



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—



**解説書**



**内閣府(防災担当)**  
Cabinet office, Government of Japan

平成 26 年 7 月



# 目次

はじめに.....	2
解説書の読み方.....	3
<b>【序論】 事業継続の取組とガイドラインの意義について.....</b>	<b>5</b>
1. 事業継続の取組が注目されてきた理由.....	5
2. 第三版公表の意義.....	7
<b>【総論】 実効性のある事業継続マネジメント（BCM）を実現するために.....</b>	<b>9</b>
1. 事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）とは何か.....	10
2. 事業継続マネジメント（BCM）は経営戦略の一部.....	14
3. 事業継続マネジメント（BCM）の実施体制のあり方.....	15
4. 事業継続能力を高めるためには.....	18
5. 利害関係者（ステークホルダー）の重要性.....	20
6. 他主体との「連携」の重要性.....	23
7. 求められるリーダーシップ.....	26
<b>【各論】 ガイドライン各章の解説と補足説明.....</b>	<b>28</b>
I. 事業継続の取組の必要性と概要.....	28
II. 方針の策定.....	33
III. 分析・検討.....	35
IV. 事業継続戦略・対策の検討と決定.....	41
V. 計画の策定.....	59
VII. 見直し・改善.....	62
<b>参考資料 1 総論説明対応箇所の一覧表.....</b>	<b>68</b>
<b>参考資料 2 各省庁、業界団体等から公表されているガイドラインの例.....</b>	<b>72</b>
<b>付録 1 参考文献.....</b>	<b>74</b>
<b>付録 2 関係者一覧.....</b>	<b>75</b>

## はじめに

### 事業継続ガイドライン策定・改版の経緯

国内外において、危機対応のみならず、企業価値の向上や平常時の企業競争力の強化につながる実効性の高い事業継続の取組の必要性は、近年益々高まっています。我が国の経済・社会をさらに強靱なものとするため、この取組の普及を促進することは極めて重要です。

政府は、我が国における事業継続の取組のあり方の指針として、「事業継続ガイドライン第一版」を平成 17 年 8 月に公表しました。その後、新型インフルエンザの流行により、地震以外の様々な発生事象にも対応する段階的なアプローチを明示的に盛り込み、平成 21 年 11 月に「事業継続ガイドライン第二版」に改版しました。そして、平成 25 年 8 月、東日本大震災の教訓や平常時からの取組、継続的な改善の重要性などを踏まえ、事業継続マネジメント（BCM）を前面に押し出し、「事業継続ガイドライン第三版」は公表されました。この中では、企業における経営者の役割と重要性をさらに強調し、事業の中断をもたらす可能性があるあらゆる発生事象に適用する考え方を明確化するなど、大幅な改定を施しています。

### 解説書の必要性について

「事業継続ガイドライン第三版」は、以前の版と同様に、業種・業態・規模を問わず、すべての企業を対象にした共通事項を中心にまとめ、多くの方が全容をつかみやすいよう簡潔な説明に努めています。一方、既に BCM に取り組んでいる読者、事業継続計画（BCP）策定を担当することになった読者などには、ガイドラインの内容の詳細説明、実践に役立つ解説、深掘りした補足等を求める声があると思われます。そこで、本解説書は、ガイドラインに関するさらなる理解と効果的な活用方法を提示することを目的に作成しました。その一方で、多忙な経営者にも活用いただけるよう、経営者へ訴える内容や BCM の重要な概念を前半の総論にまとめています。

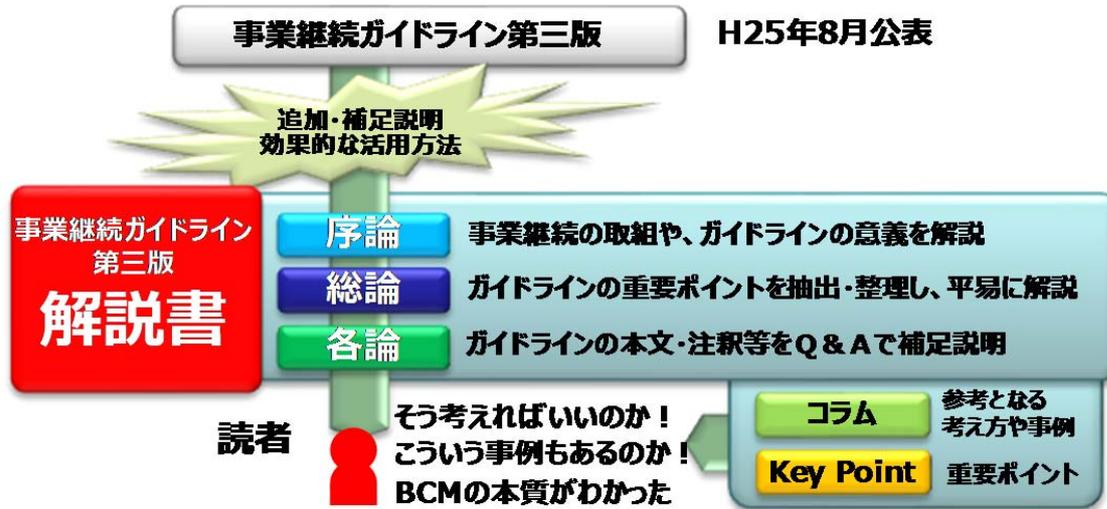
### 経営者が自らの意志で理解し実践する

事業継続ガイドラインは、法的な拘束力を伴うものではなく、企業・組織に自発的な取組を促すことを目的としています。言い換えれば、経営者が BCM の重要性を理解し、自らの意志で実践しなくては何も始まらないということです。「事業継続ガイドライン第三版」を読んだ上で、本解説書も活用して理解を深め、企業価値の向上や平常時の企業競争力の強化につながる実効性の高い BCM を実践することが重要です。そして、様々な危機的事象も乗り越えられる企業経営を実現し、強しなやかな我が国経済・社会の発展に寄与していただければ幸いです。

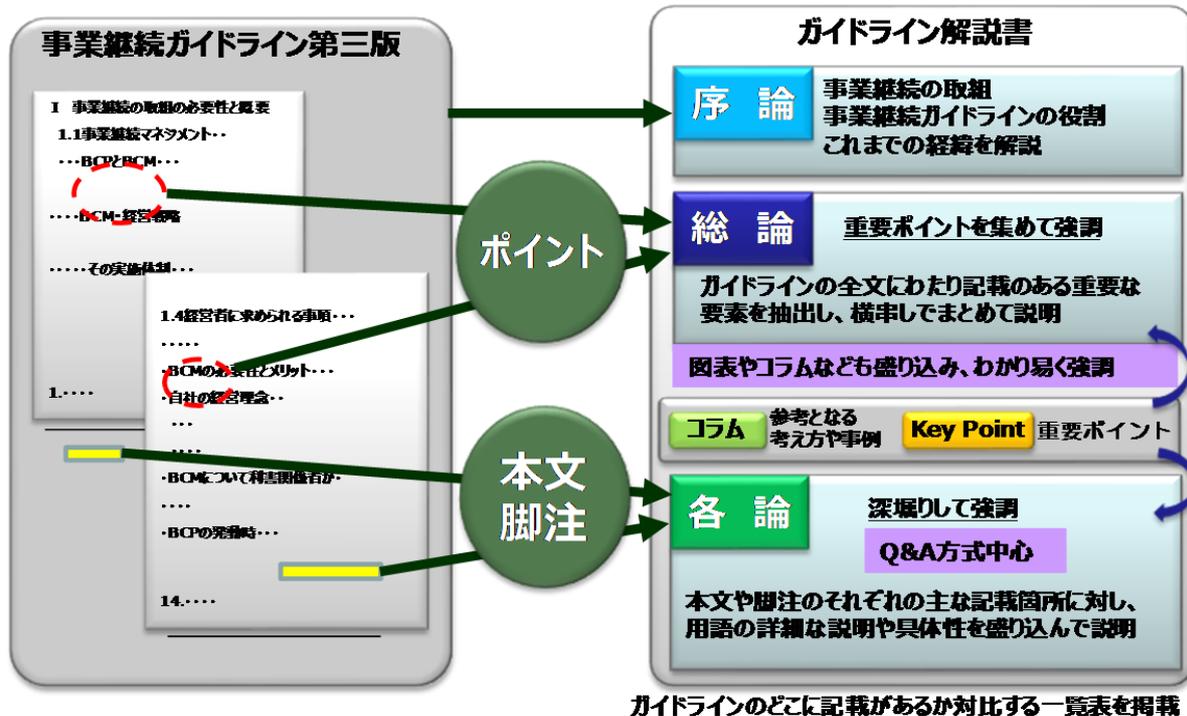
## 解説書の読み方

### 解説書の構成と狙い

本解説書は「事業継続ガイドライン第三版」の更なる理解を進めることを狙いとして、序論、総論、各論の3編で構成しています。



### 事業継続ガイドラインと解説書の関係



# 序論

事業継続の取組とガイドラインの意義について

1. 事業継続の取組が注目されてきた理由
2. 第三版公表の意義



## 【序論】 事業継続の取組とガイドラインの意義について

### 1. 事業継続の取組が注目されてきた理由

事業継続ガイドライン第三版では、「事業継続ガイドラインの役割は、我が国の企業・組織における、このような**事業継続の取組**の必要性を明示し、実施が必要な事項、望ましい事項等を記述することで、事業継続計画の策定・改善につながる事業継続マネジメントの普及促進を目指すものである」と説明しています。この「事業継続の取組」は、どのようにして注目されてきたのでしょうか？ 事業継続マネジメント（BCM）の必要性を高めるきっかけとなった重大事象を紹介しつつ、世界や日本でどう認識されてきたかを説明します。

#### 世界的な普及発展の経緯

企業が重要業務を中断させないための対応の必要性は、1970年代に情報システムが企業に入り始めることで認識されるようになりました。被害を受けてから復旧を図るのでは情報システムを使う業務の場合には間に合わない状況になることが分かってきたのです。その後、米国の地震や米英でのテロなどをきっかけに、平常時から事業中断に備えをすることの必要性の認識がより高まりました。1999年の台湾の集集地震では、半導体部品工場の被災が世界の半導体の複数のサプライチェーンを同時に止め、調達面での事業中断に備える重要性が広く認識されるようになりました。コンピュータ2000年問題ではコンピュータシステムの停止に備えた事前対策が進みました。そして、2001年のニューヨークの9.11同時多発テロでは、甚大な被害を受けた金融機関等で、BCMを実施していたことで代替拠点での早急な復旧を果たした企業とそうでない企業の事故後の事業復旧の早さの著しい違い、経営状態の格差が明確となり、BCMが大きな注目を集めました。その後、2011年のタイの大洪水でもサプライチェーンとBCMの重要性が認識されました。

#### BCMの普及に関わる世界的な重大事象

1970年代	情報システムの普及	被害を受けてから対応するのでは間に合わないとの認識	
	米国 地震	米英 テロ	平常時から事業中断に備える必要性の認識
1999年	台湾 集集地震	半導体の複数のサプライチェーンが同時に途絶	
	コンピュータ2000年問題	システムの停止に備えた事前対策が進む	
2001年（平成13年）9月11日	ニューヨーク同時多発テロ	BCMに基づき代替拠点で早期復旧を果たし、他社と経営状態で差がついて例が注目された	
2011年（平成23年）8月～11月	タイ大洪水	大規模な洪水により工業団地をはじめ、自動車や電機など多数の工場が操業停止となり、サプライチェーンが寸断された	

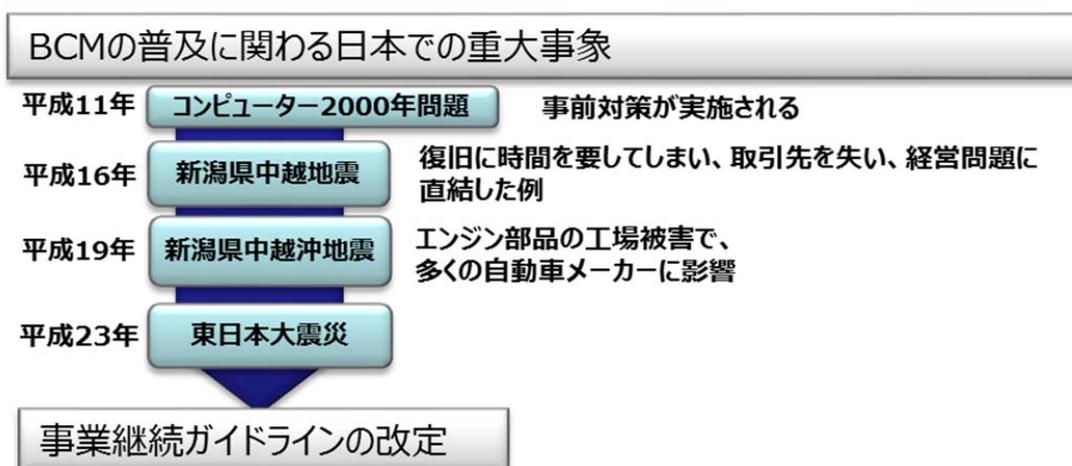
このような経緯から、BCM は米英等で普及が先行しました。わが国企業は、その後、これら海外の取引先から事業継続計画（BCP）の提示や BCM の状況説明を求められる例が増えたことが、日本での BCP の普及の理由の一つになりました。

### 我が国における普及の経緯

我が国でも、コンピュータの西暦 2000 年問題に対する事前対策の実施などを経験しましたが、それらが BCP・BCM の必要性の認識を高めるには至りませんでした。しかし、2001 年の米国の同時多発テロをきっかけに、BCP が必要であるという認識が広がり、政府が防災や情報セキュリティガバナンスの立場から BCP の普及に具体的に着手することとなりました。

政府が事業継続のガイドライン策定を進めていた中で発生した平成 16 年の新潟県中越地震では、半導体工場が復旧に時間を要してしまい取引先の喪失と経営問題に直結する例が生じ BCP が必要との認識が強まりました。その後、平成 19 年の新潟県中越沖地震でも、エンジン部品の工場の被害で多くの自動車メーカーの生産に影響が出る問題が発生しました。

平成 23 年の東日本大震災では、多くの工場等で被害が発生し、部品や原料の供給が止まり、生産支障の影響がサプライチェーンを介して全国、海外にまで波及し、BCM の必要性が更に強く認識されるようになりました。そこで、国内の有力企業の中には取引先に BCP を求めたり、協力して BCM を進める動きも出始めています。また、国際分業の進展に伴い、危機的事象が発生した際の事業継続への対応が国際的にも一層求められるようになっていきます。したがって大企業のみならず、サプライチェーンに組み込まれた中小企業にも BCM が強く求められているのが現状です。

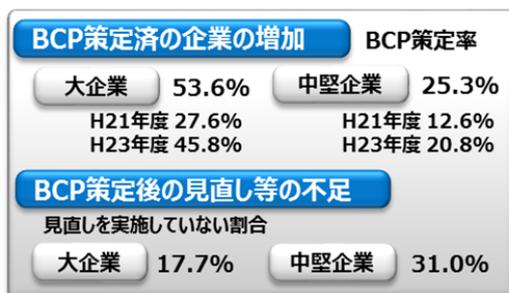


## 2. 第三版公表の意義

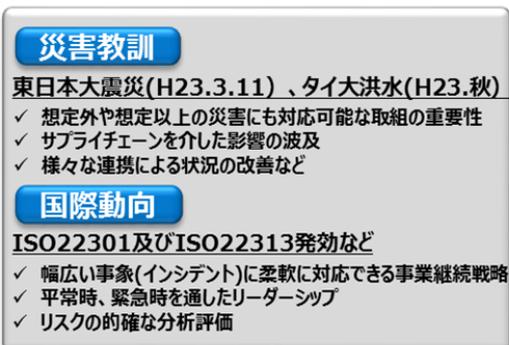
平成 25 年 8 月 30 日に公表した「事業継続ガイドライン第三版」では、東日本大震災の教訓も踏まえ、事業継続マネジメント（BCM）を経営戦略の一部として平常時から取組むことの重要性和、BCM の推進において経営者の責任及び主体的関与の必要性を強調しています。また、副題「あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応」としているとおり、幅広い発生事象への対応やそれに有効な戦略を持つことの重要性を説明しています。

また、BCM の運用・管理の視点から、継続的改善や教育訓練に関する記述を増加している一方で、第二版までにはあった、特定の災害に対応する文言やコラム等はかなり見直している箇所もあります。このほか、サプライチェーンの重要性、様々な危機事象に有効な事業継続戦略と対策の必要性、BCM の国際標準規格化といった社会環境の変化を踏まえるなど、様々な観点で内容の充実・改善を図りました。第三版は、第一版や第二版の重要な部分を踏襲した上で新たな内容を追加しています。まずは、事業継続ガイドライン第三版をお読みいただき、以下に示す改定のポイントを意識しながら解説書をご活用ください。

### 内閣府 企業の事業継続に関する実態調査(H25年度)



### 昨今のトピックス



### 事業継続ガイドライン第三版に改定

#### 改定のポイント

- ✓ BCMを強調するよう、章構成を刷新
- ✓ 教育・訓練、見直し・改善に関する章の拡充
- ✓ 事業継続戦略・対策に関する章の新設
- ✓ 経営者に言及する項目の追加

- 緊急時のBCPを含めた平常時のBCMの重要性を強調
- BCMは経営戦略であることを強調
- 経営者の責任と関与の重要性を強調
- 幅広い発生事象に対応する代替戦略の観点を拡充
- 企業としての生き残り（事業継続＋企業存続）の観点を追加
- サプライチェーンを考慮する重要性を強調
- BCP以外の計画（事前対策、教育・訓練、見直し・改善）を充実
- 個社の取組に加え、企業間、地域、業界における連携の強調
- PDCAサイクルを通じた改善の強調
- 継続的な取組が企業価値向上と競争力強化に繋がる点を強調

# 総論



実効性のある BCM を実現するために

1. BCP 及び BCM とは何か
2. BCM は経営戦略の一部
3. BCM の実施体制のあり方
4. 事業継続能力を高めるためには
5. 利害関係者（ステークホルダ）の重要性
6. 他主体との「連携」の重要性
7. 求められるリーダーシップ

【総論】 実効性のある事業継続マネジメント（BCM）を実現するために

BCM は企業価値の向上や競争力強化につながる

事業継続ガイドライン第三版では、「経営者は、BCM を通じて企業価値を高める体制を構築し、競争力を高め、取引や利益等の拡大を目指すことが必要である」と説明しています。ここで強調したいのは BCM に取り組むことによって、緊急時にも製品・サービスなどの供給が期待できることから、取引先から評価され、新たな顧客の獲得や取引拡大につながり、投資家からの信頼性が向上するなど、企業価値の向上や平常時の企業競争力の強化といったメリットもあるということです。そのためにはまず経営者の BCM に対する認識と理解が必要です。では、何から始めたらよいのでしょうか？

BCM の実効性を高めるために、まず考えるべきこと

BCM の実効性を高めるために経営者は何について考えておくべきか、事業継続ガイドライン第三版で説明しているポイントを整理し 7 つのテーマ（総論 1～7）で説明します。総論 1 では、事業継続ガイドライン第三版にある「事業継続の取組の流れ」をもとに、事業継続計画（BCP）と BCM の関係や役割・意義を理解していただきます。総論 2 では、BCM を経営戦略の一部として有効に機能させ、BCM が企業価値の向上や平常時の企業競争力の強化につながることを説明します。次に、総論 3 では、実効性の高い BCM を実現するために必要な平常時と緊急時の体制について、それぞれ解説します。そして、総論 4 では、事業継続能力を高めるためのポイントや教育・訓練の重要性を説明します。次に、総論 5 では、利害関係者（ステークホルダー）について解説し、総論 6 では、強靱で柔軟な BCM の実現につなげるために、他主体との連携が重要であることを説明します。最後に、総論 7 で、最も大切な経営者のリーダーシップについて説明します。



