

戦争で激変する国際秩序

ロシアによるウクライナ侵攻とそのビジネス影響考察

2022年6月

ロシアによるウクライナ侵攻開始から100日が経過し、世界中にビジネスの断絶が広がりました。エネルギー、商品、金融市場を通じて経済への影響も拡大しました。新型コロナウイルス感染症で分断されていた通商やサプライチェーンも更なる影響を受けています。

現在は地政学リスクや人道上の危機がニュースヘッドラインになっていますが、この戦争は、2022年のみならず今後数年間にわたりビジネスを大きく変貌させる要因となる可能性が高いと言えます。

近い将来に起こりえるシナリオとその影響を理解することは、ビジネスリーダーが十分な情報に基づいた意思決定を行い、進化する環境の中で前進させるために不可欠となります。

原著：“Reshaped by War - Examining the conflict in Ukraine and business implications for our interconnected world”

注意事項：本資料は Deloitte が2022年6月に発表した原著の内容をデロイト トーマツ グループが翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します

我々はエグゼクティブの皆様が予測の難しい未来に備えるご支援を目的に、以下のシナリオを策定しました。

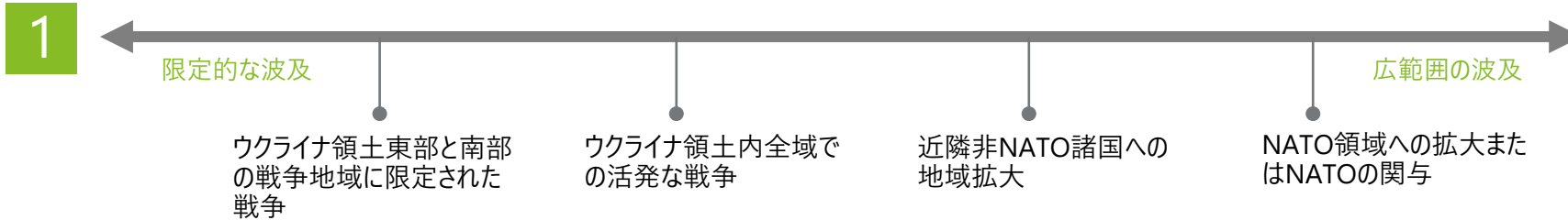
ウクライナでの戦争は今後6~8カ月の間にどのように展開するのだろうか。また、近い将来、世界中のビジネスリーダーにどのような影響があるのだろうか。

我々は、デロイトのグローバルな専門家ネットワークとの協力によりロシアによるウクライナ侵攻についての「4つのシナリオ」を策定しました。これらのシナリオは、将来の機会とリスクを特定するために設計したストーリーで、ウクライナ情勢についての今後約1年間の展開について複数の道筋を記述したものです。それぞれのシナリオにおいて我々は、産業やビジネスへの影響の検討と推奨される検討事項を策定しました。

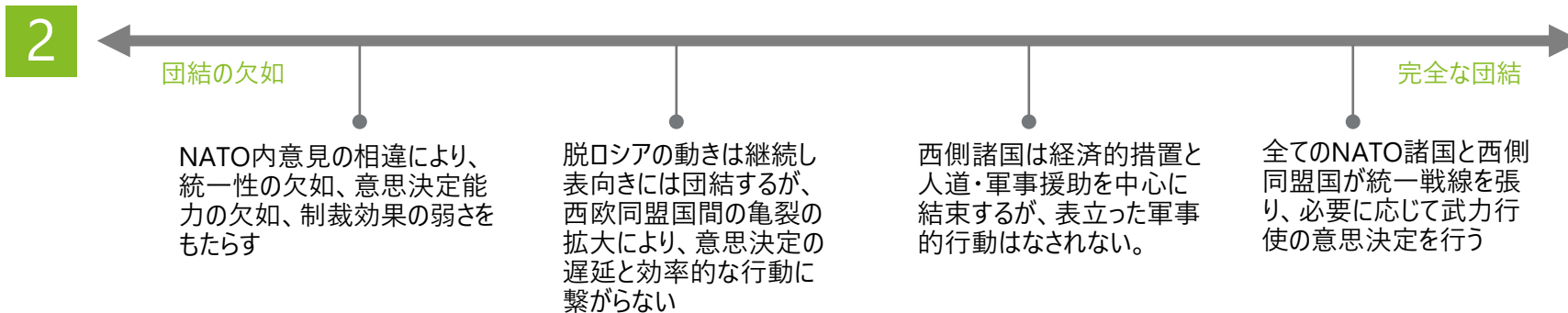
この4つのシナリオは将来のすべての可能性を網羅したものではなく、将来予測として使用されることを意図したものではありません。更に将来においては、これらのシナリオの複数の要素が複合的に顕在化することもありえます。将来においてどんな想定外の結果が起こりえるのか、また何を準備し何をモニターすべきかについての考察において、これらのシナリオが示唆になれば幸甚です。

