



# 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. 私たちの視点と考え方

## 去年の研究

### BtoBビジネスの特性からリスクを分析

- ①企業規模、事業形態別に3分類して分析
- ②分類のモデル別にリスク対策を考察
- ③ステークホルダーとの信頼関係で成り立っており、製品リスクへのウェイトが高い
- ④不祥事防止のための遵法が必要



## 研究結果の課題

### 海外展開のリスク評価が低かった



- ①資源、エネルギー、材料、物流、金融システムは、海外とリンク→リスクを無視できない
- ②「ヒト、モノ、カネ、情報」がリアルタイムで動く、経営環境のグローバル化は不可欠



## 新しい視点

### BtoBビジネスの特性から

- ①コーポレートブランドの必要性(企業価値拡大のマネジメント体制)
- ②グループ経営、内部統制、ERMを推進するためにはコーポレートブランドが不可欠
- ③ブランドリスクは、組織内部に内在。グラデュアルリスクを考察する必要がある



## 今年の研究

- ①グローバル環境でのブランドリスクを分析する
- ②コーポレートブランドに関わる媒体、業務別にリスク分析を行う
- ③内部統制等の求心力の柱として、コーポレートブランドを機能させるためのブランドリスクマネジメントシステムの考察

## 2. コーポレートブランドとは

- 企業名など、その企業のすべての製品やサービスに展開している「ブランド」

「企業が自社の製品等を競争相手の製品などと識別化、または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザイン等の標章」

