

# サプライチェーン・マネジメントに訪れた変革

～無限に広がる企業責任に見合うコンプライアンス体制はできているか～



グローバルな事業展開や技術革新、ビジネスモデルの変化に伴い、事業プロセスが全世界に分散する今日。調達・生産・販売・物流に代表されるサプライチェーンは、ますます拡大・重層化し、複雑さを増している。海外にまで広がったそれは、国境を超えたエコシステムを構築するがごとく、だ。

市場がシュリンクし始めている日本企業は、好むと好まざるとにかかわらずこの流れに適応していく必要があるだろう。実際に、海外を含めたサプライチェーンの中に存在すること、その主導的立場になることは限られた大企業だけの話ではなくなっている。

確かに、サプライチェーンを発展させることは企業にとって成長のきっかけになるだろう。だが一方で、「ビジネスの数だけリスクは生じる」と言われる通り、現在、企業はサプライチェーンの末端にまで目を光らせてリスク管理をしなければならなくなっている。

これまで、サプライチェーン管理と言えば、品質や納期厳守、贈収賄や腐敗防止などの国際協調が挙げられただろう。しかし、たとえば、SDGs (持続可能な開発目標) に示されるような労働環境の改善や人

権尊重を推進すること、各国政府の動向を踏まえた市場戦略を描くこと、技術力の進化がもたらした負の側面として極めて“本物らしい”模倣品が出回るリスクについて対処することも、サプライチェーン管理の範疇に含まれるようになってきた。

このような変化を知れば、様々なリスクが際限なく紐付いていくとの想像も難くはないはずだ。当然ながらそこには、常に先読みできない米国の動向やブレグジットの行方、米中間の貿易戦争ともいえるつばぜり合いといった事柄も加味される。

錯綜する問題から自社にとっての最適解を導き出すためには、これまで培った法務・業務知識に限らず、世界市場の有り様についてあらためて整理、俯瞰して把握することが不可欠だ。

世界情勢や地域特有のリスク要因、それに絡む犯罪リスク等あらゆる展開を想定し、“次の一手”をできる限り多く準備することは、今日のサプライチェーン・リスク・マネジメントでは当然の手法となりつつある。だが、残念ながら少なからぬ日本企業では、これが十分にできていない状況が続いているとの指摘がある。中には、予想もつかない事態に直面

し、手をこまねいた挙げ句、事業中断に見舞われるケースもあると聞く。

そこで、トムソン・ロイターでは、サプライチェーン・リスクの具体例や管理体制を構築する上で重要とされるコンプライアンス・リスクに焦点を当てたセミナーを開催した。本稿ではその中で議論された内容を元に、サプライチェーン・リスク・マネジメントの要点を示していく。

## 現地担当者になって初めて分かるリスクに 翻弄される日本企業

今夏、海外との取引を行う担当者や現地法人を統括する担当者などを驚かせた事件と言えば、大手発電機メーカーのタイ発電所建設に絡む贈賄事件だろう。不正競争防止法違反（外国公務員への贈賄）の罪で起訴されたのは元取締役ら3名。法人に対しては司法取引の合意内容に基づき、不起訴処分となった。

この報に背筋を凍らせた、という意見は少なくないはずだ。サプライチェーンを安定的に運用するためには輸送の管理とそれぞれのスケジュール厳守が欠かせない。これは各国当局も知るところだろう。そうした絶対的な力関係があるところには不正が生じやすくなる。そのため、現地担当者をはじめ企業の中には前述のトラブルを回避する目的での贈賄を「必要悪」とみなし、「商習慣」として黙認することも皆無ではなかったかもしれない。しかし、当然ながら今日ではそれは通じない。

腐敗防止と贈収賄、そしてそれらの延長線上にある企業のESGリスクについて、オリック東京法律事務所・外国法共同事業の弁護士、蔵元左近氏は「海外では、ESGや企業の透明性の追求が進んできており、企業もそれに応じることがスタンダードになっている。日本企業もそのことに早急に目を向ける必要がある」と指摘する。

