



BCAO 標準テキスト

2013年5月

第8版

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 (BCAO)

0. 本テキストの位置づけについて

0-1 本テキストの位置づけについて

1. BCの考え方

- 1-1 事業継続(BC)とは？
- 1-2 BCの概念
- 1-3 事業継続マネジメント(BCM)とは？
- 1-4 事業継続マネジメントシステム(BCMS)とは？
- 1-5 BCMとBCMS
- 1-6 BCMSに対するBCAOの立場
- 1-7 BCとBCM・BCMS・BCP
- 1-8 BCPから抜け落ちが多い事業継続戦略
- 1-9 従来の防災とBCへの取組みの特徴
- 1-10 政府の施策の中でのBCの位置づけ

2. BCのニーズ、動向

- 2-1 日本でニーズが高まっている理由や背景
- 2-2 日本の動向
- 2-3 日本、米国、英国のBC推進団体
- 2-4 日本でのBCを考える上で必要な事項

3. 国内で発表されているガイドライン

- 3-1 内閣府 事業継続ガイドライン
- 3-2 経済産業省 事業継続策定ガイドライン
- 3-3 中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針
- 3-4 中小企業庁 新型インフルエンザガイドライン
- 3-5 内閣官房関係省庁対策会議
新型インフルエンザ対策ガイドライン

4. 事業継続マネジメントの全体像

- 4-1 事業継続マネジメントを実現するプロセス
- 4-2 事業継続戦略策定の流れ
- 4-3 実施運用の流れ

5. BCの要素、ポイント

- 5-1 BCの継続かつ発展的改善のサイクルの要素
- 5-2 現状認識と方針決定での実施項目
- 5-3 リスク分析・評価の実施項目
- 5-4 ビジネスインパクト分析の実施項目
- 5-5 戦略・対策の検討と事業継続戦略決定の実施項目
- 5-6 非常時の対応計画作成の実施項目
- 5-7 維持改善・訓練計画の作成の実施項目
- 5-8 対策実施計画作成の実施項目
- 5-9 対策実施の実施項目
- 5-10 教育・訓練の実施項目
- 5-11 点検及び是正措置の実施項目
- 5-12 経営者による見直し(レビュー)と改善の実施項目
- 5-13 BCのメリット
- 5-14 BCの推進のために
- 5-15 BCの対応能力を維持・向上させるために

6. 事例

- 6-1 米国同時多発テロ(2001.9.11)
- 6-2 ハリケーン・カトリーナ(2005.8.29)
- 6-3 阪神・淡路大震災(1995.1.17)
- 6-4 新潟中越地震(2004.10.23)
- 6-5 新潟・福島豪雨(2004.7.12~14)
- 6-6 新潟県中越沖地震(2007.7.16~)
- 6-7 新型インフルエンザ(2009.5)
- 6-8 東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)(2011.3.11)
- 6-9 タイ洪水(2011.10~)
- 6-10 事例からの教訓

7. BCAOとしての主張

- 7-1 BCAOとしての主張
- 7-2 BCAOの活動の方向

8. 参考資料

0. 本テキストの位置づけについて

◆ 本テキストの目的

- BCAOとして講演する際のテキスト。
- 会員がBCAO、BCの概要について理解を深め、普及するための基礎資料。
- 内閣府「事業継続ガイドライン」、経済産業省「事業継続策定ガイドライン」、中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」の概要を理解できるレベルを目的に作成。

◆ 本テキストの利用可能者・利用可能範囲

- BCAO会員（個人、法人）。ただし、事業継続（BC）及びBCAO普及のために活用することとし、商業・営利目的*での使用は認めない。ただし、標準化推進の観点から、引用元を明らかにすれば、BCAO会員が本テキストの概ね4分の1以内（ページ数ベース）の引用は、商業・営利目的でも認める。

◆ 本テキストの留意点

- BC導入の具体的進め方、プロセスについては、会員の間にも様々な考え方や方法論があるので、比較的広く賛同者が得られる例示をすることとどまっている。
- 本テキストで述べていることは、特定のことを保証したり、推奨しているものではない。
- 政府の事業継続に関するガイドラインの展開やISO規格への日本原案も参考にしながら更に充実を図る。
- 民間企業向けを想定した内容になっており、官公庁向けを直接想定していない。



1. BCの考え方



◆事業継続(Business Continuity: BC)の定義

➤企業・組織が、災害などを含む何らかの原因で、被害を受け、あるいは必要資源の確保が困難になっても、重要業務を

- ・ 中断が許される時間内に復旧させること
- ・ ただし、中断が許されないものは中断させないこと

注:ISO規格(BCMSの要求事項:22301)での事業継続(BC)の定義

- ・ 障害を引き起こすインシデント(incident)の発生後、あらかじめ定められた許容レベルで、製品又はサービスを提供し続ける組織の能力(仮訳)

