KPMG

eurasia group politics first

Top Risks 2023：ビジネスへの影響

ユーラシア・グループの Top Risks 2023がビジネスに及ぼす影響とその対策

KPMGインターナショナル

—

2023年2月

目次

01	グローバリゼーションの変化と 国家安全保障による影響	06
02	生産性、効率性、ESG： 困難な経済状況下における戦略	14
03	テクノロジーがカギ： メリットの活用とデメリットの回避	22
04	KPMGとユーラシア・グループとの アライアンスについて	28

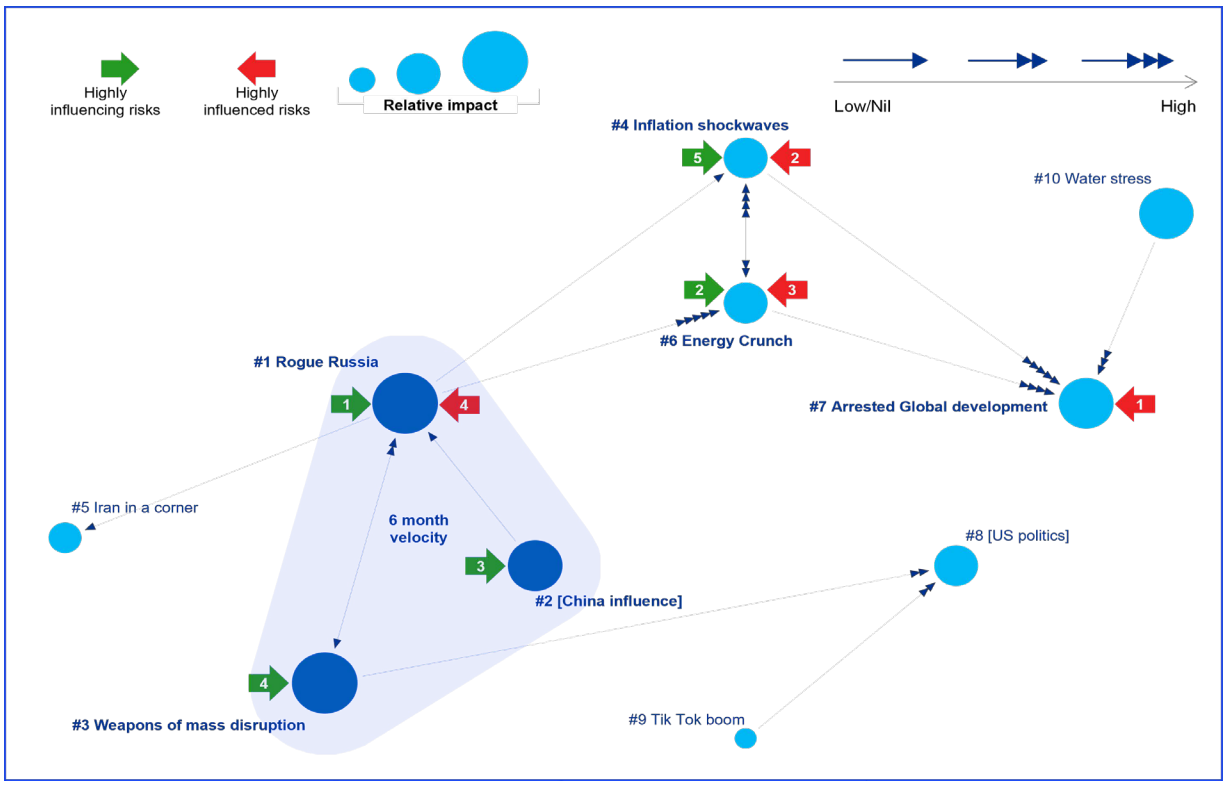
© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Top Risks 2023は、2023年に起こり得る政治的リスクに関するユーラシア・グループの年次予測です。この予測によれば、今がまさにボラティリティ（不安定）の時代であること、新たな危機が常に間近に迫り、世界の至る所でビジネスが脅威にさらされていることは明白です。KPMGによる最新のCEO Outlook では、今後もビジネス戦略が地政学的な不確実性に左右される可能性が高く、CEOの81%がリスク管理手続きを調整中、または調整を計画していることが示されています。ユーラシア・グループも、世界は「依然として地政学的な低迷の淵にある。今年のリスクは、過去25年間で最も危険なものといえる」と警告しています。

動的リスク評価（DRA）

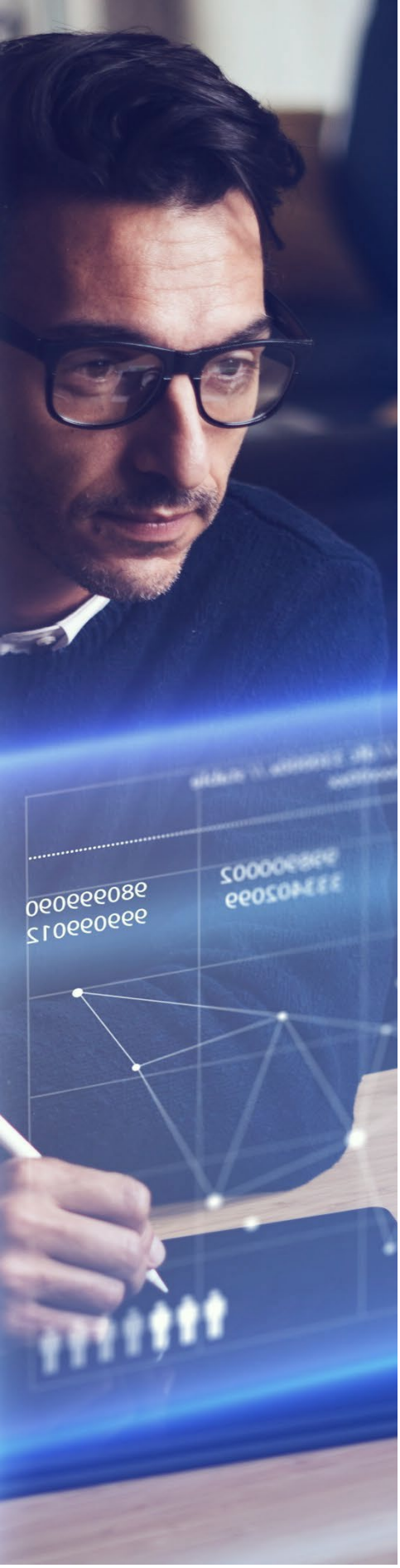
この予測は、地政学的リスクには相互に強く関連し合い、伝播する傾向があることを思い起こさせるものとなっています。したがって、これらリスクを個別に考慮すべきではありません。以下の分析では、従来の「重大性」と「発生可能性」の指標にとどまらず、「速度」（リスクインパクトの影響がどれだけ早く現れるか）と「伝播性」（リスクが発生した場合、そのリスクがその他のリスクを誘発する可能性がどの程度あるか）を検討することを目的としています。動的リスク評価（DRA）は、ユーラシア・グループによるTop Risksをネットワークとして表現するのに有効です。広範なネットワーク内では、各リスクノードがその他のリスクとの間で影響を及ぼし合います。

予想どおり、*#1「ならず者国家ロシア」*が極めてコアなリスクとなりました。これは、#1が最も深刻なリスクであると示しているわけではなく、最も壊滅的な被害をもたらすと考えられるのは、*#3「大量破壊兵器」*が使用された場合です。
これに対して、DRAでは、「予測不能なロシア」がネットワーク内で最も影響度の高いリスクであること、直接的か間接的かにかかわらず、その他のリスクとの関連性が強く、急激かつ壊滅的な複合効果を伴って、その他のリスクを誘発する可能性があることが示されています。



*『Top Risks 2023』は、あくまでもEurasia Group（ユーラシア・グループ）の出版物であり、ここに記載されているリスクは、必ずしもKPMGの見解と一致するものでも、KPMGが同意するものでもありません。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.



ネットワーク全体を見ると、企業として最も効果的なリスク管理アプローチを採用するためのインサイトとなり得るいくつかの際立った特徴が見られます。

ロシアがエネルギーや資源を積極的に武器化することにより、世界経済に大規模なインフレの影響がもたらされています。物価が上昇し、その対策として、各国の中央銀行が金融引き締め政策を維持するなかで、エネルギーの不確実性が、コロナ後の回復途上にある経済にとっての足かせとなることが予想されます。

また、#1「ならず者国家ロシア」と#2「中国の影響力」、#3「大量破壊兵器」からは、ネットワークにおける1つのシナリオ、いわば「クラスター」を読み取ることができます。これらのリスクは双方向に関連しており、潜在的に急激（6ヵ月の速さ）かつ壊滅的な、リスクの高いシナリオを予感させます。ロシア政府によるウクライナでの戦争の継続と北大西洋条約機構（NATO）との対立激化の可能性、中国の世界経済への影響力（特に、ゼロコロナ政策転換後の経済再開）、生成人工知能（AI）などの新技術の破壊的性質からなる複合リスクの深刻さが浮き彫りとなっています。

ビジネスに目を向けると、最も「伝播性」の高いリスク、すなわち、最も影響度の高いリスクに対処することで、伝播性の低いその他のリスクの潜在的な影響を分離できると考えられます。こうしたリスクのなかには、積極的に管理できるリスクもあります。例えば、エネルギー供給のレジリエンスを確保し、健全な立地戦略を維持することで、2番目に影響度の高いリスクである#6「エネルギー危機」を緩和し、インフレや成長の停滞に対処することが可能です。その他のリスクは企業として主体的な行動は取りづらく、#1「ならず者国家ロシア」に関しては、定期的な地政学的状況の監視と、より管理が容易なリスクへの下流影響の分析に焦点を当てた、より対処的なアプローチが必要です。

地政学的不安定さの高まりは、ビジネスリーダーにとっての不確実性を意味し、その結果、非生産性の要因となる「意思決定の麻痺」につながる可能性があります。ユーラシア・グループが予測する地政学的動向の潜在的影響を把握し、緩和するために、ユーラシア・グループのTop Risksから導き出された**ビジネスへの3つの重大な影響**をKPMGが考察します。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

01

グローバリゼーションの変化と国家安全保障による影響

グローバリゼーションの変化と国家安全保障による影響

ユーラシア・グループのTop Risksは、私たちが新たな世界に突入したことを示しています。今日の不安定な地政学的環境は、冷戦後の国際的ルールに基づく秩序からの逸脱を特徴としています。グローバリゼーションは分断化された世界へと形を変え、経済的な協力関係の希薄化と競争の激化をもたらしています。

