

内容の無断転載を固く禁じます

新任役員向け防災・BCP入門講座

～自社の防災・BCPを経営視点で再点検するポイント集～



WOTA

【講師略歴】

WOTA株式会社 総合企画室長 森 健

1966年東京都出身。開成高校・慶応義塾大学法学部卒業後、静岡県下田市役所へ入庁。静岡県庁防災局（現：危機管理部）への出向を含め、約12年間地方自治体で実務経験を積む。その後企業へ転職し、自動車部品グローバルメーカーである住友電装(株)におけるリスク管理体制の再構築や新型インフルエンザのパンデミック対応など、複数社でマネジメント職（本部長、部長、課長）を経験。2019年9月より現職。

BCP策定の法的根拠

■ BCP策定の法的根拠①：取締役の善管注意義務（民法644条）

取締役（受任者）は、会社（委任者）との委任契約により、委任の本旨に従い、善良なる管理者の注意をもって委任事務を処理する義務を負う（善管注意義務、民法644条）。取締役は、かかる善管注意義務の一環として、自然災害時においても、事業を継続し、損失リスクを回避すべき義務を負う。

■ BCP策定の法的根拠②：内部統制システム構築義務（会社法362条）

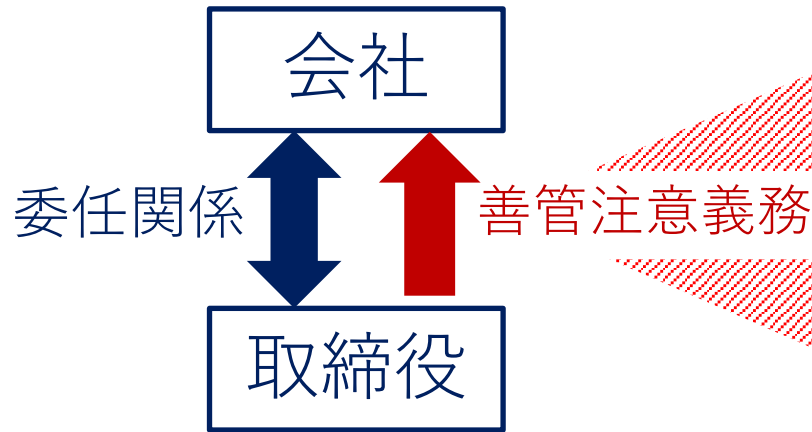
会社は、その業務の適正を確保するために必要なものとして「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」（損失管理体制）を整備しなくてはならない（会社法362条4項6号、会社法施行規則100条1項2号）。リスク管理体制の構築は、企業にとって最重要テーマの一つであり、自然災害リスクを管理する体制整備の一環として、BCP策定が求められる。

■ 「内部統制システムに係る監査の実施基準」（公益社団法人日本監査役協会）

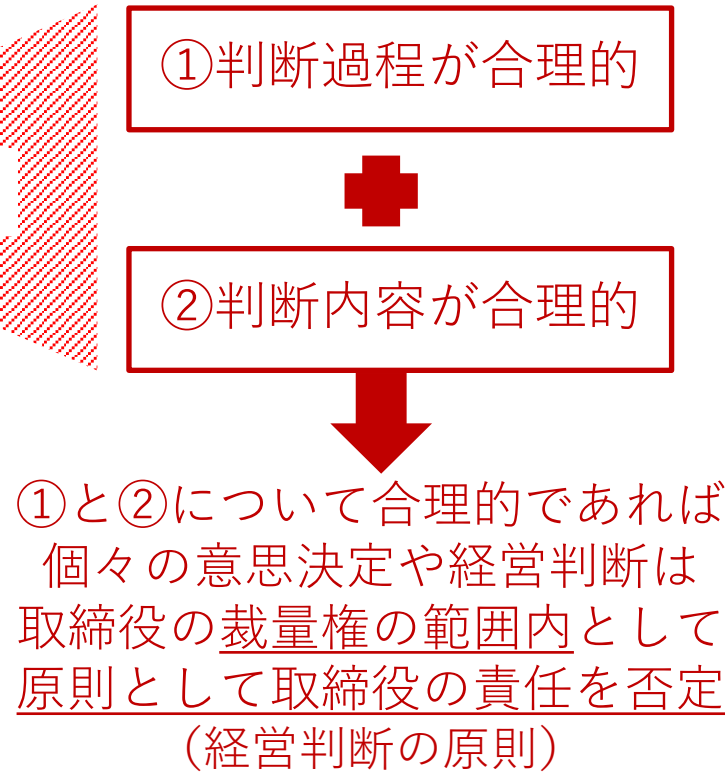
第9条（損失危険管理体制に関する監査）

- ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事故その他の事象が現に発生した場合に、適切な対応体制が整備されていない結果、損害が拡大しあるいは事業が継続できなくなるリスクに対応しているか（9条1項3号）
- ・ 当該事業年度において重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定しているか。当該計画の実行状況が定期的にレビューされる仕組みが整備されているか（9条2項4号）
- ・ 会社に著しい損害を及ぼす事態が現に生じた場合を想定し、損害を最小限にとどめるために、代表取締役等を構成員とする対策本部の設置、緊急時の連絡網その他の情報伝達体制、顧客・マスコミ・監査当局等への対応、業務の継続に関する方針等が予め定められているか（9条2項8号）

