

しては、代替要員の確保や在宅勤務ルールの整備が挙げられる。導入フェーズでは、策定した保護・復旧策を実施する。また、導入フェーズでは策定した対策の実効性を確保するために、研修等による関係者への教育や、訓練を行うことも含まれる。

杉山 雅彦(すぎやま・まさひこ)
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部 パートナー
公認会計士・豪州勅許会計士
1994年トーマツ入所、会計監査に従事後、2000年から2003年まで豪州デロイトトウシュトーマツメルボルン事務所に駐在。帰国後、USSOX法、金融商品取引法における内部統制制度対応等に従事。危機管理、リスクマネジメント、内部統制構築に関するクロスボーダー案件を多くリードしている。

二條 優介(にじょう・ゆうすけ)
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部 パートナー
公認内部監査人(CIA)・公認不正検査士(CFE)
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社を経て2012年より現部門。金融、不動産、エネルギー、通信、情報サービス等の業界を対象に、リスクマネジメント・内部統制・内部監査・BCP/BCM等に関する数多くのプロジェクトマネジャーを経験後、ストラテジックリスクアドバイザリーチームのリーダーとして、マクロ/ミクロ環境・内部環境を踏まえた戦略リスク評価・ガバナンス再構築・リスクアナリティクス等の戦略リスクマネジメント高度化プロジェクトをリード。また、経営に深刻な影響を及ぼす不正・不祥事に係る調査・原因分析・再発防止策立案やその後のグループガバナンス・リスクマネジメント・人材・監査等の経営体制強化にも数多く従事している。

尾嶋 博之(おじま・ひろゆき)
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
シニアマネジャー
公認事業継続プロフェッショナル(CBCP)・公認情報システムセキュリティプロフェッショナル(CISSP)・公認情報システム監査人(CISA)
通信事業者、通信機器メーカーを経て、2005年に有限責任監査法人トーマツに入所。さまざまな業種・業界の企業・組織に対する、クライシスマネジメント/リスクマネジメント関連のコンサルティングに従事。BCP 策定やBCM構築・導入支援をはじめ、BCP訓練支援、グローバルリスクマネジメント体制構築・導入支援、危機管理態勢強化支援などの案件を多数手掛ける。

第2章

重要業務の特定・優先順位づけが肝心の初動・復旧対応におけるBCP上のポイント

有限責任監査法人トーマツ
公認会計士・豪州勅許会計士

杉山 雅彦

有限責任監査法人トーマツ
有限責任監査法人トーマツ

二條 優介
尾嶋 博之

【この章のエッセンス】
●初動対応においては、重要業務の特定、優先順位づけが重要である。一方で経理・財務部門の業務は手作業による手続が多く、属人的な役割分担となっている場合が多いため、リソースベースで適切に識別する必要がある。

●復旧対応においては、代替資源の確保および業務移行と重要業務の着実な遂行が必要となる。重要業務としては、支払業務、決算業務、資金調達関連業務が挙げられる。

分析・策定フェーズの重要性

前述したとおり、リソースベースの危機管理対応として、分析フェーズにおける作業が必要となる。すなわち、経理・財務部門における優先度の高いコーポレート部門としての

提供サービスを明確にしたうえで、それらの提供に必要な重要業務を特定し優先順位をつける。このとき、目標復旧時間等の復旧方針も検討する。

次に、重要業務を構成する各プロセスに必要な経営資源を洗い出す。策定フェーズでは、分析フェーズで洗い出した経営資源ごとに、保護、復旧、代替の対策を策定する。これらがBCPに記述されることになる。

分析・策定フェーズでは、経理・財務部門においては次のような対策が必要となる。

(1) 業務優先順位の設定

危機発生時においては、危機事実・内容の把握と事業継続のための