高度に統合された複雑なサプライチェーンは、かつては自由貿易と経済効率の証として称賛されましたが、地政学的な競争が激化する今となっては、再構築を要する脆弱性として認識されています。レジリエンスを高めるという名目で、一方的な国家産業政策が増加し、テック（半導体）、エネルギー、医薬品、防衛などのクリティカルな産業において、オンショア調達や「フレンドショア」調達を進める目的で、国内サプライヤーが優遇される傾向にあります。これらすべては私たちが現在経験しているインフレ圧力に拍車をかけており、この傾向は2023年も続くと考えられます（Top Risks 2023の#4「インフレショック」）。

国家の安全保障が優先され、自由なグローバリゼーションがその形を変えつつある現状が伺えます。グローバル経済の新しいパラダイムは、次のように定義されます。

30年にわたる経済統合の結果生まれた、社会と市場との**高度な相互依存性**により、大きな経済成長とともに経済的脆弱性が生じている。

地政学的競争が激化し、国家間の格差が広がり、グローバルガバナンスの空白を特徴とするGゼロの世界が訪れつつある。

主に地政学的競争が展開されるのは、技術的覇権争いを中心とした**経済的領域**である。

この地政学的な領域において**企業は大切な役割を担っている。**

企業の視点に立てば、世界はかなり長い間フラットであるように見えていたでしょう。これが今後も継続すると考えたくなるかもしれませんが、ここで過去30年の歴史を思い返す必要があります。ソビエト連邦の崩壊により、ロシアの産業体制は世界的な貿易システムに組み込まれ、安価なエネルギーと物資が供給されるようになりました。その10年後、中国が世界貿易機関（WTO）に加盟した結果、世界に競争力がある労働力と製造能力が提供されました。

こうした統合への道筋の一方で、その背景では、現状を打破しようとするミドルパワーの台頭など、この動きに逆行するさまざまな動きがくすぶっていました。こうした動きは、ウクライナでの戦争やパンデミックの影響など近年の出来事によりますます悪化の度合いを強めています。その結果、新たなサプライチェーンが構築されつつあり、既存のサプライチェーンは迂回を余儀なくされています。新たなモデルへの移行には、多大なコストが必要になることに加え、少なくとも急成長を続ける産業で新たな産業拠点が稼働を開始し、新たな規模の経済が生まれるまで、何年もの時間を要します。

こうした新たな環境下で会社の舵取りを担うためにも、ビジネスリーダーには、時代遅れとなったビジネスモデルの見直しが求められます。現在の経営幹部の大半は、貿易の自由化と経済統合を特徴とする冷戦後の経済しか体験していないのです。

貿易障壁、断片的な規制制度、主要テクノロジーへのアクセス、サプライチェーンの混乱など、グローバルビジネスが直面する多くの課題は、すべてこの新たなグローバリゼーションモデルによって引き起こされています。機会を捉えて、リスクを回避していくには、国家安全保障がどのように新しいモデルを形成しているかを理解し、そしてビジネス目標に対する政治の影響を評価する必要があります。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

今後のグローバリゼーションを推し進める潮流

出発点として、ビジネスリーダーには、新たなグローバル経済のパラダイムを形成する主な要因を特定し、これを監視することが求められます。ハイレベルで見たこれらの要因は以下のとおりです。

平和の恩恵の終焉とウクライナ戦争の波及効果

ウクライナでの戦争は、この30年間で最も重大な地政学上の出来事の1つです。これは欧州における平和の恩恵の終焉を意味し、その影響は数十年続くと考えられます。ユーラシア・グループは、「2023年に事故や誤算で相互確証破壊が起きてしまう可能性は、1962年のキューバ危機以来の高さとなる。そして冷戦の最盛期だった当時とは異なり、プーチンには引き下がることも戦争前の状態に戻ることもできないのである」（Top Risks 2023 #1「ならず者国家ロシア」）と警告しています。マクロレベルでは、ロシアと米国、欧州との関係は大きく損なわれており、正常な状態に戻るまでには多大な時間を要すると考えられます。NATOとその同盟国は、ロシアを国際貿易システムから排除し、主要な投資経路を遮断しています。これにより、世界第11位の経済大国であり、食糧やエネルギーといった物資の重要輸出国であるロシアは事実上、先進民主主義諸国から切り離されています。この危機により、すでに高騰しているエネルギー価格、インフレ、サプライチェーンの混乱は悪化の一途を辿っています。経済協力開発機構（OECD）加盟国への難民の流入は、第二次世界大戦以後、最大規模となっています。サイバー攻撃のリスクとともに、NATO同盟国に対する非対称攻撃のリスクも高まりつつあります。世界の軍事費は2021年に初めて年間2兆ドルを突破し、その後も増加を続けています。最も懸念されるのは、世界で最も脆弱な国々において食糧危機が迫りつつある事態です。格差は拡大し、この20年間で初めて貧困が増加しています。世界銀行は、世界の成長見通しが低く、スタグフレーションのリスクさえあると警鐘を鳴らしています（本稿「02生産性、効率性、ESG：困難な経済状況下における戦略]を参照）。

2023年に入っても戦争が続き、解決の兆しが見えないなか、西側同盟国はロシアに対する制裁と輸出規制を維持し、ウクライナへの揺るぎない支援を継続することで概ね足並みを揃えています。継続的かつ複雑な追加制限の管理を余儀なくされる企業にとっては、デューデリジェンスとコンプライアンス体制の必要性が浮き彫りとなっています。

こうした現状を踏まえれば、事業コストが増加し、効率性が阻害される可能性は高まると考えられます。**したがって、 2023年に海外で事業を展開する企業が直面する主な課題としては、制裁、継続的な物価の高騰、レピュテーションリスクが挙げられます。**一方、ロシアやウクライナの動向によって高まる、注目すべきテールリスクにイランがあります（Top Risks 2023の#5「追い詰められるイラン」）。 ユーラシア・グループは、国内での抑圧、核開発の進展、ウクライナでの戦争への関与が相まって、今年、イランとの対立リスクが高まると警告しています。それは同地域での直接的な紛争の可能性もあれば（イスラエルの新政策が大きなポイントとなる）、代理戦争やテロ活動を通じての対立となる可能性もあります。市場の関心は限定的ながら、もう1つのならず者国家である北朝鮮が、2023年にミサイル発射実験を行い、緊張が高まる要因になる可能性があります。

西側とそれ以外の国の戦略的競争

ウクライナでの戦争により、大きな人道的・経済的損害が生じたことに加えて、欧米の先進民主主義国と、グローバルサウスと呼ばれる新興のミドルパワーとの間の溝も深まっています。ロシアがエネルギー、原材料、食糧の輸出を武器に欧州の結束を乱し、こうした発展途上国の反欧米感情を引き出した結果、多くの途上国が米国主導の対ロ制裁への参加を拒否しています。こうした中堅新興国は、国際政治の舞台においてますます重要な当事者になりつつあり、主に欧米諸国の利益に寄与しているとされる現在の国際秩序の改革を求めています。多極化した世界における戦略的競争とウクライナ戦争が進行するなか、欧米の先進民主主義国は、近年の歴史のどの時点においてよりも緊密な関係にあります。一方、その関係の外側にいる多くの国々は、中立を維持することが自国の利益になると見ています。

KPMG

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカからなる当初の新興経済国グループ）や上海協力機構（ユーラシア諸国による政治・経済・安全保障ブロック）など、その他の経済協力の枠組みに対して、トルコ、イラン、原油産出国である湾岸諸国、その他のアジア・アフリカ諸国の関心が高まりつつあります。これらの国々は、世界貿易における米ドルの支配に代わる選択肢を模索しています。

ビジネスにとってのリスクは、特に分断がいくつかの重要なセクターを超えて拡大した場合、2023年に「西側とそれ以外の国」との競争がさらに深まった結果として、世界経済の成長がさらに低下する可能性があることです。中国と米国の双方で相互依存を見直す動きがあるものの、二国の経済は深く絡み合っており、いずれか一方に重大な政治的誤算がない限り、当面は現状の関係が継続されると考えられます。ユーラシア・グループも、近い将来両国が軍事衝突するリスクについては低く評価しています。両国がそれぞれ取り組むべき国内問題を抱えるこの時期に軍事衝突を起こした場合、経済的な相互確証破壊につながる恐れがあると想定されるためです（Top Risks 2023リスクもどき）。可能性は低いものの、これに関連して2023年に（可能性は高くないものの）起こり得るポジティブな出来事としては、西側諸国と中国との部分的な緊張緩和が挙げられます。その場合、緊張関係にただちに揺るぎない信頼がもたらされるとはいえないまでも、現実主義に基づく効果的なグローバルガバナンス復活に向けた軸となる可能性があります。

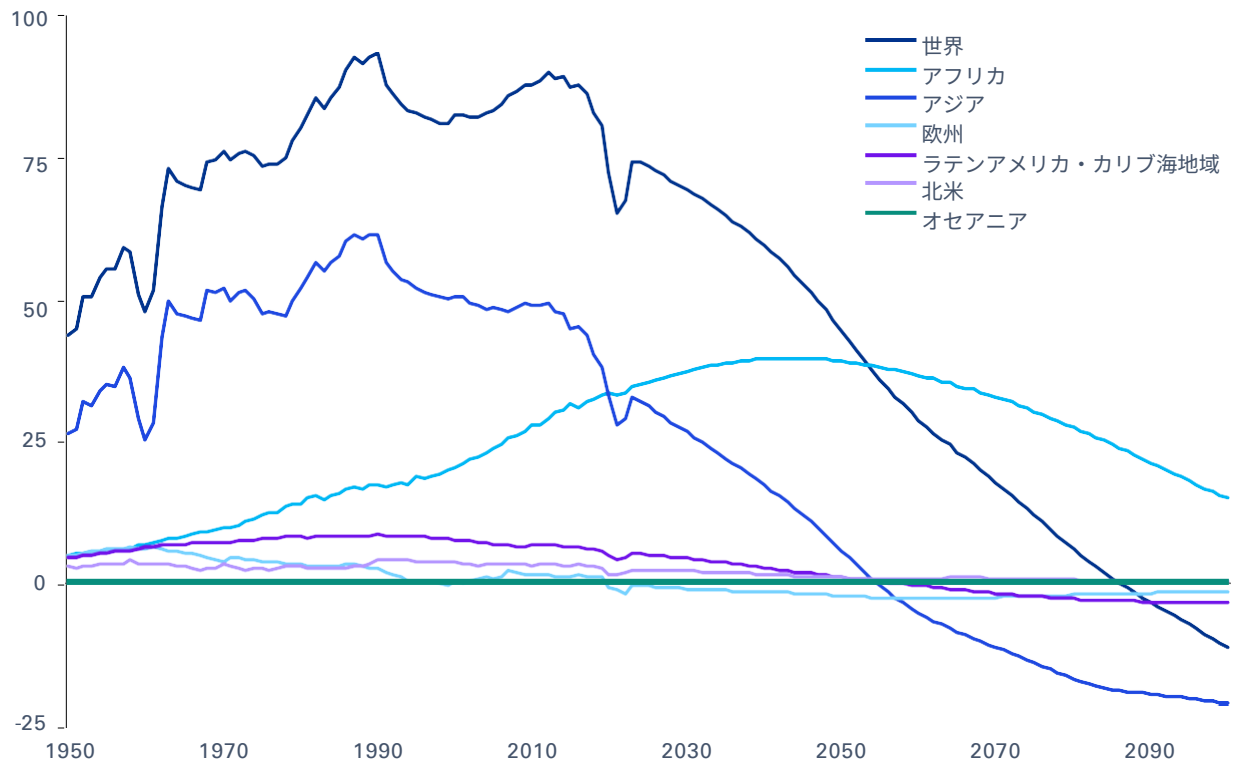
主要な経済拠点における人口統計学上の課題

1950年以来初めて世界の人口は減少に転じ、今後数十年にわたってこの傾向が続くことが予想されます。継続的な投資と成長の推進が人口の増加に依存することから、このことはグローバリゼーションモデルとその繁栄にとっての新たな課題となります。この10年間にベビーブーマーが大量に退職し、X世代やミレニアル世代の人口はこれを補うには十分ではないため、労働力不足が生じる恐れもあります。2030年には、世界全体で65歳以上の人口が10億人を上回り、80歳以上の人口も2010年の約2倍にあたる2億1,000万人になる見込みです。主要製造拠点（中国、ドイツ、イタリア、日本など）における人口の高齢化により、インフレが助長され、利用可能な投資資本が制限される可能性があります。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

