

# BCP策定のポイント

**2022年10月11日**

MS&AD インターリスク総研株式会社

三井住友海上火災保険株式会社

# 弊社概要

弊社紹介：三井住友海上火災保険株式会社・あいおいニッセイ同和損害保険株式会社を中核とする「MS&ADインシュアランスグループ」において、リスクマネジメント事業を担っている会社です。

商号	MS&ADインターリスク総研株式会社
英文名	MS&AD InterRisk Research & Consulting, Inc.
本社	東京都千代田区神田淡路町2-105 ワテラスアネックス
資本金	3億3千万円
株主	MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 MS&ADインシュアランスグループ各社
設立	1993年1月4日
事業領域	コンサルティング 受託調査研究 セミナーの開催／講師派遣 出版
代表取締役社長	中村 光身

# 事業継続力強化計画：事業継続計画（BCP）との違い

## 事業継続力の獲得と向上（目指す姿）

- ① 自然災害等の脅威発生時の甚大被害発生確率減少
- ② 被害発生時の迅速な対応行動の実現
- ③ 甚大被害発生時にも復旧可能な財務体質や支援体制の確保
- ④ 現実的な継続的改善のプロセスの定着

## 事業継続計画（BCP）

- ① 重要業務と目標復旧時間の決定（ただし必要に応じて）
- ② 事業継続戦略（復旧・代替・お互い様など）
- ③ 業務復旧・再開対応体制と再開プロセスの明確化
- ④ 継続的改善プロセスの明確化と訓練計画策定

## 事業継続力強化計画（認定対象）

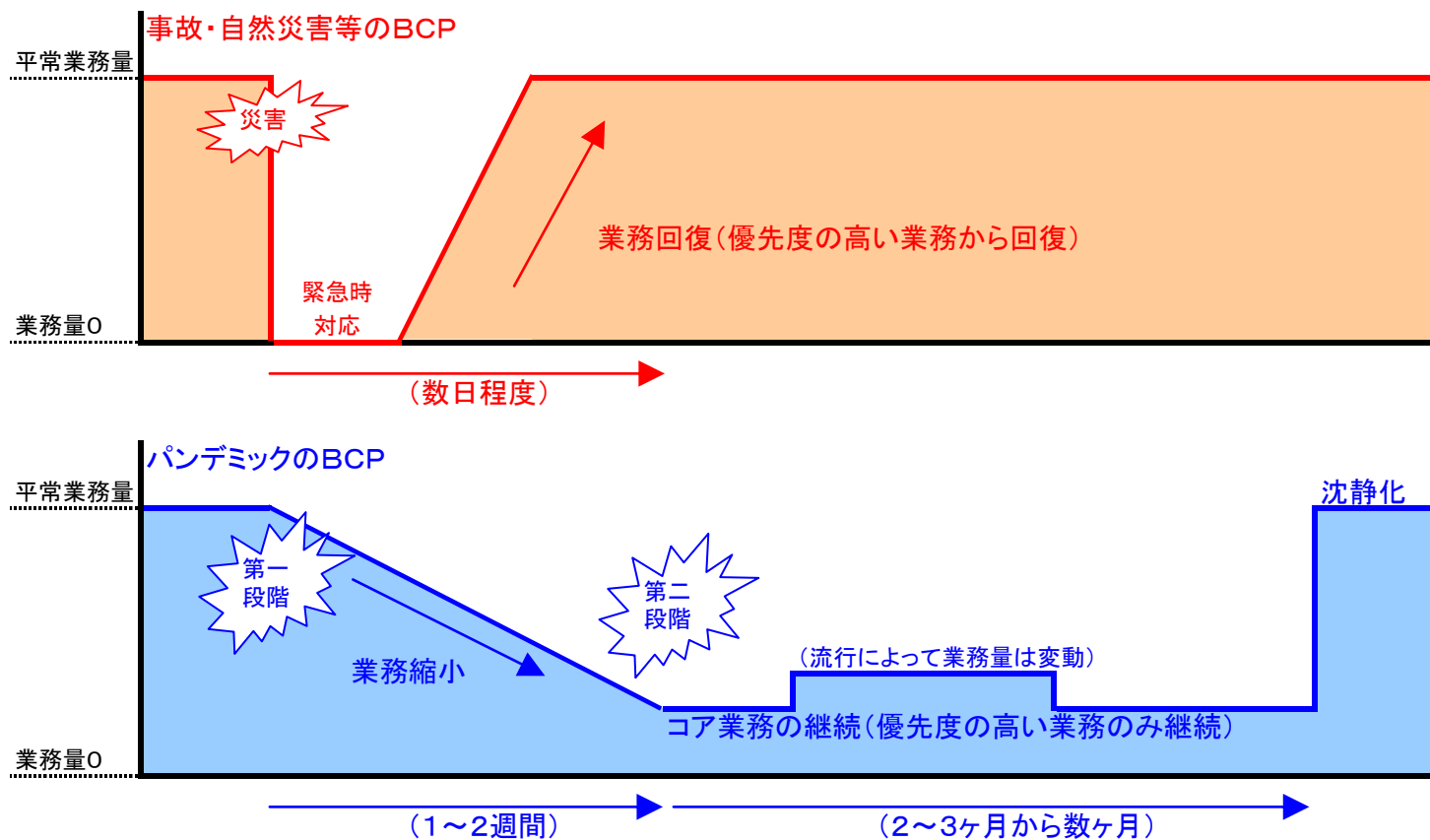
- ① 事業継続力強化の必要性の認識
- ② 脅威と発生時の被害発生認識
- ③ 必要な事前対策（防災＋事業継続、訓練の実施を含む）の抽出と実施計画策定
- ④ 初動対応体制と行動プロセスの明確化  
（人命安全確保～被害状況把握～顧客報告）

