

「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2）

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

V 事業継続戦略・対策の検討と決定

1. 事業継続戦略・対策の基本的考え方

事業継続戦略の検討に当たっては、優先的に対応すべき発生事象（インシデント）を念頭に置いて行うものの、BCMは「どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する」という目的で実施するものであることも考慮することが重要であるとされている。したがって、BCMでは、自社に生じた事態を「原因事象」（例えば、直下型地震）によって考えるのではなく、「結果事象」（例えば、自社の〇〇拠点が使用不能）によって考え、対応策を検討することが推奨されている。また、この観点では、個々の重要な要素について代替を確保する代替戦略が幅広い発生事象に対して共通して有効となる可能性が高い。そこで、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ている。

もっとも、事業継続戦略の実現のための対策には、平常時から、ある程度費用をかけなければならない場合が多いのは事実であり、経営者としてどこまで費用をかけるかの判断が重要である。したがって、企業・組織は知恵を絞る様々な選択肢を検討し、費用対効果を十分に検討しながら戦略・対策を選んでいくことが重要となる。

2. 事業継続戦略・対策の検討

企業・組織が検討すべき事業継続戦略を検討する観点として、次のものが挙げられている。

- 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧
- 企業・組織の中核機能の確保
- 情報及び情報システムの維持
- 資金確保
- 法規制等への対応
- 行政・社会インフラ事業者の取組との整合性の確保

VI 計画の策定

1. BCPの立案・策定

BCPは、従来、我が国ではBCMとほぼ同じ意味で使われることが多かった。しかしながら、ガイドラインでは、近年、国際的にも使われているBCPの意味、すなわち、危機的事象の対応計画を指すものと定義されている。また、これには、被災後に、重要業務の目標復旧時間及び目標復旧レベルを実現するために実施する戦略・対策、あるいはその選択肢、対応体制、対応手順等が含まれる。

BCPの立案・策定にあたっては、特定の発生事象（インシデント）による被害想定を前提にするものの、BCMが「どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する」という目的意識を持って実施されることも認識し、被害の様相が異なっても可能な限り柔軟さも持つように策定することが推奨されている。さらに、予測を超えた事態が発生した場合には、策定したBCPにおける個々の対応に固執せず、それらを踏まえ、臨機応変に判断していくことが必要となるとされている。また、これらを含め、BCPが有効に機能するためには、経営者の適切なリーダーシップが求められる。

なお、ガイドラインには、緊急時の初動段階で実施すべき事項、事業継続対応を行うにあたり実施すべき事項、事前対策として実施すべき事項が具体的に例示されているため、参照いただきたい。

2. BCPの文書化

BCPを確実に実施し管理するため、また、教育や担当者の引き継ぎ等のため、BCPは文書化されていることが必要である。ただし、どこまで詳細に文書化するかについては、企業・組織として適切に判断することが推奨されている。

また、企業・組織全体としてBCMを進めている場合には、必要に応じ、部門や拠点別、あるいは役割別にも文書に落とし込むことが重要である。また、実際の作業を円滑にするために、マニュアルやチェ

ックリスト等も必要に応じて作成する。

一方で、文書は常に最新の内容として維持していかなければならない。また、実際の被害が想定と異なる場合に、BCPの内容を柔軟に応用する必要性を考慮すれば、文書の重要性はその緻密さにあるのではなく、対応者の行動を有効にサポートすることにあるため、文書化自体が目的とならないよう十分に注意する必要があるとされている。さらに、緊急時に使用するBCP（全部又は一部）やマニュアル等は対応者に配布し、常に活用できるよう適切に管理させることが重要である。

Ⅶ 事前対策及び教育・訓練の実施

1. 事前対策の実施

Ⅵで策定した事前対策の実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施する。また、各部署が実施する事前対策は、その部署の管理者が進捗を管理するとともに、BCM事務局としても進捗を確実に管理する必要がある。なお、ここで、BCP等の策定が終了し、分析・検討に当たってきた事務局やプロジェクトチームの作業は一段落することになるが、この体制については、単に解散するとノウハウの散逸をまねくことが多いことから、全社的な体制として発展的に維持し、事前対策及び教育・訓練の実施以降における体制とすることが強く推奨されている。

2. 教育・訓練の実施

(1) 教育・訓練の必要性

BCMを実効性のあるものとするには、経営者をはじめ役員・従業員に事業継続の重要性を共通の認識として持たせ、その内容を社内に「風土」や「文化」として定着させることが重要である。BCPを紙面や社内向けHPなどに記載して周知するだけでは、全ての関係者が実践できると考えるのは現実的でなく、継続的な教育・訓練の実施が不可欠であるとされている。

