

## 事業継続マネジメント（BCM）の実践（前編）

### ～サプライチェーンBCMを推進する～

#### （巻末特別レポート「地政学リスクとBCM」）

##### <目次>

#### 1. はじめに ～重要課題とされるサプライチェーンBCM～

#### 2. サプライチェーンBCMの重要性

- (1) 拡充されてきたサプライチェーン
- (2) サプライチェーンBCMの推進が難しい理由
- (3) サプライチェーンBCM取り組みの基本

#### 3. 自社BCMの強化：調達リスクへの対応

- (1) サプライチェーンの把握（現状把握）
- (2) 調達リスクの分析・評価（事業影響度分析とリスク分析・評価）
- (3) 事業継続戦略・事前対策の策定と実施
- (4) 有事における態勢強化（BCPの整備）

#### 4. 自社BCMの強化：物流リスクへの対応

- (1) 物流網のレジリエンス強化
- (2) 外部との連携

◆ コラム：サプライチェーンリスクマネジメント（SCRM）とBCM

#### 5. サプライチェーンへの展開

- (1) サプライチェーン先（特にサプライヤー）への働きかけ
- (2) 自社BCMの運用によるサプライチェーンへの展開
- (3) 業界全体での取り組み促進

#### 6. まとめ

#### ◆ 特別レポート「地政学リスクとBCM」

- (1) 地政学リスクとは
- (2) 地政学リスクを対象としたBCMのプロセス
- (3) 地政学リスクBCMの難所

## 事業継続マネジメント（BCM）の実践（前編）

### ～サプライチェーンBCMを推進する～

#### << 要 旨 >>

- ◎ 企業はサプライチェーンの中で事業活動を行っており、自社のBCMの実効性を高めるためにはサプライチェーンリスクに対応し、サプライチェーン全体の事業継続能力の向上を図る「サプライチェーンBCM」の推進、展開が必要不可欠です。
- ◎ しかし、取引先に対しての自社のコントロールには限界があること、経営環境の変化などに伴って、サプライチェーンは変化し続けること、サプライチェーンが混乱、途絶するサプライチェーンリスクには様々なものがあること、安定と効率性の両立が難しいことなどから、多くの企業が、サプライチェーンBCMに十分には取り組めていないのが実情です。
- ◎ サプライチェーンBCMを推進していくにはこうした課題や問題点を克服していく工夫が必要です。自社の経営戦略を踏まえた、経営者主導の全社組織横断的な取り組み、生産性・効率性とのバランスを考慮したリスク軽減策の策定・実施などが求められます。
- ◎ サプライヤーの供給停止等調達リスクに対応した自社のBCMの強化においては、サプライチェーンの実態の把握が重要なプロセスとなります。それを基に、通常のBCMのプロセスの通り、事業影響度分析、リスクの分析・評価を行い、優先的にBCMの対象とすべき調達品目及び重要サプライヤーを特定した上で、事前対策の策定・実施、BCPの策定を進めていきます。
- ◎ 顧客、販売先への供給責任を果たすには、物流リスクに対応したBCMにも取り組まねばなりません。物流拠点の設備増強や分散化といった自社の物流網のレジリエンスの強化だけでなく、外部との連携も有効な対策の選択肢と考えられます。
- ◎ 最も重要なのは、サプライチェーン全体としての事業継続能力の向上です。サプライチェーンのメンバー企業各社が連携、協力しながら、サプライチェーン全体としてのBCMに取り組むように働きかけていくことが重要です。特にサプライチェーンの中核企業には、相手先企業への個別の働きかけだけでなく、サプライチェーンの枠を超えた業界全体での取り組みを進めるようなリーダーシップの発揮が求められます。

## 1. はじめに ～重要課題とされるサプライチェーンBCM～

前回、前々回と2回にわたり、**事業継続マネジメント（BCM）**の強化についてレポートしました<sup>1</sup>。企業を取り巻くリスク環境が激変する今、それに応じた既存の**事業継続計画（BCP）**やBCM体制の見直しは急務であるとの観点から、BCMのプロセスをあらためて整理し、新たなリスクへ対象を拡大することを含めたBCMの継続的改善のためのポイントなどを説明しました。

しかし、実際に実効性のあるBCMを展開していくことはかなり難しいことであると思われます。内閣府の調査によれば、BCPは策定済とする企業も含め、多くの企業が実際のBCMの推進においては何らかの課題を抱えているとしています（図表1、2）。概念や理屈は理解していても、これらを自社の事業や事情に当てはめて、実践していくことがいかに難しいかがわかります。

そこで、弊社では、さらに今回と次回の2回にわたって、「**事業継続マネジメント（BCM）の実践**」に焦点を当ててレポートすることとしました。多くの企業がBCMを進めていく上で、課題や問題点と捉える、いわゆるBCMの難所について、具体的取り組み事例<sup>2</sup>を参考にしながら、その克服のためのポイントを整理します。

前編として今回のレポートでは、その中でも、BCMの実効性を高めるために極めて重要でありながら、着手できていない、あるいはなかなか進捗できないとの声が多い、**サプライチェーンリスク<sup>3</sup>に対応したBCM**、そして**サプライチェーン全体の事業継続能力の向上を目指すBCM**（以下、「**サプライチェーンBCM**」といいます）の推進や展開のためのポイントを説明します。まずは、サプライチェーンを考慮に入れた**自社のBCMの強化**について、次にサプライチェーンメンバー企業に**BCMへの取り組みをどのように働きかけていくか**、また、**自社BCMをどのように展開していくか**について、事例をヒントにしなが、課題解決や推進のポイントをみていきます。

それぞれの企業の事情が異なるように、サプライチェーンそれぞれに特徴や特性があります。採り上げた事例は、あくまで当該企業やサプライチェーンだからこそその好事例かも知れませんが、できるだけ多くの企業、サプライチェーンにもあてはまり、横展開が可能と思われるポイントを説明するようにしています。具体的事例の根本にある基本的な考え方だけでも、自社でのサプライチェーンBCMの推進、展開の参考にさせていただければと思います（次回の後編では、サプライチェーンに関する事項以外でも、重要業務の選定や教育・訓練などのBCMのプロセス、あるいは外部や地域との連携といった、多くの企業が課題としているBCMの難所について、その克服のポイントをレポートする予定です）。

\* なお、今回のレポート巻末に、特別テーマとして、「**地政学リスクとBCM**」をレポートします。グローバルベースのサプライチェーンBCMでもありますので、緊急性の高い、時事的なテーマとして採り上げました。

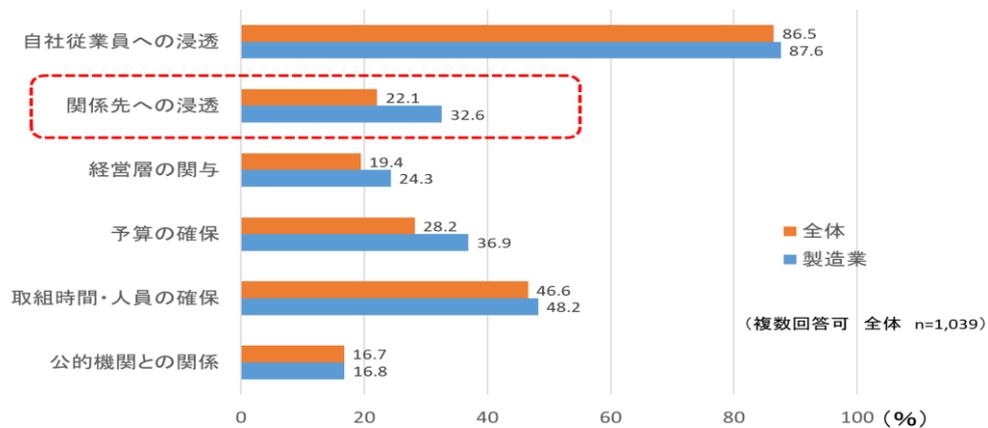
<sup>1</sup> GRS Risk Management Report January 2022「リスク環境の変化に対応した事業継続マネジメントの強化（前編）～実効性のあるBCMとは～」、February 2022「同（後編）～今、BCMを見直す～」を参照ください。

<sup>2</sup> 本レポートで採り上げた事例は、内閣官房「国土強靱化 民間の取組事例集」等で公表されたものであり、弊社が独自に調査・取材したものではありません。

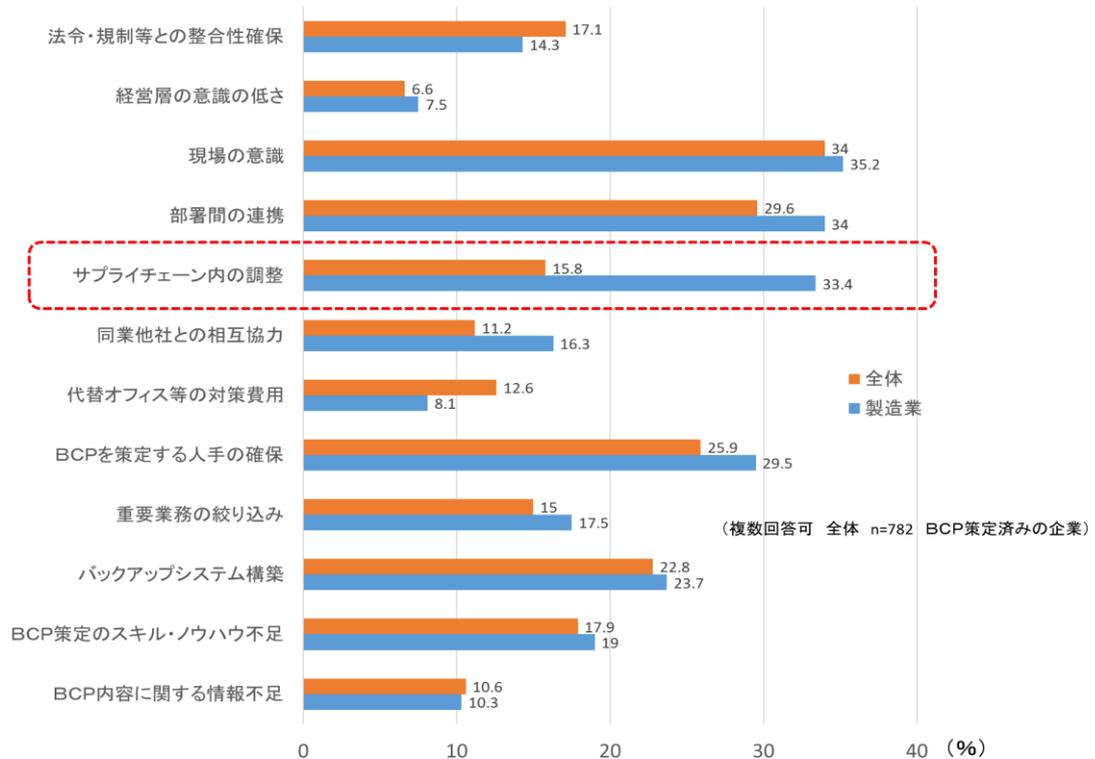
<sup>3</sup> サプライチェーンの混乱や途絶を引き起こすリスクをいいます。具体例については図表4を参照ください。

<図表 1> 事業継続の取り組み・リスク対応を実施していく上での課題

内閣府が行ったBCMに関するアンケート調査からは、多くの企業が、サプライチェーンに関する事項を課題と捉えると同時に、推進上の問題点でもあるとしていることがわかります。サプライチェーンの拡充を図ってきたと思われる製造業では特にその傾向が顕著です。



