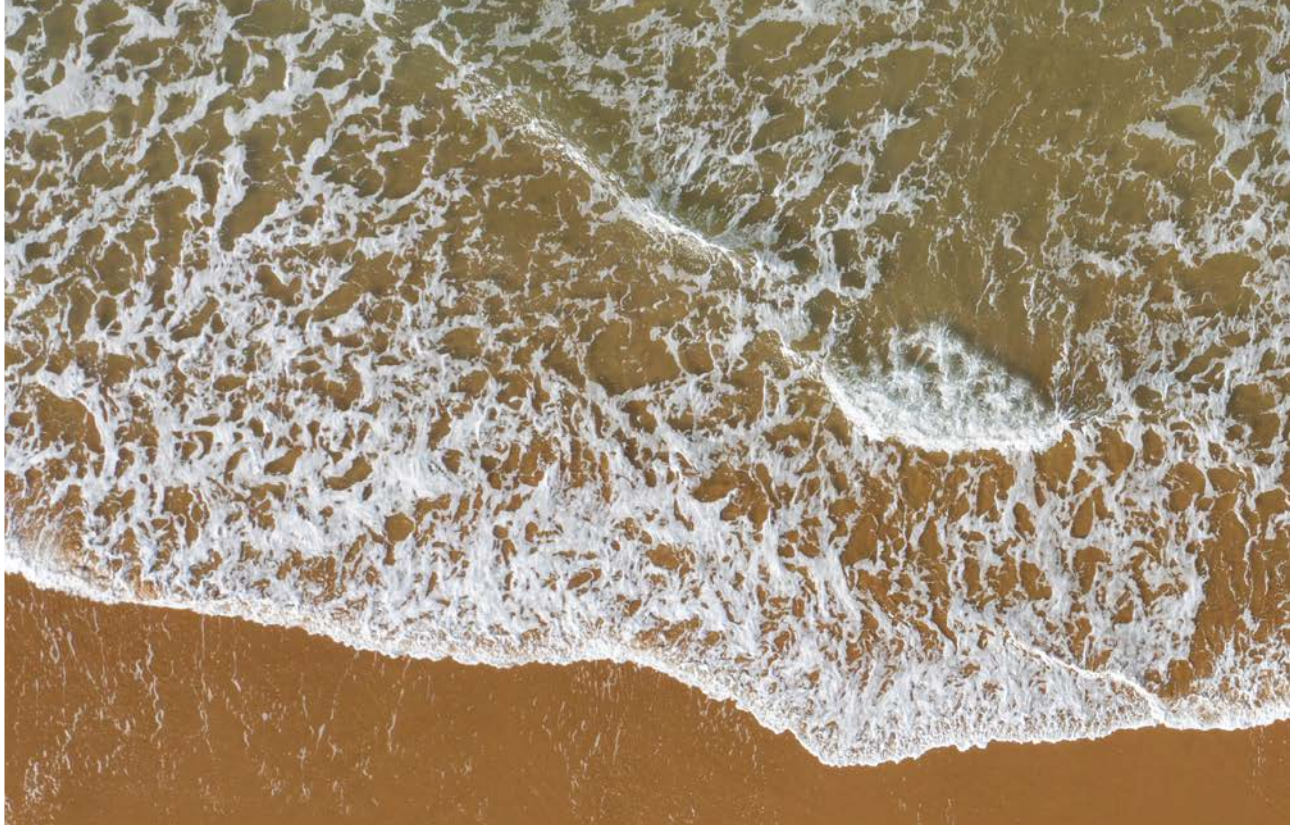


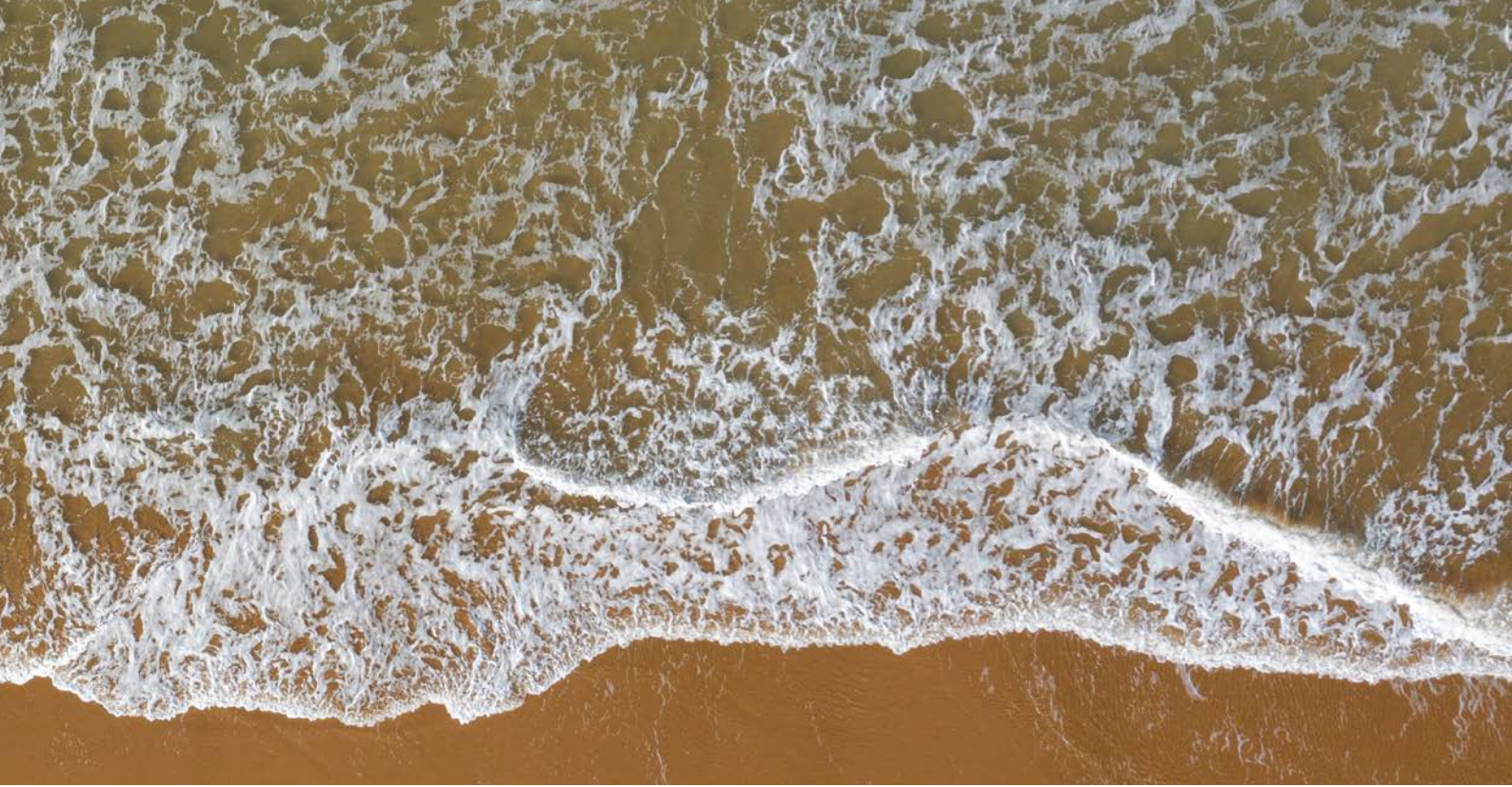


2024年 地政学リスク展望



目次

はじめに	3
国際情勢を形成する3大トレンド	4
2024年の10大地政学リスク	6
主要産業における主な地政学リスク	18
日本企業に求められる地政学リスク対応	21
おわりに	29



はじめに

「この世で確実なことは、物事が不確実であるということだけだ」

ジョン・アレン・パウロス テンプル大学教授

国際情勢が混乱を極める昨今、不確実性という言葉が聞かない日はありません。地政学、マクロ経済、気候変動など複数の危機が同時に発生しており、企業にとって事業環境の不透明性が前例にないほど高まっています。

英国のコリンズ英語辞書は2022年を表す言葉に「パーマクライシス（永続的な危機）」、世界経済フォーラム（WEF）の2023年版グローバルリスク報告書は時代を表す言葉に「ポリクライシス（複合的な危機）」を選びました。2024年は、日本企業が「ポストクライシス（危機のその後）」の未来に向かい、ビジネスを変革させる重要な1年となるでしょう。

とはいえ、ウクライナ紛争がいつ終結するか、米中覇権争いほどのような結末を迎えるか、世界経済の分断がどこまで進むかなど、マクロ環境の重要な問いに対する明確な答えはありません。高まる不確実性の中で、日本企業は何を手がかりに外部環境を見通し、事業戦略を検討すればいいのでしょうか。

本レポートは、企業経営者の思考の糧になればという願いから、PwC Japanグループが考える地政学・経済安全保障の3大トレンドと2024年の10大リスクを解説しています。

不確実な事業環境といえども、中長期的なトレンドや足元の重点リスクを捉え、事業影響分析やリスク管理対策を実行し、危機にも耐えうるレジリエントな企業体制を構築することはできます。本レポートでは、こうした企業対応における考え方や注意点を、PwC Japanグループが実施した日本企業向けサーベイの結果を交えて考察していきます。

米ソ冷戦の最中、ジョン・F・ケネディ大統領は選挙演説で、「クライシスを漢字で書くと、危険を意味する『危』と機会を意味する『機』の2文字となる」と述べ、冷戦勝利に向けて米国民を鼓舞しました。米中新冷戦とも称される現在、日本企業は危機を機会と捉え、新たな成長戦略を描く必要があります。本レポートがこうした企業努力の一助になれば幸いです。



国際情勢を形成する3大トレンド

目まぐるしく変化する地政学リスクを把握するためには、国際情勢を形作る潮流を理解する必要があります。具体的には、「パワーバランスの多極化」「グローバル経済の細分化」「デジタル経済の断片化」という3つのトレンドが存在します(図表1)。

一般の地政学的環境を捉える上で最も重要なトレンドが「パワーバランスの多極化」です。米ソ冷戦の終結後、米国の覇権に基づく国際秩序が築かれてきましたが、米国の内政混乱と国際的指導力の弱体化、中国やインドなど新興国の台頭、これらに伴う西洋諸国の国力の相対的な低下により勢力均衡が多極化しつつあります。国際通貨基金(IMF)によると、主要7カ国(G7)が世界のGDPに占める割合は1990年時点では約50%でしたが、2023年には約30%まで減少しています。一方で、新興国や発展途上国が占める割合は同じ期間で4割弱から6割弱まで上昇し、G7と逆転しています。

この多極化した国際秩序は「アラカルトワールド」とも評されます。米国ないしは西側諸国の指導力が低下し、国際連盟などの国際機関が機能不全に陥る中、多くの国々が既存の同盟関係に縛られることなく、自国利益を求めて臨機応変に関係構築する世界です。米中覇権争いやウクライナ紛争をめぐる対ロシア経済制裁とは距離を置く、グローバルサウスと呼ばれる新興国の国々の動向がこの新世界の有様を物語っています。

東西の狭間に立つ日本国、そして日本企業にとって、この流動的な国際情勢をどう乗り越えるのが地政学上の最重要課題でしょう。トランプ再選リスクを孕む日米関係の行方、内政外交で強硬的な姿勢を見せる中国との関係、対中競争や経済成長の観点から重要性が増すインドや東南アジア諸国など新興国との連携など、日本を取り巻く国際関係は複雑化しています。こうした大局観を踏まえた上で、日本企業は成長の機会を捉え、グローバル戦略を描かなければいけません。

日本企業が海外展開する上で避けられないトレンドの2つ目が「グローバル経済の細分化」です。米ソ冷戦終結後の世界では、グローバルイゼーションが急速に進み、自由貿易体制が企業活動の前提となりました。多くの企業は生産・開発拠点の海外移転によるグローバルバリューチェーン構築など、経済合理性を優先した経営戦略を展開してきました。

しかし、米中覇権争いを背景としたデカップリング(経済の分断)、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大を契機とした供給網の国内化・多角化、ウクライナ紛争に端を発したロシア産エネルギーからの脱却など、自由貿易という前提を覆す地政学的イベントが当たり前となっています。これに伴い、経済合理性のみならず経済安全保障を考慮した企業戦略が求められるようになっていきます。

図表1：2024年の10大地政学リスク

3大トレンド	10大リスク	リスク概要
パワーバランスの多極化	① 米国大統領選挙	11月大統領選挙はバイデン対トランプとなる見込み。トランプ再選の場合、ウクライナ軍事支援の削減、貿易戦争の再発、環境対策の停滞など政策が転換
	② 台湾情勢	1月の総統および立法委員選挙の結果が米中台関係を左右。いずれの候補者が当選した場合も、偶発的衝突や強制的平和統一の可能性は存在
	③ ポスト・ウクライナ紛争	ウクライナ紛争が3年目に突入。紛争の終わりが見えない中、ウクライナ支援継続の是非や、紛争終結後の欧州安全保障の在り方と復興の国際支援が焦点に
	④ グローバルサウスの第3極化	西側vs中露の対立下で中立を保つ新興国の陣営化が加速。第3極としての影響力向上も、対抗軸としての連携は困難か
グローバル経済の細分化	⑤ 西側諸国のデリスキング政策	デカップリング（分断）からデリスキング（リスク低減）への移行という外交的方針転換のもと政治的衝動の軌道修正が図られるが、安全保障上の線引きは難しく、際限なく対中規制は拡大
	⑥ 中国の非市場的経済行為	経済減速の恐れがある中でも中国による「自立自強」の推進や国家安全の優先といった非市場的経済行為は継続し、外資企業向けの具体的な新施策も限定的
	⑦ グリーン鉱物の争奪戦	グリーン移行が加速する中で重要鉱物の争奪戦が激化。日米欧で鉱物確保の取り組みが進むとともに、これら資源を保有する国々の国際的プレゼンスが拡大
デジタル経済の断片化	⑧ サイバー脅威の継続	ウクライナ紛争に伴い被害がより顕在化した国家主導のサイバー脅威は継続。経済安保の観点からは、特に重要技術・インフラが攻撃対象に
	⑨ エマテック規制競争	AIなど新興技術（エマテック）の規制をめぐる米欧中ルールメイキング競争が激化。EUルールがブリュッセル効果によりグローバルスタンダードになるか注目
	⑩ データ保護主義	デジタル貿易自由化に向けた取り組みが停滞し、米国などにおける対中データ規制の議論が本格化するなか、デジタル経済の分断が加速

出所：PwC作成

経済の分断はフィジカルにとどまらずデジタルの世界でも起きており、それが3つ目のトレンド「デジタル経済の断片化」です。国境のないデジタル空間においても、国際情勢の悪化を背景に国家間に障壁が生まれ、自由な企業活動が制約されつつあります。

具体的には、国家によるサイバー攻撃や諜報活動のリスクに対処するため、重要インフラをめぐる懸念国の製品やサービスを排除したり、データセキュリティ要件を強化したりする動きが強まっています。また、データの収集や利活用が重要なデジタル経済において、重要データの国内保存や越境規制など保護主義的な政策が世界的に拡大している状

