

リスク環境の変化に対応した事業継続マネジメントの強化（前編）

～実効性のある事業継続マネジメント（BCM）とは～

<目次>

1. はじめに ～今、企業に求められる事業継続マネジメントの強化～

2. 事業継続マネジメント（BCM）の概念

- （１）BCP／BCMとは
- （２）BCMと防災活動
- （３）BCMとリスクマネジメント
- （４）BCMの必要性和意義

◆ コラム１：わが国の事業継続への取り組み強化の歩み

3. BCMのプロセス ～BCPの策定と事前計画の策定・実施まで～

- （１）方針の策定
- （２）事業影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）
- （３）リスク分析・評価
- （４）事業継続戦略・対策の検討と決定
- （５）事業継続計画（BCP）の策定 ～緊急時対応～
- （６）事前対策の実施計画の策定と実施

◆ コラム２：BCMの情報開示について

4. BCMのプロセス ～BCMの運用～

- （１）教育・訓練
- （２）見直し・改善

5. 前編のまとめ

リスク環境の変化に対応した事業継続マネジメントの強化（前編）

～実効性のある事業継続マネジメント（BCM）とは～

<< 要 旨 >>

- ◎ わが国における企業の「事業継続」への取り組みは、2000 年代初めより今日に至るまで、数々の自然災害等を経験しながら、着実に進展してきました。現在では、多くの企業が、事業継続計画（BCP）の策定を含む事業継続マネジメント（BCM）の具体的な取り組みを進めています。
- ◎ しかし、自然災害の頻発、被害の甚大化、感染症のパンデミック、サイバー攻撃といったリスクの多様化など企業を取り巻くリスク環境は厳しさを増すばかりです。その一方で、グローバル化の進展、サプライチェーンの拡大、デジタル化の加速など事業構造や経済主体相互の依存関係など社会の仕組みは複雑化してきており、企業の事業中断は当該企業のみならず社会全体に対して大きな負のインパクトをもたらす可能性が高まっています。こうした状況を踏まえると、企業はこれまで進めてきたBCMや策定したBCPを、現在のリスク環境や事業実態に即して、今一度その実効性について見直す必要があると思われます。
- ◎ 事業継続とは、「どのような不測の事態に直面しても重要な事業を中断させない、中断しても早期に復旧させること」と定義されます。災害の発生など危機的状況下においても、自社が事業を継続するための方針や対応手順を示した緊急時の対応計画が、「事業継続計画（BCP）」です。そして、BCPの策定を含み、「事業継続」を達成するための平常時からの取り組みが「事業継続マネジメント（BCM）」です。
- ◎ BCMは企業全体のリスクマネジメントの一環でもあり、自社の存続というレジリエンスの強化、ステークホルダーとの信頼関係の維持、そして企業としての社会的責任を果たすためといった、経営の根幹に関わるものでもあります。経営者には、BCMに、リーダーシップを発揮し、率先して取り組むことが求められます。
- ◎ BCMには、①方針の策定、②事業影響度分析、③リスク分析、④事業継続戦略の策定、⑤事業継続計画（BCP）の策定、⑥事前対策計画策定と実施、⑦教育・訓練や見直し・改善といったプロセスがあります。BCMの有効性、BCPや事前対策の実効性を高めるためには、それぞれのプロセスの目的や意義を十分に理解し、BCMを進めていく必要があります。
- ◎ 企業の経営・事業の状況とリスク環境は変化し続けるものです。企業には、弛まぬBCMの継続や改善が求められますが、既存のBCMやBCPを見直す場合にもBCMの各プロセスに立ち返って、丁寧な検証を行うことが重要です。

1. はじめに ～今、企業に求められる事業継続マネジメントの強化～

進展してきた企業の事業継続への取り組み

2001 年の米国同時多発テロを契機に、企業の緊急時における「事業継続」への備えの重要性が世界的に認知されるようになりました。わが国においても、2005 年に内閣府が「事業継続計画ガイドライン 第一版」を発行するなど**事業継続計画（BCP）**の策定の機運が高まってきました。そして、2011 年の東日本大震災を経て、その後も相次ぐ自然災害などの経験と教訓を生かしながら、企業の事業継続への取り組みは着実に進展してきました。2020 年の内閣府防災担当の調査によれば、大企業の約 7 割、中堅企業の約 3 割が BCP を策定しており、策定中の企業も含め、大企業で 8 割強、中堅企業で 5 割強という多くの企業が既に具体的な取り組みを実行しています（図表 1）。今日では、社会・経済のサステナビリティが世界的に強く認識され、企業は自らの持続性向上を目指した「**レジリエンス経営**」に取り組んでいます。顧客や取引先、投資家等のステークホルダーからの企業の**事業継続能力**向上への要請が強まる中で、多くの企業が、BCP を策定し、**事業継続マネジメント（BCM）**体制を構築しています。

リスク環境の変化

しかし、相次ぐ相当規模の地震に加え、近年は異常気象とも呼ばれる台風、暴風雨やそれらによる風水害などの自然災害が毎年のように頻発し、被害も甚大化しています。また、今なお、完全な終息が展望できない新型コロナウイルス感染症、ますます脅威を増すサイバー攻撃など、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが多様化するなど、企業を取り巻くリスク環境は厳しさを増すばかりです。その一方で、企業はグローバルベースでサプライチェーンを発展させるなど、その事業構造が複雑化してきており、これらのリスクが顕在化し、事業活動が途絶えてしまうと、国内外にわたる大きな負のインパクトを生む可能性が高まっています。さらに、デジタル化の進展、リモートワークの普及など事業運営の仕組みも大きく変わってきており、事業継続についてのこれまでの考え方や対応策が十分には機能しない可能性も高まっています。

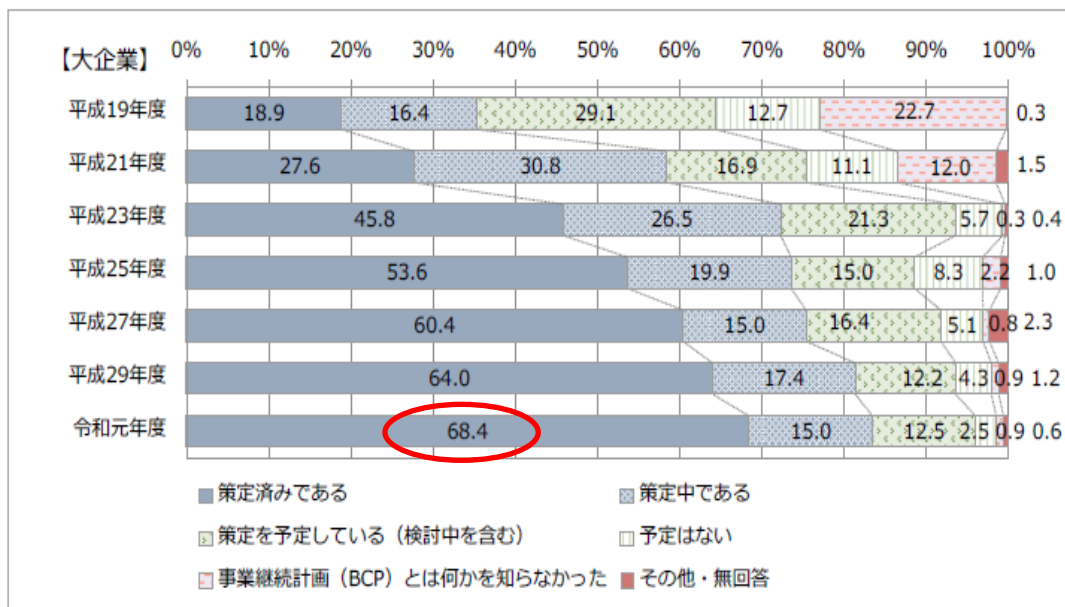
事業継続マネジメントの見直しと強化の必要性

このように、経営環境、リスク環境が変化し続ける中、今、企業はこれまで進めてきた BCM や策定した BCP が、自社の事業環境、リスク状況、そして経営・事業運営の実態に照らして、本当に実効性のあるものとなっているのかを問い直してみる必要があるのではないのでしょうか。こうした観点から、弊社は、今回と次回の 2 回にわたって、事業継続マネジメント（BCM）の強化についてレポートします。まず、今回は、前編として、どのように実効性のある BCM を進めるべきかとの視点から、これから BCM や BCP の策定に着手しようとする企業¹の方々も想定し、BCP と BCM の考え方を整理した上で、BCM のプロセスについて説明します（次回の後編では、BCM のさらなる強化・継続的改善のための、リスク環境の変化に即した BCM の見直しと教育・訓練といった運用面についてレポートする予定です）。

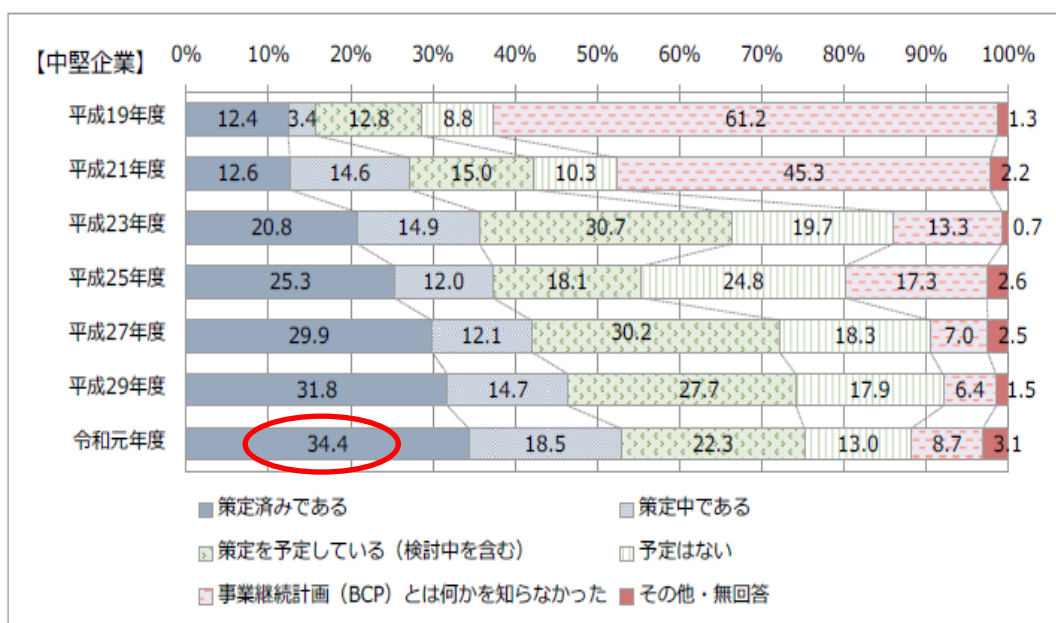
¹ 株式会社帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2021 年）」（有効回答企業数 11,242 社）では、BCP を策定していると回答した企業の割合は、大企業で 32.0%、中小企業で 14.7%となっており、内閣府防災担当による実態調査の結果に比べ、少ない BCP 策定率となっています。

