



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Topic ①

ASEAN 地域におけるサステナブル・
サプライチェーンの構築



Vol. **60**

May 2023

ASEAN地域におけるサステナブル・サプライチェーンの構築

KPMGコンサルティング
Sustainability Transformation

土谷 豪 / アソシエイトパートナー

Operations Strategy

齋藤 郷 / アソシエイトパートナー

Sustainability Transformation

新堀 光城 / シニアマネジャー

人権・環境保護に向けた企業への要請や、国家間摩擦・紛争、安全保障貿易などの経済安全保障・地政学リスクの高まりなどを受けて、サプライチェーンを取り巻く外部環境は大きな変化の局面を迎えています。これらESGや経済安全保障・地政学リスクなどに対応していくには、サプライチェーンをそれらリスクに対応する「強靱なサプライチェーン」、すなわち持続可能なサプライチェーン（サステナブル・サプライチェーン）に転換する必要があります。

特に、ASEAN地域は日系企業の工場やサプライヤーが多く存在しており、グローバルサプライチェーンにおいて非常に重要なポジションにあります。そのため、サステナブル・サプライチェーンの戦略・ロードマップの策定と構築は日系企業にとってきわめて重要となります。本稿では、関連リスクの概況から、サステナブル・サプライチェーンを構築するための検討論点や取組みのステップなどを解説いたします。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

サプライチェーンを持続可能なものに転換していくためには、倫理的かつ持続可能な製品やサービスを提供するためのサプライチェーンである「サステナブル・サプライチェーン」を構築することが重要となる。

POINT 2

ASEAN地域における経済安全保障・ESGリスクには、政情不安・国家間摩擦、人権・環境問題、輸出管理規制・情報漏えい、腐敗行為・贈収賄規制などが挙げられるが、これらはいずれもサプライチェーンリスクの観点からも注意が必要である。

POINT 3

サステナブル・サプライチェーンを構築するためには、社会課題解決だけでなく価値創出も念頭に置きながら、全体最適な視点でエコシステム全体を巻き込んで取り組むことが重要である。



土谷 豪
Go Tsuchiya



齋藤 郷
Go Saito



新堀 光城
Mitsushiro Niibori

① サステナブル・サプライチェーンの実現に向けて

1. ESG時代に求められるサプライチェーン

消費者の成熟・多様化、デジタルネイティブ世代の台頭、消費地の移動によるマーケットの変化、国家間摩擦・紛争や安全保障貿易、税制ルール変更といった経済安全保障・地政学リスクの高まりを受けて、サプライチェーンを取り巻く外部環境は大きな変化の局面を迎えています。

特にESGの観点では、公害・汚染防止はもとより、環境面では温室効果ガス・水・生物多様性への取組みが、社会面では人権侵害・労働安全への取組みに加えてダイバーシティや地域社会との共生が、ガバナンス面では機関投資家などのステークホルダーから課題解決への取組みや情報開示が求められています。

また、ステークホルダーからは、これらの対応を自社はもちろんのこと、バリューチェーン全体で実践していくことが要望されています。そのため、責任ある持続可能

なサプライチェーン（サステナブル・サプライチェーン）の構築やトレーサビリティへの取組みはより重要性を増しています。特にASEAN地域は、グローバルサプライチェーンにおいて非常に重要なポジションにあることから、自主的な取組みが必要となります。

2. サステナブル・サプライチェーンの実現

そのような環境において、企業にはESGや地政学リスクなどに対応できる「強靱なサプライチェーン」、すなわちサステナブル・サプライチェーンへの転換が求められています。これまでの後追い、横並びの対応から抜け出し、長期的な視点で自社のサプライチェーンをサステナブル（持続可能）に転換していくのです。ここでいう「サステナブル・サプライチェーン」とは、倫理的かつ持続可能な製品やサービスを提供するためのサプライチェーンのことです。言い換えると、「仕入れて」「作って」「売って」「使う」という一連の流れを、自社だけでなく、サードパーティも含めた全体としてサステナブルなものに変えていく

