

1

日本企業の海外事業管理を支える リスク管理・経営管理の向上の取組み 第2回

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社

ディレクター 足立 桂輔

シニアマネジャー 津田 圭司

シニアマネジャー 森本 正一

前回は、海外子会社・グループ管理の全体的なポイントの解説とともに、東南アジア・インド・中国の各国の事業管理上の留意点について解説しました。

多くの日系企業の海外事業におけるリスク管理の取組みは、従来、海外子会社単独の自助努力に大きく依存するものでした。この結果、海外子会社において、リソースが限られた上に、十分な情報やノウハウがない状態のなか、様々なリスクが顕在化するたびに、試行錯誤しながら属人的な対応に追われるケースが多く見られます。

しかし、近年は多くの企業において海外における事業比率がますます高まってきたことや、海外拠点の増加に伴い各国、特に新興国において類似する経営管理上の課題が顕在化してきたこと、あるいは内部統制報告制度等により本社による海外子会社に対する統制を強める必要があること等の背景により、海外事業に対して本社が積極的に管理することや、環境変化に合わせてその管理水準を高く維持することが強く求められている、といえます。

上記を実現するためには、これまで多くの日本企業の本社が持っていた「海外のことは日本ではわからない」という発想を捨て、場合によっては孤軍奮闘している現地子会社の経営管理／リスク管理を後方支援するという意識を強く持つことが重要です。そのために海外拠点のリスク情報の的確な収集や、収集した情報に基づく現地への助言・監督という活動が求められます。

このような背景を踏まえ、本稿では、より中長期的な視点に立って、実際にグループ全体での海外リスク管理の取組みを進めるにあたっての重要な2つの着眼点、すなわち「海外進出時のリスク管理」と「グローバルサプライチェーンのリスク管理」について解説します。

なお、文中の意見に関する部分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。

【ポイント】

- 海外事業について、その事業ステージに合わせたリスク管理が重要である。特に進出／買収については初期段階からリスク管理を想定した取組みが求められる。
- 海外子会社単独での個別最適によるリスク管理を行うのではなく、グループ全体を俯瞰した全体最適の視点でリスク管理を行う必要がある。
- 特に、グローバルでの視点によるサプライチェーン全体の最適化と持続性を考慮したリスク管理の取組みを本社主導で進めることが重要である。



あだち けいすけ
足立 桂輔

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
ディレクター



つだ けいじ
津田 圭司

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー



もりもと しょういち
森本 正一

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー

I 海外進出時のリスク管理

1. 事業ステージ別のリスク管理

海外の事業においては、進出期、成長期、安定期、撤退・再編期のそれぞれのステージに応じたリスクがあります（図表1、図表2参照）。

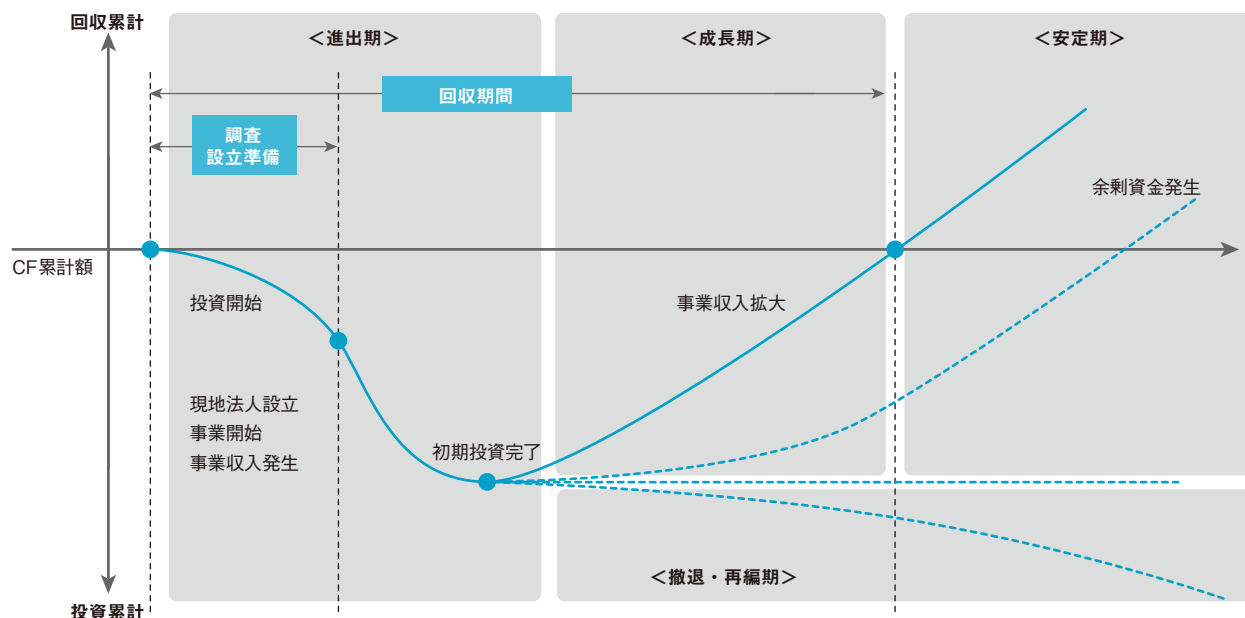
どのような会社においても海外進出は相応の投資を伴う重要な意思決定事項であるため、可能な限り早期に成果を出し

