

## 第9章 <目的9>調達先及び販売先の操業停止に備える

### 【この章の目次】

第9-1節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達	1
第9-2節 販売先の活動停止の想定と代替確保	2
第9-3節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援	3

### 第9-1節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達

#### 1 必要性

- ① 重要業務の継続に必要なリソース資源として、貴社が外部から調達する原材料・部品、あるいはサービスなどの資源がかなりあります。自社が被害を受けなくても、この供給を行う企業が被害を受けたり、そこからの輸送が困難になったりすると、自社の事業活動ができなくなります。
- ② 必要な供給関係が次々につながっていることをサプライチェーン（取引の連鎖）といい、事業継続にはこのサプライチェーンの危機事象発生時における維持、そして供給が途絶した場合の代替調達の対応が重要です。
- ③ 危機事象発生時にサプライチェーンの途絶の可能性をいち早く把握することが、代替調達の努力を開始するために必要なため、サプライチェーンを遡った企業の調査が、東日本大震災の後に積極的に行われることになりました。

#### 2 方法

##### 2.1 代替調達先からの調達が難しい資源を特定する

- ① 貴社の重要業務に必要な社外から調達する物資・サービスの中で、一社から調達している場合に特に注意を払います。また、複数企業から調達している資源でも、それら企業が同じ危機事象で被害を受ける可能性がある近接地域に存在すると、1社からの調達に近いリスクがあると考えられます。
- ② 次に、その物資・サービスの代替できるものが他の企業からは調達できるのか、できないのかを把握します。

##### 2.2 2段階以上上流の供給元の企業の把握

- ① さらに、サプライチェーンで問題になりやすいのは、調達先のさらに上流の調達先が被災することによる供給の途絶です。東日本大震災でも問題になりました。特に、直接の調達先は複数確保していても、その主要原料が同じ供給元からのもので、この供給者の被災により複数の調達先からの供給が同時に止まる問題も発生しました。
- ② そこで、長く複雑なサプライチェーンを持つ自動車産業、電子機器産業をはじめとする各業種で、サプライチェーンを遡った供給元の調査が行われました。もちろんこの調査は有効ですが、問題点として、調達先は変更があり、特に、条件のより良い調達先へ変更した場合、それを販売先に報告すると自社へのコスト縮減要請を強める原因になるのではないかと懸念から、調達先変更の開示に消極的になる場合があります。したがって、貴社がサプライチェーンを把握しようとする場合、これらの点にも留意が必要です。
- ③ サプライチェーンの上流がある程度把握できた場合には、同時に供給停止になる可能性のある調達先に注意して対策を講じることとなります。

##### 2.3 供給途絶に対する対策の実施

危機事象の発生によって原材料や部品・サービスの調達先の供給途絶が生じた場合、他社からの代替調達の可能性を高めるため、次のような対策の実施が考えられます。

- ① 現在や過去に調達先として取引のあった企業について、代替調達先として緊急の取引を要請できるかを検討します。その際、必要であれば、一定量の取引を維持または再開しておくことで、非常時の代替調達先となってもらえる可

能性を高めておくことも検討課題となります。

- ② 取引実績のない企業であっても、調達先として候補になり得る企業の情報を収集して、評価します。このような企業も、情報リストとして保有しておき、適宜更新していけば有用でしょう。
- ③ 代替調達が困難な資源の場合、唯一の調達先企業に対して、事業継続力を把握したうえで、事業継続力を高める取組みを要請することで対処するしかありません。この点は、第 9-3 節で触れます。

## 2.4 ライフラインの代替を確保する

- ① 代替調達が難しいものに、電気、上水道、下水道などがあります。通信も 1 社のみからサービスを受けている場合が多いでしょう。
- ② 第 4 章で電力、水の確保に触れていますが、対策手段としては、自家発電、水の備蓄、回線の二重化、簡易トイレの備蓄（下水道途絶への備えの一部）などがあります。

