

電機・電子・情報通信産業 BCP策定・BCM導入のポイント ～取り組み事例と課題～

2008年1月15日

(社)電子情報技術産業協会
情報通信ネットワーク産業協会

はじめに

■ 何故/何の為にBCP・BCMの導入が必要なのか

本来、企業がBCP(事業継続計画)を策定し、BCM(事業継続マネジメント)を導入することは、企業の防災力を高め、企業の競争力強化に資するものであるが、さらに近年では、企業のコンプライアンスやCSR等の社会的要求や信頼性確保といった面からも導入の要請が高まってきている。(BCP/BCMの説明については、付録「BCとは(基礎情報)」を参照)

特に、我々電機・電子・情報通信産業では、グローバル競争力強化を目指した生産効率の追求(サプライチェーンの高密度化、拠点の集中・集約等による冗長性の希薄化)によって、事業中断リスクが高まっていること、及びサプライチェーンのグローバル化・複雑化により、企業間相互でのBCP策定要請または取引要件化などが散見され始めていることから、BCP・BCMの導入の必要性が高まっている。

業界の会員企業には、このような事業環境の変化を真摯に受け止め、事業継続力を高め、高度信頼性社会を実現させるため、経営者の強いガバナンスとリーダーシップのもと、BCP策定・BCM導入に取り組み、推進されることを期待する。

はじめに

■ 本書の位置付け

本書は、「電機・電子・情報通信業界におけるBCP策定・BCM導入の普及」を目的として策定している。具体的には、中央防災会議「事業継続ガイドライン」の記載内容がある程度理解されていることを前提として、各社でBCP策定・BCM導入を推進していく際に参考となる、①業界の特徴からくるBCP取り組みの必要性、②先行企業の取り組み事例、③業界および政府への提言をまとめたものである。

また、建物・生産設備の被害軽減策、緊急地震速報、安否確認サービスなどの具体的対応策や、BCに関する基礎情報についても、付録として掲載してあるので参照されたい。

当業界各社のBCP策定担当者の方が、社内でBCP策定・BCM導入に取り組む際の参考にしていただければ幸いである。

目次

- 第一章 業界の特徴からくるBCP取り組みの必要性
- 第二章 各社取り組み事例
- 第三章 提言
- 付録
 - 具体対策集
 - BCとは(基礎情報)
 - 既存ガイドラインとBC推進団体について
 - 連絡先

第一章

業界の特徴からくる BCP取り組みの必要性

各界におけるBCP取り組み状況(官公庁)

業種	動向
官公庁	<ul style="list-style-type: none">■ 地域や住民の応急、復旧、復興支援及び施設の耐震化等の取り組みは行ってきたが、行政サービスを継続する観点での取り組みは着手されたばかりである。■ 平成17年3月 経済産業省が、「事業継続計画策定ガイドライン」を公表している。■ 平成17年8月 内閣府が、「事業継続ガイドライン 第一版」を公表している。■ 平成18年2月 経済産業省が、「中小企業BCP策定運用指針」を公表している。■ 平成19年3月 内閣府が、「事業継続ガイドライン 第一版 解説書」を公表している。■ 平成19年6月 内閣府が、「中央省庁業務継続ガイドライン 第一版」を公表している。■ 平成19年6月 国土交通省が、「国土交通省業務継続計画」を公表している。■ 平成20年3月 総務省が、「地方公共団体の情報システムにおけるBCP策定の手引き」を公表予定している。

各界におけるBC取り組み状況(金融、インフラ、製造)

業 種	動 向
金融・証券・生保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界基準*1等もあり、情報システムの災害対策は先行している。 ■ 店舗としての事業継続など、情報システム以外の取組みの拡充に取り組んでいる。 ■ 平成15年7月 日本銀行が、「金融機関における業務継続体制の整備について」を公表している。 ■ 平成18年9月 金融高度化セミナー「金融機関における業務継続体制の高度化に向けて」を開催している。
社会インフラ <small>電気、ガス、水道、交通、通信、報道、医療等</small>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来より防災の観点で早急な災害復旧、インフラサービス継続の対策は講じられてきており、自社の事業継続の取組みを始めている。 ■ 災害対策基本法により、指定公共機関と位置付けられているインフラ事業者は、「防災業務計画」を策定・公表している。
製 造	<ul style="list-style-type: none"> ■ サプライチェーンを広く構成しているので、国内外の取引先や顧客より事業継続を求められ、半導体業界を始め、大企業だけでなく中小企業での取組みも始まっている。

*1) FISC(財団法人 金融情報システムセンタ)による「金融機関における
 コンテンジエンシープラン策定の為の手引書 (1994年1月初版 2006年3月第三版)」

*本動向は、2007年1月現在BCAOまとめ

各界におけるBC取組み状況(物流、流通、建設)

業種	動向
物流・卸・商社	<ul style="list-style-type: none">■ 取引先から事業継続が求められている。更に、事業継続の取組みを行っていることを対外的にアピールし、他社との差別化を図る動きが出ている。
流通	<ul style="list-style-type: none">■ 災害時の被災地の早期生活再建の観点から、事業継続への認識が高まっている。■ コンビニエンスストア、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。■ 平成19年3月 日本百貨店協会が、「百貨店のためのBCPガイドライン」を公表している(業界向けのみ)。
建設	<ul style="list-style-type: none">■ 大規模災害が発生した場合、インフラ復旧工事の迅速な実施など、建設会社の事業活動そのものが、社会から大きく期待されている。■ 平成18年7月 (社)日本建設業団体連合会が「建設BCPガイドライン」を公表している。(平成18年11月に第2版を公表)

*本動向は、2007年1月現在BCAOまとめ

出典:BCAO標準テキスト(第3版)に一部加筆

日本でニーズが高まっている理由や背景

◆ 企業経営に影響を与える災害や事故の多発・切迫性

- 地震災害、台風、水害の多発
- 重要システムの重大な障害発生
- コンピュータウイルスによるシステム停止
- 感染症(パンデミック)発生リスク
- テロの脅威の増大

◆ 企業間の相互連携の進化

- サプライチェーンの複雑化・高度化
- アウトソーシングによる自社単独復旧の困難化
- 効率化のための調達先の絞込み
- 企業間取引におけるBCの要求

◆ 国内外の標準化の動き加速

- 事業継続関連の規格・ガイドライン発行
- ISO規格化の動き(ISO/PAS22399)
- 英国規格(BS25999)

◆ 企業のコンプライアンス、CSR等への社会的要求の高まり

- 地域、従業員、株主、取引先等のステークホルダーからの信頼確保の要求
- 有価証券報告書でのリスク開示

出典:BCAO標準テキスト(第3版)に一部加筆

業界の特徴からくる必要性

◆企業経営に影響を与える災害や事故の多発・切迫性

- グローバルでの大規模災害の多発により、事業拠点が被災するケースが増えてきている。地震についていえば、少なくとも国内には安全な地域はない。
- グローバル競争の激化により、生産が高度に効率化・高密度化(在庫圧縮、人員削減、製造リードタイムの圧縮、取引先の集約化等)してきており、被災により事業が中断するリスクは増している。

◆企業のコンプライアンス、CSR等への社会的要求の高まり

- ライフライン・金融システムから、社会・経済活動全般を支えている企業の製品・サービスもあるので供給責任が高い。
- 提供する製品・サービスは災害時にはインフラ復旧等の重要な担い手の活動を支えることになる。情報通信システム周りに関する防災・減災技術を保有しているケースがある。自社復旧と同時にお客様の復旧(情報通信システム等)に携わらねばならないケースもある。
- お客様の施設などに納品したシステム(稼動資産)が多く存在する。顧客との関係が長期間にわたる。発注して下さったお客様はプロジェクトの契約完了後(納品後)も、重要なお客様としてあり続ける。
- 企業に対し、近隣社会から被災時における企業施設の開放や救援物資面での地域支援に関する期待が高まっている。

業界の特徴からくる必要性

◆ 企業間の相互連携の進化

◆ 国内外の標準化の動き加速

- 製造業としての側面やサービス業としての側面がある。提供する製品・サービスは他の業界・産業の製品・サービスを支えている。
- グローバルな相互依存関係が極めて高い。自社単独では事業が成立しないケースもある。サプライチェーンの構造として取引相手が多い。世界でオンリーワンの技術・プロダクトも多く、世界シェア7割超という製品も多い。これらを背景に、製品・サービスの安定供給への要求は高く、海外からの要請も強まってきている。
- ISO規格(PAS22399)や認証規格である英国規格(BS25999-Part2)の台頭により、企業間取引においてBC規格への対応が求められるようになる可能性が高い。

取引先からの質問状の例①

某海外通信機器メーカーから寄せられた質問

- ① 事業所ごとの「リスクアセスメント」を毎年行っているか？
- ② 「ビジネス影響度分析」を毎年行っているか？
- ③ 事業を崩壊させるような危機の可能性を常に監視しているか？
- ④ 「BCP」を作成し、毎年更新しているか？
- ⑤ 90日以内に更新した重要連絡先リストを用意しているか？
- ⑥ 90日以内に更新した代替拠点への業務移転計画があるか？
- ⑦ 毎年、BCPの訓練を実施しているか？
- ⑧ 顧客及び自社の重要システムに関するITの災害復旧計画を作成し、毎年更新しているか？
- ⑨ 毎年、ITの災害復旧計画の訓練を実施しているか？
- ⑩ 毎年、サプライヤーからのBCPを入手し、支援しているか？

取引先からの質問状の例②

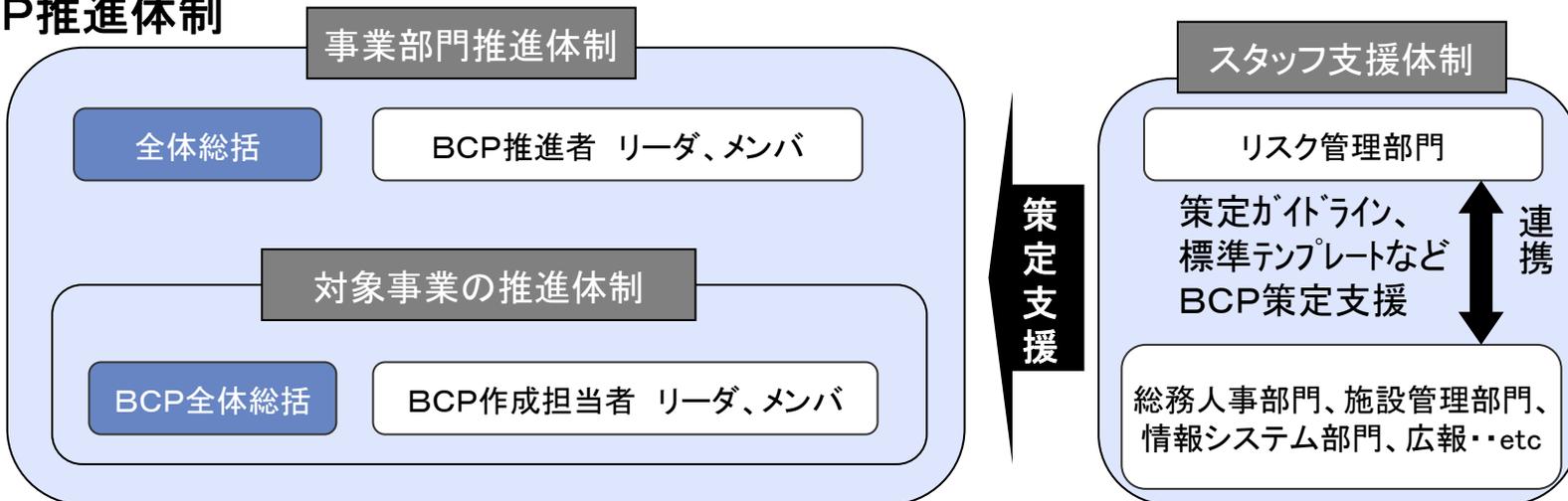
某社に寄せられた複数の企業からの質問例

- ① 主要事業所や設備が完全に無くなった場合、どの様に事業を継続するかの戦略を明確化せよ。
- ② 以下の項目について列挙せよ。
 - (a) 代替事業所群、(b) 主要事業所からの距離、
 - (c) 代替事業所での必要資源の調達方法、(d) 指揮系統、(e) 通信方法
- ③ 災害発生から重要業務の復旧までどれくらいの時間を想定しているか？
- ④ 代替事業所での業務運営はどれくらいの期間継続可能か？
- ⑤ 重要業務の復旧計画書を作成しているか？
- ⑥ 作成している場合、更新の頻度及び経営者の承認の有無を教示せよ。
- ⑦ 事業継続戦略のテスト周期はどれくらいか？
- ⑧ 最新のテスト結果の写しを見積もりに添付せよ。
- ⑨ 過去発生した操業停止内容と、それをどのように復旧したかを説明せよ。

