

中小企業向けの BI 保険と BCP 関連サービス —米国・イギリスを中心に—

主席研究員 飯野 由佳子

目 次

1. はじめに
2. 政府および保険業界団体による BCP 関連の中小企業向け支援
 - (1) 米国の取組
 - (2) イギリスの取組
3. 保険会社による BI 保険と BCP 関連サービスの提供事例
 - (1) トラベラーズ取組
 - (2) アビバ取組
4. おわりに

要旨

2019年7月に、中小企業が策定したBCPを国が認定するという制度を盛り込んだ中小企業強靱化法が施行されたことを受け、わが国では中小企業の災害対応・事業継続への関心が高まっている。

米国およびイギリスでは、2001年の同時多発テロを受け、政府が中心となり中小企業の災害対応、BCPの普及にあたっている。また、損害保険会社はBCPの一端を担う事業中断保険（BI保険）に加え、災害対応に関する情報を提供し、中小企業の事業継続を支援している。

本稿は、わが国に先んじ中小企業の災害対応に注力してきた米国・イギリスの、政府および保険業界団体による中小企業へのBCP普及を目的とした取組内容を両国保険会社の取組例とともに取り上げる。

法規制や企業を取り巻く環境も異なる海外の事例をそのままわが国で応用できるわけではないが、両国政府および保険業界団体の災害対応・緊急事態対応や、損害保険会社のBI保険、および当該保険の販売促進用に考えられたサービスは、わが国総企業数の99.7%を占める中小企業に対し、損害保険会社がどのような保険や関連サービスを提供することができるのかを考える際に、参考のひとつになるのではと考える。

1. はじめに

2019年7月に施行された「中小企業強靱化法」は、多発する大規模自然災害や経営者の高齢化・後継者不足といった厳しい問題を抱える経営環境下において、中小企業が事業活動を継続できるよう、税制面や資金面また人材面といった様々な側面から中小企業を支援することを目的としている。同法には、中小企業が策定した事業継続計画（Business Continuity Plan：以下「BCP」）¹を国（経済産業省）が認定するという、かつてない制度が盛り込まれている。そして、認定を受けた中小企業は、低利融資や信用保証枠の拡大、防災・減災設備に係る税制支援といった優遇措置を受けることができるとされている。

また、2019年10月には、全国中小企業団体中央会が、「中小企業組合の経営支援力強化に関する連携協定」を大手損害保険会社4社と締結した。同協定は、損害保険会社が持つノウハウ・情報を共有し、中小企業のリスクマネジメントを支援することで、中小企業の活性化を図ることを目的としたものである。

しかし、経済産業省の外局として中小企業の支援に携わる中小企業庁は、日々様々な経営課題に直面し、災害対応の大切さは理解しているものの時間的余裕がなく、また災害復旧に係る体系的・網羅的な知識も不足している中小企業にとって、BCP策定はまだハードルが高い取組であるとしている²。

このような状況を踏まえ、本稿では、米国とイギリスのBCPに関連する中小企業向けの支援について取り上げた。前半では、2001年の同時多発テロを受け、国土安全保障省（Department of Homeland Security：以下「DHS」）が中心となり、国を挙げて災害対応力・緊急事態対応力向上に取り組んできた米国と、2004年に民間緊急事態法を制定し、中小企業へのBCP普及の役割を地方自治体に定めたイギリスの取組について説明する。後半では、両国損害保険会社の、BCPの一環でもある中小企業向けの事業中断保険（以下「BI保険」）³と、同保険の販売促進ツールとしてのBCPに関連したサービスを取り上げる。

なお、本稿における意見・考察は筆者の個人的見解であり、所属組織を代表するものではないことをお断りしておく。

¹ わが国の中小企業庁は、BCPを、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行う活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」と定義している。なお、中小企業強靱化法ではBCPに当たるものを「事業継続力強化計画」としているが、本稿ではBCPと表記する。

² 中小企業庁委託事業として中小企業をサポートするウェブサイト「ミラサポ」による。

³ 保険に関連する包括的な用語集や教育セミナーを提供する会社として知られる International Risk Management Institute（IRMI）は、事業中断保険（Business Interruption Insurance）を、「Business Income Insurance」としても知られている保険である」とし、「保険の対象となる施設が損害を受けた場合の事業中断による収入の損失と損害を受けた施設の修理などに係る費用を補償する保険」と定義している。本稿ではIRMIの定義に従い、Business Interruption InsuranceおよびBusiness Income Insuranceを「BI保険」として扱う。また、本稿で取り上げたトラベラーズ、アビバのBI保険については、両社がBI保険の名称として使用している英文表記を該当項に記載している。

2. BCP に関連する中小企業向けの支援

本項では、米国とイギリスの、政府および保険業界団体による BCP に関連する中小企業向けの支援を紹介する。

(1) 米国の取組

米国では、2001 年の同時多発テロを受け、2002 年 11 月に DHS が設立され、2003 年 3 月にその配下に編入された連邦緊急事態管理庁（Federal Emergency Management Agency：以下「FEMA」）が、自然災害やテロ事件等の対応に当たっている。

本項では、DHS の Ready という災害対応プログラム⁴と、保険業界団体の 1 つであり、米国損害（再）保険会社の寄付により運営されている、事業・家庭安全保険研究所（Insurance Institute for Business & Home Safety：以下「IBHS」）⁵が提供している BCP 策定プログラムを紹介する。

a. Ready

2003 年に開始された Ready は、自然災害や人災による緊急事態に対し、米国国民が十分に備え対応し、被害を軽減することができるように設計されている。DHS は、Ready の目的を、公共機関の関与を通じ米国国民の緊急事態に対する準備を促進することにあるとしている。

Ready のウェブサイトは、①大災害と緊急事態、②計画策定、③ボランティア、④事業継続の計画と対応、⑤幼児・小中学生の災害対応、⑥関連サイト・ニュースの、6 つの大項目で構成されている。本項では、④の事業継続の計画と対応、および④の小項目の 1 つである BCP 策定（図表 1、項目 13）について取り上げる。

(a) 事業継続の計画と対応

Ready の④事業継続の計画と対応では、図表 1 に挙げる 24 の小項目についてそれぞれ詳しく説明されている。

例えば、1 のビジネスの項目では、地震・ハリケーン・洪水・停電・竜巻に対応するための詳細なガイドブックやビデオが紹介されている。各ガイドブックは約 50 ページから成るもので、それぞれスペイン語でも用意されている。また、17 のトレーニングの項目では、組織の誰がどのようなトレーニングを必要としているのかという説明に加え、DHS や FEMA が提供する緊急事態対応のトレーニング用資料のリンクなどが掲載されている。

⁴ FEMA は中小企業向けの災害対応ツールとしてウェブサイトにて Ready のリンク先を掲載している。

⁵ IBHS の事業内容については、損害保険事業総合研究所「諸外国における保険業界の自然災害に対する防災・減災の取組について」（2017.3）を参照願う。

図表 1 事業継続の計画と対応の小項目

1	ビジネス	2	職場のレジリエンスのリーダー
3	レジリエンスプログラムの PDCA	4	レジリエンスプログラムメンバー
5	レジリエンスプログラムの各項目目標	6	レジリエンスプログラム管理
7	法規制・監督当局	8	計画（危険に対するアプローチ）
9	レジリエンスプログラムの実装	10	災害対応計画
11	災害対応に係るリソース管理	12	災害発生時のコミュニケーション BCP
13	BCP 策定	14	災害時の IT 復旧計画
15	従業員の支援とサポート	16	災害時の管理体制
17	トレーニング	18	テストと演習
19	テストの検証	20	演習の検証
21	レジリエンスプログラムへの反映	22	レジリエンスプログラムレビュー
23	レジリエンスプログラムの改善	24	DHS・FEMA 監修の上級 BCP セット
モルガンスタンレーの 9.11 および 2000 年問題に学ぶ災害対応取組の参考例			

（出典：Ready Gov ウェブサイトをもとに作成）

(b) Ready が紹介する BCP 策定手順について（図表 1、項目 13）

DHS は、事業継続において自社に不足している対応や自社が必要としている補償を認識するために、企業の規模に関わらず BCP の策定は不可欠であるとしている。Ready が紹介する BCP 策定手順は、図表 2 のとおり 4 つのステージから構成されている。ウェブサイトでは、図表 2 で下線が引かれている部分のリンク先でさらなる詳細な説明やテンプレートが紹介されているため、企業は必要な情報を探す手間や形式を一から作成する手間を省くことができる。

