

協同組合 日本タイヤリサイクル協会

# これから学ぶ BCP策定研修（入門編）

2024年10月25日

株式会社and K Forward  
代表取締役／中小企業診断士 金子和博

## 講師紹介



### ○講師

株式会社and K Forward  
代表取締役  
中小企業診断士 金子和博

### ○プロフィール

- 食品業界（商社、メーカー、コンサルティング）で法人営業、新規販路開拓営業、新規事業開発に携わる
- 新規事業開発として、海外事業部を0（ゼロ）から立上げ、管理職を経て独立
- (株)and K Forwardを設立し、中小企業の販路開拓や新規事業開発の支援を行う
- 新規事業開発の経験を活かし、東京商工会議所にて、経営革新計画の策定支援を行っている  
支援した事業者数は数多く、東京都から承認を得ている。

### ○専門

販路開拓支援（海外／国内）

### ○得意な業界

食品業界



**1. イントロダクション**

**2. リスクの分類と事例**

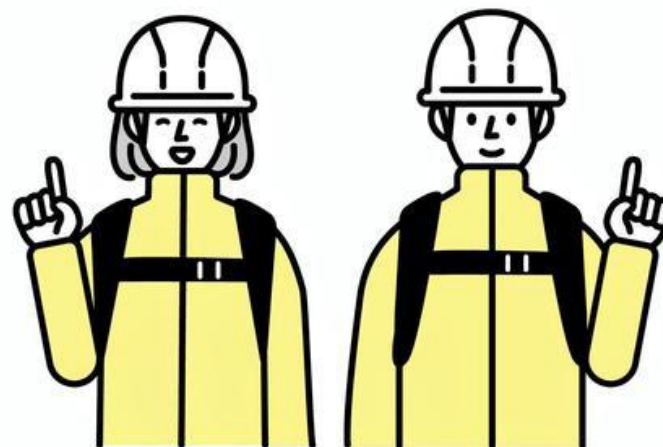
**3. B C Pの重要性**

**4. B C Pの策定方法**

**5. コンプライアンスリスクとB C P**

**6. B C P策定の参考情報**

# 1. イントロダクション



# グループづくり

- この研修では、いくつかのグループワークを実施します
- まずは、以下のワークに取り組んでください
  - ①自己紹介
    - 氏名、職場のこと、趣味など
  - ②グループ内で本日のリーダーを決めてください
  - ③グループ内でディスカッションする内容
    - ・現時点でBCPについて知っていることは何ですか？
    - ・なぜBCPが必要だと思えますか？
  - ④グループ内で意見をまとめてホワイトボードに記入してください



## BCPの定義

### ①計画書

事業継続計画（BCP）とは、企業が災害や事故などの予期せぬ緊急事態が発生した際に、業務を中断せずに継続するか、できるだけ早期に復旧させるための計画です

### ②仕組み

BCPは、緊急事態発生後も重要な業務を維持し、顧客や取引先への影響を最小限に抑えるための仕組みです



## BCPの重要性

### ①企業存続のカギ

緊急事態が発生した際に、企業が短期間で復旧ができなければ、信頼が失われ、競争力が低下し、最悪の場合、倒産に至ることもあります  
特に中小企業はリソースが限られているため、事前に対応策を整備することが必要

### ②リスク対応力の向上

BCPがあることで、緊急事態における混乱を最小限に抑え、迅速な対応が可能になります



## BCPの重要性

### ③取引先や顧客の信頼確保

事業が止まることで生じるリスクを低減し、取引先や顧客との長期的な関係を維持します

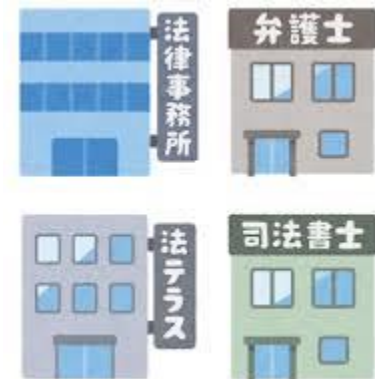
### ④法的コンプライアンスの遵守

ハラスメントや情報漏洩のリスクにも対応し、コンプライアンスを強化することで、法的リスクも軽減します

### ⑤その他

企業規模にかかわらず、事業停止が長期化すると、売上損失や顧客流出などの影響が出る

BCPはそれらを未然に防ぐ重要な手段



## ①天災や災害のリスク

地震、台風、洪水や豪雨などの自然災害は、物理的な被害をもたらすリスクです

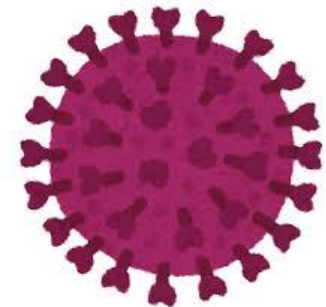
これらの災害は突発的に発生し、設備の破損、従業員の安全確保、事業の中断に直結します

## ②テロやウイルス感染のリスク

- ・テロ：特定の企業や地域を標的にした攻撃や破壊行為  
大規模な都市や国際的な活動を行っている企業は  
危険にさらされるリスクが高い

- ・ウイルス感染：パンデミックのような社会全体に影響を  
及ぼす危機

COVID-19では、事業の  
中断など企業活動に深刻な  
影響を与える



## ③情報セキュリティのリスク

サイバー攻撃やデータ損失、システム障害といったリスクは、特にデジタル化が進む現代の企業活動において無視できません。サイバー攻撃（ハッキング、ランサムウェア）やシステムダウンは、企業の機密情報の流出、業務停止、さらには信用失墜につながります。

## ④コンプライアンス問題のリスク

ハラスメント、情報漏洩、横領、SNSトラブルなどは、企業の信用を損ない、法的責任を追及される場合もあります。特にSNSによるトラブルは、瞬時に情報が拡散し、企業の評判に大きなダメージを与える可能性があります。



## 2. リスクの分類と事例



## ○地震

- ・ 特徴：日本のように地震が頻発する地域では、建物倒壊、ライフラインの断絶、社員の安全確保、事業停止のリスクが存在します



### ・ 事例①：2011年東日本大震災

工場が被災して生産ラインが停止し、多くの企業が供給チェーンの断絶を経験した  
多くの企業は復旧に時間がかかり、取引先を失うケースがあった

### ・ 事例②：令和6年能登半島地震

東日本大震災と比べると企業への影響は限定的であったが、「仕入・販売への影響」  
取引先の拠点が被災」など発生している

## ○台風

- ・ **特徴**：強風や豪雨による停電、交通機関の麻痺、浸水被害が発生しやすい。特に、物流や従業員の出勤に影響を与えます



- ・ **事例**：**台風15号（ファクサイ）2019年**  
特に千葉県に甚大な被害をもたらした  
停電により企業の生産活動が停止し、多くの企業が業務中断を余儀なくされた  
復旧までに時間がかかり、物流にも影響が出たため、経済的損失が拡大