投資を回収することが求められます。また、単に投資の回収や単年度での黒字を達成する、といった単体での成果だけではなく、サプライチェーンの最適化や新たな市場開拓等、グループ全体における事業戦略への貢献が求められており、そのつまずきはグループ全体に大きな影響を与えることが想定されます。

しかし、進出期におけるゴールを「会社を立ち上げる」ということだけにしてしまった結果、進出後のビジネス形態や会社の規模、取引数等に合わせた経営管理の仕組みや必要な態勢整備が間に合わない、という状況が多く見られます。

具体的には、経営管理の仕組みに不備があることや、会社の成長に管理機能が追い付かないことで、本業ビジネスに現

図表1 海外の事業ステージと投資・回収



図表2 海外の事業ステージ別の目標、リスク、対応策

ステージ	進出期	成長期	安定期	撤退・再編期
目標	・目標設定 ・進出先の選定 ・スムーズな参入	・事業の成長／拡大 ・スピード向上	・利益の確保 ・コスト削減 ・本国への利益回収	・事業再編（売却・再構築・買収等） ・再進出の機会維持
リスク	・会社設立の自己目的化 ・設立費用の拡大／負担 ・最適な進出先の誤認 ・駐在員の人材不足 ・地元政府からの許認可 ・管理機構の立上遅延 ・買収手続の遅延、コスト超過	・資金不足（投資拡大） ・販売経費の増加 ・不良債権の発生 ・競争優位の喪失 ・消費者クレーム ・“聖域化”による管理不備	・人件費の上昇 ・人材の流出 ・横領・背任等の不正の発生 ・管理コストの増加 ・移転価格等税務 ・業績拡大のインセンティブ	・労務問題（雇用維持）、合併契約違反、追加納税等 ・撤退期間の長期化（コスト発生） ・再投資の許認可に影響ある撤退方法 ・業績維持の魅力減
対応策	・投資計画／事業計画の評価（指標明確化） ・現地パートナー探し ・地元政府との関係構築 ・「新会社立上げ」のパッケージ化 ・事業展開を想定した管理機構の整備計画 ・会社買収、統合に関する手続整備	・投資計画の見直し ・債券管理／品質管理等の強化（親会社管理機能との連携） ・市場開拓／製品開発 ・親会社による内部監査	・不正の対策 ・現地人材の育成 ・管理業務のシェアード化 ・ロイヤリティ等の取引の整理／透明化 ・統括会社によるガバナンス ・現地内部監査機能整備	・投資計画による意思決定（回収・追加投資含む） ・撤退時のデューデリジェンス ・地域・地元当局との十分な交渉

地の駐在員や幹部社員が十分に集中できず、不正の対応やバックオフィス業務、リスク管理業務に追われ、ビジネスの拡大機会を逃す、といったことに繋がります。

このため、進出期においては、今後の事業の成長や規模の拡大に合わせ、段階的に整備することを前提とした経営管理の基本的な仕組みを構築しておくことが非常に重要となります。

ただし、抜本的な対策としての本社・現地子会社の役割・責任の見直しや、海外事業の統括を担える人材育成等は、検討と実施に時間のかかる中長期的テーマもあり、一般的になかなか手がつけられないのも事実です。

