

# 2021年最新の地政学リスク

## ——コロナ禍を経た影響と今取り組むべき対応策

PwC Japan 合同会社  
マーケット部  
ディレクター **舟引 勇**

PwC Japan 合同会社  
マーケット部  
シニアマネージャー **ピヴェット 久美子**



### はじめに

世界経済の動向はコロナ禍に伴う混乱や政策支援の規模が多様であったことを反映して、国・地域間や業種間で経済回復に差が生じ、その差が拡大しつつあります。IMFの世界経済予測<sup>※1</sup>によれば、米国は今年中にコロナ禍前水準までGDPが回復すると見込まれていますが、一方で中国はすでに昨年2020年中にコロナ禍前の水準に戻っており、2021年の予想GDP成長率は8.4%と米国の6.4%よりも高い状況です。また、ユーロ圏では米中に比べて相対的に回復が遅く、コロナ禍前水準へ回復するのは2022年以降と予想されています。

このような経済回復の差に加えて、これから2030年までの間に米国から中国に世界一の経済大国の座が移ると目されている点、そして、世界で起こる地政学的環境の変化によりビジネスモデルの再構築が求められている点を踏まえると、現在はまさに変革期と言っても過言ではありません。本稿ではこのような変革期の中で日本企業にとって重要な地政学リスクを取り巻く環境と主要地政学リスクについて概説し、最近の企業対応トレンドについて紹介します。

### 1 今後の主要な地政学リスクを捉える上で 重要になる3つのパラダイムシフト

この1年あまりで、私たちの世界や社会を取り巻く環境は激変したかに思えます。しかし、よく目を凝らせば、破壊的かつ強制的な変化を受けてこれまでと異なる方向性を示したものと、流れが加速したり影響力が増したりしたものの、以前からの大きな潮流が変わらず、今後も継続して対処していくべき現象が混在しています。個別論点を詳述する前に、地政学リスクを取り巻く環境の底流となる3つのパラダイムシフトの視点について順番に解説していきます。

- 1 グローバルな協調から自国第一主義、ローカライゼーションへ
- 2 欧州（EU）の「戦略的自立」に伴う米中欧3極間の緊張関係と経済安全保障の重要性の高まり
- 3 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

#### 1 グローバルな協調から自国第一主義、ローカライゼーションへ

まず、コロナ禍を通して異なる方向性を示したものとして、「協調から自国第一主義へ」もしくは、「グローバリゼーションからローカライゼーションへ」のシフトが挙げられます。コロナ禍以前から、さまざまな貿易障壁を用いた対立の深化や、ポピュリズムの台頭は進行していましたが、それでも世界は、グローバリゼーションを前提としてそこからいかに効率的に価値を引き出し自国に富をもたらすかという視点で動いていました。

それが、パンデミックに端を発した中国経済のほぼ完全な閉鎖に伴う大規模なサプライチェーンの分断や、自国経済の基礎的なニーズを満たす戦略的物資の絶対的な不足といった問題に直面した反動で、短期的にはマスクや個人用防護具、ワクチン問い合わせの動きが現れ、中長期的には、一時的なコ

※1 國際通貨基金、「世界経済見通し（WEO）2021年4月」<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

スト増や効率悪化があってもサプライチェーンの柔軟性確保やローカライゼーションに取り組む国・地域や企業が増えています。

このことは、当面の間、業種や対象品目、地域によってさまざまな制約やリスク要因が点在し、企業が、今まで以上に主体的に、情報収集を行い、地政学的インテリジェンスを高める必要があることを示唆しています。

## 2 欧州（EU）の「戦略的自立」に伴う米中欧3極間の

### 緊張関係と経済安全保障の重要性の高まり

次に、以前からあった流れがコロナ禍を受けて一層加速した代表的な例として、米中の2大経済大国に、欧州（EU）を加えた3極間の緊張関係の高まりが挙げられます。

欧州は、2016年にEUのグローバル安全保障戦略を発表し、米中間で均衡を保つつつ「戦略的自立」の実現を目指してきました。「一带一路」を通じた域内への中国の影響力伸展に警戒を強め、機会と脅威のバランスを見極めようとする一方、対米では、中国の大手通信企業への制裁方針での相違、巨大IT企業に対するデジタルサービス税やバイデン政権誕生直前の中国との包括投資協定の大筋合意など、直近でこれまでとは異なる距離感を模索しています。