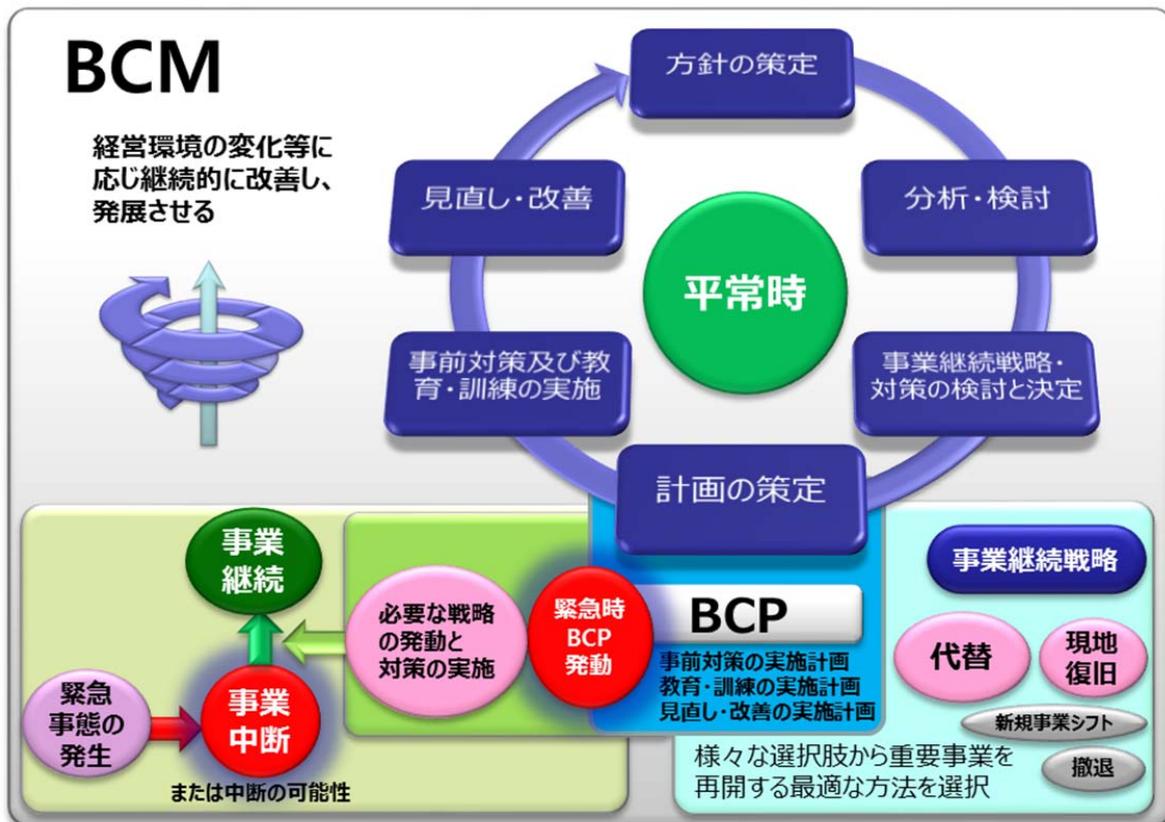
# 総論 1

## 1. 事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）とは何か

### BCPとBCMの関係

事業継続ガイドライン第三版では、事業継続計画、すなわち **BCP（Business Continuity Plan）** 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」と説明しています。また、事業継続マネジメント、すなわち **BCM（Business Continuity Management）** は、「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、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活動のこと。経営レベルの戦略的活動として位置付けられる。」と説明しています。つまり、次の図に示す通り、BCP は BCM の中に包含される関係になります。

### BCPとBCMの関係（イメージ）



## 総論 1

事業継続ガイドライン第三版（P8掲載）の「1.5 事業継続マネジメント（BCM）の全体プロセス」を基本として、BCP と BCM の関係を事業継続の取組の流れでイメージすると理解が深まります。BCM は平常時からの取組として、事業継続の取組の流れに掲げている6つの項目（方針の策定、分析・検討、事業継続戦略・対策の検討と決定、計画の策定、事前対策及び教育・訓練の実施、見直し・改善）を定期的及び必要な場合に実施し、経営環境の変化に応じて発展的に改善していくことが重要と説明しています。

BCP 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る緊急時の対応計画であり、「計画の策定」において策定されます。BCP については、日本では「事業継続の取組全体の計画文書」として広義の意味で使われることも多かったのですが、第三版では、国際標準化機構（ISO）や多くの海外の BCM に関する規格等との整合性も意識し、「緊急時における重要業務の継続行動の計画文書」として、狭義で使われています。すなわち、事前対策、教育・訓練、見直し・改善の計画については、BCM に含まれる計画として位置づけることとし、BCP（狭義）に含むものではないとしています。

BCM については、総論 2～6 で重要なポイントを解説しますが、BCP についてもその意味と役割をよく理解し、実効性のあるものとする必要があります。

事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織全体として BCM を進めている場合、必要に応じ、部門や拠点別、役割別にも計画書として文書に落とし込むことが重要である。」と説明しています。この計画書には、緊急時の対応計画である事業継続計画（BCP：狭義）、事前対策の計画、教育・訓練の計画、見直し・改善の計画が含まれます。

**1. 計画文書は、文書化を目的とならないように留意**

BCM は、事業継続能力を高めることが目的であり、文書化することが目的ではありません。しかしながら、これまで、事業継続に関する計画文書を詳細に作りこみ、その完成後は、それに満足してしまって、必要なメンテナンスをせず放置してしまう例が少なからずみられました。そのようなことのないよう留意するとともに、組織の決まりごととして実施していくために、見直し・改善の計画も必要となるのです。

**2. BCP は緊急時に使えるよう簡潔なマニュアルやチェックリストの用意を検討**

緊急時の対応計画である BCP は、それを発動した場合、分厚い文書その場でひも解いている時間がありません。緊急の行動を有効にサポートできるよう、ごく簡潔なマニュアルやチェックリストを備えることを積極的に考えましょう。

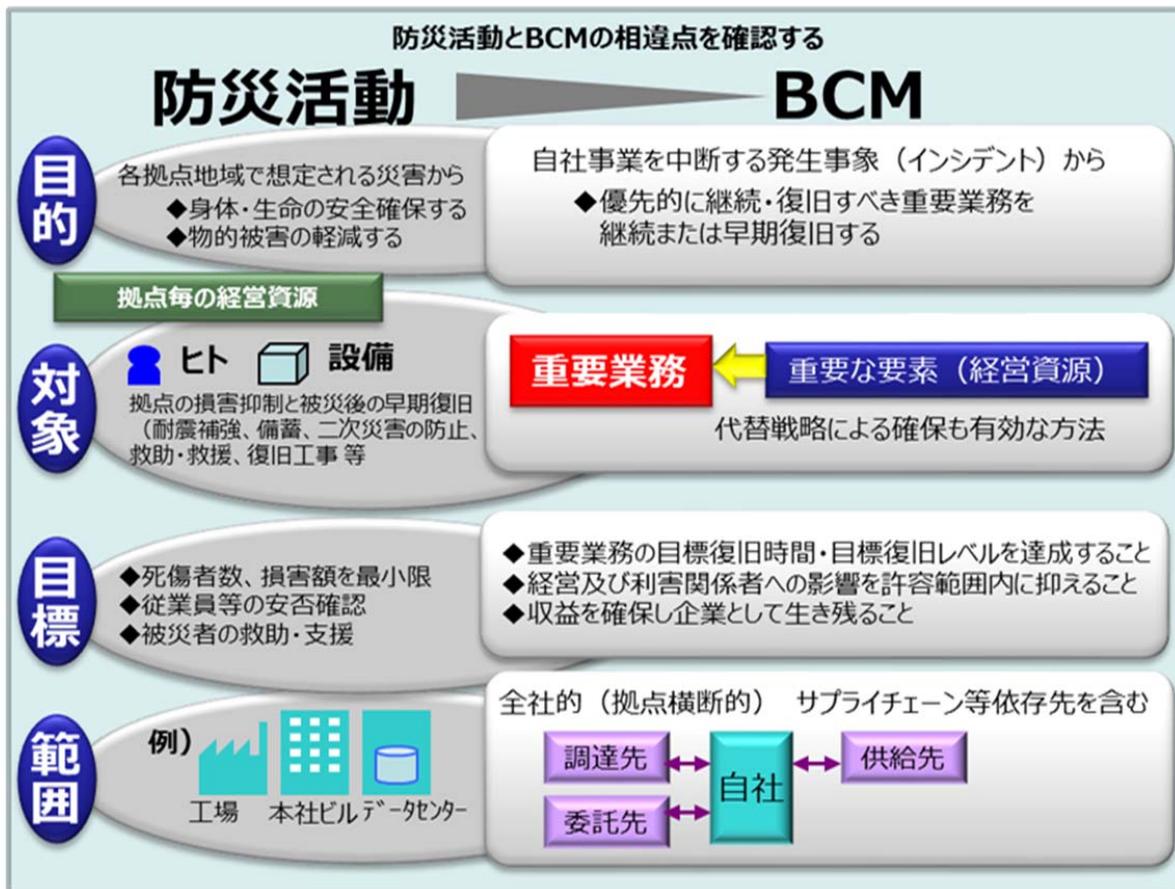
**3. 策定後の担当者でもメンテナンスしやすくする配慮**

BCM の各計画書は、事業の変化、組織の変化、事業環境の変化などを受けてすぐに古くなっていくため、定期的及び必要に応じた維持管理・継続的改善が不可欠です。そこで、策定に関わらなかった後任担当者等でもメンテナンスのやり方がわからなくなることがないように工夫する必要があります。最初の策定のときに費用と手間暇を多くかけ、詳細に作りすぎると、その後のメンテナンスをしにくくする場合がありますので、注意しましょう。

## コラム 防災とBCMの違いのイメージ

事業継続ガイドライン第三版では、「BCMと防災活動は共通点も多いのですが、BCMを防災活動の単なる延長として捉えると、十分に効果を発揮できないおそれがある」と説明しています。BCMは、防災計画や防災対策と発想やアプローチが大きく異なることを理解することが重要です。防災の目的は主に「身体・生命の安全の確保」と「物的被害の軽減」ですが、BCMでは身体・生命の安全確保に加え、「優先的に継続・復旧すべき重要業務の継続または早期復旧」が目的となります。また、活動・対策の検討範囲、取組の単位・主体、検討すべき戦略・対策の種類が異なります。BCMと防災の違いを理解し、BCMの責任者及び担当者の役割をこれらの違いを踏まえて明確化することが必要です。

### 防災活動とBCMの関係（イメージ）



### 2. 事業継続マネジメント（BCM）は経営戦略の一部

事業継続ガイドライン第三版では、BCMは「事業継続計画（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活動で、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。そこで、BCMを経営戦略の一部として考えることの重要性をよく理解してください。BCMやBCPを単なる防災活動の延長と考え、当該拠点の「事前対策と復旧」の観点しか持たないのでは全く不十分です。より幅広い事業継続戦略を持てるようにすることが必要です。

#### 経営戦略の一部として考える有効性と必要性

まず、BCMを危機的な事象の発生時のみならず、「平常時にも有効なもの」と考え、例えば、危機対応が強い企業との評価を受けることで、平常時の取引を拡大するといったことを実現できれば、BCMは経営戦略の一部として有効に機能します。一方、例えば、代替戦略となる同業他社との災害時協力協定の締結や平常時からの一部委託生産などは、経営者が決断しなければ実施できません。さらに、甚大に被災した場合の一部の事業からの撤退や新事業への転換などを考えるとすれば、経営戦略そのものの検討となります。

BCMにおける重要業務の選定は、事業の「選択と集中」に深く関連することが多く、ステークホルダーとの関係維持・発展なども、企業全体の経営戦略の根幹と深く関わるものです。また、企業の事業継続能力を高める具体的な対策や努力、例えば、業務プロセスやシステムの共通化・簡略化・合理化などは、平常時の業務の効率化や経営資源の見直しにつながることも多いのです。

#### Key POINT BCMを経営戦略として考えるべき理由やメリットの参考例

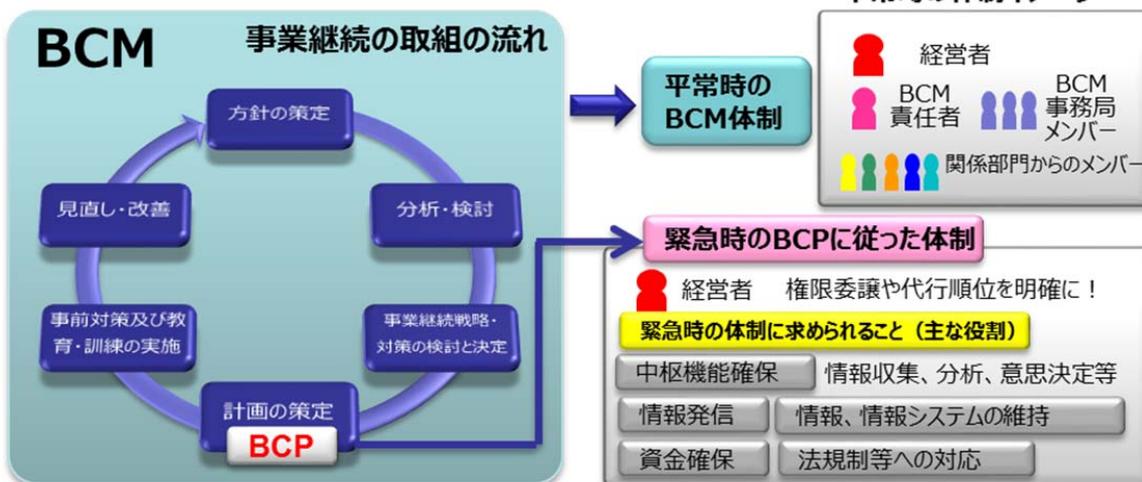
- ✓ BCMには、経営者のリーダーシップと意思決定が不可欠
- ✓ 代替戦略などの事業継続戦略の多くは経営者が決断すべき経営戦略である
- ✓ BCMにおける「重要業務の選定」は経営の「選択と集中」と関わることが多い
- ✓ 事業継続能力を高める対策・努力は、業務の効率化、経営資源の見直しにつながることも多い
- ✓ 経営戦略は戦略目的の達成のために経営資源を分配するが、BCMもまた同様である

## 総論 3

### 3. 事業継続マネジメント（BCM）の実施体制のあり方

事業継続ガイドライン第三版（2.2 事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築）では、BCM 実施体制の構築について、「経営者は、BCM の導入に当たり、分析・検討、事業継続計画（BCP）策定等を行うため、その実施体制、すなわち、BCM の責任者及び BCM 事務局のメンバーを指名し、関係部門全ての担当者によるプロジェクトチーム等を立ち上げるなど、全社的な体制を構築する必要がある。」と説明しています。ここで重要なのは、平常時の BCM 実施体制と BCP に従った緊急時の体制の両方について考えておく必要があることです。

#### BCMの実施体制（イメージ）



#### BCM は平常時からの体制

BCM に必要な体制とは、総論 1 で説明したとおり事業継続の取組の流れを継続的に改善し、発展させていく全社的な体制のことで、後述の緊急時の体制（BCP が発動された場合の体制）と同じではなく、目的もメンバーも異なります。この BCM の全社的な体制を構築する際には、BCP 策定だけでなく、事前対策の実施・管理、教育・訓練の実施、BCM の見直し・改善を含めた継続的な活動を担うことができるようにする必要があります。各部門内で、BCM に関する責任、権限を有する者をメンバーとして任命し、これらの者が BCM に積極的に取り組むことが社内でプラス評価されることを担保します。BCM の各計画の策定が終わると、メンバーの業務は減りますが、その後も体制は存続させ、各部門と兼務でも良いので、人員を確保し続けることが重要です。体制の大幅縮小により、BCM が十分に引き継がれない状況が発生することは避けるべきです。

## 総論 3

### 緊急時には BCP に従った体制

一方、危機的事象に直面した場合の事業継続のための対応計画である BCP の中に、緊急時の社内体制を定めます。経営者自身または経営層の中から責任者を決め、対応が必要な各部署からメンバーを選び、事務局も置きます。また、これらメンバーの緊急参集の発動条件と参集場所を定めます。迅速な対応の意思決定や指示ができる体制とし、指揮命令系統も明確にするとともに、重要な役割を担う者が死傷したり連絡がつかなくなったりする場合に備え、代行者及び代行順位を定め、代行者への権限委譲も明確にします。

この緊急時の体制は日常の組織を基本的に用いる方法と、例えば、情報収集、分析評価、後方支援、実施対応、情報発信などの機能別に組織を立ち上げる方法があります。また、被災状況等から必要であれば、現地対策本部を構築したり、お客様対応チーム、被災従業員支援チームなど状況に応じて柔軟に体制を変更したりすることも考えられます。

## コラム 緊急時における各部門の役割

総論 3 では、平常時の BCM 体制として、経営者が BCM 責任者と BCM 事務局を決め、各部門からのメンバーを集めた体制を立ち上げる事例を紹介しています。この各部門とは、重要な事業の継続・早期復旧を直接担う業務部門（製造、調達、検査、営業・販売、出荷など）が当然含まれますが、それらを支える間接部門の役割も重要です。したがって、間接部門も BCM の導入段階から参画させる必要があり、緊急時における間接部門の役割も明確にしておくことが求められます。以下にそのイメージをご紹介します。

### 各部門の役割（例示）

#### 業務部門の役割

##### 製造部門

製造部門は事業継続の要であり、緊急時には、生産設備の被害状況を確認し、間接部門等と連携して事業再開に向け活動します。

##### 調達部門

緊急時には、使用可能な原材料の確認や、事業継続に向けた調達の手配等を行います。海外からの輸入品がある場合には、グローバルなサプライチェーンを意識する必要があります。

##### 検査部門

緊急時において、製品を検査可能かを検討します。電気が使えない状況でも検査ができるか、非常用電源の確保等も必要な場合があります。代替部品を使う場合は注意が必要です。

##### 営業・販売部門

緊急時には、顧客への報告や納期、支払い等の調整を行います。

##### 出荷部門

緊急時において出荷を継続できるかの確認を行います。配送や物流網の事前確認と代替手段の確保が重要です。海外への輸出がある場合は、さらに注意が必要です。

#### 間接部門の役割

##### 総務部門

緊急時には建物・施設の被害状況を確認したり、備蓄品を支給したりします。各種外部機関との連絡調整を行うなど、多岐に渡る活動を行います。

##### 財務部門

緊急時には資金調達や対外支払い、給与支払い、対策投資の資金確保、費用対効果の査定などを行います。

##### 人事部門

緊急時には安否確認や緊急連絡、人的被害への対応、労務管理や給与計算、教育訓練プログラム、参集可能性の調査、緊急参集計画の立案、情報発信などを行います。

##### 情報システム部門

平常時には、ネットワークやサーバの二重化やデータのバックアップ、システムの外部委託など可用性を高める対応を行います。緊急時にはシステムの被害状況を把握し応急処置や復旧を行います。

##### 広報部門

緊急時にはマスコミ対応やプレスリリース配信を通じて会社の状況を一元的に管理し、外部に伝達し利害関係者に対する情報提供を行います。また、報道の監視や記者会見の必要性の評価も行います。

