

世界が進むチカラになる。



地政学リスクの高まりをきっかけ
に注目を集める経済安全保障・
海外危機管理への対応

2024年3月

目次

- I. 地政学リスクの高まりをきっかけに注目を集める
経済安全保障・海外危機管理
- II. 海外危機への対応に関するポイント
- III. 「事業への影響」に対するアプローチ(例)
 - 安全保障輸出管理態勢の再点検および構築
 - 想定外リスクの識別およびシナリオ分析
 - リソースベースのBCP策定
- IV. 「役職員への影響」に対するアプローチ(例)
 - 本社における海外危機管理態勢の整備

1. 地政学リスクの高まりをきっかけに注目を集める経済安全保障・海外危機管理

- 近年、米中対立やロシア・ウクライナ戦争といった地政学リスクが顕在化しています。こうした国家間の緊張や紛争の発生等が、原材料の高騰、サプライチェーンの混乱等へとつながり、自社の事業を一定期間にわたり継続できなくなるなど、企業活動に支障をきたすケースが生じています。このように過去想定することが難しかったリスクをいかに捉えて管理するかは、企業にとって喫緊の課題となっています。
- またこうした状況において、各国では「経済安全保障」(国家および国民の安全を経済面から確保すること)が叫ばれるようになっており、これに関連して先進各国は貨物や技術の輸出に関する規制を強化しています。特にグローバルで事業展開する企業にとっては、各国の輸出規制の動向を把握し、自社の安全保障貿易管理態勢を再点検する必要に迫られています。
- さらにはグローバルで働く役職員(出張者や駐在員含む)が上記のような地政学リスクに端を発する事象に巻き込まれ、生命や身体に危険が及ぶ事例も生じています。

世界を取り巻く地政学リスクおよび企業への影響(例)



II. 海外危機への対応に関するポイント

- こうした課題に対して、自社における(1)事業への影響および(2)役職員への影響の両面から、態勢を検討しておくことが肝要です。
 - (1)事業への影響に関しては、
 - グローバルに事業展開している企業では、日本や米国等の輸出規制強化の動向を適宜把握し、自社の安全保障貿易管理の態勢を再点検するとともに、必要に応じて態勢をアップデートすることが肝要です。
 - さらには地政学リスク等の「想定外リスク」を可能な限り識別して、当該リスクを管理するための態勢を整備しておくことも求められます。
 - また、「想定外リスク」を事前に「網羅的に」想定することには一定の限界があることを前提として、こうしたリスクが顕在化しても事業を継続するための対応をあらかじめ検討しておくことが肝要です。そこで「リソースベース」でBCPを策定しておくことが有効です。
 - (2)役職員への影響に関しては、グローバル本社として、自社の役職員の安全管理の体制・仕組みを予め構築しておくことが望まれます。

企業への影響	取組みテーマ	ポイント
(1) 事業への 影響	経済安全保障 政策による 輸出規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 近年の米中対立やロシアによるウクライナ侵攻等の地政学リスクの顕在化により、安全保障貿易管理の重要性はますます高まっています。 ■ 特にグローバルに事業展開する企業においては、その安全保障貿易管理の態勢を改めて見直し、適切に対応することが求められています。
	想定外リスクの 顕在化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多くの企業にとって、近年の地政学リスクは、数年前には実際に顕在化するとは想定されておらず、よって対応策も事前に十分に検討されていなかったと考えられます。 ■ このような「想定外」のリスクを可能な限り事前に識別し、自社にとっての重要性を評価し、必要に応じて対応策を検討する体制を構築しておくことが重要です。
	リソースベースの BCP策定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「想定外リスク」を事前に想定することに関しては、一定の限界があることも現実です。 ■ こうしたリスクが顕在化しても事業を継続できるだけの対応をあらかじめ検討しておくことが肝要です。そこで有効な手法として「リソースベース」によるBCP策定が挙げられます。
(2) 役職員へ の影響	本社における海外 危機管理態勢の整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米中対立やロシア・ウクライナ戦争等の地政学リスクが顕在化するにつれて、自社の役職員(出張者や駐在員含む)が巻き込まれ、生命や身体への危険にまで及ぶケースも生じています。 ■ 自社の役職員の生命・身体の安全を確保するために、自社の管理体制等を適宜見直し、必要に応じて体制を再整備しておくことが肝要です。

Ⅲ.「事業への影響」に対する アプローチ(例)

安全保障輸出管理態勢の再点検および構築

安全保障貿易管理の重要性

- 安全保障貿易管理は、当初、東西冷戦時代の対共産圏輸出規制として始まりましたが、その後は武器や軍事転用可能な貨物・技術が、日本や国際社会の安全性を脅かす国家やテロリスト等に渡るのを防ぐことを目的として、国際的な枠組みに基づいて行われてきました。
- 近年は、米中対立やロシアによるウクライナ侵攻等の地政学リスクが顕在化するなか、日本を含む主要先進国が連携して、安全保障貿易管理規制を主な手段として対応を強化しています。
- こうした状況において、グローバル企業にとっては、国際的な平和と安全の維持への貢献に加えて、自社の事業継続の観点からも、対応が求められています。

安全保障貿易管理とは

- 安全保障貿易管理について経済産業省は以下のように定義しています。
- 「国際社会における平和と安全を維持するため、武器そのものを含め、軍事転用可能な民生用の製品、技術などが、大量破壊兵器の開発を行っている国家やテロリスト(非国家主体)の手に渡らないよう、輸出規制を行うことを指します。」^[i]

輸出管理の実施

企業防衛

法令違反の未然防止、
懸念取引への巻き添え回避

国際的な平和と安全の維持

- [i] 出所:
CISTEC一般財団法人安全保障貿易センター「輸出管理の基礎」
https://www.cistec.or.jp/export/yukan_kiso/index.html
(2023年7月18日時点)
●経済産業省 安全保障貿易管理 「安全保障貿易の概要」
<https://www.meti.go.jp/policy/anpo/gaiyou.html>
(2023年7月18日時点)