図表 2 Ready の BCP の策定手順

ステージ 1：事業に係る影響の分析
○事業に係る影響分析アンケート（Business Impact Analysis：以下「BIA アンケート」） ・自社の事業における主要機能を管理するマネージャーや担当者にアンケートを行い、災害が発生し、主要機能が中断された場合の潜在的な影響、および事業の継続に必要なプロセスとリソースの洗い出しを依頼し、それらを特定する。 ○BIA アンケートで考慮すべき点 ・営業利益減少 ・販売の遅延およびそれに伴う収入時期の遅れ ・経費の増加（時間外労働、外部委託費用、修繕促進費用など） ・規制上の罰金および契約上の罰則にかかる費用 ・顧客離れ ・新規事業の遅れ
ステージ 2：事業復旧戦略
○BIA アンケートの結果に基づき、事業復旧に必要なプロセスとリソースを特定し文書化する。 ○特定された事業復旧に必要なプロセスとリソースについて、それらに対応できる現在の状況と、本来必要とされる対応とのギャップを特定する。 ・事業復旧に必要なリソースは、従業員、オフィススペース、IT 機器を含む什器備品、稼働に必要なデータ、生産・機械設備、原材料、インフラ整備、外部委託業者など ○事業復旧で考慮すべき点 ・損害を受けた施設を復旧するまで、事業を稼働するオフィスや施設の確保 ・復旧まで、一時的に製造物を変更するためにかかる時間、費用、変更に伴い減少する利益 ・製造に必要な原材料の入手、または製品の販売に余分にかかる時間

・顧客からの注文の制限 ・外部委託先の利用 ・BI 保険購入の検討 ○事業復旧戦略を策定し、管理者の承認を得る。
ステージ 3：事業復旧戦略に必要な計画や枠組の策定
○事業復旧戦略に基づいた計画や枠組の策定、および事業復旧チームを組織する。 ○移転計画の策定 ○事業の継続手順および IT 災害復旧手順の策定 ○手動で行える応急措置の策定 ○策定したすべての計画・手順を組み合わせて BCP を策定し、その内容を検証し、経営陣（取締役会）の承認を得る。
ステージ 4：策定した BCP のテストと演習
○テスト、演習の内容を策定 ○事業復旧チームで演習を実行 ○社内でテスト・演習を実行 ○テスト・演習の結果を文書化し、BCP のアップデートに役立てる。

（出典：Ready Gov ウェブサイトをもとに作成）

b. IBHS の BCP 策定プログラム

災害に対する準備、災害による損害の修復・再構築、また災害からの復旧に関する、米国内有数の専門機関である IBHS は、事業中断から復旧するための本格的な計画を策定する時間もリソースも十分でない中小企業向けに、BCP 策定プログラムを提供している。このプログラムは、オープン・フォー・ビジネス・イージー（Open For Business-EZ：以下「OFB-EZ®」）と呼ばれ、大企業が利用している災害計画や復旧プログラムと同レベルのプログラムを、大企業のように予算をかけることなく構築することができる。OFB-EZ®はまた、BCP 策定の経験や知識がない中小企業でも簡単に管理・実行できるように設計されており、図表 3 のとおり 9 項目から構成されている。

第 4 項目は主要顧客および取引先についてまとめた項であり、事業再開につき、「代替サプライヤーや配送業者の確保」が対応すべき事項として挙げられている。これは、サプライチェーンで固く結ばれた今日の企業にとって、非常に重要な準備の 1 つと言える⁶。

なお、OFB-EZ®には、項目ごとに対応した入力フォームが添付されている。同入力フォームには入力すべき事項が明確に指示されているため、BCP の策定において自社のどんな情報が必要なのか、自社の何が重要なのかを、簡単に整理できる仕組みになっている。

⁶ 三浦龍馬「BCP（事業継続計画）の有効性について」

図表 3 OFB-EZ®の概要

	項目	内容
1	自社が抱えるリスクについて知る	所在地、業界、文化、事業構造、管理体制、仕事の機能、事業目標は会社により異なり、その違いは災害対応、災害からの復旧方法にも影響を与える。 リスクを特定し認識することは、災害に対する事業の脆弱性の程度を評価することに役立つ。 ○添付の「脆弱性とリスク評価シート」を使用し、自社に影響を与える可能性のあるリスクを特定する（例えば、地震・竜巻・ハリケーン・洪水・森林火災など）。 ○特定したリスクの発生確率を 0 から 5 でランク付けする。 ○特定したリスクの重大度を 0 から 5 でランク付けする。 ○発生確率と重大度を乗算し、各リスクを再度ランク付けする。ここで最大数となったリスクが、早急に災害対応が必要なリスクである。 <推奨事項> ○IBHS の「郵便番号ツール」を利用し、自社の所在地において発生しがちな自然災害を事前に確認し、リスクを軽減できるように計画を立てる。
2	自社の事業について知る	自社の主要な機能とプロセスを特定することにより、災害発生後の事業閉鎖に耐えうる最長期間を決定する。 <考慮事項> ○主要製品またはサービスは何か？ ○主要製品またはサービスをどのように生産しているか？ ○事業稼働に最大の影響を与えるものは何か？ ○事業が影響を受けた場合、連絡しなければならない相手は？また連絡方法は？ ○事業を稼働させるために、代替手段はあるか？また、代替手段に、法的義務、契約上の義務、財政上の義務があるものは？ ○代替手段を別の場所で実行することは可能か？また、必要な機材は？事業を止めておける最長期間は？ ○事業を稼働できなかった場合の結果は？ ○ある特定の機能を失っても、事業の存続は可能か？ <推奨事項> ○従業員が、毎日・毎週・毎月・毎年行うことを確認する。また、自社の会計・財務、生産・サービス提供、セールス・マーケティング、顧客サービス、人事、総務、IT、の機能について確認する。
3	自社の従業員について知る	事業における一番の財産である従業員についての情報を確認し（身体的制限があるかどうかなどの情報も含む）、災害時の連絡方法を確立する。 <考慮事項> ○従業員の現在の自宅および携帯電話の番号、住所、メールアドレス、緊急連絡先情報を把握しているか？ ○従業員の連絡先を、会社外でも入手できるか？ <推奨事項> ○6 カ月ごとに従業員の連絡先情報をアップデートする。

	項目	内容
4	自社の主要顧客および取引先について知る	事業中断を管理し顧客へのサービスを継続できるように準備計画を策定する。 ○事業を再開できるかどうかは、主要取引先が自社に必要な物品を提供できるかどうかにかかっている。 ・主要取引先は、自社とは別のエリアに確保する。 ・代替サプライヤーと配送業者を確保する。 ・サプライヤーに BCP の提供を依頼する。 ○被害にあったことを連絡する必要がある通知先リストを作成し、送付手順を確認する。 ・主な通知先は、会計士、銀行、建物所有者、保険ブローカー、保険会社、インターネットサービスプロバイダー、給与計算業者、自治体の公共事業部、電話会社、ガス・電気会社などである。 <推奨事項> ○インシデント後、顧客と連絡を取る方法を確認しておく（電話、メール、ツイッター、Facebook、ウェブサイト上での広告、新聞など）。
5	自社の IT について知る	事業の生命線である IT システムおよびデータを、インシデント発生時または復旧期間中に確実に利用できるようにするために、BCP には必ずシステム、データについての項目を入れる必要がある。 ○電力変動による損傷を避けるために、インシデント発生の影響が出る前にすべてのコンピュータハードウェアをシャットダウンする。 ○従業員に自宅にラップトップを持ち帰らせ、必要に応じ会社外で作業ができるようにしておく。 ○第2項目で特定した自社の主要事業に必要な機能とプロセスを実行するために不可欠なデータのバックアップを複数メディアに保存しておく。また、それらのバックアップデータに安全にアクセスできる社外にも保存しておく。 <推奨事項> ○給与、税金、会計、生産記録などのファイルのバックアップを取る。 ○最新のコンピュータとインターネットのログインコードとパスワードを、誰が見てもわかるように保管しておく。 ○ハードウェア・ソフトウェアの交換または復旧場所でのそれらのセットアップができる IT ベンダーを確保しておく。また、送料・配送時間を含む機器のレンタル・購入について、サプライヤーから書面による見積を取り付ける。 ○上記のベンダー・サプライヤーの連絡先、依頼内容は、添付の「サプライヤー・ベンダーフォーム」に記載しておく。
6	自社の財務状況について知る	財務的な準備はインシデント前に整えておく必要がある。 ○インシデント後、備品の購入や、一時的に別の場所で事業を継続するために必要な緊急用の現金とクレジットカードを準備しておく。 ○インシデント後、被害を被った状態だとしても、支払わなければならないリース料、レンタル料、ローンなどの経費を特定しておく。 ○BCP において、「給与の支払」は見過ごされる傾向があるため、インシデント後・復旧中の給与支払計画を策定しておく。またその計画について、従業員が認識していることを確認する。 ○実際のインシデント発生時にかかった費用を報告させ、明確に記録し予算に反映させ、経費をコントロールする手順を確立させておく。 <推奨事項> ○保険会社やブローカーと定期的に面談し、自社の保険の内容（補償範囲、免責条項、限度額など）について明確な理解を持つ。 ○保険の多くは、洪水や地震による損害を補償していないため、必要に応じ別途保険を購入する。

