

# サプライチェーンの リスクを軽減する方法

Brought to you by

**SUPPLYCHAINBRAIN**  
One Forum | One Focus | Many Minds

Sponsored by

 **THOMSON REUTERS®**

# サプライチェーンのリスクを軽減する方法

世界のグローバル企業は、行政機関がそのサプライチェーンのコンプライアンス違反を摘発すると、数百万ドルの罰金を科されたり、企業イメージの悪化に直面したりすることになります。サプライチェーンに問題が起こった際に対処を迫られるより、混乱に備えてあらかじめ計画をたて、積極的にサプライチェーン管理に取り組むことにより、評判の失墜や財政的な損害を回避することができます。それを実現するためには、サプライヤーのコンプライアンスリスクを警告するプロセスの自動化が、必要不可欠となります。

2016年にランバー・リクイダーターズ社が、違法伐採木材の輸入を禁止したレイシー法違反容疑で訴追されました。米国最大の木材輸入業者の同社には、後に1500万ドル以上に上る罰金と没収金、さらには民事罰も科せられました。

提携企業の選定を誤ったせいで財務上の損失や評判の失墜を被った企業は同社だけにとどまりません。2019年には、強制労働が行われている北朝鮮で製造されたつけまつげを中国から不正輸入したというので、e.l.f. コスメティックスが米国財務省外国資産管理局 (OFAC) から4000万ドルの罰金を課されました。

同社にとって幸いだったのは、この違反が内部監査によって発覚し、自ら違反を申し出たために、結果的にわずか100万ドル以下で和解できたということです。しかし、それでも、同社はOFACの厳しい批判を免れることができず、同社のコンプライアンスプログラムは「存在しない、または不十分」と判される結果となりました。

同社の自主監査は、数百万ドルの損害から会社を救いましたが、米国政府当局か

らサプライチェーンのコンプライアンス違反を指摘され、世間の評判の悪化を免れることはできませんでした。

トムソン・ロイターの ONESOURCE Global Trade シニアプロダクトマネージャーであるカレン・ロブデルは、「たとえ金銭的なペナルティが軽減されたとしても、ブランドに対する風評被害という問題があります。同社が、サプライヤーを積極的に審査し、サプライチェーンのリスクを軽減していれば、金銭的にも社会的にもこのような損害を回避できたでしょう」と述べています。

## リスク管理の積極的なアプローチ

約20年前まで、サプライチェーンマネジメントは、コンプライアンス違反や詐称などの問題に対して、事前対策よりも事後対応に重点を置く傾向がありました。気候変動やパンデミック、サイバー攻撃が起きている時代において、もはや後手後手の対応は通用しません。

今日のサプライチェーンマネージャーは、サステナビリティ、倫理、ガバナンス

不正取引、サイバーセキュリティ、インフラ障害など、数多くの問題に対処しています。これらの問題はすべて、事業活動、サービスレベル、パブリックイメージにマイナスの影響を及ぼす可能性がある分野で、実際に多大な影響を受けているのです。ロブデルは次のように述べています。「企業は近年、混乱に対処するだけでなく、混乱に備えた計画をたてるようになりました。実際に何か問題が起きたときに備えて、どうすればより強靱になれるかを考える必要があるので。」

このコロナ禍の間に判明したように、サプライチェーンリスクはますます高くなっています。事業継続研究所が実施した2021年の調査では、83%以上の企業が前年にサプライチェーンの混乱を経験し、そのうちの多くがコロナ禍とは無関係であったことが明らかになりました。また、42%が、異常気象による被害に遭遇しており、これは前年より35%増加しています。さらに企業の3分の1が、サイバー攻撃とデータ侵害の被害に遭っており、これは前年より26%増加しています。

コロナ禍は疑いなく、今後もサプライチェーン管理者の関心事であり、このような感染症の世界的な流行による影響も事前に軽減できることが望めます。同様に、怪しげなサプライヤーがもたらすリスクなど、企業が直面しているサプライチェーンの諸問題も回避するよう、積極的に対策すべきです。

ロブデルによると、「自動化の推進は、現在、企業が実施している方策のひとつ」です。ビジネスパートナーの精査の方法として、取引禁止対象者リストと照合するスクリーニングがあります。これは行うのが難しいプロセスです。トムソン・ロイター

ONE SOURCE Global Tradeのシニアプロダクトマネージャー、バージニア・トンプソンは「業界には数多くの『悪者リスト』が存在している」と説明しています。しかも、なかには10万社以上の業者が列挙されている非常に長いリストもあり、多数のリストが頻繁に更新されています。2020年だけでも、300以上の取引禁止対象者リストが、35万回以上も更新されています。

「必ずしも数百ものリストと照合してスクリーニングする必要はない」と前置きし、トンプソンは次のように指摘しています。「どこでビジネスを行っているか、どのようなビジネスを行っているかによるのです。米国や外国政府とビジネスを行っている場合にのみ適用されるリストもあり、特定の国でビジネスを行っている場合にのみ適用されるリストもあります。

どのリストと照合してスクリーニングをすべきかを見極める必要があります」

## リスク評価のために自動化を採用

そこで役に立つのが自動化されたソリューションです。このようなソリューションには、企業が潜在的なパートナーや取引に関連するリスクを評価するための機能性とコンテンツの両方があります。

「米国や外国政府とビジネスを行っている場合にのみ適用されるリストや、特定の国でビジネスを行っている場合にのみ適用されるリストもあります。どのリストと照合してスクリーニングをすべきかを見極める必要があります」