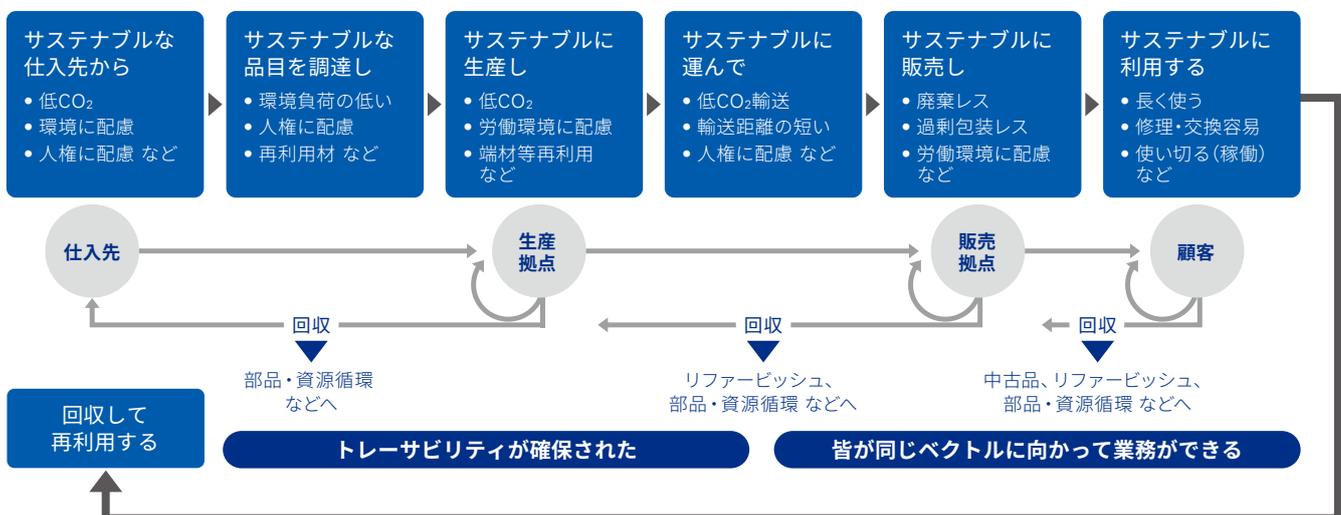
こと、またそのトレーサビリティを確保し、対外的に説明できるようにすることです（図表1参照）。

ところで、ASEAN地域にビジネス展開する企業は自社のサプライチェーンだけでなく、取引先企業のサプライチェーンの一部を担うケースもあります。そのため、今後はサプライチェーン上のリスクの特定と、それに対する対応や説明を求められることが増えることも想定されます。具体的には、欧米や日本本社からSAQ (Self-Assessment Questionnaire) と呼ばれる調査票が展開され、その回答を行ったり、実地監査への協力、第三者機関による監査の認証取得などが求められるケースが想定されます。

② ASEAN地域における経済安全保障・ESGリスク

サステナブル・サプライチェーンを構築するためには、ESGリスクはもちろんのこと、近時、特に重要性が高まっている経済安全保障・地政学リスクの視点も欠かせません。本章では、ASEAN地域における

図表1 サステナブル・サプライチェーンのイメージ



出所:KPMG作成

これらのリスクのうち、特に重要性の高いと思われるリスクの概況とその対応ポイントを紹介します。

1. 政情不安・国家間摩擦

・ リスク概況

政情不安や国家間摩擦による事業環境の悪化に伴うリスクが懸念されます。たとえば、ミャンマーでは、クーデター発生後、進出企業と国軍との経済的な関係への非難が強まり、ミャンマー事業の撤退判断を迫られるケースが増加しました。また、万が一、中台問題が有事に発展した場合には、東南アジア周辺海域の物流網は大きく混乱し、それに伴って原材料などの調達遅延・停止、販売網の制限などが発生すると想定されます。加えて、南シナ海では領有権を巡る国家間の主張対立によって緊張関係が継続しており、対立国間での政策変更や対抗措置によるビジネスに影響を与えるリスクも看過できません（周辺国だけではなく、安全保障上、強い利害関係のある米国なども関与しています）。

・ 対応ポイント

万が一の事態への主な備えとして、調達先の多元化、原材料・部材の備蓄の強化、ビジネスモデル・原材料・部材構成の見直し、BCP（事業継続計画）・危機対応プロセスの見直しなどが挙げられます。特に近時では、各国政治・経済・社会情勢が急激に変化しています。日本を含む各国政策も、今後はグローバルサウスとの連携強化に向けた政策・経済連携などが展開されていくことが想定されます。そのようななか、中長期的なサプライチェーン・ビジネスモデルを再考する動きが見られ始めました。サプライチェーン・ビジネスモデルの検討においては、適時に国内外の政策・経済活動の動向を収集し、社内関係者に共有することが不可欠であり、これを支えるインテリジェンス機能の構築・見直しは多くの企業にとって重要課題となります。

