

事業継続計画策定促進方策に関する

中間的な整理状況について

I. 検討の趣旨・背景

近年、企業の活動については、グローバル化が進展している事はもとより、多様な顧客ニーズにこたえるための取引関係の複雑化、経営の合理性を高めるための措置（アウトソーシング等）が進展している。

このため、企業が災害等に係るビジネスリスクの被害を受ける場合は、個別企業の施設・資産等への直接被害や取引機会の喪失等にかかわる間接被害に留まらず、直接の被害を被っていない他の企業・地域の経済活動まで連鎖的影響を及ぼすおそれが増大している。

新潟県中越沖地震において、自動車エンジンの重要部品の国内シェアの約半分を占める自動車部品メーカーが被災し、生産が停止するに至ったが、この停止に伴って、日本の基幹産業を担っているところの国内自動車メーカー全社が数日間とはいえ国内生産を全面的に休止することとなった。

同様の事態が首都直下地震、東海地震、東南海・南海地震などのように、更に大規模且つ広域的な災害に伴って発生した場合には対応が困難になり、影響も被災地周辺に留まるのではなく、日本全体、ひいては海外にまで及びかねない。

また、昨今では、地球温暖化の進行に伴う大雨等の頻度・強度の増加なども懸念されていることや、新型インフルエンザ（A/H1N1）の世界的流行により、今後、更に毒性の高いインフルエンザが流行した場合には、人員へのより大きな影響が及び、長期に亘って社会的な混乱が続く可能性が指摘されているところである。

企業においては、リスクマネジメントの一環として、災害等のビジネスリスクの発生時に自らの事業の継続を確保することはもちろん、被災時の雇用の確保やサプライチェーンを維持し、さらに地域の経済社会の被害を軽減することにより社会的責任を果たすうえでも、事業継続力の向上が望まれる。

そのためには、従来の防災対策等に加えて、組織全体の経営戦略として、災害等の発生時にも可能な限り重要な業務・機能を継続するための事業継続計画（BCP）を位置づけ、事前に準備することが重要である。

なお、大規模地震に対する経済の脆弱性を克服するため、「東海地震」「東南海・南海地震」「首都直下地震」「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震」に係る地震防災戦略において BCP 策定の必要性について位置づけているところである。

しかしながら、平成20年1月に内閣府が実施した「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（以下、「内閣府調査」という。）によれば、BCPの策定率は、大企業で約2割、中堅企業で約1割と未だに低い水準にある。

このため、BCP策定時の問題点・課題に対応し、BCP策定が促進される環境の整備を進める必要がある。

Ⅱ. 検討事項

内閣府調査では、BCP策定時の問題点・課題は、企業規模を問わず、「BCPの専門的・実践的な内容に関わるもの」と「経営者層の意識に関わるもの」の2つに大別できる傾向が見られ、これまで前者の課題として、「BCP策定に係る専門的・実践的なノウハウ・スキルの向上に向けた環境の整備」について検討した。

本稿は、上記の問題意識の下、内閣府調査をはじめとする各種調査に表れている企業関係者の声も踏まえつつ、「ノウハウ・スキル」の面を中心に、BCP策定促進に関する具体的方策に係る課題について、中間的に整理したものである

Ⅲ. 検討の基本的視点

1. 検討の背景

企業のBCP策定状況は、上記のとおり、その策定率が目標水準の如何に関わらず、そもそも高いとは言えない水準にあること、さらに、「BCPを知らない」という回答が、企業防災の牽引役として期待される大企業でさえ2割超、それに次ぐ企業規模の中堅企業では6割超も占める状況にもあることから、未だ普及の初期段階にあると言わざるを得ないことは明らかである。

その一方で、内閣府による実態把握が緒に就いたばかりであって、容易に経年的推移をたどることはできないものの、BCPを「策定済み」又は「策定中」と回答した大企業の約4割が、ここ5年に整備が進められてきた中央防災会議の「事業継続ガイドライン」、内閣府の同ガイドライン解説書、事業者団体による業種特性に応じた各種ガイドライン等を策定時の参考としたとしていることから、近年の増加傾向がつかみ取れるとともに、BCPを「策定済み」とした企業だけではなく、「策定中」及び「策定予定あり」とした企業まで視野を拡げれば、いずれBCPを備えることが具体的に見越されている大企業は6割超にも及ぶこととな

