

これからの企業に求められる サプライチェーン・ リスクマネジメント

株式会社インターリスク総研
事業リスクマネジメント部
田代 邦幸

ktashiro@resilience-japan.org

サプライチェーン・マネジメントの発達

主に次のような効果を求めて 1980 年代ごろから発達

- リードタイム短縮
- 在庫削減
- 生産コスト、物流コストの削減
- 消費者のニーズへの柔軟な対応



より効果的に収益を上げ続けるための取り組み

サプライチェーンに関する最近の傾向

- **グローバル化**
 - 安価な労働力を求めて
 - 資源や原材料の産地を開拓して
- **複雑化、不透明化**
- **サステナビリティに対する問題意識の高まり**
- **GRC（Governance / Risk / Compliance）に対する期待の高まり**



事例1：自動車部品工場での火災

自動車部品メーカーの工場で、火災によって部品製造ラインが損傷した。復旧に数ヶ月程度かかると予想された。

自動車メーカーは、ここで製造される部品に9割以上を依存しており、かつ JIT (Just-in-time) 調達だったため、完成車の組み立てが続行不能になった。

多数の系列部品メーカーの努力により、当該部品の代替生産が進められ、完成車の組み立てが5日後から順次再開された。



事例2：冷凍食品による食中毒事件

中国から輸入した冷凍食品に混入された殺虫剤によって、日本国内で食中毒が発生した。

複数の卸業者を経由しているため、回収に時間がかかった。
中国政府の協力が得られず、原因調査が難航した。

原因は、待遇に不満を持つ工場の従業員による意図的な混入であることが分かった。

別の商社が同じ工場から輸入した加熱処理済み牛肉に、微量の金属粉が混入していたことがあり、上記食中毒事件の前月に取引を停止していた。



事例3：台所用洗剤の原材料調達

天然素材であるパーム油を原料とする洗剤で、石油系合成洗剤よりも生分解されやすく、地球環境にやさしいことをアピールしていた。

大規模プランテーションによるパーム油の生産によってアジアの熱帯雨林で生態系の破壊が進んでいることを把握していなかった。

現在行われている取り組み

- 熱帯雨林の環境を保全するための基金を設立
- 製品売上の1%を上記基金に拠出
- RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)への参加
- RSPOの認証を受けたパーム油の使用



