

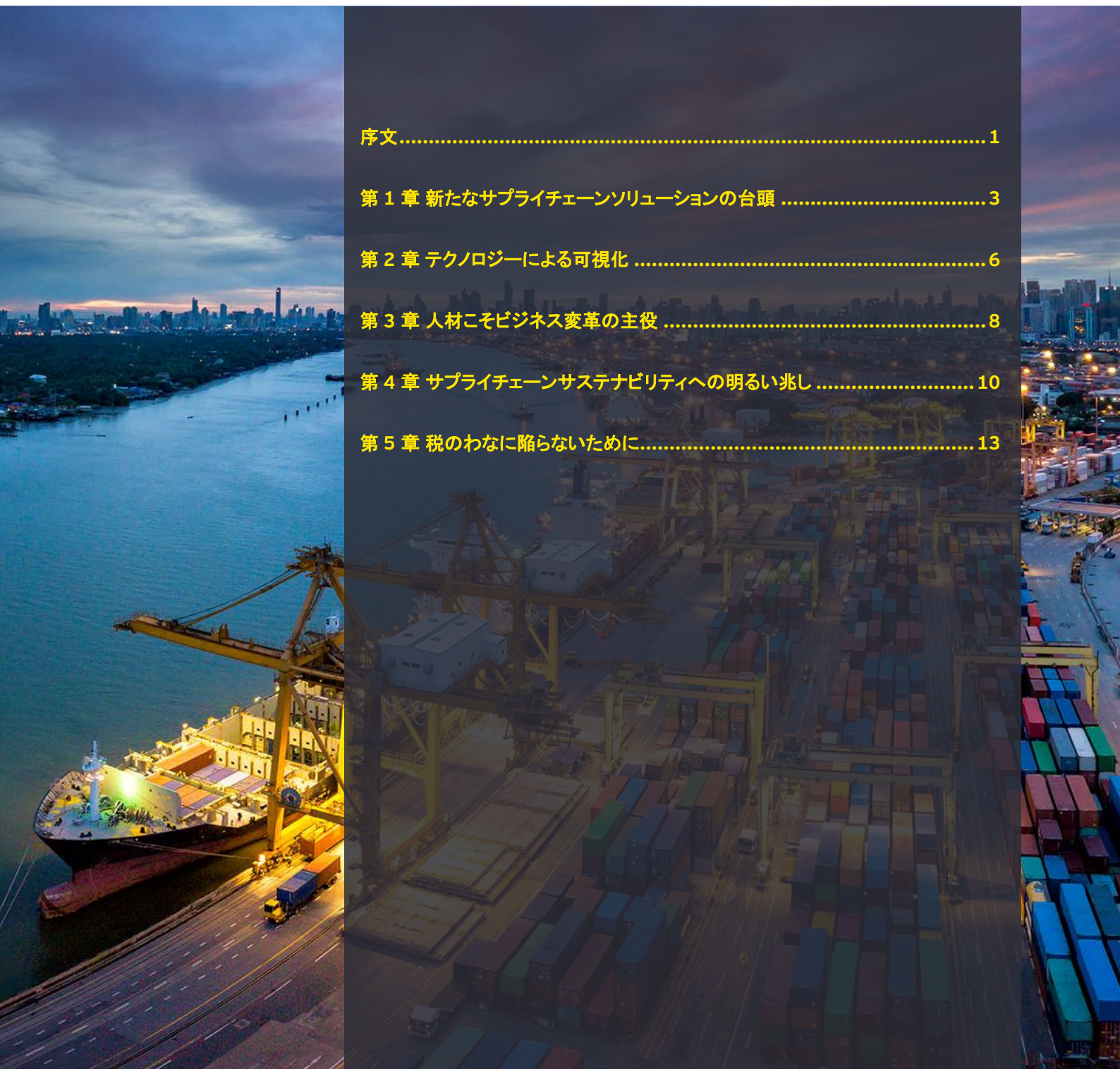
# 次世代 サプライチェーン フレームワーク

今すぐ止めるべきアプローチ  
今すぐ始めるべきアプローチ



# 目次

序文.....	1
第1章 新たなサプライチェーンソリューションの台頭 .....	3
第2章 テクノロジーによる可視化 .....	6
第3章 人材こそビジネス変革の主役 .....	8
第4章 サプライチェーンサステナビリティへの明るい兆し .....	10
第5章 税のわなに陥らないために.....	13





# 序文



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックでサプライチェーンのレジリエンスが試され、多くの組織がその脆さを痛感しました。

グローバルサプライチェーンといえば、新型コロナウイルス感染症発生以前は、賃金の抑制やオペレーティングコストの削減、商品ラインアップの拡大、新規市場への進出拡大などさまざまな施策が展開されていました。

しかし、今回のパンデミックで、脆弱性をはじめとするサプライチェーンの潜在的問題が目に見える形で顕在化し、世界中がそれを目の当たりにしました。単一の拠点や単一のサプライヤーに過度に依存していた企業は、リードタイムの大幅な延長、製造活動の停滞、港湾混雑、輸送網の断絶などにより、ドミノ倒式的に生産停止を余儀なくされ、高価なダウンタイムを強要されることとなりました。

