

新製品開発におけるフロントエンドローディング  
‘寸断されたサプライチェーンの新たな構築’

— テーマ創造 —

(株) ジョンキェルコンサルティング 落合以臣

A Front-End Loading in New Product Development

“New Building shredded supply chain”

-The creation of a theme-

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords :** 調達先・原材料・供給・生産・停止・代替・キーパートナー・回復力・ステークホルダー

新型コロナウイルスの影響で、多くのグローバル企業は調達先企業の工場操業停止、輸送経路の寸断などが起こり、原材料や調達部品に支障をきたしたことは周知の通りです。さらに、日本の第二の生産拠点である東南アジアでも新型コロナウイルスの影響を受け、生産停止に追い込まれています。これらの惨憺たる結果を受けて、現状では国内だけでなく、アジア、欧州、北米におけるオペレーションの見直しを強いられています。また、日本でしか調達できない特殊な原材料に依存しているグローバル企業では、戦略的プロジェクトが大きく遅れるという事態も起きていることも事実です。今日のように、内容は別にして表面的にもグローバル化した状況においては、企業は従来からコスト削減とサプライチェーンの効率化に注力しており、これをさらに進める余地はほとんど残されていません。と申し上げるのは、複雑性、複数の仲立人の存在、国々を経由する配送スケジュールなどを考えますと、自社のサプライチェーンを深い階層まで把握できている企業は、ほんのわずかでしかないと言っても過言ではないでしょう。

もちろん多くの企業では、長期戦略上のキーパートナーの特徴やそのポジションニングを理解しているはずですが、一方で、少数ではあるもののパートナーの長期的なサービス停止の影響を最小化するために、緊急時の調達を事前に調整する動きも出始めています。これらは短期間の業務中断のみを想定したものです。また、一部の企業では、緊急時の供給不足に対する代替サプライヤーを確保するでしょう。このような復旧計画は、相互依存しているサプライチェーンにおける協働の復旧ではなく、自社を防衛するためのその場過ごしの独立したプランとしか思えません。しかしながら、代替供給を確実にするために、プランのリハーサルを実施しようと考えている例はほとんどありません。多くの企業が検討しているサプライチェーンの継続計画は、いくつかのキーサプライヤーのみを対象としたものであり、また、その内容についても、形式的なものが多いのが実状と思われる。言い換えますと、サプライヤーの調整に関する見直しを行っている企業はほとんどなく、ましてや共同で計画を立てている企業はさらに少ないといえます。なぜならば、企業は、サプライチェーンが長期にわたって競争力を維持すると考え、そこに重点を置いてきたからです。

おおよそ 10 年も前になりますが、東日本大震災の後、先の見えない状況が世界規模で拡大したことは事実であります。この大災害を継起にサプライチェーンリスクという課題への認識が高まりましたが、残念ながらリスクを回避する手立ては何も生れなかったと言ってもいいかも知れません。

このようなことに鑑みますと、今回の新型ウイルスの影響によって寸断されたサプライチェーンの構築をするにあたっては、企業の新生と位置付け、当初からリスクマネジメントを導入して、途中途中でフックをかけ警告を出す仕組みづくりが重要と考えます。そして、キーパートナーやキーサプライヤーが、緊急時における調達のプランニングや演習を一緒に実施することによって、必要な時に必要な供給量を確保できる可能性が高まるはずですが、キーパートナーやキーサプライヤーとの間に緊急時のコミュニケーションプロセスを構築することが、成功するための基礎となります。そして、お互いの優先度を理解しながら、協力してサプライチェーンの継続計画を立案することは、緊急時のレジリエンシー（回復力）を高めることとなります。それはまた、従業員、顧客、そのほかのステークホルダーに対して、高い競争力を持つ企業であることを示すことにもなります。そのことを通じて、生き残れる能力を高めることにもなるでしょう。