

平成23年12月10日

## 「震災後のBCPとサプライチェーンを考える」

プロアクト法律事務所  
弁護士 竹内 朗

### 1. はじめに

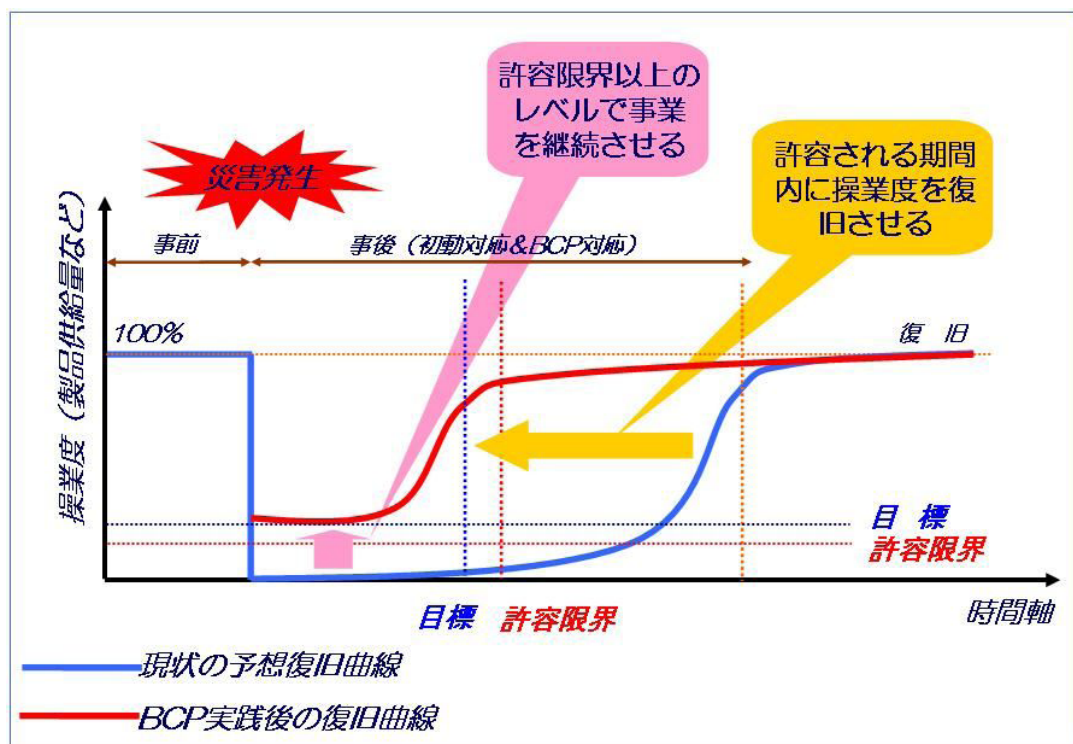
本年3月11日に発生した東日本大震災とその後の状況は、わが国の企業活動に多くの問題を投げかけました。[1] とりわけ、企業のリスクマネジメントとの関係では、BCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）とサプライチェーンのあり方に大きな関心が寄せられています。

そこで本稿では、震災前にBCPとサプライチェーンがどのように整理されていたかをおさらいした上で、震災を踏まえて今後BCPとサプライチェーンのあり方がどのように変わっていくかを考えてみます。

### 2. BCP（事業継続計画）

BCPについては、2009年11月に内閣府防災担当／事業継続計画策定促進方策に関する検討会が公表した「事業継続ガイドライン第二版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」（以下「内閣府ガイドライン」といいます）が、震災後の現在でもスタンダードと位置づけられます。

同ガイドライン2頁には、BCPのイメージを鮮明に捉えた概念図があります。



この概念図が示すように、BCPの目的は、災害発生時に、操業度（製品供給量など）の落ち込みを許容限界以上のレベルに抑え、かつ、許容される期間内に操業度を復旧させるべく、事前対応および事後対応（初動対応&BCP対応）を行うことにより、事業継続を遂げることにあります。

イメージ的に言えば、操業度100%のラインから下に落ち込んだ面積の広さが、災害によりその事業が被った損失になります。この面積をどれだけ狭くするかがBCPの課題であり、会社法の内部統制システムの一環である「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」（会社法施行規則100条1項2号）の問題でもあり、取締役の善管注意義務の内容にも関わってきます。

### 3. サプライチェーン

サプライチェーンの維持復旧は、BCPの一部と位置づけられます。内閣府ガイドライン20頁は、「2.2.5 事業継続計画の策定」の1項目として、サプライチェーンについて次のように指摘しています。この指摘は、東日本大震災を経た今も十分に説得的かつ実践的といえます。

