

2022年：地政学戦略 から見た10大リスク

激動の2022年を乗り切る

2021年12月

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y', extending from the top right towards the center.

Building a better
working world

地政学戦略から見た10大リスクについて

『地政学戦略から見た10大リスク』は、EY Geostrategic Business Group (GBG) が次年度のグローバルな政治リスク環境について分析したレポートで、毎年公表しています。GBGが定義する政治リスクとは、地政学レベル、国レベル、法規制レベル、社会レベルで政治的な判断、イベント、もしくは状況が、個々の企業、市場、または経済のパフォーマンスに影響を及ぼす蓋然性のことです。ここで強調すべきは、この政治リスクの定義には企業にとっての課題とチャンス両方が内包される点です。よって、世界中の企業は、政治リスクに対して戦略的アプローチを取ることが必須となります。

地政学戦略を実践するにあたっては、まず外的環境を分析し、政治リスクを特定します(図1参照)。2022年の地政学戦略から見た10大動向を特定するために、我々GBGはまず、世界に大きな影響をもたらす可能性がある変化の兆候を捉えるための体系的・網羅的な分析(ホライゾン・スキャンニング)を実施し、潜在的な政治リスクを特定しました。スキャンニングの対象は地政学戦略の枠組みにおける4つのカテゴリー、すなわち世界のすべての地域における地政学、国、法規制、社会を網羅しています。その後、世界各地のEYのリーダー数十名と外部

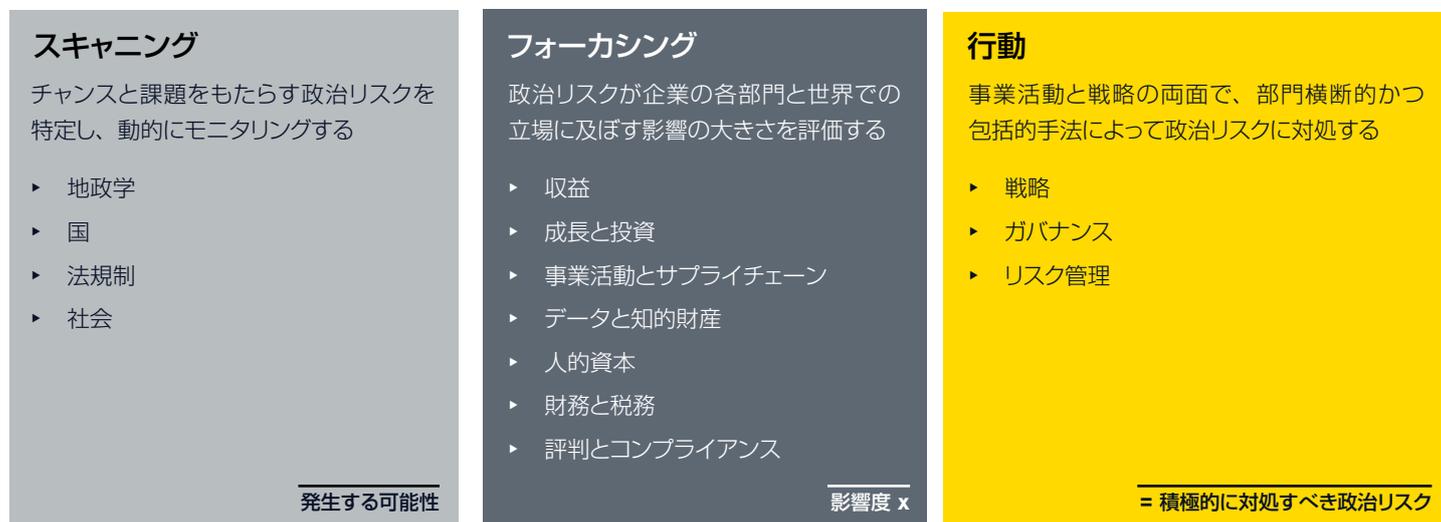
組織の政治リスク専門家に依頼し、関連する動向について情報を募りました。最終的に、地政学的動向の候補すべてについて、発生の蓋然性と、世界のすべてのセクターおよび地域の企業に対する影響度という2つの側面から評価しました。ここで挙げている10大動向は、発生する可能性も影響度も高いと評価されたものです。

『2022年：地政学戦略から見た10大リスク』内の分析では、主に地政学戦略の枠組みの「スキャンニング」を行っていますが、特定の事業部門に対し個々の政治動向の影響の評価(「フォーカシング」)も行っています。また、地政学的動向のそれぞれについて、経営幹部が戦略的かつ前もって対処するために実践できる「行動」についても言及しています。

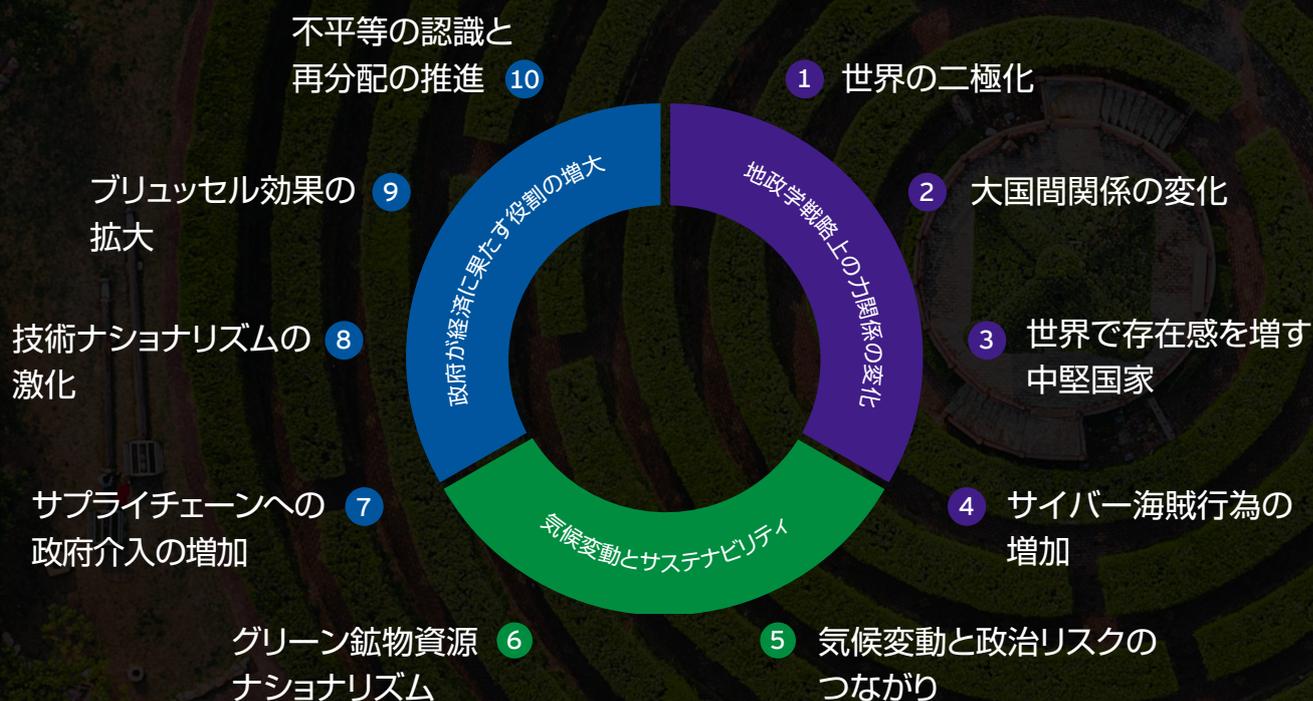
本調査に挙げた地政学上の10大動向すべてに対して、また自社の状況に応じその他の動向に対しても、次に述べる3部から構成される地政学戦略の枠組みを当てはめて実践するならば、経営幹部は次年度の自社のレジリエンスを大きく向上させることが可能となり、競争を有利に運べる可能性があります。

図1：地政学戦略を実践するにあたり、最初に外的環境から政治リスクを特定

EYの地政学戦略の枠組み



各項目をクリックすると詳細内容に移動します。



新たに登場した3つのテーマ

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックは昨年度も、1年を決定付ける大きな要因になりました。その主要な論点は単なる公衆衛生の問題から、様々な領域での需給の乱れにシフトしており、半導体・エネルギー・労働力など様々な領域で需給の乱れが見られます。この原因の1つには、世界各国の経済活動の再開と回復のペースが異なることが挙げられます。

この状況は、2022年も続くものとみられます。ワクチン接種の格差が世界を二極化し、これが次年度最大の地政学的動向として挙げられています。実際、『2022年：地政学戦略から見た10大リスク』に挙げられた動向の多くは、本報告昨年度版で取り上げた動向が発展したものです（図2参照）。二極化する世界は地政学的な状況の変化を示すと同時に、国内の政治や政策に帰するものであるため、企業は自社のサプライチェーン、収益予測、人材戦略、レピュテーションリスクを見直す必要に迫られています。

二極化する世界では、次に挙げる3つのテーマが地政学戦略の環境をかたちづくり、企業はその環境の中で事業を営むこととなります。

1つ目のテーマは、地政学上の力関係が変わりつつあり、国際秩序が定まらないことです。**世界の二極化**がこれに拍車をかけることになりそうです。米国、EU、中国という**大国間の関係**も同様で、傾向としてこれらの国々では、国内情勢に目を向けつつも、世界的な影響力を強めようと大国間の競争の激しさが増すものとみられます。こうした大国の動きは同時に、各地域内や世界規模で**中堅国家**が活躍する多極化を生んでおり、次年度は特にインド太平洋地域の国々が影響力を増すものとみられます。また、地政学戦略の環境をさらに複雑にしているのが**サイバー攻撃とサイバーセキュリティ**の問題で、大国と中堅国家の両方で地政学的な火種となりそうです。

2つ目は、全世界の国々の政策や政治情勢に深く関わる**気候変動とサステナビリティ**の課題です。マクロレベルでは、**気候変動と政治リスクとの関連性**が年間を通してはっきりしてくるものとみられます。各国政府はまた、気候変動の短期的影響の軽減に努力し、エネルギー転換を加速しながら、その費用の捻出に取り組むことになりそうです。こうした政策の実現に欠かせないのが**グリーン鉱物資源**と呼ばれる鉱物（再生可能エネルギーの生産と貯蔵に必要な金属や鉱物）ですが、多くの市場で台頭しつつある**資源ナショナリズム**が懸念されます。

3つ目は、産業政策などを通じて、各国の経済活動を促進し方向性を示す上での政府の役割の増大です。これは**2021年度の報告**でも取り上げた「**新国家主義（ネオステイティズム）**」がさまざまな形で拡大していることを示していますが、2022年度の各国政府の焦点は、テクノロジーセクター、広範な意味での**サプライチェーン、再分配のための社会政策**に集まりそうです。また、さまざまな地域にグローバルな規制基準を根付かせる上で、**欧州連合（EU）**が大きな役割を果たすでしょう。

図2：2021年時点の動向の一部が2022年も継続

政治動向の上位10項目の関連性

| 2021 | 2022 |
|--------------------------|---------------------|
| 新型コロナウイルス感染症の国際政治経済への影響 | → 世界の二極化 |
| 米中間の相互依存関係の弱まり | → 大国間関係の変化 |
| 欧州の戦略的な自律 | → ブリュッセル効果の拡大 |
| 新国家主義（ネオステイティズム）の台頭 | → サプライチェーンへの政府介入の増加 |
| 気候変動に関わる領域での政策転換 | → 気候変動と政治リスクのつながり |
| テクノロジーとデータを巡る地政学的な競争の激化 | → 技術ナショナリズムの激化 |
| 米国の政権交代に伴う政策転換 | |
| 新興国の債務問題の深刻化 | |
| インド太平洋地域における地政学的な勢力争いの激化 | → 世界で存在感を増す中堅国家 |
| 社会不安の新たな波 | → 不平等の認識と再分配の推進 |

出典：EY Geostrategic Business Group

2022年を乗り切るための地政学戦略上の行動

こうした地政学的動向はすべて、世界中の企業に課題とチャンス両方を提起します。例として、政府が経済に果たす役割が大きくなることは、国境をまたいだ取引やサプライチェーンにとっては課題になりますが、そうした市場にある国内企業にとっては新たなチャンスとなります。また、世界の二極化はさまざまなビジネスや政策決定に課題を生み出す一方、持続可能な長期的価値の創造を目指す企業の戦略に、環境・社会・ガバナンス(ESG)を取り入れるチャンスとなっています。二極化する世界で成功するには、より戦略的なアプローチでもって政治リスクに対処する必要があります。

これら3つの2022年度の各テーマと、そこに見られる地政学的動向は、さまざまな形で企業に影響を及ぼします。そこから生まれるチャンスを活かしつつ、課題から受ける影響を軽減するには**地政学戦略上の行動**を取ることが不可欠です。2022年、二極化する世界を生き抜くために経営幹部が実行できる地政学戦略上の優先事項は、大きく5つあります。

1. 地政学的現状に即してサプライチェーンを変革する。地政学的なダイナミクスと、各国政府が推し進める戦略的製品の自給化により、従来型の国境をまたいだサプライチェーンはより複雑化することでしよう。こうした政策ダイナミクスの影響を受ける可能性が最も高いと考えられるのは、テクノロジー企業、製造業者、自動車メーカー、ライフサイエンス企業、再生可能エネルギー企業です。グローバルなサプライチェーンをさらに複雑化する要因はこれだけにとどまらず、パンデミック、社会不安、サイバー攻撃、異常気象により、事業活動と物流の混乱が続くものと考えられます。これを機に自社の**サプライチェーン**を見直し、ニアショア、オンショア、またはフレンドショア戦略への転換を検討し、組織のレジリエンスを高めることが経営幹部には求められます。また、サプライチェーン・デューデリジェンス法(サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンスに関する法律)の導入にあっても、サプライヤーの再評価が促されるものの、良い面であれ悪い面であれレピュテーションリスクを生みかねません。**多面的なリスク評価**の一環として、サプライチェーンパートナーの評価と同時に、そのサプライチェーンパートナーが内包する潜在的リスクを精査する必要があります。

2. 政治リスクを中心に据えて買収・事業売却の戦略を練る。2021年はほぼ1年間にわたって世界全体のM&A活動が活況を呈しました。2022年には世界経済が堅調に成長し、セクターを問わずどの企業にも戦略的M&Aを実施する機会が巡ってくるものと予想されます。ただし、戦略的とみなされるセクターは、クロスボーダー投資であるために制限を受けたり、案件が拒否されたりする可能性も高く、そのため、M&Aを通じ、**取引のデューデリジェンス**に政治リスク評価を取り入れることで、地政学戦略上の問題を予測できます。例えば、高い国際競争力を有するグローバル企業を生み出すことが可能な国内案件が推進されるものとみられます。さまざまな市場の独占禁止法により、特にテクノロジーセクターを中心に、特定のM&Aにおいて、承認の見込みの減退が予想されます。現在の経済およびディール環境によりもたらされるプラスの機会を活かして、自社の戦略的拠点を再評価することにより、**地政学的動向の現状を踏まえて組織のレジリエンス**を高めることができます。

3. データ管理とデジタルセキュリティの取り組みを強化する。主要な市場でのデータのセキュリティとプライバシーに関する規制が急増し、国境をまたいだデータ共有のコストとリスクは引き続き上昇するでしょう。経営幹部はホライズンスキヤニングを通じ、今後どのように