そこで、海外事業の統括に関する全体的方針の提示や、方針に合った海外マネジメント向け自己点検ツールの提供、あるいは各国のリスクや不正、事故情報の収集と現地へのフィードバック等、「すぐにでも実践すべきこと、できること」を中心に、本社が実践すべきこと、できることも早期に見極めることがとても重要です。

この「すぐにでも実践すべきこと、できること」としては前回（AZ Insight Vol.57）にご紹介したグループ本社として「何をどこまで管理・支援するか」という点をグループ管理方針として定めることが効果的であると考えます。これらの方針を進出期、あるいは可能な限り早期に策定した上で、現地の管理者と共有することで、進出時点で想定される数々のリスクを一定程度回避／低減することや、その後の成長期における環境変化に備える経営管理の基礎を築くことが期待できます。

2. 買収による進出の際のリスク管理上のポイント

海外への事業進出に関する選択肢として、現地企業の買収を検討する企業も多くあります。その大きな効果の1つは、進出のタイミング・会社立上げに関する時間を買えることでしょう。

例えば、設立手続、販路開拓、製造拠点設立、従業員確保、業務手続整備、情報システム構築といった会社設立にかかわる作業を大幅に省略することが期待できます。事業譲渡の場合は、譲渡対象にない会社機能を補う必要があり、相応の手続、活動が発生することは事実ですが、多くのケースにおいては、買収という選択肢は一定の規模のビジネスを早期に立ち上げることが可能であるため、今後も海外進出における重要な選択肢であることは間違いありません。

しかし、後述する様々な制約により、相手先の会社を「買うこと」で手いっぱいとなり、業務・システム統合や、経営管理態勢構築の検討が手つかず、あるいは不十分なまま買収手続が完了する、というケースも少なくありません。その結果、買収後の統合効果の実現時期が当初の期待よりも大幅に遅延したり、期待した効果が実現できないという事態も招きかねません。

こうした事態を回避するには、(1) フィージビリティスタディ段階におけるリスク把握と対応、(2) 十分なデューデリジェンスの実施、(3) 買収後のリスク調査／内部監査、(4) 買

収、買収後の統合（PMI：Post Merger Integration）に関する手続の整備がポイントとなります。

(1) フィージビリティスタディ段階におけるリスク把握と対応

まず、フィージビリティスタディ段階から可能な限り当該買収に関する十分なリスク情報を早期に把握すると共に、把握したリスクに対する対応計画を立案することが望まれます。公開情報や外部の専門家の活用においても多くの情報を得られるケースもあるため、早期に情報収集を開始し、十分なリスク対応の選択肢を確保することで、買収手続や交渉において十分な検討を行うことや、買収後の統合手続を有利に進めることが望まれます。

具体的には、まず日常的に進出対象国（あるいは候補国）に関して、経済環境や政治動向、法制度、市場規模等の観点についての現状や想定されるリスクの一覧表を作成しておくことや、現地の事情に詳しい専門家と定期的な意見交換、情報交換を行い、常に情報を最新化しておくことも考えられます。

また、進出が具体化する時点で、買収先や合併先の候補企業に関して、自社にとって重要な影響を与える可能性のあるリスク情報を収集し、そのリスクに対する確認手段の検討や、リスクに対する対応方針を検討します。

(2) 十分なデューデリジェンスの実施

デューデリジェンスは一般的に短期間での手続が求められるため、買収時に入手を希望するすべての情報が得られない結果、買収や経営統合に関する計画を十分に立案できないケースが多く発生しています（特に入札案件の場合）。

また、予算、期間、買収側の運営負荷等の理由で、デューデリジェンスの範囲が財務・税務・法務に限られ、戦略、人事、IT、オペレーション（内部統制を含む）、環境、知財等のデューデリジェンスについて、潜在的なリスクが大きいかかわらず実施されないケースや、対象会社がそれらの実施を承諾しないケースもあります。

このため、デューデリジェンスにおいては、初期段階で可能な限り幅広くリスクを調査し、重要リスクの有無を早期に確認することで、詳細に調査する範囲を特定する必要があります。次に、自社にとって重要なリスクについては迅速に対象会社と協議し、双方にとって合意可能な調査手続を交渉することが望まれます。

(3) 買収後のリスク調査／内部監査

買収契約前に十分な情報が得られないがため、あるいは買収後の環境の変化等を勘案し最新の情報を入手するために、買収後に追加的なリスク調査や内部監査を行うことはたいへん効果的な施策です。

