



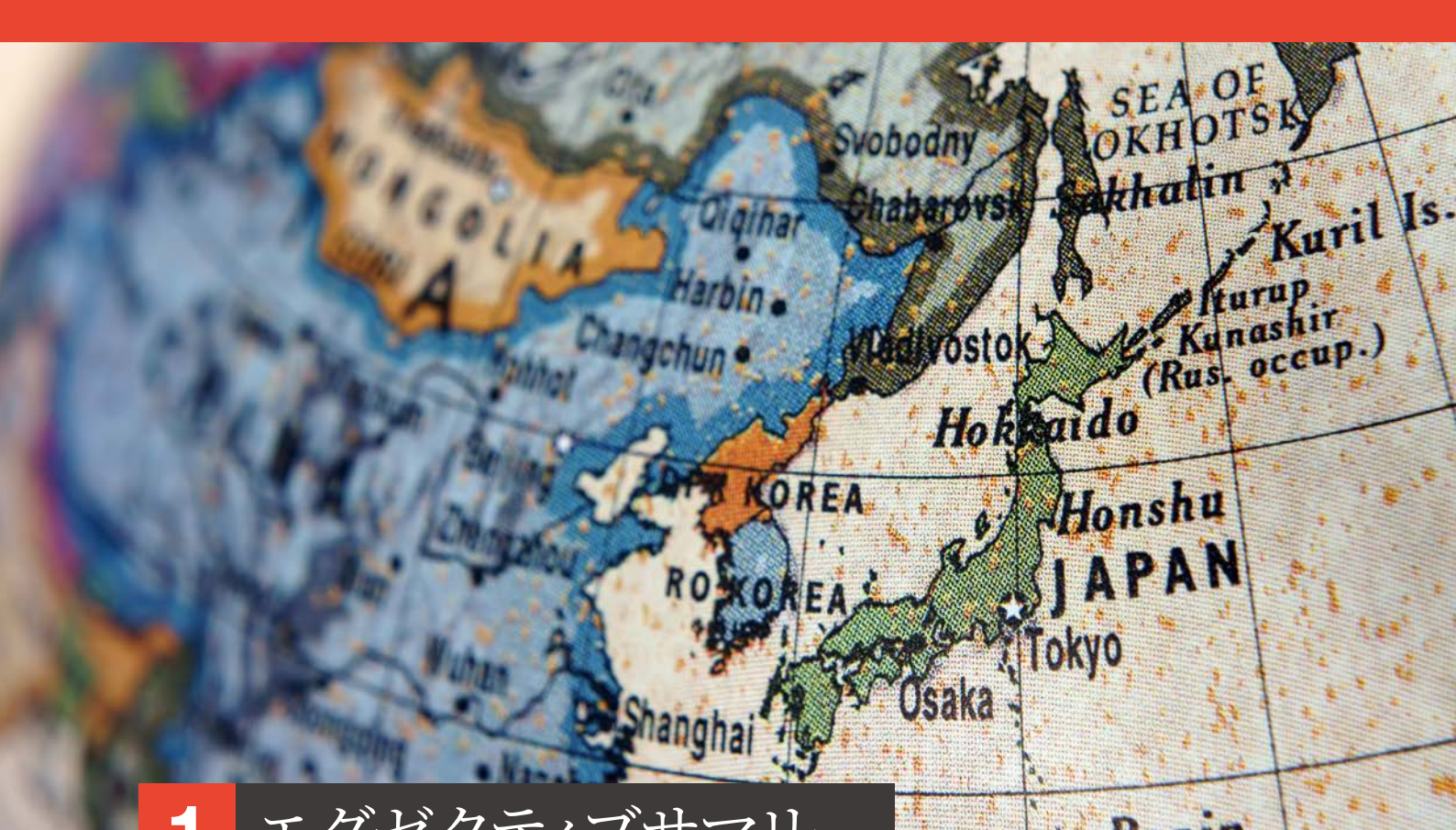
# 2022年 最新地政学リスク

—ロシアによるウクライナへの侵攻で  
激変する国際情勢と企業への影響



## 目次

<b>1</b> エグゼクティブサマリー	3
<b>2</b> 国際情勢を形成する3大トレンド	4
<b>3</b> 今後1年で注目すべき10大地政学リスク	6
<b>4</b> 地政学リスク：企業に求められるアクション	14
<b>5</b> 「企業の地政学リスク対応実態調査2022」から見る企業動向	18
PwC「地政学リスクに関する日本企業の対応」調査2022概要	31
PwC Japanにおける経済安全保障・地政学リスク対策支援体制	32



# 1 エグゼクティブサマリー

「今、私たちは全く新しい時代を生きています」

ロシアによるウクライナ侵攻で混迷を極める国際情勢を、元米国務長官のヘンリー・キッシンジャー氏は、こう表現しています。一大国が他の主権国家を侵略するという、欧州において1945年以来初めての出来事が現実となり、外部環境が劇変するなか、企業には地政学リスクへの対応が今まで以上に求められています。

地政学的経営の必要性が叫ばれる今、企業は数ある地政学リスクの中から何に着目し、どのような対応を行うべきなのでしょう。

近年、国際情勢に影響を与える軍事、経済、イデオロギーの各分野で、大国間競争の深刻化、世界経済の細分化、イデオロギーの経済争点化という3つの大きなトレンドが進行しています。「米国一極の時代」から「米中二極の覇権争いの時代」に突入したことを背景に、自由貿易を前提とするグローバル化から、米中間、対露の軸で各国が自陣営の拡大を目指し、経済・社会が分断するリスク（デカップリングリスク）が生まれています。これらと同時に起きているのが、人権や環境問題といった社会問題が経済対立の争点として利用されるイデオロギーの経済争点化です。

こうした潮流を受けて顕在化する多様な地政学リスク事象の中でも、その影響度の大きさから特に注目すべきリスク事象が存在します。後述するリスト（P5 図表1を参照）から一部を挙げるだけでも「東アジア・欧州の有事リスク増加」「サイバー脅威の顕在化」「インド太平洋地域での経済陣営化」「エネルギー制約とグリーン志向の相克」など多岐にわたりますが、いずれも地政学的な観点からリスクを注視していく必要があります。

では、こうした地政学リスク対応は、企業戦略上、どのような意味合いを持つのでしょうか。

企業が地政学の観点を活用するにあたっては、大きく2つの方法があります。1つ目は、近い将来に顕在化するリスク事象を特定し、事前に対策を検討するための前提として活用する方法、2つ目は、中長期の世界トレンドを踏まえた企業戦略の再定義や練り直しの検討枠組として活用する方法です。

変化の速い地政学の観点を経営アジェンダの主要要素としてとらえ、リスクと機会双方を検討しながら企業戦略を再構築すること、国際情勢の変化をいち早くつかみ、素早かつ確かな経営判断と対策を行うことが求められています。

PwC Japanグループ（以下、PwC Japan）では、こうした企業対応のあるべき姿に関して、日系企業の地政学リスク認識と取り組みの現状を調査すべく、2022年8月に企業調査を実施しました。2019年、21年に続き3回目となるこの調査では、激動の1年を経て、企業の地政学リスクに対する認識がさらに高まり、生産移管や商流変更などを含む具体的な取り組みが進展した現状が明らかになりました。リスクが顕在化したウクライナ情勢への緊急対応だけでなく、潜在的リスクとしての台湾有事への備えも進むなど、企業の能動的な取り組みが広がっています。

本レポートで詳述する最新の国際情勢トレンド、今後1年にかけて注視すべき10大地政学リスク、これを踏まえた企業対応のあり方や最新の調査結果が、地政学・経済安全保障リスクに対応すべく、日々検討と対策を重ねておられる皆さまの取り組みの一助となりましたら幸いです。



## 2 国際情勢を形成する3大トレンド

目下の地政学リスクを検討するためには、軍事・経済・イデオロギーの側面から国際情勢の潮流を把握することが必要です。具体的には「大国間競争の深刻化」「世界経済の細分化」「イデオロギーの経済争点化」という3つのトレンドがあります。ロシアによるウクライナへの侵攻はこうした既存の流れを加速させ、企業リスクを増幅させています(図表1を参照)。

現在の地政学的環境の根底にあるのが、「大国間競争の深刻化」です。米国の衰退と中国の台頭に伴い、米ソ冷戦終結以後の米国一極の時代から、米中二極の覇権争いの時代に入っています。これを背景に、安全保障(南シナ海、台湾など)、経済(一帯一路、デカップリングなど)、イデオロギー(香港民主派やウイグル民族の弾圧など)の各分野において米中対立が顕在化し、台湾有事や中国企業排除措置などのリスクを生み出しています。

米中対立が深まる中で起きたロシアのウクライナ侵攻は、中露の相対的接近を促しており、「欧米対中露」という対立構造を生み出しつつあります。この紛争の平和的解決が困難と見られるなか、中露が軍事および経済の面で連携を深め、新たな冷戦構造が構築されることが懸念されます。

上記の国家間対立を背景に起こっているのが、「世界経済の細分化」です。自由貿易がもたらした国内産業の空洞化への反発として、以前から保護主義の台頭や脱グローバル化の動きは存在しました。拍車をかけるように、米中競争を背景とした米中デカップリングや、ロシアのウクライナ侵攻を契機とした対露デカップリングが起き、世界経済の分裂が加速しています。

加えて、コロナ禍において半導体やバッテリー、医薬品などの戦略的重要物資確保をめぐる供給網の国内化および多角化の動きが強まりました。他国に依存しないサプライチェーンの構築に向けて主要国が競争しており、経済安全保障への取り組みが世界経済をより細分化させる恐れがあります。こうした経済動向を踏まえ、企業としても、サプライチェーン戦略やレジリエンス戦略などを再考する必要があります。

安全保障および経済の面での競争と同時に起きているのが、「イデオロギーの経済争点化」です。米ソ冷戦の終結により終止符が打たれたはずのイデオロギー対立が、米中関係悪化などを背景に再加熱し、経済問題として浮かび上がっています。特に、ウイグル民族弾圧を背景とした新疆ウイグル自治区産品の輸入規制に見られるように、中国の人権問題をめぐり経済的措置がとられています。ロシアのウクライナ侵攻を背景とした中露の相対的接近が、「権威主義の中露」対「民主主義の欧米」という構造を生み出しており、イデオロギー対立をめぐる経済分裂のリスクが今後も拡大していく可能性があります。

また、元来は社会運動の1つであった環境問題が、異常気象の増加や社会認識の変化などを背景に、主要な経済イシューとして存在感を増しています。そのような中、環境に係るルールメイキングをめぐる経済競争力強化を図る欧州の動きや、環境規制厳格化をめぐる先進国と新興国の意見対立といった政治的動向が存在します。さらに、ウクライナ侵攻に伴うロシア産化石燃料の輸入禁止は、エネルギー需給の逼迫やグリーントランジションの見直しといった中長期的課題を生み出し、企業対応をより困難にしています。

図表1：3つの中長期トレンドと注目すべき地政学リスク

中長期3大トレンド	注目すべきリスク	内容
大国間競争の深刻化	①東アジア・欧州の有事リスク増加	ロシアのウクライナ侵攻を発端とする欧露、米中間の軍事行動リスクの高まり
	②米中の内政転換に伴う対外政策の強硬化	内政上のイニシアチブ確保を目指した強気の対外政策の実施
	③サイバー脅威の顕在化	政府・重要インフラ・個別企業に対する国家主導型サイバー攻撃の激化
世界経済の細分化	④米中露デカップリング	米対中、欧米対中露の経済が非連動化。先進国対新興国の構図も明らかに
	⑤インド太平洋地域での経済陣営化	貿易協定などの国際経済枠組で、インド太平洋地域を自国経済圏に取り込む動き
	⑥重要製品・資源の供給網国内化・多角化	供給網のグローバル最適化の結果生まれた特定国への依存状態の解消を目指す
	⑦ハイテク覇権争いの激化	民生技術の軍事転用を背景に、各国が先端技術の育成・囲い込みを目指す
	⑧インフレと食糧危機に伴う政情不安	パンデミックやウクライナにおける紛争を契機に、特に新興国でリスクが高まる
イデオロギーの経済争点化	⑨エネルギー制約とグリーン志向の相克	足元の供給不足に対処しつつ、世論も踏まえ長期的に炭素中立を目指す動きは継続
	⑩人権カードの外交武器化	強制労働産品や人権侵害に悪用されうる品目への貿易規制が米中対立の火種に





## 3 今後1年で注目すべき

# 10大地政学リスク

前章で述べた3大トレンドは、具体的にどのような地政学リスクとして企業活動に影響を与えているのでしょうか。

### ～安全保障分野～

#### ①東アジア・欧州の有事リスク増加

1つ目のリスクは、東アジア・欧州の有事リスクの増加です。2022年2月から続くロシアによるウクライナ侵攻には終わりが見えておらず、対露制裁の長期化が予想されます。この紛争や対露制裁の長期化は、サプライチェーンの混乱やコモディティの供給不安の継続を意味し、企業活動に多大な影響を与えることが予想されます。仮に紛争が終了した場合も再発するリスクがあり、こうした企業への影響が再び顕在化することも考えられます。

加えて、この紛争を契機にスウェーデンとフィンランドがNATO加盟に向かい、NATO加盟国が東欧への軍事配備を強化するのに対し、ロシアがこれらの国々にサイバー攻撃や軍事的挑発行為を行う恐れがあります。西側諸国の重要なインフラストラクチャー（インフラ）や企業に対するロシアのサイバー攻撃は既に行われていますが、攻撃がさらに拡大し、社会基盤を担う企業の活動に支障が生じる、ないしは、企業情報が流出するなどのリスクが考えられます。

ロシアのウクライナ侵攻を契機に有事発生リスクへの懸念が高まるなか、特に、台湾をめぐる米中対立に注目が集まっています。東アジアにおける軍事衝突リスクとして、南シナ海や東シナ海をめぐる緊張は以前から高まってきました

が、ロシアのウクライナ侵攻を受け、中国の台湾侵攻への警戒感が高まっています。そのため台湾における有事リスクを想定し、台湾への依存度が高い半導体などのサプライチェーンの多角化が加速しており、関連製品を扱う企業においては、政策動向の把握や調達戦略の見直しなど、対応が求められています。

懸念が高まる一方で、2022年10月20日時点において、短期における有事発生リスクは低いと見られています。その背景として、中国が台湾本土制圧に必要な軍事能力をいまだ有していない、侵攻時に想定される対中制裁や経済混乱の影響が非常に大きい、3期目続投が確実視される習近平政権はコロナ収束や経済安定化など内政課題に注力したい、といった理由が指摘されています。

しかし、2022年8月初旬のペロシ米下院議長の台湾訪問によって軍事的緊張が高まっており、今後、中国によるさらなる軍事威嚇行為が偶発的な衝突につながる危険性もあるため、予断を許さない状況です。2022年8月10日に発表された台湾白書や2022年10月16日から始まった党大会において、台湾の平和的統一に向け最大限の努力をするものの、武力行使を放棄しないという言及があり、軍事衝突のリスクがあることを物語っています。

また、ウクライナ情勢や米中対立を背景に中露がどこまで軍事連携を強化するかが注目されます。現在、中国はロシアに対する国際的な非難や制裁についてややロシア寄りの立場をとっています。ウクライナ侵攻支援に向けた対露武器提供はしていない模様ですが、日本周辺などで中露共同軍事演習を行い、日本やその同盟国である米国へ圧力をかけています。中露のさらなる軍事連携は「米欧対中露」冷戦構造の定着や軍事衝突リスクの拡大につながりかねず、その行方が懸念されます。

## ②米中の内政転換に伴う対外政策の強硬化

米中間の競争をさらに激化させるリスクとして、両国の内政動向があります。2022年10月16日から中国の党大会が始まった一方、同年11月には米国の中間選挙があり、これら重要イベントの前後で米中の対外政策が強硬化する可能性があります。

バイデン政権の支持率は、インフレーション（インフレ）加速や経済減速、中絶や銃規制などの内政課題をめぐり低下傾向にあります。直近では、半導体産業への公的投資などを含むCHIPSおよび科学（CHIPSプラス）法や、気候変動対策や薬価引き下げ、財政赤字削減などを柱とするインフレ削減法の成立など、同政権は大きな成果を上げています。しかし、こうした成果が支持率回復には直結しておらず、中間選挙では苦戦が予想されています。

この状況で、バイデン政権が求心力向上のために対中外交を硬化させる可能性があります。内政課題に直面した政権が、国内の批判をそらすため、敵対国に強硬な立場をとるのは国際政治の常套手段です。また、超党派の対中強硬論が存在するなかで、選挙戦において共和党がバイデン政権の対中外交を弱腰であると批判することも想定されます。既に、バイデン政権がペロシ下院議長の訪台を明確に支持しなかったことが、共和党議員による批判の的となっています。これを契機として、バイデン政権が対中外交を硬化させることが考えられます。

