

第3回防災計画研究発表会

事業継続計画（BCP）の 普及動向と課題

平成20年10月25日

丸谷 浩明

経済学博士（京大）



財団法人 建設経済研究所 研究理事



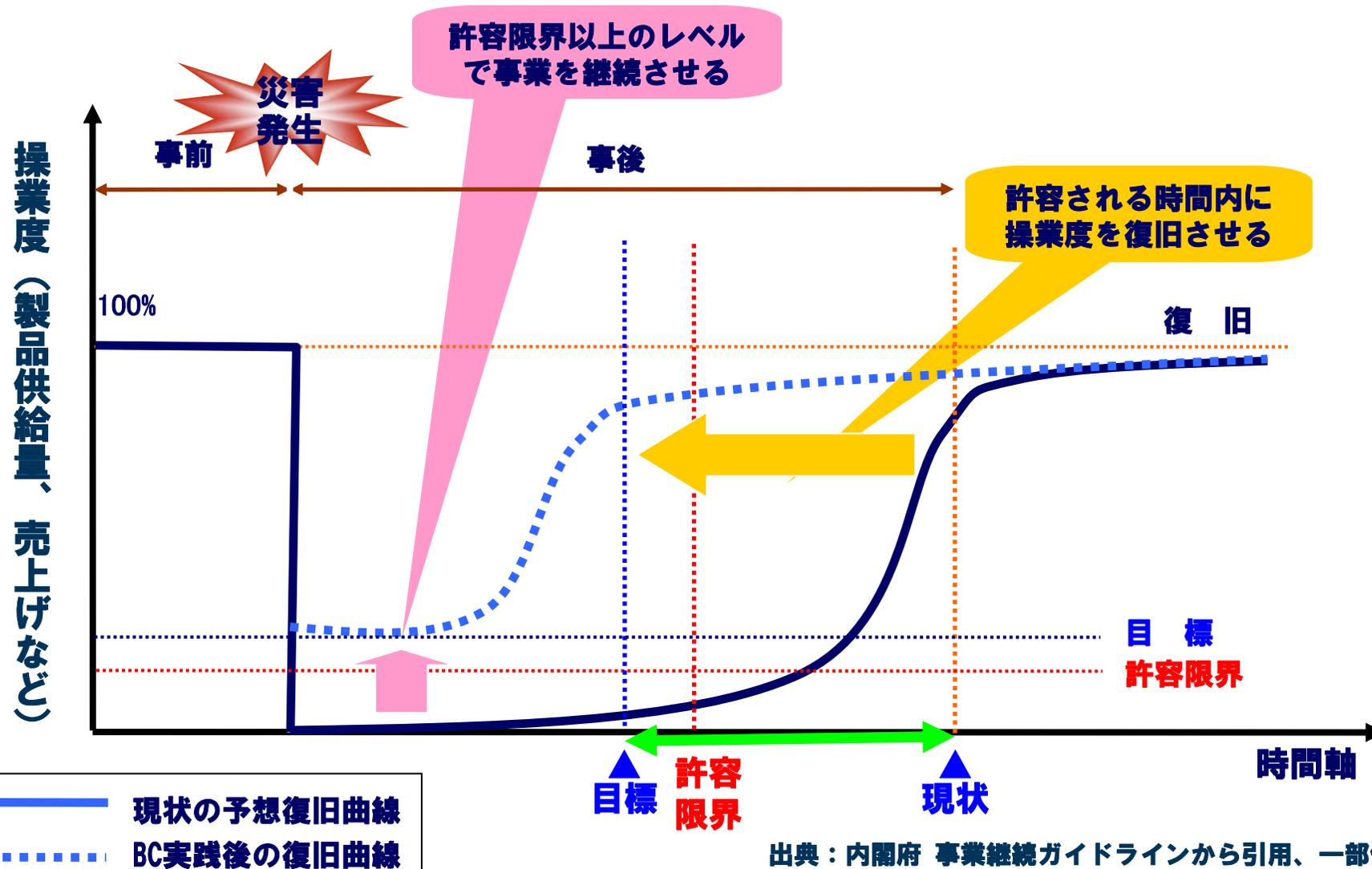
NPO法人 事業継続推進機構 理事長

目次

1. 事業継続計画 (BCP)とは
2. BCPの普及状況
3. BCPと他のリスク対応との関係
4. BCPの普及策
5. 新型インフルエンザとBCP

1. 事業継続計画 (BCP) とは

