノロジーとサービス業務がぎりぎりの状態、または限界に達する時がいずれ訪れるでしょう。リスクを十分に考慮してレジリエンスを築き上げるなど、適切なデジタル化を怠った場合、大手のクラウドプロバイダーの障害による『ブラックスワン』事象が今後現実になる可能性はあります」とBebloは話します。

従来型の事業中断リスクも引き続きマネージする必要があります

このパンデミックは、サイバー、停電、政治的リスク、サードパーティサプライヤーによる混乱などの非物理的な被害によって引き起こされる事業中断リスクに関してすでに高まっていた認識を、さらに高めるかたちとなりました。

とはいえ、自然災害、異常気象、火災は、依然として多くの産業において事業中断の大きな原因となっており、製造業、工業プラント、設備の分野では最大の脅威となっています。

「デジタル化の流れは今後も続きますが、だからといって火災や異常気象など従来からの物理的リスクがなくなるわけではありません。リスク管理面での改善は進んでいますが、火災は常に存在するリスクであり、事業中断の大きな原因の一つです。損害額はきわめて大きくなることもあり、事業中断による損害は年々深刻化してきている傾向が見られます」と Beblo はいいます。

火災や異常気象による大規模事業中断クレームのコストは、高付加価値化やサプライチェーンの集中が進むにつれて上がり続けています。より不安定で過酷な気象条件により暴風雨、洪水、山林火災のリスクも高まってきており、気候変動に伴って従来型の事業中断のリスクも増大してきています。

「これまではなかったサイバーのようなリスクが出現したからといって、従来の事業中断のトリガーの危険度が下がるわけではありません」と Beblo 付け加えます。「これらのリスクはこれまで通り重要であり、気候変動の脅威は企業にとって今後さらに増していくでしょう。気候は変化しており、激しい雹、洪水、竜巻、ハリケーンのような極端な気象現象とはこれまであまり縁のなかった地域でも、これらのリスクがますます高まっていくことでしょう」。



サプライチェーンのレジリエンス強化に乗り出す各企業

パンデミックがもたらした建設的な変化の1つは、グローバル化をより適切にマネージし、よりレジリエンスのあるサプライチェーンを構築する必要があるという認識を高めたことです。

アリアンツ・リスクバロメーターの回答者によれば、サプライチェーンリスクの軽減、そしてパンデミックリスクに対するレジリエンス強化に向けて企業が取っているアクションの中で最も多かったのが、事業継続マネジメントの改善です。これに続いて、代替/複数サプライヤーの開拓、デジタルサプライチェーンへの投資、サプライヤー選定の厳格化、監査とリスク評価、および在庫/安全在庫の管理があります。

コロナは、ここ数十年でますますグローバル化と複雑化が進んできたサプライチェーンを考え直す必要性についての既存の圧力をさらに高めるかたちとなりました。自動車、電子機器、製造などの業種から保険会社への事業中断クレームの件数が大幅に増えてきていますが、これは最新の製造方法の導入、在庫量の削減、少数サプライヤーへの依存度の高まりなどにより、これら各業種における火災や自然災害関連のコストが高まってきていることによるものです。

「パンデミックへの対応として、ニアショアリング（近隣地域への生産の移転）や、一部のリショアリング（生産の国内回帰）や供給元の変更など、サプライチェーンを変更する顧客企業が現れてきており、これは特に米国企業に多く見られます。企業は、自然災害や社会不安などによる影響、そして代替サプライヤーをどれだけ早急に見つけることができるかをますます考えるようになってきています」とBebloは付け加えます。

デジタルサプライチェーンとは？

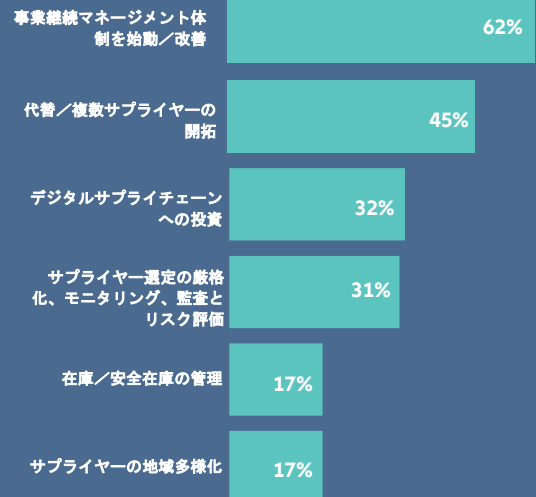
エンドツーエンドのサプライチェーンのあらゆる側面に電子技術を適用したものです。



コロナトリオ：

サプライチェーンのリスクを軽減し、パンデミックリスクに対するレジリエンスを高めるうえで、御社ではどのような対応を行っていますか？

回答トップ6



出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021 年
数字は、回答をした全参加者（1,140 人）の回答のパーセンテージを表したものです。回答者はリスクを最大 3 つまで選択可能であるため数字を合算しても 100%とはなりません。

ヨーロッパのリスクマネージャーを対象とした調査によれば⁴、企業の 46%がパンデミック後にサプライチェーンに変更を加える予定で、そのうちの 70%が代替サプライヤーの開拓を考えています。Euler Hermes Global Supply Chain Surveyによれば、新規サプライヤーの開拓を検討しているアメリカとヨーロッパ企業の割合はほぼ同率で（62%）、ニアショアリングが望ましいと考える企業は 30%となっています。事実、調査対象企業の 20%が自国内での新規サプライヤーの獲得を考えています。

「顧客企業は、業務レジリエンスを実現するために、サプライチェーンのリスク軽減を目指しています。コロナはグローバルなサプライチェーンがいかに脆弱になってきているかを示す結果となり、機敏に動いた企業、そしてパンデミックに最も迅速に対応した企業こそ、適応性の高いリスク管理の体制を取り入れた企業だったことを明確に示しています」とBebloは話します。

サプライチェーンのレジリエンス向上は歓迎すべきことです。これはサプライチェーンリスクの付保可能性を高めるだけでなく、顧客企業が市場の動きに迅速に対応するうえでも役立ちます。「サプライチェーンのレジリエンスが高まるということは、保険クレームが抑えられるということだけでなく、成功する企業が増えるということにつながっていくはずですよ」とPachovは話します。

将来的なリスクを管理するためにはレジリエンスと事業継続計画が重要

パンデミック中は事業継続計画が注目を集めました。パンデミックの急速な拡大と公衆衛生対策の変化に多くの企業ではそれまでの計画がまたたく間に圧倒されてしまいました。とはいえ、主要な企業機能と経営幹部を一つにまとめる「作戦指令室」やコロナ対応専門委員会などを短期間のうちに設置した企業も数多くありました。

事業継続計画はより全体的かつダイナミックなものである必要があると話すのは、Thomas Varney (Regional Manager of Risk Consulting, North America, AGCS) です。「計画は常に更新とテストを行う必要があります。この中には原材料や中間材料を調達できる代替サプライヤーを手配しておくことも含まれます。計画は部門の枠を超えて組織のリスク管理と戦略的プロセスに統合されていなければなりません」。