以下の2つの重大な不確実性が今後の戦争の流れと世界的な影響を決定づける可能性があります

紛争の地理的範囲は今後ウクライナ外に広がるのだろうか



西側諸国はロシアへの対応において結束力を維持するだろうか。



その他の不確実性

制裁/禁輸措置

- 制裁は意図された結果を達成するのに十分効果的か?
- 西欧 (そしてロシア) はどれくらい先の期間まで経済戦争を続けるのか、そしてどれくらい早く進むのか?

中立国の役割

- 「中立」諸国は、戦争が進展するにつれて立ち位置を維持するか、またはシフトするのか?
- 地政学的危機を悪化させるような他国の敵対行動のリスクはあるか。

米国の役割

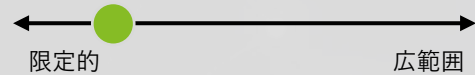
- ウクライナへの制裁と継続的な軍事支援に対する国内世論は、戦争が続く中で変わるのだろうか?
- 米国内の中間選挙は戦争に対する米国の外交政策に影響を与えるだろうか。

最も重要な不確実性をベースに、我々は2022年に考慮すべき4つの異なるシナリオを特定しました

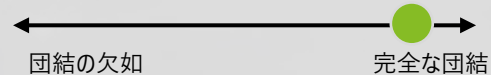
停戦の実現

ウクライナ東部で足止めされているロシアは交渉する意思があり、西側諸国は被害を終結させるべく、交渉に加わるようウクライナに促す。停戦が成立し、活発な軍事対立は2022年末までにロシアとNATO双方からの長期的な安全保障の保証によって終結する。ロシアはドンバスの一部を保持するが、他の領土から撤退し、いくつかの制裁の緩和と引き換えに黒海の港へのアクセスを返還する。一方、NATOは更なる拡大をしないことを約束する。西側諸国はウクライナの再建とロシアのエネルギー依存度の低減を優先事項とする。ロシアに対するビジネスと政治的警戒心は残る。

軍事衝突の地理的範囲



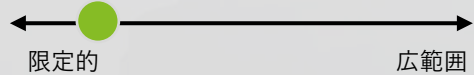
西側諸国の協力/同盟



戦争の長期化

戦争は続いており、双方の犠牲者が増えているが、領土の変更や交渉の見通しはほとんど変わらない。ウクライナ東部と南部では活発な戦争が続く。その一方で、EUはこの戦争が経済に与える影響を感じ、米国はウクライナへの支援レベルの策定における国内世論のコントロールに苦闘する。制裁は続くが、有効に機能せず、多くの国がロシアや西側諸国と貿易を継続する。

軍事の衝突理的範囲



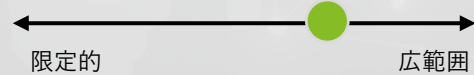
西側諸国の協力/同盟



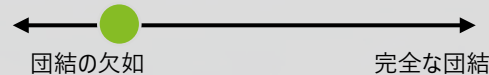
ロシアの強大化

初期の軍事的後退はあったが、ロシアの容赦ない軍事進行により新たな重要な領土が確保される。軍事行動がより大胆になり、近隣の非NATO諸国へも軍事行動を拡大する。ロシアと中国の協力関係が深まる。ロシアの脅威が増大する一方、戦争の継続により経済状況が悪化し、米国とEU国内の政治への不満が高まり、西側諸国間の結束は弱まっている。NATOは軍事援助や制裁の拡大の意思決定に躊躇している状態。開戦から1年が経過する中、ロシアは領土を拡大し続け、欧州や他の国に対し新たな地政学的威力を構築する。

軍事衝突の地理的範囲



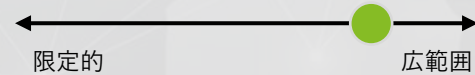
西側諸国の協力/同盟



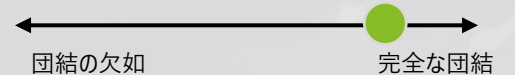
西側諸国の戦略強行

ロシアは自国の力がますます脅かされていると感じ、西側諸国の国境にあるNATO諸国の補給路への攻撃を開始する。NATOは侵略に対抗するために軍事行動を起こし、広範な戦争を開始する。西側諸国は、ロシアの西側諸国との貿易停止やEUへの全面的なエネルギー禁輸など、あらゆる制裁を実施。中国はロシアとの貿易を縮小する。戦闘は激化するが、西側諸国が優勢であり、2022年末までに活発な軍事戦争は終結する。