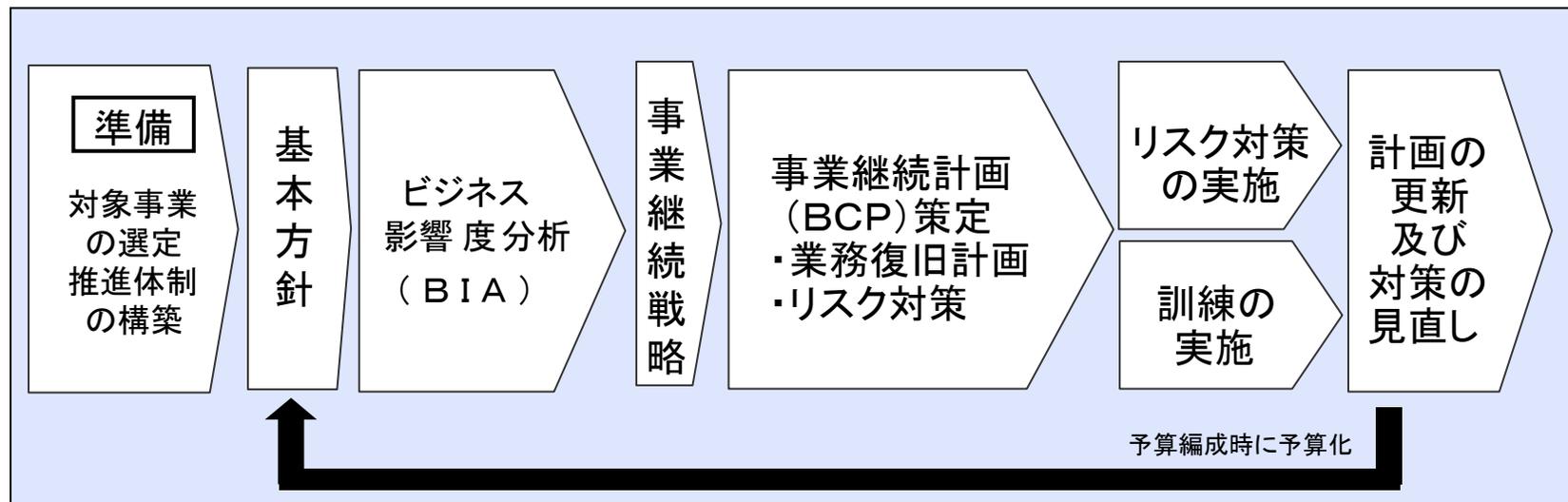
第二章 各社取り組み事例

BCP推進体制とBCP策定のプロセス

BCP推進体制



BCP策定のプロセス



BCP策定にあたって苦労したこと

1. 社内推進部門の選定と全社推進体制の構築

総務人事部門、施設管理部門、情報システム部門、および経営企画部門の間で、どこが中心となって推進していくか、全社の推進体制をどうしたらいいかに相当な労力と時間をかけて議論した。

→リスク管理部門を新設して対応することとした。

2. 事業部門のBCP策定に至るまでの準備

いきなり各事業部門がBCP策定に取り組むのではなく、まずはスタッフ部門で被災想定シナリオや全社共通経営基盤の耐震対策などの前提条件を固めることとしたため、事業部門のBCP策定の着手が遅れた。

→着手後は効率的に展開できた。

3. BCP策定の単位(対象事業の単位)

親事業部とグループ内関連子会社、または協力会社、取引先など組織構造が複雑であるため、BCPを策定する事業の単位を設定するのに苦労した。

→まずグループ企業内で策定し、取引先等には別途要請していくこととした。

BCPを策定される企業へのアドバイス

1. 自社での策定の必要性を整理し、トップの承認を得る
 - ・製品/サービスの特徴、拠点の立地など
2. 全社共通の前提条件を設定し、策定の基準をまとめる
 - ・社会インフラおよびオフィス・工場の被災想定シナリオ
 - ・策定のプロセス、BIA手法などを策定ガイドにまとめる
3. 全社・各事業部門それぞれの推進体制を明確にする
 - ・計画策定の単位、体制
 - ・BCP策定関係者の育成
4. はじめから完璧を求めるのではなく、継続的改善を目指す
 - ・「即実行」と「次回の予算計画で検討」を区別する

BCP策定にあたり

いきなり全ての部門でBCPを策定するのではなく、いくつかモデル事業部門を選び、先行してBCP策定することにより、ノウハウを蓄積し、次年度以降の横展開を容易にした。最終的にはBCPガイドライン(横展開用マニュアル)を策定。次年度から全社ガイドラインに従い各事業部門でBCPを策定することとした。初年度策定時のノウハウはスタッフ部門へ集約・維持することにより、各事業部門が選定したBCPテーマについてスタッフ部門が内容をチェック(対象事業、復旧時間等)できるようにした。

《初年度》

- ・いくつかモデル事業部門を選び、先行してBCP策定。
- ・最終的にはBCPガイドライン(横展開用マニュアル)を策定。
- ・モデル事業部門の選定基準
 - ①業績維持
 - ②会社の社会的責任(CSR)
 - ③顧客への供給責任等を考慮



《次年度》

- ・全社ガイドラインに沿い他の事業部門、主要グループ会社のBCP策定。
- ・スタッフへのノウハウ蓄積、スタッフによる他部門のチェック。
- ・BCP教育、訓練の実施、訓練結果を反映した適宜BCP修正の実施等。

BCP策定にあたって苦労したこと

1. 社内推進部門の選定と全社推進体制の構築

どこが中心となって推進していくか、全社の推進体制をどうしたらいいかについて相当な議論があった。→企画部門が事務局となった。

2. 全社各事業部門がBCP策定に至るまでの工夫

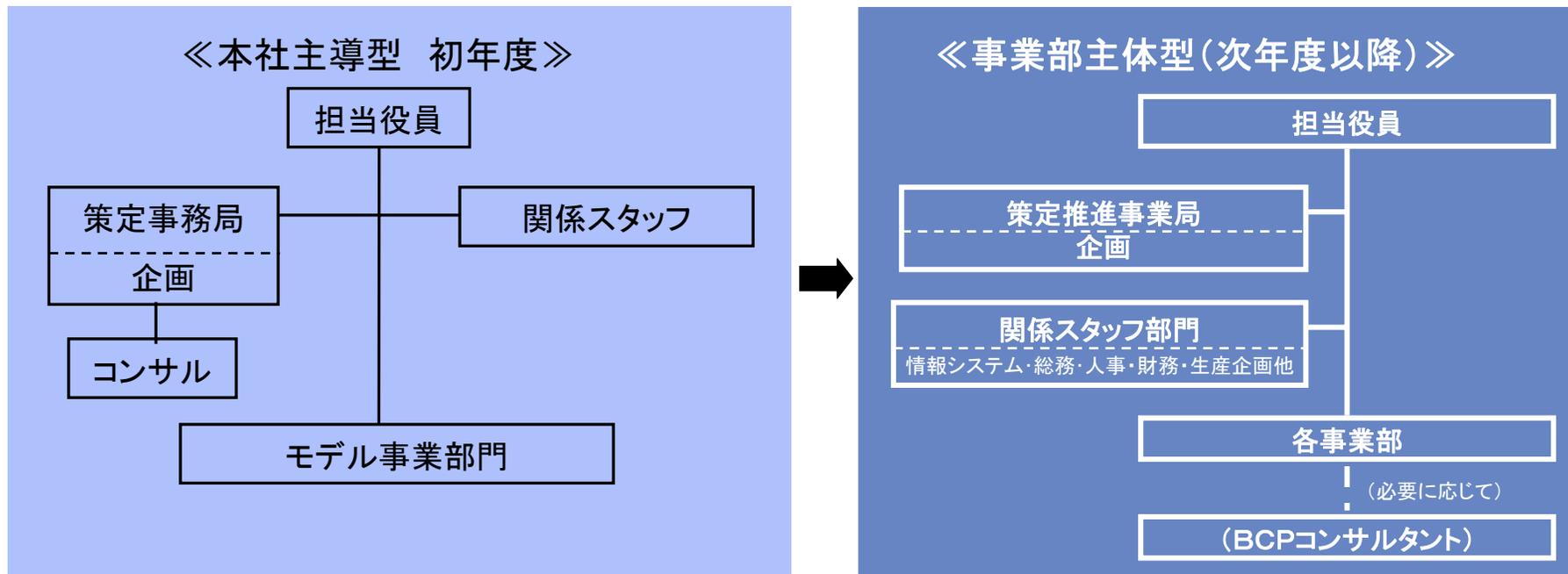
いきなり全ての事業部門がBCP策定に取り組むのではなく、モデル事業部門をいくつか選定し、先行してBCPを策定することとし、ノウハウを蓄積しながら、横展開用の全社ガイドラインを作成した。

3. BCP策定の全社・グループ展開

今後は全ての事業部門、主要グループ会社が策定することで方向付けしている。しかし大規模地震が頻発していることに鑑み、期間を前倒しし、影響の大きい事業・サプライチェーンについては先行してBCPを策定し、文書化を完了するように取り進めていく。

BCP策定にあたって苦労したこと

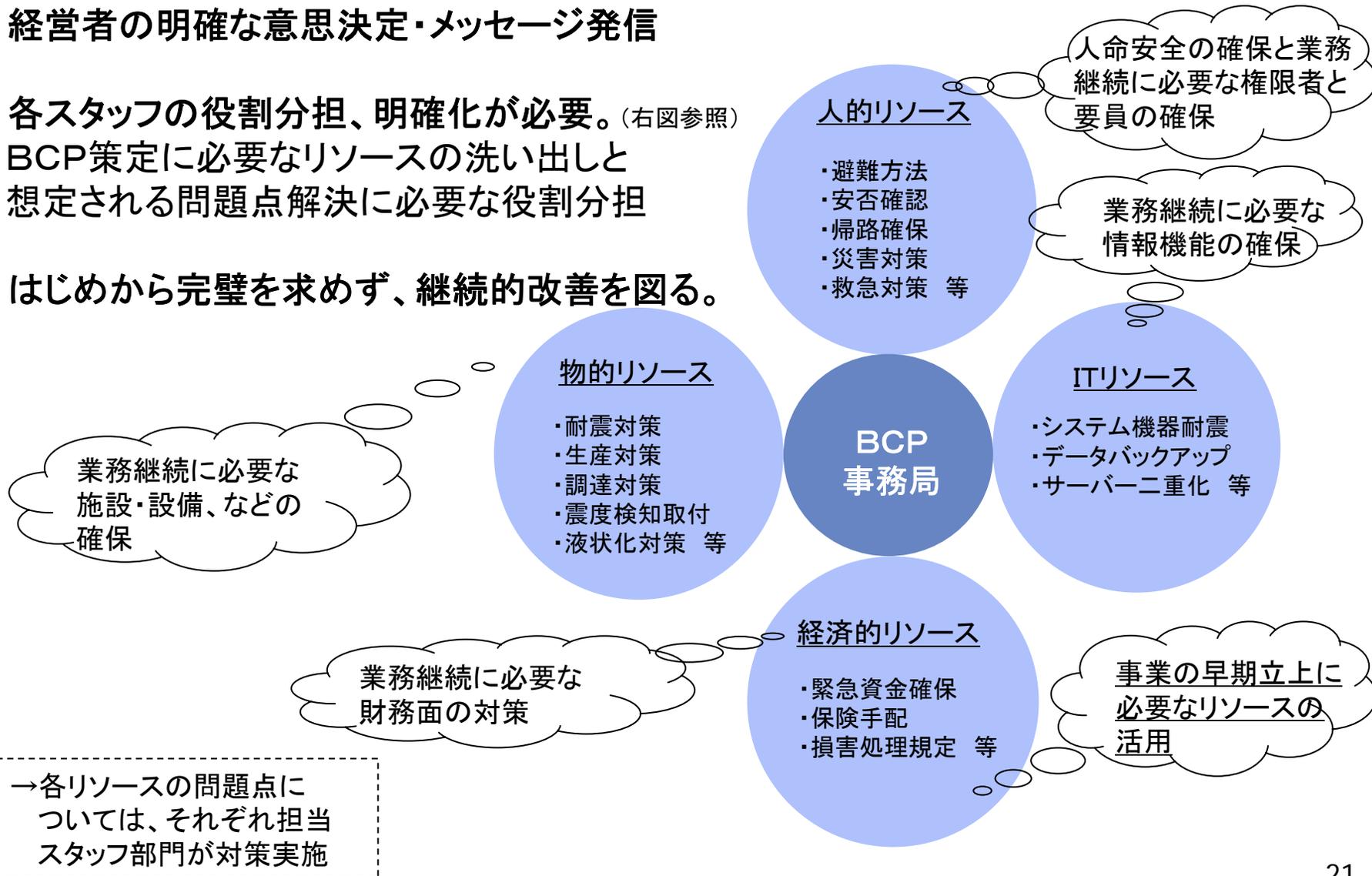
4. BCP策定体制の変遷



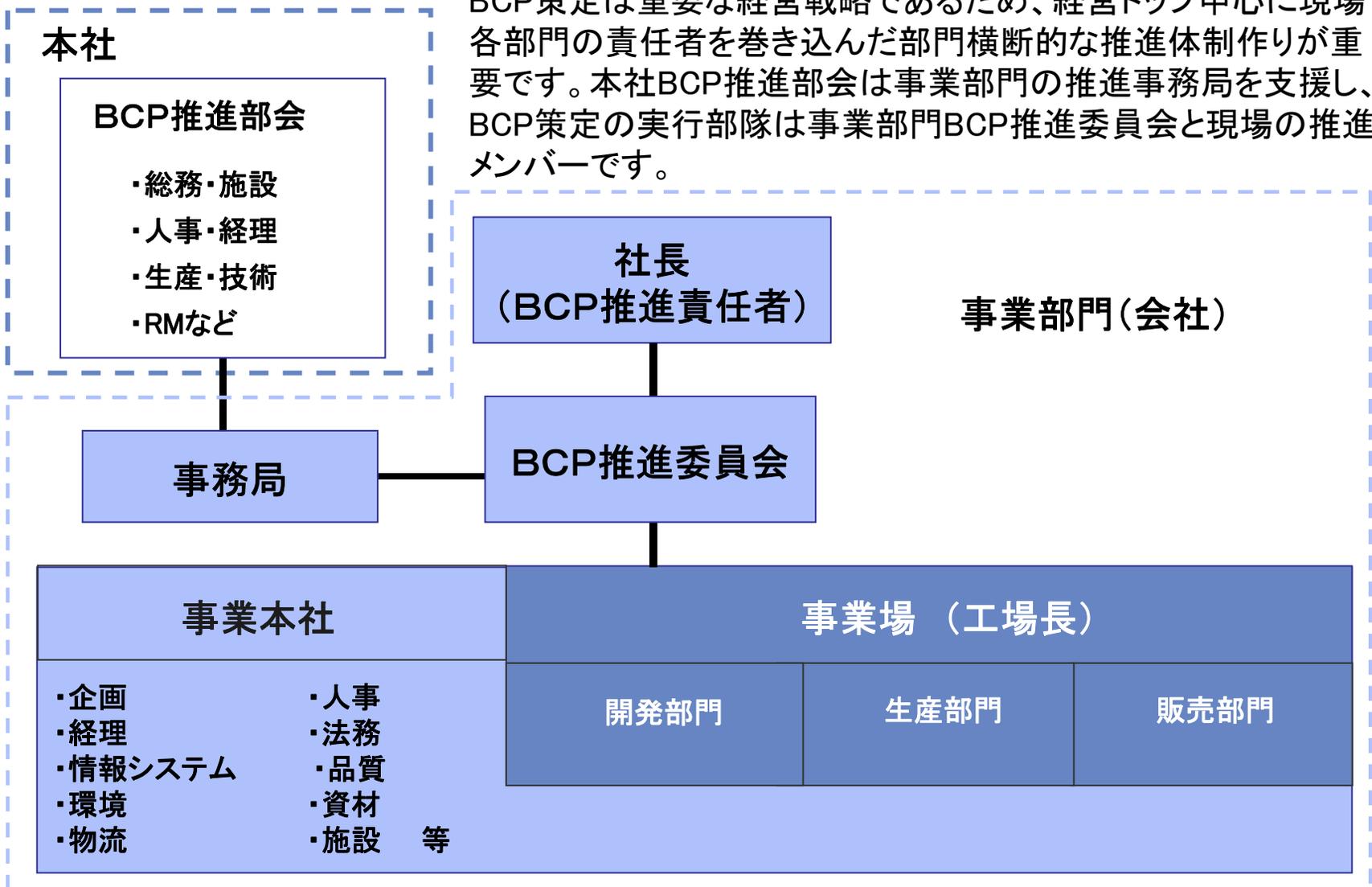
次年度以降は各事業部門を主体とする組織とし、本社は横串として内容のチェック、アドバイス、実施のフォロー、訓練・教育などを行う。全社展開にあたっては、すべての部門を同時に実施するのではなく、特に緊急性の高い事業部門や実施に意欲的な事業部門については、優先的にフォローする。

