

序章

危機管理能力の強化は喫緊の課題

サプライチェーンをめぐる

リスクに関する概念整理

有限責任監査法人トーマツ
公認会計士

仁木 一彦

有限責任監査法人トーマツ
米国テラウエア州公認会計士

松本 崇

拓也

【この章のエッセンス】

●近年では新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のみならず、戦争・紛争や自然災害の増加などを契機としてサプライチェーンの断絶等のリスクが高まっており、企業も対応を求められている。
●あらためて議論の前提となるサプライチェーンやBCP、リスクマネジメントといった概念を整理し、理解することが重要である。

はじめに

サプライチェーンの断絶に関するリスクが高まっている。デロイトと

Manufacturers Allianceによる米

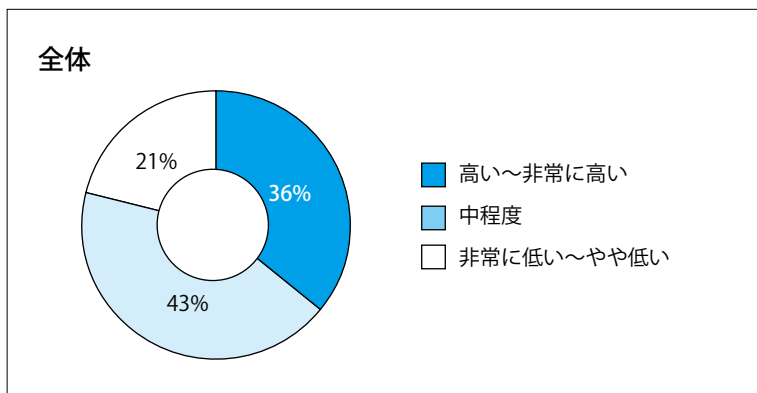
国の製造業を対象としたサプライチェーンに関する調査によると、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）等を契機として「80%を超える調査対象企業が過去1年から1年半の間に重大なサプライチェーンの断絶を経験^①」した。これは米国での数字ではあるが、日本および各国でも同様の傾向であろう。

近年、各国間でのサプライチェーンネットワーク構築により国際分業が進展し、モノやサービス貿易の自由化、デジタル化等によりグローバル化が進んできた。グローバル化に伴い国家間の経済的相互依存度が高まった。

昨今、明らかな潮目の変化がみられてきている。COVID-19による都市封鎖・経済活動の停滞や、米中貿易摩擦等を含めた昨今の国際情勢など、これまで想定されなかったようなさまざまな要因が複雑に絡まり、企業のサプライチェーン事業継続にも影響が出ている。グローバルゼーションに終止符が打たれたと発言したビジネスリーダーもいる。

グローバル企業を対象としたデロイトの2022年のサードパーティリスクマネジメント(TPRM)

（図表1） グローバルサプライチェーンによる不測の事態に対処する組織的能力のレベル



（出所） デロイト トーマツ「より強い組織として台頭するために 持続可能でレジリエントなサプライチェーンの管理 サードパーティリスクマネジメント(TPRM)に関するサーベイ結果 2022」図4より抜粋

サーベイによると、グローバルサプライチェーンの危機管理能力が高いと回答している企業は36%にとどまり、64%の企業は改善機会があるとみなしている（図表1）。多くの企業にとって環境変化に対応するためサプライチェーンにおけるリスク管理・危機管理能力の強化は喫緊の課題と考えられる。
本特集では、企業が喫緊に対応を求められているサプライチェーンにおけるリスクの動向や企業において