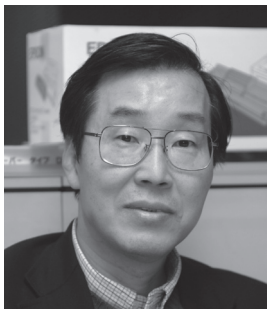


自然災害を経験した日本企業の 事業継続マネジメント(BCM)のあり方 『CSRを忘れたBCPは持続性に欠ける』

The current Business Continuity Management of the Japanese companies following the March 11, 2011 earthquake and tsunami as well as the subsequent nuclear plant problems.
“BCP without the CSR concept lacks in the sustainability”



上原 修：特定非営利活動法人日本サプライマネジメント協会TM 理事長

略 歴

大学卒業後、資源エネルギー会社（現：JX日鉱日石ホールディングス株式会社）にて購買部に勤務、コンゴ鉱山開発会社駐在、本社購買部国際購買担当部長、日本鉱業（株）ニューヨーク事務所長歴任。外資系電子調達企業にて常務執行役員・購買本部長を経て、米ISM日本代表に就任。MBA経営情報学修士。米グローバルANSI購買資格（C.P.M.）及びグローバル調達経営資格(CPSM)取得。国土交通省通関案内業免許取得。フランス政府留学ポアチエ大学Diplome学位取得。企業留学仏ブザンソン大学文化教養学部終了Diplome学位取得。一橋大学伊藤研究室ビジネススクール終了。

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いる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、経営者は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経緯がある。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様々なリスクを伴って企業に襲い掛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（最良慣行）として留意すべきで、また検証すべきであろう。

その中で我々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する。この調査の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SCP（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（複数購買）
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（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。（下図参照）

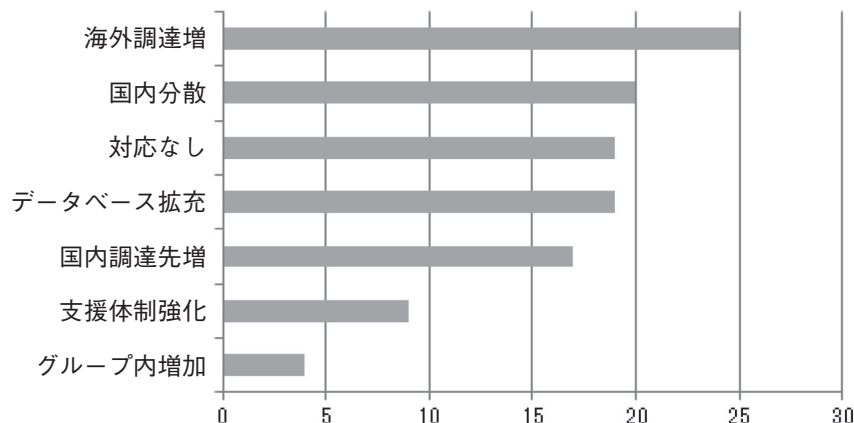
さらに研究では、サプライチェーンの寸断という未曾有の危機に日本企業の調達購買部門は、

- I. 何に多くのエネルギーやリソースを注ぐべきか

震災後のサプライチェーン寸断への対応

社長100人アンケート(%)

日本経済新聞2011年5月29日



※この調査結果から上場企業の経営者が調達行動をどのようにとらえているかがわかる。

- 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。その論証については別の機会を待つが、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つた。

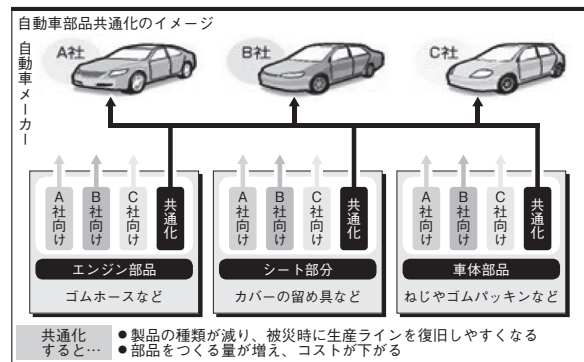
先に述べたように、東日本大震災はまさに通常の想定を超える大きな事故であつた。このような想定外の事故には、従来の発想でなく、それこそ想定外の処方箋が必要だろう。それは、旧来の発想の転換、つまり、サプライチェーン上のイノベーションを起こすことに他ならない。さらに企業の社会的責任(CSR)としての顧客への供給責任を考える時、調達継続計画の重要性が肝要となる。結論から言うと、SCP実現には、前述した6視点を基礎に各対策を再検討することを提案するが、これらは簡単に言えば、仕入れや調達の基本に返ることに他ならない。同時に6視点を検証することで、実は素人の発想を転換するところから課題解決が可能になるのではないかと考えた。

