

一般社団法人レジリエンス協会

組織チーム

2014年 第一回研究会

2014.3.11

株式会社インターリスク総研

田代 邦幸

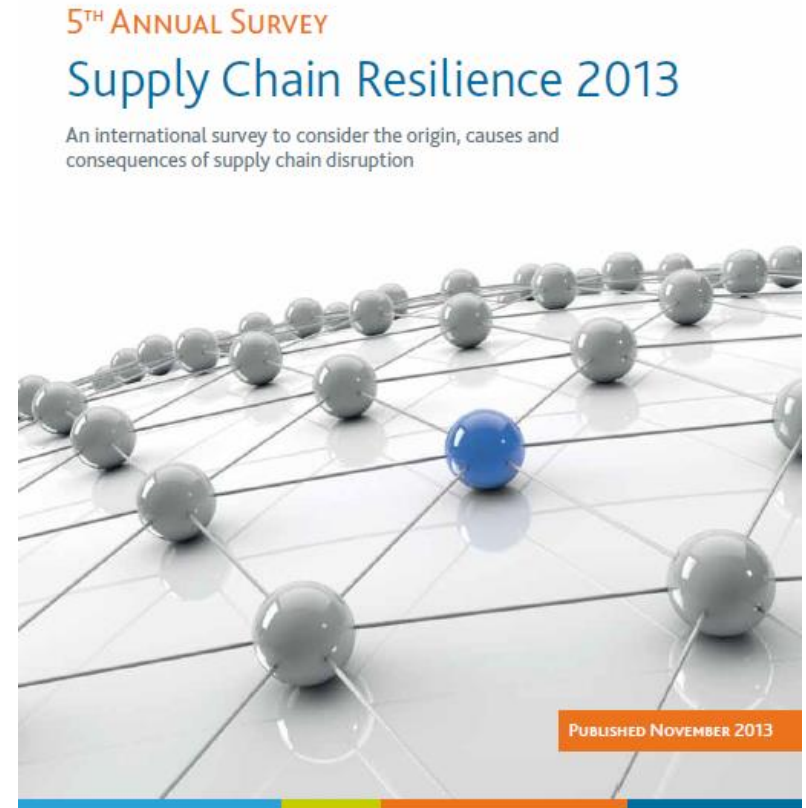
# Agenda

- **今後の組織チームの活動について**
- **BCIによるサプライチェーンのレジリエンスに関する調査レポートの解説**
- **上記に関するディスカッション(17:00 終了予定)**