<図表 2> BCPの策定や推進にあたっての問題点



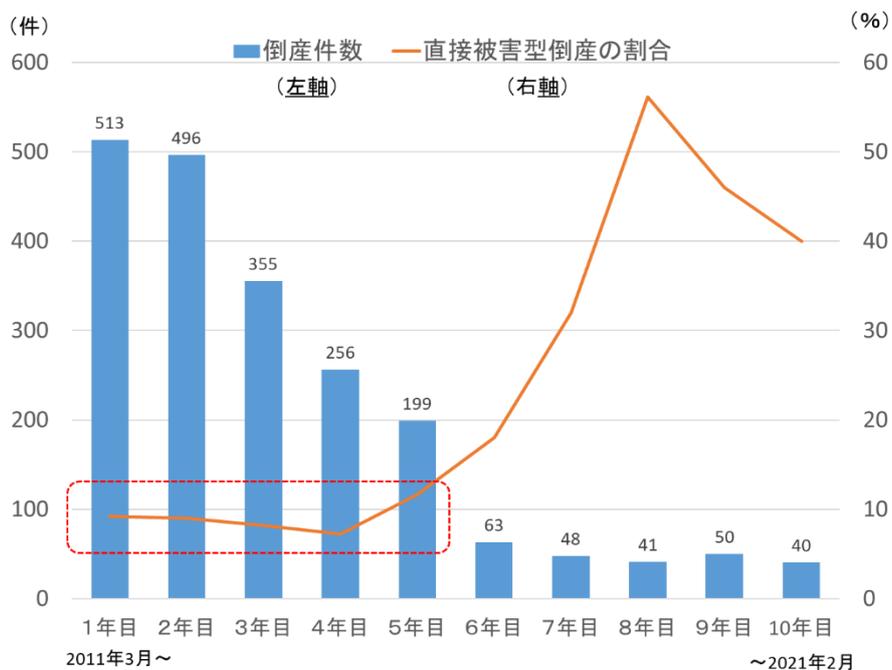
(出所) 図表 1、2とも、内閣府防災担当「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(令和 2 年 3 月) のデータを基に弊社作成

## 2. サプライチェーンBCMの重要性

**サプライチェーン**とは、企業間のモノ（製品、部品、原材料等）やサービスの供給に関する連鎖のことです。製造業であれ、サービス業であれ、事業の全工程を自社一社でカバーしている企業はまずないでしょう。企業は、サプライチェーンの中で事業活動を行っており、サプライチェーンが途絶した途端に、企業は事業中断の危機に直面することになります。

東日本大震災を例に挙げると、政府が「集中復興期間」とした震災直後の2011年度からの5年間で震災関連倒産は1,819件ありました。そのうち、地震や津波による従業員や建物など経営資源の被害が直接的な要因となった倒産（直接被害型倒産）の割合は、10%程度にとどまり、残り9割のほとんどが、取引先や仕入先の被災による仕入れや卸のストップなど**サプライチェーンの途絶を原因とする倒産**だとされています（なお、「直接被害型倒産」には、融資や補助金によりハード面の再建を果たしながらも、その後の業績不振により、経営破綻したケースも含めており、その割合は6年目を以降増加の傾向にあります）（図表3）。図表3のとおり、震災から10年以上を経過した今も、震災関連倒産は続いています。事業継続能力の向上には、サプライチェーンBCMの導入と推進、展開が必要不可欠であることが見て取れます。

＜図表 3＞ 東日本大震災関連倒産 発生状況



(出所) 株式会社帝国データバンク「東日本大震災関連倒産」動向調査(2021年)のデータを基に弊社作成

## (1) 拡充されてきたサプライチェーン

経済成長による産業の高度化と広域化は**サプライチェーンの発展**を促進してきました。物流網が発達し、生産性向上を目指した分業化や外注化が進展することで、サプライチェーンの範囲は広がり、その階層はますます深くなっていきました。こうしたサプライチェーンの拡充は、平常時においては、中核企業をはじめ、サプライチェーンに属する企業にとっての競争力向上に大きく貢献する一方で、いざサプライチェーンのいずれかで商流が途絶した場合の影響を極めて大きなものになっています。サプライチェーンから完全隔離された企業などは存在しません。サプライチェーンが機能してこそ事業の推進が可能となります。災害などの被害を受けていかに早期に自社の事業・業務の復旧態勢を整えても、サプライチェーンが途絶したままでは事業は再開できません。**BCMの実効性**を確保するにはサプライチェーンBCMを的確かつ強力に進めていく必要があります。

## (2) サプライチェーンBCMの推進が難しい理由

その一方で、多くの企業がサプライチェーンBCMの展開は難しく、BCM推進上の課題であると捉えています。事業継続に必要不可欠なサプライチェーンBCMですが、推進していくのは容易なことではないのです。課題克服のヒントとなるので、サプライチェーンBCMの推進を困難にしている理由をまずは整理しておきます。

### ① 自社コントロールの限界

いかに親密な取引関係にあっても、仕入先や販売先はあくまで他社です。自社のBCMを押し付けるわけにはいきません。また、直接指導やあまりに厳格な取引条件を提示することも、取引関係の観点から問題がないとはいえません（こうした観点から、本レポートでは、次項以降で、サプライチェーンBCMについて自社のBCMの強化とサプライチェーンへの展開を分けて説明しています）。

### ② 変化の激しいサプライチェーン

経営環境の変化や事業戦略の変更に伴ってサプライチェーンは変化します。また、近年は総じて製品のライフサイクルが短くなっており、サプライヤーが短期間で切り替わってしまう場合も多くなりました。サプライチェーンの変化は**BCPの陳腐化**につながるため、その都度BCMやBCPの見直しが必要になります。変化が頻繁に起きる場合は、相応の労力をかけてサプライチェーンBCMに取り組むインセンティブ自体が削がれることとなります。

### ③ 多様かつ広範囲なサプライチェーンリスク

サプライチェーンの混乱や途絶を引き起こす**サプライチェーンリスク**には、自然災害だけではなく、様々なものがあります（図表4）。サプライチェーンBCMでは、これらのリスクとリスクが顕在化した場合の発生事象を考慮に入れておく必要があります。また、サプライチェーンBCMの実効性を確保するには、自社と**直接取引関係にある先（Tier1）**だけではなく、**二次サプライヤー（Tier2）** やさらにその先の Tier3、4・・・まで対象としなければなりません。サプライチェーンの拡充により、**リスク顕在化の起点が広く拡散**したことで、サプライチェーンBCMは一層難しいものとなりました。

<図表 4> サプライチェーンリスクの例

起因別	特性等	リスクの例
サプライチェーン 外部要因	環境的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害</li> <li>● 気候変動（異常気象、天候不順）</li> <li>● 感染症パンデミック</li> <li>● 資源の枯渇</li> </ul>
	経済的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場・市況の変動</li> <li>● 金融・決済システムの混乱</li> <li>● 需要ショック</li> <li>● 競合他社の台頭</li> <li>● マクロベースでの労働力不足</li> </ul>
	政治・地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法律・規制の制定・改変</li> <li>● 投資・貿易・通商等に関する規制の強化</li> <li>● 紛争、テロ、政治的不安定</li> </ul>
サプライチェーン 内部要因	サプライヤーに起因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 倒産、事業停止、操業度の低下</li> <li>● 原材料・部品等の品質低下、不具合品の発生</li> <li>● 物流・配送問題、納期遅延</li> <li>● 労働問題・人手不足</li> <li>● コンプライアンス問題、不祥事</li> </ul>
	顧客・販売先に起因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要の急激な変動</li> <li>● 頻繁な仕様変更</li> <li>● 支払い能力の問題、債務不履行</li> </ul>
自社内部要因	オペレーション関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内設備、物流設備等に関する事故、不具合の発生</li> <li>● 情報通信途絶、情報システムの障害</li> <li>● 受発注や品質管理に係る人為的ミス</li> </ul>
	マネジメント関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在庫レベルの読み違い</li> <li>● 物流・配送スケジュール計画の不備、輸送インフラ不全</li> <li>● 人手不足</li> </ul>

(出所) 経済産業省「通商白書 2021」第Ⅱ部 第1章 「レジリエントなサプライチェーンの構築に向けて」等を参考に弊社作成

#### ④ 効率性の低下

サプライチェーンリスクを低減させようとする、多くの場合は**サプライチェーンの効率性**が低下します。たとえば、**調達ルートの二重化**や**代替調達先の確保**などは、短期的にはコスト増につながります。サプライチェーン B C M の推進と企業の短期的な生産性や業績の向上がトレードオフの関係にあることから、経営課題としてのサプライチェーン B C M の優先順位が下げられているケースもあると思われます。

#### ⑤ 総務部門や安全管理部門主導の B C M

B C M は、防災活動との関連が深い、推進主体が総務部門や安全管理部門に置かれているケースが多くあります。こうした場合は、**事業部門や購買部門からの声**が B C M に反映されにくくなり、サプライチェーンの検討が不十分となってしまう可能性があります。

### (3) サプライチェーンB C M取り組みの基本

(2) で挙げた阻害要因や制約要因を踏まえると、サプライチェーンB C M推進には、以下のような取り組みが基本になると考えられます。

#### <サプライチェーンB C M取り組みの基本>

- ① 自社の事業継続目的の明確化とB C M体制の確立
- ② 経営戦略・事業計画を踏まえた、経営者が主導する体系的かつ継続的な取り組み
- ③ 生産性・効率性とのバランスを考慮したリスク軽減策
- ④ 事業部門や購買部門の積極的に参画する全社的、組織横断的な取り組み

#### ① 自社の事業継続目的の明確化とB C M体制の確立

サプライチェーンB C Mを進めていくには、相当な労力と時間を要します。何のために、誰のためにB C Mに取り組むのか、あらためて、**B C Mの目的を社内で共有し、強力に推進していく体制を確立**させることが重要です。

#### ② 経営者が主導する体系的かつ継続的な取り組み

サプライチェーンは、自社の経営戦略や事業計画によって形成され、またそれらの変更によって変化するものです。サプライチェーンB C Mを的確かつ強力に推進していくには、経営戦略・事業計画の最高責任者である**経営者の主導**のもと、それらとの整合性を保ちながら、**体系的に、そして継続的に取り組んでいく**ことが必要です。

#### ③ 生産性・効率性とのバランスを考慮したリスク軽減策

多くの場合、サプライチェーンリスクの軽減策が目指す**サプライチェーンの安定性と、生産性・効率性とはトレードオフの関係**にあります。しかし、両者とも、両立させなければならない重要な経営課題です。事業を進める以上、リスクをゼロにすることはできませんので、B C Mにおいても、可能な限りリスクを取り除くというより、どこまでならリスクを許容できるのかを見極めつつ、**生産性・効率性との最適なバランス**をとることに主眼をおくべきであると考えられます。

#### ④ 全社的・部門横断的な取り組み

平常時において、サプライチェーンのマネジメントや取引先との関係強化に携わり、サプライチェーンの実態を最も理解し、把握しているのは、事業部門や購買部門です。事業継続にはすべての部門・部署が関係しているの考え方から、一般的なB C Mにおいても、全社的な取り組みが求められますが、サプライチェーンB C Mでは、**事業部門や購買部門が積極的に参画する部門横断的な取り組み**がより重要かつ必要となります。

### 3. 自社のBCMの強化：調達リスクへの対応

#### サプライチェーンBCMの2段階

では、サプライチェーンBCMの具体的な進め方をみていきます。本レポートでは、サプライチェーンBCMを推進していく上で、まずはサプライチェーンを考慮した**自社のBCMを強化**し、次にそれを**サプライチェーンへ展開**していくというステップを踏むことを前提としています。なお、サプライチェーンリスクへの対応を自社BCMに織り込んでいくには、**事業継続の基本方針、重要事業・業務の選定**などBCMの基本事項について社内コンセンサスが形成されていることが前提となりますので、これらを再確認することから始めます。

