

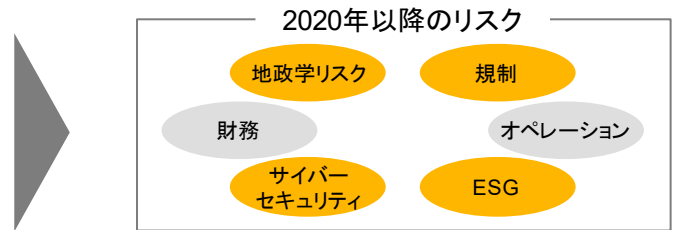
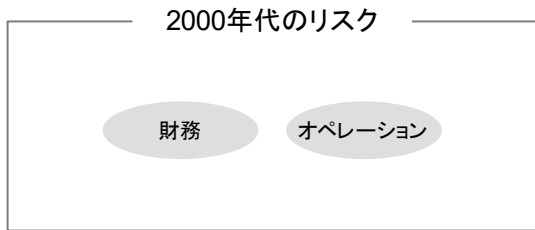
オペレーションズ： サプライヤーリスク管理

安定調達実現に向けた取り引き構造の階層化と調達リスクの定量化



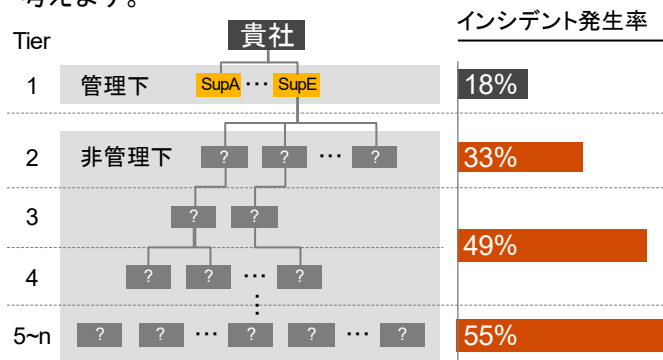
外部環境の変化: 昨今のサプライヤーリスクは多様化し、複雑さが増大

サプライヤーリスクは多様化し、リスクマネジメントが複雑化しています。今後は、調達戦略とリスクマネジメントが一体となった運用が不可欠となります。



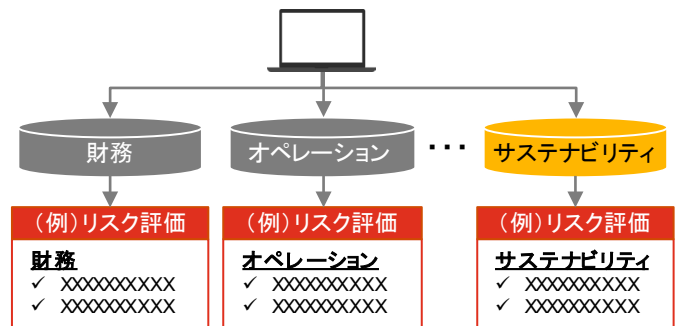
調達課題①: Tier 1のみの表層的管理

- インシデントはTier 2以下での発生が多い中、多くの企業はTier 1サプライヤーのみに限った管理をしています。
- Tier 1サプライヤーの協力を得られない、もしくは工数不足であることが、Tier全体の可視化を実現できない要因と考えます。



調達課題②: 財務リスクなどにとどまる旧来型管理

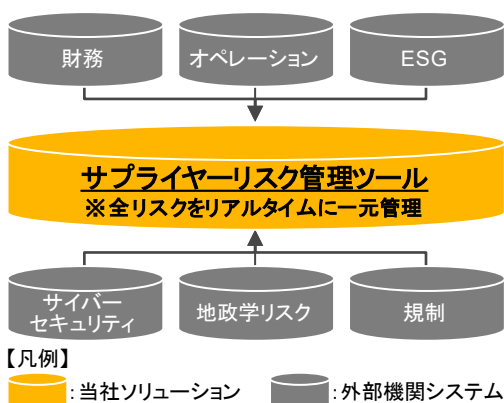
- 企業の対応のほとんどは、財務面などの一部のリスク管理にとどまっています。
- リスクごとにツールが異なるため、調査工数の負荷が大きくなり、管理が煩雑になっています。特に海外の最新情報の収集には多くの企業が苦勞しています。



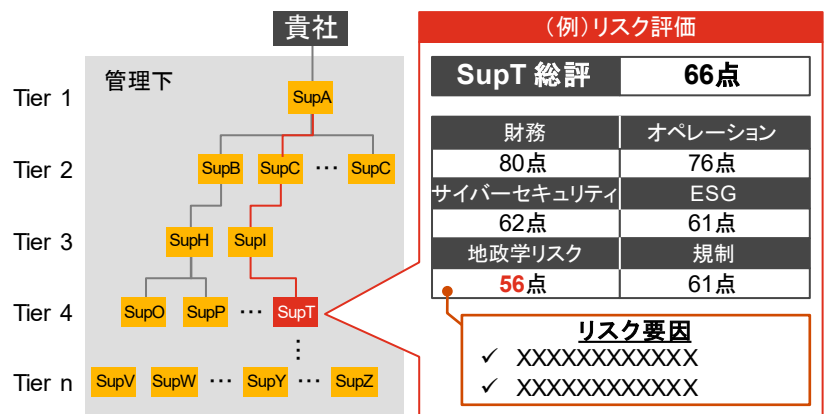
リスクマネジメントのあるべき姿: 取り引き構造を可視化し、6つのリスクを定量的かつ定性的に評価

- 当社ではサプライヤー階層の可視化と各サプライヤーにおけるリスクをリアルタイムに一元管理できるシステムを提供します。
- 各リスクは定量的に評価され、かつどのようなリスクがあるのか、リスク要因を定性情報として見ることが可能です。

リスクは個々の管理ではなく一元管理



リスクはTierのサプライヤー単位で定量的かつ定性的に可視化



サプライヤーリスク管理ツールの概要

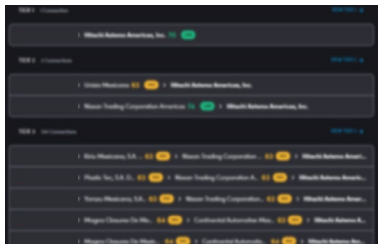
- 当社が導入支援を行うサプライヤーリスク管理ツールの1つとして、あらゆるサプライチェーンのデータについて機械学習された、Interos社が提供するSaaSプラットフォームのAIモデルがあります。
- サプライヤー階層とサプライヤー個々のリスク総評および深掘りした各リスクの状況や要因について、ダッシュボードでリアルタイムに把握できます。管理が容易になることから最低限のリソースで運用でき、本来の付加価値業務に注力することが可能です。

貴社のリスクの全体概要ボード



- 貴社のサプライヤーリスク全体をリアルタイムでモニタリング

サプライヤー階層ボード



- Tier1に紐づくTier2以降のサプライヤーを可視化
- 各サプライヤーのリスクの総評スコアを一覧で閲覧可能

サプライヤー別リスク評価ボード



- サプライヤー単位のリスク詳細を可視化
- 6つのリスクごとのさらなる評価詳細のスコアを確認可能

PwCコンサルティング合同会社の支援概要: リスクマネジメントの基盤作りから運用定着までのトライアル実行支援

- 【仕組み作り】 業界や製品の特性とクライアントの方針に合わせ、リスクマネジメントが定常的に回る業務プロセスおよび仕組みを設計し、円滑に運用できるための支援を行います。
- 【リスクの対処】 発生したリスクの該当製品／部品を特定し、対象サプライヤーには納期の対策検討を要求するとともに、次期開発品や既存調達品の代替品調達検討と切替実行までの一連のプロセスにおいて、伴走支援を実施します。

