

2026.04.01

BCM ニュース <2026 No.1>

サプライチェーン BCP の現状とまず取り組むべき現実的な対策について ～2025 年度 BCM 実態調査より～

【要旨】

- インタ総研では、全上場企業を対象に「第10回BCM実態調査アンケート」を実施した。
- アンケート結果から、サプライチェーンBCPへの取組があまり進んでいないことが分かった。
- 本稿では、サプライチェーンBCPの取組ステップを解説したうえで、最低限押さえるべき取組ポイントを紹介する。

サプライチェーンは近年ますますグローバル化し、企業活動は世界各地の調達・生産・物流ネットワーク等に依存するようになってきている。また、この5年程度を見ても、地震や風水害といった自然災害のみならず、新型の感染症や戦争・紛争などの、いわゆる地政学リスクも顕在化し、いまやサプライチェーンの寸断は経営に直結する重大課題となっている。従来、サプライチェーンは効率性を重視して構築することが主眼であったが、現在は、企業には強靱性を有する（レジリエントな）サプライチェーンの構築が求められているといえよう。

本稿では、2021年と2025年に弊社が実施した「事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」¹の結果を踏まえ、サプライチェーンBCPにおける現状の課題を整理するとともに、最低限押さえるべき取組ポイントを紹介する。

1. BCP 取組における「サプライチェーンリスク」への関心の高まり

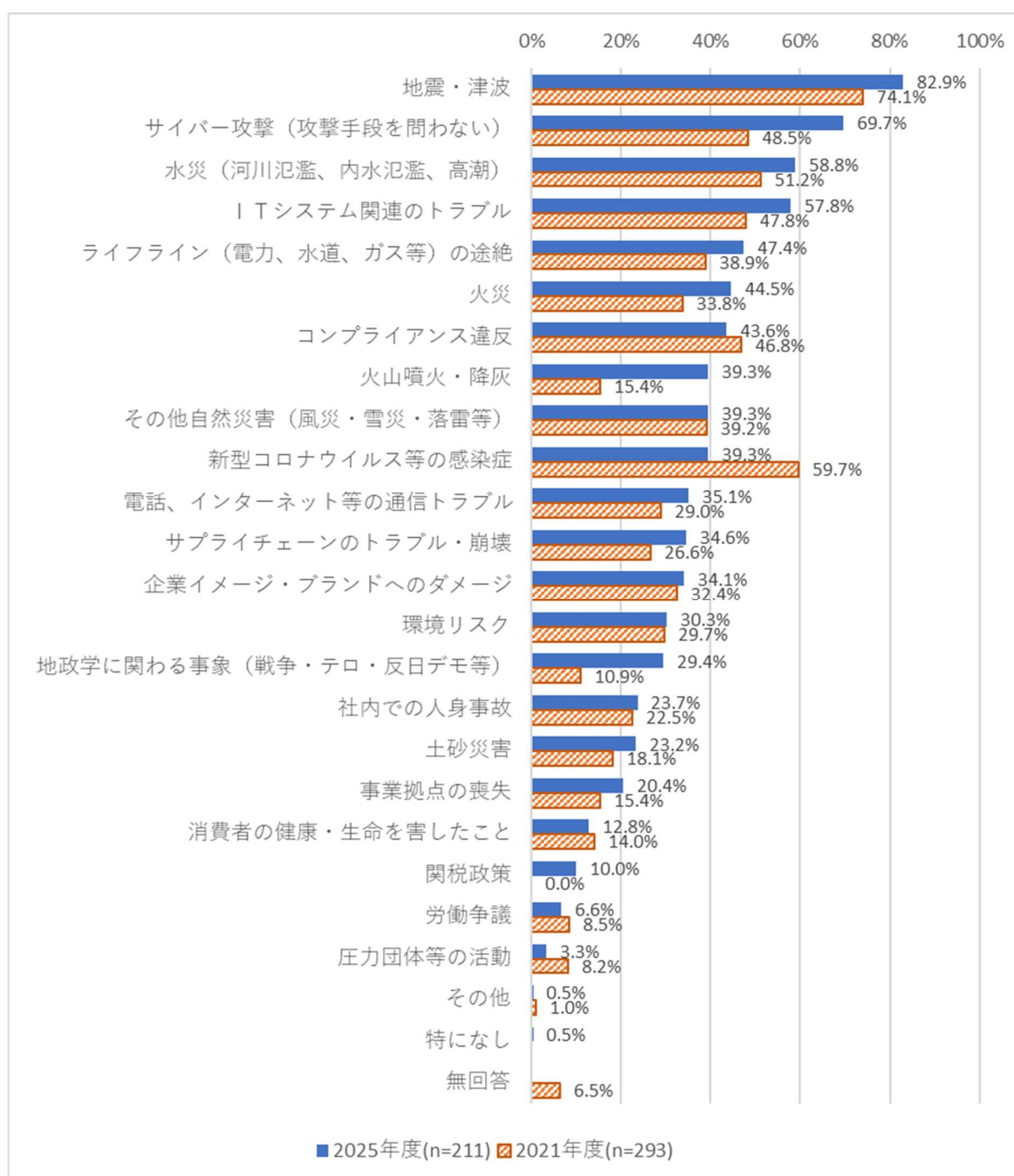
図1は、「事業継続を行う上で関心のある危機事象は何か」という質問に対する、2021年と2025年の回答結果を比較したものである。「サプライチェーンのトラブル」への関心が、26.6%から34.6%へと伸びていることが分かる。さらに、サプライチェーンにも影響を与えうる「サイバーリスク」や「地政学リスク」を選択した割合も伸びている。