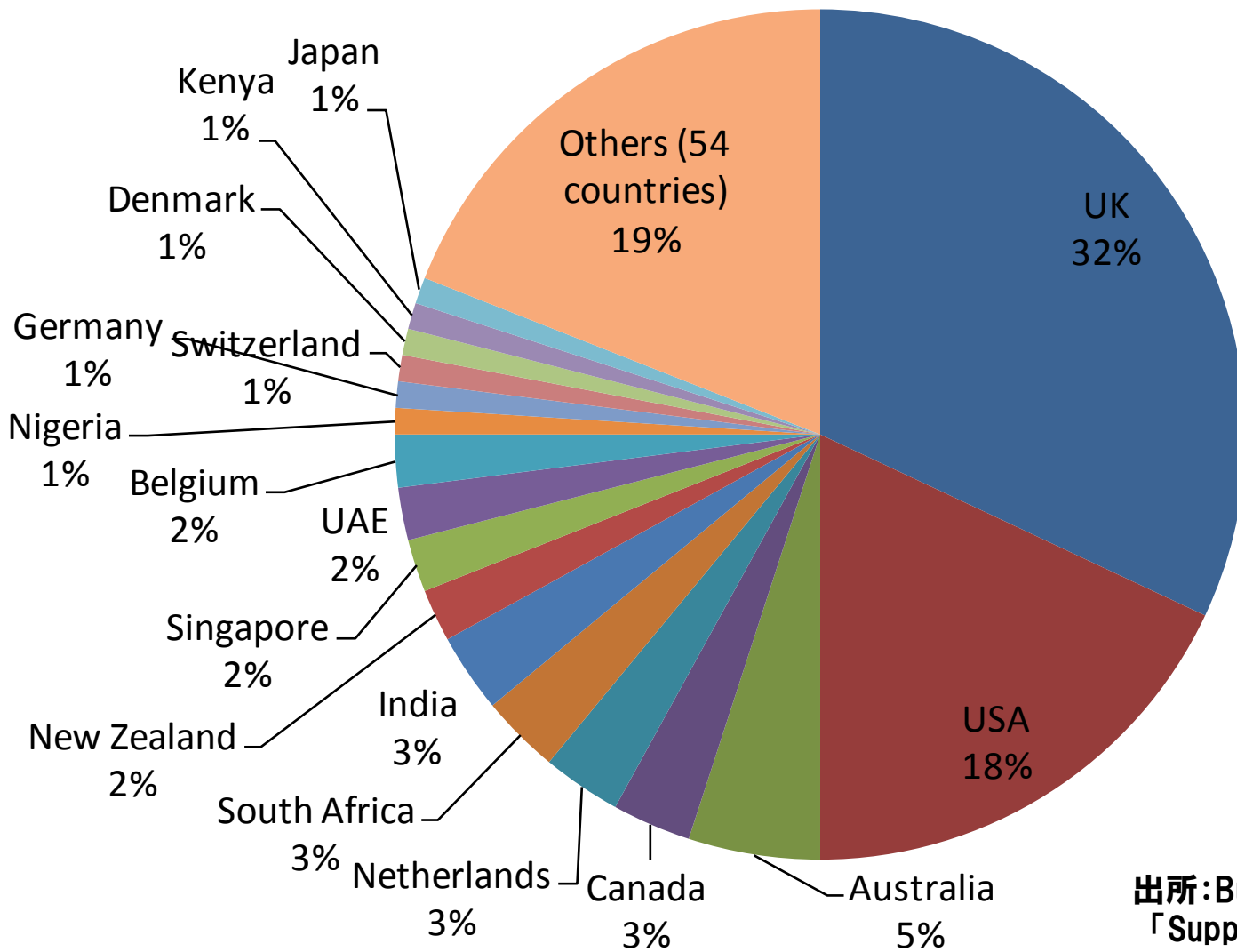
# サプライチェーンのレジリエンスに関する調査レポート の解説

# Supply Chain Resilience 2013

- 2013年11月に発表
- 主にBCIの会員を対象としたアンケート調査  
(2013.7.25～8.22)の結果

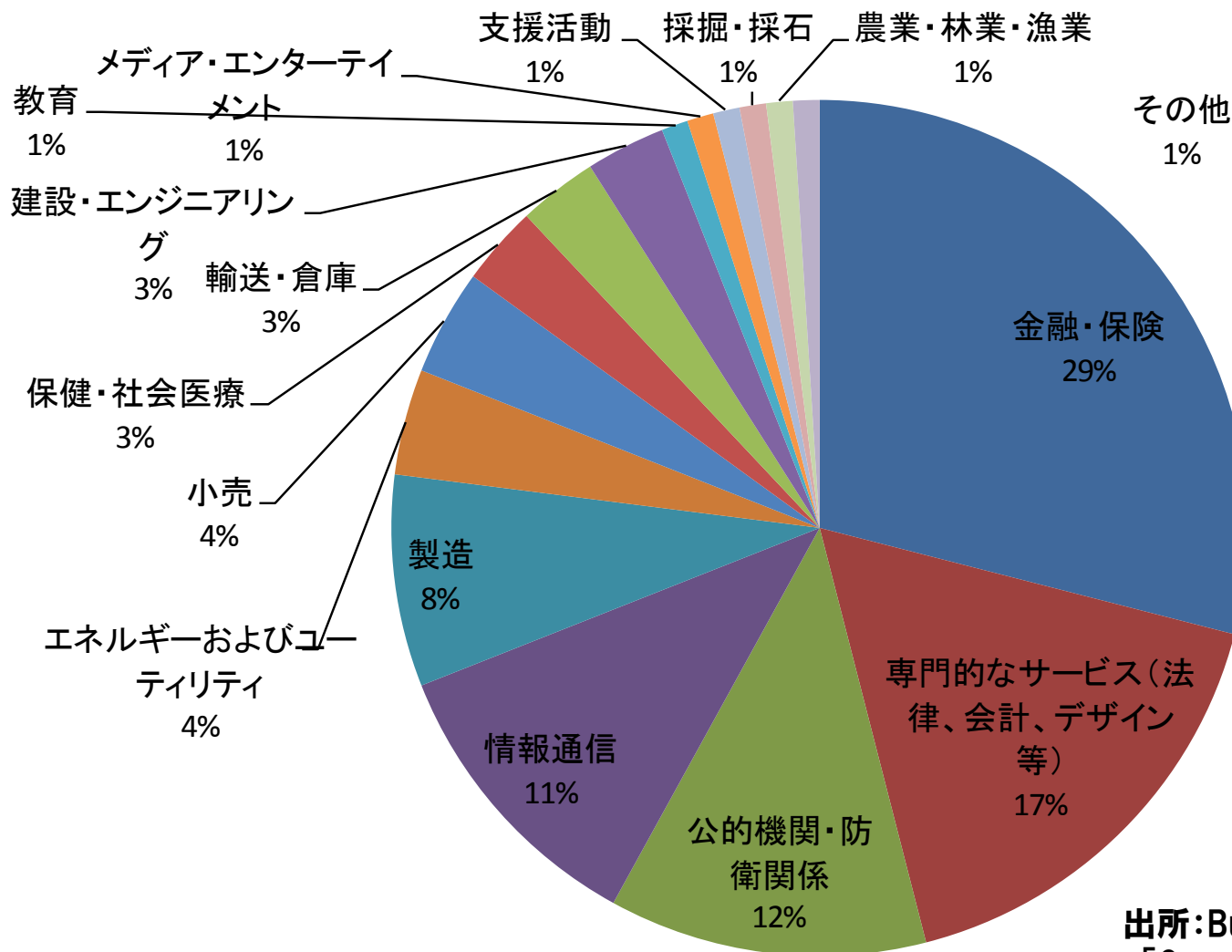


# 回答者の内訳(国別)



出所: Business Continuity Institute  
「Supply Chain Resilience 2013」

# 回答者の内訳(業種別)



出所: Business Continuity Institute  
「Supply Chain Resilience 2013」

# サプライチェーン途絶の原因(国別)

ヨーロッパ大陸 (28ヶ国)	サハラ砂漠以南 のアフリカ (10ヶ国)	中東及び 北アフリカ (10ヶ国)	アジア (9ヶ国)	中央及び 南アメリカ (9ヶ国)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 業務委託先の業務停止</li> <li>3. 異常気象</li> <li>4. 能力・スキルの喪失</li> <li>5. サイバー攻撃</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 業務委託先の業務停止</li> <li>3. 能力・スキルの喪失</li> <li>4. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>5. エネルギーの不足</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 業務委託先の業務停止</li> <li>3. 市民の暴動や内戦</li> <li>4. 為替レートの乱高下</li> <li>5. 健康・安全に関する事故</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>3. 火災</li> <li>4. サイバー攻撃</li> <li>5. 業務委託先の業務停止</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>2. 異常気象</li> <li>3. 業務委託先の業務停止</li> <li>4. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>5. 能力・スキルの喪失</li> </ol>
米国	カナダ	オーストラリア	ニュージーランド	英国
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 異常気象</li> <li>2. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>3. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>4. 製品品質に関する事故</li> <li>5. 能力・スキルの喪失</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>3. 異常気象</li> <li>4. 業務委託先の業務停止</li> <li>5. 火災</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 異常気象</li> <li>3. 業務委託先の業務停止</li> <li>4. 健康・安全に関する事故</li> <li>5. 新しい法規制</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. データ漏えい</li> <li>3. 新しい法規制</li> <li>4. 製品品質に関する事故</li> <li>5. テロ行為</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 異常気象</li> <li>3. 業務委託先の業務停止</li> <li>4. 能力・スキルの喪失</li> <li>5. 輸送ネットワークの途絶</li> </ol>

