



平成 2 4 年 3 月

内閣府（防災担当）

東日本大震災を踏まえた

企業の事業継続への取組みに関する提言

～ 企業の事業継続計画策定・運用、事業継続ガイドラインの改定に向けて ～

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会（平成23年度）」からのメッセージ

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」においては、平成20年度より企業の事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）の策定・運用促進方策について幅広く検討を行ってきています。

平成23年度の同検討会では、平成23年3月11日に発生した東日本大震災を踏まえた今後のBCPの策定・運用の在り方、事業継続ガイドライン（第二版）の改定に向けた検討の主要論点など、企業をはじめ関係者にとって有益なご提言を委員からいただきました。

内閣府（防災担当）においては、こうしたご提言を踏まえ、企業・経営者へのBCP策定・運用に資する情報提供、企業の事業継続への取組みのための支援を担う行政等への情報提供、事業継続ガイドライン（第二版）の改定に向けた取組み等を引き続き推進することとしています。

<目次>

ページ

1. 東日本大震災から得られた教訓、今後必要となる事業継続に関する取組み	1
(1) 企業・経営者に向けて	1
① 経営層に対するメッセージ	
② 代替戦略の重要性	
③ 事業継続計画（BCP）の実効性の向上	
④ 企業内の人材育成	
⑤ 事業継続に関する訓練	
⑥ 中小企業に向けたメッセージ	
⑦ 被害想定のおえ方	
(2) 行政に向けて	7
(3) 複数の主体が連携して機能するBCPの策定・運用	9
(4) 発信すべき情報	10
(5) 事業継続計画（BCP）の普及・啓発	12
(6) 事業継続計画（BCP）策定・運用の評価・インセンティブ	13
① 事業継続に対する投資環境の整備	
② BCP策定企業等に対する評価の向上	
(7) その他	15
2. 事業継続ガイドライン（第二版）の改定に向けた委員からの主な論点提示	16

1. 東日本大震災から得られた教訓、今後必要となる事業継続に関する取組み

(1) 企業・経営者に向けて

① 経営層に対するメッセージ

- 今回の東日本大震災において、首都圏では震度5レベルであったが、多くの企業の本社機能に支障が出た。本社では、通常の業務に加えて、非常時には全体的な情報収集や意思決定、情報発信等の業務が増える。首都直下地震ではそのような追加業務を、被災した状況で行うことになるため、本社機能が適切に維持されるかという観点から、BCPの見直しを進める必要がある。
- 事業継続計画におけるリスク管理の仕組みは、事前の想定に依存する傾向があるが、それが真に機能するかどうかは、企業経営者や従業員がリスク管理活動にどれだけ関与しているかに依存することが、東日本大震災によって確認された。経営者や従業員のリスク管理活動への関与を促す仕組みづくりをいかに進めるかが極めて重要なテーマとなる。
- 東日本大震災では、多くのサプライチェーンが停止した。取引先等における事業継続への取組みが、自社のBCPの有効性に影響を与えることは十分あり得ることから、取引先等の外部機関の機能不全が、自社の事業継続にどのような影響を与えるかについて検討・分析する必要がある。また、取引先等の外部機関に対し、事業継続への取組みの要請をすることも大切である。
- 経営者自身が自らの企業の「限界」を知り、計り、備えておくこと、緊急時にはその限界を乗り越える意志を持つことが重要であり、「限界」という言葉がキーワードになるのではないか。公表されている被害想定に対して、その程度の被害であれば対応可能であろうという考え方を持って事業継続計画を策定すると、被害がその想定を上回った場合に、全く対応できなくなってしまう。そのため、機能喪失等によって企業が陥ることが想定される状況について多角的に検討しておく必要があり、その観点からもBCPの見直しが必要である。
- 緊急時に事業継続計画が実効性を発揮するためには、日頃から、経営者が明確な経営方針を持っていること、従業員や取引企業との信頼関係が堅固なこと、事業の強みと弱みを知っていることにかかっている。すなわち、事業継続計画の実効性は、BCPの枠だけをつくるということではなく、自社の経営方針に則って、緊急時対応や事業継続への取組みをしていたかを再検証し、従業員や取

