



サプライチェーンリスクマネジメントの 新しい世界で成功する

サプライチェーンをリードするグループはなぜ、そしてどのように
コストの制約に縛られずサプライネットワークを再設計するのか

はじめに

企業の役員や幹部は、自社のサプライチェーンについて知らないことは何か、それさえもわからないという当惑する現実を目の当たりにして、新しい世界への目覚めを感じている

この透明性の欠如は、取締役会によるサプライチェーンリスクの戦略的監督とガバナンスに対する極めて重要かつ至るところに出来る課題であり、重い代償を伴うものです。サプライチェーンの混乱が相次ぎ、多くの企業で市場シェアや株価が2桁台で下落し、貴重な顧客が競合他社に流出する事態となっています。どちらのダメージもその回復には何年もかかります。

いわゆる世紀に一度の大災害が頻発し、グローバルサプライチェーンの脆弱性が露呈している一方で、根本的な問題は、コストや効率性ばかりを重視し、長年にわたって信頼性や対応力、レジリエンス力を排除してきた標準的なサプライチェーンモデルに存在し続けています。

インテリジェントなサプライチェーンリスク管理プラットフォーム RAAD360の共同設立者兼CEOであるマイケル・ラブレス氏は、「ほとんどの組織で、サプライチェーンのリスク管理は、保険を買うような勢いで行われてきました」と指摘します。これは、カスタマーエクスペリエンス管理やオムニチャネル販売など、近年イノベーションとテクノロジーを活用して劇的な改善と株主価値の向上を促進してきた他のコアビジネス能力とは非常に対照的です。

サプライチェーンリスク管理の見直しの必要性は、今や取締役会の優先事項として扱うべきです。取締役会の監督のもと、経営陣は、現在のサプライチェーンモデルの弱点を評価し、新たな戦略的オーバーサイト責任を果たすための業務および戦略的要素を整え、積極的なサプライチェーンリスク管理を行うことにより2桁の市場シェアと株主価値の成長を達成した組織に存在する実現能力を理解することで、この戦略的要請に応えることができるようになります。

貿易障壁をめぐる現状を踏まえ、42%の組織がサプライチェーンを多くの地域に分散させる方向に動いています。

出典：Protiviti 2021 Global Finance Trends Survey,
www.protiviti.com/financesurvey

サプライチェーンはコストセンターではない

取締役会は、パンデミック後の環境が不透明ななかで、サプライチェーンリスクの戦略的オーバーサイトとガバナンスに対するアプローチを再考する必要があります。また、ロシアとウクライナの戦争は、サプライチェーンにさらなる混乱をもたらし、影響を受ける組織が遵守しなければならないサプライチェーン関連の制裁措置に複雑な状況をもたらしたため、その短期的および長期的な影響を考慮する必要があります。このような歴史的な変化は、経営陣が既存のサプライチェーンと関連するリスク管理戦略を見直す動機となるはずですが。

経営陣と取締役会は、この旅に出るにあたり、以下のような背景を心に留めておく必要があります。

脆弱なサプライチェーンは、 今に始まったことではなく、長年の課題

今回のパンデミックは、グローバルサプライチェーンを破壊したのではなく、米国がトランプ政権時代に中国の経済政策や商習慣に対して懲罰的関税や関連規制を課したことなどの以前の混乱と比較して、これらのネットワークに根付いた脆弱性がより厳しい形で明らかになりました。バイデン政権は、反中同盟を強化し、追加制裁を実施することで、こうした政策を倍増させました。

しかし、COVID-19の地域的な流行は、サプライチェーンに大きな打撃を与えています。例えば、中国で発生した感染症によって上海などの製造業の拠点が閉鎖され、世界のサプライチェーンネットワークに深刻な影響を及ぼしました。ロシアのウクライナへの無謀な侵攻は、近代史上最大かつ最も包括的な経済制裁の発動者グループを刺激

しました。¹ さらに、製造拠点における異常気象は、信頼性や耐障害性よりも低コスト生産を優先して設計されたサプライチェーンに大きなプレッシャーを与えています。

このような混乱は、主要サプライヤーの所在地、2次・3次サプライヤーの信頼性、適切な代替供給源の有無、大惨事の中でサプライヤーがどのくらいの期間操業し義務を果たせるか、サプライチェーンの混乱が長引くなかで企業自身がどのくらいの期間操業できるかにもっと注意を払う必要性を痛感させるものです。国家安全保障の観点から優先される商品、材料、部品の調達、特に医療やその他の戦略的ニーズに関連する調達も、特定の国や地域に主要な供給者が集中していることと同様に、官民ともに細心の注意を払っています。