##### 法務部門

緊急時には法的要求事項の確認や対応、緊急時についての法的な妥当性のチェックをします。また、顧客との契約に関する対応も行います。

### 4. 事業継続能力を高めるためには

事業継続能力を高めるためには、総論 1 で説明したように、緊急時に適切な対応を行う計画を定めておくとともに、平常時の事業継続の取組の中で、危機的事象への対応力を高めておく必要があります。すなわち、危機的事象が発生した際に、重要業務を目標時間内に再開できるように、あらかじめ練っておいた戦略に基づき対策・対応をすみやかに実行できるよう計画に落とし込み、これを実現できるよう事前対策を着実に実施し、教育・訓練を行い、見直し・継続的改善を行っていくことが重要です。これらの中でもポイントとなるのが、様々な危機的事象に対して有効な事業継続戦略を持つことです（次ページ参照）。また、自社のみで事業継続ができる企業はまれであり、調達先・供給先（すなわち、サプライチェーンを構成する企業）も事業継続できることが必要です。どのような事業継続能力を持っているかを把握しておくことが求められ、これら企業と協力して事業継続能力を高めることが望ましいといえます。

#### 有効な事業継続戦略を持つためのポイント

様々な危機的事象に有効な事業継続戦略を持つためには、事象の種類や程度にとらわれない検討を行う発想を持つことが必要です。事象ごとに検討を行っていくと、それぞれ別々の対策が求められ、きりが無いことに気づき、行き詰まります。また、それ以前に、企業・組織が一つの危機的事象の一定程度の被害を想定した事業継続計画（BCP）を作って安心してしまい、他の事象は放置している例も多いとみられます。しかし、それでは、想定外の事象が幅広く残ってしまいます。

さらには、企業が代替拠点を持つことは容易ではないので、想定する被害の程度は現地復旧が可能なものに留めてもとりあえずよい、との考え方もこれまでは少なからずありました。しかし、実際の被害は、現地で復旧可能なものとは限りません。代替拠点で事業継続を図るしかない、より厳しいものも発生し得ることも考慮すべきです。

東日本大震災において、少なくとも数ヶ月以上に渡り、現地復旧が困難な被害を受けた企業には、現地復旧のみを内容に含む BCP を持っていたとしても「想定外」となり、事業継続できなかつた例が少なくありませんでした。しかし、その中で、対応の好事例として、遠距離にある同業他社との協力による実質的な代替拠点の確保、代替拠点の場所を決めた上で早急な立ち上げ訓練を繰り返す、などの方法が注目されたのです。さらに、甚大な被害を受けた場合には、復旧投資を回収できる利益が上がるのかなどを考慮し、戦略として撤退や新事業への転換も視野に入れるべき企業もあるでしょう。

## 総論 4

また、感染症のように徐々に被害が浸透してくる危機的事象では、現拠点が存在する地域における著しいまん延に備えて代替拠点を確保する戦略も持つとともに、現拠点で業務が続けられる場合でも、地域でまん延の続く期間、重要業務の操業度（復旧レベル）を許容限界以上に維持していくための戦略も重要になります。

したがって、既に BCM を導入している企業は、危機的事象の範囲を積極的に広げる発想を持ち、被害の個々の原因よりも、結果として自社の事業継続に重要な要素（経営資源）に生じる被害に着目して、多くの事象に対して有効な事業継続戦略を検討し、それを持つことが必要なのです。

### 事業継続能力を高める教育・訓練

事業継続能力を高めるためには、教育・訓練の実施が必要です。その際、高度な訓練ではありませんが、「演習」を実施することは有効です。演習にも各種ありますが、その多くは、役員・社員に緊急事態を疑似的に経験させることで「必要な戦略を発動し、対策を実施できるか」を確認するものであり、判断力を養うこともできます。さらに、訓練の結果を踏まえて BCM の「見直し・改善」を行っていくことで、組織の事業継続能力をさらに向上させることができます。

## 総論 5

### 5. 利害関係者（ステークホルダー）の重要性

事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織は、様々な危機的な発生事象（インシデント）に直面しても、取引先をはじめ、社内外の利害関係者から、重要な事業の継続または早期の復旧を望まれている。したがって、このような利害関係者のニーズと期待を十分に認識し、BCM を積極的に経営戦略に反映すべきである。」と説明しています。また、「BCM 及び事業継続能力について適宜、情報発信することにより、取引先等、企業・組織にとって重要な利害関係者に対する信頼構築に努めること」も重要と言及しています。

つまり、BCM では、まず利害関係者からの要求・要請（社会一般からの要求・要請も含む）を考慮した上で、利害関係者への影響を許容範囲に抑えることを念頭に置きます。この利害関係者の中でも、特に、重要業務の実施に依存関係のある主体（取引先、顧客など）は、事業継続を図る際に最初に考えるべき対象となります。このほか、従業員、株主、資金借入れ先、地域住民、政府・自治体など様々な利害関係者が存在します。

そこで、これら利害関係者に対して、BCM の内容及び事業継続能力について適宜、情報発信することにより、危機的事象が発生しても対応力の高い企業・組織であるとの信頼を得られるように努め、企業価値向上や競争力強化につながるようにすることが重要です。

#### 企業・組織のBCMと利害関係者の関係（例示）



## 総論 5

### 自社への要求・要請を整理

BCM の導入時に最初に行う「方針の策定」に必要な準備には、利害関係者から自社への要求・要請を整理することが含まれます。そして、整理した結果を、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針にも反映します。例えば、基本方針に含めるべき「人命を最優先とする」が関係者すべてに適用されるのは当然ですが、さらに、「顧客に対する供給責任を果たす」、特定の社会的責任がある場合には「社会的責任を必ず果たす」等の事項は、広く利害関係者の存在を認識して基本方針に位置づけるべきでしょう。また、利害関係者には、地元住民の方々なども含まれますので、地域との共生として、少なくとも自社拠点における二次災害の発生の防止は当然行わなければなりませんし、緊急時における地元への貢献についても可能な範囲で重要な考慮事項として取り上げるべきでしょう。

### 情報発信と信頼の確保

緊急時には、利害関係者の立場も考慮しながら、被害や復旧可能性の情報を適時に十分発信する必要があります。このような情報発信ができずに時間が経過すれば、信頼を失い、事業継続の支障要因となることも考えられます。例えば、企業・組織の活動が見えない、何をしているのか全くわからないといった、いわゆるブラックアウトの状態になったり、出すべきと考えられる情報が出されないと、供給先・顧客が代替調達に切り替える、資金借入れ先の金融機関の信頼を失う、地域住民や自治体の大きな不信感を買ってしまう、マスコミが批判的な報道を行うなどにより、事業継続に不利な状況が進む可能性があります。そこで、利害関係者への情報発信や情報共有を被災時にも適切に行うため、自社内における体制の整備、連絡先情報の保持、情報発信の手段確保などが必要です。特に、資金不足は倒産の直接の要因となりますので、平常時の資金繰りなどの状況も考慮した上で、緊急時に資金不足が懸念される場合には、金融機関、取引先、親会社などと平常時から資金面でのコミュニケーションを持つことも重要です。

## コラム 平常時の情報開示と目標復旧時間(RTO)等の対外的な説明

事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織が社会から信頼を得るために利害関係者への情報開示が重要」と説明しています。これは、前述の被災時のみならず、平常時にも重要なことであり、企業・組織として、不測の事態の発生時にも「備え」をしていることを利害関係者に示し、信頼と理解を得ることが推奨されます。また、法令によりリスク情報の開示が求められている範囲については、コンプライアンスの観点から情報開示が当然必要となります。

ただし、BCP や BCM の情報開示は、内容全体の一般公表を必ずしも意味せず、その必要もないことに留意すべきです。例えば、自社にとって重要な事業であるか否かが取引先ごとに区別されている場合、すべての取引先にその内容を開示することはできないでしょう。さらに、企業の重要業務ごとの目標復旧時間（RTO）、目標復旧レベル（RLO）等についても、すべての取引先に開示できないことが少なくないと考えられます。つまり、BCM における経営判断事項は企業秘密の場合も多くあり、開示の対象ごとに開示範囲を変えることも検討する必要があることが多いのです。

一方、行政や公的機関、さらにはインフラやライフライン事業者などは、一定の範囲で RTO や RLO を公表することが社会的に求められているといえます。そこで、BCM の何をどのレベルで開示するかは、企業・組織の社会的な責任なども含めて、判断することとなります。

### 6. 他主体との「連携」の重要性

事業継続ガイドライン第三版の序文の「本ガイドラインの目的」では、「サプライチェーン（供給網）の重要性などを念頭に、企業・組織間や地域内外での**連携**を促すことで、企業・組織や産業全体としての事業継続能力の向上を目指している。そして、これらが企業・組織や産業としての価値向上も実現することになるであろう。」と説明しています。政府としても、民間企業における事業継続の取組を実効性のあるものとするためには、「時宜を得た適切な情報提供や状況に応じた規制に関する一時的な特別対応、BCM 上の**連携**等の必要性を認識しており、地方公共団体との連携も推進する必要がある（ガイドライン脚注 3 より）」と説明しています。

#### 供給先・調達先との連携

企業・組織が「重要製品・サービスの供給継続・早期復旧」を実現するためには、調達先や供給先との連携について考えておくべきです。例えば、当面の事業継続に役立つ部品・原料の在庫をどちらがどのように持つかの協議、調達先の事業継続能力の把握や事業継続力向上の要請・協力、事業継続に関する共同訓練の実施、調達先企業の調達先（二次調達先及びより先）の供給途絶リスクの把握要請等、様々な内容があるでしょう。自社の事業継続に影響のある取引先とは、平常時から、緊急時に備えた情報交換や協議を行い、どのような事項について連携するか、担当者レベル、さらに必要となれば経営層レベルでも話し合っておくことが望めます。例えば、被災時に人的支援を行う可能性も踏まえて話し合いを行い、応援者の受け手と出し手の間の可能な範囲での技術や手順等の相互認識、できれば共通化を行っておけば、緊急時にはさらに有効でしょう。

#### 政府・自治体との連携で法規制への対応

危機的な事象により企業・組織が被害を受けた場合でも、事業の継続や復旧において、法令や条例、業界の合意による規制等を遵守する必要があります。しかし、これらの規制等は基本的には平常時を想定している場合が多く、緊急時の事業継続において完全な遵守が実際上難しい場合や、早急な事業復旧を図るためにこれら規制の緩和が望まれる場合もあり得ます。そこで、このような懸念がある場合、平常時から他企業・業界と連携し、関係する政府・自治体、業界の規制機関などに要請して、緊急時の緩和措置等について検討しておくことが望ましいと考えられます（これまでの大災害時に、規制緩和が実施された例もあり、政府・自治体としても、緩和が簡単でない場合が多いものの必要な検討は行うという姿勢です）。なお、グローバル企業においては、国内と海外との法令の違いを考慮した対応が必要になる場合もあるでしょう。

## 総論 6

一方で、社会的に重要度の高い事業の継続においては、政府・自治体の側でも、例えば設備補修後の事業再開に当たり、当局の許認可や確認の業務が必要になる場合があることを十分理解し、こういった緊急時における規制の緩和を検討し、それが難しければ、これら許認可等の業務を緊急時にも優先実施できる体制の確保に努力すべきこととなります。

### 地域との連携

事業継続ガイドライン第三版では、「企業の重要な顧客や従業員の多くは地域の人々である場合も多く、また、復旧には、資材や機械の搬入や工事の騒音・振動など、事業所の周辺地域の理解・協力を得なければ実施できない事柄も多いため、地元地域との連携を考えることは大変重要である」と説明しています。すなわち、地元地域との関係においては、人道的視点はもちろん、企業の社会的責任の視点からも、次のように、より積極的に維持・強化していく戦略を考えることが強く望まれます。

#### 1) 地元の地方公共団体や地域の様々な主体との連携

事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織は、地域を構成する一員としての社会的責任から、地域への積極的な貢献が望まれています。地元の地方公共団体との災害時の協力協定をはじめ、平常時から地域の様々な主体との密な連携が推奨される」と説明しています。例えば、この協定の内容としては、水・食料の提供、避難所の提供、復旧作業への協力、機器の修理、物資の運送、技術者の派遣など、多様なものが想定されます。また、行政以外の地域の様々な主体との関係については、例えば、自治会や非営利団体（NPO）との被災者支援での連携に加え、平常の防災活動に対して集会場所・展示物を提供したり、講師の派遣やセミナーを共催すること等も考えられます。

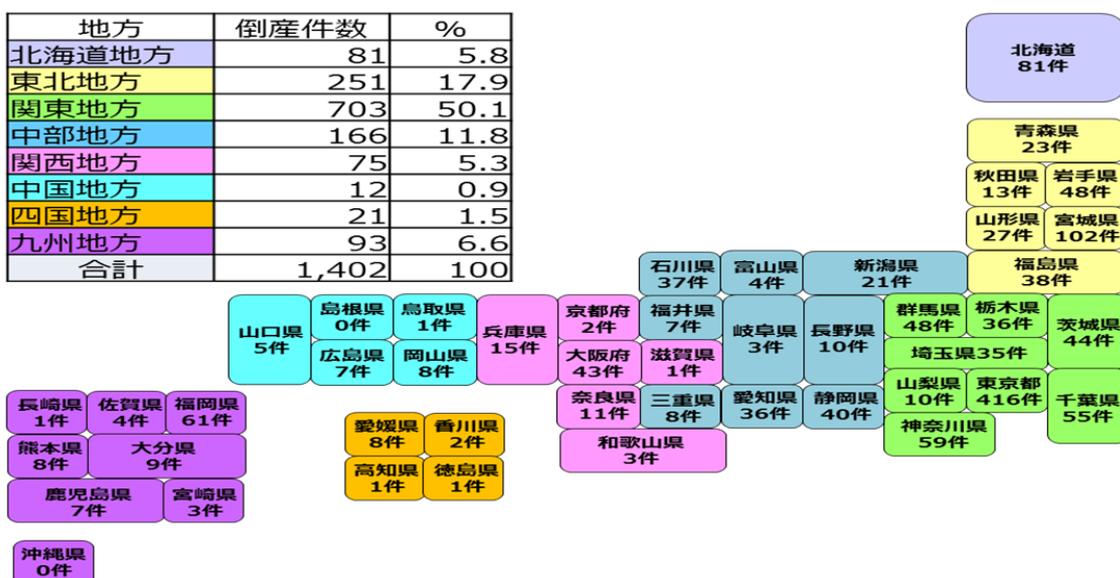
#### 2) 従業員の自宅待機時の地域協力と注意事項

被災後、企業・組織が応急対応要員以外の従業員などに、社内規定や責任組織の判断により自宅待機を指示する場合、自宅周辺の地域の災害対応の協力を推奨するようになれば、人命救助、災害時要援護者の支援などに貢献する機会を作ることにもなります。また、特に大都市圏では、従業員に無理な出勤指示を出さないことが強く推奨されます。つまり、都心部へ強引に出勤を求めると、救援活動の交通への支障、水や食糧の不足のさらなる悪化、トイレやゴミの対応のさらなる困難などが予想されますので、それを避けることが社会全体の災害対応への協力にもなると考えられます。

## コラム サプライチェーンの重要性と平常時からの確認事項

東日本大震災では、多数の企業倒産が発生しましたが、直接被災による倒産よりも、結果として倒産に至ってしまった「間接型」の事例がはるかに多いのが実態です。（直接型 110 件（構成比 7.8%）、間接型 1,292 件（同 92.1%））〔出所〕商工リサーチ調べ（平成 26 年 3 月 7 日現在）【分類】震災により施設・設備・機械等に被害を受けて倒産した（直接型）・以前から経営不振だったが、震災による間接影響を契機に倒産した（間接型）

また、次の図は、各都道府県及び各地方ごとにまとめた東日本大震災の関連倒産件数です。東北地方の企業倒産件数は確かに多いものの、倒産件数は全国的に分散していることがわかります。



〔出所〕商工リサーチ調べ（平成 26 年 3 月 7 日現在）

この倒産件数も一例として、東日本大震災では、製品・原材料・資材の入手不足、緊急時における取引先等の被災による販路縮小、受注キャンセルなど、いわゆるサプライチェーンの問題に取り組む必要性が企業に突きつけられました。

BCM においては、サプライチェーン構造がどうなっているか可能な限り把握することは大変重要です。例えば、調達先のさらに調達先が単一企業となっているいわゆる「ダイヤモンド型」のサプライチェーンの問題も含め、サプライチェーンの企業の被災が自社にどう影響するのか、平常時からしっかり理解しておくことが大切です。

### 7. 求められるリーダーシップ

(1.4 経営者に求められる事項) では、「経営者は平常時も有事にも**リーダーシップ**を発揮することが必要である」と説明しています。

平常時においては、経営者がリーダーシップを発揮し、BCM を経営環境の変化等に応じて継続的に改善し、発展させていく活動を行い、これを企業価値向上と競争力強化に繋げていくことが重要です。

また、緊急時に BCP を有効に機能させるため、経営者は、状況に応じて発動する戦略や対応策の選択を判断し、必要であれば、用意していた戦略や対応策を修正したり、他の発生事象向けに考えていた戦略や対応策を転用して発動するなどの柔軟な対応も行うこととなります。

総論では、経営者を中心に、BCM を理解し、実践するためのポイントをまとめました。その中でも、最も大切なことは、平常時・緊急時を通した経営者の強いリーダーシップであると言えるでしょう。

経営者に関係のある事項は、各論においても様々に説明されています。まずは、各論 I (1.4 経営者に求められる事項) を参照してください。さらに、P53 のコラム〈新規事業へのシフトまたは撤退の判断〉などは、まさに経営者が考えるべきものです。

なお、事業継続ガイドライン第三版 P34 からの「Ⅷ 経営者及び経済社会への提言」は、政府として、企業・組織の経営者の方々及び広く経済社会に対し、事業継続に取り組む上で考慮していただきたいことを提言したものですので、経営者におかれては、ぜひともお読みください。

# 各論



## ガイドライン各章の解説と補足説明

事業継続ガイドライン第三版を参照しながらお読みください。

- I 事業継続の取組の必要性と概要
- II 方針の策定
- III 分析・検討
- IV 事業継続戦略・対策の検討と決定
- V 計画の策定
- VII 見直し・改善

## I. 事業継続の取組の必要性と概要

## 1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性 [ガイドライン P6 記載]

## Q. 発生事象（インシデント）とはどういう意味ですか？

A. 発生事象とは、英語の incident（インシデント）の訳語として、「発生すると事業継続上の支障となる可能性がある事象」の意味で使われています。そこで、概ね「危機的事象」と言い換えることもできます。これには、地震やテロなどのように突発的な事象だけではなく、新型インフルエンザのように徐々に進む事象もあります。事業継続ガイドライン第三版の用語説明では、発生事象（インシデント）の具体的な事例として、「企業・組織の事業（特に製品・サービス供給）の中断をもたらす可能性がある自然災害、感染症のまん延（パンデミック）、テロ、ストライキ等の事件、機械故障、大事故、サプライチェーンの供給途絶など」を挙げています。

参考として、内閣府の「企業における事業継続の取組の実態調査」では、BCMにおける企業の懸念には自然災害が多い結果となっていますが、事業継続に重大な影響を及ぼす発生事象は自然災害以外にも様々にあることに留意が必要です。

そこで、BCMでは、様々な発生事象の多くに共通する有効な戦略・対策を検討したり、継続的な改善の中で、想定・対応できる発生事象の種類やその被害水準を拡大したりすることが重要です。

