

## ○実践的なリスクマネジメントは行われているか

**Q**

内部統制報告制度導入以降、当社においても内部統制環境の整備を行ってきましたが、制度導入以降においても不祥事が発生しています。内部統制を実際に機能させるためには、どのような点に留意する必要があるのでしょうか。

**A**

現代社会において多発する不正行為から、企業及びステークホルダーの利益を守るために、企業経営者が不正と戦い、適切な行動をとることに対する期待はますます高まっています。企業は、構成員の企業行動をモニタリングするためのガバナンス、すなわち不正を予防、発見、対処するために有効な不正リスクマネジメントプログラムの措置及び運用が求められています。米国では企業改革法、日本では内部統制報告制度が不正の予防になると期待されましたが、十分な成果をあげているとは必ずしもいえないのが現状です。こうした状況を踏まえ、「不正」を他のビジネスリスクと同様に「不正リスク」と捉え、リスクマネジメントの観点から取組を見直す必要があります。

### 業務監査上のチェックポイント

#### チェック事項

#### 着 眼 点

1 経営者不正と内部統制は。

2 不正防止の体制構築は。

3 具体的な不正防止の手段は。

## 実施方法

### 1 経営者不正と内部統制

一握りのトップマネジメントによる不正な会計処理に関する事件が相次いでいます。いずれも独立的な監視が期待される社外役員（社外取締役及び社外監査役）が、全く機能しなかったことから、我が国企業のガバナンスの脆弱さを国際的に露呈する形となりました。

これについて、2008年4月から導入された内部統制報告制度が全く機能しなかったのではないかとの厳しい批判も見られます。確かに、内部統制の限界として、複数の担当者による共謀により、あるいは、経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることはあり得ます。

企業のトップは、最終的に内部統制に責任を負っており、それゆえ、内部統制システムの「所有者」ということになります。そのトップの誠実性や倫理観、さらには経営者としての意向及び姿勢こそ、内部統制の基本的要素である統制環境の中核をなすものであり、それを度外視して内部統制の有効性に関する評価はあり得ません。つまり、その評価に際しては、全社的な内部統制の評価を起点に、業務プロセスの評価へとブレークダウンすることになります。したがって、内部統制の最重要評価項目は、この統制環境の中核にある経営者の資質と、それに伴う経営者の姿勢であり、それが正に有効な内部統制の整備、運用の基本となります。こうした基本的理解を踏まえた内部統制の整備、運用並びに評価がなされるのであれば、経営者不正といえども、多くの視点で抑止、防止ないしは早期発見が可能となると思われます。

株式会社の場合、経営を担当する取締役の職務の執行を監視する役割を担うのは、監査役（会）であり、それは、株主の代理としてトップに関する統制環境を中心にモニタリングすることを旨としています。同時に、財務報告に関する内部統制に関しては、会計監査人が経営者評価を前提にした内部統制監査を行っていることから、監査役は、その会計監査人の監査の方法及び結果に対しての相当性の判断をすることで、自らの任務の遂行を図ることになります。したがって、監査役と会計監査人

は、当該企業の内部統制が有効であるか否かを検証するために、密な連携を図って円滑な情報提供を確保するとともに、健全な企業経営が存続するための監視を行うことが求められています。

いかに厳格な制度ないしは仕組みであっても、それを運用するのは人間なので、個々の人間の資質が適切なものであることの担保として、当人の倫理観を醸成することが究極の課題であるといえます。コーポレート・ガバナンス議論には、ステークホルダーに対する説明責任の履行の観点から、経営の執行と監督の分離や社外役員に登用等、見える形としての議論と、そうした仕組みを名実ともに有効に機能させるために不可欠な当事者の能力及び資質等に係る議論の両面があります。経営者不正を含む企業不正の場合、この両面についての厳格なモニタリングを適切に行うことが必要となります。

