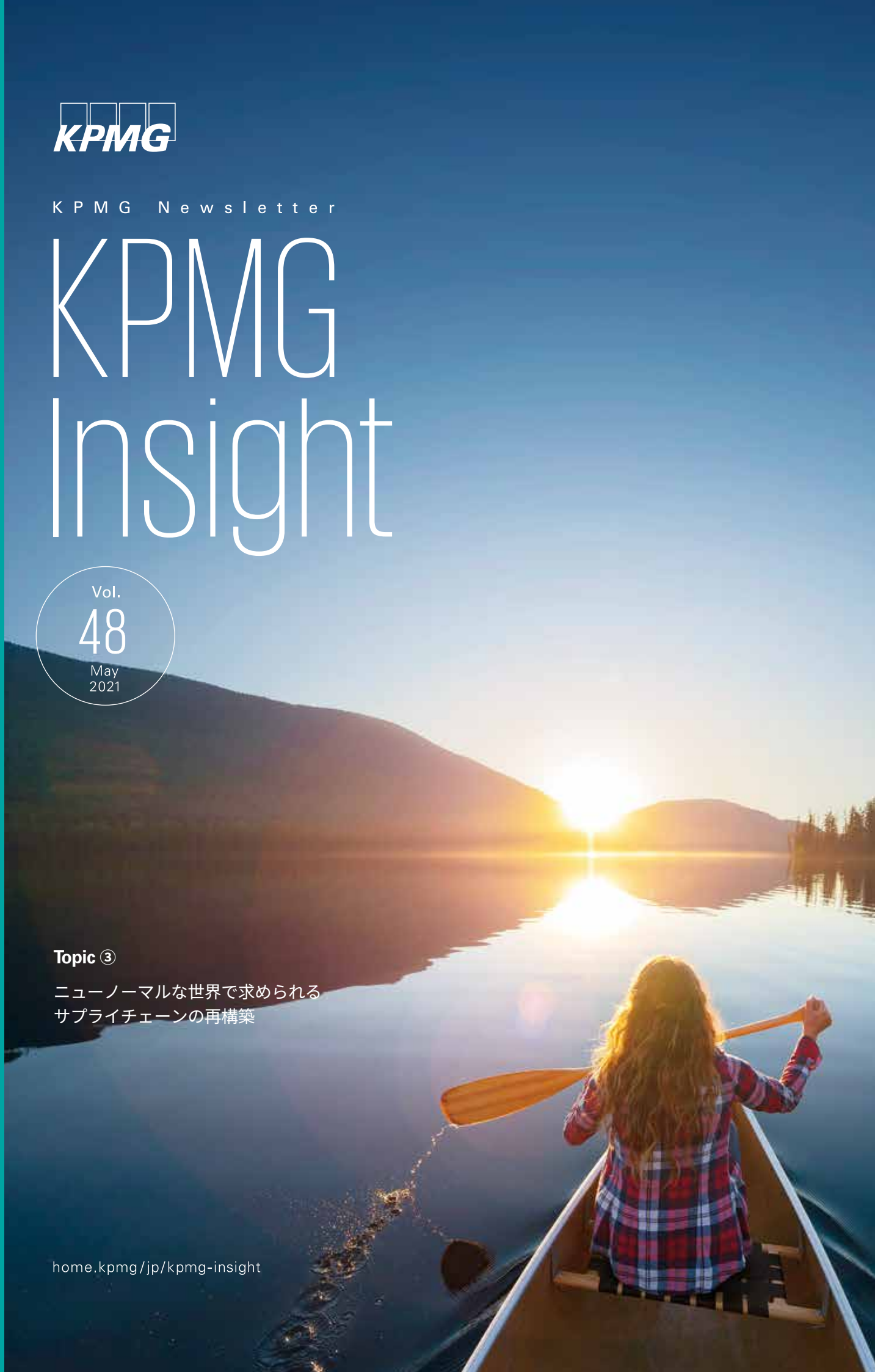
KPMG

KPMG Newsletter

KPMG Insight

Vol. 48
May 2021



Topic ③

ニューノーマルな世界で求められる
サプライチェーンの再構築

home.kpmg/jp/kpmg-insight

ニューノーマルな世界で求められるサプライチェーンの再構築

KPMGコンサルティング　ストラテジー＆オペレーション
丸山 正晃／パートナー

KPMG税理士法人　国際税務／関税部門
神津 隆幸／パートナー

KPMG FAS　リストラクチャリング部門
稲垣 雅久／執行役員パートナー

世の中の状況がめまぐるしく変化する今、世界は未来予測が困難な時代（VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）以下、「VUCA」という）のさなかにあります。その中でサプライチェーン戦略は、構造改革、デジタル化、SDGsなどの影響を受け、再構築を余儀なくされています。新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）をきっかけとして、今こそ、サプライチェーンを抜本的に見直すべきタイミングであると言えるでしょう。今回は、企業経営、および事業戦略、税務、M&Aのそれぞれを専門とする3名が、サプライチェーン再構築の要諦について鼎談形式でご説明します。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。

本文は、2021年2月に開催したKPMGフォーラムを基に再構築したものです。

丸山 正晃
Masaaki Maruyama

神津 隆幸
Takayuki Kozu

稲垣 雅久
Masahisa Inagaki

POINT 1

グローバルからローカル、ボーダーレスからボーダーフル、全体最適から局地最適、効率性よりも持続性というように、経営を取り巻く環境が大きく変わっている。その中で、事業戦略とサプライチェーン戦略は限りなく近くなっており、サプライチェーンのあり方をどう見直すかが今、問われている。

POINT 2

サプライチェーンの議論において、事前に税務の視点から十分な検討をしなかったことで、後から税務リスクや税コストが問題になり、ROEの低下を招く可能性がある。これに対応するには、社内外でさまざまなステークホルダーを巻き込んだ取組みが必要となる。

POINT 3