軍事衝突の地理的範囲



西側諸国の協力/同盟



注:これらのシナリオは、2022年春に利用可能となった調査・分析から得られた情報に基づいており、ウクライナ戦争が勃発した場合の短期的な未来の可能性を示唆しています。我々の分析は、重大な不確実性に最も合致するシナリオに焦点を当てています。核兵器の使用やロシア指導部の予期せぬ交代など、その他の「ブラック・スワン」シナリオは、この評価では影響の優先順位を下げております。

各シナリオはそれぞれ固有のビジネス上の課題をもたらします

各タイトルをクリックすると、シナリオに関する詳細が表示されます。

停戦の実現

交渉による解決は、ロシアと西側諸国間の貿易の一部を再開させるが、貿易機会の改善は新たなリスクを伴う。

戦争の長期化

長引く戦争は、世界貿易と東西関係の不確実性を悪化させ、短期的な経済ショックを引き起こす。

ロシアの強大化

ロシアは、西側諸国の企業が依存している不可欠な資源の統制力を武器にしている。東西の貿易摩擦のリスクが高まると示唆される。

西側諸国の戦略強行

西側諸国とのあらゆる貿易からのロシアの排除は、NATOの積極的な軍事配備と相まって、世界経済の混乱を生じさせる。しかし西側地域の安定により新たな機会も創出される。

ビジネス上の課題

- 企業各社はウクライナの復興に参加する機会を検討する。
- 高リスク且つ信頼度が低い貿易環境では、企業はロシアと提携するか否かの難しい意思決定に直面する可能性がある。リスクの増大から、より広範で包括的なリスク管理能力が必要となる場面が出てくる。

- 決定的な結果が見えない戦争の継続は、欧州のビジネス環境に対するリスクを増大させ、世界的な不確実性を長期化させる。
- グローバル企業は、欧州やその他の地域で景気後退のリスクが高まる。

- 制裁遵守の内容は極めて複雑化する。規制と執行は一貫性を伴わない。
- 欧米企業は、供給の変動を抑える為にバリュー・チェーンを再構築する緊急性に直面する。
- ロシアに友好的な国々の企業は、ロシア産必需品への特権的アクセスによって有利になる。

- 企業は、起こりうる世界的な景気後退と大きな供給ショックへの対処が必要となる。
- 欧州の企業は短期的なディスラプション（混乱）に備える必要があるが、他の地域の企業は生産ギャップを埋めるチャンスがあるかもしれない。
- 事業用および重要な民間インフラのサイバーセキュリティリスクがピークに達し、通常为社会活動に混乱が生じる可能性がある。

企業は、戦争がエスカレートした場合に大きな混乱を引き起こしうる、各シナリオ共通の傾向を認識する必要があります

世界経済の成長に対する継続的な影響力

持続的なインフレ圧力は、市場の緊張、低所得国の不安定リスクを増大させる可能性が高い。

エネルギー自給率への関心は高まるが、再生可能エネルギーへの進歩は鈍化する

米国はエネルギー自給の達成に再び注力し、欧州はロシアのエネルギーから永久的な脱却の多様化を探る可能性が高い。しかし供給打撃による重要な商品へのアクセスの制限は再生可能エネルギーへの進展を遅らせるだろう。

世界の食糧安全保障に対するリスクの増大

ウクライナにおける肥料不足、農業サイクルのディスラプション（混乱）、インフラの破壊は、少なくとも2023年までは食糧システムを不安定にする可能性が高い。食糧不安に苛まれる地域では政治的・社会的不安定のリスクが高まり、協調的な国際的解決の必要性が高まる。

長期化する世界のサプライチェーン・ショック

商品の供給制約、景気変動、輸送コストの高騰、貿易関係の変化は、すでに脆弱なサプライチェーンを2022年以降さらに悪化させる可能性が高い。

ロシアとのビジネスおよびロシアでのビジネスにおけるリスクの増加

大きな政治的変化がない限り、多くの欧米企業はロシアへのエクスポージャーを軽減する可能性が高い。ロシアに留まる企業（例：経済的制約やその他目的達成のため）は、戦略、レピュテーション、物理、財務、規制を含む、より広範で包括的なリスク管理能力を必要とする可能性がある。

企業や政府が直面するサイバーリスクの高まり

重要な公共・民間インフラは、政府や外国の関係者によるサイバー脅威に対して脆弱なままである。

戦争は既存のトレンドを加速させる可能性が高い...

