

# 未来を拓く日本企業のグローバル戦略

「日本企業のグローバル戦略動向調査2022-2023」からの考察



# はじめに

世界の経済成長を支えてきた「グローバリゼーション」が揺らぎ始めています。

1947年、貿易の自由化を促す世界共通のルール「関税及び貿易に関する一般協定(GATT)」が生まれました。第2次世界大戦の遠因となった国・地域ごとのブロック経済を溶かし、お互いに手を携えて経済効率を高め成長を目指す、グローバリゼーションの礎が築かれたのです。

1995年、世界貿易機関(WTO)の設立を機に貿易の自由化はさらに強まりました。世界銀行によると、2021年の世界のモノとサービスの輸出額は27兆8,800億米ドルと1990年に比べ6.5倍に膨らみました。日本企業もグローバル化の恩恵を受け、世界を舞台にヒト・モノ・サービスを自由に行き来させることで一歩ずつ、成長への歩みを進めてきました。

そして今。成長への道筋はかつてないほど見通しづらくなっています。

ロシアによるウクライナ侵攻は1年経っても解決への糸口を見出せていません。ウクライナ侵攻は日米欧を中心とする民主主義と、中露を軸にする権威主義の対立を表す「新冷戦」に発展しています。米国は中国を念頭に半導体などハイテク分野の輸出入管理を厳しくし、その影響は日欧など他の国・地域にも及んでいます。原油や液化天然ガス(LNG)などエネルギーの需給は当面、和らぎそうにありません。東アジア周辺の地政学リスクは日増しに高まっています。

各国・地域の金融政策は2022年から利上げ局面に入り、物価や為替相場は見通しづらくなっています。企業統治改革など資本市場からの要求も強まっています。ESG対応への投資家の視線はますます厳しくなるでしょう。デジタル分野の技術革新のうねりはさらに大きくなり、デジタル課税など新たな国際ルールにも対応しなければなりません。

今までの成功体験はもはや通用しない、という現実に日本企業は向き合わないといけません。PwC Japanグループ(以下、PwC Japan)は2022年に調査・公表した「日本企業のグローバル戦略動向調査2022-2023」において①グループガバナンスなどによる経営管理体制の確立・強化、②中国市場を中心とする不確実性を考慮した準備と行動計画の策定、③経営効率を高める経営環境変化への対処、の3つを仮説的に課題解決のヒントとして示しました。

こうしたヒントをもとに今回、グローバル展開する日本企業の経営幹部に「トランスフォーメーション(ガバナンス改革を含む)」「地政学リスク(中国市場の不確実性)」をテーマに直接ヒアリングする実態確認を実施しました。その結果、日本企業がさらなる成長を実現するには、これらのテーマはいずれも重要度が高く、課題によっては地域をまたいで対応する必要があるとの認識が再確認されました。

また、中国市場を取り巻く不確実性には、台湾海峡で不測の事態が起きるリスクだけではなく、米中の大国間でのパワーバランスが変化する地政学的な地殻変動に対処する必要があることも、PwC Japanのフレームワークを通じて整理されました。この地政学的な地殻変動は、事業環境の変化に対する適応という点で、トランスフォーメーションを日本企業に迫ることを意味します。

本レポートは「日本企業のグローバル戦略動向調査2022-2023」の続編として、「トランスフォーメーション」「地政学リスク」の2部構成で俯瞰的に考察しました。日本企業の課題や今後とるべき対応策に焦点を当て、日本企業の「成長への未来」を拓く手がかりを探ります。

# 目次

はじめに	2
<b>第1部 不断のトランسفォーメーションへの覚悟はあるか</b>	4
Introduction	4
1. グローバル経営体制	5
2. 「閉じる経済圏」への備え	11
3. 規制・リスクへの対応	14
Conclusion	16
<b>第2部 地政学リスク:「中国市場の不確実性」への備えは万全か</b>	18
Introduction	18
1. 多岐にわたる中国・周辺地域の経営リスク	19
2. ヒト・モノ・力ネ・情報への影響大きく	22
3. 「実行」と「準備」の両面で打ち手を	26
4. 事業撤退のオプションも事前想定を	32
Conclusion	34
おわりに	34
お問い合わせ先	35

# 第1部

## 不断のトランسفォーメーションへの覚悟はあるか

### Summary

ヒアリングを通じて経営幹部から透けて見えてきたのは、事業環境の急激な変化に直面したことによる、生き残りのための危機感です。各社の経営幹部は、その危機感を異口同音に「トランسفォーメーション」に関する以下6つのカギにちりばめて語りました。

- ・事業ポートフォリオの入れ替え：資本コストを上回る収益性を1つの基準とし、「選択と集中」の推進によって激しい外部環境の変化に適応して機会を確実に捉える
- ・グローバル経営体制の再編：グローバルなグループ経営を最適化するため、体制・拠点を見直し、「グループガバナンス」を高度化することが成長への第一歩となる
- ・グローバル人材の獲得：グローバルで複雑な課題を解決するため、幅広いケイパビリティを獲得すべく人材の国籍や文化の多様性を加速させる
- ・「閉じる経済圏」への備え：グローバル経済の新たなブロック化に備えた、自社のグローバル拠点やサプライチェーン再編が必要である
- ・グローバル規制・リスクへの対応：規制やリスクのグローバルな動向をタイムリーに把握し、「セントラライズ」と「ローカライズ」をバランスした対応を行う
- ・サイバーリスク・不正リスク対応：クロスボーダーの情報セキュリティを踏まえた、グローバルなデータ・デジタルガバナンスが対処の土台となる

前例のない変化の時代が醸成した危機感は、企業の生存本能を鼓舞し高める機会でもあると言えます。高い環境適応力が生存の基本であるように、変化に対してトランسفォーメーションを実現していくことは生き残りの条件です。同時に、グリーンフィールドという豊かな世界にたどり着くための機会でもあると言えるでしょう。

### Introduction

経済産業省は2022年に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」で、日本の代表的企業（TOPIX500）の約4割で株価純資産倍率（PBR）が1倍を下回っていると指摘しました。そのうえで、日本企業の価値を「欧米や新興国と比較して『一人負け』している状況」と評価しました。さらに、「上場企業の経営は会社の存続を第一とするものであってはならず、企業価値の向上を強く意識したものであることがこれまで以上に望まれる」と指摘しています。

日米欧を軸に各国・地域の経済安全保障を強化する中、貿易のルールだけでなく、技術やヒトの移動などにも一定の制約が出るのは避けられない情勢です。ESGなど新たな規制の潮流も高まっています。こうした課題に対応し、企業価値

を高めるには、リスクを負って自らガバナンス改革を含むトランسفォーメーションに取り組む覚悟が要ります。

本稿は、企業価値向上のカギとしてグローバル経営体制の再編からサイバーリスク・不正リスク対応までの6つを取り上げます。過去にないスピードで変化する経営環境の変化により、これらの課題の相互にかつ複雑に絡み合った状況への対処に多くの日本企業が迫られると、今回のヒアリング結果を通じて、PwC Japanは考えています。

いかにして多様な能力を結集し複雑に絡み合った課題の1つ1つを解きほぐすか、そのヒントを本稿では探ります。

## 1.グローバル経営体制

### 1-1 「攻め」と「守り」の両翼を広げよ

トランスフォーメーションを実行するうえで何よりも重要なのは、ガバナンスの再構築です。それには「攻め」と「守り」を意識した変革が必要になります。

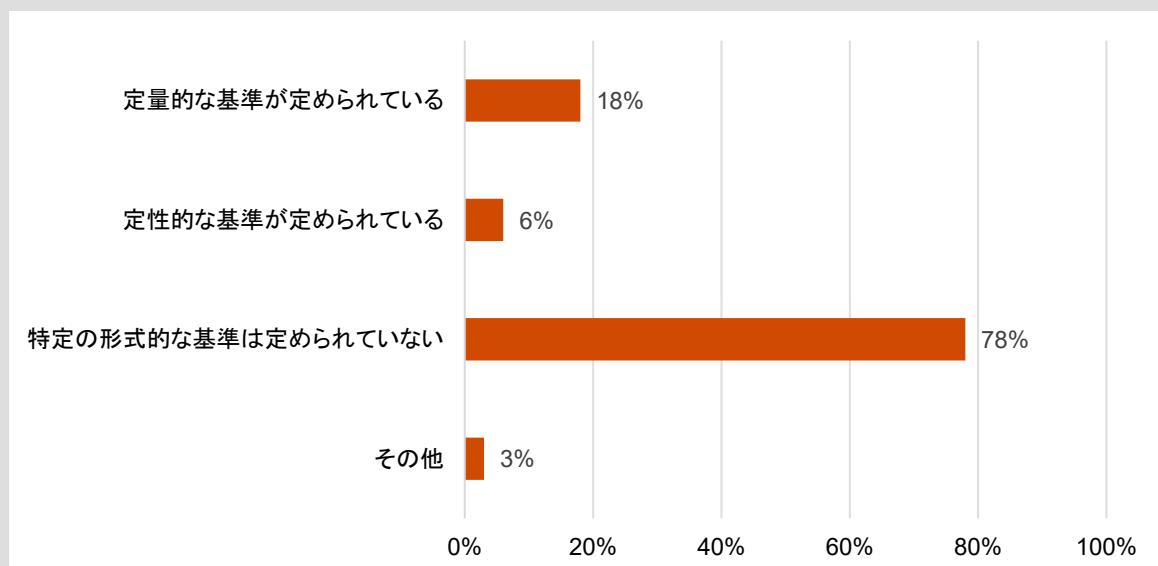
守りのガバナンスには、有事を未然に防ぐリスクマネジメントの高度化、有事が起きた場合の被害を最小限にするクライシスマネジメントの徹底、の2つが主に挙げられます。これらを整えるカギは内部統制システムです。内部統制とは「会社をより効率的に、より健全に運営するための基盤」です。経営者だけでなく、取締役会や監査役会、従業員まで広く理念や重要性を浸透させ、対話と改善を重ねることで基盤を固められるのです。

### 1-2 事業ポートフォリオの入れ替え

変化に機敏に対応しながら成長スピードを維持・加速するためには、もう一段踏み込んだ事業の「選択と集中」が欠かせません。例えば、低成長や不採算の事業に見切りを付ける、強い事業をさらに強くする、成長事業を掘り起こして積極投資をするといったことです。成長や採算に関する問題を放置すれば、「適者生存の法則」の厳しさにさらされる可能性がぐっと高まるでしょう。「コダックモーメント（市場の変化に対応できない状態）」に陥らないよう、不断の事業ポートフォリオの入れ替えが求められています。

攻めのガバナンスは「持続的な成長」と「新たな企業価値創出」を目指し、透明性を高めたうえで変化に対応するための迅速な意思決定を実現する仕組み、と言えます。ESGや脱炭素、地政学リスクなどの不確実な変数に伴ってビジネスをシフトすること、従業員のリスクリシングを促して変化を「機会」にできる人材を増やすこと、経営者が取締役会や監査役会などと十分に議論し、リスクを負って経営の舵を取ること、攻めと守りをバランスよく整え、ガバナンスの規律付けの機能を高めることが、ますます重要になっています。

図表1. 日本企業の約8割に事業の撤退・売却の明確な基準がない



出所: 経済産業省「事業再編ガイドライン」よりPwC Japan作成

“

収益性の高い事業をさらに強め、新しいビジネスをつくりながらポートフォリオを変えていく

**製造業グループ会社**

日本と米国の拠点はそれぞれが独自に進化をしてきた。お互いのノウハウをいかにスムーズに共有し合えるかが課題だ

**小売業**

成長を見込める事業では、関連市場が大きい国・地域にグローバルヘッドの拠点を日本から移管しようかと考えている

**エネルギー関連業**



事業を入れ替える基準となる業績評価指標をいかに客観的に、透明性を持たせて厳格に運用できるかが、トランسفォーメーションの要になると言えます。では、どのような指標を設定すればいいのでしょうか。

有効な手法の1つに挙げられるのが、指標を売上高や利益などの「規模」から、資本収益性や成長性を軸とする「率」に移行することです。資本収益性を示す指標としては、各事業部門の経営目標を測るROIC(投下資本利益率)、グループ全体の経営目標などを示すROE(自己資本利益率)があります。成長性を見極める指標としては、売上高成長率や利益成長率、投下資本の増加率などが挙げられます。これらを各社の状況や経営戦略に応じて機動的に組み合わせることが有効と考えられます。

大事なことは、稼いだお金で資本を増やし、再投資に回す「複利の経営」の土台を築くことです。ROICやROEだけに頼ると、大きな投資を行いづらくなる懸念があります。単年度の目標ではなく、中長期の目標を立て、成長性の指標とセットで投下資本の効率性を見極めることが、事業ポートフォリオを見直しやすくすることにつながるでしょう。

ポートフォリオ入れ替えの指標を明確に定めたうえで、自社の強みと弱みを全社レベルできちんと把握できる体制をつくることが必要になります。成長に向けたリソースは限られるため、どのビジネスに注力していくか、地域ごとの規制を踏まえながら検討して決めるのが大事だと指摘します。複数の事業を抱える製造業のグループ会社は「収益性の高い事業をさらに強め、新しいビジネスをつくりながらポートフォリオを変えていく」と語りました。

ポートフォリオの見直しを実行するには、投資家との対話や情報開示の徹底、労働組合や従業員の理解と協力も欠かせません。取締役会や社外取締役の機能強化などを含め、グループガバナンスの再構築と両立して進めていく必要があります。経済産業省は前述のガイドラインで「事業の切り出しを含めた事業再編に対する経営者の意識は必ずしも積極的なものではない」と指摘しています。ビジネス環境はガイドラインが公表された2020年からさらに激しく、複雑に変わっています。今こそ危機感を持ち、積極的に事業再編に取り組まなければ、競争力が加速度的に落ちかねないタイミングに差し掛かっているのです。

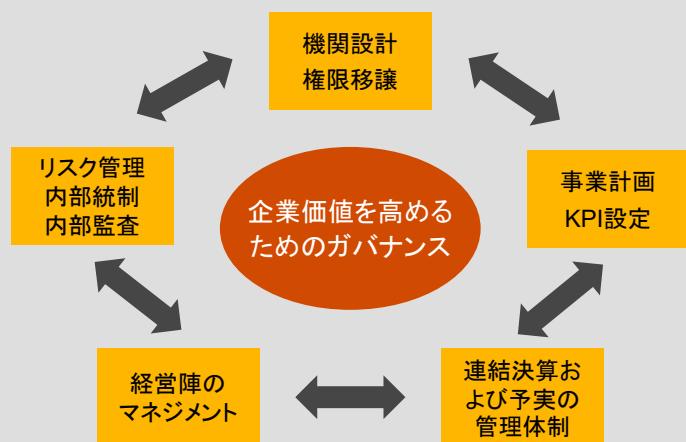
### 1-3 グローバル経営体制の再編

日本企業が成長を続けるには、グローバルに広げた拠点をいかに効率的に再構築できるかがカギになります。PwC Japanが行ったクライアントへのヒアリングでも「日本と米国の拠点はそれぞれが独自に進化をしてきた。お互いのノウハウをいかにスムーズに共有し合えるかが課題だ」(小売業)、「成長を見込める事業では関連市場が大きい国・地域にグローバルヘッドの拠点を日本から移管しようかと考えている」(エネルギー関連業)といった指摘がありました。経済・社会情勢の変化に対応しながらグローバル経営の姿も機動的に変えていくことがあります。重要な経営課題に浮上していることを示唆しています。

