

組織経営で重要性を増すBCM（事業継続マネジメント）

Business Continuity Management (BCM) Increasing in Importance in Managing Organizations

国内では阪神・淡路大震災や新潟県中越地方の二度にわたる大地震、海外に目を向けるとニューヨーク同時多発テロ、中国の反日暴動といった人為的災害に鳥インフルエンザ流行の兆しなど様々な社会の不安定化要素が近年非常に目に付くようになってきている。社会が不安定性を増していく状態の中で、企業・組織はこれまでと同様の発展・成長を維持できる可能性がせばめられ、先に挙げたような事態がひとたびでも発生すれば、多大な損失と従来と同じレベルで事業を継続することの困難さが生じる危険性が指摘されている。

そこで最近特に注目を集めている考え方・アプローチがBCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）である。事前の備えを十分に行い、万が一の不測の事態に対応できるようにするという点では従来の防災計画等と変わりはないが、「事業の継続」という要素に焦点を当て、あくまで事業そのものを可及的速やかに復旧させるための準備・手当てを行おうとする点では大きく異なるのである。

このBCMIについて、海外では取り組んでいる組織・企業の方が多数派であり、国際標準化に向けた動きも活発化している。地震国である日本でも内閣府や中小企業庁などが積極的な啓蒙・推進を行っているが、取り組みの難しさやコストの大きさといったハードルから実行している組織・企業はまだ少ない。今後その範囲を拡大していくことは、各組織・企業の枠を超えた国家的な課題と言ってもよいであろう。



In recent years, the occurrence of domestic incidents such as the two major earthquakes in the Hanshin-Awaji and Niigata Chuetsu regions, and man-made disasters overseas such as the 9/11 terrorist attacks and anti-Japan riots in China, as well as signs of a bird influenza epidemic, and other various factors in creating social instability are becoming conspicuous. In a situation where social instability is increasing, the possibility of companies and organizations to develop/expand as in the past have become narrowed, and if events such as those cited above recur even once, the risk of incurring significant losses and difficulty in continuing the business at the same level as prior to such incidents have been pointed out.

A way of thinking or approach that has become a center of focus is Business Continuity Management (BCM). To adequately make advanced preparations to prepare for unexpected events does not differ from the historical disaster prevention planning so far, but the greatest difference lies in the fact that the focus is placed on "business continuity", and the focus is being placed on recovering the business itself in the quickest possible manner.

The majority of organizations and companies overseas have adopted BCM, and movements to make this an international standard are becoming increasingly active. In Japan, a country of earthquakes, the Cabinet Office and Small and Medium Enterprise Agency have been taking measures to educate and promote this, but due to the significant costs and the enormity of the tasks, there are only a few organizations and enterprises who have adopted BCM. In the future, it can be said that to expand the coverage is a national issue transcending each organization's or company's framework.

1 | はじめに

我々が日常の生活を送る中で、自然、特にその脅威の存在を常に意識しているわけではない。「災害は忘れた頃にやってくる」の言葉にもあるように、その存在と発生の可能性が頭の中から抜け落ちている状態の時に、不意打ち的に来襲することが多い。そのような状態では個人・家庭レベル、企業・組織レベル、さらには社会レベルでの備えができていない、もしくは不十分であるが故に、人的・物的被害の拡大や経済・社会システムへの相当の混乱が引き起こされることは、阪神・淡路大震災やアメリカでのハリケーン・カトリナ災害などの影響から見て明らかである。また、自然災害以外にも9.11に代表されるような人為的テロや地域紛争、SARSなど大規模な伝染病流行等々、突発的に我々の企業活動と経済・社会システムに混乱を及ぼし得る外的要因は枚挙に暇がない。

本稿では、このような突発的・外的要因（「不測の事態」と呼ばれることが多い）の発生に対し、政府・自治体・企業など様々なレベルの組織での防衛策として国内外で取り組みが進められつつあるBCM（Business Continuity Management；事業継続マネジメント）について取り上げ、その位置づけ・意味合い、世間での一般的な動向及び企業・組織内でこれを構築・運用するための手順を概観することとしたい。

2 | 世界は危険に満ちている

（1）災害大国ニッポン

①自然災害の種類の多さ

日本は極めて自然に恵まれた国土を有する。四季の移り変わりや緑豊かな大地、大きく広がる海原などが多くの恵みを我々に与えてくれているが、同時に災厄をも与え得る存在であることも忘れてはいけない。

日本列島の直下は複数のプレートがぶつかりあう世界有数の“地震の巣”であり、東海地震、南海地震などの可能性は年々高まっている。また、火山活動も活発で休

火山・活火山が相当数存在する。毎年夏の終わりから初冬にかけて台風（地球温暖化のためか、時期も早くなり規模も大きくなりつつある）が日本直撃コースを取り、大きな風水害を引き起こすことも珍しくない。冬には豪雪等による日本海側地域の孤立も考えられる。

これほどにも日本は自然災害の可能性が高い国であり、災害発生時には人的・物的被害の拡大、電気・通信・交通等社会インフラの損傷・断絶、治安の低下といった相当のマイナス影響を引き起こしかねない。

前述のように日本では地震、火山噴火、台風、水雪害などが代表的な自然災害と言えるが、中でも地震は日本国内のどこの地域でも発生し得る可能性がある。気象庁は2007年10月1日より全国的に緊急地震速報の一般への提供を開始した。阪神・淡路大震災や新潟・中越沖地震などを契機に、地震が我々の社会生活に非常に大きな影響をもたらすものとして認知され始めたことの現れであり、社会・企業・地域・家庭・個人など様々なレベルでの対策を取ることが求められつつある。そこで日本がどれほど地震の危険に晒されているかを見てみよう。

②日本で発生した地震の状況

図表1は記録に残っている大きな被害地震を抜粋したものだが、地域的に偏りがあるということではなく、日本全国に広がって大規模な地震が起こっていることが見て取れる。

また、本表に挙げたものも含め、1996年以降2007年末までに何らかの人的・物的被害を伴った地震は約90件（年平均7.4件、気象庁調べ）も発生しており、その頻度の高さも注目すべきであろう。

③今後の地震の発生可能性

地震の正確な予知は非常に難しいと言われる一方で、少しでもその精度を上げるための調査研究が官民で活発に行われている。その一つの成果である図表2および図表3を見ると、日本全国、特に太平洋側および一部内陸地域での地震の発生確率が極めて高い。日本の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の大半が集中している地域でもあり、この地域での大規模な地震の発生は個別企業の

図表 1 これまでに日本付近で発生し甚大な人的・物的被害を及ぼした主な地震

発生日月	震央地名・地震名称	M	最大震度	人的被害	物的被害
1923年9月1日	関東地震（関東大震災）	7.9	推定 6	死者・不明者 105000人余り	—
1933年3月3日	昭和三陸地震	8.1	5	死者・不明者 3064人	—
1944年12月7日	東南海地震	7.9	6	死者・不明者 1223人	—
1946年12月21日	南海地震	8.0	5	死者1330人	—
1948年6月28日	福井地震	7.1	6	死者3769人	—
1993年7月12日	北海道南西沖地震	7.8	5	死者202名 不明28名	—
1995年1月17日	兵庫県南部地震 （阪神・淡路大震災）	7.3	7	死者6434名 不明 3 名	—
2000年10月6日	鳥取県西部地震	7.3	6 強	負傷者182名	住宅全壊435棟 住宅半壊3101棟など
2001年3月24日	芸予地震	6.7	6 弱	死者 2 名 負傷者288名	住宅全壊70棟 住宅半壊774棟など
2003年5月26日	宮城県沖	7.1	6 弱	負傷者174名	住宅全壊 2 棟 住宅半壊21棟など
2003年7月26日	宮城県北部	6.4	6 強	負傷者677名	住宅全壊1276棟 住宅半壊3809棟など
2003年9月26日	十勝沖地震	8.0	6 弱	死者 1 名 負傷者849名 不明 1 名	住宅全壊133棟 住宅半壊244棟など
2004年10月23日	新潟県中越地震	6.8	7	死者67名 負傷者4805名	住宅全壊3175棟 住宅半壊13794棟など
2005年3月20日	福岡県西方沖	7.0	6 弱	死者 1 名 負傷者1087名	住宅全壊133棟 住宅半壊244棟など
2005年8月16日	宮城県沖	7.2	6 弱	負傷者100名	住宅全壊 1 棟 住宅半壊984棟など
2006年3月25日	能登半島地震	6.9	6 強	死者 1 名 負傷者359名	住宅全壊638棟 住宅半壊1563棟など
2007年7月16日	新潟県中越沖地震	6.8	6 強	死者14名 負傷者359名	住宅全壊1259棟 住宅半壊5485棟など

注：1996年（平成8年）以前の詳細な被害データはない

資料：気象庁ウェブサイト（<http://www.seisvol.kishou.go.jp/eq/index.html>）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

経営、ひいては日本の経済・社会システムに対する大打撃となろう。

また、企業がこのような地域に工場・営業所などの直接の活動拠点を置いてはいなくとも、後述のように取引関係・サプライチェーンが広範化している現在においては、製品・サービスの仕入れ先や出荷先で被害が生じるにより、間接的な影響を被ることも十分想定できる。その意味では、企業が今後とも日本に何らかの拠点を持つ以上、地震をはじめとした自然災害のリスクを考慮して経営にあたることは必須といえるだろう。

（2）海外でも安全ではない

安い人件費や物流コストの圧縮などを狙って生産等の拠点を日本から海外に動かす動きは止まらない。表立っ

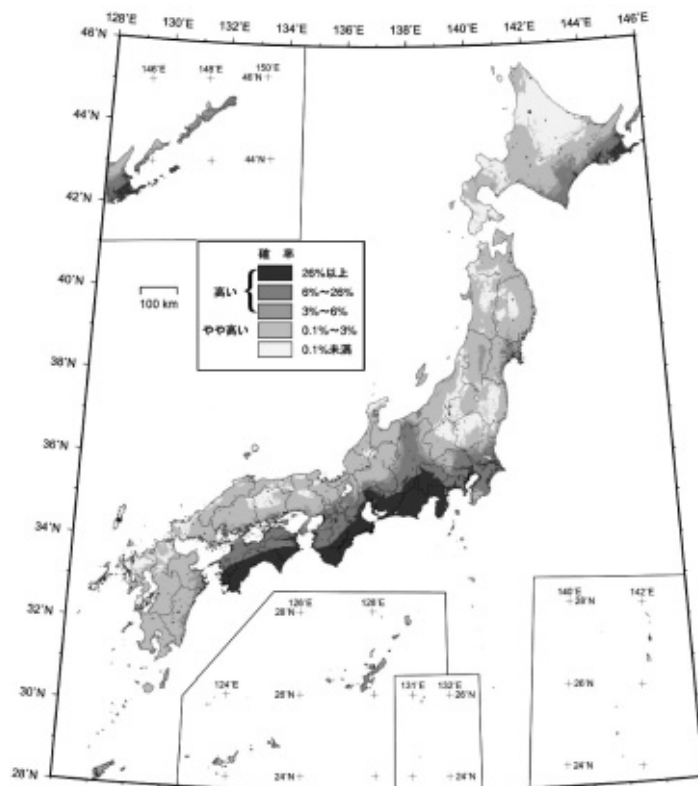
ての目的として挙げられることは少ないが、日本における自然災害リスクの回避という観点から海外での生産にシフトするという例もあると思われる。

しかし、海外も決して日本以上に安全な状況にあるとは言えない。地震・津波やハリケーン等の自然災害はもちろんのこと、国によって違いはあるが、

- ・ 9.11同時多発テロなど反社会的テロ行為や地域紛争
- ・ 政変・暴動や通貨危機、従業員誘拐等の社会・政情不安
- ・ SARS・鳥インフルエンザなど疾病・伝染病の大流行
- ・ 大規模停電、山林火災、原発事故など広域災害・事故発生

といった様々な危険な事象が生じているのである。図表

図表2 今後30年以内に震度6弱以上の揺れに見舞われる確立の分布図



資料：地震調査研究推進本部地震調査委員会「全国を概観した地震動予測地図」2007年版

図表3 都道府県庁所在地において、今後30年以内に震度6弱以上の揺れに見舞われる確率

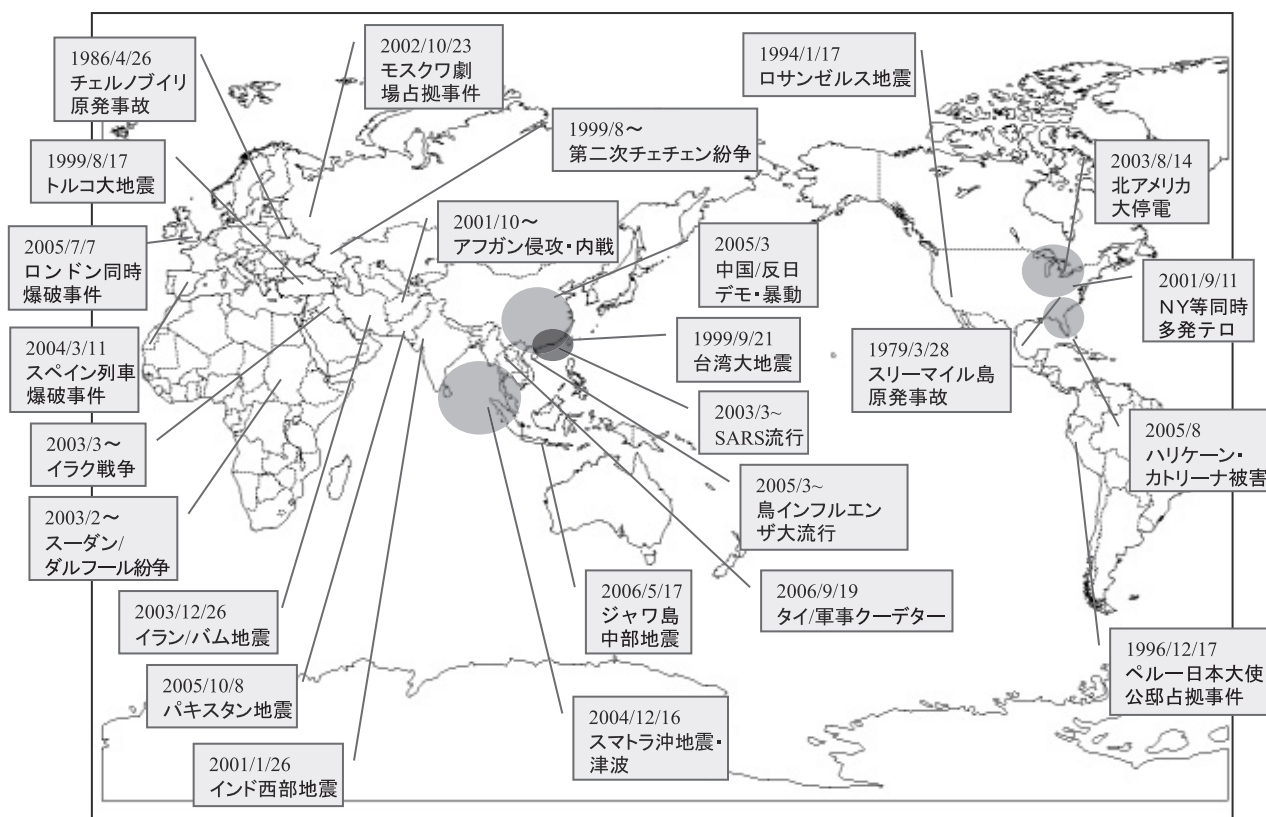
県庁所在地	確率	県庁所在地	確率	県庁所在地	確率
札幌	0.5%	新潟	3.3%	鳥取	0.8%
日高	32.6%	富山	2.6%	松江	0.8%
十勝	8.3%	金沢	1.0%	岡山	8.7%
釧路	17.3%	福井	1.4%	広島	9.7%
根室	44.9%	甲府	82.0%	山口	0.6%
青森	1.3%	長野	5.7%	徳島	44.9%
盛岡	0.2%	岐阜	7.9%	高松	20.6%
仙台	2.8%	静岡	86.5%	松山	21.8%
秋田	1.6%	名古屋	37.1%	高知	52.3%
山形	2.4%	津	61.3%	福岡	0.6%
福島	0.1%	大津	7.1%	佐賀	0.5%
水戸	8.3%	京都	6.4%	長崎	0.7%
宇都宮	0.3%	大阪	22.5%	熊本	2.0%
前橋	0.9%	神戸	8.0%	大分	15.0%
さいたま	12.0%	奈良	15.7%	宮崎	13.0%
千葉	27.1%	和歌山	34.1%	鹿児島	3.7%
東京	11.4%			那覇	15.4%
横浜	32.7%				

