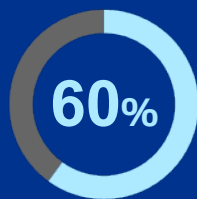




地政学・経済安全保障 リスクサーベイ2024 【速報版】

2024年2月

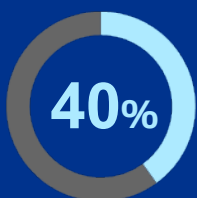
地政学・経済安全保障リスクサーベイ2024



日本企業の注視リスク
台湾情勢が6割で最多



過半数が米中関係を
巡る規制強化を懸念



サプライチェーン可視化
に4割の企業が課題

概要

01

約6割の企業が台湾情勢の緊迫化や米中による規制強化を懸念

02

約4割の企業がサプライチェーンの可視化に課題

03

半導体と重要鉱物の供給途絶を懸念する企業の過半数は在庫管理や多元化を進める

04

イスラエルとハマスの軍事衝突で約1割の企業が原材料コスト増。情報収集強化の検討も

05

1割弱の企業が経済安全保障の専門部署を設置、過半数の企業が情報収集・リスク評価に課題

06

情報収集の利活用のPDCAサイクル（インテリジェンスサイクル）が機能している企業は2割以下

調査概要

名称	企業の地政学・経済安全保障リスク対応の取組みに関する調査
対象	国内上場企業、および売上高400億円以上の未上場企業の経営企画・リスク管理部門
調査期間	2023年11月8日～12月27日
調査方法	郵送およびウェブによるアンケートの回収
調査依頼数	約4,000社
有効回答数	328件

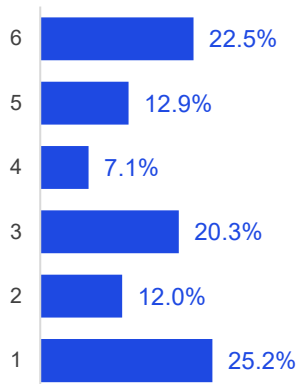
(注1) 本サーベイレポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合があります。

(注2) 複数選択可の設問については、無回答を含めn値を328としています。

回答企業の属性



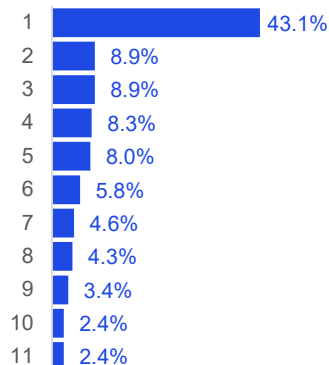
従業員数（連結）



(3社が無回答 / n=325)



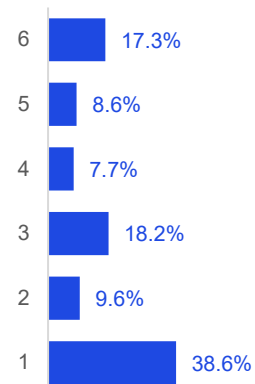
業種



(1社が無回答 / n=327)



売上高（2022年度連結）



(4社が無回答 / n=324)

Contents

エグゼクティブサマリー

I. リスク対応に向けた施策

	Page
経済安全保障に関する組織・業務全般	13
懸念されるリスクと対応上の課題	16
リスクを踏まえた経営判断	20
サプライチェーンリスク管理施策と課題	22
危機への備え	28
インテリジェンス	30

II. 主要リスクテーマに関する企業動向

	Page
経済安全保障推進法対応	34
情報セキュリティ	39
セキュリティ・クリアランス	41
人権	43

III. 国際情勢と企業動向

	Page
ロシア・ウクライナ情勢	46
米中摩擦を踏まえた中国事業	49
台湾情勢	52
中東情勢	55

エグゼクティブ サマリー

懸念されるリスク

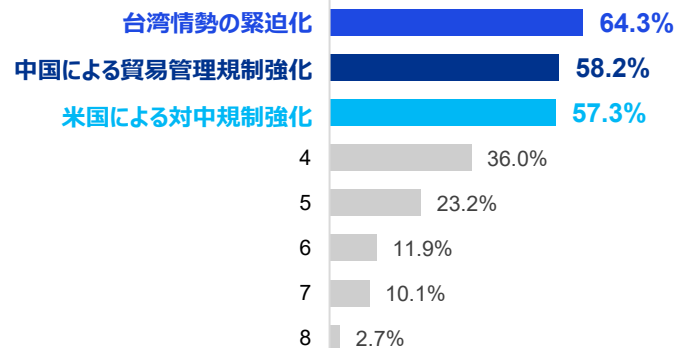
約6割の企業が台湾情勢の緊迫化や米中による規制強化を懸念

特に影響が懸念される地政学・経済安全保障リスクとして、約6割の企業が台湾情勢の緊迫化・米中規制強化を懸念しています。

中国事業に関して、米中对立の観点からは主なリスクとして両国間による規制の応酬が挙がりました。



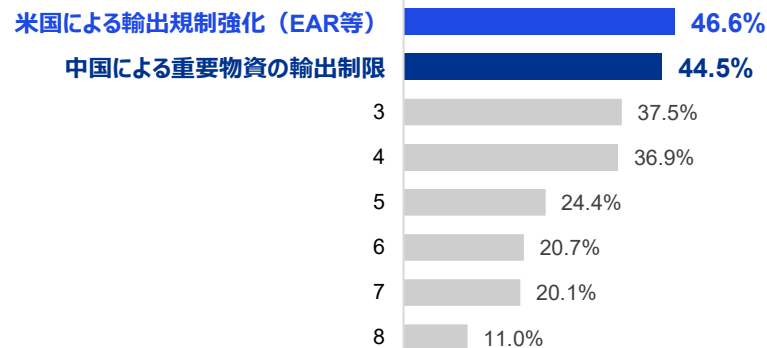
特に影響が懸念される地政学・経済安全保障リスク



(複数選択可 / n=328)



中国事業に関して米中对立の観点から懸念するリスク



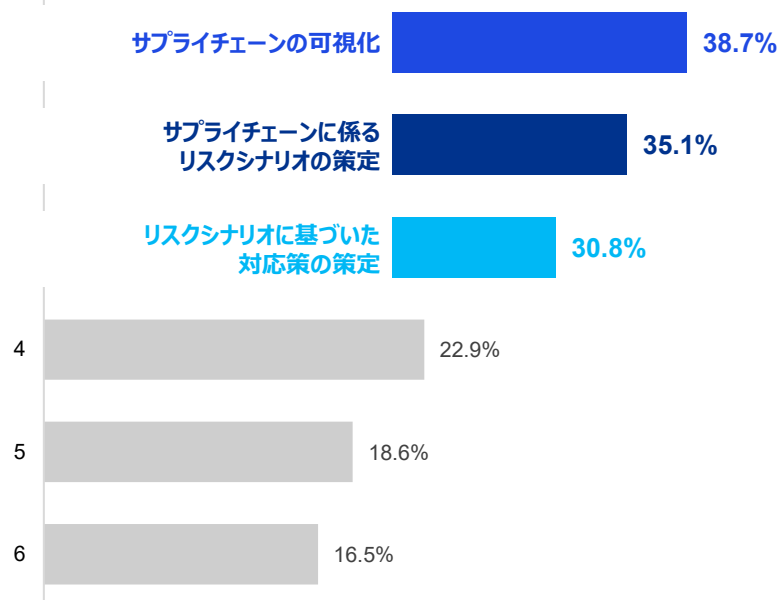
(複数選択可 / n=328)

サプライチェーンリスク対応上の課題

約4割の企業が サプライチェーンの可視化に 課題

地政学・経済安全保障の観点から、「サプライチェーンの可視化」を課題に挙げた企業が約4割で最多となりました。その後の段階にあたるリスクシナリオや対応策の策定に課題を抱える企業も比較的多く、対応は道半ばです。

サプライチェーンリスク対応上の課題



(複数選択可 / n=328)

重要物資の確保

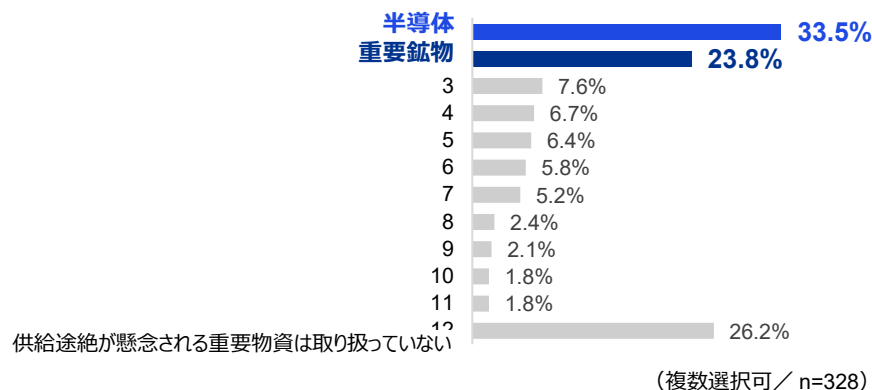
半導体と重要鉱物の供給途絶を懸念する企業の過半数は在庫管理や多元化を進める

地政学リスクの高まりで供給途絶が懸念される重要物資として、半導体（33.5%）や重要鉱物（23.8%）が挙げられました。

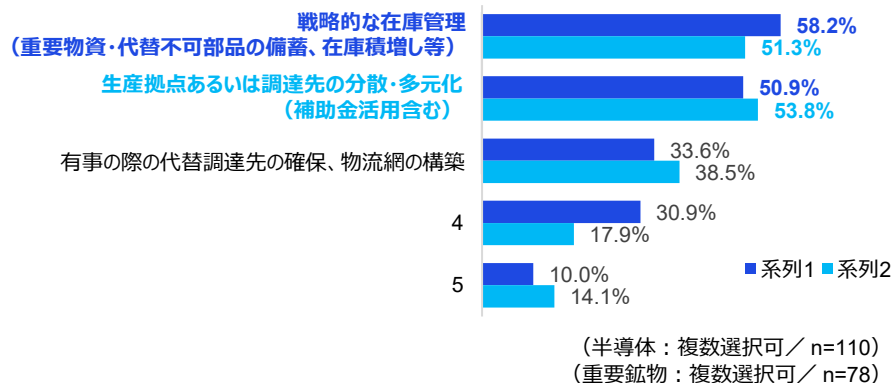
企業は安定確保に向け在庫管理や調達先の分散・多元化などを進めています。



供給途絶を懸念している重要物資



安定供給確保に向けた対応策（半導体・重要鉱物）



中東情勢

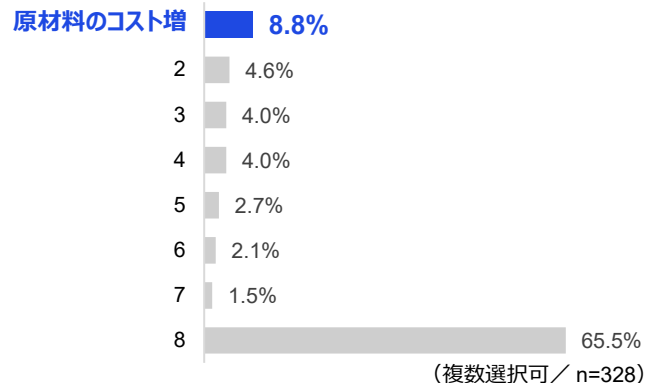
イスラエルとハマスの軍事衝突で約1割の企業が原材料コスト増、情報収集能力強化の検討も

2023年10月にイスラエルとイスラム組織ハマスが衝突しましたが、回答企業の8.8%が原材料コストが増えたと答えています。

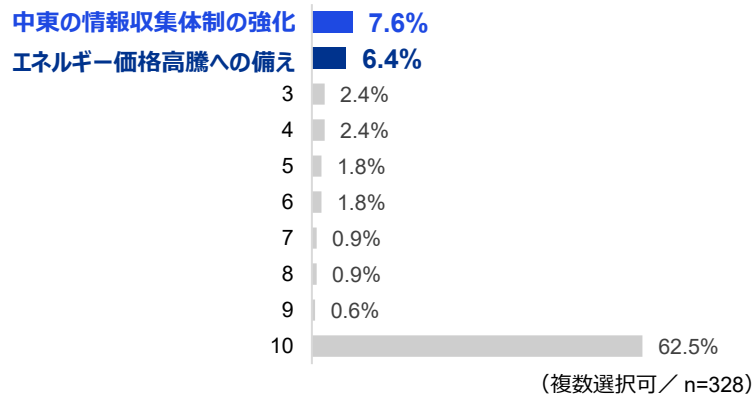
周辺諸国に危機が広がるおそれが残っており、対応の検討では「中東の情報収集体制の強化」と「エネルギー価格高騰への備え」が上位に挙がっています。