これをさらに詳しく解説する例として、本年、米国向け衣料品輸出においてトルクメニスタン産の綿が混入していたことで全港差し止めの措置がなされたという実際のモデルケースを挙げ、米国で2016年に施行された「貿易円滑化・貿易執行法」を取り上げた。

「日本企業は同法についてノーマーク状態だが、米国では活発に運用している。ここで問題視されるのは、トルクメニスタン産の綿を収穫する際に、政権が児童労働や他業種の労働者を強制労働させているという実態だ。一部の製品にトルクメニスタン産の綿が混入されていただけでも、米国では全港荷揚げ差し止めを執行する恐れがある。こうしたより想像しやすい事態を挙げて、事前措置や事後措置をどう講じるか、企業内であらかじめ策定しておくことは極めて意義深い」とし、人権アクションについての意識を高める必要性、各国の貿易絡みの法令の動向を注視することの重要性を説いた。

蔵元氏が指摘するような事件の例には枚挙にいとまがない。米国政府が長年経済制裁の対象としてきたキューバ産の鉱物が製品の原材料調

達時に混入していたことを知らずに米国に輸出して問題に発展した、というケースでは、企業が供給元を変える事態にまで発展した。

企業にとっては、この問題が起こったこと事態も憂慮すべきことだが、次の供給元を選定し、改めてサプライチェーンを構築し直すまでにかかる時間とコストも頭を痛める問題となろう。これは、適切な調達先の選定が企業にとって死活問題であることを再認識する好例だ。

米国だけではない。EU各国内や豪州でも人権保護の考えを取り入れ、且つ、貿易に絡む法令の立法化が活発だ。蔵元氏が日本企業にとり要注意の立法の動きとして特に指摘するのは、豪州現代奴隷法とオランダ児童労働デューデリジェンス法である。各国に共通するのは、自社のみならず、子会社やサプライヤーの事業活動において、健康や環境への影響、人身傷害に関するリスクをコントロールすることを企業に義務付けている点だ。中には、適切なデューデリジェンスを行なうことを義務化させている法令まで見られる。いずれも日本国内のサプライチェーン・マネジメントを担当してきた経験則にはない視点だと言える。

こうした法令に違反した場合、事業の中断に伴う短期的な利益損失は避けられない。法令によっては、莫大な制裁金や罰金を科せられることも考えられる。これらは当然ながら、企業の中期経営計画に大きなインパクトを与えることになる。だが、むしろ企業が注意を払うべきは「レピュテーションリスク（風評被害リスク）」という中長期的リスクを高めてしまうことだ。



近年、社会は企業にインテグリティを強く求めるようになってきている。これは、個別企業に対してだけでなく、企業群（グループ）全体を対象にしている、ということ企業側は理解すべきだ。もしサプライチェーンのどこかで問題が発覚すれば、報道される際に真っ先に出てくるのは、最終的な製品やサービスだ。消費者や生活者からすれば、イメージしやすい製品・サービスと不祥事が結びつくことになるだろう。それはすなわち、ブランド価値の毀損に繋がる。

このことは即株価に反映され、企業としては将来の収益を失うことになると同時に、株主による集団訴訟リスクを負うことにもなる。このリスクは、どの国がどのような価値基準を持っているかによって肥大化

するかどうか不確かだという点で極めて厄介だ。

昨今、規模の大きい企業であればあるだけ、企業の力が一国を凌駕するようになってきている。それに伴い、果たすべき社会的役割のハードルは高まっているとの見方もできる。事業継続性を担保することと、コンプライアンス遵守とインテグリティによる消費者とのエンゲージメント強化を推進すること。これらを両輪として考えることが、経営課題の最重要項目となりつつあることを肝に銘じられたい。

## 関税から端を発する未知のリスクに目を向けよ

多種多様な社会的要請に応えるだけでなく、企業は各国の通商政策に応じた機敏な対応をも迫られている。中でも特に注目したいのが「関税」に連なるリスクだ。

「関税」と言えば、商品が国境を超える際に課税される税金であるが、損益計算書には明示されない特異な存在でもある。「毎年、どの程度の関税が支払われているか」を正確に把握している企業はそう多くはないだろう。だが、そのインパクトの大きさと、昨今の貿易環境や政治情勢を掛け合わせて考えると関税の重要度は格段に増してくる。

