

■経営リスク情報■

2015.04.07

## BCPの普及状況と求められる質の向上

### 1. はじめに

事業継続計画（Business Continuity Plan、以下 BCP）を策定している企業が増加しています。本レポートは、昨年公表された内閣府の「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」を基に、BCP策定の現状を概観したうえで、そこから見えてくる課題について検討してみました。

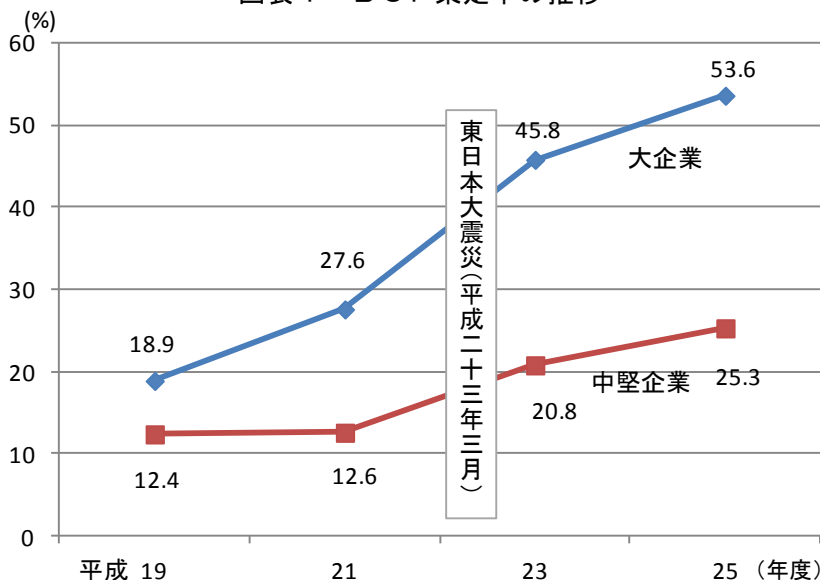
### 2. BCPの普及状況

#### (1) BCPの策定率の上昇

内閣府が2年ごとに実施している前掲調査によると、平成25年度のBCP策定済み企業の比率は、大企業で53.6%（前回比+7.8%ポイント）、中堅企業で25.3%（同+4.5%ポイント）となりました<sup>1</sup>（図表1）。東日本大震災の発生を挟んだ21年度から23年度の上昇幅に比べると伸びはやや鈍化していますが、上昇基調は続いていると判断できます。

（注1）アンケート実施期間は26年1月6日～2月28日。アンケート発送社数は、大企業2,222社（回答率45.4%）、中堅企業1,469社（同41.9%）

図表1 BCP策定率の推移



（資料）内閣府「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

対象	定義 金額は資本金 人数は常用雇用者数	
大企業	卸売業	10億円以上 かつ101人以上
	小売業	10億円以上 かつ51人以上
	サービス業	10億円以上 かつ101人以上
	製造業 その他	10億円以上 かつ301人以上
中堅企業	卸売業	1億円以上10億円未満 かつ101人以上
	小売業	5千万円超10億円未満 かつ51人以上
	サービス業	5千万円超10億円未満 かつ101人以上
	製造業 その他	3億円以上10億円未満 かつ301人以上

#### (2) 策定率上昇の背景

BCP策定企業の増加の要因として最も大きなものは東日本大震災の発生だと考えられます。東日本大震災では、東北の太平洋側や関東北部に事業所を持つ企業が直接的な被害を受けただけでなく、原料や部品の調達遅れから生産活動に支障が生じるという形で間接的な被害を受けた企業も多数出ました。