況です。企業としても、サイバーセキュリティ対応やデータローカライゼーションなど安全保障を考慮した対応が求められています。





2024年の10大地政学リスク

上記で述べた3大トレンドは、2024年にどのようなリスクとして企業活動に影響を及ぼすのでしょうか。以下では、PwC Japanグループが考える2024年の10大地政学リスクを解説します。

—パワーバランスの多極化—

① 米国大統領選挙

11月大統領選挙はバイデン対トランプとなる見込み。トランプ再選の場合、ウクライナ軍事支援の削減、貿易戦争の再発、環境対策の停滞など政策が転換

2024年11月には米国大統領選挙が控えています。執筆時点（2023年11月）では、トランプ氏が共和党内の支持率1位を**独走**しており、バイデン対トランプの対決となることが濃厚です。一方で、バイデン氏とトランプ氏の支持率は**拮抗**しており、経済状況、トランプ氏に対する起訴の行方、第3党候補者の出馬などによって結果が左右されるでしょう。また、民主党と共和党の連邦議会議席数も拮抗（**上院**は51対49、**下院**は213対222）しています。大統領府と連邦議会の党派が異なる状態となれば法案成立が困難になるため、上下院の選挙結果も重要です。

選挙により米国の外政や内政はどう変わるのでしょうか。専門家は以下の傾向を予想しています（図表2）。

外政では、バイデン氏は同盟国との連携を重視した対中露政策を継続する一方、トランプ氏は米国第一主義を方針とした政策転換を行うと考えられます。ウクライナ紛争をめぐり、バイデン氏は西側諸国を率いて軍事支援を継続し、トランプ氏の場合、支援が大幅に削減されロシア有利に戦況が傾き、NATO加盟国に対する防衛費増加などの要求が出され、欧州の安全保障環境が不安定化する恐れがあります。

対中政策においては、米国内の超党派の対中強硬路線を受けて、両者とも台湾などをめぐる軍事関与の拡大や、重要・新興技術をめぐる対中デリスキング政策を継続するでしょう。ただしトランプ政権の場合、輸出・投資管理などさらなる対中規制を単独かつ急進的に強化し、日本など同盟国の企業の利益が十分に考慮されない可能性があります。通商政策でも、超党派の反グローバル化勢力を背景に両者は保護主義的措置を継続し、環太平洋パートナーシップ（TPP）への復帰を見送ると思われます。ただし、全ての国からの輸入に対する関税賦課を**選挙公約**とするトランプ氏の場合、

図表2：米国大統領選挙の外交・内政への影響

		バイデン氏再選の場合	トランプ氏再選の場合
外政	ウクライナ紛争	西側諸国を率いて、ウクライナ軍事支援を継続	自国第一主義の下、ウクライナ軍事支援を削減
	対中政策	同盟国と連携した対中規制の段階的強化	米国単独による対中規制の急進的強化
	通商政策	貿易自由化の回避と地域経済枠組みの推進	保護主義の拡大と貿易戦争の再発
内政	気候変動	インフレ抑制法など既存法規制の継続的施行	行政権に依拠する環境規制の撤廃
	税制	中間層・中小企業向け減税の拡大	既存の高所得者・大企業向け減税の継続
	産業政策	CHIPSおよび科学法など既存法規制の継続的施行	労働者保護要件など既存法規制の一部修正

出所：各種報道よりPwC作成

貿易戦争が再加熱し、インド太平洋経済枠組みなどの地域外交が停滞する恐れがあります。

内政では、バイデン氏が環境保護や労働者を重視した政策を継続する一方、トランプ氏はこれら施策を大幅に転換するでしょう。気候変動をめぐるのは、トランプ氏が自動車排ガス規制などバイデン政権の行政権に基づく措置を覆す恐れがあります。しかし、バイデン政権下で成立したインフレ抑制法を受けたクリーンエネルギー新規事業の多くが**共和党寄りの州で実施**されていることから、これら事業への政府補助金などが削減される見込みは薄いでしょう。

税制においては、トランプ政権時代の減税措置の多くが2025年に失効するため、その継続が**焦点**となります。バイデン氏は高所得者や大企業への増税と中間層や中小企業への減税、トランプ氏は逆の措置を推進するでしょう。産業政策では、米国の製造業振興や供給網強化に関する超党派の支持を背景に、CHIPSおよび科学法など既存措置の継続的施行、バイオ分野など新領域における追加措置が期待できます。ただし、トランプ政権はCHIPSおよび科学法に含まれる労働者育児支援など民主党寄りな政策を修正する可能性もあります。

米国選挙の行方は国内外に多大な影響を与えるため、日本企業においてもその動向や影響に注視が必要です。選挙動向の把握に加え、選挙結果の影響分析と事業計画への反映、選挙後におけるロビイングなど積極的な対応が求められます。

② 台湾情勢

1月の総統および立法委員選挙の結果が米中台関係を左右。いずれの候補者が当選した場合も、偶発的衝突や強制的平和統一の可能性が存在

2024年1月13日、台湾では総統および立法委員選挙があり、5月には新政権が発足します。執筆時点（2023年11月中旬）の各種世論調査では、民主進歩党（以下「民進党」）から出馬した頼清徳候補が優勢となっています。この背景には、台湾社会の多くが対外政策における蔡英文路線を支持しており、頼清徳氏も蔡英文路線の継承を強調していることが挙げられます。

蔡英文路線とは、①中国を挑発せぬよう台湾独立論を語らず現状維持を主張するが（不挑発）、②圧力には屈せず主権を守り（不屈服）、③そのために米国および米国の同盟国や友好国との関係を重視する（親米路線）というものです。頼清徳氏は蔡英文氏とは異なり、台湾独立派からの支持を強く受けています。しかし、総統選挙に出馬するにあたっては、「台湾は名称を中華民国として既に独立主権国家であり、独立宣言をする必要はない¹」として、蔡英文氏と同様の路線であることを強調しています。

一方、野党陣営からは、中国国民党（以下「国民党」）の侯友宜氏と台湾民衆党（以下「民衆党」）の柯文哲氏が出馬しています。特筆すべきは、頼氏との違いとして、両候補とも中国との対話を重視する姿勢と、米中間で中立的立

1：中華民国憲法体制において中華民国の領土は中国大陸と台湾に及ぶと理解されている。つまり「大陸も台湾も中国であり、その中国とは中華民国である」という国民党が主張する「1つの中国」である。これについて、中国は胡錦濤政権では黙認する態度をとり、習近平政権では明確に認めないがレッドラインを超えたとは見なさないという態度をとってきた。「中華民国として既に独立主権国家であり、独立宣言をする必要はない」との部分に関しては、国民党と同様の立場であり、中国側のレッドラインを超えるものではない。中国側はそのため、蔡英文路線のことを「隠れ台湾独立」と批判してきたが、「明確な独立論」すなわちレッドラインを超えるものとは見なしていない。

場を取ることを打ち出している点です（図表3）。

中国側の台湾政策は、いずれの候補者が当選した場合でも大きな違いはないものと見られます。中台関係の専門家は、習近平政権の基本戦略は「強制的平和統一」を念頭に置いたものだとして論じています。それは軍事的圧力を背景に台湾を屈服させるというもので、そのためには、①台湾は単独で中国に抵抗できず、②米国や日本などは有事においても台湾を助けないと多くの台湾人が考えるようになり、③むしろ統一した方が平和と経済的繁栄を享受できると考える親中派勢力が一定程度いることが必要です。そのための具体的手段として、習近平政権は軍事演習などによる軍事的圧力を強めると同時に、米台・日台離間や親中派涵養のための影響力工作や経済的取り込み策を行っています。

こうしたことから、短期的に中国が台湾へ武力行使する可能性は低いものの、中国が軍事的圧力を継続的に強化することで偶発的衝突の危険性が生じると見られています。また、強制的平和統一では、中国が大規模な軍事演習や損害が限定的な武力行使によって台湾側に投降を迫ると考えられています。中国による全面的な武力侵攻に比べ影響が限定的とする見方がある一方、西側諸国が対中経済制裁を科す可能性は一定程度存在し、さらに統一後の台湾において現状と同様に事業継続できる可能性は極めて低いとの見解が一般的です。

短期的には中国側からの意図した武力行使のリスクは低いものの、上述のように偶発的衝突の危険性は存在します。実際、PwC Japanグループが2023年8月に実施した「[企業の地政学リスク対応実態調査2023](#)」によると、日本企業の64%が台湾有事リスクを懸念しており、そのうち29%が有事シナリオの検討、23%が個別事業への影響分析を行うなど、具体的な行動に移していることがわかりました。しかし、懸念が強まる強制的平和統一シナリオに関する意識は依然として低い状況にあるため、今後はその検討も求められるでしょう。

③ ポスト・ウクライナ紛争

ウクライナ紛争が3年目に突入。紛争の終わりが見えない中、ウクライナ支援継続の是非や、紛争終結後の欧州安全保障の在り方と復興の国際支援が焦点に

ロシアとウクライナ間の紛争は、2024年2月で3年目に突入します。欧州諸国や米国はウクライナに対し、過去に類を見ない規模での支援を行ってきました（図表4）。武器・弾薬の供与や避難民の受け入れだけでなく、自国経済にも痛みの伴う金融面・貿易面での対露制裁を徐々に強めてきました。

図表3：2024年総統選挙、対外政策に関する主要候補者の立場

	台湾／中国の位置付け	対中姿勢	全体的な対外姿勢	各支持者の構造
(民進党) 頼清徳氏	台湾は名称を中華民国とする独立主権国家であり、別途、独立宣言をする必要はない ＝ 蔡英文路線の継承	対等で尊厳ある形であれば、交流や協力を行う ＝ 蔡英文路線の継承	米日欧などの共通の価値を持つ国々との関係強化を重視 ＝ 蔡英文路線の継承	親米・反中 ^{※1} （独立派の支持者が多い） ＝ 蔡英文とやや異なる
(民衆党) 柯文哲氏	「台湾と大陸は特殊な関係」（台湾が国家であるかや、中華人民共和国の位置づけについては明言を避ける）	台湾の自主性と兩岸の平和を前提に、対話や交流を進める	「親米、友中 ^{※2} 」（米中間での中立路線）	親米・中国とも対話重視 ^{※1} （支持者の多くは若年層で、特定の支持基盤を持たない）
(国民党) 侯友宜氏	「中華民国憲法に即する」 ^{※2} （大陸と台湾は中華民国に属するという立場を維持し、1国2制度にも独立にも反対）	「中華民国憲法に即した92年コンセンサス」の下で、対話や交流を進める	「親米、友日、和陸 ^{※2} 」（米中間での中立路線）	反米・親中 ^{※1} （党の方針と乖離があり、政権運営を難しくする恐れ）

出所：各種報道、インタビューなどを基にPwC作成

※1：馬英九訪中への支持率：民進党支持者6.7%、民衆党支持者51%、国民党支持者79%；蔡英文・マッカーシー会談への支持率：民進党支持者87%、民衆党支持者72%、国民党支持者35%（[台湾民意基金会による調査](#)）。

※2：「中」は「中国」、「陸」は「大陸」をそれぞれ意味する。中華民国憲法上、大陸地区と台湾地区は双方共に中華民国に属することになっている。そのため、大陸地区のみを取り上げてそれを「中国」と呼称することは、すなわち台湾は中国（中華民国）ではないことを含意することとなり、中華民国憲法を重視する国民党の立場としては「中国」の呼称を避ける。一方、もはや「大陸は中華人民共和国であり、中国とはすなわち中華人民共和国である」との認識が世界的にも、台湾的にも一般的になっていることを踏まえ、民衆党は「中国」の呼称を使用することへの抵抗は少ないものとみられる。

※3：「大陸と台湾は中国に属し、その中国について中華人民共和国側と中華民国側でそれぞれの立場を述べよう」というもの。

ウクライナの士気は引き続き高いものの、戦線は膠着に近い状態が続いています。地上戦では短期に大きな戦果を挙げにくく、局所的な戦闘とドローンなどを活用した遠隔攻撃、サイバー空間での攻防が続くと見込まれます。こうした中で、両軍および民間人の人的被害、ウクライナ国土の物的被害は拡大しています。

紛争が長引くほど弾薬の消費は増え、戦車や火器などの追加供与も必要になります。米国議会の議員たちは、今のところウクライナ支援の重要性を理解しており、支援の継続には超党派の賛成が得られています。しかし紛争が長期化すれば、支援の必要性や米国の関与について疑問の声が上がるのは想像に難くありません。バイデン大統領は大統領選を控え、国民にとってメリットのある施策や実績を示すことが一層必要になる時期です。選挙戦において歳出の在り方についても議論される中で、米国が支援を継続できるかはウクライナにとって死活問題になります。

欧州諸国においては、インフレや外需の低迷で経済は減速しており、この傾向は2024年も続く予想されます。ロシアへの脅威認識の強い欧州においても、多額の支援継続に疑問や批判が生まれるでしょう。長引く紛争支援への反発から、各国で極右政党の勢力が伸長し、国内政治に揺らぎが生まれることにもつながります。

西側の支援が先細り中でも、ウクライナは領土問題で譲る姿勢を見せず、一方ロシアも、国内での動員やイランや北朝鮮など友好国との関係強化を行って長期戦を戦い抜く構え

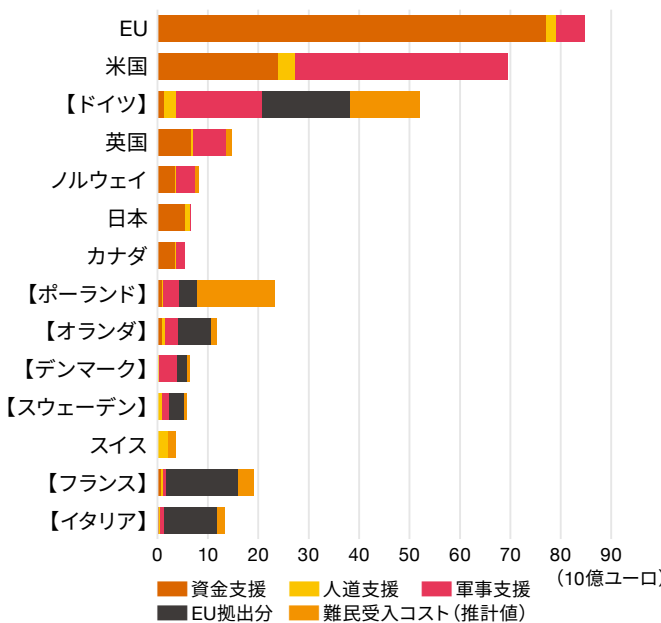
です。しかし、消耗戦の様相を呈し、いまだ終わりの見えない状況でも、破壊されたウクライナ国土の復興に向けた支援の議論が始まっています。ウクライナの国土は広く、地雷や不発弾などの危険除去、道路や港湾・生活施設などの再建、さらに生活基盤となる物流や産業の復興なども必要です。日本が開催を予定するウクライナの経済復興に関する国際会議を始め、2024年にも、支援プラットフォームや支援国の役割など枠組み的な内容について議論は進むでしょう。

