

第6章 <目的6>どの業務をいつから復旧すべきか知りたい

【この章の目次】

第6-1節 自社における重要業務の選定.....	1
第6-2節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界.....	2
第6-3節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討.....	4
第6-4節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル.....	7
第6-5節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握.....	8
第6-6節 自社のBCPの特徴をつかむ.....	9

第6-1節 自社における重要業務の選定

1. 必要性

- ① BCPにおいては、自社としてどの事業を優先的に継続または早期復旧するかを第一に決める必要があります。この事業を「重要な事業」、「中核事業」などと呼びます。これは、危機事象の被害により限られるリソースを、優先的に投入する事業を絞り込むという意味で大切な作業です。
- ② さらに、「重要な事業」を実施するには、それを支える様々な業務（間接的に支える業務を含む）も継続または早期復旧が必要です。これらの業務を「重要業務」と呼びます。
- ③ 災害、事故、事件等の危機事象により被害を受けた場合、活用できる人員や資材、機材、場所などの要素・資源（リソース）が相当程度限られることとなりますので、平常時に実施しているすべての業務を継続・早期復旧することは困難です。
- ④ そこで、優先して継続・早期復旧を行う「重要業務」（＝重要事業に不可欠なすべての業務）を選んで、その実施に活用できるリソースを集中する必要があります。
- ⑤ そうしなければ、必要な時期までに重要業務の操業度を早期回復できません。つまり、重要業務の継続・早期復旧ができない中で、重要業務でない業務にリソースを回し、その操業度を幾分回復できたとしても、企業の存続の視点からいえばあまり意味がありません。

2. 方法

2.1 重要業務を選ぶ判断要因の選定

- ① 自社の重要業務の選定のための判断要因は、利益、売上げ、資金繰りなど、会社経営上の存続のための基本的事項をまず選びます。これらに要因に製品・サービスの市場シェアを含める企業もあるでしょう。
- ② 次に、自社の顧客（販売先）に対する製品・サービスの供給の中断により、販売先へ大きな迷惑をかけないことが、取引を切られないために必要です。そのかける迷惑が大きくなれば、販売先からの信頼を失うことになるので、それは避けなければなりません。別の見方をすれば、販売先への供給責任を明らかに果たせなくなる前に復旧させるべきということとなります。
- ③ さらに、貴社の供給が危機事象発生時の社会全般に対して重要なものであれば、供給の継続が企業の社会的責任にもなります。社会からの信頼を裏切れば、行政、市民、マスコミなどからも批判され、企業の存続に大きなマイナスの要因となります。

2.2 重要業務の選定

- ① 貴社の重要業務の候補をあげ、供給中断による利益、売上げ、資金繰りへの影響をなるべく金額ベースで把握したうえで判断します。簡易な取組である様式例6-1-1においては、これら要因ごとに段階的な評価を記入します。（例え

ば5段階、最低3段階)

- ② また、供給中断で顧客（販売先）へ迷惑をかける度合や社会的に迷惑をかける度合（批判される度合）について、段階的に評価します（例えば5段階、最低3段階）。
- ③ 重要業務とそれ以外の区別に当たって、事業・業務の種類のほか、顧客（販売先）ごとに区別して絞ることも有効かつ必要です。典型例は、事業が1種類である企業であり、優先的に供給する顧客の選別により、重要業務を選定します。例えば、最も自社の利益を生み出している販売先はもちろん、多く安定的に販売できている相手方、中期的に取引関係を維持が有利な販売先などが選ばれる可能性があります。
- ④ これらの判断要因ごとに、それぞれの重みづけも考慮したうえで、自社への影響を総合判断して重要事業の優先順位をつけます。
- ⑤ 重要業務として選ぶ業務量は、貴社の全体業務量の少なくとも半分以下とすることを目指してください。重要業務の絞り込みが甘いと、業務の実施に不可欠なリソースの制約が厳しくなると、多めの重要業務にそれが分散的に投入されて十分な早期復旧が実現できず、会社の存続が危うくなる懸念があります。
- ⑥ 中小企業の場合、重要業務の選定は精緻な分析をしなくても経営幹部による直感的な判断である程度選べることが多いと思われます。ただし、より精緻な分析には様々な方法が提案されていますので、別のBCPの解説書などを参照してください。