注1：北海道に関しては特に確率の高いと思われる支庁所在地を追加している

注2：太字は確率15.0%以上の場所を抽出して表記

資料：地震調査研究推進本部地震調査委員会「全国を概観した地震動予測地図」2007年版

図表 4 世界各地での大きな災害、紛争、事件・事故の発生状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

4)には、日本でも大きく報道された世界各地での大規模な災害、主要な事件・事故等を示した。これらはあくまでほんの一部であり、記載しきれていない事件・事故、紛争等の方がはるかに多いが、これを見るだけでも自然的な要因、人為的な要因も含めて完全に安全な地域はほとんど存在しない、ということが分かるのではないだろうか。

日本での地震等自然災害と同様に、これら事件・事故等の発生の可能性も念頭に置いた上での現地経営・事業展開が企業には求められる所以である。

3 | 見えない危険に備えるためのBCM

(1) 「不測の事態」という名のリスク要因

①「不測の事態」は企業の目的を阻害する

これまで述べてきたように、我々の日常生活や企業での事業活動は常に災害、紛争、事件・事故の可能性とい

った不安定で危険な要因に取り囲まれており、万が一これらが現実のものになった場合には生活や事業の安定性や存在そのものが相当に脅かされることになる。これらの「不測の事態」は言い換えると、その発生とともに引き起こされる諸々の人的・物的被害が“存続する”“継続する”という企業または事業本来の目的の達成を阻害する“リスク”を及ぼし得る『要因』なのである。

②企業が対応すべきリスクとその要因

企業または事業にとって、その存続・継続を阻害しかねないリスクの要因とは必ずしも「不測の事態」だけではない。むしろ最近は粉飾決算や食品偽装問題などに代表される企業不祥事や自動車メーカーのリコール隠し等のコンプライアンス違反、不良製品の市場流通（品質問題）、有害化学物質の含有・放出（環境事故）などに向けられる消費者の目が厳しくなり、企業の生き残りに直結する時代になってきた（図表5参照）。

ただし、これらのリスクとその要因は実は大きく2種類に分類することができる。

- 1) 回避可能リスク：それらの存在を認識し、それらに対する対応策・仕組みをあらかじめ組織内で定めて実行することにより、発生そのものをある程度回避・最小化することが可能なリスクとその要因（品質・環境、情報管理上の不備・問題等）
- 2) 回避不可リスク：発生すること自体を抑制または制御することは不可能に近く、発生した場合に適切な処置・対応を実施することにより、その影響を最低限に抑えることが必要なリスクとその要因（自然災害、社会・政情不安等）

③リスク対応の基本的なアプローチ

『回避可能リスク』に対しては、製品に対する適切なチェック機能を持たせることで品質に関連するリスクを減らしていくなど、予防的な対策を組織内で確実に浸透・実行させることが対応の主眼となり、ISO9001／14001／27001等の国際規格を適用してマネジメントシステムを構築・運用することもそのための一つのアプローチとなる。

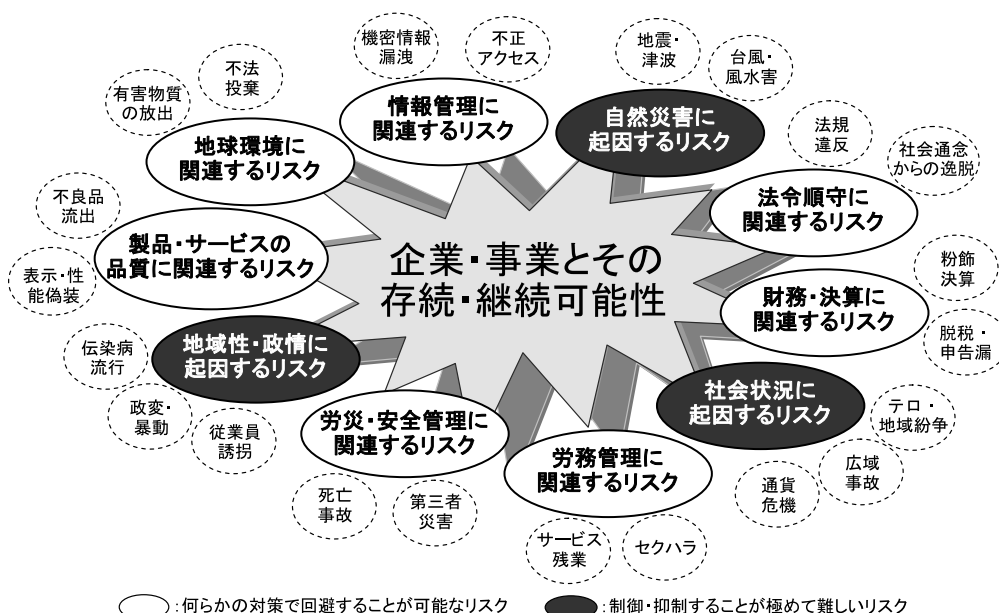
一方、『回避不可リスク』には上述のような予防的アプローチは取れないため、リスクが発生することを前提として、発生時に事後的な対応策を実施することによって企業や事業に与える影響を最低限に抑えられるような処置を取らざるを得ない。しかし何らかの災害等が発生してからその処置を検討しては対策が後手になってしまい、影響を最小化するどころか拡大させてしまいかねない。ここで予防的な考え方として、災害等発生時の適切な処置・対応策をあらかじめ策定しておき、万が一の際にはそれらを発動・実行させるといったアプローチの必要性が出てくる。このような考え方を整理したものが、最近注目されているBCMという概念で、最近耳にすることが多い「組織のリスクマネジメント」の一翼を担うものでもある。

（2）注目されるBCMとその考え方

①BCMが注目され始めた契機

海外（特に欧米）と日本でBCMが注目された災害・事件とその影響を図表6にまとめた。これを見ると、何の備えも行っていない企業と何らかの準備（BCM等）を実施していた組織では、その後の事業展開、更には業績に

図表5 企業又は事業を脅かしかねない種々のリスクとその要因例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

まで大きな差がつくこともあり得る。

これ以外にも日本では新潟・中越沖地震（2007年7月16日）でのいわゆる『リケン・ショック』が記憶に新しい。自動車のピストンリングで国内5割以上のシェアを占める株式会社リケンの柏崎事業所が被災して操業停止となった余波で、国内の自動車メーカーが軒並み生産停止（トヨタに至っては5.5万台の減産）となった事例である。各自動車メーカーが技術者計650人を派遣して7月23日に復旧したが、災害等への備えの有無が自社の業績のみならず、取引先の生産や事業活動に多大な影響を及ぼし得ることを端的に示す事例でもあろう（余談ではあるが、自動車メーカーが自社の技術者を派遣して早急に復旧させなければならない重要な部品会社であるということで、かえって株価の上昇につながったということは、ある意味皮肉な現象でもあるかもしれない）。なお、前回の中越地震で甚大な被害を受けた新潟三洋電子（2007年2月に三洋半導体製造株式会社として再編）では、前回の反省を踏まえた準備・対応が行われたため大きな被害や事業中断はなかったようである。

以下では、このような背景を踏まえてクローズアップされているBCMの核となる考え方・概念を見ていくことにしよう。

②BCMの中心概念～その1：速やかな事業復旧と目標復旧時間

現在の企業活動は様々な規模のサプライチェーン上に成り立っている。したがってそのチェーンを構成する要素・業務等の一部にでも中断や停滞、欠損等が生じると、チェーン全体が円滑に回らなくなる。上流工程では半製品の持って行き場がなくなり、下流工程では生産に必要な材料・部品や製品が入ってこないのである。リケンのケースはその典型で、極めて大きいシェアを持っていた上に、完成車メーカーは自動車産業で特徴的なジャストインタイムの生産管理システムを採っていたため、下流のメーカーでは生産停滞の規模が大きくなったのである。

このような状態が続く時間をなるべく短くすることを目指し、事業を可及的速やかに回復させるための枠組みを与えるものがBCMと考えてよい。速やかな事業の復旧・継続にかかる概念を図式化したものが図表7である（図中の『BCP』という用語については後述）。

すなわち、BCMとは、何らかの原因で事業中断が起こった際に、（時間及び操業レベルで）許容される限界を超えることなく事業を継続・回復させ、その影響を最小のもの（＝許容することができる水準以内）で抑えることを組織・企業が実現できるようにするための考え方・方法論と言える。結果としてサプライチェーンを維持し、同時に企業・事業の存続を確保することができるのである。

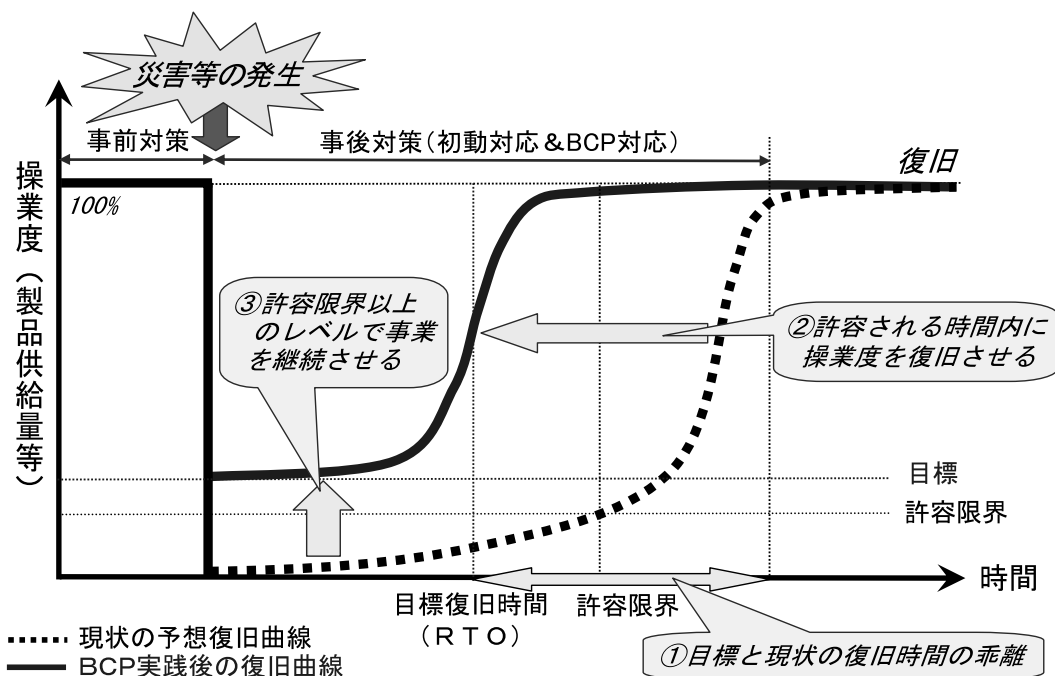
ここで、重要な位置づけを占めるものが図中の『目標

図表6 災害等への備えの有無が導く業績等への格差

	BCMの契機となった災害・事故等	及んだ影響
海外	N Y 等同時多発テロ (2001年9月11日)	【備えのなかった企業】 ・世界貿易センタービルに入居していた企業等において、後々までその事業活動に甚大な影響
		【備えがあった企業】メルリリンチ証券 ・ハリケーン等に備え事前に策定していたBCP(Business Continuity Plan；事業継続計画)を発動 ・被災地近隣に拠点があったにも関わらず、翌日には業務を再開
日本	新潟・中越地震 (2004年10月23日)	【備えのなかった企業】新潟三洋電子 ・被害総額503億円(三洋電機発表による) ・生産ラインの復旧は2005年の3月までの期間を要した ・売り上げ現に伴い、三洋電機の連結決算は当初の140億円の黒字から710億円の赤字に転落 ・従業員賃金も2割カット
		【備えがあった企業】森永乳業 ・拠点の切り替えを想定した訓練を定期的実施していた ・翌日には業務を再開し大きな損失には至らず

資料：新聞等記事より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表 7 事業継続計画の概念



資料：内閣府・防災担当「事業継続ガイドライン 第一版」

図表 8 BCM/BCPの定義

BCM	holistic management process that identifies potential threats to an organization and the impacts to business operations that those threats, if realized, might cause, and which provides a framework for building organizational resilience with the capability for an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value-creating activities. 組織に対する潜在的な脅威とそれらが発生した場合に事業活動に及ぶであろうインパクトを認識し、主要な利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を保護する有効な対応が行えるような組織の回復力を構築するためのフレームワークを与える包括的なマネジメントプロセス
BCP	document collection of procedures and information that is developed, compiled and maintained in readiness for use in an incident to enable an organization to continue to deliver its critical activities at an acceptable pre-defined level. 組織が許容可能な事前に定義されたレベルで重要な活動を提供し続けることを可能にするために、事故時の利用に備え、開発、編成及び維持されている手順及び情報に関する文書群

