

第1章 <目的1>事業継続計画の概要と効果を知りたい

【この章の目次】

第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果	1
第1-2節 BCP・BCMの必要性	3

第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果

1 事業継続計画（BCP）の概要

(1) BCPとは何か

企業は、災害、事故、事件、感染症その他の事象（以下「危機事象」と呼びます。¹⁾による被害を受けても、取引先等の利害関係者や社会から、重要業務が中断しないこと、中断してもできるだけ短い期間で再開することが望まれています。この実現をめざす計画が「事業継続計画」（BCP: Business Continuity Plan）です。このBCPによって「顧客の他社への流出」、「マーケットシェアの低下」、「利益や売り上げの低下」、「企業の評価の低下」等の問題をまぬがれようとするのです。

(2) 事業継続マネジメント（BCM）の重要性

日本では、BCPという用語が広く知られてきていますが、事業継続を実現させるには計画を立てるだけでは不十分で、平常時の点検、維持管理、訓練、継続的な改善といった活動が必要です。つまり、BCPを策定しても、自社の人員・体制や緊急時の連絡先の情報を更新したり、BCPで定めた対応・手順の有効性を検証して改善したり、重要業務の変更に応じた見直しを行うことなどがが必要です。

これらは、平常時に企業のマネジメントの一環として実施していくべきものです。そこで、事業継続にかかわる平常時の活動を含む全体の取組を、事業継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management）と呼びます。

(3) BCMの概要

BCMの主要な内容を説明すると、次のようになります。

- ① 危機事象により企業が大きな被害を受けた場合、平常時のすべての業務を行うことができなくなります。そこで、優先的に継続すべき重要業務を平常時に熟慮して絞り込んでおきます。その絞り込みには、自社の利益、収入、キャッシュフローなどの要因のほか、取引先への供給責任や、企業の社会的責任の観点も考慮して行います。
- ② 個々の重要業務について、いつまでに復旧しなければならないのかを検討して、目標復旧時間を設定します。図1-1-1で説明しますと、何も備えがなければ青色の復旧曲線のような遅い復旧になってしまいますが、BCMの導入により、赤い破線のような迅速な復旧曲線を実現することを目指します。具体的には、赤の点線で示した復旧の時間的な許容限界の前に目標復旧時間を青色の点線のように設定します。
- ③ 重要業務の継続・早期復旧は、その実施に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報等の要素・資源（リソース）がなければ実現しません。そこで、このリソースを漏れがないように把握して、その中で被害により確保や入手が困難になり復旧の制約となりかねないもの（ボトルネック）を把握します。そして、そのボトルネックに事前対策を計画して実施することによって制約を改善し、復旧可能時期を早めていきます。これによる事業継続力が向上します。
- ④ 危機事象が発生した場合において、現時点で実施可能な事業継続の対応を行うための対応体制や対応手順を、計画として定めます（この計画がBCPと呼ばれるものです）。この計画は、実施済みの事前対策の効果も踏まえたものとして改善していくこととなります。

¹ このガイドでは、BCP・BCMの対象事象を自然災害などよりも広いものと考えますので、災害、事故、事件、感染症その他の突発的、またはある程度突発的な事象を「危機事象」と総称することとしています。

- ⑤ このBCPについて、教育により役員・従業員に習熟を図り、訓練により有効性の検証を行います。
- ⑥ BCPを社内や関係先の変化を踏まえた最新の状態に維持していくため、定期的な点検と修正を行います。そして、訓練や点検の結果も踏まえ、経営者も参加した定期的な改善や見直しを行います。