事業継続ガイドライン第三版のⅢ章「分析・検討」では、想定した発生事象のよるリスクの例として、以下のように分類し説明していますので、参考にしてみましょう。

## 発生事象によるリスク（ガイドラインより）

## ①地震等の広域災害のリスク

多くの経営資源に甚大な被害を与えるため、類似の被害が想定される他のリスクにも応用が利く。一方、取引先やインフラ・ライフラインの被害も考える必要があるため、分析・評価が難しい。

## ②火災等の自社のみが被災するリスク

取引先は平常通りのため、許容される中断時間が比較的短い。取引先やライフラインは被害がないので、分析・評価はあまり難しくない。

## ③新型インフルエンザ等の段階的に発生するリスク

段階的かつ長期的に影響を与えるため、操業レベルを維持するための対策が重要となる。

## 各論 I

### Q. 発生事象による「需要の変動」はどのように考えたらよいですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「**発生事象による需要変動が予測できる場合**には、それも含めて BCM に対応することが有効である。」と説明しています。これは、重要事業の絞り込みや重要業務の RTO・RLO を検討する際に、発生事象による需要の変動が明らかに起きそうであれば、それも合わせて考えておくことが有効ということです。

具体的には、自社のみでの単独被災（火災など）であれば、他の関係主体は平常時のままであり、需要の変動はあまり無いでしょう。しかし、例えば、広域的な災害が発生し、地域や関係主体が同時に被災する場合には、顧客や供給先の消費や生産が止まり、需要が大きく減少することが考えられる一方、被害対応などで平常時より需要が増える製品・サービスもあり、同業他社の被災で自社への需要が増えることもあるでしょう。そこで、自社の供給力を従前のレベルに戻そうとするだけでなく、需要の変動も考慮して対応すべき場合があることに注意が必要です。

## コラム BCMを考える7つの視点

有識者から、BCM を考える上での7つの視点が提案されていますので、参考に示します。

	視点	解説
1	結果事象でオールハザードで考える	事業の中断をもたらす状況をすべて対象とする被災を想定する
2	供給責任を果たす	顧客への供給責任を果たすことが大前提にある
3	選択と優先順位	経営指標への影響を考慮したBIAと重要業務の絞り込み（被災を前提としているのですべての業務を継続できない。そのため実施業務の絞り込みが重要）
4	経営指標の重視	費用対効果を意識し、財務部門とも連携することが重要（倒産しては意味がない。またコストがかかりすぎる対策では事業継続できても倒産確率が高くなる）
5	目標を設定する	復旧レベルを設定し達成する力をつける。お客様、特に非被災地のお客様はどれだけ待てるのかを考える
6	代替戦略で考える	代替戦略こそまず考えるべき戦略
7	資源管理	経営資源に着目する（サプライチェーン・資源管理）

## 各論 I

### 1.4 経営者に求められる事項 [ガイドライン P7 記載]

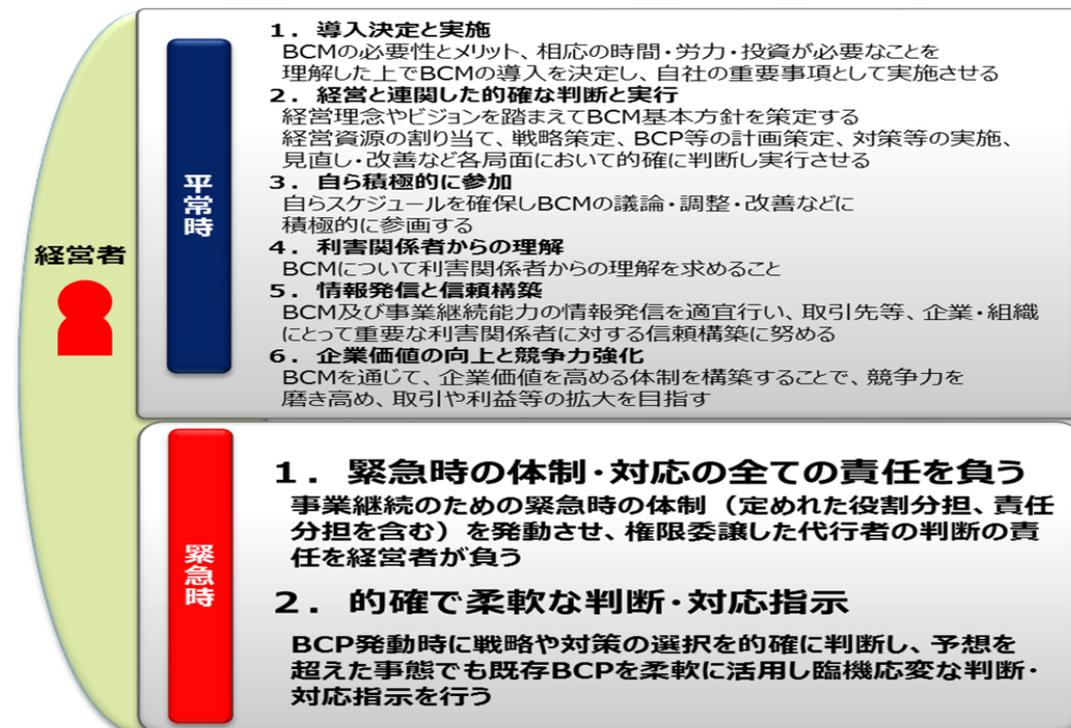
#### Q. リーダーシップはどういう局面で求められますか？

A. 事業継続ガイドライン第三版（1.4 経営者に求められる事項）では、「経営者は平常時も有事にも**リーダーシップ**を発揮することが必要である」と説明しています。ここでいう経営者とは、「企業・組織の経営及び運営に責任を持つトップの個人またはグループ」を意味します。

平常時においては、経営者がリーダーシップを発揮し、BCM を経営環境の変化等に応じて継続的に改善し、発展させていく活動を行い、これを企業価値向上と競争力強化に繋げていくことが重要です。

また、事業継続のための緊急時の体制（定められた役割分担、責任分担を含む）を発動させ、権限委譲した代行者の判断の責任を経営者が負うこととなります。このほか、緊急時に BCP を有効に機能させるため、経営者は、状況に応じて発動する戦略や対応策の選択を判断し、必要であれば、用意していた戦略や対応策を修正したり、他の発生事象向けに考えていた戦略や対応策を転用して発動するなどの柔軟な対応も行うこととなります。

#### リーダーシップが求められる場面（ガイドラインより）



## コラム 企業価値を高めるBCMとは

BCM が経営戦略の一部であることは総論 2 で説明しました。BCM をうまく活用すれば、平常時から取引先の増加、人材育成、業務の効率化が達成され、企業の成長や信頼性を高めることができると考えられます。

### 企業価値を高めるBCM



#### 取引先が増えた

自社ホームページでBCMを開示したことで、供給責任を果たす企業として信頼獲得につながり新たな取引につながった。

#### 人材を育成できた

クロストレーニングを実施した結果、複数の業務に対応できる人材が増え、業務への理解と対応力が深まった。

#### 業務を効率化できた

災害時にも誰でも使えるよう機械の操作をわかりやすくした結果、通常時の操作も時間短縮できた。

#### 業務の効率化を実施できた事例

A社は、BCMを強化する一連のプロセスの中で、被災時にも対応しやすいよう新たなエリア・ロジスティクス・センターを導入しました。そこは、免震構造であり、自家用発電機や緊急配送用バイクを備えています。それだけでなく、熟練した作業者がいなくても容易に作業ができるよう、各カートに出荷指示が表示される仕組みになっています。そこで、熟練した作業者が欠勤した場合でも業務を効率的に実施できるという効果が平常から得られました。

#### 海外企業からの信頼を高めた事例

B社では、BCMの観点から本社2社体制を導入し、定期的な人事ローテーションと組み合わせました。これにより、平常時からの複数の拠点で本社機能が果たせることを示すことができたため、海外企業からの信頼を得られました。

### 経営戦略と連動した「儲かる」BCM

危機的事象により経営環境の変化等が生じた場合、的確な判断と迅速な対応により、損失を軽減することが重要ですが、それだけでなく、収益を上げ続けることも企業として求められます。そこで、平常時における「将来の事業拡大に向かって組織を発展的に改善する経営戦略」と連動した BCM に取り組むことにより、危機的事象への意識が日々のイノベーションを刺激し、平常時の組織の体質・文化が変わり、災害に見舞われても「儲かる」ビジネスの継続につながる、といった視点の重要性も指摘されています。このような「儲かる」BCM を実践することで、新たな商品・サービスが早く軌道に乗り、事業競争力を高められ、企業価値を高めることも期待できるでしょう。

### Ⅱ. 方針の策定

#### 2.1 基本方針の策定 [ガイドライン P9 記載]

#### Q. 基本方針で BCM の対象とする範囲はどのように決めるのでしょうか？

A. 事業継続ガイドライン第三版（2.1 基本方針の策定）では、「事業継続の目的や BCM で達成する目標を決定し、**BCM の対象とする事業の種類や事業所の範囲なども明らかにする**」と説明しています。また、I 章では「BCM の内容は、自社の事業内容、規模等に応じて経営者がその範囲を判断してよい」と説明しています。

つまり、基本方針で BCM の対象範囲を決める際、自社が複数の事業を行っている場合、一律に全ての事業に BCM を導入することが必須ではなく、経営者の判断によって、一部の事業のみを BCM の対象範囲とすることが可能です。初めから完璧なものを目指して着手に躊躇するのではなく、できることから取組を開始し、その後の継続的改善により対象を広げることで構いません。

ただし、そうはいても、事業のプロセスや構成要素の一部、すなわち、販売部門だけ、工場での生産過程だけなどでは BCM の効果はあまり得られません。つまり、重要な事業の実施に必要なのは生産拠点や販売拠点だけでなく、本社の一部業務や、流通、倉庫等も含まれ、それらの一部でも発生事象により業務が止まれば、その事業全体の継続ができなくなるからです。

一方で、別々の事業であっても、必要な要素・資源に共通するものが多いときは、事業継続能力の向上のために実施すべき戦略・対策が共通する部分が多くなりますので、一般に、まとめて BCM の対象にすれば効率的・効果的といえるでしょう。

### Q. BCMで「身体・生命の安全確保」を最優先にする趣旨は何でしょうか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「BCMにおいては、顧客及び自社、関連会社、派遣会社、協力会社などの役員・従業員の**身体・生命の安全確保**や、自社拠点における二次災害の発生の防止は、当然、最優先とすべきである。」と説明しています。また、基本方針の例としても、「人命を最優先とする」を含めるべきものとしてあげています。

人命優先は、人道的な面から当然重要です。また、そもそも、人命を軽視する企業で働きたいと考える人はいないでしょうし、危機的事象の発生下で協力も得られないでしょう。さらに、労働安全法規を遵守するコンプライアンスの面からも不可欠です。そして、事業継続の観点では人材は最も重要な要素・資源の一つであり、その喪失の影響は甚大です。したがって、基本方針には「人命を最優先とする」を入れるよう説明されているのです。

基本方針の具体的な事例については、企業のホームページ等で紹介しているケースも多くあります。どのような基本方針を掲げているか参考にしてみることも有効です。

### Q. BCMの基本方針を取締役会や経営会議で決議するのはなぜですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「経営者は、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を策定する必要がある。あわせて、事業継続の目的や BCM で達成する目標を決定し、BCM の対象とする事業の種類や事業所の範囲なども明らかにする必要がある。また、これらは BCM の基礎となるものであるため、**取締役会**または**経営会議**の決議を経ることが適切である。」と説明しています。

基本方針、目的、目標、対象事業の範囲等は、企業・組織の経営戦略として実施すべき BCM の大枠をなすものなので、取締役会や経営会議といった正式な意思決定機関で決議を経ることが適切です。また、これらを定めた後、経営上の重要な判断事項が続きます。例えば、重要事業の選定（経営の「選択と集中」とも深く関連）、目標復旧時間（RTO）、多大な投資が必要となる対策、他社との協定締結などであり、一部事業の撤退や新規事業へのシフトなども含まれるかもしれません。そこで、これらを判断し、実施していく前提としても、企業・組織としての正式決議が必要といえます。

## 各論Ⅲ

### Ⅲ. 分析・検討

#### 3.1 事業影響度分析 [ガイドライン P10 記載]

#### Q. 「重要な事業」に必要な不可欠な「重要業務」とはどのような業務でしょうか？

A. 事業継続ガイドライン第三版（3.1 事業影響度分析）では、「影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要な事業を絞り込む。さらに、この**重要な事業に必要な各業務（重要業務）**について、どれくらいの時間で復旧させるかを「目標復旧時間」として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」として決定し、また、重要業務間に優先順位を付ける。」と説明しています。

「重要な事業」を実施するのに必要な重要業務とは、その事業を直接的に構成する業務と、それを支える間接業務の双方が含まれます。重要な業務が、例えばある部品の製造であれば、営業・受注、設計・開発、調達、加工、検査、出荷などが直接的な業務といえそうですが、それを支える人事・労務管理、経理・財務、情報システムなどの間接部門の業務も当然不可欠となります。

ある「重要な事業」について具体的にどのようなものが重要業務であるかは、企業・組織ごとに詳細は異なるものですが、業種ごとに共通点もありますので、同業他社の例を見るのが可能であれば参考になるでしょう。

#### 重要業務を考える際の参考イメージ



## 各論Ⅲ

### 3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間、目標復旧レベルの検討 [ガイドライン P11 記載]

#### Q. 許容限界を判断し、適切な目標復旧時間、目標復旧レベルの案を設定するには何に留意すべきですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「それぞれの重要業務について、停止（相当程度の低下）が許されると考える時間の許容限界、レベルの許容限界を事業影響度の時系列分析から推定した上で、**時間の許容限界より早く目標復旧時間を設定し、レベルの許容限界を上回るように目標復旧レベルを設定**することになる。ただし、この段階における目標復旧時間及び目標復旧レベルは、実現性が未検証であるため、あくまで「案」にとどまる。」と説明しています。

まず、この段階での目標復旧時間及び目標復旧レベルの案は、自社の被害状況やライフラインの回復状況から「そのような復旧が可能か」で決めるものでなく、顧客・供給先の視点で「どの時間・レベルで復旧すべきか」という視点で決めるものであることも忘れてはいけません。

ガイドラインでは、事業中断の影響度の評価（BIA）により許容限界がどの程度かを推定すると説明していますが、推定が難しいという場合もあるでしょう。そのとき、例えば、同一事業でも有力な顧客ごとに分けて検討することが有効かもしれません。

また、厳密には、この許容限界も、発生事象（インシデント）の大きさ、インフラや顧客の被害状況などの要因によって変わる場合があります。例えば、自社のみが被災した場合と、広域災害により顧客や取引先も同時に被災した場合では、時間の許容限界はある程度異なると考えられます。この点が重要であれば、選択肢として複数の時間の許容限界を意識して検討を進めてみてください。

次に、時間の許容限界より目標復旧時間を大幅に早めたり、レベル許容限界より目標復旧レベルを大幅に高く設定すると、後で検討することになる必要な対策費用が膨大となり、資金的な限界から、この段階に戻って再検討を要する可能性が高くなることに留意する必要があります。

## 各論Ⅲ

### 3.1.3 重要な要素の把握とボトルネックの抽出 [ガイドライン P12 記載]

#### Q. 重要な要素を把握するために何をしたらよいですか？

A. 事業影響度分析では、「それぞれの重要業務の実施に不可欠となる**重要な要素（経営資源）**を把握する。ここでは、まず、重要な要素の全てを漏れなく洗い出すのが基本である。」と説明しています。

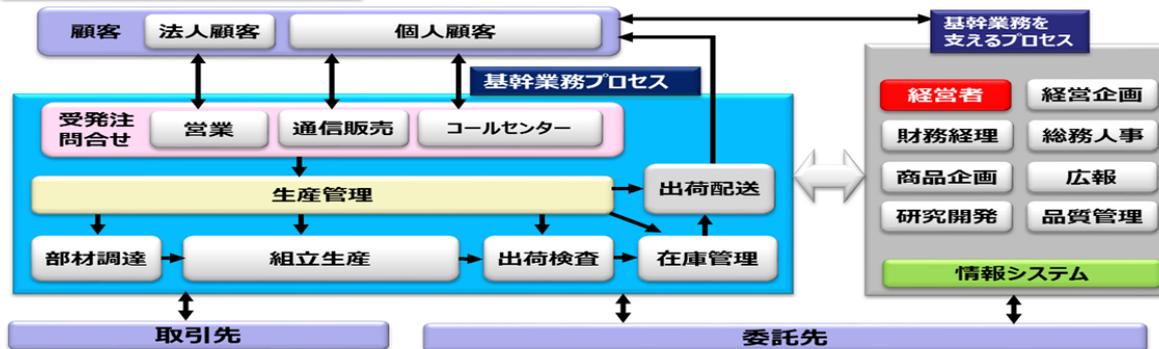
重要業務が実施できるためには、例えば、キーパーソン、事務所・工場等の拠点、工程、機械、金型、工具、梱包、原料・部品、サービス、ライフライン、物流、データ、システム、資金などの要素（経営資源）が必要となります。これらの一つでも欠けると、重要業務が実施できなくなりますから、全て漏れなく洗い出し、それらに発生事象による被害がどの程度生じるか検討しなければなりません。

重要な要素の洗い出しは、関係する従業員を広く参加させて、網羅的に「詳細なリスト化」で行うのが原則です。しかし、重要な要素が多い製造業の場合などでは、この詳細リスト化を行う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、次のステップに直接進んで、発生事象による被害を受ける要素（経営資源）で、重要業務が実施できなくなる原因となるもの、すなわち、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、重要な要素を見落としてしまう可能性があるため、十分な注意が必要です。

コラム 重要な要素を把握する方法

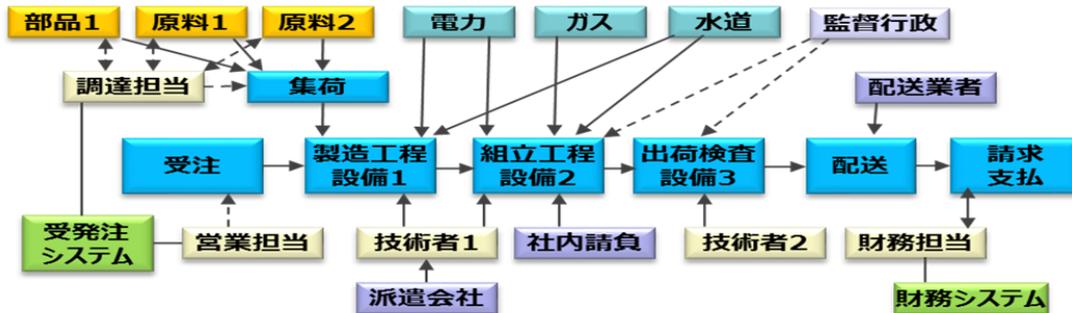
重要な要素（経営資源）を把握するには、重要用務の手順や依存関係を把握していくことが有効です。そのイメージ図を以下に示します。

業務全体像（例示）



〔出所〕NPO 法人 事業継続推進機構 資料を一部修正

サプライチェーンにおける重要な業務の手順、依存関係のフロー（例示）



〔出所〕NPO 法人 事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（第4版）第2部」を一部修正

取引先リスト化の例

メーカー	品目	生産工場	所在地	想定震度	液状化危険度	代替有無
A社	aaa-a	〇〇工場	三重県〇〇市	6弱	高	無
	aaa-b	△△工場	愛知県〇〇市	5強	中	有
B社	bbb	□□工場	岐阜県〇〇市	5弱	低	無
C社	ccc	■ ■工場	静岡県〇〇市	6強	高	有