BCPと取締役の善管注意義務・経営判断の原則



取締役は事業継続について、
自社対策の品質・実効性を
問われている。
※対策しないという選択肢はない。



< BCPに関する合理的な判断 >

1. 情報収集や調査

- ・ 公的BCPガイドラインの確認
- ・ 業界全体の対策レベル確認
- ・ 科学的根拠のある被害想定
- ・ 専門家の登用と意見聴取

2. 意思決定に至る検討過程

- ・ BCM委員会の設置と
経営幹部による実質的議論
(経営層による対策レベルの議論)

3. 判断内容 (意思決定内容)

- ・ 自社の財務体力とのバランス
- ・ ハード対策とソフト対策のバランス
(ハード対策軽視はNG)
- ・ 顧客からの要請への誠実な対応

BCP（事業継続計画）の文書体系と 企業活動の関係

BCPの文書体系

1. BCPの基本方針
2. BCP対象リスクと被害想定
3. 災害発生時の危機管理体制
4. 緊急時対応計画（初動対応事項）
5. 部門別事業継続計画
 - ① 管理部門のBCP
 - ② 事業部門のBCP
6. 教育・訓練計画
7. BCP維持管理ルール

対応力
の強化

体質の
強靱化

BCP強化のための企業活動

<対策本部による統制活動>

災害発生後の

- ① 全社対策本部（全社・全グループ統制）における初動対応
- ② 各部門（管理部門・事業部門）の初動対応
- ③ 各拠点の初動対応

を時系列にマニュアル化し（緊急時対応計画の策定）、
実行できるよう徹底的に訓練を実施する

<委員会/通常組織（各部門）による統制活動>

平時の委員会活動を通じて、

- ① 災害発生後の幾つかの基本パターン（被害想定）を用意し
- ② 基本パターンごとのリスクを洗い出し
- ③ 平常時の通常業務を通じてリスク低減を図る災害発生後は、
- ④ 災害発生時点での持てる資源を活用し対応
（※④の対応力強化のためには訓練が必要）

企業防災・BCPにおける課題

①機能しないBCP問題



リスク



機能しないBCP
(実効性なきBCP)

1. 計画文書の量が妙に多い
2. なぜか同じ内容の繰り返しに
3. しかも公的ガイドラインのコピペ
4. したがって、
肝心の「自組織の内容」が希薄で、
 - 社内浸透が困難
 - 訓練に活用できない
 - 実戦では到底使えない<BCP負のスパイラル>

企業防災・BCPにおける課題

②ソフト対策偏重/ハード対策軽視

ハード対策（拠点の防災対策）なしでは人と設備を守れない！

➔正しい経営判断（必要な投資）を怠ると、訴訟のリスク

※従業員に対する安全配慮義務違反/「損失の危険の管理」（内部統制）不備

【実践・応用】BC（事業継続）

= 部門長（事業・組織責任者）の任務

= 事業を守ること（事業の継続・復旧）

【基本・基礎】防災対策（拠点防御主義）

= 拠点長（拠点責任者）の任務

= 拠点を守ること（人的物的被害の最小化）

BCPの本質的な課題解決に向けて

- I **BCPの再点検**（セカンドオピニオンの活用）
- II **実効性ある訓練の実施**（訓練でBCPを検証）
- III **BCP維持管理体制（リスク管理体制）の強化**
- IV **経営層の意識改革**（必要な投資への「踏ん切り」）
- V **被害想定に科学的根拠を導入**（耐震性の真の意味）

