
これからの事業継続（BC） について

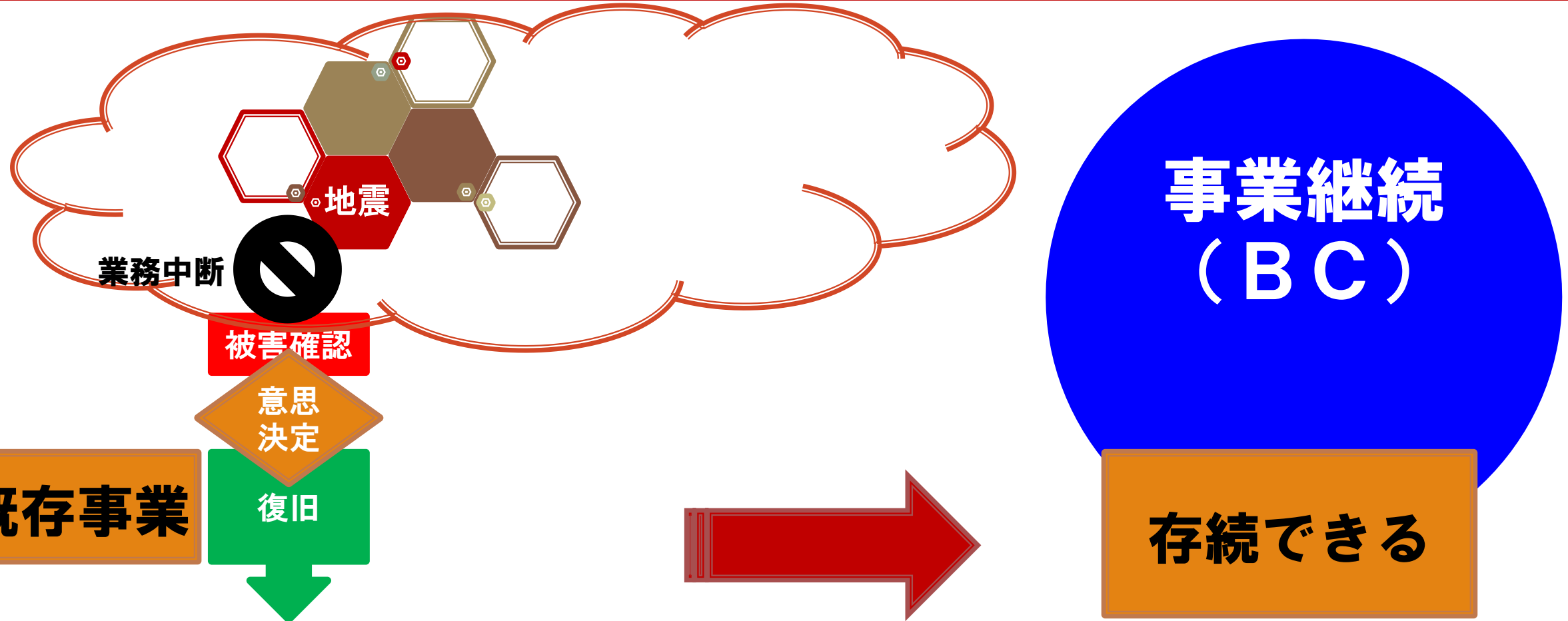
一般財団法人危機管理教育&演習センター

細坪 信二

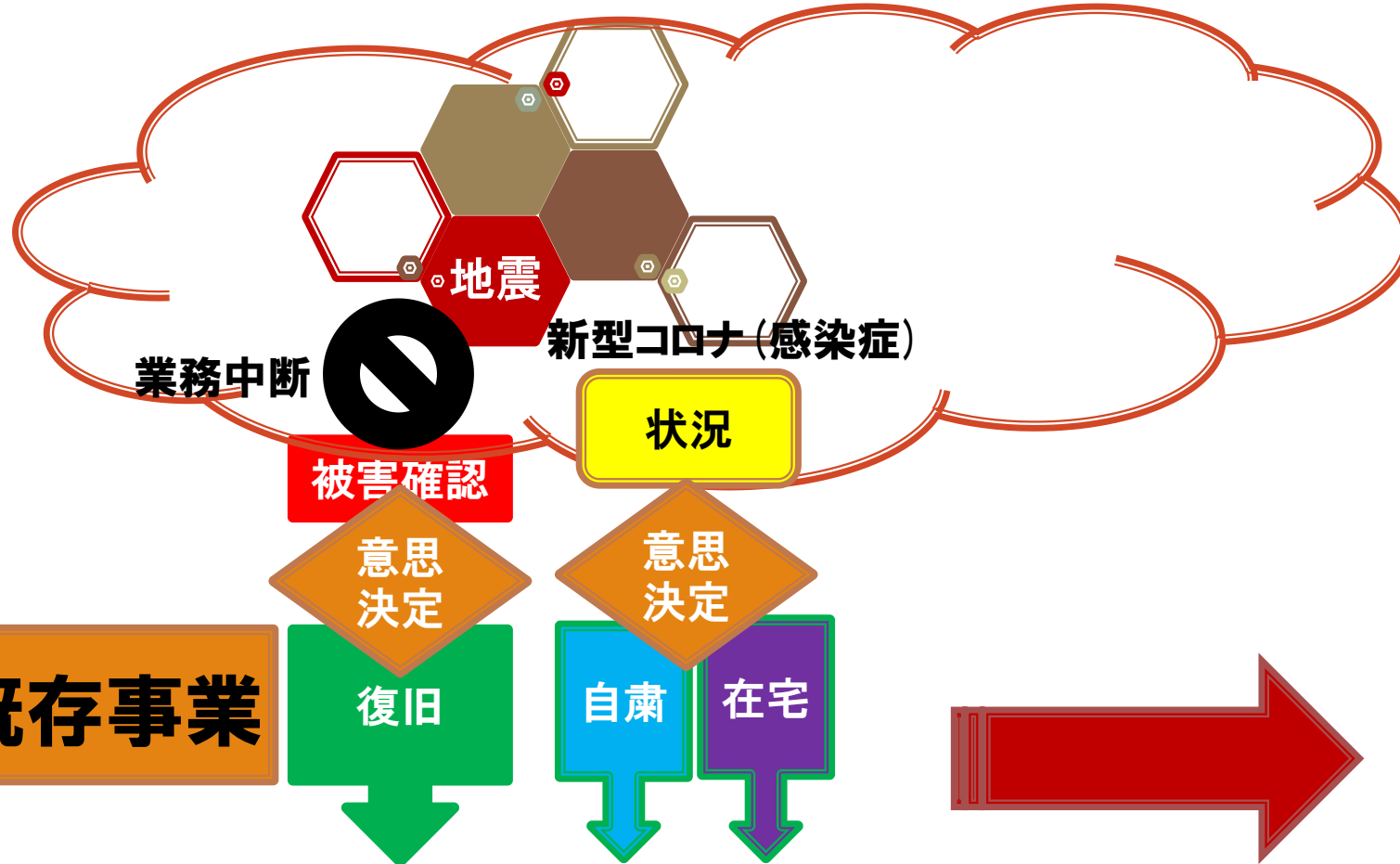
レジリエンス認証の審査基準

- (1) 事業継続に係る方針が策定されている
企業の経営理念や経営方針に関連付けられた事業継続方針があること。
- (2) 事業継続のための分析・検討がされている
事業影響度分析及びリスク評価・分析を行い、重要業務とその目標復旧時間を明確にし、資源の脆弱性を把握している。
- (3) 事業継続戦略・対策の検討と決定がされている
(2)を踏まえ、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させる戦略・対策を検討し、決定している。
- (4) 一定レベルの事業継続計画（BCP）が策定されている
目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるための体制、手順等を示した計画が策定されている。
- (5) 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、適切に運営されている
事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、改善のための見直しが定期的に行われている。
- (6) 事前対策が実施されている
事業継続の実効性を高めるための事前対策が適切に行われている。
- (7) 教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている
事業継続力を高めるための教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている。
- (8) 事業継続に関する一定の経験と知識を有する者が担当している
事業継続に関する実務を2年以上積んだ実績がある者、または民間の機関が発行する事業継続に関する民間資格を保有する者が事業継続を担当している。
- (9) 法令に違反する重大な事実がない