＜図表 1＞ B C P 策定状況

【大企業】



【中堅企業】



（出所）内閣府防災担当 令和2年3月「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

8 ページ 図表 2-1「B C P 策定状況」（枠線は弊社追記）

2. 事業継続マネジメント（BCM）の概念

2021 年 4 月に内閣府防災担当は「**事業継続ガイドライン**～あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応～」（以下、「ガイドライン」といいます）を発表しました。2005 年の第一版の策定以来 3 度目の改定です（前回改定 2013 年）。まずは、このガイドラインでの定義等を参考に BCM の概念について整理します。

（1）BCP／BCMとは

① 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）とは

事業継続計画（BCP）とは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など**不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等**を示した計画」のことをいいます。

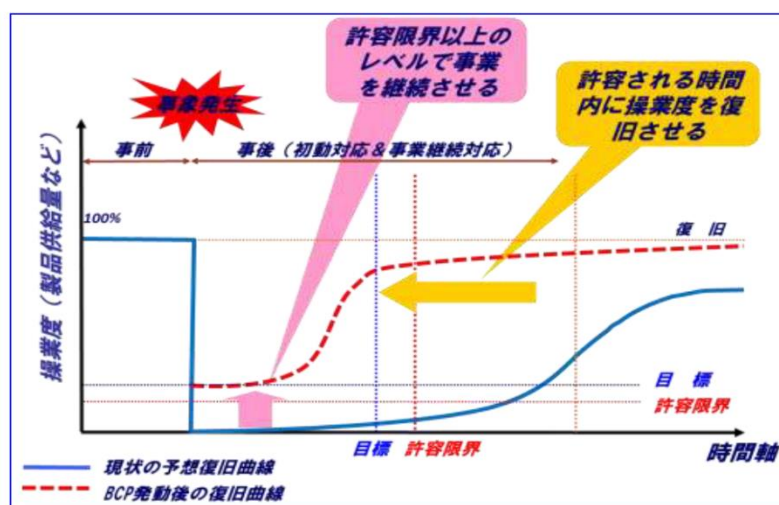
<事業継続とは>

また、ガイドラインの前文（「はじめに」）や他の箇所では、不測の事態について「いかなる原因であれ」、「どのような不測の事態に直面しても」等の記載があることから、「**事業継続**」とは、**どのような不測の事態に直面しても重要な事業を中断させない（中断しても早期に復旧させる）**ことと定義されます。

<「中断させない」、「早期復旧」とは>

特定した重要事業が様々な観点から耐えられるとする事業停止期間、事業操業度レベルの低下をそれぞれ**時間の許容限界、レベルの許容限界**といいます。事業継続マネジメントにおいて、「**中断させない**」とは、**レベルの許容限界以上の操業度で事業を継続することで、「早期復旧」とは、時間の許容限界内で、事業を（しるべき操業度レベルで）復旧させること**をいいます（図表 2）。

<図表 2> 「事業継続」とは（BCPの概念）



（出所）「ガイドライン」3 ページ 図 1.1-1「事業継続計画（BCP）の概念」

② 事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）とは

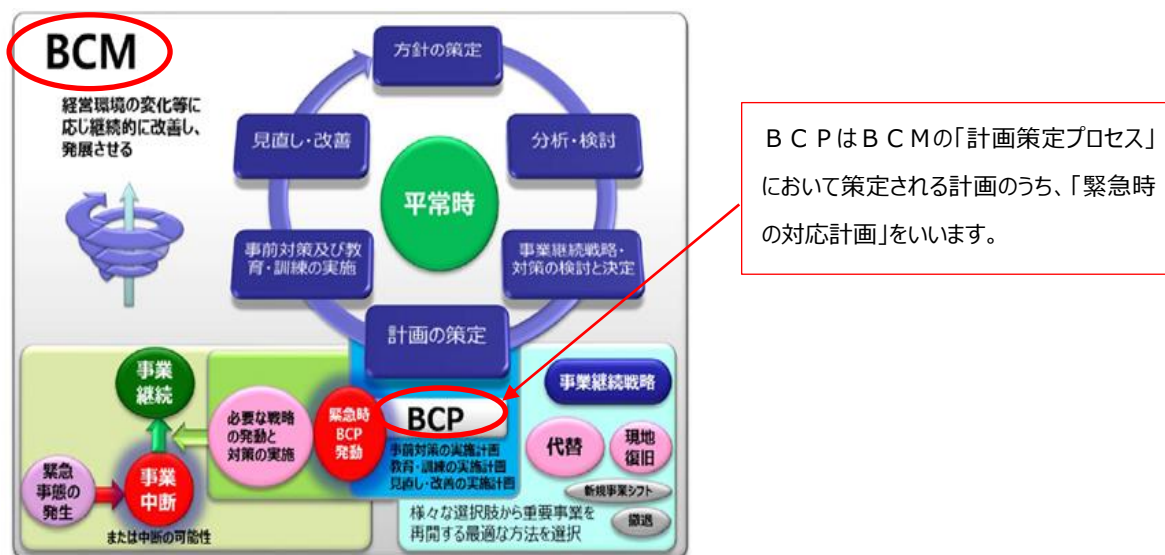
①の事業継続の定義から、**事業継続マネジメント（BCM）**とは、**どのような危機的な発生事象に直面しても重要な事業の継続を達成するためのマネジメント（管理プロセス）**であると定義されます。ガイドラインでは、さらに詳しく、「**BCP 策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時から**のマネジメント」と定義し、「経営レベルの戦略的活動として位置付けられるものである」と説明しています。

③ BCPとBCMの関係

①と②の定義から、BCMはBCPの策定を含めた事業継続マネジメントプロセス全体を意味し、**BCPはBCMに包含される関係**であると整理できます。BCPは、平常時から事業継続への取り組みであるBCMのプロセスのひとつである「計画の策定」において策定される「**緊急時の対応計画**」（これは、危機的事象の発生により、事業が中断、または中断の可能性がある際に発動されます）のことをいいます。

わが国では、BCPがBCMと同じ意味合いで使われたり、BCP＝計画文書と限定したとしても、「事業継続の取組全体の計画文書」として広義に使用されたりすることも多かったのですが、ガイドラインでは、ISO等の国際的規格との整合性を意識し、**BCPを「緊急時における重要業務の継続行動の計画文書」と狭義で使用**しています。したがって、事前対策、教育・訓練、見直し・改善の計画はBCMの一環で策定する計画であって、BCPには含まれないことになります（図表3）。

＜図表 3＞ BCPとBCMの関係



（出所）内閣府防災担当 平成 26 年 7 月「事業継続ガイドライン第三版 解説書」10 ページ（枠線、注釈等弊社追記）

（2）BCMと防災活動

わが国では、地震等の災害が多く発生するため、従来から地震や火災に対応するための防災計画が多くの企業で準備されてきました。中には、BCP＝防災計画とする企業もあるようです。しかし、BCMは、その目

的が**重要事業の継続**であり、身体・安全や物的被害の軽減を目的とする防災活動とは異なるものです。
B C Mは防災活動とも関係は深いものの、これを防災活動（あるいはその延長）として捉えては、B C Mの効果を十分に発揮できないおそれがありますので、その違いをよく理解しておく必要があります（図表 4）。

＜図表 4＞ 防災活動とB C Mの比較

	防災活動	BCM
主な目的	● 身体・生命の安全確保 ● 物的被害の軽減	● 左記に加え、優先的に継続・復旧すべき重要な事業・業務の継続または早期復旧
考慮すべき事象	● 拠点がある地域で発生が想定される災害	● 自社の事業中断の原因となり得るあらゆる発生事象（インシデント）
重要視される事項	● 死傷者数・損害額を最小限に ● 従業員の安否確認、被災者の救助支援 ● 被害を受けた拠点の早期復旧	● 左記 ● 重要な事業・業務の目標復旧時間・レベルの達成 ● 経営及び利害関係者への影響を許容範囲内に抑制 ● 収益を確保し企業として生き残ること
活動、対策の検討範囲	● 自社の拠点ごと（本社ビル、工場、データセンター等）	● 全社横断的 ● サプライチェーン等依存関係のある先（委託先、調達先、供給先等）
取組の主体	● 総務、管財部門等特定の防災関連部門	● 経営者を中心に全社、全部門横断的に取り組む（プロジェクトチームやB C M事務局の設置も可）
検討すべき戦略・対策の種類	● 拠点の損害抑制と被災後の早期復旧対策（耐震補強、備蓄、二次災害の防止、救助・救援、復旧工事）	● 現地復旧戦略（左記の防災活動の拠点対策と共通する対策が多い） ● 代替戦略（代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEMの実施 等）