#### インバウンドサプライチェーンとアウトバウンドサプライチェーン

サプライチェーンには、仕入先や調達先といった自社にモノやサービスを供給する上流側：**インバウンドサプライチェーン**と、顧客や販売先など自社からモノやサービスを提供する下流側：**アウトバウンドサプライチェーン**がありますが、まずは、インバウンドサプライチェーンにおけるリスク、つまり**サプライヤーからの供給の途絶（調達リスク）**に備えたBCMについて採り上げます。サプライチェーンリスクというと通常はこの調達リスクを指すことが多いように思われます。しかし、内閣府の調査によれば、BCPの策定にあたっては、70%以上の企業が顧客を検討の範囲に含めたのに対し、仕入先を考慮に加えた企業の割合は47%にとどまっているのが実態です<sup>4</sup>。いかに、インバウンドサプライチェーンに対応したBCMへの取り組みが遅れているかがわかります。

#### (1) サプライチェーンの把握（現状把握）

まずは、自社の**インバウンドサプライチェーンの現状を把握**することから始めます。以下のような手順により、サプライチェーンの構造・実態を明かにしていきます。

##### ① 自社の仕入れ品目と調達先のリストアップ

サプライチェーンに連なる仕入れ品目をリストアップし、品目ごとに仕入先・調達先名および取引量（金額）を列挙します。二次サプライヤー以前の先については、一次サプライヤーの協力を仰ぐ必要もあります。

##### ② 商流図の作成

①のリストに基づき**商流図**を作成し、**サプライチェーンの見える化**を図ります。全事業部門が協力し、漏れのない商流図を作成することが大切です。

##### ③ 商流集中先の確認

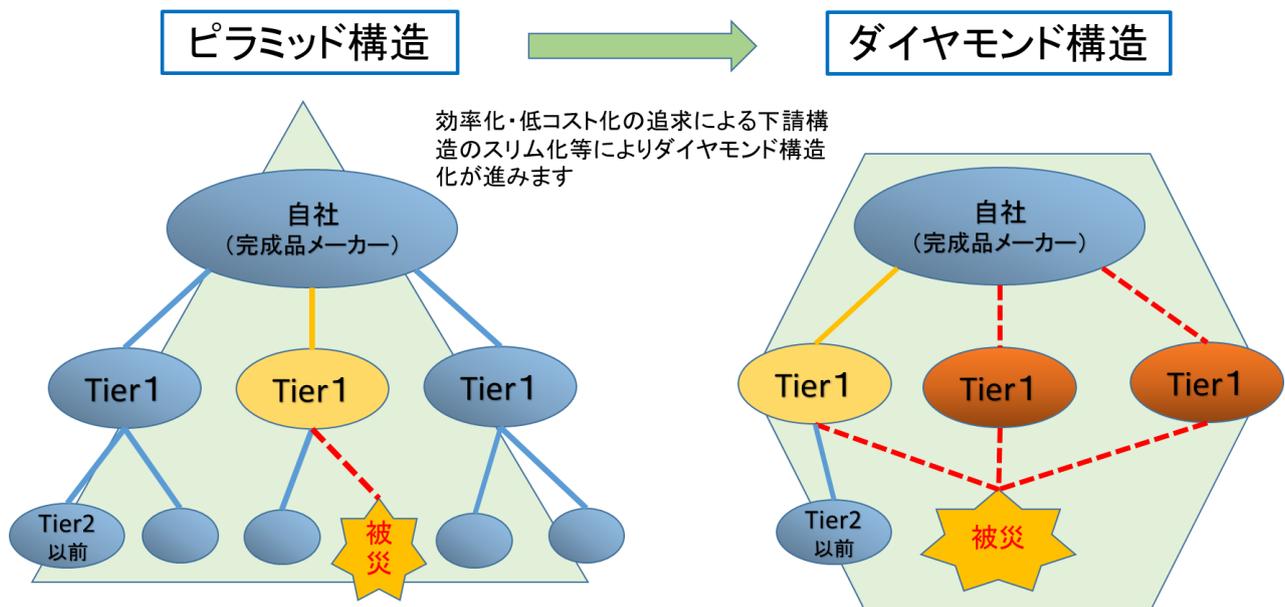
詳細なリスク分析を行う前に、商流図を作成した時点で**特定の先への商流の集中度合い**（当該調達先への**依存度**）をチェックします。依存度の高い先へは、事業継続戦略、事前対策、BCPの策定において、重点的に取り組む必要があります。なお、商流の集中度合いを調べるにあたっては、自社にとってのインバウンドサプ

<sup>4</sup> 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査（令和2年3月）より

ライチェーンが二次サプライヤー：Tier2、さらに Tier3、Tier4・・・で同一の事業者に商流が集中する**ダイヤモンド構造**になっていないかに留意する必要があります（図表 5）。

＜図表 5＞ サプライチェーンの構造

自社としては調達先（Tier1）を分散させ、サプライチェーンを**ピラミッド構造**にしたつもりでいても、Tier 2 以前で、商流が特定のサプライヤーに集中し、サプライチェーンが**ダイヤモンド構造**になっている場合があります。その場合、商流が集中したサプライヤーが供給を停止すると、途端に自社の調達が行き詰まる可能性があります。



#### ④ B C M対象先の絞り込み

現状把握のためには漏れのないように調達先をリストアップしますが、いきなり、すべてを B C Mの対象とするのは無理があります。効率的かつ効果的な B C Mの推進のためには、③で洗い出した依存度の高い先や選定した重要事業・業務と紐づけて**重要なサプライヤー**にまずは対象を絞り、その後段階的に対象範囲を拡大していくという方法が現実的と思われるので、この段階で対象先の目途をつけておくようにします。

#### ⑤ 商流図の平常時からの整備

サプライチェーンは変化し続けますので、平常時から**継続的な商流図の見直しと整備**を行うことが求められます。この作業は、B C Mのためだけではなく、むしろインバウンドサプライチェーンにおける無駄や非効率性のチェックにも役立ちます。B C Mの観点から問題がなければ、調達先の整理統合やロジスティックスの効率化など、平常時における生産性の向上策を進めていくべきでしょう。ここにおいても、**サプライチェーンのリスク低減と効率性の維持・向上のバランス**をとることが重要となります。

## (2) 調達リスクの分析・評価（事業影響度分析とリスク分析・評価）

(1) で作成した商流図やリストに基づき、**調達リスクの分析と評価**を行います。サプライチェーンの途絶などリスク顕在化による自社の事業中断による影響度の分析（**事業影響度分析**）と、優先的に対応すべきリスクを把握するためのリスクの分析（**リスク分析・評価**）のプロセスです。事業内容等企業の事情によって進め方は様々ですが、**事業継続戦略**や**事前対策**、**BCP**において優先的に対応すべき業務とサプライヤーを浮き彫りにするには、**品目別分析**と**サプライヤー別分析**の両方からアプローチすることが有効な方法と考えられます。

### ① 品目別分析

各品目がどのくらいの期間調達できないと、どの程度の被害・損害が発生するかといった事業への影響度を分析します。この事業影響度分析によって、自社にとって優先して調達を確保すべき**重要な調達品目の選定**と、**調達再開までの目標（時間と調達量のレベル）の設定**を行います。

### ② サプライヤー別分析

#### i) サプライヤーの事業影響度分析

①で採り上げた品目ごとに、取引量の多い順にサプライヤーをリストアップします。調達品目の重要度とその品目における当該サプライヤーとの取引量をそれぞれ数値化し、掛け合わせたものを当該サプライヤーの重要度として点数化するなどして、**サプライヤーの重要度を見える化**させ、優先的にBCMの取り組み対象とするかどうかの判断材料にします。

#### ii) 各サプライヤーの供給停止の可能性を分析

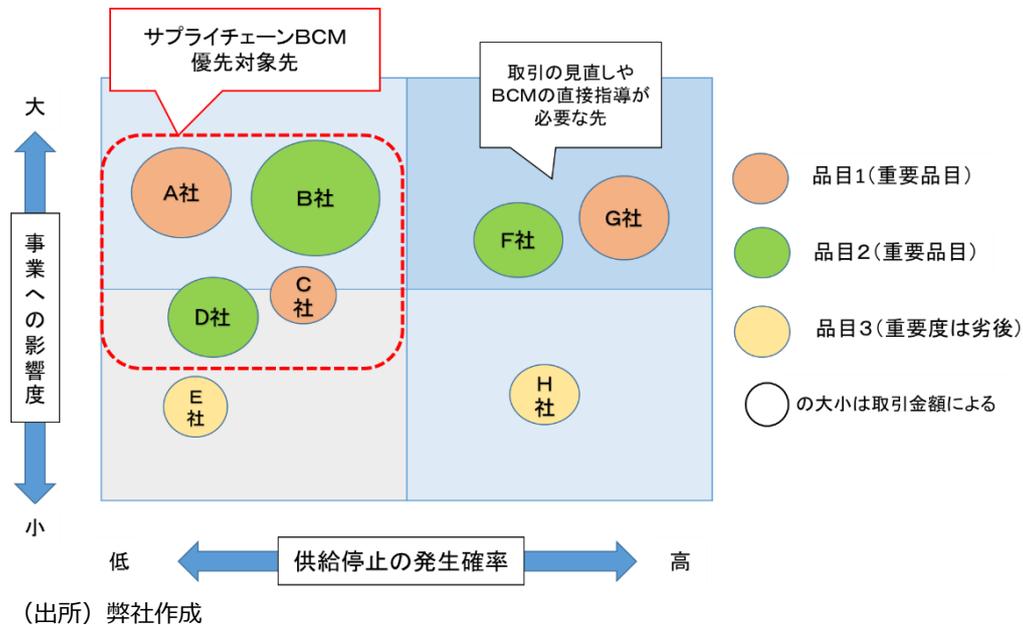
各サプライヤーからの**供給が停止する可能性のレベル**を分析します。当該サプライヤーの立地、取引履歴、生産規模と取引量の比率、自社との取引の優先順位、BCMの取り組み状況など、多面的に分析することが望ましく、相当程度の調査が必要となりますが、サプライチェーンBCMの実効性を高めるためには大変重要な手順です。日々の取引から得られる情報をBCM事務局などで一元的に管理する、あるいは、「5. サプライチェーンへの展開」で紹介するアンケート調査を活用するなどの工夫を凝らしながら進めていきます。Tier 2 以前のサプライヤーについては、一次サプライヤーの供給停止の可能性に織り込んだものとするか、直接的に調査を行うかは、判断が分かれるところではありますが、いずれにしても一次サプライヤーの協力を得ることは必須であり、お互いの意思疎通と連携が大変重要になります。

### ③ リスクマッピング

上記①と②を重ね合わせて、各サプライヤー調達リスク顕在化の可能性（**発生確率・頻度**）と事業への**影響度を整理（リスクマッピング）**し、優先的に事業継続のための戦略や対応策を策定・実施していく**重要品目**や**重要サプライヤー**を選定します（図表6）。

<図表 6> リスクマッピングのイメージ

確率が低くても、供給停止となった場合に影響度の大きい先とその取扱品目が、サプライチェーンBCMを優先的に取り組むべき対象となります。



<事例 1> 綿密なサプライチェーン調査とデータベース化（自動車メーカー A社）

- BCMの一環として、平常時から綿密なサプライチェーン調査を継続実施。
- 品目別サプライチェーンツリー（商流図）情報を整備。Tier2 以前も含めて商流の集中を把握。
- サプライヤーの中で、1 拠点でのみ生産を行っているような「リスク品目」を抽出。有効な事前対策を効率的に実施。
- サプライチェーン情報と各サプライヤーの所在地等の地理リスク情報をデータベース化。有事の際の被災候補拠点のリストアップや Tier 1 各社とのリアルタイムでの情報共有を可能に。
- 情報収集にあたっては、情報の利用目的をBCMでの活用のみ限定することで仕入先と合意。

📌 ポイント

A社の高度なリスクマネジメントとサプライヤーとの信頼関係があってこそこの事例ですが、**サプライチェーンの実態把握、商流集中度合いなどリスクの分析**は、サプライチェーンBCMにおいて大変重要なプロセスであることがわかります。サプライヤーからの情報収集には、目的や用途の限定など、適切な配慮がなされています。また、収集した情報をデータベース化することで、**緊急時の情報管理・共有の仕組み**を構築しています。

