

2023 Geostrategic Outlook

不確実な社会に対応した確固たる戦略を構築するには

2022年12月

2023年に予想される地政学的動向トップ10

2023年に予想される地政学的動向トップ10は、大きく2つのテーマに分けることができます。

動向トップ10について詳しくは、該当するトップ10の番号をクリックしてください。

ボラティリティの定着

喫緊の課題である
エネルギー安全保障

国・地域による
ESG政策進捗
状況の差

ウクライナ情勢

中国と西側諸国の
分断

インフレと
景気後退の
パラドックス

地政学的
動向を左右する
国・地域

食糧難と
政治的不安定化

経済的自給自足の
実現への努力

テクノロジー分野での
ブロック化の加速

中南米の
左翼系政権

政策の トレードオフ

新たな地政学的戦略時代

米中の緊張が高まり、多くの中堅国が発言力を強める中、世界は一極集中型から多極分散型への移行が進み、地政学的な環境は近年ますます不安定化しています。また各国政府が自国経済の統制を強め、ポピュリズムとナショナリズムが台頭していることも国際機関の弱体化を招いています。こうした傾向は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックで加速しており、さらにこれに追い打ちをかけたのがウクライナを巡る情勢です。

グローバル化が進む中で世界が比較的自由化されていた時代は終わりを告げました。それに伴い、世界の経営環境も大きく変わり、経営判断において地政学的問題を経済面より重視せざるを得ない場合が増えました。地政学的ボラティリティの高まりという課題も加わり、グローバル化の中期的な見通しは極めて不透明となりました。これについては、EYが今後5年間の世界に関するシナリオ分析で示しています。

ただし、2023年の短期的な見通しは明らかになり、2023年の地政学的戦略環境を特徴づける包括的なテーマには2つあると考えられます。

1つ目は、矛盾した表現になりますが「ボラティリティの定着」です。昨今の地政学的緊張や政府の経済介入の傾向は持続し、ボラティリティは2022年に比べて一定の高いレベルで続く可能性が高いものと考えられます。ウクライナを巡る情勢、米欧中それぞれの思惑、地政学的動向を左右する国・地域の動きなどが今後も世界情勢の行方を決めることになる一方、各国政府が推し進める自給自足と、戦略的競争相手との間におけるテクノロジーの分断が、おそらくグローバル化のさらなる妨げになるものと思われます。

2つ目は、重大かつ緊急な政策におけるトレードオフの拡大です。現在の地政学的環境は、深刻な課題を各国政府に突き付けていますが、容易な解決策は見当たりません。各国政府は、エネルギー安全保障、環境・社会・ガバナンス（ESG）目標、インフレ、重要資源の供給、食糧難といった困難に対処する際に、トレードオフを余儀なくされることになるでしょう。

トレードオフ解消のために政府が取り得る選択肢が国により異なることも、グローバル企業の経営環境が複雑さを増す要因になるものと思われるます。

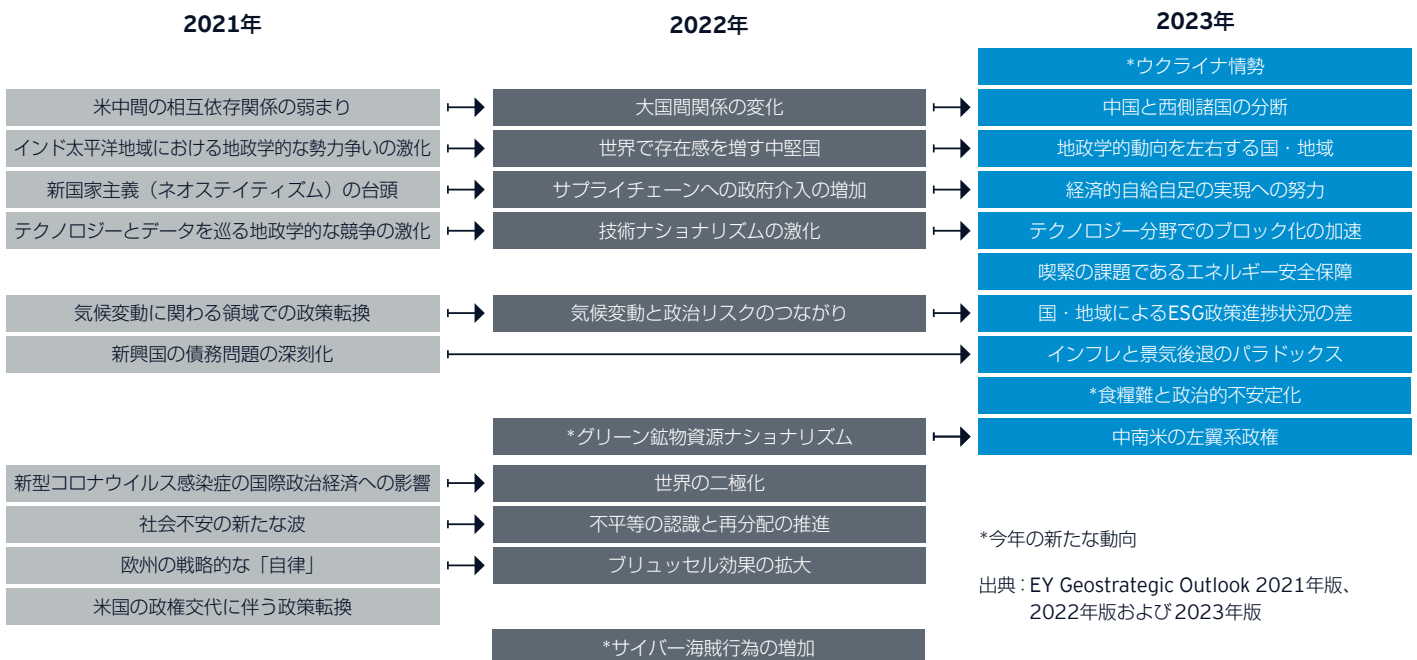
この2つの地政学戦略的テーマは、2023年に新たに浮上してきたものではありません。むしろこれらのテーマからは、2022年の世界情勢を形成した政治リスクの一部トレンドが継続し、激化している状況が見えてきます。実際、2023 Geostrategic Outlookで予想される動向の多くは、ここ数年のGeostrategic Outlookで明らかにした動向が進展したものと言えます（図1参照）。2022年に予想された動向トップ10を見ると、ほぼすべての動向が、ウクライナ情勢により収束するどころか、むしろ加速しており、こうした地政学的傾向の根強さがうかがわれます。

2023年に予想される地政学的動向トップ10は、多くの国・地域や企業に大きな混乱をもたらす可能性が高いと考えられます。とはいえども、これらの動向がリスクだけをもたらすわけでもありません。動向トップ10の多くは、企業が属するセクター、拠点を置く国・地域、経営幹部が下す戦略的選択により、機会ももたらすものとみられます。

2023 Geostrategic Outlookは3つのセクションに分かれており、それぞれ、以下の問いに回答しています。

- ▶ 企業が2023年に直面すると予想される地政学的動向トップ10とは。このセクションについてはこちらをクリックしてください。
- ▶ 各セクターは、こうした地政学的動向からどのような影響を受けることになるのか。このセクションについてはこちらをクリックしてください。
- ▶ こうした動向に直面する中で、経営幹部はどのようにすれば確固たる戦略を構築できるのか。このセクションについてはこちらをクリックしてください。

図1：多くの地政学的動向が年々進展を見せ、事業への影響が継続



2023 Geostrategic Outlook

ボラティリティの 定着



1. ウクライナ情勢

テーマ：ボラティリティの定着

ウクライナを巡る情勢は、冷戦終結以来最も顕著な変化を地政学的関係にもたらしました。2023年も、ウクライナ情勢とその影響については引き続き不確実性が非常に高く、広く世界に大きな政治・経済的影響を与えることになりそうです。

現状では、ウクライナに対して何らかの形で勝利宣言ができるようになるまで、ロシアのウラジーミル・プーチン大統領が停戦等に応じる可能性は低いのではないかと考えられています。また、ウクライナ側もこれまでと同程度の経済・物資面の支援を米国とEUから今後も受け続けることができれば、徹底抗戦を続ける可能性が高いと思われます。そのため、この状況が長引けば長引くほど、両国間の戦争が消耗戦となるリスクは上昇します。

こうした情勢がこのまま続けば、プーチン大統領が国内で苦しい立場に立たされる可能性もあります。しかし自ら辞任するとは考えにくいことから、何らかの体制転換が生じるとなればロシアが無秩序な状態に陥ることも想定可能です。万が一、強硬派が権力を掌握した場合、ウクライナ情勢が悪化するリスクも高まりかねません。また、プーチン大統領が激しい圧力に追い込まれ、その結果情勢をエスカレートさせることになれば、NATO加盟国が巻き込まれる恐れも上昇します。

ウクライナ情勢の著しい悪化により、先進国・地域がロシアに追加制裁を科す可能性は高く、またそれが制裁を科す側の経済にも強く影響を及ぼすことになるとみられます。そのような経過をたどる場合、制裁のスピードと内容を巡り、米国とEUとの見解に隔たりが生じるリスクが高まりかねません。また、ウクライナ情勢における中国やインドといった諸国の立ち位置もまた、地政学的環境の今後を大きく左右することになりそうです。

ビジネスへの影響

- ▶ **制裁の拡大が事業に影響**：制裁が拡大するに従い、より多くのセクターや業務、サービス、製品などが影響を受けるものと考えられます。先進国に本拠地を置く企業を中心に、ロシアでの事業展開や、ロシアの事業者との共同事業はますます困難になるものとみられます。
- ▶ **供給の混乱と物価上昇**：先進国・地域市場でロシア産品の敬遠が続く中、企業はサプライチェーンの混乱と構造的な物価上昇に直面する可能性が高いものとみられます。また経済成長率の低下とインフレ率の上昇といった二次的な影響が、今後も国・地域を問わず、世界経済全体に及ぶことになりそうです。
- ▶ **地政学的関係がリスクと機会を再定義する**：各国間の地政学的関係の変化に伴い、戦略的に重要なセクターに属し、さらに対立する経済ブロックの国においても事業を展開する企業にとっては、事業環境が急転する可能性があります。ただし海外での事業運営が困難になる企業がある中であっても、本国や友好的な国・地域で新たな事業機会を見出す企業が現れてくることも考えられます。

推奨される対応

- ▶ 自社の事業やセクターに対し今後の制裁が影響を及ぼす可能性を評価・検討し、影響を軽減する対応策を講じる。
- ▶ グローバルなサプライチェーン全体の可視化を徹底するとともに、供給不足や価格の変動に対するレジリエンスを高めるため、代替サプライヤーの開拓を検討する。
- ▶ ウクライナ情勢に関わる政治リスクの分析結果を、クロスボーダー投資計画とグローバル戦略の意思決定に織り込む。

2. 中国と西側諸国の分断

テーマ：ボラティリティの定着

大国間の関係は、相互に密接に連携・協力する多極分散型体制から二極化へと移行しつつあり、米国・EUの中国離れと、中国の西側離れが進んでいます。米国とEUは2023年も、明示的あるいは暗に中国をターゲットとした規制措置を新たに発動する可能性が高そうです。他方で、中国も引き続き対内・対外政策を転換し、西側のバリューチェーンとの結びつきを弱めるものとみられ、結果として、両者間の経済的なつながりが徐々に薄れていくと考えられます。

超党派の支持を受けて、米国は今後も重要製品の中国への依存度を下げ、戦略的テクノロジーへの中国からのアクセスを制限しようとする輸出規制や、投資を制限する措置を打ち出す可能性が高いとみられます。また**成立した法令**の施行に伴い、二国間の貿易と**投資**に対し新たな規制が発動されることとなります。