企業価値を高めるには、将来の需要動向を見据えた事業ポートフォリオの入れ替え、グローバル人材の採用・活用、グローバル規制やルールの変更への適合など、多岐にわたる課題を解決する必要があります。これらの改革を進めるうえでの土台になり得るのは「グループガバナンス」の視点です。

グループガバナンスは大きく5つの要素で構成されています。①機関設計・権限譲渡、②事業計画・KPI設定、③連結での決算および予算の実績の管理体制、④経営陣のマネジメント、⑤リスク管理・内部統制・内部監査、です。これらが連動して機能する仕組みを整え、グローバルの拠点に規律付けをすることが重要になります。

図表2. 5つの要素を有機的に連動させて強いガバナンスを構築する



PwC Japanのヒアリングでも「グループガバナンスの規定をまずは日本基準でつくる。実際の運用は日本基準を土台に、それぞれの国・地域の実態に合わせて地域の統括会社に任せることを検討している」(小売業)との声がありました。まずは自社が抱える課題に応じてグループガバナンスの全体像を分析する。そのうえで、補う必要がある要素を抽出して優先順位を付け、1つずつ取り組むことがグローバル経営体制の再編への第一歩になるのです。

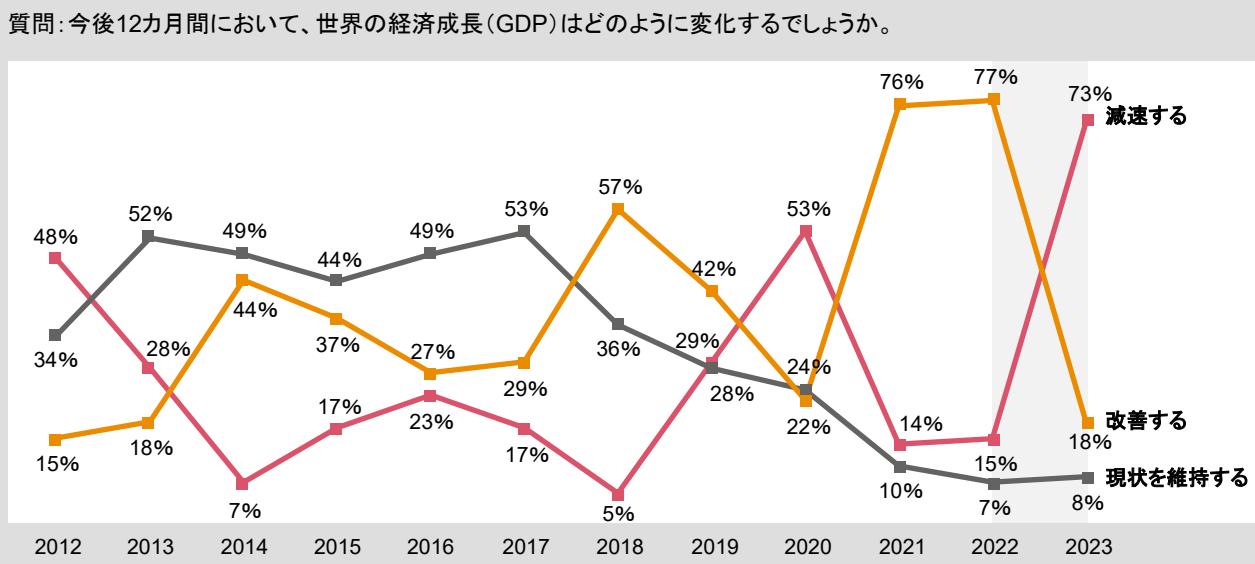
グローバル経営体制の再編の必要性を高めている要因の1つに、世界経済の先行き不透明感が強まっていることも挙げられます。

国際通貨基金(IMF)は2023年1月に改定した世界経済見通しで、2023年の実質成長率の予測を2.9%と2022年10月の前回の見通しから0.2ポイント引き上

げました。歴史的なインフレと各国・地域の金融引き締めを理由に見通しを引き下げ続けていましたが、ここにきて景気への下押し圧力はピークを越えたとみています。ただ、紛争等の激化や中国の新型コロナウイルス感染症への対応をリスク要因とみて、なお下振れリスクもくすぶっていると指摘しています。

一方、PwCが世界105カ国・地域の最高経営責任者(CEO)4,410名を対象に実施した「第26回世界CEO意識調査」によると、73%のCEOが世界の経済成長は今後12カ月間で減速すると考えています。12年前に世界の経済成長について同じ質問を始めて以来、最も悲観的な結果となりました。2021年および2022年に4分の3以上(76%および77%)のCEOが景気回復を予想した前向きな見方から大きく後退しています。

図表3. CEOは今後1年間の世界の経済成長について非常に悲観的であり、楽観的な見通しを示していた昨年から劇的に変化した



注)数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります  
出所: 第26回世界CEO意識調査

景気の先行きに不透明感が強まる中、CEO意識調査では、厳しい状況を勝ち抜くには「トランスポーメーション」がカギになることが示唆されました。CEOの40%近くが「変革」なしでは自社が10年後まで経済的に存続できないと回答しています。これは通信(46%)、製造業(43%)、ヘルスケア(42%)、テクノロジー(41%)など幅広い業種で共通認識になっています。グローバル市場で厳しい競争環境に身を置く多くの日本企業も直面している課題と言えるでしょう。

いくつかの日本企業はすでにグローバル経営体制の

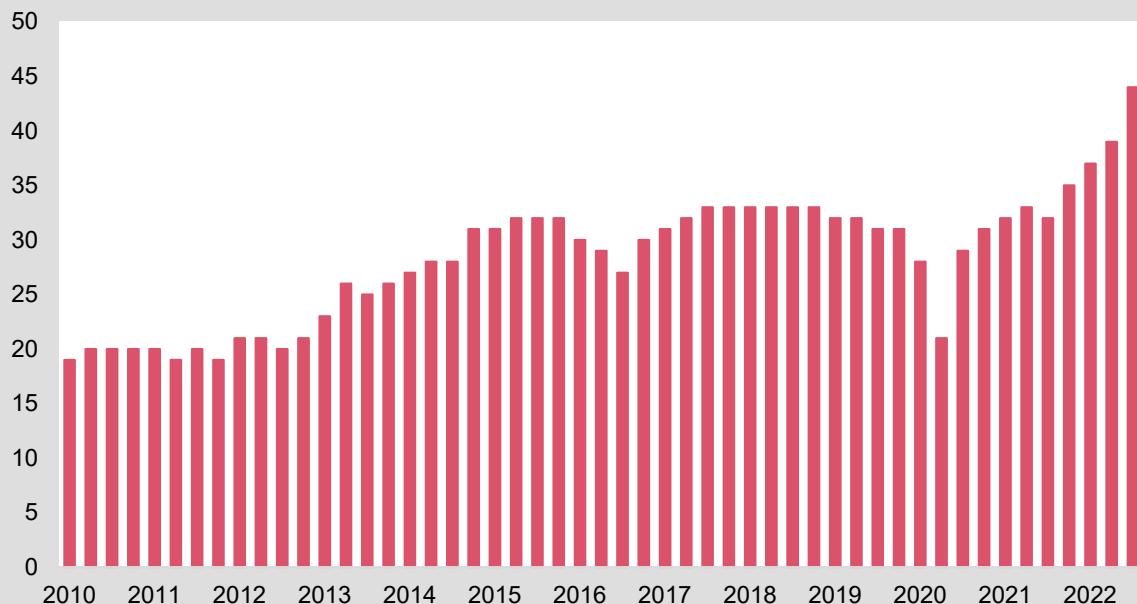
見直しに動き出しています。マーケティングを軸に顧客の課題解決へ向けたソリューションを提供する日系グローバル企業は、従来の国内事業、海外事業という統括形態から、グローバル全体をリージョン別に分けたフラットな組織形態に移行しました。経営の意思決定のスピードを速め、各地域の相乗効果を高めることを狙いとしています。さらに、海外売上高比率を高め、デジタル技術を活用してビジネスモデルの質を向上する、という青写真を描いています。

複数の事業を抱える製造業のグループ会社は、PwC Japanのヒアリングに「保守点検やプロジェクトマネジメント、サービスのリソース拠点が1カ国に集中していた」と振り返ります。コロナ禍で他国への人材配置ができず、顧客へのサービス提供が遅延した苦い経験をもとに、複数の拠点に役割を振り分け、人の配置も合わせて変える組織編成を行う予定です。「移動の制約を回避するには拠点の分散化が重要だ。今後も必要に応じて機動的に変えていく」としています。

日本企業はこれまでグローバル市場を開拓して成長につなげてきました。経済産業省の「海外現地法人四半期調査」によると、2022年7～9月期の日本企業の

進出国・地域の売上高は43兆9,200億円と、同年4～6月期に比べ約13%増えました。為替相場の円安や新型コロナウイルス感染症の影響が薄まったことなどを背景に、4四半期連続で前四半期を上回りました。北米市場は12兆1,000億円と11.9%の増加、アジアは23兆2,000億円と15.5%増えました。欧州は1.5%減の4兆6,000億円と4四半期ぶりに減少したものの、3四半期連続で4兆円台を保ち、底堅く推移しています。

図表4. 日本企業の海外現地法人の売上高推移(単位:兆円)



出所:経済産業省「海外現地法人四半期調査」を基にPwC Japan作成

足元の海外事業は総じて堅調と言えますが、今後、グローバル市場がどう動くか予断を許さない状況です。海外の拠点をがらりと変えるには、時間やコスト、人材のやりくりといった大きな課題をいくつも解決しないと

実行できません。しかし、今やるべき課題に手を着けず、改革を放置したままにすれば、改革に取り組んだライバル企業と比べた競争力は今まで以上に加速度的に差がつきかねない環境にあるのです。

## 1-4 グローバル人材の獲得

企業価値をさらに高めるには、グローバルで優秀な人材の獲得や人材マネジメントの底上げが欠かせません。2023年春、大企業の中には高い専門性を持つ人材の確保、優秀な人材の離職防止などを目的に2022年春を上回る給与引き上げを表明する動きが相次いでいます。従来のように、人材獲得の枠組みを国内に閉じていては、激しさを増す世界の競合相手との闘いに後れを取ってしまいかねません。

世界に散らばる子会社の経営の方向性を株主のメリットや本社の経営方針に合わせるには、評価・報酬のインセンティブ設計が重要になります。マーケットプライスで適切な人材を採用したり、グループ内のタレントをきちんと管理して適切な処遇で適材適所に配置したりといった、多様性のある人材活用の仕組みも求められています。

日本のグローバル人材競争力は欧米に比べて低いのが現状です。フランスのビジネススクールINSEAD(欧

州経営大学院)が調査・公表した「グローバル人材競争力指数2022」によると、世界133カ国・地域のうち、日本の総合ランキングは24位と2021年から4つ順位を下げました。

同指数は国・地域の人才育成に関する6項目(市場環境、魅力度、育成、保持、職業訓練スキル、グローバルスキル)を評価し、それぞれの指標を加重平均して算出します。1位はスイス、2位はシンガポール、3位はデンマークです。米国は4位、英国は10位、ドイツは14位、フランスは19位と、主要先進国は軒並み日本より上位にいます。複数年の平均値のランキングでも2015～18年の日本は20位、2019～2022年は21位と、じりじりと競争力を落としている傾向がみて取れます。

図表5. 欧米に比べ、日本のグローバル人材競争力は低い

国名(順位:1~12位)	国名(順位:13~24位)
スイス(1)	アイルランド(13)
シンガポール(2)	ドイツ(14)
デンマーク(3)	カナダ(15)
米国(4)	ベルギー(16)
スウェーデン(5)	オーストリア(17)
オランダ(6)	ニュージーランド(18)
ノルウェー(7)	フランス(19)
フィンランド(8)	エストニア(20)
オーストラリア(9)	チエコ(21)
英国(10)	マルタ(22)
ルクセンブルグ(11)	イスラエル(23)
アイスランド(12)	日本(24)

出所:「グローバル人材競争力指数2022」よりPwC Japan作成

“

国内の有名国立大、私立大の卒業生を取るだけでは世界の競争に勝てない。欧米の名だたる大学の卒業生がきちんと活躍できる環境を整えないと、グローバル企業とはもはや名乗れない

エネルギー関連企業

国としての競争力が低い現状は、日本企業がグローバル人材を獲得しにくい環境に置かれているという課題を映します。ビジネス環境が目まぐるしく変わり、世界のライバルとの競争はますます激しくなっています。画一的な日本型の賃金・雇用・人事評価の制度を踏襲していくは、将来の自社の成長力を左右する人材獲得競争で競合他社に大きく後れを取る懸念が強まります。世界中にビジネスの網を張り巡らせながら、日本人だけで経営を担って自社を成長軌道に乗せる、という時代はもはや終わったと言っても過言ではありません。

日本のエネルギー関連企業はPwC Japanのヒアリングに危機感を隠しませんでした。この企業の幹部は「国内の有名国立大、私立大の卒業生を取るだけでは世界の競争に勝てない。欧米の名だたる大学の卒業生がきちんと活躍できる環境を整えないと、グローバル企業とはもはや名乗れない」と話します。

この企業は米国法人のトップを日本人から米国人に代えました。それまでは日本の本社から経営人材を出していましたが、今では最高財務責任者(CFO)以外の経営幹部は全て米国人を採用しています。「試験的にかなり権限移譲を進めている。日本の給与体系では優秀な人材は誰も来てくれないので、マーケットプライスを意識するような採用方針を取っている。現地の市場動向や規制に精通している、当社に必要な人材を取れるようになってきた」と手応えを感じています。

マーケティングを軸に顧客の課題を解決するソリューションを提供する日系グローバル企業も最近、米IT大手から人事を統括する執行役員クラスの人材を採用しました。日本事業と海外事業とで異なる人材マネジメントの規定や管理のルールを改め、将来的に世界共通ルールの導入をにらみ、バランスを取りながら改革を進めていく方針です。この企業は他にも外部から幹部人材を積極的に採用しています。組織のあり方を変えると同時に人材マネジメントでも変革を促し、グローバ