(2) 教育・訓練の実施方法

教育・訓練には、講義、対応の内容確認・習得、意思決定、実際に体を動かす等、対象や目的に合わせて様々な教育・訓練を行うことが重要であるとされている。また、実施のタイミングは、定期的（年次等）に行うほか、体制変更、人事異動、採用等により要員に大幅な変更があったとき、さらに、BCPの見直し・改善を実施したときと考えられる。

いずれの教育・訓練方法についても、その有効性を評価するため、目標を明確に定め、その達成度を評価する方法をあらかじめ決めておくことが必要である。

Ⅷ 見直し・改善

1. 点検・評価

(1) BCPが本当に機能するかの確認

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。

まず、達成の前提として実施が決まっていた事前対策の進捗を確認し、その効果が発揮されるかを確認（試験）することが重要である。さらに、例えば、復旧に必要な資機材がBCPに定めた時間内に調達できるか、あるいは、情報システム停止に備えて手作業で業務処理を行うと定めている場合においてその業務処理量が計画通りであるかなど、達成可能性を左右する事項を調査する。

また、緊急時には調達可能な経営資源は限られると想定されるが、その配分の妥当性において、BCP策定段階では十分判断されていない懸念もあるため、広い視野で全体を見据えて検証することが推奨されている。

(2) BCMの点検・評価

BCMにおいては、まず、人事異動や取引先の変更等による当然必要な修正が行われているかの点検が定期的に必要なものである。また、事業所、製造ライン、業務プロセス等の業務実施方法の変更、新製品・サービスの提供開始、新たな契約締結などの事業の変化、利害関係者からの要求、法令改正などの環境変化、その他様々な要因に対してBCMが合致しているか、必要な変更が行われているかの視点からも点検・評価を行う必要がある。さらには、取引先の点検等、サプライチェーンの視点で点検・評価を行う必要もある。

加えて、自社のBCMにおいて想定している発生意象（インシデント）の種類や被害想定を拡大・拡充すべきではないか、BCMの対象事業の種類や事業所の範囲などを広げるべきではないか等、BCMの拡充における観点での点検・評価を行うことも必要であるとされている。

2. 経営者による見直し

経営者は、十分な時間を確保し、BCM事務局からの説明を受け、必要な議論や評価を行い、自社の事業継続能力の維持・改善のため、自ら率先してBCMの見直しを行うことが必要である。また、その結果を踏まえ、経営者として早急に実施すべき是正措置や対策実施を指示するとともに、次年度以降のBCM改善の方向性なども打ち出す必要がある。

そのためにBCM事務局は、まず、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必要がある。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。

また、一方で、経営者は率先して、BCM事務局に対してBCMの見直しの要点をあらかじめ指示することも考えられる。特に、自社事業、経営環境、利害関係者からの要求の変化などには経営者としても十分留意し、これらとBCMが適合しているかについて見直していく必要がある。さらに、BCMについて監査が行われている場合には、経営者が監査結果の報告を受け、見直しの議論内容を把握することも重要と考えられる。

3. 是正・改善

1. の点検・評価で見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る。なお、その内容は、定められた機会にまとめて経営者に報告するとよい。

また、2. の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。なお、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ともに、そのBCM事務局等が進捗管理を行うことが必要である。

4. 継続的改善

経営者、BCM事務局、さらには企業・組織全体は、BCMが自社の経営方針や事業戦略、BCMの基本方針、目的等に照らして適切なものであるか、BCMの適用範囲や対象リスクなどが妥当なものであるか、また、事業継続戦略や対策が有効なものであるかなど評価し、これらの観点から継続的に改善していかなければならない。

すなわち、この継続的な改善は、BCMのあらゆるプロセスで行われることが望まれる。したがって、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されている。

Ⅷ 経営者及び経済社会への提言

事業継続は、顧客への供給維持、自社の雇用確保、サプライチェーン強化等の視点から、全ての企業・組織が取り組むべきものであり、これは社会的責任の観点からも必要との認識が広がるべきであるとされている。

ガイドラインでは、最後に、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次のとおり提言している。

1. BCMに取り組む必要性・メリット

(1) 近年、企業が計画的・組織的に危機的な発生事象（インシデント）への備えを行っていることが、株主、取引先、消費者、行政、従業員、市場などから、従来に増して高く評価されてきている。中でも、諸外国の企業も重視しているBCMを推進することが、国際的にも企業価値を高める観点から有効であるとの認識が広がってきている。さらに、事業継続の取組を行うことは、サプライチェーンの視点も含め、産業競争力を強化する上で有効との認識も強まっている。

