

第96回

米ISM年次大会報

—SCMのリスク管理を中心に

日本サプライマネジメント協会 上原修 理事長

購買・調達業務に従事する実務家や研究者が所属するSCMの研究機関、米サプライマネジメント協会（ISM）の年次大会が五月に米フロリダ州オーランドで開催された。ISMの日本支部代表として同大会に参加した上原修日本ISM理事長が現地の様子をレポートする。

グローバル人脈を得る好機

今年で九六回を数える米サプライマネジメント協会(Institute for Supply Management: ISM)の年次大会に参加した。ISMは一九一五年の設立以来、二度の世界大戦や大恐慌、エネルギー危機、変動相場制、九一一といった数々の歴史的出来事を経験してきたが、これまで年次大会を一度もキャンセルしていない。非営利の民間団体の活動としては希有と言えるだろう。

今年の開催地は観光地として知られるフロリダ州オーランドで、参加者は約二二〇〇名だった。その多くは企業の調達・購買・物流・SCM関連の管理職クラスである。海外からも

毎年多くの参加がある。とりわけ今年には韓国勢の鼻息が荒かった。このところ韓国からは毎年大量の参加があるため、専用の部屋まで用意されているほどだ。

それに対して日本からの参加は我々日本ISMのメンバーのほか、米国内トヨタの購買担当者が一人いるだけ。それでも会場ではISMの幹部を始め多くの関係者から東日本大震災へのお見舞いと激励を受けた。「私たちの心は常に日本人と共にある」という言葉には、挨拶とは分かっていても、さすがに胸が熱くなった。

私がISMを知ったのは二十年ほど前に、当時の勤務先だった日本鉱業のニューヨーク事務所長として米国に赴任した直後のことだ。当時のIS

Mは「NAPM: National Association of Purchasing Management」という名称だった。そのニューヨーク支部長と、会ってすぐに意気投合し、私が国際部門を担当することになった。

毎年のように私が年次大会に出席している理由の一つは、当時の活動を通じて知り合った各国の事務家やスペシャリストたちとの親交である。グローバル人材の四要素とされる「ヒト・モノ・カネ・情報」のうち、最も日本人が苦手とするのが、こうした人脈ではないだろうか。その点でISMの年次大会は、日本においては知り得ない人や情報に触れることのできる良い機会である。

実際、今回の大会でも欧州の国際購買管理連盟(IFPSM)会長や、



ISMの幹部たちと。今回、筆者は表彰を兼ねたバッジを頂戴した。永長金属賞のようなものだ

韓国ISM支部長、またインド購買調達会議、フィリピン調達連合(PIISM)、中国物流購買連合会(CFL

P)といった組織の幹部たちと貴重な情報交換をすることができた。また毎回恒例となっている米国ISMのポール・ノバックCEO主催による小規模なカクテルパーティでは、ノバックCEOとじっくり話をすることができた。

我々日本ISMもまた大会期間中にアジア各国の支部のメンバーを対象とした夕食会を主催した。香港、台湾は既に顔なじみだが、今回は中国、そしてフィリピンが顔を出してくれた。フィリピン勢の参加はトップを含めた三人で、いずれも元気が良い。英語圏でもあることから、今後はフィリピンがアジアにおけるISMの台風の目になりそうな気配であった。

大会の目玉となる基調講演(キーノート)は今年も四つ。一つはIS



インド購買調達会議が今年正式にISMに加盟した。同会長とも親交を深めることができた

Mの新年度のチェアマン、米デルファイ社のグローバル購買担当役員、シドニー・ジョンソン氏による講演である。ISM初の黒人チェアマンで、この人選にはダイバーシティ(多様性)を進めようというISMの強い意志がうかがえる。ジョンソン氏は講演のなかで、デルファイが会社更生法から立ち直ることができたのは調達の果たした役割が大きかったことを強調していた。

キーノートの二つ目は著名な技術予測家でアップルやグーグル、GEなどの顧問を務めるダニー・バラス(Daniel Burrus)氏による「戦略的先見性と確実性(Leading With Strategic Foresight and Certainty)」と題した講演だった。

「君が問題だと考えることのほとんどは、実は問題ではない」とバラス氏は聴衆をたきつけ、不確実性と期待をベースにした戦略には大きなリスクがあることを指摘した。そして不確実なことを無視し、確実に起こることを戦略の基礎に据えることによって、劇的にリスクは減り、最高の結果を生み出すことができると説いた。

キーノートの三つ目は、毎年恒例となっているISMによる向こう半年間の米国経済予測である。昨年以降、米国では製造業の景気回復が顕著であり、この傾向は二〇一一年末まで