3. 留意事項

- ① 重要業務の選定は、ある程度直感的な判断で行うことで足りる場合もありますが、この後のBCPの策定の過程で重要業務を考え直した方がよいと思われた場合、ためらわずに見直しを行ってください。
- ② 重要業務を販売先で区別して選定した場合、貴社の販売担当者にもこの選別結果をしっかりと周知しておく必要があります。その理由は、危機事象の発生後、優先順位が第一位の最も重要な販売先より先に、他の販売先から供給継続要請が貴社の販売担当者にあった場合、そこに供給継続の約束を販売担当者がしてしまうことにより最も重要な販売先への供給能力が不足となってしまう事態を避けるためです。

様式例 6-1-1 重要業務の候補の影響度比較表

判断要因 業務名	利益への 影響	売上への 影響	資金繰り	販売先と の関係	社会的影 響・批判	〇〇	重要度の総合判断 の順位（更に、選 定したものに〇）
A業務							
B業務							
C業務							
.....							

説明：

- ① それぞれの判断要因は、貴社にとって重みづけが異なるはずですので、総合判断においてはその点を十分に考慮します。
- ② 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）というように記述してください。

第 6-2 節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界

1. 「復旧の時間的な許容限界」と「目標復旧時間」の意味と必要性

- ① BCPで重要業務を「継続または早期復旧」することを目指しますが、完全に途切れず継続させるためには、別事業所で並行的に同一業務を行い即座に切り替えるぐらいしか方法がありません。そこで、これを別に考えると、事業継続

といっても一定時間は事業が中断します。この中断時間がどれぐらいまでなら許容されるか（時間的な許容限界）を考え、それまでに復旧させることが必要と考えます。

- ② さて、図6-2-1は、第1章に示した図の再掲です。貴社の一つの重要業務について操業度の曲線を描いています。この図では「時間的な許容限界」が線として明記されています。しかし、実際には、販売先の事情や自社の製品サービスに別の供給者がいるかどうかなどに左右されるので、正確に把握することは難しく、幅を持った推定しかできないのがむしろ通常だと理解してください。
- ③ つまり、販売先が同じ危機事象で被災すれば、販売先の復旧まで供給再開は必要なくなります。しかし、同時被災しなければ、在庫が尽きたら供給再開が必要と販売先は言うはずですが。一方、貴社が供給する製品・サービスに別の供給者がいるなら、貴社が供給再開に手間取ると別の供給者が供給を肩代わりし、貴社の復旧後も取引が元に戻らない懸念が生じますので、復旧を急がなければなりません。しかし、別の供給者がいなければ、供給先は貴社の復旧を基本的に待つしかないので、許容限界はかなり遅くても取引先を失わないで済むでしょう。
- ④ このように、「復旧の時間的な許容限界」を推察するのは、供給先の被災度合、代替供給者の存否などにより影響を受け、幅を持ったものしか推察できないでしょう。その中で、BCPでは個々の重要業務について目標復旧時間を定め、実現に努力をしていくわけですが、目標復旧時間は取引先・関係先から事業継続力の重要事項として説明を求められることが多く、説明をすれば貴社としての一種の公約になります。したがって、対外的に説明する目標復旧時間は、重要な経営判断事項となります。