一方で、これから2050年にかけての世界の労働人口（15～64歳）の増加分のうち、その6分の1以上をインドが占めると予測されます。国際連合（UN）によれば、2023年4月には、インドが中国を抜いて世界で最も人口の多い国になる見込みです。また今後、2050年以降の世界の人口増加の大部分がアフリカに集中することになります。人口の急激な増加は、アフリカの開発目標にとっての機会になると同時に脅威にもなります。新たな生産拠点の設立に成功すれば、地域の成長や発展を飛躍的に高めることができます。しかしその一方で、高齢化が進む国への移民の大量流入は、政治不安・社会不安のリスクを高める可能性があります。要するに、**人口統計学的傾向は、人材の確保と、今後の投資や市場拡大に向けた立地戦略の両面において、ビジネスの成功に欠かせない要素になると考えられます。**

世界人口の増加率が1950年以降で最低を記録、国連人口データ（2023年）



© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

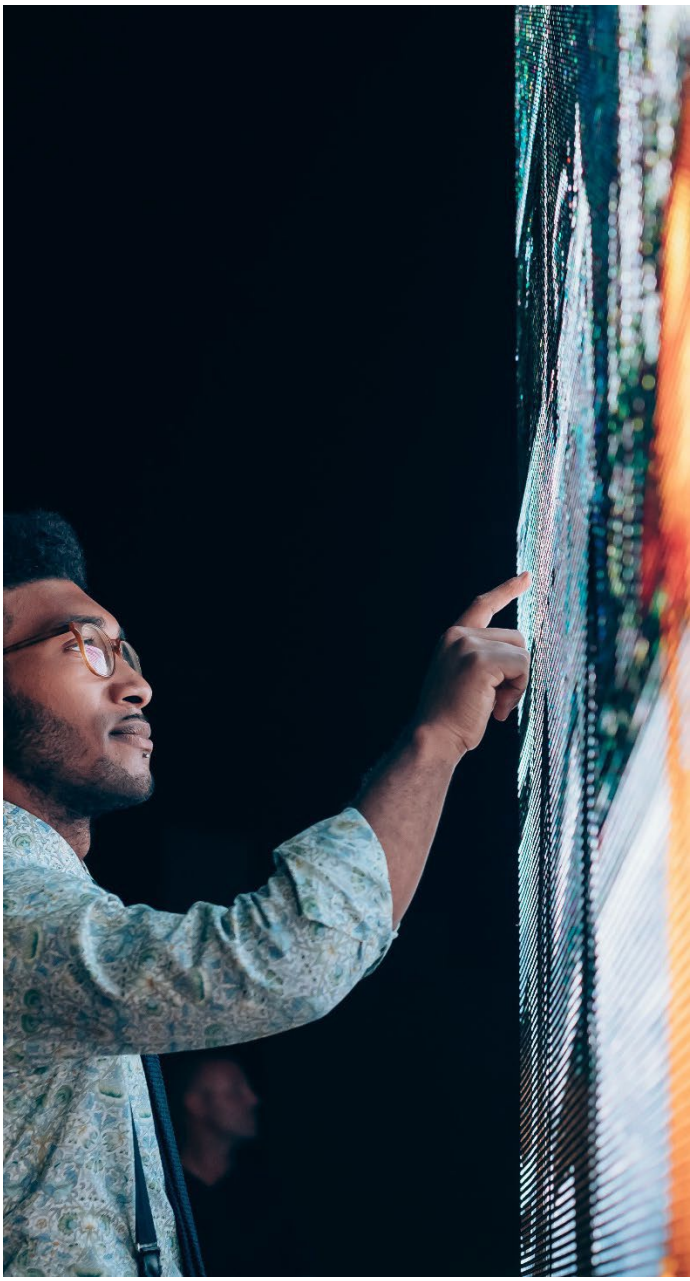
保護主義を強める国家安全保障目標に基づく産業政策

一部の国は、産業政策や補助金を活用して、サプライチェーンを地政学上のライバルから遠ざける動きを加速させています。

また、クリティカルな資源を敵対者の手に渡さないために、厳しい投資審査や輸出規制を行っている国もあります。その結果、貿易や投資の障壁が強化されつつあります。国連の報告によれば、G7諸国の間で補助金が急増し、GDPに占める割合が平均で2016年の0.6％から2020年には2％に増加しています。100ヵ国以上（世界のGDPの90%以上）が、次のような市場に影響を及ぼす産業政策を実施しています。

- 欧州連合（EU）は企業への補助金を含め、8,500億ドル以上の支出を伴う、新型コロナウイルス感染症による経済危機からの手厚い復興策を実施している。
- 中国は双循環戦略の一環として、エネルギー、食糧、技術の自給自足を目指している。
- 米国では、グリーンエネルギー、電気自動車、半導体産業に対するインフレ抑制法（IRA）による補助金の額が4,650億ドルに上る。その大半が国内生産を受給要件としている。
- 米国、中国、EU、インド、日本、韓国、台湾など、補助金が最も手厚い7地域の半導体産業には、今後10年間で3,710億ドルの資金が投入される。
- インドでは、14の優先分野の国内企業に対して、5年間で最大260億ドルに上る生産連動型インセンティブを提供している。
- インドネシアでは2020年以降、電池の国内製造振興策として、ニッケルの輸出を禁止している。
- オーストラリアとカナダは、稀少鉱石の採掘と加工を促進する目的で、数十億ドルもの資金を投入している。
- 今年中に、コーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンスに関するEU指令案が欧州議会と欧州理事会に提出される見込みである。従業員500人以上、年間売上高1億5,000万ユーロ以上の企業に適用され、サプライチェーン全体で人権、環境、労働に関する基準を精査し、自社のビジネス（およびサプライヤー）の欧州基準への適合が求められることになる。

こうした状況は、2023年のさらなるビジネスリスクとして、特に多国間貿易が脆弱な時期に、主要国間で一方的な政策が拡散し、その結果、貿易と投資に関する国際システムを揺るがしかねない報復の連鎖を招く恐れがあることを示唆しています。クリティカルな資源をいかに管理できるかが、こうしたゼロサムシナリオにおいて勝者と敗者を決定付ける鍵となります。



© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

グローバリゼーションを巡る今後のシナリオを描く

企業には、経済環境の地政学的要因を考慮した上で、自社の業種、事業、戦略に適用するグローバリゼーションを巡る今後のシナリオを描き、ストレステストを実施することが望まれます。考え得る4つのシナリオをご紹介します。

01 孤立主義

法規制により、自由貿易や協力関係よりも国内の自給自足を促進する。保護主義、技術的進歩の遅れ、紛争の拡大により、企業の投資や生産性の向上が限定的なものとなる。

02 イデオロギーブロック

明確な地政学的断層を挟んで、規範や基準が食い違う二極化した規制環境が構築される。

03 信頼できるパートナー

「フレンドショアリング」が孤立主義的な国内政策や自由化された国際貿易のいずれにも勝る。

04 相互依存

慎重な経済統合モデル。地政学的緊張が低く、比較的自由でグローバル化された事業環境。産業政策は、国家安全保障にとってクリティカルな産業に限定。

Top Risks 2023に描かれた全体像は、相互依存のモデルから「信頼できるパートナー」または「イデオロギーブロック」へのシナリオの移行を示唆しており、上記の指針が今後の方向性に影響を及ぼすと考えられます。

そのための対策とは？

サプライチェーンのレジリエンスの強化とシームレス化

2023年は、地政学とグローバリゼーションの変化により、サプライチェーン管理が取締役会レベルの主要な関心事となる可能性があります。KPMGのグローバルオペレーションセンターでは、国境を越えた貿易協力に対する懐疑心の高まり、サイバー犯罪者の活動の活発化、主要原材料へのアクセスの混乱、製造拠点の形態の変化、小売・流通サプライチェーンの急激な変化、サプライチェーンテクノロジーへの投資の加速、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関連したスコープ3排出量の精査に関して注意を促しています。排出量に関しては、環境意識の高い消費者に加えて、投資家や規制当局による精査の可能性もあります。

- **能力：**成熟したサプライチェーンプランニング能力があれば、他社の一歩先を行き、サプライチェーンにおけるリスクと機会に対処できる。
- **俊敏性：**サプライチェーンに想定外の事態に対処できる応答性と俊敏性を備えることで、さまざまな脅威や混乱に適切かつ効率的に対処し、利益を確保できる。
- **エンドツーエンドの先見的な可視性：**リアルタイムで重要な指標を把握できる「管制塔」のような可視性、自社のビジネスの枠組みを超えてサプライチェーンを動かせる能力、サプライチェーンパートナーからなるエコシステムとのリアルタイムの協力関係構築が不可欠となり得る。これらはすべてデジタル機能で実現される。最終的な目標は、サプライチェーンのエコシステム全体における協力関係を強化することにある。 KPMGでは、グローバルな取引パートナー間で信頼関係を構築し、組織や境界を越えたより効率的なやり取りを実現するアプローチとしてKPMG Originsを開発している。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

分断化される世界における貿易コンプライアンスの効率化

国際貿易部門の多くが、国際的なサプライチェーンの流れを維持するのに必要な、複雑化するオペレーション業務への対応に苦慮しています。国家安全保障、規制、産業政策によりコンプライアンスの負担が増すなかで、現代の貿易業務を特徴付ける複雑な取引業務をアウトソーシングすることは、企業にとって一定の価値があると考えられます。自由貿易協定への参加、輸入申告の監視、輸出制裁による打撃の解消、政府機関との協力における知識豊富な代理人の確保などがその一例です。

