2021.3.31

InterRisk Thai Report ＜2021 No.03＞

海外における BCP 策定のポイント（その 1）

【要旨】

- ■ 日本企業への実態調査から、海外拠点では BCP 策定が進んでいないことが分かります。
- ■ 緊急時の迅速な対応が難しい海外拠点でこそ BCP の整備が必要です。

１．日本企業への実態調査から浮かび上がった BCP 取組の現状と課題

弊社親会社の MS&AD インターリスク総研（株）では、全上場企業を対象とした BCP に関する実態調査[1]を行っています。直近の 2019 年度版より、いくつか調査結果をご紹介しながら、海外における BCP 策定状況とその課題について見ていきます。

（１）BCP の策定状況（国内外含む）

以下は、BCP の策定状況について確認したものです。BCP を策定している企業の割合は直近で 56.0% となっており、2010 年から着実に増加しています。また「現在、策定中である」「策定の計画がある」という回答を含めても前回調査（2015 年）から増加が確認できます。2011 年の東日本大震災以降の増加の流れがいったん落ち着いた反面、近年では 2016 年の熊本地震以降、大規模災害の頻度も上昇してきているという状況に応じて、BCP 策定への動きが再び増加したと推測されます。

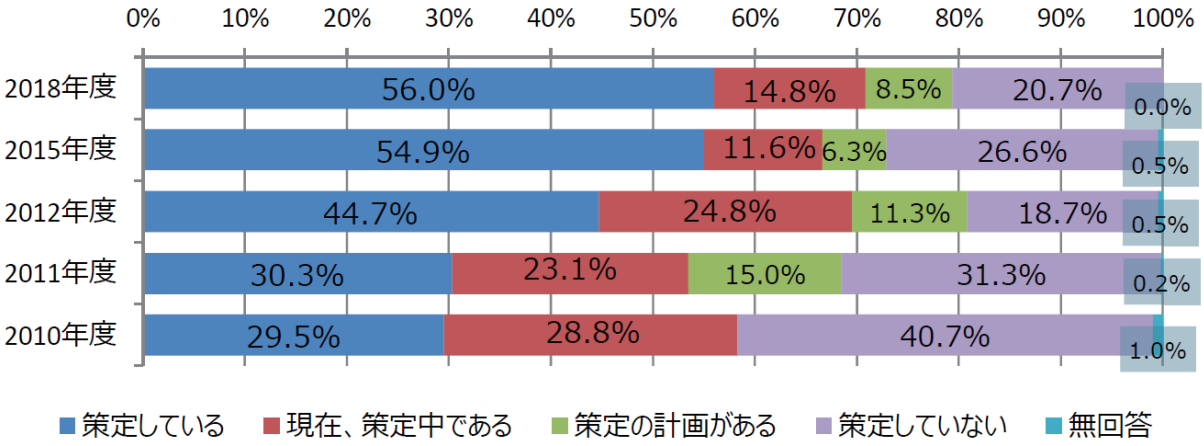

図１：BCP の策定状況（BCP に関する日本企業の実態調査より）

[1] 「第 8 回　事業継続マネジメント(BCM)に関する日本企業の実態調査」（2019 年 2 月）
詳細は以下よりご覧いただけます。
https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.php