ル経営の意思決定を早める試みを進めています。

課題もあります。グローバル展開する小売業はPwC Japanのヒアリングに「権限を持たせた外国籍の人材をきちんとコントロールする人材の育成も必要だ」と話します。グローバル経営人材の採用には、各国・地域ごとに事業計画やリスクマネジメント、内部監査といった幅広い分野で、日本本社が定めたガバナンスの基本方針と食い違いがないかを適切に監督する責任を負うことも求められます。「現状では難易度が高い。語学などのコミュニケーション能力も含め、5~10年程度の育成プランが要る」(小売業)とみています。

グローバル人材を獲得して自社へのエンゲージメントを高めるには、ダイバーシティやインクルージョンを組織の隅々まで浸透させる取り組みも必要です。グローバルで人材データベースを構築し、日本国内で働く社員と平等に評価する制度も欠かせません。報酬設計、役割や職責に応じたKPI(重要業績評価指標)の導入も重要です。日本基準からグローバル基準に人材マネジメントの目線を切り替え、「脱日本人」の経営をいとわない社内文化を醸成することが、既存のケイパビリティを打破する打ち手になり得るのです。

“

権限を持たせた外国籍の人材を  
きちんとコントロールする人材の育  
成も必要だ

小売業

## 2. 「閉じる経済圏」への備え

地政学リスクに端を発した変化も、日本企業にトランسفォーメーションを迫っています。各国・地域の「政治理念」の対立は、企業の成長の礎だった「開かれた自由貿易」から「閉じた経済圏」への移行を促しかねないからです。

2022年2月24日、ロシアによるウクライナ侵攻が始まりました。1年経っても収束の兆しは見えず、状況は悪化の一途を辿っています。この間、日米欧など主要先進国は「民主主義の存続」の必要性を訴え、ロシアや協力国への経済制裁を課していました。一方、ロシ

アは中国などに秋波を送りつつ「権威主義」を振りかざし、欧州などに原油やLNGなどのエネルギー供給を絞る対抗措置を続けています。日米欧と中露の対立という構図の裏側には、途上国を軸としたどちらにもはっきりと与しない「第三勢力」も生んでいます。

イエレン米財務長官は2022年4月、米シンクタンク大西洋評議会の講演で、信頼できる友好国でのサプライチェーンを重視する「フレンドシヨアリング」を提唱しました。世界で起きる紛争や自然災害、未知の感染症の流行といった危機への対応力を高める狙いです。

米国は日本やオーストラリア、インドの他、東南アジア諸国連合(ASEAN)加盟国など計14カ国と新たな経済圏構想「インド太平洋経済枠組み(IPEF)」を発足させました。2022年12月に第1回交渉間会合を開き、具体的な枠組みづくりを進めています。また、日本・米国・オーストラリア・インドの4カ国はIPEFとは別に、外交・安全保障の協力体制「QUAD(クアッド)」を立ち上げました。気候変動対策や重要・新興技術の開発などの他、半導体のサプライチェーン構築でも協力することを確認しています。

欧州連合(EU)は米国と「貿易技術評議会(TTC)」を立ち上げました。半導体や人工知能(AI)などの先端技術の標準化で協力し、サプライチェーンの安全性を高める狙いです。TTCには輸出管理や投資審査の他、民主主義との適合性、強制労働の廃絶なども盛り込み

れています。2022年5月には、ロシアのウクライナ侵攻による食料危機への対応でも合意しました。EUはインドともTTCをつくることで合意しています。

中国は独自の経済圏「一帯一路」構想を広げようとしています。陸路と海路でアジアと欧州をいくつもの物流網でつなぎ、生産拠点や港湾、パイプラインなどを整備して中国と沿線国との経済のつながりを強める狙いです。現代版「シルクロード」とも呼ばれます。当初50カ国程度だった協力国はアジアや欧州にとどまらず、アフリカや中南米などに広がり、今や100を大きく超えました。また、アジアインフラ投資銀行(AIIB)、シルクロード基金をつくり、沿線のインフラ投資を資金面で後押しする体制も整えています。中国市場の不確実性については第2章で詳述します。

図表6. 米欧中が独自の「経済圏」をつくろうとしている

主導する国・地域	協力国・地域	枠組みの名称	狙い
米国	日本、オーストラリア、 インド、ニュージーランド、韓国、 フィジー、東南アジア諸国連合 7カ国の計14カ国	IPEF	工業品や農産物の関税の削減や撤廃、投資や 知的財産保護、電子商取引の共通ルールなどを策定
	日本、オーストラリア、インド	QUAD	新型コロナ対策、気候変動、宇宙、サイバー、イ ンフラ、重要・新興技術の6分野で作業部会を立 ち上げ
欧州	米国	TTC	半導体やAIなどの先端技術の標準化で協力、 サプライチェーンの安全性を高める
	インド(合意段階)	TTC	同上
中国	アジアや欧州、アフリカ、 中南米など100カ国超	一帯一路	生産拠点や港湾などインフラ整備を通じ、中国 と協力国との経済の結びつきを強める

出所:各種公表資料からPwC Japan作成

米国、欧州、中国の3極を軸にした新たな経済・貿易体制の枠組みは、21世紀型の「ブロック経済圏」に発展する懸念があります。国際通貨基金(IMF)によると、2021年の世界の国内総生産(GDP)のうち、先進国(40カ国)が占める割合は42%、新興・途上国の割合は58%です。米国は先進国のうち37.4%、欧州は同28.5%、日本は同9.1%を占め、中国は新興・途上国の32%を占めています。

日本企業はこれらの巨大市場にヒト・モノ・カネを自由に行き来させることで、それぞれの市場だけでビジネスをするよりも大きな果実を得てきました。開かれた自

由貿易のドアが閉まりかねないリスクが目の前に広がる今、経済合理性に基づく従来型の経営判断だけでは、成長の歩みを止めてしまいかねません。

「閉じる経済圏」に日本企業はどのように備えればいいのでしょうか。グローバル展開する製造業はPwC Japanのヒアリングに「グローバルスタンダードではなく、それぞれの国・地域がそれぞれのルールをつくり始めている。それに対応するには、社内でもグローバル化から地域分割的な発想に変える必要があるかもしれません」と明かしました。



“

グローバルスタンダードではなく、それぞれの国・地域がそれぞれのルールをつくり始めている。それに対応するには、社内でもグローバル化から地域分割的な発想に変える必要があるかもしれない」と話をしている

日本本社で基本方針をつくりながらも、国・地域でガバナンスに責任を持たせ、それぞれのルールや商習慣に合わせてスピード感を持って対応できる体制に移行することも検討課題ではないか

製造業

具体的には①コーポレートガバナンス②法務③税務④環境⑤人事⑥情報セキュリティ⑦コンプライアンス、の7部門で、それぞれの国・地域に最適化する体制を考え得る、と指摘しています。そのうえで「日本本社で基本方針をつくりながらも、国・地域でガバナンスに責任を持たせ、それぞれのルールや商習慣に合わせてスピード感を持って対応できる体制に移行することも検討課題ではないか」と語りました。

人材の確保についても「キャリアアップを含む人材の流動性を隣接する国・地域間でやる仕組みを早急につくらないと、優秀な人材ほどすぐに退社してしまいかねない。エンゲージメントを高める手法の1つとしても有効だろう」と強調します。事業を維持し、伸ばすためには「サプライチェーンの仕組みも（組織の変更に合わせて）見直さざるを得ないだろう」と訴えます。

グローバル化に対応してきた組織形態を一気に変えるのは困難が伴います。ただ、各国・地域で今後も続くであろう規制の変更、閉じる経済圏の構築に伴うサプライチェーンの見直しに対応するには、未来の果実を見越して、現在の一次的なコスト増を許容するグループ横断の制度設計が欠かせません。スピード感を高め、権限を明確にしてさまざまなリスクに備えることが重要になります。

また、本部と事業部、あるいは本社と海外部門とではリスクへの感度への対応能力も異なるのが実情です。各組織で情報連携を密にし、閉じる経済圏に関するさまざまなリスクを経営判断の遡上に乗せて最適解を探るためにも、グループ全体のコミュニケーション力を底上げすることがますます必要になってきています。

### 3. 規制・リスクへの対応

#### 3-1 グローバル規制・リスクへの対応

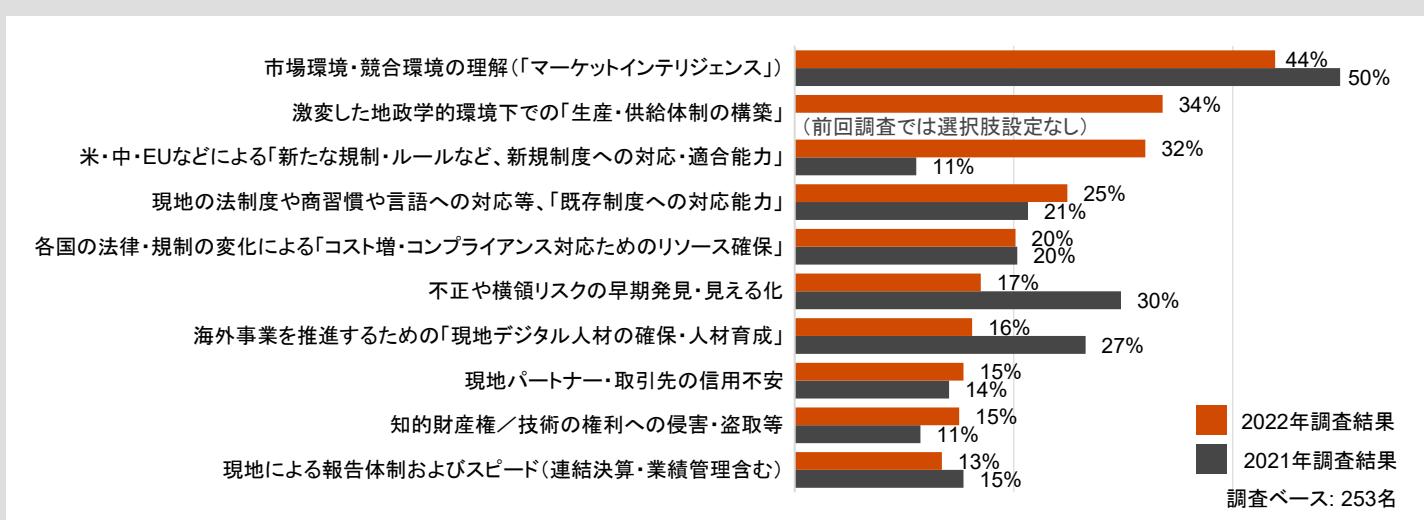
グローバリゼーションの土台が揺らぐ中、通商や税関手続き、モノやサービスの移動などに関する規制やルールもどんどん形を変えています。日本企業が海外事業を広げるうえで今後、各国・地域の規制やルールをできるだけ早く把握できる体制を整え、拠点ごとに必要な対策や基本方針を定める規律付けがますます重要になっています。

PwC Japanの「日本企業のグローバル戦略動向調査2022-2023」では、どのような経営課題が海外事業において重要だとみているのか、という問い合わせに「米・

中・EUなどによる新たな規制・ルールなど、新規制度への対応・適合能力」と答えた企業の割合は32%と全体の3位でした。2021年調査(11%)と比べ約3倍となり、前年と比較可能な他の項目よりも割合が突出して増えていることは、日本企業の中で急速に重要度が高まっていることを映しています。米国(Americas)、欧州(EMEA)、アジア(APAC)の3地域ごとに調べた場合でもそれぞれ2~3位に入り、地域をまたぐ課題である点もうかがえます。

図表7. 新たな規制やルールへの対応が重要課題に急浮上している

質問: 貴社の海外事業ではどのような経営課題が重要と認識していますか。最も重要な項目を5つまで選んでください。



出所:PwC Japanグループ「日本企業のグローバル戦略動向調査 2022-2023」

新たなルールで特にビジネスへの影響が大きいのは半導体分野の動きです。米バイデン政権は2022年10月、AIやスーパーコンピューターなどに使い、最新の軍事システムに転用できるとされる半導体関連製品について、中国への輸出規制を大きく強化しました。米国人が中国の半導体工場で働くことなども厳しく制限しています。

米国の技術に頼らない製品に強みがある日本には規制が及ばない可能性があるため、米政府は日本政府にも同じ規制に追随するよう求めています。2023年1月13日にワシントンで開かれた日米首脳会談ではバイデン大統領が岸田首相に直接、対中輸出規制を提起しました。レ蒙ド米商務長官はバイオ技術や製造、クリーンエネルギー関連の技術も今後10年で重要なとの考え方を明らかにし、「基盤技術の優位を守り、できるだけ多くの優位性を維持するため行動し続ける」と、規制分野を追加する考えも示唆しています。

規制の変更やさまざまなリスクに対応するための統治機能を企業に求める新たな潮流も生まれています。経済協力開発機構(OECD)と20カ国・地域(G20)は2022年、新たなコーポレートガバナンスの原則案をまとめました。改定原則案では「取締役らで構成するリスク専門委員会の設置」「気候変動などESGに関するリスク管理」「サイバー攻撃などデジタル化の進展に伴うリスクへの対処」「専門分野など取締役の多様性の確保」などを推奨しています。OECDとG20は2023年の改定に向け、準備を進めています。

ESGを巡る新たなルールも登場しています。EU理事会は2022年末、企業持続可能性報告指令(CSRD)案を最終承認しました。CSRDは、大企業と上場中小企業に対し、環境権、社会権、人権、ガバナンス要因などの持続可能性事項に関する報告を義務付ける内容です。2014年に非財務情報開示指令(NFRD)によって会計指令に導入した非財務報告の規則を強化し、より詳しい報告要件を課す内容です。

新ルールは日本企業の欧州拠点も対象になります。欧州域外の企業の場合、EU域内の売上高が1億5,000万ユーロを超える、域内に一定規模の子会社や支店を持つ企業が適用対象になる見通しです。企業規模や業種ごとに2020年代半ばの会計年度から順次、導入されます。

また、EUは2023年秋から炭素国境調整措置(CBAM)と呼ぶ、温暖化対策の手薄な国からの輸出品に関税をかけるルールを順次、導入します。日本企業が欧州域内の完成車または部品の製造工場で鋼材などの原材料を欧州域外から調達する場合、CBAMの影響を受ける可能性があります。CBAMでは輸入品ごとに二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出量を算出し、情報を正しく開示しないといけません。

“

進出国・地域の統括会社ごとにもっとガバナンスに責任を持たせる必要があるのではないか。現地の規制やルールが頻繁に変わる中、日本で全てを把握するのは難しい

製造業

グローバル会議ではESGやSDGsは必ずテーマに掲げている。ここ数年で共通認識は進んだ。ただ、投資家からの圧力は変わらない

小売業

グローバル規制やリスクの変化に日本企業はどう対応しようとしているのでしょうか。

グローバル展開する製造業はPwC Japanのヒアリングに対し「進出国・地域の統括会社ごとにもっとガバナンスに責任を持たせる必要があるのではないか。現地の規制やルールが頻繁に変わる中、日本で全てを把握するのは難しい」と訴えます。エネルギー企業は「グローバルで横ぐしを差したガバナンス体制の構築はまだ途上だ」と明かします。変化のスピードが上がる中、グローバルでのガバナンスの規律付けの度合いは不十分であるという現状が浮かびます。

