

中小企業事業継続研修会 (全12講座)

第7回 リスク分析・平常の体制 (組織文化として定着、経営者・担当者の役割)

2022年6月21日火曜日

説明者 丸谷浩明

特定非営利活動法人事業継続推進機構 理事長

主催 特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)

目 次

- ① リスク分析とは
- ② リスク分析の進め方
- ③ BCPの運用体制の構築
- ④ 経営者と担当者の役割

1. リスク分析とは

1.1 BCMを実現するプロセス



事業継続戦略策定プロセス

現状認識と方針決定

- ・ 経営環境、方針、戦略の認識
- ・ 事業継続取組実施方針の決定
- ・ 実施方法の決定

ビジネスインパクト分析

- ・ 中断時の影響の時系列分析による許容中断時間の明確化
- ・ 重要業務と必要な要素・資源の把握
- ・ 重要業務の目標復旧時間の決定と優先順位づけ

事業継続戦略オプションの決定

- ・ 戦略の洗い出し
- ・ 実効性の検討
- ・ 戦略と対策の決定

実施運用プロセス

対策の詳細決定と対応計画・実施計画の作成

対策実施計画の作成

非常時の対応計画の作成

維持改善計画の作成

対策の実施

演習の実施

点検及び是正措置

経営者による見直し(レビュー)と改善

リスク分析プロセス

リスク分析・評価と対策の決定

- ・ 現状のリスク対応状況の認識、脅威洗い出し、リスクマッピング
- ・ リスクアセスメント、復旧の制約となる要素・資源の明確化、リスク対策の決定

出典:BCAO主任テキスト

1.2 リスク分析とは



◆ 様々なリスクに対して、個々のリスクが実際に発生した場合の事業への影響を評価する。

→ 特に、経営資源(リソース)が抱える発生時の被害の受けやすさ(脆弱性)を明確にする。

- まず、自社の重要な事業を取り巻く「リスク」(あるいは「脅威」)を洗い出して、BCPでの検討対象のリスクを決める
- 重要な事業のための重要業務に不可欠な経営資源(リソース。ヒト、モノ、カネ、情報等)の「被害の受けやすさ」を明確化
- リソースの受ける被害について想定
- 必要な対策を明確にし、決定する



出典:BCAO標準テキスト(一部修正)

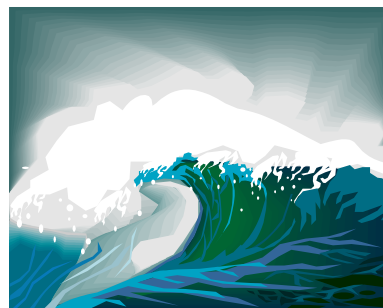
2. リスク分析の進め方

◆脅威に関する情報の収集

- 公表されている自然災害、感染症などの被害想定と発生確率(行政、地方自治体、研究機関などのもの)
- 国内外の災害・事故事例も参考にできる
- 企業や業界団体における被災事例(企業内事故、ヒューマンエラーを含む) 等

