

サプライチェーンBCP 構築上のポイント

2014年 12月18日

株式会社インターリスク総研

■前提

■サプライチェーンBCPの必要性

■サプライチェーンBCP全体像

■（Ⅰ）課題のつづし込み

■（Ⅱ）緊急対応フローの整理

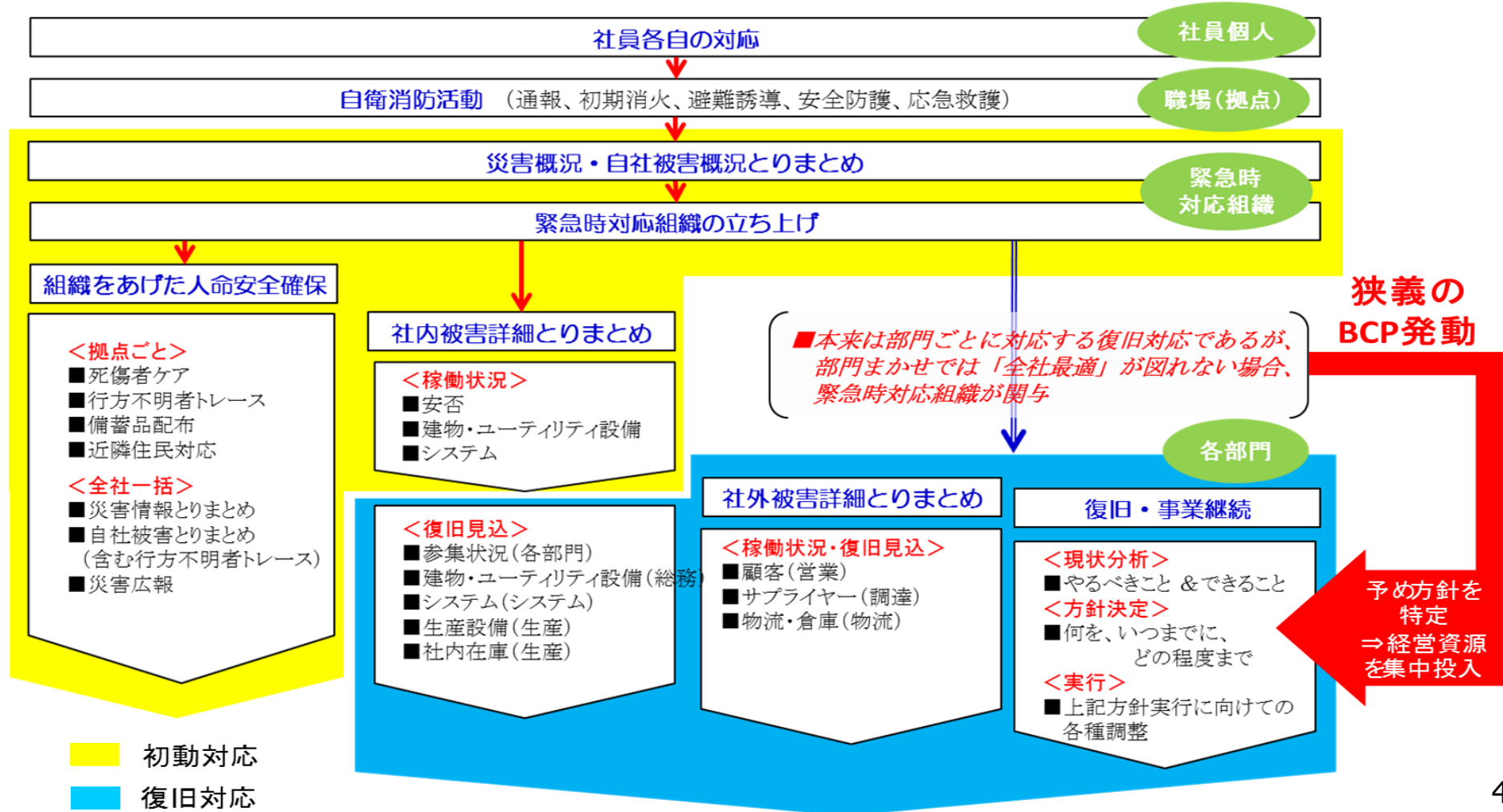
■（Ⅲ）サプライヤーのBCPレベルの底上げ

前提

1. BCPとは

一般的にBCPは、人命安全確保を目的とした**初動対応**（下記黄色部分）と、経営資源が不足するなかで「**全社最適**」の観点から経営資源をやりくりする**復旧対応**（下記青色部分）の両対応を対象とする「**広義のBCP**」と、後者の復旧対応のみを対象とする「**狭義のBCP**」の2つの定義があるが、本セミナーでは「**狭義のBCP**」を前提に考える。

● 緊急時対応におけるBCPの位置づけ(イメージ)



2. BCPのポイント

一般的に、前記「緊急時対応」におけるポイントは以下のとおり。
 狭義のBCP(4. 復旧フェーズ)におけるポイントはサプライチェーン対策を考える上でも共通。

●緊急時対応におけるポイント

フェーズ	主体 (誰が)	対応モデル		
		実施事項 (何を)	実施方法 (どうやって)	
			目標	ポイント
1. 社員 各自対応	社員 個人	・身の安全確保	・非日常的な行動をとっさにとれるようにする	・携帯カード等を使った日頃からの意識づけ
2. 自衛 消防活動	職場 拠点	・自衛消防活動	・非日常業務をスピーディーに処理できるようにする	・役割分担 ・訓練の実施
3. 初動	拠点 サイト	・組織をあげた人命安全確保 ・被害情報収集	・非日常業務を大量、正確かつスピーディーに処理できるようにする	・役割分担 ・とりまとめツールの準備 ・情報共有 ・訓練を繰り返し実施
	本社 ＝対策本部	・組織をあげた人命安全確保 ・被害情報収集 ・災害広報		
4. 復旧	各部門 &本社	・重要事業に絞り込んだ事業継続対策の実施	・重要な業務に、経営資源を集中投入することで、その業務を継続あるいは早期に復旧させるようにする	・重要業務等の選定(目標設定) ・被害想定をもとに上記目標達成に向けての課題抽出(ギャップ分析) ・上記課題への対策整理 ・訓練の実施
		・正確な現状把握	・自部門の現状を正確かつスピーディーに把握できるようにする	・とりまとめフロー・ツール等の準備 ・訓練の実施

3. サプライチェーンBCPとは

ここでは、サプライチェーンBCPとは、「**調達・購買部門のBCP**」と定義する。
 サプライチェーンBCPにおけるポイントは、以下のとおり、前記BCP共通の「**課題のつぶし込み**」、「**緊急対応フローの整理**」に加え、「**サプライヤーのBCPレベルの底上げ**」が加わる。

■ サプライチェーンBCPの3つのKEYWORD

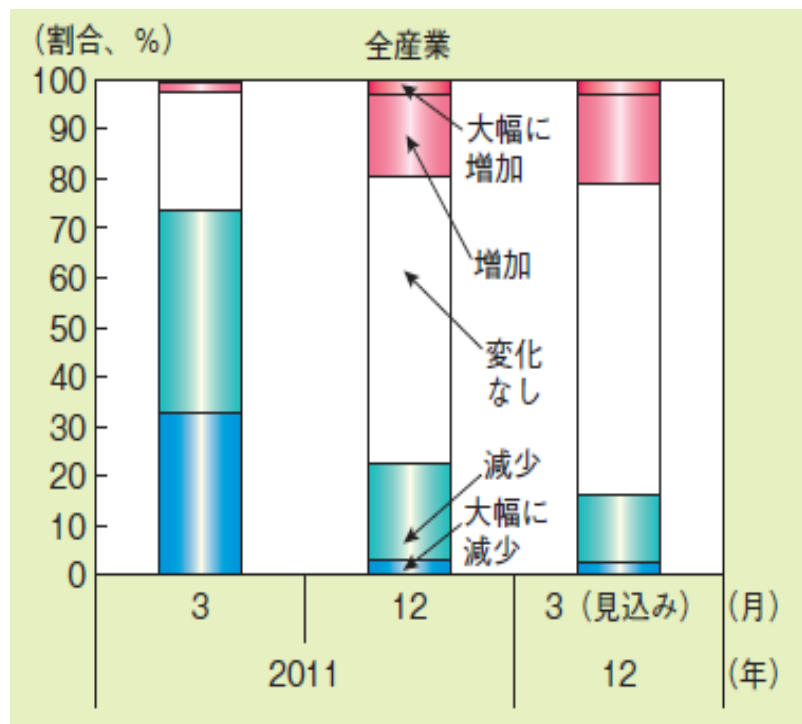
主体 (誰が)	対応モデル			
	実施事項 (何を)	実施方法 (どうやって)		
		目標	ポイント	<KEYWORD>
調達・購買 部門	・重要事業に絞り込んだ事業継続対策の実施	・重要事業に関連する調達・購買を継続あるいは早期に復旧させるようにする。	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務等の選定(目標設定) ・被害想定をもとに上記目標達成に向けての課題抽出(ギャップ分析) ・上記課題への対策整理 ・訓練の実施 	課題のつぶし込み
	・正確な現状把握	・自部門の現状を正確かつスピーディに把握できるようにする	<ul style="list-style-type: none"> ・とりまとめフロー・ツール等の準備 ・訓練の実施 	緊急対応フローの整理
	・サプライヤーの稼働率UP	・サプライヤーが業務を継続あるいは早期に復旧できるようにする。	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤーへの協力依頼 ・サプライヤーの支援 	サプライヤーのBCPレベルの底上げ

サプライチェーンBCPの必要性

1. サプライチェーン寸断のインパクト

東日本大震災の発生により、サプライチェーン寸断を理由に7割の企業が売り上げ減を記録するなど、過去の大災害を通して、サプライチェーンBCPの必要性は十分に認識されている。

■東日本大震災によるサプライチェーンの寸断が生産・販売に与えた影響



出典：内閣府「日本経済の復興から発展的創造へ」
(平成24年7月)

ここでのサプライチェーンの寸断とは、仕入れ先が被災したことをいう。

■自動車メーカー8社の震災翌月(4月)の生産台数

メーカー	国内生産台数	前年同月比率増減
トヨタ	53,823台	▲78.4%
ホンダ	14,168台	▲81.0%
日産	44,193台	▲48.7%
スズキ	58,398台	▲31.1%
三菱自	27,481台	▲31.7%
マツダ	35,313台	▲49.7%
ダイハツ	20,578台	▲62.6%
富士通	25,391台	▲37.6%
8社計	279,345台	▲60.1%

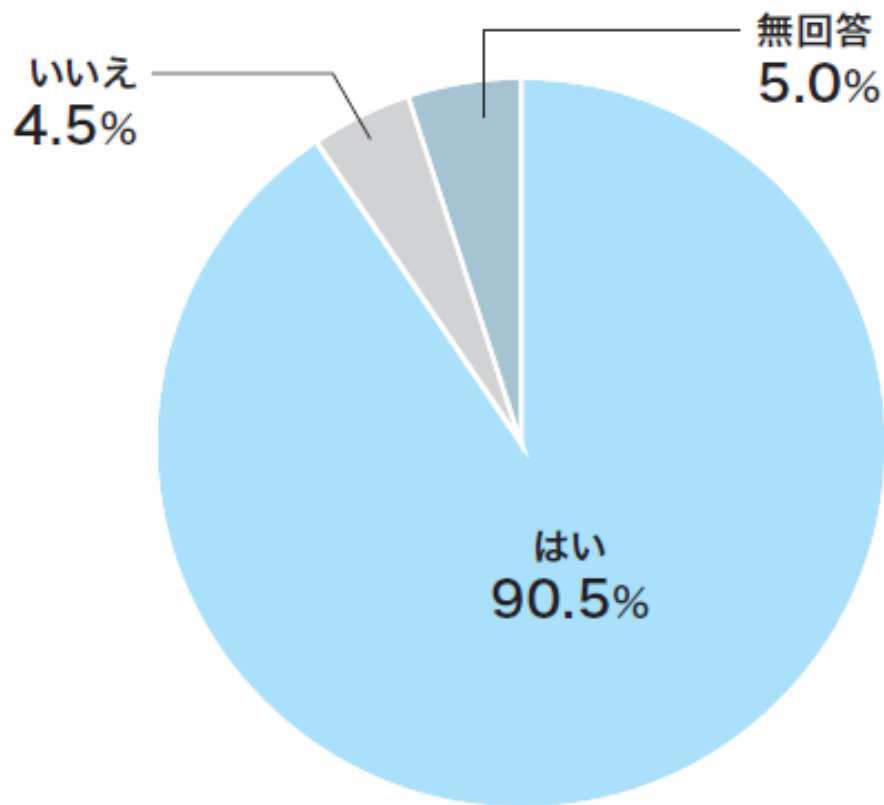
出典：2011年5月18日 日本経済新聞朝刊(9面)

生産減の一番の原因は「マイコン」と呼ばれる電子部品の供給が滞ったこと

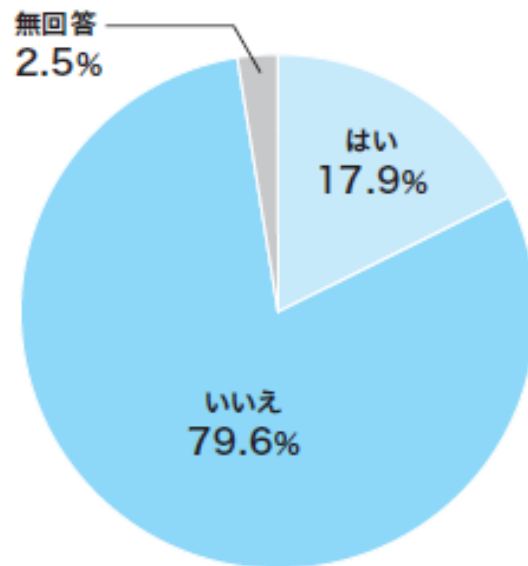
2. サプライヤーのBCP策定状況への関心

東日本大震災後、サプライヤーがBCPを持つことが必要だと考える企業割合が9割を超える等、「サプライヤーのBCPレベルの底上げ」を内容に含む(後述)サプライチェーンBCPの必要性は十分認識されている。