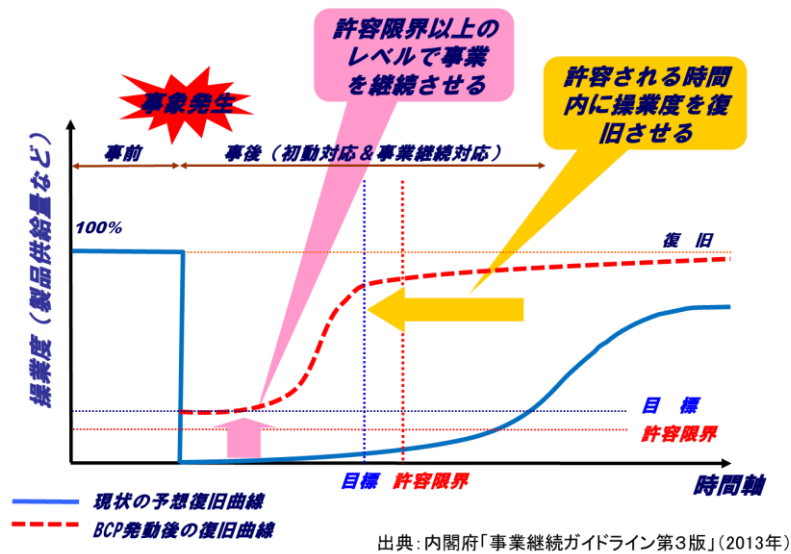


図 1-1-1 事業継続の概念 (一般企業、突発事象)

図 1-1-1 は、突発的な危機事象が発生した場合の重要業務の操業度の変化及び対応を示していますが、段階的・中間期に被害が継続するリスク (例えば新型インフルエンザ) の操業度の変化及び対応については、章末の補論 1-1 を参照してください。

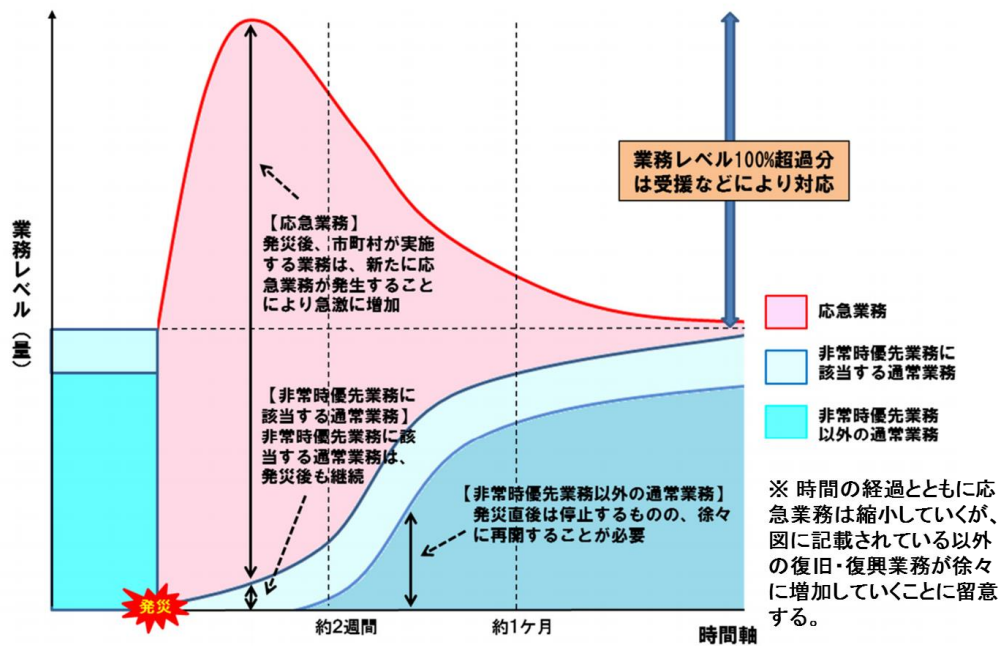


図 1-1-2 行政の業務継続における業務レベルの推移

また、企業を含め組織一般として、危機事象により被害を受けると、平常時の柱の業務としての意味での重要業務は図 1-1-1 の操業度となりますが、一方で、初期消火等の応急対応、建物・設備の被害調査、安否確認、重要関係先への連絡、外部からの問い合わせへの回答などの災害対応業務が発生しますので、これらも足し合わせた被災後の全体の業

務量は平常時よりも増加しますので、注意してください。この増加は、市町村をはじめとした災害対応を行う必要がある組織には顕著です。市町村の BCP に関する例にして示したのが図 1-1-2 です。どの企業でも、程度の差はありますが、災害対応業務の発生し、忙しく動き回ることになります。

2 参考となる政府の BCP に関するガイドライン

参考となる BCP に関する政府が公表しているガイドラインを示します。

- ① 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン」平成 25 年 8 月改定（第三版）（2013 年 8 月）
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/guideline03.pdf>
- ② 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（2014 年 7 月）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/guideline03_ex.pdf
- ③ 中小企業庁経営安定対策室「中小企業 BCP 策定運用指針」（2012 年 3 月改訂）
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