◆対象事業を取り巻く脅威を明確化する

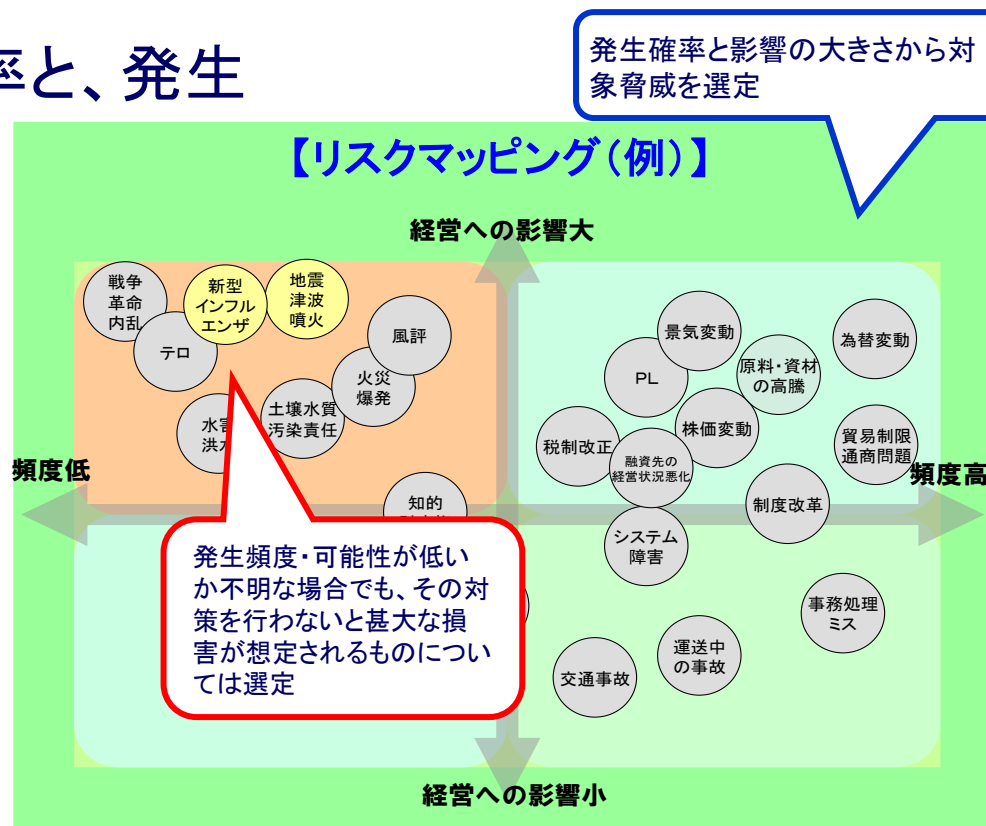
- 自社を取り巻く脅威を洗い出し、整理する



出典:BCAO主任テキスト
(一部修正)

◆ リスクマッピングの活用(推奨)

- 脅威の発生確率を横軸に、発生した場合の事業への影響の大きさを縦軸にして整理
- 脅威ごとに、発生する確率と、発生した場合に重要な事業が被る影響の大きさを評価
- 優先的にBCPの対象とする脅威を特定



出典:BCAO主任テキスト(一部修正)

2.2.2 リスクマッピング



◆ 脅威の発生確率

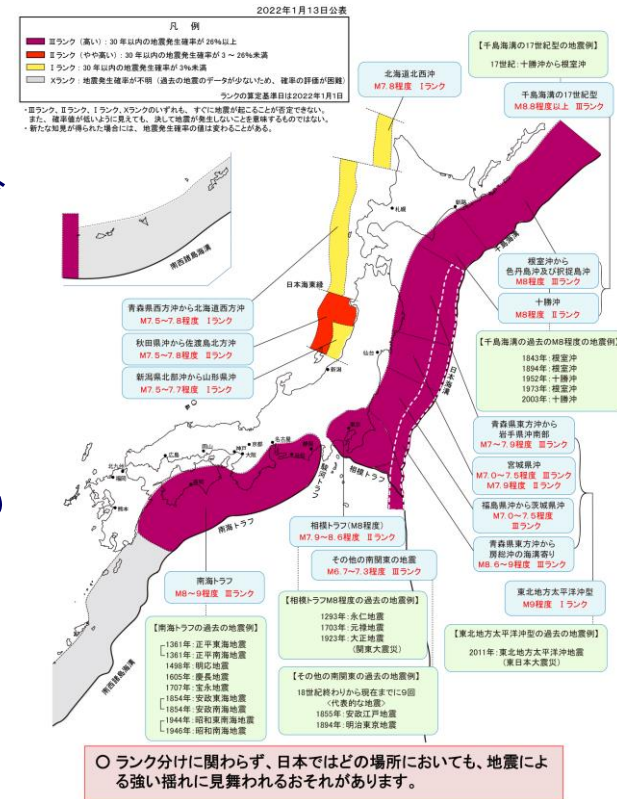
- 脅威ごとに発生確率を概略で把握する
【例】地震 ⇒ 今後30年以内の地震発生確率など
- 大まかに確率を推定するのも有効

