

「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—（平成25年8月改定）」の解説（その1）

公認会計士・公認不正検査士 こぼり かずひで 小堀 一英
CBCP・CISSP おじま ひろゆき 尾嶋 博之

はじめに

内閣府（防災担当）は、平成25年8月に、「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」を公表した。これは、昨今のBCP普及の状況、東日本大震災やタイにおける水害の教訓、さらには国際動向を踏まえ、平成21年11月に改正された本ガイドライン（第二版）を改めて活用しやすくすることを目的として検討を行った結果公表したものであり、第二版からの主な改定内容は、次のとおりである。

- 経営戦略として平時からの取組を強調するとともに、章立てを刷新した。
- 教育・訓練、見直し・改善などを重視し、実効性の向上に関する説明を拡充した。
- 災害の教訓を踏まえ、幅広いリスクへの対応やサプライチェーン等の観点を重視すべきことを強調した。
- 経営者の積極的な関与やリーダーシップの必要性を強調した。

本稿では、「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」（以下「ガイドライン」という。）について解説する*1。なお、文中意見にわたる部分は私見であることを予めお断りしておく。

I 序文

1. ガイドラインの対象

ガイドラインは、民間企業を主な対象とした内容を多く記載しているが、業種・業態・規模を問わず、全ての企業・組織（営利、非営利を問わない）を対象としている。

2. ガイドラインの目的

ガイドラインの目的は、事業継続の取組、すなわち事業継続計画（Business continuity plan。以下「BCP」という。）を含めた事業継続マネジメント（Business continuity management。以下「BCM」という。）の概要、必要性、有効性、実施方法、策定方法、留意事項等を示すことで、我が国の企業・組織の自主的な事業継続の取り組みを促し、ひいては我が国全体の事業継続能力の向上を実現することとされている。

ガイドラインは、取り組みが未着手の企業・組織に対してはその開始を、不十分である企業・組織に対してはその見直し・改善を推進し、さらに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おり、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」と指摘していることは注目に値する。

3. ガイドラインが対象とする発生事象（インシデント）

ガイドラインが示すBCMは、企業・組織の事業（特に製品・サービス供給）の中断をもたらす自然災害を対象としている。しなしながら、大事故、感染症のまん延（パンデミック）、テロ等の事件、サプライチェーン途絶など、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ついても適用可能であるとされている。

II BCMの概要と必要性

1. BCPとBCM

BCPとは、大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）

*1 ガイドラインの全文は内閣府のウェブサイト（<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf>）で参照することができる。

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、又は、中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことをいう。これに対し、BCMとは、BCPの策定や維持・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、取り組み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、平常時からマネジメント活動をいう。

このように、BCMは単なる計画ではなく継続的な取り組みであり、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。また、企業・組織全体のマネジメントとして、継続的・体系的に取り組むことが重要であり、その手法として、例えば、PDCAサイクル等のマネジメントに関する仕組の活用も有効である。

なお、多額の出費を伴わなくても一定の対応は可能であるため、資金力や人的な余裕がない企業・組織も含め、全ての企業・組織に導入が望まれるし、その範囲などは、自社の事業内容、規模等に応じて経営者が判断してよいものとされている。

2. BCMのポイント

BCMにおいては特に次の3点が重要であり、これらが不十分である場合は、他の部分を充実させたとしてもその効果は限定的となる可能性が高いとされている。

- 不測の事態において事業を継続する仕組
- 社内のBCP及びBCMに関する意識の浸透
- 事業継続の仕組及び能力を評価・改善する仕組

3. 防災活動とBCMの関係

BCMは、従来まで一般的に取り組まれてきた防災活動とも関係が深い、中心的な発想やアプローチが異なる。BCMでは、危機的事象の発生により活用できる経営資源に制限が生じることを踏まえ、優先すべき重要事業・業務を絞り込み、どの業務をいつまでどのレベルまで回復させるかについての経営判断を求められるが、この点がBCMと従来の防災活動で大きく異なる。したがって、BCMを防災活動の単なる延長として捉えると、その効果を十分に発揮できないおそれがあるとされている。