国土強靱化に係る法令に関して、違反する重大な事実がない。
- 【その他】
- (10) その他留意事項
 - ① 国土強靱化の取組を進め、国土強靱化の取組促進に積極的に協力すること。
 - ② 認証組織が行う国土強靱化の推進に関する調査等に協力すること。

地震から検討された事業継続(BC)の位置づけ



新型コロナ（感染症）をプラスしたBCの位置づけ



事業継続
(BC)

存続できる

存続
できない

誤解だらけのBCP

- 防災、災害対策に特化している。→「災害発生時」の事業継続
 - 経営視点の事業継続は、災害にも役立つ
- 初動対応だけに注目されている。→「人命第一」の緊急対応
 - 一方では、初動の判断、方向性を間違えると、数年先に経営破綻する。
- 現状の既存事業を早く復旧することが事業継続と思っている。→「現地復旧」
 - 現地復旧するための復旧費と復旧するまでに生じる機会損失を合わせると、バランスシートが合わなくなる。
- 「我慢すれば」「なんとかなる」、「何とかしてきた」→建物使える、社員がいる前提→「■ 軽微」な被害想定
 - 被害想定を上回る

現状のBCP＋これからのBCPの要素

- 事象を特定した命を守る緊急対応計画&マニュアル
- 既存事業に対して現地早期復旧計画
 - 事後対応
 - 早期復旧プロセスの円滑化による復旧時間の短縮
 - そのための事前対策（情報共有・資源（人や資機材）の確保
 - 体制、役割分担を含めた手順の構築
 - 事前対策
 - 施設の耐震化、免震化対応の検討、感染症対策
 - 備蓄品

事業継続(BC)+(プラス)

仕事が増える

支出が増える

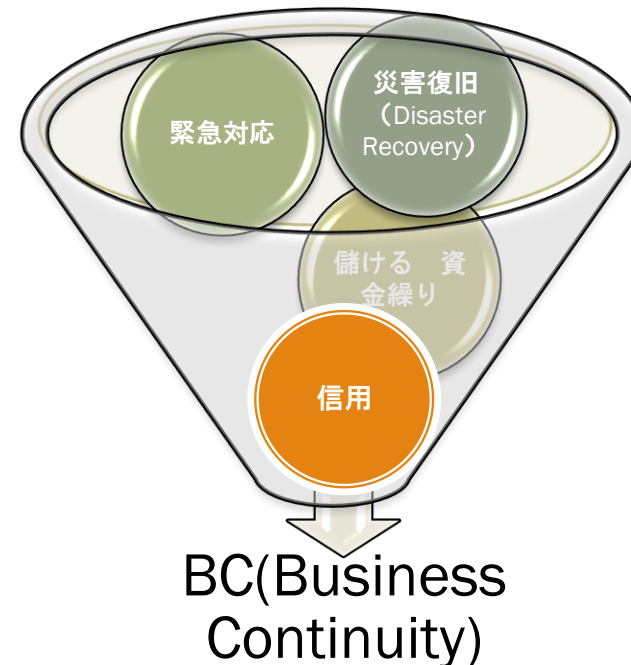
評価されない



事業継続
(BC)

「BC」とは

- BC (Business Continuity) = 災害復旧 (Disaster Recovery) ではない
- BC (Business Continuity) = 事業継続
- 現在やっている仕事の復旧
- BC (Business Continuity) = 商売継続
- 資金繰り: キャッシュを止めない
- お客様第一



真の事業継続 (BC)