◆ 発生時の影響の大きさ

- 脅威ごとに重要な事業が被る影響の程度を見積もる
- 大まかに影響を見積もるのも有効

◆ 優先的に対象とする脅威を選ぶ

- 「発生確率」と「影響の大きさ」を両方にらむ
- ただし、発生確率が低くても影響が甚大で、企業経営を揺るがすものは、経営判断で対象にすることも多い



出典: 政府地震調査研究推進本部
「主な海溝型地震の評価結果」

出典: BCAO主任テキスト(一部修正)

2.3 経営資源の被害想定



➤ 経営資源の脆弱性の評価

対象とする脅威に対して、経営資源（リソース。ヒト、モノ、カネ、情報等）がどのような被害の受けやすさ（脆弱性）を持つか？○地震に対する脆弱性の一例



- 建物…………… 耐震対策がされていない
- データ…………… バックアップが取られていない
- 設備・システム… 倒壊防止や切り替え準備がない
- 要員…………… 遠方居住や交通マヒで出社できない

➤ 被害想定

- 脅威として特定した事象の発生により、重要な事業（特にその実施に不可欠な経営資源）が受ける被害と、復旧に要する期間を想定する
→対策に活用

出典：BCAO主任テキスト

◆ 経営者による対策決定

- その対策に要する費用と効果、経営全般に与える影響(メリット・デメリット)を経営者が充分理解して、対策を決定する
- 費用面ですぐに実施できない対策は実際には多いのがむしろ通常
- 不採用になった対策についても、理由などを含めてBCPの文書の今後検討すべき対策などとして残す。
→次年度以降の対策の検討のため活用する



出典:BCAO主任テキスト(一部修正)

2.5.1 リスクの分析・評価と事業影響度分析の行きつ戻りつとは？

事業継続ガイドライン(令和3年)では、「リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる」とある。この意味を説明すると、リスクの分析評価では、

- ① まず、優先的に対応すべきと発生事象(=リスク・脅威)を特定する。
- ② 次に、事業影響度分析で選定した重要業務について、同分析で把握した重要な要素が、①の発生事象によりどのような被害を受けるかを検討する。
- ③ ②を踏まえ、現状で、重要な要素のうち最も確保が遅れるもの(ボトルネック)から決まる「現状で可能な復旧時間」、同様に最も少なくしか確保できないもの(ボトルネック)で決まる「現状で可能な復旧レベル」を推定する。