（出所）「ガイドライン」 5 ページ 表 1.2-1「企業における従来の防災活動と BCM の比較表」（一部弊社編集）

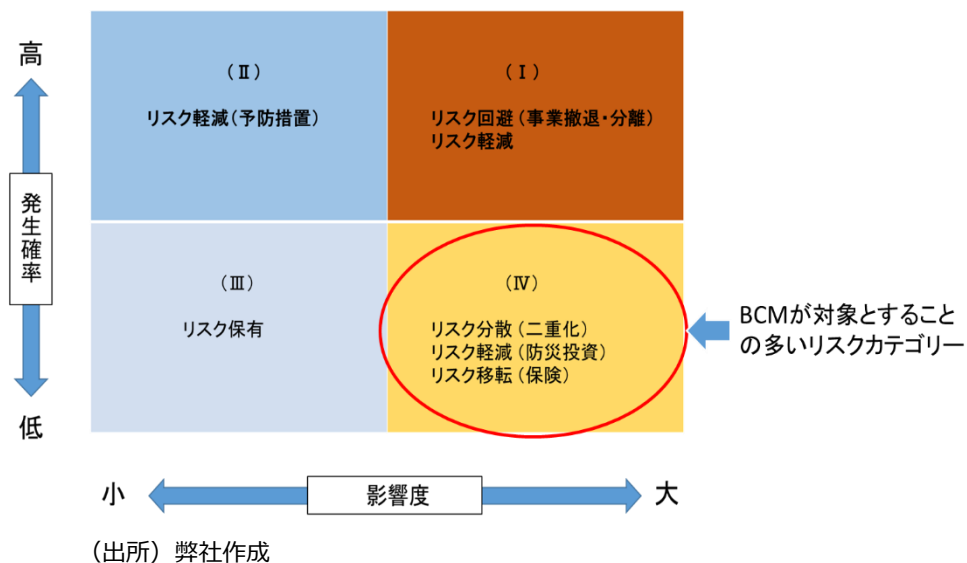
（３）B C Mとリスクマネジメント

企業のリスクマネジメントにおいては、**リスクアセスメント（リスク分析・評価）**のプロセスで事業活動に影響を与える様々なリスクを、その**発生確率**と**影響度**（損害額）で整理します（図表 5）。

発生確率と影響度の 2 軸で 4 つに分類されたリスクに対しては通常、以下のような対応をとります。

- （Ⅰ）**発生確率・影響度ともに大**：リスクの回避（当該事業からの撤退・分離）、リスク軽減
- （Ⅱ）**発生確率は大・影響度は小**：リスク軽減（発生防止に向けた予防的措置を中心とした対応）
- （Ⅲ）**発生確率・影響度ともに小**：リスクの保有
- （Ⅳ）**発生確率は小ながら影響度は大**：リスク分散（生産ライン等の二重化、代替拠点確保）
リスク軽減（防災投資等による発生時の影響度の低減）、リスク移転（保険等の利用）

＜図表 5＞ 発生確率・影響度マトリックスによるリスク分類と主な対応例



一般に、(Ⅳ)のタイプのリスクはリスクマネジメントが容易ではないとされています。その理由として、損害の測定可能性が低いため事前の被害想定が難しいこと、このタイプのリスクが顕在化したときは広域にわたる被害が発生していることが想定され、自社のリスクコントロールだけでは十分な対応が困難であることなどが挙げられます。

一方、BCMが対象とするリスクは、地震、火災、水災などの自然災害や感染症のパンデミックなど、発生確率は大きくはないが、影響度は大きい、この(Ⅳ)に分類されるものが多いと思われます。BCMは、こうしたリスクが顕在化した場合でも事業への影響を許容レベルに抑え、重要な事業を継続させていくためのものです。そのために、事故や災害が生じたときの影響度の分析などリスクの評価を行い、事業継続のための対策を検討します。場合によっては、サプライチェーンまで巻き込んだ対策を策定し、平常時からこれを実施していきます。こうした観点から、BCMはリスクマネジメントの一環であり、特に(Ⅳ)に分類されるリスクに関して、**企業の総合的なリスクマネジメントを補完するものと**みることができます。

(4) BCMの必要性和意義

ほとんどの企業は、経営に大きな影響を及ぼす危機的事態に直面し、大きな被害を受けても、企業として存続したいと考えているでしょう。しかし、いつ発生するかわからない危機的事象に対する備えより、目の前の業務が優先されることがあるかも知れません。あるいは、取引先との絆や社員の結束力を頼みに、「何とかなるだろう」と事業継続への取り組みが形式的に行われていることはないでしょうか。今日、外的、内的要因の両面から、企業の経営・リスク環境は激変してきており、企業にとって、BCMは、今や喫緊の重要経営課題となっています。BCMの必要性については、「1. はじめに」でも触れましたが、BCMを経営の優先課題として、そして継続的に取り組んでいくための動機付けとなるものですので、ここで再度確認しておきましょう。

① 企業を取り巻くリスクの増大・複雑化と発生事象の激甚化 ～自らの生き残りのために～

近年は、地震、台風、暴風雨などの自然災害が多発するようになり、その被害も甚大化しており、事業継続に影響を及ぼす発生事象が増加、激甚化してきています。さらに、こうした自然災害のほかに、相当の期間にわたって影響を及ぼす感染症のパンデミックや頻発するサイバー攻撃など、リスクが多様化、広域化、複雑化してきています。一方で、企業は、効率化や生産性改善の観点から、在庫の削減など経営資源の余剰の抑制や、基幹業務をひとつのシステムへ集約するなど特定の経営資源への依存度を高めてきており、**リスクへの脆弱性**はむしろ高まってしまいました。平常時からの準備をなくして、事業継続はありえないというのは明らかな事実です。

② ステークホルダーからの期待・要請 ～信頼関係を維持するために～

企業の事業構造や活動環境が極めて多様化、複雑化している現在、企業の事業の停止による顧客や取引先への影響はこれまで以上に大きなものとなっています。企業は、事業の高度化や広域化を目指してグループ企業間での分業と協業、他社との連携を進めるなど、そのバリューチェーン・サプライチェーンを拡充してきました。自社の事業中断はサプライチェーン全体の問題となります。こうしたことから、顧客や取引先などのステークホルダーからは、**事業継続能力の強化**を強く求められるようになっていきます。ステークホルダーとの信頼関係を維持するためにも、平常時からの事業継続マネジメントの推進が必要不可欠となっています。

③ 社会的責任を果たすために

一義的なステークホルダーとの関係にとどまらず、企業は事業活動において常に社会全体に対して責任を負っています。平常時から、そして緊急時においてこそ、その供給責任を果たすことが社会的責任を果たすことであるといえるでしょう。自社の事業活動の継続確保に加え、防災・災害対策での国・自治体への協力は経済・社会活動の中核的存在である企業の責務であり、こうした考え方は、災害対策基本法²や、同法に基づく「防災基本計画」³などにおいて、「**事業者の責務**」として明記されています。

④ 経営戦略として

以上の、①～③の観点はすべて企業の経営の根幹にかかわるものといえます。B C Mを進めるということは、自社の事業継続能力を高め、ステークホルダーからの要請に応え、事業活動の継続によって地域や社会に貢献し、社会的責任を全うすることに努めることを意味します。企業は、これらを通じて、ステークホルダーや社会からの信頼を獲得することができ、取引基盤の拡充やヒト・モノ・カネの安定的な調達・確保が可能になるなど平常時の企業競争力の強化につながると考えられます。まさに**B C Mは経営戦略そのもの**といえます。ガイドラインでもB C Mは、経営者がリーダーシップを発揮し、率先して取り組むべきものであるとされています。

² 災害対策基本法（2013年改正）「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資もしくは資材又は役務の供給又は提供を業とするものは、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するように努めなければならない（一部抜粋）」（第7条 第2項）

³ 防災基本計画（2021年改正）「企業は、災害時の企業の果たす役割（生命の安全確保、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生）を十分に認識し、各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画（B C P）を策定するよう努めるものとする（一部抜粋）」（第2編 第1章 第3節 3(3)）

◆ コラム 1 : わが国の事業継続への取り組み強化の歩み

わが国では、事業継続に関する取り組みは、情報システムの中断を防ぐための方策として提唱された「電子計算機システム安全対策基準」（1997 年、通商産業省（当時））からスタートしました。以降、政府や関係機関は企業の B C M を支援する数々の取り組みを展開しています。

● 事業継続に関するガイドライン等の公表

欧米諸国に一步遅れをとっていたわが国でしたが、2005 年の「事業継続計画策定ガイドライン」（経済産業省）と「事業継続ガイドライン第一版」（内閣府）の公表を契機に、企業における事業継続への取り組みが本格化しました。以降、総務省、厚生労働省、中小企業庁、さらに各自治体や業界団体等も所管する事項を中心にガイドラインを相次いで発行しました。これらは、適宜改正され、現在も企業にとっての B C M の指針として役立っています。特に、2013 年の内閣府「事業継続ガイドライン第三版」は、東日本大震災の教訓と B C M の国際標準規格*の発行を踏まえたものとなっており、これにより、わが国における事業継続に関する考え方が大きく進化しました（同ガイドラインは、災害時の従業員等の外出抑制策等を織り込み 2021 年に改定されました）。

* 国際標準規格：ISO（国際標準化機構）は、2012 年に事業継続マネジメントシステムの国際標準規格として、ISO 22301（規格要求事項）を発行。世界に共通する B C M の代表的な指針となっています。

＜図表 6＞ 事業継続に関するガイドラインの例

以下の他にも、各自治体、業界団体などが、より地域や業種の特性に即した事業継続のガイドラインを公表しています。

発行元	文書名称	対象業種等
内閣府（防災担当）	事業継続ガイドライン～あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応～	全業種
中小企業庁	中小企業 B C P 策定運用指針	全業種
全国中小企業団体中央会	組向け B C P 策定運用ハンドブック	商工組合
東京商工会議所	東京商工会議所版 B C P 策定ガイド	全業種
NPO法人事業継続推進機構	中小企業 B C P ステップアップ・ガイド	全業種
日本経済団体連合会	提言「非常事態に対してレジリエントな経済社会の構築に向けて～新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて～」	提言
厚生労働省	新型コロナウイルス感染症発症時の業務継続ガイドライン	介護施設等

（出所）内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（平成 26 年 7 月）
「資料編」等を基に弊社作成