- エネルギー自給自足化
- サイバー能力への投資と利用
- 主要市場のインフレ

...その他トレンドの減速

- 再生可能エネルギーへの移行
- 食糧・商品ネットワークのグローバル化
- COVID-19後のサプライチェーンの回復

米国は、各シナリオにおいて世界経済を支えるために頼りにされるであろう。エネルギーショックからの絶縁、経済モメンタムの強さ、主要な供給ギャップを埋める能力は、欧州や他の地域と比較して相対的に経済的保護を提供する。

ディスラプション（混乱）・リスクを管理するにあたり、以下のような様々な事項の検討が可能です

主な検討テーマと推奨事項

インフレ圧力の継続

- ④ 商品のインフレがサプライヤーと顧客との契約に与える潜在的な影響の評価
- ④ ポートフォリオを再調整し、将来の金利上昇を見越した現在の資本コストの確保
- ④ 人材の定着が難しい期間においても円滑な業務運営を可能にする能力への投資

長期化するグローバルサプライチェーンショック

- ④ サプライチェーンリスクにさらされている仕入れ品特定と、その在庫積上げのコスト/ベネフィット評価
- ④ サプライヤーを多様化する機会を特定する。オンショアリングとフレンドショアリングの検討
- ④ サプライチェーン全体のレジリエンスを再評価し、コストと機動性のトレードオフの検討
- ④ 物流上の制約、サプライヤーのリスク、コストを監視する機能の構築

ロシア国内およびロシアとの取引リスクの増大

- ④ 短期的および長期的に、ロシアの商品や事業資産への依存を低減するための選択肢の評価
- ④ 今後発生しうる制裁によるロシアとのビジネスの影響についてシナリオプランニングの実施
- ④ ロシアとの取引の参入/再開の可能性のある条件と影響、および取引を行う際の最適な方法の評価

エネルギー依存脱却の検討

- ④ 消費量の削減、使用効率の向上、より信頼性の高い代替エネルギー源の探索等に焦点を当てた組織全体のエネルギー戦略の立案
- ④ 新しいエネルギー技術と再生可能エネルギー利用の拡大に向けた取り組みの強化

世界の食糧安定リスク

- ④ 世界的な農産物不足による供給リスクの分析とコンティンジェンシープランの策定
- ④ 食糧不安地域における潜在的な政治的不安定性に関連する操業上およびサプライヤーのリスクを特定
- ④ 事業活動に不可欠な場所における政治的、社会的、経済的不安定性の将来的リスクを監視する能力の構築

高まるサイバー脅威

- ④ 状況を積極的に監視し、セキュリティ機能が適切に配備されているかについて政府や産業界と情報共有を実施
- ④ 技術的な防御策を実施し、コミュニケーションとステークホルダーの関与を高める。早期発見・予防のリソースとして従業員を活用
- ④ サイバーチームが脅威に対応するための学習と開発を進化させる

戦争の行方は不確実ですが、迅速な行動が求められていることは確かです

これらのシナリオの活用方法

これらのシナリオは、幅広い潜在的な結果を想定するのに役立ちます。様々な発生しうる将来とそれが生み出す事象に対して組織戦略にストレステストを実施することにより、リーダーの皆様はレジリエンスを高め、この先に待ち受けている重要課題や機会をより明確に理解することができます。

シナリオを検討する際には、次の点を考慮ください

- 貴社組織の従前の戦略決定のうち、各シナリオの潜在的な結果を考慮して再考する必要があるものはどれですか？
- 貴社の組織にとって最大の脅威は何ですか？ インフレ、サプライチェーン、エネルギー、食糧、サイバーセキュリティ、人材など、どの分野の潜在的な影響が最も深刻でしょうか？
- これらのシナリオの影響と結果に対する組織の準備状況はどのようなものですか？ また、今後何を準備する必要がありますか？
- どのシナリオの可能性が最も高いと想定していますか？ どのようなエビデンスにより、あなたが間違っているかもしれないと納得させることができますか？ 戦略の方向転換の準備は出来ていますか？

本報告書のシナリオは、今後6~8カ月間の戦争に直接起因する重大なリスクに限定されています。リーダーの皆様においては、本文書に記載されているリスクの変化や増大させる可能性のある他の要因についての認識を常に持ち続ける必要があります。

