



# サプライ チェーンの 重圧と戦略

取締役会の視点

[home.kpmg/jp/sustainable-value](https://home.kpmg/jp/sustainable-value)





需要と複雑さ	02
サプライチェーンの展望： 制約とインフレ圧力は続く	03
クリーンなサプライチェーンを後押しする力	05
取締役会から見たサプライチェーンの リスクと強靭性	07
付録：サプライチェーンにおいて 人権を後押しする力： 規制、地政学、レピュテーション	09

# 需要と複雑さ

新型コロナウイルスによるサプライチェーンの深刻かつ広範な混乱により、多くの企業は自社のサプライチェーン戦略を見直し、サプライチェーンにおけるリスクと脆弱性を特定し、サプライチェーンの強靭性と持続可能性を高めるためのプランを考案し、実施しています。実際、ロシア-ウクライナ戦争により、多くの企業のサプライチェーンは、その事業領域と国際的な経営規模に応じて、負担が増大することは間違いありません。本書はロシア軍による侵攻の前に書かれたものですが、その洞察および取締役会による監督において考慮すべき事項は現在の状況にも十分あてはまります。

「政情不安や政治的制裁下にある国のサプライヤーへの依存や、新型コロナウイルスのパンデミックによって混乱した物流への対処、下流部門のサプライヤーが環境・社会・ガバナンス (ESG) 面でのリスクを発生させないための配慮、そして第三者のデータセキュリティに影響を及ぼす新たな規制リスクへの対処等の状況にかかわらず、組織のサプライチェーンは、これまで以上にリスクにさらされ、リスクを作り出しています。」<sup>1</sup>KPMGは、先ごろ各国のCEOを対象としたグローバルCEO調査を実施しましたが、回答者の3分の2が、新型コロナウイルスにより自社のサプライチェーン戦略を、特にそのリスクと強靭性の面から再検討している、と答えているのもうなずけます。

サプライチェーンにおけるリスクとサステナビリティへの取組みを監督することは、取締役会（および取締役会の委員会）にとって、厳しく複雑な短期および長期的な問題を明らかにするだけでなく、これらはリスクとレピュテーションの面でも大きな意味を持ちます。

KPMG Board Leadership CenterおよびEurasia Groupが作成した本書は、取締役会による監督を支援するため、世界のサプライチェーンを形作るシステムかつ地政学的要因についてのインサイトを示し、クリーンで持続可能なサプライチェーンに向けた歩みを促す投資家、規制当局およびその他のステークホルダーによるアクションおよび期待を明らかにしています。

---

<sup>1</sup> Building a Bridge Between Compliance and Supply Chain Management, Navex Global社『2021 Top Ten Risk & Compliance Trends』、2021年5月4日。

# サプライチェーンの展望： 制約とインフレ圧力は続く

物流のボトルネックを軽減するための継続的な努力にもかかわらず、2022年も課題は存続します。現在サプライチェーンは、相互に増強し合うような複数の制約に直面しており、未処理の課題に対処するための努力が続けられています。政策により、これらの課題が部分的に解決されたとしても、サプライチェーン全体の処理能力への影響はほとんどありません。現在の需給圧力の根底にある要因が変わらないかぎり、関連するコストはコロナ禍以前のレベルを上回る状態が続くでしょう。

## 現在のサプライチェーンの状況悪化を招いた要因は今後も続く

新型コロナウイルスのパンデミックによる初期の最悪の経済的影響が解消し始めると、製品に対する需要は回復し、特に米国において顕著に増加しました。緩和的な財政・金融政策、歴史的にも高い家計貯蓄率、さまざまなサービスの停止が影響し、消費者の手元の資金は豊かになりました。しかし、金の使い道はオンライン・ショッピングしかありません。主にアジア太平洋地域からの輸入品に対する需要が急速に回復したことで、すでにパンデミックにともなう混乱に直面していた既存のサプライチェーンと商取引の流れに、さらに重い負担がかかりました。

こうした状況をさらに悪化させるように、製造から港湾インフラ、国境検問所にいたるまで、サプライチェーンのさまざまな部分の機能が散発的に停止し、新たなボトルネックが生じました。これらの影響が最も顕著だったのは東アジアと東南アジアで、ゼロコロナという封じ込め政策にしたがって、ベトナムおよびタイの工場と中国の港が閉鎖されました。ただ最近では、オミクロン株の強い感染力により、特に中国において、再びゼロコロナ政策の試練が始まっています。中国では、ロックダウンの影響は、ワクチン効果の低さや従前の感染による自然免疫の低さもあり、今後、需給の両面に及ぶ可能性があります。このようなサプライチェーンに対する需給両面での二重の圧力は、出荷コンテナの移動や労働力不足などのかたちで下流部門にも及び、世界中の物流に広がっています。

## 政策介入による効果は限定的

各国政府は、現在表面化している強いインフレ圧力による経済や政治の敏感な反応を認識し始めています。米国では、バイデン政権が、サプライチェーンが直面する数々の課題に対処しようと努めています。突き詰めていくと、この分野におけるさらなる有効な政策介入を阻害しているのは、次の2つの問題です。



