

# ガバナンスの一環としてのサプライチェーンマネジメント —企業価値向上のために不可欠な経営戦略へ—

野村証券 エクイティ・リサーチ部 ESG チームヘッド 若生寿一

## 変化するサプライチェーンマネジメントの位置付け

企業が収益を上げるためには、原材料や労働力を調達し、製品やサービスに付加価値をつけ、それを顧客に届け、購入してもらうことが必要である。原材料調達から生産、物流、販売、そして各段階を結ぶ物流などの情報を集め、それぞれの段階での無駄を省き、なおかつ各段階をスムーズにつないでいくことが求められる。その取り組みを通じて、企業はサプライチェーン（供給網）を効率化し、収益を増やし利益率を改善することができる。過去、東西冷戦の終結後にグローバリゼーションが強まる中では、特に製造業で多くのグローバル企業が生産拠点を中国に集約するなどして、サプライチェーンの効率化が進められた。これが伝統的なサプライチェーンマネジメント（以下SCM）であったと整理できる。

そうした状況でも、局所的にサプライチェーンに問題が生じることはあった。例えば2011年の東日本大震災や同年のタイの洪水によって特定の部品が不足して生産が滞ったといった事例が挙げられる。ただし、これは部分的な混乱という面が強く、サプライチェーン各段階の在庫や稼働状況が把握できていれば影響は軽減できる。実際、東日本大震災の後、トヨタ自動車は最大十次サプライヤーまでの状況を把握するシステムを構築していた。このため、コロナ禍初期の同社は他社と異なり生産休止を回避することができた。

ところが、長期化したコロナ禍と地政学的リスクの高まり、およびサステナビリティ課題への対応の必要性がSCMの意味合いを大きく変えている。

コロナ禍と地政学的リスクは、サプライチェーンを集約しすぎたことによる負の側面を浮き彫りにした。「ゼロコロナ政策」による中国のロックダウンは「世界の工場」としての中国経済を機能不全に陥らせるとともに、港湾機

能の麻痺を通じてグローバルな物流を混乱させることになった。企業の手が及ばないこうした供給面の問題が日本のみならずグローバル企業のサプライチェーン目詰まりのリスクを高めている。また、ロシアへの経済制裁によってロシア依存度が高いレアメタルやウランなどの原材料供給が滞ることも、グローバルなサプライチェーンへのリスクとなっている。

企業はこれまでも、天災による一時的な物流混乱や生産設備の停止、海外での労働争議といった問題が発生したときにどのように対応するかという事業継続計画（Business Continuity Plan、BCP）を策定してきた。しかし、短期的なリスクではなく、グローバルな物流停滞などサプライチェーンの麻痺がいつどこで起きても不思議ではないという状況では、計画（Plan）ではなく、問題発生を前提に、被害を最小限に抑えて自社の事業が中断しないようにする体制、あるいは中断したときでも早期復旧できるようにするための体制を整えて備えておくこと（Business Continuity Management、BCM）が求められていると言えるだろう。このように変化への対応を常に求められるようになった点でSCMの意味合いが変わってきたと考えられる。

また、SCMには各段階の情報が不可欠である。そうした点では情報管理や漏洩の防止といったサイバーセキュリティにも目配りは必要である。

一方、サステナビリティ課題への対応という面では、温室効果ガス（GHG）削減やサプライチェーン上の人権問題が重要性を増してきている。GHG削減に関しては、燃料の燃焼、工業プロセスなど自社の事業活動に直接関連するScope1、電力使用など他社による間接排出であるScope2だけでなく、原材料の調達から製品の使用、廃棄に及ぶライフサイクル全体でのGHG排出であるScope3削減に企業が取り組むことが求められるようになっている。

また、原材料調達や製品の廃棄などの過程



での人権侵害にも企業の責任が問われるようになってきている。強制労働や児童労働などによって調達された安価な原材料を使用して利益を上げている、といった批判が強まると、世界的にそうした会社の評判（レピュテーション）が低下し株価が下落する、といった悪影響も想定される。このような課題への対応のためにもSCMが必要になってきたと言えよう。