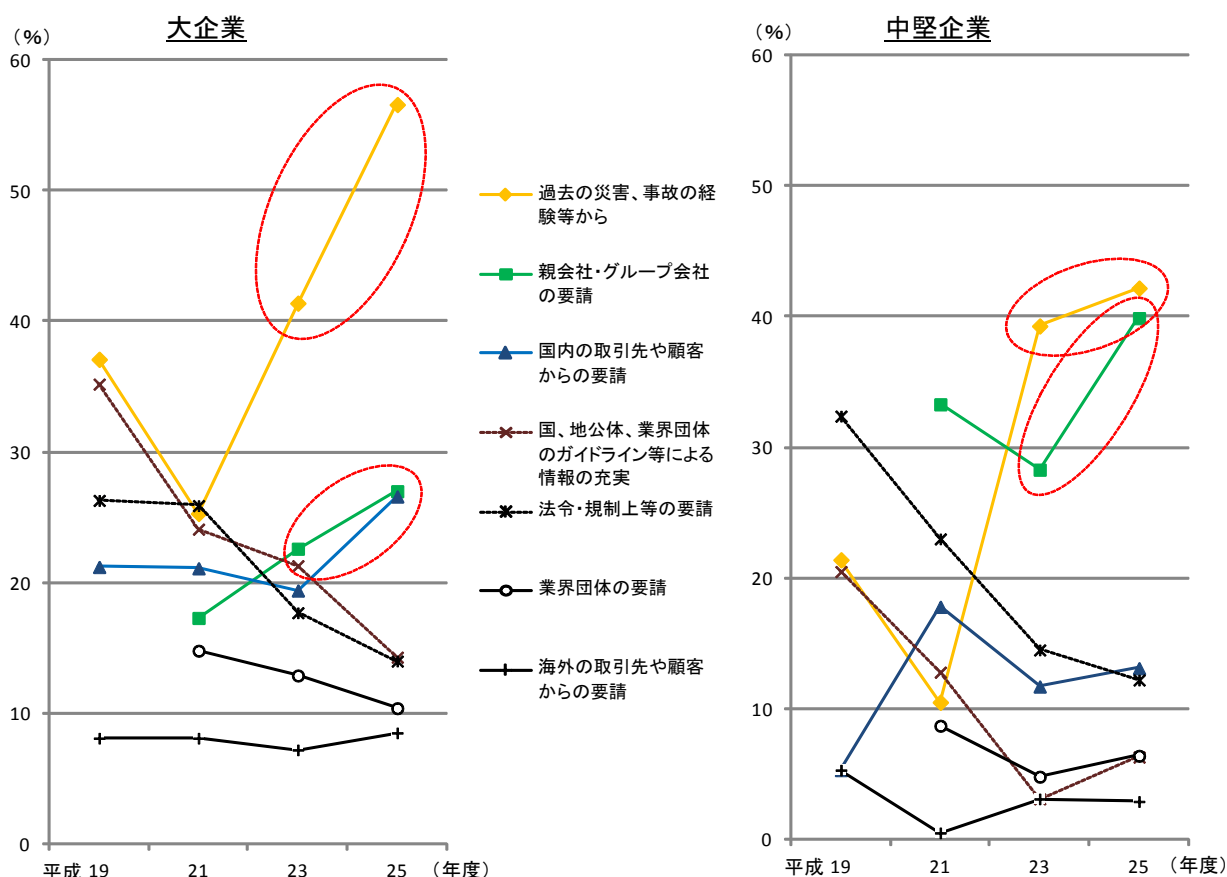
また、東日本大震災の発生を契機に、内閣府の中央防災会議が南海トラフ地震や首都直下地震の被害

想定を相次いで公表したことも、企業の意識を高めるうえで大きな影響を及ぼしたとみられます。

前掲調査は、BCPを策定するに至った理由を選択方式で尋ね、その結果についても掲載しています(図表2)。それを見ると、東日本大震災以降、「過去の災害、事故の経験等から」と答えた企業の割合が急速に上昇しており、平成25年度は56.6%になりました。また、「親会社・グループ会社の要請」、「国内の取引先や顧客からの要請」を理由として回答した企業数も増えています。