BCPを策定される企業へのアドバイス

1. 経営者の明確な意思決定・メッセージ発信
2. 各スタッフの役割分担、明確化が必要。(右図参照)
BCP策定に必要なリソースの洗い出しと
想定される問題点解決に必要な役割分担
3. はじめから完璧を求めず、継続的改善を図る。



BCP策定は重要な経営戦略であるため、経営トップ中心に現場各部門の責任者を巻き込んだ部門横断的な推進体制作りが重要です。本社BCP推進部会は事業部門の推進事務局を支援し、BCP策定の実行部隊は事業部門BCP推進委員会と現場の推進メンバーです。

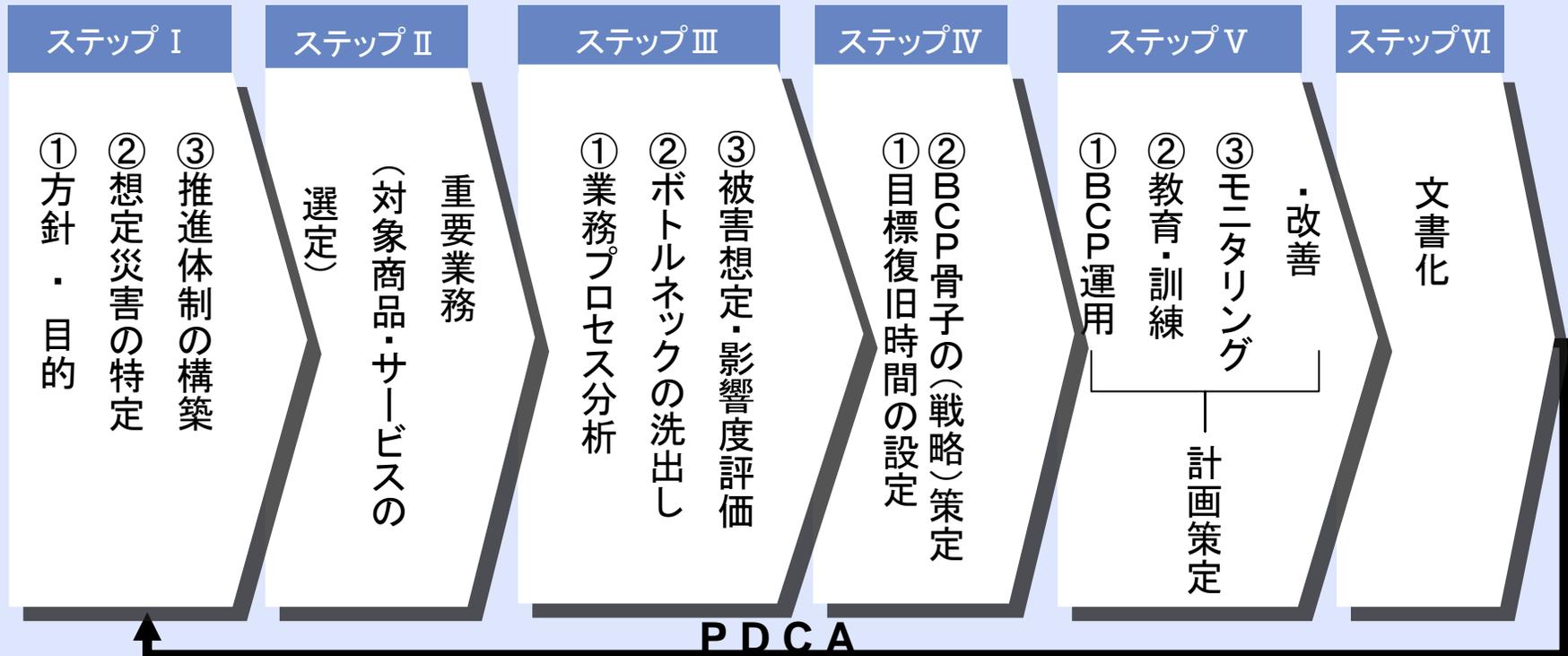


BCP策定にあたり

弊社では、BCP策定ガイドラインを作成し下記6のステップでBCPを策定しています。弊社では事業分野が多岐に亘っていることもあり、一つの物差しで全てを律するのは困難なため、全体が守らなければならない項目を「統一基準」として定め、それ以外は事業特性に応じて変更可としています。

BCP推進体制は次に示しておりますが、多くの部門を巻き込み、また各部門のプロの参画を得ることで、より具体的で実質的なBCP策定が可能になります。また社内にBCP策定ノウハウの蓄積ができ、以降の横展開が容易になると考えております。当然の事として経営層の関与は不可欠です。

策定プロセスについての「統一基準」



BCP策定にあたって苦労したこと

1: 事業部門のBCP策定に至るまでの準備

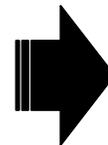
BCP推進委員に選出されたメンバーは、当初BCPに対する理解が不十分なため、なかなか進まない。経営層はBCP推進の方針を出すも、BCPについての理解は同様に不十分であったため、的確性を欠く指示で、現場が本格的に動き始めるには相当時間が掛かった。



- ・現場でBCP推進事務局・各委員に対し、数回の勉強会を開催すると共に外部セミナーなどへも参加し理解を深めてもらった。
- ・その後は現場に足を運び支援を行なった。

2: いつ発生するかわからない地震、{(例) 発生確率50年10%の大地震}への事前対策

発生確率50年で10%と言え、500年に1回発生するとも考えられ、それが切迫性のある地震という実感がわかないため、なかなかBCP策定の必要性・切迫性を感じてもらえなかった。



- ・世界で発生するM6以上の地震の2割強が日本周辺で発生している。
- ・また活動期に入っている為、どこで発生してもおかしくない状況である。
- ・またCSR等の視点からも必要性を説得し、理解を求めた。

3: サプライチェーンを構成する全てのリソースの脆弱性を把握

指揮命令権の及ばないお取引先まで、サプライチェーンの一環であっても全てのお取引先まで直接出向いて脆弱性を把握するための現場調査・分析は困難であり、結果として、自社内での分析に留まる傾向にあった。



- ・全てのお取引先まで直接出向いて調査することは避け、まずは机上での調査・分析に留めた。
- ・今後は出来る所から、調査をスタートし、将来はサプライチェーンすべてを調査する、段階的な解決策をとることとした。

BCPを策定される企業へのアドバイス

- 1: BCP策定にあたっては経営者の明確な方針・メッセージの発信が重要**
何のためにBCPを策定するのかトップの思いを発信し、全体の理解を得て推進されること。
- 2: 事業部門長の理解と支援、事務局・推進委員に対する動機付けが重要**
BCP推進メンバーは本来業務以外の事を行うため、動機付け・時間的な配慮を行い、じっくりBCPに取り組めるようにされること。
- 3: BCPの取組みは組織横断的になるため、各部門のプロの参画が重要**
サプライチェーン全体の対応になるため、各部門のプロの参画が不可欠であり、また事務局の力強いリーダーシップのもと、部門横断的な推進体制を構築をされること。
- 4. はじめから完璧を求めない**
先ずは出来る所からスタートする、自社の強みや脆弱性を把握・共有化する事だけでも大きな前進である。事前対策投資は費用対効果を鑑み、経営判断として2～3年計画で対策実施されること。
- 5: BCP策定は現場推進委員と事務局及び経営層の議論が最も重要**
現場の課題については、推進メンバーと経営層を交えて大いに議論するなかで創意工夫が生まれ、より効果的な対策が実施できる。

BCP推進体制

■ 全社BCM推進に当たっては、既存のマネジメントシステムとの融合を意識しつつ、経営者を含めた全社体制の構築が必要となる。特に全社推進主体としての担当組織・WGの組成が重要。

経営者(経営会議)

事業継続基本方針
策定・統制

- 不測の事態において優先すべき価値観の明確化
- 体制・責任者の明確化

事業継続担当組織
(専任組織・全社WG)

事業継続計運用支援
全社最適化調整

- 関連部門(例)
経営企画・人事総務・営業・
生産管理・情報システム・広報など

全社ガイドライン

各事業部門
(製品サービス・業務単位)

各事業単位の
BCP策定・運用改善

⇒BCP策定単位

A事業
継続計画

B事業
継続計画

C事業
継続計画

情報システム部門
(共通インフラ)

情報システムの
継続計画策定・運用改善

情報システム継続計画(IT-BCP)

防災担当部門
(各拠点単位)

各拠点における
緊急時対応計画策定・運用改善

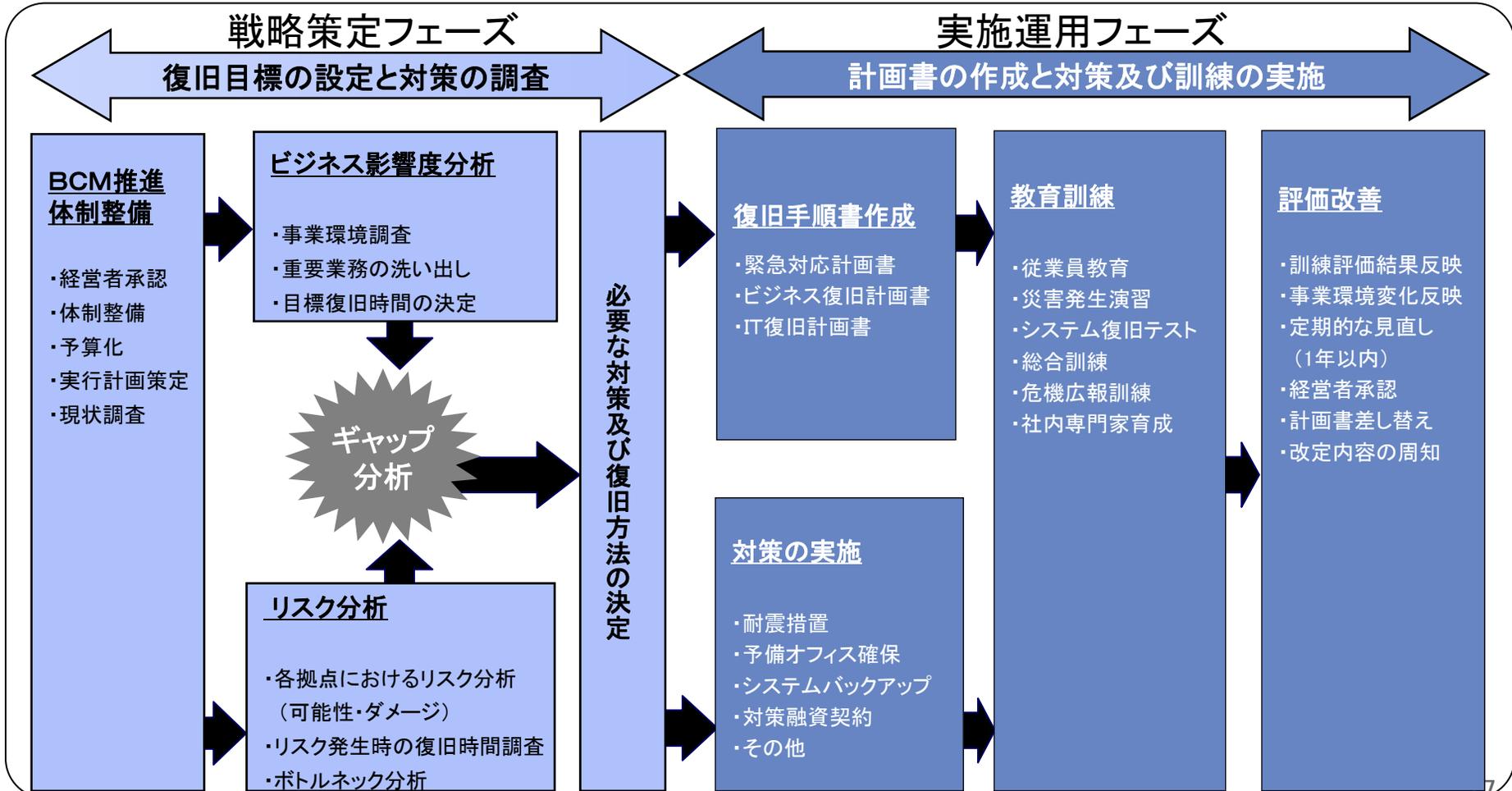
拠点a緊急対応計画

...