一方の習近平国家主席も、3期目続投が問われる党大会の前後において、弱腰な姿勢を見せることはできません。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の収束、中国経済の立て直し、政治基盤の強化などの内政課題を優先し、米国との衝突を避けたい習近平政権ですが、米国が対中政策を硬化させているため、断固とした姿勢を示す必要があります。対米強硬の声は共産党政治指導部や中国人民解放軍、世論の一部に存在し、政治基盤強化を狙う習近平国家主席は対抗姿勢を取らざるを得ません。

2022年11月の中間選挙と党大会が終わった後も、米中の内政動向に注意が必要です。民主党が中間選挙に敗れ、共和党が下院多数派となる公算が高いなか、次期下院議長

となる見込みの現共和党下院リーダー、ケビン・マッカーシー氏は、議長になった場合に台湾を訪問すると公言しています。習近平国家主席が再選を果たした直後の訪台となれば、習政権としても強硬な対応をとらざるを得ません。中国人民解放軍が、ペロシ下院議長の訪台時よりも激しい軍事的威嚇行為に走り、緊張がさらに高まる恐れがあります。

## ③サイバー脅威の顕在化

こうした大国間競争の激化を背景に拡大するのがサイバー脅威です。国家主導によるサイバー攻撃とそれに伴う民間企業への被害は、以前から拡大傾向にありました。ロシアによる2016年米大統領選挙中のサイバー攻撃や2017年のウクライナへのランサムウェア攻撃（NotPetya）、中国による民間企業の機密情報を狙ったサイバー攻撃、ロシアの関与が疑われる2021年の米最大の石油パイプラインへのランサムウェア攻撃など、多くの事例が存在します。実際、PwCが2021年10～11月に実施した第25回世界CEO意識調査によると、世界全体のCEOの約半数が自社に悪影響を及ぼすグローバルな脅威として、サイバーリスクを挙げています（図表2を参照）。

既に常態化したサイバー脅威は、ロシアのウクライナ侵攻に伴うサイバー攻撃によってさらに拡大しています。近年はサイバー攻撃と物理的な攻撃の併用が主流になっていますが、ウクライナにおける紛争は史上初の大規模なハイブリッド戦争といわれています。ロシアはこれまでも、エストニア（2007年）、ジョージア（2008年）などとの紛争に際し、政府機関のみならず通信、銀行、メディアなどの企業にもサイバー攻撃を行ってきました。しかし、ウクライナ侵攻のような大規模な軍事侵攻の文脈で、戦略的にサイバー攻撃が行われた前例はありませんでした。

こうした史上初のハイブリッド戦争が繰り広げられるなか、その影響は企業活動から国家サイバー戦略策定まで幅広く及びます。企業の観点からは、ロシアのサイバー脅威の継続が目下のリスクとして挙げられます。ロシアは、既にウクライナの政府機関、重要インフラ、民間企業に対してサイバー攻撃を行っていますが、上記にあるように、ウクライナへの侵攻が長期化するなかでさらなる攻撃が懸念されます。

ロシアのサイバー攻撃の矛先は、対露制裁をする西側諸国にも向けられており、日本を含めた他国企業への影響が懸念されます。加えて、マルウェアなどのサイバー攻撃はインターネットを経由し、攻撃対象以外の組織にも影響を与えかねません。実際、Cybereason社の試算によると<sup>1</sup>、NotPetyaの被害は対象のウクライナに留まらず、全世界で12億米ドルにも上っています。今後も同様のサイバー攻撃が行われ、世界的な被害が出る可能性があります。

1：Fred O'Conner, “企業収益に依然影響を及ぼすNotPetya、被害総額は企業全体で12億ドル”, <https://www.cybereason.co.jp/blog/ransomware/1961/>

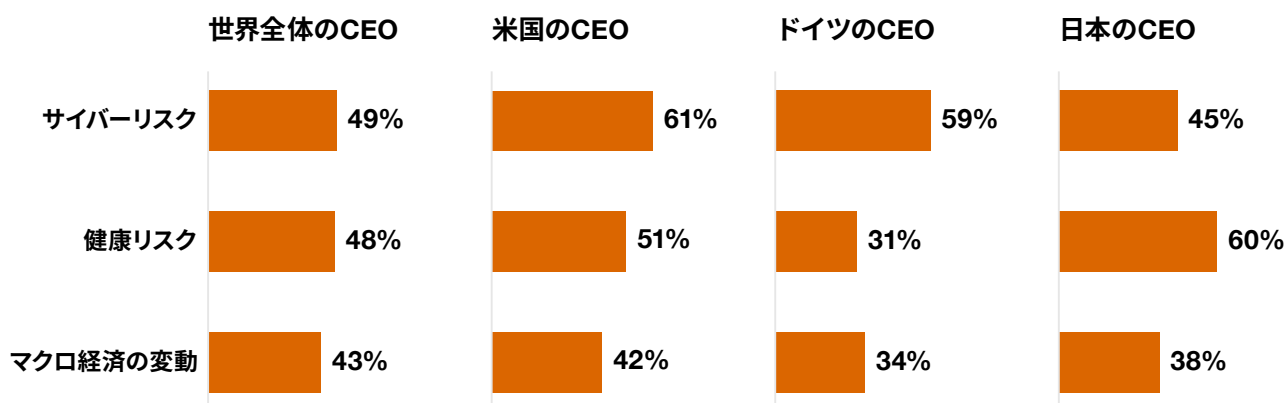
国家サイバー戦略の観点からすると、各国が自国のサイバー攻撃能力やセキュリティ規制を強化することが想定されます。例えば、台湾有事における中国のサイバー攻撃の可能性が指摘されていますが、中国人民解放軍はウクライナにおける紛争を事例研究することで、台湾侵攻に際し、より高度なサイバー攻撃の実行を計画していると見られています。米国のペロシ下院議長の訪台をめぐって、中国の関与が疑われるサイバー攻撃が発生していることから分かります。有事に及ばない緊張状態においてもサイバー手段を

用いた威嚇行為は今後も継続するでしょう。このような状況を背景に、日本では2022年5月に経済安全保障推進法<sup>2</sup>が成立しました。重要インフラのセキュリティ強化に関する法規制強化が加速しており、企業には対応が求められています。

このように安全保障環境が悪化するなか、軍事衝突やサイバー脅威といったリスクが拡大しています。また、こうした国家間競争の影響は、経済やイデオロギーの分野にも及んでいます。

図表2：第25回世界CEO意識調査

Q：今後12カ月間において、以下のグローバルな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。  
（「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」との回答のみ表示）



出所：PwC, 第25回世界CEO意識調査（回答者4,446名、うち日本のCEOは195名）

## ～経済分野～

### ④米中露デカップリング

米中対立が米中経済のデカップリングに帰結するか、この数年、世界が注視してきましたが、今後注目すべき点として、米中を軸とする対立が進行するとともに、欧米対ロシアという新たな対立軸も生まれていることが挙げられます。この新たな対立軸は、既存の米中対立軸と相互に影響していますが、その行き着く先ははまだ見えておらず、注視が必要です。

米国は1970年以降、中国の経済成長を促すことで自由化・民主化への移行を目指す「関与」政策を継続してきました。中国は改革開放路線を推し進め、自由貿易の恩恵を受けて急激な経済成長を成し遂げました。しかし、2013年に習近平体制が発足したことを機に、権威主義的体制の固

持や対外拡大主義、それを前提とした欧米経済圏からの自立と国際政治経済の覇権掌握を目指す動きが目立つようになってきました。米国は、国内産業空洞化など自由貿易がもたらした痛みへの反発という国内事情も背景に、対中強硬路線に転換し、中国との越境経済活動を規制してきました。追加関税の賦課や特定企業への輸出規制などの施策により、2018年以降、米中経済は徐々に分離してきたと言えます。軍事面で両国は直接対峙する状態にはありませんが、経済政策を手段とした争いは現在も続いています。

ロシアのウクライナ侵攻を受け、日本、米国、欧州諸国は大規模な対露制裁に踏み切りました。制裁の対象に必ずしも該当しなくても、日米欧の企業が自主的にロシア事業を停止したり、撤退したりする動きが相次ぎました。一方の

2：経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律



ロシアは、欧州が依存しているエネルギー資源の輸出を大幅に減らすことで報復を行いました。撤退した企業の資産接収や、資源プロジェクトにおける外国企業権益への制限など、企業への圧力を強める動きも見せています。これに対し欧州は、天然ガスの代替調達先確保や使用量削減などでロシア依存からの脱却を模索しています。このように、欧米対ロシアの軸でもデカップリングが進展しています。

中国は一帶一路で欧州への影響力拡大を狙い、ロシアとは一定の距離がありました。2022年2月にロシアとの「制限なき友好関係」を宣言して以降、西側諸国の対露非難や制裁には反対の立場を表明しています。自国企業に対しては制裁への不参加を呼び掛け、安価になったロシア産エネルギー資源を大量に購入するなど、ロシアとの経済関係を強化しています。しかし、ロシアの軍事行動に対しては曖昧な姿勢のまま表立った軍事支援を行っておらず、中国とロシアの協力関係ははまだ明確になっていません。今後、中露関係がより強固になり、欧米対中露のデカップリングが進展するかが注目されます。

欧米が参加を呼び掛けたにもかかわらず対露制裁に加わらず、ロシアとの貿易投資を継続する新興国も多数あります。例えばインドは、ロシア製武器の購入を継続するとともに、安価になったロシア産エネルギー資源の大量輸入を開始しました。ブラジルは、肥料輸入など農業分野での関係を強化しています。このように、民主主義などの共通の価値観を持つ西側諸国と、必ずしもその価値観や行動に従わない新興国の間で分断も生まれており（図表3を参照）、今後、デカップリングが進んでいく可能性もあります。

欧米対中露の対立軸が、米中の対立軸と並び立つものになるか、さらに大きな対立軸が生まれるかについては、これからの動きを注視していく必要があります。

### ⑤インド太平洋地域での経済陣営化

米国、中国、欧州諸国、日本、インドなどは、インド太平洋地域を重要な戦略空間と認識し、各種の経済枠組により地域の経済秩序の構築において主導権を握ろうとしています。

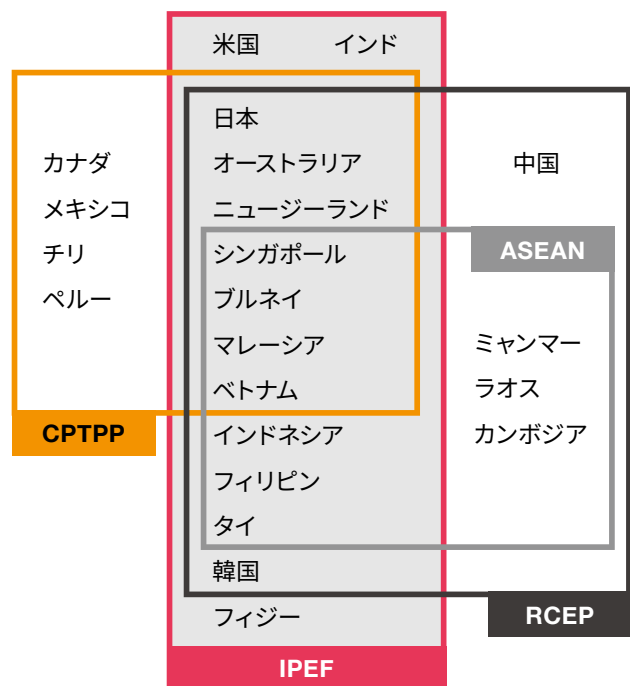
中国は、国際協調・自由貿易を強調しつつ、一帶一路を引き続き推進しています。また同時に、インド不在の「地域的な包括的経済連携（RCEP）」、米国不在の「環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定（CPTPP）」（2022年10月時点で中国は加盟申請中）で自国経済圏の拡大を図っています。さらに太平洋島しょ国とは、経済・安全保障面での関係強化に向け働きかけを継続しており、これらを通じ、インド太平洋地域での影響力強化を狙っています。

これに対して米国は、中国に対抗する必要性を感じつつも、これまでWTOやFTAを通じて推進してきた自由貿易への反発があることから、TPPへの復帰など、市場開放を伴う貿易協定の締結は国内政治的に難しい状況が続いています。こうした状況を打破し「自由で開かれたインド太平洋」の実現を目指すため、安全保障面では米英豪安全保障協力（AUKUS）、日米豪印戦略対話（QUAD）の枠組で対中姿勢を鮮明にするるとともに、FTAに代わる新たな経済枠組として「インド太平洋経済枠組み（IPEF）」を発足させ、経済

図表3：国際社会の分断



図表4：IPEFと主要貿易協定の加盟国



面でもインド太平洋地域への影響力強化を模索しています。IPEFは、貿易、サプライチェーン、クリーン経済、税制・反腐敗の4つの柱から参加国が関心分野を選んで交渉に参加するという緩やかなスタイルを取り、かつ、市場開放の要素を含まない点で、これまでの自由貿易協定とは異なっています。この新しい形態は、市場開放に後ろ向きな国も参加を検討することができるというメリットがありますが、米国市場へのアクセスを求める国にとっては参加による経済的利益が不明確という課題もあり、効果に関しては交渉の進展と内容の明確化を待つ必要があります。

こうした米中の動きに対し、インド太平洋地域の諸国の反応はさまざまです(図表4を参照)。米国の同盟国である日本、韓国に加え、インドやフィジーもIPEFへの参加を表明しましたが、ASEAN諸国は、10カ国中7カ国が参加するに留まりました。一方で、中国のCPTPP加盟は、正式申請から1年が経過した現在(2022年10月)も、現加盟国全ての同意は得られていません。太平洋島しょ国においては、ソロモン諸島が中国との安全保障協定を締結したものの、地域の国際協力枠組である太平洋諸島フォーラム(PIF)は中国との貿易・安全保障協定の締結を見送るなど、一枚岩ではありません。これまで地域の安全保障を担ってきた米国、オーストラリア、ニュージーランドが経済面でも関与を強めるなど綱引きが続いています。このように、インド太平洋地域における米中による陣営化ははまだ途上と言える状況です。

企業にとって、RCEPなどのメガFTAやIPEFのような経済枠組みの推進は、広域経済圏の形成とルール共通化による域内の公平性確保により、越境ビジネスのコスト減少と機会拡大をもたらします。また、インド太平洋地域の取り込みを目指す各国は、インフラや科学技術などの分野で経済協力の強化を打ち出しており、こうした経済協力プロジェクトが商機となる可能性もあります。他方で、大国による囲い込みが進めば地域の連結性が後退することも考えられ、今後の情勢に注意が必要です。

## ⑥重要製品・資源の供給網国内化・多角化

2000年代を通じ、企業は、全世界的な自由貿易を前提にグローバル最適化されたサプライチェーンを構築してきました。しかし現在、経済安全保障などの観点から、供給網を国内化、そして多角化させる動きが顕著になっています。

鉱物などの資源については、2010年の中国によるレアアース輸出制限以降、代替技術開発や供給体制の複線化などの努力が展開されてきました。近年はさらに、世界的な半導体不足、COVID-19のパンデミックを契機とする医薬品・医療物資の囲い込み、中国ゼロコロナ政策による供給網の寸断などを教訓に、重要物資や生活物資についても、他国(特に少数の特定国)に依存することは危険であるという認識が広まりました。

各国政府は、こうした状況に対応する政策を打ち出しています。米国は、重要物資のサプライチェーン見直しを実施してリスクと対応を検討するとともに、国内回帰の促進や、地政学的リスクの低い同盟国からの調達を強化する「フレンドショアリング」を推奨することでサプライチェーンの多角化を図っています。

欧州では、EUが「開かれた戦略的自律」をコンセプトに、輸入依存度の高い重要物資の安定供給に向けた支援を開始しています。レアアースについては、2020年9月に官民協働の原材料同盟(ERMA)が発足し、気候変動対策に必要な重要鉱物に投資する基金を2023年にも設立予定など着々と取り組みを進めています。半導体についても2022年2月に欧州半導体法案を発表し、最新半導体の研究開発、設計、生産までのエコシステムを域内に形成することを目指しています。

日本でも、経済安全保障推進法が2022年5月に成立し、重要物資のサプライチェーン強靱化について対策を行うべく対象物資の検討が開始されるなど、監督強化と支援の動きが進行しています。

企業は事業戦略上の判断に際して、純粋な経済性以外にも、規制による事業活動の制限や利用可能な各種支援など、多様な要素を考慮すべき状況が生まれています。調達や生産活動のコスト増や競争環境の変化も考えられ、各国の法制度の整備に係る情報を収集・分析し、不断に対処することが必要になっています。

