

CSRを忘れたBCPは 持続性に欠ける

先の大震災で経営者は、サプライチェーンの寸断がいかに企業経営に痛手となるかを知り、BCPの必要性を痛感した。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、SCPD (Supply Continuity Planning : 調達継続計画) を具現化するための、六つの視点を紹介する。

リスク管理は企業が今 取り組むべき最優先事項

東日本大震災からすでに二年が経過したが、その間にも自然災害以外の多くのリスクが日本経済社会を覆った。今年アルジェリア人質事件から始まったことも多くの人の記憶から消えつつあるかもしれない。私は個人的にアフリカ駐在が長かったことから今でも鮮明に覚えており、ことあるごとに将来への備えを企業に説いている。喉元過ぎれば熱さを忘れるがごとく人間は忘れることで将来に希望を持てるというが、逆にいうと臥薪嘗胆(がしんしょうたん)ということわざもある。これは説明するまでもなく、復讐(くわしゅう)のために耐え忍ぶこと、また、成功するために苦勞に耐えるという意味だが、企業にとっては忘れられない、忘れてはいけない事故や事件が必ずといってある。これは社員の負の財産かもしれないが、こんなときこそ自社独特のBCPを設定すべきであ

る。近年の事故・事件を少し振り返ってみよう。

1. バングラデシユの縫製工場ビルの崩壊事故
2. アルジェリア人質拘束事件
3. 中国、フジタ社員ら四邦人拘束
4. スズキの経営に打撃 インド工場暴動で停止続く
5. インドネシア首都で労働条件改善求めデモ

もっと多くの隠れたトラブルや事故が存在するが、これらは自然災害では決していない事件だ。

したがって、国際化を急ぐ日系企業が取り組むべき最優先事項は自然災害も含めた人災ともいえる企業リスク管理であろう。特に国内のみで商売をしてきた会社は海外事情に疎いことが多い。海外は危機やリスクで覆われているといっても過言ではない。海の内こうでは国内では信じられないことが平然と起きている。あまり本論に逸れてはいけないので事業継続と社会的責任

うえはらおさむ◎大学卒業後、日本鉱業株式会社(現JX日鉱日石エネルギー)入社、株式会社アルファバーチエス(現・アスクル)を経て、米ISM日本代表、米アリゾナ州立大学CAPS購買研究所主席研究員に就任。MBA経営情報学修士。米国ANSI認定購買資格(C.P.M.)、国土交通省通関案内業免許など資格学位を多数取得。仏ESSECビジネススクール特任教授、法政大学経営大学院兼任講師。主な著書に『人にやさしい会社安全・安心・絆の経営』(共著、白桃書房二〇一三年)などがある。



経営に焦点を絞って話を進める。

サプライチェーンを自ら防御する、社会的責任企業体への脱皮

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。日本を持つモノづくりパワー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付

き、日本離れも加速しつつある。

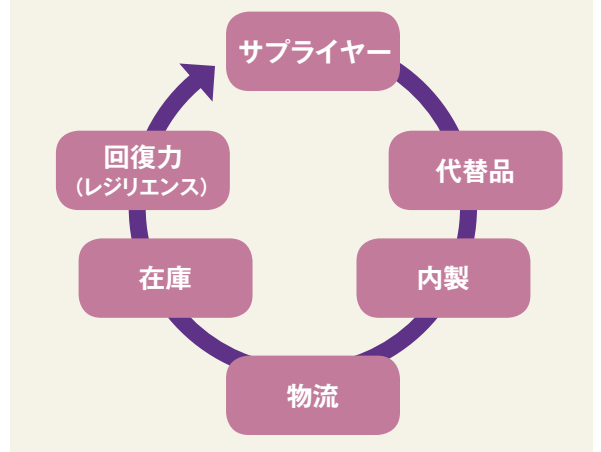
逆にいえば、この震災で日本の経営者は、サプライチェーン、つまり供給網の寸断がいかに企業経営に痛手となるかを知り、円滑な仕入れを安定させるのは調達部門の仕事であるが、全社を挙げて支援することの重要性が社内でも共有されたと考えることもできる。