続くとしてISMは予測している。昨年は足踏みしていた非製造業も今後は回復に向かう見込みだという。

そしてキーノートの四つ目として、リベラル系インターネット新聞「ハフィントン・ポスト(Huffington Post)」の共同創業者兼編集長、アリアナ・ハフィントン女史が壇上に立った。「政治から役員会議まで」と題し、政治から教育、自己管理まで幅広いテーマを、質疑応答を交えながら面白おかしく語り、会場を大いに盛り上げた。

100以上のワークショップ

さて、今年の大会では五月一五日(一八日の四日間の開催期間中に計一〇〇以上のワークショップが実施された。同じ時間に違う会議室で複数のワークショップが行われるため、そのすべてに参加することはできない。参加者はプログラムブックを手にそれぞれ関心のあるワークショップを順次受講して回る形式だが、人気のあるワークショップの場合には事前登録が必要である。

大会で有意義な時間を過ごせるかどうかは、どのワークショップに参加するか、ワークショップの選び方がカギになる。今回のワークショップは以下の九つのテーマに分類されていた。

- 調達におけるベストプラクティス
- 影響力の強いサプライチェーン組織を開発しリードする

- 逆風
- 戦略物流
- 製造
- リスク管理
- サービス調達
- サプライヤー開発と関係性管理
- 人材育成管理

いずれも関心のあるテーマだったが、震災の直後ということもあり、私は今回、サプライチェーンリスクに関するワークショップを中心に回ることにした。その受講メモのいくつかを以下に披露しよう。

「リスク管理手法を用いてサプライチェーンを強化する」——イーライリリー・アンド・カンパニー

イーライリリー(Eli Lilly and Company)は一三〇年もの社歴を誇る医薬品の大手メーカーだ。インディアナ州インディアナポリスに本社を置き、日本を含む世界一四〇カ国で事業を展開している。今回の東日本震災直後に同社は次のように行動したという。

◆最初の六時間以内にしたこと

● 製造業顧客向け供給資材の調整作業（仮定の統制）

● 同地域から供給されている全資材の特定作業

● 影響を受けた全最終製品の特定
● サプライヤー四六社のうち一〇社の無事を確認

◆ 翌営業日にしたこと

● 製造業顧客と共同で緊急支援チームの立ち上げ

● サプライヤーの残り三六社のうち一三社の状況確認（影響度の報告書準備）

● 移送中資材の状況確認

● 在庫の最新情報

● 代替資材サプライヤーの搜索開始

同社によると今回の震災のような非常事態が発生した時、企業は次のような課題を問われることになるという。すなわち「①被災地から何を買っているか（製造者・代理店）」を明らかにし、「②細心の在庫状況」を把握し、「③今後の影響（販売能力、生産能力、物流能力）」を見積もって、「④次に何をするか」を問われるのである。

こうした課題に対して、より組織化された対応をするために、同社では次のような先進的リスク管理を行っているという。

● 購買部門が支援し事業部門が主導する毎年のリスク査定プロセス

● キーアイテムを対象とした戦略的な在庫の積み増し（購買部門がSAPの四半期レポートで在庫水準を監視する）

● キーアイテムのサプライヤーとの契約に、サプライヤー側もしくは代替拠点における在庫保持を含める
● 販売業者と製造業の拠点をリストアップ

● 地域別の供給拠点の地図
● 各最終製品の部品構成表（BOM）を作成する。

「サプライチェーン・リスク管理」手法とツール——グッドリッチ

グッドリッチは航空宇宙機器メーカーで、宇宙船や航空機にコンポーネントを供給している。同社は中核的なサプライヤーとの強い関係性を価値創造とリスク軽減のカギと位置付けている。そのためにサプライヤーを慎重に審査し、選抜したサプライヤーを同盟に巻き込み、協調を進め、中核サプライヤーに育て上げている。

彼等がモデルとするのは日本の自動車組み立てメーカーと部品メーカー間の長期的かつ互恵的関係である。とりわけトヨタとホンダはいずれも以下の六つのステップを忠実に踏襲しているという。

の六つのステップを忠実に踏襲しているという。

第1ステップ

—— 自社のサプライヤーの業務内容を理解する

第2ステップ

—— サプライヤーの競争心を機会に変える

第3ステップ

—— サプライヤーを身近に監視する

第4ステップ

—— サプライヤーの能力を開発する

第5ステップ

—— サプライヤーとの情報共有を徹底する。ただし、共有する情報は厳選する

第6ステップ

—— サプライヤーの継続的改善を支援する

グッドリッチのリスク管理はプロジェクトマネジメント手法をとっている。つまり「スコープ」「コスト」「タイム」の三つを要素としてコントロールしている。そのツールとして「サプライチェーン環境ダッシュボード」と呼ぶ管理アプリケーションを同社は開発し運用している。