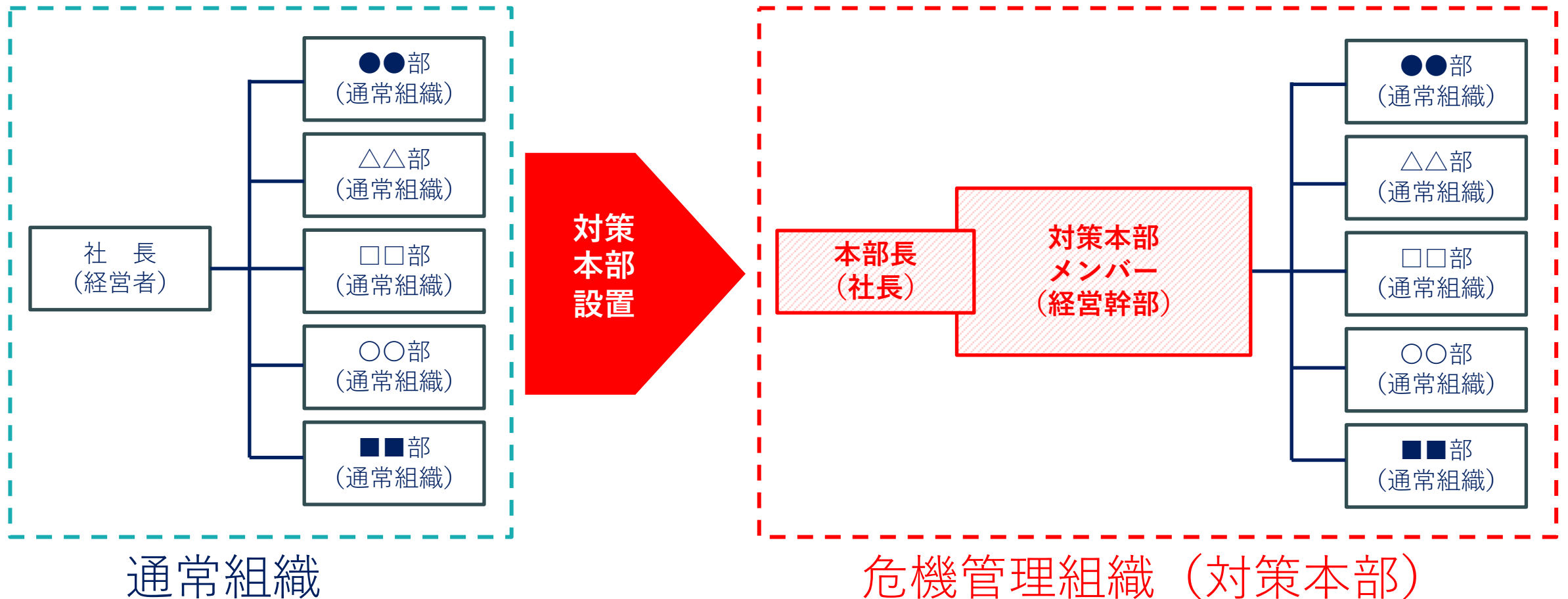
【再点検ポイント①】 対応戦略は時系列に整理されているか？

段階（※時間は目安）	初動対応項目例
【第1段階】 発災後～数分以内 地震発生！行動開始せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各自安全確保、各種設備の緊急停止、業務中止、避難行動開始 ✓ 対策本部要員を中心に決められた場所に参集
【第2段階】 発災後～1時間以内 拠点の機能を確保せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対策本部設置（自動設置を含む） ✓ 社員の安否確認開始、拠点内及び周辺地域の被災状況確認 ✓ 救出救護活動、初期消火活動、使用可能な通信手段の確認
【第3段階】 発災後～3時間以内 他拠点との連携開始せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社員の安否確認（継続）、救出救護活動（周辺地域も視野に継続） ✓ 重要取引先の被害状況確認
【第4段階】 発災後～6時間以内 事態の推移を予測せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社員の安否確認（継続）、救出救護活動（周辺地域も視野に継続） ✓ 重要取引先の被害状況確認・問い合わせ対応（継続）
【第5段階】 発災後～12時間以内 支援を迅速に実施せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社員の安否確認・救出救護活動（周辺地域も視野に継続） ✓ 重要取引先の被害状況確認・問い合わせ対応（継続） ✓ 拠点間の支援派遣・受入準備、適宜支援開始、交代要員計画を立案
【第6段階】 発災後～1日以内 受援を安定継続せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 第5段階までの諸対策は継続 ✓ 事業継続に関わる情報の整理と基本方針の策定
【第7段階】 発災後～3日以内 BCPを発動せよ！	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BCP（事業継続計画）の発動を正式決定し、内外に表明