安全保障貿易管理制度の概要

- 安全保障貿易管理の枠組みは、化学兵器禁止条約等の条約と、欧米先進諸国等が中心となって参加する国際的な輸出管理に関する合意等に基づいており、日本の外為法、米国輸出管理規則(EAR)、米国OFAC規制等、条約の加盟国ごとに定められている法規制を踏まえて、各国で定められています。
- 日本の場合、外国為替及び外国貿易法で規制されている貨物の輸出や技術の提供をしようとする場合は、原則として、経済産業大臣の許可を受ける必要があります。
- また、上記の米国における規制は域外適用が問題となるため、日本企業においても慎重に検討が必要です。

外為法

貨物：輸出令
技術：外為令

貨物等省令

【リスト規制】

大量破壊兵器やその他の通常兵器の開発等に用いられるおそれが高い特定の機微な貨物や技術を対象とする輸出規制

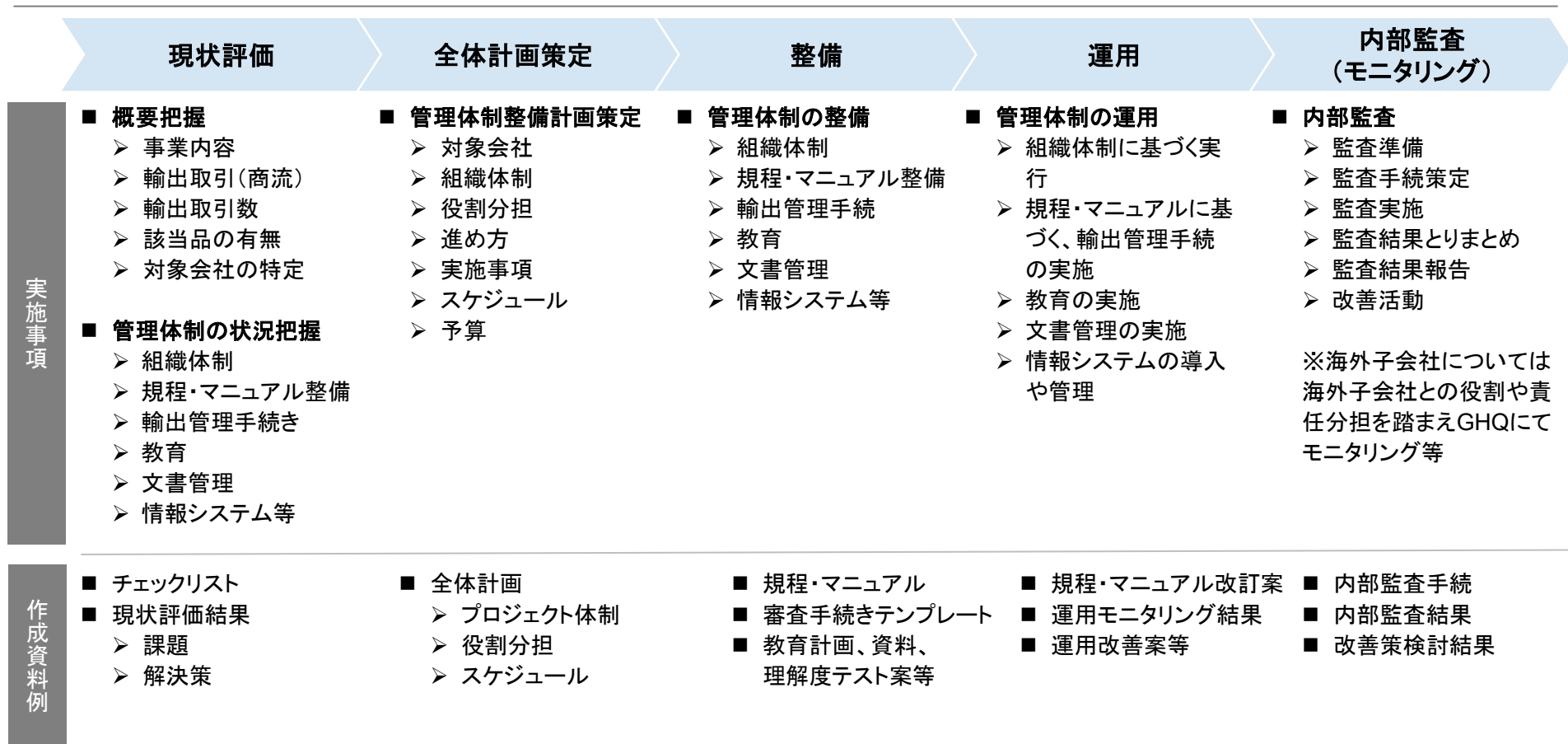
【キャッチオール規制】

大量破壊兵器等の開発、製造、使用または貯蔵もしくは通常兵器の開発、製造又は使用に用いられるおそれがある場合(用途、需要者等)に関する輸出規制

安全保障貿易管理態勢構築のアプローチ(例)

- 日本から輸出を行う企業は、経済産業省が輸出者等遵守基準において提示されている7項目(①ガバナンス体制、②規程・ルールの整備、③輸出管理手続、④教育、⑤文書管理、⑥情報システム・インフラ、⑦監査・モニタリング)について、管理体制を整備することが求められます。
- 自社の輸出取引の状況、組織体制、業務内容を踏まえて、優先順位をつけて取り組むことが肝要です。

安全保障貿易管理態勢構築のアプローチ(例)



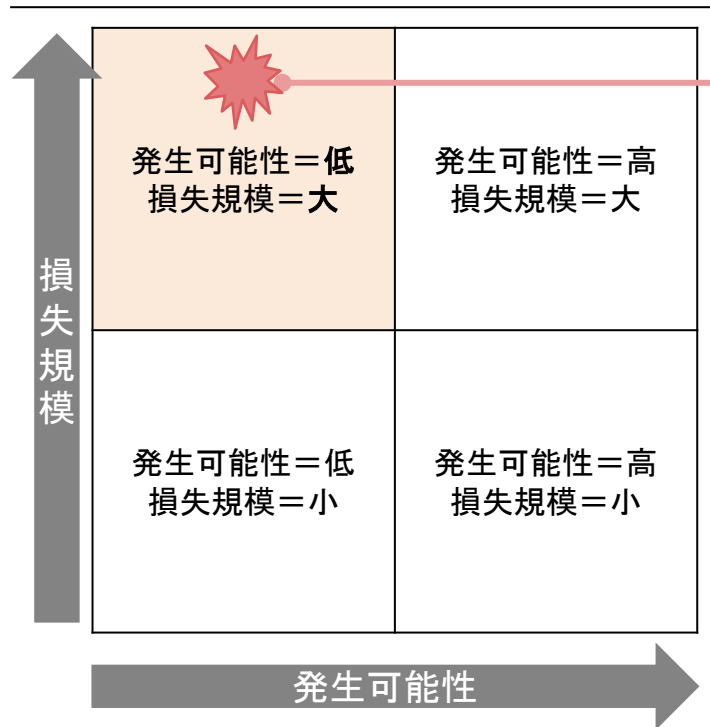
III. 「事業への影響」に対する アプローチ(例)