BCPにおける大きな課題の一つはサプライチェーンの維持です。そこで、事業継続についての意識を高めた企業が、自社の子会社や仕入先に対してBCP対応を迫っている構図が見て取れます。

図表2 BCPを策定するに至った理由



(資料) 内閣府「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

### 3. BCPの課題

#### (1) BCPの基本的なコンセプト

以上のように、BCP策定率という面では企業のBCP対応は着実に進んできていると評価できます。しかし、作成されたBCPは質の面ではどうなのでしょう。

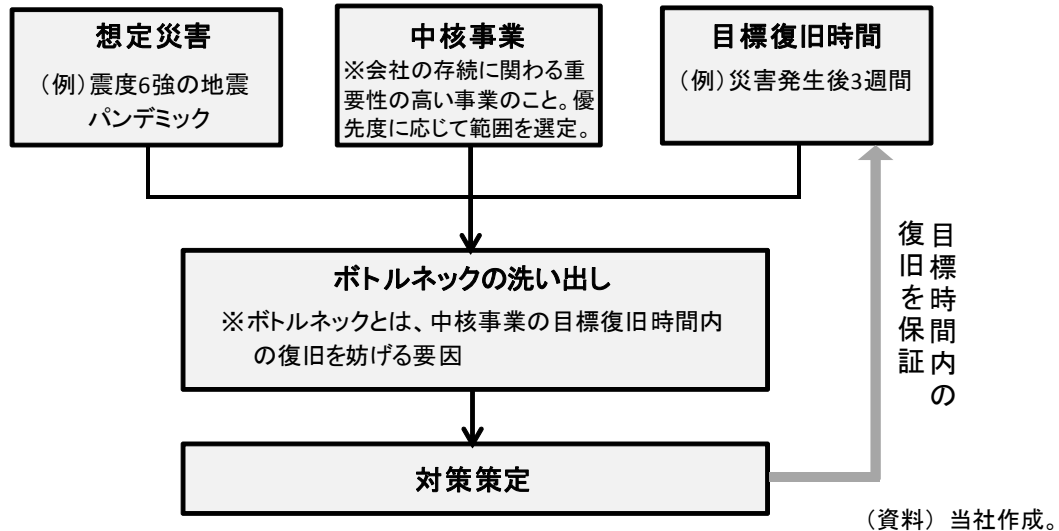
その点を検討するにあたって、まず、BCPはどのようなプロセスで作成されるものなのかを確認しておきましょう。

BCPの策定プロセスを一言でいうと、①想定災害、中核事業、目標復旧時間を設定したうえで、②当該想定災害が発生した場合に中核事業の継続に不可欠な重要業務を目標復旧時間内に復旧することを妨げる要因(ボトルネック)を洗い出し、③それに対して対策を策定していくことです。策定された対策の内容は、それを実施すれば目標復旧時間内の事業復旧が可能になるような内容であることが求められ

ます（図表3）。

（注2）前掲調査では、「策定の予定がない」および「BCPとは何かを知らなかった」と答えた企業が、大企業でも合わせて1割に達していたことから、BCP策定への働きかけの必要性も今後の課題であると指摘されています。

図表3 BCP策定の基本的コンセプト



## (2) 内閣府の事業継続ガイドラインにおけるBCP策定プロセス

### ①方針の策定

内閣府の「事業継続ガイドライン」（平成25年8月：第三版）はこのプロセスをもう少し詳細化して、図表4のように整理しています。まず、経営者が自社の事業継続に対する考え方を示すとともに、BCPを策定・維持、運用していくための体制を決めます。これが「方針の策定」です。

### ②事業影響度分析

次に、事業が停止した場合の影響度を評価します。その評価結果を踏まえ、災害時においても守らなければならない「重要業務」<sup>3</sup>と、それをいつまでにどのレベルまでに復旧しなければならないかについて目標を検討します（目標復旧時間および目標復旧レベル）。その上で、当該重要業務を継続するために必要な要素（経営資源）を把握し、その中で目標復旧時間内に目標復旧レベルへの復旧を妨げる要因（ボトルネック）を抽出します。