機能性は、2つの方法で定義することができます。1つ目は、スクリーニングエンジンが、業者の名前と所在地を参照することにより、システムがどのように比較を行うか決定するということです。「ユーザーは当然、業者の所在地も確認したいはずですが」トンプソン氏はこう話し、次のように続けます。「世界中にジョン・スミスはたくさんいますが、全体像を掴むために、所在地の情報を把握したいと考えるでしょう」必ずしも完全一致でない比較を行う際、略称や句読点のような

ものを処理する規則も、この機能性に含まれます。

2つ目として、スクリーニングの機能性には、長期的な視点でプロセスを管理する方法が含まれます。

トンプソンによると、「ユーザーは定期的にスクリーニングを行うべき」とのことです。取引禁止対象者リストは時間経過とともに変化しているため、企業の現在のサプライヤーリストと照合して再評価する必要があります。

コンテンツも、効率的なスクリーニングプロセスで大きな役割を果たし、それによって、企業が、その業者だけでなく、製品リスクについても評価できるようになります。「製品もリスクの原因になります」と、トンプソンは言います。「それについては回答しなければならない多くの疑問が存在します。例えば、そもそも輸入や輸出が認められているのかとか、その取引に特別な許可が必要か、規制の要件に適合するためにあらかじめその製品をテストしなければならないのか、などがこれに当たります」

製品も取引先企業と同様にスクリーニングされますが、この場合は、分類関税番号、安全保障貿易管理に於ける該非判定番号などのデータに照合され、同時に、仕向け地や原産国のデータも組み込まれます。製品がある国で製造され、別の国から輸出されるなど、複数の国に渡ることもあるため、その点も注意が必要です。つまり、制裁体制、ダンピング防止関税、許可の要件など、いくつかの事項については、関係する個別の国々が重要になります。

サプライチェーンの混乱に備える上で自動化が有効であると考える企業がますます増えています。KPMGとデロイトによる近年の調査では、企業の46%がすでに、自動グローバルトレード管理システムを使用しています。さらに、58%の企業が、今後3年間の間に、グローバルトレードテクノロジーにおいてさらに多くの投資を行う計画があると語っており、この点からも、サプライチェーンのリスクを軽減する上でシステム化に価値があることがわかります。

もちろん、すべての企業が、サプライチェーン管理に積極的なアプローチをしているわけではありません。事業継続研究所の調査では、サプライヤーのデューデリジェンスを行っている企業の4分の1が、契約に署名し取引関係を築くまで、取引先の精査を行っていないことがわかっています。「これは決して賢い方法ではありません」。ロブデルはこう話し、次のように指摘しています。「サプライヤーは企業を反映する存在であり、企業のブランドの延長でもあるため、彼らについてよく知ることは非常に重要なことです。そもそも特定できていないリスクを軽減することはできません」

## 取引先企業の評価

企業は、このような重要な取引先企業の評価を、どのようにして進めるべきでしょうか？

ロブデルによると、次の「5つのW」が鍵になります。

### Who- リスク評価の対象となるべき人は？

理想を言えば、一次請けから末端の下請けに至るまで、誰もがスクリーニングの対象になります。グローバルな評価が究極の目標ですが、多くの場合、これは現実的ではありません。

このような状況においては、もっともリスクが高い業者を識別するツールがあれば、もっとも重要なスクリーニング候補を絞り込む上で役に立ちます。

### What- リスク評価の対象は何か？

企業は、ビジネスの上で意味を持つ、あらゆるリスクについて検討する必要があります。それは、企業の業種によっても異なりますし、企業のリスク許容度や、企業がビジネスを展開している市場によっても異なってきます。

**「サプライヤーは企業を反映する存在であり、企業のブランドの延長でもあるため、彼らについてよく知ることは非常に重要なことです。そもそも特定できていないリスクを軽減することはできません」**

### When - いつ、リスク評価を行うべきか？

理想を言えば、企業は、事前にリスク評価を行うべきです。最初から悪い業者を排除しておき、彼らと取引することを避けたいものです。

### Where - リスク評価はどこで行うべきか？

取引先企業が数千にも上る場合、すべての取引先企業について現地を訪問し査定評価することは、現実的ではありません。

せん。多くの場合、企業は、遠隔評価と現地評価を組み合わせることで行うことになるでしょう。遠隔評価は、直接訪問する価値があるビジネスパートナーを深く掘り下げる上で役に立つでしょう。

### Why - なぜ、リスク評価を行うのか？

企業が、取引先を正しく精査できていない場合、罰金や世間の評判の悪化に直面するリスクが生じます。そしてそのどちらも、準備ができていない企業にとっては、取り返しのつかない損害を生じさせる可能性があります。リスク評価を実施すると、企業がこのような有害な事象に晒される危険性を低減させることができます。

取引先と製品に対するリスク評価の最終的な目的は、取引先企業やその製品が、サプライチェーンに混乱を引き起こす可能性を予測し、その際にどのような影響が及ぶかを検討することです。企業が最も重視すべきなのは、必ずしもリスクを排除することではなく、軽減することなのです。ロブデルによれば、リスクをゼロにしようとするれば、実現不可能な挑戦になってしまいます。

「サプライヤーについて、リスクがないところはありません」ロブデルはこう前置きし、次のように締めくくっています。「それでも、リスクを軽減し、是正措置をとるために限りあるリソースをどう配分するか、その優先順位を決めることはできます」

お問い合わせ：  
marketingjp@thomsonreuters.com