企業が事業継続を考えるにあたっては、サプライチェーンリスクを念頭に置く傾向が強まっていることが分かる。

2. サプライチェーンBCPの現状と課題

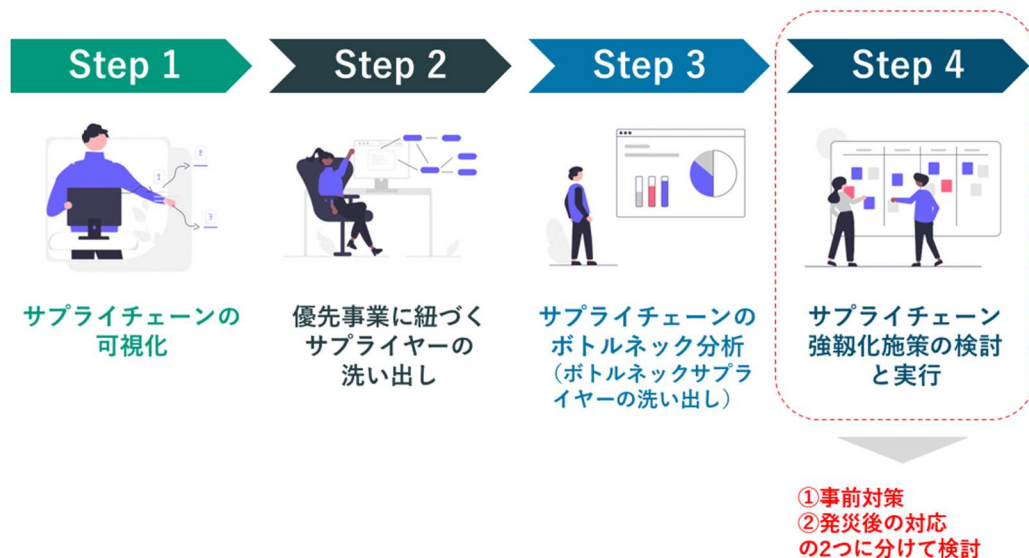
先述のとおり、事業継続の観点からサプライチェーンリスクへの関心が高まっていることが明らかになった。一方で、コンサルティング現場における印象では、実際にサプライチェーンBCPを構築し、運用できている企業は多くないと感じる。次に、サプライチェーンBCPの構築ステップを改めて整理するとともに、各ステップごとの企業の取組状況や課題について、アンケート結果をもとに具体的に示す。