変化していく可能性があるかを見極める必要があります。さらには、個々の国固有の規制に則して戦略とビジネスモデルを整え、**コンプライアンス問題**を回避するとともに、競争上の優位性を獲得しなければなりません。テクノロジー企業やM&Aを進めている企業を含め、一部の企業はサイバー攻撃のリスクが高まる可能性があります。特にソフトウェアプロバイダーは、ハッカーに対し、膨大な数の組織に影響を与えるマルウェアを配布する手段を提供しているとも言えるため、リスクに対する備えが肝要です。顧客や従業員をはじめとするステークホルダーの信頼を得るために、強力なサイバー防御体制と**データ保護システム**を確実に実施できるようにしなければなりません。

4. 人材を確保して育成する。「大量退職時代」の到来と、パンデミックに伴う**労働力の国際的な移動**の制限が続くという現実から、企業が人材を呼び込み、つなぎ止める新しい方法を導入する必要があることが示唆されます。例えば、サステナビリティや人権のデューデリジェンスは、これらの問題を巡って、従業員との間に企業が信頼関係を構築するのに良い機会となります。さらにヘルスセクターと教育セクターに対する国の政策がより手厚いものになれば、長期的には企業にとって人的資本の強化とコスト削減につながる可能性があります。経営幹部に求められているのは、政策当局と連携して所得の不平等を削減し、**インクルーシブな成長**を推進することです。そのための具体的な対策として挙げられるのは、長期失業者を対象とした雇用創出プログラムの推進、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)プログラムの強化、スキルアップの機会の提供などです。

5. 全てのステークホルダーに持続可能な価値をもたらす。各国の政策当局が広範囲なグループを組み、意見を対立させることがうかがえることから、大国の力関係の変化と中堅国の果たす役割の拡大は、ステークホルダーの管理をより複雑化させると考えられます。とはいえ、ステークホルダーが増えることで、企業がステークホルダーと向き合う機会も増えます。社会の二極化や、ステークホルダーのサステナビリティや広義のESGの問題に対する期待の高まりは、ビジネスモデルを戦略的に転換させるチャンスです。政策当局、投資家、従業員、顧客などを含む全てのステークホルダーと信頼関係を築き、また、それを活かして、二極化した社会の格差を縮め、**サステナビリティと長期的価値**の重視を世界的に推進する政策を後押しすることが経営幹部には求められます。事業を展開する全ての市場で競争優位性を獲得するには、**ステークホルダーとの関係管理**を現地で実施することが鍵となるでしょう。

1. 世界の二極化

パンデミックの初期には世界的な連帯が見られましたが、2021年に入り、コロナワクチンの接種が進む国と進まない国とで大きな格差が見られるようになりました。例えばEU居住者のほぼ3分の2がワクチンの完全接種を終えている一方で、東南アジア諸国連合（ASEAN）の加盟国では完全接種は4分1未満にとどまっています（図3参照）。こうした格差により、公衆衛生、経済回復、政治的安定などの面で世界の二極化が進んでいます。先進国と新興国との間の地政学的緊張も高まっており、特に、COVAXの枠組みで投与されたワクチンは、2021年末までに20億回分を入手するという当初の目標に対し、4億5,000万回分弱にとどまっているなど、波紋を広げています。

各国政府のこれまでの方針では、2022年も世界の二極化は進むことになりそうです。先進国ではワクチンの完全接種率の達成に力を入れるとともに、賛否あるもののブースター接種も進めています。米国とEUでは12才未満の子どものワクチン接種を進めており、他の国の政府も追随するものとみられます。また、先進国が新興国へのワクチン外交の努力を続ける中、COVAXの枠組みでの調達不足は解消せず、ワクチンを公平に届けるように求める声が世界中で高まりそうです。インドと南アフリカは、他の新興国へのワクチン輸出拡大において中国とロシアに追随するものとみられますが、物流の問題が両国の前に引き続き立ちちはだかりそうです。さらに、先進国もしくは新興国でもワクチン忌避が広がってきており、このため新たな変異株の登場を助長する可能性も否定できません。

ワクチン接種率の違いは経済状況の格差につながります。先進国と新興国の経済はどちらも2022年に拡大を続ける見込みです。ただし国際通貨基金（IMF）の予測では、先進国は2022年にコロナ禍前の経済状況に戻りますが、新興国やフロンティア市場では数年間下回ったままになるものとみられています。2022年に特に低迷が懸念されるのは、先進国とのサプライチェーンのつながりが乏しく、大規模な公的債務を抱えており、観光収入に頼っているような新興国です。高インフレ対策に、先進国の中央銀行による金利引き締めも懸念されていることもあり、新興国の金融問題が悪化する恐れがあります。

政治的安定の面でも格差が広がっているようです。オミクロン株のような新変異株への対応のように、パンデミックによる制約が新たに加わるにつれ、どの国でも政治的不安定さが増すものと思われそうですが、ワクチン接種率が低迷し経済成長も危ぶまれる国では、不安定さはますます増大するものとみられます。また、多くの政府は今日、投票やデモを通じ、政策や規制の変更の圧力を受けています。パンデミック関連の暴動の発生は、パンデミックの発生16カ月間で5,000件を超えています。こうした国々では社会不安も起こりやすくなっており、パンデミックとそれに伴う課題に対して政府が対策を強化するよう、人々は求めています。しかしこうした社会不安は経済の見通しを悪化させる一方です。

この世界の二極化が地政学的緊張を高め、多国間体制は破綻したとの認識が、人々の間に広がりつつあります。また、広範な重要課題の解決に当たって、世界が先進国側と新興国側の二項対立につながってゆくリスクが懸念されます。こうした緊張は、世界貿易機関（WTO）やIMFのような国際機関の信頼性や発言力を脅かしかねません。また、2021年の国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）において、先進国が途上国に対して約束した気候変動対策に拠出される資金援助についても、疑問視する見方があり、各国間の信頼をさらに損なう可能性があります。

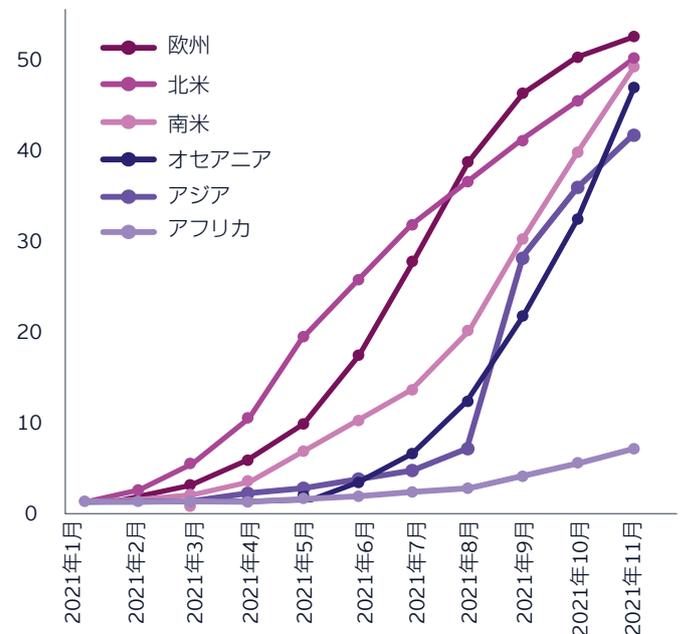
ビジネスへの影響

- ▶ **企業の収益成長は成否が分かれるものと予想されます。** ワクチン接種率の高い地域の市場では、収益拡大の機会が短期間で高まるものと考えられます。接客業や小売業など、パンデミックの影響を最も大きく受けたセクターには特にチャンスがありそうです。逆にワクチン接種率が低い地域の市場では、消費者需要が伸びない上に、ロックダウンなどの封じ込め対策や不安定な社会政治的状況により、収益の伸び悩みが懸念されます。企業は、二極化する世界にあって、**消費者の嗜好や支出パターン**がどのように変化しているかを検討することにより、トレンドをより正確に予測することが可能になります。
- ▶ **グローバルな事業活動とサプライチェーンの混乱は続くものとみられます。** 多くの先進国で需要の伸びは加速するとみられますが、他方で新興国はパンデミックが引き起こした経済的混乱への対応の最中にあるため、国境を越える事業活動、サプライチェーン、物流などにおいては、引き続き世界的に混乱が続くことになりそうです。工業製品（部品と最終製品の両方）の不足は常態化しそうで、製品の船便による輸出や出港手続きなどのコストは上昇し遅延も増えています。こうした環境下では、例えばネットワーク化されたエコシステムやサプライチェーン全体の徹底した透明性確保を通じて、サプライチェーンのレジリエンス構築を優先する企業が、競合他社を大きくリードできそうです。
- ▶ **労働市場のグローバル化が後退し、人材戦略の変更を余儀なくされます。** パンデミックの影響からの回復に努力している地域の市場では、特に政府が移住民の受け入れを制限しているような国々において、短期的な人材不足が続くものとみられます。企業が優秀な人材をつなぎ止めるには、より斬新な方法が必要と考えられます。コロナ禍に依然として苦しむ国々では、新型コロナウイルス感染症の新たなアウトブレイクが続く中で、労働市場の混乱が続くものとみられます。長期的には、教育と職業訓練が数年にわたり行われないことは、企業にとって人材開発や生産性向上の障害につながりそうです。
- ▶ **多国籍企業にとってレピュテーションの管理がますます重要になります。** 二極化した世界の両側の地域で事業を営む企業は、レピュテーションに関わる事項について積極的に取り組まなければ、従業員および顧客からの信頼を損なうレピュテーションリスクにさらされることになりそうです。社内的に、海外にコミュニケーションを取る場合や海外事業方針を策定する場において、従業員が業務を遂行する地域のパンデミックの状況は、地域によることを考慮する必要があると考えられます。また、対外的に起こりうることとして、西側の国に拠点を置く多国籍企業の本国政府が掲げるパンデミック政策が、新興国において評判が悪い場合、政府との関わりがあると見なされれば、新興国においてそうした企業のブランドイメージの低下が懸念されます。

取るべき行動

- ▶ 二極化する世界の格差を是正し、世界的に**長期的な価値**を促進する政策を後押しする。
- ▶ **サプライチェーン**全体でデータの収集と分析を強化し、物品の不足と供給遅延を早期に特定し、サプライチェーンのレジリエンスを高める。
- ▶ 主要市場で消費者のニーズがどのように分化するかについて把握し、それに応じて**売上目標と戦略計画**を調整する。
- ▶ 今後の国際的な**労働力の移動**を見極め、多国間や国内の解決策を通じて人材ギャップを埋める。
- ▶ 事業を営むすべての市場において、地域の事情を加味して**ステークホルダーとの関係の構築**に積極的に向き合う。

図3：コロナ禍の経済は2021年、ワクチン接種率に応じて格差が拡大
ワクチンの完全接種率



出典：Our World in Data COVID-19データセット（2021年11月15日アクセス）

2. 大国間関係の変化

グローバルな事業環境は、米国、EU、中国という地政学戦略上の三大大国間の競争および協力によって決まる部分が大いと言えます。EUと中国の関係は2021年、中国の新疆ウイグル自治区の問題により両者間の包括的投資協定(CAI)の推進が凍結状態になり、複雑化しています。一方で、EUと米国との連携強化は一定の成功を収めています。米国は中国への対抗姿勢を強めており、インド太平洋地域で安全および外交面での存在感を高め、欧米の結びつきを強固にしようとしています。他方中国は、年間を通じ国内問題の対応に注力するなど、内向き志向が強まっています。

大国の国内政治の動向は2022年の大国間関係の先行きにも影響を与えます。米国は11月の米議会中間選挙が近づくにつれ、国内に目を向けることになると考えられます。中国では、2022年下半年に第20回中国共産党全国代表大会(CCP)が開催予定であり、政権上層部に交代があるかもしれません。国内の政治と経済の変革を重視する方針は、経済成長にコストがかかるとしても、「共同富裕」のスローガンやイノベーション政策を通じて継続するものと思われる。EUでは、フランスが4月の大統領選挙に意識を向けつつも、上半期のEU議長国としてEUの戦略的自治を推進するものとみられます。このイニシアチブの主眼はEUが世界に果たす役割にあります。ブリュッセルで制定される規制の野心的な方針は、域内の交渉に目を向けることにもなるでしょう。

国内政治の動向も一部要因となり、米中関係は貿易、テクノロジー、産業政策、さらには中国が領有権を一方的に主張する諸地域の課題など、幅広い問題で緊張が続くと予想されます。広範囲にわたる二国間の対立は、対話が不足している上、互いが越えてはならない一線を脅かすような行動を続けていることで、両政府は妥協と見なされ得る選択を取ることができにくくなって

います。気候変動に関する最近の協調姿勢と、米国財界がバイデン政権に中国との関係強化を求めていることが、改善への糸口になるかもしれません。

EUと米国の関係は、特に中国との関係や、新たな米英豪安全保障協力(AUKUS)の動向、データなどの分野で続く貿易制限、航空業界への補助金など、それぞれの課題に向き合っているため、両者間の緊張は抑えられるでしょう。協力を下支えするのは、自由民主主義の理念を広めるという使命感です。特に注目すべきなのは、EUと米国が共同で、炭素排出量の多い鉄鋼・アルミニウムに関する貿易措置の適用を計画している点です。また両者は、新たな貿易技術評議会を通じて、輸出規制や投資対象の銘柄のスクリーニングなどの分野で協力していく考えです。

EUと中国の経済的関係は、2020年末のCAI締結に向けた合意が頂点だったと考えられます。EUは中国で欧州企業に公平な競争環境を確保することを望んでいますが、EUの戦略的分野への中国の投資、新疆ウイグル自治区の状況、中国が領有権を一方的に主張する地域の課題、米中の地政学的競争の行方といった問題が続く中、困難に直面しています。EUが新たに一体的なアプローチを推し進めようとしても、内部の意見の隔たりによって、ブリュッセルが中国と共に戦略を実現することは難しくなりそうです。

この三大勢力の経済的なつながりは続くでしょう(図4参照)。ただし状況としては、EUが大国間の地政学的競争の中央にある中、中国はEUとの共通の基盤を探る一方で、米国は中国との競争におけるパートナーとしてEUと結束を固めたい考えです。この引っ張り合いの関係性はG20サミットやWTOなどの国際機関でも繰り広げられ、国際機関における意思決定がますます困難になりそうです。