資料：BS25999-2 Business continuity management - Part2:Specificationより三菱UFJリサーチ&コンサルティングが翻訳

復旧時間（RTO；Recovery Time Objective）である。この設定の如何によって、組織・企業のBCMが実際的なものになるかどうか左右されるといっても過言ではない。サプライチェーンを概観して上・下流の取引先で許容できる（受け入れられる）水準のRTOを定めることが必要であるが、かといって短すぎるようなRTOを定めることは却って自らの企業体力に見合わない無理な活動計画・投資計画の設定、取引先との契約不履行などにつながって現実的ではないからである。いずれにせよ、RTOは組織・企業のトップマネジメントによるBCM戦略の中核を成し、事業継続のための詳細な活動・投資計画を立

案する上での根拠となる極めて重要な要素となる。

③BCMの中心概念～その2：マネジメントサイクル

後述するが、日本でもBCMに関連するガイドラインや各種書籍が数多く発行されるようになった。しかし、その中でもBCMとBCP（Business Continuity Plan；事業継続計画）というものが混同もしくは同じ次元のものとして言及されていることが多いように見受けられる。一方で国際規格化（ISO化）などが検討されている海外のガイドライン・規格ではBCMとBCPは似て非なるものと位置づけられている。図表8には英国規格であるBS25999-2での定義を示した。

すなわち、BCMは自組織に対する潜在的な脅威とそれが顕在化したときに生じる影響を認識した上で、それらへの対応力・復旧力を自らが構築できるようにするための枠組み・プロセスである。一方、BCPとは、このようなBCMという一連のプロセスの中で策定され、災害等脅威の発生時に目標復旧時間以内で目標レベルまでの回復を実現するための対応・復旧方法を記述した具体的な手順書で、言わばBCMの成果物である。

BCMは、ISO9001等でも中心概念となっている『PDCA（計画－実行－点検－処置）』から成るマネジメントサイクルとして語られることが多い（図表9）。BCMの成果物であるBCPに関しては、ある時点でたとえ完璧なものであっても災害・事故等の発生確率、組織・事業上の重要な要素、サプライチェーンを構成する主な利害関係者が期待する対象・レベルなどの様々な前提が時々刻々と変化することに伴い、陳腐化してしまう可能性が高い。また、BCPを金科玉条のように大事に保持していても、新しい状況で新しい種類の「不測の事態」が発生すると結果として何の役にも立たないこともあり

得るだろう。さらには、策定されたBCPそのものが本当に適切な内容、事業継続に役立つものになっているかを検証し、不十分であれば見直しを行う必要もある。つまり、PDCAサイクルを回すことによって、事業継続のための詳細な諸手順（＝BCP）が常に適切なものとなるよう、組織としての確認とアップデートが絶えず行われるようにするための枠組みがマネジメントのプロセスたるBCMと考えられるのである。

前述のようにマネジメントサイクルをもってBCPとしているガイドライン等も見受けられるが、本来の意味ではマネジメントとしてのBCMという概念・用語を当てはめる方が適切であろう。本稿でもBCM／BCPは明確に区分し、あくまでも経営・マネジメントのための仕組みとしてのBCMに焦点を当てている。

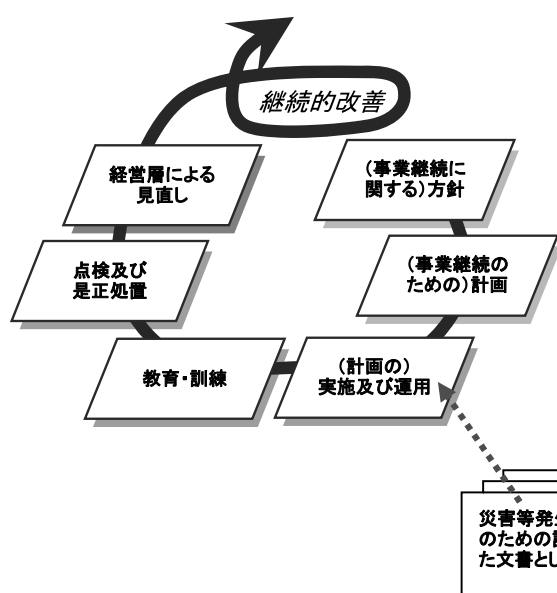
（3）従来の防災計画等との違い

①法規制対応としての防災計画

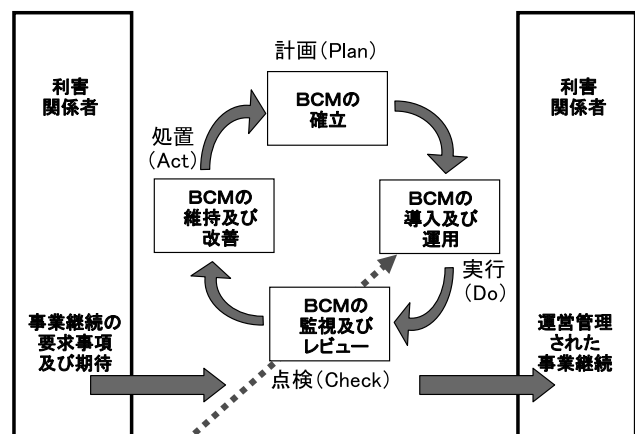
2007年6月に消防法の一部が改正・公布された。この改正は、第1章で示したような大規模な地震発生時の被害軽減のため、地震に対応した消防計画の作成などを

図表9 BCMにおけるPDCAのマネジメントサイクル

《日本・「事業継続ガイドライン」におけるBCPマネジメントサイクル》



《英国・BS25999におけるBCMマネジメントサイクル》



資料：内閣府・防災担当「事業継続ガイドライン 第一版」及びBS25999-2より三菱UFJリサーチ＆コンサルティングが一部追記

含む防災体制を整備するための制度の導入と自衛消防組織設置の義務付けを定めたものであり、企業の社会的責任・自助努力に関する要請を強めたものとなっている。なお、それまでの消防法では、作成すべきと定められていた消防計画はどちらかと言えば火災のみに焦点が当てられたもので、地震災害に特有な対応事項（停電・断水・通信障害・交通障害等への対応、同時多発的な被害発生への対応など）を考慮したものでなかったり、自衛消防組織の設置は組織の自主判断に委ねられていたりした。

もっとも、これまでも法的制約には特にとらわれずに何らかの防災・消防計画等を自主的に策定・保有している企業・組織は非常に多いと思われる。不測の事態の発生時には、現場での被害の最小化・拡大防止という点でこれら防災・消防計画や自衛消防組織が一定の効果を発揮するだろうが、BCM/BCPで本来期待される事業継続性の確保といった効果はあまり見込めないと考えてよいだろう。

②防災計画とBCMの相違点

図表10では防災計画とBCMの特徴を対比させた。東京に本社があり地方に複数の工場等を持っているメーカーにおいて、地方工場が立地する地域で大規模地震が発

生した場合を想定して、両者の違いをもう少し具体的に見てみよう。

防災計画を持っているならば、その被災工場内で工場長などをトップにして、消火等の初動対応・避難、被害程度の確認、従業員の安否確認や二次災害防止のための処置などが取られるであろう。しかし単なる防災計画ではそこまで止まりであり、言わば応急対応レベルにすぎない。それ以降の復旧活動（社内外の資源をいかに活用して所定の時間内に事業を所定のレベルまで復旧させるための具体的活動とその手順）ということは全く語られていないのである。

BCM/BCPの考え方に基づいて事業を早急に復旧・継続させ、サプライチェーンを維持するにあたって、人的・物的被害が軽微な場合は当該被災工場での対応が可能だろうが、被害が甚大な場合には類似の製品を製造している社内他工場からの調達・出荷といった緊急避難的な対応を検討する必要がある。とすると、これは被災工場だけの問題ではなく事業（ビジネス）そのものに対する全社的なバックアップ体制をどのように取るかという問題になり、工場間の生産分担や情報の流通等を適切にコントロールできるようにするという意味で本社による相互調整機能も含めて考えねばならない。

図表10 防災計画とBCMの特徴

	防 災 計 画	B C M
組織内での位置づけ	総務部門等が管轄する部門マター	組織・企業のトップが主導する経営マター
運用の目的	社員等の安全確保、資産の保全、法規制等への対応	重要な事業の継続（目標時間内での復旧）
設定の単位	地域又は拠点ごと	事業ごと（想定されるリスクの発生時に影響が大きいと判断されるもの）
対象となる部門	対象となる拠点内の全部門	当該事業に関与する全部門（ビジネス単位であり、必ずしも地域・拠点等に関わらない）
主な内容	・ 安否確認システムの導入 ・ 耐震設備、消火設備等の設置 ・ 食料等備蓄の実施 ・ 防災訓練の実施 ・ 情報収集を含む緊急時対応体制 ・ 避難・救助、二次災害防止 ・ 地域支援・災害ボランティア 等	・ PDCAサイクルによる事業継続対応レベルの継続的改善 ・ リスクの特定と事業への影響度把握 ・ 目標復旧時間・レベルの決定とトップの方針による表明 ・ 事業継続に必要なリソース配分・投資計画の策定（業務・データのバックアップ体制など） 等 【左記防災計画の内容をBCPとして含む】
必要となるコスト	対象部門等の規模による	当該事業における目標復旧レベルに応じた処置内容による

資料：野田健太郎「事業継続マネジメントを理解する本」を参考に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

また、被災時に何の準備もなくそのようなバックアップ体制がすぐに取りれるとは考えられず、万が一に備えた全社的な準備が必要となる。代替の設備・場所もしくは生産体制の確保、情報システム・データのバックアップ整備、仕入先・取引先との事前アグリーメント、場合によっては同業他社への支援要請、およびこれらに掛かる資金・財務対策等々であるが、事業上の戦略的判断や大きな投資を伴うものが大半である。こうなると生産の現場である一工場やその長では手に余る課題であり、むしろ経営のトップがコミットしなければならない事項である。

すなわち、防災計画とBCM／BCPの最大の相違点は、前者が災害等の緊急事態発生時にその場所での被害を最小化するための適切な初動対策を定めるということに対し、後者は緊急事態発生後の事業の早期復旧・継続という目的に向け、経営トップの主導の下で全社的な事業バックアップ体制を作ることにある。ただし、BCM／BCPを確実に運用するためには防災計画の存在も必要不可欠なものであり、それがなければ何らかの被害と影響を少なからず残留させることになり、事業継続に向けた適切な活動が取れなくなることも事実である。両者が相まって展開され、サプライチェーンの適切な維持につながる事が望ましいと言えるだろう。

（４）BCMの社会的意義

前項までは、事業とそれが存在するサプライチェーン（＝取引関係）という観点からBCMを見てきた。一方で、企業は社会的公器であるとも言われるように、企業とその事業は単に収益のためだけにあるのではなく、社会全体の中で何らかの意義とそれを実現するための責任を有しているという捉えられ方をされることが多くなっている。例えば電気・ガス・交通といった社会インフラを提供する企業はもちろんのこと、メーカー、建設業、サービス業といったいわゆる営利企業であっても、それらが提供する必要な製品・サービスなくしては社会・経済活動の円滑な運営が必ずしも望めなくなっているのである。すなわち、BCMを通じて災害・事故に見舞われた事業等

を速やかに復旧・継続させることは、企業の存続や利益の確保を保証するだけでなく、社会・経済活動そのものを速やかに復旧させることにもつながるのである。

BCMの実行による事業の速やかな回復・継続が社会・経済活動とどのような関連を持ち得るかについての一例を挙げると、

- ・ サプライチェーンを維持することで、例えば食料品・医薬品、物流サービスなど日常生活や社会・経済活動になくしてはならない必須の製品・サービスの安定供給ができる
- ・ 事業の復旧・継続を行う過程で、少なくとも従業員の安否確認などの実施を通じてその安全を確保するとともに、復旧以降の作業を通じての生活基盤（給与等）を保証することができる
- ・ 事業活動に必要な建屋・設備・危険物等の迅速な保全により、建物の倒壊・延焼・有害物の漏洩や爆発事故などさらに周辺に被害を拡大させるような二次災害を未然に防止できる
- ・ （特に電気・ガス・交通・通信などの社会インフラ系や公共性の高い事業の場合には）事業の復旧そのものが住民や企業にとって緊急に必要なライフラインの回復になる

などの副次的効果が見込めることになるが、これらの内容は社会貢献、地域貢献、社員満足（ES）といった用語に置き換えられよう。また、これらの用語はCSR（企業の社会的責任；Corporate Social Responsibility）の要素として論じられる言葉でもあり、BCMを運用・実行することは、多くの企業においてCSR（の一部）を実現することに他ならないのである。

これらの考え方は、例えば内閣府が作成・発行した事業継続ガイドラインにおいて「地域との協調・地域貢献」といった言葉で言及されている。すなわち、事業継続マネジメントは自らの収益の維持・確保に向けて事業を早期復旧させるためだけの手法としてではなく、地域や社会との関連・結びつきを維持または強化するための一つの手段として実施することが求められるものであろう。

