2021.4.19

InterRisk Thai Report ＜2021 No.04＞

海外における BCP 策定のポイント（その２）

【要旨】
■ 緊急時に迅速な対応が難しい海外拠点こそ BCP の整備が必要です。
■ 海外拠点における BCP 策定のポイントは、①できるだけ手間をかけずにシンプルに、②メンテナンスが容易、③拡張が容易、の 3 点です。

１．海外における BCP 策定の重要性

前号「海外における BCP 策定のポイント（その１）」では、海外で BCP 策定が進まない理由について検証するとともに、海外でこそ BCP 策定が必要である理由について解説いたしました。

BCP に関する実態調査[1]の中で、「BCP を策定しない、あるいはできない理由」として上位にあがったのは「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」といった回答です。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浮かび上がってきます。また日本本社側の支援体制の課題についてもご案内しました。

海外においては、①その国・土地特有のリスクがある、②言葉の壁、文化・価値観の違いにより意思決定に時間がかかる、③現地でのリスク情報の収集が難しい、などの理由により、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難しいため、あらかじめ BCP を策定して有事に備えることの必要性が高いと言えます。

以下では海外拠点における BCP を策定するためのポイントについてご紹介します。

２．海外における BCP 構築上の課題

海外における BCP 構築上の主な課題としては以下が挙げられます。

（１）国・地域によって特有のリスクがある。

日本であれば BCP といえばまずは地震を思い浮かべる方が多いと思います。しかしながら、アセアン地域では国・地域によって気がかりなリスクやその程度は異なります。加えて、日本と比べて不確実性が高く、様々なリスク事象を想定しなければならないという環境にあります。したがって、日本のように特定のリスク（日本では特定の大地震）に対応する BCP ではなく、様々なリスクに対応できる BCP の構築を目指すことが望まれます。

[1] 「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

（２）言葉の壁、文化・価値観の違い

緊急時対応では可能な限り正確に情報・指示を伝えることが重要になりますが、言語の壁、文化・価値観の違いにより、十分に伝達できなかったり、伝達に時間がかかったりすることが想定されます。伝える側の言語の正しさが 50%、指示を受ける側の言葉の理解度が 50%の場合、伝達できる情報は 25%（50%×50%）のみとなります。

こうした状況を回避するために、緊急時ほど、分かりやすい言葉でシンプルに伝えることが重要となりますが、これは BCP の規定類を策定する際にも重要なポイントになります。

（３）限られた人的リソースで対応する必要がある。

日本本社であれば BCP 所管部門があり、場合によっては BCP 専任者が従事していることもありますが、海外拠点は少人数で運営されていることが多く、BCP 対応に専念できる体制を作るのは難しいと言えます。一方で前号でも解説したとおり、日本からの支援が得られないケースも多いと考えられます。こうした状況下においては、極力 BCP 策定にかかる時間を減らして効率よく対応することが重要になります。「できるだけ手間がかからないようにシンプルに作成する」「メンテナンスが容易」「拡張が容易」といった観点が重要となります。

３．海外における BCP 構築のポイント

以上を踏まえて海外における BCP 策定にあたってお勧めするポイントをご案内します。

（１）規定類の構成

以下はお勧めする規定類の構成です。ここでは感染症対応と災害対応（火災・洪水・地震など）を策定するとし、規定類は４つのパーツで構成されます。

	規定類（４つパーツ）	策定の目的
①全般（総則）	総則編	BCP 方針、全社の重要業務、復旧目標、緊急体制等を整理。（リスク共通）
②緊急時対応（全社共通）	感染症対応編　災害対応編	リスク事象毎の緊急時対応手順を時系列で整理。（リスク事象毎）
③事業継続対応（部門毎）	部門編（事業継続対応）	各部門の重要業務の継続策をバッドシナリオ（ヒトがいない、モノがない、システムが使えない…）毎に整理。（リスク共通）

図：BCP 規定類の構成

それぞれのパーツの概要は以下のとおりです。

① 全般（総則）：BCP 規定の上位規定です。リスク種類を問わず、万一の緊急時に全社員が目指す方向を全社で共有します。また、緊急時体制（役割分担）、平常時の BCP 推進体制を明確化します。可能であれば日本本社 BCP の「総則」と平仄（ひょうそく）をあわせます。「総則編」全体の分量は、通常は 10 ページ前後に収まります。

表１：全般（総則）の主な記載項目

項目	内容
BCP の目的	当社が BCP を整備する目的は、○○である。
事業継続方針	当社が緊急時にも継続する重要業務、目標復旧時間は○○である。
想定する災害・リスク	BCP が想定するリスクは、感染症、自然災害、火災等である。
平常時の対応組織・実施事項	平常時の準備として、教育訓練、文書整備等を行う。主管部署は○○部である。
緊急時の対応組織・実施事項	災害対策本部の組織体制と役割は○○である。
用語の定義	各用語の定義を説明