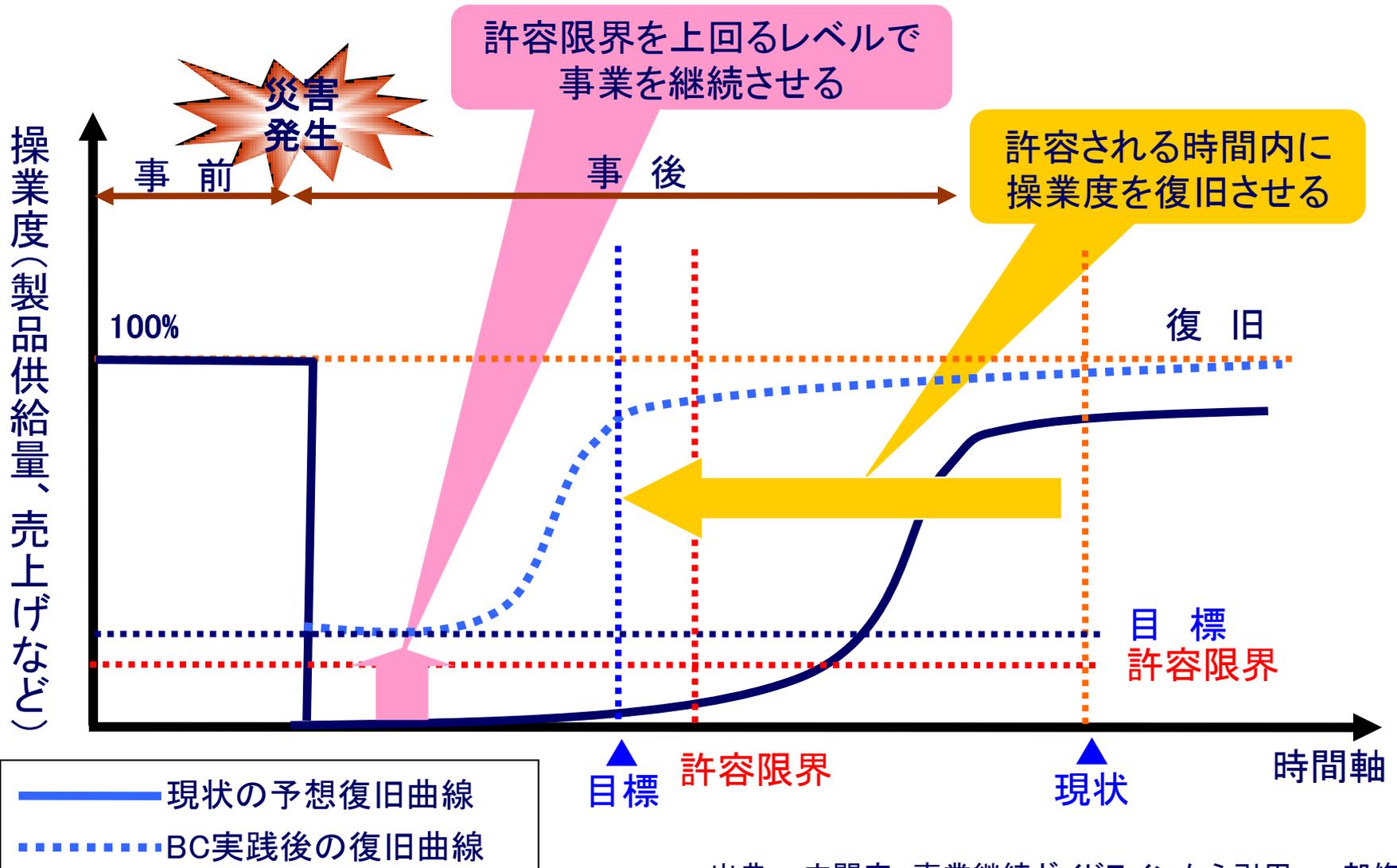


◆事業継続(BC)の理解のためのポイント

～誤解のないように説明を補足～

- 被害や途絶が深刻なら、すべての事業・業務を単に元に戻す復旧は困難であり、適切でない場合もある。
- 従前どおりに復旧しても、経営や資金繰りに行き詰まり最終的に会社・組織が存続できなくなってしまう意味がない。
- 事業継続は、経営上の様々な危機を乗り越える経営戦略の一つである。
- 事業継続を考える上で経営環境の変化を考慮する必要がある。
- 事業継続の手法を様々な経営上の課題や危機に応用でき、有用である。しかし、そのすべてを事業継続の考え方や手法で解決できるわけではない。
- 重要業務をどう継続するかという「事業継続戦略」を、代替戦略を重視しつつ検討・決定し、その戦略による対策案の実効性と費用対効果を分析し、事業の継続戦略を実施する。その際、代替戦略を重視する。
- 事業継続の実効性とは、重要業務を目標復旧時間内に復旧できる確実性。これを高めるため、訓練・演習や教育等も含め、企業・組織への定着が必要である。

1-2 BCの概念



出典： 内閣府 事業継続ガイドラインから引用、一部修正

◆事業継続マネジメント

(Business Continuity Management: BCM)とは

➤ 定義: BCを実現するためのマネジメント・プロセス

- BCP(事業継続計画)を策定
- 実施及び運用、教育・訓練
- 点検及び是正措置、経営者による見直し 等

➤ BCを確実に実現するには、BCMが不可欠

※BCAOは、事業継続能力を高めるBCMの普及に取り組んでいる。

注: ISO規格(BCMSの要求事項: 22301)でのBCMの定義

- 組織の潜在的な脅威、及びそれが顕在化した場合に引き起こされる可能性がある事業活動への影響を特定し、主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、及び価値創造の活動を保護する効果的な対応のための能力を備え、組織のレジリエンスを構築するための枠組みを提供する包括的なマネジメントプロセス(仮訳)

(参考)事業継続プログラム(Business Continuity Programme)

- ISO規格(BCMSの要求事項: 22301)では、「事業継続プログラム」を「BCMを導入し、維持するための適切な資源が供給され、トップマネジメントによって支援される、継続的なマネジメント及び統治のプロセス」と定義

※BCAOは、自社・自組織の管理プロセスの枠組みを活用した「事業継続プログラム」の実践によって事業継続力を高める活動を、支援している



◆事業継続マネジメントシステム

(Business Continuity Management System: BCMS)とは

- 定義: BCを実現するためのマネジメントシステム
- 企業・組織は、経営上何らかのマネジメントシステム(MS)があるので、BCの実現を図るなら、そのMSを活用して各自のBCMS(広義)を行い得るはず。

□ ISOのBCMSとは

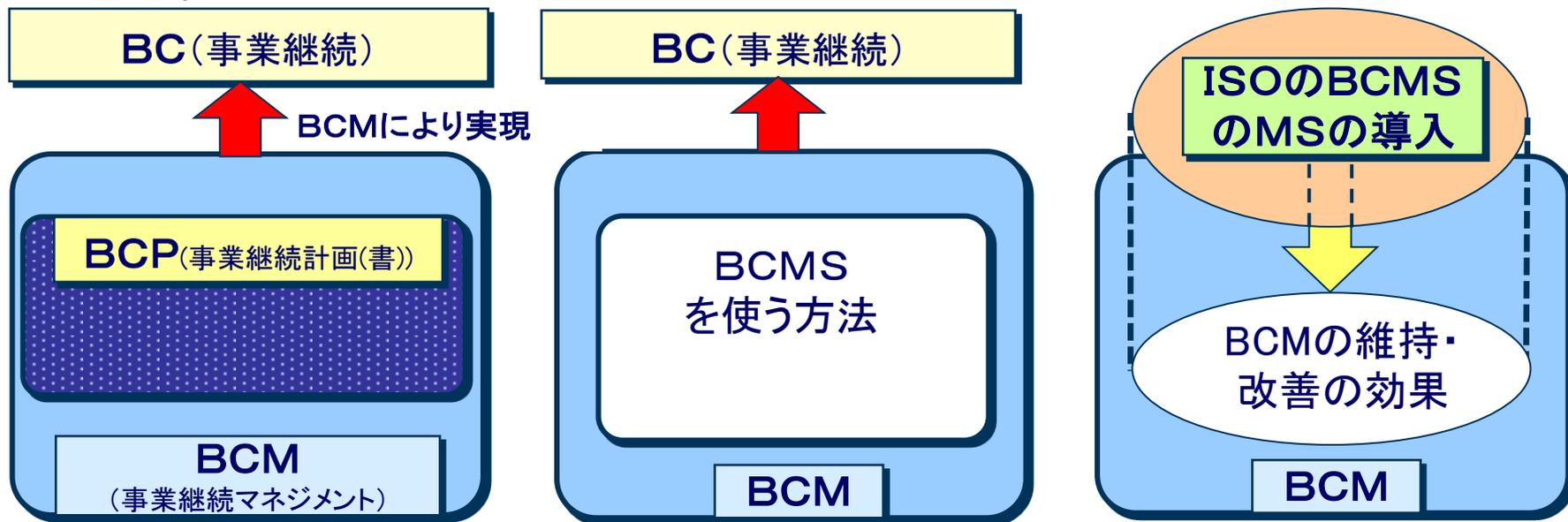
- ISOのBCMSは、ISOが規定する「組織のマネジメントシステム」の中でBCを担う部分という位置づけ

