

## グローバルサプライチェーンの リスク評価と対策

多くの日系企業が新興国をはじめとする海外諸国において事業を拡大している一方、国内の本社、支社と比較して、グローバルサプライチェーンを構成する海外子会社の仕入先に関するリスク評価や対策については、後手にまわっている。その結果として、2013年のフィリピンの台風等の自然災害だけでなく、海外子会社における粉飾決算や横領、ストライキ等が発生した際、大きな財務インパクトが生じ、期中での業績の下方修正やブランドイメージの低下という影響を被ることとなっている。

さらに、インターネットやソーシャルメディアの発達で、海外子会社における不正リスクの顕在化は、日本国内においてもすぐに伝わり、時には従業員と思われる人物がソーシャルメディア上にリスクの顕在化に関する情報を掲示することもある。

このような状況に鑑み、日系企業においても、リスクやリスク顕在化時の影響が海外事業に終わることなく、グループ全体へつながることを認識し対応しなければならないため、事業全体のグローバルサプライチェーンを俯瞰して、どのリスクに焦点をあてて対応するか、という観点での選択と集中が必要である。

本稿では、グローバルサプライチェーンに関するリスクについて、どのように特定・評価や対策を行っていくかについて、解説する。

### 1. グローバルサプライチェーンのリスクとは

グローバルサプライチェーンリスク(GSCR: Global Supply Chain Risk、以下GSCRとする)とは、原材料・部品の調達から、製造、物流、販売に至るまでのサプライチェーンを俯瞰した際に、そこに存在する諸々のリスクの総称である。リスクの種類としては、「特定の業種を対象としている国内外法令に違反するリスク」「地震・水害等の自然災害による事業停止リスク」「サイバー攻撃等による情報漏えいリスク」「内部不正による財務諸表の改ざんリスク」等、従来のリスク管理が対象としてきたものと大きく変わるところはない。

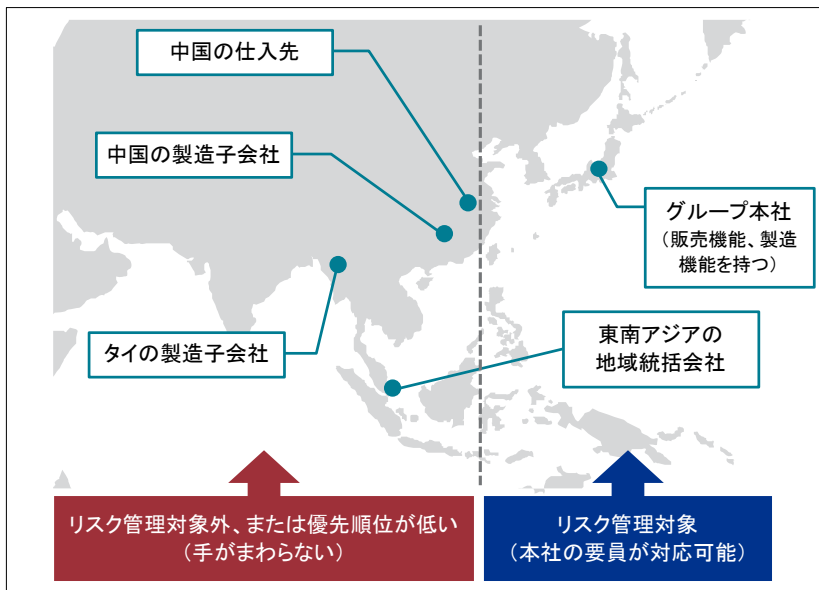
一方、以下の理由から、リスクの特定・評価や対策については、その手法が異なる。

➤ 全社が抱えるリスクの特定・評価と対策—全社リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)とは異なり、GSCRは選択・集中を主眼に、対象となる国・リスクをあらかじめ選択したうえで対策を検討・実施する。