引企業等のステークホルダーとの間で事業継続のための取り組みが日常的に行われるようにしておく必要がある。

- 我が国の企業は、この 1 年間に東日本大震災、タイ洪水等に遭い、その影響を克服しつつある。これら教訓を抽出・共有し、日本の産業の回復力の強化に活かすべきである。
- 本社や主要工場が壊滅的な被害を受けることを前提に BCP の策定、あるいは見直しを進める必要がある。甚大な被害が出た場合、目標復旧時間のとらえ方について、「ライフラインがどれだけ止まるかわからないから、目標時間の設定ができない。」ということをよく見聞するが、これは誤りである。顧客の視点で、どれだけの期間で復旧しなければならないかという点から検討する必要がある。また、早期復旧が不可能であれば、代替手段を講じて対応する必要がある。
- 激甚災害が起きた場合、なかなか現地復旧のシナリオを作成できないのが実情であり、供給責任を果たせないということになる。事業継続は、お客様のためであり、供給責任を果たせるよう、企業の経営層は、今一度しっかり検討することが重要である。
- 今回、東日本大震災で様々な経験をしたが、その経験を生かして、自社の BCP や災害対策を策定するためにはどうすべきか、実際に策定した BCP や災害対策の実効性を検証することが重要である。その検証を通じて、BCP の精度を上げることができると考えられる。また、この方法は、中小企業においても有効な方法ではないかと考える。
- 大規模な災害が発生すると、全社的に一様な対応をとってしまうことが多いが、部署ごと、担当者ごとに役割を見直す必要がある。例えば、被災地への対応と非被災地への対応を切り分けて、個々に事業継続に必要な対応を図るといったことを企業は検討する必要がある。
- BCP については、企業の策定率だけではなく、今後は質の向上が非常に重要なテーマになると考える。例えば、自社にとって何が重要な要素であるかを踏まえ、「代替戦略」を検討したり、災害発生後、BCP のシナリオどおりにはいかない場面の対応を見直す等の取り組みが求められる。また、現場で発災後、臨機応変に対応をする「現場力」を高めるための役割等についても検討を深める必要がある。
- タイの洪水やアイスランドの火山噴火等、海外において大規模災害が発生するという状況、多くの中小企業でもグローバル展開しているという状況を踏まえ、企業の BCP に対する発想も、我が国の災害だけを議論するのではなく、自社が拠点展開をしている国々の災害についても視野に入れる必要がある。また、緊

急時に、国境を越えて、物資や要員を移動させる手順についても、予め整理しておく必要がある。

- 企業における BCP の取組みについて、単に情報を開示するだけではなく、その実効性について、企業の経営者がしっかりときめ細かに提示する必要がある。
- 企業が被災した際に対処すべき問題として、自社における防災への緊急対応と取引先や顧客に対する製品やサービスの供給責任がある。どの問題に優先して対処すべきかを BCP に明記していない企業においては、手をつけやすいところから対処することになる結果、事業の中断を最小限に留め、経営への影響(損失)を可能な限り小さくするという BCP の目的を達成できなかったケースが数多く存在すると考えられる。経営者の立場から見て、どの対応が抜けていたのか、どの業務を優先して実施すべきであったかという点についても検証を行い、BCP を見直していく必要がある。
- サプライチェーンの問題は、非被災地においても大きな影響を及ぼすことが明らかになった。今後の BCP の策定、見直しにあたっては、被災地だけではなく非被災地の論点も盛り込むべきである。
- 東日本大震災において、地震による被害そのもので、重要な業務が停止してしまった企業が多いことが明らかになった。事業継続の取組み以前に、地震対策そのものがきちんとできていなかったという点を踏まえ、BCP とは別に地震対策そのものを改めて企業は確認し、見直す必要がある。
- 災害発生後、時間の経過とともに必要とされることが変化していく。それぞれの局面ごとに、実施する業務の優先順位を定めておくことが重要である。

② 代替戦略の重要性

- あるメーカーの例では、今回の大震災で、自社工場の被災に加えて、サプライチェーンを支えている協力工場も被災した。しかし、金型や機械が全て流されたものの、約4週間で復旧・再供給を開始したことが評価されて、海外からの受注の獲得に成功した。このような危機的な状況においても、BCP に基づく対応が適切にできれば、新規のビジネスの拡大、信頼性の向上につなげることができる。
- 東日本大震災から得られた教訓として、津波被災地域や原子力事故による長期避難地域においては、早期復旧ができなかったことが挙げられる。BCP の方法論として、「早期復旧戦略」と「代替戦略」があるが、大震災においては、「早期復旧戦略」が機能しないことから、「代替戦略」がより必要不可欠なものにな