## 3 留意事項

- ① 調達先の二重化や調達先に事業継続の対策を求める対応は、相手のあることで貴社のみでは対策が完結しない点が難しいわけですが、一方、これらは、貴社として必要となるコストはさほどかからない場合も多いという特徴があります。
- ② 代替調達先の平常時からの確保は、調達の 1 社集中による大量発注で、調達コストを下げるという経営戦略には逆行するものとなります。経営者として、平常時のコスト削減と非常時を考慮した冗長性の確保のバランスをどのように考えるかの判断を求められることになります。

### 様式例 9-1-1 代替調達先一覧

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方+関係、留意事項等
A社	原料①の代替調達先	電話、メール、氏名	少量の調達実績あり。至急連絡
B社	原料②の代替調達先	〃	過去に調達実績あり
C社	部品③の代替納入先	〃	X社からの紹介で、調達を検討中
D社	部品④の代替調達先	〃	代替部品として採用可能か検討中
F社	自家発電装置借入先	〃	Y社からの紹介。要協議。
G社	代替ガス機器借入先	〃	プロパンガス導入のため。
H社	代替製品輸送依頼先	〃	過去に利用実績あり
J社	情報機器・ソフトの借入先	〃	平常時の IT ベンダー。緊急リース契約を検討
K銀行	融資事業者	〃	公的金融機関
L社	設備⑤のメンテ業者	〃	平常時のメンテ業者から紹介
・・・		〃	

## 第 9-2 節 販売先の活動停止の想定と代替確保

### 1 必要性

- ① 前節でのサプライチェーンの上流である原材料や部品の供給元が危機事象による被災により供給が滞る問題に加え、自社の下流に当たる販売先が被災して操業が止まることにより、自社が販売先を失い、経営が危うくなる問題も発生しますので、これに対する備えも必要となります。
- ② なお、販売先の操業が止まるのは、急な製品への信用失墜や不買運動などが原因になることもありますので、危機事象の範囲は社会的なものにも広がります。例えば、商品が守るべき規制を遵守していなかったことが明らかとな

り、販売が急激に落ち込んで、部品メーカーも経営が窮地に追い込まれた取った例も近年見られました。

## 2 方法

- ① 危機事象発生時の短期的な対処としては、販売先の操業停止または大幅な製造抑制の情報をいち早くつかむことです。これは、危機事象による設備の損傷などに限らず、さらに下流の販売先の操業停止によるもの、急激な製品への信用失墜などによる著しい販売不振なども含みます。
- ② このような情報が入れば、相手先に販売する物品の生産を止めて、在庫の山を築いて財務的な危機に陥らないようにすることです。また、自社の上流の原材料や備品の供給元にも状況を説明して、同じように在庫の山を築かないように注意喚起をすべきでしょう。
- ③ 根本的な解決策としては、販売先の二重化、多重化となります。新たな販売先を探すことは平常時でも各社が積極的に行っている営業活動になります。事業継続の観点からは、自社製品に相当する物品やサービスを使用しているが取引条件がよくないので取引はしていない、あるいは取引を少量にとどめているといった販売先であっても、代替販売先の情報としては重要なものとして扱い、リストアップしておき、通常の販売先への販売ができなくなったら、取引条件が悪くてもそこへの販売を想定しておくことは第一歩と考えられます。
- ④ さらに、まだ取引の商談や接触をしたことはないが、潜在的な販売先になり得る企業の情報も収集しておく、選択の幅が広がると考えられます。
- ⑤ 以上のような代替販売先を一覧にして整理しておくといよいでしょう。ただし、営業に関わる情報となりますので、社外に対して秘密にしておく必要がある場合もあると考えられますので、留意してください。

様式例 9-2-1 代替販売先一覧

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方十関係、留意事項等
A社	製品①の代替販売先	電話、メール、氏名	少量の販売実績あり。至急連絡
B社	製品①の代替販売先	〃	商談を行った経緯あり。
C社	製品②の代替販売先	〃	X社からの紹介あり。
D社	製品③の代替販売先	〃	商談申し入れを検討中
・・・		〃	

