

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・業務継続ワーキンググループ（第4回会合）

議 事 次 第

日 時：平成17年3月17日（木）
14：00～16：30

場 所：虎ノ門パストラル「ミモザ」

1．開 会

2．議 事

- （1）企業オブザーバー等からのプレゼンテーション（前回からの続き）
- （2）業務継続ガイドライン（叩き台）の検討
- （3）企業の防災力評価についての検討

3．質疑応答・意見交換

（配布資料）

資料1：業務継続ガイドライン（叩き台）<非公表>

わが国企業の減災と災害対応の向上のために

資料2：企業の防災力評価について（資料）<非公表>

資料3：三菱重工業（株）発表資料

資料4：（株）ワンビシアーカイブズ発表資料

平成 17 年 3 月 17 日

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・業務継続ワーキンググループ（第 4 回会合）
出席者名簿

敬称略・五十音順

座長 大林 厚臣 慶應義塾大学 助教授
加賀谷哲之 一橋大学大学院 助教授
田中 誠 公認会計士
中谷 幸俊 アクセンチュア株式会社 ディレクター
野田健太郎 日本政策投資銀行 政策企画部課長
細坪 信二 特定非営利活動法人危機管理対策機構 事務局長
水口 雅晴 東京駅・有楽町駅周辺地区帰宅困難者対策地域協力会
事務局長

