

事業継続計画(BCP)の現状と課題

2010年12月9日

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
経営企画室 企画グループ
主席研究員 指田 朝久

1
© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 2010

政府の目標と現状

〔平成22年(2010年)6月18日に閣議決定された「新成長戦略」実行計画(工程表)における目標〕

成長の基盤となる企業活動の安定性の確保のため

2020年までの目標としてBCP策定率が位置づけられた

BCPを策定している企業の割合を大企業でほぼ全て、
中堅企業50%を目指す。

◆ 事業継続計画の策定状況の現状

大企業 **策定済み28%** (BCPを知らない**12%**)

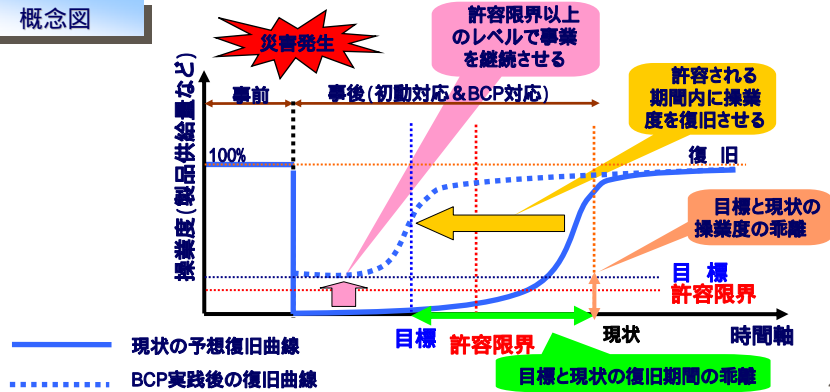
中堅企業 **策定済み13%** (BCPを知らない**45%**)

出典 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査(平成21年11月実施)
内閣府(防災担当);実回答数1018社(回収率20.2%)

事業継続の概念

不測の事態(危機・災害)などの発生により事業リソース(社員・施設・機器など)が損傷を受け、通常の事業活動が中断した場合に、残存する能力で優先すべき業務を継続させ、「許容限界以上のサービスレベルを保ち」、かつ「許容される期間内に復旧できるように」、前もって代替リソースの準備を行ったり、災害発生時の対応方法や組織を規定したものを。

概念図



3

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

従来の防災対策との関係

	従来の防災対策	事業継続
主な着眼点	◆ 人命安全、建物等の資産保全	◆ 優先業務の継続(対象品目の供給継続)
対策の内容 減災 mitigation 準備 preparedness 対応 response 復旧 recovery	耐震・耐火・消火設備導入、転倒防止等 災害対応体制、備蓄、安否確認システム、防災訓練等 被害状況把握、避難・救助、二次災害防止等 建物・設備の復旧等	左記 - に加え、以下を追加 <u>優先業務の特定、目標復旧時間とレベルの設定</u> 事業継続に必要な要素の保全等 事業継続体制、事業継続に必要な要素の確保(要員を含めた資源の二重化)、代替手段、事業継続手順、事業継続訓練など BCP発動(施設・システム要員の代替手段による業務・運用)など 通常業務・運用への切り替えなど
対策の策定単位	◆ 本社・拠点・工場・組織毎の対策でも可	◆ 優先業務の系・サプライチェーン(上流工程～下流工程まで)ごとの対策
総コスト・コスト賦課の考え方(例)	◆ 全社共通管理費としての位置付け、部門の規模に応じて賦課 ◆ 総コストは企業の規模(資産・従業員)に略比例	◆ 総コストは優先業務の規模と対策レベル(目標復旧時間の程度など)による ◆ 事業を維持するための営業費用として賦課
評価	◆ 労働安全的、人道的な観点からの評価	◆ ビジネス上(顧客からの期待・ステークホルダー(特に株主・投資家)への説明責任)の観点からの評価 災害対策投資の最適化(コアビジネスを守る) サービスレベルやビジネスプロセスの最適化