これら以外に、都道府県その他の公的主体が公表している BCP に関するガイドラインもあります。

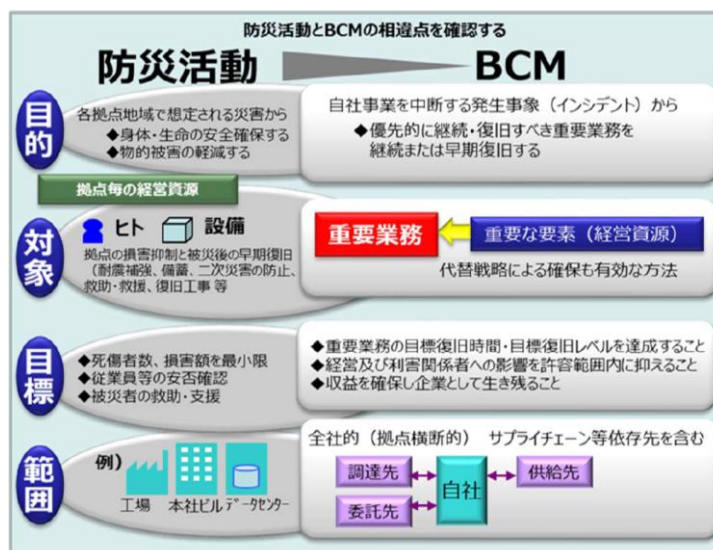
第 1-2 節 BCP・BCM の必要性

1. 防災活動と BCP の関係

内閣府「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（前節 3②）において、防災活動と BCM の関係について、次のように述べています。

内閣府「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。

また、この点を図 1-2-1 のように図で示しています。

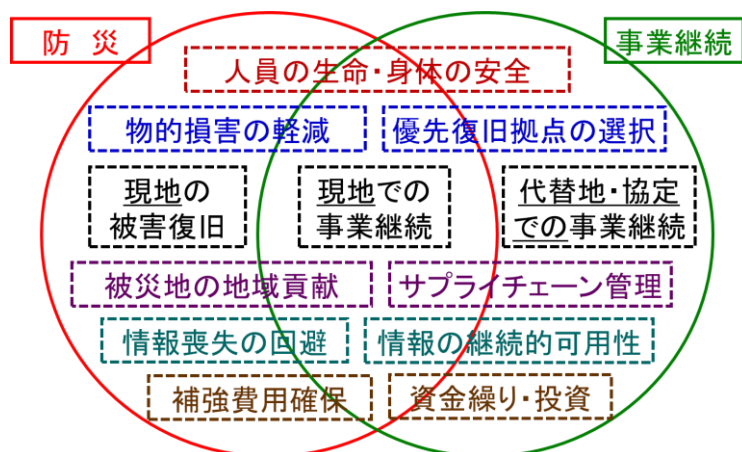


出典：内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（2014 年 7 月）

図 1-2-1 防災活動と BCM の関係（イメージ）

2. 防災と事業継続の比較

図 1-2-2 は、防災と事業継続のポイントを著者が比較したものです。



出典：著者作成

図 1-2-2 従来の防災と BCP のポイント比較

防災でも事業継続でも、人員の生命・身体の安全は最も重要です。物的損害の軽減は防災の視点であり、防災には拠点に優先順位をつける発想はあまりありませんが、事業継続では、継続しなくてはならない拠点を優先させて復旧させるという選択の発想が強くなります。また、防災は、被害を受けた現拠点を復旧させることを考えますが、事業継続では、現地の復旧が当面困難な場合に備えて、代替地の確保や同業他社との協定による事業継続も考えることが大きな違いです。

さらに、自社以外という視点では、防災では地域貢献、すなわち被災地域への支援や助け合いが重視されますが、事業継続ではサプライチェーン管理を重視するという違いがあります。ただし、事業継続で企業が地域貢献を軽視するという意味ではなく、これを行うチームとは別に事業継続のチームを設けてサプライチェーンへの対処をするということです。

情報の面では、防災でも情報の喪失を回避する認識はありますが、事業継続では、さらに進めて、重要業務の実施に不可欠な情報は、代替機材も用意するなどによりすぐに使用できるよう準備しておくことになります。

そして、資金面では、防災では現拠点を補強するための支出を費用の確保として行いますが、一方、事業継続では費用ではなく投資であると考え、事業投資の一環として事業継続の支出を行う発想をします。そして、被災後の資金繰りも重視します。