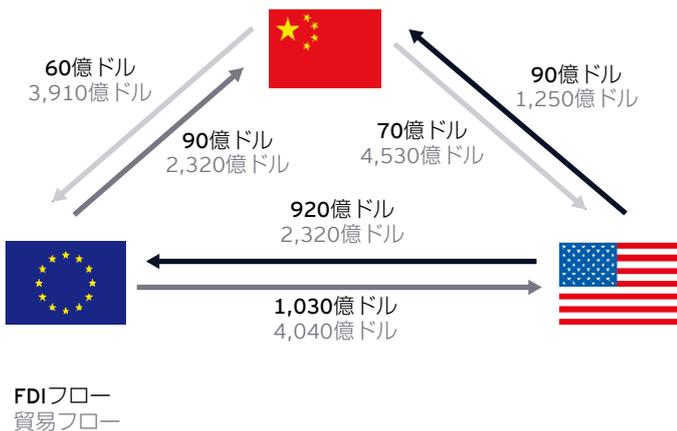


ビジネスへの影響

- ▶ **戦略的分野は国外より国内でのチャンスが増大しそうです。** 経済や国家安全保障の面で戦略的と見なされるセクターには、半導体、コンピューター・通信機器、電気自動車（EV）、医薬、重要インフラなどに加え、これらのセクターに連なるサプライチェーンが挙げられます。戦略的と見なされるセクターへの影響としては、サプライチェーンへの政府の介入の増加、クロスボーダー投資の制限または阻止、輸出規制、貿易制限措置、規制当局の監視強化などが考えられます。こうした背景から、企業の国内（または本国市場の影響範囲内の海外市場）での成長機会は、大国の勢力圏内における海外での成長機会より多くが見込まれそうです。
- ▶ **国境を越えたサプライチェーンの監視が強化され、ニアショアの供給業者に成長機会が回ってきます。** 国境を越えたサプライチェーンを構築している企業は、特にEU域内で事業を行っている場合、サプライチェーンの透明性とデューデリジェンスがますます求められることとなります。米国は、中国の新疆ウイグル自治区生産の衣料品やポリシリコンなど、強制労働の懸念があるセクターや地域からの輸入制限を続けるものと考えられます。また、EUのサプライチェーン・デューデリジェンス法は、グローバルサプライチェーン全体のESG課題を監視するよう、企業にさらなる努力を求めています。大国の政策によって多国間の枠組みでの行動が取りにくくなる中、WTOが解決や調停を行うことは難しそうです。そのため、ニアショアやオンショアが注目されるようになり、該当する市場の供給業者に成長の機会が回ってくるものと考えられます。
- ▶ **国をまたいでデータの流れと管理がさらに複雑になります。** 多国間のデータの移動も制限が続くか、または強化されます。米国とEUは今もプライバシーシールドに関わる課題解決に取り組んでいるかわらで、中国のデータセキュリティ法は国境を越えるデータの移動の制限を強化するものとみられます。EU諸国の一部はデジタルサービス税を導入しており、デジタルプラットフォーム事業者とその国際取引には高額な事業コストがかさみます。そのようなデータのやりとりを行う企業は、各国市場のさまざまなビジネス慣行に応じて、健全な競争を促進するための監視の対象にもなることと考えられます。
- ▶ **主要国各国で事業を行う企業は、レピュテーションを戦略的に管理する必要があります。** 米国で事業を行ったり資金を調達したりする中国企業は、本国で規制や企業の評判の問題に直面せざるを得ないかもしれません。中国で事業を行っている米国企業は、米中2つの市場でうまく立ち回ることが極めて困難となり、それに伴いレピュテーションリスクが高まる恐れが生じます。多くの企業は市場から撤退するのではなく、レピュテーションリスクにうまく対処したいと考えるものとみられます。2国間には広範な経済ネットワークがある上、中国の生産エコシステムは引き続き強力であり、匹敵するような製造拠点が他にないなど、状況を緩和する要因があるからです。レピュテーションにうまく対処するには、各市場の政治動向をよく理解する必要があります。それにより、企業は競合相手に勝る戦略的強みを獲得できます。

図4：大国間の経済的結びつきが地政学的関係に貢献すると同時に複雑化させている

二国間の海外直接投資（FDI）と貿易取引の流れ（米ドル）



出典：世界貿易機関、国連貿易開発会議、Rhodium Group、EYによる分析
注：データはすべて入手可能な最新データです（主に2020年）。

取るべき行動

- ▶ サプライチェーンのレジリエンスと俊敏性を高めることにより、大国間の競争が故にもたらされた貿易制限や今後考えられる経済的制限に備える。
- ▶ 地政学的動向を考慮に入れて、自社の戦略的立場、投資計画、M&A計画を再評価する。
- ▶ 貿易部門を見直して、地政学上の理由で引き起こされる貿易取引の混乱に対応できるようにする。
- ▶ 地政学上の紛争発生時に関税や税負担に対処できるよう、緩和戦略を策定しておく。

3. 世界で存在感を増す 中堅国家

中堅国家とは、地域内または世界的に他の国と協力して地政学上の地位を築いているものの、超大国と言えるほどの力を持たない国を指します。多極化する世界が団結する上で、中堅国家はこれまでより重要な地政学的役割を果たしています。その多くはG20加盟国であり、G20フォーラムで影響力を持っています（図5参照）。2021年にG20の中堅国家である日本、オーストラリア、インドの3カ国は、「自由で開かれたインド太平洋」という共通の目標について米国との連携を強めました。また、イスラエル、チリ、シンガポールなどの中堅国家における早期のワクチン普及から得られた知見は、新型コロナ対策において世界的に影響を与えました。

2022年、中堅国家は地政学戦略上の影響力を増すものとみられます。その理由として、大国が国内に目を向けることとなり、対外的な対応に協力を得られるパートナーを必要としていることが挙げられます。また、大国同士が牽制し合っていることも、中堅国家が各地域で地政学戦略上の役割を積極的に果たす機会を生み出しています。コロナ禍にうまく対応できた中堅国家は2022年に強い影響力を持つ立場を得られる一方で、うまく対処できなかった国々は依然として国内問題に集中することになるものと思われる。

インド太平洋は、地政学戦略上の競争が繰り広げられる最前線であり、2022年はこの地域にある中堅国家の重要性が増すものと考えられます。日本は新政権下で、貿易関係と国際開発計画を通じてアジア全域に働きかけるものとみられます。オーストラリアはAUKUSなどを通じて、従来の同盟関係を引き続き強化するものと思われる。インドは2020年の中印国境紛争を受けての優先事項として、「アクト・イースト政策」を通じてASEANとの関係を強化しています。同時に、ASEAN加盟国は加盟国同士およびインド以外の中堅国家とも経済的関係を強め、米国や中国への過度の依存を避けようとしています。

欧州の中堅国家の中で、英国は引き続き「グローバル・ブリテン構想」を掲げ、2021年のG7とCOP26で議長国を務めたリーダーシップを維持しようと努めているようです。一方でロシアは、近隣諸国に権力行使を集中させ、中央アジア全域の安全保障における影響力拡大に動くものとみられます。ロシア政府の東欧への関与は米国やEUとの間の緊張を高めることになりそうです。

カナダはアメリカ大陸で唯一の中堅国家として影響力を拡大し、国際的な気候変動政策などで大きな発言力を得ています。「フェミニスト国際援助政策」も、世界的なリーダーシップとしてのカナダ政府の新たな役割につながるかもしれません。一方で、メキシコとブラジルはコロナ対策に追われており、経済成長の低迷と安全保障上の問題が続いていることから、地政学上の役割は限られるものとみられます。

米国政府が中東を政策の優先項目から外したことで、地域内の力学に変化が起こっています。アラブ諸国の中でサウジアラビアが特に優位にあることは湾岸協力会議地域共通の認識ですが、一部の事案では、アラブ首長国連邦やカタールなどの小国も独自の立場を獲得してきています。トルコ政府は、高インフレ、通貨リラの下落、移民などの国内問題に追われています。こうした問題が外国による制裁措置につながってきており、今後も米国やEUとの関係を悪化させそうです。

アフリカにも、現在求心力を持つような中堅国家は見られません。ただし南アフリカ共和国は、ワクチン接種や金融市場におけるアフリカと先進国との格差を世界的フォーラムで指摘するなど注目されています。ケニアでは2022年8月に、またナイジェリアでは2023年2月に選挙が予定されており、両政府の関心は国内に向っていますが、選挙結果次第では地域内での地政学上の役割にシフトが起こることも予想されます。

ビジネスへの影響

- ▶ **地政学が、特にインド太平洋地域では、成長と投資の機会に影響を与えます。** 中堅国家の一部では、世界的に極めて大規模かつ急速な経済成長を遂げており、大きなビジネスチャンスを生み出しています。中堅国家同士および大国との結びつきが深まる中、中堅国家の投資政策や承認審査の仕組みは地政学的関係を反映することになりそうです。中堅国家は地政学上の関係国との結びつきを強める手段として、インフラなどへの投資を歓迎する傾向がありますが、他方では、地政学上の配慮から企業の投資が阻止されることも起こり得ます。多くの政府は国内産業を保護して自国の経済と地政学的立場を向上させようと目論んでいることから、各国の国内企業にとっては機会が広がることになりそうです。一方、外国企業は、**外国からの投資を規制する規則**に対処する必要が生じそうです。
- ▶ **中堅国家の同盟関係のシフトがサプライチェーン戦略に影響しそうです。** 中堅国家は**二国間貿易協定**により多国間貿易体制での立場を補完し、クロスボーダー貿易に要するコストの削減とニアショアや「フレンドショア」の推進を目指しています。イスラエルとUAE・モロッコ間のように、政治的緊張の緩和によってその地域の商取引がさらに広がり、企業のサプライチェーンの地域化が進む可能性もあります。ただし、貿易政策が変わりやすくなります複雑であることが、企業やそのサードパーティーのサプライヤーのコンプライアンス遵守を難しくしています。
- ▶ **中堅国家が成功している地域で、より収益拡大が見込まれます。** 強力な中堅国家が存在する地域では、コロナ禍の最悪の状態から抜けだし、他の地域よりも堅調な経済成長を見せる可能性が高まっており、それに伴って収益拡大の機会も増えそうです。他方、中堅国家が弱い地域では、短期的な成長機会はあまり見込まれません。大国との強いつながりを欠く中、そのような地域の消費財市場では、人々の好みが国内や域内のブランドに向いてくることになりそうです。

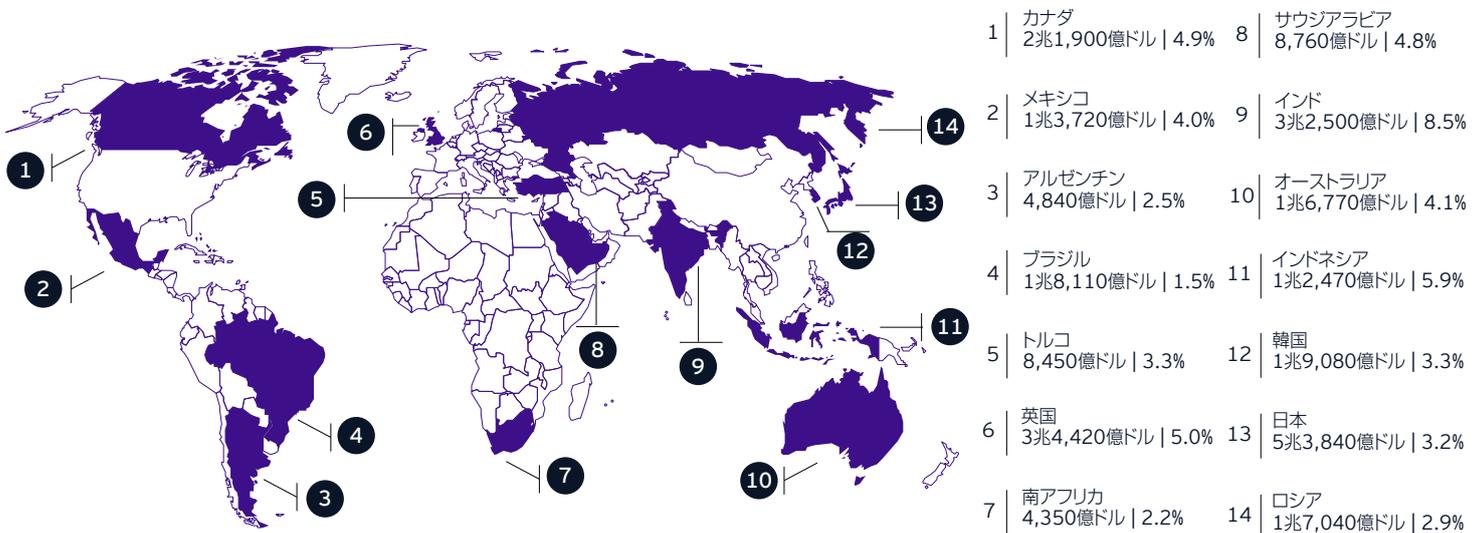
- ▶ **中堅国家の影響力拡大に合わせ、ステークホルダーへの対応を行う必要があります。** グローバル・アジェンダの形成に中堅国家が積極的に関わるようになり、その意見がグローバル・スタンダードに大きく影響するようになっていきます。それにより、世界のさまざまな政策課題に関して企業が中堅国家と協力する機会が生まれていきます。企業は、世界の規制当局や基準設定機関の動向を追いかけつつ、増え続けるステークホルダーをモニタリングする必要もあります。

取るべき行動

- ▶ **取引のデューデリジェンスなど、重要な戦略的意思決定プロセスの一環として、その地域の地政学的傾向を検討・評価する。**
- ▶ **自社の成長に特に関係する地域について、中堅国家の役割の変化が自社の収益拡大やレピュテーションリスクにどのように影響するかなどについてシナリオを描いておく。**
- ▶ **中堅国家の影響力の拡大および関連する貿易政策の変化が、自社のサプライチェーン戦略にどのように影響するかを把握しておく。**
- ▶ **自社にとって中堅国家のうちどの国家が重要なステークホルダーとなるか、また重要な政策課題に関し国際的なフォーラムで協力できそうかどうかを判断する。**
- ▶ **世界の中での中堅国家の役割がために発生し得る、自社の政治リスクについて、役員会および経営幹部に対して明らかにしておく。**

図5：世界の各地域で中堅国家が地政学上の重要な役割を果たすようになる

主な中堅国家と2022年のGDP額(米ドル)およびGDP成長率(%)の予測



出典：国際通貨基金、EYによる分析 | 注：G20加盟国の中堅国家のみを地図上に表示。

4. サイバー海賊行為の増加

2021年には大規模かつ悪質なサイバー攻撃が数多く発覚し、その被害の総額は約6兆米ドルの規模にまで上るなど、サイバーセキュリティに係る問題が深刻化しつつあります。各国政府の主要な動きとして、米国当局は、テクノロジーサプライチェーンのセキュリティ基準に関して民間セクターとの協力を進めており、ロシアに制裁措置を科しており（ロシア政府は疑惑のサイバー攻撃への関与を否定）、また、米国、NATO加盟国およびNATO外での米国の主要同盟国は、年内最大級のハッキングの1つは中国によるものであると公表しています（中国政府は疑惑を否定）。

17世紀から18世紀の海賊の黄金時代と同様に、ハッカーには特定国家の支援によるグループと、法の支配の及ばない領域で暗躍する、国家によらない犯罪集団とがあります。かつての海上での掠奪と同じく、サイバー攻撃の多くは金銭的な動機に基づいて実施されますが、政治目的で経済活動を混乱させる攻撃も広がってきています。

