



事業継続ガイドライン改定と企業における BCM の展開

2013年8月30日付で、内閣府(防災担当)より「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—」が公表された。2度目の改定となる今回は、東日本大震災等の災害の教訓や、事業継続マネジメント(BCM)の国際標準規格発行といった社会環境の変化を踏まえ、平時の取組みである BCM、幅広い発生事象への対応、サプライチェーンの観点を取り入れた事業継続戦略と対策の必要性、経営者の責任及び関与の重要性等について、内容の充実が図られている。

本稿では、ガイドライン改定による変更点のポイントを解説するとともに、今後企業において求められる事業継続の取組みについて整理する。

1. ガイドライン改定による変更点

(1) ガイドライン改定の概要

本ガイドラインは国内の企業・組織の自主的な事業継続の取組みを促すことを目的に策定・改定されてきた。今回の改定では、まず、事業継続能力の維持・強化を図るための継続的改善の仕組みである BCM の普及促進の観点から構成が見直され、関連する取組みの内容も大幅に拡充された。次に、幅広い発生事象(インシデント)¹を対象とする BCM の考え方とともに、それらに共通して有効とされる代替戦略について、必ず考えるべき戦略が示された。さらに、一企業・一組織に止まらずサプライチェーンとしての事業継続を実現するための戦略・対策の例示も追加された。そして、事業継続が重要な経営課題として位置付けられ推進されるべき、との観点から、経営層の責任及び取組みへの関与を求める記述も随所に追加された。

このような改定の背景として、まず初めに、企業における BCP 策定率が上昇する一方で²、「訓練が十分に実施されていない」、「BCPの定期的な見直しが行われていない」といった策定後の運用段階での取組みが不足している現状が挙げられる。次に、2011年に発生した東日本大震災やタイの大洪水で、現地での早期復旧が困難な状況が発生したこと、一企業の事業中断の影響がサプライチェーン全体に拡大したことを受けて、代替戦略やサプライチェーンの観点での事業継続の必要性が再認識されたことがある。そして、2012年に発行された BCM の国際標準規格である ISO22301 において、事業継続の取組みへのマネジメントシステム導入や、経営者の積極的な関与が求められていることも挙げられる。

主な改定内容について、以下に詳しく説明する。

¹ ガイドラインでは、発生事象を「企業・組織の事業(特に製品・サービス供給)の中断をもたらす可能性がある自然災害、感染症のまん延(パンデミック)、テロ、ストライキ等の事件、機械故障、大事故、サプライチェーンの供給途絶などの発生事象(インシデント)を指す。」としている。本稿では、以降「発生事象」として表記する。

² 内閣府(防災担当)「企業の事業継続の取組に関する実態調査—過去からの推移と東日本大震災の事業継続への影響—概要(2012年3月)」によれば、BCP策定済みの企業の割合は、2007年度から2011年度の間、大企業で18.9%から45.8%に、中堅企業で12.4%から20.8%に増加している。

