

事業継続マネジメント（BCM）の実践（後編）

～BCMの難所を克服する～

<目次>

1. 後編のはじめに

2. BCMの基本事項に関する難所

- （1）重要業務の選定・目標の設定
- （2）対象リスクの範囲の設定

3. BCPの実効性に関わる難所

- （1）指揮命令系統の確立
- （2）有意義な教育・訓練の実施

4. 外部との連携

- （1）グループ内連携
- （2）他企業（同業他社）との連携
- （3）地域との連携

5. BCPの法的問題

- （1）企業・事業者と従業員との関係
- （2）契約違反・債務不履行
- （3）帰宅困難者対策における法的な問題点

6. 新時代のBCM

- （1）DX（デジタルトランスフォーメーション）とBCM
- （2）気候変動リスクとBCM

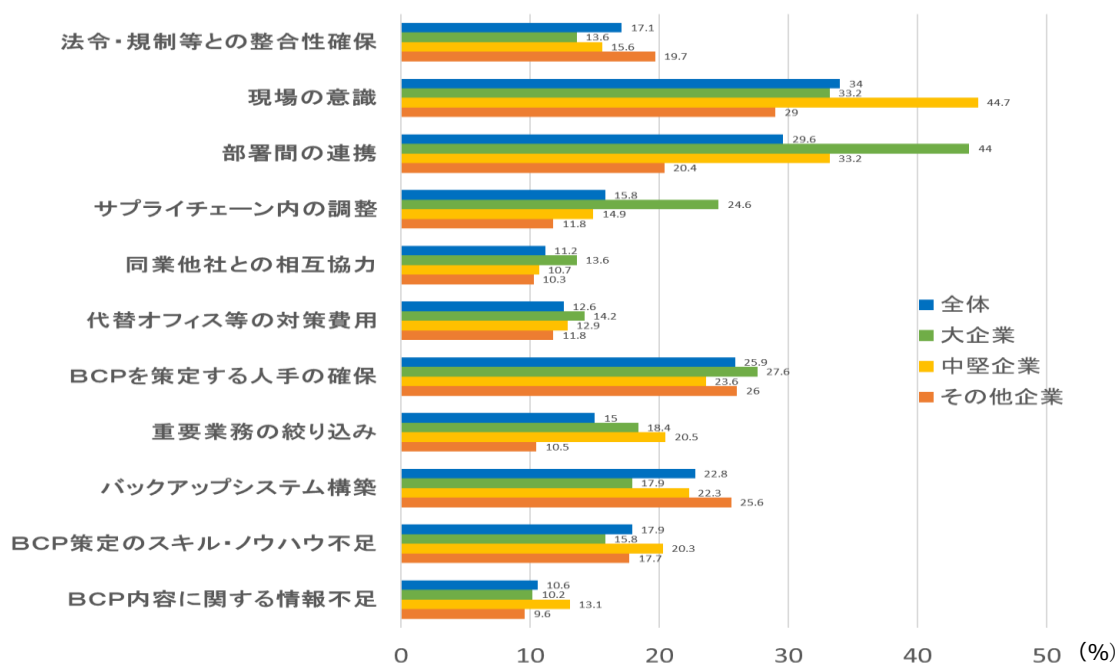
7. おわりに ～BCMの難所は企業経営の勘所～

1. 後編のはじめに

企業を取り巻くリスク環境が激変する今、**事業継続計画（BCP）**の策定・整備を含めた**事業継続マネジメント（BCM）**を強化・推進していくことは、企業経営において喫緊の重要課題となっています。しかし、多くの企業が、そのことを十分に認識し、BCMの概念や理屈は理解しながらも、これらを自社の事業や事情にあてはめて実践していく上で様々な課題や問題点を抱えているのが実情です（図表1）。そこで、弊社は前回と今回の2回にわたって、「事業継続マネジメント（BCM）の実践」と題して、BCMを進めていく上で課題や問題点とされることの多い、いわゆる**BCMの難所**について、具体的取り組み事例¹を参考にしながら、その克服のためのポイントをレポートすることとしました。

前編ではサプライチェーン全体での事業継続能力の向上を目指すサプライチェーンBCMに焦点を当ててレポートしましたが、後編の今回のレポートでは、それ以外の主なBCMの難所について、**BCMの基本事項、BCPの実効性、外部との連携・展開、BCPの法的な問題、新時代のBCM**という5つの観点から、整理し説明します。前編でも述べたように、採り上げた事例は、当該企業や業種にのみ当てはまる好事例かも知れませんが、その中でも、できるだけ多くの企業、業種にも当てはまり、横展開が可能と思われるポイントを中心に説明しています。具体的事例の根本にある基本的な考え方だけでも、自社でのBCMの推進の参考にしていただければと思います。

＜図表 1＞ BCPの策定やBCMの推進に当たっての問題点



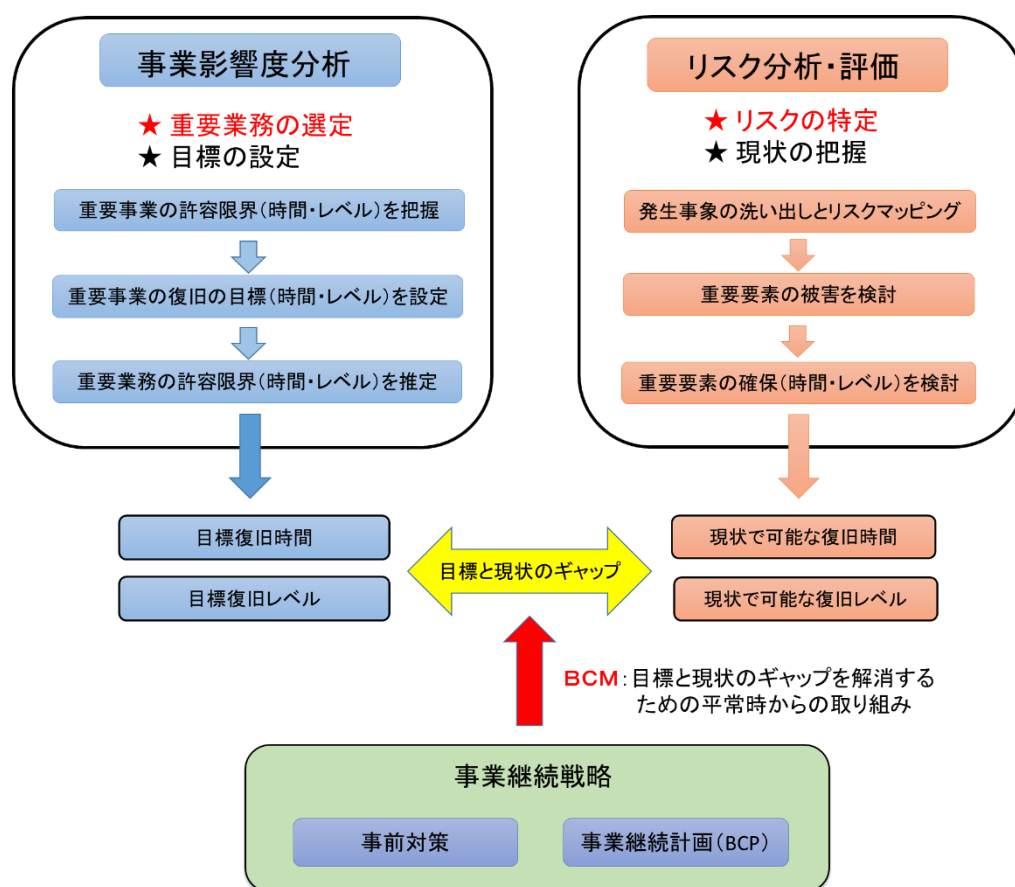
（出所）内閣府防災担当「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（令和2年3月）

¹ 本レポートで採り上げた事例は、当該企業のHPまたは内閣官房「国土強靱化 民間の取組事例集」等公的機関の刊行物で公表されたものであり、弊社が独自に調査・取材したものではありません。また、これら以外の文献や資料を情報源としている場合には、都度その旨を注記しております。

2. BCMの基本事項に関する難所

BCMでは、事業継続戦略やBCP、事前対策を策定する前提として、**事業影響度分析**によって、**重要業務を選定**し、**リスク分析・評価**によって対応すべき**リスクを特定**するプロセスを踏むことが基本となります（図表2）。しかし、このBCMの基本事項を明確に定めることが、実は大変難しい作業であるとされています。

＜図表 2＞ BCMのプロセスにおける「事業影響度分析」と「リスク分析・評価」の関係



（出所）弊社作成

（1）重要業務の選定・目標の設定

BCMの第一歩である重要業務の選定

事業継続とは「重要業務」を中断させない（中断しても早期に復旧させる）ことをいいます。したがって、この重要業務が選定できていないということは、BCMの対象業務が明確になっていないことを意味します。復旧すべき対象業務が決まっていないので、当然、復旧の目標が設定できず、何ら具体的目標のないBCM、BCPとなってしまいます。このように、重要業務の選定は、BCMの第一歩とも位置付けられるものですが、実際はこの第一歩でつまづく企業も少なくはないようです。

過大となりがちな重要業務 ～事業影響度分析による重要業務の絞り込みの盲点～

事業中断による、顧客、社会、市場、自社業績等への影響を総合的に判断し、自社にとって何が優先的に継続・復旧すべき重要業務であるかを選定するのが、事業影響度分析のプロセスです。しかし、このように、事業中断の影響度からアプローチすれば必然的に自社のメイン事業が重要事業・業務になり、往々にして、BCPが発動する緊急時においては、投入可能な経営資源に対して重要業務を継続する負担・労力が過大・過多となりがちであることがよく指摘されています。

いずれの企業も、メイン事業には平常時から経営資源を重点的に配分していると考えられます。その論理的帰結として、活用可能な経営資源が限られている緊急時には、逆にメイン事業こそが、最も継続が難しい事業・業務となってしまう可能性が高いともいえます。大規模な事前対策を講じることができる一部の大企業であれば、メイン事業の多くを重要業務に選定しても対応可能かもしれませんが、事業継続投資に制約の多い中小企業などにとっては、メイン事業＝重要業務と決めつけてしまうと、結局、事業継続がかなわず、BCPが「絵にかいた餅」となってしまうおそれがあります。

事業・業務継続の難易度を加味した重要業務の選定

事業継続のためには、まず企業が存続しなければなりません。そのため、自社が生き残るために「どうしても継続しなければならない業務は何か」という観点から、重要業務を必要最小限の範囲に絞ることも必要となる場合があります。その場合、事業中断の影響度から見た重要度だけではなく、その業務の継続の難易度も考慮に入れて重要業務を選定していくことも検討すべきであると思われます。たとえば、「できることからやる」、重要業務を選定すること自体を重要業務とする、重要事業は他社との相互協力協定に当面委ね、復旧の態勢を順次整えるといった柔軟な考え方も必要となってくるでしょう。事業影響度の分析に、事業継続の難易度を加味して、重要業務を選定するというアプローチです。

選択と集中の必要性

このように、BCP、そしてBCMを実効性のあるものとするには、事業継続が実際に可能な業務を重要業務とする絞り込み、つまり「選択と集中」が肝要です。自社の事業が一つであれば、その中の一部の業務、さらに一部の商品・サービスだけを継続するという割り切りも必要となるでしょう。企業を存続させ、事業継続を果たしていくために、真に重要なものだけ残して、あとは自社の事業体制、社会機能の回復に併せて、復旧させる業務を順次拡大させていくという考え方が重要となります。また、どうしても重要業務が複数あるという場合には、目標復旧時間・レベルの設定に差をつけて、その中での優先順位付けを行うようにします。ただし、業種・業態によっては、有事の際に、自社業務に対する社会の需要が急増するような場合があります。その場合、一旦選定した重要業務や業務の優先順位を内部・外部の状況に応じて変えていくことも必要となりますので、情報の収集を怠らず、柔軟性と機動性のあるBCPの発動・推進に努めなければなりません。