これからのサプライチェーンに求められるもの

世界経済フォーラムによる報告書

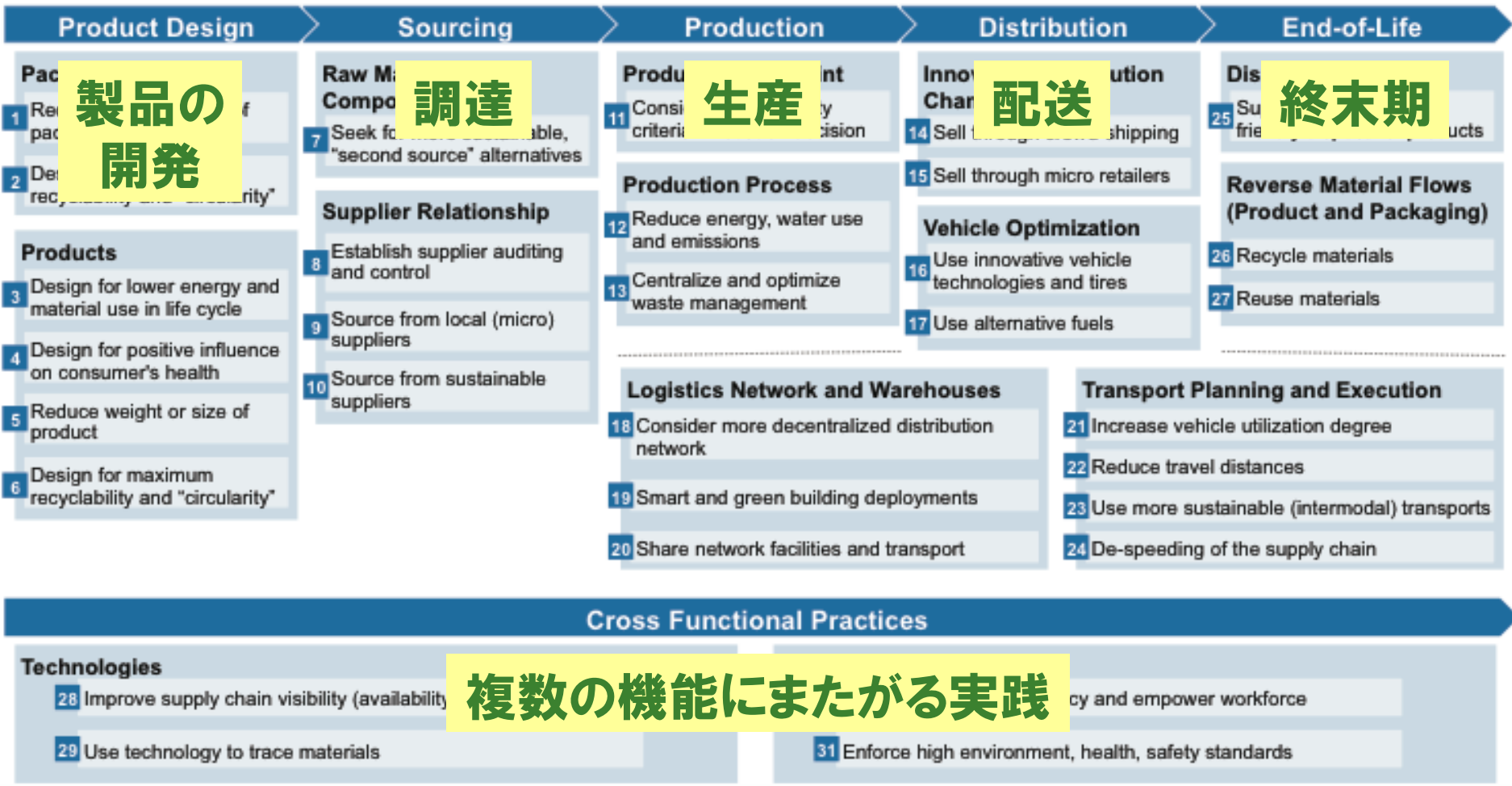
Beyond Supply Chains Empowering Responsible Value Chains

(責任あるバリューチェーンの推進)