#### 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係

現在は、部品から完成品まで1つの製品を1社のみ単独で製作するのはむしろまれである。したがって、原材料の供給、部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる複数の企業（サプライチェーン）の中のどこかが被災すると、その製品は市場に提供されないことになる。このことは、事業継続計画が自社だけで完結しなくなっていることを意味している。したがって、平時から自社に関連のある企業の事業継続に関する情報を集めるとともに、自社の事業継続計画の現状についてあらかじめ取引先に理解を求めておくことも重要である。

製品・サービスの供給が行われている状態とは、製品についていえば、工場の早期復旧、代替生産の実施、OEMその他の他社工場での生産など、何らかの形で生産が継続されればよく、また、在庫を活用し製品を供給できればそれでもよい。工場が被災すると生産の再開には時間がかかるが、事業継続の手段が無いわけではない。

製品・サービスの供給関係に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 被災工場を早期復旧する以外に、被災地以外の工場・拠点で代替生産を実施することも検討する。
- 部品や材料の供給元となる会社の被災状況予想の把握、それら会社の代替性の確保、あるいはそれら会社と協力して事業継続計画を作成することなどが重要である。
- サプライチェーン発注元・発注先の協力をあらかじめ得ておく。(特に、拠点が分散していない場合)
- OEMの実施・同業他社との応援協定を利用する。(特に、拠点が分散していない場合)
- 適正在庫の考え方の見直し。(特に、代替品のない1社のみが生産している部品材料の場合)

#### 4. 震災後のBCPとサプライチェーンを考える

東日本大震災とその後の状況を踏まえて、震災後のBCPとサプライチェーンのあり方をいくつか考えてみます。

##### (1) 「想定外」を想定する

東日本大震災では、原発事故による電力不足、計画停電、電力使用制限、輪番操業といった企業の生産活動への打撃や、放射能汚染による農作物・水産物への打撃など、これまでの想定を超える事態が次々に発生しました。

巨大リスクが発生したとき、もはや「想定外」という言い訳は免罪符にならず、むしろ企業が想定していたリスクの狭さを示すネガティブな印象を与えるおそれがあります。震災後の株主総会では、「想定外」という言葉を禁句とした会社もあったようです。

BCPは、特定の災害を想定した防災計画ではありません。自然災害に限らず、テロリズム、サイバー攻撃、パンデミック、金融システム崩壊、あるいは役職員による重大な不正行為など、原因となるリスクの種類を問わず、あらゆるリスクに備えて事業継続を遂げるための計画です。

今後発生するリスクを完全に想定することは不可能であり、「想定外」を想定しなければならない状況下において、原因となるリスクの種類を問わず、あらゆるリスクに備えるBCPの価値は、今後ますます高まるでしょう。

##### (2) リスク発生後の説明責任を果たす

東日本大震災では、原発事故や放射能汚染に関する東京電力と政府の説明に非難が集中しました。「想定外」の事態が生じたときに、その場の状況に応じて臨機応変に対応することも大事ですが、その対応状況をステークホルダーにしっかり説明することも同じくらい大事になります。このことは、従来から不祥事対応において言われてきたことがそのまま当てはまります。

中小企業であっても、ウェブサイトを更新するなどして取引先にバイタルサインを発すること、何も情報発信されない「ブラックアウト」を避けることも重要になります。

##### (3) 自社最適と社会最適とのバランスを

東日本大震災では、間接的なものも含めれば、おそらくわが国のすべての企業が何らかの形で影響を受け、被災しています。お互いが被災者という状況下では、自社最適と社会最適のバランスに配慮することが、企業の社会的責任（CSR）を果たすことになります。

不足物資の買占めや売り惜しみなどは、企業の社会的信用を大きく失墜させる行為です。復興事業の利権を虎視眈々と狙う暴力団勢力などは、CSRと対極にある存在であり、このような勢力と同視されるような行動は慎むべきです。

なお、震災関連倒産が400件を超え、阪神淡路大震災の4倍のペースと言われて

います。[2] 金融救済措置により倒産を免れている企業も含めれば、暗数は相当数あるものと見込まれます。法的な破産手続に移行した場合、破産管財人はあくまで債権者のために自社最適を優先して権限を行使することになりますが、それが被災地にどのような悪影響を及ぼすか懸念されるところです。