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。一方で、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、企業を取り巻く経営環境が激変し、経営者がリスクを取る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、昭和四〇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、さらには企業が問われる社会的責任と

SCPの6つの視点についてアンケートを作成し、調査を実施した



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。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。

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・研究した結果をここで報告する。この調査の趣旨はいうまでもなく、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・調達継続計画) を具現化することである。

CAPS (グローバル戦略購買) 日本研究会では、次の通り六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レジリエンスの視点である。

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。これら六つの視点は調達経営の基本課題でもある。

さらに研究会では、サプライチェーンの寸断という未曾有の危機に日本企業の調達購買部門は

I. 何に多くのエネルギーやリソースを注ぐべきか

II. 経営サイドはそれらの行動をどう支援することができるのか

III. それらの支援体制は全社で共有されているのか

IV. それらは日本企業独特のものなのか

V. または自社の企業戦略までさかのぼるタイプの課題なのか

を探ることを目的とした。最終的な処方箋は、購買調達、サプライチェーン運営の原理原則、つまり基本に返ることに行きついたことである。

先に述べたように、東日本大震災は未曾有、まさに通常の想定を超える大きな事故であった。こ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ほかならない。

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と、調達継続計画の重要性が浮き彫りとなる。結論からいうと、SCP実現には前述した六視点を基礎に各対策を再検討することを提案するが、これらは簡単にいえば、仕入れや調達の基

本に返ることにほかならない。同時に六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て、アンケート調査を実施した。

1 サプライヤー

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、いわば購買の基本であろう。一九九九年に日産自動車に降り立ったゴーン社長がい

張ったことが思い出される。同氏の各種の処方箋の中の「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一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。

2 代替品

二つ目の代替品およ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代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、おもしろいことに、この傾向に反応して政府、経済産業省が動

六つの視点での調査から考えるSCPの具現化

いった現代の経営課題とも大いに関連するのである。つまり、経営環境の急激な変化がさまざまなリスクを伴って企業に襲いかかってくるというわけだ。

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への脱皮でもある。

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

き出した。二〇一一年当時の発表を抜粋してみる。「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、経済産業省が部品の共通化の検討に入った。六月中旬に自動車や素材のメーカーと方針を確認し、対象となる部品を選ぶ。独自性にこだわってきた自動車づくりが、震災を機に変わる可能性がある。

自動車の生産に使う部品は一台あたり二万〜三万点。エンジンやトランスミッションといった基幹部品でなくとも、完成車メーカーごと、車種ごとに異なる部品を使うことが多かった。共通化は、安全性や燃費に差が出にくいゴムや樹脂といった細かなものを手始めに、再来年にも導入する見通しだ」

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合うことができる。製造ラインの復旧の間も簡単になり、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。

現在は、車種ごとに微妙に異なる部品を使うことが多いが、少ない種類で生産量を増やしてコストが下げられるためである。経産省は、価格競争力を高めて、円高による生産の海外移転を防ぐ効果もあると見ている。このように「標準化」は多くの示唆に富んだものであり、全日本で取り組むべき課題である。

3 内製

三つ目は内製化への取り組みである。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、内外作計画は欧米においては、古くから「make-or-buy」として論じられてきたもので、特にアメリカで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。

震災を機にあらためて、安易に外部に依存するのではなく、調達戦略の基に戻り、内製を経営トップ主導で再検討するときに来たと考えている。地域共同体、コンビナート内での内製化は「全く考慮外」の回答が最多であったが、オール日本で意識を変えたいものだ。

4 物流

四つ目は物流体制の充実である。質問ではあえて想定外のことを聞いている。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。