注: ISOの規格(BCMSの要求事項: 22301)でのBCMSの定義

- マネジメントシステム全体の中で、事業継続の確立、導入、運用、監視、レビュー、維持及び改善を担う部分(注記 マネジメントシステムには、組織の構造、方針、計画作成活動、責任、手順、プロセス及び資源が含まれる)(仮訳)
- そこで、ISOのBCMSは、BCMSの一つのやり方、流派といえる

◆ BCMとBCMSの関係

- BCの実現には、BCMが不可欠である。
- BCを実現する方法は複数あり、有力な方法の一つがBCMSを使う方法。その中に、ISOのBCMSを使う方法が含まれる。
- ISOのBCMSにおけるマネジメントシステム(MS)をBCMに導入する(「物差し」のようにあてがう)ことで、BCMの維持・改善の効果が期待できる。





- BCMSは、BCの実現のため、継続的改善を推進する有力な手段の一つである。
- 一方、BCMSの認証取得の効果には注意が必要。
BCの実現のためマネジメントシステムが機能していることは確認されるが、認証だけをもって個々の取引先等からBCに良い評価を得られる保証はない。
- ※ BCAAは、BCMSの正しい理解のための活動は行うが、BCMSの認証取得をするかしないかは個々の企業・組織が判断すべきと認識し、認証取得の推奨活動は行わない。
- ※ BCAAは、次のような誤解を回避するよう注意していく。
 - 「BCMSの認証を取得しなければ有効なBCとは言えない・評価されない」
 - 「BCの実現にはBCMSの認証が不可欠」
 - 「BCは、BCMではなくBCMSによらなければならない」
 - 「BCMは狭く、BCMSがより広い」



- ◆BC(事業継続:Business Continuity) 定義は前頁
 - 重要業務を継続させること、あるいは継続されている状態を表す概念
- ◆BCM(事業継続マネジメント:Business Continuity Management)
 - BCを達成するためのマネジメント(管理プロセス)
- ◆BCMS(事業継続マネジメントシステム:Business Continuity Management System)
 - BCを実現するためのマネジメントシステム(管理のしくみ)
- ◆BCP(事業継続計画:Business Continuity Plan)
 - BCを達成するための計画(書)
 - ① 継続や早期復旧を実現する体制、対応手順 等
 - ② 被害やその影響を小さくする事前対策

※BCPは、狭義には①の意味で使われる。

日本や米国では、BCPがBCMと同様なニュアンスで使われることもある。

◆事業継続戦略の項目がBCPには必須である

- 目的
-
- 重要事業・業務の優先順位
- 目標復旧時間
- **事業継続戦略**
- BCP発動基準(または、事業継続戦略発動基準)
- 体制・役割
-
- 教育・訓練
-
- 点検是正
-
- 経営者のレビュー
-

1-9 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 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 従来の防災の考え方に加え 以下の新しい視点をプラス </div> <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、企業の経営戦略の観点> ◆ 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

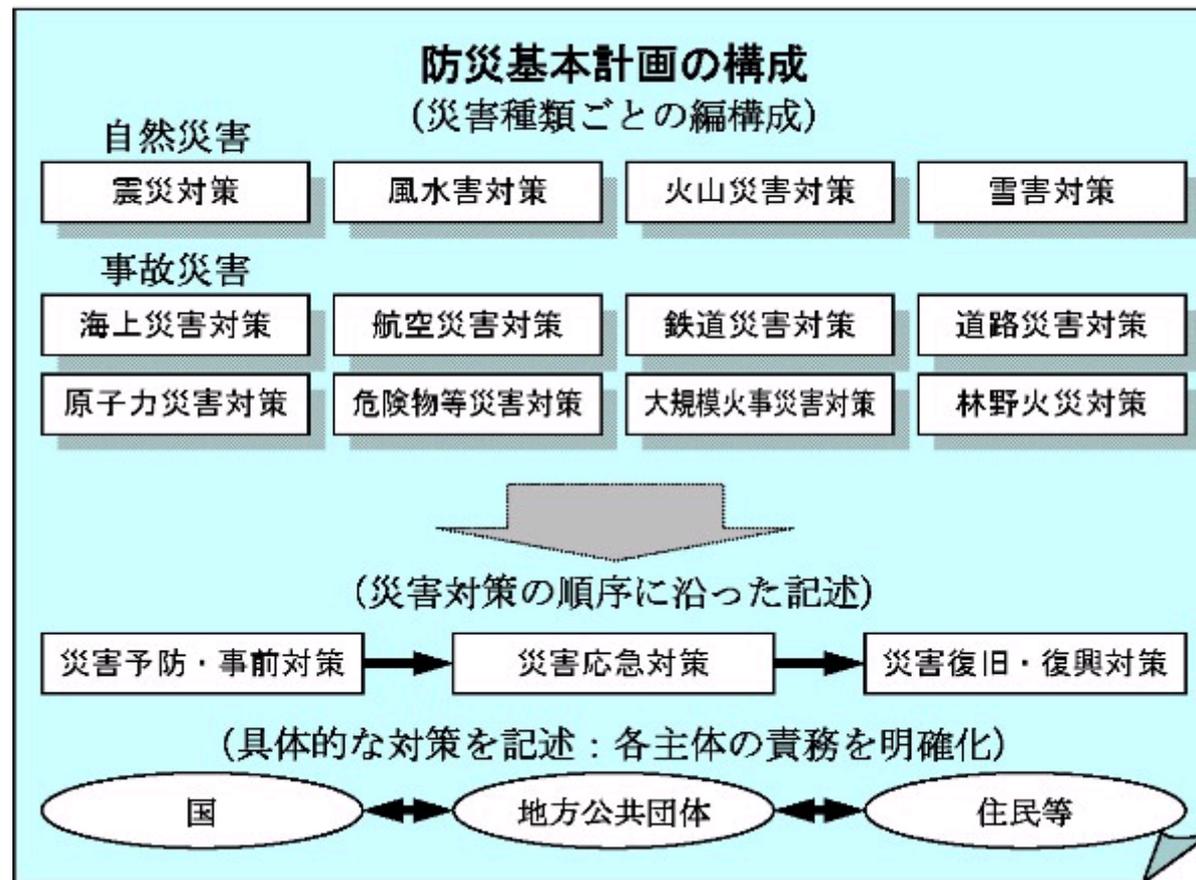
1-10 政府の施策の中でのBCPの位置づけ

(1) 防災基本計画での位置づけ



災害対策基本法に基づき中央防災会議(会長:内閣総理大臣)が定める「防災基本計画」に、企業がBCP策定に努めるよう記述されている。

→都道府県の地域防災計画にも、この記述が反映される方向にある。



出典:内閣府防災担当資料
<http://www.bousai.go.jp/>

◆企業関係(2012年11月現在)

