



平成23年3月28日  
内閣府（防災担当）

## 企業の事業継続計画策定・運用促進に向けたメッセージ

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会（第10回）（平成23年3月2日）」より

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」では、企業の事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）策定・運用促進方策について検討を行ってきており、平成22年度の最終回となる今回の検討会では、国のみならず、企業経営者、地方公共団体、経営者団体、事業者団体などの各主体に向けての数多くのメッセージを委員から頂きました。

### 企業・経営者へのメッセージ

#### ■ 「経営者の責任」について

- 製品やサービスの供給責任を考えない経営者はいないと思うが、事業継続に取り組まないことは、ある意味で供給責任の放棄となることを認識すべきである。
- 事業継続への取組は、対策の導入で費用がかかるというのが経営者の現状認識である。しかし、事業継続のために複数の「戦略」を考えることが重要であり、複数の選択肢があれば、費用をかけないものもあることを認識してほしい。
- 事業継続に取り組むことで、売上高上昇や、入札におけるポジションの構築、シェア向上等の企業価値の向上につながった事例があり、前向きな取組であると認識していただきたい。
- 有価証券報告書にBCPを記載する企業数が、2010年3月期に減少に転じた。BCPの策定を終えても、企業の基本的な情報として関心を高く持ち続けてほしい。
- 被災時におけるリスクファイナンスを確認してほしい。不測の事態が発生した際に財務的に継続できるかどうか十分に考えることで、事業継続への取組の重要性を認識することができる。
- 事業継続への取組は経営者の責任であり、万一の際には結果責任が問われる。例えば、アメリカのSOX法では、有価証券報告などの財務データは企業が災害で被災しても開示が義務づけられていることを強く意識してほしい。
- インフラ企業だけではなく、医療、宿泊施設など人命や財産をお預かりしている業種についてもBCP策定を進めていくべきである。
- 事業継続への基本的な取組状況を従業員や取引先にわかりやすく示すことも考えてほしい。例えば、BCPカードを従業員が常時携帯するなど。

## 企業・経営者へのメッセージ

### ■ 特に中小企業・同経営者に向けて

- 中小企業の事業継続への取組の推進のために、横浜市の「お互い様BC」のように共助の精神、同業者間の共助が行えることを中小企業の経営者には気が付けてほしい。
- 中小企業では、必ずしも大量のBCP文書を策定しなくても良いことを理解し、組織で継続的に運用・改善できる文書量に抑える工夫をしてほしい。

### ■ BCPの策定・運用の方法について

- BCP策定に際して最初から完璧なものを求めないということが重要である。ビジネスインパクト分析で挫折して策定が進まない事例がよくあるが、地道にできることからやっていただきたい。例えば、データの定期的なバックアップ、サプライヤーの連絡網の作成、マニュアルのメンテナンス、またオーナー系の会社であればオーナー不在時の意思決定方法などに取り組むことから始めることも考えてほしい。
- 緊急連絡網など今ある防災対策もBCPを策定する際に有効に活用できる。
- 「内部統制」と「事業継続」の取組を「統合」しておこなうなど、既存の枠組みを有効に活用し、費用対効果の得られる工夫をしてほしい。
- BCP策定率は上昇しており、単にBCPの策定の有無を問うだけでいい時期は過ぎた。策定済みの法人では、中身の充実を考えてほしい。
- 初期(2005年頃)にBCPを策定した企業では、策定時の担当者が人事異動する頃であり、後任の育成が課題となっている。NPOの運営する資格制度を活用するなど、後任の育成を推進していくべきである。
- 今年度の実態調査で指定公共機関、地方指定公共機関でBCPの訓練をしない理由に人手不足であると回答している。インフラ分野を担うこれらの企業では、人手をかけて訓練を実施しなければならない。
- BCPの発動基準が高すぎると考える。基準を低くして発動頻度を上げ、対策本部をすぐ招集し、状況を確認したらすぐに解散する工夫もある。この繰り返しによって、日常的な発動と解散の対応で、BCPの維持・管理・改善が行うことも考えてほしい。

## 事業者団体へのメッセージ

- 事業者団体の担当者には、経営者への啓発で重要な役割があることを認識し、情報提供などできることから取り組んでほしい。経営者への啓発においては、各事業者のBCP担当者にも並行して働きかけることが有効である。
- 事業者団体などでBCPの話題が何度も取り上げられれば、経営者の認識と危機感が高まり、BCPの策定も進むと考えられる。

## 政府へのメッセージ

- 中央省庁では BCP の運用段階に入っているが、人事異動がすでに 2 世代に亘っており引き継いだ職員の認識が低下している。運用について真摯に取り組むことで、中央省庁自身が BCP の運用段階の難しさを認識して欲しい。
- BCP で想定するリスクには、地震、インフルエンザなどがあげられるが、担当省庁に相談窓口が分かっている。企業担当者からの相談をしやすくしてほしい。
- BCP の運用の促進については、維持・管理などの運用面に焦点をあてたガイドラインを策定することも、その重要性を訴える方法の一つである。
- 訓練・運用については、規格的なガイドラインまでを策定する必要はないと考えるが、訓練や運用の方向性を示す資料の提供は必要である。

## 地方公共団体へのメッセージ

- 地方公共団体では、地域の安全・安心を守るために、指定地方公共機関の BCP の策定・運用を促進してほしい。
- 地方公共団体については、平成 22 年 4 月に公表された地公体向けの業務継続の手引きにより BCP 策定の動きがある。単なる「文書作成」ととどまらず、事業継続が自らの組織や地域に定着するような取組を行ってほしい。
- 東京都では中小企業 35 社を対象に BCP の策定の支援を行なった。「策定方法が分からない」、「策定に十分な人手が確保できない」という意見が多く、コンサルティング会社が訪問し、具体的な支援をした。地域に数多く存在する中小企業に対しては、企業規模や業種などに合わせた支援のあり方について検討してほしい。

