



地政学リスクに対する日本企業の意識と対応実態調査

地政学リスクと企業経営

はじめに

グローバリゼーションの進展が格差社会を生み出し、ポピュリズム（大衆迎合主義）により保護主義が台頭してきました。米国ではトランプ大統領が就任し、さまざまなアメリカファースト政策を掲げています。英国ではEU離脱に向けた準備が進んでおり、欧州全体の経済にも影響を与えています。また、アジアを見た場合には、存在感を増す中国が、一帯一路政策という、新たな経済圏を作ろうとしているように見受けられます。そして、米国と中国間の貿易摩擦などの世界情勢を理解し、事業活動・投資活動を実施していく上では、地政学の視点が欠かせなくなっています。

もともと地政学は国土の地理的な環境が国家の政治・経済・軍事動向に与える影響をマクロ的に分析する学問です。特に最近特徴的なのは、先進国を中心とした地政学リスクが世界情勢に大きな影響を及ぼしており、その影響は企業経営にも大きく影を落としています。日本は米国との同盟関係にある一方で、地理的に近い中国ともかかわりが深く、日本企業はまさに地政学リスクの渦中にいるといつても過言ではないでしょう。

このような状況下で、地政学リスクに関する問い合わせや情報提供および分析に関する問い合わせが増えてきていることから、PwC Japanグループでは、2019年3月に日本企業の地政学リスクへの意識や影響、対応状況などに関する実態調査を400名を対象に実施しました。

本レポートでは、地政学リスクが日本企業に及ぼす影響についての調査結果を分析するとともに、地政学リスクに対する企業戦略・管理体制の在り方について考察し、地政学リスクマネジメントに必要なスキルおよび成功に不可欠な条件を提示します。読者の皆様に少しでも地政学リスクによる損失の未然防止や、効果的・効率的な対策を講じる一助となれば幸いです。

調査方法

今回の調査では、2019年3月に主に経営企画・事業企画・リスク管理・海外事業に関する業務に従事する課長職以上の会社員400名に対してオンライン調査を実施しました。調査対象とする企業の条件は、売り上げ規模年商100億以上または従業員500名以上の企業としました。また、調査対象セクターは製造業からサービス業まで産業全般を網羅しています。お問い合わせをいただければ業界別の詳細についても案内が可能です。

注:・全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。上位回答のみの抜粋、パーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からぬ」の回答を除外した場合です。

・今回の調査は個人を特定せずに実施しています。そのため、所属企業については重複している可能性があります。

エグゼクティブサマリー

あなたの会社では現在、日本国外にビジネスを展開していますか？（全回答者：400名）

日本国外でも展開している

64.5%

日本国内のみで展開している 35.5%

過去3年間で、
ビジネスに関しての
地政学リスクレベルが著しく
高まっている／やや高まっ
ていると感じている

69%

過去に地政学リスクが
原因でビジネスに損失を
受けたことがある

56.6%

地政学リスクマネジメントは
会社の経営戦略にとって
とても重要／やや重要

78.7%

地政学リスクマネジメントの
ケイパビリティを期待する
投資家・株主

27.9%

会社で最も懸念される地政学リスク

1位

17.5%

米中の貿易摩擦

2位

14.5%

中国国内政治・
経済の不安定化

ビジネスへの損失額

20億円以上

18.5%

地政学リスクによるビジネスへの影響が懸念され、
今後事業拡大や投資を控えたほうがよいと思われる国

1位 | 中国 (21%)

2位 | 韓国 (14%)

地政学リスクマネジメントでなんらかの対応をとっている

60.1%

リスク分析結果や
シナリオを社内の
意思決定プロセスに
統合している

24.9%

地政学リスクマネジメントへの
対応・対策時のネック：
専門スキルを持った人材がいない

31.2%

目次

| | |
|-------------------------|----|
| はじめに | 2 |
| 1. 地政学リスクに対する日本企業の意識 | 5 |
| 2. 地政学リスクが日本企業に及ぼす影響 | 14 |
| 3. 地政学リスクの対応に関する日本企業の実態 | 18 |
| 4. 地政学リスクマネジメントと経営戦略 | 23 |
| 最後に | 30 |

1

地政学リスクに対する 日本企業の意識

地政学リスクとは

「地政学(Geopolitics)」は、地理(Geography)と政治(Politics)を組み合わせて作られた言葉である。諸説あるが、スウェーデンの政治学者チレンが最初に地政学という名称を用いたとされており、国土の地理的な環境が国家や国際関係に与える影響を分析・研究する学問である。地政学リスク(Geopolitical risk)とは、特定の国や地域における政治・軍事的緊張が経済の行方を不透明にするリスクを意味する。国際社会で不確実性の指標を示す言葉として広く知られるようになったのは、米国のFRB(連邦準備制度理事会)で2002年9月に行われた会議において、9.11米国同時多発テロ以降の経済情勢に言及する際、他の国や地域で発生した変化が米国経済に大きな影響を及ぼしていることを表現するため、声明文¹に使用されたことがきっかけとされている。現在では、紛争やテロなどの軍事的緊張以外にも、特定の地理的空間において発生した、政治的、経済的、社会的な変化が国際政治・経済に及ぼすリスクとして知られている。

グローバル化が進展している今日では、世界中にサプライチェーンが広がっており、多くの企業が海外への積極投資を行っている。そのため、一つの国や地域の重要な変化による影響の範囲が、完全にその国内にのみ限定されるということはほぼないといえるだろう。企業の観点からみると、特定の国・地域で発生した事象が、発生した場所以外においても自社の企業活動に何らかの影響を及ぼす場合、地政学リスクが存在するといえる。また、自社への直接的な影響はなくとも、子会社などの関連企業、取引先企業、競合他社などへの間接的な影響も含めると、地政学リスクはほぼ全ての企業に関係するリスクであるといえるだろう。

¹ Board of Governors of the Federal Reserve System, 2002. "Meeting of the Federal Open Market Committee on September 24, 2002" <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/FOMC20020924meeting.pdf>

高まる地政学リスク

ここ数年、地政学リスクのレベルは過去に例をみないほど上昇している。その主な要因としては、以下が挙げられる。

1. 先進国におけるグローバリゼーションの進展により生じた、日米欧先進国から中国・インドなど新興国へのパワーシフト
2. デジタル革命により先進国の経済発展情報を得た移民の増加
3. 新興国や移民に仕事を奪われた先進国の中間層が反発し、自国第一主義を支持する保護主義や反移民感情が増大

4. ポピュリズム(大衆迎合主義)の台頭

5. 先進国主導型の世界からリーダー不在の世界へ

かつては新興国における貧困・人種・宗教・所得格差などから騒乱や政権交代に発展、政情不安定な状況によりリスクを引き起こすことが多かったが、現在の地政学リスクは先進国の保護主義政策を中心に起こっていることが特徴である(図表1参照)。

これらの地政学リスクは日本企業にどのように意識され、影響を与えているのか。

図表1: 2016年-2018年の主な出来事と2019年以降の見通し

| | 米国 | アジア | 欧州 | その他 |
|------|---|---|---|---|
| 2016 | ● 大統領選挙 | ● 中国の海洋進出による緊張の増大(一带一路) | ● テロと移民問題によるEUの亀裂 ● 英国の国民投票によるEU離脱決定 | ● サウジアラビアの国内不安定化と原油市場の混乱開始 |
| 2017 | ● トランプ政権誕生 ● TPP脱退 ● NAFTA再交渉 ● パリ協定離脱 ● 追加関税政策による貿易摩擦の開始 ● イラン核合意からの離脱、イラン経済制裁再開 ● 中国通信機器メーカーへの制裁 ● 史上初の米朝首脳会談の実現 | ● 韓国で文政権誕生 ● 中国の共産党大会で習近平指導部の2期目が発足 | ● フランスでポピュリズム政党を破り、親EU派のマクロン政権誕生 | ● サイバー攻撃の本格化 |
| 2018 | ● 中間選挙で野党民主党が下院の過半数を獲得 | ● 南北首脳会談で朝鮮半島の非核化合意 ● トルコでエルドアン大統領が再選 ● 中国の景気減速 ● 日本主導のTPP11発行 | ● イタリアでポピュリズム政権誕生 ● ドイツのメルケル首相が党首を退任(首相退任は2021年予定) ● フランスで黄色いベスト運動と呼ばれる大規模デモ発生 ● 英国のEU離脱を巡る混乱が続く | ● ロシアでプーチン大統領が4期目の再選 ● メキシコで初の左派政権誕生 ● ジャーナリスト殺害事件によるサウジアラビアの威信低下、中東情勢の緊迫 ● ロシアのウクライナ船拿捕によるクリミア半島の緊張 |
| 2019 | ● USMCA(新NAFTA)の議会承認? ● 日米貿易交渉の開始 ● 米中間での貿易戦争、ハイテク霸権競争の本格化? | ● 日・EUEPA(経済連携協定)発行 ● インド、インドネシア、タイで選挙 | ● 欧州各国の選挙イヤーと欧州議会選挙-ポピュリズム政党の躍進? ● 英国のEU離脱実現?合意なき離脱? ● 主要ポストの任期満了による交代 | ● 米国の中東政策による中東の不安定化? |
| 2020 | ● 大統領選挙 | | | |

日本企業の海外進出状況:中国と米国への進出で半数以上を占める

実際の調査結果に入る前に、日本企業の海外進出状況を確認する。外務省の海外在留邦人数調査統計によると、2017年10月1日現在の集計で、海外に進出している日系企業の総数(拠点数)は、75,531拠点で、前年より3,711拠点(約5.2%)の増加となり、統計調査の開始された2005年以降最多となった。日系企業の拠点数が最も多い国(地域)別では、中国に日系企業全体の約43%(32,349拠点)、米国に約11%(8,606拠点)がそれぞれ進出しており、両国で日系企業の半数以上を占めている。

2017年の日系企業の進出状況ランキングを見ると、4位のタイが2015年比約127%(2,200拠点)、14位の韓国が同約41%(276拠点)、11位のメキシコが同約23%(225拠点)と飛躍的に増加しており、6位のベトナム、5位のインドネシア、10位のシンガポールなども増加傾向にある。一方、9位のマレーシア、13位の英国は過去3年間で減少傾向にある(図表2参照)。

図表2: 2015年-2017年の国(地域)別日系企業(拠点)数上位15位(各年10月1日現在)

| 順位 | 2017年 | | | 2016年 | | | 2015年 | | |
|----|--------|-----------|---------|--------|-----------|--------|--------|-----------|--------|
| | 国(地域)名 | 日系企業(拠点)数 | 前年比 | 国(地域)名 | 日系企業(拠点)数 | 前年比 | 国(地域)名 | 日系企業(拠点)数 | 前年比 |
| 1 | 中国 | 32,349 | +0.1% | 中国 | 32,313 | -3.2% | 中国 | 33,390 | +2.2% |
| 2 | 米国 | 8,606 | +2.2% | 米国 | 8,422 | +7.3% | 米国 | 7,849 | +0.4% |
| 3 | インド | 4,805 | +4.7% | インド | 4,590 | +6.4% | インド | 4,315 | +11.2% |
| 4 | タイ | 3,925 | +120.1% | ドイツ | 1,811 | +1.9% | ドイツ | 1,777 | +5.5% |
| 5 | インドネシア | 1,911 | +5.6% | インドネシア | 1,810 | +6.7% | タイ | 1,725 | +5.1% |
| 6 | ベトナム | 1,816 | +7.6% | タイ | 1,783 | +3.4% | インドネシア | 1,697 | -3.9% |
| 7 | ドイツ | 1,814 | +0.2% | ベトナム | 1,687 | +6.9% | ベトナム | 1,578 | +8.7% |
| 8 | フィリピン | 1,502 | +4.3% | フィリピン | 1,440 | -0.6% | フィリピン | 1,448 | -4.8% |
| 9 | マレーシア | 1,295 | -4.9% | マレーシア | 1,362 | -1.5% | マレーシア | 1,383 | +2.7% |
| 10 | シンガポール | 1,199 | +5.1% | 台湾 | 1,152 | +2.4% | 台湾 | 1,125 | +1.2% |
| 11 | メキシコ | 1,182 | +6.4% | シンガポール | 1,141 | +2.2% | シンガポール | 1,116 | +43.3% |
| 12 | 台湾 | 1,179 | +2.3% | メキシコ | 1,111 | +16.1% | 英国 | 1,021 | -5.8% |
| 13 | 英国 | 986 | -1.2% | 英国 | 998 | -2.3% | メキシコ | 957 | +17.6% |
| 14 | 韓国 | 945 | +36.0% | カナダ | 803 | +0.4% | カナダ | 800 | +4.2% |
| 15 | カナダ | 811 | +1.0% | フランス | 702 | -3.3% | フランス | 726 | +10.2% |

