

KPMG Insight

KPMG Newsletter
May 2014

グローバルBCPの展開について



A large word cloud graphic occupies the right side of the page, containing numerous business-related terms such as Audit, IFRS, Tax, BEPS, and various industry names like Global Business Service, Corporate Advisory, and Cost Information, all in different colors and sizes.

Volume
6

グローバルBCP策定の要点

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社

シニアマネジャー 中澤 可武

多くの日系企業が新興国をはじめとする海外諸国において事業を拡大する一方、海外における自然災害、人的災害（テロ、暴動等）への対策は十分ではありません。2011年に発生したタイのチャオプラヤ川流域等の水害、2013年に発生したフィリピンの台風においては、多くのグローバル企業の事業が停止し、その後も、中長期的に事業が回復できず、大きな財務インパクトがあったのは記憶に新しいところです。また、自然災害のみならず、2014年のタイの暴動や、ASEAN地域の日系企業で頻発する従業員のストライキ等、事業を停止させるリスク（以下「災害等」という）は多様化しています。

我が国においては、景気の停滞や少子高齢化等を原因として国内市場の大きな成長を望めないため、海外事業における売上・収益の比率、重要性は増加する一方であり、これまでのような、「海外事業に関するリスクは受容せざるを得ない」という姿勢から、「海外事業の売上・収益を安定的に確保できるよう、事業を停止させない、事業停止しても早期に復旧させる」という体制に変えていかなければなりません。

グローバル企業において、事業を停止させないための事業継続計画（Business Continuity Plan、以下「BCP」という）は、どの事業を優先するかという判断のほか、日本国内に設置されているグループ本社（以下「グループ本社」という）と、海外子会社・海外拠点（以下「海外子会社」という）のどちらがどのような役割を持つか、という要素も加わり、策定が難しいものとなっています。本稿では、海外子会社を含めたグループ全体としてのグローバルBCP策定の要点について解説します。

なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



なかざわ 中澤 可武

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー

【ポイント】

- 多様化するリスクに対応することのできるグローバルBCPの基本形を策定する必要がある。
- グローバルBCPの導入は、日本のグループ本社が方針を策定する局面、海外子会社がBCP策定を進める局面に分けて考える。
- グローバルBCPを策定することで、事業継続のみならず、①海外子会社のビジネス・機能の可視化、②海外子会社の経営層・従業員のリスク意識の強化、③コスト削減を図ること、が可能である。
- 日本とは異なる、各国・地域の文化・商習慣・労務環境を考慮し、実効性の高いBCPを策定することが重要である。

I グローバルBCPとは何か

1. グローバルBCPの概念

BCPとは、災害等により中断してしまった事業を早期に復旧させること、また、特に重要な事業については、災害等が発生しても事業を継続させるための手段を予め講じることを総称した概念です。グローバル企業においては、製造業を例にとると、日本国内に統括機能、販売機能、製造機能を持つグループ本社、海外ではアメリカ、欧州、アジアという広い単位を統括する地域統括会社、それぞれの地域内の製造子会社、販売子会社等で構成され、それぞれの会社は、図表1の矢印のとおり、製品・部品等（以下、「製品等」という）のサプライチェーンによって密接につながっています。そのため、グローバル企業のBCPを策定する際は、各子会社や製品等の重要性、サプライチェーンを踏まえた、グループ会社全体の組織・事業を考慮に入れた事業継続計画、すなわち、グローバルBCPが必要となります。

BCPは災害等が発生する前や発生した際の行動計画やその前提となるリスク分析、被害想定等をとりまとめて文書化し、その内容を組織内に浸透させることで効果を発揮します。この点についてはグローバルBCPも同様ですが、文書の作成者が、次のとおり、グループ本社、海外子会社に分かれることに特徴があります。

【グループ本社が作成するグローバルBCP】

構成要素
1 BCP策定の優先順位付け（海外子会社の重要性確認およびリスク分析の結果に基づく）
2 グローバルBCP導入・展開・運用プラン
3 グローバルBCP策定ガイドライン（共通編・応用編・地域編）
4 グローバル危機管理本部の設置・運営計画