り、その定着及び発展に着眼されるべき段階に差し掛かっているとも言える。

したがって、BCPを「広げる」という普及の観点による取組をさらに発展させていくことが求められているとともに、「深める」という発展の観点からの取組も並行的に進めていくことが求められる状況にある。

2. これまでの取組

中央防災会議・内閣府では、国家としての防災に係る取り組みの要である「防災基本計画」において、企業にBCPの策定責務が存することを明確に位置づけることはもとより、国及び地方公共団体による策定支援に言及するとともに、地域防災計画等において重点をおくべき事項にも掲げるに至った。さらに、各地震防災戦略にBCP策定を具体目標として掲げ、その社会的意義を明確にしてきた。これらに並行して、実践面でも策定支援に直結しうる具体的な措置を講じることとし、上記の「事業継続ガイドライン」等の基本的図書の整備に取り組み、さらに、同ガイドラインの解説書を備える等これらの実用性の向上を図るとともに、業種別の取組を積極的に働き掛けて、BCPの策定環境を整えてきた。

3. 具体的な課題状況

内閣府調査で、企業がBCP策定時の問題点・課題とした事項を仔細にみると、「BCPの専門的・実践的な内容に関わるもの」としては、「BCP策定に必要なノウハウ・スキルがない」(51.0%)との課題認識を持つ企業が最も多く、また「バックアップシステムの構築が難しい」(21.2%)、「BCPの内容に関する情報が不足している」(19.4%)などが挙げられる。また、「経営者層の意識に関わるもの」としては、経営戦略と密接に関連したヒト・モノ・カネといった経営資源の配分方針に関わるものがこれに該当すると考えられるところであって、「BCPを策定する人手を確保できない」(48.2%)、「BCPに対する現場の意識が低い」(32.6%)、「部署間の連携が難しい」(32.5%)、「BCPに対する経営層の意識が低い」(18.9%)といった経営層又は組織全体が必ずしも被災の切迫性・影響等を強く意識していないことの表れとみられるものや「BCP策定の費用の確保が難しい」(27.8%)、「代替オフィス等の対策費用が高い」(24.3%)といった計画策定に向けた費用配分の模索状態の表れと見られるものが多数挙げられる。

4. 検討の基本的な視点

企業が、BCP策定に係わる専門的・実践的なノウハウ・スキルを獲得し、BCP策定を円滑に進めるためには、こうしたノウハウ・スキルに係る情報を知り、

又は学び、自らのものとして実際に駆使できるようになることが求められる。それと同時に、それらの情報が必要となった際に容易に得られることや自らの業種・地域特性等にできるだけ近い内容で得られることなども期待される。さらに、上記のとおり、「拡げる」という普及の観点のもとより、「深める」という発展の観点まで意識するに至れば、情報獲得に係る自社努力から一歩進んで、的確な助言・指導を得ることや企業相互間等での情報交換といった発展的展開も志向していくことが求められる。

こうした認識を踏まえ、次の2つを基本的な視点として、具体的な施策を検討した。

- どのようなノウハウ・スキルに関する情報の提供が求められているのか（情報提供の形態・内容）
- 上記の情報をどのように活用し展開していくべきか（展開方法）

IV. 検討状況

1. 情報提供の形態・内容

【BCP構築のための情報提供】

(1) 基本的図書等（ガイドラインの見直し、ガイドライン関連事項）

- a. 国内外の状況の変化に応じ、地震を入り口として、事業継続の取組を始めた企業も、また新型インフルエンザを入り口として事業継続の取組を始めた企業も、その後対象リスクの拡大が可能となるよう、事業継続ガイドラインの一部表現等の明確化・見直しを実施する。（全てのビジネスリスクを対象としていることの明示や、PDCAサイクルなどのマネジメントシステムの明確化など）
- b. ISO規格化の動向も視野に入れつつ、事業者等の要望を踏まえて事業継続ガイドラインの本格的な見直しを実施する。（ガイドライン及びその他関連文書を再構成することの適否検討、事業継続と経営戦略（経営計画）との一層の関連づけ、他のガイドラインとの相互関係整理など）

(2) 策定事例収集・提供

同業他社の策定事例を参考にしたいとの声が多く、BCPの普及には有効であると考えられるため、類似の業種・規模の事業者の策定事例などのベストプラクティス情報のみならず実務者向けの具体的な事象に応じた取組事例なども