このダッシュボードは大きく四つの機能から構成される。「グローバル取引コスト分析（Global Market Place



Cost Analysis)」「サプライチェーン統合(Supply Chain Consolidation)」「キーサプライヤー対応(Key Supplier Readiness)」「サプライヤーパートナーシップ(Supplier Partnership)」である。

このツールを使ってマネジメントサイクルを回す。すなわち「懸念の調査↓課題の特定↓潜在的影響度の分析↓発生確率が高く影響度の大きな課題に対応した標準的プロセスとリリースの開発↓リスクの全体像の調査」というプロセスを繰り返すのである。

「サプライチェーンとサプライヤーのリスク管理におけるベストプラクティス」——ガートナー



講演者のガートナー(Gartner Inc.)はIT業界を主な対象とした大手の調査・コンサルティング会社である。同社はアンケート調査や事例研究に基づき、グローバルサプライチェーンにおけるリスクを研究した。

その結果、よく利用されているリスク軽減策としては、「サプライヤーとのより緊密な連携」、「サプライチェーンの垂直統合(アウトソーシングの削減・排除)」、「サプライヤーとの成果報酬型契約」、「事業継続計画(BCP)」が上位であり、最も成功している方法もほぼ同じであることが分かった。

またリスク管理における世界地域別の生産・調達満足度は、北米七一%、西欧六三%、ブラジル六一%、東欧五六%、インド五四%、中国四六%であり、オフショア(海外)よりもニアショアもしくはインショアが望ましいと考えている企業が多かった。これらの分析からガートナーは以下のような提案を行った。

◆SCMのリスク管理に求められる能力とは

- サプライチェーンの「回復力(resiliency)」こそドライバーである
- 企業と周辺関係者を認識する
- 全てのリスクが等しく発生するわけではない
- 需要、製品、供給を結びつける
- できるだけ科学技術を活用する
- 企業戦略や生産に影響を与えるパートナーを基礎に据えた戦略
- 継続的に自分の位置を把握する

◆日々の業務の中に、企業文化の中に、リスクマネジメントを植え込め

- BCPは必要不可欠
- 重大なサプライチェーン崩壊に対応するための脚本(Play Book)作り
- 危機管理能力の継続的な査定

- 1 権限移譲による意思決定の迅速性と透明性
- 2 現行の危機課題における可視性

を評価する販売・操業計画策定工程

- 3 潜在的、将来リスク影響と不測事態対応計画を査定するシナリオ計画策定
- 4 顧客、サプライヤー、従業員との堅固な意思疎通ライン
- 5 震災による交通の難所での俊敏な物流戦略

さらに今後一二月間に発生し得るリスクとして、ガートナーはその可能性の高いものから順に次の七つを挙げた。①ゆっくりとした需要縮小、②景気回復期の商品相場上昇、③政府規制の強化、④企業のケイパビリティが制約される、⑤自然災害、⑥テロ脅威、⑦過度な情報量。

アジア圏での展開が活発化

年次大会では、こうしたワークショップや講演、イベントのほかに、ISMが認証する購買・調達実務の国際資格「CPSM(Certified Professional in Supply Management)」の運用に関する討議も行われる。今回の討議では海外支部からの質問が相次いでいた。その様子から、とりわけ韓国、香港、豪州の各支部ではCPSMの資格運用にかなりの精力が注がれていることが分かった。

ISM本部としても今回、インド購買調達協会が正式にISMに加盟したこともあり、今後はアジアへの展開を強めていくことになるだろう。またISM本部は、国際購買管理連盟(IFPSM)との一層の連携を始め、プロジェクトマネジメント協会(PMI)、英国購買憲章(CIPSS)、米国在庫管理協会(APICS)、全米契約学会(NCMA)といった関連団体と、会員資格の相互認証の取り組みを開始し、一層のグローバル化を進めようとしている。

これらの活動を見ると、アカデミックなアプローチによる理論の構築で、世界は日本のはるか先を行っていると感じざるを得ない。とりわけ米国は実業界とアカデミズムの連携に長けている。その点を他のアジア諸国も積極的に採り入れている。

それに対して日本は、少なくとも購買・調達分野においては、本格的な産学協同がほとんど見られないのが現状である。しかし、我々日本ISMでは現在、日本を含めたアジア地域でISM研究大会を継続的に開催していくことを計画している。それについては今回の渡米でISM本部から承認を得ることもできた。この計画を実現するために、我々は今後も地道に活動に取り組んでいくつもりである。