



サプライチェーン事業継続調査票の解説

平成26年9月

一般社団法人 電子情報技術産業協会

資 材 委 員 会

サプライチェーン事業継続調査票の解説

目次

はじめに	ii
I 事業継続マネジメントと事業継続計画の策定	1
1. 経営者の役割	
2. 緊急時体制とプロセス	
3. 被害想定と影響分析	
4. 復旧想定	
5. 教育・訓練	
II 現地復旧戦略と対策	8
1. インフラ等の減災対策	
2. インフラ等の二重化・冗長化対応	
III 代替戦略と対策	11
1. 生産に関わるリスク分散	
2. 原材料等の調達手段	
3. 輸送手段	
IV 社外とのコミュニケーション	15
1. 顧客	
2. サプライヤ	
3. 行政・業界団体・専門家等	
使用上の注意(依頼側企業向け)	20
回答の手引き(回答側企業向け)	26
参考資料	30

はじめに

高度に情報化が発達した現在、エレクトロニクス機器やITサービスは私たちの生活に深く浸透し、一日たりとも欠かれない存在となっています。またそれらを提供する企業は、社会生活に影響を及ぼさないよう製品・サービスを供給し続ける社会的責任を意識しながら、企業活動を営んでおります。

一方で製品・サービスの供給継続を阻害する事象は、毎年のように発生しています。地震のみならず、津波・洪水などの水害、豪雨・豪雪・竜巻などの異常気象、火災・爆発などの事故、広域伝染病・感染症などの疾病蔓延、デモ・労働争議などの紛争、テロ・政変など、生産活動を妨げるあらゆる事象はこれからも発生し続けるでしょう。

なかでも、2011年3月に日本は東日本大震災という未曾有の災害に見舞われました。この災害は直接的に被害を受けた企業はもちろんのこと、サプライチェーンの断絶により、直接の取引関係を持たない川上企業の供給途絶が、直接的な被害を受けていない世界中の企業の生産活動に影響を与えるという課題や、調達先を複数ルートとしてリスク分散したとしてもサプライチェーンを溯ると同じ材料供給企業に集約されていたといった課題を浮き彫りにしました。また、その後に発生したタイの大洪水では、逆に海外でおきた災害により日本国内での生産活動が阻害されるという状況をもたらしました。これらを経験したことから「事業継続」「BCP/BCM」といった言葉も一般的になり、企業活動における事業継続マネジメントの重要性が認識されてきました。

特に東日本大震災への対応を通じて、災害等が発生していない平時におけるリスク管理の必要性を再認識したことにより、サプライヤへのアンケート調査実施などの動きを活発化させてきました。

しかしながら、これらのアンケート調査は各社各様で質問内容や回答様式がそれぞれ異なるため、回答する側の企業では、その都度、質問内容を理解し、回答内容を検討し、オーソライズのために社内調整して顧客へ回答する、という業務に毎回追われる状況になっております。

またその質問内容に関しても、調査する側の企業が聞きたい内容の意図が、アンケート調査票の短い質問文では十分に表現されず、また回答する側の企業も十分にその意図を理解出来ないために、理解内容に齟齬が発生しているケースも見受けられています。

事業継続の活動内容は様々な組織・団体がガイドラインを公開しています。

2013年8月には内閣府がガイドラインを第三版に改訂し、2013年10月には「事業継続マネジメントシステム-要求事項」がJIS規格化され、他にも数多くのガイドラインが提案されています。

これらのガイドラインにはBCPを策定している組織自身の取り組み達成度を確認するためのセルフチェックシートが提示されているケースもあり、BCPの普及促進に役立てられています。

一方、各社の調達部門では、上述の通り調達上のリスク管理強化のため、不測の事態発生時におけるサプライヤからの供給確保可否等の事業継続対応能力に焦点を合わせた評価の必要性に迫られています。

JEITA 資材委員会ではこれまで、セットメーカーと部品メーカーの調達部門が一緒になって日本のエレクトロニクス企業が抱える諸問題を検討し、解決していくための議論を行って参りました。