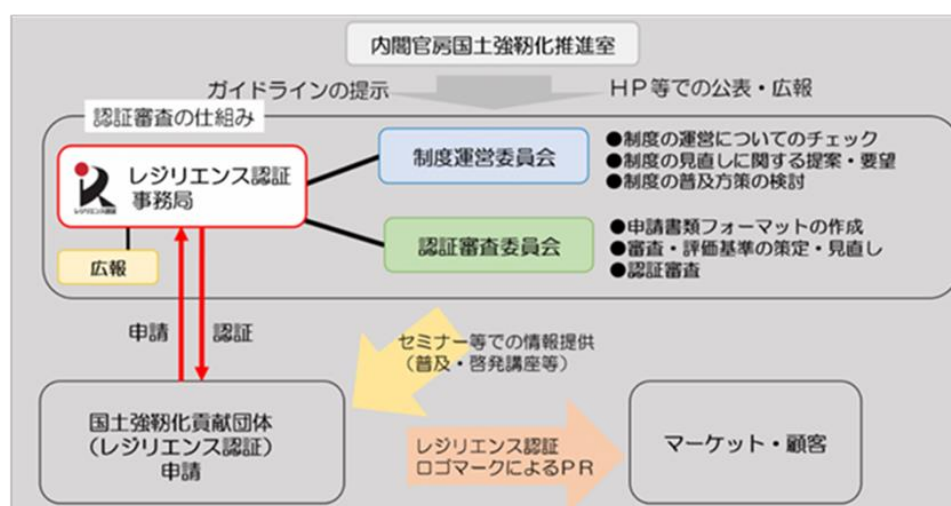
(コラム 1 つづき)

● B C Mの標準化動向

事業継続に関する事項は、企業ごとに事情が異なり、それぞれの企業が自社の状況に即した B C Mを展開しなければなりません。しかし、リスクマネジメントがそうであるように、B C Mにも各社に共通する検討事項やマネジメント手法等があります。これらを、各企業が共有し、指針として自社の B C Mに適用することで各社の B C Mが大いに進展することが期待されます。ISO（国際標準化機構）等の標準規格策定の狙いはここにあります。わが国でも、事業継続に関し、以下のような標準化、第三者認証の制度があり、今日では多くの企業が利用するようになりました。

● 国土強靱化貢献団体認証「レジリエンス認証」(図表 7)

<図表 7> 「レジリエンス認証」制度のフレームワーク



(出所) 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会 公式HP

● 中小企業強靱化法に基づく「事業継続力強化計画認定制度」

- ・ 国（経済産業省・中小企業庁）が、中小企業の防災・減災対策に関する指針を公表
- ・ 同指針に基づき中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画を国が認定
- ・ 認定を受けた企業には、税制優遇や補助金の加点などのインセンティブあり

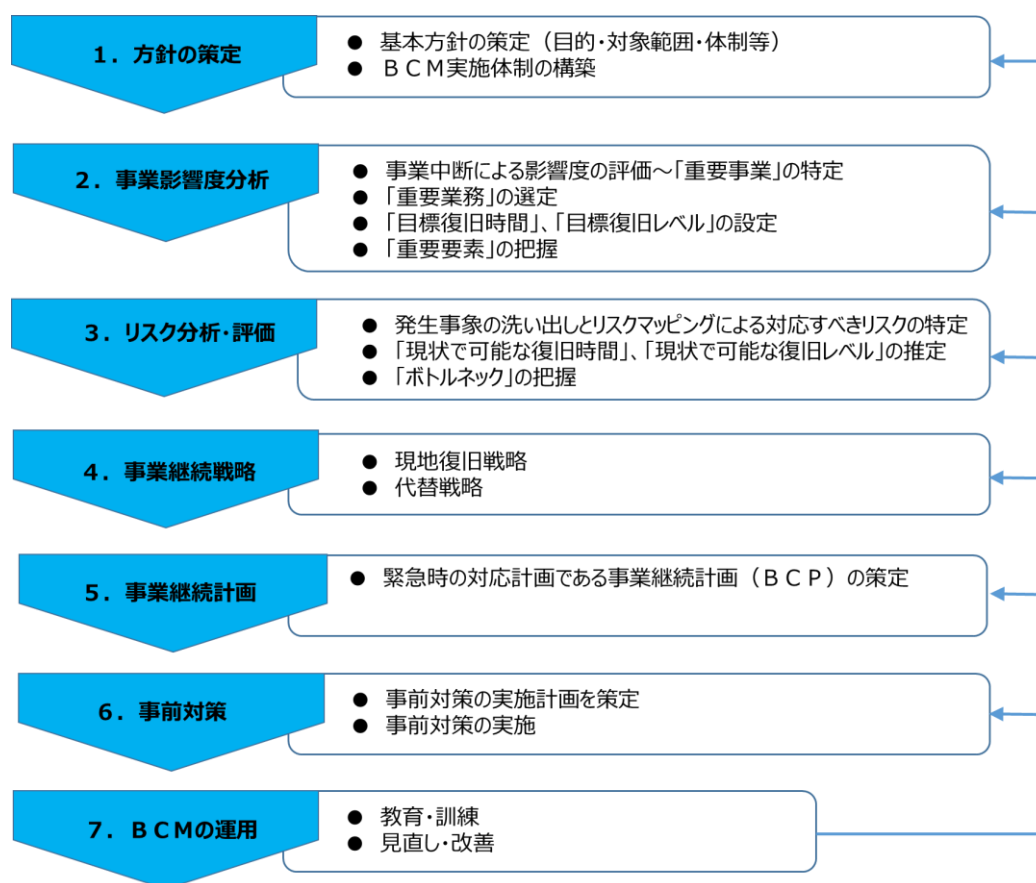
● NPO 法人事業継続推進機構（BCAO）による専門資格制度

- ・ 目的：企業・組織の事業継続管理者・担当者の実践を前提とした知識習得と専門性向上
- ・ 平常時の事業継続の計画策定や継続的改善を実施するための4段階の資格を制定

3. BCMのプロセス ～BCPの策定と事前計画の策定・実施まで～

では実際にBCMはどのように進めていけばいいのでしょうか。わが国ではこれまで、BCPの策定＝BCMと捉えられていたケースも多かったようです。しかし、BCPの策定は重要なことではありますが、BCMのひとつのプロセスにすぎません。この章では、BCMの各プロセス（図表8）について説明します。BCMの有効性、BCPや事前対策の実効性を高めるためには、それぞれのプロセスの目的や意義を十分に理解し、BCMを進めていく必要があります。BCPが策定済みである場合も、BCMについて再確認いただけたらと思います。

＜図表 8＞ BCMのプロセス



（出所）「ガイドライン」等を基に弊社作成

（1）方針の策定

① 基本方針の策定

BCMの実施にあたり、**自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針**を策定します。これは、BCMの基礎となるもので、経営者自らが取り組むべきものです。経営者は策定された基本方針を、社内において明確に提示し、関係部署やBCM事務局はもちろんのこと、社内全体での共有を図ります。また、経営者はこの基

本方針の策定と実施体制において対内外的に総括的責任と説明責任を負わなければなりません。なお、ガイドラインでは、こうした考え方から、B C Mの基本方針は、取締役会や経営会議といった企業としての正式な決議を経ることが適切であるとしています。

② 基本方針に織り込むべき項目

基本方針では、以下のような項目を明確に示す必要があります。

i) 事業継続の目的

何のために事業継続に取り組むのか。B C Mの根本的な動機付けとなるものですから、目的を大きく捉え、端的に表現します。例としては、「自社経営の持続」、「取引先との取引の維持」、「社会的責任を果たすため」などが挙げられます。

ii) B C Mの対象範囲

B C Mが対象とする事業の種類や事業所の範囲などを明らかにします。複数の事業を行っている場合、一律にすべての事業にB C Mを導入することは必須ではありません。一部の事業のみを対象としても構いません。できるところから取り組みを開始し、その後継続的に拡大するのも一案です。但し、対象とする事業は全体として継続されて初めて意味を持ちますので、ひとつの事業におけるプロセスや部門の一部のみを取り出して対象としても事業継続を目指すB C Mの効果はあまり得られません。逆に、別々の事業でも投入経営資源等に共通するものが多い場合は、まとめてB C Mの対象とするのが効率的、効果的といえるでしょう。

iii) B C M実施体制

B C Mの主管部門、参画部門の決定、事務局メンバーの指名、部門横断的なプロジェクトチームの組成等により、全社的なB C M実施体制を構築します。なお、B C Mをより円滑かつ効率的に進めていくには、この体制を、B C P等を策定した後も解散させず、事前対策、教育・訓練、見直し・改善といったB C Mの運用体制にシフトしていくことが必要ですから、B C Mのすべてのプロセスを見据え、実施体制を構築することが求められます。

(2) 事業影響度分析 (BIA : Business Impact Analysis)

事業影響度分析とは、事業継続上の支障となる可能性のある事象（**発生事象：インシデント**）が起き、事業が中断した場合の影響度を分析します。この分析結果を踏まえ、優先的に継続または早期復旧すべき**重要事業**とそのために必要な**重要業務**の選定、当該業務の再開**目標（時間とレベル）**の設定、さらにそのために必要な経営資源を**重要要素**として把握するプロセスです。

① 事業中断による影響度の評価～「重要事業」の特定

B C M対象の事業において製品・サービスの供給が停止した場合の影響を、以下のような観点から、時系列にできるだけ定量的に評価し、自社にとって**優先的に継続・復旧すべき重要な事業**（供給する製品・サービス）を特定します。

<評価する観点の例>

- i) **顧客への影響**：製品・サービスの特性を踏まえた顧客の事業継続の可否、取引維持への影響
- ii) **社会への影響**：社会的信用への影響、社会機能維持の責任、地域社会への貢献、コンプライアンス
- iii) **市場への影響**：自社の供給責任、事後の自社製品シェアの変化
- iv) **自社への影響**：売上・利益への影響、資金繰り、従業員の雇用・福祉への影響

さらに、この段階で、特定した重要事業が、どのくらいの供給停止期間、供給レベルの低下に耐えられるかの限界（**時間の許容限界とレベルの許容限界**）を検討しておきます。

② 「重要業務」の選定と目標復旧時間・目標復旧レベルの設定

①で絞り込んだ重要事業を行うために、必要なすべての業務（**重要業務**）を洗い出します。そして、各重要業務について、どれぐらいの時間で復旧させるのかという「**目標復旧時間**」（RTO：Recovery Time Objective）と、どの水準まで復旧させるのかという「**目標復旧レベル**」（RLO：Recovery Level Objective）を設定します。