グローバル展開する小売業は「グローバル会議では

ESGやSDGsは必ずテーマに掲げている。ここ数年で共通認識は進んだ。ただ、投資家からの圧力は変わらない」と明かします。変わり続けるルールへの対応に苦慮している様子がうかがえます。

グローバル規制やリスクに対応するには、コンプライアンスのように必ず順守すべきこと、グループ経営の規律として日本本社が定める基準を原則適用すること、

成長のスピードを高めるためにローカライズすべき権限や規定など、ガバナンスの機能を適切に設計することが求められます。そのうえで、「任せる部分」と「日本で管理する部分」の線引きに透明性を持たせ、最適なバランスを取り続ける仕組みが要ります。

CBAMのようなサプライチェーンに絡むルールには、各国・地域の拠点のデータを融通し合う仕組みも必要です。

### 3-2 サイバーリスク・不正リスク対応

サイバーや不正のリスクへの対応を高度化することもガバナンス改革には不可欠です。

サイバー攻撃の脅威は年々増しています。グローバル企業が集積する北米を例に取ります。米国インターネット犯罪センター(IC3)が公表した「2021インターネット犯罪レポート」によると、サイバー犯罪からIC3に寄せられた苦情件数は約85万件と7%増、サイバー犯罪が原因とみられる被害額は69億米ドルと同64%増えました。報告されたインシデントの上位には、ビジネスメール詐欺やメールアカウント侵害と、企業活動にまつわるものが並びます。

グローバル展開する小売業はPwC Japanのヒアリングに対し、「四半期に一度、セキュリティの担当部門から経営会議に報告がある。最近はサイバー攻撃が巧妙になり、増えている。地政学リスクの増大がサイバー攻撃増加の背景にあるのではないか」と指摘します。ITシステムだけでなく、海外拠点やサプライヤーを狙ったサプライチェーンへの攻撃も脅威になっています。あらゆる事業にサイバー攻撃の脅威が潜んでいるのが現状です。

脅威に対抗するには、自社の対策の有効性を外部の目を入れて把握すること、サイバーセキュリティの戦略策定や管理体制を整えること、インシデントが起きた場合の原因究明を行い被害を最小限に抑えるデータ解析の仕組みを取り入れること、再発防止策を定期的に見直すことが求められ、これらを包含した一貫性のある対策が要ります。サイバー攻撃に対応するデータ・デジタルガバナンスの構築の成否が、ビジネス継続の可否を決める時代になっているのです。

### Conclusion

経済・社会情勢が激しく変わる今、トランسفォーメーションを円滑に進めるには、グループ経営の根幹をなすガバナンスの質を高め、会社にまつわるルールを厳密に設計することができます重要になります。従来のように法人単位ではなく、グループ全体で効果的なガバナンスのあり方をスピーディに再構築できるかが、成長のためのカギになります。

今までの延長線上では、激変する外部環境の変化を捉えることはますます難しくなります。環境の変化を「機会」と位置づけ、先手を打っていくためには自らを変え続ける経営者のマインドセットとともに、絡み合った複雑な課題に対して異なる能力を持ったタレント(人

本社と事業部、海外の拠点が密接に連携してグループ内のノウハウを共有し、足りない部分は外部の知見も入れて補い、経営方針に照らし合わせて改善のサイクルを回し続けることが欠かせません。客観的で透明性の高い基準を定め、グループの隅々にきちんと浸透させることで、経営体制が変わってもぶれずに会社がうまく回る規律を整えることができるのです。

不正のリスクの芽を事前に摘むことも重要です。グローバル経営体制を見直す際、各国・地域の実態に合わせて柔軟に運用を任せるのは経営の効率を高める半面、任せすぎると日本本社の管理が行き届かなくなる恐れも大きくなります。

PwC Japanの「日本企業のグローバル戦略動向調査2022-2023」では、海外進出先の経営課題として北米・中南米の4位に「不正や横領リスクの早期発見・見える化」が入りました。欧州やアジア、アフリカや中近東では上位に入っていないことから、北米・中南米固有の主要課題とみて取れます。特に中南米では、言語の壁や犯罪組織の存在などが影響しているとみられます。グローバルに事業のすそ野が広がるほど、不正のリスクも高まります。海外であれば、経営幹部らが巨額の罰金、刑事罰を課せられる可能性もあります。

不正の兆候を事前に検知するには、テクノロジーを使ったデータ分析が有効になります。経費精算データを分析し、不正の兆候がある取引を検出する、蓄積した購買関連のデータを活用し、信頼度や価格の妥当性などをもとに取引先をスコアリングして管理手法を高度化するなど、最新技術を活用し、能動的に不正リスクの芽を摘むことが有効です。

グローバルの不正リスクに機敏に対応するには、リスク管理や情報管理、国内外の拠点をモニタリングするルールなどをグループ内で対話を重ねながら再設計することが必要になります。経営企画と各事業部、会計や財務、法務、人事労務、品質管理など、多くの業務分野を横断した取り組みが欠かせません。

材)を融通無碍に組み合わせ、動員するための武器も求められるでしょう。

かつてない複雑な課題に対処するには、内外から多様な能力を集めて最適解を探り続ける取り組みが不可欠となります。PwCの「Community of solvers」は、グローバルに複数領域の専門家が連携し、社会・企業が抱えるさまざまな課題の解決に全力で取り組むことを目指したコンセプトです。「Community of solvers」が、本稿で示した解決へのヒントと日本企業の成長の原動力とを有機的に結びつけるプラットフォームとなることを心から願っています。



# 第2部

## 地政学リスク：「中国市場の不確実性」への備えは万全か

### Summary

日本企業にとって地政学リスクとは中国市場を取り巻く経営リスクと言い換えても過言ではありません。中国市場を取り巻く不確実性のインパクトは大きく、多岐にわたります。

- ・ヒアリングでは「台湾有事」を懸念する声が多く聞かれた。ただし、その対応状況には、「検討すら開始できていない」ものから、「今後の中国事業は地産地消」とする戦略方針まで大きな幅が存在

一方、拡大した地政学上の不確実性に対して、改めてシナリオプランニングとインパクト分析のフレームワークの有効性を示唆する結果ともなりました。

- ・今回実施したシナリオ分析は、台湾有事が軍事面でさらに緊迫化する場合だけでなく、今の緊張状態が続いたケースでも、特にソフト面において日本企業の活動への影響が大きいことを示唆
- ・同じく今回実施したインパクト分析は、日本企業が台湾有事のシナリオで受けるヒト、モノ、カネ、そして情報(データ)面での重大な影響をより具体的な形で明確化
- ・2つの分析による最大の効果は、不確実性を体系的に分類し、準備の手立てを与えること。今回の分析で、具体的にはBCP、半導体関連やレアアースなどの調達に関わるサプライチェーン対応、決済システムの再構築、地域統括拠点の移転、人材配置や育成戦略の見直しが有効であることを示唆

地政学的変動はリスクであると同時にビジネスの「機会」でもあります。機会とするためのキーは「アジャリティ(俊敏性)」と「レジリエンス(しなやかさ)」です。それは、したたかな「準備」と「実行」に担保された戦略的自由度の高さによってもたらされます。

### Introduction

第1章では、外部環境の変化に適合し成長を続けるには、自らトランسفォーメーションすることが重要であると示しました。変化の中でも切迫度が高まっているのが地政学リスクです。ロシアによるウクライナ侵攻、米国と中国の経済摩擦の増大、台湾海峡の軍事的緊張の高まり、北朝鮮の核・弾道ミサイル問題。各国・地域間の軋轢が大きくなる今、日本企業にとって地政学リスクにしっかり目を配らなければ適切な経営判断を下せない時代になりました。

特に多くの日本企業が重視しているのは「中国市場」への対応でしょう。PwC Japanのヒアリングでも「ロシア・ウクライナに続き、台湾有事を含む中国の動向に

注視している」(製造業)、「ロシア・ウクライナと米中対立に起因する中国市場が2大リスク」(小売業)との声がありました。

潜在リスクが見え隠れする中、巨大な内需を持ち、豊富な資源があり、距離的に近いマーケットとどう向き合うかが課題です。サプライチェーンが機能しなくなった時の備えや、有事の際の従業員の安全の確保、資産や資金の逃避策など、検討すべき事項は多岐にわたります。自社に関わるリスクを直視しながら、変化は新たなビジネスの機会でもあるとの認識を持ち、「いざ」という際の備えを整えておくことが、不確実な時代を乗り切る経営には欠かせません。

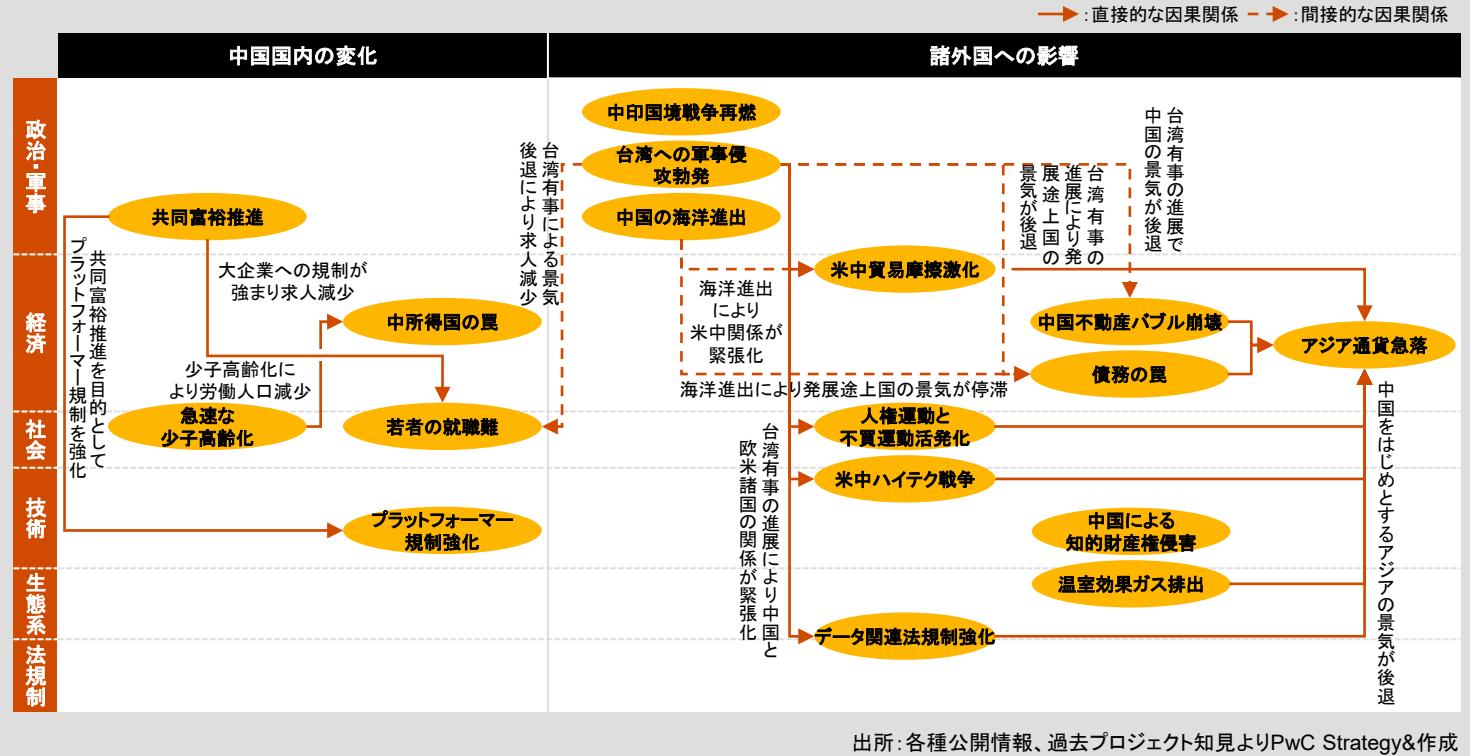
## 1. 多岐にわたる中国・周辺地域の経営リスク

中国を発端とするアジア太平洋地域(APAC)の地政学リスクは多岐にわたります。PwCコンサルティング合同会社の戦略コンサルティングを担うStrategy&では、中国発の地政学リスクを抽出・分類し、リスクごとにどの程度の影響を日本企業に及ぼすかを分析しました。その結果、ヒト・モノ・カネ・情報のあらゆる面で広く影響が出るとの分析結果となりました。例えば、米中貿易摩擦が一段と激しくなると、中国国外への工場移転に伴う従業員の削減や移転先での人員確保が必要となります。輸入規制が強化される可能性が高い他、関税引き上げに伴うコスト増も考えられます。さらに、経済情勢の不安定化からアジア圏の通貨が急落する

懸念もあります。そうなると原材料価格の高騰、資金調達の困難化といったリスクも生まれます。中国の海洋進出がさらに進めば、既存のサプライチェーンが機能しなくなる懸念が生じます。当該地域での決済や他地域への送金が難しくなる可能性もあります。

リスクの中でも特に影響が大きいのは「台湾への軍事侵攻」です。仮に現実になれば、従業員の安否確認、サプライチェーンの寸断、原材料・物流コストの上昇、資産凍結、サイバー攻撃の増加など、あらゆる面で甚大な影響が出かねません。

図表8. 中国を発端とする主な地政学リスクの概観



出所:各種公開情報、過去プロジェクト知見よりPwC Strategy&作成

PwC Japanのヒアリングでも、複数の企業から台湾有事を地政学リスクの筆頭に挙げる声が出ました。グローバル展開する小売業はヒアリングに対し「調達面であまりにも影響が大きすぎて、まだ精緻に検討ができていない。今後、外部の知見を入れながらどうリスク評価をすればいいか試験的に進めよう、という話を社内でしている」と話します。別の企業の幹部は「台湾では今まで投資を重ねてきたが、今は抑えている。今の情勢で投資を続ければ、まさかの時に経営陣などが善管注意義務違反を問われかねない」と明かしました。

PwC Japanが2022年10月に調査・公表した「2022年最新地政学リスク」では、海外事業展開がある企業のうち、74%が台湾有事を重要な懸念事項として捉えています。どのような検討を行っているか、との問いには、34%が「有事シナリオの検討」、29%が「個別企業への影響分析」と答える一方、28%が「検討していない」と回答しました。台湾有事がグローバル日系企

業共通の懸念事項になりつつある一方で、必要なリソースや顕在化した際の影響の大きさなどから、具体的なリスク想定にはまだ十分至っていない現状が浮かび上がります。

直接的な軍事衝突に至らない場合でも、台湾を巡る中国の圧力は続く公算が大きいです。2022年10月の中国共産党大会の活動報告で、習近平総書記(国家主席)は台湾統一について「必ず実現しなければならないし、実現できる」と語りました。「武力行使の放棄を約束しない」とも述べています。また、米中の覇権争いが継続する現状では、想定インパクトでは台湾有事に劣るものの、米中の貿易摩擦やハイテク分野を巡る対立、サイバー攻撃といったリスクも残ります。台湾有事を軸にした「中国発のリスク」への広範な備えが一段と重要になっています。