■ 上場企業向けアンケート
(問) 取引先がBCPを持つことが必要か？



<参考>
(問) 取引先がBCP策定状況等を確認したか？



出典：インタ総研「第6回事業継続マネジメントに関する日本企業の実態調査報告」
(平成25年5月)

3. サプライヤーBCP整備の現状

前記のように、サプライチェーンBCPの必要性は十分認識されている一方で、その整備状況は不十分。

■ サプライチェーンBCP整備の現状

主体 (誰が)	対応モデル			
	実施事項 (何を)	実施方法 (どうやって)		
		目標	ポイント	<KEYWORD>
調達・購買 部門	・重要事業に絞り込んだ事業継続対策の実施	・重要事業に関連する調達・購買を継続あるいは早期に復旧させるようにする。	・重要業務等の選定(目標設定) ・被害想定をもとに上記目標達成に向けての課題抽出(ギャップ分析) ・上記課題への対策整理 ・訓練の実施	課題のつづし込み
	・正確な現状把握	・自部門の現状を正確かつスピーディに把握できるようにする	・とりまとめフロー・ツール等の準備 ・訓練の実施	緊急対応フローの整理
	・サプライヤーの稼働率UP	・サプライヤーが業務を継続あるいは早期に復旧できるようにする。	・サプライヤーへの協力依頼 ・サプライヤーの支援	サプライヤーのBCPレベルの底上げ

★ 全社BCPと連動した取組ができていない。

★ 課題が多すぎて、何から手をつけたらよいかわからない。

★ 想定される対策がコスト削減、在庫最適化等、SCMの目的に逆行すると考えられ、具体化できない。

他部門のBCPと大差がない

★ 自社方針が固まっていないため、サプライヤーにアプローチできていない。

★ サプライヤーの現状が把握できていないため、どのような支援をしていいかわからない。

サプライチェーンBCP全体像

1. 3つの観点

サプライチェーンBCP全体像は以下のとおり。

ここでは、「前提」で整理をした、BCPのポイントである(Ⅰ)課題のつぶし込みと、(Ⅱ)緊急対応フローの整理と、サプライチェーン維持の観点から特に強く求められる(Ⅲ)サプライヤーのBCPレベルの底上げの3つの観点から整理をする。

■サプライチェーンBCP全体像

大項目	中項目	小項目
(Ⅰ)課題のつぶし込み	1. 目標の設定	重要調達品の特定、RTOの設定
	2. 基本戦略の確定	調達ポートフォリオの考え方の活用
		セグメントごとに基本戦略の整理
		セグメント間の優先順位の確定
	3. 調達ポートフォリオの作成	調達品マップの作成
		セグメント軸の設定
		調達品マップに調達先を紐付け
	4. 課題・対策の具体化	上記「目標」達成に向けての課題抽出(ギャップ分析)
上記「戦略」を踏まえた対策の具体化		
(Ⅱ)緊急対応フローの整理	1. 被害状況把握の迅速化	情報収集体制と収集項目を整理
	2. 影響分析の迅速化	サプライヤー被害情報から製品被害を分析する仕組み
	3. 方針決定の迅速化	部門間連携フロー、連携事項の整理
(Ⅲ)サプライヤーのBCPレベルの底上げ	1. 目指すべきレベルの設定	上記(Ⅰ)1. とリンク
	2. サプライヤーへの説明会実施	上記をサプライヤーに伝達
	3. サプライヤーの支援	サプライヤーの現状分析
研修会等の実施		

2. 特徴

前記全体像において、他部門のBCPと決定的に異なる点は以下のとおり。

- 「(Ⅰ)課題のつぶし込み」を、「2. 基本戦略」に沿って実施すること。
- 上記を実施するにあたって、「3. 調達ポートフォリオの作成」が必要となること
- 自社のみのBCP整備だけでは不十分で、「(Ⅲ)サプライヤーのBCPLレベルの底上げ」が必要なこと。

■サプライチェーンBCPの特徴（他部門BCPとの違い）

大項目	中項目	小項目
(Ⅰ)課題のつぶし込み	1. 目標の設定	重要調達品の特定、RTOの設定
		調達ポートフォリオの考え方の活用
	2. 基本戦略の確定	セグメントごとに基本戦略の整理
		セグメント間の優先順位の確定
		調達品マップの作成
	3. 調達ポートフォリオの作成	セグメント軸の設定
		調達品マップに調達先を紐付け
		上記「目標」達成に向けての課題抽出(ギャップ分析)
	4. 課題・対策の具体化	上記「戦略」を踏まえた対策の具体化
(Ⅱ)緊急対応フローの整理	1. 被害状況把握の迅速化	情報収集体制と収集項目を整理
	2. 影響分析の迅速化	サプライヤー被害情報から製品被害を分析する仕組み
	3. 方針決定の迅速化	部門間連携フロー、連携事項の整理
(Ⅲ)サプライヤーのBCPLレベルの底上げ	1. 目指すべきレベルの設定	上記(Ⅰ)1. とリンク
	2. サプライヤーへの説明会実施	上記をサプライヤーに伝達
	3. サプライヤーの支援	サプライヤーの現状分析
		研修会等の実施

基本戦略に沿った対応が必要

戦略実行には「ポートフォリオ」が必要

自社のみのBCPでは不十分

(I) 課題のつづし込み

0. 全体像

前記のとおり、「(I)課題のつづし込み」全体像におけるサプライチェーンBCPのポイントは以下のとおり。

■「2. 基本戦略」に沿って実施すること。

■上記を実施するにあたって、「3. 調達ポートフォリオの作成」が必要となること

■ 「(I) 課題のつづし込み」全体像

大項目	中項目	小項目
(I)課題のつづし込み	1. 目標の設定	重要調達品の特定、RTOの設定
	2. 基本戦略の確定	調達ポートフォリオの考え方の活用
		セグメントごとに基本戦略の整理
		セグメント間の優先順位の確定
	3. 調達ポートフォリオの作成	調達品マップの作成
		セグメント軸の設定
		調達品マップに調達先を紐付け
	4. 課題・対策の具体化	上記「目標」達成に向けての課題抽出(ギャップ分析)
上記「戦略」を踏まえた対策の具体化		

以下、
重点的に
説明

1. 目標の設定

前提にて整理したとおり、BCPとは、緊急時対応を部門まかせにしては「**全社最適**」が図れない局面において、全社一丸となって経営資源を「**重要事業**」に集中投入して全社最適を確保するプランといえる。

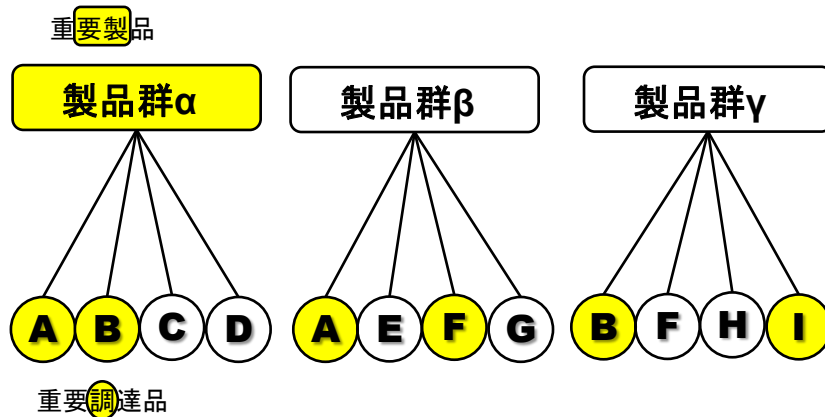
かかる定義からすると、サプライチェーンBCPで設定する目標は、全社BCPで選定した「重要事業」を踏まえて設定をすることが求められる。

(I) 課題のつぶし込み

1. 目標の設定
2. 基本戦略の確定
3. 調達ポートフォリオの作成
4. 課題・対策の具体化

■全社BCPにリンクした目標設定（何を調達すべきか）イメージ

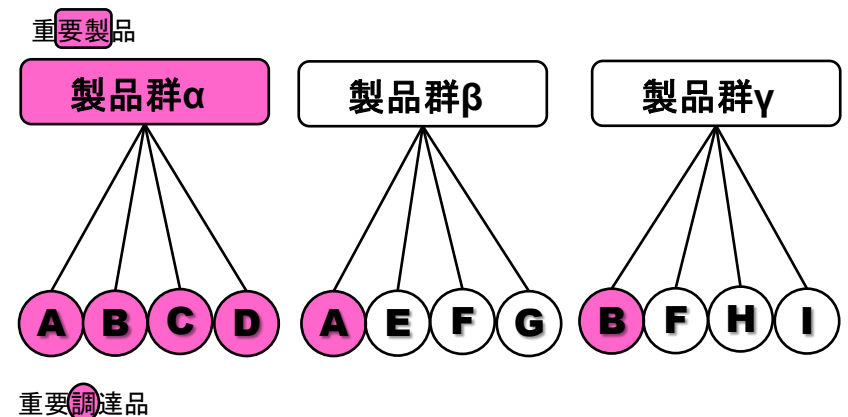
× リンクしていない目標設定(例)



調達・部門が設定した重要調達品(A、B、F、I)

→ 例え順調に調達できても、
全社BCPで選定した製品(α)の生産に支障

◎ リンクしている目標設定(例)



調達・部門が設定した重要調達品(A、B、C、D)

→ これらの順調な調達が
全社BCPで選定した製品(α)の事業継続に寄与

2. 基本戦略の確定__全体像

前記「目標」を設置したら、目標達成のための基本戦略を整理する。
 サプライチェーンBCPにおいては、「重要調達品」の数が多く一律の対策を講じることが困難なため、**事前に調達品を分類のうえ、「セグメントごとの対策の方向性」と「セグメント間の優先順位」を整理する基本戦略を構築**することが有効。

ここでは、「調達戦略(調達ポートフォリオ)」の考え方を活用して、調達品を「4つ」のセグメントに分類したうえで基本戦略を構築する。

この基本戦略が、今後「重要調達品」ごとに対策を講じる際の指針となる。

(I)課題のつぶし込み
1. 目標の設定
2. 基本戦略の確定
3. 調達ポートフォリオの作成
4. 課題・対策の具体化

■調達ポートフォリオの考え方を活用した「基本戦略」イメージ

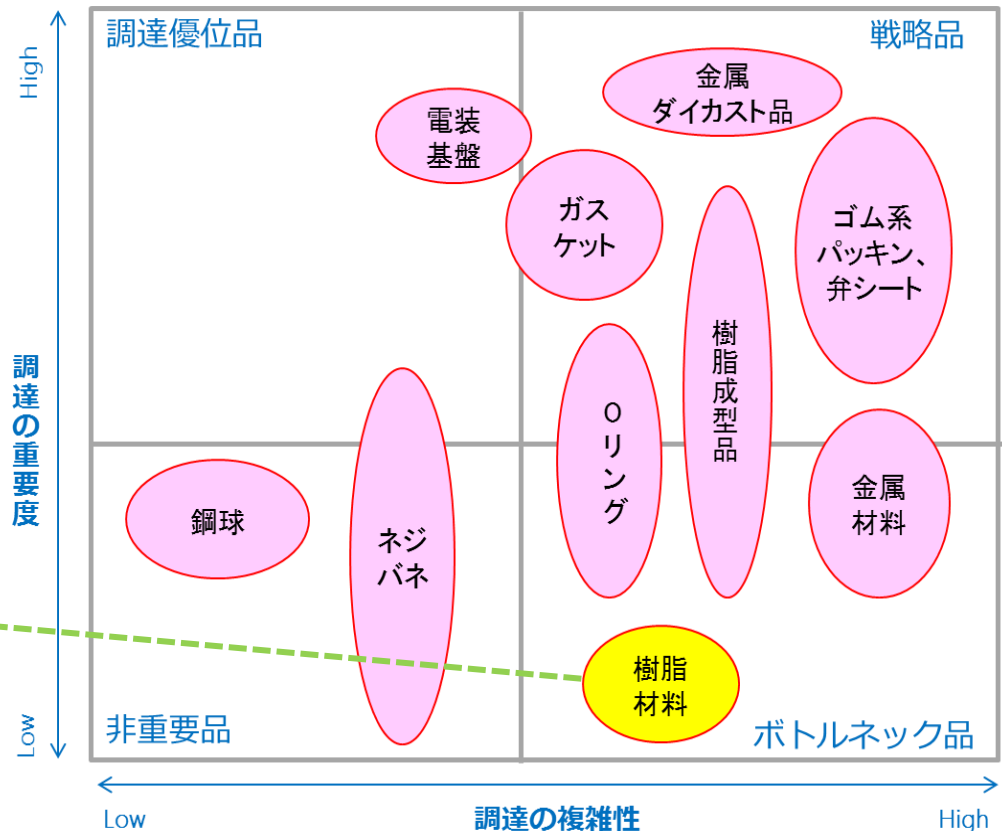
<基本戦略>

- 調達品を「4つ」のセグメントに分類
- セグメントごとに対策の方向性を設定
- セグメント間の優先順位を整理

指針となる

<例>「樹脂材料」の調達戦略

- 調達先ごとに、以下のいずれの方針でいくか明確化
 - * 調達品の汎用化(購買先の複数化)
 - * 在庫保有
- 「戦略品」セグメントの調達品群の後に対策の具体化に着手