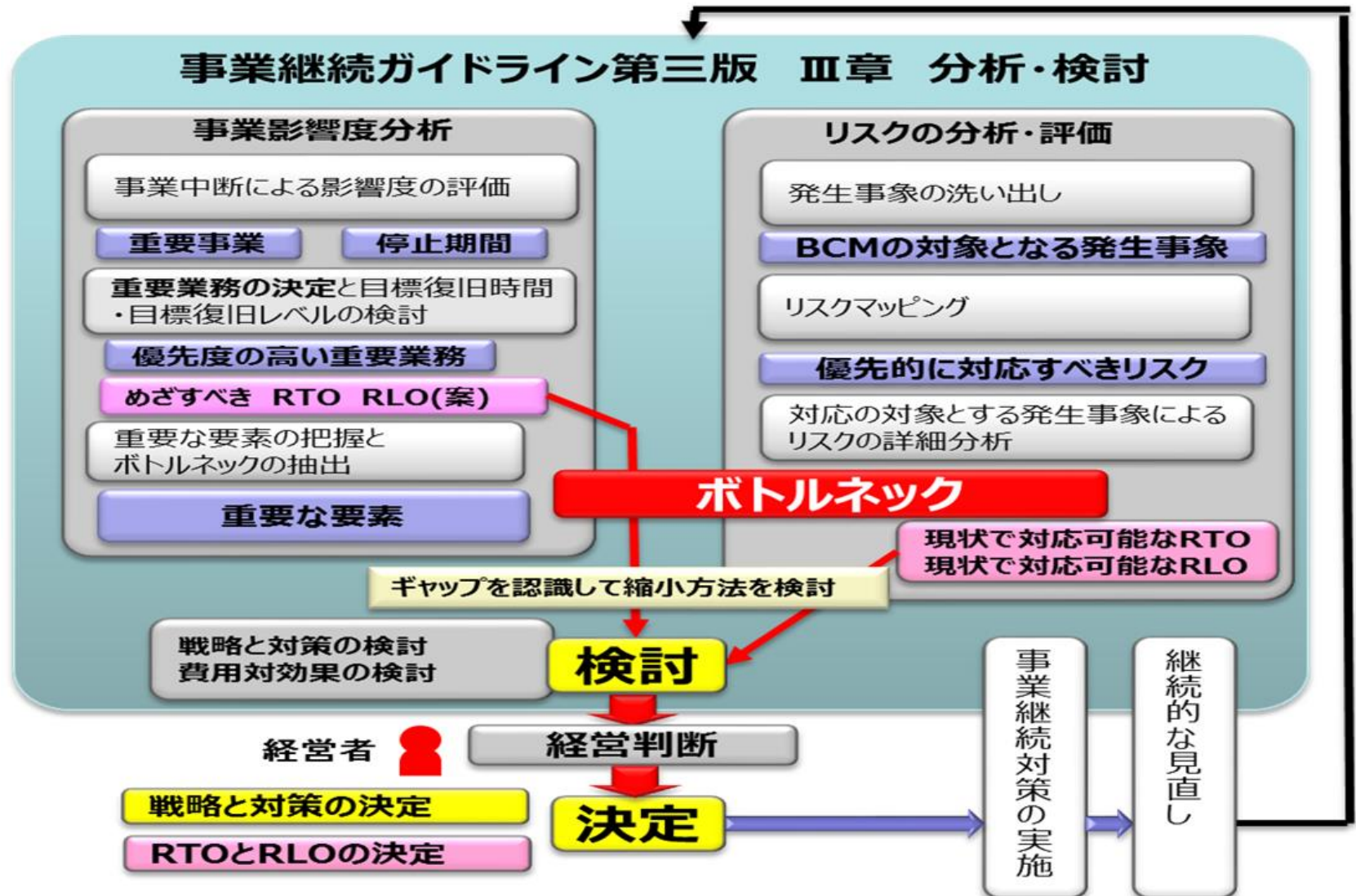
この後、現状で可能な復旧時間、復旧レベルと、事業影響度分析による目標復旧時間の案、目標復旧レベルの案との間のギャップを、対策の実施により、いかに埋められるかを検討する。

などとなります。これが行きつ戻りつの内容となります。(次頁に図あり)

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」(一部加筆)

