

事業継続計画策定促進方策に関する

平成21年度の整理状況について

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 21 年 11 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、「平成 21 年度内閣府調査」という。）によれば、BCP の策定率は、大企業で約 3 割、中堅企業で約 1 割という状況である。

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

平成 19 年度内閣府調査では、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、これまで両者についての検討を進めた。また、平成 21 年度内閣府調査にもほぼ同様の傾向が見られた。

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、「スキル・ノウハウ」及び「経営者の意識」の双方に関して、BCP 策定促進に関する具体的方策に係る課題を整理したものである。

Ⅲ. 検討の基本的視点

1. 検討の背景

平成 21 年度と平成 19 年度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」を比較した場合、BCP を「策定済み」と回答した企業の割合は着実に増加をしており（平成 19 年度：11.5%、平成 21 年度：15.0%）、BCP を「策定済み」とした企業だけではなく、「策定中」とした企業まで含めて考慮すると、大企業では 6 割弱、中堅企業では 3 割弱であり、大企業については相当策定が進んでいるものと考えられる。一方、中堅企業については、さらなる普及が望まれる。このように、BCP の策定は普及の初期段階から進行段階に入ったと考えられる。

したがって、BCP を「拡げる」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、「続けさせる」「劣化させない」ということ

を含めて「深める」という観点から、BCPの取組状況を経営者が正しく認識し、継続的な維持・改善を行うため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組の要である「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。また、平成21年には同ガイドラインの第二版を策定し、新たに認識されたビジネスリスクへの対応等について整備を行った。

3. 事業者における取組状況

平成21年度内閣府調査での事業者における取組状況の概要は上述のとおりであるが、BCPの策定状況、BCPの策定・未策定理由などを仔細にみると、以下のような状況である。

(1) 地域別・企業規模区分別のBCPの策定状況（平成21年度と平成19年度の比較）

- ・地震防災戦略の範囲に所在している大企業及び中堅企業

BCPを「策定済み」と回答した企業は以下のとおり。

【大企業】

- ・東海地震に係る地域：20%から31%に増加
- ・東南海・南海地震地域に係る地域：19%から28%に増加
- ・首都直下地震に係る地域：22%から37%に増加

【中堅企業】

- ・東海地震に係る地域：13%から19%に増加
- ・東南海・南海地震に係る地域：8%から20%に増加
- ・首都直下地震に係る地域：18%から14%に減少

BCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は以下のとおり。

【大企業】

- ・ 東海地震に係る地域：40%から70%に増加
- ・ 東南海・南海地震地域に係る地域：33%から63%に増加
- ・ 首都直下地震に係る地域：43%から74%に増加

【中堅企業】

- ・ 東海地震に係る地域：17%から40%に増加
- ・ 東南海・南海地震に係る地域：12%から36%に増加
- ・ 首都直下地震に係る地域：23%から37%に増加

(2) 地震に関するBCPの策定状況

- ・ 地震防災戦略の範囲に所在している大企業及び中堅企業
BCPを「策定済み」と回答した企業は以下のとおり。

【大企業】

- ・ 東海地震に係る地域：31%
- ・ 東南海・南海地震地域に係る地域：27%
- ・ 首都直下地震に係る地域：34%

【中堅企業】

- ・ 東海地震に係る地域：18%
- ・ 東南海・南海地震に係る地域：16%
- ・ 首都直下地震に係る地域：20%

BCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は以下のとおり。

【大企業】

- ・ 東海地震に係る地域：62%
- ・ 東南海・南海地震に係る地域：53%
- ・ 首都直下地震に係る地域：64%

【中堅企業】

- ・ 東海地震に係る地域：37%
- ・ 東南海・南海地震に係る地域：30%
- ・ 首都直下地震に係る地域：34%

これらのことから、地震に関するBCPに関して、「策定済み」及び「策定中」で見ると、地震防災戦略において定めている目標まで、ほぼ半ばにきていると考えられる。

(参考)

地震防災戦略においては、「東海地震」(平成17年3月策定)、「東南海・南海地震」(平成17年3月策定)、「首都直下地震」(平成18年4月策定)及び「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震」(平成20年12月策定)において、策定から10年後の年度末の目標として、「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」と定められている。

(3) 防災・事業継続の取組の公表状況(平成21年度と平成19年度の比較)

防災・事業継続の取組の公表状況については、「公表している」の値は上場企業で増加し(16%から22%に増加)、非上場企業でほぼ同じである(4%)。

(参考)

各地震防災戦略においては、策定から10年後の年度末の目標として、「防災に関する取組を評価・公表している企業(上場企業)の割合が5割程度となることを目指す」と定められている。