	項目	内容
7	自社の BCP の適切なアップデート時期について知る	「いざ」という時に BCP が機能するよう、定期的な見直しとアップデートを行う。 <アップデート時期> ○事業内容、または所在地に変更が生じた時 ○事業内容に係る重大な決定がなされた時 <メンテナンス> ○6 カ月ごとに以下に挙げるプロセスを繰り返す。 ・従業員に BCP の内容を確認させる。 ・連絡先情報をアップデートする。 ・現行の BCP に記載されている内容から変更されている手順、プロセス、優先順位があるかどうか確認する。 ・変更があった箇所を文書化する。
8	自社の BCP の適切なテスト・演習時期について知る	○まずは、設定した BCP のテストを主要な従業員と実施する。 ○実際にインシデントが発生した場合の事業継続に関し、脆弱な部分や現行機能とのギャップはテストをするまで判明しないことが多いため、テストは必ず実施する必要がある。 ○添付のシナリオで従業員に机上演習を実施し、その後、自社に適したシナリオを作成し、机上演習を実施する。 ○その他、会議終了後などに予告することなく従業員にシナリオを提示し、「電力が今使えなくなったら、あなたはまず何をしますか？誰がリーダーですか？コンピュータはどう扱いますか？」といった質問をする、実践的な演習を実施する。
9	支援・救助を受けることができる場所を知る	有益な関連 URL を紹介している。 ○IBHS ○アメリカ赤十字 ○米国商工会議所の災害ヘルプデスク ○Disaster Assistance Improvement Program (ウェブサイトから救助・支援を要請できる) ○FEMA ○米国内国歳入庁の企業の災害支援・緊急救援プログラム ○米国中小企業庁および米国中小企業庁中小企業開発センター

(出典：IBHS, “OFB-EZ®”をもとに作成)

(2) イギリスの取組

イギリスでは、中小企業への BCP 普及促進は地方自治体の役割の 1 つである。

中小企業向けの BCP 関連サービスを取り上げるにあたり、本項ではまず、2004 年に制定された、企業やボランティア団体の BCP 策定支援を地方自治体に要求した「2004 年民間緊急事態法」を説明する。また、地方自治体による BCP に関連する中小企業向けの支援例として、ロンドンの災害対応プログラムであるロンドンレジリエンスの取組を紹介する。

a. 2004 年民間緊急事態法

同法は、大きく 2 つのパートに分かれている。

パート 1 では、図表 4 のとおり、緊急事態の対応者を 2 つのカテゴリーに分け、それぞれの役割と責任を明確にしている。このパート 1 において、地方自治体の役割・責任として、企業やボランティア団体に対し BCP についての助言や支援を提供すること

が定められている。

パート 2 は、主に非常時の権限について定めており、1920 年に制定された非常事態法を制定後の変化や現在および将来のリスクプロファイルを反映させアップデートし、重大な緊急事態が発生した際に、政府による一時的な緊急規制（武装要員の配置、公共集会の禁止、旅行制限、避難要請など）の実施を認めている。なお、非常用電源の使用は最後の手段であり、地方レベルでの緊急事態計画に非常用電源の利用を想定するべきではないとしている。

図表 4 2004 年民間緊急事態法（パート 1）における緊急対応者のカテゴリ

カテゴリ	対象	役割と責任
1	○警察組織 ○地方自治体 ○鉄道警察 ○湾岸保険局 ○消防サービス ○国民医療サービス (NHS) の機関 ○救急医療サービス ○健康保険局 ○沿岸警備隊 ○環境局およびスコットランド環境保護局	○発生した緊急事態のリスクを評価し、緊急事態計画に反映させる。 ○緊急事態計画を策定する。 ○事業持続計画（BCP）体制を整える。 ○緊急事態発生時において、市民保護に関する情報を入手可能にする仕組み、および警告・情報周知・アドバイスを提供する仕組みを整備する。 ○地域の他の緊急事態対応者と情報を共有し協力体制を強化する。 <u>○企業やボランティア団体に対し、BCP についての助言や支援を提供する（地方自治体のみ）。</u>
2	○配電・送電事業者 ○英国鉄道、その他鉄道運航会社 ○ガス供給者 ○上下水道事業者 ○ロンドン地下鉄 ○交通局 ○電話サービス事業者 ○高速道路管理局 ○安全衛生局 ○空港運営会社 ○民間非営利団体 ○港湾管理局	○カテゴリ 2 は「協力事業者・団体」であるため、緊急事態計画を策定する中心的な機関ではないが、それぞれの事業・活動に影響を及ぼす緊急事態が発生した場合には、緊急事態計画において重要な役割を果たす。そのような場合、カテゴリ 1・2 の緊急事態対応者間で情報を共有し、協力体制を整える。

（出典：CabinetOffice, “Civil Contingencies Act 2004: a short guide (revised)”をもとに作成）

b. ロンドンレジリエンス

ロンドンレジリエンスは、ロンドン市長、大ロンドン局⁷、ロンドン消防隊、およびシティ・オブ・ロンドンをはじめとする 33 のロンドンの行政区の代表として、2004 年民間緊急事態法に従い、同法パート 1・カテゴリ 1 で定められた役割と責任を担うためのプログラムである。ロンドン所在の事業者に対する危機管理および BCP についての支援もその 1 つである。

⁷大ロンドン局（Greater London Authority）は、ロンドン市長と 25 人のロンドン議会のメンバーにより構成されている行政機関である。

ロンドンレジリエンスはまた、**London Prepared** というウェブサイトの管理も行っている。同ウェブサイトは、ロンドン所在の企業の 99%に当たる中小企業について、ロンドンのみならずイギリス全体においても経済の要であるが、そのうちの 73%もの企業が BCP を準備していないとしている。**London Prepared** では、国にとって重要なセクターである中小企業を支援するために、ロンドンの行政区と協力し、無償で利用できるガイドやツールを提供している。

○ 事業を守るためのガイド

会社までの交通網遮断、異常気象、洪水、火事、犯罪、サイバー犯罪に関し、それぞれ最低限考慮すべき 5 つのポイントや、BCP 策定について有益な情報を提供するリンク先を紹介している。

○ BCP 策定を開始するためのテンプレート

BCP 策定に必要な手順であるリスクの洗い出しや、それぞれのリスクに対応する計画の策定といった段階ごとの簡単な説明に加え、策定に利用できるリンク先が紹介されている。

○ 10 分間の事業継続セルフチェックテスト

従業員、IT 機器、データなどの 11 項目につき、3 から 12 個の質問に「はい・いいえ・該当無し・わからない」の 4 つの選択肢から答えを選び、自社の事業継続レベルを評価するテスト。これにより、自社の BCP に不足している部分を明確にすることができる。

上記の、「事業を守るためのガイド」で紹介されているリンク先の 1 つに、イギリスの主要保険会社による資金提供を含むサポートにより運営されている **Risk Insight Strategy and Control Authority**（以下：「**RISCAuthority**」）という研究機関のウェブサイトがある。

