世界が進むチカラになる。

MUFG

サプライチェーンリスク多様化への対応

2025年5月

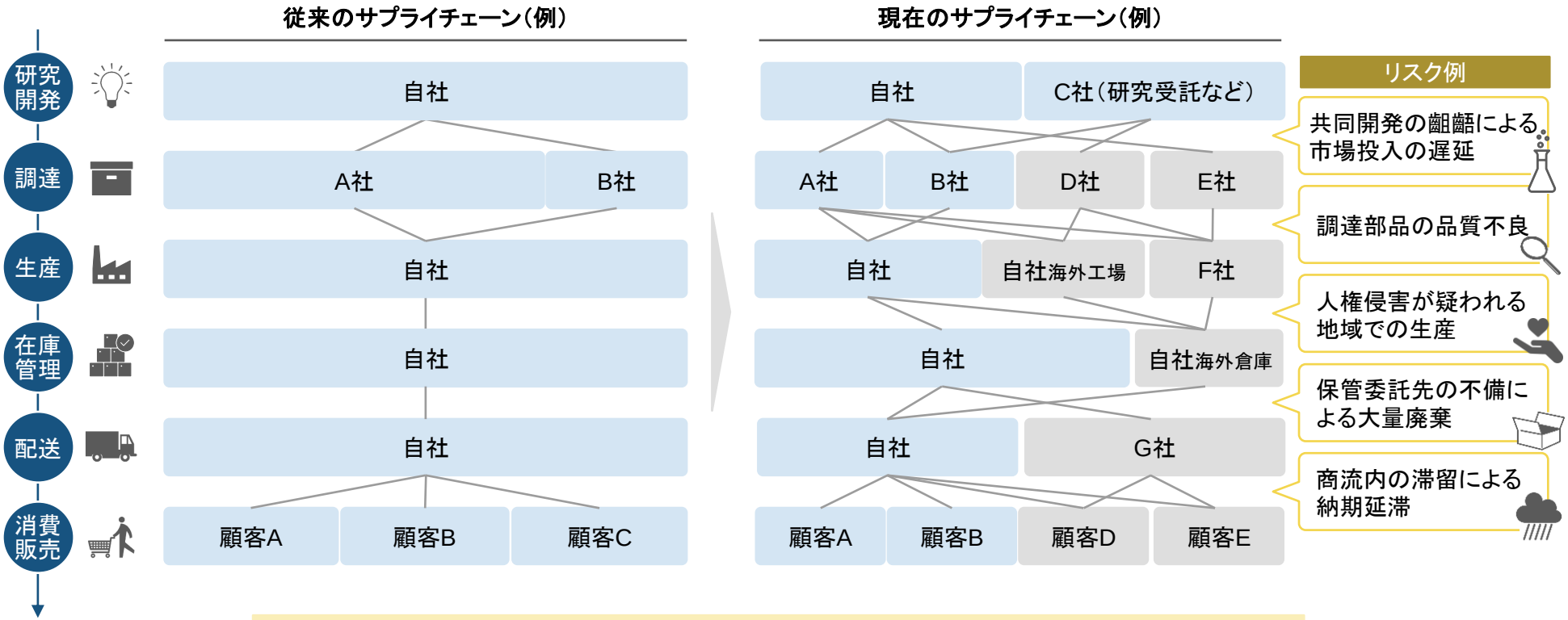
サステナビリティビジネスユニット
GRCコンサルティング部

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

サプライチェーンの複雑化

- 企業のグローバル化に伴い、サプライチェーンは水平的に広がり、構造が一層複雑化しています
- これに伴い、企業は多様化するサプライチェーンリスクへの対応を求められています

サプライチェーンの複雑化の例



サプライチェーンが従来よりも水平的に広がり
複雑化することによってリスクが多様化

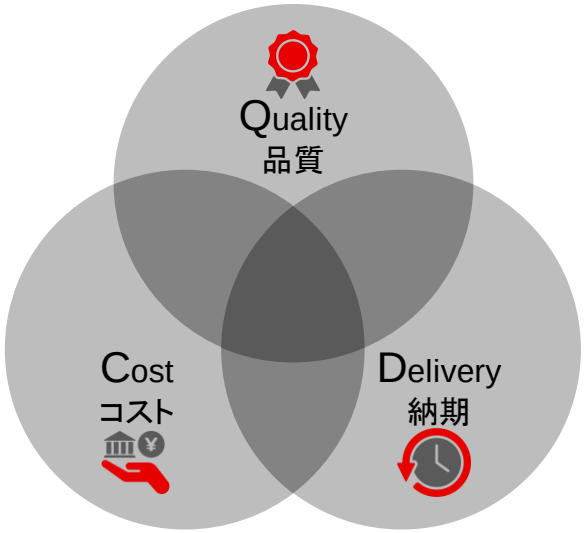
従来のサプライチェーンリスク｜QCD関連リスク

■ **従来は、事業に直結する品質・コスト・納期などをサプライチェーンリスクとして重視していました**

QCD関連リスクとは

QCD関連リスク

■ 品質（**Q**uality）・コスト（**C**ost）・納期（**D**elivery）に関連するリスク
- サプライチェーンのいずれかの段階で発生することで企業活動に負の影響を与える



QCD関連リスクの事例

リスク種	例	具体的な事例
Q 品質リスク	■ 製造不良 ■ 欠陥品発生	■ **大規模リコール問題** ● 部品の品質不良をきっかけに、世界で1億個に近い製品がリコールとなった ■ **食品への異物混入問題** ● 工場で生産された食品に小動物の一部が混入していた
C コストリスク	■ 仕入先一社依存による原価上昇	■ **原価上昇への対応遅れによる利益減少** 特定の部品供給元に依存しており、部品価格の上昇への対応が遅れ、原価管理の不備により利益が減少した
D 納期リスク	■ 輸送遅延 ■ 生産能力不足 ■ 誤発注・輸送ミス	■ **半導体不足による生産停止** ● 半導体不足の影響により、自動車業界を含む多くの業界で生産が停止した ■ **ファストフードの販売停止** ● 船便経由地で発生した大規模な水害により輸送が遅延し、原料の輸入が停止。代替品として高価な原材料の使用を余儀なくされ、利益が減少した

