

# 海外からの調達における契約リスクマネジメントについて

## グローバル環境における海外調達のリスクマネジメント

大阪企業リスク研究会 海外調達リスク研究グループ

宇野健一、小川雅弘、川内正六、鳶田充宏、陶山豊秋、竹村功、渡辺久美

### (1) はじめに

昨年、一昨年と我々は「日本の製造業におけるリスクマネジメント」について、その事業規模の大きさ、事業形態などの違いに着目し、事象における、リスクの発生確率並びにその影響度合いに応じて、リスクマネジメントの施策について、いくつかのモデルについて研究を実践した。しかしながら、その具体的な事例に対しての詳細な部分での研究までには至らなかった。

昨今の企業を取り巻く経営環境において、グローバル化の影響は非常に大きく、「人、物、金、情報」がリアルタイムで動き、国際的な取引や競争がグローバルに展開される現在においては、その取引内容によっては一瞬にして、企業の存続にまで影響を及ぼすものも少なくない。そこで今回我々はグローバル環境での、海外調達における契約リスクに絞ってモデルを取り上げ、研究を行った。

我が国が戦後、アメリカに次ぐ世界第2位の経済大国にまで発展してきたのは、自動車やエレクトロニクス産業に代表されるような、加工貿易で外貨を獲得することにより、原材料や農作物を輸入することができたこと、そして技術力を武器に、相対的に安価な製品を海外に輸出することなどで、「Made in Japan」をひとつのブランドとして、経済大国へ上り詰めた。しかしながら、近年では資源、エネルギーそして食糧の産出国による保護規制並びに高騰化、さらにBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）やVISTA（ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン）に代表されるような新興国の台頭により、そのブーメラン効果というべきリスクが舞い戻ってきている。環境問題やIT化などの、未知なるグローバルリスクがさらに増大する傾向があり、大量生産、大量販売、高品質を武器に製品を販売することで、成功してきたビジネスモデルから脱却し、新しい時代変化をキャッチし、我が国が新たなビジネスモデルを早急に確立することが、今後の発展に必要不可欠になる。

### (2) 海外調達の必要性

企業の活動は、戦前、戦後からも海外との結びつきの中で成立してきた。しかしながら、特に顕著にグローバル化が進んだのは、ソビエト連邦の崩壊、東ヨーロッパ諸国の開放などの後である。その結果、企業は冷戦終了後、より安価な労働力や材料を求めて、企業活動のグローバル化を進めた。そして、原材料などを国内だけで全てを調達することが困難になった現在、企業活動の継続には海外からの調達が必要不可欠になり、その調達の成否が企業活動に大きく影響を与えるようになってきた。また、インフラとして、インターネット通信網の発達により、瞬時にして売買契約が

出来るような環境が整ってきた結果、全世界から最適なものを調達出来るようになってきた。各企業は必要な部材をいかに調達出来るかが、事業存続の為に重要な要素になっている。我々はこの調達における、契約のリスクに着目し、研究を行った。海外調達には日本国内の調達と異なり、様々な課題が発生する。しかし、もはや海外からの調達無しには、企業活動はありえず、この海外調達における契約をいかにきちんとおさえることが出来るかどうかが、企業活動の成否に直結すると言っても過言ではない。

### (3) 海外調達のリスクと事例研究

#### 1. 海外調達のリスク

我々はまず最初に、メンバーでブレイン・ストーミングを行っていろいろなリスクを出し合ってみた。メンバーそれぞれ経験などが異なるために様々な意見がでた。また、業種が異なることが却って新鮮な意見としても捉えられた。成功例や失敗例が次々に出る中で、リスクマップにまとめ上げてみたものが図表1のリスクマップである。

今でこそ海外調達はリスクが数多く心配の種であるが、戦後の日本はこの海外調達リスクを挑戦と捉え、うまく乗り越えたからこそ発展があったと言えよう。海外諸国は日本のメカニズムの中に入ったかのごとくうまくビジネスは回っていた。もちろん、日本の政府や企業の必死の努力あってのことだが、マーケットが広がり、供給が追いつかないほどの発展の一方で日本の生産コストの上昇により現地生産へと進んでいった。しかし、途上国の追い上げなどで実力がつき、差がなくなって土俵が同じになった今は違う。国益を守り保護貿易が強くなってきたことに加えて、金融がビジネスを回し、IT化が進化したグローバル経済化の今に至っては、海外からの調達リスクは大きな問題となってきた。全ての国がお互いに海外に依存しあい、競争していかねばならない同じ条件ではこれまでと同じものづくり、ビジネスのパターンでは競争に勝てない。分かっているものの、一旦出来上がったシステムや習慣にどっぷりとつかって抜けられない企業が多いのも現実である。

図表1を見ると日本国内だけでの調達とは大きく違って、異文化理解、コミュニケーションの重要性が出てきている。この中には物流コスト、検査コスト、にせもののチェックなど自らがコントロールできるリスクもあれば、自然災害、金利や為替変動、新型インフルエンザなど不可能なものもある。リスクマネジャーの立場になって、そのリスクがどの部門、プロセスで起こるのかこれらを正しく見極め対処できるようにしていくことが重要である。