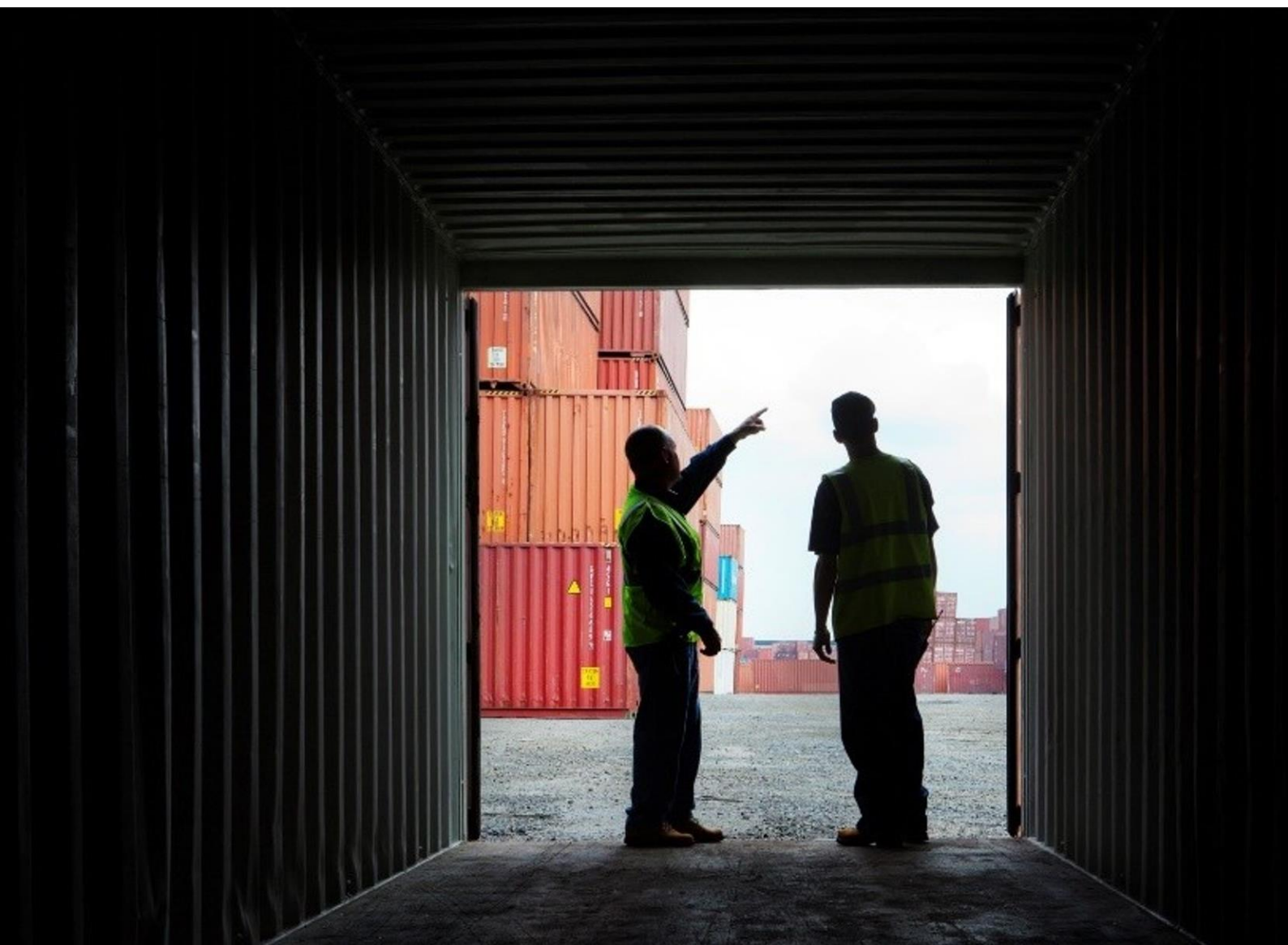
しかし、パンデミックは、数々のディスラプターの 1 つに過ぎません。経営層にサプライチェーンの再構築を迫るディスラプターは他にも多々あります。

人件費、エネルギー価格、原材料費などは、過去 2 年間で急激に高騰しました。輸送・運送費は 2019 年の水準から 400%以上も急増しました。

各国の外交政策の変更や税制度の改正に伴い、物流のあり方を見直す動きも広がっています。顧客の期待は急速に変化し続けています。そして、グローバル化が進むにつれて、気候変動や人権問題が決して人ごとではなくなり、倫理的な調達やサステナビリティに対する人々の関心はますます高まっています。

そうした状況の中で発生したスエズ運河のコンテナ船座礁事故は、サプライチェーンの脆さを世界中にさらすものとなりました。こうした事態に鑑みると、EY が実施した経営課題に対する CEO の意識調査「2022 年度 EY CEO Outlook Survey<sup>1</sup>」で、アジアパシフィック地域の CEO のおよそ 3 分の 1 (30%) が「コスト削減やリスク最小化に向けてサプライチェーンの再構築を進めている」と回答したことは驚くことではありません。また、同調査に参加した 84% もの企業が地政学的緊張や貿易摩擦などを考慮して、積極的にサプライチェーンの再設計を進めています。

しかし、サプライチェーンの再設計・再構築は、非常に複雑で、高いコストもかかります。経営層は何から着手すればよいのでしょうか。本記事では、そのアプローチをご紹介します。



---

<sup>1</sup> 2022 年度 EY CEO Outlook Survey



# 第 1 章

## 新たなサプライチェーンソリューションの台頭



パンデミックによって、サプライチェーンの寸断という未曾有の事態が発生したことは明白であり、また既存の問題を露呈させるきっかけにもなりました。サイロ化した要素が直線的につながるサプライチェーンの場合、リスクの低減に必要な可視性や取引先との柔軟な連携は限定的であり、ディスラプションの荒波に迅速に対処することは実質的に不可能です。

これに鑑みてサプライチェーンの再構築に乗り出した企業では、以下の 4 つの重要なソリューションを採用しています。

### 1. サプライチェーンの短縮化とローカライゼーション

ローカライゼーションは、サプライチェーンが長いほど被りやすいディスラプションリスクを低減するための戦略として有望視されることもあります。多くの場合、サプライチェーンの「地理的な縛り」という不本意な結果を招いてきました。

