

経営者のための 事業継続計画(BCP) ガイド

経営に不可欠な真の BCP とは

特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-eec.org>

これから事業継続計画(BCP)を作成したいとお考えの皆様へ

経営者であるあなたは どうしますか？

火災に見舞われて
大地震に見舞われて
大津波に見舞われて
新型インフルエンザが蔓延して



建物が使えない
設備が壊れた
電気が来ない
社員が集まらない

???



生産できない
お客様の納期を守れない
信用を無くす
売上が下がる

どんな状況に見舞われても



社員・家族の生活を守れますか？
事業を存続できますか？
お客様の信用を回復できますか？

経営者として

いかなる被害や状況に見舞われても

事業を継続するための方法を決めておくことが大切です

事業継続計画(Business Continuity Plan)。

組織が、地震などの特定の災害や事象に関わらず、原因は何であれ、ビジネス環境の変化により重要なビジネス活動が停止もしくは大幅な中断及び売上・収益の低下や信用不安等に見舞われた際に、あらゆるビジネスの中から、重要な業務のみを絞り込み優先的に継続する体制やしきみ・ルール等の事業継続(生き残り)戦略(BCS)を事前に取り決めた手順書です。単に、元に戻す復旧対応だけでなく、例えライバル会社と協力し合っても、信用の証であるお客様との納期を守り、目標とした期間内に戦略的に「継続」するために、どうしたら実現できるか経営者自らも考え、会社一丸となって見舞われた困難に立ち向かうものです。災害対策の一環の位置づけというより、収益を確保し続ける企業の使命として、経営戦略やビジネスプランとして位置づける方が、継続的な維持管理がしやすくなります。

特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-ec.org>

経営に不可欠な事業継続

事業継続は今までの外部からの脅威に対してどうするのか?という災害対策の位置づけと認識している方々がほとんどですが、経営者は、日々変化するビジネス環境の中で、自分たちがどう生き残れるのかという視点で、日々「事業継続」を考え、実践しており、「事業継続」は、まさに、経営に不可欠な要素といえます。

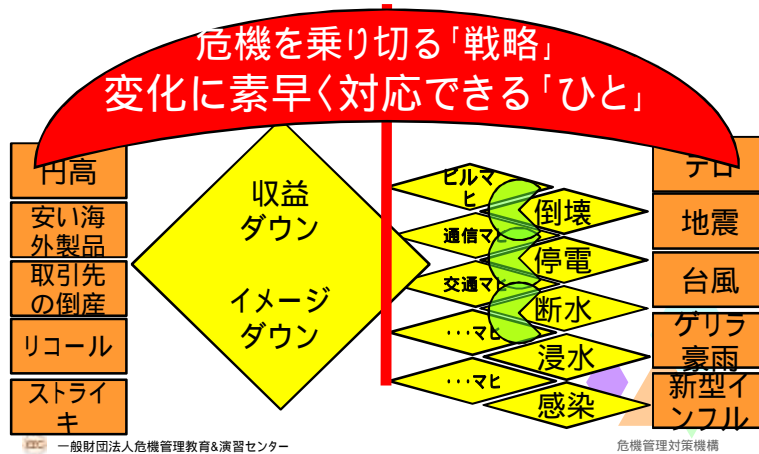
現在の経営環境において、災害対策や新型インフルエンザ対策、事業継承や経営革新のようにそれぞれ個別の計画を作成し、すべてにおいて万全な対策を実施するほど余裕がありません。

いかに「事業継続」という包括的な一つの傘の中で見舞われた環境下、状況においてどう乗り切るのかという知恵の経営の危機管理の観点で事業継続を考える必要があります。



様々な脅威や様々なビジネス環境の変化に対して、どうやって事業継続するか?の答えは?