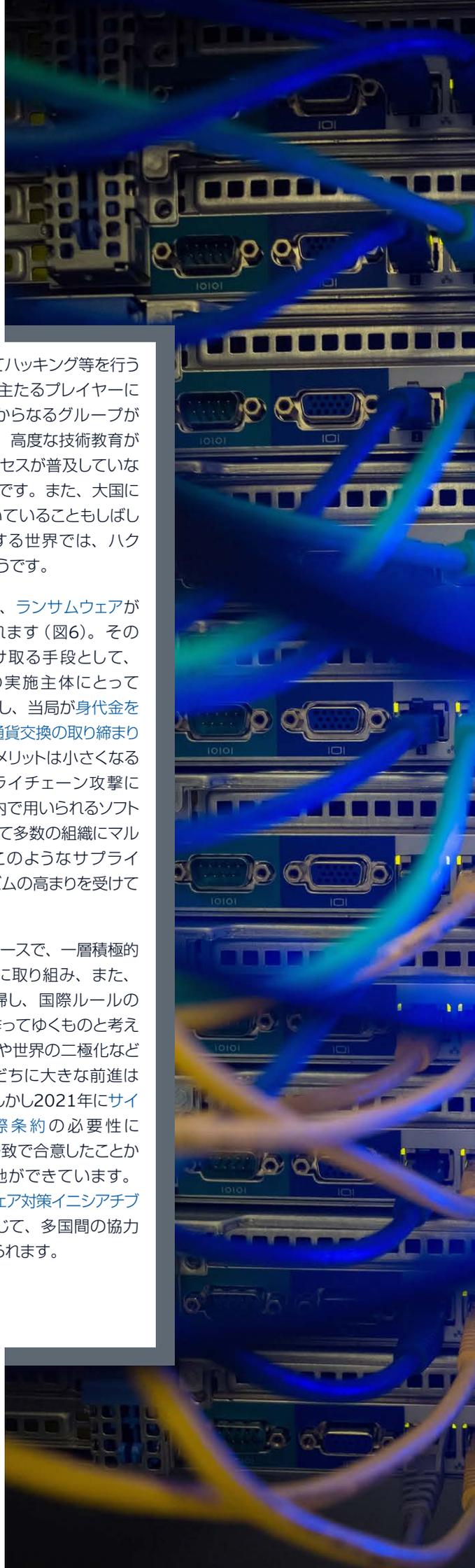
2022年もサイバー攻撃が多発しそうな原因として、地政学上の競争激化が挙げられます。サイバー海賊行為の標的はデータとデジタルシステムであるため、一定の匿名性があり行為について否認もできることに加え、因果関係がわかりにくく、無論、契約条件なども存在しないことから、地政学戦略としてよく利用されます。それに対し、サイバー能力が高い政府は比較的少数しか存在しません。高度なサイバー能力を有する政府のうち、ファイブ・アイズの参加国であるオーストラリア、カナダ、ニュージーランド、英国および米国は緊密に協力しており、また、この5カ国とフランス、イスラエルおよび日本との間にも一定の協力関係があります。他方で、中国、イラン、北朝鮮、ロシアやその他の国々は、どちらかといえば独自に活動を続けています。

サイバー活動の実施主体は国家だけではありません。サイバー空間では、サイバー犯罪者や、

政治的・社会的な意図を持ってハッキング等を行う「ハクティビスト」が引き続き主たるプレイヤーになるでしょう。これらの個人からなるグループが拠点とする場所は多くの場合、高度な技術教育が受けられ、インターネットアクセスが普及しているながら経済的機会が限定的な国です。また、大国に対し国民が政治的不満を抱いていることもしばしばです。このため、二極化する世界では、ハクティビズムのリスクも高まりそうです。

サイバー攻撃の手口としては、ランサムウェアが依然として最も多いと見られます（図6）。その理由の1つは、身代金を受け取る手段として、暗号通貨はサイバー攻撃の実施主体にとって比較的 안전한ためです。ただし、当局が身代金を取り戻す方法を開発し、暗号通貨交換の取り締まりを拡大するにつれ、そうしたメリットは小さくなるものと考えられます。サプライチェーン攻撃においては、サプライチェーン内で用いられるソフトウェアへのハッキング等を通じて多数の組織にマルウェアが拡散されますが、このようなサプライチェーン攻撃も、ハクティビズムの高まりを受けて増加することが予想されます。

各国政府は、ハッカーを凌ぐペースで、一層積極的なサイバーセキュリティ政策に取り組み、また、サイバー犯罪者の温床を一掃し、国際ルールの制定や国際協調の仕組みを作ってゆくものと考えられます。大国間の覇権争いや世界の二極化などの地政学的動向のため、ただちに大きな前進は見られないかもしれませんが。しかし2021年にサイバー犯罪を取り締まる国際条約の必要性について、国連加盟国が満場一致で合意したことから、将来の国際協調の下地ができています。また、近年始まったランサムウェア対策イニシアチブなどの国際フォーラム等を通じて、多国間の協力体制が育まれつつあると考えられます。



ビジネスへの影響

- ▶ **サイバーセキュリティ対策はテクノロジー企業にとって競争上の差別化要因になります。**半導体、AI、バイオテクノロジーなどの技術覇権争い等が過熱する中、ハッカーたちは**テクノロジー企業**を標的に知的財産を盗み取ろうとする傾向があります。また、ソフトウェアプロバイダーの中でも特に標的にされがちなのがセキュリティ管理が甘くなりがちな中小企業で、結果的にそれらの企業の製品を使用する企業のセキュリティリスクが高まることになっています。このことから、テクノロジープロバイダーのうち堅牢かつ透明性の高いサイバーセキュリティ管理を行っている企業は、競合他社に対して優位に立てる可能性があります。
- ▶ **エネルギー、製造、通信、医薬セクター等でリスクが高まり、官民や企業間の協調が求められます。**ランサムウェア攻撃でよく標的にされるのは、セキュリティが甘くサイバーセキュリティに対応できていない官民の組織や、ダウンタイムが許容されない施設、あるいは簡単にはコンピューターシステムをオフラインにできない施設です。国や地方自治体の機関、電力網や病院などの重要インフラ、中断できない複雑な行程を経る製造施設などが該当します。こうしたセクターには、ワクチン製造や再生可能エネルギー技術の開発など、地政学上の重要性が特に高い企業が複数含まれており、ハッカーの標的になりやすい傾向があります。EYによる**最近の調査**によると、調査に回答した通信会社の経営幹部のほぼ半数が、サイバー空間の脅威に対応するための自社の能力にこれまでになく懸念を抱いています。このような状況は各社にとって試練にはなりますが、同時に同様の立場にある企業や政府と手を組み、重要インフラと生産施設のレジリエンスを高める好機と捉えることもできます。
- ▶ **サイバー海賊の黄金時代には戦略的なサプライチェーン管理が重要です。**ハッカーは組織内ネットワークにアクセスする手段として、多くの企業に使われているソフトウェアへのハッキング等を通じて攻撃を行うため、セクターによらず各社の**サプライチェーン**に起因するサイバーリスクは高まっています。同時に国家の経済を混乱に陥れることを狙った（金銭目的でない）サイバー攻撃の増加等に

より、広範なサプライチェーンの混乱リスクも高まっています。特に多くの企業の事業活動が依存する重要インフラに対する攻撃へのリスクは深刻です。以上のようなことから、サプライチェーン全体において強力なサイバーセキュリティを実現することは非常に重要な意味を持ち、それを実現することは競争上の優位性にもつながり得るのではないかと考えられます。

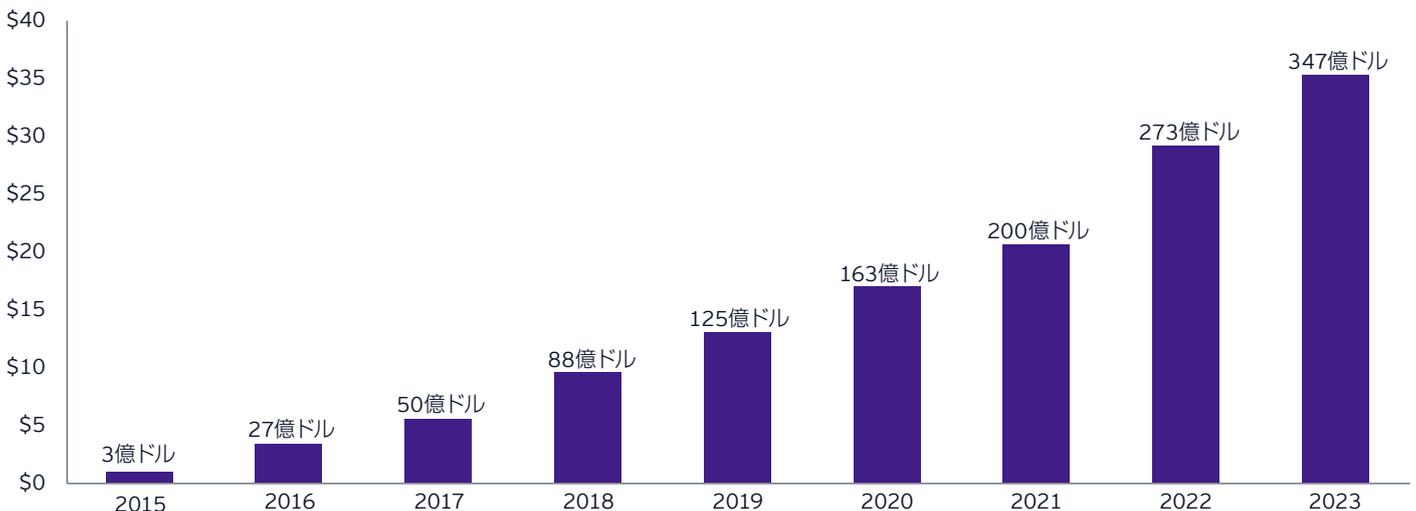
- ▶ **サイバー攻撃は財務リスクとレピュテーションリスクにつながり、特に後者の影響は長期に及ぶ可能性があります。**ランサムウェア攻撃は、スピードが重要な**M&Aディール**や**財務イベント**を控えた企業を狙うことがよくあり、取引の成立や事業活動の再開のために会社が身代金を支払うしかない状況に陥ると、多額の財務コストが発生してしまいます。また、サイバー攻撃を受け長期間にわたってオフライン状態となるならば、その間の売上を失ってしまう点でも財務コストが発生します。そして、もし、個人データが大量に流出した場合、攻撃を受けた企業は深刻なレピュテーションリスクにさらされることになります。

取るべき行動

- ▶ **サイバーセキュリティとレジリエンスに関する計画の有効性と効率性について、事業の成長と経営戦略の観点から評価を行う。**
- ▶ **サプライチェーンパートナーおよび当該パートナーがもたらさうるサイバーセキュリティ関連のリスクを、広範かつ多面的に評価する。**
- ▶ **強力なサイバー防御とデータ保護システムを整備し、また、従業員のセキュリティ意識向上等のサイバーハイジーン（衛生管理）に積極的に取り組む。**
- ▶ **リスク軽減戦略として、サイバー保険への加入は自社にとって経済的合理的か否か等を検討する。**

図6：今後もランサムウェア関連コストの大幅な増加が予想される

世界のランサムウェア関連コスト(米ドル)



出典：Cybersecurity Ventures (June 2021年6月)、EYによる分析

5. 気候変動と政治リスクのつながり

本報告で取り上げたように、気候変動対策は各国政府にとって最重要課題のひとつです。米国はパリ協定に復帰し、2050年のネットゼロ目標を発表しました。EUは「Fit for 55」と銘打った気候変動対策の包括案を導入し、2030年までに排出量を少なくとも55%削減しようとしています。中国は全国統一のCO2排出量の取引市場を創設し、海外の石炭火力発電プロジェクトの新設支援を停止するとともに、2030年までにCO2排出量を減少に向かわせることを宣言しています。最近閉会したCOP26サミットでは、197カ国がグラスゴー気候合意に署名しました。多くの国は、石炭の段階的廃止、クリーンテクノロジーの推進、森林破壊の防止と植樹、メタン排出量削減、より持続可能な農業の実現、グリーンな輸送回廊の確立について別途合意しています。これは、2021年に、各国が気候変動政策に関する国内の取り組みを強化し、国際的な合意を形成することに大きな関心が集まった結果です。

今後は、政策の策定と実施に関心が移行するものと思われます。気候変動と政治リスクの課題の中心は、2022年に3つの局面を迎えます。まず、異常気象の発生や**気候パターンの変化**が、多くの国の政策の優先順位に影響します。また、多くの政府が国別適応計画（NAP）を作成しており、**カナダ**では2022年末までに世界初のNAPを確定しようとしています。さらに、気候変動に対するインフラのレジリエンスを高め、特に影響を受けるコミュニティの支援プログラムに資金を拠出するために、一部の国では増収を増やし投資資金を調達しようとしています。こういった取り組みにもかかわらず、多くのコミュニティは依然として異常気象による社会経済の混乱に苦しむことになりそうです。このため、気候変動対策を十分に取っていないと人々に捉えられれば、**社会運動**や社会不安につながりそうです。

次に、エネルギー転換の促進と低炭素経済に向けた政策や規制の変更も、政治リスクにつながります。この点については、市場によって状況が異なります。というのも、**世界的なエネルギー危機**が続いているのに加え、エネルギー転換政策で最も打撃を受けるグループ（業界とコミュニティの両方）の陳情によって政策決定プロセスが混乱することが考えられるからです（図7参照）。実際、化石燃料への補助金撤廃によって、**エクアドル**や**フランス**で見られたような抗議活動が頻発する可能性があります。あるいは、政府、企業、消費者の誰がエネルギー転換の費用を支払うのか、また「グリーンフレーション」を防ぐ方法についての議論が激しくなるものとみられます。その結果、EUの政策パッケージFit for 55などのイニシアチブは、年間を通して厳しく難しい交渉の場に立たされることになります。

Fit for 55包括法案のとりわけ難しい点は、**EUが提案する炭素国境調整メカニズム（CBAM）**で、他地域でも同様の国境炭素税の検討が進められている点です。経済回復中の一部の国で導入が遅れそうですが、**オーストリア**や**日本**など多くの国が国内で**カーボンプライシング政策**を導入しています。COP26で合意された新ルールの下、世界の炭素市場が確立され、これにより各国での取り組みも促進されるものとみられまし。各国政府が用いるもう一つの方策がサステナビリティ・インセンティブです。具体的には、租税政策のほか、天然資源の消費削減を奨励し、再生可能エネルギーへの切り替えや新たな低炭素製品およびプロセスのイノベーションを促す政策などです。

複雑化する非財務報告エコシステムに加えて、EUの企業サステナビリティ報告指令のようなサステナビリティ報告制度の実施も、多くの政府が重視する懸案事項ですが、国際財務報告基準財団が新たに発表した国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）は、各**ESG報告基準**に求められる整合性と比較可能性をもたらすことができそうです。ISSBは、**ビルディングブロックアプローチ**に基づいてサステナビリティ開示基準のグローバル・ベースラインを策定し、長らく「アルファベットスープ」と表され乱立してきた基準設定主体による基準を集約しようとしています。

3つ目として、気候変動と政治リスクの連関は地政学において、気候変動対策資金という重要な課題に直面することになり、この中で途上国は経済発展のペースを維持するために排出量の目標達成にもっと余裕を求めることになりそうです。また、米中関係は地政学的に重要な役割を果たすこととなります。**気候政策では協力しつつ**、EVや再生可能エネルギーとその関連技術では世界のトップを争うことになるでしょう。こうした緊張状態にありながら、**新たに世界的な生物多様性条約**の批准が予定されているなど、2022年は多国間の取り組みに進展が見られそうです。

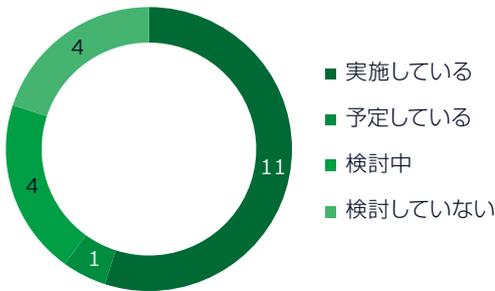
ビジネスへの影響

- ▶ **気候変動政策が新たなビジネスモデルや製品を推進します。**多くの企業がネットゼロ目標を宣言し、それに応じて事業活動と戦略を転換しています。気候変動政策は、二酸化炭素排出量を削減し、新たな収益源が見込まれる分野を開発するため、**ビジネスモデルの継続的な再考**を進めることになりそうです。特に、企業の環境対策実績は資本の調達に直結するため、ますます重要になっています。例えば、電気自動車（EV）と再生可能エネルギー採用の促進を狙ったサステナビリティを促進するインセンティブは、自動車メーカーにEV生産への転換の加速を奨励すると同時に石油・ガス会社の変革も促します。テクノロジー企業は、企業がESG指標を管理・報告するためのソフトウェアソリューションを新たに提供しています。気候変動政策と消費者ニーズの変化に対応し、ビジネスモデルを変革できる企業が生き残る可能性が高くなりそうです。
- ▶ **カーボンプライシングの仕組みが財務と租税政策に影響を及ぼします。**グラスゴー気候合意によって**国際的な炭素市場**が確立し、多くの地域が**炭素税**、排出量取引制度（ETS）、あるいは国境炭素税などカーボンプライシング政策を実施しています。こうした政策は、炭素排出に係る直接コストと、生産段階の調達や処理を通じた炭素排出という間接コストの両方で新たな事業コスト増につながる