そのために我々は研究の進め方として、海外調達、契約でトラブルした具体例をあげて、これらの問題点を考えてみることにした。

## 2. 海外調達のリスク事例

海外メーカーのA社は、B事業部の主力製品の部品を長年共同事業者のC社に発注していたが、価格競争が厳しくなり、大幅なコスト低減を目指して海外調達を企画した。

この海外調達を巡ってC社との関係が悪化したことにより、A社はC社からの調達ができなくなり、調達先の移行のための事前準備が不足のまま、短期間に全種類の部品を海外調達に切り替えざるを得なくなった。この調達部品は機械部品であり、鋳造品、機械加工部品、溶接施工部品などである。

海外調達品の発注価格は低減したが、これまでの部品に対して品質、加工精度とも低下したため、A社工場内で相当な修正、手直しを余儀なくされ、手直しのための多額のコストがかかる結果になった。海外調達品の品質向上のため、発注担当が再三、現地メーカーを訪れて改善を指示しているが遅々として進んでいない。

A社B事業部は主要部品調達は国内C社に依存していたときには順調であったが、両社の関係悪化でC社による調達が不可能になったため、海外調達に切り替え問題が起きた。ここに、商社とはくに入っておらず、自らが直接業務を担当しているものとする。

サプライチェーンの流れで図示すると図表2から図表3のように変わった。

本事例において、どのプロセスで、どのようなリスクとトラブルが起きそうなのかをメンバーの意見があがってきたものが下記である。

### 日本と相手国との契約や交渉、取引間でのリスク

- ① 現地調達先の選定（品質、コストの確認、サンプル確認、承認）ならびに関連貿易業務
  - ・現地へのサンプル提示、現地での製作、量産試作、品質検査での基準、コスト、納期などに双方で要求、期待に差が発生
  - ・現地メーカーの信用度（オーナー、実績、評判など）の情報不足
  - ・相手国法律や商取引の習慣の違いで誤解や思わぬ時間がかかった
  - ・言葉、宗教の違いによる理解の難しさ
  - ・知的財産権、ロイヤリティ、不測事態時の対応など契約条件でもめた
- ② 調達部品の受け取り（船舶等の手配、輸送、保険付保、通関業務、決済、クレーム対応など）
  - ・代金決済などに通常の国内取引以上に時間を要した
  - ・為替レートの変動で思わぬ損害を招いた
  - ・輸送に距離、時間を要することで納期が不確実となったこと、商品の損傷、変質などがあつた
  - ・にせものを掴まされたことがある

### 調達会社現地サプライチェーンでのリスク

- ③ 設計・開発
  - ・国内調達と同じ感覚で海外に発注しているため、品質上

の詳細な取り決めがなされていなかったため、海外基準で製作されてしまった

- ・国内メーカーの品質基準と海外メーカーの品質基準には相当の乖離があり、特に見栄え仕上がりの程度には大きな差異があつた

#### ④ 調達

- ・現地メーカーには品質管理体制の不備なメーカーが多く、品質管理が徹底され難い
- ・相手国内の現地化率などルール、規制を知らずに無理な要求をした
- ・現地で勝手に代替部品や材料に変更、設計仕様を変更

#### ⑤ 製造

- ・現地メーカーでは、作業員の入れ替わりが頻繁なため、熟練を要する部品製作では品質を維持することが困難
- ・現地での検品をA社自身で実施する体制ができておらず、現地メーカー自身の検査に頼らざるを得ない。
- ・労働安全・衛生問題などの問題（例：児童労働や強制労働などがないか実態把握）を知らずしてトラブルに巻き込まれた

- ・環境問題などへの取り組みが不十分でCSR問題で問われた

- ・現場の機密情報を現地従業員が盗み、外部に漏らされた

#### ⑥ 物流

- ・現地での物流体制が複雑
- ・現地での国内で分からない交通事情、商社関係など

#### ⑦ 販売

- ・商社など不必要、不明な商社が入っていないか心配

#### ⑧ サービス

以上のようなリスクそして問題が出てきたが、これらをA社だけでなく一般的に海外調達関連の業務フローのなかで未然に防ぐことができずチェックリストとしてまとめることにした。

## (3) 海外調達時のチェックリスト

資材調達は国内・海外を問わずその業務フローを単純化すると、①事業計画（資材計画）、②調達先選定、③契約と発注、④調達先での生産、⑤調達品完成と納入、の5階に分かれる。これをコストないしは供給能力等の要因で調達先を海外に求める場合、相手国との地理的な距離的・時間的隔離のため、または相手国の各種制度、経済・社会・政治・自然環境、文化、商慣習等の違いから、あるときには夫々の要因が単独で、あるときには複合的に問題が生じる。これを海外調達に生じリスクとして認識しその対策を講じていくことが求められている。