サプライチェーンやネットワークを短縮し、ローカライズするには、それらを管理するためのさまざまな新たな枠組みが必要です。テクノロジーや分析を駆使する能力も不可欠です。また、多くの多国籍企業がサプライチェーンのオペレーティングモデルを構築する際の指針については、各国の状況や規制に配慮する必要があるものもあります。

在庫管理単位 (SKU) をより受注生産型に近づけることで、運転資金の削減が期待されるほか、販売、オペレーションのプランニング、予測などの一連のプロセスの簡素化が可能になります。

### 2. 供給源の複数化

サプライチェーンの短縮やクロスボーダートランザクションの縮小を行えば、グローバル取引の複雑さやコンプライアンスの負担を軽減できます。しかし、サプライチェーンが再定義された地域では、多くの場合、より高い柔軟性と俊敏性が求められます。

柔軟性・俊敏性などのレジリエンスを構築するためには、複数の供給源の確保（内製および外注）や、過剰生産能力・生産余剰の調整が必要であり、こうした取り組みは企業の間で広がっています。また、供給ひっ迫への対応策として、サプライネットワークを抜本的に再構成するのに必要なケイパビリティの構築を図っている企業もあります。

実際、多くの先進的な企業では、最近の度重なるディスラプションに鑑みて、単一調達に対して「ゼロトレランス（不良品の徹底排除）」を明確な目標として掲げています。

### 3. オムニチャネルによる顧客対応

企業の顧客対応のあり方は変化し続けています。こうした変化は、特に、複数の販売チャネルを通して起こる需要変動に対応するためのプラットフォーム化などに顕著に表れています。製造業の多くの企業が B2B から B2C 寄りにかじを切り始めていますが、B2C がわずかに 5% だとしても、プランニング、倉庫、パッケージサイズなど、さまざまな変更が必要になります。

これまでパレット単位で販売していた企業は、今後は、バルク製品を個々の消費者向けに調整する必要があるでしょう。1 週間を要していたリードタイムは 1 時間に短縮する必要があるかもしれません。サプライチェーンセグメンテーションは複雑化の一途をたどっており、オムニチャネル化に向けたプランニングは容易ではありません。テクノロジーを活用すれば、プランニングに必要な一部の分析や解析を取り除くことができるかもしれませんが、その導入コストを追加する必要があります。

### 4. 市場のクラスター化

地域経済内で形成されたクラスターが自給自足で回っている場合、つまり、その域内の需要がその市場あるいは産業集積域内の生産によって満たされている場合、地域プランニングセンターに強い存在意義はなくなります。こうした状況は、消費財などの一部のセクターでさらに強まることが予想されます。

今後は、複数のプランニングセンターを設置する体制が主流になり、市場では類似した需要特性や供給リソースが集積するクラスター化が進むと予想されます。これにより、それぞれの拠点が個々に柔軟な需給管理を行うことが可能になるだけでなく、市場に近接した拠点展開が促進され、労働力のモビリティや赴任先に関して選択肢の幅が広がります。



#### 事例紹介

テクノロジーを  
駆使した強固な  
ローカル基盤で  
競争優位性を  
獲得する

某グローバルメーカーは、台湾に 8 つの倉庫を保有していますが、現地に生産施設や大規模な事業所を設置していない他のグローバル競合他社に苦戦を強いられていました。こうした状況に対処するため、同社は、テクノロジー、データ、プロセス、コミュニケーションを駆使してダイナミックにネットワークの最適化を行いました。その結果、同域内で強固な基盤を築くことができ、市場優位性を確保することができました。同社のサポートに携わった EY のプロフェッショナルチームは、総物流コストの削減とラストワンマイルや緊急の取り寄せ注文などへの要求に対応するハイブリッドな流通モデルを設計し、3 年間の改善ロードマップを提案しました。このプロジェクトを通じて、同社は、2 年間で約 350 万米ドルのコスト削減を実現し、運転資本においては、わずか 2 年間で 1,000 万米ドルもの削減を達成しました。



## 事例紹介

人工知能(AI)を活用することで  
即日出荷の能力が  
3 倍向上

世界的な某乳児用粉ミルクブランドは、自社の既存物流ネットワークでは企業成長を見込めないと判断し、東南アジアと中国の市場全体に対しサプライチェーンパフォーマンスの向上を目指していました。同社は、まず、強力な AI を搭載した分析ソフトウェアを使い、全体最適化に向けた現状評価を行いました。その結果、単発的な在庫削減で済む市場もあれば、定期的な調整が必要な市場もあることが明らかになりました。

こうした評価結果を基に、EY のプロフェッショナルチームは同社に新しい流通とサプライチェーンモデルの構築を提案し、市場対応力強化に向けて中国本土に地域物流センターを 4 カ所追加するようアドバイスしました。EY のサポートにより、同社の即日出荷能力は 3 倍に向上し、即日出荷は売り上げの 30%を占めるようになりました。また、48 時間以内の出荷対応も倍増し、売り上げの 40%を占めるまでに改善しました。