【再点検ポイント②】

通常組織と危機管理組織（対策本部）はリンクしているか？

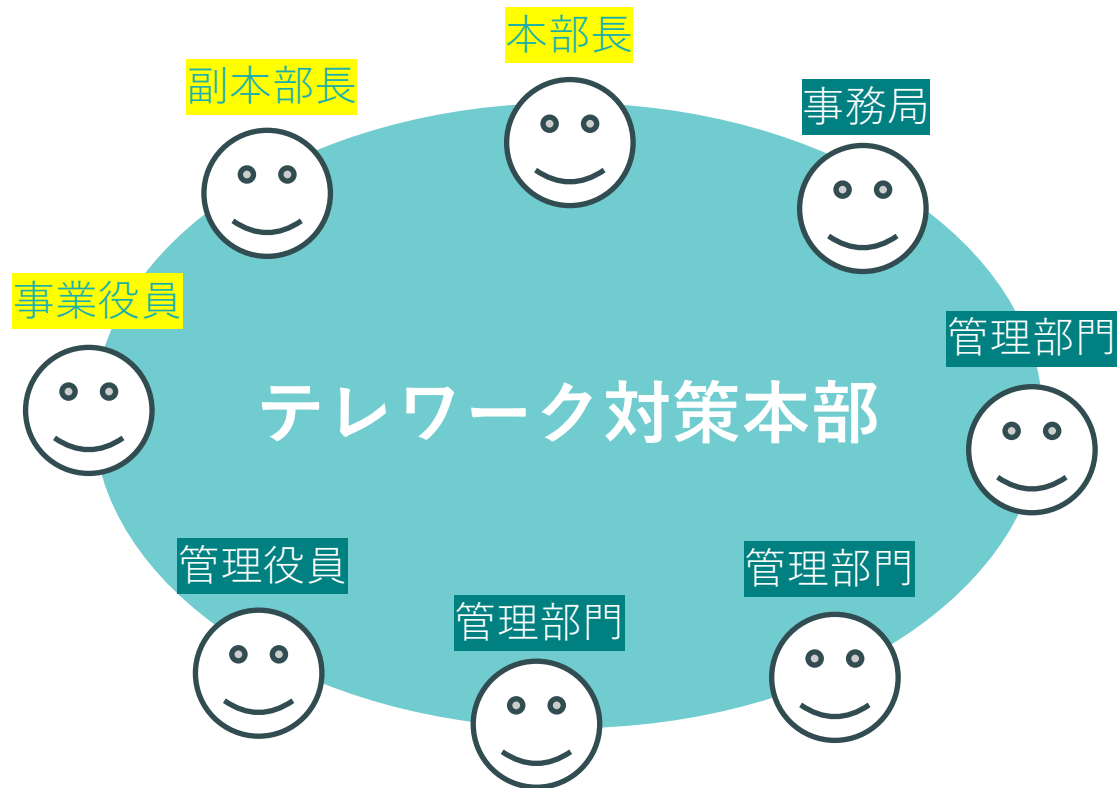
～平時はBCPの維持管理、有事は対策本部として危機管理～



【再点検ポイント③】

新型コロナ対策が加味されているか？

(在宅勤務前提での「テレワーク対策本部」設置)



I 対応戦略の整理・共有（事前対策）

II 訓練で本部機能確保の可否を検証

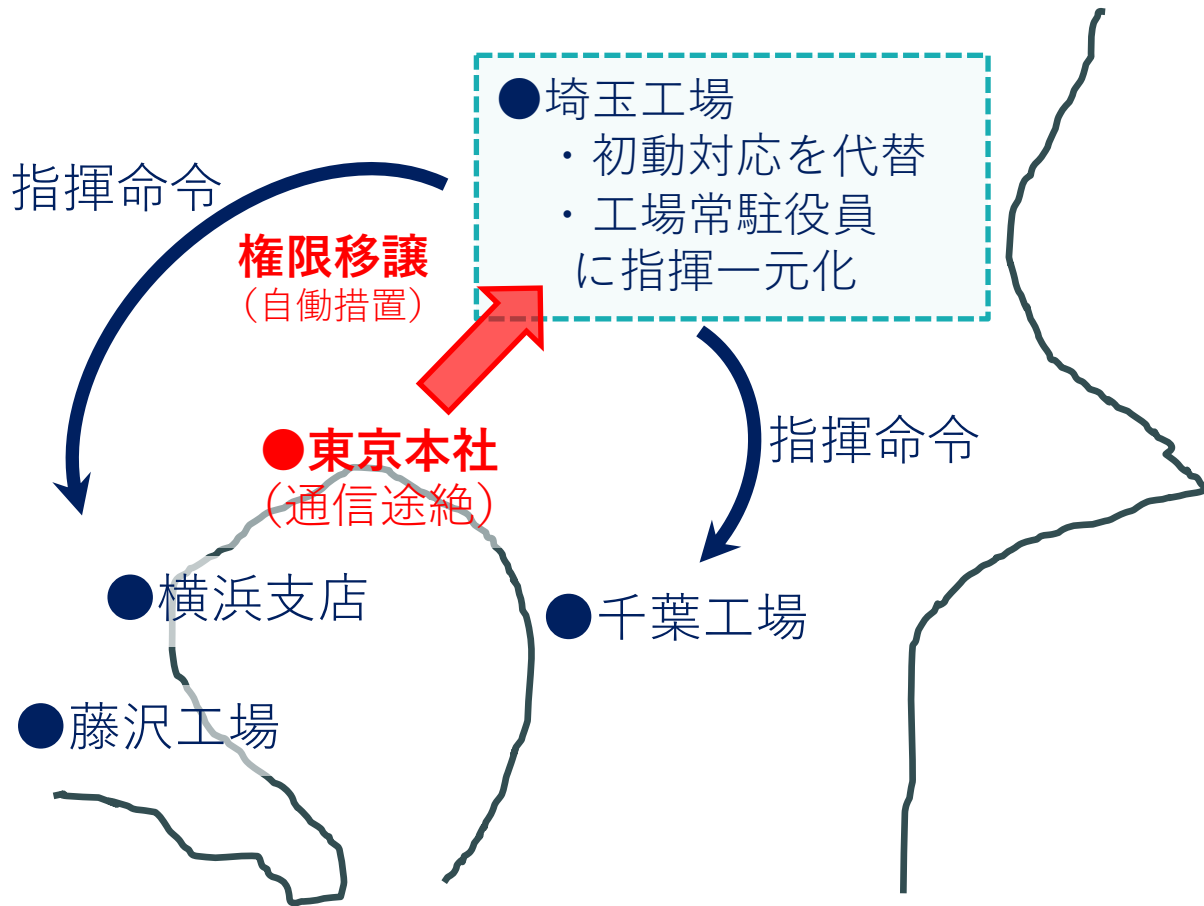
< 訓練項目例 >

- ・システム接続（システム自体も複線化）
- ・責任者（本部長）決定
- ・情報収集→対策検討→対策決定
- ・本部決定事項の記録
- ・各拠点/各グループ会社への指示 など