¹ 本アンケートは、日本国内全上場企業を対象に、オンライン調査を実施したものである。2025年は3,890社が対象、有効回答数は211社であった。なお、本調査結果は以下URLから入手できる。
<https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.html>



【図1：業務継続上関心のあるリスクへの回答結果比較】

(1) サプライチェーンBCPの構築ステップ



【図2：サプライチェーンBCP構築のステップ】

<STEP1：サプライチェーンの可視化>

自社の調達先を一次だけでなく二次・三次・四次以降まで遡って把握し、どのサプライヤーに依存しているかを明らかにする。この可視化は、後続の各ステップを行うにあたっての基盤となる。

<STEP2：優先事業に紐づくサプライヤーの洗い出し>

限られた人手・時間・予算等を踏まえると、全サプライヤーを一度に管理し、対策を実行するのは現実的でない。このため、事業継続に直結する優先事業や優先製品に紐づくサプライヤーを特定する。これを「重要サプライヤー」とする。

<STEP3：サプライチェーンのボトルネック分析（ボトルネックサプライヤーの洗い出し）>

上記の重要サプライヤーのうち、リスクが顕在化した際に影響を受けやすい、「脆弱性の高い」サプライヤーを絞り込む。絞り込みにあたっては、サプライヤーの立地状況（場所）、他サプライヤーとの代替可否、サプライヤーの災害対策／BCP構築レベル等の観点から評価を行う。これら評価を踏まえ、脆弱性の高いサプライヤーを「ボトルネックサプライヤー」とする。

<STEP4：サプライチェーン強化施策の検討と実行>

STEP3で特定したボトルネックサプライヤーに対して、その脆弱性を緩和・解消するための具体策を検討する。具体策のうち、代表的なものを表1に示した。表1では「事前対策」と「リスク発生後の対応」の観点から具体策を整理したが、「短期で実行できる施策」と「中長期で取り組む施策」等の観点から整理するなど一考であろう。

次に、上記観点で検討した施策を、自社の経営戦略との整合や費用対効果等を踏まえ、優先順位をつけたうえで実行に移す。実行にあたって留意すべきなのは、サプライチェーンへの対策を自社のみで進めるには限界があり、サプライヤーとの協働を上手く進めることが肝になる（表1における⑤⑦⑧など）という点である。よって、十分に時間をかけてサプライヤーへ説明を行ったり、認識の相違を埋めるための目線合わせをしっかりと行うことが重要であるのは論をまたない。

事前対策	① サプライヤーの防災対策・BCP推進	サプライヤー側の被害軽減策を推進（以下に例示） ・ハード面の対策推進（耐震対策等） ・ソフト面の対策推進（BCP・訓練等） ・代替生産検討 等
	② 在庫の積み増し	在庫保有・積み増しを検討（以下に例示） ・サプライヤー側の在庫 ・自社側の部品・原料在庫 ・仕掛品・製品在庫 ・流通在庫 等
	③ 部品のシンプル化等	「調達優位品」や「自社製品」への移行 ・標準化（モジュール化・汎用品への切替） ・共通化（既存部品流用、新設部品の共有） ・内製化 等
	④ 自社関与の強化	主に以下を実施して、自社のバイイングパワーを高める ・サプライヤーの一元管理 ・資本提携 ・M&A 等 また、並行して①②⑤等を推進する
	⑤ 連携・調整	・サプライヤーとの優先供給契約の締結 ・相互に代替生産を可能にする等のサプライヤー間連携の実現 ・年次・中長期でのオーダー確約による設備投資等のサポート ・リードタイム調整 等
	⑥ 代替・切替	平時より代替調達等を検討（以下に例示） ・調達先の二重化 ・生産ラインの複線化 ・代替材料の確保 ・分散化 ・代替調達先の選定 等 有事の際の代替調達を検討（転注）等
リスク発生後の対応	⑦ 迅速な情報把握	有事の際、あらかじめ定めた連絡体制および報告様式に基づき、速やかにサプライヤーの被害情報を把握する仕組みを構築する。 〔把握すべき情報の例〕 ・人的被害状況 ・施設・設備の被害状況 ・操業停止の有無、再開見込み時期 等
	⑧ サプライヤーの復旧支援	有事の際、自社から要員を送り込み、サプライヤーの早期復旧を支援する。 ※※各企業のサステナビリティレポートや統合報告書等の公表資料からも、熊本地震や台風15号の際に自社の技術者や作業要員を派遣する取組み事例が複数確認されている。