- 経営指針上の(表の)事業計画に対して、もしもの時のシャドウプラン(裏の事業計画)。

- ちなみに経営指針上の(表の)事業計画に災害は想定しない
- たとえ、被害に見舞われても、結果として、ビジネスを現状維持するだけでなく、被害に見舞われなければより発展し続ける。

- いかなる状況に見舞われても → 対応能力の向上
- 収益の確保 → 組織の生き残り
- 現時点より、将来が「骨太」→ ビジネス脱皮

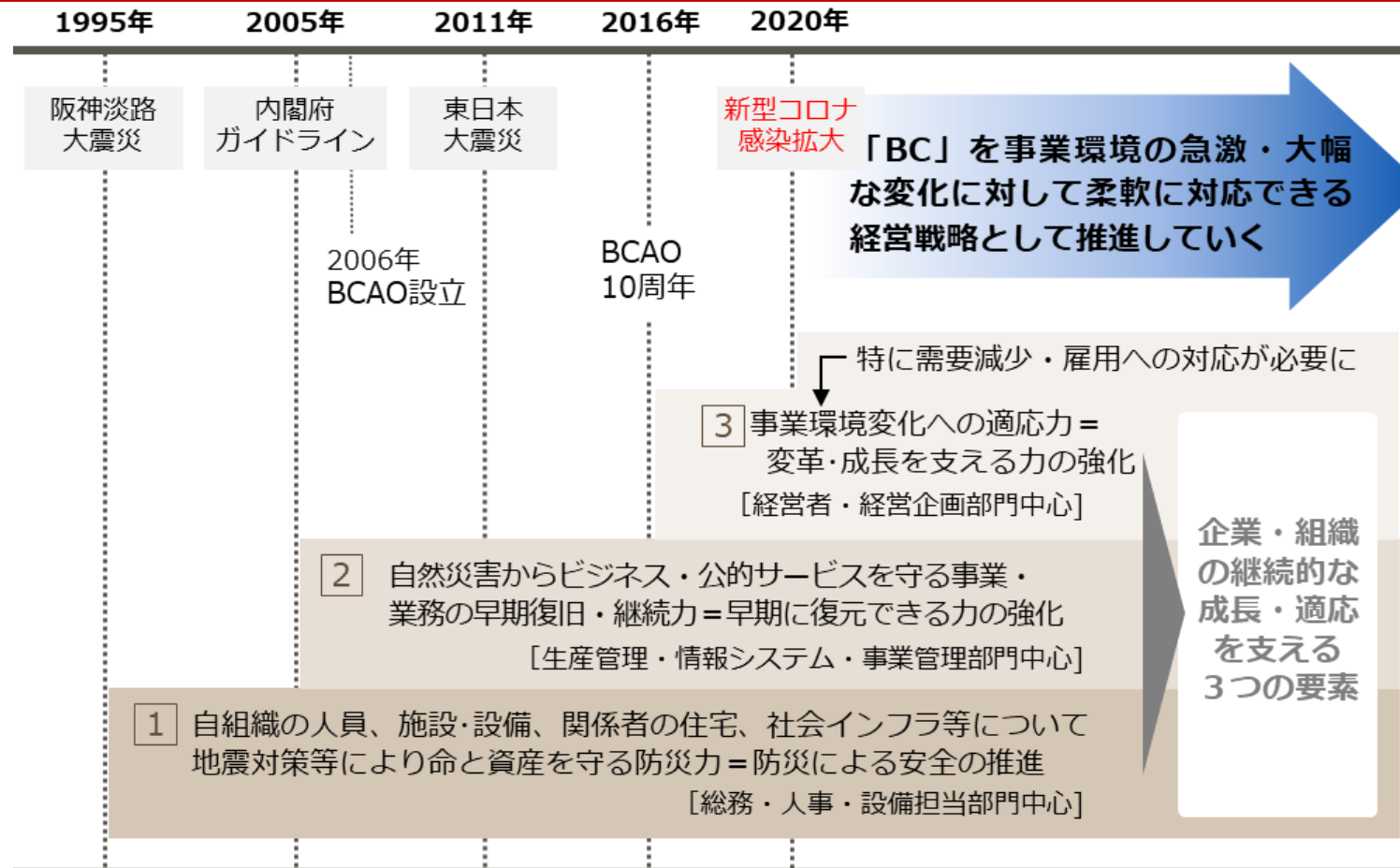
- 経営理念の実践につながる。

- 民間企業として、収益を上げ続け、従業員に給料を払い、税金を払う。

- 雇用を維持するだけでは、NPO事業
- 収益を上げ続けて、社会に貢献する
- SDGSやESGと連動して社会貢献



これからの事業継続の取り組み



事業継続推進機構
標準テキスト

現状のBCP＋これからのBCPの要素

■＋代替継続戦略

- 資源制約の中でも目標復旧時間内のサービス提供
- まずは、組織同士の「お互い様BC連携」
- 地域連携、業界連携BCへの取り組み

■＋環境変化に順応するレジリエンス戦略

- 需要が急増した際の対応方法の準備
- 顧客が激変した際の対応方法の準備
- 演習によって抽出した課題を解決して対応能力の向上

レジリエンス認証の審査基準

(3) 事業継続戦略

- (1) 事業継続に係る方針が策定されている
企業の経営理念や経営方針に関連付けられた事業継続方針があること。
 - (2) 事業継続のための分析・検討がされている
事業影響度分析及びリスク評価・分析を行い、重要業務とその目標復旧時間を明確にし、資源の脆弱性を把握している。
 - (3) 事業継続戦略・対策の検討と決定がされている
(2)を踏まえ、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させる戦略・対策を検討し、決定している。
 - (4) 一定レベルの事業継続計画（BCP）が策定されている
目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるための体制、手順等を示した計画が策定されている。
 - (5) 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、適切に運営されている
事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、改善のための見直しが定期的に行われている。
 - (6) 事前対策が実施されている
事業継続の実効性を高めるための事前対策が適切に行われている。
 - (7) 教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている
事業継続力を高めるための教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている。
 - (8) 事業継続に関する一定の経験と知識を有する者が担当している
事業継続に関する実務を2年以上積んだ実績がある者、または民間の機関が発行する事業継続に関する民間資格を保有する者が事業継続を担当している。
 - (9) 法令に違反する重大な事実がない
国土強靱化に係る法令に関して、違反する重大な事実がない。
- 【その他】
- (10) その他留意事項
 - ① 国土強靱化の取組を進め、国土強靱化の取組促進に積極的に協力すること。
 - ② 認証組織が行う国土強靱化の推進に関する調査等に協力すること。

