今月の窓

それでも調達活動は続いていた

地震発生後，情報収集をしていくなかで，徐々に「分からないこと」が分かるようになり，サプライチェーンの本当の姿が明らかになっていく。

東日本大震災では，鹿島以北にある太平洋側の配合飼料工場が大打撃を受けたため，関係者は北海道や九州から飼料を輸送し，畜産業の生命線を必死に支えた。１台当たり３万点に及ぶ部材を納入させて組み立てる自動車産業も同様であった。ところが，東北地方には世界の産業を支える製造業が多く立地していた。グローバル化して複雑になったサプライチェーンに震災の影響が広がり，ゼネラル・モーターズ社が北米の工場を生産停止したことを記憶している人は多いであろう。同社は熊本地震でも生産停止を余儀なくされた。

分断されたサプライチェーンのなかで，企業のバイヤーが需給の大混乱に立ち向かった姿を調査し，調達のあり方を提言したのが『大震災のとき！企業の調達・購買部門はこう動いた－これからのほんとうのリスクヘッジ』（購買ネットワーク会著，坂口孝則・牧野直哉編，日刊工業新聞社）である。毎年３月が来ると読み返しているが，危機管理を考えるうえで示唆に富むので紹介したい。

大震災は，社会インフラである電力・水道・通信を同時に喪失し，原発事故やガソリン不足で物流もストップしたクラッシュ型重大危機であった。事業継続計画（BCP）の想定を超える，「４つのクラッシュ」が調達面で起きたと著者は考えている。「モノ」のクラッシュは，原材料・副資材・電力・労働力を含む供給途絶。「サプライヤー連携」は，問い合わせや要請の殺到による対応困難。「指揮系統」は，リーダーシップによる計画的・組織的対応の欠落。「社内連携」は，部門間の部材取り合いパニックの発生である。平時からの経営理念・事業目的の共有と組織運営・部門間調整の丁寧な取組みが，危機発生時に企業の内的要因によるクラッシュを防ぐのではないだろうか。

そして，生産再開に向けた部材調達でネックとなったのは，中核部素材の生産が被災した特定企業に集中していたことである。従前の産業構造は幅広い裾野を持つピラミッド型であったが，グローバル競争によってダイヤモンド型に変容していた。震災前に分散調達を進めマルチソース化（複数の一次サプライヤーを用意）していたが，そこへ特定原材料を供給する企業が被災した１社に集中していたため，全ての一次サプライヤーが供給不能に陥った事例が多く発生した。シングルソース（１社調達）は事業構成の１要素を１社に集中させるため，コストダウンを実現できる一方，依存するリスクを抱える。しかし，震災後はこの依存関係と平時から緊密なリレーション構築に取り組んできたことによるメリットが際立ったという。

大震災をふまえた調達におけるこれからのリスクヘッジ手法として，①部材の源流管理と見える化（二次三次の原材料領域の階層構造把握），②シングルソースを前提としたBCP構築，③緊急時に対応できるように現場バイヤーへの権限委譲ルールの作成を提言している。リスク管理は一定程度まで危機的状況を想定して準備していく。それは経済性を考慮のうえ重要度をつけて管理するので，正解や絶対的な答えはない。調達部門が不測の事態を考えていく，その終わりなき過程と情熱こそが「これからのほんとうのリスクヘッジ」ではないかと結んでいる。

（（株）農林中金総合研究所 食農リサーチ部長　北原克彦・きたはら かつひこ**）**

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp