

Risk Oversight vol.19

取締役会のリスク監視

サプライチェーン分断リスクを管理する

東日本大震災は、鉄鋼産業、自動車産業、家電産業、製薬業等、多くの企業のサプライチェーンに大きな影響を及ぼしました。操業が停滞または中断した企業は多く、サプライチェーン分断リスクをいかに管理するかが、注目を集めています。

主要な考慮点

サプライ戦略とはそもそも複雑な問題ではあります。調達先の選択肢が複数あったとしても、単一調達戦略をとるべき場合も多いでしょう。在庫を抑え、調達先を1つに絞り、JIT（ジャストインタイム）製造・供給の手法を採用するという意思決定は、品質・時間・コストの要請が事業継続の要請を上回るという矛盾を含んでいます。しかし、今回の震災によるサプライチェーンの分断は、このような矛盾を無視してよいものではないという注意を喚起しました。在庫を圧縮し、システム間の連携をタイトにするような効率的な製造に重点をおけば置くほど、分断リスクは高まります。

現代の相互依存社会においては、バリューチェーンを全社的な観点から検討することこそがオペレーションリスクを理解・管理する上で重要です。この観点からは、複数の階層にわたる調達先との関係及び自社のオペレーションを結びつける物流機能について考慮することも必要です。調達先との関係は、気付きにくい点ではあるものの、企業内部のプロセス、人材、システムと同様、ビジネスモデルを実現する上で表裏一体の要素です。オペレーション

リスクを評価する際は、常にサプライチェーンの分断リスクを考慮しなければなりません。

ビジネスの速度が速まるにつれ、ビジネスを停滞させるリスクは重大な問題となります。過去10年間の教訓から、甚大災害、テロその他の壊滅的事象は、ある地域を文字通り「壊滅」させ得ます。サプライチェーン分断リスクを評価する際は、予期せぬ災害等によりサプライチェーンの主要な要素が失われた場合、自社のビジネスモデルにどのような影響が生じるかについて考えるのがよいでしょう。以下はその例です。

- 自社が主要な原材料や部品について依存している調達先はどこか。何らかの理由でその調達先を失うとどうなるか。その後どのくらいの期間、操業を継続できるか。他にも代替的な調達先はあるのか。
- もし、原材料が一時的に不足したり、原材料・部品の供給に重大な失陥が発生したり、物流に重大な障害が生じたり、その結果、価格が高騰した場合、どうするか。
- 自社の主要調達先はリスク評価をしているか。災害に対応する計画を有しているか。
- いかにしてそれを知りうるか。調達先との間に正式な取り決めがなされているか。

サプライチェーン分断の影響を評価するに当たっては、以下を考慮すべきです。

Risk Oversight vol.19 取締役会のリスク監視

- 分断の速度:最初の影響を受けるまではどれだけの時間があるか。
- 分断の期間:供給の分断が続いた場合、どれだけ長く影響が及ぶか。
- 対応準備度:主要調達先の喪失に対応して、どの程度で回復できるか。

これらの要素についても検討がされると、リスク管理はもはや危機管理と交錯するようになります。

事業継続計画 (BCP) を策定するに当たり、戦略的調達先を失うことに起因する全シナリオを考慮すべきです。具体的には、供給不足・財務上の影響双方についてサプライチェーンへの直接の影響 (特定の調達先、製品、市場) を評価し、重大な供給・物流の分断から回復するまでに要する時間を考慮し、影響を最小化するために事前に定め、検証した対応計画を導入します。回復プロセスを促進する戦略には、他の調達先を見つけたり、即座に代わって製造・物流を担える業者と契約することなどが考えられます。コンテンツエンシールドプランは不意の事態に備えると同時に、需要・供給の不確実性に備え、カスタマーサービスレベルを維持するために、在庫に余裕をもたせるメリットも示したほうがよいと考えられます。

企業が単一の調達先に依存している場合は、他の調達先にも対応できるように製品の内容を変更したり、代替品を開発すべく他の主要調達先と連携することが考えられます。調達先を変更することは品質問題に関わるリスクが生じかねませんので、注意深く行われなければなりません。

プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界 60 拠点で 2,500 名のコンサルタントが活躍しています。

んと。とくに調達先に一定の資格が求められる規制が厳しい産業においては、さらに難しいかもしれません。何年もかけて築いた調達先との関係は、一夜にして他の業者に代え、しかも同じレベルを維持することは容易なことではありません。

取締役会の考慮事項

以下は、企業に内在するリスクに応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 経営者は、分断リスクを評価するに当たり、末端に至るまでのサプライチェーン (第二次、第三次調達先から客先への供給を含む) を視野にしているか。主要調達先について、経営者は供給分断につながりうる全ての関連シナリオを検討しているか。
- オペレーションリスクを評価するに当たり、経営者はサプライチェーン分断に対応するにあたっての企業の回復力を評価しているか。最重要または単一の調達先を失った場合に備えての対応計画はあるか。

プロテビティの支援

プロテビティには、企業がサプライチェーンリスクを理解し、現状のモニタリング・対応能力を評価し、持続性ある戦略・プロセス・レポートを立案・導入し、効率的に業績、信頼性及びコントロールを改善するに資する、豊富な支援実績があります。