III システム接続不能時の訓練

- ・相互に一切連絡がとれない場合も想定した訓練（各部門/各拠点/各グループ会社が自律的に活動できるか？）

【再点検ポイント ④】 本社機能のバックアップ策は現実的か？ (大阪移転より現実的な関東圏対応を)



順序	対応項目例
I	東京本社通信途絶 → 自動的に埼玉工場常駐役員に指揮権 (本部長権限) が移る ※ 役員在宅勤務時は、埼玉工場への参集も検討
II	埼玉工場への指揮権移譲を国内外各拠点に共有 (ホームページにも明示しサプライヤ、顧客にも問合せ窓口を周知)
III	埼玉工場に全ての情報を集約、各拠点に指示 東京本社への応援部隊を用意し連絡要員派遣
IV	東京本社・埼玉工場間の通信復旧
V	初動対応が軌道に乗り、東京本社が機能回復した時点で、指揮権を東京本社に戻す

【再点検ポイント⑤】

サプライチェーン全体のリスクを把握しているか？

機能するリスク管理体制

- ・経営層の積極関与
- ・機能する委員会活動
- ・事前対策への投資

被災拠点復旧戦略

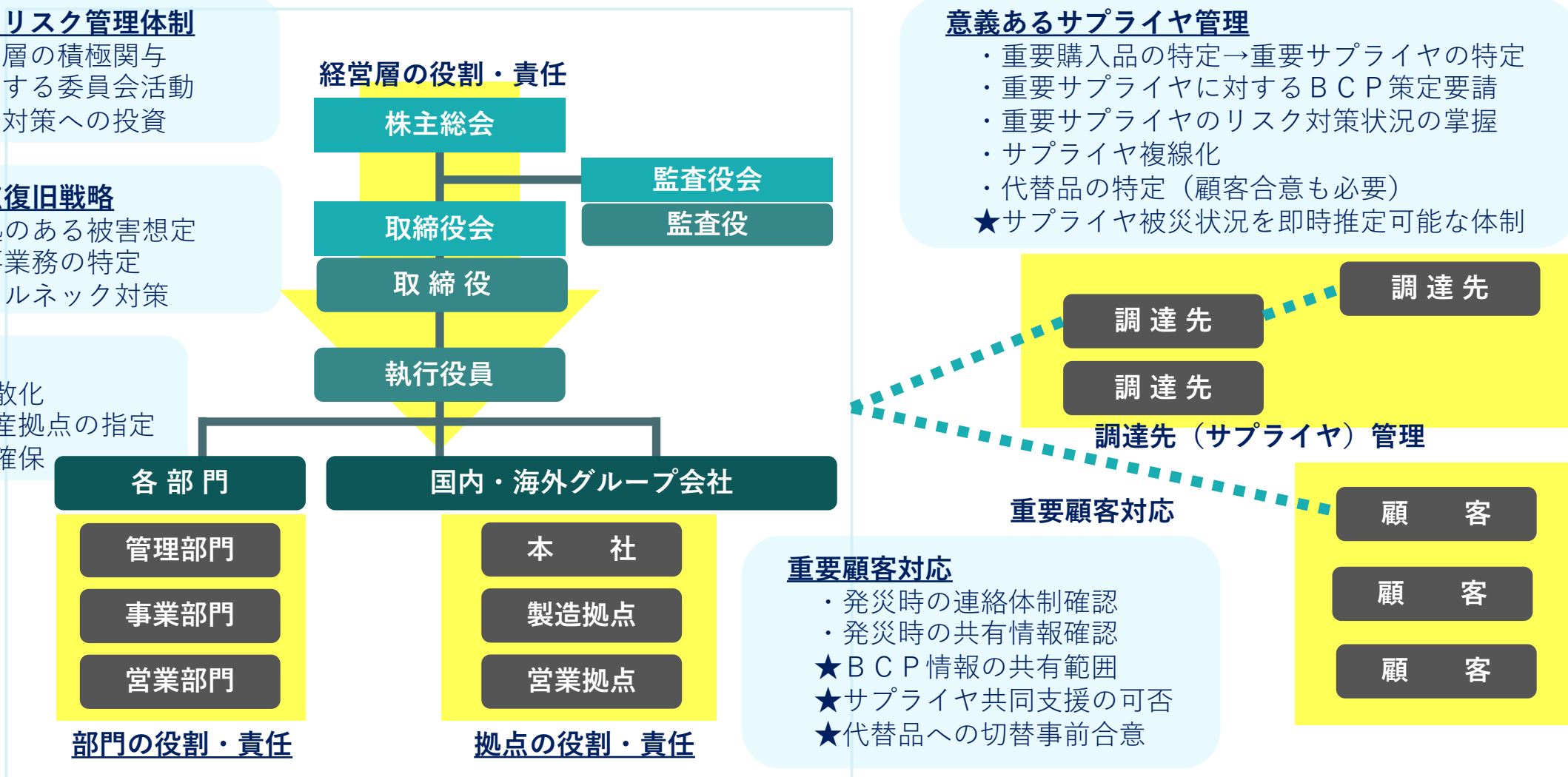
- ・根拠のある被害想定
- ・重要業務の特定
- ・ボトルネック対策

周到的代替戦略

- ・生産拠点分散化
- ・臨時代替生産拠点の指定
- ・適正在庫の確保

意義あるサプライヤ管理

- ・重要購入品の特定→重要サプライヤの特定
- ・重要サプライヤに対するBCP策定要請
- ・重要サプライヤのリスク対策状況の掌握
- ・サプライヤ複線化
- ・代替品の特定（顧客合意も必要）
- ★サプライヤ被災状況を即時推定可能な体制



重要顧客対応

- ・発災時の連絡体制確認
- ・発災時の共有情報確認
- ★BCP情報の共有範囲
- ★サプライヤ共同支援の可否
- ★代替品への切替事前合意

(参考) 俯瞰でBCPを再点検 事業継続に関するアンケートを参考に

(一般社団法人電子情報技術産業協会版「事業継続調査票」より引用・抜粋)

質問	回答選択肢	貴社 回答	備考
I 事業継続マネジメントと事業継続計画の策定			
I-1 経営者の役割			
Q1	経営者はBCMの必要性和メリットを理解し、自社の経営理念(存在意義など)やビジョン(将来の絵姿)を踏まえ、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を策定していますか？	a BCMの基本方針を策定し、インターネットなどで広く社外に公表している b BCMの基本方針を策定し、社外の限定された関係者(顧客など)に伝達している c BCMの基本方針を策定している d BCMの基本方針を検討しているものの、まだ策定に至っていない e BCMの基本方針を策定する予定はない	
Q2	経営者は、事業継続に関して組織的な対応をするために、全社的な推進責任者と推進担当部門を決めていますか？	a BCP策定以降も、継続的な取り組みをするための推進責任者と推進担当部門を決めている b BCPを策定するまでは決めていたが、策定完了以降は継続的な取り組みをするための推進責任者と推進担当部門を決めていない c 推進責任者と推進担当部門を決めており、現在BCPを策定している最中である d BCPを策定する方針は決定しているものの、推進責任者と推進担当部門は決めていない e BCPを策定する予定がないため、決めていない	