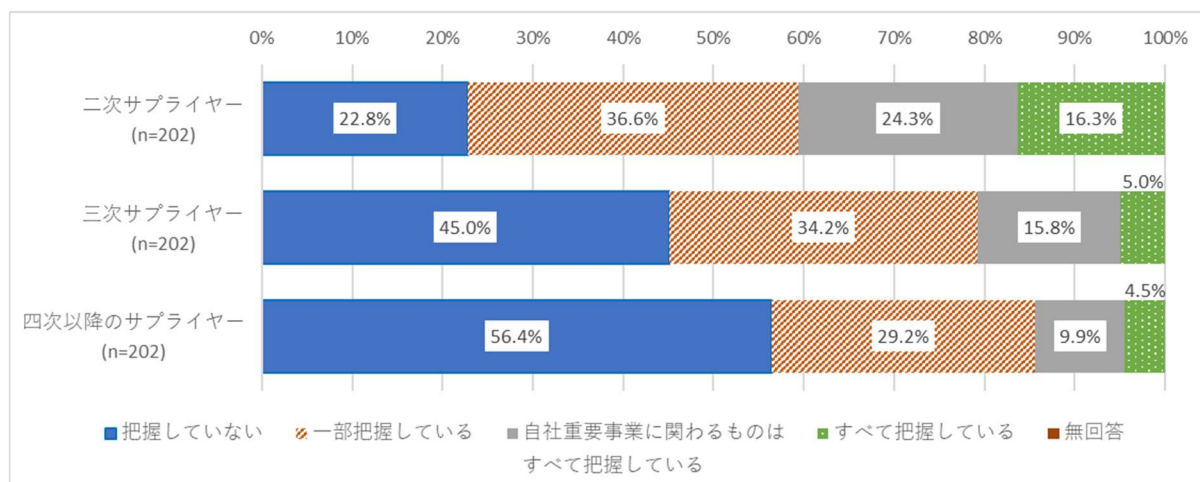
【表1：サプライチェーン強靱化施策】

(2) サプライチェーンBCP構築の現状と課題

続いて、前項で整理したサプライチェーンBCP構築の各ステップについて、アンケート結果をもとに、企業が実際にどのように取り組んでいるのか、その現状と課題を具体的に見ていく。