実質的な議論が進めば、民間人の安全が確保された地域から復興が開始する可能性は高いと考えられます。上記したPwC Japanグループの[日本企業実態調査](#)によれば、ごく少数とはいえ既に企業レベルでもウクライナ市場への関心と復興への貢献意欲を示す企業も現れており、地域や分野によっては新しい市場を確保すべく競争が始まるでしょう。こうした現状を踏まえ、日本企業としても政府とともに議論に参加し、人道支援を含む実績をアピールしながら復興需要を取り込んでいくことが重要です。

また、侵攻前にロシア事業を行っていた企業は、多くが事業の停止や撤退をしており、再開については未定とする企業が多いとの調査結果が出ています。事業再開の判断にあたっては、紛争終結と制裁の解除といった転換点で、ロシア経済や社会の動向を見ながら判断できる事前準備が必要です。またその際、継戦中の紛争被害リスク、停戦後の紛争再燃リスクにも注意しながら、新たな市場の創出と取り込みを戦略的に考えることが求められます。

図表4：各国のウクライナ支援による金銭負担

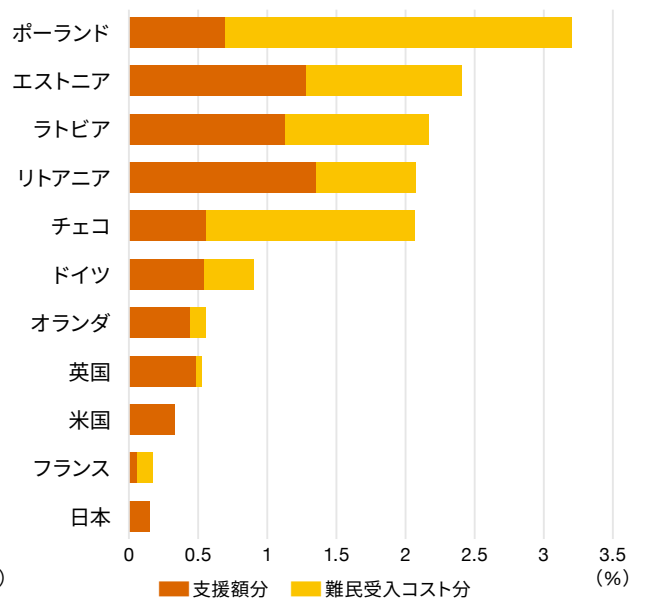
主要国のウクライナ支援に関する負担額 (2023年7月末まで)



※【国名】の国々はEU加盟国。EU拠出分は、EUからの支援額を各国の拠出割合で割って計算したもの

出所：Kiel Institute, Ukraine Support TrackerデータベースよりPwC作成

ウクライナ支援関連負担額のGDP比



※EU加盟国の支援額にはEUへの拠出分は含まない

④ グローバルサウスの第3極化

西側vs中露の対立下で中立を保つ新興国の陣営化が加速。第3極としての影響力向上も、対抗軸としての連携は困難か

ウクライナ紛争の長期化や米中対立の激化などによって世界の分断が進展するなか、新たな勢力として存在感や発言力を強めつつあるのが「グローバルサウス」と呼ばれるアジア、中東、アフリカ、中南米などの開発途上国や新興国です。対ロシア制裁で歩調を合わせる米国を中心とした民主主義陣営と、中露を中心とした専制主義陣営、そしてどちらの陣営にも入らず距離を置くグローバルサウスという世界の「3極化」の構図があらわになりつつあります（図表5）。

グローバルサウスが第3極として存在感を増す背景には、豊富な人口や資源などを背景とした高い経済成長率と、民主主義と専制主義の分断のなか貫く中立的な外交姿勢があります。民主主義・専制主義の両陣営は、世界人口の8割以上、世界のGDPの約4割を占めるとされるグローバルサウスの自身の陣営への取り込みを図っています。しかし、グローバルサウスの国々は概して大国間の対立に巻き込まれないように距離を置くバランス外交を展開しています。これによって両陣営から経済援助を受けるとともに、軍事や経済安全保障といった各分野での協力で実利を得る構えを見せています。

ウクライナ紛争や台湾情勢といった大国間の対立が引き金となった地政学的な緊張や自由貿易の縮小、それに付随したエネルギー価格の高騰や食料危機、そして気候変動といった山積するグローバルな諸課題に対して効果的な解決策を見いだせない大国への不満を強めるグローバルサウス

の国も多く存在します。G7など主要国による金融引き締めやドル高によって返済負担が膨らみ、デフォルト危機に陥る新興国や途上国が増えるなか、G20などの国際フォーラムにおいて効果的な政策協調の道を見いだせていないことも、主要国とグローバルサウスの溝が深まる要因となっています。

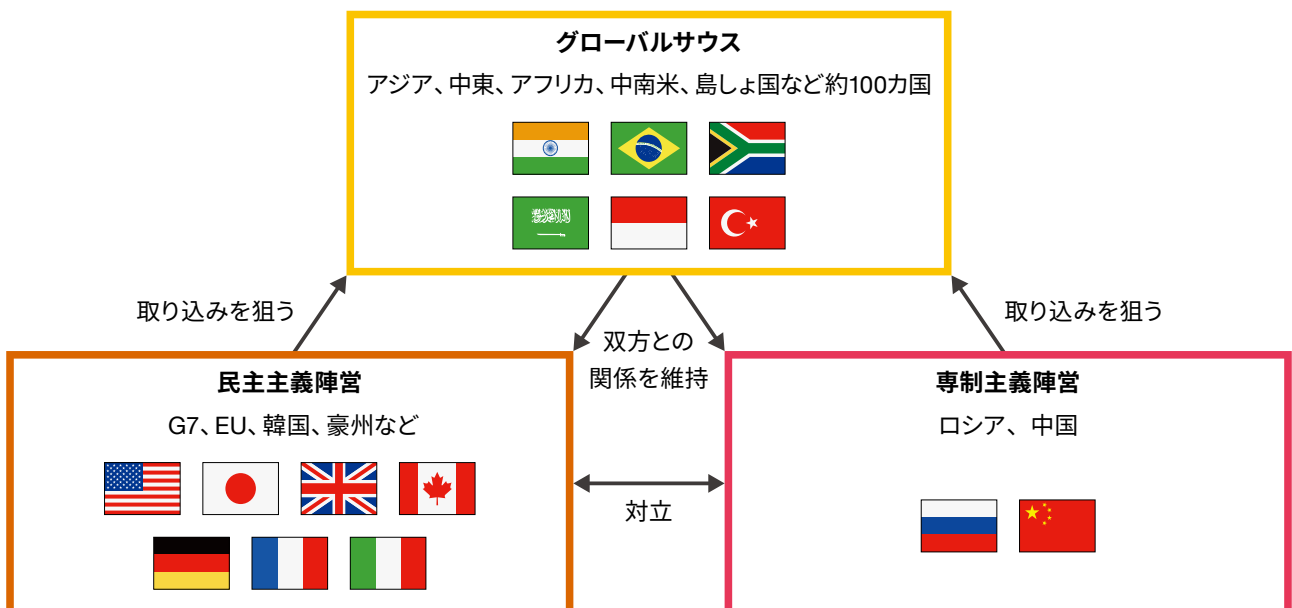
G20の機能不全状態が続くなか、2023年のG20議長国であるインドは、G20のメンバー国ではない途上国や新興国125カ国を集めて1月に「[グローバルサウスの声サミット](#)」を開催し、グローバルサウスへの世界の注目を高めることに成功しました。また、同じく9月にインドで開催されたG20首脳会議においては、55の国・地域が加盟するAU（アフリカ連合）を正式なメンバーに加えるよう提案し、[合意](#)を得るなど、グローバルサウスの盟主としての手腕を発揮しました。

これまで世界の覇権を握り、国際秩序を主導してきた欧米諸国を含む西側陣営は、今後国際社会での影響力が相対的に低下する一方で、グローバルな課題解決のためにはグローバルサウスとの協調が不可欠となり、彼らの声に真摯に耳を傾けないといけなくなるでしょう。

日本企業においても、大国間競争と一線を画しているがゆえに米中対立などのリスク回避先としての魅力を持ち、人口、経済成長、資源などの観点から長期的な成長も見込めるグローバルサウスでの事業機会の検討が重要となるでしょう。

ただし、グローバルサウスは一枚岩ではなく、主要国への対抗軸として堅固なまとまりを今後見せるとは限りません。したがって、企業においては多様多様である各国の政策方針や経済政策を理解する必要があります。

図表5：グローバルサウスの台頭で3極化する国際情勢



出所：各種報道よりPwC作成

特に、2024年に総選挙を控えるインド、インドネシアなどは、自国の存在感が高まっている状況を理解し、自国経済・産業強化に向けた保護主義的政策を取っており、選挙後も

その路線が続くことが見込まれます。日本企業としても各国の政策指向に沿った事業展開などを検討することが重要と言えるでしょう。

—グローバル経済の細分化—

⑤ 西側諸国のデリスキング政策
 デカップリング（分断）からデリスキング（リスク低減）への移行という外交の方針転換のもと政治的衝動の軌道修正が図られるが、安全保障上の線引きは難しく、際限なく対中規制は拡大

バイデン政権は、中国との経済的な「デカップリング（分断）」は望まないものの、半導体など重要分野で対中依存や技術流出を防ぐ「デリスキング（リスク低減）」の方針を打ち出しています。デリスキングは、もともとフォンデアライエン欧州委員会委員長が2023年3月に打ち出した方針です。同盟国との連携を重視するバイデン政権はこれを踏襲し、「スモールヤード、ハイフェンス（小さい庭、高い柵）」という考えの下、安全保障上重要な範囲に限定して厳格な対中規制を行うとしています（図表6）。

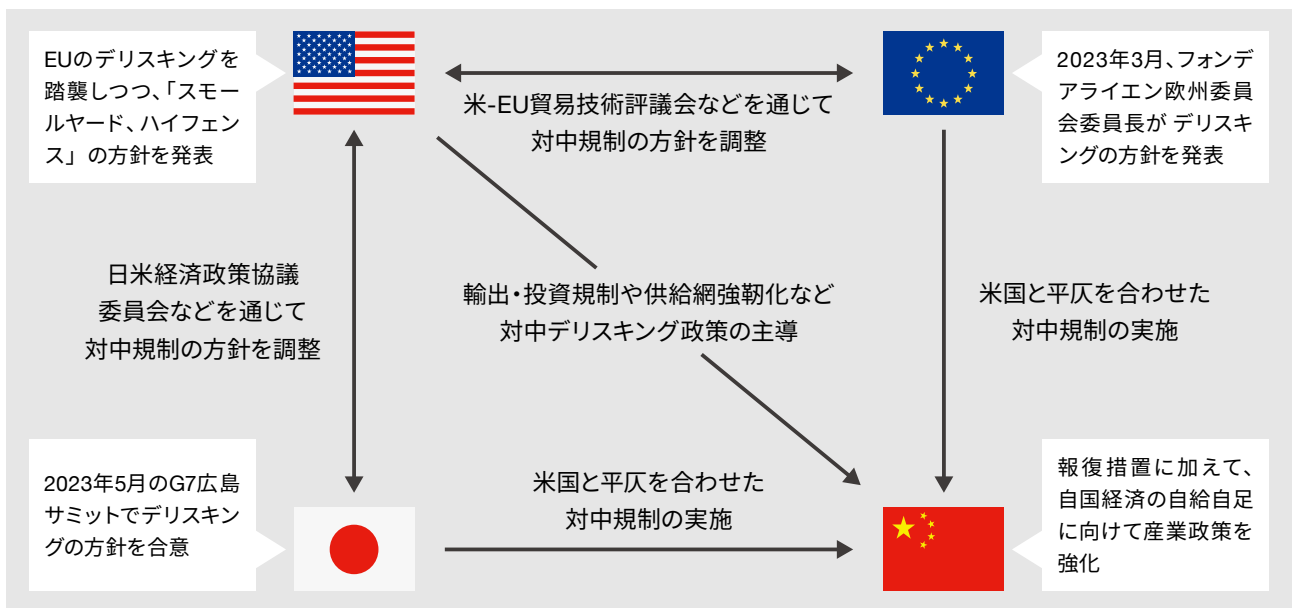
米国の対中姿勢が軟化しているように見えますが、トランプ前政権時代から米国は対象を重要分野に絞った「戦略的デカップリング」を掲げており、バイデン政権が政策転換したとは言えません。むしろ、バイデン政権は対中輸出管理の目的を「数世代先の技術優位性の確保」から「できる限り大きな優位性の確保」に変更するなど、対中規制拡大を示

唆しています。議会も対中規制強化を要請しており、バイデン政権としても手を緩められない状況です。

企業が注意すべき点として、①既存の対中規制の強化、②新規の対中規制の実施、③日本など同盟国への要請、④米国大統領選挙の行方があります。①では、2022年10月発表の半導体輸出規制（2023年10月に一部改訂）の強化策として、抜け穴と指摘されているクラウドサービスを經由したAI半導体利用の禁止や、レガシー半導体領域への規制拡大などが焦点となるでしょう。先端ではない半導体も軍事利用され、中国半導体産業がレガシー半導体製造を通じて成長し先端領域の技術開発で前進することから、どこまで規制の網を広げるべきか政策論争が起きており、際限なく規制が拡大する恐れがあります。

②においては、2023年8月発表の対中投資規制の大統領令が2024年中に施行される予定です。本大統領令は、米国人（日本企業の米国拠点、米国企業の日本拠点・子会社を含む）が半導体、量子、AIの分野で対中投資を行うことを制限する規制で、特にプライベートエクイティやベンチャーキャピタルなど投資会社が影響を受ける見込みです。施行当初の規制範囲は限定的になる予定ですが、その後、追加の大統領令や関連法案成立により規制の対象が広範囲に及ぶ可能性ががあります。

図表6：デリスキング政策をめぐる国際情勢



出所：各種報道よりPwC作成

③では、バイデン政権が日本など同盟国に対中規制強化の協力を要請しており、日本政府が米国と同様の半導体輸出規制や対中投資規制などを行えば、関連産業の日本企業に影響が及びます。④においては、上述したとおり、トランプ氏再選の場合、同盟国との慎重な協議を踏まずに米国が単独で政策を実行し、日本企業が翻弄される恐れがあります。

日本企業は対中規制の把握・遵守のみならず、デカップリングリスクの分析と事業戦略や供給網の見直し、米日政府へのアドボカシー活動など能動的な対応を行うべきでしょう。上記したPwC Japanグループの日本企業向け調査では、25%の企業が生産や調達に中国国外移管を検討しており、そのうち44%が米中経済対立を理由に挙げています。米中デカップリングに終わりが見えない中、不断の企業努力が必要で