（注3）会社の存続上もっとも重要性が高く、最優先で復旧すべき事業を「中核事業」、「中核事業」を継続するために必要な業務を「重要業務」としているのが一般的です。内閣府のガイドラインでは、「重要業務」を「中核事業」と同様の意味で使っています。

### ③リスクの分析・評価

他方、「リスクの分析・評価」では、どのような事象を想定災害にするのかを検討します<sup>4</sup>。そのためには、どのような災害が発生する可能性があるのかを洗い出し、そのリスクを評価したうえで「リスクマッピング」<sup>5</sup>を行い、重要なリスクを想定災害と定めます。さらに、その想定事象が発生した場合にどのような事態が発生するのか、どのような影響が及ぶのかを詳細に分析します。その際、公的機関が作成するハザードマップを活用することが重要です。震度や浸水の程度についての情報が得

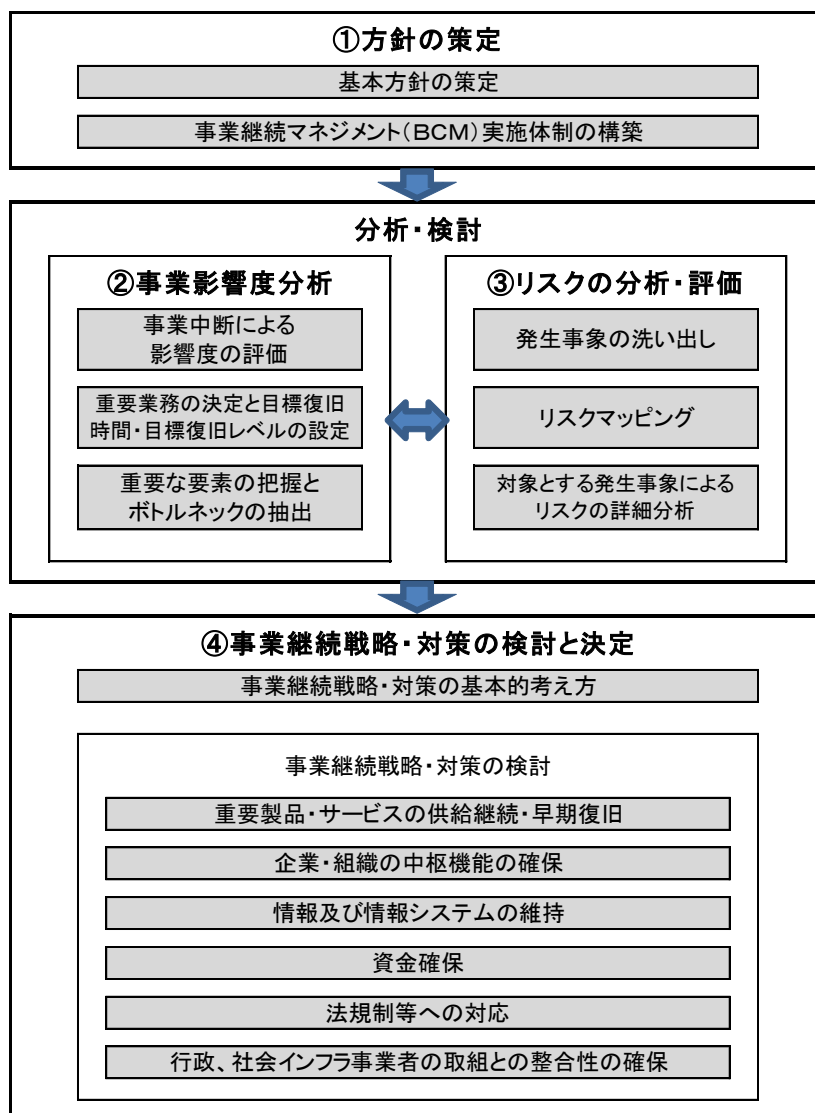
られます。

なお、「事業影響度分析」と「リスクの分析・評価」は互いに影響を及ぼします。「事業影響度分析」で設定した「重要業務」を前提に、「リスクの分析・評価」においてリスクの詳細分析がなされます。逆に、「リスクの分析・評価」に基づいて設定された想定災害を前提に、「事業影響度分析」においてボトルネックが抽出されます。このため、「事業影響度分析」と「リスクの分析・評価」は両側に矢印のある線で結ばれています。