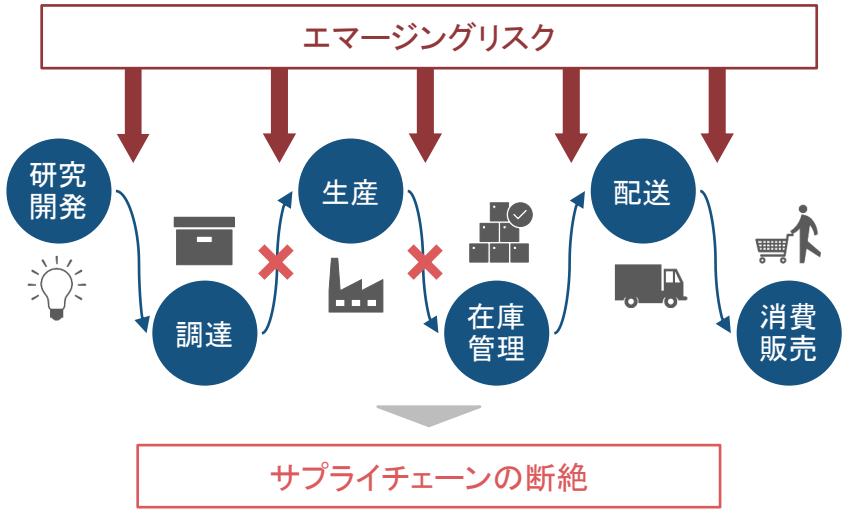
新興のサプライチェーンリスク｜エマージングリスク

■ これまでは想定されることのなかった、またはその頻度や重大さが想定を大きく超える新興のリスクが顕在化し、サプライチェーン断絶の重大な要因となっています

エマージングリスクとは

エマージングリスク

■ 従来全く予期していなかったリスク、あるいはある程度予期していたものの、その頻度や重大さが予想をはるかに上回るリスクのこと

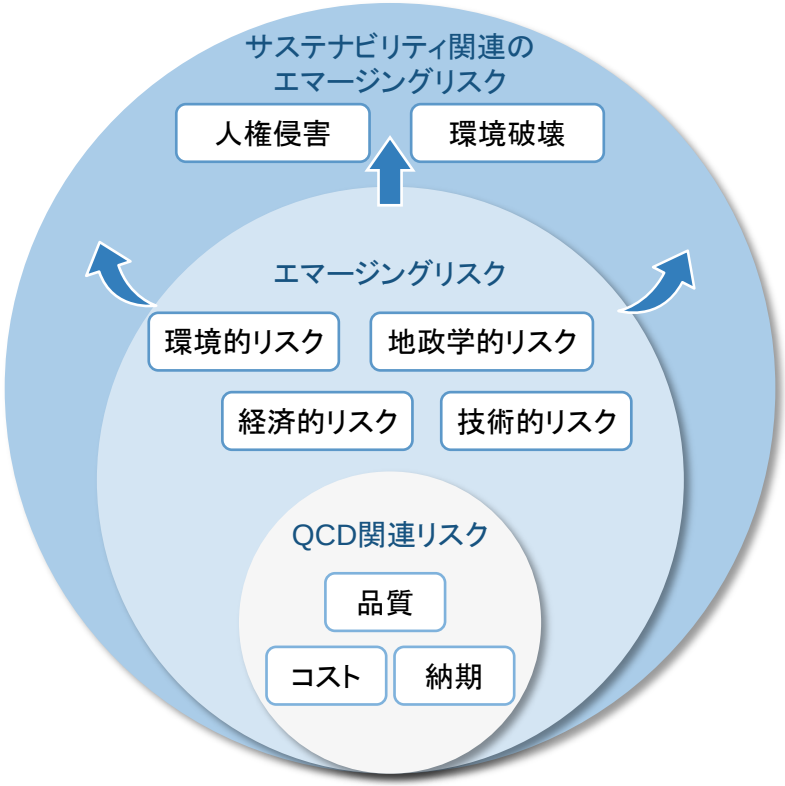


エマージングリスクの事例

リスク種	例	具体的な事例
環境的リスク	■ 自然災害 ■ パンデミック	■ **東日本大震災（2011年）** ● 多階層にわたるサプライヤーの拠点が被災し、生産・輸配送網に甚大な影響 ■ **COVID-19（2020年）** ● 人や物の交流が制限されたことにより、調達などの遅延や途絶が発生
地政学的リスク	■ テロ ■ 政治的な不安	■ **ウクライナ侵攻（2022年）** ● ロシア・ウクライナが主要生産国である製品（木材・原油・穀物など）の物価高、空輸ルート制限による荷動きの滞りなどが発生
経済的リスク	■ 経済危機 ■ 原料価格変動	■ **リーマンショック（2008年）** ● 需要低下による生産体制への影響、仕入企業倒産による供給難が発生 ■ **米国の政権交代（2024年）** ● 米国への輸出に対し、高い関税を課された国を中心とした生産体制の見直し
技術的リスク	■ サイバー攻撃 ■ システム障害	■ **大手旅行会社｜顧客情報流出（2016年）** ● 標的型メールにより顧客情報が流出 ■ **大手銀行｜システム障害（2021年）** ● 複数回にわたるシステム障害が発生し、ATMの利用制限、二重引き落としなどが発生