RISCAuthority は BCP を、「インシデント発生後、どのように顧客へのサービスを維持し、どのように被害を受けた事業の主要機能を復旧させ、その被害による損失をどのように回復させるかを、事前に考え、その考えを行動計画に発展させるプロセスである」と定義している。

図表 5 では、**RISCAuthority** が無償で提供している中小企業向けの「インシデント対策管理と BCP ガイド」の内容を紹介する。同ガイドは、BCP における責任の所在を明確にし、かつ、従業員を含む企業の各財産について、緊急時に備えどのような対策を講じるべきかを示している。

図表 5 RISCAuthority のインシデント対策管理と BCP ガイドの概要

1 招集	
○インシデント対策チームを招集する（招集するメンバーは、以下2で選出されたメンバー）。 ○さらに人員を必要とする場合は、インシデント対策チームのメンバーが直接連絡を取る。 ○インシデント対策本部を設置する場所を事前に数か所決めておき、それぞれの住所・電話番号・内線番号および対策本部に必要な什器（固定電話、プロジェクター、テレビなど）を文書化しておく。	
2 インシデント対策チーム	
○このチームは、インシデント発生時に BCP の実行に責任を負う、事前にインシデント対策管理のトレーニングを受けた、組織の意思決定者の中核を成す次のメンバーで構成される。	
役割	責任
対策チーム長	・対策チームの指揮をとる。 ・チームメンバーの役割と責任を決め、必要であれば人員を補充する。 ・インシデントに対応する戦略的目標を確立する。 ・復旧方針を決定し、長期の計画も立てる。 ・戦略を決定し、戦略遂行に必要な経費を承認する。
人事担当	・従業員の安否を確認する。 ・安全な避難経路を確保する。 ・居住用の施設やサポートを提供する。 ・必要な場合は従業員を病院に搬送し、病院と連携をとる。
記録担当	・すべての決定事項と実行された対応、また支出を記録する。 ・その他すべての関連事項を記録し、後々情報を開示できるようにする。
連絡担当	・従業員の携帯にメッセージを配信する。 ・定期的に従業員に現状を連絡する。 ・ヘルプラインを設定する。 ・連絡内容に一貫性を持たせるため、人事担当と連携する。 ・自社のウェブサイトを定期的に更新する。 ・メディア担当と連携し、正しいメッセージを配信できるようにする。 ・すべての顧客、ステークホルダー、ベンダー、サプライヤーとの連絡を調整する。
メディア関連担当	・メディア用の声明を承認し配信する。 ・情報に一貫性を持たせるため、社内・社外と連絡を取り合う。
IT 担当	・IT の復旧計画が効果的に促進されるようにする。 ・通信機能を復旧させる。
施設担当	・建物の損傷を調査し、インフラ状況の確認をする。 ・建物、敷地内の安全性を確認する。 ・必要な場合、救急、消防などへの緊急連絡を行う。 ・仮事務所・仮店舗への移転計画を調整する。
3 インシデント対策管理チェックリスト	
○このチェックリストは、2 で定められた責任をリストにしたもので、各項目横に実行者の名前と実行日を記入できるように作成されている。	
4 復旧計画	
○復旧計画は、以下のとおり従業員、施設、データ、書類、連絡、什器備品およびインフラ、サプライヤーの 7 つの項目に分かれている。	
○復旧計画の項目ごとに、実行者と、現在の状況（例えば、「仮事務所の契約をした」など）と、復旧までにかかる（かかった）時間を、分かるように記入しておく。	
項目	復旧計画内容
従業員	・従業員それぞれが持つスキルと知識の詳細を確認し文書化する。 ・更なるスキルと知識を従業員が習得できるよう、研修を実施する。 ・慣れていない従業員でも実行できるよう、主要プロセスの手順を文書化しておく。 ・退職した元従業員のスキルや知識を一覧表にまとめ、必要な時に連絡がとれるようにしておく。 ・同様のスキル・知識を持っている従業員を分散し、同じ場所で働かせない。 ・特定のスキルや知識を必要とする業務を第三者に委託する。 ※事前に対応可能な項目は実行し、実行者の名前を記載しておく。

施設	・復旧作業用に利用する会議室などの場所を予め決めておく。 ・会社の、被害にあっていない別の敷地にある建物の従業員密度を上げ、多くの従業員が働けるようにする。 ・会社の、被害にあっていない別の敷地にある建物で、重要度の低い業務を担当している社員を別の場所に移動させ、空いた場所を復旧作業を行うメンバーに利用させる。 ・在宅勤務は効果的な手段であるが、適切な IT 機器を備えているかに留意する必要がある。 ・他の会社と、復旧中にその会社の施設を利用できるという相互合意を締結しておく。 ・仮事務所・仮店舗のリストや、それらを斡旋するサプライヤーのリストを準備しておく。 ・仮事務所・仮店舗を斡旋するサプライヤーと契約しておく。 ・（インシデント後）仮事務所・仮店舗を使用できるように整える。 ※事前に対応可能な項目は実行し、実行者の名前を記載しておく。
データ	・コンピュータシステムに保管されているデータのバックアップをとり、地理的に離れた安全な場所に保管しておく。 ・バックアップからデータを復旧させる外部委託業者と契約しておく。 ・予備機器を地理的に離れた安全な場所に保管し、システムおよびデータが失われた場合に、バックアップデータからそれらを復旧できるようにする。 ・他、レプリカシステムなど、別のバックアップ方法の利用を検討してみる。 ※すべてを実行する必要はないので、自社に適したデータのバックアップ方法を検討し実行する。
書類	・重要書類すべてのコピーをとり、地理的に離れた安全な場所に保管する。 ・重要書類のすべてを PDF で保管する。
連絡	・自動電話転送を導入する。 ・手動で電話を転送する。 ・利用可能な電話番号にかけ直すよう依頼するメッセージを設定する。 ・従業員、ステークホルダーに、利用可能な電話番号を通知する。 ・携帯電話を利用する（通信不良になる可能性あり）。 ※すべてを実行する必要はないので、外部からの電話対応について検討する。
什器備品 インフラ	<毎日使用しているもの> ・利用できなくなった時に交換する（低コストだが、急を要さない機器向き）。 ・事前に決められた期間に機器を交換するという契約を、外部委託会社と契約しておく。 ・什器の予備を地理的に離れた安全な場所に保管し、必要になった場合にすぐに使えるようにしておく。 ・什器備品のレンタル業者と契約を結んでおく。 <特注の機械類について> ・オンサイトのメンテナンス契約またはサービスレベルが補償されたメンテナンス契約を締結しておく。 ・特注機器の予備を地理的に離れた安全な場所に保管し、必要になった時にすぐに使えるようにしておく。 ・入手しやすい機器を使用できるよう、プロセスそのものを変更する。 ※すべてを実行する必要はないので、自社に適したデータのバックアップ方法を検討し実行する。 <インフラ> ・無停電電源装置あるいは自家発電機または小型発電機導入を検討する。 ・飲料水の確保をする（製造業者の場合、業務プロセスにおいて必要な水も確保しておく。ガソリンおよび石油も同様に確保しておく）。 ※電源装置、自家発電機については自社の業務に適したものを検討する。
サプライヤー	・複数のサプライヤーを利用し、代替サプライヤーも確保しておく。 ・サプライヤーが BCP を保持することを契約条件に入れる。

	・ 自社に提供されている商品に係るサプライヤーの BCP の調査を実施する。 ・ 十分な在庫を保管する。 ・ サプライヤーとの供給契約に関し重いペナルティ条項を盛り込む。 ・ 同業他社と、インシデント発生時に適用される、施設・機器・製品の供給を約束する相互合意を締結しておく。	
5 テスト・演習プログラム		
○シナリオを設定し、BCP が機能するかどうかを確認するテストや演習を行う。		
種類	内容	参加者
机上テスト	・ BCP の構成と内容を確認する。	・ BCP 策定者
ウォークスルー	・ BCP の内容が実行可能かどうか話し合う。	・ BCP 策定者 ・ BCP 利用者
ユニットテスト	・ 主に IT に関しての復旧計画の内容を確認する。	・ IT 復旧計画に携わる従業員 ・ IT 部門の従業員
シミュレーション	・ BCP を使用し、インシデントに対し、理論的な対応を考える。	・ BCP 策定者を含む、BCP 定着を促進する従業員 ・ BCP 利用者
リハーサル	・ BCP の手順に従い、組織内のすべての領域（主要なプロセス、製品、サービス、IT）の復旧を実践する。	・ 組織内の主要なプロセス、製品、サービス、IT にかかわるすべての従業員