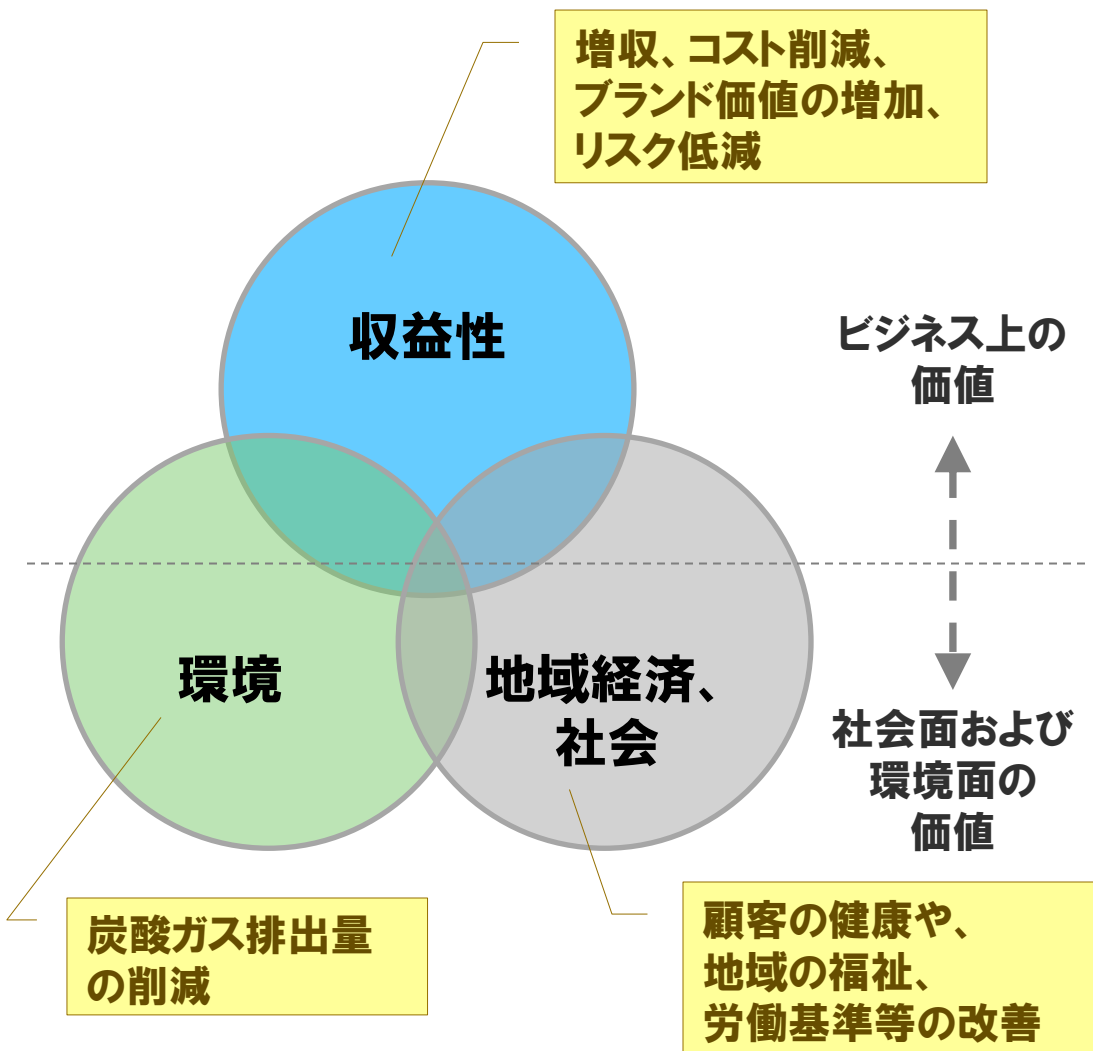
サプライチェーンマネジメントにおいて
企業が今後実践すべき31の施策が、
製品の開発、原材料の調達、生産、
販売、廃棄のそれぞれの段階に整理され、
先進企業の実践例とともに示されている。

http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf
(2015年1月発行)