主な留意事項

- 脆弱なサプライチェーンは、今に始まったことではなく、長年の課題です。
- サプライチェーンリスク管理が株主価値に与える影響は大きく、永続的なものです。
- コストへのこだわりがすべてとなり、不完全さを形成しています。
- 透明性の欠如は、信頼度の低さに起因します。
- 法律家や規制当局は、より信頼性が高く、迅速で安全なサプライチェーンを確保するために行動を起こしています。

1 “The War in Ukraine: Globalization Takes Another Hit.” Protiviti Flash Report, March 23, 2022: www.protiviti.com/US-en/insights/flash-report-032322-ukraine-war-globalization-hit

サプライチェーンリスク管理が 株主価値に与える影響は大きく、永続的なもの

この画期的な学術研究は、上場企業が大規模なサプライチェーンの混乱によって負担するコストの大きさとその期間について、目を見張るような明確さで定量化しています。著者らは、サプライチェーンの混乱が公表されるまでの1年間で、組織は平均して、営業利益が107%、売上高利益率が114%、資産利益率が93%低下すると推定しています。「さらに重要なことは、企業は、混乱がもたらす経済的なマイナス影響から速やかに回復することができないということだ」と著者らは結論付けています。「混乱発表後の2年間、営業利益、売上高、総コスト、在庫の変化は、ほとんどゼロといえる。」² この研究は2003年に発表されたものですが、今日のほとんどのサプライチェーンリスク管理のアプローチに構造的な欠陥があることを浮き彫りにしています。さらに、この研究で評価された混乱は、より最近のサプライチェーンの激変と同じような規模や影響ではありません。

コストへのこだわりがすべてとなり、 不完全さを形成している

従来のコストセンターとしてのサプライチェーンの考え方は、高い効率性を生み出していますが、同時に大きなリスクも生み出しています。多くの企業では、売上原価を主要な業績評価指標として扱うことで、一連の決定や行動を促し、最終的に1つの国に存在する中核的な製造委託先に依存することになりました。その多くは中国にありました。在庫を減らし、地球の裏側にあるサプライヤーやベンダーを単

独で、あるいは一社で調達し、ジャストインタイムの製造・納入技術を採用するという決断は、コスト削減につながりました。但し、地震、貿易関税、世界的流行病、地域的な雨嵐、単一の製造工場の火災、新しいCOVID-19感染などの大きな混乱が、サプライヤー基盤やその他の「万一のための」バッファーをより多様化していない組織に多額の損失を与えるまでは、ということです。

売上原価などの指標では、事業継続管理、物流の回避策、遅延による顧客満足度の低下などに関するコストを考慮できないため、総コストを不完全にしか把握できません。さらに、サプライチェーンのリスク管理に対するコスト優位のアプローチは、より信頼性と応答性の高いサプライチェーンを設計・運用することから得られる重要な価値を軽視するか、少なくとも短絡的に判断する傾向にあります。

透明性の欠如は、信頼度の低さに起因

長年にわたってサプライヤーとベンダーのコミュニティは、顧客企業内の調達担当者が出す情報共有の要求に対して抵抗感を持つようになってきました。しばしば、この情報がサプライヤーから低価格やその他の譲歩を引き出すために使われる、あるいは使われると思われるからです。ベンダーは、その後の交渉で自らの利益を守るために、これらの要求を避けたり、曖昧な回答をしたりしました。しかしよいニュースとしては、サプライチェーンのリーダーやCEOの多くが、コミュニケーションとコラボレーションのモデルが根本的に壊れており、より高い信頼性と応答性を実現するために再設計する必要があることを認識しているということです。

² "An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Operating Performance," Kevin B. Hendricks and Vinod R. Singhal, July 2003: www.chainlinkresearch.com/media/docs/original/Effects_of_Supply_Chain_Disruptions_on_Operating_Performance-Vinod-Singhal.pdf