幅広く集め、企業における事業継続の取組の促進に資するための、効果的な情報（想定リスク・被害想定、重要業務選定の考え方、目標復旧時間・目標復旧レベル設定の考え方、それらを達成するための具体的な対応策、他企業・地域等との連携内容など）の提供を行う方策について検討を進める。

【BCP定着・発展のための情報提供】

（3）BCP策定済みの企業への対応（訓練に関する情報提供）

BCP策定済み企業の一部において、BCPを定着・発展するための取組が十分に行なわれていない状況が伺えるため、これらの企業が継続的にPDCAサイクルに沿ってBCPの実効性を確保し、策定したBCPの定着・発展を促すために、地域や中小企業を含めた異業種間での連携訓練の方法や実施効果に関する情報の提供を行うことが重要である。また、訓練に参加する企業はもとより、訓練シナリオを他の企業・地域で情報共有することや、訓練後の改善度を目に見える形で示すことは有効と考えられ、そのような情報提供の方策を検討する。

【BCP高度化のための情報提供】

（4）被害想定やライフラインの復旧見込みに関する情報の提供

行政に対して、BCPの高度化を図るためのより詳細な被害想定や災害発生時の各種規制、ライフラインの復旧見込み等に関する情報の提供が求められており、これらの要望に適宜対応していくと共に、特定の被害想定に過度に捉われず、柔軟に運用できるようにすることも重要である（被害想定への考え方は内閣府ガイドライン解説書【解説19】に記載）。

2. 展開方法

（1）人材育成・人材活用

- a. 継続的な取組を行なうためには企業内部の人材を育成することが必要であり、多くの人材を効率的に育成するために、各種ガイドラインその他関連文書や策定事例の提供など、基本的なノウハウ・スキルに関する情報の整備・提供が重要である。
- b. 事業継続への取組は、企業間の取引関係やCSR活動の中で取り入れられることが重要である。このため、大企業等のBCP策定担当者等が関連する地元中小企業を含めたサプライチェーンや外部委託先事業者等への指導を実施すること

が望ましい。

- c. BCP策定を指導・助言する人材としては、中小企業診断士や公認会計士など企業の経営と一定の接点を持つ専門人材の育成・活用（例えば試験のカリキュラムにBCMを導入するなど）が考えられる。また、BCPの策定や運用に関する専門人材と業種における実務経験者とが協働の取組を行うことが望ましい。

（２）各地域での展開

- a. 災害時に重要な役割を担う主体における対応力の向上を図るため、各地域の指定地方公共機関はもとより主要な企業や地方公共団体等が参加する取組みについて、英国の事例（フォーラムなど）等も参考にしつつ、国内における展開を更に促進していくことが重要である。
- b. 先進的な取組を行う地方公共団体が設置している相談窓口の運営状況を踏まえつつ、地方公共団体の防災部局・商工部局および事業者等の連携のあり方について検討のうえ、重点的に取組む地域乃至はモデル地域を選定するなど、他の地域への横展開の可能性を視野に入れることが重要である。

（３）業種別展開

- ・業種毎の特性を踏まえたガイドラインの策定・運用により、BCP策定を促していく方法が有効と考えられることから、各業種における自主的な取組みによる普及・啓発活動が重要である。

3. 普及・啓発

(1) 経営層への普及・啓発

- a. BCP構築に関する経営者のインセンティブ向上を図るために、BCPを策定・運用する事業者の事業継続への取組が市場の中で高く評価されることが重要と考えられることから、例えば他の分野における企業評価の方策等を把握・分析することが望ましい。
- b. 指定公共機関・指定地方公共機関など、災害時に重要な役割を担う事業者等の経営層に対し、より一層の普及・啓発を行うことによりBCP策定率の向上およびBCPの内容の充実を図る効果が見込まれると考えられる。また、それらの事業者等を通じ、取引関係にある地元中小企業を含めた事業者等の取組みへと発展することが期待される。

(2) 普及・啓発全般

- a. 地震防災戦略の目標値である「BCP策定率を大企業でほぼ全て、中堅企業において過半とする」を再認識し、大企業・中堅企業に対する普及・啓発活動を実施することが重要である。
- b. 大企業・中堅企業とともにサプライチェーンを構成する中小企業については、取引先からの支援・協力によりBCP策定が進められることが期待される。
- c. BCPの認知度の向上には、業種毎の特性を踏まえたPRが有効と考えられるため、業種に係る広報誌等を通じた普及・啓発活動の展開が重要と考えられる。