る。その観点から、BCP の見直しが必要である。

- 大企業、中堅・中小、零細等幅広く事業継続戦略の多様化が見られるようになってきている。これまでは、被災後の現地復旧だけを考えていたが、今後は、代替生産、代替サービスも含めた新たな拠点、新たな事業等も検討し、適切な対策を講ずる必要がある。

③ 事業継続計画（BCP）の実効性の向上

- 災害等の緊急事態が発生しても、経営者は経営・事業戦略の実現が求められる。そのためには、事業継続戦略の実行が重要であり、同戦略の中で事業継続への取組みを明確にする必要がある。例えば、事業継続性を向上させる事業継続マネジメントシステム(BCMS)の構築および運用を通じて、BCP の実効性を高めていく必要がある。
- 今回の大震災によって、事前に想定していた対応方法の多くが、ほかのステークホルダーの協力や動向に依存しているケースが多いことが確認された。こうした点を踏まえ、企業の枠組みを越えた横断的訓練や連携をとるシナリオを検討し、実効性の高いBCPの策定を加速させていくことが望まれる。
- BCP の運用については、実際に被災した現地の状況についての確認・検証、正確な情報収集を実施する等、そのBCPの実効性を高めていく必要がある。
- BCP 策定状況についても、何%の企業が策定したといったデータはあるが、実際、詳細なところを見ていくと、部分的にはできているが、いわゆるBCPという体系的な形になっていないということが多く見受けられるのではないか。したがって、BCP の策定率だけでなく、BCP の実効性の向上が求められる。個々のBCPが機能しているか、改めて明確にすべきである。

④ 企業内の人材育成

- 事業継続戦略は、その組織の経営戦略や事業戦略をきちんと実現するためである。このため、事業継続戦略の推進・取組みを通じて、BCP の実効性向上に配慮しながら、事業継続能力を高めていくような仕組みづくりが求められている。仕組みづくりと並行して、BCP を策定・運用する組織・人材の力を高めていく必要がある。
- 企業において、BCP を担当している社員は少数であると思われる。また、転勤、異動等もあり企業内で BCP についてのノウハウを蓄積する社員も少ない。

企業に対する評価を与えると同時に、社内でBCPの業務を担当している社員が適切に評価されるような仕組みを社内で検討しておく必要がある。

- 阪神・淡路大震災の後、2年間でBCPに関するノウハウがほとんど雲散霧消してしまったという苦い経験をしている企業は多い。BCPの策定は、ある程度、短時間で可能であるが、維持するのが非常に難しい。企業の場合は時間の経過とともに、担当者が入れ替わっていつてしまう。BCPについてノウハウを持った人材の育成が重要である。

⑤ 事業継続に関する訓練

- BCPを策定しても、訓練が十分にできていない企業が多い。訓練は実動訓練が有効であるが、机上訓練でも、参加者が全体状況を把握しやすいことによる学習効果が期待できる。その意味では、事業継続に係る訓練を推進すべきである。
- 東日本大震災ではBCPが機能しなかった例がある。BCPを有効に機能させるためには、緊急時に調達できる経営資源を見極めることが重要である。そのためには、目標復旧時間を設定した演習を繰り返し実施するといった取組みを通じて、自社の経営資源配分を見極めるといった活動も必要になる。

⑥ 中小企業に向けたメッセージ

- 中小企業は一般的にBCPの対応が遅れているといわれているが、代替戦略を活用して事業継続に成功した中小企業は数多く存在する。人がいない、ノウハウがないということを理由にBCPを策定しないということは、理由にならないということを経営者は認識する必要がある。
- 中小企業は、経営資源が限られているため、緊急時には同業者との連携や代替が必要である。例えば、金型を他社の工場に持っていくことで、代替生産をするようなことを検討し、連携するといった取組みも必要である。社内の経営資源だけではなく、社外の様々な連携先を活用しながら、事業継続戦略を作ることが重要である。
- 零細企業の事業継続能力を向上させる場合、個々の企業における活動だけではなく、商工会や商店街をベースとした活動が重要になる。企業単独での活動よりは、複数の企業が連携して動けるように、地域の「共助」を推進することも事業継続戦略の一つになるのではないか。