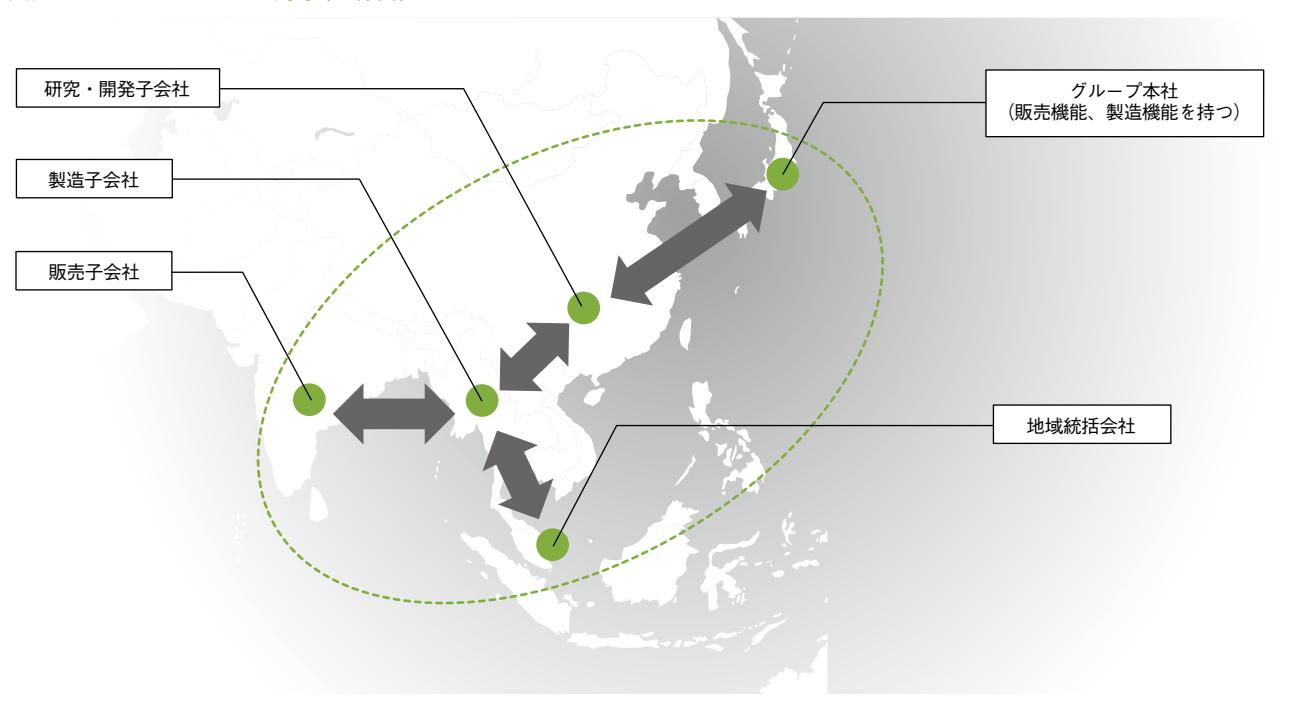
【各海外子会社が作成するグローバルBCP】

構成要素
1 詳細なリスク分析結果（災害等発生による、従業員、インフラ、情報システム等への影響）
2 被害想定（影響額）の診断結果（1日当たりの被害額）
3 影響額を軽減するための対応策の一覧（対応者、期限を含む）
4 組織内への浸透（教育・訓練）計画

2. グローバルBCP策定の状況

多くの日系企業においてグローバルBCPは策定されておらず、毎年のように世界のいずれかの国・地域で発生する災害等に対し、事業継続のための手立てがないのが現状です。日本から海外へ派遣される駐在員も、「危険な地域には行くな」「夜中に繁華街には出歩くな」「強盗にあったときの対処はこうせよ」「感染症にかかった疑いがある場合はこうせよ」とい

図表1 グローバルBCPの対象（点線内）



うガイダンスを持ち歩く一方、「地震が発生した際に駐在先の事業を早期に復旧するには」「重要な情報を取扱う保管庫やデータセンターを災害から守るために」等の点において、本社からの教育は受けておらず、結果として、災害等が発生するたびに、気力・体力の充実している責任感のある従業員が、なんとか影響を最小限におさえようと孤軍奮闘しています。以下に、多くの日系のグローバル企業に見られる状況を示します。

- BCP策定の前提となる各国・各地域のリスク分析はグループ本社として実施しておらず、各子会社に任せている。しかし、資源・ノウハウに乏しい各海外子会社はどこから着手してよいか判断に迷っており、結果として、未着手の状況である。
- グループ本社から海外子会社に出向する従業員に対し、テロや誘拐から身を守るための安全管理研修を実施し、あわせて「安全のしおり（行動マニュアル）」を持たせているが、いざ災害等が発生したときの対応は、各子会社、各従業員の対応に任せしており、事業継続という概念は存在しない。
- これまででは海外子会社がいかに売上（あるいは生産力）を上げるか、という点に着目しており、BCPのみならず、そもそもリスク管理が実施できていない。
- 災害等が発生した地域の子会社において、再び被害を受けないようBCPを策定したが、他の子会社・拠点とのサプライチェーン上のつながりや、どの事業の継続を優先させるかという点での検討や分析ができておらず、実効性は未知数である。