EUと加盟国も引き続き、中国からの重要な産業分野への投資に対する規制を強化する可能性が高いとみられます。またEUは、加盟国の補助金や助成金、市場アクセス、環境問題に対処する政策など、「貿易防衛ツールボックス」の中の数々の政策を利用し、EUがより公正と見なす土俵で欧州企業が中国企業と競争できる環境づくりに取り組むものと予想されます。

一方、中国は産業政策を拡充し、半導体をはじめとする戦略的テクノロジーの内製化に向けた取り組みを加速させそうです。また、米ドルに依存しない国際的な経済関係を広げることを目指すのではないかと考えられ、中国内市場の**資金調達**を促進することも考えられます。

ビジネスへの影響

- ▶ **これまでとは異なる成長機会と投資機会**：クロスボーダー投資の制限と阻害要因が増えるにつれ、中国と米国・EUとの間でのM&A（合併・買収）や投資機会が減る可能性が高いとされます。その代わりに、自国陣営の有力な関係国や地域の多くから、これまでより多大な機会がもたらされる可能性もあるようです。
- ▶ **サプライチェーンの再編成**：産業政策などの貿易規制措置により、コスト面以上に信頼性が重視されるようになったことから、米中欧の勢力圏内の事業（オンショアリング）に加え、その近隣国や同盟国との間の事業（それぞれ、ニアショアリングやフレンドショアリング）で新規サプライヤーとして加わる機会が生じるかもしれません。しかしその一方で、こうした再編は、一部従来型サプライチェーンに課題を突き付け、多くの企業にコスト上昇を招くことも考えられます。
- ▶ **レピュテーションリスクとコンプライアンスリスクの高まり**：中国と先進民主主義国・地域との両方に事業拠点や営業拠点を置く企業は、その国・地域の安全保障上の制限や、各地で異なるESG規制への対応に直面する可能性が高いとみられます。企業の対応によってはレピュテーションリスクが生じ、ウィンウィンの関係を築くことが一層難しくなりかねません。

推奨される対応

- ▶ 大国が1カ国でも関与する場合には特に、地政学的リスク分析結果を**M&Aの判断材料**に加える。
- ▶ **地政学的な複雑さ**が高じる可能性を踏まえて**サプライヤー関係**を評価し、新たな政策環境に合った新規サプライヤーを開拓する。
- ▶ 世界各国の事業拠点で**ESGへの取り組みの透明性**を高め、主要な国・地域のステークホルダーと積極的に交流し、相互の理解を深める。





3. 地政学的動向を左右する国・地域

テーマ：ボラティリティの定着

世界が多極分散化から二極化へとシフトし始めたことで、地政学的ブロック化への対応を中堅国に求める圧力が高まっていますが、中堅国の中には複数の大国との関係を維持しながら、外交上の影響力の最大化に努める国も出てくるものとみられます。2023年に地政学的動向を左右し、ウクライナ情勢などグローバルな問題に関わる動向に大きな影響を与え、影響力が最も大きくなるとみられる国・地域はインド、ブラジル、トルコ、サウジアラビアなどです。

ウクライナ情勢で中立的な立場をとるインドに対する圧力が、今後は高まるのではないかと考えられます。インドは、強大な隣国である中国との問題対処のためもあり、Quad（クワッド）を通じてなど、同盟関係の強化に努めることになりそうです。他方でロシアとの交易は、エネルギーを中心として、比較的規模は小さいものの防衛備品の輸入を続ける可能性が高いとみられます。また2023年にはG20の議長国を務めることから、インドが自国にとっての重要課題をグローバルアジェンダに盛り込むことも可能かもしれません。

ブラジルも独自の対外政策を推し進め、ウクライナと交流しながら、ロシアとのエネルギー関係も維持するものとみられます。さらに、ルイス・イナシオ・ルーラ・ダ・シルバ氏が大統領に返り咲いたことから、ブラジルが再び活発に多国間フォーラムや地域フォーラムに関与するのではないかと考えられます。

トルコはウクライナにドローンを輸出する一方、ロシアに対する一部制裁措置に反対しており、今後もウクライナ情勢で非常に重要な役割を果たすことになりそうです。またNATO加盟国として、新規加盟に対する影響力を通してなど、地政学的動向を左右する立場にもあります。

サウジアラビアは今後も歴史的な関係を見直し、米国離れを続ける可能性が高いとみられます。石油輸出国機構（OPEC）の主導権を握る同国は、地政学的に特に強い影響力を持つことになるでしょう。

ビジネスへの影響

▶ **新たな形のサプライチェーン**：地政学的動向を左右し得る中堅国がグローバルなサプライチェーンで果たす役割は大きくなってきているようです。例えば、トルコの輸出量は近年、過去最高を記録しています。こうした政府は新たな貿易関係を求めていることから、企業は新規サプライヤーになる機会を獲得することができるかもしれません。インドを例にとると、複数の主要国・地域との間で現在進められている自由貿易協定交渉を加速させるものとみられます。

▶ **戦略的な投資機会の拡大**：中堅国は、地政学上の影響力を強めることへの関心が高いことから、戦略的に重要なセクターの振興を重視し、それが民間部門の投資機会を生むことになりそうです。例えばインドとサウジアラビアの両国は、半導体バリューチェーンにおける存在感を高めようと取り組んでいるところです。

▶ **レピュテーションリスクの発生源**：中堅国が打ち出す対外政策により、企業の本国の政府、消費者、投資家などのステークホルダーからの圧力が突然の方向転換を見せる可能性もあります。また、国・地域内のそうしたステークホルダーから相反する圧力をかけられることも考えられます。地政学的なバランスが不安定な中、予測の精度を誤れば、レピュテーションリスクが高まりかねません。

推奨される対応

▶ **業務運営上のレジリエンス**を構築し、アジリティを高め、中堅国が世界での立ち位置をシフトさせたときにすくむことなく方向転換ができる態勢を整える。

▶ 中堅国の対外・対内政策からもたらされる市場・投資機会を探る。

▶ 中堅国のステークホルダーとの関係を構築、強化し、先を見越したレピュテーションリスクのマネジメントを行う。

4. 経済的自給自足の実現への努力

テーマ：ボラティリティの定着

最近の地政学的動向を受けて、多くの政府が、戦略的に重要なセクターを中心に、戦略上のライバル国をはじめとした他国への経済依存度を低下させる目標達成に一層力を入れるようになりました。新型コロナウイルス感染症のパンデミック、ESG アジェンダ、米中競争、ウクライナ情勢といった地政学的緊張を踏まえ、多くの政府が、経済的自給自足度を向上させ、国家安全保障を強化する必要があるとの結論に至ったようです。2023年も各国政府は経済的自給自足の実現への努力を重視するものと予想されます。

各国政府はさまざまなインセンティブ政策や規制措置を講じて、自給自足の実現を進めているところです。今後も米中欧の三大世界経済圏が安全保障の観点から経済競争の中心になるとみられます。2023年に予想される動きは、EUが掲げる戦略的自律性の法制化作業継続と施行、米国のインフレ抑制法 (IRA) の施行、中国による (国内国際の)「双循環」と呼ばれる成長戦略の改めでの推進などです。

こうした取り組みはセクターにより異なりますが、戦略的産業に重点が置かれるものと思われます。例えば、米国、EU、韓国などは電気自動車 (EV) と EV 用バッテリーの国内生産を促すインセンティブ政策を取りまとめているところです。米国は、バッテリーの原料として使用されるクリティカルミネラル (重要鉱物) もこの政策の対象に入れており、このため同盟国との間でも貿易摩擦が起きる恐れが考えられます。欧州委員会も重要な原材料の域内生産を奨励する施策を提案する可能性が高いとみられます。

経済的自給自足については定義が広く、ニアショアリングやフレンドショアリングを促進する政策を打ち出す中で、同盟国や友好国がその対象になることもあります。これは天然資源の必要な賦存量 (ふぞんりょう: ある資源について、理論的に導き出された総量) の確保と、同盟国から資源を調達することの両輪により、経済効率とのトレードオフを限定的なものにしながら、国家安全保障面の懸念におおむね対処できるというメリットを踏まえた上での対応です。

ビジネスへの影響

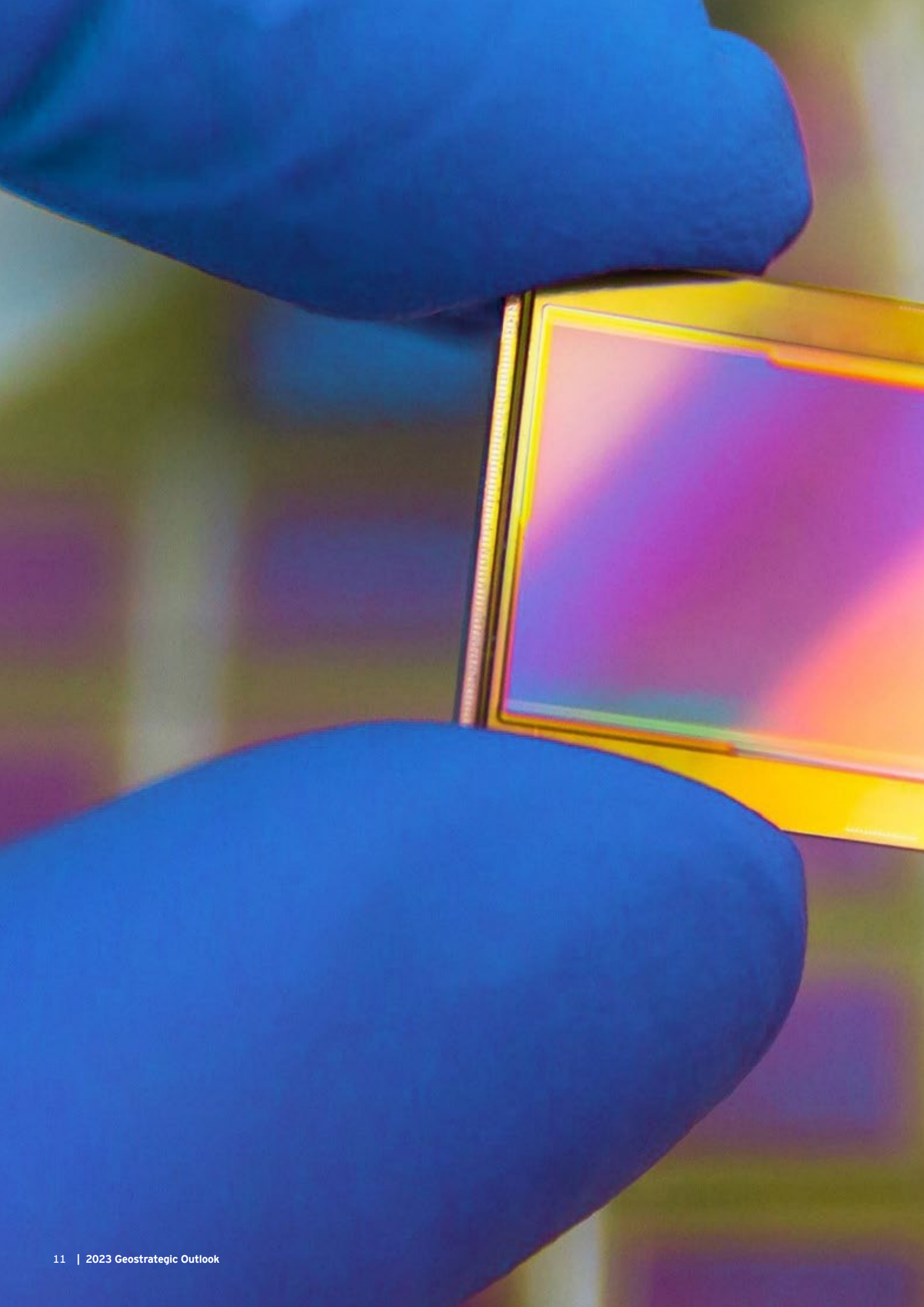
- ▶ **成長率の低下とインフレ率の上昇**: マクロレベルでは、こうした自給自足政策は、国境をまたぐ貿易や投資の縮小による経済効率の低下を招き、経済成長の足を引っ張り、さらなるインフレを誘発する傾向にあります。仕入価格が高くなるともサプライヤーやメーカーへの移行が進むとみられ、セクターや国・地域を問わず、さまざまな企業が影響を受けることになりそうです。
- ▶ **相反する投資面とコンプライアンス面の影響**: 国内生産化を進める各国政府の政策は、その国の領域内の一部企業に国内投資の機会をもたらすことになるものと考えられます。一方、インセンティブ交付金などを受けるために特定の調達規則の順守を証明する必要や、市場アクセス規制に対処する必要が生じるため、コンプライアンスコストは上昇するものと考えられます。
- ▶ **調達部門外にも広がるサプライチェーンの圧力**: 自給自足での調達を求める声の高まりに対応するシフトの中心を担うとみられるのは、調達チームとサプライチェーンチームです。この戦略的シフトは会社全体に波及し、税務部門、人事部門、マーケティング部門などについても、歩調を合わせた変革が必要になるものとみられます。リショアリングが進むとみられることから、人事面への影響が、これまで以上に重要になる可能性が高いとみられます。

