

# 「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」

## グローバル環境におけるコーポレートブランドのリスクマネジメント考察

大阪企業リスク研究会 ブランドリスクグループ

宇野健一、梅田浩史、小川雅弘、小橋壽也

### 【1】 はじめに

昨年我々は「日本の製造業におけるBtoBビジネスのブランドリスクマネジメント」について、企業規模あるいは事業形態などの違いによって影響の強さ、発生確率からリスク評価を行い、有意なリスクを抽出、併せていくつかのモデルにおいてその対策をも考察した。結果として、BtoBビジネスは、顧客が企業や法人である点において、一般消費者を顧客とするBtoCビジネスとは異なりステークホルダーとの信頼関係で成り立っており、企業の顔とも言える製品そのもののリスクへのウエイト付けが高いとの結論が得られた。とくにブランド力の弱い企業や構築途上の企業は、その毀損や風化に対してブランド力の強い企業よりも留意することから、不祥事防止のための遵法がそれに加わったが、海外展開の評点はどうしても低く押さえられる結果となった。

しかし昨今の企業を取り巻く経営環境の中でグローバル化のインパクトは大きく、製品そのものを製造するに要する資源、エネルギー、材料はもとより物流や金融システムなど海外とリンクしないものは皆無で、そのリスクを無視するわけにはいかない。「ヒト、モノ、カネ、情報」がリアルタイムで動き、国際的な取引や競合環境にあるグローバル社会においては、これまでの信頼関係に安穏としてブランドに頼っている海外諸国のちょっとした規制やライバルの動きによっては一瞬にして無になるケースも出てくる可能性が大である。今回我々はグローバル環境でのブランドリスクに絞ってモデルを取り上げ、考察を行った。

日本が戦後、経済大国第2位にまで発展した原動力は欧米の近代化を取り入れ、物質文明を最上とした物づくりの原点に特化した努力の賜物でもあろうが、一方で国際的な資源・エネルギーの偏在、開発途上国への協力など新規技術や製品の開発力にまかされた輸出入、海外進出などのお蔭でもあった。いかにもグローバル化の良いところ先取りであったが、今になって資源・エネルギーさらに食糧は産出国の保護規制と高騰化、そして中国、インドなど開発途上国と言われた国々の発展と変わってきてそのブーメラン効果とも言えるグローバル化のリスクが逆風を起こして来たのは皮肉でもある。環境問題やIT化など未体験のグローバルなリスクがさらに増大する傾向があり、「メイド・イン・ジャパン」のブランドならば売れた時代感覚から脱却、新しい時代変化をキャッチし、日本企業の各々が自らのブランドを戦略的に意識して対応していくことが不可欠になるであろう。

### 【2】 リスクマネジメントの4つの視点とコーポレートブランド

BtoB企業のブランドリスクマネジメントを考える場合、冒頭で触れたように「グローバルな経営環境でのリスクを無視すること

はできない」という観点から「グローバル環境におけるコーポレートブランドのリスクマネジメント」を基本テーマに考察した。更に、①国内外の関連企業を含め、グループ経営を行う企業が増え、コーポレートブランドの統一化の傾向が強くなってきていること。②コーポレートブランド戦略において、リスクマネジメントのアプローチから言及したものがないこと。③周年や経営者の交代、グループ化による企業力の向上、合併やM&Aによる社名の変更、持株会社の変更、株式市場への上場などを契機とするコーポレートブランド戦略は行われているが、内部統制と平行して構築されたマネジメントシステムがないこと。④内部統制やERMシステムの構築において、その吸引力となるコーポレートブランドのマネジメント体制がないこと。以上の点を考慮したブランドリスクマネジメントの全体フレームを構築し、考え方を検証する。以下、リスクマネジメントの4つの視点とコーポレートブランドの関係。

#### 1. グローバルな経営環境とコーポレートブランド

海外に販売や生産拠点が有る無しに関わらず、経営環境はグローバル化している。特にインターネットの進展は、情報のスピード化（リアルタイムな双方向コミュニケーション）と金融経済のボーダレス化（為替、株式、投資ファンドなど）を加速させている。海外取引や労働者の現地雇用などでは、「言語・文化・価値観」の相違からコーポレートブランド（企業アイデンティティとシンボル）による価値観の共有化や方針・戦略の統一性が求められる。グローバルな経営環境において、コーポレートブランドの確立や戦略の遂行は重要な経営課題となっている。

#### 2. グループ経営とコーポレートブランド

持株会社や連結決算制度の施行により、資本関係にある親会社などが企業グループとしての意思決定を統一化し、経営目的を実現していくために、グループ経営を行う企業が増えてきた。企業グループの強みを発揮し、事業の拡大や付加価値の向上を図り、グループの吸引力（価値観の共有と魅力）を持たせるため、親会社のコーポレートブランドを企業グループの統一したシンボルとして活用する展開が拡大している。

#### 3. 内部統制とコーポレートブランド

新会社法やJ-SOXの施行などにより、内部統制（業務の適正を確保するための体制）を構築し、実施する企業が増えた。組織体制や社内規定の整備、業務マニュアルや社員教育システムの整備、規律を守りながら経営目標を達成するための環

境整備など、制度への対応とコンプライアンス（法令遵守）の内部統制システムが中心であると思われる。内部統制を行う上で「理念や価値観」の議論が少なく、インナー戦略としてのコーポレートブランドの展開が個別に取り上げられている。コーポレートブランド（コーポレートコミュニケーションを含む）を中心にした内部統制システムの構築と実施が必要であると考ええる。

#### 4. ERM経営とコーポレートブランド

ERM経営が台頭してきているが、その中心にコーポレートブランドが位置付けられていない。企業はある目的を達成するための「人」の集合体であり、「人格としてのアイデンティティ」と「行動様式（文化）」を持っている。これがコーポレートブランド確立の基本であると考ええる。リスクマネジメント・アプローチによる全社的統制システムにおいて、コーポレートブランドと融合した展開を訴求したものはなく、今後、この考え方が必要になってくると思われる。