〔出所〕東京海上日動リスクコンサルティング「実践事業継続マネジメント第3版」

## 各論Ⅲ

### 3.2 リスクの分析・評価 [ガイドライン P13 記載]

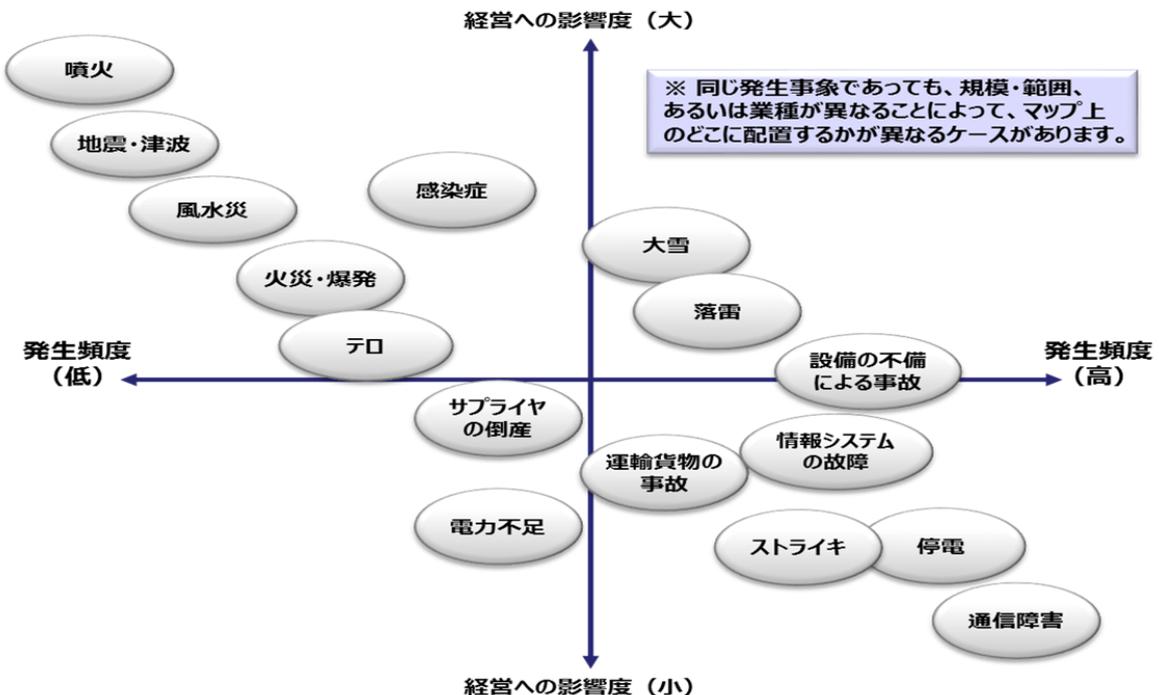
#### Q. リスクマッピングを使って何を検討するのですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、発生事象の洗い出しを行った後、リスクマッピングにより「洗い出した発生事象を発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・定性的に評価し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付けする。」と説明しています。

リスクマッピングとは、事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象（インシデント）について、発生の可能性及び発生した場合の影響度を横軸・縦軸にとってマッピングすることです。これは懸念される多くの発生事象を整理するための作業ですから、少しでも発生の可能性があれば対象に含めます。また、1つの事象から連鎖的に発生する事象も必要に応じて考慮します。

なお、例えば、発生事象として「地震」をとった場合、震度の低い地震は発生確率が高いが影響度は小さく、震度の高い地震は発生確率が低いが影響は大きくなります。そこで、マップにどのように表示すべきか悩む場合もあるでしょうが、目的は優先的に影響を考える発生事象を選ぶことです。で、いくつかに分けて評価するなど、適宜の工夫をしてください。

#### リスクマッピング（イメージ）



〔出所〕指田委員資料より

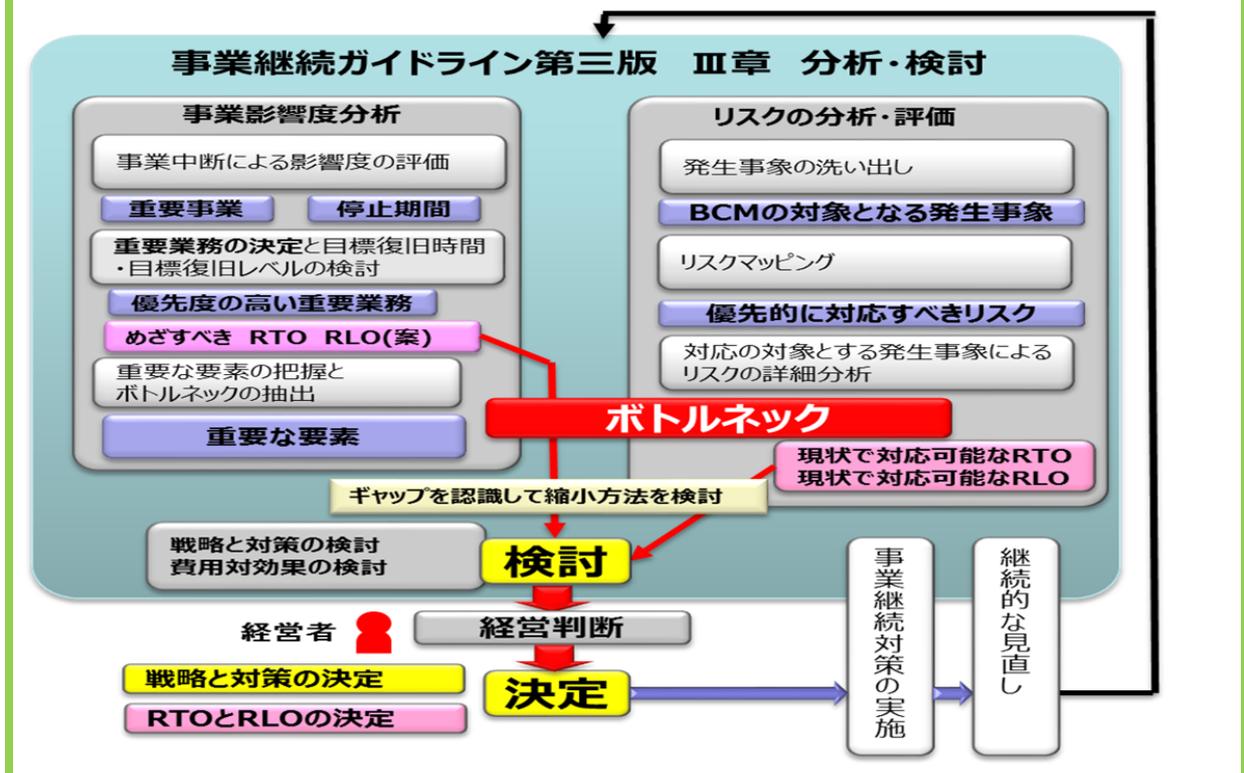
コラム リスクの分析・評価と事業影響度分析の行きつ戻りつとは？

事業継続ガイドライン第三版では、「リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる」とあります。この意味を説明すると、リスクの分析評価では、

- ① まず、優先的に対応すべきと発生事象を特定する。
- ② 次に、事業影響度分析で選定した重要業務について、同分析で把握した重要な要素が、①の発生事象によりどのような被害を受けるかを検討する。
- ③ ②を踏まえ、現状で、重要な要素のうち最も確保が遅れるもの（ボトルネック）から決まる「現状で可能な復旧時間」、同様に最も少なくしか確保できないもの（ボトルネック）で決まる「現状で可能な復旧レベル」を推定する。

この後、現状で可能な復旧時間、復旧レベルと、事業影響度分析による目標復旧時間の案、目標復旧レベルの案との間のギャップを、対策の実施により、いかに埋められるかを検討する。

などとなります。これが行きつ戻りつの内容となります。



**Ⅳ. 事業継続戦略・対策の検討と決定****4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方** [ガイドライン P15 記載]**Q. 代替戦略を必ず考えるべきなのはどうしてですか？**

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「BCM では、自社に生じた事態を原因事象（例えば、直下型地震）により考えるのではなく、結果事象（例えば、自社の〇〇拠点が使用不能）により考え、対応策を検討することが推奨される。」と説明しています。これは、地震、新型インフルエンザ、風水害、火災などの原因事象ごとに戦略・対策を考えるのではなく、「この重要拠点が使えなくなったら」、「この調達先が止まったら」、「このキーパーソンがいなくなったら」といったように、被害の結果として起こる事象から戦略と対策を考えることを推奨するということです。

この考え方の有効性は、「結果事象」としてみた被害が同じものであるならば、そのための戦略・対策は、被害の原因の事象の違いにかかわらず共通的に有効と期待できることにあります。多くの種類の危機的事象に対応するためには、事象ごとに戦略・対策を考え、事象ごとに BCP を作るのではきりがなく、BCM としてメンテナンスすることは極めて困難なのです。また、想定外の事象により被害を受けた場合でも、「結果事象」としての被害が同じならば、有効と期待できる戦略・対策を既に持っていることになります。

この「結果事象」を踏まえた幅広い危機的事象に共通的に有効な戦略とは、主に「代替戦略」となるので、「代替戦略」を事業継続戦略の選択肢の一つとして、現地復旧戦略などとともに必ず考えておくことが重要になります。

## 各論Ⅳ

### Q. 現地復旧戦略と代替戦略をどう使い分けたらよいのでしょうか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「BCM においては、**現地復旧戦略**等とともに、**代替戦略**は必ず考えるべき戦略とされる。」と説明しています。これは、事業拠点が被災して使えなくなった場合に備えて「代替拠点を確保する戦略」を持つことが重要ということであり、現地復旧戦略と拠点の代替戦略の双方を持ち、被害の状況に応じて選択して発動することの有効性を示したものです。

ただし、現在と同等の生産能力を持つ代替拠点を平常時から用意しておくことは、費用や採算性の面で容易でなく、また、被災時に代替拠点に移行するにもかなりの費用と手間がかかります。したがって、現地拠点で復旧できるなら、それに越したことはないわけです。また、現拠点が直ぐに復旧できない大被害を受ける事象より、復旧可能な被害に留まる事象の方がずっと多いと考えられます。したがって、現地復旧戦略も変わらず重要です。最低限の供給だけ代替戦略で確保し、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、代替戦略も、具体的な方法を、費用対効果なども十分に検討しながら選んでいくことが重要です。例えば、代替拠点の場所だけを決め、設備投資せずに立ち上げ訓練のみ実施する方法や、同業他社と災害時に相互支援を合意する方法など、自社で実施しやすい方法を考えることも有効でしょう。

加えて、拠点以外の要素（経営資源）、すなわち、人材、情報、調達先等についても、代替戦略も考えておくことが重要であることは言うまでもありません。

コラム 重要業務の特徴から戦略と対応を考える

BCM では、重要業務の特徴によって、有効な事業継続戦略や対応が異なる面があります。例えば、下記のような表も参考にすると、自社の BCM のイメージをつかみやすいかもしれません。

重要業務の特徴となる事項	考えるべきポイント
再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているか？(例:多くの製造業、造船業)	<p><b>YES</b> 設備を守るか、代替設備を確保するかの必要があり、BCMに相当の投資(※)が必要となる可能性もあり。</p> <p><b>NO</b> 設備再調達による早期再開の方法も視野に入り、その点、負担が軽いBCMで済む可能性も。</p>
貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、取引先が自社以外から調達がしにくいのか？	<p><b>YES</b> 取引先から自社へのBCM要求は(今後)高くなる。社会的にも周到な備えが必要となる可能性あり。</p> <p><b>NO</b> 取引先は他社調達に早期に切り替える傾向。再開後に需要が自社に戻るかが重要な考慮点。</p>
数時間や1,2日で他社に乗り換えられ、顧客が戻らない恐れがある？(例:ネット販売)	<p><b>YES</b> 代替施設の確保がほぼ不可欠。補強では復旧が間に合わない可能性。ただし、ICTは代替がしやすい。</p> <p><b>NO</b> 一度供給中断後の早期再開を前提にBCPを考えてよい。補強による対応が有効になる傾向。</p>
数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか？(例:近距離だから購入される、差別化が大きい)	<p><b>YES</b> 多大な投資が必要な代替施設での早期供給再開は不可欠ではなく、その場での早期復旧で足りる傾向。</p> <p><b>NO</b> 顧客が戻るまでの中段の時間的許容範囲を厳密に読み、その時期までに復旧すること考えるべき。</p>
代わりの場所でも業務が実施しやすい？(例:コンピュータ以外は人の活動が中心の企業)	<p><b>YES</b> 建物が無事なら、データと電源、通信等が確保できれば継続しやすい傾向。建物等がダメなら代替施設での業務再開がしやすい傾向。</p> <p><b>NO</b> まず、その場所の施設、設備の補強が重要。代替施設の確保は多大な投資が必要な傾向があるが、実現に努めるべき(※)。</p>
災害・事故後、地域の被害の復旧業務が重要になる(例:インフラ復旧、建設業)	<p><b>YES</b> 平時の業務の継続より、社会的な復旧業務の需要に即応できるかという体制整備が、BCMの主眼になる傾向。</p> <p><b>NO</b> 顧客、社員の安全確保に加え、地域支援も考えるが、それ以外は平時の業務の早期復旧に傾注できる傾向。</p>
来客が多数で、被害の把握・発信が求められる(例:商店、ホテル、旅客運送)	<p><b>YES</b> 平常業務の継続・再開の前に、被害者の救助・支援、安否等の情報発信が重要となり、その体制整備を優先すべき。</p> <p><b>NO</b> 少数の来客と社員についての安全考慮すれば足り、比較的早く平時の業務の継続・復旧に傾注できる。</p>

(※) P47 の同業他社との連携の方法も参照し、投資の費用を抑える方策も検討することが推奨されます

出典：NPO 法人 事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド(第4版)第2部」を一部修正

## 各論Ⅳ

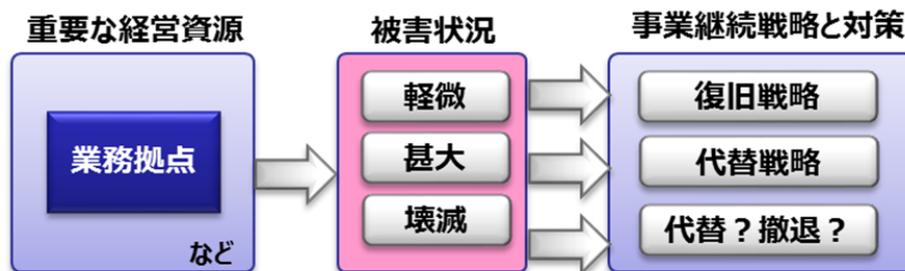
### 4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧 [ガイドライン P16 記載]

#### Q. 被害想定に段階に応じた戦略及び対策はどのように検討すればよいですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「基本的にリスク分析・評価で特定した一つの危機的な事象（インシデント）により発生する被害を想定して作業を進めているが、可能な範囲でこの**被害の想定には段階を付けて（例えば、軽微、甚大、壊滅）**、それぞれに戦略及び対策を検討することがより実践的である。」と説明しています。

例えば、被害が軽微な場合は現地復旧、甚大な場合には現地に戻ることを前提とした代替拠点での対応、壊滅の場合は現地復旧を考えない代替拠点での対応、あるいは事業から撤退などが考えられるということです。最大の被害を想定して事業継続戦略や対策を考えることは重要ですが、実際に発生する危機的事象による被害は、例えば、震度と発生確率の関係を見れば分かるように、軽い被害ですむ場合の方が、甚大な被害を受ける場合よりずっと多いのです。また、深刻な被害に合わせた戦略・対策が、より軽い被害の場合に適さないことは、2009年に「弱毒性」新型インフルエンザが蔓延した際に、「強毒製」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事態に合致しなかった教訓からも認識されているところです。

#### 被害状況を段階的にわけて戦略を考える（イメージ）



## 各論Ⅳ

### Q. 調達先の複数化とはどういうことですか？

A. まず、重要業務に不可欠な重要な要素（経営資源）について、調達状況を把握します。調達先が1社のみである場合、その企業が被災して長期間供給が停止すると、自社の重要業務も中断せざるを得ない可能性があることに注意が必要です。危機的事象が発生してから検討するのでは対応が遅すぎます。その対策として、代替調達先の確保に努めることとなりますが、新しい取引先を探すには時間もコストもかかります。さらに、調達の集中化による合理化を行っている場合、それに逆行する可能性もあります。代替調達先の候補を抽出し、その情報を事前に調べておくだけでも効果がありますので、取組を進めることが重要です。

また、複数の企業から調達している資源でも、それらの立地が互いに近隣にある場合には、同じ危機的事象により同時に供給が停止する可能性も考慮しておくべきです。さらに、例えば、複数あった調達先が1社のみとなってしまった場合、必要な供給量を得られるのかも確認しておきましょう。

どうしても代替調達が困難な場合には、調達先企業に対してBCMの強化を要請したり、強化のための支援を行うなど、緊密な関係を保つことが必要になります。重要な調達先には平時から応援体制を検討しておくことも有効でしょう。

### Q. サテライトオフィスはどのように活用、あるいは留意すべきですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、重要製品・サービスの供給継続・早期復旧において、業務拠点の代替手段として「サテライトオフィス」を挙げています。

サテライトオフィスとは、企業・組織の重要拠点から離れた場所に設置されたオフィスのことで、危機的事象が発生した際の代替拠点としての活用が期待されます。

ただし、機密性の高い業務を実施する場合、サテライトオフィスやそこと拠点を結ぶネットワークなどから情報漏洩や不正アクセスなどの懸念が生じますので、情報セキュリティの確保を考慮しなくてはなりません。データ共有の方法としてクラウド環境やシンクライアントなどを活用するにあたっては同様に同様です。

また、通信や電力などのライフラインの被害が懸念される危機的事象では、相互の通信が確保できなくなる可能性も考慮しておくべきです。

さらには、異なる場所での業務となり、実際の労働状況を把握することが難しい面があるので、その点を考慮して労働条件など検討しておく必要もあるでしょう。

## 各論Ⅳ

なお、新型インフルエンザ等の感染症のまん延時には、サテライトオフィスは従業員相互の感染リスクを下げるのに有効であり、また、従業員の自宅に近いサテライトオフィスがあれば、通勤に伴う感染リスクを減らすこともできるので、代替拠点としても特に有効になると期待されています。

### Q. クロストレーニングとはどういう意味ですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、重要製品・サービスの供給継続・早期復旧のために必要な代替要員の事前育成・確保手段として「**クロストレーニング**」を紹介しています。

クロストレーニングとは、欠勤者が出た場合にその者が担う業務の代替を別の者が可能とするため、他の担当者とお互いに相手方の業務が実施できるよう訓練することです。危機的事象の発生によって従業員が被災し出勤できない場合などに、業務全体の流れに支障が出ないようにする方法として有効です。

とはいえ、クロストレーニングを実施しても、完全な代替ができるようにすることは容易でなく、また、それが必ず求められるわけではありません。最低限の業務が維持できるだけでも（例えば、通常時の3割とか4割でも）、まったくその業務ができなくなるよりは意義があると考えるのが現実的でしょう。また、クロストレーニングの頻繁な実施が、平常時の業務効率の低下につながるよう注意が必要かもしれません。