まず業務上のリスクについて業務フロー（図表4）に沿って考えてみる。

#### ①事業計画策定段階でのリスク

当該リスクはプログラムに係る事業計画時の想定リスクであつて、計画概略の策定時には、調達先の作業諸条件（生産能力、作業工程、使用設備、効率、支払賃金、→想定原単位（m、m<sup>2</sup>、m<sup>3</sup>、kg、Hr等）を自社での過去の経験値や既存国内調達先の能力等から想定するが、この値が実際値との乖離によって生じるリスクである。国内調達の場合であっても生じるリスクであるが、海外にあって



は特に情報不足や商習慣、経済環境、経営環境、労働環境等に違いによりかなりの頻度でもって発生するリスクである。

また、調達先からの引渡し条件と納入方法等も想定するが、実際の引渡し条件等との乖離によっても想定リスクが生じる。想定リスクは次の調達先選定段階で軽減していくと共に、事業計画については想定値が確定する都度に見直すことにより、GO/STOPの判断をしていくことになる。

#### ②調達先選定段階でのリスク

調達先を選定するに当たっては、予め決めた候補先に対して、契約履行の可否を検討するために、①能力調査；少なくとも、設計能力、生産技術力、製造能力、設備能力、バックショップ能力、品質検査能力、履行管理能力について、チェックリストでもって調査し、評価する。②経営状況；特に財務状況（キャッシュフロー）をと資本系列関係の報告を受ける。③経営者の経営方針と会社運営に対する考え方については、日本の協力会社の社長とは文化的、歴史的、環境的な問題から大きな相違があるためその考え方をしておかねばならない。④見積条件（要求品質、納期、支払条件等）を提示して、見積回答を入手する。事業計画策定値と上記①～④まで総合して調達先を選定する。

この段階での調達先選定リスクは具体的にいえば、調達候補先の能力査定に関するリスクと見積値の適正性→査定の適正性と契約履行の信頼性リスクである。見積値の適正性に関するリスクは、特に、①品目の作業範囲の認識差異、②要求品質に関する認識差異、③見積上の積算費目を商習慣や原価計算の違いから都合読みする場合から生じる。契約履行の信頼性リスクは、①調達先の見積りが意識的に低見積の場合と②経営者の経営に対する意識が長期的な視点にない場合に見られる。

### (1) 調達先選定リスクと対策

#### 1-1 能力査定に関するリスク

能力査定に関するリスクは履行不能の要因となるのでそのリスク対策として、既存設備ないしはその延長線上の設備導入が条件の場合については、①能力調査時点で課題となる工程のテストピースの提出を義務付ける、②見積回答と同時に各工程見積に使用した各設備の稼働諸元等の提出を義務付ける、等により査定リスクを軽減する。しかし、新技術をベースに設備開発が必要な場合は、新設備の開発・製作そのものがリスクであるので、設備メーカーに対する設備調達リスク管理が別途要求される。

#### 1-2 品目の作業範囲の認識に関するリスク

このリスク問題化する時期は、調達品の納入後、要求図面に合致していても、自工場との製作品との接合部分が合致しない、精度が出ないとの問題を引き起こす。国内調達の場合は確認の頻度が取れるが、海外調達の場合は確認頻度がないため、予めチェックリストにすると共に、その接合部分の形状をクローズアップさせる等をして注意喚起し、見積の正確性に努める。接合部分の仕事の出来栄に国民性がよく出るので、後の問題を回避するためにも、項目単位に確認サインを受け取る必要がある。

#### 1-3 要求品質の認識に関するリスク

要求品質、特に性能と外観に問題が発生し易いが、性能に関しては数値と文章で要求することが必要である。しかし、外観、特に仕上げ塗装は主観が左右するため、国民性がよく出るので検査の段階で問題が発生する。また、輸送時に変色する場合もあり、見積り時点から、詳細な検査合格基準をベースにした見積り回答

を要求するように、チェックリストにしておく必要がある。

#### 1-4 見積上の積算費目、積算方法等に関するリスク

商習慣が異なる為、積算方法が異なる。そのため、相手のペースで進めれば回答された見積りコストが我々のコスト認識と異なると認識しておくべきである。このリスクを回避するためには、予め見積価格の積算様式を準備し、積算要領を細部まで明記して相手側に十分な説明を施し、その回答を得るようにすべきである。提出様式を同一にすることにより、調達候補提出のコストを同じベースで比較できるようになるからである。

