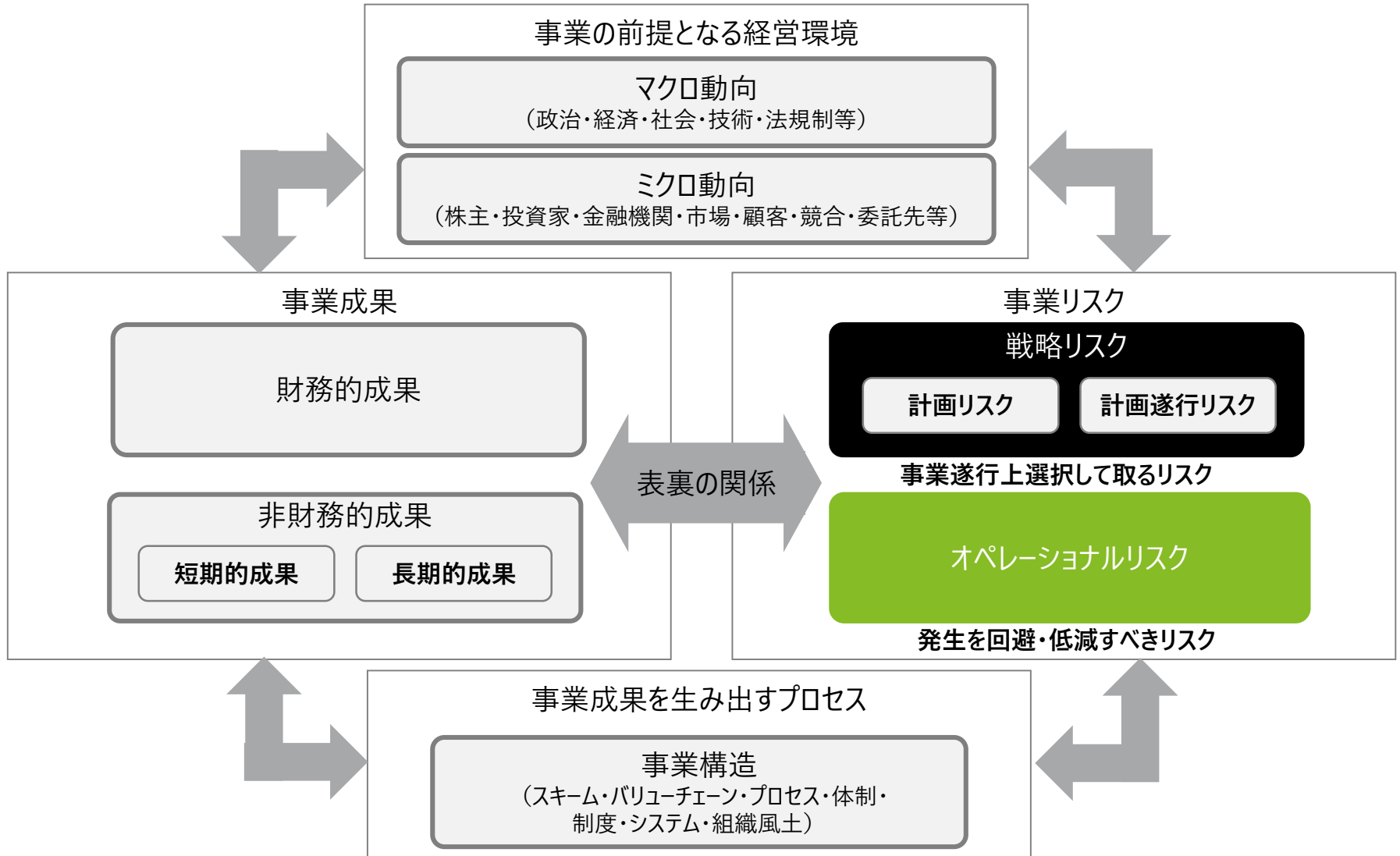




アジアにおけるサプライチェーンマネジメント