チーフ・ジオポリティカル・オフィサー（CGO）の任命

CGOが経営陣の一員として、政治が自社の事業利益に及ぼす影響の管理を担当します。また、機能別の専門家（コーポレートアフェアーズ、リスクマネジメント、サステナビリティチーム）やその他の経営陣と緊密に連携し、全社的な視野を確保します。

地政学的ストレステストの実施

特に、これまで経営幹部や取締役会での積極的な検討がなされてこなかった場合は、現状の活動レベルや地政学的動向へのエクスポージャーを把握することが大切な第一歩となります。そのための手段の1つに、戦略や計画されている取組みに対する地政学的ストレステストの実施があります。CEOは、自社の3年間の事業計画を基に、今後のシナリオを（個別または全体的に）モデル化することで、自社のエクスポージャーとレジリエンスを把握できます。

地政学的リスク評価・予測・監視ソリューションの導入

企業として実際に地政学的リスクを把握したいと考える場合は、マスメディアに依存した情報収集にとどまらず、組織にとって大きな問題となる政治状況に焦点を当てた、地政学的予測・監視に特化した機能に投資することが推奨されます。企業がこうした状況を乗り切るのに有効な（DRAなど）さまざまなツールが用意されており、リアルタイムで政治状況を把握し、それを基にビジネスへの影響を分析する政治アナリストからなる専門チームによるサポートを受けることができます。

地政学的リスク評価フレームワーク

1. 定義

- 地政学的現状のモニタリング
- 「夜、眠れないのはなぜか？」つまり、潜在的な地政学的リスクへのエクスポージャーは何か
- 「把握すべきこと」監視機能を強化する目的と価値
- 監視フレームワークのベストプラクティスと初期仮説

2. 特定と優先順位付け

- 4つのリスクカテゴリー（マクロ、セクター、ジオグラフィック、プロダクト）にまたがるテーマや課題を特定し展開する
- リスクを発生可能性と事業ニーズや事業戦略との関連性に応じて評価する
- 主要なデータや情報源を特定し、「監視すべき事柄」を継続的にモニタリングする

3. テスト

- リスクリストと「把握すべき必要性」を理解した上で、月次・年次報告書のプロトタイプを作成する
- 主要ステークホルダーと初期の発見事項および報告書のテンプレートを評価し、フィードバックを取り入れる

基本評価
- 取締役会/経営会議へのブリーフィングを伴う年次報告書
- 四半期報告書のテンプレート

4. モニタリング

継続
- 地政学的モニタリング：定期的（月次、隔週など）に作成されるカスタムレポート
- 主要ステークホルダーと四半期ごとに「チェックイン」を行い、継続的な関連性と価値を確認する
- 地政学アナリストから詳細な情報やブリーフィングを得る

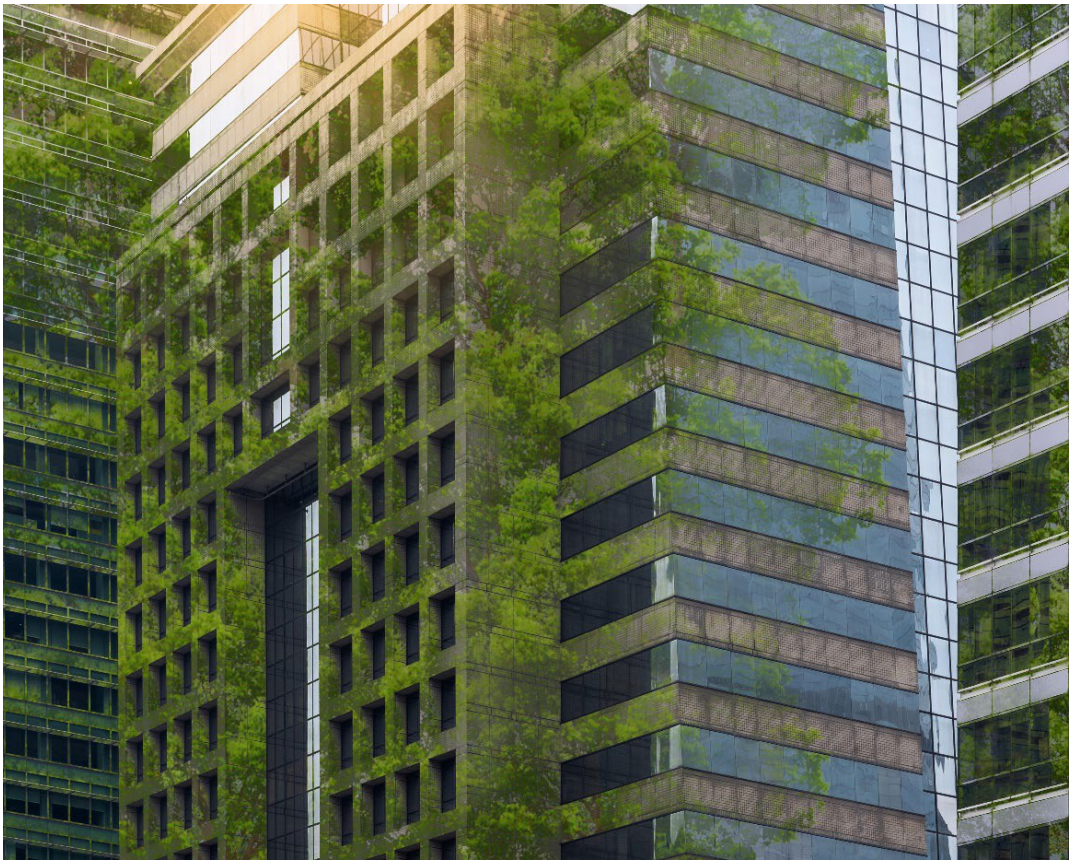
© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

02

生産性、効率性、ESG：困難な経済状況下における戦略

生産性、効率性、ESG：困難な経済状況下における戦略

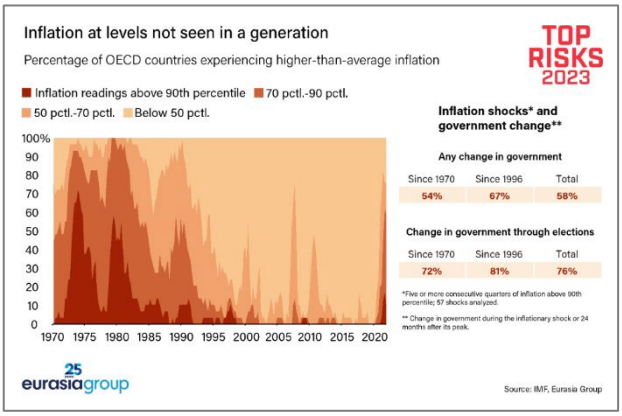
ユーラシア・グループの報告書と動的リスク評価（DRA）のどちらからも、現在の「ポリクライシス」とこれに続く地政学的不況が、 歴史的な高インフレを中心とする経済状況の悪化と、長年にわたる世界の進歩の崩壊を招いている、という自明かつ重大な結論が読み取れます。IMFは、生活費の危機、大多数の地域における金融条件の引き締め、ロシアのウクライナ侵攻、長引く新型コロナウイルス感染症のパンデミックなどが世界経済の見通しに重くのしかかると強調しています。世界の成長率は、2022年の推定3.4%から2023年に2.9%に低下した後、2024年には3.1%に上昇する見込みです。–2023年の予測は、2022年10月の世界経済見通し（WEO）の予測より0.2%ポイント高いものの、過去（2000～2019年）の平均値3.8%を下回っています。ビジネスの視点に立てば、KPMGのCEO Outlookからは、ビジネスリーダーの86%が、今後12ヵ月の間に景気後退に突入すると考えていることが分かります。明るい兆しとしては、レジリエンスに関するデータが控えめながらも楽観的な見方を示しています。インタビューに応じたCEOの76%が、景気後退に備えた計画を策定済みであると回答し、20%が今後3年間の主要な戦略として地政学的課題への対応策を強化しているとしています。要するに、今後も困難な状況は続くものの、CEOの71%が今後3年間のうちに世界経済が回復に向かうと考えています。こうした楽観論に乗じるためにも、取締役会レベルでの話し合いにおいて**スタグフレーション、エネルギーと食糧危機、生活費危機と格差、ESGの今後**といった4つの連動した課題を中心的議題とすることが望まれます。*「ゼロコロナ後の中国の景気回復と、欧州のロシアからのエネルギーに頼らない生活への痛みを伴う移行（Top Risks#4『インフレショック』」*）をはじめ、地政学的影響はすべてに及びます。こうしたマクロトレンドを監視・管理することが、2023年以降のビジネスレジリエンス構築のための鍵になると考えられます。



© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

スタグフレーション

2023年には、持続的なインフレと需要の低迷により、スタグフレーションが生じる可能性があります。その場合、1970年代以来の深刻な状況になると予測されます。注目すべきは、インフレ抑制のための金融引き締めを行いつつ、世界的な需要や投資の伸びの継続的な落ち込みを回避するよう、中央銀行がいかにバランスを取るかです。サプライチェーンの混乱、人口統計学上の課題、ウクライナでの戦争によるクリティカルな物資への影響など、供給サイドのインフレ原因が継続する場合は、極めて厄介な状況になると考えられます。その結果、ビジネスリーダーは、2つのタイプの利益率の低下に直面する可能性があります。



01 **エネルギー、原材料、労働力などの投入コストや事業コストの高騰。**根強いインフレは、将来的な投資も含めて、ビジネスのすべてに負担としてのしかかります。高度なサプライチェーンを有する企業は、供給不足を回避し、一定の生産水準を維持するために、在庫の強化に対する費用を増やさなければならない可能性があります。

02 **需要の低迷。**これは、a) 消費者マインドに対する経済ショックの程度、b) 特定の産業の根本的性質、c) 財政政策の介入効果、d) 政府が公共支出を増大できるかどうかに応じて、市場やセクターごとに異なります。欧州各国政府がエネルギーショックの緩和を目的に多額の支出を行っているとしても、構造的な問題が存在するなかで家計の購買力が低下しているため、需要は引き続き低迷すると考えられます。一方、米国で金利の高止まりが続いた場合、世界経済にもその影響が及び始める可能性があります。

影響を軽減するための選択肢は限定的です。

効率化と生産性向上によるコスト削減

供給不足や投入コストの高騰を回避するには、新しいテクノロジーの活用（本稿「02生産性、効率性、ESG：困難な経済状況下における戦略」を参照）とともにサプライチェーンの再構築が有効と考えられます。例えば、エネルギーコストの高騰に苦しむ欧州の企業（化学、重工業など）、とりわけ歴史的にロシアのガスに過度に依存してきた国の企業は、すでに製造拠点を影響の少ない場所にシフトしています。