対策の実施と訓練による改善

（出典）中小企業庁

# 事業継続計画（BCP）のポイント

- 事業継続マネジメント(BCM/ Business Continuity Management)は経営手法の一つ。この具体的な計画が事業継続計画(BCP/ Business Continuity Plan) である。※業務継続計画ということもある
- 事故や災害などの発生に伴って業務活動が中断した場合に、各業務を目標として設定した時間（目標復旧時間）内に再開できるよう、計画・準備すること。



# 事業継続計画(BCP)のポイント

項目	事故・自然災害等	パンデミック
事業継続方針	○できる限り事業の継続・早期復旧を図る	○感染リスク、社会的責任等を勘案し、事業継続のレベルを決める
被害の対象	○主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい	○主として、ヒトに対する被害が大きい
災害発生と被害制御	○兆候がなく突発する (主に地震。台風等は除く) ○被害量は事後の制御不可能	○海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 ○被害量は感染防止策により左右される
地理的な影響範囲	○被害が地域的・局所的 (代替施設での業務や同業者間の補完が可能)	○被害が全世界的である (代替施設での業務や同業者間の補完が困難)
被害の期間	○過去事例等からある程度の影響想定が可能	○長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難

# 事業継続計画(BCP)のポイント

Step 1 前提シナリオの策定 (災害の想定)

Step 2 リソースの確認

- ・人員数
- ・電力、通信

Step 3 業務影響度分析 (優先業務の特定)

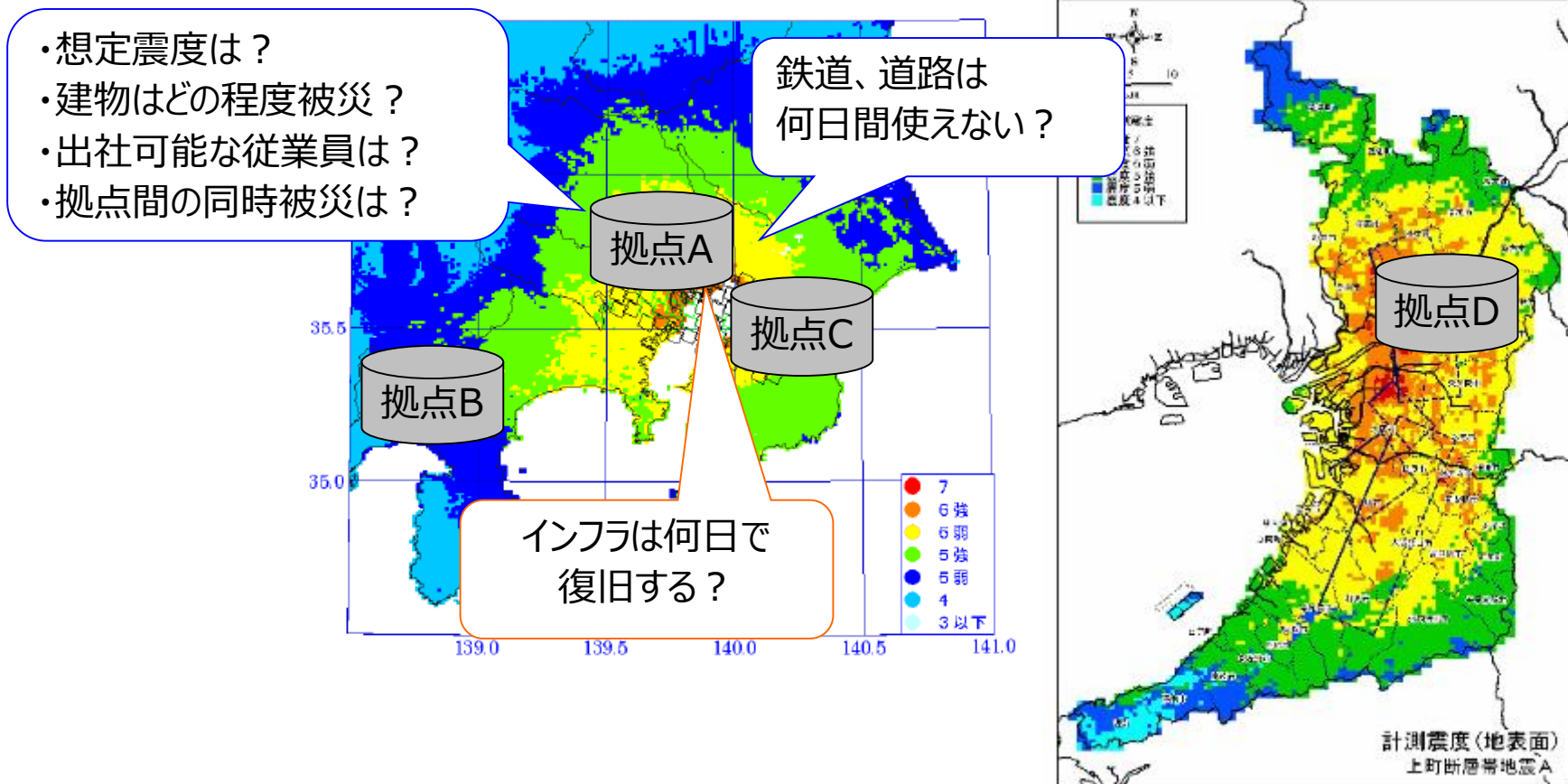
- ・重要業務の洗出し
- ・必要な設備、インフラ
- ・必要人員数
- ・不可欠な部門、協力会社 など