欧米では「サプライチェーン」イコール「物流」と捉える企業人も多く、日本と彼我の差が大きい。それは、取引慣習（持ち込み渡しDDPと工場渡しEx-Work）に依存するものと考えられる。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。

5 在庫

五つ目に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、または共同で一か所に在庫を集めることができるかに対して「六三・九%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、約二四%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。

たとえば、戦時下の日本では当然のように共同社会で自衛が進んだと聞いている。そういうマインドセットの転換が必要だろう。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

争を超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。

6 レジリエンス

最後の六つ目はサプライチェーンの回復力、レジリエンスである。用語「レジリエンス」は、産業界においてにわかに市民権を得てきた用語である。ただし同語の持つ意味の奥行きは広く深い。言葉通り捉えようと回復力、復旧力、反発力となるが、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は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、逆にいうと、将来のレジリエンスをはかり、発揮する上での重要な証言と考えたい。柔軟なり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。

安定的、継続的な供給に 合致した調達体制の構築

そして、世界の企業人が忘れてはならないのは、二〇〇〇年代に入ってから叫ばれてきたCSRである。戦後、企

業が貪欲なまでに利益と成長を目指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。社員が迷ったときにすぎる強い綱こそ基準線で、SCPの場合、顧客、消費者や地域社会を主眼とした、限らない安定的、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、そのまま社会を挙げて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、あらゆる方向に走ることもある団体だが、欧米に比べおおむね、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。

世界が固唾をの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、世界はいや応なく日本国、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はかならない。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モノづくりと顧客満足を考えないと、いずれ置いていかれるだろう。

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ピナート、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）の強さが現在のわが国にもっとも求められているものではないだろうか。

多様性のある海外での活動には、多くの配慮が必要

事業継続計画、BCPの概念は近年において声高になってきており、ようやく国際標準のガイドラインができた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。

冒頭に挙げた事故、現地工場労働者ストライキ、縫製工場の崩壊、日本人社員人質拘束などは企業不祥事と大いに関係があることに注目すべきだ。ストライキは国内でも起こるが、海外となると現地の政府や組合との交渉がひかえる。日頃の意思疎通や根回しなどがものをいうこともある。工場の崩壊は安全・安心・労働衛生に依拠するだろう。当事者の現地現物が行き届いていないといえよう。

人質拘束はテロ事件でもあり民間企業では如何ともしがたい領域ではあるが、一般に危険地域での生産活動では現地政府や欧米諸国の大使館、領事館を通じた人脈や対面コミュニケーション

ン能力、また日頃の地道な訓練も含まれると思う。

企業統治や法令遵守といった用語が横文字となって企業人の間を行き交っている。ガバナンスとコンプライアンスであり英語表現に弱い日本人は何となくわかつてはいるが本質を理解できないまま誰にも聞けずさらに大きな法令違反となる負の連鎖を背負っている。

国内であれば何とか救いようがあっても海外となると大げさにいえば国際問題に発展し政府が出てくることになる。企業への風評被害はとどまることを知らないほど大事件になることもある。海外へ社員を派遣、駐在させる前に企業人としての教育を施したのか、機能（職務）ばかりに集中しなかったか、現地社員の能力開発を計画的に考えたか、現地経営陣との意思疎通を絶やしていないか、現地の人脈・共同社会との接点を大切にしているか、現地工場での安全・安心、衛生、さらには盗難や労災、暴動に配慮しているか、いわゆる多様性のある現地社員を双方向で監督できているか、多くの質問に自問自答すれば良い。特に国内外を問わず、上から目線での経営は必ず失敗する。

幸福な社会の実現のために——今、J-BCPを熟考する絶好の機会

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ふ夢もある。

たとえば、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ぬ問題である。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に取り組んだ企業が多い。日本は新たに原発という大きな被災潜在性が輪をかけているように国民の心情を病ましている。いい換えれば、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根本と供給網における全体最適の真の在り方を熟考し、実行している絶好の機会であると思料する。