#### 1-5 契約履行に関する信頼性リスク

国内調達ならばあまり問題にならないが、海外調達の場合は言葉に出して言えないような不安という「信頼性」についてのリスクがある。このリスクを回避するものとして契約書を締結することが必要である。特に心配な項目は全て掲げ合意しておくことが望まれる。注意点を列記すれば、調達物品に関しては①品目、②作業範囲、③要求品質と仕様、④価格とそのブレイクダウン、⑤数量、⑥納入時期、⑦納入方法、⑧品質基準、⑨支払条件とその通貨、⑩利用するバックショップ、等に関する項目が、罰則等については、①納期遅延と罰則、②瑕疵とその補正等、③債務不履行、不可抗力とその責任、④解約の条件と費用の負担、⑤ワランティーと期間、に関する項目が、契約全体に関しては、①一切の合意事項（契約書を一切の合意事項とする）、②語句の定義、③契約等の優先順位、④契約の中断、終期、⑤使用言語、⑥适用法律、⑦知的財産権、⑧管轄裁判所、⑨現地国の輸出許認可事項の承認、⑩ADR（主に仲裁等）の利用、⑪情報管理、等を最低限の条項としてあげておく必要がある。契約条件の遵守により調達先との信頼関係を構築してゆくことが海外調達では肝要ではないかと考える。

#### 1-6 調達説明会の実施

また、能力調査を実施し、相手会社の経営内容と経営者の考え方を理解し、見積条件を提示する時点で、調達候補先で調達説明会を行い、参画プログラムの目的、手段、方策等と同時に調達先参画の重要性を十分説明して理解を得ることが信頼性リスクをなくしていく道ではないかと考える。①プログラムの内容、②調達する品目（作業範囲、要求品質・仕様等）、③今後の作業項目と日程（スケジュール）、④見積提出の要領と期限、⑤契約条件（案）、等をワンセット用意して説明し、質疑応答の時間を設け、パートナーとして相互理解ができる道筋をつけることが長期に亘る契約を履行していく上では重要である。説明会での宿題を残して帰らないように、日本から出席するメンバーには当該プログラムのプロマネを参加させることが肝要である。

### (Ⅲ) 契約の締結と発注段階でのリスク

契約をすることによって、契約条件による拘束が生じるため、契約そのものがリスクになる。そこで締結する前にそれによって生じる事業リスクを再度見直しする必要がある。

#### (1) 事業継続リスクと対策

当初、事業計画を策定した時点以降、夫々の段階で想定値が確定する段階で事業計画値を見直し事業計画リスクを回避してきた。いま、調達先を選定し、契約条件を具体的に交渉する中で、契約を締結する前に再度事業計画を見直しリスクの確認をプログラム継続の可否を判断する必要がある。当該事業プログラムの損益性、投資回収性、キャッシュフローの問題等の経営指標によりGO/STOPの判断が必要である。

事業計画の見直しについては、国内調達でもする必要性は同じであるが、海外調達では使用通貨を円以外にする場合、後に為替リスクとなって発生する。円契約が出来ない以上リスクが回避されないが、契約が為替レートを明示して上下限10%以内ルール等を合意し、10%を超えた場合には価格の修正を条件としておくことも有効と考えられる。

#### (2) 契約リスクと対策

海外調達においては契約書が最終の砦であるので、契約関係については海外調達に決定した時点から、使用言語と適用法律に通じた弁護士もチームに入れてプログラムを進行させることが肝要かと思われる。特に、交渉過程では案文、文言の修正が入るため、その都度、可能な限り問題点の整理と解決案等のアドバイスを受け、契約条項に潜在するリスクの軽減に努める必要がある。

### (IV) 調達先での生産段階でのリスク

#### (1) 契約履行リスクと対策

契約締結後、注文を出す(発注する)ことにより調達先ではモノづくりが開始されることになる。しかし、現実には計画通り、その契約が履行されるかどうかリスクが存在する。契約不履行が生じないために発注者としてリスク対策を講じておく必要がある。海外調達では、距離、時間、言語、商習慣等の相違から往々にして行き違いが生じるため、お互い同じ土俵で会話できる仕組みをつくっておく必要がある。

調達先の履行管理が明確になるために必要な資料を要求する必要がある。例えば、①設備導入計画日程と現状のポジション、②各種作業履行計画日程と現状ポジション、③上記作業日程遅れの把握と是正措置(リカバーリング日程と方策)の報告について、様式を決め、提出義務の頻度を契約書で明記しておかねばならない。仮に調達先の報告内容によっては、その業務に適した監督者を派遣しなければならない事態が起こりうる。

#### (2) 調達先の履行不能リスクと対策

納期遅延等の問題が何回も発生した場合、調達先の報告内容によっては、その業務に適した技術者、監督者等を派遣しなければならない事態が起こりうる。

技術者ないしは監督者を度々に亘って調達先に派遣するものの、契約履行に関連して回復能力がないと判断されれば、契約の解除の検討若しくは、調達先を転注する場合もありうる。起こりうる場合を想定して、夫々のケースの場合の措置の方法と罰則について契約条項に明記しておかなければならない。

### (IV) 調達品の完成と搬入段階でのリスク

#### (1) 初回品検査リスクと対策

初回品が完成しても正規検収をするわけにいかない。海外調達では契約書が全てであるから何の記載もないと、支払いの対象となる。そこで当初生産品については試作品とし、要求試作品の数、初回検査基準と費用の負担方法を決めて、当初に調達品の問題点等を徹底的に究明するように計画する必要がある。契約履行がスムーズに継続していくために、試作品の検査結果をみて調達先の評価を行なうと共に、是正要求を行うことが必要である。