エマージングリスクの多様化

■ 近年、サステナビリティ関連のエマージングリスクが注目され、その範囲はさらに多様化しています



サプライチェーンリスクの多様化事例

人権に関連するリスク

（例）大手グローバルアパレルメーカー

■ 深刻な人権侵害が疑われる地域で生産された原材料の使用
- 当該製品の輸入差し止めや不買運動などの抗議活動が起こり、業績に大きな悪影響が生じることとなった

サプライチェーンの全段階において、人権侵害リスクを把握し、未然に防止するための体制整備が不可欠である

環境に関するリスク

（例）大手旅行会社

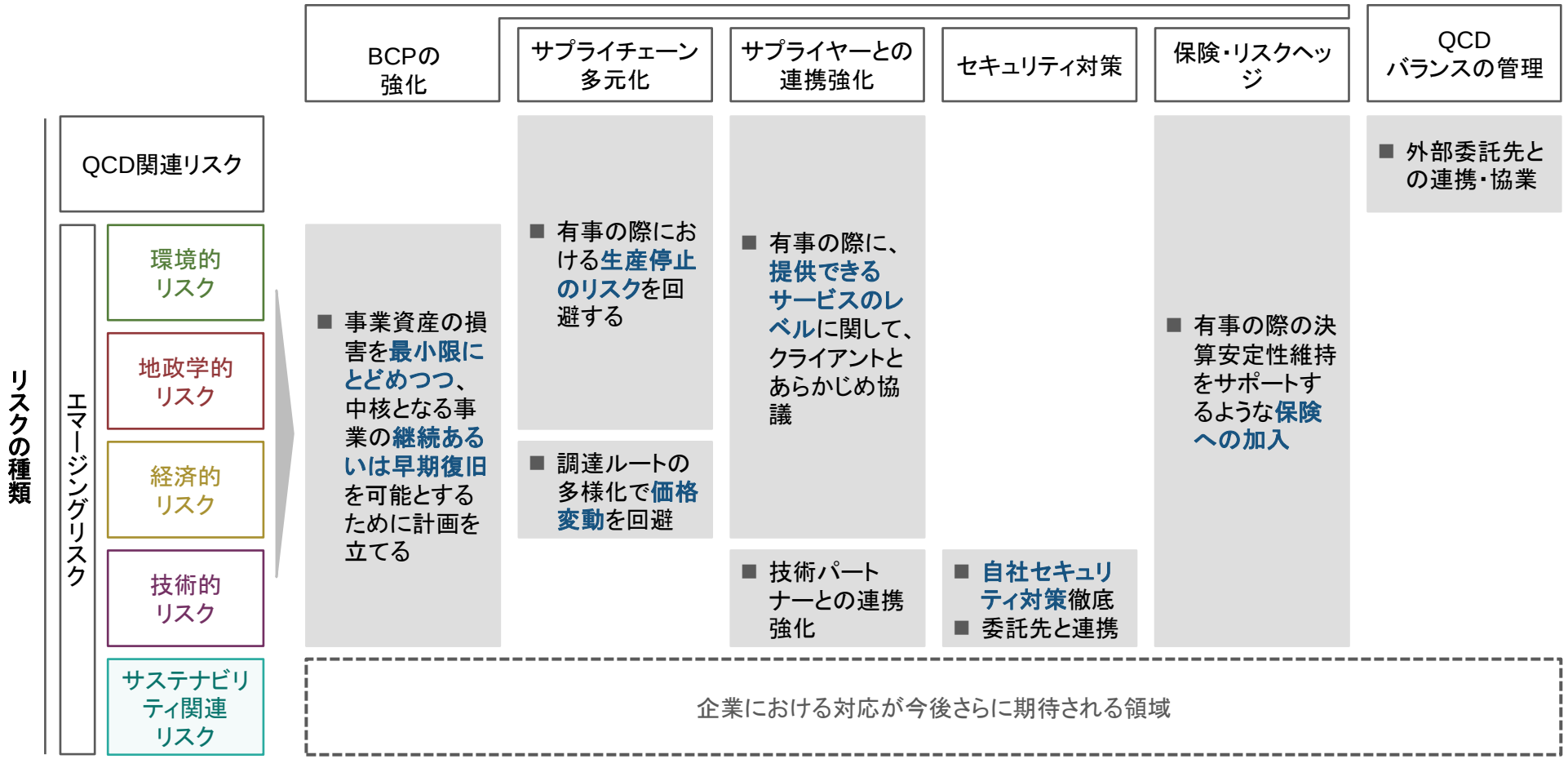
■ クリーン発電に使用するパーム油の生産地拡大による森林破壊・野生動物の生息地の減少
- 環境保護団体からの厳しい批判、株価の下落が生じた

自社の活動による環境への負の影響に加え、サプライチェーン全体において発生し得る環境への負の影響についても、特定・防止・軽減を行う必要がある

企業のリスクへの対応事例

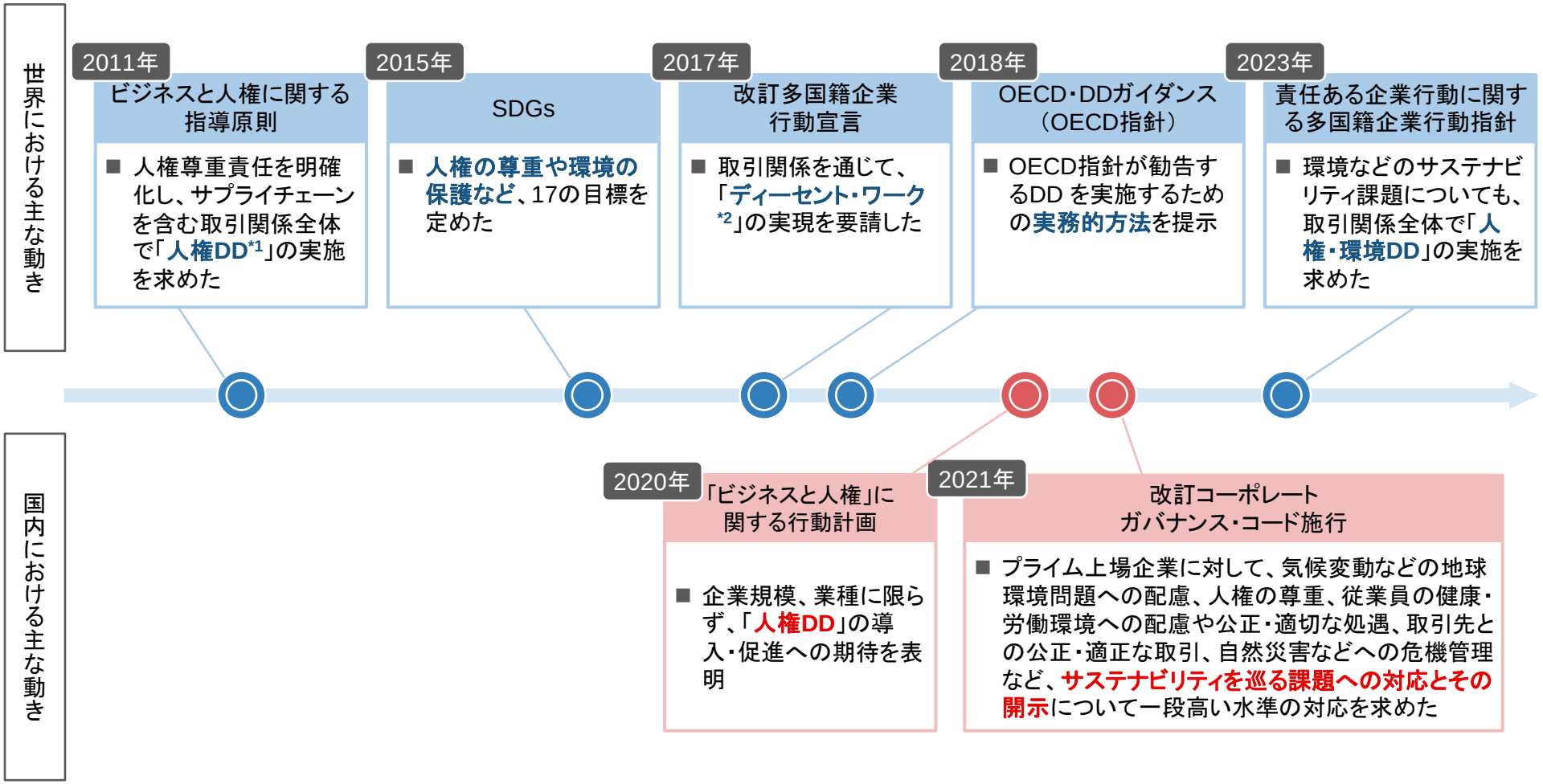
■ サプライチェーンリスクに対して、企業は事業継続の観点から、BCP（事業継続計画）の策定などさまざまな対応策を講じています
- 近年、サステナビリティ関連リスクへの対応の重要度が高まっています