3 国民の防災活動の環境整備

(3) 企業防災の促進

○**企業は**、災害時の企業の果たす役割(生命の安全確保、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生)を十分に認識し、各企業において災害時に重要業務を継続するための**事業継続計画(BCP)を策定するよう努めるとともに**、防災体制の整備、防災訓練、事業所の耐震化、予想被害からの復旧計画策定、各計画の点検・見直し等を実施するなどの防災活動の推進に努めるものとする。

○このため、**国及び地方公共団体**は、こうした取組みに資する情報提供等を進めるとともに、企業防災分野の進展に伴って増大することになる**事業継続計画(BCP)策定支援等の高度なニーズにも的確に答えられる市場の健全な発展に向けた条件整備に取り組むものとする**。さらに、企業のトップから一般職員に至る職員の防災意識の高揚を図るとともに、優良企業表彰、企業の防災に係る取組みの積極的評価等により企業の防災力向上の促進を図るものとする。また、地方公共団体は(中略)、**防災に関するアドバイスを行うものとする**。

◆国、自治体(2012年11月現在)

2 情報の収集・連絡及び応急体制の整備関係

(7) 公的機関等の業務継続性の確保

○国、地方公共団体等の防災関係機関は、地震発生時の災害応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため、災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから、業務継続計画の策定などにより、業務継続性の確保を図るものとする。また、実効性ある業務継続体制を確保するため、必要な資源の継続的な確保、定期的な教育・訓練・点検等の実施、訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し、計画の改訂などを行うものとする

中央防災会議が決定した「首都直下地震」「東海地震、東南海・南海地震」の地震防災戦略において、以下が定められている。

□ 首都直下地震の地震防災戦略(平成18年4月) (2006年4月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/senryaku/sen.pdf

□ 東海地震、東南海・南海地震の地震防災戦略(平成17年3月) (2005年3月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_toukai/pdf/senryaku/honbun.pdf

経済被害軽減戦略の具体目標として、

今後10年間で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。

2. BCのニーズ、動向

2-1 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、台風、豪雨、土砂災害の多発
- 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
- 新型インフルエンザの発生懸念

◆ 企業間取引における要求

- 外部委託の拡大による自社単独復旧の困難化
- サプライチェーンの拡張・延長
- 効率化のための調達先の絞込み
- 供給責任を果たす要請の強まり

BCのニーズが高まってきている

◆ 企業のコンプライアンス、CSR等の 社会的要求の高まり

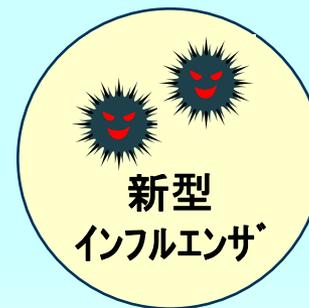
- 地域、従業員、株主、取引先等のステークホルダーからの要求
- 有価証券報告書でのリスク開示

◆ その他さまざまな要因

- 政府から企業への事業継続の要請
- 諸外国のカントリーリスク
- 急速な経営環境の変化
- ……

想定外の大規模災害や事件・事故により、人命のみならず、企業の経営資源への被害や企業活動の停止による企業経営の損失が増大している

自然災害に加え 数多くの「脅威」が存在する

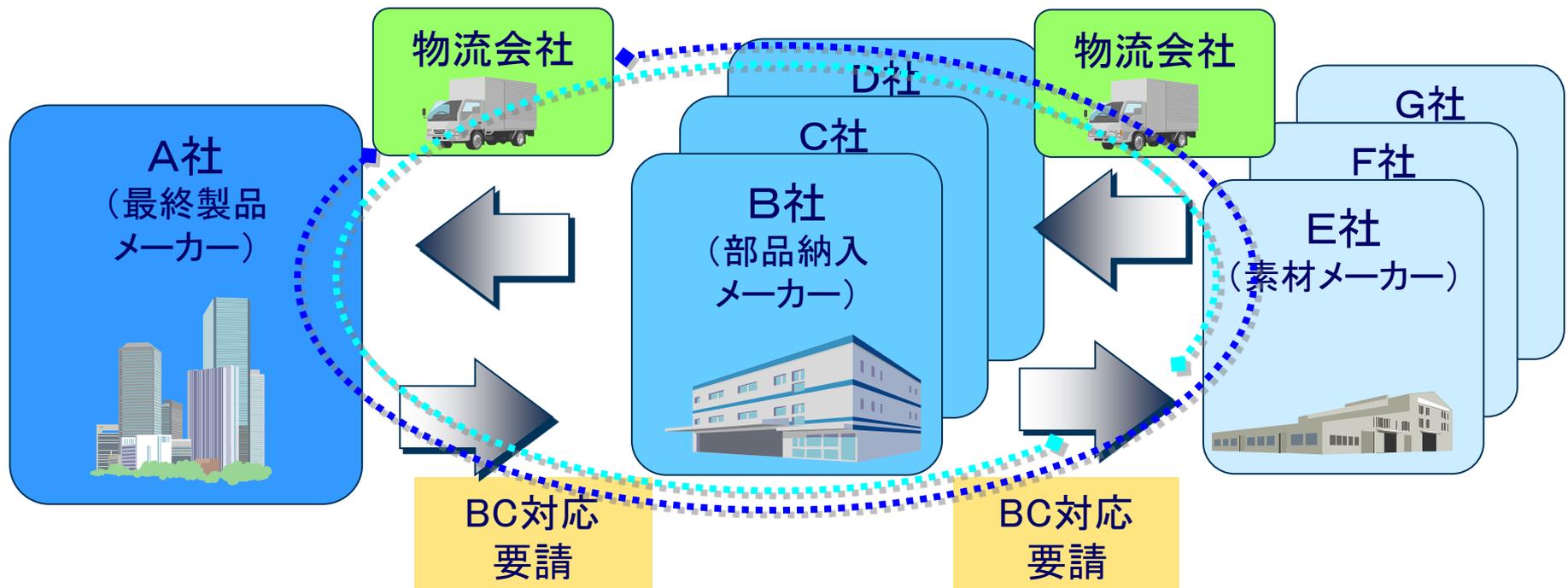


2-1 (2) 企業間取引における要求



外部委託の拡大による自社単復旧の困難化、サプライチェーンの拡張・延長、効率化のための調達先の絞込み、供給責任を果たす要請の強まり 等

- 自動車メーカーX社では、グループ会社やサプライヤーに対してBCPの策定や生産機能についての調査を実施し、災害に対する事業継続能力を求めている
- 半導体メーカーY社では、海外の取引先よりBCへの取り組み状況を納入条件に加えることを通達された