## ○洪水

- ・ 特徴：川の氾濫や豪雨による都市部の浸水が事業に甚大な影響を与えます。被災した設備や商品の復旧に時間がかかることが多い



### ・ 事例：能登半島豪雨：2024年

地震による地盤の緩みもあり、大きな被害に発展している

能登半島の事例に限らないが、浸水による機械の停止、サーバーやネットワークのダウン、生産ラインの停止、サプライチェーンの停滞などあらゆるリスクにつながる

# 天災や災害のリスクの事例（参考）

発生年	自然災害	自然災害の概要・企業活動への影響
1995年	兵庫県南部地震 (阪神淡路大震災)	<ul style="list-style-type: none"> <li>マグニチュード 7.3 を観測。死者・行方不明者数は 6,437 名にのぼった。産業関係の推計総被害額は、当時の通商産業省所管分で約 3兆円。そのうち、中小企業の推計被害額は物的損害のみで約 1 兆9,200 億円となった。</li> <li>被災地域の地場産業の多くが壊滅的打撃を受け、なかにはケミカルシューズのように我が国全体に占める出荷シェアが非常に大きな地場産業も含まれ、一時的に国内供給体制の混乱がみられた。</li> </ul>
2011年	東北地方太平洋沖地震 (東日本大震災)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震と津波による被害で死者・行方不明者数が 2 万 2,010 名にのぼった。住家被害も大きく、全壊 121,809 棟、半壊 278,496 棟にのぼった。また、津波により引き起こされた福島第一原発での事故により深刻な被害が発生した。</li> <li>震災の被害は各産業に大きな影響をもたらした。例えば自動車産業では、発生から 2 週間弱の間、国内のほぼすべての工場で操業停止が続いた。自動車産業はサプライチェーンのすそ野が広く複雑なため、震災により広範に多大な被害が生じた。</li> </ul>
2016年	熊本地震	<ul style="list-style-type: none"> <li>前震ではマグニチュード 6.5、熊本県益城町で最大震度 7 を観測し、本震ではマグニチュード 7.3、熊本県益城町及び西原村で最大震度 7 を観測した。熊本県・大分県で死者が 228 名にのぼり、全壊 8,697 棟、半壊 34,037 棟の住宅被害も生じた。</li> <li>熊本での被害はサプライチェーンを通じて国内各地に広がった。トヨタ自動車ではサプライヤーからの部品供給が途絶したことから、国内製造拠点における生産停止を余儀なくされるなどの影響が生じ、国内全工場の稼働再開が遅れた。ダイハツ工業や日産自動車等でも同様に部品不足から生産ラインを停止した</li> </ul>
2017年	九州豪雨	九州北部が記録的な豪雨に見舞われ、福岡県朝倉市や大分県日田市を中心に河川氾濫や土砂崩れが生じ、道路や線路が寸断された。近隣の製造業の生産拠点では、従業員の安全を確保するため、一時生産活動を停止する動きもみられた。
2011年	タイ大洪水	タイで発生した洪水により現地企業での生産活動が停止。部品供給を受けることができなくなった国内の企業活動に影響が波及した。

※出典：公益社団法人中小企業研究センター「中小企業における事業継続の取組」

## ○テロ

- ・ 特徴：特定の企業や場所が標的になることがあり、直接的被害の他、社会的な混乱や顧客の不安も招く可能性があります



### ・ 事例①：2001年のアメリカ同時多発テロ

被害を受けた企業の多くが物理的な拠点を失い、長期的な復旧を余儀なくされた

### ・ 事例②：2013年 アルジェリア人質事件

天然ガスプラントをイスラム過激派が襲撃して、従業員らを入質に立てこもった  
プラント建設大手、日揮の社員ら日本人10人のほか、10カ国の計40人が死亡

## ○ウイルス感染

- ・ 特徴：新型コロナウイルスのように、パンデミックによる社会全体の混乱が、企業活動を一時停止させたり、従業員の健康リスクを高めたりする

### ・ 事例①：2020年 COVID-19

ある大手企業は早期に在宅勤務体制を導入し、業務を維持した一方、準備が整っていなかった中小企業は、従業員の健康リスクや事業停止のために多大な損失を被った

### ・ 事例②：食中毒

仕出し弁当を原因とした食中毒の発生によって営業停止などに追い込まれる事例は多々ある



## ○データ損失

- ・ 特徴：ハードウェアの故障やシステム障害、人的ミス、自然災害などにより、企業の重要な情報や業務データが失われることです



- ・ **事例①：2021年京都大学の研究データ損失事件**  
京都大学のスパコンシステムで、約77テラバイト分の研究データが誤って削除されるという事件が発生
- ・ **事例②：2024年 Google Cloud ITインフラ削除**  
ユーザーの業務システムが稼働するITインフラをGoogle Cloudが、誤って削除するという事件

## ○サイバー攻撃

- ・特徴：ハッキング、ランサムウェア、などがあります。企業の機密個人情報の流出、業務停止企業データを人質に取ったりします



- ・事例①：JTBのサイバー攻撃による個人情報漏洩  
ランサムウェアの攻撃で、約790万人分の顧客情報が外部に流出。従業員が誤って開いた添付ファイルからシステムに侵入
- ・事例②：コロニアル・パイプライン事件  
アメリカの大手パイプライン会社がランサムウェア攻撃を受け、パイプラインの運用が一時停止  
燃料供給が止まるなど多大な影響を受けた<sup>19</sup>

## ○システムダウン

- ・特徴：システムの停止やネットワークの障害などによって発生します  
オンラインシステムに依存している企業では、システムが停止すると即座に業務が停止し、収益や生産に影響が出ます



### ・事例：みずほ銀行のシステム障害

2021年に複数回の大規模システム障害が発生  
ATMが停止し、通帳やカードが機械に取り込まれるトラブルが発生し、顧客に対するサービスが一時停止

メンテナンスと更新が不十分だと、事業継続に深刻な影響を及ぼすことを示しています

## ○ハラスメント

- ・ 特徴：職場でのいじめやパワハラ、セクハラ、モラハラなどが該当社員の士気低下や離職、企業の評判低下を引き起こすリスクがあります



- ・ **事例①：パワーハラスメント（大手電機メーカー）**  
上司からの執拗な叱責や無理な業務割り当てにより、社員が精神的に追い込まれ、最終的に自殺したという事件
- ・ **事例②：セクハラ事件（飲食チェーン）**  
女性従業員が上司からの度重なる性的な発言や接触に苦しみ、最終的に訴訟を起こした事例