### [3] BtoB企業のコーポレートブランド

ブランドはBtoC（コンシューマ向け）企業のものだけではない。とりわけBtoB企業ではコーポレートブランドが重要で、IR、社内の求心力を高めるための広報やプロモーションの柱として位置づけられるようになってきている。我々は、コーポレートブランドをCSRなど内部統制を推進するエンジンとして位置づける。「ブランドリスク」に焦点を当て、コーポレートブランド価値を高める活動を行うことが、未来の企業価値を最大化することであると考ええる。

＜CSRの3つの要素＞

- ①コンプライアンス（法令順守）や環境保全、情報開示などの「ブランドリスク」
- ②地域還元や文化・スポーツ活動などの「社会貢献活動」
- ③企業が営む「事業活動」

#### 1. コーポレートブランドの必要性

企業規模の大小を問わず、コーポレートブランドの基本は同じである。ブランドが価値を持っているのは、ブランドそのものが、長い時間をかけて企業のマーケティング活動とコミュニケーション努力によって形作られてきた「無形のイメージ資産」だからである。企業固有のイメージ資産は、実体がないにもかかわらず、他社が真似ることができない「Only One」の存在である。企業は組織としての人格を持った存在であり、アイデンティティや文化性は、簡単に模倣することはできないので、コーポレートブランドは価値を持つのである。

＜ブランド無形資産価値、5つの構成要素＞

- ①知名度（認知度が高いこと）
- ②知覚品質（機能や品質が優れ、顧客は期待以上の満足を得ていること）
- ③ブランド連想（イメージが良いこと）
- ④ブランドロイヤルティ（ひいき顧客をたくさん抱えていること）

- ⑤所有権のあるブランド資産（商標登録・特許など、法的制度で事業が守られていること）

BtoB企業にとってコーポレートブランドは、他社との差別化と自社の吸引力を発揮するものとして必要なものである。また、その役割は以下の点に集約される。

- ①売上（業績）に対する貢献度
- ②取引（購買時）における誘引や決定力
- ③取引の継続化に対する魅力
- ④上記のための人財力の向上と安定確保

#### 2. コーポレートブランド経営の目的と効果

一橋大学・伊藤教授によると「コーポレートブランド経営の目的と効果」は、以下の7つと定義されている。

- ①企業価値を高める
- ②新たな経営モデルを構築する
- ③グループ経営を円滑に実践する
- ④究極のオンリーワン戦略を展開する
- ⑤見える化によるブランド経営を実践する
- ⑥社員の「規律」、倫理意識、コンプライアンスを高める
- ⑦部分最適を脱却し、全体最適を実現する

#### 3. コーポレートブランドの対象と評価

コーポレートブランドは三つのステークホルダー価値、すなわち、①ブランドの将来性・脅威を評価する顧客価値、②組織としての強さと魅力を評価する従業員価値、③ブランドの資産的価値を評価する株主価値で構成される。このブランドの価値を、金額に表される価値と、必ずしも金額に表されない価値の両面から捉える。さらに、ステークホルダー毎に評価を行い、他社との相対的な位置付けを把握する。それぞれの価値の向上が、コーポレートブランド価値を高めることになり、企業価値全体を向上させるシナジーを生み出す原動力となる。

### [4] ブランド・リスクマネジメント

#### 1. ブランドリスクの定義

我々が扱うブランドリスクの範囲は企業が保有するブランドリスクを基本とし、「ブランド力の風化、低下、侵害」とした、ブランド価値を徐々に蝕む、「グラデュアルリスク」が対象である。企業の不祥事や事故・事件などで突然に発生する、「ブランドの毀損（信用力の低下と業績への影響）」に関しては、今回のブランドリスク研究の範囲には含まない。（図表1）

#### 2. ブランドの形成とブランドリスク

ブランドの形成は、その製品もしくはその企業に対してのユーザの信用力、価値によって形成され、ユーザとその供給元との間における、長期間における購買過程に於いて形成されるものである。ブランドの形成はその製品を購入する個人、企業の購買担当者など、供給元と直接接する個人のニーズに少なからず左右される。言い換えれば、ユーザのニーズと供給元のニーズが一致することが必要であり、ユーザの期待値にどれだけ答えることが出来るかが、大きなポイントになる。従って、たとえどのような高度な技術を有していても、その技術がニーズと一致しなければその技術は使用されず、

ブランドの形成には有効ではない。また、一旦ブランドが定着すると、企業価値＝ブランド力といった構造が形成され、規模が大きくなればなるほど、そのブランドの有するリスク度合いは高くなる。

### 3. ブランドの評価とブランドリスク

ブランドを評価するステークホルダーは、大きくは「ユーザ」、「株主」、「従業員」に区分することが出来る。BtoB企業では、「仕入先」や「将来の従業員としての学生」を加えた5つであると考え。ブランド評価の多くは、ユーザが一番大きな影響力を持つステークホルダーであり、企業及び製品に対しての評価が直結する。ユーザは製品の評価のみならず、ユーザとその供給元を繋ぐ、営業部門の従業員や、購買部門の従業員の対応やその能力を始め、アフターケアなどに対するユーザとの接する部門の対応など、総合的に判断を行っている。従ってユーザと供給元は1対多で接しており、その総合力がブランドの評価となって現れてくる。株主の場合はその企業の利益、将来への成長力が評価内容の大きなポイントを占めている。従業員は、その企業で働くことの誇り、業務を通してステークホルダーと繋がっているなど、ブランド力の形成へ影響を与える。