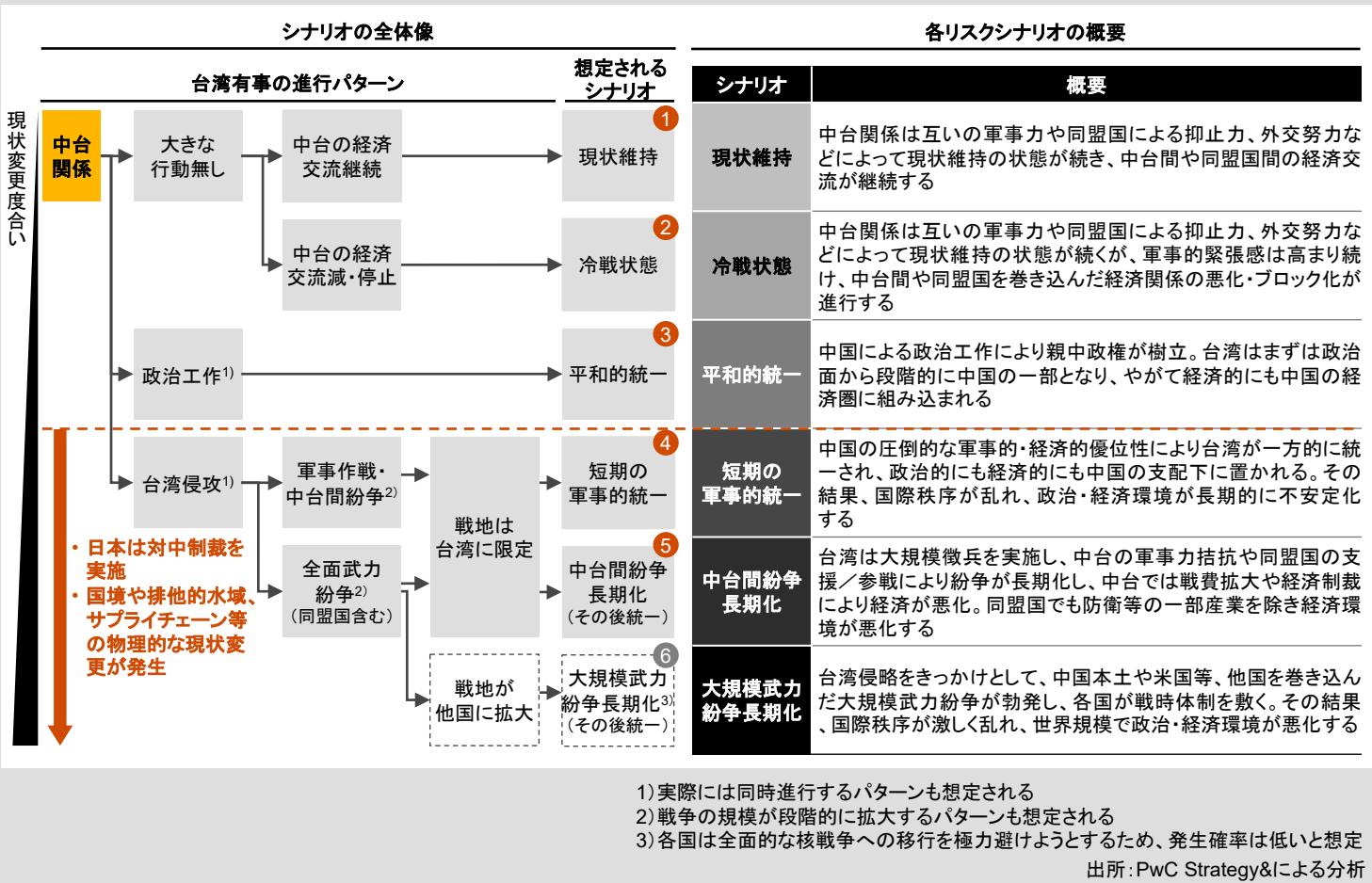


“

調達面であまりにも影響が大きすぎて、まだ精緻に検討ができていない。今後、外部の知見を入れながらどうリスク評価をすればいいか試験的に進めようとしている

小売業

図表9. 中台関係にかかるシナリオ(PwC Japanグループ仮説)



図表10. 中国による現状変更と日系企業にかかるリスクの度合い(PwC Japanグループ仮説)

リスクシナリオ	中国の台湾に対する 現状変更の度合い	日系企業の企業活動への影響有無	
		ハード (サプライチェーン、設備等)	ソフト (制度、人材、ブランド等)
武力行使が 無い状態	① 現状維持	— 現状維持	— 現状維持
	② 冷戦状態	— 現状維持	小 • サプライチェーンの一部寸断 現状維持
	③ 平和的統一	小 現状維持	— 現状維持 • 企業活動関連制度の中国化 • 日本製品への圧力増大
武力行使がある 状態 (局地／全面)	④ 短期の軍事的統一	中 台湾が領土・領海・領空や排他的経済 水域、防空識別圏を完全喪失	有 • サプライチェーンの一部寸断 • 設備に一部被害 同上 • 人材確保が一部困難化
	⑤ 中台武力紛争長期化	大 台湾での戦闘地域拡大	有 • サプライチェーンの寸断 • 設備の被害拡大 同上 • 人材確保が困難化
	⑥ 大規模紛争長期化 (発生確率が低い観点から 検討対象外)	特大 台湾のみならず、中国などの他国での 戦闘地域拡大	有 • サプライチェーンの寸断 • 設備の放棄 同上 • 人材確保が困難化

出所: PwC Strategy&による分析

## 2. ヒト・モノ・カネ・情報への影響大きく

図表11. 発生の確度は異なるものの、台湾有事においては、中国・台湾で事業を行う日系企業にさまざまな影響が想定される

		過去の紛争事例を踏まえると、相応の確度で顕在化する影響 <sup>1)</sup>		一定の前提・条件のもとで顕在化する影響 <sup>2)</sup>		製造	非製造		
想定される日系企業への主な影響									
全般	事業活動の停止・Exitの必要性	・ [中国] 中国で事業を行うことによるレピュテーションリスクから、事業撤退の必要に迫られる ・ [台湾] 安全性の観点から事業撤退の必要に迫られる				✓	✓		
人的	質	従業員の安否・労務状況の混乱	・ [台湾] 駐在員・現地社員の安全確保が求められる ・ [台湾] 戦時のため急な欠勤等が発生し、労務状況がタイムリーに把握できない等の事態が発生			✓	✓		
	量	ノウハウ・知見・顧客NWの喪失	・ [中国] 日本から経済制裁が実施され、反日感情が再燃等のケースでは、現地社員が大量離職の可能性 ・ [台湾] 大規模徴兵等が実施された場合、現地社員離職によりノウハウ・知見が喪失			✓	✓		
物的	有形	人員削減・人員確保の困難化	・ [中国] 日本から経済制裁が実施され、反日感情が再燃等のケースでは、現地社員が大量離職の必要。事業継続の場合も、台湾での大規模徴兵、中国での大量離職(上記)の場合は人員確保が困難化			✓	✓		
	サプライチェーンの寸断	設備・在庫の損害	・ [台湾] 中国からの攻撃による直接的被害 ・ [中国] 上記反日感情が再燃のケースには、日系企業の工場・オフィスへの破壊活動が発生			✓			
	原材料・エネルギー価格の上昇	サプライチェーンの寸断	・ [中国・台湾・第三国] サプライチェーンそれぞれのフェーズ、またはフェーズ間での混乱が発生 ・ [中国・台湾・第三国] 中国への経済制裁(中国発着の貨物船の停止等)により、中国からの原材料・エネルギー資源輸出が減少し、世界規模で原材料・エネルギー価格が上昇			✓			
資金	無形	ブランド・顧客リレーションの悪化	・ [中国・台湾] 「敵国で事業を行っている」との認識のもと、政府・メディア・SNSでの日系企業批判により、もう一方の国でのブランドが毀損、顧客を喪失(不買運動の発生等)			✓	✓		
	権利の制限・侵害	権利の制限・侵害	・ [中国] 日本が対中経済制裁を行った場合、中国当局が報復措置として事業に必要な行政上の権利・ライセンス等を差し止める可能性 ・ [中国] 中国の銀行がSWIFT(国際銀行間通信協会)から排除された場合、中国国内および中国 - 海外間の取引における決済・代金回収に支障が発生する可能性			✓	✓		
情報	対外	決済・代金回収の困難化	・ [中国] 日本が対中経済制裁を行った場合、中国当局が報復措置として日系企業の銀行口座等の凍結、または海外への資金転送を制限			✓	✓		
	対内	資産凍結・資金転送の制限	・ [中国・台湾・第三国] 台湾同盟国である日本企業に対しサイバー攻撃が仕掛けられる事態が発生			✓	✓		
情報	サイバーリスクの上昇					✓	✓		

- 1) 日本の尖閣諸島国有化による中国での反日運動(2012年)、米中貿易摩擦(2018年～)、ロシアによるウクライナ侵攻(2022年)等の過去紛争で発生した日本企業への影響を参考とした  
2) 上記の過去紛争では顕在化していないものの、一定の条件が揃うことにより発現すると想定されるもの

出所: PwC Strategy&による分析

では、具体的にどのような影響が日本企業に及ぶのでしょうか。台湾で有事が起きれば中国・台湾で事業を続けることが難しくなります。駐在員や現地社員の安全確保も欠かせません。設備や在庫が損害を被ることも考えられます。

有事が起きなくとも緊張関係がさらに強まれば、中国・台湾の経済交流がさらに減り、日本企業のビジネスにもより大きな影響を及ぼしかねません。関連して米中の経済的対立がより深まれば、研究開発や調達、生産、物流、販売に至るサプライチェーンの混乱が起き

ります。エネルギーや鉱物資源、食料などの需給が世界でひっ迫し、調達コストが大きく増す懸念もあります。

日本が対中経済制裁を強めた場合、対日関税の引き上げ、事業に必要な権利やライセンスなどを差し止める可能性もあります。サイバー攻撃によって生活に欠かせないインフラ機能などに支障が出たり、機密情報の漏洩リスクが高まったりすることもあり得ます。状況に応じて濃淡はありますが、ヒト・モノ・カネ・情報と幅広い分野で影響が出るのは避けられません。

製造企業に特有の影響について次頁にて詳細

図表12. 台湾有事の際の「中国での事象」に起因する影響(製造企業固有のもの)

		研究開発	原材料・部品調達	製造	輸送	販売・サービス
中国内需系 ビジネスへの 影響 <sup>2)</sup>	海外↔中国 <sup>3)</sup>	1.日本が中国へ経済制裁を行った場合、報復措置として研究開発施設の凍結や知的財産の移転禁止等の措置が取られる可能性	1.一部資源(原油・鉄鉱石等)や半導体は輸入依存度が高く、西側からの輸出制限により原料・部品不足 - 自動車・電機・化粧品・鉄鋼等	1.レビューションリスクにより製造停止を強いられる可能性	1. N/A (国内輸送のみのため、影響は限定的)	1.日本が中国へ経済制裁を行った場合、反日感情再燃により販売不振 -特に自動車・食料・化粧品・アパレル等のB2C業種
			1.西側諸国からの輸入制限措置により、レアース・シリコンなどの原料や半導体の需給がひっ迫 ⇒ 自動車(HV-EV)、電機、家電等の業種で原料調達難	1. N/A (中国で製造を行わないため影響の範囲外)	1.西側諸国からの経済制裁として中国への貨物輸送を制限 2.中国・台湾間の紛争地近辺を避けることによる輸送コスト上昇	1.上記1.同様
			1.(中国内需系ビジネス同様) 原料・部品不足	1.製造停止を強いられる可能性 2.製造継続の場合も、Made in Chinaへの需要低下 -特に、近年輸出が増加している自動車・化粧品・織維	1.製造継続の場合も、西側諸国が中国からの貨物輸送受け入れを制限 2.(海外⇒中国の2.同様)	1.販売継続の場合も、Made in Chinaへの需要低下 -特に、近年輸出が増加している自動車・化粧品・織維
			1.(海外⇒中国同様) レアース・シリコン等の原料や半導体の需給がひっ迫 ⇒ 自動車(HV-EV)、電機、家電等の業種の原料調達難	1. N/A (中国で製造を行わないため影響の範囲外)	1.中国・台湾間の紛争地近辺を避けることによる輸送コスト上昇	1. N/A (サプライチェーンが中国に絡まないため、販売面での制約は想定されず影響の範囲外)

1)シリコン: 半導体の原料

2)研究開発・原材料調達・製造・販売まで中国国内で完結するケース

3)研究開発・原材料調達・製造を中国国外で行い、最終製品を中国へ輸出し販売するケース

4)研究開発・原材料調達・製造を中国国内で行い、最終製品を海外へ輸出し販売するケース

5)研究開発・原材料調達・製造を中国以外のある国で行い、最終製品を中国以外の他の国へ輸出し販売するケース

出所:PwC Strategy&による分析

図表13. 台湾有事の際の「台湾での事象」に起因する影響(製造企業固有のもの)

		研究開発	原材料・部品調達	製造	輸送	販売・サービス
台湾内需系 ビジネスへの 影響 <sup>1)</sup>	海外↔台湾 <sup>2)</sup>	1.仮に中国が台湾を制圧した場合、研究開発施設の凍結、知的財産の移転禁止等の措置が取られる可能性	1.天然資源等の輸入依存度が高く、台湾周辺の封鎖により原料・部品不足	1.工場施設の損傷、製造停止 2.VC川下停滞による稼働減 - 中国からのシリコン供給制限により半導体産業が停滞 ⇒ 半導体向け材料・装置メーカーに影響(後述)	1.中国の攻撃による台湾国内物流の混乱 (コスト増程度の影響)	1. N/A
			1.半導体の需給ひっ迫により、一部産業で調達制約・コスト増が発生 (特に日本では半導体輸入の5割を台湾が占める) - 自動車(HV-EV)、電機等	1.左記による稼働減	1.港湾破壊による台湾国外からの製品輸入の制限 2.中国・台湾間の紛争地近辺を避けることによる輸送コスト上昇	1. N/A
			1.天然資源等の輸入依存度が高く、台湾周辺の封鎖により原料・部品不足	1.(台湾内需系ビジネス同様)製造停止	1.港湾破壊による台湾国外への製品輸出の制限 2.(海外⇒台湾の2.同様)輸送コスト上昇	1. N/A
			1.(海外⇒台湾ビジネス同様)一部産業で調達制約・コスト増が発生 -自動車(EV)、電機等	1.左記による稼働減 2.中国で生産を行う台湾系半導体メーカーの工場が中国政府により接収される	1.(海外⇒台湾の2.同様)輸送コスト上昇	1. N/A (サプライチェーンが台湾に絡まないため、販売面での制約は想定されず影響の範囲外)