4 | 国内外のBCMに関する動向

(1) 企業におけるBCMへの取り組み

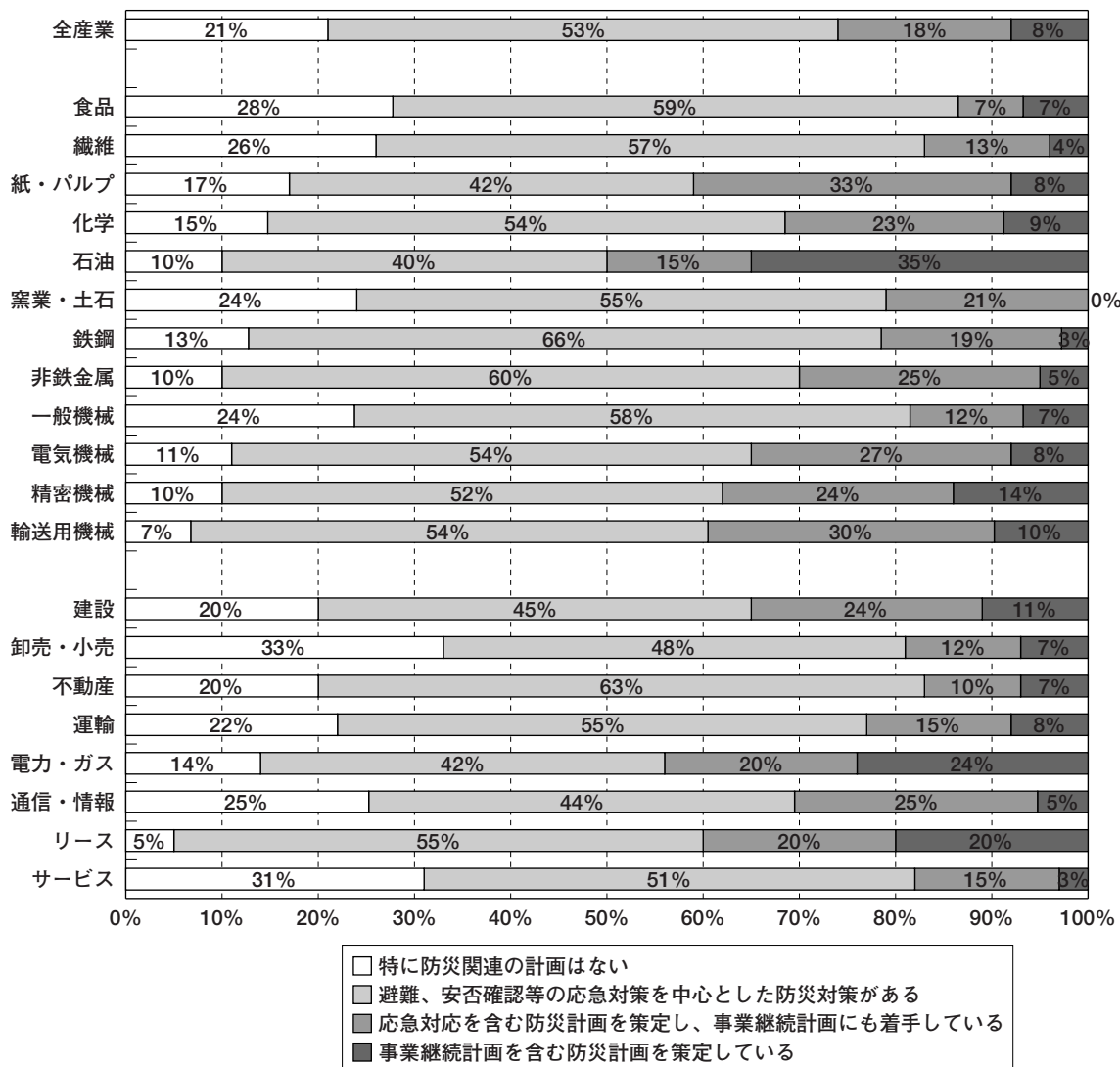
①国内での事業継続計画の策定状況

図表11及び図表12には国内企業における防災計画もしくはBCPの策定状況の調査結果を示した。これによれば、およそ80%の企業で何らかの防災計画を保有しているものの、BCP（BCMの概念も含む）の水準まで検討・経営課題化されているのはさらにその1割（全体の

8%）と低い水準で、事業継続という大きな経営上の課題への対応は全産業においてこれからの取り組み・改善の余地が大きいと言える。

業種別で見ると、石油・電力・ガス等の業種は先行した取り組みを行っていると言えるが、繊維、窯業・土石、鉄鋼、非鉄金属、情報・通信、サービスといった産業分野では極めて低い水準である。特に先行している業種は、日本の社会インフラ的な基幹産業であり、企業側に少しの停滞・中断でも許されないという意識が非常に強いが

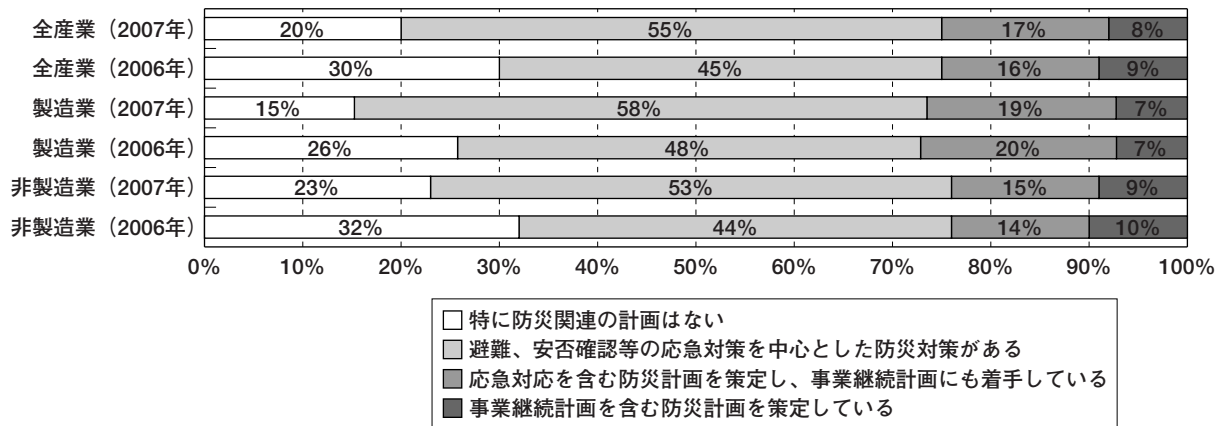
図表11 防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況（業種別）



資料：日本政策投資銀行「企業の防災への取り組みに関する特別調査」（2007年9月）

注：調査対象数3,545社うち回答会社数1,530社（製造業600社、非製造業930社）

図表12 防災計画、事業継続計画（BCP）の策定状況（経年比較）



資料：日本政策投資銀行「企業の防災への取り組みに関する特別調査」（2007年9月）

注：比較対象会社数926社（製造業374社、非製造業552社）

故ではないかと推察される。本来ならば他の業種でも同様の意識のもと、適切なBCM／BCPの策定・運用を進めていくことが望ましいが、それは今後の社会的な課題と位置づけられるだろう。

時系列的に見た場合には、この1年間で製造業・非製造業とも防災計画の策定は進展しているものの、それらがどこまでBCM／BCPまで高められているかということに関してはほとんど進捗していないと言ってよい。このような取り組みを行うにあたって、コストがかかる、適切な人材がない、J-SOX等優先すべき取り組み課題が他にあるなど阻害要因は様々考えられるが、いずれにせよ、それぞれの企業のトップがサプライチェーン及び社会の中での自社事業の位置づけや重みをしっかり把握・認識し、企業経営の中でBCM／BCPへの取り組みとそのための資源の必要性を決断しないと、BCPの策定比率も一向に向上せずサプライチェーン及び社会全体が上手く回っていかないことは確実である。

②米国との比較

米国は、冷戦末期の1988年に当時のレーガン大統領が公布した大統領命令12656号（自然災害、武力攻撃、技術関連緊急事態など国家安全保障事態に晒された場合の、対応と復旧のために連邦政府が行う政策・計画・手順等にかかる役割を定めたもの）などをはじめとして、従来から連邦政府・州政府及び民間業界団体レベルで

様々なBCPもしくはDR（Disaster Recovery；災害復旧）のための法規制やガイドラインを制定・発行してきた（主要なものについては後述）、言わばBCP先進国である。社会全体がニューヨーク等で発生した同時多発テロやハリケーン・カトリナによる被害を受け、その重要性がますます社会的に認知されるものとなり、BCM／BCPを導入・検討していない組織の方が圧倒的な少数派となっている（図表13参照）。

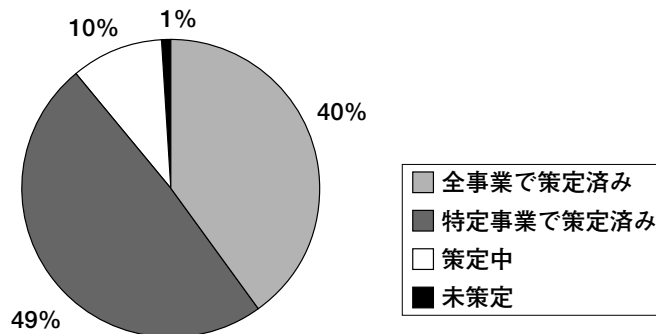
日本と米国での取り組み状況の差は明らかで、BCM／BCPを有している企業は日本のおよそ4倍近くにも達している。日本でも前述の新潟での2回の地震等を踏まえ、その必要性認識は徐々に高まっていると考えられるが、業種ごとの策定状況なども考慮すると更なる啓蒙・普及が求められるだろう。

③BCMへの取り組みを支援する社会の動き

災害国家でもある日本においてBCMの取り組みがなかなか進展しない一方で、財務的なメリットを与えることによってその取り組みを促進させようとする制度的な動きが開始されている。

2006年4月には日本政策投資銀行が防災格付融資（正式名称：防災対応促進事業融資制度）をスタートさせた。これは企業内で構築・運用されているBCM等防災への取り組み状況を評価し、その結果が良好な企業の防災対策事業には優遇金利で融資を行うもので、防災関連の

図表13 米国におけるBCP策定状況



資料：経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット資料

SRI（社会的責任投資）としては世界で初の制度となる。2007年末時点ですでに10数社の企業に対して実施されている。

同様に、民間金融機関でもBCMや防災計画に関連した優遇金利の設定や万が一の場合の融資予約など防災対応ファイナンス商品ともいべきものが相次いでリリースされ、損害保険会社では上記の防災格付を取得してリスク状況が良好と判断される企業に対しては保険料率を5～10%程度割り引くといったサービスを行うところも見受けられる。また、地震・台風等の災害情報を24時間365日体制で企業に通知する情報提供サービスや施設・設備の強度・耐震診断サービスを提供する会社も出てくるなど、BCMに取り組んでいるもしくは取り組もうとしている組織に対するサービス体制や何らかの金銭的なメリットを与える社会的な動きが徐々に充実してきていることも確かである。

（2）BCM／BCPに関するガイドライン

①国内外で乱立するBCM／BCPガイドライン

図表14には、BCM／BCPのための国内外の主要なガイドライン（一部法令等も含む）を掲げた。それぞれの企業・組織で独自にBCM／BCPを構築することは不可能に近く、何らかのガイドラインを参考に進めていくことが望ましい。ただし、このようなガイドラインは乱立状態にあり、今後とも増えることはあっても減ることは考えにくいので、すべての内容をカバーして考慮するということは不可能である。

したがって、拠り所となるべきガイドラインの選定がBCM／BCP構築のための一つのポイントとなる。このためには、対象とするリスク（自然災害やIT事故等どのようなリスクをBCM／BCPの対象としているか）や、自社の事業展開上のメリット（災害への対応力を高めるためとするか、第三者認証の取得と公表までも目指すか）、どの地域でのBCM／BCPを検討する必要があるのかといった事項を考慮の上、それらに見合った内容のガイドラインを選ばねばならないだろう。また、業界団体などが業種別に作成するガイドラインも今後増えてくることが想定され、より自組織の特性や事業エリア、想定するリスク及びBCM／BCPを実施することの目的にマッチしたガイドラインを選択できるかが、その先の効率的・効果的なBCM／BCP構築につながることになる。

②日本と海外のガイドラインの考え方の相違

上記で列举した日本／海外のBCMガイドラインであるが、実は両者の考え方・立脚点には大きな差異がある。日本のガイドラインは国内で起り得る「不測の事態」を前提に考慮しているためか、地震・IT事故といった事業中断につながる原因系の事象を起点にしてのBCMの構築・運用のための基準が定められている。一方、海外では事業中断を引き起こす事象は地震等に限らずテロや伝染病なども発生の可能性は高く、これら全てを考慮しているガイドライン自体が肥大化して現実的なものとはならない。そこで多くの海外ガイドラインでは直接の原因よりも、それら原因が引き起こす結果系の事象（例：

図表14 国内外のBCM／BCPに関する主要なガイドライン

国	発行者及び名称	発行年月	主な特徴
日本	官公庁		
	経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室 「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン －高度IT社会において企業が存続するために－」	2005年3月	・IT事故を主に想定した事業継続計画（BCP）の考え方・構築手順に関する指針 ・企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書の一部
	内閣府中央防災会議 「事業継続ガイドライン 第一版 －わが国企業の減災と災害対応の向上のために－」	2005年8月	・重大な災害リスクとして地震を想定し、民間企業を対象とした事業継続の取り組み方法を規定 ・内閣府防災担当の「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」で検討され、その報告書の一部を構成 ・上記報告書にはBCPの文書構成モデル例、防災への取り組みに関する自己評価項目表、防災取り組みのPR文書としての防災報告書例を含む
	中小企業庁 「中小企業BCP策定運用指針」	2006年2月	・中小企業でのBCPの理解及び普及を促進するものとして策定 ・Web上でBCP策定を支援するための各種ツール・書式等を公開
	内閣府防災担当 「中央省庁業務継続ガイドライン 第一版」	2007年6月	・中央省庁での被災時行政対応の改善を目指した業務継続（COOP；Continuity of Operation）実現のためのガイドライン ・民間のBCPより高いレベル、短い時間での業務継続を指向
	民間・業界団体		
	日本銀行 「金融機関における業務継続体制の整備について」	2003年7月	・金融機関における業務継続体制整備を進めていくための実務的な内容についての記述
	日本証券業協会 「会員の緊急時事業継続体制の整備に関するガイドライン」	2005年7月	・協会企業向けのBCP検討のためのガイドライン ・証券会社におけるBCPの具体的な整備項目等を想定被災シナリオ別に取りまとめた事例集も併せて作成
	日本情報処理開発協会 「事業継続管理（BCM）に関する利用ガイド」	2006年3月	・2006年時点でのBCMの動向について、日本及び海外の先進事例等を交えて取りまとめられたもの
	日本建設業団体連合会 「建設BCPガイドライン」	2006年7月	・建設業に特化してBCPの考え方、取り組むべき内容を整理 ・文書構成モデル例を含む ・2006年11月に第2版がリリース
海外	不動産業協会 「事業継続計画ガイドライン～オフィスビル賃貸事業編～」	2007年11月	・内閣府（防災担当）より不動産業界版BCPガイドラインの作成の要請を受けて策定 ・文書構成モデル例、事業継続計画作成時検討項目リストを含む
	NPO法人事業継続推進機構 「中小企業BCPステップアップガイド（3.0版）」	2007年12月	・中小企業向けにBCPの作成・運用のための取り組み内容を詳述 ・徳島県等でこれをベースにした地域別ガイドを策定、webで公開
	アメリカ		
	大統領令（E.O.）12656	1988年11月	・自然災害、武力攻撃、技術関連緊急事態及びその他緊急事態の発生時における連邦政府の対応と復旧にかかる政策作成、計画等の準備における役割を規定
	連邦緊急事態管理庁（FEMA） 連邦準備令（FPC）65	2004年6月	・COOP（業務継続）として、大統領府及び各連邦政府機関が政府のBCP／DR作成を進めることを規定
	テキサス州 業務継続計画作成ガイドライン	1997年	・州政府機関と州立高等教育機関の資産保守と業務継続を行えるようにすることを目的として作成 ・Appendixにはチェックリスト、質問集、計画サンプルを準備
	（米国証券業協会（NASD） Rule3510 ニューヨーク証券取引所（NYSE） （Rule446）	2004年4月	・全ての証券会社に対してBCPの作成・実施を要求 ・緊急事態時でも、顧客が所有するファンド・証券等にアクセスできることを指しており、必ずしも取引活動再開は意図していない ・上記を実現するためのBCPに関する10の主要要素を規定
	米国防火協会 NFPA1600 Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs	1993年	・政府・自治体、企業、NGO、一般市民を対象とする ・2004年に米国国家標準として採用
	SEMI（Semiconductor Equipment and Materials International） 「半導体産業における事業継続ガイドラインとそのサプライチェーン」	2003年3月	・9.11の同時多発テロを契機にインテル社、AND社などが中心になったSEMI北米地区事業継続協議会で作成 ・2004年にはSEMI JAPANが日本の半導体産業向けに内容を一部修正の上翻訳して発行
	イギリス		
	BSI（英国規格協会） PAS56 Guide to Business Continuity Management	2003年3月	・Business Continuity Institute（BCI）のBCMガイドライン（BCI Good Practice Guidelines）をもとに策定
	BSI（英国規格協会） BS25999-1/2 Business Continuity Management- Part1：Code of Practice/Part2：Specification	Part1：2006年11月 Part2：2007年10月	・PAS56へのパブリックコメントを反映、国家標準化 ・Part1は事業継続管理に関するベストプラクティス ・Part2は組織におけるBCMフレームを提供するものであり、ISO9001等と同様の第三者による審査・認証基準となる
	オーストラリア/ニュージーランド		
	オーストラリア/ニュージーランド規格協会 AS/NZS HB221 Business Continuity Management	2004年	・BCM導入を支援するツールブックとしても利用可能
	シンガポール		
	シンガポール規格協会 SS507 Singapore Standard for Business Continuity/ Disaster Recovery for Service Providers	2004年8月	・BCM事業の提供者に対する資格制度に関する国内規格
	シンガポール規格協会 TR19 事業継続管理（BCM）のためのテクニカル・リファレンス	2005年	・一般事業者のBCMに関するガイドライン ・BCMの構築からレビューまで一連のマネジメントシステムを網羅
	香港		
	香港金融管理局 TM-G-2 Business Continuity Planning	2002年12月	・2000年問題や米国の同時多発テロ等を踏まえたBCPの取り組みを規定