## ⑦ハイテク覇権争いの激化

情報技術分野でのイノベーションは、情報インフラや各種接続先デバイス、媒介される情報量の差が国力を左右する状況を生み出しました。安全保障上も、ハイテク分野において技術的覇権を握ることが非常に重要です。このため各国は、ハイテク分野を中心とする国内チャンピオン企業の育成や国内企業の優遇、他国の大手テック企業の弱体化、自国の知的財産保護を目的とした各種政策を展開しています。

中国は、ハイテクなどの高付加価値産業における世界的地位を高めるため、欧米や日本から自国に知的財産(知財)を移転する政策を採り、これが米中対立の大きな争点となってきました。重要製品の国産化を目指す中国政府が、国産品優遇や外国製品排除を通じて政策的に市場創設を行っている可能性が指摘されてきました。

例えば、2018年頃から「安全可控目録」「信息化応用創新目録」という品目リストの存在が取り沙汰されています。内容のみならず存在自体も明らかにされていませんが、中国企業が開発した基幹技術を用いる製品がリスト化されており、政府機関にリスト掲載品の調達は義務付けられていると言われています。また2021年公表の「政府調達輸入製品審査指導標準」では、医療機器や海洋・地質探査機器を

対象に、政府調達における国産品比率が設定されており、国産品を優遇する方針を明確にしています。

米国をはじめとする各国は、中国による知財窃取への警戒感から、対内投資への審査を厳格化するなどの対策を行ってきました。米国政府はさらに、米国市場への上場審査の厳格化や、中国の大手テック企業に対する禁輸・制裁措置なども行い、ハイテク分野での競争力維持のため知財墨守の姿勢を明確にしてきました。

日本も、人を通じた知財流出防止について米国と歩調を合わせた法整備（みなし輸出管理の対象明確化など）を行っている他、経済安全保障推進法で軍事関連技術については特許非公開制度を導入するなど、対策を強化しています。

欧州は投資審査を強化するとともに、大手テック企業への独占禁止法の適用強化、欧州バッテリー指令などによる重要技術情報の開示強制などを通じ、他国企業の力を相対的に弱めて自国産業に有利な市場創出を図る政策を実施しています。

ハイテク覇権をめぐる各種政策により、企業には、自社や取引先企業が規制対象となり、事業上の方針転換を迫られるリスクも生じています。自社の先進的技術が軍事転用されることで、規制やレピュテーション上のリスクを負うことも考えられます。

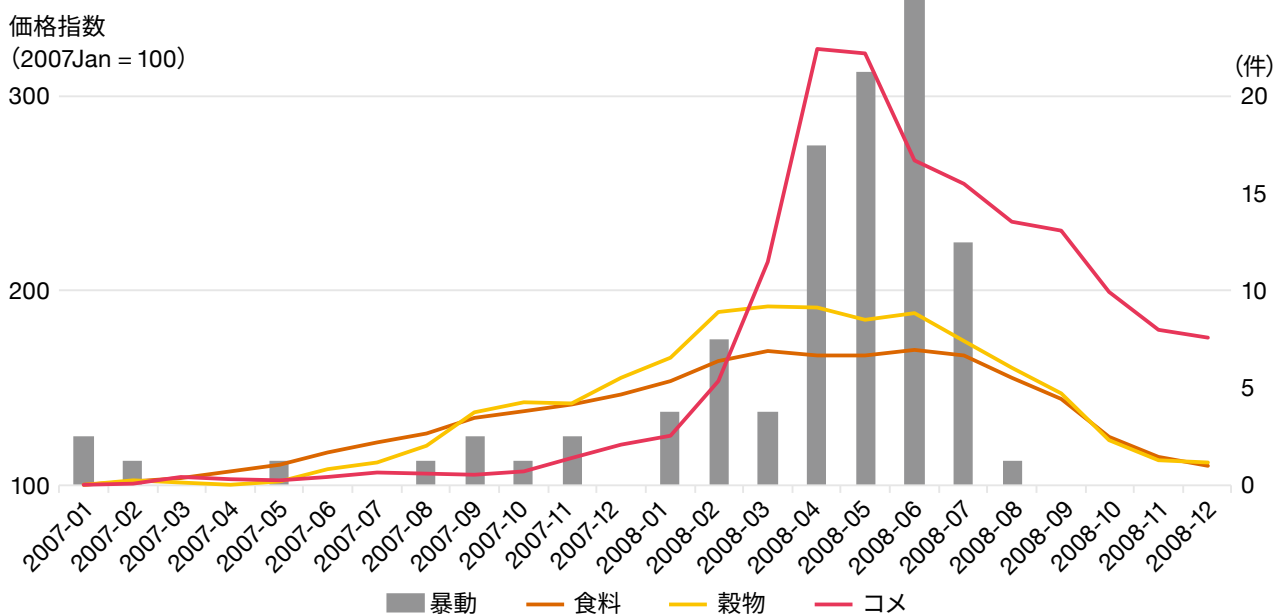
## ⑧インフレと食糧危機に伴う政情不安

COVID-19のパンデミックはサプライチェーンに混乱をもたらし、企業の業績に影響を与えました。また、これを契機とする各国政府の景気刺激策によって消費増が進み、同時に行動制限緩和に伴う急速な需要増が進んだことで、物価が押し上がりました。さらに、ロシアのウクライナ侵攻によりエネルギーや食糧の価格が上昇し、各国で深刻なインフレが起きています。物価の上昇により世界各国で政府に対する不満が高まっており、今後政情不安や暴動につながる可能性があります。各国の中央銀行は、インフレ抑制を目的とした金融引き締めを実施しつつあり、急激な利上げによる景気の腰折れが懸念されています。ただし、今後、深刻な景気後退の傾向が見られれば、2023年にも利下げの可能性ありとの見方も出てきており、金融政策の動向には引き続き注視が必要です。

一方、ウクライナにおける紛争は、小麦や肥料の一大産地であるロシアとウクライナの両国が当事国となったことで、食糧の世界需給に大きな悪影響を与えました。これは途上国を中心に暴動や政情不安をもたらす可能性があり、リスクに注意する必要があります。実際、2007～08年に世界的に食糧価格が高騰した際には、これに抗議する暴動が数多く発生しました（図表5を参照）。これが中東諸国での「アラブの春」につながったとの指摘もあります。

図表5：食糧価格高騰に伴う暴動の多発

### 2007-08年当時、食糧価格高騰に伴い食料暴動が多く発生した



注：食料価格、穀物価格、コム価格は2007年1月を100とした時の指数  
食料価格および穀物価格はFAOデータ、コム価格はUNCTADデータ、暴動数はWFPデータを使用  
出所：WFP「臨時報告書 24 食料不安と暴力的紛争：原因、結果、問題への対処」よりPwCが作成

近年、中国やインドなどの経済成長に伴って食糧、飼料、バイオ燃料向け農産物の需要が増したことを背景に、食糧需給は世界的に逼迫する傾向にありました。また、ウクライナにおける紛争によりロシアとウクライナからの輸入が滞ったことから、両国からの輸入小麦に依存していた中東・アフリカ諸国の中には、食糧不足に陥る可能性がある国も出現しています。

例えば、世界最大の小麦輸入国であるエジプトは輸入量の8割をロシアとウクライナに依存しており、両国からの輸入が滞ったことで小麦価格が高騰しました。主食である小麦の価格高騰が政情不安をもたらすリスクへの警戒から、エジプト政府は輸入元の多角化と国内増産、国内小売価格の固定などの対処に迫られました。過去にパンの国内公定価格の値上げを図った際には反政府デモも発生しており、エジプト政府は政情安定化のため小麦価格の安定化政策を継続していますが、これによる財政悪化を懸念する声もあります。

## ～イデオロギー分野～

安全保障面、経済面のトレンドを背景としたリスク事象に加え、国家間競争において環境や人権といったイデオロギーが地政学的争点になっている点も注目に値します。相対するイデオロギーに基づく経済政策、産業政策が実施されることにより国際関係も変化していく様は、いまや、企業を取り巻く全方位に地政学的リスクの萌芽が見られ、考え抜かれた対応が必要であることを指し示しています。

### ⑨エネルギー制約とグリーン志向の相克

2021年秋の国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)前後に、中国やインドを含む各主要国は相次いでカーボンニュートラルの目標を打ち出し、技術の開発・実装および関連市場の創出と獲得を重点政策とする動きを継続しています。特にEUは気候変動への対応を、政治的求心力と経済的パワーを確保するための原動力と認識しており、欧州の優位性を維持するための市場創出と、そのための国際ルールの策定を推進しています。

脱化石燃料の機運が高まるにつれて、長期的には原油の需要減が予想されることなどから、中東などの産油国への新規投資は伸び悩み、その国際政治上のパワーは相対的に低下してきました。しかしながら、カーボンニュートラルに至るには長い移行期間が必要です。このため、日本を含め、アジアや欧州諸国は引き続き、産油国との良好な国際関係を維持し、長期にわたり化石燃料の安定的確保を継続する必要があります。

こうした中、ウクライナにおいて紛争が勃発し、ロシアによる欧州へのエネルギー資源輸出制限が燃料価格の高騰や

現在、IMFによる資金支援、FAOによる現物支援などの緊急支援が行われており、国連の後押しやトルコなどの仲介を背景に、ウクライナからの小麦輸出船がアフリカ大陸に到達するなど、輸出再開に向けた動きも始まっています。しかし、特に新興国や途上国では、食糧不足やインフレの深刻化に伴う暴動などの政情不安リスクは引き続き高い状況が続くと考えられます。さらに、食糧不足や肥料価格高騰により農村人口が都市に流入すれば、農村部の貧困化や都市の治安悪化が進み、これを招いた政府への信頼感が低下することで、その結果としてテロ組織の勢力が拡大することも懸念されます。

穀物供給の途絶リスクが比較的低い日本においてさえも、穀物価格の上昇はさまざまな食品の価格を押し上げ、消費・生産・投資の減少や経済成長の鈍化につながるおそれがあります。

エネルギー不足の懸念をもたらしました。欧州諸国は、中東やアフリカなどロシア以外からのガス調達を模索しつつ、備蓄の確保や再生可能エネルギー導入を前倒しで実施することでこれに対処することとしています。日本においても、極東ロシアに持つ資源権益をめぐるロシアからの圧力を踏まえ、節ガスのルール化検討が開始されるなど、エネルギーの安定供給に苦慮しています。

エネルギー安定供給のため、石炭火力発電所の再稼働や使用期間延長、原子力発電の活用を打ち出した国もありますが、熱波や山火事、干ばつなどの気象災害を背景に、脱炭素の方針転換や計画後ろ倒しには大きな制約があります。企業にとっても、事業の継続上、エネルギー供給の安定的確保は死活問題ですが、脱炭素に向けた動き自体は継続することが求められています。

一方で、中国やインドなど対露制裁に加わらない新興国は、相対的に安くなったロシア産の化石燃料を確保し、新たな対露協力関係を構築しつつあります。このことにより、図表6に示すように、西側と新興国の間で方針の不一致も生まれています。米国がベネズエラとの敵対関係解消に動くなど国際関係の変化も生じており、資源獲得競争の激化に伴う産油国の相対的発言力の増大や、国際協力構造の変化にも注意を払う必要があります。

### ⑩人権カードの外交武器化

イデオロギー対立が経済に影響を与えるもう1つの分野として、人権問題が挙げられます。先進国における民主主義の後退、権威主義的政治体制を持つ新興国の経済的台頭

などを背景に、「民主主義対権威主義」という対立構造が浮上し、特に米中覇権争いの中で人権問題は大きな争点になっています。

米国は、習近平政権下の中央集権化、中国国内の人権活動家の弾圧、監視社会の構築について対中批判を展開しており、香港の民主派活動家の弾圧や一国二制度の弱体化をめぐる中国に対する経済制裁を発動しました。また、新疆ウイグル自治区におけるウイグル民族の強制労働問題については、綿花やトマト、太陽光パネルなど同自治区での生産品の輸入規制を行ってきました。2022年6月施行のウイグル強制労働防止法（UFLPA）はこれを強化し、同自治区で製造された製品や指定事業者の製品は全て強制労働により生産されたものとみなし、米国への輸入を禁止することとしました。中国は米国への対抗策として、2021年6月施行の反外国制裁法などに基づき、対中制裁などを理由に中国企業との取引を中断した企業に報復制裁を課すことを可能にしています。こうした一連の制裁および報復措置に伴い、米中のデカップリングは加速する可能性があります。

さらに米国は、人権を軸とした追加の対中排除措置を検討・推進しています。

1つに、監視カメラなどの自社製品が人権侵害目的で用いられているとされる中国企業の特別指定国民（SDN）指定があります。米国は既に2019年より、人権侵害への関与を理由に複数の中国企業に禁輸措置を適用しています。しかしSDN指定は、米国や第三国の企業と指定企業との取引が事実上全て禁止される厳しい措置であり、ビジネスにも大きな影響を及ぼすと考えられます。また、米中デカップリングの文脈において中国大手テック企業が対象となった前例はなく、今後SDN指定が実施されれば、米中経済デカップリングが一段と進展することも懸念されています。

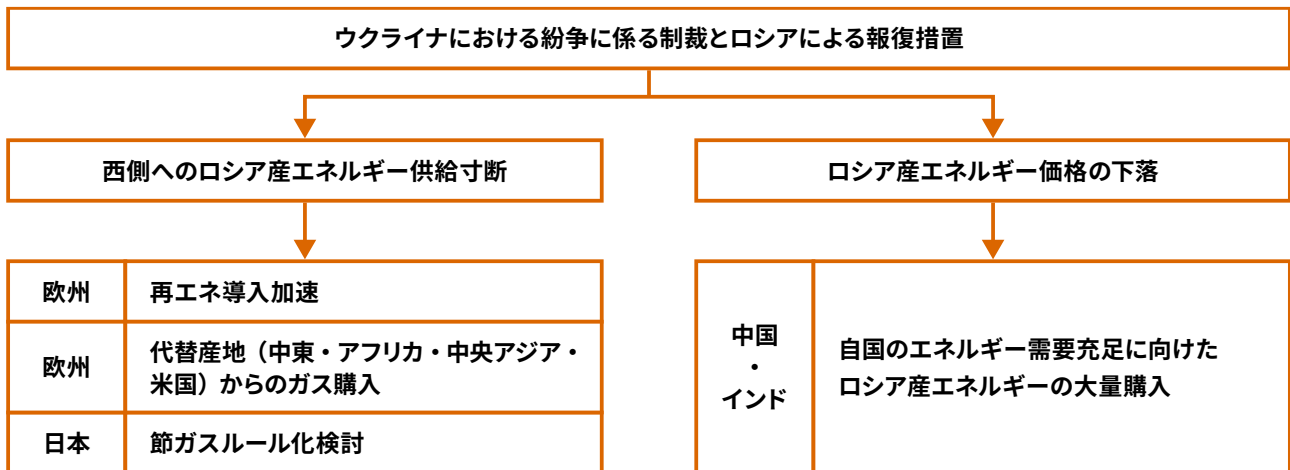
もう1つに、監視カメラや顔認証技術など、人権侵害に使用される恐れのある品目の輸出を規制する「輸出管理・

人権イニシアチブ」があります。米国は2021年12月に主催した「民主主義サミット」において同イニシアチブの立ち上げを発表しました。これに基づき、監視カメラや顔認証技術など、人権侵害に使用される恐れのある品目についての輸出規制を他国と協調実施する可能性があります。

なお、米国ほどではないものの、EUも人権をめぐる中国に厳しい姿勢をとり始めています。EUは「グローバル人権制裁制度」に基づき、2021年3月、新疆ウイグル自治区における人権問題を理由に中国の個人・団体への経済制裁を決定しました。この問題を重く見た欧州議会は、欧州委員会が中国と大筋合意した包括的投資協定（CAI）の批准手続きを凍結し、さらなる対中制裁を求めるなど、EUと中国の間でも人権は争点になっています。各加盟国の政府高官も中国の人権問題に対し頻繁に批判を展開し、対抗姿勢を強めています。また、欧州委員会は、人権侵害を防止・是正するためのデューデリジェンス実施を企業に求める指令案を2022年2月に発表し、今後の採択と加盟国での法制化を目指しています。この指令案が成立し、加盟国での法制化が進めば、EUで活動する外国企業やEU企業と継続的ビジネス関係を持つ外国企業も、人権侵害防止に係る取り組みを実施し、その取り組み状況を開示する責任を負うことになります。さらに、欧州委員会は2022年9月、強制労働産品の域内流通を禁止する規則案を発表し、サプライチェーンにおける人権侵害の根絶に向けた対応を強化しています。