Q3	災害や事故などの不測の事態においても、事業を継続することを目的とした事業継続計画(BCP)を策定し、経営者が総括的責任を負うべく承認していますか？	a 策定済みであり、経営幹部を含めた承認プロセスのもとで、最終的に経営者自身が承認を行っている b 策定済みであるが、経営幹部や経営者の正式な承認行為はなされていない c 現在、策定をしている最中である d 策定の予定はあるが、未だ着手していない e 策定の予定はない	

【点検ポイント】経営層の関与・リーダーシップ

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 経営者は事業継続（BC）の重要性を理解しているか？● 経営者は、事業継続やリスク管理の体制を明確に定めているか？● 経営者は、事業継続計画（BCP）を策定・承認し、策定後も継続的にレビューを実施しているか？ ※BCPに関する平時の維持管理体制	<ol style="list-style-type: none">1. 事業継続（BC）は自社の経営戦略として位置付けられているか？2. リスク管理体制、事業継続に関する体制が構築され・機能しているか？3. 事業継続計画（BCP）が、単なる実務レベルの一文書ではなく、自社の戦略的計画として、通常の自社の意思決定ルートと同視しうる方式で組織的な承認を経ているか？

事業継続（BC）に関する取組みは、投資（先行投資）を伴うことから、経営層が十分にその意義を認識し、戦略的な取組みと位置付けられていることにより、日々その実効性が高められていく。「適度に、ほどほどで」とトップが考えてしまうと、その瞬間から形骸化が始まる。

【点検ポイント】危機管理体制の充実

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 事業継続計画（BCP）の発動基準は明確に定められているか？その発動基準は、どのようなリスクを対象に定められているか？● BCP発動時の役割分担について、明文化され組織内に浸透しているか？ ※<u>初動対応体制・危機管理体制の有無</u>	<ol style="list-style-type: none">1. 事業継続計画（BCP）の発動基準が、自社にとって重視すべきリスク（重大自然災害など）について明確に文書化されているか？2. 事業継続計画（BCP）を発動した場合の行動について文書化され、かつその内容が組織内に教育・訓練によって浸透しているか？

事業継続計画（BCP）を発動することと、災害をはじめとする何か危機が発生した場合に対策本部を設置する基準とを混同してはならない。例えば、災害対策本部を設置しても、BCPを発動しない場合もあるので、注意が必要だ。1）初動対応（対策本部体制設置/被害掌握）と2）事業継続対応（BCP発動＝復旧戦略の決定）は密接不可分だがフェーズは異なるので、首尾一貫した「緊急時対応戦略」を策定しておくことである。