1.1 事業継続(BC)の概念



出典：内閣府 事業継続ガイドラインから引用、一部修正

1.2 事業継続計画の必須要素

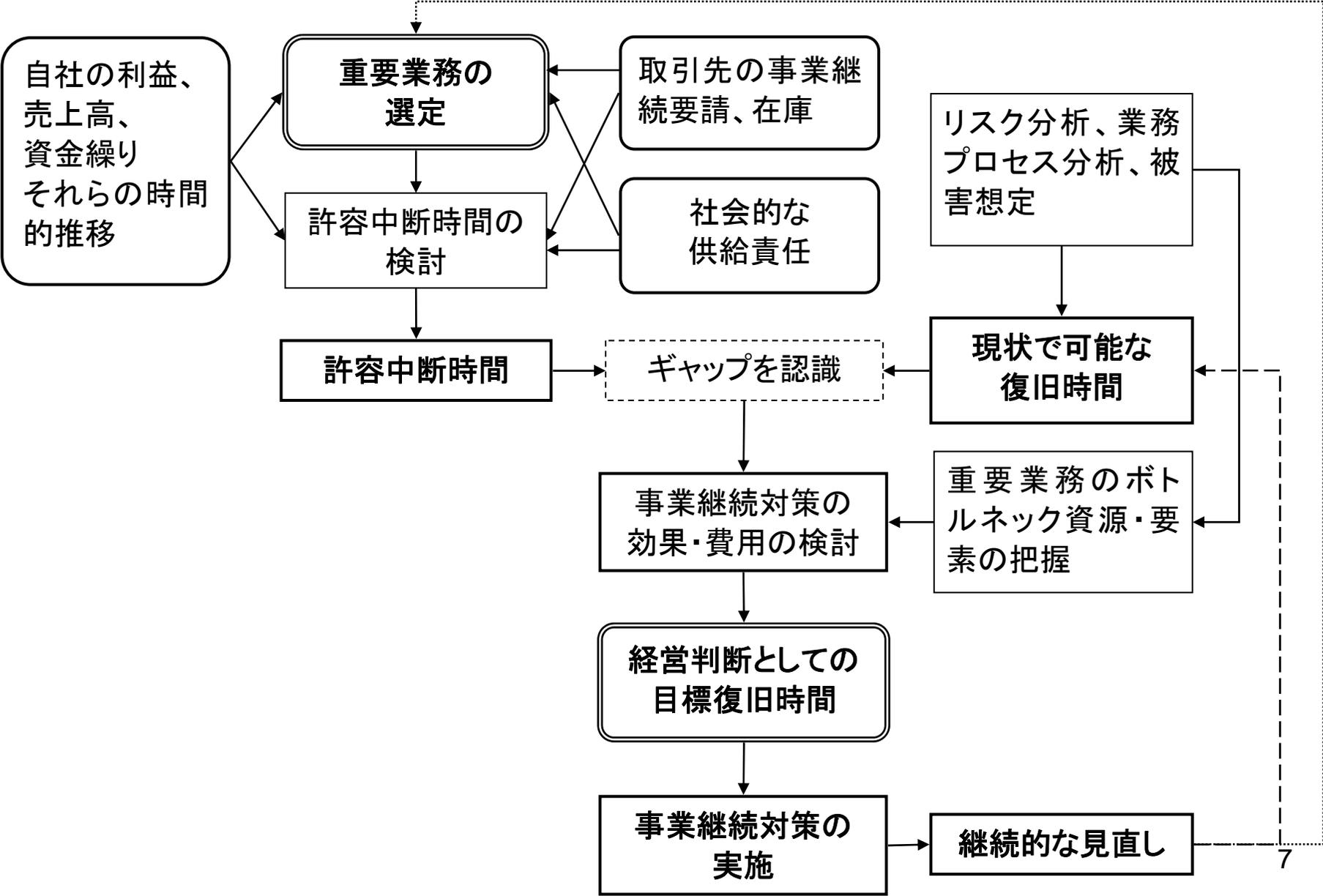
- ① 自らが重大な被害を受け、リソース制約が発生することを認識し、重要業務を選定して対応する
- ② 重要業務に継続・実施に関して、時間・水準の実施目標を持っている
- ③ 業務プロセスを分析して制約要因の改善策を見出すアプローチを行う
- ④ 事前対策、災害発生後の対応、平常時の維持管理、継続的な見直しの各要素をすべて含む

