

事業継続の考え方と 中枢機能のバックアップ

2011年12月9日

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

指田朝久



東京圏の中核機能のバックアップの必要性

- ① 東日本大震災を経験して、精緻な被害想定に準拠して考える対策は、庁舎の壊滅など何らかの想定以上の被害が発生すると機能不全に陥るなど限界があることを認識する必要がある
- ② 現在想定される被害想定シナリオ(東京湾北部地震など)は最大被害想定ではない。想定を超える災害が発生することを前提として考える必要がある
- ③ 事業継続計画には、早期復旧戦略と代替戦略があるが、被害想定から出発した計画では代替戦略が検討されない傾向がある
- ④ 首都中核機能については、被害想定を精緻に行い「何日止まる」「何日止まらない」を議論するのではなく、止まったらどうするかを検討する必要がある。絶対安全は無いことを認識する必要がある

東京圏の中核機能のバックアップの必要性ー2

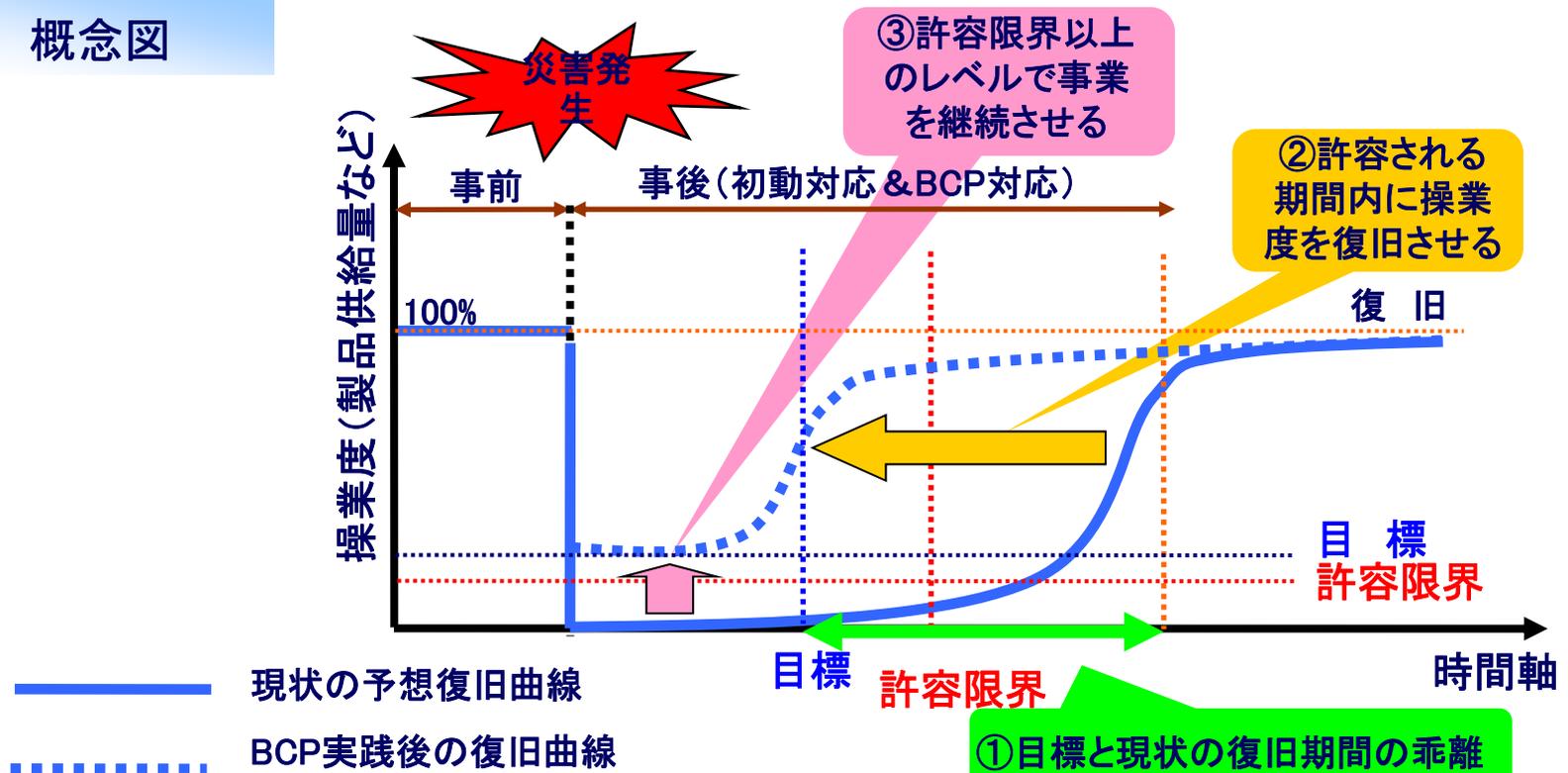
- ⑤ 首都直下地震の発生時に、国際社会がどのように日本を見るかという観点から「強い」日本を伝える必要がある。国としての重要なアナウンスを国内外に発進することの重要性は首都直下地震大綱でも定めているが具体的な対応策が必要
- ⑥ 海外のメディアを通じて首都圏被災状況の報道がされる。例えば首都圏延焼火災の状況などが報道される中、国としての指揮権の確立や事態が掌握できていることを明確に国内外に発信することが必要。外交面のみならず、海外に展開する日系企業への影響を最小限に抑制し、また日本国債の格付けの下落や日系企業の株式の投げ売り等の防止、排除ができる
- ⑦ 被災地域の緊急対応業務に加えて、非被災地の平常業務の維持への対応が必要

事業継続の定義

不測の事態（危機・災害）などの発生により事業リソース（社員・施設・機器など）が損傷を受け、通常の事業活動が中断した場合に、残存する能力で優先すべき業務を継続させ、許容されるサービスレベルを保ち、かつ許容される期間内に復旧できるように、前もって代替リソースの準備を行ったり、災害発生時の対応方法や組織を規定したもの。

（内閣府事業継続ガイドラインより）

概念図



BCPの重要な5要素

- ◆ 内閣府事業継続ガイドライン
 - ① 指揮命令システムの明確化
 - ② 本社等重要拠点の機能の確保
 - ③ 対外的な情報発信および情報共有
 - ④ 情報システムのバックアップ
 - ⑤ 製品・サービスの供給

BCPの特徴

本社・主要拠点の被災を前提とする

(何らかの理由で被災する)

東日本大震災で市庁舎、本社、主要工場の壊滅的被害が発生したが、これらを想定していた自治体、企業は少なかった

計画策定のポイント

重要なことは、大災害に見舞われ被災しても、重要事業を継続させ、製品・サービスを供給しつづけること【**供給責任**】; 国、行政も同様

◆ ①**代替戦略**と②**早期復旧戦略**と大きく分かれる

◆ ①**代替戦略** 中堅中小企業の現実的対策は**相互代替生産協定の締結**

外部委託、OEMなど

大企業であれば、別工場での生産、バックアップセンター等

非被災地で製品・サービスを供給

◆ ②**早期復旧戦略** 現場修復、在庫積み増し、などのオプションの

組み合わせも考えられる。



計画策定のポイントー2

指揮命令系統の確保、本社等の重要機能の確保には**代替戦略**が必要
非被災地に指揮命令中枢を移動させ、意思決定者が安全な状況での確な判断を行う

◆ 阪神・淡路大震災での外資系企業の対応事例

神戸から横浜に本社機能を移転

◆ 被災地で職務環境がライフラインや衣食住などの不足により不十分な中で、精神論のみで最高意志決定を行うことは適切か？

被災地内では十分な情報を把握することが困難となる可能性も高い

被災地支援緊急業務は被災地又は被災地近郊で

国全体としての日常業務への指揮は非被災地で



東日本大震災のBCPの教訓

★早期復旧戦略が機能しないことがある

地盤沈下により海面下に沈んだ土地、建築規制により社屋などが再建できない土地、原子力発電所事故により長期避難を余儀なくされた土地、などに立地していた場合、早期復旧戦略が機能しない

タイの水害も同様

BCPの策定において代替戦略の検討は必須

★被害想定に準拠するBCPを改善する必要性

- ・精緻な被害想定を求めるあまり対策が進まない
 - ・本社などが利用できるような想定として安心したい
 - ・自社の対応能力の範囲に被害想定を小さくしてしまう
- =>このようなBCPが東日本大震災で機能しなかった

検討の順序

【1】重要業務の確定・・・今回は中枢機能

- ・業務内容と要件
- ・目標復旧時間(許容中断時間)
- ・目標維持レベル

【2】重要業務を実施するための資源の要件の確定

(要員、能力、場所、設備、情報など)

要員はだれでも良いのか、

総理、総裁などオーソライズされた要員でなければならないのか

【3】重要業務を実施するための資源の準備

- ・日常時から準備すること
- ・有事に調達、発動すること

【4】制約条件の確定

- ・有事に調達する場合; 移動時間
- ・場所; 同時被災の有無; 災害によるハザード、ライフラインの同時被災性の考慮など
- ・スペース
- ・コスト
- ・サプライチェーンなどの制約の有無
- ・対応の容易性



① 中枢機能の確定

- ◆ 中枢機能とは何か
- ◆ 日本国として実現される具体的な必要な機能の見える化
「〇〇ができること」として整理する

誰が、いつ、どこで、何を、どうする

- ◆ 中枢機能の具体的な事例

政府対策本部、金融中枢機能（日銀、証券取引所、全銀システム）、ビジネス中枢、情報中枢（報道機関、NHKほか）、物流中枢（空港、港）、外交（総領事館、各国大使館）、インターネット、通信（NTT、KDDIなど）、国防、治安、皇室、国会、最高裁判所）

これらを具体的に記述する。抽象論では議論が難しい

②資源の要件の確定

- ◆ 「〇〇ができること」
を実現するための具体的な資源を確定する
- ◆ 指揮命令システムの維持
- ◆ 情報の発信
- ◆ 要員；能力、役職、代行権限
- ◆ 情報収集手段；ルート
- ◆ 場所
- ◆ 設備（例；記者会見場；電源；放送設備など）
- ◆ 必要資源（サポートするための要員；民間企業など含む）

③資源の日常の準備

- ◆ 「ホットスタンバイ」「コールドスタンバイ」
- ◆ 常に代替ができるように準備する必要があるか
- ◆ 有事の際に発動をかけて目標時間以内に確実に実行できるように整えることでよいか

④制約の有無と対処

- ◆ 有事に調達する場合；移動時間、調達時間
- ◆ 調達の確実性、対応の容易性
- ◆ 場所；同時被災の有無；災害によるハザードの程度、ライフラインの同時被災性の考慮など
- ◆ 確保できる分量；スペース、機材、人材、
- ◆ 調達コスト
- ◆ サプライチェーンなどの制約の有無
- ◆ これらロジスティックスの対応のそれぞれの代替性、多重性、柔軟性、

民間企業のBCPの事例(東京海上日動の事例)ー1

地震、台風等の自然災害が発生した場合、東京海上日動では、被災地はもちろん被災地以外でも、保険事故の受付、保険金・満期返れい金等のお支払い、保険契約締結等、損害保険会社としての重用業務を継続する社会的使命を負っています。このため、弊社では、以下の事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)を策定しています。

I 基本方針

災害発生時の対応については以下の基本方針を定めています。

1. 社員の行動原則

災害発生時において、企業および個人としての社会的責任を果たす観点も含め、社員の行動原則(行動の優先順位)を以下のとおりとします。

(1) 生命の安全確保

社員、家族、来店されているお客様・代理店等の生命の安全確保を図ります。

(2) 地域社会の安全確保への協力

地域社会の安全確保に最大限の努力を行います。

(3) 重要業務の継続(事業継続)

重要業務の継続に向けた対応を行います。

2. 事業継続に対する基本方針

災害発生時においては、**次の3つの業務を重要業務とし、経営資源(要員、資金他)を必要に応じて振り替え**、これらの重要業務の継続を最優先とします。

①保険事故受付業務、②保険金・満期返れい金等の支払業務、③保険契約締結業務



出典:災害に関する事業継続計画書(要約版)2007年12月 東京海上日動火災保険株式会社

赤字:太字...筆者

民間企業のBCPの事例(東京海上日動の事例)ー2

II 計画

1. 想定リスクと被害想定

最悪のケースとして、首都直下地震等により、本店ビルが震度6強の揺れを受け、本店ビルおよび多摩システムセンターが**一定期間(1ヶ月程度)使用不能**となる被害を想定しています。