Step 4 対応策の検討

# 事業継続計画(BCP)のポイント Step1 前提シナリオの策定

大地震が発生した場合、建物や周辺のインフラは、どの程度の被害を被るのか、前提条件を定めて、BCPの作成を進める必要があります。

プレート間地震(東京湾北部地震)、M7.3 の震度分布



# 事業継続計画（BCP）のポイント Step1 前提シナリオの策定

水害が発生した場合、建物や周辺のインフラは、どの程度の被害を被るのか、前提条件を定めて、BCPを作成します。





# 事業継続計画(BCP)のポイント Step1 前提シナリオの策定

## ●被害想定のお考え方(事象リスト)

区分	事象
地震	地震による大きな揺れ
水害	大雨・洪水・高潮・津波により浸水する 土砂が敷地内に流れ込む
風害	強風が生じる
火災	火災が生じる
ライフライン	停電する ガスが停止する 断水する(上下水道が利用停止となる) 通信障害により電話・メール・インターネットが利用できない
交通	電車が止まる 高速道路が通行止めになる 一般道が通行止めになる 港湾が利用停止になる 空港が利用停止になる 落橋が生じる
供給不足	食料・物資が不足する 燃料が不足する
感染症	人の移動の制限や物資供給の途絶が発生する 外出・営業制限により、売上が急減する