(4) 地震に関するBCPと新型インフルエンザに関するBCPの策定率

・BCPを「策定済み」または「策定中」と回答した大企業及び中堅企業

地震に関するBCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は、大企業で87%、中堅企業で70%である。

新型インフルエンザに関するBCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は、大企業で90%、中堅企業で91%である(今年度は新型インフルエンザの流行があったため、新型インフルエンザに関するBCPの策定が進んだものと推測される。)

また、地震に関するBCPを「策定済み」と回答した企業のうち、新型インフルエンザに関するBCPを「策定済み」または「策定中」と回答した企業は、大企業で93%、中堅企業で92%となっており、地震に関するBCPを「策定済み」の企業は、新型インフルエンザに関するBCPに対しても高い割合で取り組んでいることが見受けられる。

(5) 業種別のBCPの策定率(平成21年度と平成19年度の比較)

「策定済み」及び「策定中」の合計の値は多くの業種で増加している。

建設業及び金融・保険業においては、BCPを「策定済み」及び「策定中」の合計の値が減少している(建設業:18%から15%に減少。金融・保険業:48%から45%に減少)。なお、大企業については、どちらの業種においても増加して

いる（建設業：40%から71%に増加。金融・保険業：71%から88%に増加）。

建設業では認定制度や入札の総合評価の要素とする取組が進んでいること、及び業界団体の新たなガイドラインが策定されていることなど、また金融・保険業では監督官庁などのBCP策定の取組促進が進んでいることなどから、企業におけるBCPの理解が深まったことにより既存のBCPの見直しを行っている企業が多いのではないかと考えられ、平成19年度の調査で「策定済み」と回答していた企業の中で、平成21年度の調査では「策定中」または「策定予定あり」と回答した企業があるものと推測される。

なお、BCPの策定理由は、建設業では、「業界団体の要請から」（32%）と「国や自治体、業界団体のガイドライン等を見て」（30%）が比較的高い値となっている。また、「国内の取引先の要請から」については、平成19年度調査から値が増加している（5%から24%に増加）。金融・保険業では、「業界団体の要請から」（46%）と「国や自治体、業界団体のガイドライン等を見て」（33%）が比較的高い値となっている。

（6）BCPの検討に含めた範囲

・BCPを「策定済み」または「策定中」と回答した大企業及び中堅企業

BCPの策定にあたって検討に含めた範囲では、「顧客」、「仕入先」、「外部委託業者」と回答している企業が多い（大企業で74%、61%、55%、中堅企業で69%、50%、49%）。

自社のみならず経営に直接的に大きな影響を与えられとされる取引先などを含めてBCPを検討していると推測されるが、そこまで大きな影響はないと考えていると推測される関係者である「保守業者」「ビル管理会社」を含めている割合は相対的に低くなっている（大企業で37%、30%、中堅企業で21%、26%）。

災害時にはこれらの関係者との連携も重要であるが、顧客や取引先などに比べて検討の優先度が低くなっていると考えられる。

（7）BCPの策定理由

・BCPを「策定済み」・「策定中」・「策定予定あり」と回答した大企業及び中堅企業

「リスクマネジメントの一環として」が大企業で83%、中堅企業で74%であり、双方において第1位となっている。

リスクマネジメントは企業が自らのために行うものであることを鑑みると、BCPの取組も企業が自主的に行うものである、という認識が高まってきている

と考えられる。

なお、平成19年度に第1位であった「企業の社会的責任、情報提供の観点から」も大企業61%、中堅企業49%で第2位である。

(8) BCPの未策定理由（平成21年度と平成19年度の比較）

・BCPを「策定予定なし」と回答した大企業及び中堅企業

BCP未策定理由では、大企業、中堅企業ともに「法令・規制等の要請がない」が増加している（大企業：26%から43%に増加。中堅企業：24%から36%に増加）。また、大企業において「策定の効果が期待できない」が増加しており、「策定する人手を確保できない」が減少している。

このように、BCPの策定予定がない企業の中では、BCP策定の必要性が不明確だと考えている企業の割合が増加している。企業を取り巻く不況対応、内部統制、環境対応などが優先された可能性も考えられる。

なお、大企業、中堅企業ともに「策定に必要なスキル・ノウハウがない」は、平成19年度と同様の高い水準である。

4. 検討の基本的な視点

企業が、BCP策定に係わる専門的・実践的なスキル・ノウハウを獲得し、BCP策定を円滑に進めるためには、こうしたスキル・ノウハウに係る情報を知り、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。また、災害等のビジネスリスクが顕在化した際の企業経営への影響並びに自社の事業中断による地域社会への影響を経営者が正しく認識し、適切にリスクへの対応を行うことが求められる。