法律家や規制当局は、より信頼性が高く、迅速で安全なサプライチェーンを確保するために行動を起こしている

世界のルールメーカーや規制当局は、サイバーセキュリティ、国家安全保障、ESG基準(具体的な対策や方針、人身売買の懸念など)、その他のあらゆる層のサプライヤーにおけるビジネス慣行に関する内部慣行の可視化に対する要求を高め、強化し続けています。機関投資家、株主活動家、消費者、従業員、規制当局は、企業がバリューチェーンや製品ライフサイクルにおける二酸化炭素排出量を削減するために、サプライチェーンの上流だけでなく、流通経路の下流にも目を向けるよう促しています。グローバルサプライチェーンにおける人権侵害にも同様の注目と圧力が集まっており、より強固な人権デューデリジェンスの必要性が高まっています。

SECが最近提案したカーボンフットプリント開示は、株主評価に直接影響を与える可能性があり、サプライチェーンの可視化とより詳細な報告を要求しています。ウクライナ戦争に端を発したロシアへの制裁措置は、金融機関だけでなく、多くの産業でサプライチェーンへの影響が懸念されます。また、最近のサプライチェーンに関連した価格上昇は、供給を抑制し価格を高く維持するための価格高騰や独占的な慣行に対する非難を調査するきっかけとなりました。この懸念から、米国連邦取引委員会は2021年末から今年初めにかけて、大手消費財メーカー9社に対して数か月にわたる監査を実施しました。³

取締役会やシニアリーダーは、サプライチェーンのリスク管理がますます顧客体験に影響を与えることを認識する必要があります。コスト優位のサプライチェーン管理では信頼性や持続可能性に欠けるため、顧客は必然的に、コストは高くてもより高いレベルのサービス、サプライチェーンや物流活動のリアルタイムな可視化、ESGフットプリントの削減、納期遵守を実現する代替策に目を向けるようになるでしょう。

3 “FTC Launches Inquiry into Supply Chain Disruptions,” Federal Trade Commission press release, November 29, 2021: www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2021/11/ftc-launches-inquiry-supply-chain-disruptions

サプライチェーンの監視は株主価値と一致する

戦略的オーバーサイトの観点から、取締役会は混乱が生じたときに、組織が市場に対して商品を提供できるかどうかを知る必要があります。

そのリスクへの対応は、企業のサプライチェーンリスク管理への姿勢について、その他のガバナンス関連の問題を提起します。

	信頼性と応答性は十分に確保されているか。それとも、コストへの懸念が、サプライチェーンのレジリエンスを実現するために重要であるこれらの要素を締め出しているのか。
	CFO、COO、サプライチェーンリーダーは、包括的な方法でコストを定義、測定し、管理しているか。 例えば、「トータル」コストの算定において、混乱やリスクは十分に考慮されているか。
	サプライチェーンのリスクマネジメントモデルは、オペレーションの「良い日」を考慮するのか、「悪い日」を考慮するのか。 ハイリスク・ワーストケースのシナリオは？
	リスクは、運用、規制、地政学的、天候、評判などさまざまな種類を考慮し、全体的かつ広範囲な方法で評価されているか。 またそれは、現在および将来のリスクもカバーしているのか。 例えば、現在、ほとんどの自動車ブランドにおいて、電気自動車は自動車販売台数全体のほんの一部に過ぎません。 しかし、自動車メーカーの将来的な利益の95%を占めるため、コバルト、リチウム、マンガンなどの重要な原材料の供給が困難になっており、それはより長期的なリスクとして重要な考慮事項となっています。
	サプライチェーンのパフォーマンスを監視するために使用される財務モデルは、収益の保証に対応しているか。
	供給ネットワークは、混乱に直面した場合の柔軟性と回復力を促進するために再設計されているか。
	経営幹部は、組織のさまざまな部門が企業全体に生み出す価値を守るために、どのようにサプライチェーンのリスクを管理しているかを迅速に把握することができるか。
	サプライチェーンのリスク管理は、安全でレジリエンス力のあるサプライチェーン、ESG規制、対策、方針、人身売買の可能性、中国系・ロシア系サプライヤーや企業に関連する規制や政府指示を認識し対応しているか。

また、株主価値への説明責任から、取締役会は、サプライチェーンのコスト上昇を伴うトレードオフが収益性にどのように影響するかについて、CEO、CFO、COOから最新情報を得ることを求めています。コス