リスク種類ごとの具体的な対応策



サステナビリティ経営を巡る主な動向

■ **改訂コーポレートガバナンス・コードの施行に伴い、上場企業はさらに高度なサステナビリティ課題対応を進めています**



（出所） 国際連合広報センター「ビジネスと人権に関する指導原則」、外務省HP、法務省HP、OECD HPより当社作成

（注）*1. 「人権デューデリジェンス」の略称。企業がサプライチェーン上を含む事業活動における人権リスクを特定し、防止・軽減に取り組み、その実効性や対処方法を説明・情報開示する一連の取り組みのこと
*2. 国際労働機関（ILO）が提唱する「働きがいのある人間らしい仕事」という概念

企業が課されるESG評価

■「見えない価値」を可視化する手段として、ESG評価の活用が進んでいます

ESG評価とは

目的

■ 企業の環境・社会・ガバナンス等の取り組みを評価し、その結果を利害関係者に提供するため

評価詳細

E

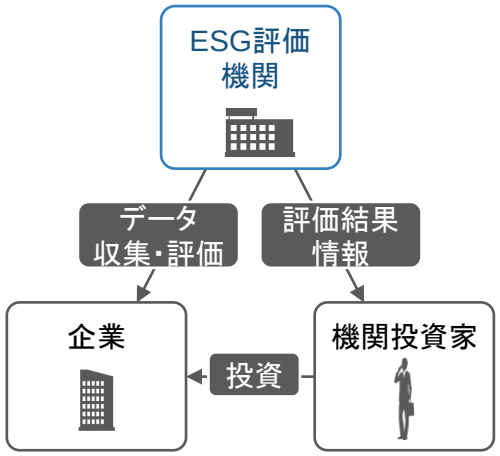
■ 環境保護や環境負荷等を評価
- 温室効果ガス排出量、水使用量など

S

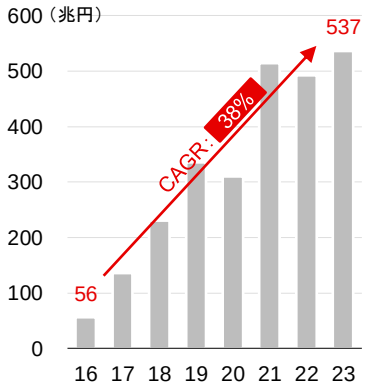
■ コミュニティーへの影響、社会的責任等を評価
- 人権ポリシー、労働安全衛生の指針など