想定外リスクの識別およびシナリオ分析

発生可能性が極めて低い「想定外リスク」とは

- 地政学リスクや災害リスク等の「想定外リスク」は、発生可能性が極めて低い一方で、万が一発生した際には企業に対して甚大な影響を与える可能性があります。
- また、これらの「想定外リスク」は他のリスクと比べ、対応策立案が劣後することが多く、十分な対応が検討・実施されていないケースが散見されます。これらの「想定外リスク」を可能な限り識別したうえで、いざ発生した場合に備えて、対応案を検討しておくことが有用です。

リスク事象の整理



想定外リスク

性質

- 発生可能性としては極めて低いものの、将来発生することが想定されており、発生した場合の被害が甚大である
- 発生可能性が低いことから、事前に対応を検討・実施するのが難しい

例

- ✓ 戦争等の地政学リスク
- ✓ 地震、洪水、異常気象等の災害リスク
- ✓ パンデミック等の感染症リスク etc.

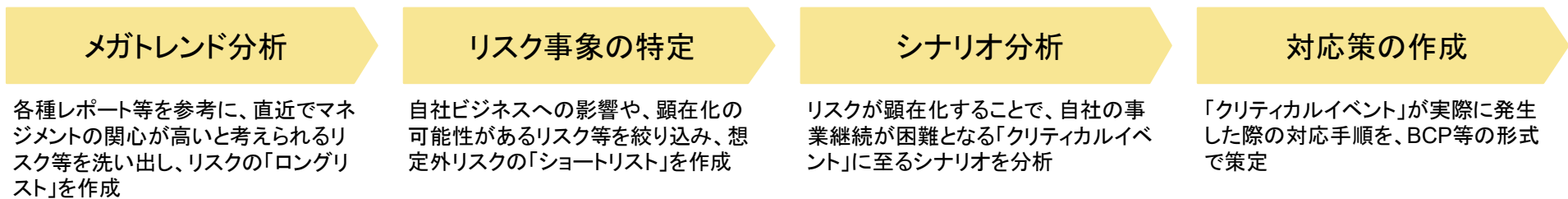
対応

- メガトレンド分析等を通じて、「想定外リスク」を可能な限り識別し、リスクシナリオを分析しておく
 - 分析したリスクシナリオを踏まえて、適切な対応策を平時から検討しておくことが有効
- 【有事発生時の対応策の例】
- ✓ 危機管理体制の整備
 - ✓ BCPの策定
 - ✓ 保険の付保 etc.

「想定外リスク」の識別～シナリオ分析のアプローチ(例)

- シナリオ分析を実施し、自社の「クリティカルイベント」を把握するとともに、「想定外リスク」が発生した際の対応策を、事前に策定しておくことが重要です。

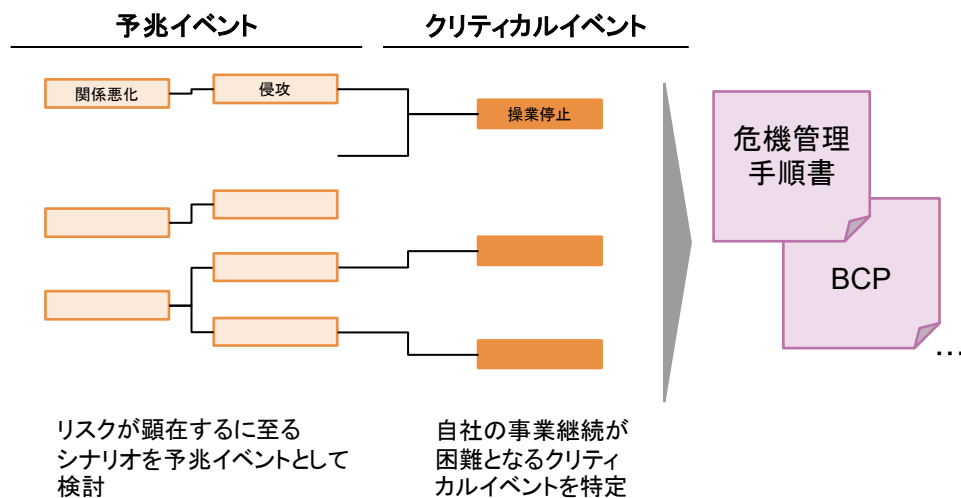
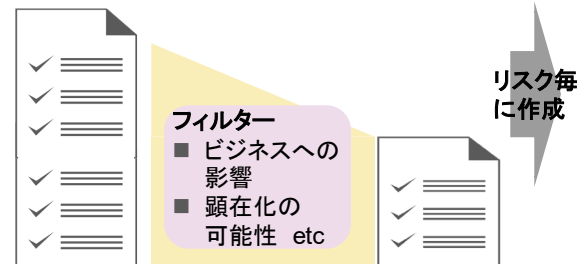
想定外リスクの識別および分析(イメージ)



- ✓ 自然災害リスク
- ✓ 政治・経済・地政学リスク
- ✓ 大規模サイバー攻撃リスク
- ✓ その他のエマージングリスク etc.



- 各種レポート等を参照
- ✓ 防災基本計画(内閣府)
 - ✓ 外交青書(外務省)
 - ✓ The Global Risks Report(世界経済フォーラム)
 - ✓ Top Risks(Eurasia Group) etc.