#### (4) 不可抗力免責には時間的限界がある

契約法の世界では、大規模災害により生産設備が被災して製品供給義務を履行できないときには、不可抗力免責となり債務不履行責任が問われないものと考えられてきました。

しかし、BCPを備えた同業他社が3ヵ月で操業を復旧したにもかかわらず、BCPを備えない会社が同時期にまだ操業できないとしたら、債務不履行にはBCPの不備という帰責事由が認められ、こうした会社は不可抗力免責を受けられないのではないか、というのが震災後の常識になりつつあります。

不可抗力免責には時間的限界があると考え、これに安穩とすることなく平時からBCPに取り組むべきでしょう。

#### (5) サプライチェーン全体でBCPに取り組む

東日本大震災でもタイの洪水被害でも、サプライチェーンの一部が被災して生産停止となることで、サプライチェーン全体の生産活動に支障が出ています。サプライチェーンを構成するのは、個々の独立事業者間の製品供給契約の数次にわたる連鎖になりますが、今後はサプライチェーン全体のBCPを強化していかざるを得ず、サプライチェーンを構成する独立事業者間の連帯と協調が促進されていくでしょう。

たとえば、製品メーカーが部品の調達先を分散させたとしても、その部品の原材料のレシピを保有する会社が1つであれば、サプライチェーンはピラミッド型でなくダイヤモンド型をなしており、リスクは分散されません。こうしたことも考慮して、サプライチェーンの全体像を把握する必要があります。

また、他に真似のできない技術を持つ企業をサプライチェーンに取り込むことは、製品の競争力を高める反面、サプライチェーンを脆弱化することにもなります。オンリーワンのニッチトップ企業であることは、今後は強みであると同時に弱みにもなりかねません。

ただし、サプライチェーン全体での連帯と協調を促進していく際には、競争法との緊張関係に注意を要します。サプライチェーンを守ることが国内市場で競争制限とならないことはもとより、グローバル市場でも競争制限とならないことにも目配りを要します。

#### (6) ERMの観点からCROの創設を

平時におけるサプライチェーンの構築は、事業の効率性と安全性というトレードオフの関係に立つ2つの価値をどこで均衡させるかという高度な経営判断であり、ERM (Enterprise Risk Management)に通じるものです。

事業の効率性に走りがちなCEO (Chief Executive Officer) への内部牽制として、

従来のC C O (Chief Compliance Officer) や品質管理担当役員 (Chief Quality Officer) では業務範囲が狭すぎ、サプライチェーンの脆弱性に対する検証ができるかという疑問があります。B C P やサプライチェーンを統括する役員として、C R O (Chief Riskmanagement Officer) の創設も検討されてよいのではないのでしょうか。

#### 5. おわりに

東日本大震災を経て、企業のリスクマネジメントにおけるB C P とサプライチェーンの重要度は、国内でも海外でもますます高まっていくものと予想されます。今後の最新動向に引き続き注意を払っていく必要があります。

以上

< 著者略歴 >

1986年 海城高等学校卒業  
1990年 早稲田大学法学部卒業  
1996年 弁護士登録  
2001 - 2006年 日興コーディアル証券（現SMB C日興証券）法務部勤務  
2006 - 2010年 国広総合法律事務所パートナー  
2010年 プロアクト法律事務所開設

東京弁護士会民事介入暴力対策特別委員会副委員長、日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会第2部会長、日本組織内弁護士協会（J I L A）理事、國學院大學法科大学院兼任講師、大興電子通信株式会社社外監査役、カブドットコム証券株式会社社外取締役

< 主要取扱分野 >

企業のリスクマネジメント全般、有事の危機管理（クライシスマネジメント）、  
平時のコンプライアンス推進、コーポレート・ガバナンス、金融商品取引法、  
反社会的勢力排除、独占禁止法、訴訟全般

編著「Q & A 東日本大震災と事業継続の法務」（商事法務、2011）、共編著「暴力団排除と企業対応の実務」（商事法務、2011）、共編著「最新 金融商品取引法ガイドブック」（新日本法規出版、2009）、共編著「反社会的勢力リスク管理の実務」（商事法務、2009）  
など著書論考多数

< お問い合わせ先 >

〒105-0001 東京都港区虎ノ門五丁目11番11号 虎ノ門MKビル8階  
プロアクト法律事務所  
URL : <http://proactlaw.jp/>  
E-mail : [at@proactlaw.jp](mailto:at@proactlaw.jp)  
電話 : 03-5733-0133  
FAX : 03-5733-0132

---

<sup>1</sup> 企業の事業継続の視点から考えられる法律実務と情報を整理したものとして、竹内朗編著『Q & A 東日本大震災と事業継続の法務』（商事法務、2011年5月）。

<sup>2</sup> 株式会社東京商工リサーチのウェブサイト（2011年11月9日リリース）。

掲載日：平成23年12月22日