2. 人権・環境問題

・ リスク概況

ASEAN地域においても、人権・環境リスクへの対応は不可欠となってきます。欧州を中心に、ビジネスにおける人権・環境リスクへの対応に向けた措置を要請する法制整備が進展しています。たとえば、2023年1月には、ドイツにて、「サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンスに関する法律（デューデリジェンス法）」が施行され、一定の企業において、人権・環境リスクに関するサプライチェーン上のデューデリジェンス（以下、「DD」という）が義務付けられました。今後、EUにてコーポレートサステナビリティ・デューデリジェンス指令案（CSDD指令案）が成立・施行すると、EU市場に一定のビジネスを有する日系企業には、サプライチェーン上の人権・環境リスクに関するDDが義務付けられることが想定されます（違反への制裁も含まれる）。

また、米国では、すでに人権侵害被疑物品の輸入差し止め措置を可能とする法律が施行されています。マレーシアで生産されたパーム油が差し止められたことがありましたが、これはその輸入差し止め措置が適用された事例です。ASEAN諸国でも、ビジネスと人権に関する国別行動計画を策定済み、もしくは策定中の国が増加しており（タイ、マレーシア、インドネシアなど）、各国の人権保護政策が進展することが想定されます。

・ 対応ポイント

人権・環境リスクへの基本的な対応は、ポリシー策定、DDの実施、救済メカニズムの構築・運用、これらの取組みを支える体制整備などです。

近時、多くの日系企業においては、DDの実施と救済メカニズムの構築が重点課題として挙げられています。取組み推進のカギは、たとえ少数であっても、相対的にリスクの高い事業・サプライヤーの現場の労働者などの声を聞き取り、人権・環境リ

スクの低減につなげることです。

従来より、ASEAN地域ではパーム油などの生産に係る森林破壊、人権侵害が問題となっていました。また、典型的に人権・環境リスクの高い事業も少なくありません。そのため、企業には人権・環境に対する負の影響が相対的に高い事業から、そのDD、救済措置（是正措置）を講じることが望まれています。

3. 輸出管理規制・情報漏えい

・ リスク概況

サプライチェーン管理においても、トレードコンプライアンスの徹底は重要です。フィリピンの戦略取引管理法、タイの大量破壊兵器及び関連品目貿易管理法など、近時ではASEAN地域でもデュアルユース製品および関連物品の輸出を禁止する輸出管理規制の整備・強化が進められています。また、米国輸出管理規制（EAR）では、ASEAN地域などの米国外の地域・国における輸出行為についても、米国原産品目の再輸出などの一定の場合に域外適用がされるため、同法違反時の制裁が懸念されます。

今後、サプライチェーンの多元化やビジネスモデルの見直しにより、ASEAN地域に重要な製造拠点などが進出するようになると、これらの規制遵守の重要性はより増すこととなります。加えて、輸出管理規制は機微な技術情報の共有についても制限しており、この観点からも技術情報の保護が不可欠となります。

・ 対応ポイント

輸出管理規制への対応や情報管理体制の整備は、ASEAN地域の拠点の管理部門に多くのリソースを割けない企業にとって悩ましい問題です。限られたリソースの下では、本社（もしくは統括拠点）によるサポートとモニタリングは必要不可欠です。そこで、たとえばポリシー・マニュアル・教育コンテンツ・自主点検シートなどの雛形

を用意し、必要に応じて各拠点向けの修正に関して取組みを支援、推進していくことなどが考えられます。また、スクリーニングシステムの導入など、効率的な審査体制の構築をサポートすることも有効です。

4. 腐敗行為・贈収賄規制

・ リスク概況

ASEAN地域では、エージェントを介した腐敗行為・贈収賄が後を絶たず、日系企業もASEAN地域における贈収賄に関与し、贈収賄規制による制裁を科せられるケースが散見されます。シンガポールを除き、ASEAN地域のほとんどの国は、腐敗行為・贈収賄が発生しやすい状況下にあります。