コスト増を消費者に転嫁

価格決定力とブランド認知度の高い企業が優位に立つと考えられます。それらの企業は需要が非弾力的な必需品を販売しているか、消費者がそのブランドストーリーを信頼して購入しているかのどちらかだからです。2023年に本格的なESG戦略が必須となる理由の1つでもあります。ただし、消費者が価格上昇に応じてより安価な代替品にシフトする転換点に警戒する必要があります。

賃金の調整

ビジネスリーダーは、市場環境が一段と厳しくなり、人員整理が必要になる可能性があるなかで、生活費危機を相殺する目的で賃金を上げざるを得ないというプレッシャーの高まりに直面することになるでしょう。人材の維持、適正な報酬、効率化の推進などの適切なバランスを取ることが、今年の大きな課題となるはずです。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

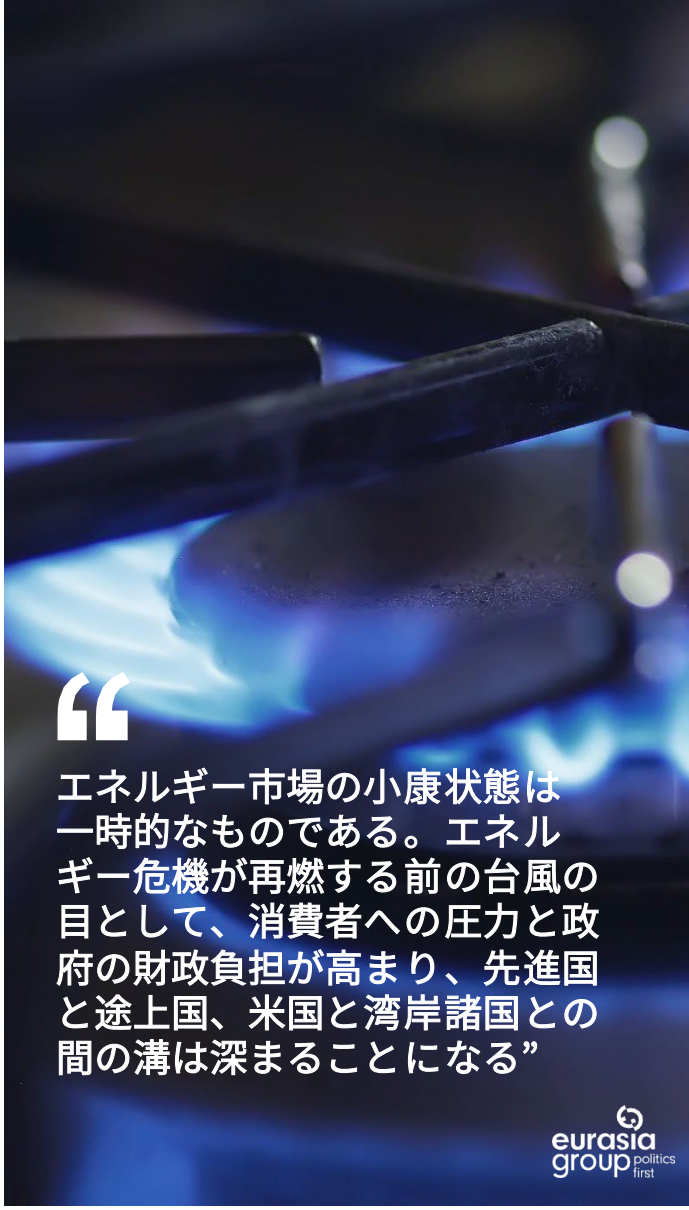
エネルギーと食糧危機

エネルギーと食糧が依然としてインフレの主な要因となっています。2023年も引き続き、ロシアのウクライナ侵攻およびロシア情勢が不安定さを増すリスクが混乱を引き起こし、ひいてはより広範な経済的苦境をもたらすと考えられます。**紛争に対する永続的な解決策を見出さない限り、食糧とエネルギーを巡る世界的なサプライチェーンを再構築できるかどうかが、ビジネスリーダーにとっては、迫り来る経済危機の強度と期間を評価する上での大切な指標となるでしょう。**また、地理的要因も関係してきます。エネルギーと食糧を自給自足できる国や地域には繁栄の機会があります。信頼できる外部の供給源を確保できた国や地域にも存続に向けた機会があります。一方、それ以外の国や地域は困難に直面するかもしれません。

ユーラシア・グループは、2023年後半に欧州を中心としてエネルギー危機が深刻化すると予測しています。この予測によれば、制裁、ロシア産石油製品の輸入禁止や輸送制限などの複合効果により、ロシアからヨーロッパへのエネルギーの流れはさらに先細りすることになります。ロシアが残るガスの供給を削減し、その供給先を（中国経済の回復に伴い）需要が増加すると思われるアジアに変更することで報復を行う可能性があります。冬になれば欧州のガス在庫が枯渇し、高価な液化天然ガス（LNG）の輸入ではこうしたショックを吸収しきれないと考えられます。欧州では新たなLNG再ガス化ターミナルが開設される予定ですが、アジアでの需要増と競合し、石油・ガス価格は高止まりする可能性があります。

多くの国々がエネルギーの安定化を求めて、脱炭素化目標の達成を一時的に棚上げし、その結果、化石燃料がいまだ世界経済の原動力として不可欠な役割を担っています。ウクライナ戦争の以前から、化石燃料はエネルギー供給全体の80％を占め、再生可能エネルギーはわずか3%に過ぎませんでした（下図参照）[1]。エネルギー争奪戦による先進国と途上国間の緊張が、気候環境政策の勢いをそぐ恐れがあります。先進国が国内のエネルギー需要を重視し、国際協力が損なわれるなか、新興市場諸国からの気候適応や異常気象事象に対する資金援助や損害賠償の要請の声が先進国に届かない可能性もあります。

こうしたなか、2050年にネットゼロを達成するためには、中長期的に見てより一層の脱炭素化を推進する必要があると考えられます。技術的ブレークスルー、需要削減、エネルギー効率化プログラム、成長に基づく経済モデルの根本的な変更などがない限り、大きな打撃をもたらす恐れがあります。



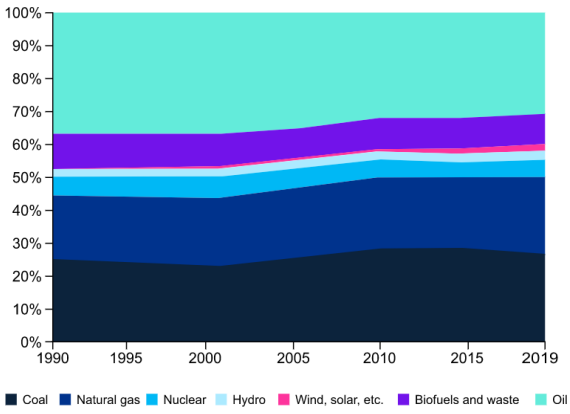
2023年には再生可能エネルギー、なかでも太陽光発電の需要が高まると考えられます。水力発電や原子力発電の需要も同様ですが、水不足によりその潜在能力が十分に発揮されない可能性があります。フランスでは次世代型原子力発電所の新設が進められ、中国では実証用の高速炉の運転開始が予定されています。また、韓国とドイツでは既存の発電所の閉鎖計画が中止される可能性があります。実用化はまだ数年先になるとはいえ、依然、水素への注目も高まっています。

エネルギー転換は地政学的な要因によって複雑化する見込みです。国家間の戦略的競争時代において、クリーンエネルギー革命を追求するには、その複雑さと重要さを増すサプライチェーンへの対応が不可欠です。大量のレアアース、銅、コバルト、クロム、リチウム、ニッケル、グラファイト、シリコン、亜鉛などを求めて、各国の間で争奪戦が繰り広げられる可能性があります。

1IEA 2022、『世界の総エネルギー供給量（供給源別）（World total energy supply by source）』、https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2021/supply、ライセンス：CC BY 4.0

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

IEAデータベース：世界の供給源別一次エネルギー総供給量（TES）、1990～2019年



グリーントランジションに必要な量を確保するには、戦略的または政治的に近くないサプライヤーを含めて、多種多様なサプライヤーからの供給を組み合わせるしかありません。エネルギー効率化、循環型経済、エネルギー需要全体の最適化に向けた本格的な取組みがなければ、この課題の達成は極めて困難でしょう。

エネルギー、気候変動、ウクライナで進行中の戦争は、2023年以降もクリティカルな食糧供給に影響を及ぼします。国連の予測によれば、2023年にはさらに5,000万人が深刻な飢餓に、1,900万人以上が慢性的な栄養不足に直面します。60ヵ国以上で国内の食料品インフレ率が前年比で15%高く、低所得国の約60%が過剰債務にある、またはそのリスクが高いと報告されています。

ロシアに端を発する供給ショックによる肥料不足、エネルギー価格の高騰、2022年の大規模な干ばつの影響が農業生産高に表れるでしょう。ウクライナからのクリティカルな穀物輸出については、ロシアの軍事目的により再び封鎖される可能性があるため極めて脆弱な状況にあります。各国での食糧輸出規制導入の動きにより、食糧純輸入国は大きなリスクにさらされることになります。例えば、インドネシアは、バイオ燃料の国内使用を促進する目的で、パーム油の輸出制限実施を発表しました。インドネシアが世界のパーム油生産量の50%を占めるため、この措置により、マレーシア、インド、ベトナム、パキスタンなどの輸入国にとって、これら地域で伝統的に最も安価な食用油であるパーム油の価格が高騰する恐れがあります。昨年、スリランカで起こったような抗議運動がさらに各国に広がる可能性があります。サプライチェーンと消費者の嗜好の迅速な変化が期待されます。ヒマワリ油からその他の植物油への切り替えや、小麦から雑穀への切り替えなどが、レジリエンスの構築に役立つと考えられます。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

生活費危機と格差

これまで述べた金融引き締め、長引くインフレ、世界的なエネルギー・食糧危機などからなる最悪な事態が家計を直撃し、事態がさらに悪化した場合、生活費危機はエスカレートすることになります。世界経済フォーラム（WEF）のグローバルリスク報告書2023年版では、短期的リスクとして生活費危機が最上位に挙がっています。

ユーラシア・グループも、次のような潜在的な破滅的シナリオを描いています（Top Risks #4「インフレショック」、#7「世界的発展の急停止」）。

- リスク選好度が低下することで、新興市場から米国市場への資金移動が加速される。
- 世界的な政策協調の欠如により、潜在的な金融危機の管理を誤る危険性がある。
- いくつかの国で債務不履行が発生し、世界的な成長がさらに弱まり、すでに広がりつつある格差に歯止めがかからなくなった場合、その結果として、社会不安や政治的混乱が生じる。
- 世界的に中産階級が縮小して、開発の進展が逆行し、何千万人もの人々がセーフティーネットのない状態で災害の危機に瀕する。

