

ウクライナの戦争：グローバル化に新たな打撃

2022
3月23日

ウクライナ危機が始まって以来、プロティビティは3回のフラッシュレポートを発行しました。1回目¹は、プーチン大統領がウクライナの2つの地域に「平和維持部隊」を派遣したこと、欧米が制裁を開始したこと、世界の企業への影響などについて述べました。

2回目²は、ウクライナへのいわれのない全面的な侵攻、経済的な影響など、ロシアを国際社会から排除する行動について報告したものです。3回目³は、欧米諸国がロシアの石油・ガス輸入への依存度を下げる努力をすることによる、世界のエネルギー市場に与える影響に焦点を当てたものでした。

プーチン大統領の地上軍が膠着状態に陥ると、状況は不安定になります。最適な結果は、プーチン大統領が側近や国内に「売り込む」ことができる外交的な「勝利」でしょう。そうでなければ、プーチン大統領が化学兵器や生物兵器に手を染める懸念が高まったり、中国がロシアを支援したりと事態がさらにエスカレートするかもしれません。紛争が激化するにつれ、欧米の指導者たちは、ウクライナ人の祖国防衛をもっと支援するようという圧力にさらされることになるでしょう。誤った意図を伝えることによる誤算は、代償を払うこととなります。

この後の議論では、この戦争がグローバル化の流れに与える影響を取り上げます。しかし、その前に背景を説明します。

グローバル化に大きな打撃

グローバル化は、世界中の企業や政府が基本的な考え方や信念を共有し、商品やサービスを交換し、地政学的な舞台で外交問題や紛争に取り組む際の影響力を高めるために同盟を結ぶことで、何世紀にもわたって展開されてきた流れです。グローバル化は、相互の利益の追求と国家

の優先順位の制限によって推進され、特定の国が他の国にはない天然資源、技術、能力を利用できることを暗黙の了解で認めています。これは、高品質の製品やサービスをより低いコストで利用できるようにすることで、国内の生活の質を向上させたいという動機に後押しされている一方で、国内の雇用を守ることと、特定の国は他国にはない利点を持つ(例えば、作物の栽培に最適な条件を持つ国は望ましい貿易相手である)ことを認めるというバランスをとっています。

政府が追求するグローバル化の地政学的な側面を超えて、この30年間は企業のビジネスモデルを形成する多くの強力な進展がありました。国境を越えた調達、アウトソーシング、IT、シェアードサービスセンターの増加により、多くの組織が施設の統合やプロセスの合理化を進め、必要のない活動や冗長な活動を排除し、残りの活動を集中化・自動化することを推奨しています。トータル・クオリティ・マネジメント、プロセス・リエンジニアリング、シックス・シグマといったプロセス改善の取り組みが相次ぎ、サプライチェーンや流通チャンネルにおいて、確立された品質仕様を守りながらプロセスや製品からコストを削減することを目的に、サプライヤーとの強い関係や緊密な結合を求める流れが生まれました。多くの企業にとって、企業はそれ自体が孤島ではなく、「バウンダリーレス(境界のない)」になっているのが現実です。

しかし、ここ数年、グローバル化の進化を支えてきた前提を覆すような出来事が起こっています。以下はその一例になります。

- **環境・社会・ガバナンス(ESG)の台頭** – 「環境」: 機関投資家、アクティビスト、消費者、従業員、規制当局は、企業がバリューチェーンと製品ライフサイクルにおける二酸化炭素排出量を削減するために、サプライチェーンの上流と流通経路の下流に目を向けるよう促しています。最近開催された第26回気候変動枠組条約締約国

1 "The Russian Invasion of Ukraine: Its Potential Implications and Impact," Protiviti, February 23, 2022, available at www.protiviti.com/US-en/insights/flash-report-022322-russian-invasion-ukraine.

2 "Putin Pulls the Trigger and the West Responds Again: What Happens Now?," Protiviti, February 28, 2022, available at www.protiviti.com/US-en/insights/flash-report-022822-putin-pulls-trigger-west-responds-again.

3 "The War in Ukraine Rages on: The Energy Fallout," Protiviti, March 15, 2022, available at www.protiviti.com/US-en/insights/flash-report-war-ukraine-rages-energy-fallout.