各々のボトルネックは複合的で、相互に増強されている。つまり政策的解決策によって取り組むべき問題は1つではない。



サプライチェーンのボトルネックは1つの国に限定されておらず、一国の政策努力の影響は限られている。

こうしたボトルネックに対処するための政府の最近の取組みには、ロサンゼルスとロング・ビーチの港を24時間開放し、処理能力を倍増させ、年末の買い物シーズンに先立って製品の納品を確保するという10月に発表された措置があります。このような措置によってコンテナの積み下ろし量は増加したものの、港湾のコンテナヤードがさらに混雑するという別の問題が発生しました。この例は、現在の問題の自己強化性（解決策を施しても次々と問題が出てくること）を示しています。港湾における物流の障害をなくすための別の取組みとして、政府は、滞留したコンテナの離れた倉庫施設への移動や、出発する船舶へのコンテナの荷積みスピードアップさせるため、滞留コンテナ課徴金の引き上げを決定しました。しかしこのイニシアチブは延期と検討が繰り返され、実施が2022年の第1四半期まで先延しされる見込みです。

これらの問題は、G7やG20、ASEAN、日米豪印戦略対話（米国、日本、インド、オーストラリアで構成されるグループ）が先導する対話など、サプライチェーンのボトルネックの緩和措置に関する国際的な議論を促すことになりました。バイデン大統領は、2021年10月、各国首脳に呼びかけ、サプライチェーンに

関する会議を開催しました。しかし、これらの話し合いも、問題に対処するためのマクロレベルでの具体的な成果はほとんど得られず、国際的な物流の規制環境の改善を目的とした貿易円滑化と関税に関するベスト・プラクティスを共有するにとどまっています。サプライチェーンの新たなインフラおよび既存インフラの改善に投資するという米国の国内外における取組みは、長期的にみれば何らかの効果をえられるのかもしれませんが。

### サプライチェーンにおける継続的な混乱が短中期的に続くことのリスク

物流のボトルネックは2022年の早い時期にやや軽減される見通しですが、オミクロン株の感染拡大と需給両面に対する影響は、引き続きサプライチェーンに負担を強いることになるでしょう。

需要サイドに関しては、米国におけるサプライチェーンの問題がこれほどまでに深刻となった理由の1つが、購買が増えるクリスマス休暇シーズン恒例の輸入需要の急増です。通常は夏の終わりから10月まで続くクリスマス休暇に向けた輸入・出荷シーズンが、2021年は11月まで及び、すでに太平洋横断ルートのサプライチェーンに余裕がなくなっていた中で、需要がさらに続き、増加しました。そのシーズンも終わりに近づきつつありますが、米国西海岸の港に到着する貨物船はすでに前年より遅れています。これは、太平洋横断ルートにおいて実施された新たな措置によって、バース（荷物積み降ろしなどに使用するスペース）が利用可能な予定時刻に合わせて、貨物船が米国西海岸の港への到着の時間を遅らせていることも一因となっています。

米国では、通貨流動性に対する引き締めを示した連邦準備制度理事会（FRB）の先ごろの発表と、平均家計貯蓄率の正常化により、2022年を通じて支出に対する下げ圧力が続き、需要はやや弱まることが見込まれます<sup>2</sup>。

米国では短期的な需要要因は弱まり、国内の物流部門のボトルネックに対処するための政策努力がなされているとはいえ、ゼロコロナ政策を実施している国においては、オミクロン株は、引き続き需給要因に対する短中期的な重大なリスクとなるでしょう。

このようなリスクは、厳しいゼロコロナ政策が実施され、世界のサプライチェーンにおいて重要な役割を果たす中国において顕著に見られます。中国は効果の高い海外製mRNAワクチンの国内での使用を拒否しており、過去の感染による自然免疫の割合も低いため、国民の大半がこの感染力の高い変異株の攻撃を受けやすいと考えられます。こうした状況により、このゼロコロナ政策は少なくとも2022年の秋の第20回党大会までは緩和されない可能性があります。これまでのところ、隔離された工業中心地が受けている影響は省レベルで、港湾の広範な閉鎖は見られないものの、労働者の検査プロトコルとトランスモーダルのアクセス状況による遅れが確認されています。

オミクロン株がもたらす民間旅客運送業へのリスクは、短期的には物流における供給側のもう1つの制約となるかもしれません。デルタ株後、民間航空機による渡航制限が緩和され、サプライチェーンには明るい兆しも見られましたが、オミクロン株により、航空貨物容量の50%程度を輸送するこの業界にとっては再びダウンサイド・リスクが大きくなるでしょう。

オミクロン株の影響が不確実であるという点は、物流にとっては短期的には最大のダウンサイド・リスクですが、他の課題の動きも見られます。米国西海岸の港湾の組合加盟組織の労働契約は、2022年の初夏に更新されますが、これまで労働者は契約の交渉において、港湾の処理能力と処理速度に対する影響力を利用してきました。2022年には、労働組合を有する港の労働者の力はさらに強くなり、米国の港湾で続いている制約にも影響を及ぼすでしょう。

港湾の労働組合の契約交渉の後にはクリスマス休暇の買い物シーズンが始まり、すでに厳しい状態にある太平洋横断供給航路に、さらに需要の負担をかけることとなります。米国の金融引き締めと家計貯蓄率の正常化を考慮すると、消費者需要が2022年を通じて歴史的に高い水準で維持されるかはまだわかりませんが、毎年恒例の輸入シーズンが、サプライチェーンにおいて未解決のボトルネックをさらに悪化させる可能性はあります。

2 Greg Ip, "Prepare for an Unsettling Monetary Tightening Cycle," 『ウォール・ストリート・ジャーナル』、2022年1月27日。

# クリーンなサプライチェーンを後押しする力

## 気候と環境

クリーンなサプライチェーン（環境面・社会面での問題を軽減・防止することを目的とした商品の調達、製造および輸送のための体制）には、ステークホルダーも注目し始めています。