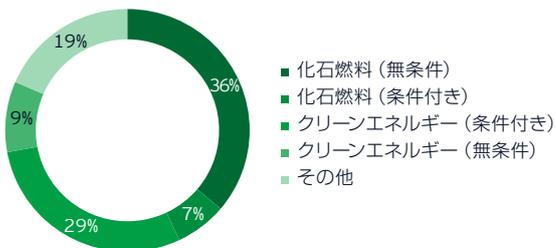
図7：G20加盟国政府はカーボンプライシングを取り入れつつも化石燃料の使用を継続

カーボンプライシング政策の数と、2020年以降エネルギー施策に投じられた公的資金（新規・修正後）

G20加盟国の半数以上がカーボンプライシング政策を実施



G20加盟国のコロナ禍のエネルギー投資で再生可能エネルギーを対象としているものは半数未満



出典：世界銀行、Energy Policy Tracker、EY Climate Cash and Tax Barometer 2021、EY Green Tax Tracker

注：2021年10月13日時点のデータ。エネルギーの分類の詳細は www.energypolicytracker.org/methodology/ をご覧ください。

ため、排出量の多いセクターの利益率が下がることとなります。また、各国政府は企業や家庭向けに**サステナビリティを高めるための優遇税制**を継続するものとみられ、企業はこうした優遇措置を活用して環境に配慮した研究開発やエネルギー転換のための資金調達に充てることができます。

- ▶ **サステナビリティ報告は、コンプライアンス要件を増やすと同時にチャンスをもたらします。**世界には**600以上のESG報告規則**があり、自発的な開示と義務的な開示とを求める要求がさまざまにあり、企業は質の高いサステナビリティ報告を行うためには何が適切か判断を求められています。より厳しいサステナビリティ報告義務が登場すれば、セクターを問わず企業（特に大企業）は、温室効果ガス排出量とサステナビリティ施策に関する新たな規制コンプライアンス要件に対応する必要が生じます。ISSBが数年内に基準の一定の整備に取り組むものの、報告制度の数が膨らむ中、適切に対処することは企業にとって困難なことになるかもしれません。サステナビリティ報告は、サステナビリティ指標に対する透明性、説明責任、進展のレベルによって、良くも悪くも企業のレピュテーションリスクに影響します。こうした指標を良く分析し、サステナブルな経済を目指す世界に適合するための戦略転換を実現することができる企業は、さらなるチャンスに恵まれます。

- ▶ **異常気象と気候関連の社会不安は、事業リスクにつながります。**こうした現象は、物的資本や固定資産の損害や破壊につながる恐れがあります。輸送や電力のインフラの損害は、他の事業活動にも混乱を引き起こし、時に混乱は長期間に及びます。抗議行動も商業活動を中断させるため、該当地域の企業の販売量が落ち込むことにつながります。

取るべき行動

- ▶ **サプライチェーンから流通ネットワークまで、自社の世界各地でのカーボンフットプリントおよびビジネスモデルを精査して、二酸化炭素排出量削減と、可能であれば収益拡大にもつながる機会がどこにあるかを同定する。**
- ▶ **税額控除、補助金、助成金など、該当するサステナビリティ・インセンティブを活用する。**
- ▶ **税負担を把握しコンプライアンス遵守を確実にするために、国際的な事業活動への炭素税の影響を評価する。**
- ▶ **透明性と説明責任を確保しながらサステナビリティ指標を測定し報告する。**
- ▶ **新たな政策や基準の策定プロセスに関与できるように、各国政府や基準設定機関に積極的に協力する。**

6. グリーン鉱物資源 ナショナリズム

エネルギー転換を加速させる低炭素テクノロジーの急速な採用が進む中、リチウム、コバルト、ニッケル、レアアースに加え、銅やアルミニウムなどの非鉄金属などのいわゆるグリーン鉱物資源への需要が高まっています。国際エネルギー機関(IEA)は、今後数年でクリーンエネルギー技術向けの鉱物の需要が大幅に増えると予測しています。このため、鉱物資源が豊富な国では、経済の拡大を狙って鉱業セクターの規制や商事契約の変更が進められています。一方で、米国やEUなど鉱物資源を輸入に頼っている国は、重要鉱物のサプライチェーンを確保しようと対策を始めています。

2022年、グリーン鉱物資源に恵まれた国では資源ナショナリズムが急速に広がるものとみられます。グリーン鉱物資源の多くは埋蔵量および産出量が一定地域に集中しており(図8参照)、資源国は自国の資源ナショナリズムの高まりを盾にした政策を取るだけの市場支配力を保持しています。また、資源ナショナリズムを利用する国にとって、その動機と方法は国によって異なります。所得の不平等や貧困などの社会経済的圧力を緩和する目的もあって、商品価格を引き上げることにより金銭的利益を最大化するため、政府が干渉を強めることもよくある手法です。例えば、ペルー政府は採掘事業者への増税で社会プログラムの資金を調達しようとしており、コンゴ民主共和国の大統領は、同国へのさらなる投資を求めて、**鉱物資源と引き換えにインフラ整備を提供するという中国との現在の契約を見直そう**としています。銅とリチウムに鉱業特別税を課す**チリの計画**など、パンデミックによる経済縮小の影響が残る中、財政ギャップを埋めるためにこうした気運が高まっています。

グリーン鉱物資源に恵まれた国の中には、原鉱の輸出を制限し、国内で付加価値を加えるよう義務

付けることで、エネルギー転換のバリューチェーンで重要な地位を築こうとする国も現れ始めています。例えば、インドネシアは国内製錬業の拡大計画の一環としてニッケル鉱の輸出入販売を禁じる手段を取りましたが、この事例に他国も追随する可能性があります。グリーン鉱物資源の生産と輸出に対する国家の管理を強める動きもあります。メキシコではリチウム採掘を国が独占的に管理しており、中国ではレアアースの国内生産の約70%を管理する**国有企業**の設立が最近発表されています。

低炭素への移行にグリーン鉱物資源が欠かせない一方で、それらの採掘には環境悪化と社会的営業免許(ソーシャルライセンス)に対する大きな課題が伴います。例えば、主要なリチウム産出国の**先住民コミュニティ**において、採掘推進によって貴重な淡水や高濃度のリチウムの自然抽出原料である塩水の枯渇が懸念されるようになれば、社会不安のリスクが高まります。また、グリーン鉱物資源を採掘する国家は体制が脆弱であることが多く、政情不安、抗争、人権侵害のリスクが心配されます。

輸入側から見れば、強靱な**グリーン鉱物資源のサプライチェーン**は地政学戦略上極めて重要な課題です。中国は、環境に配慮した開発とEVなどのテクノロジーにおけるリーダーシップを握り第14次5カ年計画で設定された目標を達成すべく、供給確保を進めています。現在の強力な地位は2022年さらに強化されるものとみられますが、他の国々も負けていません。米国がエネルギー省の**リチウムバッテリー国家計画**を実行に移す中、EUとその加盟国は、カナダやウクライナとの関係と同様に、**重要原材料に関する戦略的な国際パートナーシップ**の構築を進めています。



ビジネスへの影響

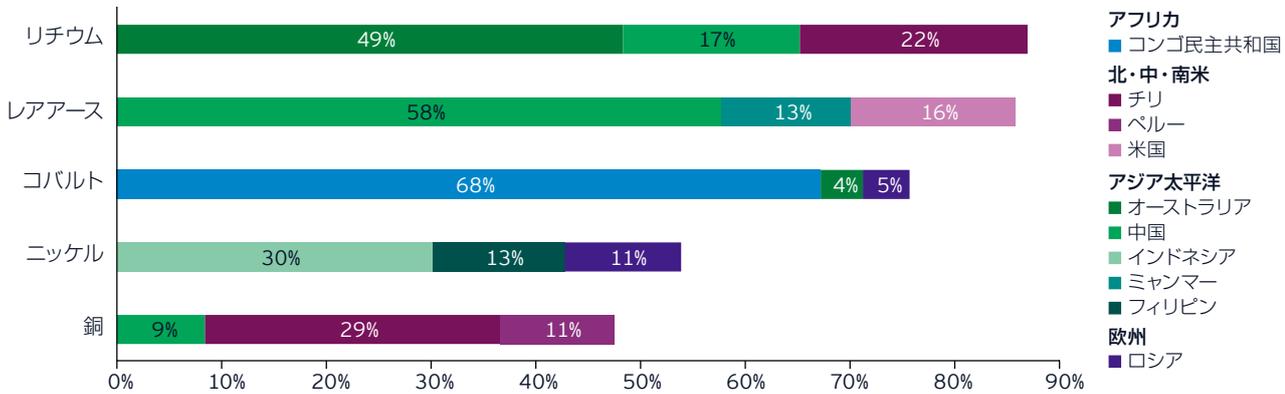
- ▶ **グリーン鉱物資源に関する政府の成長戦略にプロジェクト設計とサプライチェーンを適合させる必要があります。** グリーン鉱物資源産出国は、商品相場のサイクルと適切に連動し、税基盤を拡大させ、その上でさらに投資を呼び込むようなサステナブルな財政政策を取り入れるに当たっては、一定の妥協が求められることとなります。輸入国では、この分野での地政学上および商業上の厳しい競争環境を切り抜けながら、グリーン鉱物資源のサプライチェーンの脆弱性を克服する、という難問にチャレンジすることになりそうです。どちら側においても、企業が政策設計において政府と協力することで、すべてのステークホルダーにとっての長期的価値を拡大するチャンスがありそうです。グリーン鉱物資源の産出国と消費国の企業はどちらも、事業活動とサプライチェーンを適宜調整する必要が生じそうです。
- ▶ **採掘事業者の財務に資源ナショナリズムによる影響がありそうです。** グリーン鉱物資源の産出国は、新たな資源超過利潤税や高い物品税、特別税を課すか、少なくとも従来の税法の執行を強化しそうです。こうした政策転換により、当該地域で事業を行う採掘事業者に対する課税額が上がりそうです。また、産出国政府の求めによる採掘事業者との契約内容の変更は、採掘事業者が当該地域で行っている投資に影響するかもしれません。
- ▶ **採掘事業者は事業活動の混乱とレピュテーションリスクに直面する恐れがあります。** 労働ストライキ、アクティビズムの増加、政情不安の広がりによって、格差の大きい国や、鉱業セクターで過去にそうした運動が起こったことのある国では特に、採掘事業に混乱

が生じる危険性があります。EYの最近の調査によると、2022年の**鉱業・金属セクター**のリスク上位に環境問題および社会問題が挙げられており、また社会的営業免許に関わる問題が第3位となっています。労働ストライキやアクティビズムが発生すれば、地域の社会的営業免許について、採掘事業者は長期的な課題を抱えることにもつながり得ます。労働者の権利や人権の侵害の申し立てがあればレピュテーションリスクも発生し、その市場だけの問題ではなく、世界的にも会社の評判に影響することになります。また、輸送や製造など、採掘事業に関与するセクターの企業は、採掘事業者の事業の混乱に巻き込まれる可能性も否定できません。

- ▶ **自動車メーカーと再生可能エネルギー事業者には画期的なサプライチェーン戦略が必要です。** 再生可能エネルギーの供給能力とEV普及が世界的に伸びるに従い、グリーン鉱物資源の需要が大幅に拡大するものとみられます。これらのセクターでは、原材料コストの上昇や、グリーン鉱物資源を十分確保できないといった事態が生じそうです。そういったサプライチェーンリスクの軽減のため、自動車メーカーと再生可能エネルギー事業者の中には、すでにオフテイク契約（長期供給契約）を結んだり、採掘事業者との合併事業を立ち上げたりしている企業もあります。また、供給元の選択肢を広げるには、いわゆる「都市鉱山事業」を手掛ける企業、つまり古い電子機器からグリーン鉱物資源を取り出してリサイクルする循環型企業も候補に挙がりそうです。都市鉱山事業者から原材料を調達することは、グリーン鉱物資源不足のリスクを緩和するだけでなく、自社の二酸化炭素排出量を削減することにもつながります。

図8：グリーン鉱物資源の埋蔵と産出は地域的に集中しており供給リスクが高い

世界における主なグリーン鉱物資源の産出割合



出典：Mineral Commodity Summaries 2021, U.S. Geological Survey、EYによる分析

注：各鉱物の上位3つの産出国を表示。2020年のデータ。

取るべき行動

- ▶ セクターを問わず、企業は自社のサプライチェーンについて、脆弱性の評価、ESGパフォーマンスの改善、およびレジリエンスの向上のため、グリーン鉱物資源の調達に関する**サプライチェーンの精査を実施する。**
- ▶ 採掘事業者は現行のもしくは今後のプロジェクトの**契約条件を見直し、契約違反があった場合のリスクを評価する。**
- ▶ 採掘事業者はコミュニティにとっての採掘プロジェクトの**価値 (value) を提供し実証**するため、政府および他のステークホルダーに積極的に協力する。
- ▶ 採掘事業者は主要市場で今後発生し得る課税や契約変更に対して準備し、戦略を適宜調整できるよう、**シナリオ分析**を行う。
- ▶ 自動車メーカーおよび**再生可能エネルギー事業者**は、グリーン鉱物資源の供給確保のため、採掘業者との**長期供給契約の締結**や代替供給業者の可能性について検討し、本国政府の政策に協力する。

7. サプライチェーンへの政府介入の増加

2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、サプライチェーンの多くが海外のサプライヤーに大きく依存していることや、ジャスト・イン・タイム型のサプライチェーンの脆弱性、企業がサプライチェーンを把握し切れていなかったこと等が明るみに出ました。2021年にはサプライチェーンに起因する深刻な供給不足、供給網内での強制労働への懸念、サステナビリティを高めることへの外圧などにより、企業にとってのサプライチェーンを巡る問題の深刻さは一層増しています。こうした中、強靱で持続可能なサプライチェーンを構築するため、国家の介入を求める声が高まっています（図9参照）。例えば、バイデン政権は強靱なサプライチェーンを構築するための大統領令を発した上で各種の関連対策を取っており、EU議会は人権とサステナビリティに関するデューデリジェンス法の制定を求めるイニシアチブを通過させました。

パンデミックや各国間の地政学的な緊張関係の高まり等を受けて、補助金政策、保護貿易主義、その他産業政策など、グローバルサプライチェーンへの政府介入が2022年には重要物資や基幹インフラ等に係るセクターで増えることが予想されます。各国政府が関心を寄せる分野は、医薬・医療機器、農業・食品、半導体・デジタル技術、インフラ、エネルギー転換関連技術などがあげられます。例えば、バイデン政権は米国の重要サプライチェーンを包括的に捉えた上で、「フレンドショア」、ニアショア、オンショアのサプライチェーンを奨励しつつあります。また、中国も第14次5カ年計画とその「双循環」戦略では、半導体などの主要産業における国内生産比率の向上を目指しています。