出所：中小企業庁「事業継続力強化計画認定制度の概要」R4.2.25  
「事業継続力強化計画策定の手引き」R4.2.25

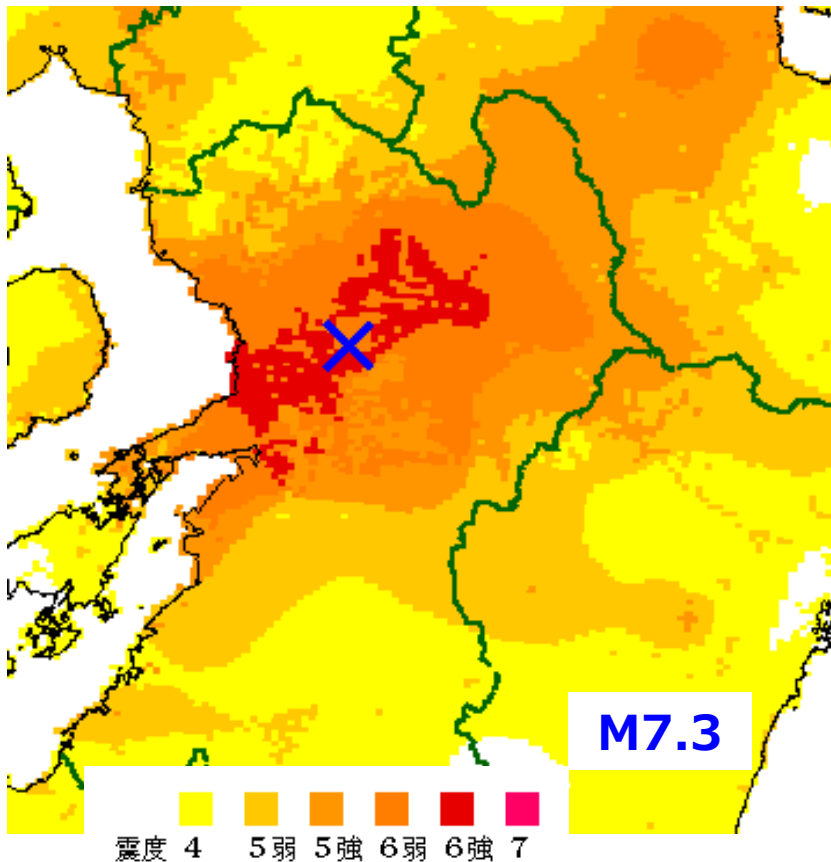
# 【ご参考】ハザードマップの重要性

ハザードマップ等で想定されている情報※は軽視してはならないことが、熊本地震で改めて立証。

※発生確率・地震の規模（マグニチュード）・揺れの大きさ（震度）等

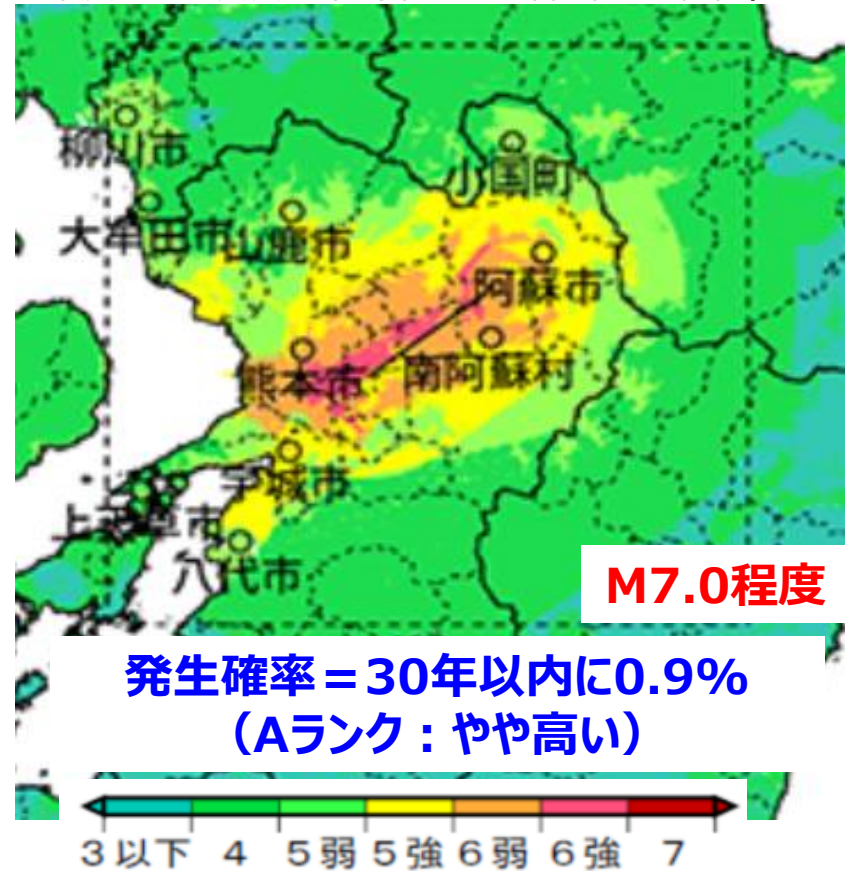
## ＜熊本地震本震における実際の震度分布と予測震度分布等の比較＞

●本震の発生震度分布（布田川断層・布田川区間）



出典：気象庁

●本震の予測震度分布（布田川断層・布田川区間）



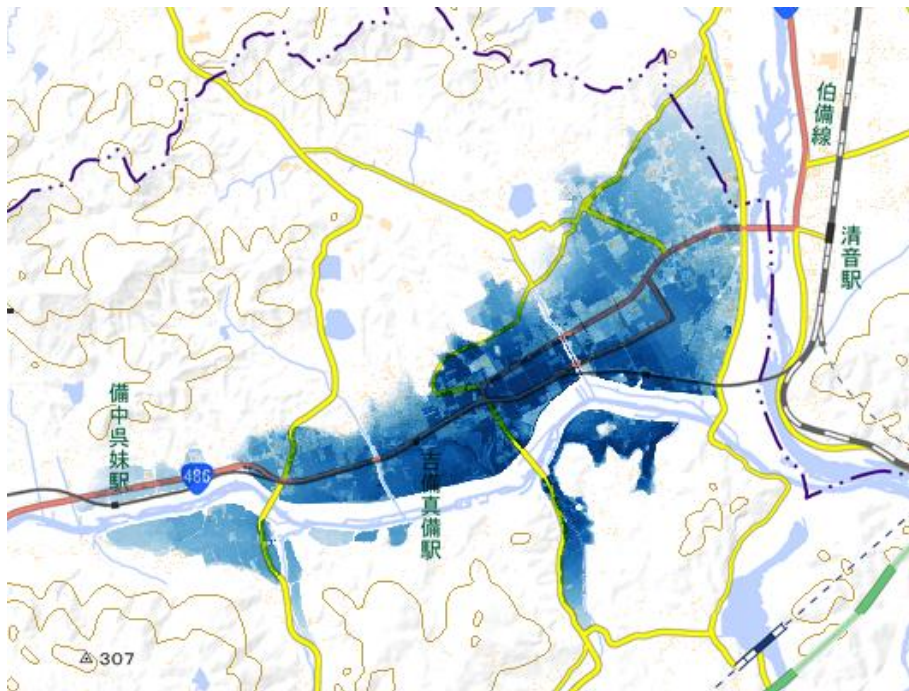
出典：地震本部「布田川断層帯・日奈久断層帯の評価」(2013)