本調査プロジェクトチームと協力者各位

PROJECT LEADERS



Andrew Blau

Eminence and Insights Leader,
Deloitte Consulting LLP



Inna Sverdlova

Managing Director, Strategy,
Deloitte LLP

CORE TEAM



Martha Culver

Senior Manager,
Strategy, Deloitte LLP



Annie Forhan

Manager, Deloitte
Consulting LLP



Rejin Johny

Asst. Manager,
Strategy, Deloitte USI



Manu Kakani

Analyst, Deloitte
Consulting LLP



Katie Lepri

Senior Manager,
Strategy, Deloitte LLP



Jillian Macpherson

Manager, Strategy,
Deloitte LLP



Garrett Mello

Analyst, Deloitte
Consulting LLP



Tommaso Nardi

Manager, Deloitte
Consulting LLP



Brian O'Connor

Senior Consultant,
Deloitte Consulting LLP



Rider Tuff

Analyst, Strategy,
Deloitte LLP

ADDITIONAL COLLABORATORS

Steve Goldbach, Partner, Chief Strategy Officer, Deloitte LLP

Stuart Johnston, Managing Director, Clients Leader, Deloitte Global

Max Weise, Managing Director, Strategy, Deloitte LLP

General Wesley Clark, Former Supreme Allied
Commander of Europe, NATO

Alan Estevez, Specialist Executive, Deloitte
Consulting LLP

日本国内お問合せ先:



神山友佑 / Yusuke Kamiyama

デロイト トーマツ グループ パートナー

Contact: ykamiyama@tohmatu.co.jp



勝藤史郎 / Shiro Katsufuji

デロイト トーマツ グループ マネージングディレクター

Contact: shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp

Appendix

Scenario Deep Dives



停戦の実現

2022年下半年に、ウクライナ東部の一部はロシアへ、他の土地はウクライナへ返還され、ウクライナへの港湾アクセスは可能となり、ロシアと西欧諸国の貿易が再開するという交渉による解決によって、活発な軍事衝突は終わりを迎える。

影響の詳細

エネルギー: 世界のエネルギー価格は、戦争前の歴史的な高水準に戻る傾向にある。制裁緩和によりロシアのエネルギー使用を再開し、政治的対応により価格が抑制される。多くの西側諸国は、ロシアへのエネルギー依存度を低下するようコミットしているが、継続的な供給問題が再生可能エネルギーへの進展を遅らせる。

サプライチェーン: 制裁が一部緩和され、ロシアと欧米の貿易が再開することで、サプライチェーンが回復し始める。主要な商品の供給は増加するが、インフラの損傷、移行期間の遅延、ロシアとのビジネス提携を減らす西側諸国の圧力により、戦争前のレベルには戻らない。

食糧: ロシアとウクライナの農業が徐々に市場に戻るにより、世界の食糧品価格が高い水準で安定する。盗難や破壊された土地・インフラは、ウクライナの農産物輸出を大幅に減少させ、農業の再建に伴うサプライショックを長期化させる。ウクライナの農業復興に向け西側諸国が投資する。

サイバー: ロシアのサイバー活動は戦争前のレベルに低下するが、リスクは継続的に存在する。ロシアのフェイクニュースの拡散活動が成功することにより、これらの活動がサイバー攻撃と共に今後も拡大し続ける可能性が高くなる。(例: Solarwinds社)

人材: ウクライナとロシアの人材不足が解消され、人材コストの安定化が進む。

マクロ: エネルギー価格が安定し、サプライチェーンの回復に伴いインフレ圧力が緩和され、米国とEUが予定していた一部の金利引き上げを見送る。世界のGDPは、生産/供給の回復、需給バランス安定化、個人消費の増加に伴い緩やかに成長し、失業率の低下が継続する。

発生しうる事象

短期的な供給ショックは緩和するが、完全な回復には至らない。完全な再建が可能になるまで、輸送コストとリードタイムの増加が続く。

ロシアとのビジネス/ロシア国内でのビジネスを再開すべきか/どのように再開するかという困難な意思決定に直面。ロシアやその同盟国から分離したサプライチェーンの多様化に対する企業の注目の高まり。

西側諸国のエネルギー自給への関心が高まっているが、戦争の影響からの供給停滞により再生可能エネルギープロジェクトの遅延発生。

金利安定化の傾向が高まり、事業投資や事業拡大の取り組みを推進する環境が整備される。

ウクライナとロシアの労働力の回帰により、東欧/ロシアでの再教育プログラム、インクルージョン研修、組織構造の調整が必要となる。多くの企業がロシアとの提携を減らす中、地政学的な不確実性が残っているため、ロシア人材雇用の躊躇は続く。