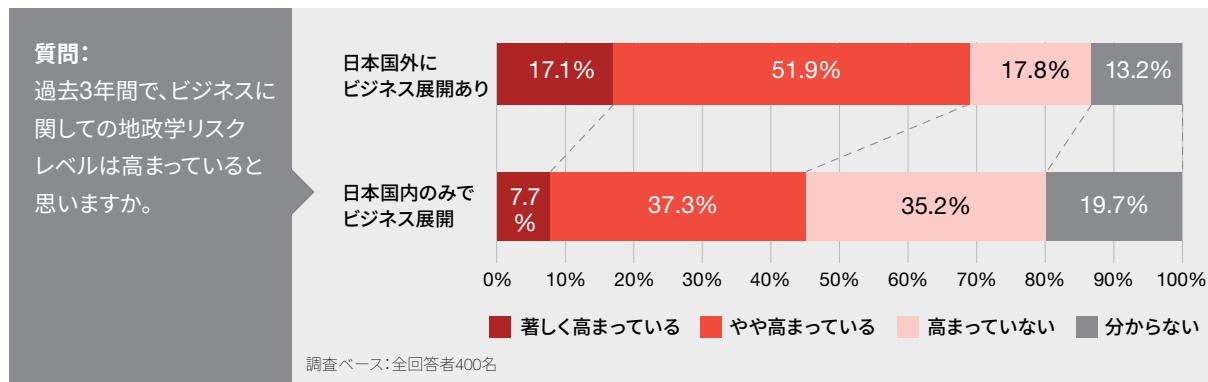
出典:外務省, 2018.「海外在留邦人数調査統計 平成30年要約版」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000368753.pdf>

海外でビジネスを展開している回答者の約70%が地政学リスクについて高まりを感じている

海外でビジネスを展開する企業に勤務する回答者のうち、「著しく高まっている」「やや高まっている」の回答を合わせた約70%が、過去3年来、ビジネスに関する地政学リスクのレベルが上昇していると感じている(図表3参照)。日本国内のみでビジネスを展開している企業に勤務する回答者の同一回答の45%と比較すると、その差は顕著である。

一方、日本国内のみでビジネスを展開している企業に勤務する回答者は、35.2%が地政学リスクのレベルが「高まっていない」と回答しており、同一回答をした海外でビジネスを展開している企業に勤務する回答者の割合の約2倍となっている。

図表3: 過去3年間でのビジネスに関する地政学リスク



日本企業は、米中関係とそれにより発生するリスクについて懸念している

図表4によると、最も懸念されているリスクである「米中間の貿易摩擦」は回答数の17.5%を占めている。PwCの「第22回世界CEO意識調査」²でも、調査対象となった日本のCEOのうち「貿易摩擦」について44.7%が非常に懸念していると回答しており、そのうち「米中間の貿易摩擦」について特に憂慮していると回答したCEOは98.5%であった。また、米中間の貿易摩擦は日本を含むアジア太平洋のみならず、西欧のCEOの間でも他の貿易を巡る緊張よりも強い懸念が示された。

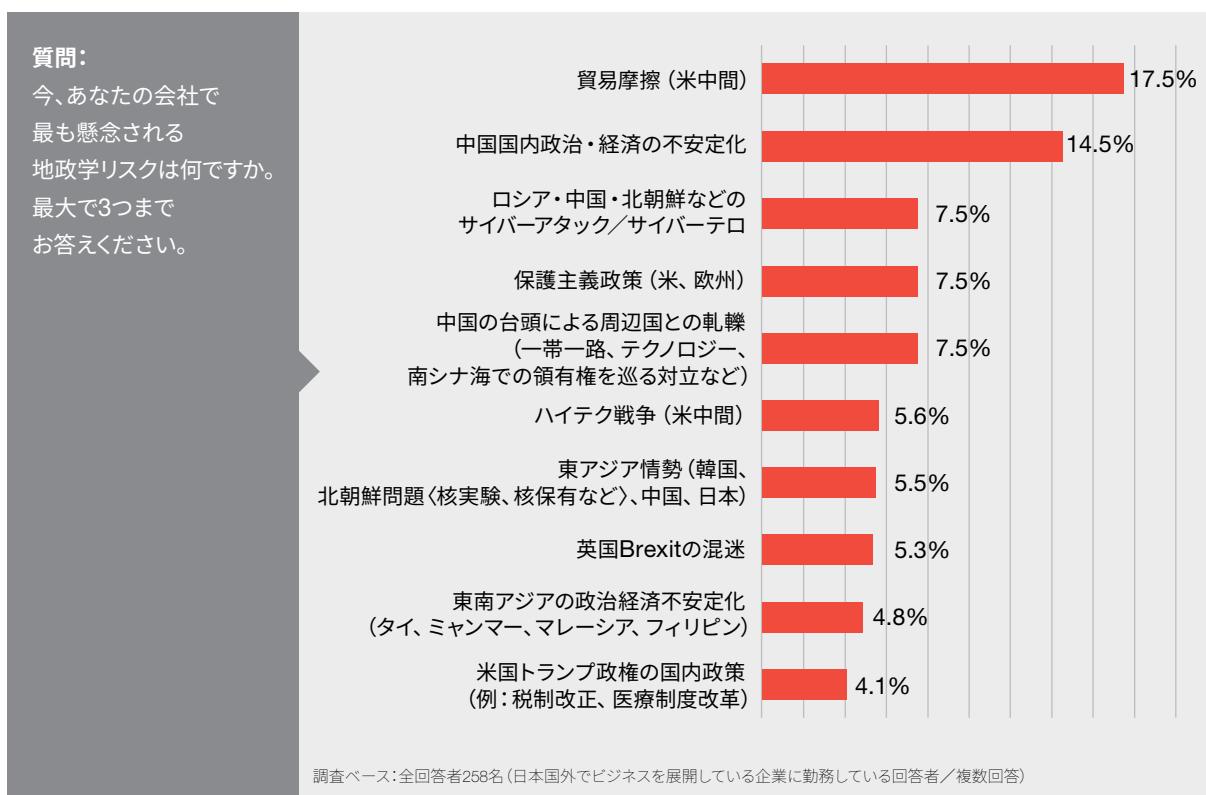
また、次に懸念されているリスクとして「中国国内政治・経済の不安定化」が14.5%となっている。中国の国内景気は消費や投資が伸び悩み、対外的には米国からの追加関税の圧力を受け、厳しい状況となってきた。

日本企業の懸念している地政学リスクトップ10のうち、8位と9位以外は米国または中国に関連するものであり、日本企業の進出先として両国の占める率が半数を超えることを考慮すると(図表2参照)、この2カ国に関するリスクが日本企業に及ぼす影響は大きい(図表5参照)。

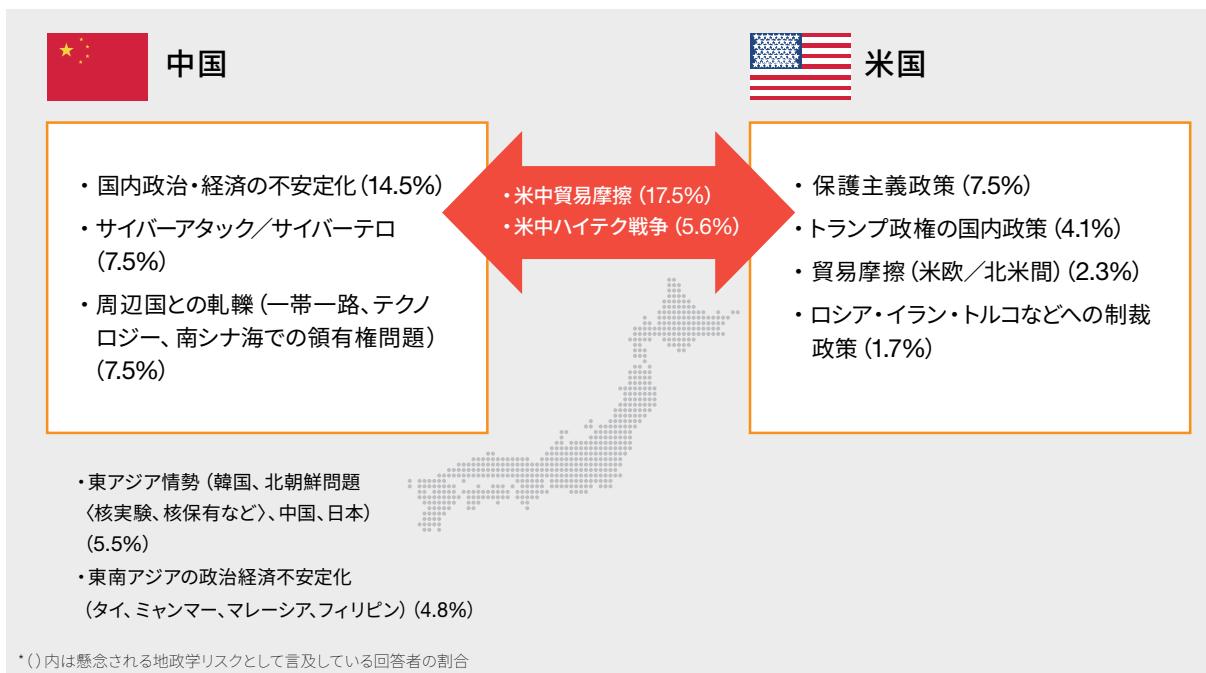
8位の英国のEU離脱(Brexit)については2016年の国民投票でEU離脱が決まったものの、英国内での離脱協定の合意や意見形成が困難を極めており、現在もなお不透明な情勢が続いている。その離脱の方法によっては、経済的に大混乱が予想されることから、英国のみならず欧州に進出している企業にとっては影響の大きいリスクである。また、日本企業は米中に次いで進出が多い9位の東南アジアエリア情勢についても懸念を示している。

² PwC, 2019. 「第22回世界CEO意識調査」 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

図表4: 日本企業が懸念する地政学リスクトップ10



図表5: 企業の懸念する地政学リスクは多岐にわたるが、上位の懸念は米中の二大大国が関連している



米中の貿易摩擦

トランプ大統領は、もともと選挙時の公約に貿易赤字を減らすことを掲げていた。米商務省が発表した2017年の貿易統計によると、貿易赤字が7,962億米ドルで2008年以来の莫大な赤字となり、特に対中貿易赤字が3,700億米ドル以上であり過去最大となった。これに対し2018年3月、トランプ大統領は「中国による不公平な貿易・投資慣行」を抑制するため、米国通商拡大法232条に基づき鉄鋼、アルミニウムの輸入制限を行う大統領令に署名した。さらに2018年4月、USTR(米国通商代表部)は、米国通商法301条に基づき、中国からの輸入品に追加関税を賦課する関税品目リスト(500億米ドル相当)を公表した。これに対し、中国側も報復として農産物を中心に128品目の関税引き上げを実施。さらに大豆、航空機など500億米ドル規模の米国製品に25%の追加関税をかけるとし、米中間の貿易摩擦が始まった。また、米国の中国への追加関税措置については、貿易赤字の他にも理由として知的財産権侵害や、国内

産業保護が挙げられており、中国のハイテク産業の台頭を食い止めようとする意向もある。

2018年12月の米中首脳会談により、2019年1月から実施予定だった2,000億米ドル相当の対中関税の25%への引き上げは延期され、その後の交渉に進展がみられたため、両国で合意がまとまるものと思われていた。しかし2019年5月、米国が中国製品への関税引き上げを表明したことで、状況は一変し、またも関税の報復戦が始まった。

国際通貨基金(IMF)は2019年4月に改定した世界経済見通し(WEO)で、2019年の世界経済の成長率予測を3.3%に引き下げた³。要因としてこの米中の貿易摩擦が世界経済を下押ししているとされており、貿易額世界1位と2位を占める両国間の貿易摩擦が長引くようであれば、さらなる世界経済への影響が懸念される。

図表6: 2018年-2019年の貿易摩擦の経緯

| 年 | 月日 | 主な出来事 |
|-------|-------|--|
| 2018年 | 3月27日 | 中国に関する301条関連の報告書を発表 |
| | 4月3日 | 米、500億米ドル相当の関税リストを発表。中国は4月4日に報復措置発動 |
| | 5月 | トランプ政権が訪中して二国間貿易交渉を開始。中国の副首相が訪米して交渉を続行。 5月19日、合意に関する共同声明を発表 |
| | 6月1日 | 米、EU・カナダ・メキシコに対し、鋼鉄・アルミへの関税の適用除外を終了 |
| | 7月1日 | カナダ、総額128億米ドルの米国製品に関税を賦課 |
| | 7月6日 | 米、340億米ドル相当の中国製品に対して25%の関税を賦課。中国は同じ方法で同額の関税を課す |
| | 7月10日 | USTR、10%の関税が課される2,000億米ドル相当の中国製品のリストを発表 |
| | 8月3日 | 中国は、米がこのまま進むなら、さらに600億米ドル相当の米国製品にさまざまな税率で関税を課すと発表 |
| | 8月7日 | USTR、10%の関税の対象となる中国輸入品最終リストを発表。中国は8月8日に報復関税を発表 |
| | 8月23日 | 米、中ともに、160億米ドル相当の25%の追加関税を賦課 |
| | 8月31日 | 米、NAFTA2.0調印へのプロセスを開始 |
| | 9月24日 | 米は、中国に対し2,000億米ドル相当の10%の関税を賦課 |
| 2019年 | 9月30日 | NAFTAの交渉から、新協定USMCAが打ち出された |
| | 5月10日 | 米、9月24日に発表された2,000億米ドル相当の対中関税を25%に引き上げ。 中国もその後、報復措置を発表 |
| | 5月13日 | USTR、追加で25%の関税対象となる中国輸入品約3,000億米ドルのリストを発表 |