# 【ご参考】ハザードマップの重要性

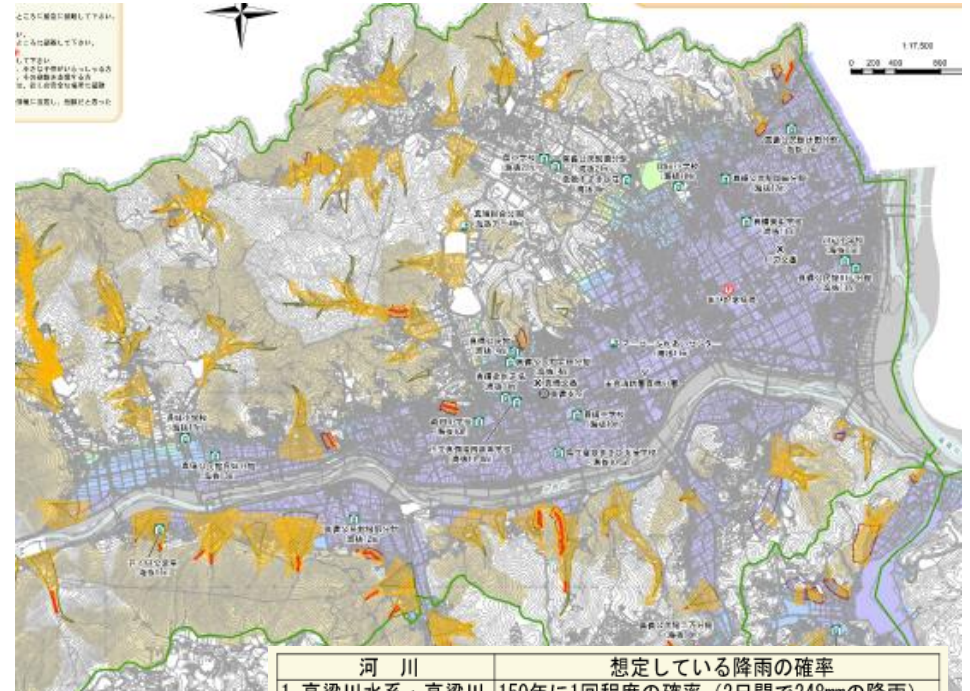
**ハザードマップの重要性**は、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）でも立証。

## ＜西日本豪雨における実際の浸水エリアと予測浸水エリアの比較＞

### ●西日本豪雨による浸水エリア（倉敷市真備町周辺）



### ●倉敷市真備町周辺の予測浸水エリア



出典：国土地理院「平成30年7月豪雨に関する情報\_\_浸水推定段彩図」

出典：倉敷市「洪水・土砂災害ハザードマップ」（2016作成 2017年更新）

# 事業継続計画(BCP)のポイント Step2 リソースの確認

事業を継続するために必要なリソースの状況を確認します。  
拠点（建物）、電力（燃料、稼働可能時間）、通信（固定電話以外）の状況を確認します。  
建物は1981年以降の建築は新耐震、それ以前は旧耐震となります。  
旧耐震で補強されていない場合、震度5強まで耐えることができます。

本社、支社、支店等	新耐震／旧耐震 (完成年)	非常用発電	通信関連
(例) 本社	新耐震 (2000年)	燃料満タン時 2日間 供給範囲：全館 燃料：重油	衛星携帯電話 (総務部)

# 事業継続計画(BCP)のポイント Step3 業務影響度分析

		期間ごとの影響度											
		時間経過	3時間	6時間	12時間	1日	2日	3日	5日	7日	10日	14日	1ヶ月
		従業員出社率%	10	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90~100
システム	システム部	1	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	
支払業務	経理部	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	
請求業務	経理部	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	5	
社員への給与支払	人事部	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	
決算発表	経理部	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	
経営計画の策定	経営企画部	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
顧客照会対応	カスタマーセンター	1	1	1	1	1	1	3	3	4	5	5	
営業部（重要顧客）	営業1部	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	
営業部（通常顧客）	営業2部	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	
原料の調達	資材部	1	1	1	1	2	3	5	5	5	5	5	
生産設備の補修	設備管理部	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	
A工場（特殊部品）	注：高シェア, 高収益	1	1	1	1	1	3	3	3	5	5	5	
B工場（汎用部品）	注：低シェア, 低収益	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	
製品検査	検査部	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	