⑥ 中国の非市場的経済慣行

経済減速の恐れがある中でも「自立自強」の推進や国家安全の優先といった非市場的経済行為は継続し、外資企業向けの具体的な新施策も限定的

習近平政権以前から、中国では政策の不透明性や、外資企業に対して差別的取り扱いを行う産業補助金、優越的あるいは特別な取り扱いを受ける国有企業の存在およびその数の多さ、市場参入に関する制限・ルール恣意的な運用、資源配分における中央政府と地方政府の権限の強さなど非市場的経済慣行が存在していたと、中国内外から指摘されています²。

上記に加え、2000年代終盤から中国の外交・安全保障政策が対外強硬的に変化したことをうけ、米国は中国が「不正な手段」によって成長した経済を軍事力に転換していると問題視するようになりました。これが米国視点での米中対立の起点となっています。トランプ政権以降、米国は中国の対外強硬政策と非市場的経済行為に対応するために、経済安全保障政策と対中経済規制を始めました。

一方で、中国視点での米中対立の起点は、トランプ政権による対中経済規制です。習近平政権下の中国において、米国は中国の成長そのものを問題視し、中国の台頭を阻止するためにあらゆる手段を行使していると認識されています。また、バイデン政権が発足しても、この対中基本路線は維持され、対話による解決が見込めないとも捉えられています。

このことで、中国はますます対外依存を減らし、科学技術やエネルギーなどあらゆる重要分野での「自立自強」を図ろうという意志を強めています。そのため、半導体分野などを中心に重要分野での産業補助金は大幅に増額され、イノベーションにおける国有企業の役割が民間企業よりも重視されるようになりました。また、既に中国企業がコア技術を手に入れた分野では外資企業を排除する動きを強め、逆にまだ獲得していないコア技術がある分野では外資企業からの技術移転を図るなどの施策を強めています。これらの動きは、習近平政権が定めた「総体的国家安全観」の下で安全保障確保の措置として正当化されています。

2023年は中国経済の悪化が見られ、その一因として外国資本による投資の減少や撤退が指摘されても、この方針が変化することはありませんでした。2023年7月の中国共産党中央政治局会議において、締め付けてきた民営経済の活性化や外資安定に向けた方針が示されました。しかし、具体的な措置を見ると従来からの措置の継続が再確認されたにすぎませんでした。

そのため2024年においても、多くの非市場的経済慣行が継続されると考えられます。それだけでなく、米国に対する報復として、外資企業を対象にした制裁措置がとられる可能性があります。2022年までは、米国の対中経済規制に並行する形で、さまざまな制度や法規が制定されても、その運用は限定的でした。しかし、2023年になると「信頼できないエンティティリスト」に米国企業を追加し制裁を課したり、「サイバーセキュリティ法」を根拠とした規制を導入したり、政府調達において外資企業の特定期間を規制したりと、多くの規制を加えています。

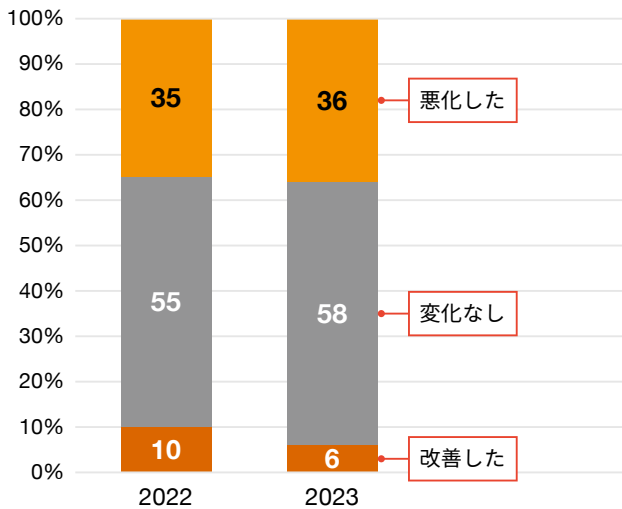
上記したPwC Japanグループの調査では、中国の投資環境が直近1年間で「改善した」と回答した日本企業はわずか6%にとどまり、36%が「悪化した」と答えています。また、中国は優先投資先ではないとする企業も2022年から14ポイント増加して46%となっています（図表7）。調査結果からも見て取れるように、非市場的経済慣行により不利な競争環境にさらされるだけでなく、上記のような制裁措置を加えられる、あるいはそれによる間接的な影響を受けることを企業が懸念する状況が継続するでしょう。



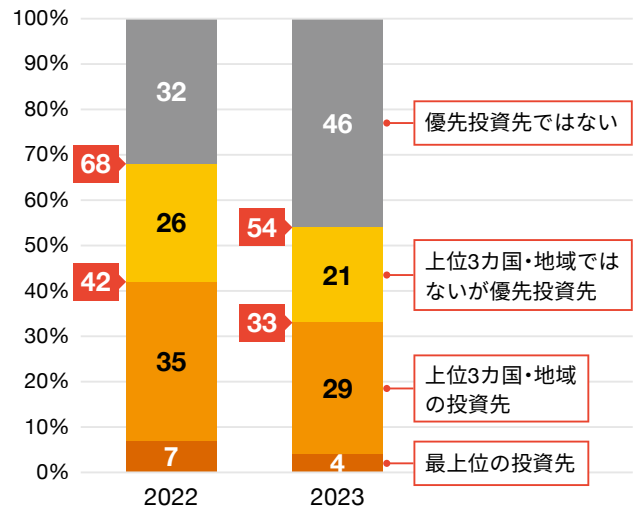
2：経済産業省（2022）「中国WTO加盟20年とWTO对中国貿易政策検討会合（TPR）」『2022年版不正貿易報告書』59-61頁；東京財団政策研究所（2008）「市場原理と中国経済～改革開放の歩みと展望」<https://www.tkfd.or.jp/research/detail.php?id=2574>

図表7：日本企業における対中投資の見通し

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。



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。



出所：PwC地政学リスクサーベイ（2023年8月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務している管理職対象。サンプル数343）

⑦ グリーン鉱物の争奪戦

グリーン移行が加速する中で重要鉱物の争奪戦が激化。日米欧で鉱物確保の取り組みが進むとともに、これら資源を保有する国々の国際的プレゼンスが拡大

各国は近年、産業や社会の脱炭素化を経済成長のドライバーと捉え、技術開発や関連産業の育成に戦略的に取り組んでいます。グリーン製品には、従来品よりも多種類・多量の鉱物（代表的なものとしてリチウムやコバルト、ニッケルなど）が必要となります。グリーン製品の需要拡大によりこれらの鉱物の需要も拡大していますが、産出量も産出地域も限定的であることが多く、世界的に争奪戦の様相を呈しています。

こうした重要鉱物の中には、産出量の大部分を中国が占める鉱種も存在します。中国は自国の優位性を認識し、上流から下流までサプライチェーンの全体で支配的地位を占めるための産業政策を継続しています。加えて、2023年に半導体材料となるガリウム・ゲルマニウムを輸出管理対象とすることを発表しており、このように自国産鉱物の輸出を戦略的にコントロールすることで、国際政治の上で自国の立場を有利にする動きは2024年も継続する見込みです。

中国以外にも、資源の国有化や輸出制限などの保護主義的政策を取る資源国は近年増加しています（図表8）。こうした政策によって鉱物の流通量が増減すれば、鉱物を直接取り扱う企業だけでなく、サプライチェーン上の広範な企業にも影響が及びます。次にどの国が何を対象に輸出規制を課すか、制度執行時に自社の調達にどの程度影響を受ける

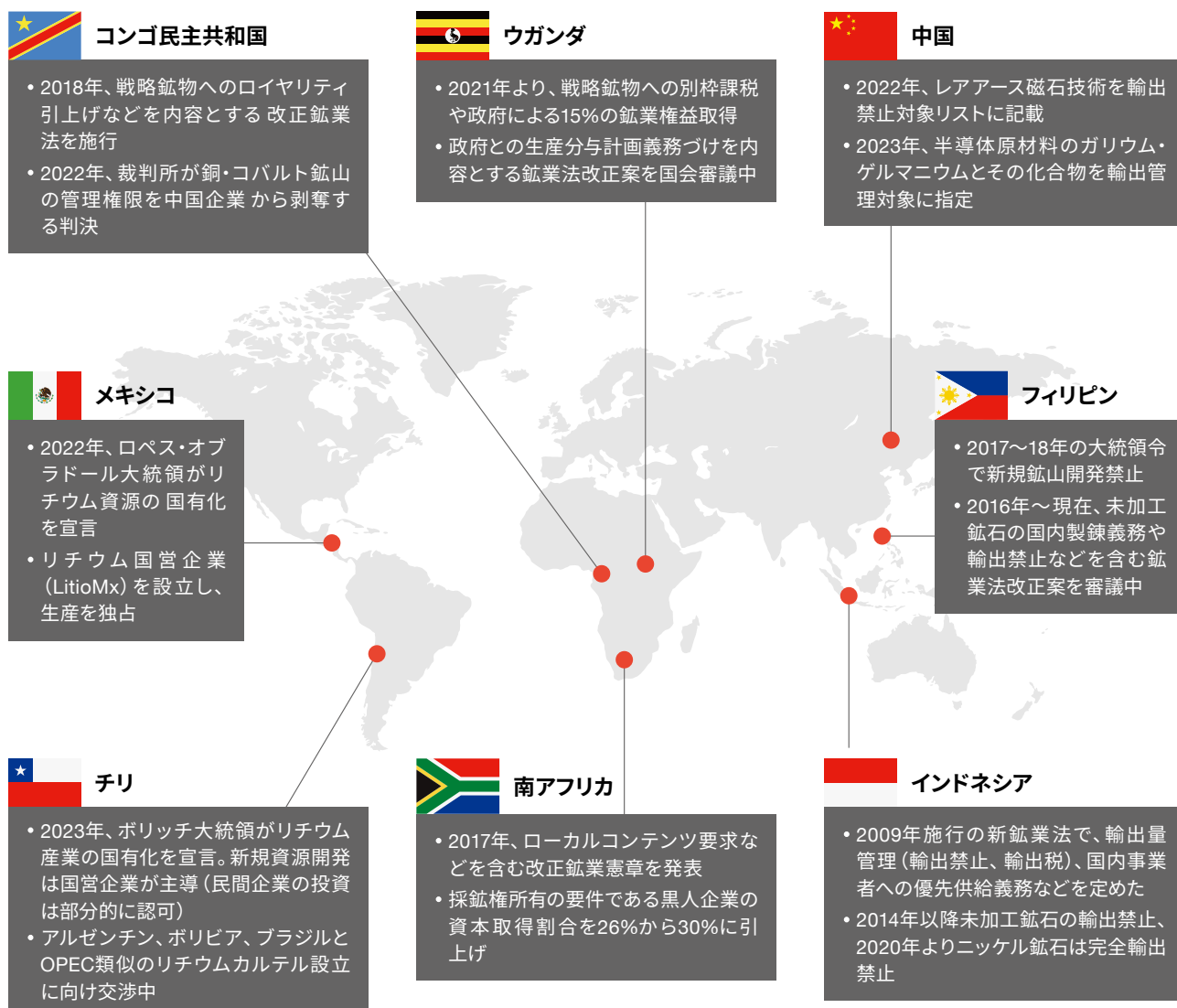
かは事前に把握しにくく、リスクと影響の測定や代替策の検討を進めておき、臨機応変に対応していくことが肝要です。

日米欧などの諸国は鉱物の他国依存リスクを認識し、自国内での資源開発や精錬業の支援に加え、豪州・カナダといった同志国、さらに東南アジア・中南米・アフリカの資源国との関係強化などで資源確保に取り組んでいます。鉱物の調達を行う企業においては調達の多角化を模索するとともに、政府間協力も後押しに、相手国側の要望を満たしつつ自社の供給に影響の少ない解を探ることも選択肢となるでしょう。

加えて各国は、必要資源量を低減するための技術開発を進め、使用済み製品の回収と鉱物のリサイクルを強化しています。2023年8月に発効したEUのバッテリー規則は、2024年から順次適用されます。関連企業においては、リサイクル原材料の使用比率を満たし、使用量の開示を行うための準備が必要です。

一方、これらの政策が進んでも、将来にわたる必要量を満たせるかの確証はなく、重要鉱物の安定調達にかかるリスクは大きい状態が続くでしょう。さらに、2023年に発効した米国のインフレ抑制法（IRA）や現在も審議が続くEUの重要原材料規則は、特定域内からの鉱物調達比率の達成を求めています。こうした産業政策は、資源国の政策による調達不安定化を回避する効果はありますが、サプライチェーンのグローバルな最適化が不可能になり、経済圏が閉じることにもつながり得るものです。企業としては、制度を勘案して自社のサプライチェーンの最適化を図る一方、制度を作る視点で、各国政府との対話を継続・強化していくことも必要です。

図表8：資源調達を不安定化させる資源国の政策



出所：各種報道よりPwC作成

— デジタル経済の断片化 —

⑧ サイバー脅威の継続

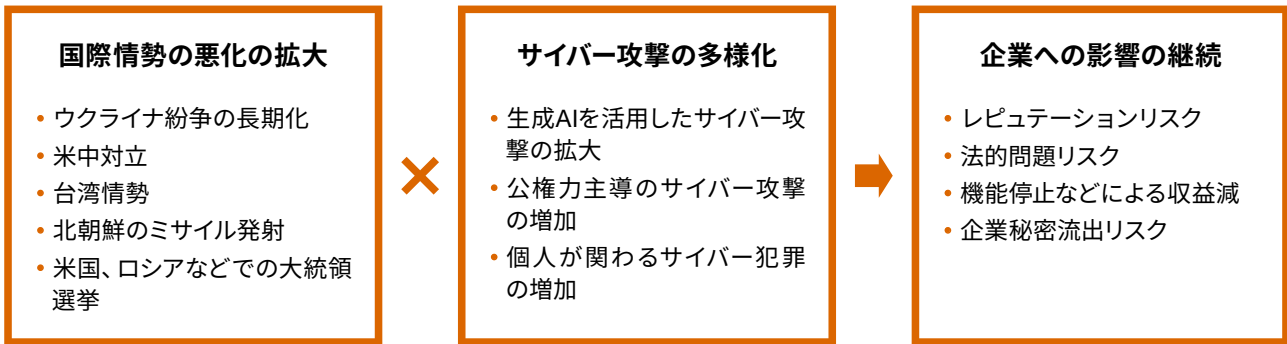
ウクライナ紛争に伴い、被害がより顕在化した国家主導のサイバー脅威は継続。経済安保の観点からは、特に重要技術・インフラが攻撃対象に

国際情勢の悪化や国家間対立の拡大に伴い、サイバー空間が新たな戦いの舞台となっています。史上初の大規模なハイブリッド戦争といわれるウクライナ紛争の着地点がまだ見えず長期化するなか、米中デカップリングや台湾情勢、北朝鮮のミサイル発射といった国際情勢の緊迫度も年々高まっており、地政学的な戦略意図を達成するためのサイバー脅威は今後も継続する見込みです。また、2024年は米国、台湾、ロシア、ウクライナで大統領選挙や総統選挙が予定