デロイトトーマツコンサルティング合同会社の執行役員、羽生田慶介氏は、NAFTA(北米自由貿易協定)改訂による工場稼働見直しと製造物の余剰問題を例に挙げ、「米国への投資や雇用拡大の要求に応じるため、企業は北米の工場稼働計画を大幅に修正するだけでなく、余剰在庫を他国に輸出しなければならぬ、という新たな問題を抱えている。これは、EU域内の生産・調達戦略を再構築するよう促し、アジア圏の生産や投資計画を見直すことにも繋がっていく。こうした現状を鑑みると、今後の中期経営計画は地域単位ではなくグローバル全体で考えなければならないと分かるだろう」と、サプライチェーン全体の今後の問題点を提議した。

幸い、自由貿易を推進する日本にはこの状況を利用できる可能性もありそうだ。ASEANやEUとは政治的にも友好的であり、今後の貿易の活性化は俄然期待できるだろう。だが、それと同時に、日本とEU間やTPPIにおいて、日本企業は新たなリスクを背負うことになるかもしれない。

関税減免のための証明や申告手続等を行なう際、原産地規則に則った証明は欠かせない。この証明方法には「第三者証明方式」と「自己証明方式」の大きく2つがあり、これまで日本では、経産大臣から指定された日本商工会議所が発給する第三者証明を利用することがほとんどだった。だが、日本とEU間やTPPでは「自己証明」が求められる。

ここで考えられる課題は、自己証明の発行を行なうエビデンスを適切に用意できるだけの社内体制を構築できるかどうか、だ。自己証明方式を採用している協定では、輸入国税関当局が直接検認を行なうケースがほとんどであるため、それを受け入れる体制も必要となる。さらに、もし

証明の内容と税の減免条件に差異があると指摘されれば、莫大な追徴金や罰金が科せられるリスクも負うことになる。

このリスクを避けるためには、自社の体制構築はもちろん、サプライヤーとの密な情報共有と連携も欠かせない。

自己証明方式を実際の業務で行なったという国内企業は極めて限られているため、多くの企業にとって、社内外を巻き込んだ新たなプロジェクトになることは必至だ。

関税や通商については社内に専門家がおらず、どの部署も詳細を把握していないことが多い。羽生田氏は「FTAが増えたのはこの約10年であり、これまでは経営者に課題として認識されてこなかったことも原因だ。だが、『関税の3%は法人税の30%に相当』する。経営に大きなインパクトをもたらすものだ。売上のトップラインが変わるような問題すらある。さらに今後はコンプライアンス・リスクも高まる。関税は経営者が見るべき新たなリスク要因になる」と警鐘を鳴らした。



## 複雑化、重層化したサプライチェーンに生じる隙を突く模倣品リスク

日本企業は制度への対応が後手に回りがちと言われるが、模倣品リスクについては「感度が低すぎる」との指摘がなされることすらある。中には「模倣されているうちが花だ」という考えを公然と口にする企業もあるが、「正規品と模倣品の区別がつかないほど技術が追いついている今日は、今まで以上にシリアスな問題になる」とは、羽生田氏の見立てだ。

以前は、高い技術力によって製造されたものや大きすぎるもの、消費サイクルが長いものは模倣されにくい、とされてきたが、今日はその“常識”は様変わりしている。完成品か部品かを問わず、BtoB製品にも模倣品が横行していることがその証左だ。

この背景には3つの変化が挙げられる。まずひとつは、世界的に技術力が高まっており、高度な模倣品が製造できる環境が整っていることだ。特に、サプライチェーンの末端などでは最終的な発注元企業のグリッ