事業継続戦略

- **事業継続戦略は、ビジネスインパクト分析に基づき、継続・復旧の優先度の高い「ビジネス(事業)」を、いつまでに・誰が・どこで・どうやって継続・復旧するのかそのために必要な資源は何かを具体的に検討し、いかなる状況においても商売を継続する方法を検討していくプロセス**

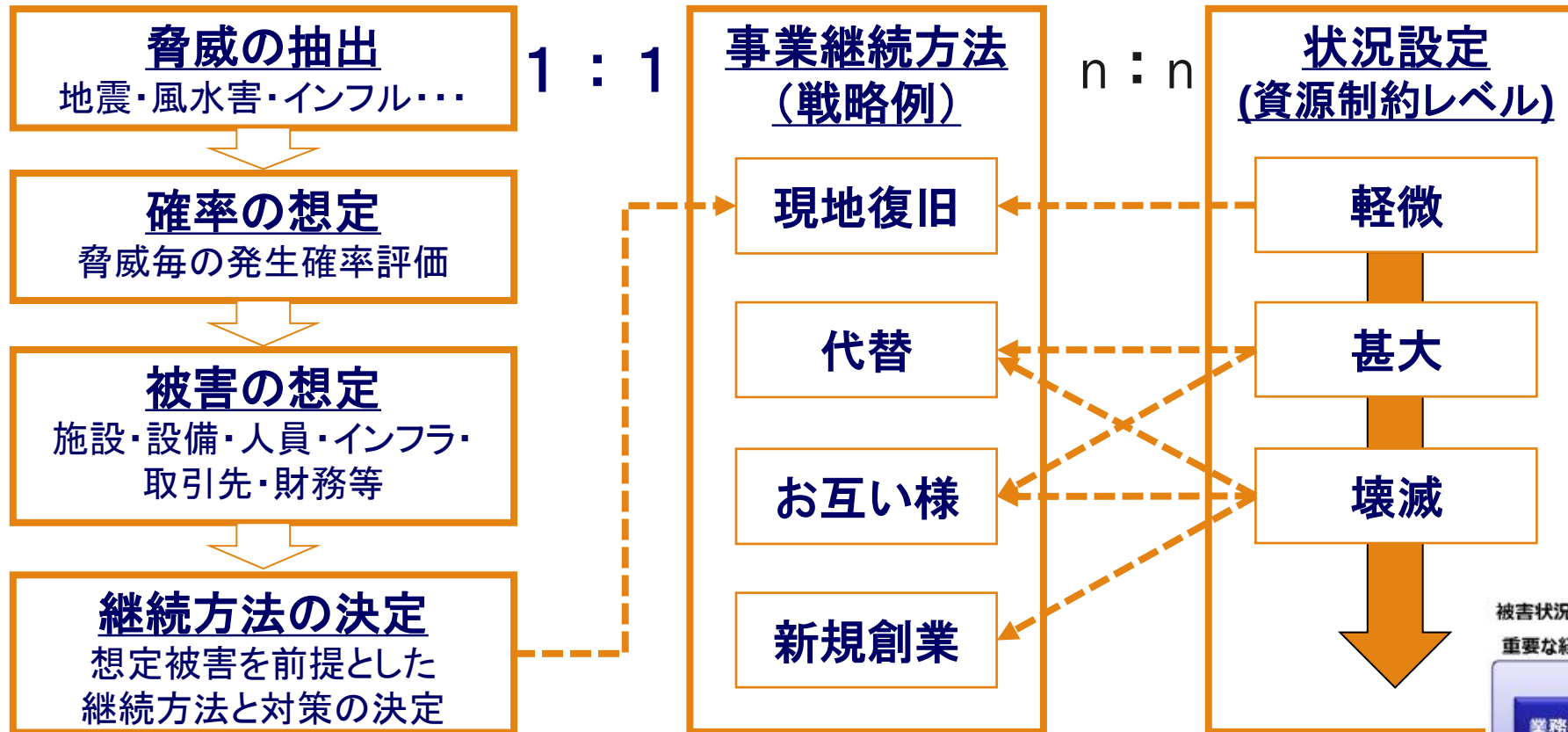
事業継続戦略の選択肢

1. 現地復旧・再開（BC在庫、内部留保、借入）
2. 施設、設備環境の整った二重化、三重化
3. 空き施設の確保、在宅
4. 協力会社、ライバル会社での施設、設備環境の借用（お互い様BC連携）
5. 協力会社、ライバル会社にアウトソーシング
6. 同等品の調達、代替サービスの提供
7. 復旧・再開断念、供給、サービス停止
8. 事業縮小、休止、我慢（経費削減、リストラ）
9. 事業拡大（増産、他のラインの休止、新設）
10. 業態変更、業務提携、M&A
11. 新規事業