クロストレーニング以外に、人材の代替確保の方法としては、その業務を以前経験した前任者やOB・OGを活用する、あるいは同業他社からの支援を活用する方法もありますので、うまく組み合わせを考えてください。

## コラム 他地域の同業他社との連携

企業が代替拠点を確保するのは、費用や採算性確保の面からも容易なことではありませんが、方法の選択肢として、一つの災害で同時に被災しない遠隔地の同業他社と協力する方法があります。例えば、「災害時相互協力協定」を結び、自社の拠点がすぐに復旧できなくても、協定の相手方に代替供給をしてもらい、供給責任を果たし、また顧客喪失を防げる可能性があります。

この実例としては、神奈川県と新潟県のメッキ業界団体が、2011年4月に代替生産についての相互協力協定を締結した例があります。

また、東日本大震災でも類似の取組が見られました。廃油等の処理業務を営んでいる宮城県のA社が大きな被害を受け、同社の2つの処理プラントが津波で同時に破壊されましたが、BCPに基づき、県外の同業他社の協力を得て短期間で再開できました。宮城県で病院の廃棄物や上下水道施設の汚泥処理等を営むB社は、津波で自社の処理施設に被害を受けましたが、BCPに基づき他県の同業他社に協力を依頼し、業務を継続することができました。このほか、阪神・淡路大震災の事例として、被災した新聞社が、協力協定先の新聞社の支援を受けて、発災当日の夕刊から発刊を再開できた例があります。

なお、同業他社の連携による代替供給力の確保のために、特許を同業他社に開示するよう、調達する側の企業が要請する例（特許保有企業に不利にならないような考慮も含む）もありました。

**緊急時の相互協力から平常時の成長戦略へ**

お互い様の「災害時相互協力協定」を締結しただけでは平常時の収益にはつながりませんが、発展的な取組として、岡山県にある小規模プレス加工業C社が、新潟県のプレス会社2社と「災害時相互協力協定」を締結するとともに、タイにある数百人規模のプレス会社とも連携体制を構築した例があります。これにより、平常時のマーケティングの武器として地域の異なる受注を得る活動、さらに、加工・輸送に関する仕事の融通など、成長戦略に連動する取組が始まりました。このような取組をベースに、タイでは大洪水以降「お互い様プロジェクト」が立ち上がり、日タイ企業間で覚え書を締結するなど、平常時の連携が始まっています。

さらには、契約社会の認識の強いと考えられる欧米等でも、日本の発展的な「お互い様」の取組が注目されているとの指摘があります。

## 各論Ⅳ

### 4.2.2.1 本社が被災した場合の対策 [ガイドライン P18 記載]

#### Q. 本社等が被災した際に中枢機能をどのように維持・継続すればよいですか？

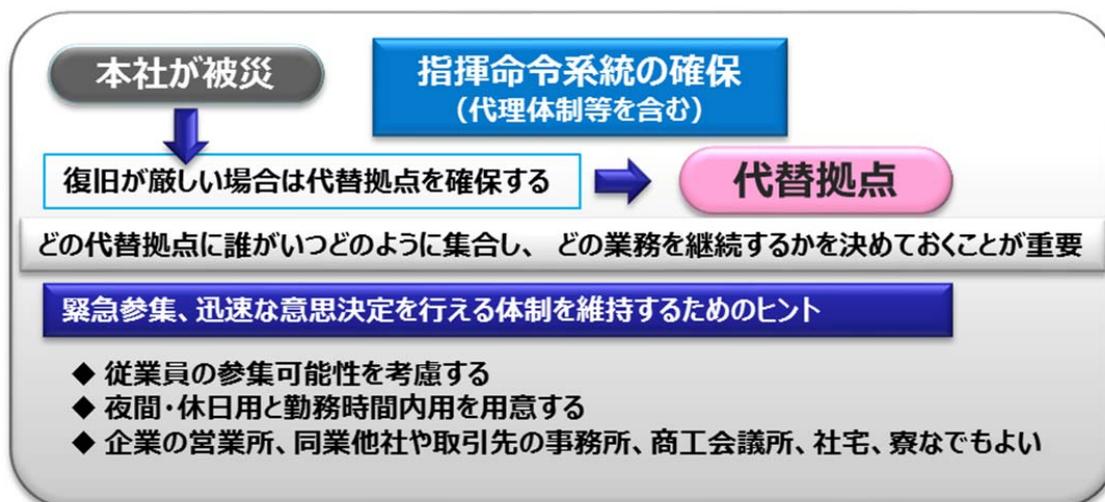
A. 事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織の本社などの**重要拠点**が大きな被害を受けた場合、中枢機能が停止する可能性があるが、それは企業・組織にとって事業継続上の重大な制約要因となるため、これを防ぐ戦略・対策が必要である。」と説明しています。

企業の中枢機能を担う重要拠点が甚大な被害を受け、すぐに復旧できない場合には、中枢機能の停止を防ぐためには、その重要拠点以外で中枢機能を維持・継続させるしかありません。すなわち、中枢機能を担う代替拠点を確保し、また、そこで代わりに中枢機能を担う代理を確保するなどの「代替戦略」を考える必要があります。

具体的な方法についてのガイドラインの記述を整理したのが次の図です。

## 本社が被災した場合の対策（ガイドラインより）

### 企業・組織の中枢機能



## 各論Ⅳ

### 4.2.2.2 情報発信 [ガイドライン P18 記載]

#### Q. 連絡先情報の保持はどのようにすればよいのですか？

A. 業継続ガイドライン第三版では、「取引先、顧客、従業員、株主、地域住民、政府・自治体などへの情報発信や情報共有を行うための自社内における体制の整備、**連絡先情報の保持**、情報発信の手段確保なども必要である。」と説明しています。

まず、連絡先情報などの重要データは、バックアップを同時に被災することがない遠隔地に保存することが必要です。さらに、連絡先情報は、経営者や関係主体との連絡担当者が、どこで被災してもそこで使う必要がある可能性があるため、個人情報情報の漏洩に注意しつつ、不可欠な範囲の情報は自宅や代替拠点とする可能性のある別拠点にも備えておくことが推奨されます。

また、緊急時に連絡先の情報が使えるようにするためには、電子機器の中に記憶させておくことと停電等で起動できなくなったり、携帯可能な端末は被災した場合に紛失・破損して使えなくなる場合がありますので、それに備えて、紙媒体でも保存・保管しておくことが推奨されます。

なお、連絡先情報は、常に最新の情報にメンテナンスしておくことが極めて重要です。BCP・BCMの点検・評価の際には、新規取引先の増加、事務所の移転、担当者の変更などで連絡先が変わった場合に、各部署の担当者がBCPやそのマニュアルの中にある連絡先情報をきちんと更新しているかを、必ずチェックしましょう。

コラム 緊急時の通信手段を考える

通信手段の確保は BCM の要といえます。危機的事象発生時における迅速な情報収集は極めて重要ですし、そもそも指揮命令系統（代理体制を含む）を確保するためには、連絡できる可能性を高めることが必要となります。これには、多様な通信手段を用意しておき、また、使用の優先順位をつけておくことが重要です。通信手段の候補には、固定電話、携帯電話、インターネットなどがあります。費用は高つくまますが、比較的災害に強いといわれる MCA 無線、業務用無線、衛星電話などの検討も推奨されます。さらに、実際に複数の通信手段を使用する訓練を行うことが有用です。

通信手段の種類と特徴（イメージ）

固定電話	一般電話	停電時に局給電端末は使える。光回線端末は使用できない。輻輳も考慮。
	災害時優先電話	指定公共機関等の特定企業・団体のみ発信時の優先使用可能。
	公衆電話	停電時にも使用可能。災害時にも優先的に接続される。
	IP電話	停電時は使えない。一般電話より通話品質は劣るが、輻輳には比較的強い。
	FAX	停電時は使えない。輻輳しても何度も再送信できる。
携帯電話	携帯電話	基地局は一定時間バッテリーが駆動しており、停電時にも使用可能。輻輳は考慮。
	PHS	基地局の数は多いが予備電源はなく、停電時には通話不能になる可能性もある。
	電子メール	サーバーに送信できれば、遅延の可能性があるが伝達可能。
	SNS	データが小容量で、輻輳時にも通じる可能性があるが状況による。
ネット	電子メール	サーバーに送信できれば、遅延の可能性があるが伝達可能。
	SNS	回線にアクセスできれば災害時でも繋がりがやすく、一度に大勢に発信可能。
無線衛星	MCA無線	免許と資格、申請が必要で1通信毎に時間制限がある。災害に強く操作も簡単。
	業務用無線	免許と資格、申請が必要で同じ周波数で一斉通信ができる。
	アマチュア無線	通信の秘密を守れないが緊急時の最終手段として有効。
	衛星電話	広範囲での通話が可能で、災害時にも輻輳しにくい。
その他	トランシーバ	近距離通信であれば有効利用可能で、現場確認等の共同作業時に使用できる。
	災害用伝言板	確認用の電話番号とルールを決めれば、担当者同士の確認手段として有効。

#### 4.2.3 情報及び情報システムの維持 [ガイドライン P18 記載]

### Q. 重要な情報（バイタルレコード）及び情報システムにどのような対策を検討すればよいですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「重要業務の継続には、自社における文書を含む**重要な情報（バイタルレコードともいう）**及び情報システムを被災時でも使用できることが不可欠である。」と説明しています。

重要な情報（バイタルレコード）とは、重要業務の継続に必要不可欠な情報であり、例えば、復旧・代替生産に必要な設計図、見取図、品質管理資料、受発注の記録、支払い受領の記録があるでしょう。また、災害時すぐに必要な文書（BCP、対応マニュアル、連絡先情報など）やコーポレートガバナンス・内部統制維持、法令遵守、説明責任確保のための文書、権利義務確定、債権債務確保のための文書などがあります。

また、情報の形態としては、紙の文書と電子データに分けられます。紙の文書は、写しを取って原本と同時被災しない場所で保有するとともに、原本の喪失を避けるため原本をどこに保管するか慎重に考える必要があります。一方、電子データは、同様にバックアップを同時被災しない場所に保管することが重要ですが、重要な電子データの中には日々、情報内容が更新されるものが多く、いかに新しいものをバックアップとするかの判断が必要です。

#### 目標復旧ポイント（RPO ; Recovery Point Objective）を設定

情報システムを用いて日々内容が更新される重要な電子データについてバックアップ・復旧を考える場合、被災で失われた本来の最新のデータを、バックアップからどの程度直近のデータまで回復できるようにするのか、つまり、過去のどの時点までを復旧可能とするのが重要な意味を持ちます。そこで、BCMにおいて、この目標値である目標復旧時点（Recovery Point Objective、RPO）を設定し、その実現のために対策を実施していくことが望ましいと考えられます。

例えば、決済データの消失が許されない金融機関等では、RPO はゼロ秒が目標となります。他の業種で、データ更新が頻繁に必要な場合や、データの正確性を強く求めないものである場合には、RPO は 1 週間や 2 週間といった比較的長いものでよいケースもあります。

直近データまで復旧できるようにするための事前対策は、それだけ対策費用が高くなる傾向がありますので、RPO の短さと事前対策に必要な費用の双方を考慮してバックアップシステムを構築することが重要になります。

## 各論Ⅳ

### 4.2.4 資金確保 [ガイドライン P19 記載]

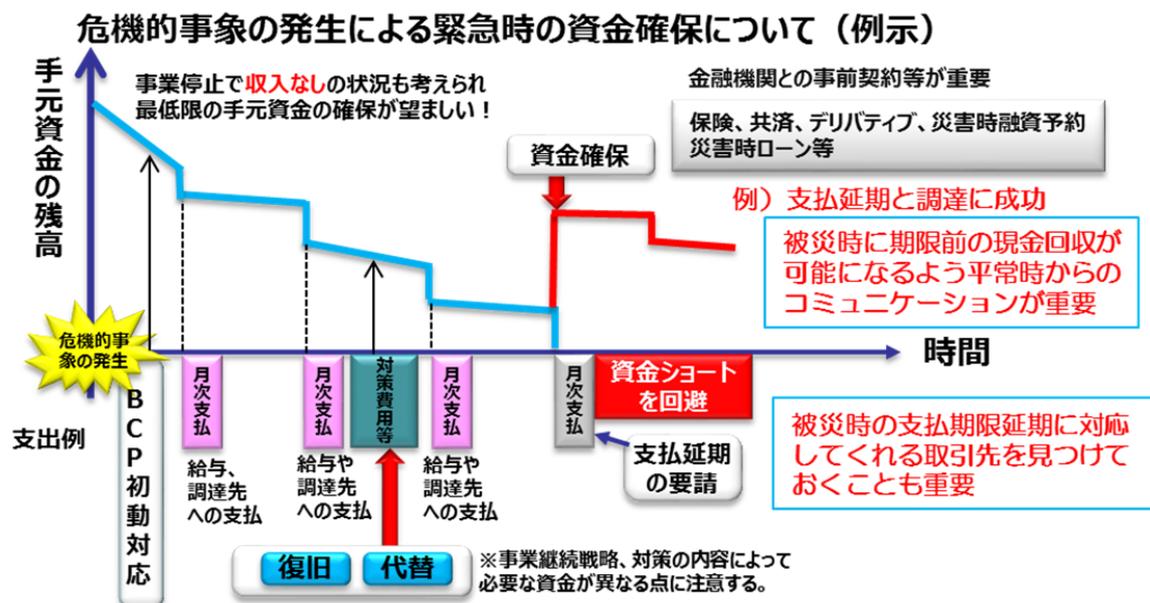
#### Q. 緊急時の資金繰りをどう確保すればよいですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織が被災すると、収入が減少または一時停止する一方で、給与や調達先等への支払いは継続しなければならず、**資金繰り（キャッシュフロー）**の悪化が懸念される。」と説明しています。

危機的事象が発生し被災した際に必要な資金確保を円滑に行うため、平常時から事前に準備を進めておくことが重要です。東日本大震災では、多くの企業がキャッシュフロー悪化による資金不足が原因で倒産しました。そこで、優先的に継続・早期復旧する事業（場合によっては、今後、事業拡大により重要な事業とすべきものを含む）の選定において、資金繰りへの有利性も検討要素とします。また、日頃から危機的事象に対応するための最低限の手元資金を確保するよう努め、さらに、民間や政府・自治体の災害時融資など、諸制度を調査・検討しておきましょう。

また、平常時から金融機関や取引先、親会社と資金面でのコミュニケーションを持ち、被災時に支払い期限延長や期限前の現金回収が可能な取引先を選別し、提携しておくなどの方法も有効です。

さらに、危機的事象が発生した場合には、優先的に継続・早期復旧する事業、発動する戦略や対応策の種類によって資金繰りへの影響や必要な資金の種類等が異なることも意識して、戦略や対応策を選択し、実行することが求められます。



## コラム 新規事業へのシフトまたは撤退の判断

事業継続戦略の検討を行う際、「継続」とはいえないかもしれませんが、一部事業からの撤退や新規事業へのシフトも重要な検討事項です。

事業からの撤退については、東日本大震災を含め、大災害で被害を受けた企業が、資金を借り入れて被災直後に従前の生産設備を復旧したものの、需要が戻らず、売上げがあがらずに倒産に至る例がみられました。その原因には、既に競争力が落ちており、償却済みの古い設備なら損は出ないものの、新設備の償却を価格に上乗せすると売れない場合や、広域災害でサプライチェーンが寸断され、自社だけ復旧しても需要が回復しない場合などが考えられます。したがって、復旧投資を行ったうえで倒産するより、復旧を図る前に清算した方が企業として損害が少ない場合があるわけです。

また、例えば、半導体産業などのように製品の更新タームが短い場合、被災後に元の製品の生産を復旧するよりは、新規の製品の生産や関連するサービスに事業シフトした方が良い場合もあると考えられます。

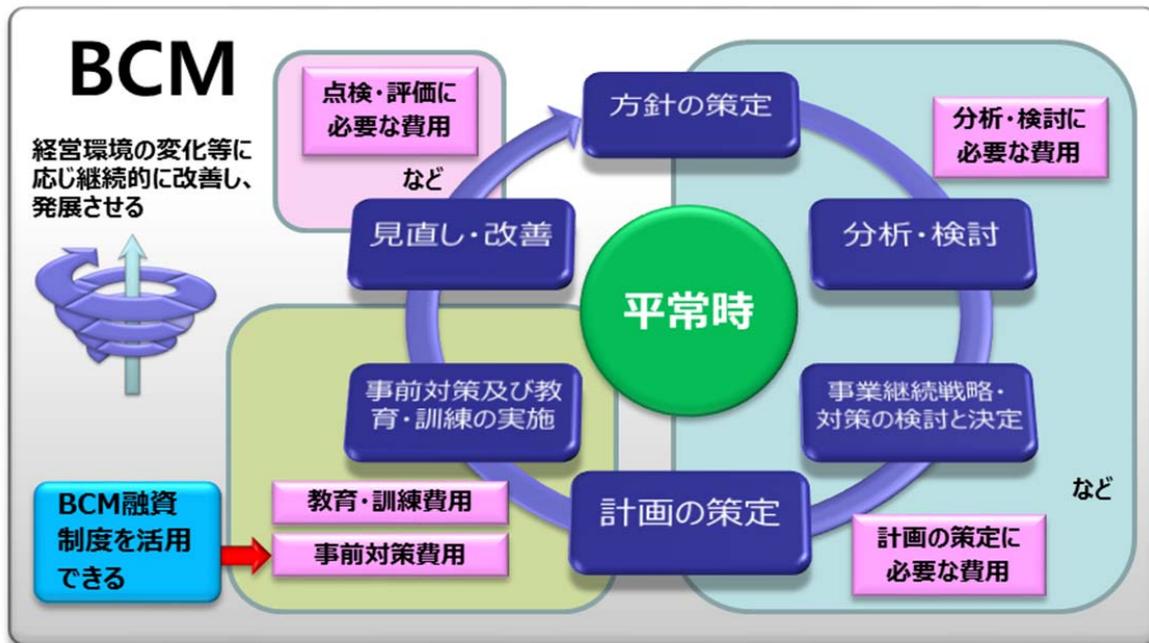
## 各論Ⅳ

### Q. 平常時の BCM にはどのようなコストが考えられますか？

このほか、事業継続ガイドライン第三版では、「被災時の資金確保のみでなく、**平常時の事前対策のための資金**も重要である」と説明しています。

平常時において、企業は BCM を実施し、事業継続能力を高めていきます。その中で、特に、事前対策にかかる資金は大きくなるのが考えられますので、こちらも諸制度の活用を検討しましょう。