1.3 災害後の事業継続の重要項目

- ① 指揮命令系統の明確化
- ② 本社等重要拠点の機能の確保
- ③ 対外的な情報発信および情報共有
- ④ 情報システムのバックアップ
- ⑤ 製品・サービスの供給

なお、⑤が一時停止しても、①～④ができており、停止が許容時間内であればよい。

1.4 目標復旧時間等の決定のプロセスフロー

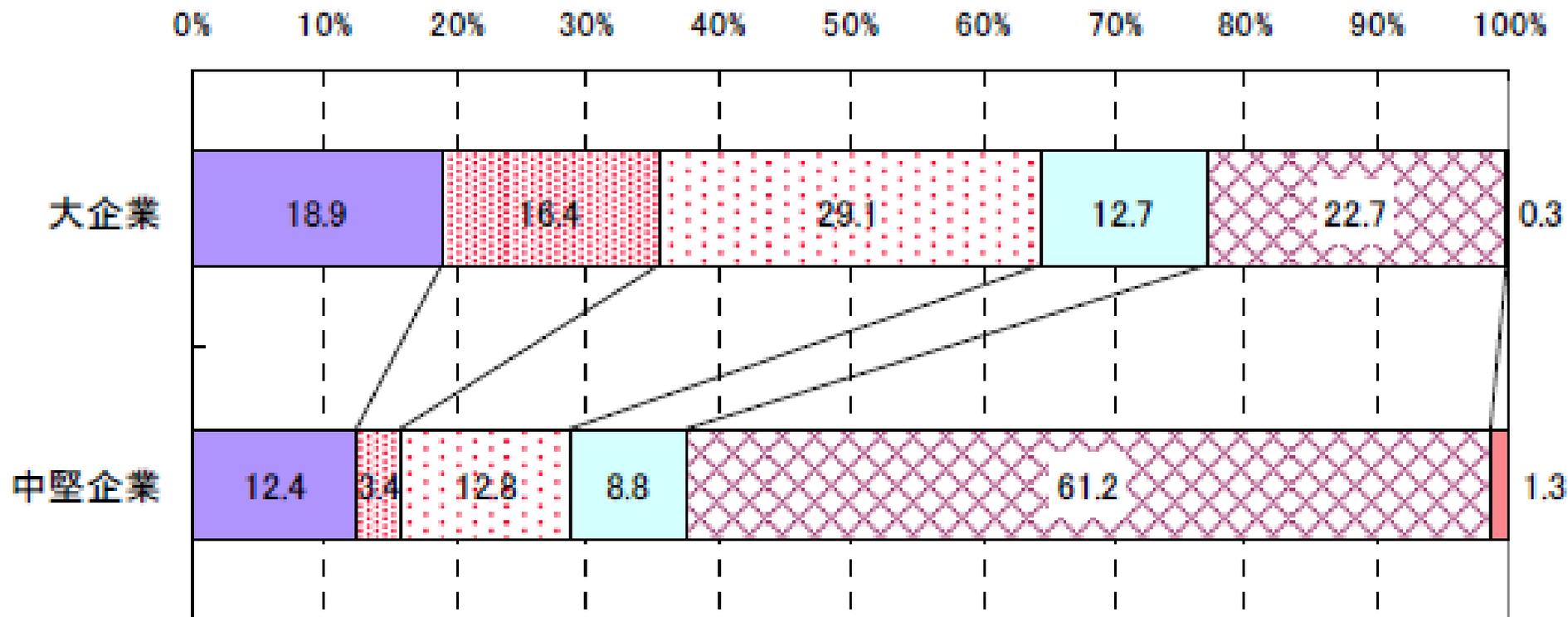


2. BCPの普及状況

2.1 事業継続計画の策定状況

「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査(内閣府防災担当)平成20年1月実施

- 策定済み
- 策定中
- 策定予定あり
- 策定予定なし
- BCPを知らない
- 無回答



【単数回答、n=1,134、対象：全ての大企業及び中堅企業】

2.2 日本の各業界の策定動向

業 種	動 向
金融・証券・生保	<ul style="list-style-type: none"> ●業界基準等もあり、情報システムの災害対策は先進的。 ●当局の指導で策定が進むが、レベルの検証は今後の課題。
社会インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ●災害復旧、インフラサービス継続の対策は実施済み。 ●自組織の活動の続は、新型インフルエンザが見直しの契機に。
製造	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンを構成しているので、必要性の認識高まる。 ●取引先への事業継続の取組状況のみ調査が増えて。 ●半導体業界などは、中小企業での取組みも始まっている。
物流・卸・商社	<ul style="list-style-type: none"> ●取引先からの事業継続が求められている。 ●事業継続の取組で他社との差別化を図る動きが出ている。
スーパー、コンビニ、店舗等	<ul style="list-style-type: none"> ●コンビニ、ガソリンスタンド等の店舗は地域における救援ステーションとして期待されている。 ●新型インフルエンザ蔓延時の事業継続の必要性が高い。
ホテル・娯楽施設	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客の安全確保だけでなく災害後のケアが必要。 ●取組が始まっているが、早期普及が待たれる状況。

