

# 地政学デューデリジェンスの時代

株式会社JPリサーチ&コンサルティング  
チーフアナリスト  
矢野 卓也



企業向けリスク・マネジメントの世界でよく耳にする「デューデリジェンス」という言葉がある。日本語では「適正評価手続」と訳されるが、M&Aにおける買収先企業の価値やリスクの精査、あるいは不動産売買における物件情報の審査などを指すことが多い。

もともと、大元の意味は「適正な (due) 努力 (diligence)」であり、英語圏を中心に、比較的柔軟な用いられ方をする言葉である。企業が重要取引や各種事業を進めるに当たって、自社のみならず広義のステークホルダーに及ぼし得る負の影響を回避するために求められる「適正な努力」、これがデューデリジェンスの本質である。

デューデリジェンスは、リスク回避の要諦であるから、企業をめぐるさまざまなリスクに応じた個別のデューデリジェンスが成立する。人権リスクに対して人権デューデリジェンス、環境リスクに対して環境デューデリジェンスといった具合である。

そうしたなか、近年、企業の重要な経営課題として地政学リスクが注目されるようになった。地政学リスクに関する細かい定義はあるにはあるが<sup>注1</sup>、ここでは立ち入らない。ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエル・ハマス紛争に端を発する中東危機、さらにその背景にある中国の台頭に伴う既存の国際秩序の動揺など、地政学リスクをめぐるホットイシューには事欠かない昨今である。この原稿が掲載されるころには米国新大統領が決まっているわけだが、最近では米国の動向自体を地政学リスクととらえる向きもある。

ともあれ、「リスクのあるところにデューデリジェンスあり」という発想からすると、当然、地政学リスクに対して地政学デューデリジェンスという手続きも成り立つはずである。

グローバルな言論界あるいはビジネス界で、「地政学デューデリジェンス (geopolitical due diligence)」なる語が登場したのは、今から7、8年ほど前。その最初期の事例は、英国のIISS (国際戦略研究所) 理事長 (当時) のジョン・チップマン氏がHarvard

Business Review誌 (2016年9月号) に寄せた論考“Why Your Company Needs a Foreign Policy”だったと思う<sup>注2</sup>。

この論考でチップマン氏は、近年、地政学的な不確実性が高まりつつあるなか、企業は、もはや自社を取り巻く国際環境が、大国間のパワーバランスや超大国の対外行動によって維持され得ない「新しい現実」に直面しているとして、この新



IISSのジョン・チップマン博士  
(2017年当時のもの)<sup>注3</sup>

たな状況のもと、競争優位性を確保する鍵となるのが、「地政学デューデリジェンス—自社を取り巻くナショナル、リジョナル、グローバルの3つの次元における政治・安全保障上のリスクを評価するプロセス」および「企業外交—事業展開先の規制や文化に適應するための取り組みや、現地政府やコミュニティとの関係構築など」の二本柱だと述べた。

このチップマン氏の問題提起は、これまで企業の外部環境要因において必ずしも上位に位置付けられてはこなかった国際的な政治・軍事的 이슈が、今や企業が真正面から取り組むべき重要課題になったという、状況認識の転換を企業に促している点で示唆的である。

現代は、「地経学 (geo-economics)」の時代と呼ばれるが、国際的な政治・軍事的な緊張や摩擦と、新興国の台頭および各国・地域間の経済的相互依存の深化とが表裏一体で発生しているなか、グローバル経済の実質的アクターが個々の企業である以上、彼ら是否応なく、政経不可分の国際摩擦に絡めとられてしまう状況にある。企業がこのような「地経学」的状況に立ち至った現在、チップマン氏が提起する地政学デューデ

リジェンスおよび企業外交の重要性はよりいっそう高まりつつあるとみて間違いない。

ただし、リスク・マネジメントの実務から考えると、地政学デューデリジェンスと企業外交は、並立する二本柱というよりは、地政学デューデリジェンスが主軸であり、企業外交は地政学デューデリジェンスの延長線上に位置する副次的な取り組みととらえるほうが適切である気がする。つまり企業外交は、地政学デューデリジェンスを踏まえて初めて可能となるプロセスというわけである。