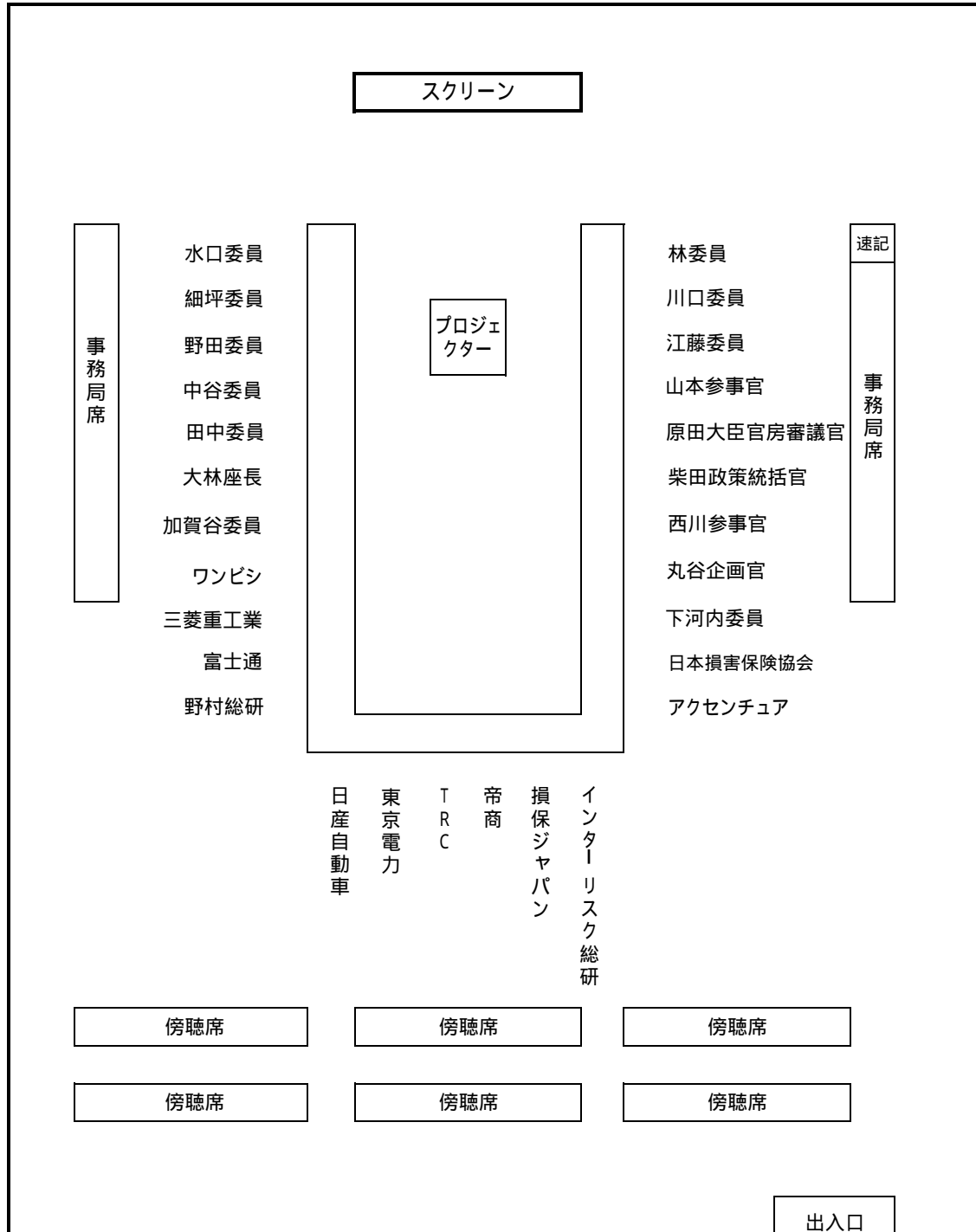
行政側

柴田 高博 内閣府政策統括官（防災担当）
原田 正司 内閣府大臣官房審議官（防災担当）
山本 徳治 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官（総括担当）
西川 智 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官
（災害予防・広報・国際防災推進担当）
丸谷 浩明 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官
（予防担当）付企画官
江藤 学 経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット
工業標準調査室長
川口 修司 経済産業省商務情報政策局情報経済課
情報セキュリティ政策室 課長補佐
林 揚哲 経済産業省経済産業政策局産業資金課
課長補佐
下河内 司 総務省消防庁防災課長

平成17年3月17日

於: 虎ノ門パストラル 新館5階 ミモザ

企業評価・業務継続ワーキンググループ(第4回会合)配席表



当社の危機管理とBCP

平成17年3月17日



当社の概要



従業員数: 約34千人

取扱製品: 約700種類

11の部門(事業本部・
事業部)で事業を展開

本社

支社・営業所: 9

研究所: 6

事業所等: 15

(ブルー及びグリーンの印)

(主な生産拠点を左記地図に記載)

BCPという新しい考え方

どのように適応し、従来からの取組みにどう反映させていけばよいのか？



(出所:内閣府「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」)

リスクマネジメントとBCP

リスクマネジメントとBCP(リスクアセスメントとBIA)

いずれもリスクが発生した場合の“被害のミニマム化”という考え方は同じ。

従って、対象リスクとしては重複するものもある。

ところが両者は視点が異なる。

両者の混同を防ぎ、頭の整理をすることからスタート！

リスクマネジメントとBCP

リスクマネジメント

リスク発生の頻度とその被害の大きさという確率論から重点リスクを絞り込み、そのリスクを発生させない取組み・教育を講じることにより“被害のミニマム化”を図る。

BCP

リスクが発生した場合にコア事業復旧までの時間を短縮することにより“被害のミニマム化”（生産活動が行えないことによる損害を防ぐ）を図る。

時間軸という視点で対策を講じることが重要なポイント！

BCPとリスクマネジメントとのリスクに対する視点の違い (例:地震リスクに対する取組み)

地震リスクに対する取組み内容	BCP (BIA)	リスクマネジメント (リスクアセスメント)
【事務所等の耐震化工事】	従業員等の安全確保及び事業継続の基盤となる事務所等の確保のために実施は不可欠	事務所等自体の資産の損害、更には事務所等の中にある資産の損壊による被害を防ぐ。
【安否確認システム導入】	従業員及びその家族の安否確認が短時間に行われることにより被災者から復旧要員要員へ。	関連性なし
【地震保険の付保】	直接的には関連性なし	直接的な被害を防止することは不可能。 <u>保険という別形式に転嫁し、損害の低減を図る。</u>

新たな視点によるリスクのスクリーニング

再度BCP (BIA) という視点でスクリーニング

(対象リスク)

- ・リスクアセスメントで扱ってきたリスク
- ・それ以外のリスク (再チェックで浮き彫りとなったもの)



当社にとってのリスクが改めて洗い出される



リスクの優先度・緊急度を整理し、対応策を実施

検証結果と現在の取組み状況

STEP (最重要課題) (想定リスク = 大地震)

- ・各拠点の耐震化工事
- ・安否確認システムの全社導入 (被災者から復旧要員へ)
- ・情報システムのバックアップ

STEP

- ・備蓄品の拡充 (食料品・水・簡易トイレ / 帰宅困難者分含む)
- ・非常用通信設備の拡充 (衛星電話の全拠点完備・アマチュア無線)
- ・サプライヤーの確保 (サプライヤーにもBCPを要求していく方向)



阪神・淡路大震災での被災経験 (神戸造船所) も踏まえ、現在も対策内容について精査中。今後も引き続き検証を継続し、時間軸の観点で優先度を見極め、対策を実施していく予定。

検証結果と現在の取組み状況

STEP (最重要課題) (想定リスク = テロ行為)

当社では「大地震」と同等レベルのリスクとの認識で対策内容の優先度を時間軸の観点から検討し、実施していく予定。

[背景]

- ・昭和49年の本社ビル爆破の経験
(死者:8名、重軽傷者:約370名)
- ・当社特有の事情(業態・取扱い製品)

防災管理及びセキュリティ管理

【従来から取組み】

(実は従来からリスクマネジメントにもBCPにも取り組んでいる。)

防災管理及びセキュリティ管理

当社特有の業態・取扱い製品の性質上、継続的且つ効果的な対応策を各拠点毎に適宜講じてきている。

(例:防災体制の確立、備蓄品・防災備品完備 / 入退館・入退室管理等々)

H15年4月新本社ビル建設(品川)

- ・最新の防災設備(制振装置等)
 - ・最新のセキュリティ設備(ICカード、セキュリティゲート等)
- 「従業員にとって安全で安心して働ける職場環境」の象徴

危機管理の拡充・強化



BCPという視点が加わることで、危機管理は各視点での個別対応に留まらず、社全体の対応(バックアップ)となることにより更なる拡充・強化を図ることが可能となる。

リスクマネジメント及びBCP対策に係る提言

決して0からのスタートではない!