G

■ 経営の透明性や内部統制システムを評価
- サプライヤー行動規範、データプライバシーの方針など



国内のESG投資額推移



評価プロセス例（FTSE）

Step 1 企業の事業特性把握

■ 企業の業種確認
■ サプライチェーン全体の活動国の確認
■ 収益構造の確認

Step 2 エクスポージャーレベル*1の確認

■ 業種や活動国により、ESG14テーマのどのESGテーマを適用するか特定
■ 当該ESGテーマのエクスポージャーレベル（3段階）を判定

Step 3 各ESG項目の判定・スコア付与

■ 企業のESGに関する公開情報のみを利用し、各テーマにおいて5段階のスコアを付与

Step 4 最終ESGスコアの算出

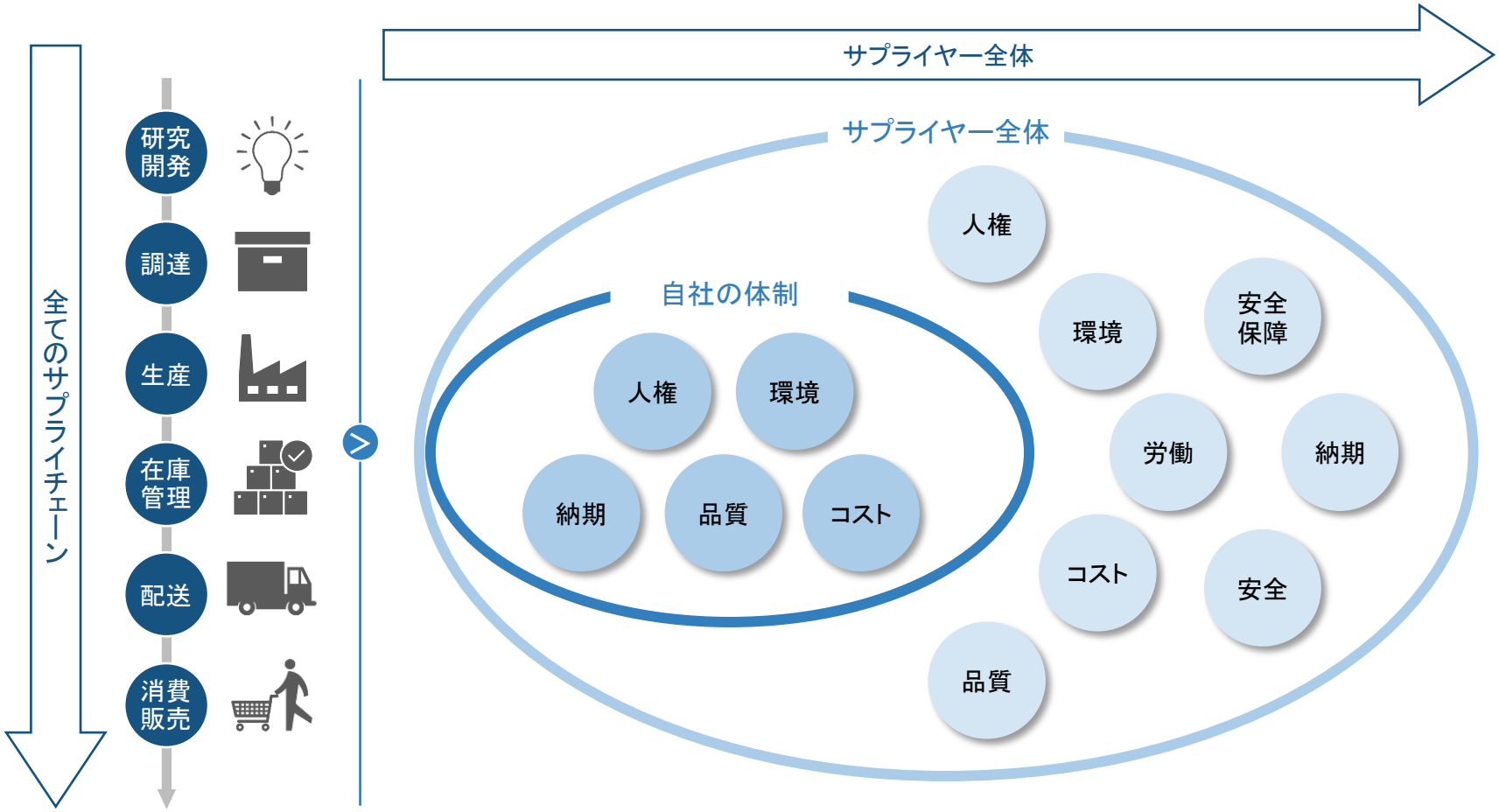
■ 各ESGテーマのエクスポージャーレベル・スコアを数式に当てはめ、E・S・Gの各ピラースコア*2およびESGスコアを算出

（出所） 日本取引所グループHP、NPO法人日本サステナブル投資フォーラム「サステナブル投資残高調査」より当社作成

（注）*1. 潜在的なESGリスクのことを指す
*2. 「人権・労働・環境・腐敗防止」の4つの各ピラー（柱）のスコアのことを指す

サステナビリティ課題への取り組み

■ グローバルなサプライチェーンの一員として、統合的・多面的なリスクマネジメントの推進が重要です



サプライチェーンに関与する全ての企業が、自社の実態に応じて、それぞれ取り組むことにより、
サプライチェーンリスクの最小化が図られることが理想

調達側・供給側の視点から留意すべき事項

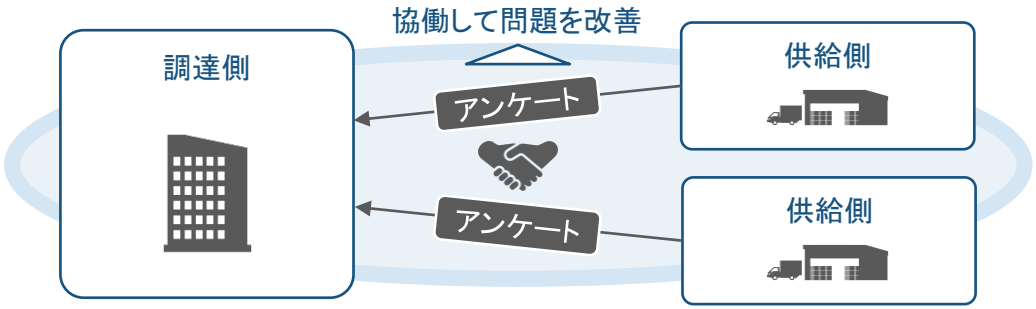
■ **サプライチェーンを構成する各社における、サステナビリティ課題への対応状況を把握するため、サプライヤーアンケートを活用した実態確認を行う企業が増加しています**

調達側として留意すべき点

1 供給側とのコミュニケーション	■ **アンケート調査の目的**を明確に説明し、調査が選別目的ではなく、**改善を目的**としたものであることを伝える ■ 調査結果を基に、**相手と協力しながら改善を目指す**姿勢を強調し、信頼関係を構築する
2 透明性と信頼の確保	■ サプライチェーン全体として持続可能性を追求するため、不十分な点を共有し、透明性を高める ■ 一方的な要求ではなく、**双方が納得できる解決策を探る**姿勢を示す
3 長期的な視点	■ 取引先の課題を短期的に解決するだけでなく、**長期的な関係構築を視野に入れた施策**を検討する ■ 持続可能なパートナーシップの構築に向けた**ワークショップ**の実施

供給側として留意すべき点

1 サプライヤーアンケート対応体制の整備	■ サプライヤーアンケートに対応する**担当部署を明確化**し、回答の一元管理体制を構築する ■ 対応体制を全社に通知し、社員間で情報共有を徹底する
2 回答作成プロセス	■ 回答案を作成し、関係者（社長、取締役など）からフィードバックを得て精度を向上させる ■ 回答内容が曖昧にならないよう、具体的かつ正確な情報を集約する
3 内部評価と改善	■ 回答が整ったら、現状の分析結果を取締役会で報告し、自社の強みと弱みを明確にする ■ 弱みと感じる点について、**改善のための具体的な取り組み目標**を策定し、実行可能な体制を構築する