## ○情報漏洩

- ・ 特徴：従業員の実ミスやサイバー攻撃により顧客や社内の機密情報が外部に流出すると。法的責任や信頼喪失のリスクが生じます



### ・ 事例①：外部委託業者による情報漏洩

国内の金融機関で、外部委託業者が顧客の金融データを不正に持ち出した事例。機密情報が流出、業務委託先の管理責任を問われた

### ・ 事例②：ベネッセの個人情報流出事件

顧客情報システムから、約3,500万人分の顧客情報が外部に流出。ベネッセの元契約社員による持ち出し、不正販売で発覚

## ○横領

- ・ 特徴：従業員や経営陣が会社の資産を不正に使用する行為です  
企業の財務状況を悪化させるだけでなく、企業全体の信頼に影響を与え、法的責任が問われるリスクがある



- ・ **事例①：中堅企業の経理担当者による横領事件**  
経理担当者が架空の支出を計上し、長年にわたり数千万円を不正に着服していた
- ・ **事例②：地方自治体職員による横領**  
某地方自治体で、職員が公共の資金を個人的に利用していた事例が発覚

## ○ SNSによるトラブル

- ・ 特徴：従業員のSNS利用による企業イメージの悪化や、内部情報の漏洩も大きなリスクとなります

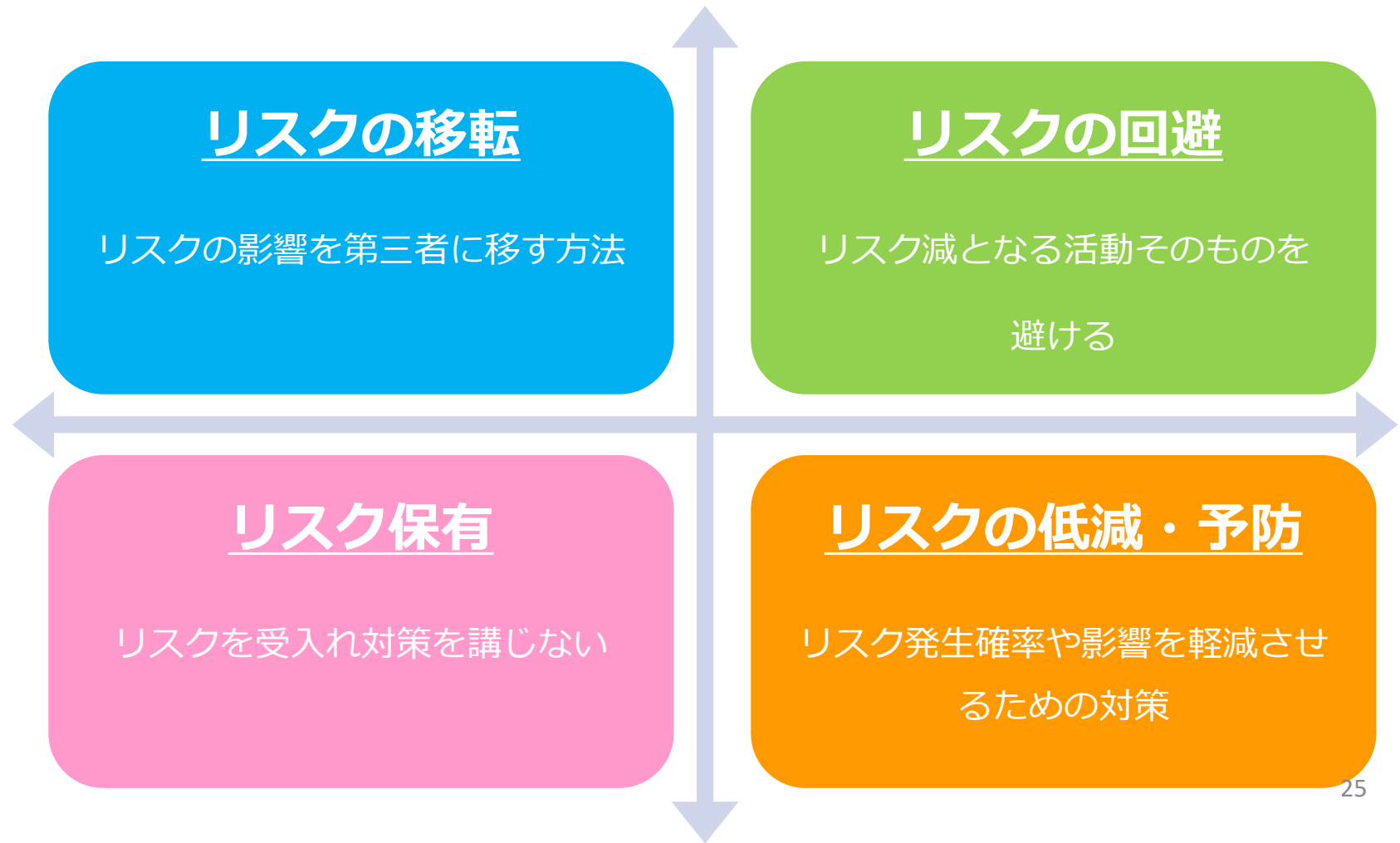


- ・ **事例①**：
  - ・ **従業員の不適切投稿による企業信用失墜**  
大手飲食チェーンの従業員が業務中にSNSで不適切な写真やコメントを投稿し、企業の信頼が大きく損なわれた結果的に、該当店舗は営業停止に追い込まれ、企業全体のイメージダウンにもつながった
  - ・ 従業員（アルバイト）によるものだけではなく顧客の迷惑行為によって、営業停止に追い込まれた事例もある

# リスクを整理する

## ○リスクマップ

企業が直面する様々なリスクを「リスク移転」「リスク回避」「リスク保有」「リスク低減・予防」に分類し、それぞれの対応策を明確にし、可視化するためのツールです



# リスクマップ

## ○リスクの移転

- ・ 留意点：コストがかかる。移転先の信頼性を確認する
- ・ 例えば、保険加入や外部委託（物流など）

## ○リスクの回避

- ・ 留意点：ビジネスチャンスを逃す可能性（機会損失）
- ・ 例えば、災害リスクのあるエリアへの進出は避けるなど

## ○リスク保有

- ・ 留意点：定期的なリスク評価が必要。想定以上の損害の可能性がある
- ・ 例えば、小規模な障害や短期的な損失は許容するなど

## ○リスク低減・予防

- ・ 留意点：すべてのリスクを完全に排除することは難しい
- ・ 例えば、定期的な設備メンテナンス、情報セキュリティ強化など

# グループワーク

- 事例企業は最近各地で発生している大型台風による被害についてリスクを感じおり、対策を練ろうと検討しています
- 与件文を読んで、想定されるリスクについて話し合い、リスクマップに整理してください。
- ステップ
  1. リスクを特定する
  2. それぞれのリスクに対して、「リスクの移転」「リスクの回避」「リスクの保有」「リスクの低減・予防」の視点で対応策を検討
  3. リスクマップに整理する
- リスクマップ  
以下の表をホワイトボードに記入し、整理してください