³ IMF, 2019. "World Economic Outlook, April 2019 Growth Slowdown, Precarious Recovery"
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

近年の中国の国内政治・対外政策について

中国製造2025

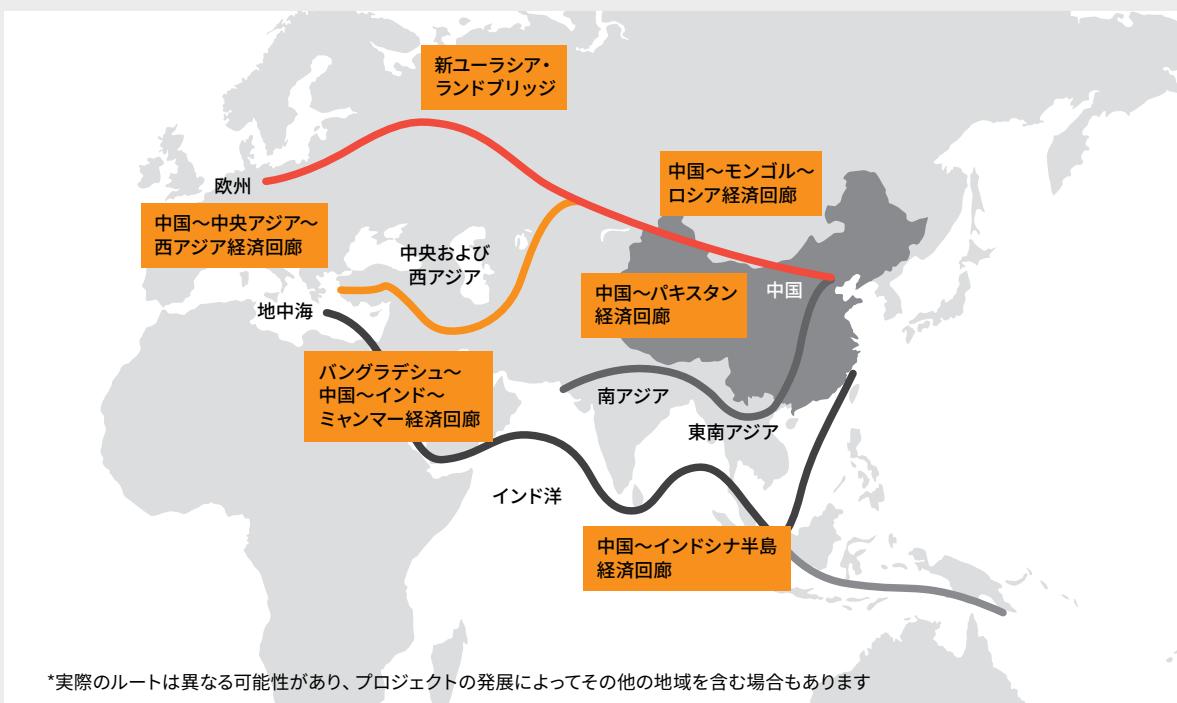
2015年5月に発表された産業政策。次世代情報技術や新エネルギー自動車など10の重点分野と23の品目を設定し、製造業の高度化を目指す。建国100年を迎える2049年までに「製造強国」を目指す長期戦略の根幹となる政策である。第1段階である2025年までの目標は「世界の製造強国との仲間入り」としている。ハイテク分野を中心とした「10大重点分野」を設定しており、次世代通信規格「5G」のカギを握る移動通信システム設備では2025年に中国市場で80%、世界市場で40%という高い目標を掲げている。中国政府は中国製造2025の策定後、関連産業に対する金融支援や、基盤技術の向上支援などの施策を相次ぎ打ち出している。中国と技術覇権を争う米国は製造2025の内容に警戒を強めており、米中貿易摩擦開始の一要因となった。2019年3月の全国人民代表大会では、李克強首相が政府活動報告で「中国製造2025」に言及しなかったことより、知的財産権の侵害を非難する米国に、中国も表向き譲歩を見せ始めたともとれる。

一带一路

习近平国家主席が2013年に初めて提唱したもので、「シルクロード経済ベルト（一带一路）」と「21世紀の海上シルクロード（一路）」の構想により、中国と一带一路沿線諸国の相互の結びつきと自由貿易を拡大し、より多くのビジネスチャンスを作り出すことを目指している。具体的には中国と欧州の間に中央アジアや中東などの国々で、道路や鉄道、港湾、通信網といったインフラを整備し、貿易や交通を便利にすることを目的としている。中国はこの投資のためにアジアインフラ投資銀行（AIIB）を設立、シルクロード基金と呼ばれる資金も準備した。

一带一路への参加国は2015年には60カ国程度であったが、2019年3月の記者会見で王毅外相が明らかにしたところによると、123カ国まで増えている。米国やEUなど西側諸国などからはこの構想に対して懸念する声も多い。しかし2019年3月に主要7カ国（G7）のメンバーとしては初めてイタリアが正式に参加を決定し、欧米諸国に衝撃を与えた。日本政府は現在のところ参加を明言しており、条件付きでの協力表明にとどまっている。

図表7：一带一路構想における重要ルートと経済回廊⁴



⁴ 国家発展改革委員会 外交部 商務部, 2015.「シルクロード経済ベルトと21世紀海上シルクロードの共同建設推進のビジョンと行動」を参考にPwC作成

地政学リスクから引き起こされる「政治・政権の不稳定性」「税制の変更」「為替差損」が日本企業にとって脅威となる

前述のとおり、地政学リスクとは世界の政治・経済やその先行きを不透明にするリスクであるが、実際に地政学リスクによって引き起こされる企業の経済活動に及ぼすリスクをさらに3種類に分類し、その例を挙げた（図表8参照）。政治リスクとは、主に国家や政府・政権などの介入により起こる問題、政権の不稳定性や、国家規模で

の債務問題を指す。規制リスクとは各国の遵法意識、もしくは司法制度そのものに関する懸念、また急な政治情勢や政策の変化により、新たな取引規制などができる場合のリスクを指す。経済リスクとは、為替や通貨の変動におけるリスクやそれに関連して起こる製品の価格変動を指す。

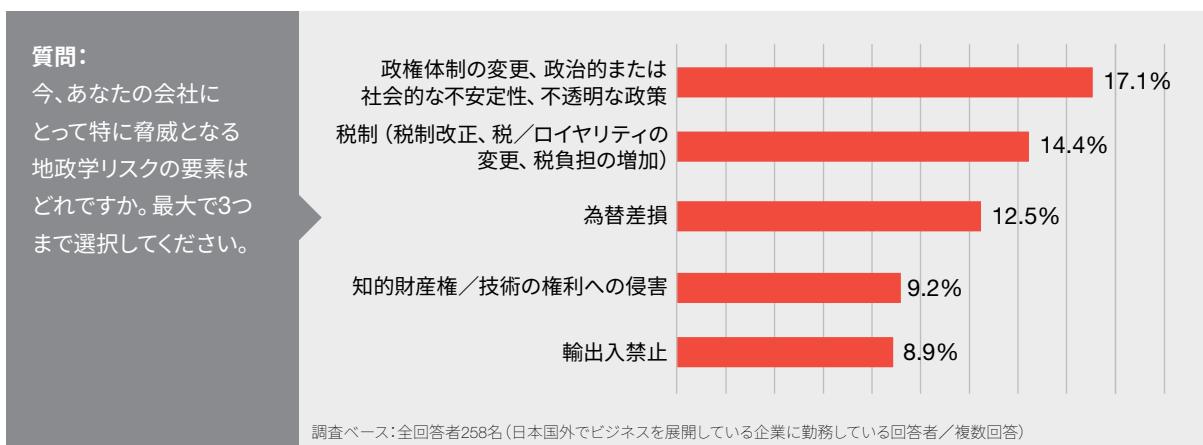
図表8：地政学リスクの3種類のリスク要素と例

| 政治リスク | 規制リスク | 経済リスク |
|--|---|------------|
| 政権体制の変更、政治的または社会的な不稳定性、不透明な政策 | 税制 税制改正、税／ロイヤリティの変更、税負担の増加など | 為替差損 |
| 収用／没収／国有化 | 知的財産権／技術の権利への侵害 | 通貨・為替交換の制限 |
| 契約違反、契約不履行 当該国政府や国営企業、民間投資や民間企業間契約への当該国政府の介入などによる契約違反 | 輸出入禁止 外国で生産保管する完成品や在庫の当該国政府による輸入禁止措置など | 製品の価格変動 |
| 国家のデフォルト | ライセンスの取り消し／撤回 資産／プロジェクトまたは事業の運営に必要なライセンスなどの当該国政府等による取り消し | 為替の変動 |
| ソブリン債務リスク | 外資規制 外国人または外国企業による国内企業への投資に対する規制 | 金利の変動 |
| 政治的暴力・戦争（テロや内戦など） | | |

これらのリスク要素のうち、特に脅威となるものについて回答を求めたところ、「政権体制の変更、政治的または社会的な不稳定性、不透明な政策」（17.1%）は海外で事業を行う日本企業にとって、最も懸念されるリスクであった（図表9参照）。かつて、新興国では政権・政情の不安定さから起きる政治リスクが高く、先進国では経済リスクが高いとされてきた。しかしPwCの「第22回世界CEO意

識調査」²でも言及されていたように、世界中で保護主義や自国第一主義が強まる中、ポピュリズムを掲げる政治家が経済政策に関して影響力を強めている。各国の首脳は自らの裁量で、経済および企業活動に積極的に介入するようになってきており、そのような保護主義が規制・税制や、為替・通貨価値などの経済活動に直結するリスクにつながる可能性が大きくなっている。

図表9：日本企業にとって特に脅威となる地政学リスクの要素

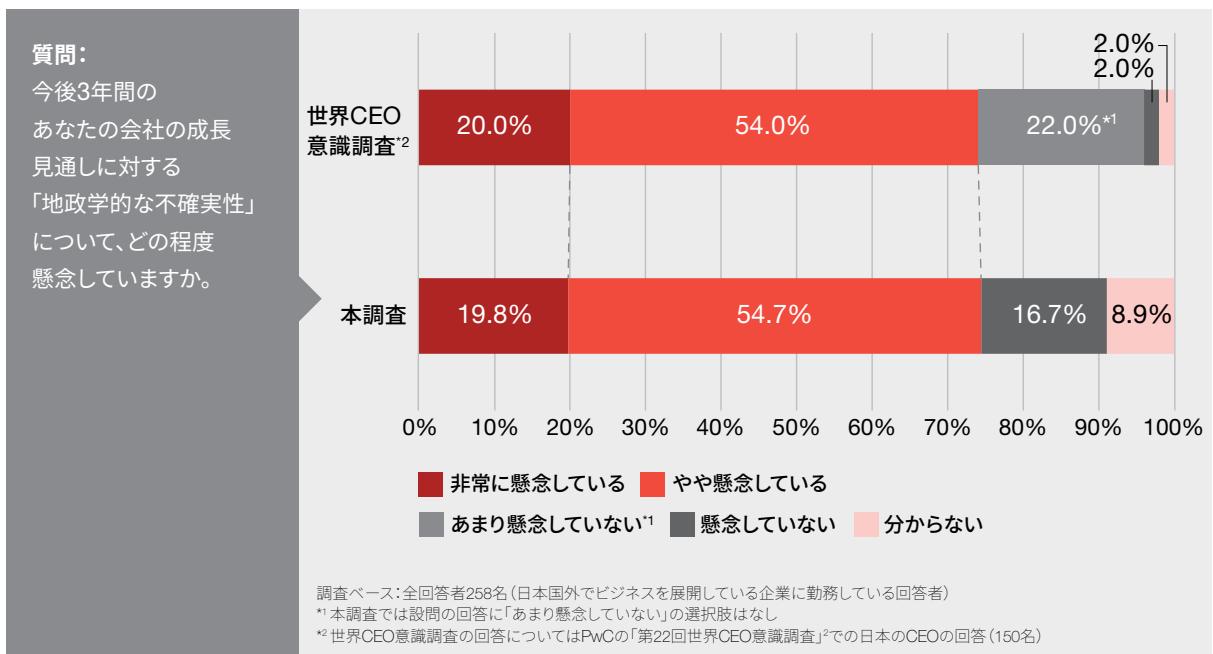


今後の企業の成長見通しに対する「地政学的な不確実性」について、70%以上が懸念を示している – CEOも現場も同様

設問と選択肢は若干異なるが、PwCの「第22回世界CEO意識調査」²内での日本企業のCEOに対する調査結果（自社の成長見通しに対する地政学リスクに関する設問）と、本調査の対象者（課長以上の役職者）の「非常に懸念している」「やや懸念している」の回答割合はほぼ同じであった（図表10参照）。この割合は、前述の図表3