<RTO/RLO の設定手順>

- i) まず、事業影響度の時系列分析を踏まえ、重要事業の時間の許容限界より早く、かつレベルの許容限界を上回る復旧目標を設定します。
- ii) その目標を実現するうえで、各重要業務について停止（相当程度のレベル低下）が許される許容限界（時間・レベル）を推定します。
- iii) 最後に、各重要業務について**時間の許容限界より早い目標復旧時間**を、**レベルの許容限界を上回る目標復旧レベル**を設定します。

<RTO/RLO の設定における留意点>

- i) 自社の被害状況などの自らの都合で、「そのような復旧が可能か」を決めるのではなく、顧客・供給先の視点で「**どの時間・レベルで復旧すべきか**」という観点から設定する必要があります。
- ii) 許容限界は発生事象の大きさやインフラ・顧客の被害状況等の要因で変わる場合があります。ある程度の幅を持たせた設定や複数の選択肢を設定するのも一案です。
- iii) この段階での目標復旧時間・レベルはあくまで「案」にとどまるものです。後の「事業継続戦略・対策の検討」のプロセスにおける実施可能性等の検討を経て経営判断で最終決定されます。なお、目標復旧時間・レベルが正式決定され、対外的に示された場合、それは企業にとって**顧客や取引先への公約**となります。

③ 「重要要素」の把握

事業影響度分析プロセスの最後に、それぞれの重要業務の実施に不可欠となる経営資源、業務リソースを**重要要素**として把握します。これらの重要要素を必要時間内に確保するのが、後で策定する事業継続対策のポイントとなりますので、社内リソースだけではなく、社外リソースも含めてもれなく洗い出す必要があります。重要要素を把握するには、重要業務の手順を書き出し、各手順を進めるのに、誰に、何を依存しているかを整理していくことが有効です。

<重要要素の例>

- i) 社内関連（ソフト）： キーパーソン（スキル・有資格者）、人員数、データ等情報資産、資金など
- ii) 社内関連（ハード）： 施設・拠点、設備・機器・金型・工具、情報システム・デバイスなど
- iii) 社外関連： 原材料・部品、ライフライン（電力、ガス、上下水道、ネット環境）、物流、委託先など

（３） リスク分析・評価

事業影響度分析と並行して、自社が優先的に対応すべきリスク（発生事象（インシデント）の種類など）を把握するため、**リスク分析・評価**を実施します。リスクが顕在化した場合に、洗い出した各**重要要素が受ける被害や確保の見通し等について想定するプロセス**です。BCMの目的はどのような危機的な発生事象に直面しても重要業務を継続することです。そのため、事業影響度分析は発生事象の種類によらず実施しますが、リスク分析・評価においては、次のプロセスである対策検討のために、重要要素が受ける被害や確保の見通しをより具体的に想定することを目的にしており、発生事象ごとに個別にリスクを分析・評価するのが一般的です。しかし、このような検討に際しても、常に「様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれること」を意識しておくことが重要です。こうした意識を持って行われるリスク分析・評価が、BCMの継続的な改善の中で、想定する発生事象の種類や被害水準の拡大につながるからです。

① リスク分析・評価の手順

i) 発生事象の洗い出し

まず、自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象を洗い出します。極力可能性のあるすべてのものを考慮するようにします。

ii) リスクマッピング

i) で洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度を分析（リスクの分析）し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付け（リスクの評価）を行います。

iii) 対応すべき発生事象によるリスクの詳細分析

優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、事業影響度分析で選定した重要業

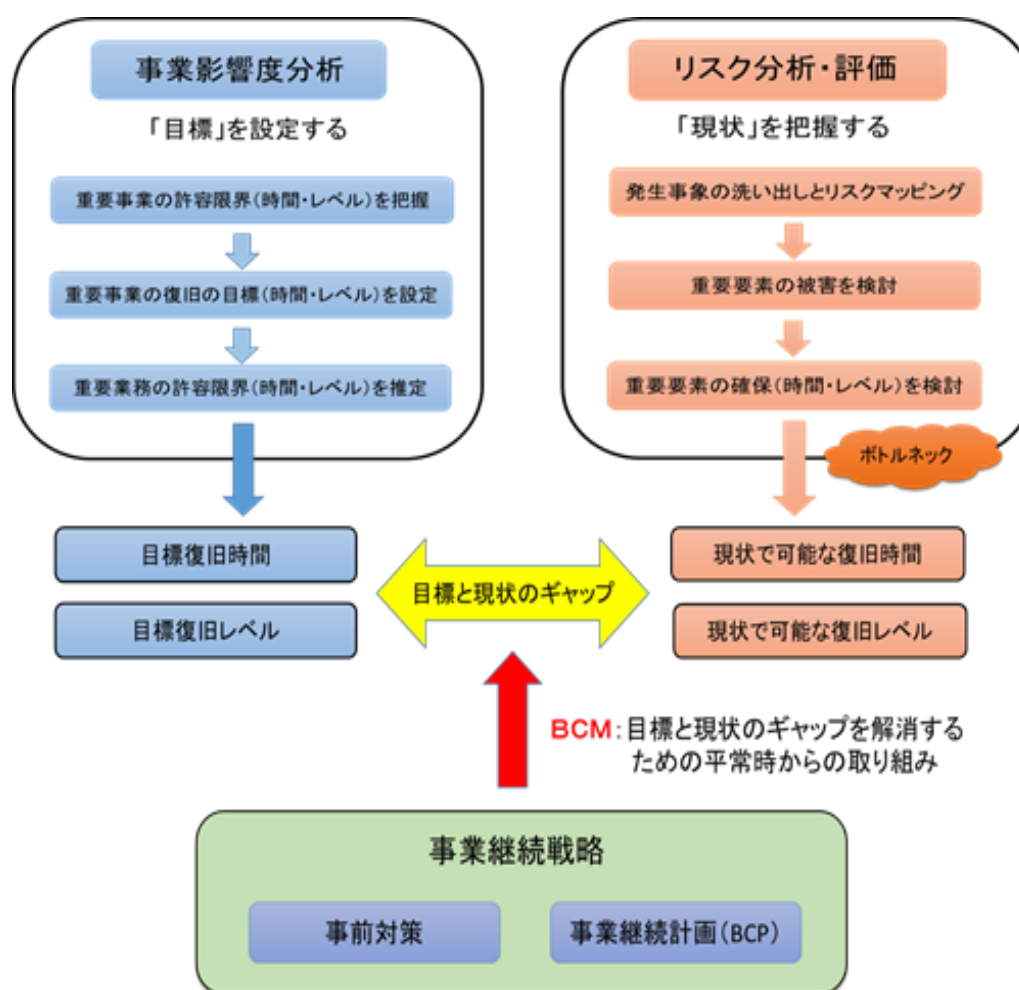
務における重要要素が、どのような被害を受けるのかを検討します。この検討を踏まえ、被害を受けた重要要素を重要業務の復旧に必要なレベルまで確保するために、現状において要する時間を推定します。最後に、この推定に基づき、重要業務の「現状で可能な復旧時間」、「現状で可能な復旧レベル」を推定します。

② 「目標」と「現状」のギャップ

事業影響度分析で設定した「目標復旧時間」、「目標復旧レベル」と、リスク分析・評価において推定した「現状で可能な復旧時間」、「現状で可能な復旧レベル」とのギャップを認識、整理します。このギャップを解消させていくことを事前の取り組み（事前対策）および緊急時の行動（狭義のBCP）の両面から検討するのが、次のプロセスである事業継続戦略の検討になります（図表9）。

＜図表 9＞ B C Mにおける事業影響度分析とリスク分析・評価の関係

事業影響度分析で設定した「目標」とリスク分析・評価で把握した「現状」とのギャップを解消するための取り組みがBCMです。



(出所) 弊社作成

③ ボトルネック

被害を受けた重要要素のうち、最も確保が遅れるもの、最も少なくしか確保できないものなど、目標と現状のギャップの主たる要因となっていて、その確保ができないと重要業務の再開を早めたり、供給レベルを上げることができない特定の重要要素を**ボトルネック**⁴といいます。たとえば、特定のスキル・資格の保有者、特別仕様あるいはオンリーワンの設備・原材料、調達に時間を要する供給が終了している古い型番の部品や海外からの輸入品などはボトルネックになりやすいものです。これらのボトルネックは、緊急時の対応において解消することはまず不可能ですから、事前対策において解消が図られるべきものです。

（４）事業継続戦略・対策の検討と決定。

次に、重要事業に必要な各重要業務の**目標復旧時間や目標復旧レベルの達成（現状で可能な復旧時間・レベルとのギャップの解消）**を目指し、**事業継続戦略**とその実現のための対策を検討し、決定します。事業継続戦略は、事業継続の基本方針と同様に自社としての重要な意思決定であり、自社の経営理念や経営戦略と関連し、整合性のとれたものとするためにも、経営レベルで決定されることが求められます。

① 事業継続戦略の基本的な考え方

事業継続戦略は、事業を継続（目標を達成）する場所や調達ルートなどに着目して、大きく以下の「**現地復旧戦略**」と「**代替戦略**」に分けられます。

i) 現地復旧戦略

現地復旧戦略は、重要要素の被害が軽微もしくは復旧を待てる程度に抑えられているという前提で、**平常時に操業している拠点において重要事業を早期復旧・継続させる戦略**です。重要要素は平常時と同様に、現地で確保することを基本とする戦略であり、想定される被害をどのように防御・軽減し、事業の中断や操業のレベル低下からいかに復旧するかが戦略検討のポイントです。また、現地復旧戦略は業務運営拠点の被害や自社生産工程への影響が軽微にとどまっていることが前提となるため、事前対策の実施は必須となります。しかし、現地拠点が壊滅状態になるなど、大きな被害が発生した場合は、現地での早期復旧は極めて困難となり、この戦略の採用はできなくなります。現地復旧戦略によるリスク対応には一定の限界がありますので、次の代替戦略も併行して検討しておき、リスク顕在化時の状況に応じて戦略を選択できるようにしておくことが望まれます。

ii) 代替戦略

必要不可欠な代替戦略

代替戦略は、**平常時に操業している拠点以外で、あるいは、平常時とは異なる調達ルートなどの業務プロセスを利用することで、重要事業を継続・再開させる戦略**です。つまり、被害を受けた重要要素の現地での