	リスクの移転	リスクの回避	リスク保有	リスクの低減・予防
△△リスク				



# グループワーク（与件文）

- ・ 株式会社カネコは、タイヤリサイクルを行う中小企業です
- ・ 全国各地のタイヤ販売業者や整備工場から廃タイヤを回収し、リサイクル素材として再生する事業を展開しています
- ・ 最近、他企業が台風による災害とその後の洪水で甚大な被害を受けたことを知り、自社も同様のリスクにさらされていることに気付きました
- ・ 台風だけでなく、洪水による設備損傷や工場稼働停止のリスクも高まっています
- ・ 災害時には、必要な事業継続のためのデータを迅速に取得できるようにすることが重要ですが、それと同時に、顧客データや取引情報が漏洩しないように適切に保護する必要もあります



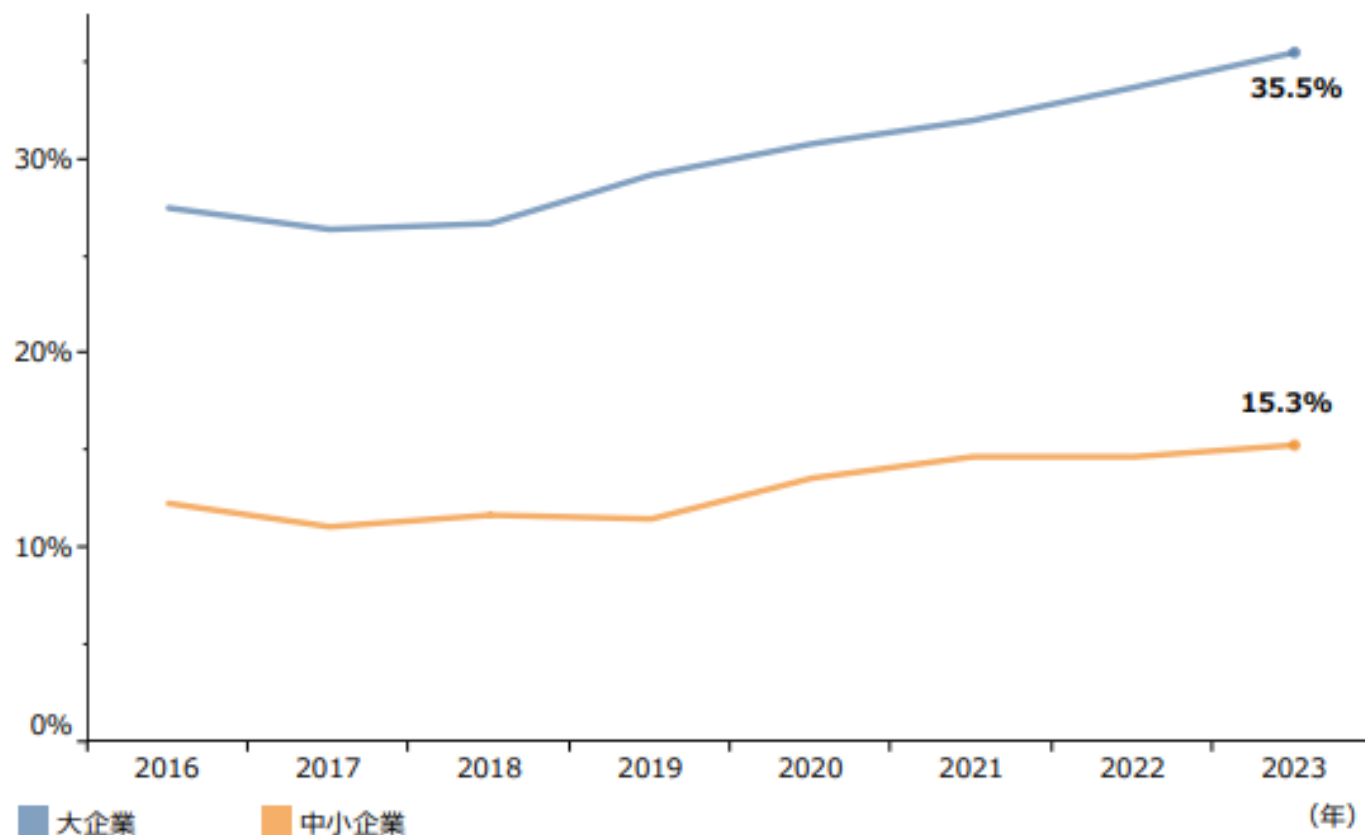
# 3. B C P の重要性



# 中小企業のBCP作成状況

- ・BCP策定率は全体的に上昇傾向にある
- ・2023年時点では、大企業が35.5%なのに対し、中小企業は15.3%となっている

## BCP策定率の推移



※出典：2024年版「中小企業白書」

## ①企業活動中断リスク

さまざまな災害などが原因で、事業が継続できなくなるリスクです。中小企業にとっては、事業が一時的にでも中断すると致命的な影響を受ける可能性があります



### ○影響の大きさ

#### ◆事業活動の停止

- ・ 生産停止: 自然災害や設備の損壊、供給チェーンの途絶により、製品やサービスの生産出荷が停止
- ・ 営業停止: 店舗、事務所など営業できなくなる状態  
物理的損害やインフラの停止、従業員不足
- ・ 収益の喪失: 生産・営業が停止することで、売上が減少  
結果として収益が損なわれる。

## ◆ 顧客や取引先との信用低下

- 信用損失：生産や営業が停止すると、商品やサービスの提供の遅延、または停止するため、顧客の信頼を失う



- 取引先への影響：納品や支払い遅延などが生じることで、取引先との関係が悪化し、契約打ち切りや取引縮小のリスクが増える

## ◆ 企業倒産リスクの増大

- 資金不足：収益が減少し固定費を賄えず、資金繰り悪化
- 業務再開の難しさ：迅速復旧ができないと市場シェアを奪われ業績が悪化し、最終的に倒産のリスクが高まる

## ○限られた資源と人員

- 資金力: 大企業に比べて内部留保や運転資金が少なく財務的な余裕が限られているため、早期に資金ショートに陥るリスクがあります
- 人材不足: 経営層や社員が幅広い業務を担うケースが多く、危機管理の知見を持つ人材が不足していることが一般的復旧に時間がかかる傾向があります
- リスク分散: 中小企業は事業の集中度が高く、リスクを分散する手段が限られています主要拠点の影響で、事業全体が停止する可能性が高まります