拠点z緊急対応計画

事業継続マネジメント(BCM)の全体像

- 事業継続マネジメント(BCM)は、経営者によるBCM推進体制の整備から、ビジネス影響度分析／リスク分析による必要な災害対策の洗い出し及び事業を継続する為の方法決定の調査分析フェーズと、計画書作成・対策実施・教育訓練・評価改善の実行フェーズによるPDCAサイクルである。



BCP策定にあたって苦労したこと

1. 社内推進部門の選定と全社推進体制の構築

社内BCP策定に取り組むにあたり、相応しい既存部署がなく、どこが中心となって推進していくか、全社の推進体制をどうしたら良いかに相当な労力と時間をかけて議論し、専任部署を新設して対応することとした。

2. 事業部門のBCP策定に至るまでの準備

事業部門のBCP策定に取り組む前に、前提条件を固めることとし、BCP策定プロセスや基準策定に苦労した。これをベースに全社パイロット事業部門のBCP策定を実践し、手法をブラッシュアップした上で、専任部署主導で各事業部門毎のBCP策定を推進した。

3. BCP策定後のBCM実施運用フェーズ推進の定着化

BCP策定後は事業部門側主導の活動に切り替える為、BCM実施運用フェーズの取り組みについては、事業部門毎に推進レベルの違いが生じがちである。これを避ける為に事業部門の推進者に対し、実地教育するなど、組織としての動機付けに苦労した。

1. 社内推進部門を明確にする

事業や部門毎の対策状況を把握し、整合性をとれるようにすることが重要であり、専任部署を設けてこれにあたる。

2. BCP策定の最終的な判断は経営者が下し、行った判断に対する責任

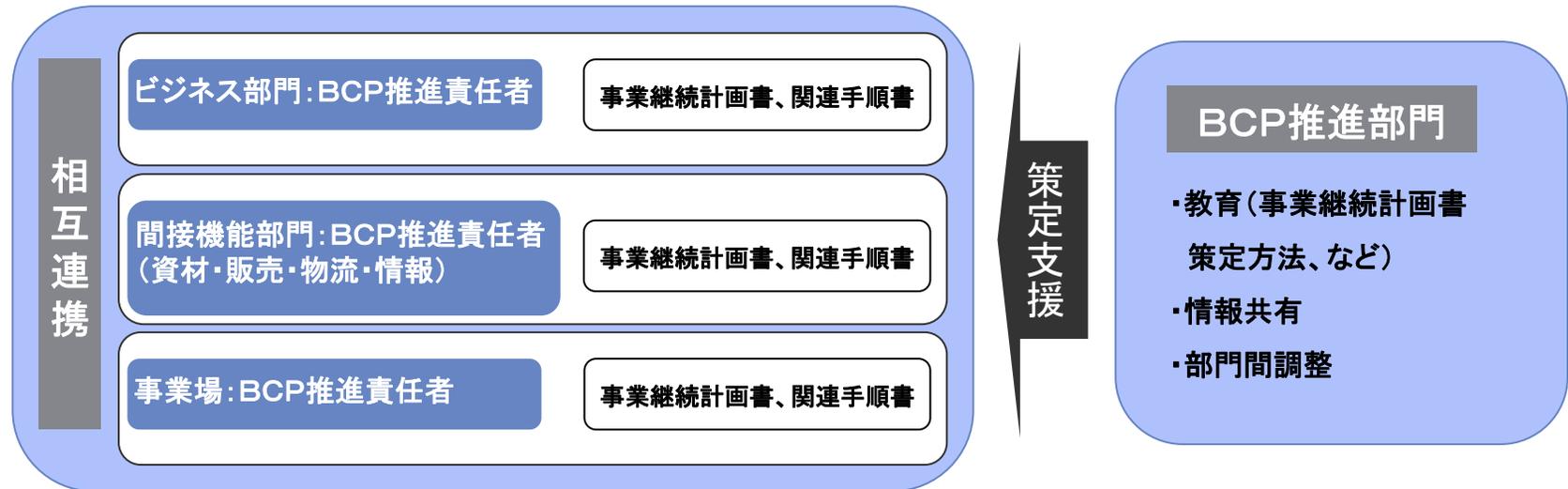
リスク環境分析など各種分析を行うが、最終的に決定は経営者が行うものである。自ら決断を下すことで、対策を取らないリスクの責任を自覚してもらったり、対策の投資をする覚悟をしてもらうことが重要である。

3. 現場の負担を減らす運用が継続の鍵

BCMIは継続した活動が重要であるので、現場が継続して取り組めるよう、なるべく現場の負担を減らし、段階的に行うといった現実的な視点を持って取り組む。BCPや行動手順書といった文書を、メンテナンスしやすい構造で作成するといった工夫で、現場の負担を減らす。

BCP推進体制とBCP策定のプロセス

■BCP推進体制



■BCP策定のプロセス



1. 最初から完璧を求めない、継続的改善が重要。
2. 事業計画(次年度計画)に同期させて事業継続計画書のレビュー、及び次年度の事業継続計画を考慮すると良い。
3. 従来の防災の考えを継承し、復旧などの不足分を構築するという考えであると導入しやすい。
4. 共通の場の管理(建物、ファシリティ設備、ライフライン、防災)の業務継続とビジネス特有の事業継続を区別して取り組むと構築がしやすい。
5. 場の管理の業務継続は全部門・全員対象で共通部分が多く、ルール化・周知徹底しやすい。
6. ビジネス部門の事業継続計画書はビジネス形態により幅や深さが変わってくるので、各ビジネス責任者にそのビジネスに最適な事業継続計画書が求められる。当然、各ビジネス部門にまたがった事業継続計画の全体の調整が必要になる。
7. 各部門のベストプラクティスの情報共有はBCP構築推進に大変役立つ。
8. 各部門の最終判断者、代行者を明確にすること、組織変更に対応することが重要。
9. 教育・訓練・試験は出来るだけ定期的実施する、BCPの完成度を上げる源泉になる。

今後解決すべき課題

- 経営層による本題に関する議論の活性化
 - 経営者が自ら取り組むべき課題として…
- サプライチェーン全体の対応力の向上
 - 自社拠点(国内外)、取引先(お客様、仕入先)、物流、税関、他
- 緊急事態対応要員の確保と育成
 - モチベーションとインセンティブと精神衛生面への配慮
 - 勤務体系、手当、住居、保険・保障制度、ローテーション等の検討
 - 適用範囲、要員の認定と必要資格、等
- 公共インフラの被害想定と復旧見込みの入手
 - 脅威に応じたライフライン(電気、水道、ガス、通信、等)、
物流インフラ(空港、港湾、道路、鉄道、陸橋、税関等)に関する情報
- 事例・ベストプラクティスの集積
 - 必要となる対策・レベルの情報共有
 - 投資対効果に関する分析手法・ツールの開発、判断基準の設定、等

第三章 提言

提言

■ 業界への提言

- 業界としてのBC導入方針の策定と発信
- 『場』の設置 (情報共有の場)
 - 課題抽出／対策検討
 - 業界におけるBC取り組み状況の調査
 - 事例・ベストプラクティスの集積と共有化
- 必要となる業界連携(内外)の洗い出し
 - 協定等、業界としての対応力の向上に資する取り組みの展開

■ 政府への提言

- 脅威に応じた電気・水道・ガス・通信等のインフラの対応力の公表／共有
 - 対策検討の際に目安となるデータの提供
- 脅威に応じた物流インフラの対応力の公表／共有
 - 空港、港湾、道路、陸橋、鉄道、税関等の対応力の公表
- 重要インフラの復旧に従事する要員の位置づけの明確化
 - 復旧要員及び車両の通行許可: 事前登録制度の拡充
 - タミフル等の症状緩和剤やワクチンの優先配布等(備蓄量の増加)

おわりに

BCP策定の方法は、各社の事業特性、経営体制、風土・文化等によって異なる。どの場合においてもBCPが求める基本的な要件は満たさなければならないが、最初から完璧を求めず自社の特性に即したBCPを先ず策定することから始めることを推奨する。

たとえば、理想どおりに計画の策定が進まなくとも、「自社の守るべきものは何か」、「自社の脆弱性の見える化と共有化」、「事前対策の優先順位付け」などを明らかにする事だけでも大いなる意義がある。

各事業年度の終わりに、点検及び是正し、経営者による見直しを行い、新たなBCPを策定していく。この繰り返しの中でBCPは着々と実効性の高いものになっていくものであると考える。

BCPは経営者にとって経営戦略構築のための貴重な判断材料となる事を肝に銘じ、策定の促進を期待するものである。

JEITA産業安全委員会 委員

～2007年9月

委員長： 大隈信幸
副委員長： 田代康彦
監事： 松山慎二

2007年10月～

委員長： 西村賢治
副委員長： 田代康彦
監事： 松山慎二

副委員： 奥田博志 三菱電機(株)
小林智良 日本電気(株)
三橋正明 アルプス電気(株)

委員： 野口幸延
野村重夫
岩本信太郎
諏訪洋司
関 敦夫
上所民生
濱 辰男
菊池和之
吉田泰樹
下大園久義
坂口寿仁
稲川 修
石塚金蔵
山住修司
池上 欣
岡田弘文
大北通生
須藤昭彦

副委員： 柳沢恵久雄
北口裕久
広瀬 茂
小坂田いくえ
西 豊
高橋良典
幅 忠利
平林千史
井川正敏

石ヶ森 強

斎藤 隆
本間恒男

黒坂泰彦
秦野次男
土方正実

池上通信機(株)
沖電気工業(株)
キヤノン(株)
三洋電機(株)
シャープ(株)
新コスモス電機(株)
セイコーエプソン(株)
ソニー(株)
TDK(株)
株東芝
日本ビクター(株)
株日立製作所
富士ゼロックス(株)
松下電器産業(株)
ミハル通信(株)
株村田製作所
株山武
株横河電機

事務局： 関根 栄

(社)電子情報技術産業協会

JEITA/CIAJ合同BCPガイドライン検討WG

～2007年9月

主査： 大隈 信幸 三菱電機(株)
副主査： 小林 智良 日本電気(株)

委員： 松山 慎二 アルプス電気(株)
三橋 正明 アルプス電気(株)
大越 隆之 NECエレクトロニクス(株)
米田 文男 ソニーファシリティマネジメント(株)
石川 芳朗 ソニー(株)
正願地 泉 (株)東芝
犬伏 裕之 (株)東芝
飯島 健一 三菱電機(株)
吉野 由利子 (社)日本電機工業会

2007年10月～

主査： 坂本 憲幸 日本電気(株)
副主査： 向井 健太郎 富士通(株)
鷺山 能雄 松下電器産業(株)
事務局： 関根 栄 (社)電子情報技術産業協会
小嶋 正男 (社)電子情報技術産業協会
唐弓 昇平 情報通信ネットワーク産業協会

※本ワーキンググループは、(社)電子情報技術産業協会 産業安全委員会傘下に設置され、(社)電子情報技術産業協会及び情報通信ネットワーク産業協会メンバの合同参画により活動してまいりました。

【付録】
具体対策集

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

ポイント

重要業務の継続において、可能ならば本社及び事業所(付帯設備含む)及び生産設備が被災しないことが望ましい。

建物及び付帯設備の耐震対策、窓ガラスの飛散防止、什器備品・PC等の転倒防止、生産設備の耐震対策などは非常に重要である。

1. 建物等の耐震対策

- ・建物及び付帯設備のチェックリストを作成。
- ・耐震診断を定期的実施し、耐震補強を実施。
- ・旧耐震基準(1981年以前)の下で建設した建物は特に留意。
- ・重要な建物、例えばIT関連施設(データセンター、サーバールーム、交換機など)や重要プロジェクトフロア(国・官公庁・その他)などは耐震グレードを検討。
- ・代替拠点についても耐震化実施。
- ・新設する建物については、関係法令に基づき、耐震あるいは免震措置を講じる。

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

2. 配管等建物付帯設備の耐震対策

- ・配管・ダクト等は曲部、支持部、溶接部など破砕に弱い部分を保護する。
- ・薬液溶剤槽は飛散、漏洩防止の観点で2重に保護する。
- ・吊り下げ物・配線は揺れによる衝突・混線がおきないように対策を講じる。
- ・薬液溶剤配管等、破損による危険が高いものに関しては配管の2重化、安全弁・緊急遮断弁、緊急停止装置を設置する。

3. オフィス什器備品・PC等の耐震対策

- ・キャビネットやPCなどの什器備品については固定する。
- ・ガラスの飛散防止措置を実施する。
- ・キャビネット、ロッカーなど棚形式のものには、上に重い物を乗せない(重心を低くして転倒を防止する)。
- ・書棚等、中身が飛び出るようなものは、建物特性による揺れ方向に垂直となるように配列する。

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

4. 生産設備、装置の固定等の耐震対策

生産設備、装置等は、その性質・構造と、設置する建物の壁・床構造に合わせて、固定、あるいは免震対策により滑動防止措置を講じる。(施工した建設会社、設備・装置等の供給元等によく確認すること)

参考事例 * アンカーボルトなどによる固定的な耐震補強の例 [図a]

* アジャスター付設備や精密機械の免震対策の例 [図b,c]

* 床全体を免震構造にする例 [図d]

[a: 固定的な耐震補強]

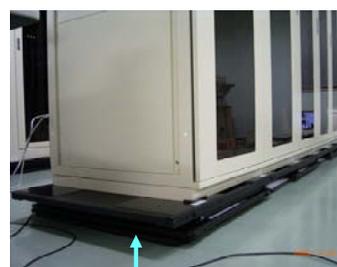


アンカーボルト

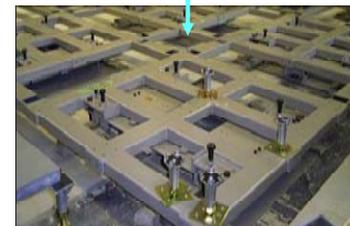
[b: 防振ゴムによる免震対策] [c: TCR免震装置による対策]