（出典：RISCAuthority, “A Guide to Incident Management and Business Continuity for Small Businesses”をもとに作成）

c. イギリス内閣府による BCP ガイド

有償ではあるが、イギリスでは内閣府が、Business Continuity Institute⁸および Emergency Planning Society⁹と共同し、中小企業向けの BCP ガイドブックを、米国の実用書として有名な「For Dummies（誰にでもわかる）」シリーズとして出版している。内閣府はまた、英国規格協会（British Standards Institution）から発行されている BCP の英国国家規格（BS25999）に基づいた BCP ガイドもウェブサイトにて無償で提供している。

3. 保険会社の中小企業向け BI 保険と BCP 関連サービス

本項では、保険会社による中小企業向けの BI 保険および BCP 関連サービスの例として、米国のトラベラーズとイギリスのアビバの取組を紹介する。

後記（1）a のとおり、トラベラーズは中小企業を対象としたパッケージ商品をあらゆる業種別に用意している。またアビバは、市場調査会社である Research and Markets のレポートにおいて、イギリスの中小企業向け保険市場のシェア（自動車保険以外）で上位を占める 3 社のうちの 1 つである¹⁰。トラベラーズ、アビバともに、中小企業市場

⁸ 世界のレジリエンス向上を目的に 1994 年に設立され、現在では 100 以上の国々に 8,000 以上のメンバーを持つ事業継続およびレジリエンスについての専門家を養成し資格を提供するイギリスで登録された非営利団体

⁹ イギリス内閣府民間緊急事態事務局（Cabinet Office, Civil Contingencies Secretariat）に承認された、緊急事態対応についてのコンサルティングや研修を提供する組織であり、実質的な運営は Serco という民間会社が担っている。

¹⁰ Research and Markets, “UK SME Insurance: Competitor Dynamics 2018”（2019.1）による。中小企業向け保険市場の上位を占めているとされているアビバ以外の 2 社はアリアンツとアクサである。

が主要な保険販売先の1つと言える。

(1) トラベラーズ

トラベラーズは、今日の企業は年々頻度と重大さを増す異常気象による災害や、技術革新とサプライチェーンの複雑なネットワークへの依存度の拡大などにより、かつてない規模のエクスポージャーに直面しているとし、BCPを策定しそれらのリスクを管理することが、企業存続における最も重要な要素の1つであるとしている。

トラベラーズはまた、多くの企業がBCPに関し以下に挙げるような誤った解釈を持っているとしている。

- 全従業員が非常時に何をすべきか理解している。
→どんなに優秀な従業員でも、文書化されたBCPや予行演習がなければ大規模災害が起こった際に取りべき行動は分らない。
- 損失は保険でカバーできる。
→顧客の損失や新製品開発の遅れなど、保険でカバーできない損失もある。代理店・ブローカーに相談し、BI保険で補償される部分を理解し適切なBI保険を購入することは、BCPにおいて最も重要な部分の1つである。
- BCP策定の時間がない。
→BCP策定と維持にかかる時間は、企業にとって投資とも言える。営業費用は事業中断中もかかる。通常業務をより早く再開することが災害からの復旧につながるため、BCPの策定は不可欠である。
- BCPと災害復旧計画は同じである。
→BCPは、事業中断に係るリスクを回避・削減するための計画であり、インシデント前・インシデント中・インシデント後の対応を事前に策定するものである。一方で、災害復旧計画はインシデント後の対応のみを策定しており、BCPの一部である。

トラベラーズは、中小企業のBCP策定を支援する一環としてBusiness Income保険(BI保険)を様々な業種別に用意している。本項では、トラベラーズのBI保険および事業中断・追加費用保険(Business Income and Extra Expense Insurance:以下「BIEE保険」と、損害額を算出するツールである、保険金額・費用算出用ワークシートを取り上げる。

a. BI保険・BIEE保険

トラベラーズは、ビジネスオーナーズ保険またはコマーシャルプロパティオーナーズ保険に付帯する形で、BI保険を販売している。

トラベラーズではまた、Pac Plus、PacSMという 2 つの補償プランを設定した、ビジネスオーナーズ保険ベースの多種類の中小企業向けパッケージ商品を販売しており、PacSMには、BIEE 保険が標準補償に含まれている（Pac PlusSMにはオプションで付帯することができる）。トラベラーズのパッケージ商品および同商品の BIEE 保険の適用は、図表 6 のとおりである。

BI 保険は事業中断中の営業利益減少および通常の営業継続費用を補償し、BIEE 保険は BI 保険の補償に加え、事業中断期間を回避または最小化するために発生する費用も補償する。例えば、損害を被った店舗の修理が完了するまでの間、別の場所に店舗を借りて業務を再開した場合などの、仮店舗賃料および仮店舗への移動費用などが追加費用に当たる。

図表 6 トラベラーズのパッケージ商品

パッケージ商品	対象	BIEE 補償	
		Pac Plus SM	Pac SM
アパート	アパート所有者	☐ オプション ☐ 契約または建物ごとの限度額（12 カ月の制限無） ・ただし、限度額は年間家賃の 80%（変更有）	☐ 自動付帯 ☐ 継続した実際の損失、（連続最大 12 カ月）または、契約あるいは建物ごとの限度額（最大 12 カ月の制限無）
建物	商用ビルの貸主		
マンション	マンション所有者		
ビジネス	個人向けサービス業（ネイルサロン、クリーニング店など）	☐ オプション ☐ 契約または建物ごとの限度額（12 カ月の制限無） ・ただし、限度額は年間売上高の 50%（変更有）	☐ 自動付帯 ☐ 継続した実際の損失、（連続最大 12 カ月）または、契約あるいは建物ごとの限度額（最大 12 カ月の制限無）
建設業者	家の修繕などを請負う小規模の建設業者	なし	☐ 自動付帯 ☐ 継続した実際の損失、（連続最大 12 カ月） ☐ または、契約あるいは建物ごとの限度額（最大 12 カ月の制限無）
自動車修理	個人またはフランチャイズの自動車修理業者	なし	☐ 自動付帯 ☐ 継続した実際の損失、（連続最大 12 カ月）または、契約あるいは建物ごとの限度額（最大 12 カ月の制限無）
製造業者	食品、革製品、紙製品、プラスチック製品などの製造業者	☐ オプション ☐ 契約または建物ごとの限度額（12 カ月の制限無） ・ただし、限度額は年間売上高の 50%（変更有） ・Dependent Property ^(注) の BIEE は 1 万ドルまで	なし
卸売業者	卸売業者、代理店など		
オフィス	弁護士事務所、会計事務所、歯科医など	☐ オプション ☐ 契約または建物ごとの限度額（12 カ月の制限無） ・ただし、限度額は年間売上高の 50%（変更有） ・Dependent Property ^(注) の BIEE は 1 万ドルまで	☐ 自動付帯 ☐ 継続した実際の損失、（連続最大 12 カ月）または、契約あるいは建物ごとの限度額（最大 12 カ月の制限無）
店舗	小売業		

パッケージ 商品	対象	BIEE 補償	
		Pac Plus SM	Pac SM
宗教	教会など	なし	○オプション ○継続した実際の損失、 (連続最大 12 カ月)
レストラン	ファストフード店、ファミリーレストラン、高級レストラン、およびケータリングなど	○高級レストランおよびケータリングサービス向け ○オプション ○契約または建物ごとの限度額 (12 カ月の制限無) ・ただし、限度額は年間売上高の 50% (変更有)	○ファストフード店、ファミリーレストラン向け ○自動付帯 ○継続した実際の損失、 (連続最大 12 カ月) または、 契約あるいは建物ごとの限度額 (最大 12 カ月の制限無)
テクノロジー製造業者	電気機器製造業者	○オプション ○契約または建物ごとの限度額 (12 カ月の制限無) ・ただし、限度額は年間売上高の 50% (変更有)	なし
テクノロジー ーオフィス	IT サービス業者	○オプション ○契約または建物ごとの限度額 (12 カ月の制限無) ・ただし、限度額は年間売上高の 50% (変更有) ・ Dependent Property ^(注) の BIEE は 1 万ドルまで	○自動付帯 ○継続した実際の損失、 (連続最大 12 カ月) または、 契約あるいは建物ごとの限度額 (最大 12 カ月の制限無)
		○BI 補償 (営業利益減少補償および通常の営業継続費用) について ・インシデント発生後 24 時間は免責 ・クライアントまたは実在する施設では 1 事故 2 万 5,000 ドルまで補償可 ・最長 90 日間の補償期間延長可	
OMNI SM	Pac Plus SM と Pac SM の分類に当てはまらない業種	○オプション ○継続した実際の損失 (ただし、年間売上高の 50%)	なし