## ○取引先依存度が高い

- ・ サプライチェーン： 中小企業は特定の取引先に依存してビジネスを展開するなど、脆弱性が高い状況にあります  
代替の供給ルートや取引先がすぐに見つからない場合、事業全体が停止するリスクが高まります

## ○顧客依存度が高い

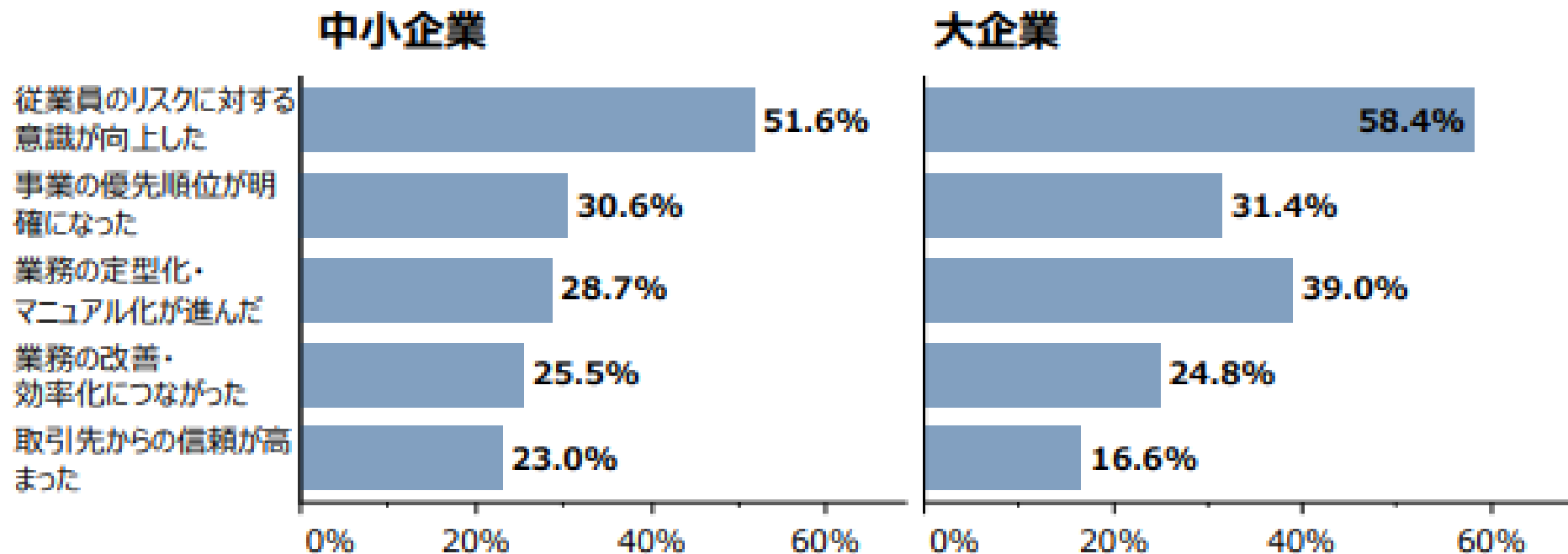
- ・ 顧客の流出： 事業停止が長引くと、顧客が他の供給者に移行する可能性が高まります  
一般的に中小企業は特定の顧客先に依存しているため、企業存続に大きなダメージを与える可能性が高いです



# BCP作成の効果

災害などといった緊急事態への備えだけでなく、他の効果も期待できる

## BCPを策定したことによる効果



※出典：2024年版「中小企業白書」

## 4. B C P の策定方法



# B C P の作成プロセス

- ☑ ステップ①：目的・方針の明確化
- ☑ ステップ②：中核事業の特定
- ☑ ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定
- ☑ ステップ④：対応策と代替案の検討
- ☑ ステップ⑤：実行計画の文書化
- ☑ ステップ⑥：実行体制の構築



# ステップ①：目的・方針の明確化

- 「目的と方針明確化」の必要性  
BCP全体の方向性を定める基盤であり、計画が単なる対策リストに留まらず、企業の長期的な目標に合わせたものになるための重要なステップです
- 目的：「企業を存続させること」  
災害や危機が発生時においても企業が中核業務を継続し、最小限の影響で再稼働することです
- 方針：大枠の指針や企業の価値観を反映したもの
  - ・サプライチェーン維持を最優先する方針（製造業）
  - ・コミュニケーションと情報伝達の迅速化を重視する方針（ITサービス業）
  - ・データ保護とバックアップ体制の強化を最優先する方針（医療機関）



## ステップ②：中核事業の特定

○中核事業とは  
企業の存続や成長に不可欠な業務を指します

○中核事業を特定するためのステップ

①業務一覧の作成

全ての業務を洗い出し、業務が企業の全体運営にどのように関連しているかを整理します



②業務の重要性評価

各業務が収益や顧客満足度にどれほど寄与しているか、また、中断した際の影響の大きさを評価します

③依存関係の特定

各業務が他の業務や外部サプライヤーにどの程度依存しているかを把握し、依存度の高い業務が特定します<sup>39</sup>

## ステップ②：中核事業の特定

### ○例：製造業

「購買」「製造」「営業」「品質管理」「配送」の業務がそれぞれ重要であるが、特に「製造工程」が中核業務とされる

製造ラインが止まれば他の業務も停止するため、優先的に対応する必要がある



### ○例：サービス業

コールセンターやカスタマーサポートが中核事業。顧客との直接的な接点であるため、迅速に復旧しなければ顧客満足度が低下し企業の評判が損なわれる



# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○リスクの特定

企業が事業運営において直面する可能性のあるリスクを体系的に洗い出すステップです

## ○さまざまなカテゴリーリスク（再掲・抜粋）

- ・ 自然リスク: 地震、台風、火災、洪水などの自然災害に伴うリスク
- ・ 人的リスク: ハラスメント、労働災害、社員の不正行為（横領、情報漏洩）など
- ・ 技術的リスク: ITシステムの障害、データ損失、サイバー攻撃など
- ・ 経済的リスク: 顧客やサプライヤーの倒産など
- ・ 法的リスク: コンプライアンス違反、契約違反による訴訟など



# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○リスクの洗い出し方法

- ステップ①：既存業務のプロセス確認  
各業務に関連するリスクを部門ごとに確認し、中断する可能性のある要因をリストアップ
- ステップ②：従業員へのヒアリング  
現場担当者や各部門のリーダーから意見を収集し、見落とされがちなリスクを補完
- ステップ③：SWOT分析で整理／検討  
内部と外部環境を整理するフレームワーク「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つの要素から成り立っています



# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○SWOT分析の活用

SWOT分析を使って企業が直面するリスクを整理する

	プラス面	マイナス面
内部環境	<p><b>&lt;強み&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・危機が発生しても、競争優位を保つために役立つ要素</li><li>・高度な技術力、強固な顧客基盤、広範なサプライチェーンなど</li></ul>	<p><b>&lt;弱み&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・危機発生時に大きなリスクとなり得る要素</li><li>・人材不足、脆弱なITインフラ、特定の仕入れ先に依存するビジネスモデルなど</li></ul>
外部環境	<p><b>&lt;機会&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・特定のリスクが発生した場合に新たに出現する機会を捉える</li><li>・新たな市場拡大のチャンス、技術革新、サステナビリティへの対応</li></ul>	<p><b>&lt;脅威&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・事業を脅かす外部の要因</li><li>・自然災害、パンデミックなど</li><li>・危機がビジネスモデル変革の機会になる パンデミックを機に、店舗依存型のビジネスからオンラインにシフト</li></ul>

# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○リスクの評価

- ・ 特定したリスクが企業にどの程度の影響を与えるかを評価するプロセスです
- ・ リスクの発生確率（頻度）と影響度（深刻度）を評価し、リスクの重大性を数値化します



## ○評価方法

- ・ **定性**評価  
発生確率や影響度を高・中・低などの言葉で表現し、直感的な評価を行う方法です  
簡易的だが、正確性に欠けることもあります

発生確率／影響度	低	中	高
低	低い	中	高
中	中	高	極めて高い
高	中	極めて高い	極めて高い

# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ・ 定量評価

リスクを数値化し、より具体的に影響を分析する方法  
例えば、「発生確率」を1～5、「影響度」を1～5の  
スケールで評価し、その掛け合わせでリスクスコアを  
導きます

リスク項目	発生確率	影響度	リスクスコア (発生確率×影響度)
リスク①	3	5	15
リスク②	3	5	15
リスク③	2	5	10
リスク④	4	4	16
リスク⑤	4	3	12

# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○発生確率のスケール

スコア	発生確率	例（地震）
1	非常に低い	地震が発生する可能性は極めて低いと考えられる
2	低い	地域によってはまれに発生する
3	中程度：20～50年に一度発生する	過去20～50年に数回の発生が確認されている
4	高い：10～20年に一度発生する	定期的に発生している地域が確認されている
5	非常に高い：10年以内に発生する可能性がある	非常に高頻度で発生が予想される地域

## ○影響度のスケール

スコア	影響度	例（地震）
1	非常に軽微：業務にはほぼ影響がない	工場の一部に若干の被害が出る程度
2	軽微：一部業務が一時的に停止	設備の一部に被害が発生することによる軽度の停止
3	中程度：主要業務が一時的に停止	生産が一時的に完全に停止してしまう
4	重大：複数の主要業務が長期的に停止	生産停止が一定期間（数週間）続く状態
5	壊滅的：企業全体が壊滅的な打撃を受ける	工場や設備が壊滅的損害を受け、事業継続困難な状態

# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○リスクの優先度設定

- ・ 評価結果に基づいて、どのリスクに対して優先的に対応するかを決定するプロセスです
- ・ リスクが重大なものから、リソースを割り振ります

## ○設定基準

- ・ リスクスコア  
リスク評価のスコアをもとに、数値の高いリスクから優先して検討します
- ・ ビジネスへの影響度  
該当リスクが企業の中核事業や収益にどれだけ直接影響するかをもとに、優先順位を設定します



# ステップ③：リスクの特定・評価・優先度設定

## ○優先順位設定の例

定量評価で算出したリスクスコアをもとに、  
順位を設定します



優先順位	リスク項目	リスクスコア
1	リスク④	16
2	リスク①	15
3	リスク②	15
4	リスク⑤	12
5	リスク③	10

# ステップ④：対応策と代替案の検討

## ○対応策の検討プロセス

- ステップ1: リスクの影響分析  
事業に与える影響や、業務に対する影響度合いを分析します
- ステップ2: 優先業務の対応策を検討  
事業運営上最も重要な業務を守るための具体的な対応策を検討する  
人的資源、代替設備、技術、サプライチェーン対策  
工場稼働停止の場合に、他工場への製造委託や、部品在庫を前倒しで確保する、など
- ステップ3: リソース確保  
対応策に必要なリソース（人、物、資金、設備など）を事前に確保します。  
別の部品供給先の検討や予備電力の確保など



# ステップ④：対応策と代替案の検討

## ○代替案（リソースの多様化）

- ・人材の代替

メイン担当不在の場合に備え、他の従業員が対応できるようにトレーニングを実施し、業務を継続できる体制を作る

- ・設備の代替

設備故障の場合、他工場やパートナー企業に生産委託できる体制を整えておく

- ・情報システムの代替

サイバー攻撃やシステム障害が発生した場合、クラウドバックアップシステムや、紙ベースのプロセスを用意しておく



## ○代替案（地理的分散）

- ・生産拠点の分散

地震や台風など地域的な災害が発生した場合、他の地域にある生産拠点や外部の生産パートナーに生産を分散できる体制と整えておく

- ・サプライチェーンの多様化

仕入先が一箇所に集中していると、供給停止リスクが高まるため、異なる地域からの供給ルートや複数のサプライヤーを確保しておく

- ・オフィスの分散

オフィスが地震や火災などで使用できなくなった場合、在宅勤務や他の支社オフィスに切り替えられる仕組みを整備する



- 事例企業は、震度 6 強の地震に備えてBCP策定を検討しています
- 与件文を読んで、想定されるリスクの評価、優先順位設定とその対応策について話し合ってください
- ステップ
  1. リスクの特定
  2. 発生確率と影響度を設定し、優先順位を決める
  3. 予防策、対応策の検討をしてください
- 以下の表をホワイトボードに記入し作成をしてください

リスク項目	発生確率 (1～5)	影響度 (1～5)	リスクスコア (発生確率×影響度)	優先 順位	対応策
設備の損傷					

# グループワーク（与件文）

- ・ 株式会社カネコは、タイヤリサイクルを行う中小企業です
- ・ 全国各地のタイヤ販売業者や整備工場から廃タイヤを回収し、リサイクル素材として再生する事業を展開しています
- ・ 最近、他企業が震度6強の地震により大きな被害を受け、工場の操業が一時停止したことを知り、自社も同様のリスクにさらされていることに気づきました
- ・ 震度6強の地震が発生した場合、自社のリサイクル工場や機械が損傷し、供給チェーンが途絶える可能性があります
- ・ また、従業員の安全確保や、工場停止期間中の顧客対応も重要な課題です。さらに、地震により発生する火災や二次災害への対応も考慮する必要があります