企業のコンプライアンス、CSR等の社会的要求や信頼性確保の要求が高まってきている

◆ 企業の社会的責任(CSR)への要求・期待の高まり

- 行政、産業界、消費者団体等から、被災しても重要な物品・サービスの供給責任を果たすべきとの議論が高まっている
- 災害時の地域社会との連携や貢献は、企業側にも積極的対応が求められている

◆ 法令による内部統制の要求～いわゆる日本版SOX法(日本版企業改革法)

- 内部統制への取組みによりコーポレートガバナンスの強化が法令により求められてきているが、この取組みは事業継続と密接な関係にある

◆ 金融分野における取組みが進展～信頼性確保の要求

- 日本銀行考査局が「金融機関における業務継続体制の整備について」(2003年7月)を発行
- 金融情報システムセンター(FISC)ガイドライン(2006年3月)
「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」(第3版)が発行された(緊急時対応計画)



①全般向け(ただし、地震の例示が多い)

- ◆ 内閣府「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」
中央防災会議企業評価・事業継続WG
 - 「事業継続ガイドライン 第一版」(2005年8月)
 - ・ <http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

- ◆ 内閣府「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)
 - ・ http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01_und.pdf
 - 「『防災に対する企業の取組み』自己評価項目表 第二版」
 - ・ <http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/evaluation02.pdf>
 - 業種別のガイドラインの展開なども実施
- ★関連制度： 日本政策投資銀行「防災格付融資制度」(2006年4月から変遷あり)
上記自己評価項目表をベースに日本政策投資銀行が独自の設問を追加した項目で評価
 - ・ http://www.dbj.jp/solution/financial/risk_manage/index.html

- ◆ 内閣府「防災担当事業継続計画策定促進方策に関する検討会」
 - 「事業継続ガイドライン 第二版」(2009年11月)(現在、改訂作業中)
 - ・ <http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline02.pdf>



②情報セキュリティ・ITサービス向け

◆ 経済産業省 情報セキュリティ政策室

➢ 事業継続計画策定ガイドライン (2005年3月)

・ <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g50331d06j.pdf>

◆ 経済産業省 情報セキュリティ政策室

➢ 「ITサービス継続ガイドライン」(2008年9月)

・ http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/itsc_gl.pdf

③新型インフルエンザ向け

◆ 内閣官房(新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議)

➢ 「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」(2009年2月)

・ <http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/pdf/090217keikaku-08.pdf>

◆ 農林水産省 総合食料局

➢ 事業継続計画の策定イメージと解説(各種資料あり)(2009年6月～)

・ <http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/bcp2.html>

◆ 経済産業省 流通政策課

➢ 「小売業者向け新型インフルエンザ対策 事業継続計画の策定・運用の手引き」(2010年3月)

・ <http://www.meti.go.jp/press/20100310001/20100310001-2.pdf>



④中央省庁向け

◆ 内閣府(防災担当)

➢ 「中央省庁業務継続ガイドライン」(2007年6月)

・ <http://www.bousai.go.jp/jishin/gyomukeizoku/index.html>

◆ 内閣官房(新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議)

➢ 「新型インフルエンザ対応中央省庁業務継続ガイドライン」(2009年8月)

・ http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/dai23/siryou2_2.pdf

◆ 国土交通省 官庁営繕部

➢ 「業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針」(2010.4月)

– http://www.mlit.go.jp/gobuild/sesaku_bcp_bcp.htm

⑤地方公共団体向け

◆ 内閣府(防災担当)

➢ 「地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説」(2010年4月)

・ http://www.bousai.go.jp/jishin/gyomukeizoku_chihou/index.html

◆ 総務省 自治行政局地域情報政策室

➢ 「地方自治体のICT部門のBCPの初動版サンプル、解説書、訓練事例集」(2013年5月)

・ http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/denshijichi/index.html



◆ 国土交通省 下水道部

- 「下水道BCP策定マニュアル第2版(地震・津波編)」(2012年4月)
 - ・ http://www.mlit.go.jp/report/press/mizukokudo13_hh_000159.html

⑥ 中小企業向け

◆ 中小企業庁 経営安定対策室

- 「中小企業BCP策定運用指針 第2版」(2012年3月)
 - ・ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>
- 「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」(2009年3月)
 - ・ http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/bcpshingatainful_all.pdf

◆ 国土交通省 関東地方整備局

- 「建設会社における災害時の事業継続力認定の申請に向けた準備書」(2011年6月)
 - ・ http://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000040743.pdf



◆ TC 223(社会セキュリティ)には、5つの常設作業グループ(以下WG)が設置されている

➤ WG 1: 社会セキュリティマネジメントフレームワーク規格を開発

- ISO 22397 社会セキュリティ—官民連携協定の構築の指針
- ISO 22398 社会セキュリティ—演習と試験の指針

➤ WG 2: 社会セキュリティに関する用語規格集を開発

- ISO 22300 社会セキュリティ—用語

➤ WG 3: 緊急事態管理分野の規格を開発

- ISO 22320 社会セキュリティ—緊急事態管理—指揮調整に関する要求事項
- ISO 22322 社会セキュリティ—緊急事態管理—警報システム
- ISO/TS 22351 社会セキュリティ—災害及び緊急事態管理—状況認識の共有
- ISO 22324 社会セキュリティ—緊急事態管理—色コードによる警報
- 集団避難と救護(準備中)
- 緊急事態対応能力評価(準備中)

➤ WG 4: 業務継続マネジメントの規格を開発

- ISO 22301 社会セキュリティ—事業継続マネジメントシステム—要求事項**
- ISO 22313 社会セキュリティ—事業継続マネジメントシステム—指針
- ISO 22323 社会セキュリティ—組織のレジリエンスのマネジメントシステム—要求事項及び手引き

➤ WG 5: ビデオサーベランスフォーマットの相互運用に関する規格を開発

- ISO 22311 社会セキュリティ—ビデオサーベランス—相互運用



1. 適用範囲

2. 引用規格

3. 用語及び定義

4. 組織の状況

- 4.1 組織とその状況の理解
- 4.2 利害関係者のニーズと期待の利害
- 4.3 マネジメントシステムの適用範囲の決定
- 4.4 事業継続マネジメントシステム

5. リーダーシップ

- 5.1 一般
- 5.2 経営者のコミットメント
- 5.3 方針
- 5.4 組織の役割、責任と権限

6. 計画

- 6.1 リスクと機会に対応するための処置
- 6.2 事業継続目的と達成目標

7. 支援

- 7.1 資源
- 7.2 力量
- 7.3 認識
- 7.4 コミュニケーション
- 7.5 文章化した情報

8. 運用

- 8.1 運用の計画と管理
- 8.2 ビジネスインパクト分析とリスクアセスメント
- 8.3 事業継続戦略
- 8.4 事業継続手順
- 8.5 演習とテスト