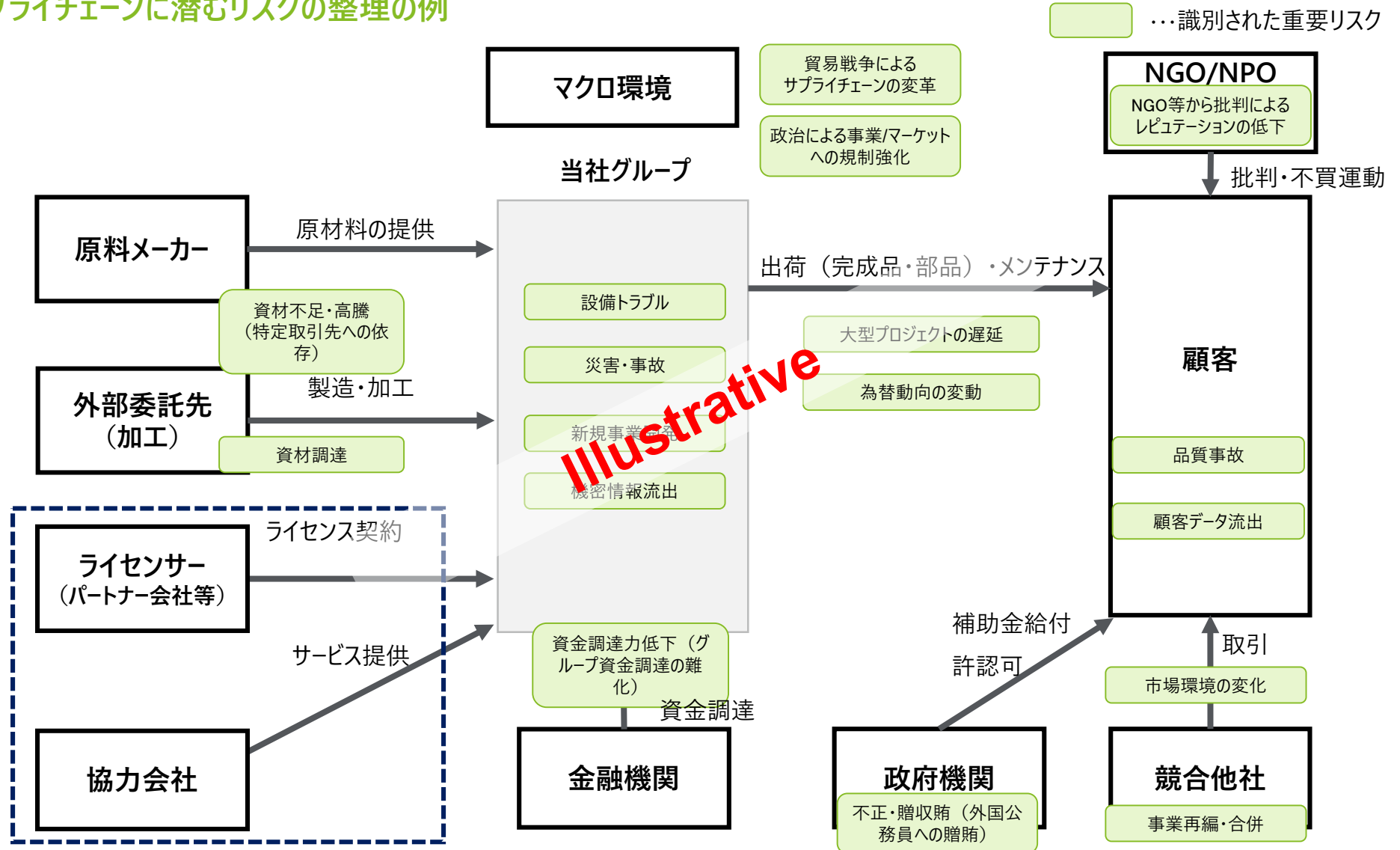
事業の成果を得るためには、前提となる経営環境にあわせて事業構造を変革し、リスクをとる必要がある