【点検ポイント】被害想定・事業影響度分析

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 自社の事業継続に影響を与えるリスクを想定し、その全てのリスクについてどの程度自社の事業に影響があるかを想定しているか？● 実際にリスクが顕在化した場合に、顧客に対して「供給停止となる日数」を把握しているか？ <u>※重要取組リスクの特定と評価</u>	<ol style="list-style-type: none">1. 事業継続計画（BCP）が、どのようなリスクを対象に策定されているか？ (想定しうる全リスクに対して影響度を把握することが本当に可能か？必要か？)2. 影響度（供給停止となる日数）について、自社の在庫管理、客先在庫の状況、原材料に関する自社の在庫と一次サプライヤの在庫を把握の上分析されているか？

BCP対象リスクは、自社の拠点配置や業態を考慮し、絞り込んで設定するほうが現実的で、かつ実効性の高い対策が可能になる。結果事象で考えると、抽象的な議論に終始し、対策が深化せず組織内にも浸透しないおそれがある。併せて、被害想定は「自社の被害想定」を「科学的な根拠」に基づき推定すべきである。根拠のない被害想定は誤った戦略を生む。

【点検ポイント】重要業務・ボトルネック・目標復旧時間

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 自社の事業（生産など）を再開するために必要な「重要業務」が明確にし、当該「重要業務」ごとに「目標復旧時間」を設定し、これを実現するための計画を文書化しているか？● 「重要業務」を「目標復旧時間」内に復旧するために障害となる事由（ボトルネック）を特定し、これに対する事前対策を実施しているか？ <u>※ボトルネック対策の有無・有効性</u>	<ol style="list-style-type: none">1. 「重要業務」（＝業務の復旧優先順位）は明確か？2. 事業再開（特にメーカーにおいては「自社製品の顧客への供給再開」するについて、「重要業務」ごとに目標復旧時間を設定し、その結果として事業再開（供給再開）の目標復旧時間を設定しているか？3. ボトルネックを「個別具体的」に把握しているか？従業員のスキルも含めて検討されているか？

現実の「目標復旧時間」は発災後の状況を踏まえて決めることになる。事前対策として重要なのは、重要業務に関するボトルネック（＝リスク）が何であり、現時点での対策状況でどのような「残存リスク」があるかを組織として把握することである。

【点検ポイント】 現地復旧戦略

質問例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 事業・業務に必要な設備、情報インフラ（IT）、備品など、これらの修繕依頼先についてリスト化しているか？● 事業を復旧するための体制を構築し、目標復旧時間内に復旧するための設備・資材を確保しているか？また、そのための事前対策（耐震対策、自家発電設備、情報システムの二重化など）を実施しているか <p>※被害抑制と早期復旧の両立</p>	<ol style="list-style-type: none">1. 自社の各拠点において、その拠点を復旧するための準備が出来ているか？2. 特に生産拠点においては、生産再開のために必要な対策（迅速な復旧活動に入るための準備）が出来ているか？3. 拠点単位の「減災対策」を戦略的に進めているか？その場合に、自社の経営戦略や従業員に対する安全配慮義務を考慮しているか？

事業継続（BC）における復旧戦略の基本・原則は「**現地復旧戦略**」であって、安易に「代替戦略」を用いることは、各拠点の防災力低下につながり危険である。現実の災害対策として、拠点ごとの防御力を全体として底上げすることは地味な取組みであるが、効果は最も高い。従って、根拠をもって拠点ごとの災害リスクと対策をシミュレーションしておくことが重要だ。

【点検ポイント】 代替戦略

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 生産拠点の分散化（同一製品の複数拠点での生産）や、臨時的に代替生産できる拠点を自社あるいは委託先（協力会社等によるOEMなど）で確保しているか？● 代替戦略を決定後、代替生産により供給が再開されるまでの時間を見積り、これを在庫に反映させているか？● 本社に関する代替戦略はあるか？ <u>※難易度が高い代替戦略への備え</u>	<ol style="list-style-type: none">1. 生産拠点を分散化することは、自社の規模や財務体力上困難な場合もある。2. しかし、事業継続の究極の形である「代替戦略」の立案を放棄することは、経営層の責務に反し許容されない。3. そこで、<u>臨時に生産できる拠点（委託先を含む）を複数用意しリスクを分散</u>することが最も現実的である。

現地復旧戦略を採用できない場合、例外的に「代替戦略」を採用することとなる。代替戦略を「机上の空論」にしないために、1) 平時には生産拠点を分散化し、2) 分散化が難しい場合には「臨時に生産できる拠点」を予め用意しておくことが重要だ。また、3) 「本社機能（中枢機能）」の代替戦略も、実行できる準備・対策をする必要がある。

【点検ポイント】 原材料の調達

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 重要な原材料などの購入品を把握し、サプライヤからの供給途絶の場合の対策計画を準備しているか？● 重要なサプライヤは生産拠点の分散化を実施しているか？また、供給途絶に備え「代替サプライヤ」を確保しているか？● 代替原材料・代替部品について、自社内及び顧客に対して、認定の仕組みは確立しているか？	<ol style="list-style-type: none">1. 原材料などの購入品のうち、重要な購入品のサプライヤについて、サプライヤ自身の「事業継続能力」を正確に把握しているか？2. 重要なサプライヤに対する戦略は明確か？サプライヤの復旧を支援するのか、代替サプライヤを確保するのか？3. <u>代替品を使用する場合の自社内・対顧客の認定・承認の仕組み</u>を構築・共有しているか？

多くの企業は、自身がサプライヤであると同時に、多くの自社サプライヤを抱えている。従って、顧客を含むステークホルダーに対して自社の事業継続能力のレベル明示しつつ、同時に自社サプライヤの事業継続能力を正確に把握し、その向上を要請する必要がある。

【点検ポイント】 サプライヤ管理

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 一次サプライヤのうち特に重要なサプライヤに関して、その事業継続能力を正確に把握しているか？（サプライヤの所在地、重要生産拠点、防災対策の状況など）● 重要サプライヤの事業継続能力を定期的に評価し、BCPの策定を含む対策を要請しているか？● サプライヤの事業継続能力を踏まえて、自社の事業継続計画を策定しているか？	<ol style="list-style-type: none">1. サプライヤ全体について、特に重要なサプライヤはどの会社かを特定の上、関連するリスクを把握しているか？2. サプライヤに対して事業継続力の強化を要請しているか？取引基本契約書中にBCP策定に関する条項を規定するなどを盛り込んでいるか？BCP策定のノウハウを提供しているか？3. <u>サプライヤに関するリスクを盛り込んだ自社のBCPとなっているか？</u>

重要な原材料などの調達品の確保は、事業継続（BC）の重要要素である。従って、自社の対策と同様、サプライヤがどの程度の防災・事業継続に関する対策を実施しているかを正確に把握し、これを自社の対策に反映させる体制を構築する必要がある。

【点検ポイント】 顧客対応

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 災害発生時に顧客と連絡する方法を確立しているか？● 顧客との連絡体制について、自社内部にける役割分担が予め定められているか？● 自社の重要サプライヤが機能停止した場合に、顧客と協同してサプライヤ支援を実施することは可能か？	<ol style="list-style-type: none">1. 災害発生時に顧客から殺到する多種多様な問合せへの対応体制は出来ているか？特に<u>営業部門・営業拠点の役割</u>は明確になっているか？2. 自社サプライヤに関する情報を顧客に開示するか？そのための判断基準、手続き、事前協議は出来ているか？3. そもそも、自社のBCP情報をどこまで顧客に開示するか？

災害発生時の自社の状況を顧客に対して適時適切に共有することは重要で、対策本部（事業部門を含む）と営業部門との役割分担を事前に明確化しておく必要がある。またその一方で、サプライヤに関する情報を含む事業継続計画（BCP）に関する情報をどの範囲まで顧客に対して開示するかは、経営戦略・業界特性を踏まえた慎重な判断が求められる。

【点検ポイント】教育・訓練

質 問 例	チェックポイント
<ul style="list-style-type: none">● 防災・事業継続（BC）に関する教育・訓練について、年間計画を立案しているか？● BCP及びこれ付随するマニュアル類について、具体的な手順の検証と従業員への浸透がなされているか？● BCPに関する戦略決定（例えば代替戦略採用の意思決定）の場面を想定した訓練を、経営層も参加し実施しているか？● 訓練の検証結果を踏まえたBCPの改善が継続的に実施されているか？	<ol style="list-style-type: none">1. 自社のBCPについて、経営層を含む全メンバーに分かりやすくインプットし、各自の役割分担を理解させているか？2. 教育・訓練について、暫定的・場当たりのにならないよう毎年度年間計画を策定し、同時に自社ルールとして規程化を図っているか？3. 教育・訓練とBCPを含む関連マニュアルの改善がリンクしているか？訓練に自社マニュアルを活用しているか？

事業継続（BC）における事前対策は、根拠のある被害想定に基づき緊急時対応戦略と事業継続戦略（現地復旧、代替生産）を用意し、これについて臨機応変に意思決定・実行できる体制を目指して教育・訓練を実施することが重要である。

今回のまとめ

- 防災・BCPは役員にとっての必修科目
- 法的な観点（善管注意義務）、内部統制の観点（損失の危険の管理）の双方からもBCPの策定と維持管理は重要で、今はその品質向上が求められる時代
- 体制を整備し（委員会組織）、サプライチェーン全体のリスクを洗い出し、計画的に事前対策を実行していくことが重要
- 平時の委員会活動を形骸化させてはいけない。常に備えることが役員の責任
- まずは自社BCPを訓練に活用してその品質チェックから

内容の無断転載を固く禁じます

ご清聴頂きありがとうございました。

アンケートにお答えいただいた方に、本日の資料を配布しております。
今後の情報発信に役立てるためにも、ぜひご協力ください。



WOTA