

本論文は

世界経済評論 2021 年 5/6 月号

(2021 年 5 月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店



細川 昌彦

明星大学経営学部教授

企業は経済安保にどう備えるか

経済安保には社内新体制が必要だ

最近企業幹部から受ける相談で感じるのは、米中の狭間であって股裂き状態に陥った企業の苦悩だ。トランプ政権から始まり、HUAWEI問題、5G、半導体などこうした一連のアメリカの対中強硬策と、それに対する中国側のこれも強力な対抗措置。企業は米中双方から脅しを掛けられる“また裂き状態”というか、踏み絵を踏まされる状態になっている。しかもこの先どうなるのか読めないまま引きずられている。特にグローバル企業ほどどう対処すべきか、問題は深刻だ。

この現状に企業が執るべき対策は何か。まずは企業の安全保障にかかわる体制がどうなっているか、具体的にはどの部署が担当しているのかというのが基本的な点検事項である。要するに企業の経営体制の問題を振り返る必要がある。

事は単純にアドバイスを一旦もらえれば物事が解決するというものではない。事態は常に変化しているから、対応も当然事態に即応しなければならない。バイデン政権になってもアメリカの対中強硬政策は継続するだろうし、対する中国も報復の構えを続けるだろう。今の時点での分析状況だけを聞いて、経営者が分かったつもりになるというのは極めて危険だ。

「これからも」続く事態に対して、リスク分析を社内の意思決定にどう活かして行くか、その仕組みを社内はどう組織するかという根本論がまず問われている。

今まで多くの企業は、こういう問題は単に輸出管理の問題として扱われてきた例が多い。輸出企業としては外為法関連の規制は輸出管理の領域としてきた。だが今の問題は全く次元の異

なる外国からの規制だ。これにどう対処して行けばいいのか。特にアメリカのHUAWEIの制裁に始まる半導体絡みの輸出管理上の規制の強化にどう対処するか。アメリカの輸出管理法で定める再輸出規制だけをとっても、日本の企業には他所事ではない。一旦アメリカの部品や技術なりを組み込んだものを外国に輸出する場合には、アメリカの規制がかかり得る。この事態に対処するのは従来は輸出管理の担当部署だけだった。

しかし、これでは全く不十分だということを経営者自身が認識しなければいけない。例えば日本企業が中国に研究開発の拠点を設けるということは結構多い。特に巨大な中国マーケットをにらんでグローバル企業はそういう手を打ってきた。ところが、かつてと違って中国での研究開発の結果のデータ、あるいは研究成果を日本の本社に持ち帰ろうとした時に、今まで通り何の問題もなく持ち帰れるかどうかには注意する必要が出て来た。

人事部門も含む横断的新体制を

データの越境移動についての中国側の規制もかかってきた。あるいは、中国の技術関連の規制で、センシティブな技術を輸出する場合に、中国側の輸出管理の規制対象になり得る可能性が出てきたというのが新しい現象だ。そうすると、今まで自由に研究開発の成果を持ち帰れることを前提に、中国に研究開発拠点を作ってきた企業は、状況の変化を踏まえた研究開発戦略を再考する必要が出てくるだろう。

そうなると問題は単に輸出管理部門だけではなく、研究開発部門にも大きく影響してくる。更にはグローバル企業の場合、M&Aを積極的にやっている。買収した企業の取引先に万が一HUAWEIあるいは人民解放軍との密接な関係があるとアメリカが見なしている企業があるかもしれない。今まで日本企業はM&Aの際にデューデリジェンス、相手方企業の企業価値を精査していると思うが、そこまでのチェックはしていない。

さらに人事の担当部署もこれからは安全保障に関わってくる。外国人特に中国人の研究者を抱えている場合は、どこまでセンシティブな技術にアクセスできるように管理するかに、アメリカ自身が非常に神経を尖らせている。これはセキュリティ・クリアランスと称され、十何万人を数える社内の研究者がどこまでのセンシティブな技術にアクセスできるかを、資格制度を設けて規定している。アメリカでは広く行われている一方、日本企業は未着手だ。このままではアメリカの大学や企業と共同研究をする場合に、日本企業自身が技術の管理でアメリカ側と同等の管理を装備していないと、日本企業は抜け穴になりかねないと相手から見なされる可能性も出てくる。共同研究をする際には、日本企業内の技術管理の在り方の一環として研究者、外国人研究者も含めた人的な管理の在り方が問われかねない。そうなれば人事部門にも影響してくることになる。

