

事業継続マネジメント(BCM)構築の補助: 解説編

Version 1.0、2009年12月8日

社団法人日本工業技術振興協会
事業継続マネジメント室
黄野吉博、武田吏司、高橋義久、須藤直俊

本資料は、企業の中でコンサルタントに支援をお願いしないで、独自に BCM の構築をされている方々のための補助資料として活用されることを目指しています。

本資料の作成に際しては、次の文献を参考にしています。これら文献を本資料と合わせ、ご活用されることをお薦め致します。

1. 『事業継続マネジメント入門』 共立出版、2005年1月
2. 『事業継続マネジメントシステムの構築と実務』 共立出版、2008年10月

1. はじめに

この資料では、事業継続の考え方を事業継続マネジメント(BCM)と言い、その成果物を事業継続計画書(BCP)と言います。

BCM: Business Continuity Management

BCP: Business Continuity Plans

2. なぜ、BCMを構築するのか

この質問は、大変重要です。これには、次のような回答例が考えられます。

- 2.1 顧客からの要望
- 2.2 官公庁からの要望
- 2.3 社長からの要望
- 2.4 BCMの認証を取得するため
- 2.5 同業他社が行っているので、なんとなく
- 2.6 今は構築を考えていないが、研究のため

この回答例の中に、既に大きな問題があります。一番大きな問題は、「BCMの構築を要望している顧客・官公庁・社長がBCMをどの程度理解して要望しているか」です。多くのケースでは、要望している顧客等がBCMをあまり理解していません。

回答例の2.4は、BCMのシステム構築をすれば良いと一番明確ですが、ここでの問題は、BCMシステム(BCMS)が構築されたら、構築前より災害・事故・事件に強くなるか、です。これに対する回答は、「今までより災害・事故・事件が見えるようになるが、実際に災害等に対して強くなるかは不透明である」となります。

2.5と2.6の方は、まずこの資料を一読されるのが良いと思います。

3. では、BCMとは何か

BCMは災害・事故・事件に対する企業の総合的な対策で、**基本的な考え方は二重化**です。この二重化には次の事項が含まれますが、業種により実現が困難な事項も含まれています。

- 顧客の二重化
- サプライヤーの二重化
- インフラの二重化
- 経営資源の二重化

経営資源には次のものを含みます。

- ヒト: 人材、組織
- モノ: 材料、部品、生産設備、製品、知財、ノウハウ、ビル、周辺環境
- カネ: 現金、経理、財務
- 情報: 一般情報、ITシステム

経営資源の二重化はコスト増に直結します。BCMはこのコスト増を合理的に抑制し、かつ、災害・事故・事件への対策レベルを向上させることを目指します。この過程の途中では、バラバラに行われていた各種対策を統合化することによるコスト減も発生します。

また、BCMは、二重化が不可能な**時間を一番重要**とします。この時間は、各種対策を構築する際の最も重要な判断基準になります

4. なぜ、BCMは総合的な災害・事故・事件対策と言われるのか

BCMは二重化です。この二重化を全ての顧客、サプライヤー、インフラ、経営資源に対して出来るのがベストですが、二重化はコストがかかりますから多くの企業ではそれが出来ません。そこで、二重化する部分を合理的に少なくし、コストを下げる方法が求められます。BCMの観点からはその方法は次の二つがあります。

4.1 その企業が弱いところを探し、その部分を二重化する

4.2 その企業の重要な部分を探し、その部分を二重化する

この4.1は、具体的には次の作業を行うことを求めます。多分、多くの方がBCMを総合的な災害・事故・事件対策と思われる理由は、この部分(4.1)が目立つため、と思います。

- その企業が過去に被った災害・事故・事件の原因、直接被害、**間接被害**
- その企業の顧客が被った災害・事故・事件の原因、直接被害、**間接被害**
- その企業のサプライヤーが被った災害・事故・事件の原因、直接被害、**間接被害**
- その企業のインフラ系被った災害・事故・事件の原因、直接被害、**間接被害**
- その企業の同業他社が被った災害・事故・事件の原因、直接被害、**間接被害**
- それらのヒヤリハット
- その企業の災害・事故・事件対策の現状

これら調査を行ったのちにすべき対策は、次があります。

- A 弱い部分の二重化 (BCM、リスク保有)
- B 原因の除去 (防災等、リスク除去)
- C 被害の低減 (減災等、リスク低減)
- D 保険でのカバー (リスク移転)

BCMは、A~Dのバランスを見ながらAの充実を目標としますが、既存の防災・防火対策などは、B→C→D→Aの順に作業またはチェックをすることが一般的と思います。既存の対策は「最後が二重化」ですが、

BCMは「基本が二重化」です。この部分の違いがあまり理解されていないようです。

なお、BCMとして重要な事項に、**目標復旧時間(RTO:Recovery Time Objective)**があります。RTOは、被災後に事業や業務を再開する目標時間を設定するものです。全てを二重化していれば、事業や業務の再開は直ぐ、「ゼロ時間」になりますが、二重化が一部の場合は再開までに時間がかかることになります。

次は、4.2(重要部分)です。この4.2はBCM特有の対策です。この重要部分は、業界・企業規模・企業文化で異なります。この重要部分を探す方法を**ビジネスインパクト分析(BIA:Business Impact Analysis)**と言います。

企業の重要部分は、中堅企業や中小企業ではBIAを実施するよりも社長や役員に聞いた方が早くかつ的確なケースが多いと思います。JTTASの経験では、従業員数が500名を超える場合はBIAの実施を検討した方が良いでしょう。