(注4) BCP策定においては、想定災害（たとえば震度6強の地震）を定めずに、災害によって生じる結果（たとえば製造設備の停止等）を決め、それを前提に対処計画を策定する場合があります。インパクトベースのBCPと呼ばれます。これは、設備が一体となっているプラントの場合には適しているかもしれませんが、それぞれの工程がある程度独立しており、それぞれの工程について分析や対策の策定が可能な場合には適切でないかもしれません。

(注5) 発生事象（たとえば地震）について、発生可能性及び発生した場合の影響度を2軸の図にマッピングすることです。

図表4 BCP策定のプロセス



(注) 図中の①～④は、本文中の①～④に対応。

(資料) 内閣府「事業継続ガイドライン第三版」の図1.5-1を一部抜粋のうえ簡略化。

#### ④事業継続戦略・対策の検討と決定

以上の分析を踏まえ、目標復旧時間内に目標復旧レベルまで復旧できるような対策が検討されることとなります。決定された対策は文書化されます。

### (3) BCPのプロセス別の対応状況

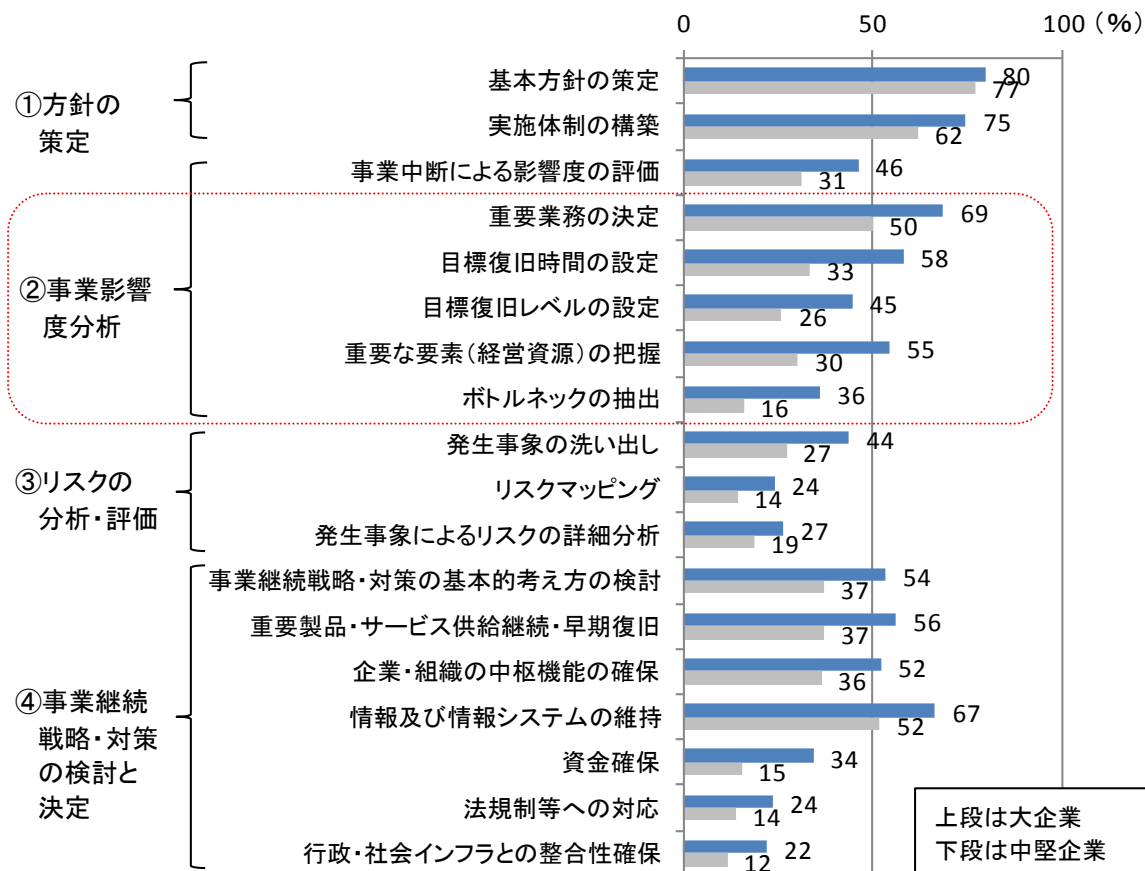
図表4のそれぞれの項目について、前掲の調査では企業の対応状況が調査されています(図表5)。