推奨される対応

- ▶ 地政学的情勢の変化とその国により異なる政策転換を考慮に入れて、オペレーティングモデルとサプライチェーンを見直す。
- ▶ 政治リスク分析を戦略プランニングに組み込み、国内生産の義務化が強まる可能性とその影響を評価する。
- ▶ 税額控除とインセンティブ政策がもたらす潜在的な機会を見極め、それに合わせて主要な国・地域での業務運営を調整しながら、事業の多様化の進展を図り、特定市場への過度の露出を避ける。







5. テクノロジー分野でのブロック化の加速

テーマ：ポラリティの定着

経済的自給自足を巡る地政学的競争で近年重視されているのは、重要なテクノロジーの内製化です。2023年もテクノロジーは地政学的競争の戦略的重点分野となり、貿易・投資に対する規制措置の拡大が図られるものとみられます。こうした傾向が、個々に分断されたテクノロジーのブロック出現をさらに加速させるとみられます。

ウクライナ情勢を受けた厳格な先端技術輸出規制措置により、ロシアは実質的に先進国・地域のテクノロジー分野から締め出されました。米国、EU、日本やこれら諸国の同盟国は、半導体や、その設計に必要なソフトウェアなど基幹テクノロジーへの中国によるアクセスの規制をさらに強化する可能性が高いと思われます。米国が2022年10月に発表した輸出規制措置は、こうしたセクターでの中国の技術力の向上を積極的に阻む姿勢への本質的なシフトにほかなりません。中国も、新たな輸出管理法でこれに対抗する構えを見せています。

EUとその加盟国が監視を厳格化させていることから、国境を超えた技術投資に対する規制措置も拡大する可能性が高そうです。また、対米外国投資委員会 (Committee on Foreign Investment in the United States: CFIUS) の権限が強まる中、米国はさらに「アウトバウンド」投資スクリーニングプログラムを導入する見通しです。一方、CHIPS プラス法 (CHIPS and Science Act) のようなインセンティブ政策を伴う規制措置は、中国など戦略的競合国とされる国への、機密問題がある投資を防ぐ動きをすと思われま


す。データローカライゼーション関連法や、国・地域などによりそれぞれ異なる技術基準も、テクノロジー分野でのブロック化を加速させるかもしれません。中国、インドネシア、インドなど、大きな影響力を持つ国・地域で規制措置や法的枠組みが増え、デジタル業務が複雑化する傾向にあります。また米国とEUがエマージングテクノロジーで連携する一方で、中国は引き続き国際機関における影響力の拡大を図っている中で、技術基準の地政学的重要性も増すものとみられます。

ビジネスへの影響

- ▶ **成長と投資の限界**：テクノロジーとデータを対象とした貿易・投資規制措置が増えることで、イノベーションを進化させるために戦略的に重要なテクノロジーを必要とするサプライヤーやメーカーを中心に、投資機会が減る可能性があります。他方で、本国内で新たな事業機会を得ることができるかもしれません。
- ▶ **業務とサプライチェーンの変革が必須**：テクノロジー関連の産業政策により、現在までのサプライヤー関係、製造拠点、研究開発拠点の継続維持が困難になることが考えられます。事業の多様化は、運営コストの上昇を招き、効率的な業務運営の支障となる可能性がある一方、サプライヤーエコシステムの構築や拡大の機会となるかもしれません。
- ▶ **データと知的財産のさらなる複雑化**：各国ごとの政策の拡大により、社内および企業間のデジタルアーキテクチャとデータの共有が複雑化する可能性が高いとみられます。コンプライアンス部門の体制を一層強化することが、この複雑さをマネージするために必要とされるかもしれません。またデータエコシステムの多様化が進む中においてサイバーセキュリティが脆弱化する恐れもあります。

推奨される対応

- ▶ ポートフォリオ戦略とトランザクション戦略を見直し、慎重な扱いが必要なテクノロジーとデータのクロスボーダー貿易に対する規制強化に対応する。
- ▶ より分散型のテクノロジー環境への対応に必要なスキルセットと将来の人材を育成する。
- ▶ デジタル拠点について、先を見越したサイバーセキュリティ・レジリエンス面のケイパビリティを維持しながら、複数のテクノロジー構造を構築する必要性の有無を見極める。

An aerial night photograph of a city, likely Tokyo, showing a dense grid of buildings and streets. A prominent feature is a large, circular, brightly lit area on the right side, which appears to be a large-scale urban development or a major public space. The lights from the buildings and streets create a warm, golden glow against the dark night sky.

2023 Geostrategic Outlook

政策の トレードオフ

6. 喫緊の課題である エネルギー安全保障

テーマ：政策のトレードオフ

エネルギー安全保障は2022年に、特に欧州で政策決定者のトップアジェンダに躍り出ました。各国政府は、エネルギー供給の信頼性向上、家庭と企業の負担軽減、環境のサステナビリティの実現といった安全保障目標を、複数同時に、時に矛盾するような内容の達成に奔走しています。2023年は、こうした目標の優先順位が国により異なることが考えられ、それにより世界のエネルギー環境がさらに複雑化することが予想されます。

ほとんどの政府は今後も一般家庭と経済活動を支えるため、エネルギー供給の信頼性を重視するとみられます。具体的な対応として考えられるのは、新たなエネルギー取引関係の開拓や、(石炭などの)炭化水素および再生可能エネルギーを含めた国内エネルギー生産の拡大などです。核エネルギーの生産を後押しし、グリーン水素やブルー水素などエマージングテクノロジーに投資する政府も出てくると考えられます。

家庭や企業の負担軽減も大きな優先課題となるでしょう。欧州では各国政府が今後もエネルギー税の引き下げと卸売価格や小売価格の統制により、消費者と企業を支援することになるとみられます。一方、多くの新興国・地域では、国際金融機関から助成金削減の圧力がかかる可能性が高く、そうなれば社会不安が高まりかねません。このような中、エネルギー助成金による負担軽減は一段と難しい課題になることが予想されます。

サステナビリティ目標の達成に向けた進捗状況は国により異なります。オーストラリアと米国では、先ごろ成立した気候関連法が施行されることから、再生可能エネルギーやエネルギー効率化への投資が加速する可能性が高いとみられます。またEUではREPowerEU計画によりエネルギー移行が引き続き加速するでしょう。それ以外の国の政府もサステナビリティ投資を推し進め、それが最終的にエネルギーに対する信頼性を高め、家庭と企業の負担をさらに軽減することにつながるものとみられます。とはいえ、サステナビリティ政策を大きく左右するのはその国のエネルギー賦存量です。炭化水素資源が豊富な国・地域の一部は、化石燃料への依存を続けることになるでしょう。

ビジネスへの影響

- ▶ **業務運営・サプライチェーン面の課題**：欧州など今後エネルギー不足に陥る可能性のある国・地域では、エネルギーの使用制限や停電により、業務の中断や操業停止に追い込まれるかもしれません。こうした混乱の影響はサプライチェーン全体に広がっていくものと思われる。化石燃料の使用が増えれば、スコープ3の排出量をはじめ、企業のサステナビリティ目標の達成も難しくなりかねません。
- ▶ **成長機会と投資機会**：エネルギー安全保障の推進は、電力・ガス・水道といった公益事業、再生可能エネルギー、鉱業を中心とするエネルギーセクター全体の企業に加え、エネルギー効率を向上させる製品を扱う企業に、成長機会と投資機会をもたらすのではないかと考えられます。投資や消費を促す政府のインセンティブ政策が、こうした機会を拡大させる場合もありそうです。
- ▶ **国・地域により税率の変動と乖離が生じる**：エネルギー安全保障を喫緊の課題として、各国政府による対応の調整が続く中、エネルギーの生産と消費に関する税率が変動しやすいものとみられます。また、国により政府の政策が異なるため、多くの企業が世界の税務環境の複雑化に対峙するものと考えられます。

推奨される対応

- ▶ 業務にどのような混乱が生じる可能性があるかを把握し、エンタープライズ・レジリエンスを向上させるとともに、政府と意見交換をし、政策提案が事業に与え得る影響を説明する。
- ▶ 政府のインセンティブ政策を活用して成長機会を得るとともに、より幅広いサステナビリティ戦略に沿った新規投資を行う。
- ▶ 主要な国・地域のエネルギー税政策やサステナビリティ関連の税政策の動向を常にチェックして、世界の税務環境が変化する中でもコンプライアンスを確保する。

7. 国・地域による ESG 政策進捗状況の差

テーマ：政策のトレードオフ

環境・社会・ガバナンス (ESG) の課題は近年、CEO の優先事項となり、注目を集めています。2022 年は、一部の国・地域で見られた ESG 政策に対する反発や、地政学的緊張の世界的な高まりで、ESG 目標の達成には紆余曲折があり、時に痛みも伴うであろうことが浮き彫りとなりました。2023 年は、関連する政策目標で各国政府がトレードオフをとることにより、規制環境の不確実性が増す可能性が高いとみられます。

環境面では、ウクライナ情勢のために化石燃料への依存が当面強まり、政府と企業が**国別削減目標 (NDC)** とネットゼロ目標の達成に、短期的に苦戦することが予想されます。一方多くの政府は、エネルギー移行の加速に取り組むことになるとは思われますが、異常気象が引き続き地域社会に壊滅的な損害を与え、経済の混乱を引き起こすことを受けて、気候変動の緩和策・適応策に財政を投入する政府が出てきそうです。しかしその投入**予算は必要な金額を下回り続ける可能性が高いとみられます。**

社会政策は、国・地域によって異なる傾向にあります。米国や EU などでは、グローバルなサプライチェーンにおける強制労働の使用を政府が禁止する可能性が高いと予想されます。一方、日本をはじめとしたいくつかの国は、より一層の**人的資本情報の開示**が求められることになりそうです。エネルギー移行と、化石燃料産業に依存する地域社会の社会経済的自立性との間のトレードオフという課題に直面する政府も出てくることでしょう。