また、米中関係は、前トランプ政権下での貿易摩擦や、半導体および5G（第5世代移動通信システム）関連の対立で近年悪化の一途をたどっていましたが、これは、経済的、軍事的に急拡大してきた中国との覇権争いであり、政権交代によって終結するものではありません。さらに、上下院で多数を占めるとはいえ、いまだ薄氷の上にあるバイデン政権の状況を鑑みれば、2022年の中間選挙で再び「ねじれ議会」に陥らないためにも、当面は対中強硬姿勢を維持していく必要があります。

すなわち、米中欧3極間の緊張関係は、伝統的な軍事・防衛力にとどまらず、経済力や長期的な国力を左右する先端技術を介した様相を呈しており、安全保障は、広く「経済安全保障」の課題として、企業にとっても看過できない重要な外的要因のひとつとなっていることが、コロナ禍でより広く認識されるようになりました。

## 3 株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

最後に、以前からの流れが加速した例として、株主資本主義からステークホルダー資本主義へのシフトがあります。ステークホルダー資本主義とは、企業に影響するすべてのステークホルダー（利害関係者）との関係を重視し、企業活動を通してこれらステークホルダーへの貢献を目指す長期的な

企業経営のあり方のことを言います。

ステークホルダー資本主義は、2019年8月、米経営団体ビジネス・ラウンドテーブルが提唱したことで注目され、コロナ禍を機に感染症や気候変動など、世界が協働して取り組むべき課題を抱えているとの意識が高まったことで、環境、社会、ガバナンス（ESG）関連への企業の対応に関するプレッシャーが高まっています。各国政府や企業がこの問題への対処に真剣に取り組む状況を作り出したことは大きな功績と言っていいでしょう。

ただし、地政学的観点からは、この機運に乗る形で、国境炭素税、一般データ保護規則（GDPR）など、自國に有利なルール形成を成そうとする各国政府の動きが活発化しており、企業を取り巻く規制や競争環境の前提が不安定化し、リスクが増大していることに注目すべきです。

## 2 今後注目すべき主要地政学リスクとは

このような3つの視点で現在の地政学リスクの底流を俯瞰した上で、2021年後半以降に注目すべき地政学リスクを図表1に挙げました。この中から、特に注目すべき4つの地政学リスクについて、以下、詳述します。

### グローバルでの貿易摩擦

過去4年にわたり国際貿易への重石となっていた通商問題の多くは、米国発のものでした。一方、2021年に発足した米国バイデン政権は多国間協調のもと通商政策のかじ取りを行っていくと見られ、貿易環境は前政権期に比べると安定的なものになるでしょう。図表1でもいくつかシナリオ例を挙げていますが、特にポイントと思われるものについて触ることとします。

### 米国による対中政策

バイデン政権は、今後、中国の不当な産業補助金等の問題においては、同盟国と協力し、中国に自主的な変化を促していくことが予想されます。ただし、前述した議会対策といった国内事情も絡み、前政権が発動した貿易の対中関税は基本的に据え置かれると見られ、バイデン氏の対中政策によって、現在の米中関係が劇的に改善する見込みは薄いでしょう。

それどころか、人権問題等に関しては、前政権よりも厳しく中国を批判しています。こうした問題を巡り米中関係が悪化すれば、米国は多国間協調主義のもと、日本を含む同盟国に対して、中国への投資規制や輸出管理を強化するよう求め

