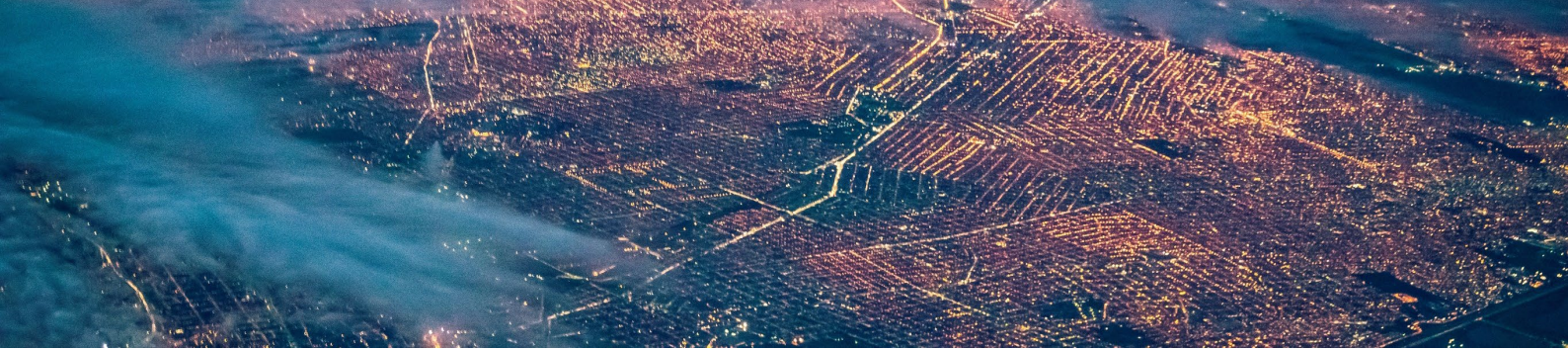




経済的威圧を中心とした

地政学リスクへの対応

企業への影響とリスク対応のアプローチ



1. 経済的威圧と経済安全保障

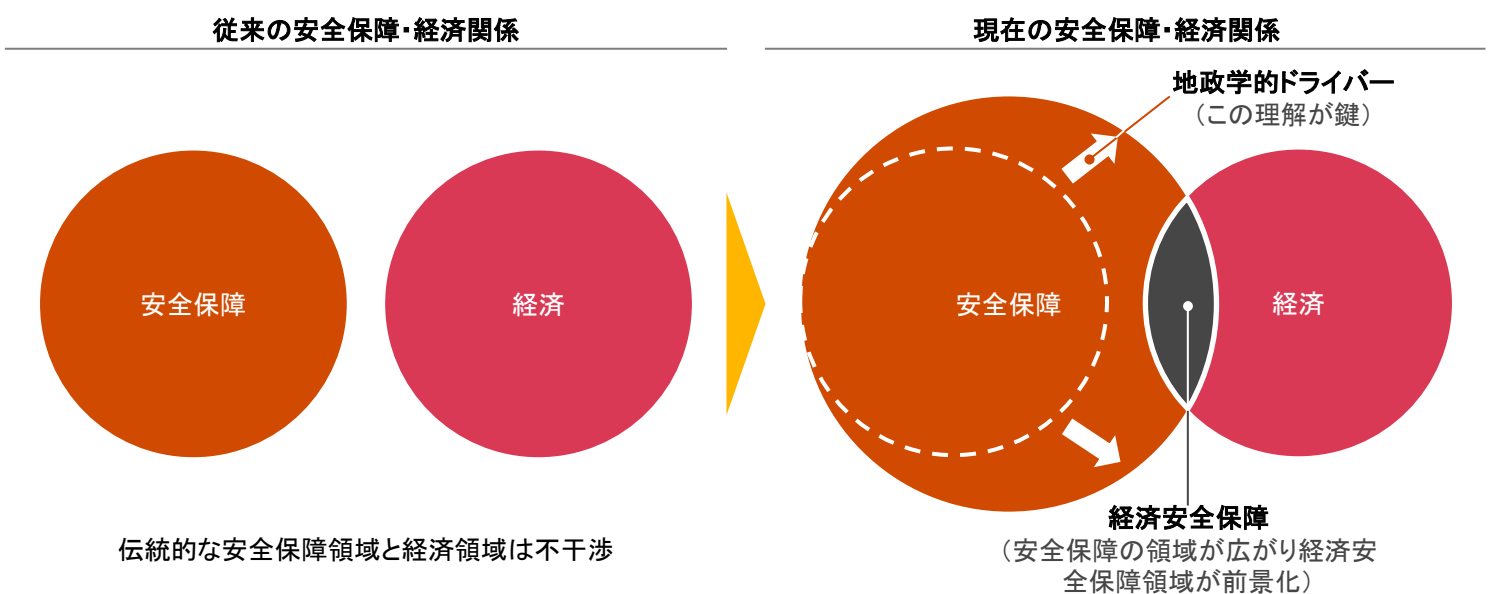
昨今、企業を取り巻く地政学リスクとして「経済的威圧」(economic coercion)が国際的に注目を集めています¹。これは各企業が自社の課題として経済安全保障を考える上でも重要なトピックです。なぜなら、経済安全保障とは、単に安全保障の領域が経済の領域にまで拡大した「安全保障と経済が重なりあう領域」というだけでなく、(国家安全保障における軍事的脅威のように)企業が他国の経済的脅威に直面するようになったという地政学的変化が基底にある概念だからです(図表1)。

安全保障とは何らかの脅威から特定の主体を守ることを指します。では経済安全保障はどのような脅威を前提としているのでしょうか？日本の経済安全保障推進法では、企業のサプライチェーン強靱化や基幹インフラの防護、特定重要物資の安定的な供給確保などの目的が定められています。政府は一国への過度な依存のリスクを指摘し、是正しようと政策的にアプローチしていますが、これはそうした依存関係(=脆弱性)に対する脅威を想定しているからです。その依存関係や脆弱性に対する具体的な脅威が「経済的威圧」と呼ばれる事象です。経済的威圧は、経済を武器化し、戦略的目標達成のために依存関係や脆弱性を突いて、威圧や何らかの強制(coercion)を働きかける国家行動を指します。

「経済的威圧」あるいはより広義の「エコノミック・ステイトクラフト」は、これまでにさまざまな形で行使されてきました。例えば、1973年に起きた第四次中東戦争に端を発するアラブ諸国のイスラエル支援国に対する石油の禁輸(オイルショック)や、2010年の漁船衝突問題に起因する中国による対日レアアース禁輸、2018年のトランプ政権による対中関税賦課(米中貿易戦争)、2019年の輸出管理を契機とした日本による韓国のホワイト国除外、2022年のロシアのウクライナ侵攻に対する欧米諸国を中心とした制裁措置に対するロシアの対欧エネルギー報復制裁などが挙げられます。

日本政府は、2023年内に「外国の経済的威圧への対応」を経済安全保障の対応指針として整理することを目指していますが²、その対応を検討する上で重要な、「そもそも経済的威圧が企業にどのような影響を及ぼし、どのような課題が生じ得るか」という点については国際的にも先行研究が少なく、企業のリスク認識やリスクへの対応状況も十分には進んでいません。このような背景のもと、PwCコンサルティング合同会社(以下、PwCコンサルティング)は、東京大学公共政策大学院の鈴木一人教授と共同で、経済的威圧を中心とした地政学リスクの企業への影響のシミュレーションおよび対応の検討についての研究を実施しています³。その研究成果の一部を反映した本稿では、「企業の観点」から経済的威圧リスクを分析し、企業に求められる対応を検討していきます。

図表1: 経済安全保障のスキーマ



¹ 例えば、G7広島サミットでは経済的威圧への対応強化が合意され、米国は反威圧連合の創設を提唱、EUIは反威圧措置規則(Anti-Coercion Instrument)を導入するなどの動きがあります。

² 「外国の経済的威圧に対応、年内に経済安保指針 中国念頭」日本経済新聞、2023年9月8日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA09AR60Z00C23A800000/>)

³ 「PwCコンサルティングと東京大学公共政策大学院、地政学リスクに関する共同研究を開始」プレスリリース、2023年6月7日 (<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/pwc-consulting-the-university-of-tokyo-graduate-school-joint-research230607.html>)

2. 経済的威圧を中心とした地政学リスク

本題に入る前に少し背景を整理しておきましょう。冒頭で軽く触れたように、経済安全保障をめぐる議論には、経済的威圧の他に「エコノミック・ステイトクラフト」という語が頻出します。両者ともに経済領域における戦略的な対外政策を指す概念ですが⁴、エコノミック・ステイトクラフトはより広義の概念で、懲罰的行為と利益供与的行為を包括した概念です⁵(図表2)。これに対して、経済的威圧は、前者の懲罰的な措置を指す狭義の概念であり、輸出入管理や投資規制、不買運動などの強制措置によって他国に現状変更を迫る行為を指します(反対に利益供与型の手段の典型は、援助や貸付などを指します)。

一方で、同様の内容を「強制外交」(coercive diplomacy)というフレームで論じた先行研究もあります⁶。強制外交は、伝統的には国際政治学においてリアリストが(軍事的)抑止論を議論するとき用いる理論的枠組みですが⁷、オーストラリアのシンクタンクによる同研究では、強制外交のフレームに貿易や投資の制限、特定企業への圧力や取引停止、不買運動の扇動、外国人の恣意的な拘束、自国民の当該国旅行制限、過激な政府広報などを加えて論じています。

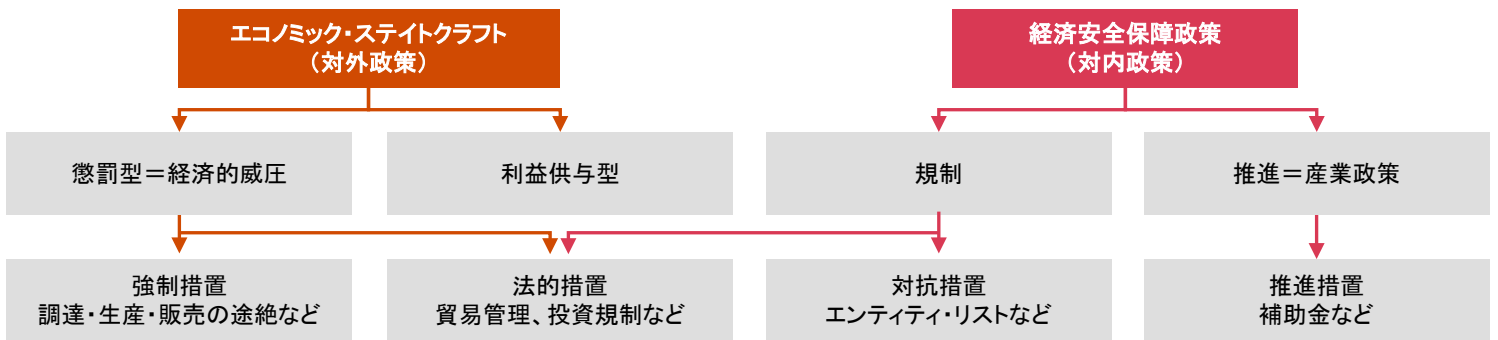
このように、主に米中対立の文脈で議論される地経学的な応酬を表す概念として、経済的威圧やエコノミック・ステイトクラフト、強制外交などさまざまな用語が用いられています。いずれの概念も分析者によって射程が異なりますが、分析対象となる行為は重複しています。そこで本研究では、「企業の観点」からリスクとなり得る地政学的事象を分析するという目的