① 調達リスクを定常的に管理する仕組み作り

管理リスク項目と評価基準の定義	リスクマネジメントプロセスの構築	管理対象Tier 1サプライヤーの選定	対象サプライヤーへの説明会の実施
<p>オペレーション サイバー</p> <p>財務 規制</p> <p>ESG 地政学リスク</p> <p>どのリスクを注視するか、業界や製品特性、クライアント要望に応じて重みづけなどを検討</p>	<p>モニタリング～リスク対処</p> <p>Who ・プロセスやフローの具体化</p> <p>What ・役割や責任の明確化</p> <p>When ・必要なテンプレートの準備</p> <p>How ・ガイドラインへの落とし込みなど</p>	<p>Tier 1サプライヤー</p> <p>ABC ... XYZ LMN HIJ ... OPQ</p> <p>■: 取り組み対象</p> <p>選定基準軸(例)</p> <p>✓ 調達金額、品質リスク、製造拠点、重要製品／部品 など</p>	<p>➢ サプライヤーへの説明資料作成</p> <p>➢ 説明会を開催し、本活動の背景や趣旨をサプライヤーに説明</p> <p>➢ サプライヤーからのフィードバック内容は運用やガイドラインへ反映</p>

② リスクモニタリングのトライアル実行支援

1 リスク対象製品／部品の特定	2 対象サプライヤーに 対策レポートの提出要求	3 代替品による対応の検討								
<p>該当するサプライヤーからの調達品と組み込まれる 製品の特定</p> <p>製品X → ASSY品A → Sub ASSY品A → 部品A</p> <p> ASSY品B → Sub ASSY品B → 部品B</p> <p> ASSY品C → Sub ASSY品N → 部品Z</p> <p> リスク該当サプライヤー供給品</p> <p>※地政学リスクや規制が要因の場合、他のサプライヤーにも今後影響が及ばないか、PwCグローバルネットワークとの連携、外部環境調査で重点チェック</p>	<p>調達品の納期影響調査と特定リスクの対策を要求し、フォローアップ</p> <p>調査項目 ※当社標準テンプレート活用(例)</p> <p>✓ 現象、要因、対策の整理</p> <p>✓ 納品への影響調査</p> <p>✓ リカバリーやバックアッププランの策定</p> <p>✓ 対象のサプライヤーの監査など</p>	<p>開発品の調達戦略や既存品の対策を立案し、実行において伴走支援</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>フェーズ</th> <th>対策(一例)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>開発</td> <td>・新規サプライヤーの開拓 ・設計／開発にサプライヤーの切替提案</td> </tr> <tr> <td>生産準備</td> <td>・代替品への変更 ・商流／サプライチェーン構造の見直し</td> </tr> <tr> <td>量産</td> <td>・シェアの再配分 ・分離発注</td> </tr> </tbody> </table>	フェーズ	対策(一例)	開発	・新規サプライヤーの開拓 ・設計／開発にサプライヤーの切替提案	生産準備	・代替品への変更 ・商流／サプライチェーン構造の見直し	量産	・シェアの再配分 ・分離発注
フェーズ	対策(一例)									
開発	・新規サプライヤーの開拓 ・設計／開発にサプライヤーの切替提案									
生産準備	・代替品への変更 ・商流／サプライチェーン構造の見直し									
量産	・シェアの再配分 ・分離発注									

お問い合わせ

PwCコンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi One タワー

TEL : 03-6257-0700(代表)

www.pwc.com/jp/consulting

PwCコンサルティング合同会社のご紹介

PwCコンサルティング合同会社は、経営戦略の策定から実行まで総合的なコンサルティングサービスを提供しています。PwCグローバルネットワークと連携しながら、クライアントが直面する複雑で困難な経営課題の解決に取り組み、グローバル市場で競争力を高めることを支援します。

PwC Japanグループ

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCコンサルティング合同会社を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2023 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

02762308