## 第 9-3 節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援

### 1 必要性

- ① サプライチェーンを遡って供給である企業を把握できても、その代替供給者を確保できるとは限りません。一定の代替供給者を見つけることができたとしても、本来の調達元が危機事象の発生下でも事業継続ができることに越したことはありません。したがって、調達元の事業継続力の把握し、評価したうえで、事業継続力を高める支援も検討する必要があるでしょう。
- ② また、サプライチェーンの下流の販売先やそのまた販売先が事業中断する可能性も評価することが望まれます。この場合、災害、事故等による被害によるものであれば、現地での早期復旧の備えや代替拠点の活用の備えを評価することで可能です。ただし、深刻な販売不振に陥ったことによる操業停止の場合には、その販売先自身の事業継続力で回避することは困難ですので注意が必要です。

## 2 方法

### 2.1 調達先に関する対応

- ① サプライチェーンの上級の企業の事業継続力の評価は、その企業が公表している関係の情報があればそれ把握したうえで、アンケート調査やインタビュー調査をお願いして事業継続に関する取り組み状況を把握することから始めることが一般的となります。ただし、例えば、「当社への製品供給は貴社の最優先の重要業務に該当していますか？」といった質問をしても、顧客の重要度の順位づけは、相手方の経営上の秘密であることが多いので、それに正直に答えてもらえるかわからないことは考慮しなければなりません。
- ② その後、事業継続の取組が十分でない判断される場合、BCPの策定や改善の要請を行うのが一つの方法となりますが、先方としてその余裕やノウハウがないと考えていることも多いと推察し、先方から希望があれば、策定ノウハウの支援など、可能な支援を行うことが望ましいと思われまます。
- ③ さらに、BCPの策定・運用について一定以上のレベルであることを示すことが、取引条件にすることがより強い対応となるでしょう。ただし、下請法の禁止事項に抵触するおそれのないような配慮など、相手方の事情も十分考慮しなければなりません。

## 2.2 販売先に関する対応

- ① サプライチェーンの下流側は、お客様ですので、その事業継続力を把握するのは、まず、公表情報の把握・分析からなるでしょう。まず、貴社の製品・サービスを使用している工場等の事業所の地理的な配置に注目し、それが一つの事業所である場合や、複数でも近接した立地である場合には、当該地域に被害をもたらす一つの危機事象によって、販売が全体的に止まることの可能性があることとなります。逆に、複数で地理的に分散していれば、その心配は少なくなることとなります。
- ② 販売先企業は、BCPの中で平常時の事業拠点に対して代替拠点を設定し、貴社の製品・サービスを代替拠点で継続的に購入する予定かもしれません。近年、自社のBCPやBCMの概要を公表している企業が多くなっていますので、代替拠点があるのか把握ができる可能性があります。記述がなければ、インタビューなどで把握するしかありません。お客様ですので販売先に求めるのは難しいかもしれません。しかし、販売先としても、供給先である貴社のBCPやBCMへの関心は高いはずですので、互いの事業継続の取組として話題にすることなどは考えられると思われまます。
- ③ なお、前節であげた販売先企業の不祥事による販売の低下といった要因による影響は、予想することが難しいことから、代替販売先の確保の努力は、やはり必要であると推察されます。

## 2.3 サプライチェーンに係る事業継続の情報の整理と維持管理

- ① 上記の対応により入手したサプライチェーンに属する企業の事業継続に関する情報は、全体像がわかりやすいように整理しておき、危機事象が発生したら、すぐに調達先、販売先の状況を、重要なポイントを押さえて把握できるようにしておきます。
- ② また、平常時の自社のBCP、BCMの維持管理とともに、調達先、販売先の情報を更新して最新情報としておきましょう。
- ③ サプライチェーンの構成員として、連携した取り組みを続けていくことが、社内の事業継続に関する意識の向上にもつながると考えられます。