また、気候変動や強制労働の問題への関心が高まる中、各国政府はサプライチェーンに新たな規制を設けることになりそうです。代表的な動きとしては、企業のデューデリジェンスと説明責任に関するEUの提案があげられます。これはサプライチェーン全体で人権と環境の問題に対処するよう、企業に求めるもので、他のEU法令と同様に、EU域外にも広く影響を及ぼす可能性があります。さらに、人権侵害に関連する米国、英国、カナダの輸入禁止措置が拡大し、他の国々が追随する可能性もあります。

ただ、このような各国政府の動きがある中で注意が必要なのは、政府が各企業に求める内容がレジリエンス向上のための政府の取り組みと相容れないことがある、ということです。例えば中国からのポリシリコン輸入を制限する米国の政策は、バイデン政権が進める再生可能エネルギー導入の加速化とは矛盾します。また、石炭発電を抑制する中国の取り組みによって、中国国内の工場が生産を控えてエネルギーを節約しようとするなど、グローバルサプライチェーンに混乱を及ぼしています。

サプライチェーンのサステナビリティをモニタリングすることは、政府の規制強化だけでなく、ステークホルダーの圧力からも影響を受けています。機関投資家を対象としたEYの調査によると、91%の回答者が、投資の意思決定に非財務面のパフォーマンス（社会的貢献）が影響していると答えています。また、EY Future Consumer Indexによると、世界の消費者の43%が、社会に貢献する製品に、より高い金額を出してもよいと答えています。さらに、サステナビリティを重視する世論が一層強まる中で、二酸化炭素排出量目標を達成できないサプライヤーを切り捨てる企業が増える可能性もあります。

ビジネスへの影響

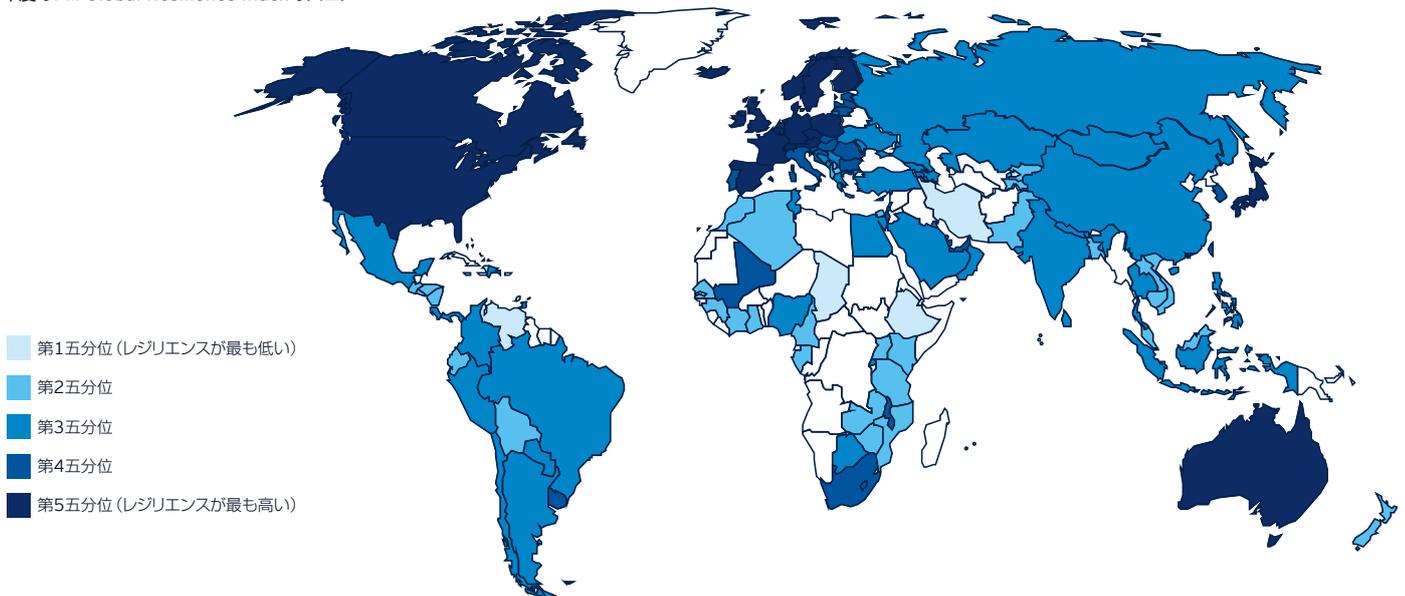
- ▶ **サプライチェーンの脆弱さにより、様々なセクターにおいて企業が投入コストの上昇に直面する可能性があります。** 米国、EU、中国やその他の国々が国産比率を高めるためにサプライチェーンの再構築を行っています。その余波を受ける形で世界的にサプライチェーンの混乱が続く、物資調達の遅延だけでなく原材料など投入コストの上昇につながる可能性があります。企業は必要な部品の不足や投入コストの上昇に直面することになる可能性があり、そうするとコストの一部を消費者に転嫁し、それが高水準のインフレにつながる恐れもあります。なお、各企業のサプライチェーンのレジリエンスを強化する取り組みとしては、調達材料と最終製品の備蓄、およびサプライチェーンの多様化などがあります。
- ▶ **規制や市場からの圧力が企業に対して、温室効果ガスの排出量が多い事業を削減するよう促す可能性があります。** ネットゼロ化の気運の高まりは、調達、製造、輸送、包装など企業の事業活動全体に対し、政府と消費者の関心を集めそうです。企業にとっては、包装に使用する材料から生産拠点の場所、さらには製品のリサイクルや再利用の方法まで、あらゆる点を再考する良い機会となります。
- ▶ **新たなデューデリジェンスプロセスによって、コンプライアンスの重要性が増します。** 近く施行されるEUのサプライチェーン・デューデリジェ

ンス法および同様のイニシアチブは、グローバルサプライチェーン全体で人権とサステナビリティに関するコンプライアンス遵守を証明するよう企業に求めることとなります。このため、人権とサステナビリティに対し現実に起きている悪影響、もしくは将来的に起こりうる悪影響の特定や評価、報告を実施し、また、結果に応じ供給業者を変更する必要が生じることになりそうです。これにはコンプライアンスリスクや民事責任が問われる可能性といった負の面もありますが、他方でサプライチェーン全体を効果的にモニタリングしている企業にとっては、レピュテーション向上と商業の面でチャンスとなりえます。

- ▶ **政府のサプライチェーンへの介入が増えることで、人材戦略に変更が生じそうです。** 新しい規制への対応として企業に事業場所を移転する必要が生じる場合、新たな土地で適切な人材を確保しなくてはならないという課題が生じます。これは特に、テクノロジーや先進製造業などの特定の地域に強力な人材エコシステムを有するセクターや、外国の低賃金労働に依存しているセクターで深刻になりそうです。一方で他の企業にとっては、従来と異なる労働カプールにアクセスする機会を手に入れることとなります。また、サステナビリティと人権のデューデリジェンスは、企業がこうした問題に関する従業員からの信頼を構築していく機会になります。

図9：今後もグローバルサプライチェーンのレジリエンスが課題

2021年度のFM Global Resilience Indexのスコア



出典：FM Global Resilience Index

注：FM Global Resilience Indexは経済、リスク、サプライチェーンの面でビジネス環境のレジリエンスを測定します。

スコアは0 (レジリエンスなし) から100 (レジリエンスが最高) を範囲とした相対的な数値です。

取るべき行動

- ▶ 新たな市場を見つけるほか、主要な商業市場での活動を維持するため、地域化や「フレンドシヨア」の戦略に対応した供給業者を見つける。
- ▶ 新たな自国中心主義の政策を活用し、ニアシヨアやオンシヨアの戦略の採用を検討する。
- ▶ サプライチェーンのサステナビリティ向上の一環として、サステ

ナビリティ対策と気候変動リスクの軽減に経営幹部レベルの人員を割り当てる。

- ▶ ステークホルダーとの関係を含め、レピュテーションとコンプライアンスの課題および機会獲得に適切に対応できる体制、慣行、データシステムが備わっているか見極める。
- ▶ 主要市場でのサステナビリティ対策が自社のサプライチェーンにどのように影響しているか評価する。

8. 技術ナショナリズムの激化

本報告2021年度版でも述べたように、テクノロジー分野とデータ分野において地政学上の緊張が高まっています。該当するのは、半導体に関しては供給制約と政策転換をはじめとして、メガテック企業に対する規制当局と政府による監視の強化、産業政策の適用拡大、などが挙げられます。人工知能 (AI)、量子コンピューティング、5Gネットワーク、大容量バッテリー、宇宙技術といったテクノロジーが、これらの分野における地政学戦略上の競争の最前線です。

2022年は、次に示す2つの要因でこうした技術ナショナリズムが激化するものとみられます。1つ目に、各国政府は技術の自給自足達成を目指していることであり、戦略的テクノロジーの自国内での育成に助成金を出す動きもみられます。多くの政府にとって半導体は今後もしばらくは優先事項であり、中国、日本、EU、米国などの各国は、国内生産の拡大を目指して努力を続けています(図10参照)。EUと米国は新たな貿易技術評議会での活動を通じ、パートナーシップの強化を進めています。外国企業の製造施設を受け入れる国がある一方、あくまで自国生産を目指す国もあります。

各国政府はEVバッテリーの自給自足も目指しています。バイデン政権には、バッテリーサプライチェーンを「フレンドショア化」することで、これをある程度達成できるという思惑があるようです。中国は、新エネルギー車 (NEV) 補助金プログラムを延長し、2022年を通してEVの成長の支援を継続します。欧州バッテリー同盟 (European Battery Alliance, EBA) は、企業の研究開発資金を提供しながら、企業を支援するバッテリー規制案の承認に向けて前進しています。インドの電気自動車生産・普及促進政策 (FAME II) には、インド国内でのEVの生産を活性化する取り組みが盛り込まれています。

各国政府は、5Gワイヤレスネットワークなど他の戦略的テクノロジーについても国内能力の増強に

投資しています。中でも東南アジアの各国は、広範な製造業の競争力を強化するために5Gネットワークの普及に力を入れています。宇宙を商業利用および軍事利用する競争も、新たな参入者と技術が登場することで拡大するものとみられます。

技術ナショナリズムを高める2つ目の要因として、各国政府によるデジタル技術の規制強化があり、この分野ではEUがリードを握っています。データプライバシーとデータセキュリティの規制が当局の主なコントロールの手段になりそうで、特にアジアでは活発な動きがありそうです。中国は個人情報保護法、サイバーセキュリティ法、データセキュリティ法を施行しています。また、2022年には、日本の改正個人情報保護法 (APPI) とタイの個人情報保護法が施行される予定です。

厳格な独占禁止法の適用も重要な事案です。EUのデジタル市場法案は、最短で2023年に施行されることになっていますが、これに関する議論が今後激化するものとみられます。バイデン政権は2021年の競争促進に向けた大統領令を発令しており、この中で優先セクターにテクノロジーが入っています。中国の規制当局もテクノロジーセクターを重視し、独占禁止の適用に積極的に取り組んでいます。その他の国々、特に韓国、インド、オーストラリアでは、eコマース事業者やインターネットプロバイダーの市場支配の問題への取り組みを強化するようです。

技術ナショナリズムの規制の対象にはAIの倫理的使用に関する規則も含まれ、これはEU主導の下、中国もアルゴリズムの規制の強化を目指しています。また、デジタル税に関する議論も再開される見通しです。後者は、G20と経済協力開発機構 (OECD) が主導する国際税制改革が、年間を通してどの程度進展するかによって影響を受けそうです。



ビジネスへの影響

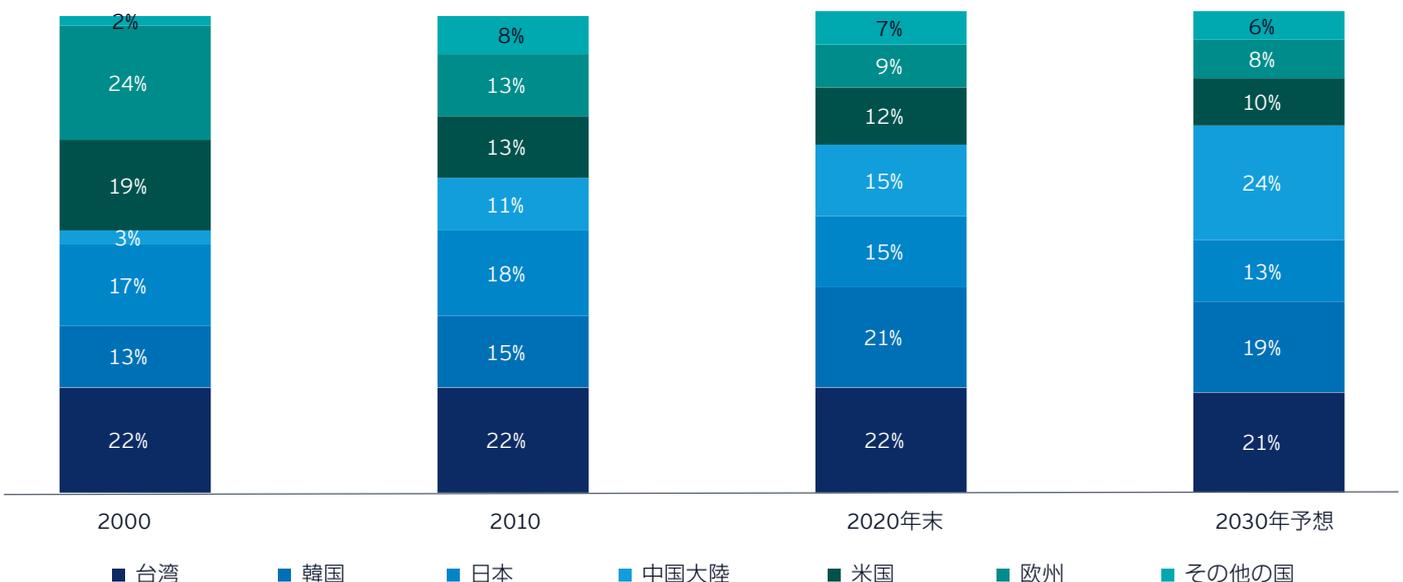
- ▶ **テクノロジー企業の事業活動とサプライチェーンは、ニアショア、フレンドショア、オンショアへの移行が進むものとみられます。** 半導体、EV、通信などの企業は、技術ナショナリズムの高まりの結果、国外の供給業者や顧客との関係を制限されるような政策に向き合わなければならなくなりそうです。同様の政策には貿易フローを制限し、国内生産を奨励するようなものが挙げられますが、これは国内市場の供給業者にとってはチャンスとなります。各国政府はまた、国内市場の特定分野で外国企業の競争力を削ごうとする傾向がありますが、これは外国の投資家にとっては懸案になると思われるかもしれませんが、国内企業にとっては成長する新たなチャンスにもなり得ます。
- ▶ **製造業では半導体のサプライチェーンの課題が継続するものとみられます。** パンデミックに起因する2021年の世界的な半導体チップ不足は、供給制約や地政学上の緊張に伴って2022年も続くものとみられます。5Gワイヤレスネットワークなどの新技術の普及と先進国の家計支出の増加が世界的な半導体需要を押し上げる中、供給不足と価格上昇は深刻化する恐れがあります。新たな生産体制が稼働し生産能力が回復すれば、年末までには状況が好転し始めるものとみられます。
- ▶ **小規模のテクノロジー企業に成長と投資のチャンスが訪れるかもしれません。** 近年はテクノロジーセクターのM&Aが活況ですが、市場競争や独占禁止の観点からの規制当局による監視が、特に米国、EU、中国、英国の国々で厳しくなり、テクノロジーセクターでのM&A案件が成立しなくなるような事態が発生する恐れがあります。そうしたM&Aディールの制限は、eコマースやソーシャルメディアなどの一般消費者向けのテクノロジーで多くみられそうです。このような状況は、起業家やスタートアップ企業にとっては自社を成長させる機会をもたらす、場合によっては大企業に対して自らを有利な条件で売却する機会にもなり得ます。