なお、防災活動は、基本的に事業所等の拠点ごとに検討され、災害による被害を軽減するための対策を講ずるものであり、企業経営の観点からも依然として極めて重要である。また、対策の内容にはBCMと重なる部分もある（特に、現地復旧戦略は重なる部分が多い）ため、企業は、BCMと防災活動を並行して推進すべきである。

4. BCMの必要性

東日本大震災では、国内の影響が海外にまで及んだが、逆に、タイの水害のように、海外の影響が国内に及ぶことも多く、原材料の供給、部品の生産、組立、輸送、販売などに携わる企業・組織のどれかが被災すると、サプライチェーン全体が止まり、国内はもちろん、世界的にも影響を及ぼしかねない状況となっている。このような中で、企業・組織は、自らの生き残り顧客や社会への供給責任等を果たすため、どのような事態が発生しても重要な事業が継続・早期復旧できるよう、BCMを導入する必要性が一層高まっている。

このように、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、重要な事業の継続又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。

また、BCMは、社会や地域における企業・組織の責任の観点からも必要と認識されるべきであり、さらには、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、平常時の企業競争力が強化されるといったメリットもあるとされている。

5. 経営者に求められる事項

事業継続の取り組みを行うことは企業・組織の経営者の責任として認識されるべきであり、経営者は、平常時にも有事にもリーダーシップを発揮し、率先して、特に次の事項を行うことが必要であるとされている。

- BCMの必要性とメリットを理解し、相応の時間と労力、投資が必要であることも理解した上で、BCMの導入を決定し、自社の重要事項として実施させること。
- 自社の経営理念（存在意義など）やビジョン（将来の絵姿）を踏まえ、経営と連関の取れたBCMの基本方針の策定、経営資源の割り当て、戦略策定、BCP等の計画策定、対策等の実施、見直し・改善などについて、的確に判断し、実行させること。
- BCMに関する議論、調整、改善などに、自らのスケジュールを確保して、積極的に参画すること。
- BCMについて利害関係者からの理解を求めること。
- 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。

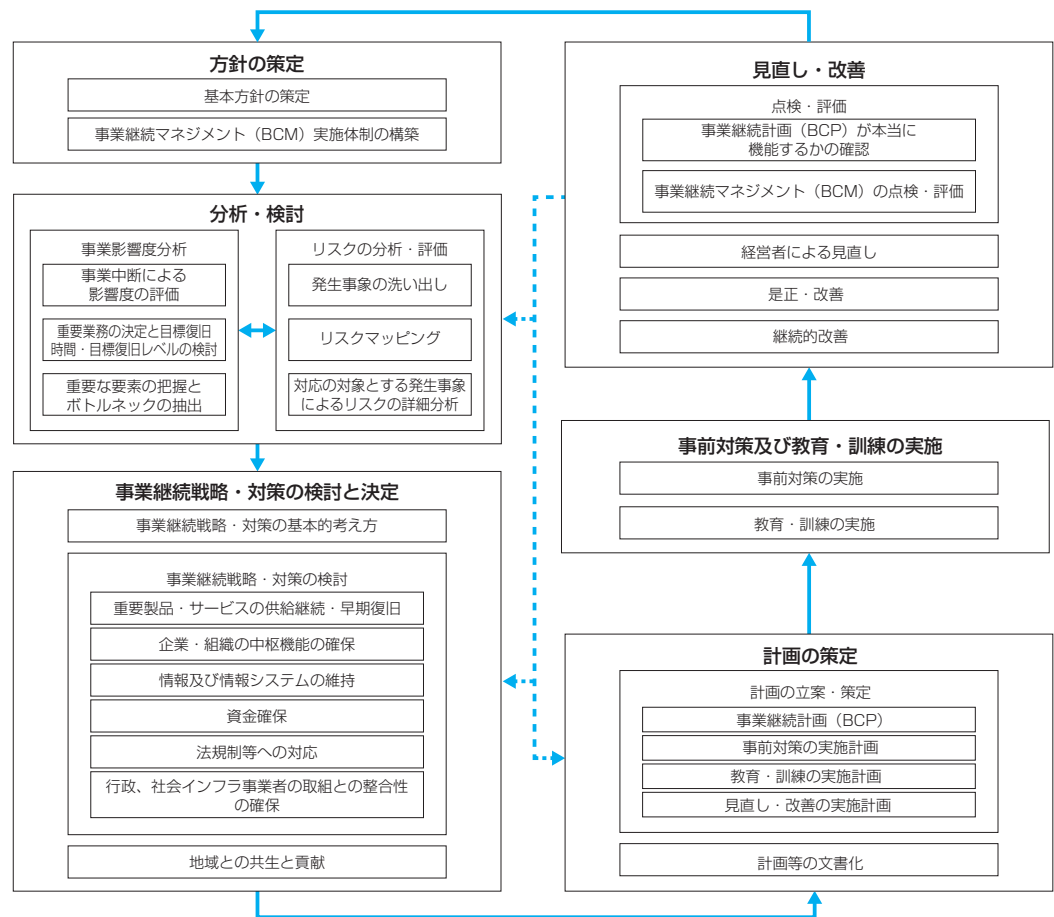
- BCMを通じて、企業価値を高める体制を構築することで、競争力を磨き高め、取引や利益等の拡大を目指すこと。
- BCPの発動時において、戦略や対策の選択に的確な判断を行い、予想を超えた事態が発生した場合には、既存BCPを柔軟に活用し臨機応変な判断・対応指示を行うこと。

