

## 1. はじめに

2018年に海外リスクについて述べたが、今年2月に始まったロシアのウクライナ軍事侵攻により、海外事業におけるリスクに戦争（軍事侵攻）リスクを考えざるを得なくなった。今、影響は海外だけにとどまらず、日本の国内のビジネス・生活に影響を与え始めている。

## 2. リスクとリスクマネジメント

海外へ進出するリスクとして、以前以下の(1)~(5)をリストアップしたが、2つ追加の必要がある。

- (1) 市場規模の見誤りのリスク
- (2) 事業展開が遅れることによるリスク
- (3) 大手資本参入のリスク
- (4) 事業拡大や事業モデル固有の資金繰りリスク
- (5) 世界の市場に進出しないリスク
- (6) ウイルス蔓延リスク
- (7) 戦争リスク

ウイルス蔓延リスクに、ようやく対応しつつある中で発生したロシアによる軍事侵攻に、世界は驚き、怒り、悲しんでいる。しかし、ビジネスは進めなければならず、対応していかなければならない。



上記は、4月初めの米国シカゴのガソリンスタンドの価格ボードである。1ガロン（3.79L）当たりUS\$5.039という、いまだかつて見たことのない値上がりとなっている。かつて（1990年代は）1ドルを切っていたが、そのころからは5倍になっている。

ガソリンに限らず、今や、多くの分野（食糧、エネルギー、運送、金属などの原材料など）で値上がりが続いている。ロシアの軍事侵攻前から、コロナ禍に起因する値上げや、国際流通の遅れが発生していたが、さらに状況は悪化している。

これらのことを事前に予測することは不可能であるが、冷戦時代に戻るかのように世界が不安定化しつつあることを認識し、個々の企業でできる準備を行う必要があることは議論を待たない。各社で何を行うべきか、個々の事情により異なるが、ここで提起したいのは、日本は果たして安全なのかということである。

## 3. 海外への進出リスクとしないリスク

ヨーロッパでは、英国がEUを離脱し、ユーロ圏の盟主であるドイツは、天然ガスの半分以上をロシアに依存しており、今不安定な立場にある。また、ウクライナはまだEUにも、NATOにも属していないが、隣国ポーランドはEU圏であり、ウクライナからの避難民を多数受け入れており、EU全体の経済に影響が広がりつつある。現に、ロシア上空を飛行機が飛べなくなり、ヨーロッパへの渡航の予定を変更せざるを得ないケースが出てきている。

中国については、順調に伸びてきたGDPに2016年あたりから上昇率に陰りが見え始めているものの、2020年でもまだ前年比2.3%増とマイナスであった米国と水をあけている。今後、ロシアとの関係如何によって貿易相手国が変わる可能性があるものの、中国の経済における強さは変わらないとみるべきであろう。しかし、最近言論統制の厳しさが次第に強まり、米国による中国製品の利用制限と相まって、中国国内の日本の企業の活動に影響が出かねないことが心配である。

一方、米国では、今年3月の雇用統計で、失業率3.6%とコロナ禍前までに低下し、利上げも予想されていたが、ロシアの軍事侵攻により一転して景気の下振れも懸念されている。しかし、直接の戦争被害がなく、エネルギーや穀物の輸出国として、米国はこれから、優位にビジネスを伸ばしていく可能性が高いと言える。

日本とはといえば、「有事のドル買い」と、米国の利上げが理由といわれているが、円安が次第に進んでいる。輸入品は、すべて値上がりという事態が進んでおり、賃金上昇が伴わなければ、経済の上向きが難しい状況となっている。輸出するには有利であるが、海外での営業活動があつての話であるので、輸出チャンネルをいかに維持し、増やしていくかが課題となる。日本国内の人口（1995年に生産年齢人口がピーク）が減っている中で、国内のみの市場をターゲットにしている企業は企業の存続が危ぶまれる事態と考え、海外市場に積極的に出ていくことが重要である。

## 4. おわりに

最近、中国の台頭に危機感を抱いた米国では、高付加価値工場が建設されている。粉体の世界でも、数ミクロンの半田粉を北米で作り始め、コンデンサー用のニッケル微粉やリチウムイオン電池原料も米国の工場で作られている。日本企業の得意とする技術を必要とされる場面が欧米で増えていることに着目し、マーケティングのアンテナを世界に広げ、ブランディングの国際化を強化する必要があることを指摘しておきたい。