

オープン カレッジ

昨夏から日本人の主食であるコメの需給バランスが大きく崩れ、現在も価格が高騰し続けています。さらに今年1月にアメリカ大統領に返り咲いたトランプ大統領による関税措置が、世界中のあらゆる製品のサプライチェーンにさまざまな影響を与えています。サプライチェーンに存在するさまざまなリスクに対して、企業はどのように対峙していくのかという課題について、サプライチェーンの脆弱な部分を特定して、それを頑健なもの

サプライチェーンの反脆弱性

動を与えるリスクに対し糧にし、頑健なものは何事にもあんなり動じない」と説明しています。

①緊急事態に備えて事前に継続や復旧のための事業継続計画（BCP）を作成する、②自社の製品の設計をなるべく標準化して、幅広い仕入先から部材を調達できるようにする、③急な受注の増加や供給の停止に備えて在庫を多めに持つ、④特定の生産場所や調達先のトラブルに備えて、生産や調達を分散化したり、代替先を確保したりする、⑤生産と消費を近い場所で行う地産地消を進める、などの方法があります。

ただし、サプライチェーンに起こり得るリスクをあらかじめ予測することができれば、そのリスクに対応

リスクを糧に

飛躍する

従来のやり方を根本的に改めなければ、達成は難しいです。予測不可能な「ブラックスワン」に直面することは、従来のやり方に囚われずに、新しいやり方、新しい仲間、新しい土俵を見つめるきっかけとなります。

へと強化することが重要となります。

具体的には、サプライチェーンの供給や需要に変



名古屋市立大学大学院
経済学研究科教授
下野 由貴

しもの・よしただか 経営戦略論・経営組織論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了・博士（経営学）。1974年生まれ。

する頑健なシステムをつくらなければならないですが、現実のサプライチェーンには、予測不可能なリスクも数多く存在しています。予測不可能なリスクを「ブラックスワン」と称した、レバノン出身の元金融トレーダーで研究者や作家としての顔を持つナシーム・ニコラス・タレブは、脆弱性の反対は頑健性ではなく、反脆弱性であると指摘します。タレブは、「脆いものは平穏を求め、反脆いものは無秩序を

サプライチェーンが致命的なダメージを回避するためには、ある程度の頑健性は必要ですが、ランダムでは無秩序なリスクに対しては、頑健性だけでは十分ではありません。「ランダムな事象、衝撃、ストレス、変動性を敵に回すのではなく、味方につけ、自己再生しつつける仕組みが必要なのだ」とタレブは主張します。サプライチェーンの頑健性だけでなく、反脆弱性を備えた仕組みをつくった企業が、長い目でみれば成長・発展していくことができる」と考えられます。