

第2章 サプライチェーンを強くするBCPの考え方 危機意識の共有と人間力で「個」と「サプライチェーン」を磨く



静岡県BCPコンサルティング協同組合 宮角 良介

災害とサプライチェーン

東日本大震災から5年目を迎えるが、過去の大震災などで、重要な部品や材料を供給する事業者の被災により、最終製品である自動車の製造が長期間停止するなどの事例が多く見られた。一方、効率的で高付加価値な製品を製造するため、専門的な技術やノウハウを有する企業と連携する必要性がますます重要となってきた。サプライチェーンを構成する企業は、コスト・専門性などでより細分化する傾向にあり、グローバルで多層、多重に入り組んだ、より複雑なネットワーク構造となっている。そのため大きな災害や事故がどこで発生しても思いもかけない形で、自社の生産活動に多大な影響を及ぼすこととなる。

しかし、過去の災害時対応で比較的うまく乗り切った事例を見ると、その要因は、「発生した事象に対する的確な判断とその後の柔軟な対応力」にあったと考える。

そこで、サプライチェーンを意識したBCP策定のポイントと大災害や大事故を乗り切るための方策について以下に述べる。

サプライチェーンを意識したBCPの策定ポイント

1. 現状把握と整理

最初に、内部・外部の経営資源を使いながら自社製品をどのような流れで製造しているかを明らかにする。このことで、生産再開のボトルネックになる資源を把握しやすくなる。

2. 重要製品や重要顧客の明確化

非常時にいち早く供給を再開すべき製品と再開時期を明確にする。これは収益性、顧客との関係などの評価基準を決め、それに従い判断する。

3. 影響評価とリスク評価

重要な製品製造について、資材や部品の調達・

受け入れ、製造・組立・加工・検査、配送・出荷・販売の各プロセスに起こり得るリスクとそのリスクによる製造活動への影響などを分析・整理する。この際重要なのは、細かいリスク事象にとらわれず、製品製造に関わる諸々の資源が利用できない時、生産活動にどのような影響を及ぼすかの停止期間を短期・中期・長期と時間軸で検討することである。一度検討して終わりではなく、繰り返し見直すことが大切と言える。表1のように資源要素1つひとつを整理し、まとめるとよい。

表1 BCP調査項目の例

項目	内容
①資源	人(能力、資格)
	設備・機材、情報
②停止期間	1週間、1カ月、3カ月、半年以上
③再開や再調達の困難度	対象資源別に困難度調査
④代替の容易性	対象資源がダメな場合
⑤製品製造への影響度	軽微、影響中、影響大、致命的

4. 重要リスクへの対応策の検討

前項での分析を受け、リスクの発生確率とリスク発生時の影響度の大きさなどから優先して取り組むリスクに対し、リスクを軽減する事前対策やリスクが発生した場合の事後対策を検討する。この場合、特に外部に依存する部材や加工については詳細に検討する必要がある。対策の考え方は以下のとおりである。

①事前対策

- ・設備などの耐震化、設備保守力の向上
- ・設備の汎用性の向上
- ・モノづくりの標準化・共通化
- ・防災力強化を意識した5S活動
- ・戦略的な企業連携の構築など

②事後対策

- ・軽微な被害の場合の速やかな復旧
- ・調達確保や生産再開のため、代替先の確保
- ・連携企業との協力・支援による対応など

5. 対策の実効性を高める

被災時、策定したBCPに従った行動や対処ができなければ意味のないものとなる。そこでBCPの有効性や実現性を評価・改善するには具体的な災害被害を想定したシミュレーション訓練を自社あるいは関連企業と実施・検証し、対策の見直し改善につなげる。さらに行政や地域を巻き込んだ訓練にも挑戦して欲しい。以上のプロセスを繰り返し続けることが危機対応力の強化になる。

6. 平常時への展開

BCPに取り組むことで、自社の強みに対する脆弱性が浮き彫りになる。そこでサプライヤーを含め災害などのダメージを回避・軽減できるような仕事の進め方ができないかを検討し、業務改善につなげる活動が必要だ。たとえば、専用より汎用化、独自化より標準化、個別化より共通化、単一より複数化、集中より分散化という視点が有効だ。この平常時の改善が防災力を強化し、効率化やコスト低減で業績拡大につながる（自動車メーカーはすでにこのような取組みを進めている）。

機械メーカーA社（静岡県藤枝市）の企業連携例を紹介する。

A社は、自社が致命的被害を受けた場合の業務代行を北海道・旭川市の企業に依頼することとなったが、顧客市場が共通していたため販売提携で互いの商品の拡販や、双方のノウハウや強みを活かして新たな商品開発につなげている。

この事例は、単に災害対策のみの企業連携ではなく、むしろ現時点で互いの業容拡大につながる連携になっている。

BCP策定のポイントを簡単に述べたが、サプライチェーン全体としてのBCPはさまざまな利害や制約が複雑に絡み合い、現実にはベストな答えがあるわけではない。そこで筆者が考えるサプライチェーンBCPについて以下に述べる。

サプライチェーンBCPのあり方

結論から言うと、サプライチェーンBCPの本質は①危機意識の共有と人間力、②企業間連携の強化、③BCPを平常時に活かすではないかと考える。

1. 危機意識の共有と人材力

個人にしても会社にしても、1人あるいは1社

で頑張るには限界があり、利害関係者全体での危機感の共有なしにはサプライチェーンとして実効性のあるBCPを策定することはできないと考える。

危機的な災害や事故への対応は、想定外の状況で行うことが多い。しかし、想定外ということで諦めることはできない。この危機を乗り越えるには、そこに関わる人の力量（人間力）が問われる。

BCP活動の継続は、このような人材を生み出すのに役立つ。

2. 企業間連携の強化

サプライチェーンは多くの企業で構成される。そこで、機能停止の代替機能を果たしてくれる企業の選定と具体的な連携方法を明確化すること、サプライチェーンを構成する企業間での被災状況の共有や危機対応にも配慮した連携強化が図られる必要がある。

3. BCPを平常時に活かす

BCPを平常時においてメリットのある活動にすることで、BCP活動が継続しレベルアップが図られる。このBCP活動での気づきをぜひとも普段の業務改善に結びつけてほしい。

今後の課題

サプライチェーンのBCPは、理想と現実の間で苦悩する非常に難しい課題と言える。東日本大震災や新潟県中越地震では、被災で操業できない企業の状況を把握し、いくつかの企業から派遣された多くの応援者の協力を得ていち早く生産再開がなされた。企業おのおの対策は必要だが、その対策にはコスト面などから自ずと限界がある。したがって、危機意識に裏付けられた、危機対応力のある人材を多く育成し、いざという時の対応とリスクに強いモノづくり改革を両立させる必要がある。そして「個」と「サプライチェーン」の両面からBCPに取り組むことが重要である。つまり、全体のレベルアップには、1社1社の取組み強化と取引先・同業・異業種・他地域など多様な連携関係を深めていく必要がある。