のもと、分析の範囲を「事業活動に影響を与える事象」として幅広く整理します。すなわち、機密情報や技術・データの漏洩・窃取(研究開発上のリスク)や、資源・原料や部材の供給停止(調達上のリスク)、当該国における工場の停止命令(生産上のリスク)、当該国と本国間の物流の寸断(物流上のリスク)、当該国での販売停止・不買(販売上のリスク)など、サプライチェーンの上流から下流までの各工程を強制的に停止され得る行為による影響を「経済的威圧リスク」と定義します。

また、貿易管理や投資規制などの対外政策のみならず、各国による保護主義的な対内政策や経済安全保障上の産業振興政策なども、当該国と事業関係を結ぶ企業にとってはリスクとなります。具体的には、補助金や規制による国内企業優遇政策や強制技術移転などの産業政策に対するリスク、産業スパイや当局によるデータの窃取や検閲、サイバーセキュリティ上のリスク、従業員の拘束や人権などの公安に係るリスクなどが挙げられます。さらに、これまでは平時におけるリスクを列挙しましたが、近年のウクライナ情勢やパレスチナ情勢などのような有事のリスクもグローバルに事業展開をする企業が検討すべき課題として挙げられます。

このように企業を取り巻く地政学リスクは多岐にわたり、企業はあらゆる対策・対応の検討が求められています(図表3)。次節以降では、経済的威圧を中心に、影響分析の考え方と対応の方向性の指針を示します。

図表2: 諸概念の整理



図表3: 企業を取り巻く地政学リスク



⁴ Robert D. Blackwill and Jennifer M. Harris, *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016.

⁵ 鈴木一人「検証 エコノミック・ステイトクラフト」『国際政治』205号(2022) p. 2

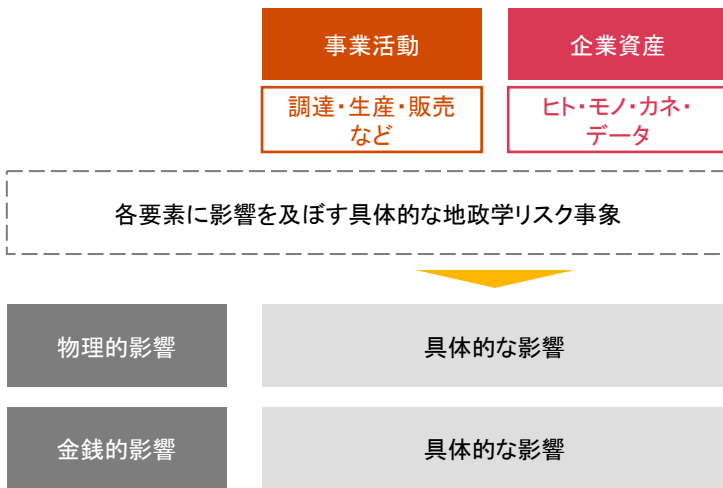
⁶ Fergus Hanson, Emilia Currey and Tracy Beattie, "The Chinese Communist Party's coercive diplomacy," *ASPI Policy Brief* No. 36, 2020.

⁷ 国際政治学においては、「強制」(coercion)という語は、軍事力の行使(brute force)ではなく「軍事力を背景とした威嚇によって相手の行動変容を促し戦略的目標を達成する行為」と定義され、強制・威圧によって現状を維持する試みを「抑止」(deterrence)と言い、強制によって現状を変更する試みを「強要」(compellence)と言います。「強要」は、相手に対して特定の行動を強制する自発的な「恐喝」(blackmail)と、相手の強制行為に対して当該行動の変更を迫る対抗的な「強制外交」に類別されます。See Thomas C Schelling, *Arms and Influence*, New Haven: Yale University Press, 1966; Alexander L. George and William E. Simons (eds.), *The Limits of Coercive Diplomacy*, Boulder: Westview Press, 1994.

3. 企業への影響分析

地政学的なリスク事象の影響を分析する際の考え方として、各リスク事象が事業活動（サプライチェーン）と企業資産（アセット）の双方にどのような影響を及ぼすかを分析するフレームワークが有効です（図表4）。この方法では、横軸にサプライチェーンの各機能とアセットを取り、各リスク事象が及ぼす物理的（調達不可、生産停止など）、金銭的（コスト増、販売量低下など）な影響を分析していきます。

図表4: 影響分析のフレームワーク



前述のとおり、企業を取り巻く地政学リスクは多岐にわたり、事業活動と企業資産の各側面に広範に影響を及ぼし得ます。このようなフレームワークを用いてリスクをマッピングすることで、自社のどこにリスクが偏重しているのかを可視化することができます。参考までに、経済的威圧を中心とした地政学リスクの影響を一般化・単純化した上で図示してみます（図表5）。

図表5: サプライチェーンとアセット上の地政学リスク

影響領域	事業活動の観点						企業資産の観点			
	R&D	調達	生産	流通	販売	サービス	ヒト	モノ	カネ	データ・技術
リスク事象	・技術移転 ・スパイ ・窃取	・輸出規制 ・輸入規制 ・税関留置	・停止命令 ・環境規制	・船舶拿捕 ・禁止海／空域拡大	・停止命令 ・不買運動 ・競争激化	・停止命令	・拘束 ・スパイ	・差押 ・接収 ・攻撃	・制裁金	・スパイ ・窃取 ・サイバー攻撃
物理的影響	・技術流出	・調達停止 ・遅延	・生産停止	・流通停止	・販売停止	・提供停止	・拘束 ・スパイ ・スト	・差押 ・攻撃被害	N/A	・情報漏洩 ・サイバー被害
金銭的影響	・コスト増	・コスト増	・コスト増	・コスト増	・販売量減 ・コスト増	・販売／売上減	・人件費増 ・補償	・接収	・賦課	・補償 ・罰金