⁴ 事業影響度分析では、すべての重要要素を洗い出すことが原則ですが、重要要素の多い製造業などでは、網羅的な洗い出しにかかる手間暇が膨大になる可能性があります。そこで、これを省きリスク分析・評価のプロセスでボトルネックを直観的に探す方法もあります。ただし、この方法は作業が軽減される一方、重要要素を見落としてしまう可能性があるため、注意が必要です。

利用、入手が困難となった場合にどのように代わりを確保するかという観点から検討を進めることになります。代替を確保する戦略ですので、業務拠点が甚大な被害を受けた場合でも、有効な戦略となる可能性が高いので、事業継続戦略においては、必ず考えておくべき戦略であるとされています。

代替戦略の課題と対応

ただし、代替戦略には平常時からの代替拠点の用意や被災時の代替拠点・手段への移行に関して、費用や手間が相当にかかり、採算性の面で課題が残ります。実際の発生事象も復旧可能な被害にとどまる事象の方が発生確率としてはずっと高いわけですから、まずは現地復旧戦略を検討し、その限界を超える被害に備えて、代替戦略を検討するという手順を踏むのが通常です。代替戦略の運用において、被災時には、許容限界に近い最低限の供給だけを代替戦略で確保し、現地復旧ができるまでしのぐといった考え方も現実的かもしれません。また、代替拠点の場所だけを決め、設備投資は行わず訓練のみを実施する方法なども一案です。

いずれにしても、事業継続戦略の実効性を高めるために、現地復旧戦略のみに頼るのではなく、代替戦略の検討は必要不可欠です。現状において、どうしても自社内での代替の確保が難しい場合は、他社との連携、相互支援協定、さらにはM & Aまでも含めた**経営戦略レベルの代替戦略**の検討もしなければなりません。

② 重要事業の継続・早期復旧のために

B C Mの目的は、重要な製品・サービスの供給など重要事業の継続または早期復旧です。この目的をいかに達成するかが、事業継続戦略・対策の柱となります。手順として、事業継続のためには何が必要かというアプローチで、**業務拠点の確保、調達・供給の維持・確保、要員確保**といった項目ごとに戦略・対策を検討すると整理しやすいと思われます（図表 10）。

＜図表 10＞ 事業継続戦略・対策の具体例

目的・対象	戦略・対策	具体的方法
業務拠点確保	● 建物・設備の被害抑止・軽減	・ 耐震化、転倒防止 ・ 設置階変更 ・ 防火対策 ・ 警備強化
	● 拠点の多重化・分散化	・ 平常時不稼働でも被災時に場所を確保しておくのも一案
	● 他社との連携	・ OEM ・ アウトソーシング ・ 相互支援協定の締結
	● 勤務形態の見直し	・ 在宅勤務 ・ サテライトオフィス
調達・供給の維持・確保	● 在庫の確保	・ 適正在庫の見直し ・ 在庫場所の分散化
	● 調達先の確保	・ 調達先の複数化 ・ 代替調達先の確保（2段階以上先の調達先の重複に留意）
	● 調達先・供給先との連携	・ 在庫持ち合い ・ 調達先の事業継続能力の把握 ・ 調達先へのB C Mの要請や支援 ・ サプライチェーンの共同訓練
	● 代替調達の簡素化	・ 特殊部品から汎用部品へのシフトなど設計仕様の見直し
要員確保	● 代替要員の事前確保・育成	・ クロストレーニング（担当可能業務の拡大）・新規雇用
	● 応援者受け入れ体制の構築	・ マニュアル整備 ・ 応援予定者との手順等の事前共有
	● 調達先や連携先への支援	・ B C M支援のための人員育成

（出所）「ガイドライン」17 ページ「4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧」を基に弊社作成

③ 事業継続戦略・対策検討のポイント

事業継続戦略・対策の検討にあたっては、さらに以下のようなポイントを考慮すべきと考えられます。

i) 原因事象と結果事象

結果事象を起点に

B C Mは「どのような危機的な発生事象に直面しても重要業務を継続する」という目的で実施するものですので、事業継続戦略の検討にあたっては、地震、火災、新型インフルエンザといった「**原因事象**」ではなく、「●●拠点が使用不能」、「この調達先が止まった」、「このキーパーソンがいなくなった」といったように、被害の結果として起きる事象（「**結果事象**」）を起点にすることが重要です。この考え方が優れている点は、結果事象としてみた被害が同じであるならば、そのための戦略や対策は、被害の原因事象にかかわらず共通に有効と期待できることです。逆に数多くの原因事象ごとに戦略やそれに基づくB C Pを策定するには、膨大な手間と時間がかかり、継続的なB C Mのメンテナンスも極めて難しいものとなってしまいます。

段階を設けた被害想定

一方で、原因事象の種類・規模等により想定される被害の度合いは変わってくるのも事実です。この場合も、結果事象起点の考え方は変えず、結果事象としての被害の想定に、**軽微・甚大・壊滅**といった3つ程度の段階を設けて、戦略・対策を検討することがより実践的です。また、被害のレベルに段階を設けることで、より実効性の高い戦略・対策の策定が可能となります。軽微な被害で現地復旧が十分に可能と思われる場合に、いきなり代替戦略を採用しては、 unnecessary コストがかかるだけでなく、スピードも欠いた非効率・非合理的な対応となってしまいます。事業継続戦略や対策においては、「大は小を兼ねる」とは必ずしも言えません。⁵

ii) 中枢機能の確保

緊急時には、平常時以上の全体的な情報収集、迅速な意思決定が必要となります。中枢機能の停止は事業継続上の重大な制約要因となりますので、これを防ぐ方法・手立てを事業継続戦略・対策には必ず織り込まなければなりません。この観点から、本社が使用不能となる事態は必ず想定すべきで、**代替拠点の確保**やリモート勤務や代行者による**指揮命令系統の確保**など代替戦略の検討が必須となります。

iii) 情報発信

有事の際、自社の状況や事業継続に向けた活動状況を**ステークホルダーに発信**していくことは、ステークホルダーが期待するところです。また情報発信によって、ステークホルダーとの関係を維持することは、自社にとっても事業継続をより確かなものにするために極めて重要なことです。顧客や取引先など製品やサービスの供給先が、事業が中断している間に自社との取引を断念し、他社との取引に移行してしまえば、事業継続を達成しても意味はありません。調達先や委託先には、今後の発注量や委託量をできるだけ早く伝える必要があるでしょう。また、地域社会において社会的責任を果たすためには、自治体や地域住民に早期に的確な情報発信や共有を行わねばなりません。緊急時にもこうした情報発信を確実に行うために、自社内の**態勢整備**、**連絡先情報の保持**、**情報発信手段の確保**などが必要となります。

⁵ 2009年に「弱毒性」の新型インフルエンザが蔓延した際に、「強毒性」の新型インフルエンザのための事業継続戦略・対策を発動してうまく効果を発揮できなかったという事例からも認識されている教訓です。

iv) 重要情報へのアクセス・情報システムの維持

今日、情報データやシステムなどの情報資産を一切使わず、業務を進めることはほとんど不可能なこととなりました。重要業務の継続には、必要な**重要情報（バイタルレコード）**や情報システムを被災時にも使用できるようにしておくことが必要不可欠です。情報・データのバックアップに加え、必要であればバックアップシステムの備えも検討すべきでしょう。

v) 資金確保

収入の減少・停止、資金繰り（キャッシュフロー）の悪化が想定される被災時はもちろんのこと、平常時の事前対策にも相当程度の資金が必要となります。資金の確保は事業継続戦略を実効性のあるものとするために必ず織り込まなければならない重要な検討事項です。取引先や金融機関との資金融通に関する平常時からのコミュニケーションを大切に、事業継続に関する必要資金を可能な限り**契約関係として確保**するようにします。通常の資金調達手段に加え、民間、政府・自治体の災害時融資やB C M格付融資、B C P支援ローンなどの諸制度の活用も検討するとよいでしょう。

vi) 行政や社会インフラ事業者との連携

法令・条例等の事業活動に関わる各種規制は平常時を想定していることが多く、被災時の事業継続において完全な遵守が難しい場合もあると思われます。自社単独ではなく、同業他社などと業界ベースで連携し、**緊急時の規制緩和措置等**について平常時から関係する政府・自治体と打ち合わせておくことが求められます。

また、事業継続への取り組みを有効なものとし、社会的責任を果たしていくためには、自社の策定した事業継続戦略・対策が、政府・自治体や社会インフラ事業者の防災計画、B C P / B C M等と整合性がとれているかをあらかじめ確認しておく必要があります。

④ 経営者としての決定

企業にとって、自社の持続的成長は最大の経営目標の一つです。この観点から、事業継続戦略は、企業としての極めて重要な意思決定であるといえるでしょう。事業継続戦略は**ヒト・モノ・カネ・情報**といった経営資源全般に関わるものですから、自社の経営理念やビジョンを十分に踏まえ、経営戦略全般と関連し、整合性のとれたものとする必要があります。取締役会や経営会議といった正式な意思決定機関での決議など、経営レベルでの決定が求められます。一方、もし事業経営戦略の策定において、適切な戦略・対策が打ち出せず、許容限界内に事業が再開できないことが想定される場合は、リスク顕在化後に、経営判断の選択肢として当該事業からの**撤退**や**事業転換**もありうることを認識しておかねばなりません。

また、企業の事業継続は、地域社会の防災や被災からの復旧に不可欠なものです。そして、企業もまた、地域社会からの理解と協力なしでは事業継続は不可能でしょう。適切なB C Mの実施は**地域社会との共生**という基本的な**社会的責任**を果たすためにも大変重要な経営課題です。

（５）事業継続計画（ＢＣＰ）の策定 ～緊急時対応～

次に、決定した事業継続戦略を踏まえ、**事業継続計画（ＢＣＰ）**を策定します。被災後の緊急時の対応計画として、**重要業務の目標復旧時間及び目標復旧レベルを実現するために実施する具体的対策**、あるいはその選択肢、対応体制、対応手順等を整理し、明確化（必要なものは文書化）したものが事業継続計画（ＢＣＰ）です。⁶