＜STEP1：サプライチェーンの可視化＞

まず、自社のサプライヤーについて、一次だけでなく二次・三次・四次以降まで「社名と所在地を把握できているか」という問いに対する回答を示す（図3）。

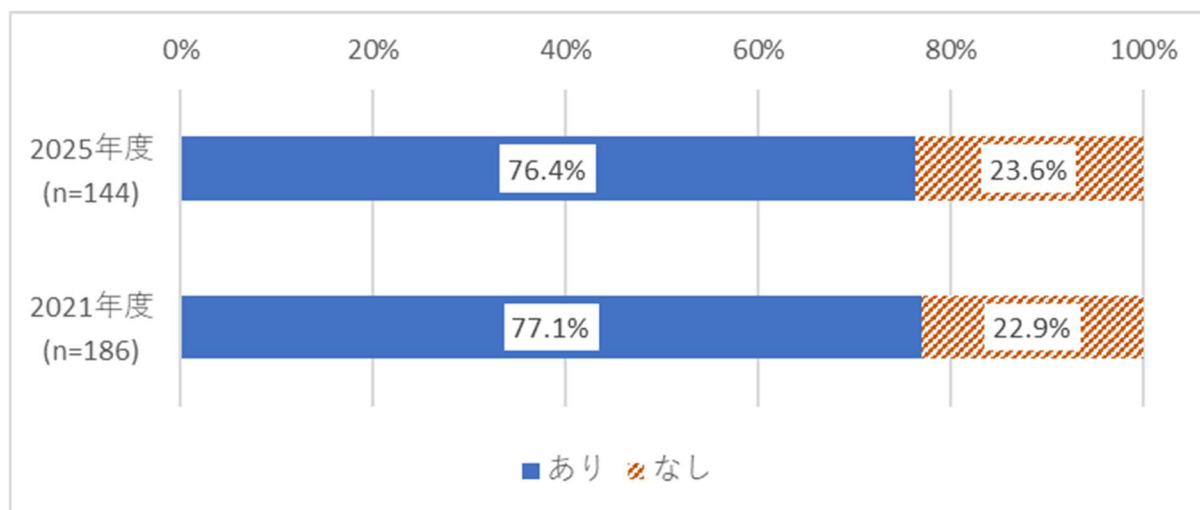


【図3：サプライヤーの把握実態に関する回答（2025年）】

二次サプライヤーについて「自社重要事業に関わるものはすべて把握している」「すべて把握している」と回答した企業は全体の約41%であるが、三次サプライヤーでは約21%、四次以降のサプライヤーでは約14%と急激に減少する。一方で、図5に示したとおり、「サプライチェーンの見える化」に取り組む企業は約52%と比較的多い。これらのことから、「サプライチェーンの見える化に取り組む企業は比較的多いものの、サプライチェーン全体の可視化にはほど遠い」という課題が垣間見える。

＜STEP2：優先事業に紐づくサプライヤーの洗い出し＞

事前対策を実施するサプライヤーを絞り込んでいる企業は、76.4%に上る（図4）。なお、絞り込みの観点としては、「優先事業に紐づくサプライヤー」としている企業が最も多いことも本調査で明らかとなっている。



【図4：事前対策を実施するサプライヤーの絞り込み対応率】

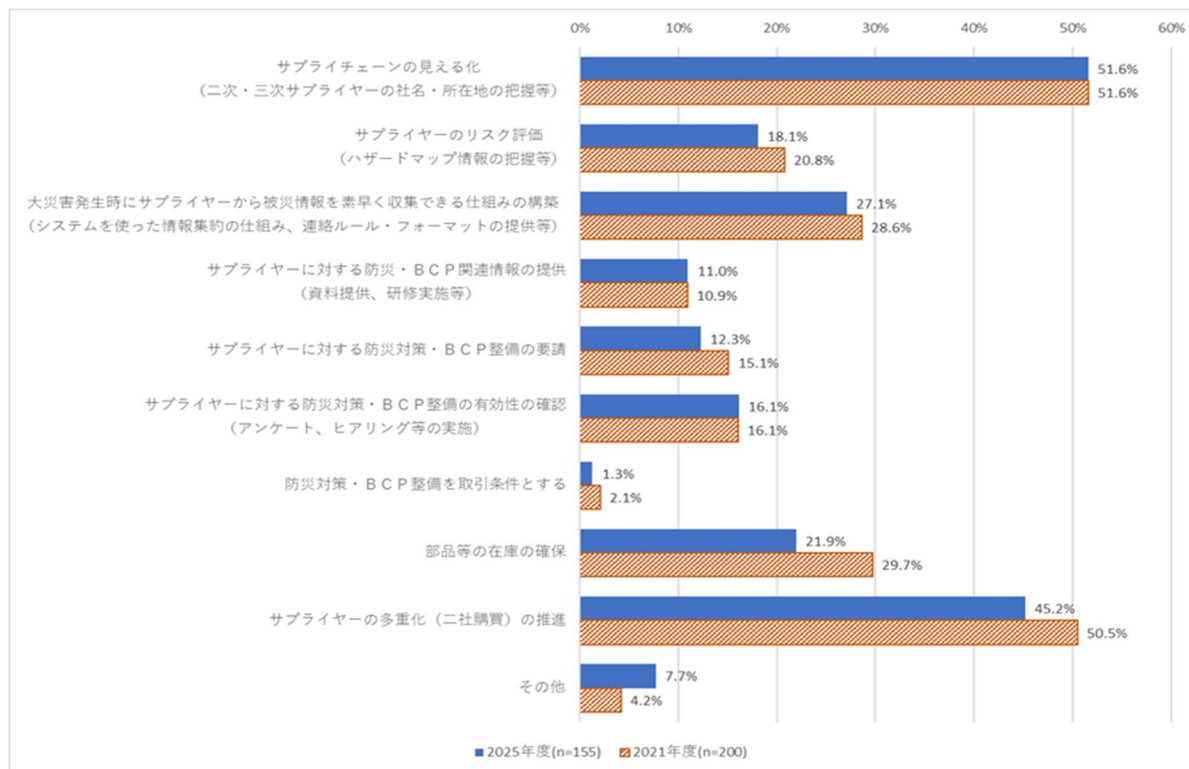
＜STEP3：サプライチェーンのボトルネック分析（ボトルネックサプライヤーの洗い出し）＞