イスラエル・ハマスの軍事衝突による影響



イスラエル・ハマスの軍事衝突に関するリスク管理施策の検討状況



専門部署の設置状況／組織・業務上の課題

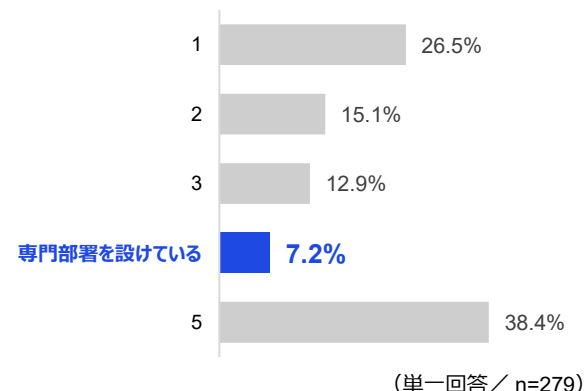
1割弱の企業が経済安全保障の専門部署を設置、過半数が情報収集・リスク評価に課題

7.2%の企業が経済安全保障に関する専門部署を置いています。

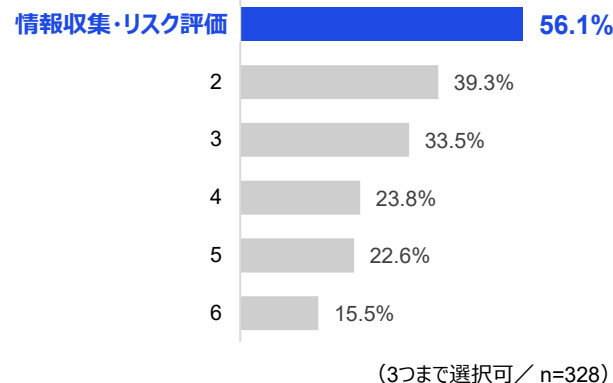
関連する組織・業務全般における課題として、56.1%の企業が「情報収集・リスク評価」を挙げています。



経済安全保障に関する専門部署の設置状況 (設置していない場合、担当部署)



経済安全保障に関する組織・業務全般における課題



インテリジェンス機能

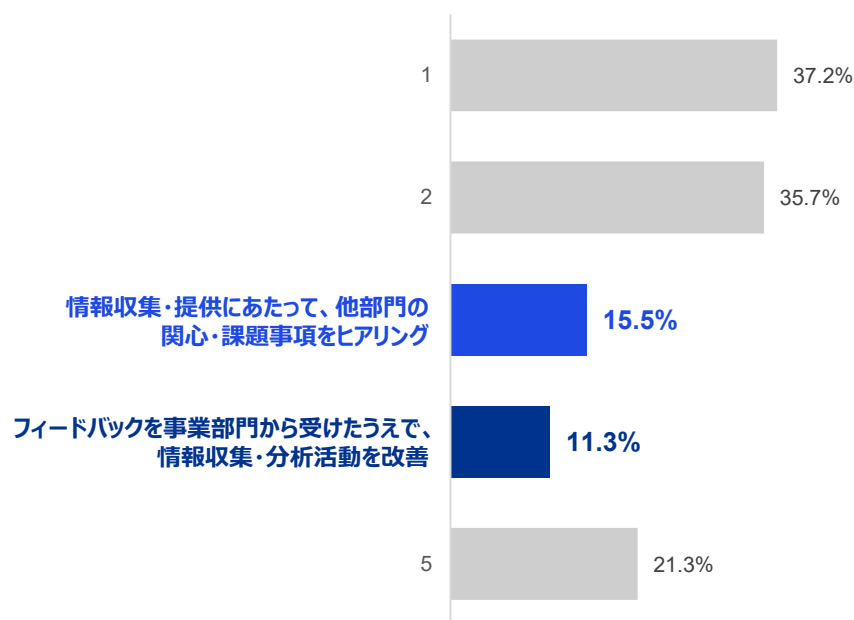
インテリジェンスサイクルが機能している企業は2割以下

収集した情報を共有・議論する企業は4割弱。

一方で情報提供先の関心・課題事項をヒアリング（15.5%）したり、現場からフィードバックを受け、収集活動を改善（11.3%）する企業は少なく、情報収集の利活用のPDCAサイクル（インテリジェンスサイクル）が回っていない状況がうかがわれます。



リスク情報を共有・活用する取組



(複数選択可 / n=328)

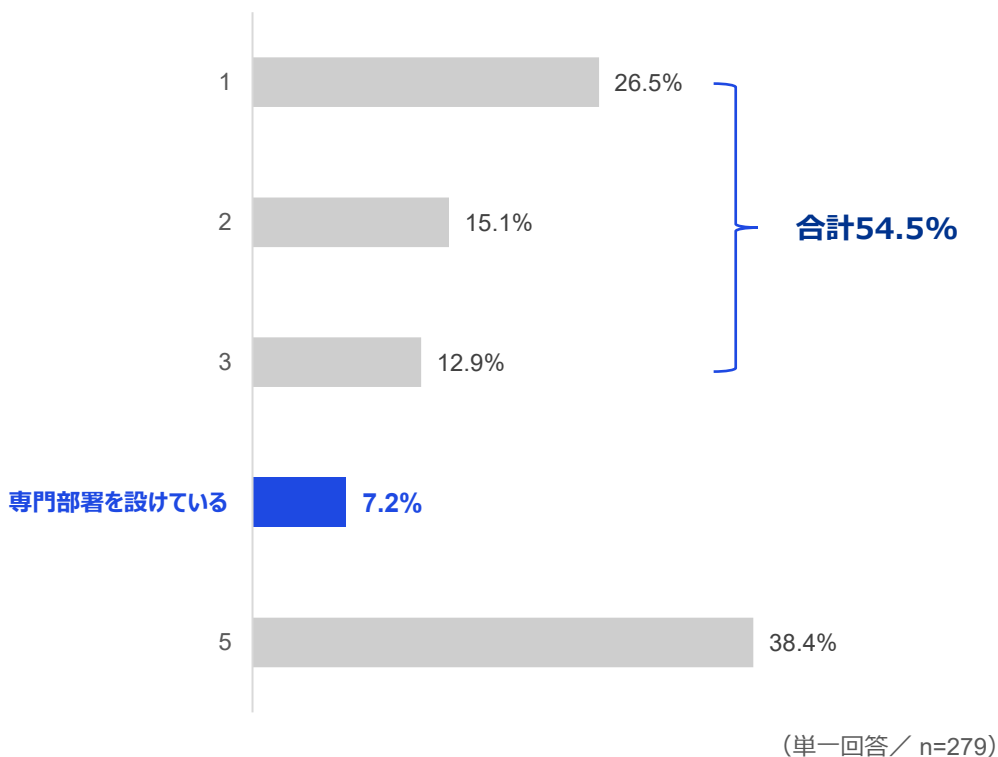
I. リスク対応に向けた施策

経済安全保障に関する 組織・業務全般

経済安全保障に関する組織・業務全般

7.2%の企業は経済安全保障を担当する専門部署を設けていると回答しました。一方で、54.5%の企業はリスク管理や経営企画などの部署において、経済安全保障に関する業務を行っています。近時、専門部署を新設する事例がみられるものの、多くの企業においては、既存の部署の所掌範囲内で対応するか、あるいはその範囲を見直すことなどにより対応していることがうかがわれます。

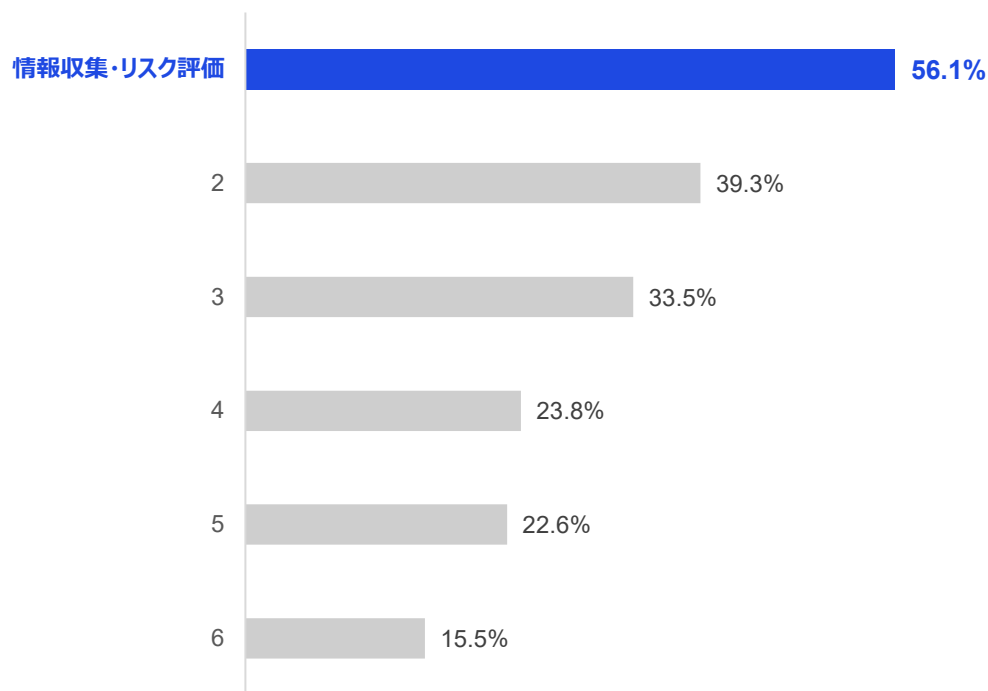
経済安全保障に関する専門部署の設置状況 (設置していない場合、担当部署)



経済安全保障に関する組織・業務全般

回答企業の56.1%が経済安全保障に関する組織・業務全般における課題として、「情報収集・リスク評価」を挙げています。情報収集・リスク評価は、リスクに応じた施策を策定するための基礎であることから、継続かつ確実に実行される仕組みづくりが望まれます。

経済安全保障に関する組織・業務全般における課題



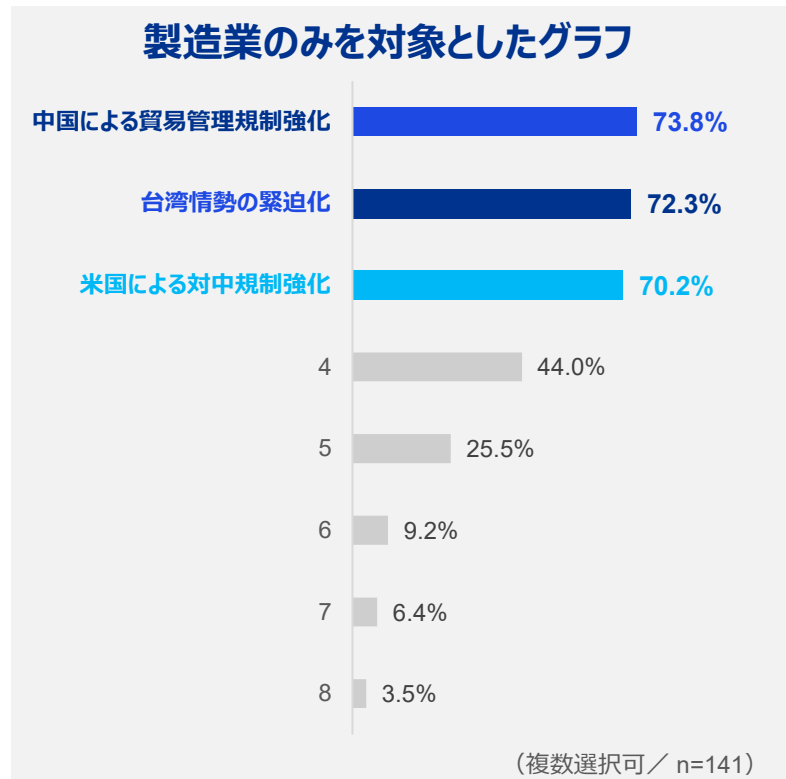
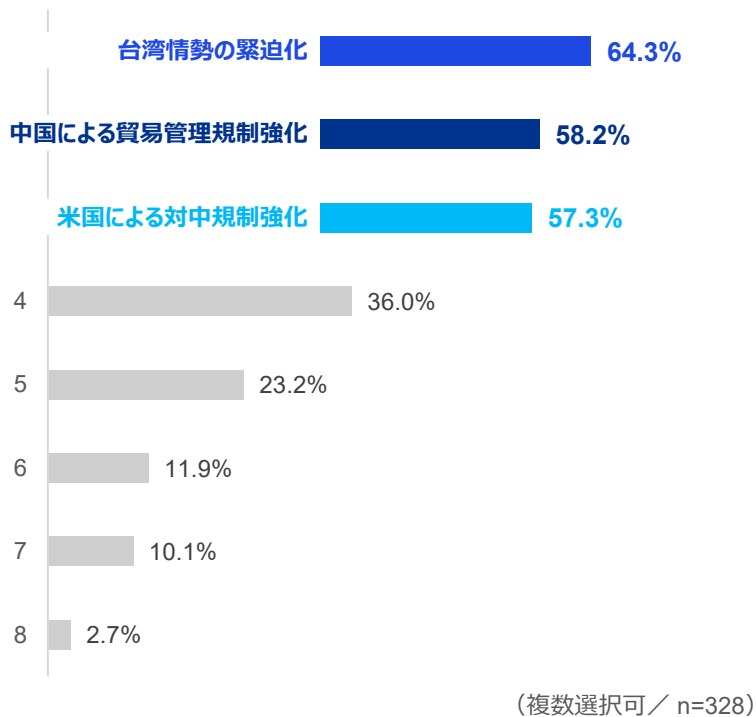
(3つまで選択可 / n=328)