シナリオ分析の具体例

- 想定されるイベントの被害予測に関する情報を収集し、インフラや産業等に与える影響を、予兆イベントとして取りまとめます。
- その後、自社のビジネスに与える影響を分析し、「クリティカルイベント」を特定します。

被害予測に関する情報の収集

- 当該危機事象に関する各種レポート等から、被害の大きさや範囲に関する情報を収集

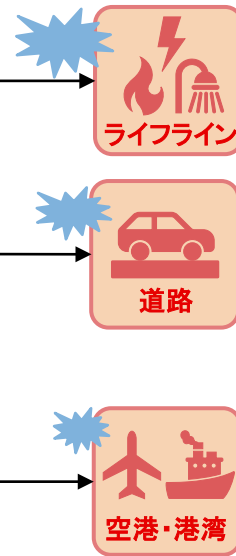
(例)ミャンマーでの洪水を想定*2



各インフラや産業への影響の推定

- 被災／非被災地域における主なインフラや産業等に対する影響を推定

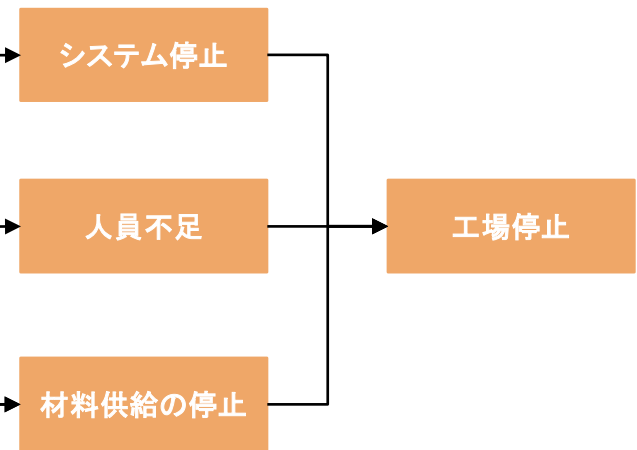
予兆イベント



自社経営への影響の分析

- ビジネス全体を俯瞰し、自社の経営に対する影響を分析

クリティカルイベント



リスク例
ミャンマーは「熱帯性モンスーン気候帯」に属しており、乾季と雨季が明確に分かれており、雨季の降水量が非常に多い。近年では、気候変動の影響と見られる大型サイクロンの発生や洪水の被害、また干ばつ被害が目立つようになってきた。特に、主要都市であるヤンゴンおよびヤンゴン周辺のエーヤワディー川下流域のデルタ地帯では、雨季に河川の氾濫による洪水被害が頻発している。*1

*1 *2 : (出所)「ヤンゴン都市圏における水害と住民対応の実態および防災教育が非難行動に与える影響の分析」(自然災害科学J. JSNDS 36 -1 109 -123(2017) 山下直樹、大本照憲) (https://jsnds.org/ssk/ssk_36_1_109.pdf) を参考にMURCIにて記載。図は当該論文p.112 図2を転載。

Ⅲ.「事業への影響」に対する アプローチ(例)

リソースベースのBCP策定

リソースベースのBCPについて

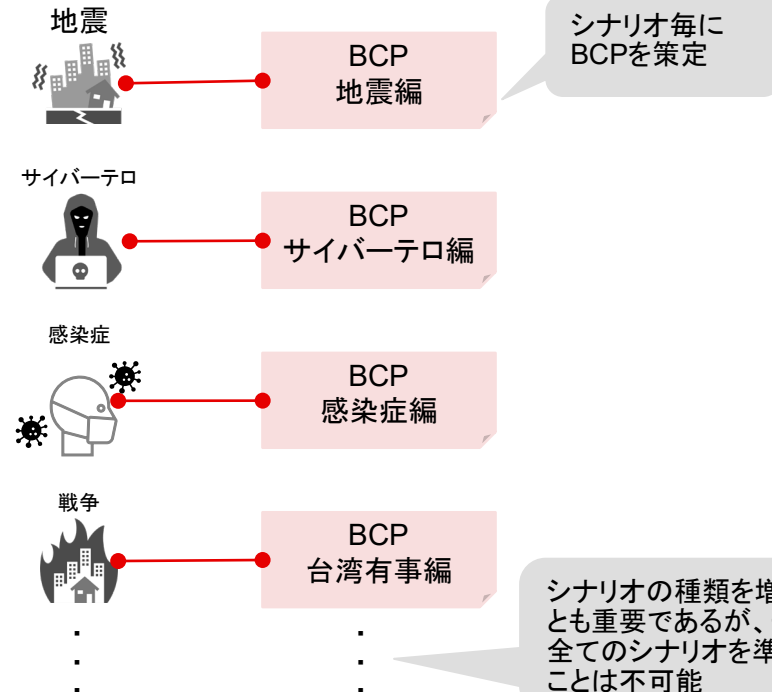
- シナリオベースのBCPは、あらかじめ危機となりうるシナリオ毎にBCPを策定するものです。
- 一方、リソースベースのBCPは、自社にとっての「重要業務」を特定し、それを支える従業員・施設・システムといった「経営資源」を、早期に確保・復旧することを目的として策定するものです。

シナリオベースアプローチ

- シナリオベースアプローチでは、事業継続に影響を与える危機事象毎に、BCPを検討します。多くの日本企業では、過去に経験した地震や感染症等の特定の事象に対するBCPを準備していますが、それ以外の災害が発生した場合に、対応が難しいという課題が見られます。