「生き残り(事業継続)戦略(BCS)」の構築 = 「人財育成」



従来の防災という切り口から担当者は、地震、台風、新型インフルエンザと、何か起きたらどうやって対策をするのかを推進してきましたが、コストをかけて対策をしたとしても、想定を上回れば、また見直ししなければならず、経営者としてはわかっているけどコストがかかるという印象が強くなります。

一方、経営者の視線は、日々の売上、円高、取引先の倒産等の経営環境の変化に対して会社の収益のバランスがどう合わせる。会社のイメージがどう維持するという視点で考えています。

お互いが、戦略的にどう乗り切るのかという観点で考えると、結果として変化した環境に対して素早く対応できる「ひと」、新たな分野に積極的に取り組める「ひと」を育成することで、現在の業務を社員自らで改善したり、改革していくやる気を引き出すことがこれから生き残りに不可欠でありかつ今後の企業の成長につながる事業継続といえます。

特定非営利活動法人危機管理対策機構

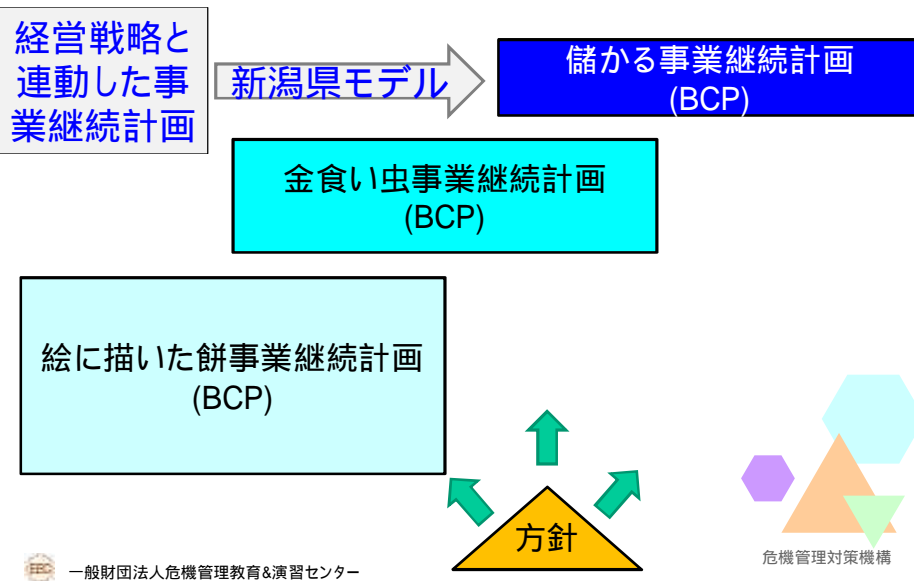
本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-ec.org>

「儲かる BCP/BCM」に向けて

これからの変化の激しい経営環境の中で、
あなたは、どの BCP/BCM を構築し、運用しますか？



【事業継続計画(BCP)の現状】

経営者の方針により大きく3つに状態に分類されます。

「絵にかいた餅のBCP」

各種のBCP作成のガイドライン等のBCPの様式を埋めただけやコンサルタントがBCPを作成したままで、訓練やメンテナンスを実施せずに作りっぱなしでPDCAを回したことがない状態
「これがほんとに使えるのか?」という声が経営者を含め社内から上がっている。

「金食い虫のBCP」

ガイドライン等のBCPの様式を埋めたもしくはコンサルタントが作成したBCPに、とりあえず必要な対策を実施してみたがまだまだ、不十分なので、対策にもっと予算が必要だと経営者に要求している状態
「どこまでコストをかけて対策する必要があるのか?」という声が経営者から上がっている。

「儲かるBCP/BCM」

危機にも強い戦略的ビジネスプラン

経営者自らが、いかなる状況においても「事業は継続する」という信念に基づき、様々な最悪の状況をシミュレーションし、どうすれば、組織が存続できるか?社員と一緒に考え、日々、最適化を迫り、作成したBCPを常に改善している状態
「ほんとに儲かるのか?」という声が経営者から上がっている反面、事業継続の本来の効果を理解した経営者は実践している。

