

経済安全保障・地政学リスク管理支援

近時、不安定な国際情勢や、特定国への過度なサプライチェーン依存への懸念、先端技術の軍事利用などを背景に、経済安全保障・地政学リスク対応の重要性が増しています。KPMGは、企業におけるリスク管理体制構築、リスク評価および対策の立案から実行まで総合的に支援します。

経済安全保障・地政学リスクの視点

経済安全保障・地政学リスク管理は、関連分野が広汎かつ、情勢変動や法規制・規制リストの更新が早いため、各領域の専門チームと連携しつつ、リスク情報を経営層に共有できる仕組みの構築が肝要です。

| 安全保障貿易・経済制裁 | 地政学 | サプライチェーン | 情報セキュリティ・知的財産 | 人権/役職員等の安全 |
|---|---|---|--|---|
| 輸出管理規制の改正・規制リスト更新への対応 | 各規制・政策の背景やカントリーリスクの影響 | サプライチェーン関連規制・政策を踏まえた対応 | 情報流出リスク対応、特許等の知的財産管理 | 人権施策・役職員等の安全に向けた対応 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 先端技術・基盤技術等に関する輸出規制 ■ 米国原産品等の再輸出規制対応 ■ 米国OFAC規制に基づくSDNリスト*更新 ■ 中国輸出管理法・反外国制裁法への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 不安定な国際情勢下での有事の可能性 ■ 国際的軍事同盟への加盟等を巡る国・地域間の摩擦 ■ 領土問題を巡る国家間の摩擦 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 各国の投資規制 ■ 半導体不足下のサプライチェーンの見直し ■ 経済安全保障推進法等の各国サプライチェーン強化策 ■ 拠点・物流等の見直しに係る移転価格税制対応 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 技術情報の持ち出し・軍事転用 ■ 各国データ関連規制 ■ ハイブリッドクラウド化対応 ■ 基幹インフラのセキュリティ ■ 機微技術に関する特許の公開制限 ■ セキュリティクリアランス | <ul style="list-style-type: none"> ■ 人権問題に伴う調達先の見直し ■ 人権侵害被疑物品の輸入差止め ■ 紛争に伴う役職員等の安全 ■ 言論統制への対応 ■ 政情不安に伴う人権侵害 |

*SDNリスト: SDN (Specially Designated Nationals and Blocked Persons) リスト

散見される課題例

経済安全保障・地政学リスクの観点から、サプライチェーンを含むリスク評価、リスクを踏まえた取引・投資判断、危機への備えなどの取組み上の課題や、組織横断的なリスク管理体制を十分に整備・運用できていない例が散見されます。

| | | | | |
|---|----|-----------------------------|---|------------------------|
| ☑ | 01 | 自社およびサプライチェーン上のリスクが把握できていない | ➡ | サプライチェーンリスクの洗い出し・脆弱性診断 |
| ☑ | 02 | リスクを踏まえた取引・投資判断が困難 | ➡ | 取引・投資審査プロセスの見直し |
| ☑ | 03 | 取引判断に資する情報の適時入手が困難 | ➡ | インテリジェンス機能の創設/強化 |
| ☑ | 04 | 危機への備えが不十分 | ➡ | BCPや危機対応プロセスの見直し |
| ☑ | 05 | さまざまなリスクに対し連携して施策を展開できていない | ➡ | 司令塔/参謀機能の見直し |

経済安全保障・地政学リスク管理のアプローチ

組織・リスクテーマに関して横断的に対応すべき事項と、各リスク主管部門が従来より職責とされている事項（またはその延長）の両観点から、抜け漏れなく対応することが不可欠です。