加えて、海外調達であるため、調達品が日本納入後の検査では、時間と費用がかかるリスクがあるのでそのリスク回避のために、当初は(何時まで、ないしは何号機までするか決めておくこと)、現地で源泉検査を行なうように計画することが肝要である。

#### (2) 調達品引渡しリスクと対策

源泉検査が終了と同時に、調達品は完成したことになる。リスクは調達品の引渡し場所、引渡し方法によって責任と費用の負担と共に生じる。①現地工場渡し、②現地積込渡し、③現地港渡し、④FOB、⑤SIF、⑥日本側工場渡し等が考えられる。換言すれば、調達品が納入されるまで、責任負担とは調達品の所有権の問題であり、費用負担とは作業範囲(含、輸送保険等)の問題である。工場に持ち込まれるまでの責任と費用負担先を調達先とするのがリスク軽減の最善策であることは言うまでもないと考えられる。

#### (3) 海上輸送による納期遅延リスク

海上輸送の問題は船舶による輸送は悪天候と船会社の船員スト、港湾スト等がリスクによる納期遅れのリスクとして上げられる。ストの場合(組合関係の賃上げ、待遇改善の理由)は前もって情報があるので、計画的な生産前倒し等のリカバリープランを計画することがリスク対策となる。悪天候の場合には先行情報は1週間程度しかないので、事後的なりカバリープランならざるを得ないと思われる。

海上輸送にもトヨタ式看板方式を使う場合は、現地船積み日を計画し、前後1日の許容範囲をきめ、その日程に合致した船会社とコンタクトを取ることによってリスクを軽減することになる。ただし、契約上、調達先には船積み日を基準とした生産計画を要求することになる。

#### (4) 輸入通関リスク

陸揚げ港での業務上の流れと手続は、①船卸、②保税地域搬入手続、③輸入関係他法令手続、④輸入申告(→輸入許可)、⑤関税等の納付、⑥保税地域搬出手続、⑦貨物引取許可この手続の流れの中にあって、リスクとなるのは、輸入申告手続において外国為替及び外国貿易法、輸入貿易管理令、食品衛生法、植物防疫法、薬事法等の輸入関係他法令規定される物品で、事前に法令遵守すべき許認可を取得していない場合、ないしは関税申告の誤申告、無申告の場合において、貨物引取許可が遅延することと罰金の納付が発生することである。当該リスクに関しては、手続をよく理解して、事前に監督官庁とよく調整し、遵法によるリスク回避(例えば予備申告等による到着即時輸入許可制度の利用)に努めなければならない。

## (4) 海外調達時の影響度評価

上記(3)で述べた海外調達時のチェックリストを用いて、そのリスク度合いを評価した結果が、図表5である。チェック項目はQuality(Q)、Cost(Cost)、Delivery(D)、S(Service)である。それぞれの発生頻度を0.1から1.0まで0.1刻みで評価、項目毎に1から10の1刻みで評価し、その合計を影響度として、リスク項目の評価とした。業種によって、それぞれの点数は異なるが、ひとつの事例評価としてまとめた。リスクの内容は様々挙げられるが、いかに事業計画をきちんと立案出来るかが一番大きな課題である。

## (5) まとめ

以上、我々は日本の製造業が抱える海外調達のリスクについて考察した。企業活動を継続するにあたり、必要な資源や技術を全て日本国内では賄いきれないものや、材料、人件費に代表されるような部分における、コスト高の影響で多くの海外調達は必要不可欠なものである。

まず最初に、日本は世界的に見ても非常にめずらしくほぼ単一民族による国家で民族性、慣習などの風土の違いや法律、税率、関税等が海外とは異なり、日本国内で調達することと比較すると、多く異文化理解に関するリスクを孕んでいるとの指摘があった。さらに、海外調達にはその他多くの複雑なリスクを伴っていることが議論され、これらは相手国や業種、時期などで異なり、一様ではなかった。このような中、安価で安全なものを正確に輸入するためには、今回の研究内容のような事前のリスク検証を行う必要が不可欠であり、業務フローの中でのチェックリストと評価システムを必要と考え、導入を試みた。結果として、リスクマネジャーのツールとして役立てるものができたと思っている。事業遂行すべき上で海外調達を視野に入れる時、リスクの重要性、リスクの大きさや種類をリスクマネジャー自らが分析、対策案などをトップマネジメントに説明、十分に理解、判断させたうえでの選定を行う事が不可欠である。今回の研究内容を海外調達でのリスク評価の一つのツールとして紹介したい。

今回の我々のチェックリストによるリスクの抽出、そして評価の結果、特に重要なリスクとして挙げた海外調達リスクは事業計画と調達先の選定であった。この2点にかなりのウエイトを置いて調達に臨まなければ大きなダメージ若しくは事業の失敗に及んでしまう。決して、その他のリスクを軽視してよいというわけではない。