事業継続に対する取り組みは、担当者の熱意と経営者の方針次第で大きく異なります

特定非営利活動法人危機管理対策機構

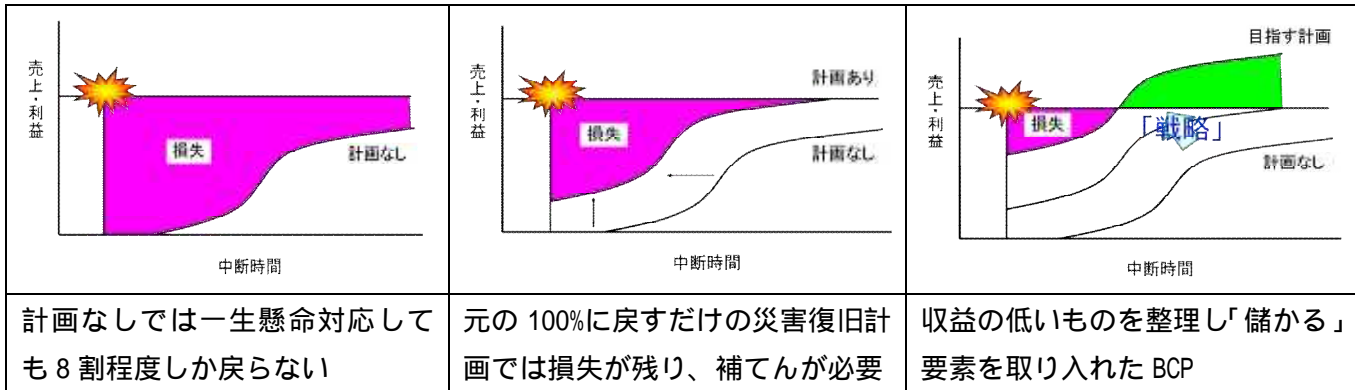
本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03(3519)6270 FAX 03(3519)6255 HP <http://www.cmpo.org>

一般財団法人 危機管理教育&演習センター

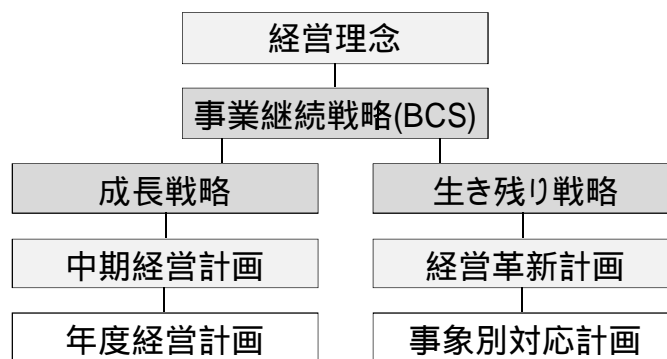
本部: 〒105-0021 東京都港区東新橋2-10-10 東新橋ビル2階 TEL 03(6365)0281 FAX 03(6365)0282 HP <http://www.cm-ec.org>

災害復旧から儲かる事業継続へ

これから時間とコストをかけて作成する目指す事業継続計画(BCP)は、ことが起きた時に単に売上・利益の損失を軽減するだけでは生き残れません。損失を軽減するだけでなく、いかに損失部分を取り戻すいわば「儲かる」要素を盛り込む必要があります。



一方では、ことが起きた時だけでなく、日々のビジネスにおいてももっと「儲かる」ようにするためには、経営戦略と連動することが「儲かるBCP/BCM」となります。



今後、どうやって成長していこうかという成長戦略、中長期計画を含めた経営戦略に対して、様々な災害やビジネス環境の変化により、もしも、その通りいかなかったらどうするのかという観点で経営戦略に対する生き残り戦略(危機対応)を整理するとともに、どうやってその状況に見舞われたら事業継続し収益を確保するのか経営者と各部門、現場と一緒に作成し、毎年の年度経営計画を作成、見直しするものに組み込み、企業の成長とともに経営会議の中で改善していくもの

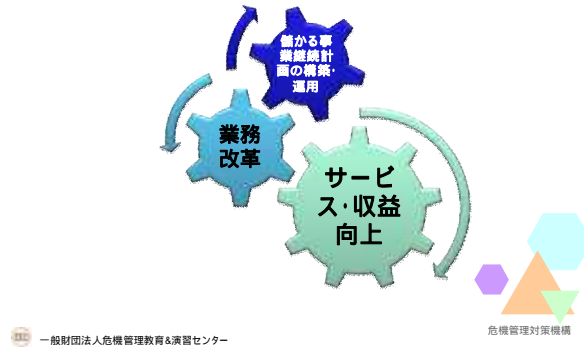
特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-ec.org>