今回のアンケートでは、ボトルネックとなる可能性のある「脆弱性の高い」サプライヤーの洗い出しを行っているかどうかを問う直接的な設問はなかった。一方で、サプライヤーの脆弱性を把握するための手法として、「サプライヤーの立地場所」によりリスク評価を行ったり、「サプライヤーの災害対策／BCP構築レベル」等の観点から評価を行うなどが有効なのは先述のとおりである。今回のアンケートでは、前者に該当する「ハザードマップ等でサプライヤーの立地リスク評価」を行っている企業は18.1%であり、あまり進んでいないことが分かる（図5、前回2021年調査では20.8%）。また、後者に該当する「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の有効性の確認（アンケート・ヒアリングの実施）」はさらに低く、前回と同じ16.1%に留まった（図5）。このことから、ボトルネックサプライヤーの洗い出しまで手が回っている企業は比較的小さいことが窺える。

＜STEP4：サプライチェーン強靱化施策の検討と実行＞

ボトルネックサプライヤーの洗い出し結果を踏まえ、各種の強靱化施策を打っていく必要があるが、表1に示したサプライチェーン強靱化施策のうち、「部品等の在庫の保有」を行っている企業の割合は低下している（図5、前回調査29.7%→今回調査21.9%）。在庫を持つことによるコスト増加やキャッシュフロー圧迫などによる財務的な負担が課題となり、対策が進んでいない可能性がある。

また、表1に示した「サプライヤーへの防災対策・BCP推進」については、図5における「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の有効性の確認（アンケート、ヒアリング等の実施）」「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の要請」「サプライヤーへの防災対策・BCP関連情報の提供」「防災対策・BCP推進を取引条件とする」が該当するものの、いずれも20%に満たないとともに、前回調査から横ばいまたは減少しており、対策が進んでいないことが窺える。



【図5：大災害発生時の事業継続に関する事前対策事項の回答比較】

さらに、表1に示した「代替・切替」については、図5における「サプライヤーの多重化（二社購買）の推進」が該当し、50.5%から45.2%に低下している。多重化の推進は、特定のサプライヤーへの依存度を下げるため、サプライチェーン強靱化の観点からは実効性の高い取組であるが、実現には新規サプライヤーの開拓といった地道な取り組みや、バイイングパワーの減少による調達コスト増加なども生じる。そのあたりに、なかなか進まない要因があると考えられる。

加えて、表1に示した「迅速な情報把握」については、図5における「大災害発生時にサプライヤーから被災情報を素早く収集できる仕組みの構築」が該当するが、この取組もあまり進んでいないのが実態といえよう（前回28.6%→今回27.1%）。