# 参考(過去のデータとの比較)

2010年	ASEAN諸国	米国	英国	中東・アフリカ	オーストラリア・ ニュージーランド
1位	異常気象	異常気象	異常気象	IT および通信の 障害	IT および通信の 障害
2位	IT および通信の 障害	外注業者	IT および通信の 障害	外注業者のサー ビス中断	エネルギー 供給の途絶
3位	市民の暴動や内 戦	安全・健康に関 する事故	外注業者	製品の品質	異常気象
4位	環境事故	IT および通信の 障害	輸送ネットワー クの途絶		外注業者
5位			取引先における 財務上の破綻		火災

2009年	欧州	アジア	北米	中南米	中東	アフリカ
1位	IT および通 信の障害	IT および通 信の障害	取引先にお ける財務上 の破綻	不可抗力 条項の発動	輸送ネット ワークの途 絶	取引先にお ける財務上 の破綻
2位	異常気象	異常気象	IT および通 信の障害		IT および通 信の障害	IT および通 信の障害
3位	新型インフ ルエンザ	取引先にお ける財務上 の破綻	労使紛争		取引先にお ける財務上 の破綻	エネルギー 供給の途絶
4位	取引先にお ける財務上 の破綻				政府や規制 の変更	輸送ネット ワークの途 絶