## 複数の主体の関与する BCP の策定へのメッセージ

- 「事業継続に関する企業の連携訓練」のような取組を普及し、取組に参加する企業を増やしていけば、参加企業のサプライヤーに対しての働きかけが促進される。
- BCP 策定済の企業が実施している訓練が、安否確認や避難訓練のみであるなど、本当の意味での BCP の訓練ではない場合が多い。「事業継続に関する企業の連携訓練」のような取組を、サプライチェーンの上流からの呼びかけで普及していく事で、訓練の重要性を訴えることができると考える。
- 同一地域内の企業間の連携についても検討すべきである。災害後 1 週間以内などは同一地域内の企業間での共助が地域を守ることになる。
- 複数の主体が関与する BCP、例えば、港湾の事業継続では、関係主体が官民双方にまたがっており、かつ主体数が多いため策定が非常に困難であることが多いが、このような取組にも積極的に取組むべき。

### ■ 普及・啓発活動の場について

- BCP 策定の結果、享受できたメリットを経営者に訴求することが策定の推進につながると考える。経営者団体やメディアとの連携で効率的な訴求を行ってほしい。
- 経営トップの出席する場などで情報提供できる枠組みを検討すべきである。また、大手企業の社長補佐の立場の方や総務部長・課長のネットワークづくりを考えてほしい。
- BCP 策定・運用促進に経営者団体や業界団体の経営者を巻き込んでいくことが必要である。政府から、経営者団体・業界団体に対して積極的にメッセージを発信するなどソフトパワーによる促進を考えてほしい。
- 経営者が事業継続への取組によるメリットを実感できる事例を発掘・発信していくことが必要。このような事例を収集し、具体的な成功事例を示すことによって、経営者がメリットを実感できるようにしてほしい。

### ■ 発信すべき情報について

- 金融危機以降、リスクマネジメントに投入する経営資源を抑制する傾向が見られる中、BCP 策定が企業価値にどう結びつくかを検証し、経営者に訴求していく必要がある。
- 情報セキュリティの領域では、経営者向けに情報セキュリティを平易に解説したガイドラインがあり、効果があったとされている。事業継続でも同様のものを作成することも望まれる。
- 企業の不測の事態に対する対応事例については、どのような対応をすればより望ましかったか等の、より付加価値のある情報発信をしていくことが望まれる。
- 事業継続への取組は、災害が話題になる時に企業内で理解が得やすいのは事実。危機感を共有できるタイミングで常に情報発信できるようにしておくことも重要である。
- インフラ企業など高度な取組を実施している事例を発信することが、BCP 策定・運用の促進につながると考える。
- 発展途上国での BCP 策定率の向上や国際標準化への関心の向上など、国際的な情勢についても積極的に情報発信すべきである。海外では事業継続に関するイベントに多数の経営者が参加しているのに対し、わが国ではそうではない。まだまだ経営者への情報発信が十分ではないと考える。

## 事業継続計画策定の評価・インセンティブに関するメッセージ

- 企業側からの事業継続への取組を評価してほしいとの声が聞こえる。根拠の乏しい格付や風評が広まることを回避するためにも、共通に使える評価基準を考えるべきである。
- BCP 策定済の企業からは、自社の BCP のレベルを確認したいという希望が多い。
- 既存の仕組の中に事業継続への取組のインセンティブをうまく取り込むことが重要。中小企業の銀行審査に「事業継承」の観点も含まれているように、審査項目に「事業継続」を含めるような取組も望まれる。
- 環境への取組を評価して融資要件を優遇する仕組みが多くの金融機関で実施されている。日本政策投資銀行などのように事業継続への取組に応じた融資条件を優遇する取組が金融機関に広く普及することが望まれる。
- 格付会社が事業継続への取組を格付に盛り込むことを開始する可能性がある。このような動きを見据えて早期に事業継続への取組を推進してほしい。
- 環境分野のランキングの発表や、公共団体の入札要件などのように、事業継続への取組の経営における優先度を向上させることが望まれる。

## その他

- 企業が事業継続を考える上では、今後は想定するリスクを自然災害以外にも適宜拡張していくことが必要となる。
- 事業継続に際しても耐震化は重要である。企業ではまだまだ旧耐震基準の拠点を活用している場合が多いため、耐震化の促進を検討する必要がある。
- 耐震補強がされていない建物による被害は状況によっては人災と考えられる。

※「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会（第10回）」では、各委員より「今後の企業の BCP 策定・運用の促進のためのメッセージ」を頂きました。よって、本とりまとめをもって議事概要に代えるものとします。

「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会（第10回）」の概要

日 時 : 平成23年3月2日(水) 10:00~12:00

場 所 : 内閣府防災A会議室 中央合同庁舎第5号館

出席者 : 大林座長、宇佐美、加賀谷、角野、木根原、指田、篠原、高橋、田中、  
中谷、成田、野田、細坪、丸谷、本山、吉村、渡辺の各委員  
(五十音順、敬称略)

以 上

<本件問い合わせ先>

内閣府政策統括官(防災担当)付

災害予防担当参事官付補佐 山本 匡

同主査 小林 誠

TEL : 03-3501-6996(直通) FAX : 03-3581-8933