2.3 行政機関のBCP策定状況

- ① 中央省庁業務継続策定ガイドライン(2007年6月)
中央省庁のBCP策定は今年度から本格化
- ② 国土交通省が先行策定
 - 本省:2007年6月、関東地方整備局:2007年7月(改定)、中部地方整備局:2008年3月
- ③ 農林水産省が策定:2008年3月、今年度、内閣府、総務省等が策定
- ④ 都道府県も策定へ
 - 徳島県が策定(2008年3月)
 - 東京都(中間発表済み)、大阪府、京都府、愛媛県、愛知県等が策定中

2.4 地震防災戦略での普及目標

東海地震、東南海・南海地震、首都直下地震の地震防災戦略(中央防災会議決定)の経済被害軽減戦略:

今後10年間で事業継続計画を策定している企業の割合を大企業でほぼ全て、中堅企業において過半を目指す。

□ 首都直下地震の地震防災戦略(平成18年4月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/senryaku/sen.pdf

□ 東海地震、東南海・南海地震の地震防災戦略(平成17年3月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_toukai/pdf/senryaku/honbun.pdf

3. BCPと他のリスク対応 との関係

3.1 従来の防災計画とBCPの比較

		BC (
		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">以下の新しい視点をプラス</div>
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ ◆ ◆ 	<hr/> <hr/> <hr/>
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ <hr/>

3.2 BCPが有効なリスクとは？

- ① BCPの方法論の根幹は、リソースの代替、それが困難なら被害抑制(補強)。リソースの代替(補強)が有効なリスクはBCPで対応ができる

例 火事、爆破・放火、占拠、誘拐(仕事をとまらない側面)、新型インフルエンザ、コンピュータウイルス

- ② 一方、代替がない、代替・補強に意味のないリスクには平時向けのリスク対策が必要

例 コンプライアンス違反・不祥事(信用、名声に代替はない)
施設利用者事故(代替の施設を用意しても意味がない)