事業計画を立案し、海外調達に踏み切るうえで、計画にムリ・ムダ・ムラが無いのか？本当に国内調達よりも海外調達のほうがロー

リスク、ハイリターンなのか？調達先の財務状況や、信用度に代表される、調達先のバックボーンは大丈夫なのか？等しっかりと見定めリスク管理して決めておく必要がある。

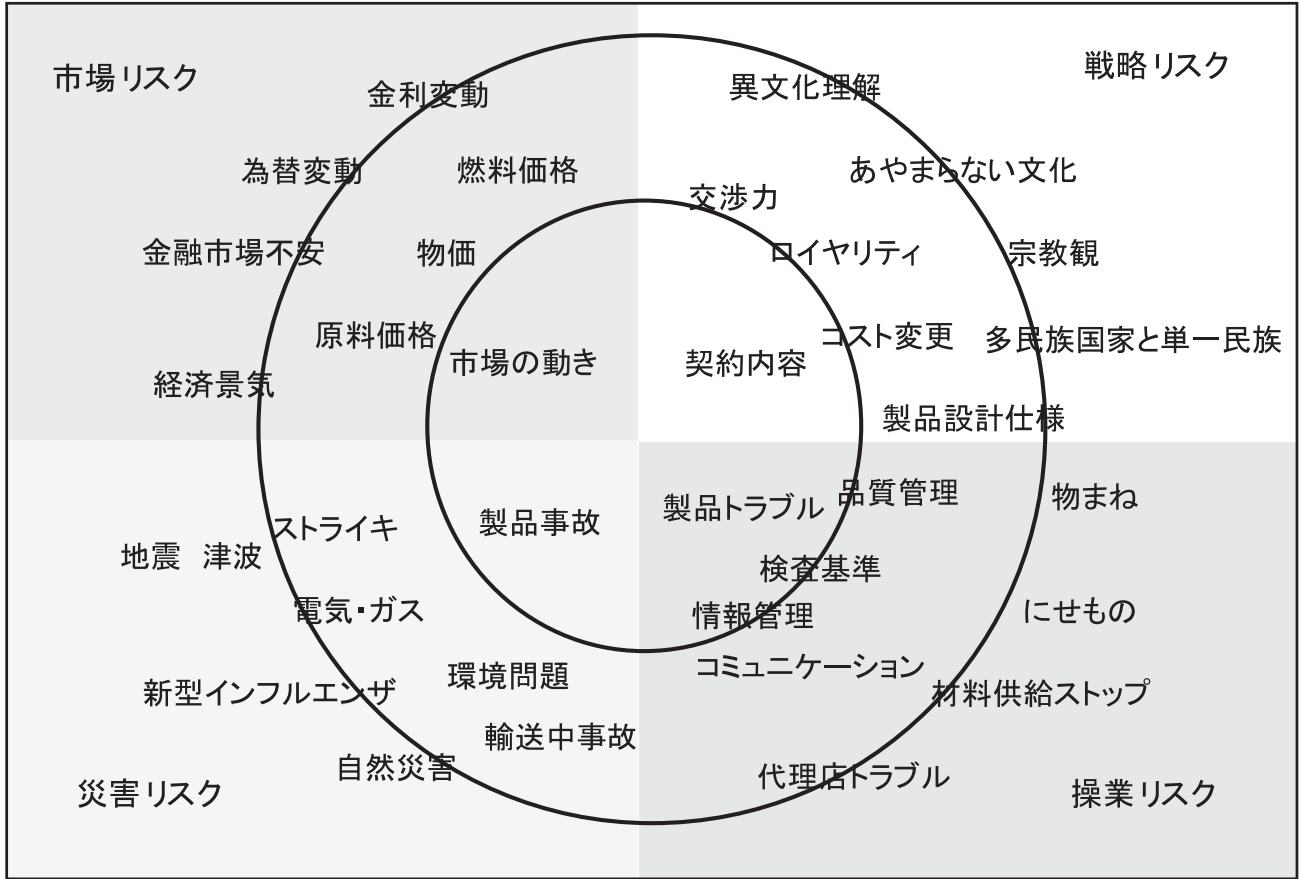
それには各分野においてのスペシャリストが何度も現地に向ったり、資料の算定を重ねた上でのGO/STOPの判断でなければならない。ここで目先の利益や安価だけにとらわれてしまうようでは、今後の事業成功は非常に困難なものであると考える。海外調達は誰もが共通に認識しているとおり、大きなリスクを伴うものである。その中でいかにリスクを最低限で抑えていくかが我々リスクマネジャーの手腕の見せ所でもあり、事業の成功にもつながる。海外調達のリスクにおいては、風水害、紛争、デフレ、インフレ等自然リスクと捉えて対策を講じなければならない部分や、外国為替の変動など不安定な要素が多い。しかし、先に述べた事業計画と調達先の選定においては事前リスクとどこまで捉え正しくリスク評価しそれに対しての対策を講じる事で最低限に抑える事のできる人的リスクだと考えられる。その事を正しく計画者、役員、取締役等が判断することが必要である。