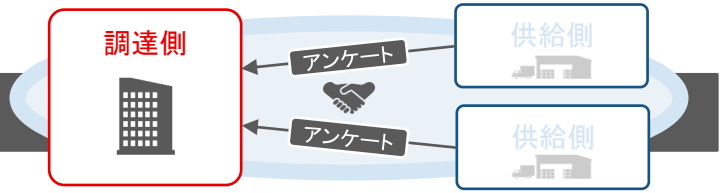
サプライチェーンリスクに関するサービスのご紹介

■ **多様化するサプライチェーンリスクに対応するために、弊社では以下のようなご支援を提供しています**

項目	主なご支援内容
ERM (Enterprise Risk Management)態勢構築・運用	■ サステナビリティ課題／新たなテクノロジー／地政学などに係るエマージングリスクも含め、最新のリスク環境に適応したリスク管理態勢の構築・運用 ■ エマージングリスクの把握・評価の結果とそれらへの対応状況など、自社のリスク管理体制に関するステークホルダー向け開示体制の整備・強化
BCPの高度化 （Business Continuity Plan）	■ 特定の自然災害などを対象としたリスクシナリオ型のBCPではなく、事前予測不能な事象やエマージングリスクに対応したオールハザード型BCP（リソースベースBCP）の整備・運用 ■ サプライチェーンの分断など複合事象への対応を前提としたBCPの強化および危機発生時のクライシスマネジメント態勢の構築・運用
サプライチェーンリスク 対応体制整備・運用	■ サプライチェーンの各段階で想定されるリスクの識別・評価とそれに基づくリスク対応の実施、リスクが顕在化した際の代替戦略の検討など、一連のサプライチェーンリスク対応体制の整備・運用 ■ 個別サプライチェーンリスク（人権リスク、安全保障貿易管理、紛争鉱物など）への対応に関する現状分析、課題整理、体制整備・運用
サプライヤーアンケート 実施／対応支援	■ 調達側｜アンケートの対象企業の選定、供給側に対してアンケート協力依頼の送付、アンケート結果の分析、サプライヤーに対するフィードバック、サプライヤーへの体制支援構築支援の策定 ■ 供給側｜現状の体制構築状況の診断、対応領域の特定と対策の優先順位づけ、社内規定類作成支援、決定方針の社内醸成に向けた社内研修の実施、運用・定着に向けたフォローアップ

支援事例①｜【調達側】サプライヤーアンケート実施支援

■ 仕入先を対象にしたサプライヤーアンケートの実施およびその後のフォローアップまでご支援いたします



大手商社のサプライヤーアンケート実施支援事例

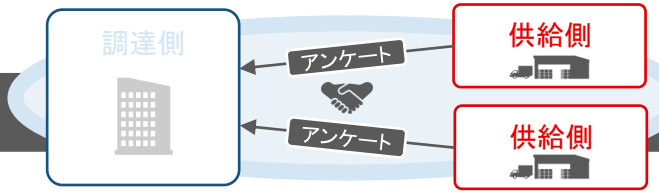
アンケート対象企業

■ 一定金額以上の取引先、代替困難品の取引先、親密先　など

支援フロー	詳細	期間
方針決定	■ 目的の確認、必要な調査表、方法を検討	
対象企業の選定	■ 金額基準や業務内容（代替困難先など）を検討し、成果を最大化できる程度の企業を選定	■ 5カ月
スケジュールの検討・社内調整	■ 目的に沿ったスケジュールを確認、社内調整	
アンケート実施：協力依頼	■ 対象先に対して、メールにて、エクセル形式のアンケートを送付、回答を依頼 ● 依頼の背景として、昨今の世界的なサステナビリティ課題への対応の流れ、アンケートの趣旨を丁寧に説明し、選別ではなく信頼関係を構築することを目的としていることを説明 ● 必要に応じてメールのほかに電話でフォローを実施	■ 2カ月
アンケート実施：調査開始		
アンケート実施：回収		
アンケート実施：結果集計	■ 収集した回答を分析	■ 2カ月
報告	■ サプライヤーおよび関係各所へのフィードバック	■ 1カ月
フォローアップ	■ 必要に応じてサプライヤーへ働きかけ、情報提供、体制構築支援などを実施	■ 2カ月

支援事例②｜【供給側】サプライヤーアンケート対応・体制整備支援

■ **サプライヤーアンケートへの対応も含め、体制の整備・運用、組織への定着までご支援いたします**



サプライヤーアンケート対応・体制整備支援事例

支援フロー	詳細	期間
現状の確認	■ 顧客から提示されたサプライヤーアンケートに関する質問表に基づき、体制の整備状況（担当組織・関連規程・運用状況など）を確認 ● 他社事例なども踏まえながら、アンケート設問の意図や求められる回答レベルに留意して確認を実施	■ 2カ月
対応方針の検討	■ サプライヤーアンケートにおける設問は多岐にわたるが、全領域を一度に対応することは、社内リソース確保の観点から困難であり、対応方針を明確にすることが重要 ■ 現状確認を踏まえ、対応すべき領域と優先順位を整理し、早期に対応すべき「優先課題」と中長期的な「その他課題」に分類して、今後の対応計画を明確化	■ 3カ月
体制の整備	■ 対応方針に基づき、早期に対応すべき「優先課題」への取り組みを進め、まずはESGに関する社内体制（ガバナンス）を明確にするために必要な規程類を整備 ■ 規程類については、素案を作成したうえで、ディスカッションを通じて確定	■ 3カ月
体制の運用・定着	■ 新たに整備された体制・規程類については、認識と定着に向けて、社内研修などを実施 ■ あわせて、規程の運用（規程に基づく取り組みの実施など）を推進 ■ 取組状況を定期的に確認し、状況に応じて、運用・定着に向けてフォローアップ	■ 3カ月

GRCコンサルティング部のご紹介

■ **GRCコンサルティング部は、GRC（Governance, Risk, Compliance）の各領域について、日本に本社を持ちグローバルにビジネスを展開するクライアントに対して、グループ・グローバル経営に関するマネジメントコンサルティングサービスを提供しています**