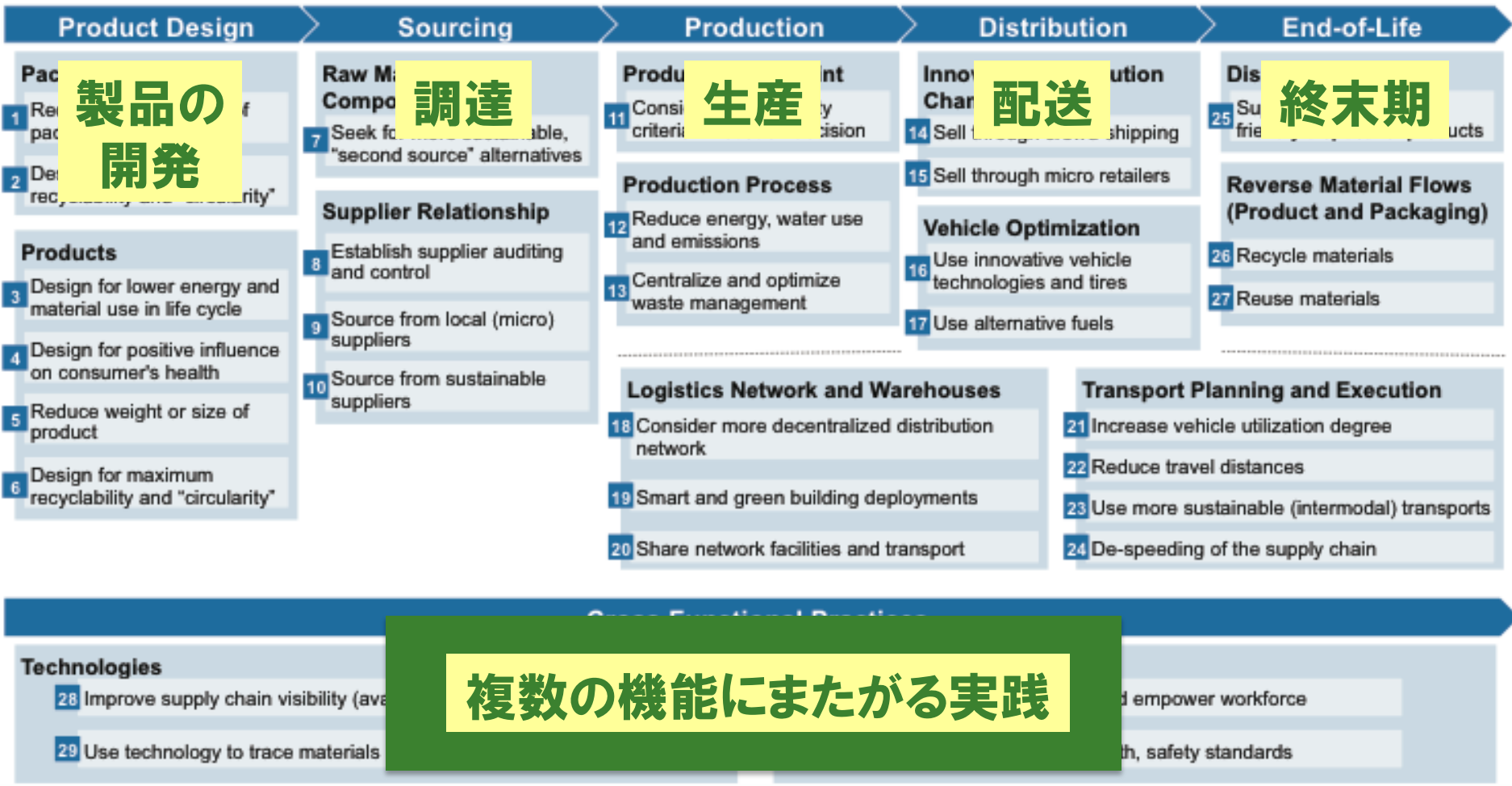


トリプル・アドバンテージ



多国籍企業による
サプライチェーンの開発は、
環境や地域経済にも
影響を与え得る。
その影響はポジティブにも
ネガティブにもなり得る。

影響が確実に
ポジティブなものとな
るよう、先進企業は
「トリプル・アドバンテージ」
への適合を目指している。



複数の機能にまたがる実践

全段階に共通の施策

トリプル・アドバンテージを実現するための31の施策のうち、
全段階で必要なもの(Cross Functional Practices)

28 サプライチェーンの可視性(visibility)を改善する

29 材料を追跡するテクノロジーを活用する

30 適正賃金ポリシーを適用し、従業員に力を与える

31 高度な環境、健康、安全基準を適用する

これらを実践していくには、サプライチェーンに含まれる
個々の企業間での情報開示・相互理解が不可欠

今後サプライチェーンで求められる情報開示

聞かれてから答えるよりも、聞かれる前に開示する。

監査対応 --> 自発的な情報開示

相手が必要とする情報を網羅的に提供する。

相手のリスクマネジメントのために
どのような情報が必要なのかを考慮する

ネガティブな情報も開示する。

情報を開示する姿勢そのものが評価される

**信頼関係ができていない相手にも
情報も開示する。**

新規取引先に安心感を与える



MS&AD

MS&ADインシュアランスグループ

株式会社インターリスク総研

事業リスクマネジメント部 事業継続マネジメントグループ

〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス

Tel:03-5296-8918 / Fax:03-5296-8941

<http://www.irric.co.jp>