アジャスター
防振ゴム
敷板



[d: 床免震(床全体の免震対策)]



1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

初動対応

1. 建物の安全点検

- ・ヒビ、縦／斜めクラック等の目視点検による緊急点検を行う。
- ・必要に応じて棟・工場内の立ち入り禁止措置を実施する。

2. 配管等、建物付帯設備の安全点検

- ・安全弁等が働かない配管については、元栓を閉じる。
- ・薬液溶剤配管からの飛散に注意する。
- ・周辺影響調査は適宜行い、必要に応じて周辺住民等に情報を公開する。

3. 生産設備の安全点検

- ・薬液・溶剤槽からの飛散、漏洩に注意する。

4. エレベータの閉じ込め有無の確認

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

トピックス エレベータの閉じ込めについて

地震時には多くのエレベータの感震装置が作動し、揺れを感じると最寄り階に安全に停止しドアを開ける機能を持つ「地震時管制運転装置」が機能し、①最寄階に停止、②エレベータ外に出るよう、音声または表示で指示、③しばらくドア開後、ドア閉、その後電源オフ、となる。従って②の状況で、指示に従って外に出れば、エレベータの閉じ込めには遭わないが、感震装置による停止とわからずに外に出ないまま、③の状況となり、電源がオフになり閉じ込められるケースがある。

また、高速運転中の高速エレベータで、中間疾走中(つまり、最寄階が遠い)の場合や最寄り階でうまく止まれず、中途半端な位置で止まって閉じ込められるケースもある。あるいは感震装置がついていない古いタイプのエレベータもある。

自社に設置されているエレベータの機能、性能を正確に把握し、必要により対策を講じるとともに、利用者にわかりやすく注意事項を掲載しておくなどの措置も必要。

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

<2005年千葉県北西部地震のエレベータ閉じ込め>

2005年に首都圏で最大震度5強を記録した千葉県北西部地震では、エレベータに人が閉じ込められる事故が78件。うち73件は、「地震時管制運転装置」を備えたエレベータで発生した。

最寄階で安全に停止し、ドアを開ける機能の「地震時管制運転装置」がありながら、なぜ多数の閉じ込めが発生したのか、その原因は地震対策とは関係のない事故防止システムが、地震で「誤作動」したことにあった。

エレベータの乗り場側ドアには、ドアが開くべきでないときに開くとそれを感知する「戸閉め確認スイッチ」が付いており、中間疾走中、このスイッチが機能すると「かご」を緊急停止させる。千葉県北西部地震では、建物の大きな揺れによって「かご」が大きく揺れ、通過中の階の「戸閉め確認スイッチ」に接触し急ブレーキがかかり、「かご」の多くが、階と階の間で停止した。日本エレベータ協会によれば、この地震で1都3県のエレベータ総数の3割近い約6万4000台が停止した。だが、その復旧にあたるエレベータ保守技術者は2500人程度しかおらず、復旧まで長時間を要した。このような閉じ込めの対策としては、「P波(初期微動)感知器」や「緊急地震速報」を活用して、本格的な揺れが来る前に最寄り階に安全に停止させることが有効であると考えられる。実際、国土交通省は2006年に新設エレベータについて、地震の初期微動(P波)を感知して最寄り階に停止し、ドアが開く「P波感知型地震時管制運転装置」の設置をビル管理者などに義務付ける方針を決めた。

1. 事業所(付帯設備含む)及び生産設備の被害軽減

復旧対応

1. 応急措置の実施

- ・付帯設備、特に避難生活や事業復興に関わるインフラ関連設備については優先的に応急措置を実施。

2. 代替設備、代替物の確認

- ・精密機器等、応急措置で対応できないものに関して代替設備・代替物があるか確認。
- ・専門的な知識、技術が必要なラインの復旧や特殊な溶剤槽の復旧については、迅速に人員手配をかける。

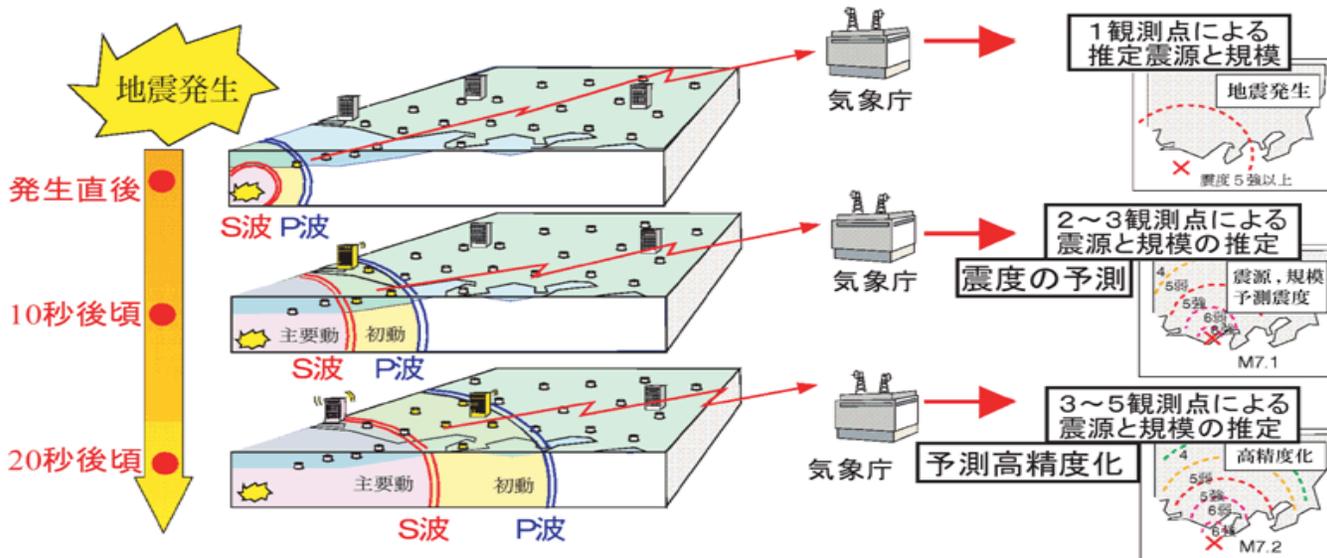
二次災害の防止

自社の施設の被災が周辺地域に被害を及ぼさないように対策を講じる。特に環境関連施設(排水・排ガス処理設備、薬品供給設備等)は被災により大気汚染、水質汚濁、土壌汚染等を引き起こす可能性があり、事前の対策と発災時の早期点検、適切な応急対応が重要である。

2. 緊急地震速報の活用

緊急地震速報システムとは

気象庁が全国各地に設置している地震計が、地震の発生直後に、震源に近い地震計が捉えたP波(初期微動)の観測データを解析し、直ちに、震源・地震の規模(マグニチュード)を推定し、これに基づいて、各地におけるS波(主要動)が到達する時刻や震度を推定し、可能な限り素早く通知するシステムである。



緊急地震速報とは?
 地震をすばやくキャッチし、強いゆれが始まることを数秒～数十秒前にお知らせする新しい情報です。テレビ・ラジオなどを通じて受けられる予定。詳しくはwww.met.go.jp/earthquakeをご覧ください。

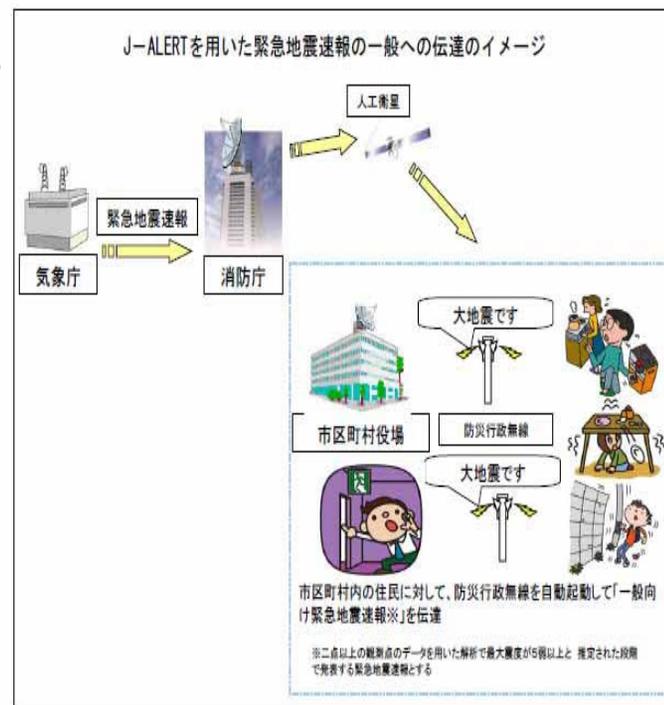
国土交通省 気象庁

気象庁HPより

2. 緊急地震速報の活用

緊急地震速報の受信方法

1. テレビ、ラジオから： 次頁参照
2. 携帯電話から： NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク各社にて配信サービス開始
3. 専用端末から： インターネットや専用回線を通じて、オフィス等で受信することができる。
財団法人気象業務支援センターまたは緊急地震速報利用者協議会より関係事業会社等が紹介されている。
利用者は、所望の地点の「予測震度」と「S波到達までの余裕時間」の情報を得ることができる。
※具体的には、「震度〇、後〇秒」の形で受信
4. 全国瞬時警報システム(J-ALERT)から： 右図参照
消防庁が整備を進めている、情報伝達するシステム。
緊急情報を人工衛星で送信し、各市町村の同報系防災行政無線を自動に起動し、住民に瞬時に情報を伝達



2. 緊急地震速報の活用

サービスの提供について

2006年8月1日から、一部企業・団体において実用化開始、各種製造業、鉄道業界、エレベータ業界などで運用されている。さらに2007年10月1日から一般への情報提供が開始され、NHK等で情報提供が開始されている。



放送画面の例(テレビ)

- 全ての放送で速報(全国放送)
- テレビはスーパー(地図付き、1画面)
- ラジオは放送を中断して音声速報

放送内容

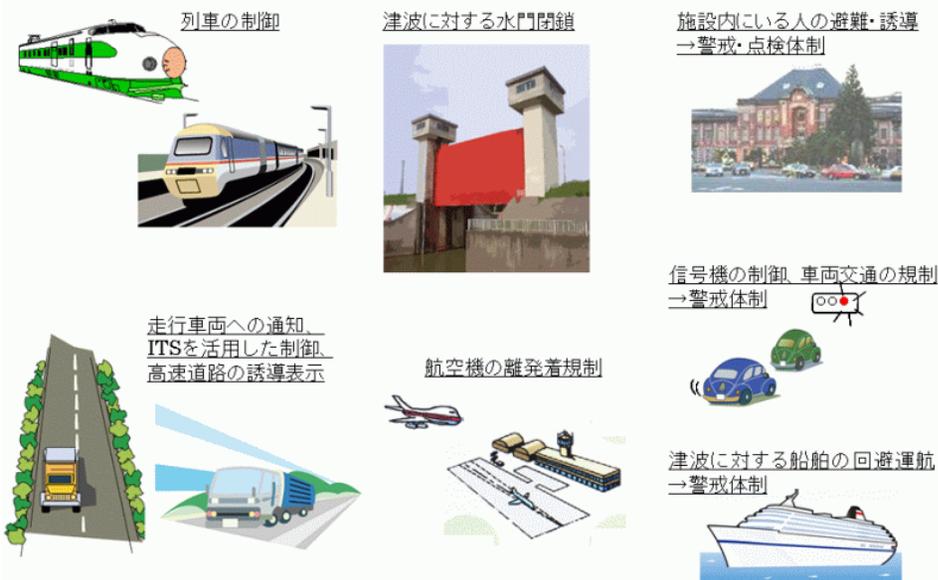
- 気象庁発表で「震度5以上」が推定される地域
- テレビ: 緊急地震速報のタイトル、地震が起きた場所、強い揺れへの警戒呼びかけ、対象地域
- ラジオ: テレビと同内容

2. 緊急地震速報の活用

活用イメージ

こうした動きと相まって「緊急地震速報」を事業継続計画に役立てようとする動きも始まっている。大きな揺れが来る前に情報を得ることにより迅速な初動対応したり、受信した情報を利用して列車やエレベータを素早く制御して危険を回避したり、工場、オフィス、家庭などで避難行動をとることによって被害を軽減させたりすることが期待されている。

緊急地震速報の活用のイメージ (1)



緊急地震速報の活用のイメージ (2)



2. 緊急地震速報の活用

メリットー事業継続の観点からー

<メリット1> 人的被害を極小化する観点

- ・地震が到達する直前であっても、大きな揺れが来ることがわかれば、身体的安全確保を図ることが可能。事業所内に「緊急地震速報」を通知する仕組みの導入を推奨する。
- ・さらに経営トップ、工場長、災害対策組織の主要メンバー等、事業継続計画の発動時のキーパーソンの自宅にも情報を通知する仕組みを導入すればより効果が高まると考えられる。
- ・また、「緊急地震速報」をBCP発動の引き金のひとつとすることも考えられる。全国に展開している企業の場合、例えば、震度5強の地震がどこかで発生した場合にBCPのキーパーソンに緊急地震速報の情報が通知されるようにしておき、BCP発動の前段階の情報として活用することも考えられる。

2. 緊急地震速報の活用

<メリット2> 物的被害・二次被害を極小にする視点

直前であっても大きな揺れが来るという情報をもとに、予め定めた手順に従い、重要な設備を停止させる等の措置を取れば、設備の損傷を地震から守ることができる可能性がある。また、薬品やガスの漏洩を防止することによって、その後の二次被害、復旧の遅れを防止することができる。

- ①半導体工場ボンディング装置に緊急地震速報を連動し、一定以上の震度の情報を入手した場合には同装置を停止させることによって、装置の損傷を最小限に食い止めることも可能と考えられる。装置の被害が最小限に食い止められれば、その装置を使用したラインの復旧も容易となる。
- ②特殊材料ガス、危険物、毒劇物等、流出させると環境被害、人的被害等をまねくおそれのある物質の供給を停止させることによって、二次被害を防止し、その後の復旧活動を容易にすることが可能となる。地震に伴って大規模な火災を発生させた場合や環境に悪影響がある物質、毒性のある物質を事業場外に流出させた場合には、公的機関に改善措置報告を行わないと操業再開ができない場合がある。
- ③エレベータの地震時管制運転システムに接続し、予め決められた震度以上の揺れが到達すると予想される場合には、エレベータを安全に最寄り階に停止させることにより、閉じ込めを防止する。