なお、ガイドラインでは、BCMにおける各プロセスの解説のたびに、経営者の責任や実施すべき役割が述べられており、BCMの取組みにおける経営者の関与の重要性が強調されていると言えます。

6. BCMの全体像

BCMにおける実際の取り組みは、次のようなプロセスで構成される。

【図表1】 BCMのプロセス



(出典) ガイドライン8ページ

III 方針の策定

1. 基本方針の策定

BCMの実施にあたり、経営者は、まず自社の事業及び自社を取り巻く環境を改めてよく理解し、自社が果たすべき責任や、自社にとって重要な事項を明確にすることが必要であるとされている。そして、経営者はこれらに基づき、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ことになる。

また、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とさ

れている。なお、これらは、BCMの基礎となるものであるため、取締役会又は経営会議の決議を経ることが適切であるとされている点には留意が必要である。

2. 事業継続マネジメント (BCM) 実施体制の構築

経営者は、BCMの導入にあたり、分析や検討、BCP策定等を行うために、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。

なお、取り組みが進み、BCP等を策定した後も、この体制を解散させず、事前対策及び教育・訓練の実施、継続的な見直し・改善を推進するための運用体制に移行させ、BCMを維持していく必要がある。また、経営者は、これらの体制において、総括的責任及び説明責任（アカウンタビリティ）を負わなければならないとされている。

IV 分析・検討

1. 事業影響度分析

(1) 事業中断による影響度の評価

まず、その原因に関わらず自社の各事業が停止し

た場合に、その影響の大きさ及びその変化を時系列で評価する。ここで、この分析を「その原因に関わらず」行う趣旨は、顧客や取引先の経営判断においては「事業が停止するか否か」が重要であり、停止の“原因”は、実際にはそれほど重要ではない場合が多いためである。

具体的な方法としては、製品・サービスの供給が停止（又は相当程度低下）した場合の影響を、時系列にできるだけ定量的に評価し、自社にとって重要な製品・サービスを特定するとともに、それぞれがどのくらいの供給停止期間（供給低下期間）に耐え得るかを検討することになる。また、この際には、図表2のような観点で評価することになる。

【図表2】 事業中断による影響度を評価する観点（例）

- 利益、売上、マーケットシェアへの影響
- 資金繰りへの影響
- 顧客の事業継続の可否など顧客への影響、さらに、顧客との取引維持の可能性への影響
- 従業員の雇用・福祉への影響
- 法令・条約や契約、サービスレベルアグリーメント（SLA）等に違反した場合の影響
- 自社の社会的な信用への影響
- 社会的・地域的な影響（社会機能維持など）

（出典）ガイドライン10～11ページ

(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

次に、(1)の影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業を絞り込む。そして、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」(Recovery Time Objective、RTO)として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」(Recovery Level Objective、RLO)として決定し、また、重要業務間に優先順位を付ける。