→中小企業では、このギャップの分析を詳しく行うこと必要でない場合も多いが、BCPの対策の見出し方としてイメージは理解しておくとよい

2.5.2 リスクの分析・評価と事業影響度分析の行きつ戻りつとは？



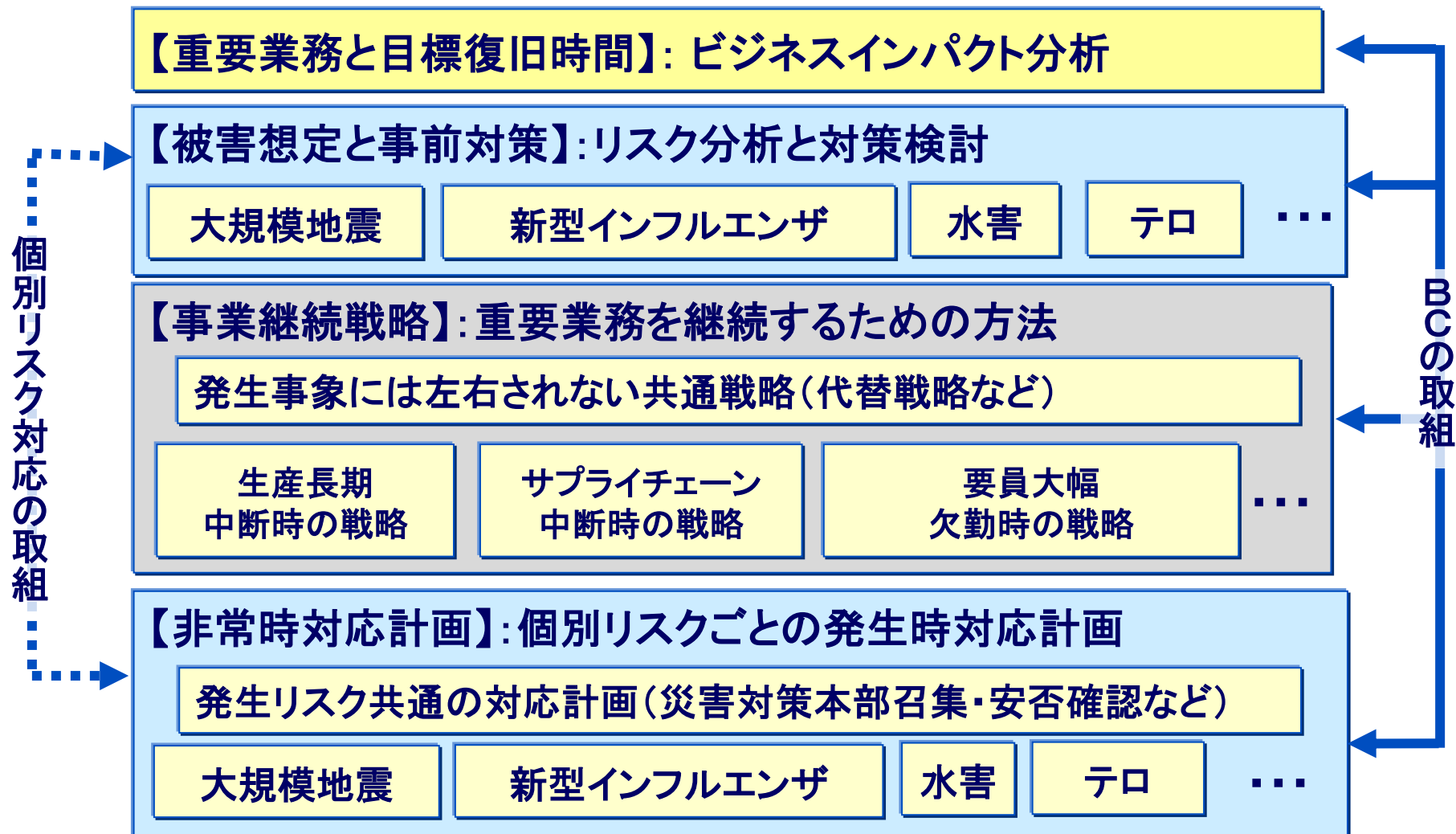
出典：内閣府(防災担当)「事業継続ガイドライン第三版解説書」

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

2.6 留意点:個別リスク対応の課題



◆ 個別リスクへの取組(点線)とBCの取組(実線)の統合



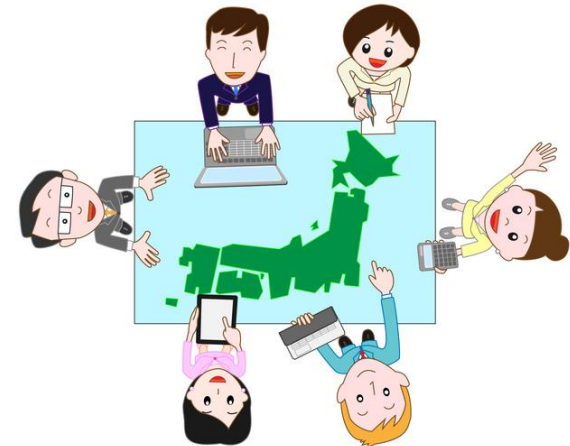
出典:BCAO主任テキスト(一部修正)

3. BCPの運用体制 の構築

3.1 策定後の運用体制の構築の必要性

BCP、BCMにおいて、平常時の運用体制の適切な構築が必要。その理由として、

- ① BCPは、一度策定が終了しても、実効性が十分でないことがむしろ普通であり、継続的な改善が必要である
- ② BCPの記載事項が実態に比べて古くなれば、それによりBCPは劣化してしまう。点検・維持管理、演習（訓練）、継続的な改善などを進めていくための策定後の運用体制が重要