1)研究開発・原材料調達・製造・販売まで台湾国内で完結するケース

2)研究開発・原材料調達・製造を台湾国外で行い、最終製品を台湾へ輸出し販売するケース

3)研究開発・原材料調達・製造を台湾国内で行い、最終製品を海外へ輸出し販売するケース

4)研究開発・原材料調達・製造を台湾以外のある国で行い、最終製品を台湾以外の他の国へ輸出し販売するケース

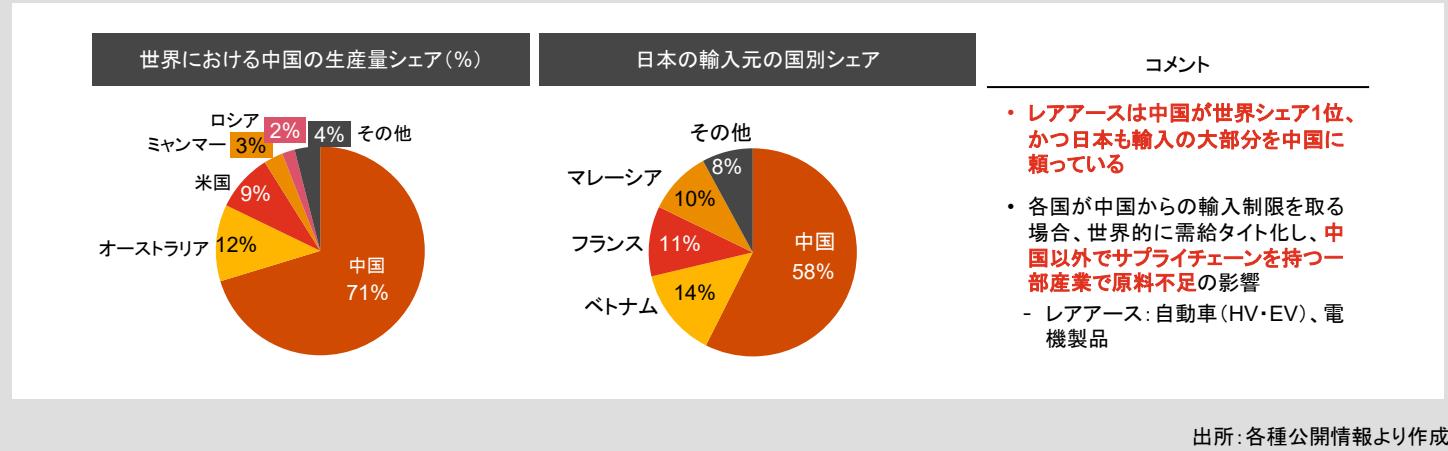
出所:PwC Strategy&による分析

中国・台湾を巡るパワーバランスの変化によって日本の製造業に比較的大きな影響を及ぼしそうなのは、中国が世界の生産量で大きな割合を占めるレアアースやシリコンの調達です。レアアースは電気自動車(EV)や電気製品の製造に欠かせません。シリコンは半導体の代表的な原料です。レアアースの場合、世界の生産量に占める中国の割合は約7割を占めています。さらに、日本は半導体などの電子部品の6割強を

台湾と中国に依存しています。通信機は7割強、衣類は約55%を中国からの輸入に頼っています。対中制裁の強化、中国の輸出入管理の厳格化が一段と進むと、これらの調達に支障が出て自動車や電機、家電の製造に制約が出たり、小売業で製品不足に陥ったりする可能性があります。

図表14. EVなどの製造に必要なレアアースは中国が世界シェアの約7割を占める

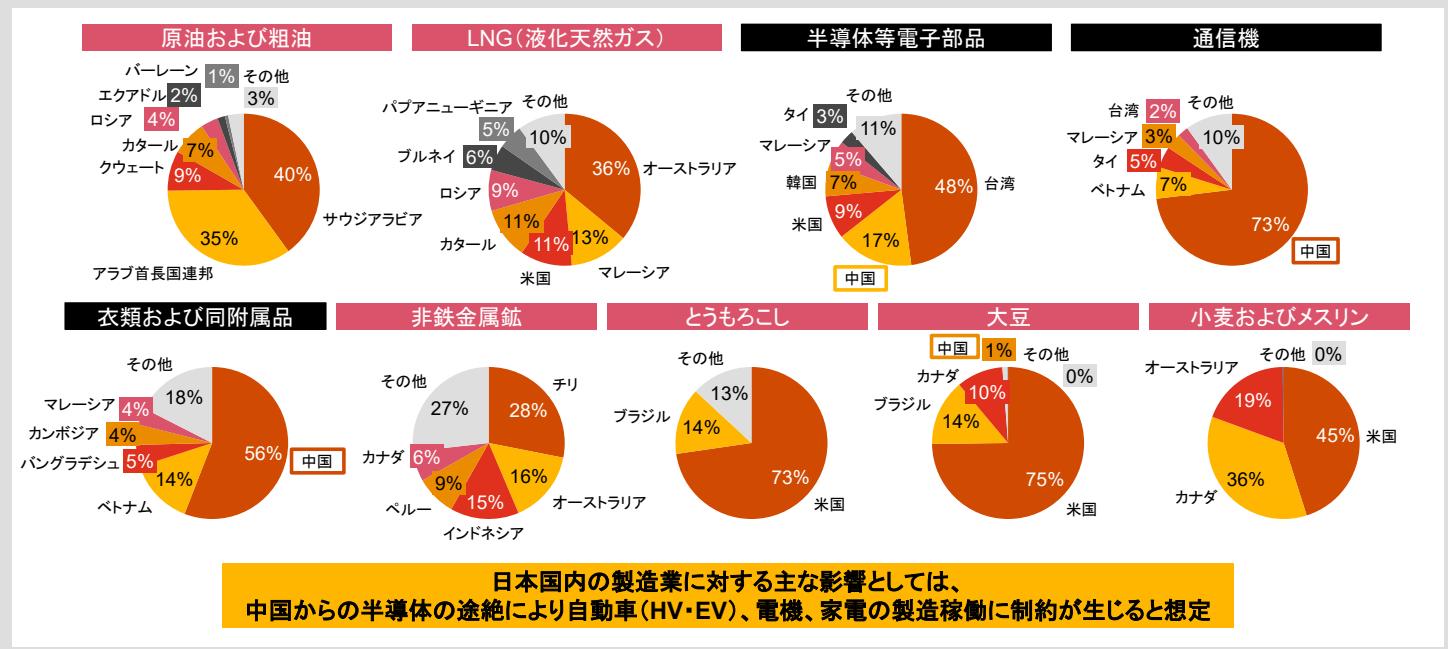
レアアースにおける中国の世界生産シェア(2018年)



出所:各種公開情報より作成

図表15. 日本は半導体等電子部品、通信機、衣類などで中国・台湾への輸入依存度が高い

日本における主な輸入品目における中国のシェア(2021年)



出所:財務省統計をもとに、JFTCきっずサイト「日本貿易の現状と課題」にて算出

グローバリゼーションの進展に伴い、日中の経済関係は太く、強固に結ばれています。日本貿易振興機構（ジェトロ）によると、2021年の日中貿易総額は前年比15.1%増の3,914億4,049万米ドルと10年ぶりに過去最高を更新しました。2022年上半期では対中輸出額は前年同期比7.5%減でしたが、対中輸入額は2.4%増の926億6,737万米ドルと上半期ベースで過去最高です。集積回路や半導体デバイス、インダクター（コイル）などの輸入増が全体をけん引しました。さまざまなリスクが顕在化・潜在化する中でも、現時点では長年かけて築いた対中貿易の土台は揺らいでいないように映ります。

そんな中、グローバル展開する製造業はPwC Japanのヒアリングに「中国市場から撤退しないのが前提だ」と前置きをしたうえで「いずれ中国はクローズな市場になっていく。中国で稼いだお金は中国で使うようになり、収益も中国と中国以外で分けるようになる。中国クローズを想定して事業ができる分野、できない分野の

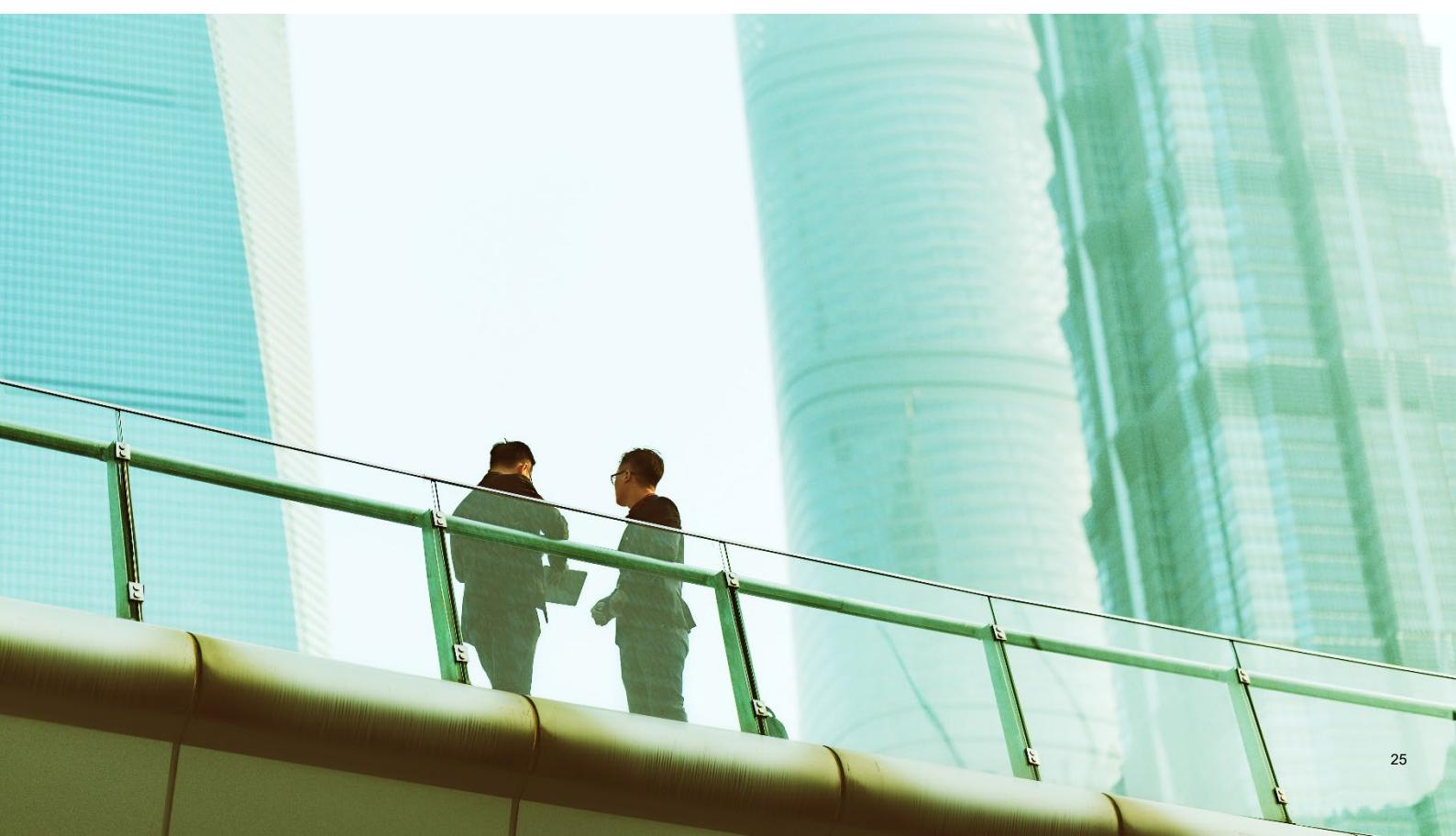
整理を進めている」と明かします。対中貿易、中国ビジネスがうまく回っているうちに、不測のリスクに備えて「地政学リスク」を事業ポートフォリオ再構築の際の新たな材料にしようと試みています。別の製造業も「中国のオペレーションの基本は地産地消になるだろう」とみています。

経済合理性の判断だけで経営をハンドリングする時代は過ぎました。新型コロナウイルスの感染拡大、ウクライナ侵攻といった予見しにくいリスクが現実に起きたように、対中ビジネスでも不測のリスクがいつ顕在化してもおかしくありません。自社の事業ポートフォリオとさまざまなリスクを照らし合わせ、どのリスクがどの事業にどれだけの影響を及ぼすのかを把握し、できる打ち手を検討する。地政学リスクを新たなビジネスの機会と捉え、新たな市場を開く投資の機会を探る。こうした対応が、経営の「アジリティ（俊敏性）」と「レジリエンス（しなやかさ）」を高める近道になるのです。

“

中国市場から撤退しないのが前提だ。いずれ中国はクローズな市場になっていく。中国で稼いだお金は中国で使うようになり、収益も中国と中国以外で分けるようになる。中国クローズを想定して事業ができる分野、できない分野の整理を進めている

製造業



### 3. 「実行」と「準備」の両面で打ち手を

クライアントへのヒアリングとPwC Japanの戦略シナリオ分析を読み解くと、中国市場の先行きの不確実性は主に「台湾有事」と「米中の対立」の2つのリスクに分類できます。

これらに対する打ち手をそろえるには主にヒト・モノ・カネの3つの軸で考える必要があります。さらに、それぞれでリスク発生に備える「準備」、リスクが顕在化する前にやれることをやる「実行」の両輪をバランスよく回すことが大事になります。

図表16. 地政学リスクに備えた打ち手には、有事発生前に準備を行うが、発生後に実行する事前準備系と発生前より実行する実行系の打ち手がある

地政学リスクにおける主な打ち手の種類		想定される主な打ち手	
		事前準備系	実行系
打ち手の性質		<ul style="list-style-type: none"> <li>有事発生前に準備を行うが、打ち手の実行は有事発生後となる（有事発生後に実行をして初めて意味を持つ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>打ち手の準備・実行いずれも有事発生前に行う</li> <li>有事が発生しなくとも、平時の事業においてメリットが見込まれる</li> </ul>
具体例		<ul style="list-style-type: none"> <li>Exit時の売却先・方法検討、再参入の契約準備</li> <li>BCP計画の準備</li> <li>各種保険への加入 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの可視化・分散化</li> <li>地域統括拠点の移転</li> </ul>