⑦ 被害想定のおえ方

- 非常時の対応や救援は、火災、有害物質の漏出、照明の不足等、平時にはないリスクのもとで行われる。二次災害を防ぐために、想定される非常時リスクに対する安全基準を考えておく必要がある。実際は大丈夫なのに、基準が分からず救援活動ができない、逆にやむを得ず無理な活動をしてしまう等の危険がある。二次災害が予想できれば、平時のうちに対策を検討することが可能になる。
- 今回の大震災では、地震、津波、原発事故、サプライチェーン途絶、風評被害等が複合したが、今後の想定では、感染症、大規模火災、危険物の漏出、金融危機、テロ等も考えられる。様々な被害想定について検討を進めていく必要がある。
- 想定外の被害に備えるには、特定の原因を想定した対策だけではなく、原因を問わず困難な状況が発生した事態を想定し、その対策を検討することも重要である。例えば、稼働人員の極端な減少、本社を含む事業所の使用不能、交通・通信手段の喪失等を想定することで、原因からではなく、被害が生じた結果からの対策の検討を進めることも必要である。
- 壊滅的な被害が発生する原因は、地震のみならず水害、新型インフルエンザ、テロ、火災、電力不足等様々なものがあるため、「何らかの原因で機能が停止したら」というような特定のリスクに依らない考え方を浸透させる必要がある。
- 東日本大震災は、複合的な災害であった。この点を踏まえ、特定災害を想定しての BCP ではなく、総合的な戦略として BCP を認識し、策定していくことが、企業経営においても必要である。

(2) 行政に向けて

- 東日本大震災においては、インフラ、ライフラインの停止が、企業の事業継続上の非常に大きな課題として認識されたところである。企業として、インフラ、ライフラインの停止する状況を踏まえて、BCPを見直す必要がある。一方、行政機関等は、インフラ、ライフラインの事業継続性の確保について積極的に検討していく必要がある。
- 政府や地方公共団体の被害想定やハザードマップに関して、実際に発生する災害は被害想定やハザードマップを超えることがあるという点については注意を喚起する必要がある。行政機関が、被害想定やハザードマップを全面的に見直しているが、その被害規模が最大ということの意味するのではないという点を企業側に理解させる取組みが必要である。
- 経営者が積極的にBCPの取組みに関与している企業では、BCPが有効に機能したといわれていることを多くの経営者は肌身で感じている。経営者のBCPへの関与は必須であるが、行政としても、この点をアピールしていく必要性がある。
- 有事においては、危険物の運搬、食品におけるJAS法の規制等、様々な法規制上の問題が生じるが、有事の際に、平時の規制を必要に応じ緩和できる仕組みが必要ではないか。
- 東日本大震災の際、緊急輸送の申請手続きの負担が大きかったと言われている。被災地への商品の輸送にあたっては、トラック輸送も迅速に緊急輸送扱いにする等の特例措置について検討する必要がある。
- 東日本大震災においては、被災地だけではなくそれ以外の地域でも、サプライチェーンについて、大きな影響が出たということを強調して啓発する必要がある。仮にBCPがなかった場合には、被害がどの程度に拡大していたかについても検証してみることが重要である。
- 今回の大震災では、地方公共団体の庁舎や病院等が機能不全に陥ったところもある。こうした点を考慮し、インフラ、ライフライン等のBCPについても、「代替戦略」を含めた検討を進める必要がある。
- 企業単位のBCPについては、これまで多くの議論、検討がなされてきた。今回の大震災を踏まえ、今後は、中小企業、零細企業を含めた企業連携や地域連携の促進方策についても検討を進めていく必要がある。

