

業務継続計画BCPについて

東京海上の地震対策における 業務継続計画の概要

東京海上リスクコンサルティング株式会社
主席研究員 指田 朝久

業務継続計画とは

- ◆ **業務継続計画 (Business Continuity Plan)とは、あらかじめ想定されるリスクが発生した場合に、企業の重要業務をどのように継続させるかについて事前に定めた計画のこと。**

**類似用語： 業務復旧計画、災害復旧計画
Contingency Plan など**

一般的な 業務継続計画策定のポイント(1)



- ◆ コア業務の選定
- ◆ 復旧方針、目標(時間、割合)の策定
- ◆ 被害想定
- ◆ ビジネスインパクト分析
- ◆ 指揮命令系統の維持
- ◆ バックアップ内容の選定
- ◆ 事務所と情報システムのバックアップ

一般的な 業務継続計画策定のポイント(2)

- ◆ 対策の策定とマニュアル化
- ◆ 訓練(マニュアル・手順の確認と意思決定)
- ◆ 復帰計画
- ◆ 生産拠点の分散
- ◆ 取引先の分散
- ◆ 財務的なヘッジ手段の確保
- ◆ 点検見直し
- ◆ 監査

コア業務の選定

- ◆ 自社業務の中で継続しなければならない業務
- ◆ 生命に関係する業務
- ◆ 市民に影響を与える業務
- ◆ 取り引き先に大きな影響を与える業務
- ◆ 利益の大きな業務 等

通常、フルカバーのバックアップは困難

復旧方針、目標の策定

- ◆ 業務の継続・復旧にあたり企業としての方針を明確にする
- ◆ 目標(業務の停止時間の限度、バックアップする業務量の割合)を決定する

【例】

方針: 人道的な立場を優先する

顧客に対し平等な対応を行う

目標: 災害発生後3日間で業務を再開する

被害想定

- ◆ 業務内容に即したシナリオを想定する
- ◆ 標準的なシナリオ、対処可能な最悪のシナリオなどを用意する
- ◆ まずラフなシナリオを作成し、対応策を検討してみる

順次シナリオを詳細化することも現実的

被害想定のポイント

- ◆発生日時：営業時間中、夜勤時間、休日
- ◆発生場所：工場別、支店別、本社
- ◆商品顧客：人気商品、特殊な商品、購買層
- ◆環境：法律、文化、競合他社
- ◆責任：自社の責任、他社の責任、不可抗力
- ◆事故の程度：人身被害、利益、賠償、滅失財産