では、具体的には、どのように重要業務を絞り込んでいけばよいのでしょうか。以下に、実際の事例を参考にそのポイントを3点挙げました。

① 基本方針（事業継続の目的）の再確認

そもそも、何のためにＢＣＭに取り組むのかという**事業継続の目的**を基本方針に立ち返り、再確認します。そして、その目的を果たすために真に継続すべき業務は何かという観点から重要業務を絞り込みます。「取引先との関係維持」を目的とするならば、リストアップされている主要取引先との取引にかかる製品・サービスの供給が最優先される業務となるでしょうし、「地域社会への貢献」であれば、自社の業績への負の影響はある程度甘受し、有事の際に地域社会が求めている業務の継続に最注力すべきであると考えられます。また、「自社経営の持続」が最優先される目的であるならば、前述のように、被災時に確保できている原料・製品在庫の状況を踏まえて、「できることからやる」という観点から重要業務を選定する場合も十分考えられます。

<事例 1> 社会からの要望の強さを意識した重要業務の絞り込み

（産業廃棄物収集・運搬、中間処理、貯水槽・下水道メンテナンス 宮城県仙台市 A社）

- 「有事にこそ必要な事業」という**社会的責任**の観点からＢＣＭを推進、ＢＣＰを策定。
- 基本方針には、「生活基盤整備に密接に関わるものについては、**社会的要望から早期の事業再開が求められること**を平時より認識する」と明記し、これを公表し、地域社会へコミット。
- 基本方針に従い、事業の中から、社会からの要望がより強いと思われる**重要業務を6つに絞り込み**。
- さらに、重要業務の緊急度に応じて、**段階的に目標復旧時間を設定**。
- 被災後需要が高まる焼却施設の稼働に対しては、同業他社との「災害協定」の締結などの**事前対策（代替戦略）**を実行。東日本大震災においても廃棄物の受け入れ自体は目標達成し、焼却炉の復旧も被災直後の想定を大幅に短縮。

<図表 3> A社が絞り込んだ重要業務および東日本大震災時の復旧状況

重要業務	目標復旧時間	東日本大震災時の復旧時間
緊急時対応	1日	1日（目標達成）
顧客との連絡	3日	3日（目標達成）
上水道設備（清掃・稼働）	3日	3日（目標達成）
下水道設備（清掃・稼働）	3日	3日（目標達成）
焼却炉（廃棄物受け入れ）	6日	・ 6日目より代替施設で受け入れ ・ 38日目に自社施設復旧 （被災直後の想定復旧時間3カ月を大幅短縮）
社内システム	3日	3日（目標達成）

（出所） 公益社団法人 全国産業廃棄物連合会「INDUST」（2013年11月号）記事「産廃処理業におけるＢＣＰ」（A社ＨＰに掲載）の「表 復旧日数の達成状況」を基に弊社作成

👉 ポイント

新潟県中越沖地震をきっかけに、A社はＢＣＭへの取り組みを本格化させました。自社の社会的責任を従業員全員が共有し、重要業務を絞り込んだＢＣＰを作り上げました。選定した重要業務は必ず目標時間内

に再開させるとの強い使命感で、訓練を繰り返し、同業他社との連携など事前対策も着実に進めていきました。こうした努力により、東日本大震災では、5つの重要業務が目的時間内に復旧、残るひとつの焼却炉対策も、代替戦略により地域社会の需要には中断することなく対応し、自社の施設も3カ月はかかると思われた復旧時間を大幅に短縮して約1カ月で復旧を果たしました。**重要業務を絞り込む**こと、そして、絞り込んだ重要業務については事前対策などの事業継続対策を強力に推し進めることが、BCM、BCPの実効性を高めるのに大変有効なアプローチであることがわかります。

② 供給製品のランク付け

自社の供給製品の特性に鑑み、緊急性・重要性等の観点から、**有事における供給の優先順位付け**を行い、この優先順位に則り、その製品の供給に必要な業務を重要業務として選定（優先順位付け）する方法もあります。供給を継続すべき製品から逆算して重要業務を特定する方法ですが、顧客や地域社会からのニーズを具体的にイメージすることでBCPの実効性が高まることが期待できます。また、この方法は、単一事業を営む企業においての重要業務の絞り込みにも有用なアプローチとなります。

<事例 2> 出荷を優先させる商品を絞り込んだBCP（清酒製造業 宮城県大崎市 B社）²

- 東日本大震災の2年前からBCMに取り組み。
- 「取引先への商品出荷」をBCMの目的とするも、多くの商品を緊急時に供給することは困難であるとして、70以上の商品から売上構成比上位2品目に「**優先出荷商品**」（重要業務）を絞り込み。
- 当該商品については、業務の分担やバックアップ体制を整備。物理的な販路の確保にも注力。
- 東日本震災時には、BCPは未完成ではあったが、経営陣と現場が、優先出荷商品（重要業務）を共有できており、被災直後の的確な初動対応と迅速な出荷を実現。

👉 ポイント

B社は売り上げに影響を持つ供給先への安定供給確保を最優先事項とし、数多い商品品目の中から、**優先出荷商品の思い切った絞り込み**を実行しました。一方で、A社の事例と同じく、その対象商品については徹底した事前対策を展開し、震災時にも、再出荷までに11日と大規模な被害（生産設備の損傷、原材料等の喪失、1万4千本に及ぶ製品在庫の破損等）を負った製造業としては極めて短い期間での復旧を遂げています。また、B社は業種柄、代替戦略をとることが難しく、原酒タンクの転倒防止策や免震化などの**現地復旧戦略**を徹底的に進めていたことも早期復旧につながりました。

² 事例2については、B社HPの他、社団法人中小企業診断協会宮城県支部「『東日本大震災における中小企業復興のあゆみ』に関する調査研究報告書」（平成24年1月）およびMS&ADグループ「東日本大震災から3年 被災企業から学ぶBCMのポイント～被災体験から導かれる本当に役に立つこと～（平成25年度宮城県中小企業BCP策定支援事業受託報告書）」を基に紹介しています。

＜事例 3＞ 災害時に必要な輸液の安定供給に重点をおいた B C M の展開

（医薬品、医療機器、機能性食品等製造・販売 C 社）

- 輸液のリーディングカンパニーとして、甚大な災害下でも機能する B C P 策定に取り組み。
- 主力製品の中でも、有事の際、初期治療で特に必要とされる品目を **B C M の最重点対象** に設定。
- 対象製品の有事における安定供給が可能となる運営体制の構築を目指し、「生命の安全確保」、「企業資産の保全」、「製品在庫の積み増しと原材料の確保」、「物流手段の確保」の 4 つの方向性から、B C M を展開。

📌 ポイント

災害時の治療に欠かせない製品、シェアの高い製品については生産設備に甚大な被害を受けようとも継続して供給することを B C M の目的に据え、重要業務（優先供給製品）を選定し、それに対しては、調達・製造・物流の全プロセスにわたって現地復旧戦略および代替戦略を強力に推進するという、軸のぶれない B C M を展開しています。輸液においては、国内市場の過半数を占めるシェアを占める会社としての、責任感と使命感に裏打ちされた実効性が極めて高いと思われる B C M です。

③ 被害状況や発災からの時間軸に応じた重要業務の選択

場合によっては、有事の際に、自社内外の状況を踏まえて、「できることからやる」や重要業務を選定すること自体を重要業務とするといった、柔軟な考え方も必要であると述べましたが、一刻を争う緊急時に時間と手間を掛けて、重要業務を定める余裕はまずありません。そこで、有効となるのが、被害状況や発災からの時間経過に応じて、優先して取り組む**重要業務の選択肢**を事前に準備しておくという方法です。

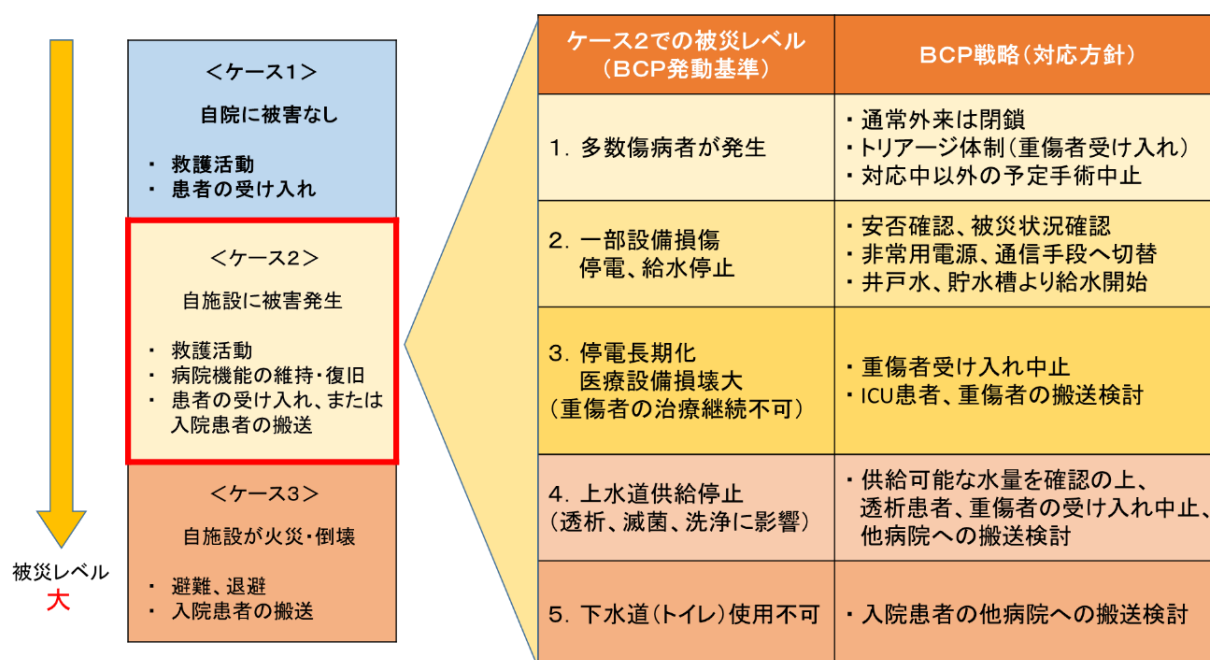
＜事例 4＞ 自施設の被害状況に応じた対応の選択肢の設定 （D 大学医学部附属病院）

- D 病院は県の災害拠点病院に指定されており、地域医療連携の要の病院として B C M に取り組み。
- 災害時には、一人でも多くの人命を救うという災害拠点病院としての使命を果たすために、災害の規模による自院の**被害状況に応じた対応方針（B C P 戦略）**を B C P に規定（図表 4）。

📌 ポイント

災害時には、自院の病院機能の稼働状況を把握し、傷病者の受入能力を超える場合には連携する他病院へ搬送するという意思決定が迅速に行われなければなりません。この事例は、病院という災害時に重い使命を負う組織の B C P ですが、災害時の事業継続対応策に自社の**被害状況や施設・設備の稼働状況に応じた選択肢**を用意しておくことは、真に実効性のある B C P 策定に大いに参考となる考え方です。

＜図表 4＞ D病院のBCPに規定された被災状況に応じた対応方針



(出所)「D大学医学部付属病院事業継続計画」(同病院HPに掲載)「非常時優先業務と行動計画」を基に弊社作成

＜事例 5＞ 自治体からの要請（発災からの時間軸）で重要商品を決定

(総合小売業（スーパーマーケット） 高知県高知市 E社)³

- 地震・津波を主たる対象リスクとしてBCPを策定。
- 店舗を津波危険度に応じてランク分けし、それぞれに、避難、店頭臨時販売、店内営業と段階的な営業再開計画を策定。
- 県および店舗展開先の市区町村と災害時の物資供給協定を締結。
- 自治体が必要と思われる物資（1. 飲料水、2. 食料（即席めん、おにぎり、弁当、パン、缶詰等）、3. 粉ミルク、4. 生理用品、5. おむつ、6. その他）を、発災からの時間経過に応じて分類し、災害時に自治体より連絡を受けたものを適正な価格で販売できる体制を構築。