(注) Dependent Property とは、①契約者の商品製造に必要な資材を提供するサプライヤー、②契約者の商品を購入するバイヤー、③契約者が必要とする部品・商品を製造するプロバイダー、④契約者の商品を販売する小売業者 (大手スーパーマーケットチェーンを含む) を指す (R&R Insurance Service による)。

(出典：トラベラーズ “Products Guide” をもとに作成)

b. BI 保険・BIEE 保険の保険金額算出用ワークシート

トラベラーズは、BI および BIEE 保険で設定する保険金額の見積算出用のワークシートをウェブサイトにて無償で提供している。

トラベラーズは、同ワークシートは保険金額の見積を算出するだけでなく、利益の季節的な変動や、災害対応時の追加費用を認識することにより、リスクの洗い出しや低減策に役立つとしている。

ワークシートは、「学校」、「ヘルスケア関連」、「テクノロジー関連」、「製造業」、「製造業以外」、「不動産」、「通信事業関連」向けに用意されている。図表 7 はそれらのうち、「製造業以外」向けのものを例示している。

図表 7 トラベラーズ ワークシート例（製造業以外の場合）

	収入・支出	計算
A	○年間グロス売上高	元数値
B	○前払した荷物送付代金 ○割引、返品、定期的に支払う手当 ○負債、集金費用	(-) A から引く
C	純売上高 : A-B	
D	○手数料、家賃収入 ○受領した割引（現金）およびその他の収入	(+) C に足す
E	年間売上高 : C+D	
F	○商品の販売にかかった総コスト ・期首在庫額に、販売した物品代金（12 カ月分）と販売時の配送にかかった梱包代金を加えた合計額から期末在庫額を差し引き、算出された金額 ・これには、労働賃金、光熱費などの間接費は含めない。	(-) E から引く 別シートで算出した金額を入力
G	○商品販売のために個別に外部から購入したサービスにかかる費用（ただし、トラベラーズとの保険契約上では、継続しない経費に相当するもの） ・ほとんどの企業は、この項目にゼロを入力する。ここで言う費用とは、例えば、保険で担保された損害のために、今後は出荷できなくなった商品の最後の配送代金などである。	(-) E から引く
H	○この保険で補償の対象としない給与（算出用の別シートあり） ・通常補償対象の「給与」とされるものは、以下①から⑤を加えたもの ①役員を含む従業員全員の給与 ②上記①にかかる税金 ③労災保険料 ④福利厚生費（給与支払いに直接関係するもの） ⑤その他、直接給与支払いに関係する経費 ・給与計算用の別シートで、補償の対象としない給与（役員や契約社員の給与など）は先に算出しておく。 ・補償の対象としない給与がない場合、この項目はゼロを入力する。	(-) E から引く
I	BI 保険の保険金額見積額（12 カ月分）: E-F-G-H	
J	○復旧期間について ・考える最悪のシナリオを想定し、インシデント発生後から事業を再開するまでにかかる期間を、6 カ月から 24 カ月の間で選択する。 ・事業復旧までにかかる期間の過小評価を避けるために、「製品製造にどうしても必要な特注の機械が破損し再開のめどが立たない」といった状況を想定し、復旧期間を選択する。	6 カ月から 24 カ月のうちどれかを選択
K	○季節的な変動について（変動がない場合は回答の必要なし） ・上記 J で選択した復旧期間が 12 カ月より少ない場合にのみ回答する必要がある。 ・「事業に季節的な変動がある」を選択すると、自動的に、「季節的変動調整割合」が表示される。 ・上記 J で選択した復旧期間中に、年間売上高の何%が該当するかを、20%から 100%の中から選択する。ただし、自動表示された「季節的変動調整割合」より高い数値でなければならない。	20%から 100%までをドロップダウンから選択
L	BI 保険の最低保険金額 : I に、J および K を反映させた金額（自動計算）	
M	○補償延長のオプション追加 ・補償延長が必要な場合、6 カ月から 18 カ月の間から、必要な月数をドロップダウンから選択	
N	○上記 M で延長した期間に対応する保険金額	金額を入力
O	○その他の費用（算出用の別シートあり） ・仮事務所・仮店舗の賃料および水道光熱費 ・仮事務所・仮店舗用に借りた機器、什器備品のレンタル料 ・復旧のために雇用した IT 専門家などの給与や交通費、など	別シートで算出した金額を入力
P	BI 保険の保険金額見積 : L+N+O	

（出典：トラベラーズ “Business Income and Extra Expense Calculator”をもとに作成）

(2) アビバ

アビバは、企業が火災やテロといった大災害の被害から迅速に復旧するためには、BCPの備えが非常に重要だとしている。本項では、アビバの中小企業向けの Business Income 保険（以下：BI 保険）¹¹と BCP 策定ガイド、および BI 保険の保険金額と補償期間の見積を算出する BI Calculator を紹介する。

a. BI 保険

(a) 補償内容

アビバは、アビバの BI 保険の最大の特徴として、以下の 3 点を挙げている。なお主な補償内容は、図表 8 のとおりである。

- 36 カ月間で最大 100 万ポンド（約 1 億 4,300 万円）¹²までの営業利益減少補償
- 税金を含む法的相談に対応する 24 時間 365 日体制のヘルプライン
- 事故報告はイギリスの保険金請求センターにおいて一括受付

図表 8 アビバの BI 保険の主な補償内容

営業利益減少補償の対象となる場合	補償期間最長36カ月間・最大100万ポンド¹²までの営業利益減少補償 ○次に挙げる事故に起因した営業収益減少補償（発生ごとに最大 5 万ポンド（約 720 万円）） ・建物損害により、自身の事業所・店舗に入ることができない場合 ・法定伝染病、食中毒、害虫、衛星上の問題により退去を命じられた場合 ・イギリス内に所在するサプライヤーの施設が損害を被った場合 ・最低 24 時間持続した通信サービスの偶発的な事故 ・自身の事業所・店舗がある地域から 1 マイル以内で起きた事故により、顧客が減少した場合 ・輸送中の財物に損害が起こった場合 ○取引の記録が破損した場合、それを復元し、また債務者を追跡するためにかかる費用（最大 1 万ポンド（約 140 万円）） ○所有者・役員・管財人の死亡および重度の身体障がいによる収入減少を防ぐためにかかる費用 ○従業員が宝くじに当選したことにより被る追加費用¹³
営業利益減少補償の対象とならない場合	○建物・什器備品保険（Buildings and Contents Insurance）で補償の対象外とされる損失 ○コンピュータ損傷の結果として生じた場合を除くデータの損傷 ○事業の継続が清算人により行われている場合

（出典：アビバウェブサイトをもとに作成）

¹¹大企業向けの BI 保険は、プロパティオーナーズなどに付帯しブローカーを通じ申し込む。

¹² 2019 年 12 月末時点の為替レートである、1 ポンド＝143.48 円で換算した。以下同様。

¹³ 宝くじに当選した従業員が、その当選を直接の原因として退職した時に、臨時に人を雇用しなければならなくなった場合にかかる費用や、他の従業員の残業代などを補償する。ただし、宝くじに当選した日から 14 日以内の退職、また従業員 1 人が獲得した当選金額が 10 万ポンド（約 1,400 万円）以上でない限り補償しない（複数の従業員がグループで宝くじを購入した場合）。

(b) 申込方法

従業員が9名以下の企業は、アビバのBI保険のウェブサイトから、表示される質問に答え、見積を取得し、そのまま申し込むことができる（図表9参照）。

従業員が9名以下の企業でも、事業の内容によっては、「ブローカーを通して申し込んでください」と表示されることもある。例えば製造業の場合などは、従業員の数にかかわらず、ブローカーを通して申し込むように設定されている。

いずれの場合も、BI保険は単独では申し込むことができないため、ウェブサイト上で提示された基本保険（建物保険、什器備品保険、建物・什器備品保険など）から最低1つの保険を選び申し込む必要がある。

図表9 アビバのBI保険の申込画面

Your insurance

If your business employs more than 9 people, please refer to a broker ➔

従業員が9人以上の場合：ここをクリックし、ブローカーを通じ申し込んでください。

About your business

あなたの事業について

What does your business do?