危機シナリオ

シナリオ毎のBCP



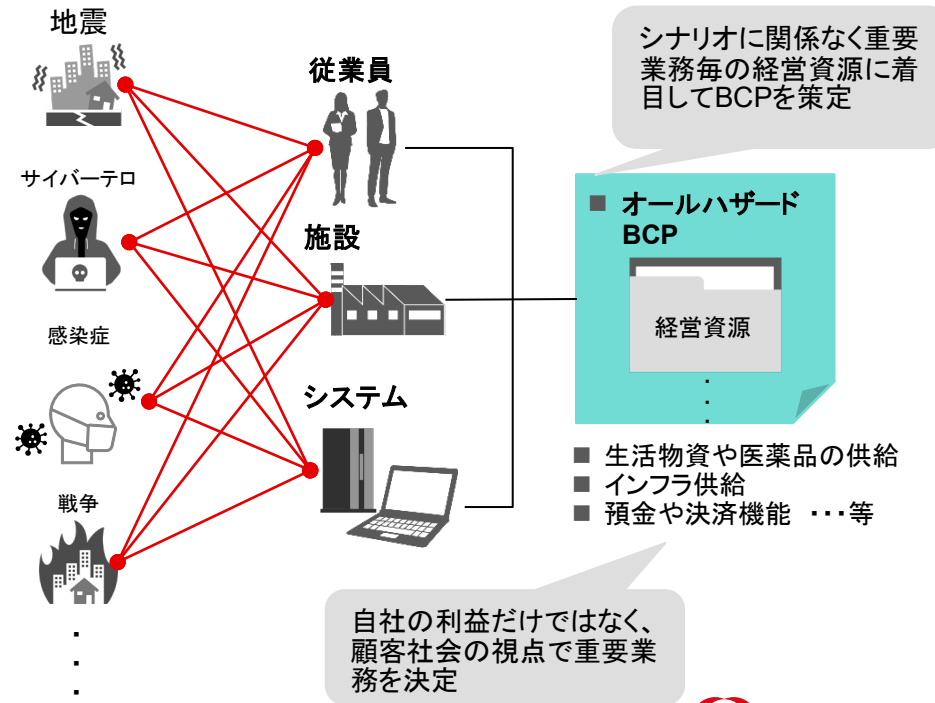
リソースベースアプローチ (オールハザード型BCP)

- リソースベースアプローチは、「オールハザード型BCP」ともいわれており、個別の危機事象とは別に、重要業務を継続するためのリソース(経営資源)に着目したアプローチです。
- 重要業務毎に経営資源を識別し、経営資源毎の対応をまとめるものです。

危機シナリオ

経営資源

経営資源毎のBCP



リソースベースBCP策定のアプローチ(例)

- 「重要業務」の特定にあたっては、自社の利益だけではなく顧客・社会の目線で検討することが肝要です。
- 「重要業務」毎に、有事の際の「経営資源」への影響、緊急時の体制、アクションリスト等をBCPとして取りまとめます。