生活費危機の拡大により、政府だけでなく、ビジネスリーダーにも社会経済的課題への対処が求められることになります。ビジネスリーダーは、ストライキやレピュテーションリスクの問題が深刻さを増すなかで、賃金問題の解決を強いられることになります。

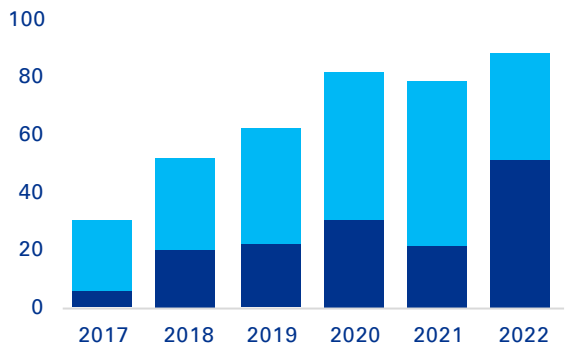
抗議運動はすでに拡大しつつあります（下図を参照）。 企業にとっても、自由民主主義における抗議運動は、政治的主張として、また大切な社会的安全弁として受け入れるべきものです。

一方、独裁的な地域では、抗議運動がより問題化し、政治的混乱の拡大や政治的弾圧へとエスカレートする可能性があります。こうした状況下、特に経済状況が期待を裏切り続けるなかで、事業環境の不安定さと混乱は増大することになります。

景気後退が発生した場合は、最大の現役世代であるベビーブーマーの大量退職と同時に、労働市場が軟化し人材の獲得と維持が困難になります。ブラジル、イタリア、オランダ、スペイン、英国、米国など、多くの国で実質賃金は低下しています。企業には、その取組みにおいて報酬の公平性と透明性を優先することが求められます。予算に制約がある場合は、柔軟性や福利厚生の強化などの対応を進めることで、企業としての結束力を最大限高められる可能性があります。

逆に、労働市場が堅調に推移し、パンデミック後の消費支出が（特に旅行やリベンジ観光などの分野で）回復傾向にあり、政府が光熱費など高騰する家計費を支援できる国では、より楽観的なシナリオを描けるかもしれません。特に、欧州でエネルギー価格が抑制された場合、あるいは下落した場合は生活費を取り巻く状況はさらに改善に向かうでしょう。これが、エネルギー政策とエネルギー転換計画の成功が2023年の主要な監視ポイントとなる1つの理由です。

大規模な抗議運動（開始年別）



“

eurasia group politics first

世界的なインフレショックは、世界の景気後退の主要因となり、各国で金融ストレスの増大や社会的不満、政治的不安定を引き起こす一因となる”

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

ESGの今後

私たちが経験している世界的に不安定な状態が原因となり、今後も危機が継続する可能性は高く、企業としては高度で洗練された対応が求められます。ESGに関する基準や報告は世界で統一されていないものの、鍵となるのは一貫性のある包括的なESG戦略を実施することです。ウクライナ紛争後の国際秩序の再構築の行く末如何では、主要国間の分断が拡大し、世界的な不安定さが増大する可能性があります。しかし、こうした世界でも、事業運営の中断の原因となる新たな混乱が生じる可能性が高く、そのダメージはより大きくなると考えられます。欧州の「平和の恩恵」の終焉を目の当たりにする今、ESG戦略の立案者や取締役会においては、地政学的な変化を注視し、新たな危機を見極めることが課題となるはずです。

より公益に資するESG対応が責務とされるグローバル企業と、期待が限定的なローカル企業の間には、根本的な違いが存在します。現在も、中小企業、特にESGに関する説明責任がさほど要求されない市場で事業を展開する企業は、注目度の高いグローバル事業が感じているのと同様のプレッシャーは感じていないでしょう。また、地域によってESGに対する認識や要求も異なります。このような差異のある責務をグローバル企業が受け入れるよう、いかに奨励するかが、ESGの今後を決定する中核的要因となるでしょう。その他、社会的問題と人道的対応が、生物多様性の喪失や人権侵害を含む新たな懸念と相まって、さまざまな問題が極めて複雑に重なり合う一触即発の状態が生まれています。**ESGに関する問題の発生を予測するという点では、欧米の視点を超えた観点へと拡大することが、ビジネスリーダーにとっての大きな転換点の1つになると考えられます。**

さらに、ESG基準が成熟すると、ESGの各カテゴリー、特に「S（社会）」において、地域や文化的な背景に起因する期待に関して、気まずい議論が生じる可能性があります。こうしたリスクは、1つの地域や文化圏でのみ事業を展開するローカル企業にとってはより限定的なものとなる**一方、グローバル企業がこの問題を乗り切るには、慎重な（そして意識的な）トレードオフが必要となります。こうした見通しを考慮すると、コーポレートアフェアーズ、リスクマネジメント、サステナビリティチームなどの機能を、高度なビジネス上の意思決定に組み入れる必要性はさらに高まります。ESGに関する目標の枠組みが変化を続けているため、企業にとっては報告要件を把握することがさらに困難となっています。例えば、EUと米国などの地域間で開示要件が異なれば、さらなる費用と時間を要することになります。**

そのための対策とは？

ESGの挑戦を主導する

企業には、地政学的リスクへのエクスポージャーを管理し、これにより生じるESGの課題を予測するのに必要な経験、能力、スキルが不足している場合があります。定量化が困難で、非線形度が高くなり、ビジネスに対して一次、二次的な影響を広範に及ぼすリスクに対処するための鍵となるのが、アジャイルガバナンスです。組織内でこの分野におけるリーダーシップおよび監督に関する能力と責任を誰が担うべきか。地政学的リスクとその影響の予測（ESGに関する検討を含む）を行うには、企業としてどのような分析能力が必要であり、これを社内でどのように展開すれば最大限の効果が得られるか。こうした疑問に答えることが、効果的なESGアプローチを開発する上で極めてクリティカルとなります。さらに、一貫したESG戦略は、以下を考慮している必要があります。

- **ESGに関するランドスケープ：**自社の事業に影響が及び得るESGの動向や要因と、同業他社やESGに優れた企業と比較した自社の立ち位置を特定する。取組みの重点をどこに置くかの判断に役立てられる。
- **ESG成熟度とESGへの意欲の評価：**業界のフレームワークや優れた市場慣行を基準にESGの成熟度を評価する。
- **マテリアリティ評価：**自社の事業にとってマテリアルなESGリスクと機会を特定する。社内のエンゲージメントを深めることや、顧客、サプライヤー、金融機関、株主など外部のステークホルダーの意見を取り入れて、ソーシャルライセンスを構築することも1つの選択肢である。
- **ESG戦略と戦略オプションの策定：**長期的な価値と競争上の優位性に焦点を当て、主要な機会の獲得と優先度の高いリスクの緩和を実現する戦略オプションとプラットフォームの概要を明らかにする。
- **循環型経済の実践：**循環型経済への意欲と目標を、経営モデルや業績指標に照らして評価する。製品のライフサイクルやサプライチェーン全体を通して、無駄とコストを削減する。
- **説得力のあるESGストーリーテリング：**ステークホルダーの期待を管理し、顧客、従業員、貸手、株主間でのブランド認知度を高める。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

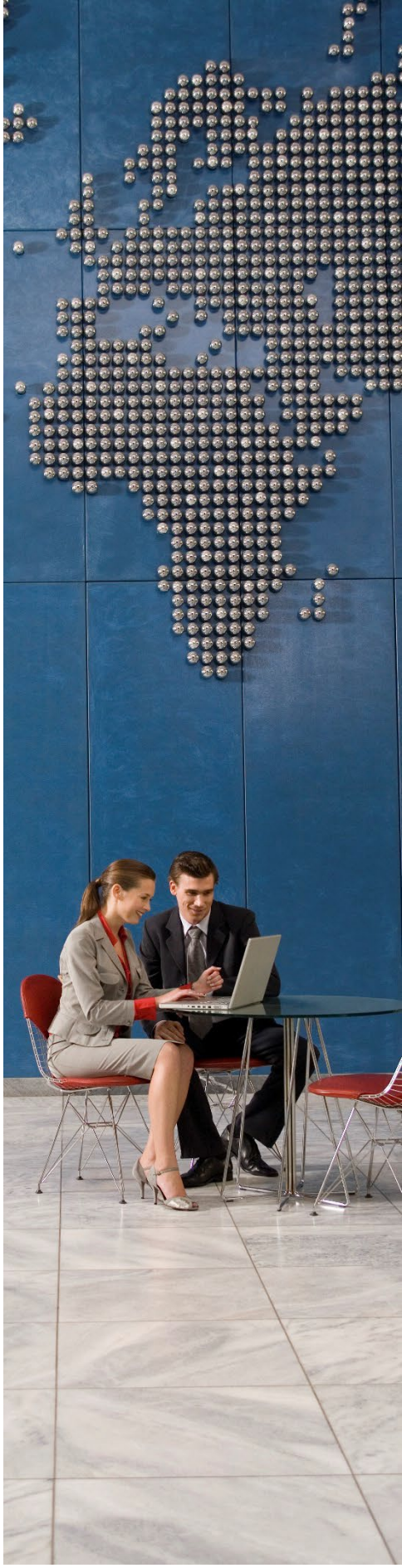
人材の獲得と維持

いくつかの措置を取ることで、企業は混乱のリスクを緩和し、レピュテーションリスクを最小限に抑え、人材維持が可能となります。

- 第一に、**不安定な状況下においても**従業員や会社の資産が維持されることを保証する。
- 2020年から2021年に学んだ教訓を活かし、ストライキに関連した混乱が発生した場合もサプライチェーンの柔軟性とレジリエンスを維持する。
- 賃金交渉において、**公平性と透明性**の大切さがこれまで以上に高まる。消費者が経営者に寄せる社会的期待の高まりを踏まえ、経営者は、従業員と注意深く、オープンかつ積極的にコミュニケーションを図り、レピュテーションリスクを回避する必要がある。 これは、特にグローバルブランドや多国籍企業に言えることであり、国によって異なる賃金設定の条件への対処を強いられる可能性がある。
- 予算に制約がある場合は、**柔軟性と対応力を発揮することが人材の維持に大きく寄与する**と考えられる。労働者の賃金要求を十分に満たすことができない場合は、より柔軟な労働時間や追加休暇など、その他のメリットを提供することで、従業員へのコミットメントを示すことができる。また、企業文化の醸成や、特に経験の浅い従業員や入社して間もない従業員に対するフィードバックやトレーニングの強化も、企業としての結束力を高めるのに有効である。