出所:PwC Strategy&による分析

台湾有事と米中の対立に起因して各国・地域のルール変更、自由な貿易への制限、需要動向の変化なども加速する可能性があります。中長期に経営の舵取り

を安定させるためにも、外部環境の変化に合わせたトランسفォーメーションに本腰を入れて取り組む必要性が高まっています。

図表17. 「準備」と「実行」の打ち手をそろえ、事業リスクを軽減することが必要

想定される主な打ち手			
		事前準備系	実行系
全般	1 事業活動の停止・Exitの必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exit時の売却先・方法検討、再参入の契約準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング手法確立（拠点の基礎情報の把握等）</li> </ul>
人	2 従業員の安否・労務状況の混乱	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの計画策定・必要システム準備</li> <li>沿岸部の準備に対するモニタリング</li> </ul>	—
人	3 ノウハウ・知見・顧客網の喪失	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地社員のノウハウ・知見の文書／データ化</li> </ul>
人	4 人員削減・人員確保の困難化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員削減：解雇時に支払う退職金の積み立て</li> <li>人員確保：—</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常的な業務効率化（アナログ／デジタル）</li> </ul>
モノ	5 設備・在庫の損害	<ul style="list-style-type: none"> <li>紛争による損害に備えた保険への加入</li> <li>工場IoT化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制の多様化（外注含む）</li> </ul>
モノ	6 サプライチェーンの寸断	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替物流ルートの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの可視化・分散化</li> </ul>
モノ	7 原材料・エネルギー価格の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘッジ取引に向けた契約の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>得率の向上、省エネの推進</li> <li>原材料・エネルギー源の多様化</li> </ul>
モノ	8 ブランド・顧客リレーションの悪化	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルブランド化</li> <li>現地消費者・顧客向け訴求</li> </ul>
モノ	9 権利の制限・侵害	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライセンス不要な事業の強化</li> <li>製造拠点・販売拠点の多国化</li> </ul>
カネ	10 決済・代金回収の困難化	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWIFTに代わる決済手段 検討・準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国国内での決済銀行の変更（中国資本→欧米・日系資本）</li> </ul>
カネ	11 資産凍結・資金転送の制限	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点の資金（利益剰余）保有状況の常時見直し</li> <li>地域統括拠点の移転（中国／香港⇒シンガポール）</li> </ul>
情報	12 サイバーリスクの上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーリスク保険への加入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーリテリジェンスの強化</li> <li>情報管理ルール強化、集中管理組織の設置</li> </ul>

出所:PwC Strategy&による分析

### 3-1 ヒト=BCPの再構築

有事が起きた際にまず優先すべきは現地の駐在員や従業員の安全の確保です。スムーズに実行に移すには、事業継続計画(BCP)の見直しが欠かせません。起こるであろう事象を細かく洗い出し、何が起きたらどう対応するか、その時の情勢や自社の事業活動に応じて常にアップデートする必要があります。

以下の事例は台湾有事を想定したのですが、米中の経済摩擦が激しくなれば、米国の同盟国である日本への反日感情が中国国内で高まり、暴動など不測の事態が起きる可能性もあります。現地の日本企業へのサイバー攻撃が激しくなることも考えられます。軍事的な緊張の高まりだけでなく、広く地政学リスクに対応するためにもBCPの再構築が必要です。

図表18. 従業員等の安全確保には「トリガー」の整理と行動計画の策定が必要

#### 従業員等の安全確保に向けた対応方針

- ・武力侵攻等を含む有事が発生した場合、初動対応として、事業の継続よりも従業員等の安全確保が必要
- ・あらかじめトリガーとなる事象を設定し、それが発生した際に速やかに行動に移せるように、具体的な準備(交通手段の確保、避難場所確保、食糧備蓄等)を実施

##### トリガー(国際情勢等)

- ◆ 中国・台湾間の政治レベルでの緊張関係の高まり(選挙結果、貿易関連の制裁、重要人物の拘束等)
- ◆ 兵器配備
- ◆ 武力侵攻の開始
- ◆ 周辺国による経済制裁の強化
- ◆ 経済制裁に対する報復措置激化
- ◆ 紛争の長期化

##### 企業の行動

- ◆ 駐在員帯同家族の優先帰国
- ◆ 駐在員(一般職員)の帰国
- ◆ 現地採用職員の避難
- ◆ 駐在員(経営層)の帰国
- ◆ 業務停止・生産停止
- ◆ 対外的な情報発信
- ◆ 現地法人休眠化・清算・撤退・事業譲渡

出所:PwC Strategy&による分析

自社に関わる人材の安全確保には航空券の手配や退避希望の調査、駐在員を事前に減らすなどの対策が挙げられます。民間の衛星画像サービスを使って軍備状況をモニタリングすることで適切な避難につなげるこ

ともできます。避難計画と並行して、工場のライン設計やラインの動かし方をデータ化し、各工場のデータをクラウド上に蓄積しておくことも事業継続には有効な対策になるでしょう。

図表19. 工場のIoT化を実施しておくことにより、万が一、工場が破壊された場合でも、従来通りの品質・生産性を維持した工場を早期に立ち上げ可能

### 工場IoT化

#### 対応方針

- 工場のライン設計・ラインの動かし方をデータ化し、各工場をIoTでつなぎ、各工場のデータをクラウド上に蓄積、活用可能な状態とする
- 有事が発生し、万が一、台湾等の工場が破壊された場合においても、既にデータ化されたライン設計・ラインの動かし方をロードすることにより、従来通りの品質・生産性を維持した工場を早期に立ち上げ可能  
(本来必要であった設計検討、試運転などのプロセスを省略可)

#### 日系自動車部品メーカーの工場IoT事例

- 世界130の工場をIoTでつなぎ、各工場の機器から収集したデータを1つのクラウドに蓄積、自由に活用可能にしたもの
- 機械・設備の構造や動き、技術者の動きを可視化し、最適なライン設計・ラインの動かし方を分析（既存の工場の生産性向上）
- 加えて、ライン設計・ラインの動かし方をデータ化し、いつでもどこでも再現可能な状態にすることにより、工場移転や（新興国などでの）工場新設を円滑に進める効果を見込む

出所:PwC Strategy&による分析

地政学リスクの種類が増える中、グローバルにリスクの芽を探るのは容易ではないのも事実です。グローバル展開する製造業はPwC Japanのヒアリングに「地域ごとにインテリジェンスのルートを複数確保し、最適な情勢把握ができる体制が理想だが、現時点ではそ

こまで手を着けられていない」と話します。外部の知見やリソースを活用しながら、リスクの胎動を事前に察知する体制づくりが日本企業の新たな課題として浮かび上がっています。

“

地域ごとにインテリジェンスのルートを複数確保し、最適な情勢把握ができる体制が理想だが、現時点ではここまで手を着けられていない

製造業

### 3-2 モノ＝サプライチェーンの再構築

中国の社会・経済情勢の先行きに不透明感が増す中、中国が関わるサプライチェーンの再構築も経済安全保障上の重要な課題です。複雑に入り組む対中サプライチェーンを解体し、ゼロからつくり直すのは相応の時

間とコストがかかります。それでもサプライチェーンが寸断するリスクを見据え、今からサプライヤーを可視化し、手を着けられる範囲から分散化を進めることが有事の際の有効な打ち手になるのです。

図表20. サプライチェーンが寸断するリスクを見据え、平時からサプライヤーを可視化し、分散化を進めることが必要



まずはサプライチェーンの「可視化」です。研究開発や調達、製造、物流、販売といったバリューチェーンごとに、どんなサプライヤーがいるかをきちんと洗い出すことが必要になります。サプライチェーンのどの段階で中国市場がどれだけ関係しているかを追跡すれば、分散化や複線化といった次の策を打ちやすくなります。大手自動車メーカーはサプライチェーンと地理リスク情報をウェブ上でデータベースにして、1次サプライヤーと生産や在庫、災害時の影響などをリアルタイムで共有するシステムを導入しています。リスクシナリオの設定と合わせ、社内外のノウハウを組み合わせたバックアップ体制が有効になります。

次はサプライチェーンの「分散化」です。1次サプライヤーの品目で切り替え先の「ある」「無し」を分析します。ある場合は中国・台湾以外の国内外のサプライヤーで代替する、あるいは内製化への切り替えで対応します。無い場合は調達先の候補を増やすため、部品のスペック変更や代替部品の開発といった検討が要ります。

2次サプライヤー以降に中国・台湾の調達品がある場合は、1次サプライヤーに代替調達の検討を要請し、実行に移します。

この他、在庫の積み増し以外に契約面でのリスク回避を図るのも有効な打ち手になります。契約の長期化によって必要量を確保する、サプライヤー側で代替生産地からの供給を確保する、などの手段が挙げられます。

可視化や分散化で重要なのは、「ここを止められたらサプライチェーンが止まる」という choke point をきちんと見極めることです。原産国が中国に集中するレアースやシリコンなどは、平時から優先して代替調達先の確保に手を着けることが求められます。自社だけでなく、2次サプライヤー以降に choke point がある可能性も考慮しないといけません。そのうえで調達先の複線化、代替部材の開発、スペック変更など、どれが最適な打ち手なのかを検討するのが重要になります。

図表21. 代替先・複線化先としては、国内需要の大きな製品は国内、海外需要の大きい製品は海外が想定され、また調達先確保のためスペック変更も考慮

**B 中国・台湾の調達先以外からの調達**

a 代替先への切り替えや調達先の複線化の事例		b 日系企業Dの部品のスペック変更(標準化)事例
<p><b>対象となり得る製品</b></p> <p><b>国内回帰</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内での需要が一定見込める製品</li> <li>国内の生産拠点整備に対して補助金が捻出される製品</li> </ul> <p><b>海外分散・中国以外</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外での需要が大きい製品</li> <li>海外の生産拠点整備に対して補助金が捻出される製品</li> </ul>	<p><b>具体的な事例</b></p> <p><b>【米企業A】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年、米国に半導体工場を建設すると発表</li> <li>サプライチェーンの脱中国を目指し、米国内の半導体生産を補助するCHIPS・科学法を利用</li> </ul> <p><b>【日系企業B】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年、国内需要の大きいマスクは国内回帰させるべく、中国で生産していたマスクを国内工場でも生産開始</li> </ul> </p> <p><b>【日系企業C】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年、生産拠点を中国から東南アジアに移管</li> <li>アジアに拠点を分散させることでコストを抑制</li> <li>政府の補助金制度を利用</li> </ul> </p> </p>	<p>・取り扱い製品の1つであるサーボモーターについて、顧客ニーズ別に製品をカスタマイズした結果、<b>機種数と部品数が膨大となり、サプライチェーンが極めて複雑化</b> (フルカスタマイズ生産)</p> <p>・上記を踏まえ、サーボモーターの標準品シリーズを開発し、数万以上に膨れ上がっていた機種数を徐々に絞り込み、<b>部品の種類数も減らし、4種類の制御用半導体で全ての標準品を製造できる状態を構築</b> (マスカスタマイズ生産)</p> <p><b>マスカスタマイズ生産の概要</b></p> <p>フルカスタマイズ生産</p> <p>個別機種</p> <p>固有部品</p> <p>固有材料</p> <p>個別の機種ごとに固有の部材で生産</p> <p>マスカスタマイズ生産</p> <p>個別機種</p> <p>モジュラー部品</p> <p>標準材料</p> <p>標準材料で造られたモジュラーパーツの組み合わせで多様な顧客向けの機種を生産</p>

出所:各種公開情報

図表22. チョークポイントを可視化し、影響を回避することが重要

**A B チョークポイントに関するリスクと対応方針**

チョークポイントに関するリスク	対応方針
<p><b>イメージ:自動車業界における潜在的なチョークポイント</b></p> <p><b>内燃機関車製造のサプライチェーン構造はおおむねピラミッド型だった</b></p> <p><b>EV化が進むとバッテリー製造に必要なレアアース等は一部の原産国に集中するダイヤモンド型の構造になる</b></p> <p><b>万が一、政策上の理由等でチョークポイントが締められるとサプライチェーン全体に甚大な影響がでてしまう</b></p>	<p>その他の一般的な中国・台湾調達品に対する対応と同様であるものの、<b>チョークポイントとなる調達品(原産国が中国に集中する原材料等)を優先的に対応する</b></p> <p><b>A</b> チョークポイントとなる中国・台湾調達品の可視化 (特に、中国産レアアース等、<b>2次サプライヤー以降にチョークポイントが存在する可能性が高く、2次サプライヤー以降の可視化も可能な限り実施</b>)</p> <p><b>B</b> チョークポイントが存在する場合、平時の段階より、調達先を分散化 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 代替先への切り替え・調達先の複線化</li> <li>- 調達部品のスペック変更(標準化等)・代替部品の開発</li> <li>- 2次サプライヤー以降に中国・台湾の調達品が存在する場合は、1次サプライヤーに対し、BCPの対応要請</li> </ul> </p>

出所:PwC Strategy&による分析

グローバル展開する製造業はPwC Japanのヒアリングに「中国がいい、悪いという二元論ではなく、中国リスクという現実を受け入れ、新しいサプライチェーンを組み立てる手の打ち方を考え始めないといけないのではないか」と語りました。代表的なのは半導体関連です。米国は2022年に成立させた「CHIPS・科学法」に500億米ドル超の関連補助金を盛り込み、米国内へ

の先端半導体関連産業の誘致を促そうとしています。ただ、補助金を受けた企業には関連産業における中国の新規投資に関わることを禁じています。米国は複数の日本企業に米国での投資を呼びかけています。米国に傾斜する機会とリスクを天秤にかけたうえで、補助金をうまく使い、サプライチェーンの再構築を検討するのも打ち手になり得るでしょう。