され、影響工作といった国や政治が介入するサイバー脅威アクターの動きが活発化する懸念があります(図表9)。

サイバー攻撃の方法や主体も多様化しています。生成AIなど新しいテクノロジーの登場によって誰でも容易にフィッシングメールやマルウェアコードを**作成できるようになった**ことに加えて、インフレ、資源価格の高騰、世界的な景気後退などによって国民生活が不安定化、貧困化することで、個人が関わるサイバー犯罪の増加も懸念されています。ウクライナ紛争で愛国心から個人がサイバー攻撃を行う事例も散見されましたが、法的制裁が実質的に効力を発揮しにくい紛争国間では、主体を問わずサイバー攻撃が増加することがあります。

図表9：サイバー脅威による主な企業影響



出所：各種報道よりPwC作成

企業活動においてもサイバー攻撃の脅威はより身近なものとなり、そのリスクから目を背けることができない状況が継続しています。機密データや個人情報の窃取や漏洩は企業のレピュテーションに大きな影響を及ぼすとともに、法的問題を引き起こす可能性があります。自社システムやネットワーク、生産拠点の機能停止は収益減少や取引先からの信頼の失墜につながる可能性があります。

上記したPwC Japanグループのサーベイ調査においても、最も懸念される地政学リスクは2年連続で「ロシア・中国・北朝鮮などのサイバーアタック／サイバーテロ」となりました。米国の外交問題評議会が運営するサイト「[Cyber Operations Tracker](#)」によると、2022年のステート-sponsored攻撃³が多い攻撃元の国・地域として、ロシア（37件）、中国（32件）、北朝鮮（14件）、イラン（13件）などが挙げられています。

近年は特に経済安全保障の観点からもサイバー脅威への対応の重要性が増しています。重要インフラやサプライチェーンがサイバー攻撃を受けて機能停止や障害などが生じることで、国民生活や社会経済の安全・発展を大きく脅かす事態も憂慮されています。攻撃対象となりやすい重要技術や重要インフラを保有・運営する民間企業において、特に対策が急務となっています。

2024年春には日本の経済安全保障推進法の基幹インフラ制度の運用開始が見込まれており、対象となる日本企業においては2024年春までに審査対応が必要となり、時間的猶予も限られるなかで効率的・効果的に対応を進めることが求められています。なお、防衛省や防衛装備庁に対して装備品などや役務の提供を行う企業においては、2023年度から防衛産業サイバーセキュリティ基準を順守することが定められている点についても注意が必要です。

⑨ エマテック規制競争

AIなど新興技術（エマテック）の規制をめぐる米欧中ルールメイキング競争が激化。EUルールがブリュッセル効果によりグローバルスタンダードになるか注目

2023年は、生成AIを代表とするエマージングテクノロジー（エマテック）が急速に普及した一方、技術活用に伴う負の影響（雇用喪失、誤情報拡散など）に対応するため主要国が規制強化に動いた1年でした。2024年は、エマテック規制がより本格化し、どの国・地域のルールが世界基準になるかが焦点となるでしょう（図表10）。

AI規制をめぐるEUは、世界で初の包括的な規則である「AI規則案」を策定し、自らに有利な規制環境を形作ろうとしています。人権保護を主眼とする同法案は、リスク度合いによりAIを「許容できないリスク」（人の生命や基本的人権を脅かすAIシステム）、「ハイリスク」（人の安全や基本的人権に影響を与えるAIシステム）、「限定リスク」（深刻なリスクはないが透明性に関する要件を満たす必要があるAIシステム）、「最小リスク」（リスクがわずか、または存在しないAIシステム）に分類し、異なる制約を設けています。

「許容できないリスク」には社会的スコアリングなどが含まれ、利用が禁止されます。「ハイリスク」には生体認証、重要インフラ管理、教育・雇用などの用途の技術が含まれ、リスク管理、データガバナンス、セキュリティなどの要件遵守とEU管理下のデータベースへの登録などが義務化されます。「限定リスク」にはチャットボットやディープフェイクが含まれ、限定的な透明性に関する要件が課されます。「最小リスク」には明確な義務づけはありません。同法案は2023年6月に欧州議会で採択されており、2024年内成立の予定です。

3：国家の支援を受けるか、または国家が雇用する個人または組織によるサイバー攻撃。

図表10：主要国におけるAI規制の動向

	EU	中国	米国
規制の主眼	基本的人権の保護	国家安全や社会秩序の維持	イノベーションと規制の両立
規制手法	ハードロー（拘束力のある法規制）		ソフトロー（拘束力のないガイダンス）
主な施策	<ul style="list-style-type: none"> 信頼あるAIのための倫理ガイドライン・政策提言（2019年4月発表） AI白書（2020年2月発表） AI規制に関するインパクトアセスメント（2023年4月発表） AI規則案（2021年4月提案、2023年6月欧州議会採択） 	<ul style="list-style-type: none"> インターネット情報サービスアルゴリズム・レコメンデーション管理規定（2022年3月施行） インターネット情報サービス深度 合成アルゴリズム管理規定（2023年1月施行） 生成人工知能サービス管理暫行弁法（2023年8月施行） 	<ul style="list-style-type: none"> AI権利章典のための青写真（2022年10月発表） NIST AIリスク管理フレームワーク（2023年1月発表） 大手テック企業7社との自主的なAI規制の合意（2023年7月発表） AIの安全性に関する大統領令（2023年10月発布）

主要国間のAI規制競争が本格化する中、先行するEU規則が「ブリュッセル効果」を通じて世界基準となるかが焦点

出所：各種報道よりPwC作成

EUに対抗して、中国や米国も独自の動きを見せています。中国は国家安全維持の観点から規制強化を進めています。2023年8月に施行された「生成人工知能サービス管理暫行弁法」には、「社会主義核心価値観」の体現や国家安全・利害の危害につながる内容を禁止する条項が盛り込まれています。米国はイノベーション維持の観点から、ガイダンスなどソフトローを策定し、企業努力による規制を試みています。連邦議会は包括的なAI規則策定に向けて動いていますが、法案成立の見通しは立っていません。

今後の焦点は先行するEUのルールが、グローバル市場を一方向的に規制できる「ブリュッセル効果」により世界基準になるかという点です。具体的に、EU市場で規制対象の「ハイリスク」「限定リスク」のAIシステム（重要インフラ管理、教育・雇用、チャットボットなど）を展開する多国籍企業が、データガバナンスや透明性といったEUの要件を基準に自社AIサービスを国際標準化することで、事実上EU規制が世界基準となる「デファクトスタンダード」の効果が考えられます。主要市場における規制乱立を防ぎたい多国籍企業の要請などを受けて、他国がEU規制に沿った法整備を行う「デジュールスタンダード」の効果も予想されます。

よって、欧州事業の有無に関わらず、規制対象のAIを開発・提供する日本企業は、EU規制をめぐる事業影響の分析や要件遵守の準備に取り組むべきでしょう。AI規則案では違反の場合、最大で全世界売上の7%相当の罰金やEU域内市場からの排除などの措置がとられうるため、規制遵守は

非常に重要です。また、AI規則案の各種要件の策定を担う欧州標準化機関は標準化団体と協力する予定で、企業がこの策定作業に関与することも考えられます。

同様のルールメイキング競争はデータ保護やビッグテック規制など他分野でも繰り広げられています。日本企業はその仕組みを理解し、規制遵守のみならず規制策定に参画することが求められます。

⑩ データ保護主義

デジタル貿易自由化に向けた取り組みが停滞し、米国などにおける対中データ規制の議論が本格化するなか、デジタル経済の分断が加速

デジタル経済の世界は長らく国境の壁が薄い状態が継続してきました。国境を越えたデータ流通や利活用の企業ニーズは高く、各国はデジタル貿易自由化のための国際ルールづくりを模索してきました。データ越境移動の自由、デジタル設備の立地要求の禁止、ソースコードやアルゴリズムの開示要求の禁止といった内容を念頭に、世界貿易機関（WTO）などの枠組みで議論が継続しています。また、自由貿易協定（FTA）において電子商取引の自由化を約束する国もあります。一方、国家による介入の是非などの論点で意見の隔たりが大きく、デジタル貿易自由化の国際共通ルールはほとんど存在しない状態が続いています。

この間にも中国を始めとする国々でデジタル保護主義的な国内制度の導入が進みました（図表11）。中国では、**データ3法**と呼ばれるサイバーセキュリティ法、データ安全法、個人情報保護法において、国家安全保障を目的としたデータの国内保存義務や、個人情報を含む重要データの越境移転に対する政府の安全性評価などが規定されました。これらの結果、外資企業を含む民間主体の保有するデータに中国政府がアクセス可能となることが指摘されています。手続きを規定する下位法規の制定も進んでおり、外資企業も含め、秘密保護とデータ活用時のコンプライアンスリスクに留意すべき状況は続きます。インドやインドネシアでも同様に、データの国内保管が義務化されました。

中国による技術および情報窃取への懸念認識が高まる米国においては、中国製通信機器などの政府調達や、最先端半導体、高度なコンピュータ、その製造装置についての対中輸出が規制されました。さらに、アルゴリズム、ソフトウェア、AIの学習データなどのデータを輸出規制の対象とすることが議論されています。これが法制化すれば、米中と事業上の関係を持つ幅広い日本企業が自社の対応を検討する必要が出てきます。さらに、米国の要請により日本でも同様の規制が行われることで、影響が広がる可能性も考えられます。

これまでプライバシー保護よりも表現の自由が優先されてきた米国においても、懸念国への情報移転を防ぐ観点から、個人情報保護の包括法に関する議論が活発になっています。また、2022年には対米外国投資の審査にあたってデータ保護の観点を重視する方針が定められ、特にデジタル製品・サービス、バイオ分野などについて対米投資の審査強化が予想されます。さらに、トランプ政権では動画共有サイトが問題となりましたが、近年、中国発の通信販売サービスによる個人情報の流出可能性が連邦議会で問題視されています。これが直接的に影響する企業は限定的ですが、米中対立をさらに深刻化させ、データの越境移転に関する障壁を高くし、デジタル経済圏の分離を進める効果があるものと言えます。

企業においては、**データガバナンス**を確保する取り組みの中でデジタル経済の分断リスクを認識すること、すなわち自社が持つデータについて整理する中で規制対象のデータの所在を明らかにするとともに、事業戦略とコストも勘案して越境流通させるか国内保管するかを検討すること、およびそのための組織・人材・プロセスを整備することが必要です。規制の内容に応じ、技術開発戦略や事業展開戦略を調整するとともに、グレーゾーンのデータを越境移転させたい場合は政府との対話をプロアクティブに行って最適解を導くことも有効と考えられます。

図表11：米国や中国などにおけるデータ保護主義的措置

	米国	中国	(参考) その他の国
ハードウェア	<ul style="list-style-type: none"> 中国製通信機器・監視機器の政府調達禁止 政府機関と取引のある民間企業も対象 	<ul style="list-style-type: none"> 外国製通信機器などの政府調達禁止 国産品優遇 	<ul style="list-style-type: none"> 中国製通信機器・監視機器の安全性審査や政府調達・重要インフラでの使用を禁止する西側諸国が増加
重要データ	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェアやアルゴリズム、AIの学習データなどの輸出規制（議会で検討中） 	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ法、データセキュリティ法に基づく重要データの国内保存義務、越境移動規制 	<ul style="list-style-type: none"> インドやインドネシアなどにおいてデータローカライゼーション規制が法制化
個人情報	<ul style="list-style-type: none"> SNSや通信販売を通じた対中流出への警戒 連邦レベルでの汎用的個人情報保護法（議会で検討中） 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護法に基づく国内保存義務、越境移動規制 	<ul style="list-style-type: none"> EUはGDPRで高いレベルの個人情報保護を要求 ベトナムは中国と類似した規制を施行

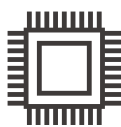
出所：各種報道よりPwC作成



主要産業における主な地政学リスク

これまで、2024年における10大地政学リスクを概観しましたが、その影響は産業ごとに異なります。以下では、地政学リスクの影響が顕著な半導体産業、自動車産業、クリーンエネルギー産業、ヘルスケア産業における主な動向を見ていきます。

半導体産業



地政学リスクの高まりに最も影響を受けているのが半導体産業であり、米中デカップリングやサプライチェーン途絶など多くのリスクが存在します。自社製品・サービスに半導体を用いる企業も安定的な調達確保などの課題を抱えています。

半導体メーカーや製造装置・素材メーカーにとって、最大の課題は米中デカップリングです。米国は日本やオランダなどと連携して**対中輸出規制**を行っており、特に先端半導体関連の対中取引が禁止されています。米国のCHIPSおよび科学法は半導体供給網強化に向けて工場誘致などの補助金を提供していますが、支援を受ける企業は中国など懸念国において半導体製造機能を拡張することに制約を受けます。また、2024年中に施行予定の米国の**対外投資規制**に伴い、半導体分野での対中投資はさらに制限される見込みです。多くの半導体企業にとって中国は重要市場であり、規制拡大により売上が低下し、研究開発などにも影響が及ぶことが懸念されています。

中国も対抗策として、外資メーカー製半導体の政府調達排除やガリウム・ゲルマニウムなど半導体素材に用いられる重要鉱物の輸出規制を行っています。自国技術で製造が難しい先端半導体について、中国政府は追加支援策を行い、7ナノメートルのロジック半導体の開発・生産に成功しました。これは技術水準的に数世代前のものですが、米国技術に頼らず独自に量産化を実現したことが注目されています。極端紫外線（EUV）露光装置など最先端の製造装置が手に入らないなか、中国企業がさらなる技術発展を実現するのは難しいと見られるものの、自国生産が可能で市場規模が大きいミドルからローエンドの領域で世界シェアを伸ばし、他国の中国依存が高まることへの懸念も高まっています。

半導体企業においては、輸出管理など各種規制の遵守に加え、規制策定時における産業団体などを通じたアドボカシー、工場誘致など産業政策を活用した事業計画の立案など能動的な対応が求められます。日系企業は製造装置や素材で高い世界シェアを誇っており、対中規制の影響を受ける一方、国内外の半導体工場拡大に伴う事業機会も見込めるでしょう。

半導体を利用する製造業や自動車産業などにおいても、調達リスクの分析や安定した調達先の確保などの取り組みが求められます。コロナ禍の世界的な半導体不足は収束したものの、米国の対中規制に伴う中国半導体メーカーないしは外資半導体メーカーの中国工場からの調達難や、台湾有事など軍事衝突に伴う供給停止など、多様なリスクを検討することが重要です。

自動車産業



自動車産業が直面する変化は、CASE（Connected, Autonomous, Shared&Services, Electric）と総称され、まさに文字どおり自動車産業の地政学リスクは複雑化しています。

運転補助やインターネット接続ができる次世代自動車には従来型よりも多くの電気部品や半導体が必要になり、制御ソフトウェアが重要になります。その調達にあたっては、米国が検討を進めるソフトウェア輸出規制などを考慮する必要があります。米中対立が深化すれば、より多くのハードウェアのみならずソフトウェアまでも、設計や調達を**経済ブロックごとに分ける**必要が出てくるため、企業活動の効率は低下するでしょう。半導体については、車載用は汎用的な種類であるため今のところ米国の対中輸出規制の対象外ですが、前項で示したように**中国がミドル～ローエンド半導体において支配的な地位を占めれば**、自動車産業全体で中国依存が高まる可能性があります。