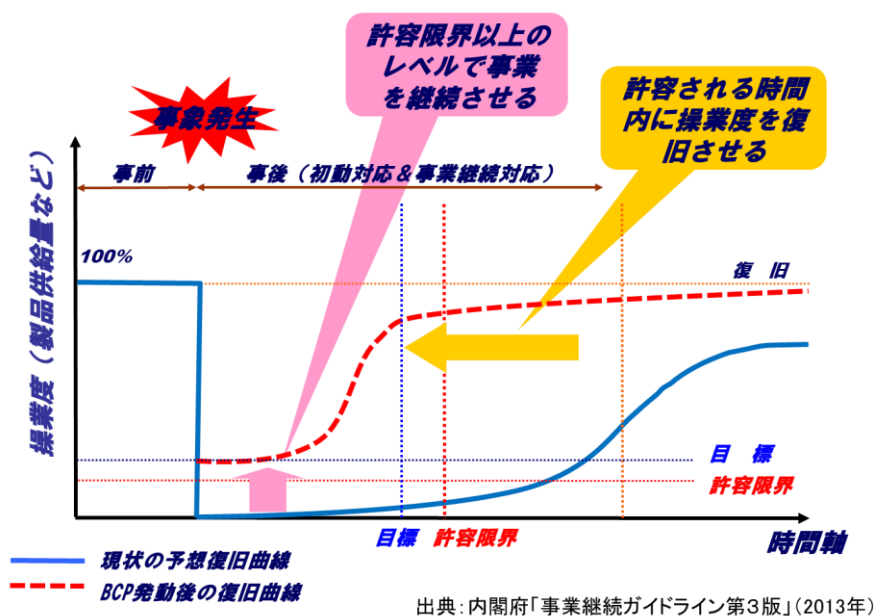


図6-2-1 事業継続の概念（突発事象）

2. 「操業レベルの許容限界」と「目標復旧レベル」の意味と必要性

- ① 図6-2-1には、操業度のレベルについても許容限界が示されています。これは、突発的な危機事象の直後においても操業度がゼロにならず、一定のレベルは維持しなければならないことを示しています。
- ② この許容限界は、企業一般における意味としては、貴社に全く連絡がつかない、貴社からも全く連絡がない状況は避け、最低限の連絡が互いにつく状態を保つべきとすることが一例です。
- ③ 業種や企業特性によってこの「操業レベルの許容限界」は異なり、金融機関の決済業務など、何かしら一瞬たりとも途絶えてはならない業務があり、ただし、被災直後の可能な処理量はある割合まで減っても許されるならば、その割合が「操業レベルの許容限界」を決める要因になると考えられます。
- ④ この「操業レベルの許容限界」も、実際にはある程度幅を持ったものしか推察できないのですが、これを踏まえて突発的な危機事象の発生時のBCPでは、個々の重要業務について被災直後の「目標復旧レベル」を定め、その実現に努力をしていくことになります。

- ⑤ さらに、「ある時点まである操業レベルに復旧していることが必要」といったように、「復旧の時間的許容限界」と「操業レベルの許容限界」が組み合わせられて認識される場合も少なくありません。これは「目標復旧レベル」と「目標復旧レベル」の組合せて決める必要があることにつながります。
- ⑥ 加えて、危機事象が例えば感染症のように段階的・長期間被害が継続するものである場合には、操業レベルの許容限界は、その期間内の最も厳しい状況になった場合においても維持すべき操業レベルとなります。（図6-2-2。第1章の図の再掲）
- ⑦ したがって、BCPでは「復旧の時間的許容限界」を踏まえた「目標復旧時間」が最も重視されていますが、詳しく見れば、「操業レベルの許容限界」や「目標復旧レベル」との組み合わせとして理解し、その達成のための戦略や対策を講じていく必要があります。