同様に日本も、人権問題をめぐり中国を名指しで批判することには慎重でありつつも、衆議院が人権侵害への懸念決議を採択するなどの動きが出てきています。また、政府はサプライチェーン上の人権デューデリジェンス実施を企業に促すガイドラインを2022年9月に策定しました。日本においても、企業もそのバリューチェーン上での人権侵害防止に責任を負うとともに、人権を理由とした国際政治上の争いにも一層の留意が求められることになります。

図表6：ロシア産エネルギー資源をめぐる各国の政策対応





## 4 地政学リスク：

# 企業に求められるアクション

では、それぞれの企業としては、経営に地政学の観点をどのように活用し、実際にどのようにビジネスに取り入れていけばよいのでしょうか。

### ビジネスにおける地政学の2つの役割

企業経営において、地政学の観点は、大きく2つの役割を果たすことから有用であると言えます（図表7を参照）。1つ目の役割は、足元もしくは近い将来においてリスクとして顕在化する事象を特定し、事前もしくは発生時の対応策を検討するための前提を提供する点にあります。そして2つ目は、中長期の世界のトレンドを描き出し、企業戦略そのものを練り直したり再定義したりするために検討すべき枠組みを提供するという点にあります。もちろんこれまでも、地政学的な要素が外部環境の1つとして認識され、検討されてはきましたが、それが企業のアクションに反映されることは多くありませんでした。ここでは、前述の2つの視点から、企業の取りうるアクションを見ていきます。

#### ① 足元のリスク事象の特定

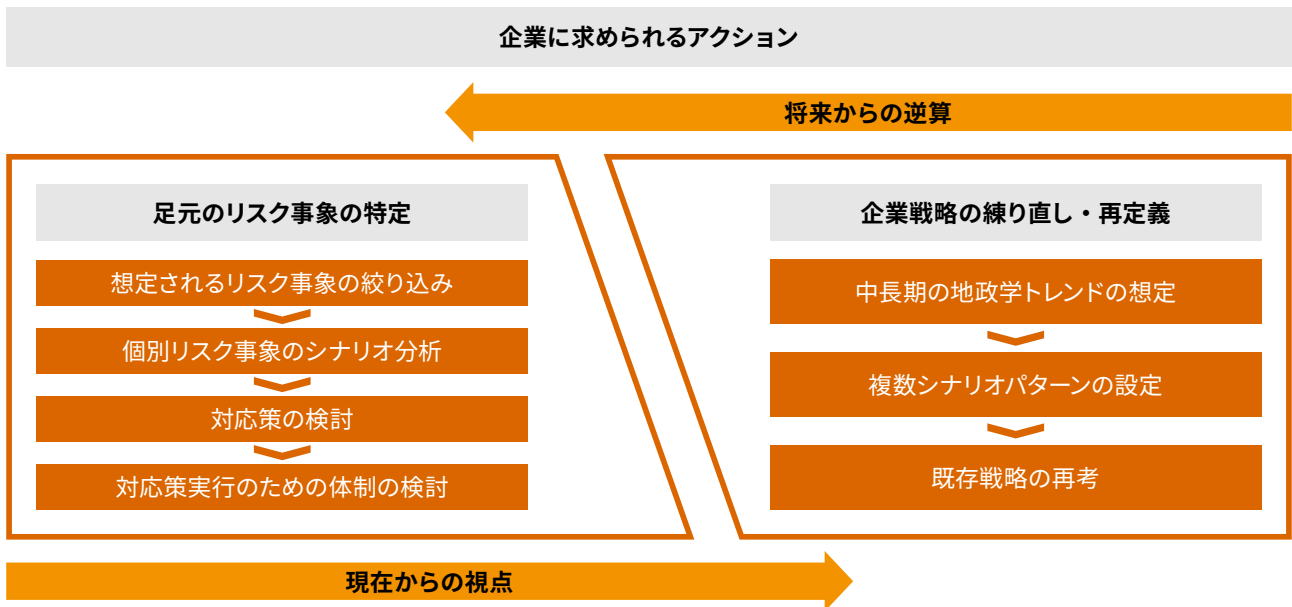
まず、足元もしくは近い将来において、リスクとして表出しそうな事象を洗い出すにあたり、地政学の観点は必須となります。これまでも各企業は、不測の事態に備えて事業継続計画を策定するなど、リスクへの備えは進めてきました。一方で、地政学的な動きへの対応は、これまでは必ずしも準備検討はされていませんでした。しかし、2016年のトランプ候補の米大統領選勝利、英国のブレグジット（EU

離脱）をめぐる国民投票などを境に、これまでの「政経分離」の前提が崩れ、政治的な動きがビジネス領域に大きな影響を与えるケースが増えてきました。さらに、COVID-19パンデミックに起因する世界的な混乱、ロシアのウクライナ侵攻などの事象が、その傾向に一層拍車をかける結果となっています。「明日にも起こるかもしれない」地政学起点のリスクに備えることは、今や不可欠なのです。

ただし、各企業にとって、世界全体の地政学リスクを常にモニタリングすることは現実的ではありませんし、その必要もありません。各社にとって、リスクとなる事象やその影響はそれぞれ異なるので、事前に「自社にとって想定されるリスク」を絞り込み、モニタリングするポイントを決めておくことが重要です。

想定されるリスク事象を絞り込むにあたっては、①「事業の態様」と②「事業の展開地域」の2つがカギとなります。①については、例えば、製造業界などでは複雑かつ広範囲にわたるサプライチェーンへの影響が重要となるかもしれませんが、消費財業界では、消費者からのレピュテーションが重要となるかもしれません。業界もしくは事業によって、「何に対するリスクを重視するのか」は変わってきます。②については、展開先の地域ということになりますが、資源や原材料の調達先なのか、生産拠点なのか、販売先の市場なのか、は区別して整理する必要があります。また、欧州の

図表7：地政学は、現在と将来の双方向から2つの役割を担う



一部のルールのように、欧州に何らかの拠点があるだけでルールが域外適用されてしまうケースもあるので、その点にも注意する必要があります。

上記により想定されるリスク事象を絞り込み、優先順位を付けることができれば、対応策を検討することができます。この段階では、各事象につきシナリオ分析の手法を用いることで、シナリオパターンを複数設定し、それぞれの対応策を検討することが有用です。シナリオパターンの設定にあたっては、緻密に、かつ網羅的に全パターンをカバーする必要はありませんが、一方で、現時点において蓋然性は低いと想定されたとしても、「極端」なケースも含まれていることが必要です。近年、ミャンマーにおける軍事クーデターやロシアのウクライナ侵攻など、発生の蓋然性が高くないと想定されていた事象が次々と現実化しており、合理性だけでは説明できない事象への事前の備えが重要になっているからです。

各事象におけるシナリオパターンが設定できれば、各パターンが生じた際の対応策の検討に入れます。対応策については、①「現時点から事前に講じておく対応策」、②「発生した場合に講じる対応策」などに分けて整理することが重要となります。また、②においては、「いかなる事象が発生したら、いかなる対応を講じるのか」に加え、誰がその兆候をモニタリングし、誰が何を判断するのかなど、モニタリングや意思決定の体制について固めておくことも、実効性を持たせるためには必要です。

## ②企業戦略の再定義・練り直し

もう一つ、地政学的な視点を持つことで可能になるのが、中長期での企業戦略の練り直しや再定義です。不確実性の高い世界とされる昨今ですが、多くの場合、その不確実性の背景には、地政学的な地殻変動があります。しかし、逆の言い方をすると、地政学的な中長期のトレンドを想定することができれば、不確実性に備えることもできることになります。

現在、これまでのビジネスの大前提でもあった「グローバルな世界」の退潮が進み、国家間の分断が、世界の通商、投資、ESG領域でのルール形成などの領域に影を落としています。分断が今後も進むにしても、二極化なのか多極化なのか、また、影響がどの領域に及ぶのか、さまざまなパターンが考えられます。中長期の世界のシナリオパターンを複数考え、そのなかで、既存の戦略が、特定のリスク事象に大きく晒されるようであれば、戦略自体を再考することが必要となるでしょう。

より重要な点として、企業が上記の事柄を検討することは、「リスクがどこにあるのか」にとどまらず、「機会がどこにあるのか」などの示唆をもたらすことにつながります。将来の視点から逆算し、リスクと機会を両にらみつつ、既存の戦略を練り直し、再定義するための前提となる枠組みを、地政学的な中長期のトレンド分析は提供するのです。

## 地政学は戦略の「入口」

ここまで、ビジネスにおいて地政学が果たす役割について見てきました。地政学と言うと、リスクが想起されることが多いのですが、実際は、足元もしくは近い将来のリスク事象を特定し、事前もしくは発生時の対応策を検討するための前提を提供するという役割も果たします。しかし、前述の

とおり、中長期的な時間軸の中で広く検討することで、機会も含む戦略的な視点も得ることができるのが地政学です。企業経営においても、地政学の視点を、単なる外部環境やリスクへの対応から経営アジェンダの中心に捉え直すことが有用です。

図表8：支援の事例<sup>3</sup>

<b>ご支援の背景</b>	あるクライアント企業では、経営陣を筆頭に、地政学リスクの重要性とそれに対する対応の必要性への認識が高まっていました。一方で、そもそも、どの事象をリスクとして留意しておくべきかは、必ずしも明らかにはなっていませんでした。
<b>ご支援の柱</b>	<b>1</b> <b>リスク事象の特定・洗い出し</b> まず、第一段階として、同企業の事業の態様と展開地域を踏まえ、優先的にフォローすべきリスク事象を3つ程度に絞り込み、特定しました。同企業が、とりわけ、サプライチェーンや諸規制の動向に大きく左右される事業態様であったため、それらに影響を与える事象が選択されました。
	<b>2</b> <b>特定事象のシナリオ分析</b> 第一段階で特定された事象のうち、特に優先度が高いと判断された1つにつき、詳細なシナリオ分析を実施しました。具体的には、ある地域における地政学的な緊張について、軍事的な衝突が想定される事態から、緊張が緩和される事態までをシナリオパターンとして設定しました。軍事的な衝突が想定される事態を「ワーストシナリオ」とし、それをベースに、初期的な対応仮説までを導出しました。
	<b>3</b> <b>定期的なアップデート</b> 留意すべきリスク事象については、洗い出してからが重要であり、継続的なモニタリングが重要となることから、留意すべきリスク事象にかかわる最新の動向について、毎月のペースでアップデートを継続しました。

3：複数企業へのご支援事例をベースにしたもので、特定企業への個別のご支援内容を公にするものではありません。







# 5

## 「企業の地政学リスク対応実態

### 調査2022」から見る企業動向

PwC Japanでは、2022年8月に、2019年、2020年に続き第3回となる「PwC Japan 企業の地政学リスク対応実態調査2022」を実施しました。

米中の激しい対立、コロナ禍による突然の経済活動途絶に伴う重要物資の囲い込み、ロシアによるウクライナ侵攻といった大きな地政学的イベントを経験した日本企業は今、何を脅威と感じ、どのような対応を行っているのでしょうか。

#### ①地政学リスクの高まりに対する認識と懸念する地政学リスク

調査ではまず、過去3年間における地政学リスクレベルに関する認識について尋ねました（図表9を参照）。国内のみに事業を展開している企業群と海外展開のある企業群で比較したところ、地政学リスクが過去3年で「著しく高まっている」または「やや高まっている」と答えた割合は、国内事業のみの企業は57%、海外事業展開ありの企業は76%に上りました。その差は約20ポイントで依然として大きいものの、国内事業のみの企業でリスクの高まりを認識する割合が2020年の前回より14ポイント増加しており、展開地域による認識差は縮小しました。近年の半導体供給不足問題やウクライナ紛争の影響が日本国内の事業にも広く影響を及ぼしたことで、これまでは地政学リスクを対岸の火事のように捉えてきた国内事業のみの企業を含め、危機感のすそ野が広がったと言えるでしょう。

これと並行して、地政学リスクマネジメントの重要性の認識も年々増加しており、地政学リスクが企業経営に与える影響についての認知が上がっています。海外事業展開ありの企業の場合、2022年調査では8割以上が経営戦略において地政学リスクマネジメントが重要であると回答しています（図表10を参照）。

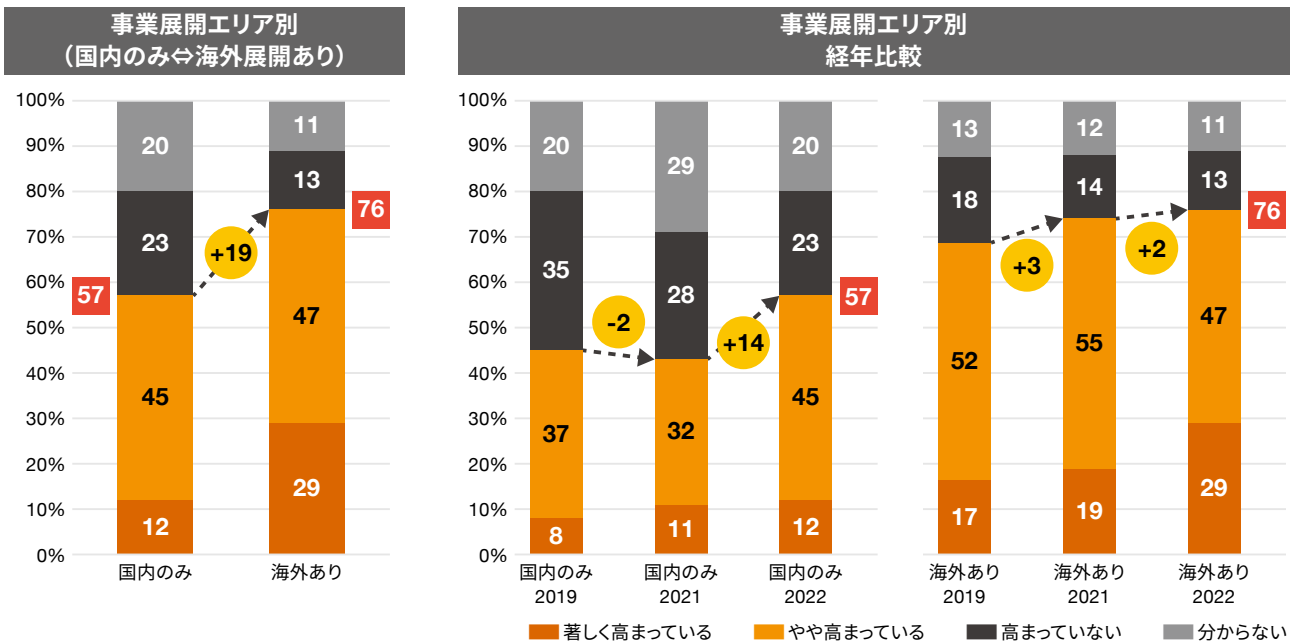
具体的に懸念される地政学リスク事象について質問したところ、「ロシア・中国・北朝鮮などのサイバー攻撃／サイバーテロ」が、前回から順位を5つ上げてトップリスクとなりました（図表11を参照）。この事象を選択した回答者の割合は前年比倍増と、関心が大きく変化しています。その他にも、「エネルギー供給構造の変化に伴う需給の不安定性」や「グローバルサプライチェーンの寸断」が新たに上位に入ってきました。こうした結果から、ウクライナ紛争の影響についての高い関心が見て取れます。

他にも、中国のゼロコロナ政策の影響長期化などを反映した「新型コロナウイルス感染症の影響長期化」や「貿易摩擦（米中間）」「サステナビリティ／気候変動問題」は、前回から順位を下げながらもTOP10に残留しており、引き続き、企業経営へのリスクと対応の必要性が認識されています。

では、このような地政学リスクがもたらすビジネスへの懸念により、企業が「今後、積極展開や投資を控えるべき」と考える国・地域はどこでしょうか。前回6位だったロシアが急伸し、これまで2回の調査で1位だった中国をも抜いて首位になりました（図表12を参照）。関連して、ウクライナも圏外から上位入りした一方で、地理的に近く、当事国に次いで経済影響が大きいと見られる欧州諸国は上位に挙が