表 1 事業継続ガイドライン改定の要点と改定前後での構成

【今回改定の要点】	事業継続ガイドライン（2013年8月改定版）	事業継続ガイドライン（第二版）	
<p>「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」において検討を行い、下記のとおり改定。</p> <p>1. 平常時からの取組となるBCMの必要性の明示及び関連内容の充実</p> <p>2. 幅広いリスクへの対応やサプライチェーン等の観点を踏まえる重要性及びそれらに対応し得る柔軟な事業継続戦略の必要性の明示</p> <p>3. 経営者が関与することの重要性の明示</p>	<p>事業継続の取組の必要性と概要</p> <p>1.1 事業継続マネジメント(BCM)の概要</p> <p>1.2 企業における従来の防災活動とBCMの関係</p> <p>1.3 事業継続マネジメント(BCM)の必要性</p> <p>1.4 経営者に求められる事項</p> <p>1.5 事業継続マネジメント(BCM)の全体プロセス</p>	<p>事業継続の必要性と基本的考え方</p> <p>1.1 事業継続の必要性とポイント</p> <p>1.2 基本的考え方</p> <p>1.3 継続的改善</p>	
	<p>方針の策定</p> <p>2.1 基本方針の策定</p> <p>2.2 事業継続マネジメント(BCM)実施体制の構築</p>	<p>事業継続計画および取組みの内容</p> <p>2.1 方針</p> <p>2.2 計画</p> <p>2.3 実施および運用</p> <p>2.4 教育・訓練の実施</p> <p>2.5 点検および是正処置</p> <p>2.6 経営層による見直し</p>	
	<p>分析・検討</p> <p>3.1 事業影響度分析</p> <p>3.2 リスクの分析・評価</p>		
	<p>事業継続戦略・対策の検討と決定</p> <p>4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方</p> <p>4.2 事業継続戦略・対策の検討</p> <p>4.3 地域との共生と貢献</p>		
	<p>計画の策定</p> <p>5.1 計画の立案・策定</p> <p>5.2 計画等の文書化</p>		
	<p>事前対策及び教育・訓練の実施</p> <p>6.1 事前対策の実施</p> <p>6.2 教育・訓練の実施</p>		
	<p>見直し・改善</p> <p>7.1 点検・評価</p> <p>7.2 経営者による見直し</p> <p>7.3 是正・改善</p> <p>7.4 継続的改善</p>		
	<p>経営者及び経済社会への提言</p>		<p>経営者および経済社会への提言</p>

出典：内閣府（防災担当）「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—」（2013年8月改定）、同「事業継続ガイドライン 第二版—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」（2009年11月）より弊社作成

（2）BCP から BCM への展開

今回の改定では、BCM として必要な要件を強調するため、改定前のガイドラインでは「Ⅱ 事業継続計画および取組みの内容」として一つの章にまとめられていた項目が、「Ⅱ 方針の策定」～「Ⅶ 見直し・改善」までの各章に分割して整理された(表 1)。

さらに、内容自体も大幅に拡充され、特に継続的改善の要となる BCM 実施体制、教育・訓練、見直し・改善については、経営者の役割が明示されるとともに、目的に応じてどのような教育・訓練を実施したらよいか、BCM の点検や監査はどのような観点から行えばよいのかといった取組事項についての具体的内容が盛り込まれている(表 2)。

表 2 BCM に該当する項目の主な変更内容

	改定後の ガイドライン での該当箇所	主な変更内容
BCM 実施体制	2.2 事業継続 マネジメント (BCM)実施体制 の構築	<ul style="list-style-type: none"> ■経営者の役割として以下を追加。 <ul style="list-style-type: none"> ・BCM導入に当たり全社的な推進体制を構築する必要がある ・BCP策定が完了しても体制は解散させず、運用体制に移行しBCMを維持していく必要がある ・これらの体制に総括的責任及び説明責任を負わなければならない
教育・訓練	6.2 教育・訓練の実 施	<ul style="list-style-type: none"> ■訓練の目的として以下を明示。 <ul style="list-style-type: none"> ・知識として知っていることを体験によって身体感覚で覚えさせる ・手順化できない事項について適切な判断・意思決定能力を鍛える ・BCPやマニュアルを検証する ■有事に連携が必要となる関連組織（地域、調達先、行政等）との連携訓練実施を推奨する記述を追加。 ■教育・訓練の実施方法を例示。 (e-ラーニング、ワークショップ、ウォークスルー、シミュレーション訓練、フルスケールエクササイズ等の紹介)
見直し・改善	見直し・改善	<ul style="list-style-type: none"> ■点検・評価の項目として以下を例示。 <ul style="list-style-type: none"> ・事業環境の変化等の反映状況 ・取引先の状況（サプライチェーンの観点から） ・想定する発生事象拡充の必要性 ・対象事業・拠点の拡大の必要性 ■BCMの監査項目として以下を例示。 <ul style="list-style-type: none"> ・事前対策、訓練、点検等がスケジュール通り実施されているか ・予算は適切に執行されているか ・事業継続戦略・対策は有効か、費用対効果は妥当か ・教育・訓練は目標を達成しているか ・業界基準やベストプラクティス等と比較して重大なギャップはないか ・自社の事業継続能力が向上しているか ■経営者による見直しのプロセス、検討すべき事項を具体的に記載。 ■是正・改善として実施すべき事項の具体化。