2-1. 基本戦略の確定 調達ポートフォリオの考え方の活用

前記のとおり、基本戦略には「調達ポートフォリオ」の考え方を活用する。
「調達ポートフォリオ」では、以下のように「**調達の複雑性(代替の容易性)**」と「**調達の重要度(調達金額)**」の軸から、**4つのセグメントを設定**のうえ、各セグメントの対策の方向性や、セグメント間の優先順位を整理する。
なお、実務的には「セグメント軸」の具体化が課題となる。(後述3-2参照)

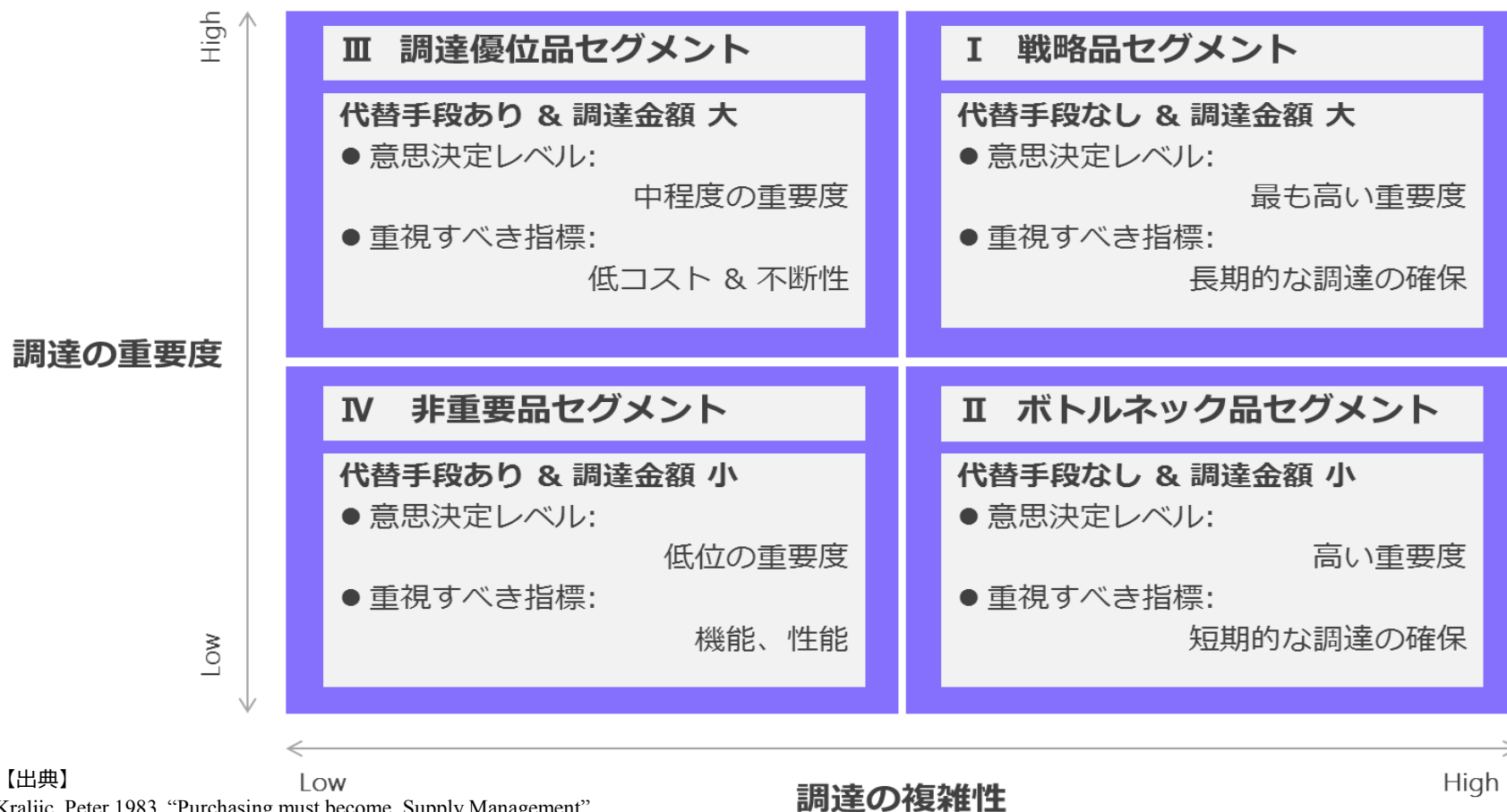
2. 基本戦略の確定

調達ポートフォリオの考え方の活用

セグメントごとに基本戦略の整理

セグメント間の優先順位の確定

■ 調達ポートフォリオによる4つのセグメント



【出典】

Kraljic, Peter 1983. "Purchasing must become Supply Management", Harvard Business Review を参考に作成

調達の複雑性

2-2. 基本戦略の確定__セグメントごと基本戦略の整理

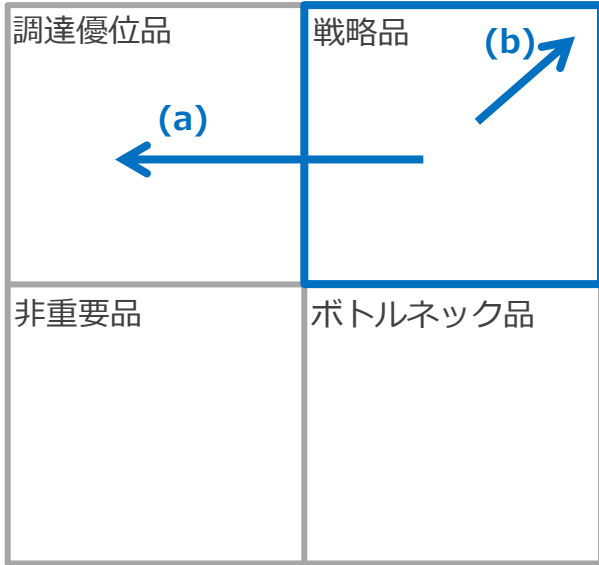
2. 基本戦略の確定
調達ポートフォリオの考え方の活用
セグメントごとに基本戦略の整理
セグメント間の優先順位の確定

「調達ポートフォリオ」の4つのセグメントごとの「対策の方向性」を以下整理する。
まず、「I:戦略品セグメント」は以下のとおり。

I. 戦略品セグメント

長期的な戦略が不可欠なセグメント。サプライヤーを見極め、パートナーシップの強化か、代替性の追求か、方針の明確化が必要。

1. 基本戦略



(a) 調達優位品セグメントへの移行

調達金額が大きく、在庫積み増しは恒久的な解決策になりにくい。代替性の確保に努め、左側の移行を目指す。

- 代替サプライヤーの開拓
- 設計の簡素化、仕様数の削減を通じた規格品・汎用品の採用

(b) 戦略的パートナーシップの強化

開発力、価格競争力が期待できるサプライヤーとは、戦略的パートナーシップを目指し、根本的な供給安定化対策を実施

- サプライヤーの生産拠点の複数化、代替生産拠点の確保
- サプライヤーへのBCP策定要請や共同訓練
- 非常時の相互支援体制の構築
- 内製化の検討

2. 特徴

- 代替が容易ではなく、調達金額も大きい
- 独自技術、高価な原材料が関係することが多い
- 金額が大きく、在庫積み増しは困難
- 長期的、戦略的取組が必要
- 手間とコストがかかる対策に値するセグメント

3. 注意点

- セグメントの境界を越えて移動する調達に注意が必要
- 特に「調達優位品セグメント」では、サプライヤーの撤退や統合が発生しやすい
- いつの間にか調達の代替性が失われる場合がある
- 左方から移行してきた直後のサプライヤーの脆弱性に十分な注意が必要

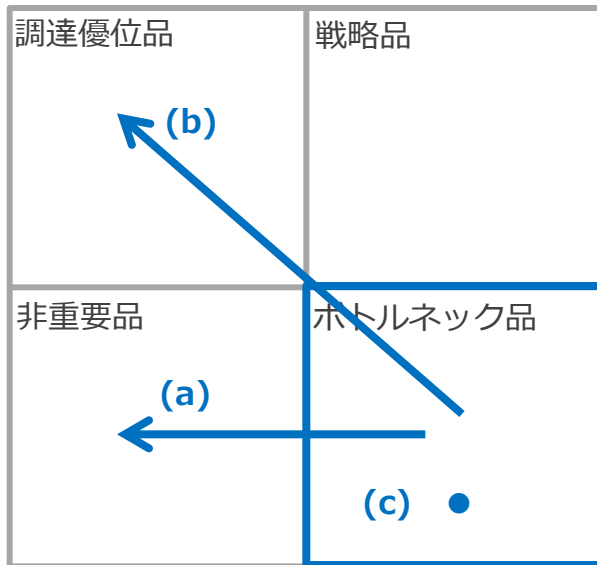
2-2. 基本戦略の確定__セグメントごと基本戦略の整理

「Ⅱ:ボトルネック品セグメント」における「対策の方向性」は以下のとおり。

Ⅱ. ボトルネック品セグメント

調達量が少ないため、リスクが軽視されやすいセグメント。
代替性が確保できない場合は、在庫の積み増しが有効。

1. 基本戦略



(a) 非重要品セグメントへの移行

代替性の確保に努め、左側の移行を目指す。

- 設計の簡素化、仕様数の削減を通じた規格品・汎用品の採用
- デカップリングポイントの先送りによる、標準化領域の拡大

(b) 調達優位品セグメントへの移行

(a)に加え、調達の集約を検討し、調達の優位性を追求する

- 製品間、部門間、グループ会社間での調達の集約、長期化
 - MRO※品(保守/修理/消耗品)に対して効果的
- ※Maintenance Repair Operation

(c) 在庫保有による冗長性の確保

代替性が確保できない場合は、在庫保有を検討する

2. 特徴

- 代替が容易ではないが、調達金額は少額
- 添加剤、梱包材、保守部品などの副資材が多い
- 過剰な性能追求や仕様多様化が関与する場合が多い
- 代替性が低く、サプライヤー優位。サプライチェーンの可視化が困難
- 在庫による冗長性確保のCPが優位なセグメント

3. 注意点

☆Bills of Materials

- BOM☆に載っていない調達があり、多くのサプライチェーン途絶事例がこのセグメントから発生している
 - 中核業務プロセスに関わるすべてのインプットが網羅的に検証されているか、注意が必要
 - 上流調達情報の調査の難易度が高く、「たる構造(ダイヤモンド構造)★」の事前把握が困難
- ★サプライチェーンの上流に予想外の集中が存在する構造

2-2. 基本戦略の確定__セグメントごと基本戦略の整理

「Ⅲ：調達優位品セグメント」における「対策の方向性」は以下のとおり。

Ⅲ. 調達優位品セグメント

1. 基本戦略

想定外の生産拠点の集積や「たる構造」が存在しやすいセグメント。
調達の優位性をコストだけではなく、情報収集にも最大活用。

調達優位品 (a) ● (b) ←	戦略品
非重要品	ボトルネック品

(a) セグメント内の定着を確認

以下の視点から代替の実効性をモニタリングし、調達優位性をサプライチェーンの可視化に最大限活用する

- 「近寄る」：異なるサプライヤーの生産拠点が想定外に隣接
- 「集まる」：QCD※の追求による、上流調達の「たる構造」化
- 「変わる」：サプライヤーの撤退、合併による代替性の低下

※Quality Cost Delivery

(b) 情報の統合による代替性の強化

在庫情報の統合によって、仮想在庫を実現できる可能性がある

- 大きな調達金額の背景に、多部門での共通採用がある場合
- 調達情報が部門間で統合されていない
- 統合された在庫情報は、緊急時対応の精度向上をもたらす

2. 特徴

- 調達金額大きく、代替も容易。汎用品、規格品が多い
- 購買力が最大活用され、QCDが厳しく追求される
- サプライヤー間の激しい競争が、撤退や合併などの供給市場の変化や、上流調達の集約を招く場合がある
- 品目によっては、サプライヤーの生産拠点が同じ地域に集積する傾向がある

3. 注意点

- サプライヤーが複数存在し、基本的には代替性の確保が容易だが、思わぬところに上流調達の収斂や、サプライヤーの地理的な集約が存在する
- 購買力をサプライチェーン情報の収集にも活用する
- サプライヤーの数は、品目のライフサイクル終盤で、減少する。代替性については、定期的な見直しが必要

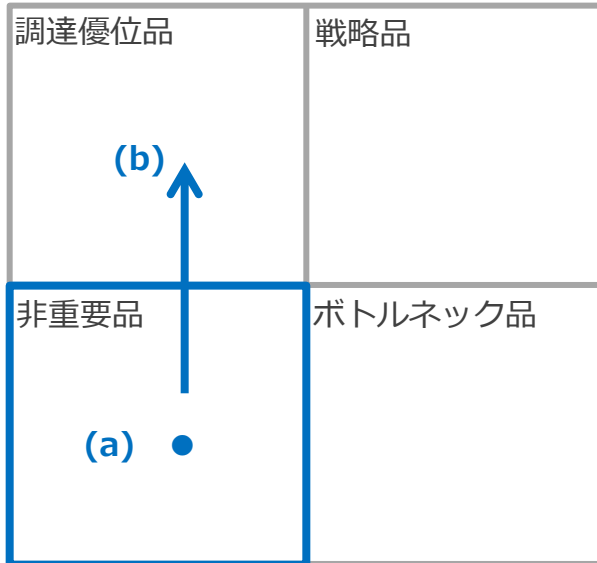
2-2. 基本戦略の確定__セグメントごと基本戦略の整理

「Ⅳ:非重要品セグメント」における「対策の方向性」は以下のとおり。

Ⅳ. 非重要品セグメント

1. 基本戦略

セグメント内での定着状況のモニタリングが取り組みの中心。
集約化、標準化による上方セグメントへの移行の可能性を探る。



(a) セグメント内の定着を確認 供給市場の変化、

- 特に右隣のボトルネック品セグメントへの移行に注意
- 汎用品から特定仕様品へ切り替えることで、製品の差別化を図ろうとすることが多いので、注意が必要

(b) 調達優位品セグメントへの移行

- 調達の集約、標準化の検討が長年実施されていない可能性がある
- 集約、標準化することによって、購買力の強化や在庫情報の部門間共有を実現

2. 特徴

- 調達金額が小さく、代替も容易
- セグメント内での定着の確認が管理の中心となる
- 少額なため、調達情報が部門間で集約されていない
- 長年にわたり、調達集約や標準化の検討対象になっていない可能性がある