事業成果と事業リスクの関係



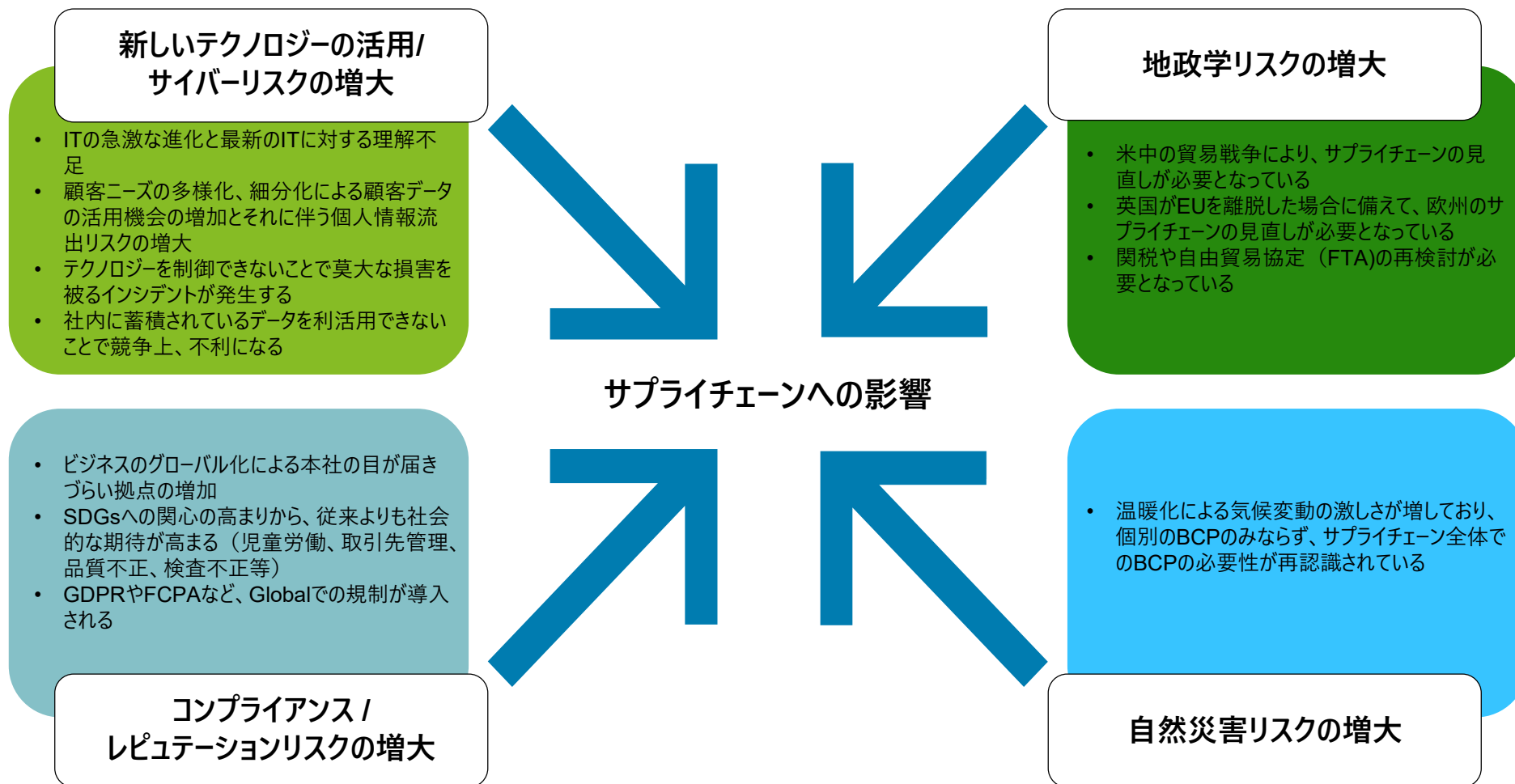
事業スキーム図によりグループのサプライチェーンを俯瞰したうえ、事業部門により識別されたリスクをプロットすることで、重要リスクの抜け漏れを防ぐ

サプライチェーンに潜むリスクの整理の例



自社のみならず、取引先を含めたサプライチェーン全体として、外部環境の変化に適応することが求められている

外部環境の変化によるサプライチェーンにおけるリスク増大の例



企業は今までより多くのリスクにさらされており、適切な対応ができない場合に企業価値を大きく損なうケースも出てきている

企業にとって大きな影響を与えるリスクが顕在化した例

事例1（サイバー/テクノロジーリスク）

日系大手自動車企業（工場）

2017年6月18日に世界の複数拠点がランサムウェア「WannaCry」に感染していたことが発覚した。この影響により、工場が一日（19日）操業停止する事態となった。その結果として、およそ自動車1000台が生産できなかったといわれている。

事例3（地政学リスク）

中国大手通信機器企業（米国）

米国は2019年5月中旬に中国通信機器大手企業の通信機器が中国政府のスパイ活動に使用される恐れがあるとして、米国企業と当企業の取引を事実上禁止すると発表した。これに対し、当企業は今後二年間は売上が伸び悩むとの見通しを発表しており、深刻な影響を認めている。

事例2（コンプライアンス/レピュテーションリスク）

多国籍大手スポーツウェア企業

1997年に当企業の委託先であるインドネシアやベトナムの工場において、児童労働が常態化していることを国際NGOが摘発した。これをきっかけに世界的に不買運動が広がり、その被害規模はその後の5年間で1兆円規模ともいわれている。

事例4（自然災害リスク）

日系大手電機メーカー（事業所）

10月12日夜から13日にかけて東日本を縦断した台風19号の影響で、ある事業所が浸水した。この工場では、幅広い製品に向けて電子回路の基盤の材料を供給している。2ヶ月での復旧を目指しているが、操業停止期間が長期化することで、サプライチェーンを通じた他の製品の生産にも影響が及ぶ懸念が出ている。また、中国、台湾の工場での代替生産を余儀なくされており、汎用品については、顧客に対して、他の部品メーカーからの調達を要請しているといわれている。