将来の極端な事業中断の発生に備えるために、企業は現在よりも広範なシナリオを想定する必要があります。潜在的な「ブラックスワン」事象を特定して理解することは難しいとはいえ、企業の生き残りの鍵となるのは迅速な対応能力です。

「企業がこのような状況に取り組むうえでの最善の方法は、作業環境とサプライチェーン能力に障害をもたらすあらゆるシナリオを想定した事業継続シナリオ計画を作成し活用するという方法です」と Varney は話します。「実際には危機状況下でないときでないとき、事業に及び得る影響のシナリオを適切に理解し積極的に対応する能力を醸成することはできません」。

「企業は、特定のシナリオで自社の事業、市場、顧客、サプライヤーにどのような変化が及ぶかを先見的に考える必要があります」と Pachov は付け加えます。

事業中断リスクの問題に対応する場合、非物理的損害による事業中断リスクや新規のリスクなどの定量化のため、リスクの専門家の助けが必要になります。



「企業は、高レベルのリスク管理戦略や『独創的な』考え方だけに頼るのではなく、事業中断のトリガーとその潜在的な影響の定量化にもっと注目する必要があります。事業中断のトリガーを理解し、その影響を測定するために必要なツールとシステムを構築する必要があります」と Pachov は話します。

「このパンデミックは、事業継続性とビジネスのレジリエンスの面でまだやるべきことが山ほどあることを示す結果となりました」と Beblo は付け加えます。「リスクを管理し、解決先を見出すためには、まずデータを収集し、分析を用いて、付保可能なリスクかを考える必要があります。今日のリスク管理は、付保可能なリスクに関してはきわめて優秀ですが、無形資産、サプライチェーン、レピュテーションなど、付保できないリスクに関しては改善の余地が残されていると思われます」。

「今後、レジリエンスは事業中断イベントを乗り切るうえできわめて重要となります。これは組織文化に組み込まなければならないもので、解消されない事業中断を付保可能にする助けとなります。つまり、レジリエンスは保険の面からもいいことだということです。保険ですべての課題を解消することはできませんが、保険業界が顧客企業と協力して問題に取り組むことは可能です。当社では自然災害や火災、そして一部のサイバーなど、事業中断の主要因のいくつかのアンダーライティングを行っており、さらにリスクエンジニアリングサービスや代替的リスク移転ソリューションも提供しているので、この困難な時代に顧客企業をサポートすることができます」。



[\コロナがクレームの傾向や企業とその保険会社のリスク環境にどう影響しているかの詳細についてはこちら。](#)



3



▼ 2020: 39% (1)

ランキング履歴

2019 : 2
2018 : 2
2017 : 3
2016 : 3

次の国で最上位のリスク :

アジア太平洋
ヨーロッパ
● ベルギー
● ブラジル
● デンマーク
● フランス
● ハンガリー
● インド
● イタリア
● 日本
● 南アフリカ
● 韓国
● スペイン
● スウェーデン

サイバーインシデントに着目

サイバーインシデントは3位にランキングを下げたとはいえ、それを最大の脅威とする回答者数は2020年よりも多く、懸念は依然として高いままです。現在サイバー犯罪が世界経済に与える経済損失は1兆ドルを超えており¹、これは世界のGDPの1%を上回る額で2年前から50%増加しています。一方、ランサムウェア攻撃、技術的障害、またはサプライチェーンに端を発する事業中断のリスク、そしてデータ漏洩によるさらに重大な影響やコロナ後に加速するであろうデジタル化から生じるリスクもこの状況に大きな影を落としています。

最大の脅威はデータ漏えいとランサムウェア

アリアンツ・リスクバロメーターの回答者によると、企業が今後1年最も懸念するサイバーリスクはデータ漏洩で、次いでリモートワークの増加に伴うITの脆弱性、そして件数、被害の重大度ともに高まってきているランサムウェア攻撃となっています。AGCSの分析でも、データ漏えいはすでに企業のサイバーインシデントの最大の原因にランキングされており、ランサムウェア攻撃などの外部要因がそれに続きます。さらに、サイバー保険クレームで最も多いのがミスや技術的障害によるものだという事実を反映するかたちで従業員の人為的ミスが3位に挙がっています。

「データ漏えいは、小売業、ヘルスケア、銀行など、大量の個人データを扱う企業を筆頭に、大半の企業にとって依然として最大の懸念事項です」と話すのはCatharina Richter (AGCS内のGlobal Head of the Allianz Cyber Center of Competence)です。「とはいえ、ランサムウェア攻撃の脅威にさらされ続ける業種は製造業やサービス業をはじめますます増えてきており、重大な事業中断の引き金となることがあります。ランサムウェアインシデントとプライバシーの問題は2021年も引き続きあらゆる企業にとって問題となります。攻撃者がイノベーションを続ける一方で、データ漏洩に対する規制の取り締まりと罰金は上昇傾向を続けています。これまではなかったサイバー損害のシナリオが絶えず出現しているのです」。

高まるデータとプライバシーのコスト

データ漏えいの影響は増大しており、罰金や規制に関わるコストが高まるとともに第三者賠償責任も増大しています。ヨーロッパでは、一般データ保護規則（GDPR）の下での罰金件数が増えており、2019年3月から2020年5月にかけて当局が科した罰金措置は約200件に達しています。また、世界の各法域でも現在よりも厳しいデータ法が導入されており、最近の例ではカリフォルニア州、カナダ、ブラジルなどがあります。漏洩と規制措置の後に訴訟が待ち受ける例もますます増えてきており、現在英国と米国で複数の集団訴訟が係争中です。

「ヨーロッパのGDPRに続いて、世界中でより厳格なデータ保護とプライバシー規制が敷かれるようになり、取り締まりも厳しさを増してきています。GDPRの下では罰金が大幅に増加していますが、それだけでなくデータ漏洩にはレピュテーションと賠償責任の影響もついて回るので、これがコストを大幅に押し上げる結果となっています」と話すのはMarek Stanislawski（Global Cyber Underwriting Lead, AGCS）です。

頻度、規模、損害額が高まるランサムウェア攻撃

Sodinokibi、Maze、Ragnarok、Ryukなど、広く利用されている形態のランサムウェアは近年、製造業、公共部門、ヘルスケア、海運業、公益事業、テクノロジー、専門サービス会社に大きな混乱を引き起こしてきました。

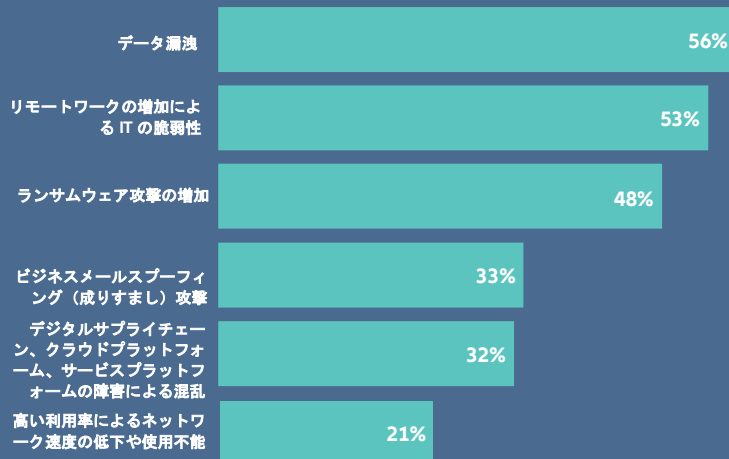
2019年には、世界中で50万件近くのランサムウェアインシデントが報告されており、この傾向は今後も続くものと考えられます。低コスト、低リスク、そしてきわめて大きな利益が得られるこの攻撃手法は、犯罪者にとっては非常に魅力的なものとなっています。