取るべき行動

- ▶ 自動車メーカーや製造業者はサードパーティーのリスク評価を実施し、重要技術の調達先としてより政治リスクの少ない別の供給業者採用の可能性を探る。
 - ▶ デジタル税に関する国際的状況の推移をモニタリングし、そうした変化が税金やデジタルサービスのコストにどのように影響するか評価する。
 - ▶ テクノロジー規制が変化し続けることで事業活動とサプライチェーンおよびデータコンプライアンス要件に与える影響を見極める。
 - ▶ リスク、事業活動、コンプライアンスを担当するチーム間の協力を通じて、ばらばらの技術基準が企業の業務コストと報告要件にどのように影響するかを見極める。
 - ▶ 世界での自社の立場が他国の独占禁止法に抵触しないよう、先を見越して資産の買収や売却を検討する。
- ▶ **地政学戦略的なデータ管理が非常に重要になります。** 主要市場のデータセキュリティやデータプライバシー関連の規制が急増し、このため国境を越えてデータを共有するためのコストが引き続き増加しています。これらの規制の影響を最も受けやすいのは、膨大なデータ（特に個人データや消費者データ）を取り扱う多国籍企業や、サードパーティーのサービスプロバイダー（クラウドサービスやデータストレージ）を利用する企業とみられます。世界各国それぞれの規制に合わせて戦略やビジネスモデルを調整できる企業であれば、コンプライアンス問題を避けることができ、競争上の強みを獲得できるものとみられます。

図10：世界の半導体製造におけるアジアの圧倒的なシェアは、政策介入がなければ今後も続く見込み

地域別に見た世界の半導体製造能力(全体に対する割合)



出典：Semiconductor Industry Association (2020年9月)

注：数値はすべて8インチウエハ換算値。5 kwpm (1000ウエハ/月) 未満または8インチ未満の能力を除きます。

9. ブリュッセル 効果の拡大

欧州連合（EU）の単一市場と統合強化に、強力な規制や共通基準を制定する力は欠かせません。EUはこれにより、域内の企業や消費者に対し政治的な影響力を及ぼすだけでなく、グローバルスタンダードを実質的に確立するパワーを保持しています。ブリュッセル効果と呼ばれるこうした強力な影響力を最も良く示しているのが、EU一般データ保護規則（GDPR）がそのEU域外に及ぼす影響や、世界各国政府に対し同様の政策実行する際の模範となっている点です。

EUが思い切った政策集の検討に乗り出し、自らの国際的な立場を任じて積極的に主張するようになる本年、ブリュッセル効果の重要性は一層高まることでしょう（図11参照）。EUの規制力はEU自身の戦略的自立をも支えています。多極化する世界は、共通の国際基準についての交渉や合意到達を難航させており、また大国間の力学に変化が生じる中、国際基準の制定にEUが与える影響は一層増しつつあります。

サステナビリティは2022年以後、EUが策定する政策課題の大きな柱の一つとなります。これには、サステナビリティや人権に関するサプライチェーン・デューデリジェンス、および炭素国境調整メカニズム（CBAM）の導入推進などが該当します。EUはまた、持続可能な経済活動のタクソノミー（分類）の作成を進めており、これは今後、他のイニシアチブの基盤になるものと考えられています。中でも注目されるのは、欧州グリーンボンド基準（EUGBS）と企業サステナビリティ報告指令（CSRD）です。前者はすべてのグリーンボンドの発行者の要件を共通規則として定義しており、後者はEUの大企業に事業活動のサステナビリティの報告を義務化する枠組みで、2023年に施行される見込みです。

また、もう一つの大きな柱にテクノロジーがあります。EUのデジタルサービス法（DSA）案とデジタル市場法（DMA）案には、欧州で事業を営む巨大テクノロジー企業の活動を制御下に置く狙いがあります。DSAは、オンラインプラットフォームに規制をかけ、オンライン上の不正なコンテンツや製品の削減ならびに制限をします。一方DMAは、いわゆるゲートキーパー（複数の市場セグメントを支配下に置く大規模なオンラインサービスプロバイダー）を定め、オンラインサービスプロバイダーが消費者にリーチする際、公正な競争が行われるよう規則を課します。さらに欧州AI規制案が2022年を通して議論されることとなりますが、施行された後には、責任あるAIの実現につながる国際基準が誕生することとなります。

上述したいずれの領域でも、基準制定に関連する先行者利益をめぐる動きが一層激しくなることが予想されます。特にEUは、中国標準2035プロジェクトで国際的な技術要件の策定を模索している中国と比べると、立法プロセスに時間をかけています。米国EU貿易技術評議会（TTC）は重要な国際交渉の場として期待が寄せられていますが、EU米国間の利害の対立や見解の相違によって、徹底した合意が難しくなることも予想されます。サステナビリティ報告基準や、農業のサステナビリティを向上する手段に関しても同じことが言えそうです。つまり各地域の基準がせめぎあい、共存しえないリスクが高まる可能性があるのです。

ビジネスへの影響

- ▶ **ブリュッセル効果は、欧州企業に新たなビジネスチャンスをもたらす可能性があります。**ただし、EUがサステナビリティとテクノロジーに関し新しい法案を提案しているように、他地域の政府も同じような努力をしています。サステナビリティとテクノロジーの政策において、各国政府が模倣してゆくような有力な先行者が出なければ、世界的に調和したアプローチが取れず、規制を寄せ集めたパッチワークが作り出されてしまう恐れがあります。ブリュッセルが迅速に行動を起こすならば、やがて(GDPRと同様に)国際基準となるEUの厳しい基準を先んじてクリアすることで、EU域内で事業を営む企業は先行者利益を得ることができるとでしょう。サステナビリティおよびテクノロジー領域の規制にうまく対応して、例えばエネルギー消費や炭素クレジットなどのサステナビリティ問題の追跡にブロックチェーンやAIなどのデジタル技術を活用するといった、ビジネスモデルに革新を引き起こす企業も現れるかもしれません。
- ▶ **サステナビリティに関する規制要件は、新たな勝者を生み出すかもしれません。**気候変動対策にEUがますます大胆な規制手段を選択する中、そうした要件は欧州企業以外の巨大グローバル企業にも適用されるため、その帰結として当該規制が国際基準になるものと考えられます。例えば、CBAMは、EU市場内に輸入された製品に対しEUの炭素価格を適用することで、炭素リーケージを防ぎ、また、EU企業に公平な条件を提供しようとするものです。

このため、EU域内への輸入業者のうち、そのサプライチェーンからの炭素排出量が少ない企業が競争上優位に立つことになりそうです。

- ▶ **サプライチェーン・デューデリジェンスへの対応は、企業のサプライチェーンとレピュテーション（評判）とに影響します。**EUで事業を展開する企業は、そのグローバルサプライチェーンの環境基準や社会的基準について責任を持ち、サプライチェーン内の供給業者に対して透明性の強化と、場合によっては意識改革を求める必要があります。そうした要件はサプライチェーンの下位階層にも広がる様相を見せていることから、今後コンプライアンスコストが増加するだけでなく、欧州企業が原料を調達している市場にも影響を及ぼしそうです。また透明性の向上の結果、良くも悪くも、特に消費財セクターではレピュテーションリスクが高まります。
- ▶ **デジタル技術プラットフォームは、当局による監視強化やコンプライアンスコストの増加のリスクにさらされることとなります。**EUの技術規制は、欧州で事業を展開する巨大デジタルプラットフォーム事業者を特に対象としています。対象企業は、規制当局との内部データの一部の共有や、独立した監査人を任命することに加え、誤情報や不正な製品の拡散への取り組みについて年1回のリスク評価の実施を求められることになりそうです。そういった大規模な企業を対象とした要件は、デジタル技術セクターの中小企業にとって市場シェアを高める機会となるかもしれません。

図11：EUが進めている複数の提案がサステナビリティとテクノロジーの国際基準になる可能性がある



出典：EYによる分析

注：今後の日程はすべて、EUの現在の計画、または過去の法令提案プロセスとこれまでの進展に基づく日程です。

取るべき行動

- ▶ EU経済がカーボンニュートラルへと移行する中において自社が成長する準備として、**戦略**やビジネスモデルの変革を検討する。
- ▶ 規制が相次ぎ変更が続く中においても、サステナビリティ報告基準と規制要件を満たすため、**データ**を収集しモデル化する能力を獲得し、強化する。
- ▶ 人権と環境基準に関し**完全な透明性**を自社のサプライチェーン全体で確保する。
- ▶ EU域内の政策と規制の策定をモニタリングし、域外市場を拠点とする企業に何が適用されるかを判断するとともに、それが国際基準になるかどうかを見極める。
- ▶ テクノロジー企業はステークホルダー対応として、デジタル規制・基準へのEUのアプローチについてステークホルダーに情報提供する。

10. 不平等の認識と再分配の推進

コロナ禍は、従来から存在した社会的不平等と社会的セーフティネットの脆弱性を一層悪化させ、これらの問題を浮き彫りにしました。また、社会的不平等は世界的に広がりを見せています。例えば、世界の億万長者の資産がパンデミック中に27%以上増大する一方で、1億2,000万人が極度の貧困に追い込まれています。こうした傾向は社会の結束と政治の安定性を脅かしており、各国政府は再分配政策を通じて対応を始めています。

2022年は多くの国で再分配政策が進むものとみられており、社会サービスへの投資、中間層の雇用創出の奨励、富裕層や企業への増税などが見込まれます。グローバルレベルでは、国際的な最低法人所得税や新たな課税根拠（ネクサス）および所得配分の規則に関して、G20やOECDが主導する国際的な枠組みの合意を目指しながら、税源浸食と利益移転（BEPS）の問題に取り組んでいます。各国政府はそれらの実行について、2022年を通して議論します。

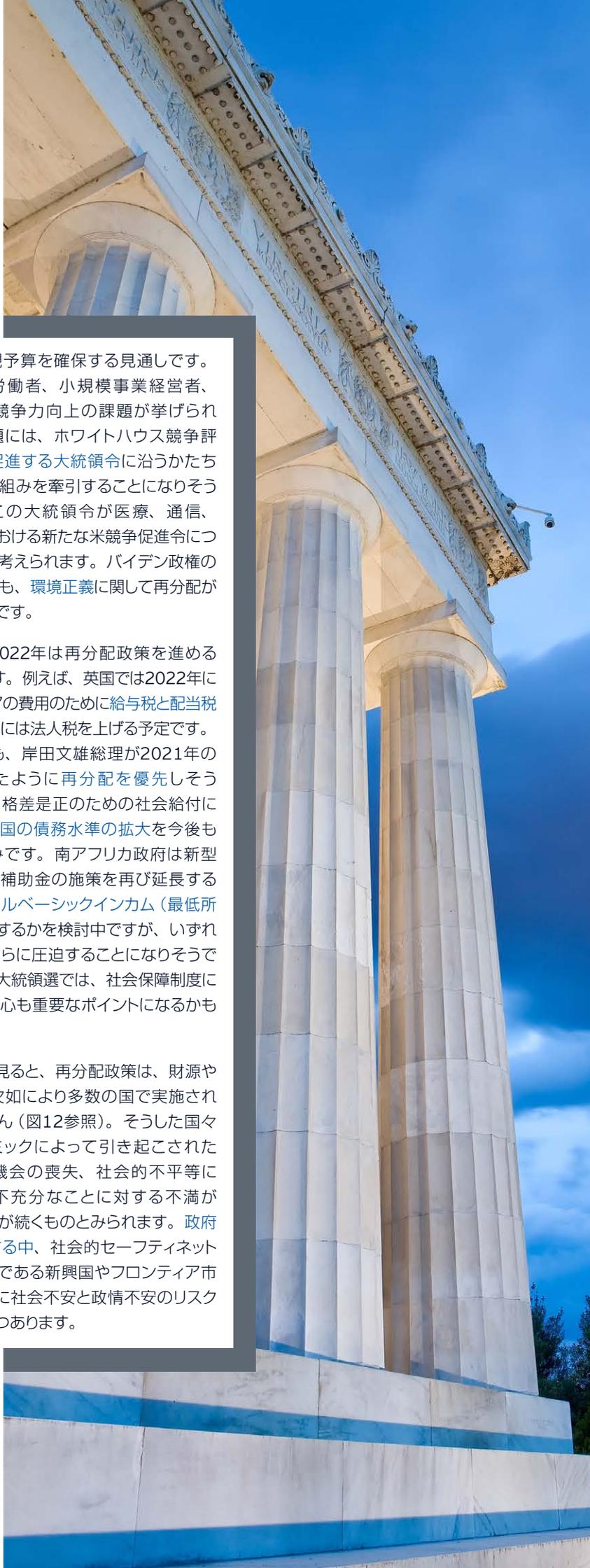
中国は第20回中国共産党全国代表大会に向け、共同富裕のスローガンの下での政策と規制を継続して実施するものとみられます。中国政府は増税の実施、長時間労働の是正、独占禁止法上の措置を重要視しており、特に消費者向けテクノロジーセクターでの対応が持ち上がっているようです。また、新たに医療、教育、年金など社会サービスへの支出も開始される計画があり、共同富裕の下、さらに企業に多くの寄付が求められることになりそうです。

同様に米国政府は、社会経済的不平等に積極的に取り組んできており、引き続きバイデン政権の政策の中核となるもようです。そのうちの1つが社会的セーフティネット体制の強化で、主としてビルド・バック・ベター（よりよき再建）法案と名付けられた政策のうち「人的インフラ」パッケージを通じて、子育てや教育その他の社会

サービスに新規予算を確保する見通しです。また他にも、労働者、小規模事業経営者、一般消費者の競争力向上の課題が挙げられます。この問題には、ホワイトハウス競争評議会が競争を促進する大統領令に沿うかたちで、一連の取り組みを牽引することになりそうです。また、この大統領令が医療、通信、農業セクターにおける新たな米競争促進令につながる可能性も考えられます。バイデン政権の気候変動政策でも、環境正義に関して再分配が重要視されそうです。

他の国々でも2022年は再分配政策を進めるものとみられます。例えば、英国では2022年に医療・社会的ケアの費用のために給与税と配当税を上げ、2023年には法人税を上げる予定です。日本の新政権も、岸田文雄総理が2021年の選挙で強調したように再分配を優先しそうです。韓国は、格差是正のための社会給付に充てるために、国の債務水準の拡大を今後も容認する見込みです。南アフリカ政府は新型コロナウイルス補助金の施策を再び延長するか、ユニバーサルベーシックインカム（最低所得保障）を導入するかを検討中ですが、いずれも財政状況をさらに圧迫することになりそうです。フランスの大統領選では、社会保障制度に対する国民の関心も重要なポイントになるかもしれません。