さらに、上記のとおり、「拡げる」という普及の観点はもとより、「続けさせる」「劣化させない」ということを含めて「深める」という継続的な維持・改善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。

- 経営者の意識を高めるとともに担当者が必要なスキル・ノウハウを獲得するためにどのような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見直しを実施し、平成21年11月に事業継続ガイドライン第二版へ改定した。本改定では具体的に以下の点について修正を行った。

- ・他のガイドラインとの相関関係の明示
- ・企業の規模や業種・業態を問わず一般的に適用可能であることの明示
- ・事業継続の取組みが有効なビジネスリスクを対象としていることの明示
- ・発展・定着につながる点検・是正処置の重視
- ・目標復旧時間と不可分な目標復旧レベルが存在していることの明示

- 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、事業継続戦略の考え方、教育・訓練・点検・監査等の継続的な取組の重要性など）

（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、事業継続戦略の考え方、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

いて検討を行っている。また、本年度は一部業種についてサンプルとして事例情報の収集を実施した。

(3) サプライチェーン等における連携促進のための情報提供

災害時に企業サプライチェーンを維持して、地域経済活動の継続を図るために、企業が自社のBCPの取組状況を正しく把握するとともに、自社BCPの実効性の向上には、事業継続に必要な取引先との情報交換や取引先へのBCP策定に関する基礎的な支援を行うことが重要であると考えられることから、そのような取引先との関係構築を促すために有用なチェックリストの作成を検討する。

【BCP定着・発展のための情報提供】

(4) 事業継続に係る総合的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われていない状況が伺える。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・発展を促すとともにBCPを策定中または策定予定の企業に理解を深めてもらうために、各社での訓練実施を促すとともに、公的機関や中小企業を含めた地域における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】

(5) 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（被害想定のお考え方は内閣府ガイドライン解説書【解説19】に記載）。

【経営者の意識向上のための情報提供】

(6) 経営者向け普及啓発文書の提供

経営者に向けて、BCP策定・運用の必要性を分かりやすく理解してもらうた

めに経営戦略としてのBCP検討の必要性、策定による効果、経営者の関与の必要性等の部分を中心に普及啓発用のパンフレット等を作成することが有効と考えられ、そのような情報提供の方策を検討する。

(7) BCPと企業価値の関係についての研究促進

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・分析するとともに、BCP等に取り組む企業の価値がどのように変化するか等について、引き続き研究が進められることが望ましい。

(8) 効果的なリスク対策手法の促進

リスクマネジメント対策においては、リスクを細分化しリスク毎に個別の対策を行おうとした場合、企業の負担が大きくなるが、リスクをいくつかのパターンに分類し、それぞれについて取り組むことにより、効果的にリスク対応力を向上させることが可能となる。このように、費用対効果が高く、経営者が取り組みやすい対策方法を促していくことが重要である。

2. 展開方法

(1) 人材育成・人材活用

- a. BCPの策定及び策定されたBCPの実効性を適切に評価し改善するための継続的な取組を行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・チェックリストの提供など、基本的なスキル・ノウハウ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企業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）等も参考にするとともに、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や、補助制度の運営状況を踏まえつつ、地方公共団体の防災部局・商工部局及び事業者等の連携のあり方について検討のうえ、例えば、重点的に取組む地域乃至はモデル地域の選定等による有効活用事例の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。
- c. 金融分野においては、企業がその事業継続の取組をもとに、融資等を受ける仕組みが行われてきているところである。今後は各企業の業種の特徴を踏まえ、BCPを策定する必要性の高い業種に対しては、融資等における評価に際してもBCPの要素を含めることにより、災害に強い安定的な企業経営を促すことが期待される。またこれらの取組みを通し、金融機関自らの経営の安定化も図れるものと考えられる。

(3) 業種に着目した展開

- a. 業種毎の特性を踏まえたガイドラインの策定・運用、状況の変化に応じたガイドラインの改定、同業種の企業での勉強会等の継続的な開催により、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。
- 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策定率の向上及びBCPの内容の充実を図る効果が見込まれると考えられる。その方策として、指定公共機関・指定地方公共機関のBCPに関する取組み状況について把握し公表を行うことも考えられる。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。
- c. 建設業については、関東地方整備局の入札時の総合評価において、BCPの要素を加点項目に含める取組が着手されているところであるが、このような取組を災害時に公的機関の業務に大きな影響を与える業種（建設業、情報システム業等）についても、入札における総合評価の要素として展開していくことが有効である。

d.BCPの認知度を向上させその策定を促進させるためには、業種毎の特性を踏まえた普及施策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。