

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 173

取締役会が地政学に今まで以上に 関心を持つべき理由

地政学的リスクは、かつてないほど高まっています。このリスクに効果的に対処することは、すべての企業にとってコアコンピテンシー（企業の中核能力）であるべきであり、取締役会はその道をリードすべきです。

グローバリゼーションが数十年にわたって世界秩序を形成してきた後、企業は今、新たな現実を受け入れる必要に迫られています。地政学的リスクは、潜在的な影響が広範囲に及ぶリスクです。このようなリスクは、国家間の関係の極性の拡大から生じるものです。同盟関係の変化や拡大、国家間の経済競争の激化、安全保障上の懸念、政治的分裂や不安定性など、すべてが地政学的リスクの要因となります。

地域紛争が長期化し、拡大する可能性や、潜在的に不安定な領土紛争の存在、多国籍企業による気候変動対策の試みなどを考慮すると、未来はさらに不透明なものになります。2024年のこれまでのところ、地政学アナリストたちは、東欧や中東で進行中の紛争や、次のようなその他のさまざまな問題に注目しています。

- 低迷する中国経済
- 強化されたテロリスト集団の行動
- 人工知能(AI)の成長による機会とリスク

また、アナリストたちの注目を集めているのは、『エコノミスト』誌が「史上最大の選挙の年」と名付けているように、世界人口の半数以上(40億人以上)がそれぞれの国政選挙で投票することです¹。多くの選挙は、投票国の国境を越えて影響を及ぼすと想定されています。しかし、米国の選挙ほど地政学的情勢に影響を与えそうなものはありません。

結論：地政学的リスクの影響には、広範な商業的影響と、深刻な人的・社会的影響が含まれます。多国籍大企業が最も影響を受けやすく、世界中の中小企業もまた、下流でさまざまな影響を受ける可能性があります。

取締役会が地政学に関心を持つべき理由

現在の破壊的な環境は微妙で複雑なものになっています。世論のナショナリズム化や、世界経済の分断化、経済制裁や貿易制限の拡大は、リーダーたちのグローバルな機会とリスクに対する評価に影響を与えています。このような動向は、一部の国や企業にも、どちらの側に立つかの選択を迫るものとなっています。

¹ “2024 Is the Biggest Election Year in History,” The Economist, November 13, 2023: <https://www.economist.com/interactive/the-world-ahead/2023/11/13/2024-is-the-biggest-election-year-in-history>

ブルームバーグの記事によれば、米中間の緊張やロシアとウクライナの戦争を例に挙げ、企業が投資地域の変更を促されていると指摘しています²。これは、彼らが地政学的な賭けをしている証拠でもあると述べられています³。同様に、フレンドシェアリングに重点を置くことで、欧米(主に米国とEU)が国内産業を不当に支援しているとみなす中国のような経済体制への対抗を狙っています。中国への依存度を低下させる努力は、戦略的分野における回復力を高め、脆弱性を減らすことを意図しています。しかし、グローバルサプライチェーンにおける中国の優位性を考えると、こうした努力はどこまで効果的なのか疑問です。例えば、中国は世界のレアアースの60%を生産し、90%近くを加工しています。

地政学的に分断された市場は、いわゆる「コネクター・エコノミー」の出現をも促しています。欧米経済が中国依存のリスクを回避しようとする中、ポーランド、ベトナム、メキシコなど一部の国々は、欧米と中国の投資や輸入の誘致を目指し、政治的対立軸の両側に寄り添おうとしています。

人口が最も多く、最も急成長している新興経済国であるインドは、西側諸国(特に米国)との強い結びつきがあるにもかかわらず、ロシアや中国との長年の関係を考え、自国の国益を最優先にしています。

こうした関係の両極性、特にインドのような規模と重要性を持つ国の場合は、西側諸国にとって長期的な利益と現在の国家安全保障課題のバランスをどうとるかという地政学的な課題となっています。

ソーシャルメディアにおける誤報や偽情報の拡散、中国、ロシア、イラン、北朝鮮、その他西側民主主義国家と対立する国々の接近、テロリストによるサプライチェーンの混乱など、上記のすべてに加え、戦略家たちは現実的かつ可能性の高い破壊的事象が混在する状況を目の当たりにしています。

その根底にあるのは、アメリカと中国がその明らかな例であるように、特定の国々が互いに牽制し合っているのと同時に、彼らや他の国々が互いの協力を頼りにしているという現実です。米国は中国に貿易と投資の制限をかけ続ける一方で、北朝鮮とイランを牽制するよう中国に働きかけられています。米国と中国は、相互に利益をもたらす主要な貿

易関係を維持しています。世界経済の未来は、世界の舞台で競い合いながら協力し合う方法を見つけるかどうかにかかっています。しかし、これは簡単なことではありません。中国は、インド、ブラジル、急成長するアフリカ諸国など、他の管轄区域との関係を確かなものにし続けることで、地政学的な盤上で、米国(あるいはEU)よりも長期的な戦略で、より慎重かつ思慮深い方法で戦略的に布石をしているように見受けられます。

重要なポイント：貿易関係や投資ハードルを変えつつあるグローバル市場の進化を、企業は無視するわけにはいきません。したがって、取締役会は、地政学的リスクについて戦略的に議論を行う必要があります。

地政学を重視する取締役会

以下は、取締役会が取るべきステップの提案です。

情報収集に努める。地政学的環境は複雑であるため、世界の出来事に関する一般的な知識だけでは、潜在的な影響を予測するには不十分だと考えられます。必要に応じて、取締役会と経営陣は、経験、調査、より深い市場情報に基づく見識を提供できるアドバイザーの支援を得るべきです。

複数の情報源から入手できる地政学的リスク指数(全体および国別)は、世界中の市場のリスク水準のバロメーターとなります。そして、取締役会での議論にも活用できます。

企業のリスク評価に地政学的リスクを含める。地政学的情勢の変化が事業およびその顧客に及ぼす潜在的な影響について、シナリオ分析を通じて検討し、評価します。

- 包括的なシナリオ分析では、複数の地理的事象が同時に発生した場合の影響を評価する必要があり、地政学的リスクの評価を動的に行う必要があります。
- 年1回の評価では不十分です。

シナリオを策定する際には、例えば今後2~3年の間に、会社の資源の供給、グローバル市場、顧客、ビジネスモデル、規制当局の監督などの前提を変え得る地政学的な動きや動向に焦点を当てるべきです。市場機会だけでなく、

2 "The Global Economy Enters an Era of Upheaval," by Shawn Donnan and Enda Curran, Bloomberg, September 18, 2023: <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-geopolitical-investments-economic-shift/#:~:text=Economics%20The%20Big%20Take,companies%20are%20making%20geopolitical%20bets>

3 The Financial Times defines friendshoring as "the relocation of production capacity closer to customers to limit vulnerability to geopolitical tensions."

新たなリスクにも目を向け、その情報を基に戦略を立てるプロセスにも反映させるべきです。

さまざまな市場への資本配分や事業計画、混乱やより重大な危機が発生した場合の対応計画への影響という観点から、関連するシナリオを評価する必要があります。経営陣が重大なリスクと考えるシナリオは、注意深く監視されるべきです。

シナリオの分析は、戦略家や事業計画策定者にとって、ビジネスへの影響を検証し、シナリオが展開した場合に取るべき適切な行動を特定する機会となります。地政学的シナリオは、潜在的な事象が現実化するリスクと、既存の事象がエスカレートするリスクの両方を考慮する必要があります。

地政学的レジリエンスを管理するために、バリューチェーンのレンズを適用する。さまざまなタイプの地政学的リスクがバリューチェーンに及ぼす影響に焦点を当て、レジリエンスについて考えます。例えば、以下のバリューチェーンの要素のどれかが取り除かれた場合、ビジネスにどのような影響が出るかを考えてみましょう。

コンティンジェンシープランは、バリューチェーンのすべての主要な構成要素に対する地政学的影響に対処すべきです。

- 戦略的サプライヤー（または戦略的サプライヤーの下請け業者）であり、現在合理的なコストで供給されている必須原材料またはその他のインプット
- 現在合理的な価格で供給されている電力の利用可能性
- 会社が依存する重要な主要従業員
- 重要な内部委託および外部委託のシステムと設備
- 製品または主要な顧客契約をデリバリーするための物流およびロジスティクス