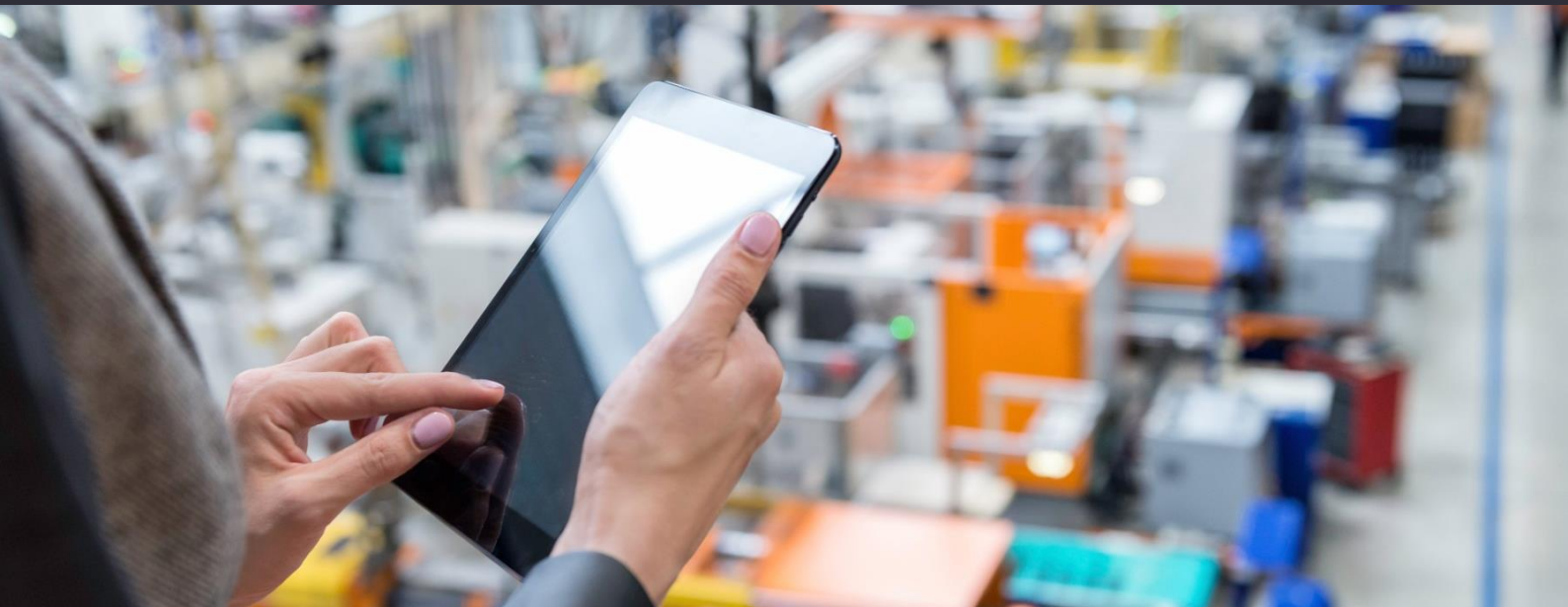
## 次のステップ

- ▶ デジタルを活用した先進的な予測ソリューションを継続的に活用していくには相応のスキルが不可欠。スキル人材の確保を伴った組織変革を行う前にこのようなソリューションに何百万ドルも費やす(浪費する)ことはやめる。
- ▶ 脱グローバル化を機に、サプライチェーンのローカライゼーションを推し進め、リードタイムの短縮化を図り、サプライチェーン戦略を受注生産型に切り替える。
- ▶ リードタイムやサプライチェーンが長くなる原因となる大規模な物流センターの設置や静的ネットワークの展開をやめる。(アセットライトな事業構造へ転換し、柔軟な物流機能を獲得)
- ▶ 地元のサプライチェーンや 1 時間以内の配送サービスをサポートするための自動化されたマイクロフルフィルメントセンター(小型の配送センター)を導入する。
- ▶ 在庫不足や危機的状況が発生した際に、柔軟な対応の阻害要因となる単一サプライヤーへの依存的関係性から脱却する。
- ▶ 戦略的パートナーシップのエコシステムを構築する。
- ▶ 社内のメンバーだけで需要計画を策定しない。
- ▶ 協働型プランニングに顧客や供給パートナーを含むエコシステム全体を巻き込み、先進的なデジタル・コラボレーション・プラットフォームを活用しながら供給と価格面の改善を図る。



## 第2章

### テクノロジーによる可視化



ここ最近のサプライチェーンの度重なる寸断は非常に目に余るものがあります。しかし、皮肉なことに、多くの企業がこうした寸断を予測することができませんでした。

サプライチェーン全体の可視性が確保されていない場合、在庫の保管場所や状況をどうやって追跡しますか。顧客需要をどうやって予測しますか。輸送能力の割り振りをどうやってモニタリングしますか。リアルタイムでディスラプションを特定して情報に基づいた意思決定を行えますか。

サプライヤーや世界中のチームメンバーが取引に関するデータを入力するような単一モデルでの実行・運用をするアプローチは、もはや通用しません。貴社の製品に関して、あらゆる状況を仮定した質問に対する回答に、何日も、何週間もの時間を要するような体制はビジネス上の大きな障害となります。

多くの企業がこうした事実を認識し、サプライチェーンコントロールタワーに関心を寄せています。サプライチェーンコントロールタワーは、データや、ビジネス指標、イベントなどの情報を集約した、カスタマイズ可能なダッシュボードです。コントロールタワーを活用することで、企業は、重要な課題をリアルタイムで認識し、優先順位を考慮しながら重要な課題に対処することができます。

また、コントロールタワーは、サプライチェーン内の組織間コラボレーションを促進し、サプライチェーン全体で可視性の向上が期待されます。コントロールタワーの基盤となるのは人工知能(AI)などの先進的テクノロジーです。これにより、データのサイロ化の解消や、シナリオの実行、実行可能な洞察のリアルタイム提供などが実現します。想定外の事象も、深刻なディスラプションに発展する前に予測することが可能になります。





## 事例紹介

### リアルタイムの リスク分析

パンデミックにより、個人用防護具（PPE）が不足し、生産が追い付かない状況が浮き彫りになりました。EY のクライアントを含む、多くの企業が、個人防護具を調達できない事態に見舞われました。これを受けて、EY では、潜在的脅威の特定と緩和戦略の策定に向けて、サプライチェーンに係る未知のリスクを調査しました。そして、同調査から得られた洞察を基に、リスクアセスメントの方法論を構築しました。この方法論は、容易に再現可能で、リスクの高いサプライヤーや製品カテゴリなどを特定することができます。また、EY は一連のリスクマネジメント戦略を推奨し、ダイナミックなダッシュボードの開発を主導しました。今では、EY のクライアントは、リアルタイムでリスクを評価できるため、万が一、深刻な事象が再び発生したとしても、先を見越した対応が可能になりました。