### 4. ブランド・リスクマネジメントの目的と役割

ブランド・リスクマネジメントの目的はブランドを通して企業あるいはその企業の商品に対する価値を向上させ、企業活動を発展させ、リスクマネジメントにより、これらの活動を妨げるものを分析し、回避することである。また、その役割は企業活動の求心力を維持向上させる為のエンジンであるコーポレートブランドを柱として、企業で働いている人への誇りを維持させ、業務の品質向上を図ることである。

### 5. ブランド・リスクマネジメントの基本フレーム

ブランド・リスクマネジメントの基本フレームは企業の理念・方針・戦略（PLAN）、事業（DO）、ステークホルダー（特に、カスタマ）へのモニタリング（CHECK）、マネジメントレビュー（ACTION）を基本軸とした、一連のPDCAサイクルを回すことである。企業の方針は、企業コンセプト（理念・使命感・事業領域・提供価値）や、経営戦略・中期経営計画、大きな事業単位での事業計画が基本となる。（PLAN）この方針に基づき、商品の調達から製品のアフターケアまでの一連の企業活動を行う。（DO）そして、定期的なモニタリングや評価調査を実施する。（CHECK）この結果を元にマネジメントレビューボードメンバーによる、レビューを実施。（ACTION）

### 6. ブランドリスクの特定と分析について

ブランドリスクの特定と分析には多面的な見方が必要である。一つは、媒体別に見た場合。もう一つは、事業部門別のリスクである。

媒体別というのは、コーポレートブランドを認知するためのコミュニケーションのツールや媒介を意味する。言い換えれば、ステークホルダーがコーポレートブランドに接するポイントといえる。例えば、企業の広報であれば、マスコミが媒体となるし、営業部門であれば、営業担当者や販促ツールが

媒体となる。

事業部門別では企業の持つリスクの中で、その部門に応じてリスク内容が異なる。

リスク分析は、各部門が普段から抱えている課題に関してその重要性を誰もが認識しているので、その分析方法を「影響度×発生確率×リスク度合い」で表すと、いずれのリスクも高得点になると予測される。しかし、リスク発生の原理から考えると、本当に必要なリスク分析は認識度が低いところに対してリスクの本質が含まれていると考える。そのリスクの重要さに気がついていないか、あるいはリスクそのものを見落としている可能性がある。このようなことを総合的に鑑みながら、リスクの特定と分析を実施した。

### 7. グローバル化に伴うブランドリスクの考え方について

企業の活動範囲を国内とか海外とかで分類することもできるが、グローバル化に伴うリスクは国内とか海外の差はなく発生する。言い換えれば、企業を動かす情報や金、資源、エネルギーなどはグローバルにリアルタイムに変動しており、リスクはリンクしている。グローバル化に伴うリスクは、例えば国内では日本語のみでコミュニケーションを取ることで事足りたことが、外国とコミュニケーションを図るためには、サプライチェーンの間に入るステークホルダーも多くなり外国語が必要であるといった具合である。基本的には活動範囲が【図表2】のように広がっていくことで新たに発生するリスクである。これらのリスクを理解するためには、その国の文化、歴史などその国の価値観に応じたリスク分析及び対応が必要である。日本でのリスク順位が必ずしも海外では順位が一致しない可能性が少なくないことを理解することが必要である。

## [5] モデルケースのリスク分析と対策の考察 (事例研究)

上記のリスクマネジメントのプロセスに沿って、グローバル化におけるブランドリスク抽出・評価・対策展開にトライした。

#### 1. グローバル化のタイプとモデルケースの選定

グローバル化には、各企業により、その成熟度に違いがあり、そのリスク・対策も異なってくる。そのため、グローバル化を下記の4タイプに分類し、分析した。

- ①Aタイプ：海外に現地法人（生産または、販売の拠点あり。）があり、グローバルなサプライチェーンが確立しているタイプ。
- ②Bタイプ：海外に現地法人（生産または、販売の拠点あり。）があるが、グローバルなサプライチェーンは、まだ確立していないタイプ。
- ③Cタイプ：海外との取引として、輸入取引あるいは、輸出取引がある。（現地法人は無い。）
- ④Dタイプ：国内企業とだけ取引している。（顧客や仕入れ先には、既にグローバル化が進んでいる企業もあり。）

今回のトライには、Bタイプをモデルケースとして選定した。

#### 2. ブランドリスクの抽出と評価

グローバル化によるブランドリスクの抽出を行い、前回研究



と同じ下記評価基準を使って、評価し優先度付けを行った。  
(図表3)

- ・影響の大きさ：S（各ステークホルダーが受けるインパクトの大きさ、点数）
  - 0：影響なし
  - 1：影響なしとは言えないが小さい
  - 2：少しは影響あり
  - 3：影響が出る
  - 4：影響がかなり大きい
  - 5：ビジネスの直結し被害甚大である

- ・発生確率：P（要因として上げられた行為が実行される頻度、点数）

- 0：殆ど起こり得ない
- 0.1：数年に一回の発生
- 0.2：年次発生
- 0.4：半年に一回の発生
- 0.6：四半期発生
- 0.8：月次発生
- 1.0：常時発生

リスクの大きさは、影響の強さと発生確率の積で求めた。

- ・リスク =  $\Sigma S$ （各ステークホルダーの影響の強さの和）  
× P（発生確率）

リスクの分類として、対策展開との整合性を取るために、ブランド評価媒体別と業務部門別の二種類の分類分けで夫々分類した。

- ・ブランド評価媒体別
  - コミュニケーションツール（媒体、デザイン、表現）
  - 人的行為によるリスク（ヒューマンリスク）
  - 経営者リスク（ビジョン、戦略、方針、意思決定）
  - 業務リスク
  - 製品リスク
- ・業務部門別（ブランド業務別）
  - 広報
  - IR広告
  - 販売促進営業
  - 販売アフターサービス（ユーザサポート）
  - 製造
  - 開発・技術
  - 人事・採用
  - 仕入・調達
  - 経理・財務