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、経済産業省が動き出したことだ。下図は経産省のイメージ図である。

代替品 参考資料①



政府の考えをマスコミは次のように伝えている。

「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。6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1台あたり2万~3万点。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ても、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。東日本大震災では、部品メーカーが被災して供給が滞り、1カ月以上も操業を止める工場も出た。経産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、生産を少しでも滞らせない方策を検討してきた。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、ほか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。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だ。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みている。」

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、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。

四つ目は物流体制の充実である。質問では敢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（持込み渡しDDPと工場渡しEx-Work）に依存すると考えられる。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。

五つ目では、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。例えば、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（思考様式）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。

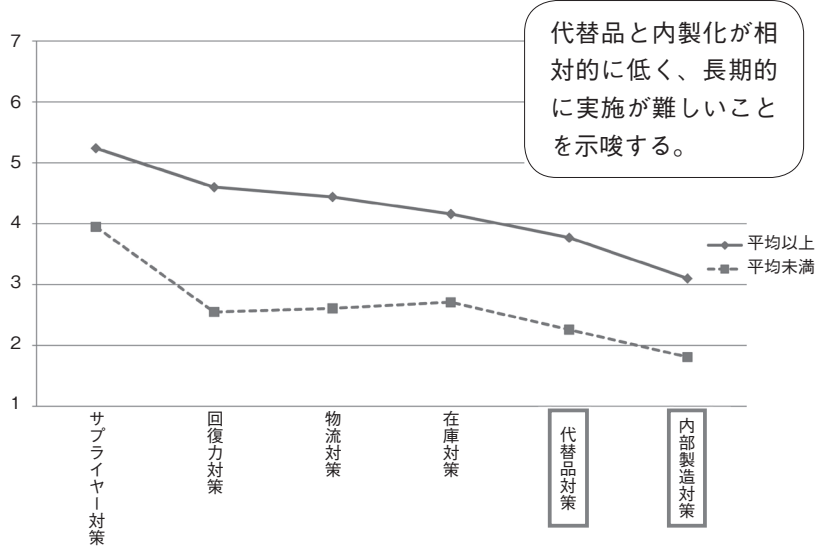
最後の六つ目はサプライチェーンの回復力、レジリエンスである。用語「レジリエンス」は、産業界において俄かに市民権を得てきた用語である。但し同語の持つ意味の奥行きは広く深い。言葉通り捉えると回復力、復旧力、反発力となるが、これらは急に備わるものでなく、普段からの地味な訓練や教育が欠かせないとわかってきた経営トップも多い。非常時、同一地域、工業団地、コンビナートなど、産業集積コミュニティー内で部品や資材を相互に融通し合う地域ネットワークには概して「考慮外」と回答されたが、逆に言うと、将来のレジリエンスを測り、発揮する上での重要な証言と考えたい。柔軟なリソースを投入できること、またサプライチェーンのス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。

研究チームで行ったアンケート調査結果（日本の製造業対象）で6つの視点から質問を試みた結果、平均的な日本企業では「代替品対策」と「内製化対策」が相対的に実施度が

低く、長期的に難しいことが明らかになった。予想された事象であったが、前者については標準化という視点から政府も動きつつあり、また後者は震災を機に外部からの調達方針を根本から考え直すべきことであると悟った次第である。

そして、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。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

6つの側面の平均値（3.51）以上グループと平均未満グループの水準比較



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ており、漸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）論とも同一歩調である。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、研究する絶好の機会でもあると考えている。

以上

【現職】

特定非営利活動法人 日本サプライマネジメント協会TM 理事長
米アリゾナ州立大学CAPS Research（戦略購買研究所）日本代表研究員
仏パリ商科大学院ESSEC・国際購買学部 常勤講師
法政大学専門職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 公共調達改革アドバイザー
文部科学省独立行政法人コスト検討委員会 委員
仏グルノーブル商業大学院ESC・サプライチェーン学部 兼任講師
仏リヨン経営大学院EM・サプライチェーン学部 兼任講師

【著書】

『枯渇性資源の安定調達戦略』（単独著）2011日刊工業新聞社
『ISO-26000実践ガイド』（共著）2011中央経済社
『グローバル戦略調達経営』（単独著）2008日本規格協会
『購買・調達の実際』（単独著）2007日本経済新聞
『調達・物流統合戦略』（共著）2005同友館
『やさしいCSRイニシアティブ』（共著）2007日本規格協会
『CSRとコーポレート・ガバナンスがわかる事典』2007創成社
『ビジネスマンのためのCSRハンドブック』2009 PHP研究所
等多数