以上、どれかが欠けている場合は、会社はどのような損失を被るのでしょうか。どれくらいの期間、存続して稼働できるのでしょうか。

ポイント：コンティンジェンシープランは、バリューチェーンのすべての主要な構成要素に対する地政学的影響に対処すべきです。

複雑で微妙な地政学的状況に備える。先に述べたように、ナショナリズム、世界経済の分断化、経済制裁の拡大によって、各国はどちらを選ぶかを迫られています。グローバルに事業を展開する企業は、国家安全保障の名の下に各国が戦略的に重要な貿易関係や依存関係を評価する中で、注意を払う必要があります。

地政学的な発展、たとえば国家が技術を利用して支配したり、情報をわざと不明瞭にしたり、混乱させたりするような行動をする場合は、前世紀の冷戦のような敵対関係の再燃につながる可能性があります。

結局のところ、地政学的リスクを管理することは、顧客体験への重大な影響を防ぐために、会社のレジリエンスが十分なものであることを保証することです。供給やサービスの停止が長引くと、顧客基盤が侵食される可能性があります。

しかし、グローバリゼーションは依然として強力な力を持っています。地政学的には分断されつつも、経済的にはつながっている米国と中国を中心としたグローバル市場など、縮小され、あるいは形を変えたモデルは残ると予測されます。敵対関係によってブロックが形成され、それが収益の伸びを抑制する可能性はそれでもあります。

地政学的な動きが新たなビジネスの現実を突き動かすことになります。企業がグローバル市場や事業への影響を評価する際には、その評価を成長予測に反映させるべきです。

より複雑化するグローバルな規制環境に備える。グローバルに事業を展開する企業の多くは、事業プロセス、製品、サービスに影響を与える複雑な要因として、各国の規制の違いを指摘します。世界中の規制当局は、AIやその他のテクノロジーが意図的であれ、意図的でないにせよ、もた

らす悪影響、サイバーセキュリティリスクの深刻化、環境問題や持続可能性問題に対する世界的な協力や進展が不十分であることに目を向けています。

これらやその他の問題は、ビジネスモデル、製品革新、持続可能性方針と報告、そして増え続けるステークホルダーの要求への影響を理解するために、注意深く見守る必要があります。

顧客体験への影響を考慮する。 地政学的な出来事の影響は、顧客の需要を満たし、顧客のニーズに応える会社の能力に影響を与える可能性があります。結局のところ、地政学的リスクを管理することは、顧客体験への重大な影響を防ぐために、会社のレジリエンスが十分なものであることを保証することです。今日の市場では、顧客の忠誠心は変わりやすいものです。供給やサービスの停止が長引くと、顧客基盤が侵食される可能性があります。

重大な混乱が回避できない場合、混乱の性質と予想される期間について、顧客、従業員、投資家を含むその他の利害関係者にタイムリーなコミュニケーション(ニュースサイクルになる可能性が高い)を行うべきです。また、重要な原材料や部品の在庫レベルや在庫を増やすことで、バッファーを作ることを検討すべきです。

資産の減損、法的リスク、信用リスク、レピュテーションリスクの増大に留意する。 ロシアがウクライナに侵攻した後、西側諸国はロシアの行動を罰するために、前例のない方法で、すぐに経済制裁に踏み切りました。原則的には正しいものの、各国の制裁制度の時期や適用の違いは、ロシアに直接的に関わっている企業、あるいは顧客を通じて関わっている企業にとって、重大なコンプライアンス上の課題とレピュテーションリスクをもたらすこととなります。

制裁措置は報復されることが多く、資産の減損や、エクスポージャーを解消しようとしている企業(またはその顧客)にとって法的リスクや信用リスクの問題を引き起こすこととなります。制裁を回避することを選択した企業は、多額の罰金、刑事訴訟、評判失墜のリスクを負います。

リスク管理から危機管理への移行に備える。 危機的状況下で果断さを発揮するには、備えが不可欠です。二国間または多国間の武力衝突(代理戦争または本格的な戦

争)、国内の内乱や社会的暴力、危険物質の意図的または偶発的な放出、次の世界的な感染パンデミック、またはその他の出来事が、外国や地域の現地従業員や駐在員の健康と安全を危険にさらすか、または市場の将来の存続可能性に関して深刻な疑問を投げかける場合、経営陣は、従業員や企業の資産や投資を保護するために必要な対応方針を取るべきです。