先に述べた、海外事業の売上・収益の増加のほか、BCPの国際規格（ISO22301）が2012年5月に発行されたことで、今後、海外事業において、取引先からBCPの策定を義務付けられるケースが増加すると考えられます。並行して、政府機関からの要求も強まっており、マレーシアにおいては、上場企業はBCP策定状況を年次報告書に包含することを求められるなど、事実上の規制化がはじまっています。今後、海外事業において安定的な売上・収益を上げるために、グローバルBCPの策定は“待ったなし”的な状況となっています。

3. グローバルBCP策定の副次的効果

「BCP策定はコストがかかる。リスクがあることはわかるが、策定に着手しようとしても組織内の理解が得られない。」これはBCPを未策定の企業からよく聞こえてくる声であり、策定の意思がある企業においても、この点で躊躇しているケースが少なくないと考えられます。しかし、グローバルBCPの策定によって、事業継続という本来の目的のほか、多くの副次的効果を享受することが可能です。

策定のプロセスは、「現状確認およびリスク分析」「被害想定（影響額の診断）」「対策の検討・実施」「BCPの組織内への浸透（教育・訓練）」に大きく分けられますが、これらのプロセスを経ることで、多くのグローバル企業で発生している「日本の部署から海外の担当者と連絡を取りたいが、どの部署で何を行っているかわからない」「不正競争や贈収賄を防止したいが、そもそも海外子会社はリスク意識を持っていない」という課題等も解決することが可能となります（図表2参照）。

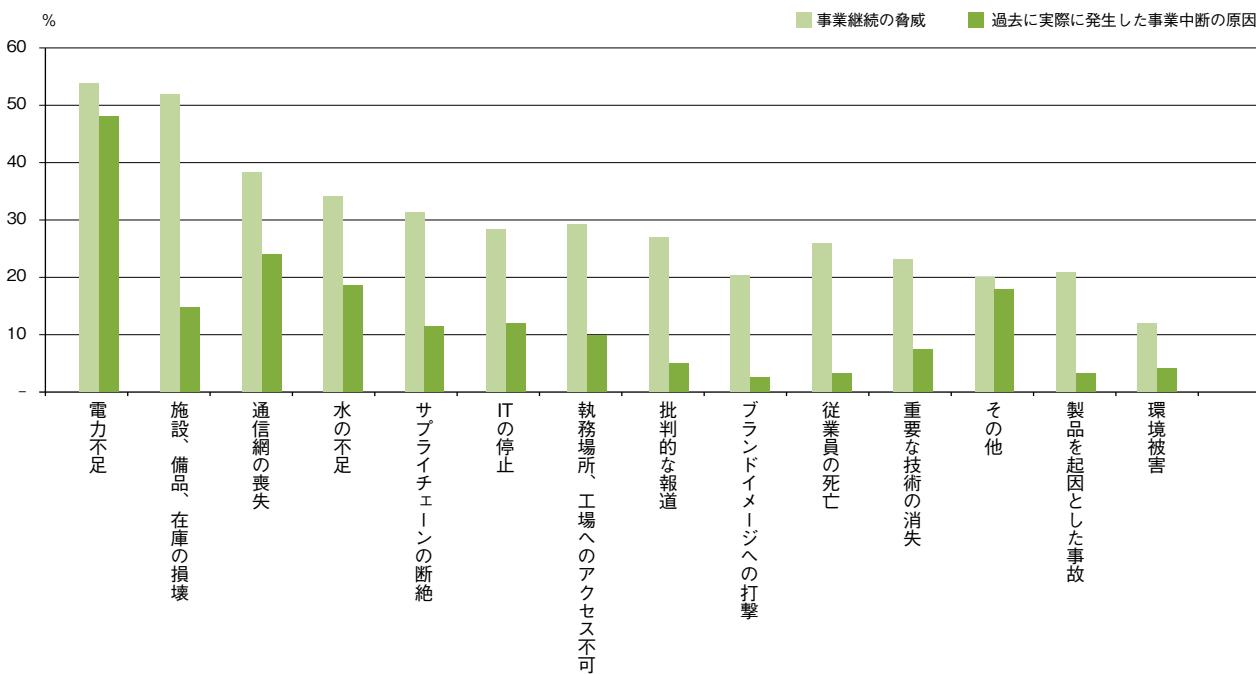
II 事業中断リスクの多様化とグローバルBCP

BCPは、情報システムが業務の根幹を占めるにつれ、情報システムの障害が事業を中断するリスクとして認識されるようになったことから発生した概念ですが、2011年のタイの水害においてサプライチェーンの断絶が事業中断リスクとして注目を浴び、さらに、2014年初頭に発生したタイの暴動においても、一部の日系企業が事業を中断しています。事業中断リスクの種類は、事業のグローバル化が進むほど、技術や物流の高度化・複雑化が進むほど増加しており、多様化するリスクに対応するためにもグローバルBCPが必要となります（図表3参照）。

図表2 グローバルBCP策定の副次的効果

効果の種類	効果の内容
海外事業の見える化	グローバルBCPの策定においては、海外子会社のどの部署がどのような機能を持っていて、それはどの程度の売上・収益を上げるのか、という分析を行う。そのため、「海外子会社の事業・機能がおおまかな組織図レベルでしか把握できない」「海外子会社の収益が悪くても、どこが悪いのか根本的な分析ができず、グループ本社として手を打てない」という課題について解決することが可能となる。
リスク意識の醸成	シンガポール、マレーシア等の一部を除き、多くの新興国においては、文化的な背景、商習慣から「リスクを管理する」という意識が低いのが現状である。グローバルBCPの策定は、海外子会社のマネジメントレベルはもちろん、現場で日々汗を流す従業員レベルを巻き込みながら行うため、「リスクは避けられないもの、受容すべきもの」というレベルから、「リスクは管理するもの」というレベルへ、全社的な意識を向上させることが可能となる。
サプライヤー管理レベルの向上	海外子会社においては、売掛金を回収できない、取引先が不祥事を起こす、というリスクも存在するが、グローバルBCPの策定では、重要な製品・部品・サービスを提供するサプライヤーとの契約条件（調達内容）を見直すため、この過程で、サプライヤーを管理するレベルを向上させることが可能となる。
コスト削減	これまで各海外子会社がつぎはぎでネットワークや情報システムを整備してきた場合、構成に無駄が多く、システムの運用コストが高止まりしている可能性がある。グローバルBCPの策定においては、ネットワーク・情報システム等のITインフラの現状分析を行うため、無駄が発生している箇所（＝コスト削減が可能な箇所）を特定し、ITインフラの統合によるコスト削減についても、あわせて検討することが可能となる。

図表3 過去5年に発生した事業中断の原因事象



出典：「Global Assessment Report on Disaster Reduction」(国連国際防災戦略事務局)を基に筆者作成

しかし、多様化する事業中断リスクに対し、それぞれ異なるグローバルBCPを一から策定する必要はありません。「現状確認・リスク分析」「被害想定」「対策の検討・実施」「組織内の浸透」という基本的なプロセスは同一であるため、地震、水害、台風等、特定の脅威に対するBCPを策定したのち、他の事業中断リスクに同じプロセスをあてはめることで、幅広く対応することができます。

インドにおける事業中断リスクは、洪水、地震、サイクロン、暴動、爆弾の脅威、燃料不足等、多岐にわたります。また、広大なインドにおいては、リスクは州ごとに異なり、たとえば、沿岸地域では、津波、水害、大雨による浸水が主なリスクとなります。

また、戦火に見舞われることも、各組織が第一に事業中断リスクとして考え、準備しようとしていることも特徴です。

Suneel K. Thakur
Corporate Manager
KPMG in India

かわからない」というものがあります。筆者のこれまでの経験上、連結、グループ単位で考えた場合、日本のグループ本社が主導し、BCPを優先的に策定する国とそうでない国との区別（優先順位付け）や、各海外子会社が参考にできるグローバルBCPガイドラインの策定、危機管理対策本部の設置・運営の検討を行うことが必要だと考えます。

また、BCP策定は、既に海外に進出しているケースだけでなく、これから進出しようとするケースにおいても重要であり、海外に新たに拠点を構築する段階で、「災害等のリスクがない地域を選択する」「事業継続性を踏まえた人員の配置や情報システムを検討する」ことで、拠点の構築後にBCPに取組むのと比較し、大幅にコストを縮減することも可能です。本章では、「日本のグループ本社がグローバルBCPの方針を策定する局面」と「各海外子会社がBCP策定を進める局面」の2つに分け、要点を示します。

“管理はグローバルに、策定のリードはローカルで”
各国を見渡せるグループ本社がプロジェクトを遂行することで、コスト効果が高いBCPを策定することが可能です。
グローバルにビジネスを展開している組織のBCPは、人命だけでなく、企業の評判、事業の運営、事業収益、技術、インフラ、ビジネス環境等を、今日組織が抱える様々なリスクから守ります。

III グローバルBCP策定の方法論

1. グループ本社、海外子会社それぞれの役割

グローバルBCPを策定する際によくある疑問として、「日本のグループ本社が主導するのか、各海外子会社に任せると

John White
Principal Advisor
KPMG in the UK

Matthew Horrox
Principal Advisor
KPMG in the UK

2. 日本のグループ本社がグローバルBCPの方針を策定する局面

グローバルBCP策定にあたっての、グループ本社の主な役割は以下のものとなります。

- 海外子会社のBCP策定状況の調査
- 海外子会社のBCP策定順位（優先付け）の検討
- グローバルBCPの導入・運用プランの検討と実施
- 各海外子会社に展開する、グローバルBCPガイドラインの策定
- グループ危機管理本部の設置・運営計画の策定

この5点について、本項では、具体的な手法や要点を示します。

（1）海外子会社のBCP策定状況の調査

グループ全体としての事業継続力の現状を確認するために、各海外子会社のBCP策定状況を調査します。地域の統括会社によっては、これまで傘下の子会社にBCPガイドラインを既に展開している可能性もあるため、展開状況やその浸透状況を確認することも必要です。この際のポイントは、BCP策定担当部署が、ある組織では総務部、ある組織では情報システム部、ある組織では人事部、また、ある子会社では地域統括会社が当該地域のBCPをすべて所管する、というように、所管部署が様々なケースがあることに着目し、それぞれに対し、BCP策定状況、既存のBCPガイドラインや災害時の活動を示した安全管理のしおり等の有無、内容を確認することです。具体的な調査の観点は以下のとおりです。

- グループ本社や地域統括会社から既に展開したBCPガイドイン、安全管理のしおり等の有無
- 海外子会社におけるBCP担当部署
- 海外子会社におけるBCP策定状況（策定済み、策定中、リスク分析中、策定予定なし 等）
- 策定済み、としている海外子会社のBCPの内容

子会社によっては、2、3枚のA4資料にまとめた行動指針をBCPと呼んでいるケース、情報システムの障害時の復旧計画（Disaster Recovery Planと呼ばれる）を以てBCPとしているケースもあるため、BCPの内容や実効性を確認することもグループ本社の役割となります。

（2）海外子会社の重要性確認とリスク分析

すべての海外子会社がグループにとって重要なのは言うまでもありませんが、「グループ全体の事業を継続するために、グローバルBCPを策定する」という観点では、1日当たりの売上・収益が特に大きい販売子会社、製造子会社や、それら拠点に製品等を提供する製造子会社が、“グローバルBCP策定の

うえでの重要性を持つ”、と考えられます。また、タイ、フィリピン、インドネシア、ロシアのように、事業を中断するリスクの高い大災害や大停電に度々見舞われる地域もある一方で、マレーシアや南アフリカ共和国のように、少なくとも自然災害については発生頻度、影響が少ないとされる地域もあるため、事業を停止する災害等についてのリスク分析を行い、BCP策定が必要、あるいは、優先度の高い子会社を決定する必要があります。この分析は、どの拠点を優先してBCPを策定する必要があるのか、という点での優先順位付けのために行う簡単なものでかまいません。

【重要性確認の手法】

- ① 各海外子会社の財務諸表等を元に、売上・収益が特に大きい販売子会社・製造子会社や製品等の種類ごとの売上について確認するとともに、販売（製造）する製品等のひとつひとつについて、以下の点に該当するかを確認する。
 - 事業停止した場合、購買者の生命・安全に大きな影響を与える製品等であるか。
 - 国・地域の法令等により、製品等の安定的、継続的な供給が義務付けられているか。
 - 製品名と社名が同一である等、事業停止した場合、ブランドイメージが著しく低下する製品等であるか。
- ② 上記①の子会社に対し、製品・部品・サービスを供給している拠点がどこであるかを、子会社間の製品等の取引高を元に確認する。
- ③ 海外子会社が設置されている当該国の法令等により、BCPの策定が義務付けられているか、また、商慣習上、BCPの策定の有無によって、当該国内における取引が有利・不利に働くことがあるかを確認する。

事業が停止し、人々の生命・安全に大きな影響を与えてしまった場合、「企業としての社会的責任を果たせていない」と、顧客、政府当局、取引先から判断され、企業のイメージは大きく低下することとなります。そのため、上記①のとおり、金額的、定量的な軸のほか、定性的な軸を以て、子会社や製品等の重要性を判断することが必要です。なお、販売子会社について、製品・商品を販売する地域が子会社の設置する地域とほぼ同一である場合、災害の直後は、顧客（製品・商品の購入者）も被災しています。そのため、買い手が市場に戻ってくるころまでに製品・商品を安定して供給できるレベルのBCPで良いケースも考えられるため、可能な限り、売上・収益を当該国でどの程度上げているのか、という点でも確認できると良いでしょう。③については、グループ本社の法務部が確認する、各子会社に対してアンケートシートを展開し確認する、外部の専門家に調査を依頼する、という方法のいずれかを採用します。

海外拠点のBCPは、顧客対応部署、サプライチェーン上の依存度、当該組織のポリシー、当局の規制からの要求を元に、リスクを明らかにすることからはじめます。たとえば、オーストラリアにおける銀行は銀行業を営む許可を受けるためにBCPを策定する必要が当局より求められています。

当該国の規制、電力・通信等のインフラの状況、業務を遂行する施設を復旧させるための受託業者を十分に理解することも重要なことです。

Franco Cordeiro

Director

Information Protection and Business

Resilience

KPMG in Australia

【リスク分析の手法】

- ① 海外子会社が設置されている国の政府や国連国際防災戦略事務局、アジア防災センター、国際協力機構（JICA）が公表しているハザードマップや災害事例集をもとに、当該国において、どのような災害が起こりうるか、どの地域まで影響を及ぼすか確認する。
- ② 海外子会社が設置されている国・地域において、住民の暴動やテロ組織による攻撃等により、過去に、現地に展開する企業の事業・業務が停止したか確認する。
- ③ 子会社やその傘下にある拠点の所在地が、上記①、②の確認結果に含まれるか（つまり、今後、被災する可能性があるか）確認する。

上記のうち、①について、海外では行政圏単位での粗いハザードマップしか存在しないケースがほとんどであり、ここでのリスク分析は、水害が発生した際にどの施設、機材まで浸水するか、どこの送電網が弱いか、という詳細なリスク分析でなくてかまいません。また、我が国において「首都直下型地震が30年以内に70%の確率で発生する」という、発生確率が算出されているのとは異なり、発生確率、発生頻度については十分なデータがないため、「発生しうる」「発生しない」の2軸で考えれば十分です。また、②の暴動・テロ攻撃については、政情、治安等の面で不安定な国・地域ではどこでも発生しうる一方、それらを予測することは困難であり、「過去に他企業等において事業が停止したかどうか」という点の確認で十分です。

これら的重要性確認、リスク分析の結果を、前述のBCP策定状況の調査の結果と照らし合わせ、「リスクが存在するが、BCPを策定できていない拠点」を特定します。ここで大切なのは、「限られた人的資源・コストのなかで、どの子会社のBCPを優先して策定するか」という判断であり、「最優先」「優先」「余裕があれば対応」等、子会社のレベル分けを行うことも考えられます。

（3）導入・運用プランの検討

「リスクが存在するが、BCPを策定できていない子会社」を特定した後、本社として、「どの海外子会社に対し、“てこ入

れ”を行うか」を検討します。米国企業改革法第404条で求められる内部統制の構築をはじめ、一定のコーポレートガバナンスを構築済みである企業については、後述するグローバルBCPガイドラインを展開するだけで、十分にBCPが進む可能性がある一方、リスク管理の体制が弱い組織については、BCP策定の掛け声をかけたとしても、現場の負担感、不満感が大きくなるだけで、BCP策定が遅々として進まない可能性があります。そのため、グローバルBCPガイドラインの展開、策定時のフォロー、策定状況のモニタリング（進捗管理）に分け、本社が何をすべきかメニュー化し、それを、海外子会社の体制の強弱に合わせ、グループ本社の実行プランとする必要があります。以下に「展開時のフォロー」「策定時のフォロー」「策定状況のモニタリング（進捗管理）」のそれぞれについて、グループ本社が実施する必要のあるメニューの一覧を示します。

【グローバルBCPガイドライン展開（各社への配布）時のフォロー】

- ・ 統括会社単位、あるいは、各子会社に対し、グローバルBCPガイドラインの内容、使用方法等を講義形式で説明するとともに、各社の疑問点、不満等を聞き取り、解決する場（グループディスカッション等）を設ける。
- ・ 子会社の規模・業態に応じた、BCP策定の工数・期間の目安を作成し、その内容を各子会社に展開するとともに、「人員等のリソース面で実施可能か」「グループ本社や統括会社に対し、実施してほしい支援はあるか」「いつまでに策定が完了するか」を各子会社に確認する。

【海外子会社がBCPを策定する際のフォロー】

- ・ 本社に「BCP策定に関するヘルプデスク」を設置し、各子会社がBCP策定中に疑問に思った点、人的資源、費用、ノウハウの不足等のBCP策定の障害となる点を、いつでも報告・相談できる体制を構築する。
- ・ BCP策定が進んでいない子会社に対し、本社より、BCP策定の関連部署（総務部門、IT部門、コンプライアンス部門）を数日から数週間の間派遣し、障害となっている課題について、解決策、ノウハウを伝達する。

【策定状況のモニタリング（進捗管理）】

- ・ どこまで策定が進んだのか、何が策定時の課題となっているのか、という2点について、四半期をめどに各子会社に確認し、本社側からの積極的な支援が必要な子会社の有無を判断する。
- ・ 各子会社で完成したBCPを本社においてレビューし、必要に応じ、各子会社に修正を求めるとともに、十分な精度のBCPについては、他の子会社に優良事例として展開する。