GRCコンサルティング部

ガバナンス

- コーポレートガバナンス機構の設計・評価支援
- CGDX（コーポレートガバナンスDX）の導入支援
- 持株会社化に伴うガバナンス強化支援　など

コンプライアンス

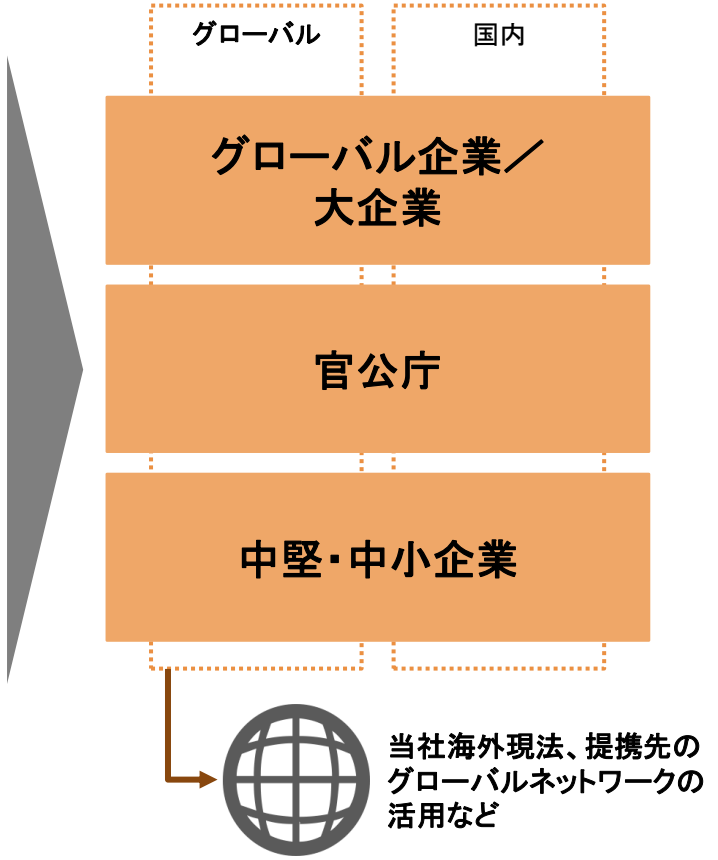
- グローバル態勢の構築支援
- 贈収賄防止態勢に関する各種支援
- リスク／コンプライアンスカルチャー可視化・醸成支援　など

リスク管理

- グローバルリスク管理態勢の構築支援
- 事業会社向けリスクアペタイト／リスクアペタイトフレームワークの導入
- 信用リスク／収益管理などに関する支援
- 地銀などの金融機関／事業会社向けマネジメントコンサル　など

内部監査、リサーチなど

- グローバル内部監査態勢の構築支援
- GRCプラットフォームの導入
- 販促資材レビュー、IPO支援　など



「攻め」と「守り」のガバナンスに関連する支援テーマ（例）

■ **クライアント企業の「守り」の側面のみならず、「攻め」のガバナンスの向上に資するための各種ご支援を提供しています。**

コーポレートガバナンス

- グローバルでのガバナンス方針の策定
- ガバナンス機構設計／運用設計
- ガバナンス態勢の有効性評価
- 取締役会におけるDX推進

グループ経営管理

- グローバルでの経営管理態勢の現状診断
- 持株会社体制でのガバナンス強化
- 事業ポートフォリオ管理態勢の構築、投資審査基準／モニタリング基準の策定
- 本社における海外子会社／海外現地法人の管理体制の構築
- 海外子会社／海外現地法人における経営管理態勢の構築
- グローバル規程体系の検討／グローバル規程類の策定

GRCプラットフォーム導入

- リスク管理態勢、コンプライアンス態勢および内部監査の情報の集約、プロセス効率化、リスクなどに係る分析の自動化
- リスクやインシデント情報のデータ分析と結果の可視化

リスクマネジメント態勢

- リスク管理戦略／ビジョン策定、フレームワーク構築、組織／プロセスの設計および規程策定、ERM (Enterprise Risk Management)態勢構築・運用
- リスク抽出・評価、リスク分析と可視化、リスクモニタリング手法などの方法論の構築
- 戦略とリスクの統合、リスクアペタイトフレームワークの導入
- クライシスマネジメント態勢の構築・運用
- インシデント管理方法の構築と改善
- BCP/BCMの策定
- エマージングリスクの管理
- リスクカルチャーの可視化・醸成

コンプライアンス態勢

- コンプライアンス戦略／ビジョン策定、フレームワーク構築、組織／プロセスの設計および規程の策定、コンプライアンス態勢構築・運用
- コンプライアンスリスクのアセスメント
- コンプライアンスカルチャーの可視化・醸成
- 贈収賄防止、独禁法、個人情報管理などの個別領域における態勢構築・運用
- グローバルでの内部通報制度の構築・運用
- 不祥事に係る事案分析、再発防止策検討、報告書作成

レジリエンス・フレームワークの構築

- レジリエンスの観点からガバナンス、オペレーション、組織・人事、企業カルチャーの現状評価
- レジリエンス強化を目的としたガバナンス態勢の構築
- レジリエンス強化を目的としたオペレーショナルエクセレンスの構築
- レジリエンスカルチャーの可視化・醸成

内部監査態勢

- フレームワーク構築、組織／プロセスの設計、内部監査人材要件の定義、評価方法の検討、規程類作成
- アウトソーシング／コソーシングによる内部監査の実行支援
- データ分析などの監査手法の方法論の構築
- 内部監査の外部評価支援

MURCのサステナビリティ／ソリューションご紹介

■ **サステナビリティ戦略部では、加速する持続可能な経営への転換（サステナビリティ・トランスフォーメーション）への要請に対し、戦略プロセスと社会課題対応の両面から総合的にクライアントを支援いたします**

	キーワード	顧客経営課題	MURCが提供するソリューション
1	【サステナビリティ経営支援】 「企業価値向上」を目指すサステナビリティ経営	■ サステナビリティ経営を推進、浸透させるとともに企業価値向上につなげたい ■ ESG投資に対するIRの観点において、投資家などが求めるESG情報を開示したい	■ **ESGと事業戦略の統合による企業価値向上を支援** ■ 欧州開示基準（ESGD）や国際サステナビリティ基準（ISSB）を意識した開示高度化支援 ■ 統合報告書支援、ESG外部評価向上アドバイザリ支援
2	【環境課題】 脱炭素 移行計画	■ カーボンニュートラル社会への移行に伴う、自社の「気候リスク・機会」を認識し、対応したい ■ 社会や顧客からの要請によるCO2排出削減に道筋をつけたい ■ 製品のカーボン価値を高めたい	■ 「気候リスク・機会」を認識し、脱炭素社会に適応するための**ロードマップ（移行計画）の策定** ■ 製品カーボンフットプリント算定による**製品のカーボン付加価値向上**を支援 ■ 関連する国際イニシアチブ対応（例：ISSB、SBT認定など）
3	【環境課題】 自然資本・TNFD	■ 自然資本（生物多様性、自然資源、水、土地利用、農業、森林など）に関するリスクや機会を把握したい ■ これらのリスクや機会に適応したビジネスモデルへの変革を図りたい	■ 2023年9月に公開された**自然資本関連財務影響開示タスクフォース（TNFD）**への対応支援 ■ 高リスク領域への対応戦略支援 ■ 関連する国際イニシアチブ対応（例：CDP水・森林など）
4	【社会課題】 ビジネスと人権	■ 国連「ビジネスと人権」原則を踏まえ、人権デューデリジェンス、救済プロセスなどを備えたい ■ 人権をはじめとする社会課題対応について、自社のサプライチェーンの信頼度を高めたい	■ 人権方針の策定へのアドバイザリ ■ 事業を俯瞰した人権影響評価支援 ■ **自社およびサプライチェーンに対する人権デューデリジェンスの準備と実施支援** ■ 救済メカニズムへのアドバイザリ（グリーバンス対応）
5	【社会課題】 サステナビリティ調達（責任ある調達）	■ 環境対応や人権をはじめとする社会課題対応について、自社のサプライチェーンの信頼度を高めたい ■ 顧客のサステナビリティ要請に対応し、自社のレベルを高めていきたい	■ **サステナビリティ調達の仕組みづくり**、基準づくり支援 ■ 二次調査（インタビュー、監査）などの実施支援 ■ **中堅・中小企業のESG経営支援** ■ 関連するプラットフォーム対応（例：EcoVadis、Sedex）

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせはこちら

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144

—本資料のご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 https://www.murc.jp/inquiry/

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。
東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

https://www.murc.jp/corporate/about/

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）



[その他市販書籍のご案内]

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
（2024年冬）

日本はこうなる!?
－2025年を生き抜くビジネス戦略－

[日本はこうなる特設サイト]
（番組アーカイブ視聴可）

WEB上での情報発信

コンサルティングレポート
https://www.murc.jp/library/report/

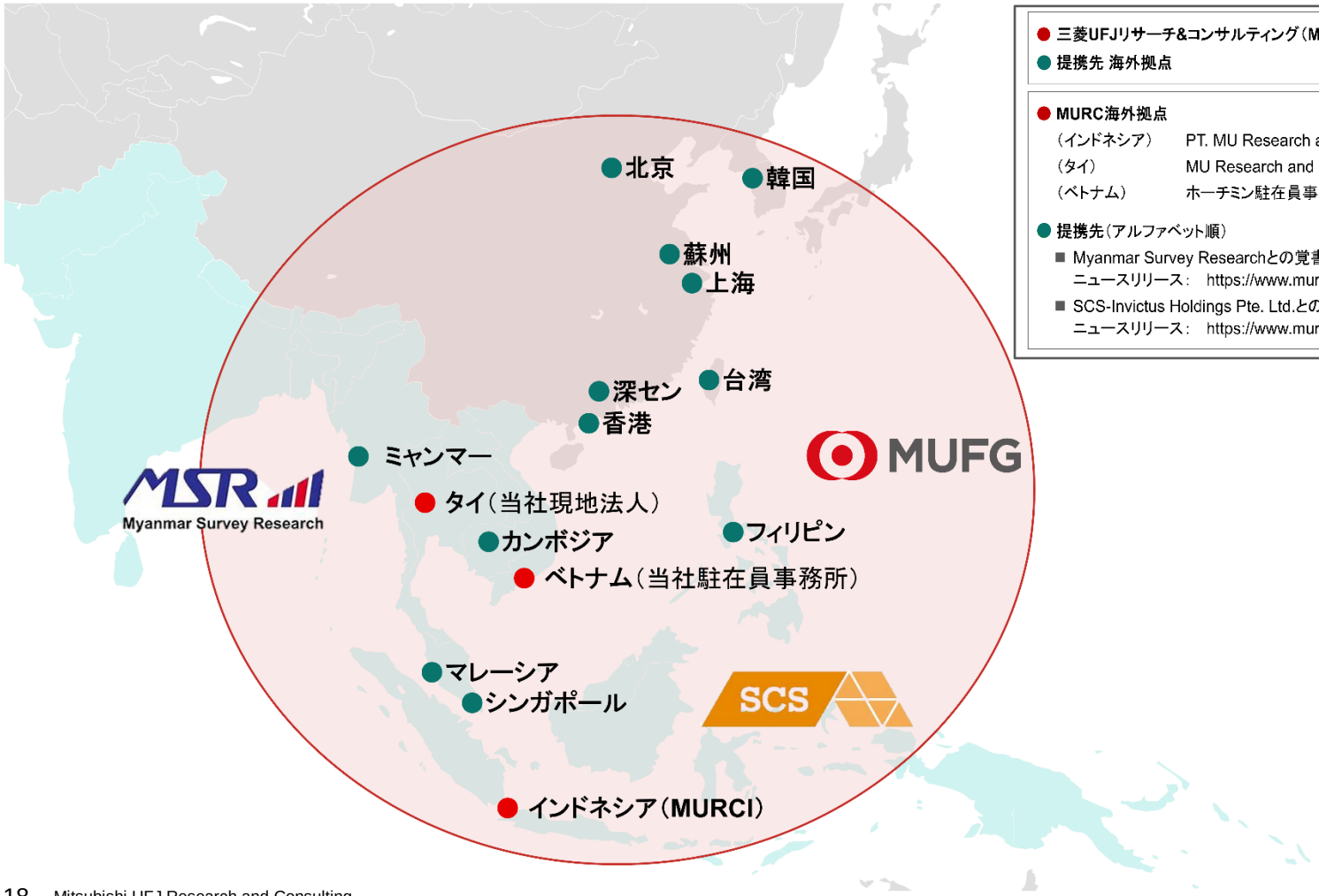
Quick 経営トレンド
https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/

オンラインセミナー過去動画
https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/

クローズアップ（取材記事）
https://www.murc.jp/library/closeup/

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を持って、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



● 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）海外拠点
● 提携先 海外拠点

● MURC海外拠点
（インドネシア） PT. MU Research and Consulting Indonesia（**MURCI**）
（タイ） MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.（**MURCT**）
（ベトナム） ホーチミン駐在員事務所

● 提携先（アルファベット順）
■ Myanmar Survey Researchとの覚書締結について
ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_191001/
■ SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.との覚書締結について
ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_210202/

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/