これまで企業は、環境面でのパフォーマンスを法的な、もしくはレピュテーションに関わる要件ととらえてきましたが、環境に関わる要素は次第に潜在的な財務リスクと考えられるようになり、サプライチェーン全体にわたる脱炭素と気候変動に対するレジリエンスの強化を目指す動きを後押ししています。こうして気候関連の財務上の考慮事項が優先されるようになりましたが、現在では他の環境問題、特に生物多様性や水資源なども注目され始めています。投資家と消費者の双方から、より持続可能なサプライチェーンに対する需要が高まるにつれ、情報の開示要求はこれまで以上に負荷が大きく、標準化されたものとなり、関連データを追跡する能力が重視されるようになるでしょう。

環境に関して注視すべきおもなトレンドは4つあります：財務、データの可用性、ネットゼロへの取り組み、そして貿易です：

**財務** - 企業の財務リスクに環境リスクが加わったことで、投資家は環境パフォーマンスにより注目するようになりました。彼らは、会社の排出量だけでなく、サプライチェーン全体での排出量、いわゆるスコープ3排出量にも目を向けています。2015年には気候問題が財務にもたらす影響が重視されるようになり、金融安定化理事会はこの年、気候を世界の金融システムに対する主要なリスクと判断し、気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force for Climate-related Financial Disclosures、以下「TCFD」）を設置しました。

持続可能な投資に向けてのトレンドは続き、機関投資家、アセット・マネージャー、銀行および規制当局は、炭素集約型の企業や投資へのエクスポージャーを制限することに注力するでしょう。国連の第26回気候変動枠組条約締約国会議（COP26）では、45カ国450社がネットゼロのためのグラスゴー金融連合（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）に署名しました。この組織は、メンバーに対し、各自の事業と投資における排出量を削減するよう約束させています。

投資家のニーズに対応するため、企業は今後、サプライヤーによる排出量をできるかぎり開示する必要性に迫られるでしょう。

また現時点では、情報開示は任意で柔軟性がありますが、気候変動による影響の開示基準の整備や、規制化に向けた動きも見られます。COP26の直前に、英国は、2022年4月以降、TCFDの提言に沿った気候関連情報開示義務の国内の大企業に対する強制適用を明らかにしました。英国およびEUの中央銀行は、金融システムの気候変動に対する定期的なストレステストの実施を開始する予定で、米国証券取引委員会も強制力のある開示要件の検討を続けています。また新たに設置された国際サステナビリティ基準審議会（International Sustainability Standards Board、以下「ISSB審議会」）は、2022年に国際的なベースラインとなる基準を発表すると見られており、これを採用する国も出てくるでしょう。情報開示が義務化されれば、より持続可能なサプライチェーンについて理解し、促進する圧力は強まりますが、金融機関にとっては気候変動に対する取組みを標準化することが容易になるでしょう。

**データの可用性** - データの可用性が増せば、サプライチェーンにおける排出量の追跡および評価が容易になります。COP26で開始されたオープンソースデータに関する協力は、大手のテクノロジー企業に支持されたものも含めて、持続可能な事業運営や投資を支援しようとしています。いくつかのプラットフォームでは衛星データを用い、土地利用の変化や産業部門からの排出量を明らかにしています。

データの可用性の増大に大きく影響を受けた分野として、アマゾン流域の森林の破壊状況の人工衛星による監視や、石油・ガス施設からのメタンの排出量を対象とした比較的 low コストの監視があります。人工衛星技術およびその他の先進技術が普及し、サプライチェーンの排出量に関連したデータを収集して検証するという手間とコストのかかる作業が容易になり、排出量の報告の正当性が強化されます。企業の気候変動に関する情報開示が世界中で拡充されれば、これは、データの透明性を希求するイニシアチブや各種技術をさらに推進する力となるでしょう。

**ネットゼロへの取り組み** - 投資家や消費者からの継続的な圧力は、追加的な、そしてより包括的なネットゼロへの取り組みを促すでしょう。2021年3月の時点で、世界の大企業の約5分の1がネットゼロの目標に取り組んでいます。こうした目標は企業の事業やサプライヤーのあらゆる地域や部署に対しても適用可能ですが、そのうちサプライチェーンまでを含めている企業は27%程度です<sup>3</sup>。

3 Richard Blackら、Taking Stock: A global assessment of net zero targets, The Energy & Climate Intelligence Unit and Oxford Net Zero、2021年3月。

ネットゼロに関する規則はまだ多くありませんが、基準を策定する動きや説明責任を追及する動きがあります。Science Based Targetsイニシアチブは先ごろ、ネットゼロ目標の認証基準であるネットゼロ基準 (Net-Zero Standard) を発表しました。Climate Action 100 +は、主要な排出企業に対し、炭素排出量、ガバナンス水準、開示情報の質といった分野における進捗を定期的に報告するよう促す枠組みです。TCFDに沿った情報開示も複数の国や地域において採用され、今年後半にISSB審議会から基準が発表されれば、報告に期待される内容はさらに明確になります。企業がサステナビリティに関する報告は不可能であると主張するのはますます困難になるでしょう。

**貿易** - 環境問題、特に気候変動に関する問題は、今後も商取引の際に必ず考慮されるでしょう。環境問題が重要視されていることを明確に示す例の1つが、EU・メルコスール自由貿易協定 (EU-Mercosur free trade agreement) の継続的な停止です。この協定は2019年に大筋で合意に達しましたが、EUが、アマゾンにおける森林破壊防止の努力を強化するようブラジルに求めたことから、いまだに保留されたままとなっています。同様に、米国における、1962年通商拡大法第232条にもとづいて課されていたEUの鉄鋼とアルミニウムへの追加関税を解除するという決定も、主に気候問題の観点から下されたものです。米国とEUは、米国市場に輸入される欧州の鉄鋼およびアルミニウムの量を増やす代わりに、米国およびEUで生産された低炭素鉄鋼を推奨し、特に中国における炭素集約的な鉄鋼生産をやめさせる手段を模索することで合意しています。同様の気候変動に関連した問題、特に工業製品のような炭素集約的な製品に関連した問題は、今後も貿易に関する協議において大きな部分を占めるでしょう。