📌 ポイント

災害発生からの時間経過に応じて、重要業務をシフトさせていくのは、BCPの実効性を高めるのに有効な方法となります。E社は、店舗ごとの営業再開目標時間・レベルの設定と自治体への商品提供にこの考え方を採り入れ、実効性の高いBCPを策定しています。

³ 事例5は、農林水産省：緊急時に備えた食料の安定供給対策推進事業「食品産業事業者における緊急時に備えた取組事例集」(平成27年3月)を基に紹介しています。

（２）対象リスクの範囲の設定

結果事象アプローチがBCMの基本

あらゆる危機的事象に直面しても事業継続を達成するための取り組みがBCMです。とはいえ、様々なリスクに対して別々に対象リスクとしてBCMを展開（原因事象アプローチ）しては、膨大な労力とコストを要します。また、個々のリスクの特異性に事細かに対応したBCPが数多く策定されても、社内での周知徹底が難しくなり、いざというときに役に立たないBCPとなってしまうおそれもあります。こうしたことから、BCMは、リスクが顕在化したときの被害の状況など結果事象を起点に展開する**結果事象アプローチ**が望ましいと考えられています。しかし、現実的には以下のような理由から、原因事象アプローチが主体となる事例も多いようです。

原因事象アプローチがとれやすい理由

原因事象アプローチがとられる最大の理由は、BCMの推進、BCPを作成していく上で、**具体的な危機的状況がイメージしやすい**からだと思われます。どんな被害が発生するのかという結果事象を想定するにも、何が起こったかという原因事象からアプローチすることがほとんどではないでしょうか。そこで、想定した結果事象をあらためて起点として、その後のBCMのプロセスを進めれば、それは結果事象アプローチとなるのですが、実際には最初の原因事象アプローチのままBCMが展開されるケースが多いようです。

また、**BCPの発動基準**や運用の面でも、原因事象アプローチの方がわかりやすいということも理由として挙げられます。被害状況を発動基準に設定した場合、誰がその状況を確認するのか、どこまで細かい基準を設けるのかといった問題が残るのに対して、「拠点所在地で震度 6 弱以上の地震発生」といった何が起こったかという原因事象を発動基準とした場合は、組織全員にわかりやすく、対応が早くなるというメリットがあります。

さらには、結果事象アプローチは、経営資源の機能停止・低下に注目したBCMとなりますので、どうしても事業継続戦略は、代替戦略のように相当の**投資やコストがかかる対策の議論**が主となりがちです。もちろん、BCMに必要不可欠なプロセスですが、資金面の議論となったとたんに、BCMの取り組みがストップしてしまうというような事態もあるようです。こうしたことも、原因事象アプローチがとれやすい理由になっていると思われます。

オールリスク対応型BCM/BCPへのシフト

上記のような原因事象アプローチの利点を考えれば、BCMへの取り組みの初期段階や初めてのBCPの策定には、自社にとって優先的に対応すべきであると判断したリスク（原因事象）を対象としたアプローチでも構わないと思われます。その後、BCMの継続的改善の中で、結果事象アプローチを採り入れながら、あらゆる危機的事象に対応可能な**オールリスク対応型BCM/BCPへの移行**を進めていけばよいでしょう⁴。

<原因事象アプローチから結果事象アプローチへのシフトの方法例>

i) 共通項目の確認

企業にとって、経営戦略や市場環境が変わらない限り、本来的に事業継続すべき重要業務や復旧の目標は、原因事象が異なっても変わることはまずないでしょう。対象リスクを拡大していく場合には、基本方針の策定

⁴ 原因事象アプローチから結果事象アプローチへのシフトの方法については、GRS Risk Management Report February 2022「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（後編）」28ページも参照ください。

や、事業影響度分析など共通化できる部分はできるだけ共通化し、事業継続戦略・対策の策定で、どうしても個別対応が必要な部分を追加していくようにします。

ii) 段階を設けた被害想定に対象リスクの違いを織り込む

原因事象によって被害の状況は異なってきますが、経営資源の機能がどの程度低下したかという被害の程度は、軽微、甚大、壊滅といった三段階程度であればまとめることができる場合も多いと思われます。被害を想定するのは原因事象アプローチでも、そのあとは**被害の程度（結果事象）を再起点**として、その後のBCMを展開していくようにします。

iii) 一定程度の原因事象別管理の許容

BCPの中でも、災害に直ちに対応する**初動対応**だけは、原因事象別に策定し、事業継続対応は共通化させておくというのも実戦的なBCPです。また、時間的な猶予もある平常時に実施する事前対策については、様々な原因事象を想定し、漏れがないかの点検を行うようにするなど、原因事象アプローチを排除するのではなく、むしろ有効に取り入れていくという姿勢も重要です。

では、実際に、どのようにして、オールリスク対応型のBCM、BCPを実現しようとしているか、具体的な事例を3件紹介します。

① 着実に対象リスクを拡大

多くの企業にみられるのは、優先的に対応すべきリスクを対象としたBCM、BCPから着手し、その後、**段階的に対象リスクを拡大**していくというものです。体系だったノウハウの蓄積、BCMの推進を継続していく体制の構築などが求められます。

<事例 6> 大規模地震から様々なリスクへ対象を拡大（自動車部品製造 F社）

- **大規模地震**（震度6強以上）を想定したBCMからスタート
- 新潟県中越沖地震、東日本大震災等の経験を経て、地震対応BCMの見直し・強化を図る中で、**BCM委員会**が主導し、**対象リスク（想定する災害）を、水害、火山爆発、感染症パンデミック、IT障害、サプライチェーン供給停止等へと拡大。**
- 国内BCM事務局は、海外拠点を束ねる**BCM推進センター**と連携をとり、国内で培ったBCMのノウハウを**海外拠点**へ伝播。ストライキ、大量離職といった海外拠点特有のリスクにも対応したBCMを展開。

📌 ポイント

オールリスク対応型BCMを目指して、着実に**対象リスクを拡大**していく事例です。すべてをゼロから構築するのではなく、大地震の経験を経て、BCMのノウハウを蓄積し、それを、グローバルベースで新たな対象リスクのBCMへと活用しています。こうしたBCMを遂行するには、**組織横断的な連携・協力を可能にする推進組織**（F社の場合は、BCM委員会やBCM推進センター）の存在が大変重要であると思われます。

＜事例 7＞ 水害対策を中心としたBCPからの継続的改善・強化（合成樹脂製品メーカー G社）

- 水害（近隣河川氾濫による浸水）対策に重点を置いたBCMからスタート
- その後、**サプライチェーンBCM**の重要性を認識し、まずは自社工場の強靱化を図る過程で、**対象災害**を**地震、感染症流行、サイバー攻撃**等にまで拡大。
- サプライヤーはBCP策定率が30%と高くない状況。サプライヤーへBCP策定を呼びかけるとともに、自社の生産・物流拠点は分散化。
- 「とことん継続」を基本方針に、BCMの継続的改善を進める。取引先からは、毎年**BCPのレベルが強化**され続けているとの評価を受け、信頼を獲得。

📌 ポイント

BCM、BCPの**継続的改善の一環として、対象リスクの拡大**を進めている事例です。「できるところからやっといこう」というBCM取り組み当初の意欲が維持・強化されているようです。拠点の分散化などサプライチェーンBCMとしての取り組みも、オールリスク対応型のBCMにつながりました。今後の展開についてG社は、「中小企業（従業員 332 名⁵）の枠にとらわれることなく、対策の深化と変革に邁進し、想定不能の災害に備える」としています。

② 訓練によるオールリスク対応型BCMの実現

BCMを強力に推進している企業の中には、あらゆる危機的事象に対応するために、あえて結果事象アプローチにこだわる企業もあります。原因事象アプローチのように詳細な手順を記載しないBCPを実効性のあるものにするには、社員一人ひとりが自ら考え、行動する能力を身につけていかなばなりません。それを可能にするのは、**繰り返し、有意義な訓練を実施**することであると思われます。

＜事例 8＞ 「想定外のことは必ず起きる。」～徹底した結果事象アプローチ～

（放送・通信サービス H社）

- BC（事業継続）ポリシーに、「いかなる脅威にも対応」、「想定を超えることを想定」、「平時から考え備え参画」を掲げ、徹底した**オールリスク対応型・結果事象アプローチのBCM**を展開。
- その方針に従い、重要システム・データの一極集中の回避、「お互いさまBC連携」と称した他地域・同業他社との連携協定など、代替戦略に意欲的に取り組み。
- BCPや緊急時対応マニュアルは、原因事象別の場合分けがされておらず、細かい作業手順も記載なし。緊急時には、これらを「ガイドライン」として活用はするも、その場にいる**社員一人ひとりが臨機応変に考え、対応**することを前提に。

⁵ 内閣官房「国土強靱化 民間の取組事例集」（平成 31 年 3 月）掲載時

- 危機から会社を守るのは「人」であるとして、**多様な訓練を、繰り返し、全社的に実施**。社員と会社の事業継続能力の引き上げに注力。

ポイント

経営トップ自らが、「何が起こっても何とかするのが、本物のBCP」であると、BCポリシーに宣言することの社員へのインパクトは相当に大きなものであると想像できます。H社は、オールリスク対応型のBCPを実効性のあるものとするために、ガイドライン作成への全社員の参画や、あらゆる階層を対象にした多様かつ実戦的な訓練と結果検証の繰り返しなどを通じて、**事業継続を会社の風土・文化として定着**させる努力を続けています。

3. B C Pの実効性に関わる難所

重要業務の選定、目標の設定等 B C Mの基本事項について、社内コンセンサスを形成し、B C Pを策定したものの、いざという時に本当に役に立つものなのか、**B C Pの実効性**に不安を抱く企業は少なくありません。本章では、緊急時の組織体制の観点からの指揮命令系統の確立、社員への B C Pの周知徹底という観点からの教育・訓練の実施という B C Pの実効性を左右する重要な 2 つのポイントについて説明します。

（1）指揮命令系統の確立

緊急時には、平常時以上に各方面の情報収集とその集約、そして全社的に整合性の取れた迅速な意思決定が必要となります。これら**中枢機能（本社機能）**が停止すると、B C Pは稼働しません。災害時においても、中枢機能の停止を防ぎ、**指揮命令系統を確立**させる方法・手立てを事業継続戦略や事前対策、あるいは B C Pに必ず織り込まなければなりません。

① 本社の代替拠点の確保

被災しても、本社機能を維持するには、本社の代替拠点を確保しておくことが最も有効な対策です。しかし、多岐にわたる本社機能を有する拠点を、平常時から確保（＝二重化）させることは、コスト面でも、経営効率性の面でも大きな負担となってしまいます。一方で、代替本社用の社屋だけを用意していても、急には中枢としての機能を果たすことは難しいでしょう。以下に、**事業継続能力と生産性・効率性のバランス**をとる様々な工夫をしている事例を紹介します。

<事例 9> 二重化対応からグループ会社対応へ変更（貴金属地金等製造・販売 I 社）

- かつて、B C Mとして、全く同じ機能を有する 2 本社（東京・大阪）体制を構築。
- その後、要員のスキル維持や効率性の観点から、2 本社制を廃止。
- 各種決済、地金調達、情報システム等緊急時に**必要な本社機能を再度絞り込み**、同時被災の可能性の低い**国内グループ会社の拠点で有事の際の業務代行**を行う体制へ移行。
- 災害時の（海外拠点）への**権限移譲、代行決済ルール**なども策定。

👉 ポイント

本社機能のすべてを二重化するのは効率性や経営資源配分の点では問題のある事業継続戦略ともいえます。有事の際に、本当に必要となる本社機能は何かを洗い出し、当該機能についてのみ代替拠点を確保するという**限定的な二重化**は、事業継続能力と平常時の経営の効率性のバランスをとる有効な代替戦略と思われます。

<事例 10> 社員寮を対策本部代替拠点に（建設業 J 社）

- 本支店社屋が使用不能となったときに、緊急時対策本部機能を確保することを目的に、自家発電設備、耐震基準、グループ保有施設、良好な通信環境、備蓄可能等の条件を満たす代替拠点を全国に整備。
- 東京では、**社員寮を代替拠点として確保**（120 名同時の執務環境、72 時間以上の自家発電設備、一週間分の備蓄を整備）。
- 緊急時の対策本部が果たすべき機能を明文化し、社内で共有。