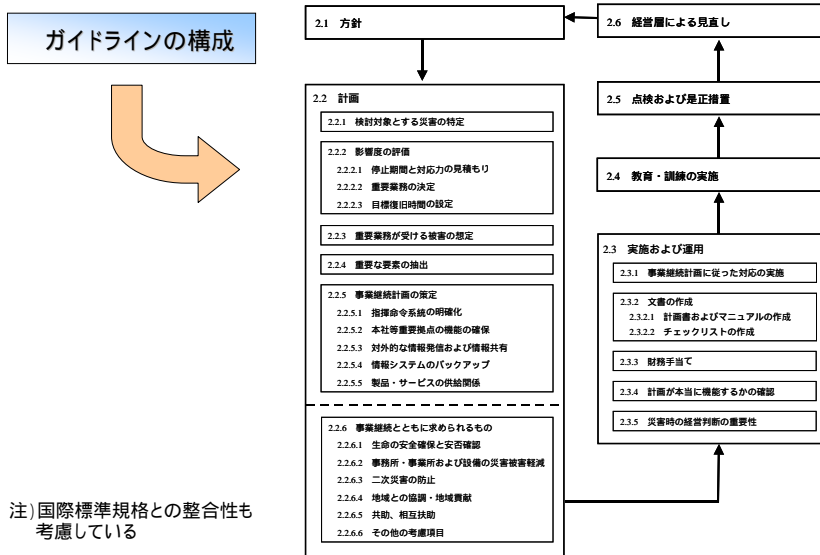
4

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

内閣府「事業継続ガイドライン」

ガイドラインの構成

事業継続の取組みの流れ

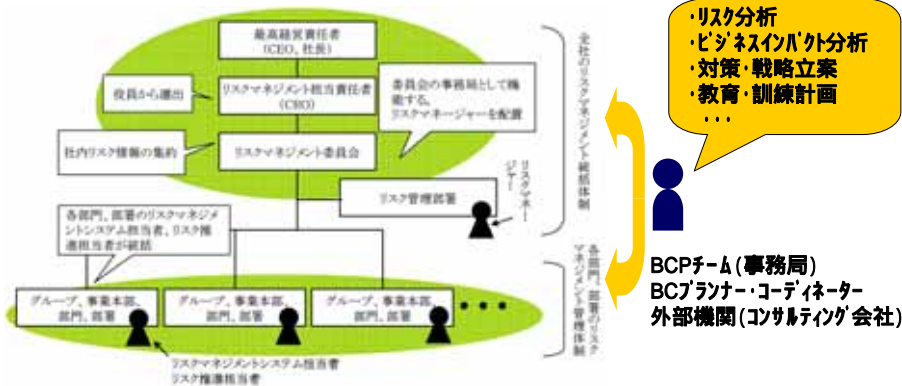


注) 国際標準規格との整合性も考慮している



Point 1 方針策定のポイント(BCPの目的・体制構築)

- ・経営トップの承認と支援が最も重要
- ・BCP策定チーム(事務局)の編成(企業規模・組織体制により異なる)
- ・企業トップと各事業部・カンパニーとの橋渡し役
(欧米では、“BCC(Business Continuity Coordinator)”という職業)

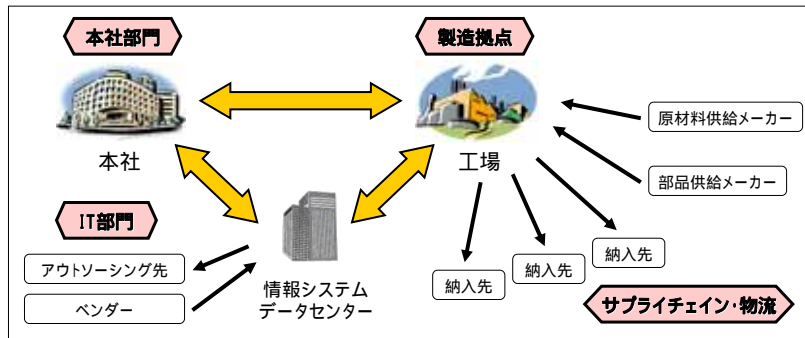


一般的な事業リスクマネジメント体制
「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト 経産省」より引用