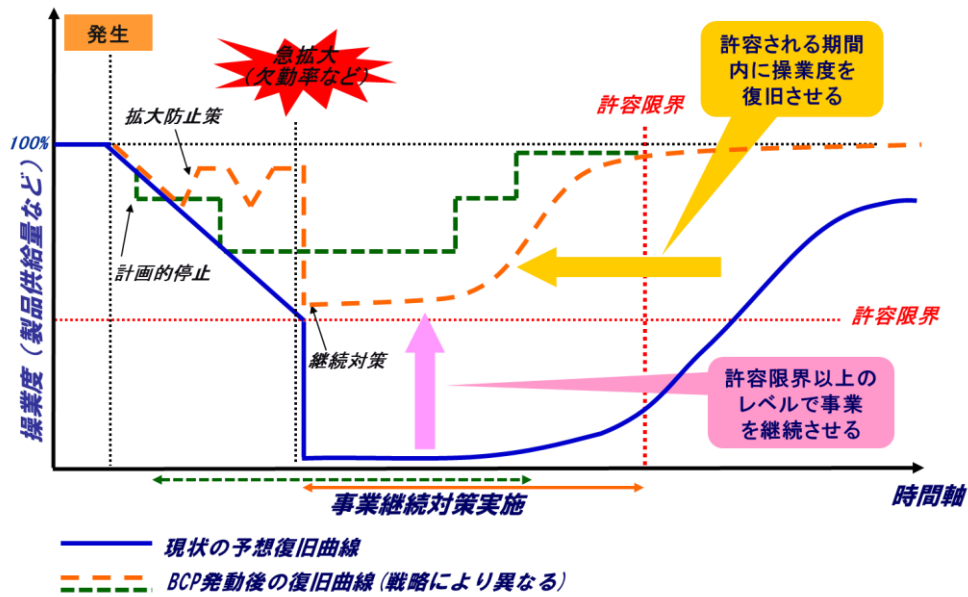


図 6-2-2 事業継続の概念（段階的・長期間被害が継続するリスク）

第 6-3 節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討

1. 必要性

- ① 第 6-2 節で説明したように、各重要業務の「復旧の時間的な許容限界」を推察し、それを踏まえて「目標復旧時間」の検討へと進みます。
- ② 「目標復旧時間」は、危機事象が発生して被害を受けた場合にも、重要業務をそれまでに復旧させるという社内的な目標になりますが、さらに、それが達成できる可能性が十分にあると理解されるものでもあります。そこで、対外的に公表した場合には一種の公約となりますので、この決定は経営判断として行うことが必要です。
- ③ 目標復旧時間を決定したら、その達成のための事前対策の計画を立案し、その達成をより確実なものとするための努力を続けることとなります。

2. 方法

2.1 復旧の時間的許容限界を把握する判断要因の選定

- ① 「復旧の時間的許容限界」（「最大許容停止時間¹」とも言います。）を把握する判断要因は、重要業務を選んだ要因と同じものを基本的には使用します。
- ② まず、利益、売上げ、資金繰りなどで、市場シェアを含める企業もあるでしょう。これらの判断要因について、被災後の時間経過に沿って、どの時点でどの程度の自社の経営に悪影響を生むかを考えていきます（様式例6-2-1）。この分析を判断要因ごとにより着実に行うためには、様式例6-3-2のように、影響度合を時間の経過をたどって考えていきます。例えば、供給が中断すれば、収入が（一定期間後に）途絶し、利益も上がらなくなり、中断期間に比例して累積します。納期遅延等による違約金が発生する場合があります。さらに、顧客が代替の供給元を確保しそこからの供給に慣れて貴社が復旧しても取引が戻らない時期に至れば、その影響は極めて甚大となります。
- ③ 資金繰りについては、過去の取引の支払い期限や従業員の賃金など、業務停止にかかわらず支払いが必要な経費があります。さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等も発生します。
- ④ 貴社の製品・サービスが危機事象の発生時の応急対応や復旧に必要な性が高いものである場合、その需要に応えられない時期が長くなっていくと、被災した企業であっても社会的な批判が高まります。したがって、この批判が高まる時期も慎重に推察しておく必要があります。
- ⑤ これらの各判断要因の中で、復旧の許容限界が最も早いものが、その重要業務の「復旧の時間的許容限界」と考えられます²。
- ⑥ なお、第6.2節でも述べたように、実際に把握できる「復旧の時間的許容限界」は幅を持ったものとなることが多いと推察されます。