- 自社あるいは地域一帯が壊滅的な被害を被ってしまった場合に、経営者が経営意欲をなくしてしまうというケースが非常に多かった。経営者が経営を継続する意思を持ち続けられるかどうかについては BCP の範囲外であるので、経営者を対象とした限界を超えた状況下においても企業経営を続けるという教育や社員の雇用を維持するための制度的な支援が重要である。
- 今回の大震災では、行政機関が地域の産業について、十分に把握していないという局面が多かった。行政機関は、少なくともどのような活動をしている企業が地域にあり、それらの企業が地域外とどのような関係があるかという点についての情報収集機能の強化を図る必要がある。こうした情報を集めることで、地域の産業や雇用を守るという施策を打ち出すことが可能となる。
- 東日本大震災における事例等を踏まえ、BCP の取組についても企業や経営者に具体的な開示を求めるような方策が重要である。
- 官民の情報共有は極めて重要である。首都直下地震によって、首都中枢機能が停止するような事態になった場合に備え、事前に情報共有、役割分担を決定し、全国規模でバックアップを実施できる体制についても検討を進める必要がある。
- 省庁においては、業界団体等における訓練を実施しているところがあるが、複合災害を受けた場合を想定し、関係省庁間で連携して訓練を実施する体制、仕組みづくりが必要である。

(3) 複数の主体が連携して機能する BCP の策定・運用

- 事業者の規模に関わらず、業種ごとに BCP を策定して、株主、事業体、業界が評価するといったスキームについて検討する必要がある。積極的に BCP に取り組んでいる事業者が連携し、例えば、BCP の雛型を策定することで、BCP に記載する内容を明確にしておく、効果的である。
- リスクに応じて、BCP の担当が縦割りになっている面があることから、巨大な災害が発生した場合等、統括的な事業継続マネジメントの考え方を持ったガイドライン等を提示する必要がある。
- 今回の大震災では、被災地域から生活物資や燃料等の配送要請を受けたが、これらの物資の調達が非常に困難であったという話を見聞する。事前に、異業種間の情報共有を構築しておけば、よりスムーズな対応ができたものと考えられる。このため、自社以外の企業や事業者団体、行政等との連携についても、BCP の中で充実させる必要がある。
- 東日本大震災の発災に伴い、石油、飲料、食品等の商品供給が数日ストップした。これは業界内での取り決めで一時供給を見合わせたためであるが、商品供給再開の意思決定についての手順が定まっていなかった。このため、一企業の枠を超えて、大規模な災害が発生した場合の業界全体の事業継続のあり方についても、対応を検討しておく必要がある。
- 企業の海外での展開状況を考慮すると、企業の進出先の災害やリスク情報をどのように企業が共有できるかが重要であり、海外の公的機関等との連携を図るという観点も視野に入れていく必要がある。
- 官民一体となった連携を推進する必要がある。これまでは、経験改善型が企業の事業継続の取組みでも見られていたが、今後は、目標達成型が重要になってくる。未曾有の危機や脅威は、今後も発生すると考えられることから、企業と行政が連携して、こうした取組みを推進する施策を検討する必要がある。

(4) 発信すべき情報

- サプライチェーンが高度化して在庫が少なくなると、一事業者における事業の中断がすぐにサプライチェーン全体に影響を与えるようになる。そのため、サプライチェーンの高度化に合わせて、事業継続マネジメントも高度化させる必要がある。事業継続マネジメントに裏打ちされた高度なサプライチェーンマネジメントは、今後流通が合理化される海外に輸出できるノウハウに成り得ると考えられる。
- 今回の大震災では、想定を超えるインシデントに見舞われるという状況下においても、災害対策、あるいは事業継続のマネジメントシステムが機能した企業も数多く存在した。事業継続のマネジメントシステムが機能した要因についても検証し、情報提供すべきである。
- 今回の大震災では、相互に助け合うという事業継続が有効であった。我が国の独特のスタイルではあるが、BCPの国際標準化の枠を超えて、我が国から情報発信する価値があると考えられる。
- メディアや報道機関に頼る部分が大きくなると考えられるが、ボトルネックになっているものや、大きな被害を出している事象だけがクローズアップされ、非常時でも地道に努力している方々が目立たないという問題がある。事業継続が機能した部分を踏まえて、情報を発信することも重要である。
- 地道に復旧に携わっている、復興に携わっている人たちの行動についての、プラス報道が少ないと感じている。BCPを先進的に進めている企業については、積極的にアピールして、社会的評価を与えていく必要がある。
- 国民の生活を支えるようなインフラ、ライフラインについては、復旧する見込みが立っているのか、あるいは立っていないのかといった情報を一覧化して、メディアや報道機関の協力を得ながら、情報提供をすることも必要であると考えられる。
- 風評は、人々が情報欲求を持っているのに、それを埋める情報が不足しているときに生まれやすい。放射線に関する風評はその典型例である。したがって風評対策は、信頼性のある情報を十分に提供して、人々の情報欲求を満たすことが基本になる。情報は客観的に正確であるということだけではなく、聞く者が主観的に正確であると信用できる必要がある。このため、平時から信頼される情報発信のチャンネルを構築しておくことが重要である。
- マスメディアの報道以外では、ツイッター、ロコミといった情報が多く発信され、