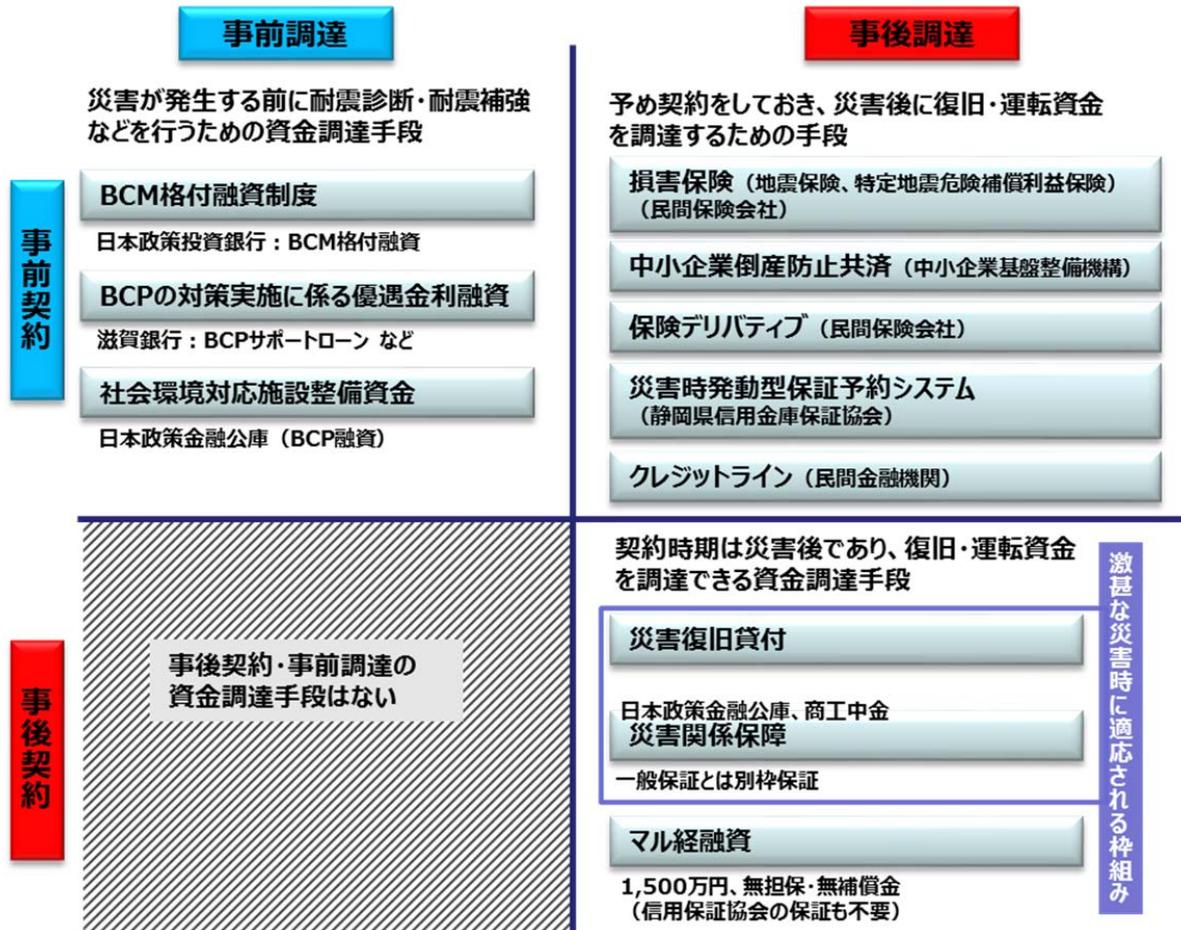
#### 平常時に考えられるBCMの一般的なコスト（イメージ）



## 各論Ⅳ

### Q. 資金確保にはどのような制度がありますか？

下記のように、現在も、平常時及び緊急時に対応した様々な制度が存在します。前述を参考として、資金が必要となるときに必要な分を確保できるように、BCMを通じて検討を重ねていきましょう。



〔出所〕損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント 資料を参考に一部修正

## コラム BCM格付融資とは

日本政策投資銀行では、評価認証型融資として「BCM 格付融資」を実施しています。財務情報のみならず非財務情報を積極的に取り込み、企業価値をより適切に評価することで、格付に応じた金利優遇、内部管理への活用、CSR 面での PR 効果という融資メリットが得られる仕組みです。事業継続ガイドライン第三版を参考として防災対策と、事業継続（ハード面、ソフト面）に分けて評価します。

### スクリーニング項目

分野	評価項目	得点 (100点満点)		
事業継続	ハード面	(1)施設安全策及び設備の状況把握	25点	→ 事業継続の基盤  → 事業継続の方針／目標／計画／推進体制  → 法定要件を前提とした防災対策
		(2)物的経営資源(拠点・設備・その他)の代替性確保		
		(3)情報システムの安全・安定性と冗長性確保		
	ソフト面	(4)基本方針の策定、事業継続体制の構築、事業継続リスクアセスメント	50点	
		(5)事業継続リスクアセスメントに基づく重要業務の洗い出し		
		(6)事業継続の制約となる要素・資源(ボトルネック)の把握、時系列分析		
		(7)目標復旧時間の設定と業務水準の算定		
		(8)事業継続に際しての社外への代替戦略の検討		
		(9)事業継続の訓練・演習と見直し		
		(10)サプライチェーン/バリューチェーンのリスクマネジメント		
		(11)地域コミュニティへの貢献		
		(12)能動的なリスク/クライシス・コミュニケーション		
		(13)リスクファイナンス等の活用による災害時の財務的な安定性確保		
		(14)事業継続上の優れた取り組み		
防災対策	(1)応急対応を中心とした防災計画の策定	25点		
	(2)生命安全確保策の整備			
	(3)周辺地域への二次災害防止策の整備			
	(4)コンプライアンス			

### 日本政策投資銀行の BCM 格付け融資の評価ランクについて

	ロゴマーク	金利体系	得点
ランクA 特に優れている		特別金利Ⅱ	70点以上
ランクB 優れている		特別金利Ⅰ	50点以上70点未満
ランクC 十分である		一般金利	(防災対策評価で 得点率60%以上)
ランクD 不合格	—	不合格	(防災対策評価で 得点率60%未満)

〔出所〕日本政策投資銀行資料より

## 各論Ⅳ

### 4.3 地域との共生と貢献 [ガイドライン P20 記載]

#### Q. 帰宅困難者対策をどう考えたらよいでしょうか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、地域との共生と貢献の説明で「企業の社会貢献の例として、義援金・物資の提供、**帰宅困難者**等への敷地や建物の一部開放、被災地域の災害救援業務を支援するために必要とされる技術者の派遣等がある。また、被災時に救護場所や避難場所となる可能性が高い施設を企業が有する場合、当該施設の自家発電・自家水源・代替燃料などを平常時から確保することが望ましい。」と説明しています。

この帰宅困難者の問題は、首都圏、近畿圏などの大都市圏では、鉄道、バスをはじめとする公共交通手段が何らかの原因で奪われた場合、深刻な問題となる懸念が大きくなっています。

東日本大震災においては、震源地から遠い首都圏においても、膨大な延長の線路の点検や補修のために多くの鉄道路線の運行が停止し、一方、道路では、鉄道の代替交通手段として需要が一気に高まったほか、首都高速道路の点検のための全面閉鎖の影響も加わり、大規模な渋滞が発生しバスやタクシーなどの交通機関の運行にも支障が出ました。この結果、首都圏で約 515 万人帰宅困難者が発生しました。

このため、膨大に発生すると予想される帰宅困難者に対する一時滞在施設の開設が急務となっています。企業・組織が自治体と協定を締結している場合は、十分な帰宅困難者の受け入れに応じる必要があります。また、それ以外の企業・組織にも、社会貢献として求められています。いずれにせよ、企業・組織が方針（規定）を取決め、それらを従業員等に周知しておくことは重要です。一時滞在施設では、休憩できる一人たたみ一畳程度のスペース、備蓄されている水、食料、毛布等が配布され、周辺の被害や復旧に関する情報などを供給することとなります。

なお、大規模地震の発生時等において、公共交通機関が止まってしまった場合、むやみ帰宅のための移動を開始すると、帰路の沿道火災や崩落・落下に巻き込まれ 2 次災害の危険が高くなるだけでなく、幹線道路を歩行者がふさいでしまい、救急対応や復旧活動に必要な交通・運輸機能の大きな支障要因になる可能性が懸念されています。

## コラム 東京都の帰宅困難者対策条例

平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災の際に、東京都内では多くの帰宅困難者が発生し、駅周辺や道路が大変混雑し問題となりました。

これを受けて東京都は、平成 24 年 3 月に「帰宅困難者対策条例」を制定しました。条例の内容は、「災害時にはむやみに移動しないこと」を主旨として、4 項目（①一斉帰宅の抑制、②安否確認及び情報提供のための体制整備、③一時滞在施設の確保、④帰宅支援）を規定しました。事業者には、「従業員の一斉帰宅の抑制」と「必要な 3 日分の水や食料などの備蓄」、「従業員との連絡手段の確保など事前準備」などの努力目標が示されています。

### V. 計画の策定

#### 5.1.1.2 緊急時の対応手順 [ガイドライン P22 記載]

#### Q. 安否確認と BCM の関係についてどう考えたらよいですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、BCM で重視する事項として人道的な側面から「**安否確認**」を挙げています。緊急時の対応手順でも、「**安否確認**は、事業継続のために稼働できる要員を把握する意味においても重要である。」と説明しています。

安否確認の実施は、従業員や身近な人の生命・身体の安全を確認するものであり、人道的な見地においてまず行うのが当然と言えます。また、企業経営の観点では、労働安全基準法の遵守等コンプライアンス的にも重要です（前述のとおり）。

一方、BCM の観点では、重要業務の実施に不可欠な重要な要素の一つが、従業員等の労働力やスキルです。それなのに、企業が危機的事象の発生時に、人命を軽視するようでは、被災により苦勞している中でその企業で働こうと考える人はいないでしょう。また、より実務的には、安否確認の結果を集約することにより、事業継続のために稼働してもらえる要員は誰なのか、代替的な人材を確保しなければならない要因は誰なのか、を把握するために重要です。

## 各論V

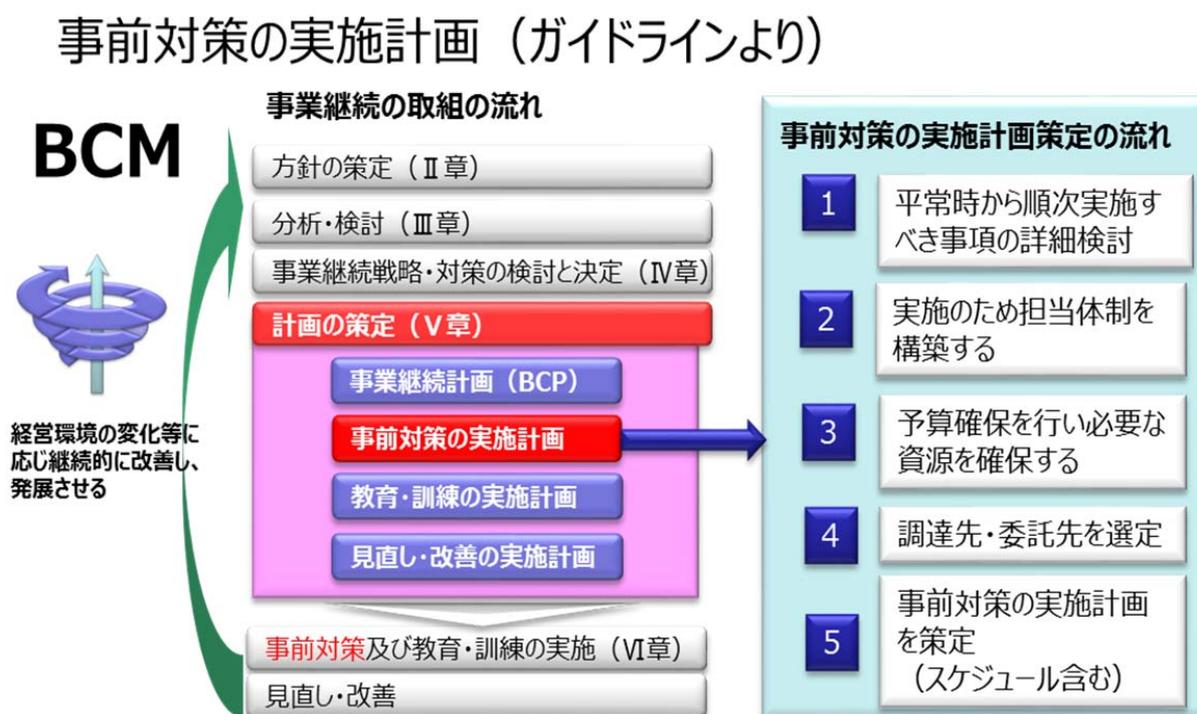
### 5.1.2 事前対策の実施計画 [ガイドライン P25 記載]

#### Q. 事前対策の実施計画とはどのようなものですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「平常時から順次実施すべきもの（いわゆる事前対策）について、必要に応じて詳細な内容を詰め、実施のための担当体制を構築し、予算確保を行い、必要な資源を確保し、調達先・委託先を選定する必要がある。そこで、これらについて、その実施スケジュールを含め、具体的な「事前対策の実施計画」を策定する。」と説明しています。

ガイドラインでは、BCMにおける計画として、緊急時の行動計画であるBCP（狭義）の他に3つの実施計画の策定が重要とされています。その一つが「事前対策の実施計画」です。事前対策は、企業の事業継続能力を平常時から高めるものであり、計画的かつ着実に実施していくことが大変重要です。

事前対策の実施計画の策定の流れをまとめると、次の図のようになります。



## 各論 V

### 5.1.3 教育・訓練の実施計画 [ガイドライン P26 記載]

#### Q. 教育・訓練の実施計画とはどういうものですか？

事業継続ガイドライン第三版では、「自社の事業継続を実現するには、経営者、その他の役員、従業員が、BCM における各役割に応じて、一定の能力・力量を持つことが必要である。そこで、これらを獲得できるよう、**教育・訓練**を行うことが求められる。その体系的かつ着実な実施のため、**教育・訓練の実施体制**、年間の**教育・訓練の目的**、対象者、実施方法、実施時期等を含む「**教育・訓練の実施計画**」を策定する必要がある。」と説明しています。

BCM において重要な実施計画の一つが、「教育・訓練の実施計画」です。BCM を実効性のあるものとするには、継続的な教育・訓練の実施が不可欠です。社員に BCM の必要性、想定される発生事象（インシデント）の知識、自社の BCM 概要、各々に求められる役割等を教え、認識・理解を高め、さらに、習熟させる必要があるからです。

また、実施した教育・訓練の有効性を評価するため、教育・訓練の目標をあらかじめ明確に定め、その達成度をできるだけ客観的に評価する方法をあらかじめ決めておき、その評価の結果を踏まえて、教育・訓練の対象、手段、内容等を継続的に改善していくことが求められます。

#### 教育・訓練の実施計画（ガイドラインより）



## 各論Ⅶ

### Ⅶ 見直し・改善

#### 7.1.1 事業継続計画（BCP）が本当に機能するか確認 [ガイドライン P31 記載]

#### Q. BCP が「本当に機能するか」の確認はどうすればよいのですか？

事業継続ガイドライン第三版では、「企業・組織は、策定した BCP によって重要業務が目標復旧時間や目標復旧レベルを本当に達成できるかを確認する必要がある。」と説明しています。

つまり、BCP が「本当に機能するか」とは、現在持っている BCP により重要業務の目標復旧時間（RTO）、目標復旧レベル（RLO）が本当に達成できるかであり、これを確認することになります。その方法としては、RTO や RLO を達成できるための実施することが必要とされていた事前対策が計画どおりに実施されているか、またその有効性があるのかを確認したり、復旧に必要な資材・機材の調達が本当になされているのか、情報システムが停止したときに必要とされている対応・処理が実施できるようになっているのか、などを調査します。

さらに、BCP の内容自体についても、策定段階では、例えば緊急時に調達可能と考えていた経営資源が本当に調達できるのかなど、十分な判断ができない部分もあるため、訓練を実施して、その結果を踏まえて、判断することも強く推奨されます。

#### BCPが機能するかを知るために確認すべきこと（ガイドラインより）

##### ポイント1 BCPの有効性を確認

重要業務の目標復旧時間（RTO）、目標復旧レベル（RLO）の達成の可能性を左右する事項の調査

##### 確認事項の例

事前対策の進捗と有効性の確認

復旧に必要な資機材の調達

情報処理システム停止時の業務処理

##### ポイント2 広い視野で全体を見据えて検証

BCP策定段階では緊急時に調達可能な経営資源について十分判断できないことが想定されるため、訓練を実施して、その結果から確認する方法を推奨

## 各論Ⅶ

### 7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価 [ガイドライン P31 記載]

#### Q. BCMにおける点検／評価／監査とは、どのような違いがありますか？

事業継続ガイドライン第三版の内容は、以下の図のように説明できます。BCMにおける点検は、BCMの担当者等がBCMの軽微な誤りや古くなった内容の更新のチェックを行います。また、評価については、BCMの事務局等が、BCMの有効性を調べ、判断することを求めており、具体的には、事業継続に影響する変更・変化への対応や、サプライチェーンの視点、BCM拡充の観点などから評価を行うことが重要です。

さらに、BCMが進んでいる企業・組織ではBCMについて監査を行い、BCMの適切性・有効性・準拠性等を検証し、見直し・改善につなげることも有効です。監査には、社内のBCM事務局以外の部局による内部監査、外部のステークホルダー（関係者）等による監査、そして、外部の第三者である評価機関等が行う監査があり、一般的に後者になるほど客観性が増し、厳密なものとなりますが、必要な費用や負担が多くなるとみられます。

#### BCMにおける点検／評価／監査について（例示）

	主体	確認内容
点検	BCM担当者等	BCM上の軽微な誤りやミスのチェック
評価	BCM事務局等	BCMの有効性を判断
BCMの 監査	内部 BCM事務局以外	上記を含めて
	外部 第三者：ステークホルダー等 第三者：評価機関等	BCMの適切性、有効性、準拠性等を検証

## 各論Ⅶ

### 7.2 経営者による見直し [ガイドライン P32 記載]

#### Q. 残存リスクとはどのようなものですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、残存リスクについて、「BCM 事務局は、準備として、前回の経営者による見直しにより指示された事項、その後の BCM の進捗状況、点検の結果、訓練の結果などから明らかになった BCM の弱点、問題点、課題、現状の対策では未対応である残存リスク等を整理する。そして、その中から経営者と議論し判断を仰ぐべき内容を選定する。」と説明しています。

そして、残存リスクとは、「目標復旧時間の達成を阻害するリスク」や、「現状の事業継続能力では対応が困難な発生事象（インシデント）」等、「優先順位を下げてこれまで対応を見送っているリスク」であると述べています。

目標復旧時間の達成を阻害するリスクとは、発生事象（インシデント）以外のリスクであり、例えば、自社での対応が難しいサプライチェーンの予期せぬ中断のリスクなどが考えられます。現状の事業継続能力では対応が困難な発生事象（インシデント）とは、数十年に一度に発生が懸念される津波には対応できるが、数百年に一度の巨大津波への対応は困難である場合などが考えられます。また、優先順位を下げてこれまで対応を見送っているリスクとは、火山の爆発など、その発生頻度や被害の様相がつかみにくいものは優先度を高くしていない場合などが考えられます。

なお、ガイドライン本文では述べられていませんが、経営判断で定めた「目標復旧時間（RTO）」が、「停止（相当程度の低下）が許されると考える時間の許容限界」よりも短くすることが、対策費用等の面からどうしても困難な場合が、実務上、生じることがあります。その場合には、この RTO と許容限界の差分も残存リスクとなります。