### (3) 事業継続戦略・事前対策の策定と実施

(2) の調達リスクの分析・評価により選定された、供給停止による影響度の大きい重要品目や重要サプライヤーに対して、**事業継続戦略・事前対策**を策定し、実施していきます。サプライヤーからの供給停止に備える事前対策には以下のようなものが考えられます。

#### ① 代替調達先の確保

##### i) 複線化・外部連携

特定のサプライヤーからの供給が停止した場合に、他のサプライヤーからの調達にシフトするという**代替戦略**的な対応策です。**代替調達先**を確保するには、平常時から調達ルート**を複線化**しておく方法と緊急時にのみ発動させる**緊急時供給協定**を代替調達候補先と締結する**外部連携**とがあります。調達品目の特殊性、既存サプライヤーとの取引関係、コスト面等を十分に考慮し、具体的な代替調達策を決定します。

##### ii) 代替調達の留意点

高度な技術や特殊な設備を必要とする特注品などでは代替調達策を講じるのは容易なことではありません。**代替調達先を確保するコスト**の問題に加え、自社の競争力に関わる**機密情報の拡散**といった問題も十分に考慮しなければなりません。平常時から調達ルートを複線化する場合は、既存サプライヤーとの**関係性の希薄化**や**仕入条件の悪化**なども懸念されます。また、緊急時のみ稼働する外部連携の場合は、本当に連携協定先が**自社の要求するレベル**のモノを供給できるのかという実効性が問題となります。こうした問題もあることから、代替調達策は、他の対策と組み合わせて検討すべきであると考えられます。たとえば、サプライヤーへの B C M の取り組みや強化の働きかけ（5. 「サプライチェーンへの展開」で詳述します）や、特注品の標準化（次項参照）なども併行して進めます。もし、既存のサプライヤーが複数の拠点を展開している場合は、平常時から、その**複数拠点からの調達ルート**を確保しておくのも一案です<sup>5</sup>。仕入れの効率が低下するおそれはありますが、サプライヤーとの関係の希薄化が抑えられる上に、地理的なリスク分散も図れる可能性があります。また、いずれの場合でも、代替調達先の選定においては、**広域被災**を勘案し、**調達先の所在地**や、**商流の重なり**などには注意が必要です。

#### ② 特注品の標準化

調達品が標準品であれば代替戦略を進めるのが比較的容易になります。調達品の仕様やスペックが現状のレベルでなければならないのかをあらためて確認し、可能なものは**標準化**を図ります。しかし、B C M の対象は自社の重要事業・業務に関わるモノですので、企業競争力、差別化の観点から標準化は難しいとの判断になる可能性も高いと思われます。競争力の源となる仕様は残し、それ以外は標準化するなど製品設計を見直すといった工夫も求められるでしょう。このように限界のある対策ではありますが、**平常時における自社の優位性と緊急時を乗り越える事業継続能力とのバランス**をどうとるかという観点から、経営のレベルで再考すべき重要なポイントであると考えられます。

<sup>5</sup> 緊急時にサプライヤー側が、自らの複数拠点を使って供給責任を果たすケースも考えられますが、非被災地への需要の集中を想定すると、平常時からの調達ルートの複線化の方がより確かな代替手段であるといえます。

### ③ 調達品の社内共通化

全社的な生産性の向上や事業の高度化の観点から、事業部門があたかも独立した企業のように機能している企業も少なくはありません。もし、同じような用途・目的でありながら事業部門ごとに異なる仕様の部品を調達している場合、それを**共通化**できないかを検討します。また、同じ部品であるにも関わらず事業部門が別々に仕入れているような場合は、これを**部門横断的に一括管理**するようにします。部品等の共通化により、サプライヤー数や部品数が削減され、代替調達先の確保の余地が広がることに加え、有事の際に、**部門間で部品の融通**等を行うことも可能になります。また、平常時からのサプライチェーンの管理や有事におけるサプライヤーの被害状況確認といった B C Mを進めていく上での負担の軽減にもつながります。さらに、調達品の共通化により大量発注が可能となり、平常時の**調達コスト削減効果**という副次的メリットも期待できます。

#### <事例 2> 部品の共通化による調達リスクの低減（計測制御機器製造販売 B社）

- 調達コスト削減のため、**事業部門をまたいだ部品共通化**に購買部が主導で取り組み。
- 自社の在庫量も踏まえ、優先的に確保すべき**B C M重点対象調達部品**を明確化。
- 重点対象部品を中心に**部品共通化を B C Mとして推進**（実際に、東日本大震災時に対応）。
- 有事の際は、**部門横断会議**（部門長、担当部長が参加）が最新の調達情報を共有。
- 製品、事業ラインレベルで調達制約のある部品の**最適配分、相互融通**を推進。

#### 👉 ポイント

重点対象の明確化と部門横断的な組織・体制の立ち上げにより、災害時の在庫部品利用の最適化を可能にしました。また、B社は、部品の共通化で、サプライヤーに対するバーゲニングパワーが増大し、**サプライヤー側の事業継続投資を促す効果**も期待できるとしています。

### ④ 在庫の積み増し

代替調達が難しい場合、あるいはそれと並行して、**在庫の積み増し**を検討します。倉庫スペース等が確保できれば、取り組みは比較的容易な対策です。しかし、効率化やコスト削減に明らかに逆行するため、丁寧な事業影響度分析を行い、真に重要な事業・業務に係る製品、部品、原材料に限定する必要があります。また、発注量の増加を契機に、標準化や共通化とも組み合わせながら、調達先側において生産、物流拠点の二重化などの**供給継続のための対策を促す**ことも重要です。なお、在庫を一か所で積み増す場合は、自社被災時の被害が拡大する可能性があります。自社 B C M強化の観点からは、同時に**倉庫の分散**なども検討する必要があります。

### <事例 3> 原料の保管倉庫の分散と供給ルートの確保（製造業 C社）

- C社は、国内に6つの製造工場を持ち、東日本大震災において、直接的に被災したのは、そのうちの2工場のみ。
- しかし、残りの4工場の原料、部材の仕入先も被災地域にあったため、被災直後から、安定的な製造と製品供給が困難な状況に陥った。
- この経験を活かし、同社は原料の**保管倉庫を地理的に分散化**。
- さらに、原料の長期的かつ安定的な調達のために、**海外からの調達ルートの確保**も行った。

#### 👉 ポイント

製造拠点として代替拠点を確保していても、調達ルートの複線化や代替調達先が確保されていないと事業継続は難しくなります。既存のサプライヤー以外の代替調達先が見つからなくとも（C社は、事業の特殊性から、国内ではそれが不可能でした）、保管在庫を地理的に分散させることで、一定の期間は、代替調達ルートを確認したのと同様の効果を得られることになります。

## （4） 有事における態勢強化（BCPの整備）

事前対策と並行して、また事前対策の進捗を踏まえ、緊急時の**事業継続計画（BCP）**を整備します。BCPでは、以下のような対応手順を規定しますが、BCPが有事に機能するには、それぞれの手順における**明確な判断基準**及び代替手段を発動（サプライヤーの切り替えなど）する際の**経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の確保、対策チームの編成**などについてもあらかじめ規定され、社内で共有されていることが重要なポイントとなります。

### ① サプライヤーの被災状況の早期把握

サプライチェーンが途絶した場合、実際にどのような事業継続対応策を進めていくかは、**サプライヤーの被災状況**とそれによる供給の停止・縮小の期間や程度に大きく左右されます。有事の際には、できるだけ速やかにサプライヤーの被災状況を確認することが重要です。サプライヤーとの間で、事前に**被災状況の報告期限**を取り決めている事例もあります。

### ② 影響の分析と対応策実施の判断

次に、収集した情報を基に、サプライヤーの**事業復旧の目途（時間・レベル）**を立て、それと自社のその時点での在庫状況などを勘案した供給停止に耐えられる**許容限界**とを突き合わせます。既存のBCMまたはBCPにおいて当該調達品目の確保の**目標時間・レベル**が設定されているのであれば、その目標時間・レベルと突き合わせます。サプライヤーの供給再開が、許容限界または目標を超えるようであれば、代替調達等緊急

対応策を実施する必要性が高まります。実際の緊急対応策実施可否の判断は、**有権限者**（規定により権限委譲を受けた者を含む）が、あらかじめ定められた**判断基準**に則り行うのが大原則です。

### ③ 当面の事業計画の調整

①、②のプロセスおよび自社の事業継続の状況を踏まえ、当面の生產品目、生産量などを含む**事業計画を調整**します。この事業計画に基づいて、供給を停止したサプライヤー以外の調達先・代替先への発注や、自社の顧客・販売先への納入の予定を通知していきます。自社の事業継続のために、そして新たな調達先や販売先にとって、不測の事態とならぬように事業計画の調整は速やかに行われなければなりません。また、この事業計画はサプライヤーの復旧状況や、実際の調達状況（特に特注品など）により継続的に修正していく必要があります。

### ④ サプライヤーへの支援

重要なサプライヤーへは事業復旧に向けての自社からの**直接的な人的支援、物的支援**を行うことも考えられます。サプライヤーの事業の**早期復旧の手助け**となることに加え、自社にとっても、早期かつより正確なサプライヤーの**被害状況の把握**につながります。もちろん、こうした支援は、自社の都合だけで行うことはできません。サプライヤーとの間で、平常時から有事の際に必要とされるモノの種類、人材のスキル等人的・物的支援のあり方についてよくすり合わせしておくことが必要です。また、自社自身の事業継続の進捗や代替戦略とのバランスも考慮する必要もあります。

#### <事例 4> 取引先も参加した、製・販・配・物流を結ぶ情報システムによるサプライチェーンの強化 (流通 小売業 D社)

- D社は各地で自治体と**防災協定**を締結。災害時に寄せられる救援物資要請に応えるために、食品・日用品メーカーなど約 50 社と連携した**災害時システム**（クラウド使用）を立ち上げ。
- 各社の**情報**（商品在庫、設備稼働状況、出荷可能拠点等）**共有と管理を一元化**
- 災害発生時の取引先の工場・倉庫や自社物流拠点の稼働状況等の**情報取得がスピードアップ**。
- グループ内の物流会社の**車両情報**と組み合わせ、**支援物資の出荷、輸送等に要する時間を大幅に短縮**。被災地に必要な物資を迅速かつ効率的に届けることが可能に。

#### 👉 **ポイント**

小売業のD社にとっては、防災協定に基づく救援物資要請に応えることが、そのまま自社の事業継続につながります。災害時に**サプライチェーン全体の状況が把握できる**ことで、的確かつ迅速な事業継続（救援物資支援）が可能となります。グループ会社だけでなく、取引先とも事業継続の意義を共有し、**有事の際の情報共有**について取り決めしておくことが重要です。

## 4. 自社のBCMの強化：物流リスクへの対応

サプライチェーンBCMでは、インバウンドサプライチェーンにおける調達リスクと同様に、**アウトバウンドサプライチェーン**におけるリスクへの対応も重要です。自社の製造ラインが稼働を続けることだけが事業継続ではなく、顧客、販売先への供給責任を果たして、はじめて事業継続が達成されるのです。本項では、災害時に必ず問題となる**物流リスク**に焦点を絞って、自社で物流部門も有するケースを前提に、BCMとしての具体的対応策の例を挙げています。物流部門をグループ会社や外部へ委託している場合は、これらの具体的対応策が委託先において実施されているか、委託先のBCMへの取り組みを確認、あるいは働きかけていく必要があります。

### (1) 物流網のレジリエンス強化

まずは、災害に強い物流網の構築を図る対応策（**事前対策**）を検討します。多くの場合、有形の設備投資を伴い、相当額の投資・コストが発生しますので、**事業継続能力の強化と効率性の維持・向上とのバランス**をとる経営判断が必要になります。