## 2 不正防止の体制構築

不正防止の体制の構築及び倫理的な企業風土の醸成は、不正行為の防止・発見の基礎となることは明白であり、企業の従業員、顧客、仕入先、その他のステークホルダー等への倫理的な対応は、企業の持続的発展に欠かせないものとなっています。すなわち、日本では不正リスクを防止・発見する上で企業風土の確立が最重要の改善事項の1つであると考えられます。

### (1) 不正の定義

不正を防止発見する企業風土の確立のためには、まず、企業として何を不正と考えるのかという不正の定義付けが必要となります。経営者の姿勢・行動規範・不正防止方針・懲戒基準という企業のインフラ構築において、まず、企業として何を不正と考えるのかという不正の定義付けをすることが不正防止体制の確立の第一歩です。

### (2) 不正防止体制の確立

#### ア 経営者の姿勢

経営者の姿勢は、行動規範等を通じ従業員に浸透されるものであり、倫理観や誠実性を支持する姿勢を経営者が明示すれば、従業員に対して同様の価値観を維持するように自覚を促すこととなります。しかし、経営者が倫理には無関心で損益のみ関心を示しているようであれば、従業員は倫理的な行動は優先事項ではないと感じるはずで、すなわち、経営者の姿勢が、不正防止のための企業風土の醸成に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

### イ 行動規範

全従業員が、共通に持つべき価値観に基づいて、社会からの要請や期待を踏まえ、その企業が最も大切にして率先して守るべき基本的な行動指針を具体的に文書化します。従業員が、企業生活の中で自ら倫理的判断をするためには、何らかの企業のサポートが必要です。経営者は、従業員が自らの良識を十分に発揮でき、かつ、従業員が不正行為をせずに正しい選択ができるように倫理的な意思決定ツールとして機能する行動規範を構築しなければなりません。

### ウ 不正防止方針

企業ごとに異なる状況下で発生する様々な不正の問題について、当該企業の対応方法を具体的に明文化します。行動規範との整合性を考慮して不正防止方針において不正行為を具体的に列挙することが望ましいとされます。その上で、適切な懲戒基準を作成することにより、経営者は企業の構成員に不正防止が重要な事項であることを伝えることができます。

懲戒基準作成の上で重要なことは、犯した違反の性質とその重大さに即して懲罰が課されるように設計すべきであり、同時にこの制裁措置は企業構成員の地位、在任期間、職務権限に関係なく一様に適用されなければならない点です。

### (3) 人材育成

不正防止体制の確立において、不正行為を実行させないという企業の社会的責任を構成員に対して気付かせ、企業内外に対して企業としての不正に対する姿勢を発信するにはコミュニケーションと教育研修が有用です。

不正防止体制の確立における教育研修は、一定の頻度で開催し企業の全構成員を網羅することが重要です。また、事業内容、企業が置かれている状況や環境に付随する不正リスクを踏まえた上で、研修内容は決められるべきです。形式的な議論に終始するよりも、身近な事例を利用し、不正の手法や兆候の発見方法、自分の部署でも類似した不正が起り得るか、又は起こっているか、不正を知った場合はどのような行動をとるべきか等、適切な行動とは何かを考えさせることが大切です。