その結果について特に懸念されるのは、「②事業影響度分析」の分野です。大企業の場合では、「重要業務の決定」を行っている企業が69%、「目標復旧時間の設定」が58%、「ボトルネックの抽出」が36%にとどまっています。中堅企業の場合には、いずれの項目についても、大企業より20%ポイント程度低い数値となっています。

「重要業務の決定」がなされていないということは、全ての業務が重要業務として位置づけられているのかもしれませんが、しかし、BCPの対象を重要業務に限定するのは、十分な内容のBCPを策定・実施するには相応の労力やコストが必要であることを前提に、企業存続のために不可欠な業務について対応しようというものです。それが限定されていないということは、BCPの内容が、労力やコストをかけた十分なものとなっていない可能性があることを推測させます。

また、対策は目標復旧時間内に復旧するという目標実現のために相応のものでないといけません。したがって、「目標復旧時間の設定」が行われていないということは、明確な目標なしに対策が決められ

図表5 BCP策定プロセス別の取組率



(注) 1. 対象は、BCPを策定済み、策定中、策定予定の企業で、「BCMに取り組んでいない」企業を除いた企業。

2. 図中の①～④は、本文2.(2)中の①～④に対応。

(資料) 内閣府「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」



ている可能性が高く、対策の内容が十分であることに疑念を投げかけるものです。

「ボトルネックの抽出」についても同様の問題を指摘できます。通常であれば、事業継続のために不可欠な生産資源（人・設備・インフラ・情報等）を把握し、目標復旧時間内の事業復旧を妨げる要因（ボトルネック）がないかを、それぞれの生産要素について見ていく必要があります。この作業を行っていない場合、ボトルネックが見落とされ、重大な対応漏れが生じる可能性があります。

このように、前掲の調査から判断すると、改善の余地のある BCP が多いことが推測されます。

#### 4. 求められるBCPの質の向上

以上の点を踏まえると、今後は質の向上にも力を入れていく必要があると考えられます。BCP の実効性、有効性を高めたいならば、以下の4つの視点に基づいて BCP の内容を見直していくことをお勧めします。

##### （1）事業影響度分析をしっかりとやる

前述のように、適切な対策を立てるためには、「事業影響度分析」をしっかりと行う必要があります。分析が不十分な場合、対策の内容が不十分となったり、対策が必要となる事項が見落とされたりすることになりかねません。したがって、「事業影響度分析」のなかに列記された事項（前掲図表4参照）については、基本的に実施すべきものと考えられます。