CxOがそれぞれの立場、視点で考えようとすると、会社として1つの方向性を目指すのは難しい。企業として強い意志をもって決断・舵取りをするためには、サプライチェーン戦略をCEOアジェンダに昇華する必要がある。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

Ⅰ 専門家として着目する「2021年のキーワード」

今年のキーワード

丸山 正晃
- 需要の急変、商材偏差
- SCM上の律速
- 能力不足とコスト増
- 見えず、聞こえず、言えず

神津 隆幸
- 各国の税収争奪戦
- 貿易協定の拡充
- 輸出管理・規制強化
- 事業再編機運の高まり

稲垣 雅久
- 構造改革の加速
- カーブアウト案件の増加
- 東証市場改革
- アクティビストの攻勢

丸山　今年のキーワードは、変化が大きな時代であるということ、先が見通せないこと、その中でいかに判断するかということから考えました。今は「見えない」「聞こえない」「よって何も言えない」となることも多いので、そこをどのように変えていくかということがテーマになるかと思います。

神津　私からは4つのキーワードを挙げさせていただきました。コロナ禍における経済対策で各国における財政赤字が拡大していますが、現在の景気や消費が懸念され、すぐに極端な増税とはならないでしょう。おそらく、目先では各国の徴税が強化されるような動きになるかと思います。

地政学的リスクの観点から、貿易に関する規制は強化されています。一方で、日ーEUのEPAやCPTPPのようなメガFTAの導入などチャンスの側面もあります。また、企業側での事業再編の機運も高まっており、こうした環境の変化は、ビジネスに非常に大きな影響が出てくるでしょう。

稲垣　私は構造改革の加速ということで、背景として3つのキーワードを挙げさせていただきました。M&A調査のレコフデータによると、昨年の日本企業のM&A件数は前年に比べて8.8%減少する一方で、カーブアウト案件は13.0%増加しました。カーブアウト案件の増加傾向はしばらく続くと思います。

来年4月には、東証の市場区分が大きく変わります。特に、東証の一部を引き継ぐと言われているプライム市場ではより高度なガバナンスが求められ、企業は今まで以上に厳しい目で見られるようになるでしょう。

最後はアクティビスト、物言う株主の攻勢を挙げました。ソニーの金融子会社の完全子会社化、オリンパスのカメラ事業の売却など、昨年1年間だけでも、アクティビストが伏線になってのM&Aが多くなされています。今後ますますアクティビストの存在は大きくなり、それによって日本企業の構造改革も加速していくのではないかと考えます。