👉 ポイント

平常時から使用している自社施設であれば、代替拠点確保のコストをある程度抑制できます。J 社は「社員寮なので、緊急時の社員の即時参集にも効果的であり、災害時におけるよりスピーディな初動体制の構築が可能となる」としています。

<事例 11> 業務継続体制の強化に向け「非常事態対策室」を常設（銀行業 K 社）

- 免震構造の本部棟の建設に合わせて、国内全店舗とのテレビ会議システムを備えた**非常事態対策室**を設置（常設）。平常時は、全社的な事業継続訓練センターとして活用。
- 店舗所在地の自治体職員との地方創生会議の開催など全社的イベントのセンターとしても利活用。

👉 ポイント

新たに代替拠点を設置するのは負担が大きいのので、社屋の建て替え時は、**事業継続投資**を検討する好機です。**災害に強い社屋**であれば、別個に代替拠点を確保する必要がなくなる可能性もあります。また、K 社のように通信ネットワークの設備があれば、平常時において、多様な活用機会が生まれてくると思われます。

② 通信手段の確保

上記①のように、代替拠点が確保できなくても、**通信手段**さえ確保できれば、一定レベルの指揮命令系統は維持される可能性があります。以下の 3 件は、携帯電話や固定電話だけに依存せず、他の通信・連絡手段を確保している事例です。

<事例 12> 防災無線の活用（建設業 山梨県 L 社）

- 東日本大震災では、固定、携帯ともに電話が不通となり、被害状況や、安否確認に 1 時間以上要した。
- 以後、会社を基地局にした**防災無線**の親機 1 台、子機 20 台を導入し、社員間の連絡手段を確保。
- 平常時より、防災無線訓練を繰り返し、操作方法や通信エリアの確認を継続実施。

<事例 13> 複数手段の確保と確実につなげるための取り組み（建設業 M社）

- 災害発生時の停電を想定し、非常用発電機作動による「社内 IP 電話⁶」「災害時優先電話」を準備。
- 携帯電話等のアクセスが集中する事態に備え、「衛星電話⁷」「PHS」「MCA 無線⁸」等**複数の通信手段を確保**
- これらの通信システムは、電波状況に左右されるなどの弱点もあるので、訓練を通じた通信良好なエリアの確認や簡易優先アンテナの設置などインフラの充実にも取り組みを継続。

<事例 14> 災害対応アプリを開発（情報通信システム事業 N社）

- 災害現場と災害対応にあたる自治体等の災害対策本部と迅速な情報共有を行うための**報告アプリ**を開発、提供を開始
- 平時においても、業務効率化のツールとして活用が可能。

ポイント

指揮命令系統の確立に絶対に欠かせないのが、**通信手段の確保**です。新たな通信手段を導入するとなると、相応の費用が発生しますが、代替拠点を確保することに比べれば、負担は少ないとも考えられます。また、N社の事例のように、導入した新たな通信手段を、**平常時の業務効率化に活用**できれば、費用対効果は格段に向上すると思われます。

③ バックアップシステムの構築

今日、情報システムなどの業務用システム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。有事においても、必要な重要情報が保全されていることはもちろんのこと、業務用システムが使用できるようにしておくことは、事業継続には必要不可欠です。そのためには、情報・データのバックアップだけではなく、システムのバックアップも重要です。

<事例 15> 「東西 2 か所」のデータセンターによる決済機能の強靱化（決済代行サービス業 O社）

- 大規模災害に備え、既存のデータセンターから 300 km以上離れた違う電力会社のエリアにおいて新たなデータセンターを構築。
- 東西 2 か所のデータセンターのシステムを同期稼働させ、不測の事態でも連続稼働できる体制を構築。
- 情報漏洩、サイバー攻撃対策として、データセンターの位置は非公表。

⁶ IP 電話：IP（インターネットプロトコル）という通信方式（インターネット回線）を利用した電話

⁷ 衛星電話：通信衛星と直接通信する方式を利用した電話

⁸ MCA 無線：中継局を介して、マルチチャンネルアクセス方式という複数の定められた周波数を複数のユーザーで共同使用する方式の無線。

👉 ポイント

〇社は業種柄、データシステムの稼働継続がBCMの至上命題ではありますが、バックアップをとる場所は広域災害を想定して**物理的距離**を相当に隔てること、できれば**システム稼働を同期化**させること、**サイバー攻撃への備え**を怠らないことなどの留意点は、どの会社にも共通して参考となるものです。もちろん、〇社のような完全なバックアップシステムを構築するには、相当程度の投資が必要となりますので、クラウドサービスの利用など専門の事業者への委託も選択肢として考えられます。

（２）有意義な教育・訓練の実施

本レポートの冒頭で紹介した内閣府調査によれば「BCPに対する現場の意識が低い」ことを問題点・課題とする企業の割合は、全体の 34%、中堅企業では 44.7%にのびます。BCPは社員が動かすものです。BCPの実効性を高めるためには、**BCMの考え方やBCPの内容を社内へ徹底する教育・訓練**が欠かせません。しかし、教育・訓練の形式的な手順はわかっている、実際にどのように実施すれば、**社員の意識が高められるのか**に悩む企業が多いようです。参加者の自主性に欠く、表面的な教育・訓練では、いくら目標設定を行い、訓練結果を分析しても、BCPやBCMの本当の問題点は浮き彫りとはなりません。これでは、教育・訓練のPDCAは廻せず、社員と会社全体の事業継続能力の底上げを図ることができません。教育・訓練では、**参加者の意識を高め、真の事業継続能力を養う**ための工夫が必要です。

① 意識の高揚を図る実戦的訓練

<事例 16> 大規模災害対応模擬訓練を継続的に実施（保険業 P社）

- 「BC Plan（計画）から Practice（実践）」を標榜し、災害対策本部要員や管理職向けに大規模災害対応模擬訓練を繰り返し実施。
- リアリティのある自社の想定に基づく**シナリオ非提示型**で、これまで整備してきた災害対応手順やツールを活用する、危機対応能力と当事者意識の向上を狙った**社員完全参加型の訓練**。
- この活動を核に、社内各拠点・部署に防災推進担当を配置し、各現場で自主的な災害対応への取り組みを促進。

<事例 17> 認知科学の知見を活用した、「想定外」への対応力を養う演習

（放送・通信サービス H社 事例 8に同じ）

- 事業継続方針は「想定外のことを想定すること」として、徹底した結果事象アプローチ型BCMを展開。
- オールリスク対応型のBCM、BCPを可能にするため、「**自ら考え臨機応変に行動する力**」が必須であ

るとの考えから、意思決定のメカニズムを研究する認知科学の知見も活用し、シナリオ非提示型・シミュレーション型演習を重視。

👉 ポイント

教育・訓練には実施する目的に応じて、様々な方法があります（図表 5、6）が、いずれの場合でも、最も重要なことは、参加者が決して受け身にならず、自分が会社のBCPを実行するとの当事者意識を強く持つことです。そのためには、BCMの基本方針などを通じて、経営トップ自らが、BCMの重要性を全社員に向け強く発信していくが大切だと思われます。

＜図表 5＞ 教育の実施方法の例（目的別）

目的・概要	実施方法例
1. 基礎知識の提供	● 事業継続の概念や必要性、想定する発生事象（インシデント）の概要などの資料配布 ● 講義、eラーニング等
2. 自社のBCMの周知	● 講義、eラーニング等 ● ワークショップ：ファシリテーターのもと話合いや議論により気づきを深め、共感を高める
3. 最新動向の把握	● 専門文献や記事の購読 ● 外部セミナー、専門講座、ワークショップ等への参加

＜図表 6＞ 訓練の実施方法の例（目的別）

目的・概要	実施方法例
1. 代替要員の事前育成・確保	● クロストレーニング：欠勤者が出た場合にその重要業務の代替を可能とするため、他の重要業務の担当者とお互いに相手方の業務を訓練する
2. BCP、マニュアルの理解促進	● ウォークスルー（内容確認）：BCPやマニュアルに基づき、役割分担、手順、代替先への移動、確保資源の確認等を机上訓練で行う
3. 手順書、マニュアルの習熟	● ドリル（反復訓練）：重要な動作・手順を実際に繰り返して行うことで身に付ける実働訓練（避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼働訓練、対策本部設営訓練など）
4. 事業継続能力の確認と向上及び意思決定の訓練	＜実効性の高い訓練とするために＞ ● モックディザスター（災害模擬演習）：緊急時下での判断・対応を模擬的に体験 ● シミュレーション（状況想定訓練）：緊急時に発生する様々な事態を想定し、実際に対応できるかを確認する ● ロールプレイング（役割演技法訓練）：緊急時に状況が変化する中で、各自がそれぞれの役割に応じた対応や意思決定を模擬的に行う ＜さらに発展的な訓練＞ ● フルスケールエクササイズ（総合演習）：机上訓練と実働訓練を組み合わせ、BCPの初動対応の遂行、目的復旧時間内での業務再開などの対応力を確認する。可能な限り、現実に近い状況を想定し、実際に行動する現場で実施する ● 連携訓練：グループ、業界やサプライチェーン、地域全体での訓練

（出所）図表 13、14 とともに、内閣府防災担当「事業継続ガイドライン」（令和 3 年 4 月）31 ページ

表 6.2.2-1 教育・訓練の実施方法の例（一部弊社編集）

② B C M人材の育成

中核となる人材の育成

目指すべきは、すべての社員の事業継続能力の向上ではありますが、常に全社一斉の訓練が行えるわけではなく、いきなりそれを実現するのは容易なことではありません。そこで、事例 16 の P 社のように、まずは一部社員に教育・訓練を集中して行い、B C M推進の**中核となるB C M人材**を育成するというのも現実的な方法です。このB C M人材が、それぞれの部署でB C Mのリーダーとして、他の社員に教育・訓練を実施するなどして、B C Mへの取り組みを全社レベルに拡大させていきます。

外部制度の活用

こうした考え方を制度化したものに、特定非営利活動法人 **事業継続推進機構（BCAO）** の事業継続管理者等の資格制度があります。事業継続についての意識が高く、知見を有する社員・従業員がリーダーとして活躍し、社内への伝播・波及を狙うもので、その中核となる人材の育成と資格認定を行います。こうした制度の活用もB C M人材育成の方法として考えられます。

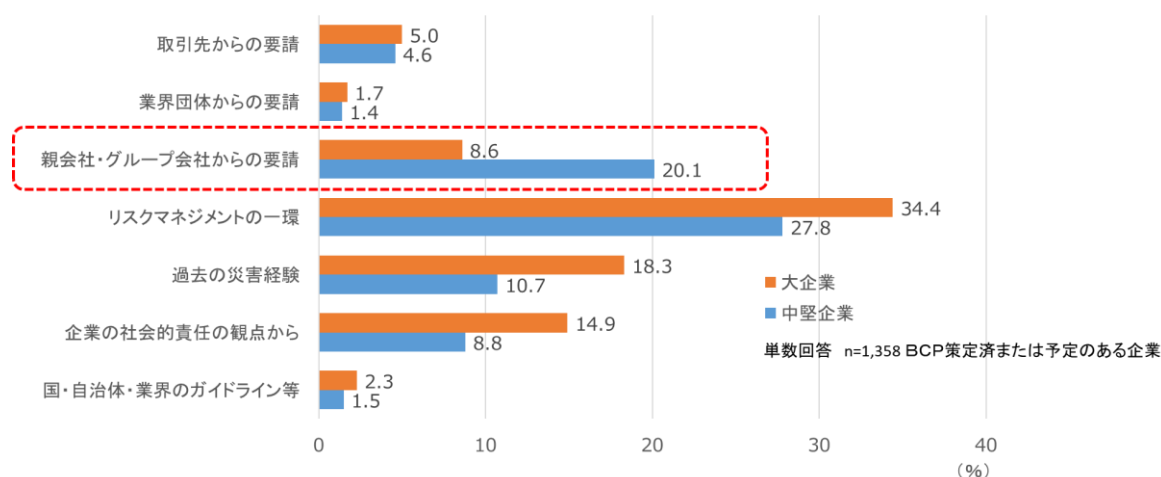
4. 外部との連携

多くの企業が、BCMを進める上で、サプライチェーン先や同業他社、事業所所在の地域など外部との連携、調整が難しいとしています。前回のレポートではサプライチェーンBCMを採り上げました⁹ので、本レポートでは、グループ会社、同業他社、地域とどのように連携を図っていけばよいのかについて、事例を参考にそのポイントをみていきます。企業は、サプライチェーンのみならず、グループ企業、業界さらには地域とのつながりの中で事業を行っています。BCMにおいても、これらとの連携により、自社の事業継続能力をさらに強化し、また**連携先全体での事業継続能力の向上**を図ることが重要です。