また、攻撃はこれまでよりも大胆になってきています。以前はハッカーの標的といえば主に中小企業でしたが、今では非常に大きな見返りが期待できる大企業も標的となります。最近の注目すべき傾向としてはプライバシー、そしてブランドやレピュテーションにつけ込むことを狙ったハッカーが新たに現れてきているということです。サイバー犯罪者は重要データや個人を特定できるデータを暗号化して、要求が満たされなければデータを公開したり、データ漏洩を公表すると脅迫します。インシデント対応会社のCovewareによると、ランサムウェアの身代金要求額は2020年の第2四半期から第3四半期にかけて約3割増加していますが、その50%近くは、盗んだデータを公開するという脅しを伴うものでした²。



サイバーインシデント： 今後1年、御社が最も懸念するサイバーリスクは？

回答トップ6



出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021

数字は、回答をした全参加者（1,096人）の回答のパーセンテージを表したものです。回答者はリスクを最大3つまで選択可能であるため数字を合算しても100%とはなりません。

世間一般の注目を最も集めるのは身代金の要求ですが、ランサムウェアインシデントで最大の損害要因は、事業中断と、データとシステムの復元にかかるコストです。

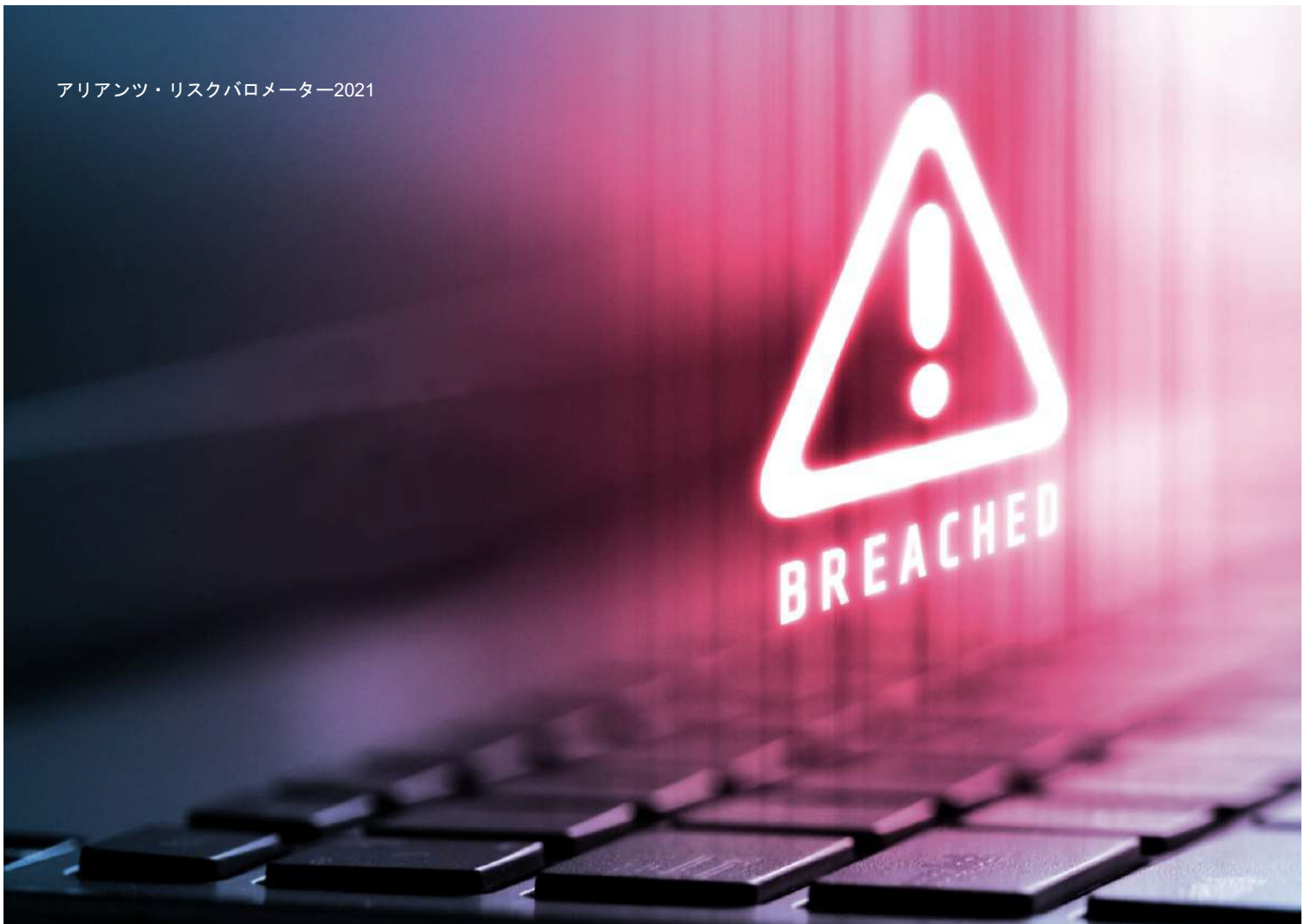
Emsisoft社によると2019年のランサムウェア身代金要求の総額は250億ドルに達していますが、稼働不能からくるコストを含めると1,700億ドルにもなります³。ランサムウェアによる稼働不能の平均日数は16日となっています。

「システムが1~2週間ダウンすると、損害が拡大する可能性があります」と話すのはJens Krickhahn（Regional Cyber Practice Leader, AGCS）です。「ある企業へのランサムウェア攻撃のクレームの話を先日耳にしましたが、システムの復旧費用が1,000万ユーロ未満だったのに対して、事業中断の損害額は5,000万ユーロ（6,000万ドル）にもなったということです」。

損害の軽減

AGCSでは増大する脅威に対応して、たとえばランサムウェアリスクに関してリスクを軽減するための強力な管理とプロセスを実施している企業を他の企業と区別するなど、必要に応じてアンダーライティング業務の焦点を強化しています。定期的なパッチの適用や意識を高める研修は攻撃を阻止するのに役立ち、安全なバックアップを確保することで損害を大幅に減らすことができます。攻撃を受けた際に何をすべきかを概説した専用の事業継続計画も、混乱を最小限に抑えるうえで役立ちます。

² Coveware 四半期ランサムウェアレポート：持ち出しが一般化し、Mazeが減少する中で、上り続けるランサムウェア身代金要求額（Coverware Quarterly Ransomware Report Ransomware Demands Continue To Rise As Data Exfiltration Becomes Common And Maze Subdues）2020年11月4日
³ Emsisoft：2020年ランサムウェアのコスト：国別分析（The Cost of Ransomware in 2020: A Country-by-Country Analysis）2020年2月11日