すべての地政学的事象を予測できるわけではありませんが、取締役会と経営幹部は、組織とより広範な市場に対して、事象に関するメッセージを促すような状況を事前に定義しておくべきです。

経営陣の対応計画には、従業員の安全を守り、会社の資産を守るために必要なあらゆる手段を講じるよう、現地経営陣に権限を与えることが不可欠です。

高リスクの状況において、資産の減損や投資収益の減少へのエクスポージャーを抑える必要があると会社が判断した場合、『Board Perspectives』の前号では、検討すべき選択肢を提示しています⁴。対応計画では準備態勢が促進されるものの、その効果はタイミングによって大きく左右されます。一度危機が具現化したら、すべての予測や計画も無力化される可能性があります。

社内外のコミュニケーション計画を検討する。 企業が地政学的な出来事にどう対応するか(あるいはまったく対応しないか)は、論争と批判の焦点となります。すべての地政学的事象を予測できるわけではありませんが、取締役会と経営幹部は、どのような状況となれば組織(内部)およびより広範な市場に対して、特定の事象に関してメッセージを発信するかをあらかじめ決めておくべきです。また、対応策の基準もあらかじめ設定しておくべきです。

予想外の出来事が起きたら事後検証を行う。 想定外があった場合、事後検証は、経営陣と取締役会に何が起こったかを振り返り、今後に生かせる「教訓」を見出す機会を提供します。「なぜ私たちはこの出来事に気づかなかったの

4 Board Perspectives, ISSUE46, 「カントリーリスクを管理する」プロティビティ, 2013年11月 : <https://www.protiviti.com/jp-jp/newsletter/risk-oversight-vol-46>

か、「もし事前に予見できたのなら、準備のために何か違うことができたろうか」、「リスク指標は警告を発したか」、「コンサルタントを雇っている場合、どのようなアドバイスを受けたのか」。

守りと攻めの姿勢、両方が大事。 不安定な情勢の中で最もレジリエンス力のある組織は、競争上の優位性を獲得し、それを維持できる可能性が高いです。世界情勢を継続的に監視し、シナリオ分析を戦略設定に組み込み、資本をリスクの少ない市場に振り向け、サプライチェーンのリスクを回避し、規制を先取りし、会社が重点的に投資している国や地域のエクスポージャーを減らすための先手を打ちます。地政学的リスク管理において、積極的に攻めと守りの両方のアプローチをとるべきです。

不安定な情勢の中で最もレジリエンス力のある組織は、競争上の優位性を獲得し、それを維持できる可能性が高いです。

まとめると、地政学的リスクが重要な理由は単純です。企業は超デジタルの世界で事業を展開しており、グローバル市場は信じられないほど微妙で複雑になっています。ブルームバーグ・ローは、「世界的な出来事は、急速にポリク

ライシス(多面的危機)へと進展する可能性があり、国、経済、ビジネス部門に何年にもわたって波及する可能性がある」と述べています⁵。

だからこそ、上記のステップが重要であり、それらに従えば、経営陣や取締役会は、想定されるシナリオが発生する前、あるいは複数のシナリオが同時に発生した場合のいずれにおいても、企業の選択肢について冷静に考えることができるようになるでしょう。地政学的リスクを評価する第一の目的は、意思決定者が資本を配分し、投資リターンを維持し、企業資産を保護するための時間的優位性と選択肢を与えることです。取締役会はこれらの検討において重要な役割を担います。

プロティビティの支援

プロティビティは、企業のリスクシナリオを特定・評価し、そのシナリオを管理するための戦略・戦術を策定・実施することで、取締役会や経営幹部を支援します。また、上場・非上場企業のリスク評価プロセスを、戦略策定・実行、事業計画、業績管理などの中核的なビジネス・プロセスに統合するための支援も行っています。

当社の経験豊富なチームは、企業内部の人間とは別の課題観点を公平な立場で提供することにより企業が、取締役会のリスク監督プロセスをより良く把握できるようリスク報告書を改善するのを支援します。

5 “Special Report: Geopolitical Risk Is the New Reality for In-House Teams,” Bloomberg Law, February 26, 2024: <https://news.bloomberglaw.com/us-law-week/eopolitical-risk-is-the-new-reality-for-in-house-teams>

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力や、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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。