### 3. リスク評価と対策

今回の事例研究では、リスク評価で、評価点10点以上のものを有意なリスクとして登録、取り上げた。このリスクに対し、対策を検討し、部門別に展開するための対策展開表を作成した。（図表4、5）

この対策展開表には、全体最適化のための「対策の基本コンセプト欄」及びPDCAを確実に回すための「マネジメントレビュー欄」を設けた。評価点10点未満のリスクについては、今回は取り上げなかったが、潜在化している重要なリスク・本質的なリスクが含まれている可能性が大きく、PDCAを継

続的に回していく事により、顕在化する事を想定して、実際の展開では、注意深く注視する必要がある。

### 4. ブランドリスクマネジメント・システムの構築

ブランドリスクマネジメントを有効に展開するためには、確実にPDCAサイクルをまわすための、進捗管理機能・監視機能（内部監査部門やマネジメントレビューシステムの創設）が不可欠である。さらに、全体最適化のための統一された企業ブランドビジョン・コンセプト・戦略の構築及び、対策の実効性を確認するためのモニタリングの仕組みが必要となる。また、これらが、従業員の意識向上・行動に結び付くためのインナープロモーションが、最も重要となる。これらのブランドリスクマネジメント・システムの構築により、継続的にスパイラルアップができると期待する。

## [6] 結びに

### 1. 現時点で残っている課題

- ①ステークホルダー（顧客、株主、従業員）に対するブランド評価に関する調査  
現時点で残っている課題としては、ステークホルダーである顧客、株主及び従業員に対するブランド評価に関する詳細調査が今後必要である。
- ②ブランド価値の算出及びブランド貢献度などの数値化  
ブランド価値の算出及びブランドの企業活動への貢献度をどのように数値化するかが今後の課題である。企業価値のものさしとして、発行済み株式数×株価で表されるように、ブランドがどの程度企業活動を行っていく上で評価するものさしが今後必要になってくる。これによって、客観的にブランドの貢献度などを比較することが可能になることと思われる。
- ③グローバル化タイプ分析で未着手タイプがあること  
今回グローバル化タイプ分析を実施したが、大きく4つのタイプに分類したが、そのうち、今回分析したのは、海外に営業又は製造の拠点を保有し、海外にて企業活動を実施しているタイプである。海外との取引は存在しないが、エンドユーザが海外であるため、少なからずその影響を受ける企業や、商社経由でしか海外との巻系を有しない企業のタイプに関してはグローバル化の影響分析に関しては今後の対応となる。
- ④以上の点からブランド評価とブランドリスク分析のギャップ分析が未着手  
よって、今後の課題としては各タイプにおけるブランド評価ならびにその分析を実施し、そのギャップがどこにあり。なぜギャップが発生しているのかを分析することが望まれる。

### 2. 現時点でのまとめ

- ①BtoBビジネスをABCにタイプ分けしてそれぞれのリスクを評価した前回の研究を受け、今回は、グローバル化によるブランドリスクをテーマに、課題を解決するための企業ブランド戦略によるブランドリスクマネジメントシステム展開手法を提案した。
- ②顕在化しているリスクの奥に隠れている、潜在化した「真

の原因であるリスク」の抽出・解決に至るためには、同システムによって、PDCAを回す事が必要と考える。

- ③ブランド価値を徐々に蝕むグラデュアルリスクをマネジメントするために、企業ブランド経営は、一つの有効な手法である。企業ブランド戦略は、ERMのエンジンであり、ブランドリスクマネジメントは、両者を結ぶものである。