9. パフォーマンス評価

- 9.1 監視、測定、分析と評価
- 9.2 内部監査
- 9.3 マネジメントレビュー

10. 改善

- 10.1 不適合と是正処置
- 10.2 継続的改善

2-2 日本の動向 BCの取組み状況(内閣府調査)



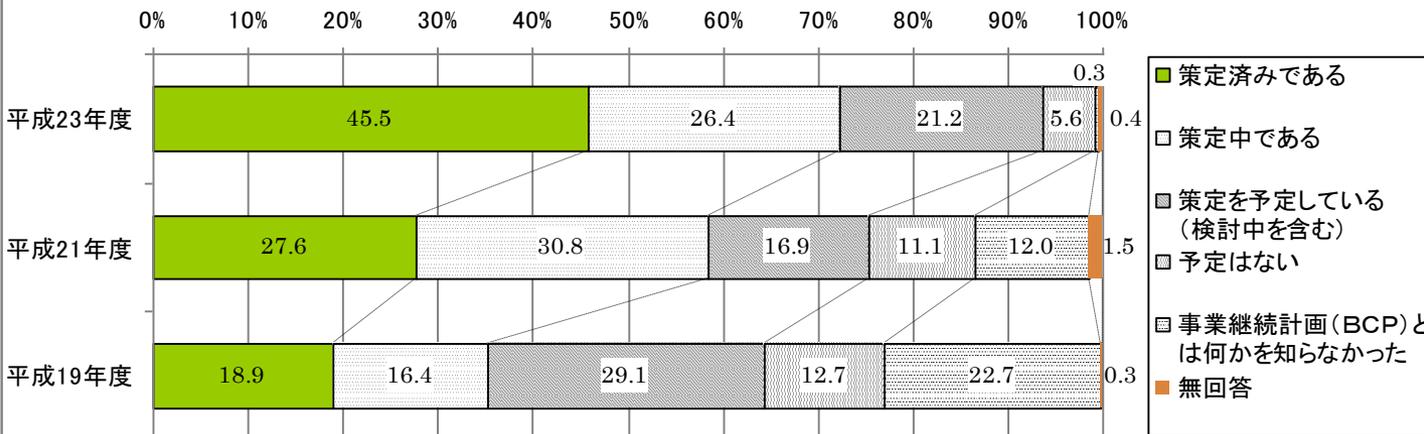
大企業では、BCPを策定済み企業と策定中企業を合わせると72%であり、中堅企業では、35%である。

今後は策定率だけでなく、内容の充実が期待される。

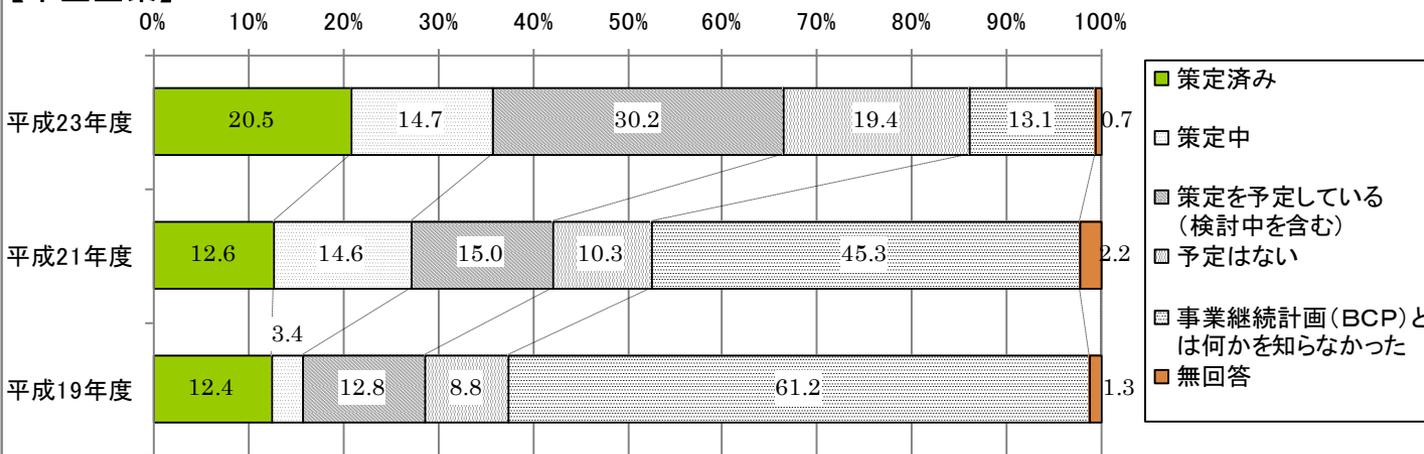
平成23年度 n=1,117
平成21年度 n=736
平成19年度 n=1,134

出典:「企業の事業継続の取組に関する実態調査概要」
(平成23年11月・内閣府)

【大企業】



【中堅企業】





◆ 日本(事業継続推進機構:BCAO)

- 設立 2006年
- 目的 BCの普及・啓発、BCの専門家育成、BCに関する標準化
- 拠点 東京、大阪

◆ 米国(Disaster Recovery Institute International:DRII)

- 設立 1988年
- 目的 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
- 拠点 米国、カナダ、シンガポール、オーストラリア、日本、など

◆ 英国(The Business Continuity Institute:BCI)

- 設立 1994年
- 目的 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
- 拠点 欧州(UK、オーストリア、ドイツなど)、米国、カナダ、シンガポール、香港、タイ、オーストラリア、日本 など

DRII、BCIとBCAOは友好関係を保ち、連携して各種BC推進事業を進めている

詳しくは、DRII : <http://www.drii.org/> BCI: <http://www.thebci.org/>

DRIIとBCIで合意されているビジネス継続の専門家として必要な10の要素は下記の通り。BCAOも下記を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