現在検討されている最も明確かつ広範囲に影響が及ぶ可能性が高い貿易イニシアチブは、おそらくEUの炭素国境調整メカニズム (Carbon Border Adjustment Mechanism=CBAM) でしょう。これは、気候変動に関するEUの政策をその域外にも適用するための措置です。CBAMは、輸入品の価格を、EUの炭素価格設定規則にもとづいて生産された製品の価格に合わせて調整することで、特にアルミニウム、セメント、肥料、鉄鋼など、CBAMの対象となる分野において、サプライチェーンの上・下流部門に影響を及ぼします。

## 気候変動の次には

気候変動は、環境に関連する財務リスクの主要な要因となっていますが、生物多様性と水資源の問題も注目され始めています。世界経済フォーラムとPwCによる共同分析では、経済価値にして44兆ドル (世界のGDPの半分超) が自然に左右されることが明らかにされています。絶滅する植物や動物が増えるにつれ、製品やサプライチェーンにとってのリスクとなります。新たに設置された自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、「TNFD」) はそのメンバーを発表しましたが、ここには主要な銀行および企業の参画も予定されており、TCFDと同様の開示ガイドラインが作成されることになっています。

干ばつや洪水、水に依存した電力網のエネルギーアクセスなどの懸念から、水の供給は、サプライチェーンのセキュリティにおいて主要な要素となりつつあります。Four Twenty Seven (ムーディーズが買収) やJupiter Intelligenceなど、気候への影響の予想データを提供している会社は、気候変動が企業の事業とサプライチェーンに対してもたらすリスクを特定するために利用されています。水資源に関する状況が変化するにつれ、その地政学的側面が重みを増し、サプライチェーンの強靭性を理解する際の複雑性がさらに増加します。

## 人権








人権と労働問題は、近年、国際労働機関 (ILO) の「労働における基本的原則および権利に関する宣言 (Declaration on Fundamental Principles and Right at Work)」(1998年) や国連人権理事会による「ビジネスと人権に関する指導原則 (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)」の承認 (2011年) といった多国間の取組みを通じて注目されるようになりました。しかし、これらのほとんどが自主的な取組みを期待するものであるため、人権問題に対するアプローチとしては効果がないことは明らかであるとの批判もあり、こういった問題に対処するための新たな取組みを後押しするよう呼びかける動きもあります。(Appendix “サプライチェーンにおいて人権を推進する力：規制、地政学、レピュテーション (Forces driving human rights in the supply chain: Regulatory, geopolitical, reputation)” を参照)

# 取締役会から見たサプライチェーンの リスクと強靭性

この1年半ほどの間、企業は供給の確保と生き残りを最終的な目標として、サプライチェーンに関連するかつてないほどのストレスや負担に対処してきました。同時に原材料や資源が不足し、これらに関する予測が困難であるがために買いだめという行為を招きました。多くの企業が、供給に限界のある物品を必要以上に購入しています。このような行動が需給のアンバランスをさらに悪化させています。

一部の企業はいまだにサプライチェーンに内在する構造的な問題に対処しておらず、問題は先送りにされています。しかし、サプライチェーンの脆弱性に対処し、強靭性と持続可能性を向上させるための大規模なプロジェクトに着手している企業もあります。

短期的には、取締役会の主要な役割は、危機に瀕したサプライチェーンについて再考し、これに手を加え、修復することを目的として着手している重要なプロジェクトが、以下のように効果的に実行されるように支援することです。

-  サプライチェーンのリスクおよび脆弱性の評価をアップデートする
-  サプライヤー基盤の多様化を図る
-  サプライチェーンの構造および拠点を再検討する
-  中国への依存を低減し、よりローカルおよびリージョナルなサプライチェーンを展開する
-  サプライチェーンの可視性とリスク管理を改善するためのテクノロジーを導入する
-  サプライチェーンのサイバーセキュリティを向上させ、データ漏えいやランサムウェアの攻撃によるリスクを低減させる
-  今後サプライチェーンが混乱した場合に対処するためのプランを考案する





大切なことは、サプライチェーンに関する各種のプロジェクトが、共通する包括的なビジョンと戦略によって推進されているか否かという点です。そして、誰がその取組みを指揮し、点と点を結び、説明責任を負っているかです。

取締役会は、サプライチェーンにおけるさまざまなESG関連リスクを管理するための取組みについて、焦点をさらに絞り込む必要があります。特に気候変動やその他の環境問題に関連するリスク、そして人権、強制労働、児童労働、労働者の健康と安全、サプライチェーンにおける多様性・平等・包摂性 (DEI) などの「S (社会)」の分野における重大なリスクは、規制とコンプライアンス、そしてレピュテーションに深刻なリスクをももたらします。

こうしたリスクの管理やサステナブルな慣行の導入に対する企業へのプレッシャーは非常に大きく、投資家や調査・格付機関、従業員、顧客、政府、各国の規制当局、メディア、地域社会など、各方面から受けています。

サプライチェーンにおけるESG関連リスク、そしてサステナブルなサプライチェーンを構築・維持するための経営陣の取組みを監督するにあたり、取締役会が考慮すべき事項を以下に示します。



サプライヤー行動規範、サプライヤー研修、サプライヤー監査、第三者検証、サプライヤーのベンチマーキング、協働など、サプライヤー管理のプロトコルが定められているか<sup>4</sup>。