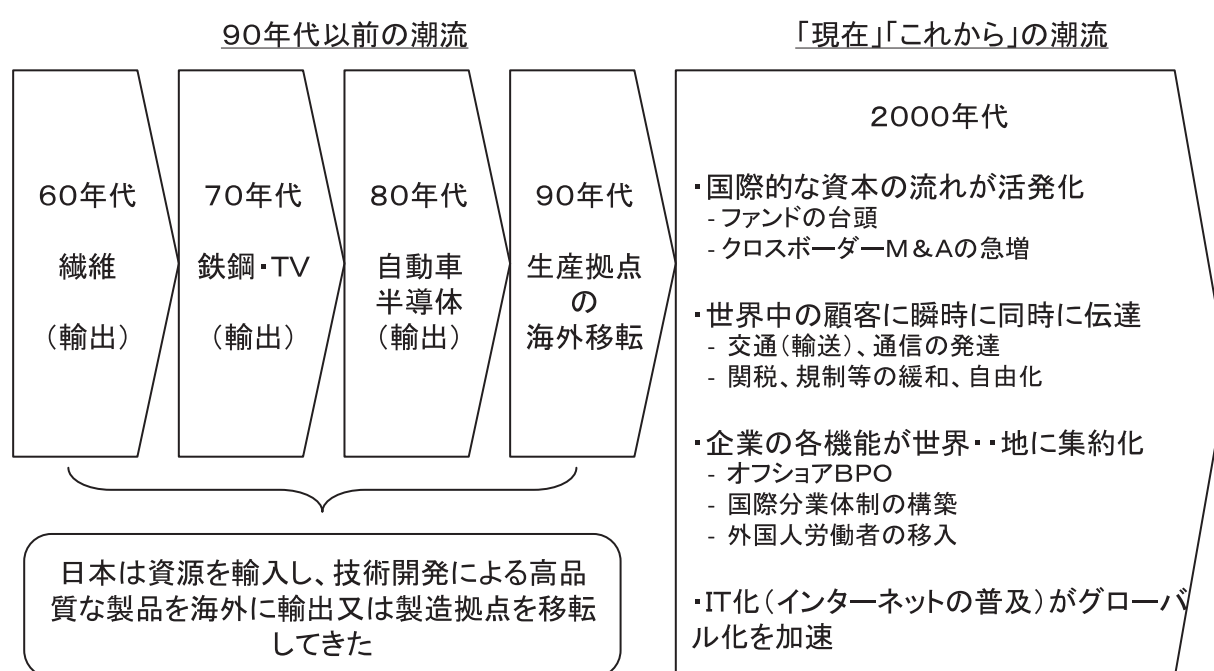
#### 【参考文献・データ出典】

- ・日経BP社 大前研一氏 「第67回日本企業のグローバル化に三つの問題点」＜<http://www.nikkeibp.co.jp/sj/2/column/a/69/>>
- ・大前研一 『新・資本論』 東洋経済新聞社 (2001)
- ・デビッド・A・カー 『ブランド優位の戦略』 ダイアモンド社 (1997)
- ・千葉尚志 「ブランディングとリスクマネジメントの融合」『リスクマネジメント Business 2005年4月号～2006年1月号』
- ・伊藤邦雄 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社 (2000)
- ・伊藤邦雄 『コーポレートブランドとCSR 2005年5月号』 経済広報
- ・伊藤邦雄 「【レポート】経営の新しいスタイル”コーポレートブランド経営”- HP World Tokyo 2007」 <<http://journal.mycom.co.jp/articles/2007/05/31/hp2/index.html>> (2008/9/7アクセス)
- ・伊藤良治 『コーポレートブランド戦略』 東洋経済新聞社 (2001)
- ・塩崎潤一 『コーポレートブランド・マネジメント 2002年3月号』 知的資産創造
- ・株式会社インターリスク総研<<http://www.irric.co.jp/corporate/index.html>> (2008/6/29アクセス)
- ・東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 <<http://www.tokiorisk.co.jp>> (2008/6/29アクセス)
- ・ヴィブランド・コンサルティング株式会社 <<http://www.viebrand.com/index.html>> (2008/8/17アクセス)

図表1 ブランドリスクの種類

| リスクの分類   | リスクの内容                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|
| ブランドの風化  | 戦略ミス(ターゲット、商品コンセプト、販売方法)<br>コンセプトの風化、戦略の脆弱性<br>戦略の転換・変更                  |
| ブランド力の低下 | 風評被害(ネガティブキャンペーン)<br>組織風土(形式ルール、暗黙ルール、社内規準、管理体制)<br>ヒューマンリスク(個人の資質・行動特性) |
| ブランドの侵害  | 偽ブランド、模倣品、商標権、ライセンス違反                                                    |
| ブランドの毀損  | コンプライアンス違反(コンプライアンス、内部統制)<br>不祥事、事件・事故(内部リスクの発生)                         |

図表2 グローバル化の潮流



グローバル化の進展は多様化し、様々な事象に影響を与えており、その影響を避けることは出来ない。企業経営におけるリスク管理もグローバル化の経営環境をリスクの対象にする必要がある。