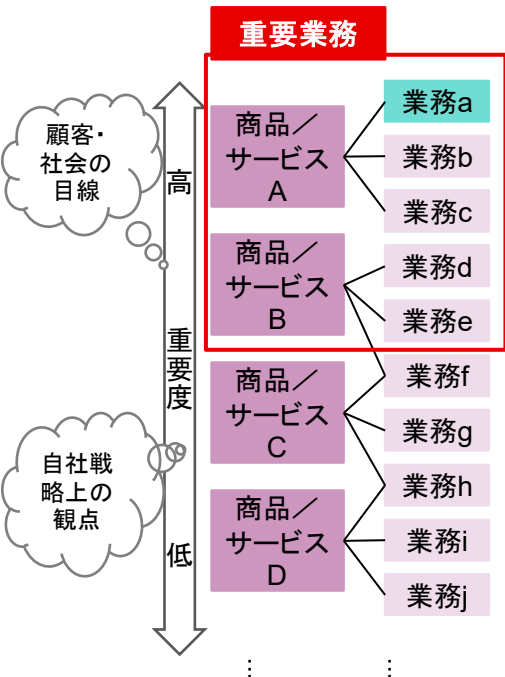
「重要業務」と「経営資源」の特定

✓ 重要業務を特定し、業務分析と経営資源の特定を実施します。

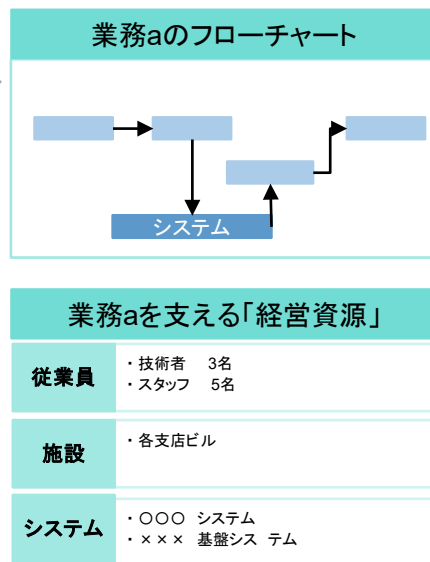
リソースベースBCPの策定

✓ 重要業務毎に、優先度に基づくRTO(目標復旧時間)と、有事に求められるRLO(目標復旧レベル)を決定し、経営資源ベースでの復旧策を決定します。

重要業務の特定



経営資源の特定



フローチャート等を利用して業務を可視化し、経営資源を取りまとめ

優先度

ランク	復旧時間
S	1日
A	3日
B	1週間
C	即時性なし

業務毎に優先度のランクを決定

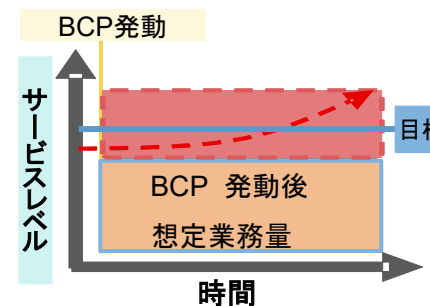
経営資源毎の復旧策を決定



影響
緊急時の体制、
アクションリスト等を決定

従業員	XXXXX
施設	XXXXX
システム	XXXXX

目標復旧レベル



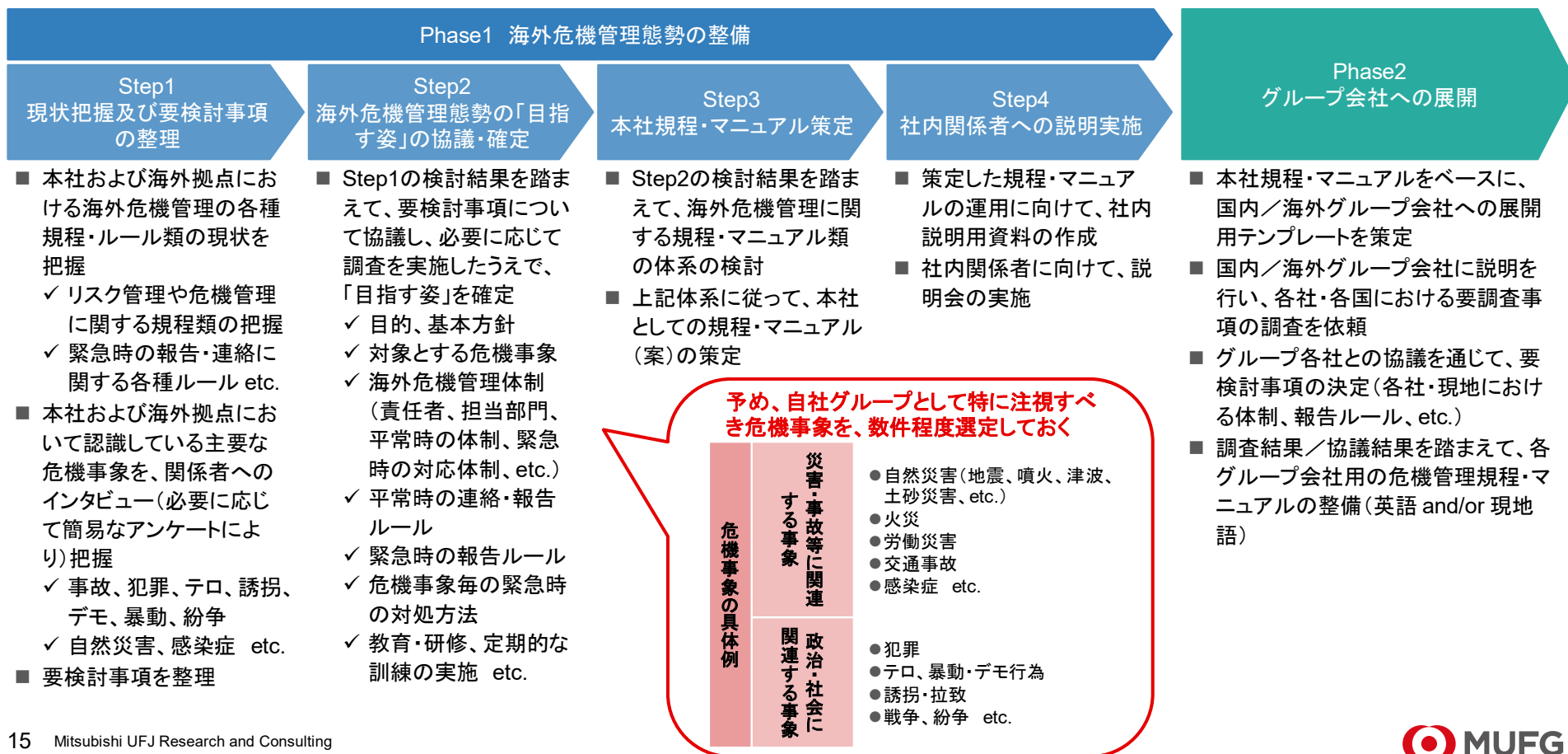
有事の際に求められるサービスレベルを決定

IV. 「役職員への影響」に対する アプローチ(例)

本社における海外危機管理態勢の整備

海外危機管理態勢整備の必要性およびアプローチ(例)

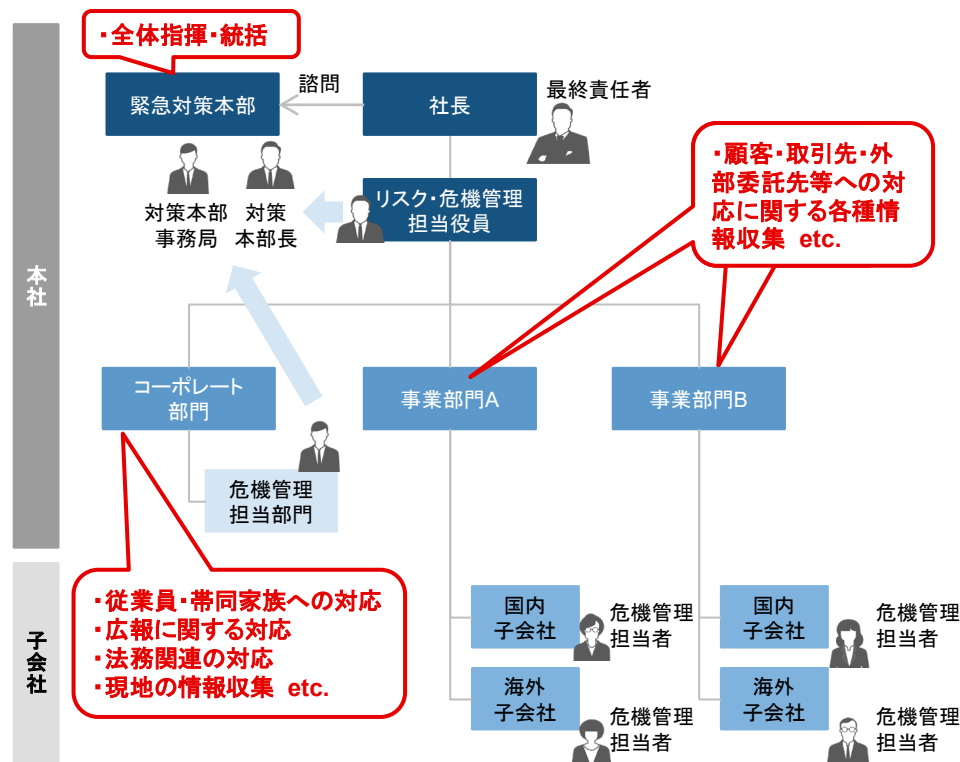
- 近年、自然災害や労働災害・事故、犯罪・誘拐・拉致、戦争・紛争・テロ行為、感染症の流行(パンデミック)等、さまざまな「危機」が発生しており、出張者や駐在員が巻き込まれるケースも起こっていますが、企業として十分な取り組みができていないケースが多く見られます。
- そこでグローバル本社として、海外危機管理に関する現状を把握したうえで、基本方針、平常時／緊急時の管理体制、報告ルート、教育・研修の実施状況等の要検討事項について協議し、「目指す姿」を確定したうえで、規程・マニュアルを整備することが重要です。
 - なお取り組みにあたり、危機事象は想定し出すと無数に上がる可能性もあるため、まずは会社として特に注視すべき危機事象を数件程度想定しておくことが考えられます。