Point 2 重要業務の選定のポイント

売上高、利益、市場におけるシェア、供給責任、社会的責任、顧客離れの度合い、事務破綻の可否などを評価し、災害時の製品や業務の**優先順位**を決める



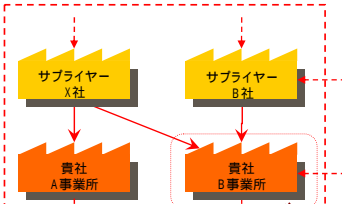
どのお客さまにどの製品をお届けするのか！

7

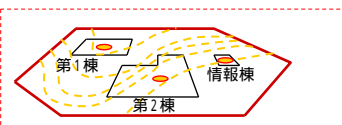
© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 2 (続き) 系(ビジネスフロー)の分析・ボトルネックの洗い出しの進め方

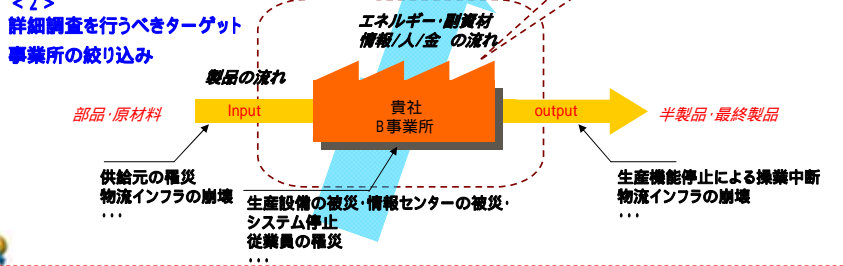
<1> 製品の製造工程フロー



<3> ターゲット事業所の詳細地震リスク調査



<2> 詳細調査を行うべきターゲット事業所の絞り込み

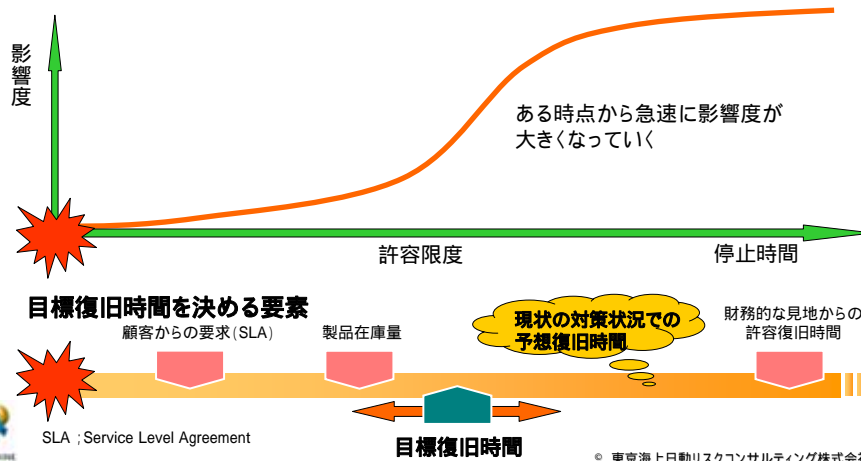


8

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 3 ビジネスインパクト分析と目標復旧時間(RTO)のポイント