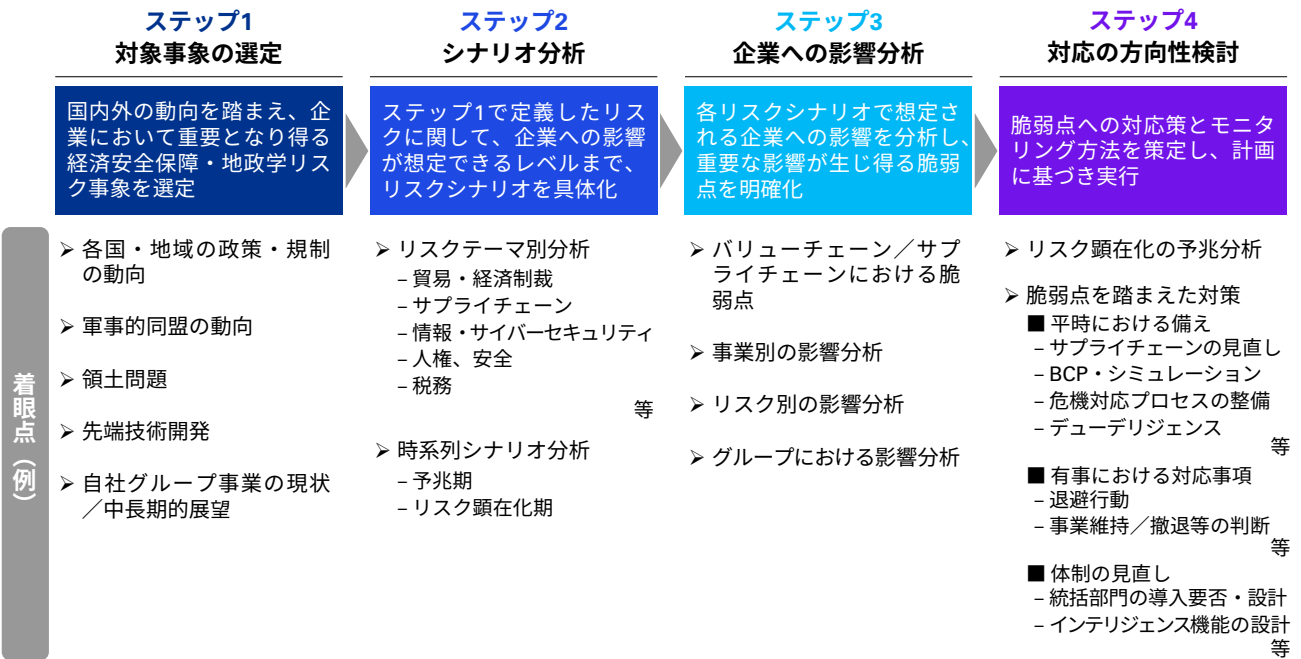
経済安全保障・地政学リスク管理体制・取組みの整備 一支援概要

KPMGは、グローバルネットワークや各セクターの専門家等と連携しながら、リスク評価、リスクシナリオ分析からサプライチェーン戦略、BCP・危機対応プロセス、経営判断プロセスの見直し、各取組みを支える体制の構築を支援します。

| | サービス概要 | 実施事項例 | 論点例 |
|-------|-----------------------------|--|--|
| 取組み推進 | リスク評価 | カントリーリスク、関連法制を踏まえた、 リスクの洗い出しと対応状況の可視化 を行い、その脆弱性や課題を評価 | ✓ バリューチェーン／サプライチェーンにおけるリスクの洗い出し ✓ 脆弱点、統制上の課題の把握 |
| | シナリオ分析・シミュレーション | 想定される シナリオを分析し、各対応策を整理 のうえ、必要に応じて シミュレーション を実施し、 関係者間の認識共有等 を図る | ✓ 予兆期／リスク顕在化期等のシナリオ分析 ✓ 各シナリオへのフェーズ別対応策 |
| | サプライチェーン戦略 | サプライチェーンの寸断等を想定した サプライチェーンの脆弱性・課題を診断し、対応策や見直し案を策定 | ✓ 脆弱点を踏まえたサプライチェーン再編 ✓ 各国サプライチェーン強化政策を踏まえた見直し |
| | BCP・危機対応プロセスの策定 | 紛争等のリスクを想定した BCPを策定 するとともに、 駐在員の退避等の危機対応プロセスを明確化 し、危機に備える | ✓ 各種テーマのBCP・危機対応の共通事項／固有事項の整理 ✓ サプライチェーン戦略との平仄 |
| | 経営判断プロセスの見直し | 取引審査・投資プロセス・事業撤退方針へのリスク基準等の見直し を行い、リスクを踏まえた意思決定をサポート | ✓ リスク評価結果と取引判断等基準への統合 ✓ デューデリジェンスの設計 |
| 基盤構築 | 経済安全保障・地政学リスク管理体制の設計 | 統括部門の設計 や既存機関の見直し、 インテリジェンス機能の設計等 を推進することにより、司令塔、参謀機能を強化 | ✓ 統括部門の導入要否・設計 ✓ インテリジェンス機能の設計 ✓ リスク主管部門との連携方法 ✓ グループ間の連携方法 |