2.2 目標復旧時間の経営判断としての決定

- ① 2.1で把握した「復旧の時間的許容限界」は、いわば自社、販売先、社会の視点から、この時点までに復旧することが強く望まれる、という視点でのものです。つまり、自社のあるべき復旧の時間となります。
- ② 次に、自社として「目標復旧時間」を定めることとなりますが、これは対外的に説明した場合には達成が一種の公約になりますので、達成ができるかの分析・検討を慎重に行ったうえで、経営判断して決定しなければなりません。単なる目標に過ぎないから達成できる目途がなくてもよいといった安易な考え方は許されません。
- ③ 検討の過程においてある時点を「目標復旧時間」を仮定すると、被災時にそれが達成できるかは、実際には被害の程度に依存することに気づくはずですが。被害が軽ければ間違いなく達成できそうだが、被害が重いと達成できるようにするには相当の事前対策の実施が必要、と推察されることが多いでしょう。この自社がどの程度の被害を受けるかについては、別に情報を集め、慎重に分析・評価を行うこととなります³（第7章を参照）。
- ④ 例えば、東日本大震災のように、甚大な津波被害を受けた場合、インフラやライフラインの復旧を考慮すると現地復旧は数か月以上困難となります。また、地震被害のみでも、社屋の倒壊や再調達に時間がかかる設備被害があれば数か月以上復旧は困難となります。このような場合、代替供給ができる拠点を持っていない限り復旧可能な時間は数か月以上となってしまい、販売先や関係先に説明して理解が得られる範囲内になりません。
- ⑤ そこで、一定の被害レベルを前提とした「目標復旧時間」を定め、顧客や販売先に説明をする場合には、前提としている被害レベルとともに説明することが現実的でしょう。本当は、どのような被害にあってもこの目標復旧時間は達成できると言いたいわけですが、代替供給ができる拠点がなければそれはほぼ不可能です。また、代替供給ができる拠点があっても、現地復旧ができる被害の場合より供給再開にはかなり時間がかかることが多いのです。
- ⑥ なお、「目標復旧時間」を「何年も先に達成できる目標」として決めるのは避けるべきです。それまでに危機事象が発生すればこれが守れず、取引先、関係先の信頼を失うこととなります。また、貴社の「目標復旧時間」の達成を信じてBCPを策定している企業・組織があれば、その梯子を外す形になってしまいます。

3. 留意事項

- ① 貴社の製品・サービスの販売先が、貴社が危機事象の被害で供給中断に陥った場合、貴社の同業他社からの代替調達

¹ 「最大許容停止時間」とは、Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)の略です。

² このような分析を「事業影響度分析」(Business Impact Analysis, BIA) といいます。

³ このような分析・評価を「リスク分析・評価」といいます。

へ切替えを行うか否か、あるいは行う場合にどの時点になれば代替調達に踏み切るのかを把握することは、貴社にとって大きな関心事項でしょう。販売先に質問し、回答が得られれば有効な情報となるでしょう。しかし、先方にとって仮定の問題への回答となり答えにくい面があり、また、貴社の努力を促すため短めの時期を言う可能性もあるでしょう。そのような場合、自社で推察するしかないのですが、貴業界の事業環境を把握している事業継続に詳しい方であれば、この推察の方法について助言を得られるかもしれません。

- ② 目標復旧時間を設定した後、それを達成するには対策の実施が必要であるのが一般的ではありますが、あまりに多大な投資が必要な場合、一種の対外公約となる目標復旧時間の設定に無理がある可能性があります。もともと、復旧の時間的許容限界は幅をもってしか推定できないことが多いのが実態なので、復旧の許容限界の前に目標復旧時間を設定すべきだという理屈で合っても、目標復旧時間をあまり固定的に考えることはありません。ただし、対外的に目標復旧時間を説明してしまった後に、時間を遅らせることは難しいので注意を要します。

様式例 6-3-1 重要業務の「復旧の時間的許容限界」の検討表

判断要因 重要業務名	重要度	利益の変 動	売上げの 変動	資金繰り	得意先の 意向	社会的影 響・批判	〇〇	「許容中断 時間」
A業務								
B業務								
C業務								
.....								

説明：

- ① 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）といったように記述してください。
- ② 許容されると考えられる中断時間（例えば日、週単位で）を記入します。

様式例 6-3-2 判断要因ごとの重要業務の「復旧の時間的許容限界」の分析表

重要業 務	重要度の レベル	時間経過に伴 う影響の変化	その理由	被害が深刻 になる時期	その理由	影響が致命的 になる時期	その理由	許容中断 時間
A業務		最初は1日当 たり〇円の売 上げが損失		日後		日後		日
B業務				日後		日後		日
C業務				日後		日後		日
...								