図表9

Q1：過去3年間で、ビジネスに関しての地政学リスクレベルは高まっていると思いますか。



出所：PwC, 地政学リスクサーベイ（2022年8月、年商100億円以上企業に勤務している管理職対象。サンプル数 海外事業あり=309、国内事業のみ=154）

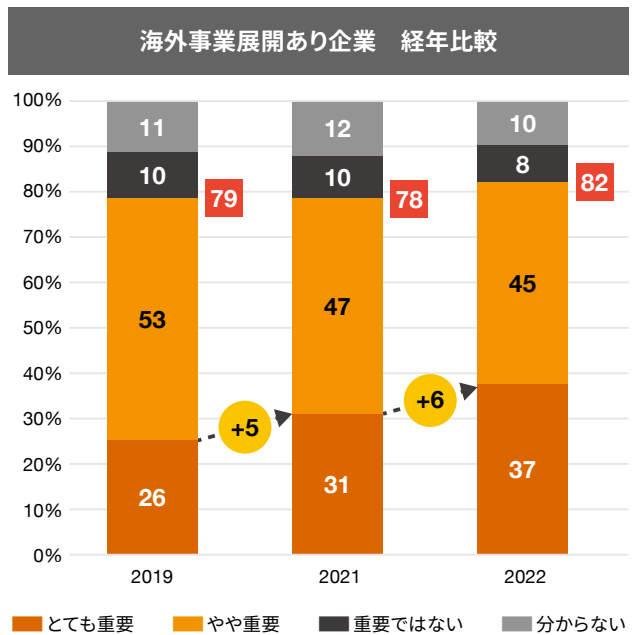
らず、今回の有事を受けても企業の事業・投資姿勢に変化がないことが分かります。

中華圏の国・地域を見ると、中国、台湾を選ぶ回答者の割合は前回とほぼ同等である一方、香港への積極投資を控えるとした割合は大きく下がりました。これは、企業が既に、近年における香港情勢や事業環境の変化を一定程度経営戦略に織り込んでいることが原因と言えそうです。



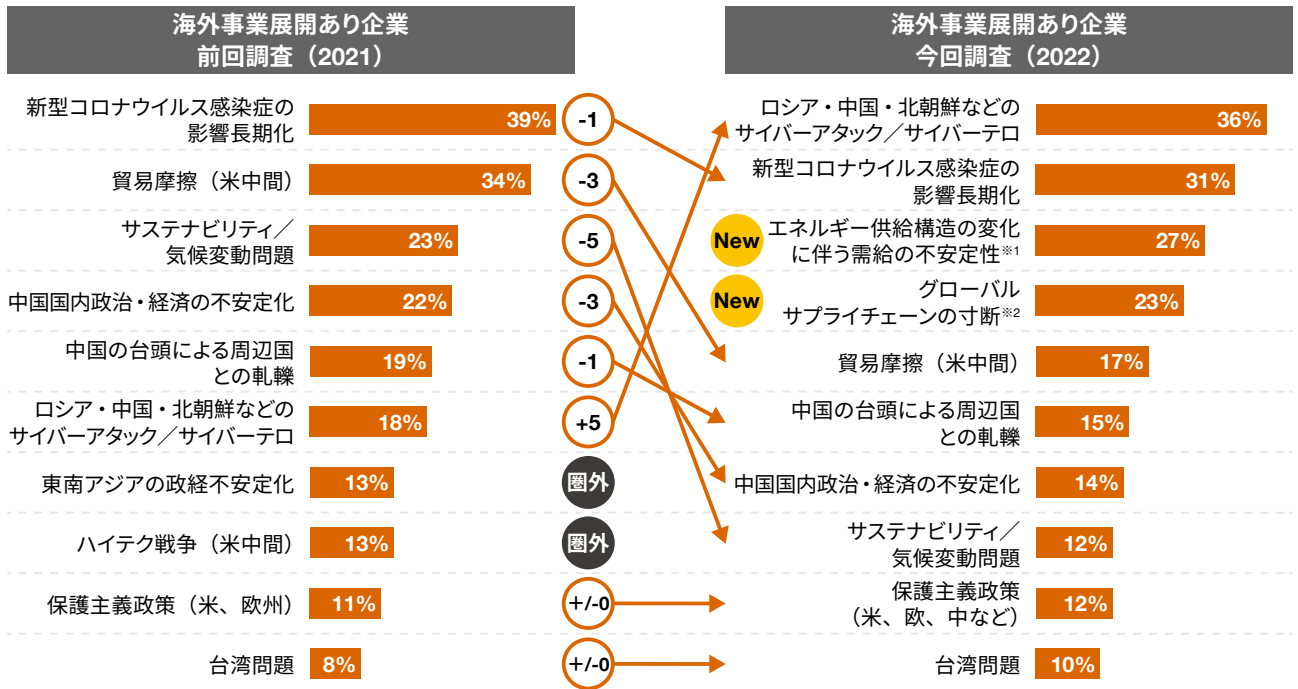
図表10

Q09：地政学リスクマネジメントはあなたの会社の経営戦略にとって、どの程度重要ですか。



図表11

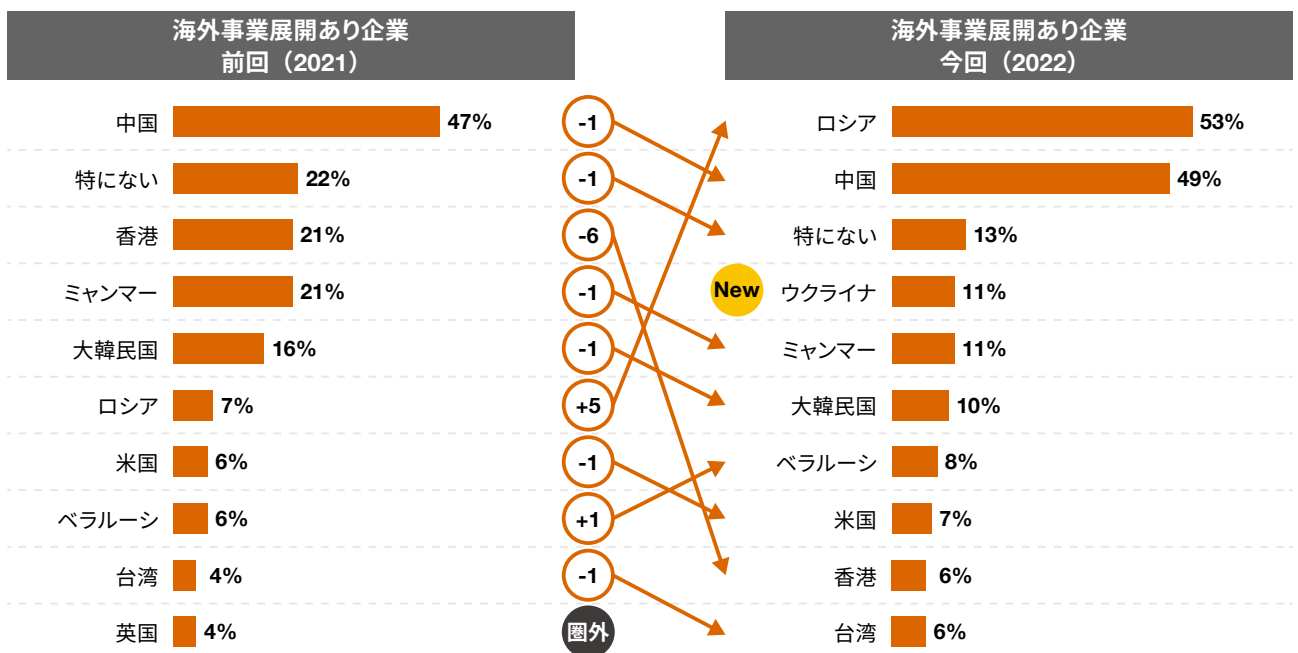
Q3：今、あなたの会社で最も懸念される地政学リスクは何ですか。最大で3つまでお答えください（3つまで）。



※1 2021年の選択肢名は「原油市場の不安定性（イランやベネズエラへの制裁、産油国の非協調）」  
 ※2 2022年調査での追加選択肢

図表12

Q9：地政学リスクによるビジネスへの影響の懸念により、今後、事業拡大や投資を控えたほうがよいと思われる国・地域を最大で3つまであげてください。



## ②地政学リスクに起因する損失の状況

実際に地政学リスクが原因となって被った損失について尋ねたところ、直近1年以内に損失を受けた企業の割合は前回比1.5倍となり、これまでより地政学リスクの影響が一層顕在化した1年だったことが読み取れます（図表13を参照）。過去5年間で損失を受けたことがあると答えた企業は、海外事業を展開する企業全体の55%に上りました。

## ③地政学リスクに対する対応状況

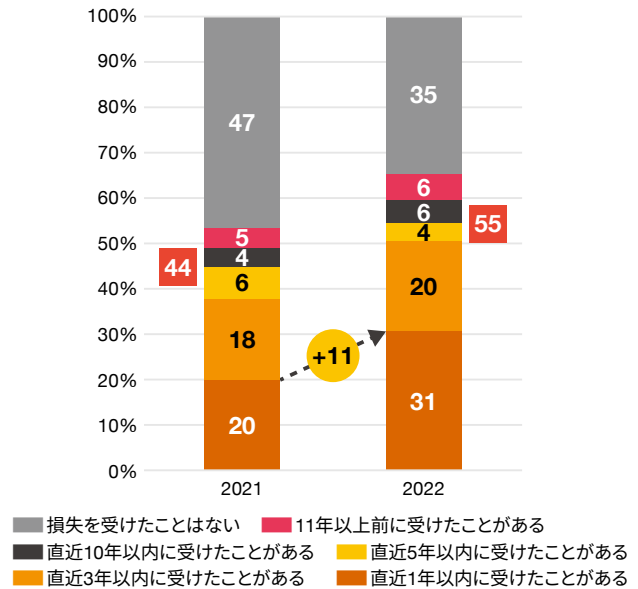
こうした環境変化を受け、企業の具体的対応は進展しています。どう対応すべきか手をこまねている企業の比率は半減し、サプライチェーンや調達に関する戦略の調整だけでなく、生産地および仕向地のシフトや投資判断の変更など、実際の対策に着手する企業の割合が軒並み増加しています（図表14を参照）。

ここからは、直近で注目を集める地政学関連の個別リスク事象に関する対応を解説します。

図表13

Q4：過去にあなたの会社は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りますか。

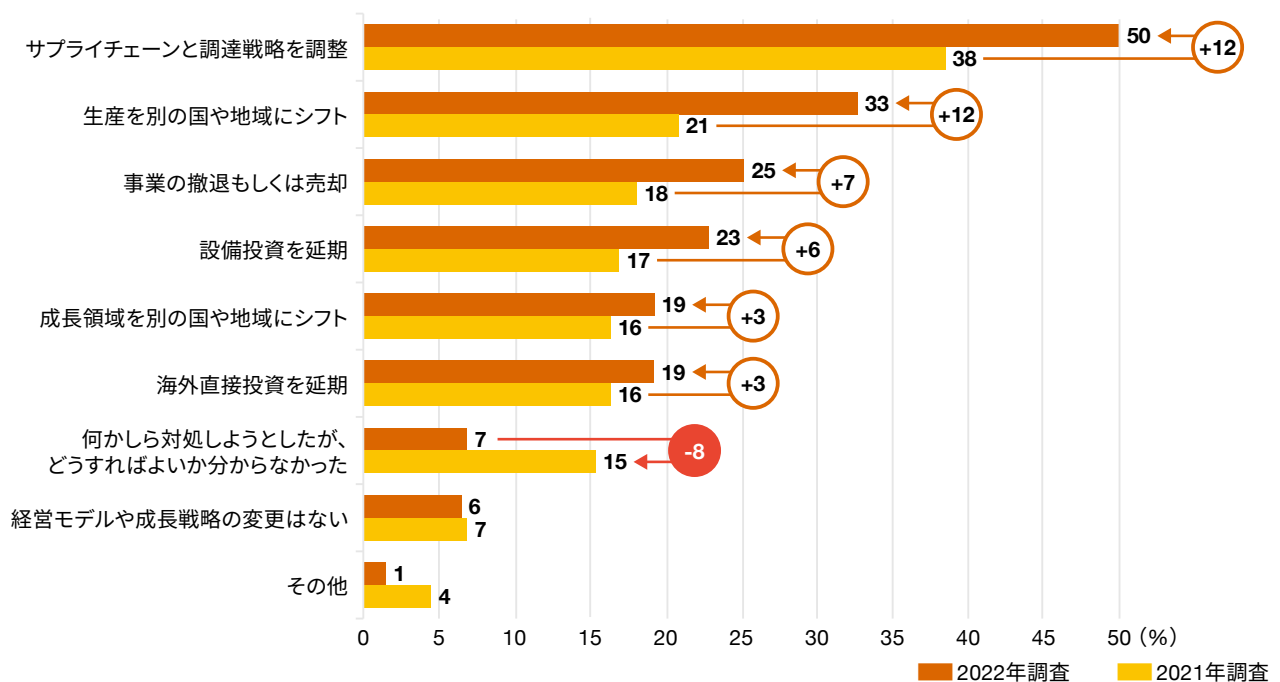
海外事業展開あり企業 経年比較



図表14

Q6：地政学リスクが原因による悪影響または損失に会社としてどのように対応しましたか（いくつでも）。

海外事業展開あり企業 経年比較



#### ④地政学リスクの個別事象への認識・対応：経済安全保障推進法

2022年5月に成立した経済安全保障推進法について尋ねたところ、全回答者の4割、海外展開あり企業群の約5割が同法を「歓迎している」または「どちらかと言えば歓迎している」と回答しました（図表15を参照）。

現時点での対応について尋ねたところ、経済安全保障推進法の具体的な内容は今後政省令で定められることもあり、関連有識者会議などから順次公表されている基本方針案などを含む法制の内容理解に取り組むとの回答が最多となっています。一方、「事業計画の見直し」や「関係省庁への相談」、「社外専門家への相談」などに早速着手している企業も3割弱に上ることが分かりました（図表16を参照）。

企業に選択の意思決定が委ねられている、「政府支援を申請するか」といった対応方針の検討や対応体制の構築などについては、社内で十分な議論と準備を行うためにも、今後の政府内における議論の進展を注視することが必要です。また、自社事業にとってより有益な内容を含む政省令となるよう、積極的に情報発信や働きかけを行うことが重要となります。

一方で、議論の末に同法には含まれなかった、機微情報を扱う資格要件を定める「セキュリティ・クリアランス」については、支持が不支持を大幅に上回りました（図表15を参照）。今後は、重要技術や関連情報の保護と活用が企業の長期的な国際競争力に影響を及ぼすと言われており、官民の活発な議論を通じた日本としての方針決定が必要ですが、今回の回答からは企業の意向が導入の後押しとなる可能性が示唆されています。

#### ⑤地政学リスクの個別事象への認識・対応：ロシアによるウクライナ侵攻

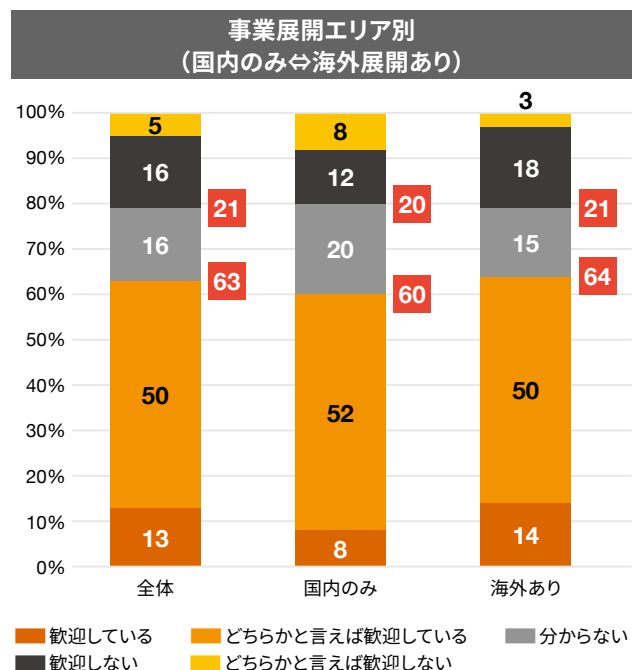
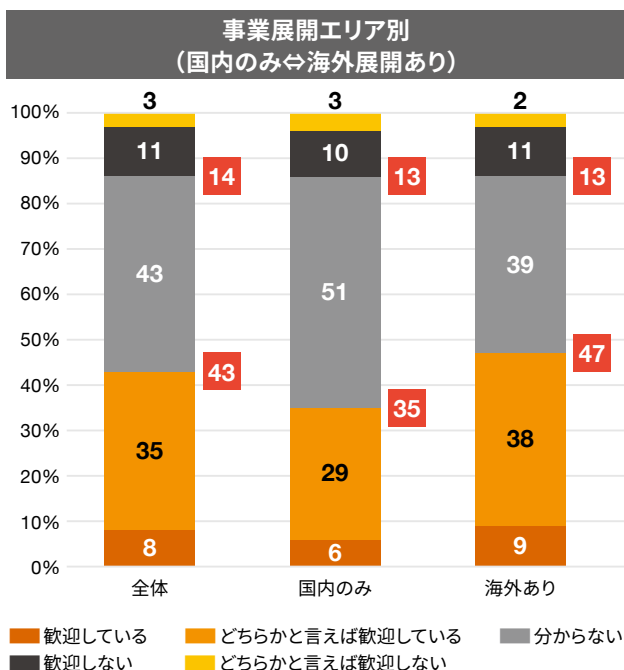
有事の際、現地と本社の役割分担はどのようにあるべきでしょうか。

