



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
①指田朝久主席研究員、②向井有我主任研究員、
③青地忠浩主任研究員、④金山宏一主任研究員、
⑤近森健三主席研究員、⑥八田恒治主任研究員

事業継続計画(BCP)とは

1. 事業継続計画とは

今、BCPという言葉が注目されている。BCPとは事業継続計画（Business Continuity Plan（注））のことで、何らかの事件や事故が発生した場合にその企業の特定された重要な業務が中断しないこと、または万一事業活動が中断しても目標復旧時間内に重要な業務を再開させるために日常的に様々な備えを行うことで、業務中断に伴う顧客取引の競合他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守るための経営戦略である。（注：経営管理を強調する場合は（Business Continuity Management）BCM とする場合がある）

BCP が注目されてきた理由として、新潟県中越地震、福岡県沖地震、宮城県沖地震や 2004 年には 10 個の台風が上陸するなど多発する自然災害に巻き込まれた企業が多かったこと、また、9・11 テロ事件の際に実際に米国企業で BCP が有効であったことなどから、取引先の日本企業に BCP の策定を求めてきていることなどがある。

BCP は、従来日本企業が実施してきた防災対策といくつかの点で大きな相違点がある。人命の安全確保、安否確認、備蓄物資、耐震補強、防火対策などは BCP でも当然前提として実施しなければならないが、それらに加えて BCP には次の要点がある。

- ① 地震対策、水害対策、火災対策などに加えて、原料の供給停止、システムトラブル、SARS など、原因は問わず操業ができない、社屋が使えない、部品が入手できないなど事故が発生し機能が停止したことを想定した対応策をとる必要がある。
- ② 重要業務を絞り込む。災害時には人、物、資金、時間という経営資源に制約が生じるため、どの業務が企業経営にとって緊急かつ重要なものかを経営者が判断し、継続する重要業務に優先順位をつける。判断にあたっては企業の供給責任、社会的責任や利益、シェア、ブランド、賠償責任など様々な要素を検討する。
- ③ 目標復旧時間を設定する。影響度分析（BIA；Business Impact Analysis）を行い全体のどれくらいの量をいつまでに継続または復旧するかを決定し、その実現のために叡智を絞る。なお、BIA は重要業務の絞り込みにあたって有効である。

従来の防災では各職場・工場の被害軽減を中心に対策が取られてきたが、BCP では業務の絞り込みなども含めて全社的な判断が求められるため、より経営者の意思が重要になる。

このような BCP の促進にあたり、この 8 月 1 日に内閣府が事業継続ガイドラインを公表した。また

経済産業省も情報セキュリティに関する事業継続計画策定ガイドラインを公表している。一方、国際的な動きとして米国・英国を中心に、「緊急時対応とBCPに関する国際標準規格（ISO）」が2006年明けにも策定される可能性がある。

本連載においてはこれらの状況を踏まえ各企業がBCPを実際に検討するにあたり特に重要と判断した次の5テーマにつき順に解説を行う。①BCPガイドラインの概要、②製造部門のBCPの実際、③本社部門のBCPの実際、④情報システム部門のBCPの実際、⑤BCPとその周辺（リスクファイナンス、CSR、ブランドとの関係など）。

企業が現実にはどのようなBCPを構築しているのか、事例を踏まえて解説していく。

（情報グループ グループリーダー 指田朝久）

2. BCPガイドラインの概要

第1回ではBCP（事業継続計画）が注目されている背景やその概要について解説した。第2回は、企業がBCPへ取り組む際の指針となるガイドライン（以下GL）などについて触れる。

国内外において公表されている主なGLなどは表の通りである。いずれも細かい違いはあるが、単なる計画書作成ではなく、BCPの特徴である重要業務の絞込みや目標復旧時間の設定といったプロセスを含むマネジメントシステムの構築を意図している。経営トップの関与、つまりBCPが経営戦略として位置付けられていることを意味している。

今回は、他GLとの整合や今後の国際標準規格化の動向を勘案して策定された内閣府「事業継続GL（第一版）」の内容について解説する。

全体は、継続的改善をコンセプトに、方針⇒計画⇒実施および運用⇒教育訓練の実施⇒点検是正措置⇒経営層による見直しのサイクルで構成される。

「方針」では、経営者自らが事業継続への取組みを決定し、基本方針を策定、必要な経営資源を確保する。

「計画」では、まず重要業務の特定と目標復旧時間を設定するために、事業が停止した場合の影響度評価を実施する。それを踏まえ重要業務の継続に大きな影響を与える重要な要素の抽出をした上で、指揮命令系統の明確化、本社など重要拠点の機能の確保、対外的な情報発信および情報共有、情報システムのバックアップ、製品・サービスの供給関係について事業継続計画を策定する。