説明：より厳密には、日単位などで影響の程度の変化をグラフ化するイメージで検討する方法もあります

様式例 6-3-3 重要業務の目標復旧時間の検討表

判断要因 重要業務名	重要度	復旧の時間的許 容限界	現段階の対策で可能 と思われる復旧時間	今後実施する対策に よる復旧時間の短縮 の見込み	目標復旧時間 (経営判断による)
A業務					
B業務					
C業務					
.....					

説明：

- ① 「今後実施する対策による復旧時間の短縮の見込み」は、被害が甚大な場合、代替供給ができる拠点を持つかによって大きく変わります。
- ② 具体的な事業継続のための戦略や対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直してください。

第 6-4 節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル

1. 必要性

- ① 第 6.2 節で述べたように、BCP において、「復旧の時間的な許容限界」及び「目標復旧時間」と合わせて重要なのが、「操業レベルの許容限界」及び「目標復旧レベル」です。
- ② 突発的な危機事象の発生後、どのような企業であっても、重要な取引先・関係先に対して全く連絡ができない状況や相手方からの連絡が全く取れない状況になることは避ける必要があります。
- ③ さらに、「ある時点まである操業レベルにまで復旧していることが必要」といったように、「復旧の時間的許容限界」と「操業レベルの許容限界」が組み合わさって認識される場合も少なくありません。これは、「目標復旧レベル」と「目標復旧レベル」の組合せを決めることが必要ということにつながります。
- ④ 危機事象が例えば感染症のように段階的・長期間被害が継続するものである場合には、「操業レベルの許容限界」は、その期間内の最も厳しい状況になった場合でも維持すべき操業レベルとなります。

2. 方法

- ① 自社の業務特性として、顧客・販売先との関係、あるいは社会的責任の視点から「操業レベルの許容限界」を把握し、「目標復旧レベル」を決定する必要があると判断された場合には、様式例 6-3-1「重要業務の『復旧の時間的許容限界』の検討表」及び 6-3-2「重要業務の目標復旧時間の検討表」において、例えば、「この時点における影響」を「この時点においてこの操業レベルとなった場合の影響」というように、組み合わせて検討を行います。
- ② 地震のような突発的な危機事象の場合、直後の発生直後に一番操業度が低くなり、その後、時間の経過とともに操業度が次第に回復することになりますので、直後にどの程度の操業レベルを死守すべきかといった視点を持ちます。そして、現拠点の被害軽減対策、あるいはもしあれば代替拠点での即時切替えの方法により、目標の操業レベルが達成できるか、といった検討をしていくこととなります。
- ③ 新型インフルエンザ等の感染症など、段階的・長期間被害が継続する危機事象の場合には、状況の悪化とともに操業度は徐々に下がり、最も状況が悪いときに操業度が一番低くなるのが懸念されます。そこで、その最低の操業度をどのレベルまでの低下までで抑えられるかが論点となります。例えば、危機事象の状況が一番厳しいときに操業度が大きく落ち込むことを防ぐために、早めの時期に、計画的に操業度の低下を伴う思い切った対応措置を講じておくといった方法も選択肢になります。