① ＢＣＰ策定にあたっての基本的な考え方

i) 柔軟性のある策定と運用

事業継続戦略は結果事象を起点に策定するのが基本ですが、事業継続計画（ＢＣＰ）では、より具体的な対策を検討しますので、自社の事業内容によっては、ある程度原因事象も加味した特定の発生事象による被害を想定する必要があります⁷。しかし、その場合でも、ＢＣＭの目的はあくまで「どのような危機的事象が発生しても重要業務を継続する」ことですので、ＢＣＰも被害の様相が異なっても可能な限り柔軟さを持つように策定することが推奨されます。また、もし、想定を超えた事態が発生した場合には、策定済みのＢＣＰにおける個々の規定に過度に固執せず、それらの趣旨を踏まえて、臨機応変に判断、対応していくという緊急時のＢＣＰの運用も必要になります。

ii) 初動対応と事業継続対応

ＢＣＰには、リスク顕在化後の「**初動対応**」とその後の「**事業継続対応**」の２段階で対応策が規定されなければなりません。それぞれの段階において、実施項目を整理し、手順書、マニュアル、アクションリスト、チェックリスト等に落とし込んでいきます。ＢＣＰ＝防災計画と捉えている場合のＢＣＰには、被害状況や従業員の安否確認、避難や安全確保に必要な物資の確保などの初動対応（の一部）に終始したものも見られますが、これでは、事業継続という観点からは実効性のあるものとはいえません。

iii) 事業継続戦略との関係

ＢＣＰ、その中でも事業継続対応の段階の具体的対策や実施項目は、事業継続戦略に基づいて策定されます。また、ＢＣＰの策定後、ＢＣＰに織り込んだ対策を実行することで、**目標復旧時間、目標復旧レベルが実現できるかの再度の確認**を行うことが重要です⁸。目標の実現ができないと判断した場合は、具体的対策の追加検討や場合によっては、事業継続戦略（さらには事業影響度分析）のプロセスに戻って、戦略の見直しや目標自体の修正を行うことも必要となります。

⁶ 本レポートでは、事業継続計画（ＢＣＰ）＝危機的事象への緊急時対応計画と狭義に定義しています。

⁷ たとえば、同じ「原料倉庫に軽微な被害」という結果事象でも、火災による場合と浸水による場合では、その後被災部分のみの破棄ですむのか、それとも全量破棄が必要かなどの実質的な被害のレベルが、原料の種類や事業内容によって異なってくる場合があります。

⁸ ＢＣＰの実効性の確認：実際に災害を体験することはできないので、緊急時をできるだけ詳細に想像しながらの確認作業となりますが、実際の被災を想定した状況想定訓練（シミュレーション）や総合演習（フルスケールエクササイズ）などの「訓練」の手法を用いることで、より精緻で的確な確認が可能となります。

② B C P策定のポイント

B C Pの中核は、重要業務を目標復旧時間内に、目標復旧レベル以上に実施可能とするための**対応手順**を定めることです。この対応手順は、B C Pが緊急時対応の対応マニュアルやアクションリストとしても活用できるように、「誰が」、「いつ」、「どのように」の観点から整理するとよいでしょう（図表 11、12）。

i) 「誰が」：実施主体

有事の際の対応は、リスク顕在化後からの経過時間や行動目的によって主体となって行動する組織が異なるため、まずはそれぞれの具体策や実施項目を「誰が行うのか」という実施主体を明確に示します。実施主体を明確化させることで、緊急時の関係者の役割・責任やあるべき指揮命令系統がより明らかになってきますので、緊急時の**権限移譲**、**代行順位**等まで含めた、より実効性の高い緊急時の体制の構築が可能となります。

ii) 「いつ」：各手順の実施タイミング

設定した目標復旧時間や優先順位をもとに、各対応項目をいつまでに実施するかを時系列で整理します。重要業務の目標復旧時間から逆算して、目標達成のために相当程度に厳しめの（目標達成の観点からは余裕を持った）期限設定を行います。あまりに理想的で実現不可能とも思えるような設定は、B C P自体を「絵にかいた餅」にしてしまいますので、十分に吟味して設定する必要があります。

＜図表 11＞ B C P（初動対応段階）に規定すべき実施事項の例

実施主体	実施事項	
	項目	詳細
対策本部 (本社・各拠点)	● 参集、対策本部立ち上げ、指揮命令系統の確立	● 参集基準（事前に策定）に基づき対象者が所定の場所へ参集（安全確保の観点から出社を抑制する場合もあり） ● 対策本部の迅速な立ち上げ ● 予定参集場所が使用不可の場合は代替拠点への参集
	● 経営資源の被害状況の確認	● 建物、構築物、設備、作業現場の被害確認 ● 従業員等の安否確認と結果集約
	● 顧客・従業員の安全確保、物資配給	● 顧客・従業員の避難誘導 ● 水・非常用食料等の必要物資の配給（備蓄活用、追加調達） ● 安全な帰宅方法の指示、状況に応じて待機指示
	● 二次災害の防止	● 落下、火災、薬液漏洩防止、危険区域立入禁止等の安全対策実施 ● 周辺住民への危険周知・避難要請、行政当局への連絡
	● 自社の状況についての情報発信	● 連絡手段の確保 ● 社内被害状況等の情報集約 ● 必要な先へ自社状況の情報発信（平常時より連絡先一覧を整備）
	● 事業継続対応への移行	● 権限者によるBCP（事業継続対応段階）発動の要否判断
	● 対応の記録	● 実施した対応、発生した問題点等の記録
各従業員	● 自身及び周囲の安全確保	● 身の安全確保を最優先、その後初期消火、周囲のけが人の救出等 ● 周囲の状況を確認、必要場合は避難
	● 安否報告	● あらかじめ定められた方法により、自身及び家族の安否の報告

（出所）「ガイドライン」24 ページ 表 5.1.1.2-1「初動段階で実施すべき事項の例」（一部弊社編集）

iii) 「どのように」: 実施項目の詳細

各実施項目において、上記 i) の実施主体別、ii) の時系列順に、対応すべき事項を具体的に整理します。実施項目の内容には、実施主体が「具体的に何をするのか」も大切ですが、より実効性の高い B C P とするためには、連携先や報告先など実施主体自身以外の関係者や、使用すべきツール・システムなども明確化しておくことが推奨されます。ただし、既述のように B C P は柔軟性をもって策定すべきであること、また緊急時に実際に活用できるようにするといった観点から、あまりに詳細な記載は不適で、対応すべき事項のポイントを列挙する程度が望ましいでしょう。一般的に、細かい留意点などは、教育や訓練の場で参加者自らが考え、認識していくべきものとされています。

<図表 12> B C P（事業継続対応段階）に規定すべき実施事項の例

実施主体	実施事項	
	項目	詳細
対策本部 事業継続組織 重要業務の拠点 (含む本社)	● 自社の事業継続に対して求められている事項の確認と調整	● 重要事業における供給先や関係当局への連絡 (WEBサイトによる告示、通達の閲覧等による情報収集) ● 供給先、自治体、地域住民等より事業継続に対して求められている事項の確認、必要に応じて相手方との調整
	● 現拠点、代替拠点での事業継続の能力・可能性の確認	● 必要資源の確保可能性の確認 (自社の経営資源の被災状況、サプライチェーンの状況等把握) ● 情報のバックアップ、バックアップシステムの保存、稼働状況の確認 ● 必要復旧資材の確認、入手可能性の把握 ● 被災拠点へ先遣隊・調査隊の派遣 ● 現拠点での復旧可能性・復旧可能時間の見積もり ● 代替拠点やOEMその他提携先の状況確認 ● 代替拠点での業務立ち上げ時間等の見積もり
	● 実施する戦略や対策の決定	● 実施する現地復旧または代替の戦略を決定 ● 基本方針、目標の確認と共有、対策の優先順位の決定 ● 戦略に基づき実施する主な対策の決定
	● 業務の継続・再開	● 従業員・顧客の安全確保を前提に業務の継続・再開に向けた各対策を実施 (現地復旧、代替拠点立ち上げ、バックアップシステム稼働等に関する手順を活用) ● 重要業務に関係する主体との連絡調整 ● 対策実施状況の進捗管理及び追加指示 ● 臨時予算の確保 ● 業務の継続・再開・復旧の状況把握
	● 自社の状況についての情報発信	● 対外的に発信すべき情報の集約・判断 ● 各ステークホルダーに対して自社の事業継続状況を情報発信
	● 平常時の体制への復帰 ● 対応の記録	● 業務遂行に関し緊急時の方法・体制から平常時の方法・体制へ復帰 (平常時より復帰手順を準備・訓練) ● 実施した対応、発生した問題点等の記録

(出所)「ガイドライン」25 ページ 表 5.1.1.2-2「事業継続対応において実施すべき事項の例」(一部弊社編集)

（６）事前対策の実施計画の策定と実施

事業継続戦略と緊急時の対応計画である事業継続計画（ＢＣＰ）を実効性のあるものにするために、平常時から有事に備える**事前対策**を講じていくことが大変重要です。経営者やＢＣＭ責任者、ＢＣＭ事務局が旗を振り、順次実施すべき事前対策を各部門・部署から吸い上げて整理し、これらを自社全体の**事前対策の実施計画**として策定します。そして、この計画に基づいて、担当部署・担当者が、それぞれの事前対策を確実に実施していくことが求められます。

① 事前対策の実施計画

まず、必要と思われる事前対策をリストアップし、各事前対策の詳細を詰めます。事前対策として必要であると判断された対策実施のための担当体制の構築、予算および必要な経営資源の確保、調達先・委託先の選定などについて実施スケジュールに組み込み、具体的な実施計画を策定します。この際、**ボトルネック**の解消など、目標復旧時間及び目標復旧レベルを達成するための前提として、早急を実施すべきとされた事前対策は実施が遅延しないよう十分に留意します。なお、漏れなく計画に織り込み、実施の進捗を管理しやすくするためにも、事業継続戦略の策定と同様に事前対策の目的や対象ごとに整理しておくといでしょう（図表 13）。