# サプライチェーン途絶の原因(業種別)

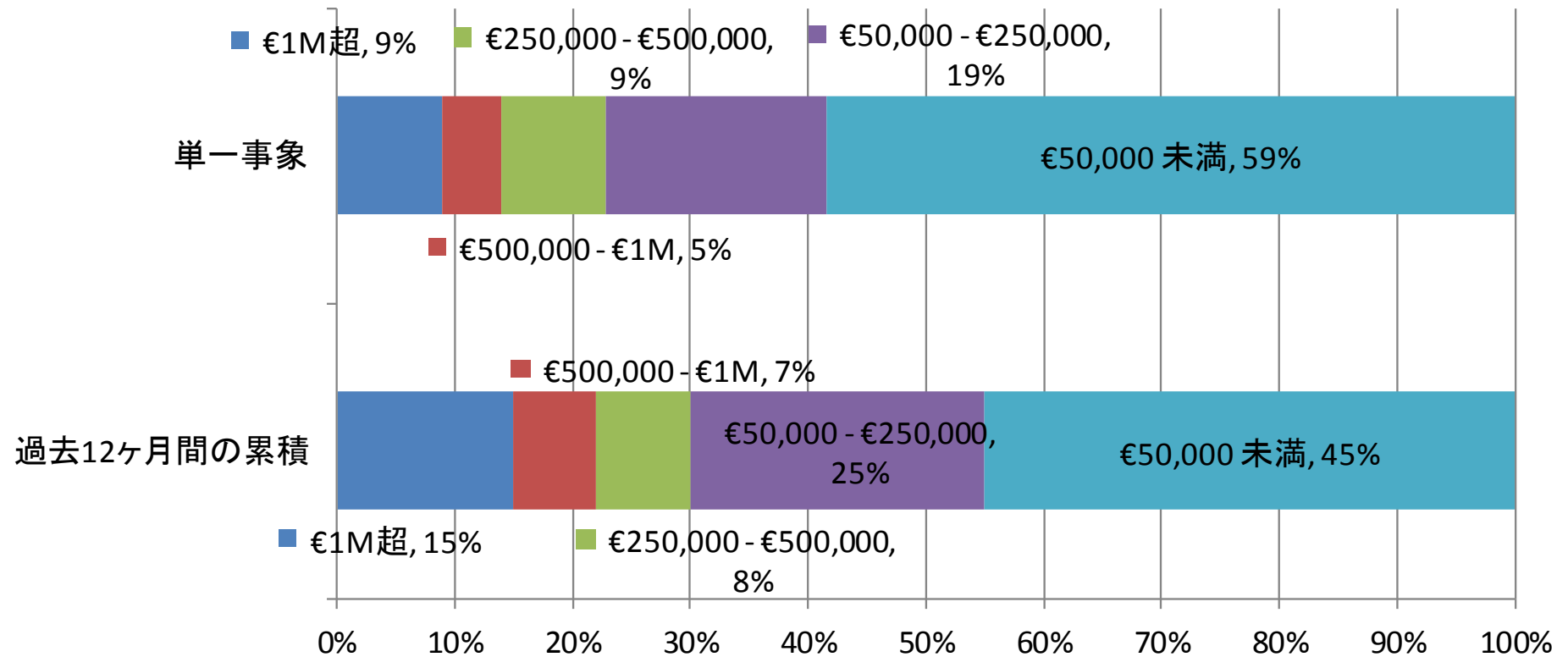
金融・保険	専門的なサービス (法律、会計、デザイン等)	公的機関・ 防衛関係	情報通信	製造
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 業務委託先の業務停止</li> <li>3. 異常気象</li> <li>4. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>5. 能力・スキルの喪失</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 業務委託先の業務停止</li> <li>3. 異常気象</li> <li>4. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>5. 能力・スキルの喪失</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 異常気象</li> <li>3. 能力・スキルの喪失</li> <li>4. 業務委託先の業務停止</li> <li>5. 輸送ネットワークの途絶</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>2. 異常気象</li> <li>3. サイバー攻撃</li> <li>4. 業務委託先の業務停止</li> <li>5. 能力・スキルの喪失</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>2. 製品品質に関する事故</li> <li>3. エネルギーの不足</li> <li>4. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>5. 業務委託先の業務停止</li> </ol>
エネルギーおよび ユーティリティ	小売	保健・社会医療	輸送・倉庫	建設・ エンジニアリング
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製品品質に関する事故</li> <li>2. 能力・スキルの喪失</li> <li>3. 市民の暴動や内戦</li> <li>4. 信用の欠如</li> <li>5. 労使紛争</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 異常気象</li> <li>2. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>3. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>4. 製品品質に関する事故</li> <li>5. 環境に関する事故</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 異常気象</li> <li>2. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>3. 破産</li> <li>4. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>5. 製品品質に関する事故</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 異常気象</li> <li>2. 輸送ネットワークの途絶</li> <li>3. 業務委託先の業務停止</li> <li>4. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>5. 健康・安全に関する事故</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製品品質に関する事故</li> <li>2. 計画外の情報システム・通信の停止</li> <li>3. 異常気象</li> <li>4. 新たな法規制</li> <li>5. 輸送ネットワークの途絶</li> </ol>

# サプライチェーン途絶の結果 (複数回答)

- Loss of productivity (55%)
- Customer complaints received (41%)
- Increased cost of working
- Service outcome impaired
- Loss of revenue
- Damage to brand/reputation/image (24%)
- Product release delay
- Product recall/withdrawal
- Payment of service credits
- Share price fall (3%)
- Stakeholder/shareholder concern (26%)
- Delayed cash flows
- Expected increase in regulatory scrutiny
- Loss of regular customers
- Fine by regulator for non-compliance