※経緯

1997年4月 米国のDRIIと英国のBCIは、ビジネス継続の専門家の知識的必須項目 (Professional Practices) に関して基本合意



◆従来の防災計画・防災対策を基礎に発展させる

- 防災意識の強い日本企業は、BCへの取り組みはゼロからのスタートではない
- 既存の防災の取り組みを活かし、BCの新しい視点をプラスして構築

◆グローバル・スタンダードとの整合性の確保

- 国際取引では、外国企業からもBCの取り組みが評価されないと意味がない
- 米英の経験・ノウハウ・方法論も活用し、ISO規格化の動向にも注目

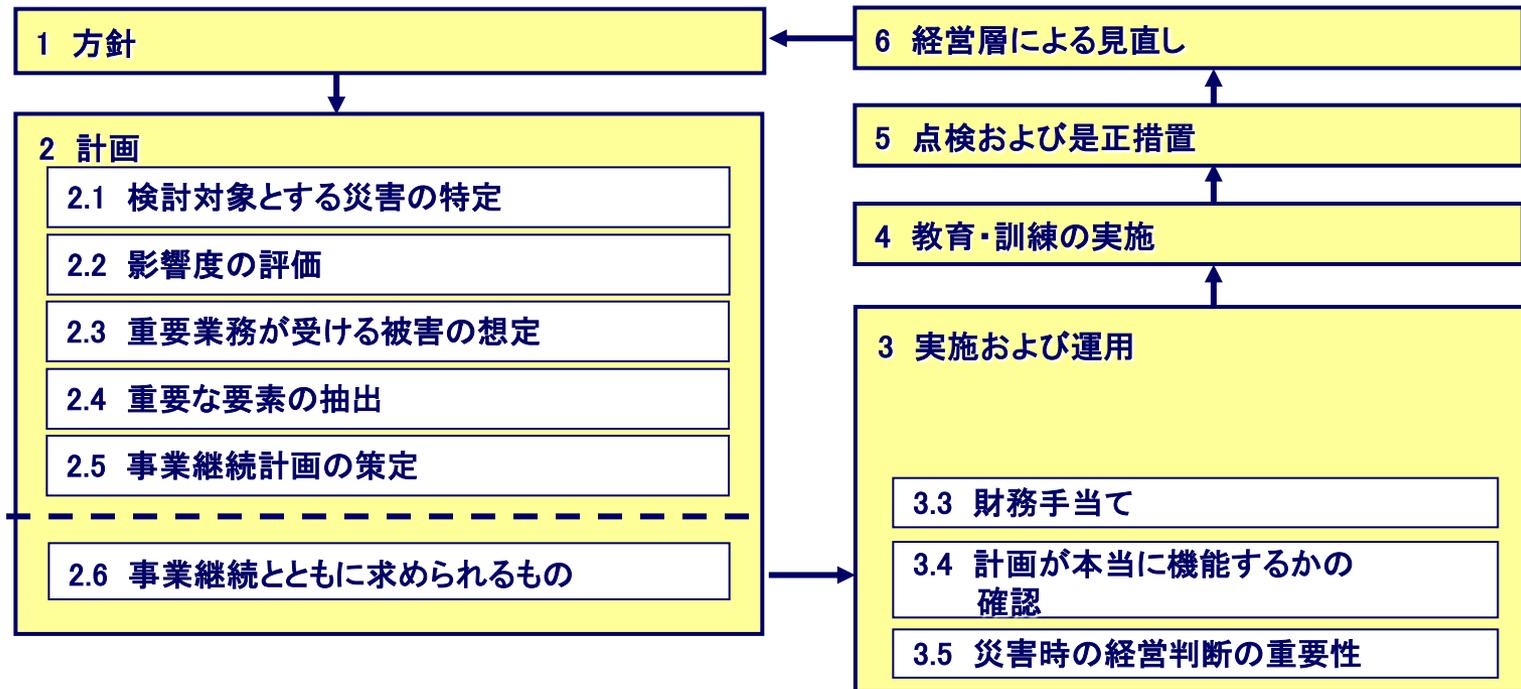
◆広域災害における地域連携の重要性を認識

- 広域災害の経験の多い日本の地域連携の発想は、外国も評価
- 地域・自治体との連携を暗黙の合意にとどめず、BCPに明確化
- 地域貢献として、企業の資機材・組織力が期待されており、可能な対応の実施

3. 国内で発表されているガイドライン

3-1 内閣府 事業継続ガイドライン (1/3)

- ◆ 幅広い企業に基本的取組みを促すためのガイドライン
- ◆ 末尾に経営者へのメッセージを掲載
- ◆ 事業継続・防災評価検討委員会にて、業種・規模別にガイドラインを策定・公表
事業継続ガイドラインの解説も公表(2007年3月)
- ◆ 2009年11月に「事業継続ガイドライン第二版」を公表、現在、改定作業中



「事業継続の取組みの流れ」内閣府 事業継続ガイドラインより

□ 内閣府 事業継続ガイドライン(第一版)の背景と特徴

◆ 背景

- ・わが国の防災戦略に「企業と市場の力をよりよく発揮させる」一環として、2005年1月、内閣府「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」内に「企業評価・業務継続ワーキンググループ」が発足
- ・2005年8月、事業継続ガイドライン公表(2005年10月、最終報告書公表)
- ・2007年3月に解説書を公表。「防災に対する企業の取組み」事故評価項目表第二版も公表

◆ 特徴

- ・規模や業種を問わず、あらゆる企業を対象
- ・事業継続が経営者の責務であることを明確化
- ・まず策定に着手することに重点(想定リスクに地震を推奨しているが、その他のリスクを想定することを排除するものではない)
- ・国際標準化を見据え、米英の規格やガイドラインとも整合
- ・これまでの日本の防災活動と合わせて取り組むべきとしている

□ 内閣府 事業継続ガイドライン 第二版

◆ 改定経緯

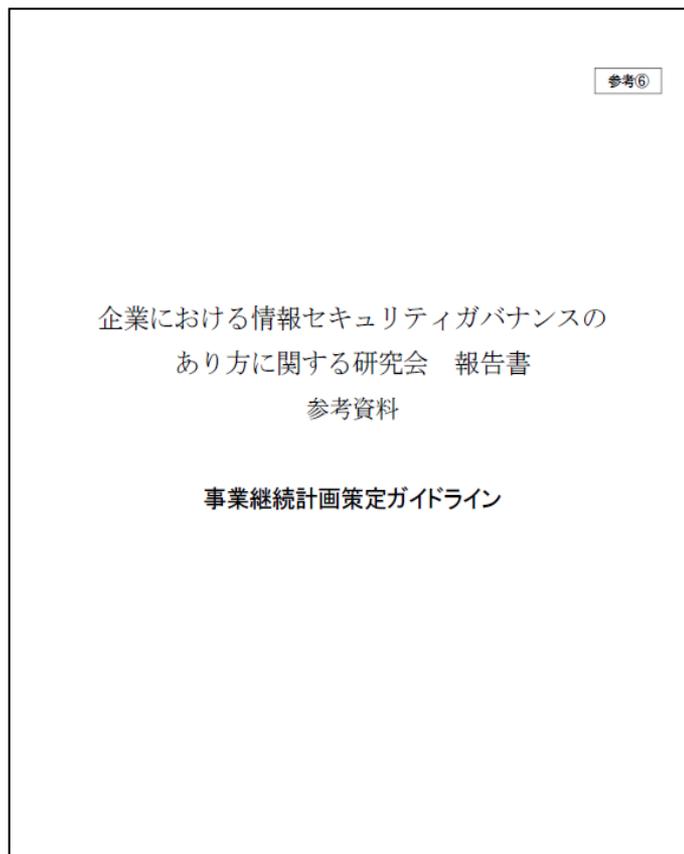
- ・企業における事業継続の取組を促進することを目的としている「事業継続ガイドライン第一版」(2005年8月策定)について、新型インフルエンザへの対応を含めた新たなニーズに対応させ、より活用しやすくすることを目的に、2008年12月「事業継続計画策定促進方策に関する検討会」を設置し検討
- ・同検討会で2009年11月に「事業継続ガイドライン第二版」をとりまとめ、公表