ロシアによるウクライナ侵攻を受け、現地事業については、当事国における政情不安、物流混乱、物理的な破壊などに対応すべく、営業停止、調達停止・調達先変更、取引停止といった商流対応が既に実施されています。本社側においても、現地事業に着目した対応として、事業継続計画の策定や原材料調達の影響分析の他、為替や経済制裁、

図表15

Q16：2022年5月に成立した経済安全保障推進法についてどのように受け止めていますか。

Q18：今回の経済安全保障推進法には含まれなかった論点の1つである「セキュリティ・クリアランス（適格性評価）」の将来的な導入についてどのように受け止めていますか。

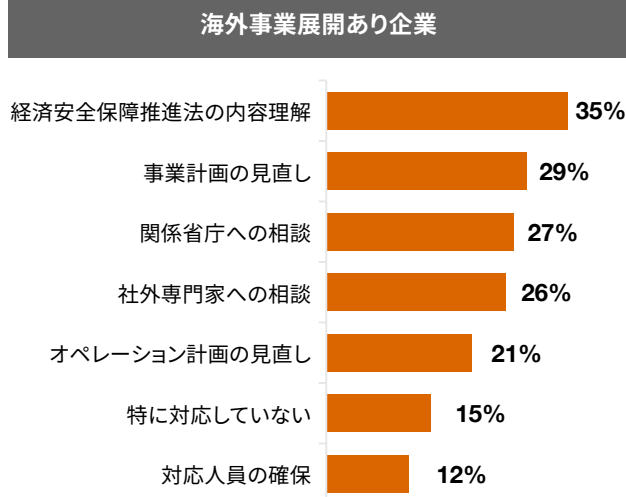


エネルギー供給の混乱に関する影響分析などの対応が行われました。これは、混乱する現地に代わって、海外現地法人を支援する役割として、本社が情報収集や分析にあたった結果と言えます。

これに対して、一定数の企業の本社では、有事当事国の状況対応にとどまらず、より広範で潜在的な有事についてリスクと認識し、準備する動きを見せています。有事シナリオの検討、グローバルサプライチェーンの改変、 choke point の特定、台湾有事の可能性分析などの対応がその一例です。これらについては、海外事業を束ね、全社戦略の文脈で地政学リスクを解釈し直すという本社の機能のあらわれです。個々の事象のレベルから目線を上げ、類似リスクが発生する可能性を読み解く能力や、将来的なグループのリスク対応能力強化に向けた取り組みと言えます。

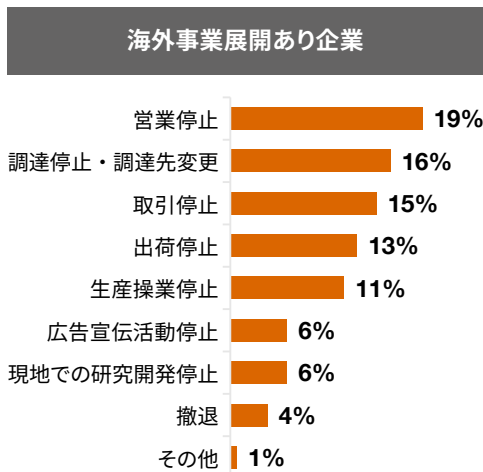
図表16

Q17：経済安全保障推進法の成立を受けて、あなたの会社では以下のどの対応を行っていますか（いくつでも）。

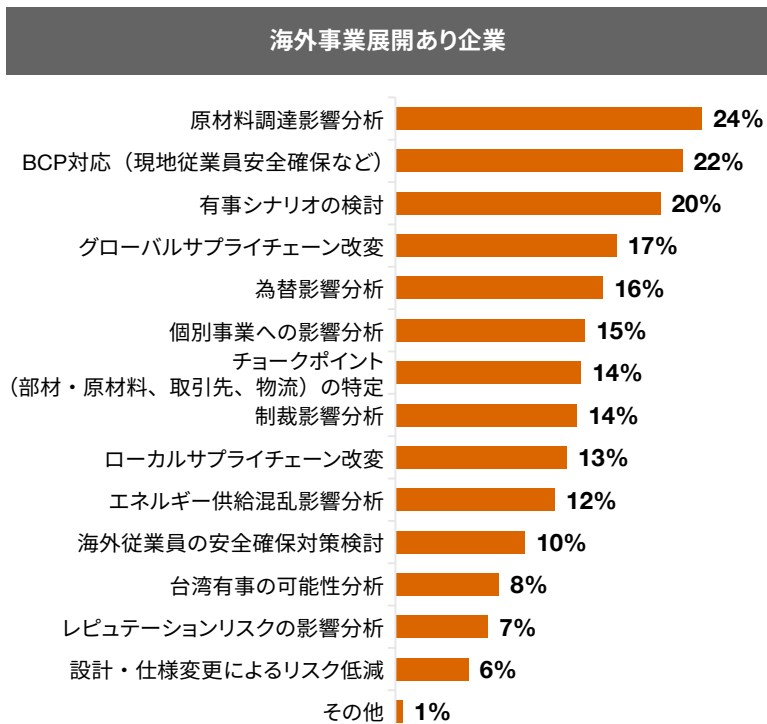


図表17

Q21：ウクライナ侵攻を受けて、現地事業について、以下のどの対応を行いましたか（いくつでも）。



Q22：ウクライナ侵攻を受けて、本社において、どのような対応を行いましたか？ 以下のうち、該当するものを全てお答えください（いくつでも）。



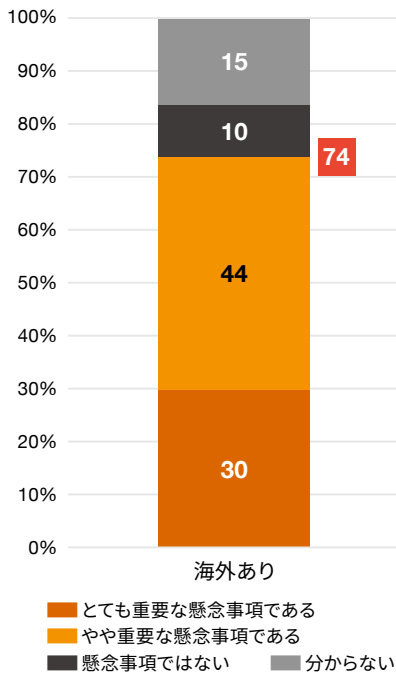
※「特になし（34%）」「現地事業はない（19%）」を除く

図表18

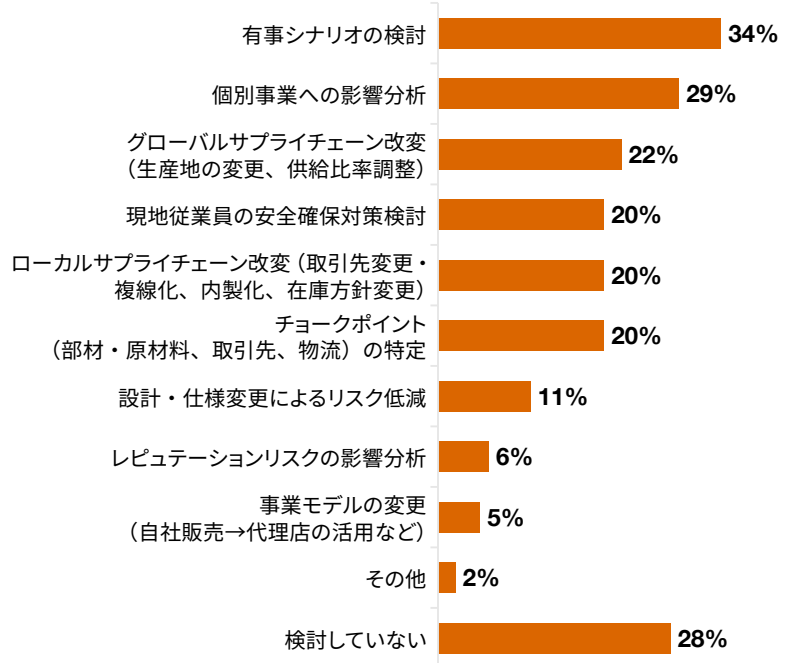
Q24：あなたの会社では台湾有事リスクを懸念事項として捉えていますか。

Q25：台湾有事リスクに関連して、あなたの会社はどのような検討を行っていますか。以下のうち、該当するものを全てお答えください（いくつでも）。

海外事業展開あり企業



海外事業展開あり企業



⑥地政学リスクの個別事象への認識・対応：台湾有事

類似リスクを検討する一環として、ウクライナ侵攻以降、企業が高い関心を寄せているのが台湾有事の可能性とその発生シナリオについてです。

今回の調査では、海外事業を展開する企業群において、7割強が台湾有事リスクを重要な懸念事項として捉えていることが分かりました（図表18を参照）。有事シナリオの考察や、従業員の安全確保に関する対策の検討、個別事業への影響分析など、台湾有事が発生すると実際何が起きるのかを理解しようとする動きが進んでいます。

台湾有事が個別の企業に与える影響の程度は、各社が構える事業や地域別のポートフォリオの構成、各事業の戦略商材・サービスにおける台湾や中国の不可欠性など多くの要素で決まります。そのため、各企業には市場や供給網といった多角的な側面から独自の分析を行うことが求められます。

また、一部の企業は想定シナリオや影響可能性の理解を深めるところから一歩進んで、グローバルやローカルでのサプライチェーン改変、設計・仕様変更、事業モデル変更などの具体的な対策の検討に入っています。いずれの対策も

実行には時間と労力が伴うことから、いち早く行動に移そうとする姿勢が見られます。

こうした台湾有事を想定したシナリオ分析や対策検討の手法は、その他の地政学リスクにも応用が可能であり、企業のケイパビリティ向上につながることを期待できます。

⑦地政学リスクの個別事象への認識・対応：中国事業に関するリスク認識や対応状況

個別事象への認識・対応の分析の最後に、近年、企業が意識する地政学リスクのうち上位に位置付けられる、中国事業に関するリスク認識について見ていきます。

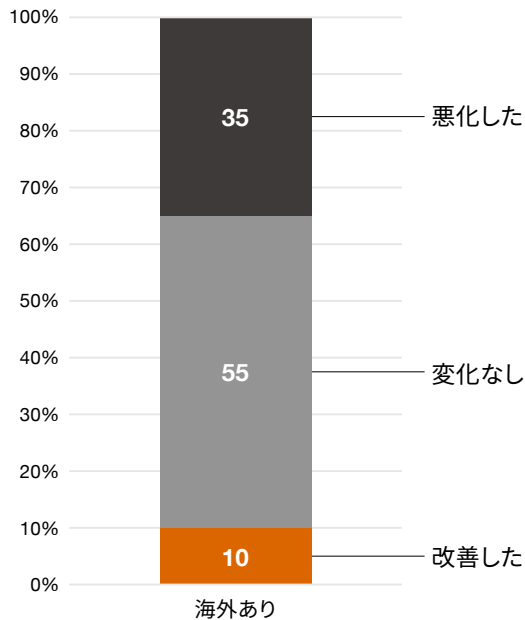
直近1年間における中国の投資環境の変化をそれ以前との比較で質問したところ、4割弱が「悪化した」と答えました。しかしながら、今後3年間における中国事業への投資の位置づけについては、約4割が「最上位の投資先」または「上位3カ国・地域の投資先」と回答しています（図表19を参照）。リスクがある一方で、欠かすことのできない重要な取引先である中国への投資意欲は依然高い水準にあると言えます。



図表19

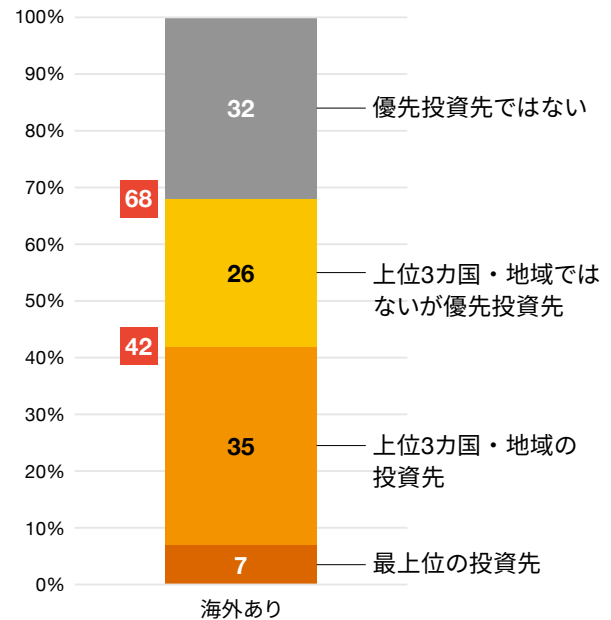
Q29：直近1年間において、中国における投資環境はそれ以前と比較してどう変化したと思いますか。

海外事業展開あり企業



Q28：今後3年間に、全社における中国事業への投資の位置づけを教えてください。

海外事業展開あり企業



その中国への投資強化に関して重要視する最上位の項目としては、「知的財産の保護強化の担保」が入り、全体の約7割が「極めて重要」または「かなり重要」と答えました(図表20を参照)。その危機感を裏付けるのが、中国における技術情報や営業秘密の移転リスクに関する日本企業の状況です。

今回の調査では、海外事業を展開する企業のうち2割が、中国における市場アクセスを維持する目的で、技術情報や営業秘密の移転を強要されたと感じたことがあると回答しています。回答企業は、事業の合併化や商業的な契約締結の際に、こういった強要があったと感じており、明文化された政策要件や、政府関係者からの口頭指示に含まれたとする回答も一定程度ありました(図表21を参照)。

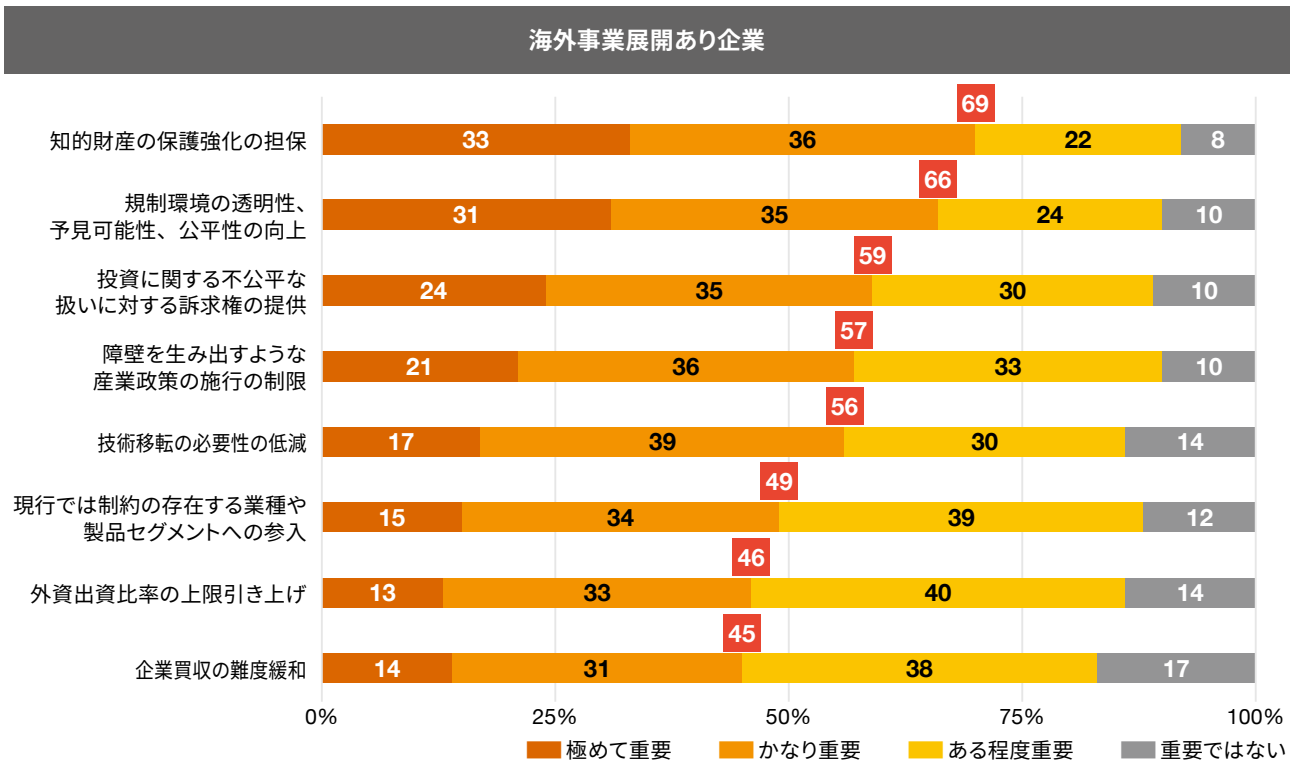
併せて、現在中国で展開している生産や調達のプロセスを中国国外に移管することを検討しているか質問したところ、約3割が国外移管を検討している、もしくは検討を予定していると回答しました。移管先の地域としては、5割が日本を候補地として挙げ、次いでベトナム、インドネシア、タイなど中国に近接する地域が挙げられるなど、サプライチェーンの国内化および多角化に向けた検討が進んでいることが分かります(図表22を参照)。