出典：内閣府（防災担当）「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—」（2013年8月改定）より弊社作成

(3) 柔軟な事業継続戦略の必要性(幅広い発生事象への対応と代替戦略、サプライチェーンの事業継続)

a. 幅広い発生事象への対応

今回の改定では、「どのような危機的事象が発生しても重要業務を継続する」という事業継続本来の目的も改めて強調されている。序文では、本ガイドラインで示す BCM が、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適用可能であると明示されている³。そして、「IV 事業継続戦略・対策の検討と決定」で、発生事象の種類を問わず結果事象に着目して事業継続戦略・対策の検討を進めるという考え方が加えられている。

例えば、自社拠点 A・B・Cのうち、拠点 A が使用不能となる事態を想定する。この事態を招いた発生事象に固執せずに「拠点 A が使用不能」という結果事象に着目し、事業継続戦略として拠点 A での早期の復旧戦略とともに拠点 B・C での代替戦略を検討していれば、様々な発生事象への対応が可能になる(表3)。

³ 改定前のガイドラインでは自然災害を想定した記述や例示が多かったが、これについては、日本国内において自然災害の懸念が相対的に大きいことを受けたものであり、他の発生事象より自然災害を優先すべきと意図していたものではない旨が、改定後のガイドラインの序文にて記されている。

表3 「結果事象」に着目した事業継続戦略・対策の検討(例)

発生事象	結果事象	拠点Aの 早期復旧戦略	拠点Bでの 代替戦略	拠点Cでの 代替戦略
地震	拠点A：使用不能 (早期復旧困難)			
	拠点B：使用不能 (早期復旧困難)	×	×	
	拠点C：使用可能			
火災	拠点A：使用不能 (早期復旧困難)			
	拠点B：使用可能	×		
	拠点C：使用可能			

東日本大震災は地震とそれに伴う津波や火災、原子力発電所事故等の複合災害であり、壊滅的な被害が発生した。しかしながら、水害、新型インフルエンザ等の感染症の蔓延、テロ行為等、企業活動の継続を妨げうる発生事象は多岐にわたる。そのため、特定の発生事象のみの想定では想定外の被害が生じた場合の事業継続戦略・対策の検討が不十分となり、様々な発生事象(あるいはそれらの同時多発)への対応力を強化することは困難になってしまう。現実には、優先的に対応すべき発生事象を念頭に置くことになるが、その場合であっても、あらゆる発生事象を対象とすることを意識して、複数の発生事象に応用できる柔軟な事業継続戦略・対策を検討していくことが重要である。

併せて、ガイドラインでは、被害を想定する場合には可能な範囲で「軽微・甚大・壊滅等」の段階をつけて、それぞれに応じた事業継続戦略・対策を検討することが実践的であると述べられている。これにより、実際に発生した被害程度に合わせた柔軟な対応が可能になると考えられる。

また、今回の改定で、「Ⅲ 分析・検討」の中に「3.2 リスクの分析・評価」の項目が追加されている。前述のとおり幅広い発生事象を対象とするとしても、事業継続戦略・対策の検討段階では優先的に対応すべき発生事象を明確にしておくことが必要だからである。

ガイドラインによれば、リスクの分析・評価は自社の事業中断を引き起こしうる発生事象をできる限り抜け漏れなく洗い出すところから始まる。その上で、各発生事象の発生可能性及び影響度を(定量的または定性的に)評価し、優先的に対応すべき発生事象を決定する。優先的に対応すべき発生事象については、当該事象の発生が重要業務の実施に必要な要素(経営資源)にどのような被害をもたらすのかを詳細に分析し、現状における復旧時間・復旧レベルを推定する。このように、リスクの分析・評価のプロセスは、事業影響度分析(重要業務の選定、重要要素の分析、目標復旧時間・レベルの検討等)のプロセスと密接に関わるものであり、ガイドラインでは、それぞれの分析を行きつ戻りつしながら検討を進めることになると述べられている。

b. 代替戦略の必要性

幅広い発生事象に対応する BCM の実現のためには、それらに有効だと考えられる代替戦略が必要であることも説明が追加された。ガイドラインでは、現地の復旧戦略と代替戦略の両方を検討する必要があるとした上で、代替拠点確保といった事業継続戦略には費用等の課題があることにも触れ、他社との提携といった必ずしも高額な投資を必要としない選択肢も例示し、経営者が費用対効果を十分に検討して事業継続戦略・対策を選択していくことが重要であるとしている。