「実施および運用」では、計画に従った対応を実施し具体的方法論を記載したマニュアルなど文書の作成を実施する。また、有事の財務手当ての検討もこのフェーズに含まれる。

「教育訓練の実施」の意義は、マニュアルなど文書があるだけでは計画の実効性が担保されないため要員の実行力向上を図ることであり、継続的な実施が求められる。

「点検是正措置」「経営層による見直し」では、定例の見直しは勿論、事業環境の変化や事業戦略に応じ、その都度、事業継続計画を見直す必要がある。

各種GLは、なんら強制力を有するものではないが、政府として企業の自主的な取組みを促し、積極的な取組みを期待していると考えられる。また、既に一部の企業は社会的責任、説明責任、企業価値を

向上させるといった本来の目的達成の手段として BCP への取組みを開始している。継続的改善、すなわち終わりのない取組みだけに、企業文化として BCP の定着化を目指し、工夫を凝らし、知恵を絞り、また苦慮している状況ではなかろうか。

日本の BCP に関する取組みは正に官民あげて始まったばかり。今から BCP に取り組む企業はこの環境を認識し、まずは第一歩を踏み出すことが大切である。

今回は製造業における BCP の実際について解説していく。

表：国内外で公表されている主な事業継続ガイドラインや規格

発表時期	ガイドライン名	作成主体	備考
(1)国内政府より公表されているガイドライン			
2005 年 3 月	事業継続計画策定ガイドライン	経済産業省	IT 事故を想定した BCP の策定手順や検討項目等を解説。
2005 年 8 月	事業継続ガイドライン（第 1 版）	内閣府 中央防災会議	地震を想定し、既存の防災対策や資源を活用した段階的取組みを推奨する BCP。 他に生命安全の確保、二次被害防止、自助/共助/公助や地域貢献を求めている点が特徴。
(2)海外の標準規格			
英国 2003 年	PAS56（一般仕様書）： Guide to Business Continuity Management	英国規格協会 （BSI：British Standards Institution）	「リスク、災害の種類を問わずあらゆる事象を想定する」という前提を置き、影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）が重要視されている。
米国 2004 年	NFPA1600： Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs	NFPA：National Fire Protection Association	

※（1）他に経済産業省中小企業庁にて中小企業向けガイドライン策定中。

※（2）他に英国・米国を中心に BCP に関する国際標準規格（ISO）化の動きがある。

（経営企画室 企画グループ 主任研究員 向井有我）

3. 製造部門のBCP（事業継続計画）の実際

製造業においては、ジャスト・イン・タイムのために在庫を極力減らし、設備に代替性や余剰能力を持たせていないことが多く、災害に対するウィークポイントを多数抱えている。国際半導体製造装置材料協会（SEMI）の日本地区 BCM 研究会は、国内会員企業に BCP 普及のためのセミナー活動を行なっているが、会員からは BCP は何から始めればいいのか分からない、という声が聞かれる。

最初のステップとして BCP の策定単位（全社で 1 対象製品を選定、あるいは事業部毎に選定など）や、策定スケジュール、対象範囲（主要製造拠点のみを対象、あるいはサプライヤーや物流拠点までを対象など）を、経営層を交えて十分に議論することがポイントとなる。また、対象品目を「顧客への供給責任」の観点から選定し、製造・購買・物流・情報システムに絞って BCP を策定している企業が多い（図 1）が、これは BCP を一歩進めるために現実的な対応であると考える。

製造業では代替・外注・在庫の戦略と、耐震化などの事前対策がキーになることが多い。これには多

額の投資を伴うため、被害想定を行いビジネスへの影響度や対策の効果を分析することが欠かせない。例えば地震を対象とする場合、製造における社内外の“物”の流れの中で、想定地震が影響する範囲、工程・設備の代替性などを加味して詳細調査対象を絞り込む。ボトルネックになりうる要素（例えば特殊な生産設備や治工具、金型など）を洗い出した上で、それぞれの被害様相の推定と復旧期間の見積りを行なう。ただし、企業独自で復旧期間を見積もる場合、例えばユーティリティ施設の被害などを過小評価しているケースが散見される。外部機関の意見を聞きながら見積もりを進めることが望ましい。

また特に単一源部品・材料とその供給メーカーに対する対応策も大きな要素である。外資系企業をはじめ取引先から、BCPの取り組み状況についての問い合わせや、監査さらにはBCPの策定要求が行われており、今後も同様の動きが広がっていくと推定される（図2）。