での「地政学リスクは高まっている」と回答した、海外でビジネス展開をしている企業に勤務する回答者の回答割合をやや上回っており、過去3年間よりも今後の3年間の成長見通しに対する地政学リスクへの懸念が高まっているといえる。

図表10：自社の成長見通しに対する地政学的な不確実性に関する懸念



2

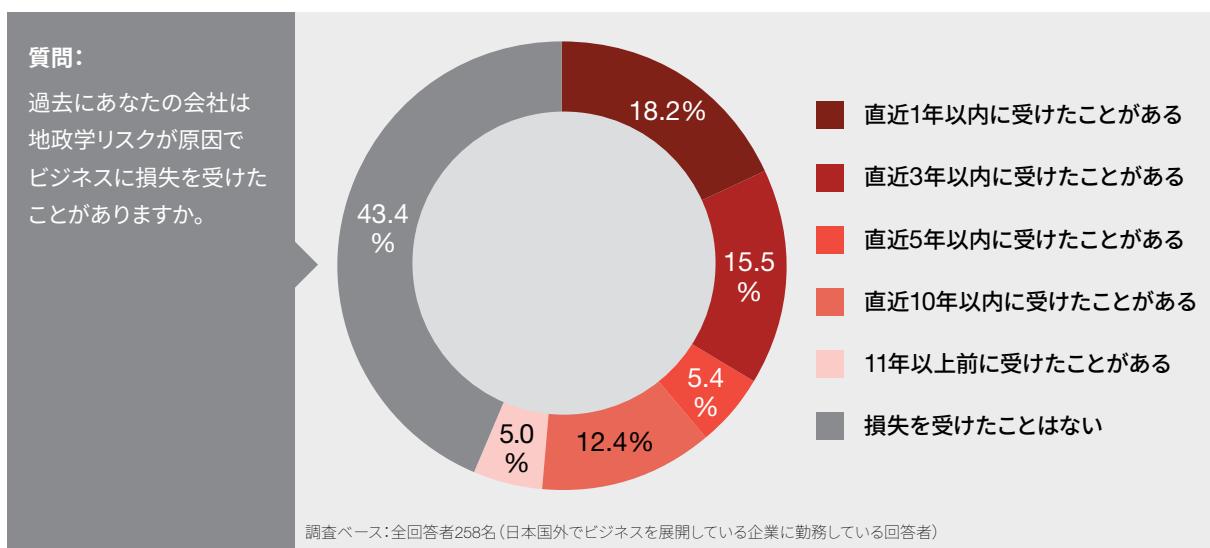
地政学リスクが 日本企業に及ぼす影響

回答者の30%以上は、直近3年以内で地政学リスクによる損失を経験している

海外でビジネスを展開している企業に勤務する回答者の約57%は、地政学リスクによる損失を過去に経験しており、2019年3月の調査時点での直近3年以内に受けたことがあるとの回答は約34%である(図表11参照)。

この直近3年のタイミングは、地政学リスクのレベルが高まってきたタイミングと一致する。また、11年以上前に損失を受けたとの回答も5%存在している。

図表11: 地政学リスクが原因でビジネスに損失を受けた経験とタイミング

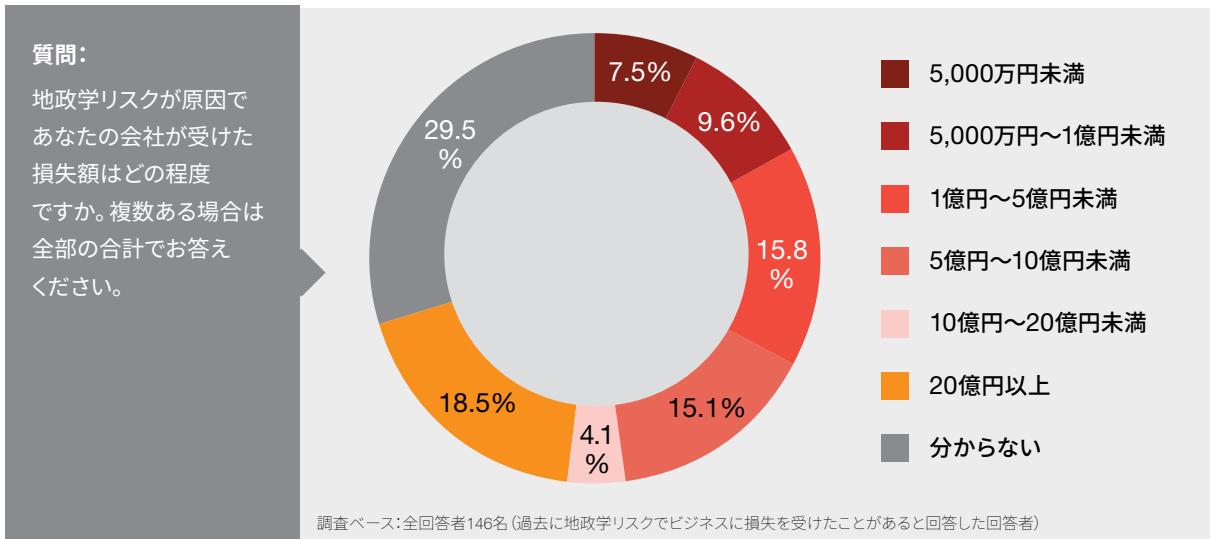


地政学リスクの損失規模は半数以上が1億円以上

地政学リスクによる損失を経験したことがあるとした回答者に、具体的な損失額について回答を求めたところ、「20億円以上」は18.5%を占めており、損失を受けているとした回答者の半数以上が1億円以上の損失を受けていることが分かった（図表12参照）。また、損失額と

損失を受けたタイミング（図表11参照）を掛け合わせて分析したところ、損失を受けたタイミングが過去にさかのぼるほど損失額が多くなる傾向にあり、直近の損失額はまだ暫定である可能性がある。

図表12：地政学リスクが原因で受けたビジネスへの損失額

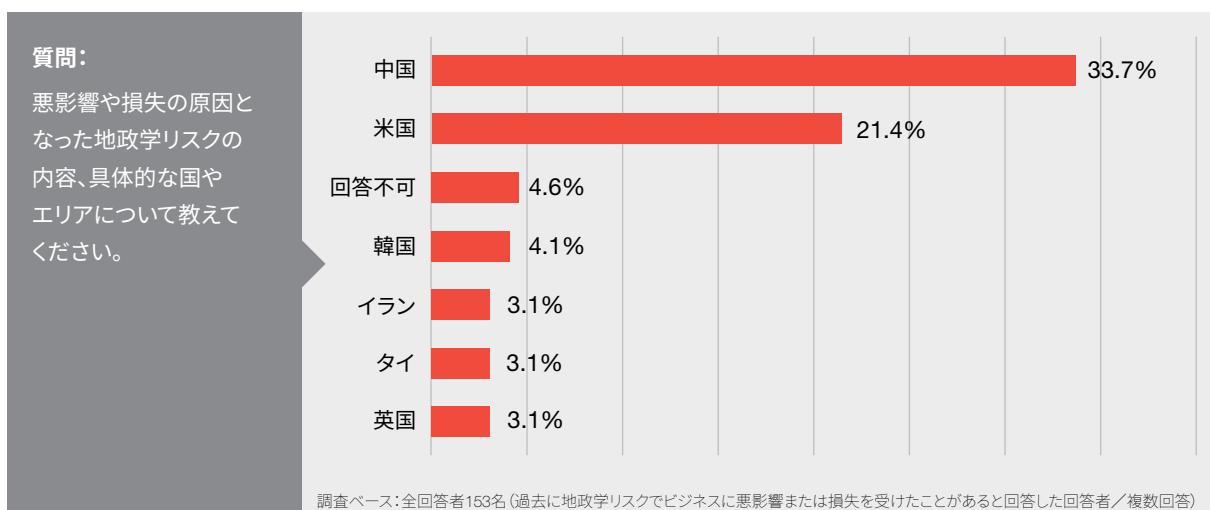


地政学リスクによる悪影響や損失の原因となった国は中国と米国

実際に地政学リスクにより、過去に悪影響や損失を受けたことがある企業について、具体的な内容および国またはエリアについて回答を求めた（図表13参照）。最も多い中国と米国を合わせると半数の50%を超える、これは日本企業の進出国（図表2）と一致する。また、企業名が

特定される理由で、具体的な内容について「回答不可」とした回答者が一定数存在した。タイについては日本企業の進出数が飛躍的に増加しており、韓国は日韓関係の悪化、イランは米国の経済制裁、英国はEU離脱（Brexit）がそれぞれ影響していると推察される。

図表13：地政学リスクによる事業への悪影響や損失の原因となった国



日本企業は既に米中貿易摩擦によって悪影響や損失を受けている

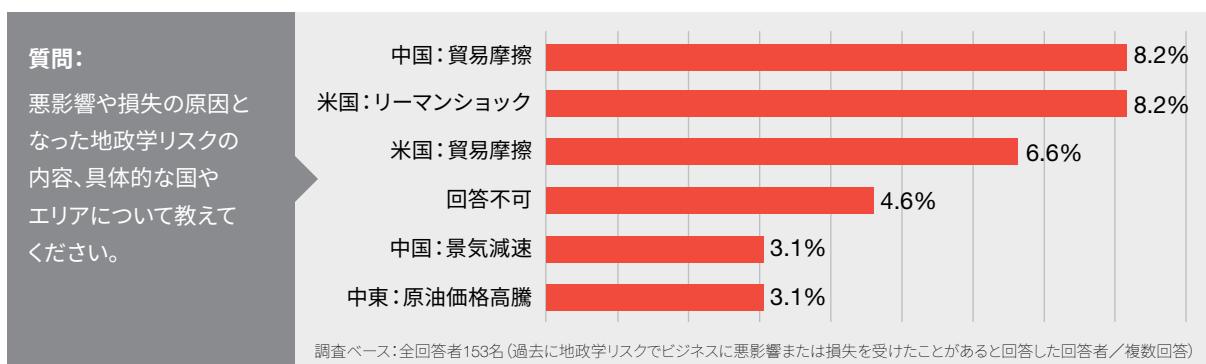
次に具体的に損失を受けた国と地政学リスクを図表14に示す。1番と3番目に多かった回答は、中国または米国それぞれの国を原因とする貿易摩擦に関する損失である。中国を原因とする被害がやや多いのは、日本企業の進出数および中国からの輸出量が米国よりも多いためと推察される。また、5番目の中国での景気減速(3.1%)も、貿易摩擦による米国からの追加関税に関連するものとも考えられる。2018年から始まった米中貿易摩擦で、既に多くの日本企業に悪影響や損失が発生していることが分かる。

同数で1番目に回答が多かった米国の「リーマンショック」(8.2%)は、2008年9月にサブプライムローン(信用力

の低い個人向け住宅ローン)問題がきっかけで米国の証券会社「リーマン・ブラザーズ」が破綻した後、世界経済の中心である米国市場が深刻な状態となったことで、ニューヨーク株式市場が大暴落した結果、金融不安が世界中に広がり、世界経済に多大なる影響を与えた事象である。本調査の実施タイミング(2019年3月)からすると10年以上前の事象となるが、前述の損失を受けたタイミングと一致している(図表11)。

また、原因となった具体的な国は複数に分かれたものの、中東エリアにおける原油価格の高騰も同数で5番目に回答が多く(3.1%)、米国によるイラン制裁の影響がうかがえる。

図表14: 悪影響や損失の原因となった地政学リスク

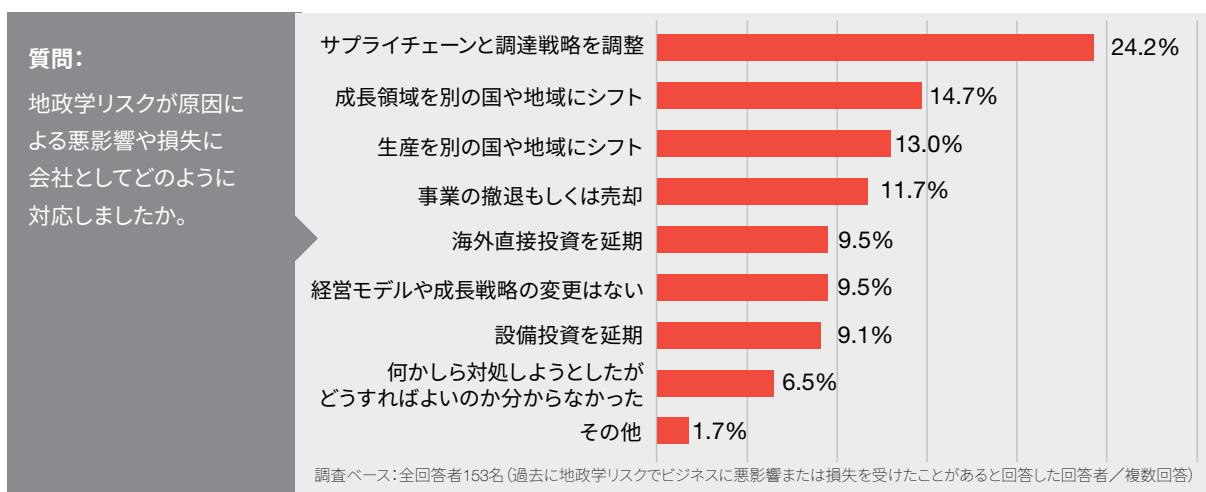


80%以上の回答者は悪影響や損失に対応済み

地政学リスクの影響や損失に対し、ほとんどの日本企業はこれらを対応している(図表15参照)。「経営モデルや成長戦略の変更はない」「何かしら対処しようとしたがどうすればよいか分からなかった」との回答は合わせ