また、米国の連邦海外腐敗行為防止法（FCPA）は、ASEAN諸国などの米国域外の贈賄行為においても一定の要件のもとで適用されます。そのため、近年は高額な制裁金を科せられる事例が続出しています。日本でも、不正競争防止法により日系企業が摘発され、企業幹部に刑事罰が科せられた贈収賄事例がみられます。

・ 対応ポイント

贈収賄防止コンプライアンスの基本は、FCPAリソースガイドなどを踏まえて、ポリシーの策定、リスクアセスメント、教育、DDの実施、モニタリング、内部通報体制、違反懸念への適切な対処などを推進することです。贈収賄の多くは、エージェントを介して行われます。そこで、サプライヤーなどの取引先に向けたDDの実施や贈収賄防止条項などによる契約によって、リスク低減を図ります。また、効率的にモニタリングを進めるにあたっては、経費処理・調達手続きなどのデータ分析を活用し、現地確認など詳細に調査する拠点・対象事項の絞込みを図ることも有効です。

III サステナブル・サプライチェーン構築に向けた検討ステップと論点

1. サステナブル・サプライチェーン構築の検討ステップ

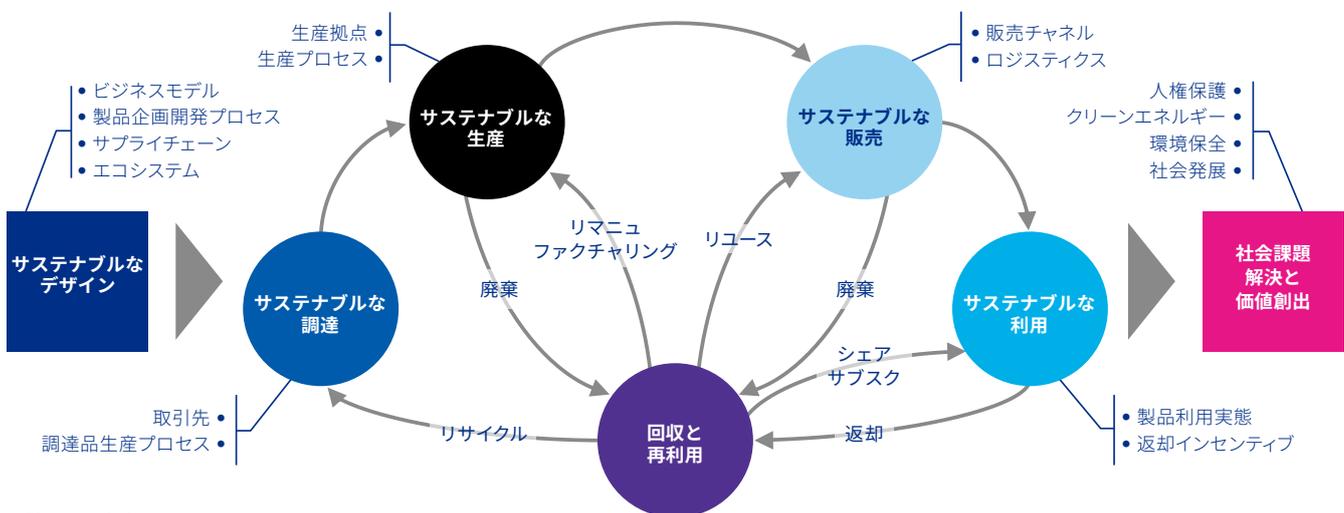
サプライチェーンの課題解決に対して全体最適視点で取り組む必要があるのと同様、サステナブル・サプライチェーンの構築も全体最適視点で取り組む必要があり

ます。

検討の最初のステップは、解決を目指す社会課題だけでなく、創出を目指す事業価値を明確に定義することです。これは民間企業である以上、当然のことです。事業価値を創出できなければ、事業運営そのものがサステナブルなものとはならないからです。