高インフレと資本コストの高騰が進む今、戦略的ディールで価値を引き出す

- 現在の市場環境、技術的混乱、地政学的要因に起因する経済的逆風により、取引の実行と価値の創造の大切さと同時に、その複雑性もこれまで以上に高まっている。さらに、このような混乱は買い手と売り手に異なる影響を及ぼし、プロセスを不明瞭にしている。
- こうした状況を背景として、ディールメーカーは、価値創造と生産性に焦点を当てた新たな投資戦略を積極的に策定し、持続的で長期的なリターンを確保する必要がある。例えば、市場の変化に対応する新たなバーティカル事業への投資、パンデミックやその他の地政学的動向の影響により活況を呈する分野への投資が考えられる。半導体、ドローン、教育テクノロジー、サイバーセキュリティ、在宅介護、医療機器、国内観光、グリーンテクノロジー、放射線医学、ハイブリッドワーク関連事業などがこれに該当する。
- より広範な機会と同時にリスクが存在し、成長に向けた新たな必要性が生じ、取引環境における競争が激化するなか、取引の双方の側にビッグデータや高度な分析を活用することが求められる。これにより、リスクを軽減し、チームとしてより多くの情報に基づく戦略を策定して、競争上の優位性を確立できる。
- 適切なセクター、市場、地理的インサイトに基づく解釈を行うことで、売り手や買い手からの情報が限定された場合も、ディール業務の実施者は高度な分析を通じて、適切な情報を適切なタイミングで取得できる。適切なデータと分析ツールは、ディールプロセスの初期段階でのアイデアや投資仮説の構築、入札候補者の見解の予測を含めたワークフローや分析に有効である。
- 政治的リスクに対するデューデリジェンスは、従来のコマーシャルデューデリジェンスを補完し得る。少なくとも、ディールメーカーは次の3つの質問に答える必要がある：政治的な不確実性が重要な財務上の仮定にどのような影響を及ぼすか。今後の収益の実現にとって驚異となり得る政治的リスクは何か。事業計画の成功に必要な基本となる政治的仮定は何か。



© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

03

テクノロジーがカギ：メリットの活用とデメリットの回避

テクノロジーがカギ：メリットの活用とデメリットの回避

歴史を通して、永続的な生産性の向上は、主に技術的なブレークスルーによって達成されてきました。私たちは今まさに、ロボティクスやAIの進化の最前線にいます。これらが、世界経済が待ち望んでいた起爆剤となり、第4次産業革命の先駆けとなる可能性は高まっています。理想的な世界では、こうしたテクノロジーはよりクリーンかつ安全で、包摂的な世界を創造するという世界的目標に向けたアプローチを開発する万能薬となるものです。しかし、これまでグローバリゼーションを推進してきた国や地域が地政学的競争にさらされ、今は戦略的レジリエンスや国家安全保障目標を優先し、グローバリゼーションの縮小を加速させています（本稿「01 グローバリゼーションの変化と国家安全保障による影響」を参照）。こうした競争は特に、先端技術部門で顕著です。

技術政策の枠組みの広がりは、志を同じくする政府間の距離を縮めると同時に、西側同盟国である先進民主主義国家と「それ以外」との地政学的隔たりを深めています。

米国主導の**チップ4同盟**（民主主義国家による半導体サプライチェーン）は、貿易と国家安全保障の観点に基づき、日本、韓国、台湾が参加し、地域全体で共有する半導体製造リンクを構築している。

米EU貿易技術評議会（TTC）は、人権の尊重を含む民主主義的価値の共有に基づき、新技術の開発と展開において協力し合い、米国とEU間で互換性のある基準や規制を促進する予定である。共同声明では、その義務として、「中国の経済産業指令やその他の非市場的な政策および慣行に対する共通の理解を構築していく」ことがいかに大切かが明確に言及されている。

欧米と中国のテック企業は、アフリカやその他の新興市場で技術的影響力を競い合っている。

その結果、各企業は、地政学的競争から事業を保護しなければならないという圧力にさらされています。企業の多くは、今後の規制強化に備え、自主的に海外サプライヤーとの関係を断ち切りつつあります。企業には、長期的な視野に立って、今後の規制措置について予測し、地政学的混乱を乗り切る上での課題に対処するために、事業拠点やデータ保存の実務を戦略的に変更することが望ましいかどうかを判断する必要があります。各国間で先進技術やデータ共有に関する報復的規制が次々と登場するなか、企業としては、関連する産業や地域の規制動向を常に把握しておくことが望まれます。

昨年の「Top Risks」レポートでは、テック・ジャイアントの台頭と、公共の利益への寄与に反するその本質的要因について警鐘が鳴らされましたが、今年は、グローバル企業が責任を持って高度な技術を導入し、落とし穴にはまることなく、その潜在能力を活用することが課題として挙がっています。

> “AIの普及は、政治以外でも深い意味合いを持ち得る。あらゆる分野の企業が、広報関連のスキャンダルや株価の急落を引き起こす、経営陣や顧客への悪意を持ったなりすましといった新たなレピュテーションリスクと戦っている”
>
> eurasia group politics first

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

活用

資本コストが上昇し、新興市場の成長見通しが不透明さを増すなか（上記参照）、企業が過度な警戒に陥る可能性があります。先を見据えたテクノロジーへの投資は、コストや時間といったリソースの投入、ROI算出の曖昧な本質を考えた場合、簡単には決断しがたい実情があります。ただし、このような消極的なアプローチでは、大きな技術的進歩を大規模な生産性の向上に導く最前線に立つという、一世代に一度の機会を見逃すリスクがあります。例えば以下のように、テクノロジーはすでに多くの分野でゲームチェンジャーであることが証明されています。

医療

医療IoT（IoMT）とは、オンラインコンピュータネットワークを介して、医療情報技術システムと通信する医療機器やアプリケーションの集合体である。医療機関は医療IoTを照会から経過観察に至るまでスクリーニングや診断、治療などに活用し、患者と医療機関におけるデジタルトランスフォーメーションを加速できる。

工業生産

大規模製造業者はビッグデータや高度な目視検査技術を活用し、製造工程を改善することで、生産効率や品質性能を向上させている。

サステナビリティ

サステナビリティ目標の達成と排出量の削減を目指す多国籍企業は、エネルギー管理システムのデジタル表現により、機械学習を最適化し、その目標を達成し得る。クリーンテクノロジーは、低排出エネルギーのコスト削減に不可欠であり、サステナビリティと信頼性・供給量の両立といった難題の解決にも寄与する。

国際的な多国間の対話が停滞する今、革新的技術を活用して気候変動に対処する民間部門の取組みが、変化を促す最も効果的な手段であることが証明される可能性があります。

こうした進歩から潜在的メリットを享受するには、経営陣が変化を受け入れ、すべての事業部門にわたって技術革新を取り入れることが望まれます。そのためには、デジタルトランスフォーメーションによる付加価値が、従来の費用便益分析の範疇に留まらないこと、これには行動しないリスクが市場にもたらし得る影響が含まれることを理解する必要があります。企業の意思決定者は、AIがどのようなプロセスで開発・展開されるか、企業が展開している最もクリティカルなAIシステムやプロセスは何か、AIを活用したプロセスの戦略、開発、アルゴリズム、展開、そしてその成果に、意識的または無意識的なバイアスがどの程度組み込まれているかを把握しなければなりません。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

保護

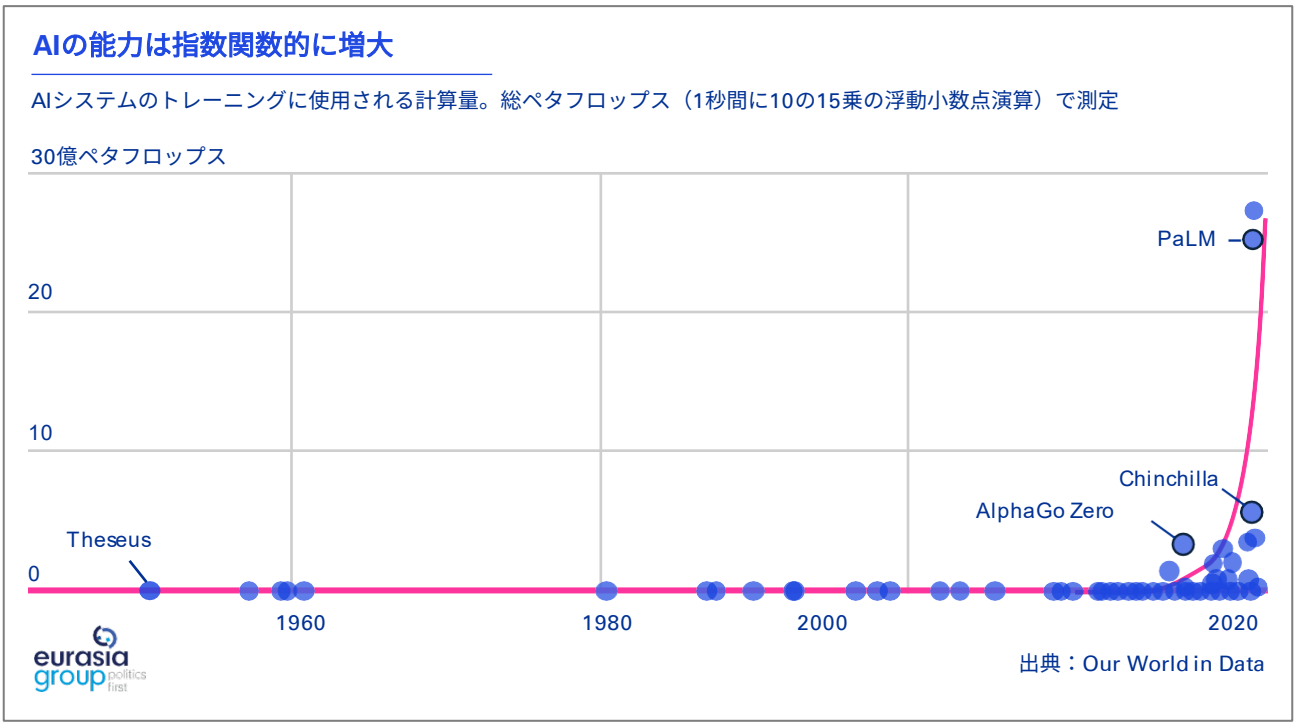
一方、新たなテクノロジーを活用するには、ビジネスに及ぶ潜在的な悪影響を排除する必要があります。サイバーセキュリティの脅威は動的な脅威であり、関連する影響はますます強くなっています。AIやデジタル戦略の加速、ハッキングやランサムウェア攻撃の高度化、ユーザー、企業、ベンダー、政府機関における責任系統に関する定義の欠如などにより、取締役会やその委員会の議題に占めるサイバーセキュリティの割合は増加しています。取締役会は、企業全体のサイバーセキュリティの有効性を監視する上での大きな進歩を遂げています。予算面からいえば、この数年間で欧米の企業のサイバーセキュリティ支出は大幅に増加しています。その他の取組みとしては、致命的なリスク、脆弱性、脅威を明確化し、優先順位付けするための、企業や事業部門に特化したダッシュボードレポートがあります。また、サイバー攻撃による侵害とこれへの対応シナリオの策定、サイバーセキュリティプログラムの継続的な第三者リスク評価の結果に関する経営陣とのディスカッションなども実施されています。こうした取組みにもかかわらず、サイバー攻撃の高度化やサイバーリスクマネジメントの複雑化により、今後も課題は山積しています。