緊急地震速報を活用することによって人的被害、物的被害を極小化することが可能となり、事業継続計画上も有効である。活用できそうな対象人員、対象設備を抽出し、有効に活用することを推奨する。

2. 緊急地震速報の活用

現在の「技術的限界」

緊急地震速報には、現在のところ「一定の技術的限界」があり、利用にあたっては以下の点を認識しておくことが必要である。

(1) 余裕時間について

緊急地震速報を受信してS波が到達するまでの余裕時間は数秒から、せいぜい数十秒程度。また、直下型地震など震源に近い場所の場合は、緊急地震速報よりも揺れの方が先に来ることになる。

(2) 震度について

震度階についてはプラスマイナス1程度ずれることがある。

(3) 誤報について

一観測点のデータを使用している段階では、ノイズにより誤報を発表する場合がある。
(事故、落雷、機器の障害)

(4) 地震の規模などの過小推定

特に大規模な地震の場合には、初期の段階でマグニチュードを過小に評価してしまうことがある。また、複数の地震が時間的・空間的に近接、連続して発生した場合、個々の地震を適切に分離できず、的確な情報発表ができない場合がある。

2. 緊急地震速報の活用

導入の際の注意事項

2007年10月から緊急地震速報の一般への提供が行われているが、緊急地震速報は、情報を見聞きしてから地震の強い揺れが来るまでの時間が数秒から数十秒しかない。その短い間に身を守るための行動を取る必要がある。

1. 個人で緊急地震速報を見聞きした場合

緊急地震速報を見聞きしたときの行動は「周囲の状況に応じて、あわてずに、まず身の安全を確保する」ことが基本である。

詳細は気象庁「緊急地震速報を見聞きしたときは」を参照：

<http://www.seisvol.kishou.go.jp/eq/EEW/kaisetsu/knowledge/index.html>

2. 施設を管理する事業者の場合

施設内の利用者等が緊急地震速報を見聞きしてパニックを起こさないように、施設利用者の安全確保のために最も適切な対応方法を定め、施設利用者(従業員、来客等)に周知徹底を図る必要がある。

詳細は気象庁：「緊急地震速報の利活用の手引き」を参照：

<http://www.jma.go.jp/jma/press/0708/03a/rikatsuyou.html>

3. 安否確認サービスについて -サービス例-

サービスの概要

目的: 災害・緊急時に従業員様の安否を確認するための手段
どんな時に: 地震が発生した時、自動的に安否確認するメールが送信される

特長:

- ・日本気象協会との気象情報連携による自動安否確認メールの配信機能
- ・各種災害やセキュリティ対策を備えた万全な設備でサービスを提供

サービスの流れ

① リスク発生

日本気象協会



気象情報提供

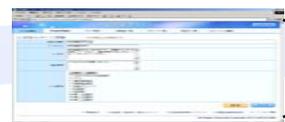
システムセンター



災害発生
(地震、津波情報受信)

地震

② 安否確認メール送信 (気象情報による自動配信)



安否確認送信画面



メール一斉送信による
安否確認・召集要請

③ メール着信 状況の返信



着信



返信

④ 状況確認・把握



安否状況確認受信画面



災害対策本部

安否状況を集計確認
初動体制の人員確認

3. 安否確認サービスについて -サービス例-

サービスの特徴

1. 携帯メールを利用した安否返信、状況確認

- ➡ パケット通信を利用したサービス。メール本文で状況連絡を実施することで、通信時間を短縮。使いなれた操作を活用したことで操作性を考慮。

2. 日本気象協会との気象情報連携による自動安否確認メールの配信機能

- ➡ 発生災害(気象情報)情報を元に自動的に安否確認メールを送信する機能を実装。管理者やメーカ管理者の手動送信では、災害時の初動活動が不明瞭であり対処が遅れる。

3. 返信結果の自動集計機能

- ➡ 返信状況をワンクリックで集計を実現。迅速な現状報告が可能。

4. 安否状況の結果表示画面での個人状況表示機能

- ➡ 災害対策室での運用を考慮し(大画面での情報共有)、個人状況のステータス管理が可能。ステータスを色分けで表示。

5. 平常時の緊急連絡利用を可能とし、運用管理者の制限なし

- ➡ 運用は導入企業が主体。サービス提供メーカが運用に携わらないことで、緊急連絡など実施情報を外部に出さないことを考慮。

3. 安否確認サービスについて -サービス例-

6. 高信頼なシステムセンターでのサービス提供、運営

- ➡ 各種災害に備えた万全のファシリティを確保し、運用されているシステムセンターの利用
 - ・ISMS認定 ・ISO9001、14001取得 ・プライバシーマーク取得
 - ・地震、火災、停電などへの災害対策と外部からの人的災害対策が施された堅牢なファシリティ
 - ・メンテナンスやセキュリティ対策の心配がなく、24時間365日安心して最適な環境で利用

7. 最先端のIT技術の適用

- ➡ 日々進化する様々なソフト・ハードに対応したアウトソーシングの提供
 - ・負荷分散装置、ミドルウェア、データベースの監査を定期的実施
 - ・最新のミドルウェア、ソフトウェアの提供

8. 災害時でも強いインターネット網の提供

- ➡ インターネット網は、多重化されたバックボーンで提供。プロバイダとシステムセンター間の強固なネットワークによる災害時の稼動確保
 - ・システムセンター内のネットワークも多重化、高セキュリティを提供

【付録】
BCとは(基礎情報)
～既存ガイドからの抜粋～

1. BCAO標準テキスト

●事業継続(BC)とは？

■事業継続(Business Continuity)

■事業継続とは

■企業が、

■災害や事故などで被害を受けても

- 重要業務を(なるべく)中断させず、重要業務が中断した場合はできるだけ早急に復旧させること

<事業継続のための2つの側面>

被害を予防/防止する

- ・被害や影響を最小限にする事前対策/計画
- ・重要業務の目標復旧時間を達成しやすくする事前対応策

重要業務を(なるべく)中断させず、中断した場合は早期に復旧する

- ・被災時に中断させない継続対策と、可能な限り早期に再開させる復旧対策
- ・重要業務の目標復旧時間を被災後に達成するための対応策

出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

■ BC(事業継続: Business Continuity)

定義は1-1項のとおり。企業の重要業務が継続されている状態、あるいは継続させることを表す概念

■ BCM(事業継続管理: Business Continuity Management)

■ BCを達成するための管理プロセス

災害や事故などにより被害を受けても重要事業(中核事業)を継続させるために、継続的に維持・管理していくBCの管理プロセス

- BCP(事業継続計画)を策定
- 実施/運用、教育/訓練
- 点検/是正措置
- 経営層による見直し 等

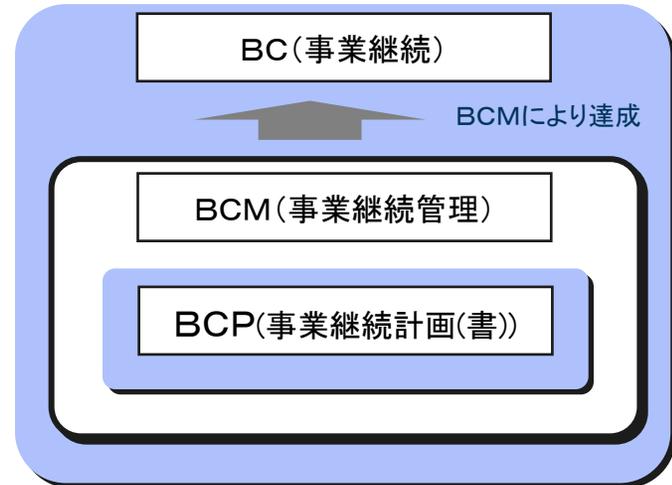
■ BCP(事業継続計画: Business Continuity Plan)

■ BCを達成するための計画(書)

災害や事故などに備え、重要事業(中核事業)を継続させるために必要な事項を盛込んだ計画(書)

- 被害を最小化する予防対策
- 重要業務継続のための、あるいは重要業務中断時の迅速な復旧のための手順、体制 等

※尚、米国および日本(政府関係など)ではBCPにマネジメントを含むニュアンスで使われていた事もある。



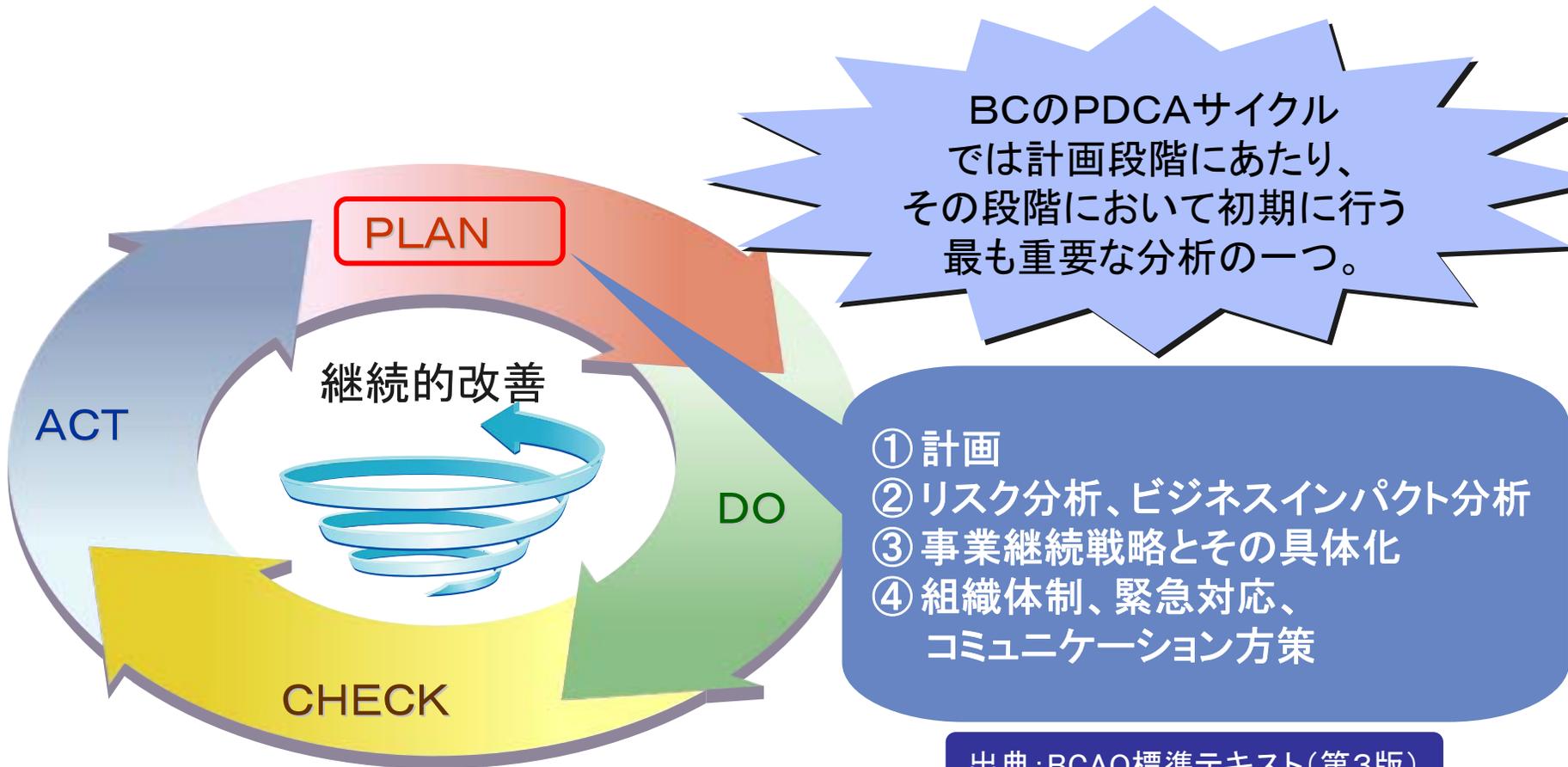
※BCMと類似の内容を表す用語として Business Continuity Planning、Business Continuity Program も使われることがある。

出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

●ビジネスインパクト分析(BIA: Business Impact Analysis)

■ ビジネスインパクト分析(BIA)とは、事業中断による業務上の影響を把握する分析作業



出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

●ビジネスインパクト分析 一般的なBIAの構成要素

(前提)対象とする事業・業務の範囲は、既に基本方針で経営者が決定

- 同範囲の業務について、ビジネスプロセス・依存関係を把握
- 各業務を継続するために必要な要素・資源(人、物、金、情報等)の洗い出し及び代替品のない「重要な要素・資源」の洗い出し
- 各業務(重要業務の候補)について、業務中断による時間的経過に沿った経営上・業務上の影響を算定／把握 →定量的(金銭的)影響の評価及び定性的影響の評価
- 重要業務(中核事業に不可欠な業務)の選定
- 重要業務実施のための不可欠な「重要な要素・資源」の特定
- 重要業務の「目標復旧時間(RTO)」の検討と決定
- 事業継続・復旧優先順位の決定

上記の各要素は、実際には、同時並行あるいは行きつ戻りつ、実施される。

「リスク分析」は、以上に先立って／重要業務の選定後などの実施順が、「被害の想定」も、目的や深さにより様々な実施順が、提案実行されている。

ポイント

・脅威やリスクの種類を問わず、業務中断の影響を把握するのが、国際的にも通用する本格的な方法

出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

●BIAの作業プロセス例

① 経営トップの理解と承認

② BIAプロジェクトの確定(予算、期間、人員等)