- ・優先業務を抽出したうえで、時間経過・従業員の出社率に応じて実施すべき優先業務を抽出します。優先度は1<2<3<4<5です。
- ・表の左から見ると、優先業務を開始すべきタイミングがわかります。自然災害（地震、水害）に対応するためのBCPです。
- ・表の右から見ると従業員の出社率に応じて縮小すべき業務がわかります。感染症に対応するためのBCPです。

# 事業継続計画(BCP)のポイント Step4 対応策の検討

【〇〇業務】 目標復旧時間 3日

	現状	代替手段
目標復旧時間	○時間	—
必要な設備、インフラ	電気、ネットワーク、通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自家発電で電気、ネットワークを仮復旧する。</li> <li>・通信は衛星携帯電話を利用する。</li> </ul>
関連部門	システム部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の継続はシステムの部門の復旧を前提する。</li> </ul>
取引先、委託事業者	○物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>・○物流が対応不可の場合、△物流に依頼する。</li> <li>・物流ルートは○号線に変更する。</li> </ul>

実施の具体的な手順	事業継続上の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・発災後、3日目には業務を復旧させる。このためには発災後1.5日までに復旧に向けて準備する。</li> <li>・○事務所で作業が出来ない場合には、△事務所で作業を継続する。</li> <li>・□システムは、①…、②…、③…の手順で復旧する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定の代行順位が定まっていない。</li> <li>・自家発電の稼働は燃料満タン時は2日間稼働可能。燃料の重油の再調達先は決まっていない。</li> <li>・衛星携帯電話が導入されていない。</li> <li>・□システムの立ち上げ実務マニュアルが作成されていない。</li> </ul>

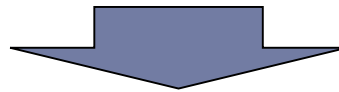
## 【ご参考】被災企業の事例 ～ 製造業 ～

### ■ 東日本大震災で茨城工場が被災

- » 配電盤・制御盤の製造に関する主力工場
- » 建物および工場設備が破損、電力が4.5日間、上水道が12日間停止

### ■ BCP上の代替生産拠点は鹿児島工場

- » 鹿児島工場の生産能力は茨城工場の70%しかない。
- » 作業員の移動や部品・材料の調達ルート、完成品の出荷ルートなどを切り替えるのに長時間を要する



### ■ 茨城工場を復旧することに決定 ⇒代替生産しない

- » 2日間にわたる調査の結果、生産設備の被害は致命的ではなく、茨城で復旧した方が早いとの結論
- » 被災12日後に生産復旧

参考記事：『リスク対策.com』 <https://risktaisaku.com/>

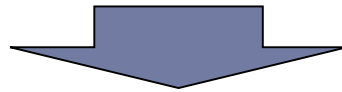
## 【ご参考】被災企業の事例 ～ 小売業 ～

### ■小売業（スーパーマーケット）

- » 岩手県沿岸南部を中心にスーパーマーケット 15 店舗を展開。
- » 震災前から危機管理体制の構築と社員教育に取り組んでおり、「防災マニュアル」の整備に加え、年に数回の「火災防災訓練」を実施していた。

### ■地震発生（3/11）

- » 東日本大震災による津波で 6 店舗を失った。
- » 勤務中の従業者・顧客ともに犠牲者を出さなかった。
- » 一方、データサーバーが津波被害に遭うなどした。



### ■「防災マニュアル」、「火災防災訓練」、「地震保険」が奏功

- » 顧客、従業員に犠牲者を出すことはなかった。
- » 地震保険に加入しており、当座の運転資金を賄うことができた。



# BCP策定が求められる背景

自社に直接的な被害はなくとも、自社を取り巻く関係先（サプライチェーン関連企業等）の被災や物流網の寸断等により、**必要な部材・原料等が調達されなくなり、結果的に事業に大きな影響を及ぼす**リスクがある。

災害名称	業種	被害概要
平成19年 新潟中越沖地震	自動車業	ピストンリング国内5割のシェアを持つ部品メーカーが被災したことにより、 <b>完成車メーカー各社は5日間の操業停止（減産台数12万台超）</b> 。
平成23年 東日本大震災	自動車業	<b>震災による部品不足の影響</b> を受けて、完成車メーカーの国内生産台数が前年同月比62.7%減となった。 <b>サプライヤー復旧に向けて、延べ4,300人もの要員をサプライヤーへ派遣した</b> 。
平成30年7月豪雨	自動車業	自社工場に直接の被害はなかったものの、交通網の寸断で従業員の通勤や部品調達に支障が出たことにより、5日間操業を停止する等稼働を抑えた。
平成30年 北海道胆振東部地震	食品業	停電の影響等から、道内39ある乳業工場のうち自家発電設備のある2つの工場を除き、全ての乳業工場が稼働を停止したこと等により、全国的に牛乳が品薄の状況となった。都府県の乳業メーカーは <b>この地震による原料乳調達に支障が出ているため、9月10日までに牛乳乳製品の出荷制限を開始した</b> 。
令和元年台風第19号	物流業	発災後2日目より集荷と配達を順次再開したものの、河川が氾濫した地域の集配は中止。道路の復旧なども見通せず、「全国的に配達の遅れが出る可能性がある」としている。

