

## 第 13 章 <目的 13>BCM の体系を整理し、経営戦略として評価を得る

### 【この章の目次】

第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理 .....	1
第 13-2 節 経営戦略との連動・融合 .....	3

### 第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理

#### 1. 必要性

- ① BCP の策定・運用がある程度進んだら、BCM 関連文書・マニュアル類を体系的に整理して、役員・従業員にもわかりやすいものとし、危機事象の発生時や平常時にどの部分をどのように使えばよいのかが明確にすることが必要です。これにより、維持管理が行いやすくなります。
- ② さらに、自社が BCM を有効に運用していることを取引先、関係先に周知し、危機事象発生への備えについて評価を得るためにも、体系的な整理を行うことが必要です。特に、BCM の内容が取引先や社会の要請に合致するものであること、訓練や継続的改善等の定期的な実施等により実効性があるものであることを、明確に示せるようにすることが有益と考えられます。

#### 2. 方法

##### (1) BCM の文書体系の構成

BCM の計画に関する文書構成の整理は、様々な方法が提案されていますが、基本的には次のように整理ができると考えられます。

##### ① 危機事象発生時の緊急対応と事業継続のための計画

危機事象が発生した場合に使用する計画であり、避難誘導、負傷者の救助、二次災害の防止、安否確認、指揮命令系統の確保、代理への権限委譲、対策本部の設置、被害状況の把握、重要な関係先との連絡手段の確保、事業継続戦略の選択などを含み、時系列で進行を経営層が管理することとなります。マニュアルやチェックリストがここで役立つこととなります。

##### ② 平常時の事前対策の実施計画

危機事象の発生時に、重要業務に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報などのリソースが被害を受けたり、確保できなくなったりする影響をなるべく軽減するために、平常時に着実にやっていくべき事前対策を誰が、いつ、どのように実施していくかの計画です。この事前対策の実施により、目標復旧時間や目標復旧レベル（これらは一種の対外的公約として実現のめどが求められる）がより確実に実現できるようになり、さらには、より早く、より高い水準での実現も可能になっていくはずですが、この実施計画は、毎年度の予算執行とともに進捗を管理していくこととなります。

##### ③ 平常時の教育・訓練、維持管理及び改善の計画

BCP・BCM に関して定期的・計画的な教育・訓練を実施して、習熟を図る計画、及び、人事異動、事業の変更等により必要となる定期的な BCP の維持管理及び経営層も参加した改善・見直しの計画で、毎年、どの時期に何を行うかを決めておきます。さらに、訓練結果を踏まえた BCP・BCM の有効性の検証と改善を図るための検討の時期やプロセスなども決めておきます。教育訓練と維持管理・見直し改善とを分けて計画する方法もあります。

##### ④ 計画策定の根拠とした分析・評価に関する文書、資料群

重要業務の選定、目標復旧時間・目標復旧レベルの設定、戦略の検討などに用いる策定過程の重要な文書、資料群です。BCP の改善・見直しの際に、現状の各計画や体制・手順などがどのような理由と根拠で策定されたかを確認するために必要になります。また、危機事象への対応時にも、戦略の選択の検討の際に参照することも考えられます。