「身代金を支払うことになる企業はごくわずかで、たいていは準備を大きく怠った企業です。優れたパッチ管理とバックアッププロセスを有する組織は、身代金を支払うことなく、システムを再構築して業務を迅速に復旧することができます」と Krickhahn はいいます。

特に重要なのがトレーニングです。「最後の防壁は人です。従業員がフィッシングメールを見分けることができれば膨大なクレームを回避することができます」と Krickhahn は付け加えます。「増大するランサムウェアの問題に立ち向かうとき、IT セキュリティ、技術的プロセス、そして人が相互に密接に関係してきます」。

事業中断と「ブラックスワン」

近年の大規模な稼働停止やランサムウェア攻撃の増加に伴って、サイバーによる事業中断に対する認識も高まってきています。今年のアリアンツ・リスクバロメーターでは、事業中断の原因としてサイバーがパンデミック発生に次いで 2 番目に懸念される原因としてランキングされました。

「デジタル化を進めるうえで、事業中断と事業の継続性がきわめて重要な問題であることを企業はますます認識するようになってきています。大規模なサイバー攻撃、稼働停止、

技術的な不具合、または人為的ミスによる事業中断は大きな損害を招くことがあり、一方で、ある一社のサプライヤーに影響を及ぼすようなサイバーインシデントがサプライチェーンに波及し、製造業者の事業中断に発展することもあります」と Krickhahn は説明します。

AGCS による過去 5 年間、1,700 件を超えるサイバー関連保険クレームの分析によれば、損害の背景にある最大のコスト要因は事業中断であり、クレーム請求額の約 60% を占めています。

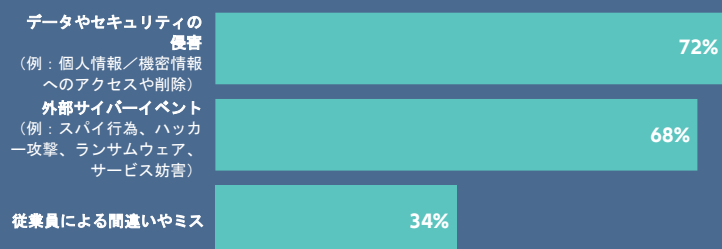
「ヨーロッパでは現在、データ侵害による第三者賠償責任よりも、事業中断の影響を伴ったサイバー保険クレームのほうが多くなっています。この傾向は当面続く可能性が高いと考えています」と Krickhahn は話します。

最も極端な場合、サイバーはありとあらゆる所に、または壊滅的なリスクをもたらす可能性すらあります。大規模停電やクラウドの稼働停止の影響はきわめて大きなものとなることが考えられ、世界中の企業に同時に影響が及ぶ可能性もあります。「『ブラックスワン』事象が今後発生しないとはいえません。このような事象が現実となる前に、あらゆるシナリオを想定して、ただちに準備を進めることが重要です」と Krickhahn はいいます。



サイバーインシデント： サイバーインシデントの主な原因は？

回答トップ 3



出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021
数字は、回答をした全参加者（1,096 人）の回答のパーセンテージを表したものの。回答者はリスクを最大 3 つまで選択可能であるため数字を合算しても 100%とはなりません。

デジタル化と「ディープフェイク」

テクノロジーとオンライン販売への私たちの依存度の高まりを考えると、コロナウイルスのパンデミックは、今すでにある諸々のサイバー問題を増長することになると考えられます。現に、承認機関である欧州医薬品庁をはじめ、コロナ検査を扱う検査機関が攻撃に見舞われたことから分かるように、これまではなかったリスクがワクチン開発の分野にも現れてきているのです。

パンデミックがもたらした変化の中で、アリアンツ・リスクバロメーターの回答者が自社にとって最も影響があるとしたのは、高度デジタル化への加速で、リモートワークの増加がこれに続きます。

「企業はあらゆる変化を強いられており、それらの導入のペースはパンデミックとともに高まる一方でしょう。サイバーセキュリティと事業継続性はこれに追いついていくのに苦労するかもしれません」と Krickhahn はいいます。

ロックダウン初期段階のリモートワークへの移行の際は、一部の企業が多要素認証を解除するなど、サイバーセキュリティの低下が一部見られました。また、在宅勤務の従業員はフィッシング攻撃を受けやすくなります。2020 年 4 月のロックダウン第一波のピーク時

には、サイバーインシデントだけで 300%も増加したと FBI は報告しています。

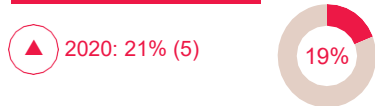
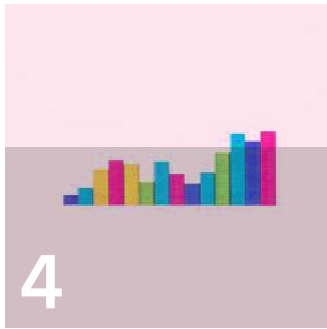
それから数か月後の現在、企業はリモートワークの安全性を高めるために、適切なプロセスと保護を導入していかなければなりません。ただし、パンデミックが収束し、従業員が出勤するようになると、企業が IT 予算とセキュリティ支出を削減する可能性があり、そうなれば脆弱性が再び現れる可能性もあります。企業は次の事象に備え、警戒を怠らないようにする必要がありますと Krickhahn は指摘します。

サイバーリスクは、コンピューターやソフトウェアだけの問題と見なされていた時代もありましたが、デジタル化の加速に伴い、今では自動車から工場、さらには家庭内のスマートデバイスに至るまで、ますますあらゆるものがこのリスクにさらされるようになってきています。

「人工知能（AI）のような新興分野（現実味のある画像、音声、映像などのメディアコンテンツを、AI を利用して変更・改ざんする「ディープフェイク」）、サプライチェーンのデジタル化、自動化、IoT、そして新しい働き方などはどれも、ハッカーに隙を与えることになり、新しい脆弱性を招く危険性を秘めています」と Krickhahn はいいます。

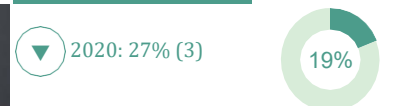


▶サイバーリスクの傾向に関する詳細はこちら。



市場動向

(例：変動性、競争の激化/新規参入、M&A、市場停滞、市場変動)



法規制変化

(例：貿易戦争や関税、経済制裁、保護主義、プレグジット、ユーロ圏解体)

大混乱を引き起こしているコロナパンデミックの禍中、そして世界が景気後退の危機に瀕する中、パンデミック後の倒産率上昇のリスクを見込んだともいえるかたちで、アリアンツ・リスクバロメーターでは市場動向が前年からランキングを1つ上げています。パンデミックによって引き起こされた変化の中で、高度デジタル化に向けた加速(55%)と、リモートワークの増加(50%)に次いで3番目に企業に影響があるとランキングされたのは、倒産件数の増加(38%)です(11ページ参照)。