Ⅱ ニューノーマルな世界での経営において考慮すべきポイント

丸山　最近ではニューノーマルと言われていますが、1990年くらいから30年間、世界の経済環境はグローバル化の拡大という方向で安定していました。そして、その中でグローバルサプライチェーンは、効率を第一に垂直・水平に分業が進められ、最適化されてきました。従来の最適化においては、災害や感染症によって影響を受けても既存のグローバルサプライチェーンの一部へのBCPで対応してきました。それが、ニューノーマル、COVID-19で大きく変わったわけですが、このあり方をどう見直すかが今、問われていると思います。

稲垣　そうですね。従来のサプライチェーンは効率性を重視し、グローバルで一気通貫に構築されました。今まではこれを「良し」としてきましたが、今ではグローバルからローカル、ボーダーレスからボーダーフル、全体最適から局地最適、効率性よりも継続性・持続性というように、環境が大きく変わってきています。

また、従来の経営は事業戦略、それを前提としたサプライチェーン戦略、個別機能という形で議論されてきました。ウィズ・コロナ時代では、構造改革や事業再編、M&A、SDGs、サイバーリスク管理、デジタル化など、今まさに経営に要請されているものがダイレクトにサプライチェーンに関与してきていると感じます。言い換えれば、事業戦略とサプライチェーン戦略が限りなく近くなっているということです。COVID-19以外でも、この1年、世界は大きく動きましたが、丸山さん、地政学の面からはいかがでしょうか。

丸山　地政学という意味では、皆さんご承知のとおり米中の対立があります。米国は政権が変わりましたが、現状を引続き維持する流れになっています。また、さきほど神津さんが説明したように、アフター・コロナを考えると課税強化という動きも出てくるでしょう。これらのことから、経済合理性だけでなく、各国・地域の理屈によって出てくるいろいろな制約を考慮しなければならない時代になっているかと思います。神津さん、税制の面はどうでしょうか。

神津　企業が経営の要請や地政学的リスクへの対応として何らかのアクションをとることは、必ず税へのインパクトとして帰結すると考えます。FTAネットワークの拡大や新興国における課税強化、貿易に関する規制強化などが見込まれますので、税へのインパクトは見逃せないでしょう。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

Ⅲ サプライチェーンの課題と、再構築のための3つの要諦

丸山　さて、図表1は我々が最近ご相談を受けている内容の一部です。まずは、製造拠点、消費市場としての「中国一極集中からの脱却」。どう変えていくのかということ。「消費地回帰」は、やはり安全保障関連は各国に戻したほうがいいのではないかということです。「効率性よりも持続性」というのは、効率性を取るのか、それとも持続性を重視するのか、考慮する必要があるということ。また、TPPに英国が入るという話もありますし、RCEPの話もありますから、「リスク管理の高度化」「ガバナンスの強化」「グローバルタックスマネジメント」あたりは、地域事業部や商品事業部が判断するのはなかなか難しいと思います。

図表1　サプライチェーンの課題（例）

- 中国一極集中からの脱却
- 消費地回帰
- 効率性よりも持続性
- リスク管理の高度化、ガバナンスの強化
- グローバルタックスマネジメント

⋮

稲垣　こうした課題を解決するには、サプライチェーンの見直しの方法を変えていく必要があります。そこで我々はサプライチェーン再構築に際して3つの要諦をまとめました。3人それぞれの専門領域からご説明します。

1. サプライチェーンの構成要素を幅広に考慮しつつ事業の構造を見直す

稲垣　「変革シナリオと事業計画の策定」には、4つのポイントがあります（図表2参照）。

まず、「ビジネスモデルの変革シナリオを検討」と挙げました。なぜなら、これまでサプライチェーンは、業務、IT、ガバナンス、リスクなど、各テーマ毎に議論されるケースが大半でしたが、今はサプライチェーンを構成する各要素として幅広議論が求められているからです。まずはどの機能を使って、どの国・地域で、誰と組んで、どういう価値を作るのか。そして、どのようにしてお客様に提供し、結果的にどのような収益を目指すのか、というポイントをしっかり押さえていただきたいと思います。