#### ① 物流センター・物流拠点の強化

物理的な施策により、**物流センターや物流拠点の強化**を図ります。耐震性強化、浸水対策、高台への移転といった敷地、施設レベルの対策や自家発電、自家給油設備など稼働維持のための対策などがあります。

#### ② 物流拠点の分散化

**物流拠点を分散化**させることで、物流網全体としてのレジリエンスを強化します。物流センターの二重化や代替拠点の確保などは、効果の高い対策となりますが、それだけにコストもかかります。物流拠点を新設せずとも、営業所、支店などの**営業・販売拠点を物流施設としての活用**するのも一案です。

#### <事例 5> 被災経験から学んだ医薬品の確実な配送体制の整備（医薬品卸 E社）

- 阪神淡路大震災で災害時に必須の物資である医薬品の配送に苦心したE社は、以降、徹底した自社の**物流網の強化に投資**。
- **免震化、高機能自家発電装置**の設置等により、最新鋭の「医薬品物流センター」を整備。東日本大震災で「止めない物流」を実現。
- **支店・営業所にも非常用電源を順次導入**。災害時の出荷システムの停止を回避。
- 東日本大震災では、燃料給油に支障を来たことから、その後は、**自家給油設備**の設置も推進。

#### 👉 ポイント

業界では前例のないほどの多額の投資を支えたのは、医薬品流通インフラとしての社会的責任を果たそうとするE社の強い経営の意思でした。物流関連事業者の事例ではありますが、支店・営業所の物流機能の活用や給油設備への着眼などは、一般事業者にも大いに参考となる事例であると思われます。

## (2) 外部との連携

自社だけで、物流リスクへの対応策を進めていくことが、あまりに過大なコスト負担となる場合や、費用対効果があまり望めないような場合は、外部との連携を検討します。

### ① 共同物流

**共同物流<sup>6</sup>**とは、複数企業の物流諸機能（保管・荷役・輸送・配送など）を共同で行うことです。既に、広域の物流ネットワークを有する、あるいは自社と異なる地域で物流センターを有する他社と、災害時における（あるいは平常時から）共同物流について**相互協力協定**を締結することは、有効な事前対策になると考えられます。他業他社の方が協定を働きかけやすい面もありますが、運ぶ製品・商品によって特別な配慮が必要な場合は、思い切って、**同業他社との連携**も検討するべきです。企業としての供給責任・社会的責任を共通認識として持つことができれば、各々のBCMの強化や平常時のコスト削減といった相互のメリットを示すことで、競合他社との連携交渉も進捗すると思われれます。

### ② 物流専門事業者への委託

平常時から**物流の外注化**は効率的経営の観点から重要な検討課題ですが、物流リスクへの対応策としても検討すべき事項です。多くの物流専門事業者は、トラックなどの輸送手段の手配・確保やターミナルの整備等緊急時における事業継続に取り組んでいます。自社の事業規模や事業戦略に適したものであれば、物流の外部への委託も有効な物流リスク対応策になると考えられます。

#### <事例 6> 輸液・透析品の「共同物流」開始による地震対策（BCP）及び物流効率化 （原薬・医薬品開発・製造・販売 F社）

- 生産・物流の分散化を進めてきた同業他社グループと**共同物流**に関する業務提携契約を締結。
- 倉庫管理と配送業務を連携させた**共通のプラットフォーム**を活用した物流網を構築。
- 共同物流により、新規の投資を抑えつつ、**実質的な物流拠点の分散化**を達成。
- 平常時も、事業拠点拡大に伴う**物流コスト**の上昇を抑え、**配送効率の向上**と省エネも実現。

#### 👉 ポイント

F社は、人材不足など物流業界が抱える問題や業界としてのBCMの必要性を、競合他社に強く訴えかけました。双方が認識を共有することで、両社間の共同物流が実現したものです。それぞれの会社としても**コスト削減**を進めながら、**業界としての災害時必要物資の供給体制強化**に貢献した事例です。

<sup>6</sup> 近年は、BCMにおいてだけではなく、共同物流が話題を集めています。その背景には、量的な拡大が望めない社会・経済環境の中でのさらなるコストダウンの必要性やトラックドライバー不足が深刻化する状況下での供給保証ということが挙げられます。

## ◆ コラム：サプライチェーンリスクマネジメント（SCRM）とBCM

サプライチェーンの混乱や途絶を引き起こす可能性のあるサプライチェーンリスクには自然災害の他にも様々なものがあることはすでに説明した通りです。そして、これらのリスクが顕在化すると、結果的には、以下のような事象となって企業経営に影響を及ぼします。

### <サプライチェーンリスクの顕在化事象の例>

- ① **事業の中断（製品供給・サービス提供の遅延や中断・停止）**
- ② **品質不良や製品の安全性・機能上の不具合の発生**
- ③ **製品価格の変動**
- ④ **売上げ、収益の減少や市場シェアの低下、企業ブランドの毀損**
- ⑤ **機密情報の漏洩、技術等知的財産の外部流出**
- ⑥ **人材の流出、雇用削減が不可避となる事態**
- ⑦ **法令等への抵触**

### SCRMの一形態であるサプライチェーンBCM

こうした、様々なリスクとリスク顕在化の発生事象に対応するためのリスク管理手法が、**サプライチェーンリスクマネジメント（SCRM）**と呼ばれるものです。SCRMをどのように自社の経営に導入していくかには、いくつかのパターンがあると思われませんが、サプライチェーンリスクの顕在化事象のうち、最も対応の優先順位が高く、他の発生事象とも密接に関連していると考えられる、①の「**事業の中断**」にフォーカスして、**サプライチェーンBCMとしてSCRMを進める**方法があります。言い換えれば、サプライチェーンBCMは、サプライチェーンリスクの中でも、部品・原材料の供給途絶や物流網の寸断などにつながるリスクを主な対象とするSCRMであり、SCRMの一形態なのです。実際には、BCMの対象をサプライチェーンに関わる事項に拡充していく方法をとるのが一般的です。

### SCRMの統合型リスク管理への組み込み

この他に、SCRMを**統合型リスク管理（Enterprise Risk Management：ERM）**\*に組み込む導入法もあります。サプライチェーンの途絶に直結するリスク対策に限定しないアプローチです。事業全般にわたるリスク管理手法で、**全社的リスクマネジメント**ともいわれますが、対応しようとするリスクや発生事象が多岐にわたるため、結局、リスクアセスメントや対策の策定が個々の部門や専門部署ごとに進められるケースが多くなります。このような場合、企業全体として取り組むべき事業継続リスクや課題への対応が遅れたり、全体としての整合性に欠くようなリスクマネジメントに陥ったりしないように注意が必要です。

### \* 統合型リスク管理（Enterprise Risk Management：ERM）

組織体に発生するあらゆるリスクを統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図るリスクマネジメント手法のことをいいます。

## 5. サプライチェーンへの展開

### サプライチェーン全体としての事業継続能力の強化

サプライチェーンが拡充した現代社会においては、あたかもサプライチェーン全体が一つの企業のように機能し、ユーザーや消費者等に対して、モノやサービスを供給していますので、災害の発生など有事の際に問われるのは、**サプライチェーン全体としてのレジリエンスであり、事業継続能力**ではないでしょうか。前章まで、サプライチェーンリスクに対応する自社のBCMの強化についてみてきましたが、サプライチェーン全体の事業継続能力を強化するには、自社のBCMの強化だけでは限界があります。BCMへの取り組みを、サプライチェーンを構成している他社へ働きかけ、各社が協力しながら、サプライチェーン全体としてのBCMを推進していくことが求められます。

### 直接指導の困難な他社への展開

しかし、サプライヤーやバイヤーはあくまで他社<sup>7</sup>であり、それぞれが自らの経営方針、事業戦略に基づいて事業活動を行う別個の組織です。サプライチェーンのBCMのためとはいえ、**直接的な指導が難しい**場合が多く、BCMを効果的にサプライチェーンに展開していくには工夫が必要となります。特に、サプライチェーンの中核に位置する企業には、自社がサプライチェーン全体の事業継続の責任を負うとの認識のもと、サプライチェーンのリーダーとして、各社との連携・協働を粘り強くかつ着実に進めていくことが求められます。本項では、サプライチェーンへどのようにBCMの取り組みを広げていくかについて、いくつかの具体的な方策を説明します。

#### (1) サプライチェーン先（特にサプライヤー）への働きかけ

まずは、サプライチェーン先へBCMの取り組みを働きかけていくことを考えます。直接指導以外にも、以下のような方法があります。いずれの場合も、相手が取引選別などをおそれて過度に委縮することのないように、**目的と意義を明確に示した丁寧なコミュニケーション**を図ることが大切です。

##### ① アンケート調査の実施

###### i) BCMの取り組み・改善を促進

多くのサプライヤーに一齐に働きかける方法のひとつに、BCMへの取り組みについての**アンケート調査**の実施があります。事業継続についての基本方針や戦略の策定、事前対策の実施状況やBCPの策定などBCMへの取り組み状況を質問するものです。調査項目については、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）が「サプライチェーン事業継続調査票」を公表していますので参考にするとよいでしょう（図表7）。アンケート調査の実施だけでも、相手方の意識向上に一定の効果があると思われませんが、**分析結果をフィードバック**することで、相手方のBCMの取り組みや改善をさらに促す効果が期待できます。また、このアンケートは、自社のBCMとして、サプライチェーンの実態を把握する手段としても有効です。重要業務の選定や目標設定などサプライヤーの事業継続に関する事項が自社の想定と大きな懸隔がある場合には、相手先との協議を進めながら、自社のBCMの修正を検討する必要があります。

<sup>7</sup> サプライチェーンメンバー企業の中には、自社グループ企業もありますが、グループ企業への働きかけは、完全な他社へのそれよりは容易であると思われるので、ここでは、グループ企業ではない先への働きかけを前提にしています。なお、グループ企業への展開は、次回のレポートで採り上げる予定です。

<図表 7> JEITA の「サプライチェーン事業継続調査票」の質問項目

JEITA は、各社が実施しているサプライヤーの B C M の取り組み状況に関するアンケート調査の標準化を図るため、「サプライチェーン事業継続調査票」を策定しました。B C M のプロセス・ポイントを網羅しており、回答側の B C M 取り組みの指針にもなるような内容になっています。実際は、各質問に選択肢が用意されており、回答側企業の負担軽減にも配慮されています。

質問項目	主な質問事項
<b>I 事業継続マネジメントと B C P の策定</b>	
1. 経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理解・基本方針</li> <li>● B C P の策定と承認</li> <li>● 体制の構築・組織対応</li> <li>● B C M の定期的レビュー</li> </ul>
2. 緊急時体制とプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B C P 発動基準</li> <li>● B C P での役割分担（組織・個人）明確化と周知徹底</li> <li>● 発動基準を明確化しているリスク</li> </ul>
3. 被害想定と影響分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業影響度分析の実施（リスクの想定と影響度の調査）</li> <li>● 調査結果（顧客への供給が停止する日数）の把握</li> </ul>
4. 復旧想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要業務の明確化と優先順位付け</li> <li>● 目標復旧時間の設定とそのため復旧計画の策定・文書化</li> <li>● 復旧におけるボトルネックの把握と対策の策定・実施</li> <li>● 目標達成に必要な人員とスキルの把握</li> </ul>
5. 教育・訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育・訓練（基本から実戦まで）の定期的実施</li> <li>● 結果を踏めたマニュアル類の見直し</li> </ul>
<b>II 現地復旧戦略と対策</b>	
1. インフラ等の減災対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要要素のリスト整備</li> <li>● 被災時の復旧体制の構築</li> <li>● 目標達成のための設備・資材の確保</li> <li>● 特殊設備の把握</li> <li>● 拠点・設備の減災対策（事前対策）と実施状況</li> </ul>
2. インフラ等の二重化・冗長化対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● システム・データに対する対策</li> </ul>
<b>III 代替戦略と対策</b>	
1. 生産に関わるリスク分散	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産拠点の分散化</li> <li>● 代替拠点の確保・非常時稼働開始から出荷までの日数</li> <li>● 本社機能の代替拠点</li> <li>● 在庫での対応・在庫量の見直し</li> </ul>
2. 原材料等の調達手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーの供給停止の場合の行動計画</li> <li>● サプライチェーン（Tier 2 以降も）の把握</li> <li>● 代替調達における問題点の整理</li> </ul>
3. 輸送手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸送ルートの把握と代替ルートの確保</li> </ul>
<b>IV 社外とのコミュニケーション</b>	
1. 顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業部門・顧客への伝達体制</li> <li>● 顧客からの開示要請への対応</li> <li>● 手段等の顧客との合意</li> </ul>
2. サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tier 1 の所在地の把握</li> <li>● Tier 1 に対するその先の把握の要請</li> <li>● B C P 策定の要請</li> <li>● 事業継続能力の定期的評価と自社 B C P への反映</li> </ul>
3. 行政・業界団体・専門家等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガイドライン等の把握</li> </ul>