##### （2）対象を絞ってやる

社内にノウハウの蓄積が十分でない中、重要業務全体について一気に基本に沿って BCP を策定しようとすると無理が生じます。特に、管理部門の人員が不足しがちな中堅・中小企業ではなおさらです。したがって、重要業務の中で、一つの製品または業務に限ってきちんと BCP を策定し、その後、他の重要業務に展開するという方法をとるのが妥当だと考えられます。

##### （3）課題を経営レベルで共有してみる

BCP を作成している企業の中には、取引先や顧客からの要請に基づいてとりあえず作ってみたところも少なくないと思われます。そのような企業の場合、対策として大きなコストがかかるような事項、たとえば建物の耐震診断や耐震補強については無視されているケースも多いようです。

しかし、重大なリスクを担当者の判断だけで放置することは妥当ではありません。それは経営レベルの判断事項であり、コストが大きいとの理由で最終的に対策を実施しないという結論になるにせよ、そのような課題があることを経営レベルで把握しておくことは不可欠です。そのためにも、BCP 上の重要課題はきちっと洗い出す必要があります。

##### （4）資金確保を確実にする

本レポートでは、事業継続戦略・対策に関してはこれまで触れてきませんでしたが、大地震が発生すれば、設備等の復旧費や事業中断期間の固定費等の支払いのため多額の資金が必要になることが想定されます。その資金を確保できなければ企業の存続は困難です。しかし、一般の火災保険では地震損害は補償の対象外となっていることもあり、資金調達を確実にするため、事前に十分に検討しておくことが必要になります。

したがって、「リスクの分析・評価」の結果を前提に、普段から一定の手元資金を確保しておくこと

もに、図表6の資金調達手段について利用を検討することが重要です。

図表6 地震時の主な資金調達手段

資金確保の手段	概要
地震保険	通常の火災保険等では補償の対象とならない地震による損害を補償する保険。財物損害を補填する契約が一般的であるが、休業に伴う逸失利益や事業の復旧費用を補償するものもある。
地震デリバティブ	トリガーとなる地震が発生すれば、損害の発生の有無にかかわらず(事故査定手続不要)、契約で定めた金額を受領できる契約。
コンティジェント・コミットメントライン	トリガーとなる地震が発生すれば、予め定めた金額・条件で融資を受けられる権利が発生する契約。融資による資金調達であるため、発生した損害を補償する性質のものではない。また、資金調達後、財務悪化により財務制限条項に抵触すれば、期限の利益を失い返済しなければならなくなる。

(資料) 当社作成。

なお、BCPは一度策定してしまえばそれで終わりというものではありません。企業の事業内容は絶えず変化しているので、継続的に内容を見直していく必要があるからです。したがって、事業継続のための仕組みとして事業継続マネジメント(Business Continuity Management)を導入し、そのPDCA活動の枠組みの下でBCPの見直しが確実になされるようにしておくことが重要です。

## 5. さいごに

南海トラフ巨大地震や首都直下地震の発生が懸念されています。そうした大地震によって企業が存続できない事態に至らないよう、BCPを策定し、実施しておかねばなりません。それを行わせるのは企業経営者の務めだと言えます。

未策定の企業は早急に策定に着手すべきです。顧客や親会社からの要望等に基づき策定を済ませた企業については、本レポートの記載もご参考の上、内容が地震に本当に対応できるレベルのものになっているのかを点検し、不十分であれば改善していくことが必要です。

大地震はいつ起きてても不思議ではないということを前提に対応する必要があります。

リスクマネジメント部 益田 郁夫

※銀泉リスクソリューションズでは、銀泉のお客様に対して、BCP策定についての簡易なアドバイスを提供しております。まずは銀泉の営業担当者にご照会ください。

### <参考文献>

内閣府・防災担当「事業継続ガイドライン第三版—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」平成25年8月

<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/guideline03.pdf>

内閣府・防災担当「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」平成26年7月

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/h25\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/h25_bcp_report.pdf)

**【本レポートおよびコンサルティングに関するお問合せ先】**

銀泉リスクソリューションズ株式会社

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。