(1) グループ内連携

企業グループは、多くの場合サプライチェーンを形成していますので、**サプライチェーンBCMの一環**としてグループ会社との連携を図っていくのも有効なアプローチと考えられます。グループ会社間であれば、資本関係や人材交流などのない全くの他社よりも、コミュニケーションを深め、双方が計画的にBCMを展開することが容易なはずで、一方で、自社の都合だけで取引関係を清算することは難しいと思われるので、様々な問題が生じても、粘り強くそれを乗り越えて、企業グループ全体としてのBCMを推進し、整合性の取れたBCPを策定する必要があります。内閣府の調査では、中堅企業においては、20%以上の企業が、BCPの策定事由に「**親会社・グループ会社からの要請**」をあげています（図表7）。未策定の会社でも、25%以上が、BCP策定のきっかけとなりうるものとしています（図表8）。さらに、BCPの策定方法では、「**親会社・グループ会社による指導**」が上位を占める（図表9）など、グループ全体でのBCM、BCPの必要性・重要性は十分に認識されていることがわかります。

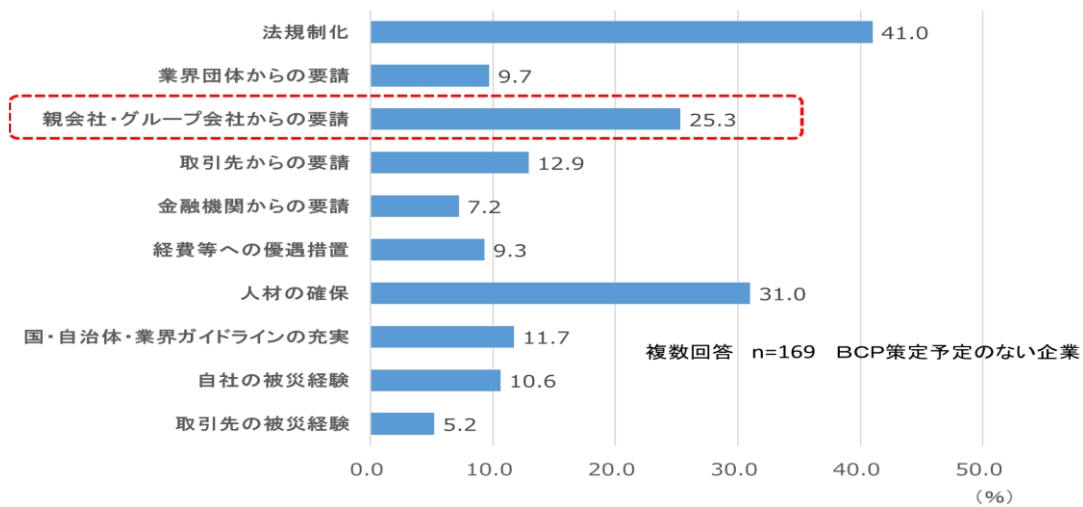
<図表 7> BCP策定の最も大きなきっかけ



（出所）内閣府防災担当「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」（令和2年3月）
のデータを基に弊社作成

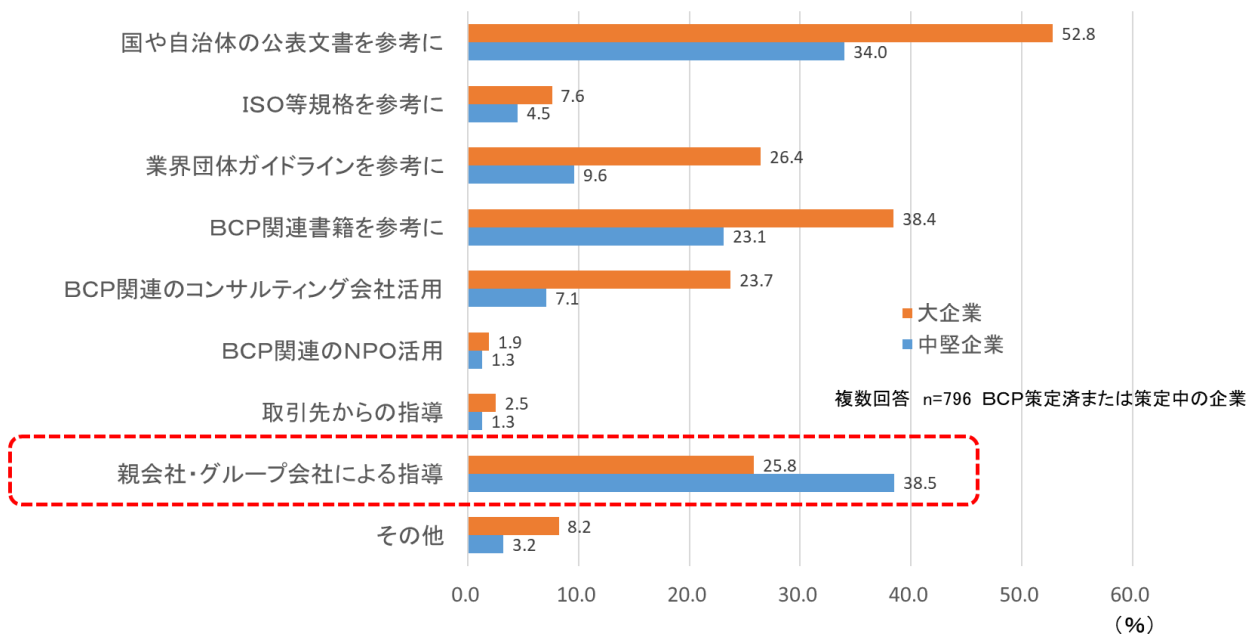
⁹ GRS Risk Management Report March 2022「事業継続マネジメント（BCM）の実践～サプライチェーンBCMを推進する～」を参照ください。

＜図表 8＞ B C P 策定のきかけとなりうる事項



(出所) 内閣府防災担当「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」(令和2年3月)のデータを基に弊社作成

＜図表 9＞ B C P の策定方法



(出所) 内閣府防災担当「企業の事業継続の取組に関する実態調査 概要」(平成24年3月)のデータを基に弊社作成

① 整合性のとれたBCM/BCP

グループ全体として、整合性のとれたBCM、BCPとするには、以下のような点に留意する必要があります。

i) 緊急時の情報共有体制

緊急時には、親会社などが、グループ全体のBCPの実行を主導していくケースが多いと思われます。その場合、**グループ会社から、正確な情報が、適切なタイミングで、親会社に集約されなければなりません。**BCPには、親会社とグループ会社間での連絡窓口・連絡手段を定めるとともに、親会社が必要とする情報とグループ会社が報告する情報の内容とその期限について整合を図っておくことが重要です。

ii) 親会社（中核会社）が統括すべき事項とグループ会社の判断に任せる事項の峻別

緊急時において、**親会社が判断すべき事項**と、**グループ会社各社に判断を任せる事項**とを明確にしておく必要があります。緊急時のBCPの初動対応には、グループ各社に相当の裁量が与えられるべきですが、BCMの事前対策や、BCPの事業継続対応では基本的に、親会社が判断する事項が多くなります。BCMにおいては、個々のグループ会社が自社にとっては最善と判断する対策・行動が、グループ全体としてもそうであるとは限りません。たとえば、多額の投資を伴う代替拠点の整備や、複数のグループ会社が被災した場合の復旧に要する業務リソースの配分・優先順位付けなどは、親会社が判断すべき事項と考えられます。

iii) グループ全体の重要業務・目標との整合性

有事の際に、グループ内のどの製品・サービスの事業継続を優先させるかという重要業務の選定と、それぞれの業務の復旧・再開の目標は、グループ全体として定められている必要があります。そして、各グループ会社はこの**グループ全体において選定された重要業務と設定された目標**との整合性を保ちながら、自社のBCMを進め、BCPを策定しなければなりません。緊急時には、親会社が被害状況等を踏まえて、あらためて指揮・命令を発していくことになりますが、はじめから、個々のグループ会社のBCPに矛盾や大きな齟齬があるようでは、そのBCPは有事の際にほとんど機能しません。

② グループへの展開

グループ全体として整合性のとれたBCM/BCPをグループ会社に取り組ませるには、次のような展開方法が考えられます。

i) グループ・ガイドラインの策定

多くのグループ会社を抱える企業グループでは、親会社が、自社グループの事情を踏まえたBCMのプロセスやBCPの策定方法などを文書化・マニュアル化した**ガイドライン**を作成し、グループ会社へ配布するケースが多いようです。効率的にグループ各社へ働きかけることができ、グループ全体でのBCPの形式・内容の統一性や一定程度の品質が確保されるというメリットが期待できる反面、様々な業種・業態のグループ会社への適合性に問題が生じる可能性があります。ガイドラインを発信するだけでなく、相談窓口を設置するなどのサポート体制をつくることも望まれます。

ii) 直接指導¹⁰

より強力な展開方法として、グループ会社に出向き、B C Mへの取り組みを指導する、あるいは一緒になってB C Pを策定するといった**直接指導**があります。まず、親会社側で、B C Mを指導できる人材を育成しておくことが必要であり、その指導者の負担も大変大きなものとなりますが、直接のコミュニケーションをとることで、B C MやB C Pについての相互理解が進み、グループ全体の方針に齟齬のないB C Pを策定することがより確かなものとなります。

iii) グループ合同訓練

親会社が主導して、グループ会社各社も参加する合同訓練を実施するのも、グループ全体へのB C Mの展開に大変有効です。グループ各社で、ある程度のB C Mが進捗していることが望まれますが、そうでない場合も、B C Mへの取り組みを加速させる契機になること、グループ会社間での情報・意見交換の場となることなどから、グループ合同訓練は大変有意義なイベントになると思われます。また、一定期間、各グループ会社でのB C M推進担当者を招聘して、親会社のB C M事務局の活動に参画させるという方法もあります。

<事例 18> グループ連携による実効性の高いB C M（物流業 Q社）

- 災害の影響を大きく受ける可能性が高い一方で、災害時には不可欠な事業である物流が、グループの中核事業であるとの認識の下、初動対応から事業再開までの行動計画を明確にしたグループB C Pを策定。
- 有事の際には、中核事業会社の物流事業を止めないための、**グループ持ち株会社が司令塔となったグループ連携**（各社リソースのフル活用と派生業務の分担対応等）を展開予定。
- グループ合同の事業訓練を年1回実施。

<事例 19> 事業ユニット横断的なWGによるグループ全体のB C Mの推進（タイヤメーカー R社）

- B C Mの基本方針は、各拠点、グループ各社の事業規模や特性を考慮に入れながらも、**グループ共通のリスク**に包括的かつ適切に対応することとした。
- 各事業ユニットのメンバーからなる、**B C P・リスクマネジメント・ワーキンググループ（WG）**を設立。このWGがグループ全体のリスクマネジメント、危機管理、事業継続システムを監督。
- 年1回グループ全体のリスク分析・特定を実施、グループ全体で事業継続の枠組みの共有を促進、緊急時の事業ユニット間の支援プロセスの取り纏めなど、グループとしてのB C Mを推進。