製造業のBCPにおいては、被災拠点の早期復旧活動に加えて、他の事業所での代替生産や他社への生産委託の依頼、サプライヤーへの支援、ステークホルダーに対する復旧見通しの公表などがポイントになる。従って、意思決定の主体が安否確認や二次被害の抑制を担当する災害対策本部から、全社の事業継続委員会や各製造部門の長などに移るが、従来の防災対策ではこれらの計画がされていないことが多い。組織体制を整備し計画を構築するとともに、机上訓練・シミュレーション訓練を実施し、経営者から管理者・担当者までの経験値を増やすことが重要である。

図 1 :

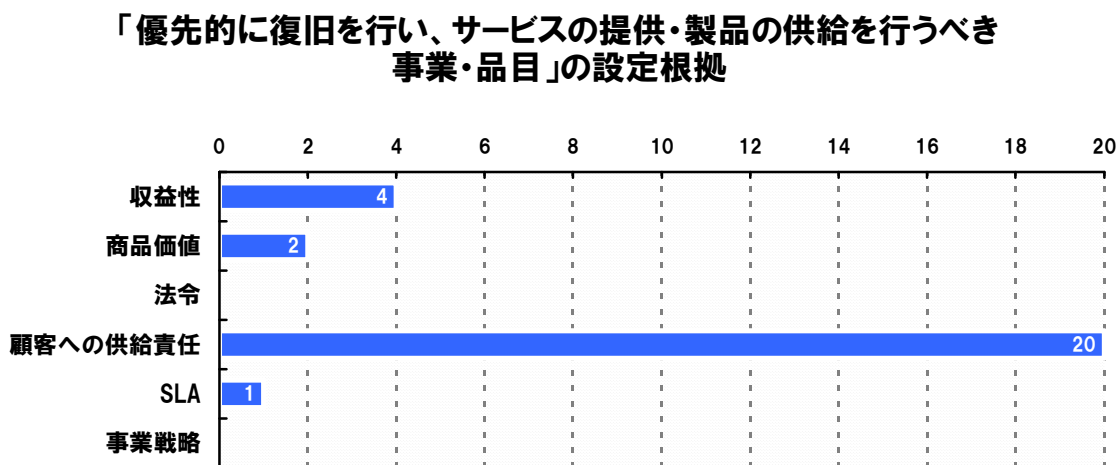
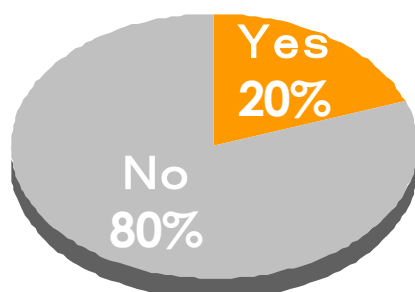
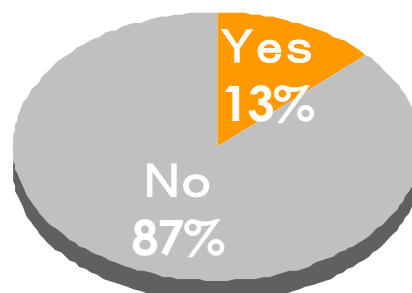


図 2 :

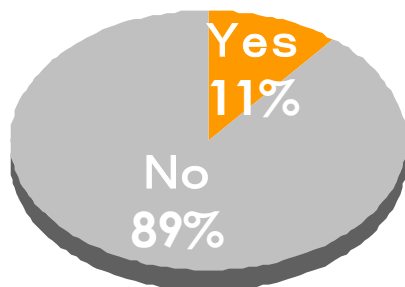
取引先・顧客からBCMの実施状況
に関する問い合わせや質問状を
受け取りがあった。



取引先からBCM実施を
要求されている。



取引先から監査を受けたことがあ
る。



SEMIジャパン BCM研究会
会員向けBCM取組状況アンケート
有効回答数:53

(エンジニアリング・リスクコントロールグループ 主任研究員 青地忠浩)

4. 本社部門のBCP（事業継続計画）の実際

どの業種においても、あらゆる段階において、業務は複雑・専門的になり、特に全社の中枢に位置する本社業務についてその傾向が強い。

また会社によっては、以前は各拠点が行っていた業務を本社が吸い上げることで会社全体として効率化を押し進め、ますます本社への業務集中化が図られているところもある。

このような背景がある中で、災害などの緊急事態が発生した時に本社に求められる役割としては、まず本社の各部署がそれぞれの業務の早期復旧を行うことであるといえる。

複雑化・専門化が進んだ本社の各部門の業務は容易には他の部門が肩代わりできるものではないからである。また平時、本社は会社の中枢にあり全社的な立場で業務のコントロールを行っているため、緊急時においても人的その他の側面において、その役割をできる限り保持するのみならず、各拠点への支援を行うことを望まれている。