具体的には、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」と「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、また、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。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、この段階ではあくまで「案」にとどまる。そして、これら目標の実現のため、事業継続戦略・対策の実施可能性等の検討を経てから、経営判断によって最終決定することとなる。

(3) 重要な要素の把握とボトルネックの抽出

次に、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。

続いて、これらの重要な要素の中で、必要とされている量の確保が可能となるまでの時間をより早い限り、当該重要業務の復旧をさらに早めたり、復旧レベルを上げたりすることができないものを「ボトルネック」として把握する。

ボトルネックを把握する一般的な方法としては、まず、2. で記載する「リスクの分析・評価」の段階で、現状（すなわち、戦略・対策の実施前）において特定した発生事象（インシデント）による重要な要素に対する被害を想定し、それにより「現状で可能な復旧時間」や「現状で可能な復旧レベル」を推定した後に、これらを改善するために対策を講じることが必要となるボトルネックを抽出する。

2. リスクの分析・評価

1. の事業影響度分析と並行して、自社が優先的に対応すべきリスク（発生事象（インシデント）の種類など）を把握するため、リスク分析・評価を実施する。

このリスクの分析・評価は、次のようなステップで行うこととされているが、このリスクの分析・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されている点には留意が必要である。

(1) 発生事象の洗い出し

自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象を洗い出す。なお、この洗い出しについては、極力発生し得るすべてのものを考慮する。

(2) リスクマッピング

(1) で洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・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。

(3) 対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析

(2) で優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、自社の各経営資源や調達先、インフラ、ライフライン、顧客等にもたらす被害等を想定する。なお、これは事業影響度分析で選定した重要業務に対して行うのが通常である。

以上

トーマツ メールマガジンのご案内

トーマツグループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジやニュースをWeb サイトに掲載するとともに、その更新情報を中心に「トーマツメールマガジン」として無料で配信しています。www.tohmatsum.com/mmlにアクセスし、トーマツメールマガジンにご登録くださいますようお願い申し上げます。

トーマツ総合メールマガジン

監査・ファイナンシャル アドバイザリー・コンサルティング・税務の4つの分野のサービスに関連する内容を中心に、それぞれの分野の最新情報やセミナー情報などを配信しています。(毎月発行)

トーマツIFRSメールマガジン

IFRS/国際財務報告基準(国際会計基準)の最新動向、解説記事を定期的に配信しています。また、特に重要なIFRS関連情報が発表されたときには、即時に、当該情報やその解説記事を配信しています。(概ね毎週発行)

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリーメールマガジン

M&Aの実務の観点より、新聞や経済誌等とは異なる視点で、財務・会計・経営戦略・業界動向などの話題を中心に、タイムリーかつ実務に即して充実した情報を提供しています。M&Aに関する身近な情報ソースとしてご活用ください。(毎月発行)

コンシューマービジネスメールマガジン

日用消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。ASEANをはじめとする新興国における市場動向レポート、企業動向ニュースサマリー、業界特有の会計情報などを提供します。(毎月発行)

ライフサイエンス ニュースレター

ライフサイエンス業界における最新トピックを配信します。業界専門コンサルタントが、製薬・医療機器企業が直面する課題や、押さえるべきトレンドなどについて解説します。(原則、隔月発行)

トーマツ チャイナニュース

中国ビジネスを展開している日本企業及び在中国の日系企業向けのニュースレターです。会計税務の専門的な立場より中国の会計税務投資情報についてタイムリーにわかりやすい解説を配信しています。(毎月発行)

ヒューマン キャピタル ニュースレター Initiative

組織・人事に関する国内外の最新動向、解説記事やセミナー情報を、ヒューマンキャピタル(HC)グローバル発行の内容も交えて配信します。企業の「人」「組織」にまつわる課題解決に向けて、是非ご活用ください。(毎月発行)

グロース エンタープライズサービス メールマガジン Next-

「成長企業」の創出に向けて、日本経済再生への戦略的視点を含めた政策提言と、成長企業が取り組むべき経営課題について、グロースエンタープライズサービスのコンサルタントが執筆した記事・インタビュー等を配信しています。(原則、毎月発行)

■お問合せ先 トーマツ メールマガジン事務局 info_magazine_jp@tohmatsum.co.jp