なお、表1に示す施策のうち、「被害軽減」「シンプル化」「サプライヤーの復旧支援」等については、今回調査では実態を把握することができなかった点を申し添える。

3. サプライチェーンBCP構築にあたり最低限押さえるべき取組ポイント

これまで見てきたように、サプライチェーンBCP構築の全体ステップは、「サプライチェーンの可視化→優先事業に紐づくサプライヤーの洗い出し→サプライチェーンのボトルネック分析（ボトルネックサプライヤーの洗い出し）→サプライチェーン強靱化施策の検討と実行」となる。しかし、各ステップを実行するにあたっては、マンパワー面、資金面、ノウハウ面などの様々な事情により、実際にはなかなか難しい取組であることも、アンケート結果から垣間見える。よって、さほど手間ひまをかけずに一定の効果が得られる「まず押さえておくべき取組ポイント」を以下に紹介する。サプライチェーンBCP構築に二の足を踏んでおられる企業には、ぜひご参考いただきたい。

（1）一次サプライヤーの把握・可視化

最低限、まずは一次サプライヤーの情報（サプライヤーの生産拠点住所・調達品目・自社製品との紐づけ）を把握することに取り組んでいただきたい。取組んでいる企業であっても、サプライヤーの生産拠点でなく本社情報のみの把握に留まったり、調達品目は把握していても自社製品への紐づけまで出来ていない企業も多い。比較的工数をかけずとも把握可能な場合も多く、もうひと踏ん張りして上記情報の把握に取り組んで頂きたい。

（2）一次サプライヤーの立地リスクの把握および防災・BCPレベルの確認

可視化した一次サプライヤーについて、まずは「立地リスクの把握」に取り組んでいただきたい。国内のサプライヤーであれば、生産拠点が所在する住所地のハザード情報を、自治体のハザードマップや国土交通省の「重ねるハザードマップ」等から収集し、地震や洪水等の自然災害リスクの高低を比較的簡単に調べる事が可能である。

次に、「防災・BCPレベル」の確認にあたっては、簡易的なアンケート等を作成し、一次サプライヤーに一括送付して、レベルの高低を把握することも一考である。アンケート項目は、内閣府の事業継続ガイドラインに掲載されている「チェックリスト」や、レジリエンスジャパン推進協議会が作成した「レジリエンス認証審査項目」を参考に、より簡略化したうえで、自社BCPとサプライヤーの防災対策・BCPとの整合を見るような質問を付せば、ファーストステップとしては十分であろう。

なお、全一次サプライヤーに対して上記を実施した結果、「立地リスク」が高く、かつ「防災・BCPレベル」が低い先が、自社にとっての「ボトルネックサプライヤー」となる。

（3）ボトルネックサプライヤーへの対策

上記（2）で絞り込んだボトルネックサプライヤーへの対策として比較的取り組みやすいのは、「ソフト面」の対策であろう。具体的には、先述の「防災・BCPレベルの確認」結果

を踏まえ、サプライヤー側の従業員へ防災・BCP教育を行ったり、BCPの策定を支援したり、さらには訓練支援等を行うなどの取組みが挙げられる。これらソフト面の対策は、自社側でひとたび「コンテンツ」を作成さえすれば、他のサプライヤーにも援用可能なものであり、さほど費用をかけず多数のサプライヤーに対して効果が見込める取組であると言える。

4. おわりに

自然災害の頻発化・激甚化にとどまらず、直近ではイスラエルと米国によるイラン攻撃に見られるように、サプライチェーンに大きな影響を与えかねない事象が生じている。本稿では、このような状況を踏まえ、企業におけるサプライチェーン強靱化の取組ステップを解説するとともに、弊社が実施した「BCM実態調査」に触れつつ、取組の実態と課題を示した。なお、最後にご紹介した「サプライチェーンBCPの構築にあたり最低限取り組むべきポイント」については、これを実行するための具体的な「ツール」を弊社からご提供可能である。貴社のサプライチェーン強靱化のファーストステップとして、ぜひご活用いただきたい。

MS & ADインターリスク総研㈱ リスクマネジメント第四部
BCM第一グループ
コンサルタント 加藤 真希

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研㈱
リスクマネジメント第四部 BCM第一グループ
千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918/FAX:03-5296-8941
<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2026