#### 【参考文献・データ出典】

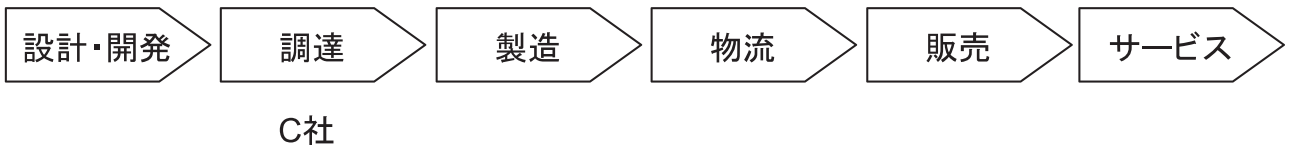
- ・「グローバル化に伴う、BtoBビジネスのブランドリスクマネジメント」『リスクマネジメント TODAY, Vol.53』
- ・「途上国におけるCSR調達・リスクマネジメントについて」『リスクマネジメント TODAY, Vol.53』
- ・日銀レビュー 2009年11月



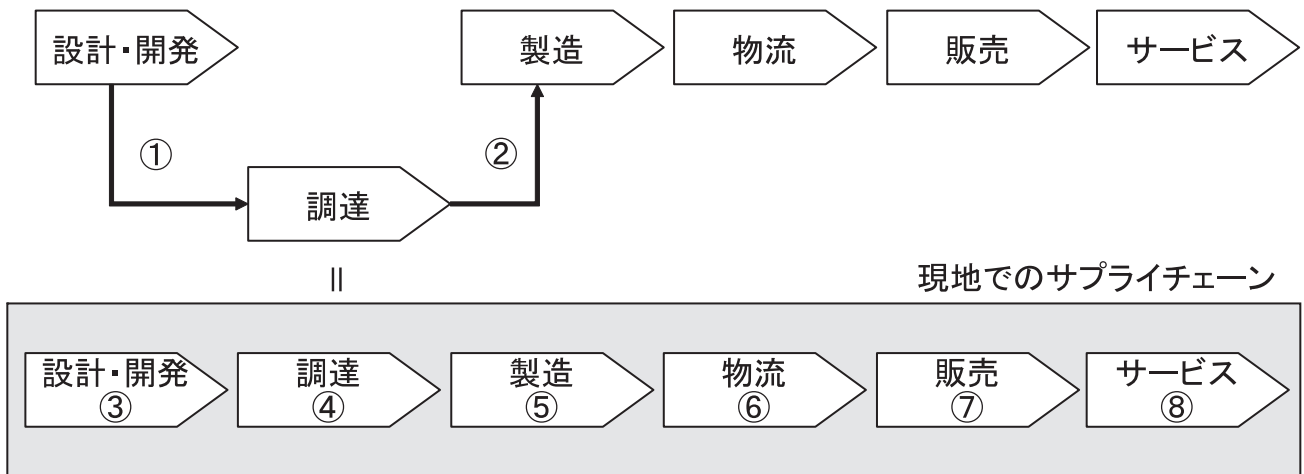
図表1 リスクマップ



図表2 A社B事業部のサプライチェーンの中でのC社



図表3 A社B事業部のサプライチェーンの中でのC社と同様の機能を持つ海外D社





図表5 海外調達とリスク影響度

海外調達リスク		影響度													
No	リスク内容	リスク軽減チェック項目	(C)コスト高			(D)納期遅延			(Q)製品品質			(S)安全性		影響度	
			頻度	項目	計	頻度	項目	計	頻度	項目	計	頻度	項目		計
1	業務リスク				104.8			107.0			99.7			63.2	407.7
	事業計画リスク			13.4			14.6			10.6			9.6	48.2	
	調達価格の想定	必要利益が確保されているか	0.6	5.0	3.0	0.1	1.0	0.1	0.1	1.0	0.1	0.1	1.0	0.1	3.3
	調達要求仕様想定	顧客要求仕様に合致しているか、新規技術開発の可否	0.6	5.0	3.0	0.6	5.0	3.0	0.6	5.0	3.0	0.6	5.0	3.0	12.0
	調達要求数量と納期想定	自社の生産計画と齟齬はないか	0.5	5.0	2.5	0.8	5.0	4.0	0.5	3.0	1.5	0.5	1.0	0.5	8.5
	調達先能力想定	自社の過去の原単位経験値リスト、国内調達先の原単位経験値リスト	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	0.9	5.0	4.5	0.9	5.0	4.5	17.0
	内外作・国内海外	自社製作/外部調達決定基準、国内調達/海外調達決定基準	0.3	3.0	0.9	0.7	5.0	3.5	0.3	5.0	1.5	0.3	5.0	1.5	7.4
	取引先選定リスク				51.7			43.6			39.8			29.6	164.7
	調達先の能力査定				14.8			16.5			21.5			18.0	70.8
		サプライチェーン(材料・部品調達能力)	0.5	5.0	2.5	0.7	5.0	3.5	0.7	5.0	3.5	0.3	5.0	1.5	11.0
		設計・技術能力	0.7	5.0	3.5	0.7	5.0	3.5	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	15.0
		加工能力	0.5	3.0	1.5	0.5	3.0	1.5	0.5	5.0	2.5	0.3	5.0	1.5	7.0
		組立能力	0.5	3.0	1.5	0.5	3.0	1.5	0.5	5.0	2.5	0.3	5.0	1.5	7.0
		バックショップの評価	0.5	3.0	1.5	0.5	3.0	1.5	0.5	5.0	2.5	0.3	5.0	1.5	7.0
		検査能力	0.5	3.0	1.5	0.5	3.0	1.5	0.6	5.0	3.0	0.8	5.0	4.0	10.0
		管理能力(含、生産技術・設備能力・品質管理・生産管理)	0.7	4.0	2.8	0.7	5.0	3.5	0.7	5.0	3.5	0.8	5.0	4.0	13.8
	取引先の経営状況				6.0			3.4			4.1			2.3	15.8