重大なウクライナ再建の機会と高い投資意欲 (特に農業のような基幹産業で)、しかし継続的なロシアによる干渉のリスクを伴う。

サイバー脅威の継続、将来的な拡大や継続的なフェイクニュース拡散キャンペーンのリスクを伴う。

注視すべき ポイント

経済制裁でロシアが軍を維持できない可能性

ロシアのエネルギー輸出入の減少

ロシアが妥協する機会を探るよう欧州からの高まる圧力

ロシアとウクライナの和平交渉再開と合意に向けた動きの可能性

ロシアの西進に対するウクライナの強力な抵抗

戦争の長期化

ウクライナ東部と南部では局地的な戦闘が続き、西側諸国の制裁は継続しているが、執行力は弱まる。中立国・親ロシア派諸国はロシアや西側との交易を続け、ロシアは西側諸国の結束を弱体化させる方法を探り続ける。

シナリオの課題ページ
に戻る

影響の詳細

エネルギー: 短期的に魅力的な代替エネルギーが殆ど無いため、欧州はロシアのエネルギーから脱却し代替エネルギーへ多角化する動きが遅く、方針に一貫性がない。エネルギー価格は歴史的な高水準で推移する。機能が低下しているサプライチェーンや商品へのアクセス制約が、再生可能エネルギーへのシフトを妨げる。

サプライチェーン: 破壊の進行、継続的な制裁、新しく執行されるロシアからのエネルギーと商品の対抗制裁措置等がサプライチェーンを悪化させる。需要と供給の不均衡の悪化が、供給不足と価格上昇を生じさせる。

食糧: ウクライナでは全ての農業栽培期に影響が生じ、2022年以降も影響が続く状況に直面する。西側諸国はウクライナからの農産物輸出ルートの一部について変更を支援する。食糧と肥料の不足が続いているため、価格が上昇する。世界の備蓄が枯渇する。低所得国は長期的な食糧不足に直面している。

サイバー: ロシアのサイバー攻撃は、ウクライナの戦略目標に、西側諸国のシステム攻撃は限定的で脅威は低い。ロシアから西側諸国へのフェイクニュースキャンペーンは疑念と不安を植え付けることを目的としている。

人材: 現在進行中のウクライナ人とロシア人の移住により、地域の人材の混乱/移動が続くが、人材コストは時間とともに安定する。

マクロ: 供給の途絶はインフレ率の上昇に寄与しているが、エネルギー価格の安定化により緩和される。米国と中国はGDP成長率を維持するが、ロシアに依存する欧州や発展途上国は景気後退に陥る。

発生しうる事象

輸送時間の長期化、輸送便の減少、燃料価格の高騰による**海運、航空貨物、物流費の増加。**

企業が割増金を支払い安定供給を確保するため**備蓄が増加**、そのような投資をする余裕のない企業や国にとっての**存続のリスク。**

サプライチェーンリスクのある商品の調査や、ロシアのサプライヤーからの脱却と多角化のチャンスを見極めたいという**需要の急激な高まり。**

歴史的水準に高止まりするものの、世界のエネルギーサプライチェーンの再調整が行われたのでエネルギー価格は安定する。引き続き価格変動が激しく、エネルギー使用をロシアからシフトすることが急務。地域によりロシア産石油・ガスへの依存度が異なる。

高インフレと低失業率の中で借入コストと賃金が上昇。孤立していないEU諸国でより顕著な状態。

社会的・政治的不安定のリスク上昇、および食糧不安を抱える発展途上国からの移民の増加。

今後のロシアのサイバー攻撃に対する**予防的なサイバー防衛の継続的な必要性。**

注視すべき ポイント

両国共に決定的な勝利と領土の領有権の主張を勝ち取れていない状態で、ロシアはドンバスと主要な出荷港の沿岸部で膠着状態

欧州に対するロシアの新たな制裁の脅威

NATO同盟に反対する指導者への米国の政治的シフト

ロシアの石油禁輸措置に対する東欧の抵抗(ハンガリーなど)が続く。EUは抵抗を克服する打開策を見つけれられていない

ロシアの強大化

西側の結束が弱まることで、ロシアは支配権を得て、破壊的な軍事拡大、中立国との貿易、サイバー攻撃の拡大などを推進することができる。

影響の詳細

エネルギー: 価格は歴史的な高水準を維持し、ボラティリティも大きい。短期的に魅力的な代替エネルギーが殆ど無い欧州は、ロシアのエネルギーからの多角化の動きは遅く、一貫性もない。ロシアは影響力を増し中立国とのエネルギー貿易を継続。再生可能エネルギーへの移行は、新たなアジアの供給リスクによって益々脅かされる。