図表1：2021年後半以降に注目すべき地政学リスク

No.	地政学リスク	内容	起こりうるシナリオ例
1	グローバルでの貿易摩擦	グローバルでの貿易摩擦激化による、自由貿易に対する弊害	①米中貿易摩擦の泥沼化 ②中国「域外適用阻止規則」適用に伴う制裁措置 ③米EU間の関税合戦の再燃
2	ハイテク覇権争い	先進テクノロジー分野の特定企業製品の取扱排除に伴う米中覇権争い	①先進テクノロジーバリューチェーンの米中二極化（5G、半導体、AI等） ②5G分野における中国製品排除に伴う競合企業への機会創出とユーザー企業のコスト増 ③対中半導体供給規制の影響による半導体不足および自動車向け半導体製造のチヨークポイント化
3	サイバーセキュリティ／データガバナンス	地政学的対立を背景とした国家および非国家主体によるサイバー攻撃の増加	①サイバー攻撃による経済的損害（重要インフラ攻撃による事業運営の機能不全） ②サイバーフィールドにおける官民連携の強化 ③外国投資規制および審査の強化（米国CFIUS、EU対内直接投資審査規則等）
4	サステナビリティ／気候変動問題	サステナビリティ／気候変動問題への対応要求の高まりを経済面、制度面で武器化する各国間の駆け引き	①脱炭素経済促進に向けた各国規制の強化、投資家および社会の要求の高度化 ②気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）および自然関連財務開示タスクフォース（TNFD）に基づく関連情報開示の義務化
5	インド太平洋の治安問題	「一带一路」構想の海上要所確保および台湾統一を目指す中国と、これに対抗する欧米その他による軍事的緊張	①中国によるインフラ投資促進・貿易拡大に伴う重要インフラの囲い込み ②台湾への侵攻・圧力激化 ③米中欧による軍事行動増加による偶発的な衝突発生リスクの増加
6	ブレグジットの後遺症	ブレグジットに伴う英国およびEUのビジネス環境・政策の変化	①EUの「戦略的自立」追求に伴う独自路線の政策、規制強化 ②英EU間の貿易協力協定（TCA）への改定等による競争環境変化 ③英国における貿易自由化の拡張 ④ブレグジット後の新規制・体制への対応遅延による混乱
7	新型コロナウイルス感染症の影響長期化	感染拡大長期化に伴う、企業を取り巻く環境の不確実性の高まり	①感染抑止・ワクチン接種状況の違いによる地域別、業種別のK字型回復 ②ワクチンナショナリズムによる輸出停止・規制 ③国境移動制限によるサプライチェーンの見直し
8	国家債務の膨張	対コロナ経済救済策に伴う各国債務拡大によるバランスシートの劣化と返済危機	①新興国（中南米、アフリカ）における財政悪化に伴う債務返済危機および経済回復遅延 ②各国救済策および景気回復策の財源不足への対応としての企業・個人への増税懸念
9	中東情勢	米露も絡んだ石油関連の利害問題・核開発問題、イラン・サウジ等の各国対立	①米国のイラン制裁による原油市場の不安定化 ②サウジアラビアにおける海外企業（RHO）拠点誘致・義務付け
10	人権問題	重大な人権侵害懸念を抱える地域・品目に関連する政治、経済、社会的リスク	①米EUによる協調的な対中制裁（新疆ウイグル自治区・ミャンマー関連取引停止等） ②新疆ウイグル産の綿の取り扱いに対する各国・NGOからの批難 ③紛争鉱物（3TG）を使用した商材に関する原産地開示報告義務および対象材の拡大可能性

ることも予想され、さらに泥沼化する可能性があります。

#### 中国による「域外適用阻止規則」による制裁措置

一方の中国も2021年初めに「外国の法律及び措置の不当な域外適用を阻止する規則」を施行しました。これにより、外国の法律や措置が中国企業と第三国企業の取引を禁止・制限した場合、中国当局は第三国企業に対して制裁措置を課すことが可能となりました。

こうした状況の中、EUは2020年末に中国と包括的投資協定で大筋合意に至っています。本協定は製造業を含む多くの産業分野でEU企業の中国市場へのアクセスを改善するものですが、両国の通商上・産業上の接近に対し、米国を含む一部の国からは批判的な意見も出ています。

#### デジタル課税

デジタル課税は、OECDを舞台に国際交渉が行われています。これまで長期にわたり、特に課税対象や最低税率を巡って米国と欧州諸国との間で意見の対立が続いていましたが、現在は利益率と売上高の規模で課税対象に線引きする米国案を採用する方向で調整が進められています。一方、英国やフランス、インドといった国々はすでに独自のデジタルサービス税を導入しています。その対象には米国の大手IT企業が複数含まれており、米国のバイデン政権は同税を導入した6か国に対する報復措置として制裁関税の実施を検討しています。

OECDは2021年半ばの合意を目指していますが、米国案には線引きをする際の利益率の計算方法や特定業種の取り

扱いなどについて不明確な点もあり<sup>※2</sup>、交渉が長期化する可能性もあります。交渉停滞が明確になれば、さらに多くの国や地域で独自のデジタル課税制度が導入されることも予想され、国際貿易への大きな重石になりかねません。