ガバナンスの課題では、企業による ESG 情報を含めた非財務報告の促進と、企業の取締役会が**ESG 問題で担う役割と責務**の明確化に焦点が当てられる可能性が高いとみられますが、この類いの規制は**EU が主導しています**。今後、**ESG の新たな「G」**として地政学的情勢 (geopolitics) が追加されそうなことに注目が集まりそうです。また取締役会の多様性に関連する**開示規則**を設ける政府が増えるかもしれません。

ビジネスへの影響

▶ **ESG に関するサプライチェーン戦略**：サプライチェーンのシフト、古いインフラ設備が及ぼす負担、一部の国・地域における人権への懸念、地政学的関係といった動きが、各社の炭素排出量の予想値からの増減を招くと考えられ、企業のサプライチェーン戦略はこの影響を受けることになると予想されます。こうした懸念事項のほか、**より多くの財務的価値を創造する、サステナビリティの持つ可能性も、オンショアリング、ニアショアリング、フレンドショアリングの別によらず、サプライヤーの意思決定に影響を与えることになりそうです。**

▶ **レピュテーションのメリットとデメリット**：長期的価値創造に関するナラティブをうまく活用できれば、競争優位性を獲得、維持し、多くの国・地域でステークホルダーからのレピュテーション面で利点を得ることができると思われそうですが、一部投資家の間で根強く反発が残ることも考えられます。同時に、グリーンウォッシングや ESG への取り組みの透明性を巡る、法的な異議申し立てなどの市民の社会的活動がレピュテーションリスクをもたらすことも考えられます。

▶ **人的資本戦略**：ESG 問題に企業がどのように対応するかは引き続き、若い従業員を中心に、人材を引きつけ、つなぎ留める上での差別化要因であると思われそうです。また、ESG 分野全体に関わる政策への、政府による取り組み方の違いも、採用先をどの国・地域にするかについての企業の戦略に影響を与える可能性があります。

推奨される対応

▶ サプライチェーンの**脱炭素化**に関するものをはじめ、戦略プランニングに**ESG 関連のリスクと機会**を織り込む。

▶ **非財務データと報告**に関するケイパビリティの向上とデジタル化とを推進し、コンプライアンス体制の強化と透明性の向上を図り、より優れた戦略的インサイトを生み出す。

▶ どのような**企業文化や人事戦略**であれば、ESG 方針・目標をうまく活用して、新たに従業員を確保する機会を創出できるかを見極める。



8. インフレと景気後退のパラドックス

テーマ：政策のトレードオフ

新型コロナウイルス感染症のパンデミックからの立ち直りと、ウクライナ情勢による物価への影響が、この半世紀の間に見られなかった水準にまでインフレを押し上げました。特に大きな打撃を受けているのは先進国・地域です。中央銀行による金融引き締めで景気後退が懸念される中、2023年もインフレ率が高止まりする懸念があります。

米国連邦準備制度理事会は金利を高い水準で維持する見通しですが、他の中央銀行の多くもこれに倣うことになるものと予想されます。日本だけは他国と一線を画し、金融緩和政策を維持するとみられますが、同国での経済成長の低迷が続く見通しです。積極的な金融引き締めにより、米国やユーロ圏などの先進国・地域は景気後退に陥り、失業率が上昇するものとみられます。一部の国・地域で格差に対する懸念が解消されないことなどもあり、この結果、さらなる政権交代や政情不安を招きかねません。

2023年は、新興国・地域も経済的困難に直面するものと予想されます。これらの国・地域では世帯支出の大部分を食費と燃料費が占めていることから、人々が脆弱性にさらされ、社会不安リスクが高まることが考えられます。米国の金利上昇で米ドル安に振れる傾向が続く可能性は高く、輸入コストの上昇によりインフレ率の上昇に拍車がかかる恐れがあります。先進国・地域の需要減退で、輸出が低迷する可能性も出てきました。

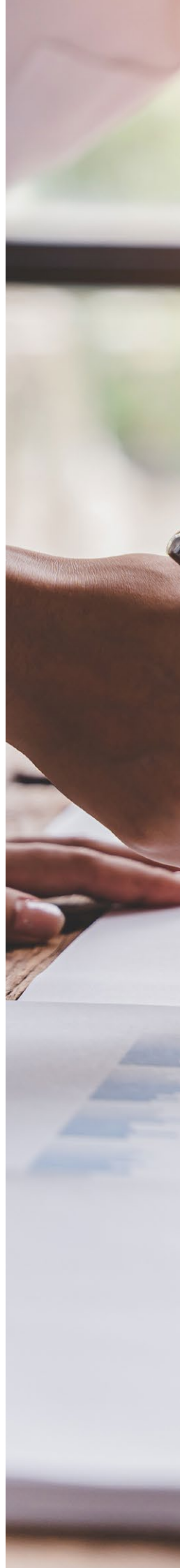
金利上昇はまた、特に米ドル建て債務の割合が大きい重債務国にとって重大なリスクとなるでしょう。これら政府は、債務返済額の増加に対応するために増税を増やす必要に迫られるものとみられます。ただし、増税増を図っても、2023年にはソブリン・デフォルト(国の債務不履行)や経済危機の発生は避けられそうになく、一部の国・地域では政情不安を招く恐れもあります。

ビジネスへの影響

- ▶ **米ドル高がサプライチェーンと財務に影響**：米ドル高で、新興国・地域を中心に、企業の輸入コストが上昇するものと思われれます。米国に本拠を置く多国籍企業は、海外で利益が目減りする可能性がある一方、米国内にサプライチェーンを持つ企業は、競争力の向上が期待できます。
- ▶ **信用コストの上昇**：金利上昇で、信用の供与を受け、既存の債務の返済が一段と困難になる企業が出てくるかもしれません。その一方で、プライベートエクイティ企業や従来の金融機関とは異なる新しい金融機関にとってこれはチャンスです。金融セクターでは今後、収益が上昇する反面、不良債権や住宅ローンの焦げ付きが増える可能性が高いと考えられます。
- ▶ **顧客の脆弱性の高まりで、収益が低迷**：インフレ率と信用コストの上昇で利益が低下し、売上高と収益の伸びが鈍化するかもしれません。消費者がより手頃なブランドや製品カテゴリーへとシフトしており、低価格製品を扱う企業はその恩恵を受けることになりそうです。
- ▶ **増税のリスク**：各国政府の借入コストの上昇に伴い、新興国・地域を中心に、増税圧力が短期的に生じるとみられます。新興国・地域では食品と燃料の助成金も減額あるいは廃止される可能性が高く、そうなれば事業運営コストがさらに上昇することになります。

推奨される対応

- ▶ 革新的かつダイナミックな価格戦略をとり、どこにコストを転嫁できるかを把握することで、収益を向上させる。
- ▶ 資本配分と資本構造を見直し、高金利環境にうまく対応できる態勢を整える。
- ▶ 税制上の優遇措置を利用してコストを削減しながら、政府の財政状態を常にチェックし、税率変更の可能性の有無を把握する。







9. 食糧難と政治的不安定化

テーマ：政策のトレードオフ

2021年には世界の人口の3分の1近くが十分な食糧を得ることができず、その後2022年3月になると、食品価格が過去最高を更新しました。世界的な食糧難を引き起こしている最大の要因は気候変動と、それに対する政策対応や対応不足です。ウクライナ情勢とそれに対する政策対応も要因の1つです。そのため、食糧難は2023年も引き続き最大の課題となり、政情不安リスクを高めると考えられます。

ウクライナ情勢の影響で、窒素肥料、小麦、食用油の世界的な供給に今後も支障が生じることになりそうです。2022年には黒海穀物イニシアチブで、世界の食糧状況にとって極めて重要な小麦輸出の道が開かれたものの、今後の行方が不透明であることから、安定供給を脅かすリスクは残る可能性が高いことが浮き彫りとなりました。これは、エジプト、インドネシア、パキスタン、レバノンなど、ウクライナからの農産物の輸出に依存している国に特に厳しい課題を突き付けることになると考えられます。

パキスタンでは2022年8月にかつてない大洪水が発生し、1,100万人が食糧難に見舞われました。このような異常気象が増え、食糧難がさらに深刻化する可能性もあります。サハラ以南のアフリカをはじめとするグローバルサウスは、地理的要因に加え、政情不安と経済的制約が脆弱性をさらに高め、異常気象の影響を最も受けやすい状況が続くことになりそうです。

金利が上昇し、輸入コストが高騰する中で、各国政府は物価安定という課題を背負わされることになるでしょう。インドやインドネシアなどは2022年に農産物に輸出規制をかけましたが、同様の措置に踏み切る政府が増えることが予想されます。その場合、各国・地域の足並みをそろえた対応がなされなければ、食糧難は今後も政情不安リスクを上昇させる要因となりそうです。

ビジネスへの影響

- ▶ **サプライチェーンについての選択肢は限られている**：食糧供給が地政学的混乱の影響を強く受けやすい背景には、農産物市場の複雑さと生産サイクルの長さがあります。各国政府の輸出禁止措置の強化や国家主義的政策への傾斜が強まれば、この混乱は深刻化することになりそうです。
- ▶ **コストの上昇と需要の減退**：供給の混乱とインフレの拡大により、アグリビジネスとフードバリューチェーン全体で仕入価格の高騰が続くとみられますが、こうしたコストの転嫁は、消費者の需要減退を招きかねません。また、資本コストの上昇は企業の資本配分にも影響を与える可能性があります。
- ▶ **人的資本の課題**：人手不足とインフレ圧力を含めた短期的課題と、気候変動などの長期的課題は今後も農業セクターの労働力確保に悪影響を及ぼすことになるとみられます。また、一国の経済全体で見ても、食糧難は労働者の参加と生産性向上を妨げる恐れがあります。

推奨される対応

- ▶ 各国政府や国際機関と食料不安について意見交換をし、この問題に対処するために連携できる可能性のある領域を探る。
- ▶ アグリビジネスのデジタル化により、透明性の向上、複雑なサプライチェーンの管理強化、食糧安全保障の強化の実現を試みる。
- ▶ リスク評価を定期的に行い、地政学的不確実性および社会不安により発生する業務とサプライチェーンの混乱リスクを把握、モニタリングする。

10. 中南米の左翼系政権

テーマ：政策のトレードオフ

ブラジル、コロンビア、チリ、ボリビア、ペルーでは先ごろ、左翼系政治家が大統領に選出されました。これに先立ちアルゼンチンとメキシコでは、同様のイデオロギーを掲げる政権がすでに誕生しています。こうした左翼の政権復帰は、パンデミック政策への幻滅と、経済やガバナンスに対する長年の懸念の表出と考えられています。2023年は、こうした問題への対処を求める圧力の高まりに、時に政治的権限の弱さ、経済的課題、地政学的対立の激化が加わり、状況は複雑化すると考えられます。

中南米諸国は農産物の主要な生産国であるため、その政治的選択次第で世界的な食糧安全保障の動向に影響を及ぼすことがあるかもしれません。また中南米諸国は、銅やリチウムなどグリーンミネラルの主要な供給国でもあります。メキシコが先駆けて、エネルギーセクターへの国の関与を強めており、これに続く政府が出てくることも考えられます。とはいえ、この動きには投資呼び込みと戦略的に重要な資源に対する政府の管理強化といったトレードオフに陥る危険もあります。

経済成長の低迷と多額の債務により、左翼系政権が掲げる社会福祉と経済開発プログラムを拡充する計画や、天然資源と生物多様性を保全する計画に支障を来す恐れがあります。これらの計画を実行できなければ、先住民族からの権利要求の高まりが生じたり、一部国・地域の犯罪率の高さなどを踏まえると、政情不安が高まることになりそうです。