## 3 具体的な不正防止の手段

不正防止の代表的な手段として、内部通報制度の活用と監査役による経営者不正の防止の要点を挙げます。

### (1) 内部通報制度の活用

有効な内部通報ホットラインを設置するためには、内部通報ホットラインの信頼性を利用者に伝達することが重要です。構築・周知・対応という各フェーズが有効

に機能していることが内部通報ホットラインを効果的なものにするために不可欠です。

#### ア 制度構築

情報をできるだけ多方面から吸い上げ、通報が集まりやすくなるように仕組みを構築することが、有効な内部通報ホットラインの設置の第一歩です。

まず、匿名の通報を可能とするとともに、外部の窓口の設置を含め複数のルートを設けることが重要です。

また、仕入先や得意先等の企業外部者が利用できるようにすることです。これにより共謀等による不正、汚職行為等の兆候を未然に発見できる可能性があります。

さらに、通報に当たっての言語的又は時間的の制約を除去することも重要です。多言語対応のホットラインの設置や、24時間対応のホットラインを設置することも有効です。

#### イ 制度の周知方法

内部通報制度の存在を周知徹底することは、有効な内部通報ホットラインの設置において重要なことです。周知の際に一番大切な要素は、経営者自身が通報しやすい企業風土を構築し、率先してホットライン利用の積極的な活用を期待しているという姿勢を利用者に伝達することです。従業員の入社時や昇格時等のオリエンテーション、経営者による全従業員に向けたメッセージ等で頻繁に、しかも、通報者は必ず保護される旨、企業は通報された情報に対して適切な対応を必ずとる旨、ささいなことでも相談や連絡をしてほしい旨を利用者に理解してもらえるような内容で伝達することが重要です。

#### ウ 通報対応

通報窓口の担当者は、通報者の信頼関係を確保しながらコミュニケーションを持続させ、事実認定に必要な情報を引き出す必要があるため、コミュニケーション能力に優れている必要があります。通報者に、通報内容について適切な対応を企業がとるだろうという信頼感があることが重要であり、企業は提供された情報に基づき常に真摯に適切な対応を行うことが、制度の信頼感を向上させます。適切なトレーニングを積んだ人材を担当者にする、あるいは、社内にリソースがない場合には、経験豊富な外部専門家によるアドバイスを適宜仰ぐことが重要です。また、通報内容の吟味や調査の必要性等の判断は経営者、法務・コンプライアンス責任者、監査役により重層的になされる必要があります。

#### (2) 監査役による経営者不正の防止

経営者不正を未然に防止するためには、監査役の能力向上だけでなく監査役がい

かに経営者不正に対する牽制機能となれるかが重要な鍵となります。

ア 経営者不正のリスク要因の認識

監査役が経営者不正に対する牽制機能をより高めるためには、まず過去・現在・将来において経営者にとって何が不正リスク要因となり得るかを認識することが第一歩です。

① 動機

経営者は、企業の存続及び企業業績に対して最終的な責任を有する立場です。当然のことながら企業の財務状況の悪化の脅威や業績達成へのプレッシャーが経営者にとって大きな重圧となり、不正行為を実際に行う際の心理的きっかけとなる可能性があります。また、経営者不正においては上述した組織的要因だけではなく、重要な経済的利害関係や業績連動型の報酬等に関するプレッシャーが個人的動機を誘発することにも留意する必要があります。

② 機会

経営者は会社の内部統制を構築し適切に運用する責任を有するものの、その一方で内部統制を容易に無視できる立場にあります。また、複雑な組織構造、異常な取引の決定が経営者単独により行われている状況などは経営者不正の実行を可能とする絶好の機会となります。

③ 姿勢

企業全体のコンプライアンス意識は経営者による経営理念や企業倫理の伝達・実践を通じて醸成されます。内部統制の重大な欠陥の放置や不当な税金対策、取引の公私混同等、経営者自身のコンプライアンス意識が低い場合には、企業全体のコンプライアンス意識にも重大な影響を及ぼします。その他にも、過去の法令違反等の事実、株価や利益の維持・増大への過度な関心、投資家・債権者等に積極的あるいは非現実的な業績の達成を確約している等の状況が当てはまると考えられます。

イ 取締役とのコミュニケーション

監査役が経営者不正に対する牽制機能をより高めるためには、日頃から取締役の行動等について注意しておくことが必要です。監査役は、取締役会に出席して、必要がある場合は意見を述べる必要がありますが、それ以外にも積極的に取締役とコミュニケーションの機会を持ち、取締役の行動や、倫理及びコンプライアンス等に関する意識について把握しておくことが望ましいと思われます。また、このようなコミュニケーションの場を通じて、監査役から取締役に対して、不正が起きやすい状況等について随時意見を述べることも重要です。そうすることで、経営者不正り

スクの察知に役立つだけでなく、取締役に対しても監査役が日頃から監視していることをアピールでき、経営者不正を犯しにくい環境を構築することが可能となります。

#### ウ 社外監査役の活用

経営者不正に対する牽制機能をより高めるためには、社外監査役の存在が有益です。社外監査役制度は、会社の業務について第三者的な立場にあるものを参画させることにより、取締役の業務執行に対する監査機能を高めることを目的としています。