走行データなどを活用したサービスの設計にあたっては、EUのGDPRや中国などが敷くデータ越境移転規制を考慮しなければなりません。デジタル経済の分断が進めば、企業としてもさらに対応の検討を迫られます。

クリーンエネルギー産業



脱炭素の技術開発と市場拡大は経済成長の観点でも重要な 이슈です。先進国を中心に、再生可能エネルギー（再エネ）発電、水素・アンモニア、蓄電池やモーターなど電化関連技術などの分野において、国の資金も活用しながら**活発な技術開発**が行われています。その結果、**グリーン燃料**や**再エネ**の需要増、**産業構造の変革**が予想されています。

米国などで誘致が進む工場で生産される半導体の調達も考えられる一方、コスト競争面で有利な台湾などと比べ、調達価格の上昇が懸念されます。コスト削減の観点から最先端領域以外での中国製半導体の調達も考えられますが、米国政府などから利用回避の要請や規制が打ち出される恐れもあり、政治状況を見極めた調達戦略が必要でしょう。

また、脱炭素の文脈で市場が広がる電気自動車（EV）には、内燃車と異なる技術が必要なことなどから、垂直統合型の従来サプライチェーンが分散するとともに、中国勢が勢力を伸ばし、インドやベトナムなどからも新興企業が生まれています。中国企業の安価なEVが先進国市場にも流入して競争は激化し、EUは中国の企業支援が市場を歪曲しているとして警戒を強めています。

一方、各国が規制により域内でのEVサプライチェーン構築を促進し、本国産業の競争力を伸ばしつつ、国際供給網の寸断による供給途絶リスクに備える動きも、自動車企業の戦略に**大きな影響**を与えるものです。**米国のインフレ抑制法（IRA）によるインセンティブ**など各国の制度を考慮し、調達元や生産拠点の変更に動く企業も既に生まれています。他にも、蓄電池向け原料鉱物の中国などによる供給規制、EUの脱プラスチックや電池リサイクルなどの規制も、単純な環境規制でなく競争に影響を与えるルールの側面があることに注意が必要です。

自動車産業はさまざまな国にまたがる多層的な構造を持つことから、一国の政策や国際政治上の対立が広範囲に影響しやすいと言えます。企業においては、各国の産業政策を踏まえたサプライチェーンの最適化を実施しつつ、保護主義に偏らない規制作りのためのアドボカシー活動に取り組む必要があります。また、半導体や蓄電池など重要な部品・部材については、自らが上流の他産業も巻き込んで供給を確保するような取り組みも有効と考えられます。

一方、風力発電機や主要部品の**世界シェアは約6割を中国が占め**、太陽光パネルの主要製造段階では**中国のシェアが8割を超える**と分析されるなど、再エネ産業は中国一極集中の状況にあると言われています。中国は近年、国産品や国有企業を優遇する政策を強化しており、自国の巨大市場で培った技術や価格面での競争力を生かして国際市場にも出てくると考えられることから、西側企業の競争条件は厳しくなると予想されます。こうした状況下、米国は新疆ウイグル自治区での人権侵害問題を理由に中国からの太陽光パネル輸入に規制をかけました。今後、西側諸国がデリスクング政策を進めれば、日本国内での再エネ発電導入やグローバルな企業活動におけるグリーン電力の調達に影響が及ぶ可能性があります。

また、クリーンエネルギー関連製品には多くの重要鉱物が必要ですが、前章のリスク⑦で触れたように、これら鉱物には供給国が偏るものがあります。中国は海外権益の獲得も活発化させており、国際政治上の対立を背景に、高いシェアを握る重要鉱物の供給を削減・停止することが懸念されます。主要7カ国（G7）を中心にこうした行為への共同対応が模索されていますが、リスクが高い状態は当面続くでしょう。中国のみならず、鉱山の国有化や鉱物資源の輸出規制など資源ナショナリズム的な行動を取る資源国は世界的に増えており、これによりクリーンエネルギー関連製品の生産や供給が打撃を受ける可能性があります。

ヘルスケア産業



医薬品や医療機器などヘルスケアの分野では、経済安全保障の観点からサプライチェーン寸断、技術流出、外資排除、データ規制など多様なリスクが存在します。バイデン政権は半導体やクリーンエネルギーと並んで、医薬品などを含むバイオ技術・製造分野を重点分野に指定しており、今後、対中デカップリングや自国産業強化などの施策が加速する可能性もあります。

コロナ禍において、医薬品などのサプライチェーンリスクが顕在化しました。医薬品の場合、コスト競争で有利な中国が医薬品原薬（API）の約4割を製造しており、中国製APIへの依存が主要国の懸念となっています。日本は医療用医薬品の約7割を輸入に頼っており、後発医薬品に使用する原薬の約5割を中国から輸入しなければなりません。米国の医薬品市場の約9割は後発医薬品であり、その原薬製造の約9割は海外に存在し、多くが中国やインドに依存しているのが現状です。

対外依存軽減に向けて、日本は医薬品安定供給支援事業や経済安全保障推進法などを通じ、原薬の国内生産強化を図っています。米国も2021年2月にサプライチェーン強化の大統領令を發布し、連邦議会では供給網強靱化に向けた法案策定が進んでいます。各国の製薬企業はこれら政策に応じて供給網の国内移転を進めているものの、コスト高になるため、政府支援の拡大や薬価への反映などの必要性が議論されています。

重要鉱物に関して先進国は、域内生産拡大や使用量低減により供給途絶に備える技術開発を活発化するとともに、アフリカや中南米の鉱業国などを産業政策上不可欠な新たなパートナーとして、協力関係構築を急いでいます。企業としては、調達集中のリスクや供給国のカントリーリスク、資源ナショナリズム的政策リスクなどを勘案し、進取の気性に富んだ適時の事業判断を行っていくことが求められます。

グリーン化に関して、国内のみならずアジアなど海外の成長市場を取り込むための企業活動も活発になっていることは明るい側面です。脱炭素目標の達成状況は各国でばらつきがあり、技術、資金、ルール形成の多様な側面で企業主体の積極的な取り組みが期待されます。

一方で、中国は医薬品で世界2位、医療機器で4位の市場規模を誇り、外資企業にとって重要な販売先です。中国政府の誘致政策の後押しもあり、外資企業の多くは後発医薬品や医療機器の中国国産化など地産地消を進めてきました。しかし、技術流出リスクや自国企業優遇が対中投資の妨げになっています。中国は外資医療機器メーカーとの合併事業などを通じた技術移転による自国企業の育成を行っている他、政府調達において医療機器などの国産品調達比率を設定しています。

上海米国商工会議所の2020年調査によれば、米国製薬・医療機器企業の71.4%が「不十分な知財保護がビジネスの障害」になっていると回答しました。在中国EU商工会議所の2021年報告書は、医療機器など重要分野で誘致された外資企業の技術が中国競合に流出し、中国政府の自国製品優遇により外資企業が最終的に中国市場から排除されるリスクを述べています。

米国では、中国による米国のバイオ技術や米国人の遺伝子・健康データへのアクセスを防ぐため、対内投資規制や輸出管理の強化、医薬品などの重要分野で米国企業が対中投資を行うことを規制する国家重要能力防衛法案の審議が行われています。

これらを背景に、中国事業の現地化や分離を通じて中国の外資規制や米国の対中規制の影響を緩和しようとする企業も一部出てきており、今後、同様の対応が拡大する可能性があります。





日本企業に求められる地政学リスク対応

地政学「情報」から自社固有の示唆を導き、戦略へ生かす「インテリジェンス」をつかめ

ここまで、2024年のビジネスに影響を及ぼす外部環境のうち、地政学上の重大なリスクについてみてきました。米国一極の国際秩序が揺らいで多極化の萌芽が現れ、経済分野でもパワーポリティクスが繰り広げられるなか、国際経済の分断が非常に早いスピードで進んでいます。こうした情勢のもとで、国際政治の動きと重要な政策トレンドを底流から正確に捉えることは、事業活動に対する法規制の変更や紛争のような災害的事象といった個別事象が矢継ぎ早に起きて、一貫した方向性のもと柔軟かつ戦略的に事業上の判断を行うことに直結します。

しかし、これはそのままでは単なる「情報」にすぎません。この情報を貴社の戦略的判断に資する「インテリジェンス」とするためには、底流に流れる国際政治のトレンドを踏まえた上で、自社の戦略実行や事業推進において優先度の高い情報を見極め、事業活動および保有資産への影響を分析し、短期的な危機管理と長期的な成長戦略の方向性を定める必要があります。

地政学リスクは企業のあらゆるレイヤーに影響を及ぼす

では、地政学リスクは具体的に、企業活動のどのような側面に影響を及ぼすのでしょうか。以下に示すとおり、地政学的事象は、企業の全社戦略、オペレーション、テクノロジーや情報開示・法令順守といった事業活動に加えて、ファイナンスや人材、インフラといった保有アセットへも影響を及ぼします（図表12）。

例えば、戦略の側面を考えた場合、中長期的な国際情勢の変化による影響が顕著です。米中デカップリングや主要国の保護主義的な産業政策競争、戦略的物資・資源に関する

ナショナリズムの高まりによって、コモディティや重要資材の世界規模でのトレードフローが変化するでしょう。これにより、長期的な成長に向けて構築した企業戦略や事業ポートフォリオの前提が崩れ、自社のバリュープロポジションの見直しを迫られることがあります。他方、長年固定されていた市場競争環境の変化により、自社にとっての新たな機会が出現するといったプラスの変化にも常に目を配ることが重要です。

図表12：地政学リスクが企業に及ぼす影響

		検討すべき地政学リスクの例	考える企業への影響例
事業活動	戦略・ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 中長期にわたる米中対立とデリスキング政策 グローバルサウスの台頭、ポストウクライナ グリーン鉱物の争奪戦 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルトレードフローの変更 地域・事業ポートフォリオの不均衡化 競争環境の流動化に伴う機会の発現 など
	テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> デリスキング政策と非市場的経済行為 武力衝突（ウクライナ紛争、台湾有事など） 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーおよび顧客との取引制限 重要物資の需給途絶や物流網の寸断 など
アセット	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> デリスキング政策（半導体輸出規制など） 新興技術の発展と規制競争（AIなど） 	<ul style="list-style-type: none"> 知財侵害と重要技術情報へのアクセス制限 グローバルレベルでの新規規対応 など
	トラスト／レピュテーション	<ul style="list-style-type: none"> 武力衝突に伴う制裁（ウクライナ紛争など） デリスキング政策と非市場的経済行為 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反 ブランドレピュテーション毀損リスク など
	ファイナンシャル	<ul style="list-style-type: none"> デリスキング政策（貿易・投資管理など） 中国の非市場的経済行為（外資規制など） 	<ul style="list-style-type: none"> 対外投資時における当局審査対応 供給網分断や規制強化によるコスト増 など
	人材／組織	<ul style="list-style-type: none"> デリスキング政策（人的交流の制限など） 中国の非市場的経済行為（当局捜査など） 	<ul style="list-style-type: none"> 人材管理・登用方針の複雑化 従業員の拘束・安全リスク など
	データ／システム	<ul style="list-style-type: none"> 国家対立や武力衝突に伴うサイバー脅威 データ保護主義（中国データ3法など） 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン上へのサイバー被害 重要情報の国内保存、越境規制 など

出所：PwC作成

オペレーション（サプライチェーンなど）の観点で見ると、近年頻発している物流網の混乱や自社にとって重要なインプットの価格ボラティリティの増加は、地域的な武力衝突に加え、輸出入管理の変更や制裁発動といった自由な経済活動を妨げる政策決定なども大きな要因となりえます。また、データやシステムにおける情報セキュリティなどの観点では、国家対立や武力衝突を背景とした国家主導のサイバー戦に企業が巻き込まれることも考えられます。こうした外部環境の変化による衝撃に際しては、代替手段の確保など事前準備と初動対応を通じて事業を継続もしくは迅速に復旧できるかどうか企業が活動の存続を左右することにもなりかねません。

法令順守が関係するトラストやレピュテーションにおいては、主要国の積極産業政策への回帰やルールメイキングの国際競争激化に伴い、平時においても法制度の大胆な変更

が行われることが増え、それに応じた新たな体制が必要になることがあります。また、国家間の競争が経済制裁、関税率の引き上げや輸出入制限をツールとして行われる場合、企業としては頻繁な変更に対応して法令を遵守しつつビジネスを継続することが求められます。さらに、環境や人権など西側諸国の市民社会が求める基本的な価値観と相いれない進出先国の政策や行動にどう対処するかも、グローバル企業が社会的責任を果たす上で難しい判断を迫られるものです。

前章で見てきたとおり、地政学リスクは多岐に渡り、先進国・新興国政府や民間企業、社会市民といった多数のステークホルダーが各々の戦略をもって行動することで状況が常に変化していることが、リスクおよびその影響への対応を困難にしています。

変化の時代に「レジリエンス」で臨む

近年の企業経営環境を見渡せば、こうした状況は地政学リスクに限った話ではありません。地政学的対立の高まりに加え、気候変動の進展に伴い甚大化する自然災害や、新型コロナウイルス感染症のパンデミック発生、価値観の多様化による社会の分化など、速く大きな変化が企業を取り巻く環境に影響を与えています。

このような状況下で、いま、多くの企業が向き合っているのが「いかにしてレジリエンス（困難に備え、適応し、乗り越え、回復する力）を構築するか」という問いです。PwCが世界各地の約2,000名のグローバルリーダーへのアンケート調査をまとめた「[グローバル・クライシス・レジリエンス・サーベイ2023](#)」によれば、回答者の89%が、レジリエンスの構築は企業にとって最も重要な戦略的優先事項であると回答しています。想定した未来に向けて中長期的な戦略計画を積み上げ、数年ごとに成否を振り返る既存の手法が通用しなくなる今、企業は新たな方法としてレジリエンス構築に取り組んでいるのです。

地政学リスクの中にも、武力行使や突然の規制変更など、予想は困難でも影響が甚大になりうるリスクが多数存在します。これらのリスクに対して、企業がレジリエンスを構築するには、①事業環境の変化への見立てをつけること、②戦略的に備えること、③素早く組織的にアクションを取ること（レスポンス）、④衝撃によって生まれる新たな事業環境に対して事業システムを柔軟に適応させることが肝心です（図表13）。