📌 ポイント

上記2つの事例に共通するのは、まずは、方針や重要業務の選定において**グループとしてのB C Mであることの認識を共有**していることです。平常時からの活発なグループ会社間のコミュニケーションを通じて、個社ではなくグループ全体の事業継続こそがB C Mの目的であるとの意識の醸成が、グループの結束力を高めるのには

¹⁰ グループ会社ではない先には、直接指導が難しいため、アンケート調査を実施するなどの工夫が必要です。GRS Risk Management Report March 2022「事業継続マネジメント（B C M）の実践～サプライチェーンB C Mを推進する～」20ページ（1）「サプライチェーン先への働きかけ」を参照ください。

欠かせません。もう一つは、グループ全体の B C M を強力に進めることのできる**グループ横断的な組織の設置**です。グループ会社とはいえ、利害関係が完全に一致しているとは限りません。各社の特性やニーズをグループとしての B C M に織り込んでいくには、この B C M 推進組織に相当に強い求心力が求められます。

（２）他企業（同業他社）との連携

災害により、自社の生産ラインが停止したり、原料調達がストップしたりしても、被害を受けていない他企業、とりわけ同種の製品・サービスの提供を事業とする同業他社の支援があれば、それは**大変強力な代替戦略**としての事業継続対策になります。しかし、平常時において、競合する他社と連携関係を構築していくことは、**競争力維持や機密情報管理等の観点**から、対応すべき問題点も多く、高度な経営判断が必要となります。

① 相互支援協定

資本関係等のない（競合）他社から、一方的に支援を受けるだけの連携は難しいと思われるので、**相互支援**についての協定の締結が基本となるでしょう。事業継続の重要性和危機意識の共有による、「困った時はお互い様」の考え方です。この場合、留意すべき点は、**連携先の製品のスペックや技術水準**などです。自社の顧客や販売先への影響を最小限に抑えるためには、平常時には、それこそ競合先であると互いが認め合うぐらいの同等の水準の技術や規模を有する相手でないとは不十分だといえるでしょう。

<事例 20> 地方の同業者に代替拠点を確保（印刷業 東京都 S 社）

- 首都圏での大地震を想定した B C M の一環で、自社とは所在地の離れた全国（北海道、東北、北陸、中部、近畿等）の**同規模程度**の印刷会社 6 社と**代替生産に関する相互支援協定**を締結
- 有事の際の、印刷資材供給やデータ伝送による代替印刷などを B C P に織り込み。
- 連携先とは、**B C P の共同勉強会**を定期的開催、実効性の高い被災時相互支援体制を構築。
- 他社との連携により、社会的責任を果たそうとする自社の目的意識を社員全員が再認識。

📌 ポイント

連携先の条件は、（想定する災害において）**同時被災の可能性が小さいこと、自社の事業を代替する技術や体力（規模）**を有することなどです。しかし、日頃、差別化を図っている事業・業務を完全に代替してもらうことは容易ではありません。そこで、有事の際は、**最低限維持すべき水準での製品・サービスの供給**と割り切り、その範囲内での連携協定とするケースも考えられます。連携協定も、自社の B C M と同様に、実効性が確保されていなければ意味はありません。

② 問題意識を共有する事項での提携

他社といきなり業務全般にわたって、相互支援協定を締結するのは容易なことではありません。業務の一部、あるいは、本社機能の一部などでも、まずは**問題意識を共有できる部分から連携を開始**し、段階的に連携の範囲を拡大していくことも現実的なアプローチであると思われます。

＜事例 21＞ 災害時の相互協力のための女性グループの結成（建設業 徳島県 T社）

- 本社における女性比率がとくに高い建設業であること、また災害時に男性とは異なる観点からの支援も必要な立場である女性、といった共通の認識のもと、県内同業 10 社で、**女性による事業継続連携グループ**を結成。
- 緊急支援受援や炊き出しの訓練の他、お互いの工事現場の職場環境・衛生面のチェックを実施。
- 女性目線からの事業継続計画の相互点検などを進め、全体の連携へとつながる動きへ。

📌 ポイント

連携協定を実際に進めるのも個々の社員です。その中で、本社業務の多くを女性が担っている T 社は、災害時に各社が連携体制を組むには、女性社員の果たす役割が大きいと考え、女性による事業継続連携グループの結成を同業他社へ働きかけました。今では、これが、災害時の連携だけではなく、「女性が安心して働ける現場」の創生や、地域、産官学の賛同者を巻き込んだ大きな**コミュニティ全体のレジリエンス強化**につながっています。

③ 業界をあげての連携推進

業界団体や業界連盟が主体となって、同業企業や企業グループ間の連携を進めることができれば、業界に属する個々の企業にとっても、極めて実効性の高い B C P の策定や B C M の推進ができるようになります。業界共通のガイドラインの制定や、業界で合同の訓練の実施などを通じて、まだ B C M を始動できていない企業への波及効果もあり、業界全体としての事業継続能力の向上が期待できます¹¹。

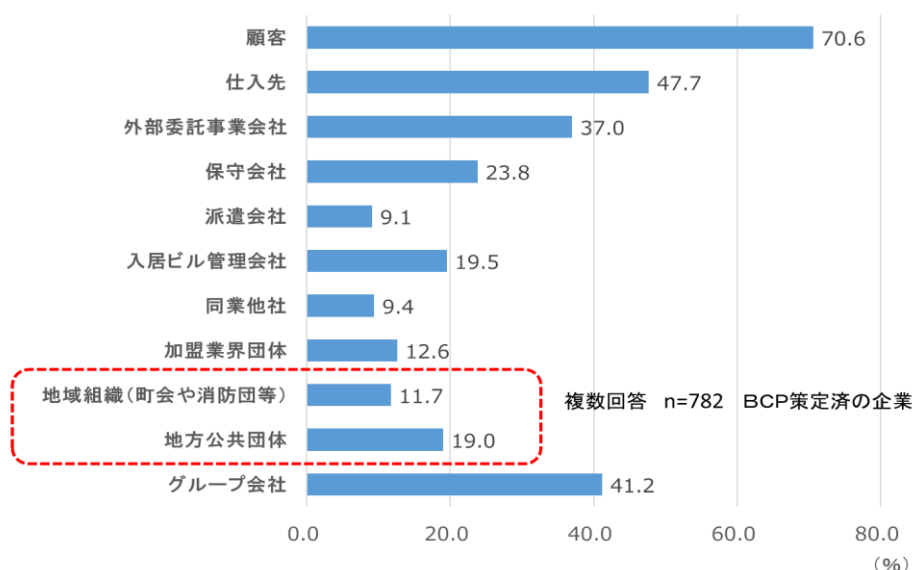
（３）地域との連携

業種や規模により程度の差はありますが、拠点所在地域における企業の存在は、地域経済、社会、そして住民の暮らしにとって大変大きなものとなっています。災害時にはなおさらのことです。有事の際、地域住民は災害対応やその後の復興に**地元企業がリーダーシップを発揮**してくれることを期待しています。とりわけ、インフラ関連、生活必需品の供給に携わる企業であれば、自社の早期復旧こそが、最大の地域貢献であるともいえるでしょう。また、その一方で、企業の事業が再開するには、人材や一定レベル以上の需要の維持・確保の観点からも**地域住民の安全な生活**が確保されていることが前提となります。災害時対応や B C M において、**企業**

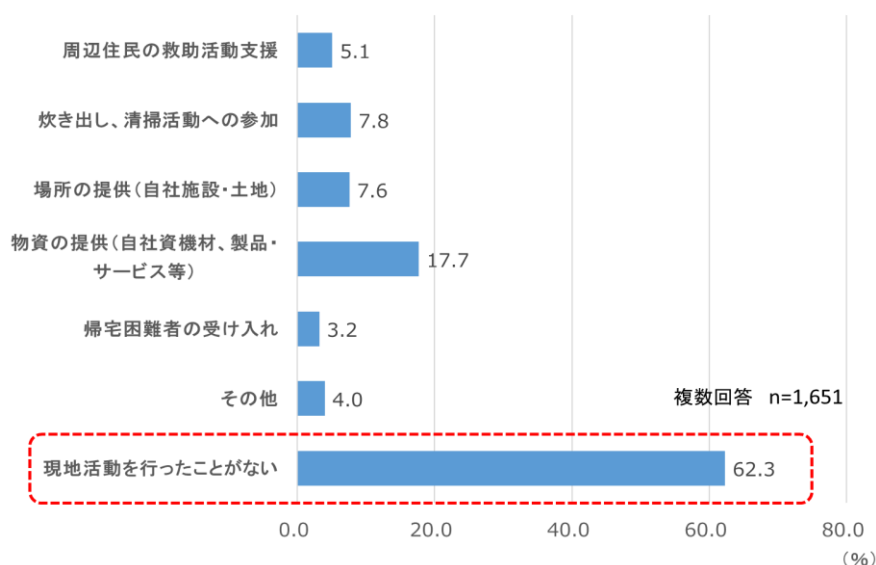
¹¹ 業界全体としての連携については、GRS Risk Management Report March 2022「事業継続マネジメント（B C M）の実践～サプライチェーン B C M を推進する～」25 ページ「（３）業界全体での取り組み促進」を参照ください。

と地域は相互依存の関係にあるといえます。しかし、地域との連携まで十分にスコープに入れたBCMを展開できている企業はまだ少ないのが実情です。内閣府の調査によれば、BCPの検討対象として、地方公共団体を含めた企業は約2割に、町会や消防団等の地域組織を含めた企業は約1割にとどまっています（図表10）。その一方で、被災地への現地活動を行ったことのない企業は6割以上に上っています（図表11）。BCMにおいて、どのように地域との連携を進めればよいのでしょうか。具体的な好事例をみてみましょう。

＜図表 10＞ BCP策定の検討に含めた範囲



＜図表 11＞ BCP策定の検討に含めた範囲



（出所）図表 10、11 ともに、内閣府防災担当「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」（令和2年3月）のデータを基に弊社作成

① 情報発信とコミュニケーション

地域との連携の具体的な手段・方法として、自社事業の早期復旧以外には、地域の防災・減災のための事業投資・取り組み、災害時の被災者等への物資支援、防災・支援拠点の提供などがあります。いずれの場合においても、自社の B C M への取り組み方針や取組状況・進捗について**地域住民の理解と協力**を得られなければなりません。そのために、企業は、平常時から、**丁寧な情報発信や活発なコミュニケーション**を図ることが重要です。

<事例 22> 防災を学び、地域の防災拠点ともなる企業ミュージアム（機械メーカー U 社）

- 自社事業への理解を深めてもらおうと、自社製品を使った**体験型ミュージアム**を設立。
- 自社の防災面・環境面での取り組みの**情報発信拠点**と位置づけ。
- 自社製品でもある防災用や停電対応型発電システムを装備し、災害時における地域住民の**一次避難施設**としての活用も展望。

📌 ポイント

企業の事業は、地域住民の暮らしに必ず深く関係しています。U 社のように自社製品が、防災や災害時対応に直結していなくとも、事業内容や B C M への取り組みを地域に対してアピールすることは、単なる広報活動ではなく、**地域社会への啓蒙活動**ともなるものと考えられます。

② 地域連携訓練

地域住民も参加する**地域連携訓練**は、B C M の実効性の検証や向上のために重要なものですが、企業が自社の B C M の取り組みを地域に対して発信し、地域住民の生の声を聴くという意味では、**企業と地域とのコミュニケーションの手段**としても大変有効な手段となります。

<事例 23> 配送センターの構造を活かした地域の防災拠点（生活協同組合 V 組合）

- 津波・高潮対策を施した配送センター設立時に**地元自治会と防災対策に関する協定**を締結。
- 飲料水、発電機などの備蓄品・防災品の保管をし、**被災時の避難場所**としての提供も可能に。
- 防災拠点の活用も含めた**防災訓練、地域交流**への積極的参加を継続。

<事例 24> 住民参加型の地域防災訓練（建設業 北海道 W 社）

- 平成 5 年の釧路沖地震をきっかけに協力会社も巻き込んだ実戦的な防災訓練をスタート。
- 平成 15 年の十勝沖地震を契機に、社員だけではなく、家族、地域住民の災害への意識を高めることが重