ある企業では、買収時の契約書に内部統制の整備要件を記載することが、事実上、社内でルール化されています。また、

買収後概ね半年以内に内部監査部門による内部統制監査を実施することが義務付けられている企業もあります。

これらは買収後なるべく早い段階で行うべきですので、買収の手続のなかでその準備や対象企業との調整を行うことが必要です。

(4) 買収、買収後の統合 (PMI : Post Merger Integration) に関する手続の整備

買収をある程度頻繁に行う会社の場合、あらかじめ、買収や統合に際して実施すべき手続を定めた上で、社内の関係者や社外の協力者と十分に共有しておくことが重要です。

その手続としては、前述のような企画時点での情報収集やリスク評価、デューデリジェンスの進め方、買収に関する覚書や契約に関する項目を定めておくことが一般的です。また、これらの手続の対象は、契約完了直後からの詳細なリスク調査や、各事業部門が実施すべき事業やインフラ、手続等の統合作業に関する項目が含まれます。

このような手続に則り、デューデリジェンスや買収後の調査を効果的なタイミングで実施することにより、統合段階における重要リスクを効率的に把握し適切な対応を行うことで、事業進出において極めて重要な位置付けである進出期を円滑に進めることが期待できます。

Ⅱ グローバルサプライチェーンのリスク管理

1. グローバルサプライチェーンによるリスクの変化

現在の多くのビジネス活動は資本関係の有無にかかわらず、他社と協調し、より高い付加価値を生み出すサプライチェーンが競争力の源泉となっています。サプライチェーンを構成する企業は協調して価値の創出に努めるものの、調達、製造、出荷、物流といった個別の機能自体の利害は相反することがあります。例えば、物流を担当するユニットはより配送の効率化のためにロットを大きくすることを望むかもしれませんが、製造を担当するユニットは不良在庫となるリスクを懸念し、ロットを小さくした生産を望む場合があります。

また以前は、いわゆる“ケイレツ”関係等を通じて、価値観を共有する企業群によってサプライチェーンが構成されていました。それが“ケイレツ”の崩壊や、グローバル化によって変化し、必ずしも同一の価値観をもつ企業群のみでサプライチェーンが構成されなくなっています。このようにサプライチェーンのリスクを認識し対応することは、かつてのように容易ではありません。

また、いったん海外進出した後もサプライチェーンは進化し、それに伴いリスクも変化します。例えば、海外現地生産による出荷先は、進出当初は日本が中心であったものの、現在

では日本以外の第三国や現地が増加している地域もあります。また、購買先の現地化が進展している地域が多数見られます。

こうしたなかで、2011年のタイ洪水は、グローバルサプライチェーンのリスクマネジメントの必要性を多くの日本企業に強く実感させるものとなりました。この洪水は被害総額4000億円超、230万人に影響を与えたといわれる大規模災害でしたが、影響はタイおよび日本のみならず、サプライチェーンを通じてつながっている第三国にも及びました。また、地域ごとに影響が及んだサプライチェーンのプロセスが異なっていたことも特徴的です。タイにおいては生産活動そのものに影響が出た一方で、日本においては、タイに部品等を輸出できず販売活動に影響が出た企業が多く、さらに第三国においては、タイからの部品を調達できず調達活動に影響が出ました。タイからの購買や出荷が滞った場合に、自社のサプライチェーンへの影響をあらかじめ予測し、対応を行っていた企業は決して多くはなかったはずです。

2. グローバル化によるサプライチェーン上のリスクの変質

グローバル化により複雑化したサプライチェーンのリスクを適切に管理するには、どのようにそれぞれのリスクが変質したのかを理解し、対応することが必要です。ここでは、主なリスクについて紹介します。

(1) オペレーションに関するリスク

サプライチェーンにおけるオペレーションに関するリスクとは、作業プロセス、人的資源、設備等の問題より生じる品質不良や納期遅延が生じるリスクです。サプライチェーンのグローバル化による主な影響はオペレーションのブラックボックス化の進展とサプライチェーンの“逆”可視化です。

オペレーションのブラックボックス化とは、サプライヤがグローバルに分散することによりコミュニケーションの難易度が増すことになり、サプライヤ内のオペレーションのプロセス上の問題点、人的資源の充足状況、設備上の適切さ等に目が届きにくくなることを指します。その結果、オペレーションに内在するリスクを適時に把握することが難しくなっています。サプライヤが階層化していた場合は第2層、第3層等の下層のサプライヤが上層のサプライヤとは別の国にあることも増えており、さらにリスクの把握を困難にしています。