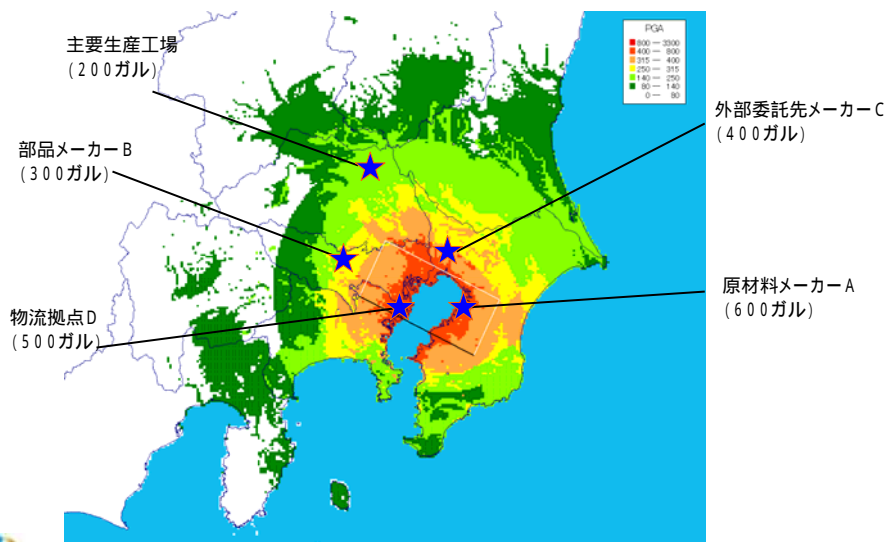
・目標復旧時間(RTO; Recovery Time Objective)は、企業への財務的な影響に加えて、製品在庫量、顧客・取引先を含む全ステークホルダーへの影響、シェアやブランドイメージへの影響、CSR(企業の社会的責任)の見地から総合的に検討する。
 ・ただし、被害想定結果を踏まえて、無理のない目標値を決めることが重要。



9

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 4 サプライチェーンを考慮した地震リスク評価例



上記: TRC - RAMSシステムによる出力例
 首都圏直下型地震(東京湾北部地震)(地表面加速度)

10

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 5 計画策定のポイント

重要なことは、大災害に見舞われても、事業を継続させ、製品を供給しつづけること(市場本位・顧客満足・ブランドの維持)。

- ◆ 手段は耐震対策などのハード対策だけではない
- ◆ 緊急代替生産・外部委託・現場修復・在庫などオプションの組み合わせ
- ◆ 日本企業の多くが十分に検討していない被災後に迅速かつ円滑に行動できる組織体制(ソフト面)を構築

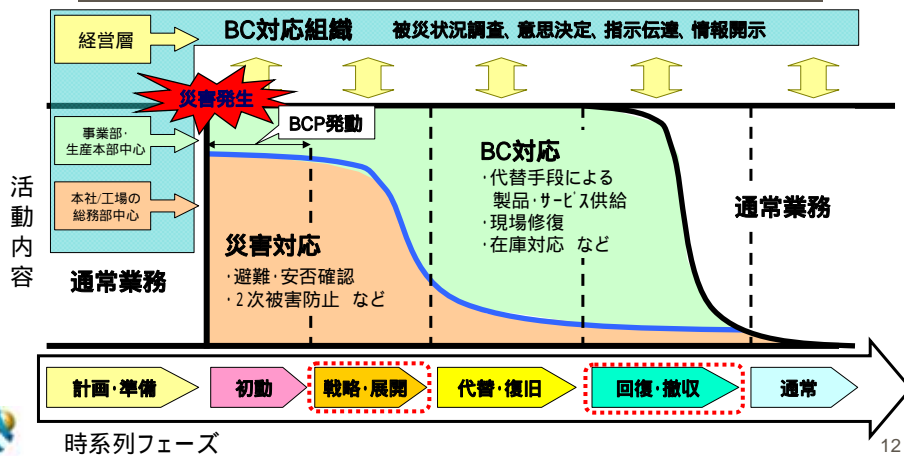


11

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 6 指揮・命令系統のポイント

- ・時系列で活動内容やその担い手が異なる。
- ・「戦略・展開」「回復・撤収」フェーズへの移行を考える必要がある
検討されていないことが多い
- ・全体のグランドデザインが重要となる。