5. 素早くBCMを理解する方法は

素早くBCMを理解するためには、中小企業庁が公表している「中小企業庁BCP策定運用指針」の初級編を活用することをお薦めします。この資料は以下のウェブサイトから入手が可能です。

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp>

また、文書が中心となっている防火マニュアル、安全マニュアルの記載機構を、時間軸とヒト・モノの動きをエクセル表で把握する方法も効果的です。

時間	第一発見者	関係者A	関係者B	機材1	機材2
発災の確認					
10分後					
30分後					
1時間後					
2時間後					

6. BCMの目的、メリット、そして限界

BCMの目的は、企業を災害・事故・事件に強くすることです。これは、**企業のレジリエンスを高くする**、と同じ意味です。米国では、レジリエンスの低い企業は株主への責任を果たしていない、とされ株価が低くなる傾向があります。

BCMの直接的なメリットは目的を果たすことですが、副次的なメリットとして、企業活動の透明度の向上があります。この透明度向上は、二重化のために各プロセス、各リソースを分解、チェックする作業の副産物です。

BCMの限界は、コストです。BCMは合理的に二重化を行いますが、二重化はコスト増に繋がります。コストとレジリエンシー向上とのバランスは、最終的には経営者が決めることとなりますが、BCMの担当者は二重化すべき部分とそのメリット、そのコストを経営者に分かりやすく説明することは求められます。

7. BCMの成果物

BCMの成果物であるBCP(事業継続計画書)は図と表が中心で、文書が従となります。また、図と表は一覧性の高いものが良いとされます。

8. BCM構築の期間は

BCM構築の期間は、業種と企業規模によりますが、3ヶ月または6ヶ月である程度の成果を求める経営者が多いように感じています。一般的に従業員数が500名前後の企業の場合は、次のような時間が必要とされます。無論この期間は、経営者の支援度合いに大きく依存します。

- 現地調査、過去の災害等の調査： 1ヶ月間程度
- BIA： 1ヶ月間程度
- BCMの構築： 2ヶ月間程度
- BCMの訓練と定着化： 2ヶ月間程度

9. どこから始めるか

社内連絡網の整備と、連絡が取れない時間の限界を設定することから始めることをお勧めしています。社内連絡網は、火災でも事故でも地震でも必要になります。また、連絡が取れない時間の設定は最重要な経営資源である時間の理解を深くします。

不連絡時間	該当者名または役職名			
12時間以上	社長	専務	常務
24時間以上	取締役	事業部長
36時間以上	部長	総務課長	人事課長
48時間以上	全従業員			

社内連絡網の二重化も必要になります。固定電話網、携帯電話網、Eメール網等がその対象となります。また、受信者・受信センターの二重化も必要になります。受信者等は、一箇所だけでなく二箇所以上が必要になります。

更に、発災時の連絡メッセージも決めた方が従業員等にわかり易くなりますし、時間をセーブすることになります。

〇〇発生、ただ今、避難中	〇〇発生、ただ今、緊急時対策活動中
ただ今、〇〇で避難中	ただ今、〇〇対策活動中
軽度のケガ

10. その次は

その次は、「**自社を知る**」です。これは第4節で述べた、**①自社の弱い部分を把握する、②自社の重要な部分を把握する**、この二点から行います。

①は、過去の被災等の経験やヒヤリハットの収集、分析から始めます。また、社長などトップ経営者からのヒアリングも重要です。②は、最初にトップ経営者からヒアリングの方が効率です。

また、事業部別に作業フロー図、ITフロー図、資金フロー図などを作成する方法も大変有効です。

その次は、同業他社の被災等の経験をチェックする必要があります。チェックの際は、出来る限りその同業他社の重要部分が見えるように心がけます。

11. 構築中に注意することは

弱い部分の洗い出しも、重要部分の洗い出しも、やり始めるとどんどん細かくなり、際限がなくなります。この作業をどこのレベルで打ち切るか、これが重要になります。この判断は、経営者にお願いした方が良いと思います。

また、BCPの作成の際も、時間と経営資源の関係を際限なく細かくすることが出来ます。この作業もどこのレベルで打ち切るかが重要です。

12. BCPの効率判断は

BCP作成後は、次の方法などにより効率化判断を行います。

- ① 想定災害・事故・事件に基づく机上訓練、その際にヒトとモノについてカラーチップを使うと動きが

わかり易くなります。

- ② 机上訓練が問題なく終了した後は、実地訓練で問題点を洗い出します。ことにIT関係は、代替システムの稼働などの実地訓練が重要です。
- ③ 同業他社が被災した場合は、どの状況、経過、結果などを分析し、自社のBCPに反映させます。内部統制違反なども事件と捉え、BCPに反映させることをお勧めします。
- ④ サプライチェーンを組んでいる各社から過去の災害・事故・事件の資料提供を受け、その資料に基づき机上訓練を行い、BCPに反映させます。
- ⑤ 耐震・免震構造の強化、防火・防犯対策の強化が行われた後はBCPを改正し、その改正BCPに基づく机上訓練を行います。
- ⑥ BCPを作成した当事者以外の人に、上記にある机上訓練を実施して頂き、その結果をBCP に反映させます。
- ⑦ 机上訓練に外部の人(消防、警察、市役所など)に立ち会って頂き、そのコメントなどをBCPに反映させます。

BCM構築の主な点は、上記のとおりですが、過去の災害・事故、事件やヒヤリハットの評価、経営資源の優先順位付けや代替プランの構築、作表の項目など多くのところで思わぬ作業時間が取られます。この作業時間を短縮するには、今のところBCM構築の習熟度を上げるしか方法がないようです。この資料の姉妹編である「BCM構築の補助:資料編」を充実させることが出来ると、今少し皆様の作業時間を少なくするのではないか、と思っています。