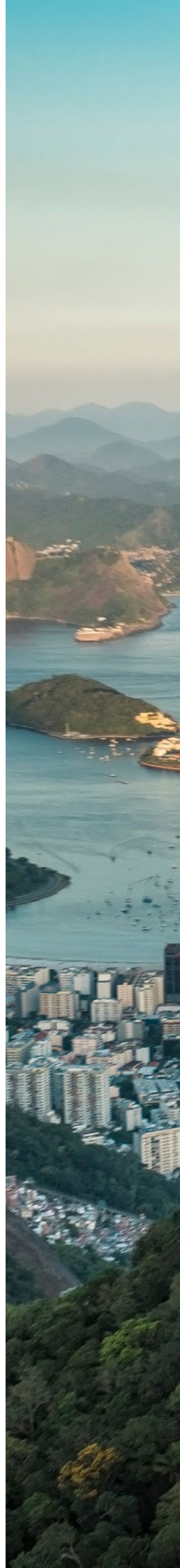
中南米では多くの政府が、米国と中国が競い合うように仕向け、ニアショアリングの可能性を懸け米国との近さを強調するなど、投資誘致拡大に努めるとみられます。一方でこの地域では、アルゼンチンがBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）への加盟を目指し、コロンビアがベネズエラと国交を回復しています。メキシコは米国の外交的働きかけを拒絶する中、複雑な地政学的環境が今後も続くことが予想されます。

ビジネスへの影響

- ▶ **鉱業セクターの財務リスクと収益低下リスク**：企業はグリーンミネラルに対する外国資本を制限する施策に加え、超過利得税や、関税率・消費税率の引き上げに直面することになりそうです。国・地域によっては、国有化や国営企業の創設に伴い、鉱業企業が収用リスクにさらされるかもしれません。
- ▶ **成長機会と投資機会**：各国政府が海外直接投資（FDI）の誘致を図る可能性があり、そうなれば新たな事業機会が生まれることが期待できます。特に医療、製造、インフラ、テレコムなどの重点セクターへの投資が歓迎されるものと思われます。
- ▶ **サプライチェーンの複雑性**：鉱業セクターへの政府の介入は、自動車メーカーなど川下の企業にサプライチェーン問題をもたらすかもしれません。中南米諸国では、EUとの長年にわたる経済的な結びつきと、米国の新たなニアショアリング・フレンドショアリング政策により、新規サプライヤーとして参入する機会を得る企業が出てくる可能性があります。

推奨される対応

- ▶ 企業は、特に鉱業セクターでは、**環境・社会問題**に関し生じる可能性のあるレピュテーションリスクを軽減する態勢を整えておく。
- ▶ 中南米諸国で新規の**戦略的投資**を進めるときには、幅広いステークホルダーが何を期待しているかについても加味する。
- ▶ 中南米の主要国・地域全体の政治リスクのマネジメントを行う、体系的かつ持続的なプロセスを構築し、導入する。

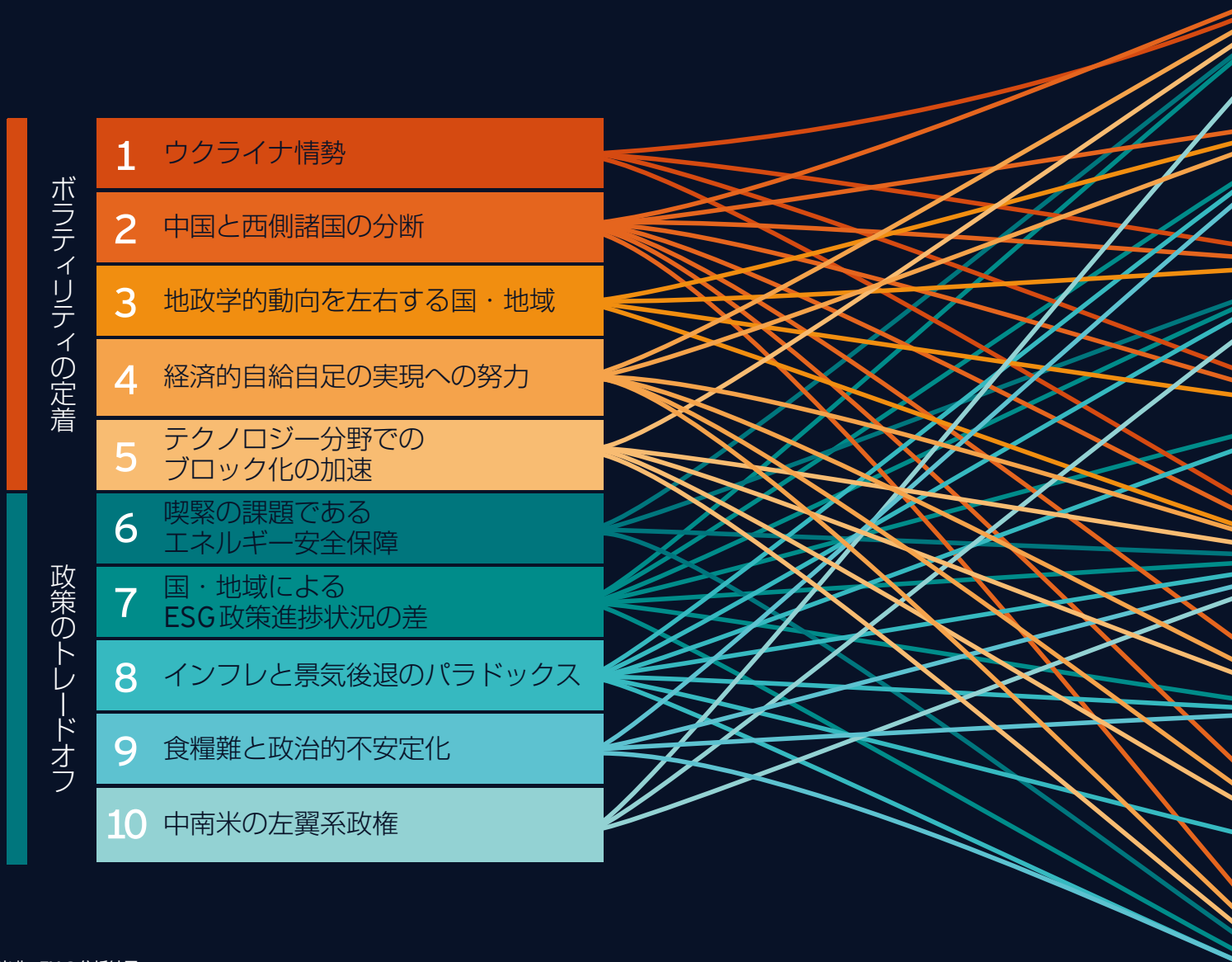




国・地域のテーマとビジネスへの影響

2023 Geostrategic Outlook で示された2023年に予想される地政学的動向トップ10は、セクターや国・地域を問わず幅広い影響を企業に与えることになりそうです。また、特に短中期的には、動向トップ10それぞれが特定のセクターに対してより直接的な影響を与えるものがありそうです（図2参照）。本セクションでは、主要な国・地域の主なテーマと、8つのセクターが事業に与える影響の概要を示します。

図2：地政学的動向が及ぼす影響はセクターにより異なる



出典：EYの分析結果

注：地政学的動向トップ10が及ぼすと予想される影響の度合いは、セクターにより異なる。この図では、影響の度合いが最も高いもののみを記載。



先進製造業、モビリティ

消費財

エネルギー・資源

金融サービス

政府・公共部門

医療・ヘルスケア

プライベートエクイティ

テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム

先進製造業、モビリティ

地政学的動向は引き続き、製造業企業の成長機会と戦略的選択肢に影響を与えるとみられます。各国の政策にはサプライヤーの選択肢を狭めたり仕入価格を上昇させたりするなどメーカーを苦しめる面もあれば、一部の工業製品の需要を上昇させるなどメーカーを助けている面もあります。

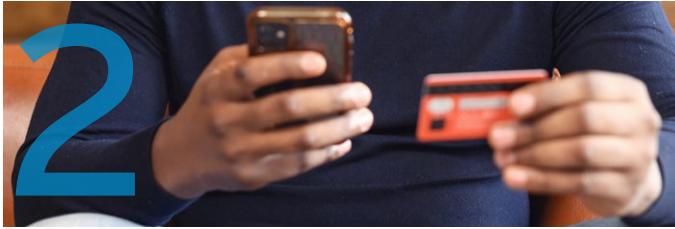
ウクライナ情勢や中国と西側諸国の分断が一因となり、多くの主要国・地域間で地政学的緊張の高まりが続くものと予想されます。このような緊張を受けて、航空宇宙・防衛関連製品の需要が引き続き高まるものと考えられます。これが特に当てはまるとみられるのが、三大勢力の米国、EU、中国です。また、中国と西側諸国の分断が続けば、短中期的には生産能力をフルに稼働できず、このことから生じる諸問題にメーカーは直面する恐れがあります。また長期的には、その他の地域での市場を探る必要が生じることも考えられます。

製造業セクターでは概してエネルギー需要が旺盛なため、**喫緊の課題であるエネルギー安全保障**も製造業企業に多大な影響を与えるものとみられます。政府の政策は、製造業者全般が必要とするエネルギーに加え、化学品製造企業が使用する石油由来の材料に関しても、量の確保とコストに直接影響を与えることになりそうです。世界的なエネルギーの逼迫が影響を及ぼす中、助成金により緩和される国もあれば、家庭など一般消費者向けのエネルギー確保が優先され、製造業セクターが省エネのため操業停止を強いられる国もあるでしょう。後者では、それをきっかけに欧州から事業を撤退する企業が増えるかもしれません。

半導体など高度なテクノロジーを搭載した製品はますます同盟国グループでの使用に制限される傾向にあり、サプライチェーンは今後も**テクノロジー分野でのブロック化の加速**の影響を受けることになりそうです。多くの製造業企業は、高度なテクノロジー製品のサプライヤーを多様化もしくは変更するなどを通して、供給の混乱とコンプライアンス問題の回避を図ることになりそうです。

各国政府による**経済的自給自足の実現への努力**で対象となりそうな分野は、電気自動車（EV）、先進製造業、航空宇宙、ロボティクスなど、一部の製造業のサブセクターです。これらをはじめとする地政学戦略的に重要とされる製品のメーカーは、自社業務のオンショアリング、ニアショアリング、フレンドショアリングへの圧力が高まる一方で、それに向けたインセンティブも増えるとみられます。これは、短期的にはコスト上昇の恐れがあるものの、新たな成長機会と投資機会を、特に大規模な国・地域において、メーカーにもたらす可能性も考えられます。米国に拠点を置く企業においては、**中南米の左翼系政権**が、どのようなニアショアリングの機会が生まれるか、また、どの地域で生まれるかに影響を及ぼすかもしれません。

国・地域によるESG政策進捗状況の差にもさまざまな側面があり、それが、製造業セクターのビジネスモデルに影響を及ぼしそうです。メーカーによるクリティカルメタルやクリティカルミネラルの利用拡大に伴い、スコープ3の排出量などを巡り環境面の懸念が生じています。ただし、オンショアリングやニアショアリングの流れが続けば、輸送に伴う排出量は減少するものと期待されます。メーカーにはまた、労働者の権利擁護など社会問題について、政府や規制当局による監視の目も向けられることになりそうです。



消費財

国家安全保障や国際競争力の面で、多くの政府は消費財を地政学戦略的セクターとは位置付けていません。しかし、2023年は年間を通して、地政学的動向は消費財企業に多大な影響を与えることになりそうです。収益機会と成長機会が縮小し、サプライチェーンには引き続きさまざまな形で混乱が生じるリスクがあります。

各国政府が**インフレと景気後退のパラドックス**にどのように対処するかが、消費財セクターのマクロレベルでの**成長機会と収益機会**を左右することになるでしょう。最新の**EY Future Consumer Index**の結果によると、消費者が最も優先させるのは価格であることから、仕入価格の上昇分をすべて、値上げという形で消費者に転嫁はできないと考えられます。多くの消費財企業では需要が低下しそうですが、低価格ブランドには市場シェアを拡大する機会が訪れるかもしれません。

中国と西側諸国の分断は、消費財企業に複数の影響を与えることになりそうです。多くの消費財企業にとって、中国市場はまさに大きな収益源です。中国の経済成長率が近年の水準を下回る状況が続けば、消費財企業の収益は期待する水準に届きそうにありません。また、消費財企業のグローバルなサプライチェーンで中国が果たす役割は、米中間の地政学的緊張の高まりとコロナ政策の影響を受けて、ますます複雑化することになりそうです。

消費財企業のサプライチェーンは、政府の**経済的自給自足の実現への努力**でも混乱が続きそうです。サプライチェーンのオンショアリング、ニアショアリング、フレンドショアリングを促すインセンティブ政策は、戦略・物流上の課題をもたらす一方、輸送コストなどの削減につながる可能性もあります。**地政学的動向を左右する国・地域**の政策は、ブラジルが大豆、インドネシアがパーム油などといった原材料の主要な供給国でもあることから、サプライチェーンの混乱を緩和させる可能性も、逆に深刻化させる可能性もあると言えます。

食糧難と政治的不安定化を巡る政策も、消費財セクターに多大な影響を与えることになるでしょう。農家とアグリビジネス企業については、地政学的緊張の高まりを受けて、引き続き肥料など生産コストの上昇に直面するものとみられます。また各国政府が食糧危機に対処する政策を新たに打ち出していることから、アグリビジネス企業および食品企業は、複雑さを増す規制環境に対応していく必要に迫られるものと考えられます。

戦略面では、**国・地域による ESG 政策進捗状況の差**がさまざまな形で消費財企業に影響を与えることになるでしょう。「E（環境）」と「S（社会）」の両方への配慮からサプライチェーンの再編が続く一方、ESG 情報開示と、今後生じる可能性のある炭素課税の拡大が、コンプライアンスコストと税負担増をもたらす恐れがあります。消費財セクターは他に、ESG 問題絡みで消費者の不買運動が発生するなど、レピュテーションリスクの上昇にも直面することが考えられます。**より持続可能な戦略**を採用することで、収益の拡大、最終的なコストの削減、レピュテーションといった無形資産の増加などのメリットを継続的に得られる可能性もあります。



エネルギー・資源

エネルギー・資源セクターは2022年に地政学的動向の影響を特に大きく受けましたが、この傾向は今後も続くものとみられます。2023年に予想される地政学的動向トップ10のほとんどすべてがエネルギー企業に影響を及ぼすものとみられ、短期的にも長期的にも企業戦略に反映されることになりそうです。

短期的には、地政学的情勢が世界のエネルギーの需給関係を引き続き左右することになりそうです。供給面では、**ウクライナ情勢**とそれを受けた先進国・地域によるロシア産石油・ガスに対する制裁措置で、欧州をはじめとする一部国・地域でエネルギー供給に支障が出るものとみられます。**地政学的動向を左右する国・地域**の中で、インドなど主要なエネルギー輸入国・地域は、ロシアから安くエネルギーを購入し続ける可能性が高く、そうなると、世界の供給関係に影響を及ぼしかねません。また、**地政学的動向を左右する国・地域**の中でもサウジアラビアなど主要なエネルギー供給国は、その政策と生産面の選択が、世界のエネルギー市場の動向にも影響を与えることになりそうです。

需要面では、**インフレと景気後退のパラドックス**により米国やユーロ圏など経済大国で景気後退リスクが高まっていることに加え、中国の経済成長が引き続き減速する見通しであることから、エネルギー需要全体を抑える可能性も考えられます。需要見通しに関して、今後より重視する必要があるとみられる地政学的動向は**中国と西側諸国の分断**です。中国が打ち出す経済・社会政策次第では、経済活動を活発化させ、世界のエネルギーおよび資源需要を押し上げるかもしれません。

喫緊の課題であるエネルギー安全保障は、供給と家庭と企業の負担軽減のバランスを取るという短期的課題と、サステナビリティという長期的課題を橋渡す役割を担うことになりそうです。また、各国政府は引き続き、需要抑制に努めながら同時に一般消費者や企業の光熱費の高騰を抑えようとするといった、やや複雑なシグナルを、しばらく市場に発信し続けることになるとみられます。そうした政策をどの程度の期間続けるのか、また、その財源はどこか、といったところから生じる不確実性が、エネルギー・資源セクターに重大な影響を与えることになりそうです。

長期的な動向としては、エネルギー移行を巡る動きが、今後もエネルギー・資源セクターに最も大きな影響を及ぼすことになりそうです。各国政府がこうした政策問題を一層重視するようになってきているため、エネルギー・資源セクターでもサステナビリティ関連法令・政策など規制が強化されることが、企業の資本コストに影響を与えると考えられます。**国・地域による ESG 政策進捗状況の差**があることで、国・地域やサブセクターによって今後生じる機会や課題は異なってきそうです。例として、上下水道やガスといった公益事業会社や電力会社は、著しい成長と投資の機会に恵まれることになりそうです。

同様に、EVバッテリーなど再生可能エネルギー技術に必要な資材を供給する鉱業・金属企業も大きな成長機会が訪れるものと予想されています。一方、資源の豊富な**中南米の左翼系政権**とアフリカ諸国の政治的動向は、鉱山事業者の政治リスクを高めそうです。



金融サービス

金融機関に影響を与える地政学的動向は近年一段と拡大しており、2023年もこの傾向は続くものとみられます。中には直接的な影響もありますが、金融機関の顧客や、自社が事業運営する国・地域の経済へ影響を及ぼす政策転換といった間接的な影響もありそうです。

インフレと景気後退のパラドックスに対応するために中央銀行が実施する金利引き上げは、各行がローンや預金の金利を提示するに当たり潜在的機会をもたらす一方で、経済的な懸念が金融サービスの需要全体を減退させかねず、また、インフレ率の上昇は保険金請求コストの高騰を招く恐れもあります。米ドル高と地政学的緊張の高まりが相まって、米国以外の国・地域による自国通貨決済や、新たな中央銀行発行デジタル通貨(CBDC)の開発が加速し、為替、資本市場、決済に影響が及ぶことも考えられます。

ウクライナ情勢を受けての先進国・地域によるロシアに対する制裁措置は、今後も金融機関の**業務運営上のレジリエンス**と対ロ制裁コンプライアンスに多大な影響を及ぼすとみられます。この先金融機関は、取引相手が制裁対象となるかどうか、継続的に調査する必要がある、その対象には今後もロシア企業との取引を続ける**地政学的動向を左右する国・地域**の取引先も含まれます。国際金融の勢力図の変化により金融ハブのシフトが起こる中において、市場アクセスを多様化させる重要性が増してはいるものの、もし二次的制裁が科されるならば、経済制裁コンプライアンスに対する順守は従来以上に費用がかかり、困難になるとみられます。

グローバルな金融機関や、クロスボーダー取引や投資などに関心のある金融機関は、**中国と西側諸国の分断**の影響も受けることになるとみられます。中国元(RMB)の使用拡大を含め、資本市場や決済ネットワーク間の競争激化は加速する傾向にあり、实体经济の分断が金融の分断も引き起こすことになりそうです。中国と先進国・地域の経済・金融関係に急激に亀裂が生じた場合、市場ボラティリティの上昇、資産価値の低下、資本の効率と移動性の低下といった現象が金融機関を直撃することになりそうです。あらゆるセクターでのバリューチェーンのシフトがビジネスモデルやオペレーティングモデルに影響を与え、成長面と効率面に課題を生むでしょう。また、西側諸国の金融機関は、資産運用が拡大し成熟期を迎える中国市場へのアクセスを基本とした戦略を今後調整する必要も出てくるかもしれません。

グリーン経済への移行など他セクターの脱炭素化に向けた取り組みに資金を提供する側として、金融機関が国・地域によっては中心的な役割を担っていることは、政策決定者の多くから認識されています。金融機関はこの意味で、**地域・国によるESG政策進捗状況の差**という課題において、大きな鍵を握っていますが、地域によっては金融機関がこの役割を担うことに引き続き反発するところもあるようです。金融商品のグリーンウォッシングについても、この撲滅を図る取り組みが継続され、**ESGへの配慮**については多くの金融機関が規制コンプライアンスの枠を超え、長期的リスクを軽減する戦略と捉える傾向が続くものとみられます。



政府・公共部門

政府・公共部門は当然のことながら、2023年に予想される地政学的動向トップ10のすべての影響を受けることになりそうです。政府が外因性ショックへの対応を余儀なくされる場合もあれば、政府自らが講じた対策により政治リスクや政策上の課題をもたらす場合もあるでしょう。

各国政府は、経済活動の推進と方向付けへの政府の関与が増す新たな時代に対応していく中において機会と課題に直面しています。2023年も市場メカニズムの「見えざる手」から離れ、**経済的自給自足の実現への努力**や**テクノロジー分野でのブロック化の加速**などにより、一段と力強い産業政策への移行を続ける国・地域が多いようです。このような政策により、各国政府は自国経済への新規投資を支援し、国際競争力を高めることができるかもしれませんが、生産性の低下やコスト上昇といった潜在的な落とし穴に加え、貿易相手国との緊張関係にも対峙する必要が生じると考えられます。

こうした産業政策には、世界貿易機関(WTO)など国際機関の権威失墜や実効性の低下を招く要因になっている面もあります。国際連合(UN)、特に安全保障理事会の実効性も、**ウクライナ情勢**、**中国と西側諸国の分断**、**地政学的動向を左右する国・地域**などの地政学的動向を受けて失われる恐れがあります。多国間体制の弱体化は、気候変動などグローバルな課題に対する効果的な解決の妨げになりかねません。これは、カーボンプライシング、サステナビリティ情報開示や関連政策といった問題の解決に各国・地域が足並みをそろえて当たるよりも、**国・地域によるESG政策進捗状況の差**が広がる傾向にあることから明らかです。

外部環境はまた、喫緊の課題である**エネルギー安全保障**、**食糧難と政治的不安定化**、**インフレと景気後退のパラドックス**など、世界各国政府が対処する必要のある緊急危機をももたらしています。特に影響が大きいと思われる地政学的動向は**インフレと景気後退のパラドックス**で、多くの国・地域で財源が限られる中、対応に苦慮しています。こうした危機は、政府が個別に対応するにしても十分に大きな問題ですが、目下複数の事態が同時並行的に起きているところに、さらなる難しさがあります。

また、これらの危機は相互に関連しているが故に政府に課題を突き付けているわけですが、そこには練り上げられた政策対応によって、各国政府が連携して危機に対処する機会も存在しそうです。例えば**中南米の左翼系政権**であれば、グリーンミネラルや農産物の輸出を増やすことにより、エネルギー安全保障や食糧の不安定化に隣国政府が対処できるよう協力しながら、同時に中南米諸国の経済成長を支えることで、社会福祉予算拡大の財源を確保する機会が得られるかもしれません。

2023年は年間を通して、地政学的動向が人道危機をもたらし、あるいは深めることになりそうです。**気候変動**、**異常気象**、**食糧難と政治的不安定化**は自然災害などに苦しむ一部国・地域の人々の強制移住につながりかねません。**ウクライナ情勢**についても、欧州各国がウクライナ再建計画の取りまとめを始めているとはいえ、ウクライナから別の欧州諸国への避難が今後も続くものとみられます。