サプライチェーンの“逆”可視化とは、サプライヤのグローバルでの分散により、第2層、第3層等を含めて、どのようなサプライヤが自社のサプライチェーンを構成しているかわからなくなることです。その結果、ある下層のサプライヤのオペレーションにかかわるリスクの顕在化によって、サプライチェーン全体への影響把握に時間を要するおそれがあります。

(2) 自然災害に関するリスク

サプライチェーンにおける自然災害のリスクとは、地震や台

風等の自然災害により、操業停止や納期遅延が発生するリスクです。近年自然災害に関するリスクは、その発生そのものの予測や、それらの影響範囲の予想が一層困難になっています。

自然災害はもとより予測困難なものです。地球温暖化の影響か、過去の経験則が通用しないような災害の発生が世界的に増加しています。我が国における東日本大震災の津波被害もその1つですが、タイ洪水、欧州の洪水、米国のサイクロン被害等、いずれも元々の防災対策が想定していた以上の規模となり、被害の拡大や長期化を招いています。その結果、被災地域における経済活動を長期にわたりマヒさせ、サプライチェーンに重大な影響を及ぼします。

また、オペレーションに関するリスクで触れたように、サプライチェーンの構成が見えにくくなっていることから、ある地域の自然災害による自社への影響把握がより困難になっています。その結果、自社の事業に影響がないと認識していた国での自然災害により、下層のサプライヤーが影響を受け、サプライチェーン全体に影響を及ぼすことがあります。

(3) IT 技術に関するリスク

サプライチェーンにおけるIT技術に関するリスクとは、情報システムの品質や情報システム開発／運用プロセスの問題により、正確かつ迅速なデータ交換ができなくなるリスクです。その結果、適切な意思決定ができなくなり、効率的なサプライチェーンの維持が困難となる可能性があります。

近年、このリスクについては、オペレーションに関するリスクでも触れたブラックボックス化に加え、IT基盤の多様化に起因するシステム障害の増加が顕著です。本来サプライチェーンの最適化には高度なITに支えられた情報収集、共有、加工が必須です。グループ会社でサプライチェーンを構成する場合はIT基盤を統一できることも多いですが、多様な国の多様な企業により構成される現代のグローバルサプライチェーンにおいては、多様なIT基盤が共存します。その結果、異なるIT基盤間でのデータ交換が複雑となり、システム障害発生の可能性が高まります。また、データ交換にかかるコストは統一されたIT基盤のそれよりも高額となります。

(4) 税務に関するリスク

サプライチェーンにおける税務に関するリスクの代表例は、税コストの最適化にかかわるリスクです。特にグローバル化が進展するなかにあつては、FTA(自由貿易協定)・EPA(経済連携協定)等の各国の制度の状況や、国際税務を把握した上で拠点や機能、資産の配置や出資関係等を検討することが重要です。もちろん、税制はいずれの新興国においても継続的に見直されるものであり、制度の変化を常に把握し、自社のサプライチェーンへの影響を集中的に分析することが重要です。

(5) サステナビリティに関するリスク

環境や社会開発といった企業の社会的責任(CSR)にかかわ

る課題が、自社のサプライチェーンに影響を与えるリスクです。特に昨今は紛争鉱物や児童労働の問題等、日本国内においては顕在化することが少ないリスクを十分に考慮しなければなりません。本稿では、そうしたリスクの代表例として、紛争鉱物と水資源に関するリスクについて紹介します。

① サステナビリティに関するリスクー紛争鉱物に係る規制

2010年、米国において成立した金融規制改革法(ドッド・フランク法)では対象となる紛争鉱物(Conflict Material)が、コンゴ民主共和国およびその周辺諸国から輸出されたものか否かを特定し、報告することを一定の企業に義務付ける条項が設けられました。背景として、紛争鉱物の輸出が大量兵器の購入と住民への組織的暴力等を行う武装集団や反政府組織の資金源となっている懸念が高まっていることがあげられます。ドッド・フランク法は情報開示と社会的圧力を通じ、企業による紛争鉱物の使用を排除することを意図していると考えられます。米国証券取引法の規制13(a)または規制15(d)に基づき、SECに対し報告書を提出している企業で、かつ、「紛争鉱物」が自らの製品の製造に必要である企業が該当します。ただし、直接これに該当しない場合でも、該当する企業から調査への協力または報告を求められる可能性があります。対象企業は年次報告書において、コンゴ民主共和国およびその周辺諸国が紛争鉱物の原産国となっていないかを合理的な調査を踏まえ、開示することが求められます。本リスクについては、サプライヤーすべてを巻き込んだ、サプライチェーン全体を見据えた対応が求められます。この内容については本誌特集の「紛争鉱物規制 初年度の実務対応 第1回」をご参照ください。