ただし、検討が進む理由として、地政学リスク以外の要素があることに注意が必要です。サプライチェーンの中国国外移管の最も大きな要因として、6割近くが「中国における政策環境の不透明性」を挙げました。これについては地政学リスクの情勢が少なからず関係すると思われる一方、人件費を含む中国でのコスト上昇や、中国経済の成長の鈍化見込みなども上位5つの中に挙げられました(図表23を参照)。すなわち、地政学リスクとは別の要因として、かつて外資系企業が次々と中国に進出し、ともに成長を享受した時代の前提条件が近年変化しつつあることも、この動きに大きく影響していることを認識しておく必要があります。



図表20

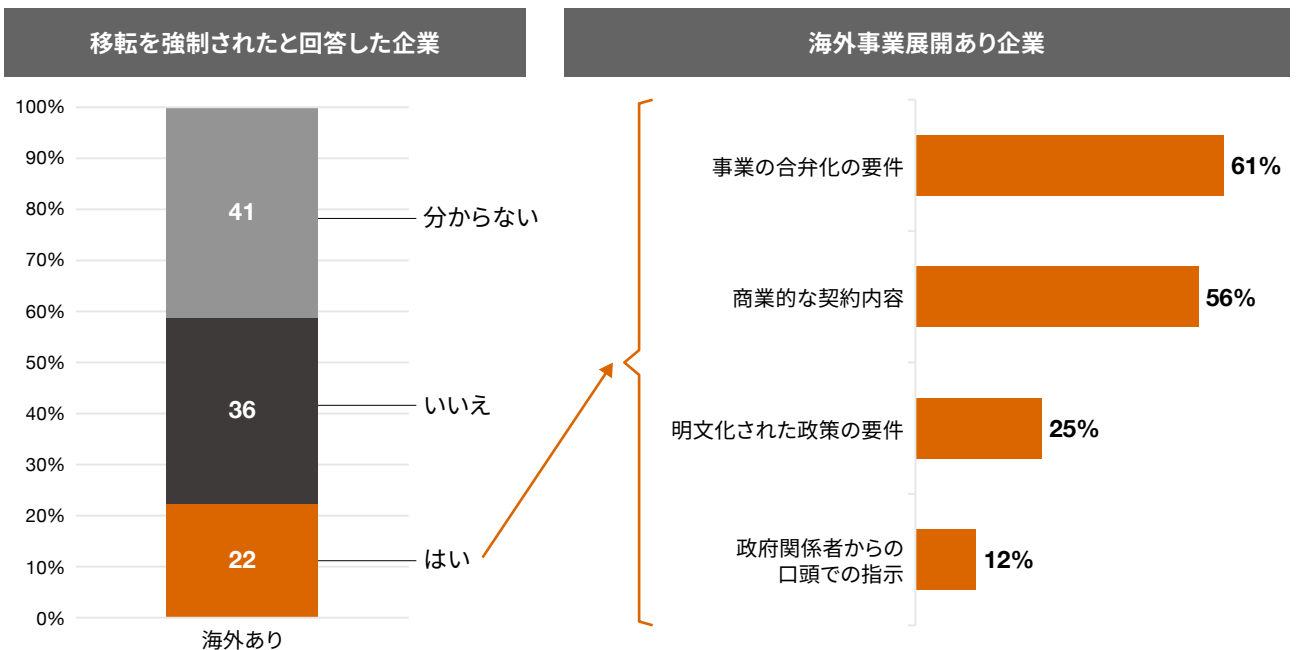
Q32：中国への投資を強化するにあたっては、中国の政策環境の以下の要素はどの程度重要ですか。



図表21

Q38：中国における市場アクセスを維持する目的で、技術情報や事業秘密の移転を強制されたと感じたことがありますか。

Q39：どのような状況で技術情報や事業秘密の移転を強制されたと感じましたか（いくつでも）。



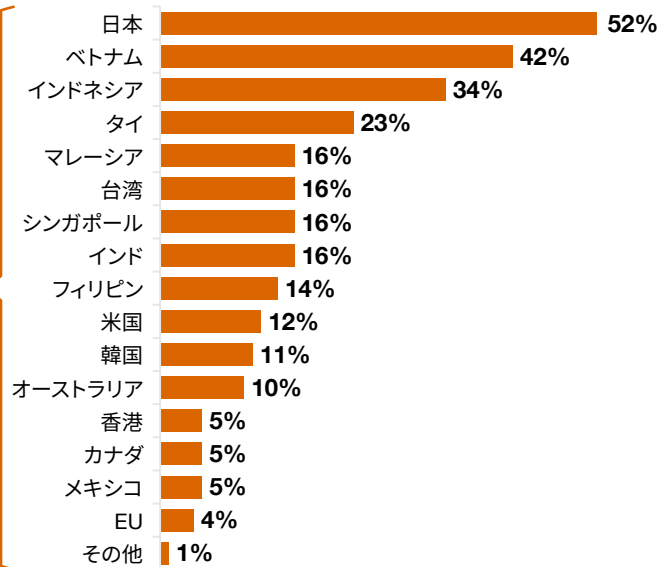
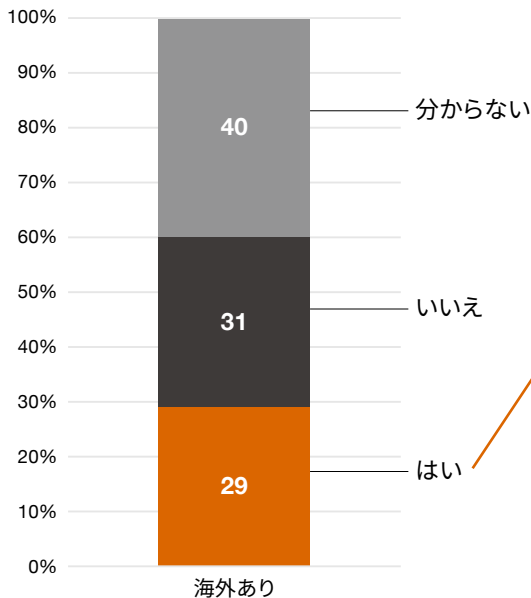
図表22

Q35：生産や調達プロセスを中国国外へ移管することを検討している、もしくは検討を予定していますか。

Q36：すでに移管した、もしくは予定している移管先の地域を教えてください（いくつでも）。

移管を検討または予定している企業

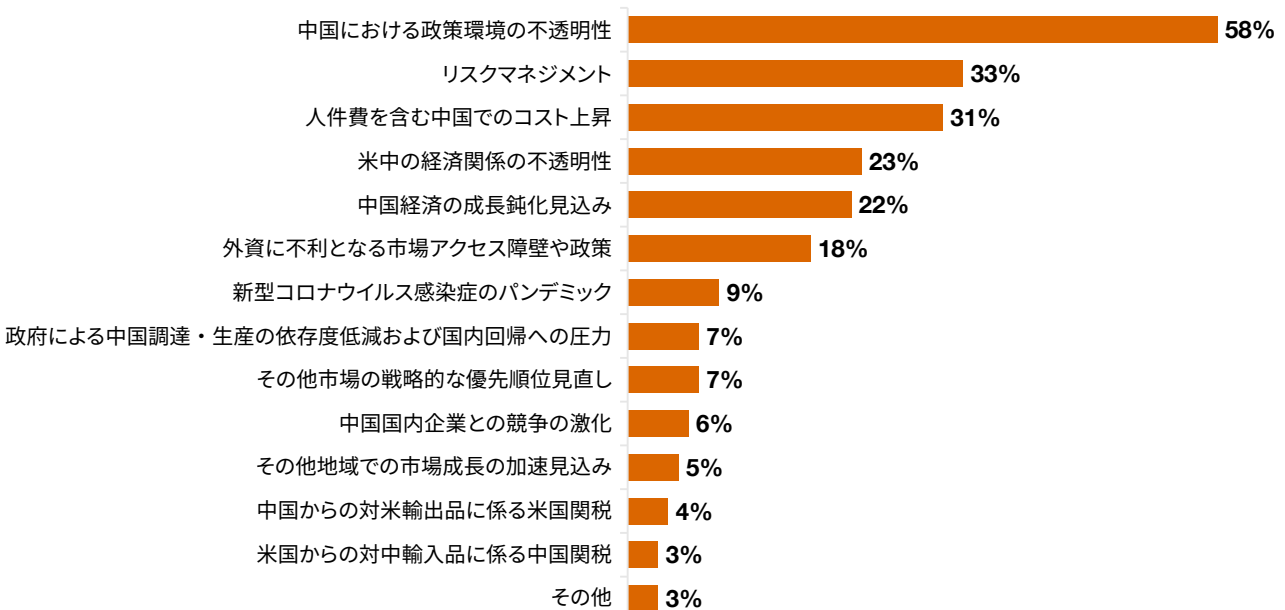
海外事業展開あり企業



図表23

Q37：生産や調達を中国国外へ移管する最も重要な要因を教えてください（3つまで）。

海外事業展開あり企業



## ⑧日本企業の対応体制

最後に、こういった状況認識のもと、日本企業がどのような体制や仕組みをつくって地政学リスクへの対応を行っているかを見ていきます。

社内体制について前回調査と比較すると、兼任チームを設けている企業の割合は4割を維持する一方、「対応をとっていない」とする割合は減少し、専任チームを設けている企業の割合は増加しました。また、調査では専任・兼任役員を設置する動きも見られ、約15%の企業に地政学リスクに対応する役割を担う役員がいることが分かりました（図表24を参照）。

また、収集した情報や分析を意思決定プロセスに統合できている企業の割合が前回より増加しました（図表25を参照）。経営層と現場の双方において、地政学リスクを重要な経営アジェンダとして捉え、必要な情報収集と報告、戦略検討がなされる流れが広がっていることが分かります。

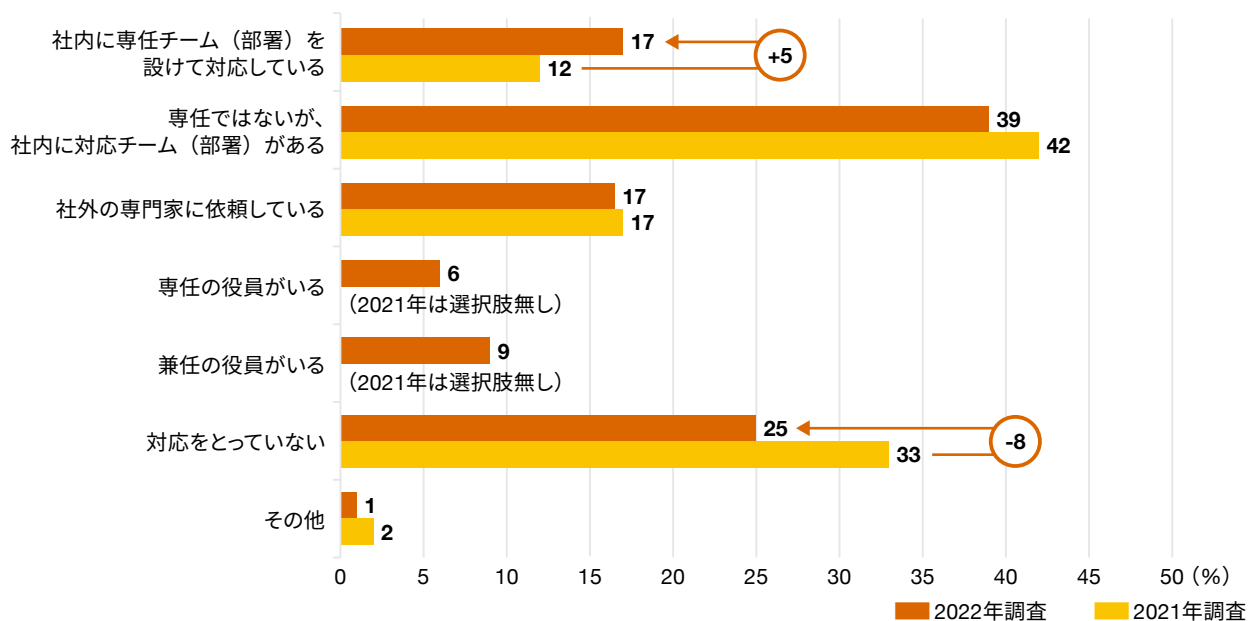
日本企業の対応が進む一方、その足かせとなる最大のネックは、「専門スキルを持った人材がいない」ということでした。この課題は前回同様最多であり、全体の5割がネックとなると回答しました（図表26を参照）。地政学・経済安全保障リスクに対応するにあたって、社内の関係部署に限らず、社外の国際機関・政府・市民団体など、多岐にわたるステークホルダーとの連携が求められます。そして、そこから得られた膨大な情報を、過去の経緯から現在、将来へと統合的な視点で分析し、自社への示唆を抽出することが必要です。政府のみならず、企業が中心的な役割を担う経済安全保障をめぐる競争が繰り広げられる今、上記のような厳しい要請に適合するスキルを持った人材の育成は急務の課題と言えます。