- 技術流出やサプライチェーン各工程が停止するリスクが存在
- 販売量の低下、コスト増により事業継続に支障

- 人的資源の喪失・当局との対応コストの発生
- 技術・情報漏洩による競争優位・信用の低下

企業個社によって分析対象とすべき具体的な事象は異なりますが、ここでは典型的な経済的威圧等のリスクを列挙しています。具体的には、輸出入管理、投資規制、外資規制、生産や販売の強制停止、資産の差押、強制技術移転、データや特許の窃取、産業スパイなどのリスクが想定されます。重要なのは、経済的威圧が法的根拠の有無にかかわらず起こり得るリスクであるという点です（実際に法的根拠が明示されないケースや「後付け」と見られるような法の恣意的運用も散見されます）。したがって、こうしたリスクは関連法規や規制の動向を追っていけば予測できるというわけではないため、自社の事業構造に沿ったリスクの特定とアセスメント、対応の検討が求められます。特定の国の地政学リスクに限らず、発生するか否かの蓋然性を予測するには別の取り組みが必要です。そのため、リスク事象を起点に蓋然性と影響度を分析するのではなく、まずはフレームワークを用いてリスクの全体像を可視化・リスク評価を行った上で、優先度の高いリスクに絞って蓋然性の分析とモニタリングを行うというフローが効率的です。

このようにフレームに落として見ると、事業活動と企業資産の両面で幅広くリスクがあることが分かります。その中でも、R&Dや調達、生産、販売、人的資源（ヒト）、データ・技術の各領域に対する影響は、インパクトが大きく対応が困難であることから経済安全保障上特に重要であると言えます。

リスク事象の影響範囲は業界や（同一業界内でも）個社によって異なりますが、サプライチェーンの構造によってある程度類型化することができます。次に、この点の解像度を高めるために簡易的なケーススタディを提示します。次節のケーススタディを通じて業界や個社による「リスクの特性」の大枠を理解した上で、第5節ではリスク分析と対応の検討へと議論を進めていきます。

4. ケーススタディ

ここでは地政学リスクの影響を受けやすい製造業を取り上げます。その中でも、(1)自動車メーカー、(2)蓄電池メーカー、(3)化粧品メーカーというサプライチェーンの構成が異なる3つのケースを扱います。ケーススタディを通して、グローバルに展開する製造業という共通項があっても、業界や個社のサプライチェーン構成によって地政学リスクの影響が異なるという点を見ていきます(分析の対象は経済的威圧以外も幅広く扱います)。本節では業界による大まかな差異を確認することを目的としているため、調達・生産・販売面での影響に絞って概略を示します。

はじめに全体像を示しておく、上記の3業界におけるリスクの偏在性は図表6のように整理することができます⁸。

(1) 自動車メーカー

自動車メーカーは、生産工程と関係企業・関係国が多い(サプライチェーンが長い)ことから、供給網の上流から下流まで広範に地政学リスクを抱えています。総論的には、海外と事業をしている以上、海外関連の調達や生産、販売が強制的に停止する経済的威圧のリスクがありますが(したがって当該国の地政学リスクの構造分析・評価が重要となります)、威圧的な強制措置以外の地政学リスクもあります。以下、調達・生産・販売におけるリスクを各論的に見ていきます。

はじめに、調達上のリスクでは、各国の規制が挙げられます。例えば、米中の半導体規制や中国の黒鉛の輸出管理は、車載部品の調達に広範な影響を及ぼすことが予想されます(黒鉛の影響は「蓄電池メーカー」の項で扱います)。また米国はIRA(Inflation Reduction Act)によってEV購入時の税控除対象として電池部品の調達先に条件を課しており⁹、EVの原材料や部品を第3国から調達している完成車メーカーは米国市場向けのEVのサプライチェーンの見直しが必要になる可能性があります。

次に、生産上のリスクでは、代表的なものとして米IRAと中国当局による工場の操業停止措置が挙げられます。米IRAはEV購入時の税控除対象として前述の条件に加え、車両の最終組み立てが北米(米国、カナダ、メキシコ)で行われていることを条件に定めています。この規則によって米国市場向けにEVを輸出販売している自動車メーカーは、北米への生産拠点の移転を迫られていると言えます。同法では生産面に限らず、一定の条件を満たさないEVは補助金の適用外となるため、実質的な価格上昇および販売量低下につながるリスクもあります。また、中国当局による指導措置も注視すべき点です。過去には日本企業が環境問題を理由に生産停止命令を

受けた事例もあり、工場設備等の資産の差し押えや接收、抗日感情の高まりに起因する工場の襲撃など、一部ですでに顕在化している生産プロセス上のリスクがあり、米中対立の激化に伴って今後影響の範囲と烈度が高まることも考えられます。

最後に、販売上のリスクには、米中で半導体部品の輸出入が規制されるといった特定の部品や製品の販売停止や、官製の不買運動など経済的威圧のリスクに加えて、各国の保護主義的な政策が輸出販売する際の追加的なコストに帰結する恐れがあります。例えば、インドでは「メイク・イン・インド」政策に基づく、EVを含む自動車輸入関税の引き上げが行われています¹⁰。これはインド向けに自動車を輸出しているメーカーにとっては輸出コストが増加するため、インド国内生産への圧力がかかっていると評価されています。また、EUはEVメーカーへの税制優遇や消費者のEV購入に対する補助金などの支援を実施していますが、市場内で低価格の中国製EVのシェアが拡大し加盟国の自動車産業の脅威となっているため、2023年10月に中国メーカーのEVに対して調査を開始しました。中国政府による中国製EVへの不適切な補助金が確認された場合、相殺関税が課される可能性があり、新興市場のみならずEU市場においても保護主義的な政策が顕在化する可能性があります。このようなリスクは、厳密に言えば地政学リスクではなく当該国の産業政策や内政に起因するリスクですが、地政学的な力学によって駆動する国際関係の変化が背後にある場合も多く、同じ網の目で情勢を捉えればBCPや中長期的な事業戦略を検討する上でも参考になります。