経営陣は、マッピングや可視性、トレーサビリティを含め、サプライチェーンをどのように監視しているか。



カーボンオフセット、環境に配慮した技術、サステナビリティに関する基準・認証、第三者との協力など、サプライチェーンが環境に及ぼす影響を軽減させるために、会社はどのような措置を講じているか<sup>5</sup>。



ESGに関する開示情報やサステナビリティ報告書に含まれるサプライチェーン関連の情報は、どの程度厳格なものであるか。同様の企業と比べて情報開示のレベルはどうか。外部のステークホルダーは、透明性のレベルに満足しているか。



ESGに関連するさまざまなリスクとサプライチェーン全体の脆弱性を特定するために経営陣が採用しているプロセスはどの程度強固であるか。経営陣は、各々の階層 (ティア) やその下層 (サブティア) も含めたサプライチェーン全体を明確に把握しているか。



サプライチェーンリスク管理の枠組みと手順はどの程度有効であるか。コンプライアンス、リスクおよびサイバーセキュリティの専門家とサプライチェーンの専門家間の調整機能は適切なレベルで保持されているか。起こり得る物流の混乱に備えたリスク軽減措置は定められているか。

「サプライチェーンの問題は、投資家や規制当局、消費者から監視され、ESG分野のさまざまな問題と関わるため、取締役会にとって、会社がティア1から最終ティアの関係者も含めたサプライチェーン全体をどうマネジメントしているかを十分に把握することがますます必要になります。これには、サプライチェーンについて考慮すべき事項が業務、戦略、リスク管理のプロセスにどう統合されているかを監督することも含まれます。<sup>6</sup> 取締役会が、その委員会を通じてサプライチェーンのリスク、強靭性およびレピュテーションをいかに効果的に監督するかは、ビジネスにとって前面かつ中心に据えられるべき点であり、それは投資家や消費者、規制当局、その他のステークホルダーにとっても同様であるといえます。

4 “State of Supply Chain Sustainability 2021”、MIT Center for Transportation & Logistics および<sup>6</sup> Council of Supply Chain Management Professionals。

5 同上。

6 David M. Silk、Sebastian V NilesおよびCarmen X. Lu、『The Other ‘S’ in ESG: Building a Sustainable and Resilient Supply Chain』、Harvard Law School Forum on Corporate Governance、2020年4月14日。

# サプライチェーンにおいて人権を後押しする力： 規制、地政学、レピュテーション

ここに挙げる3つの要素は、人権に関連するデューデリジェンスおよび企業の説明責任に関する立法の増加の要因となっています。

## 米国－中国間の緊張

米国と中国の関係は次第に対立的なものとなり、広範にわたる緊張関係によって、協力が可能な分野が狭まっています。こうした圧力の中で、米国は、新疆ウイグル自治区（XUAR）における人権を尊重するよう求めています。これらの問題により、関税や輸入制限、XUARからの一部製品に対する制裁措置がおこなわれ、北京冬季オリンピックにおいては米国政府関係者の出席を見送るという外交的ボイコットにもつながりました。米国政府は、香港やチベット、台湾に関連した問題よりも新疆ウイグル自治区に関連した問題に重きを置いています。

人権は、米国と中国が各々の政治的・経済的パートナーに対し、どちらにつくか選ぶよう迫っている分野でもあります。このため中国の新疆政策に関する国連人権理事会での議論や投票の際の各国のスタンスは、地政学的な立場を大きく反映したものとなり、新疆に関する政策は、すでに地政学的に協力関係にある国に支持されていることもめずらしくありません。

## EUのリーダーシップ

新疆ウイグル自治区における人権侵害をめぐり、EUが中国の関係者や企業に加えた制裁に対し、中国が強い対抗措置をとり、二国間の投資案件に遅れが生じ、断固たる姿勢を維持する欧州の政策立案者に対する圧力を強めています。またEUは香港への弾圧に関する中国への批判を躊躇していませんが、貿易問題を利用して中国に間接的に制裁を科す可能性はあります。

EUは、サプライチェーンのデューデリジェンスに関するルールの提案に着手しました（11ページを参照）。世界の関連当局が企業に対し、労働や人権、環境および気候変動に関し、より高い水準を維持するよう求めているからです。EUでは、緑の党（The Greens）が率いる活動家や政治家が、より厳格なコーポレートガバナンスを要求しています。一方EUは、中国の政治主導の貿易慣行に対抗するための手立てを強化しようとしています。またEUは、世界的な課題、特に人権や民主主義、法の支配、より広範な経済的・政治的自由など、価値観が一致する分野において米国と協力したいと考えています。最後にEUは、パンデミックによる流通の混乱に対する解決策として、サプライチェーンの保全を注視しています。

## COVID-19の役割

新型コロナウイルスのパンデミックにより、労働者の脆弱性が明らかとなり、強制労働や児童労働、労働安全衛生基準に関連した問題が悪化しました。特に衣料品産業でこの傾向が顕著に見られます。ロックダウンの影響で西側諸国の小売店が閉店せざるを得なくなり、衣料品ブランドが既存の注文をキャンセルしたり、新規の発注を停止したりしたためです。現在、需要は回復しましたが、今度は同じ工場がワクチン不足や、労働者に工場での寝起きを強いる政府のロックダウン戦略、労働者の帰宅を許そうとしない工場所有者の影響により、安全衛生上の問題に直面しています。

これらの問題をメディアが取り上げたことから、新興国市場から調達をおこなっていた政府、政府間組織、投資家や企業に対して、サプライチェーンへの対応を進めるよう圧力が強まりました。