医療・ヘルスケア

2023年は、製薬企業、医療機器メーカーなど医療・ヘルスケア製品メーカーが、サプライチェーンと業務運営面を中心に地政学的動向の多大な影響を受ける可能性が高いものと思われます。医療・ヘルスケア産業は地域性が高く、その国独自の構造的な特徴があるとはいえ、地政学的動向の影響を部分的に受ける傾向にあるようです。

インフレと景気後退のパラドックスは、医療・ヘルスケアセクター全体の企業に影響を与えることになるでしょう。ライフサイエンス企業は今後も引き続き、仕入価格と生産価格の上昇に悩まされることになりそうです。労働コストはこのまま著しく上昇するとみられ、国・地域によっては労働争議など社会的リスクを招きかねません。その上、医療システムにおける最大の保険者は政府であることが多いため、たとえインフレで仕入コストが押し上げられても、医療機関が転嫁できる価格上昇分は抑制される傾向にあります。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックに伴う公衆衛生上の危機の経験から、各国政府は医薬品セクターや医療機器セクターを、経済・国家安全保障に不可欠な地政学戦略的セクターとして認識するようになってきました。**経済的自給自足の実現への努力**を強化する一貫として、各国政府は引き続き、このセクターのサプライチェーンへの介入を幅広く模索するものとみられます。

中国と西側諸国の分断を巡る地政学的動きも、医療・ヘルスケアセクターのサプライチェーンに影響を与えることになりそうです。例えば、サプライヤーの多様化と、製造施設の幅広い国・地域への分散を進める原薬（API：医薬品有効成分）メーカーが今後出てくるものと思われます。各国内に目を転じて、中国は薬価を引き下げる規制の導入を進めながら、バイオ医薬品や高度先進医療製品への新規投資を呼び込むことになりそうです。

テクノロジー分野でのブロック化の加速は、国境を超えたデータフローの管理や制限の厳格化の中、臨床試験の規模や効力に制約を及ぼす形で製薬企業に影響を与えることになりそうです。また、インターネットを活用した医療機器が普及し、収集される個人健康情報が価値あるデータの宝庫であることから、国家主導の攻撃や政治的動機による攻撃を含めサイバー攻撃のリスクが非常に高まっています。

健康へのより幅広い関心が高まる中、個人の健康とウェルネスに食と栄養が不可欠であることから、**食糧難と政治的不安定化**の動向も医療・ヘルスケアセクターに影響を与えることになりそうです。また、医療の公平性と医療・ヘルスケアの社会的影響がますます重要視されるにつれ、医療関連企業は**国・地域によるESG政策進捗状況の差**による影響を受けることになるでしょう。ESG情報開示についても、規制当局による要件の厳格化や、ステークホルダーの関心の高まりを受け、注目が高まりそうです。



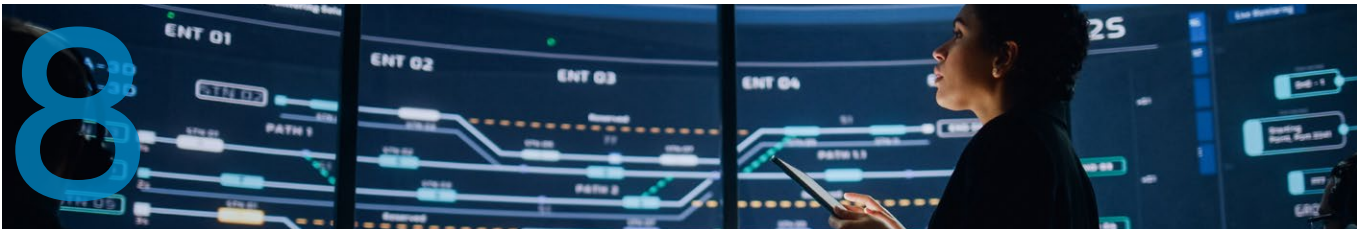
プライベートエクイティ

地政学的動向から受ける影響は、セクターや国・地域により異なります。そのため、プライベートエクイティ（PE）企業の場合、主に影響を受けるのはポートフォリオ企業です。PE企業は、個々のポートフォリオにあるセクター次第で地政学的動向トップ10のいずれか、あるいはすべてから影響を受ける可能性があります。またPE企業は、保有するポートフォリオとは別のところで、マクロセクターレベルで複数の政治リスクの影響を受ける可能性があります。

近年、PE企業は世界経済をオープン市場と見なし、投資家候補や買収先を自由に選定できていました。しかし各国政府が**経済的自給自足の実現への努力**を続けていることから、このグローバル化モデルは高まる政治リスクというさらなる逆風を受けそうです。国境をまたぐ貿易や投資に対する政府の規制強化により、参入が不可能になる市場セグメントが増え、PE企業は成長と投資の制約を受けかねません。その一方で、オンショアリングの動きは国内市場での新規取引の機会をもたらす可能性が高いとみられます。

PEセクターにとってもう1つの大きな課題になると考えられるのは、**インフレと景気後退のパラドックス**です。このような経済的不確実性を受けて、PE企業は新規買収よりもポートフォリオのマネジメントに力を入れざるを得なくなるかもしれません。また、主要中央銀行がインフレ抑制のため金融引き締め政策をとっているため、PE企業は資本コストの上昇にも直面するとみられます。さらに、金融市場の不安定化を受けた銀行の貸し渋りでPE企業を取り巻く状況は一段と悪化しそうです。政府が景気を後退させることなくインフレを安定させることに成功した市場こそが、PE企業にとって今後最も望ましい資本・資金調達環境となるでしょう。

また中国が世界第2位の経済大国であることを踏まえると、**中国と西側諸国の分断**がPEセクターに重大な影響を及ぼすことになるとみられます。大国間の地政学的緊張の高まりとクロスボーダー投資に対する規制強化により、クロスボーダーに活動してきているPE企業は、しばらく地政学戦略上重要視されていないセクターでの取引に注力していくものと思われます。同様に、PEセクターでは近年、テクノロジーが投資テーマの中心であるため、**テクノロジー分野でのブロック化の加速**が、この分野で機会が将来生まれることの妨げになりかねません。ただし、政府の産業政策の重点分野に着目することで、新規事業機会を得られる可能性もあります。



テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム

国境なきデジタル時代にグローバルなテクノロジー企業の多くが成長を遂げました。現在、地政学的緊張の高まりと、エマージングテクノロジーの劇的な進歩が、テクノロジーセクターを地政学的競争の中心に据えました。また、さまざまな活動や産業が広くデジタル化されたことで、データも戦略的資産となったと言えます。一方、データ保護法やサイバーセキュリティ基準づくりにおいても、世界の分断が進んでいます。このように見ると、政府の政策と地政学的緊張が2023年もテクノロジーセクターの事業機会を創出することになりそうです。

テクノロジー企業に最も直接影響を与えることになりそうな動向は、**テクノロジー分野でのブロック化の加速と経済的自給自足の実現への努力**です。重要テクノロジーを対象とした、競合国によるアクセスを制限し国内開発を支援する政府の政策を受けて、**グローバルなサプライチェーン**とエコシステム全体を見直す企業が出てきそうです。直近では半導体メーカーが今後も輸出規制などの規制措置の対象となるものとみられますが、人工知能(AI)企業、量子コンピューティング企業、ソフトウェア企業も新たな規制に直面する可能性もありそうです。電気通信事業者においても、通信ネットワークが引き続き国家安全保障に不可欠な中核インフラと位置付けられ、戦略的競合国のサプライヤーに対する政府の規制を受けることになりそうです。

このような国家・保護主義的政策を受け、成長・投資機会を求めるときに、企業は本国政府と対立関係にある国・地域を避ける傾向が強まるとみられます。その一方で、データインフラやクラウドインフラを自給自足する動きなどにより、企業は国内や友好的な国・地域で新規事業機会を得ることができるかもしれません。

これに関連して、**中国と西側諸国の分断**により、中国と先進国・地域との間の**テクノロジー分野でのブロック化の加速**がさらに進むとみられます。中国国内を見ると、国内政策も、半導体、AI、量子コンピューティング、宇宙技術など戦略的に重要とされるテクノロジー製品を製造する国内企業に成長機会と投資機会をもたらすことになりそうです。これとは対照的に、eコマースや消費者向けのテクノロジーには、共同富裕政策の一環として、規制当局の監視の目が向けられる可能性があります。また、サイバーセキュリティや知的財産を巡っても、幅広いグローバルな動きに呼応して、引き続きリスクに警戒が必要となりそうです。

インフレと景気後退のパラドックスを受けて各国政府がどのようなかじ取りをするかは、テクノロジーセクターの市場動向に影響を与えらるることになりそうです。消費者が製品の買い替えを先送りし、消費者の節約志向が続けば、テクノロジー・ハードウェアとその資材の需要は一段と減退する可能性が高い一方で、ソフトウェアの需要はより力強い回復を見せるものと考えられます。こうした動きは、テクノロジー企業にとってのサービスによる収益の重要性を一段と高めるかもしれません。

これに加え、テクノロジー企業は**国・地域によるESG政策進捗状況の差**に伴うレピュテーションリスクとコンプライアンスリスクに直面する恐れもあります。一部テクノロジー企業が必要とする膨大なコンピューティング能力が及ぼす影響、具体的にはそれに伴うエネルギーの消費と水の使用量に対し、一部政府の監視が強化されるかもしれません。また、国・地域によってはダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)や社会的インパクトの向上を求める、規制当局などステークホルダーからの圧力が強まる可能性もあります。ESGへの配慮については多くの金融機関が、規制コンプライアンスの範囲を超えて、長期的なリスク軽減戦略と捉える傾向が続くものとみられます。

各国政府が直面する政策のトレードオフの多くについても、そのソリューションの一角を担う戦略的機会をテクノロジーセクターにもたらしています。例えば、新たな再生可能エネルギー技術やエネルギーの効率化を図るテクノロジーは、**喫緊の課題であるエネルギー安全保障**への対処に役立つことが期待されます。また、アグテック企業は、収量の向上や食品ロスの削減で**食糧難と政治的不安定化の軽減**に貢献できるかもしれません。



地政学戦略上の優先課題

こうした地政学的動向はいずれも、グローバル企業に課題と機会の両方をもたらしています。例えば、国・地域による ESG 政策進捗状況の差は、新たなコンプライアンス要件を生み、一部企業の資本コストを上昇させる可能性がある一方で、多くの企業に新たな投資機会と成長機会をもたらすとみられます。同様に、中国と西側諸国の分断で、クロスボーダー取引の機会が減る恐れがある一方、サプライチェーンの透明性とレジリエンスを高める戦略的機会を企業が得ることができるものと考えられます。地政学的に不安定で不確実な時代において企業が成長するには、長期的戦略に政治リスクを織り込むといった、地政学的動向に限らずその他の政治リスクもマネージする、より一層戦略的なアプローチをとる必要がありそうです。

2023 Geostrategic Outlook で考察する地政学的動向トップ10はそれぞれ、さまざまな形で企業に影響を与えるため、これらの動向がもたらす機会を生かす上で必要な地政学戦略的対応策を講じながら、同時にこれらの動向がもたらす課題に対処することが求められそうです。そこで、ボラティリティが定着し、政策のトレードオフが発生しそうな2023年に、自社の成長のために経営幹部が選択できる「後悔なき」地政学戦略的アプローチを5つ、最後にご紹介します。