(2) 蓄電池メーカー

蓄電池メーカーは、生産や販売を日米欧などの同志国間で行っている場合が多いため、生産と販売における地政学リスクは軽微ですが、製品の原材料となる重要鉱物の調達を海外に依存していることから調達面で大きなリスクを抱えています。GXの進展に伴う世界的なEVシフトや再生可能エネルギーの普及、世界的なデータ流通の増加に伴う電力の安定供給などの用途により、蓄電池の重要性が増しています。このような中長期的トレンドのもとで、各国による重要物資の輸出規制や資源ナショナリズム的な保護主義政策がリスク要因となっています。

例えば、中国商務省は2023年10月に黒鉛の輸出規制を発表しました。黒鉛は電池の負極材生産に欠かせない材料であり、現在人造黒鉛の開発が進められていますが、当面の間は天然黒鉛が必要とされています。上記の黒鉛の輸出管理(輸出許可制)では、輸出の条件として「輸出業者は最終的な

図表6: サプライチェーン構成の違いによるリスクの偏在性

	調達	生産	販売
自動車メーカー	現地生産・現地販売のパターン 大: 基幹部品が経済的威圧等の影響によって調達できなくなるリスクあり	大: 特定の国で生産が停止となるリスクあり。他拠点でも生産しているため事業継続は可能もコストは増大	大: 不買運動等で販売量が低下するリスクや、規制の影響が販売に及ぶことも
蓄電池メーカー	原材料となる鉱物資源を他国に依存しているパターン 大: 原料となる重要鉱物の調達を外国に依存しており、経済的威圧等の影響大	小: 特定の国で生産が停止となるリスクはあるが、国内生産や当該国以外での生産への影響はなし	無: メインの販売先は日本メーカーのため地政学リスクは僅少
化粧品メーカー	調達・生産を日本国内で行い、海外市場にも輸出しているパターン 無: 日本国内で調達しているため地政学リスクはなし	無: 日本国内で生産しているため地政学リスクはなし	大: 強制技術移転による技術流出に係る競争環境の悪化や不買運動等で販売量が低下するリスクあり

⁸ このケーススタディでは架空の日本メーカーを指定して単純化・抽象化した上で扱っています。

⁹ 電池材料の重要鉱物のうち、調達価格の40%が自由貿易協定を結ぶ国で採掘あるいは精製されるか北米でリサイクルされていること。または、電池用部品の50%が北米で製造されていることが条件となっています。

¹⁰ ロイター「インド、EV含む輸入自動車の税率引き上げ」2023年2月2日 (<https://jp.reuters.com/article/india-auto-tax-idJPKBN2UC09W/>)

利用者や用途を示すなどした上で、政府の審査を受けて許可を得ること¹¹と規定されていますが、その運用は地政学的情勢に左右される可能性が高く、調達面に大きな影響を及ぼし得ます¹²。また、電池の正極材に使用するコバルトも同様のリスクを抱えています。中国はコバルトの埋蔵シェアがわずか2%に過ぎないにもかかわらず、精錬においてはシェア64%を占めており、日本はコバルトの輸入の8割以上を中国に依存しています¹³。こうした調達上の経済的威圧のリスクは、蓄電池のように原材料となる重要鉱物の調達を特定の一国に依存しているメーカーに共通する課題となっています。

米IRAは蓄電池メーカーの米国事業における調達と全社的な投資戦略に影響を及ぼします。同法は電池部品の調達先に条件を設けており、条件を満たさない場合には納入先である日米などの完成車メーカーから選ばれなくなる可能性があります。そのため、蓄電池メーカーは米国事業における調達に際して、IRAの条件を満たす必要があります。また、IRAはメーカーの投資戦略にも影響を及ぼしています。IRAは消費者へのEV購入時の補助金にとどまらず、蓄電池の研究開発・設備投資・生産に至るまでの一貫した支援となっています。これが、蓄電池メーカーにとっての米国事業拡大のインセンティブとなっており、以前は日本やアジア地域での生産拡大を目指していたメーカーも、(完成車メーカーからの要求もあり)米国への投資にシフトしています。調達リスクではありませんが、IRAが蓄電池メーカーに対して米国投資を促しており、全社的な投資戦略に影響を及ぼしていると評価できます。

上記の事例は主に米中大国間競争の文脈にあるリスクですが、新興国の保護主義的な産業政策も重要鉱物関連の調達リスクにおいて同様に重要です。例えば、世界のニッケル生産の3割を占めているインドネシアは、2020年に未加工のニッケル鉱石の輸出を禁止しました。これは、同国が資源依存型経済から脱却し高付加価値分野への転換を目指す「川下化政策」の一環ですが、同国からニッケルを調達するメーカーにとっては調達の不確実性を高める要因となります。同様に、世界のリチウム生産の3割を占めているチリと、埋蔵量で世界トップ10に位置するメキシコは、リチウム開発を民間主導から国家主導に移行しました。また、アルゼンチンでも国内で資源保護の動きが強まっており、2023年11月の大統領選で勝利した右派のハビエル・ミレイ氏は、選挙公約で天然資源の開発に国家の資金を提供することを掲げて当選しています。資源を有する新興国の資源ナショナリズムの高揚と保護主義的な産業政策の動向は、メーカーの調達戦略に影響を与える可能性があります。

企業にはこのようなリスクへの対応に加えて、フレンドショアリングや人権・環境など(ESG)の側面を押さえた供給網の再構築や多様化が求められています。地政学的な側面からのサプライチェーンの点検のみならず、人権デューデリジェンスや事業継続の上で重要なタスクとして挙げられます。

(3)化粧品メーカー

最後に自動車や蓄電池とは異なる事例として化粧品メーカーを取り上げます。ここでは調達と生産を日本で行い、日本を含むアジア市場で販売している化粧品メーカーを仮定します。この場合、調達と生産は日本国内で完結しているため地政学リスクはありませんが(原材料での依存もないため)、販売においては地政学リスクがあります。