「戦略オプションおよびM&A／PMIシナリオの検討」は非常に幅広い話になりますので、M&Aに絞ってお話します。買収の根本動機に立ち返ると、M&Aには2つの考え方があります。1つは、自社でできるような事業・機能を買収して「時間を買う」という考え方。いわば強者の戦略です。もう1つは、人材や知見、発想法、技術、ネットワークなどを獲得することによって、非連続な成長を目指そうという考え方。これは強者になるための戦略と言えます。

この2つの考え方があり、また買う側の理論と買われる側の理論もある中で、サプライチェーンの機能をどちらにどう寄せるかは非常に議論が紛糾するところです。ここは、買う側のプライドや買われる側への配慮をなるべく最小限にして、根本動機に基づいたシンプルなロジックで進めるべきでしょう。なぜなら、ここからPMIや、投資の経済性の議論が始まるからです。これらができてはじめて「変革シナリオの検討」「事業計画・財務計画の策定」を議論することができるようになると考えます。

2. 調達先、生産・在庫拠点の配置、移動経路など、物理的な構造を見直す

丸山　私は「拠点配置・移動経路の最適解算出とシナリオシミュレーション」を挙げました（図表3）。これは物理的なサプライチェーンを再構築して、環境変化に追随していこうということです。変化があったとき、どのように対応するオプションがあるか。これを知っておくことは非常に重要

図表2　3つの要諦　その1

1　変革シナリオと事業計画の策定
（事業の構造と数値計画）

(1) 事業構造（ビジネスモデル）変革シナリオの検討
(2) 戦略オプション（自力克服～他力活用）、およびM&A ／ PMIシナリオの検討
(3) 上記を踏まえたサプライチェーン変革シナリオ（物流、商流）の検討
(4) 事業計画・財務計画の策定

図表3　3つの要諦　その2

2　拠点配置・移動経路の最適解算出とシナリオシミュレーション
（拠点、在庫など物理的な構造）

(1) 調達先、生産拠点、在庫拠点（部材・半製品・製商品）候補の選定とシナリオ策定
(2) SCネットワーク最適解算出とシミュレーション
　調達コスト vs 生産コスト vs 在庫コスト vs 輸送コスト vs
　関税コスト vs 顧客サービスレベルのトレードオフを数値で明示
(3) 拠点変更、移動経路変更に伴う生産配置替え、委託先選定
(4) オペレーション変革（DX＆業務改革）

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

です。

まず、「調達先、生産・在庫拠点候補の選定とシナリオ策定」と「SCネットワーク最適解算出とシミュレーション」について。たとえばESG・SDGsの議論が煮詰まったときに、その調達先がどこまで耐えられるか。調達先の代替候補はどこにあるか。財務的にはどうか。そうしたことを考えながらシナリオを立てるわけですが、そのシナリオ議論にはサプライチェーン上のコストの数値が不可欠です。製造、在庫、物流などのコストです。調達費用に海運費用、空運費用、ロジスティック費用が含まれていて、見えないかもしれませんが、それを把握しなければならないです。たとえば今、コロナ禍の影響で飛行機が飛ばないことから、海運価格は3倍以上に値上がりしています。こういう変化が起きたときに、どのように対応するかも含めて数値化するのです。

その数値を自社のサプライチェーンの数理的モデルに置いておくことによって、自社の方向性を検討したとき、各値が変わったときに、どういうインパクトがあるのかを見える化をします。そのシミュレーションをもって経営の意思決定をすることが重要となります。

次に、「拠点変更、移動経路変更に伴う生産配置換え、委託先選定」です。こうした変更や配置換えを加速化するには、さまざまな要素のデータを持っておかなければなりません。計画を立てても、実際に調達先を変えられなかったり、別の工場へ生産を移管できなかったら、それは意味がないからです。しかし、設計BOMや製造BOMの情報をグローバルで統一して本社が保持していれば、素早く可否を判断できます。

最後に、「オペレーション改革」です。オペレーションは、今後ますますデジタル化されるでしょう。これまではオペレーションを情報システムで補完していましたが、今後はデジタルでできることに合わせて仕事やオペレーションを変えるという発想が求められます。この発想こそ、物理的な業務のサプライチェーンの再構築には非常に重要です。

3. 関税や移転価格なども含め、税務の構造を見直す

神津　私は税務ということで、「関税、移転価格税制を考慮した所得配分の設計」を挙げさせていただきました（図表4）。広く考えると、税務の視点というのはやはり、経営、財務戦略の非常に重要な部分であると捉える必要があります。