サプライチェーン: ロシアの管理下にある重要な商品/原材料は西側諸国ではほとんど入手できず、短期的な代替品の供給では需要を満たせない。中国との貿易リスクが高まる。

食糧: ウクライナの農業資産やインフラのほとんどが破壊され、ロシアの管理下に置かれる。その結果、世界的な食糧不足が長期化し、食糧生産・供給の二極化が進む恐れがある。ロシアは肥料の供給力を利用する。世界の備蓄量は枯渇している。低所得国は長期的な食糧不足に直面する可能性が高い。

サイバー: 攻撃の規模と範囲が拡大する。ロシアは独立した国内グループや非西側の同盟国と協力して、攻撃目標をウクライナと西側の民間および商業地域に拡大する。

人材: ウクライナ、ロシア、東欧の労働力は完全に機能を失い、近隣諸国への人材移転は不可能。人材不足と機能不全が深刻化する中、それらの地域では人材のコストが上昇する。

マクロ: ロシアがエネルギー価格に影響力を行使するようになると、西側諸国ではインフレが進行する。ロシアの影響を受けにくい米国では、緩やかな経済成長が続き、安定した低失業率と賃金の上昇が発生し、欧州は景気後退に陥る。

発生しうる事象

投入コストの上昇、親ロシア諸国からの脱却を目的とした急ピッチなロシア代替サプライチェーンの多様化と再構築が進む。

低い投入コストの恩恵を受ける親ロシア諸国の企業が受益する競争優位性。

不確実性が高まる中、中国貿易のリスク対応計画を開始する必要性の高まり。

一貫性のない制裁規制と執行により、企業のコンプライアンスが非常に複雑になる。

貿易ルートのアクセス規制による輸送コストと輸送時間の増加。

各組織内部だけでなく、バリューチェーンやエコシステムパートナー全体でサイバーレジリエンスと準備態勢の強化が早急に必要。

欧州における製造およびサプライチェーンの更なる混乱の深刻化を考慮した欧州の生産ギャップを埋める機会。

インフレ抑制のためにFRBが金利を引き上げた場合の借入れコストの増大。

商品不足、EUの経済状況の悪化、米国の石油・天然ガス輸出条件の改善に向けた投資などにより、欧州と米国での再生可能エネルギーへの移行の遅れ。

注視すべきポイント

ロシアは、現在の軍事的焦点の外にある非NATO領土（モルドバ、フィンランド、スウェーデン、コーカサス）からの脅威を認識し、シグナルを発している。

ドンバス、ウクライナ中部、黒海沿岸でのロシアの勝利

ロシアに対する制裁やウクライナに対する軍事・人道支援レベルへの異議/論争の拡大

米国の政治的主張は、中国との対立の高まりに集中している

ロシア商品への一貫性のない制裁の執行

西側諸国の 戦略強行

ロシアによる西側諸国国境の補給路への攻撃により、NATOが軍事行動を行う。西側諸国はあらゆる制裁を実行し、ロシアを交易から切り離す。戦闘は激化するが、西側諸国が優勢となる。

シナリオの課題ページ
に戻る

影響の詳細

エネルギー: ロシアのエネルギーがEUによって断ち切られたため、エネルギー価格は2008年以來のレベルに上昇し、インフレを急上昇させる。中国やインドなどの国々がロシアのエネルギー貿易を削減する。供給不足を補うために世界の埋蔵量が枯渇する。

サプライチェーン: 実施可能な全ての制裁と対抗措置を駆使し西側諸国とロシア間の交易を崩壊させる。ウクライナとロシアの商品とエネルギーは遮断されたままで、貿易ルートは制限され、ロシアを避けるように再構築される。軍事行動の拡大は初期段階では供給の不確実性と不安定性を悪化させるが、比較的迅速に解決策により回復への道が開ける。

食糧: ウクライナにおける激しい戦闘とエネルギー制限により、ウクライナとヨーロッパの2022年の農業サイクルは劇的に乱れる。世界的な食糧不足は、2022年に価格の急騰を引き起こす。世界の埋蔵量は枯渇し、低所得国の深刻な食糧不足は今後数年間続くと予測される。

サイバー: 重要機関へ標的を絞ったロシアの攻撃/西側諸国の反撃は規模と効果を増す。西側諸国が連携した攻撃/防御にも関わらず、ロシアの攻撃は非常に破壊的な影響を持っている状態。西側諸国の攻撃はロシア軍を妨害し、ロシアはフェイクニュースキャンペーンを横行させる。