グローバルBCPの策定においては、海外子会社の経営層のほか、各部門の所属長レベルが、BCPの必要性や作業について“腹に落ちているか”という点が成否を分けます。展開時には、グループ本社の担当者が現地に数日間から1週間程度滞在し、お互いが納得するまで協議を重ねることで、結果として、BCP策定が完了するまでの期間を大きく短縮することができます。

（4）グローバルBCP策定ガイドラインの作成

BCPは内容が精緻であるほど、事業停止の原因となる事象

が発生した際の対応が容易となります。策定や組織内に浸透させるための時間が多くかかり、策定のための要員も数多く必要となります。また、精緻なBCPを、大小含めすべての子会社で策定することは困難であるため、各子会社に展開（配布）するグローバルBCP策定ガイドラインの内容は、「最低限、おさえる必要があること」「体力があれば実施すべきこと」の2つに分けて記載すると良いでしょう。BCP策定の手順そのものは、国・地域で大きく変わることがないため、日本の内閣府が発行している事業継続ガイドライン等を元に、自社に必要な要素を抽出したグローバルBCPガイドラインとすることで十分です。また、このガイドラインの内容がひとりよがりとなるよう、全世界の子会社に展開する前に、アメリカ、欧州、アジア、アフリカ等の各地域の統括会社に内容の確認を依頼し、「わかりづらい表現、判断に迷う表現はないか」「各地域の文化・商習慣と大きく異なる要求事項はないか」という観点でレビューしてもらう必要があります。さらに、インフラ、労務管理等の面から、地域ごとの特色、BCP策定上、留意が必要な点について、経済産業省、国際協力機構（JICA）、日本貿易振興機構（JETRO）等の各種レポートを元に抽出し、グローバルBCPガイドライン（地域編）としてとりまとめることも、各子会社の“気づき”を触発するために有効です。

（5）グループ危機管理本部の設置・運営計画

災害等が発生した海外子会社において、当該組織のBCPを策定できていない場合、現場は大混乱になり、「従業員の安否確認が進まない」「グループ本社からの指示待ち」という状態に陥る可能性が高いものとなります。そこで、災害等の発生

時にグループ全体を見渡し、指示を行うことのできるグループ危機管理本部を本社内に設置することが必要となります。このグループ危機管理本部を設置・運営するためのポイントを、以下に記載します。

- 部署間の繩張り争い、作業の重複・漏れを防ぐため、社長や経営層の直下に、「政府・マスコミ対応」「被災者支援・避難」「安否確認・情報収集」「地域統括会社・他子会社との連携」等の、“機能ごと”的チームを構築する。また、被災した子会社にBCPがなく、災害後の対応がまったく機能しない場合を想定して、「被災地入りしての支援」「事業継続の判断」等について、グループ本社、地域統括会社、被災した子会社の近隣子会社それぞれの役割を検討する。
- 災害発生から3時間までは、情報収集（被害状況や安否の確認）、24時間以内は初期対応（被災者救助等）、3日以内は被災地への支援要員・物資の手配が重要である等、時間軸によって必要な作業が変化することを考慮し、各チームの役割を検討する。
- グループ危機管理本部が一丸となって動くことができるよう、本社内に大規模な会議室等を確保し、災害等の発生時には、そこでテレビ会議システム、PC、電話等を稼働させることができるように、事前に電源、ネットワーク等のITインフラを構築する。
- 被災地の従業員の安否確認の結果は、海外子会社が構築している安否確認データベース、現地の報道、現地従業員からの電話・メール等での連絡等、多様なルートで上がってくるため、これらが輻輳せず1つの部署に集まるよう、連絡体制を構築する。

3. 各海外子会社がBCP策定を進める局面

日本のグループ本社において優先順位の検討やグローバルBCPガイドラインの策定等が終わった後、各海外子会社はBCP策定に入ることとなります。海外子会社がBCPを策定