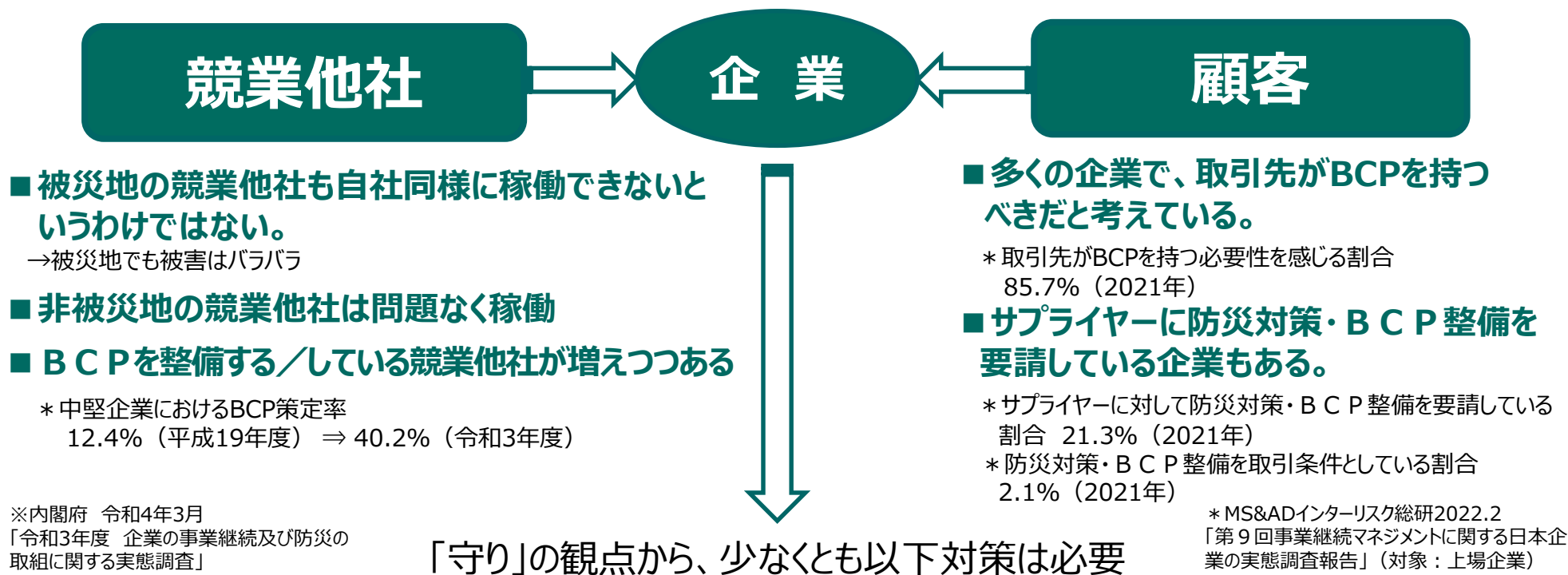


出典：各種報道記事を基にMS&ADインターリスク総研にて作成

- ✓ **自社だけでなく取引先もBCPを持つべき**と考える企業等が増えてきている。
- ✓ 万が一に備えての対策（在庫積み増し、複数社購買・代替調達、規格品・汎用品の採用、相互支援体制構築、内製化等）をとることが重要。