事業継続計画の構築・運用の効果

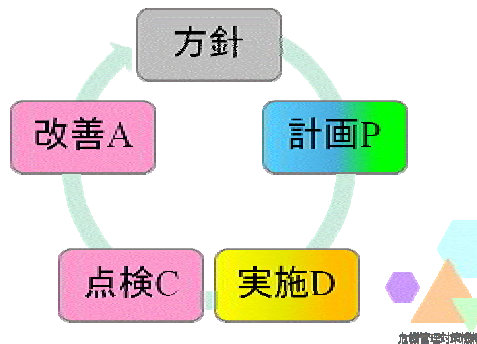


事業継続マネジメント(BCM)導入により「変化できない」企業から「変化できる」企業へ組織や個人の意識が「変化」することで、「業務改革」ひいては「サービス・収益の向上」につながります。

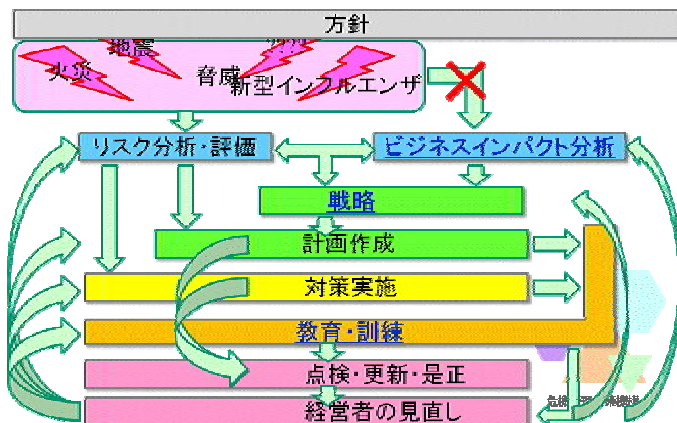
「儲かるBCP・BCM」を実践することで、災害時にも役立つという付加価値としての位置づけ何かあってもお客様に迷惑をかけない事業継続戦略(BCS)を標準装備した経営スタイル

事業継続マネジメント (BCM)とは

事業継続マネジメント (BCM)は、策定した事業継続計画(BCP)を、経営者の経営判断による見直しを含めて、PDCA サイクルにより、事業継続戦略を継続的に向上し、事業継続能力を最適化していくマネジメントです。



BCP 作成・BCM プロセス



BCP を作成するうえで、「ビジネスインパクト分析」「戦略」「教育・訓練」がポイントとなる重要な要素です。

「いかなる脅威に対しても」という観点では、脅威からビジネスインパクト分析の矢印に×印があるように、例えば、「地震」という特定の脅威から入らず、事業・業務の中断時間による事業への「**ビジネスインパクト分析**」をします。

そのうえで、優先順位に基づき特定した事業・業務を、発生した事象に関わらず、あらかじめ決めた時間内にどうやって継続するかという「**戦略**」を検討します。

その「**戦略**」が実際に使えるようになるため、また、検証するため、社内外に浸透し、テストする意味で「**教育・訓練**」を実施します。

特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-eec.org>

方針

方針は、自社が、なぜ、事業継続に取り組むのか姿勢や考え方を示すとともに、BCP 作成・BCM に取り組むことにより達成しようとする目標を明確にするものです。

ビジネスインパクト分析 (BIA)

ビジネスインパクト分析(BIA)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、及び金額に換算できない会社の信用やイメージがどの程度業務に影響するかを数値に換算し、中断時間の变化を分析して、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ものです。

生き残り(事業継続)戦略(BCS)

生き残り(事業継続)戦略(BCS)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「商品」「サービス」単一の事業であれば「お客様別」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活用できる汎用性の高い生き残り(事業継続)方法を検討していくものです。

リスク分析・評価

リスク分析・評価は、脅威の種類別に被害の発生する可能性と、被害が発生した場合の影響の度合いを分析・評価し、会社の機能を停止させる重大なリスクを把握する手法です。また、把握した重大なリスクに対しては、既存の事前対策を整理し、より効果的な事前対策を講じることにより、脅威からの被害を回避したり、損失をおさえる対策を検討していくものです。

事業継続計画の策定

事業継続計画は、生き残り(事業継続)戦略(BCS)や対策において、特定された事業の目標復旧時間及び、生き残り(事業継続)方法を効率的に達成するために、具体的な行動手順に落とし込み、一連の行動に必要な資源を整理し、文書化していくものです。