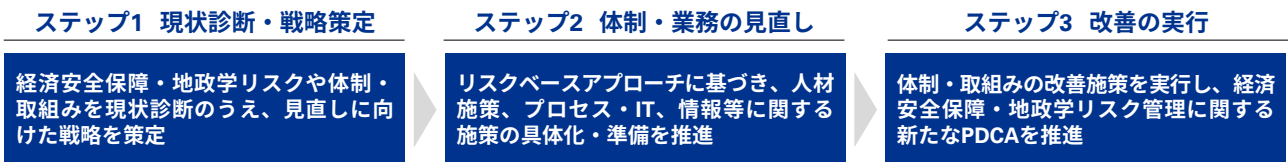
アプローチ例：経済安全保障・地政学リスク評価・対策の策定

KPMGのグローバルネットワークを活用しながら、日本企業に重要な影響を与える経済安全保障・地政学リスクを中心に、最新の動向を踏まえ、リスクシナリオや事業への影響を分析し、効果的・効率的な対策の立案と実行を支援します。

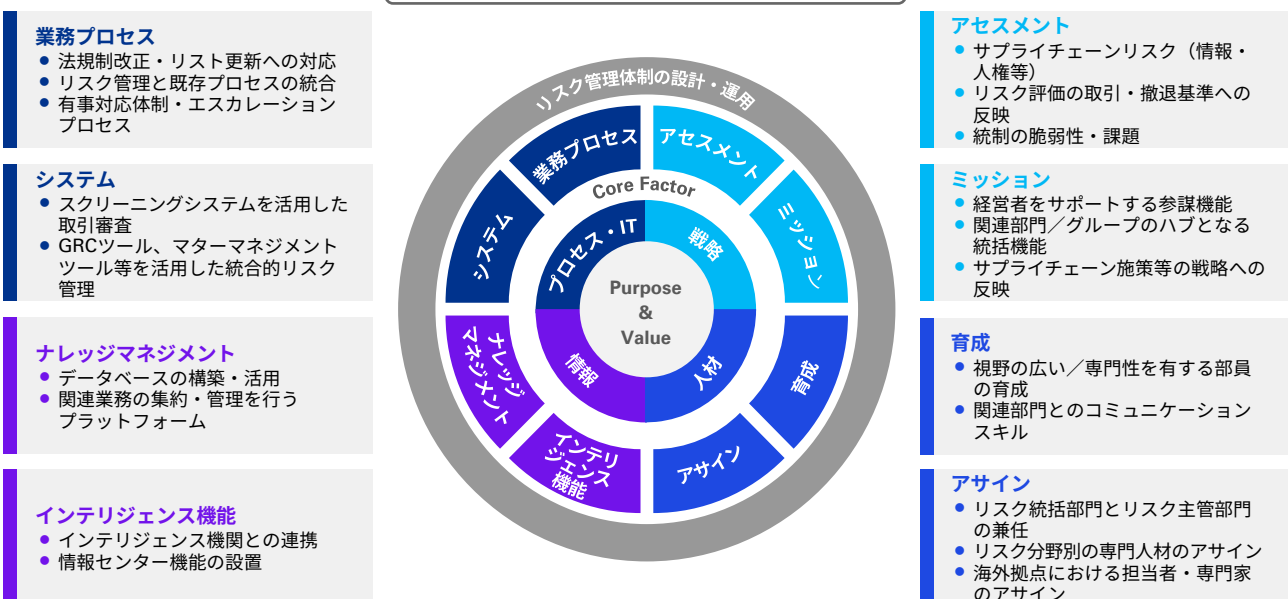


アプローチ例：経済安全保障・地政学リスク管理体制の構築

KPMGは、体制基盤の構築にあたり、現状診断のうえ、体制のミッション／機能設計（新設や既存機関の見直し）、役割分担の整理、インテリジェンス機能の設計など、組織運営に必要な対応をサポートします。



経済安全保障・地政学リスク管理体制構築の視点例



関連リスクテーマに関するKPMGによる支援

KPMGは、グループ会社間で連携し、専門知識やスキルを活用しつつ、経済安全保障・地政学リスク管理における各リスクテーマへの対応を総合的に支援します。

支援例

関連トピック例

| | | |
|-------------------------|---|--|
| 安全保障貿易・ 経済制裁 | <ul style="list-style-type: none">■ 安全保障貿易・経済制裁リスク管理体制の高度化<ul style="list-style-type: none">- 体制・取組みの診断（アセスメント）- ポリシー・業務プロセスの改善- モニタリング改善 | <ul style="list-style-type: none">• 米国EAR*・OFAC*規制の厳格化• 米国ECRA*に基づく新興技術等に関する輸出規制• 中国反外国制裁法等との板挟み• 改正外為法（みなし輸出の明確化等） |
| 情報セキュリティ | <ul style="list-style-type: none">■ 経済安全保障に係る情報管理体制アセスメント■ 経済安全保障関連データマッピング（国際データ移転状況に関する調査）■ 情報セキュリティに関するグローバルガバナンスおよび標準ルール（委託先の選定・管理を含む）の構築 | <ul style="list-style-type: none">• ハイブリッドクラウド化対応• セキュリティクリアランス制度対応• ソフトウェア部品の出所管理• 重要インフラにおけるサイバーセキュリティ関連基準の順守 |