図表3 グローバル化によるブランドリスク抽出リスト

| ブランド評価媒体分析                      |     |                                                             |      |                                 |     |                                                             |      |
|---------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------|------|---------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------|------|
| 海外                              |     |                                                             |      | 国内                              |     |                                                             |      |
| ブランド評価媒体                        | no. | リスク                                                         | 評価点  | ブランド評価媒体                        | no. | リスク                                                         | 評価点  |
| 業務リスク                           | 15  | 現地進出リスクと機会損失リスク                                             | 22.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 4   | 海外企業との競争激化                                                  | 19.0 |
| コミュニケーションツール<br>(媒体、デザイン、表現)    | 1   | 現地でのブランドの認知が低い                                              | 19.0 | 業務リスク                           | 15  | 現地進出リスクと機会損失<br>リスク                                         | 13.0 |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 4   | 海外企業との競争激化                                                  | 19.0 | 製品リスク                           | 27  | 商品開発の遅れ                                                     | 13.0 |
| 業務リスク                           | 16  | 現地マネージャー層の不足                                                | 14.0 | 製品リスク                           | 22  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅<br>れによる製品開発の遅れ                                 | 12.0 |
| 製品リスク                           | 27  | 商品開発の遅れ                                                     | 13.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 11  | 為替相場的大幅な変動                                                  | 11.0 |
| 人的行為によるリスク<br>(ヒューマンリスク)        | 2   | 言葉・商習慣の違い                                                   | 12.0 | 製品リスク                           | 23  | 生産コスト上昇リスク                                                  | 11.0 |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 11  | 為替相場的大幅な変動                                                  | 12.0 | 製品リスク                           | 25  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅<br>れによる失注リスク                                   | 11.0 |
| 製品リスク                           | 21  | 品質管理が困難                                                     | 12.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 6   | 特定の取引先・分野への過<br>度の依存                                        | 8.0  |
| 製品リスク                           | 22  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れに<br>よる製品開発の遅れ                                 | 12.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 3   | 営業ノウハウの共有化が出<br>来ないリスク                                      | 4.0  |
| 製品リスク                           | 23  | 生産コスト上昇リスク                                                  | 11.0 | 製品リスク                           | 26  | 顧客情報・開発情報が共有<br>化できない                                       | 4.0  |
| 製品リスク                           | 25  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れに<br>よる失注リスク                                   | 11.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 7   | 環境規制強化対応のノウハ<br>ウ&人材不足                                      | 3.2  |
| 業務リスク                           | 17  | 法制度や商習慣の違いによる海<br>外での代金回収リスク                                | 10.0 | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決<br>定) | 5   | 不良発生時の対応苦慮(納<br>期順守意識・機動的な対応<br>力の低さ)                       | 2.6  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決<br>定) | 3   | 営業ノウハウの共有化が出来な<br>いリスク                                      | 9.0  | 業務リスク                           | 13  | 不良発生時の対応苦慮(納<br>期順守意識・機動的な対応<br>力の低さ)                       | 2.6  |
| 業務リスク                           | 19  | きめ細かい情報交換ができないこ<br>とによる問題点発生                                | 9.0  | 製品リスク                           | 21  | 品質管理が困難                                                     | 2.4  |
| 製品リスク                           | 31  | 国内と同じ品質の製品・サービス<br>を安定的に供給する体制の整備<br>が遅れている<br>海外生産における品質劣化 | 9.0  | 製品リスク                           | 28  | 現地顧客ニーズの把握の遅<br>れ・開発と現地顧客ニーズ<br>のアンマッチ                      | 2.0  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 5   | 不良発生時の対応苦慮(納期順<br>守意識・機動的な対応力の低さ)                           | 7.8  | 業務リスク                           | 18  | 災害等による供給途絶                                                  | 1.9  |
| 業務リスク                           | 13  | 不良発生時の対応苦慮(納期順<br>守意識・機動的な対応力の低さ)                           | 7.8  | 業務リスク                           | 19  | きめ細かい情報交換ができ<br>ないことによる問題点発生                                | 1.8  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 6   | 特定の取引先・分野への過度の<br>依存                                        | 7.0  | 業務リスク                           | 14  | 取引先を介した技術流出                                                 | 1.2  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 10  | 現地従業員の労務管理の難しさ                                              | 7.0  | 製品リスク                           | 24  | 不要在庫滞留による在庫コ<br>ストの上昇                                       | 1.2  |
| 製品リスク                           | 28  | 現地顧客ニーズの把握の遅れ・<br>開発と現地顧客ニーズのアンマッ<br>チ                      | 7.0  | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 8   | 現地労働者の賃金コストの<br>上昇                                          | 1.1  |
| 製品リスク                           | 29  | 商品と現地顧客ニーズのアンマッ<br>チ                                        | 7.0  | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 9   | 現地の税制・法制度の変化                                                | 1.1  |
| 業務リスク                           | 12  | 契約の不備によるクレーム発生                                              | 6.0  | 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 10  | 現地従業員の労務管理の<br>難しさ                                          | 1.0  |
| 業務リスク                           | 20  | サプライチェーンの複雑化による<br>製品需要把握の困難化                               | 5.0  | 業務リスク                           | 12  | 契約の不備によるクレーム<br>発生                                          | 0.8  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 8   | 現地労働者の賃金コストの上昇                                              | 4.0  | 製品リスク                           | 30  | 海外企業による特許侵害                                                 | 0.8  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 9   | 現地の税制・法制度の変化                                                | 4.0  | 業務リスク                           | 16  | 現地マネージャー層の不足                                                | 0.3  |
| 製品リスク                           | 26  | 顧客情報・開発情報が共有化で<br>きない                                       | 4.0  | 業務リスク                           | 20  | サプライチェーンの複雑化<br>による製品需要把握の困難                                | 0.3  |
| 業務リスク                           | 14  | 取引先を介した技術流出                                                 | 2.4  | 製品リスク                           | 29  | 商品と現地顧客ニーズのアン<br>マッチ                                        | 0.2  |
| 業務リスク                           | 18  | 災害等による供給途絶                                                  | 1.9  | コミュニケーションツール<br>(媒体、デザイン、表現)    | 1   | 現地でのブランドの認知が<br>低い                                          | 0.0  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決)      | 7   | 環境規制強化対応のノウハウ&<br>人材不足                                      | 1.4  | 人的行為によるリスク<br>(ヒューマンリスク)        | 2   | 言葉・商習慣の違い                                                   | 0.0  |
| 製品リスク                           | 30  | 海外企業による特許侵害                                                 | 1.3  | 業務リスク                           | 17  | 法制度や商習慣の違いによ<br>る海外での代金回収リスク                                | 0.0  |
| 製品リスク                           | 24  | 不要在庫滞留による在庫コスト<br>の上昇                                       | 1.2  | 製品リスク                           | 31  | 国内と同じ品質の製品・<br>サービスを安定的に供給す<br>る体制の整備が遅れている<br>海外生産における品質劣化 | 0.0  |

| 部門別リスク分析(ブランド業務別) |     |                 |      |       |     |                             |      |
|-------------------|-----|-----------------|------|-------|-----|-----------------------------|------|
| 海外                |     |                 |      | 国内    |     |                             |      |
| 組織部門              | no. | リスク             | 評価点  | 組織部門  | no. | リスク                         | 評価点  |
| 営業・販売             | 6   | 現地進出リスクと機会損失リスク | 22.0 | 製造    | 15  | 海外企業との競争激化                  | 19.0 |
| 製造                | 15  | 海外企業との競争激化      | 19.0 | 営業・販売 | 6   | 現地進出リスクと機会損失<br>リスク         | 13.0 |
| 広告・販売促進           | 3   | 現地でのブランドの認知が低い  | 18.0 | 開発・技術 | 21  | 商品開発の遅れ                     | 13.0 |
| 広報・IR             | 1   | 言葉・商習慣の違い       | 16.0 | 開発・技術 | 18  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅<br>れによる製品開発の遅れ | 12.0 |
|                   |     |                 |      |       |     |                             |      |