## 次のステップ

- ▶ サプライチェーンの混乱を招くようなグローバルショックへの対応を遅らせない。
- ▶ 潜在的危機の兆候を早期に発見するためにアナリティクスを活用する。これにより、より早い段階でより迅速かつアジャイルな対応が可能になり、供給の確保と需要対応の促進が期待される。
- ▶ グローバルのサプライチェーンと製造ネットワークを従来のマクロ経済要因に沿って数年おきにリモデリングするアプローチをやめる。
- ▶ 迅速な意思決定とアジャイルな実行のためのシナリオ分析を行うために、人工知能（AI）や地政学的なレーダーテクノロジーを活用してエコシステム全体の「継続的なリモデリング（事業構造の見直し）」を開始する。



## 第3章

# 人材こそビジネス変革の主役



サプライチェーンに強固な人材パイプラインを構築する秘訣は、迅速にテクノロジーを実用化し、大規模にイノベーションを推進しながら、人を中心に据えたアプローチをとることです。

適切なサプライチェーン人材を確保することは極めて重要であるという認識は CxO レベル幹部の間で浸透しています。実際、チーフ・サプライチェーン・オフィサーは、今や、取締役会のメンバーとなっています。

かつて、サプライチェーンの業務は報われない仕事で、サプライチェーン部門は、コモディティ的な機能として見られていました。

ところが、パンデミックが発生した際、このように評価されていたサプライチェーン部門が底力を発揮しました。工場に泊まり込んで個人用防護具(PPE)を製造したチームもあれば、生活必需品を届けることで究極のライフラインとして大きな役割を果たしたトラックドライバーたちもいました。サプライチェーンに関わるさまざまなヒーローたちのストーリーは枚挙にいとまがありません。

パンデミックに加え、他にも地政学的事象からギグエコノミーの出現に至るまでさまざまなディスラプターが発生し、サプライチェーンで求められるスキル要件も変化しています。現在、クリティカル・プランニング、製造、人工知能(AI)、機械学習などの領域で人材が不足しています。

経営幹部は、優秀なサプライチェーン人材の確保に向けて、人材の獲得、開発、リテンションに関する自社の立ち位置を今一度評価する必要があります。人材戦略には、大規模な再教育、クロストレーニング、データサイエンスへの投資などを含めます。貴社のタレントマネジメント戦略が従業員を物理的、バーチャルの両方にサポートするものであるか考えてみてください。

テクノロジーの力を存分に活用することも、非常に重要です。テクノロジーを導入することで、従業員の仕事を補完・増強することができ、業務遂行能力の向上が期待されます。さらに、従業員が自律的に意思決定を行うことができれば、サプライチェーンのレジリエンス強化につながります。しかし、人工知能(AI)が提示する何百万もの意思決定候補の中からどの意思決定を選択すればよいか、どうやって判断すればよいのでしょうか。



最終的には、いかなる組織でも「人」が主役です。サプライチェーンを変革するのであれば、その原動力となる人材の変革も必要です。



### 事例紹介

人とテクノロジーが  
レジリエンスを  
高める

化学業界では、パンデミックに伴うサプライチェーンの混乱や、原料価格の変動、顧客の行動変容などによって運用コストが上昇し、企業のレジリエンスが試されています。某グローバル化学メーカーは、4大陸に230を超える工場を有していますが、業務プロセス、組織構造、システムなどがサイロ化した状態に陥っていました。事業部門とサプライチェーン関係者の間で情報の流れは途絶え、過剰在庫が発生していました。また、顧客の要望をくんで、コストが高い発送方法を選択することもしばしばありました。

こうした状況の打開策として、EYとデジタルサプライチェーンのスペシャリストであるOMPは、グローバルに一元化された統合型サプライチェーン・プランニング・ソリューションを協働で打ち出しました。センター・オブ・エクセレンス(CoE)はグローバルに4カ所設置され、900名超の従業員にはシステムの使い方や新しい働き方に関する研修が行われました。そして、従来の業務慣習にデジタルプランニングのケイパビリティ、アナリティクス、例外予測を組み込むことで、コスト削減や顧客サービスの向上、在庫パフォーマンスの改善などが実現しました。



### 事例紹介

スマートテクノロジー  
は優秀な人材を  
引き寄せる

労働力の問題は企業成長のブレーキとなります。EYのクライアントで、急成長を続けているインドの某保険会社は、人材獲得・維持に向けた戦略を広範囲にわたって促進するシステムを構築したいと考えていました。これを受け、EYでは、複数の機械学習技術を駆使してビジネスライン別、業務別にカスタマイズされたアルゴリズムを構築し、新入社員の質の向上を目指しました。その結果、同社の生産性は5%~10%上昇しました。

## 次のステップ

- ▶ 注文管理などの定型業務にスキル人材を配置しない。
- ▶ すべてのルール化された作業を自動化し、スキル人材をエコシステム管理などの顧客戦略業務に再配置する。
- ▶ 俊敏性を重要視し、長期的でコストのかかるテクノロジーやインフラプロジェクトへの投資をやめる。
- ▶ エコシステム全体にスモールセルを設置して新たなアイデアのアジャイル開発を奨励する。
- ▶ サプライチェーンを、「在庫可用性」を機械的に管理する機能として運用しない。
- ▶ サプライチェーンを最も重要な顧客中心プロセスとして再構築し、戦略、ビジネス、分析などの面で最高の価値を生み出すサプライチェーン人材を投入する。重要な業務経験としてサプライチェーン業務へのジョブローテーションを必須にする。