- ステークホルダーが、その会社／グループに対して抱くイメージを決定づける無形の個性
- 自社を他社と差別化し、圧倒的な存在感と信頼感を人々に与える

ブランドは「ステークホルダーに対する企業の約束」

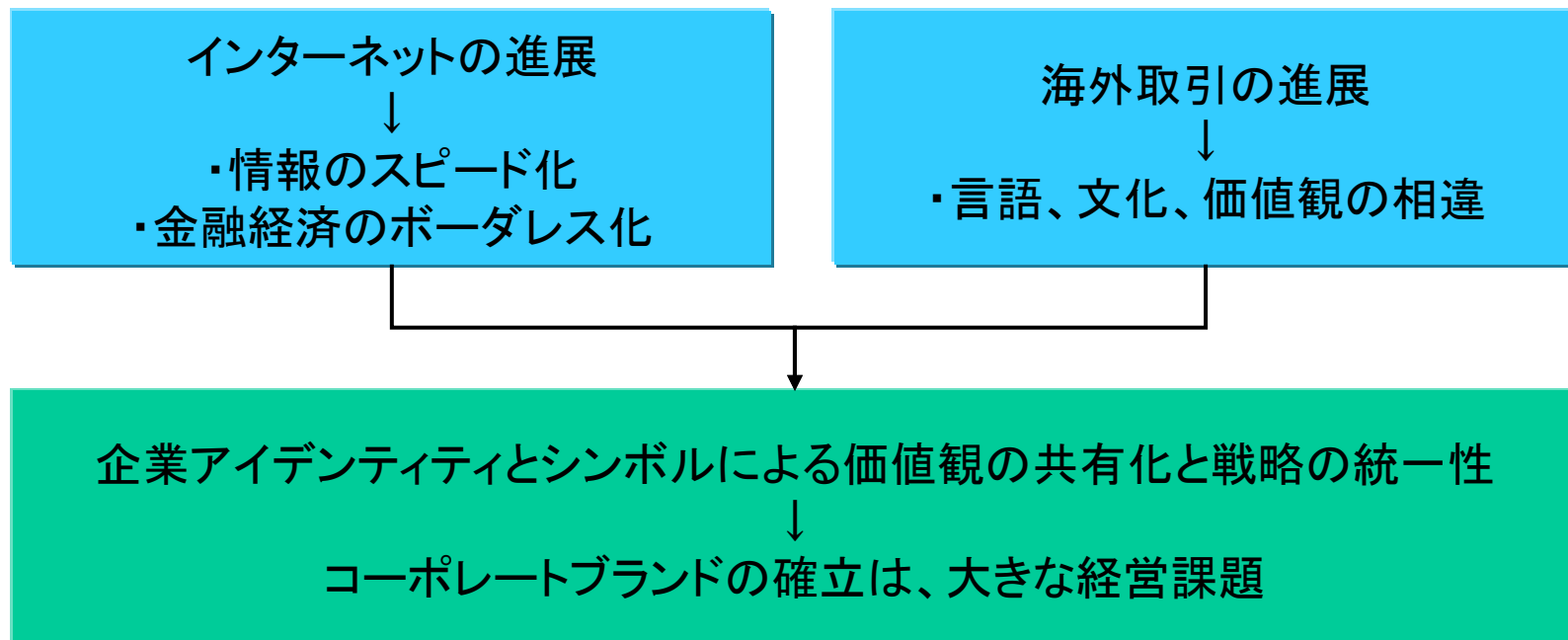
- 企業活動から生まれる企業価値（無形の資産）

無形のブランド資産とは  
「ブランド、そのネームやシンボルに結びつく、ブランドの資産・負債のセット」

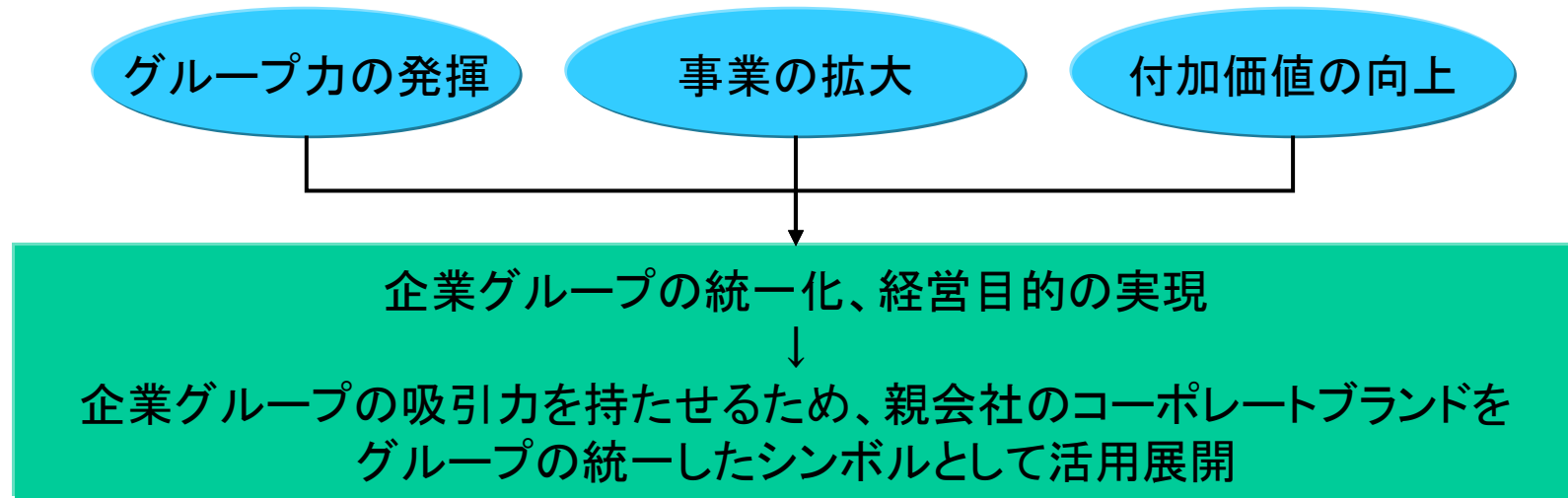
### 3. 4つの視点とコーポレートブランド

企業ブランドの経営における役割と価値、リスクマネジメントの4つの視点からブランド・リスクマネジメントの在り方と手順を考察する。

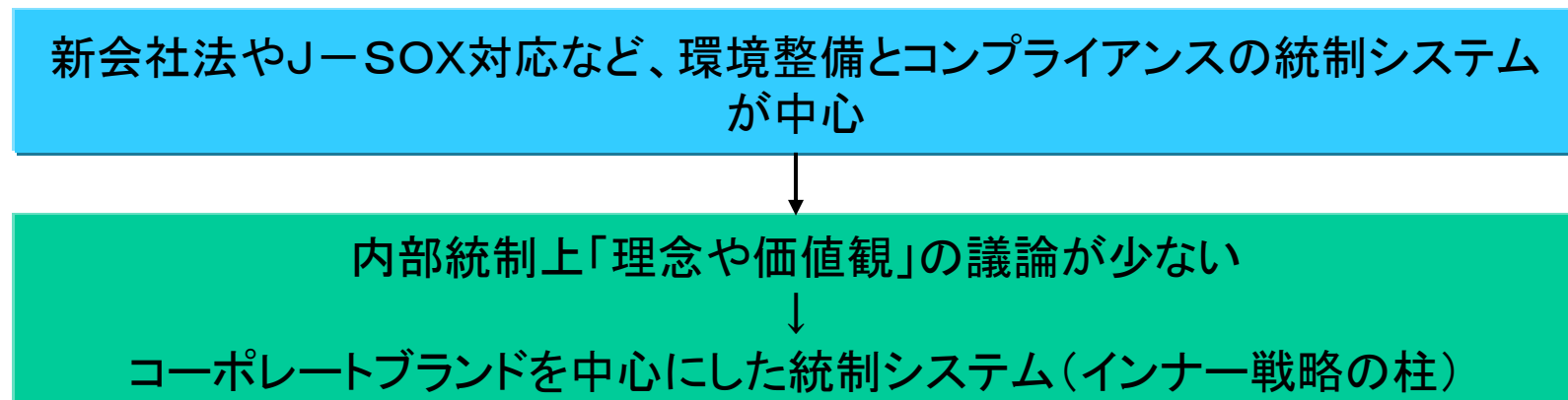
#### ①グローバルな経営環境とコーポレートブランド



## ②グループ経営とコーポレートブランド



## ③内部統制とコーポレートブランド



## ④ERM経営とコーポレートブランド

企業は、ある目的を達成するための「人」の集合体で「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



コーポレートブランド確立の基本



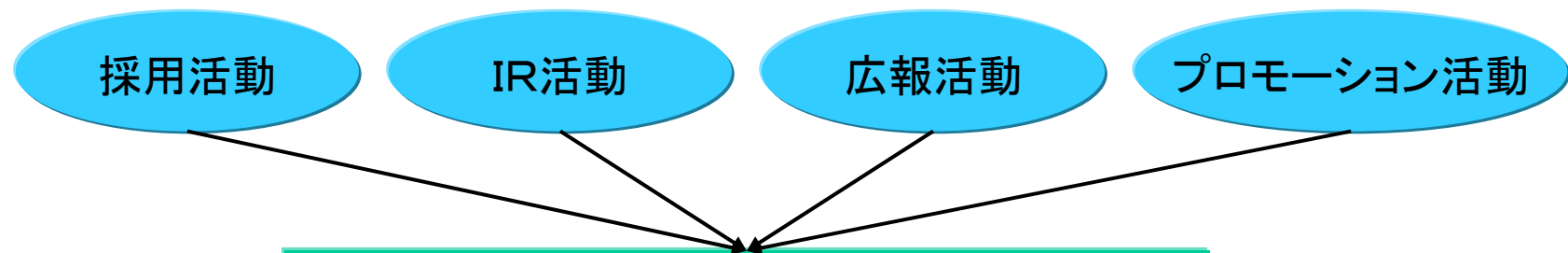
リスクは「組織・人」、「業務」、「コミュニケーション」に内在している



ERMでコーポレートブランドと融合した議論は少なく  
今後、コーポレートブランドをリスクマネジメントする内部統制システムが必要

## 4. 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くBtoB企業こそブランドが重要



ブランドは、求心力のための柱！

コーポレートブランドは  
CSRなど内部統制を推進するエンジンである



コーポレートブランドの価値を高める活動



「未来の企業価値の最大化！」

# 5. コーポレートブランドの必要性

ブランドは、長い時間をかけて、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る「無形のイメージ資産」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、基本的には他社が真似ることができない「Only One」の存在である。ブランドは、簡単に模倣することはできないので、価値を持つのである。

## ブランド資産の要素

- 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）



## ブランドの役割

- 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3点のための人財力の向上と確保



## 6. ブランドリスクの定義

リスクの分類	リスクの内容
ブランドの風化	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業コンセプトの風化</li><li>・戦略ミス(ターゲット、商品コンセプト、販売方法など)</li><li>・戦略の脆弱性、戦略の転換・変更</li><li>・シンボルのデザインやコミュニケーションスタイルの風化</li></ul>
ブランド力の低下	<ul style="list-style-type: none"><li>・風評被害(ネガティブキャンペーン)</li><li>・組織風土(形式ルール、暗黙ルール、社内規準、管理体制)</li><li>・組織の歪、チェックシステムの脆弱性・不良</li><li>・ヒューマンリスク(個人の資質・行動特性)</li></ul>
ブランドの侵害	<ul style="list-style-type: none"><li>・偽ブランド、模倣品、商標権、ライセンス違反 (他社からの侵害と自社の侵害の2面性がある)</li></ul>
ブランドの毀損	<ul style="list-style-type: none"><li>・コンプライアンス違反(コンプライアンス、内部統制)</li><li>・不祥事、事件・事故(内部リスクの発生)</li></ul>

「ブランドの風化」、「ブランド力の低下」、「ブランドの侵害」というブランド価値を徐々に蝕む「グラデュアルリスク」を対象とする

# 7. ブランドの形成とブランドリスク

## ブランド の 形成

企業及び製品に対するユーザーの信用と価値評価



- ①長期間における購買過程で形成
- ②企業が媒体を通じて発信する情報  
(コミュニケーション)



## ブランド リスク

ブランドを創り出す企業内部(組織、人、業務)に潜在  
ブランド評価に関わる企業とステークホルダーの接点  
に潜在

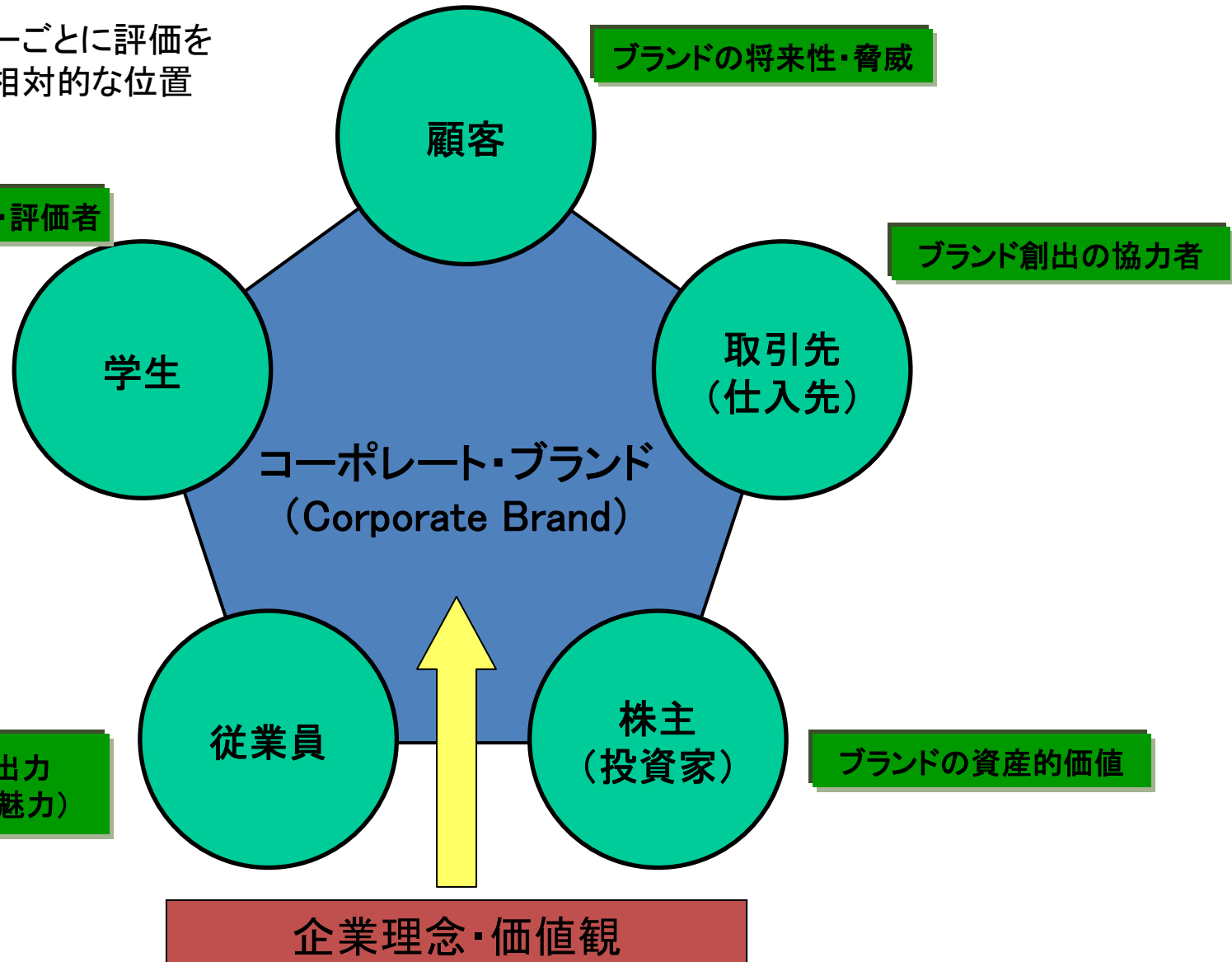


ブランドが形成されると「企業価値＝ブランド価値」の  
構造が形成され、企業規模の拡大とともにリスクは高  
くなる

# 8. ブランドリスクの対象

ステークホルダーごとに評価を行い、他社との相対的な位置付けを把握する

次期ブランドの創出・評価者



## 9. ブランドリスクマネジメントの目的と役割

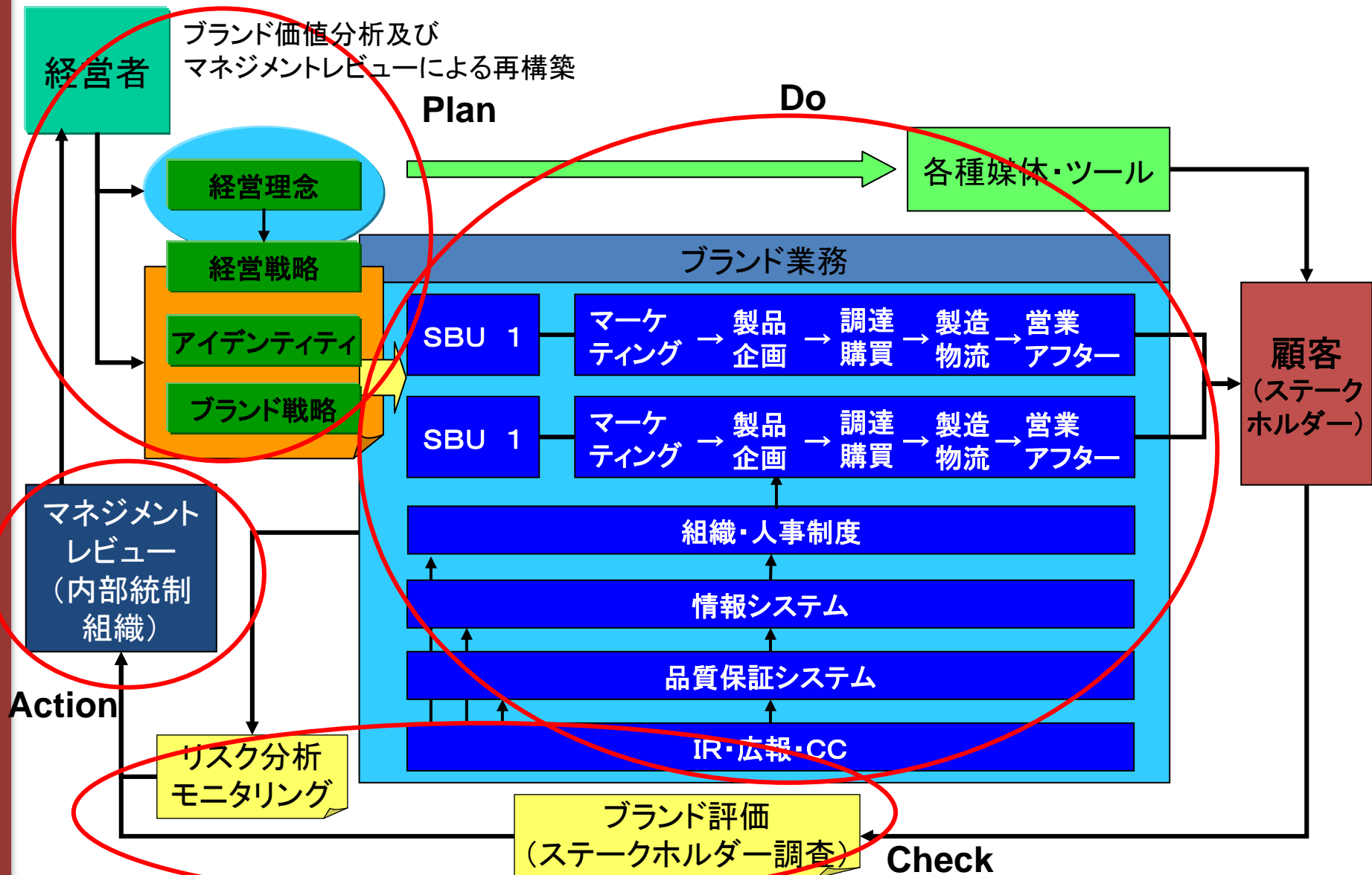
### 目的

ブランドを通して会社あるいはその会社の商品に対する価値を向上させ、企業活動を発展させること。  
リスクマネジメントはこれらの活動を妨げるものを回避することである。

### 役割

ブランドとは企業活動の求心力を維持向上させる為のシンボル。よって、その役割は企業で働いている人への誇りを維持させることである。

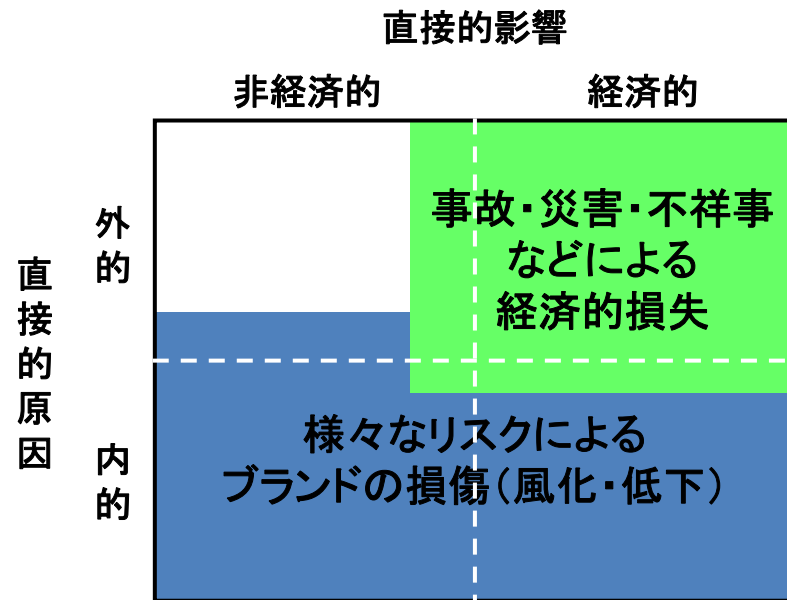
# 10. ブランドリスクマネジメント基本フレーム



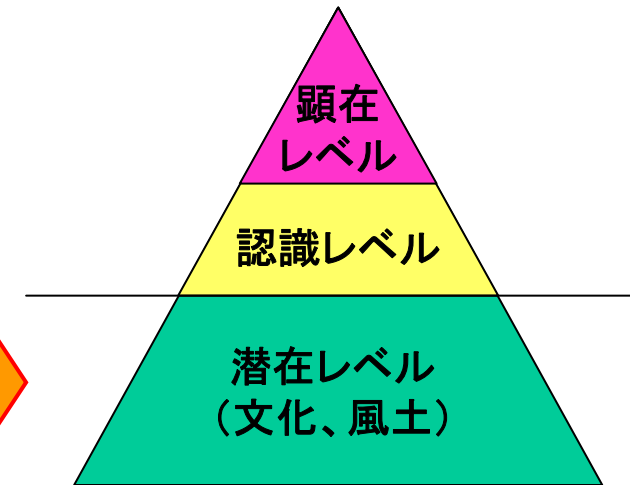
# 11. ブランドリスクの特定と分析

## ブランドリスク

## リスクレベル



グラデュアル  
リスク



ブランドリスクの範囲は経済性を問わず内的要因がポイントとなる



- ①ブランド接点となる媒体別分析
- ②ブランド創出の業務部門別分析
- ③リスク評価は、低いポイントにも注目する

ブランドのリスク管理

インタangible・ブランディングと  
インナープロモーションが重要

# 12. グローバル化によるブランドリスク

## ①情報のネットワーク化、リアルタイム化

## ②世界規模での経済環境

- ・金融市場(株、為替、証券ファンド)
- ・資源(エネルギー、鉱工物、農水産物)
- ・環境問題(温暖化、CO2、異常気象、エコロジー)

## ③経営環境のグローバル化

- ・産業市場の地球規模化(SCM、競合、技術、人材)
- ・経営拠点(グローバルマーケット、選択肢の拡大)
- ・生産拠点(多国間SCM)
- ・事業価値観の転換(国内で通用する事業価値が海外で通用しない、人権、労働者の権利、自然保護等)



特に「言語・文化・価値観」の違いから起こるリスクが重要

# 13. 事例研究(リスク分析と対策)

- 1)グローバル化のタイプとモデルケースの選定
- 2)ブランドリスクの抽出と評価(海外・国内別)
- 3)対策展開(対策展開表)
- 4)ブランドリスクマネジメントシステムの構築



# 13. 1 グローバル化のタイプ

タイプ	内 容
A	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。
B	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、確立していない。
C	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。)
D	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。)

## 13.2 モデルケースの選定

### ●グローバル化タイプの**Bタイプ**の下記企業を選定

- \* 日本では、市場・技術の両面でリードしている  
技術系部品製造会社
- \* 現在、海外生産・海外販売とも、展開途上である。
- \* 海外では、日本で認められているブランド力は  
必ずしも通用していない。

# 13.3 二種類のリスクの分類

## 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・宣伝
- ・営業・販売促進
- ・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

# 13.4 リスクの抽出と評価

## ブランド評価媒体別リスク分析

①海外:

②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
製品リスク	27	商品開発の遅れ	13.0	製品リスク	27	商品開発の遅れ	13.0
	21	品質管理が困難	12.0	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
	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	製品リスク	23	生産コスト上昇リスク	11.0
	23	生産コスト上昇リスク	11.0	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
	25	顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる失注リスク	11.0	経営者リスク (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
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 (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	11	為替相場的大幅な変動	11.0
	16	現地マネージャー層の不足	14.0	業務リスク	15	現地進出リスクと機会損失リスク	13.0
	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				

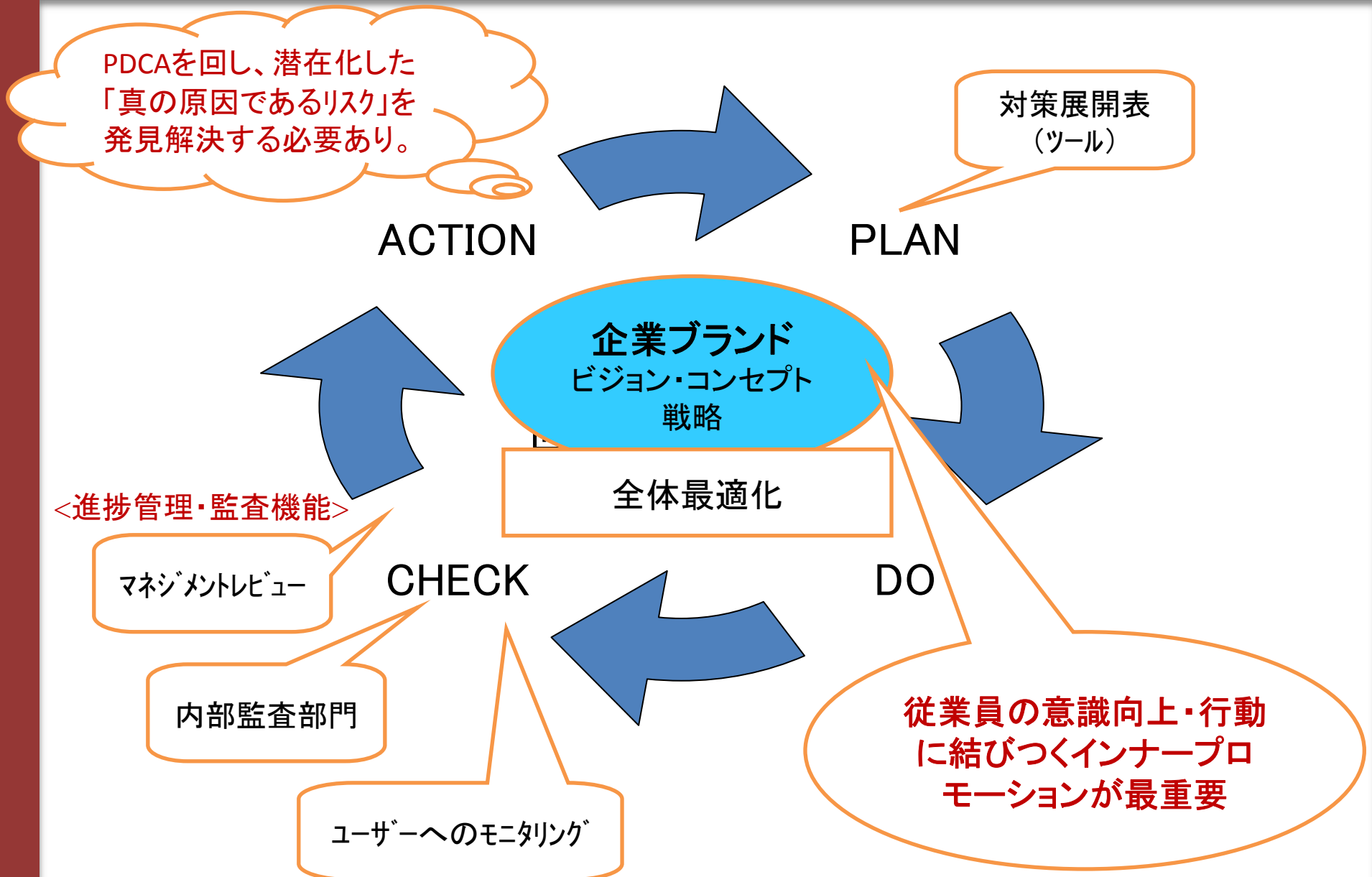
## ステークホルダー別リスク分析

リスク	顧客		仕入先		資本家		従業員		ライバル他 マスコミ 消費者		影響の 大きさ S		発生確率 P		評価 S×P	
	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内
4海外企業との競争激化	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	19	19	1.0	1.0	19	19
5不良発生時の対応苦慮	3	3	4	4	1	1	4	4	1	1	13	13	0.6	0.2	7.8	2.6
6特定の取引先・分野への過度の依存	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	7	8	1.0	1.0	7	8
7環境規制強化対応のノウハウ&人材不足	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	7	8	0.2	0.4	1.4	3.2
8現地労働者の賃金コストの上昇	4	4	1	1	3	3	1	2	1	1	10	11	0.4	0.1	4	1.1
9現地の税制・法制度の変化	4	3	4	1	4	3	4	2	4	2	20	11	0.2	0.1	4	1.1
10現地従業員の労務管理の難しさ	2	2	1	1	1	1	3	1	0	0	7	5	1.0	0.2	7	1

# 13.5 対策展開表(タイトル等抜き出し)

海外										レビュー結果				
ブランド評価 媒体	no.	リスク	評価点	対策	登録	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	第1回	第2回
						回避	予防 防止	低減					XX/XX X	YY/YY
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のフ ジビリティスタディ 進出の目的の明確化 最適なグローバルサプライチェ ーンの構築	○	○			継続的に利 益の出る海 外進出戦略 最適なグロー バルサプライ チェーンの確 立	営業・販売				
コミュニケー ションツール (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	現地でのブランド力向上のため 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＞ 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。	○		○	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					

# 14. ブランドリスクマネジメント・システムの構築イメージ



## 15. 現時点でのまとめ

- 1) BtoBビジネスを、ABCにタイプ分けして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、ブランドリスクマネジメントシステム展開手法を考察した。
- 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) 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。

# ご清聴有難うございました

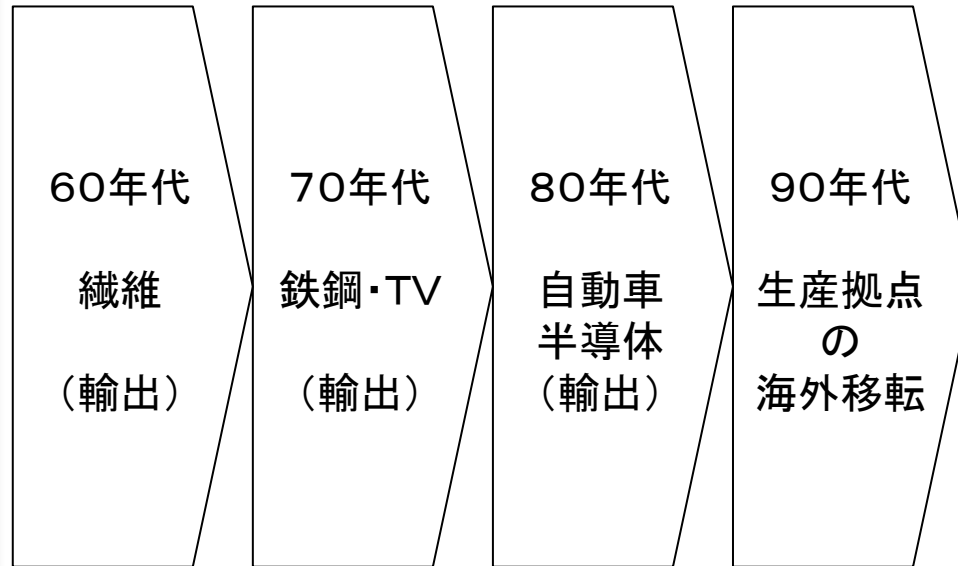


## 大阪企業リスク研究会 ブランドリスクグループ



# グローバル化の潮流

## 90年代以前の潮流



日本は資源を輸入し、技術開発による高品質な製品を海外に輸出又は製造拠点を移転してきた

## 「現在」「これから」の潮流

### 2000年代

- ・国際的な資本の流れが活発化
  - ファンドの台頭
  - クロスボーダーM&Aの急増
- ・世界中の顧客に瞬時に同時に伝達
  - 交通(輸送)、通信の発達
  - 関税、規制等の緩和、自由化
- ・企業の各機能が世界・・地に集約化
  - オフショアBPO
  - 国際分業体制の構築
  - 外国人労働者の移入
- ・IT化(インターネットの普及)がグローバル化を加速