② 事前対策の実施

事前対策は社全体の事業継続戦略の一環であり、またＢＣＭによって達成されるべき目標の設定の前提ともなるものです。したがって、担当部署・担当者による事前対策の実施状況、進捗状況は当該部署の管理者のみならず組織横断的なＢＣＭ事務局および統括責任者が管理しなければなりません。事前対策が、事前対策の実施計画通りに進まない場合は、事業継続戦略や目標の修正が必要となる可能性があります。

＜図表 13＞ 実施されることの多い事前対策の例

目的・対象	実施項目	具体的内容
業務拠点確保 (含む、代替拠点)	● 設備・備品の確保	・ パソコン、電話回線他必要な設備・什器備品の設置または確保
	● ライフラインの代替対策	・ 自家発電整備、回線多重化、備蓄の強化
	● 現拠点のハード面強化	・ 耐震補強、防火対策、洪水対策、テロ対策
	● 代替供給体制構築	・ 業務拠点の多重化、分散化
	● 情報・情報システムの保全	・ 重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップ ・ 情報システムのバックアップ及び平常時への復帰手順の決定
調達・供給の 維持・確保	● 在庫の確保	・ 在庫の増強 ・ 在庫場所の分散化
	● 調達ルート拡充	・ 調達先（原材料、部品、運輸その他サービス）の複数化
	● 外部提携強化	・ OEMや相互支援など提携先の選定と協定等の締結
	● 資金の確保	・ コミットメントライン等緊急時の資金調達手段の確保
要員確保	● 代替要員の事前確保・育成	・ 人材確保 ・ トレーニング
	● テレワークのための環境の整備	・ リモートアクセス環境の整備、情報セキュリティ対策
	● 緊急時の備え	・ 飲料水・食料等備蓄品、救助用器具・備品の調達

（出所）「ガイドライン」27 ページ「5.1.2 事前対策の実施計画」等を基に弊社作成

◆ コラム 2 : B C Mの情報開示について

近年、企業経営における**サステナビリティ（中長期的な持続可能性）**への関心の高まりを受け、リスク情報を含む**非財務情報の開示**についての議論がますます盛んに展開されています。事業継続は、企業のサステナビリティの重要な要素であり、企業には、その取り組みについての適切な開示が求められています。

● 国際的潮流 ～ESG 情報開示の世界基準づくり～

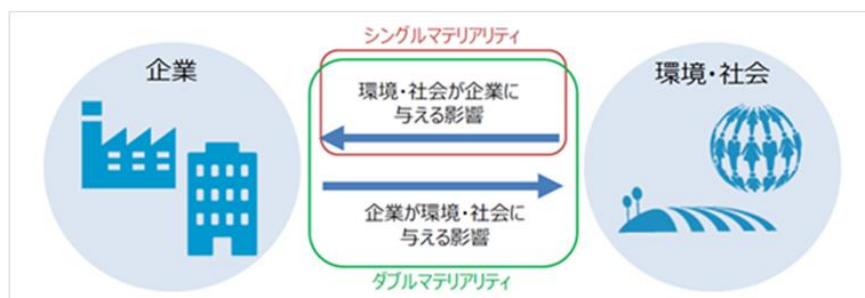
2021 年開催された、第 26 回国連気候変動枠組み条約締約国会議（COP26）において、国際会計基準の策定を担う IFRS 財団は、**ESG（環境・社会・企業統治）** 情報開示の世界共通の基準づくりを目指し、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を立ち上げました。2022 年 6 月から気候関連問題の情報開示を皮切りに順次サステナビリティ報告に関する新たな国際基準を策定していく計画です。事業継続についてはまだ明確な日程や方向性が打ち出されてはいませんが、こうした共通基準が整備されると、今は、企業によって異なる形式・開示媒体によって行われている情報開示が統一化され、企業の事業継続への取り組みそのものがさらに拡大していくことが期待されます。

● ダブルマテリアリティの考え方 ～欧州委員会の気候関連情報開示に関するガイドライン*～

欧州委員会は、企業は非財務情報開示の対象となる**重要性（マテリアリティ）**について、環境・社会のサステナビリティ事項が企業の業績・経営や発展に与える影響「**財務マテリアリティ**」と、企業活動が外部に与える影響「**社会・環境マテリアリティ**」の両面から検討されるべきであるとしています。前者は、主に投資家の関心が高く、後者は地域社会・市民、取引先、顧客、従業員等の関心が高いものであるとしています。これまでは、前者が情報開示議論の中心的なテーマ（**シングルマテリアリティ**）でしたが、B C Mは、企業の事業継続を通じて、取引先や顧客、地域社会に貢献するものですので、後者も重視した「**ダブルマテリアリティ**」の考え方が重要になると考えられます。

*このガイドラインは、気候関連情報開示に関するものですが、重要性（マテリアリティ）についての考え方は、広く非財務情報開示に適用されるものです。わが国でも、経済産業省が主管する「非財務情報の開示指針研究会」において、ダブルマテリアリティの考え方を採り入れています（図表 14）。

＜図表 14＞ シングルマテリアリティとダブルマテリアリティ



（出所）経済産業省 2011 年 11 月「非財務情報の開示指針研究会」資料 14 ページ

4. B C Mのプロセス ～B C Mの運用～

B C Pの策定、事前対策の実施は、B C Mの中核的なプロセスではありますが、B C Mを真に実効性のあるものとするには、これらのプロセスと同様に、あるいはそれ以上に、「教育・訓練」と「見直し・改善」といった各計画策定後のいわゆる**B C Mの運用のプロセス**が、大変重要となります。以下に、ポイントを記載しますが、詳細については、次のレポート（後編）で説明します。

（１）教育・訓練

事業継続の実現のためには、全役職員がその重要性を共通認識し、B C Mの内容を企業風土・文化として定着させる必要があります。そのためには、B C Mの取り組み状況や策定したB C Pや事前対策計画を社内周知させるだけでは不十分で、社員一人ひとりにB C Mへの参画意識と当事者意識を持たせ、B C P等の計画を確実に実行できる能力を養成していくための**継続的な教育と訓練**が必要になります。

（２）見直し・改善

B C Mの有効性の低下や、策定されたB C Pや事前対策実施計画、教育・訓練実施計画の陳腐化を防ぐために、B C M担当部署、事務局は、B C Mの内容や実施状況等について継続的に点検を行う必要があります。また、経営者も、B C M事務局等からの報告・説明も踏まえ、自社の事業戦略や次年度事業計画・予算を検討する機会に連動して、B C Mを定期的に見直していかなばなりません。これらの、**点検・見直し**の結果に基づき、B C Mの**是正・改善**を進めていきますが、B C Mの是正・改善を継続的かつ確実にやっていくためには、その体制、スケジュール、手順等を定めた、「見直し・改善の実施計画」の策定が推奨されます。また、B C Mは、定期的な見直しに加えて、自社事業、内部または外部環境に大きな変化があった時にも必ず見直されるべきものです。

5. 前編のまとめ

持続性の向上やレジリエンス経営の重要性への認知が広まり、企業の事業継続への取り組みは着実に拡大し進歩してきました。しかし、経営における不確実性の高まりやリスク環境の変化はとどまることはありません。企業は、弛まず継続的に事業継続マネジメント（BCM）の強化に取り組む必要があります。今回のレポートでは、既に、BCMを展開し、BCPを策定している企業においても、自社のBCMの推進体制、事業継続戦略やBCPの内容の見直しの契機になればと思い、あらためてBCMとは何かを定義し、実効性の高いBCMを進めるためのプロセスについて取り上げました。既存のBCMやBCPを見直す場合にもBCMの各プロセスに立ち返って、丁寧な検証を行うことが重要です。対象とするリスクや発生事象の種類・範囲は適切かということ以外にも、経営者が率先してBCMに取り組んでいるか、組織横断的なBCM事務局が設置されているか、BCPが防災計画にとどまっていないか、目標の設定は適切か、本当に実現可能か、事前対策は進捗しているか、平常時においてステークホルダーとコミュニケーションは深められているか、など様々な観点から、現状のBCMをチェックしていただければと思います。もし、何らかの課題が見つければ、その解決に向けた取り組みを進めていかなばなりません。次回のレポート（後編）では、事業継続マネジメントを強化するために、どのように既存のBCMやBCPを見直していけばよいかという点を中心にレポートします。

以上

銀泉リスクソリューションズ株式会社

- | | | | |
|--------|---|-----------------------|---|
| ■ 設立 | : 1997年6月 | ■ 保険仲立人業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズに即した保険契約の設計と契約締結の媒介 ・リスク対応の各種サービスの斡旋・提供 |
| ■ 登録番号 | 関東財務局長 第18号 | | |
| ■ 代表者 | : 代表取締役社長 瀬古 義久 | | |
| ■ 資本金 | : 1億円 | ■ リスクマネジメントコンサルティング業務 | <ul style="list-style-type: none"> ・リスク実態の調査に基づく最適保険プログラム設計 ・グローバル取引信用保険等の設計・構築 ・キャプティブを活用したリスクファイナンスの提供 ・国内プロジェクトファイナンスの保険コンサルティング業務 |
| ■ 株主 | : 銀泉株式会社（100%） | | |
| ■ 取引銀行 | : 三井住友銀行 | | |
| ■ 役職員 | : 20名 | | |
| ■ 事業所 | : 東京都千代田区九段南3-7-14
TEL 03-5226-2212（代） | | |

2021年12月末時点

- 弊社の親会社である銀泉株式会社は保険代理店であり、保険仲立人である弊社とは立場が異なります。
- 銀泉株式会社と弊社が共同して、お客様の同一の保険契約を募集することはいたしません。
- 本レポートは、情報提供を目的としており、保険の募集、弊社の商品・サービスの販売・勧奨をするものではありません。
- ご不明点や詳細につきましては、以下銀泉リスクソリューションズ株式会社までお問合せください。

本レポートに関するお問い合わせ先

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部

TEL/ 03-5226-2212 FAX/03-5226-2609

E-mail / grs@ginsen-gr.co.jp