社内監査役は、法律上は株主総会で選任されるものの、組織内で登用されることが一般的であるため、取締役との慣れ合い等の理由から、監査役としての職務を十分に遂行することができないことも考えられます。これに対し、社外監査役は会社の外部の人間であるため、より積極的に経営者の行動や職務執行の状況などを評価し、忌憚のない意見を述べることができる立場にあります。したがって、社外監査役の制度を効果的に利用することにより監査役の独立性を強化し、経営者不正に対する牽制機能を強化することができます。

#### エ 情報収集

監査役が経営者不正に対する牽制機能をより高めるためには、経営者不正リスクに関する情報や経営者不正の兆候を示す情報等を適時に入手できる体制がなくてはなりません。監査役は会社の機関であるため、単独で不正行為を是正する権限を持っています。しかし、企業の規模が大きくなればなるほど、少数の監査役で有効な監査を実施することは難しくなります。したがって、経営者不正リスクを抑止するための実効性のある監査を実施するためには、監査役補助者の補強及び効果的な利用、内部監査部門及び会計監査人との連携、外部専門家の支援等によって、不正に関する情報を適時に入手できる体制を構築し、不正の兆候が存在する場合には迅速に対応できるようにすることが求められます。

#### オ 監査役の資質

監査役の監査対象は非常に広く、会計監査だけでなく業務監査にまで及ぶため、経営管理、法務、財務・経理、リスクマネジメント等の広範なビジネス知識が必要となります。監査役の出身部署は、営業・販売、経理・財務、総務・人事・労務、企画など様々であり、出身分野の業務における不正リスクに関してはある程度精通しているものの、企業全体のどこで、どのような手口で不正が行われる可能性があるかを把握できる監査役はおそらく少数であると思われます。平時より不正事例の研究や各部門とのディスカッションを通じて不正に対する見識及び企業内部の不正感度を高めておくことが重要です。

## ○ワーク・ライフ・バランスへの取組は適正に行われているか

**Q**

仕事の効率化や生産性の向上又は従業員の健康や家庭の充実等を目的に、働き方の見直しとしてワーク・ライフ・バランスへの取組を行っていきたいと考えていますが、具体的にどのような点に留意する必要があるのでしょうか。

**A**

ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること」を指します。

従来の日本企業若しくは日本社会においては、仕事を全てに優先させるワーク・ワーク社員が多かったといわれていますが、近年は仕事以外の生活を大事にしようという考え方を持つ社員が増えてきています。そこで、会社としても人事マネジメントにおいてワーク・ライフ・バランスへの取組が重要になってきています。

ただし、ワーク・ライフ・バランスとは多様なライフスタイルを許容するもので特定の生き方を推奨するものではなく、従来のワーク・ワーク社員の考え方を否定するものではないことに注意が必要です。ワーク・ライフ・バランスへの取組を推進する過程で、あたかもワーク・ワーク社員の働き方や生き方がよくないものであるような誤解を招かないよう配慮が必要です。

会社がワーク・ライフ・バランスへの取組を行うことにより、多様な働き方を許容し優秀な社員を確保することや、業務への意欲を駆り立てることが可能となります。これまでの人事マネジメントにおいては、高い賃金の支払や成果に対する公正な評価、キャリアアップの機会の提供等、仕事と直接的に関連する報酬を支払うことに重きが置かれてきましたが、個人の価値観が多様化した今日においては、仕事以外の生活面における充実という仕事と直接的に関連しない報酬を支払う事によって、従業員のモチベーションを高めることが重要になってきています。

また、労働時間の削減によって会社のコストを削減することも可能となります。



直接的には、長時間労働を抑制することによって残業代の抑制や水道光熱費等の経費の削減が可能となります。間接的には、長時間労働に伴う従業員の健康リスクを低減する事によって、会社の医療費負担の削減や訴訟リスクの低減、労働生産性の向上を図る事が可能となります。従業員のモチベーションを高めることによって、会社に対する忠誠度や業務の能率を高めることも間接的なコスト削減効果といえるでしょう。