|                       |    |                                                     |      |                       |    |                                                 |      |
|-----------------------|----|-----------------------------------------------------|------|-----------------------|----|-------------------------------------------------|------|
|                       |    |                                                     |      |                       |    |                                                 |      |
| 広告・販売促進               | 2  | 言葉・商習慣の違い                                           | 16.0 | 開発・技術                 | 19 | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる失注リスク                           | 11.0 |
| 営業・販売                 | 7  | 現地マネージャー層の不足                                        | 14.0 | 仕入・調達                 | 28 | 生産コスト上昇リスク                                      | 11.0 |
| 開発・技術                 | 21 | 商品開発の遅れ                                             | 13.0 | 仕入・調達                 | 34 | 為替相場の大幅な変動                                      | 10.0 |
| 開発・技術                 | 18 | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる製品開発の遅れ                             | 12.0 | 営業・販売                 | 5  | 特定の取引先・分野への過度の依存                                | 8.0  |
| 仕入・調達                 | 31 | 品質管理が困難                                             | 12.0 | アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 13 | 特定の取引先・分野への過度の依存                                | 8.0  |
| 仕入・調達                 | 34 | 為替相場の大幅な変動                                          | 12.0 | 開発・技術                 | 20 | 顧客情報・開発情報が共有化できない                               | 4.0  |
| 開発・技術                 | 19 | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる失注リスク                               | 11.0 | 仕入・調達                 | 33 | 営業ノウハウの共有化が出来ないリスク                              | 4.0  |
| 仕入・調達                 | 28 | 生産コスト上昇リスク                                          | 11.0 | アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 12 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                        | 3.6  |
| 営業・販売                 | 4  | 言葉・商習慣の違い                                           | 10.0 | 仕入・調達                 | 35 | サプライチェーンの複雑化による製品需要把握の困難                        | 3.0  |
| 営業・販売                 | 8  | 法制度や商習慣の違いによる海外での代金回収リスク                            | 10.0 | 仕入・調達                 | 30 | 不良発生時の対応苦慮(納期順守意識・機動的な対応力の低さ)                   | 2.4  |
| アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 11 | 言葉・商習慣の違い                                           | 10.0 | 仕入・調達                 | 31 | 品質管理が困難                                         | 2.4  |
| 開発・技術                 | 17 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                            | 9.0  | 開発・技術                 | 22 | 現地顧客ニーズの把握の遅れ・開発と現地顧客ニーズのアンマッチ                  | 2.0  |
| 開発・技術                 | 25 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                            | 9.0  | 製造                    | 14 | 災害等による供給途絶                                      | 1.9  |
| 仕入・調達                 | 33 | 営業ノウハウの共有化が出来ないリスク                                  | 9.0  | 開発・技術                 | 17 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                        | 1.8  |
| 仕入・調達                 | 36 | 国内と同じ品質の製品・サービスを安定的に供給する体制の整備が遅れている<br>海外生産における品質劣化 | 9.0  | 開発・技術                 | 25 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                        | 1.8  |
| 営業・販売                 | 5  | 特定の取引先・分野への過度の依存                                    | 8.0  | 開発・技術                 | 16 | 取引先を介した技術流出                                     | 1.2  |
| アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 13 | 特定の取引先・分野への過度の依存                                    | 8.0  | 仕入・調達                 | 32 | 不要在庫滞留による在庫コストの上昇                               | 1.2  |
| 仕入・調達                 | 30 | 不良発生時の対応苦慮(納期順守意識・機動的な対応力の低さ)                       | 7.8  | 人事・採用                 | 26 | 現地労働者の賃金コストの上昇                                  | 1.0  |
| 開発・技術                 | 22 | 現地顧客ニーズの把握の遅れ・開発と現地顧客ニーズのアンマッチ                      | 7.0  | 人事・採用                 | 27 | 現地従業員の労務管理の難しさ                                  | 1.0  |
| 開発・技術                 | 23 | 商品と現地顧客ニーズのアンマッチ                                    | 7.0  | 経理・財務                 | 38 | 現地の税制・法制度の変化                                    | 0.9  |
| 人事・採用                 | 27 | 現地従業員の労務管理の難しさ                                      | 7.0  | 開発・技術                 | 24 | 海外企業による特許侵害                                     | 0.8  |
| 仕入・調達                 | 29 | 契約の不備によるクレーム発生                                      | 6.0  | 仕入・調達                 | 29 | 契約の不備によるクレーム発生                                  | 0.8  |
| 仕入・調達                 | 35 | サプライチェーンの複雑化による製品需要把握の困難化                           | 5.0  | 経理・財務                 | 37 | 海外企業による特許侵害                                     | 0.6  |
| 開発・技術                 | 20 | 顧客情報・開発情報が共有化できない                                   | 4.0  | 営業・販売                 | 7  | 現地マネージャー層の不足                                    | 0.3  |
| 人事・採用                 | 26 | 現地労働者の賃金コストの上昇                                      | 4.0  | 開発・技術                 | 23 | 商品と現地顧客ニーズのアンマッチ                                | 0.2  |
| 経理・財務                 | 38 | 現地の税制・法制度の変化                                        | 4.0  | 広報・IR                 | 1  | 言葉・商習慣の違い                                       | 0.0  |
| 開発・技術                 | 16 | 取引先を介した技術流出                                         | 2.4  | 広告・販売促進               | 2  | 言葉・商習慣の違い                                       | 0.0  |
| 製造                    | 14 | 災害等による供給途絶                                          | 1.9  | 広告・販売促進               | 3  | 現地でのブランドの認知が低い                                  | 0.0  |
| アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 12 | きめ細かい情報交換ができないことによる問題点発生                            | 1.8  | 営業・販売                 | 4  | 言葉・商習慣の違い                                       | 0.0  |
| 開発・技術                 | 24 | 海外企業による特許侵害                                         | 1.3  | 営業・販売                 | 8  | 法制度や商習慣の違いによる海外での代金回収リスク                        | 0.0  |
| 経理・財務                 | 37 | 海外企業による特許侵害                                         | 1.3  | 営業・販売                 | 9  | 環境規制強化対応のノウハウ&人材不足                              | 0.0  |
| 仕入・調達                 | 32 | 不要在庫滞留による在庫コストの上昇                                   | 1.2  | アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 10 | 不良発生時の対応苦慮(納期順守意識・機動的な対応力の低さ)                   | 0.0  |
| 営業・販売                 | 9  | 環境規制強化対応のノウハウ&人材不足                                  | 0.0  | アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 11 | 言葉・商習慣の違い                                       | 0.0  |
| アフターサービス<br>(ユーザサポート) | 10 | 不良発生時の対応苦慮(納期順守意識・機動的な対応力の低さ)                       | 0.0  | 仕入・調達                 | 36 | 国内と同じ品質の製品・サービスを安定的に供給する体制の整備が遅れている海外生産における品質劣化 | 0.0  |