（出所）一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）「サプライチェーン事業継続調査票」の質問項目・事項を弊社が図表化

## ii) アンケート調査実施の際の留意点

アンケートは一次サプライヤーだけではなく、Tier 2、Tier 3・・・とできるだけ対象を掘り下げることで、より効果と意義のあるものとなりますが、Tier 2 以前の先とは、直接的な取引関係がないので、アンケート実施に関して事前のコミュニケーションが十分にはとれない場合があります。これらの先に効果的に働きかけるには、**一次サプライヤーの理解と協力**が不可欠です。

また、中には、機密情報やノウハウの流出、バイヤー（アンケート実施会社）からの一方的な取引の見直しを警戒し、アンケートへの回答を渋るような先もあると思われるので、**アンケートの目的、データ管理への特別な配慮等を丁寧に説明**する必要があります。

## ② BCM/BCPの啓発セミナー

コミュニケーションの活性化にも資するものとして、対象先に対して、**BCMやBCPについてのセミナー**を開催する方法もあります。基礎知識の勉強会、あるいは双方のBCMへの取り組みについての情報・意見交換会などセミナーのレベルや規模は様々なものが考えられますが、相手先がより自主的かつ積極的に**BCMへ取り組む契機**とするのが狙いです。

相手方が、BCMにある程度取り組んでいる場合は、セミナーにおいて、**自社のBCM/BCPを紹介**するのも一案です。自社の復旧、事業再開の前提となっているサプライヤーの事業継続（復旧時間等）についての想定を具体的に提示し、相手先が設定している目標復旧時間と突き合わせを行うことで、**相手先BCPと自社BCPの整合性**を確認することができます。

## ③ 災害時支援派遣

2. (4)「有事における態勢強化」で、自社のBCMの一環としての災害発生時における重要なサプライヤーへの事業復旧に向けた**人的・物的支援**について説明しました。支援を受ける相手企業にとっては、事業復旧の手助けになることに加えて、**BCMを推進し、実効性のあるBCPを整備しておくことの重要性を強く認識する機会**となります。また、緊急時に他社へ支援を行うには、相手企業との間で、平常時から有事の際に必要とされるモノの種類、人材のスキル等についてよくすり合わせしておくことが必要であると述べましたが、幸いにして実際に支援を行うような事態が発生しなくとも、平常時からこうしたコミュニケーションをとることで、相手先企業のBCMへの取り組みが強化されることが期待できます。

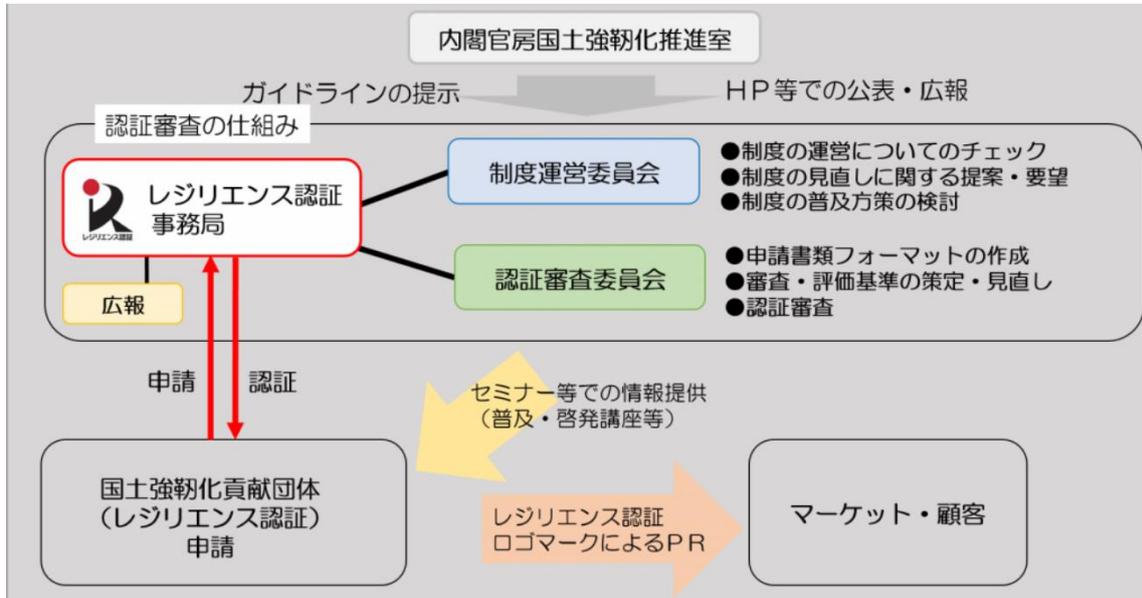
## ④ 外部機関の認定制度の活用

重要サプライヤーなどBCM展開の対象先企業に対して、「レジリエンス認証」（図表8）等の外部組織によるBCMに関する認証の取得を勧奨するのも一案です。こうした**第三者認証制度**<sup>8</sup>における認定機関は、数多くの実績と最新のリスク動向に精通していることに加え、ヒアリングやセミナーの実施により、各企業の個別の事情にまで踏み込んだ指導、審査を行いますので、当該企業に相応しいBCM体制の構築に役立つものと思わ

<sup>8</sup> わが国の第三者認証制度には、内閣官房国土強靱化推進室が進める「レジリエンス認証」、中小企業強靱化法に基づく「事業継続力強化計画認定制度」などがあります。詳細は、GRS Risk Management Report January 2022 p11 コラム1内の「BCMの標準化動向」を参照ください。

れます。自社の負担軽減が図れることに加えて、相手先企業にとっても、事業での取引のない第三者組織とのやりとりですので、内部事情の開示についての抵抗感が少なくなるという副次的なメリットも期待できます。

<図表 8> 「レジリエンス認証」制度のフレームワーク



(出所) 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 公式HP

## (2) 自社BCMの運用によるサプライチェーンへの展開

自社BCMの運用を工夫することで、直接または間接的に、相手方企業のBCMの取り組みの強化を図る方法もあります。

### ① BCPの策定を取引条件とする

これは、BCPを策定していないと取引ができなくなるので、相手先企業にとって非常にインパクトのある方策です。自社の意思決定のみで進められるだけに、新規取引先はともかくとして、既存取引先に対しては、実施までの**猶予期間**を設ける、**BCM推進の指導**を並行して行うなどの配慮が必要です。また、自社側にも、相手先のBCPの実効性を評価できるだけの知見やノウハウが求められること、Tier 2以前の先への適用ルールの策定など、事前の準備も相当に必要となることには注意が必要です。

### ② 被災状況報告についての取り決め

有事の際、サプライチェーンメンバー企業、とりわけ、サプライヤーの被害状況の早期把握は緊急時対応の基本です。しかし、災害時に、バイヤー側が多数のサプライヤー各社に連絡を取り、被害状況を確認することは難しいので、**サプライヤーから自発的に報告することを求める取り決め**をするケースが多くみられます。こうした取り決めを行うこと自体が、サプライヤーにとってはBCMへの取り組みやBCP策定の契機となるものと思われます。

### ③ 災害時供給協定の締結

仕組みとして、上記①、②よりも強力で、自社にとっても実効性の高いBCPとなるのが、**災害時供給協定**の締結です。供給協定といえば、通常は、地域の離れた同時被災の可能性が比較的低い同業他社との間に、「困ったときはお互い様」の考え方で締結される水平的供給協定を指しますが、これは、サプライヤーとバイヤーとの間の垂直的供給協定であり、サプライヤー側だけが供給責任を負う片務契約的な協定になる可能性があるため、サプライヤー側の理解と協力を得るための交渉が必要です。また、協定は、サプライヤーが供給を続けることについての一定の拘束力を持つものですが、協定の締結以上に、**供給責任（契約上の債務）**をどこまで負わせるのか、債務不履行の場合の**賠償の範囲**をどうするのかといった事前の交渉が、サプライヤー側のBCM推進の動機づけになるともいわれています。

### ④ 監査制度の導入

#### i) 自社の監査制度として

事業部門や購買部門による相手先の事前対策の進捗状況、策定されたBCPの実効性の確認などを社内監査の対象としている企業があります。これにより、**対象先企業のBCMの推進状況についての継続的なフォローが、自社の制度として義務化、規定化**されることとなります。あくまで自社内の制度ですが、こうした監査制度の存在は、サプライヤーなどの相手先企業に取引の維持・増強のためには、BCMへの取り組みが必須であるとの意識を醸成させる効果が期待できます。

#### ii) 監査制度導入の要請

一方、①で説明した「BCPの策定を取引条件とする」と同様の考え方で、相手先企業に、BCMについての監査制度の導入を取引条件として要求することもあります。さらに、より客観的な評価を求める場合は、外部監査の実施を要求するケースもみられます。

### ④ 連携・合同訓練の実施

個々の企業のBCMにおいて、BCPの実効性を高めるために、訓練が重要であると同様に、サプライチェーンとしての事業継続能力の向上のためにサプライチェーンメンバー企業の多くが（可能であればすべてが）参画する**連携・合同訓練**の実施が望まれます。各社が取り組むBCMや策定したBCPが、サプライチェーン全体の中でそれぞれが整合性をもって機能するのかといった**サプライチェーン全体としてのBCMの実効性を検証する機会**にもなります。

また、BCP未策定の先も参加させることで、同社の今後の取り組みの契機となるでしょう。総合演習のような実働訓練への参加が難しいメンバーは、まずは訓練の現場へ見学招待するだけでも意義があります。多数の企業が一齐に行う合同訓練は企画・運営も大変ですが、可能な限り、年1回以上、**定期的に開催**することが望まれます。訓練の成果・問題点を全社が共有し、次回訓練や各社のBCMの改善に活かしていくという**教育・訓練のPDCAサイクル**を廻すことが大切なのは、サプライチェーン全体のBCMでも変わりありません。

### (3) 業界全体での取り組み促進

ひとつの中核企業に連なる企業グループとしてのサプライチェーンの枠を超えて、**業界団体や業界連盟が主体**となって、**同業企業グループ間の連携**を進めることができれば、真に実効性のあるサプライチェーン B C M が展開されることとなります。**わが国としてのレジリエンス（国土強靱化）**に資する動きであり、関係省庁の協力も得られやすく、力強い B C M の推進が期待できます。また、特定の企業の主導ではなく、業界を挙げて取り組む B C M であり、中小下請け企業にとっても、取引選別の心配はなく、正面から B C M に取り組めるという利点もあります。特に、サプライチェーンの中核企業には、業界におけるリーダーとして、こうした業界全体での B C M にも率先して取り組むことが期待されます。