- ・BCPという新しい概念はこれまでのリスクマネジメントの取り組みを決して否定するものではない。リスクを捉える視点が変わるだけ。
- ・リスクとしては重複する面も多く、対策も結果的には終了しているものも多分にある。(プラスの取り組みとの意識が必要)

リスクマネジメントとBCPの両立

- ・企業にとっては**いずれも重要であり、欠かすことのできない**考え方。
- ・両立して取り組み、企業の社会的責任(CSR)を果たしていく。
- ・結果として**企業価値の向上**にも繋がることをトップが充分認識することで積極的且つ効果的な投資が行われ、対策も拡充されていく。

Thank you for your attention.



弊社BCP取り組みの現状
= 業務継続・企業評価WG =

2005.3.17

(株)ワンビシアーカイブズ

1

コンテンツ

弊社ワンビシアーカイブズの場合

- ・事業の特徴
- ・災害対応・事業継続方針
- ・BCP検討の前提と対策骨子

おわりに

資料

2

弊社ワンビシアークイブズの場合

〔社員約500人; 定常顧客 約3,500社〕

1. 昨年トップの明確な指示の下、**全社レベルでBCP策定に取組む。**

スリム：スピード：ストラテジー & スマイル

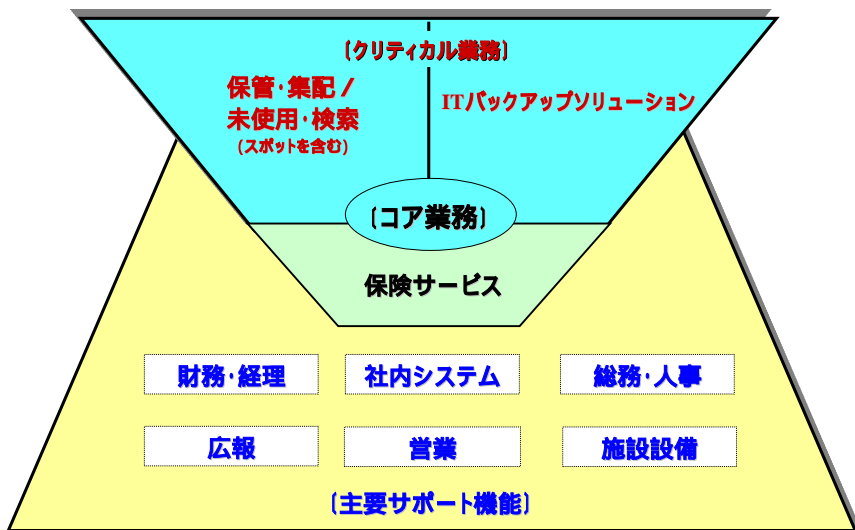
- ・準備～PJ設置(1人月/3ヶ月)、BCP(案)策定(2.5人月/3ヶ月)
- ・PJの実行メンバー体制：社員3名、OB2名/自主作成
- ・検討ステップ：現場調査の上で評価/分析にあたり、当社のBCP戦略方針に沿って要件定義(BIAを簡略化)。

2. 取組みの背景と策定上の考慮点

- ・新経営体制での企業改革の一貫 内部統制/コンプライアンス対策と併行
- ・現場を含む危機感 東京直下型地震; 東南海地震; テロ警戒レベル等
- ・先行的顧客からの要求レベル対応 外資系・金融・公共機関等
- ・既存の規程、基準等の統合整備 危機管理規程; 災害時対応計画; DRP等
- ・Pマーク及び環境ISO改訂、ISMS認証取得PJと連携・整合

3

コア業務・主要サポート機能



4

. 事業の特徴

1. **顧客の重要な情報記録をお預かりしている。**
保管情報(特にオリジナル・原本のみ)の重要情報を守る。
契約上、地震や戦争など免責条項はあるが善管注意義務上、また使命として
2. **顧客の業務活動に直結するサービスを提供している。**
バックオフィス業務や検索系 papion など機能停止は許されない。
3. **基幹 / 社内系のバックアップデータをお預かりしている。**
保管データを守る。顧客データセンターと同時被災を避ける。
被災顧客の緊急集配要請に最善を尽くして応える。
顧客との事前の対策手順の確定、及び地公体・警察の事前認可が必要
余震や二次災害を恐れて、非常時持ち出し文書等の緊急引取り要請もある。
(阪神・淡路大震災時の対応)

