Building a better working world

EY supply chain resilience

“Prepare（準備）・Sense（感知）・Respond（対応）”
危機発生時における業務の弾力性

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、サプライチェーンに予期せぬ衝撃を与え、企業の業績全体に影響をもたらす数々の破壊的事象の最新事例の一つ過ぎません

自然災害
東日本大震災によりトヨタ、GM、日産は生産停止、2,100億米ドルの損害が発生した。

貿易障壁
EUの自動車および自動車部品への630億米ドルの関税は、数十年にわたるグローバル・サプライチェーンの重荷となった。

社会不安
チリのラ・エスコンディダ銅鉱山のストライキにより、世界の銅生産量が5%減少した。

テロリズム
2015年パリ同時多発テロ事件後の国境封鎖は、初月にベルギーの荷主に350万米ドルのコスト増をもたらした。

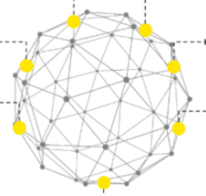
サプライヤーの困窮
農作物病害、乾燥した天候、政府の政策変更により、食品メーカーはカカオ不足に陥る。

流行病・伝染病
新型コロナウイルス感染症の発生は、2年間で世界経済に4,000億米ドルの打撃を与えると予想され、その影響はSARSの8倍以上になる。

サイバー攻撃
WannaCryランサムウェア攻撃は2018年から50%増加しており、損失額は40億米ドルに達する可能性がある。

従来のグローバル・サプライチェーンの構造では、増加する想定外の重大事象に効果的に対処することが困難です

従来のサプライチェーン



- 地理的な集中
- ベンダーの集中
- 少ない安全在庫
- 限られた柔軟性
- データの完全性、品質、セキュリティの低さ
- 時代遅れな危機対応計画
- 未検証の危機管理

弾力性は、従来のサプライチェーン構造に備わっているものではありません

Prepare（準備）

サプライチェーンの弾力性の評価と戦略
- E2E（End-to-End）のサプライチェーン・リスクアセスメントの実施
- サプライチェーンのストレステスト実施
  - シナリオの机上演習
- 重大なリスクシナリオの特定
- 各シナリオに対する、重大なサプライチェーンのギャップと影響の特定
- 可能性のある対応の定義
- 弾力性に係るいくつかの異なる投資に向けたビジネスケースの作成

弾力的なサプライチェーンのケイパビリティ構築
- サプライチェーン弾力性の戦略に基づく主要機能への投資
- 具体例：
  - 可視性とモニタリング能力
  - 代替BoM - 重要コンポーネントの代替
  - 代替サプライヤーからの調達戦略
  - ネットワークの柔軟性の構築
  - 素早い計画能力

Sense（感知）

サプライチェーン・リスク検知機能のモニタリング
- サプライチェーンリスクのモニタリングと報告
- リスクや混乱に早期に対応するための、事前に定義された標準業務手順を引き金とする早期警告システム
- 新製品のリスク評価
- E2Eサプライチェーンの需給異常値と外れ値
- システム・施設のリスクやサイバーレビューを含む、現在のリスクおよび管理体制の評価

Respond（対応）

サプライチェーン・リスクへの対応手順の定義
- 特定の重大事象に対するプランBの定義
- プランBの標準業務手順および事前に定義された供給途絶のトリガーへの対応の定義
- 権限委譲と意思決定の明確化
- 外部および内部とのコミュニケーション手順の作成
- プランB発動への準備状況の評価

重大危機の管理
- 事前に定義された対応が適切ではない重大事象への危機管理アプローチ
- 危機管理フレームワーク：
  - 発見
  - 対応優先順の決定
  - 対応・伝達
  - 解決・新たな常態
- 危機管理のガバナンス、運用モデル、標準的な業務