Cornerstone Research 社によれば、報告資産額 10 億ドル以上の企業の「メガ」級倒産申請件数は、2005 年から 2019 年にかけての四半期平均が 5 件だったのに対して、2020 年は第 1 四半期に 6 件、第 2 四半期に 31 件、第 3 四半期に 15 件の合計 52 件となっています¹。企業を支援する目的で導入された一時的な各種政策措置が段階的に廃止されることの影響は 2021 年の最も重要な懸念材料の 1 つとなっています。

Euler Hermes 社では、倒産の大部分は 2021 年に訪れることになるとしており²、グローバル倒産指数は 2021 年末までに 35% 増加という記録的な水準に達し、半数の国では 2008 年の金融危機以来の過去最高水準を記録することになるとしています。最も高まると予想される国は、米国(2021 年末までに 2019 比 57% 増)、ブラジル(45% 増)、中国(40% 増)をはじめ、ヨーロッパ主要国の英国(43% 増)、スペイン(41% 増)、イタリア(27% 増)、ベルギー(26% 増)そしてフランス(25% 増)などです。

コロナはさらに、イノベーションと市場混乱を招くとともに、テクノロジーの採用を加速し、既存企業や従来型のセクターが終焉を早め、新規参入者にとってチャンスとなる可能性があります。

「これまで、コロナによって規制の導入が多少遅れることはあっても、それが停止、ましてや脱線することはなく、むしろその逆の作用がありました。2021 年は、新法や新規規制導入の面で非常に忙しい年になることは間違いありません」と話すのは Ludovic Subran (Chief Economist, Allianz) です。

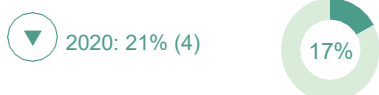
企業への影響が際立っているのは、データと持続可能性の二分野です。データへのアクセスと利用は 21 世紀の競争環境を決定付けるものであり、新しいルールはより平等な競争環境を実現することを目的としています。これに含まれるのが、たとえば人工知能とサイバーセキュリティに関する新たな枠組みをはじめ、デジタル金融、デジタルサービスやプラットフォームに関する新たな標準やルールです。

一方、ゼロカーボン経済への移行を成功させるためには、持続可能性についての配慮をすべての事業活動で取り入れることが重要です。そして、この目標を達成するためにはある程度の規制が必要です。特に、温室効果ガス排出量に基づく気候関連の KPI など、報告される非財務データの有効性、比較可能性、信頼性を高めることは、持続可能な投資の舵取りを成功させ、グリーン変革を促進するのに役立ちます。

「新たなサステナビリティ開示要件が、これまではなかったコスト支出を伴うのは事実です」と Subran はいいます。「しかしながら、長期的な環境・社会・ガバナンス(ESG)リスクを十分に理解している企業や、カーボンニュートラルへの道筋をより明確に定義できる社会全体にとって、その見返りはきわめて大きいものとなります」。

¹ Cornerstone Research : 2005 年~2020 年第 3 四半期、大規模企業倒産と財務困難の傾向 (Trends In Large Corporate Bankruptcy And Financial Distress, 2005-Q3 2020)
² Euler Hermes : 嵐の前の静けさ : コロナウイルスと企業倒産の時限爆弾 (Calm before the storm: Covid- 19 and the business insolvency time bomb) 2020 年 7 月 16 日





自然災害

(例：暴風雨、洪水、地震、山林火災)

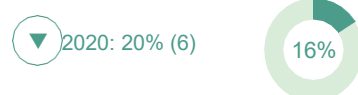
自然災害として 2020 年の報道の見出しを独占したものに、カリフォルニア州とオーストラリアの壊滅的な山林火災、そして大西洋の熱帯暴風雨の記録的な多さがありました。大西洋ハリケーンシーズンで名前の付いた暴風雨がこれほど多く（30 回）発生したのは観測史上初のことで、そのうち実に 13 もの暴風雨がハリケーンにまで発達しています。一方、オーストラリアは史上最悪の山林火災シーズンに見舞われ、カリフォルニア州では観測史上最大の 6 つの山林火災のうち 5 つが 2020 年に起きています。このうちの 1 つ、8 月の複合火災は焼失面積が 100 万エーカーを超える初の「ギガ火災」となりました。

とはいえ、2017 年のハリケーンハービーのような重大な（経済的／保険の補償対象の）損害を伴う大規模自然災害がなかった年は 2020 年で 3 年連続となりました。2020 年は記録的なハリケーンシーズンに見舞われたにもかかわらず米国本土に上陸したもののほとんどが人口密集地域を襲うことはなく、保険損害は比較的低い 200 億ドル超に留まっています。

それでもなお、複数の中小規模の災害による被害が広範囲にわたって発生し、総額としては大きな保険損害額となりました。2020 年、自然災害により発生した保険損害は 2019 年から 40%以上増加し、全世界で約 800 億ドルに達しています¹。これは主に北米を中心とした激しい対流性の暴風雨（竜巻、洪水、雹を伴う雷雨）や山林火災などの二次的な危険災害によるものでした。

「地震や津波など、大きな損害を引き起こす天候に関連しない自然災害の頻度は、近年減少しています」と Carina Pfeuffer (Catastrophe Risk Analyst, AGCS) は指摘します。「その結果として、アリアンツ・リスクバロメーターでの重要度を見ても分かるように、これらの災害リスクの否定的見方も減りつつあります。同時に 2020 年はこれまでとは異なり、コロナにより世界中であらゆる産業が減速する中『パンデミック発生』や『市場動向』など、他のリスクがより目立つようになっていきます」。

とはいえ、気象学的、地球物理学的、気候学的、水文学的な事象に頻繁に見舞われる世界の多くの地域 — 特に韓国、香港、日本をはじめとするアジア — では自然災害リスクは事業リスクのトップ 3 に挙がっています。また、5 月に始まった中国の揚子江流域のいくつかの省での深刻な洪水など更なる二次的危険により、アジアでの 2020 年の保険損害額（20 億ドル）はこれまででも最大級となりました²。



火災、爆発

アリアンツ・リスクバロメーターの重要なビジネスリスクとして新たに加わったコロナのパンデミックにより、火災／爆発のリスクは前年比でわずかに低下してはいますが、それでも依然としてトップ 10 内には入っています。それもそのはずで。

2020 年 8 月、業界推定によれば最大 150 億ドルの損害をもたらし、これまでの保険損害額が約 15 億ドルにも達するレバノンのベイルート港で発生した壊滅的な爆発のような大規模事案、さらには、推定 25 億～35 億ドルの保険損害を引き起こした 5 年前の中国天津港での壊滅的な爆発などは、産業火災や爆発による被害の深刻さを各業界と一般市民にあらためて思い起こさせるものでした。

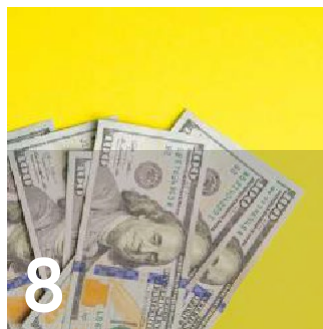
しかも、このような事案では物的損害額が多額になることがしばしばですが、実は最大の損害は物的損害によるものではないのです。大規模な火災や爆発が起きると、しばらくの間企業が顧客へのサービス提供や業務を再開することができなくなる可能性があり、特に事業中断クレームの原因として最も高頻度で挙がるのが火災や爆発なのです。アリアンツの分析によれば 2018 年末までの 5 年間の間、火災／爆発事故は世界各国企業の損害の第一の原因にランキングされており、クレーム件数は 9,500 件以上、損害額は 140 億ユーロ（157 億ドル）を上回ります。

火災／爆発に関するリスク評価は進化を続けていますが、このようなリスクを完全に排除することはほぼ不可能です。したがって、予防措置、消火方法、緊急時対応計画などを盛り込んだ堅実な防火対策を設け、これを定期的に評価、更新していくことは、あらゆる企業にとって事故による損害リスクを低減するうえで不可欠です。

* 山林火災を除く。

1 Munich Re：記録的なハリケーンシーズンと大規模山林火災 — 数字で見る 2020 年の自然災害 (Record Hurricane Seasons And Major Wildfires – The Natural Disaster Figures For 2020) 2021 年 1 月 7 日

2 Swiss Re：全世界の 2020 年災害保険損害額の研究所推定は過去 5 番目に高額な 830 億米ドル (Institute Estimates Usd 83 Billion Global Insured Catastrophe Losses In 2020, The Fifth-Costliest On Record) 2020 年 12 月 15 日



▲ 2020: 11% (10)

13%

マクロ経済の動向

(例：金融政策、緊縮財政、商品価格の上昇、デフレ、インフレ)

今後の金利は、米国ではきわめて長期にわたり、ヨーロッパではそれよりもさらに長い期間にわたり低水準で推移します。Allianz Researchでは、米国のFRBが利上げを検討し始めるのは早くても2023年第3四半期になると推定しています。通常であれば他の中央銀行もこれに追随する傾向がありますが、欧州中央銀行（ECB）としてはこれに追随するのが難しい状況です。それは、FRBの金融政策正常化の考え方が欧州の公的債務リスクという巨獣を目覚めさせてしまう可能性があり、これによってECBがユーロ圏のソブリンスプレッドを抑制するためFRBプログラムを超えるべく、自身の型破りな金融プログラムの拡大路線へと駆り立てる可能性があります。

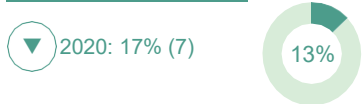
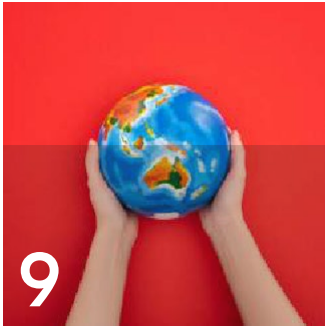
「低金利は、市場にとっては甘い毒です」と話すのはLudovic Subran（Chief Economist, Allianz）です。「資源の価格設定と配分を適切に行う能力を市場と銀行から奪い、債務者と投資家の両方に過度なリスク負担を促すこととなります」。

株式市場は、収益予想が基本原則から切り離され、企業による非金融債務が過去最高水準にあるにもかかわらず、信用スプレッドが圧縮されたままであることから、バブル領域にあります。ソブリンスプレッドも、公的債務が過去最高で同じ状況にあるにもかかわらず、低水準のままです。

短期的な経済見通しについては、強気が優勢となっています。2021年の世界GDPは、2020年GDPが-4.5%の縮小と予想される中で、+4.4%と大幅に回復するはずですが、膨大な金融と財政両面の継続的な刺激に加えて、2021年は予防接種キャンペーンによってもたらされるプラスの「自信ショック」が最大の成長原動力となり、消費、投資、貿易を後押しします。この成長シナリオは大きな上振れリスクと下振れリスクを伴います。予防接種キャンペーンが迅速かつ成功裏に行われれば、景気感がさらに上向きGDP成長がさらに2%高まる可能性もあります。

その原動力となるのは、家計の過剰貯蓄が解放されることによる消費で、ユーロ圏だけを見ても消費控えは約5,000億ユーロ（5,970億ドル）に上ると推定されています。その一方で、予防接種キャンペーンが失敗すれば逆の作用が起こります。

中長期的な見通しはこれよりも悲観的です。特に2020年時点で277兆ドルという世界の巨額な債務負担は、当面の経済成長の可能性を圧迫することになるでしょう。



気候変動／天候の不安定化

回答者のリスク懸念が、コロナ関連リスクに取って代わられたことにより、気候変動は今年のアリアンツ・リスクバロメーターでは順位を 2 つ下げています。このウイルスは、2020 年に個人の安全と企業の両方に差し迫った脅威をもたらし、そのためパンデミック発生が他の危険を抜いて順位を急上昇させたことは驚くことではありません。そして、予防接種が効果を発揮し、企業がパンデミック後の新しい日常に戻るまで、2021 年を通じて重要なリスクとして残る可能性があります。

このパンデミックと気候変動に共通しているのは、どちらもグローバルなシステム・リスクであるということです。しかし、気候変動はコロナとは違って、多くの原因と影響を持ち合わせた、ゆっくりと長期間をかけて波及する大災害です。2020 年は、ウイルスによる交通量、旅行、産業活動の減少により、温室効果ガス排出量が思いがけずわずかに減少したようですが、最近の一連の歓迎されざる出来事が示すように、気候変動と地球温暖化との戦いと防止に取り組む必要性は以前と変わらず高いままです。

ヨーロッパの Copernicus Climate Service によれば、過去 6 年間は観測開始以来最も気温が高く、2020 年はヨーロッパおよび世界的にも観測史上最も暑い年となりました¹。さらに、北米とオーストラリアでは、それぞれ記録的なハリケーンと山林火災シーズンに見舞われ、カリフォルニア州では初の「ギガ火災」が発生しています（21 ページを参照）。同時に、ヨーロッパと北アメリカでは、しばしば雷や竜巻を伴った激しい雷雨や暴風雨が、より頻繁に起きるようになってきており、数値の上昇を調整したうえでも被害額は増加しています。

「2020 年はパンデミックの年でしたが、2021 年は気候変動が優先事項として各企業の取締役会の議題に再び挙がるようになります」と話すのは Michael Bruch (Global Head of Liability Risk Consulting/ESG, AGCS) です。「気候変動により、多くの企業が低炭素世界への移行を実現するために戦略とビジネスモデルを調整する必要に迫られます。リスクマネージャーはこの変化の先頭に立ち、この移行に伴うリスクと事業機会について市場とテクノロジーの変化、レピュテーションの問題、政策や法律の変更、そして物理的なリスクなどの観点から評価する必要があります。また、他のステークホルダーとともに、考えられるシナリオの特定や、企業の全体的な低炭素変革を推進するうえでの事業面と財務面の影響の評価にも助力する必要があります」。

回復、リスク、およびレジリエンス

コロナ後の経済回復を目指す広範な政策措置や刺激策は、経済の回復を実現するだけでなく、世界の平均気温の上昇を産業革命前の水準から 2 度未満に、可能ならば上昇を 1.5 度に抑えるというパリ気候保護協定の目標を満たすことが不可欠です。