③ データの収集

- アンケート、インタビュー等
- ビジネスプロセスの把握
- リスク分析・被害想定等の情報

戻ることも

④ データの分析・評価

戻ることも

⑤ 経営者による重要業務、目標復旧時間等の決定

戦略のステップへ移行

出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

●BCとして必要な10の要素(日本、米国、英国BC推進団体の見解)

DRIIとBCIで合意(1997年4月)されている10の要素は下記の通り。
BCAOも必要な要素と認識している。

1. 事業継続管理(BCM)プロジェクトの導入と経営者の承認
2. リスク評価(RA)とコントロール
3. ビジネスインパクト(事業影響度)分析(BIA)
4. 事業継続戦略の検討と策定
5. 緊急対応策の検討と策定
6. 事業継続計画の作成と手配
7. 啓発・訓練プログラムの作成
8. 事業継続計画の更新と訓練の実施
9. 危機広報の検討
10. 外部機関との調整

出典:BCAO標準テキスト(第3版)

1. BCAO標準テキスト

●従来の防災とBCへの取組みの特徴

	従来の防災	BCへの取組みの特徴
視点	<ul style="list-style-type: none">・人命の安全確保・物的被害の軽減・拠点レベルでの対策・対応・主に安全関連部門・施設部門の取組み	<p>従来の防災の考え方に加え、以下の新しい視点をプラス</p> <ul style="list-style-type: none">・重要業務(製品・サービスの供給)の継続・早期復旧 <経営の観点>・サプライチェーンでの対策・対応
指標	<ul style="list-style-type: none">・死傷者数・物的損害額	<ul style="list-style-type: none">・復旧時間・復旧レベル・経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響

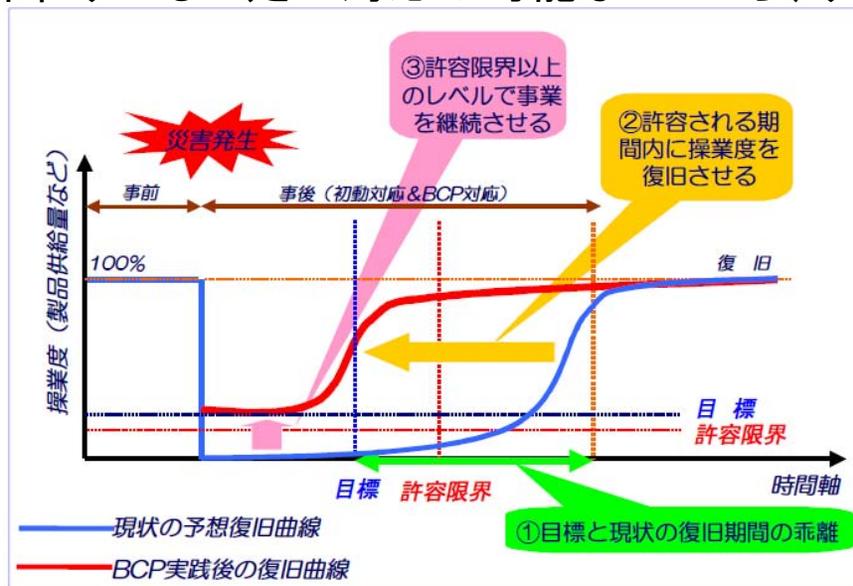
出典:BCAO標準テキスト(第3版)

2. 内閣府事業継続ガイドライン

●事業継続の取組みとは

企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。また、事業継続は企業自らにとっても、重要業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる。

この事業継続を追求する計画を「事業継続計画」(BCP: Business Continuity Plan)と呼び、内容としては、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などが典型である。それらは、事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれている。



事業継続計画 (BCP) の概念

出典:内閣府事業継続ガイドライン 第一版

2. 内閣府事業継続ガイドライン

● 事業継続の考え方のポイント

日本企業の自然災害への備えは世界の中でも全般的に進んでいる。しかし、その自信を持ってしても、欧米で発展してきた「原因となる災害・リスクの種類を問わず事業継続を重視し備える」という考え方は学ぶべきであろう。自然災害が多いわが国では、企業が防災に取り組む場合、災害想定をまず行って、その災害を前提に対策を講じている企業が多いと思われる。また、自然災害の経験から、被災後の具体的な対応は、実際の被害を把握した後に判断するしかないとの考え方が強いと思われる。しかし、このことが、事業継続の考え方のポイントである「災害の種類にかかわらず事前の備えをもっと進められること」の認識不足を招いていなかったか、省みる必要がある。日本企業でも、各重要業務の担当部署において仮に地震を想定して事業継続の対策を具体的に考えてみると、他の自然的・人為的災害の場合における事業継続の対策と共通する部分が多いことに気づくはずである。そこに至れば、相対的にリスクに占める自然災害のウエイトが低い外国の企業が、この「共通する部分が多い」ことを活かし、原因となる災害等の種類を問わずに事業継続計画をつくってきた意義は、日本企業にも理解できるはずである。

2. 内閣府事業継続ガイドライン

●事業継続の取組みの特徴

企業が必要な検討を行って事業継続計画を策定し、訓練し、計画の見直しを行っていくという事業継続の取組みは、従来の防災対策と異なる以下の特徴をもっている。

- (1) 事業に著しいダメージを与えかねない重大被害を想定して計画を作成する。
- (2) 災害後に活用できる資源に制限があると認識し、継続すべき重要業務を絞り込む。
- (3) 各重要業務の担当ごとに、どのような被害が生じるとその重要業務の継続が危うくなるかを抽出して検討を進める。結果としてあらゆる災害が想定される。
- (4) 重要業務の継続に不可欠で、再調達や復旧に時間や手間がかかり、復旧の制約となりかねない重要な要素(ボトルネック)を洗い出し、重点的に対処する。
- (5) 重要業務の目標復旧時間を設定し、その達成に向け知恵を結集し事前準備をする。
- (6) 緊急時の経営や意思決定、管理などのマネジメント手法の1つに位置づけられ、指揮命令系統の維持、情報の発信・共有、災害時の経営判断の重要性など、危機管理や緊急時対応の要素を含んでいる。

2. 内閣府事業継続ガイドライン

● 事業継続と共に求められるもの

これまで事業継続の意義や重要性について述べてきたが、災害時に企業が考慮すべき重要事項としては、事業継続の他に、少なくとも以下の3点がある。これらは、従来わが国において行われてきた災害対応の基本的要求事項といえる。これらは重なり合う部分も大きいのも事実であり、一方、事業継続のみを極端に優先する考えは理解を得られない可能性が高い。実際にどれをどの程度優先させるかは個々の企業の判断に委ねられ、その責任を自ら負うことになる。

■ 生命の安全確保

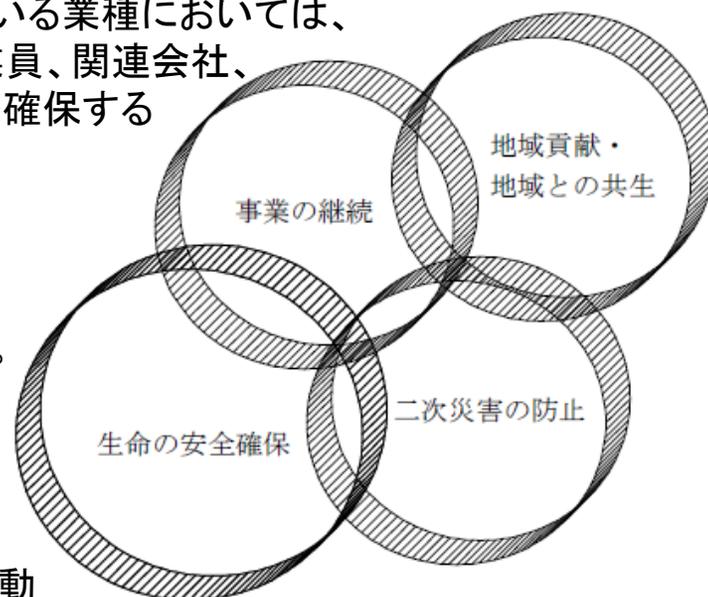
顧客が来店したり、施設内に留まったりすることが想定されている業種においては、まず顧客の生命の安全確保が求められる。企業の役員、従業員、関連会社、派遣社員、協力会社など、業務に携わる人々の生命の安全を確保することがその次に重要なのは言うまでもない。

■ 二次災害の防止

例えば製造業などにおいて、火災の防止、建築物・構築物の周辺への倒壊防止、薬液の漏洩防止など、周辺地域の安全確保の観点から二次災害防止のための取組みが必要である。

■ 地域貢献・地域との共生

災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指したい。地域貢献には、援助金、敷地の提供、物資の提供などが一般的であるが、このほかにも技術者の派遣、ボランティア活動など企業の特徴を活かしたサポートが望まれる。平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。



出典：内閣府事業継続ガイドライン 第一版

2. 内閣府事業継続ガイドライン

● 継続的改善

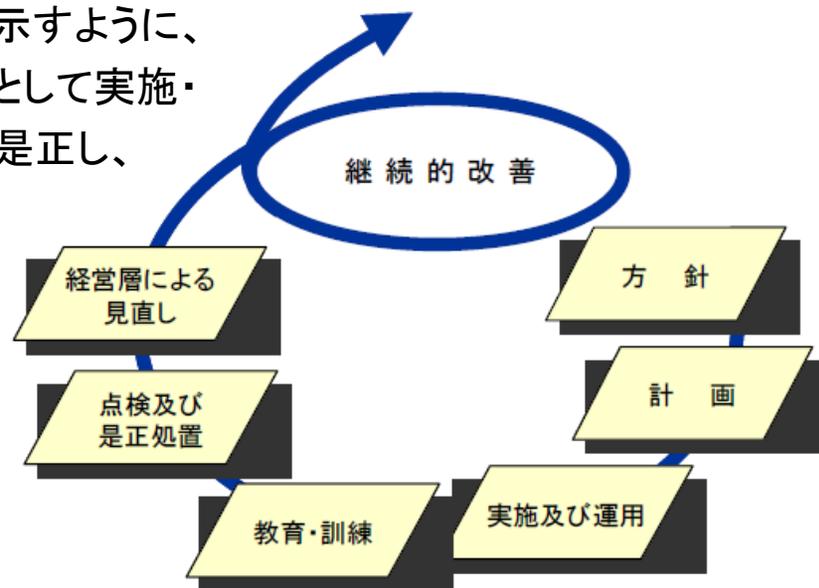
本ガイドラインは、はじめから完璧な事業継続計画の策定・実施を求めるものではない。

まず、それぞれの企業ができるところから着手し、継続的な取り組みによって徐々に災害に強い体制を築いていくことを期待している。一般的に計画や対策を発展・定着させるためには、継続的な取り組みが有効である。その手法のひとつにマネジメントシステムがあり、それは災害対策においても有用である。マネジメントシステムは、すでに国内外で品質管理、環境マネジメント、情報セキュリティなどの分野に取り入れられている経営管理手法であり、①経営者が取り組む、②実施する内容は企業自身で決定する、③継続的改善を行う、の3つの特徴がある。

マネジメントシステムにおける継続的改善とは、下図に示すように、

①経営者が方針を立て、②計画を立案し、③日常業務として実施・運用し、④従業員の教育・訓練を行い、⑤結果を点検・是正し、⑥経営層が見直すことを繰り返すものである。

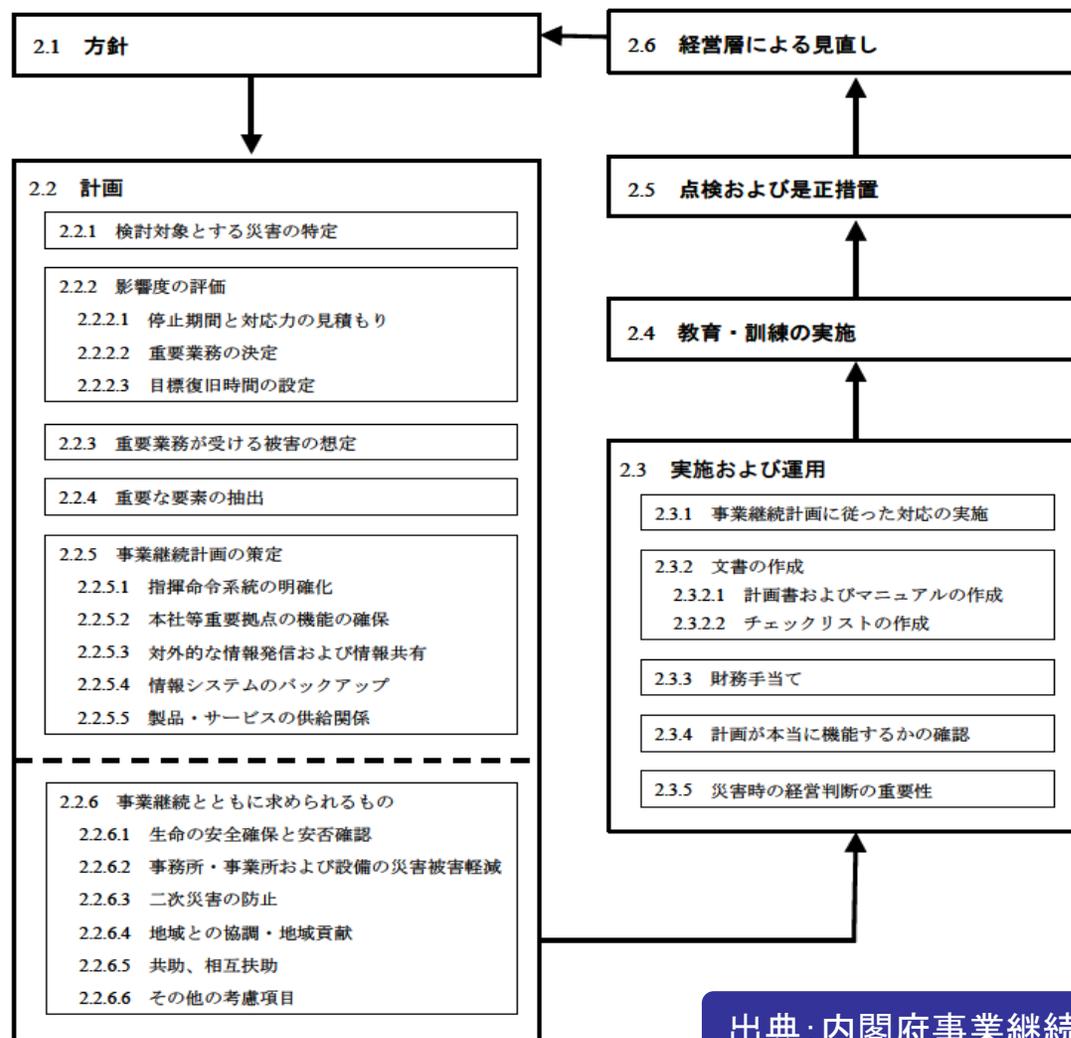
マネジメントシステムのメリットは、本ガイドラインにもあるように経営者が関与すること、企業が比較的苦手な自己評価や振返りのステップを定期的な活動に組み入れることで対策の定着を図れること、教育・訓練を重視した人づくりが可能となることなどが挙げられる。