会議⁴での動きは、このような圧力をさらに強めるものです。情報開示の透明性が高まるにつれ、こうした配慮がC-suiteや取締役会にも浸透してきています。

- **環境・社会・ガバナンス(ESG)の台頭**—「社会」: 上記のような圧力により、グローバルサプライチェーンにおける人権侵害にもスポットライトが当てられるようになりました。それゆえ、ダイヤモンド紛争、児童労働、労働条件、労働者の健康と安全、ジェンダー不平等、人身売買などが、サプライチェーン・マネジメントにおける人権デューデリジェンスの必要性を後押ししています。このレピュテーション向上に向けた取り組みは、ソーシャルメディアに後押しされた今日の透明性の高い世界では、戦略上不可欠なものとなっています。
- **他国への過度な依存がもたらすもの**: 雇用や産業全体が低コストの労働力を提供する国々に奪われることは、常にグローバル化の弊害でもありました。しかし、その損失が、危機の際に国家安全保障の観点から戦略的に重要となる分野、例えば、半導体チップ、個人用保護具、重要物資、処方薬、鉄鋼などのような分野に及ぶと問題が生じます。
- **バッファーをなくすことによるリスクの増加**: 在庫水準の引き下げ、地球の裏側にある唯一のサプライヤーへの依存、ジャストインタイムの製造・配送技術の採用、在庫水準の引き上げ、サプライヤーの多様化、その他「念のため」のバッファーの確保などの決定には、トレードオフの判断が伴い、品質、時間、コストの考慮が事業継続の評価よりも優先することがしばしばありました。予期せぬ出来事によって脆弱なサプライチェーンが破壊されることは、こうした判断を見直すきっかけになります。
- **貿易戦争の落としどころ(例) 米国と中国**: 不公正な経済政策や商習慣の疑いへの懸念から、トランプ政権は中国に懲罰的関税を課すとともに、中国のハイテク米国製品へのアクセスや安全保障上の懸念に関わる海外投資を制限するようになりました。バイデン政権は、反中同盟を強化し、追加制裁を実施することで、こうした政策を倍加させました。バイデン大統領にとって、米中対立は“21世紀における民主主義の効用と専制主義の戦い”⁵です。このような地政学的緊張は、企業を中国とのビジネスや中国でのビジネスのあり方の見直しを迫るものになります。
- **コロナのパンデミックによるパラダイムの変化**: パンデミック

によってグローバル化による相互接続に伴う事業継続のリスクがあることは、誰の目にも明らかです。企業は現在、主要サプライヤーの所在地、2次・3次サプライヤーの信頼性、適格な代替供給源の有無、大惨事の際にサプライヤーがどれだけの期間操業できるか、チェーンに長期的な混乱が生じた際に企業自身がどれだけの期間操業できるかといった要素に、より注意を払っています。国家安全保障の観点から優先される商品、材料、部品の調達、特に医療やその他の戦略的ニーズに関連する調達は、特定の国や地域に主要な供給者が集中しているため、官民ともに細心の注意が払われています。

- **ステークホルダーのレジリエンスへの注目**: サプライチェーンの混乱は、企業がビジネスモデルを適用するバリューチェーン上の様々な事業活動、例えば、サプライチェーン、顧客対応プロセス、人的資源の確保、情報技術、主要チャネル、主要顧客、そして最終的には消費者などに対するレジリエンスへの注目をより鮮明にしています。オペレーショナル・レジリエンス・リスクを適切に評価するためには、バリューチェーンの重要なリンクのいずれかが失われた場合のリスクを理解することに重点を置いた、エンドツーエンドに拡張された全社的視点の重要性を示しています。C-suiteや取締役会では、“バリューチェーンの重要な構成要素が、故障や予期せぬ大災害のいずれかによって奪われたり、大きく変化した場合、組織のビジネスモデルに何が起こるか”ということが問われることになります。