第 6-5 節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握

1 必要性

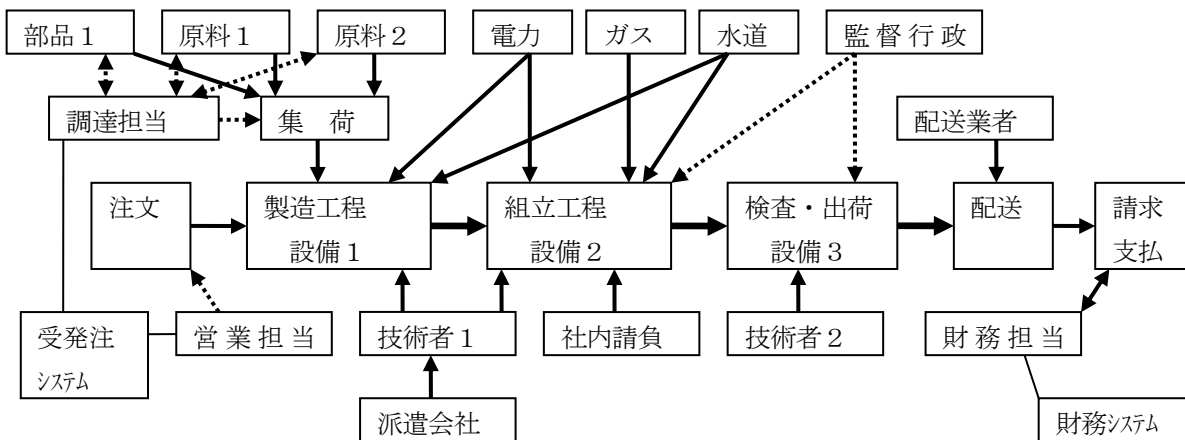
重要業務の目標復旧時間、目標復旧レベルを達成するためには、重要業務の実施に不可欠な要素・資源（リソース）がそろっている必要があるのは当然です。このため、まず、重要業務の実施に不可欠なリソースをもれなく把握しなければなりません。なお、第7章において、ここで把握したリソースの対する危機事象による被害の度合、すなわち確保できなくなる可能性について評価することになります。

2 方法

2.1 把握すべき不可欠なリソースの理解する

- ① 重要業務を実施するために不可欠なリソースとはどのようなものかを理解します。その分類としては、人、物、金、情報といった各リソースや、それを支えるサービス、システム、仕組みなどがあります。
- ② 具体例としては、社員（臨時社員や派遣社員も含む）、工場等の施設・店舗、設備（製造用機材等）、原材料・部品（その輸送を含む）、通信手段（電話、インターネット、電子メール等）、情報管理システム、電力、ガス、水道、納品の輸送手段、各種書類・帳票類などです。
- ③ リソースの不可欠性については、それがないとどれだけ困るかという面から判断します。あるリソースに代わりがあれば、当該リソースとその代わりとの、どちらかがあることが不可欠となります。
- ④ この不可欠なリソースを体系的に検討していくためには、重要業務の手順や他の部署の業務との依存関係をフロー図などに整理して、もれなく把握できているかをチェックしていくことも有効です（下記のイメージ図を参照）。

図6-5-1 重要業務の手順、依存関係のフロー（イメージ）



2.2 重要業務の継続・早期復旧の制約となりかねない資源・要素を把握する

- ① 重要業務の実施に関係しているすべての部署に対して、重要業務の実施に不可欠なリソースを網羅的にリストアップする作業を依頼します。方法としては、アンケート調査、担当者へのヒアリング、担当部署でのグループ会議での議論による抽出などの方法が考えられます。貴社に合う方法を選択してください。
- ② この作業には多大な手間と時間を要するという印象があるので、社内で実施するのに理解が得られにくいとの声も聞きます。その場合には、作業の趣旨をよく理解してもらったうえで、不可欠で代わりのないリソースに集中してリストアップを求めることでもよいでしょう。
- ③ いずれにしても、ここで抜けもれがあるとBCPの策定の大きな支障となりますので、作業を依頼する側からも、抜けもれがないか質問や確認を積極的に行うこととすべきです。
- ④ それらを取りまとめれば、現状、想定する災害・事故が起こった場合、どの要素・資源が重要業務の継続、あるいは早期復旧の制約となるかがわかります（これをボトルネック資源・要素の把握と表現する場合があります）。

3 留意事項

このような分析には一定の時間と手間を要しますが、ここである重要な要素・資源が調査・検討からもれてしまうと、せっかくこれから対策を講じても効果が薄くなってしまいます。したがって、もれなく行うことが大変重要ですが、一方で、実際に重要なのは対策の実施ですから、その詳細さは、経営者等の判断でバランスをとることになります。