懸念されるリスクと 対応上の課題

懸念されるリスクと対応上の課題

回答企業の64.3%が「台湾情勢の緊迫化」を特に影響が懸念される地政学・経済安全保障関連リスクとして挙げています。「中国による貿易管理規制強化」と「米国による対中規制強化」といった米中間の規制の応酬も過半数を占めました。米中関係にかかわる事象が、懸念リスクに挙げられる傾向がうかがわれます。特に製造業において、その傾向が強いことが見受けられます。

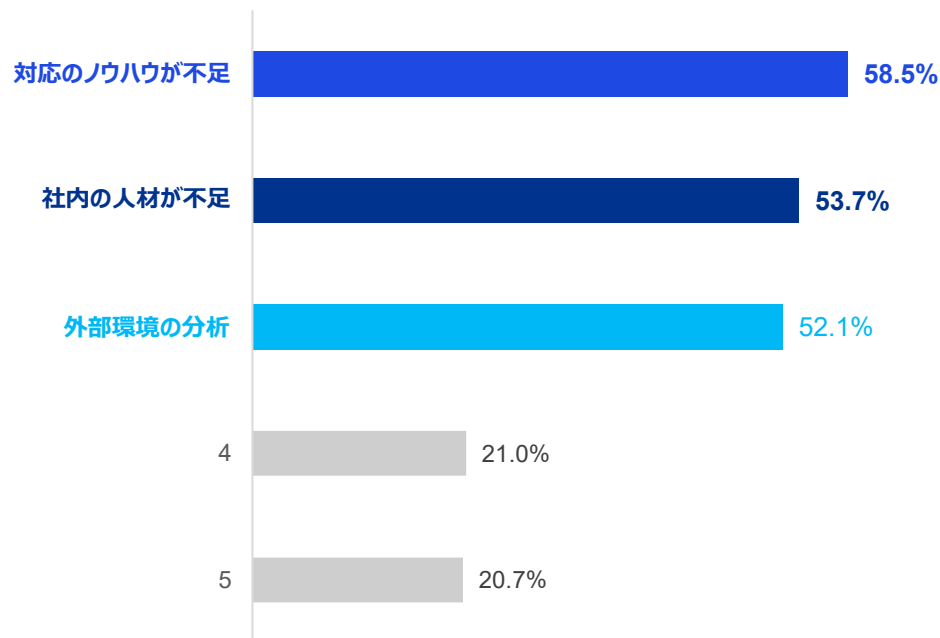
特に影響が懸念される地政学・経済安全保障リスク



懸念されるリスクと対応上の課題

リスクの洗い出しや対応策の策定に関して、過半数の企業は外部環境分析で課題を感じているもののノウハウがなく、人材も不足している状況が浮き彫りになりました。「外部機関との連携」や「事業部門との連携」に課題を感じている企業も2割超あります。

リスクの洗い出しや対応策の策定における課題

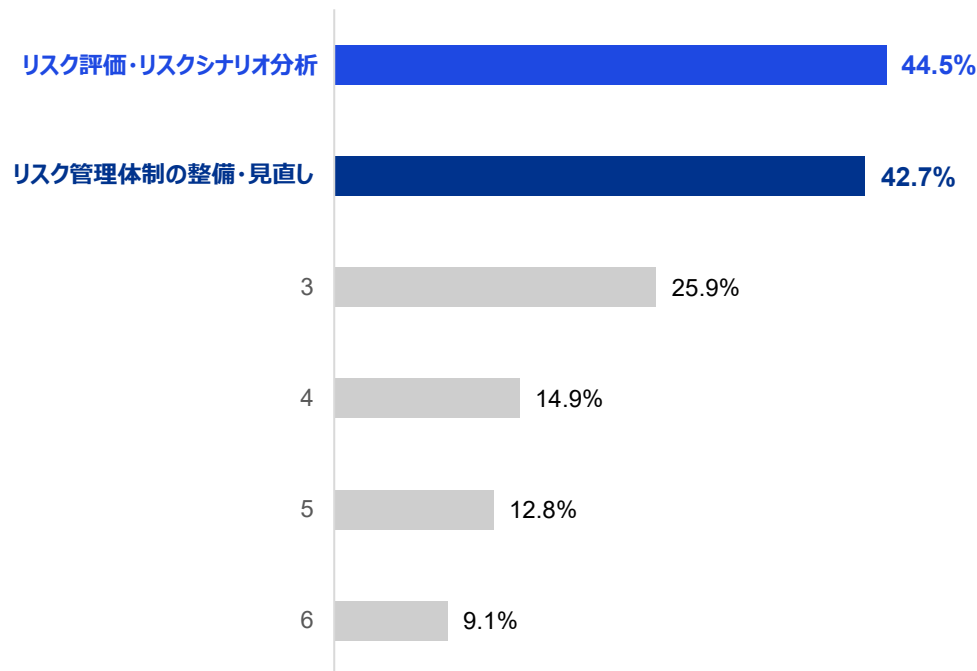


(複数選択可 / n=328)

懸念されるリスクと対応上の課題

1年以内に重点的に取り組む地政学・経済安全保障リスク対応として、4割超の企業がリスクの評価・シナリオ分析と管理体制の整備・見直しを挙げています。今後、リスク評価の結果を踏まえた管理体制の見直しなどが進むことが想定されます。

今後1年以内に予定している重点施策



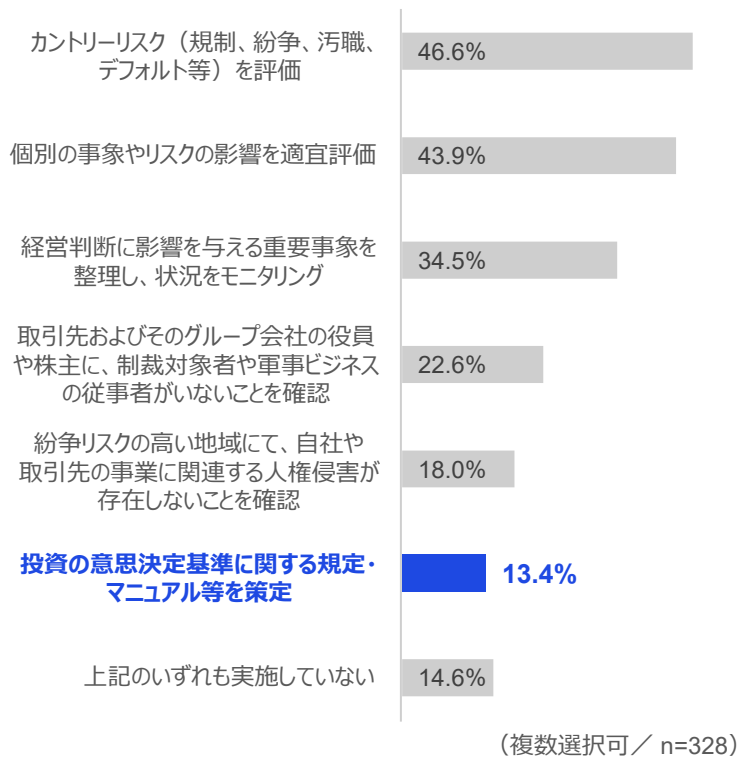
(3つまで選択可 / n=328)

リスクを踏まえた 経営判断

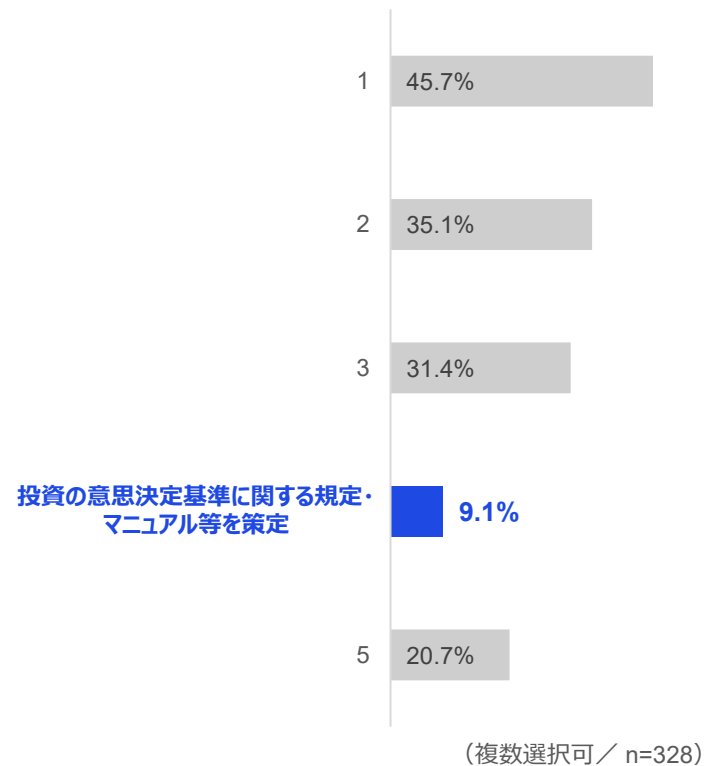
リスクを踏まえた経営判断

投資判断および撤退判断における地政学・経済安全保障リスクを踏まえた施策として、「投資の意思決定基準に関する規定・マニュアル等を策定」を挙げた企業は約1割です。リスク評価やモニタリングは実施しているものの、ルール化やマニュアル策定には課題があるとみられます。

投資判断におけるリスク管理



撤退判断におけるリスク管理



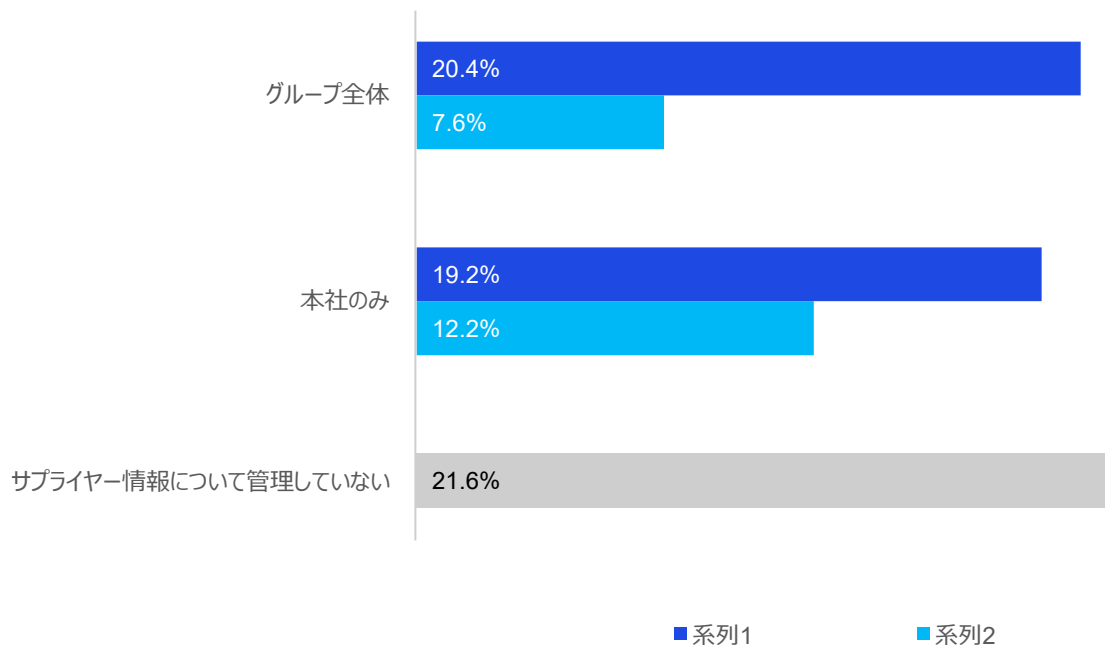
サプライチェーンリスク 管理施策と課題

サプライチェーンリスク管理施策と課題

21.6%の企業がサプライヤー情報について管理していないと回答しています。サプライヤー情報を管理している企業であっても、その多くはTier1 ※までの把握にとどまっています。