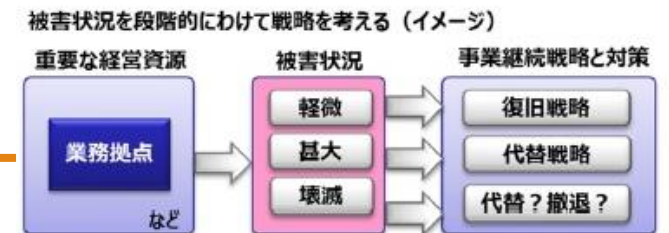
これからの事業継続の取り組み

リスク分析プロセス・評価アプローチ

資源制約アプローチ



事業継続推進機構 標準テキスト



レジリエンス認証の審査基準

(2) 事業影響度分析

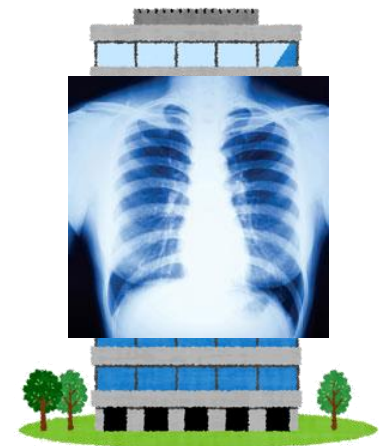
- (1) 事業継続に係る方針が策定されている
企業の経営理念や経営方針に関連付けられた事業継続方針があること。
 - (2) 事業継続のための分析・検討がされている
事業影響度分析及びリスク評価・分析を行い、重要業務とその目標復旧時間を明確にし、資源の脆弱性を把握している。
 - (3) 事業継続戦略・対策の検討と決定がされている
(2)を踏まえ、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させる戦略・対策を検討し、決定している。
 - (4) 一定レベルの事業継続計画（BCP）が策定されている
目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるための体制、手順等を示した計画が策定されている。
 - (5) 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、適切に運営されている
事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、改善のための見直しが定期的に行われている。
 - (6) 事前対策が実施されている
事業継続の実効性を高めるための事前対策が適切に行われている。
 - (7) 教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている
事業継続力を高めるための教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている。
 - (8) 事業継続に関する一定の経験と知識を有する者が担当している
事業継続に関する実務を2年以上積んだ実績がある者、または民間の機関が発行する事業継続に関する民間資格を保有する者が事業継続を担当している。
 - (9) 法令に違反する重大な事実がない
国土強靱化に係る法令に関して、違反する重大な事実がない。
- 【その他】
- (10) その他留意事項
 - ① 国土強靱化の取組を進め、国土強靱化の取組促進に積極的に協力すること。
 - ② 認証組織が行う国土強靱化の推進に関する調査等に協力すること。

ビジネスインパクト分析

■ **ビジネスインパクト分析は、特定の脅威等の原因にとらわれず、業務の中断により組織に与えるビジネス上の影響をできる限り定量的な金額ベースでの分析と、金額に換算できない会社の信用やイメージ等の定性的な項目がどの程度業務に影響するかを数値に換算し、中断時間の変化を分析して、業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度を決定していく分析するプロセス**

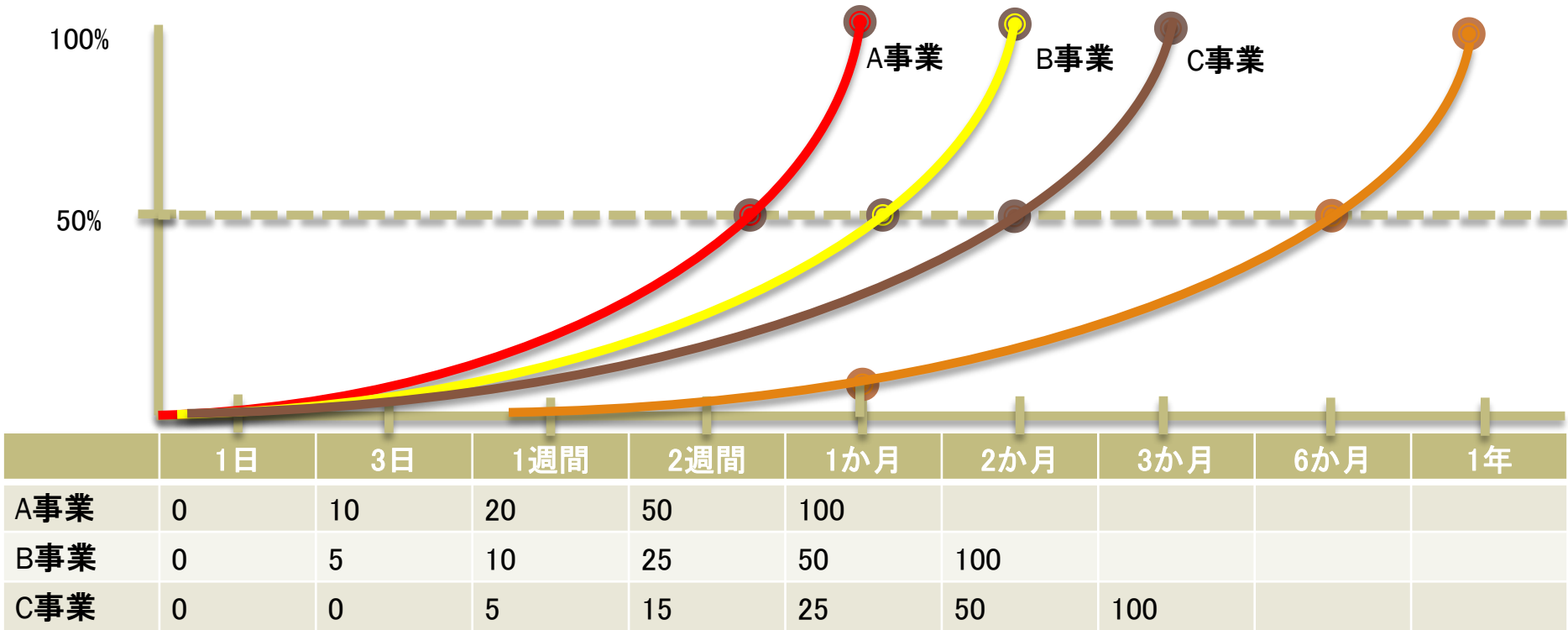
■ **現組織のレントゲン**

- **中断した際のビジネスインパクト (金銭的、非金銭的)**
- **何が重要な事業、業務か (絞り込み)**
- **重要な事業、業務が集中している箇所、依存している先 (改善点の発見)**
- **中断した業務を再開するために達成する時間 (目標復旧時間)**
- **ビジネスストーリー (優先順位)**