12

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 7 対応情報開示のポイント

ステークホルダーへの対応に関する情報の開示が必要。
 (ステークホルダー:顧客、取引先、株主、従業員、関連会社、自治体、地域市民など)

◆ 事前に幅広く対応を周知させることが必要

・ホームページ、店頭掲示、訪問による説明等

◆ 災害発生時の情報開示

業務を継続する場合の条件の提示

業務を継続できない場合の対応



13

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 8 文書(マニュアル/チェックリスト)化のポイント

作成時の留意事項

- ・既存のマニュアル類の活用 事業継続計画に合わせた見直し
- ・チェックリストの作成 非常時における具体的な実施事項を短時間に漏れなく確認するため(詳細なマニュアルを読む余裕がない)
- ・平時業務の明確化 取組みを形骸化させない工夫

<事業継続計画>

本計画の性格・・・背景、当社の特性、計画の位置付け
 本計画の目的・目標・・・基本的な考え方、目的、目標
 被害想定・・・被害想定の原因、被害の種類・内容
 災害時の対応体制・・・災害対策組織、体制移行・復帰条件、
 継続業務及び業務実施方法の決定
 情報連絡手段・ルート
 災害時の社員行動基準
 平時の準備業務
 平常業務への復旧要領
 本計画の維持管理
 その他様式類・・・関係機関連絡先、
 報告シート、備品リスト等



<マニュアル・チェックリスト>

災害対策本部の業務フローチャート

14

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010



Point 9 BCP教育・訓練のポイント

対策本部要員育成 机上訓練

事業継続の重要性を認識しカルチャーとして定着させることが重要
 災害対応はすべて応用問題。計画をたたき台に臨機応変に判断して
 対応できることが重要
 経営者および対策本部の要員に対してケーススタディ訓練を実施
 ・シナリオおよびケーススタディによる机上訓練
 ・災害経過を時間どおりにシミュレーションするリアルタイム訓練

危機広報訓練 記者会見訓練

対外的な情報発信および情報共有の重要性
 記者会見の前にまず情報収集機能の強化
 記者会見訓練の実施
 ・プレスリリースの作成支援・添削
 ・スポークスパーソンのステートメント作成
 ・記者会見Q & Aの作成
 ・スポークスパーソンの記者会見訓練
 WEB、営業社員による説明も含めた情報発信戦略の構築



15

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

Point 10 継続的改善のためのポイント(他のリスクへの応用)

・リスクによって、企業への影響が異なる(グループ化)。
 ・対策実施時には、他のリスクとの整合性を図る必要性有り。
 (整合性を考慮する例:環境リスク対応における屋外危険物配管の二重管化
 メンテナンス・漏洩の覚知に支障)

- ・**広範囲かつ同時被災**の可能性があるリスク
地震・風水害など
- ・**局部的に壊滅的な破壊**を及ぼす可能性があるリスク
火災・テロなど
- ・条件によっては資産の**修復が可能**なリスク
地震・火災による煙・腐食性ガス汚損
- ・物的資産(施設)を破壊せずに**オペレーションを停止**させるリスク
システムダウン、新型インフルエンザ、風評など
- ・サプライチェーンや同業他社の**影響**によるリスク
委託先の被災、市場の閉鎖など



16

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

BCPの課題

BCPを策定した企業あるいはBCPを策定中の企業が増えてきたことは好ましい。
しかしながらBCP策定の過程でよく見られる課題も増加

- ◆ 対象とするリスクの多様化
- ◆ サプライチェーンの取組
- ◆ 代替戦略と早期復旧戦略の選択
- ◆ 目標復旧時間の選定の考え方
- ◆ 人事異動への対応
- ◆ 経営者の役割