図表4 海外子会社がBCPを策定する際の留意点

事業継続に必要な資源	留意点（特定の地域にみられる傾向はカッコ書きで国名等を記載）
インフラ	<p>【交通インフラ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日頃より首都近郊の交通渋滞が激しく、また、道路の耐用年数を超えており、災害等の際は、情報システムの保守要員や建造物の補修業者が駆け付けることが困難となる可能性がある（インドネシア、フィリピン等）。 <p>【電力供給】</p> <ul style="list-style-type: none"> 瞬電（瞬間の停電）や突然の停電が多く、情報システムや電子データについては、それらの状況を踏まえて二重化等を検討する必要がある（インドネシア）。 電力供給が安定しておらず（電圧変動が大きい）、都市部から離れるほど電力供給網が未整備である（フィリピン）。 水力発電の割合が4割と高く、雨不足の際は電力供給が不安定となる（ベトナム）。 堤防、シェルター、警報システム等のインフラが未整備である（ミャンマー）。
施設・工場	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい建築規制がないことが多いが、災害等の発生時に、施設・工場が倒壊・損壊する可能性が高い。そのため、リスク分析において、建築物の構造や耐災害性の調査を専門家に依頼し、「その建築物を使用し続ける前提で構造の補強等を行なうか」「建築物が倒壊・損壊することを前提として、BCPを検討するか」を判断する必要がある。
人材	<ul style="list-style-type: none"> 景気の高騰を受け賃金が上昇傾向にある場合、事業継続の根幹となる人材（経営企画部門、総務部門、IT部門等の所属長や工場長）が1年単位で度々離職してしまう。そのため、役割の引継ぎも考慮し、事業継続を検討する必要がある（アジア諸国にみられる）。 従業員の役割・作業範囲が、雇用契約や職務内容記述書として明確に定められており、それ以外の作業について、従業員が一切実施しない、協力しないケースがある。
調達先	<ul style="list-style-type: none"> 製品等を仕入れる調達先（委託業者、サプライヤー）について、事前協議なく災害時にサービス、労務の提供を委託すると非常に高額となる可能性がある。

する際、従業員、施設、情報システム、サプライチェーン等の事業に必要な要素について詳細なリスク分析を行い、影響度を判断し、対策を検討する、という流れは日本国内の拠点がBCPを策定する場合と基本的に同じです。一方、BCP策定上、海外ならではの留意すべき観点がいくつか存在するため、本章においていくつか記載します。なお、アジア地域においては、日系企業のグループ本社からの方針が展開される前に、海外子会社が率先してBCPの策定に着手するケースも見られます、その際も、本章に記載の観点を参考にしていただくと良いと考えます（図表4参照）。

海外拠点のグローバルBCPの導入を成功させるためには、地域の文化、宗教、商習慣を考慮することが重要です。また、従業員、業務プロセス、施設、技術に至るまで十分に検討することが必要です。

また、BCPが活きた文書であること、継続して“カイゼン”することを組織内に浸透させること、拠点と本社の経営層から十分な理解を得つつ訓練を行うことは、大きな成功要素です。

Rafael, Avila
BCP/DR Advisor
KPMG in the US

そのほか、災害発生後の対応として、イスラム圏では、避難所には礼拝の場を提供する必要があるほか、非常食の中身についても考慮する必要があります。

物流の利便性を考慮し海外子会社や工場を沿岸部に立地したのちに、当該地域は水害の危険性が高いことが判明した、というケースも存在します。各子会社の予算・権限の範囲を超えるような堤防建築、場所移転についても、事業継続力向上のための選択肢となる可能性がありますが、そのような選択肢を子会社が“権限外”として無視しないためにも、グループ本社や地域統括会社は、子会社のBCP策定状況をつぶさにモニタリングすること、報告・相談を受け入れることが必要です。

グローバルBCPに限らず、海外子会社のリスク管理では、「日本から派遣された経営層、役職員は、目的・内容を十分に理解している一方、現地採用の部署の所属長、従業員は何も知らされていない」という問題が度々発生します。災害等が発生したときに、「全社一丸となり、経営層、所属長、従業員のそれぞれが役目を理解して事業の復旧に向かっていく」という点が事業継続の成否を分けるため、誰がどの情報まで知っていればよいかを検討し、そのうえで、教育・訓練を実施することが必要となります。BCP策定が終わった段階で体力切れとなるよう、予め、総工数・総期間の3割程度を、この組織内への浸透の工数・期間として割り当てておくと良いでしょう。

私たちの経験上、会社が一丸となって行うこと、十分にBCPを組織内に浸透させること、経営者がBCPを管理することができる仕組みを導入することが効果的なBCPの秘訣と考えています。これらの要素がしっかりと構築されはじめて災害等の事業停止リスクを軽減し、影響を受けた事業・業務を早期に通常のレベルへ戻すことが可能となります。

Michaux, Dani
Executive Director
KPMG in Malaysia

【バックナンバー】
「BCM サーベイ 2012－要約版－」
(AZ Insight Vol.55/Jan 2013)

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社
シニアマネジャー 中澤 可武
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)
kamu.nakazawa@jp.kpmg.com

経営戦略としての事業継続マネジメント



2013年3月刊
【著】KPMG ビジネスアドバイザリー
株式会社
東洋経済新報社
336頁 3,400円(税抜)

本書では事業継続マネジメント(BCM)は経営と独立した活動ではなく、経営戦略の立案と実行において組み込まれる活動であること、事業継続マネジメントに関する意思決定において経営者または上級管理職が考慮すべき観点を指します。著者による調査結果を盛り込み、企業の実態やケーススタディを踏まえ、経営を支える組織、サプライチェーン、情報システム、人材、財務について、戦略のあり方を提示しています。

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めていますが、情報を受け取られた時点及びそれ以後においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.