したがって、BCPの策定が終了した時点でプロジェクトを解散してしまうことは避けるべきで、兼務体制でもよいので、全社的な運用体制を維持・継続していくことが必要

出典：丸谷作成資料

3.2 BCMの運用体制のポイント

- ① BCPの策定は、従来の防災対策を担ってきた総務部や施設部などの仕事として任せるのでは不十分であるが、運用体制も同様。全社的な運用体制が必要
- ② 経営者が、BCMを担当者任せにせず、全社的に取り組むことを明確に指示し、経営者の関心の高い事項としてその状況報告を定期的に受ける体制が必要。維持管理・継続的な改善の計画として明記しておく
- ③ その上で、BCMを組織の文化として定着し、例えば、各部署が、新たな取組はBCP、BCMに位置付けなければ進めないといった理解と認識を持つようにすべき



出典：丸谷作成資料

3.3 BCの定着化のための対策



◆ 日常業務へのBCの反映

- 日常の業務への組み込み
- 企業文化となるまで定着



◆ 自発的な取り組み

- BCP・BCMは、マネジメントサイクルとして維持運用し、各部署が自発的に継続的に改善していくことが重要
- 中長期的な見地に立ち、社員が事業継続の概念を十分に理解し、自発的な取り組みに変えていくことが望ましい
- 新入社員の頃からのBCMの重要性の認識醸成がカギ

◆ 経営者に承認された戦略的な取り組みが必要

- 自ら災害に見舞われ対応を迫られる経験がなくても、社員が必要性を認識し続けられることが必要
- したがって、戦略的な定着化の対策が必要。経営者の承認を受け、各部署、各人が重要度の高いものとして取り組むようにすべき

出典：BCAO主任テキスト



- ◆ 日常の業務に、BCの観点を加えることが必要
(新商品開発や製造ライン変更において稟議の審査項目に加える等)
- ◆ 事業継続の目標を業務目標に落とし込むこと
- ◆ 社内へ十分な周知を図り、定期的な訓練等により定着を図ること
- ◆ BCPの効果・実効性を検証し、見直しを続けること
- ◆ 経営方針の変更とBCPの改定を連動させること
- ◆ マネジメントサイクルの中で、少しずつでも着実に継続的に改善すること

<継続的改善が行われず形骸化する例>

- ・ 経営者のサポートが無く、事務局が孤立している
- ・ 部門横断的な取組みになっていない
- ・ 文書の作成ばかりに目が行き、対策の実施が後回しになっている
- ・ 事業内容や組織の変化に合わせてBCPが見直されていない
- ・ BCPの策定が終了した時点でプロジェクトが解散してしまう

出典:BCAO標準テキスト

4. 経営者と担当者の 役割

4.1 BCMを実現するプロセスと経営者



事業継続戦略策定プロセス

現状認識と方針決定

- ・ 経営環境、方針、戦略の認識
- ・ 事業継続取組実施方針の決定
- ・ 実施方法の決定

ビジネスインパクト分析

- ・ 中断時の影響の時系列分析による許容中断時間の明確化
- ・ 重要業務と必要な要素・資源の把握
- ・ 重要業務の目標復旧時間の決定と優先順位づけ

事業継続戦略オプションの決定

- ・ 戦略の洗い出し
- ・ 実効性の検討
- ・ 戦略と対策の決定

実施運用プロセス

対策の詳細決定と対応計画・実施計画の作成

対策実施計画の作成

非常時の対応計画の作成

維持改善計画の作成

対策の実施

演習の実施

点検及び是正措置

経営者による見直し(レビュー)と改善

リスク分析プロセス

リスク分析・評価と対策の決定

- ・ 現状のリスク対応状況の認識、脅威洗い出し、リスクマッピング、リスクアセスメント、復旧の制約となる要素・資源の明確化、リスク対策の決定

出典:BCAO主任テキスト

4.2 内閣府ガイドラインの「経営者への提言

<経営者に向けて>

- (8) 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の観点から、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。
- (9) 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。