資料：各種文献より三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

「本社機能の完全麻痺」「生産の全面ストップ」などを起点にしたBCMとすることにより、多様な不測の事態に対応できるようにしているのである。言わば日本のガイドラインは“原因基準”であるのに対し、海外のそれらは“結果基準”であると位置づけられる（図表15参照）。

もっとも日本のガイドラインが地震など特定の事態しか考慮していないという訳ではなく、その他の不測の事態への拡張可能性も配慮されているのだが、そもそもの成り立ちが地震等を前提にしているため、例えば伝染病発生時の防疫・公衆衛生面での対応などその他の事態固有のBCPにおける要素はイメージしづらいのが実際であろう。組織がBCMを構築するにあたってはそれぞれに一長一短があり、どちらがより適切かということは一概に言い切れない。例えば日本国内でのみ事業を展開している場合には、不測の事態およびその影響等のイメージやそれらに見合った対応策の具体化のしやすさなどから判断して日本のガイドラインを適用する方が適切であろうし、グローバルな事業展開を行っている組織では海外のガイドラインを拠り所とするほうが合理的と思われる。

ただし、後者で起りえる不測の事態の設定・明確化が不十分であると、実施すべき対策の内容が現実的でないものとなったり、総花的で膨大な管理項目が生じたりするというデメリットも考えられる。

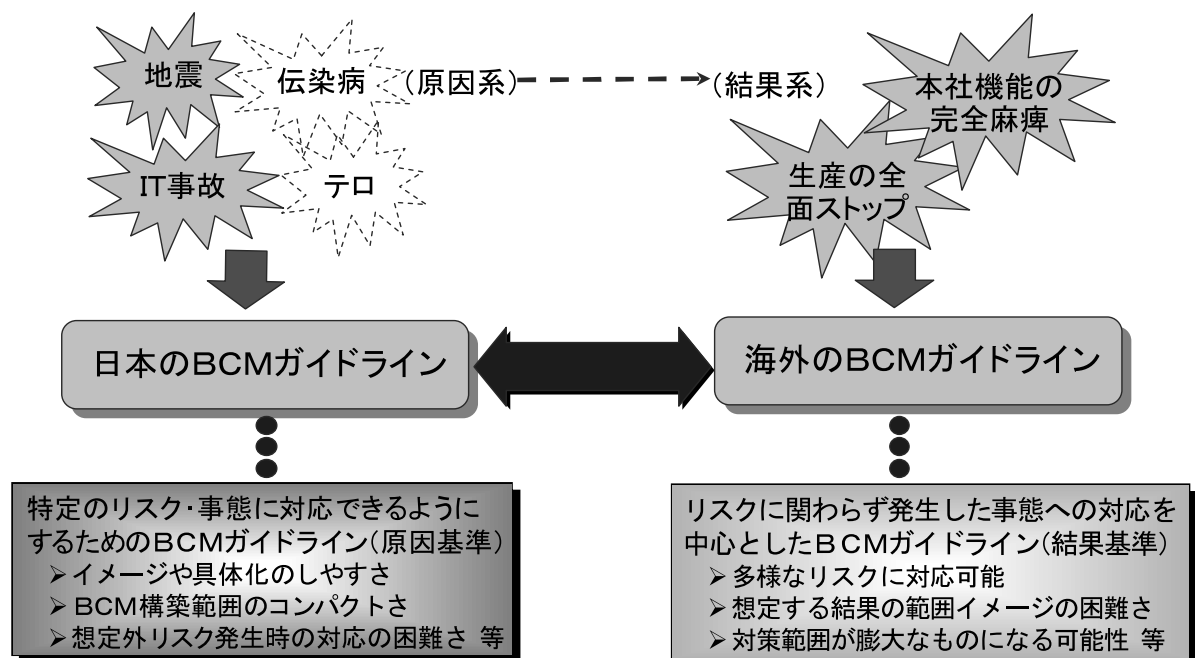
繰り返しになるが、自組織と継続させるべき事業の内容・特性およびそれらが晒されているリスクを十分に考慮して、適用するガイドラインを選定することが肝要であり、適切なBCM/BCP構築の第一歩である。

（３）国際標準化の動き

①ISOにおける検討の状況

ISO (International Organization for Standardization、国際標準化機構) において、2003年に米国からセキュリティ関連の標準化提案を受けBCM/BCPの国際標準化の検討が開始された。現在では、スウェーデンを幹事国として24カ国が参加するTC223という技術委員会で“Societal Security (社会セキュリティ)”として規格化が進められている。この委員会はさらに3つのワーキンググループ (WG) と1つのタスクグループ (TG) で構成され（図表16参照）、BCM/BCP規格はその中の

図表15 日本と海外のBCMガイドラインの差異



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

TG1で議論されており、構成国である5カ国（日本、米国、英国、豪州、イスラエル）が提出した規格・指針やドラフト案を元にして2007年12月1日付でPAS22399“Societal Security—Guideline for incident preparedness and operational continuity management”が発行された。今後、このPASに対するパブリックコメントの収集とそれらに基づく修正が図られ、2008～09年頃にはBCM/BCPの国際標準となる予定である。

また、BCM/BCPを包含する社会セキュリティマネジメントのフレームワーク規格も並行して開発されており、事業継続や社会との関連性の維持を適切に進めるための原則などが続いて規格化される計画である。

②第三者認証制度の見込み

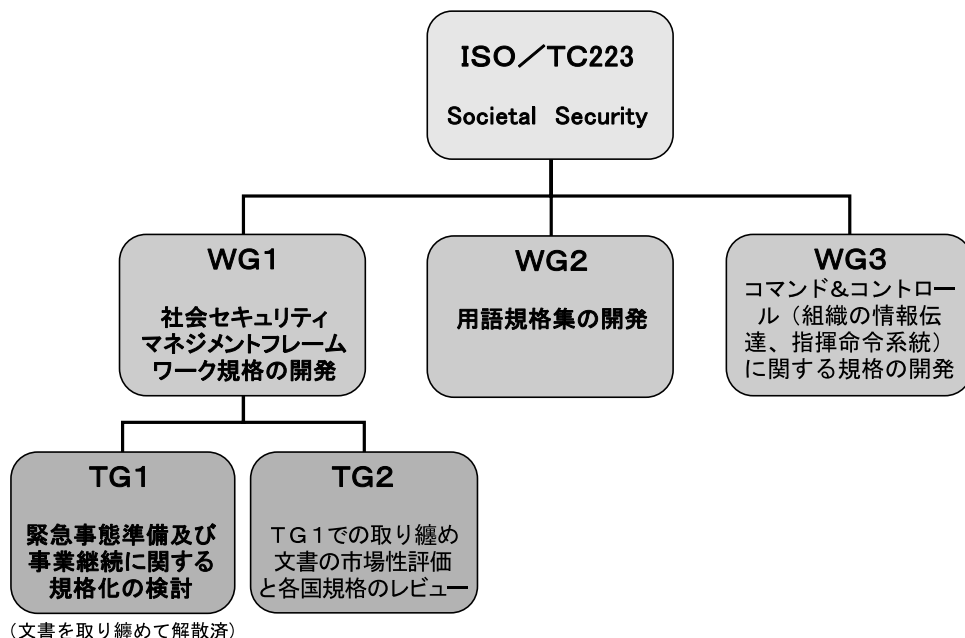
これまで日本国内でISO9001やISO14001等への取り組みが拡大してきたのは、いわゆる第三者認証がその組織の品質・環境への対応状況に対するお墨付き的な意味を持たせていた側面があったからであることは否定できない。利害関係を一切持たない第三者機関が、企業に

おける製品品質や地球環境に与える影響やリスクを適切にコントロールできる仕組みとその有効性を証明することになるのだから、その証明を持ってサプライチェーンの中で揺るぎない取引関係を作ろうとする意識が働くのは当然である（各社の認証取得の動機はそれだけではないであろうが、動機の一つであることに間違いはない）。

TC223で検討されているセキュリティマネジメント規格に関しては、今のところ上記のような第三者認証を意図しないガイドライン文書として検討されている。これはTCにおける日本などの『事業継続に係る取り組みは、経営判断のもと企業組織毎に異なる事業形態や想定されるリスクに対して、自らの責任と権限において実施すべきものであり、第三者による認証を前提とした制度にはなじまない』という主張に沿ったものと考えられる。ただし、PAS22399の原案の一つでもある英国のBS25999-2は第三者認証を前提としたものであるし、BCMに関する認証サービスを開始している審査登録機関も既に存在する。

これまで国際標準が新たにリリースされた場合、日本

図表16 ISO/TC223における社会セキュリティ規格の審議・検討体制



資料：（財）日本規格協会HP（<http://www.jsa.or.jp/>）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

では取り組みを行う企業の裾野が一気に広がり、ISO認証取得ブームが巻き起こることが多かった。これは、

- ・ 認証取得が事業上の免許であるかのような印象を企業が持っていること（土木建築業などでISO9001が公共工事の入札基準となったような例はあった）
- ・ 親会社や取引先から取り組みまたは認証取得を強制もしくは取引条件化されること
- ・ 業界や同業他社等が取り組んでいると横並び的に同じ取り組みを行おうとすること

などの日本企業的な特性や行動原理があるが故の特徴かと考えられるが、おそらくBCM/BCPにおいても同様の状態になると推測される。国際規格自身が第三者認証を意図したものではなくとも、実態として企業サイドではISO9001等の時と同様に規格要求事項への準拠を証明し事業継続管理の実践を外部にアピールできるようにするためにも、第三者認証というお墨付きを求め、そのニーズはどんどん加速することになるだろう。現にBCMシステムを普及させることを狙いとして、2007年11月には財団法人日本情報処理開発協会（JIPDEC）の情報マネジメント推進センターが、BCMシステムに関する適合性評価制度の検討を開始したことが当協会HP上で公表されている。

③国際規格化に伴い発生し得る諸影響

BCM/BCPが国際規格となった場合には、良い影響ばかりが生じるとは限らず、全ての要求が国際的な基準に統一されることにより、これまで国内では通用していた前提・実施内容が通じなくなってしまう危険性をはらんでいる。例えば日本では極めて大きなリスクであり高い優先順位の『地震』であっても、それだけを考慮した対策・管理方法では評価されない可能性がある。リスク管理の考え方から言えば『起り得るリスク要素を全て棚卸し・評価し、その中で合理的な判断基準を持って対応の優先順位を決定する』というステップが必要となる。これは日本的なBCM（とりあえず地震の危険性が大きいと見込まれるから、そこから考える、など）の構築手順に比べると相当の労力を使うことになり、取り組みに対

して二の足を踏むことにつながるかもしれない。

全世界レベルでの取引先の評価・峻別のための道具とされる可能性も極めて高く、現実に米国企業から取引継続を行う前提としてのBCM構築と第三者認証取得や緊急事態対応体制に関する監査を要求されているケースも見受けられる。

また、日本における事業上の習慣に馴染みづらい考え方や制度をどうしても導入せざるを得ないだろう。BCM/BCPでは事業単位で復旧の優先順位をあらかじめ決めることになるが、これは組織内での平時における事業や組織の序列化につながりかねず、担当社員の士気にもかわるかもしれない。また、地震等で建物や設備に甚大な被害が生じた場合、その事業所を放棄しバックアップ施設で事業活動が続けることもあり得るため、多大な投資を行いながらも利益を生み出さない遊休的な資産を相当抱える可能性も考えられる。

（４）BCM導入にあたっての大原則

いずれにせよ、BCM/BCPに取り組むこと（認証取得するかどうかも含め）の意思決定は、組織のトップマネジメントによる戦略的な判断のもとに行われねばならない。このBCM/BCPという枠組みを使って自社のどんなビジネスをどのように継続・発展させていくかについての明確なビジョンが社内外に示せない状態で、「流行だから」「他社もやっているから」「商売ができなくなるから」といったその場しのぎ的な性急な理由で取り組んでいては相当の混乱と影響を社内や取引先に対して及ぼすことになるだろう。