（出所：ロイター通信）

サプライチェーン全体に関する各種課題に応じて、適切な対策をとる必要がある

想定される課題とオフリングの例 (1/2)

想定される代表的な課題

サプライチェーンオフリング例

新しいテクノロジーの活用
サイバーリスクの増大

新しいテクノロジーが十分に活用できていない

- サプライチェーン内にある膨大なデータの活用や機械学習等といった最新のテクノロジーに興味があるが、どのように活用したらよいか分からない

テクノロジーの活用によるリスクの可視化

デジタル技術とデータの活用により、サプライチェーン全体のリスクの可視化を支援

サイバーセキュリティ対応に非効率やモレがある

- 各拠点、各サプライヤー毎にサイバーリスクへの対応をしており、サプライチェーン全体として見たときに、リスク対応にモレや非効率がある可能性がある

サプライチェーンサイバーセキュリティ対応

サプライチェーン全体についてサイバーセキュリティへの対応を支援

取引先まで管理が行き届いていない

- 自社の拠点については、情報が入手しやすく、比較的管理ができているが、取引先のリスク管理までは十分にできていない

サードパーティリスクマネジメント

サプライチェーン全体でどのようにサプライヤーをマネジメントするかについて支援

サプライチェーンが複雑になり法規制等に対応できているか不安

- サプライチェーンが複雑になる一方で、各国の法規制の変更に適切に対応できているか自信がない。罰則等も強化される傾向にあるため不安である

サプライチェーンに潜むコンプライアンスリスクの可視化

サプライチェーン全体のコンプライアンスリスクを可視化し、リスクを低減することを支援

サステナビリティの観点からサプライヤーに不安がある

- CSRの観点から、ESG、SDGsといった視点で見たときに、サプライヤーに問題がないかどうか気になっている

サステナビリティの推進とレピュテーションリスク管理

サプライチェーン全体のサステナビリティの取組を可視化し、リスクを低減することを支援

コンプライアンス
レピュテーション
リスクの増大

サプライチェーン全体に関する各種課題に応じて、適切な対策をとる必要がある

想定される課題とオフリングの例 (2/2)

想定される代表的な課題

サプライチェーンオフリング例

地政学リスクの増大

中国のテクノロジー規制に対応できていない

- サプライチェーンの一部に中国が含まれているが、中国のテクノロジー規制によって、ビジネスにどのような影響が生じるかも把握できておらず、対応もできていない

中国テクノロジー規制に対するリスク対応

中国のサイバーセキュリティ法、暗号法によるビジネスへの影響を分析し、リスクを低減することを支援

FTAを活用できていない・追徴課税等の税務上のリスクを感じる

- FTAを有効に活用できておらずメリットを十分に得られていない気がする
- FTAを管理する体制が整っておらず税務上のリスクを感じている

FTA活用によるリスク変化への対応

サプライチェーン全体についてFTAの活用モレやFTA管理体制の問題点を把握し、FTAの有効活用を支援

BCPが各拠点の取組となっており全体最適となっていない

- 個々の拠点毎にBCPを策定しているが、各拠点がどのように事業を継続するかという視点になっており、サプライチェーン全体でどのように事業を継続するかという視点になっていない

グローバルBCP

サプライチェーン全体でどのように事業を継続するかという視点でBCPの策定を支援

システムが複雑化しており、その停止リスクに対応できていない

- サプライチェーンの高度化に伴い、使用するシステムが多様化・複雑化する中で、システムの停止リスクへの対応が不十分な可能性がある

IT-BCP

サプライチェーンにて事業を継続するために必要なシステムの停止リスクへの対応を支援

Withコロナを意識したより高度な働き方を実現したい

- COVID-19を経験して、平時からの準備が重要だと痛感した。リモートワークがいつでもできるように環境を整備したい
- この機会に、より高度な働き方改革を実施したい

スマートワークの推進

リモートワークも包含した、より高度な働き方であるスマートワークの実現を支援

自然災害リスクの増大

アジア・パシフィック地域での本サービスに関する問い合わせ先

当資料におけるサービスに関するお問い合わせは下記メールアドレスまでご連絡ください



ap_risk@tohmatu.co.jp

当資料を含むアジアパシフィック地域における最新の経営環境やリスク情報、並びに当法人のサービスについては以下のWebサイトもご参照ください

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/ra/risk-advisory-in-asia-pacific.html>

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド および デロイト ネットワーク のメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループ のひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および それらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービス の分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