② サステナビリティに関するリスクー水資源

日本では契約水量を越えなければ、いくら使用しても、追加的なコストは発生しません。また、工業用水の料金も比較的安価です。しかし、中国やインドでは工業用水に日本の約2倍のコストがかかることもあります。さらに一部地域で、経済発展の高まりとともに近い将来における水供給の逼迫が予想されています。グローバルサプライチェーンの拠点検討に際し、水資源の確保も観点の1つとなりえます。グローバルサプライチェーンの水使用のリスク評価は、グローバルサプライチェーンのどこで多量の水が使用されているか、また、多量の水使用が伴う原材料(農産物)や容器包装が何かを特定します。この分析の手法の1つとして、それぞれの原材料や容器包装の調達に必要な水の状況を「バブルチャート」の形にまとめ可視化することもできます。

3. グローバルサプライチェーンに対するリスクマネジメントの確立

サプライチェーンのグローバル化によるリスクの変質に対し、どのように対応していけばよいのでしょうか。ここでは、そのためのキーとなる3つのポイントを紹介します。

(1) 本社主導のグローバルサプライチェーン標準の整備と導入

サプライチェーンマネジメントにおけるリスクマネジメントの要諦の1つは、構成企業間でリスク認識を合わせ、その対応のための行動を協調してとることにあります。具体的には、グローバルサプライチェーンのリスクを俯瞰的に考慮したグローバルサプライチェーン標準（「標準業務プロセス」「標準業務基準」「標準ITシステム」）を整備し、各拠点の実態を把握した上で、適用することが求められます。

製造等サプライチェーンの中心機能に近いという理由だけで、サプライチェーンの一構成要素である海外拠点にそのようなリスクマネジメントを任せても効果は期待できません。なぜならば、海外拠点ではサプライチェーン全体を把握しきれない場合が多く、サプライチェーンの構成企業に対しての影響力が限定的だからです。当該海外拠点の所在する国以外にサプライヤーが分散している場合は、さらに海外拠点がサプライチェーン全体のリスクマネジメントを主導することが難しくなります。

(2) サプライチェーンの実態把握

グローバルサプライチェーンの実態把握とは、サプライヤーとその関係や、各子会社との取引状況を可視化し、リスクを把握することです。

このような可視化が行われていなければ、例えばサプライヤーにリスク顕在化による問題が発生した場合の自社への影響をすぐに把握することができません。さらにグローバルサプライチェーンの可視化に基づきリスク評価を実施します。こうした評価は、一方的に行うのではなく、評価結果の正確性の確保とサプライヤーにおけるリスクへの理解と意識醸成のために、関係者とのコミュニケーションを十分図りながら、実施することが望めます。

(3) 事業継続マネジメント

どのようにリスクマネジメントを行っていたとしても、グローバルサプライチェーンの寸断や遅延といったリスクの顕在化を完全に防ぐことはできません。そのため、あらかじめサプライチェーンに適用する事業継続計画（BCP）を整備し、共有しておきます。近年数度の震災を経て、企業のBCPに対する関心は高まってきているといえますが、サプライチェーン全体を見渡したBCPへの取組みは一般的に必ずしも十分ではありません。

サプライチェーン全体を対象とした場合のBCPの留意点は、以下のとおりです。

① サプライチェーン全体を見た上で優先事業を決定

自社の製品そのものの製造や販売への影響だけではなく、自社の製品がかかわる上位のサプライチェーンで取り扱う商品・サービスの最終消費者への影響を考慮し、事業継続上の優先度を決定します。特に、当該サプライチェーンで取り扱う商品・サービスが「生命・安全確保」「法令・契約上の責任」「ブランド・信用の維持」「経営戦略の実現」等にかかわる場合は優先度を高く設定することが望めます。また、事業継続の目標復旧時間はそれらのサプライチェーンに求められる目標復旧時間を考慮し、決定することになります。