## モノの流れと情報の流れを把握し、様々なリスクに対処するためのSCM

サプライチェーンを集約し過ぎたことへの対応としては、分散化がキーワードになる。生産が中国に集中していたということであれば、中国以外に生産拠点を設け、原材料や部品の調達から輸送、生産管理や在庫管理を複数の拠点、複数の経路で行わなくてはならない。ただし、その場合に各拠点、各経路がそれぞれ異なった対応を行うとサプライチェーンの効率が悪化し、企業の収益性が低下することになる。

それを回避するためには、デジタル技術を活用してサプライチェーン上の各拠点や各経路の状況を可能な限りリアルタイムで把握、サプライチェーン全体を統合的に管理する必要がある。サプライチェーンが分散化するとそうした管理の難易度は上がるだろう。そうした状況を管理しつつ、サプライチェーンのどこかに問題が生じた場合に悪影響を最小限にするためにどうするか、という様々なシミュレーションも必要になる。

また、Scope3のGHGを削減するためには、まず測定が必須となる。サプライチェーン上でのGHG排出量は、サプライヤーや輸送業者の活動に応じて増減すると考えれば、輸送業者のガソリン使用量（輸送業者のScope1に相当）やサプライヤーの電力使用量（サプライヤーにとってのScope2に相当）を捕捉することで、自社のScope3測定に近づくことができる。実際に、サプライヤーなどの電力使用量を自社で集計してScope3を測定しようとする企業、あるいはそうしたサービスを行うスタートアップ企業も増えてきた。デジタル技術を活用するなどして、リアルタイムに近い形で電力使用量がモニターできれば、ステークホルダーと共にGHG削減を進めることができるようになり、同時に天災等の問題が生じた場合も対処しやすくなると考えられる。

さらに、サプライチェーン上で雇用者が過重労働や低賃金労働を強いられていないか、といった点をモニタリングすることも原理的には可能である。この場合は、正確な雇用者数や労働時間、支払賃金といったデータだけではなく、実地で労働環境などを確認する必要があるものの、SCMの中に雇用者の人権につながる要素を取り入れることはできる。そうした情報を利用しながら、サプライチェーン上の人権リスクの把握、あるいは人権問題が発生したときの対処プロセスの策定、という人権デュー・ディリジェンスにつなげることもできるだろう。

これまでもサプライチェーン上の各拠点や物流経路上でのデータの集計は行われ、生産計画や物流計画に反映されていた。一方、地政学的な問題、異常気象の影響、人権侵害の可能性など、様々なリスクを考慮した企業経営が要請される時代となっている。これからは、製品や部品だけでなく、それに関連したエネルギー使用量や労働投入量なども情報として取り込みながら、リスクがどこにあり、それが顕在化した場合にステークホルダーを含めてどう対処するのか、という体制を整えて備えるSCMの考え方が重要になっていると言える。もちろん、こうしたSCMのためには経営トップが関与するガバナンス体制が必要なのは言うまでもない。

## 企業価値向上のために不可欠な経営戦略としてSCMを捉える必要

問題発生を前提とするSCMが確立できていれば、環境面、人権面などで何らかのリスクが顕在化しても対処は早く、影響が最小限にとどめられるだろう。SCMを通じた効率的な製品やサービスの供給はもとより、着実にScope3のGHG削減が進められ、人権リスクへの対処もスムーズに行われることなどにより、安定した企業経営が継続できれば、企業に対する評価も高まりやすくなると考えられる。さらに、経営が安定すれば、新事業開発など将来に向けた投資も行いやすくなるだろう。結果的に、中長期的に企業価値が成長しやすくなる下地を整えていくことになると期待される。その意味では、SCMは企業価値向上のために不可欠な経営戦略と位置付けられるのではないだろうか。