## ハイテク霸権争い／半導体不足

昨秋以降、自動車業界を中心に、半導体不足による影響が顕在化しています。背後にあるのは、コロナ禍を受けて一旦激減した自動車需要の急激な回復、デジタル化の加速による需要の増加と、5Gなどの先端テクノロジー実装の要となる半導体に関する国家の安全保障を賭けた米中間の争いです。

2020年春、世界的に自動車の販売が落ち込み、各メーカーが半導体の発注を控えたものの、その後、夏頃には世界最大の中国自動車市場が急回復しました。その間に、コロナ禍で加速したデジタル化の流れに沿って電子機器端末等の需要が急増したことで、主な半導体受託生産企業（ファウンドリー）の生産能力がすでに埋まっており、自動車メーカーの追加発注に供給が追いつかない状況が発生しました。

加えて、米国による対中企業制裁の一環として、2020年9月に中国の半導体受託生産大手が輸出管理対象となり、取引ができなくなったことも、市場全体の供給能力に根本的な制約を加えました。

さらに直近では、2021年2月に米テキサス寒波による主要各社の半導体製造ラインの停止や、3月には日系半導体企業の工場火災などの突発要因もあり、ますます供給不足に拍車がかかっており、業界のすそ野が広く、減産や操業停止による経済的な打撃が懸念される自動車業界における半導体不足の影響は2021年を通して課題となる見通しです。

しかしながら、今回の自動車業界での半導体不足の問題は、より深刻で長期的な課題を明らかにしました。5G通信網やAI技術など今やあらゆる産業、製品に欠かせない半導体の供給網が、極めて少数の、地政学的に密接に関連するリスクを抱える企業に依存しており、その改善には時間を要するという点です。

台湾半導体大手による米アリゾナ州における1.3兆円規模の新工場設立や、日本における研究開発拠点設立の動きは、長期的に半導体の製造基盤を国内に留める体制を作り競争力を高めたい日・米の国家戦略の現れです。これに対して中国は、長期計画において先端技術での自立に向けた半導体の内製化を目指す一方、米半導体製造装置最大手が期限内に

※2 「デジタル課税、制度細部なお見えず 最低税率と熟度に」日本経済新聞、2021年6月8日 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA0726R0X00C21A6000000/>

中国当局の承認が得られず同業他社の買収を断念せざるを得なかった事案などで中国リスクを表出させています。

## サイバーセキュリティ

昨今、軍事的あるいは政治的な国際情勢を背景として、国家及び非国家主体によって行われる、地政学的サイバー攻撃が多発しています。日本では、昨年4月に大手電機メーカーが中国のハッカー集団「APT10」からサイバー攻撃を受け、社内サーバーにサクセスされる事案が発生しました。APT10は、米司法省が中国政府との関連を指摘するグループであり、本件も中国の国家ぐるみでの関与が疑われています。米中両国の市場とサプライチェーンが交わる場所にある日本は、双方からのサイバー攻撃やサイバースパイ活動の対象になり得るリスクを抱えています。

さらに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴うデジタル化の進展により、さまざまなセキュリティレベルのネットワークがビジネスにも用いられており、地政学的サイバー攻撃に対する脆弱性を増大させています。攻撃側の技術も高度化しており、企業がより深刻な攻撃に晒されれば金銭的損失を被るだけではなく、社会的信頼の失墜に直面する可能性もあります。

また、地政学的サイバー攻撃の多発が一因となり、各国は、サイバーフィールドにおける官民連携の強化や、IT機器の調達要件の厳格化など、サイバーセキュリティ対策を強化しつつあります。特に、データガバナンスを巡っては、さまざまな国や地域で独自の規則が制定・検討される活発な動きが見られており、そうした政策環境の変化も、企業の対応コストを増大させ、事業リスクとなる可能性があります。

具体的には、EUでは2018年に、EU一般データ保護規則（GDPR）が施行されました。法律事務所DLA Piperの調査レポートによれば、当初その運用は控えめだったものの、適用開始から2年8ヶ月の間に企業に対して課された制裁金は、総額で2億7250ユーロに上ることです<sup>※3</sup>。各企業に課された制裁金の額も増加傾向にあり、EU当局のサイバーセキュリティに対する厳しい政策姿勢が伺えます。

一方、米国では、カリフォルニア州をはじめ複数の州<sup>※4</sup>で消費者データのプライバシー規制が施行されており、州レベルでの動きが目立ちます。こうした状況を受け、産業界からは連邦法レベルでの法制化を望む声が強まっています。この

※3 DLA Piper, "DLA Piper GDPR fines and data breach survey: January 2021," 19 January 2021. <https://blogs.dlapiper.com/privacymatters/dla-piper-gdpr-fines-and-data-breach-survey-january-2021/>

※4 バーモント州（2018年12月施行）、ネバダ州（2019年10月施行）、メイン州（2020年7月施行）

分野は民主党・共和両党に共通した関心領域であるため、バイデン政権のもと、プライバシー保護に関する規則が連邦法として制定される機運が高まっています。

こうした規則は各国独自のものであり、サイバーセキュリティに関しては国際ルールの標準化が遅れています。国ごとのルールの乱立は、制裁や訴訟の増加を通じて、国家間の軋轢へと発展する可能性もあり、企業は引き続き、注視が必要です。

### サステナビリティ／気候変動

最後の論点として、地政学リスクの観点からESGを解説します。

#### 国レベルでの対応

まず、環境問題への対応を国レベルで見ると、日本では2020年10月、菅義偉総理大臣が2050年までにカーボンニュートラル（脱炭素社会）を実現するという宣言を行い、一気に機運が高まりました。米国は、バイデン政権発足を機に環境政策が大きく変わり、パリ協定への復帰表明や、各種環境対策への大規模投資が盛り込まれた「アメリカン・ジョブズ・プラン」の発表、気候変動サミットの主催を通じて、脱炭素化をリードしていく立場を世界に示しました。

炭素排出量が世界で最も多い中国も、2060年までのネットゼロ実現への意向を表明しており、4月には米国と気候変動対策で協力していくとした共同声明を発表しました。また、EUはもともと環境対策で先行しており、2019年に「欧州グリーンディール」として2050年にネットゼロを達成する目標を、諸国の先陣を切って掲げていました。

こうした中、企業への影響度の大きさから懸念されるのは、EUや米国<sup>※5</sup>が、温室効果ガス削減が不十分な国からの輸入品に対して課金する政策「国境調整措置」の導入を検討している点です。国境調整措置についてはいまだ不透明な点が多いのですが、再エネ化やカーボンプライシングの導入が遅れている日本は、欧米の国境炭素調整の対象となり得るリスクがあるとの認識にたって、企業は各国の政策動向を注視する必要があります。

#### 企業レベルでの対応

次に企業レベルでは、「企業のバリューチェーンにおける活動によって、温室効果ガスの排出による気候への影響が正味

でゼロになる状態」<sup>※6</sup>がネットゼロと定義されますが、最近の動向としては、こうした環境対策に積極的大手グローバル企業が、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルや再エネ100%を宣言後、取引先のサプライヤーにも温室効果ガスの排出削減、再エネ化等を求める動きが出ています。このような動きは今後も加速していくと見られ、企業規模を問わず対応が必須となっていくでしょう。

#### 人権問題

ここ最近は、人権問題も国際的に問題になっています。特に数年前から人権侵害が起こっているとされる中国の新疆ウイグル問題について、欧米諸国は中国を非難し、制裁を発動したことから、米中対立の新たな要因となっています。新疆ウイグル地区では綿花の他、農産物やポリシリコンなども生産されており、日本企業を含む中国で事業を行うさまざまな業種の企業に影響が及んでいます。そのリスクは株価下落、投資や取引停止、不買運動による業績への影響、ブランド価値の低下など広範囲にわたります。

### 3 地政学リスクに対する企業対応トレンド

これまで主な地政学リスクについて説明してきましたが、ここでは最近の地政学的リスクに関連した問い合わせや案件をベースにどのような企業対応トレンドがあるか説明します。最近の相談の背景として共通する特徴は、地政学的リスクが経営環境を捉える上で欠かせない重要な事項となっており、企業活動に直接的な影響をもたらしてきているという点です。特に米国と中国の両方に展開するグローバル企業に多い傾向にあります。