会社におけるワーク・ライフ・バランスへの取組は、仕事に対する取組方やマネジメント方法の変革、具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入とその実効化、ワーク・ライフ・バランスを促進する企業文化の醸成という3つの取組から成ります。

具体的な業務上のチェックポイントは以下のとおりです。

### 業務監査上のチェックポイント

#### チェック事項

#### 着 眼 点

- 1 仕事に対する取組方やマネジメント方法の変革は。
- 2 具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入とその実効化は。
- 3 ワーク・ライフ・バランスを促進する企業文化の醸成は。

#### 実施方法

#### 1 仕事に対する取組方やマネジメント方法の変革

従来の日本企業においては、社員は自分の持てる時間の全てを会社若しくは仕事

のために費やすことができるという前提に基づいたマネジメントが広く行われてきました。

しかし、今日の社員には仕事（＝ワーク）以外の生活（＝ライフ）において取り組みたいこと、取り組まなくてはならないことが多くあるため、仕事に投入できる時間が制限されることとなります。

このため、これまでの「仕事の総量」を所与として、仕事を完了させるために可能な限りの時間を投入するというワーク・ワーク社員のなマネジメントの在り方から、「社員が仕事に投入できる時間の総量」を所与とした上で、その時間の中でいかに仕事の付加価値を高めて行くかというマネジメントへと変革していくことが必要となります。

そのためのチェックポイントは以下のとおりです。

- ① 社員が仕事に投入できる時間を把握しているか。
- ② 仕事に優先順位を付け、順位の高いものから取りかかっているか。
- ③ 無駄な仕事を洗い出し、削減しているか。
- ④ 本当に必要な製品・サービスの品質を定義し、過剰品質を解消しているか。

有限である社員の業務時間という資源を有効活用する上では、効率的に長時間働ける人は例外的で、一般的には長時間働けば働く程効率が低下するということを認識することが非常に重要です。社員の労働時間を有限な経営資源と捉え、それを有効活用することによって、労働生産性を高めると同時に長時間労働を抑制し、会社の労働生産性を高めることが可能となります。

## 2 具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入とその実効化

1の仕事に対する取組方やマネジメント方法の変革を行った上で、次は具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入を行うこととなります。加えて、ワーク・ライフ・バランス制度が形骸化することなく、社員によって有効活用されるようにマネジメントしていくことも必要となります。

### (1) 具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入

一般的に導入されているワーク・ライフ・バランス制度としては、以下のものが挙げられます。

- ① 育児休業制度や育児期間の短時間勤務制度
- ② 親族の介護のための休暇取得や短時間勤務制度
- ③ 自己啓発目的の休暇制度

④ ボランティア活動などの社会貢献目的の休暇制度

(2) ワーク・ライフ・バランス制度が実際に活用されるようにする取組

法定基準を上回る育児休業制度や短時間勤務制度等のワーク・ライフ・バランス制度が導入されていても、実際にはそれらの制度を利用しづらい企業や職場も少なくありません。

ワーク・ライフ・バランス制度を実効性のあるものにするために、以下のような対応が必要となります。

① 日頃から担当者の休暇中は他の社員により業務をある程度カバーできるような能力開発や情報共有を行う。

特定の業務が特定の社員のみ依存している状態では、その社員は自由にワーク・ライフ・バランス制度を利用することができません。日頃から各担当者間で情報交換を行うことや担当業務の一部を共有することによって、お互いがお互いをカバーできるようになりワーク・ライフ・バランス制度の利用の阻害要因を取り除くことが可能となります。また、業務の一部を共有化することによって、業務のムダの洗出しや特定の社員に知識や経験が偏ってしまうリスクの解消、不正の防止などの副次的な効果も期待できます。