3. 注意点

- 汎用品、規格品から特定品への切り替えによって、製品の差別化を図ろうとする場合がある。この結果、ボトルネック品セグメントへ移行する場合が多い
- 広域災害発生時に思わぬ品目に需要が集中する場合がある。集約と標準化によって、非常時の調達の柔軟性を高めておく必要がある

2-2. 基本戦略の確定__セグメント間の優先順位の確定

「調達ポートフォリオ」の4つのセグメント間の「対策の優先順位」は、セグメントごとの特徴と前記「対策の方向性」に鑑みると、以下のとおり整理できる。

2. 基本戦略の確定

調達ポートフォリオの考え方の活用

セグメントごとに基本戦略の整理

セグメント間の優先順位の確定

■ 調達ポートフォリオ_4つのセグメント間の対策の優先順位

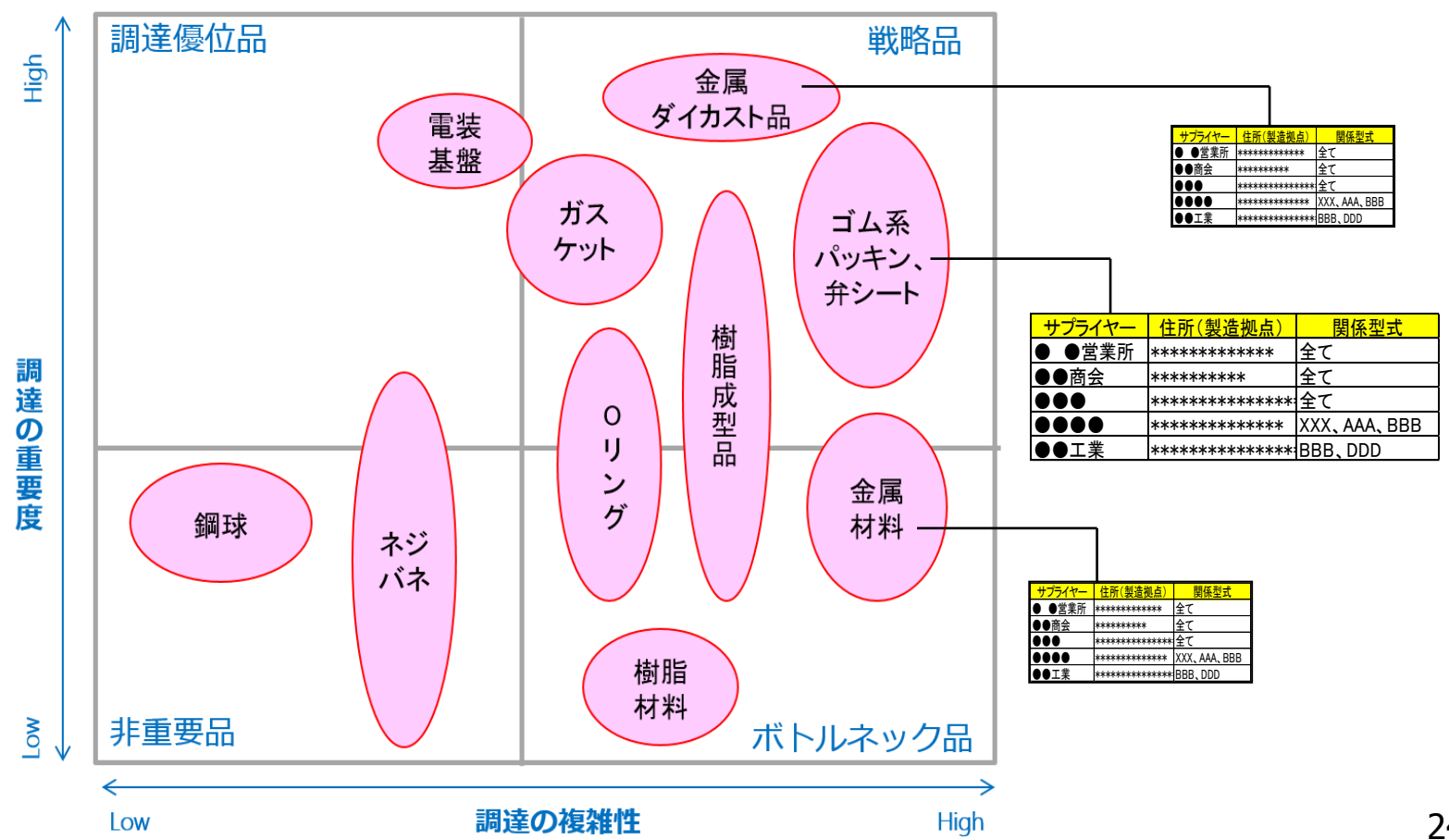


3. 調達ポートフォリオの作成

前記「基本戦略(=セグメントごと対策の方向性+セグメント間の対策の優先順位)」が固まったら、次に、実際に重要調達品をマッピングして、以下のような「調達ポートフォリオ」を完成させる。また、調達品ごとにサプライヤーを紐づけておく。
 かかる「調達ポートフォリオ」を確定させることで、調達品やサプライヤーごとに「対策の方向性」と「優先順位」が整理でき、今後の「4. 課題・対策を具体化」を効率的に進めることができる。

(I) 課題のつぶし込み	
1. 目標の設定	
2. 基本戦略の確定	
3. 調達ポートフォリオの作成	
4. 課題・対策の具体化	

■ 調達ポートフォリオのイメージ



3. 調達ポートフォリオの作成

前記「調達ポートフォリオ」の作成フローは以下のとおり。

■調達ポートフォリオの作成フロー

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	①サンプル「型式」の選定
	②サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③上記部品をグルーピング
	④上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

3-1. 調達品マップの作成

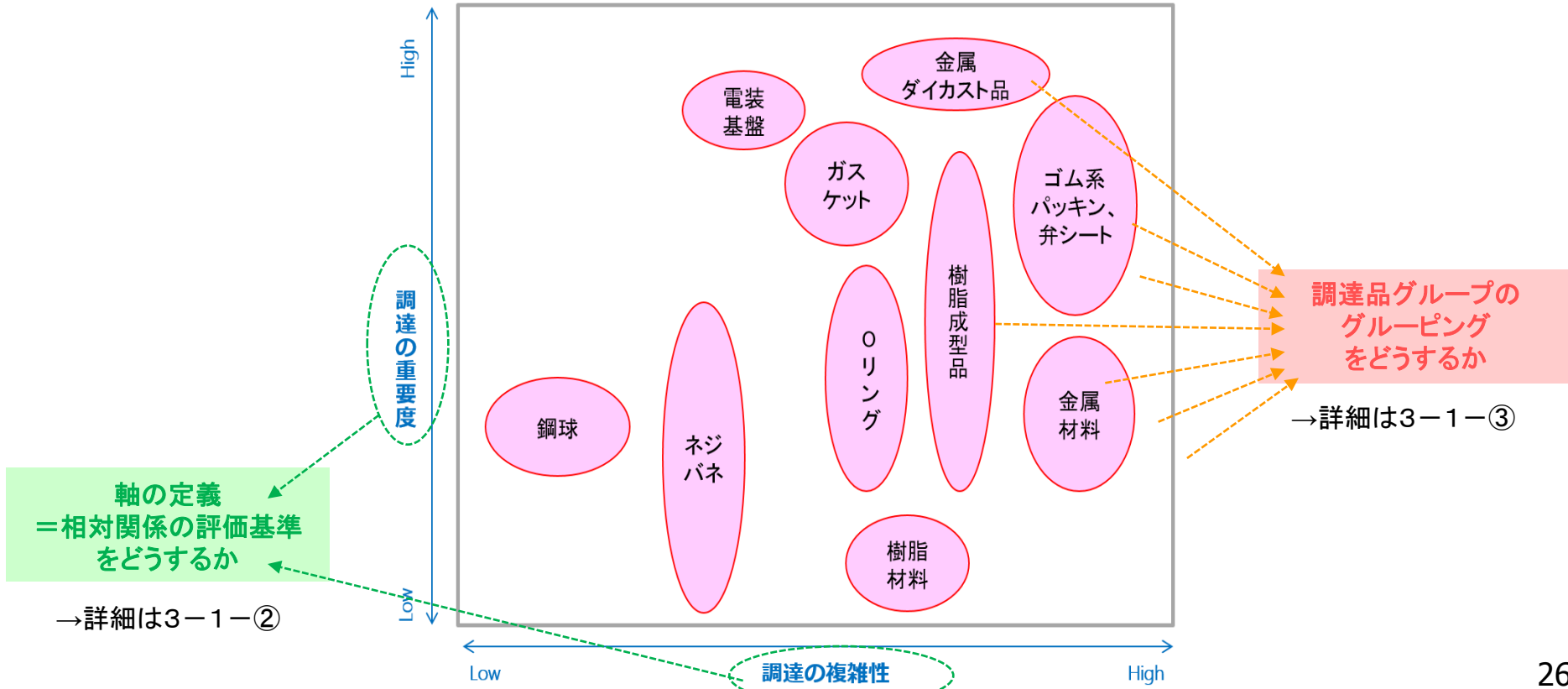
「調達ポートフォリオ」の作成は、調達マップを作成するところからスタートする。調達品マップとは、以下のように、「調達の重要性」と「調達の複雑性」の軸から、調達品グループの相対関係をマッピングしたもの。

前記、「調達ポートフォリオ」のセグメント軸がない状態のもので、実際に作成するうえで特に難しい点は以下のとおり。

- ◆相対関係の評価基準(→詳細は3-1-②でコメント)
- ◆調達品グループのグルーピング(→詳細は3-1-③でコメント)

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	① サンプル「型式」の選定
	② サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③ 上記部品をグルーピング
	④ 上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■調達品マップのイメージと特に難しかった点

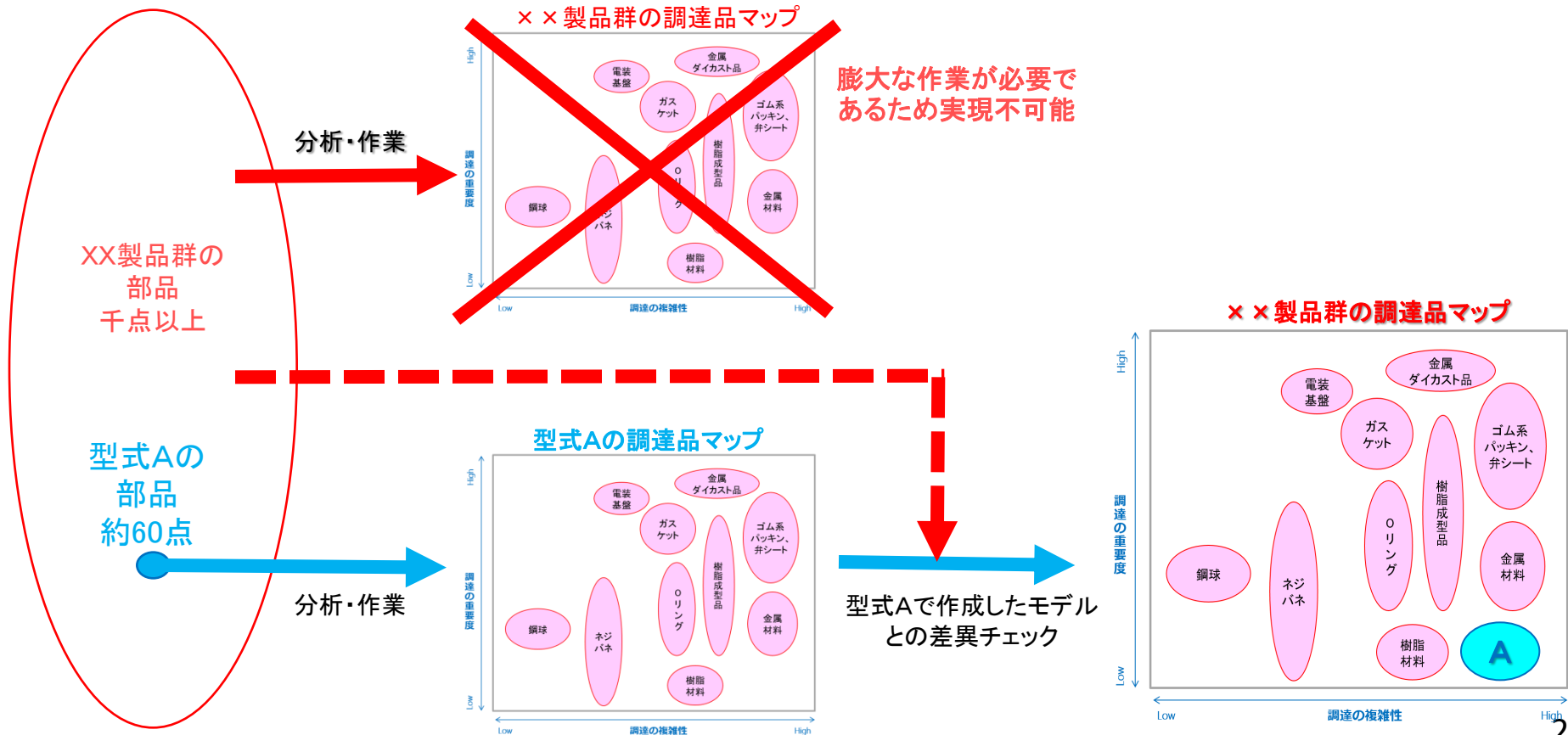


3-1-1. 調達品マップの作成 サンプル「型式」の選定

通常、「重要製品＝製品群」の使用部品は多岐にわたるため、前記「調達品マップ」は、「重要製品＝製品群」に含まれる特定の「型式」をモデルとして作成のうえ、製品群全体を踏まえ修正するフローで整理することを推奨。
 かかる趣旨から、選定するサンプルは、「製品群」全体に共通する基礎的なものであることが望ましい。