サイバーレジリエンスの維持に向けてビジネスリーダーが取るべき大切なステップは、データ管理能力を強化し、かつては個々の責任であったサイバーリスクを、データガバナンスという大きな傘の下で再定義することです。

この分野にはレピュテーションと信頼を巡るリスクが数多く存在するため、企業が顧客データをどのような合法的な用途で使用し、一方で顧客はデータがどのように使用されていると考えているのか、そのズレを管理することも企業にとってはフォーカスすべきポイントとなります。デジタルトラストを維持できなければ、経済的な面でも、レピュテーションの面でも、また法的な面でも、さまざまな悪影響を被る可能性があります。

さらに事態を複雑化しているのが、強力な独裁政権と悪質な個人が同様に、先進技術を効果的かつ容易に悪用することができるという事実です。近年、混乱の渦中にあるのは国家だけではありません。私たちはすでに、正当な情報源と見紛うばかりの巧みなコンテンツで、政治的言説を氾濫させる誤情報の拡散活動の影響を目の当たりにしています。生成AIと機械学習は、高度さを欠く活動にも、悪意をもった個人にも巨大な破壊力を提供します。

ビジネス上の観点からは、テクノロジーの普及により、重大な影響を及ぼす破壊行為の特定が困難になる恐れもあります。ユーラシア・グループは、「市民活動家、荒らし、そしてその中間に位置する誰もが、高品質なツイート、製品レビュー、オンラインコメント、経営陣への手紙などを大量に生成し、世論の大規模な動きを偽造することで、企業の危機を引き起こすことができる」と警告しています。



© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

そのための対策とは？

サイバーセキュリティ戦略への投資

サイバーセキュリティリスクの定量化の強化

最新のCyber Trust Insightsによれば、サイバーリスクの定量化アプローチを「堅牢」と評し、サイバーリスクシナリオをビジネスニーズに応じて適切に調整しているとする企業の割合は58%に過ぎません。これに対応するには、意思決定者が組織の実際のサイバーリスクへのエクスポージャーレベルを把握できるように、モデリングと定量化作業を慎重に行うことです。これにより経営陣は、どのようなコントロールが特定のサイバーエクスポージャーを最も軽減できるかを把握し、その結果として、最大の利益が得られる分野にリソースを集中させることができます。

KPMGのCyber Security Servicesは、サイバーセキュリティへの対応に幅広い事業運営上の視点をもたらすことができます。KPMGのメンバーファームは、常に変化するリスクを可視化し、これを把握することで、ビジネスや技術プログラムの進化に応じた情報保護に関する課題の維持管理をサポートします。

「セキュア・バイ・デザイン」の原則を取り入れる

デジタル時代においては、セキュリティ、信頼、レジリエンスは切っても切れない関係にあります。企業として何か1つを達成するには、他の2つも必ず達成しなければなりません。そこで、デジタルトランスフォーメーションの成功に欠かせない要素として「セキュア・バイ・デザイン」があります。「セキュア・バイ・デザイン」とは、アーキテクチャからデザイン、実装に至るまで、技術開発のあらゆる側面で本質的にセキュリティを組み込むことを意味します。このアプローチでは、システム、製品、サービス全体のセキュリティを強化できると同時に、事前に検討されていなかった新しいテクノロジーを後から追加する必要がないため、全体的なコストも削減できます。また、セキュリティに対して1回限りの対応で終わらせないようにすることができます。進化を続けるサイバー攻撃に先手を打つには、セキュリティを組織のDNAに組み込むしかありません。

サイバーセキュリティにおけるヒューマンファクターへの対処

人工知能や量子コンピューティング、その他の新たな技術分野の進歩が次世代のサイバーセキュリティ製品を生み出しているとはいえ、どのテクノロジーも完璧なサイバーセキュリティを提供するものではありません。地球規模でつながった世界においては、人こそがセキュリティ侵害の大部分の起点となります。顧客チャネルや業務モデルの大規模なデジタル化により、従業員やパートナー、顧客を介してさらに多くの潜在的な脆弱性が生じています。企業にとっての好材料としては、広範なテクノロジーベースのセキュリティソリューションに大規模な投資を行わずとも、サイバーディフェンスを強化できる簡単なステップが存在することです。これには、識別機能、アクセス機能、認証機能の強化や、安全でセキュアなデジタル環境の構築における主要な役割についての従業員トレーニングなどが含まれます。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

官民によるセキュリティパートナーシップへの投資

従来のサイバー防御でも、単独のハッカーによる攻撃であれば防御は可能かもしれません。しかし、さまざまなサイバー攻撃者がその影響力を高めつつある現状があります。現在では、高度な組織と悪質な個人によるあらゆる種類の企業に対するリスクが高まりつつあります。新たな脅威に対する防御には、官民の協力が欠かせません。KPMGの2022年版Cyber Report『Mission: Trust. How to unlock the true value of the CISO』よれば、回答者の半数近く（44%）が、テクノロジープロバイダー、従業員、顧客、サプライヤー、パートナー間でサイバーセキュリティに関する協力関係を構築することが、攻撃の予測に役立つと回答しています。

デジタルトランスフォーメーションへの移行

顧客の期待に応え、それを超えるコネクテッドエンタープライズを目指す

顧客中心主義は組織内から始まります。結局、顧客とのやり取りには、多くの場合、複数部門からの貢献が必要です。機能やシステム間の連携が欠如した場合、スムーズな顧客体験の提供に支障が生じる恐れがあります。

ESG目標達成のためのツールとしてクラウドを活用する

ESGが企業の検討課題となるにつれて、デジタル戦略におけるその影響力は高まるものと予想されます。すでにクラウドを基盤として取り入れている企業の今後に向けたステップとしては、クラウド技術を活用して、ESG指標やESG目標に対する可視性を高めることです。KPMGによる2022年の調査レポート『Digital to the Core』によれば、回答者の27%近くが、ESGへのコミットメントや優先順位を高めることが、デジタルトランスフォーメーションへの投資を推進する主な要因になっていると回答しています。カーボンフットプリントの削減やサステナビリティの向上など、ESG責任に関する進捗を定量化し追跡するためには、クラウド技術の活用に目を向けることです。5人に1人以上の回答者がすでにESG関連の改善を、企業においてクラウドを活用するメリットのトップ3に挙げています。

インテリジェントオートメーションによる労働力の活性化

テクノロジー部門において注目すべき次の技術は、ボットだと考えられます。自動化を通じて反復作業の負担を軽減することで、需要は高いものの供給不足となっているその他の知識ベースのスキルを発揮できるよう従業員のスキル開発を行うことができます。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

KPMGとユーラシア・グループとのアライアンスについて

KPMGインターナショナルは、ビジネスにおける地政学的課題へのソリューション構築を支援すべく、グローバルな政治的リスクのリサーチを手掛ける世界有数のコンサルティングファームであるユーラシア・グループとアライアンスを結んでいます。マクロからミクロに至る分析に基づいたお客様のビジネスに対するKPMGのメンバーファームの理解を基に、アライアンスを通じて、KPMGのプロフェッショナルがユーラシア・グループの100を超える国や地域におけるアナリストの政治的インサイトをお届けします。KPMGのプロフェッショナルは以下のようなサポートを提供しています。

間近に迫ったトレンドをピンポイントで特定するため、これまでにないデータを活用し、**今後の出来事を予測**する支援を行います。

投資フレームワーク、財務モデル、戦略的プランニングに役立つ詳細な政治・経済シナリオを通じて、**より長期的な計画の策定**を支援します。

戦略的優先順位に基づき、全般的な可能性と投資適性のハイレベルな評価を行い、次の大きな市場に向けた優先順位付けに関する提言を通じて、**今後の方向性を決定**する支援を行います。

ローカライゼーション、パートナーシップ、ローカルステークホルダーの管理に関する課題を含む市場参入戦略を通じて、**目標市場への参入手段の判断**を支援します。

規制、地域、レピュテーション、政治、財務に関する各リスクを、事業レベルはもとより、戦略的な意思決定に組み込むことができるように、**全体像の把握**を支援します。

Contacts

KPMGジャパン
経済安全保障・地政学リスクへの対応サービスのご紹介

QRコードを読取りまたはクリック

KPMGサステナブル
バリューサービス・ジャパン

03-3548-5106

sustainable-value@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/sustainable-value

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

Andries Terblanche博士、ならびにDRAにご協力いただいた以下の方々に感謝を申し上げます。

- **Regina Mayor**、Global Head of Clients and Markets、KPMGインターナショナル
- **Jane Lawrie**、Global Head of Corporate Affairs、KPMGインターナショナル
- **Diane Swonk**、Chief Economist、KPMG米国
- **Yael Selfin**、Chief Economist、KPMG英国
- **Richard Threlfall**、Global Head of Infrastructure、Government and Healthcare、KPMGインターナショナル
- **Anish De**、Global Head for ENR、KPMGインド
- **Alex Holt**、Global Head of Technology、KPMGインターナショナル
- **Brenda Walker**、Global Head of Government、KPMGインターナショナル
- **David Leahy**、Head of Management Consulting、KPMG東アフリカ
- **Fernando Faria**、ESG、KPMGインターナショナル
- **Christy Lorgen**、Strategic Intelligence、KPMGノルウェー
- **Stephen Beatty**、Head of Global Cities KPMGカナダ
- **Jon Berry**、Associate Director、Geopolitics Hub、KPMGオーストラリア
- **Chris Young**、Principal、Trade and Customs、KPMG米国
- **Alex Kazan**、Chief Commercial Officer、Eurasia Group
- **Zachary Witlin**、Senior Analyst、Eurasia Group
- **Ali Wyne**、Senior Analyst、Eurasia Group
- **Raad Alkadiri**、Managing Director Eurasia Group
- **Lucy Eve**、Senior Analyst、Eurasia Group
- **Livia Pereira**、Associate、Eurasia Group
- **Christina Huguet**、Senior Analyst、 Eurasia Group

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

KPMG

kpmg.com/jp/socialmedia

本冊子は、KPMGインターナショナルが2023年2月に発行した「Top Risks 2023: The Bottom Line for Business」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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。

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.

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