

経営の新視点 (15)

地政学リスクで供給網再考

米中対立の激化、ロシア・ウクライナ戦争などで企業を取り巻く環境は変わりつつある。これまで国境のない世界、すなわちヒト・モノ・カネの高い流動性に支えられたグローバル化を背景に、世界規模での開発・生産・販売を競争力の源泉としてきた日本企業も対応を迫られている。

地政学リスクは2つの面からサプライチェーン(供給網)に影響する。経済安全保障と有事対応だ。

経済安全保障では、自国の重要産業技術を念頭にサプライチェーンへの他国の関与を制限する動きが出てきた。半導体関連メーカーでは経済安保を意識した仕組みづくりが常識になりつつある。特に先端半導体の製造装置では、米国が半導体の製造能力を強化する中国を警戒して対中輸出規制を強化しており、日本企業への影響が避けられない状況となっている。

有事への備えも必要だ。中国による台湾侵攻などの「台湾有事」のインパクトは計り知れない。現実になれば、西側諸国が中国に経済制裁を科すことが想定される。対中輸出入額が全体の2割以上を占める日本の企業にとって致命的な影響は避けられない。ウクライナ侵攻時の対ロシア制裁を参考に対応を検討している企業は多い。

中国との相互依存を続けるか、関係を断ち切る「デカップリング(分断)」か。2023年に入り、欧米は半導体などの重要製品では中国に依存し過ぎない供給網づくり

を進める一方、安全保障と関係のない製品では自由な貿易・投資を進めるべきだとの姿勢を打ち出している。5月の主要7カ国首脳会議(G7広島サミット)の首脳宣言では、もう一つの道「デリスキング(リスク低減)」を確認した。

実際、欧州企業から中国に対する直接投資額はさほど衰えていない。日本企業が中国から撤退すれば欧米企業が取って代わるだろう。企業にとって、中国を巨大市場と捉えつつも、重要産業の製造・調達を特定国に依存し過ぎない現実的な選択肢と言えるだろう。

日本企業は、ここ数十年「最適化」のスローガンのもと、部品調達の効率化、グローバル化を進めてきた。これに対して、デリスキングはサプライチェーン確保のため、このコスト第一主義に反する「無駄」にあえて取り組むものだ。

しかし、地政学リスクで不透明さを増す昨今の経営環境に備えるデリスキングは、ステークホルダー(利害関係者)から高い評価を受ける選択肢であり、これを進めることは、企業がグローバル化の変質に順応するうえで欠かせない戦略だと言える。



おおはら・じゅん 大手通信会社で10カ国以上の海外現地法人の経営管理およびグローバル事業開発に従事し、現職。攻めから守りまで幅広い現法管理の経験を生かし、マネジメント領域を中心としたコンサルティングサービスを提供。

企業名 (国・地域)	対策の概要	デリスキングの事例
インテル (米国)	<ul style="list-style-type: none"> 2020年9月、グローバル事業副総裁兼中国区総裁の楊旭氏は「中国から撤退せず、引き続き同国で投資する」と強調 中国の産業集積や整備されたインフラ環境、膨大で熟練した産業人材が背景 2022年11月、200億ドルを投じて米オハイオ州に新工場を建てると発表 	
村田製作所 (日本)	<ul style="list-style-type: none"> 2020年3月、約120億円を投じて島根県のコンデンサー工場を拡張すると公表 同年11月、中国子会社に約140億円を投じ、コンデンサーの生産能力を拡大 	
ステランテイス (欧州)	<ul style="list-style-type: none"> 2022年10月、パリ国際自動車ショーで、「ブジョー」や「シトロエン」を製造するステランテイスのCEOは、中国での製造を抑える「アセットライト(資産軽量化)」戦略の導入に言及 	

(出所) 各種資料を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成