なお、第 14 章「中小企業 BCP の簡略版の全体構成イメージ」は、上述の文書構成に沿ったものとなっています。

(2) 文書体系の有効性を確認するポイント

- ① BCP、BCM とは、文書づくり自体が目的ではなく、当然、自社の事業継続力を高めることが目的です。このためには、事業継続に関わる人材の理解を進め、対応力を高めることが不可欠であり、その視点から文書の在り方を考える必要があります。まず、危機事象発生時の初動においては、各人の対応力を支えるチェックリストと各作業についての簡単なマニュアルなどが最も重要となるでしょう。それが用意できていないのであれば、対応の方向性は決められているが、実働の準備がまだ十分にできていない段階と評価せざるを得ません。
- ② 危機事象は想定どおりの種類、レベルで起こるものではないので、BCP で規定している対応の詳細部分は、発生後の被害の状況も踏まえ、用意した対応の選択肢の中からその時点で選定する、あるいはその時点で柔軟に見直すことになる应考虑すべきです。そこで、策定された BCP や BCM の計画文書の各パーツが、このような危機事象の多様性の視点を十分踏まえているかを確認してください。具体的には、ある特定の危機事象のある種類、レベルを前提にして、BCP や BCM の計画文書を作り込み、役員・社員は記載された通りの対応を暗記して、発災時にその通りに対応すれば事業継続ができるといった考え方は適切ではありません。
- ③ BCP、BCM の文書は、担当者が交代する場合の引継ぎ、そして、新しい担当者の教育のために必要である点も重要なポイントです。したがって、緊急時に使用する資料が、引継ぎがしやすいものであるかを、例えば、現在の担当者の二代後の担当者も同じように対応ができるかを考えましょう。具体的には、分量も多すぎず、初心者にも理解でき、さらに、自ら維持管理としての修正もできるようなものになるよう、工夫が必要です。
- ④ 自社の BCP、BCM において、この種類の危機事象、このレベルの危機事象をなぜ想定リスクとしたのか、あるいは、なぜこの重要業務を選び、目標復旧時間をこうしたのかの判断したのか、などについては、根拠が残されていなかったり、根拠は残っていても難解で理解できなかつたりすると、見直しを行う場合に大変困ります。悪い例として、BCP 策定を外部業者に委託し、これらの根拠が社内によく理解されていないと、後任者らは見直しができず、BCP 文書が放置される結果となります。当初の作成担当者は、後任者が理解できる資料として整理したうえで根拠を残すことが不可欠です。

3. 留意事項

- ① 事業継続の取組の最初のスタートの段階では、特定の危機事象の種類・レベルでの発生を想定して、それにまず備える方法は是認されます。しかし、実際に発生する危機事象の多様性を正面から見据えて、BCP、BCM をどのような危機事象に対しても、少なくとも何らかの備えはあるもの（マルチハザードの対応）に展開していかないと、実際の危機事象に直面したら自社の BCP、BCM は有効でなかったということになりかねません。
- ② ただし、実際にマルチハザードの対応をするには、特定の危機事象の種類・レベルを想定した際に作り込めるような詳細さで計画づくりはできません。この場合、例えば、1) 突然発災する地震、2) 発災前に準備を行うことができる台風などの風水害、3) 被害が段階的に広がり、被害も人中心の新型インフルエンザ、などといったように、対策内容がかなり異なる危機事象をまず想定して BCP、BCM の内容をある程度深く詰めていき、その後、他の危機事象について、これらの中のパーツを転用して組み合わせて対応していく発想が有効な場合もあるでしょう。

様式例 13-1-1 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）

対策項目	種別	現状レベル（事業継続の課題）	対策内容	対策後のレベル	実施時期	必要予算	担当者
社屋**倉庫等の耐震診断	継続	耐震性不明	耐震診断を実施	耐震性判明	○年○月まで	200 万円	**課係
事務所、倉庫内の設備、家具の耐震固定	継続	設備の未固定	床にアンカーで固定	震度 6 強に耐える	○年○月まで	100 万円程度	**課係

対応拠点、代替対応(連絡)拠点の停電対策	継続	停電対策なし	簡易な発電機を確保する	最低限の業務設備を稼働	○年○月まで	数十万円	** 課 係
サーバーの停電対策	新規	突然の停電でデータが破損する可能性あり	無停電装置を購入して、正常終了させる	継続稼働は無理だがデータは破損しない	○年○月まで	数十万円	** 課 係
飲み水の確保対策	継続	社員全員分の飲み水の備蓄が十分ではない	飲み水の備蓄を一人○ℓまで積み増す	飲み水の不足が解消	○年○月まで	毎年○万円	** 課 係
**原料の代替調達先確保	継続	調達先が1社のみ	調達先を地域が離れたもう1社を確保	調達先が2社	○年○月まで	調査の事務経費	** 課 係
.....							