| サプライチェーン | <ul style="list-style-type: none">■ 経済安全保障・地政学リスクを踏まえたサプライチェーン再編■ サステナブルサプライチェーンの構築■ 各種デューデリジェンスプロセスの構築■ 救済メカニズムの構築 | <ul style="list-style-type: none">• リスクを踏まえたサプライチェーン多重化・最適化• 生産拠点・物流拠点等の立上げ・移管• 原産地・係争関連等の各種証明• 各国サプライチェーン強靱化政策• 半導体不足下のサプライチェーンの見直し |
| 税務 | <ul style="list-style-type: none">■ コンプライアンスチェック（通関手続き・関税視点）■ 関税に関する文書化（グループポリシーの策定等）■ FTA*対応■ サプライチェーン見直しに係る移転価格税制対応 | <ul style="list-style-type: none">• 拠点・物流等の見直しに係る移転価格税制対応• 米中貿易摩擦 |

* FTA: 自由貿易協定、EAR: 米国輸出管理規則、OFAC: 米国財務省外国資産管理室、ECRA: 米国輸出管理改革法

KPMG Japan SCALeについて

KPMG Japan SCALe（Supply Chain Advisory Leadership）とは、KPMGコンサルティング、KPMG FAS、KPMG税理士法人の専門家が協働し、経営トップ主導の統合アプローチによるサプライチェーンの再構築を支援する組織です。コンサルティング、ディール、税務の各領域における専門性を活かし、サプライチェーンの再編やESG対応サプライチェーン戦略の策定・実行等を支援します。

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5041

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.