#### ① 業界ガイドライン

B C M は個々の企業の経営戦略や事業計画、その他の事情によって詳細は異なってくるのが当然ですが、同じ業界に属する企業であれば、基本的な事項は共通することも多く、好事例なども横展開しやすいと考えられます。こうした観点から、**業界団体・連盟等がイニシアティブを発揮**して、事業継続に関する**業界ガイドライン**を策定し、各企業に発信していくことは、大変有意義なことです。個社ごとの B C M の推進の指針となるだけでなく、**サプライチェーン全体のレジリエンス強化**につながるような内容になっていると考えられるからです。

今日では、多くの業界団体が、業界別の事業継続ガイドラインを策定公表していますので、B C M の取り組みや B C P の策定には、自社の属する業界のガイドラインを参考にするとよいでしょう。さらに、自動車産業など裾野が広い業界では、業界団体が会員企業向けに、**サプライチェーン維持の視点**から、B C P 策定のためのガイドラインを策定していますので、これらはサプライチェーン B C M を進める上で、大変有用なガイドラインになると思われます。

また、自社の属する業界ではなくても、建設業や物流業といった社会的インフラともいえる業界の事業継続に関するガイドライン<sup>9</sup>は、自社の目標復旧時間の設定や、被災から一定の期間が経過した段階での事業継続戦略の策定などの参考になるもので、自社の B C P 策定に大いに役立つものと思われます。

#### ② 業界連携・合同訓練

サプライチェーンの枠を超えた、業界をあげての連携・合同訓練は、企画・準備の段階から実施するための負担が大きいものの、**横の連携**（サプライチェーンの中核企業同士の相互供給協力）と**縦の連携**（それぞれの系列サプライチェーンごとの事業継続）の両方が相互補完的に強化される大変有意義な訓練となります。ここにおいても、サプライチェーンの中核企業、業界のリーダー的存在である企業が、中心的な役割を果たす事が求められていますが、サプライヤーや下請け企業側からも、これら中核企業へ積極的に働きかけていくことが重要です。

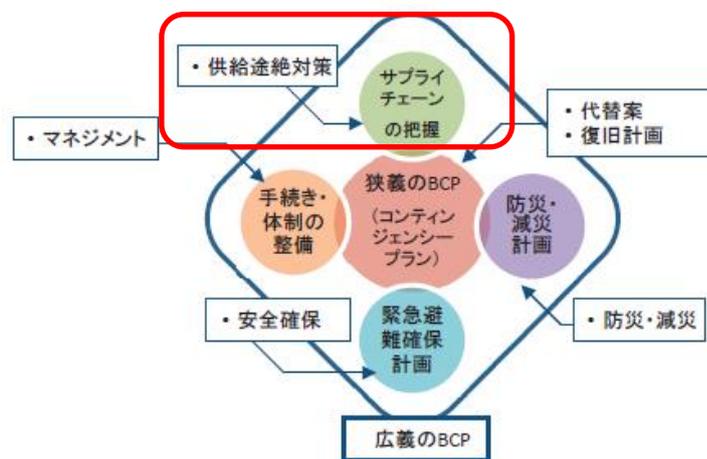
<sup>9</sup> 一般社団法人 日本建設業連合会「建設 B C P ガイドライン」（平成 27 年 2 月）や一般社団法人 日本物流団体連合会「自然災害における物流業の B C P 作成ガイドライン」（令和 2 年 3 月）などがあります。

<事例 7> 一般社団法人 日本自動車部品工業会「BCPガイドライン」

- 自動車業界は、2011年3月の東日本大震災、同年9月のタイでの洪水で、サプライチェーンの寸断による、長期間にわたる自動車の生産活動の停滞を経験。
- 部品を供給するサプライヤーが加盟する日本自動車部品工業会は、サプライヤーの特定地域への集中や、代替の利かない製品サプライヤーの存在などが、生産活動再開を遅らせるリスク要因であるとの認識から、**サプライチェーンの途絶対策**に重点を置いた**BCPガイドライン**を策定（図表9）。
- 自動車業界（サプライチェーン）全体からの視点で災害に強いサプライヤー（部品工業企業）となるためのBCPを解説。
- BCPの必要性の理解→BCPチェックシート→各項目の解説→BCPの基本文書ひな型 という手順により、各社のBCP策定、取り組みをサポートする実用的な内容のガイドラインとした。

<図表 9> 日本自動車部品工業会が定義するBCP

供給途絶対策にも重点をおいたBCPのガイドラインとなっています。なお、日本自動車部品工業会は、このガイドラインにおいてBCPとは、緊急時の事業継続計画（狭義のBCP）だけではなく、サプライチェーンの把握、事前対策や意思決定の手続き・体制の整備まで含めた**広義のBCP（BCMと同じ概念）**を意味するとしています。



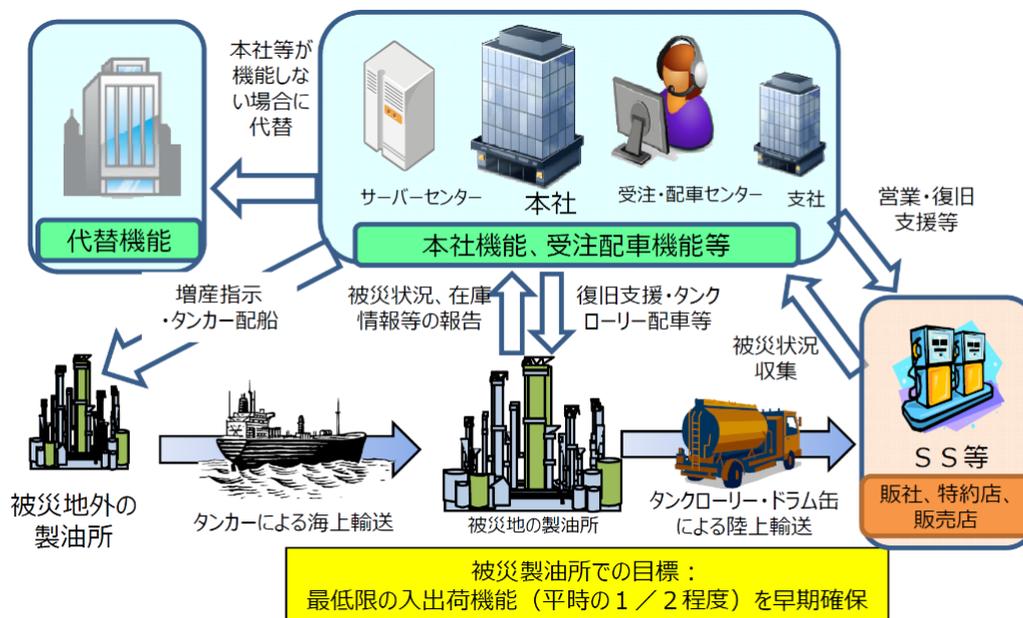
(出所) 一般社団法人 日本自動車部品工業会「BCPガイドライン」(平成 25 年 3 月初版) 1 ページ  
赤線枠は弊社加筆

**<事例 8> 石油業界（石油連盟）「災害時石油連携計画」に基づく連携・合同訓練**

- 石油精製・元売り各社は、東日本大震災での経験をもとに、大規模災害時に、緊急要請への対応や貯蔵施設の共同利用などの相互連携を進め、石油・石油製品の安定的な供給を図る「**災害時石油供給連携計画**」を共同で策定（2012年）。
- 各社が加盟する石油連盟では、同計画に基づく**連携・合同訓練を毎年実施**。
- シナリオ非開示を前提にした共同オペレーションルームでの意思決定訓練、全国都道府県を対象にした緊急供給要請の発出・対応業務の手順確認、タンクローリー実地派遣による荷卸し訓練など、**実戦さながらの訓練を展開**。
- こうした連携・合同訓練で得た教訓なども踏まえ、元売りなど系列中核石油会社は、系列グループごとの連携をさらに強化するため、「**系列 BCP（業務継続計画）**」を策定（図表 10）。

**<図表 10> 系列石油サプライチェーン B C M**

系列中核石油会社は、自社だけでなく、運送会社やサービスステーション（SS）なども含んだ系列のサプライチェーン全体で、災害時にも事業を継続できるような体制づくり（ルール・マニュアル整備、訓練の実施、司令塔機能の移転など）を進めています。



（出所）資源エネルギー庁 2018-10-18 記事「災害から学び、強い『石油供給網』をつくる②～災害時にもスムーズに供給するために」 図表「系列石油供給網の危機対応イメージ」

## 6. まとめ

### サプライチェーンの事業継続こそが重要

事業継続能力の向上には、サプライチェーンBCMの導入と推進、展開が必要不可欠であるとの観点から、いかにサプライチェーンに関する事項を自社のBCMへ取り込むか、そして、どのようにサプライチェーンメンバー企業に対してBCMへの取り組みを働きかけ、展開していけばよいかについてレポートしました。危機的事象に対して、いくら自社や個々の企業がBCPを発動させ、事業継続の対応を進めても、**サプライチェーン全体として、事業継続を達成**しなければ、**顧客や需要家、消費者への供給責任**を果たすことはできず、すべてのサプライチェーンメンバー企業にとってBCMへの取り組みが不十分であったとの評価を受けることになります。サプライチェーンBCMへの取り組みや展開をしなければ、その企業のBCM、BCPは実効性を欠いたものになってしまうのです。

### 自社のBCMの強化につながるサプライチェーンBCMへの取り組み

サプライチェーンBCMを進めることは容易なことではありません。調査、分析、交渉、管理の継続など、相当の労力、時間、経営資源を投入しなければなりません。しかし、サプライヤーなどサプライチェーンを構成する他社との連携をとるからこそ、自社単独では対応が困難であった事業中断リスクに適切に対応できるようになることも多いはず。自社のBCMを展開する中で、他社から学ぶことも多々あります。サプライチェーンBCMへの取り組みは、**サプライチェーン全体のレジリエンスを強化**することに加え、**自社のBCMの改善・強化**につながります。

### 経営課題としてのサプライチェーンBCM

前回のレポートでも、BCMは、守りだけではなく、事業継続能力の向上とステークホルダーからの信頼の獲得を通じて、自社の企業価値と競争力を高める**攻めの経営課題**であると述べました。サプライチェーンBCMについては、それこそがBCMの要諦であるとの認識を全社的に共有し、経営者がリーダーシップを発揮し、管理部門、購買部門、事業部門など組織横断的に推進していくことが求められます。今回のレポートが、サプライチェーンBCMに取り組まれる方々へ少しでも参考になれば幸甚です。

## ◆ 特別レポート「地政学リスクとBCM」

2022年2月24日、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻が開始されました。今、国際社会は軍事的にも、経済的にも地政学リスクの顕在化とさらなる高まりに大いに動揺しています。わが国の企業も、グローバルサプライチェーンを形成する企業を中心に、自社の事業への影響の分析と対応策の策定・実施に急いで取り組んでいます。近年、世界の各地での紛争やテロといった軍事的緊張、貿易摩擦やポピュリズムの台頭、そして米中対立に表される民主主義国家と権威主義的国家との分断などが顕著となり、地政学リスクは企業経営において備えておかなばならないリスクとして注目されるようになりました。しかし、地政学リスクを自然災害リスクなどと同様に、通常の業務管理やBCMにまで落とし込んでいる企業はまだ少ないのが実情ではないでしょうか。時事的なテーマとして、地政学リスクに対応するBCMについて考察しました。BCMは平常時から取り組むものですが、BCMの進め方自体は、いままさに顕在化してしまったリスクへの対応にも十分参考になると思われます。

### (1) 地政学リスクとは

**地政学リスク**とは、地政学（国の地理的な条件をもとに、政治的、社会的、軍事的な影響を研究する学問）におけるリスクを指し、地理的な位置関係によって、ある特定の地域において、政治的・社会的・軍事的な緊張が高まるリスクを指します。地政学リスクは、実際には以下のような、事象として顕在化します。

