

「地政学リスク動向と日系多国籍企業の対応」

内堀敬則（白鷗大学）

本報告の目的は、顕在化する世界的な地政学リスクについて検証するとともに、その対応に迫られている日本企業の現状を分析することにある。できるだけ幅広い論点を明示しながら、統一論題「地政学リスクと多国籍企業～問われるグローバル戦略調整能力～」の起点となるような報告を行いたい。

戦後の世界経済は、ブレトンウッズ体制（GATT から WTO に至る自由貿易や規制緩和の推進）の定着、ベルリンの壁の崩壊に象徴される旧社会主義諸国の市場経済への移行、EU や ASEAN など地域統合の進展、「東アジアの奇跡<sup>1</sup>」と指摘されたアジア諸国の工業化など、ヒト・モノ・マネーのグローバリゼーションを強力に牽引する事象が相次いだ。さらに、輸送や IT ネットワークなどのインフラの世界的な普及の後押しもあり、日米欧だけでなく新興国の企業の多国籍化は急速に進展した。各社は「最適地生産・最適地販売」を目指すグローバルサプライチェーンを地球上に網の目のように構築し、グローバリゼーションの恩恵は富裕層・中間層からいわゆる BOP 層にまで広がっていくことが所与の条件としてビジネスパーソン、研究者ともに認識を共有するまでになった。

日本企業は、こうした潮流に正面から対応してきた。1960 年代の輸出マーケティングによる先進国市場の開拓にはじまり、1980 年代には直接投資を通じて設立した海外現地法人を活用した国際ビジネスを推進する流れが定着し、現地法人が計上する売上高は急拡大した。図は 1988 年からの輸出総額と世界に設立された現地法人の売上高の合計を示したものである。現地法人の売上は 2016 年に 258 兆円となり、輸出額の 3.7 倍、GDP の約 5 割の規模になった。日本経済はもはや「貿易立国」というよりは「投資立国」として存立しているといえよう。

しかし、多国籍企業を取り巻く環境は近年、急変している。例えば、トランプ政権が誕生してから米国の国際協調主義は後退し、中国をはじめとする諸外国への一方的な関税引き上げや安全保障を意識した規制強化に伴う通商摩擦は激化の一途を辿っている。また、欧州は 2016 年の英国の国民投票の結果、「ブリグジット」にみられる地域統合を否定する嵐に覆われ、さらには世界経済を牽引していた中国をはじめとする新興国の景気は低迷するようになった。これまで、「地政学リスク」はどちらかといえば新興国や市場経済移行国で意識される傾向が強かったが、現在では G7 諸国においても警戒すべきものになった。こうした一連の情勢変化は、戦後一貫して多国籍企業を躍進させてきた経済のグローバリゼーション

---

<sup>1</sup> “EAST ASIA MIRACLE: Economic Growth and Public Policy”, A World Bank Research Report, 1993

ヨンを逆転させるかのような力学として作用しており、国境を越えたヒト・モノ・マネーの流れの不透明感はこれまでになく高まっているといえよう。

このような地政学リスクの顕在化に、日系多国籍企業はどのように対応しているのだろうか。また、そもそもこれまで構築してきた海外現地法人のネットワークや事業活動内容にどのような課題があるのだろうか。産業別の動向や米系多国籍企業との比較を通して明らかにしたい。

図 日本の輸出総額と日系現地法人の売上の推移



以上