# BCP策定が求められる背景

## ● 中堅・中小企業を取り巻くBCP整備の環境



# 【ご参考】弊社メニューのご紹介 ～ BCPよろず相談 ～

お客さまを1～2回訪問し（webでも可能）、BCPやBCMに関するあらゆるご相談に応じます。

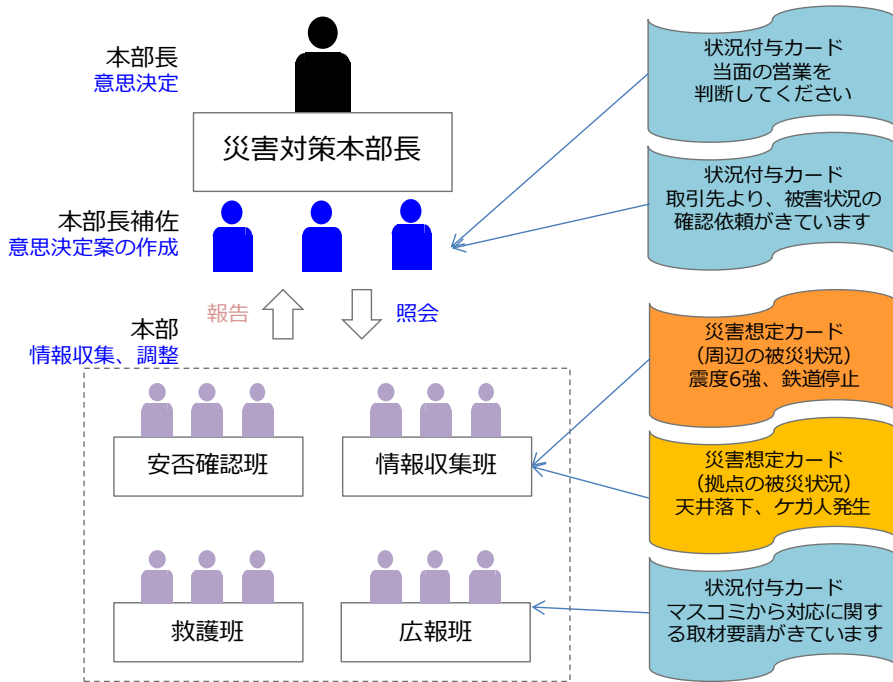
分類	具体例	概要
アドバイス	* B C Pレベル診断	* 作成済のB C Pを拝見しそのレベルを診断
	* 各種雛形・フォーマット等提供	* 個別相談の内容に応じ、参考となる各種雛形・フォーマット・ツール等を提供
	* B C Pに関する最新情報提供	* 最新のB C P・B C Mに関する情報、過去の災害対応の情報、他社事例等を提供
	* B C P整備戦略に関する各種相談	* 今後何を整備すればよいのか、グループ会社や取引先にどのような展開をすればよいのか等、今後のB C P整備戦略に関する各種相談に対してアドバイス
イベント	* 各種研修への講師派遣	* 社内研修、取引先研修等へ講師を派遣
リサーチ	* 被害想定 of 整理	* お客さま拠点周辺で地震等の災害が発生した場合の、事業インフラへの影響を分析
	* 取引先拠点のリスク診断	* 取引先拠点の立地リスクの分析（業務停止となる可能性の分析）
	* 津波避難レベル診断	* 現行の津波避難レベルのレベルを診断し、避難場所・ルート案を提示

# 【ご参考】弊社メニューのご紹介 ～ 災害対応図上演習の対応支援 ～

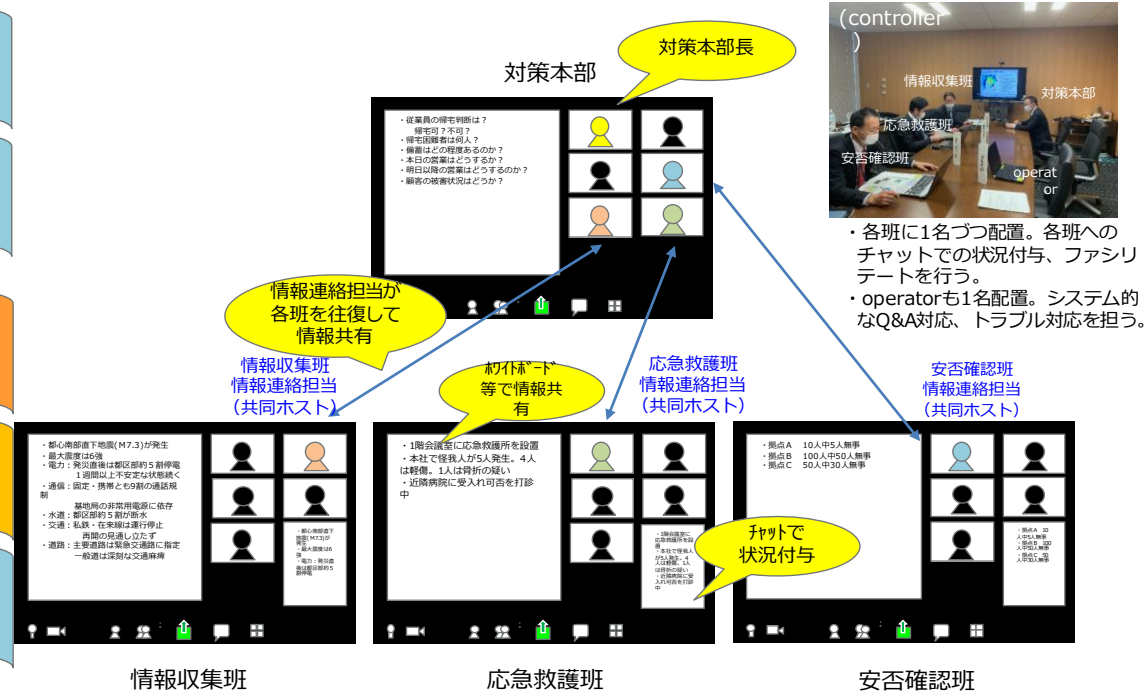
災害対応マニュアルの実効性を確認するため、災害対応図上演習のメニューをご用意しています。

1つのテーマを時間をかけて検討する「討論型図上演習」、災害発生時に次々と発生する事象への対応を的確に行うことをシミュレーションした「対応型図上演習」の2種類をご用意しております。

コロナ渦にも対応できるよう「web図上演習」もご用意しております。



対応型図上演習のイメージ



web図上演習のイメージ