## 第 13-2 節 経営戦略との連動・融合

### 1. 必要性

- ① BCP・BCM は、改めての説明となりますが、企業にとって経営戦略の一つと位置付けられるものです。例えば、事業継続方針は、企業の経営理念に基づいて定められますし、事業継続戦略は、企業の経営戦略の一環として立案され、選択されて発動されます。関与する社内の部署・人員面でも、従来からの防災は総務系・施設系の従業員が担当することが多いわけですが、事業継続には、すべての役員が関り、従業員も総務系・施設系の方以外の方も多くが加わり、全社的な取組となります。
- ② BCP・BCM をどの部署が主に担当するかについては、どの事業、どの拠点の事業継続や復旧が優先するかは、経営層はもちろん、将来の需要予測を担う経営企画部門や事業部門が主担当であり、代替事業拠点の選定や災害時相互支援協定の締結先企業の選定も、経営層がリーダーシップを発揮して判断しなければ推進できません。サプライチェーン管理は調達部門が主担当ですが、他企業との関係ですから平常時の連携は経営層からの働きかけが不可欠となります。そして、倒産に直結する資金繰りは財務部門が主担当ですが、経営層が意思決定を担う部分が多い仕事です。
- ③ もし、経営層が BCP・BCM を防災対策の延長として考えるにとどまるのであれば、そのメリットは発揮できませんし、おそらく、経営戦略に結び付いてはいないでしょう。さらに、BCP の策定を総務系・施設系の部署だけに任せて経営者が関与していないのであれば、②で述べた別の部署が主役となるべき事業継続対策は十分に備わっていない可能性が疑われます。
- ④ そこで、企業の BCP・BCM は、経営層がリーダーシップを発揮し、企業の経営戦略と連動・融合したものにとらえ、それを社内実践させることによって推進することが必要なのです。

### 2. 方法

以下では、経営戦略と事業継続戦略が連動・融合する具体的な場面の例をあげます。これらより、貴社の BCM、BCM と経営戦略との間の関係を再度確認してもらえたいことを期待します。

- ① 企業の経営戦略と事業継続戦略が最も深く関わると考えられるのは、危機事象の発生に伴う需要の変動への対応です。第 10 章でも述べましたが、販売先への売上、すなわち需要が急減する理由は、災害、事故、事件に等に限らず、販売先の製品の信用失墜、不買運動などの社会的な事象や、輸出が事実上停止するような突発的な経済事象でも発生する問題です。需要の減少に対する対応策は、販売先の多重化による回避、需要減少の対象外の製品・サービスへの重

点の転換、さらには、新製品の予防的な開発などであり、これは将来の需要動向を見越した経営戦略と区別がつかない領域といっても過言ではありません。

- ② 次に、危機事象の被害からの復旧後に、被災前と同様に製品・サービスが販売できず需要が戻らない可能性、借入れによる再投資の返済に資金が回せるような採算性が確保できない可能性、設備は復旧しても従業員が確保できず稼働率が上がらない可能性などを予測して、妥当な水準での事業継続対応を決定するのは、復旧における経営戦略と一体となったものとなります。従来の需要が戻らないことに対応した類似分野での新製品の開発や、重要事業の切り替えなどの対応は、冷静な需要変動の予測、資金繰りなどの経営判断を踏まえたものとなります。
- ③ 原材料や部品の調達面の事業継続戦略である調達元の二重化、多重化については、平常時の採算性の観点からは、1社に集中した大量調達による値引きでコストを引き上げる戦略との二律背反となる傾向があります。採算性向上と危機事象発生時での供給責任という経営者の双方の責務に対して、どの程度考慮するかは、最終的には経営層が担うしかない問題でしょう。
- ④ 出荷が好調で、増産の工場設置の投資を行う場面では、追加する工場の立地の選択は、既存施設に隣接させるのは管理上最もやりやすいことが多いわけですが、事業継続戦略の視点では、代替拠点として活用できるように遠隔地に設けることが提案されます。ただし、遠隔地といっても具体的にどこに立地させるかは、販売先に近い立地など、営業面での有利さが一体的に判断されることとなります。
- ⑤ 遠隔地の同業他社との代替供給のための連携は、平常時の経営上のメリットを作り出す連携と一体に進めることで、中長期的な事業継続戦略としても存続する可能性が高まります。また、代替供給を実施したあと、自社が復旧した後に販売先を戻してもらえらという信頼関係は、経営者同士が醸成することが必要です。したがって、経営戦略と経営判断が不可欠な事業継続戦略となります。

### 3 留意点

上述のような経営戦略との連動・融合の例を踏まえ、経営者が BCP、BCM が経営戦略・経営課題として重要なものという認識を持ち続け、リーダーシップを発揮し、従業員がこれを十分理解していくことが、事業継続力を維持・拡大していく最も重要なポイントであることを強調しておきます。