が相対的に弱まるので技術流出が起きやすい。この隙が極めて精巧な模倣品が生産される温床になる、というわけだ。

2つ目には、ECの普及が挙げられる。サードパーティーの販売チャンネルでは、正規品と類似品・模倣品が同じように羅列されるものだ。そのため、消費者がそれらを混同したり、模倣品を正規品や類似品と誤認して購入する場合も考えられる。もしその中で一般消費者が模倣品を購入してしまい、結果的に機器の不具合が生じれば、消費者は正規販売元に問題を報告するだろう。この時、企業としてどのような対策を取るべきか、原理原則論だけでは片付けられない課題が横たわる。

3つ目は問題がより根深い。完成品の修理・メンテナンスを各地域のローカル工場において実行する折に、修理用パーツとして模倣品が紛れ込むケースだ。自動車を中心に発生している課題だが、あらゆる製品の修理に使用される部品の供給には数多の会社が介在し、その中には模倣品を販売する業者も存在する。その先にはさらに多くの企業が根続きになっているわけだが、その間に模倣品業者がないとも限らない。機能のチェックは行なわれる可能性はあるが、真贋を確認するという点は想定していない場合もあるだろう。

そうして組み上げられた完成品に問題が起これば、損害賠償をはじめ、企業は間違いなく大損害を負うことになる。

こうした模倣品リスクについて、「資本関係がなくても、調達先がどのような企業なのか見極めることがこのリスクを回避する方法だ」と羽生田氏は言を強める。

事前措置として考えられることは他にもある。どこで模倣品が混入するか、あらゆる角度から検討し把握することもそのひとつだ。そのためのリソース確保、真贋を判断する技術や技能の向上にも注力されたい。

模倣品のリスクは、収益を損なうことだけでなく、もしもの場合に消費者から損害賠償請求がなされること、そして、培ってきたブランドを毀損されることが挙げられる。確かに技術力は追いつかれる日が来るだろう。しかし、ブランドの価値は長くあってこそ高まる、一朝一夕で創ることはできないものだ。これにフリーライドされるということに対し、企業、特に経営陣は強い危機感を持つべきだ。

## マネジメント領域が無限に広がる今日、鑑識眼を養うことこそ重要だ

サプライチェーン・マネジメントの範疇は、企業のインテグリティを示すことから税務の問題、ブランド価値を守ること、消費された後に発生する恐れがあるリスク管理、AML/CFTや贈収賄対策と、多岐に渡る。あまたあるリスクは、想定できコントロール可能なものから、想定外なもの、突発的にリスク度合いを高めるものも考えられよう。

複雑かつ重層的に絡み合う今日のサプライチェーンは、一部が寸断されるだけですべての計画に支障をきたすことになる。そうした事実を踏まえて正しく管理していくことに、経営者は内憂外患の思いを抱くかもしれない。

先に示したリスクの多くは、現代の経営者に課せられた新たな経営課題ばかりだ。この困難な戦況を打開するには、関係するすべての企業を文字通りチェーンのように強固に繋がり合わせ、互いに連携し合うよう促すほかない。その旗振り役になるのは、誰でもない、サプライチェーンのオーナーだ。

ここで大前提となるのは、取引相手先が信頼に足る存在であるかを精緻に見極めることだ。相手企業の財務諸表に示されている内容だけでなく、どのような取引先を持ち、その経営者や主要メンバーがどのようなバックグラウンドを持っているかまで踏み込んで徹底的にスクリーニングすることは事業継続の観点からすれば過剰な対応とは言えまい。もちろん、その状況に変化がないのか定期的に再検することも避けるべきではないだろう。

今日の経営者には、鋭い鑑識眼が求められている。その力を発揮し、曇りなく見定めるためには、自己に内在する揺るぎない基準が肝要だ。企業にとって、それは企業ポリシーであり、行動規範と言えるだろう。これを最もよく理解し、行動に移せるのは経営者しかいない。ひとつの判断にかかる責任は、自社だけでなく社会全体に広がっている。



発行元：

リフィニティブ・ジャパン株式会社

WEBサイト：[refinitiv.co.jp/risk/](https://refinitiv.co.jp/risk/)

【お問合わせ先】

URL：[refinitiv.co.jp/re/ask](https://refinitiv.co.jp/re/ask)

電話番号：03-6743-6515

REFINITIV.