### 3-3 カネ＝決済システムの再構築

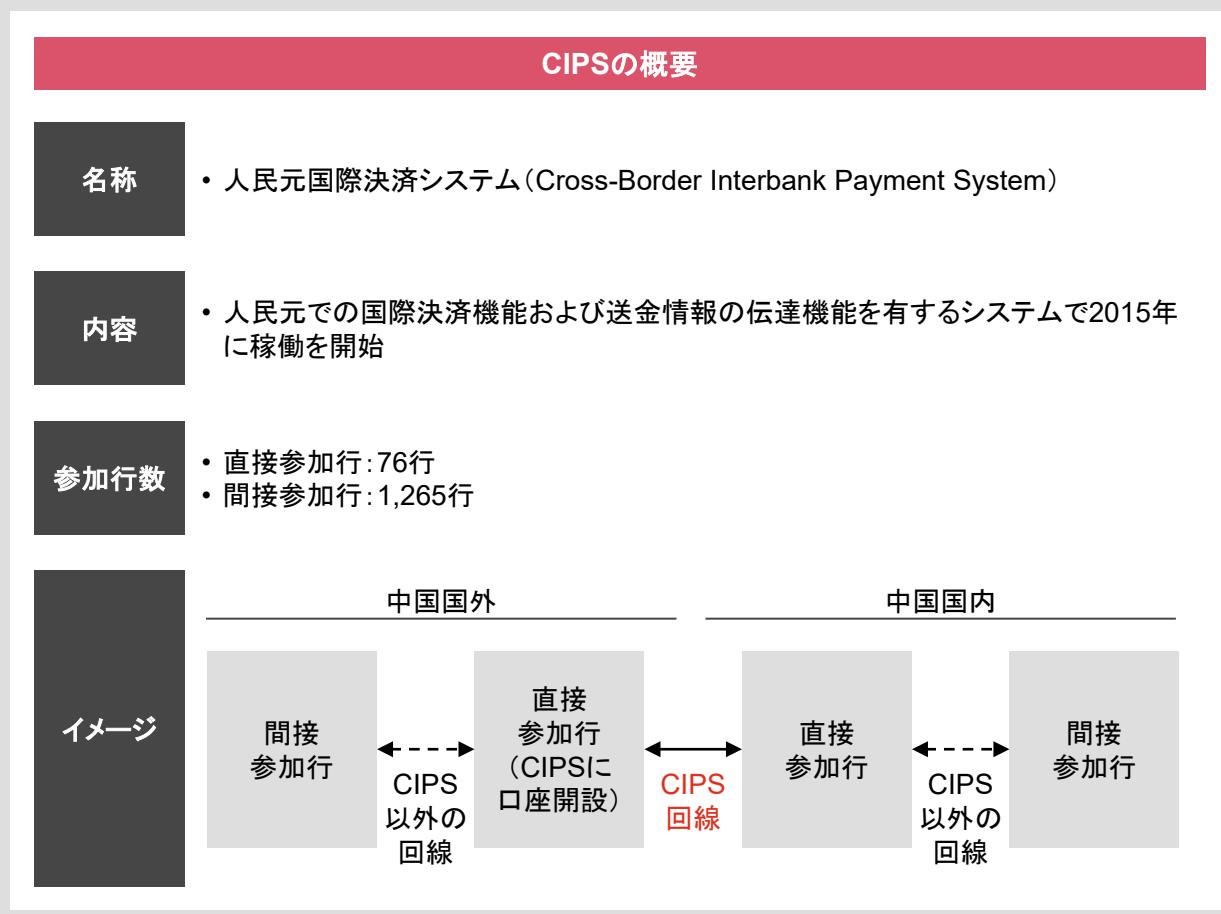
サプライチェーンの混乱に伴う納品遅れや、経済制裁の強化などで中国への送金に制限が出る困難に直面する恐れもあり得ます。支払いや納品ができなければ、債務不履行として相手国企業から訴えられる可能性もあります。代替の支払い手段を確保する他、香港などから別の地域に統括拠点を移し、資産凍結や資金転送の制限をかわす備えも求められます。

多くの日本企業は国際送金する際、「SWIFT」を使っています。SWIFTは200超の国・地域の1万以上の金融機関などが利用しており、事実上、海外送金の国際標準とも言えます。ロシアがウクライナに侵攻したのを機に、主要国はロシアの大手銀行の多くをSWIFTから排除する経済制裁を課しました。中国・台湾でも有事

が起きれば、経済制裁を通じて中国の金融機関などがSWIFTから外される可能性があります。

こうした事態に対応するには、中国の国際銀行間決済システム(CIPS)の利用を想定しておくことが必要です。CIPSは2015年に中国人民銀行が人民元の国際化を狙って導入した決済システムです。参加行は直接・間接合わせ1,300行余りとSWIFTと比べ規模が小さく、人民元の送金・決済に限られています。実際に使えるようにするには、中国の現地法人をCIPSの決済網に組み入れたり、自社のサプライチェーンに関与するサプライヤーと事前に人民元での決済について協議を進めたり、といった対応が必要になるでしょう。

図表23. SWIFTの代替手段として、人民元による国際決済システムCIPSの利用を想定する必要がある



出所:各種公開情報より作成

有事の際に資産凍結や資金移転の制限が出る可能性を踏まえた備えも求められます。香港などにアジアの地域統括拠点を置いている企業は、シンガポールやタイ、マレーシアといった国への移転も検討する必要があります。地域戦略や統括拠点の役割を踏まえ、「税制(法人税・優遇税制など)」「法規制(外資規制など)」

」「カントリーリスク(自然、政治・経済・社会情勢など)」「インフラ環境」「コスト(人件費、オフィス賃料など)」を総合的に勘案し、代替地域の絞り込みを進めるのが重要です。上記の条件を踏まえると現状、移転先として優位性が高いのはシンガポールと言えます。

図表24. シンガポールは、税制、カントリーリスク、インフラ環境等の観点から、地域統括拠点先としての優位性が高い

	香港	シンガポール	タイ	マレーシア
税制 (法人税・税制優遇)	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税: 16.5%</li> <li>税制優遇例 <ul style="list-style-type: none"> <li>優遇税率8.25%の適用 (対象: 多国籍企業の財務統括事業)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税: 17%</li> <li>税制優遇例 <ul style="list-style-type: none"> <li>最長5年間、軽減税率10%の適用(対象: グローバル本社機能や地域統括機能を有する企業)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税: 20%</li> <li>税制優遇例 <ul style="list-style-type: none"> <li>最長13年間、法人所得税の全額免除が適用(対象: タイゲット技術開発事業(バイオテクノロジー、先端材料技術等))</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税: 24%</li> <li>税制優遇例 <ul style="list-style-type: none"> <li>5年間、法定所得の70%を免税(対象: 奨励事業の製造業(コンピューター、医療機器、バイオテクノロジー等))</li> </ul> </li> </ul>
法規制 (外資規制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国資本100%でも参入可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家の安全にかかる特定の部門を除き、外国資本100%でも参入可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定する43業種について、外国資本50%以上の企業の参入を規制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家権益にかかる特定の部門(インフラ、放送、防衛等)を除き、外国資本100%でも参入可</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>格付け:Cランク (中国の政治情勢不安の影響等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格付け:Aランク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格付け:Dランク (政治情勢不安、洪水被害等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>格付け:Cランク</li> </ul>
インフラ環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>高水準のインフラ (物流パフォーマンス指標: 世界12位)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高水準のインフラ (物流パフォーマンス指標: 世界7位)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定水準のインフラ (物流パフォーマンス指標: 世界32位)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定水準のインフラ (物流パフォーマンス指標: 世界41位)</li> </ul>
コスト(人件費、オフィス賃料等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的高コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的高コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的低コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的低コスト</li> </ul>



- ・主要な検討項目の初期的な比較結果
- ・対象となる企業・事業によって評価が変わる可能性がある(税制優遇対象かどうか等)

出所: 日本貿易振興機構(JETRO)、日本総合研究所:「法人税の最低税率の議論とアジアへの影響」、世界銀行:「物流パフォーマンス指標」(2018年)、日本貿易保険(NEXI)

#### 4. 事業撤退のオプションも事前想定を

ヒト・モノ・カネ全般に関わる課題として、中国から事業撤退する際の最適なオプションをそろえておくことも大事な視点です。主なオプションとして「有償譲渡」「事業体の抹消」「無償譲渡」「休眠会社化」が挙げられます。有償譲渡の中にはパートナー企業や現地の政府系機関などへの株式売却、ファンドなどを通じた経営権の一旦移譲、などが候補になります。これらは他のオプ

ションに比べて手続きにかかる時間が短く、雇用を維持できる可能性もあるため、優先して検討すべきオプションに挙げられます。一方、解散や清算、破産、無償譲渡などは法的手続きに時間がかかるうえ、大きな減損を計上するリスクを抱えるため、可能な限り回避することが望ましいでしょう。

図表25. 事業再開を見据えるなら「株式の有償譲渡」が最優先の検討事項になる可能性が高い

### 中国撤退時のオプションと企業の活用可能性

中国撤退時のオプション	概要	中国で事業運営する企業への活用可能性	企業で最優先に検討すべき
中国からの事業撤退	a. パートナーへの株式譲渡	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業や現地政府系機関または第三者企業へ株式を売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国当局は比較的協力的と想定される</li> <li>他選択肢に比べ、費用が低廉、手続が簡易、所要時間が短く現実的な選択肢となる</li> <li><b>・買い戻し特約の付記も検討可能である</b></li> </ul>
	b. ファンドを活用した株式譲渡	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファンド等を活用したLBOやMBO・EBOにより現地経営権を一度譲り（MBO・EBOでも資金調達のためファンドを活用する想定）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国系ファンドを活用することで、売先確保が一定可能と想定される</li> <li>買収資金調達に協力的な金融機関が確保できるかが争点となる</li> </ul>
	c. 解散・清算	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資者会による解散決議を行い、清算委員会による清算手続を経て法人格を抹消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は税金が回収できなくなり、従業員雇用も消失するので許認可は下りにくい</li> <li>法的手続きに1年以上を要するケースも多い</li> </ul>
	d. 破産	<ul style="list-style-type: none"> <li>債務超過企業に対して、人民法院（裁判所）への申立てによる破産手続を経て、法人格を抹消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資企業による中国の破産手続の利用は事例が依然として限定的ゆえ最終手段</li> <li>人民法院が破産申立てを受理する可能性が非常に低く、手続きにも時間を要する</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業停止継続によるキャッシュアウトを避けるべく、無償で株式を譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無償での譲渡であれば譲渡先の幅は広がり、譲渡先を探す難易度は下がる</li> <li>ただし、他の選択肢と比較し大幅な減損<sup>2)</sup>は必至であり、検討優先度は低い</li> </ul>
	e. 無償譲渡 <sup>1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害や公衆衛生・社会安全問題により経営上の困難が生じた場合、一定期間（最大3年）の休業を決定可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022/3より休眠制度が施行されているが<sup>3)</sup>政府との交渉が必要であり、有事の際にも選択可能かは疑問視</li> </ul>
	f. 休眠会社化		

1)厳密には、会計上の備忘価額として1ドル程度での売却が実施される想定

2)減損では、子会社の企業価値の減損に加えて、親会社側に計上しているのれんの減損も含まれる

3)国務院は「市場主体登記管理条例」を2021/8/24に交付し、企業の休業、すなわち休眠制度について新規定を追加。本規定は2022/3/1から施行されている

出所:PwC Strategy&による分析

図表26. 撤退のオプションは企業によってさまざまな方法がある

### 有事発生時の現地子会社の撤退事例: ウクライナ侵攻のケース

撤退オプション	企業例	事業停止時期	方針発表時期	株式譲渡先
a. パートナーへの株式譲渡	米系企業A	2022/3	→ 7ヶ月	現地合弁会社 <b>（買い戻し特約あり）</b>
	欧州系企業B	2022/3	→ 2ヶ月	ロシア国営機関およびモスクワ市 <b>（買い戻し特約あり）</b>
	米系企業C	2022/3	→ 2ヶ月	フランチャイズ契約先の現地企業 <b>（買い戻し特約あり）</b>
c. 解散・清算	欧州系企業D	2022/5	→ 3ヶ月	（清算）
	日系企業E	N/A	→ N/A	（清算）
e. 無償譲渡	日系企業F	2022/5	→ 6ヶ月	現地合弁会社
	日系企業G	2022/3	→ 7ヶ月	ロシア国営機関

出所:各種公表資料を基にPwC Strategy&が作成

ロシアによるウクライナ侵攻では、欧米日などの企業が相次ぎロシア事業の撤退を決めました。一部の欧米企業は将来の事業再開をにらみ、株式の買戻し特約を付けたうえで現地企業などに株式を売りました。従来通りの労働条件で雇用を続けることを買い手に義務付けた企業もあります。

安易な無償譲渡で大きな減損を出せば、後になって株主から経営判断の責任を問われかねません。かといって、有事が起きてても事業を続ける選択をすれば、国際社会からのレピュテーションリスクにさらされる可能性もあります。

## Conclusion

地政学リスクを単に「リスク」と捉えるだけでは取り組みは不十分です。ビジネス環境の変化にいち早く対応できれば、競合他社との競争に先んじることができる可能性が高まります。リスクはビジネスの「機会」でもあります。地政学をリスク管理の話にとどめず、攻め

有事の際の事業撤退に関しては、社会的に責任のある主体として、さまざまなステークホルダーからの声を意識した多角的な視点を十分に考慮した経営判断が求められます。中国から撤退するのは現時点では現実的な選択ではないかもしれません。それでも、有事のシナリオを念頭に雇用や業績への影響、将来の再進出の可能性などを総合的に考え、ソフトランディングできる道を模索し続けることが、リスクを減らす有効な打ち手となるのです。

の投資を見定めるきっかけになるという視点も必要です。外部環境の情報収集だけでなく、インテリジェンスと成功事例を経営層で共有して「統合知」として積み重ねることがますます重要になるでしょう。

# おわりに

本レポートでは、台湾有事や米中の対立といった中国発の地政学リスクへの対応、競争力を高めるために必要なトランスフォーメーションをもとに、グローバル展開する日本企業が抱える課題や、成長につながるであろう対応策などについて検証を重ねました。

広範に広がる諸課題に一度に手を着けることは、リソースやコストなどの面から現実的ではありません。過去の成功体験を拭い去るのはいくつものハードルを超えなければなりません。それでも、かつてないほど世界の政治・経済・社会の情勢が複雑に入り組み、加速度的に変化のスピードが増し続ける中、自社の事業を精緻に洗い出し、変革が必要な部分に優先順位を付けて集中的に取り組むことがますます重要になっています。

米国の経営学者、ピーター・ドラッカーは「未来の予兆はどこかに必ずある」と説き、経営の本質は「責任にほかならない」と唱えました。不確実な時代において、成長への歩みを続けるには確実に起きる、もしくはすでに起きている変化を機敏につかみ、経営の視点を長期に延ばして戦略策定に生かすことが重要になります。従業員、株主、取引先など多くのステークホルダーに対する説明責任を果たし、戦略を実践する勇気も求められます。

成長への道筋に近道はありません。ぶれない価値観と企業文化、規律をまとい、困難な道のりを一歩ずつ進んだ先に、さらなる成長への扉があるのです。

## お問い合わせ先

PwC Japanグループ

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



足立 晋

PwC Japanグループ グローバルJBNリーダー、金融インダストリーリーダー、PwCコンサルティング合同会社 副会長、PwC Global Boardメンバー、公益財団法人PwC財団 評議員



東 輝彦

PwCアドバイザリー合同会社  
パートナー



小堺 亜木奈

PwCアドバイザリー合同会社  
パートナー、JBN EMEA リージョンリーダー



服部 真

PwCコンサルティング合同会社  
パートナー、JBN コンサルティング LoS  
リーダー



顧 威（ウェイ クウ）

PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー、JBN Americas リージョンリーダー



一 彰介

PwCコンサルティング合同会社  
ディレクター



岩嶋 泰三

PwCアドバイザリー合同会社  
パートナー、JBN APAC リージョンリーダー



竹内 信太郎

PwCアドバイザリー合同会社  
ディレクター



宗雪 賢二

PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー、JBN EMEA リージョンリーダー



保田 功平

PwC Japan合同会社  
シニアマネージャー



鈴木 大祐

PwC Japan合同会社  
マネージャー

[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：2023年3月 管理番号：I202302-01

©2023 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.