② 属性によってグループ分けするサプライヤーの管理

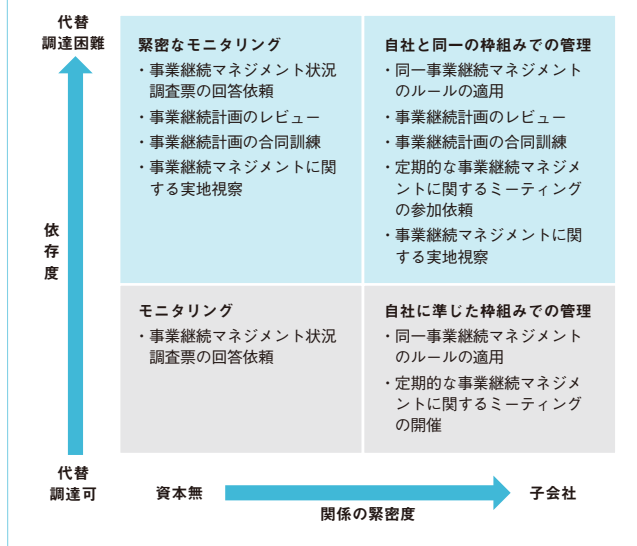
サプライヤーを属性によってグループ分けし、管理レベルと管理方法を決定します。サプライヤーへの依存度と関係の緊密度によって、求めるレベルを決定することになります。一般的に資本関係がないサプライヤーとは報告書等を介した間接的な管理にならざるを得ません。資本関係がなく、かつ依存度が高いサプライヤーには契約等に事業継続にかかわる条項を盛り込む場合もあります（図表3参照）。

③ サプライチェーンを継続させるための手段

サプライチェーンを継続させるための手段として、調達先や生産拠点の多重化がしばしば提案されますが、一方で経営効率低下の恐れもあります。在庫の積み増しももちろん有効ですが、同様に経営効率の低下を招くおそれがあります。

東日本大震災においては、多重化や在庫積み増しに依らず、以下のようなアプローチでいち早く事業を復旧させた企業もありました。

図表3 サプライヤーの管理レベルと管理方法



- ・ 製品全体のなかの優先度ではなく、入手可能な経営資源によって生産可能な製品のうち、優先度の高いものを生産した。（ただし、こうした取組みにはサプライチェーンの可視化が前提となる。）
- ・ 特殊部品のうち標準品で代替可能なものは急遽設計を変更して生産した。（こちらは部品の調達しやすさを考慮した設計と付加価値が小さい部品についての標準品採用が前提となる。）

経営効率を維持しながらサプライチェーンを継続させるための手段は、いくつも選択肢があるわけではありません。ただ、あらかじめ、サプライチェーンの実態把握と標準化を推進することで、「打ち手」のバリエーションを広げることができます。

(4) グローバルサプライチェーンに対するリスクマネジメントの維持

グローバルサプライチェーンは、国内に閉じたそれよりもビジネス環境の変化に伴う変化の振れ幅が大きいと考えられます。そのため、グローバルサプライチェーンのリスクは常に変質する可能性があり、それに応じてリスクマネジメントも見直しが必要になります。よって、このような変化の可能性を常に意識し、現場への密な訪問を含めた実態把握（モニタリング）の活動が重要です。

最後に、こうした機能を最も有効かつ効率的に行えるのはグループ本社であり、グローバルサプライチェーンのリスクマネジメントの維持のためには、本社の関与の強化と海外事業管理機能の充実が求められているといえます。

経営戦略としての事業継続マネジメント



2013年3月刊

【著】KPMG ビジネスアドバイザー株式会社

東洋経済新報社

336頁 3,570円（税込）

本書では事業継続マネジメント（BCM）は経営と独立した活動ではなく、経営戦略の立案と実行において組み込まれる活動であること、事業継続マネジメントに関する意思決定において経営者または上級管理職が考慮すべき観点を指します。著者による調査結果を盛り込み、企業の実態やケーススタディを踏まえ、経営を支える、組織、サプライチェーン、情報システム、人材、財務について、戦略のあり方を提示しています。

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社
TEL：03-3548-5305（代表番号）

ディレクター 足立 桂輔
keisuke.adachi@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 津田 圭司
keiji.tsuda@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 森本 正一
shoichi.morimoto@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.or.jp



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。

© 2013 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2013 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.