## 各論Ⅶ

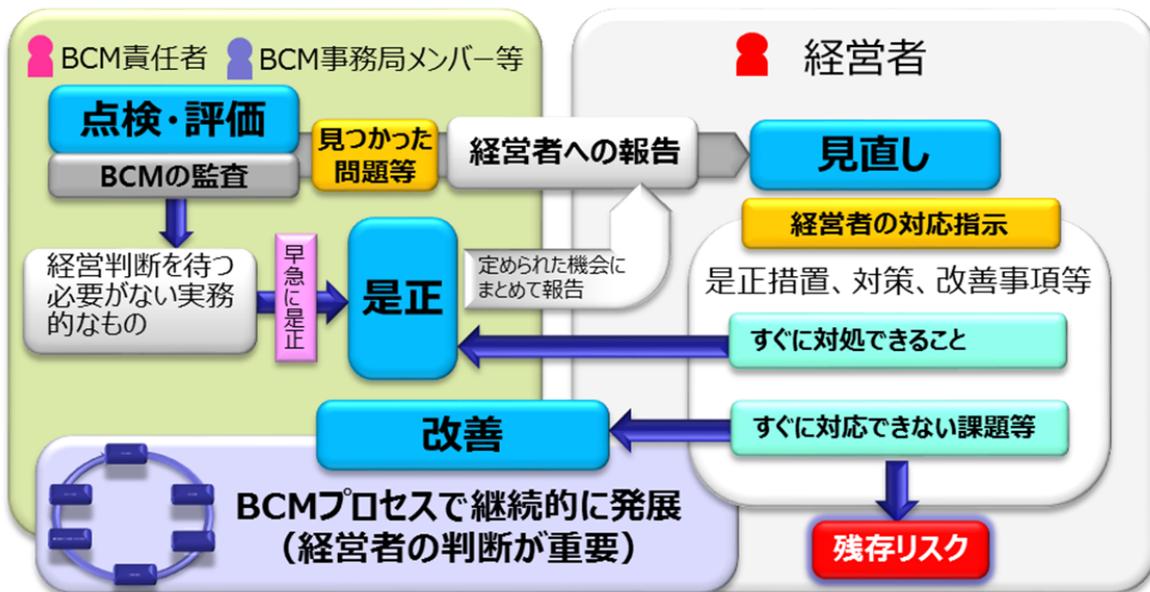
### 7.3 是正・改善 [ガイドライン P32 記載]

#### Q. BCMにおける是正・改善とは、どのように行いますか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「点検・評価でみつかった問題のうち、経営判断を待つ必要がない実務的なものについては、早急に是正すべき」であり、「経営者による見直しの結果、経営者から指示された是正措置、対策、改善事項については、対処できるものは迅速に是正する」と説明しています。また、「調査・分析、予算の確保、調整、その他の準備が必要なものについては、BCMの継続的な改善のプロセスに持ち込む」と説明しています。

すなわち、是正とは、経営判断を待つ必要がない実務的な誤りや現状に合わなくなった事項をBCM担当者やBCM事務局が早急に直すことや、経営者から指示された単純な修正指示に迅速に対応することです。他方、改善とは、改めることが必要であるが、調査・分析、予算の確保、調整、その他の準備が必要なものに対して行うもので、経営判断により実施するものであるとともに、BCMの継続的な改善のプロセスに乗せて、BCM事務局等による進捗管理を行いつつ、進めることになります。

#### 是正・改善の流れ（ガイドラインより）



## 各論Ⅶ

### 7.4 継続的改善 [ガイドライン P33 記載]

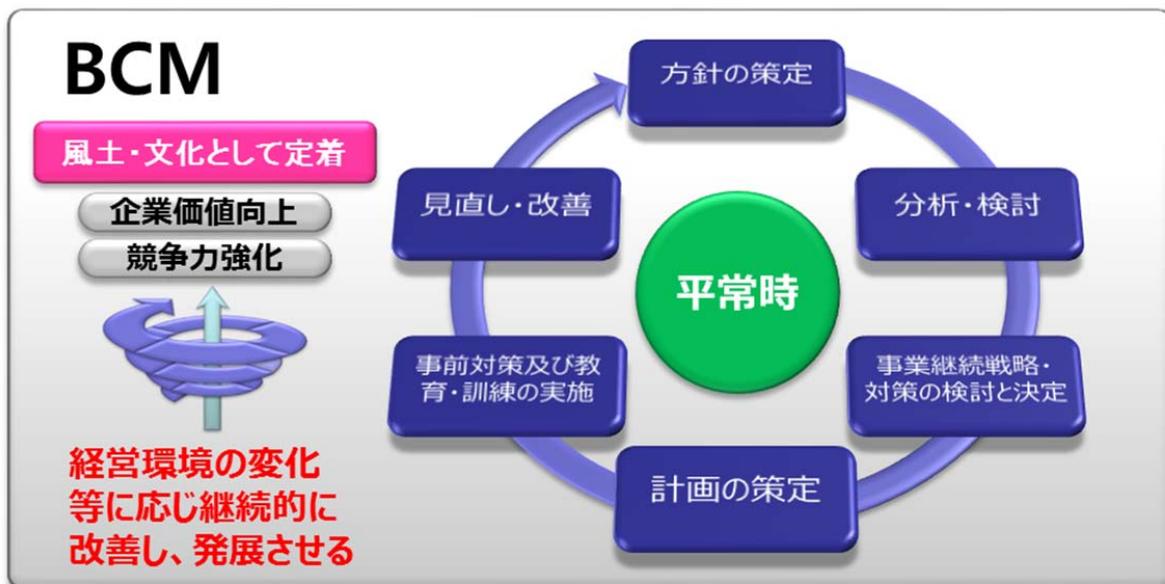
#### Q. BCMを「風土」や「文化」として定着させるとは、どういう意味ですか？

A. 事業継続ガイドライン第三版では、「経営者及び BCM 事務局は、BCM の重要性を役員・従業員に共通の認識として持たせ、自社の「風土」や「文化」として定着させ、さらには関係する主体との連携も図って、事業継続能力の維持向上を不断の努力として行っていくことが重要である。」と説明しています。

総論 1 でも説明した BCM を運用し、継続的に改善していくことを通して、次の図に示すように、BCM を継続的に改善し、発展させながら、企業が平常時の業務を行う場面において、事業継続能力を下げることを防ぎ、上げることに努力することが自然に意識されることが大切です。例えば、新規事業や新規取引先を決める稟議の中で、この変更で事業継続能力が下がらないよう対処したか、事業継続力を上げるのに役立つかなどが、当然議論されることが望まれるでしょう。こういった意味を含めて「風土」や「文化」として定着させると言っています。

この「風土」や「文化」として定着させるためには、経営者をはじめとする役員、そして全ての従業員に、BCM を広く周知することからはじめ、教育・訓練の実施を繰り返し実施するとともに、自社の重要な事業を行っていくやり方や仕組みを広く見直していく努力が必要だと考えられます。

#### BCMの風土・文化としての定着（イメージ）



# 資料編

## 参考資料 1 総論説明対応箇所の一覧表

### 経営者へのメッセージ

#### 事業継続ガイドライン第三版における経営者に関する説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	経営者が範囲を決める	P4 5行目
1.2 企業における従来の防災活動とBCMの関係	経営者中心で横断的に	P5 表中
1.4 経営者に求められる事項	企業・組織の経営者の責任	P7 7～最終行
2.1 基本方針の策定	環境理解から方針決定	P9 3～14行目
2.2 事業継続マネジメント（BCM） 実施体制の構築	全社的な体制を構築 総括的責任及び説明責任	P9 16～22行目
IV 事業継続戦略・対策の検討と決定	経営全般と関連	P15 2～6行目
4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方	事業継続戦略、様々な考え	P16 3～13行目
4.2.2.1 本社が被災した場合の対策	不可欠な要員、経営資源	P18 7～9行目
5.1.1 事業継続計画（BCP）	臨機応変、リーダーシップ	P22 18～19行目
5.1.1.1 緊急時の体制	経営者の責任と権限委譲	P22 21～25行目
5.1.3 教育・訓練の実施計画	役割に応じた力量を持つ	P26 12～13行目
5.1.4 見直し・改善の実施計画	経営者による見直し	P26 22～28行目
6.2.1 教育・訓練の必要性	BCM実効性、経営者認識	P28 13～15行目
VII 見直し・改善	予算、定期的、機会運動	P31 4～7行目
7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価	監査結果を経営者へ報告	P32 8～9行目
7.2 経営者による見直し	経営者とBCM事務局等	P32 15～23行目
7.4 継続的改善	継続、風土・文化	P33 2～9行目
VIII 経営者及び経済社会への提言 ＜BCMに取り組む必要性・メリット＞（3）	BCMは経営上も有益 経営者の認識	P34 24～28行目
＜BCMの見直し・改善を行う必要性＞ （4）（5）（6）	経営者が率先	P34 29～32行目 P35 1～9行目
＜経営者に向けて＞（8）（9）	BCM必要性、経営戦略	P35 17～27行目

## 総論 1 BCP及びBCMとは何か

### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	BCM概要、BCP定義 BCMは継続的取組 前ガイドラインとの定義の違い	P3 3～6行目 P4 10～18行目 P4 脚注9
1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性	積極的に経営戦略に反映	P6 15行目
3.2 リスクの分析・評価	BCMと目的意識 発生事象との関係	P13 16～ P14 1行目
付録 1. 用語の解説	BCP、BCM	P36

## 総論 2 BCMは経営戦略の一部

### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	経営レベルの戦略的活動	P4 4行目
1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性	積極的に経営戦略に反映	P6 15行目
1.4 経営者に求められる事項	企業・組織の経営者の責任	P7 7～最終行
4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方	費用対効果で戦略・対策を選ぶ	P16 9～16行目
Ⅶ 見直し・改善		P31 4～7行目
Ⅷ 経営者及び経済社会への提言 <経営者に向けて>	経営戦略の一環として考える	P35 22行目

### 総論 3 BCMの実施体制のあり方

#### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	方針・体制・手順の計画	P3 3～6行目
1.4 経営者に求められる事項	企業・組織の経営者の責任	P7 7～最終行
2.2 事業継続マネジメント（BCM） 実施体制の構築	全社的な体制を構築 総括的責任及び説明責任	P9 16～22行目
4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧	応援者受け入れ体制	P17 20行目
4.2.2.1 本社が被災した場合の対策	緊急参集、意思決定体制	P18 9～11行目
4.2.2.2 情報発信	情報発信・共有の体制	P18 17～19行目
5.1.1 事業継続計画（BCP）	BCPの体制	P22 11～13行目
5.1.1.1 緊急時の体制	緊急的な体制	P22 21～27行目
5.1.1.2 緊急時の対応手順	初動段階の実施体制	P23 6～8行目
5.1.2 事前対策の実施計画	平常時の実施体制	P25 22～25行目
5.1.3 教育・訓練の実施計画	教育・訓練の実施体制	P26 14～19行目
5.1.4 見直し・改善の実施計画	見直し・改善の体制	P26 22～26行目
6.1 事前対策の実施	BCP策定後の体制	P28 5～11行目
6.2.2 教育・訓練の実施方法	体制変更時について	P29 6～9行目
VIII 経営者及び経済社会への提言 ＜BCMの見直し・改善を行う必要性＞（4）		P34 30 P35～1行目

### 総論 4 事業継続能力を高めるためには

#### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	継続的改善で能力向上	P4 7～9行目
1.4 経営者に求められる事項	情報発信で信頼関係構築	P7 19～20行目
4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧	供給先・調達先との連携	P17 13～15行目
6.2.2 教育・訓練の実施方法	事業継続能力の確認・訓練	P30 1～18行目
7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価	定期点検項目	P32 7行目
7.2 経営者による見直し	経営者が率先して見直し	P32 20～23行目
	残存リスクの説明	P32 脚注92
7.4 継続的改善	継続的に改善する重要性	P33 2～9行目
VIII 経営者及び経済社会への提言 ＜BCMに取り組む必要性・メリット＞（5）	少しずつでも改善 事業継続能力の向上	P35 2～5行目

## 総論 5 利害関係者（ステークホルダ）の重要性

### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.2 企業における従来の防災活動とBCMの関係	影響を許容範囲に抑える	P5 21～22行目
1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性	利害関係者のニーズ	P6 13～16行目
1.4 経営者に求められる事項	利害関係者と信頼構築	P7 19～20行目
2.1 基本方針の策定	利害関係者の要求整理	P9 4～6行目
4.2.2.2 情報発信	利害関係者への情報発信	P18 13～19行目
7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価	利害関係者要求の点検	P31 22～27行目
7.2 経営者による見直し	要求変化の見直し	P32 16～18行目

## 総論 6 他主体との「連携」の可能性

### 関連説明事項の一覧

項番	説明のポイント	掲載箇所
1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性	指定公共機関との連携	P7 脚注14
4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧	供給先・調達先との連携	P17 9～21行目
4.2.5 法規制等への対応	平常時から連携 緊急時の規制緩和	P19 25行目 P20 1～5行目
4.3 地域との共生と貢献	地域との連携	P20 13～28行目
6.2.1 教育・訓練の必要性	連携訓練	P29 2～4行目
7.4 継続的改善	連携と事業継続能力向上	P33 6～9行目
VIII 経営者及び経済社会への提言 <BCMに取り組む必要性・メリット> (6)	経営者の連携への認識 連携の重要性	P35 6～9行目

## 参考資料 2 各省庁、業界団体等から公表されているガイドラインの例

### 政府、中央省庁、地方公共団体向けの例

対象	ガイドラインの名称	策定者	策定期間
政府	新型インフルエンザ等対策政府行動計画	内閣官房	平成25年6月
政府	業務継続計画	内閣府	平成26年3月
中央省庁	中央省庁業務継続ガイドライン	内閣府	平成19年6月
地方公共団体	地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説第1版	内閣府	平成22年4月

### 民間企業等向けの例

対象	ガイドラインの名称	策定者	策定期間
あらゆる企業・組織	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－	内閣府	平成25年8月
あらゆる企業・組織	企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き	内閣府	平成24年3月
民間企業等	新型インフルエンザ等対策ガイドライン	内閣官房	平成25年6月
民間企業等	地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画（ICT-BCP）初動版サンプル	総務省	平成25年5月
金融機関	主要行等向けの総合的な監督指針	金融庁	平成25年8月
	中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針		
	保険会社向けの総合的な監督指針		
	金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針		
医療機関	医療情報システムの安全管理に関するガイドライン第4.1版	厚生労働省	平成22年2月
食品産業	～新型インフルエンザ対策～食品産業事業者等のための事業継続計画（簡易版）の策定及び取組の手引き	農林水産省	平成21年6月
民間企業等	I Tサービス継続ガイドライン(改定版)	経済産業省	平成24年
民間企業等	事業継続計画策定ガイドライン ※企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書参考資料	経済産業省	平成17年3月
中小企業	中小企業BCP策定運用指針 第2版 ～緊急事態を生き抜くために～	中小企業庁	平成24年3月
建設業	土木工事の一般競争入札にBCPの項目を追加	国土交通省	平成22年4月
下水道	下水道BCP策定マニュアル（地震編）～第1版～	国土交通省	平成21年11月

業界団体等の取組の例

対象	ガイドラインの名称	策定者	策定期期
銀行	震災対応にかかる業務継続計画（BCP）に関するガイドライン	全国銀行協会	平成24年3月
損害保険	災害等発生時行動基本計画	日本損害保険協会	平成24年6月
証券	会員の緊急時事業継続体制の整備に関するガイドライン	日本証券業協会	平成17年6月
食品卸売市場	事業継続計画 策定のイメージと解説【青果市場卸売業】（新型インフル）	株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント	平成21年12月
自動車部品	BCガイドライン初版	日本自動車部品協会	平成25年3月
電機・電子・情報通信	電機・電子・情報通信産業BCP策定・BCM導入のポイント～取り組み事例と課題～	電子情報技術産業協会／情報通信ネットワーク産業協会	平成20年1月
商社	商社BCPガイドライン	日本貿易会	平成19年11月
中小企業	中小企業BCPステップアップ・ガイド（4.0版）	事業継続推進機構	平成20年11月
中小企業	BCP策定ガイド	東京商工会議所	平成25年3月
物流	自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン	日本物流団体連合会	平成24年7月
建設	建設BCPガイドライン—大規模自然災害に備えた建設会社の行動指針—	日本建設業団体連合会	平成24年3月
建設	地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」	全国建設業協会	
中小トラック運送	中小トラック運送事業者のためのリスク対策ガイドブック	全日本トラック協会	平成24年9月
不動産	不動産協会事業継続ガイドライン	不動産協会	平成19年11月
ホテル	地震発生時の対応活動指針	日本ホテル協会	平成19年11月

（注1）国、業界の取組は、国土強靱化WG2に出席する関係省庁への調査結果をもとに作成しました。

（注2）業界の取組の一部は、経団連資料やインターネット等の公開情報を基に作成。そのためこれ以外にも様々にあります。

## 付録1 参考文献

文献名	著者等
経営戦略としての事業継続マネジメント	東洋経済新報社
事業継続計画による企業分析	中央経済社
「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A	日科技連
実践事業継続マネジメント（第3版）	同文館出版
責任ある金融-評価認証型融資を活用した社会的課題の解決	一般社団法人 金融財政事情研究会
備えるBCMから使えるBCMへ	慶應義塾大学出版会
被災しても成長できる 危機管理「攻めの」5アプローチ	新建新聞社
BCMS強靱でしなやかな組織をつくる	日刊工業新聞社
〔論文〕事業継続計画(BCP)と普及方策について	論文執筆者 丸谷 浩明 氏
〔論文〕東日本大震災の教訓を踏まえた事業継続計画（BCP）改善への提言	論文執筆者 丸谷 浩明 氏
〔講演資料〕「現場・現実の事業継続マネジメント ～危機の時代を乗り越える組織能力強化～」	富士通総研 伊藤 毅 氏
〔講演資料〕新規事業へのシフトまたは撤退の判断とは	危機管理対策機構
〔講演資料〕迫りくるリスクと企業の事業継続の備え	講演者 丸谷 浩明 氏
〔講演資料〕BCMと企業価値の関係性	講演者 加賀谷 哲之 氏
〔講演資料〕BCに活用できるリスクファイナンス	事業継続推進機構（BCAO）
儲かるBCPにするためのチェックシート	中小企業庁
東京都帰宅困難者対策条例	東京都防災ホームページ

## 付録2 関係者一覧

### <執筆関係者>

#### 【事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会 委員】（敬称略）

座長 大林 厚臣	慶應義塾大学大学院 教授
委員 緒方 順一	株式会社インターリスク総研 取締役 総合企画部長
宇佐美 博	SMK 株式会社 経営企画室 室長
加賀谷 哲之	一橋大学大学院 准教授
角野 真一	株式会社ニュー・オータニ 内部統制推進室 課長
河野 玄治	鹿島建設株式会社 総務・人事本部 総務部総務課長
木根原 良樹	株式会社三菱総合研究所 科学・安全政策研究本部 社会イノベーショングループ 主席研究員
指田 朝久	東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 上席主席研究員
高橋 孝一	損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社 取締役 リスクコンサルティング事業本部長
田中 誠	公認会計士
中谷 幸俊	アクセンチュア株式会社 ビジネス・デベロップメント・ディレクター
成田 庄二	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 総務部グループ 渉外シニアオフィサー
蛭間 芳樹	株式会社日本政策投資銀行 環境 CSR 部 BCM 格付主幹
細坪 信二	特定非営利活動法人危機管理対策機構 事務局長
堀内 弘	東京都 産業労働局 商工部 経営支援課長
丸谷 浩明	東北大学 災害科学国際研究所 教授 特定非営利活動法人事業継続推進機構 前理事長
渡辺 研司	名古屋工業大学大学院 教授 リスクマネジメントセンター防災安全部門長
渡辺 吉章	静岡県 経済産業部 商工業局 商工振興課長

#### 【アドバイザー】（敬称略）

伊藤 毅	株式会社富士通総研 執行役員 ビジネスレジリエンス事業部長
中澤 幸介	新建新聞社 取締役 リスク対策.com 編集長

#### 【内閣府（防災担当）】

筒井 智士	普及啓発・連携担当参事官室 企業等事業継続担当主査
-------	---------------------------