結論として社内諸部門が横断的に安全保障の視点で情報を共有し、リスク分析を共有して行くという仕組みが、企業経営で必要な事態に今至りつつある。そこまでの認識を経営者自身がどこまで持っているかどうか問われている。

例えば三菱電機が経済安全保障の視点で見る特別の部署を、担当役員も決めてつくった。しかし、この形がいいかどうかは、それぞれの事

業の内容に応じて、各企業が工夫しなければいけない大事な問題であろう。

今の安全保障状況について専門家から話を聞く、テレビや新聞で勉強するのもいいけれども、ワンショットの情報収集で良しとせず、企業経営の在り方、体制を振り返るという根本論をやらない限りは、企業経営にとってリスクを負うことから免れない。

企業トップが率先しアンテナを高く

企業の問題意識は確かにここ1~2年で広がりがつつあり、筆者の経験でも社長、担当役員に話をさせていただく機会が増えている。経済と安全保障という二つの輪が急速に近づいて、輪が重なりつつある。しかも二つの輪が重なっている部分が急速に大きくなっている。そうした場合に重要なのは、自社の多岐にわたる事業のなかで、例えば半導体絡みのセンシティブな分野に関わる事業なのか、あるいは安全保障にはほとんど影響ないと思われるような事業なのかという「事業仕分け」が必要になってくる。企業経営者自身が事業仕分けを進め、安全保障上センシティブな二つの輪、即ち経済と安全保障が重なっている部分の事業を見分ける。その分野は、先ほど触れた社内体制も含めた強固なチェック体制を構築して行く。そうしたプロセスを進めて行く必要がある。

重なっていない部分、つまり安全保障とは関係ない経済の分野も結構多い。そういう分野のビジネスは、中国という巨大マーケットで大らかにビジネスを展開していく。この仕分けをした上でのビジネス対応の違い、段差を設けて行く。こういう経営者の目と行動が必要だ。

その体制をいち早く組むためには、企業内人材も然るべく育てなければいけない。役員クラスも含めて、安全保障のアンテナを高くするというのはとても大事ではあるが、残念ながら日

本の企業内では今までアンテナが立っていない。しかしながら、それなりの人材が急にエキスパートにならなくても、そうした情報に触れる機会を増やして行くにつれて、その辺の感覚は養われる。

例えば経産省の外郭団体で、安全保障貿易情報センター（CISTEC）がある。役員クラスが輸出管理の担当者任せにせず、自ら CISTEC の出版物とか講演会あるいは、先に例に上げた三菱電機のように先進的に取り組まれている企業の経験を聞いて感覚、知見を養成してゆくしかない。近道はない。情報と経験をコツコツと積み重ねてゆく結果、自社に応じた体制の輪郭が描かれる。

アメリカの場合、企業の安全保障は法律事務所やコンサルの有力なビジネス領域になっている。そういう専門ビジネスを使うのも一つの方法ではあるが、カモにされない用心が必要だ。

また最近、経団連もその重要性を認識して内部に企業間の情報交換の場を設けようとしている。これは経産省も働き掛けをして、経団連にそういう動きをしてもらっていると思う。経産省自身も、そういうことに対する強い問題意識を持っている。先日、経産省が、例えば半導体絡みの企業の経営者を一堂に会した場で最近の米中関係を踏まえた対応の在り方で意見交換、説明会をしている。こういうことは今までなかったことだ。

対中政策に関わるアメリカの動向

(1) 議会と政府の動きを見分けるべし

企業トップの意識変革がないと企業は変わらない。日本の新聞、テレビだけ見て分かった気になるのは大変危険だ。日本のメディア批判になって悪いのだが、例えばアメリカがバイデン政権になって、対中強硬は変わるのか変わらないのかという単純な問題提起で書かれている記

事が多い。企業幹部にお話しすると皆さんハタと膝を打つポイントが一つある。それはアメリカでは議会が進めている話なのか、あるいは大統領の下で政権、行政府が動いている話なのか、この二つをきちんと分けて見なければならぬ。ところが日本のメディアは、「アメリカは」という主語一つで語ってしまう。