出典：内閣府(防災担当)「事業継続ガイドライン(令和3年4月改定)」

4.3 経営者の視点と担当者の視点のギャップ



- 経営者の最大の仕事の一つは、事業を継続し、収益や資金繰りを確保し続けて、組織を存続させるため舵取りを行うこと。経営者自身が日々組織の事業継続をめざした活動をしている。
- 一方で、事業継続(BC)の担当者から、「BCに関して経営者の理解が得られない」という声を多く聞く。この場合、経営者と担当者との間にBCの理解に本来あるはずのないギャップが生じているのではないか。
- 担当者がBCの対象事象を一部(例えば、地震などの災害)に特化しすぎているため、経営者に経営戦略として理解されない可能性は?
- 経営者がBCを「地震の」災害対策としか見ていないので、担当者が訴えたいBCの経営上の重要性を理解しない可能性は?
- 経営者と担当者がBCに関する理解を共有し、担当者自身が経営の視点を持って組織として同じ方向でBCを構築することが必要である。

出典:BCAO主任テキスト



4.4 維持改善体制の決定



◆BCP維持改善体制とそれぞれの役割(例)

➤ 経営者

・・・BCP維持改善に関する確認と承認。

➤ BC担当組織 (BC責任者・BC担当者)

・・・各部門のBCPのとりまとめ、
維持改善手順の決定・運用管理、
教育・訓練計画の策定・推進

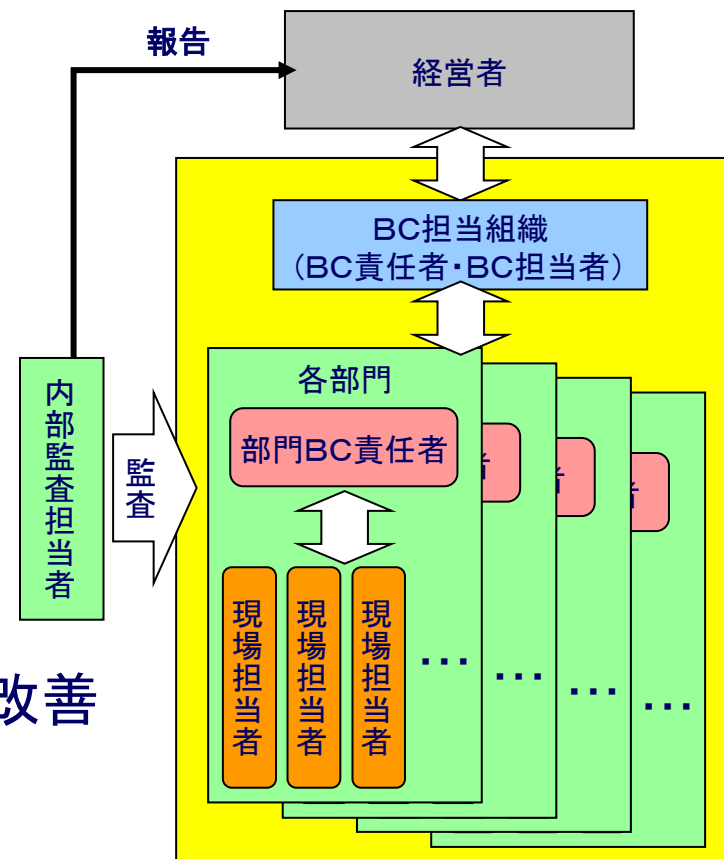
➤ 部門BC責任者

・・・自部門BCPに関する維持改善の統括

➤ 現場担当者

・・・各部門における担当部署のBCP維持改善

【 BCPの維持改善体制例 】



出典:BCAO主任テキスト(一部修正)

4.5 誰がどうやって業務継続を牽引するか

- ① 組織のトップのリーダーシップなしにBCMは実現しない。トップ自らが学び、決断をすることが重要
- ② BCP事務局による全組織的な巻き込みも重要。そのためにも、BCP責任者や担当者に良い人材を充てる必要がある
- ③ 人事権、予算配分権を持つ部局をBCPの策定・運用体制への盛り込みが、行政組織のBCPの策定・運用を円滑に進めるためのコツの一つ
- ④ 関係先・依存先との連携がなければ、業務継続力を高めるのは難しい。しかし、一方で、この連携できるのを待つのでなく、自組織できる取組をどんどん進めるべき



特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒103-0016

東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル6階

TEL:03-6231-1240 FAX:03-6661-9191

Eメール:bc@bcao.jp

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒550-0004

大阪府大阪市西区靱本町1-5-18 ミフネ本町ビル 806号室

TEL:06-6479-0771 FAX:06-6479-0772