図表24

Q10：あなたの会社では、地政学リスクについて情報収集やモニタリングなど、どのような対応をとっていますか（いくつでも）。

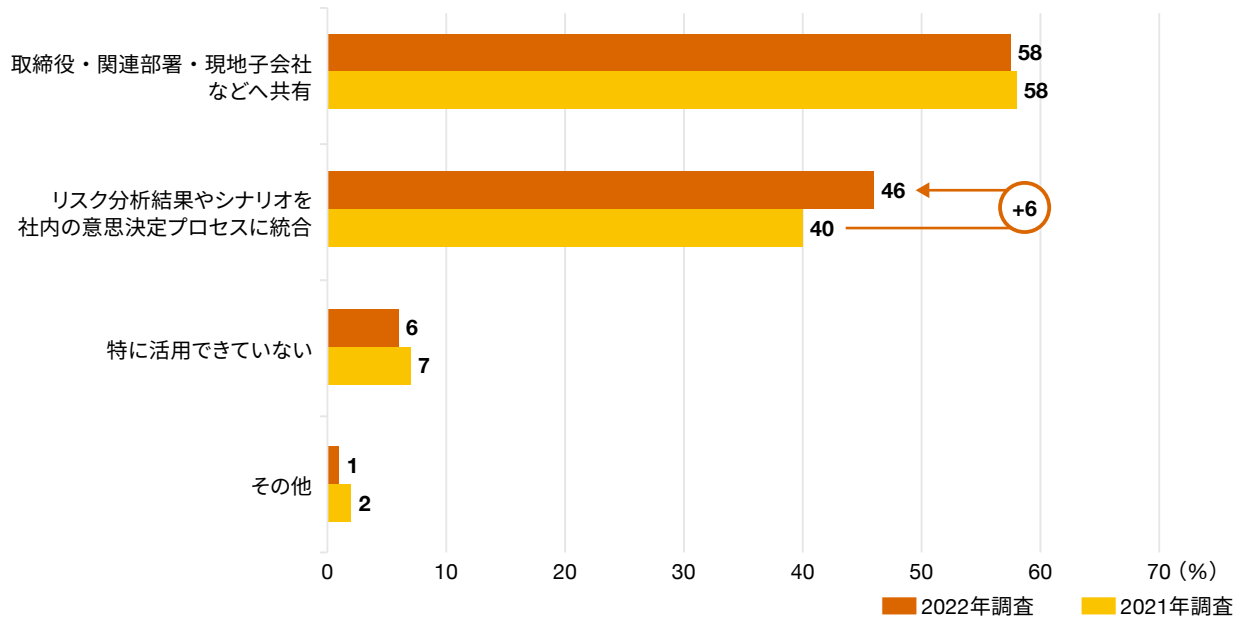
海外事業展開あり企業 経年比較



図表25

Q12：収集した情報についてどのように活用していますか（いくつでも）。

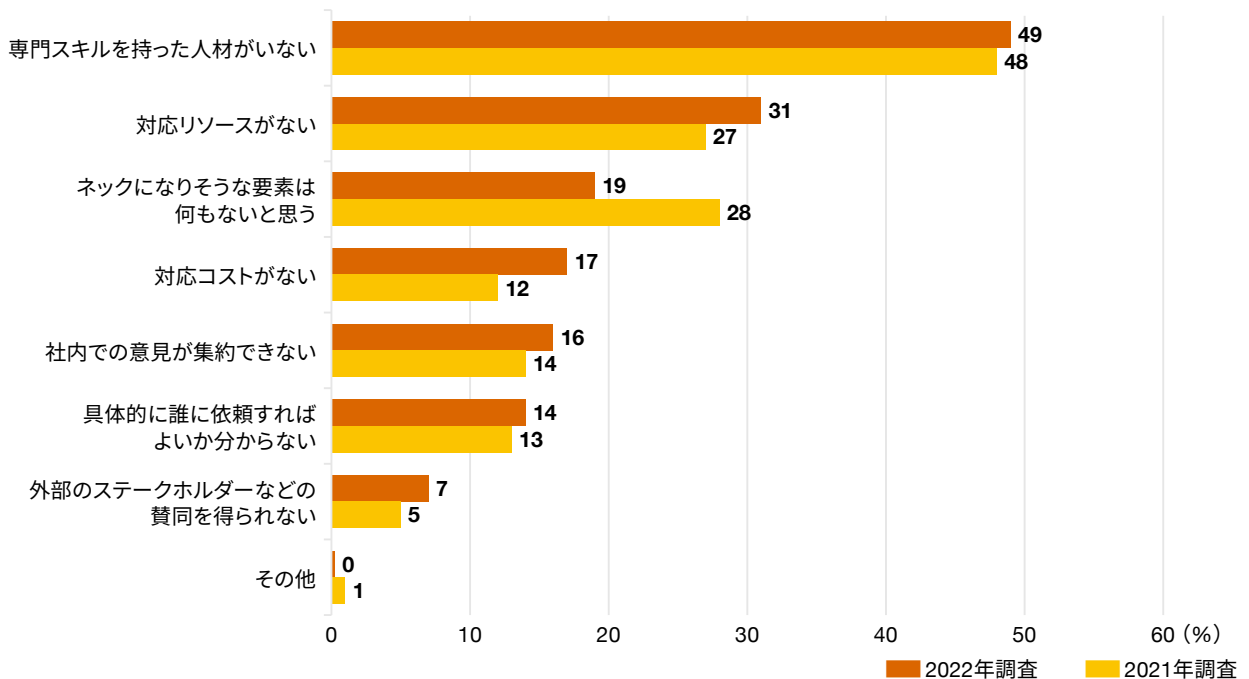
海外事業展開あり企業 経年比較



図表26

Q13：地政学リスクへのあなたの会社の対策・対応時にネックとなりそうなものを全てお選びください（いくつでも）。

海外事業展開あり企業 経年比較



## ⑨今、企業に求められる地政学リスク対応とは

米中覇権争い、COVID-19パンデミック、ロシアのウクライナ侵攻と、国際情勢を根底から揺るがす地殻変動が相次ぐ昨今、不確実性という言葉を目にしない日はありません。ビジネスにおいて、詳細な状況理解と明確な先行きの見通しをもって正しい経営判断を導き出していくことが、かつてないほど困難になっています。

しかし、不確実性の中にも現状を形作る潮流を見出すことができます。本レポートで解説した大國間競争の深刻化、世界経済の細分化、イデオロギーの経済争点化というトレンドは以前から存在するもので、ロシアのウクライナ侵攻以降、加速しているのが現状です。また、これらトレンドに照らすと、台湾有事や米中露デカップリング、供給網の国内化・多角化といった主要なリスク事象が整理され、企業への影響や対応策の在り方が見えてきます。

こうした重大地政学リスクに対応する上で、企業に求められるのは当事者意識です。企業を取り巻く世界は、政治的対立とは別に自由な経済活動が可能であった「政経分離」から、安全保障の観点から企業活動が制約を受ける「政経融合」に変わってきています。特に重要技術・物資・インフラを抱える企業を中心に、各国の政治的動向を的確に理解し、機動的に手を打っていくことが求められています。また、従前の各部門による個別集中的な検討では対応しきれない、組織を横断的に巻き込む争点に多くの企業が直面しています。さらに、企業価値の観点では、株主価値の向上など経済的指標のみならず、地政学リスクの検討と対応に関する適切な情報開示が重要になっています。

このような状況下、前述の企業調査からは、日本企業の課題が浮かび上がってきました。多くの企業が地政学リスクを重要アジェンダと位置付ける一方、専任役員を置く企業はごく一部にとどまり、現場の専門人材不足が大きなネックとなっています。このことが、横断的な課題の全体像把握を困難とし、結果として、経営会議での判断を促すに資する分析や示唆を迅速かつ適時に提供することのハードルを上げています。

したがって、今やリスクマネジメントの主要な要素の一つとなった地政学リスク対応について日本企業が取り組むべきなのは、自社の戦略方向性とリスク強度に応じて、以下の特徴を持った対応体制をいかに素早く構築するかということが言えます。

1. 経営陣が地政学リスクへの対応をトップの戦略アジェンダと認識しコミットすること
2. 戦略的優先順位に照らした重要地政学リスクを把握し、事業影響を読み解くインテリジェンスを構築すること
3. 平時からリスク低減の打ち手と有事への備えを講じること
4. 有事における迅速な対応とその後の組織・戦略強化へつなげる学びを仕組み化すること

日本企業には、政府と協力して重要な技術・事業を保護しながら、どの分野においてどのような形であれば利害関係が対立しがちな国・企業とも協業を進めることが可能なのか、どの分野では思い切った戦略的決断が必要となるのか。逆境においてもしたたかに状況を見極め、先手を打って行くことができるのかを考え抜くことが求められています。



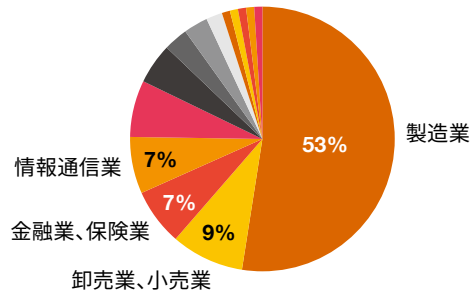
# PwC「地政学リスクに関する日本企業の対応」調査2022概要

調査名	地政学リスクに関する日本企業の対応
調査日程	2022年8月
調査形態	ウェブサーベイ
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>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を対象に実施。</li> <li>調査対象とする企業は、売上規模年商100億円以上とし、製造業からサービス業まで産業全般を網羅。</li> </ul>
サンプル数	463 (うち、日本国内のみ=154、海外展開あり=309)
回答者属性	右図参照

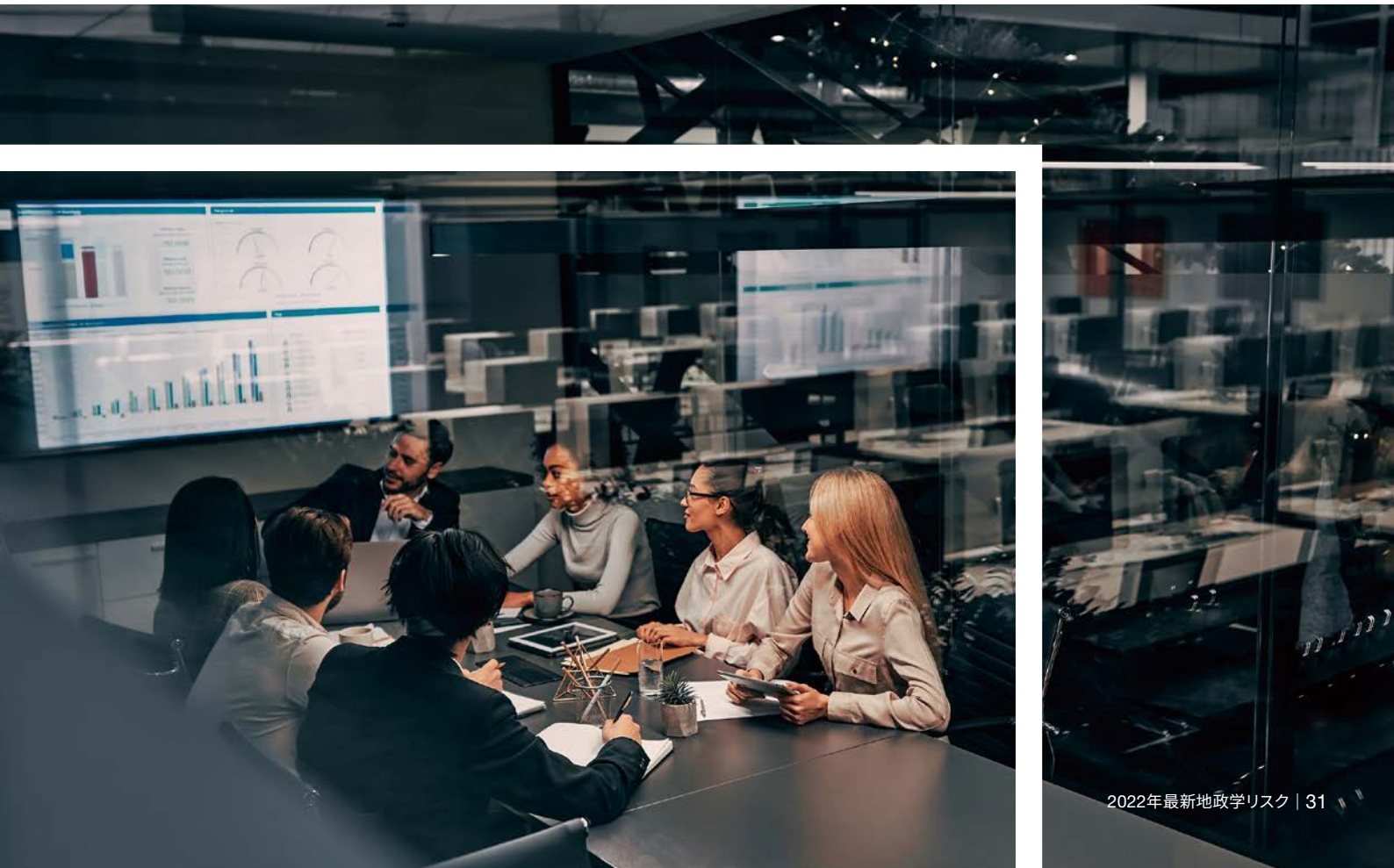
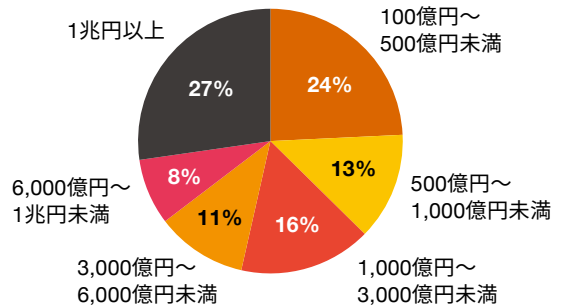
参考	前々回	前回
調査日程	2019年3月	2021年8月
調査形態	ウェブサーベイ	ウェブサーベイ
調査対象	今回同様	今回同様
サンプル数	400 (うち、日本国内のみ=142、海外展開有=258)	464 (うち、日本国内のみ=159、海外展開あり=305)

回答者属性 (海外展開あり、n=309)

セクター別



年商規模別



## PwC Japanにおける経済安全保障・地政学リスク対策支援体制

PwC Japanでは、2016年より地政学リスクアドバイザーチームを組成し、欧米・アジアに在籍するPwCグローバルネットワークの専門家と連携しながら、英国によるEU離脱や米国トランプ前政権発足以降の国際的な地政学リスクの高まりに関する調査・アドバイスを行ってきました。

さらに、企業からの支援要請の増加や、中期的戦略検討に加え具体的な事業運営上の打ち手実行が求められるという企業の対応フェーズの変化に応えるため、2021年10月に「経済安全保障・地政学リスク」対策支援チームを組成しました。

PwC Japanの地政学リスクアドバイザー、リスクコンサルティング、法務、国際税務、輸出管理、サプライチェーンマネジメント、サイバーセキュリティ、技術戦略などの知見を有する専門家・チームをまとめ、企業の課題に個別に対応していくのではなく、スクラムを組んでスピーディーにリスクの洗い出しから対象事業のリスクの深掘り、リスク評価の支援を行います。さらにレジリエンス戦略オプションの検討、事業戦略・計画への反映と実行支援までを一貫して支援しています。

### 地政学リスクアドバイザー

- ・地政学トレンド・各国の法規制に関する情報提供
- ・予兆モニタリングに関する情報提供
- ・有事におけるリスクシナリオの詳細化

### リスクコンサルティング

- ・地政学リスクシナリオの洗い出し・影響分析
- ・全社的リスク管理体制(ERM)への組み込み・役割責任の定義
- ・個別シナリオ分析・レジリエンス戦略、BCP見直し・訓練

### 法務アドバイザー

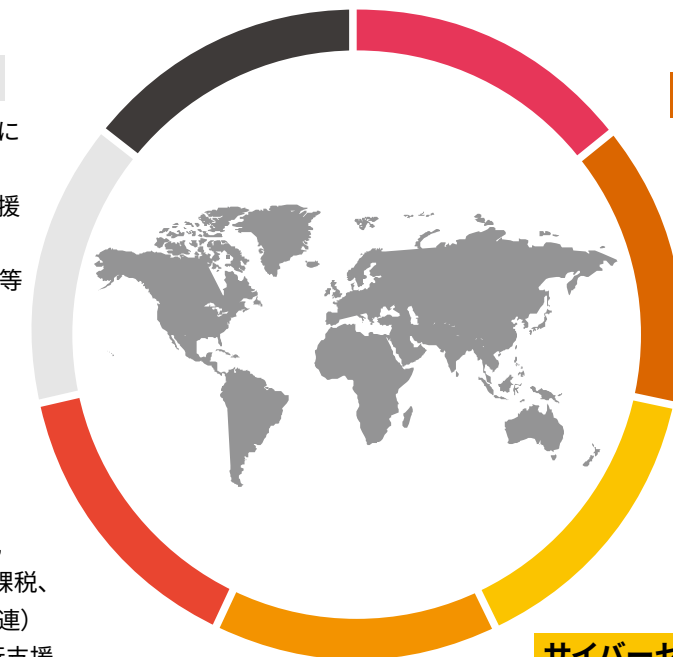
- ・経済安全保障関連法制に係る対応支援
- ・各国法規制への対応支援(輸出入・調達規制等)
- ・人権デューデリジェンス等に係る検討・実施支援

### 技術戦略アドバイザー

- ・イノベーションガバナンスと技術イノベーション
- ・秘密特許制度

### Taxアドバイザー

- ・リスクシナリオの詳細化(炭素税、デジタル経済課税、移転価格、関税・貿易関連)
- ・レジリエンス戦略の実行支援



### サプライチェーンマネジメント

- ・End to Endでのサプライチェーン可視化
- ・サプライチェーンに関わる個別シナリオ分析・レジリエンス戦略
- ・BCP見直し・訓練

### サイバーセキュリティ

- ・中国サイバーセキュリティ法等、データ関連法規制対応
- ・外部委託先やオフショア拠点の監査・監督、対外的コミュニケーション戦略策定
- ・グローバルなデジタルプラットフォーム戦略策定



PwC Japan経済安全保障・地政学リスク対策支援チーム 主要メンバー



齋藤 篤史  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社

リスクコンサルティング



山本 直樹  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社

中国およびサイバーセキュリティ



田中 大海  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社

サプライチェーンマネジメント



白崎 亨  
パートナー  
PwC税理士法人

国際税務



ピヴェット 久美子  
シニアマネージャー  
PwC Japan合同会社

地政学リスクアドバイザー



日比 慎  
ディレクター  
PwC弁護士法人

法務



三治 信一郎  
パートナー  
PwCコンサルティング合同会社

技術戦略



芦野 大  
シニアマネージャー  
PricewaterhouseCoopers  
WMS Pte. Ltd.

関税・貿易アドバイザー



## 本稿執筆者

### ピヴェット 久美子

PwC Japan合同会社  
地政学リスクアドバイザー リード

### 南 大祐

PwC Japan合同会社  
地政学リスクアドバイザー マネージャー

### 藤澤 可南子

PwC Japan合同会社  
地政学リスクアドバイザー マネージャー

### 上田 倫生

PwCコンサルティング合同会社  
リスクコンサルティング ディレクター

---

### PwC Japanグループ 地政学リスクアドバイザーチームのご紹介

PwC Japanグループにおいて、英国のEU離脱や米中貿易摩擦以降の地政学・経済安全保障リスクの動向分析、調査、クライアント支援を行う専門家チーム。ロシアによるウクライナ侵攻では、独自の情勢分析レポートを発行し、クライアントから高い評価を得る。



# お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



[www.pwc.com/jp](http://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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人以上のスタッフを擁し、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](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月：2022年10月      管理番号：I202207-05

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://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.