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	① サンプル「型式」の選定
	② サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③ 上記部品をグルーピング
	④ 上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■ サンプル「型式」モデルを先行作成するフロー



3-1-②. 調達品マップの作成 サンプル「型式」の使用部品をマッピング

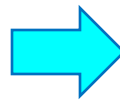
サンプル「型式」を選定後、当該「型式」に使用する部品を特定のうえ、「調達の重要性」と「調達の複雑性」の軸から、相対関係をマッピングする。
 この際は、上記軸をなるべく「分布が偏らない」ように設定することがポイントであるが、次ページで設定例を提示する。

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	①サンプル「型式」の選定
	②サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③上記部品をグルーピング
	④上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

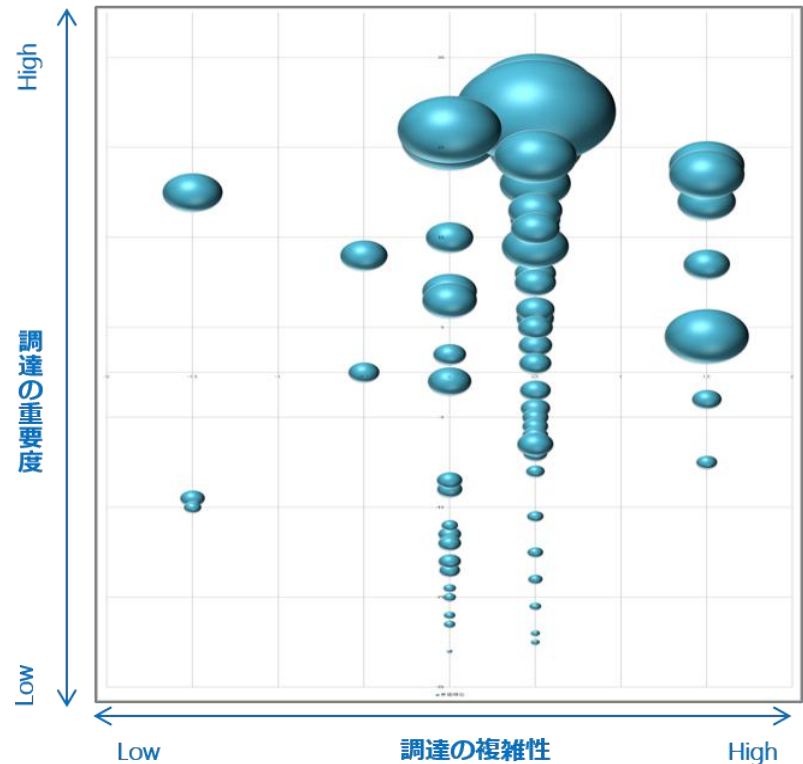
■サンプル「型式」の使用部品のマッピングフロー

<当該型式を構成する部品情報をリストアップ>

親品目名称	子品目名称	購買先	単価	必要数量	年間数量	年間金額
ト////////	ト////	●● ●●営業所	3	99	9999	999,999
ア////////	シ////////	●●商会	4.2	99	9999	999,999
ホ////////	ホ////////	●●●	30.5	99	9999	999,999
ホ////	ホ////////	●●●●	40.25	99	9999	999,999
ス////	ス////////	●●●	10	99	9999	999,999
ス////	ア////////	●●●●●	13.5	99	9999	999,999
ピ////////	ス////	●●工業	0.54	99	9999	999,999
ト////////	ト////	●●● ●支店	6.3	99	9999	999,999
ア////////	シ////////	●工業	0.97	99	9999	999,999
ホ////////	ホ////////	●●●●●	6.8	99	9999	999,999
ホ////	ホ////////	●●●工業	2.68	99	9999	999,999
ス////	ス////////	●● ●●営業所	8.5	99	9999	999,999
ス////	ア////////	●●●●	1.69	99	9999	999,999
ピ////////	ス////	●●商会	5	99	9999	999,999
シ////////	リ////	●●● ●支店	3.9	99	9999	999,999
以下(略)						



<左記部品をマッピング>



3-1-②. 調達品マップの作成_ マッピング軸の設定例

■ マッピングの軸

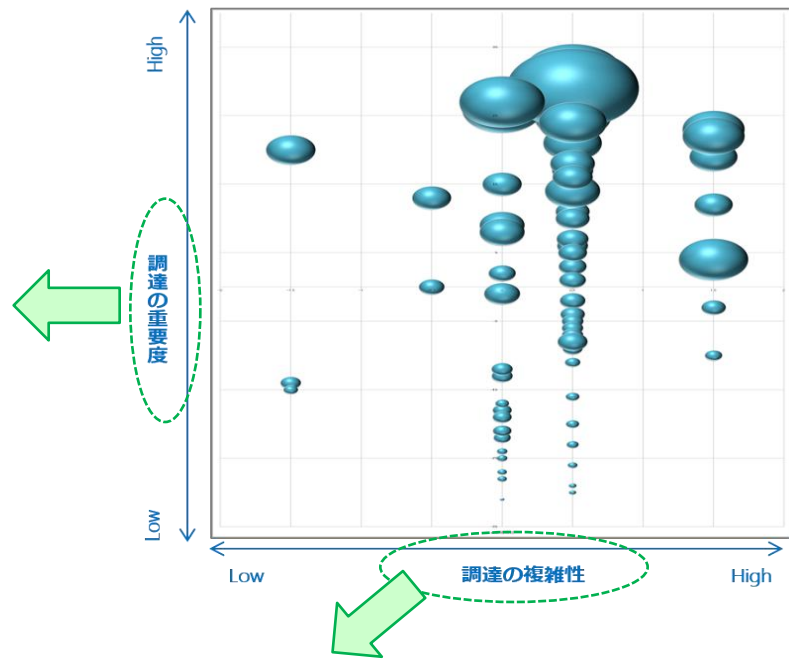
<縦軸> 部品単価の順位

単価が高い部品を使用
=重要度高い
との考え方を採用

※全社年間調達額が高い
=重要度高い
等他の考え方もあり

「順位」にしたのは
分布が偏らないように
するため

単価 順位	単価	部品
1	999	●●●●●
2	888	●●●●●
3	777	●●
4	555	●
60	9	●●●



<横軸> 代替性確保の困難度→基準を具体化

レベル	4	3	2.5	2	1
	代替性の確保が最も容易	代替性の確保が容易	代替性の確保が比較的困難		代替性の確保が最も困難
基準	規格品、汎用品としてマーケットが存在する。	2社購買を実施している。	1社購買。代替サプライヤーが存在する。 「代替サプライヤーへの発注転換の容易性」を考慮してさらに2段階に分類		1社購買。 サプライヤーの独自特許、共同開発による設計などが背景に存在。 現行サプライヤー以外に発注することができない。
			右記以外	<ul style="list-style-type: none"> ・金型品であったり、生産のリードタイムが長い等の理由から転注後納品まで1か月以上かかる。 ・当該部品の転注に必要な図面、図番が自社の所有下にない ・樹脂など化学コンビナート系の素材が関与 	

分布が2に集中
してしまうため
新たに2.5を設定

3-1-③. 調達品マップの作成 部品をグルーピング

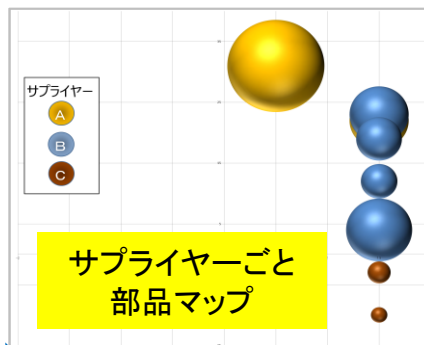
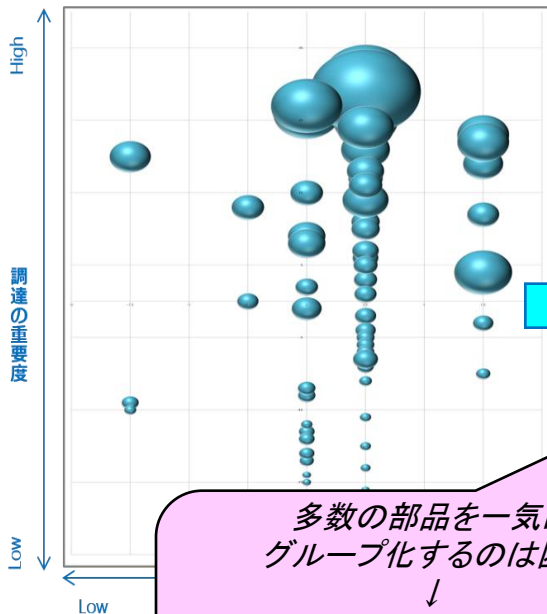
前記サンプル「型式」の部品マップを整理後、各部品を主な部品種類でグルーピングをして、マップの分布単位を「部品単体」から「部品群」に修正する。

その際のポイントは、グルーピングの単位設定であるが、単位が細かくなりすぎると、「型式」から「製品群」に展開する際(後述)に混乱することになる点に留意が必要。

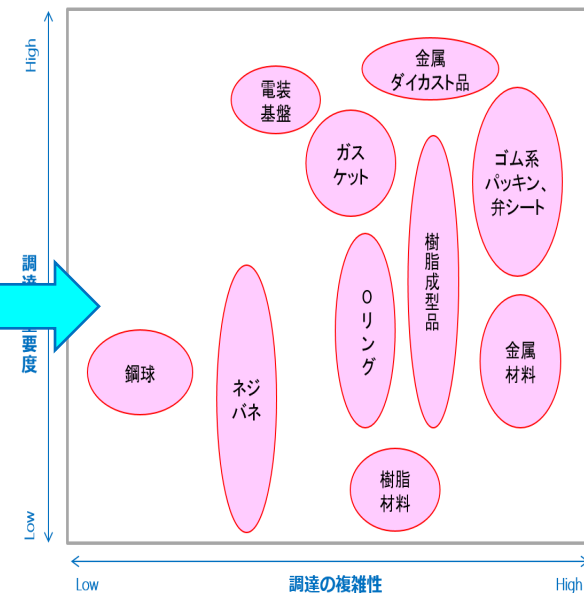
3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	①サンプル「型式」の選定
	②サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③上記部品をグルーピング
	④上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■部品のグルーピングイメージ

<单品マッピング>



<グループマッピング>



上記グルーピングは購買部門のみならず、製造部門を交え対応することも要検討

多数の部品を一気にグループ化するのは困難
↓
サプライヤーは同じような特性の部品を扱うことが通常であるため(除く商社) サプライヤーごとに分析

3-1-4. 調達品マップの作成__グループマップを製品群全体を踏まえ修正

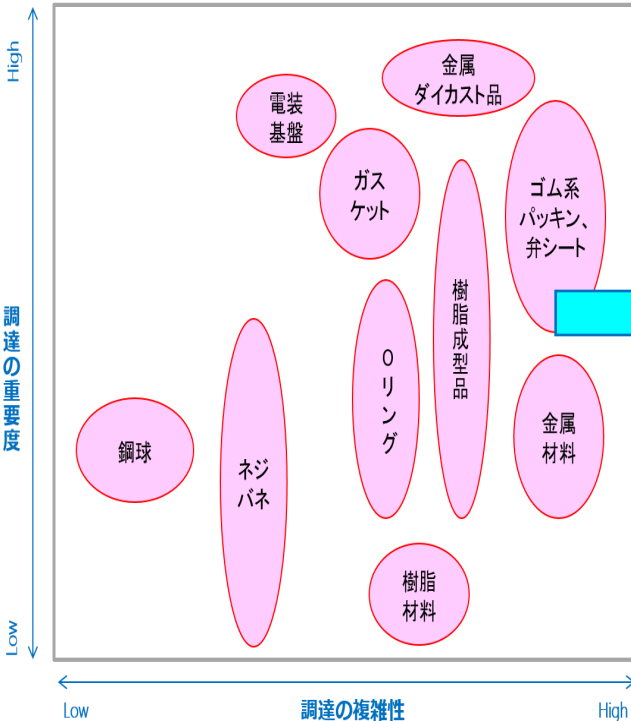
前記特定「型式」の部品グループマップを整理後、「製品群」全体を踏まえ、以下の修正を実施する。

- グループ項目のマッピングに修正はないか。
- 追加すべきグループ項目はないか。

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	①サンプル「型式」の選定
	②サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③上記部品をグルーピング
	④上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■グループマップの修正イメージ（型式マップから製品群マップへ）