次に検討すべきことは、既成概念に捉われないこと、サステナブルな世界観としてあるべきビジネスモデル、製品コンセプト、エンジニアリング、そしてサプライチェーンをデザインすることです。たとえば、バージン材をリサイクル材に切り替えていくのならば、新製品の売切り型ビジネスから材料回収を前提としたサブスク型ビジネスへの転換、リバースロジスティクス、洗浄・粉砕・分解といったリサイクルプロセスを重視したサプライチェーンと製品設計となります。また、新興国における児童労働問題や脆弱な生活基盤問題の解決を目指すのならば、調達の商流と価格の見直しとなりますが、その際には調達コストの増加を製品価格に転嫁しつつも、消費者にリワードプログラムを提供することで顧客価値と顧客リテンションの向上を図る施策も検討します。

図表2 サステナブル・サプライチェーン



出所:KPMG作成

これらを踏まえたうえで、よりサステナブルに調達、生産、販売、利用、そして回収と再利用を行うためには、各プロセスのオペレーティングモデルの見直しを検討する必要があります。ここで重要な点は、一企業だけで対応することには限界があることです。現在のサプライチェーンにおいて、最上流から最下流までのすべてを統合している企業はほぼありません。したがって多くの場合、顧客や仕入先のほか、場合によっては競合他社と協調してエコシステムを形成します。このように、サステナブル・サプライチェーンを実現するためにはエコシステム形成が重要であることから、最初のステップで検討すべき事業価値については、単に一企業が独占的に享受するものではなく、エコシステムに参画する各パートナーが享受できるものとして定義し、そのうえで全体最適な視点でオペレーションレベルをデザインする必要があります（図表2参照）。

2. サステナブル・サプライチェーン構築に向けた検討論点

サステナブル・サプライチェーンの構築は、単に自社のサプライチェーンを対象としたオペレーティングモデル改革を検討するものではありません。エコシステム全体を俯瞰して、全体最適な視点で検討する必要があります。その主な検討論点を以下に示します。

① サービス提供モデル

サステナブル・サプライチェーンを構築していくために巻き込むべきプレイヤーのほか、自社での主導を目指す領域と他社と協調して進める領域を検討します。

② パフォーマンス・インサイト & データ

サステナブル・サプライチェーンを構築することで解決を目指す社会課題と、創出を目指す事業価値およびその価値分

配モデルのほか、エコシステム全体のパフォーマンスを評価・監視するためのKPIおよびデータを検討します。

③ ガバナンス

サステナブル・サプライチェーンの構築と並行して、策定または標準化を狙う業界ルールや法制度のほか、エコシステムに参画する各プレイヤーが遵守すべきルールや各プレイヤーに与えるインセンティブの在り方を検討します。

④ 業務プロセス

エコシステム全体の各プレイヤーが担うオペレーションのほか、エコシステム全体でパフォーマンスを監視し、意思決定を行うためのプロセスを検討します。

⑤ 人材

自社だけでなくサプライチェーン全体を広く把握し、課題に対処可能な人材のスキル要件および拡充方法のほか、エコシステム全体の各プレイヤーの役割分担を検討します。

⑥ テクノロジー

サステナブル・サプライチェーンおよびエコシステム全体を管理・運営するために必要となるデジタルプラットフォームを検討します。

IV まとめ

サステナブル・サプライチェーンを構築するためには、目指す社会課題解決と事業価値創出を見据え、エコシステムを形成しながら全体最適な視点で取り組む必要があります。しかし、その検討論点は多岐にわたり、多くの時間とリソースの投下が必要となることから、サステナブル・サプライチェーン構築の意思決定は容易ではないでしょう。しかしながら、世界の潮流を見据えると、いずれサステナブルではない

サプライチェーンは競争力を失うことになるはずですが、そうした時代になってから取組みを始めても、そのときには企業そのものの競争力が低下してしまっていることもあり得ます。そうならなためにも、日系企業には少しずつでもサステナブル・サプライチェーン構築に向けた検討を始めることが求められています。

関連情報

ウェブサイトでは、サステナブル・サプライチェーン、経済安全保障・地政学リスクへの対応に関する情報を紹介しています。

- ・サステナブル・サプライチェーンの実現支援
<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation/supply-chain.html>
- ・経済安全保障・地政学リスクへの対応
<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/economicsecurity-geopolitics.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
土谷 豪 / アソシエイトパートナー

✉ go.tsuchiya@jp.kpmg.com

齋藤 郷 / アソシエイトパートナー

✉ go.saito@jp.kpmg.com

新堀 光城 / シニアマネジャー

✉ mitsushiro.niibori@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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できる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。

© 2023 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. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。