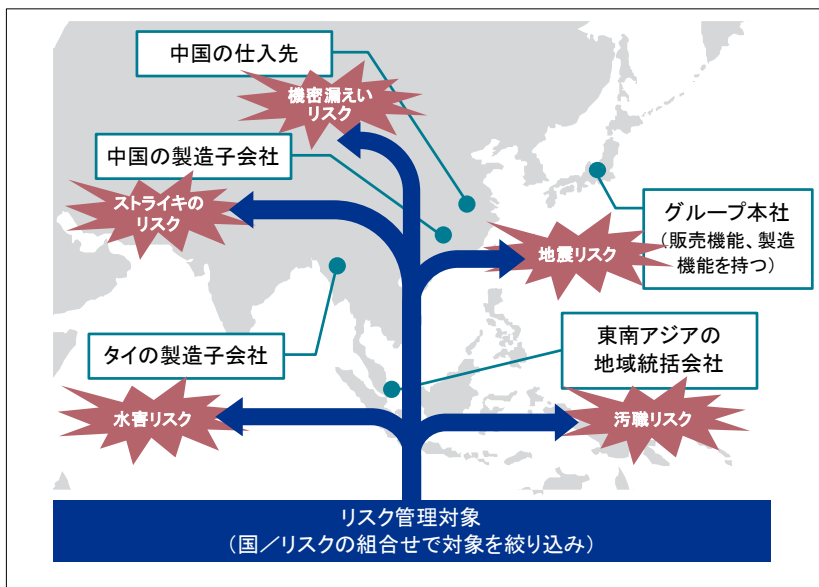


- 日本のグループ本社（販売機能、製造機能を持つ）のリスク管理が徹底していても、海外子会社等のリスクが顕在化するれば、グループとしての事業継続・ブランド・売上に大きな影響が発生するという考えのもと、既の実施済みのリスク対策を改善するのではなく、グループ全体としての底上げ（ミニマムレベルの達成）を目標とする<sup>1</sup>。
- 資本関係がある国内外の子会社だけでなく、仕入先に関するリスクの顕在化もグループ全体に影響を及ぼす可能性があるため、仕入先についてもリスクの特定・評価や対策の対象とする<sup>2</sup>。

【図表1】これまでのリスク管理の概念



【図表2】GSCRの管理の概念



1 2010年代初頭に頻発した日系企業の東アジア拠点のストライキでは、適切な労務管理体制を敷いていない、と現地ですら批判が起き、日本国内でも報道された。

2 2007年の新潟県中越沖地震や2014年の関東甲信における大雪では、仕入先が被災し事業を停止したことで、大手の完成品メーカーが影響を受けた。

## 2. GSCRの特定

GSCRについては選択と集中が重要となる。そこで、「ある国のある業界で顕在化したリスクは、同じ国・同じ業態で発生しやすい」というリスクの性質、過去事例に着目し、焦点を絞ったうえでのリスク特定を行うとよい。

例えば、ある日系企業の中国の製造拠点では、会計の不正や従業員のストライキが発生しており、インドネシアでは汚職事件が頻発しているため、同様の事象が同国、特に同業種において、発生する土壌があるものとして、焦点をあてることとなる。

以下に、GSCR特定の手順を述べる。

### <手順1>GSCRリストの作成

近年、日系企業の国内外子会社や仕入先で発生したリスク顕在化の事例のなかで、結果として、「法令違反となったもの」「事業停止を余儀なくされたもの」「日本国内で大々的に報道されブランドイメージに傷を付けたもの」を特定し、リスト化する。

なお、海外では政府機関等により自然災害の発生可能性が評価されているケースはなく、また、不正や汚職の可能性についてはそもそも発生可能性の評価が困難であるため、この段階では、最低限、「リスクの種別」「リスクが顕在化した国／業種」「発生年月」「当該企業への影響」を、各種文献やウェブを通じて調査する程度でよい。もちろん、グループの子会社や仕入先が存在しない国については、リスト作成の対象とする必要はない。

【図表3】GSCRリスト(例)

No.	リスクの種別	国／業種	発生した年月	影響
1	ストライキ	ベトナム／製造業	2000年代後半	数週間の事業停止
2	災害による事業停止	タイ・フィリピン／製造業	2010年代初頭	数ヶ月の事業停止
3	汚職	インドネシア／全業種	2010年代初頭	入札への参加停止
4	技術情報等の機密情報の漏えい	中国／全業種	2010年代初頭	競争力、ブランドイメージの低下
5	仕入先の計画倒産	中国／製造業	2000年代後半	原材料・部材の納入停止による工場の稼働停止

このGSCRリストに掲載されたリスク、国／業種の組合せが、グループ全体としてリスク評価対策を検討すべき対象となる。

### <手順2>GSCR調査票の作成・展開

GSCRリストに掲載されたリスクや国／業種の組合せに該当する子会社・仕入先に対し、「同様のリスクに関する対策がどの程度取られているか」を確認するため、GSCR調査票を作成し、展開する。