たとえば、移転価格ではよく「利益の源泉は無形資産である」ということで、「重要な無形資産」という言い方をします。一方で、移転価格の方針上、どこで重要な無形資産を持ち、どこでどういう事業活動をしているのかが、必ずしも可視化されているわけではありません。移転価格の考えでは、その拠点には無形資産はないはずなのに、現地で試験研究活動をしていて税額控除を取っています。そういうチグハグなことをやっているようなケースは、散見されます。

そして、国ごと、事業ごとに、その拠点にどのような事業機能を持たせて、どのような事業リスクを負わせるのか。どれくらいのレベルの収益を稼得させるべきか。これが「超過利益を帰属させる拠点の特定」です。税務、とりわけ移転価格の観点からは、機能やリスクの多い少ないが収益の帰属に大きく影響すると考えるので、この辺りの整理は、非常に重要です。

「適正な所得配分設計を貿易・非貿易取引を通じて実現」、これは、稼得する利益をどのように配分するかということです。利益を移転させる方法は、有形資産や棚卸資産の売買、サービスやロイヤルティの支払いなどいろいろな方法がありますが、関税や移転価格なども含めてトータルで見なければ、事業構造の中で利益率を大きく毀損してしまうことがあります。

図表4　3つの要諦　その3

3	関税、移転価格税制を考慮した所得配分の設計 （無形資産・機能・商流の構造）

(1) 税務上、「重要な無形資産」を有するとされる拠点を特定
(2) ビジネス上の最適収益構造、関税、移転価格税務リスクの平衡の取れる方策を検討
(3) 税務上、超過利益を帰属させる拠点の特定
(4) 適正な所得配分設計を貿易・非貿易取引を通じて実現

Ⅳ サプライチェーンをCEOアジェンダに昇華するためには

丸山　これまでお話しした3つの要諦を縦軸に、事業モデル、オペレーション、税務、リスク、ディール、デジタルを横軸に取ります。このマトリックスに各担当のCxOを当てはめていったのが図表5です。これを見ると、CxOの皆さんそれぞれの視点で、それぞれのご経験をもとに進めていくと、会社が同じ方向を向くのはなかなか難しい状況になっているのではないかと思われます。神津さん、いかがでしょうか。

神津　現在では、税務の視点が軽視されているところがあるように思えます。事前に十分な検討をしなかったことで、後から税務リスクや税コストの観点から問題になるのはよくあることです。税務の論点に対応できなければ、税引後利益の低下を招き、必然的にROEが低下してしまいかねません。こうしたことに対応するには、社内外でさまざまなステークホルダーを巻き込

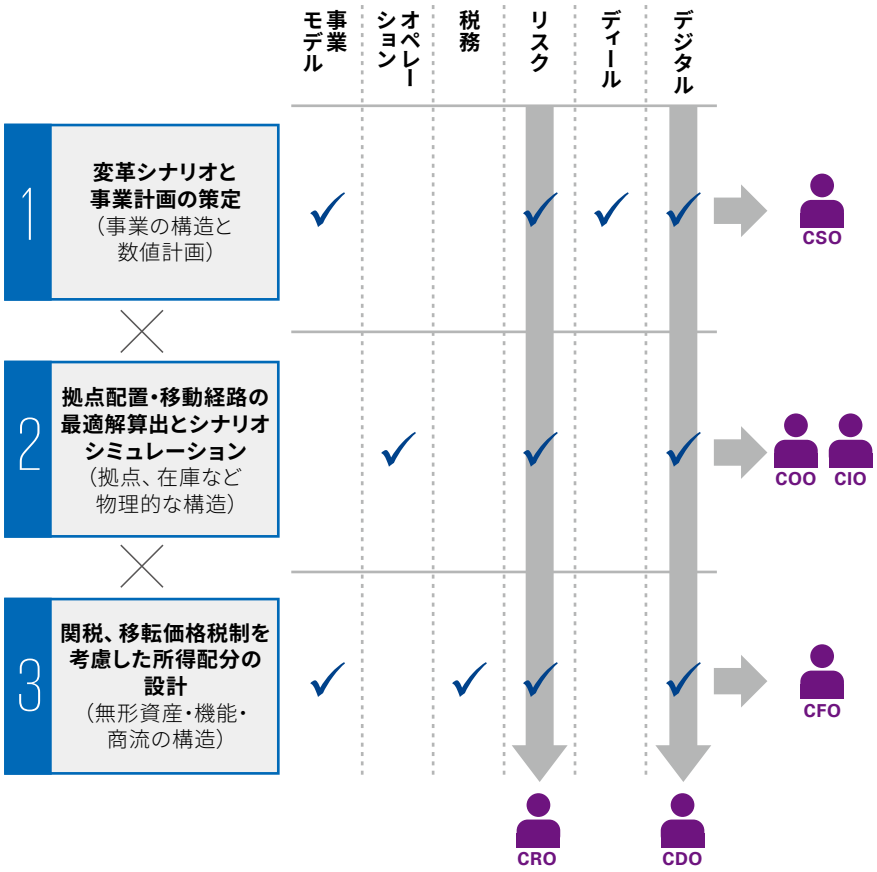
© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