5 | BCMの構築・運用のためのプロセスとポイント

（１）標準的なプロセス

図表17には、BCM構築・運用のための標準的なプロセスの概要を示した。必ずしもこの通りでなければいけないという訳ではないが、ここに記したような4つの段階・ステップを踏んで進めることが多いようである。この4つのステップは、さらにステップ1及び2から成る調査・分析フェーズと、ステップ3・4で構成される文書

化・運用フェーズに大別できる。以下では、それぞれのステップでどのような作業を行うか、及びそこで留意すべきいくつかのポイントを述べていくこととする。

（２）第１ステップ：BCM構築準備

①構築に向けたプロジェクト体制の整備

BCMの構築・運用には、直接・間接を問わず社内の全部門が何らかの形で関係し得る。陥りやすい失敗として、総務部門など特定部門にその構築を任せっぱなしにするケースなどがよく見受けられるが、このような体制づくりは避けなければならない。不測の事態発生時に的確な事業復旧を行うには、現業部門はもちろんのこと、例えば、

- ・施設・設備の被害状況確認や修理の手当てなどに関わる施設・管財部門、
- ・復旧のための資金手当てなどに関わる財務部門、
- ・原材料の確保や仕入先との調整などに関わる購買部門、

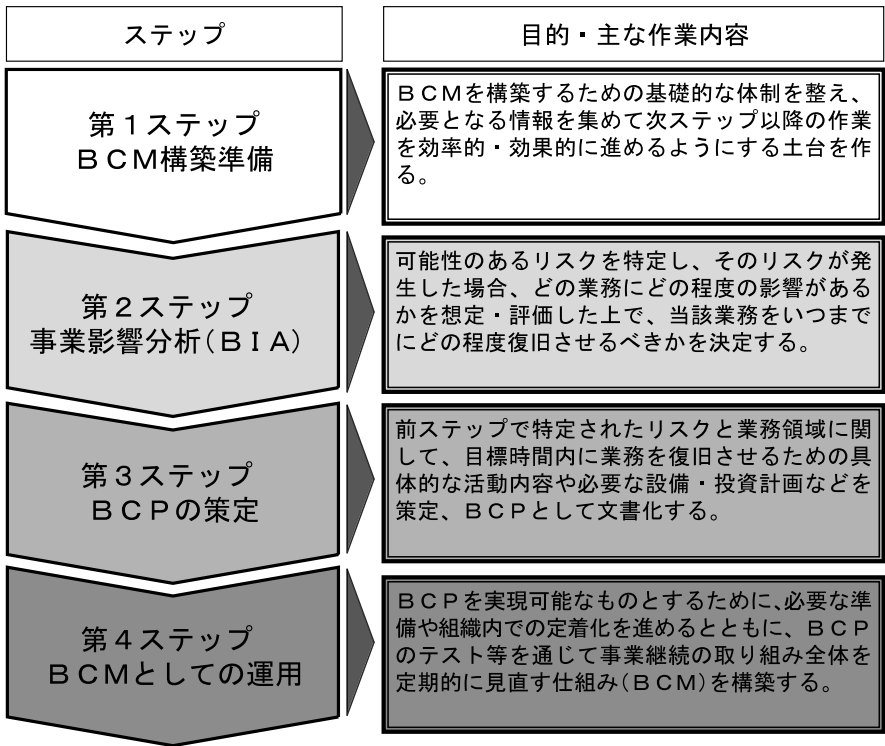
- ・生産や販売に関するデータとシステムの維持に関わる情報システム部門、
- ・従業員の安否確認などに関わる人事部門、
- ・被害状況や復旧見込みなどの社外アナウンスに関わる広報部門、

といった部門がそれぞれの責任を確実に果たすことが必要になるからである。一部門の担当者が、現業部門も含めた各部門の業務内容を詳細に把握しているということはほとんどあり得ないため、任されてBCMを構築したとしても、事業や各部門の実態・状況を反映していない（イザという時に使い物にならない）ものになってしまうであろう。

すなわち、確実に運用されるBCMを構築するためには、全社横断的な検討体制（プロジェクトチーム）を作ることが前提となるが、その編成と主な役割分担の例を図表18に示した。

前述のように、BCMの内容は組織と事業の存続に関わ

図表17 BCMの構築・運用のための標準的なプロセス



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

る戦略的な判断のもとに決定されるものである。事業継続に関する基本方針や優先的に復旧させる事業とその目標時間（RTO）及び復旧レベルなどは、一部門だけの独断で決定できるはずもなく、最高責任者（社長など組織のトップマネジメント）が事業の状況や顧客などのステークホルダーから寄せられる様々な要求を考慮して意思決定すべきものである。したがって、BCMの内容に関する最終決定を専断事項として、トップマネジメントを明確にプロジェクト組織内に位置づけて巻き込んでいくことが望ましい。極論すれば、各業務部門から構成される実働部隊としてのプロジェクトチームは、トップの意思決定を促進するための諮問機関としても位置づけることもできる。

また、BCM構築・運用は全社的な活動になるため、プロジェクト体制の直接メンバーではない部門や従業員であっても適宜の協力要請や指示に対応してもらう必要がある。そこでプロジェクト体制及びそこからの指示・要

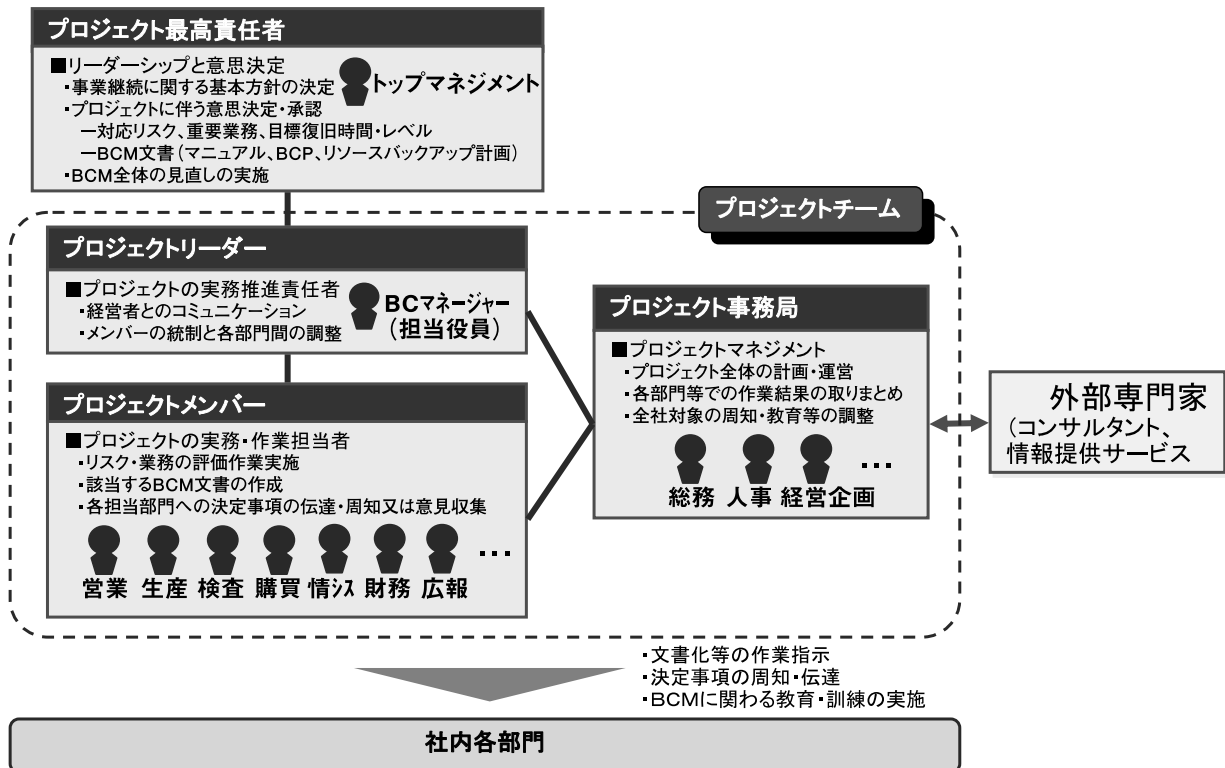
請等に何らかの強制力を持たせなければならず、トップによる明確な任命による権威付けと社内への周知を行うことが重要であろう。

なお、このようなプロジェクト体制はBCMの構築と初期運用にあたっての調整・コントローラー的な役割を果たすことになるが、BCMが組織内で定着し自律的に運用されるような段階になれば必ずしも必要な存在ではなくなる。解散して従来の職制に基づく定常的な組織（例：総務部門）にBCMの運営管理を委ねてもよいが、このプロジェクトチームが『事業継続委員会』といった全社横断の定常的な会議体に移行してBCM運営を管理するという方法もあるだろう。

②分析・構築作業に必要な情報の事前収集

以降の作業を効率的に進めるためにも、この時点で当該組織の状況やBCMに関係すると思われる情報・データを可能な限り集めておくことが望ましい。ここで収集対象となる情報・データ例を図表19に挙げるが、決してこ

図表18 BCMの構築・運用に向けたプロジェクトチームの編成と役割分担の例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

れで必要十分な訳ではない。検討が進むにつれて追加的に収集すべきものが生じるかも知れず、対応するリスク内容によっては不必要になるものも含まれている可能性はある。また、この時点で収集を全て完了できるとも限らず、限定された範囲での情報収集になることもあり得る。

といって中途半端な収集情報に基づいて構築されたBCM／BCPは、やはり中途半端な実施内容に留まってしまうことが想定されるため、必要な情報の収集・更新の取り組みはどのような段階であっても途切れさせてはならない。常に必要な情報の種類、内容についての更新・アップデートを行い、BCM／BCP自体も最新の社会情勢や危機の状況に合わせて見直しを図らねばならず、そのための情報チャネルは常時オープンにしておく必要がある。そのような情報収集の窓口をBCMの構築途中はプロジェクト体制の中に、BCMの運用開始後は定常的な固定組織（例：総務部門）の中に置いておくのがよいであろう。

（３）第2ステップ：事業影響分析

このステップはBIA（Business Impact Analysis）と呼ばれ、特定したリスクが事業や重要な業務に及ぼし得る影響の大きさを評価し、それに対応できるレベルとしてのBCMの方向性を決めるためのステップである。こ

こで行う評価の結果次第で構築されるBCMの内容や水準が大きく左右されることになるため、構築・運用プロセス全体でおそらく最も重要で、かつ頭を働かせる必要があるステップではないかと考えられる。以下では具体例を交えたBIAの作業フローを図表20に示し、その作業内容と留意点を解説する。

①対象リスクの決定

前述のように、『事業を中断させかねないリスク』は地震、風水害、テロ、広域災害など枚挙に暇がなく、これらすべてに対応できるようにするには企業が割くことのできる経営資源（ヒト・モノ・カネ等）はあまりにも少ない。そこで発生しやすく、かつ発生した場合に甚大な被害を及ぼす可能性のあるリスクから優先順位を付けて対応のための資源を割り当てるようにすることが求められる。

これは、一般的にリスクアセスメントと呼ばれる手法で、まず想定される（＝発生することが考えられる）『事業を中断させかねないリスク』を洗い出した上で、そのリスクが、

A. 発生する可能性（発生確率）

B. 発生時に及ぼし得る被害の規模・程度（重大性）

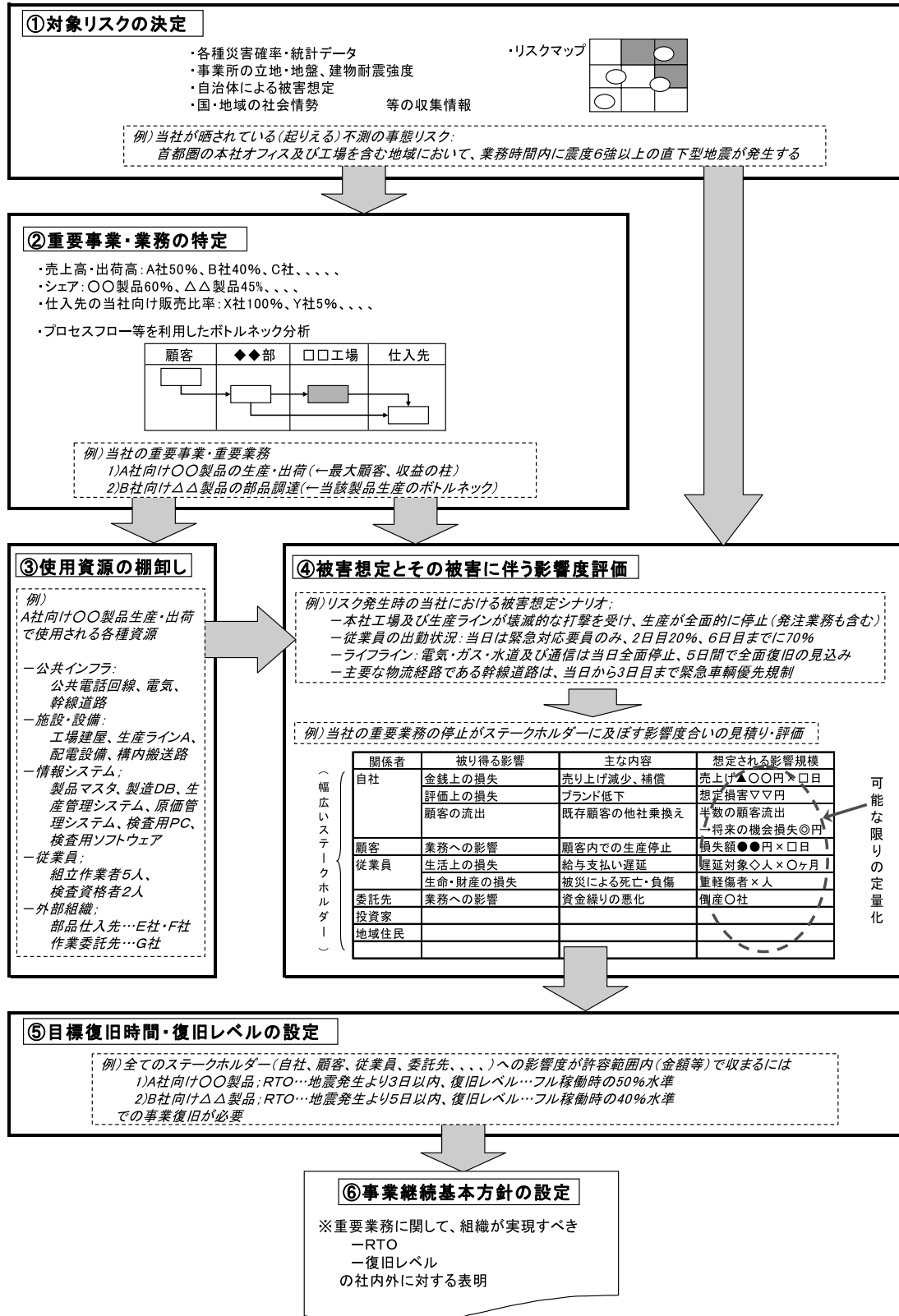
を見積もり、それらを掛け合わせたものが大きいものから対応の優先順位を付けるという考え方である。その結