災害時通行許可証

5

. 災害対応・事業継続方針

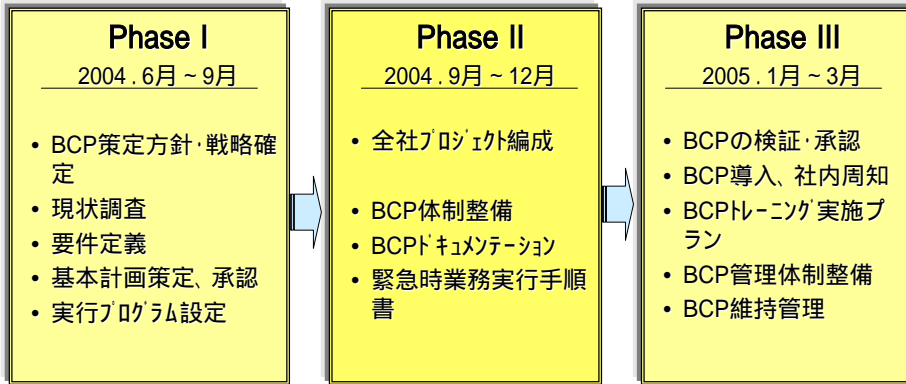
1. **災害予防**：お預かりしている情報記録を安全に守る為に。
 - ・センター立地 被災想定 / 歴史地震; 活断層・液状化; 強固な地盤、周辺環境、アクセス
 - ・施設設備の耐災害・防火対策 保管棟から電源・熱源設備等隔離、延焼防止
JQA認定、ISMS認定、EQE国際ナショナル 設備冗長性・燃料補給ルート確保、井戸等
 - ・要員 / 連絡体制 センター運営に係わるSK・TR・IT・設備・管理系要員等は近辺在住
 - ・防災・防犯体制 自衛消防隊、訓練教育、警察・消防連携
2. **拠点分散と緊急時対応**：バックアップデータを守り復旧継続対応。
 - ・東西センター体制 金融、公共機関、外資系顧客など東西(二重)分散保管
 - ・関東複数センター 保管センター; SSC 関西の複数センター化(計画中)
 - 【集配・輸送体制】 定常・スポット集配; 緊急集配; 災害時対応スタンバイ体制
 - ・顧客側 / 都心(デポ)と各保管センター連携 **デポ / センター間距離は約70km**
3. **BCP策定による業務継続・復旧体制の見直し** P → DCA