事業中断によるビジネスインパクト

【定量的インパクト】



業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度



環境変化

人少人口減少
子手高齡化・
口不充足バ
術一革新ICT
信料の・IC
制樣な強働傾
フ型レコ口・
暖外情勢→
害災

市場縮小の減少大でできない
既不足国の内市幅→場な減拡の限少界
上推進低下少雇用の格界志向化市場
DXの収益客終費生消い→プ物的
販顧顧客費生消い→プ物的
方→新素炭→人的
騰化き向ナ脱炭→人的

技術エー

ビ

ビジネス

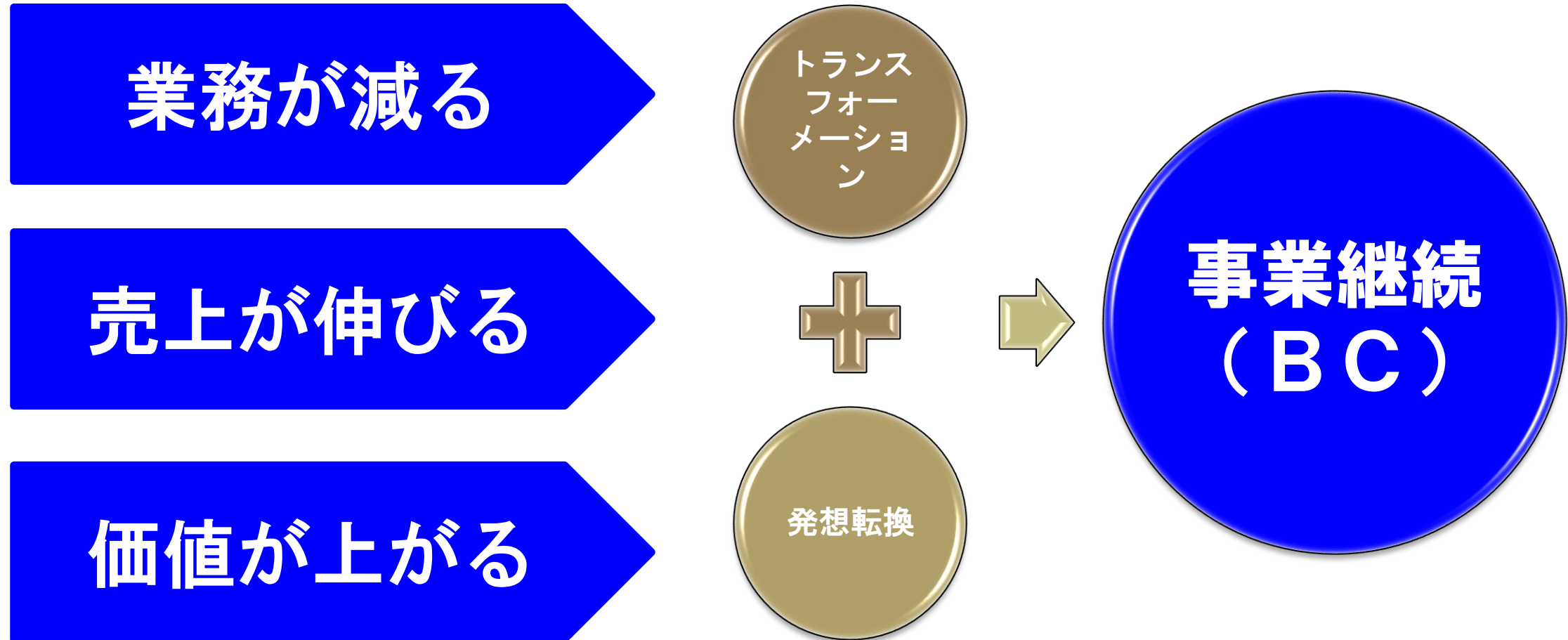
变化

限界志向化
→既存市場の縮小と新たな市場の創出

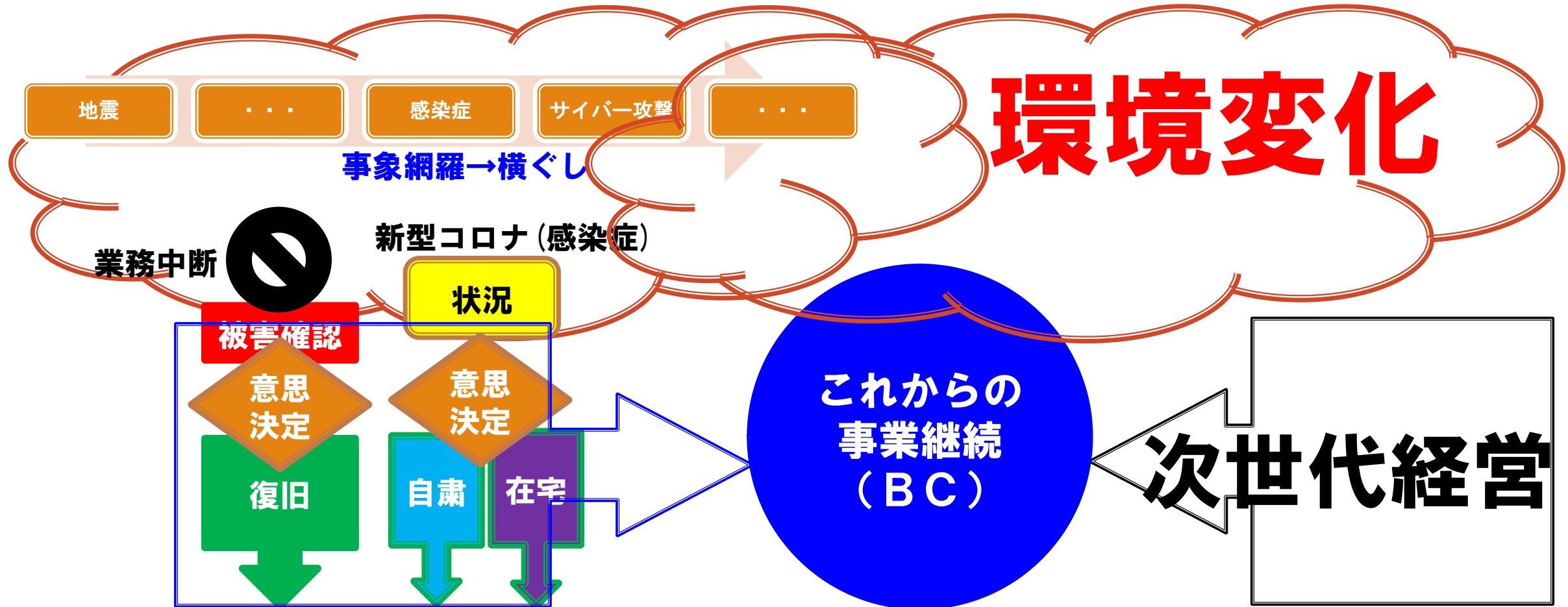
環境変化による影響



BC + (プラス) トランスフォーメーション



これからの事業継続（BC） ～BCトランスフォーメーション～

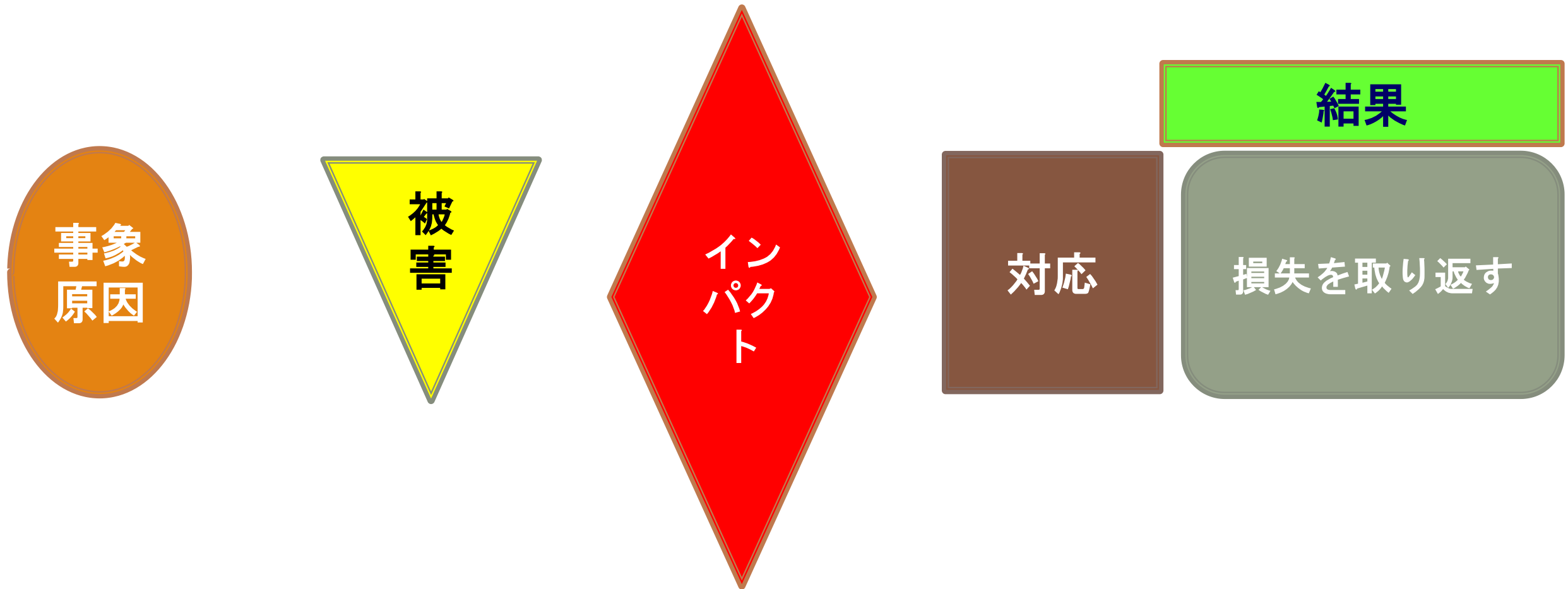


レジリエンス認証の審査基準

(7) 事業継続力を高めるための教育・訓練

- (1) 事業継続に係る方針が策定されている
企業の経営理念や経営方針に関連付けられた事業継続方針があること。
 - (2) 事業継続のための分析・検討がされている
事業影響度分析及びリスク評価・分析を行い、重要業務とその目標復旧時間を明確にし、資源の脆弱性を把握している。
 - (3) 事業継続戦略・対策の検討と決定がされている
(2)を踏まえ、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させる戦略・対策を検討し、決定している。
 - (4) 一定レベルの事業継続計画（BCP）が策定されている
目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるための体制、手順等を示した計画が策定されている。
 - (5) 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、適切に運営されている
事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、改善のための見直しが定期的に行われている。
 - (6) 事前対策が実施されている
事業継続の実効性を高めるための事前対策が適切に行われている。
 - (7) 教育・訓練を定期的の実施し、必要な改善が行われている
事業継続力を高めるための教育・訓練を定期的の実施し、必要な改善が行われている。
 - (8) 事業継続に関する一定の経験と知識を有する者が担当している
事業継続に関する実務を2年以上積んだ実績がある者、または民間の機関が発行する事業継続に関する民間資格を保有する者が事業継続を担当している。
 - (9) 法令に違反する重大な事実がない
国土強靱化に係る法令に関して、違反する重大な事実がない。
- 【その他】
- (10) その他留意事項
 - ① 国土強靱化の取組を進め、国土強靱化の取組促進に積極的に協力すること。
 - ② 認証組織が行う国土強靱化の推進に関する調査等に協力すること。