あなたの会社の事業は何ですか？

Start typing to see options

ドロップダウンから事業内容を選択する。

Do you own or rent any fixed business premises?

事務所または店舗を所有あるいは借りていますか？

Yes **No**

はい いいえ

Choose your cover

基本補償を選択してください。

アビバが提供できる補償は、あなたの会社の事業内容と所在地に基づいています。

The cover we can offer you depends on what your business does and where it's based.

（出典：アビバウェブサイトをもとに作成）

b. BCP 関連サービス

(a) 中小企業向け BCP 策定ガイド

アビバは中小企業向けに、BCP 策定ガイドと BCP のテンプレートを無償で提供している。企業は、図表 10 の BCP 策定ガイドに従い、別途提供されているテンプレートに必要事項を入力すれば、自社の BCP を策定することができる。アビバは BCP を備えるメリットとして、以下の点を挙げている。

- 大規模災害から復活できる可能性が非常に高くなる。
- BCP を備えることにより、BI 保険を正しく設定することができる。
- 契約時に、BCP の備えを求めてくる顧客に対応することができる。
- 優れたリスク管理の証拠を提示し、保険の取引内容を改善することができる。

なおアビバは、図表 10 の中小企業向けの BCP 策定ガイドの他に、製造業用、金属加工業用、またパンデミック対応用など、数種類の BCP 策定ガイドをウェブサイトにて無償で提供している。

図表 10 アビバの BCP 策定ガイド

ステップ 1ーサービス
このステップでは各レベルの事業内容を文書化する。 ○通常のサービスレベル ・製品、サービス、タイムスケールの観点から、日常的に顧客に提供できるよう目指していること ・事業目標を確実に達成するために必要な要件（日常的に行っていること） ・専門的な分野や作業 ○最低限のサービスレベル ・重要顧客を維持するために、失ってはいけない業務など（事業存続を確保するために、引き続き顧客に提供する必要があるサービス） ・専門的な分野や作業の継続については、代替案を準備 ○最長事業中断期間 ・事業を再開するまで、または他の場所で新たに事業を開始するまで、顧客が許容できる自社の事業中断の最長期間 ・会社の評判が失われるまでにかかる期間
ステップ 2ーリスク評価
○事業が直面する可能性があるリスクの特定 ○特定したリスクが発生する可能性を最小限に抑えるための対策の決定 ○設定した対策のうち、現実的に実施できる対策の特定、および同対策の実施時期の決定 ○対策の例は以下のとおり <火災> ・法的責任を遵守するための火災リスク評価の実施 ・持ち運びができる電気製品の使用テスト ・電気設備の定期的なメンテナンスと検査 ・重要書類を保管するための耐火キャビネットの設置 ・引火性のある物資や材料の、発火の危険性がある場所から離れた場所での保管 ・自動火災検知警報システムの設置 <洪水・水災> ・IT システムの近辺に排水システムがないことの確認 ・高価な固定機器の設置場所への留意（低レベルの洪水リスクへの脆弱性を軽減するために、PC サーバーなどを、地面から 10～15cm 高い場所に設置）

・物資や製品などは床に置かずにパレットに保管 ・洪水を汚染することのないよう、危険物（塗料、溶剤、油など）の保管場所に留意 ・土嚢の準備 <セキュリティ・放火・盗難> ・PCへのアクセス制御 ・機密文書の安全な廃棄 ・ドアや、侵入可能な窓の防犯ロックおよび侵入警報システムの設置 ・持ち運びが可能なツールや高価な機器の、鍵のかかるキャビネットでの保管 <IT対策> ・ウィルス検知ソフトウェアを最新状態にアップデート ・停電後のPCの安全なシャットダウンのため、無停電電源装置システムの導入の検討 ・電力サージ・過度過電圧保護の検討 ・データバックアップ体制の整備（データのコピーを、常に他の場所にも保管） ・バックアップされたデータの定期的な復元テストの実施
ステップ 3ーインシデント管理 このステップでは、インシデント発生後の初期対応の計画を立てる。 ○従業員や訪問者の身の安全を確認し、その後、事業復旧の速度に大きな影響を与える、事前に計画したインシデント初期対応を実施 ○事業がさらなる損害に至る可能性があるリスクの特定 ○特定したリスクが発生する可能性を最小限に抑えるための対策の策定 ○機械類、施設内の什器備品やファイルの回収と撤去（損傷を受けた機械類などは更なる災害を起こす可能性があるため） ○発生したインシデントについての通知（通常利用している連絡先データが破損してしまう場合に備え、通知が必要な連絡先のBCPテンプレートへの記載） ○ステップ1で定義した最低限のサービスレベルでの事業再開（最低限レベルに必要な短期的な対策と一時的な回避策の策定） ○ブローカーとアビバへの事故報告、アクションリストの作成 ・必要な緊急連絡先をBCPに記載 ・火災や洪水といった大災害後の混乱を防ぐための即時対応リストの作成 ・特定の事業活動の中断に対応するためのアクションリストの作成（下請業者や代替サプライヤーの手配） ○持ち出し可能な緊急ケースの準備（以下は、緊急ケースに入れておく物の例） ・火災リスク評価、BCPのコピー ・資産台帳および在庫目録 ・データ復元ガイド ・使い捨てカメラ、イエローページ、文房具（会社のレターヘッド付きの用紙などもあるとよい） ・保険書類
ステップ 4ー事業復旧計画 このステップでは、最低限のサービスレベルで再開した事業を、顧客が離れる前に通常レベルまで早急に復旧させることを目指す。 ○このステップで考慮する必要がある項目 ・他の場所での事業再開の検討 ・中古の設備を使用し、一時的な事業場所を確保することの検討 ・損害を受けた施設の復旧が計画通りに行われていることの監視（什器備品の設置も含む） ・顧客への連絡（事業中断により失われた取引を回復） <相互支援パートナーシップ> 一部の企業は、有事の際に協力しあう「相互支援パートナーシップ」を締結している。この支援には、下請けやスタッフの一時的な異動が含まれる（お互いに提供できる支援をよく確認する必要がある）。ただし、これに発生する費用については保険会社と相談する必要がある。
ステップ 5ーリハーサルとメンテナンス ^(注) ○リハーサル ・BCPにおいて主要な役割を担う従業員とのデスクトップ演習の実施 ・BCPを通じて適切な対応ができるかどうかの確認、また不確実性が明らかになった項目についての計画の立て直し ○メンテナンス ・データと連絡先が最新のものであることの確認（定期的の実施）

(注) アビバ UK のビジネスを支援している、約 100 名の従業員から成る Risk Management Solutions は、保険契約書に記載されているとおり、BCP の演習とメンテナンスに関し、支援を提供している。また、アビバ UK ウェブサイトの当該部署のページでは、BCP をはじめ、データ管理、財物管理セキュリティといった様々な項目に関しガイドやツールが紹介されている。

(出典：アビバ “Recover or Fail?, Business Continuity Planning for Small Business”をもとに作成)

(b) Business Interruption Calculator

本項ではアビバのブローカー用ウェブサイトである Aviva Broker にて提供されている、Business Interruption Calculator（以下：「BI Calculator」）というツールを取り上げる。この BI Calculator は、顧客の住所、事業の種類といった項目に加え、財務諸表上の数字などの詳細な情報と顧客の希望する保険金額を入力することにより、適切な BI 保険の補償期間と保険金額を顧客に提示することができるツールである。

BI Calculator は、中小企業向けというよりは一定規模以上の企業に適しているツールであるが、企業の「BI 保険の補償不足」を解消する優れたツールとして、多くの保険関連ニュース等で取り上げられたため本項でも触れておく。なお、BI Calculator を使用するためには、Aviva Broker へ事前登録する必要がある。