て16%で、残りの80%以上の回答者が「サプライチェーンと調達戦略を調整」以上の対応をとっている。さらに11.7%が「事業の撤退もしくは売却」に至っている。それだけ地政学リスクによる被害が深刻であるといえる。

図表15: 地政学リスクによる悪影響や損失への対応



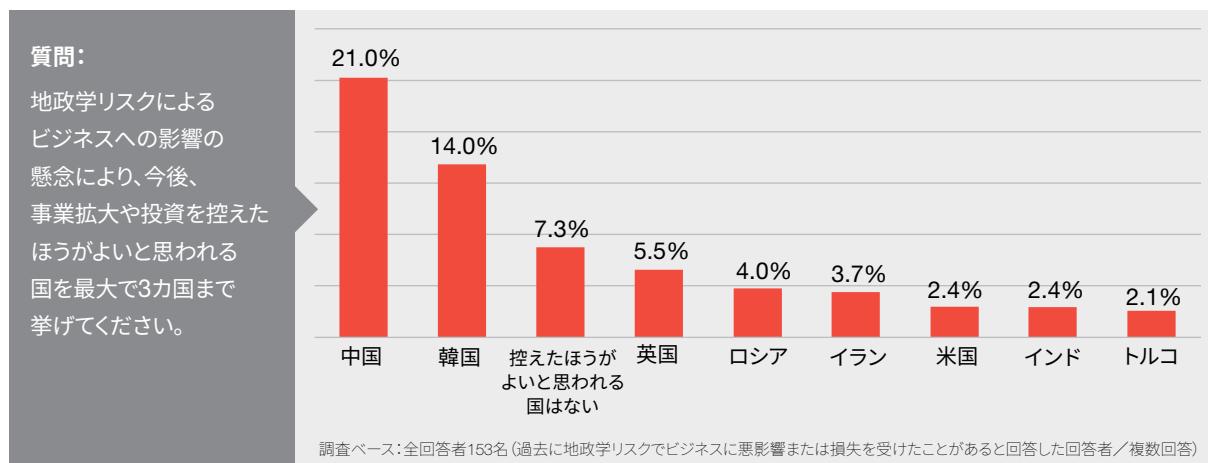
米中貿易摩擦の影響により日本企業は中国への事業拡大や投資に消極的である

次に、地政学リスクの高まりにより、今後事業拡大や投資を控えたほうがよいと思われる国を3カ国まで選んでもらった(図表16参照)。

図表13に示した、実際に事業への悪影響や損失の原因となった国と事業拡大や投資を控えたほうがよいとする国は、最も回答の多かった中国(21.0%)を除き、やや異なる結果となった。次に回答の多かった韓国(14.0%)は2018年からスマートフォン関連の半導体の輸出が急激に減少し、GDPの成長率も6年ぶりの低水準に落ち

込んだ。日韓関係悪化による影響も一因として考えられる。一方、米国はPwCの「第22回世界CEO意識調査」²で今後12カ月間の会社の成長見通しにおいて重要な国として最も多く言及されており(27%)、減税や規制緩和などの政策により2018年の経済は好調であったからか、事業拡大や投資を控える意向はさほど多くないようである。また、控えたほうがよいと思われる国はないとしている回答者が一定数存在する。

図表16: 地政学リスクの高まりにより事業拡大や投資を控えたほうがよいと思われる国



3

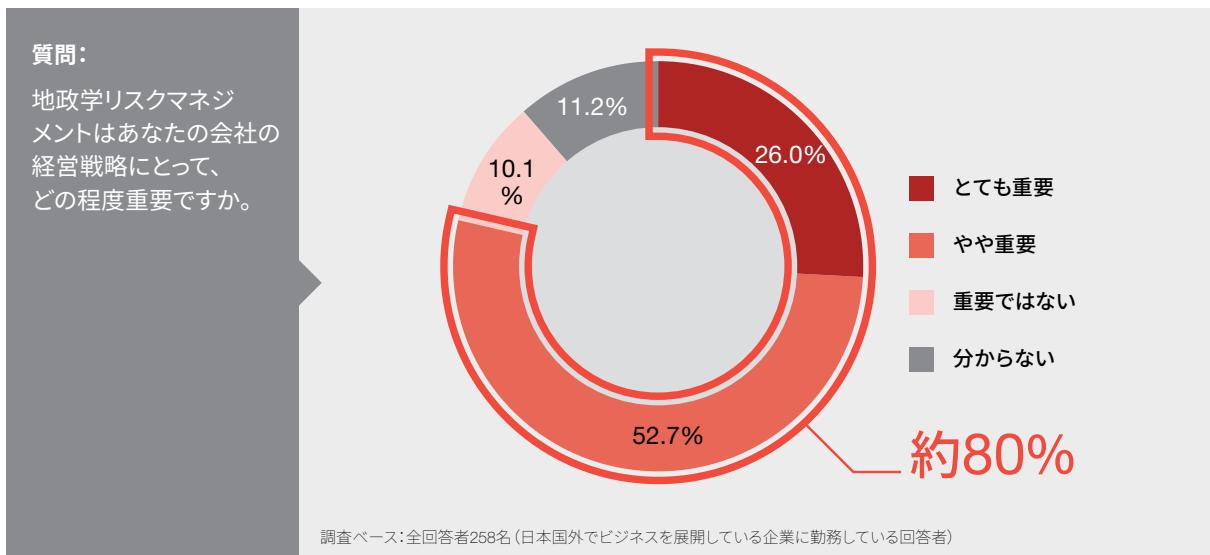
地政学リスクの対応に関する 日本企業の実態

80%の回答者が地政学リスクマネジメントは経営戦略上、重要であると認識している

地政学リスクは、前章までの結果のとおり、企業にとって多大な影響や損失を及ぼしていることが明らかになった。そこで、海外でビジネスを展開している企業に勤務する回答者を対象に、地政学リスクマネジメントが自社の経営戦略にとってどの程度重要なかを質問

した。その結果、「とても重要」「やや重要」との回答が合わせて約80%であった（図表17参照）。このように、海外でビジネスを展開している日本企業にとって地政学リスクマネジメントは経営戦略上、検討が必須の課題である。

図表17：自社の経営戦略における地政学リスクマネジメントの重要度



高まるステークホルダーからの期待

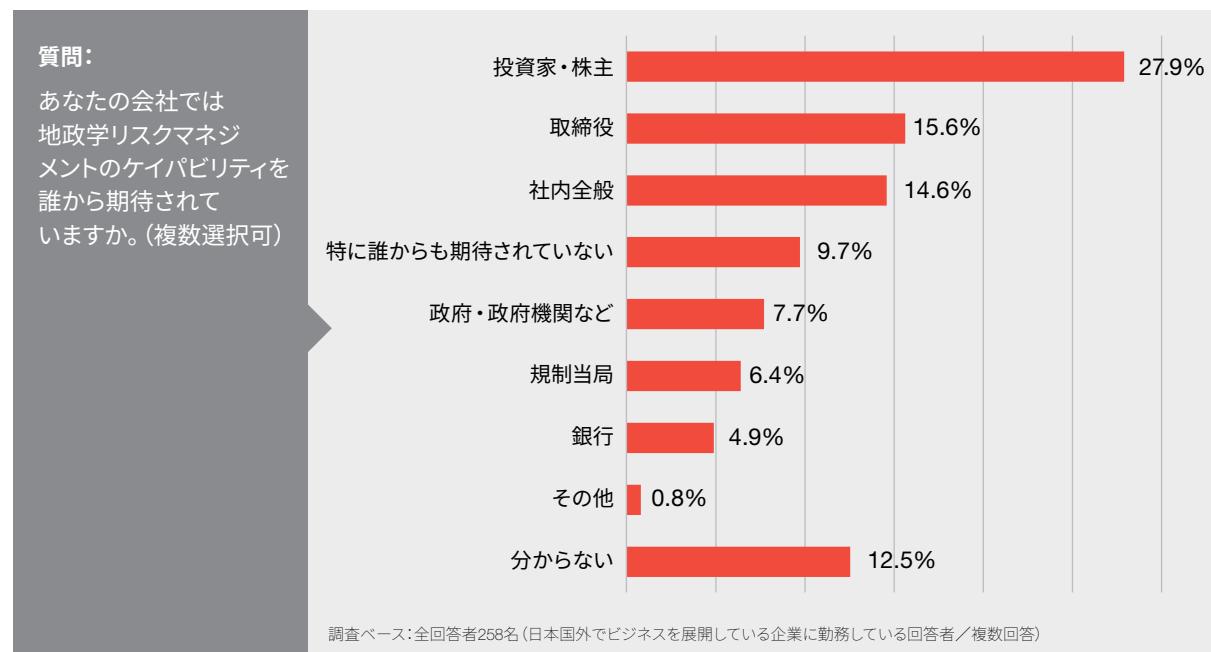
地政学リスクへの対応について、実際にどのステークホルダーからの期待が高いのであろうか。我々の調査したところ、一番多かったのは「投資家・株主からの期待」で、27.9%の回答数を占めていた(図18参照)。投資家や株主の視点からは、企業価値に影響を及ぼす事象として地政学リスクは大きな一要素となっていることの反映だと推察される。

次に多かった回答は「取締役からの期待」で15.6%であった。昨今の日本企業におけるさまざまなガバナンス体制に対する指摘が高まっている中、取締役は感度を高くしてモニタリング、対応しなければならない状況が考えられる。例えば英国のEU離脱(Brexit)の場合は、離脱協定が英EU間で合意されたにもかかわらず、英国議会内で承認されず、ノーディール、つまり合意なき離脱の可能性が高まっている。そのため、英国を含む欧州に進出して

いる日本企業は、トップマネジメントからの指示でノーディールへの対応方法を真剣に検討しているケースがPwC Japanグループのクライアントにも見受けられた。また、社外取締役制度を設置している企業の場合は、ガバナンス強化からその期待が高いのではないかと推察する。

3番目に多かった回答は「社内全般からの期待」であり、14.6%であった。おそらく地政学リスクは事業部などのビジネスユニット単位や、財務・経理や経営企画などさまざまな部署で横断的に検討する必要があり、社内からの期待も高いと推察される。いずれにせよ、前述のとおり、地政学リスクに起因する事業への悪影響や財務上の損失を経験している日本企業は相当数存在することから(図表12)、さまざまなステークホルダーの視点から、地政学リスクをマネジメントするケイパビリティの強化が期待されている。

図表18: 地政学リスクマネジメントについてのステークホルダーからの期待



企業における地政学リスク対応組織の実態 – 約40%が未対応

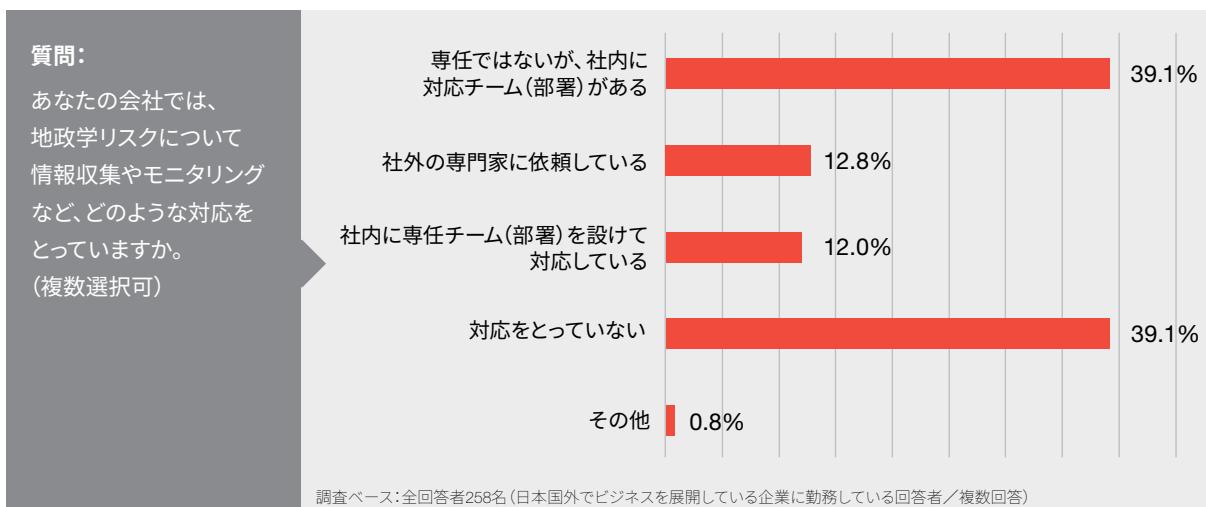
では海外でビジネス展開する日本企業において、地政学リスクへの対応は会社組織上どのような部署で担っているのだろうか(図表19参照)。対応をとっているとした回答者によると「専任ではないが、社内に対応チーム(部署)がある」という回答が39.1%と一番多かった。これまでのPwC Japanグループのクライアント企業では「リスクマネジメント部」や「経営企画部」といったような部署で対応しているケースが多数であった。地政学リスクマネジメントは、企業経営上無視はできないものの専任チームとするほどの時間はかけられず、兼任して対応していると推察される。