対策の実施

対策の実施は、特定された事業の目標復旧時間及び、生き残り(事業継続)方法を効率的に達成するために、一連の行動に必要な資源を準備していくものです。

教育・訓練

教育・訓練は、策定した事業継続計画書を社内外に理解してもらうために実施すると共に、各担当のメンバーは、緊急・継続・復旧活動に際し、各自の役割と責任を十分理解する必要があります。また、実際に危機に直面した際に、生き残り(事業継続)戦略を発動できるよう、緊急・継続・復旧手順を文書化した事業継続計画書に基づいて、本当に使えるものかどうか、検証、課題を抽出し、定期的にテストしていくものです。

点検・更新・是正

点検・更新・是正は、定期的にチェック及び訓練等で課題を抽出した結果をもとに、変更箇所の訂正、是正すべき箇所の抽出と是正の実施をし、策定した事業継続計画書がいかなる状況においても活用できるように、維持管理していくものです。

経営者の見直し

経営者の見直しは、点検・訓練等の結果だけでなく、監査等の実施をもとに、また、事業や組織変更等にあわせて、経営者の見直しを踏まえ変更箇所を修正・追加するとともに、必要な対策への予算化、人員配置、組織編成を含めた資源配分等継続的に改善していくものです。

特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-ec.org>

BCP 策定のポイント

1. 緊急時に限られた資源で、早く対応しなければならない中で、すべての業務を継続することは難しいことです。業務を絞りこみ、優先順位をつけることが勝負です。場合によっては「立ち上げない業務」も明確にしておく必要があります。
2. 通常の納期に対してもしも何らかの理由で中断した際にお客様がどこまで許容できるか・できないか把握しておく、どのお客様はいつまでに再開しなければならないか時間を整理しておく必要があります。
3. 単に自社だけの BCP を作成しただけでは、甚大な被害に見舞われた際には業務が継続することはできません。仕入れ先のサプライチェーン全体や地域の被害状況を見据えて、関係する地元の業者だけでなく、遠隔地の業者や取引について人間関係を構築しておくことが広域に見舞われた時に有効的です。
4. どんな事象で、どの程度の被害に見舞われるか事前にわからない中で、決めた時間内でどうやって事業継続するか検討する上で、特定の被害想定ではなく、さまざまな事象やどの被害のレベル・状況や「想定外」に見舞われても対応が可能ないように複数の事業継続戦略(BCS)を考え、準備しておく必要があります。

軽微なレベル 復旧

現地で目標復旧時間内に融通し合い優先順位に基づき「復旧」する。

甚大なレベル 継続と復旧

代表電話をはじめ組織の機能維持に不可欠な業務や優先的に継続すべき重要業務を目標復旧時間内に代替先を含め「継続」するとともに、一方、並行して優先順位に基づき段階的に既存の施設、設備を「復旧」していき、復旧次第、代替先で継続している業務を撤収して。

壊滅なレベル 復興

既存のビジネスの中で残せるものと新たなビジネスモデルとを融合してビジネス形態及び組織再編を含め新たな形でビジネスを再生し「復興」する。

往々にして、事業継続計画（BCP）は、危機・災害に見舞われた際に、担当者レベルが「何をするか」「どう行動するか」というマニュアル的な要素として整理しがちですが、トップ不在時でも対応できるように準備するためには、経営者として、いざという時に、「いつ」経営判断をし、どの事業・得意先の「優先順位」で、会社を「どうしたいか」というビジョンやポリシーの観点を盛り込むことが大切です。

最終ゴールは、事業継続計画（BCP）の「紙」を作成することではありません。

事業継続計画（BCP）の様式に内容を埋めただけでは、決して、危機・災害に見舞われた際に、事業を継続することはできません。最終的には、現実に見舞われる「想定外」においても「紙」がなくても対応できるように、地震、火災、新型インフルエンザ等のさまざまな脅威の被害レベルや状況においてシミュレーションし、本番に近い形の演習を実施し、常に、社員一人一人の事業継続能力を向上することが大切です。

新たな時代や刻々と変化する局面を明るく元気に乗り切れるスキルを身につけることが求められています。

特定非営利活動法人危機管理対策機構

本部: 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-1-21 虎ノ門アルシュ TEL 03 (3519) 6270 FAX 03 (3519) 6255 HP <http://www.cmpo.org>

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 HP <http://www.cm-eec.org>