3. 防災との比較を踏まえた BCP、BCM が必要な理由

BCP、BCM が従来の防災計画・対策に加えて必要な理由について、特徴的なものを整理して示します。

第 1 の理由は、従来の防災計画や防災対策には「時間の概念」が不足しているからです。何を「いつまでに」しなければならないかを経営の視点から考え、かつ、それが実際に「その時点までに」できるようになっているか確認することが、BCP、BCM では最も重要な事項となります。この確認の結果、その時点（目標復旧時間）に間に合わないとわかれば、事前対策を実施してより早期の復旧を実現できるようにしていきます。

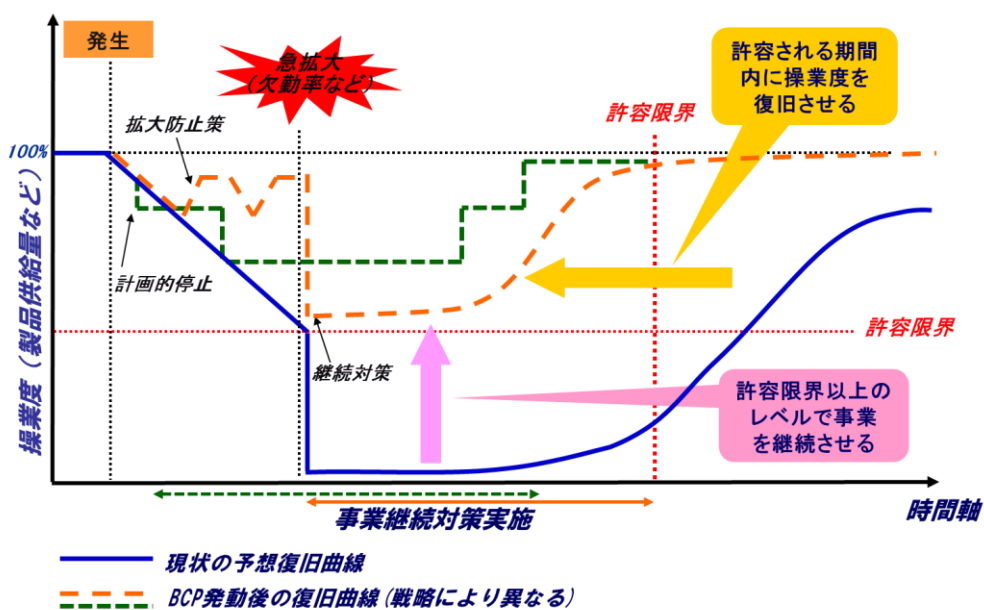
第 2 の理由は、従来の防災計画・対策には、企業の倒産にも直結する「キャッシュフローの観点」が不足しているからです。貸金や協力会社への支払を延期することは難しい一方で、販売先から代金を通常どおりの時期に払ってもらえないことが危機事象の発生時には多く、また、復旧対応で予定外の支出も多く発生するので、資金繰りに十分留意し備えをしておかないと倒産の懸念があります。

第 3 の理由は、企業が被災前の活動をそのまま復旧するのが適切でない場合があるからです。被災前の企業の主要事業が既に採算性が低かったのであれば、以前の通りに復旧しても利益が上がり、復旧のために借りた資金を返済することができず、経営が行き詰ってしまいます。さらに、復旧時点で主要事業の市場環境が変わってしまい、売上が減少してしまう例も少なくありません。そこで、経営層が平常時から、被害を受けたら別の商品への切替えや異なる事業への進出も検討

しておき、被害の状況によってはその断行もすべき場合があります、これも広い意味での BCP・BCM の必要性に含まれます。

< 補論 >

BCP に対応すべき危機事象には、新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足のような「段階的・長期的被害が継続する危機事象（あるいはリスク）」もあります。そのようなリスクにおける操業度は、図 1-1-1 のような突発的な危機事象の場合の操業度とは違った形で推移します。このうち、感染症について示したのが図補 1-1 で、徐々に操業度が低下していきます。このような場合、BCP において、操業度の最低限のレベルをどのようにして維持するかを考慮して対応を進めていきます。



出典：内閣府「事業継続ガイドライン第3版」(2013年)

図補 1-1 事業継続の概念 (段階的・長期間被害が継続する危機事象)