## 第4章

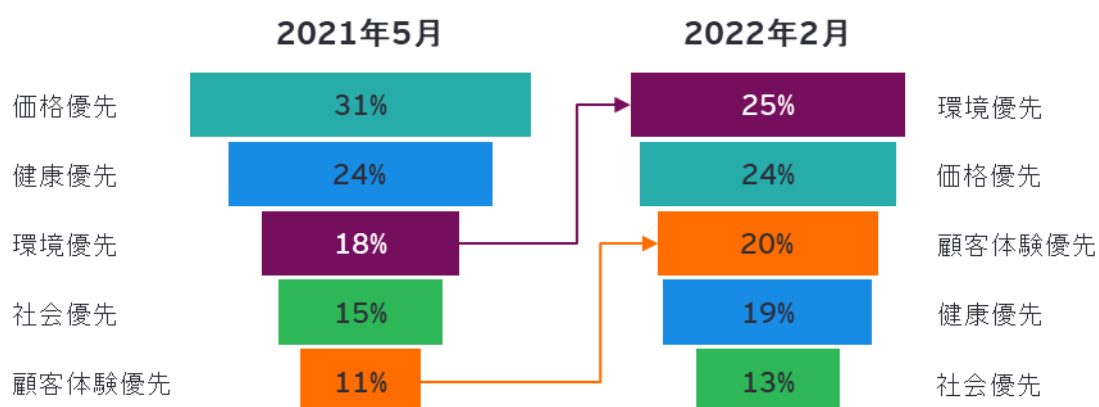
# サプライチェーンサステナビリティへの明るい兆し



コロナ禍が世界を覆う中で明るい未来への兆しを感じられることがありました。それは、サステナビリティ(持続可能性)の重要性が新たに注目されたことです。パンデミックを機に世界中の消費者が地球には環境再生の余地があるということを目の当たりにしました。

パンデミックで、世界は、ロックダウン(都市封鎖)、フライトの運航停止、陸上運送の停滞などに見舞われましたが、それは、環境問題に対する人々の意識を喚起するまたとないきっかけにもなりました。インド北部で 200 キロ近く離れたヒマラヤ山脈が数十年ぶりに見晴らせるようになりました。ベネチアの運河の水は驚くほど透明になりました。日本では奈良のシカが街路や駅付近を優雅に散歩する光景が見られました。

EY Future Consumer Index 2022(消費者動向調査)





サステナビリティ(持続可能性)に対する人々の意識の高まりはすでに数年前から現れています。英紙エコノミストの調査部門エコノミスト・インテリジェンス・ユニット(EIU)<sup>2</sup>が世界自然保護基金(WWF)から委託されて取りまとめた調査報告書によると、過去 5 年間で、サステナブルな商品の検案件数は、グローバル全体で 71%も増加しました。

企業の経営層は、こうした動向を重要視しています。2022 年度 EY CEO Outlook Survey<sup>3</sup>によると、CEO は、将来に向けた成長戦略でサステナビリティを 2 番目に重要なリスクに位置付けています。さらに、4 分の 3(74%)近い CEO が、ESG(環境・社会・ガバナンス)を今後数年間の重要なバリュードライバーとして捉えています。

しかし、企業はどうすれば、部品、原材料、製品、サービスなどが自社のサステナビリティ目標に合致しているか確認できるのでしょうか。

そこで登場するのがテクノロジーです。テクノロジーを活用することでサプライチェーン全体の透明性を高めることができます。例えば、デジタルトラッキングを行えば、温室効果ガス(GHG)排出量削減の機会を特定できるだけでなく、サステナビリティに関する潜在的な課題を先見的に特定することが可能になります。AI を駆使したシナリオモデリングを活用すれば、サプライチェーンのストレステストを行うことも可能です。

さらに、取り組みが進んでいる企業では、サステナビリティの推進要因を念頭にサプライヤーとの関係性の見直しを図っています。これまでは、低コストや即時性が交渉の基本となっていました。こうした関係性から脱却して、相互利益、サステナビリティ、トレーサビリティ、信頼などをベースとする関係を構築する動きが高まっています。



#### 事例紹介

持続可能な  
サプライチェーンの  
強み

世界中で最も愛されているビューティー＆パーソナルケア企業の 1 つは、サステナビリティを主要経営アジェンダに掲げていました。しかし、同社は何十ものブランドや何百もの製品ラインアップを抱えており、製品のデザインから流通に至るすべてのパフォーマンスを評価することは容易ではありません。そこで、EY のプロフェッショナルチームは、持続可能性の視点で製品ポートフォリオを最適化するツールの開発を支援しました。同社は、このツールを導入してすべての製品のデータを収集・評価し、スコアリングを行って、「継続する製品」、「打ち切りにする製品」、「開発予定製品」を決定しました。また、補完的なサプライヤーのサステナビリティ・リスク・マップを活用することで透明性がさらに向上し、より効果的なグローバル調達戦略を策定することができました。その結果、同社は、生産量 29% 増加を達成しただけでなく、GHG 排出削減目標値 60%減を上回る成果を上げることができました。

<sup>2</sup> 2021 年度世界自然保護基金(WWF)報告書「[The Eco-wakening](#)」

<sup>3</sup> [2022 年度 EY CEO Outlook Survey](#)



## 事例紹介

すべての  
ステークホルダーの  
英知を結集して  
最高のアイデアを  
生み出す

某多国籍消費財企業は、気候変動対策にはサプライチェーン全体が一丸となって取り組む必要があるということを理解していました。そして、スコープ 1 と 2 の排出量の削減に向けた戦略を明確に打ち出していました。しかし、サプライチェーンパートナーの排出量となるスコープ 3 については、一筋縄ではいきませんでした。そこで EY のプロフェッショナルは、グローバルなクロスサービスラインチームを結成し、米国市場向けに先駆的な脱炭素化プログラムを構築しました。アート・オブ・ザ・ポッシブル（現実に行えることの創造）ワークショップでは、同社のすべてのステークホルダーが一丸となって画期的なアイデアを出し合いました。特定できた脱炭素化推進要因は 200 以上に上り、それらすべての分析と優先順位付けを行いました。さらに、4,200 超の物流経路を細かく評価し、5 年間で最大 100%の排出量削減を可能にする脱炭素化ロードマップを策定しました。