- ③ なお、初動対応体制は、BCP対策が幅広く応用可能

3.3 応急業務にも必要な優先順位と目標時間

- ① 行政も被害が受ければリソースに相当の制約が生じる
→ 応急業務にも明確な優先度をつけることが必要
 - BCPのビジネスインパクト(業務影響度)分析が必要
- ② 優先度の指標は、行政では社会的な評価が中心に
 - 社会が期待する重要業務の実施レベルを想定、それを下回った場合や上回った場合の影響度を評価
 - 尺度は、被災者、議会、マスコミ、有識者等の評価
- ③ 重要な業務ごとに「目標時間」を決定
 - 応急対策業務は、被災後に新規に実施されるので「復旧」ではわかりにくい →「目標時間」
 - 意味は、目標“実施”時間、目標“稼動”時間など

3.4 地域防災計画とBCP

- ① 「地域防災計画」を策定、応急対策や予防対策が定められている BCPと並立？ 屋上屋を架す？
- ② 現状の地域防災計画の問題点
 - ・行政の施設・設備や職員が甚大な被害を受けることが想定されていない。重大な被害発生を直視すべき
- ③ BCPの手法で地域防災計画の補強（溶け込ませるのでもよい） ←ただし、他の脅威のBCPもあるので留意
 - ・自らの被害を想定、計画通り活動ができるかをリソース確保の可否等の観点から検証
 - ・目標時間の達成の制約となるリソースの被害を代替または補強により抑制

3.5 継続的な改善が実施していけるか

- ① **Business Continuity Management**であり、組織経営のマネジメントである。維持管理と継続的改善がなされなければ、意味がなく、評価されない
- ② PDCA (Plan Do Check Act) サイクルに基づくマネジメントシステムとしての対応が必要
- ③ BCPの維持管理、改善、教育、訓練の方法を決めた計画も必要～例：各業務の維持管理担当者、情報更新時期明示
- ④ 異動の際に引継ぎが不可欠 ← 組織として確認
- ⑤ 最初のBCPからレベルアップが行われない
→ 当初計画で未対応の課題を書き残しておくべき

4 BCPの普及策

4.1 政府のBCPガイドライン等

- 内閣府（中央防災会議）

 - 事業継続ガイドライン 第1版（2005年8月）

 - 事業継続ガイドライン 第1版の解説書（2007年3月）

 - http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01_und.pdf

- 中小企業庁経営安定対策室

 - 中小企業BCP策定運用指針（2006年2月）

 - <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

- 経済産業省 情報セキュリティ政策室

 - 事業継続計画策定ガイドライン（2005年3月）

 - <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50331d06j.pdf>

4.2 官庁営繕部の施設機能検討

- ① 内閣府の「中央省庁業務継続ガイドライン」に基づいて各省庁は業務継続計画を作成
- ② 業務継続が確実に行われるには、官庁施設が発災時にも有効に機能しなければならない。施設に要求される機能を的確に把握し、業務継続を考慮した施設の機能確保に関する検討を行う
- ③ 「業務継続計画を踏まえた官庁施設の機能確保に関する研究会」を設置
- ④ 2007年4月：「業務継続のための官庁施設の機能に関する指針(案)」を公表

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/14/140414_.html

4.3 地方自治体のIT部門のBCP促進

- ① 「電子自治体の推進に関する懇談会」セキュリティ・ワーキンググループ(座長:大山 永昭 東京工業大学教授、丸谷も委員):2007年11月～
- ② すべての地方自治体の情報通信部局を対象に、地震、火災及び水害等を想定した「地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画(BCP)策定に関するガイドライン」2008年8月公表
http://www.soumu.go.jp/s-news/2008/080821_3.html
- ③ 今後、今年度内に数自治体の策定を支援。NPO法人事業継続推進機構が支援予定

4.4 NPO法人事業継続推進機構(BCAO)

- ① 2006年1月、専門家、有識者等によって設立
- ② 活動内容: BCの普及・啓発、専門家育成、標準化、表彰、調査研究・情報提供、講演会など
- ③ 2008年7月末日現在、約536名の個人会員(学生会員を含む)、94社の法人会員(個人活動枠10人または5人)、資格会員406名。活動人員は1,420名
- ④ 研究会、勉強会、関西支部、地域勉強会等で活発に活動
- ⑤ 「初級事業継続管理者」は1,000名以上の合格者
- ⑥ BCAAのホームページ(<http://www.bcao.org/>)