インパクトベース

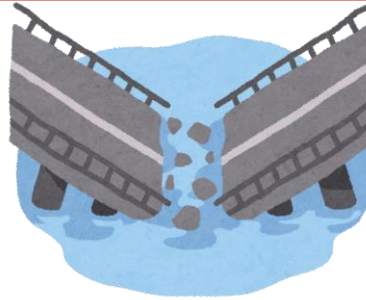
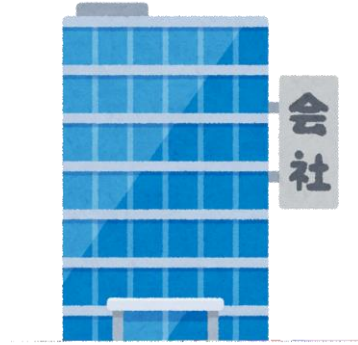


事業継続力を高めるための教育・訓練の取り組み

津波



地震



事務所浸水



業務中断:1か月
復旧費:3000万
売り上げ:30%減

事象
原因



被害



初動対応

損失を取
り返す対
応

損失

BC + (プラス) = これからの事業継続 (BC)

□ これからの事業継続 (BC) の取り組みに10%ルールを採用

□ 企業進化に向けて横断的な包括マネジメント

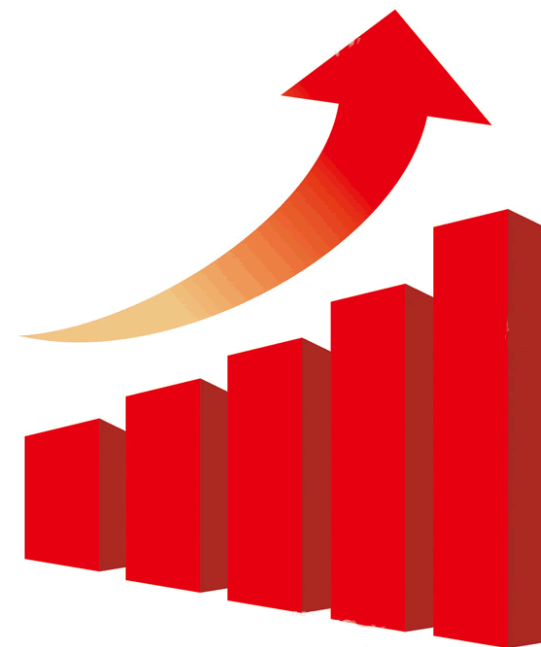
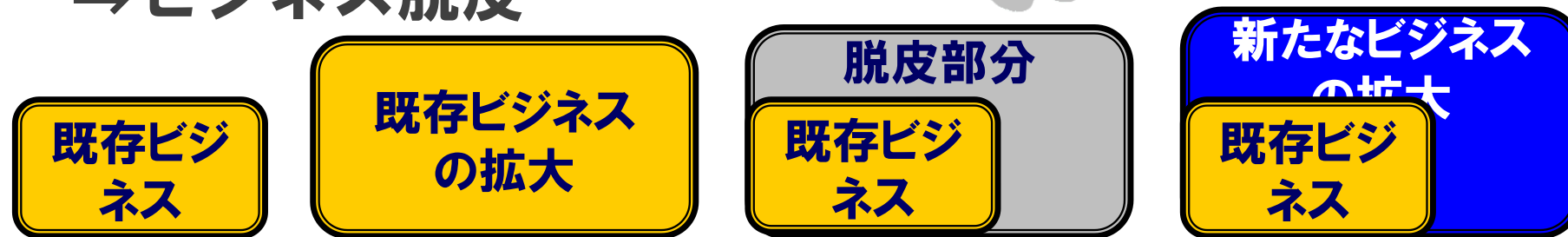
⇒ これからの事業継続 (BC) の取り組みを個別のマネジメントとの統合・融合

□ 事業継続力の向上

⇒ 日頃の収益アップにつながるようになる

□ Do&Do教育&演習

⇒ ビジネス脱皮



これからの事業継続（BC）の取り組み



レジリエンス認定



事業所版地区防災計画



連携型事業継続力強化計画



セキュリティ対策自己宣言

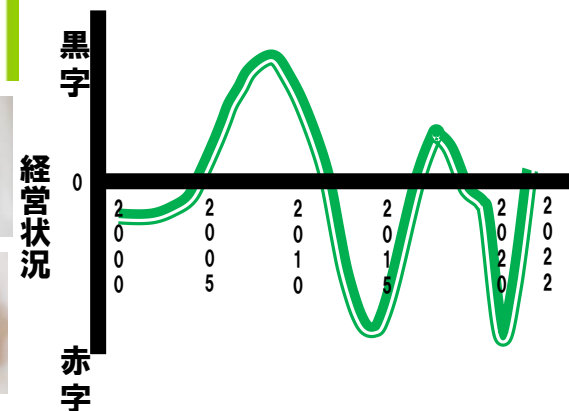


企業価値向上・競争力強化

銚子電気鉄道

■ 銚子電気鉄道株式会社は、千葉県銚子市に本社を置く鉄道会社である。鉄道事業に関しては赤字経営が続いており、昭和40年代から公的助成・補助を受けているほか、副業の銚子電鉄ブランドによる食品事業によって経営を維持しており、年5億円程度の売上高のうち鉄道以外が8割を占める。主力製品として「ぬれ煎餅」やスナック菓子「まずい棒」などの製造・販売を行っている。

- 主たる事業： (1) 普通鉄道業
(2) 食品製造販売業



問い合わせ



一般財団法人危機管理教育&演習センター



本部:〒105-0021 東京都港区東新橋2-10-10 東新橋ビル2階
TEL 03-6365-0281 FAX 03-6365-0282



研修センター:〒103-0016 東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル（地下1階）
TEL : 03-3527-3224 FAX : 03-3527-3254
HP : <https://www.cm-eec.net>
Eメール: hosotsubo@cm-eec.net