要との考えから、自衛隊、警察署、消防署等の協力も得て、**住民参加型の地域防災訓練**を始動。

- 地域住民の声も広まり、市内の小学生、中学生、高校生も招き、現在は、一回で 3000～4000 名が参加する大規模な訓練に。

ポイント

地域連携訓練は、地域住民の防災意識向上と災害時の被害軽減に資するものです。企業の事業継続と災害からの復興には、地域住民の協力が不可欠です。企業には、**地域のレジリエンス強化の推進の中心的役割**を担うことが期待されています。

5. B C Pの法的問題

B C Pの策定やB C Mの推進において、「法令、規制等の順守義務との整合が難しい」とする企業は少なくはありません。緊急時の行動を規定するのがB C Pですが、緊急時には、労使関係、契約関係、損害賠償に係る過失の認定などについて、平常時とは異なる観点からの法の解釈や適用もありうるため、B C Pの策定においてはこうした法的な問題にも十分に留意する必要があります。本章では、B C MやB C Pにおいて、取り上げられることの多い、法的な問題点について整理しました。

（１）企業・事業者と社員・従業員との関係

① 自然災害にも適用される安全配慮義務

労働契約法の規定¹²、判例によれば、企業・事業者は従業員を使用する場合に安全を確保するための**安全配慮義務**を負っているとされています。職場における安全の確保とは、労働災害だけを対象にしたものではありません。就業時間中に事業所内に被害をもたらす自然災害が発生した場合も、**事業者は自然災害から従業員を守る義務がある**とされています。自然災害や事故の発生後に、安全注意義務違反に問われないためにも、**適切なB C Pの策定や、防災対策・事業継続の事前対策の実施**が必要です。さらには、防災訓練やB C Mの教育・訓練を定期的実施し、安全を確保するための行動計画などについて**従業員へ周知徹底**を図ることも求められます。

② 有事の際の業務命令の可否

会社と労働者の間で結ばれる労働契約によって、会社は、業務遂行のために労働者に対して指示または命令を行うことができる**業務命令権**を持ちます。労働者は、これらの業務命令に対しては、労働契約で合意されている内容の範囲内であれば、従う必要があります。では、B C Pに規定されているような災害時の復旧のための業務は、雇用契約の範囲内の業務なのでしょうか。その判断基準として、判例では「**当該業務の必要性**」と「**過度の重労働でないこと**」の2点が示されました。

<判例 国鉄鹿児島自動車営業所事件（最高裁平成5年6月11日判決）>

営業所内に降り積もった火山灰を除去することを課した業務命令の適法性・正当性が争われた事例です。

最高裁判決では、

「降灰除去作業については、職場環境を整備し、労務の円滑化と効率化を図るために**必要な作業**で、作業内容、方法も社会通念上相当な程度を超える**過酷な業務に当たらず**、労働契約上の義務の範囲内含まれるものである」とされました。

¹² 労働契約法 第5条「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」

「業務の必要性」と「過度の重労働でないこと」の2つの要件を満たさないとされる業務に従業員に課さなければ、事業継続が達成しないとすれば、そもそもの重要業務の選定や目標設定に無理があるとも考えられますので、慎重な見直しが必要です。どうしても、2つの要件を満たさない労働契約の範囲外の業務を求めなければならないのであれば、個別の同意が必要になると考えられます。また、要件を満たすかどうか不明な場合でも、当該業務の委嘱について個別同意を求めておくべきでしょう。こうした場合は、さらに業務内容によっては、相応の賃金水準や手当を用意するなどの対応が必要になる場合も考えられます。

（２）契約違反・債務不履行

① 自然災害に起因する債務不履行に対する損害賠償リスク

自然災害が発生したため、取引先へ製品の納入ができなくなった、納期限に間に合わなかったなどの債務不履行が生じた場合、企業は相手方に対して損害賠償責任を負うのでしょうか。民法では、債務を履行しない理由が債務者の責任とはいえないような場合、履行しなかった債務者は損害賠償義務を負わないとしています¹³。つまり、いわゆる**不可抗力**に該当する事実があれば、損害賠償責任を免れるとされているのです。しかし、不可抗力に該当するか否かは、個別具体的な状況に応じて判断され、企業のBCMへの取り組みが企業の経営上や社会的責任とされるようになった今日においては、**自然災害の発生だけでは、不可抗力と認められない**場合もあると考えられます。自社に帰責事由がないようにするには、社会通念等に照らして、適当とみなされる相当なレベルで、災害が発生しても契約履行ができるように備えや対策を講じておくべきであると言えます。逆に言えば、BCMに重要課題として取り組み、事前対策を進め、適切なBCPが策定されていれば、不可抗力であったとの判断がなされる大きな材料となると思われます。

② 不可抗力免責条項

不可抗力と認められない場合の損害賠償リスクを回避するため、「天変地異・戦争・テロなど自社の責めに帰すことができない事由による債務不履行は責任を免れる」といった内容の「**不可抗力免責条項**」を契約に追加しておくことも考えられます。しかし、BCMへの取り組みやBCPの策定が当然のように求められるようになった今、「不可抗力免責条項」を契約に織り込んだとしても、BCPが未策定であるなど、BCMへの取り組みが不十分であると、自然災害が、同条項にある自社の責めに帰すことができない不可抗力事由として認定される可能性が低下し得ると言えます。

（３）帰宅困難者対策における法的な問題点

内閣府の推計では、東日本大震災では、首都圏で515万人の帰宅困難者が発生しました。また東京都は

¹³ 民法第415条第1項「債務者がその債務の本旨に従った履行をしないとき又は債務の履行が不能であるときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができる。ただし、その債務の不履行が契約その他の債務の発生原因及び取引上の社会通念に照らして債務者の責めに帰することができない事由によるものであるときは、この限りでない。」

首都直下地震によって、都下だけで最大約 517 万人の帰宅困難者が発生すると想定しています¹⁴。これだけの帰宅困難者が一斉に帰宅しようすると、道路が人で埋まり、緊急車両の通行が妨げられ、人命救助等の災害初動対応に支障を来すことが想定されます。また、帰宅途中に二次災害に遭うおそれもあります。こうしたことから、行政は、事業者に対して、**従業員の帰宅抑制**や**地域帰宅困難者の受け入れ**を求めるようになってきました。こうした帰宅困難者対策にも、企業が対応に悩む法的な問題点がいくつかあります。

① 一斉帰宅の抑制について

東京都は、首都直下地震などの大災害が発生した後は、企業に対して、従業員の一斉帰宅を抑制することを「東京都帰宅困難者対策条例」（以下、「都条例」といいます）で努力義務としました（図表 12）。

＜図表 12＞ 東京都帰宅困難者対策条例のポイント

項 目	具体的取り組み
① 一斉帰宅の抑制の推進	＜都民の取組＞ ● 一斉帰宅の抑制 ● 家族との連絡手段を複数確保 ● 混乱収拾後の徒歩帰宅に備え、自宅までの経路の確認と職場等での歩きやすい靴の準備など ＜事業者の取組＞ ● 従業員の一斉帰宅の抑制に努める ● 3 日分の水・食料などの備蓄
② 安否確認の周知	＜事業者の取組＞ ● 従業員、利用者等に対して安否情報の確認手段の周知及び災害関連情報等の提供
③ 一時滞在施設の確保	● 都立施設等を一時滞在施設に指定 ● 国や区市町村、民間事業者に一時滞在施設確保の協力を求める
④ 帰宅支援	● 災害時帰宅支援ステーション（都立学校等を利用）の確保 ● バス・船などの代替輸送手段の確保

（出所）東京都「東京都帰宅困難者対策ハンドブック」（令和 2 年 7 月）を一部弊社が編集

i) 帰宅を希望する従業員に対する対応

会社は、災害時に社員、従業員に対して、社屋にとどまることを指示できるのでしょうか。災害対策基本法では、事業者は、事業活動の継続と**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**するよう努めなければならないとされています¹⁵。事業者は就業規則等に、この事業者の責務を全うするという事業者の業務に

¹⁴ 東京都「首都直下地震等における東京の被害想定」（平成 24 年）

¹⁵ 災害対策基本法 第 7 条第 2 項 「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を

重大な影響を与える事情がある場合には、帰宅を禁止すると定めることも可能であると考えられます。しかし、より重要なのは、平常時からの防災やBCMの教育・訓練等を通じて、なぜ一斉帰宅をするべきではないのかという都条例等法令の趣旨についての社員、従業員の理解を得ておくことだと思われます。それでも、個別の事情で、どうしても帰宅を希望する従業員もいることでしょう。こうした場合は、事業者としての条例遵守の姿勢を示すことと、帰宅時において2次災害が発生した場合に事業者の安全配慮義務違反を問われるリスクを回避する観点から、当該従業員が自発的に帰宅し、帰宅時において2次災害が発生した場合であっても事業者の安全配慮義務違反を問わない旨の念書をとっておくことも必要と思われます。

ii) 備蓄の確保

都条例では、一斉帰宅が抑制されるように、事業所内での「3日分の水・食料等」の備蓄（図表13）を努力義務としていますが、従業員に対して、帰宅抑制を行う以上は事業者にとって、相当量の備蓄を確保することは対応必須の事項と思われます。

＜図表 13＞ 事業者の備蓄の目安



備蓄の目安

○対象となる従業員等
雇用の形態（正規・非正規）を問わず、事業所内で勤務する全従業員

○3日分の備蓄量の目安（1人当たり）

水 1日3リットル、計9リットル	主食 1日3食、計9食	毛布 1枚
----------------------------	-----------------------	-----------------

○備蓄品目の例示

- 水：ペットボトル入り飲料水
- 主食：アルファ化米、クラッカー、乾パン、カップ麺
- その他の物資（特に必要性が高いもの）
毛布やそれに類する保温シート、簡易トイレ、衛生用品（トイレットペーパー等）、
敷物（ビニールシート等）、携帯ラジオ、懐中電灯、乾電池、救急医療薬品類



＜備考＞

- ① 上記品目に加えて、事業継続等の要素も加味し、企業ごとに必要な備蓄品を検討しておきましょう。
(例) 非常用発電機、燃料（危険物関係法令等により消防署への許可申請等が必要）ことから、保管場所・数量に注意が必要）、工具類、調理器具（携帯用ガスコンロ、鍋等）、副食（缶詰等）、ヘルメット、軍手、自転車、地図
- ② 水や食料の選択に当たっては、賞味期限に留意しましょう。
- ③ 企業等による取組だけでなく、各従業員等自らも備蓄に努めましょう。
(例) 非常用食品、ペットボトル入り飲料水、運動靴、常備薬、携帯電話用電源

（出所）東京都「東京都帰宅困難者対策ハンドブック」（令和2年7月）13ページ図表「備蓄の目安」

業とする者は、基本理念にのっとり、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、当該事業活動に関し、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。」

② 事業者による帰宅困難者受け入れ

都条例では、民間事業者には帰宅困難者の**一時滞在施設確保の協力**を求めることを知事の義務としています（都条例 第12条2項）。事業者は、都と別途協定を締結していない限り、協力を求められる立場であって、施設の提供は義務ではありません。しかし、義務ではないといえども、施設を提供する場合には、留意すべき法的問題があります。

i) 一時滞在施設の提供時の「善管注意義務」

事業者の自発的な施設の提供は、法的には、「義務なく他人のために事務の管理を始めた」という「**事務管理**」（民法 697 条）、または、避難者、帰宅困難者からの依頼により、一時滞在施設を利用させるといふ、法律行為でない事務の処理を委託する「**準委任契約**」（同 656 条）にあたると考えられます。いずれの場合にも、避難者を受け入れた事業者には「**善管注意義務**¹⁶」が発生すると考えられ、注意義務を怠り、利用者に何らかの被害が発生したような場合には損害賠償義務を負う可能性があります。