よって、本社部門のBCPにおいて最も重要な点は、可能な限り早く業務の復旧を図り、限られたリソースの中で会社全体の復旧を図るべく司令塔の役割を発揮することである。

具体的な対策としては、まず緊急事態発生時の指揮命令系統の明確化を行うことである。

トップが誤りのない判断を下すには、その材料となるさまざまな情報が必要となり、全社員が適切に行動するためには、トップの指示が各部門に速やかに伝わる必要がある。しかし、特に大企業になればなるほど各部門の組織同士の連携が取りにくくなる傾向があり、必要な情報が伝わりにくくなる。そのため災害時には平時とは異なる機能別の組織を立ち上げられるようあらかじめ決めておくべきであろう。例えば、情報収集機能、分析機能、対応機能、後方支援機能、などを切り口として、災害時の体制を組むことも有効である。

次に本社等重要拠点の確保である。首都直下型地震などでは本社社屋の大部分が被災し、機能停止に陥る可能性もあり、別の拠点に本社機能を立ち上げることも想定した準備をしておくべきであろう。代替拠点には机や椅子の他、電話、インターネット回線、業務上必要な重要書類、などの事前準備が必要である。

さらに、対外的な情報発信及び情報共有の仕組みを作っておく必要もある。

これは社外の各ステークホルダーへの適時・適切な説明に加え、社内に向けても例えば、災害の発生していない地域拠点の業務は、当然災害時においても平常業務を継続する必要があるため、本社と拠点間で情報の共有を行う必要がある。

以上のような緊急時対応の方針や対応策はあらかじめマニュアルに記載しておき、さらに危機発生時に実効性を高めるためには社員が漏れなく一定レベルの対応ができるよう、各部署ごとに災害時に継続させなければならない重要業務を洗い出して、できるだけ時系列的なアクションプランのチェックリスト等を作成しておく必要がある。

本社のBCPの最終的な成果物はマニュアル/チェックリストなどの文書となる。これらの作成ポイントは2つある。災害対応の観点からは、役職員の階層や役割毎に文書の階層化を行い、必要最低限に情報量を絞ること。形骸化を防ぐ観点からは、平時の準備、改訂時期などを盛り込みマニュアルが継続的に見直される仕組みを意識した内容にする点である。

(危機管理グループ 主任研究員 金山宏一)

5. 情報システム部門のBCPの実際

重要な社会インフラである通信サービス業・金融機関やネット通販をはじめとしたITビジネス業などにおいては、ITを高度に駆使したビジネスモデルを構築している。また、それ以外の企業においても、生産管理・物流管理・財務管理・顧客管理やオフィスワークなどのあらゆる事業活動が情報システムに依存して成り立っており、情報システムの機能維持は企業の事業継続において重要な位置付けにある。

そもそも、情報システムを構成するハードウェアやソフトウェアについては潜在的な不良がつきものであるため、金融機関など情報システムへの依存度が高い業種をはじめとして、従来から障害の発生に

備えた対策が講じられてきた。しかし、首都直下地震などの大規模災害が発生した場合は、要員や社会インフラを含むあらゆるリソースにダメージを被る中で、バックアップシステムによる運用と、被害を受けたシステムの復旧を同時に進めなければならない。このため、例えば2000年問題対策で策定した計画では十分に機能しない恐れがあり、建物・要員・社会インフラなどの被災を前提とした見直しが必要となる。情報システム部門のBCP（事業継続計画）は、バックアップセンターの構築やサーバー、ネットワークの二重化などのハード投資だけでは不十分であり、要員面を含めた運用が回るかどうか、総合的な視点からのチェックが重要となる。

バックアップシステムについては、業務範囲・処理能力・RPO（目標復旧ポイント）*などに制約があるケースがあるが、情報システム部門はその制約をユーザーに明らかにし、システムで賄いきれない部分の対応を準備するよう依頼しておく必要がある。帳票や電子媒体などの受け渡しも通常とは異なるルートや手順となる可能性があり、物流面の確認も必要である。バックアップシステムからメインシステムへの復帰時においても、手作業で代替した処理をシステムに反映する際にデータ移行の誤りによる障害が発生する恐れがあり、慎重な計画が求められる。また、自家発電装置を備えていても、サーバールームなどの空調や必要な機器に電気が供給されない場合があり、必要なリソース全てに対する確認が必要である。このようなユーティリティー部分については総務部門など、他の部門が所管しているケースがあり、対策に漏れがないよう相互確認が必要となる。以上のような事項は訓練により確認できる部分が多く、バックアップ運用訓練や自家発電装置の定期テストを必ず実施しておきたい。