4.5 中小企業への普及方策

- ① BCP策定に先進的に取り組んだ企業に対しては、何らかのメリットが必要
→ メリットを与える判断基準として「評価制度」が必要
- ② 基礎的な指導は、中小企業支援主体と取引先から
→ 商工会議所等の中小企業支援団体に期待
→ 支援者も一緒に理解できる段階的な解説書を
- ③ 地域のBCP策定企業の勉強会が有効
- ④ BCP普及は、サプライチェーンからの要求がある企業が先行すると見込まれる

4.6 中小企業BCPステップアップ・ガイドとは

- ① 丸谷が原案作成、NPO法人事業継続推進機構会員等からの意見を集約(著作権は同機構が保有)
- ② 基礎的な防災対策が進んでいない企業・組織を想定
- ③ 3部構成で、全24ステップ。導入途中で停滞する懸念があっても、それまでの取組みが無駄にならない
- ④ NPO法人事業継続推進機構のHPから公表

<http://www.bcao.org/scbcpstepupguide.htm>



4・7 徳島県の企業防災ガイドライン

4.8 東京商工会議所のガイド

- ① 「中小企業のBCP(事業継続計画)策定推進研究会」を開催(座長:首都大学東京 中林教授、丸谷も参加)
- ② 「災害に備えよう! みんなで取組むBCP(事業継続計画)マニュアル(第一版)〈東京版中小企業BCPステップアップ・ガイド〉を2007年12月5日発表
<http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>
- ③ 東京都と連携して、普及・推進のためのインセンティブ(金融支援など)のあり方を検討
- ④ 2008年10月より、数十社を対象に策定講習会(連続5回)開催(講師はBCAOが派遣)



災害に備えよう！

みんなで取組むBCP(事業継続計画)マニュアル(第1版)

東京版「中小企業BCPステップアップ・ガイド」

平成20年1月



4.9 静岡県の取組み

- ① 「静岡県事業継続計画モデルプラン（第1版）～静岡県浜松地区中小製造業をケースとして」を策定：2006年
- ② 「静岡県BCP普及研究会」を設立2008年4月（座長：富士常葉大学池田教授）
- ③ 「BCP指導者養成講座」を開催：2008年6月。中小企業診断士ほか中小企業支援者が中心。ステップアップ・ガイドを使用。講師はBCAOより派遣
- ④ BCAO静岡勉強会を立上げ（2008年8月）

4.10 愛知県の取組み

中小企業向けBCP策定 マニュアル「あいちBCP モデル」(2008年3月)

<http://www.quake-learning.pref.aichi.jp/bcpmodel.html>

- ①コンサルタントに委託して独自に作成
- ②成果文書のイメージ
- ③今後、普及に向けた活動を開始の見込み

中小企業経営者の
皆さん!

あなたの会社、 地震への備えは大丈夫?

近年、わが国では、阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、能登半島地震、新潟県中越沖地震などの大規模地震が発生し、多くの企業が、直接的・間接的な被害を受けています。

もし、東海地震、東南海地震が発生すると、愛知県の広い範囲で震度6弱以上の揺れが予想され、多くの企業が被害を受けています。

あなたの会社、お客様の、大規模地震への備えは大丈夫ですか?

あなたは、地震が起こった時・・・

- まず何をすれば良いか分かりますか?
- お客様や従業員の命を守れますか?
- すぐにお店や会社を再開できますか?

資料・商品も納入されませんか?
お客様に被害が及ぶのを防ぐことができますか?

そんな悩みを解決するのが
BCP【事業継続計画】です!!!