被災現場での心得

6

BCP策定ステップ概要

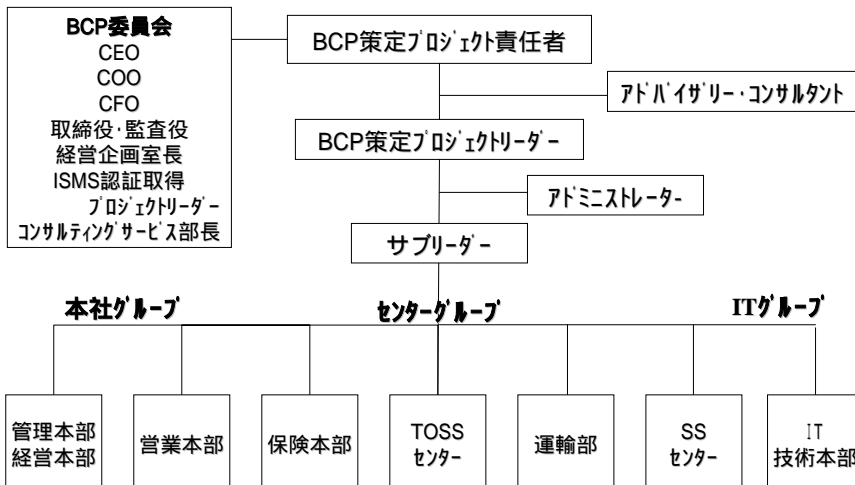
策定ステップをPhase からPhase の3つのステップに分けて実行



7

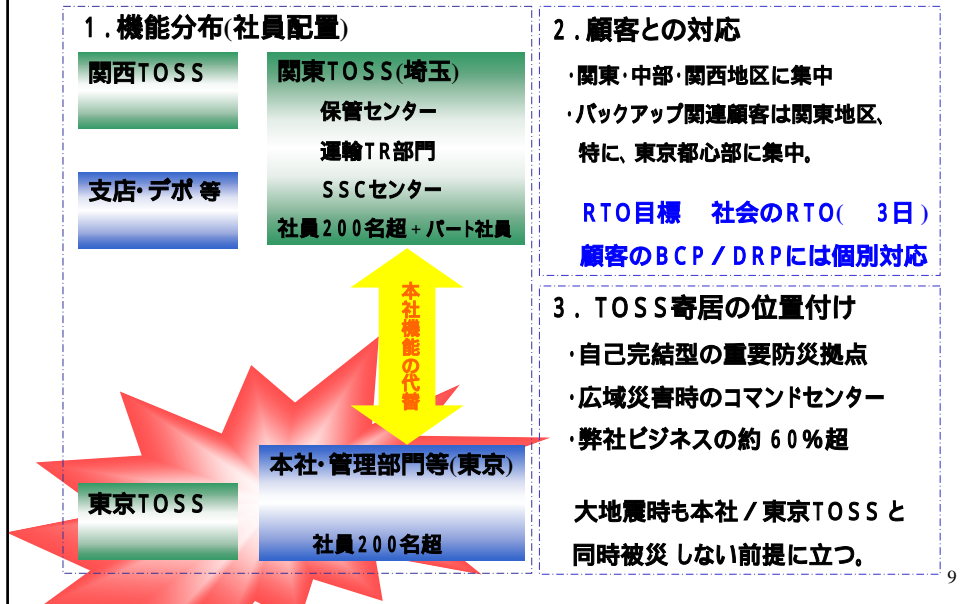
プロジェクト推進体制

プロジェクト(Phase II&III)推進体制については、別途最適メンバーを選任してBCP策定チームを再編



8

BCP検討の前提と対策骨子

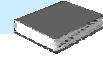


調査事項 (Phase I)

主要部門の責任者等にヒアリングを通じて必要事項について確認、リスト作成などを依頼する

- ・ 部門・部署ごとに確認すべき事項
 - 主要業務、優先順位(緊急性)、RTO
 - 業務フロー
 - 必須資源(Critical Recovery/Continuity Resources)
 - 必須サポート機能
 - 必須要員
 - 部門業務機能の脆弱性(Weak Point)、リスク評価
 - 現行非常時対応計画・手順、体制、代替処理機能
 - 関連規定、運用指針、
 - 問題点、改善要求事項
 - その他

WA BCP 基本計画書



- ・ B C P 策定のゴールと主要目的
- ・ B C P 策定基本方針
- ・ 主な前提条件（スコープ）
- ・ B C P の概要
- ・ 今後の推進事項

資 料

資料 1：要件定義書

資料 2：B C P 策定に関する現状調査レポート

資料 3：B C P 策定・体制整備プログラム一覧

11

被災想定ケース

緊急事態

ケース	事業所	災害	被災想定
1	関東TOSSセンター・寄居	単独/局地	電力・通信インフラ破壊、 早期復旧見込みなし
2	関東TOSSセンター・小川	単独/局地	電力・通信インフラ破壊、 早期復旧見込みなし
3	本社 東京TOSSセンター・品川	広域	東京湾北部地震、ビル、インフラ破壊 早期復旧見込みなし
4	本社	単独/局地	本社ビル全面使用停止、 早期復旧見込みなし
5	東京TOSSセンター・品川 関東TOSSセンター・飯能 関西TOSSセンター・八日市	単独/局地	電力・通信インフラ破壊、 早期復旧見込みなし

12

BCP対策骨子

緊急時

緊急連絡・通報、被害情報確認・報告等の初期行動 (6時間以内)
BCP体制切替判断、発動、宣言 (9時間以内)
被災時コントロール体制移行、コマンドセンター設置 (12時間以内)
バックアップシステム稼動 (24時間以内)
機能・業務別リカバリーチームによる復旧継続体制
トップダウンによる迅速・的確なリカバリー活動
顧客対応優先・重視(的確な情報提供など)
被災情報一元管理(社外情報漏洩防止)

クリティカル業務
のRTO 24h!



平常時

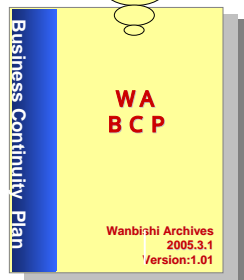
BCP記載データアップデート(緊急連絡リスト、組織要員リストなど)
BCPトレーニング、訓練
リカバリーリソース強化・改善・整備
BCP委員会の適時開催

13

BCPフォルダーと業務実行手順書

BCPフォルダー(全社共通)

Rule Book
Standard Procedure
Roles / Responsibilities
Operational Guideline



緊急時業務実行手順書

(機能別・業務別)