情報システムの運用については、外部ベンダーなどにアウトソースしているケースが多いが、広域災害が発生した場合は、外部ベンダー側も多数のクライアントへの対応に追われ復旧のための要員が十分に確保できない恐れもある。従って、自社のBCPにおいて要求される目標復旧時間内に確実に対応できるよう、保守サービスレベルについて合意し、契約への盛り込みと実査による確認により担保しておく必要がある。

*RPO：目標復旧ポイント（Recovery Point Objective）。障害が発生した場合、失われたデータを復旧するのにどの時点まで遡る必要があるかという復旧時点をいう。例えば、日次でバックアップを取得している場合は、障害発生日の前日まで遡る必要がある（当日分は復旧できない）。

（情報グループ 主席研究員 近森健三）

6. BCP（事業継続計画）とその周辺（リスクファイズ、ブランド、CSR など）

最終回の今回は、実際に自然災害や大規模事故に遭遇した場合の財務的な対応やBCPに取り組むことによる企業価値の向上への効果を解説する

例えば、企業がひとたび大地震に遭遇した場合、建物や施設が損壊する直接的な損害と操業が中断することによる間接的な損害が発生する。これまで各企業は、直接的な損害を担保する地震保険（厳密には火災保険の特約だが本稿では「地震保険」とする）でさえもなかなか手配しておらず、間接的な損害を担保する利益保険等についてはほとんど手当てしていないのが実情である。一方で地震保険は保険会社の引受に限界があるのも事実であり、地震保険や利益保険の契約は増えてきているが、最近では保険

以外の手法を使った対策も講じられるようになってきている。例えば、地震リスク債券の発行や日本政策投資銀行や静岡銀行が共同で行った、地震災害時融資実行予約契約とシンジケート・ローンから成る「地震災害時発動型ファイナンス」など、保険以外の手段でリスクのヘッジを行う事例も出ている。

いずれにしても、BCPの一環として被害想定や財務インパクト分析を実施することが保険や融資、債券などの手当てを行なうリスクファイナンスプログラムの構築に必要不可欠であり、リスクコンサルティング会社への依頼も急増している。

また、リスクファイナンスも含めたBCPを策定することは、有事の際の損害を抑制することになり、許容限界レベル以上の事業の継続や許容期間内での早期復旧を果たすことにより、企業価値の低下を最小限に抑えることとなる。すなわち、BCPの実践により、企業価値の毀損リスク（ブランドリスク）を低減することができ、それが結果的に当該企業のブランド価値を向上させることになる。また、有事の際に事業を継続できない場合、サプライチェーンの中で供給責任を果たすことができず、致命的な信用失墜に繋がりがかねない。その結果自社のマーケットをすべて他社に奪われることも想定され、ブランド価値に与える影響は計り知れない。なお、そのような企業の取り組みにはコストがかかるのも事実であり、日本政策投資銀行では、独自に企業の防災対応力を評価して融資する「防災格付融資」の制度創設の方向を固めている。BCPに積極的に取り組む企業ほど、格付が高く低利の融資を受けられることになり、企業のBCPへの取り組みを後押しするわけである。

最後に、BCPへの取り組みをCSRの観点から述べる。自然災害や大規模事故が発生した際に、企業の事業継続も大事であるが、あくまでも地域あつての企業ということを忘れてはならない。某鉄道会社の事故の際に、近隣の企業が自社の業務を中断してまでも負傷者の救助にあたったことは記憶に新しいが、災害後3日間は人命の救助が最優先であり、それを考慮したBCPを策定すべきである。また、自社の製品・サービスを提供することによる地域貢献も望まれる。そのうえで事業を継続することは地域の雇用の確保の観点からも重要であり、早急なBCPへの取り組みが、企業の規模を問わず、求められる時代になっている。

BCPは実践できてこそ意味がある。本連載をお読みの方も、継続的改善の精神を踏まえてまずは始められるところから開始することをお勧めする。既に防災マニュアルを策定している企業も多いと思われるが、マニュアルを事業継続の観点から見直しすることもBCPへの立派な一歩である。

（経営企画室 企画グループ 主任研究員 八田恒治）

（本稿は、東京商工会議所の『東商新聞第1807号～第1812号』（2005年10月10日～12月20日）に連載されたものを同所の許可をもって転載したものです。）

（第85号 2006年1月発行）