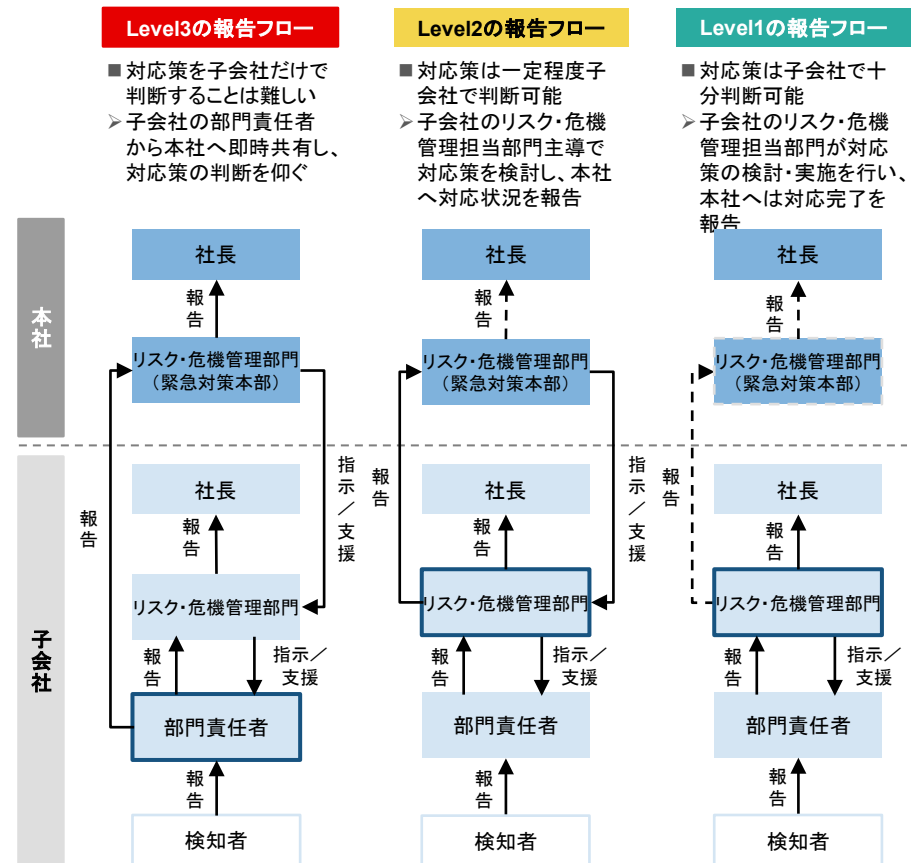
海外危機管理体制およびレポートラインの整理(検討イメージ)

- 要検討事項の一つとして、本社(および子会社)における海外危機体制(平時/緊急時)の全体像を整理しておくことが重要です。
- さらに本社における海外危機管理におけるレポートラインの整備も重要です。予め想定した危機事象について、その水準に応じてレベル分けをしたうえで、レポートラインを設計し、報告フォーマットも整備しておきます。

平時における海外危機管理体制の検討(イメージ)



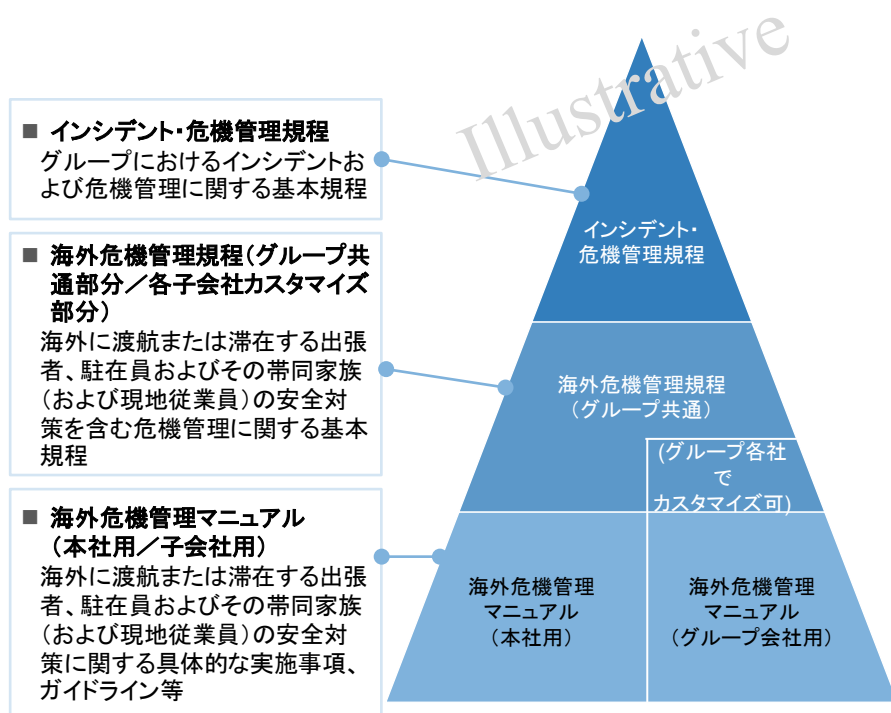
危機のレベルに応じたレポートラインの検討(イメージ)