多くの人々がそれを見聞して、様々な行動をとった。地域やコミュニティで連携ができている環境はあるが、ツイッター等で集団行動をされた人々が特定の公共施設へ押し掛けるといった事態、混乱が生じることも予想される。その点では、情報の仕組み等についても検討を進めていく必要があると考えられる。

- グローバル展開している日本企業や外資系企業を含め、東日本大震災やタイ洪水への対応におけるベストプラクティスを収集し、国内外に発信したり、英訳することで、海外へ情報発信することも重要である。
- 我が国の企業の事業継続への取組みは、世界的にも多くのノウハウがあり、先進的なポジションにあると考えられる。これまで蓄積した事業継続に関するノウハウは海外へ輸出できるものと考えられる。

(5) 事業継続計画(BCP)の普及・啓発

- 2005年8月に内閣府から事業継続ガイドライン(第一版)が公表され、地震防災戦略の中で、10年以内に、「大企業でほぼすべて、中堅企業で過半」のBCP策定を目指した。こうした動きは経営者がBCPの認識を高める上で相当な効果を発揮したと考えられる。一方で、BCPの位置付けが必ずしも明確に伝わらなかったこともあり、事業継続戦略や訓練等の観点が不十分な状態となっている面がある。今回の大震災を契機に、BCPの策定率を高めるだけでなく、質の向上を求めることが必要である。
- 自社の事業継続において、外部機関の操業が極めて大事だということが今、認識されつつある。しかしながら、我が国の企業の実態として、外部機関に対してBCPの作成を要請するところまでは至っていないというのがほとんどであり、外部機関に対してもBCPを策定・運用することについて、支援策を講ずることが必要である。
- 東日本大震災では、「想定外」という言葉が出てきた。「想定外」は、リスクコミュニケーションの考え方で、現在の想定では、このような事象は起こり得ない、今の想定が最大の被害状況であると多くの人々が捉えてしまったために生じた。例えば、ハザードマップを見たときに、自社が大丈夫であると知った瞬間にそれを想定外の事象にしてしまうという、ミスコミュニケーションがかなり発生したことを意味する。そのため、「想定外」を避けるようなコミュニケーションの方法、教育についても検討を進めていくことが必要である。
- 業界によって、BCPの必要性、重要性に関する捉え方は様々であるが、事業者団体の意識の高いところでは、BCPのモデルケースを作る等の活動を推進し、BCPの普及・啓発に努めることが重要である。

(6) 事業継続計画(BCP)策定・運用の評価・インセンティブ

① 事業継続に対する投資環境の整備

- これまで短期的な財務業績を重視する風潮があつて、それによって企業の事業継続のための投資がおろそかになった面があつたことが、東日本大震災を通じて明らかになった。企業が長期的な視点に立って必要な投資を行うように普及・啓発をしていくことが重要である。
- 事業継続に関する市場の規律付けを機能させるための仕組みという点では、特にアナリストやファンドマネジャー、格付機関等に事業継続への取組みや対応状況を評価対象とするように促していく必要がある。
- 金融機関においても、リスクファイナンスとして、特に中小企業の資金繰りについて、BCPのバックアップローンや低利の商品の開発、保険の充実を進めていくことが求められる。
- 企業がBCPの考え方や方針を公開するのが当たり前の時代となるよう、危機管理の向上を我が国として図っていく必要がある。それが企業の評価の向上、ひいてはブランディングに貢献するということを訴えていく必要がある。
- 金融機関、投資家からみると、企業の防災力、事業継続能力を十分に評価できていない、反映できていないという課題が依然として残っている。事業者と投資家、金融機関が連携して、企業の防災力、事業継続能力を企業価値に反映していくための取組み、動機づけ(金融面、税制面等)が重要である。