例えば、バリューチェーンの構成要素である、重要な原材料や投入物を適正価格で供給する戦略的サプライヤー、適正価格での電力供給、信用枠や運転資金、会社が依存する主要社員、重要なシステムや施設、主要流通チャネル、製品を届けるための輸送や物流、主要顧客契約などが失われた場合、ビジネスにどのような影響があるでしょうか。価値創造プロセスの各段階において、バリューチェーン上の主要なインプットやアウトプットに不足、混乱、品質問題が発生した場合、あるいは主要な顧客がいなくなった場合、どのような影響があるでしょうか。どれくらいの期間、会社を運営できるでしょうか。

確かに、グローバル化はこのような問題を提起し続けてきました。しかし、この根底には、経済的な依存関係によって、国や地域が国境、領土、貿易、安全保障などの紛争を平和的に解決するという不変の前提があります。今、その前提が揺らいでいるのです。

4 “Developments at and during COP26: The Second Week,” Protiviti, November 15, 2022, available at www.protiviti.com/US-en/insights/flash-report-111521-developments-cop26-second-week.

5 “The U.S.-China Trade War Has Become a Cold War,” Yukon Huang, Carnegie Endowment for International Peace, September 16, 2021, available at <https://carnegieendowment.org/2021/09/16/u.s.-china-trade-war-has-become-cold-war-pub-85352>.

ロシアのウクライナ侵攻は グローバル化に大きな打撃を与える

グローバル化という魔神“ジェニー”が瓶の中に押し込められることはもうないだろうが、戦争はそれを大きく変えます。世界第11位の経済規模を持ち、大量破壊兵器で武装した国が、主権を持つ隣国にいわれのない戦争を仕掛けると決めたら、その国は亡国となり、グローバル化によって与えられた特権を失うという結果に直面しなければなりません。それこそが、この制裁と制限の意図するところなのです。

これらの行動の目的はただ一つ、プーチン大統領のウクライナへの開戦を戦略的失敗として歴史に刻ませることです。この制裁の重みがまだ顕在化していない中、先日のプーチン大統領の“集会”に雇用主から強制的に参加させられたとされる人々を含め、真実を知り、戦争を望まないロシアの人々にとって悲劇が繰り返されているのです⁶。

プーチン大統領の戦争遂行と、軍が膠着状態にある中で、核やサイバーによる報復の脅しは、ロシアを何十年も後退させることになりました。何百もの企業がロシアから完全撤退したり、事業を停止したりしています。また、事業を縮小したところもあれば、事業を継続しながら、今後予定されている投資、開発、マーケティング活動を延期したところもあります。また、撤退や中止の計画もなく、これまで通りのビジネスを続けている企業もあります⁷。ロシアで事業を続けている企業は、その中止を迫られています。要するに、ロシアとビジネスをするか、ロシアでビジネスをするかという選択は、世界の舞台上でレピュテーションを左右するようになったのです⁸。

一方、クレムリンは、ウクライナ侵攻を理由に自国から撤退する欧米企業の資産を国有化すると脅しています。この決定は、少なくとも一時的に、数万人のロシア人の雇用を維持する一方で、数百の企業に（すでに発生している損失を超えた）大きな経済的損害を与えるでしょう⁹。このような行為は、銃撃が止み平和宣言されたときに、ロシアでの新しい投資やプロジェクト開始のハードルを上げることになるでしょう。