多くの企業が気候関連の戦略や目標を後付けとしていたのはそれほど昔のことではありません。今後は、企業がこれらを無視して成功することは不可能になるでしょう。過大評価された化石燃料資産について、「いつも通り」のシナリオが突然且つ抜本的な修正を迫られることによって、気候変動が金融市場の安定を脅かす可能性すらある重大な金融リスクであると国際通貨基金や欧州中央銀行 (ECB) などの機関は考えています。

企業に対し気候意識をさらに高める圧力となっている要素はこの他にもいくつかあります。たとえば、自分が働いている会社が環境面で必要なことを実施しているかこれまでに以上に関心をもった熱心な従業員、CO2 削減目標の設定や石炭産業からの撤退など気候を保護するための具体的な対策を推進する年金基金や資産運用会社などの機関投資家、気候問題を株主総会の主要議題とする影響力を持った株主グループ、気候関連の戦略に関するより詳細な情報をこれまで以上に求める潜在的な支援者などです。

アリアンツ・リスクバロメーターの回答者によれば、気候変動が企業にもたらすリスクのうち、影響が最も大きいのは物理的損害で、これに続いてサプライチェーン、顧客、そしてコミュニティへの影響が挙がっています。自然災害や異常気象による事業資産や財物への損害による物理的損害の影響に加えて、同じく懸念が高まっているのは、地球の気温上昇や重要拠点での洪水リスクの増大などによる、事業の将来、施設、労働力、そしてコミュニティへの大きな影響と、その影響が及ぶのは果たしてどのような状況なのか、そしてそのようなシナリオに対処するための計画はどのように策定すればいいのかという懸念です。

¹ Copernicus Climate Change Service : 世界の 11 月の気温は記録的な高さに。ヨーロッパは観測史上最も暖かい秋を経験。(Global November Temperatures Reached A Record High, While Europe Experiences Its Warmest Autumn On Record) 2020 年 12 月 7 日

法律や規制に関するリスクの高まりも懸念材料となっており、これは特に高炭素排出セクターにいえることですが、他のセクターでも同様です。今後は政策の変更、新たな税務制度、さらには報告要件や持続可能性指標の設定などが実施されていきます。たとえば、新たな持続可能な金融戦略で構成される欧州グリーンディール（European Green Deal）では、2050年までにヨーロッパを初の気候中立大陸にすることを目指しています。英国では2025年までに英国の全企業に気候関連財務リスクの開示を義務化する計画があり、そのため企業は準備を整え迅速に対応できるようにする必要があります。

それと同時に、気候変動関連の活動の高度化とプロ化が進んでいます。たとえば、非営利法律事務所の ClientEarth では、法律を根拠に企業に説明責任を求めることで評判を高めています。2020年9月には、ポーランド中部の大規模石炭火力発電所を閉鎖に追い込み大きな勝利を収めています²。

訴訟の脅威も進化を続けています。「カーボンメジャー」（カーボン排出主要企業）を相手取った気候変動関連訴訟はすでに30か国以上で起こされており、その大部分は米国におけるものです。また、気候関連の科学研究によって、個別事象を気候変動に結び付け、企業に責任を負わせるという法的措置に繋がる可能性が出てきています。注目すべき例としては、ドイツのエネルギー会社 RWE が温室効果ガスの排出、そして自分の農場が潜在的に被った損害に関与したとしてペルーのワラス地方の農場主が同社を相手取って起こした訴訟があります。

また「グリーンウォッシング」（企業が誤解を招くような情報を発信して環境により配慮しているイメージを作り出すこと）に対し、米国では気候関連財務情報開示タスクフォースや証券取引委員会（SEC）、ヨーロッパではこの問題の調査を担当する監督機関などによって今後規制当局の取り締まりが実施されることも考えられます。

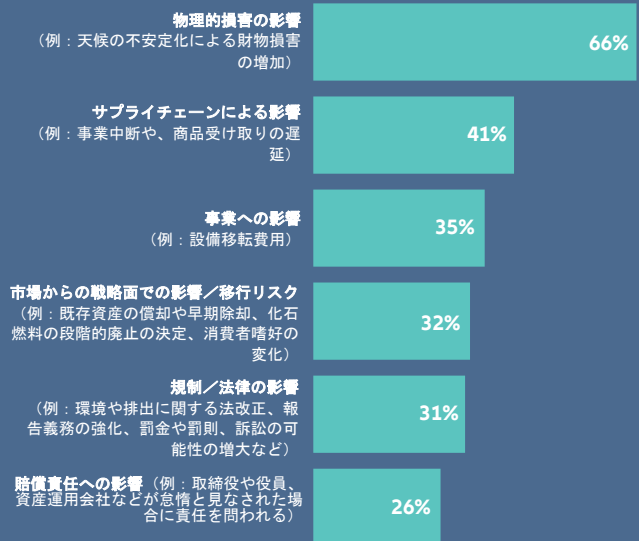
このようなことから、気候変動はレピュテーションリスクとしてだけでなく、法的、そしてガバナンス面でのリスクにも分類しなければなりません。企業の経営陣は、報告とデューデリジェンス（due diligence = 当然に実施すべき注意義務および努力）に基づいた企業の気候関連責任を堅実なものにするという重要な義務を負っています。

準備、軽減、レジリエンスへの投資はきわめて重要です。各企業固有の気候リスクそして事業機会はず、たとえばシナリオベースの分析と大災害モデルやハザードマップなどのツールとテクノロジーを使って特定する必要があります。これらはビジネスモデルやポートフォリオの組み合わせの変更、業務能力やテクノロジーへの投資など必要に応じた適切な手段を活用して実装可能な気候戦略を開発するうえで役立ちます。エネルギーの転換によってこれまでになかった製品や販売市場が生み出されていく中で、このような変化がビジネスの観点からもまさにチャンスとなる可能性があります。

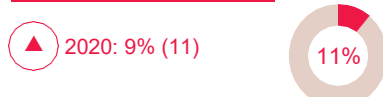


気候変動： その影響による企業への最大のリスクは？

回答トップ6



出典：アリアンツ・リスクバロメーター 2021
 数字は、回答をした全参加者（362人）の回答のパーセンテージを表したものである。回答者はリスクを最大3つまで選択可能であるため数字を合算しても100%とはなりません。



政治リスク／暴力

(例：政情不安、戦争、テロ、市民騒動、暴動、略奪)

2018 年を最後にアリアンツ・リスクバロメーターのトップ10にランキングされることのなかった政治リスク／暴力が今年再びトップ10に登場しています。これは、企業の主要な政治的リスクとして、抗議行動や暴動といった社会不安がテロと同等の脅威に迫っているという事実を反映したものです。近年は事案の件数、規模、期間ともに過去にない水準にまで達しており、保険損害額はフランスの「黄色いベスト」抗議運動で約 9 千万ドル、香港で 7,700 万ドル、チリ約 20 億ドル、エクアドル約 8.21 億ドルとなっています。

