

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

“COVID-19 を超えたサプライチェーン”

— 可視化・定量的リスク評価 —

(株) ジョンケイルコンサルティング 落合以臣

Keywords : 操業停止・原材料・断絶・キーサプライヤー・契機・リハーサル・共同・競争力**COVID-19 とサプライチェーン**

多くのグローバル企業は、COVI-19 の影響によって、調達先企業の工場操業停止の影響によって、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、感染拡大が拡散し、未だに終息が見えない状況下にあると言えます。COVID-19 による未曾有の危機を背負わされたにもかかわらず、さらに感染拡大という追い打ちをかけられるような状況に陥っています。

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、限られた国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が、現時点ではこれをさらに進める余地はほとんど残されていません。それは、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からです。

COVID-19 を超えたサプライチェーン

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あります。多くの製造業者は、緊急時の原材料確保のための準備をしています。しかしながら、これらは短期間の業務中断のみを想定したものです。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が実施され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ます。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。企業は、サプライチェーンの長期にわたる競争力を維持することに重点を置いてきましたが、COVID-19 の影響による先の見えない状況を克服できない状況に置かれています。

こうしたことに鑑みますと、この禍を契機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、リスクを回避する手立ては何もないと言ってもよいかも知れません。事が起きてからでは遅くなるので、サプライチェーンを構築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、最初のステップであり、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。また、共同でリハーサルを行うことによって、計画の有効性を検証することができます。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。