		オーナーの経営感覚、経営方針	0.5	5.0	2.5	0.5	5.0	2.5	0.7	5.0	3.5	0.4	5.0	2.0	10.5
		財務状況	0.3	5.0	1.5	0.1	3.0	0.3	0.1	2.0	0.2	0.1	1.0	0.1	2.1
		資本系列と親会社の資本参加の目的	0.2	5.0	1.0	0.1	3.0	0.3	0.1	2.0	0.2	0.1	1.0	0.1	1.6
		買収等による経営者交代の可能性	0.2	5.0	1.0	0.1	3.0	0.3	0.1	2.0	0.2	0.1	1.0	0.1	1.6
	事業成立の可否	許認可の有無(有→その内容)	0.1	5.0	0.5	0.3	5.0	1.5	0.1	1.0	0.1	0.1	1.0	0.1	2.2
	見積条件の提示				30.4			22.2			14.1			9.2	75.9
		品目と作業範囲(支給材料・部品の有無、インターフェイス等)	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	16.0
		要求品質・仕様	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	2.5	0.8	5.0	2.5	0.8	5.0	1.5	10.5
		材料価格の提示	0.8	5.0	4.0	0.5	5.0	2.5	0.5	5.0	2.5	0.5	3.0	1.5	10.5
		作業条件と原単位	0.8	5.0	4.0	0.5	5.0	2.5	0.5	5.0	2.5	0.5	3.0	1.5	10.5
		要求納期と数量	0.8	5.0	4.0	0.8	5.0	4.0	0.3	3.0	0.9	0.1	2.0	0.2	9.1
		引渡し条件	0.8	3.0	2.4	0.8	5.0	4.0	0.3	3.0	0.9	0.1	2.0	0.2	7.5
		支払条件	0.8	3.0	2.4	0.5	3.0	1.5	0.2	2.0	0.4	0.1	1.0	0.1	4.4
		使用通貨	0.8	3.0	2.4	0.2	3.0	0.6	0.1	2.0	0.2	0.1	1.0	0.1	3.3
		調達価格の改訂条件と計算方式	0.8	4.0	3.2	0.2	3.0	0.6	0.1	2.0	0.2	0.1	1.0	0.1	4.1
	契約リスク				22.6			20.7			23.0			8.2	107.5
	契約品目				6.2			7.0			7.7			0.8	21.7
		①品目、②作業範囲、③要求品質と仕様、④価格とそのブレイクダウン、⑤数量	0.7	5.0	3.5	0.5	3.0	1.5	0.5	5.0	2.5	0.1	2.0	0.2	7.7
		⑥納入時期、⑦引渡し条件と納入方法、⑧支払条件と支払通貨	0.7	3.0	2.1	0.8	5.0	4.0	0.3	4.0	1.2	0.1	2.0	0.2	7.5
		⑨品質基準、⑩利用するバックショップの登録、⑪支給品とその管理(含、材料のスクラップ)等	0.3	2.0	0.6	0.5	3.0	1.5	0.8	5.0	4.0	0.1	4.0	0.4	6.5
	契約全体				6.6			5.6			3.7			0.8	16.7
		①一切の合意事項、②語句の定義、③契約文書等(含、注文書)の優先順位、④使用言語	0.6	4.0	2.4	0.6	5.0	3.0	0.3	4.0	1.2	0.1	2.0	0.2	6.8
		⑤調達現地面の輸出許認可事項の承認、⑥技術情報管理、⑦知的財産権	0.3	4.0	1.2	0.3	2.0	0.6	0.4	4.0	1.6	0.1	2.0	0.2	3.6
		⑧適用法律、⑨契約の終期、⑩契約の中断の条件、⑪ADR(特に仲裁)⑫管轄裁判所等	0.6	5.0	3.0	0.5	4.0	2.0	0.3	3.0	0.9	0.1	4.0	0.4	6.3