んだ取組みが必要となるため、ボトムアップ型でのアプローチではワークしないような局面もあるのではないかと思います。

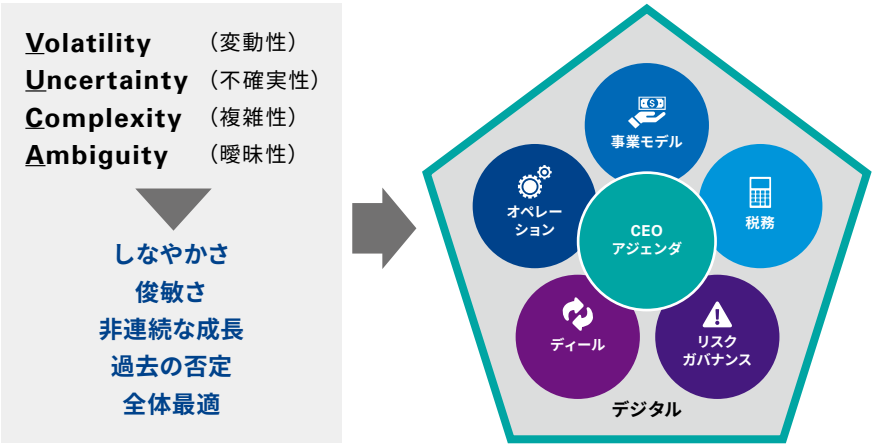
稲垣　ニューノーマルな世界ということで、今はVUCAの時代です。こういった環境の中で経営に求められる要件としては、しなやかさ、俊敏さ、本当の意味での全体最適などが考えられます（図表6参照）。企業は多面的な視点で包括的に判断をしていかなければいけません。事業モデル、オペレーション、ディール、リスク・ガバナンス、そして税務について、デジタルを基盤にした枠組みで、多面的かつ統合的に捉える。これらが実現できて初めて、企業として強い意志をもって決断・舵取りができるのではないでしょうか。これがまさに、我々が「サプライチェーンはCEOアジェンダである」と主張する理由です。

　ですから、個々のCxOでご担当されてきたサプライチェーンの議論を、ぜひCEOアジェンダに昇華し、企業全体として意思決定をなさっていただきたいと思います。一つひとつの機能の設計、日々の課題解決も大変ではございますが、サプライチェーンについて議論するメカニズムをぜひ、お作りいただければと思います。

図表5



図表6　CEOアジェンダへの昇華



関連情報

KPMGでは、状況に応じた最善のサプライチェーンネットワークの探索を支援します。

https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/supplychain/supply-chain-tax.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ジャパンSCALe (Supply Chain Advisory Leadership)メンバー

KPMGコンサルティング
ストラテジー＆オペレーション
丸山正晃／パートナー
masaaki.maruyama@jp.kpmg.com

KPMG税理士法人　国際税務／関税部門
神津隆幸／パートナー
takayuki.kozu@jp.kpmg.com

KPMG FAS　リストラクチャリング部門
稲垣雅久／執行役員パートナー
masahisa.inagaki@jp.kpmg.com

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia

本書の全部または一部の複写・複製・転訳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す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。

© 2021 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.

© 2021 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.