（２）海外事業所／現地法人における BCP 策定の必要性

以下は海外事務所／現地法人における BCP 策定状況について確認したものです。80%以上の企業が海外拠点の BCP を必要と考えていることが分かります。

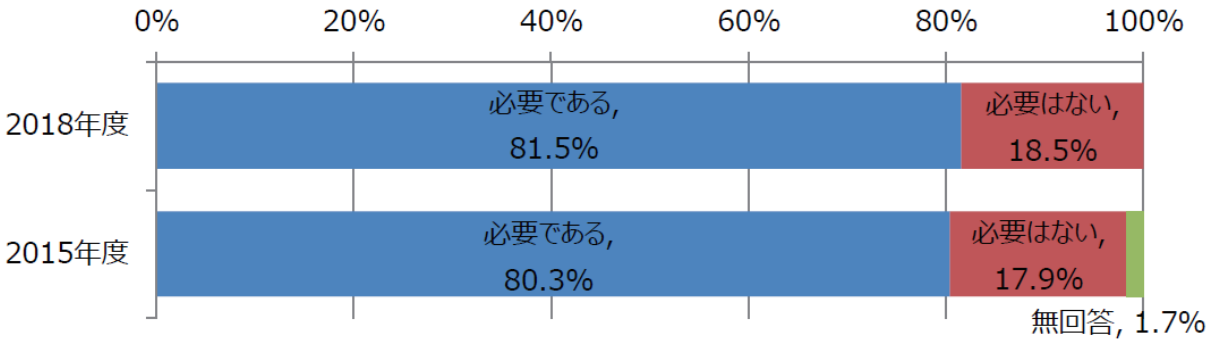

図２：海外事業所／現地法人における BCP の必要性
（BCP に関する日本企業の実態調査より）

一方で、海外拠点で BCP を策定している企業は半数に満たないことが分かります。このことから BCP 策定の必要性を感じている半面、様々な事情で BCP を策定できていないという実態が見えてきます。

＜海外における BCP の策定率＞

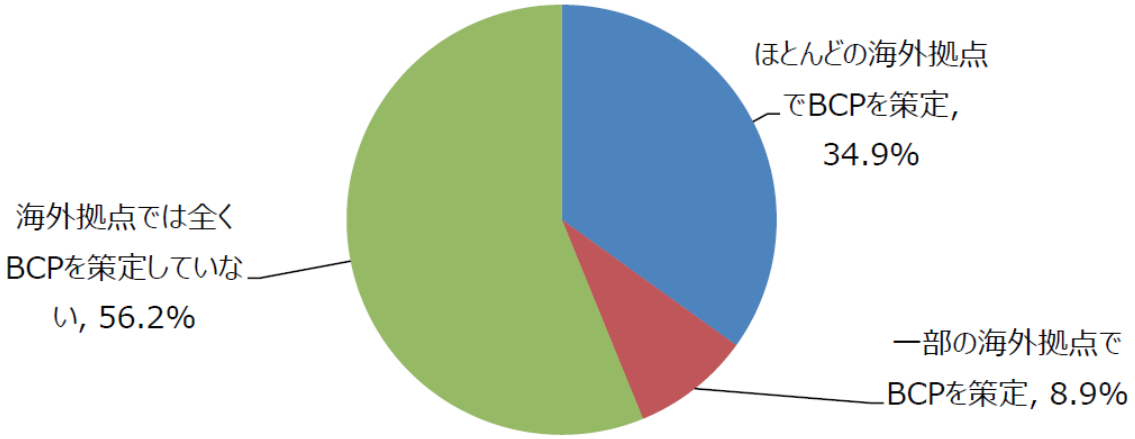

図３：海外拠点における BCP の策定率
（BCP に関する日本企業の実態調査より）

（３）海外拠点における BCP の策定内容[2]

海外拠点において BCP を策定している企業に対して、その策定内容について確認したところ、BCP を策定している企業の約 60% が実施している項目と、約 30%が実施している項目に二分されるとの傾向が確認できました。

前者は、「リスク分析」、「体制の構築（指揮命令系統）」、「緊急時の対応手順」、後者は、「事業等の優先順位」と「課題の抽出と対策」です。日本の拠点と比べてみると「体制の構築（指揮命令系統）」と「事業等の優先順位」の実施割合が海外拠点の方が約 30% 程度低くなっています。なお、「事業等の優先順位」で日本と海外の乖離が出る要因としては、これらを事業本部等日本主導で実施しているケースが多いことにあると思われます。

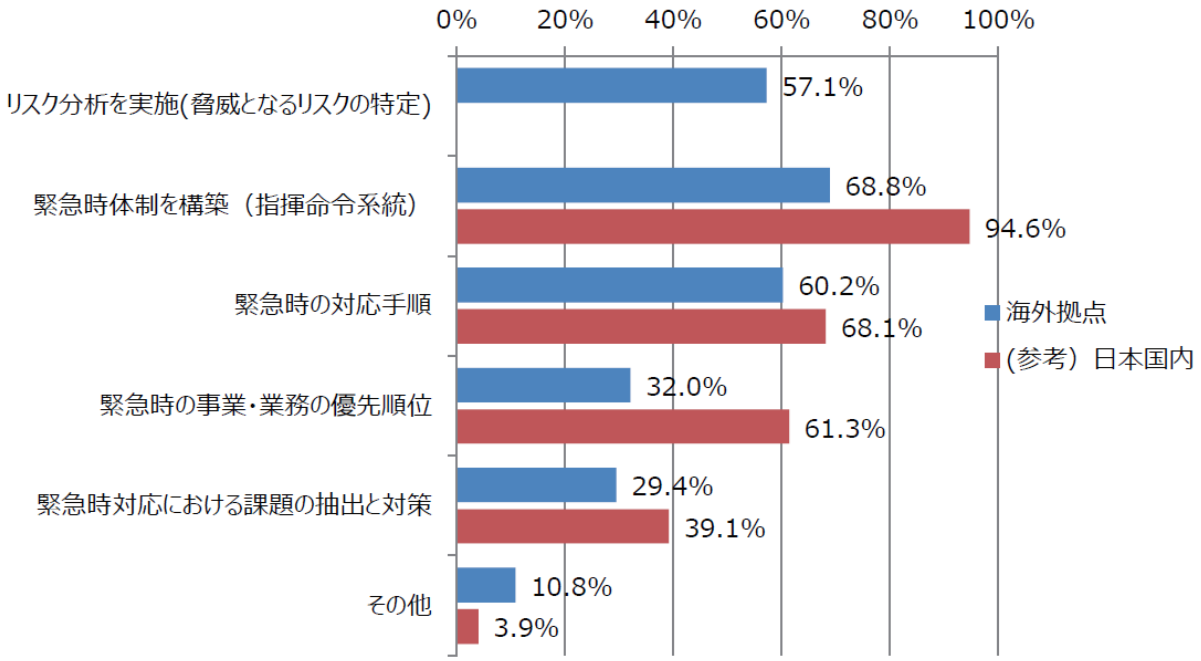

図４：海外拠点における BCP の策定内容（BCP に関する日本企業の実態調査より）

２．海外拠点で BCP 構築が進まない理由とは

前述のとおり、海外拠点における BCP 策定の必要性を感じている企業が 80%を超えるのに対して実際に何らかの形で BCP を策定している企業は半数以下に止まっています。何が海外拠点における BCP 策定の支障となっているのでしょうか。

（１）海外拠点の課題

以下は 2015 年に中国で実施した事態調査の結果です。海外拠点で BCP を策定しない、あるいはできない理由をヒアリングしたものです。

[2] 海外拠点の全部もしくは一部の地域で、BCP を策定していると回答があった 231 社が対象

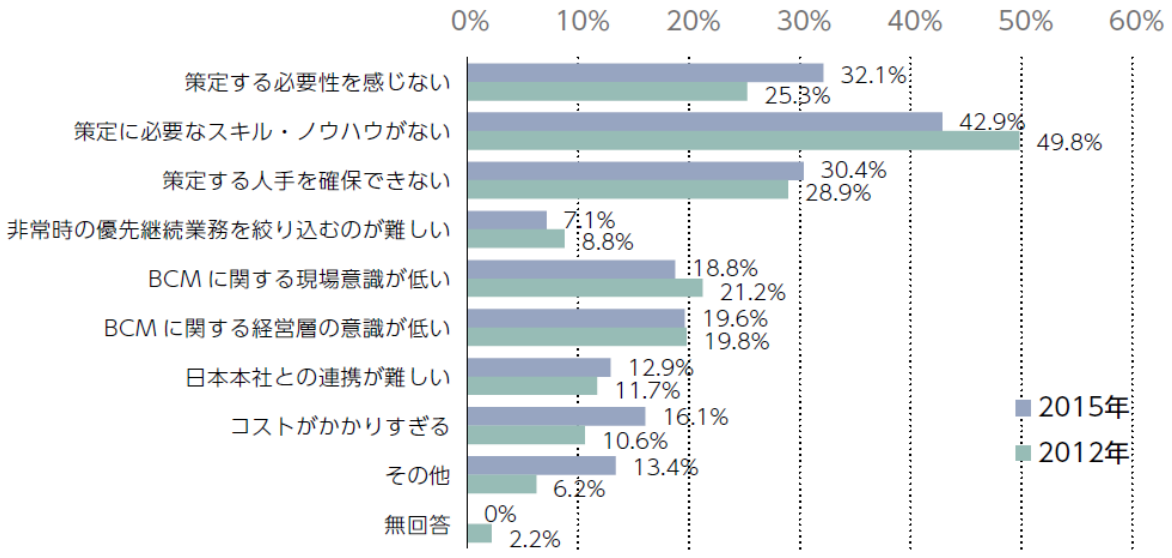

図５： BCP を策定しない、あるいはできない理由
（日本企業の中国現地法人等における BCP の実態調査[3]より）

これより「策定する必要性を感じない」「策定に必要なスキル・ノウハウがない」「策定する人手を確保できない」「BCM に関する現場意識が低い」といった回答が上位を占めています。BCP に対する認識の低さ、ノウハウ不足、人的リソース不足に関する課題が多くを占めています。

（２）日本本社（もしくは統括会社）の課題

一方で、日本本社側の事情はどうでしょうか。本来であれば上記のような課題を有する海外拠点に対して本社がサポートする、もしくは主体的に進めることで海外拠点の BCP 策定が進むことが期待されますが、そうした本社の取組がなされていないこともあります。

本社側の課題としては以下のような点があげられます。

① 海外拠点に展開する BCP スキームを本社側でイメージできない。

国内での BCP の多くは単一のリスクを想定した原因事象型（特定の大地震）を前提としており、海外拠点はフォーカス外となっていることが多いのではないかと考えられます。以下は、調査対象企業で策定されている BCP で対象としている上位 10 事象です（複数回答）。圧倒的に地震・津波を想定した BCP を構築している企業が多いことが分かります。こうした原因事象型の BCP に慣れている日本の危機管理担当者は、海外において特有の事象の BCP を策定したり、あるいは事象によらないオールリスクでの BCP スキームを支援したりする際のポイントがイメージできず、よって海外への BCP スキーム展開が難しくなっている可能性があります。

[3] 「第 2 回 日本企業の中国現地法人等における事業継続マネジメント（BCM）実態調査報告書」（2015 年 4 月）詳細は以下よりご覧いただけます。
https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.php