主要な代替戦略の一つである代替拠点の確保については、「重要製品・サービスの供給・早期復旧」及び「企業・組織の中核機能の確保」の観点から事業継続戦略・対策の具体的な選択肢として例示されている。また、代替拠点は同時被災の可能性や従業員の参集しやすさ等を考慮して複数用意すべきである点、どの代替拠点に誰が参集し、どの業務を実施するのかを決めておく必要がある点についても触れられている。

また、拠点以外の代替戦略についても、同業他社との連携といった対策がある。

c. サプライチェーンの事業継続

「4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧」において、表 4 に示す事業継続戦略・対策が例示され、サプライチェーンの観点も加えられている。代替調達や調達先の複数化に加え、共同訓練の実施や有事における応援体制の整備といった企業間連携を推進する事業継続戦略・対策の例示も見られる。

表 4 サプライチェーンの観点での事業継続戦略・対策の例示

業務拠点に関する戦略・対策	<ul style="list-style-type: none"> 他社との提携（OEM、アウトソーシング、相互支援協定の締結等）
調達・供給の観点での戦略・対策	<ul style="list-style-type: none"> 適正在庫の見直しや在庫場所の分散化による供給継続 調達先の複数化や代替調達先の確保（ただし、複数の調達先における同時被災や、2段階以上先の調達先が同一となり、そこが被災する場合にも留意） 供給先・調達先との連携（在庫持ち合い、調達先の事業継続能力の把握、BCM実施要請・支援、事業継続に関する共同訓練の実施、さらに先の調達先企業の事業継続能力の把握要請等） 代替調達の簡素化（汎用部品の使用など設計仕様における考慮等）
要員確保の観点での戦略・対策	<ul style="list-style-type: none"> 応援者受け入れ（受援）体制・手順の構築、応援者と可能な範囲で手順等の共通化 調達先や連携先におけるBCM支援のための人員の確保

出典：内閣府（防災担当）「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—」（2013年8月改定）より弊社作成

（4）経営者の責任と関与

ガイドライン全体にわたって、事業継続の取組に対する経営者の責任と関与を強調する記述が追加され、「1.4 経営者に求められる事項」では、経営者が BCM の取組みにおいて果たすべき役割が整理されている。それによれば、経営者には、BCP 発動時に状況に応じた的確な判断・指示によって自社の事業継続を実現することだけでなく、平時においても強いリーダーシップを持って経営理念やビジョンと関連した BCM を実行させること、利害関係者への情報発信等により信頼構築と企業価値向上を図っていくことが求められて

いる。

2. 企業において求められる事業継続の取組み

(1) BCPの見直し

今回のガイドライン改定を踏まえ、既に BCP を策定している企業においては、以下の観点から内容の見直しを検討することが望まれる。

- 特定の発生事象のみを想定した内容になっていないか。
- 事業継続戦略・対策は幅広い発生事象に応用できる柔軟なものとなっているか。

まず、特定の発生事象のみを想定し、想定外の事態が発生した場合の事業継続戦略・対策の検討が不十分だと判断される場合には、優先的に対応すべき発生事象を明確にした上で、事業継続戦略・対策を再考することが重要である。BCM の取組の初期段階にある企業等で、最初から幅広い発生事象を対象にすると具体的な検討が進めにくい場合には、改定前のガイドラインで提示されていたように、自社にとって懸念の大きい特定の発生事象(地震等)を想定して BCP 策定を進め、継続的改善によって対象となる発生事象を拡充していく方法も、理解しやすく、有効であると考えられる。

BCM の取組みを進める上で、自社の事業中断を引き起こしうる発生事象を洗い出し、その影響を認識することは必須である。その際には、ガイドラインの「3.2 リスクの分析・評価」を参考にする他にも、リスクマネジメントの取組みで実施するリスクの洗い出し・評価の結果を活用することも可能である。