※企業に直接納入する1次サプライヤー

サプライヤー情報の把握状況

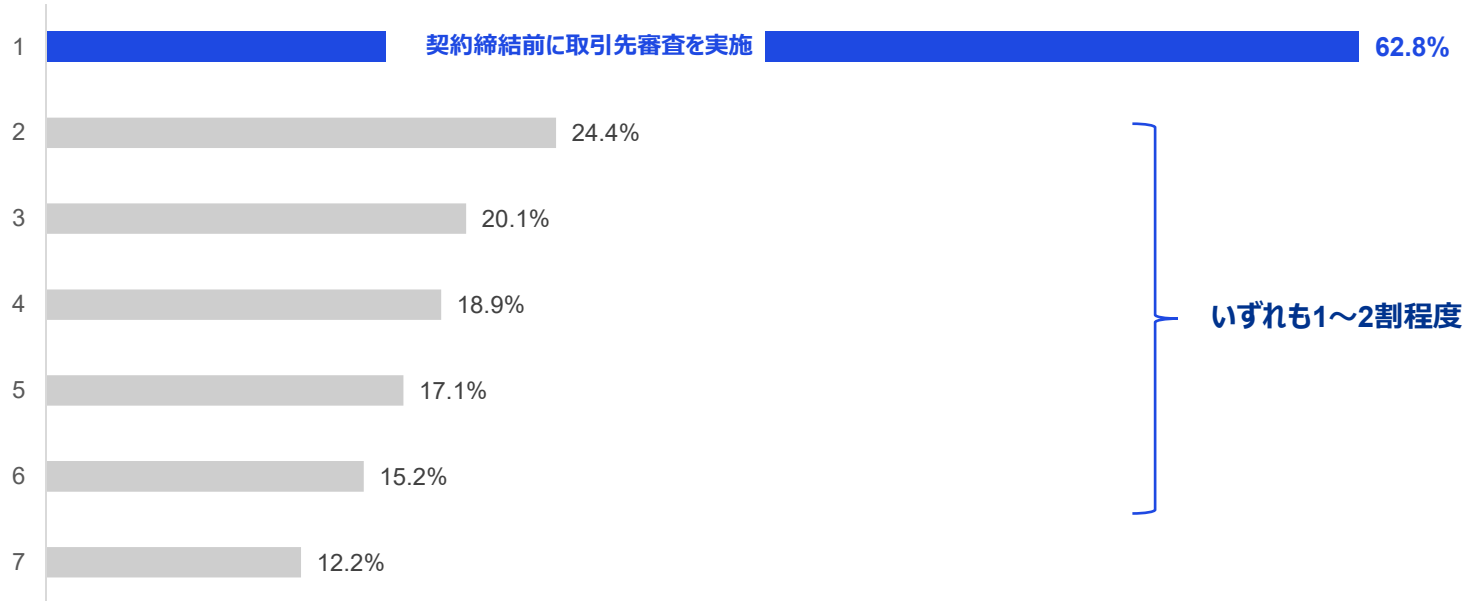


(複数選択可 / n=328)

サプライチェーンリスク管理施策と課題

米中対立などを受け、サプライチェーンリスク対応の重要性が指摘されています。約6割が契約締結前の取引先審査を実施するものの、契約によるリスク管理（不可抗力条項の追記など）や、継続的にリスクをモニタリングする企業は約1～2割にとどまります。そのため、審査後の環境変化や審査で把握しきれなかったリスクに十分に対応しがたい企業が多いことがうかがわれます。

主要な取引先、業務委託先管理に関するリスク管理施策

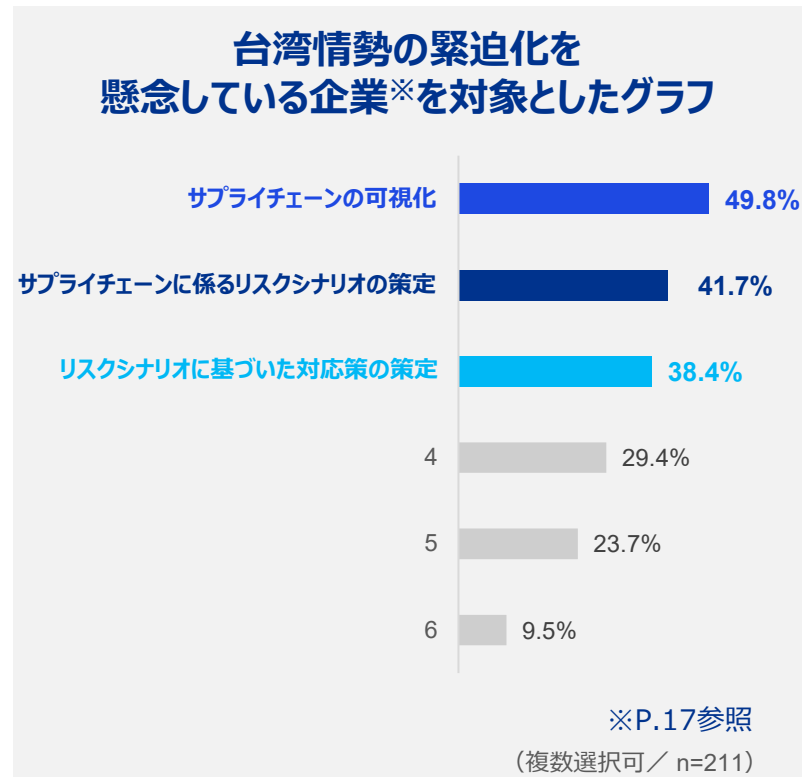
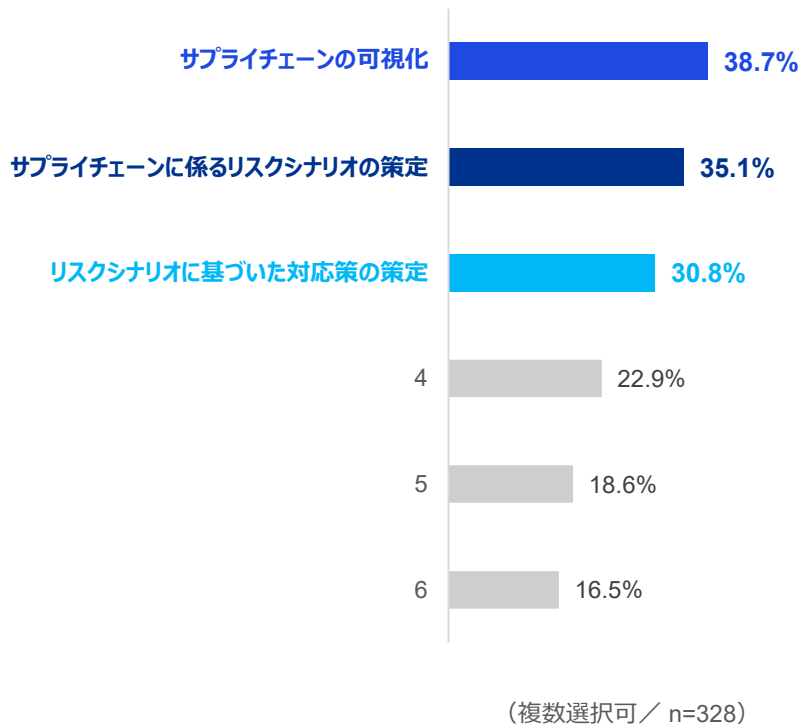


(複数選択可 / n=328)

サプライチェーンリスク管理施策と課題

地政学・経済安全保障の観点から、「サプライチェーンの可視化」を課題に挙げた企業が約4割で最多となりました。その後の段階にあたるリスクシナリオや対応策の策定に課題を抱える企業も比較的多く、対応は道半ばです。特に、台湾情勢の緊迫化を懸念している企業において、その課題意識は強い傾向がみられます。

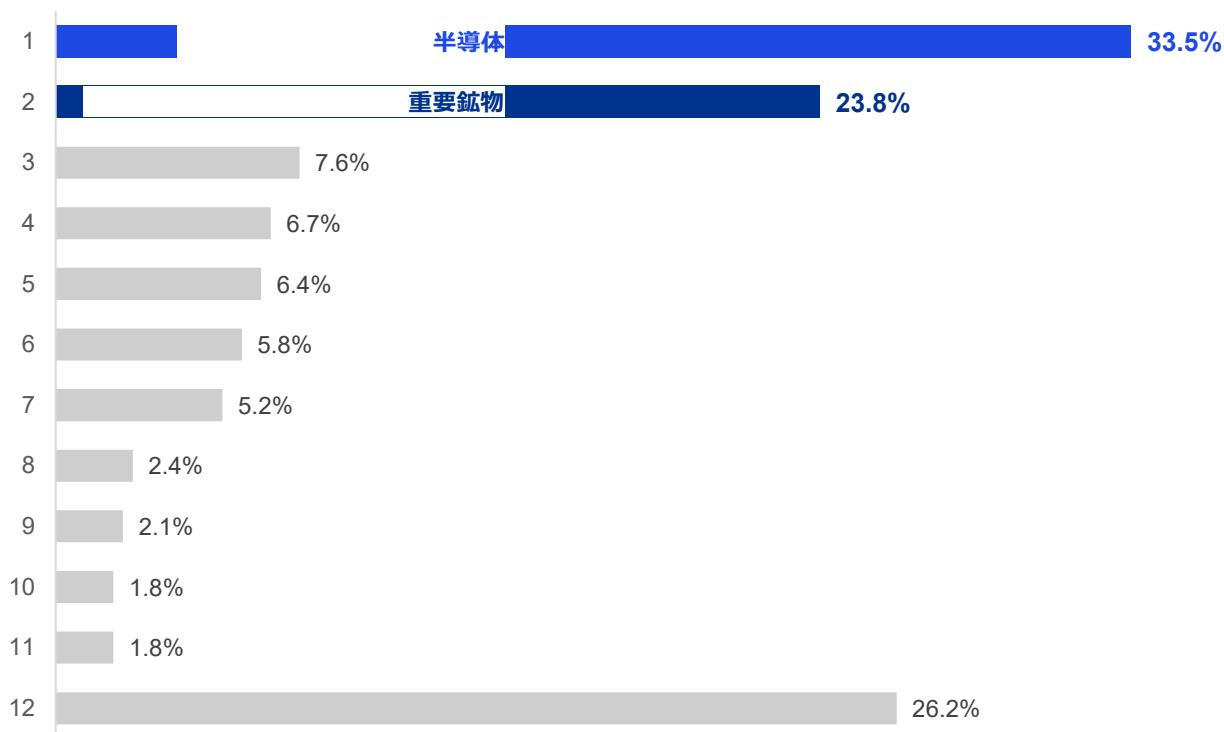
サプライチェーンリスク対応上の課題



サプライチェーンリスク管理施策と課題

地政学リスクが高まり、重要物資の供給途絶を懸念する声があります。その中でも、台湾が主要な生産拠点である半導体（33.5%）や、中国が大きな世界シェアを誇り、EVなどで需要拡大が予想される重要鉱物（23.8%）が上位に挙がっています。

供給途絶を懸念している重要物資

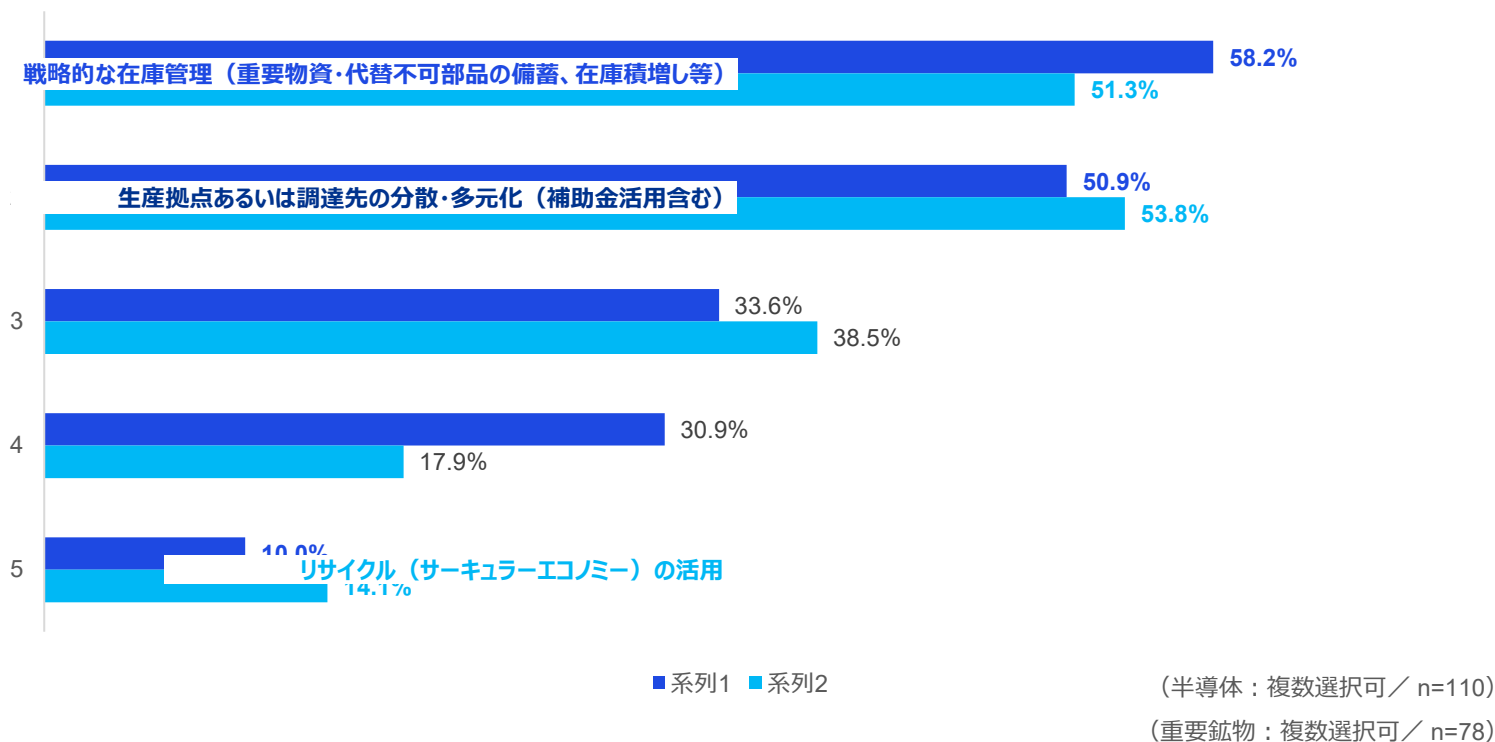


(複数選択可 / n=328)