企業が適切な地政学デューデリジェンスを行うためには、上記のようなマクロな状況認識をスタート地点として、さらに個社にとって無視できない政治・軍事的な事象を特定し、それがいかなる位相のリスクとして顕在化するのかを精査し、さらにそれを具体的な経営上・事業運営上の実務的課題に落とし込み、適切な対策を講じるという、「ブレイクダウン」の作業が不可欠となる。

こうした作業は、企業の業種や事業展開先などで内容もさまざまとなるが、国・地域問わず、ある程度は共通した着目点が見られるところ、それらは大きく以下のように整理することができる。

#### 《地政学デューデリジェンスの主な観点》

①地政学的ホットスポットに関連するサプライチェーンの見直し
生産地および R&D 拠点の移転（リショアリング、フレンド・ショアリング、地政学的競合に中立を保つ第三国への移転）など
②地政学的競合関係の影響下における企業の事業展開の見直し
関税障壁および輸出・投資規制、外国企業への差別的待遇等の非関税障壁の回避など
③戦略物資へのアクセス
半導体、重要鉱物、その他の戦略物資の安定的調達確保あるいはその禁輸措置の回避など
④国際法違反国等における事業展開の再検討 / 各種制裁による影響低減
事業撤退 / 現地子会社の売却、BCP 策定など
⑤世界経済のブロック化等、マクロ的環境への中長期的な対応
グローバル経済の中長期的動向把握（グローバル経済は後退し保護主義が台頭しているのか、あるいはグローバル経済はバリューチェーン組み換えによる新たなフェーズに進化しているのか）など

これらの大枠の整理のもと、個々の企業は、さらに自社の個別具体的な取引先、サプライチェーン等をめぐるヒト、カネ、モノに紐づくマイクロな地政学リスクのマネジメントに進む必要がある。

こうしたマクロからマイクロにブレイクダウンしていく地政学デューデリジェンスの一連の作業を通じて肝となるのが「地政学リテラシー」である。地政学リスクには、ある地政学的事象とそれが企業に与える影響との因果関係が一義的に定まらないという固有の事情があることから、その因果関係を的確に把握するための「リテラシー／思考の補助線」が必要となる。個々の政治・軍事的な事象について、その歴史的・思想的背景や、一次的、二次的な波及効果などにも目を配りつつ分析したうえで、それが企業の経営上、事業運営上の具体的な課題にどう結び付くのかを把握するもので、今日の企業が備えるべき不可欠なインテリジェンスといえる。

上述のチップマン氏は、企業の国際的な成功は、ビジネスリーダーが、熾烈な制裁環境や厳しい外交環境の中で何が可能で何が可能でないかを識別する独自の外交的な洞察力（foreign policy acumen）を備えているかどうかにかかっていると述べた。緻密な地政学デューデリジェンスに支えられた「外交的な洞察力」を経営や事業運営に効果的に活用することこそが、21世紀の企業に求められる最重要の「適正な努力」といふべきであろう。わが国企業も例外ではない。

注1：[https://www.matteiacoviello.com/gpr\\_files/GPR\\_PAPER.pdf](https://www.matteiacoviello.com/gpr_files/GPR_PAPER.pdf)

注2：<https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy>

注3：[https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Chipman\\_%28international\\_relations\\_expert%29#/media/File:John\\_Chipman\\_in\\_Singapore,\\_2017\\_-\\_170602-D-GY869-709\\_\(34922367721\)\\_\(cropped\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Chipman_%28international_relations_expert%29#/media/File:John_Chipman_in_Singapore,_2017_-_170602-D-GY869-709_(34922367721)_(cropped).jpg)

#### （筆者略歴）

大学院修了後、外交・国際問題を専門とする日系の政策シンクタンク（内閣府所轄）において、インド太平洋地域の日本外交、および地政学・経済安全保障などに関する各種政策研究・提言事業に従事したほか、東アジア13カ国間での半官半民の国際政策協調プロセスに参画するなど、政策研究と政策実務の橋渡し役を務める。2022年、チーフアナリストとして当社に参画。企業の海外展開をめぐるマクロ・マイクロの視点を併せ持った複合的な地政学リスク・アドバイザー、サプライチェーンリスク・アドバイザーなどを得意とする。