これら上述の課題についても協議した結果、調達部門視点のサプライヤ供給責任に関する評価指標の必要性に加え、顧客からの各社各様の調査要請に対応しなければならない回答側企業の負担軽減や調査における回答側企業価値への配慮、各社調査結果の業界としての共有方法やサプライチェーン全体の事業継続能力強化に向けたその活用方法、およびIT活用による効率化の在り方など、様々な課題が認識されました。これらの課題解決に向け、業界としての共有方法やサプライチェーン全体での活用方法等を検討するためには、まず回答側企業の負担を軽減しつつ共有・活用検討のベースとなるサプライヤ評価指標の標準化が必要との結論に達し、今般、JEITA 資材委員会として、会員各社が実施している調査票をベースに調査票の標準化を試みたものです。

本調査票は経済産業省の事業継続能力フレームワークの考え方を参考にして、経営者による積極的な関わりや、事業継続に向けた取り組みと平時ビジネスとの整合性を意識して、ハード面（事前の減災対策等）だけでなくソフト面（体制や行動基準の整備等）やスキル（訓練による危機対応力向上）の強化などを盛り込んだ内容となっております。

また評価票の標準化検討にあたり、できる限り各設問の解説を加えることで、質問側企業と回答側企業間の理解内容の齟齬を減らすための「共通言語化」を目指しました。また各設問に対する回答内容を各企業があらかじめ準備することにより、顧客ごとに異なる調査要請に対する回答内容の検討やオーソライズに必要であった時間を、大幅に減らす効果を期待しております。なお、各質問側企業における評価方法については、企業毎に重視する項目の考え方が一律でないため、本標準調査票においては各質問に対する評価の重み付けを規定しておりません。また基本的な利用方法としては相対する企業間における調査を想定しており、調査においては回答側企業の企業価値や取引関係に十分配慮しつつ実施されることが望まれます。

各企業においては、これまでの各種事業継続ガイドブック上のセルフチェック項目に加え、顧客企業の調達部門がどのような視点でサプライヤを評価しようとしているかについて理解することも重要です。そして、それを今後の事業継続活動に活かしていただき、サプライチェーンを構成する個々の企業がそれぞれ、平時ビジネスとのバランスも考慮しつつ事業継続対応能力を強化することが望まれます。

本調査票を JEITA 会員企業間にとどまらず広く活用いただき、サプライチェーン全体の有事対応能力を向上させていくことによって、日本全体の事業継続能力の強靱化に貢献できれば幸いです。

I 事業継続マネジメントと事業継続計画の策定

【項目の解説】

グローバル調達の流れが進む中で、災害に強いサプライヤーであることは、供給責任を果たしていく上でコスト競争力や品質と同じくらい重要な企業の評価基準になります。

災害に強いサプライヤーであるために、事業継続計画(BCP)の作成は必須となります。BCPとは、大規模自然災害などによって自社もしくは自社の取引先が被災した場合に、自社が供給責任を果たすために、いかに早く生産活動を再開できるかを予め検討したものです。BCPは今や、取引の基本条件になりつつあります。

またBCPは事業継続のためのマニュアル群であり、BCP基本文書の形で明文化しておく必要があります。BCP基本文書には二つの役割があります。一つは自然災害等を想定して、事業への影響の精査と中長期的に必要な事前対策、その取組状況の確認です。もう一つは、実際に事業が停止した際に、BCP基本文書に記述されている内容に従って事業を早期に復旧するためのマニュアル作りです。

そのうえでBCPを実効性のあるものとするには、経営者を含め役員・従業員に事業継続の重要性を共通の認識として持たせ、その内容を社内に「風土」や「文化」として定着させることが重要です。事業継続を阻害するリスク(大規模自然災害や事故および感染症蔓延、テロなど)は、必ずしも想定した通りには発生しません。BCPを文書や社内向けHPなどに記載して周知するだけで全ての関係者が実践できると考えるのは現実的ではなく、継続的な教育・訓練の実施により、実際の災害等に対し柔軟に対応できる人づくりが重要です。

(I-1)経営者の役割

【質問の意図】

- 経営トップが平時、有事を問わず積極的に事業継続マネジメント(BCM)に取り組み、関係者全員を巻き込んだ組織的対応をしていくことが重要です。
- とりわけ、緊急時に果たすべき役割、社会的責任については経営トップの考えを方針として明確化し、それらを推進していくための体制を構築することが必要です。

(I-1-Q1)