トアップは利益率を調整して管理していますか、それとも顧客に転嫁していますか。後者の場合、顧客体験や収益性にどのような影響を及ぼすと予測されますか。

インテリジェントなサプライチェーンリスク管理

取締役会や経営陣にとっては、もう一つの疑問が大きく立ちはだかっています。サプライチェーンのリスク管理をリードする企業は、どのようなアプローチや手法で他の企業と差別化を図っているのでしょうか。RAAD360によるサプライチェーンリスク管理の模範事例に関する調査、およびプロティビティが取締役会や経営幹部と協力してサプライチェーンの改善と最適化を支援してきた経験によると、サプライチェーンリスク管理能力を持つ組織は通常、以下のようなことを行っています。

- **従来のコスト評価の枠に束縛されない。** コストは重要なリスク要因ではありますが、サプライチェーンの信頼性や応答性ととも評価し、監視する必要があります。収益保証に基づくサプライチェーンの管理には、供給途絶のコストだけでなく、供給へのアクセスを確保するために必要な投資についても包括的に理解する必要があります。

サプライチェーン機能をリードする組織では、次のようなことが行われています。

- 従来のコスト評価を超えたアプローチ
- リスクの多面的な測定
- 組織横断的なコラボレーション
- 供給網の再設計
- 人間の重要性を認識しつつ、テクノロジーを促進剤に
- CFOとCOOの結束は、リスク管理を可能にする重要な要素であると認識

- **多面的にリスクを測定する。** 模範となる企業は、すべての事業と地域にわたってリスクを特定、測定しており、その頻度も他の企業より高いです。また、現在のリスクだけでなく、組織の戦略に基づき、短期および長期のオペレーションに影響を与える可能性のあるリスクなど、さまざまな時間軸でリスクを評価しています。これらのリスクアセスメントと継続的なシナリオプランニング活動は、積極的な方法で実施されています。

- **組織全体で協力する。** リーダー的な企業は、サプライチェーンのプロセスにとどまらず、企業の他の部分に存在する問題を含め、多くの異なる要因がサプライチェーンの運営に影響を及ぼす可能性があることを認識しています。そのため、サプライチェーンのリスク管理の計画や実行には、財務、法務、コンプライアンスなど、ソーシング、顧客管理、与信管理など多くの組織のリーダーや機能が関与することが模範となっています。組織全体のリスクトリガーを特定することを主眼としたこのコラボレーションは、真のレジリエンスを確立し、維持することに役立つでしょう。

- **供給ネットワークの再設計。** オフショアリング、アウトソーシング、シングルソーシングなどのコスト面での利点が、グローバルに波及する大規模な破壊現象の頻発な出来に直面して失われつつある中、主要企業は、サプライヤー、生産拠点、流通経路のポートフォリオを多様化させています。このようなネットワークの再設計は、例えば中国から東南アジアへの移動など物流関連の混乱にほとんど対処できない策よりもはるかに包括的なものです。ニアショアリングやリショアリング、販売地域の近くに工場や物流センターを建設するなど、より多くの選択肢を提示するサプライチェーンのリスク分析に基づき、ネットワーク設計を見直す企業が増えています。

- **人間の重要性を認識しつつ、テクノロジーを促進剤として扱う。** サプライチェーンリスク管理の模範となる企業は、先進的なツールを含むテクノロジーを、サプライチェーンリスク管理改善の主役ではなく、推進役として扱っています。人工知能は、外部フィードからリスクデータを探し出してフィルタリングし、パターンを特定するのに優れた働きをします。特に、サプライヤーと関係を築き、倉庫で作業し、供給基地でトラブルシューティングを行うサプライチェーンの専門家によるインプットが必要です。これらの経験や洞察は、企業システムやそのシステムから引き出される高度なツールでは、ほとんど把握できません。テクノロジーは、サプライチェーンのリスクやバリューチェーン全体のリスクに対する人間のインプットを妨げてはなりません。
- **CFOとCOOの結束は、リスク管理を可能にする重要な要素であると考える。** サプライチェーンリスク管理の能力が向上した組織では、CFOがCOOやその他のサプライチェーンリーダーと、より直接的、頻繁かつ効果的に協働するようになっていきます。先進的なCFOは、その洞察力と専門知識を毎月またはもっと頻繁にサプライチェーンプランニングのために、提供しています。CFOとCOOたちは、以前からサプライチェーンのリスクに対処するために協力してきましたが、模範となる企業では、このコラボレーションに対してより統一的なアプローチをとっています。このような共通の目的意識を持つことで、組織は、新たな破壊に対して、より迅速かつ効果的に対応することができます。例えば、ロシアが最近、中国との貿易において決済通貨を米ドルから人民元へ転換することに合意したとき、大手企業のCFOたちは直ちにサプライチェーンの担当者と連絡を取り、この通貨問題が国際貿易の変革を引き起こすかどうか、その影響について議論しました。

