

世界が進むチカラになる。



事業継続コンサルティングの ご案内

2024年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

I.	事業継続について	2
II.	成果物イメージ	8
III.	統計資料	13

1. 事業継続について

1.事業継続の目的

- 事業継続への取り組みは、**企業の発展と永続**につなげることが目標
- 事業継続**リスクの高まり**から、事業継続リスクへの**対応は待ったなし**の状態
- 個人としては**一生に一度**遭遇するか否かの災害でも、**企業**としてはいずれ**必ず直面**するため取り組みが必要

1.事業継続リスクが高まった背景

①広域・多段階分業の生産

②即時即納が取引前提化

③開発・温暖化で災害増加

2.事業継続リスクへの対応

(1) 平常時の顧客説明

効果①: 競合差異化でのシェアUp

効果②: 理解促進で営業効率化

(2) 発災時の供給維持

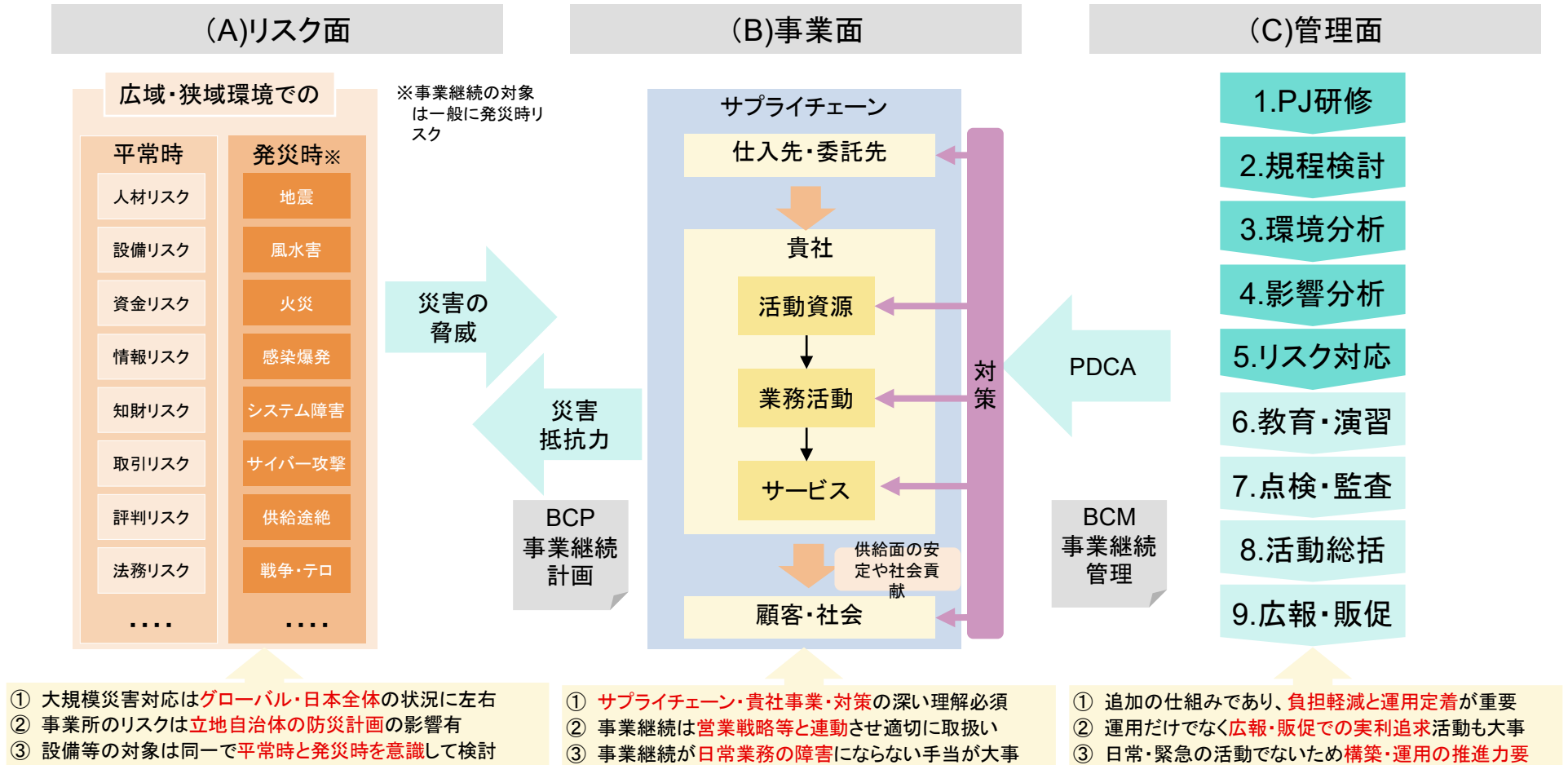
効果①: 供給不能会社のシェア吸収

効果②: 廃業につながる損害回避

ゴールとしての
企業の発展と永続

2.経営戦略としての事業継続への取り組み

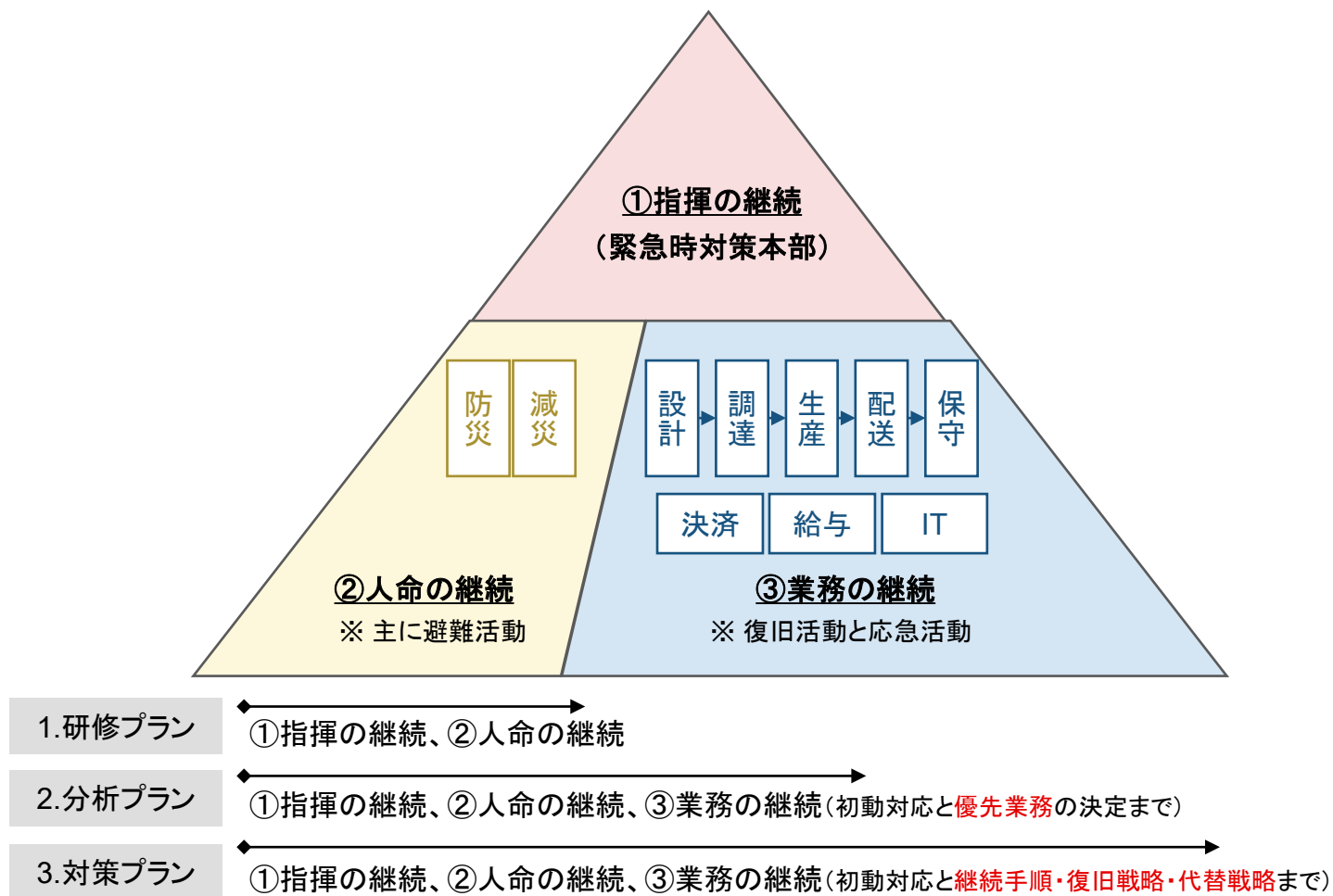
- 災害の脅威に対して災害抵抗力をつけ、顧客・社会へのサービスの供給維持や早期復旧といった付加価値を創出
- 個々の災害に対する事業継続計画(BCP)は、事業継続管理(BCM)にてPDCAサイクルを回して維持・改善



(D)構築のポイント

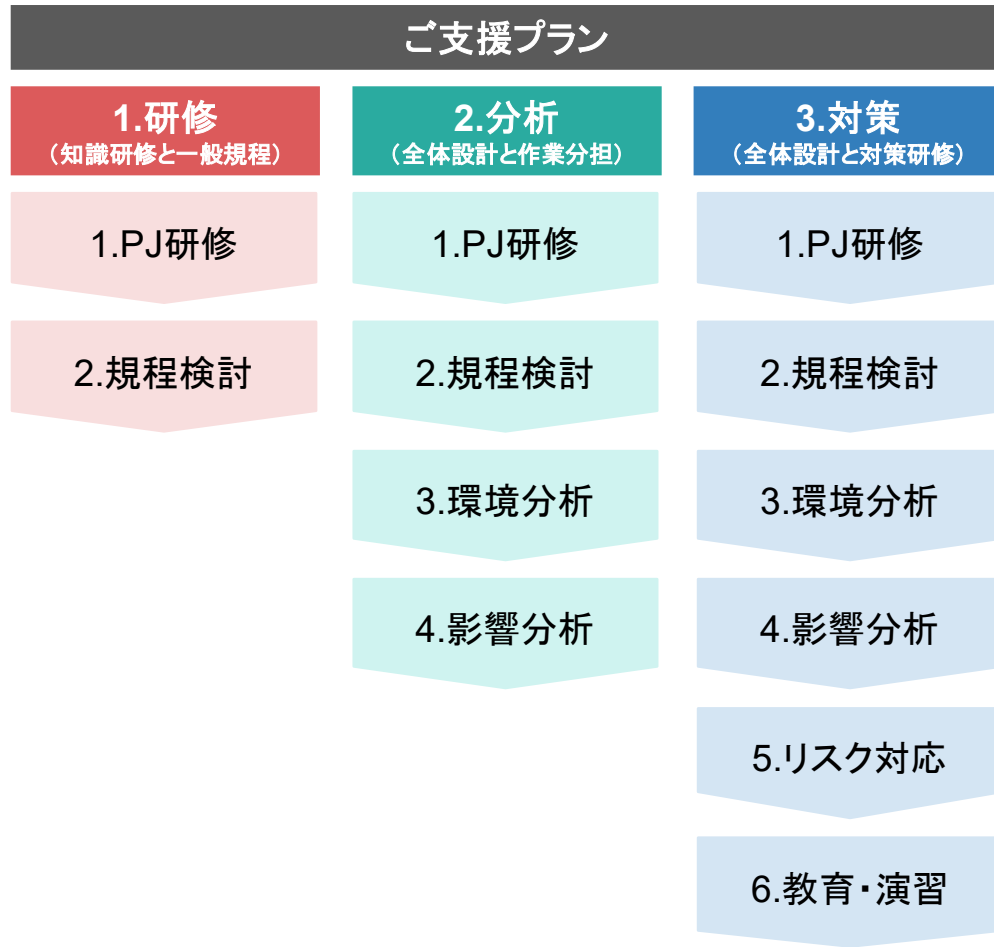
3. 検討範囲とご提供プラン

- 事業継続計画は大別して、①指揮の継続、②人命の継続、③業務の継続より構成
- 弊社がご提供するプランと検討範囲は下記



4.ご支援プランと検討の流れ

■ ご支援プランごとの検討の流れは下記

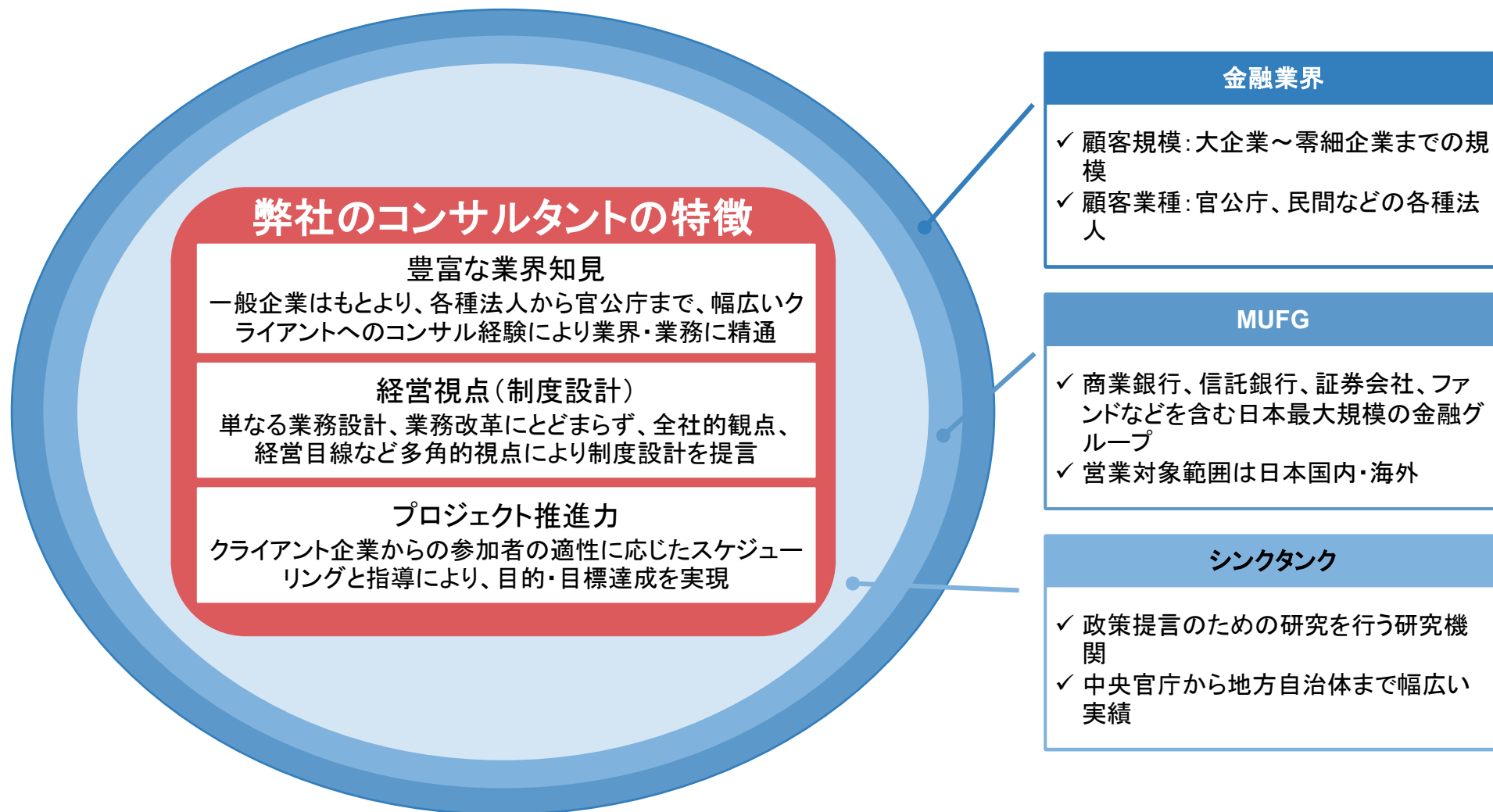


- 事業継続の基礎知識と構築・運用手法を教育
- 一般レベルで基本規則とフローを整備
 - ✓ 組織体制・平時対応・初動対応・危機管理
 - ✓ 個別災害に応じた業務継続の手順は除外
- 事業継続の環境要因を下記観点で分析
 - ✓ 外部環境(顧客要求・競合事例など)
 - ✓ 内部環境(業務活動・活動資源など)
- 発災時の事業影響を下記観点で分析
 - ✓ 顧客影響、社会影響、自社影響、外注影響など
 - ✓ 優先顧客、優先製品、重要業務、重要資源など
- 重要業務・重要資源のリスク対応を検討
 - ✓ 平時対策、応急対策・復旧対策
- 教育で理解を促進し、演習で練度を向上

オプション:①内部統制との統合、②ISOとの統合、③ISO 22301対応、④第三者認証取得(別途お見積り)、⑤運用支援 など

5. 弊社の立ち位置とコンサルタントの特徴

- 弊社の立ち位置とコンサルタントの特徴は下記



II. 成果物イメージ

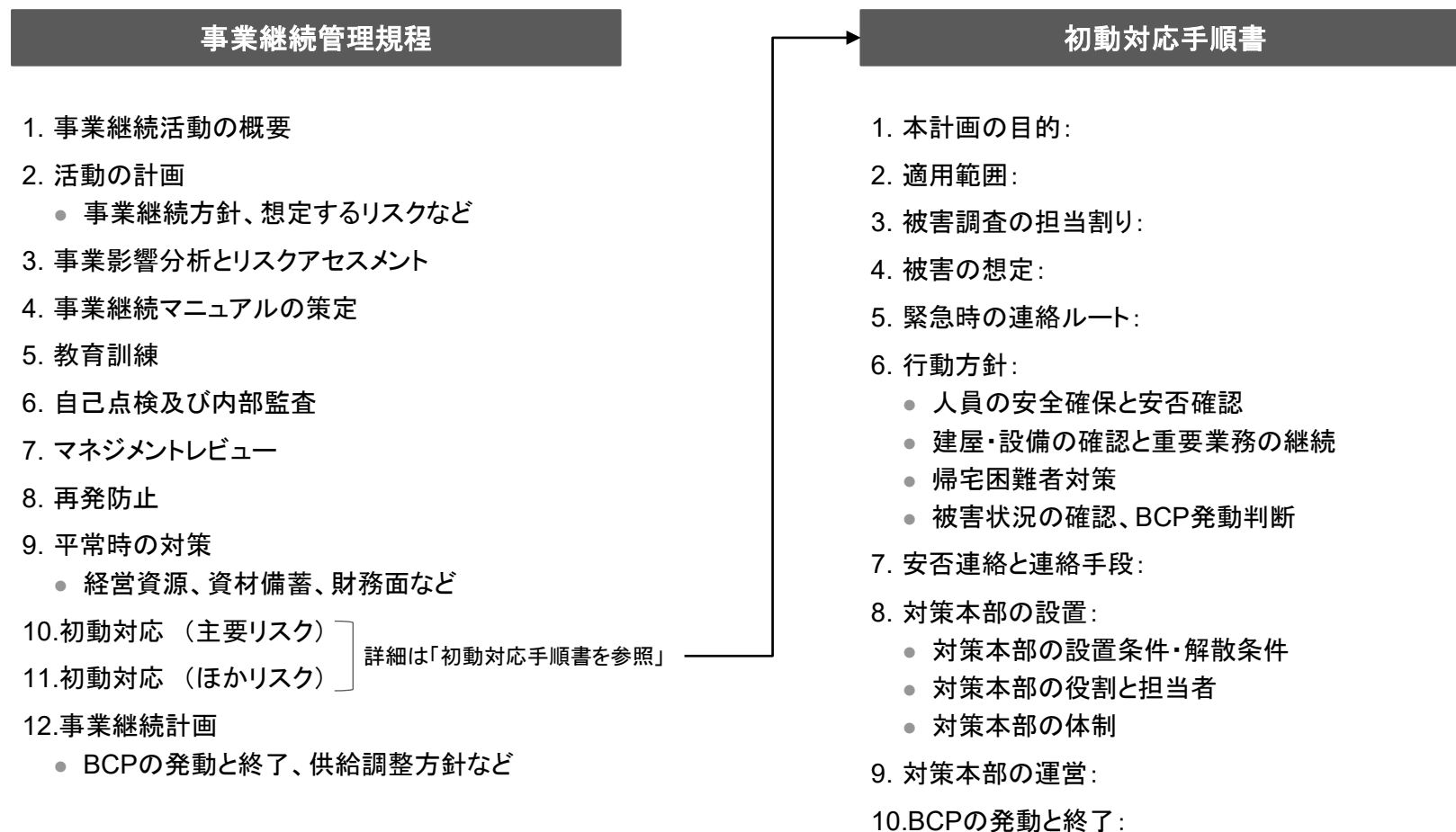
プラン別の成果物

■ プラン別の成果物は下記

		プラン				
		成果物 文書	成果物(例)	研修	分析	対策
危機に備えた想定対策に基づく活動	事前管理	①リスク対策一覧表	投資等の事前準備を伴う右記のような課題を列挙したもの 1. 代替手段の増強 設備や調達先の二重化、設備金型の互換性向上等 2. 備蓄の増加 部材の安全在庫の増加、防災用医薬品・社内待機用食糧等 3. 業務再現性の強化 データのバックアップ、平時の業務手順書の強化、設備金型互換表等 4. 未然予防の強化 建物設備の耐震補強,2次災害防止(例:防火シャッター)等	—	—	◎
	渦中管理(危機下の管理)	② 業務継続手順書	危機下で遂行する業務の手続と責任体制を定めたもの 業務の例 危機下で目標復旧時間内に、A事業所よりB事業所へ生産を移管・切替 危機下で目標復旧時間内に、被災したA事業所を復旧 (平時の手順より簡略化された)受注・調達・製造・納品・入出金の業務等 調達サプライチェーンの維持・リスクの管理	—	○ 初動対応のみ	◎
		③ 初動対応手順書	発災より危機収束までの経営判断を含む対応を時系列で示し責任体制を定めたもの 業務の例 避難誘導、緊急時連絡、安否・被害の状況の報告、災害時広報 対策本部の設置、BCP発動等の経営判断、経営判断の伝達、BCP終結の判断等 付表等 緊急時対策本部の編成図(危機下での指示命令システムを定めたもの) 緊急時連絡網 全役職員用の携帯用ポケットマニュアル等	○ 雛形のご提供	◎	◎
平時の活動	事後管理・改善	④ 事業継続管理規程	平時のPDCAの手続と責任体制を定めたもの 1. 計画 :適用範囲、方針、資源、体制、力量 2. 導入及び運用 :目標復旧時間の設定、RA、BIA、戦略・手続きの策定、教育訓練 3. 監査及びレビュー :内部監査、マネジメントレビュー 4. 維持及び改善 :予防処置、是正処置	(オプション)		

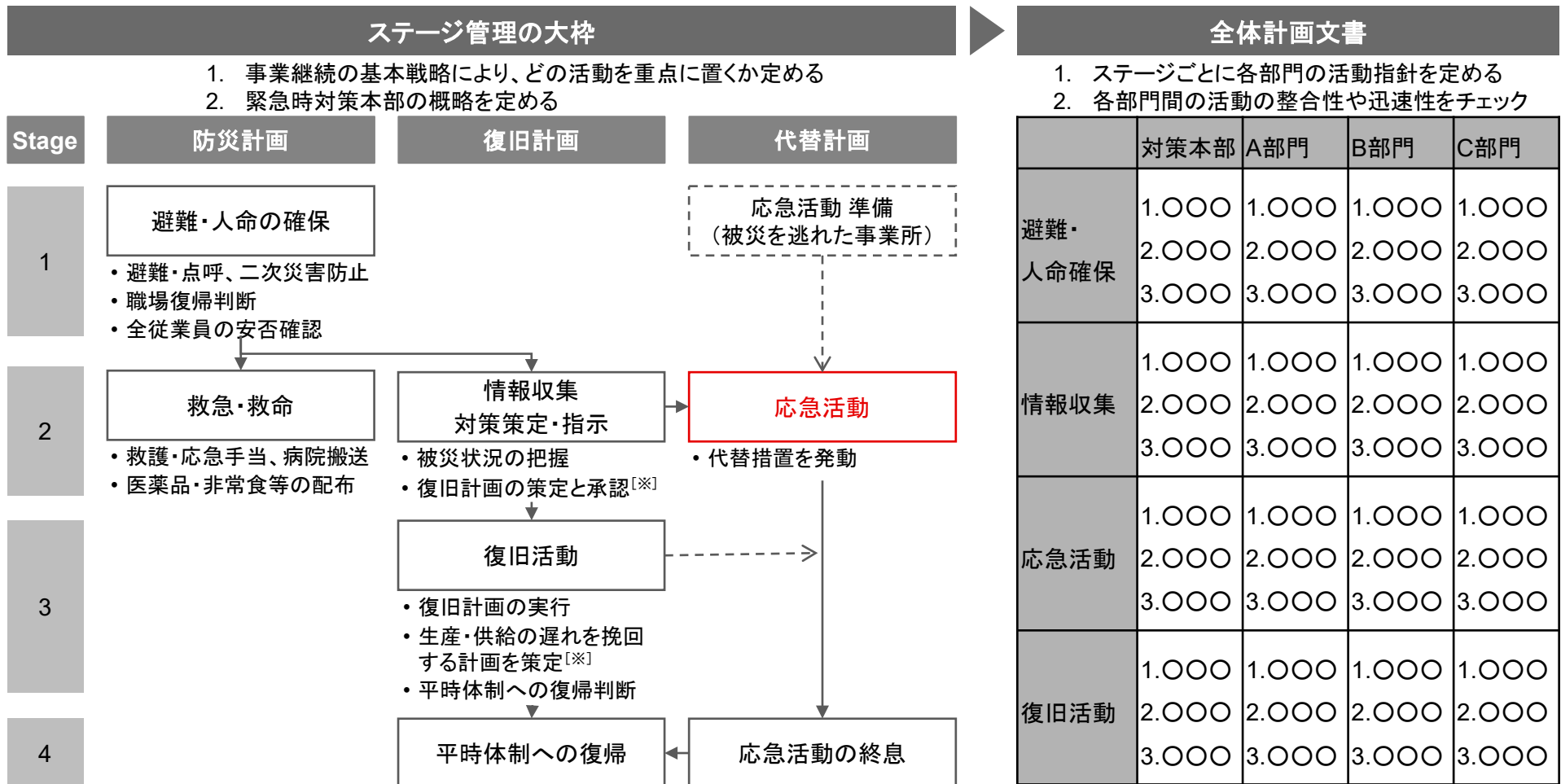
事業継続規程と初動対応手順書の目次

■ 事業継続規程と初動対応手順書の目次例は、下記



事業継続計画のイメージ

■ 復旧だけでなく、応急活動も並行しないと、平時操業への回復は遅延 → ステージ別に全体像を明確化



[※] 復旧計画の三大要素は、「いつまでに、だれが、何を」とされる。とりわけ「いつまでに」は現実の事業停止期間を示すもので、その間に停滞・遅延する製造や納品の量も明らかになり、復旧後に実施する遅れの挽回計画の策定に繋がるからである

- 左記ステージ管理の各ブロックと対応づけて整理する
- 主要な製品群別・工程別に、整理することもある

部門対策のイメージ

- 対策本部の指示を待たなくても、各部門が自律的に復旧・応急活動を開始するには、結果事象に対応した手順書が必要

✓ 実務活動マニュアルの典型は2タイプ¹

1. 部門別に定める

- 前頁の「全体計画文書」を実務ベースに落とし、詳細化・具現化

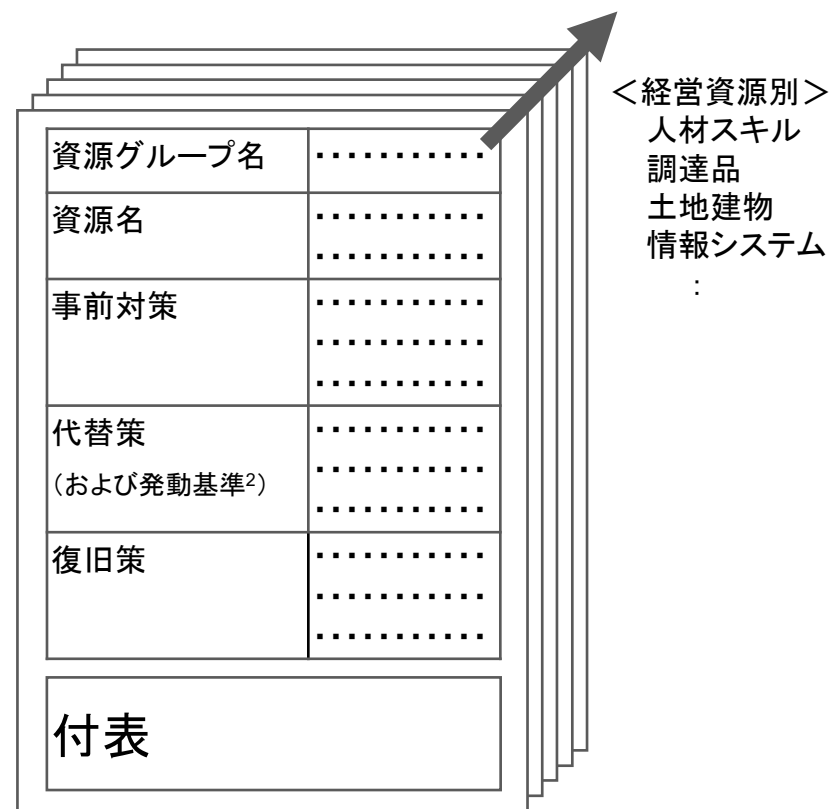
長所	被災シナリオが具体的で、復旧・応急の活動が、時系列で整理できる場合に有効
短所	シナリオの想定外の被災に面した場合に効力が落ちる

2. 資源別に定める

- 経営資源の管理単位ごとに定める(右図のイメージ)
- 地震だけでなく、インフルエンザで多数の社員が出社不可、設備の突然の故障、特定部材が調達不可といった、特定資源の被災時にも活用可能
- これらは巨大地震より身近な出来事で発生頻度が高く、BCPの活用シーンも多くなる(費用対効果が高い)

長所	現実の被災状況に応じ、対策本部の指示を待つことなく、現業管理部門の判断で活動を開始できる
短所	ともすれば、各管理部門の対策がバラバラな方向を向き、整合性がとれなくなる。対策本部での判断・修正指示が必要

資源別の部門対策手順書の例

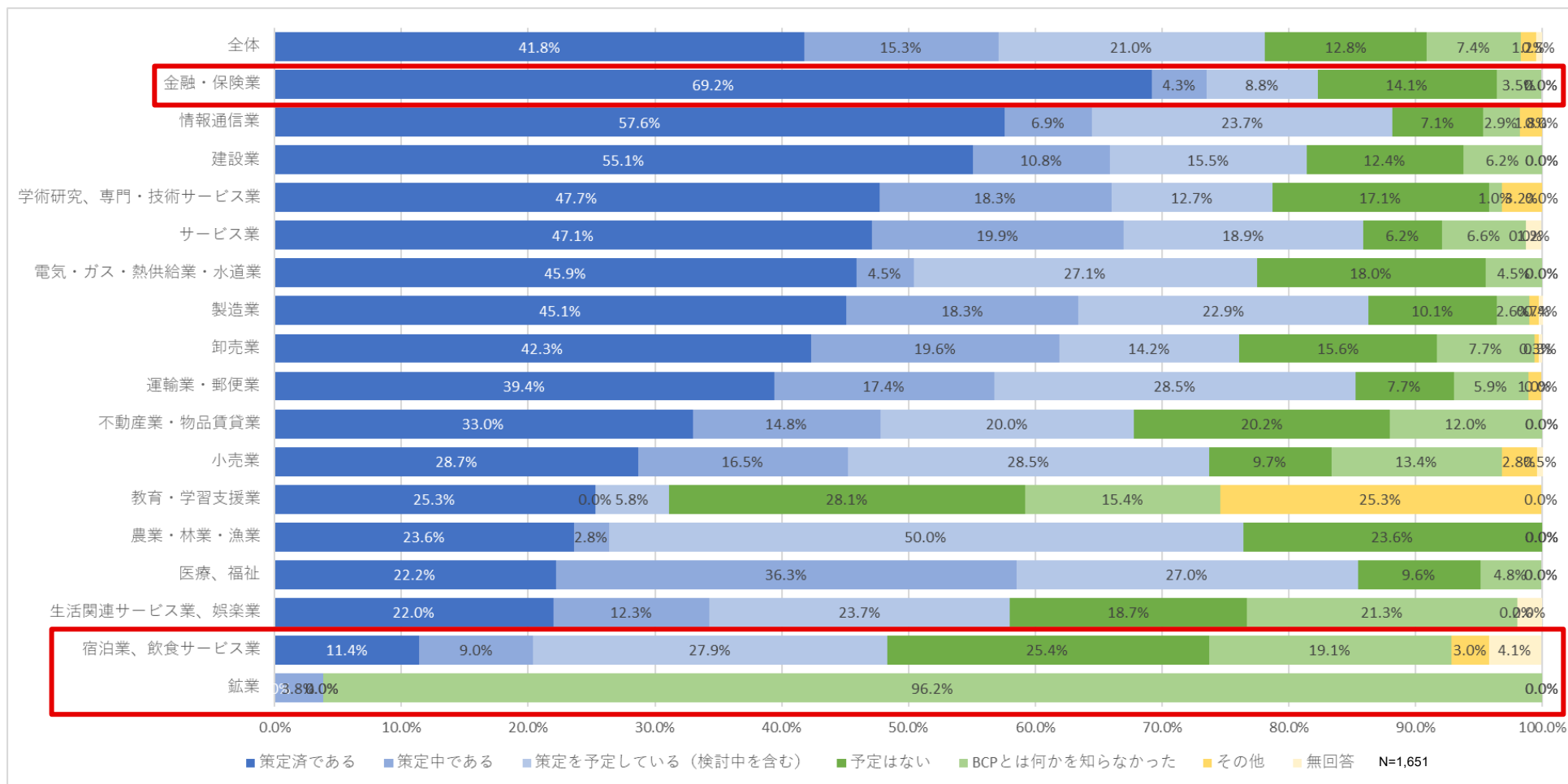


(注) 1. 実際には、各活動内容と、上記の長所・短所を照らし合わせ、業務ごとに適切なタイプを組み合わせたハイブリッド型となることもある
 2. 代替策は、被害の程度に応じて、複数の実務策を用意し、その度合いを発動基準として定めておくこともある

III. 統計資料

企業種別毎のBCP策定状況

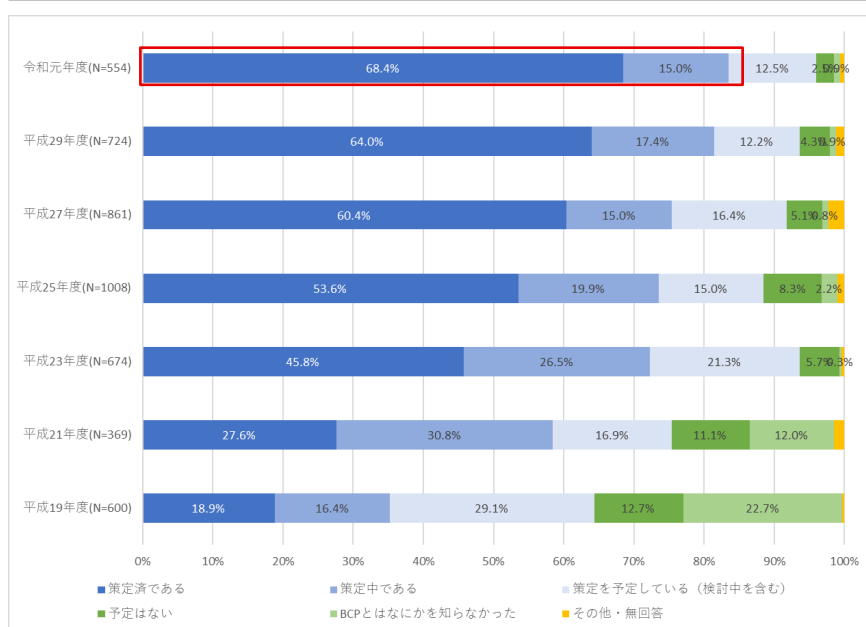
- 業種別に金融・保険業(69.2%)が最も高く、鉱業・宿泊業、飲食サービス業での策定が遅れています。
- 社会インフラやサプライチェーン上のプレイヤーが複雑、多数参加している業界は策定が進んでいることがわかります。



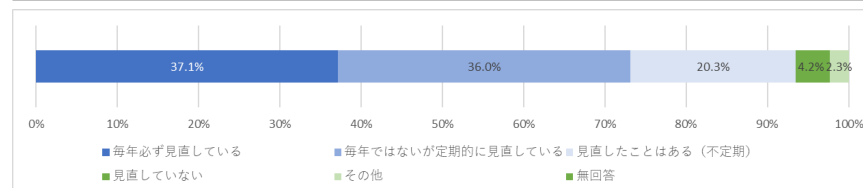
企業におけるBCPの策定状況(大企業の場合)

- 大企業(資本金10億円以上かつ常用雇用者数50人超等)におけるBCP策定済の企業は調査開始時は18.9%だったが、最新の調査結果では、68.4%と約7割の企業がBCPを策定済で、策定中の企業も含めると8割以上の企業がBCPを策定中・済です。
- 大企業では定期的、もしくは非定期的に見直しを実施している企業がアンケート回答企業の9割を超えています。
- 社内におけるBCPの定着に関して、83.8%の企業が実施しており、そのほとんどがマニュアルや資料の整備および訓練を実施しています。

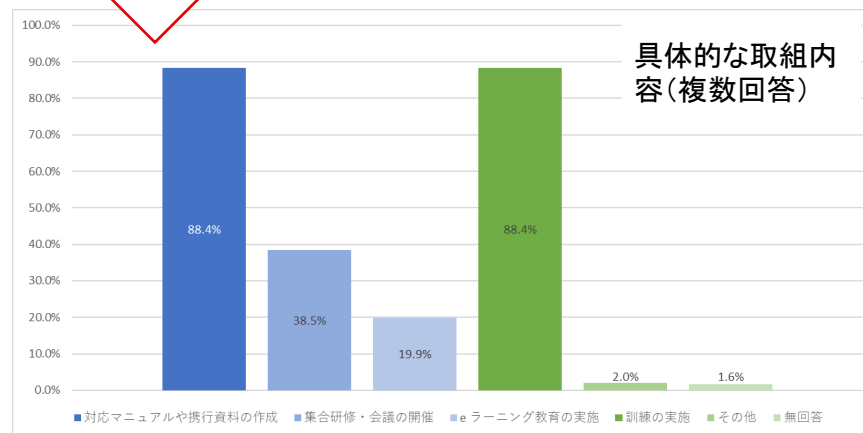
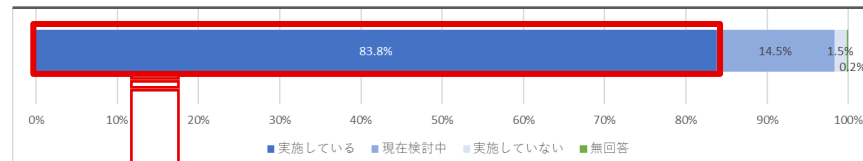
大企業におけるBCP策定状況



大企業におけるBCP運用状況



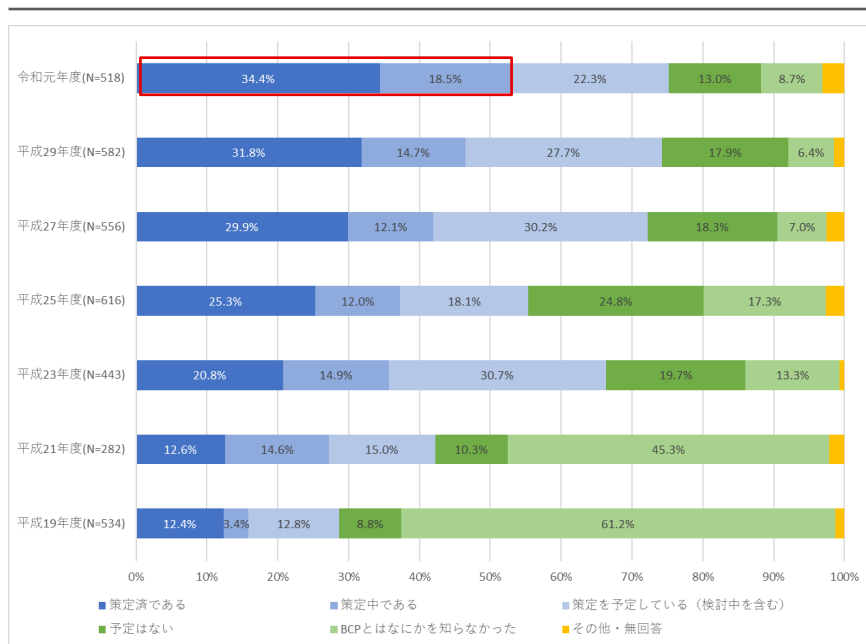
大企業におけるBCP定着に関する施策等



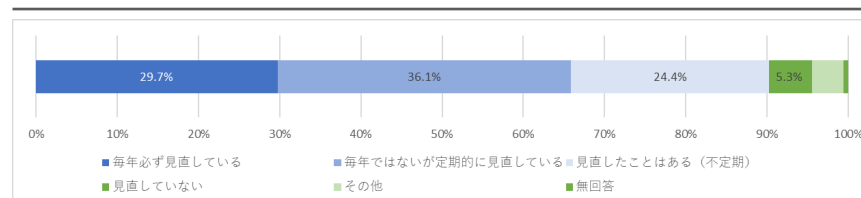
企業におけるBCPの策定状況（中堅企業の場合）

- 中堅企業（資本金10億円未満かつ常用雇用者数50人超等）におけるBCP策定済の企業は34.4%の企業がBCPを策定済で、策定中の企業を含めても5割強と大企業と比較して、策定が進んでいないのが現状です。
- 中堅企業におけるBCPの見直しは不定期も含めると9割が実施しており、大企業との差は少なくなっています。
- 社内におけるBCPの定着に関して、62.8%の企業の実施にとどまっており、大企業と比較して定着にかかわる施策の実行が進んでいません。

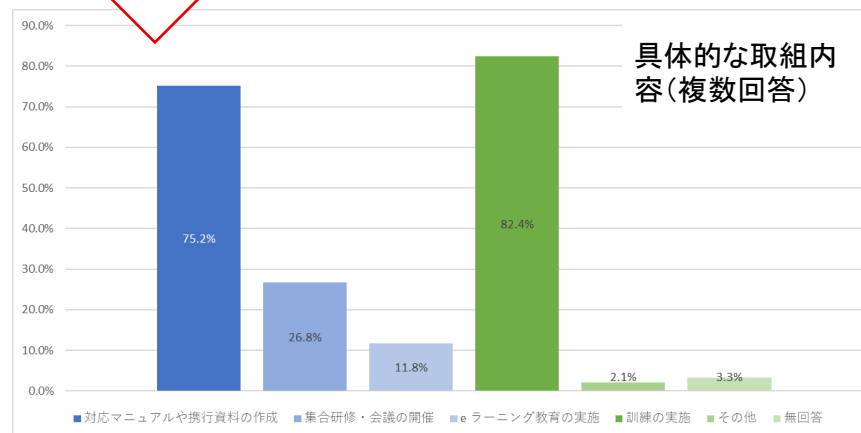
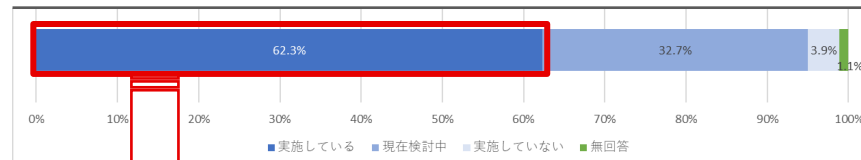
中堅企業におけるBCP策定状況



中堅企業におけるBCP運用状況



中堅企業におけるBCP定着に関する施策等

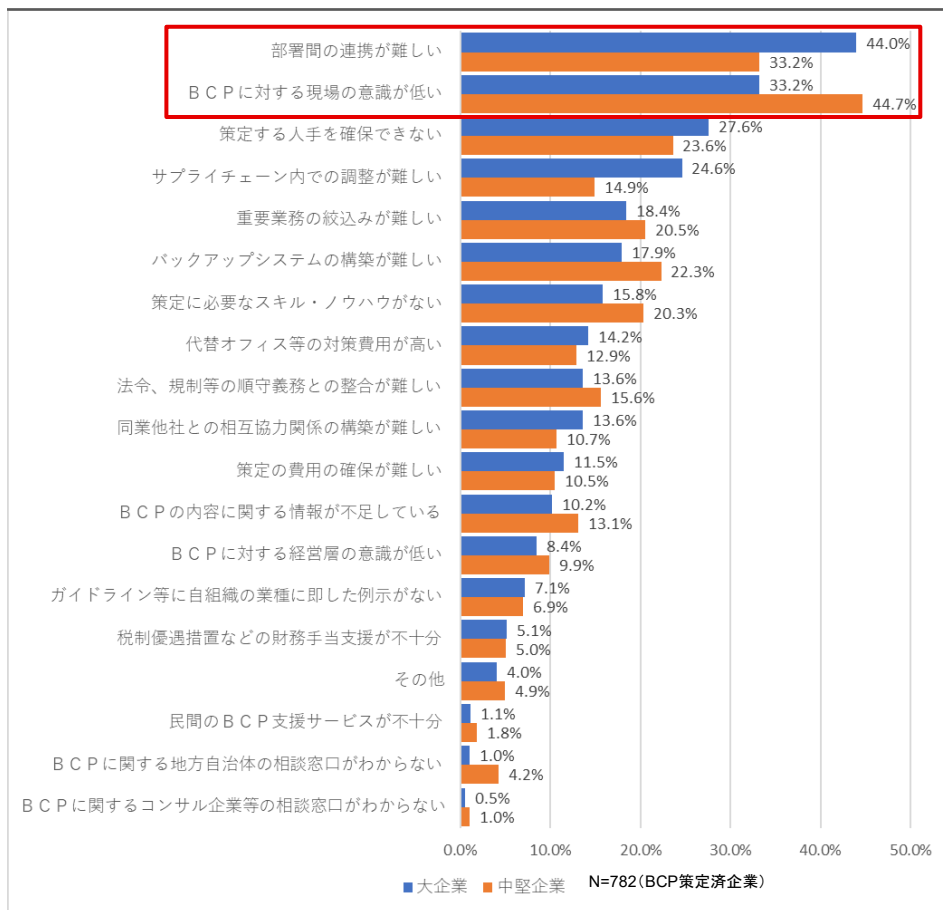


事業継続計画(BCP)の策定や推進にあたっての留意点

■ BCPの策定にあたり、

- プロセスとして①現場社員をどのように巻き込み主体的に参加させるか②複数部署間の調整をどのように行うかが重要になります。
- 計画の内容として、被害想定を漏れなく具体的に設計することや、BCP発令の基準や活動の手順を具体化することが重要になります。

事業継続計画(BCP)の策定や推進にあたっての問題点や課題(複数回答有)



BCP策定企業で被災時にBCPが全く役に立たなかった事例

規模	業種	役に立たなかった理由
大企業	製造業	H30年の豪雪において、BCPに豪雪までは検討されておらず、また県内の各工場が止まっている中で緊急対策本部の設置も行なわれず、指示や情報収集や発信にバタバタしてしまった。
大企業	製造業	BCPでの想定リスクではなかった(台風による損壊)。
大企業	製造業	西日本豪雨で仕入先が被災したが、弊社の当時のBCPでは仕入先支援に関する中身が詰められていなかった。
大企業	学術研究, 専門・技術サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 緊急対策本部の設置基準があいまいだった(緊急対策本部が設置できなかった)。 ■ 帰宅困難者の基準が不透明で、全社員へ帰宅指示をしてしまった。 ■ 事業継続の調整は親会社へ依存してしまった(親会社判断に委ねる結果となった)。
中堅企業	製造業	受けた被害(水害)がBCPで想定していた内容(大規模地震)とは異なったため。
中堅企業	製造業	間接被害まで想定した内容ではなかったため。
中堅企業	運輸業, 郵便業	机上の計画であったため。すべきことの骨子は分かるものの、実態に沿った細部の記載が乏しかったため。
中堅企業	学術研究, 専門・技術サービス業	地震と津波を想定していたので台風15号、19号(2019年)の高波による浸水被害が想定外であり、防災・減災対策を行っていなかった。部署内の連携もうまく取れなかったし、重要業務のバックアップも一から構築する必要があった。

免責事項

- 本企画書により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本企画書は、弊社が信頼に足ると思われる各種情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性および信頼性を保証するものではありません
- また、本企画書に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本企画書は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本企画書の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら本企画書を提出しました担当者までお問合せ下さい

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

 お問い合わせはこちら

<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?」
～2024年を生き抜くビジネス戦略～
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

WEB上での情報発信

コンサルティング
レポート

<https://www.murc.jp/library/report/>



Quick
経営トレンド

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



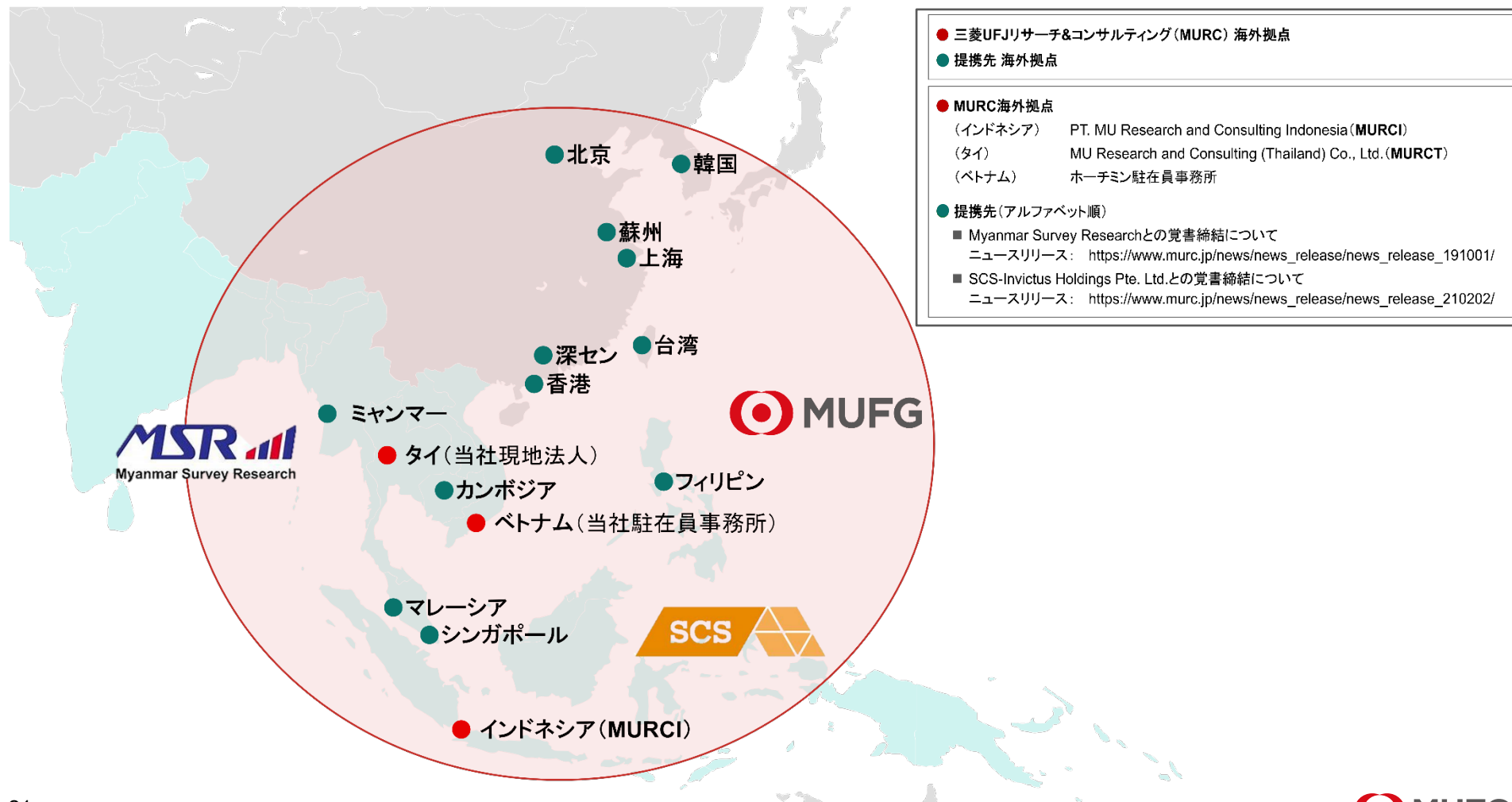
オンラインセミナー
過去動画

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/