② 様々な人がワーク・ライフ・バランス制度を利用できるように、対象となる範囲を広く設定する。

例えば育児休暇のみでは単身者は利用できず、男性も利用しづらいと考えられ、利用できない人に不公平感を生む可能性があります。自己啓発や社会貢献目的等の誰にでも利用できるワーク・ライフ・バランス制度を併設することによって、それぞれの制度が利用しやすくなるだけでなく、お互いの制度を利用する人同士が協調し分かりあえる環境を作ることができます。

3 ワーク・ライフ・バランスを促進する企業文化の醸成

3つ目のポイントは、社員の多様な価値観やライフスタイルを許容しワーク・ライフ・バランスを促進するような企業文化へと変革していくということです。

1及び2の具体的な制度の導入やマネジメントを導入していく過程、若しくは導入した後にそれらを運営していく過程において、会社全体でワーク・ライフ・バランスを受け入れ、促進していく企業文化が必要不可欠となります。

ワーク・ライフ・バランス制度の導入というと、一般的には会社の人事セクションの仕事と考えられ、その他の部門においては積極的に導入や支援を行うことは想

定されないケースが多いと考えられます。確かに、具体的なワーク・ライフ・バランス制度の導入や人事マネジメント方針の策定においては会社の人事セクションが中心的な役割を担っています。

しかし、実際にワーク・ライフ・バランス制度を定着させ、活用し、社員と会社の利益に資するという点では、相対的に社員数の多い営業セクションや製造セクション等の現業部門の果たす役割が大きくなります。特に、部長や課長等の職場の管理職の人達のワークとライフに対する考え方を変革しなければ、どれほど素晴らしい制度を整えたとしても現場の社員の人達はそれらを利用することが困難になってしまいます。

現在部長や課長などのポジションにいる人達の中には、従来のワーク・ワーク社員の方々も多くいるので、彼らの考え方にも配慮した上で多様な考え方を許容できるような企業文化を醸成していくことによって、ワーク・ライフ・バランス制度を有効に機能させることが可能となります。

## OBBCP（事業継続計画）は適正に作成されているか

**Q**

災害発生等のリスク発生時における、事業の継続及び早期復旧のための事前対策であるBCPの作成に当たりどのような点に留意すればよいでしょうか。

**A**

事業継続計画は、Business Continuity Plan (BCP) とも訳され、最近の企業経営において重視されてきています。事業継続計画とは、自然災害・大火災・テロ攻撃などの緊急事態が発生し、会社が予測できない事故・トラブル・自然災害の被害を受け、事業活動の継続ができなくなるような事態に追い込まれたときに、事業資産の損害を最小限に食い止めて事業の中断（顧客離れ・マーケットシェアの低下・企業評価の低下）から会社を守るために、実施すべき方法や手段などを日頃から取り決めておくことをいいます。つまり、災害が発生してから緊急対策を考えるのではなくて、事前の対策から復旧に至るまでのスパンで戦略的に計画を立案することを主眼としているのです。

### 業務監査上のチェックポイント

#### チェック事項

#### 着 眼 点

- 1 事業継続計画の基本方針をどのように決定するか。
- 2 業務停止につながる事故・トラブル・自然災害をどのように整理するか。

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 3 | 守るべき事業の優先順位をどのように決めるか。      |
| 4 | 緊急対策本部及び緊急対応チームをどのように設置するか。 |
| 5 | 事業継続のチェックリストをどのように作成するか。    |

## 実施方法

### 1 事業継続計画の基本方針をどのように決定するか

BCPの基本方針は、従業員とその家族の安否確認と安全確保を最優先とします。ただし、必要とする経営資源を確保し、事業の優先度を定めるとともに重要業務を特定しなければならないので、取締役会又は経営会議の決議を経るなど経営トップの関与が不可欠といえます。また、承認された基本方針については対外的に公表(主要取引先・その他の機関・社内外の関係者)することも必要となります。

BCP策定の最初のステップは、対象となる製品を選んで購買・設計・製造・物流・情報システムの機能維持にいたる過程で想起される問題点を中心に検討し、組織体制を整備することから始められます。