また、その次に多かったのがこれらの機能が社内に存在しないことから「社外の専門家に依頼している」という回答が12.8%であった。地政学リスクを専任でマネジメントする人的リソースを配置せず、外部の専門家にアウトソースすることは、より専門性の高いアドバイスと効率的な組織運営を重視していると推察される。

そして、3番目は、社内に専任チームを設けて対応しているという回答(12%)であった。これは先進的なケースであり、常に自社に関連すると想定される地政学リスクをウォッチして、経営陣や他の関連部署と連携しながら対応している企業であるといえる。

もう一つこの質問での発見は、図表17で地政学リスクが企業戦略に重要であると約80%の回答者が回答しているにもかかわらず「対応をとっていない」とする回答が約40%存在したことだ。対応をとっていないとする企業は、今後の対応方法について検討する必要がある。

図表19: 地政学リスクへの対応方法



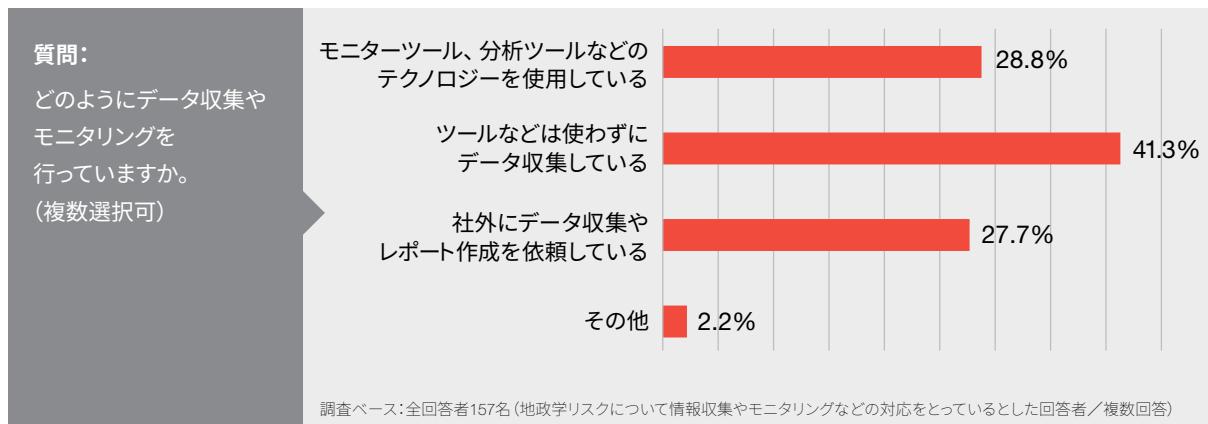
地政学リスク対応のための情報収集と活用の方法

地政学リスクへの対応をとっているとした回答者のうち、41.3%は、ツールなどは活用せずにデータ収集をしているという回答であった（図表20参照）。ツールなどを使わずにデータ収集している場合は、報道機関や研究機関の発行する情報によって、モニタリングをしていると推察される。おそらく、地政学リスクが現実的に起きた場合にすぐ検討できるように定期的にウォッチングしている企業であろう。

その次に多かった回答はモニタリング、分析ツールなどのテクノロジーを駆使した分析・モニタリング方法であったが28.8%にとどまっていた。

そして社外の専門家にデータ収集やレポート作成を依頼してモニタリングするという回答もほぼ同数の27.7%であった。

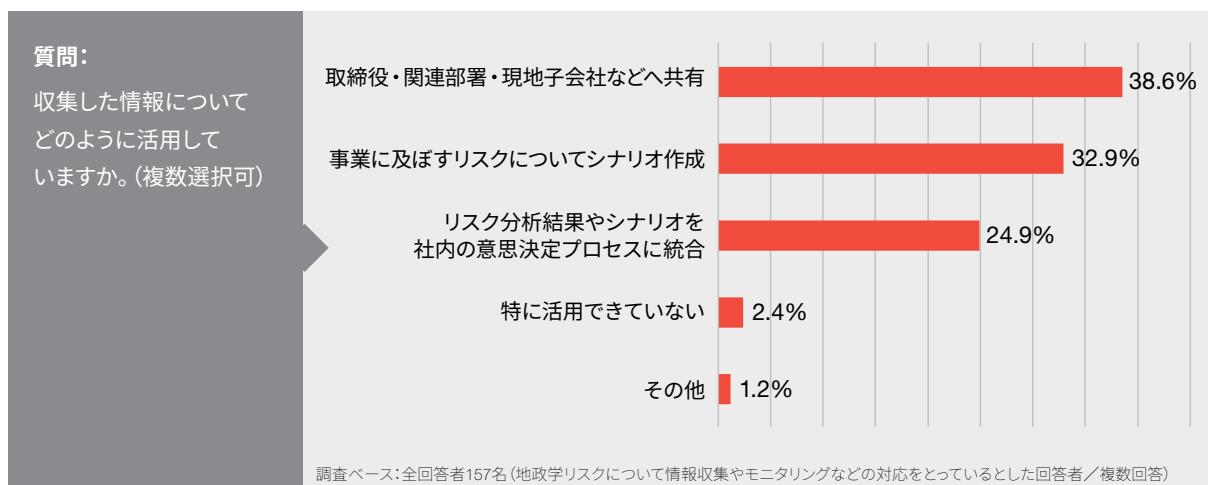
図表20：地政学リスク対応のためのデータ収集・モニタリング方法



地政学リスクに関するデータを収集、モニタリングしている回答者に対して、さらに収集したデータをどのように企業経営に活用しているのかを質問した（図表21参照）。最も多かった回答は「取締役・関連部署・現地子会社などへ共有」という情報共有にとどまるものであった（38.6%）。その次に多かった回答は、データを活用し「事業へ及ぼすリスクについてのシナリオ作成」と

いうものであった（32.9%）。3番目は「リスク分析結果やシナリオを社内の意思決定プロセスに統合」している（24.9%）であった。つまり、地政学リスク対応をしている回答者のうち約58%は何らかの形で自社内の経営意思決定プロセスに地政学リスクに関する情報を組み込み、活用しているといえる。

図表21：地政学リスク関連情報の活用方法



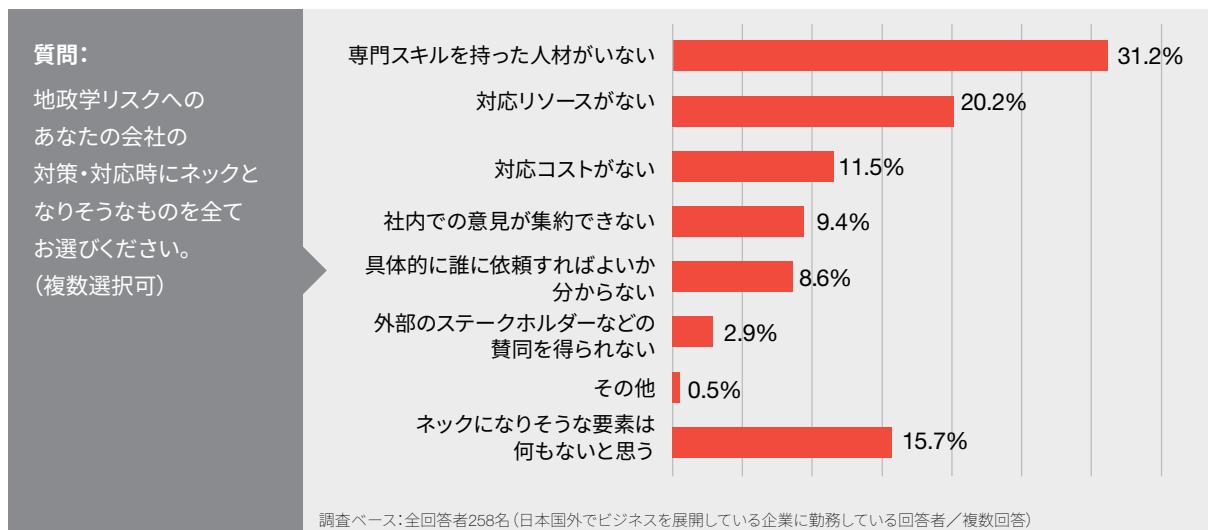
地政学リスクへの対策・対応時のネックは専門スキルを持った人材の不在

さらに、地政学リスク対策・対応時のネックになりそうな内容について質問した（図表22参照）。

最もネックになりうるものは、「専門スキルを持った人材がない」という回答であった（31.2%）。地政学リスクが注目を浴びてきているのは、特にこの数年であるため、そのケイパビリティを有する人材の教育が不十分である

ということが推察される。また、次に多かったのは「対応リソースがない」（20.2%）という回答であった。情報収集方法に関する質問（図表20参照）では、「ツールなどは使用せずにデータを収集している」との回答が41.3%と最も多かったことから、マニュアルでデータを収集するためのリソース不足と考えられる。

図表22：地政学リスク対策・対応時のネック

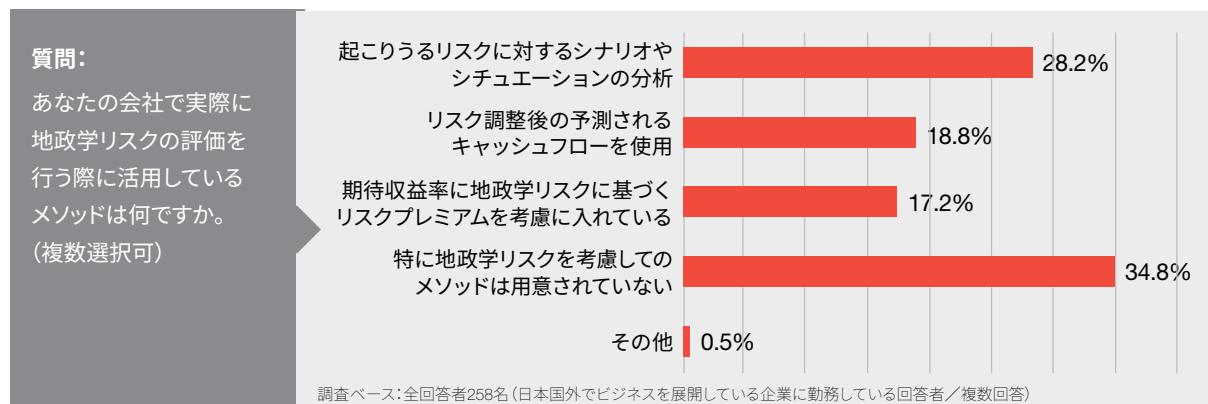


企業の地政学リスク評価メソッド

最後に、活用している地政学リスクの評価メソッドについて質問した（図表23参照）。最も採用されているメソッドは起こりうるリスクに対するシナリオなどの分析であった（28.2%）。次に多かったメソッドがリスクファクターを加味したキャッシュフローの使用であり（18.8%）、モンテカルロシミュレーションを加味したものなどが想定される。3番目は期待收益率に特有のリスクプレミアムを考慮し

たメソッドであった（17.2%）。例えば、株式価値評価にあたり採用される代表的なDCF法（割引現在価値法）において、通常は対象国の長期国債利回りをベースにしている。そこにはカントリーリスクが含まれているとされているが、それ以外の固有リスクについてはリスクプレミアムを個別に考慮していると想定される。

図表23：地政学リスクへの評価を行う際に活用されているメソッド



4

地政学リスクマネジメントと経営戦略

なぜ地政学リスクを経営意思決定プロセスに組み込む必要があるのか

これまで地政学リスクにおける日本企業の経営戦略への重要度、そしてそのマネジメントについて、実態調査を中心に考察してきた。地政学リスクのレベルの上昇に伴って、日本企業は事業への悪影響だけでなく、損失計上するまでに至る例が数多く見受けられた。その理由として、地政学リスクに対する評価、対処する方法・プロセスを熟知することが必要とされてこなかったからといえる。しかしながら、これまで以上に地政学リスクのレベルは高まることが予想され、地政学リスクマネジメントを経営戦略策定にいかに組み込み・活用するかが肝要である。地政学リスクを評価分析し、意思決定プロセスにつなげることによって次のようなベネフィットが期待される。

1. 地政学リスクによる事業への影響を適切に把握することができる
2. 地政学リスクに伴う環境変化により新しい事業機会を見出すことができる
3. 地政学リスクによる損失を最小限に食い止めることができる

そして、地政学リスクへの適切な対応能力を備えることこそが、今後の企業経営や投資意思決定に際しての重要なコアスキル「ケイパビリティ」の一つとなるであろう。そのためのステップについて考察する。