「企業は、サプライチェーンの問題を短期的に解決することで、プレッシャーを軽減し、顧客に商品を届けることができるとしても、足踏みしているわけにはいかないのです。また、長期的な解決策を必要とするサプライチェーンの根本的な問題に直面したとき、問題を先送りにするようなことは止める必要があります。サプライチェーンをコストセンターとして運用し、無駄や費用対効果を何よりも優先し、サプライチェーンネットワークの再設計を先送りし続けることは、この不安定な環境下では持続可能なアプローチとは言えません。」

プロティビティ サプライチェーン・グローバルリーダー マネージングディレクター デヴィッド・ベトルッチ

まとめ：パンデミックの先にあるもの

COVID-19は、世界中で発生した感染症やロックダウンの影響で、グローバルサプライチェーンの首にかかっている厄介な存在です。ロシアのウクライナ戦争に端を発したこれらの課題は、従来のサプライチェーンリスク管理の欠点を痛感させるものです。過去20年間、コスト優位の考え方に支配されたサプライチェーンは極めて脆弱であり、最近の「世紀に一度の」破壊的な出来事が相次ぐなかで、その限界点に達しようとしています。

企業は、顧客体験のアプローチ、販売チャネル、財務機能、その他の戦略的能力を劇的に変化させました。今こそ、上級管理職は、サプライチェーンと、サプライチェーンのリスクとコストをどのように特定し、定量化し、包括的かつ協調的に管理するかについて、同様のオーバーホールを実施する時です。このような変革が進むにつれ、取締役会は、サプライチェーンリスクに対する戦略的な監督とガバナンスへのアプローチを見直す必要が出てくるでしょう。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。

サプライチェーンとオペレーションに関する業務について

日々の業務に関連するヒト、プロセス、技術に内在するリスクの管理は、ますます複雑になってきています。従来のような人に頼りすぎ、対処療法的で、サイロ化された業務手法は持続不可能です。

当社のサプライチェーンとオペレーションの専門家は、主要なステークホルダーと密接に連携し、業界のベストプラクティスを統合して、ビジネスソリューションをカスタマイズして以下のことを支援します。

- 運用コストの削減
- 生産性とサービスの向上
- ビジネスの目標や目的をサポートするために必要な資本の削減

刻々と変化する環境に効果的かつ効率的に対応するため、組織が機動的で柔軟なオペレーショナルリスク能力を導入できるよう、支援します。

プロティビティは、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

サプライチェーン・レジリエンス

今日のビジネス環境において競争に打ち勝つために、企業のサプライチェーンはますますグローバル化し、複雑になっています。継続的なコスト削減圧力と、品質、納期、総合的なパフォーマンスに対する顧客の要求の高まりにより、企業は継続的に革新の機会を見出すことが求められています。

組織がこうした増大する課題や複雑性に対処できるよう、プロティビティのオペレーションおよびサプライチェーンの専門家は主要なステークホルダーと密接に連携し、業界をリードするプラクティスを統合して、組織のニーズに合ったビジネスソリューションを提供します。私たちは、お客様がサプライチェーンのリスクを特定し、管理できるよう、最新のテクノロジーとソリューションを用いた革新的なアプローチにより、サプライチェーンのレジリエンスを促進します。



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA

Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA

Sofia

THE NETHERLANDS

Amsterdam

BAHRAIN*

Manama

SAUDI ARABIA*

Riyadh

SOUTH AFRICA*

Durban
Johannesburg

FRANCE

Paris

SWITZERLAND

Zurich

KUWAIT*

Kuwait City

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

UNITED KINGDOM

Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

OMAN*

Muscat

EGYPT*

Cairo

ITALY

Milan
Rome
Turin

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*

Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

ASIA-PACIFIC

*メンバーファーム

プロティビティ LLC お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー 24F Tel. 03-4577-3980

〒530-0001 大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー 18F Tel. 06-6450-9367

© 2022 Protiviti Inc. All rights reserved. protiviti.jp

protiviti®