しかし世界的に見ると、再分配政策は、財源や政治的意思の欠如により多数の国で実施されそうにありません（図12参照）。そうした国々では、パンデミックによって引き起こされた失業、経済的機会の喪失、社会的不平等に対する施策が不十分なことに対する不満が募り、社会不安が続くものとみられます。政府の財政が逼迫する中、社会的セーフティネットがもともと脆弱である新興国やフロンティア市場は、2022年に社会不安と政情不安のリスクが一層高まりつつあります。



ビジネスへの影響

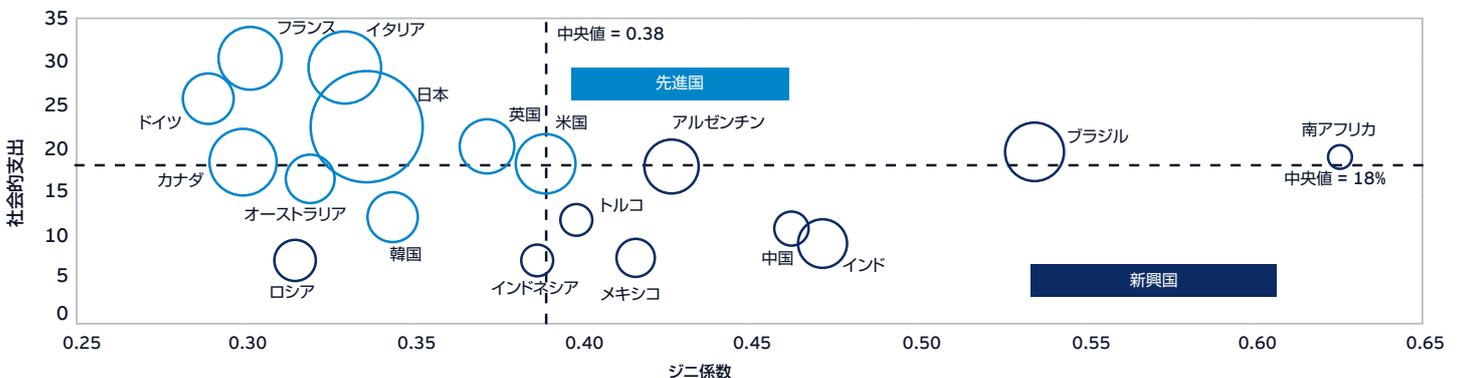
- ▶ **社会政策による支援が人的資本を強化する可能性があります。**例えば米国では、子育てを支援し、その費用を助成する社会政策によって、親などの養育者（特に母親）の仕事復帰が促進されることにより、2021年に多くの企業が直面した人手不足の緩和につながりそうです。医療と教育セクターでの支援策は、長期的に見て企業の人的資本強化とコスト削減につながるものと考えられます。
- ▶ **再分配政策には増税が伴うものと考えられます。**医療および社会的ケアを拡大する提案が増えるにつれ、少なからぬ地域で企業は増税に直面するものとみられます。大企業やコロナ禍をうまく切り抜けられたと見なされるセクターの企業は、特にそのリスクがあります。また今後は、G20やOECDが主導する国際的な最低税率によって、企業は事業収入を得た国に抛らず、最低15%の税を納める必要が出てくるものと考えられます。
- ▶ **独占禁止の必要性が見直される新たな時代に合わせ、成長と投資の戦略を立てる必要があると考えられます。**米国、EU、中国などで市場の独占に対する監視の強化と、競争の促進を求める声が、年間を通してテクノロジー以外のセクターにも広がるものとみられます。独占禁止に関し国家が適切な分配を要求する可能性の高い領域のセクターは、最もリスクがあるものとみられます。この流れで、特に市場シェアの大きな大企業は、規制当局からM&Aの承認を得づらくなる恐れがあります。このことは同時に、中小企業にとっては市場シェアを伸ばす新たなチャンスとなる可能性があるということになります。
- ▶ **社会不安が事業活動に混乱をもたらす恐れがあります。**政府が再分配に取り組まなかったり、国民が取り組みを不十分と感じていたりする国々では社会不安が続くそうです。また、従業員に利益を十分に還元していないと見なされる企業は、労働ストライキや社会アクティビズムが発生する恐れがあります。抗議活動があれば、労働者の計画的欠勤や、抗議者が通路を塞ぐなどの抗議活動を通して生産とサプライチェーンが中断され、ひいては物流問題やコスト上昇につながります。社会不安は商業活動も混乱させ、抗議活動が行われる都市では販売量が落ち込みます。このため、2022年はコロナ禍が直接事業に及ぼす影響は弱まっても、国によってはこうした継続する間接的な混乱に備える必要がありそうです。

取るべき行動

- ▶ 政策によって生じる変化が経済に与える影響を評価し、それに応じて**自社の戦略**を調整する。
- ▶ 政府に協力し、長期失業者のための雇用創出やダイバーシティとインクルージョンのプログラム強化、スキルアップの機会提供などを通じ、所得の不平等を減らして**インクルーシブな成長**を促進する。
- ▶ 主要市場で**税制が変わる可能性**を特定および分析し、今後それがもたらすビジネスへの影響を数値化する。
- ▶ 主要市場での**社会不安リスク**の早期警戒指標を特定するためのモニタリング体制を確立する。

図12：社会的セーフティネットへの支出が多い国ほど所得の不平等が少ない傾向がある

ジニ係数。社会的支出（GDPに対する割合）と国債総額（GDPに対する割合）



出典：OECD、世界銀行、ユネスコ、国際通貨基金、EYによる分析

注：円の大きさはGDPに対する国債総額の割合を示します。ジニ係数は0～1で表され、数値が大きいほど格差が大きくなります。アルゼンチン、ブラジル、中国、インド、インドネシア、ロシア、南アフリカの社会的支出データは、医療、教育、社会的セーフティネットへの支出を追加し、GDPに対する割合で表しています。十分なデータがあるG20加盟国を取り上げており、使用しているのはすべて入手可能な（主に2019年またはそれ以前の）最新データです。

地政学上の10大動向がビジネスに与える影響

『2022年：地政学戦略から見た10大リスク』に挙げられた地政学上の10大動向は、全体ではセクターや地域を越え各国企業に幅広い影響を及ぼします。しかし挙げられた個々の動向は、特に短期から中期で特定のセクターに直接的な影響を与えそうです（図13参照）。「政府が経済に果たす役割の増大」のテーマの下、10大動向のすべてで注目されているように、2022年に政治動向の影響を最も受けるのはテクノロジーセクターと考えられます。これはすべてのセクターの経営幹部に警鐘を鳴らしており、セクターを問わずテクノロジー戦略に緊急に地政学を取り入れる必要性が高まっていることを示唆しています。他にも2022年に地政学的動向の影響を大きく受けそうなセクターには、製造や消費財があります。また、「気候変動とサステナビリティ」のテーマの下、10大動向からは、エネルギーセクターの企業に巨大な影響を及ぼしそうなことが示されています。

これら10大動向のそれぞれが、企業のどの部分にどのように影響するかはさまざまです（図14参照）。そのため、社内の全経営幹部ならびに部署が各動向を監視し、対処していく必要があります。例えば、サイバー海賊行為の増加には最高リスク管理責任者がリーダーシップを取るべきであり、気候変動と政治リスクのつながりへの適応には最高戦略責任者が中心的役割を果たすことになります。最高業務責任者は、自社の戦略を積極的に立案する立場として、地政学上の10大動向すべての政治リスク管理に携わることになるでしょう。

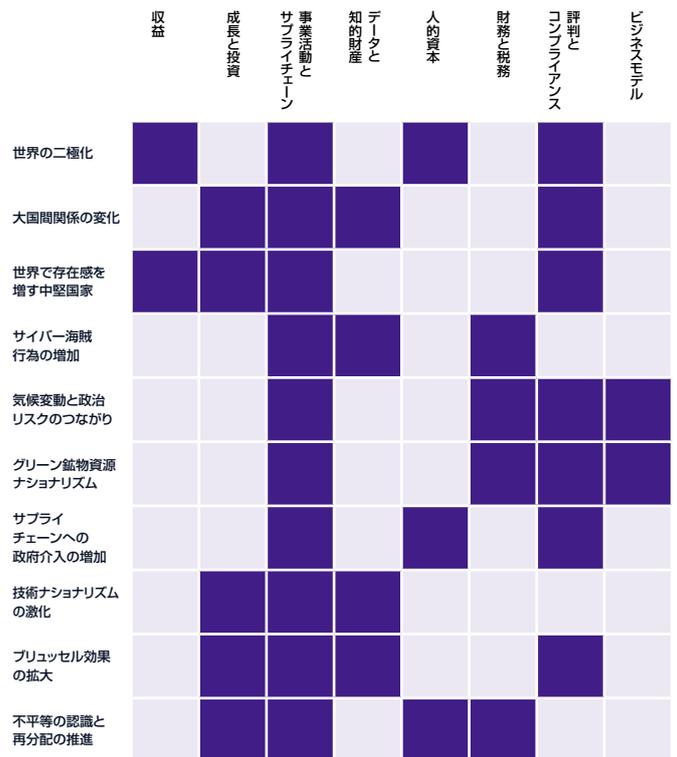
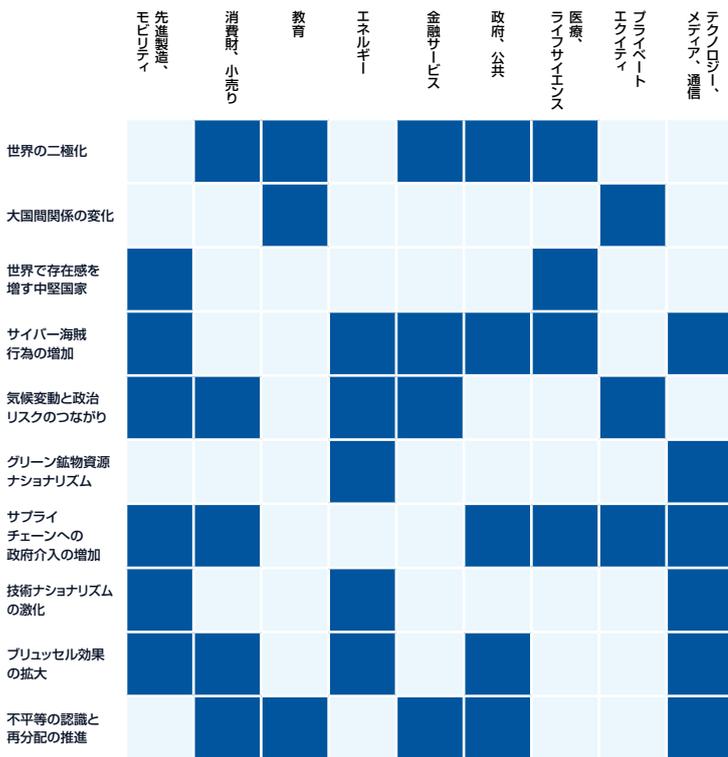
ただし、経営幹部または部署は、サイロ化した状態でこうした動向に個々で対応しようとすべきではありません。EY Geostrategic Business Groupとペンシルベニア大学ウォートンスクールPolitical Risk Labとの共同調査の結果によると、政治リスクに効果的に対処するには、部門横断的な調整と協力が不可欠です。そしてまた、最高経営責任者と役員会は、自社が政治動向にどのように対処しているか常にモニタリングを続ける必要があります。

図13：2022年に最も地政学的動向の影響を受けそうなのはテクノロジー、製造、消費財セクター

地政学上の10大リスク動向（セクターへの影響）

図14：地政学的動向は2022年に企業全体に影響、最も打撃を受ける可能性があるのはサプライチェーン

地政学上の10大リスク動向（事業部門への影響）



出典：EY Geostrategic Business Group

著者

Courtney Rickert McCaffrey

Insights Leader,
Geostrategic Business Group
Senior Analyst, EY Knowledge
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Oliver Jones

EY Global Leader,
Geostrategic Business Group
Ernst & Young – United Kingdom
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller

EY EMEA, Geostrategic Business Group
famke.krumbmüller@fr.ey.com

Douglas Bell

EY Global Trade Policy Leader
Ernst & Young LLP
douglas.m.bell@ey.com

With contributions from Ben-Ari Boukai, Sampada Mittal, Shreya Popli and Garima Vijay.

The authors would also like to thank the following individuals for their assistance with this report:

Taylor Ackerman, Jon Alterman, Eric Anderson, Barbara Angus, Amit Bakshi, Adam Barbina, Antonio Barroso, Laura Breslaw, Julie Byrne, Matthew Chebatoris, Deb Christoph, Mary Karol Cline, Julie Croglio, Ning Dai, Patrick Davidson, Alessandro Faini, Anne Fruhauf, Angelika Goliger, Sean Heinroth, Bob Herrera-Lim, Andrew Hobbs, Erica Hurtt, Bota Iliyas, David Kirsch, Nobuko Kobayashi, Takeshi Konomi, Kris Lovejoy, Mario Marconini, Jeffrey Miller, Bridget Neill, Eimear O'Casey, Wolfango Piccoli, Martha Raupp, Ari Ben Sacks Gonzalez, Ahana Sarkar, Hemant Shivakumar, John Shumadine, Shauna Steele, Emily Stromquist, Kiran Manakolil Sunilkumar, Julia Tay, David Underwood, Stephan van Rhee, Steve Varley, Patrick Walker, Nicholas Watson, Gabriel Wildau, Yi Y Xie, and Jay Young.

問い合わせ先

Americas

Adam Barbina
New York
Ernst & Young LLP
adam.l.barbina@ey.com

Douglas Bell
Washington DC
Ernst & Young LLP
douglas.m.bell@ey.com

Ben-Ari Boukai
Washington DC
Ernst & Young LLP
ben-ari.boukai@ey.com

David Kirsch
Houston
Ernst & Young LLP
david.e.kirsch@ey.com

Mary Karol Cline
Washington DC
Ernst & Young LLP
mary.k.cline@ey.com

Courtney Rickert McCaffrey
Washington DC
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Ari-Ben Saks
Mexico City
ari.b.saks.gonzalez@mx.ey.com

Jay Young
Dallas
Ernst & Young LLP
jay.young1@ey.com

Asia-Pacific

Nobuko Kobayashi
Tokyo
nobuko.kobayashi@parthenon.ey.com

Takeshi Konomi
Tokyo
takeshi.konomi@parthenon.ey.com

EMEA

Oliver Jones
London
Ernst & Young – United Kingdom
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller
Paris
famke.krumbmuller@fr.ey.com

地政学戦略グループについて

EYの地政学戦略グループ(Geostrategic Business Group, GBG)は、地政学的情勢を事業戦略に取り込むサポートを行っています。地政学は、戦略からサプライチェーンまで、あらゆるグローバル組織にさまざまな影響を与えていますが、多くの企業はその影響の評価と管理に苦慮しています。GBGは、現地の知見を活用し、第三者機関と連携して、政治リスクについて中立的立場から助言を行います。EYのチームは、戦略面とオペレーション面の幅広い知識を生かして、クライアントが政治的リスクをより適切に監視し、評価、管理できるよう、実行可能な計画を策定します。

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ~より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYストラテジー・アンド・トランザクションについて

EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントの企業戦略、キャピタル戦略、トランザクション戦略、ターンアラウンド戦略の推進から実行までサポートし、あらゆるマーケット環境における迅速な価値創出、クロスボーダーのキャピタルフローを支え、マーケットに新たな商品とイノベーションをもたらす活動を支援します。EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントが長期的価値をはぐくみ、より良い社会を構築することに貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/strategy-transactionsをご覧ください。

© 2022 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

no.010551-21Gbl

2110-3897055

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp