

グローバルBCP構築支援

日本では大災害を前提とした事業継続計画（BCP：Business Continuity Planning）が策定されてきましたが、対象範囲が日本国内にとどまっているケースは少なくありません。一方で、海外売上比率の拡大やM&A等による海外子会社の増加、またサプライチェーンの海外拡張が進む現代においては、BCPをグローバルに構築していくことが求められます。KPMGは、海外展開する日系企業のグローバルBCP構築を支援します。

グローバルBCPとは

BCPとは、災害等により中断してしまった事業を早期に復旧させること、また、特に重要な事業については、事業を継続させるための手段を予め講じることを総称した概念です。

グローバル企業においては、自社の事業やサプライチェーンが日本にとどまらず、海外の各地で展開されており、海外子会社も含めたグループ会社全体の組織・事業を考慮したBCPが必要となります。グローバルBCPは、基本的な概念は日本国内の対応と同様ですが、国内向けのBCPをそのまま展開するだけでは不十分です。本社からのグローバルBCP方針展開や海外の地域特性も踏まえたリスク分析など、新たに取り組むべき対応が存在します。

グローバルBCP展開のポイント

海外拠点では「大震災」よりも「洪水」「火山の噴火」「テロ」「労働争議」等のリスク事象の発生可能性が高いケースが多いため、各拠点におけるリスクを想定し、それぞれの拠点に応じたリスク対応が必要です。一方で、対策には「共通部分」が多いため、日本本社で構築した大災害のケースを前提に「経営リソースへの影響」に

着目して計画を再構築することも可能です。

KPMGは、事業継続マネジメントシステム（BCMS）の国際規格である「ISO22301:2012 社会セキュリティー事業継続マネジメントシステム—要求事項」も踏まえて、グローバルBCP構築を全面的に支援します。

	地震・津波	台風・洪水	噴火	原発	テロ	伝染病	...
リスク事象ごとに異なる部分 各拠点・地域のリスクに応じて対応	建屋の耐震補強	土嚢の準備	噴火発生時の避難計画	線量計によるモニタリング	外務省や当局への情報収集	体温スクリーニング	...
	生産設備や什器類の耐震対策	止水板の設置	...	ヨウ素剤の備蓄	本社施設のセキュリティ強化	予防接種指示	...
	地震・津波発生時の避難計画	建屋の高上	火山灰フィルタの設置	行政・規制当局への情報収集	入社時身元調査の徹底	出社方針	...
	備蓄品の用意	水害発生時の避難計画	行政・専門機関への情報収集	原発事故発生時の避難計画			

共通部分

経営リソース影響対応

- 経営リソース不足時の優先事業・業務・製品の特定
- 生産・調達・物流機能停止に備えたリスク対策（二重化・在庫確保・標準化等）
- 要員不足を想定した拠点内・拠点間での多能工化
- サプライヤーの機能停止を想定した複社購買化、部材の標準化
- 生産機能の停止を想定した代替生産体制の確立
- 有事が発生した際の生産インフラ・主要サプライヤーとの情報共有体制確立
- 重要業務・システムの特定とリスク対策

緊急時体制

- 初動・復旧対応事項（報告事項・本社—拠点間レポートライン・報告方法・緊急連絡網等）の整理
- 安否確認
- 通信網の複線化（衛星電話・バックアップ回線等）

グローバルBCP策定プロジェクトの対応ステップ

グローバルBCP策定プロジェクトは、下記の基本的な対応事項に基づき、海外拠点も含めたBCPを策定し、高度化します。具体的には、拠点の災害リスク調査、サプライチェーンの脆弱性特定、対応策の検討等を行い、世界中のどこで事故や災害が発生しても、事業の継続が可能な体制の構築を支援します。

プロジェクト組成	現状評価 方針策定	対応計画 策定	構築	訓練	モニタリング
<ul style="list-style-type: none"> ・ 主管組織の設定 ・ スコープ設定 ・ ゴール・目的設定 ・ コミュニケーションプランの策定 ・ 予算・リソース配分 ・ プロジェクト計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状評価 ・ リスクアセスメント ・ ビジネスインパクト分析 (BIA) ・ 事業継続方針・戦略の策定 ・ 優先事業・業務の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体制検討 ・ リスク対策検討 ・ 文書整備方針検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急時初動計画 ・ クライシスマネジメント規程 ・ 事業継続計画 ・ IT-BCP ・ 検証／訓練計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体制構築 ・ 基本方針策定 ・ リソース確保 ・ 計画策定／ドキュメント化 ・ 計画の検証 (ウォークスルー等) ・ リスク対策の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急時初動対応訓練 ・ 事業継続訓練 ・ IT-BCP訓練 ・ 訓練を踏まえた計画のアップデート 	<ul style="list-style-type: none"> ・ KPIやKRIによるパフォーマンス検証 ・ 変更管理 ・ エグゼクティブ／ボードメンバーレポート (委員会活動等) ・ 内部監査・モニタリング等による継続的な改善・メンテナンス
リスクに強い文化の醸成					
<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修やワークショップ等による従業員へのリスク感度の醸成 ・ ミスやトラブル等の報告ツールの準備、報告を責めない風土作り ・ 経営トップからのリスク対応方針に関する積極的な情報発信 ・ 適正な目標設定・目標管理 					

KPMGコンサルティングのグローバルBCP関連サービス

KPMGでは、様々な企業のリスク管理・危機管理・BCP策定等の経験とノウハウを活用し、企業の業種や規模に応じた最適なサービスを提供します。さらにKPMGのグローバルネットワークを活用し、世界中の地域での支援が可能です。

グローバルクライシスマネジメント態勢構築支援サービス

- ・ 海外子会社も含めた危機発生時の対応体制構築
- ・ グローバル危機管理規程・ポリシーの策定 (報告・判断・開示に関する基準策定)
- ・ ISO22320 (危機対応の規格) も踏まえた有事の意思決定フレームワーク構築
- ・ グローバル危機管理体制診断 (右図参照)

ISO22301 (JISQ22301) 認証取得支援サービス

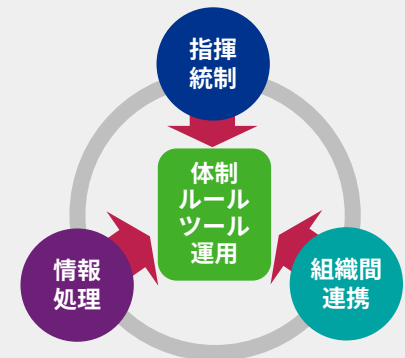
- ・ 事業継続マネジメントシステム (BCMS) の運用を実現するための認証規格であるISO22301 (JISQ22301) の要求事項を踏まえたBCMS態勢の構築および文書化支援
- ・ ISO要求事項の勉強会や要求事項に対するGAP分析、事業影響度分析 (BIA) ・ リスクアセスメントの実施支援
- ・ 内部監査・訓練実施支援等

クライシス・BCP訓練実行支援サービス

- ・ 有事の疑似体験を行うための教育・訓練の実行支援 (ワークショップ訓練、ロールプレイング訓練、ウォークスルー訓練等)
- ・ 訓練企画者向け研修および訓練企画ガイドラインの作成支援
- ・ 海外拠点に対する英語・日本語・現地語での訓練実施

KPMGの危機管理体制 評価フレームワーク

危機対応における重要要素である「指揮・統制」「情報処理」「組織間連携」の観点、およびそれを支える「体制・ルール・ツール・運用」の観点で評価



KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 19-5025

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.