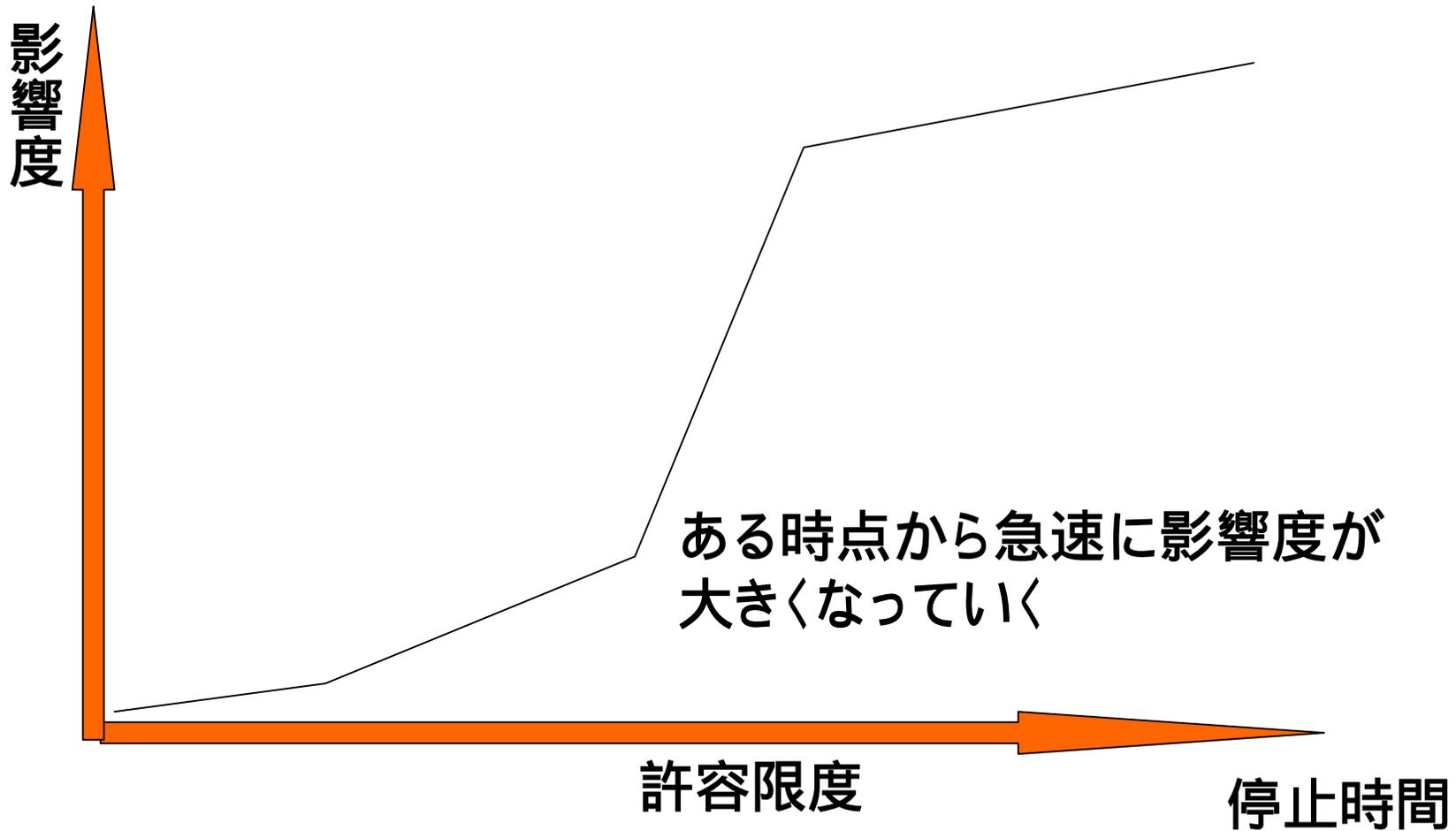
被害想定 - 停止する機能の明確化

- ◆ 固定電話、通信などの停止
- ◆ 携帯電話の使用量の増加による混雑の発生
- ◆ 本社からの指揮命令系統の断絶、本社への報告系統の断絶
- ◆ 情報システムの停止：決済や事務の停止
- ◆ 交通渋滞などによる物流の遅れ
- ◆ サプライチェーンへの影響

ビジネスインパクト分析

- ◆ 業務が停止することにより、顧客、利益など
どの程度影響が及ぶかを分析する
- ◆ 業務の停止時間と影響度は必ずしも比例し
ない。ある時点から急速に影響度が大きくなる

ビジネスインパクトの概念



業務の継続方法の検討

- ◆ 地震の影響のない場所での代替生産
(複数拠点のある工場、ソフトウェアハウス)
- ◆ 手作業による代替
- ◆ 電気の復旧まで待つ
(システムなどを使用しない業務を実施し、
データエントリーなどは溜めておく)

方針の説明

- ◆ サプライチェーンの関係で、自社の取り組み状況が関係者に影響を与える
- ◆ 自社の取り組み方針、具体的な対応について、関係者と事前協議を行い、十分認識させることが必要
- ◆ ホームページ対応の有効性

指揮命令系統の維持

- ◆ 重要な指揮命令系統の維持
- ◆ 代行者の決定、代替場所の決定
- ◆ 連絡手段の複数化
- ◆ 連絡が取れないときの現場への権限委譲のルールと範囲の明確化
- ◆ 本社機構の代替場所の決定

バックアップ内容

◆情報のバックアップ

- ・パソコン、マニュアル、文書(帳票)、電話、事務所スペースなど

◆情報システムのバックアップ

- ・バックアップする業務の決定(プログラムデータのバックアップ)
- ・いつ同期を取るか 条件の確認 - 当日は朝から全てバックアップシステムに再入力せざるを得ないのか等)

事務所のバックアップ

- ◆ 事務所(本社機構、支店機構等)のバックアップ
 - ・ パソコン、電話回線、データ、文書(帳票)、マニュアル、机、イスなどをあらかじめ備え付ける
- ◆ 収容人員の想定(ある銀行は3分の1と規定)
- ◆ 通勤を考慮してある程度近距離を想定
 - ・ ただし最悪のケースに備え、遠距離にも設定(米国のある証券会社は3箇所を設定)

情報システムのバックアップ

- ◆ 情報システムのバックアップ
 - ・サーバー、クライアント端末、オフィスLAN、データ、プログラム等をあらかじめ準備
- ◆ 自然災害などを考慮し、一度に被災しない遠距離に構築するのが基本
- ◆ 自社の支店や工場の利用も有効

バックアップサービス業

- ◆ アメリカでは一般的なサービス
- ◆ 事務所や情報システムのバックアップをあらかじめ業者に委託
- ◆ A社: 全米各州に平均2箇所のサイトを設け、それぞれ複数の企業が共有
- ◆ 万一の際には先着順にバックアップサイトの使用が可能(同時に100社程度まで対応可能)

米国における バックアップサービス

- ◆ 911事件の際に多くの企業があらかじめ定めたバックアップサイトを利用し、業務の中断を最小限に止めている
- ◆ 対象とする主なリスク
 - ・地震(カリフォルニア)、ハリケーン、竜巻、火災、洪水、工事停電、暴動、ロックアウト
- ◆ 主な利用例
 - ・本社、情報システムセンター、コールセンター

対策の策定とマニュアル化

- ◆ 業務継続対策本部組織図と連絡先
- ◆ 顧客、関連先、行政などの連絡先
- ◆ 対策本部各部門の責務
- ◆ 業務継続に必要な資源
- ◆ 緊急時業務、継続業務の手順書
- ◆ サービスレベルアグリーメントなど公約の確認
- ◆ 設備見取り図他必要書類

マニュアル・手順の確認と 意思決定訓練

- ◆ 実際にバックアップセンターを立ち上げ、具体的に事業の実施を行うことが必要
- ◆ 事務処理マニュアルの有効性、手作業の効率の測定
- ◆ 意外にやっかいなのが回線の切り替え
- ◆ 対策本部要員の意思決定訓練の必要性

復旧計画

◆代替事務所、またはバックアップシステムの利用、代替事務の実施などを行った後は、元の状況に戻すための計画が必要

【例】 手作業の事務を行った場合、その入力
が終了しない限り、新たなオンライン入
力をしてはいけない(順番が狂った場合
の影響の有無の見極めが必要)

生産拠点の分散

- ◆ あらかじめ同じ製品を作成するラインを互いに距離が離れている別の工場を持つ
- ◆ メリット
 - ・ひとつの工場が稼働を停止しても、別の工場である程度の代替生産が可能
- ◆ デメリット
 - ・ラインを分散させるため非効率

取引先の分散

- ◆ サプライチェーンの重要性
 - ・ 取り引き先工場の停止による影響の把握
- ◆ 取引先の分散化による業務停止の回避
- ◆ 品質管理やコストの点で1社に絞らざるを得ない場合もある
- ◆ 取引先の対応状況の把握の必要性
 - 被害者にも加害者にもなってはいけない

対応情報の開示

- ◆ ステークホルダーへの対応情報の開示が必要
- ◆ ステークホルダー
 - ・ 顧客、取引先、株主、従業員、関連会社、自治体、地域市民など
- ◆ 事前に幅広く対応を周知させることが必要
 - ・ ホームページ、店頭掲示、訪問による説明等

開示する内容

サービスレベルの開示

◆ 業務を継続する場合の条件の提示

【例】 銀行では災害時に一定の金額まで預金引出しに応じるが、その限度額と本人確認の手段の明示

◆ 業務を継続できない場合

- ・ 事前に業務停止の時間と範囲を明示する
- ・ 代替手段があればその方法を通知する

【例】 同業他社へのOEMなど

財務的なヘッジの確保

- ◆ 事故災害が発生した場合
- ◆ 業務の継続を実施するコストの手当て
- ◆ 業務の継続が不十分な場合
 - ・ 失った利益
 - ・ 関係者への賠償責任への手当て
- ◆ 事故そのもので失う物的損害の再調達資金の確保
 - ・ 保険、デリバティブ、インパクトローン

点検・見直し

- ◆ 構築した業務継続計画は事業の発展に伴い適宜改善が不可欠
- ◆ 定期的な点検の実施が必要
 - ・ 事業内容がどのように変化したか
 - ・ 新たに必要な業務は何か
 - ・ 廃止する業務は何か
 - ・ 復旧予定時間は短縮されたか
- ◆ 訓練も点検・見直しを兼ねることができる

監査の実施

- ◆ 業務継続計画の構築は当然コストがかかる
- ◆ 業務の進展に伴い業務継続計画が不適切になっていないか
- ◆ 業務継続計画の点検がされているか
- ◆ 従業員は訓練されているか
- ◆ 第三者の目からのチェックが不可欠
- ◆ サプライチェーンの監査も重要

東京海上の 地震対策における業務継続計画



-  被害想定
-  方針
-  主な対応策

被害想定

- ◆ 首都圏直下型地震が発生し、本店と情報システムセンターのどちらかまたは同時に被災した場合を想定する
- ◆ 本店は1ヶ月使用不能を想定する
- ◆ 本店火災、情報システムセンター火災などの単独災害にも応用が可能

主な対応策 (安否確認、備蓄等の備え実施後)

情報システムのバックアップ

東京、大阪2センター体制

東京被災時には大阪のセンターに切り替え

バックアップ業務

24時間後：a. 保険金支払いシステム

(約束した保険金をお支払いする)

b. 契約内容照会システム

(事故を起こしたお客様の確認)

24時間以内は手作業にて対応

(マニュアル整備済み)

主な対応策(2)

バックアップシステム

1週間後： 契約データエントリーの実施

本店災害対策本部設置場所(会議室)

設置場所にフリーダイヤル100回線、端末機、インターネット回線、文房具等備蓄品事前準備

本店代替場所の準備

首都圏6個所の支店等の会議室にミニ対策本部設置場所を事前に準備。本店被災時に移動する

主な対応策(3)

関西支店災害対策本部

首都圏のマヒが大きい時は、予め定められている本社業務を代替し、非被災地へ指示する

拠点分散

事務集中部門は仙台、札幌、福岡の3拠点体制とし、首都圏から分離。1箇所が被災しても他の2箇所でカバーする

代行順位、指揮命令系統

トップ、部門長など不在時の代行者の任命

主な対応策(4)

訓練

年1回社長以下役員に机上訓練(92年~)
年1回対策本部会議室設営訓練(96年~)
支店訓練、コアメンバー向け机上訓練など
バックアップシステム立ち上げ訓練(月1回)
(エントリーも含む訓練は年1回)

マニュアル

ポケットマニュアル(全員配布)
コアメンバーマニュアル、支店マニュアルなど
役割に応じたマニュアルを作成