経営者はBCMの必要性和メリットを理解し、自社の経営理念(存在意義など)やビジョン(将来の絵姿)を踏まえ、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を策定していますか？

Score-4: BCMの基本方針を策定し、インターネットなどで広く社外に公表している。

Score-3: BCMの基本方針を策定し、社外の限定された関係者(顧客など)に伝達している。

Score-2: BCMの基本方針を策定している。

Score-1: BCMの基本方針を検討しているものの、まだ策定に至っていない。

Score-0: BCMの基本方針を策定する予定はない。

(I - 1 - Q2)

経営者は、事業継続に関して組織的な対応をするために、全社的な推進責任者と推進担当部門を決めていますか？

- Score-4: BCP 策定以降も、継続的な取り組みをするための推進責任者と推進担当部門を決めている
- Score-3: BCP を策定するまでは決めていたが、策定完了以降は継続的な取り組みをするための推進責任者と推進担当部門を決めていない
- Score-2: 推進責任者と推進担当部門を決めており、現在 BCP を策定している最中である
- Score-1: BCP を策定する方針は決定しているものの、推進責任者と推進担当部門は決めていない
- Score-0: BCP を策定する予定がないため、決めていない

(I - 1 - Q3)

災害や事故などの不測の事態においても、事業を継続することを目的とした事業継続計画(BCP)を策定し、経営者が総括的責任を負うべく承認していますか？

- Score-4: 策定済みであり、経営幹部を含めた承認プロセスのもとで、最終的に経営者自身が承認を行っている。
- Score-3: 策定済みであるが、経営幹部や経営者の正式な承認行為はなされていない。
- Score-2: 現在、策定をしている最中である
- Score-1: 策定の予定はあるが、未だ着手していない
- Score-0: 策定の予定はない

【記述式回答】

選択された回答により、BCP が承認された年、承認を予定されている年、或いは策定着手を予定されている年を、西暦でご記載下さい。

～～年

(I - 1 - Q4)

経営者が定期的かつ継続的に、事業継続マネジメント(BCM)の取り組みをレビューするための運用体制を構築していますか？

- Score-4: 経営会議における定期報告ルール化など、経営者によるレビューの運用体制を構築し、定期的にレビューしている
- Score-2: 経営者が不定期だがレビューしている
- Score-0: 経営者によるレビューはしていない、或いは BCP を策定していない

(I-2) 緊急時体制とプロセス

【質問の意図】

- 有事には緊急対策本部を立ち上げて、組織的に緊急施策を実行していきます。円滑な対応の為には、事前に責任と権限を明確に定めておくとともに意思決定フローなどのプロセスを決めておくことが重要であり、「BCP 緊急発動基準」の策定から復旧に向けた活動、復旧の完了までに至るプロセス・手続きを明記したマニュアル作りが必要です。
- 有事の際に緊急対策本部の責任者やメンバーが参集できないことを想定して、バックアップ体制を整えておくことや、意思決定の代行順位などを予め決めておく必要があります。

(I-2-Q1)

「BCP 緊急発動基準」は明確になっていますか。

Score-4: 想定した全てのリスクに対し明確になっている

Score-2: 一部のリスクに対し明確になっている

Score-0: 明確になっていない

想定している具体的なリスクを教えてください。

- 地震
- 津波
- 洪水
- 豪雨
- 豪雪
- その他の自然災害(例えば竜巻など)
- 火災・爆発などの事故
- 広域伝染病・感染症などの疾病蔓延
- デモ・労働争議などの紛争
- テロ・政変などの紛争
- その他(地域的な立入禁止措置など)

(I-2-Q2)

BCP 緊急発動時に組織単位、個人単位の役割分担と取るべき行動が明確に文書化され、関係者に周知徹底が図られていますか。

Score-4: 緊急対策本部の設置条件、緊急時の組織体制と責任者および権限、参集場所と参集方法などをきめ細かく記載した文書ができており、教育・訓練等により関係者への周知徹底が図られている

Score-3: 緊急対策本部に関する文書は作成できているが、教育・訓練等による関係者への周知徹底が不十分なため、有事の際に円滑に運営できるかどうか心配がある

Score-2: 現在、文書化をしている最中である

Score-1: 文書化の予定はあるが、未だ着手していない

Score-0: 文書化の予定はない