出所: Business Continuity Institute  
「Supply Chain Resilience 2013」

# サプライチェーン途絶による影響



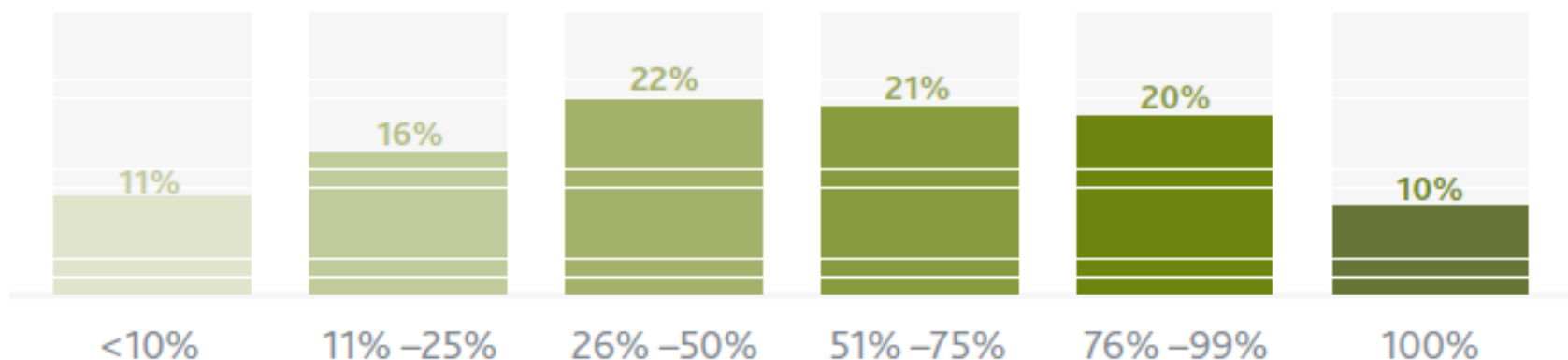
出所: Business Continuity Institute  
「Supply Chain Resilience 2013」

# サプライヤの状況把握に関する設問

- 主要サプライヤのうち何%がBCMに取り組んでいますか？
- 主要サプライヤのBCMへの取り組み状況を理解するために、どのような情報を集めますか？
- 主要サプライヤに対する事業継続上の要件を、どのくらいの間隔で見直しますか？
- 事業継続に関する話題はサプライヤとの契約交渉に含まれていますか？
- もし主要サプライヤが事業中断に陥った時、そのサプライヤがあなたの会社に対してどの程度の優先度を設定しているか知っていますか？
- 過去12カ月の間に行われた、新規顧客との商談の中で、自社の事業継続への取り組み状況が十分であることを説明するよう求められた機会はどのくらいありましたか？