7 Allie Malloy and Kate Sullivan、「ホワイト・ハウスが北京で開かれる2022年冬季オリンピックの外交的ボイコットを発表」、CNN、2021年12月6日。

## 講じられている措置

これらの問題に対する認識が高まったことから講じられている措置として、次のようなものが挙げられます。

### 人権問題のある国に対する一方向的な措置

#### 米国－中国

現在の米国の政策は、新疆ウイグル自治区における強制労働をターゲットとした複数の措置を講じています。これには、綿やトマト、特定のポリシリコンなどの製品を対象とした違反商品保留命令 (Withhold and Release Orders=WROs)、この地域の労働力によって生産された製品を調達する際の認可資金の使用禁止 (2022年の米国国防権限法 (NDAA))、強制労働による人権侵害の責任を負う外国人を対象とした制裁措置 (同じくNDAAに記載されています) などが含まれています。最近可決されたウイグル強制労働防止法 (Uyghur Forced Labor Prevention Act=UFLPA) は、最も新しい超党派的措置で、たとえ部分的にでも新疆ウイグル自治区で製造された製品は強制労働により製造されたものとされ、米国の港に入った時点でWROsの対象となると定めています。米国はこうしたアプローチに取り組んでおり、これは議会でも特に超党派的に支持されています。このため制裁措置およびエンティティ・リストへの掲載も、強制労働の問題だけでなく、他の立ち上がった監視が必要とされる問題にも適用される可能性があります。バイデン政権が考慮すべきは、これらの制約が、気候変動やエネルギーなどの分野における広範な戦略目標の達成を侵害する可能性がないかという点です。

#### EU－中国

2020年12月に定められたEUグローバル人権制裁制度 (EU Global Human Rights Regime) にもとづいて、EUは、深刻な人権侵害に対して制裁を加えています。今年EUは、新疆ウイグル自治区に関与した4人の人物と1社の企業にこの制裁を加えたほか、北朝鮮における抑圧、リビアにおける超法規的殺人および失踪、ロシアにおけるLGBTQに対する拷問および抑圧、南スーダンおよびエリトリアにおける超法規的殺人および拷問などに関与した人物もターゲットとしています。

### 国内における法整備

#### 米国

**ウイグル強制労働防止法** - 新疆ウイグル自治区産の製品に対する制限は、ウイグル強制労働防止法によってさらに強化されます。この法律では、輸入業者が証明できないかぎり、ウイグルで生産されたすべての製品は強制労働によって作られたものだとみなされます。

#### カリフォルニア州サプライチェーン透明法 (2015年) (California Supply Chains Transparency Act) -

この法律は、カリフォルニア州で事業を営む小売業者および製造業者に対し、サプライチェーンにおける奴隷的労働と人身売買を根絶するための取組みに関する情報を消費者に提供するよう要請しています。

#### EU

中国の貿易慣行をめぐる懸念は、EUの一部の加盟国の動きとともに、新たな規制にむけた欧州委員会の作業を促しています。フランス (2017年)、オランダ (2019年) およびドイツ (2021年) による措置に続いて多様な規則が定められたことを憂慮した委員会は、EUとしての提案の作成に着手しました。欧州委員会のウルズラ・フォン・デア・ライエン委員長は、2021年の施政方針演説で、囚人や収容所の収容者によって調達された製品の輸入を禁じる立法が追加される可能性を示唆しています。これは、こうした取組みの責任が企業から政府へと移行する可能性を示唆しています。

#### 欧州紛争鉱物法 (European Conflict Minerals Act) -

この法律は1月1日に発効し、輸入業者に対し、OECDのガイダンスに従うよう要請しています。このEUの法律には、サプライチェーンの上流部門と下流部門に属する企業を対象としたさまざまな要件が含まれています。上流部門の企業とは、鉱物の採掘、加工および精製業務に従事する企業です。これらには、採掘業者、原材料の取引業者、精錬業者および精製業者も含まれます。下流部門の企業とは、原材料を完成品へと加工する業務に従事する企業で、取引業者、部品製造業者、委託製造業者および小売業者が含まれます。

上流部門の企業は、EUに製品を輸入する際、デューデリジェンスに関する強制的な規則に従わなければなりません。下流部門の企業は、それぞれ要件が異なる2つのカテゴリーに分類されます。金属そのものの状態の製品を輸入する企業は、デューデリジェンスに関する規則を順守する必要がありますが、金属の段階を過ぎた製品を扱う企業には、この規則にもとづく義務はありません。後者については、報告やその他の手段を用いてデューデリジェンスの透明性を高めることが期待されています。この規則の施行は個々の加盟国に委ねられており、各加盟国が文書や監査報告書を審査し、この規則が順守されているか否かを検証します。

## EUのロードマップ

当初2021年の第1四半期に予定されていた欧州委員会のサプライチェーンのデューデリジェンスに関する提案は、秋まで延期されました。EUは提案の内容の公表に慎重ですが、EUで力を持つフランスとドイツのデューデリジェンスに関する法律が、EU全域に適用される最終的な規制に関する一定の指針を示しています。