化粧品は、消費者の選好がダイレクトに反映されやすく認知度やレピュテーションといった要素が販売における重要なファクターであるため、反日感情の高まりによる不買運動や販売量低下のリスクがあります。過去には、2012年の尖閣諸島国有化を受けて発生した大規模な反日デモで、日本の消費財から自動車に至るまで多くの製品が不買運動の対象となった事例もありました。現在は、SNSの普及に伴いインフルエンサーマーケティングの影響力が大きくなっており、SNSプラットフォーム上で反日感情が高まり、偽情報が急速に拡散する危険性が高まっています。地政学情勢と情報空間は緊密に連動しているため、特にBtoCの業界にとっては国際政治と世論の動向は注視すべき変数と言えるでしょう。

また、メーカーの競争力の源泉の一つである技術やデータ領域におけるリスクとして、強制技術移転の問題について付言しておきます。2021年に中国の国家薬品监督管理局は、化粧品ラベル弁法を公布しました¹⁴。この法律により、中国国内で生産・販売される化粧品には、使用されている全成分とその純量をラベルに記載する必要があり、これを怠ると罰則の対象となります。この措置は、事実上の強制技術移転と見なされており、化粧品以外の分野でも類似の方針が取られています¹⁵。本措置は、短期的にはデータ・技術の流出・窃取リスクとなりますが、中長期的には競争優位性が失われ販売量低下につながるリスクと言えます。実際に、高速鉄道、通信機器・ネットワーク機器、AIなどの領域では、外資企業からの技術移転が進んだことで中国のメーカーが躍進し、外資企業が市場から排除されるといった事例もあります。

5. 企業に求められる対応

前節までに見てきたように、業界や個社によって経済的威圧を中心とした地政学リスクの影響範囲は異なり、各企業は、自社の事業や資産の持ち方に応じたリスクアセスメントと対応が求められます。最後に、このような地政学リスクへの対応アプローチについて検討したいと思います。

通常、リスク対応のフローは、①リスクの特定・可視化、②リスク評価、③対応策の検討・計画、④リスク対応策の実行、という一連のプロセスで構成されます。前節のケーススタディで触れた製造業を例にすると以下のように整理することができます(一例として調達面に絞って簡略化した例を提示します)。

11 商務部・税関総署「商务部 海关总署关于优化调整石墨物项临时出口管制措施的公告」2023年10月20日 (<http://www.mofcom.gov.cn/article/zwgk/gkzcfb/202310/20231003447368.shtml>)

12 CSIS(戦略国際問題研究)の報告書では、中国の黒鉛の輸出規制措置は米国とその同盟国による対中規制の対抗措置として行われていることを指摘しています。See Emily Benson and Thibault Denamiel, "China's New Graphite Restrictions" CSIS, October 23, 2023. <https://www.csis.org/analysis/chinas-new-graphite-restrictions>

13 JOGMEC「鉱物資源マテリアルフロー 2021 10.コバルト(Co)」2022年8月2日

14 国家薬品监督管理局「国家药监局关于发布实施《化妆品标签管理办法》的公告(2021年第77号)」2021年5月31日 (<https://www.nmpa.gov.cn/xxgk/ggtg/hzhpgtg/jmhzhptg/20210603171933181.html>)

15 The European Union Chamber Commerce in China, "European Business in China Business Confidence Survey 2019," May 20, 2023. https://www.europenchamber.com.cn/en/publications-archive/663/European_Business_in_China_Business_Confidence_Survey_2019

①リスク可視化

- 原材料・部資材の調達上のリスク事象の網羅的な把握とパーツごとのリスクの特定(企業によっては十数万点パーツがある場合も)

②リスク評価(含優先順位づけ)

- 代替可能な汎用品の場合、影響は比較的小さい(ただしコスト増)
- 代替不能な希少財の場合、影響は比較的大きい(当該製品が生産不能になる場合も)

③対応検討

- 短期:在庫積み増し、調達先の多角化
- 中長期:サプライチェーンの複線化、代替品の開発、(希少金属などの場合)都市鉱山の開発

④対応策の実行

- リスクオーナー、主管部署の選定
- 対応プロシージャの策定、周知
- 対応体制、機能の整備

ここでのポイントは、短期的な対応が難しい場合、中長期的な対応策を検討しておく必要があるという点です。地政学リスクで最も困難な課題は、短期的な代替策が存在しないパターンです。例えば、蓄電池の負極材に用いる黒鉛のように、現状ではその原材料なしには製品を生産できないような原材料の調達を特定の国に依存している場合や¹⁶、生産拠点を一国に集中させている場合(その国での生産以外では現状が維持できないと仮定)、あるいは売上の大半を特定国に依存している場合などがこれに該当します。このような場合、経済的威圧などのリスクが顕在化した際に短期的な打ち手では対応が困難となり、中長期的な対応策の検討や事業全体の舵取りを修正する必要があります。

そのような中長期の対応を検討する上で重要なのが戦略的な視点です。BCP的な対応が困難なリスク事象に対しては、将来から逆算して戦略的に対応するアプローチが有効です¹⁷。

ここでポイントとなるのがリスク評価です。リスク評価は単に影響が大きいか小さいかという判断ではなく、どの指標を用いてリスクを分析・判断するかが重要になります。そして、その際に指針となるのが自社の事業戦略です。

例としてA国での事業について考えてみます。はじめに、全社戦略におけるA国事業の位置づけを確認します。事業ポートフォリオの中でA国事業が占める売上比や全体の中での重要性はどうなっているのか、今後同事業を成長させたいと考えているのか明確な計画を持たずに拠点を維持しているだけなのかなど、最初にA国事業の全体像と位置づけを明確にします。