17

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

事業継続 最近の事例

事業継続に影響を生じた最近の事件事事故事例

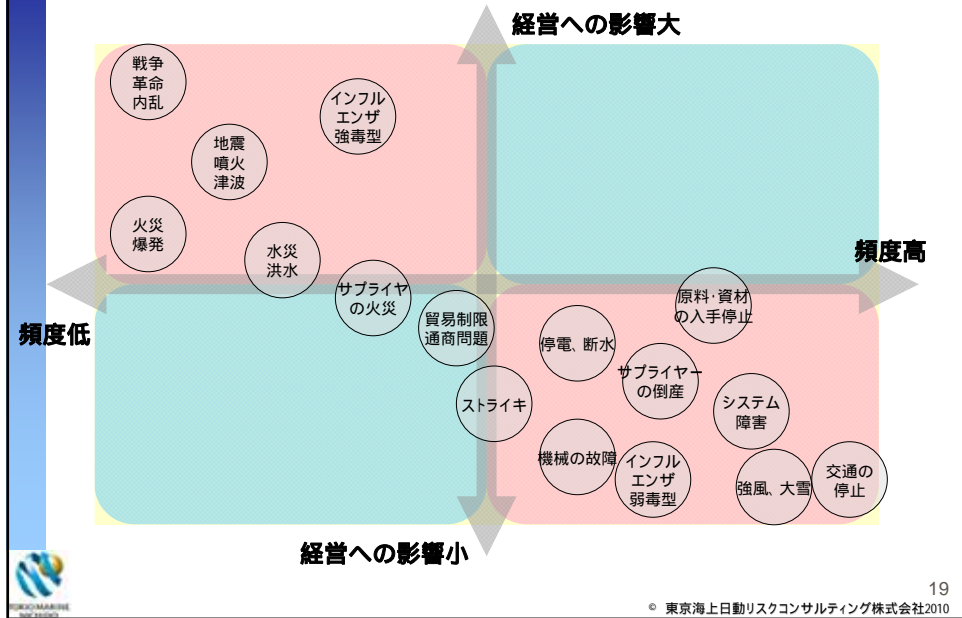
地政学的事件;レアアースの入手問題
火山噴火;火山灰による航空物流の停止
生産力の限界;半導体部品の入手困難
ストライキ;新興国における労働争議による操業停止
機械故障;海外グループ会社ゆえ修理が困難
【サプライチェーンの課題の顕在化】
新型インフルエンザ;長期的に続くリスクへの対応
水害;倉庫の水没など世界的な気候変動への対応



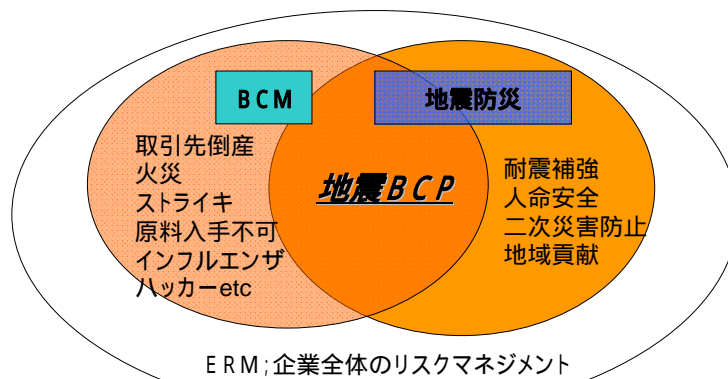
18

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

重要業務の中断を引き起こすリスク事例とそのリスクマップの例



課題1: BCPと地震防災のどちらの軸足で取組をすすめるか



企業全体の幅広いリスク論を認識したうえで、**地震BCPを検討することが必要**



課題2: サプライチェーンの取組

- ◆ 自社のみならずサプライチェーンに連なる各社もBCPの取組が進まないと解決しない
- ◆ サプライヤーへのBCPの取組の促進
 - 勉強会などによる指導
 - アンケートによる確認
 - 二者監査、査察などの実施
 - BCPを取引条件としてプラスに評価;
例; 関東地方整備局などの建設会社における事業継続力認定制度など
- ◆ 中堅・中小企業においてはBCPの構築が難しいところも存在する
- ◆ サプライチェーンの各社で対応できないその場合は、複数購買など、自社で対応することも必要