図表19 BCM構築作業前に収集する情報・データの例

- ・ 事業の状況（売上・利益及びその推移、事業毎の売上構成比率、業界内ポジションなど）
- ・ 事業における業務プロセス（業務フロー、業務手順書など）
- ・ BCMに関連するマニュアル・手順書（緊急事態マニュアル、情報システム障害対応規則等）
- ・ BCMに関連する資源の配分・整備状況（組織体制、耐震性等を含む施設・設備の内容、情報システムの構成と配置等）
- ・ BCMに関連する顧客との特約又は免責事項（災害時の製品供給・サービスレベルに関する合意書、納期遅延限度等）
- ・ 社内外の過去の災害・事故、障害等への対応事例
- ・ 他社でのBCM構築状況や事例
- ・ BCMに関連する法律・規制、業界ガイドラインなど
- ・ 災害予測やBCM等に関する公開情報の入手先（気象庁や内閣府等行政機関のHP、地震の被害想定に関するHP等）
- ・ 災害等発生時の情報提供サービス（民間情報サービス、緊急地震速報など行政による情報サービスも含む）
- ・ その他

資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

図表20 事業影響分析（BIA）のプロセスフローとアウトプットイメージ



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

果を二次元平面上で配置し、“リスクマップ”という目に見える形で図示すること多いが、図表21のような例の場合では右上の方にポジショニングされるほど、備えを持っておくべき必要性・緊急性が高いリスクということになる。

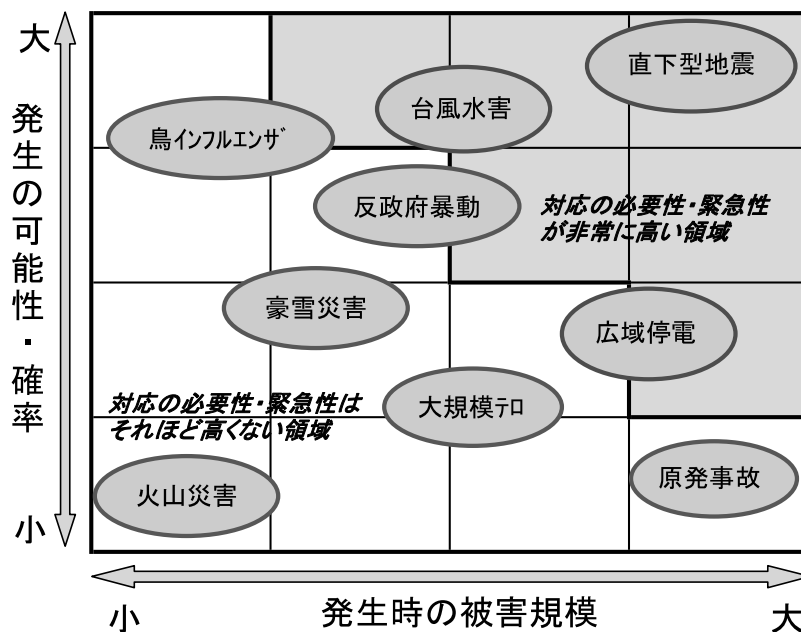
このリスクマップを作成する場合に注意すべき点として、現実的なリスクの棚卸しを行うということと、あまりにも厳密な評価基準設定と評価・ポジショニングに陥らないということの2点が挙げられる。

まず前者について、例えば現在の安定した日本社会において反政府暴動といった『不測の事態』はまず考えようがなく、都市部エリアで火山災害を取り上げてもリアリティが全く感じられない。逆に発展途上国などでは原発事故や広域停電などよりも大規模テロや鳥インフルエンザ等伝染病の発生の方が差し迫った危険といえるかもしれない。このように想定されるリスク、不測の事態は自然条件も含めた国・地域の状況やその時々社会情勢によって大きく異なるものであり、考えられる全てのリスクを洗い出そうとすることは却って検討の効率を阻害

する。ビジネス・事業が置かれている場所が本当にどのようなリスクに晒されているのか、現実的な範囲で捉えてあまり荒唐無稽なところまで踏み込まないことが肝要である。また、ここでエリアの視点は重要である。様々な産業において一つの拠点のみで事業が完結するケースは少なく、仕入先や販売先を含めて様々なエリアでの活動が事業を構成しているからである。例えば遠隔地の工場や仕入先から原材料を独占的に調達しているような場合に、そこで何らかの不測の事態が発生すれば、たとえ中心拠点が無傷であっても事業が中断する可能性が強まるからである。事業全体を俯瞰し、関連するエリアでの現実的なリスクを整理・棚卸しすることがここでのポイントといえよう。

後者においては、リスクを評価するための2つの軸（発生確率及び重大性）について、アセスメント担当者は得てして正確な評価のために極めて厳密な基準を欲することが多い。例えば、精緻な確率数値や想定被害額などを拠り所にした定量的な評価基準である。確かに評価基準及びそれに基づく評価結果が客観的で定量的であるに

図表21 リスクアセスメントにおけるリスクマップのイメージ例



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

越したことはないが、あまりにそれに注力しすぎても意味がない。この取り組みの目的は『不測の事態』への対応と復旧のための体制を作ることであって、複雑な確率の算定式を作ったり学術的な評価基準を設定したりすることではない。極端な言い方をすれば、定性的で大雑把な見込みによる評価でもよい。ただし、その見込みが前ステップで収集した情報で裏付けでき、かつ評価実施者以外の者に対しても納得と理解が得られる内容になっていれば十分と言える。

なお、BCM構築の初期段階ではリスクの棚卸しおよび評価軸の基準設定・評価が多少厳密性を欠くものであったとしても、図表9に示すPDCAサイクルと継続的改善の枠組みを持つBCMの運用の中で事後に順次精緻化・厳密化を拡大していてもよいのである。このような考え方に立脚し、

- 1) 日本国内で操業している範囲においては、最も緊急性の高い地震のリスクをまず取り上げ、これに基づくBCPを策定・運用する、
 - 2) BCMの枠組みの中で想定される他のリスクも取り上げたり、それらを評価するための基準等を順次整備又は精緻化するとともにBCPを拡充していく、
- という段階的なアプローチも、限られた経営資源を使つての取り組み方法としては非常に有効であると思われる。

②重要事業・重要業務の特定（復旧優先度の設定）

現在、単一の事業だけで成立している企業・組織は稀であろう。本業を核にして種々の新規事業を開発・ミックスさせ、経営の安定化を図る企業が大多数である。どのような単位で事業を切り分けるのかという検討は必要であるが、万が一の際には全ての事業を同時に復旧させるのか、優先順位を付けて復旧させるのかがまず問題になる。優先順位を付けるための評価を行うことになるが、ここでもおそらく評価のための様々な指標が出されるであろう。これらの指標は事業の中断がステークホルダーに与える影響の大きさを考慮して決定する必要があり、その一例として以下のようなものがある。

- ・売上高・利益や生産量の大きさ（自社経営・株主へ

の影響）

- ・市場シェアの大きさ（顧客への影響）
- ・仕入先における販売比率の高さ（仕入先への影響）
- ・社会インフラ、生活・産業基盤としての利用度合い（社会への影響）
- ・人の生命・財産等への関わりの大きさ（地域住民や従業員への影響） など

上記の『仕入先における販売比率の高さ』という指標が大きいほど仕入先は当社に依存していることになり、当社での事業が中断すれば多大な影響を受け最悪倒産ということもあり得るだろう。このような指標を適宜組み合わせ、各事業がステークホルダーに及ぼす影響の大きさを見積もることによって、復旧すべき事業の優先度が決まるのである。

また、これらの優先度の高い事業の早急な復旧に向けでは、その事業におけるボトルネック（関所）の業務を特定することも必要となる。これは一つの事業を複数の業務・プロセス単位で捉えた時に、その業務が緊急に復旧されないと以降の業務が復旧できず結果として事業全体が滞る可能性のあるものである（事業や製品内容によって異なるが例えば製造業では原材料・部品の調達や検査活動などが相当するケースが多い）。ISO9001等で言及されているプロセスアプローチの考え方により、営業・設計・購買・製造・検査といった単位、もしくはさらにそれらを細分化した単位で事業の流れを整理し、どの業務が事業遂行上のボトルネックとなるのかを捕捉することで、業務・プロセス単位での復旧優先度が設定できることになる。

③事業において使用される資源の棚卸し

重要事業・業務が特定されたならば、リスク発生時にそれらを優先的に復旧させるためには最低限どのような経営資源（ヒト、設備、インフラストラクチャー等）が必要になるかを整理・捕捉しておく必要がある。そのために現状で当該の事業・業務の遂行にあたってどのような資源が投入・使用されているのかを棚卸しするのである。考慮すべき主な経営資源としては、例えば以下のよ

うなものが挙げられる。

- ・公共インフラ（通信回線、電気・ガス・水道、幹線道路、鉄道網、等）
- ・施設・設備（工場・事務所建物、生産設備、電力設備、運搬用機器、治具・工具、等）
- ・情報システム（製品・製造・顧客等の各種データ・DB、個別業務処理システム、ハードウェア・ソフトウェア、等）
- ・従業員（勤務シフト・生産体制、配置有資格者・技能者、居住地域、等）
- ・外部組織（仕入先・委託先、納品物等の内容、常駐者の有無、等）

この結果は下記④の作業における事業内の被害範囲の設定や、第3ステップでのBCP策定における資源のバックアップ・調達計画の検討のためのインプットとなる。

④リスク発生時の被害想定と影響度の評価

上記①の作業でのリスク特定を受け、当該のリスク発生時に組織・企業が受ける被害の大きさ・規模を想定するもので、これを「被害想定シナリオ」と呼ぶ。このシナリオを策定するに当たっては、通常あり得るシナリオよりも一段階あるいはそれ以上悪いシナリオを策定することが第一のポイントと言える。起ってもいないことを想定する訳であるから、どうしても簡単な内容や軽微な被害に想像力が傾きがちになるきらいはあるのだが、万が一この段階での想定を超える被害が生じた時に軽微な被害想定のもとで作成した対応策では適切な事業継続が困難となる。『大（規模被害時の対策）は小（規模被害時の対策）を兼ねる』の原則があると考えてよい。

2つ目のポイントは被害想定を施設・設備といった目に見えるものだけに限定しない、ということである。事業活動には施設・設備だけでなく、従業員・業務委託先、情報システムおよびデータ、電気・ガス・通信等のユーティリティ、物流インフラといった要素がどうしても欠かせない。③での棚卸し結果も考慮して、リスク発生時にはそれらの諸要素にどの程度の被害が及ぶか、もしくはどの程度が使用可能な状態かも合わせてシナリオ上で

明確にする必要がある。

次いで、設定された「被害想定シナリオ」を受け、特定した重要事業・業務が停止した場合の影響度を具体的に評価する。ここでもポイントは2つあり、1つは可能な限り広範な範囲のステークホルダーに及ぼすであろう影響を考慮することで、もう1つはそれらの影響の大きさをなるべく定量化して算定することである。

組織・企業の活動・事業がサプライチェーンや社会生活に多大な影響を与えていることは前にも述べたが、逆に事業が中断した時に与えるマイナスの影響も様々なステークホルダーに及ぶことになる。その事業中断がどのステークホルダーにどの程度の迷惑をかけることになるのかを判定するために、それぞれのステークホルダーに及ぶ被害の大きさをイメージしやすい形式・指標、例えば先方が被る想定損失額等で見えるようにすることが必須と考えられる。またこのような見積り評価を通じて、組織・企業が基本的に誰の方向を向いて事業を復旧させねばならないか、どのステークホルダーを重視すべきかについての分析・決定にもつながるはずである。

⑤目標復旧時間・復旧レベルの設定

上記④の作業で周囲のステークホルダーに波及する被害の規模が、想定とは言え算定できた。不測の事態が発生することが不可避である以上、この被害規模を全くのゼロ水準にすることはできないものの、少なくとも各ステークホルダーが許容できるレベルにまで下げることが求められる。この許容レベルの達成のために組織・企業が自ら設定する指標が目標設定時間（RTO）及び目標復旧レベルである。

例えば顧客の業務への影響としての損失額を取り上げてみよう。ある顧客は当社からの納入材料をもとに1日あたり1千万円の売上げを上げている場合、当社での完全生産停止が少なくとも5日間に及ぶならば、④の段階でその間の顧客の販売機会損失は5千万円と算定される。顧客にとってキャッシュフローの面から許容できる水準がその5日間で少なくとも1千万円の売上げ確保ということとすると、そのための材料供給を実現するためには、

- 1) 工場被災直後から20%稼動を維持（＝売上げ2百万円分の材料供給を5日間実施）
- 2) 工場被災3日後には50%稼動確保（＝売上げ5百万円分の材料供給を2日間実施）
- 3) 工場被災4日後に全面復旧（＝売上げ1千万円分の材料供給を1日実施） 等

といった復旧・供給パターンが一例として考えられ（上記いずれでも5日の間に顧客での売上げ1千万円を確保する材料供給ができてい）、そこから適切なものを選べばよい。ただし、これは説明のために極めて単純化した例で、実際には他の要因（道路・通信等社会インフラの時間経過に伴う復旧状況、施設・設備の被災度合いなど）や他のステークホルダー（他の顧客、従業員、仕入先など）との兼ね合いなど多数の要素を考慮して設定する必要がある。このように前作業で各ステークホルダーへの被害規模を定量的に評価・算定した過程と結果を基準として、RTOや目標復旧レベルの設定を合理的に行うことが重要である。

一方、この作業プロセスで最も悩ましいのは各ステークホルダーの許容レベルの把握という点であろう。それらを完全に正確に捕捉することは困難で、ステークホルダー自身も「どの程度の被害規模なら耐えられるか」を明確に認識していることは少ない。BCM構築の初期段階であれば何らかの根拠に基づき想定・推定した上で、以降のPDCAサイクル運用においてその精度や確からしさを順次高めていくのも1つの方法と思われる。また、重要な顧客とSLA（Service Level Agreement；サービスレベル合意書）などを取り交わしている場合などは、そこから顧客が求める許容レベルを捕捉できる可能性もある。従業員や地域住民との直接対話等により許容レベルを相互に確認し合うような手続きを踏むことは、その後のBCP策定や発動時における従業員・地域住民等への配慮事項を事前に掴んでおくという意味でも有用であろう。