1. **コスト上昇にうまく対応する**：すでに多くの国・地域でインフレ率が上がっている中、2023年に予想される地政学的動向のほぼすべてが企業の経営コストを引き続き押し上げるとみられます。企業は、資本コスト、エネルギー費、人件費や、農産物、グリーンミネラル、半導体など生産資材のさらなる高騰を覚悟しておく必要があります。また、政府の政策によっては、規制コンプライアンスコストや税負担が押し上げられる企業が出てくるかもしれません。コストのうちどれが上昇すると自社に影響を及ぼす可能性が高いのかを見極め、先を見越してそれにうまく対応することが経営幹部には求められます。この対応策として考えられるのは、**サプライチェーンの再構築**、サプライヤーや顧客と連携しての値上がり幅の抑制に加え、国境を超えてオペレーティングモデルの有効性を向上させる戦略の策定などです。また、企業によっては、エネルギーの効率化や**ビジネスプロセスの脱炭素化**でエネルギー費を削減できるかもしれません。
2. **サプライヤーエコシステムを評価する**：2023年も地政学的動向トップ10のすべてがサプライチェーンに影響を及ぼす可能性は高く、それが現実となれば2年連続のことです。政府間の地政学的緊張と、地政学戦略的に重要な製品の自給自足を実現するための競争

は引き続き、国境をまたぐサプライチェーンをより複雑なものにすることが予想されます。戦略的なサプライチェーンのシフトが最も顕著になる可能性が高いのは、テクノロジーセクターと、それに属する企業やその企業のサプライヤーと顧客です。経営幹部は、**リスクの多面的な評価の一環として、サプライチェーンパートナーについて、そのパートナーがもたらし得るリスクを精査し、ニアショアリング/オンショアリング/フレンドショアリングを巡るサプライチェーン戦略**を生かす機会を見極める必要がありそうです。事業の成長とレジリエンスを中長期的に支えることができるサプライチェーンづくりでは、地政学的動向に加え、**サステナビリティなど ESG への配慮**を反映させた戦略が必要となるでしょう。

3. **友好的な国・地域での事業機会を模索する**：経済的自給自足の実現への努力を受けて、産業政策の利用拡大に向けた構造転換が進められ、企業は**戦略の見直し**を迫られています。世界の多極分散型への移行が進む中でも、国際的なビジネスモデルは一部残るとみられますが、新たな地政学的現実に合わせて変化が求められることになるでしょう。今後は、経営判断において地政学的同盟関係が経済的な判断と同様の影響力を持つ可能性が高くなることを、ロバスト（頑強）な戦略を策定するには加味する必要がありそうです。また、各国政府は幅広い地政学戦略的セクターの生産の国内回帰（オンショアリング）を促す、資金調達への優遇制度、税率引き下げ措置などの**インセンティブ**を設けるとみられ、経営幹部には本国での成長機会と投資機会を模索することが求められます。これに加え、友好的な国・地域では地政学的リスクが低くなると思われることから、本国との同盟ネットワークや貿易協定相手国を把握しておく必要もありそうです。



4. ステークホルダーの優先課題に合わせて経営戦略を策定する：

ステークホルダー資本主義という新たな時代を迎え、企業は、変動の激しい政治リスクがステークホルダーにどのような影響を及ぼし得るか、また、**地政学的動向**によりステークホルダーの優先課題と自社に対する期待がどのように変化し得るかについて理解を深めて、先を見越したリスクマネジメントを行う必要があります。そうすることで、経営幹部は、ステークホルダーに対する責任を果たすことに照準を合わせた成長戦略を策定することができるようになると思われます。例えば、その先を見据えて、顧客、従業員、投資家、政策決定者らの要求を満たせる**サステナビリティ・ESG戦略**を策定することで、今後導入が考えられるESG規制とコンプライアンスプロセスの影響を軽減しながら、**財務的価値を高める**ことができます。ただ一方で、時としてステークホルダーによって優先課題が異なることもあり、その場合、より複雑な対応が必要となりそうです。経営幹部が最優先すべき戦略的対応とは、ステークホルダーの幅広い優先課題に寄り添いながら新たな事業機会を切り開くことができるものになります。例えば、政府の自給自足目標の達成を後押ししながら、**新たなテクノロジー**と人材プールも活用するオンショアリング戦略などが挙げられます。

5. シナリオ分析を実施する：

地政学的な不確実性を効果的に乗り越えるには、シナリオ分析を行い、起こり得る将来のシナリオを複数作成し、それを体系的に深く掘り下げる必要があります。これは、2023 Geostrategic Outlookで予想する各動向のうち、ウクライナ情勢、中国と西側諸国の分断、地政学的動向を左右する国・地域といった多くの動向に当てはまるだけでなく、グロー

バルなマクロレベルでも言えることです。しかし予測通りにならない可能性は常にあるため、**グローバル化の行方**に関する予測は1つだけをよりどころとして企業戦略を策定することは避けるべきと言えそうです。その際、将来予測の精密さを求めるより、将来直面しそうな世界の経営環境のシナリオを複数作成し、それが事業に及ぼし得る影響と、それに伴う戦略上の喫緊の課題について評価する必要があるでしょう。

企業戦略において地政学的動向の重要性が今世代で最も高まっており、企業はコーポレートガバナンス、ビジネスモデルや戦略に、地政学的分析結果を織り込む必要に迫られています。経営幹部は、ガバナンス構造・プロセスを変革し、**政治リスクの体系的なマネジメント**を強化することを実行していくことになりそうです。ここで忘れてはならないのは、地政学的動向が現在の戦略にどのような影響を及ぼしているかを定期的に調査するとともに、将来を見越して、**M&A**、市場参入・撤退、サプライチェーン、海外拠点に関する判断にも、政治リスク分析結果を織り込む必要があるということです。経営幹部が企業のDNAに地政学的分析を組み込むことで、その企業は戦略的な意思決定を行う際、政治リスクにより適切に対応することができるようになると思われます。また、変動の激しい地政学的環境においても、競合他社に対して大きく優位に立てるようになる可能性が高まるでしょう。

Geostrategic Outlook について

Geostrategic Outlookは、EYの地政学戦略グループ(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。2023 Geostrategic Outlookは2022年12月に発表されました。

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機会の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なアプローチをとることが必須となります。

2023 Geostrategic Outlookの地政学的動向トップ10を特定するために、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(ホライズン)を世界各地で実施し、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、カントリーリスク、規制リスク、社会的リスクを網羅しています。その後、世界各地のその他の動向も把握するため、EYのグローバルなネットワークに名を連ねる数多くの専門家に加え、外部組織の政治リスクの専門家に依頼し、関連する動向について情報を募りました。地政学戦略を導入するに当たっての最初のステップは、外部環境に関する情報を収集し、政治リスクを洗い出すことです(図3参照)。

次に、洗い出した政治リスクをすべて、そのリスクが発生する蓋然性と、世界のすべてのセクターおよび国・地域を問わず、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。この影響評価が、地政学戦略を導入するに当たっての2番目のステップとなります。今回のGeostrategic Outlookに掲載した地政学的動向トップ10は、発生確率が高く、影響度も高いと評価されたものです。

2023 Geostrategic Outlook内の分析では、10大動向それぞれを分析した結果を紹介し、政治リスクが2023年にどのような影響をもたらす可能性が高いかを明らかにし(地政学的戦略という枠組み中での「情報収集」部分)、各政治的動向が特定の事業部門に与える影響を評価し(「選択と集中」部分)、経営幹部がどのようにリスクマネジメントをすればいいかについて推奨される対応を示しています(「実行」部分)。また今回のGeostrategic Outlookでは、10大動向それぞれについて、国・地域のテーマとビジネスへの影響に関する分析結果もセクター別にまとめました。他に、各地政学的動向に先を見越して戦略的に対応するために経営幹部がとることが推奨される地政学戦略上の包括的な対応も紹介しています。

2023 Geostrategic Outlookの地政学的動向トップ10すべてだけに限らず、自社に特に関係する別の動向にも対処した地政学的戦略を導入することで、不確実な社会に対応した、地政学的に強固な戦略を構築しやすくなるものと考えます。

図3：地政学戦略導入に当たっての最初のステップは、外部環境に関する情報の収集によるリスクの洗い出し

情報収集 (Scan)

政治リスクを洗い出し、その変化をモニタリングし、機会と課題を把握する

- ▶ 地政学的リスク
- ▶ カントリーリスク
- ▶ 規制リスク
- ▶ 社会的リスク

蓋然性

選択と集中 (Focus)

政治リスクが社内各部門と海外拠点に与える影響を評価する

- ▶ 収益
- ▶ 成長と投資
- ▶ 業務とサプライチェーン
- ▶ データと知的財産
- ▶ 人的資源
- ▶ 財務と税務
- ▶ レピュテーションとコンプライアンス

影響度

実行 (Act)

業務運営面と戦略面で、政治リスクのマネジメントを包括的かつ部門横断的に行う

- ▶ リスクマネジメント
- ▶ ガバナンス
- ▶ 戦略

積極的なマネジメントが必要な政治リスク

執筆者

Courtney Rickert McCaffrey

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

Oliver Jones

EY Global Leader,
Geostrategic Business Group
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller

EY EMEA, Geostrategic Business Group
famke.krumbmuller@parthenon.ey.com

Douglas Bell

EY Global Trade Policy Leader
douglas.m.bell@ey.com

With contributions from Adam Barbina, Ben-Ari Boukai, Jessica Cunningham, Angelika Goliger, Kevin Hannan, Ari Ben Saks and Jay Young.

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

Rahul Agrawal, Eric Anderson, Lori Baldino, Gaurav Batra, Ragna Bell, Jan Bellens, Charles Brewer, Andy Brogan, Aaron Byrne, Mallory Caldwell, Karl Cheng, Deb Christoph, Yendie Chu, West Coghlan, Jon Copestake, Kelsey Curtis, Gregory Daco, Ning Dai, Patrick Davidson, Patricia Davis, Patrick Dawson, John De Yonge, Preeti Dhaliwal, Aruna Dhingra, Jim Doucette, James Evans, Alessandro Faini, Nick Gardiner, Nicola Gates, Joe Gaynor, Akshi Goel, Swati Goenka, Dean Goldberg, Sandeep Gupta, Andrew Hearn, Jason Hillenbach, Andrew Hobbs, Andrew Horstead, Tanushree Jain, Sara Johnstone, Junko Kaji, Gaurav Kapoor, Aakanksha Kaul, Jean Keleher, Claudio Knizek, Takeshi Konomi, Nilabh Kumar, Anne McCormick, Karl Meekings, Sooraj Mittal, Budi Mohamed Salleh, Thierry Mortier, Bridget M Neill, Kristen O'Leary, Katherine O'Sullivan, Barry Perkins, Michael Pifko, Martha Raupp, Jannine Ravens, Maria Rodriguez, Viddhi Rohit Parekh, Karan Saksena, Eric Schwab, Michelle Settecase, Jiwanjot Singh, Swapnil Srivastava, Shauna Steele, Christoffer Stone, Bernard Stringer, Kiran Manakolil Sunilkumar, Julia Tay, Karan Teluja, David Torres, Daksh Tyagi, Anil Valsan, John van Rossen, Caroline Vasquez, Jitin Verma, Ginni Wadhwa, Andreas Waelchli, Patrick Walker, Andre Winarto, Peter Witte, Olivier Wolf, Yi Y Xie, Crystal Yednak, and Andrew Young.

お問い合わせ

Americas

Adam Barbina

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

Mary Karol Cline

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

David Kirsch

Houston
Ernst & Young LLP
david.e.kirsch@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

Alessandro Faini

Paris
alessandro.faini@fr.ey.com

Angelika Goliger

Johannesburg
angelika.s.goliger@za.ey.com

Oliver Jones

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

Famke Krumbmüller

Paris
famke.krumbmuller@fr.ey.com

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。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

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。

本書は2023 Geostrategic Outlookを翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp

