

自然災害を経験した日本企業の事業継続マネジメント（BCM）のあり方

『CSR を忘れた BCP は持続性に欠ける』

東日本大震災は日本のみならず世界中に甚大な被害をもたらした。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共有されたと考えることもできる。また、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への脱皮でもある。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。一方で、欧米各社の情報網は日本企業より数段上のもので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。これらはベストプラクティスとして留意すべきで、また検証すべきであろう。

私の主宰する戦略購買研究会では、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・研究した結果をここで報告したい。この調査の主旨はサプライチェーン・調達の担当者が実行面でどう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「調達継続計画」(Supply Continuity Planning)を具現化することである。研究チームでは、次の通り6つの視点から調達継続の切り口を調査した。

① サプライヤー ②代替品 ③内製 ④物流 ⑤在庫 ⑥レジリエンス（回復力）

経営者に対して調達継続計画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。

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、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、前術した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。同時に6視点を検証することで、実は素人の発想を転換するところから課題解決が可能になるのではないかと考える。

一つ目の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。10年前に日産自動車に降り立ったゴーン社長が言い張ったことが思い出される。同氏の各種の処方箋の中で「取引サプライヤーの数を半減しろ」である。鉄鋼または鋼材の調達先を主に新日鉄1社にするという一言で日本鋼管と川崎製鉄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。つまり、購買・調達の基本は「複数購買」にあるからだ。ところが、その後日産がV字回復したため各社がそれに倣い基本を忘れてしまったようだった。

二つ目の代替品及び標準化については、古くから議論されてきた経営上の重要項目である。実は最初の複数購買とも重なるところがある。同じ資材を複数から調達できなければそれに替わる代用品を探すほかないという意味だ。そして特殊部材の使用を避けて、なるべく標準品を使おうという動きもある。これには、面白いことに、この傾向に反応して政府が動き出したことだ。当時の政府の考えをマスコミは次のように伝えた。「東日本大震災で寸断された自動車部品の供給網を強化しようと、経済産業省は業界の首脳らを集めた戦

略研究会を5月中旬に設立した。部品の共通化が進めば、一部の部品メーカーの操業が困難になっても、他の部品メーカーとの間で融通しあうことができ、製造ラインの復旧の手間も簡単になり、車両組み立てへの影響を抑えられる。また、収益力を高める利点も期待できる。」但し、この政府の考え方がうまくいく保証はない。

三つ目は内製化への取組みである。内製か購入か？という短期の意思決定問題は一部のサービス業務または一部の部品製造を社内で行なうのか、あるいは一部他社に外注して購入するのかを判断するものである。近年では、このような一部業務の外部委託をアウトソーシングと呼び、経営効率化の手段の一つとして注目されている。また、欧米においては、内外作の基本方針が企業の経営戦略の最上位にランクされ、最高機密として扱われる傾向があった。震災を機に改めて、安易に外部に依存するのではなく、調達戦略の基本に戻り、内製を経営トップ主導で再検討する時が来たと考える。

四つ目は物流体制の充実である。回答の中で自社便、代替物流手段、海外物流ルートでは、半数以上が「ノー」となった。今後、BCPを調達方針に含める場合、マインドセット（思考様式）の転換が必要だ。物流業界では現下、共同配送と物流の共同化が業務の効率化や環境対応、コスト削減の面から大きなテーマとして浮上しているが、一歩進んで、地域共同体・コンビナート地帯での水平的、また垂直的物流共同化を目指すべきと考える。

五つ目は在庫の見直しを挙げている。共同在庫というテーマで、同一コンビナート内、同一地域・同一業界内で在庫を増やす、または共同で一個所に在庫を集めることができるかに対して「63.9%の企業」で「全く考えていない」との回答となった。全体として共同在庫は考えられていないようであるが、約24%の企業が共同在庫に向けた動きを開始しているのは、注目される内容である。日本には業界団体という強い横の連携組織があり、市場競争を越えた意識改革で災害に備えないといけない。地域としての共同の社会的責任の実現である。

最後の六つ目はレジリエンスである。言葉通り捉えるとサプライチェーンの回復力、復旧力となるが、これらは急に備わるものでなく、普段からの地味な訓練や教育が欠かせないとわかってきた経営トップも多い。非常時、同一地域、工業団地、コンビナートなど、産業集積コミュニティ内で部品や資材を相互に融通し合う地域ネットワークには概して「考慮外」と回答されたが、逆に言うと、将来のレジリエンスを測り、発揮する上での重要な証言と考えたい。柔軟なリソースを投入できること、またサプライチェーンのステークホルダー全体を掌握できることも今後ますます必要となってくるだろう。

最後に、世界の企業人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。調達継続計画の場合、顧客、消費者、地域社会を主眼とした、限りない安定的、継続的な製品・サービスの供給であり、それに合致した安定的、継続的調達である。これは、そのまま全社を挙げての社会への責任に発展、寄与する。日本は新たに原子力発電という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、また地球人として、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、実践する絶好の機会でもあると考えている。

以上