### 2 業務停止につながる事故・トラブル・自然災害をどのように整理するか

事故・トラブル・自然災害は、まれにしか発生しませんが一度発生すると会社経営に大きな影響をもたらす危険が大きいといえます。予想される事故・トラブル・自然災害を整理する作業は、その発生の可能性と影響度の評価によって行われます。影響度の評価は、事業継続の観点から事故・トラブル・自然災害が顕在化した場合に事業の停止につながるような重大なものであるかどうかを検討します。つまり、事業を停止した場合にその停止期間がどの程度会社経営に影響を与え、事業としていつまで耐えられるか目標を決めてその復旧時間を設定することからスタートします。

事故・トラブル・自然災害の事象例を挙げると、次のようなものが考えられます。

- ① 事業環境（競合企業の市場参入・原材料の高騰・環境の変化による原料や部品の調達不能・事業拠点の喪失・海外に拠点がある国のテロ行為・戦争勃発）
- ② 災害の発生（本社機能の損壊・台風・地震・異常気象・新型インフルエンザの流行）
- ③ 企業の過失（環境汚染・食中毒・工場火災・爆発・技術開発の失敗・設計ミス・人身事故・製造物責任・知的所有権侵害・契約の不履行）
- ④ 企業犯罪（独禁法・談合・金融商品取引法・不正競争防止法・脱税等の違法行為）
- ⑤ 経営の不安情報（マスコミによる誤報・風説の流布）
- ⑥ 経営上の不祥事（反社会的行為・内紛・役員スキャンダル）
- ⑦ 設備のトラブル（事故・故障・IT関連のトラブルによる情報システム障害・工場設置（電気・通信））
- ⑧ 労務上のトラブル（労働争議）
- ⑨ 財務上のトラブル（為替の変動・取引先の倒産・投資などによる莫大な損失の発生）

### 3 守るべき事業の優先順位をどのように決めるか

先述のような事故・トラブル・自然災害により、非常事態が発生した場合は、人・もの・資金等の経営資源に制約が生じることになるため、すべての事業を通常どおりに実施することは困難となります。そこで、非常時にはどの製品を優先的に供給し、どのサービスを提供するか事前に定めておくことが必要となります。どの事業が経営にとって緊急であり重要であるかをトップが判断し、判断に当たっては、企業の供給責任・社会的責任・賠償責任等についてさまざまな視点から検討することが求められます。

緊急時に優先すべき製品、商品やサービスの提供について平常時から策定しておくことで、顧客から信頼を得られるとともに企業価値の向上にもつなげることができます。

### 4 緊急対策本部及び緊急対応チームをどのように設置するか

非常事態発生時の情報伝達に混乱が生じないようにするためには、指揮命令系統を明確にしなければなりません。すなわち、全社員が適切に行動するためには、トップ（対策責任者は経営層の中から任命します。）の指示が各部門に速やかに伝わる

体制をとる必要があるのです。そこで、有効な手段となるのが緊急対策本部及び緊急対応チームの設置です。

緊急対応チームの編成は部門を越えた動員体制をもって臨み、情報収集機能・分析機能・対応機能・後方支援機能等を切り口として、各機能が有効に働くように配慮しながら行います。

なお、緊急対策本部・緊急対応チームの立ち上げには、取締役会や経営会議の決議を経て決定することが必要です。

#### 5 事業継続のチェックリストをどのように作成するか

以上のような体制を構築しても、各機能が適時・適切に働かないのであれば目的を達成することはできません。そこで、重要業務の絞込みを行った上で、事業継続の取組みには何が必要か、目標の復旧時間を見込み、プロセスを考慮しながら具体的にチェックリストを作成します。このチェックリストは、事業継続の取組みに何が必要であるかを見極める際にも有効に活用できます。また、緊急対策本部長や緊急対応チームは、予測を超えた事態が発生した場合には、作成した計画に固執しないで臨機応変に判断する柔軟性が必要となります。その際、分厚いマニュアル等は、災害発生時のとっさの判断を求められるときには役に立たないため、チェックリストが有効なツールとなるのです。