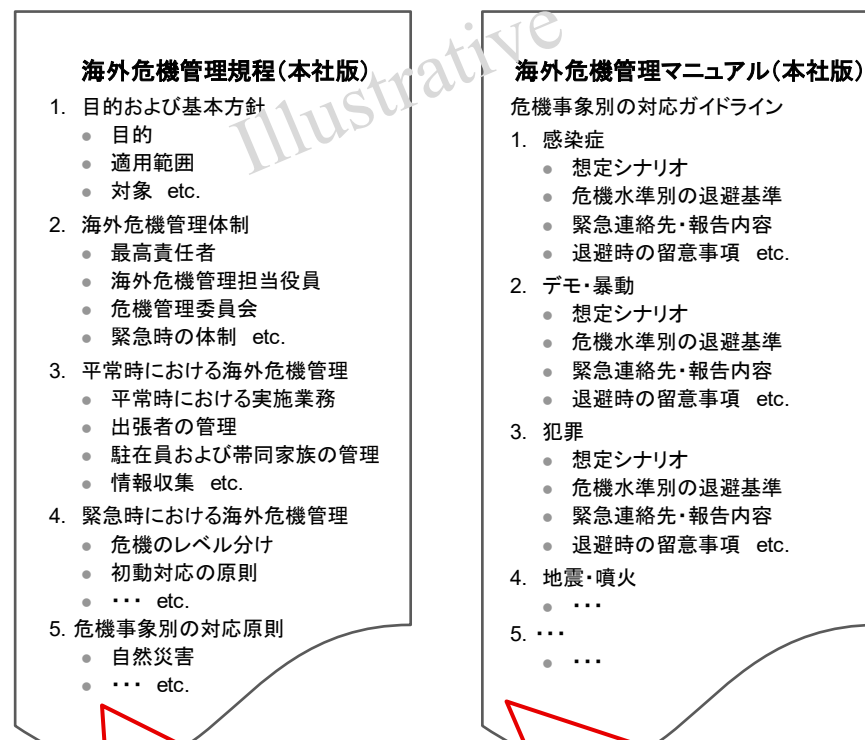
海外危機管理規程類の体系整理および規程・マニュアルの構成(検討イメージ)

- 海外危機管理に関する規程類の体系をあらかじめ整理・検討しておくことが肝要です。そのため自社の現状の規程体系や規程類の整備状況をまず把握したうえで、自社にとって最適な海外危機管理規程体系について、予め検討しておきます。
- そのうえで、個別論点毎に検討した内容を規程・マニュアルに落とし込んでいきます。会社として実施すべき事項と、従業員において遵守すべき事項とを明確に定義したうえで、規程・マニュアルとして整備します。

海外危機管理に関する規程体系の検討(例)



海外危機管理規程・マニュアルの構成(例)



主として会社としての危機管理態勢を定める

想定される危機事象毎に、主として従業員の行動基準・ガイドライン等を定める

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

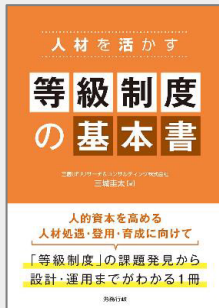
三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2024年を生き抜くビジネス戦略～」
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

**コンサルティング
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick
経営トレンド**

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



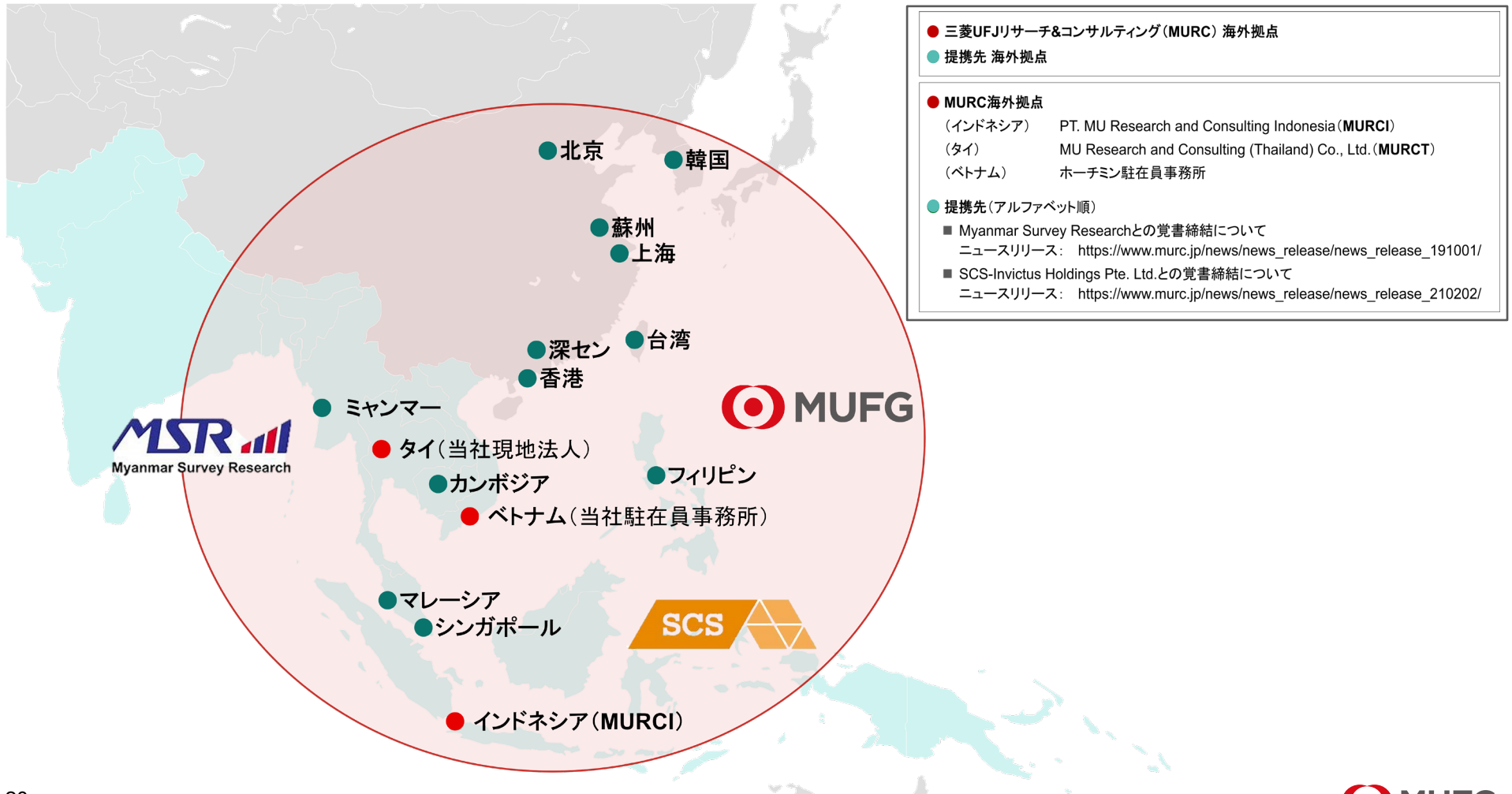
**オンラインセミナー
過去動画**

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/