Recovery Team
Operational Procedures



14

BCP整備プログラム

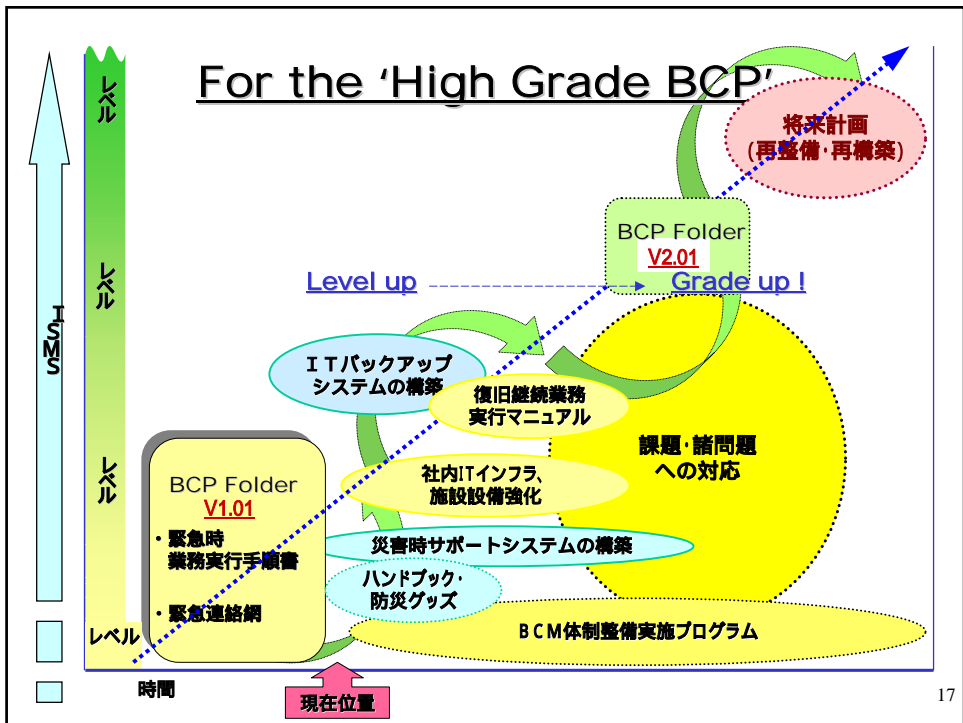
(抵抗力の強化)