ア. アビバの調査

アビバは、BI 保険について行った調査の結果明らかになった以下に挙げる「補償不足」という問題点を、BI Calculator を利用することで解消することができるとしている。

- 多くの企業が、インシデント後の自社の施設および什器備品の復旧について考えているが、それらの企業は、インシデント前の状態にまで復旧するための必要期間を過小評価している。
- 約 3 分の 2 の企業の BI 保険の補償内容は不十分である。
- 英国保険ブローカー協会（British Insurance Brokers' Association：以下「BIBA」）が、完全な事業復旧には最低 18 カ月から 24 カ月の期間が必要であるとしているのに対し、アビバの顧客の大半は 12 カ月の補償期間を選択している。

イ. BI Calculator の特典

BI Calculator で算出された補償内容で BI 保険を申し込むと、以下の特典を無償で受けることができる。

- 12 カ月の追加補償期間
- BI Calculator が算出した保険金額以上の、合計保険金額における比例的増加
- 約款からの「比例てん補方式」¹⁴の削除
- Declaration Linked Policy¹⁵ により 150%まで強化された保険金額

ただし、これらの特典は、年間 2,500 万ポンド（約 35 億 4,000 万円）以上の売上高があり、4 年間以上の補償期間を必要とする企業にのみ適用される。さらに、不動産所有者や農業はこの特典の対象外であり、また、Fast Trade¹⁶および iMarket¹⁷を介した契約には適用されない。

4. おわりに

米国中小企業庁の調査によると、米国の中小企業数は全体の 99.9%を占め、雇用は全体の約半数近くの 47.3%を占める¹⁸。イギリスにおいても状況は同様であり、ビジネス・エネルギー産業戦略省の調査によると、総数 570 万の企業のうち、中小企業の割合は 99.9%を占め、その数は 2000 年から増え続けていると報告されている¹⁹。冒頭で述べたようにわが国においても、中小企業数は企業全体の 99.7% にあたり、その数は 358 万社にのぼる²⁰。

BI 保険販売促進用のツールとしては、欧米の主要な保険会社はみな各社独自の BCP 策定ガイドやテンプレートを無償で提供しており、他社との差異化を図るためには、わが国損害保険会社においても、ガイドやテンプレートの無償提供だけではなく、中小企業の BCP 文化の向上に貢献できるようなサービスの提供が必要であろう。

適切な BI 保険の提供とともに、補償内容についての十分な情報の提供も重要である。本稿のアビバの項で触れた「BI 保険の補償不足」の主な要因として、BIBA は、①BI 保険における「総収入」の誤った解釈、②（ブローカーの）BI 保険についての説明不足、③利益成長の過小評価、④収入に季節性があることの認識不足、を挙げている²¹。BIBA

¹⁴ 顧客企業が設定した保険金額が年間売上高に対し不十分な場合、その企業は保険の一部を担っているとみなされ、保険会社は保険金額の一部を顧客企業が負担することを要求する。この場合、保険会社が適用する規定を「比例てん補方式」という。

¹⁵ 保険期間中の事業の成長を見込み、保険金請求時に保険金額が自動的に引き上げられるという規定であり、一般的に適用されている引き上げ率は設定した保険金額の 130%である。保険引受時に設定した保険金額が正確であることが重要とされる。

¹⁶ アビバのブローカー用のオンラインプラットフォームであり、アビバの個人向けを中心とした 17 の商品の契約の見積・更改・異動・解約をすることができ、証券や異動承認書もすぐに発行することができる。

¹⁷ イギリスの損害保険会社およびブローカーによって運営される、標準電子取引の開発に携わる Polaris が開発した保険引受プラットフォームの 1 つ

¹⁸ U.S. Small Business Administration, “2019 Small Business Profile” (2019.4)

¹⁹ Merchant Savvy, “UK SME Data, Stats & Charts” (2019.9)

²⁰ 中小企業庁「産業別規模別企業数」(2018.12)

²¹ BIBA, “Business Interruption Insurance” (2018.11)

はまた、BI 保険は、企業が購入を検討しなければならない保険の中で、最も複雑な保険の 1 つであるとしており、企業が適切な BI 保険を付保するためには、専門家である保険会社やブローカー・代理店が、財務諸表に基づく正確な保険金額および適切な補償期間の算出方法並びに補償内容について、企業が理解しやすい言葉で詳しく説明することが必要であると考えられる。

わが国では、中小企業庁が、中小企業強靱化法の普及啓発活動や BCP の策定支援を全国で行っているが、2004 年の民間緊急事態法制定後、地方自治体や保険業界団体による BCP 策定に係る様々な支援が実施されているロンドンにおいて、中小企業の 73% が BCP を準備していないという状況に目を向けると²²、単なるツールの提供や説明会の開催だけでは、BCP の普及は難しいと思われる。

中小企業強靱化法の制定は、わが国の損害保険会社にとってビジネスチャンスであることは間違いない。自前ですべてを完結することが難しい中小企業に対し、BCP の一環である BI 保険の認識を深めるとともに、災害対応に関する知識や経験を活かし、中小企業の災害対応の改善に貢献できるコンサルティングなどのサービスや、BI 保険にとどまらない中小企業のニーズに応えた保険の提供が、中小企業市場での収益拡大につながるのではないだろうか。

²² 前記 2. (2)「イギリスの取組」を参照願う。

<参考資料>

- ・ 損害保険事業総合研究所「諸外国における保険業界の自然災害に対する防災・減災の取組について」
(2017.3)
- ・ 中小企業庁「産業別規模別企業数」(2018.12)
- ・ 三浦龍馬「BCP（事業継続計画）の有効性について」
- ・ Aviva, “Recover or Fail, Business Continuity Planning for Small Business” (2013)
- ・ Aviva, “Shop Policy” (2018.4)
- ・ BIBA, “Business Interruption Insurance” (2018.11)
- ・ Cabinet Office, “Civil Contingencies Act 2004: a short guide (revised)” (2004.11)
- ・ HM Government, “Business Continuity Management Toolkit” (2013.4)
- ・ IBHS, “OFB-EZ®, THE EASY WAY TO PREPARE YOUR BUSINESS FOR THE UNEXPECTED”
- ・ London Resilience, “London Resilience Partnership Strategy” (2016.10)
- ・ Merchant Savvy, “UK SME Data, Stats & Charts” (2019.9)
- ・ Rasmus Dahlberg & Fanny Guay, “Creating resilient SMEs: is business continuity management the answer?” (2015.9)
- ・ RISCAuthority, “A Guide to Incident Management and Business Continuity for Small Business”
(2016.3)
- ・ The Guardian, “Civil Contingencies Act 2004, A wide-range act making provisions for national emergencies” (2009.1)
- ・ Travelers, “Product Guide” (2015)
- ・ U.S. Small Business Administration, “2019 Small Business Profile” (2019.4)

<参考ウェブサイト>

- ・ 中小企業庁 <https://chusho.meti.go.jp/>
- ・ ミラサポ <https://miarsapo.jp/>
- ・ AdvisorSmith <https://www.advisorsmith.com/>
- ・ Aviva <https://www.aviva.co.uk/>
- ・ BIBA (British Insurance Brokers' Association) <https://www.biba.org.uk/>
- ・ Charity insurance jargon buster <https://www.endsleigh.co.uk/>
- ・ CII (Chartered Insurance Institute) <https://www.cii.co.uk/>
- ・ DHS (Department of Homeland Security) <https://www.dhs.gov/>
- ・ FEMA (Federal Emergency Management Agency) <https://www.fema.gov/>
- ・ GOV.UK <https://www.gov.uk/>
- ・ imarket <https://www.iarketco.uk/>
- ・ IRMI (International Risk Management Institute, Inc.) <https://www.irmi.com/>
- ・ London Prepared <https://www.london.gov.uk/>

- MIAB Expert Insurance <https://www.miab.co.uk/>
- Polaris <https://www.polariskltd.org/>
- Ready <https://www.ready.gov/>
- Research and Markets <https://www.researchandmarkets.com/>
- SBA (U.S. Small Business Administration) <http://www.sba.gov/>
- The Business Insurance Bureau <https://www.businessinsurance.co.uk/>
- Travelers <https://www.travelers.com/>