

事例から学ぶ

第1章

サプライチェーンリスクの 要因と対応上の考え方

有限責任監査法人トーマツ

中山 崇

【この章のエッセンス】

●近年、部品・原材料の欠品や、戦争・紛争による国際物流網の遅延、サイバー攻撃等により事業の継続を阻害するサプライチェーン上の課題が発生している。

●サプライチェーンリスクは複合的な要因が絡まりあっており、リスクシナリオの識別やモニタリング、サプライヤーとの関係の管理が求められる。

●サプライチェーンにおいては人権・環境といった新たなテーマへの対応も必要であり、新たなテクノロジの活用なども求められる。

サプライチェーンリスクが顕在化した事例

近年、事業の継続を阻害するサプライチェーン上の課題が発生してきている。以下は最近発生した事象と対応についての動向である。記憶に新しいものだけでもこれだけでは記載しきれないほどであり、日々新たな事象が発生している。サプライチェーンを阻害するリスクをタイムリーに把握していくことは、対応が遅れ、企業へ大きな損害を与えないようにするためにも重要である。

なお、これらは事例であり、網羅的なものではないことに留意いただきたい。

(1) 部品・原材料の不足・欠品

① 事象

コロナ禍の2020年頃から顕在化しはじめた半導体不足は自動車業界、ハイテク製造、家電製造ほかさまざまな業界に影響を与え、製品の欠品などにつながった。コロナ禍におけるPC等IT機器の需要増加や供給側工場での火災・工場の所在する地域での自然災害等による供給減少が要因として挙げられている。

また、2021年には世界的なエネルギー不足により中国での電力不足が発生し、工場が停止して、さまざまな産業の原材料の供給が不足した。

その他、蓄電池やモーターなどさまざまな部品の性能向上、小型化な

どにレアアースが用いられている。現在のレアアースの主要な出荷元は中国に限定されている。2010年頃に中国はレアアースの海外への出荷を制限し企業はレアアースの確保が困難になるとともに大幅な価格高騰が発生した。

② 対応例

企業は在庫の積み増しや代替調達先の発掘、代替原料や代替部品の開発などの対応を進めている。必要な部品を必要なタイミングでサプライヤーに納品してもらうジャストインタイム方式により在庫・コストの最適化が図られてきたが、少なくとも近年の動向としては有事に備えて在庫を確保する対応を進める企業が増えており、ジャストインケース（念のためという意味）のサプライチェーンともいわれている。

なお、レアアースについては政府による備蓄や代替原料開発などの支援も行われている。半導体については米国CHIPS法や日本の経済安全保障政策にみられるように、各国政府が政策として国内での生産拠点の構築などを競って推進している。