



グローバル視点での資材調達リスクを 如何にマネージするか

CPSM MBA JGA 上原 修

1. はじめに： 国内外のサプライチェーン (供給連鎖) を脅かす自然災害

日本の製造業各社では、近年、機械産業・電機産業を問わずサプライチェーン（供給連鎖）に基づく経営システムが構築されている。1980年代に入ってから物流、いわゆるロジスティクスの世界を基点に育ってきたサプライチェーンマネジメントは、主に米国を舞台に流通業においてメーカーと小売業の企業間パートナーシップに基づく改善活動が花咲き、次第に大きな実を結んでいった。日本でも1990年後半からサプライチェーン経営革命といったビジネスモデルが台頭し、時代に応えられるマネジメントを確立した企業が生き残れる、といったフレーズが飛び交うようになっていた。即ち、従来の伝統的な日本の製造業のシステムはあまりに硬直しすぎており、米国のように柔軟な経営が今後、求められるといったような風潮であった。同時にこの経営こそが当時疲弊していた日本企業の再生のヒントだともてはやされた。

しかしながら、日本の製造業がバブル崩壊後もグローバル競争には苦しんでいたものの、国内では従来から培ってきた製造ノウハウを十分維持し発揮していた。いわゆる、物づくりの地道な経営は引き継がれていたのである。ところが、多くの企業の本社機構では、多くの問題にぶつかっていた。それは経営効率であった。資産効率、含み資産、横並び経営、地縁的系列、部分最適追求型の情報システムを築いてきた企業ではグローバル化に備えた経営、世

界市場で戦えるオープンでフェアな組織作り、自社のコアコンピタンスの追及などが大きな問題となっていた。

同時に、ここにきて企業のみならず産業全体を脅かす自然災害に対する意識が、阪神淡路大震災、中越沖地震、さらに一昨年の東日本大震災を経験したことで再び蘇った。これは、製造業だけでなく流通業、物流などのサービス産業全体にも影響する事態であり、いつ起こるかかわからないというリスクを抱えているため、急遽大きな経営課題となっている。日本の製造業各社では機械関連産業を中心にサプライチェーンマネジメント（SCM）に基づくビジネスモデルが構築されているが、ジャストインタイム（JIT）の進化により、在庫の極小化を図るSCMは、災害や事故等の発生時には、その負の影響を増幅する可能性があるとの指摘もある。一方、在庫の上積みではなく生産能力の冗長性によって負の影響を最少にとどめるといった逆の見方もある今年の東日本大震災、また数年前に起こった新潟県中越沖地震では、多くの製造業において生産設備が損害を受け、業績悪化を余儀なくされた企業も少なくなかったが、その際に注目されたのが、企業における事業継続計画（BCP）である。

2. 製造業におけるBCP (Business Continuity Planning) の概念整理

BCPは事業継続計画と訳されることが多い。不測の事態が発生し通常業務が中断した場合でも、でき

る限り短期間で重要な業務を再開させるための経営戦略である。この内容は従来の危機管理に手を加えたような初歩的なものから、見直しなどを通じて現場に浸透しているレベルのものまで様々であるが、従来の危機管理マニュアル程度のものとの大きな違いは、緊急時における業務の優先度が明確に定められ、企業経営と連動している点である。また、特に米国では単なる自然災害にとどまらず、テロ事件などの外的リスクにも対応した計画であることが際立っている。企業の事業リスクを脅かすものとして、地震、台風などの自然災害、火災や停電などの事故災害、法改正、政変等の政治的環境変化、鳥インフルエンザなど深刻な疫病の発生、テロリストによる物理的破壊事件、システム障害やウイルス、ハッキングなどのサイバーテロによる被害、さらに挙げられるのは、M&Aや事業統合によるグローバルを基礎とした事業のビジネスプロセスの変化、それともなう組織改変などが含まれる。つまり、今日では、従来問題視してきた外的リスク要因があるとともに、組織内部のリスク要因も存在していることが計画をさらに複雑化させていることである。

くなったという意味である。場合によっては、間接的な加害者にもなりうるのは、その企業が社会的信用を失い、顧客や利害関係者、提携相手、さらに地域社会に多大な迷惑をかけるからである。現代のように相互に深く結びついたネットワーク社会では、企業間の連携が深ければ深いほど、逆波及力もそれだけ大きいわけである。同時に、自社が他社の事故や事件の影響を受けて、損害を受ける可能性も十分あるわけである。この様な多層的で複雑な相互影響構造の中では、迅速な原因追求や根本的な解決策の策定も日増しに難しくなっている。

3. 調達継続計画の実態

上述の通り東日本大震災は日本のみならず世界に甚大な被害をもたらした。日本の持つモノづくりパワー（日本の電子・機械部品が高品質で信頼性の高いもので世界が期待している）が世界に証明された一方で、日本の産業なしでは世界の産業が立ち行かなくなる現実を露呈したのも事実である。同時に日本に依存しては世界が危ないことに気づき日本離れも加速しつつある。逆に言うと、この震災で日本の経営者は、サプライチェーン、つまり供給網の寸断が如何に企業経営に痛手となるかを思い知った。サプライチェーンの上流を守り、円滑な仕入れを安定化させるのは調達部門の仕事であるが、全社を挙げて支援することの重要性が社内でも共有されたと考えることもできる。戦後から経済成長を確実に進めてきた日本経済は原材料や資材がお金さえ払えば当たり前のように入ってくる長い経験から、その逆（入ってこない）は許される状況ではなかった。自然災害は不可抗力という言葉を使えば何となく許される環境にもあったようだ。

しかし、リスクを取る経営姿勢に変わってきた頃から危機管理はリスクマネジメント（RM）という表現に変わり、昭和40年代後半から日本でもRMの専門書が企業経営という視点から相次いで出版されてきた。不可抗力であっても予期し被害を最小限に

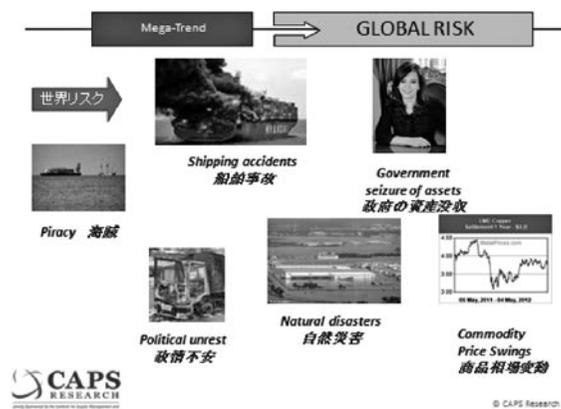


図1

近年、BCPの意味と意義が、企業の業種・業態を問わず認識されだしたのは、CSR（企業の社会的責任）論が浮上してきたからと唱える人もいる。つまり、災害やテロ事件に巻き込まれた企業が、それによって通常の事業を中断した場合、被害者では済まな

食い止め、最小の時間で復旧する形に変わってきたのである。それは現在にも通じるが、実は、このリスク管理の概念は、顧客志向の多様化・複雑化とグローバル化、製品ライフサイクルの短縮化、地球環境保護、諸外国を見渡すと、上図のように政変、海上事故・海賊出没、さらに企業が問われる社会的責任といった現代の経営課題とも大いに関連するのである。自然災害を単なる不可抗力として逃げるのではなく、自らサプライチェーンを防御・防衛し、自社の顧客に迷惑をかけず、満足してもらおうという姿勢が本来のリスクを包含した社会的責任企業体なのである。

東日本大震災では多くの製造業、部品メーカーが被災したため当然入ってくるべき原材料や部材が急停止した。この時、欧米各社の情報網は日本企業より数段上のものがあり人海戦術で現地の生の情報と状況を収集した企業もある。その中でサプライチェーンの上流における部材等の安定調達・仕入れという視点から調査・研究した結果を報告する。この資材調達の継続性を調査する主旨は言うまでもなく、サプライチェーン・物流・調達の実務者が実行面ですぐすれば円滑に継続的に安定した調達を続けることができるか、すなわちSCP (Supply Continuity Planning) を具現化することである。

戦略購買を研究するチームでは、次の通り6つの視点から調達継続の切り口を調査した。

- I. サプライヤー (複数購買)
- II. 代替品
- III. 内製
- IV. 物流
- V. 在庫
- VI. レジリエンス (回復力)

経営者に対して調達継続計画 (SCP) を提案するためには、調達専門職また実務者が現実面で経営と事業継続に貢献できるかを正面から調査、分析する必要がある。これら6つの視点は調達経営の基本課題でもある。課題とはそういうもので、多くの経営者がいとも簡単に述べる事柄を現実面からとらえている。筆者の主宰する研究会でも「現場の方がより正しい判断をする」という声が多かった。つま

り、現場が常に意識して社内で発言していたものだが、BCPの中でも実現しなかったものだ。なぜか。十分なる経営資源が欠如していたからだ。ヒト・モノ・カネ・ジョウホウという企業にとって最大のリソースがすべてに関係し、実現には時間がかかる。本論では多くのBCPの解説書や手引書が書いている手順、マニュアル作成法、災害避難訓練などと違い、実際にサプライチェーン、とくに原材料や資機材の入荷、仕入れを中心に企業は如何にして経営と生産を継続することができるのか、を説きたい。現場の意見、要望を聞き入れ、経営判断に取り入れないと、企業の存続すら危ぶまれることを再認識してほしい。