出典：内閣府事業継続ガイドライン 第一版

2. 内閣府事業継続ガイドライン

●事業継続の取組みの流れ



出典：内閣府事業継続ガイドライン 第一版

3. 経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

● 1.1 BCP (Business Continuity Plan)の必要性

ガイドラインの第 I 章から抜粋

(1) 序論

日本では、地震、火災・爆発、大規模なシステム障害などが相次いでおり、その結果、基幹となる事業の停止に追い込まれるケースが見られる。この場合、財物への直接の被害や、基幹事業が停止している間の利益を損なうばかりでなく、取引先や顧客を失う大きな原因となり、ひいては事業からの撤退を余儀なくされることになりかねない。

また、近年発生している基幹事業の停止は、自社の損失にとどまることなく、取引先や顧客の事業停止へと影響が連鎖している。思わぬところから企業存続の危機に立たされるケースも見られる。そのためすでに、取引先や顧客をはじめとする利害関係者(ステークホルダー)は、自社の基幹事業を停止させるリスクやボトルネックに対して、どのような対策を講じているのかの説明を求めている。

危機が発生したときに、企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面した時であったとしても事業を遂行(継続)するという社会的使命を果たせるかどうか、である。これは、マニュアル化という次元で解決できる問題ではなく、危機に直面したときの「企業経営のあり方」そのものなのである。企業は、自身の被害の局限化という観点に留まらず、コンプライアンスの確保や社会的責任という観点から対策を講じなければならない。

企業経営者は、個々の事業形態・特性などを考えた上で、企業存続の生命線である「事業継続」を死守するための行動計画である「BCP(Business Continuity Plan)」及び、その運用、見直しまでのマネジメントシステム全体である「BCM(Business Continuity Management)」を構築することが望まれる。

出典：経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

3. 経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

(2) BCP・BCM の定義

現時点でBCP・BCM には様々な定義が唱えられているが、英国規格協会(BSI)が策定したPAS56「事業継続管理のための指針 (Guide to Business Continuity Management)」では以下の様に記述されている。

BCP	潜在的損失によるインパクトの認識を行い実行可能な継続戦略の策定と実施、事故発生時の事業継続を確実にする継続計画。事故発生時に備えて開発、編成、維持されている手順及び情報を文書化した事業継続の成果物。
BCM	組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を守るため、復旧力及び対応力を構築するための有効な対応を行うフレームワーク、包括的なマネジメントプロセス。

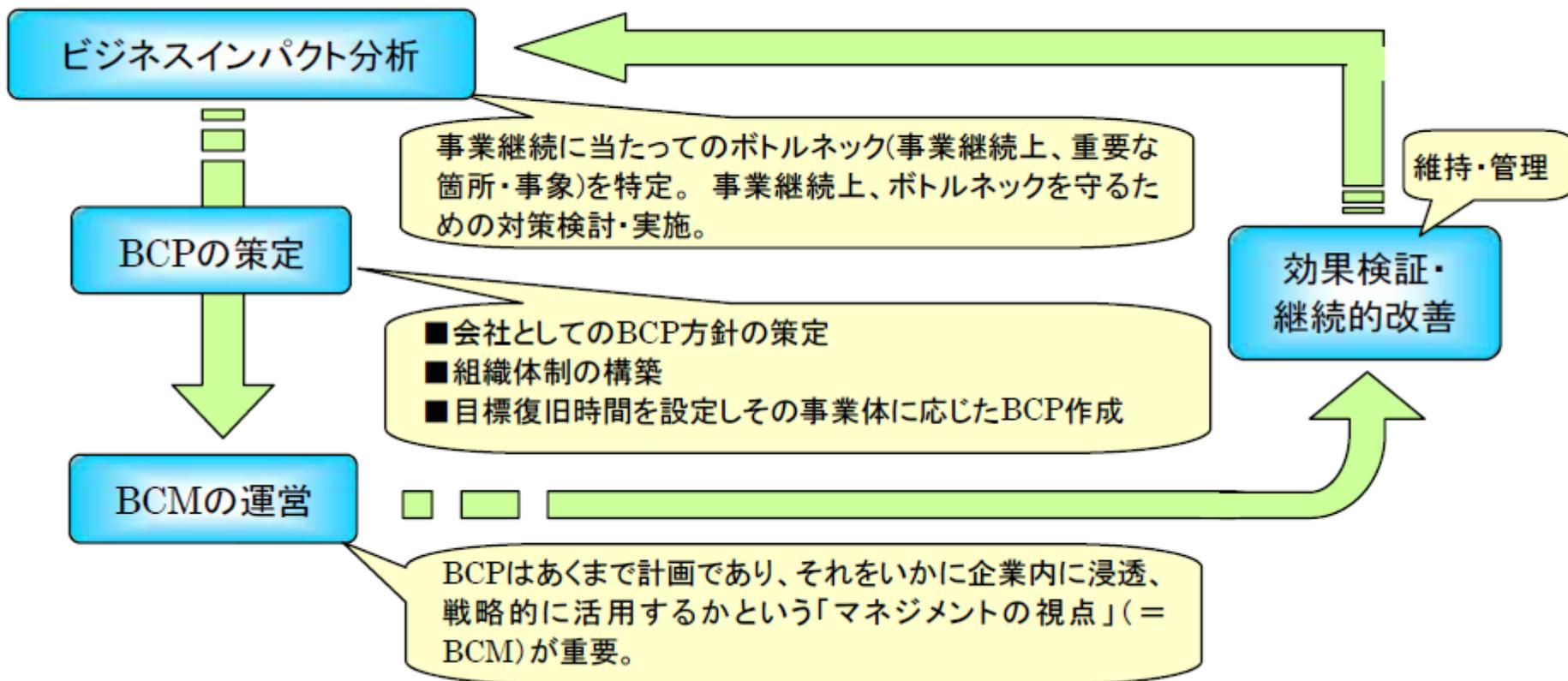
BCP・BCM は、事故や災害などが発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」について様々な観点から対策を講じることである。BCP は、そのための計画自体を指し、BCM は、BCP の策定から運用、見直しまでのマネジメントシステム全体を指すのである。

したがって、企業にとって重要な視点は、如何にBCM を企業内に浸透させていくか、戦略的に活用していくかということである。具体的には、BCP の重要性を企業内で普及啓発・周知させることによりリスク管理能力を向上させたり、また取引先や監督当局に対し、BCM の取組みをアピールしたりすることなどである。

3. 経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

(3) BCM 構築の一般的な流れ

【図表 1 BCM 構築の一般的な流れ】



BCP は、BCM 上重要な要素であることは間違いないが、一方で先に述べた通りBCP はあくまで計画であり、それをいかに企業内に浸透、戦略的に活用するかという「マネジメントの視点」を欠かしてはならない。

出典：経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

3. 経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

●1.2 BCPが求められる背景

(1) 事業活動の変化

企業は、現在、効率化を追求し徹底的なコスト削減を行うため、生産拠点や物流拠点、取引先等を集約せざるを得ない状況に追い込まれている。このことは一方で、その拠点や取引先に障害が発生した場合、代替拠点や取引先の手配を困難にし、基幹事業の停止に直結する確率が格段に増加していることを意味する。自動車部品メーカーの部品供給が停止したために自動車メーカーの操業が停止してしまったなどという事象は記憶に新しいところである。

<BCP とSCM(サプライチェーンマネジメント)>

SCM は、サプライチェーンを構成する企業全体で経営効率を追求する経営管理手法である。「在庫や仕掛品の削減」、「生産や供給のリードタイムの削減」などの実現につながるものと考えられている。一方で、SCM の導入は、サプライチェーンを構成する一企業にボトルネックがあれば、構成企業全体に影響を与える可能性を有する。つまり、サプライチェーンを構成する一企業の事業中断が、他の企業の事業中断へと波及することになる。それゆえに自企業だけでBCP を構築するのではなく、サプライチェーンを構成する全企業でBCP を構築する必要があり、こうした考え方の浸透する欧米のグローバル企業から、サプライチェーンを構築する企業に対してBCP の策定や適用を求められるケースも見られる。

3. 経済産業省事業継続計画策定ガイドライン

●1.2 BCPが求められる背景（その他）

- (2) 事業システムへの依存増大
- (3) 予測困難なリスクの頻発
- (4) 地震等自然災害リスク
- (5) BCPの取組みに関する情報開示
- (6) 従業者との関係

●1.3 BCPの特性

- (1) 経営戦略としての位置づけ
- (2) 経営者のトップマネジメント
- (3) 結果事象による対応方針の整理
- (4) BCMとリスクファイナンス
- (5) 周辺領域・関連法規制

●1.4 世界と日本の動向

- (1) 各国の状況
- (2) 日本の状況

これら事項に関しても有用な情報が
多くありますが、こちらでは割愛致します。
当ガイドラインをご覧ください。

【付録】
既存ガイドラインと
BC推進団体について

ガイドライン等(行政)(1/2)

◆ 行政発行のガイドライン

項	府省名	担当室	ガイドライン等	備考
1	内閣府	防災担当	中央防災会議 民間と市場の力をいかした防災力向上に関する専門調査会 「事業継続ガイドライン 第一版」(2005年8月発行) http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf	幅広い企業に基本的取り組みを促すためのガイドライン
			企業等の事業継続・防災評価 検討委員会 「事業継続ガイドライン 第一版 解説書」(2007年3月発行) http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01_und.pdf	事業継続ガイドライン 第一版をより使いやすくすることを目的につくられたもの
			「中央省庁業務継続ガイドライン 第一版」 (2007年6月発行) http://www.bousai.go.jp/jishin/gyomukeizoku/index.html	中央省庁が業務継続計画を策定する作業を支援するためのガイドライン

ガイドライン等(行政)(2/2)

◆ 行政発行のガイドライン

項	省名	担当室	手引き等	備考
2	経済産業省	情報セキュリティ政策室	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 「事業継続計画策定ガイドライン」(2005年3月発行) http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50331d06j.pdf	IT事故を主に想定したガイドライン
		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月発行) http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/	中小企業向けガイドライン

◆ 行政における取組み

項	省名	担当室	手引き等	備考
1	国土交通省	河川局防災課 災害対策室	「国土交通省業務継続計画」(2007年6月発行) http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/05/050621.html	中央省庁として初めてのBCP
2	総務省	自治行政局地域情報政策室	「地方公共団体の情報システムにおけるBCP策定の手引き」	2008年3月に作成予定

ガイドライン等(国際規格、他業界)

◆ 各国ガイドライン

項	国および機関	ガイドライン等	備考
1	BSI(英国規格協会)	BS25999-1: 2006(2006年11月発行)	・英国規格
		BS25999-2: 2007(2007年11月発行)	・英国規格: 第三者認証を伴う規格
2	NFPA(米国防火協会)	NFPA1600(2004年発行、2007年3月改版)	・米国規格
3	SPRING(シンガポール規格・生産性・革新庁)	SS507(2004年発行)	・シンガポール規格
		TR19(2005年発行)	・シンガポール規格
4	ISO	ISO/PAS 22399: 2007 Societal Security – Guidelines for incident preparedness and operational continuity management(2007年11月発行)	・社会全体のセキュリティを意識した一般公開仕様書: 緊急事態準備と事業継続マネジメントに取り組むための基準文書(ガイドライン)

◆ 各業界における取組み

項	機関	ガイドライン等	備考
1	(社)日本建設業団体連合会	建設BCPガイドライン(2006年7月発行) http://www.nikkenren.com/publication/index9.html	・首都直下地震を念頭に置いた建設会社向けのガイドライン
		建設BCPガイドライン 第二版(2006年11月発行) http://www.nikkenren.com/publication/pdf/2006_11_2.pdf	
2	日本百貨店協会	百貨店のためのBCPガイドライン(2007年3月発行)	・業界向けのみ

BC推進団体

1.BCAO(事業継続推進機構) (NPO:特定非営利活動法人)

災害、事件、事故等の際の企業・団体の「事業継続」を推進するため、有識者、コンサルタント、各企業の担当者などが連携して設立。主な事業としては、事業継続の普及・啓発、専門家育成、標準化、表彰、調査研究、最新情報提供、出版、講演会等イベント開催、企業・団体の取組支援があり、分科会活動などもおこなっている。

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

2.DRII(Disaster Recovery Institute International:米国) (NPO:特定非営利活動法人)

ビジネス継続管理者向けの教育プログラムとビジネス継続専門家の認定制度の実施

<http://www.drii.org/DRII/>

3.BCI(The Business Continuity Institute:英国) (NPO:特定非営利活動法人)

BCMの普及啓発、BCMに携わる専門家の支援・育成、BCMガイドラインの提供

<http://www.thebci.org/>

連絡先

- JEITA(社団法人 電子情報技術産業協会)

総合企画部(安全担当)

Tel:03-5275-7256

Fax:03-5212-8121

<http://www.jeita.or.jp>

- CIAJ(情報通信ネットワーク産業協会)

事業推進部

Tel:03-5403-9357

Fax:03-5403-9360

<http://www.ciaj.or.jp/>