地政学リスクを経営意思決定プロセスに組み込むための手順

Step.1

地政学リスクと事業との
相関関係を構造化

Step.2

シナリオ予測と影響分析
(クリティカルシンキング)

Step.3

コンタインジエンシープラン策定と
トリガーイベントの特定(洞察)



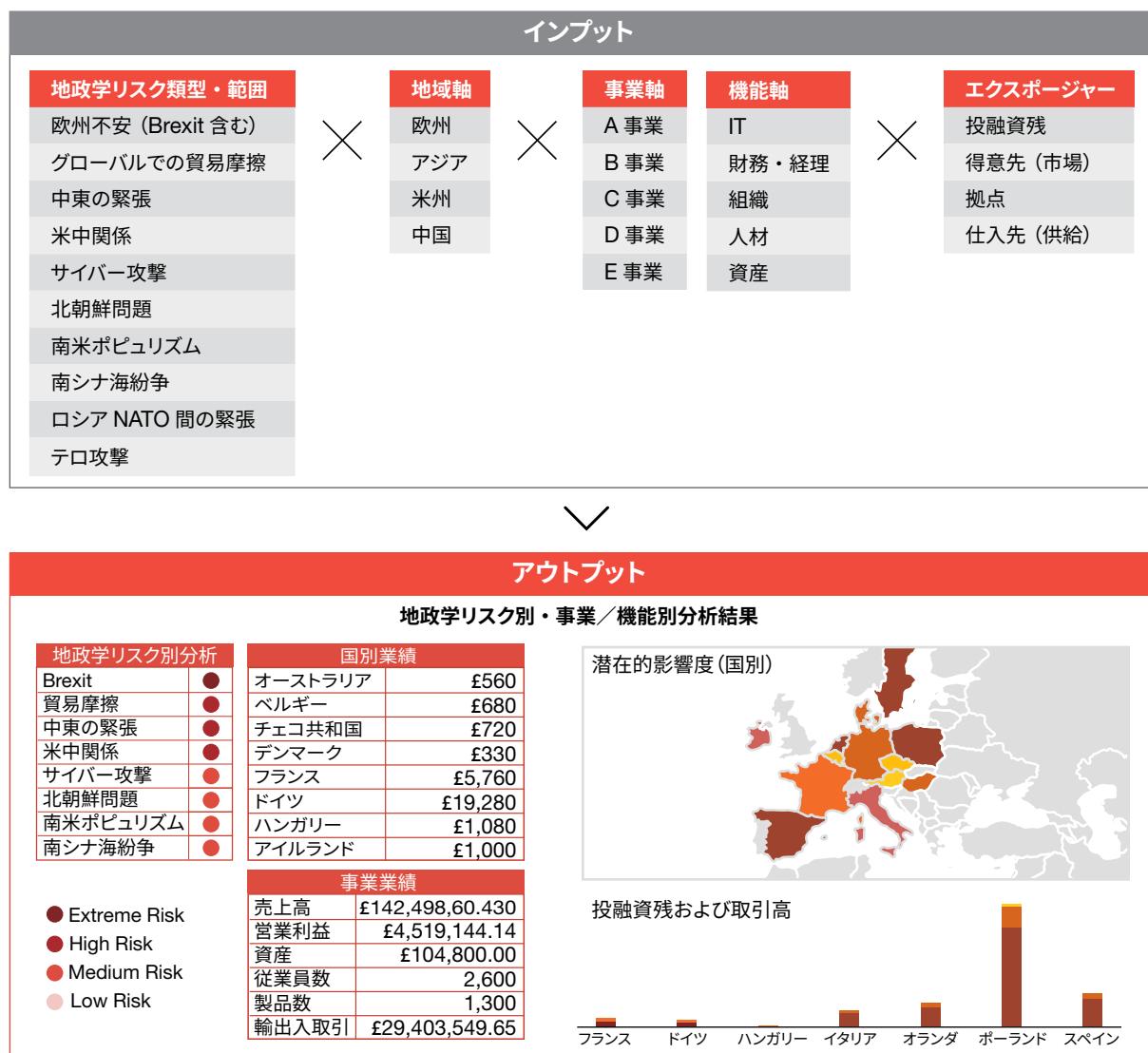
Step.1 > 地政学リスクと事業との関連関係を構造化

地政学リスク対応のための第一歩は地政学リスクを企業経営と関連付けるための構造化することである。今日において地政学リスクに関する情報とその分析の多くは、構造化されていない。構造化されていなければ、その分析軸・検討のためのトリガーとなる定量的なデータの水準に満たない。そのため、地政学リスクが複雑かつ、状況変化の流れが速い状況で企業としての経営意思決定が迫られる際、その情報がタイムリーではなく、検討に資する十分な分析ではないことが多い。

地政学に関する一般的な利用可能なレポートの多くは状況説明の記述が続き、企業経営に直結するような有益な分析はあまり見受けられない。データ結果およびそれに基づく経営への示唆については、構造化されていないため、どのようにカスタマイズして活用するかについて

の一貫したアドバイスが存在しないのである。そして、ユーザー側の視点でみると、経営方針、投資スタイル、経営理念、オーナーシップ形態、時間軸、流動性の制約などの違いから、そのレポートの活用範囲も限られてしまう。従って、潜在的に破滅的な結果をもたらしうる地政学上のイベント／出来事により企業経営へ与える影響についての分析はアドホックになり、分析結果も全体的ではなく、部分最適にしかならないかもしれません。以下の図表24は地政学リスクと企業活動との関連性を構造化した例である。最初に自社に関連する可能性のある地政学リスク項目を特定し、その中でどのテリトリーに影響があるか、そして自社の事業および対象セクターや機能軸、そして投融资残などとの関連性のマトリックス表を作成することが必要である。

図表24: 地政学リスクと企業活動との関連性の構造化例



Step.2 > シナリオ予測と影響分析

地政学リスクのシナリオ予測は、その事象ごとにどのようなオプションが考えられるのかを検討する。例として、英国のEU離脱(Brexit)の場合を考えてみよう。英国がEUを離脱する場合のシナリオの一つとして、離脱協定が合意・批准、移行期間に移るシナリオ(いわゆるディールシナリオ)が想定されるが、もう一つは離脱協定が最終的にはまとまらず、英国とEUとの関係が世界貿易機関(WTO)ルールに従うシナリオ(いわゆる合意なき離脱、ノーディールシナリオ)が想定される。また、それぞれのシナリオについて起こりうる可能性の度合いを検討する必要がある。この検討は難しく、高度な能力が要求される。しかし、他社より予測精度が高ければ高いほど、企業は間違った道へ踏み外すことなく、かつ競合他社よりも有利なポジションに立てる可能性が高い。

また、それぞれのシナリオによって企業にどのような影響があるのか分析する必要がある。前述の Brexitを例に

すると、ディールシナリオの場合は、移行期間の経過後、英EU間の将来関係は自由貿易協定(FTA)に基づくこととなる。従って、将来関係を定義するFTAの内容次第ということになるが、最近ではEUとカナダとのFTAが締結されており、当該FTAを参考に影響を検討していくことになる。一方で、ノーディールシナリオの場合は原則としてWTOルールに従うことから、例えば一定の期間、英EU間のモノの輸出入では通関手続きが煩雑になる。さらに関税が課される可能性もある。また、これまで金融サービスはライセンスを英国で取得しEU全域で事業を展開していたが、ノーディールシナリオの場合は、英国で取得したライセンスは無効となり、EU全域でのサービス展開ができなくなる可能性がある。それぞれの事業レベルで影響のある領域を特定し、シナリオごとに影響を分析する必要がある。

Step.3 > コンティエンジンシープラン策定とトリガーアイベントの特定(洞察)

地政学リスクと事業との相関関係を構造化し、シナリオ予測と影響分析ができたら、次はその予測シナリオのコンティエンジンシープランを策定する必要がある。例えば Brexitの場合、ノーディールシナリオにおけるコンティエンジンシープランを策定することである。実際に、我々は日本企業から当該コンティエンジンシープランに関する相談・問い合わせを受けているが、その中でポイントとなるのは、影響度の大きい部分や緊急を要するリスクへの対策を立案することである。さらに重要なことはその対策をアクションに移すトリガーとなるタイミングやマイル

ストンを適切に定めることである。ここは、高い洞察力が要求されることになる。ある企業の場合、Brexitのノーディールシナリオに備えるため、在庫レベルを引き上げ、サプライチェーンへの混乱を最小限に食い止める対策をとったのであるが、その実施はノーディールの可能性が高まったタイミングで決定、速やかに実行されていた。

以上、地政学リスクを経営意思決定プロセスとどう関連付けられるかについて述べてきた。

日本企業のリスクマネジメント組織と地政学リスク対応の例

グローバルに展開している日本企業はリスクマネジメントの専門組織を設置していることが多い。リスクマネジメント組織は、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク、カントリーリスクなどの領域については、定量化しマネジメントしているが、もちろん全社的なリスクのため、地政学リスクも所管となる。具体的には、モンテカルロシミュレーションといった統計的な手法や、IRR(内部収益率)やDCF法(割引現在価値法)のメソドロジーを駆使している。また、ある企業によればリスクアセット(予想最大損失額)を、貸借対照表上の資産額にリスクウェイトを乗じて算出し、リスクアセットが株主資本の範囲内に収まるようにモニタリングしている例もある。

しかし、地政学リスクへの対応、例えば米中貿易摩擦におけるワーストケースシナリオの兆候をどう定量化するのか。また、ワーストケースシナリオへの対応策をどの程度本気で準備すべきか。ある特定の業種では地政学リスクにおけるイベントリスクのシナリオやオプションを定義、蓋然性評価を実施し、経営陣に共有しているケースが見受けられた。そして、実際にその前兆がはっきりした場合には、グループ内の状況を確認し、発注や在庫水準について、適切に対処するため警告を発している。

ただ、地政学リスクの兆候をどう判断するかは、非常に困難であることには変わりはない。

地政学リスクマネジメントに必要なスキルとは

地政学リスクに対する評価能力を向上させ、企業経営や投資意思決定へ具体的に織り込むためには、地政学リスクを分析する担当者・担当部署のスキルアップが欠かせない。そのために必要なケイパビリティは何かというと、地政学リスクに関する、より包括的な分析フレームワークの理解と方法論である。それらを身につけることで地政学リスクに関する将来予測、オプションシナリオの設定、シミュレーションを通じて、地政学リスクに対する評価および事業機会を見出すことができる。そしてこれらは構造化され、一貫性のある方法で企業経営者の意思決定に資するオプション案の構築・検討に値するものが作り上げられるのだ。その上で三つのスキルが重要となる。

クリティカルシンキング: 地政学リスクに関して可能性の高いシナリオは何か、そしてその影響度はどの程度かに焦点を当てたクリティカルシンキング(セクター、拠点など)の能力が必要である。クリティカルシンキングは、その時点での「最適解」を導き出すスキルである。地政学リスクに関する動向情報、そしてそれに対する外的な意見、自分自身の意見、その全てを客観的に捉え疑問を持つことにより、事象についてより最適な結論にたどり着ける、あるいは自分自身が十分に納得した上の判断が可能となる。

戦略的な視点での予測: システミックリスクの結果を予想、瞬時の対応を促し、戦略的な考察を得る能力である。成功する企業の要因は、他の成功していない企業と比較して事業環境の予測能力が高かったことにある、とされている。これだけ不確実性が高く、その影響度が上昇している中においては、過去データに基づく予測は適切な意思決定に結びつかないことがある。なぜなら、テクノロジーと地政学の狭間で引き起こされる変革の説明ができないからである。グローバリゼーション、相互依存、競争激化、急速な変化の時代において、シナリオプランの蓋然性評価や、システムリスクの評価を反映した将来予測は、企業の柔軟性、戦略的思考を改善するための効果的なメカニズムとなるであろう。

洞察: 洞察 (foresight) は、外部環境に対する認識能力を高める能力であると広義の概念では定義されている。洞察することで企業は、関連する事業ドメインの変化に適切に対応することができる。そして洞察は地政学リスクを特定、解釈し、なんらかのシグナル・サインへと変換して伝える。複雑かつ変化の速い状況下においては深く洞察することが、早期警告ツールとして重要なことである。ひいては経営意思決定において競合他社よりもいち早くリスクを特定し、チャンスをも捉えることとなる。