東日本大震災のような想定外の事故には、従来の発想でなく、それこそ想定外の処方箋が必要だろう。それは、旧来の発想の転換、つまり、サプライチェーン上のイノベーションを起こすことに他ならない。さらに企業の社会的責任 (CSR) としての顧客への供給責任を考える時、調達継続計画の重要性が肝要となる。

結論から言うと、SCP実現には、前述した6視点を基礎に各対策を再検討することを提案するが、これらは簡単に言えば、仕入れや調達の基本に返ることに他ならない。

例えば、サプライヤーやサプライチェーンの複線化などは、いわば購買職の基本であろう。十数年前に日産自動車に降り立ったフランスのルノー社副社長ゴーン氏 (当時) が言い放ったことが思い出される。同氏の各種の再生の処方箋の中で「取引サプライヤーの数を半減しろ」である。鉄鋼または鋼材は新日鉄1社購買としよう、という一言で日本鋼管と住金が合併せざるを得なくなり、JFEが生まれたことはあまりにも有名である。当時これは、ど素人の発想と私には思えた。前節の6視点も実は素人の発想を転換するところから課題解決が可能となる。

4. BCPと社会的責任との関係

そして世界が忘れてはならないのは、2000年代

に入って叫ばれてきたCSRである。戦後、企業が貪欲なまでに利益と成長を目途してきた時代は終わり、成長を通して社会に還元するという絶対的な責任感である。処方箋や経営者の方針、企業理念には一つの大きな基準線がある。社員が迷った時に縋る(すがる)強い綱(ツナ)こそ基準線で、SCPの場合、顧客、消費者や地域社会への限りない安定的、継続的な調達である。これは、そのまま全社を挙げたの社会への責任に発展する。幸福なことに、日本の企業社会には業界団体という大きな力を持つ組織がある。場合によっては否定的な、あらぬ方向に走ることもある団体だが、欧米に比べ概ね、所属する産業の発展を真摯に考えている良好なものである。世界が固唾を飲んで見ているニッポン、日本企業、経済のグローバル化の進展から、世界は否応なく日本国、日本人、日本の経済力、モノづくりパワーを凝視している。それはモノづくり日本として君臨してきたからに他ならない。国内の競争や競合という狭い枠内から脱してグローバルな視点から責任あるものづくりと顧客満足を考えないと、いずれおいて行かれるだろう。日本での想定外の事故や災害は短期的には世界から同情を得ても、長期的には決して許されるものではない。業界団体や産業コンビナート、地域社会といった組織力での団結が今こそ問われている。そこで地球社会的責任を考慮したオール日本でのレジリエンス(回復力)の強さが現在の我が国に最も求められているものではないだろうか。

事業継続計画、BCPの概念は近年において声高になってきた、CSR(企業の社会的責任)論とも同一步調である。このCSR論は、事業の継続にとどまらず、多くのステークホルダーたちを交えたところの社会への存在意義や責任とも関係する。CSRは正常時での企業活動に注目するが、BCPは異常事態を常に想定しながら複数の選択肢を最適に融合する戦略を持つことに着目する。目指すところは、一に社会に対する前向きな、積極的、かつ能動的な行為である。しかし根底には企業が持続的に成長し社会に利益を還元し、幸福な社会を作るという夢もある。例えば、CSRでは、企業が障害者をたくさん雇い入

れ、多様性サプライヤーから資材を調達するビジネス慣行は常態化する。BCPでは不測の事態のとき、いち早く障害のある従業員を救出し、多様性サプライヤー施設を訪問し、生産維持のために支援するという慣行を備える、というわけだ。しかし、それらは一側面を表わしているだけでこの議論はもう一歩も二歩も進めなければならない問題である。それも急を要するだろう。米国では、テロやハリケーンでの被害者意識からいち早く、BCPに取り組んだ企業は多い。日本は新たに原発という相当大きな被災潜在性が輪をかけるように国民の心情を病ましている。言い換えれば、今の時代こそ、日本人として、日本企業として、また社会人として、サプライチェーン安定の基本と供給網における全体最適の真のあり方を熟考し、研究する絶好の機会でもあると思料する。

5. おわりに

毎年、日本の秋から冬にかけて多くの製造施設・工場で火災事故が起こる。最近では、兵庫県姫路市にある、株式会社日本触媒のアクリル酸タンクにて爆発・火災事故が発生した。昨年9月29日(土)14時40分頃のことである。皮肉なことに日本触媒の姫路製造所は「最も事故から遠い工場」と見られていた。アクリル酸は重合反応を起こしやすく、取り扱いを誤れば反応が暴走する。直近では2009~10年、ドイツのBASFははじめ世界のアクリル酸大手の工場が軒並みトラブルに見舞われ、操業度が急降下した。唯一、正常操業を維持していたのが姫路製造所だったと言われていた。遡ること十数年前、新日本製鉄、プリジストン、さらに出光興産にて火災が発生し、数日止まらなかったことも記憶から遠ざかっている。今回の東日本の大地震でも千葉の石油コンビナートで大きな火事が発生している。当時は多くの新聞社が取材し批判的論調の記事を書いていた。数ヶ月くらいは同じような内容の記事や各界の著名人のコメントも出た。企業や工場もトップ自ら

現場視察をしたり倉庫の在庫を調べなおしたり瞬間的に迅速な処置が取られた。しかし、記録には残っても、企業人の記憶からは海潮が引くかのごとく忘れ去られていく。この引き際は見事である。当時、某新聞に掲載された筆者自身の記事を読み直すと次の通りである。

「相次ぐ工場火災」と題して、コストダウンのための集中とリスク回避のための分散。今回の火災事故は日本メーカーの経営者に古くて新しい課題が突きつけられている。6年前（平成9年頃）にトヨタ系列のアイシン精機で起きた工場火災での結末を知らないまま日本の企業はバブル崩壊後、一斉にリストラに走り、小さな本社づくりを軌道に乗せた、とある。

当時から日本のマニュアル至上主義は依然として生きており、派遣社員が多い産業ではマニュアルは大いに活躍している。マニュアルを作るためのマニュアルまでそろっている。その効果について疑問を呈するわけではないが、マニュアルは作成時点で大きな課題を三つ提示する。一つには、作成したという満足感で、全社員に、または関係部署の社員全員が読み理解し共有できた、という満足感である。実際にはそれほど行き渡っていないことが多い。二つ目は、作成時点で既に陳腐化が始まっているということ。三つ目は残されたマニュアルに取り組む努力、費用対効果を考えない前向きな人的資源のムダである。

なぜこういう話になるかということ、BCPを考える上で、これらは日本人の過去の平均的な姿であったからだ。危機管理と訳されることが多いリスクマネジメント、またBCPについて、もっと国民経済に資する、分かりやすい説明が必要である。欧米流の横文字は是と非がある。BCPを業務継続計画といっても、意味はなんとなく分かるがピンと来ないのは、業務（ビジネス）は継続が当たり前と思っているからである。不測の事態は不可抗力であり、誰かが助けてくれるはずだ、という意識が根底にある。起こったら大変だが、それが社会に及ぼす影響を考える前に、自社の利益を考えるのは正当だ。BCPの概念

は近年において声高になってきた、CSR（企業の社会的責任）論とも同一步調である。

このCSR論は、事業の継続にとどまらず、多くのステークホルダーたちを交えたところの社会への存在意義や責任とも関係する。CSRは正常時での企業活動に注目するが、BCPは異常事態を常に想定しながら複数の選択肢を最適に融合する戦略を持つことに着目する。目指すところは、一に社会に対する前向きな、積極的、かつ能動的な行為である。しかし根底には企業が持続的に成長し社会に利益を還元し、幸福な社会を作るという夢もある。例えば、CSRでは、企業が障害者をたくさん雇い入れ、多様性サプライヤーから資材を調達するビジネス慣行は常態化する。BCPでは不測の事態のとき、いち早く障害のある従業員を救出し、多様性サプライヤー施設を訪問し、生産維持のために支援するという慣行を備える、というわけだ。しかし、それらは一側面を表わしているだけでこの議論はもう一歩も二歩も進めなければならない問題である。それも急を要するだろう。米国では、テロやハリケーンでの被害者意識からいち早く、BCPに取り組んだ企業は多い。日本は新たに原発という相当大きな被災潜在性が輪をかけるように国民の心情を病ましている。言い換えれば、日本人として、日本企業として、社会人として、サプライチェーンの基本と全体最適の真のあり方を熟考し、研究する絶好の機会でもある。

【執筆者紹介】

上野 修（うえの おさむ）

特定非営利活動法人 日本サプライマネジメント協会TM
米アリゾナ州立大学CAPS Research（戦略購買研究所）主席研究員

仏パリ商科大学院ESSEC・国際購買学部 特任教授
法政大学経営大学院イノベーションマネジメント研究科
兼任講師

内閣府行政刷新会議 公共調達改革 前アドバイザー
文部科学省独立行政法人 前コスト検討委員