サプライチェーンリスク管理施策と課題

半導体および重要鉱物の供給途絶を懸念している企業は、在庫管理や調達先の分散・多元化などに力を入れていることがわかりました。なお、現在は1割程度であるものの、今後、リサイクル（サーキュラーエコミー）の活用が広がるかが注目されます。

安定供給確保に向けた対応策 (半導体・重要鉱物)

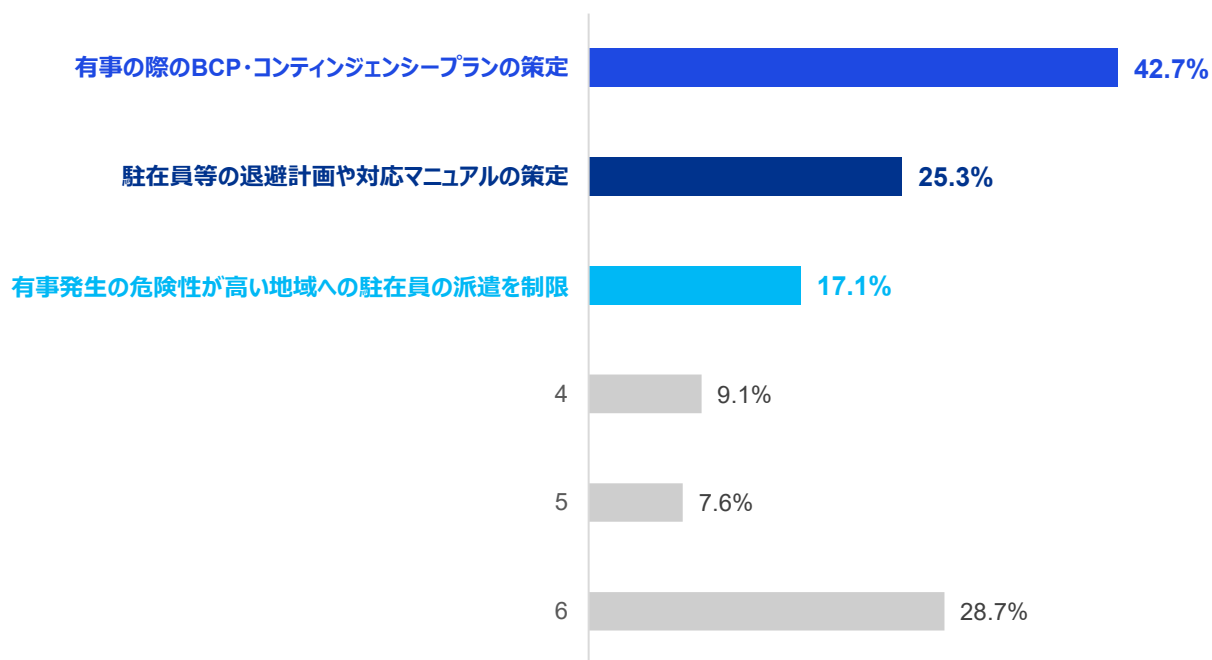


危機への備え

危機への備え

従来から実施されている「有事の際のBCP・コンティンジェンシープランの策定」（42.7%）に加え、「駐在員等の退避計画や対応マニュアルの策定」（25.3%）や「有事発生の高危険地域への駐在員の派遣を制限」（17.1%）を実施している企業も目立ちます。

有事発生に伴う危機への対策



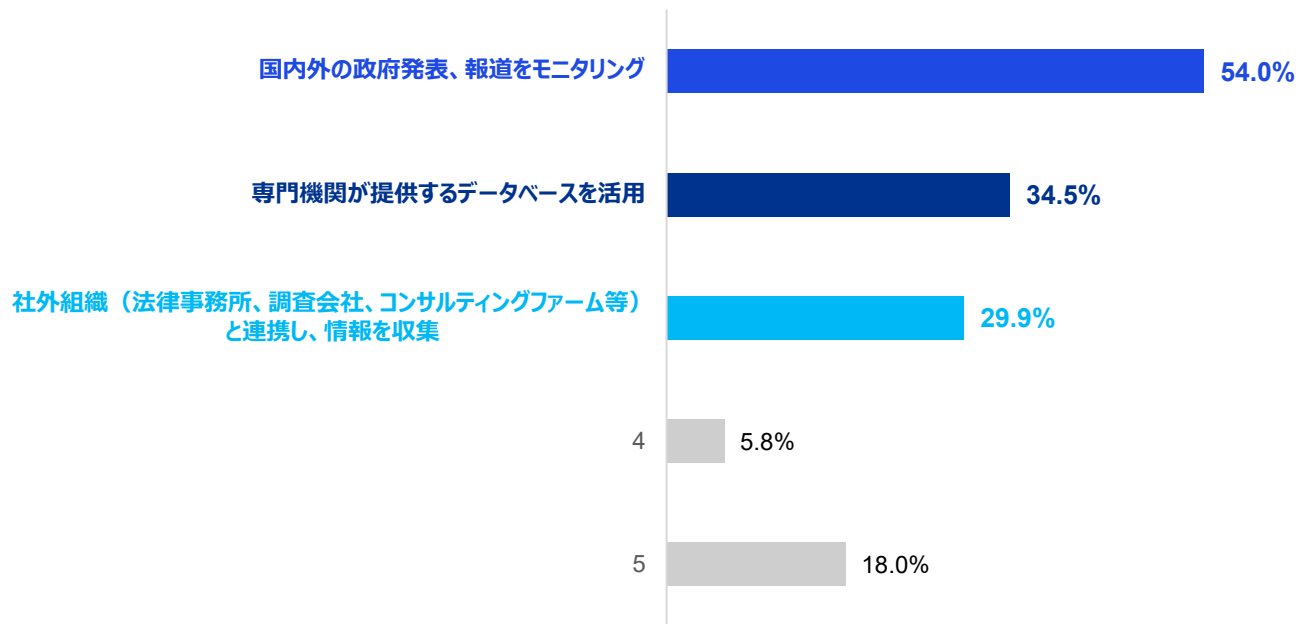
(複数選択可 / n=328)

インテリジェンス

インテリジェンス

リスク情報収集に関して、過半数の企業は主な取組みとして「国内外の政府発表、報道をモニタリング」や「専門機関が提供するデータベースを活用」を挙げています。約3割の企業が「社外組織と連携し、情報を収集」を挙げており、社外リソースの活用も進んでいます。

リスク情報収集に向けた取組み

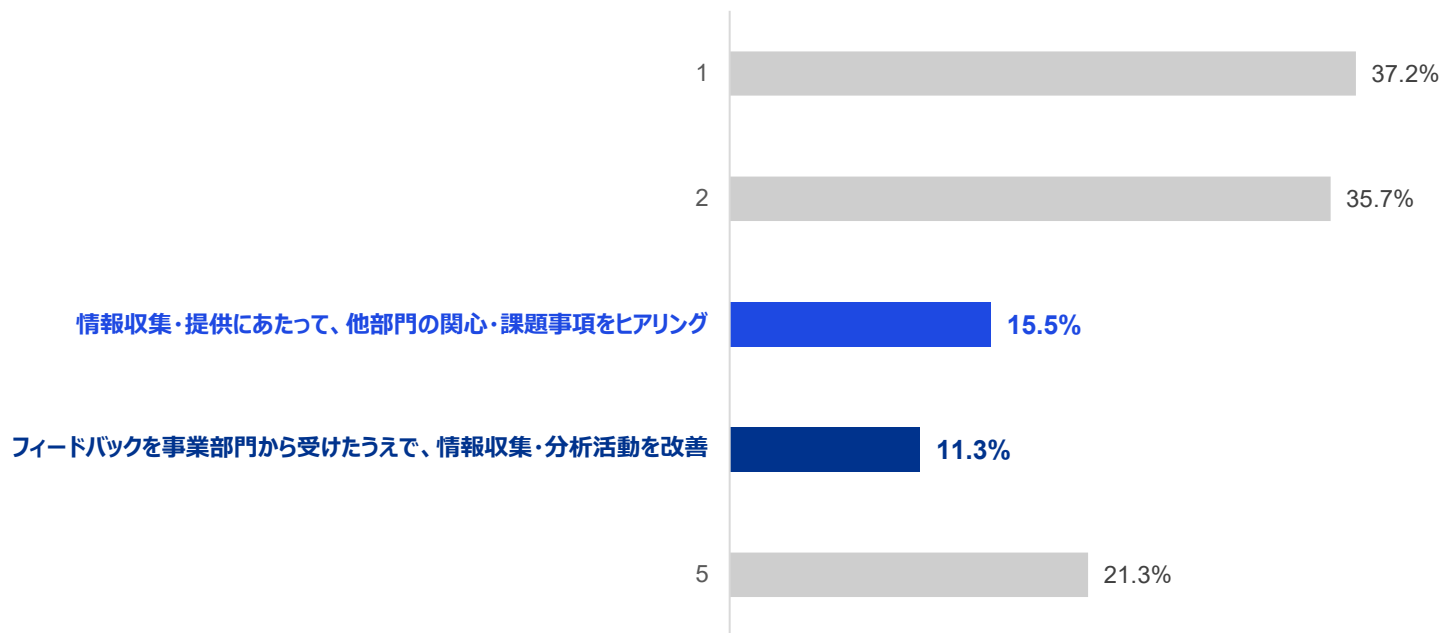


(複数選択可 / n=328)

インテリジェンス

収集した情報を共有・議論する企業は4割弱。一方で情報提供先の関心・課題事項をヒアリング（15.5%）したり、現場からフィードバックを受け、収集活動を改善（11.3%）したりする企業は少なく、情報収集の利活用のPDCAサイクル（インテリジェンスサイクル）が回っていない状況がうかがわれます。

リスク情報の共有・活用に関する取組み状況



(複数選択可 / n=328)

Ⅱ. 主要リスクテーマに関する 企業動向

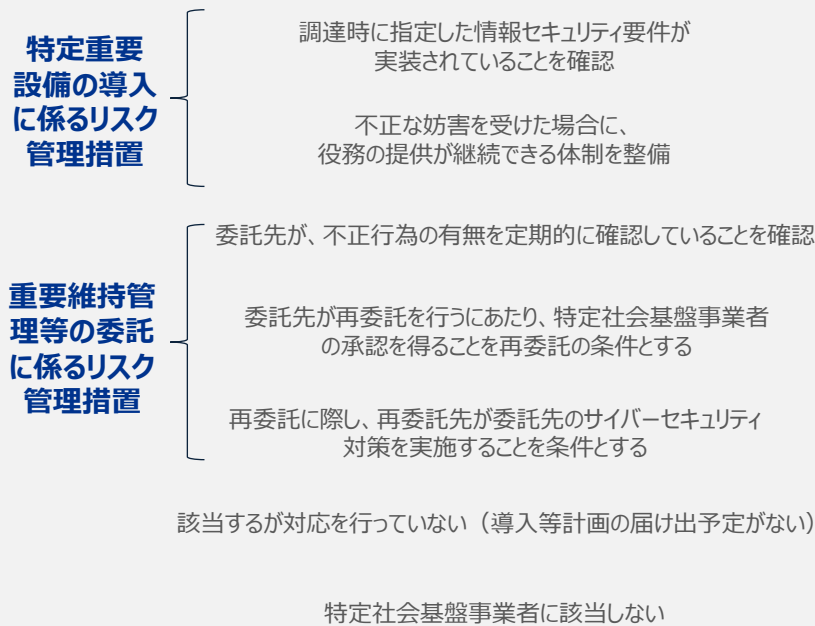
経済安全保障推進法 対応

経済安全保障推進法対応

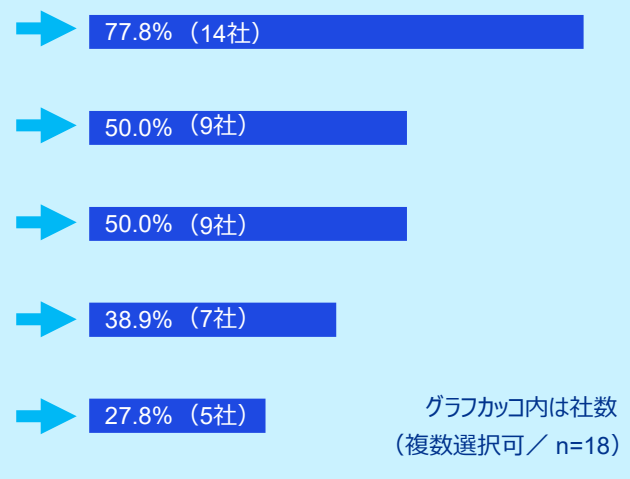
2024年5月運用開始予定の基幹インフラ制度では、特定社会基盤事業者は設備の導入や維持管理等の委託に関して特定妨害行為に対するリスクを管理する必要があります。特に委託先等の社外への対応を中心に、十分に対応しきれていない企業が散見され、今後取組みが進むことが期待されます。