次に、事業継続戦略・対策を柔軟なものとするには、まず始めに、重要業務を支える各要素について代替戦略の可能性を検討することを推奨する。東日本大震災を例にとると、津波で壊滅的な被害を受けた地域や原子力発電所事故で立ち入りが制限された地域では現地復旧戦略は機能せず、代替戦略を策定していなかった企業の多くは事業の長期中断を余儀なくされた。このようなケースも含め、ガイドラインにもあるとおり代替戦略が多くの発生事象に対して有効である可能性は高い。

(2) BCMの実施、教育・訓練による要員育成

今回の改定の主要目的の一つが BCM 普及促進であることから、各企業が自社の BCM の取組みを見直し、改善していくことが望まれる。

BCP を策定するだけでは、時間の経過とともに企業の実情に合った内容ではなくなり、事業継続能力を維持し強化していくことはできない。事業環境やリスクは絶えず変化し、それに応じて重要業務の内容、事業継続戦略や個々の対策も変わっていくことから、BCP の実効性を保つためには、定期的に(大きな変化があった場合には随時)点検・見直しを行うことで、最新の情報を反映させることが必要である。

また、平時の取組み、危機発生時の対応のいずれについても、担うのは「人」であり、事業継続能力強化のためには対応要員育成は必須事項であると言える。教育・訓練には、社内における事業継続の取組みの理解・浸透、対応要員の危機対応能力強化等の効果が期待できる。教育・訓練を実施する上では、目的や参加者のレベルを踏まえた内容を設定することが効果的であり、ガイドラインの「6.2 教育・訓練の実施」の内容等も参考になると考えられる。

(3) サプライチェーンとしての事業継続への取組み

サプライチェーンとしての事業継続についても対応を進めることが重要である。特に、代替困難な調達先を複数抱えている、重要業務の外部委託先依存度が高いといったサプライチェーン途絶の影響が大きい企業については優先的に対応に着手していくことが望まれる。具体的には、まず初めに、自社を取り巻くサプライチェーンの構造を可視化した上で、自社の事業継続上のボトルネックとなる関係先を洗い出し、表 4 に示すような対策を実施する。実際の分析・検討では、サプライチェーンのリスク管理の仕組みであるサプライチェーン・リスクマネジメントの考え方が参考になる。

サプライチェーン構造の可視化にあたっては、関係先企業の調達先等の情報も収集する必要があるが、これらの情報を競争力維持に係る重要事項と位置付けている企業もあるため、情報の管理には注意が必要である。

なお、サプライチェーンの事業継続は、多くのサプライヤーを抱える大企業だけの問題ではない。中堅・中小企業においても、有事に供給責任を果たすことは社会的使命であるとともに企業の存続に関わる問題であり、取引先から事業継続に取り組むよう要請を受ける可能性もある。中堅・中小企業では、経営者の理解不足、資金・人員をはじめとする各資源の制約があり、BCP の策定に着手できていない企業も多い。ガイドラインでも、まずはできる部分から取組みを始め、継続的改善によって事業継続能力の強化を図っていくことが求められている。

3. おわりに

企業を取り巻くリスクの増大・多様化が進む中、有事における事業継続は経営レベルで推進されるべき重要な取組みの一つである。そして、事業継続能力を強化するための要は、平時における継続的改善の仕組みである BCM にある。先進的な企業を中心に BCM の重要性が認識され、教育・訓練や BCP の見直し、新たな発生事象への対応を実施する動きは広がっているが、まだ十分に浸透しているとは言えない。

もし、自社の BCM の取組が不十分だと感じるのであれば、見直し・改善を進めることを推奨したい。また、取組みが十分に実施されている場合にも、自社独自の新しい事業継続戦略の検討や対外的な情報発信等により、危機的事態にも適切に対応できる企業として、顧客の信頼を獲得し、企業価値全体の向上を図っていくことができる。今回のガイドライン改定を機に、多くの企業において事業継続の取組みが見直され、更なる進化を遂げることを期待したい。

[2013 年 9 月 12 日発行]