⑥事業継続に関する基本方針の確定と周知

ここまでくると自組織の『BCM基本方針』を定めるこ

とが可能となる。これは、BIA結果を踏まえ、

- ・ 自社がBCMIに取り組むことの背景・目的
- ・ 対応すべき（想定される）リスク・不測の事態
- ・ 想定リスク発生時に早急に復旧を図るべきと考える事業領域
- ・ 想定リスクが上記事業領域で発生した際の目標復旧時間・復旧レベル

などの事項を明文化したもので、トップマネジメントが当該組織・企業のBCMIに関する基本的な方向性や戦略を宣言・表明したものであると言える。

この方針は単なるスローガンではなく、組織内に対しては以後のBCP及びBCMの構築・運用における重要な基準・指針となり、組織外のステークホルダーに対しては自組織への安心感を醸成・強化するためのものとなる。したがって具体的に、かつ分かりやすく表現することと、可能な限り開示することで各ステークホルダーに周知し理解されるように努めることが重要である。

（４）第3ステップ：BCPの策定

ここからは前ステップで分析・定義された、重要事業・業務におけるリスク発生時の目標復旧時間・復旧レベルを実現するための活動計画としてのBCP（＝災害等発生時復旧対応手順書）について述べる。

①BCP文書体系の検討

BCPを検討・策定する場合、どのような単位で文書化するかの体系作りがまず重要である。というのも単一の事業・業務及び拠点・部門において、1つのリスクに対応するというのであれば策定されるBCP文書は1つでまかなえるであろうが、実際には複数の事業・業務及び拠点・部門で複数のリスクに対応できる体制を取らねばならず、その場合にBCPをどのような単位で編成するか（事業別／業務別／拠点別／部門別／リスク別及びそれらの組み合わせ）が作成後の理解のされやすさや使いやすさにとって問題となるからである。ここで曖昧なBCP文書体系としてしまうと、これを実際に運用する者にとって極めて分かりにくく使いにくいものになってしまう可能性がある。

また、この体系は個々のBCP文書の作成・メンテナンスの容易さにも配慮される必要がある。図表18に示したプロジェクトチーム（将来的な事業継続委員会）の統制下でどこかの担当部署が文書の作成及びメンテナンスを行うことになるであろうが、その部署の担当業務からあまりにかけ離れた領域をカバーするBCP文書の作成・維持を割り当てると、やはりBCPの内容も現実にはできずからかけ離れたものになってしまう可能性があるからである。

②BCP手順の検討と文書化

決定されたBCP文書体系に基づき、それぞれのBCP文書を作成する。体系によって個別の文書の記載内容や章立てに多少の差異や重複等はあるものの、基本的には以下の事項を押さえておく必要があるだろう。

- ・リスク発生時の指揮命令系統、対応体制と責任分担
- ・重要な拠点の確保と移行の手順（バックアップオフィス、代替生産拠点など）
- ・情報システムのバックアップ手順
- ・社内での情報共有の手順（連絡手段など、社員の安否確認等を含む）
- ・対外的な情報発信の手順（関係先への連絡、プレスリリース等）
- ・事業継続に必要な製品・サービスの供給関係の維持手順（サプライチェーン内の協力関係、同業他社との応援協定など）
- ・地域及びその住民等と連携・協調すべき事項とその実施手順 など

これらの内容は、前ステップで定めた『BCM基本方針』の内容と整合したものではない。方針でRTOを例えば「●日で◎%」と定めていても、それを実現できないようなBCP手順では意味がない。したがって、各手順の記述においても可能な範囲で実施のためのメルクマール（例：「リスク発生後×時間以内に生産量の△%を…に移管する」等）を定めて言及することが望ましい。これにより基本方針の実現可能性を評価できるとともに、実際にBCPが発動された際には各手順が確実に遂行されて

いるかどうかの確認が容易になる。

作成されたBCP文書は最終的にはトップマネジメントの承認を得なければならない。特に複数の拠点や部署にまたがって実行する必要がある手順を含むことが多いため、作成した部署・担当者の一存でその文書内容を実行に移すことは難しいからである。文書内容の検討時に関連部署との調整・確認は行われるであろうが、トップのお墨付きを得ることで組織内での正式なルールとして位置づけるという狙いがある。

③BCP運用に必要な資源の把握と投資計画

BCP文書において、「バックアップサイトに移管する」「バックアップデータを利用する」「同業他社に代品納入を依頼する」といった手順を定めたとしても、それは計画止まりの段階であり、これらの必要資源はまだ未整備・未調整であることが多い。かといって全ての必要資源を1から整備・調達することになると膨大なコストがかかり、結果BCPが運用可能になるのは10年後といったことになるかもしれない。そこでBCPの運用に必要な資源を準備・調達するための計画が必要になる。必要な資源としては、組織外でのものも含め以下のようなものが挙げられる。

- ・バックアップサイト
- ・生産設備、ユーティリティ設備（電気・通信等）、情報システム及びデータ
- ・業務処理要員
- ・備蓄品（部品・材料、緊急用食料・飲料水、医薬品等）
- ・外部組織（仕入先・協力会社、同業他社等）など

なお、ここでの“外部組織”の準備・調達とは、リスク発生時に自組織分の材料等を確実に確保できる仕入先や、当面の間自組織に替わって顧客に同等品を納品してくれるような同業他社の探索・確保などを意味している。

各BCP文書からこれらの必要資源を抽出・取り纏めて、組織として必要としている資源の内容・ボリュームを捕捉、および現状の保有状況と照らし合わせて整備・

調達必要性を把握する。その結果、不足している資源については投資と整備・調達を行うことになるが、上述のとおり多大なコストを伴う可能性があるため、長期を見据えた投資計画となることが望ましい。例えばバックアップサイトにしても最初から現状施設と同等の自前施設を確保するのではなく、まずは賃貸や間借りでの簡易的な緊急用サイトから始めて順次その規模と内容を拡大していくという方法が現実的である。この投資計画の内容によっては、いったん作成したBCP文書・手順の内容を見直すこともあり得るだろう。

投資計画を含む必要資源整備・調達計画は、BCP文書と同様にトップマネジメントの承認を得て、必要な資金の手当てや外部組織への依頼と調整を行っていくことになる。

(5) 第4ステップ：BCMとしての運用

BCP文書ができればひと通りのリスク対応・事業継続は可能となるが、このような組織内のルールを定めた文書は完成した瞬間から陳腐化の道を辿る。社会情勢とリスク要因の変動や顧客要求の高度化、社内体制の変化などに応じて組織が実施すべき行動も随時変わり得る。すなわちBCPも諸状況の変化に応じて不断の見直しと定着を行っていかねばならず、そのための全体的な仕組みとしてのBCMを構築・運用するのである。

①BCMマニュアルの作成

BCPの手順も含めたリスク対応・事業継続体制を適切に定着・実行・見直しするための全組織的なPDCAサイクルの内容と運用手順を記述した文書として『BCMマニュアル』を作成・発行する。記載内容の例としては以下のとおりで、トップマネジメントの承認を得るものであることは各BCP文書や資源調達・整備計画と同様である。

- ・BCMの対象とするリスク・業務
- ・BCM基本方針の設定手順
- ・BCMの運営組織と責任・権限
- ・BIA（定期的な見直し含む）の実施手順
- ・BCP文書を含むBCMの文書体系

- ・教育・訓練の計画・実施手順
- ・テスト・モニタリング及び監査と是正の手順
- ・トップによるレビュー手順 など

②社内教育・訓練の計画と実施

事業継続のための立派な手順を策定しても、それらが組織内で理解・定着されていなければ宝の持ち腐れとなる。いざという時には誰が何をどのように処置・対応するかが関連する全従業員に徹底され的確に行動できるようにすることが必要で、そのためには上記の『BCMマニュアル』に基づいて計画立った教育・訓練を実施しなければならない。必要と考えられる教育・訓練の一例を以下に示す。

- ・従業員全般にわたる基礎教育（リスク対応の必要性、BCMの考え方、自組織のシステム内容等）
- ・幹部職員に対する意思決定教育
- ・避難訓練・消防訓練
- ・各BCP手順に基づく従業員の行動訓練（対策本部設営訓練、安否確認訓練、情報連絡訓練、バックアップシステム稼働訓練等） など

③テスト・モニタリング、監査の計画・実施と是正

また、策定したBCP手順が本当に実情に沿った実行可能なものであるかどうかを確認・検証する必要がある。そのために『BCMマニュアル』に基づいて、

- ・BCP手順の試行等によるテスト（手順の一部又は全部を実際に稼働させるシミュレーション、リスク発生想定下での従業員への口頭試問等）
- ・関係する従業員による手順の自己モニタリング
- ・BCPの理解・準備状況に関する現場監査

などを計画立てて実行し、BCP内容の妥当性や適切性を点検・評価するのである。

その結果、手順上で「実行しづらい」「実行するには相当のムリがある」「記載内容が理解できない」といった問題・不備が発見されれば、その問題に対する修正・是正処置を実施し、従業員が確実に理解・実行できるようにBCPの改善・レベルアップを行うことになる。

④ トップによるBCMレビュー

BCMのPDCAサイクルの最後として、トップマネジメントが自らBCMシステムそのものが適切に実施・運営されているかどうかを確認・検証し、問題があれば必要な改善の指示を行う段階となる。ここでの検証と改善指示内容は、上記③で行う個別BCPの内容確認・修正のような詳細なものではなく、BCM全体が社会やリスクの状況に対して適切なものになっているかという観点から大局的・俯瞰的に行うものである。例えば、現状の事業継続体制と社会情勢や自然条件・顧客要求の変化などを照らし合わせた結果、対応すべきリスクや想定される不測の事態の範囲を拡大する必要があると判断し、それに見合った基本方針とBCP手順への修正指示を行うことなどがトップによるレビュー（見直し）の範囲である。

このレビューが適切に行われるようにするには、トップマネジメントにインプットする情報の収集と整理が鍵になる。情報整理の実務は図表18のプロジェクトチーム（事業継続委員会）が行うのが一般的と考えられるが、上記③のモニタリング・監査の結果などから整理・抽出できるBCMの運用実態に関する組織内の情報はもちろんのこと、顧客動向、自然災害や事件・事故といった社会情勢などの組織外の状況を把握できるような幅広い情報・データを収集・分析できるようにしておかねばならない。

以降は、このレビューの結果に基づいて第2～第4のステップをPDCAサイクルとして繰り返すことにより、BCMそのものを継続的に改善して、様々なリスクに確実に対応して事業継続が可能な組織及び管理体制の強化を図っていくのである。

6 | 終わりに～BCMの導入を阻むもの

これまで述べてきたように、組織・企業の経営においてBCMに取り組むことは、リスクマネジメントや社会的責任の観点から非常に重要な意味を持つようになっている。一方、これに積極的に取り組もうとする企業・組織は、リスク感度の高い企業や上場企業の一部を除いてなかなか増えてこないのは何故であろうか（グローバルな

事業展開を行う企業などではBCMをERM（Enterprise Risk Management; 全社リスクマネジメント）の一つの要素として取り込んで実施しているところも多い）。

昨今爆発的な広がりを見せた内部統制（J-SOX対応）のように、法規制によって期限内の対応が義務付けられている訳でもなく、地震など天災は自分たちの周辺では起らないと感じている経営者も相当数に上るかもしれない。また、BCMに着手するとバックアップ用の施設などを整備するのに相当のコストが掛かるといった思い込みが経営者に二の足を踏ませている可能性も否定できない。

しかし、これらは全て思い込みであって、BCMに取り組むことは組織の大小を問わず、リスクが多様化する現代においてはもはや必須条件であると言える。BCMが法制化されることはないにしても、顧客や社会からの取り組み要請はそれに近い強制力を持っているだろうし、今後増えることはあっても減ることはない。「天災は忘れたころにやってくる」ことは阪神・淡路大震災でも裏付けられ、地震などが発生しないと断言できる科学的根拠は誰も持ち合わせていない。BCMは継続的改善を持つ枠組みであって、一気にバックアップ施設等を整備しなければならないということはなく、どこまでやるかは組織が自分達の持つリスクや資源の大きさに応じて決めればよい、のである。

「不測の事態」に備えることは、社会の構成員としての組織・企業の責務である。この体制を整えることで、組織自身にとっても社会全体においても「持続可能（sustainable）な開発」が実現されるはずであり、そのニーズにいかに応えるかを考えることが経営者の重要な役割となるであろう。

【参考文献】

- ・地震調査研究推進本部地震調査委員会；「全国を概観した地震動予測地図2007年版」
- ・内閣府中央防災会議 民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会 企業評価・業務継続計画ワーキンググループ；「事業継続ガイドライン 第一版」(2005)
- ・経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室；「事業継続計画（BCP）策定ガイドラインー高度IT社会において企業が存続するためにー」(2005)
- ・British Standards Institution；BS25999-1 Business continuity management _ Part1:Code of Practice (2006)
- ・British Standards Institution；BS25999-2 Business continuity management - Part2:Specification (2007)
- ・日本規格協会；JIS Q 2001:2001 リスクマネジメントシステム構築のための指針
- ・日本規格協会；JIS Q 27001:2006 情報技術ーセキュリティ技術ー情報セキュリティマネジメントシステムー要求事項
- ・三菱総合研究所政策工学研究部編；「リスクマネジメントガイド」日本規格協会 (2000)
- ・独立行政法人情報処理推進機構；ニューヨークだより2006年5月号「米国におけるBCP（事業継続計画）、DR（災害復興）への対応状況」
- ・日本政策投資銀行；「企業の防災への取り組みに関する特別調査」(2007)
- ・経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット；「事業継続計画（Business Continuity Plan）に関する国際標準化の動き」(2006)
- ・SEMI日本地区BCM研究会；「事業継続マネジメント入門」共立出版 (2005)
- ・丸谷浩明・稲田朝久；「中央防災会議『事業継続ガイドライン』の解説とQ&Aー防災から始める企業の事業継続計画（BCP）ー」日科技連 (2006)
- ・KPMGビジネスアシュアランス(株)；「事業継続マネジメントの構築と運用の実践ー事業継続計画（BCP）の上手な作り方ー」日科技連 (2006)
- ・野田健太郎；「事業継続マネジメント（BCM）を理解する本」日刊工業新聞社 (2006)
- ・小林誠；「事業継続マネジメント（BCM）構築の実際」日刊規格協会 (2006)
- ・山村武彦；「中小企業に役立つ事業継続計画」日本商工経済研究所 (2007)