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。

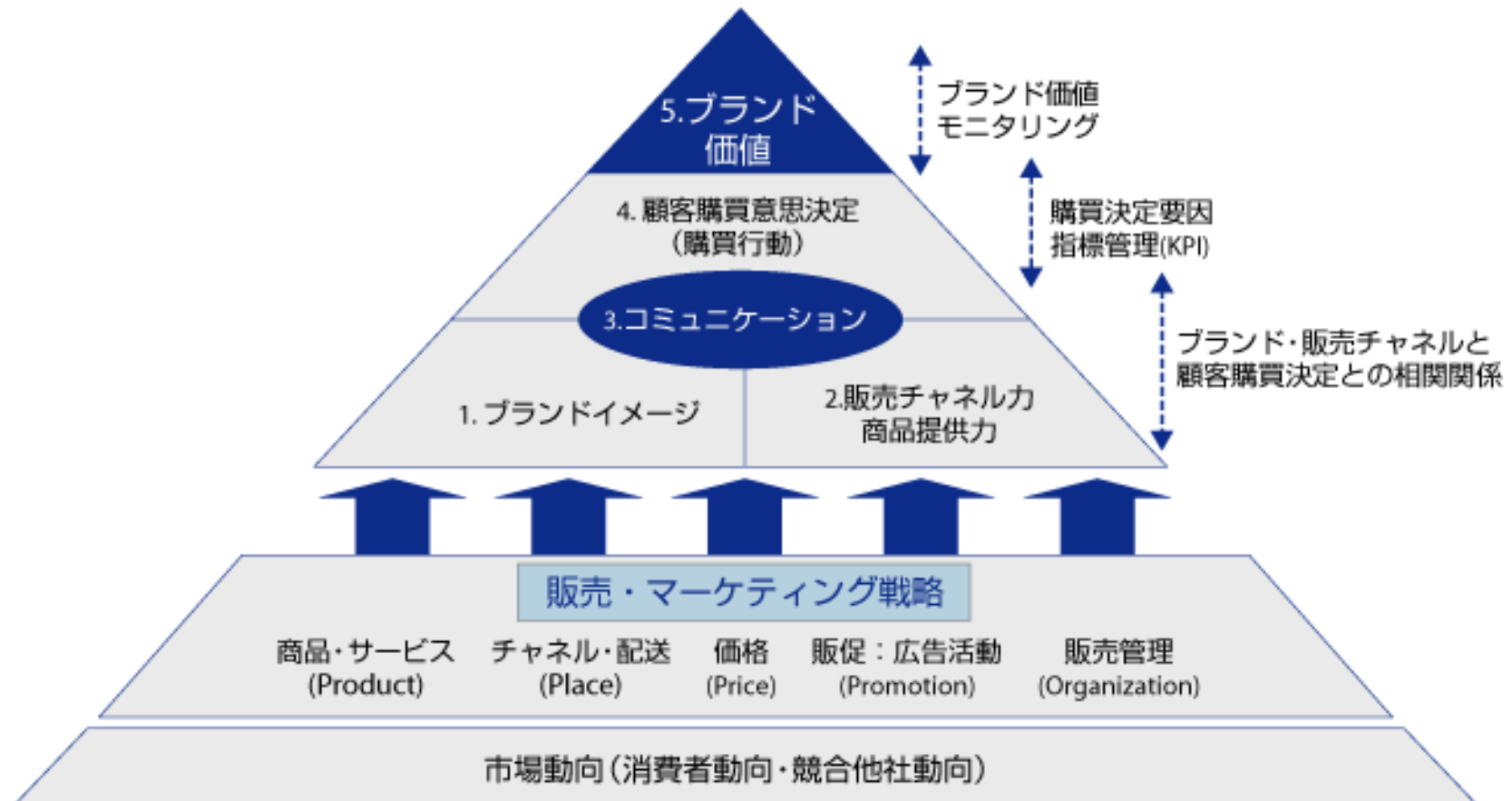
# コーポレートブランド経営

- 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

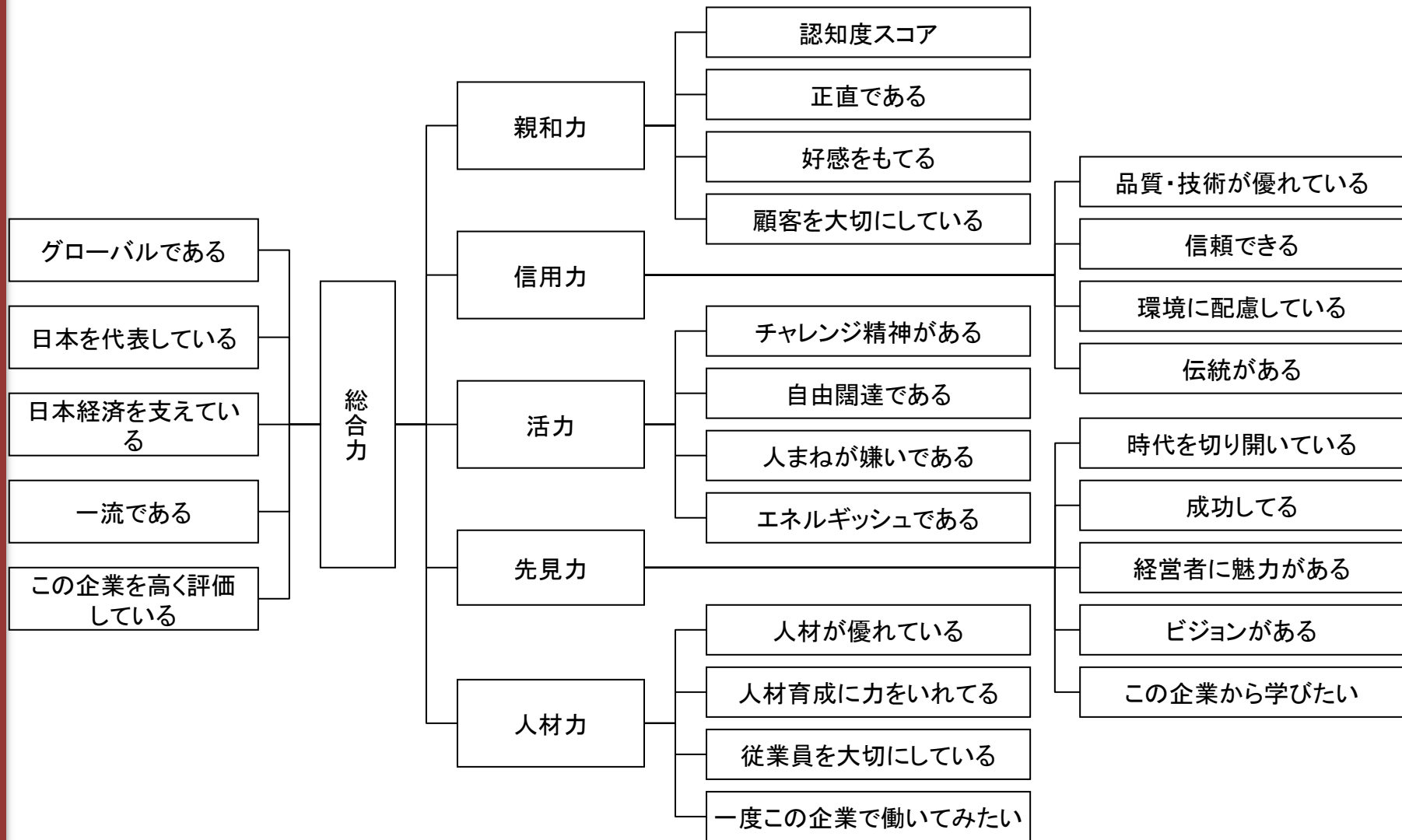
(一橋大学・伊藤教授の7つの目的と効果)

# ブランド価値向上のフレーム

ブランド価値向上 全体フレームワーク (例)



# ブランドのイメージ評価

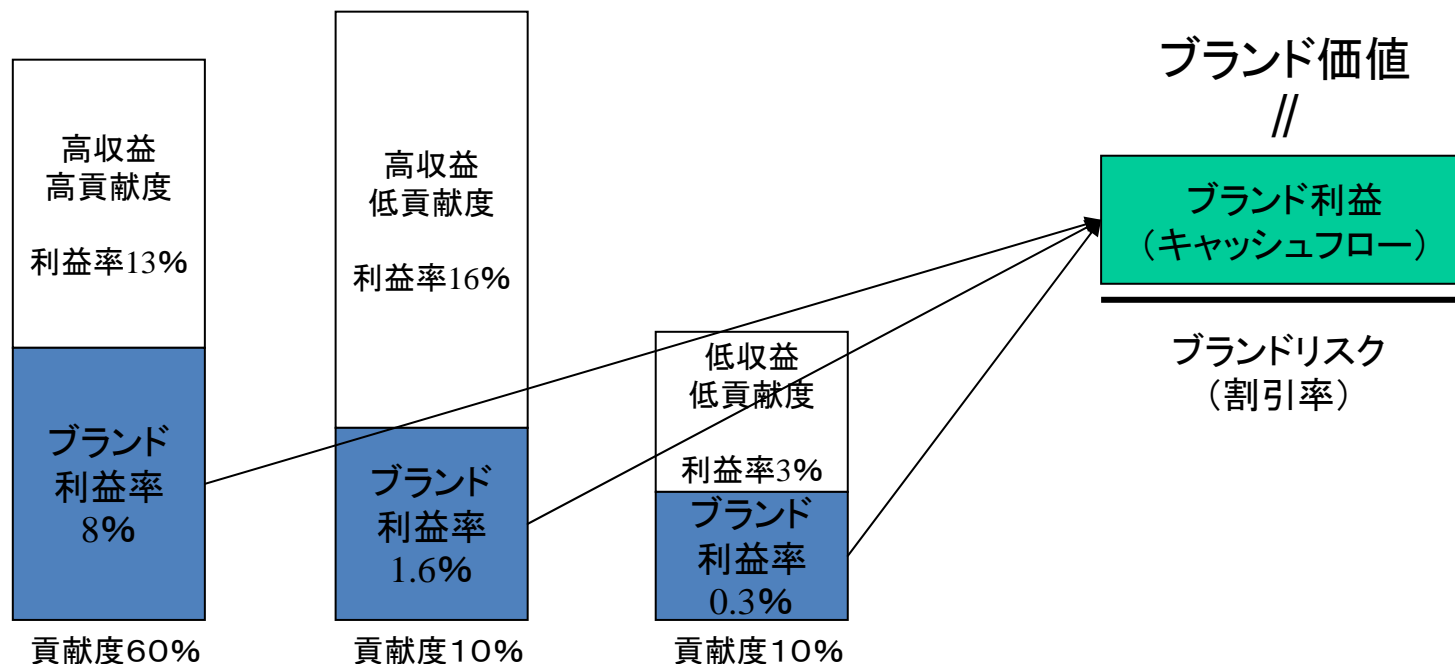


# ブランド価値の算出

## ●利益分割法（インカムアプローチ）

事業から得た利益をブランドの利益に対する貢献度に応じて配分し、適切な割引率を用いて割り引いた額をブランドの価値とする計算方法。より客観的な貢献度を求めるには、「購買意思決定の要因」（ブランド、技術、その他）と「効用値」（購買行動による効用の変化）との統計的な相関性を分析することがポイント。分析手法としては、コンジョイント分析によるアンケート調査等の手法が用いられる。

$$\text{ブランド価値} = \text{ブランド利益} (\text{利益率} \times \text{貢献度}) \div \text{ブランドリスク}$$



# リスク分析・評価の方法

## 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

- 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

- 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

$$\Sigma S \times P$$

各ステークホルダの  
影響の強さの和

発生確率



# ブランドリスクの抽出

ブランド評価媒体分析								
ブランド評価媒体	海外			国内				
	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 (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
コミュニケーションツール (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リスク	13.0
経営者リスク (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	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 (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	11	為替相場の大幅な変動	11.0
人的行為によるリスク (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 (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	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
製品リスク	21	品質管理が困難		12.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	6	特定の取引先・分野への過度の依存	8.0
製品リスク	22	顧客の潜在ニーズ把握の遅れによる製品開発の遅れ		12.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	3	営業ノウハウの共有化が出来ないリスク	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よる失注リスク		11.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	7	環境規制強化対応のノウハウと人材不足	3.2
業務リスク	17	法制度や商習慣の違いによる海外での代金回収リスク		10.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	5	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)	2.6
経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	3	営業ノウハウの共有化が出来ないリスク		9.0	業務リスク	13	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)	2.6
業務リスク	19	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		9.0	製品リスク	28	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
経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	5	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	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ないことによる問題点発生	1.8
経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	6	特定の取引先・分野への過度の依存		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 (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	10	現地従業員の労務管理の難しさ		7.0	製品リスク	24	不在在庫滞留による在庫コストの上昇	1.2
製品リスク	28	現地顧客ニーズの把握の遅れ・開発と現地顧客ニーズのアンマッチ		7.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	8	現地労働者の賃金コストの上昇	1.1
製品リスク	29	商品と現地顧客ニーズのアンマッチ		7.0	経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	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 (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	10	現地従業員の労務管理の難しさ	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発生	0.8
経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	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 (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	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きない		4.0	業務リスク	20	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	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マッチ	0.2
業務リスク	18	災害等による供給途絶		1.8	コミュニケーションツール (媒体、デザイン、表現)	1	現地でのブランドの認知が低い	0.0
経営者リスク (ビジョン、戦略、方針、意思決定)	7	環境規制強化対応のノウハウと人材不足		1.0	人的行為によるリスク (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		1.0	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	0.0
製品リスク	24	不在在庫滞留による在庫コストの上昇		1.2	製品リスク	31	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

# 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のフィージビリティステディ進出の目的の明確化 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 (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	現地でのブランド力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> 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 (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) 自社の競争力、優位性を冷静に客観的に分析する。 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 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 (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 グローバルで活躍できる人材の獲得・育成	○			○
経営者リスク (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、優位性を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) 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 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・質的增加 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 コストダウン・生産ノウハウのサプライヤー教育の実施 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・質的增加	○			○
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・取引先との信用調査・銀行保証の取得による債権の保全)	○			○

# 対策展開表サンプル(2/2)

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	レビュー結果	
							第1回	第2回
回避	予防防止	低減					XX/XX	YY/YY
○			継続的に利益の出る海外進出戦略 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 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・IR 広告・販売促進 営業・販売 アフターサービス (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の変動への対応	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				