	 <b>Loi de Vigilance (デューデリジェンス法)</b>	 <b>Lieferkettengesetz (サプライチェーン法)</b>
<b>タイムライン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採択：2017年</li> <li>施行：2019年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採択：2021年</li> <li>施行： <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年 (大企業)</li> <li>2024年 (中小企業)</li> </ul> </li> </ul>
<b>範囲</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生、人権、環境</li> <li>直接的・間接的な支配下の子会社、下請業者、サプライヤーの一部が対象</li> <li>本社がフランスにあり、国内の従業員が5,000人以上もしくは世界の従業員が10,000人以上の企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権、環境</li> <li>直接的なサプライヤー、間接的なサプライヤーは契約企業が違反を認識していた場合のみ適用</li> <li>ドイツで登録されている、もしくはドイツに本社があり、従業員が2023年以降は3,000人以上、2024年以降は1,000人以上の企業</li> </ul>
<b>コンプライアンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注意義務計画は、年次経営報告書に含めること。この計画はリスクを特定、分析およびマッピングし、軽減措置を含めたものでなければならない。</li> <li>注意義務は会社にある。不備による影響を被った当事者は、規則の順守を要求することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次報告書はオンラインで公開し、リスク分析、予防・是正措置を含めたものでなければならない。</li> <li>また、会社は、人権戦略を採択しなければならない。</li> <li>注意義務は会社にある。不備による影響を被った当事者は、規則の順守を要求することができる。</li> </ul>
<b>施行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>裁判所が施行の責任を負う。</li> <li>フランスの商法および損害賠償における責任に関する規則</li> <li>救済措置は定められていない。</li> <li>罰金：損害がない場合は最大で1,000万ユーロ、損害がある場合は最大で3,000万ユーロ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済省 (Economic Affairs Ministry) およびその機関が施行の責任を負う。</li> <li>民事責任に関する規則および損害賠償は定められていない。</li> <li>救済措置の適用は可能</li> <li>罰金：年間平均収益が4億ユーロの企業は最大で年間売上上の2%、これを下回る企業は最大で80万ユーロ</li> </ul>

## カナダ

**米国・メキシコ・カナダ協定 (U.S.- Mexico-Canada-Trade Agreement (USMCA))** - カナダは、強制労働で生産された製品がカナダのサプライチェーンに入るリスクに対処するため、新たな措置を導入しました。USMCAの一環として、2020年に関税率が修正され、全部もしくは一部が強制労働によって生産

された製品の輸入が禁じられています。修正された関税率に基づき、関税法は、違反した製品に多額の罰金、報告義務を科し、禁止することとしました。

**新たな現代奴隷法 (Modern Slavery Act)** - カナダ上院で検討されているこの法案では、強制労働もしくは児童労働によって生産された製品がカナダに輸入されるリスクを防止もしくは低減させるために講じている措置に関する報告が要求されています。

**新疆ウイグル自治区に関する措置** - 新疆ウイグル自治区もしくは関連する事業体から直接的もしくは間接的に調達をおこなっているカナダの企業は、同自治区で事業を営むリスクについて、Trade Commissioner Serviceによる宣言書に署名することが要求されています。

## 英国

英国も、今年、英国の企業が新疆ウイグル自治区における人権侵害に加担することのないように新たな措置を講じています。これらの措置には、2015年の英国現代奴隷法の強化も含まれています。この法律は、取引額が3,600万ポンドを超える企業に対し、現代奴隷労働に関する声明と計画を公開するよう要請しています。コンプライアンス違反の企業を罰し、さらなる透明性を求める法律も定められる見込みです。

## メキシコ

USMCAにもとづき、メキシコは (カナダと同様に)、ILOの労働における基本的原則および権利に関する宣言を採択しています。この宣言は、加盟国に対し、強制労働によって製造された製品の輸入を禁じる措置を講じるよう求めています。違反国は、関税の優遇措置や輸入の停止などの対象となります。

## ブラジル

ILOの協定に従い、労働者の権利に関する国家レベルの行動計画を採択している国はありますが、これまでの政策の大半は児童労働を対象としており、他の政策は十分に施行されていません。ブラジルでは、「ブラック・リスト (Lista Suja: 汚れたリスト)」に、奴隷労働に関与していると労働監督官によって判断された企業および個人の名が記されています。このリストは、国からの貸付の利用を禁止したり、信用リスクを評価したり、サプライヤーを審査するために用いることができます。

## 自主的な枠組み

サプライチェーンにおける強制労働および児童労働、公正な調達

ならびに透明性に関連した問題に対する企業の行動について、規制要件と消費者需要の間のギャップを埋めるよう求める圧力も強まっています。企業が自ら進んで新たな基準を採用するケースもあれば、企業が別の同盟関係やイニシアチブのもとに手を携え、同業者がより責任ある行動をとるよう促すケースもあります。その大きな例の1つが、グローバル・バッテリー・アライアンスです。

## グローバル・バッテリー・アライアンス (Global Battery Alliance、「GBA」)

このアライアンスは、社会的・環境的に責任ある電池産業のバリューチェーンを構築するための官民連携の同盟として2017年に設立されました。加盟メンバーは、国連の持続可能な開発目標にもとづく人権保護および経済発展を含む10の原則を採択しています。GBAは、サステナブルなバッテリーに求められる環境、社会、ガバナンスおよびライフサイクルに関する要件にもとづいた情報を提供する「バッテリー・パスポート」を今年中に開発する見込みです。このイニシアチブは、持続可能で責任ある資源効率の高いバッテリーを目指す取組みの検証、追跡を支援します。

## 貿易交渉

米国と欧州が推し進める二国間・多国間協定には、労働法の施行を求め、労働者の権利を守り、法律上・規制上の枠組みに投資し、児童労働を防ぐために年齢制限を調整する条項が含まれるようになっていきます。さらに厳しい協定では、ILOの主要な労働協定の順守が要求されています。新たな貿易政策のアジェンダには、「既存の通商協定の労働・環境基準の包括的な実施」に対する取組みも含まれています。具体的な例として、USMCAは、協定の本文に織り込まれている紛争解決手順にもとづいて施行される重要な労働条項を維持しています。同様の労働条項は、新しい貿易協定や過去の協定の更新にも盛り込まれる予定です。