一方、米国では、緊張に満ちた 2020 年の後半に、ジョージ・フロイド氏の死を受けて起きたブラック・ライヴズ・マター運動をきっかけに人種差別問題関連の暴動、そして大統領選挙をめぐる米国議会議事堂への暴徒による襲撃など、さらなる不安が生じました。これにより、Verisk Maplecroft Civil Unrest Index (Verisk Maplecroft 社会不安指標) における米国のランキングが急激に悪化し、2020 年第 2 四半期ではリスクの高さとして 91 位にランキングされていたものが、同年第 4 四半期までには 34 位になりました¹。

さらに、西側諸国の一部で反ロックダウンデモが暴力に発展し、保険損害としてはそれほど大規模な損害とはならなかったものの、これらをきっかけにリスクマネージャーが政治的暴力に再び注目するようになったことは明らかです。社会不安やテロの被害を直接受けなくても、企業が経済的損失を被ることはあります。周辺地域が長期にわたって封鎖されたり、インフラの再建中に、顧客、ベンダー、サプライヤーが移動できないといった場合、物理的な損害の有無に関わらず、収益が低下することがあります。また、近隣物件の物理的な顧客誘致力の喪失によって影響を受けることもあります。大勢の人々が集まる特定の場所が閉鎖されれば、訪れる人の数は減少するからです。

今後の見通しもこれ以上よくなるとはいえません。Verisk Maplecroft では、コロナによる社会経済的影響が大きくなるにつれて、世界各国の抗議者の数も増えると予想しており、2022 年後半までに 75 か国で抗議が増加する可能性があるとしています。これらのうち、30 ヶ国以上（主にヨーロッパと南北アメリカ）で大規模活動が起こる可能性があります。

「現在の世界の状況は、コロナ、景気後退、ナショナリズム、権威主義、分離思想の全般的な高まり、多国間による問題解決の取り組みの減退、民主主義の本質的な価値観の侵食、「事後」的な世界観の出現、中国と西側との間の不信感の高まりなどが、複合的に絡む最悪の状況にあるといえます」と話すのは Bjoern Reusswig (Head of Global

Political Violence and Hostile Environment Solutions, AGCS) です。

「商品やサービスによって世界各国の相互の繋がりがこれほどまでに高まっていること、そしてこれほどまで多くの人が世界を旅行できるようになったことにより、この状況にさらに拍車がかかっています。人為的な世界的大災害の可能性を象徴的に表す意味で 1947 年以来原子力科学者会報によって運営されてきた『Doomsday Clock (世界終末時計)』をざっと見てみると、2020 年ほど深夜零時に近づいたことは一度もないことがわかります。この時計は現在 11:58:20 を指しています²。

社会不安／騒動、分離主義／ナショナリズムの問題は、今後も政治的暴力の主要な問題として残り続けます。パンデミックにより、一部の国では難民／亡命希望者に対してより厳しい姿勢をとるようになったり、開発を縮小するなどしており、新興国にとって状況は悪化しています。同時に、発展途上経済では債務と通貨危機が今後も続くこととなります。このような状況は、分離主義／ナショナリズム、宗教的な過激主義、そして外国人排斥をさらに助長するだけです。

これを考えると、政治的暴力とテロ (PVT) 専門保険の市場への関心が高まっているのも当然のことといえます。Willis Towers Watson によると、2020 年の保険キャパシティは、契約中断 (政府の債務者による不履行) では取引あたり 32 億ドルを超える想定キャパシティに、政治リスクでは 33 億ドルにまで増加しています³。専門 PVT 市場は、2020 年中は多少の打撃を受けたものの、保険損害の大部分は財物オールリスク保険 (PAR) 市場によって吸収され、これによりこれらの市場に対する認識が新たな段階に入りました。PVT 市場への影響がより大きかったのは、世界的な景気後退です。皮肉なことに、政治的動機による脅威への意識は高まっていますが、多くの企業が予算の制約により PVT 保険への加入を減らしたり、完全に控えるようになっており、これは近視眼的な対応かもしれません。

「保険会社とブローカーは、保険の固有のメリット、特に PAR と PVT の違いについて顧客に説明する必要があります」と Reusswig はいいます。「米国の暴動をきっかけに、PAR 市場がストライキ、暴動、市民騒動リスクに対して厳しい姿勢をとる傾向が加速し、キャパシティが PAR から政治的暴力専門保険市場に移行する可能性もあります」。

企業が社会不安から事業を守る方法に関する詳細はこちら。



¹ Verisk Perspectives : 米国および世界中で社会不安の危険な新時代が幕を開ける (A Dangerous New Era Of Civil Unrest Is Dawning In The United States And Around The World) December 10, 2020 年 12 月 10 日

² Bulletin Of The Atomic Scientists : これほど近かったことはない : 深夜零時まで残すこと 100 秒 (Closer Than Ever: It Is 100 Seconds To Midnight) 2020 年 1 月 23 日

³ Willis Towers Watson : 保険市場の現状 2021 - 政治的リスク (Insurance Marketplace Realities 2021 - Political Risk) 2020 年 11 月 18 日

お問い合わせ

詳しくはお近くの Allianz Global Corporate & Specialty の
コミュニケーション・チームにお問い合わせください。

Asia Pacific

Wendy Koh
wendy.koh@allianz.com
+65 6395 3796

Central and Eastern Europe

Daniel Aschoff
daniel.aschoff@allianz.com
+49 89 3800 18900

Ibero/LatAm

Camila Corsini
camila.corsini@allianz.com
+55 11 3527 0235

Mediterranean/Africa

Florence Claret
florence.claret@allianz.com
+33 158 858863

North America

Sabrina Glavan
sabrina.glavan@agcs.allianz.com
+1 646 472 1510

UK, Middle East, Nordics

Ailsa Sayers
ailsa.sayers@allianz.com
+44 20 3451 3391

Lesiba Sethoga
lesiba.sethoga@allianz.com
+27 11 214 7948

Global

Hugo Kidston
hugo.kidston@allianz.com
+44 203 451 3891

Heidi Polke-Markmann
heidi.polke@allianz.com
+49 89 3800 14303

編集／制作チーム : Greg Dobie, Romina Heinig, Christina Hubmann, Damien Keg, Birgit Kressin,
Alejandra Larumbe, Heidi Polke-Markmann, Joel Whitehead.

デザイン : Kapusniak Design

詳しくは下記にお問い合わせください :
agcs.communication@allianz.com

Allianz Global Corporate & Specialty は下記にてフォローいただけます :



@AGCS_Insurance #ARB2021



LinkedIn

www.agcs.allianz.com

▼ [アリアンツ・リスクパロメーター2021年をダウンロード](#)

免責条項及び著作権

Copyright © 2021 Allianz Global Corporate & Specialty SE. 無断複写・転載を禁じます。

本書に記載される内容は一般情報を提供することを目的としたものです。記載情報の正確さには万全を期しましたが、情報はその正確さに関する表明や保証を一切伴うことなく提供されたもので、Allianz Global Corporate & Specialty SE は記載の過ちや漏れについて一切の責任を負うものではありません。

Allianz Global Corporate & Specialty SE
Dieselstr.8, 85774 Unterfoehring, Munich, Germany

画像 : Adobe Stock/iStockPhoto

2021年1月