この調査票を通し、サプライチェーン全体としてのミニマムレベル達成のため、「一定の対策が取られているリスク」と「未だ対策が取られていないリスク」を識別し、どこに焦点をあてるかを特定することが可能となる。

GSCR調査票に必要な要素や作成・展開のポイントは次のとおりである。

【図表4】GSCR調査票に必要な要素

<b>1. リスクの認識</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GSCRリストに掲載されたリスクについて、子会社・仕入先の経営陣は把握しているか</li> <li>• そのリスクに対し、対応が必要と考えているか</li> </ul>
<b>2. リスクの非顕在化</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• これまで実施した対策</li> <li>• これから実施する対策</li> </ul>
<b>3. リスクが顕在化した際の影響の軽減</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• これまで実施した対策</li> <li>• これから実施する対策</li> </ul>
<b>4. 上記2、3について、実施する上での課題(例)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資源が不足しているか(担当部署や要員が存在しない等)</li> <li>• スキルが不足しているか(担当部署や要員に知識、経験、スキルがない等)</li> <li>• 「何のためにやるのか」目的が組織内で共有されていない</li> <li>• 「いつまでに」「どこまでやるのか」組織内で検討、あるいは、共有されていない</li> <li>• 本社からの指示を待っている段階であり、具体的な行動を起こすことができない</li> </ul>

#### GSCR調査票の作成・展開のポイント

- 調査票への回答の際は、リスクがないことを証明するのではなく、リスクへの対策状況を明らかにすることが重要であることを、調査票の展開先に説明する。
- 本社が回答を受け取った後は、子会社・仕入先と本社が十分に協力体制を構築したうえで共同して改善していくことを説明する。(子会社・仕入先にメリットがある)
- 仕入先に調査を行う際は、リスクの洗い出しの結果、重大なリスクが発見されたことをもって直ちに契約を打ち切るわけではなく、継続して取引を行うなかで改善していくことを説明する。
- 1次仕入先については、趣旨の徹底のため、調査票を展開するだけでなく、仕入先が一堂に会する場所(仕入先説明会等)で、調査内容を直接口頭で説明する。
- 2次仕入先、3次仕入先等、グループと直接の取引がない仕入先まで調査を広げて行う際は、「ドッド・フランク法に基づくサプライチェーン調査」と同様の調査展開スキームを活用する<sup>3</sup>。

なお、仕入先に対する調査を行う場合、2次、3次、・・・、n次仕入先などすべてを可視化しようとするのは、システム構築等にかかる膨大な労力、コストのため現実的ではない。そのため、GSCRでは、グループ内の企業が直接交渉できる範囲の仕入先(1次仕入先等)については、直に調査や対策の協議を行い、2次、3次、・・・、n次仕入先については、「リスクがあり対策が必要である」という意識や対策として考えられるメニューを徐々に展開・浸透させていくことで、ミニマムレベルの達成を目指すのがよい。

<sup>3</sup> 製造業等においては、米国法であるドッド・フランク法1502条の要求に基づき、「子会社・仕入先を含めたサプライチェーンにおいて、コンゴ民主共和国及びその周辺国の武装勢力の資金源となっている金属を調達しているか」を特定するための調査を毎年実施しており、一定の形式の調査票を元に、本社から1次仕入先、1次仕入先から2次仕入先、という流れでサプライチェーン上流の金属の製錬所に至るまで調査を行っている。

### 3. GSCRのリスク評価

子会社・仕入先が回答した調査票を回収した後は、調査票を回答した子会社あるいは仕入先において、該当するリスクが十分に軽減されているか、という点でのリスク評価を行う。

リスク評価は、「リスクを顕在化させないための対策」「リスク顕在化の影響を軽減するための対策」という2つの観点から行うことになるが、どこまで対策を実施していればリスクが低いと判断できるかは、不正、汚職、自然災害、ストライキ等のリスク種別ごとに異なる。また、100点ではなくミニマムレベルの達成を目指す場合、他の企業・同一業種とのベンチマーク比較を元に、「他企業と比較し過剰ではなく、かつ不足しない対策となっているか」という点で評価する必要がある。このベンチマークについては、報道や公開情報から十分に情報が取得できないことから、他企業の事例を豊富に把握している専門家に相談することも有効である。