図表4 対策展開表サンプル(1/2)

| 海外                           |     |                          |      |                                                                                                                  | 登録 | 対策のタイプ |    |    |    |
|------------------------------|-----|--------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|----|----|----|
| ブランド評価媒体                     | no. | リスク                      | 評価点  | 対策                                                                                                               |    | 回避     | 予防 | 防止 | 低減 |
| 業務リスク                        | 15  | 現地進出リスクと機会損失リスク          | 22.0 | 機会損失と期待増加売上上のフィージビリティステディ進出の目的の明確化<br>最適なグローバルサプライチェーンの構築                                                        | ○  | ○      |    |    |    |
| コミュニケーションツール<br>(媒体、デザイン、表現) | 1   | 現地でのブランドの認知が低い           | 19.0 | 現地でのブランド方向上のためのマーケティング・経営施策(競合戦略)<広告宣伝・流通網の整備等><br>各市場での自社の競争力、優位性を冷静に客観的に分析する。                                  | ○  |        |    |    | ○  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決定)  | 4   | 海外企業との競争激化               | 19.0 | 市場に対する技術的主導性の維持(現地市場のニーズに対応した商品開発)<br>自社の競争力、優位性を冷静に客観的に分析する。<br>最適なグローバルサプライチェーンの構築によるコスト競争力の獲得                 | ○  |        |    |    | ○  |
| 業務リスク                        | 16  | 現地マネージャー層の不足             | 14.0 | 海外拠点での人材の確保・育成<br>グローバルで活躍できる人材の獲得・育成                                                                            | ○  | ○      |    |    |    |
| 製品リスク                        | 27  | 商品開発の遅れ                  | 13.0 | マーケットインの研究開発の実施(顧客ニーズの早期取り込みの実施)                                                                                 | ○  |        |    |    | ○  |
| 人的行為によるリスク<br>(ヒューマンリスク)     | 2   | 言葉・商習慣の違い                | 12.0 | 海外拠点での人材の確保・育成<br>グローバルで活躍できる人材の獲得・育成                                                                            | ○  |        |    |    | ○  |
| 経営者リスク<br>(ビジョン、戦略、方針、意思決定)  | 11  | 為替相場の大幅な変動               | 12.0 | タイムリーな市場での自社の競争力、優位性の見直しによる海外戦略の再構築                                                                              | ○  |        |    |    | ○  |
| 製品リスク                        | 21  | 品質管理が困難                  | 12.0 | サプライヤー管理の徹底(現地人材の確保・育成・品質基準の明確化・契約内容の明確化・サプライヤーの監査実施)<br>国内生産への切り替え                                              | ○  |        |    |    | ○  |
| 製品リスク                        | 22  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる製品開発の遅れ  | 12.0 | 顧客情報の共有化・情報伝達のスピード向上の組織的展開→他社に先駆けた製品開発の実現<br>顧客が利用できる技術情報・用途事例・マニュアルの整備による顧客との接点の量・質的増加<br>企画・開発機能の現地化・世界最適地への移転 | ○  |        |    |    | ○  |
| 製品リスク                        | 23  | 生産コスト上昇リスク               | 11.0 | 高度な分業体制による最適なサプライチェーンの構築・促進<br>コストダウン・生産ノウハウのサプライヤー教育の実施<br>外注先からの長期的なコストダウン協力実現                                 | ○  |        |    |    | ○  |
| 製品リスク                        | 25  | 顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる失注リスク    | 11.0 | 顧客が利用できる技術情報・用途事例・マニュアルの整備による顧客との接点の量・質的増加                                                                       | ○  |        |    |    | ○  |
| 業務リスク                        | 17  | 法制度や商習慣の違いによる海外での代金回収リスク | 10.0 | (書面による契約の徹底・取引先の与信調査・銀行保証の取得による債権の保全)                                                                            | ○  |        |    |    | ○  |

図表5 対策展開表サンプル(2/2)

|        |      |    |                                        |                        |       | レビュー結果 |       |       |
|--------|------|----|----------------------------------------|------------------------|-------|--------|-------|-------|
|        |      |    |                                        |                        |       | 第1回    | 第2回   |       |
| 対策のタイプ |      |    | 対策の基本コンセプト                             | 対応部門                   | 達成目標値 | 納期     | XX/XX | YY/YY |
| 回避     | 予防防止 | 低減 |                                        |                        |       |        |       |       |
|        | ○    |    | 継続的に利益の出る海外進出戦略<br>最適なグローバルサプライチェーンの確立 | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 現地での企業ブランドの認知                          | 広告・販売促進                |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 開発・技術                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 最適なグローバルサプライチェーンの構築<br>市場に対する技術的主導性の維持 | 製造                     |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 開発・技術                  |       |        |       |       |
| ○      |      |    | 海外拠点での管理職人材の確保・育成                      | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 製造                     |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 仕入・調達                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 人事・採用                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 市場に対する技術的主導性の維持                        | 開発・技術                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 現地の商習慣を熟知した人材の確保・育成                    | 広報・PR                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 広告・販売促進                |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | アフターサービス<br>(ユーザーサポート) |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 製造                     |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 仕入・調達                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 人事・採用                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | タイムリーな為替相場的大幅な変動への対応                   | 仕入・調達                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 国内と同レベルの品質を維持できるサプライヤー管理の実現            | 仕入・調達                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 市場に対する技術的主導性の維持                        | 開発・技術                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 高度な分業体制による最適なサプライチェーンの構築・促進            | 仕入・調達                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 製造                     |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 顧客の潜在ニーズ把握のできる販売・技術サービス体制              | 開発・技術                  |       |        |       |       |
|        |      |    |                                        | 営業・販売                  |       |        |       |       |
|        |      | ○  | 法制度や商習慣の違いに対応した契約締結                    | 営業・販売                  |       |        |       |       |