② BCP策定企業等に対する評価の向上

- 事業継続の取組みを評価しなければBCP策定のインセンティブにつながらないという点に関して、平時にどれだけ取組みをしているかという点だけではなく、実際に災害が起きたときにBCPの実効性が担保されていたかという観点から効果測定を行うことが、BCPに対する評価の向上につながるのではないかと考える。
- 東日本大震災の発災後、事業継続とともに求められることとして、様々な社会貢献を果たした企業に対して、もっと高い評価を与えるべきではないかと考える。
- 今回の大震災を受けて、有価証券報告書における企業のディスクロージャー

は進んだ。これまでは選択から集中と言われていたが、分散戦略、在庫を増やすといった取組みを行う企業が増えている。長期的な事業継続を見据えた企業のディスクロージャーについて、比較・分析するというのも有用である。

- 企業の事業継続への取組みに関する情報は、様々なステークホルダーにも影響を与えるものであり、企業がBCPに関する取組みについて情報開示を進めていくことが非常に重要になってくる。特に大企業においては、開示行為がある種のコミットメントになっており、非常に大きな推進力につながってくる可能性がある。このため、開示＝コミットメントという流れをつくり、BCPに関する取組みの情報が、企業のガバナンスにつながるという方向性を示す必要がある。
- 従来の事業継続のチェックリストは非常によくできていて、それを用いて自己評価を行うという使い方をされていたが、それを少し高度化して、成熟度という考え方を取り入れるべきである。第三者認証における評価は可であるか不可であるかしかないが、成熟度における評価では、最低限のレベルから理想的なレベルまでの間のどの段階にあるのかを3段階あるいは5段階で評価するなど、業界ごとに成熟度に基づいて評価する仕組みが必要ではないか。

(7) その他

- 地域貢献の観点から、帰宅困難者等の発生した場合には、企業の施設に関する議論のみならず、公共施設(公園、体育館、大学等)の提供の推進についても検討を進めていく必要がある。
- 災害時の報道が、商品の品薄状態に拍車をかけた点は否めないと考えられる。小売業者の例を挙げると、発災後は通常の何倍もの商品を供給したが、しばらくは需要が供給を大きく上回り、商品が短時間で店舗からなくなるという事態に直面したとのことである。商品の供給は継続していたので、早晚商品の不足は解消される見込みであったが、マスメディアが商品が不足している状況を写した映像を繰り返し流したため、商品不足は解消しているにもかかわらず、消費者に商品が不足していると誤って認識させ、消費者の買いため行動を助長した面もあるのではないか。災害時の企業の事業継続を検討する場合、こうした報道のあり方についても検証してみる必要があると感じている。

2. 事業継続ガイドライン(第二版)の改定に向けた委員からの主な論点提示

①被害想定に関する捉え方

- 多面的な被害想定に関する検討を盛り込むことも必要と考えられる。大規模な災害では何らかの複合災害になる。多面的な被害想定としては、地震、津波、原発事故、サプライチェーン途絶、風評被害等のほか、感染症、火災、危険物の漏出、金融危機、テロ等が考えられる。
- 今回の大震災で大きく企業の意識が変わったことを受け、特定のリスクから出てくる被害想定に固執することなく、被害の内容に応じて、柔軟な対応ができることが重要であるということを強調する必要がある。

②訓練の重要性

- BCP の訓練については、その実効性を高めていくという点から、事業継続ガイドラインへの位置付けの充実を図るべきである。

③目標復旧時間の考え方

- 企業活動の基盤である、インフラ、ライフライン、燃料供給、交通機関、金融等の事業継続性について各企業がどの程度の目処を持てばよいかというリスクを検討し、何らかのアウトプットを提示することが望まれる。
- 目標復旧時間については、取引先や顧客の立場で考え、どれだけの期間で復旧しなければならないかという観点を打ち出す必要があり、早期復旧ができないのであれば、代替手段を講じて対応する必要がある。

④国際化への対応

- 国際化の流れは、当然ながら我が国に大きな影響を与え、避けては通れない。こういった動きを念頭に置き、BCP の実効性を確保する必要がある。そのためには、実効性を高めるような指標作り、目標設定を提示していくことも必要である。
- 海外への情報発信(英訳対応等)を強化すべきである。

⑤代替戦略の重要性

- これまでは、「早期復旧戦略」を重視していた面があるが、「代替戦略」の重要性についても、強調する必要がある。

⑥教訓に関する情報発信

- 東日本大震災から得られた教訓を具体的な事例として盛り込むことで、読み手に分かりやすく提示することも必要である。