② 緊急時対応：緊急時対応はリスク事象毎に異なるため、リスク事象毎に策定します。新しいリスク事象の BCP を作成する際には②のパーツのみ追加します。

感染症対応編　社内から感染者を出さないため、流行ステージに応じた感染予防策を実施すること、また流行拡大時にも、停止が許容されない重要業務を継続することを整備の目的とします。

表２：感染症対応編の主な記載項目

項目	内容
流行ステージの考え方	流行ステージの考え方（社内定義）を説明
流行ステージ毎の対応	流行ステージに応じた感染予防策・事業継続策を説明 - 海外発生期の対応 - 国内発生早期（地域未発生期・地域発生期）の対応 - 国内感染期の対応 - 小康期の対応
感染予防策	基本的な感染予防策（手洗い、うがい、消毒等）の実施要領を説明
感染疑義者が発生時の対応	社員等に感染疑義者が発生した場合の行動要領
各種の方針・判断基準	駐在員・帯同家族族の帰国・復帰、在宅勤務時の注意点等

災害対応編　災害時、予め定めた役割分担に基づき、全員が素早く行動を開始すること、また事業継続・復旧に必要な情報を素早く収集し、適切な意思決定を行うことを整備の目的とします。

表３：災害対応編の主な記載項目

項目	内容
緊急時対応ルール（各社員）	避難、初期消火、救護、通報等の実施手順
緊急時対応ルール（対策本部）	・対策本部の組織体制、役割分担、設置基準 ・対策本部アクションプラン - 人的被害の確認（全社員・家族の安全確認） - 物的被害の確認（建物・設備・システム等の被害確認） - 外部情報の収集（公共インフラの稼働状況等） - 当局対応（当局への報告・当局の指示内容確認）
付属資料	・安否集計表、物的被害確認表、外部情報確認表　等

③ 事業継続対応：**リスクの種類を問わず**、自部門が緊急時に継続すべき重要業務を明確化すること、また**部門毎**に重要業務を継続するための弱点を分析し事前対策を実施することを整備の目的とします。

表４：部門編の主な記載項目

項目	内容
部門の重要業務・目標復旧時間	緊急時にも停止が許容されない重要業務と目標復旧時間を明確化。
部門システム・データのバックアップ状況	重要業務に不可欠な部門システム・データのバックアップ状況を明確化。
緊急時の対応事項チェックリスト	緊急時に自部門が独自実施すべき対応をチェックリスト化。
部門業務復旧プラン（ケース別）	以下のようなバッドシナリオ毎に復旧プランと事前対策を整理。 （1）ヒト NG：特定の部門社員が長期間出社できない （2）モノ NG：特定の「モノ」が長期間使用できない （3）システム NG：大規模なシステム障害が発生しシステムが利用できない （4）場所 NG：事業所へ長期間出社できない
事業継続上の課題一覧	緊急時に備えて自部門もしくは全社で対策を講じておくべき事前対策課題を整理。

（2）BCP 文書は、現地語・日本語の両方でコンパクトに作成する。

マニュアルは、現地語・日本語で用意することをお勧めします。また容易に理解できるよう、行動ルールは、「誰が・なにを」を明確に記載したアクションプラン・チェックリスト形式を多用します。情報収集・共有のための様式もあらかじめ用意しておきます。

（3）各項目の欄外に『コロナ対応時の教訓』コーナーを設ける。

文書内の項目毎に、記載内容に関連して「今回のコロナ禍を受けた自社における対応の反省・教訓・成功事例」を箇条書きで書き出しておくことをお勧めします。これにより、将来、人が入れ替わっても重要な実際の経験を引き継ぐことができます。

（4）緊急時対応体制には、日本人と現地社員をバランスよく配置する。（日本人で固まらない）

海外での緊急時における「情報収集」は、ネイティブである現地社員との連携が重要です。日本人・現地社員が互いに補完し合いながら情報を連携し、鮮度の高い情報が、すぐに日本人経営層に伝わる体制を構築しておきます。

（5）緊急時対応をシミュレートした BCP 訓練を経験しておく。

海外では、緊急時におけるコミュニケーションの難易度は、日本より高いため、訓練を通じて、緊急時対応を疑似体験しておくことにより、課題を洗い出し対応力を高めておくことが望まれます。

おわりに

「海外における BCP 策定のポイント」と題して 2 回にわたりご案内しました。

今回の新型コロナウイルス感染症が初めに深刻化した中国では急激に変化する状況についていけない企業も多く、BCP を策定していたにもかかわらず有効に機能しない例もありました。一方で多くのアセアン地域においては中国と比べて対応までの時間的余裕があったため、中国ほどの至急対応は求められず、大きな混乱はなかったかもしれません。

しかしながら過去においても感染症の流行は繰返し発生しています。今後、自分が働いている国で最初に感染症の流行が深刻化した場合でも迅速かつ確実に対応できるように BCP を整備しておくことが重要です。

以上

（インターリスクアジアタイランド社長　服部　誠）

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