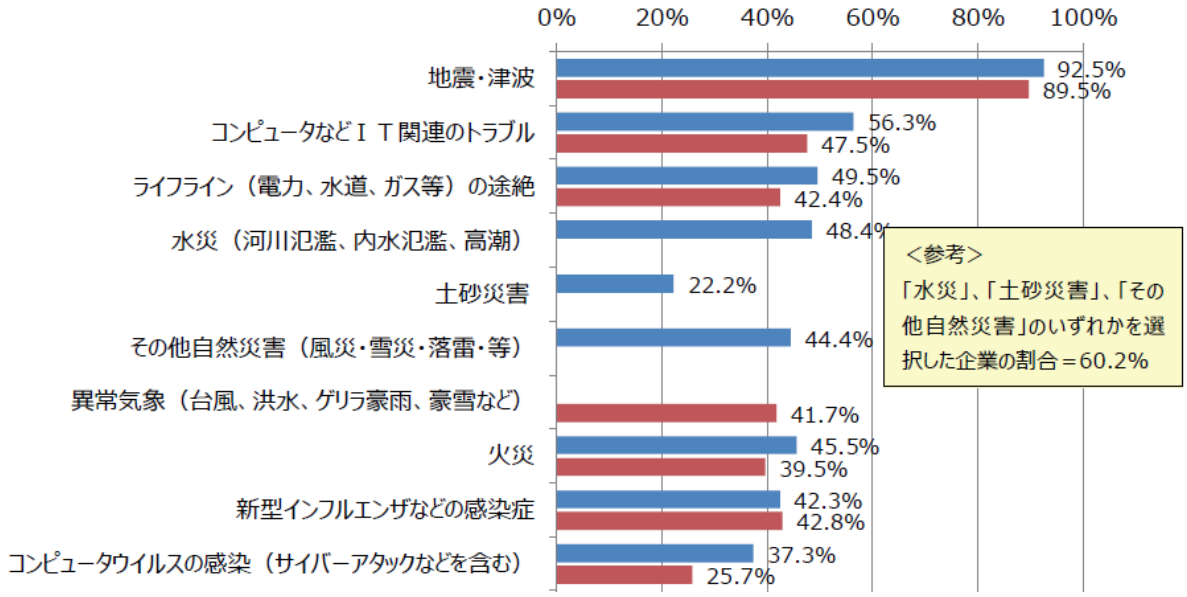

図６：BCP が対象としている事象（BCP に関する日本企業の実態調査より）

② 海外 BCP の復旧方針や復旧戦略を日本本社から現地拠点に提示できない。

本社として海外拠点に展開させたいのは何か（防災なのか、緊急時対応なのか、BCP なのか）という話があります。現地拠点にとって重要な取組みが何かというのは、企業毎の事情によって異なりますので、一概にこれを導入した方が良いという話ではありません。防災や緊急時対応は多くの場合、拠点毎に対応するため全ての海外拠点で策定しておくことが望まれますが、一方で BCP というのは必ずしもそうとは限りません。

例えば、海外の製造拠点における大火災において、発災直後の対応（避難・救護・初期消火など）やその後の緊急対応（人名安全維持・被害状況の把握・応急対応など）は海外拠点での対応が必要となるため、マニュアルの策定が望まれます。一方で、BCP の観点での重要業務の継続（例：重要顧客への部品供給）が他拠点による代替生産しか方法がないといった場合には、重要業務継続についての意思決定は、通常は被災した工場ではなく、本社などが判断することになります。こうしたケースでは、当該工場は、①発災直後の対応と、②緊急対応について整備し、③BCP 対応は本社と代替生産拠点に一任し、自らは本社への情報提供に留める、といった形もあり得ます。

③ 海外拠点の BCP を推進する主管部署が不明確

日本にける BCP 主管部門（危機管理部門、総務部門など）が海外を所管していないと、海外における取組が抜け落ちてしまうことがあります。

以上より、日本本社も海外拠点も何に取組んだら良いのか分からない、どう取組んだら良いのか分からない、という悩みを抱えながら、BCP 策定が進まないという事態になっているのではないかと推測されます。

３．海外拠点でこそ BCP の整備が必要です。

海外では日本と比較して以下のような特殊な状況にあるため、緊急時に必要な対応を迅速かつ適切に遂行することが日本国内の場合より格段に難しいと考えられます。今回のコロナ禍において、こうした状況を実感された方も多いのではないでしょうか。

- ✓ 想定外の事象を含めて多様なリスクが存在する。　例）感染症、政情不安、自然災害など
- ✓ 言葉の壁や 2 国間の文化や考え方の相違が少なからず障害となり意思決定に時間がかかる。
- ✓ 現地でのリスク情報の収集が難しい。

従って、海外拠点こそ BCP の整備が必要であるといえるのではないでしょうか。

以上

（インターリスクアジアタイランド社長　服部　誠）

※海外における BCP 策定のポイント（その２）では BCP 策定上のポイントについて案内いたします。

インターリスクアジアタイランドは、タイに設立された MS&AD インシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、BCP 構築支援、お客様の工場・倉庫等における火災リスク調査や洪水リスク評価、ならびに交通リスク、サイバーリスク等に関する各種リスクコンサルティングサービスを提供しております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先
InterRisk Asia(Thailand) Co., Ltd.
175 Sathorn City Tower. South Sathorn Road.Thungmahamek. Sathorn. Bangkok 10120. Thailand
TEL: +66-(0)-2679-5276
FAX: +66-(0)-2679-5278
https://www.interriskthai.co.th/

当社 HP はこちら↓

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に属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。タイ進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等はお近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合せ先
MS&AD インターリスク総研（株）　総合企画部　国際業務グループ
TEL.03-5296-8920
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 CSR 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株式会社 2021