# ステップ⑤：実行計画の文書化

## ○目的

- ・ 緊急事態において一貫性、明確性、責任の所在を確保するため
- ・ 各自の役割や責任、行動の順序を正確に把握するため

## ○文書化すべき主要な要素

### ①役割と責任の明確化

- ・ BCP実行において重要ポジションとその責任をリスト化
- ・ 部門長や緊急対応チーム、バックアップの担当者のリスト化
- ・ 主要な担当者が不在の場合に備え、代替担当者の割り当て

### ②コミュニケーションプラン

- ・ 内部と外部のコミュニケーション方法
- ・ 従業員、ステークホルダー（サプライヤー、顧客など）への連絡を担当する人物とその役割の明確化
- ・ 最新の連絡先情報をリスト化



# ステップ⑤：実行計画の文書化

## ○文書化すべき主要な要素

### ③行動計画／タイムライン

- ・ どのような活動がどのタイミングで行われるべきかを記述します（発災直後／安定化期／復旧開始など）
- ・ ガントチャートを使って視覚的に示すと効果的です。

### ④リソースの割り当て

- ・ 緊急時に必要なリソース（設備、施設、データのバックアップなど）や、その保管場所、アクセス方法を明記します。
- ・ 主要なリソースが影響を受けた場合の代替リソースやバックアップのサプライヤーもリスト化します



# ステップ⑥：実行体制の構築

## ○基本要素

### ◆指揮命令系統の整備

- ・リーダーの選定：BCP実行責任者
- ・役割の明確化：各従業員の役割と責任の明確化



### ◆実行チームの編成

- ・危機対応チーム：避難誘導や安全確認を担当など初動対応
- ・IT対応チーム：システムダウンやサイバー攻撃への対応
- ・サプライチェーン：サプライチェーンの復旧への対応
- ・コミュニケーション：ステークホルダーとの連絡対応

### ◆バックアップ体制の整備

- ・代替リーダーの設定：主要なリーダーが不在の場合に備え、代替リーダーの設定
- ・多能工化：同じ役割を複数の従業員が担えるようにしておく

# ステップ⑥：実行体制の構築

## ◆コミュニケーション

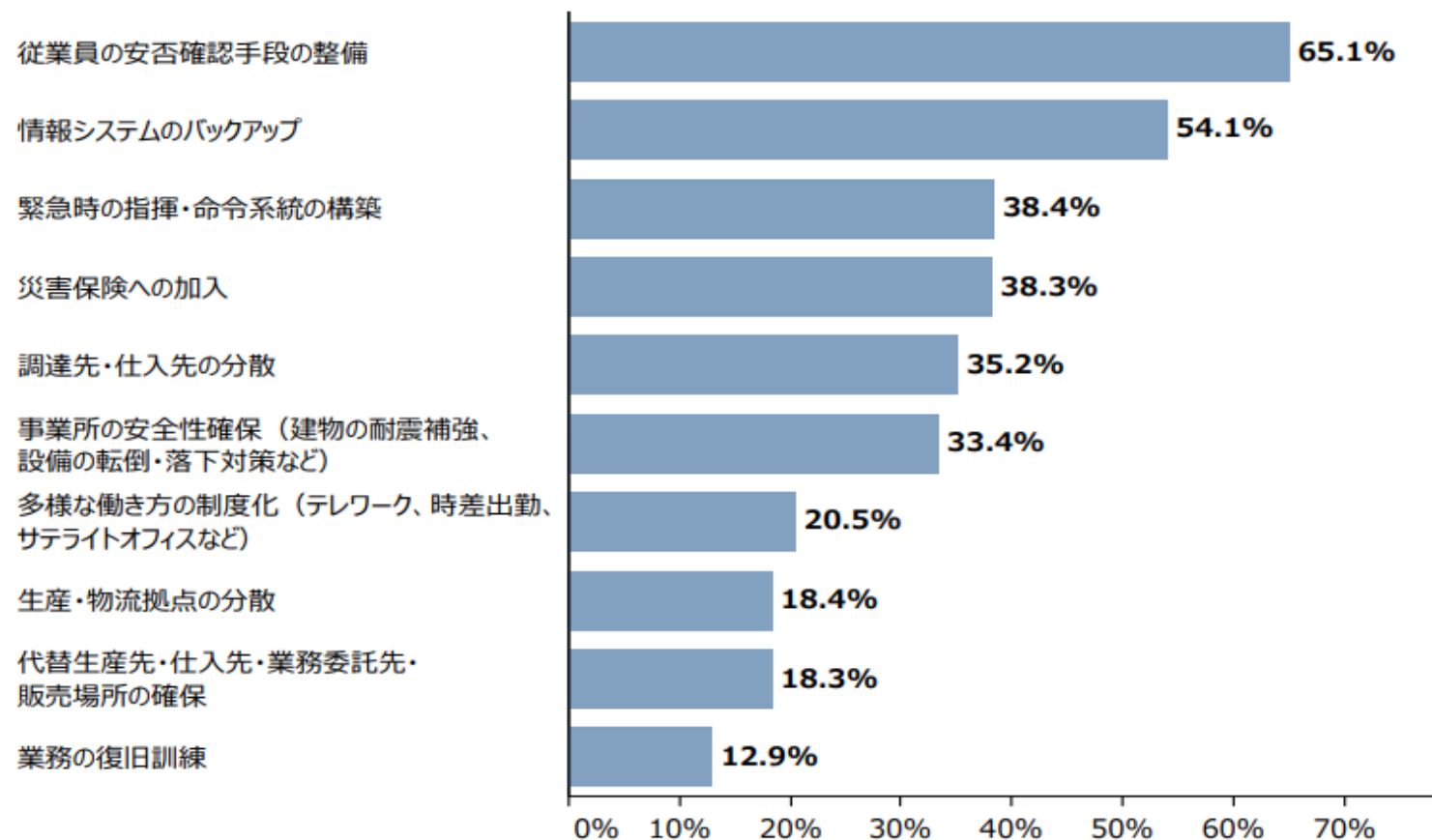
- ・ 緊急時の連絡網：全従業員の連絡先リストを整備
- ・ 連絡方法：緊急時の連絡手段（電話／メール／SNSなど）と連絡の順番を予め決めておく
- ・ 重要な取引先、パートナー企業：連絡手段や連絡先をリストアップし、非常時に対応できるように準備
- ・ 公的機関との連携：地元の防災機関や警察、消防署など、外部の機関とも事前に連絡を取り、連携方法を確認しておきます