<型式のマップ>



左マップを
製品群全体に当てはめて
ギャップをチェック

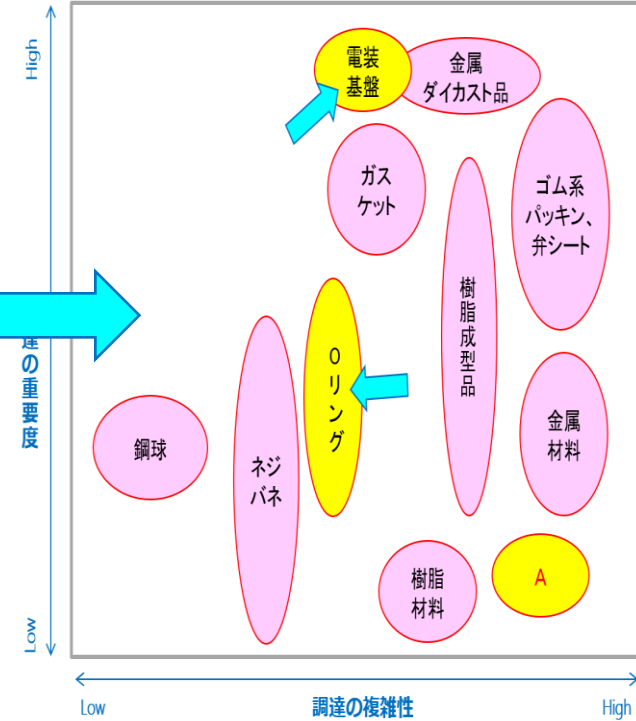
■グループ項目のマッピングに修正はないか

* (例) 電装基盤はより右上
リングはより左

■追加すべきグループ項目はないか

* (例) Aを右下に追加

<製品群のマップ>



3-2. セグメント軸の設定

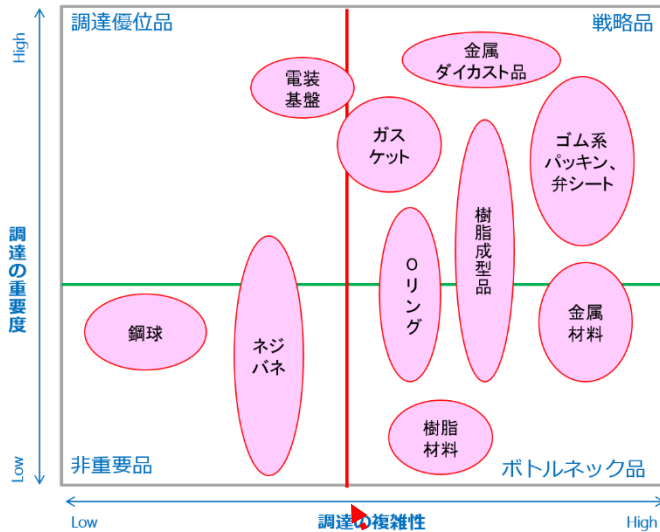
前記調達品マップを整理後、**セグメント軸を設定**する。

前記3-1-②のマッピング軸設定例を前提にすると、横軸「調達の複雑性」の観点からのセグメントは比較的容易に決めることができる。

一方、縦軸「調達の重要性」の観点からのセグメントは、直感的な「決め打ち」で整理をせざるをえない点に留意が必要。なお、この点については、まずは「決め打ち」で設定のうえ、今後実施する「戦略の具体化」の検討結果を踏まえ、臨機応変に修正する対応が現実的だと考える。

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	① サンプル「型式」の選定
	② サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③ 上記部品をグルーピング
	④ 上記グルーピングマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■セグメント軸の設定イメージ_前記3-1-②の軸設定を前提にした場合



もともと単価の大きさによって分布させただけなので、直感的な「決め打ち」で整理するしかない。

まずは「決め打ち」で設定のうえ、今後実施する「戦略の具体化」の検討結果を踏まえ、臨機応変に修正する対応が現実的

<横軸>

レベル	4	3	2.5	2	1
	代替性の確保が最も容易	代替性の確保が容易	代替性の確保が比較的困難	代替性の確保が最も困難	
基準	規格品、汎用品としてマーケットが存在する。	2社購買を実施している。	1社購買。代替サプライヤーが存在する。 「代替サプライヤーへの発注転換の容易性」を考慮してさらに2段階に分類	1社購買。サプライヤーの独自特許、共同開発による設計などが背景に存在。現行サプライヤー以外に発注することができない。	
			右記以外	<ul style="list-style-type: none"> ・金型品であったり、生産のリードタイムが長い等の理由から転注後納品まで1か月以上かかる。 ・当該部品の転注に必要な図面、図版が自社の所有下でない ・樹脂など化学コンビナート系の素材が関与 	

もともとセグメント軸を意識して分布基準であるため、予定どおり、レベル2と2.5の間に決定。

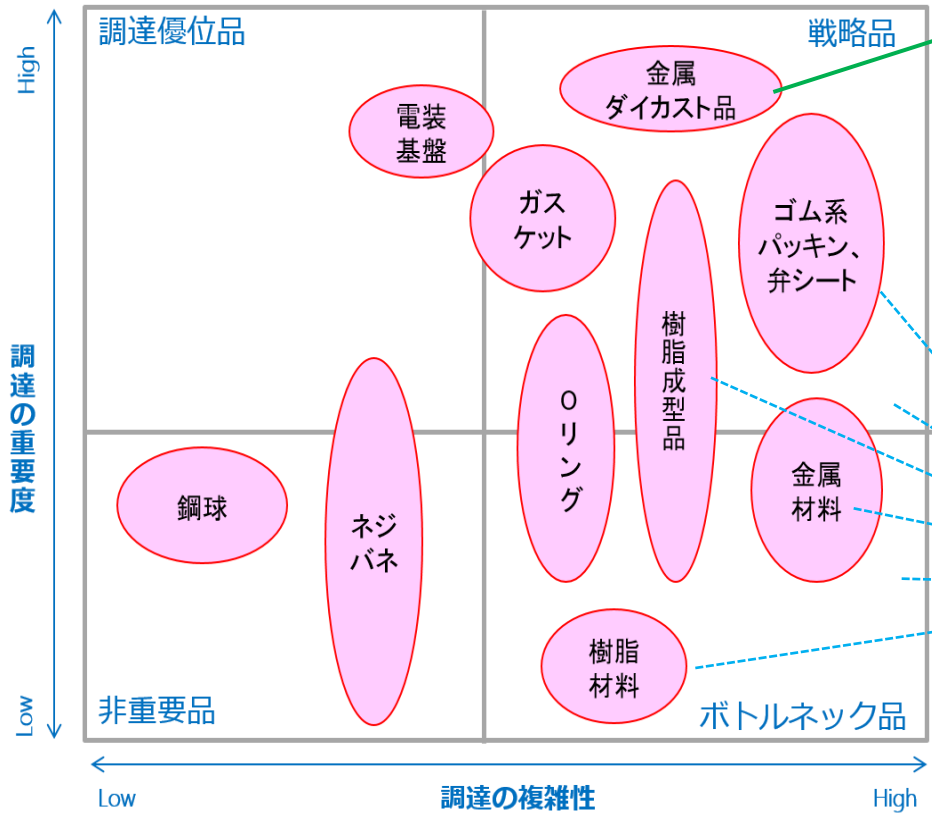
3-3. マップに調達先を紐付け

前記「製品群」の調達ポートフォリオを整理後、今後の「戦略の具体化」を見据え、**ポートフォリオを構成するグループに調達先を紐づける。**

なお、このようにグループから調達先を抽出する仕組み(システム)を構築していない場合は、全グループについてかかる紐付けを一律に実施することはせずに、「戦略の具体化」を実施する際に、個別に該当「部品グループ」ごとに紐付けをする方針が現実的だと考える

3. 調達ポートフォリオ	
3-1. 調達品マップの作成	① サンプル「型式」の選定
	② サンプル「型式」の使用部品をマッピング
	③ 上記部品をグループング
	④ 上記グループマップを「製品群」全体を踏まえ修正
3-2. セグメント軸の設定	
3-3. マップに調達先を紐付け	

■ マップへの調達先紐付けイメージ=調達ポートフォリオ完成



(例)「××製品群」の金属ダイカスト品を取扱うすべてのサプライヤーを抽出

サプライヤー	住所(製造拠点)	関係型式
●● ●●営業所	*****	全て
●●商会	*****	全て
●●●	*****	全て
●●●●	*****	XXX, AAA, BBB, CCC
●●工業	*****	BBB, DDD

全グループについて、一斉に上記のような整理をすることは困難(=当社システムでは対応困難)
 「戦略の具体化」に実施する際に、個別に実施するのが現実的

4. 課題・対策の具体化

サプライチェーンBCPにおける「課題・対策の具体化」の実施フローは、その他部門のBCP同様、一定の被害想定をもとに前記「1. 目標」が達成できるかを分析(ギャップ分析)したうえで、課題を抽出し、対策を検討していく。

その他部門と大きく違うのは、**予め調達品・サプライヤーごとに基本戦略(対策の方向性と優先順位)が設定されていること。**このことにより、課題・対策の具体化が効率的を推進できる。

(I) 課題のつぶし込み
1. 目標の設定
2. 基本戦略の確定
3. 調達ポートフォリオの作成
4. 課題・対策の具体化

■ 課題・対策の具体化イメージ

課題抽出

対策検討

調達品	セグメント	サプライヤー	関係型式	拠点想定 (南海トラフ)			在庫	二次以降 サプライヤーの ボトルネック 有無	目標達成可否 (3週間以内に供給再開)		対策	
				震度	津波	代替 拠点			対策 要否	理由	<優先順位> 方向性	具体策
ゴム系 パッキン	I	●●支店	全て	5強	なし	なし	1週間	?	△	二次以降サプライヤーにボトルネックがあれば供給不能となる可能性あり	<優先順位> 方向性 <最優先> サプライヤーとの 協力強化 複数購買の検討	・サプライヤーの協力を得て二次以降サプライヤーのボトルネックを調査 ・サプライヤーに在庫保有を依頼
		●●●商会	全て	6強	なし	あり	数日	なし	◎	代替拠点で生産可能なため問題なし		—
		●●●●	全て	5弱	浸水	なし	1か月	なし	◎	在庫が潤沢にあるため問題なし		—
		●●●●●	XXX AAA	7	なし	なし	1週間	なし	×	地震の揺れにより生産不可となる可能性あり		・サプライヤーに耐震補強等の対策を依頼 ・複数購買の検討
		●●工業	AAA BBB DDD	6弱	浸水	あり	1週間	×	×	代替拠点があるも、二次以降サプライヤーにボトルネック部材があるため供給不能となる可能性あり		・サプライヤーと二次以降サプライヤー対策を検討 ・サプライヤーに在庫保有を依頼
樹脂材料	II	○○支店	全て	5強	なし	なし	1週間	?	△	二次以降サプライヤーにボトルネックがあれば供給不能となる可能性あり	<優先> 在庫積み増し 複数購買の検討	・在庫積み増し
		○○●●	全て	6強	なし	あり	数日	なし	◎	代替拠点で生産可能なため問題なし		—
		○○●●●	全て	5弱	浸水	なし	1か月	なし	◎	在庫が潤沢にあるため問題なし		—
		○○●●●●	YYY	7	なし	なし	1週間	なし	×	地震の揺れにより生産不可となる可能性あり		・在庫積み増し ・複数購買の検討
		○○●●●●●	CCC EEE FFF	6弱	浸水	あり	1週間	×	×	代替拠点があるも、二次以降サプライヤーにボトルネック部材があるため供給不能となる可能性あり		・在庫積み増し

ポイント

4. 課題・対策の具体化 課題抽出における分析事例

前記「課題抽出」における分析事例は以下のとおり

■課題抽出における分析（例）

調達品	セグメント	サプライヤー	関係型式	拠点想定 (南海トラフ)			在庫	二次以降 サプライヤーの ボトルネック 有無	目標達成可否 (3週間以内に供給再開)	
				震度	津波	代替 拠点			対策 要否	理由
ゴム系 パッキン	I	●●支店	全て	5強	なし	なし	1週間	?	△	二次以降サプライヤーにボトルネックがあれば供給不能となる可能性あり
		●●商会	全て	6強	なし	あり	数日	なし	◎	代替拠点で生産可能なため問題なし
		●●●	全て	5弱	浸水	なし	1か月	なし	◎	在庫が潤沢にあるため問題なし
		●●●●	XXX AAA	7	なし	なし	1週間	なし	×	地震の揺れにより生産不可となる可能性あり
		●●工業	AAA BBB DDD	6弱	浸水	あり	1週間	×	×	代替拠点があるも、二次以降サプライヤーにボトルネック部材があるため供給不能となる可能性あり

震度**6弱**以下なら、**3週間**以内に復旧可能と判断
→ 震度**6強**以上なら「要対策」

左記が「要対策」でも、代替拠点があれば、**3週間**以内に復旧可能と判断

拠店が浸水すれば、**3週間**以内に復旧不能と判断
→ 浸水すれば「要対策」

左記が「要対策」でも、在庫が潤沢にあれば、復旧可能性あり(拠点被害による)

左記が「対策不要」でも以下の場合に「要対策」

- 1次購買先が以下に関連
 - ・金型
 - ・特殊材
 - ・ゴム/樹脂(添加剤)
- 2次購買先の立地リスクが高い

4. 課題・対策の具体化 対策検討におけるサプライヤーへのアプローチ

対策はサプライヤーと打ち合わせて具体化していくのが原則(特に、「I.戦略品セグメント」)であるが、1次サプライヤーにアプローチする際の留意点は以下のとおり。

<全セグメント共通対応>

■趣旨説明

■現状分析の依頼

項目例
① 拠店の稼働可否 上記不可の場合の要因
② 2次サプライヤーの稼働可否 上記不可の場合の要因
③ 在庫活用の可否
④ ●日以内の連絡可否
⑤ ●日以内の復旧見込報告の可否

■対策検討の依頼

項目例
① 拠店被害の軽減策
② 拠店が機能しない場合の代替策
③ 2次サプライヤーの稼働策
④ 2次サプライヤーの代替策
⑤ 連絡手段の確保
⑥ 復旧見込報告体制の構築