2. 影響度評価

弊社の業務が停止した場合の影響をお客様に与える影響、収益・利益の減少、資金繰りの悪化等の面から評価し、優先的に継続・復旧すべき「重要業務」および「目標復旧時間」を以下のとおりとします。

(1) 重要業務

①保険事故受付業務、②保険金、満期返れい金等の支払業務、③保険契約締結業務

(2) 目標復旧時間

1日以内

* 上記(1)の重要業務は、いずれも1日たりとも停止することができません。従って、多摩システムセンターが使用不能となっても、重要業務については、まずは手作業にて対応し、24時間以内に、「重要業務」を継続するために必要なバックアップシステムを稼働・運用することとしています。

3. 組織・体制の構築

本店では社長を本部長とし、主要な本社機能を担当する役員・部長等を構成員とする「本店災害対策本部」を立ち上げます。**本店との連絡が6時間以上取れない場合は、関西地区に「関西バックアップ対策本部」を設置いたします。**また、平時より災害対策に関する取組を行う「災害対策推進チーム」を常設機関として設置しており、災害発生時は対策本部の役員をサポートします。



民間企業のBCPの事例(東京海上日動の事例)ー3

4. 重要業務を継続するための対策

重要業務を継続するため、あらかじめ各種の対策を行っています。災害発生時には、地域社会の安全確保に最大限の協力を行ったうえで、以下の対策をもとに事業継続を図ります。

(1) あらゆる代行順位と指揮命令系統の確立

重要業務を継続し、迅速にお客様へのサービス提供水準を平時の常態に回復するために、平時から本店災害対策本部をはじめとする組織体制を構築しており、被災時には、本店災害対策本部を自動的に立ち上げることとしています。

本店災害対策本部においては、本部長(社長)を中心として指揮命令系統を明確化し、あらゆるケースを想定して代行順位を定めています。

(2) 本店の代替場所の事前準備

本店ビルの代替場所として、以下の6拠点を首都圏主要活動拠点として定めています。

①多摩、②幕張、③新宿、④立川、⑤横浜、⑥大宮(記載順は本店災害対策本部の設置順)

(3) 本店災害対策本部設置予定場所の整備

本店ビルおよび上記(2)の首都圏主要活動拠点には、災害専用各種通信機器、社内イントラネット用配線、災害要備蓄物資等を整備しています。

(4) 情報システムのバックアップの整備

多摩のシステムセンターが稼働できない場合、千葉の第2システムセンターにて24時間以内に重要業務を継続するために必要なバックアップシステムを稼働します。

(5) 安否確認システムの導入

社員・家族の安否、出社の可否判断等を迅速に把握するため、安否確認システムを導入しています。

(6) 応援要員の派遣体制

保険事故の受付・保険金のお支払い等に対応できる体制を早期に構築するため、災害発生後、速やかに応援要員を被災地に派遣できるよう、あらかじめ応援要員の動員計画を策定しています。



民間企業のBCPの事例(東京海上日動の事例)ー4

Ⅲ 実施および運用

1. 財務手当て

災害発生時の資金繰りに関するアクションプランを策定するとともに、想定する大規模災害が発生した場合でも、保険金支払いのための資産の流動性の確保ができるか、毎年検証しています。

2. マニュアル類の整備

役割・目的ごとに、事業継続計画を遂行するために必要な各種マニュアル類を整備しています。

Ⅳ 教育・訓練

役割・階層毎に各種教育・訓練を実施しています。

- 社長以下の在京役員および本社機構の部長による災害対策会議・机上訓練(1982年より毎年)
- 災害対策推進チームによる実践的演習(1996年より毎年)
- 全社員による「災害対策基礎研修」(毎年)
- バックアップシステムの稼働訓練(毎月)
- 地区・部店での災害対策机上訓練(毎年)

民間企業のBCPの事例(東京海上日動の事例)ー5

V 点検および是正措置

災害対策推進チーム事務局による全店の災害対策定着状況点検や社内監査部門による内部監査のほか、外部機関による監査を受けています。これらの点検により不十分とされた点については、適宜改善・是正を行っています。

VI 経営者による見直し

毎年定期的に行われる役員を中心とした会議において、事業継続の取組に関する進捗状況や点検結果の報告を行うと共に、事業継続計画全体にわたるみなおしを実施しています。