# 事業中断リスクへの備え

「従業員の安否確認手段の整備」「情報システムのバックアップ」に関しては半分以上の企業が、実施、検討など取り組みを進めていることがわかる

## 事業中断リスクに備えた実施・検討内容



# 5.コンプライアンス リスクとBCP



# ハラスメントリスクへの対応

## ○予防と啓発

- ・ 職場のハラスメント防止

全従業員が理解できるような研修を定期的 to 実施し、ハラスメントの定義や具体例を共有します

- ・ リーダーシップの役割

経営者や管理職が模範を示し、ハラスメントを許さない職場文化を作ることが重要です

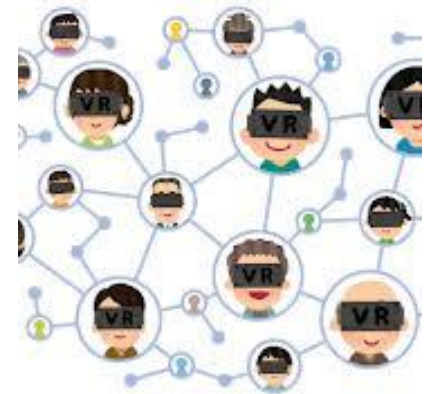
## ○内部通報制度の整備

- ・ 通報窓口の設置

信頼できる内部通報窓口を設置し、従業員が安心して通報できる環境を整える

- ・ 匿名性の保証

通報者の匿名性を守り、報復を防ぐ仕組みを作ることによって、従業員が安心してリスクを報告できます



## ○対応プロセスの明確化

- ・迅速な対応

ハラスメント発生時に、明確で迅速な対応フローをあらかじめ設定しておく



- ・調査と処分

公正な調査を行い、必要に応じて適切な処分を実施することで、再発防止を図ります



## ○情報管理の強化

- ・データ保護対策

情報の取扱いに関して、アクセス制限やパスワード管理を徹底する

- ・機密情報の取り扱い

重要な情報は暗号化し、持ち出しには特別な許可を得るルールを設ける



## ○従業員教育

- ・セキュリティ意識の向上

従業員に対して、定期的なセキュリティ研修を実施し、情報漏洩の危険性や対策を理解させる

- ・リスクシナリオの共有

具体的な情報漏洩事例を示し、起こりうるリスクを従業員に身近に感じさせる

## ○内部監査体制の整備

- ・ 定期監査の実施  
情報管理の体制が適切に機能しているか、定期的に内部監査を行い、改善点を発見・修正する
- ・ リスク評価  
情報漏洩のリスクを定期的に評価し、対応策を見直すことで、常に最新のリスクに対応します



## ○内部統制の強化

- ・分業化の徹底

資金管理を複数の担当者で分担し、不正が起きにくい仕組みを構築

- ・権限の明確化

承認フローを明確にし、1人の従業員が資金管理の全プロセスを担当しないようにします



## ○定期監査の実施

- ・内部監査の導入

定期的に会計や資金の管理状況を監査し、異常を早期に発見する体制を整備

- ・外部監査の活用

必要に応じて外部監査を導入し、客観的な視点で企業の財務状況をチェックする

## ○内部通報制度の活用

- ・ 匿名性を重視  
従業員が横領などの不正を安心して通報できるよう、匿名での通報を許可する制度を整備
- ・ 報復の防止  
通報者を保護するための措置を取り、通報が行いやすい環境を作る



## ○内部統制の強化

- ・ガイドラインの作成

企業の公式SNSや従業員の個人アカウントの利用に関するポリシーを策定し、投稿内容や対応についての基準を明確にします

- ・許可制の導入

企業に関連するSNS投稿は事前承認を得るルールを設け、不適切な投稿を防止します

## ○従業員教育

- ・SNSリスクの理解

従業員に対してSNS利用に関するリスクや、企業イメージに与える影響を研修で教育



- **トラブル事例の共有**  
実際のSNSトラブル事例を紹介し、従業員が適切な行動を取れるようにします

## ○監視体制の整備

- **モニタリングツールの導入**  
企業の公式SNSや従業員の個人アカウントの利用に関するポリシーを策定し、投稿内容や対応についての基準を明確にします
- **迅速に対応できる体制を整備**  
トラブルが発生した際に迅速に対応できる体制を整えることで、企業の信用を守ります

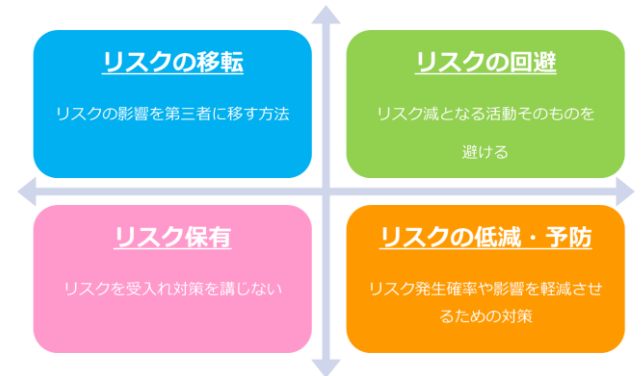


○最後に、「コンプライアンスリスク」と「情報セキュリティリスク」の対策について検討してください

○ステップ

1. 各グループで1枚トランプを引く
2. 下表から、該当するリスクを確認する
3. 該当リスクについてグループで話し合い、対応策を検討する
4. 対応策は、リスクマップ「リスク移転」「リスク回避」「リスク保有」「リスク低減・予防」の視点で検討する

トランプ 数字	リスク内容
1, 2, 3	業務システムがサイバー攻撃によりダウンし、取引先との受発注業務が停止
4, 5, 6	従業員間のハラスメント問題が発覚し、職場環境が悪化
7, 8, 9	サイバーテロやハッキングにより、顧客データが流出し信用が失墜
10, ジョーカー	経理担当者による横領が内部監査で発覚、会社の財務に影響
絵札	従業員のSNS投稿が問題となり、顧客や取引先からの信頼が低下



# 6. B C P 策定の 参考情報



## ○ B C P 策定支援ポータル

B C P 策定に関わるセミナー情報や、専門家派遣の情報を入手できるホームページです

<https://www.bcp-navi.tokyo/>

## ○ 事業継続力強化計画

B C P（事業継続計画）の簡易版である、「事業継続力強化計画」に関する情報サイト

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/knowhow/bcp/>

## ○ B C P 実践促進助成金

策定した B C P を実践するために必要な基本的な設備などの導入にかかる経費の一部を助成する事業

（終了している可能性もあるため、ホームページを確認してください）

<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/setsubijosei/bcp.html>



ご清聴ありがとうございました。

今後のみなさまのご活躍を  
祈念いたします。