特定社会基盤事業者によるリスク管理措置 (特定重要設備の導入および、重要維持管理等の委託に係るリスク管理措置)

全体



特定社会基盤事業者に限定したグラフ



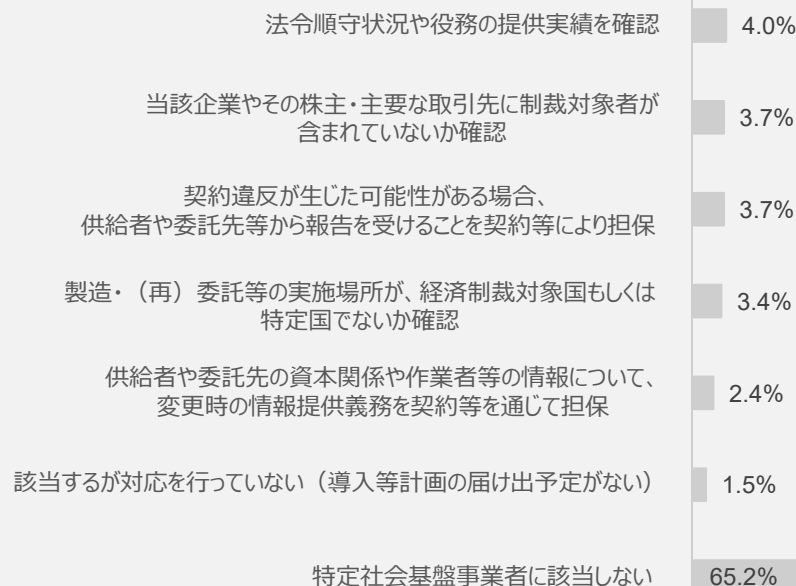
(複数選択可 / n=328)

経済安全保障推進法対応

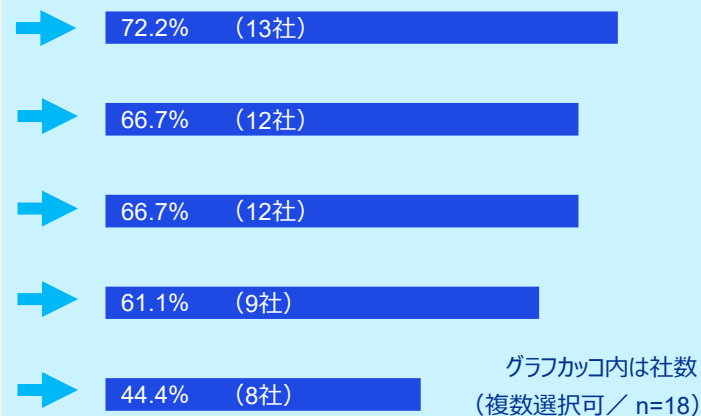
特定社会基盤事業者は委託先等の管理体制を確認するために種々のリスク管理措置をとることが要請されています。本サーベイ実施時点で、何等かのリスク対応をしている企業は18社中13社以下と道半ばであることがわかります。

特定社会基盤事業者によるリスク管理措置 (管理体制の確認のために必要なリスク管理措置)

全体



特定社会基盤事業者に限定したグラフ



グラフカッコ内は社数
(複数選択可 / n=18)

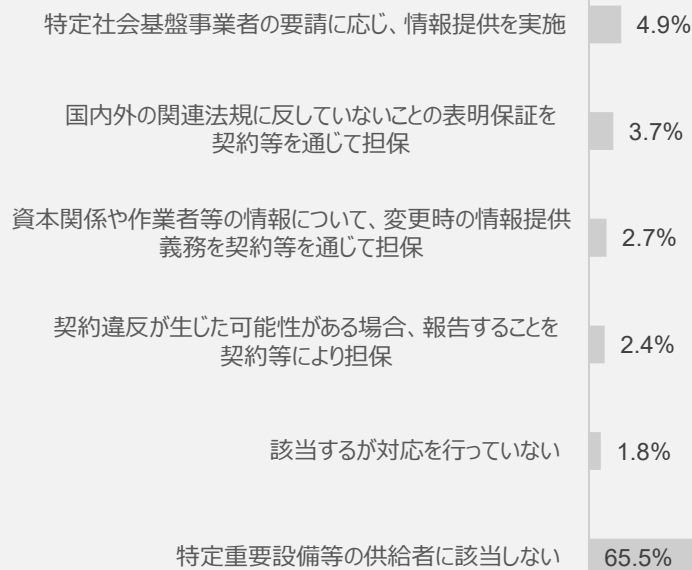
(複数選択可 / n=328)

経済安全保障推進法対応

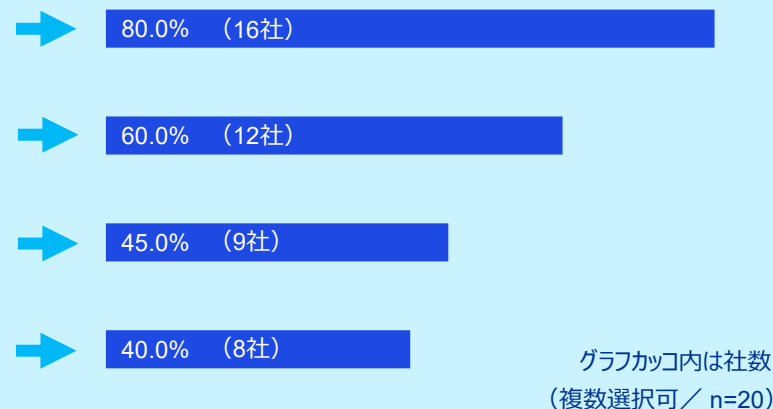
特定重要設備等の供給者に該当する企業の8割は特定社会基盤事業者の情報提供の要請に対応しているほか、6割は関連法規に違反していないことの表明保証を契約等を通じて担保する対応を実施している結果となりました。

特定重要設備等の供給者における対応

全体



特定重要設備等の供給者に限定したグラフ



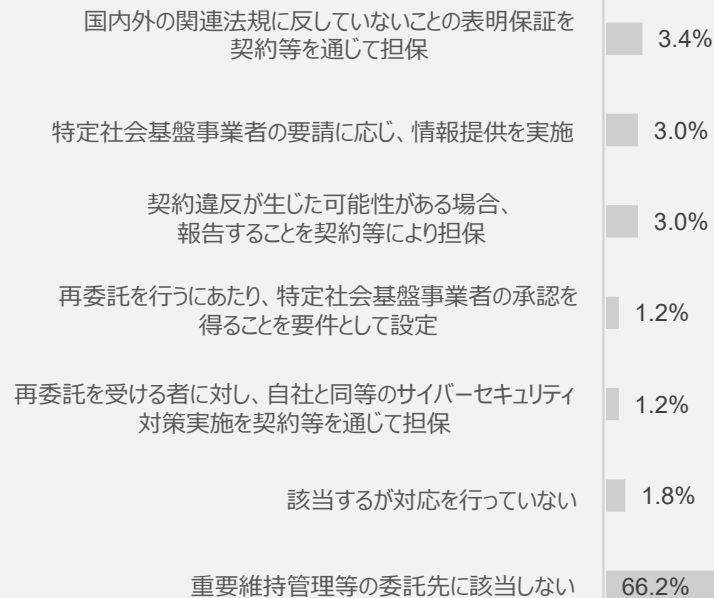
(複数選択可 / n=328)

経済安全保障推進法対応

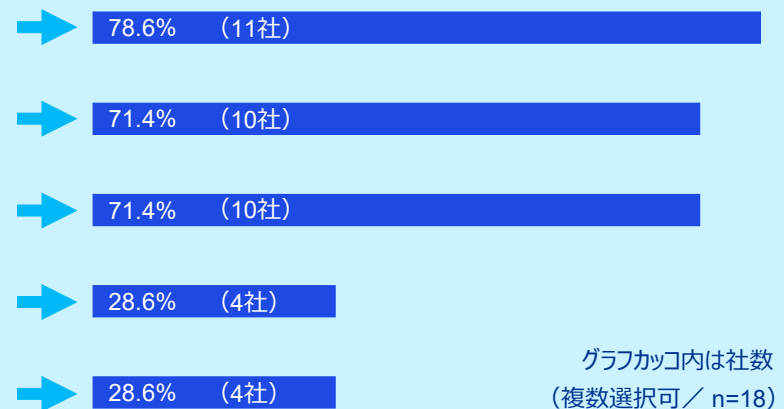
重要維持管理等の委託先に該当する企業の7割以上は特定社会基盤事業者からの情報提供要請等に対応している一方で、再委託先へのリスク対応を実施しているのは28.6%に留まり、再委託先への対応が進んでいないことがうかがわれます。

重要維持管理等の委託先における対応

全体



重要維持管理等の委託先に限定したグラフ



グラフカッコ内は社数
(複数選択可 / n=18)

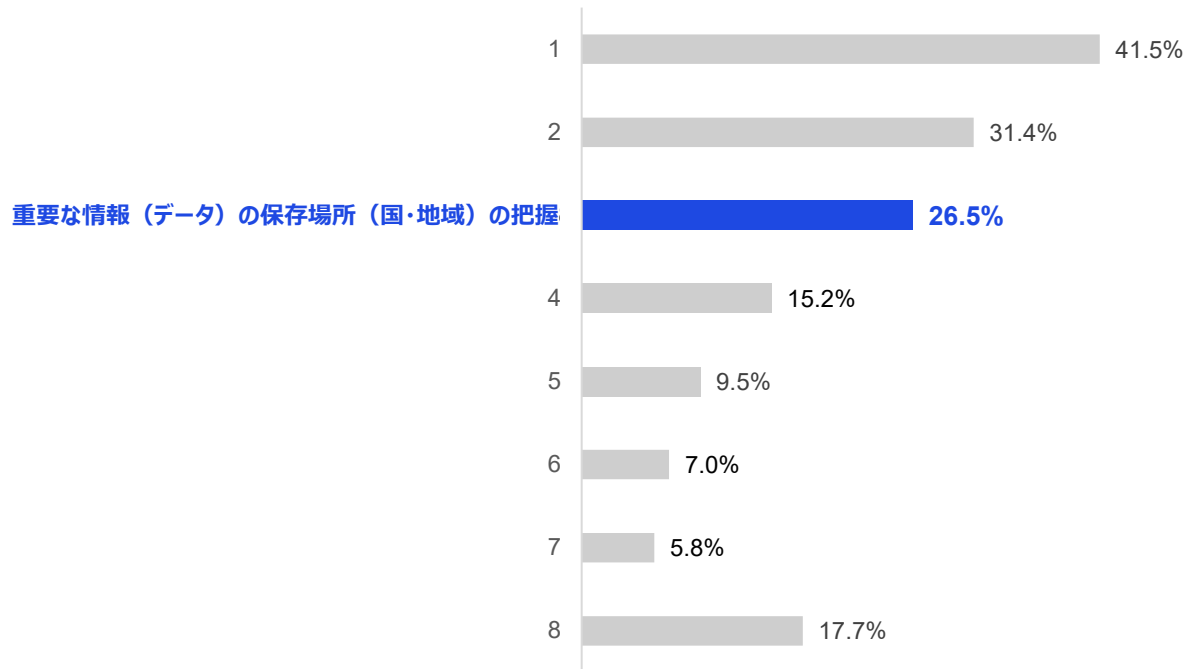
(複数選択可 / n=328)

情報セキュリティ

情報セキュリティ

サイバーインシデント対応の強化などの従来の対応に加え、「重要な情報（データ）の保存場所（国・地域）の把握」も重点施策として認識されているとみられ、今後、さらに海外での情報管理への対応が進展することが期待されます。

情報セキュリティにおける重点施策（地政学・経済安全保障リスク観点）



(3つまで選択可 / n=328)