21

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

課題3: 代替戦略と早期復旧戦略の選択

- ◆ BCPの基本は被害の無い場所での**機能代替**
地震を対象として検討を開始した企業では代替戦略の検討が少ない。
どうしても早期復旧、つまりいままでの地震防災の延長となる傾向が強い
- ◆ 拠点がひとつしかない企業は?
基本的には同業他社との**相互応援協定**、**OEM**の活用

但し、代替すれば良いということで**耐震補強**を行わないで良いなどは誤った考え方



22

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

課題4：目標復旧時間の選定の考え方

- ◆ 地震によるライフライン(電気、水道、通信、道路など)の復旧時間がわからないから、目標復旧時間が設定できない
これは正しい？
- ◆ 本来は、災害の種類に関係なく、**どれだけ操業が停止したらどのような経営への影響があるのかを評価**することがビジネスインパクト分析(BIA)の目的
- ◆ 従って、例えば工場火災などの単独災害で検討すれば、ライフラインなどの停止に関する周辺情報が無くても目標復旧時間の設定ができる



課題5：人事異動への対応

- ◆ BCPを策定した
- ◆ しかしながら3年立ち、4年立ち当初のメンバーが人事異動でどの部署にも不在となった
- ◆ その結果；事業継続計画書は誰も読むこともなく、ビジネスの変化とともに実効性が失われていく
- ◆ 計画策定には熱心な経営者もメンテナンスには経営資源をなかなか投入しなくなる

【対処事例】

- ◆ ISO22301の活用(BCMのマネジメントシステム**第三者認証制度**注として2011年にも制定がされる予定)
- ◆ **教育、訓練**の繰り返しによる見直し
- ◆ **NPO事業継続推進機構(BCAO)**などの社外の**資格制度**、教育制度の活用

注；第三者認証制度については過度な負担となることや形骸化しやすいことなどのマイナス面も指摘されている



課題6: 経営者に求められる事業継続体制構築への取り組み

1. 株主、取引先、消費者、行政、従業員等のステークホルダーから、事業継続の対策ができている企業であると評価されることが、**企業価値の向上**につながる。
2. 被災時において、**重要業務に経営資源を絞り込む**ことが、経営判断として必要である。
3. 事業継続の検討を通じ、企業にとって重要な事業の業務プロセスや資源の優先順位を把握することができ、**経営上有益な効果**も期待できる。
4. 海外投資家からの地震リスクの懸念を払拭するためにも、事業継続への取り組み内容を**ディスクローズ**することが望まれる。
5. 災害への取り組みは企業の経営者の責任であり、**企業の社会的責任の観点**(経済損失の軽減、二次災害の防止等)からも必要である。



内閣府事業継続ガイドラインより

25

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010

事業継続計画(BCP)構築のポイント(まとめ)

- ◆ 事業継続の構築は経営者の責務
 - 継続する事業・業務・製品などの選択
 - 経営資源(人材、予算、時間)の投入
- ◆ 本社機構、製造・サービス拠点、ITの総合的取り組み
- ◆ できるところから着手し知恵を絞る
 - 既存の危機管理体制、工場などの防災体制の活用
 - 代替戦略と早期復旧戦略の使い分け
- ◆ 継続的改善
 - 文書(マニュアル)策定で50%、教育訓練で50%
 - 解散が前提のプロジェクトチームとはせず、ノウハウの蓄積ができる体制を構築
- ◆ 情報開示と連携
 - 有事に強い企業であることを株主、顧客、取引先、従業員、市民、自治体などに情報開示、アピール
 - サプライチェーンや地域との連携



26

© 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2010