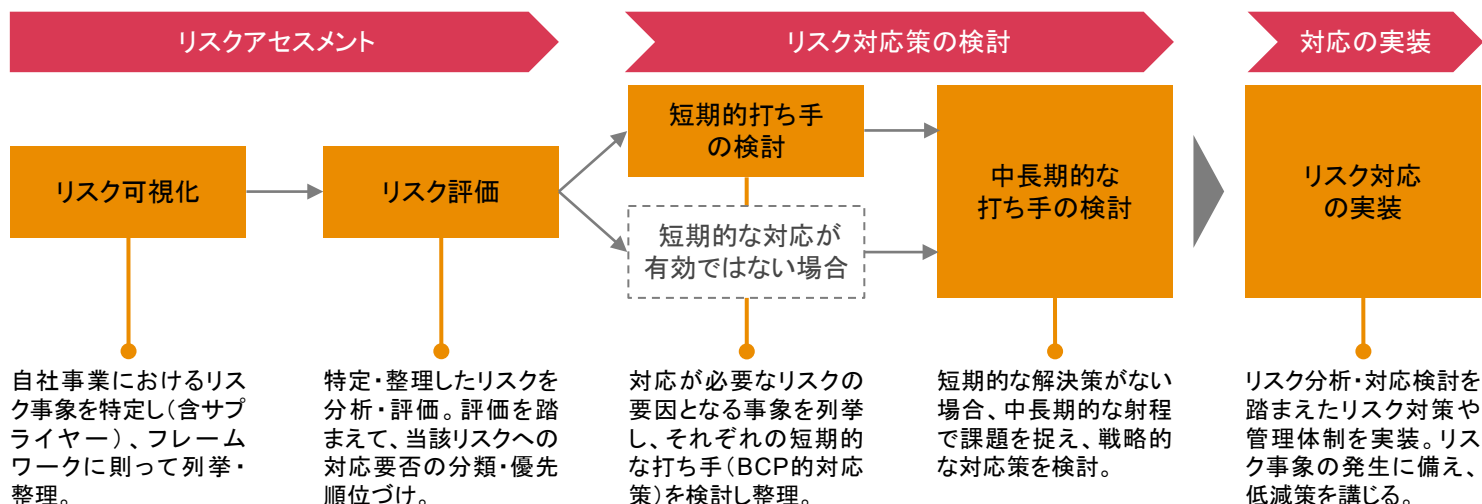
次に、タイムラインを確認します。同事業は1、2年といった短期的なタイムラインでキャッシュを生み出す位置づけなのか、今後成長するという前提のもと5年後の回収に向けて投資しているフェーズなのかなどの時間軸を整理します。

その上で、同事業で何を重視するのかという方向性を明らかにします。売上や利益といった財務的な定量的指標を重視するのか、同市場における認知度やレピュテーションといった定性的な指標を重視するのかは業界や個社によって差異があります(BtoCの企業によっては同国での売上よりもレピュテーションを重視するといった考え方もあるでしょう)。

このように事業戦略から逆算していくことで、リスク評価の指標を、中長期スパンの売上高にするのか、短期間でのコストを含めた利益率と置くのか、あるいは定性的なレピュテーションや認知度などに設定するのかが定まります。

以上のように、戦略から逆算してリスク評価の指標を求めてアセスメントを行い、その上でBCP的な打ち手が存在しないリスクに対して、そのリスクを許容するのか、事業戦略を転換するのかという検討につなげていきます(図表8)。

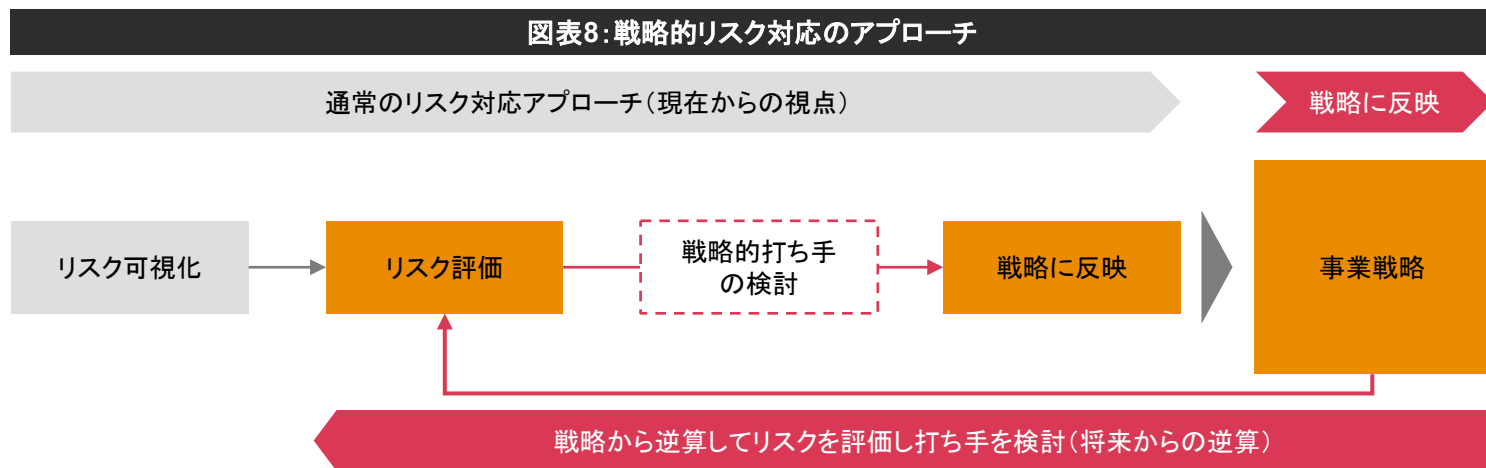
図表7:リスク対応のアプローチ



¹⁶ その点でティア2以下のサプライヤーの地政学的な依存リスクを把握することも重要なタスクとなります。

¹⁷ PwCコンサルティング「ビジネスにおける地政学」2023年1月26日 (<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/risk-consulting/vol2.html>)

図表8: 戦略的リスク対応のアプローチ



6. 結びに代えて

本稿で見てきたように、現在、企業を取り巻く事業環境は以前とは大きく異なり、地政学的な地殻変動を背景にビジネスの領域に安全保障のダイナミクスが浸透しています。その中で「経済的威圧」を中心に、事業活動と企業資産に直接大きな影響を及ぼし得る地政学リスクが高まっています。このような背景のもと、各企業は一般論に追従したり他社の動向を静観したりするのではなく、能動的に自社の地政学リスクを分析し、対応を検討することが求められています（そこで「リスクが低い」という結論に至ることも今後の事業戦略を検討する上で重要な示唆となります）。

本稿では、地政学リスクを分析するフレームワークの基本形を紹介し、ケーススタディを通じて業界や個社によって課題が異なることを見てきました。そして、地政学リスクの対応検討アプローチの雛形を導入し、最終的には戦略的観点が必要であること（戦略的リスクマネジメント）を指摘しました。

地政学リスクは、各事業部や経営企画部、リスク管理部門などの伝統的な対応範囲を超える問題（あるいは各課の「所掌範囲のあいだに落ちる」ような問題）であることが多いため、グローバルに事業展開している企業はもとより、国外のステークホルダーと何らかの関係を持つ企業にとっては、経営のトップアジェンダとして中長期的な戦略と抱き合わせて検討していくべき経営課題の一つとなります。また、リスクを起点に中長期的な事業戦略やサプライチェーンそのものを見直し、チャンス的一面にも目を向ける契機にもなります。本稿がそうした包括的なリスク検討の契機となり、対応策定の一助になれば幸いです。

PwCコンサルティングでは、企業を取り巻く複雑化する課題に対して戦略的リスクマネジメントのみならず、総合ファームの強みをいかした統合的提案(integrated offering)を提供しています。本テーマや関連するご関心事項などについても、お気軽にお問い合わせください。

報告書への解題 ―政治と経済が融合した時代における経済安全保障（鈴木 一人）

冷戦後の世界において、国際関係は政治と経済を可能な限り分離させ、政治が経済活動に介入しないというのが基本的な秩序構造であった。グローバル化が進む中で、各国は規制緩和や税制優遇を積極的に採用し、外資を誘致する政策を展開した。また1995年のWTO発足や、その前後でのNAFTA（現USMCA）やAPEC、CPTPPの発足など、自由貿易を積極的に推進し、関税障壁だけでなく、さまざまな規制を調和することで、グローバルな市場を一体化させ、グローバルサプライチェーンの発展を可能にした。

こうした中で、企業はグローバル化に最適化された活動を行い、国際的に見れば国家間の経済相互依存が強化された。資源の豊富な国は輸出奨励策を取り、外貨の獲得を目指すだけでなく、外資の誘致による資源開発に乗り出し、廉価な労働力が豊富な国は、積極的に工場を誘致し、それが雇用の創出に結びついていった。これが結果として、先進国にとって見れば、「グローバル化の影」と呼ばれる雇用の喪失や地域経済の衰退と治安悪化などにつながり、そうした状況に対する不満が、反自由貿易や反グローバル化といった運動を呼び起こすこととなった。また、グローバル化によって豊かになった国々も、これまでの国際秩序において抑圧されてきた歴史を思い起こし、先進国主導の世界秩序に対抗するようになってきた。

これら双方の変化が、これまでの政治と経済の分離を否定し、政治的な目的を達成するために経済的な手段を用いるという、いわゆる「エコノミック・ステイトクラフト」を活用し、他国に対して自らの政治的な目的を達成するための手段として、経済的威圧を行うことを一般化するようになった。具体的には2010年の中国による対日レアアース輸出停止や、2017年以降のトランプ政権・バイデン政権における追加関税やWTO改革、さらには半導体輸出規制である。かつて自由貿易の申し子として、世界に先駆けて地域的関税同盟を作ったEUですら、補助金によって半導体工場を誘致するEU CHIPS法を採択し、

中国の電気自動車の輸入に対して障壁を設けようとしている。こうした大国間の国際秩序形成において経済が手段として使われることが常態化している。

こうした変化は、伝統的な「地政学」における軍事力が他国に対する圧力や国家のパワーの象徴として見られてきたことと同様に、現代における「地経学」は、経済力が他国に対する圧力となっている。しかし、「地政学」における軍事力と決定的に違うのは、「地経学」において戦場の最前線に立つのは兵士や防衛装備ではなく、企業である、という点である。経済的な手段を用いた圧力を最初に受けるのは企業であり、企業の業績を意図的に悪化させることによって、その国家における政策変化をもたらすことを目指す行為が「エコノミック・ステイトクラフト」なのである。

こうした状況の中で、企業も全く無邪気であることは許されない。これまでのように政治と経済が分離し、国家が安全保障を担い、企業は自由に経済活動を行う時代は終わった。これからは企業が国家間の争いの最前線に立ち、自らがどのようなリスクにさらされているのか、そのリスクをいかにして低減していくのかを見極めることは、自らを守るだけでなく、国家を守ることでもある。本共同研究は、そうした企業が国家間関係の最前線にある認識を高め、そのリスクに備える際にどうしたらよいか、に対する処方箋を提供している。もちろん、時代とともにエコノミック・ステイトクラフトのあり方、地経学のあり方は変わっていくであろうが、本報告書で示した処方箋は、そうした変化の中でも一定の方向性を示すことになるだろう。

これからの国際関係において、企業が国家間の争いの最前線にいるのであれば、単に企業が安全保障に対する自覚を高めるだけでなく、国家と緊密に協力し、企業を守ることで国家を守る戦略を持たなければならない。そうした対話を進めていくためにも、本報告書は企業と国家の取るべき方向への指針となるだろう。



執筆者

滋野井 公季
PwCコンサルティング合同会社
シニアアソシエイト

三田 将太郎
PwCコンサルティング合同会社
アソシエイト

監修者

鈴木 一人
東京大学公共政策大学院 教授

www.pwc.com/jp