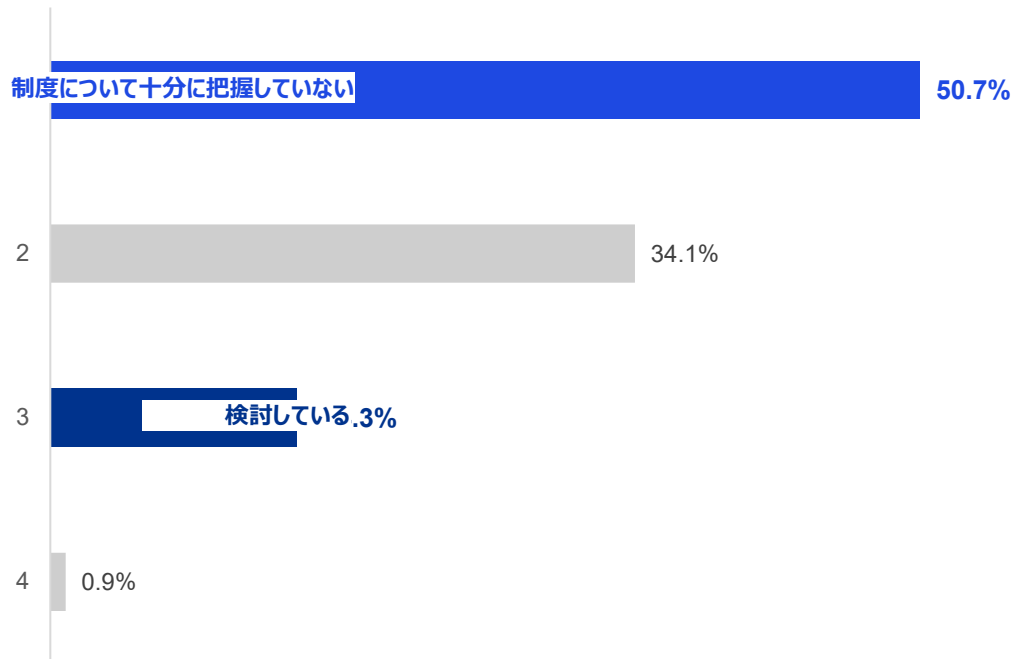
セキュリティ・クリアランス

セキュリティ・クリアランス

国内で法制化が検討されている「セキュリティ・クリアランス※」に関して、本サーベイ実施時点では制度化されていませんが、14.3%の企業が活用を検討しています。制度について十分に把握していない50.7%の企業も法制化の議論が進むにつれて検討する可能性があります。

※経済安全保障上の機密を扱う人を認定する制度

セキュリティ・クリアランス活用の検討状況



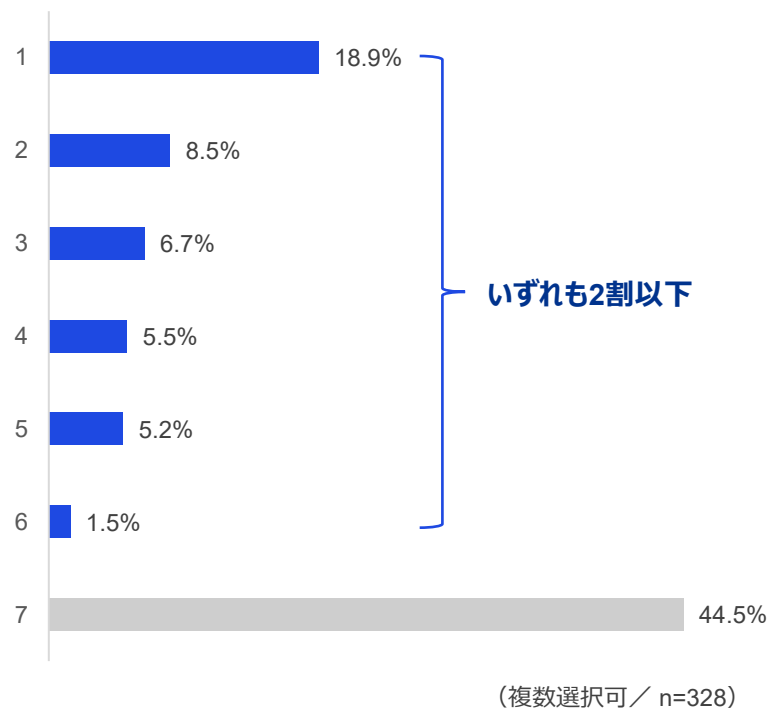
(単一回答 / n=223)

人権

人権

紛争リスクの高い地域では深刻な人権侵害が起こり得るため、関連するサプライチェーン・バリューチェーンについて、企業の人権デュー・ディリジェンスの強化が求められています。しかし情勢のモニタリングなどの実施割合はいずれも2割以下にとどまります。

紛争リスクの高い地域に関する人権デュー・ディリジェンスの実施状況



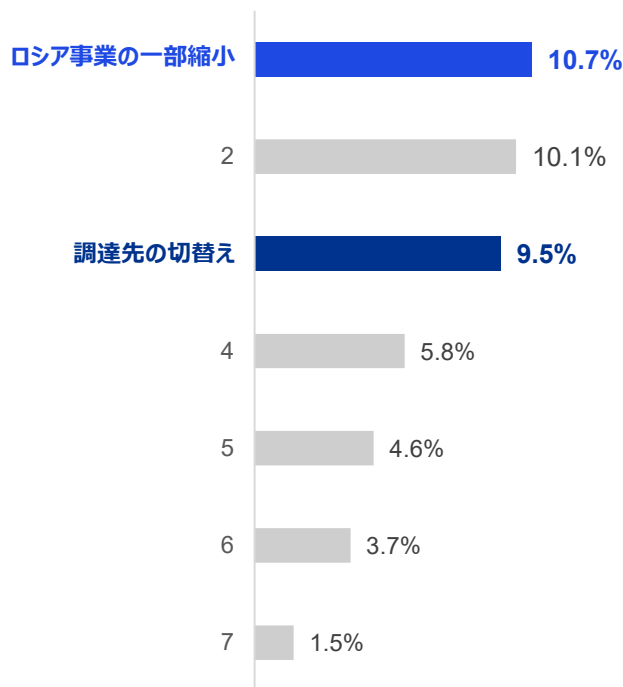
Ⅲ. 国際情勢と企業動向

ロシア・ウクライナ情勢

ロシア・ウクライナ情勢

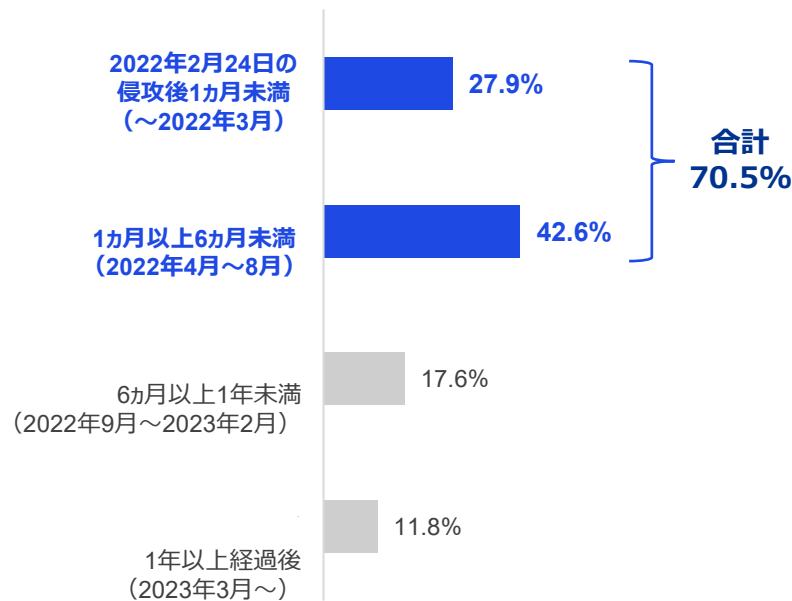
ロシア・ウクライナ情勢が深刻化してから約2年が経ちましたが、ロシア事業の完全撤退や一部縮小を実施した企業のうち、約7割は武力衝突が発生してから6か月以内に実施し、約9割は1年以内に実施しています。

ロシア・ウクライナ情勢のエスカレーションや対ロ制裁を受けての対応



(複数選択可 / n=328)

ロシア事業の完全撤退・一部縮小の実施タイミング

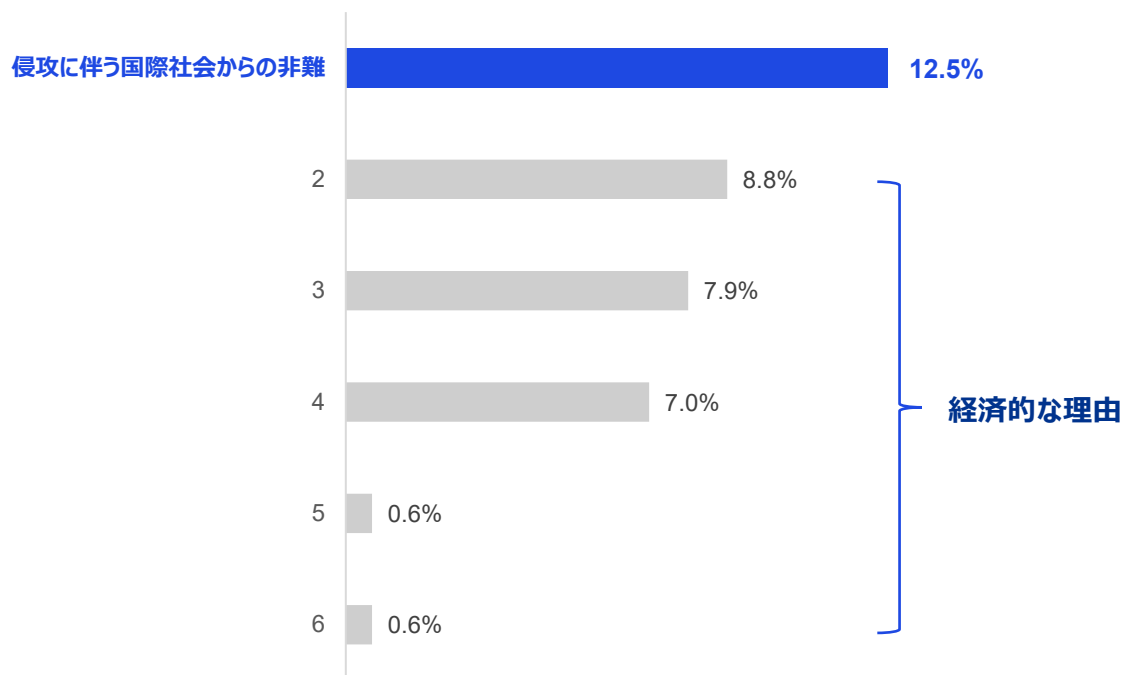


(単一回答 / n=68)

ロシア・ウクライナ情勢

ロシア事業から撤退・縮小した企業の12.5%が「侵攻に伴う国際社会からの非難」を理由に実施したと回答しており、経済的な理由よりも上位となっています。経営判断において、人道的な観点やレピュテーション毀損を懸念した可能性があります。

ロシア事業を完全撤退・一部縮小した理由



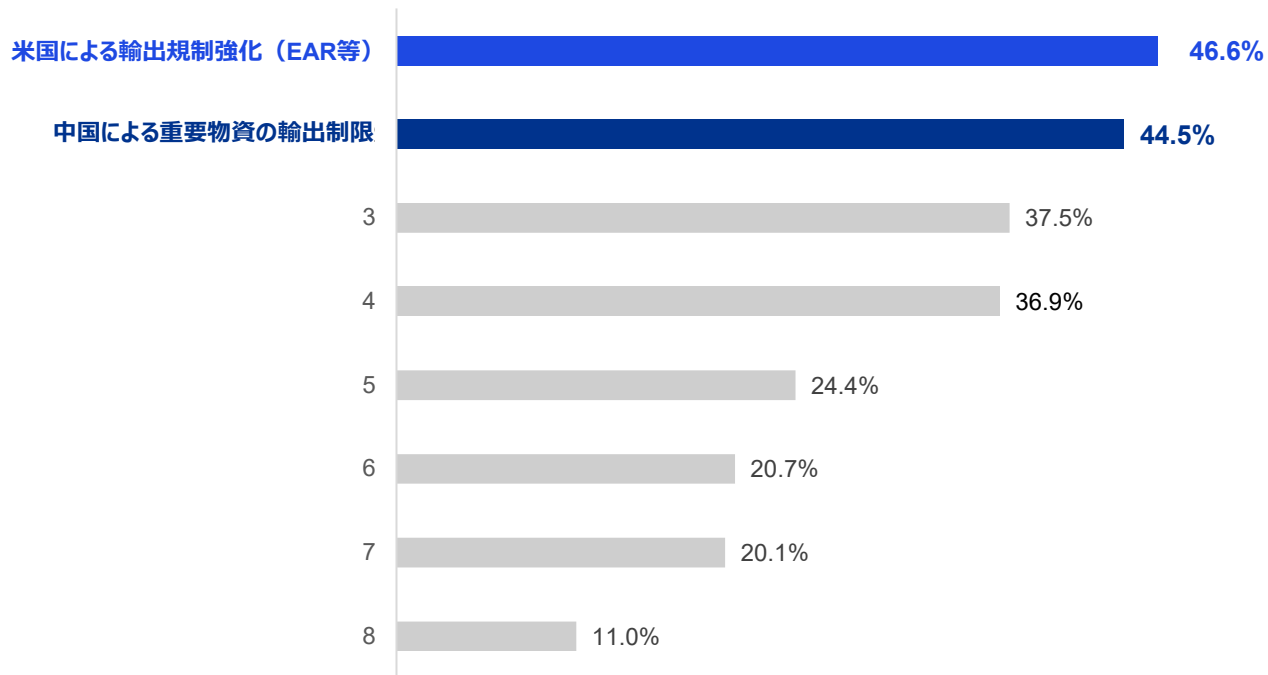
(複数選択可 / n=328)