人材: ウクライナと東欧で人材が流出し、労働供給ショックの長期化。人材不足や混乱の増加に伴い、人材のコストが上昇する。

マクロ: 欧州の景気後退傾向とロシアの貿易が途絶えた結果、世界経済がインフレ上昇に直面する。NATO加盟国は米国による生産ギャップ解消に依存し、エネルギー価格上昇にも関わらず米国に経済成長をもたらす。米国と中国の貿易は堅調状態。

発生しうる事象

供給の不安定性を極小化するため、ロシア代替またはロシアからの仕入れ停止のための、ロシアから分離したサプライチェーンの多様化と再構築が急務になる。

商品不足の結果、特にエレクトロニクス、食品、自動車産業における代替品の必要性が増加。

貿易ルートのアクセス規制による輸送コストと輸送時間の増加。

エネルギー価格や投入コストの高騰により、生産コスト圧力が上昇。

地政学的な不安定性が高まる中、サプライチェーンの可視性を高める必要あり。

各組織内部と各バリューチェーンとエコシステムパートナー全体でサイバーレジリエンスと準備態勢の強化が早急に必要。

EU内製造業の衰退により増大したグローバルの供給ギャップを埋めるための、欧州以外でのビジネスの必要性の高まり。

ウクライナや東欧で不足する労働力を補うために、代替人材の必要性の高まり（例: 直接戦争のない地域へのオフショアリングの増加）。

社会的・政治的不安定のリスク上昇、および発展途上国の食糧不安地域からの移住の増加。

注視すべき ポイント

NATO領土に隣接する地域におけるロシア軍のプレゼンスの向上

ロシアとのつながりが疑われる西側諸国を標的としたサイバー攻撃の強まり

ウクライナ内のNATO代表に対するロシアの攻撃

NATO領域における国境を越えた事件や妨害行為の頻度の増加

これらのシナリオは、危機の進展に伴ってグローバルな力学がどのように展開するか​​のヒントを示しています

	停戦の実現	戦争の長期化	ロシアの強大化	西側諸国の戦略強行
領土への影響 戦争地域は...	交渉による解決でされ縮小される。ロシアはドンバスの大部分を保持しているが他の領土から撤退し、黒海の港へのアクセスも返還する。	ウクライナ東部と南部に限定。ロシアの反撃は、ロシアが西側諸国の同盟を弱体化させようと画策し、ウクライナ西部に大きなダメージを与える。	黒海沿岸の都市と近隣の非NATO諸国に拡大。ロシアが主要領土の支配を進める。	NATO領土に侵入。ロシアは西側国境の国々への供給ルートを攻撃し、ウクライナと非NATO諸国への軍事プレゼンスを拡大する。
制裁の影響 制裁は...	双方で緩和され、一部の欧米企業は(ロシア国内含め)ロシアとのビジネスを再開する。しかし、多くの企業においてロシアとの提携は減少/元の水準には戻らない。	NATOへの負担を増大させ、執行を弱める形で、双方への影響が出る。ロシアへのエネルギー依存を維持する国もある。	双方に実施したが、ロシアを揺るがすほどの効果がなかった。NATOの執行力が弱まり、非NATO諸国がロシアへの経済的依存を維持しているため。	最大限に行使される。西側諸国はロシアのエネルギーを全面禁輸している状態。
中立・ロシアに友好的な国々の役割 中立国は...	ロシアおよび西側諸国との取引は慎重に行う。ロシアの輸出品のディスカウントの恩恵を享受する。	ロシアおよび西側諸国との取引は慎重に行う。ロシアの輸出品のディスカウントの恩恵を享受する。	ロシアとの協力関係を強化。ロシアのエネルギーと商品のディスカウントの恩恵を享受する。	ロシアとの協力/貿易を縮小し、慎重に制裁を行う。
NATO/西側同盟国の役割とダイナミック 西側諸国の結束は...	総体的なロシア依存からの脱却、ウクライナの再建、防衛力を増強する上で引き続き強い力を持つ。	悪化の兆候を示し始める。欧米諸国が制裁による経済的負担の増加を感じる。	弱まる。世界的なマクロ経済環境が悪化し、国内問題が優先されるため。NATO領土で継続的な防衛活動が行われる。	...はウクライナ内外の脅威となる領域への防衛を目的としたNATOの軍事支援により強化される。
米国の役割 米国は...	NATO同盟国との統合を維持し、ロシアとの経済活動を減らすことにコミットしている。	NATOの同盟国と足並みを揃えているが、戦争関与に対する国内の反発の高まりに直面する。	ウクライナを支援続けながら、他のグローバルなホットスポット(戦争地帯)にも注意を向けている。	官民両セクターからの強力な支援を得て、戦争における軍の関与を主導する。



デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。