しかし、善管注意義務の実践として、施設の提供に伴って、何をどこまでやらなければならないかを具体的に定めたものではありません。事業者としては、善管注意義務違反に基づく損害賠償のリスクを回避、軽減するために専門家の意見を採り入れながら、**避難者の受入の条件**（泥酔者や重傷者は受け入れられない等）を定め、**運営のマニュアル**を策定し、これらを自治体や地域に対して**事前に通知・公表**しておくことが望ましいと思われます。

ii) 備蓄食料による食中毒の発生

一時滞在施設で提供した備蓄食料で避難者、滞在者が食中毒になった場合、事業者は法的な責任を負わねばならないのでしょうか。民法 551 条 1 項は「贈与者は、贈与の目的である物又は権利を、贈与の目的として特定した時の状態で引き渡し、又は移転することを約したものと推定する。」としていますので、**無償で財産を提供（贈与）する事業者は、原則として契約不適合責任¹⁷を負わない**と考えられます。ただし、備蓄食料の管理状況が悪かったり、賞味期限の管理ができていなかったりした場合、不法行為責任を問われる可能性も否定できません。また、備蓄食料の管理等に不備があった場合でも、たとえば賞味期限切れの備蓄食料について、その旨を滞在者に告げ、滞在者自身が同意の上で飲食した場合、事業者の責任は免れると思われます。しかし、これはあくまで法律上の責任を免れるだけのことで、地域社会での信頼関係の観点からは、事業者は食中毒などの事態を招くことのないように備蓄食料の管理は平常時より適切に行われておかねばなりません。

¹⁶ 善管注意義務：「善良な管理者の注意義務」の略。業務を委任された人の職業や専門家としての能力、社会的地位などから考えて通常期待される注意義務のこと。注意義務を怠り、履行遅滞・不完全履行・履行不能などに至る場合は民法上過失があると見なされ、状況に応じて損害賠償や契約解除などが可能となります。

¹⁷ 契約不適合責任：民法においては、「引き渡された目的物が酒類、品質又は数量に関して契約の内容に適合しないものであるときは、買主は、売主に対し、目的物の修補、代替物の引渡し又は不足分の引渡しによる履行の追完を請求することができる」（民法 562 条 1 項）とされています。2020 年の民法改正以前、同種概念は「瑕疵担保責任」と呼ばれていました。

iii) 一時滞在施設の瑕疵

避難者を受け入れた施設自体に瑕疵があり、倒壊するなどして死傷者が発生してしまった場合はどうでしょうか。民法 717 条「土地の工作物の設置又は保存に瑕疵があることによって他人に損害を生じたときは、その工作物の占有者は、被害者に対してその損害を賠償する責任を負う。」によれば、**一時滞在施設の占有者である事業者は、発生した被害に対して損害賠償責任を負うことになります。**

しかし、ここでは、過失の有無は関係なく、**施設に瑕疵（通常の性能を欠く状況）があるかどうか**だけが問題となるため、安全配慮をつくしていても責任を免れるものではないとされています。災害時には建物や工作物にダメージがあり、瑕疵ある状態になっている場合も想定されます。事業者がリスクを回避するのであれば、施設提供を行わないという判断もありえますが、それでは、帰宅困難者対策を否定するものとなってしまいます。自治体との協定を締結するのであれば、協定の中に事業者の責任、免責事項等を明文化して織り込むことも考えられますが、それでもその協定の効果は契約当事者間にのみに及ぶもので、第三者（滞在者、避難者）には何ら影響を与えないとされています。帰宅困難者対策の推進に、事業者がより積極的に協力できるようにするためには、**事業者の賠償責任を国や自治体が代わって負担するような補償制度**の創設など、事業者の法的責任を軽減するような立法的あるいは行政的な施策がとられることが望まれます。

6. 新時代のBCM

企業にサステナビリティが求められる新時代には、抗うことができないと思われる**メガトレンド（国際的潮流）**があります。それらは確かな潮流でありながら、企業経営にとっては先行きの不透明感や不確実性増大の大きな要因ともなっています。リスクへの耐性を強化する**レジリエンス経営**において、これらのメガトレンドに伴うリスクをも対象としたBCMが今後ますます重要視されるようになると思われます。レポートの最後に、**DX（デジタルトランスフォーメーション）**と**気候変動対応**という2つのメガトレンド¹⁸について、BCMのあり方や方向性を整理しました。

（1）DX（デジタルトランスフォーメーション）とBCM

① 新型コロナウイルス禍が変えた事業継続の考え方

新型コロナウイルスの流行で、社員が出社できない中で業務継続を図らなくてはならない状況が続いたことは、事業継続の考え方に変化をもたらしました。経営者や従業員が会社や現場に集まってBCPを実行するという集合が前提のBCPから、**ヒト・モノ・情報の所在地に左右されないBCP**へのシフト、そのための事前対策を含めたBCMへの取り組みの必要性・重要性と、そしてそれが、感染症の流行だけではなく、地震や水災など数多くのリスク事象に対して大変有効なBCM／BCPとなることが、強く認識されるようになったのです。

出社せずとも業務を行える、いわゆる**職場のリモート環境**の整備には、ペーパーレス化、決裁電子化など**DX（デジタルトランスフォーメーション）**の推進が不可欠です。また、DXは有事の際のコミュニケーションツールとしての活用も期待できます。これからの時代においては、DXの推進の巧拙が企業の事業継続能力の優劣を左右するといっても過言ではないでしょう。

② DX推進のポイント

i) 情報の集約と一元管理

DXの推進により、高いレベルでのリモート環境の実現を目指す上で、最も重要なことは、各部門、各部署、そして各社員の**業務進捗の見える化**を実現することです。そのためには、情報や業務進捗状況についての、レポーティングラインや関連部署間での常時共有や円滑なコミュニケーションが必要です。通常業務と報告書の作成やデータ入力といった報告業務が、別個のプロセスで行われている従来型の業務管理体制から、**報告業務を通常業務へ内包**させ、業務の進捗がリアルタイムに集約され、一元管理されるような**新しい業務管理システム**の構築が重要になると考えられます。

ii) 意識変革

レポーティングラインの下部から上部へ報告を順に上げて、最終権限者の意思決定を待つという業務管理体制は、コミュニケーションの質と頻度が下がりがちなリモート環境に適しているとはいえません。上記 i) で述べた

¹⁸ 今、まさに顕在化したリスクに**地政学リスク**があります。今後、BCMとして、企業が備えておかねばならないリスクであり、一般的なBCMとは異なる考え方、進め方があるものです。地政学リスクとBCMについては、時事的なテーマとして、前編レポート GRS Risk Management Report March 2022 の巻末に特別レポートして詳細を説明していますので、参照ください。

新しい業務管理システムが、リモート環境下でも、効率的かつ円滑な社内コミュニケーションを可能にすると考えられます。しかし、より重要なことは、**コミュニケーションの活性化と意思決定の迅速化を両立**させるのだという社員一人ひとりの意識の変革です。この高い意識によって、組織の柔軟性が高まる中でも、権限・役割があいまいになることがないチームの連帯感が醸成され、そしてこれこそが、危機的事象に対応する組織のレジリエンスの強化につながると考えられます。

iii) 脆弱性への対応

一方で、D Xの推進は**サイバーインシデントリスクへの脆弱性**につながる可能性があることが指摘されています。D Xを進めれば進めるだけ、サイバー攻撃の標的が増加してしまいます。しかし、D XはB C Mの強化に大変有効なものです。D Xを活用した業務管理体制を構築していくことを必須の経営課題として捉え、B C Mの継続的改善によって、新たに生じる脆弱性をカバーしていく努力が必要です。

(2) 気候変動リスクとB C M

① 必須の経営課題

気候変動問題への取り組みは、サステナビリティやレジリエンス経営、ESGや社会的責任の観点から、今や企業にとって必須の経営課題となっています。**気候変動リスク**（図表 14）への対応についての情報開示の義務化の動きも加速しています。企業は、気候変動リスクに対して、適切なリスクマネジメントとその情報の開示を進め、ステークホルダーの信頼の獲得に努めなければなりません。

＜図表 14＞ 気候変動リスクの定義と種類

種類	定義	種類	主な側面・切り口の例
移行 リスク	低炭素経済への「移行」に関するリスク	政策・法規制リスク	GHG排出に関する規制の強化、情報開示義務の拡大等
		技術リスク	既存製品の低炭素技術への入れ替え、新規技術への投資失敗等
		市場リスク	消費者行動の変化、市場シグナルの不透明化、原材料コストの上昇等
		評判リスク	消費者選好の変化、業種への非難、ステークホルダーからの懸念の増加等
物理的 リスク	気候変動による「物理的」変化に関するリスク	急性リスク	サイクロン・洪水のような異常気象の深刻化・増加等
		慢性リスク	降雨や気象パターンの変化、平均気温の上昇、海面上昇等

（出所）環境省「TCFD¹⁹を活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド ver3.0」1-23 ページ（環境省がTCFD 提言 10 ページを基に作成）

¹⁹ TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）。TCFD 提言や気候変動リスクへの対応については、GRS Risk Management Report October、November 2021「気候変動リスクと企業経営変革（前・後編）」で詳しくレポートしていますので、参照ください。

② 長期的な視野に立ったB C M

気候変動リスクを対象にしたリスクマネジメントの中で、事業継続に重点を置いたものが、気候変動リスク対応のB C Mといえるでしょう。気候変動リスクに関しては、既に異常気象などの**物理的リスク**やエネルギー価格の高騰といった**移行リスク**が顕在化しつつありますが、こうした個別の事象への対応は既存のB C Mでも可能かもしれません。しかし、長期の時間軸の中で対応を進めなければならない気候変動リスク対応のB C Mにおいては、カーボンニュートラルの時代での自社の事業や存在価値を見据えながら、**長期的視野からB C Mの推進体制を再構築**する必要があると思われます。

③ シナリオ分析に基づくB C M

気候変動リスクマネジメントの要諦は、**シナリオ分析**に基づく将来の機会とリスクを特定し、それに基づき各シナリオごとに、**短期、中期、長期の時間軸別の経営・事業戦略**を策定することです。そして、その経営・事業戦略の遂行を阻害する可能性のあるリスクに対してB C Mを展開していくのが、気候変動リスク対応型のB C Mであると考えられます。たとえば、大量の水を使用するために低地に拠点を開設しているケースで、水災リスク軽減のため水道の確保も行いながら、高台への移転を検討するのが従来のB C Mですが、気候変動対応B C Mでは、水を大量に使用する当該事業の将来性を考慮し、事業転換も含めた代替戦略を検討します。

7. おわりに ～BCMの難所は企業経営の勘所～

前回と今回の2回にわたって、多くの企業が、BCMを推進する上で課題や問題点とする、「**BCMの難所**」について、その克服のためのポイントについてレポートしてきました。サプライチェーンの整備、重要事業・業務の選定、組織・権限体制の整備、社内コミュニケーションの活発化、人材育成、事業継続についての意識共有、他企業や地域との連携、社会的責任の全うなどが採り上げた項目ですが、これらはすべて、企業経営における重要課題そのものです。「BCMの難所」こそが、「**経営の勘所**」といえるのではないのでしょうか。

多くのBCM実践の好事例をみてきましたが、工夫を凝らし、経営者と社員が力を合わせてBCMに取り組む事例をみていると、当該企業・組織の事業に対する直向きな姿勢や社会的責任を果たそうとする気概がひしひしと伝わってくると同時に、「経営の勘所」に、会社全体が、社員一人ひとりが真摯に向き合うことが、企業としての競争力を向上させ、地域社会やステークホルダーからの信頼を獲得することにつながることをあらためて強く感じました。

経営者をはじめBCMに携わる方々には、BCMに、攻めの経営として前向きな姿勢で取り組んでいただきたいと思います。本レポートが、BCMの実践や難所の克服に少しでもお役に立てれば幸甚です。

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 | ・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 | ・リスク実態の調査に基づく最適な保険仕様の設計
・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ありません。
- 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

<移転のお知らせ>

弊社は、2022年5月6日（金）に移転いたします。

◆ 移転先

〒105-0022

東京都港区海岸一丁目2番20号 汐留ビルディング 17階

◆ 新電話番号

TEL: 03-6776-7932 FAX: 03-6776-2825