ここまでのプロセスを通し、GSCRリストに掲載された各リスクについて、以下の項目が明らかになる。

【図表5】リスク評価結果のイメージ

項目	リスク評価結果
リスクはどこに存在するか	中国 北京
リスクは誰に存在するか	販売子会社
リスクの種別は何か	機密漏えいリスク
リスクの認識	経営陣は同リスクを軽減すべき重要なものと判断
リスク評価① (リスクを顕在化させないための対策)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 昨年度にセキュリティポリシーを策定し、新人教育を実施</li> <li>• ポリシーの内容は総花的に過ぎ、他企業と比較した場合、内容が不足している</li> <li>• 機密情報の定義から販売子会社がアクセスできるイントラ上の技術情報が抜けている</li> <li>• 今年度はさらに、各階層の従業員向けの機密管理教育を行う予定 ⇒総論として、他企業と比較した場合、内容が不足している</li> </ul>
リスク評価② (リスク顕在化の影響を軽減する対策)	実施していない

### 4. GSCRのリスク評価結果への対応

リスク評価結果に対しては、子会社・仕入先の責任としてすべてを委ねてしまうことのないよう、日本のグループ本社が、「①どのような優先順位をもって対策を行うか」「②子会社・仕入先はどこまで任せ、本社はどこから支援するか」を検討する必要がある。

#### ① どのような優先順位をもって対策を行うか

前述のとおり、リスクの発生確率については定義が困難であることが多いため、従来のリスク管理のような発生確率と発生した際の影響という2軸ではなく、「A. リスクが顕在化した際のグループ・事業への影響」「B. 今後の対策にかかる人的・物的コスト」の2面から判断するのがよい。

#### A. リスクが顕在化した際のグループ・事業への影響

グループ事業への影響が大きいものとして、多額の罰金等の刑事罰や事業停止につながる法令違反リスクのほか、従業員の生命・生活に影響があるリスク、数週から数ヶ月に及ぶ事業停止につながる災害リスク等があげられる。影響の大きさは、大、中、小の3分類程度で区別するのがよい。

#### B. 今後の対策にかかる人的・物的コスト

対策にかかる人的・物的コストについては、マニュアル・手順書の作成と周知徹底のように費用がかからないものから、水害対策としての堤防の構築等のように数億円単位のインフラ工事が必要なものまであげられるが、内部の従業員の人手がかかるものは人月単位(例:2名で3ヵ月取組み=6人/月)、外部への委託や調達等のコストがかかるものは、数百万円前半、数千万円後半、数億円後半のように、時間をかけず、粗い単位での数値を算出し比較することがポイントである。数値の精緻化は、実際に取り組むときでよい。

これらのプロセスにより、各リスクについて、大、中、小の分類と、それぞれの人的コスト、物的コストの概算ができ上がることになり、「どのリスクに対しどこまでコストをかけるか」という経営判断に資する材料が揃うこととなる。

#### ② 子会社・仕入先にどこまで任せ、本社はどこから支援するか

対策のスピード感および実効性を求め、かつ子会社・仕入先の自律的、自発的な取組みを促したいと考える企業は多い。一方、子会社・仕入先がGSCRに関する対策を検討・実施するスキルやリソースを持ち合わせているケースは少ないことを考慮しなければならない。

これらの折衷案として、リスクへの対策の検討は本社側で責任をもって行い、本社側で検討した対策が現地事情からみて妥当かという観点でのレビューや対策の実施そのものは子会社や仕入先側で行う、という切分けをお勧めしたい。リスクへの取組みはあくまで子会社・仕入先側であるが、相当程度本社が支援するという考え方である。

リスクへの取組み姿勢はその時々経営陣の意向を強く受け、また、取組みを所管する経営企画部門、CSR推進部門、内部監査部門の部門長の異動により大きく変わる可能性がある。そのため、本稿で述べたGSCRの取組みについては、5年、10年といった中長期的なプランを前提に置くことはせず、1~2年の短期でできるところまでやる、という方針で取り組むことをお勧めする。

## 5. まとめ

GSCRの特定、評価について、実際にいくつかの企業が採用している方法を交えながら、具体的な進め方について解説した。冒頭で述べたとおり、グローバルサプライチェーンを俯瞰して、ミニマムレベルを達成するための選択と集中が必要である。本稿で紹介した手順、観点を参考に、多くの企業においてGSCRの特定、対策が進むことを願ってやまない。

KPMGコンサルティング株式会社  
シニアマネジャー 中澤 可武

---

## KPMGコンサルティング株式会社

東京本社  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー  
TEL : 03-3548-5305  
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所  
〒451-6031  
名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー  
TEL : 052-571-5485

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/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ける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。

©2015 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.