出所: Business Continuity Institute「Supply Chain Resilience 2013」

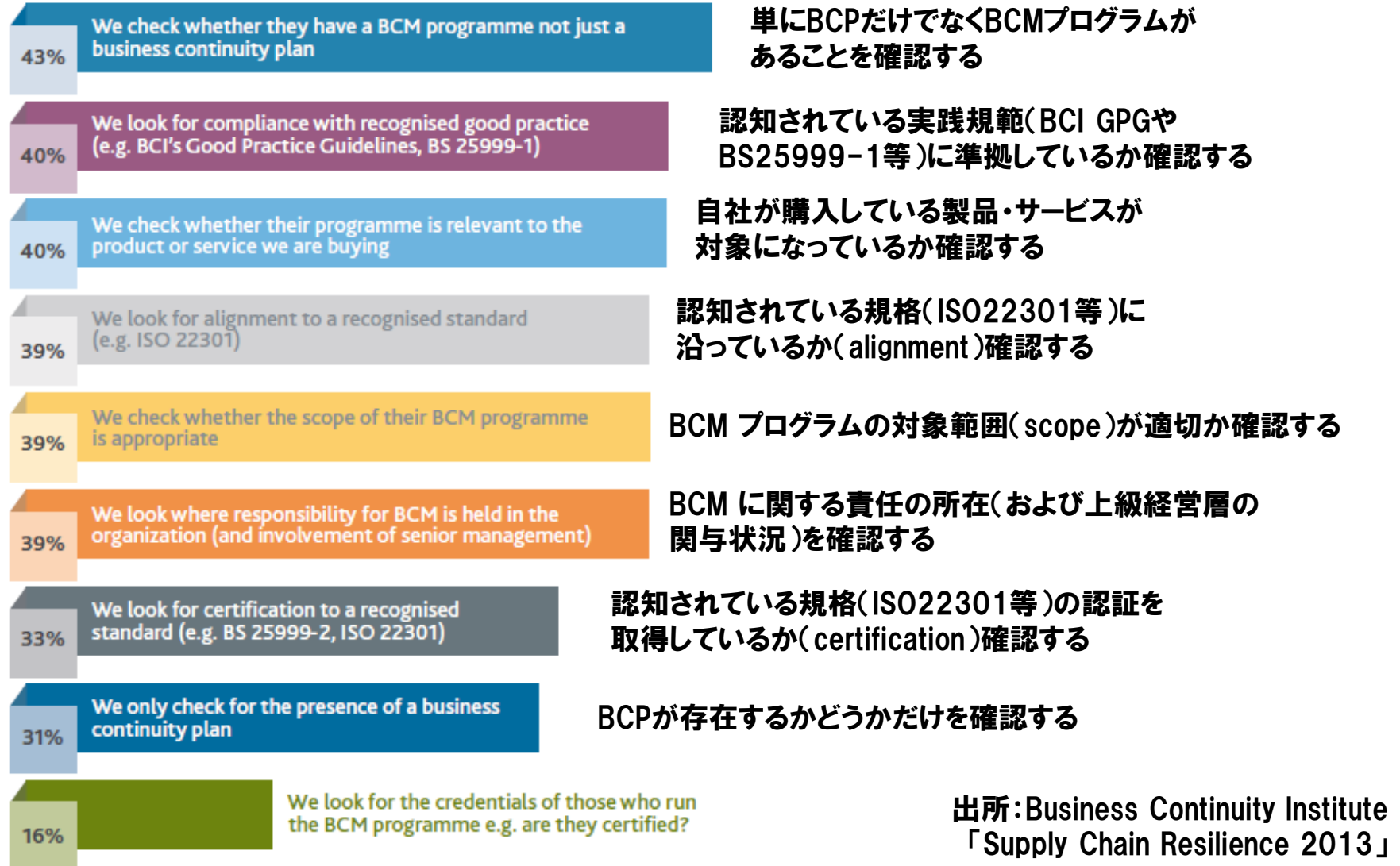
# サプライヤの準備状況の把握



**質問) 主要なサプライヤのうち、事業継続のための取り組みが十分されているのは何 % くらいでしょうか？**

出所: Business Continuity Institute  
「Supply Chain Resilience 2013」

# サプライヤの状況を把握する方法



# 本報告書の結論(Conclusion)

- 結果として発生する影響の大きさには、ばらつきが大きいとはいえ、サプライチェーン途絶は「もし起こったら」ではなく「いつ起こるか」と考えるべき問題である。
- サプライチェーン途絶が今後もビジネスの業績に重大な影響を与え続けていくことは、調査結果から明らかである。問題は、これが効果的に管理されていないということである。
- 重要なチャレンジのひとつは、サプライチェーンのレジリエンス向上のための投資に対して、経営層の支援を受け続けることである。
- 危機管理でなく主体的なリーダーシップが必要である。
- 調達のプロフェッショナルが重要な役割を担うと考えられるが、彼らは事業継続の実践者と協働する必要がある

出所: Business Continuity Institute「Supply Chain Resilience 2013」

**MS&AD**

## **MS&ADインシュアランスグループ**

**株式会社インターリスク総研**  
コンサルティング第二部 BCM 第一グループ

〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス

Tel: 03-5296-8918 / Fax: 03-5296-8941

<http://www.irric.co.jp>