なお、我が国の経済社会にこのような認識が広がることや、このような評価が得られた企業にメリットを与える制度の拡充が望まれる。

(2) 日本企業が抱えるリスクの中でも特に地震リスクは、海外投資家の関心も高い。また、他の発生事象によるリスクへの懸念も高まっている。そこで、投資家その他の利害関係者の懸念を払拭するためにも、地震リスクをはじめとしたこれらのリスクについて、その対応策とともに、有効な方法（例えば、有価証券報告書、営業報告書、社会環境報告書）により積極的に開示することが望まれる。

なお、このような開示の姿勢が企業・組織の評価を高めるようになってきている。

(3) 不測の事態における事業継続の戦略・対策を検討することで、企業・組織にとって重要な業務、資源、プロセス、調達先等の優先順位を把握することができ、それが、平常時の経営改善にも活用でき、様々な環境変化へのスピードが向上することから、経営上も有益である。

なお、この認識が、経営者や経済界に一層広がることを望まれる。

2. BCMの見直し・改善を行う必要性

(1) 企業・組織の事業内容や業務体制、内外の環境は常に変化している。したがって、BCP・BCMの点検や改善がこれらに追い付かず、有効性が低下する懸念が常に存在している。これを防止するため、経営者が率先して、BCMの定期的及び必要な時期での見直しと、継続的な改善を実施することが必要である。

(2) 想定を超える大災害や予測不能な事件の可能性も考慮すれば、完璧なBCP・BCMを持つことは現実には不可能に近い。しかし、経営者においては、それを理由に着手を躊躇したり、拡充を放棄したりせず、少しずつでも改善を繰り返しながら、自社の事業継続能力を向上させ続けていく必要性を強く認識すべきである。

(3) BCP・BCMを改善するためには、現実とし

て、個別の取組のみではなく、企業間や企業体などのサプライチェーン連携、あるいは業界や地域などにおける連携を考慮する必要がある。経営者においては、取引先、業界団体、地域関係者などと共同してBCPの訓練やBCMの見直しを行うなど、積極的に取り組むことが望まれる。

3. BCMと共に求められるもの

(1) 被災した地元地域との共生は、地域社会の一員であり、地域の従業員や取引先に支えられている企業・組織にとって、自社の事業継続と同じように重要であることは言うまでもない。企業・組織の社会的責任を果たすべきことに加え、事業継続には地域の復旧が前提になる場合も多いことも考慮し、地域の救援・復旧にできる限り積極的に取り組む経営判断が望まれる。

4. 経営者に向けて

(1) 企業・組織が不測の事態により被害を受けた、あるいは供給途絶に直面した場合、活用できる経営資源に大きな制限が生じる可能性が高い。その場合、限られた人、物、資金などの経営資源をどこに集中的に投入するか観点から、優先すべき重要業務を真剣に検討し、どの業務をいつまでにどのレベルまで回復させるかを経営判断する必要がある。そして、この重要業務の絞込みは、BCPの発動期間内に限らず、経営戦略の一環として中期的・長期的な観点においても必要となる可能性が高い。これらを経営者として認識すべきである。

(2) 経営者は、BCMの必要性とメリットを十分に理解し、有効なBCMの推進と定着には相当の時

間と労力、費用が必要となることを認識して、不断の努力を継続すべきであること、さらにBCM全般において、経営者の的確な判断とリーダーシップが各所に求められていることを、改めて強調する。

おわりに

内閣府が毎年実施・公表している「企業の事業継続の取組に関する実態調査」によれば、事業継続に取り組んでいるとする企業は年々増加している。しかしながら、防災計画や災害マニュアルを策定しているだけで事業継続に取り組んでいると回答している企業もあると思われ、BCP・BCMの策定・実施はまだまだ進んでいないというのが実際に現場でBCM導入のサポートをしている我々の実感である。

ガイドラインは、我が国の企業・組織における事業継続の取組の必要性を明示し、実施することが必要な事項や望ましい事項等を記述することで、BCPの策定・改善につながるBCMの普及促進を目指したものである。本稿が、各企業・組織における事業継続の取組の一助になれば幸いである。

なお、ガイドラインでは、経営者に求められる事項がⅠ章1.4節（本稿Ⅱ5.*¹）に、また、経営者及び経済社会への提言がⅧ章（本稿Ⅸ）に記載されている。したがって、経営者のみなさまにおいては、ぜひこれらの章を先に重点を置いて読んでいただき、経営者主導の実効性あるBCMの確立につなげていただきたい。

以上

* 1 本誌2013年11月号（Vol.447）25～26頁。