様式例 6-5-1 重要な事業の実施に不可欠な要素・資源（リソース）の一覧表

重要な事業（=中核事業）の名称：					
個別業務 1 A工場の①ライン	要素・資源	被害、調達の困難さ	事業継続への影響 度合	代替の可能 性	支障度
	社員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	すぐには困 難	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—	—
	設備	設備①については～ 設備②～			
	原材料、部品	原料①については～、 部品①～、②・・・			
	情報機器				
	各ライフライン	電気については～、			
	輸送手段				
	他のサービス				
個別業務 2					

第 6-6 節 自社の BCP の特徴をつかむ

1. 必要性

- ① 一概に企業BCPといっても、業種や貴社を取り巻く市場環境によって、その内容はかなり異なることになり、その認識が必要です。
- ② 特に、現地復旧を急ぐのに加え、BCPのもっとも基本的かつ有効な戦略である「代替拠点の確保」の戦略が行いやすいのか、行いにくいのかに大きくかわる点がポイントとなります。

2. 説明

貴社のBCPの特徴は、次のような要因により特徴が変わってくると考えられます。

- ① 再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているかどうか
- ② 貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、売り先が貴社以外から調達がしにくいかどうか
- ③ 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か
- ④ 数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか
- ⑤ 代わりの場所でも業務が実施しやすいかどうか
- ⑥ 災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か
- ⑦ 来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か

表6-6-1 自社の重要業務の特徴とBCPのイメージ整理表

重要業務の特徴となる事項	該当 (YES)	該当せず (NO)
①追加調達に費用もかかる設備に依存しているか (該当例: 設備依存型製造業、造船業)	代替施設で追加調達するには相当の投資が必要。抜本的には同業他社との協定による対応も要検討	代替拠点を備えることも設備投資面では比較的容易。この点を活用したBCPの立案が可能。
①*再調達に時間がかかる設備に依存しているか (該当例: 設備依存型製造業、造船業)	一度被災すると復旧が難しいので、現設備が被災しにくくする対策を実施。部品の備蓄も選択肢	設備再調達による復旧が比較的容易なため、別の拠点での復旧もしやすい。負担が軽いBCPで済む可能性。
②貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、販売先が貴社以外から調達がしにくい	販売先の貴社へのBCP要求は(今後)高くなる、社会的にも周到なBCPの備えが必要となる可能性あり。	取引先は他社からの調達にすぐに切り替える。切り替え前に復旧できるか、再開後に戻るかが重要考慮点に。
③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か (該当例: ネット販売)	代替施設確保がほぼ不可欠。現地復旧のための補強対策では間に合わない。ただ、ITは代替がしやすい。	一定の供給中断を前提にBCPを考えてよい。補強による現地復旧早期化の対応が有効な傾向。
④数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか (該当例: 近距離だから購入、製品差別化が大きい)	代替施設確保に投資して早期の供給再開までは必要なく、現地復旧をできるだけ早期化するので足りそう。	顧客が戻る時間的許容範囲を厳密に読み、その時期までに復旧する必要がある。
⑤代わりの場所でも業務が実施しやすいか (該当例: コンピュータ以外は人の活動が中心の企業)	建物が無事なら電源確保程度でよく、建物等がダメなら代替施設での業務再開もしやすい。	現地復旧が基本的に必要。その場所の施設、設備の補強が重要。
⑤*逆に地域から離れて業務が実施しにくい (該当例: 地域の観光業、地域独占の企業)	現状の拠点で事業を行うことが企業価値の源泉の企業が多く、当該地域の復旧を待つしか手がない。	現拠点とは別の代替拠点での事業継続を模索しやすい。
⑥災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か (該当例: インフラ復旧、建設業)	平時の業務の継続よりも、社会的な復旧業務の需要にいかに対応できるかの体制整備が主眼に。	顧客、社員の安全確保、地域支援以外は平時の業務の早期復旧に傾注する。
⑦来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か (該当例: 商店、ホテル、旅客運送)	業務の再開よりも、被害者の救助・支援、情報発信が重要となり、その体制整備が前面に。	社員および関係者を考慮すれば足り、比較的早く平時の業務復旧に傾注できる。