

安全保障は新たなフェーズへ 「新常態」下における地政学的経営



森下幸典
Morishita Yukinori

PwC Japan合同会社 執行役常務 マーケットリーダー。PwC Japanグループの顧客対応・マーケティングを統括。2012年から3年間ロンドンに駐在し、日系企業に対するビジネスを統括して、会計・税務・M&A・コンサルティング等のサービスを幅広く提供。帰国後はグローバルリーダーも務めた。19年より慶應義塾大学法科大学院非常勤講師。主な著作に、『ビジネスの名著を読む』（日本経済新聞社、2022）。

はじめに

近年、経営アジェンダとしての地政学リスクの重要性が高まっている。米中デカップリング（経済の分断）や経済安全保障推進法などを背景に、供給網の見直しやリスク管理体制強化など、さまざまな企業対応が求められている。本稿では、地政学リスクが高まる背景、同リスク対応のあり方、有事における環境対応方法を論じ、今求められる地政学的経営を概観したい。

地政学リスクが高まる背景

地政学リスクが高まる背景には、米国主導で戦後につくられた「自由で開かれた国際秩序（Liberal International Order）」の弱体化がある。これまでは、自由貿易推進を通じて国々が豊かになり、民主主義的価値観が広がることで平和がもたらされるという考えのもと、経済がグローバル化してきた。そのなかで企業は、生産・開発拠点の海外移転によるグローバルバリューチェーン構築など、経済合理性を優先した経営戦略を展開してきた。

しかし、国際秩序が変わるなか、企業戦略も変革が求められている。具体的には、米中の覇権争いのもとで貿易摩擦やデカップリングが起き、企業は関税回避に向けた生産拠点移転や安全保障上の先端技術輸出停止など、対応を求められた。安全保障の観点から、中国などがデータの国内保存、越境規制などを厳格化したことで、データ分野のデカップリングも顕在化した。

加えて、新型コロナウイルスの感染拡大は供給網の国内化・多角化といった動きを加速させた。2022年5月に成立した経済安全保障推進法のもと、対外依存しない重要物資・製品の供給網構築など、企業対応が求められている。ロシアのウクライナ侵攻は、ロシアを含む供給網の見直しといった対露デカップリングにつながり、脱グローバル化の流れを勢いづける。

このように自由貿易やグローバル化という前提が覆った「新常態」となる昨今、地政学リスクを考慮した経営戦略の重要性がさらに増しているのだ。

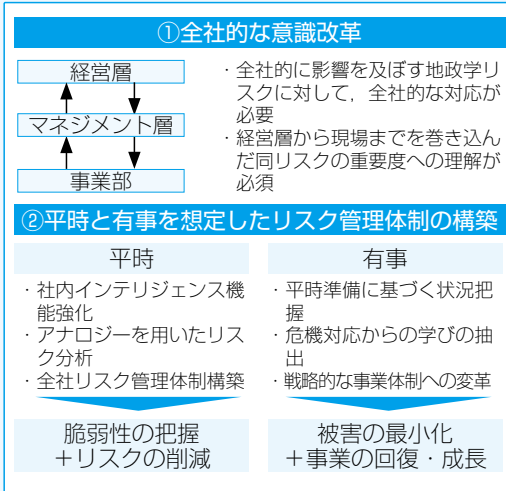
企業に求められるリスク対応とは

企業がとるべきリスク対応として、①全社的な意識改革と②平時と有事を区別したリスク管理体制の構築がある（**【図表】**参照）。

①では、経営層から現場のレベルで、地政学リスクへの理解を深めることが必要だ。影響が顕在化しておらず社内理解が不足している場合や、過去に実害があったものの時間の経過とともに影響や意識が弱まっている場合など、社内環境が整っていない企業が散見される。加えて、リスク対応自体は収益拡大につながらないがゆえ、経営課題として軽視される傾向にある。しかし、国際情勢が「新常態」となるなか、地政学リスクを重視した全社的な対応が求められる。

②では、リスク管理上、平時と有事を区別することが重要だ。平時対応の目標は、「新常態」における自社の脆弱性（依存度・集中

【図表】地政学リスク対応のあり方



度)を把握し、備蓄、代替品開発などでリスクを削減するケイパビリティの確立である。

この点をふまえ、地政学リスク担当部署や責任者の設置など、インテリジェンス機能の向上が重要だ。また、米国による対中国通信機器メーカーへの規制が他業種・他国に適用される可能性や、ウクライナ侵攻が台湾情勢に飛び火する危険性など、アナロジーを用いた将来リスク分析といった取組みが求められる。これらを行う基盤として、現場～経営間での双方向の情報共有による全社リスク管理体制を構築することも必要である。

一方、有事対応の目標は、日頃の備えを基に素早く、適切な経営判断でダメージを最小化し、回復・成長へと軌道修正するケイパビリティの確立だ。具体的には、平時準備に基づく迅速な状況把握・影響分析・戦略判断や、機敏な緊急対応体制の起動などである。平時に自社の脆弱性や有事時の対応方針を定めておくことで、迅速な対応が可能となる。

有事後の組織強化の観点では、危機対応から学びを抽出し、「新常態」に対応する事業体制へ変革することが必要だ。たとえば、バリューチェーン上のチョークポイントの特定や、社内情報収集・共有体制の見直しなど、

有事で明らかになった課題への取組みがあげられる。また、地政学リスクを考慮した事業戦略立案のような、経営上の対応も重要だ。

有事における地政学的経営

有事のなかでも、政変や武力衝突など事業継続に大きな支障をきたす場合の危機対応では、さらに高度な対応が求められる。対応の流れは、(A)緊急対応、(B)安定化、(C)戦略化という3つのフェーズに分類できる。

(A)緊急対応には、足元の対応として、現地従業員・関係者の安全確保や各事業の状況把握が含まれる。(B)安定化では、具体的影響の把握(供給網の滞り、資源価格上昇の影響など)に加え、事業継続に向けた代替策(代替調達先・輸送ルート・決済機能の確保など)といった回復の取組みが求められる。

そして、(C)戦略化においては、「新常態」をふまえた事業戦略の見直し・立案(当該地域における事業の撤退、原材料調達フローの変更をふまえた事業計画など)や、全社リスク管理体制の見直し(専門部署の設置、台湾有事やその他重要リスクシナリオの分析など)が含まれる。先進的な企業の場合、これらの取組みにおいて一貫通貫した対応をしている。

上記の対応フェーズのうち、(B)安定化、(C)戦略化はバリューチェーンや事業戦略、組織設計に関わる取組みで、中長期的な地政学リスク対応ケイパビリティの構築につながる。「危機を無駄にしてはいけない」というウィンストン・チャーチルの箴言どおり、「危機を無駄」にせず、次へのアクションにつなげることが肝要である。

おわりに

自由貿易やグローバル化を前提とした国際秩序が根本的に変わる「新常態」をふまえ、地政学的経営を一過性ではなく恒久的な取組みとして定着させなくてはならない。変化に対する感度を高め、あらゆるリスクに対する備えを怠らない不断の企業努力を期待したい。