

# グローバルBCP研究会の活動

2011年4月13日

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 (BCAO)  
グローバルBCP研究会

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

## 〈お見舞い〉

3.11東日本大震災、  
原発事故その他の災害において、  
被災された全ての皆様に、  
心からお見舞い申し上げます。

グローバルBCP研究会 一同

# グローバルBCP研究会

## 責任者

座長 : 原田 泉

副座長 : 白澤健志

## 研究会実施日

第一回研究会	2010年8月24日
第二回研究会	9月22日
第三回研究会	10月20日
第四回研究会	11月17日
第五回研究会	2011年1月19日
第六回研究会	2月22日
第七回研究会	中止

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

# アウトプット

## 「海外事業を行っている会員企業向け注意事項集」 の作成

- ◆ 内閣府事業継続ガイドライン「事業継続の取組みの流れ」の各項目にそって注意事項のみを抽出
  1. 方針
  2. 計画
  3. 実施および運用
  4. 教育・訓練の実施
  5. 点検および是正措置
  6. 経営層による見直し

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

# 「海外事業を行っている会員企業向け注意事項集」(参考)

2011/02/22

当研究会の今年度末の達成目標:「海外事業を行っている会員企業向けの注意事項集の作成」	
→それに向けた注意事項集の列挙と検討のためのシート	
内閣府 事業継続ガイドライン「事業継続の取組みの流れ」の各項目	
大項目 注意事項集	
1. 方針	<p>① グローバルBCPが現地独自のBCPかの、経営陣がその適用範囲も含め選択を行う</p> <p>② 前者の場合グローバルBCPの構造として、ポリシー共通化と具体化・運用のローカル化を図る</p> <p>③ その際ポリシーの共通化としては、本社・現地間でその意義、目的、定義、用語等の相互理解と統一化を図る</p> <p>④ また、具体化・運用のローカル化としては、現地事情(法制度、ビジネス慣行、生活習慣、民族・国民性、宗教的制約、自然条件、インフラ状況等)を認識し、権限委譲、役割分担、現地主体性尊重を図る。</p>
2. 計画	<p>計画の策定に当たっては、本社サイドと現地の意思疎通を十分にはかること。そのために、取り組み進め方の指南書の提示、現地責任者の選任と責任の分担を明確にする。</p> <p>ガイドラインや現地発災時の本社の対応など、内容と方針を現地に明示して、必要な説明をすること。</p> <p>計画の策定に当たっては、現地が出来る範囲からはじめ、PDCAサイクルで改善していくことにする。(まず初めて、走りながら考 本社においては、現地での緊急事態発生時の対応と責任分担を事前に決定し、現地との調整をしておくこと。 現地においては、本社の方針と責任の範囲に基づいて、計画を策定する。不都合がある場合には、本社と調整をする。</p>
2.1 検討対象とする災害の特定	<p>まず各国のリスク状況やリスク認識を理解する為に現地ヒアリングを十分に行う</p> <p>その上で日本側から想定したリスク事象も参考に伝える</p> <p>自然災害だけに限定せず、インフラ障害など発現率の高いリスク事象を想定する、 又はリスク事象毎でなく、有事における汎用的BCPとすることも選択肢として検討する</p> <p>予め各国毎の脅威とリスクの特定がイメージし易い様に事例サンプル提示を行う</p>
2.2 影響度の評価	<p>影響度の評価は、ビジネスインパクト分析に基づく緊急業務の決定、緊急業務に関する目標復旧期間の設定、緊急業務に関する継続要件分析の手順で行うことは日本国内におけるガイドラインと変わらない。</p> <p>ビジネスインパクト分析においては、影響度評価の対象となる業務のすべてについて、当該業務の停止が与える影響を時間軸に沿って検討すること(例えば1日、1週間、1ヶ月など)。</p> <p>ここでいう緊急業務は、何らかのリスクイベントが顕在化した場合の緊急対応を含まない。通常行っている業務のみを対象とす</p> <p>緊急業務抽出の基準は、契約上の義務、財務的影響、レピュテーションに対する影響などの観点から、一定期間の停止が許容されない業務とし、可能な限りグローバル共通の基準とすること。</p> <p>基準および手順については、対象とする海外拠点の状況を踏まえ、丁寧な説明を行うこと。通常の場合、指示を送付したのみでは足りない。説明会、電話会議など様々なコミュニケーション手段を活用すべき。</p> <p>海外拠点が下した評価を変更する場合は、海外拠点の責任者と協議の上、同意のもと変更すること。</p>
2.3 重要業務が受ける被害の想定	<p>①重要業務の継続に影響する現地特有のリスク、脅威の情報をなるべく多く入手する仕組みを検討する必要がある。</p> <p>②被害想定時には、複数事業、業務間の依存関係及び優先度を整理しておくこと、想定しやすくなる。</p>
2.4 重要な要素の抽出	<p>国内で災害が発生した場合、バックアップ要員や資材等、対応可能なものも、海外では同様に行えるかは、本社だけで把握は困難であり、現地対策責任者を決め、重要な要素の抽出には、現地とのコンセンサスが必要である。</p>
2.5 事業継続計画の策定	

1/3

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

# 「海外事業を行っている会員企業向け注意事項集」 (参考)

2011/02/22

当研究会の今年度末の達成目標:「海外事業を行っている会員企業向けの注意事項集の作成」	
	現地側へ策定を依頼する規定の文書フォーマットは、シンプル版、丁寧記版など多岐にわたることが想定されるが、Globalにどこまで共有、強制できるかは疑問、また実効性も疑問である。よって、日本本社側の指示としては、必要最小限の行動規範レベルまでとし、具体的なフォーマットは現地に任せる。策定過程で現地従業員を参画させ、現地従業員が行動できるように計画す
2. 6	事業継続とともに求められるもの
	事業継続対応を実施する前提として、人命安全を最優先とし、二次災害の防止措置など基本的な防災の取り組みを行う(国内、海外に関わらず共通の取り組み)
	地震・風水害など広域災害の場合は、自社の事業継続のみを優先とするような計画とならないように、日本本社や他の海外拠点からの支援可能な内容を十分検討し、地域貢献・地域との共存もあわせて考慮しておく事が重要。必要に応じて、地元行政などと事前に連携を取り合うことも検討する。
	支援内容検討の際には、事前に現地との十分なすり合わせを行い、可能な限り現地固有の価値観(宗教・文化・慣習など)や経済事情などに配慮する。
3.	実施および運用
3. 1	事業継続計画の対応の実施
	危機発生時といえども、現地法令や法規による指示や命令を遵守する。 そのために、平時から現地行政組織や法執行機関との連絡を取り、危機発生時の指示や命令の内容を収集しておくと同時に、発生時に連絡を出来る体制をとっておくこと。日本大使館との連携も同様である。 発生時は、現地組織が一丸となって対応することが重要である。 そのために、訓練等を通じて、現地管理職ならびにキーパーソンに危機発生時の対応について、平時から認識を持たせるとともに、発生時の行動を十分に理解させておくこと。現地駐在員だけが中心に行動するような、体制では十分な対応が出来ない。 災害などの場合には、人命を優先して対応する。駐在員や現地従業員の区別なく、現地での必要な社員支援を実施する。復旧後の事業再開や、従業員のモチベーションや、社会的評価など、総合的に判断して、対応すること。余裕があるなら、地域連携も考慮する。 現地でのリスクコミュニケーションも、現地の方式に従って対応すると同時に、SCMやステークホルダーへは、本社サイドでも必要な対応をする。 本社災害対策本部等は、現地からの応援要請に応える体制を準備する。現地との調整を元に支援体制を運用する。本部の判断は、その理由も含めて現地に迅速に連絡して、現地の承諾を求める。
3. 2	文書の作成
	一般従業員向けの文書は現地語、幹部スタッフ向け文書は英語とすることが望ましい 例として実際のアクションマニュアルを含めた運用手順書は現地語で作成し、基本方針及び共通の行動規範やBCP策定ガイドラインは英語で作成する 日本語で作成した場合、現地翻訳での認識ずれが起きない様に現地スタッフと例えば共通言語の英語で十分に意思疎通を図ることが重要である
3. 3	財務手当て
	海外拠点においてキャッシュマネジメント上の緊急事態が発生した場合の連絡フローを決定しておくこと。 日本本社から支援を行うことが可能か、法制度上および税務上の検討を行い、一定の結論を出しておくこと。 海外事業拠点の撤退基準を定めている場合は、緊急事態によるロスにも適用するか事前に組織内の合意を形成しておくこと。
3. 4	計画が本当に機能するかの確認
	①グローバルBCPの特性として、言語、時差を考慮した手順になっているかを確認する必要がある。 ②重要業務を継続するために必要なボトルネック資源の確保のために、現地での調達確保を事前に確認しておく必要がある。 ③計画の実行可能性は、訓練もしくは本番被害に遭遇しないと明言できないものであり、日常の活動として訓練を計画的に実施し、内容の把握と課題抽出、計画内容の改善に努める事が重要である。

2/3

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

# 「海外事業を行っている会員企業向け注意事項集」 (参考)

2011/02/22

当研究会の今年度末の達成目標:「海外事業を行っている会員企業向けの注意事項集の作成」	
3. 5	災害時の経営判断の重要性
	経営判断の原則が、(1)経営判断の前提となった事実の認識に不注意な誤りがないこと(2)経営判断の過程・内容が著しく不合理でないことであるならば、災害発生時の初動対応等、国内発生時よりも状況把握に時間がかかる等対応の遅れが懸念される場合は、人命等対応スピードが重要なものには、事前に現地責任者への権限委譲、決裁の事後承認も必要である。
4.	教育・訓練の実施
	BCP普及段階に合わせた段階的な教育・訓練の実施(レクチャー・BCPの読み合わせ⇒机上訓練⇒実働訓練、当日臨機応変対応など)しているか?
	各国現地訓練(日本国内も含め)の共通の訓練評価基準を定めているか?
	訓練内容として、以下が含まれているか? ・現地訓練の実行の権限譲渡 ・言語・時差を踏まえた訓練項目 ・「日本」と「現地」との連携訓練項目
	日本本社側の要員が、現地訓練に立ち会っているか?
	現地の役職員にも早い段階から実働訓練に参加しているか?
	「グローバル訓練」と「現地訓練」で言語と対象を分けているか?
5.	点検および是正措置
	全社共通の年間スケジュール(単年サイクル)を構築し、現地での体制の構築、どのように点検、評価、見直し、是正、本社等への報告をするか、具体的な説明や事例を提示し、現地の理解を得ることが必要
	PDCA体制が現地に定着するまでは、定期的な進捗確認とフォローアップの機会を十分に設ける。
	本社側は、BS25999-2、ISO22301などの関連する規格の適用も考慮して、その動向を把握しておく。
6.	経営層による見直し
	各国の事業責任者に対して責務を明確に示すこと。本社等との役割分担について共通認識ができていないか特に注意すること。
	BCM主管部署による経営層への定期的報告にあたっては、現地スタッフと主管部署(本社)の間で必ず認識の共有をおこなうこと。経営層からのフィードバックについても同様。
	対策が海外現地任せになっていないか、また反対に海外現地の責任者の教育不足などが無いか、主管部署の適切なコミットの有無を確認する。
	経営層によるBCMへのコミットについて、海外(欧米)での一般的な認識と比べて日本は浅い傾向にあることを理解しておく。海外現地がそのように(一般に)日本より深い認識レベルにあることを前提に、日本本社側も経営層にコミットを促すべきである。

# 「海外事業を行っている会員企業向け注意事項集」

当研究会の今年度末の達成目標：「海外事業を行っている会員企業向けの注意事項集の作成」

→それに向けた**注意事項案**の列挙と検討のためのシート

内閣府 事業継続ガイドライン「事業継続の取組みの流れ」の各項目

大項目	細	注意事項案
-----	---	-------

1. 方針		
-------	--	--

		① グローバルBCPか現地独自のBCPかの、経営陣がその適用範囲も含め選択を行う
--	--	--

		② 前者の場合グローバルBCPの構造として、ポリシー共通化と具体化・運用のローカル化を図る
--	--	---

		③ その際ポリシーの共通化としては、本社・現地間でその意義、目的、定義、用語等の相互理解と統一化を図る
--	--	---

		④ また、具体化・運用のローカル化としては、現地事情（法制度、ビジネス慣行、生活習慣、民族・国民性、宗教的制約、自然条件、インフラ状況等）を認識し、権限委譲、役割分担、現地主体性尊重を図る。
--	--	---

※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。



**皆様のご参加、歓迎します。  
ご清聴ありがとうございました。**

**特定非営利活動法人  
事業継続推進機構  
グローバルBCP研究会**

A Specified Non-Profit Japanese Corporation  
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)