それではどのような対応が最近見られるのか最後にご紹介しておきましょう。業種やビジネスモデルや自社の戦略によって、多少の相違はあるものの、主に以下の3つの対応策に類型化することができます。

#### インテリジェンス機能強化

地政学リスクのモニタリングや調査については、経営企画部やリスクマネジメント等、社内で対応しているケースが多いようですが、動向変化のスピードが急だったり必要な情報が多岐にわたるようなケースでは、社内のリソースでは対応

※5 USTR, 2021 Trade Policy Agenda and 2020 Annual Report. <https://ustr.gov/index.php/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2021/march/biden-administration-releases-2021-presidents-trade-agenda-and-2020-annual-report>

※6 Microsoft and PwC, The Building Blocks for Net Zero Transformation, 2020. [https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/building-blocks-netzero-companies-transformation.pdf](https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/building-blocks-net-zero-companies-transformation.pdf)

しきれなくなっています。また、単純に法令遵守・コンプライアンスに対応するだけでは不十分であり、その背景にある各国政府の動きと関係性についても把握する必要があり、そのための情報収集の質を高め、戦略検討・リスク分析に注力し、そのための支援情報を提供するといったインテリジェンス機能の強化に取り組む企業が多く見受けられます。

### 事業別地政学リスク評価

事業別地政学リスク評価とは、外部経営環境としての地政学リスクを理解した上で、全社的なリスク評価を実施しているかどうかという観点での対応です。具体的には地政学リスクシナリオを洗い出し、その発現タイミングや影響度合いを自社事業に関連づけたマッピングを実施することによって、エクスポートナーを把握するといった取り組みがあります。これらは社外取締役や株主からの要望や質問といったところも現実的な背景となっており、ガバナンス体制の構築のみならずそのレジリエンス対応戦略も含まれることになります。

### 戦略策定に向けたシナリオプランニング

中期経営計画を策定する場合、長期シナリオを設定する必要があり、その際に、関連する地政学リスクシナリオを設定することがこれに該当します。例えば、米中貿易摩擦は10年後どのように継続し、決着するのか、あるいは決着しないのか。また台湾問題等やAI・半導体等のハイテク覇権争いは

どのように帰結するのか、地球温暖化対策についてどのようにルールづくりがされるのか等、一定の前提を置くことが必要となります。不確実性がある中で、どのようなシナリオが現実的 (Most likely) なのか悲観的 (Pessimistic) なのか、楽観的なのか (Optimistic) といったパターンを検討する上で、地政学リスクを踏まえたシナリオ策定は欠かせなくなっています。

### 4 おわりに

PwCが実施した地政学リスクに対する日本企業の意識と対応実態調査によれば、約80%の企業が地政学リスクは経営戦略にとって重要であると回答しています。現在の地政学リスクは調査後さらに複雑化した構造になっており、コロナ禍が終息してからも、地政学的なリスクは中長期的に継続するとの見地から、単純に経済合理性や利益追求の事業経営戦略を策定するだけでは乗り切ることはできないと思われます。健全な危機感を持ちつつ地政学的な動きに关心を持ち、これらの要素を経営戦略に反映させる必要があります。筆者の知る限り、大手企業であったとしてもまだまだ整理できていない企業が多いというのが実態です。今一度自社がどのような状況かを棚卸し、今後の対策に役立てていただく一助となれば幸いです。

#### 舟引 勇 (ふなびき いさむ)

PwC Japan 合同会社 マーケット部 ディレクター

PwC Japan グループ 地政学リスクアドバイザリーチームを運営。2013～2014年にPwC 英国ロンドン事務所に駐在し、主に日系企業による英国を含む欧州企業のM&Aや組織再編サービスに従事。経営学修士。公認会計士、米国公認会計士(デラウェア州)。

メールアドレス : isamu.funabiki@pwc.com

#### ピヴェット 久美子 (ピヴェット くみこ)

PwC Japan 合同会社 マーケット部 シニアマネージャー

PwC Japan グループ 地政学リスクアドバイザリー業務を担当。コンサルティングファームでのサプライチェーンマネジメント改革、海外関係会社管理等、多数のグローバルプロジェクトの他、事業会社において国際事業およびブランド戦略立案に従事。経営学修士。

メールアドレス : kumiko.pivotte@pwc.com