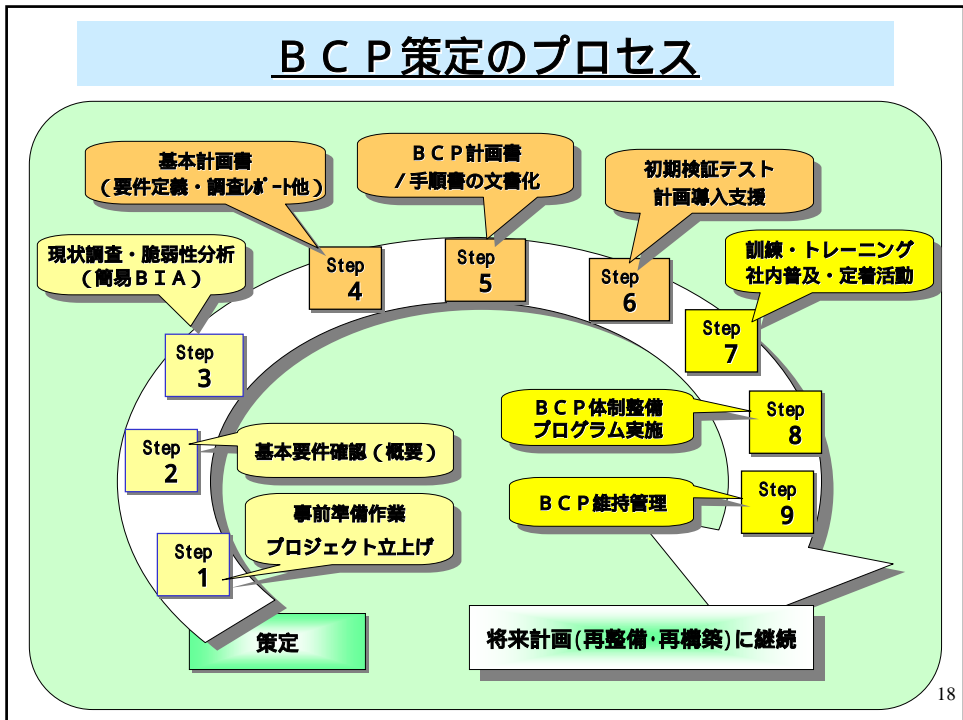
15

資料

16



17



18

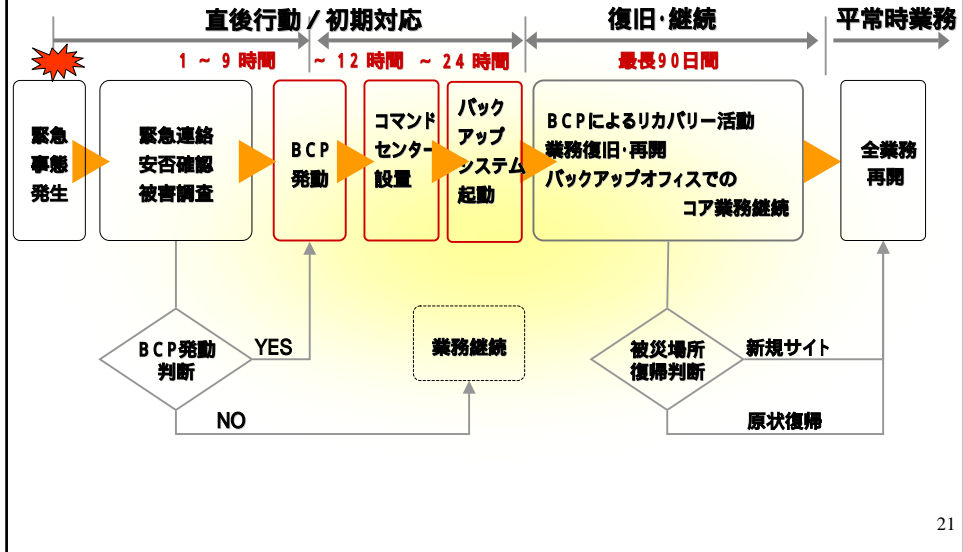
BCP現状調査「復旧対象業務」調査シート(1/5)

No.	調査項目	自己評価					コメント(資料の有無など)																																																	
		無	不完全	一部良	ほぼ良	完璧																																																		
1	部門業務																																																							
1.	主要業務																																																							
	a. 貴部門の主要業務を下枠内に記入してください。 下記枠内に記入しきれない場合は別用紙(様式自由)に記入してください。 なお、既存資料(一覧表等)があれば代用して頂いてもかまいません。																																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">主要業務</th> <th>無</th> <th>不完全</th> <th>一部良</th> <th>ほぼ良</th> <th>完璧</th> <th>コメント</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	主要業務		無	不完全	一部良	ほぼ良	完璧	コメント	1								2								3								4								5														
主要業務		無	不完全	一部良	ほぼ良	完璧	コメント																																																	
1																																																								
2																																																								
3																																																								
4																																																								
5																																																								
	注)上枠内に、主要業務毎に緊急事態対応・体制整備の現状について、あなたの評価を印で記入して下さい(以下同様)																																																							
	・お願い:上記の主要業務名称は、今後のBCP(ビジネス継続計画)にて用いますので、正確に記入してください。																																																							
2.	優先順位(緊急性)																																																							
	a. 上記の主要業務について、優先順位が決まっていますか。 優先順位が決まっている場合は、あなたの評価を右の評価欄に記入してください。																																																							
	b. また、主要業務毎に優先順位を記入ください。 なお、基準やルールが決まっていない場合は、あなたご自身の判断で記入してください。																																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">主要業務</th> <th>優先順位</th> <th colspan="3">優先順位の例示</th> <th>コメント</th> </tr> <tr> <th>分類</th> <th>ランク</th> <th>内訳</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td>分類 1</td><td>必須</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td>分類 2</td><td>重要</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td>分類 3</td><td>必要</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td>分類 4</td><td>一般</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td>分類 5</td><td>上記以外</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	主要業務		優先順位	優先順位の例示			コメント	分類	ランク	内訳					1			分類 1	必須			2			分類 2	重要			3			分類 3	必要			4			分類 4	一般			5			分類 5	上記以外								
主要業務		優先順位	優先順位の例示			コメント																																																		
分類	ランク	内訳																																																						
1			分類 1	必須																																																				
2			分類 2	重要																																																				
3			分類 3	必要																																																				
4			分類 4	一般																																																				
5			分類 5	上記以外																																																				
3.	RTO(復旧目標時間)																																																							
	a. 認知されたRTO(復旧までに許される時間)時間がありますか。 その認知RTO時間について、あなたの評価を右の評価欄に記入してください。																																																							
	注)RTO(復旧目標時間)とは、被災後、対象業務が復旧・再開するまでの目標時間のこと。																																																							

代替処理機能検討表

機能名	実施状況	備考	代替手段	備考
機能停止した場合の被害の軽重を分けて(軽い場合は可)		巨大な被害		
<small>「代替手段」欄の記入に際しては「何らかの代替手段」を必ず記載してください。</small>				
高	あり			
	なし			
	必要経費			
中	あり			
	なし			
	必要経費			
低	あり			
	なし			
	必要経費			
備考(その他)				
実施/担当者				
承認者				

BCP態勢標準フロー



BCPフォルダー（全社共通）



災害時サポートシステム

サポートセンター

Support System for Disaster Recovery



- 社長メッセージ
- バーチャル災对本部 / コマンドセンター
- 緊急通報 / 安否確認
- 情報共有 / 情報交換
- BCPドキュメント検索・閲覧



BCP Orientation & Training

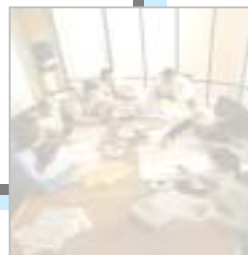
役職員・社員対象のオリエンテーション

コマンドセンター要員対象トレーニング
・デスクトップ(机上)トレーニング

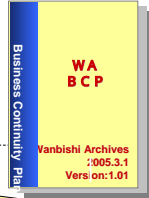
緊急連絡網の実証テスト
・電話連絡ルート・時間の確認

ITチームのバックアップテスト

各リカバリーチームの訓練



Key Success Factor (KSF)