レジリエンス構築のアプローチについて、1つずつみていきましょう。

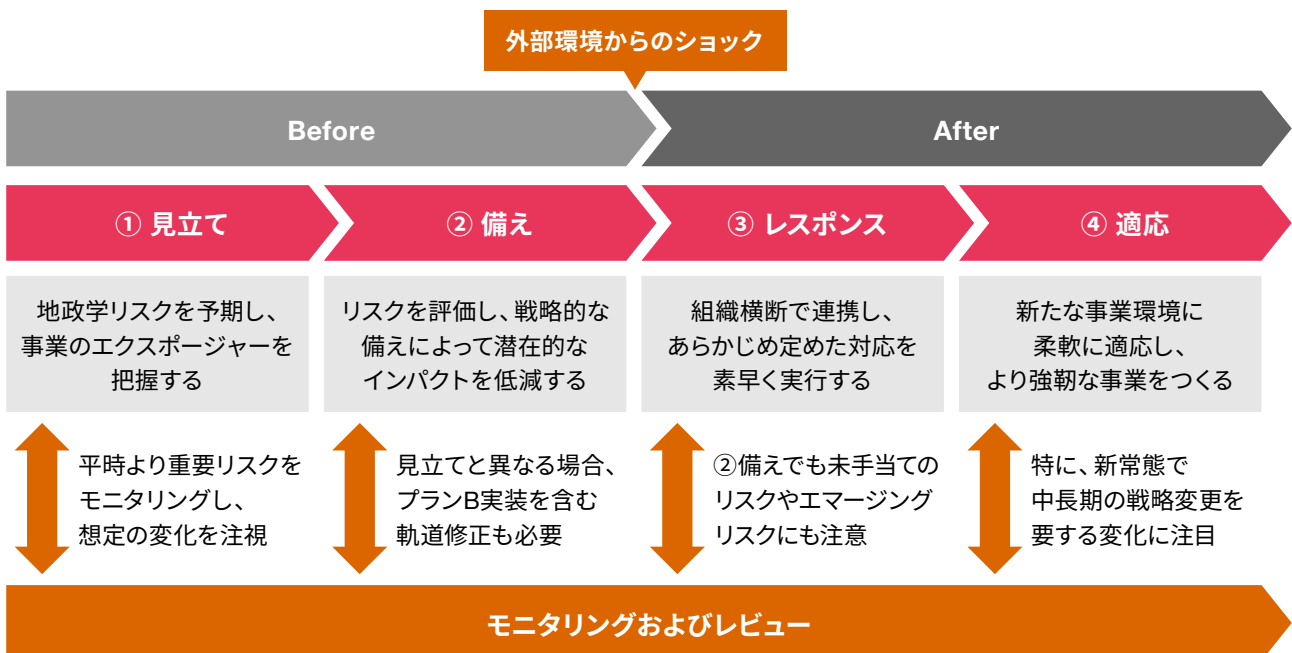
1. 地政学リスク情勢への見立てとエクスポージャーの把握

地政学リスクの中には、施行時期や内容が確定した政策や法規制に依拠し、見通しが容易な現象がある一方、突発的な軍事紛争・政策変更のように不確定要素が多く、実現しうる将来が幾通りも存在する現象もあります。前者の場合はスケジュールに沿った対応検討が可能ですが、後者の場合はそれが難しいと言えます。そのような場合に有効なのがシナリオプランニングです。

シナリオプランニングでは対象となる地政学的事象を特定した上で、自社が検討すべき「問い」を設定します。台湾有事を例にとった場合、調達戦略や事業継続計画、ポートフォリオ戦略など異なる観点から、以下のような問いが立てられるでしょう。

- ① 台湾有事によって台湾を中心とした半導体供給網はどのように寸断し、自社のサプライチェーンにいかなる影響を与えるのか
- ② 台湾有事において軍事被害や経済制裁がどのように展開し、自社は当事国において事業継続が可能なのか（ないしは撤退を検討すべきなのか）
- ③ 台湾有事後において世界経済の分断や各国の市場環境はどのように変化し、自社のポートフォリオ戦略にいかなる影響をもたらすのか

図表13：レジリエンス構築のアプローチ



出所：PwC作成

観点が変われば、シナリオの着眼点も異なります。①半導体調達に主眼がある場合、台湾の半導体工場における軍事被害や台湾海上封鎖に伴う貿易の途絶などがシナリオの焦点となるでしょう。②事業継続に着目する場合、当該国における従業員の安全確保や経済制裁の詳細などが重要となってきます。③台湾有事後の世界経済や市場環境に軸足を置く場合、主要国の経済制裁への参加・不参加や有事に伴うマクロ経済影響などが判断要素になるでしょう。

いずれの場合も、地政学リスク（台湾有事）のみを考えるのではなく、一段上の企業戦略のレイヤーにおいて、この検討で何に答えを出すべきかを慎重に見極めることが必要です。関係国や関連事業が自社戦略においてどのような位置づけを持つのかを踏まえた上で、自社の意思決定に資する問いを設定することが求められます。

適切な問いを設定できたら、自社内の調査分析や社外の専門家などの知見を参考にしつつ、想定される戦略的な物資や技術など、自社の競合優位性の源泉となる要素に対する影響度の観点から、想定シナリオに対する事業のエクスポージャーを分析します。その際、自社の商流・物流における choke point の把握、重要資材や技術へのアクセス途絶可能性、事業・地域による経営資源の偏在など、一般的な地政学シナリオと自社の事業展開を突合したエクスポージャーの理解が重要です。

2. リスク評価と戦略的備え

エクスポージャーを把握した後は、想定シナリオの緊急度、インパクトの大きさ、リスク低減に向けた対策の難度、対策に要する時間軸、対応コストなどを勘案してリスクおよび対応策の評価を行い、優先順位を定めます。

想定インパクトが同程度のリスクがあった場合、緊急度は高いが短期間で対応できるもの（例：戦略在庫の積み増し）と、リスクとしては差し迫ってはいないものの対応策を講じるにあたり時間がかかるもの（例：代替調達先の選定）について、どちらを優先させるのかなど、機械的には決められないものも含めて対応策を選定します。

平時から戦略的に備える視点としては、リスクマネジメントの国際規格である [ISO31000](#) が参考になります。従来はリスク対応を「回避」「低減」「移転」「保有」の4つに大別していましたが、ISO31000ではこれを踏襲しつつ発展させ、7つの項目に分類しています。

本レポートでは4分類を基本とし、詳細な7項目を詳述することは割愛しますが、ISO31000では「ある機会を追求するために、そのリスクを取るまたは増加させる」というリスク増加の考え方が追加された点が注目です。

リスク対応の4分類に「リスク増加」を加えた5つの対応について、コロナ禍を契機とした半導体供給不足や、尖閣諸島国有化に伴うレアアース輸出停止事案のように、何らかの原因による重要物資の供給途絶が起こる場合を想定してみましょう。

リスクや衝撃の「回避」に向けては、①サプライヤーや生産拠点、物流拠点など供給網の複線化、②代替技術・原材料の研究開発、③技術・製品の内製化連携などにより、影響を受けた拠点・製品などへの代替手段を確保することが可能になります。

「低減」に向けての緩衝材としては、①戦略在庫の積み増し、②部品・原材料の共通化、③重要物資の長期調達契約化などへの取り組みが有効です。

リスクの「移転」としては、①保険の活用、②地域・業界内での戦略的パートナーシップを通じて自社の持つリスクを共有・移転することが対応例となります。

「保有」は、リスクが許容できる範囲と判断した場合や、有効な対策がないためリスクを受け入れると判断した場合に、特に対応しないことを意味します。自社の扱う重要物資の供給途絶リスクは低く対応が必要ない、あるいは、リスクは高いが調達変更などの対応コストが負担できないなど、全体のバランスを見た上での判断となります。

リスクの「増加」は、特に自社の戦略目的に照らして検討した場合、現状よりも積極的にリスクテイクを行うことが望ましい場合に有効です。コロナ禍における半導体不足では、金融機関が在庫ファイナンス事業を立ち上げ、事業会社の半導体在庫リスクを肩代わりする事例がありました。半導体不足のリスクに着目した事業機会の創出という逆の発想と言えるでしょう。

このように平時から戦略的な備えとして実行可能なリスク対応を実装しつつ、当初の見立てと異なる状況が生まれていないか、絶えずモニタリングおよびレビューを行い、必要に応じた対応の修正を実施します。

3. 素早く組織的対応を行うレスポンス力

想定外の大きなディスラプションが発生した場合、クライシスマネジメントの対応は、発生後数週間の初動フェーズ、1~6カ月後の安定化フェーズ、6~18カ月後の戦略的対応フェーズによって異なります。

喫緊の初動フェーズに企業を取り巻く環境は、何が起きているかについて把握できるのは断片的で刻々と変化する情報のみである点、状況に対応できる専任チームが最初からいる訳ではない点、自社単独や本社単独では対処できず多くの関係者との連携が必要となる点などに特徴づけられます。

こうした状況下で、企業は、関係する従業員や取引先関係者の安全を確保しつつ、衝撃の中でいかに事業を継続すべきかに知恵を絞り、さらに社会の一員として状況や自社方針を開示・報告することを迫られます。

ロシアによるウクライナ侵攻の初期を例にとれば、戦況の推移についてさまざまな情報が錯綜したことに加え、西側諸国が過去に例をみない速さと規模で団結し次々とさまざまな声明や制裁を発動しました。これに対して、特に日

本企業の本社サイドにおいて必要な情報を収集し、その影響の内容と程度、取るべき対応について迅速に決断していくことは多くの企業にとって困難を極めました。

こうした中でも、迅速な初期対応を見せた世界的な企業は存在します。これら企業は有事発生から数日以内に、これまで多額の投資を積み上げてきた事業からの撤退や契約の見直し、国際的な制裁や規制に対するコンプライアンスへのコミットメントなどの対応方針を発表しました。平時におけるシナリオプランニングや、類似事案からの学びに基づく対応ポリシーの事前策定や演習などを通じて有事に対する組織的なレスポンス力が磨かれ、発揮された事例と言えます。

また、将来の施行が想定される法規制や中長期トレンドを踏まえた事業環境の変化への対応でも、想定外の有事に比べると初期の混乱が比較的穏やかである一方、外的ショックへのレスポンス力が問われることは変わりません。

4. 新たな環境に柔軟に適應し、より強靱な事業システムをつくる

初動フェーズを経た安定化・戦略的対応フェーズでは、リスク顕在化に伴う衝撃によって、市場や競合、顧客や規制などを含む事業環境の変化にどう適應していくかが大きな

テーマとなります。事前に想定していたシナリオと沿う状況が生まれることもあれば、想定外の状況が出現する場合もあるでしょう。

いずれの場合も、事業環境の変化を分析し、これまで自社が提供してきたバリュープロポジションが短期・中期・長期の視点で今後も適正と言えるのか、これまで競合とされてこなかったプレイヤーも含めて競合優位性を維持できるのかといった視点で、戦略、テクノロジー、オペレーション、組織などの最適化を行う必要があります。

また、自社および既存の関係先を含めたエコシステムでのトランスフォーメーションに加えて、新たな環境でこれまで選択肢にならなかった外部との連携や、M&Aなどを通じた事業獲得・売却を含む戦略オプションを検討することも有益です。

ウクライナ紛争を例にとると、大きな事業環境の変化の1つに西側諸国における化石燃料の脱ロシア化が挙げられます。この中で、エネルギー会社が中東など異なる調達先を確保する、ないしは長期的なグリーン移行を見据えて再エネに舵を切るなどの動きを見せたことは、新常態への積極的な適應の例と言えるでしょう。

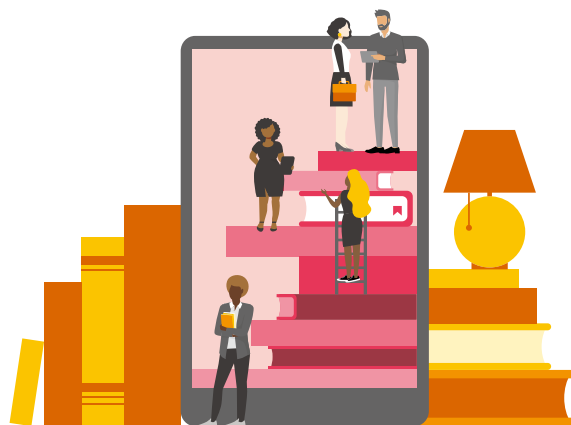
地政学リスクに向き合い、レジリエンスを構築する

影響を受ける事業活動領域ごとに、地政学リスクに対するレジリエンス構築に向けた検討内容を例示すると以下のとおりとなります（図表14）。前章で解説したトップリスクなどを念頭に見立てをつけた際、考えられる検討事項をまとめています。

こうしたレジリエンス経営の目指すべき姿に対して、日本企業の現状や課題はどうなっているのでしょうか。トップリスクにおいても言及した「PwC Japan企業の地政学リスク対応実態調査2023」で海外事業を展開する企業の管理職に調査した結果をご紹介します。

まず、戦略・ビジネスモデル検討のレイヤーについて、地政学リスク分析を自社の戦略策定に活用しているか尋ねたところ、最もハイレベルな「事業ポートフォリオの見直し」「資源配分の見直し（事業／地域別など）」に活用している企業が全体の4割を超えました。「事業戦略の見直し」では56%が地政学リスク分析を活用していると答え、事業ごとにより直接的な地政学リスクについて多くの企業で戦略へつながらる分析ができていることが分かりました（図表15）。

一方で、「投資基準判断への反映」を行う企業は28%にとどまっています。世界の先進企業には、グローバルの投資判断を行う委員会において、専門調査チームによる地政学を含む外部環境リスク基準を満たすことを全投資の前提条件としている事例もあります。日本企業においても、同様な社内体制の構築や地政学デューデリジェンスの実施など、リスク分析を体系的に投資判断に反映させる仕組みづくりが重要でしょう。



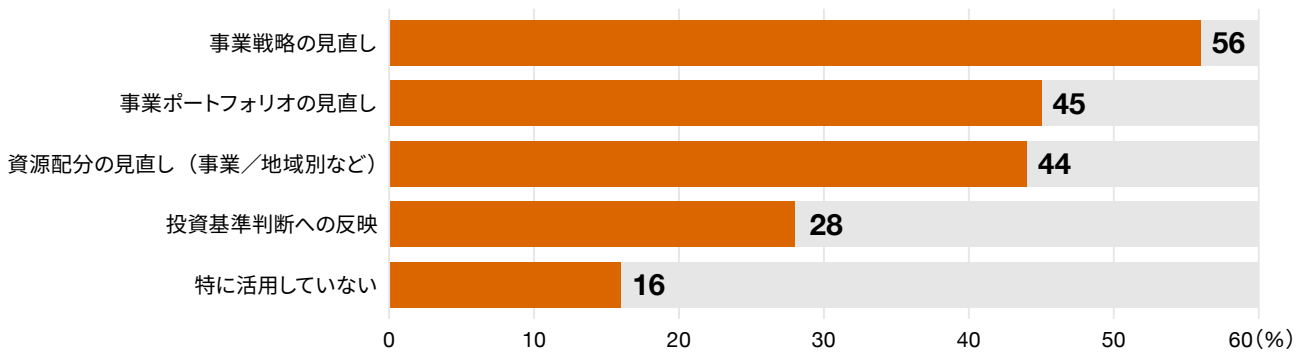
図表14：地政学リスクに対するレジリエンス構築



出所：PwC作成

図表15：地政学リスク分析と戦略的意思決定

Q. 地政学リスク分析を自社の戦略策定に活用していますか。(いくつでも)



出所：PwC作成

次は、オペレーション、特にサプライチェーンマネジメント領域における地政学リスク対応についてです。近年、米中貿易摩擦や半導体規制、産業保護政策など、さまざまなディスラプションにさらされてきた分野であり、サーベイでも最も懸念される地政学リスクの2位に「グローバルサプライチェーンの分断」が入っています。前述のとおり、平時の戦略的備えとしては、ハイリスク取引先の特定・切り替え、重要物資の代替調達先の確保、部品・原材料の共通化などが有効であり、有事の際は、それらの備えを出発点に迅速な意思決定を行い、オペレーションの維持継続を担保することになります。そのためには、サプライチェーンの可視性、つまり重要物資や重要サプライヤー、もしくはチョークポイントの特定が行える状態を確保することが重要です。