## 今後のトレンド

米国と欧州の政策立案者は、強制労働が関わっているとされる他の製品についても、同様の政策を適用するよう求める圧力に直面する可能性が高いと考えられます。いま注目されつつある製品の1つが、コバルトです。コバルトは電気自動車の製造に使用されていることから、世界の需要は2030年までに4倍に増加すると予想されていますが、世界のコバルト生産の70%はコンゴ民主共和国に集中しています。コンゴ民主共和国の採掘

における人権リスクは、激しい民族紛争やエボラ出血熱の発生、汚職の蔓延などのため、特に深刻です。

同様に関連当局は、将来的には雲母とコバルトも紛争鉱物関連法規の対象とするよう迫られています。これらの鉱物は、労働搾取、具体的には児童労働に関連しているためです。

## 強まる圧力

消費者および従業員は、多国籍企業や自ら規制する政府に対して新たな要求を示してくるでしょう。昨今の政治やスポーツの予定を見ると、北京の冬季オリンピック（強制労働、人権）、カタールで開催されるFIFAワールドカップ（強制労働、人権）および米国の中間選挙など、活動家にとっては世論に訴えるような問題を強調するには格好の火種となりうるイベントがあることがわかります。政策立案者は、違反した事業者や個人への制約などの手段を用い、人権侵害に関与している市場からサプライチェーンを遠ざけるための規制を促すでしょう。同時に政策立案者に対しては、貿易取引における労働者に関する取り決めをより高い新たな基準に適合させるよう求める圧力が強まるでしょう。

## サプライチェーンの多角化の傾向は続く

企業は、新型コロナウイルスに関連して物流が混乱する以前から、またトランプ政権下での関税制度が実施される前から、サプライチェーンを多角化するための機会を探り、そのための戦略を実施しています。こうした早い時期からの多角化の取組みの多くは、経済的懸念、主に中国の経済的成熟に伴う人件費の上昇による利益の縮小に促されたものでした。このようなトレンドの最も顕著な例が、アパレルおよびフットウェア産業における製造拠点の中国から東南アジアへの移転です。

新型コロナに伴うリスクや中国と米国の亀裂を促す政策は、製造レベルか原材料調達レベルかにかかわらず、単一の調達元に依存するサプライチェーンのコストを増大させました。地理的に集中していた製造や調達は、新型コロナウイルスによるサプライチェーンの混乱により、シャットダウンを強いる封じ込め政策の犠牲となり、調達や生産の選択肢に余裕のない企業に大きな影響を及ぼしました。パンデミックがエンデミックへと変わり、厳格な封じ込め政策によるリスクは低減しましたが、企業は今後も、政策リスク、トランスモダル輸送によるリスク、また需要の増減に伴うリスクを軽減するため、サプライチェーンの多角化や地域化をますます追求していくことになるでしょう。

## KPMG Board Leadership Centerについて

KPMG米国内の組織として組成されたKPMG Board Leadership Center (BLC) は、長期的な価値の向上とステークホルダーからの信頼を高めるため、卓越したコーポレートガバナンスを提唱しています。さまざまなインサイト、視点およびプログラムの提供を通じ、BLCは、KPMG Audit Committee Instituteおよび他の主要な取締役組織との密な協力も含めて、公開会社および非公開会社のガバナンスに関する継続的な教育と改善を推進しています。BLCは、戦略やリスク、人材、ESGからデータガバナンス、監査の質、議決権行使に関するトレンドに至るまで、取締役会のアジェンダに影響するクリティカルな課題について、取締役およびビジネスリーダーとエンゲージメントをおこなっています。詳しくはウェブサイト ([kpmg.com/us/blc](http://kpmg.com/us/blc)) をご覧ください。

## Eurasia Groupについて

Eurasia Groupは、世界でも先導的な政治的リスクの研究、コンサルティングに従事する会社です。政治的展開が市場をどう左右するかについて情報とインサイトを提供することで、クライアントが投資や事業展開をおこなうあらゆる場所での不安定要因および機会を予想し、これに対処できるよう支援しています。私たちの専門知識には、世界各地の先進国および開発途上国、特定の経済部門、ならびに将来的なビジネスおよび投資のフィールドに関するものが含まれます。本部はニューヨークで、ワシントンDC、ロンドン、サンフランシスコ、サンパウロ、シンガポール、東京にもオフィスがあり、実践的なエキスパートやリソースを100カ国以上に配置しています。私たちの業務の基礎となっているのは「ポリティックス・ファースト（政治が最優先）」です。私たちは政治を通して世界を見つめ、政治的先入観や私益に左右されない分析を心がけています。 [www.eurasiagroup.net](http://www.eurasiagroup.net)

## KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパンについて

KPMGジャパンは、持続可能な社会の実現に貢献し、企業の中長期的な価値向上につながる施策や取組みを包括的に支援する「KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン」を2021年にKPMGジャパン内に組成。同時に、あずさ監査法人内に、サステナビリティに関連するさまざまな調査研究、インサイトの提供、人材育成等を担う「サステナブルバリュー本部」を設置しました。これら2つの組織の総称である「KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン」として、KPMGのパーパスである「社会に信頼を、変革に力を」を体現していきます。

E: [sustainable-value@jp.kpmg.com](mailto:sustainable-value@jp.kpmg.com)

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

## [home.kpmg/jp/socialmedia](http://home.kpmg/jp/socialmedia)



本冊子は、KPMG米国が2022年3月に発行した「Supply chain strains and strategy」を、KPMG米国の許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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およびそれ以降においての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。

© 2022 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1062

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.