<図表 11> 地政学リスクの具体的発生事象例

地政学リスク	具体的発生事象例
政治リスク	● 軍事侵攻、紛争、クーデターといった国家・地域の物理的混乱とそれに伴う、人的・物的被害
	● 当時国や周辺国・地域における政権体制の変更
	● 港湾、空港、鉄道、道路等の封鎖・運行停止
	● 当事国の国債のデフォルト
法令・規制リスク	● 人的移動に関する規制強化
	● 当事国に対する経済制裁（国際決済システム上の制約など）
	● 政治情勢の急激な変化により各種取引規制（輸出入制限等）の発動
経済リスク	● 金融・為替市場の混乱
	● 資源、原材料、商品価格の乱高下
	● 経済制裁などによる資金決済の停滞
	● 各契約における債務不履行の多発

(出所) 弊社作成

## (2) 地政学リスクを対象としたBCMのプロセス

(1) に挙げた発生事象例をみてもわかるように、地政学リスクは、企業の事業継続に大きな影響を及ぼす可能性のあるものばかりです。しかも、リスクの顕在化（事象の発生）そのものを防止、抑制することは、少なくとも個々の企業の力では不可能なことです。一方で、ウクライナ侵攻は実際に起きてしまったものの、本来であれば、地政学リスクの顕在化事象の発生確率は、一部の政情不安や軍事的緊張の極めて高い地域を除いて、リスク回避の対応を必ずとるべきとされるほどには高くないものとされています。こうしたことから、地政学リスクは、まさに以下のようなプロセスに沿ってBCMとしてマネジメントしていくべきリスクであると考えられます。

### ① 自社にとっての地政学リスクの特定

まず、BCMの対象とすべき地政学リスクを特定します。

#### i) 取扱品目別のサプライチェーンの再確認

自社の事業に影響を与えるリスクを特定するために、取扱品目別に、**サプライチェーンの現状を把握**します。通常のサプライチェーンBCMと同様に、商流と取引金額、サプライチェーン先の所在地などを再確認し、可能な限り見える化しておきます。

#### ii) 発生事象・変件事象の洗い出し

i) で確認したサプライチェーンの現状、自社の生産拠点や物流拠点などの地理的要因、決済手段等の経済的要因等を踏まえ、**自社の事業に影響を与える発生事象・変件事象**を洗い出します。

#### iii) 発生事象から逆算した地政学リスクの特定

ii) で洗い出した**発生事象・変件事象を引き起こす可能性のある地政学リスク**にはどのようなものがあるかを特定します。あらゆる可能性を想定するのはまず不可能ですので、現在の国際社会において、よく取り沙汰される地政学リスク事案の中から、自社にとって重要と考えられるものに対象を絞っていくというのが現実的なアプローチであると思われます。

### ② シナリオに基づく事業影響度分析

①で特定したリスクに関して、事業に影響を及ぼすのはどういった場合か、事案ごとにいくつかの**シナリオを仮説として想定**し、それぞれの場合に具体的にどのような、どの程度の影響が発生するかの分析を行います。たとえば、「A国によるB地域への侵出」というリスク事案の場合、外交レベルでの圧力、軍事的侵略の準備、実際の侵攻、侵攻の拡大・激化といった段階的なシナリオを想定し、シナリオに基づいて事業影響度分析を行います。この段階でシナリオを想定しておく、有事の際の、**BCPの発動基準**や**採るべき対策の選択基準**の設定に役立ちますので、手間を省かず、できるだけ細部にまで踏み込んだ分析を行うことが求められます。

### ③ 事業継続戦略

事業影響度が自社の事業継続における許容限界を超える場合には、**事業継続戦略**を策定します。地理的要因の大きい地政学リスクに対応する事業継続戦略は、**代替調達ルート**の確保、**撤退も含めた計画的事業縮小・転換**などの**代替戦略が中心**となると思われます。

#### ④ 事前対策の策定・実施

リスクの高い地域の**代替拠点、代替調達先の確保、調達ルートの複線化**などの**事前対策**を策定し、実施します。しかし、地政学リスクが高い地域というのは、一定の時間軸の中ではある程度特定されており、そういった地域への進出や関連のある事業を手掛けようとする段階で、代替戦略の要否も含めて経営レベルでの判断がなされているべきではありません。もちろん、事業進出の相当期間後に、リスクが高まってきたので、事前対策を講じるといってもありますが、その場合は、BCPの段階的発動として、BCPの手順の中に組み入れるという考え方もできます。

#### ⑤ BCPの策定

事業継続戦略と、複数のシナリオ分析に基づいて、**段階的な対応も考慮したBCP**を策定します。一旦BCPを策定しても、国際情勢の変化には常に目を配り、継続的な改善を行い、実効性のレベルの維持・向上に努めなければなりません。

### (3) 地政学リスクBCMの難所

地政学リスクは、既存のBCM、BCPが対象としてきたリスクとは大きく異なる特性を有するため、BCMを推進する上では、以下のような問題点・課題があります。

#### ① 困難なリアルタイムでの情報収集

いかなる対象リスクでも、情報収集は緊急時にはもちろんのこと、平常時からBCM、BCPの基本です。しかし、地政学リスクの場合は、**正確な情報のリアルタイムでの把握**は難しい場合が多いのも事実です。自社のネットワークだけではなく、他社や業界、海外取引先の有する国際的な情報ネットワークや情報専門会社など**幅広い外部リソースの活用**が求められます。

#### ② 原因事象アプローチの必要性

地政学リスクは、特定の国家、地域、人物が引き起こす固有名詞ベースのリスクでもあり、結果事象アプローチ<sup>10</sup>を基本とする通常のBCMとは異なり、事業影響度分析の段階から、より労力を要する**原因事象からのアプローチ**<sup>11</sup>を行わざるを得ません。想定外をできるだけなくし、あらゆる危機的事象に対応可能なBCMを展開するために、BCMでは結果事象アプローチが理想的ですが、地政学リスクの場合は、特定の主体の行動（原因）が結果に密接に関係しているため、結果事象で一括りにすることが難しいからです。自社の事業継続に影響があると特定した地政学リスクごとに、丁寧な**シナリオ分析**を展開していかなければなりません。

#### ③ 難しいBCP発動のタイミングの見極め

「何が起きれば、BCPを発動させるのか。」地政学リスクにおいては、事態は急変することも多く、実際に事業に影響が生じる**タイミングを見極めるのが難しい**とされています。そのため、事業影響度分析の段階から、複

<sup>10</sup> 結果事象アプローチ：リスクが顕在化して、その結果経営資源にどのような被害を与えたかという視点（たとえば、「地震の発生」という原因ではなく、「工場の損壊」という結果）から対象リスクを捉え、BCMを展開する方法です。

<sup>11</sup> 原因事象アプローチ：どういったリスクが顕在化したのか、発生事象の原因に主眼を置いてBCMを展開する方法です。きめ細かい対応策の策定が可能になりますが、BCMの推進とそのメンテナンスに大きな労力を要します。

数のシナリオを想定して、**発動基準**についての多方面からの検討と社内コンセンサスの形成が必要になります。また、発動基準を定めた場合でも、画一的な運用はせずに、リスク顕在化の兆候が見られてからは、頻度を上げて、**情勢変化の最新動向を把握**し、社内で共有した上で、B C Pの発動の可否につき継続的に検討を行うような体制が必要となります。

#### ④ 現地復旧を前提としないB C M

地政学リスクは、リスクが顕在化（事象が発生）すると、事態収束まで、相当な期間を要すると考えられます。さらには、国家間や、集団・組織間の主義・主張の対立などは、歴史的な時間軸で続くものが多く、一旦、その衝突が勃発すれば、完全に事前の状態へ戻ることは難しいとさえいえるでしょう。このため、発生事象の内容、レベルにもよりますが、地政学リスクに対するB C M、B C Pは、**現地復旧を前提とすることはできない**との認識に立って推進、策定しておく必要があります。代替戦略には、多額の投資・コストが必要となりますので、地政学リスクについては、やはり、拠点進出や事業拡大の時点で、**B C Mの観点も織り込んだ事業戦略・事業計画**を策定し、投資コストに対するリターンについての検討を十分に行っておく必要があると考えられます。

#### ⑤ 出口戦略の必要性

地政学リスクにかかる有事においては、想定を超えた事態が発生し、高度な経営判断を必要とする局面の到来が予想されるので、事前に策定されているものといえども、常時、**経営レベルの指揮・監督下**のもとでB C Pを実行していく必要があります。その場合でも、地政学リスクの顕在化事象の収束後に事業をどう展開するのかという「**出口戦略**」が、事業継続戦略またはB C Pの中に織り込まれていることが大変重要になります。細部に及ぶシナリオ分析を通じて、この出口戦略について十分議論され、社内、少なくとも**経営レベルでのコンセンサス**が形成されていないと、刻一刻と事態が変わり、緊迫する状況下では、経営者といえども、たとえば、当該地域拠点の閉鎖、事業からの撤退といった思い切った行動を起こすことが難しくなります。事業の再開を目指すことに全力を挙げるだけでは済まない地政学リスクのB C M、B C Pの難しさがここにあります。

#### ⑥ 自社都合だけでは展開できないB C M

自然災害などの場合は、被害を乗り越え事業継続することが、自社の利益に直結しますので、B C Mに総力を挙げて取り組むようになりますが、地政学リスクによる発生事象に対しては、自社の都合だけではB C Mを進めることが難しい場合があります。政府からの要請への対応、国際世論への協調、人道的見地や道義的責任といった観点から、直接的、あるいは短期的には**自社あるいは自社のステークホルダーの経済的利益に反するような行動**が求められる場合があります。しかし、こうした事態も想定しておかなければ、地政学リスクに対応したB C M、B C Pとはいえません。個別具体的な地政学リスクインシデントについて十分にシナリオ分析を行っておく必要があるのもこのためです。また、こうした経済的利益以外の観点からの行動には高度な経営判断とステークホルダーの理解と協力が必要となります。この観点からも、経営者の指導の下に、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めながら、B C Mを進め、B C Pを策定しておく必要があります。

以上

## 銀泉リスクソリューションズ株式会社

- |        |  |                       |  |
|--------|--|-----------------------|--|
| ■ 設立   | : 1997年6月                                  | ■ 保険仲立人業務             | • 顧客ニーズに即した保険契約の設計と契約締結の媒介<br>• リスク対応の各種サービスの斡旋・提供   |
| ■ 登録番号 | 関東財務局長 第18号                                | ■ リスクマネジメントコンサルティング業務 | • リスク実態の調査に基づく最適な保険仕様の設計<br>• グローバル取引信用保険等の設計・構築<br>• キャプティブを活用したリスクファイナンスの提供<br>• 国内プロジェクトファイナンスの保険コンサルティング業務 |
| ■ 代表者  | : 代表取締役社長 瀬古 義久                            |                       |  |
| ■ 資本金  | : 1億円                                      |                       |  |
| ■ 株主   | : 銀泉株式会社 (100%)                            |                       |  |
| ■ 取引銀行 | : 三井住友銀行                                   |                       |  |
| ■ 役員   | : 20名                                      |                       |  |
| ■ 事業所  | : 東京都千代田区九段南3-7-14<br>TEL 03-5226-2212 (代) |                       |  |

2021年12月末時点

- 弊社の親会社である銀泉株式会社は保険代理店であり、保険仲立人である弊社とは立場が異なります。
- 銀泉株式会社と弊社が共同して、お客様の同一の保険契約を募集することはありません。
- 本レポートは、情報提供を目的としており、保険の募集、弊社の商品・サービスの販売・勧奨をするものではありません。
- ご不明点や詳細につきましては、以下銀泉リスクソリューションズ株式会社までお問合せください。

本レポートに関するお問い合わせ先

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部

TEL/ 03-5226-2212 FAX/03-5226-2609

E-mail / [grs@ginsen-gr.co.jp](mailto:grs@ginsen-gr.co.jp)