愛知県

4.11 関東地方整備局の取組み

- ① 関東地方整備局は、BCPを今年策定済み
- ② 「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」を12月7日発表

<http://www.ktr.mlit.go.jp/kyoku/saigai/bcp/kanigaido.pdf>

※「ステップアップ・ガイド」の新版(3.0版)の前半部を建設業向けにカスタマイズ

- ③ 全国の地方整備局に提供、普及に着手
- ④ 一部工事の入札・契約の総合評価に加味することを検討中

建設会社のための災害時の

事業継続簡易ガイド

～事業継続計画(BCP)の策定・実施にむけて～



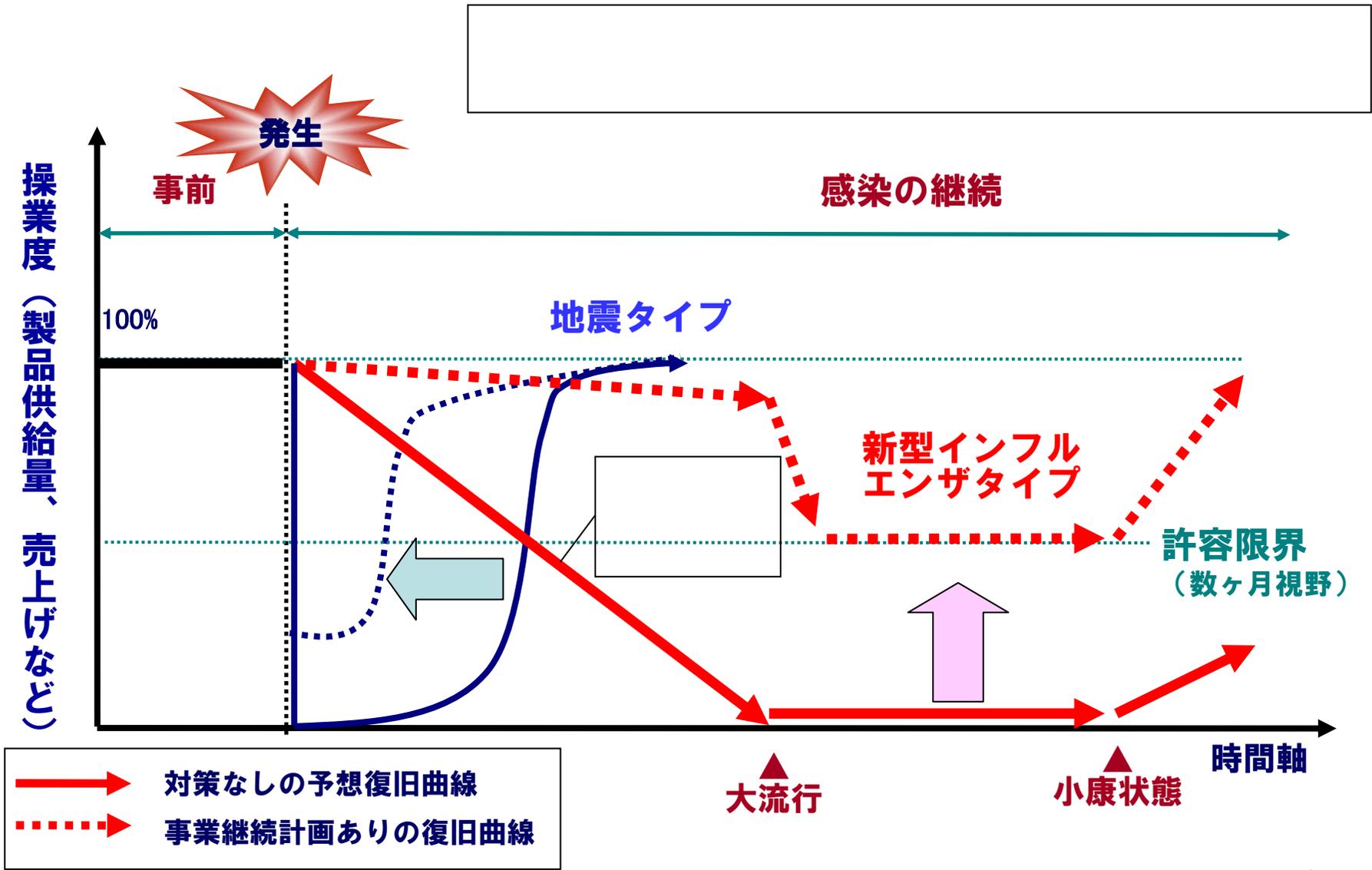
震度6強
その時あなたの
会社は？

5. 新型インフルエンザ とBCP

5.1 地震・風水害と新型インフルエンザの被害の比較

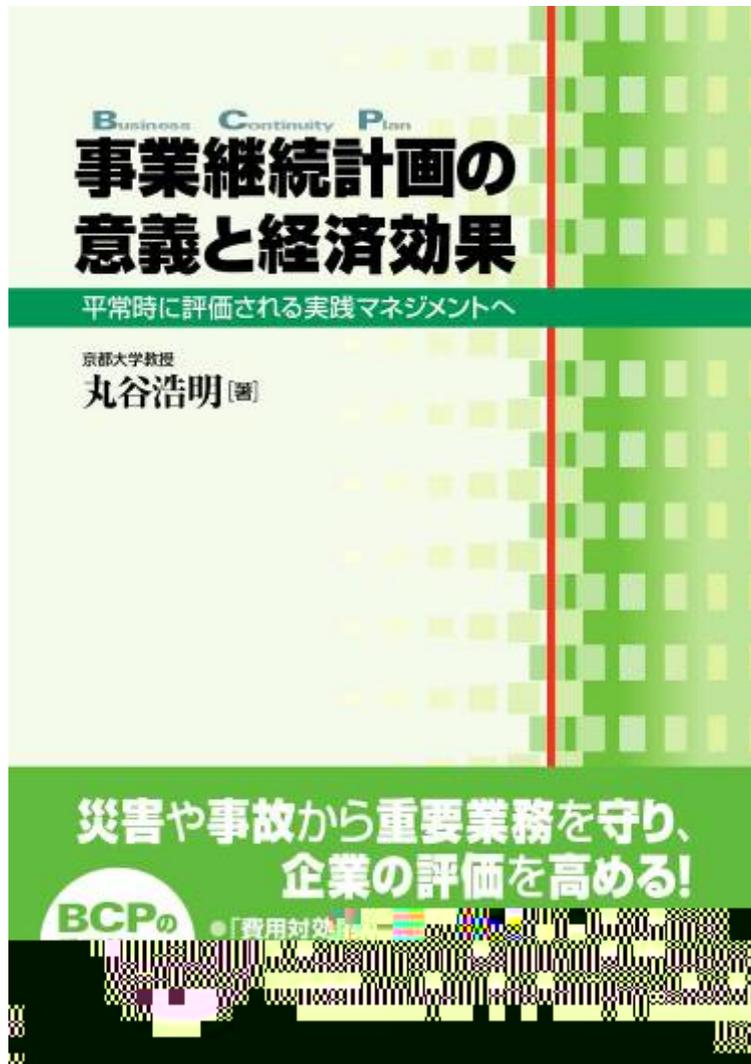
	地震	風水害	<u>新型インフルエンザ</u>
地理的影響範囲	地域的・広域的	地域的	広範囲・国家・地球規模被害
対象	物的被害、人的被害	同左	人的被害、社会機能被害
影響期間	短期間	同左	長期間、複数の波発生
予告	予告なし	直前に予告あり	ある程度前に予告あり

5.2 新型インフルエンザの復旧曲線のイメージ



著書 「事業継続計画の意義と経済効果」

～平常時に評価される実践マネジメントへ～



株)ぎょうせい 2500円

2008年5月発刊

(第1章「事業継続計画(BCP)の意義と必要性」

第2章「BCPの導入経緯と期待される効果」

第3章「BCP、BCMの経済的効果とは」

第4章「BCPの重要項目とその普及度」

第5章「BCPの普及のツール～中小企業を中心に」

第6章「都道府県の中小企業BCP普及策」

第7章「行政のBCPの必要性と特徴」

第8章「今後の普及・展開に向けて」

ありがとう
ございました

丸谷 浩明

経済学博士（京大）



財団法人 建設経済研究所 研究理事



NPO法人 事業継続推進機構 理事長