■サポートの案内

< I.戦略品セグメント個別対応 >

■趣旨説明

■対策検討における協業の申し出

項目例
① 生産拠点の複数化
② 在庫の活用
③ 設計の簡素化
④ 仕様数の削減
⑤ 経営資源融通体制の構築

■(上記に合わせて) 代替サプライヤーの検討

特に以下の場合

- * 左記「協業」の申し出に対して反応が鈍い企業
- * 長期戦略の観点から取引解消の影響が大きい企業

< II.ボトルネック品 セグメント個別対応 >

■上記「協業の申し出」効果が期待できる企業

→ 上記 I 同様

■期待できない企業 (こちらが大半)

→ 個別対応はしない。以下を検討

- * 自社で在庫を●ヶ月分保有
- * 代替サプライヤー開拓
- * 設計変更(汎用化等)

(II) 緊急対応フローの整理

0. 全体像

「(Ⅱ) 緊急時対応フロー」におけるサプライチェーンBCPの全体像は以下のとおり。
前記のとおり、他部門のBCPと比較して決定的に異なる項目はないが、以下順番に特徴について説明する。

■ 「(Ⅱ) 緊急対応フローの整理」全体像

大項目	中項目	小項目
(Ⅱ) 緊急対応フローの整理	1. 被害状況把握の迅速化	情報収集体制と収集項目を整理
	2. 影響分析の迅速化	サプライヤー被害情報から製品被害を分析する仕組み
	3. 方針決定の迅速化	部門間連携フロー、連携事項の整理

1. 被害状況把握の迅速化

緊急対応フローは、「被害状況把握」からスタートする。

サプライチェーンBCPにおいては、「**サプライヤーの稼働状況**」を**迅速に収集**することが求められる。

具体的には、以下のようなチェックシートを準備のうえ、調達・購買部門のメンバーが手分けをして情報収集することになる。

(Ⅱ) 緊急対応フローの整理

1. 被害状況把握の迅速化
2. 影響分析の迅速化
3. 方針決定の迅速化

■ 「サプライヤー稼働状況チェックシート」イメージ

(★被災時に使用)

	取引先名	品番	調達品	平均発注数	納品予定	★影響有無	★実際の納品数	★実際の納品日	備考
1	〇〇(株)	***	*****	***	毎週金曜	なし	***	〇/〇	
2		毎月28日	あり	...	〇/〇	
3		XXX	XXXXXXX	XXXX	毎日	あり	XXX	〇/〇	
4	××(株)								
5									
6									
7									
8									
9									
10									

2. 影響分析の迅速化

次に、前記「サプライヤーの稼働状況」の整理を踏まえ、迅速に事業への影響を分析することが必要となる。(例: 製造業 = 製品への影響)

(注) サプライチェーンBCPではない可能性あり

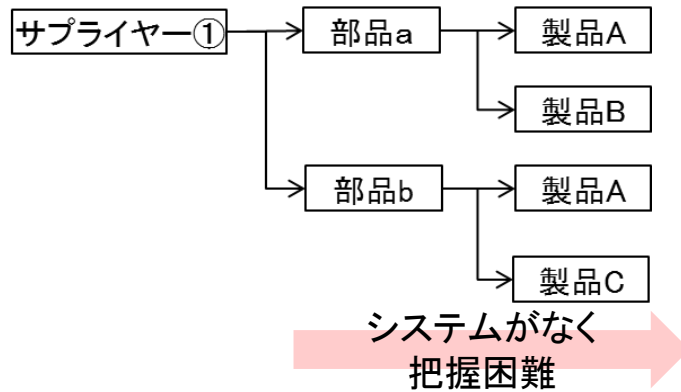
近年、「サプライヤーの稼働情報」から「どの製品群のどの型番に影響がでる」ことを即座に分析可能なシステムを構築する例が増えてきているが、かかるシステムを構築できている企業はまだまだ少数派の印象。

かかるシステムがない場合の対応は、全社BCPで選定した「重要事業」に関連するサプライヤーを予め把握しておく対応が現実的である。(≡前記「調達ポートフォリオの作成」)

(Ⅱ) 緊急対応フローの整理

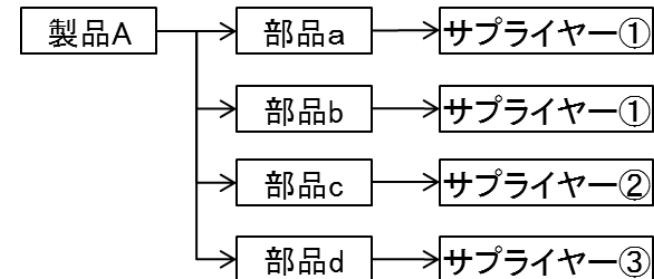
1. 被害状況把握の迅速化
2. 影響分析の迅速化
3. 方針決定の迅速化

■ 影響分析システムのイメージ

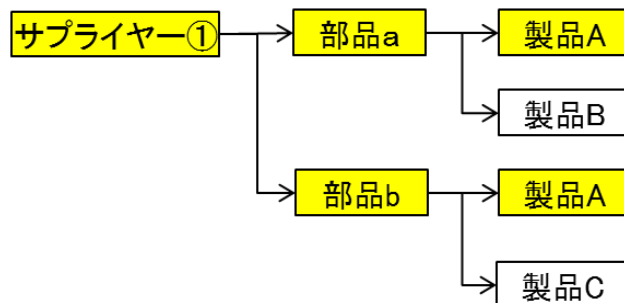


※ (参考)

製品からサプライヤーを割り出すシステムは構築済



■ システムがない場合の対策イメージ



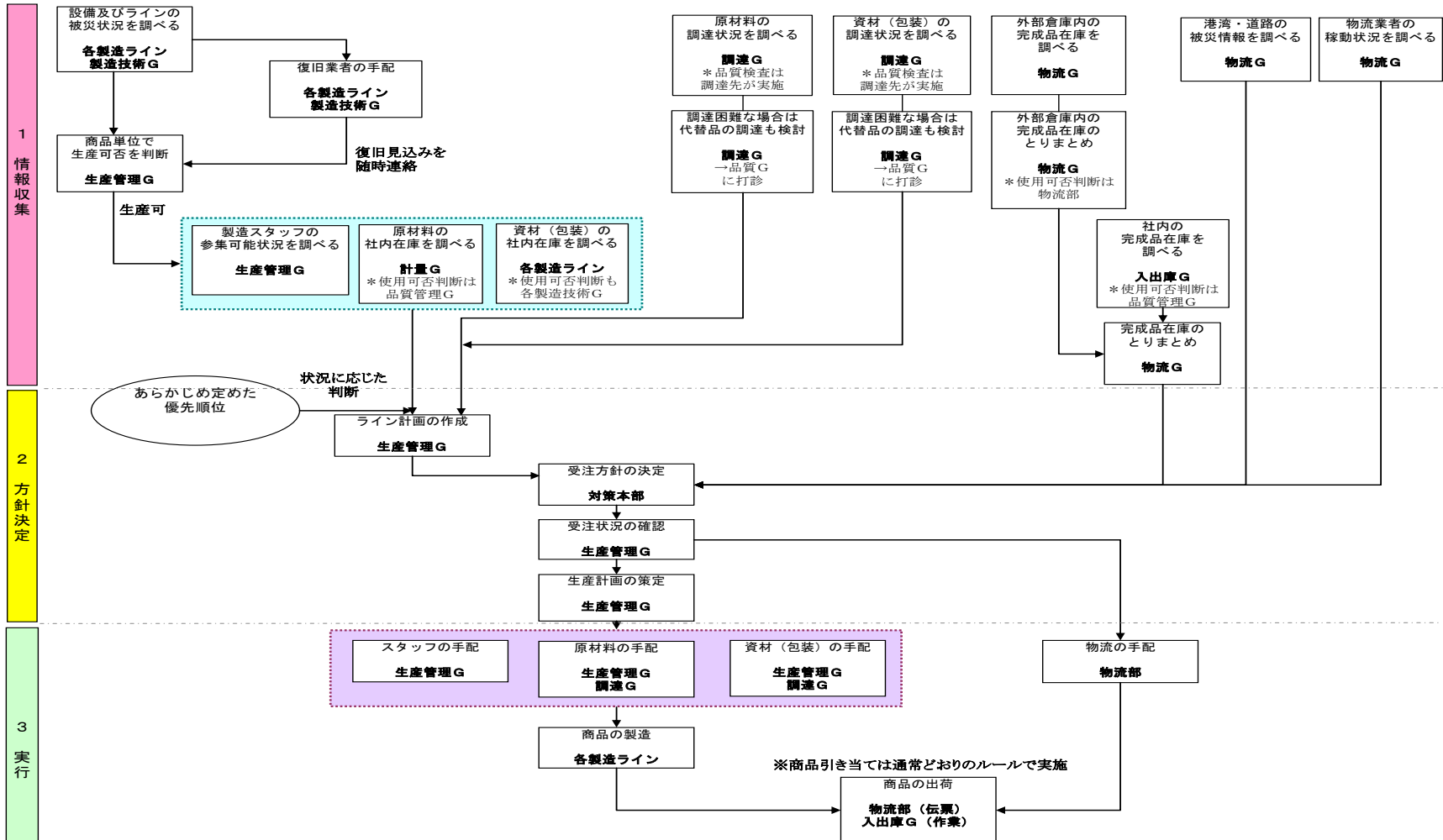
★重要製品(A)に関する
左記フローを予め把握

1. 方針決定の迅速化

次に、「事業への影響分析」を踏まえ、「**全社最適**」となる全社の方針決定が必要となる。
 かかる**方針決定においては、調達・購買部門も含んだ関連部門との連携関係・フロー等を整理**しておくことが求められる。
 なお、これら連携関係・フロー等は、全社BCPで整理すべき課題である。

- (Ⅱ) 緊急対応フローの整理
1. 被害状況把握の迅速化
 2. 影響分析の迅速化
 3. 方針決定の迅速化

■ 関係部門の連携関係・フロー イメージ



（Ⅲ）サプライヤーの BCPレベルの底上げ

0. 全体像

「(Ⅲ)サプライヤーのBCPLレベルの底上げ」の全体像は以下のとおりであるが、前記のとおり、全体がサプライチェーンBCPにおける大きな特徴のひとつとなっている。

■ 「(Ⅲ) サプライヤーのBCPLレベルの底上げ」全体像

大項目	中項目	小項目
(Ⅲ) サプライヤーのBCPLレベルの底上げ	1. 目指すべきレベルの設定	上記(Ⅰ)1. とリンク
	2. サプライヤーへの説明会実施	上記をサプライヤーに伝達
	3. サプライヤーの支援	サプライヤーの現状分析
		研修会等の実施

1. 目指すべきレベルの設定

「サプライヤーのBCPレベルを底上げ」において、まずは、「“どのサプライヤーに”、“いつまでに”、“何を”、“どのレベルまで”して欲しいか」という目標を設定することが必要。

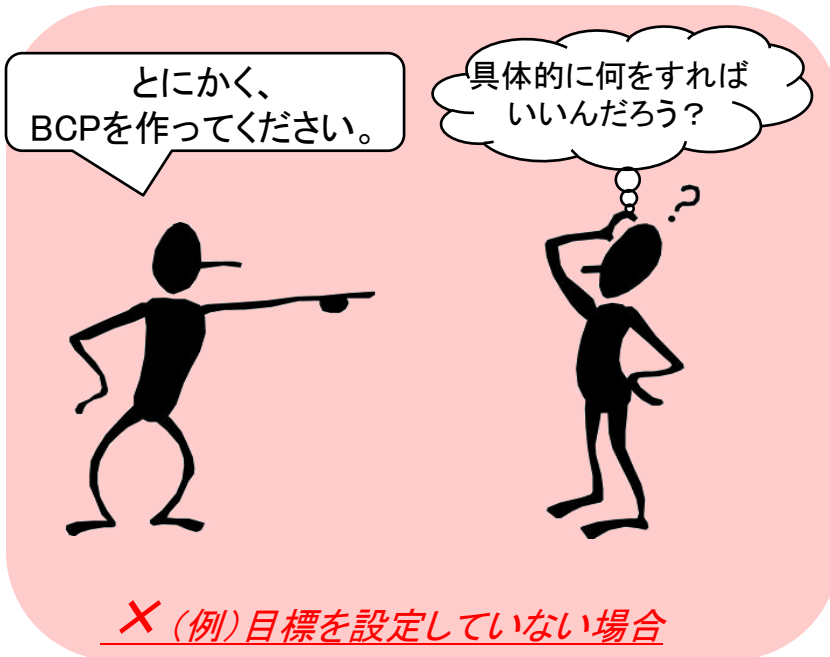
かかる目標設定がないと、サプライヤーに対して曖昧な依頼しかできず、BCPレベル底上げの実効性が確保できない。

具体的には、全社BCPで設定した目標とリンクする形で、「〇〇大震災が発生した際でも、製品〇〇に関連する調達品については〇週間以内に供給してもらう」というような目標を設定していくことになる。