英国のEU離脱(Brexit) – 起こりうるシナリオにおける影響分析

英国のEU離脱(Brexit)を巡る交渉は未だ解決の糸口が見えず、日本企業としても不確実な状態が依然として継続している。何らかの合意(Deal)達成という

事態を迎えるまで、合意なきEU離脱(No Deal)に至るというシナリオは残っている。図表25はその各シナリオについて検討したものである。

図表25: 離脱に向けた方向性のシナリオ



ディール／ノーディールの各シナリオの場合、どのような影響があるかについて分析した例を図表26に示す。

図表26: Brexit影響分析の事例－貿易と関税

前提条件

Brexitによる影響: 検討時点においては英EU間の貿易に関する関税は0%である。ノーディールシナリオになった場合、(英国あるいはEUにおいて短期的には一定分野については関税を減らす可能性はあるが) WTOルールに従った関税が適用されることになる可能性が高い。これは英国およびEUにおいて最惠国待遇条件により関税が課されることを意味する。仮に、ディールシナリオ(FTA締結)の場合は関税は0%となる。しかしながら原産地規則については対応する必要がある。

| Brexitによる影響把握のための質問事項 | ノーディールシナリオ (WTO) | | | ディールシナリオ (FTA) | | | |
|---|------------------|--------|-------|--|--------|-------|--|
| | 小 | 中 | 大 | 小 | 中 | 大 | |
| 影響度合い | | | | | | | |
| 全体売上高のうち、英国からEU向けの販売割合は? | 25%未満 | 25-50% | 50%超✓ | 25%未満 | 25-50% | 50%超✓ | |
| | | | | “ディールシナリオ”では、関税の影響は原産地規則の順守状況に依存。仮に、適正に順守している場合は関税の影響はないが、順守していない場合は、“ノーディールシナリオ”と同じ影響となる可能性がある。 | | | |
| EU向けの自社売れ筋製品がWTOルールに従った関税が適用された場合の関税率は平均で何%か? | 2%未満 | 2-5%✓ | 5%超 | 2%未満 | 2-5%✓ | 5%超 | |
| サプライチェーンにおけるEUから英国向けの調達割合は? | 25%未満 | 25-50% | 50%超✓ | 25%未満 | 25-50% | 50%超✓ | |
| サプライチェーンにおいてEUから英国向けの調達のうち最も多い原材料が、WTOルールに従った場合の関税率は平均で何%か? | 2%未満 | 2-5%✓ | 5%超 | 2%未満 | 2-5%✓ | 5%超 | |

影響度についての結論

- ノーディールシナリオ: 影響度は中～大のレベル
- ディールシナリオ(FTA締結): 影響度は中～大のレベル(原産地規則に従っていない場合)

貿易問題 – 追加関税が課された場合のコンティンジェンシープラン案

米中貿易摩擦を中心とした貿易に関するリスクについて、米国の視点で見た場合には、大きく鉄鋼およびアルミニウム（米国通商拡大法232条）、米国製品に対する報復関税、中国に関する米国通商法301条に基づく関税、そしてUSMCAが存在する（図表27参照）。特に

日本企業に関連するのは米国通商法301条やUSMCAであろう。米国通商法301条関税は日本企業の中国子会社で製造した製品を米国に輸出している場合においては、潜在的に25%の関税が課される可能性がある。

図表27：米国に関連する関税の影響

| 米国通商拡大法232条（鉄鋼およびアルミニウム） | 米国製品に対する報復関税 | 米国通商法301条（関税措置）（中国製品） | USMCA |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 全ての貿易国からの輸入に対して適用。ただし一部の国は適用除外（例：アルゼンチン、ブラジル、オーストラリア、韓国） 鉄鋼およびアルミニウム製の原材料から部材に至るまで幅広い輸入品に関税賦課 アルミニウム製品には10%、鉄鋼製品には25%の関税適用 2018年3月以降発動 製品別適用除外の申請は可能であり、いくつかの申請が認められている | <ul style="list-style-type: none"> 米国の追加関税に対応した形で米国製のさまざまな製品に対して課税 カナダ、メキシコ、EU、トルコ、中国によって賦課 各国が対象製品のリストを発行 関税率は製品によって5%～25%の範囲 免除の可能性は極めて低い | <ul style="list-style-type: none"> 中国からの輸入品のうち3,400種類を超えるHTSコードの品目に適用 List1：特定カテゴリーの340億米ドル相当の輸入品に対して25%の関税 List2：特定の業界セクターの製品として追加の160億米ドル相当の輸入品に対して25%の関税 List3：産業財から一般消費財・電化製品など広範囲にわたる2,000億米ドル相当の輸入品に対して、まずは10%の関税。関税率は2019年5月10日に25%に上昇 2019年5月、トランプ大統領は、再び中国製品に対する3,000億米ドル相当を対象に25%の関税追加を発表 | <ul style="list-style-type: none"> 新NAFTAが2018年9月30日に合意 3カ国が全て批准した場合、2020年に発効となる見込み ほとんどNAFTAのフレームワークを維持 重要な変更点は自動車の原産地規則に関する内容 新しく16年間を期限とする「サンセット条項」が導入 非市場経済国との自由貿易協定の締結については、その意向を他の加盟国に通知する必要あり 米国においては批准リスクが存在 |

コンティンジェンシープランとして、対応策の例を示したのが以下の図表28である。まず、自社のオペレーションを変更せずに対応可能な対策、また自社のオペ

レーションの変更を伴う対応策という二つの軸が存在する。それぞれの対応策について、有効なものを選択しアクションプランを策定していく必要がある。

図表28：米中貿易問題への対応策

| 現状の理解・事前策 | 既存サプライチェーンでの対応策 | | | |
|---------------------|--------------------------------------|--------|---------------------|-------------------------------|
| | 関税の影響／エクスポートヤー | 規制対応 | 関税分類／除外／自由貿易地域（FTZ） | 関税評価見直し（ファーストセール含む18カ月遡及申請可能） |
| | サプライヤー／クライアント間の（5年さかのぼって申請可能）価格設定・交渉 | 関税払い戻し | | |
| サプライチェーン変更を伴う対応策 | | | | |
| 貿易政策のモニタリング、提言、広報活動 | 原産国プランニング＆製品再設計 | 代替品調達 | 戦略的なサプライチェーン変更 | |

中国の一帯一路政策 – 地政学リスクとその他のリスクの構造化

中国の一帯一路政策において、日本企業がビジネスとしてプロジェクト参画する場合には、日本と中国との関係ももちろんだが、投資先の対象国との関係も影響することから、まさに地政学リスクが重要な影響を及ぼ

している。一帯一路プロジェクトにおいては、特に三つの点に注意が必要である。一つ目は「準備期間の長期化」、二つ目は「相互関係の重要性」、三つ目は「地域間のプレゼンス」である（図表29参照）。

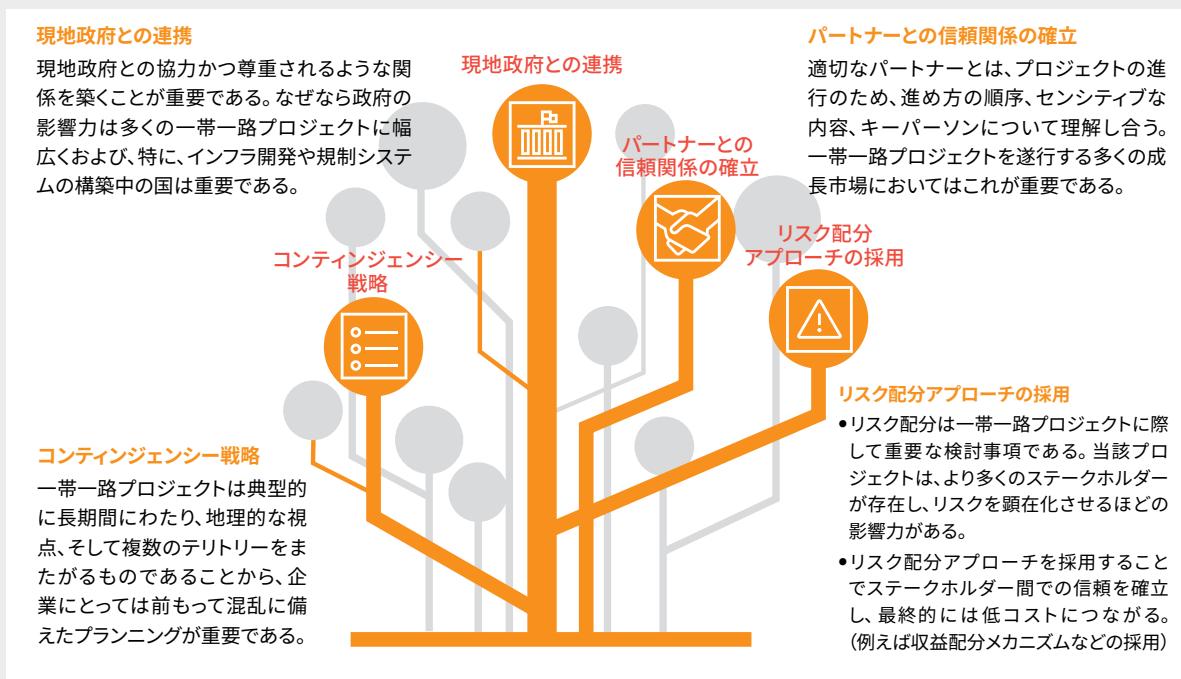
図表29: 一帯一路プロジェクト参画上の留意点～地政学リスク

|  準備期間の長期化 |  相互関係の重要性 |  地域間のプレゼンス |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">準備期間は政権期間よりも概ね長く、政策が継続しなくなるリスクがある。選挙で選出される政治家次第で政策に大幅な変更があり、一帯一路プロジェクトはそれに大きく左右される。 | <ul style="list-style-type: none">多くの一帯一路プロジェクトは政府間レベルで注目を浴びるものである。ホスト国における経済成長および中国の関与は必然的に内政の動向に影響を与える。一帯一路プロジェクトはホスト国およびホスト国の隣接国と中国との関係によって左右される。 | <ul style="list-style-type: none">さまざまな地域での大きな経済力への懸念が存在する。例えば東南アジアにおけるインドのプレゼンスや、中央アジアにおけるロシアのプレゼンスなどである。パキスタンとインドにおけるカシミール地方や、タジキスタンとウズベキスタンにおけるアムダリヤ川のような二国間の紛争地域において一帯一路プロジェクトが巻き込まれる可能性がある。 |

このように、企業は対象地域における地政学リスクの動向を理解した上で、一帯一路プロジェクトの経済合理性・実行可能性を厳密に検討しなければならない。そして、以上の三つの留意点を踏まえたうえで日本企業

がこれを事業機会として成功するためのカギは以下の図表30のように現地政府との連携、パートナーとの信頼関係の確立、コンテンジエンシー戦略、そしてリスク配分アプローチ採用の四つであろう。

図表30: 一帯一路プロジェクト成功のための四つのポジショニング戦略



最後に～地政学リスクが高まる中で、 日本企業にとって成功に欠かせない条件とは

保護主義 (Populism) の台頭、格差社会 (Asymmetry) に伴う将来の不確実性が高まってきている。そして、地政学リスクはその代表格である。

地政学リスク対応は企業のリスクマネジメントの高度化に向け必要とされるケイパビリティである。調査結果から分かることおり、実は今、地政学リスクマネジメントの組織を設置する企業は後発の企業なのである。既に導入している企業は一部存在する。企業での地政学リスク対応はこれから長期的な課題であり、それは、本来の性質であれば企業経営者つまりCEOが通常業務として担うべきである。つまり、地政学リスクの対応組織は、地政学リスクが高まりそれを適切にマネジメントするような変革を促進する際に現れ、既に軌道に乗った場合には不要ともいえる組織なのかもしれない。

本調査から得られた結果や企業インタビューから、地政学リスクを高度にマネジメントしている企業は以下の特徴を持っているといえる。

1. 経営陣が関与し、意思決定プロセスにつながっていること
2. 必要なケイパビリティが構築されていること
3. 地政学リスクマネジメントの推進組織・推進者と各種ステークホルダーとの関係が良好に機能していること

地政学リスクの兆候とその潮目をさまざまな情報から分析、正しいタイミングで、正しい意思決定をし、正しいアクションを起こす——。そのための示唆となるためには、意思決定プロセスに地政学リスクを統合させることによって達成可能となる。そのためには、組織体制だけでなく、人材教育が欠かせないものとなっている。単に、カントリーリスクの延長線上と捉え、事象が起きてから対応を検討するといった受け身的な対応ではなく、将来起こりうる地政学リスク事象を予想、経営陣自らの主導によって取り組む必要があると、強く認識する必要がある。

PwC Japan Group Contacts



森下 幸典

PwC Japan 合同会社
Markets リーダー^{パートナー}

yukinori.morishita@pwc.com



和田 安弘

PwC あらた有限責任監査法人
金融機関向 Brexit
アドバイザリーサービスリーダー^{パートナー}

yasuhiro.wada@pwc.com



野田 武

PwC コンサルティング合同会社
オペレーション戦略リーダー^{セクター：製造業全般}
パートナー

takeshi.noda@pwc.com



村上 高士

PwC 税理士法人
海外組織再編全般
間接税サービスリーダー^{パートナー}

takashi.a.murakami@pwc.com



山口 晋太郎

PwC 税理士法人
国際税務／M&A グループ
金融部 パートナー
米国ニューヨーク州弁護士

shintaro.yamaguchi@pwc.com



Ying Huang

PwC あらた有限責任監査法人
中国業務支援室
(China Business Network : CBN) シニアマネージャー^{ディレクター}

ying.y.huang@pwc.com



舟引 勇

PwC Japan 合同会社
地政学リスクチーム
シニアマネージャー

isamu.funabiki@pwc.com

お問い合わせ先

PwC Japan グループ地政学リスクチーム jp_geopoliticalrisk@pwc.com



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
発刊年月：2019年6月 管理番号：I201904-5

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.