そうすると、例えば HUAWEI の問題一つとっても、議会発即ち議会の対中警戒感から来ている話なのか、あるいはトランプ大統領（当時）、あるいはその下にいるポンペオ国務長官、あるいはかつてのロス商務長官発の話なのかということを見極めなければいけない。関連の国防権限法 2019 は 2018 年 8 月に大統領署名し、そこで HUAWEI が出て来た。最近では半導体のサプライチェーンをアメリカで押さえようというのが国防権限法 2021 に書かれている。これは超党派の議会が主導している動きだ。議会の動きだからバイデン政権になっても変わらないと分かる。

一方ではトランプ政権の大統領令で、TikTok への規制が持ち上がった。これは議会の動きとは別に動いている話だ。そうするとバイデン政権になって、新しい動きは暫くはないだろうという見通しが出てくる。

要するにバイデン政権によって変わるか変わらないかの見分けは、議会が動かしている話が変わりようがない。バイデン政権になっても世論を背景とする議会主導の動きに左右される。日本ではその見極めをせずに対応する人たちが極めて多い。

(2) 言葉と行動を見分けるべし

もう一つ最近の報道を見ていて気になるのは、言葉と行動の見分けだ。言葉と行動を然るべく分けて考えなければいけない。先の議会と政権を分けて見ることに続いて、二つ目のポイ

ントは言葉と行動の見分けだ。

言葉の例から見ると、バイデン政権のスタートから今日に至るまで、対中強硬の言葉は相次いで発表されている。バイデン大統領の外交演説もそうだ。あるいは日・米・オーストラリア・インド4か国のQuadの会合やG7でのバイデン大統領の発言。こういう発言だけを見て、対中強硬だとメディアは繰り返し書いている。だがこれは要注意だ。こういう言葉、レトリックが強硬であるということと、現実に行動するのかということは分けて考えなければいけない。

行動という意味では、筆者自身はバイデン政権は極めて要注意だと思っている。かつてオバマ政権はアジア・ピボットということを出し、アジアに軸足を移すと言いながら、南シナ海での人工島の動きには何ら有効な手を打てなかった。手をこまねいていた。言葉だけは先行していただけど行動が伴わなかったという、私たちは苦い経験をしている。

こうしたオバマ政権のときのDNAが本当に抜け切れているかどうか見極めなければいけない。

バイデン政権の要注意ポイント

そういう意味では、こういう言葉、レトリックの対中強硬だけに目を奪われてはいけません。バイデン大統領は2年後の中間選挙に勝つことにプライオリティを置いている。

そうすると国内の反中感情や議会の対中強硬姿勢を考えれば、柔なことを言うわけがない。それで国内向けに言葉として対中強硬を言い続けるだろう。

しかし行動はどうか。そしてどういう行動に注目すべきだろうか。一番分かり易いのが国防予算だ。これが削られるかどうかを、見極めないといけない。

トランプ政権は国防予算を厚くして、中国への抑止力を明確にした。特に对中国の場合は海軍力が非常にセンシティブな領域だろう。今や中国の海軍力がアメリカを凌駕しようという危機感があって、海軍力の増強が打ち出されてきた。ところがバイデン政権の今の重点施策はコロナの経済対策に巨額の予算が計上されている。その煽りで国防予算が削られる可能性は極めて高い。

予算と並んで国防長官の人事も注目された。一番の大本命だった対中強硬のミシェル・フロノイ氏が外されたのは、民主党党内の左派の影響だ。国防長官に対中強硬派が任命されれば、軍事力増強への可能性が高くなる。それが左派の抵抗の理由で、結果今回の国防長官人事になった。そうすると、国防予算が今後削られる可能性は極めて高くなるだろう。そうした時、本当に対中強硬に行動が伴うのかどうか。

議会が立法化した対中強硬策を、政権がどう「執行」して行くのかも注目点だ。例えばFBIのカウンター・インテリジェンス、中国のスパイ対策としての摘発、あるいは連邦検察官の人員の配置、これらがバイデン政権になってがらりと変えられる可能性がある。

そうするとこれまで対中警戒から、FBIや連邦警察官の配置に対中を念頭に人員と予算を厚く配分していたものがどうやってゆくの。これこそ対中抑止行動の最たるものだ。こうした一つひとつの行動を私たちはきっちり見極めないと、本当に対中強硬か、あるいは中国との向き合い方にプライオリティを置いている政権かどうか、判断するのは時期尚早なのではないか。

(ほそかわ まさひこ)

*本稿は、細川氏の談話(2021年2月22日)を編集部でまとめたものです。