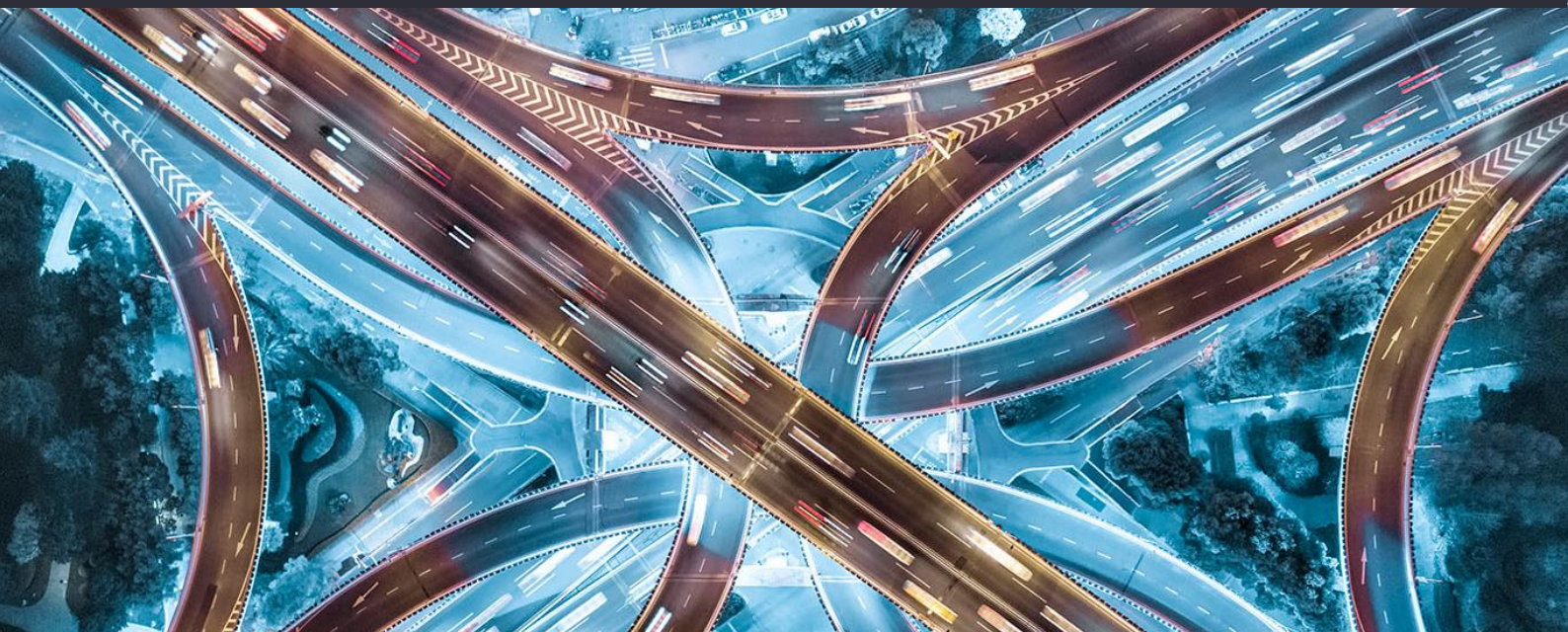
## 次のステップ

- ▶ 最安値を追求してサプライヤーと値引き交渉する関係性から完全に**脱却する**。
- ▶ キャパシティ、可用性、柔軟性を確保するために総合的な交渉アプローチを**採用する**。これにより、将来起こりうる地政学的危機や調達危機などへの対応力を強化するとともに、長期的価値の創出に向けて環境や ESG 経営などの喫緊の課題に対処することも可能になる。
- ▶ 航空輸送の過剰使用や梱包・材料の特別対応を**やめる**。
- ▶ ネットゼロサプライチェーンに向けた変革を**推進する**。その方法として、航空輸送と梱包材のコスト削減戦略を立て直し、代替素材やリサイクル素材の採用を視野に入れる。



## 第5章

### 税のわなに陥らないために



税務上の帰結によって、サプライチェーン関連の検討すべき事柄が見えにくくなりがちです。これが税のわなであり盲点です。

生産拠点をグローバルから地域内へ、あるいは地元へと移転する際に避けて通れないのが課税関係であり、これは決して見過ごしてはならないものです。

長年、多くの企業が、戦略的な司令塔として各地域にサプライチェーンハブを設置・運営するアプローチを採用してきました。税制上の観点からすると、こうした拠点の設置はバリューチェーンにおける企業家の典型的な経営手法の 1 つであり、大きな利益率を見込めました。それ故、経営的にも税制的にも魅力的な国や地域にサプライチェーンハブを開設する動きが企業の間で広まりました。

一方、サプライチェーンのフラグメンテーション（生産工程の分散化）やローカライゼーションは、複雑性の増大が伴います。企業は、新たな法人格や税制に合わせて国際的な財務構造を再考することが必要になります。特に、コストと収益のバランスを確保するためには移転価格税制の見直しは欠かせません。利益配分の基準はどのように設定するか。源泉徴収税、GST、VAT といった形で過度の課税漏れを起こすことなく利益を配分するにはどうすればよいのか。これらの問いに答え、利益を配分するには、基本的なバリュードライバーと貢献度をサプライチェーンのすべての段階で詳細に分析する必要があります。

また、テクノロジーの活用により、サプライチェーン組織内で求められる従業員のケイパビリティのあり方や価値が変化しています。アナリティクス、モデリング、AI などを中心とするテクノロジーを使いこなすには、新たなスキルが必要であり、そうしたスキルを備えた人材の需要は高まり続けています。同時に、従来型のプランニング業務の自動化も進んでいます。これにより、価値創出のあり方が変わり、移転価格の根拠にも影響が及ぶことになります。

テクノロジーを活用すれば、小さなチームでもより大きな価値を創出することが可能になります。しかし、小規模体制は、税務当局への説明や弁明の観点からは難しい面もあり、優遇措置を受けるための条件を満たせない可能性があります。（多くの場合、従業員数や役割に応じて適用）

テクノロジーはまた、新たなバリュードライバーをもたらします。こうしたバリュードライバーは、定量化し移転価格の設計に反映させる必要があります。そのために、データおよび価格のアナリティクス・サービスをどのように生かせばよいのでしょうか。



## 事例紹介

クラスターに伴う  
新たな税務モデルの  
必要性

某消費財メーカーは、需要の大幅な落ち込みや供給リソースの代替え、eコマースの急激な普及などに伴い、在庫レベルの増加や収益の圧迫に見舞われるなど、厳しい逆風にさらされていました。そうした中、同社のセンター・オブ・エクセレンス (CoE) は、経営陣を集約することで、規模とケイパビリティを全面に押し出しました。このアプローチは移転価格において功を奏し、利益のかかなりの部分を CoE に帰属させることができました。さらに、CoE の運営拠点をシンガポールに設置したことは、税率の譲歩などの優遇措置を得られるというもう 1 つの大きな利点となりました。

しかし、同社のモデルは最高クラスのプランニング・ケイパビリティを提供できるものではありませんでした。経験豊富なプランニング人材は不足し、テクノロジーツールも限定的であったため、可視性や統制を十分に確立することはできませんでした。

その打開策となったのは、アナリティクスと自動化を駆使した先進的プランニングソリューションです。同ソリューションを採用することで、プランニングチームは、地域ごとの拠点ではなく、クラスターベースで結成され、価値の高いタスクにフォーカスすることが可能になりました。

しかし、需給プロファイルの変化やプランニングチームのケイパビリティの向上により、既存の CoE 体制、ならびに税務や移転価格モデルの変更が必須となりました。

そこで、EY のプロフェッショナルチームは、同社のビジネスニーズに即して、サプライチェーンの新たなオペレーティングモデルを設計し、税務との整合性を改善するための支援を行いました。これにより、クラスターベースのプランニング拠点 4 カ所で柔軟性が向上し、(将来的に)税率 15%が適用される地域を可能な限り活用できるようになりました。また、バリューチェーン分析を行うことで、経営陣の間でより適切な利益配分ができる姿を実現しました。出張機会が増えることで高まるリスクへの対応には、スマート出張管理サービスを導入しました。4 つのハブ拠点にケイパビリティを集約することで、利益配分や移転価格に関してより良いサポートを提供できるようになり、リスク軽減が実現しました。

## 次のステップ

- ▶ グローバルまたは地域レベルの単一の集中型取引ハブをデフォルトとして**使用しない**。
- ▶ 先進的なテクノロジープラットフォームを活用することで、各経営幹部が個人的にも仕事においても最適な場所を拠点とすることができるよう、完全な共同拠点を必要としない連携体制を**構築する**。



A close-up, low-angle shot of a young woman with dark hair and round glasses, smiling and looking upwards. She is wearing a light blue denim shirt. The background is a blurred industrial setting, likely a warehouse or factory, with high ceilings and bright lights.

## サマリー

パンデミックは、従来型サプライチェーンの脆弱性や非効率性を露呈させる昨今の一連のディスラプターの1つに過ぎません。

これまでのサプライチェーンモデルは、必要なものを必要な時に必要なだけ供給することにフォーカスしたジャスインタイム・プランニングや、サイロ化した体制、サプライチェーンパートナー間のなれ合いなどが特徴として挙げられ、こうしたモデルでは、もはや企業は目指す将来像を実現できません。

新しい時代にふさわしいサプライチェーンは、「エンド・ツー・エンドの相互接続」が基盤となります。こうした基盤を確立することでサプライチェーンの可視性とレジリエンスを確保することが可能になります。自社のサプライチェーン戦略について次のように自問してみてください。「現行のアプローチで期待通りの可視性とレジリエンスを本当に構築することができるか。最終的に、次世代サプライチェーンフレームワークを実現できるか」

# Authors



**Atul Chandna**

EY Asia-Pacific  
Supply Chain Leader



**Claudio Conca**

EY Asia-Pacific Consulting  
Sustainability Field of Play  
Leader



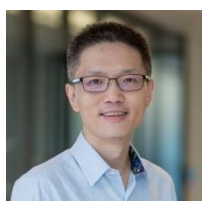
**Edvard Rinck**

EY Asia-Pacific Operating  
Model Effectiveness Leader



**Mads D Lauritzen**

EY-Parthenon  
Asia-Pacific Strategy and  
Transformation Leader



**Michael Mo**

EY-Parthenon  
Asia-Pacific Strategy and  
Transformation Leader



**Nick Muhlemann**

EY Asia-Pacific Digital Tax  
Effectiveness Leader

## EY | Building a better working world

EY は、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150 カ国以上に展開する EY のチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EY とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EY による個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) をご確認ください。EY のメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EY について詳しくは、[ey.com](https://ey.com) をご覧ください。

### EY Japan について

EY Japan は、EY の日本におけるメンバーファームの総称です。EY 新日本有限責任監査法人、EY 税理士法人、EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは [ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp) をご覧ください。

© 2023 EY Japan Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EY Japan 株式会社および他の EY メンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)