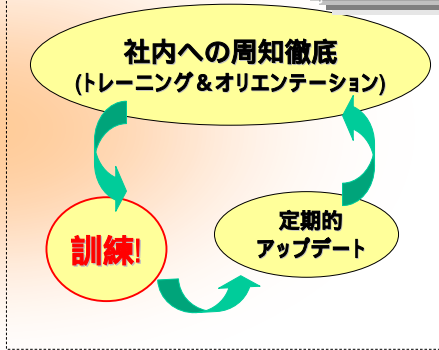
PDCA!

**トップマネジメントの
全面支援 & 率先垂範**

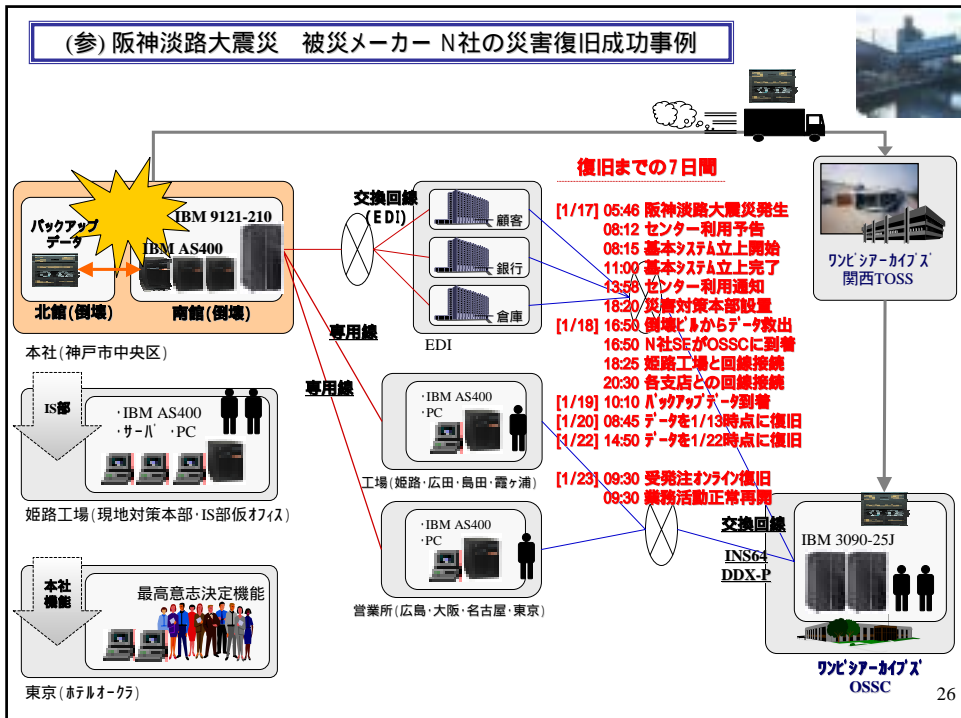
**トレーニング &
オリエンテーション**

**BCPマネジメント体制
(BCPマシ' マシ'体制維持)**

**事業部門長の協力体制
(緊急時業務実行手順書)**



(参) 阪神淡路大震災 被災メーカー N社の災害復旧成功事例



BC / DR対策 に関する弊社の取組み

情報の災害対策 / 機密保護 / 運用管理 / スペース活用

1966 創業 情報保管管理サービス

文書、MF ~ コンピュータデータの保管

業務受託 / BPOサービスへ

- 電算機システム安全対策基準(通) 策定WG参画
~ システム監査基準(通)

「共同バックアップセンター研究会」

1985 コンピュータバックアップサービス

「衛星利用バックアップデータ伝送実験」

- (郵) STAFF計画、電気通信システム安全・信頼性(委) 参画

被災顧客のバックアップリカバリ対応

☀ 世田谷ケーブル火災

☀ 阪神・淡路大震災

☀ NY爆弾テロ

1996 オンラインバックアップサービス

電子化サービス

- コンティンジェンシープラン策定のための手引き
及び 対策要綱(FISC)策定WG参画

情報機密抹消処理サービス

2000

Y2K スタンバイ体制

バックアップオフィスサービス

☀ 2000年問題

☀ NY同時多発テロ

現在、内部統制 / BCP強化と顧客サービス態勢整備中

☀ 新潟中越地震、TSUNAMI



本資料の取扱いに関しましては、当WG
ご関係者限りとさせていただきます。

ありがとうございました。