

監訳者のことば

現代のビジネスの手法は、ICT（Information & Communication Technology：情報通信技術）を積極的に経営・管理・オペレーションの分野に取り入れ、地域や組織にまたがった形で分業体制を進めることで、効率性と即時性の向上を通じた全体最適を目指している。その結果は、日本においても100兆円を超えた電子商取引の急速な浸透や、SCM（Supply Chain Management：サプライチェーン・マネジメント）に代表されるような複数の企業間での効率性の追求が可能となったことに現れている。

このような「ネットワーク型」ビジネスの発展は、個別企業の経営においても効率化や拡張性の向上に大きく貢献しているが、一方で、ネットワークやサプライチェーン内の連鎖障害に係わる対策が遅れていることが脆弱性を増加させていることも認識する必要が出てきた。例えば、我が国においてもここ数年で発生した地震、風水害などの広域災害において、サプライチェーンを経由した非被災地での操業停止や、システム障害の事例に目をやると、障害を起こしたシステムのみならず、インターフェースを持つ社内の他システム、さらにはネットワークを介して他社のシステムにまで影響を及ぼしたようなケースである。このような傾向は継続し、ネットワークやサプライチェーンを介した複合障害は増加していくものと考えられる。

本書はこのような状況についての問題意識を持ちながら、約20年前からのサプライチェーンの途絶に対する個別企業の対応を、時には成功事例と失敗事例を対比させながら、事例でつづることに専念した米国マサチューセッツ工科大学（MIT）のヨッシー・シェフイー教授の、示唆に富んだ著書である。シェフイー教授は、MITの輸送やロジスティクスを専門に研究する組織を率いる立場から、官民からの多大な支援の下、約3年をかけてサプライチェーンにおける災害・事件・事故にかかわる数多くの企業調査を実施し、そのエッセンスを本書の内容に反映している。

折りしも SEMI 日本地区 BCM 研究会有志のはからいで、晩秋のニューヨークでシェフイー教授とお目にかかる機会を得た。原書でも衣料品の色であ

るブラックとブラック・ホールをかけてみたり、Dye Another Day（染めるのは待て：第12章、12.3）とジェームス・ボンド/007の映画シリーズのひとつであるDie Another Dayをかけてみたり、最後にはレジリエンシーをレモネードにかけてみたりと、大変ウィットに富んだ文章（正直、翻訳作業では苦勞したが）を書かれる性格だけあって、実際の会談も大変和やかな雰囲気の中で行われた。当方も少しはウィットを効かさなければならぬと思ひ、当時、遅延気味であった監訳作業の状況を表すべく、「私（渡辺）がMr.ボトルネックになっている」と冗談めいて話したところ、これは大変、好評であった。

また、当方からの「サプライチェーンのレジリエンシー確保のためのコストは、どのように企業間で分担すべきか」という問いかけについては、「冗長性を持たせる場合、コストの分担の議論は企業間で尽きないが、柔軟性を持たすような取組みであれば、コストはサプライチェーンを構成する各企業の内部で吸収できるはずである」との、有意義なコメントを得た。

加えて、レジリエンシーの強化のための経営資源の投資に関する経済的インセンティブの議論を試みた際、当方より、日本政策投資銀行が企業融資に防災格付による優遇金利を導入した事例を説明すると、シェフイー教授は我が意を得たりとばかりに膝を打って、その取組みを絶賛した。背景を伺うと、米国政府には働きかけてはいるものの、全くそのような取組みが始まらないため、業を煮やしたシェフイー教授は、サプライチェーン内の途絶リスクを、金融工学を活用して移転できるような仕組みづくりの議論を、金融機関と始めたばかりだということであった。

本書は決して整理整頓された美しい方法論を説くことを目的としたり、どのようにしたらレジリエンシーを強化できるか、といった手順を示すようなガイドラインを記したものでもない。数多くの事例を中心に文脈を構築することで、読者それぞれの価値観や興味の分野・レベルで、様々な示唆が吸収できるようになっている。プロセスの設計、調達先の選択、商品や部品の種類、作りこみの度合い、業務の標準化など、様々な要素についての議論が多くの事例を通じて展開されているが、何が功を奏したのか、あるいは何がいけなかったのかは、組織や状況によって異なっているため、すべての組織や

状況に対する汎用的な正解を示しているわけではない。このような観点から、本書は入門書ではなく、応用事例集といったものに位置づけられると考える。

本書はどの章をとっても、事例が豊富で読み応えのあるものであり、その分、翻訳にも相当な体力を要したことから、今回の翻訳に取り組むスタンスとして、「超訳」をすることを我々の方針とした。この「超訳」により、原書のエッセンスを最大限残しながら、かつ文化的な相違も織り込んだ形で意識した部分、省略した部分もあるが、このような判断もシェフイー教授の了解を得た上で、我々の責任において行ったものである。

幸いにも今回の翻訳チームとして、事業継続マネジメントに業界を挙げて取り組んでいるSEMI日本地区BCM研究会有志のエキスパートの面々を得たことは、まことに本書にふさわしいスタッフィングであったといえる。また渡辺研究室でサプライチェーンの脆弱性を研究する大学院生諸君にも仮翻訳レビューのお手伝いをいただいた。

しかしながら、訳文に不適切な部分や難解なところがあるとするれば、それはひとえに監訳者としての我々の責任であり、遠慮なく御叱正をいただければ幸いである。

シェフイー教授は、本書が日本の読者に何らかの示唆を与えることができることを大変期待しており、監訳者としても、本書で説かれているように、レジリエンシーについて何も特別な体制を組むのではなく、日常の企業活動に浸透させ、個々の従業員に至るまでの企業文化にまで定着させるような企業が日本で続出してくれることを願って止まない。

最後に、シェフイー教授とお目にかかった際、ダンキンドーナッツ（これは本書の事例にはなかったが）のコーヒーをこよなく愛する先生に、北斎の浮世絵のマグカップをお贈りしたことを付け加えさせていただく。

2007年 2月

渡辺研司
黄野吉博