これに対し、サプライチェーンマネジメント対応におけるボトルネックをサーベイで尋ねたところ、約1割が「取引先・原材料・部品などのサプライチェーン情報を管理するシステムがない」と答えた他、管理システムはあるものの「2次取引先以降の情報を把握していない」や「頻繁な仕様変更などにより現状と乖離がある」とした回答が2割前後にのびました。サプライチェーンの可視性を得られず、正しい状況把握が困難な現状がうかがえます。また、戦略的備えに起因するコスト増分の価格転嫁に対して、顧客やサプライヤーからの協力が得られないことや、対応コストが高いことを対応のボトルネックに挙げる回答も1~2割存在し、必要な対応と足元の利益確保の板挟みになる苦しい状況が浮き彫りになりました (図表16)。

こうした課題を解決するにあたり、多くの企業はテクノロジーの活用を進めています。全米製造者協会の調査によると、調査時点でサプライチェーン機能が完全に統合されているとした回答者は2割にとどまったものの、約半数が今後2年間でエンドツーエンドの接続性と可視性を実現すると答えています。そのために、約半数がサプライチェーンアナリティクスやデジタルテクノロジーの採用を拡大、約7割がサプライチェーンプロセスの再設計にデジタル技術を導入している

と回答しています。これら取り組みはコストを要するものの、品質向上、生産性と効率の改善、機会損失の削減などの効果によりリターンが期待できると同調査は指摘しています。近年では、地政学リスクのみならず人権や環境保護の観点からもサプライチェーンの可視化が求められており、日本企業でも同様の取り組みが望まれるでしょう。

最後に、組織としての地政学リスク対応力向上にむけた企業の取り組み状況を検証します。海外事業を展開する企業のうち、約4割が「地政学リスクについて何も対応をとっていない」と回答しましたが、それ以外の企業では、社内に専門チームを設けて地政学リスクに対応している企業は全体の17%、兼任者による対応チームを持つ企業は34%にのぼっています (図表17)。産業界から地政学ないしは経済安全保障の担当部署の必要性が指摘されている中、一定程度の日本企業が対応に動いている現状が見て取れます。

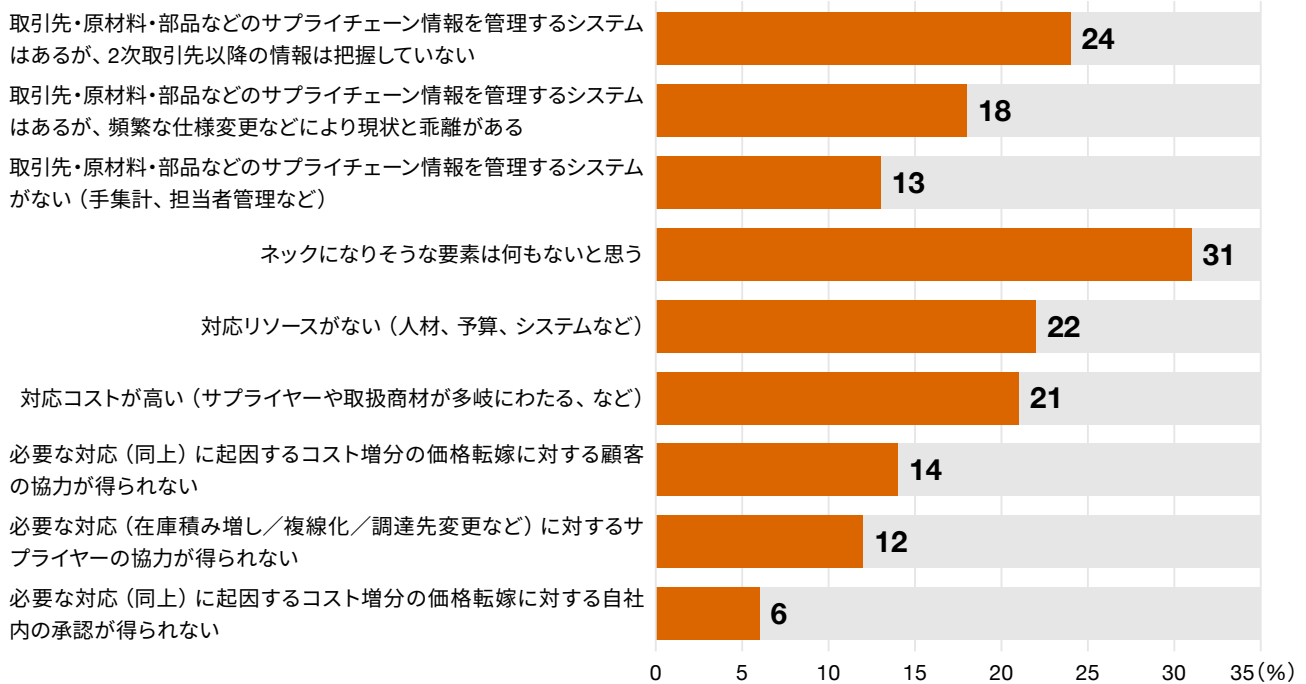
しかし、担当部署を設けている企業においても、上述したとおり、経営戦略や事業投資、サプライチェーンマネジメントなど各領域での施策実行が伴わない事例が散見されるのが現実です。ボトルネックとして考えられる課題に、権限と人材の不足があります。

地政学リスク対応は往々にして組織横断的かつ戦略的なレイヤーでの経営判断を必要とします。そのためには、事業や機能組織を超えてハイレベルな検討および意思決定を行うことのできる役員を設置し、全体の司令塔としての役割と権限を与え、機動的かつ戦略的に対応できる体制を作ることが望ましいでしょう。とはいえ、専任・兼任の役員を設けている企業はともに一桁台にとどまっており、体制の高度化が必要といえます。

また、全社取り組みにおけるボトルネックを尋ねた問いには、2019年調査以降4回連続で「専門スキルを持った人材がいない」という回答が首位となりました。地政学リスクマネジメントの担当者は、ビジネスの世界とは異なるロジックで変動する政治情勢を理解するだけでなく、戦略から実

図表16：地政学リスクを踏まえたサプライチェーンマネジメントのボトルネック

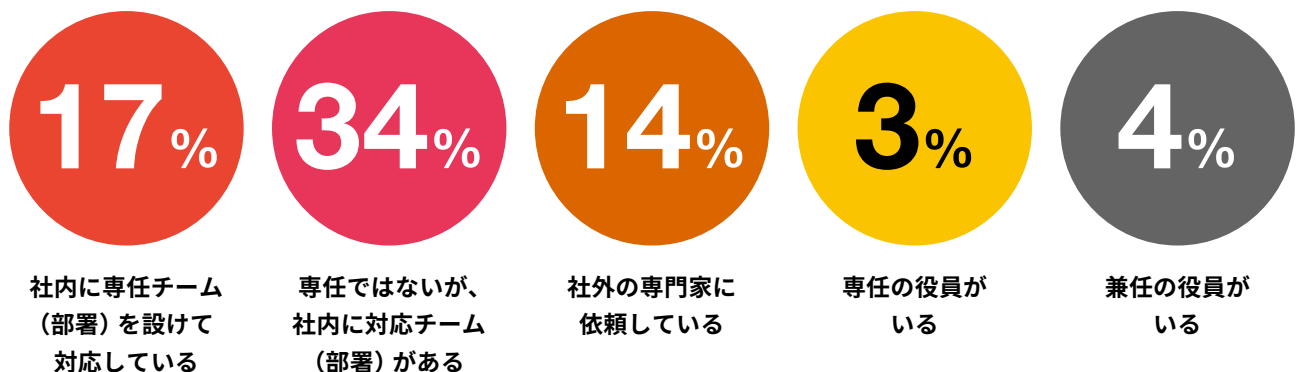
Q. 地政学リスクを踏まえたサプライチェーンマネジメント対応においてネックになりそうなものを全てお選びください。(いくつでも)



注：複数回答のため、選択肢の総和が100にならない
出所：PwC作成

図表17：地政学リスク対応体制

Q. 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)



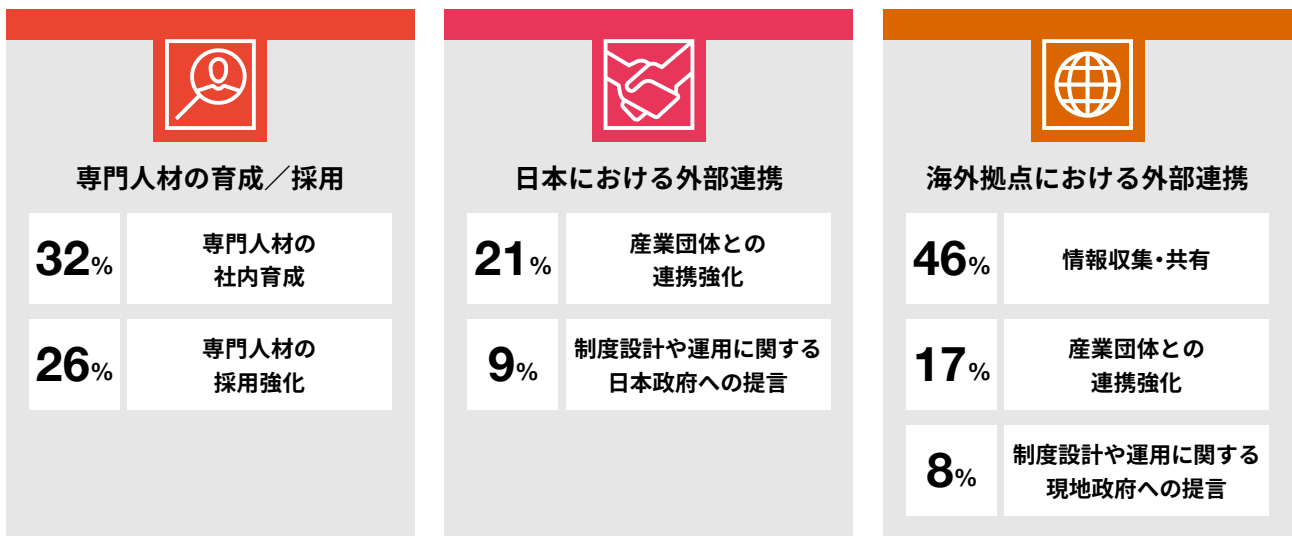
出所：PwC 地政学リスクサーベイ (2023年8月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務している管理職対象。サンプル数343)

行に至る事業示唆を導出し、意思決定を行うことが求められます。日本企業において、こうした高度な要求を満たせる人材の確保は喫緊の課題でしょう。

一方で、一部の日本企業はこうした課題に取り組み始めています。地政学リスク対応力の高度化について尋ねたところ、専門人材の採用強化や社内育成に取り組む企業がそれぞれ3割前後にのぼっています。日本のみならず、海外拠点

においても当局への積極的な提言や産業団体との連携強化に取り組む企業が散見されます。特に、現地ビジネスや社会・政治状況に応じた企業アクションの重要性を理解し、海外拠点における情報収集や共有に取り組む企業が46%とほぼ半数に達している点は、企業取り組みがあるべき方向に着実に進んでいる前向きな状況にあるといえるでしょう(図表18)。

図表18：地政学リスク対応力高度化の組織的な取り組み



出所：PwC 地政学リスクサーベイ（2023年8月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務している管理職対象。サンプル数343）

ご覧いただいたとおり、本レポートの冒頭で挙げた地政学・経済安全保障のトップリスクは、企業活動の多くのレイヤーに影響を及ぼし得る重要なリスクですが、企業としては、戦略、オペレーション、人材・組織力強化の観点から取り組みが進んでいます。

今後はこういった企業対応の高度化をさらに発展させ、さまざまな地政学リスク情報をもとに、自社の戦略目標に照らして評価した上で、優先リスクに対する自社のエクスポージャーやチョークポイントに基づく影響を判断し、対応構築や戦略への反映につながるインテリジェンスを導き出せるかどうか、貴社と競合企業の地政学レジリエンス経営の巧拙を分けるでしょう。



おわりに

いまや、冷戦終結後に現出した米国一極の国際政治経済構造は変わってしまったと多くの識者は語ります。多極化と多国間主義の後退、新自由主義の行き詰まりにより、国際ビジネス環境の不確実性が増していることは、これまで述べたとおりです。一方で、ドイツの哲学者マルクス・ガブリエル氏は、「危機の時代にこそ、『新しい啓蒙』が生まれる」と説きました。日本の経営者においても、大きな変革の時代を前に委縮することなく、リスクを正しく恐れ、見極めて、変革の後に現れる新たな社会で求められる企業を作り上げることが求められます。本レポートで解説した国際情勢やレジリエンス構築の勧めが、ビジネスリーダーの皆様にとってこうした検討の一助となれば幸いです。

PwCグローバルネットワークにおける 経済安全保障・地政学リスク対策支援体制

地政学リスクへの対応は世界各国でビジネスを展開するグローバル企業共通の課題であり、対象となるテーマや事業展開地域が多岐に渡ります。このことから、PwCグローバルネットワークにおいても、各地域における地政学リスクのエキスパートが、企業戦略、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、技術戦略などの領域や、業界ごとの多様な専門家と協働して企業支援にあたっていることが強みとなっています。

PwC Japanでは、2016年より地政学リスクアドバイザリーチームを組成し、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。PwCグローバルネットワークとの連携を通じて、主要国の地政学リスク・規制動向調査や企業対応実態分析を行うとともに、レジリエンス構築に向けたリスクの洗い出し、評価、対応オプションの検討、事業戦略・計画への反映などのクライアント支援を実施しています。

「連載コラム 地政学リスクの今を読み解く」について

グローバルな事業経営の外部環境変化をもたらす要因として、昨今注目の高まる地政学的事象の最新動向や背景、事業環境への脅威と機会などについて専門家がシリーズで解説を行うウェブコラムを公表しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/geopolitical-risk-column.html>



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

坂田 和仁

PwCコンサルティング合同会社
地政学リスクアドバイザー マネージャー

吉田 知史

PwC Japan合同会社
地政学リスクアドバイザー シニアアソシエイト

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

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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約362,000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をご覧ください。

発刊年月：2023年12月 管理番号：I202309-07

©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 for further details.

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