より広く言えば、グローバル化の力を制約する一連の動きは、

やがて、企業が世界をどのように見ているかという基本的な前提に重くのしかかるようになります。

- グローバルに波及する破壊的な事象が定期的に発生するようになり、メーカーはサプライヤーのポートフォリオ、生産拠点、流通経路の多様化など、サプライチェーンの耐障害性の強化に迫られます。ニアショアリングとリショアリングの選択肢があります。
- 地政学的な緊張が高まるにつれ、国家の安全保障や日常生活の維持に不可欠な製品に関連する重要な部品や商品の調達が難しくなります。
- インテルが、先端半導体の需要急増に対応するため、米国内の2つの新工場に数十億ドルを投じて増産を決定したことは、こうした考えを物語っています。また、インテルは、教育機関とパートナーシップを結び、人材のパイプラインを構築し、投資を支える研究プログラムを強化しています¹⁰。プーチン大統領の戦争資金の石油・ガス輸出への依存、米国とサウジアラビア・アラブ首長国連邦¹¹との関係の緊張、イランやベネズエラを代替資源とする問題、石油・ガス価格の高騰などは、紛れもない地政学の現実であり、評価すべきものです。そのため、今週、JPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンCEOは、ヨーロッパとアメリカのエネルギー安全保障を確保し、ロシアへの依存を減らすために、ヨーロッパでのガス生産と液化天然ガス設備の増設を呼びかけました¹²。地政学的な舞台上で欧米の地位を強化するために行われるこうした行動は、確立され公表されているESG目標とは相反するものと見なされる可能性があります。
- ウクライナ危機が始まって以来、ロシアのサイバー攻撃に対するサイバーセキュリティの防御を強化するよう、企業や政府機関、特に発電所、電力網、ガス輸送システム、水資源、下水道、衛生設備などの重要インフラを担当する組織に対して警告が発せられています。昨日、15,000以上の組織に認証サービスを提供しているOkta社のハッキングが発表¹³されたが、これはサイバー保護とインシデント対応能力を倍増させるための警鐘と言えます。

6 “Russians Who Attended Putin’s Huge Rally ‘Were Forced to by Employers,’” Matthew Dresch, Mirror, March 18, 2022, available at www.mirror.co.uk/news/world-news/russians-who-attended-putins-huge-26504687.

7 “Over 400 Companies Have Withdrawn from Russia—But Some Remain,” Yale School of Management, March 19, 2022, available at <https://som.yale.edu/story/2022/over-400-companies-have-withdrawn-russia-some-remain>.

8 “Opinion: Stop buying from these Companies. They’re Funding Putin’s War,” The Washington Post, March 16, 2022, available at www.washingtonpost.com/opinions/2022/03/16/boycott-companies-business-russia-putin-ukraine-war/.

9 “Putin Threatens to Nationalize Western Companies that Exit Russia,” Rob Garver, VOA, March 14, 2022, available at www.voanews.com/a/putin-threatens-to-privatize-western-companies-that-exit-russia-/6485253.html.

10 “Intel Announces Nest US Site with Landmark Investment in Ohio,” Intel, January 21, 2022, available at www.intel.com/content/www/us/en/newsroom/news/intel-announces-next-us-site-landmark-investment-ohio.html#gs.uwb026.

11 “Saudi, UAE Leaders Declined Calls with Biden Amid Ukraine Conflict,” Lexi Lonas, The Hill, March 8, 2022, available at <https://thehill.com/homenews/administration/597436-saudi-uae-leaders-declined-calls-with-biden-amid-ukraine-conflict>.

12 “Jamie Dimon Calls for Development of Domestic Gas and Energy Resources: A New ‘Marshall Plan,’” Ken Martin, FOXBusiness, March 23, 2022, www.foxbusiness.com/business-leaders/jamie-dimon-energy.

13 “Hackers Hit Authentication Firm Okta, Customer ‘May Have Been Impacted,’” Raphael Satter, Reuters, March 22, 2022, available at www.reuters.com/technology/authentication-services-firm-okta-says-it-is-investigating-report-breach-2022-03-22/.

これらは、現時点での検討事項のほんの一部です。重要なのは、世界は変化しており、状況は流動的で、グローバル経済の中でビジネスを行うための従来の前提は、地政学的な現実を踏まえて見直す必要があるということです。

最後にコメント：不測の事態に備える

グローバル化の基本的な考え方は、各国が自分たちの欲しいものを武力で手に入れようとしません。ウクライナは、その原則を維持するための最前線となったのです。確かに、グローバル化はなくなりません。しかし、その顔ぶれは重要な点で変化していくと思われま

戦争が続き、世界がウクライナの人々の死と苦しみを悲しむ中、企業はさまざまなシナリオに対応したコンティンジェンシープランについて考える必要があります。例えば、ウクライナでの紛争の長期化、ウクライナの国境を越えたより広範囲の紛争、サイバーやその他の攻撃による重要な事業活動の停止の可能性などです。また、戦後の世界に存在しうるさまざまな現実を考慮して、長年の思い込みを評価する必要があります。地政学的な動きとそのビジネスへの影響は、リスク状況に関するすべてのC-suiteや取締役会での議論において不可欠な部分であるべきです。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。