米中摩擦を踏まえた 中国事業

米中摩擦を踏まえた中国事業

半数近くの企業が、「米国による輸出規制強化」と「中国による重要物資の輸出制限」を懸念するリスクに挙げています。近年顕著になっている、米中間の輸出規制強化の応酬に関する懸念が強いことがうかがわれます。

中国事業に関して米中对立の観点から懸念するリスク



（複数選択可 / n=328）

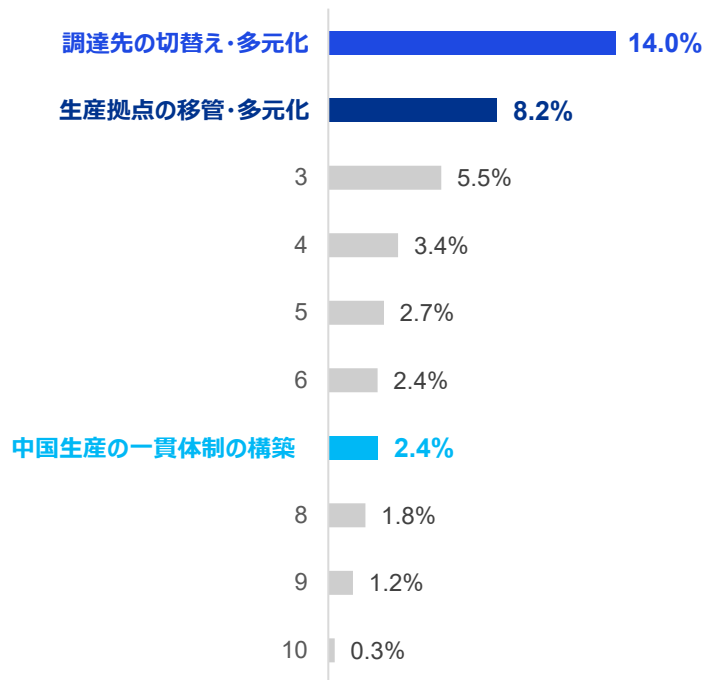
米中摩擦を踏まえた中国事業

「調達先の切替え・多元化」と「生産拠点の移管・多元化」が実施済み、または検討中の施策として上位に挙がりました。また、サプライチェーン多元化が検討される一方で、「中国生産の一貫体制の構築」を実施・検討している企業がみられることも注目されます。

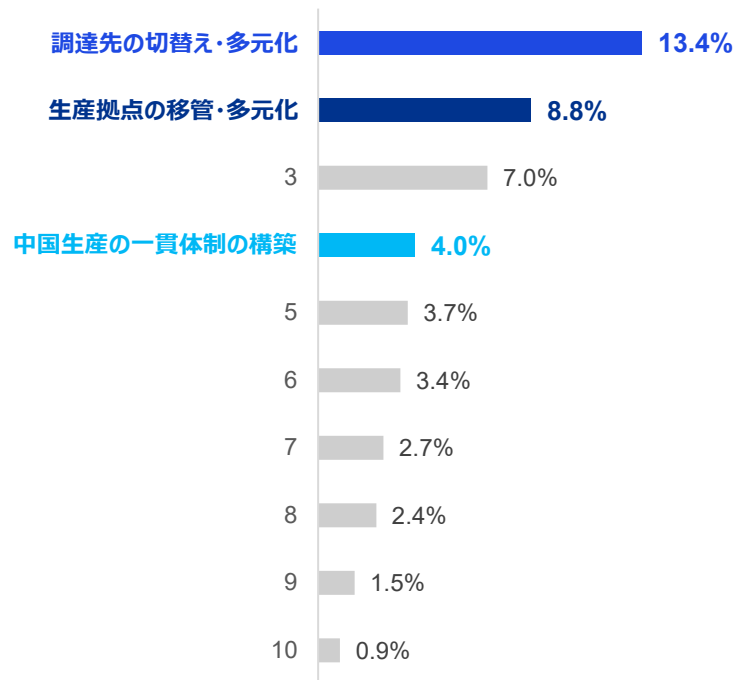
米中対立を理由とした中国事業の見直し状況

実施済み

検討中



(複数選択可 / n=328)



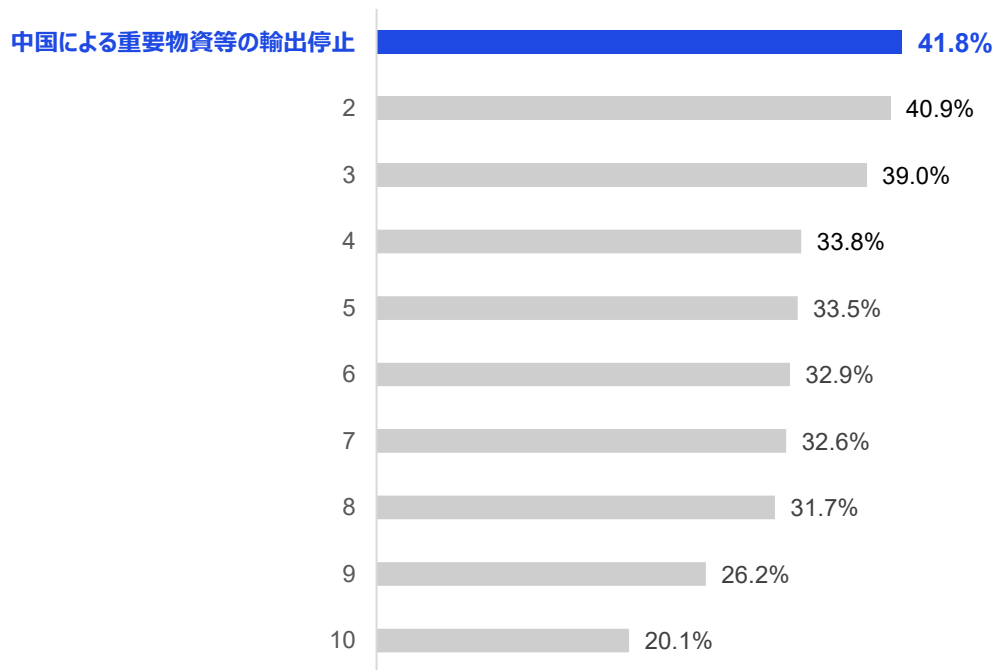
(複数選択可 / n=328)

台湾情勢

台湾情勢

台湾情勢で懸念されるリスクとして、41.8%の企業が「中国による重要物資等の輸出停止」を挙げ、首位となりました。一方で、他の項目にも約2~4割の企業が懸念を表明し、多方面にわたるリスクを注視していることがわかります。

台湾情勢が緊迫化した場合に懸念されるリスク

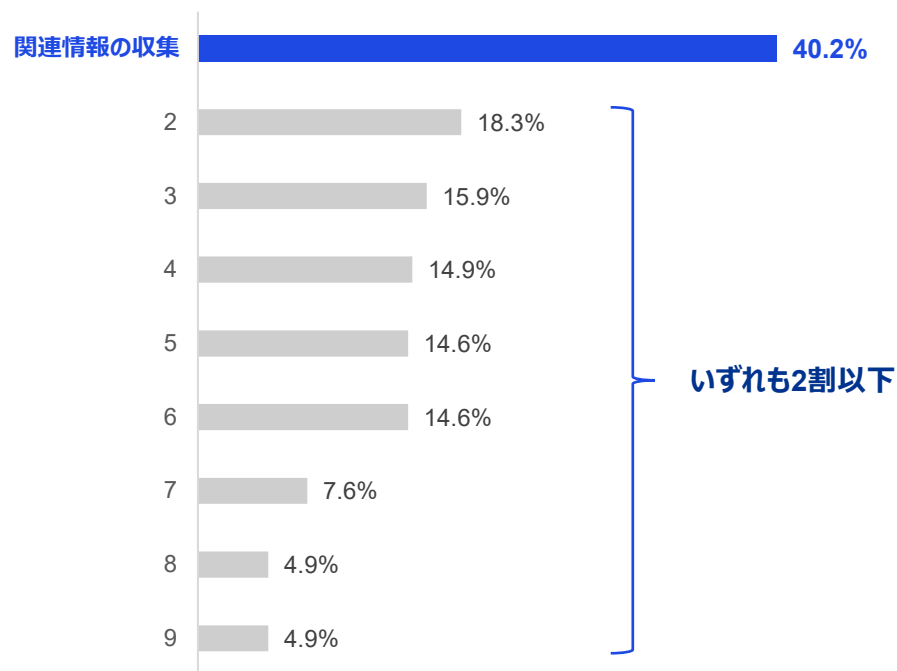


(複数選択可 / n=328)

台湾情勢

回答企業の40.2%が台湾情勢の関連情報の収集を進めている段階ですが、サプライチェーンリスクの洗出しや駐在員等の退避計画策定など具体的な対策につなげている企業は2割以下にとどまります。たとえば、サプライチェーンの途絶を約4割の企業※が懸念リスクに挙げていることを踏まえると、対策は十分に進んでいないことがうかがわれます。 ※P.53参照

台湾情勢の緊迫化への備え



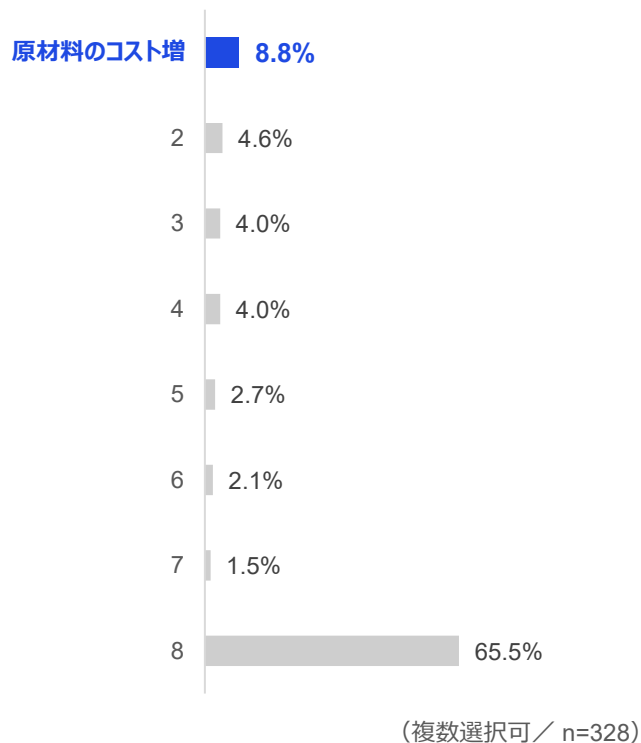
(複数選択可 / n=328)

中東情勢

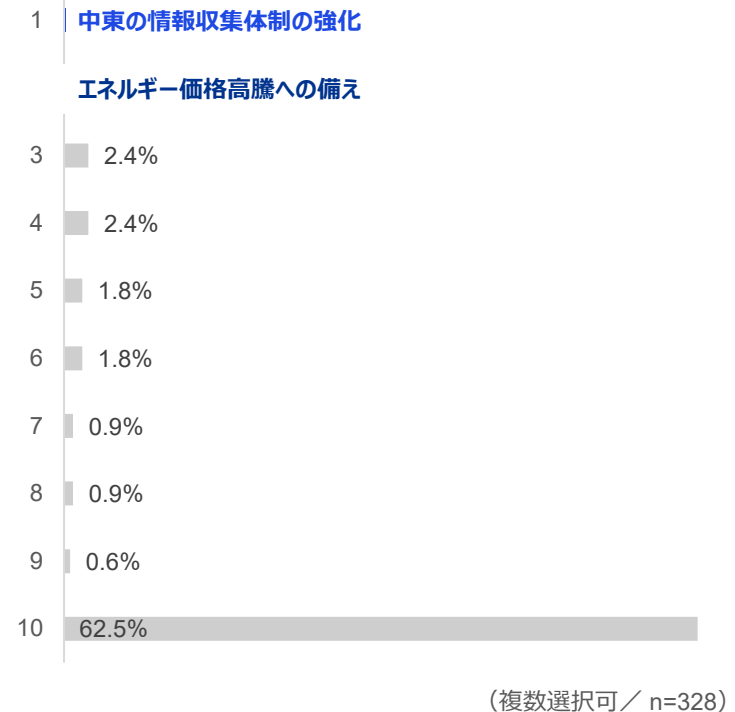
中東情勢

2023年10月にイスラエルとイスラム組織ハマスが衝突しましたが、その影響として、原材料コストの増加が最も多く挙げられました（8.8%）。周辺諸国に危機が広がるおそれが残っており、検討中の施策では「中東の情報収集体制の強化」と「エネルギー価格高騰への備え」が上位に挙がっています。

イスラエル・ハマスの軍事衝突による影響



イスラエル・ハマスの軍事衝突に関するリスク管理施策の検討状況



お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

トムソン・ロイター株式会社

T : 03-4520-1350

E : marketingjp@tr.com

thomsonreuters.co.jp

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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およ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。

© 2024 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. C24-1010

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

© Thomson Reuters 2024. All rights reserved.