(Ⅲ) サプライヤーのBCPレベルの底上げ

1. 目指すべきレベルの設定
2. サプライヤーへの説明会実施
3. サプライヤーの支援

■ 目標設定の効果・イメージ



2. サプライヤーへの説明会実施

前記「目標」を設定したら、サプライヤーにその旨伝達し、BCPLレベルの底上げに着手していただくことになる。

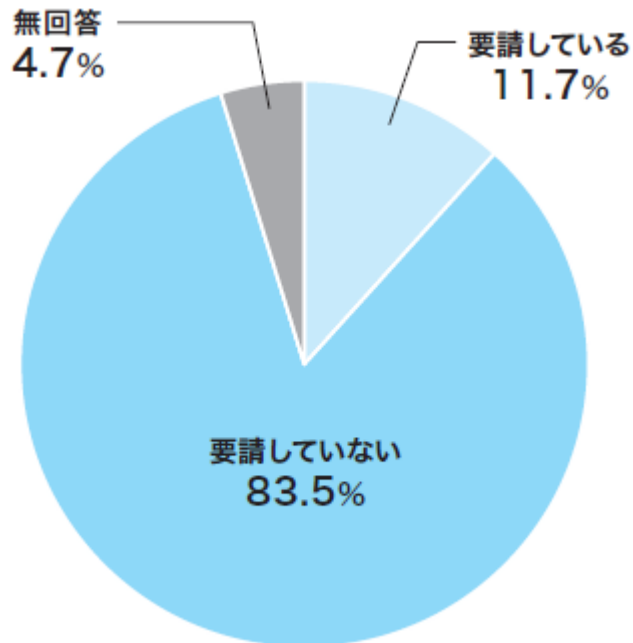
具体的には、サプライヤー向けに「説明会」を実施する方法が想定されるが、その際の説明のポイントは以下のとおり。

- 前記「目標」をもとに、「どのサプライヤーが、何を、いつまでに、どのレベルまで提供して欲しい」かについて明確に伝達する。
- 上記を達成するために、「いつまでに何をして欲しいか」を伝達する。
- (任意)BCPLレベルの底上げについて、サプライヤー支援を実施する旨伝達(3. 参照)

(Ⅲ) サプライヤーの
BCPLレベルの底上げ

1. 目指すべきレベルの設定
2. サプライヤーへの説明会実施
3. サプライヤーの支援

■ (参考) 協力依頼はまだまだ少ない



■ 説明会における説明のポイント・イメージ

- ★製品Aを1か月後に50%の出力で生産再開するために、関連部品を3週間以内に納品して欲しい
- ★そのためのBCPを1年以内に整理して欲しい
- ★上記BCP整理をバックアップするために、個別相談に応じる。また、四半期に1回研修を実施する。

3-1. サプライヤーの支援_現状分析

サプライヤーのBCPLレベルの底上げを支援する場合、一律な支援ではなく、サプライヤーのBCP整備レベルに応じて、支援内容を変える対応が望ましい。
 そのために、まずは、アンケートやヒアリングによって、サプライヤーのBCP整備レベルについて現状把握をすることが必要。

(Ⅲ) サプライヤーのBCPLレベルの底上げ
1. 目指すべきレベルの設定
2. サプライヤーへの説明会実施
3. サプライヤーの支援

■アンケート項目・イメージ

大項目①(対応方針)

中項目	小項目	地震	インフル
前提	被害想定	○	○
対応組織	役割分担	○	○
	情報伝達ルール	○	○
	緊急対策本部	○	○
	緊急対応	○	
対応の方向性	インフラ復旧対策	○	
	事業復旧対策(地震)	○	
	感染予防策		○
	社内感染時緊急対応		○
	事業復旧対策(インフル)		○
	取引先との事前打合せ等	○	○
対応のブラッシュアップ	経営層を巻き込む仕組み	○	○
	ブラッシュアップ手段の整備	○	○

大項目②(具体的実行策)

中項目	小項目	地震	インフル
ヒト	対策要員のスキル	○	○
	対策要員への周知	○	○
	法定外補償制度	○	○
	対策要員の参集可能性	○	
	対策要員の対人距離保持		○
モノ	備品等の固定	○	
	電力確保	○	
	感染予防用品の備蓄		○
	健康状況管理ツール		○
システム	データのバックアップ	○	○
	サーバの固定対策	○	
カネ	金融機関対応の事前確認	○	○
	資金繰りスキル	○	○
	資金調達手段の事前準備	○	

3-1. サプライヤーの支援_現状分析

■アンケート結果の分析・イメージ

①全体評価(今後の全体としての対策の方向性を分析)

1. 全体評価(1) __今後の方向性①

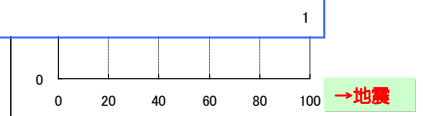
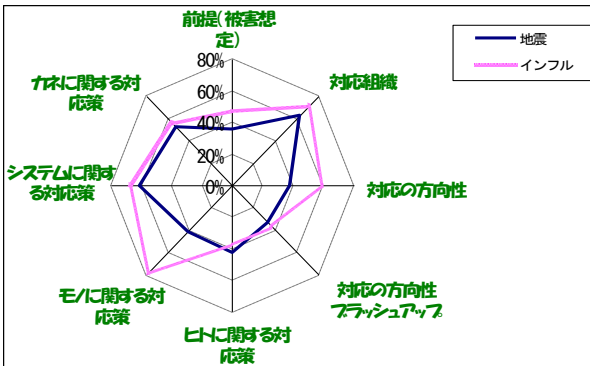
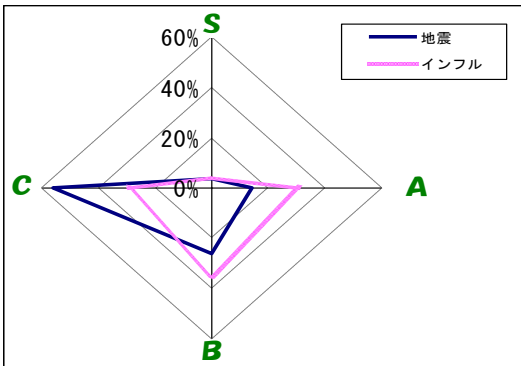
アンケートの提出があった●●社のすべてについて、事業継続対策（BCP）レベル点数化のうえ、4段階評価を実施したが、点数の達成割合が50%未満の「**Cランク（低いレベル）**」企業の割合が多かった。

また、同評価は、地震対策と新型インフルエンザ対策に分けて実施したが、**新型インフルエンザ対策の方が地震対策よりも進んでいる傾向**が確認できた。

したがって、今後、貴社にて、取引先の**事業継続対策（BCP）レベル向上**を図るにあたっては、まずは、地震対策を中心に、**なるべく多くの企業に「Bランク（平均レベル）以上のレベルを維持させる」**方向でサポートをされることを推奨する。

●4段階評価の分布状況 = Cランクが多い
= インフルの方が評価が高い

●中項目8項目の平均達成割合 = インフルの方が高い



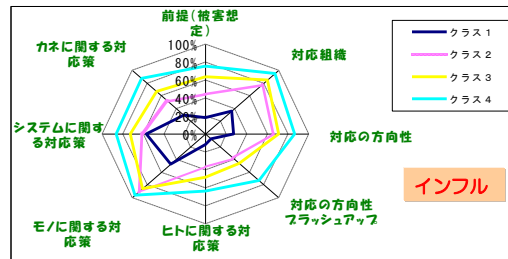
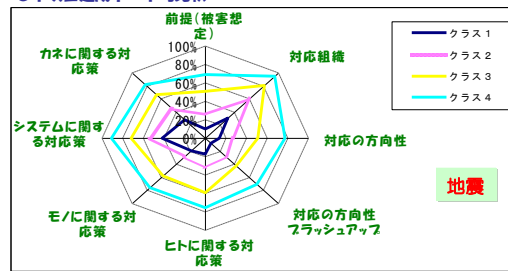
②クラス別評価 (今後のクラス別の対策の方向性を分析)

クラスの特徴全体像

クラスは以下のとおり明確に異なる。

段階評価はともにCランクであるが、点数にならびに達成率を見ると、明らかが高いことがわかる。

●中項目達成率 平均比較



3-1. サプライヤーの支援 現状分析

■ アンケート結果のフィードバック・イメージ

アンケートを実施する場合は、
サプライヤーに結果をフィードバックすることを推奨

① 総評(地震・新型インフルを分けて評価)

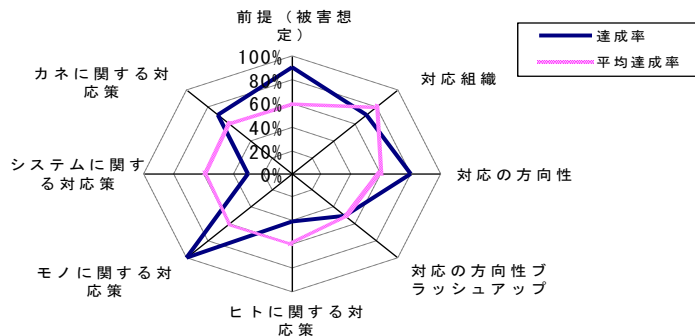
1. 総評

(2) 評価1 地震対策

★ 評価結果 (全体像)

① 総合				② 大項目				③ 中項目					
評価	点数	平均	配点	項目	評価	点数	平均	配点	項目	評価	点数	平均	配点
A	97	83	100	基本方針	A			50	被害想定	A			6
									対応組織	A			11
									対応の方向性	A			27
									対応のブラッシュアップ	A			6
				具体的な対応策	A			50	ヒトに関する対応策	A			12
									モノに関する対応策	A			14
									システムに関する対応策	A			12
									カネに関する対応策	A			12

★ 中項目ごと達成率 (参考)



② 質問項目ごとコメント

2. 質問項目別コメント(地震対策)

(1) 基本方針

① 前提(被害想定)

質問番号	1	配点	6点
質問内容	大地震や新型インフルエンザの発生により、想定される被害状況(電気・水等の供給状況、建物設備等の被害状況、従業員の出勤状況等)について評価・分析のうえ、その内容を文書で保管・管理されていますか。		
貴社ご回答	できている	点数	6点
コメント	想定被害状況について評価・分析のうえ文書の形で整理されておりますので、より具体的に実効性の高い事業継続対策(BCP)の整備ができていますものと推察されます。		

② 対応組織

質問番号	2	配点	6点
質問内容	大地震や新型インフルエンザが発生した際、どこの部署が(誰が)どのタイミングで(いつ)何をやるのか(何を)という役割分担を整理のうえ、その内容を文書で保管・管理されていますか。		
貴社ご回答	できている	点数	6点
コメント	大地震発生時には通常業務以外の業務を数多く遂行する必要がありますが、非常時の役割分担を整理のうえその内容が文書化できていますので、整備された事業継続対策(BCP)はより具体的に実効性が高いものであると推察されます。		

質問番号	3	配点	3点
質問内容	大地震や新型インフルエンザが発生した際の意思決定機関(対策本部等)からの指示命令、ならびに従業員からの報告等、各種情報伝達ルールが整理され、その内容を文書で保管・管理されていますか。		
貴社ご回答	できている	点数	3点
コメント	大地震発生時の意思決定は刻々と変化する情報をもとに実施されること、また遂行される業務は通常のものではないことから、各種情報が正確かつ迅速に伝達されることが重要です。この点、非常時の各種情報伝達ルールを整理のうえその内容が文書化されておりますので、実効性が高いものであると推察されます。		

3-2. サプライヤーの支援__研修会等の実施

現状分析が終わったら、その結果を踏まえ、BCP整備レベルに応じて内容が異なる支援を企画・実行する。
具体的には、**サプライヤー向けに「研修会」等を実施**することになる。

■BCP整備レベルに応じた研修・イメージ

BCP整備レベル	研修例
BCPに初めて取り組む	一般的なBCPの趣旨・ポイントから解説する研修
BCPの概要は理解しているものの 取り組みが進んでいない	中小企業庁・自治体のBCP雛形を使って、実際に作成を体験してもらう(ワークショップ)研修
BCP作成済であるが、訓練・研修など を実施していない	模擬訓練を体験してもらう研修
BCP作成済で、訓練・研修も実施済	BCPに関する問題点について参加者間でディスカッションを してもらう研修
	(研修は不要)

3-2. サプライヤーの支援 研修会等の実施

■ (参考) BCP整備レベルに応じた研修事例

研修対象を「重要取引先」に限定、
研修内容は策定レベルを2段階に分けて企画した事例

クラス	特徴		対象数	AM	PM	
				BCP策定の ポイント解説	地震BCP 模擬訓練	
重要取引先	クラス1	地震・インフルともにCランク		参加必須	参加任意	
	クラス2	地震がCランク				
	クラス3	地震・インフルともにB ランク以上、かつクラス 4非該当	地震ブラッシュ アップがC	11	参加任意	参加必須
			上記以外	9		
	クラス4	地震・インフルともにAランク以上 (含む、支援の必要ない企業)		11		
その他	クラス1	同上				
	クラス2	同上				
	クラス3	同上	地震ブラッシュアップがC			16
			上記以外			11
	クラス4	同上				19

振り返り

■ サプライチェーンBCPの全体像

大項目	中項目	小項目
(Ⅰ)課題のつぶし込み	1. 目標の設定	重要調達品の特定、RTOの設定
	2. 基本戦略の確定	調達ポートフォリオの考え方の活用
		セグメントごとに基本戦略の整理
		セグメント間の優先順位の確定
	3. 調達ポートフォリオの作成	調達品マップの作成
		セグメント軸の設定
		調達品マップに調達先を紐付け
	4. 課題・対策の具体化	上記「目標」達成に向けての課題抽出(ギャップ分析)
		上記「戦略」を踏まえた対策の具体化
	(Ⅱ)緊急対応フローの整理	1. 被害状況把握の迅速化
2. 影響分析の迅速化		サプライヤー被害情報から製品被害を分析する仕組み
3. 方針決定の迅速化		部門間連携フロー、連携事項の整理
(Ⅲ)サプライヤーのBCPレベルの底上げ	1. 目指すべきレベルの設定	上記(Ⅰ)1. とリンク
	2. サプライヤーへの説明会実施	上記をサプライヤーに伝達
	3. サプライヤーの支援	サプライヤーの現状分析
		研修会等の実施

ご清聴ありがとうございました