◆ 第二版の主な改定事項

- ・ 他のガイドラインとの相関関係の明示
- ・ 新型インフルエンザ等の感染症の例示を強化
- ・ 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

内閣府(防災担当)平成21年11月13日発表資料等より作成

- ◆ IT事故にフォーカスしたガイドライン
- ◆ 情報システム部門の実務者向け



目 次	
第 I 章 基本的考え方	1
1.1. BCP(Business Continuity Plan)の必要性	1
1.2. BCP が求められる背景	2
1.3. BCP の特性	6
1.4. 世界と日本の動向	9
第 II 章 総論 (フレームワーク)	10
2.1. BCP 策定に当たっての考慮事項	10
2.2. 組織体制について	11
2.3. ビジネスインパクト分析から BCP 策定までの流れ	12
2.4. BCP の導入と教育・訓練	15
2.5. BCP の維持・管理	16
第 III 章 BCP 策定に当たっての検討項目	17
3.1. 検討項目の全体像とポイント	17
3.2. BCP の実施体制	18
3.3. BCP 発動フェーズにおける対応のポイント	19
3.4. 業務再開フェーズにおける対応のポイント	22
3.5. 業務回復フェーズにおける対応のポイント	24
3.6. 全面復旧フェーズにおける対応のポイント	25
3.7. リスクコミュニケーションの重要性	26
第 IV 章 個別計画 (ケーススタディ)	28
4.1. 大規模なシステム障害への対応	28
4.2. セキュリティインシデントへの対応	33
4.3. 情報漏えい、データ改ざんへの対応	37
事業継続計画 (BCP) 策定ガイドライン参考資料集	41
参考 1 各フェーズにおける実施項目	
参考 2 対策本部室に備えるべき設備・備品類チェックリスト	
参考 3 フェーズ毎の対策本部の役割	
参考 4 フェーズ毎の各チームの役割	
参考 5 システム関連 BCP 一覧表の項目	
参考 6 代替手段の検討項目事例	
参考 7 総括の項目 (システム関連)	
参考 8 ベストプラクティス : BCP 構築事例	

□ 経済産業省 事業継続策定ガイドラインの背景と特徴

◆ 背景

- ・企業の情報セキュリティ対策を抜本的に強化するため、2004年9月、経済産業省に「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」が発足
- ・2005年3月、最終報告書公表。その中で、情報セキュリティガバナンスの確立を促進するための施策ツールとして、①情報セキュリティベンチマーク、②情報セキュリティ報告書、③事業継続計画策定ガイドラインの3つを公表

◆ 特徴

- ・ビジネスインパクト(事業影響度)分析やリスク分析実施後のBCP検討項目ポイントを、BCP発動フェーズ、業務再開フェーズ、業務回復フェーズ、全面復旧フェーズの4つに分けて例示
- ・個別計画(ケーススタディ)として、大規模システム障害対応、セキュリティインシデント対応、情報漏えい・データ改ざん対応の3つのケースについて、障害の特徴や考慮事項を説明

- ◆ 中小企業向けのガイドライン(2006年2月WEB上で公開、2012年3月第2版公開)
- ◆ 4つのコースを用意(入門・基本・中級・上級)
- ◆ BCPの基礎事項を詳しく解説
- ◆ 財務診断モデルも作成
- ◆ 事前対策メニューを充実
- ◆ 書込み様式類を掲載

BCPの基礎事項の解説ページ

3.1 事業への影響度を評価する

(1) このステップの目的

企業が、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務があり、被害を受けると、発災前と同じ量の商品や同じ量のサービスを提供するの会社の事業を継続させていく場合には、まずどの商品を優先的につくるべきか、また、あなたの会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)のある業務(それぞれ「**中核事業**」、「**重要業務**」といいます。)が何であるかを把握するとともに、その事業を復旧させるために許容される時間を把握します¹⁾。

① 優先的に事業復旧すべき**重要業務**を把握する
 ② 事業継続のための障害を把握する
 ③ **目標復旧時間**を定める

目標復旧時間(RTO)

- 中核事業や基幹業務を復旧させなければならぬ目標時間のこと。
- Recovery Time Objective (RTO)

図 中核事業、重要業務、資源の関係

事前対策メニュー一覧のページ

6. 事前対策メニュー一覧

緊急時の事業継続に役立つよう、平常時に事前実施しておく対策メニューの一覧を示します。対策費用ごとに対策対象を付記して整理してありますので、あなたの会社において投入可能な対策の詳細はリンク先のホームページで確認して下さい。

なお、事前対策に対する政府系金融機関の融資制度もありますので活用して下さい¹⁾。

(注1) 表中の「対策の対象」の各記号は右の通り優先順位を示す。A>B>C
 (注2) 表中の「備考」に示す各企業や商品はあくまで「実施内容」の一例であり、採用・購入にあたっては自社の状況やニーズを踏まえて検討して下さい。これらは一例のため、今後も随時充実を図る予定です。

購入コスト	実施内容	対策の対象			備考
		人的資源	物的資源	事業継続	
購入コスト 中費	1 火災や地震、水害などで、避難計画(避難場所、手順など)を作成する。	A	A	全	(※避難場所については、 様式10 が利用可能です。)
	2 ライフライン(電力、ガス、水道)の代替手段を特定する。	A	A		一例として、必要最低限の電力の代替手段は自家用発電機、非常食の調理に必要な程度のガスで取ればアウトドア用ガスコンロ、取用の水であればペットボトルなどが考えられる。
	3 非常時に従業員と連絡を取るための連絡先リストを作成する。 また、一般電話回線が寸断された場合の、従業員への連絡手段を特定する。	A	A		(※従業員連絡先リストの作成は、 様式12-1 が利用可能です。) 一般電話回線が寸断された場合に、連絡が断れた地域従業員に、自営業やITスキルで代用できるの確保を立てておくこと。その他、日常業務や従業員の健康を兼ね、緊急時に自転車やバイクが使える状態にしておくことが望ましい。
	4 非常時における従業員 安全確保 のための、災害用伝言ダイヤル(171)や、「災害用伝言板」(携帯電話向け)の利用方法を従業員に周知させる。	A	A		様式13 ■ NTT 東日本「災害用伝言ダイヤル」 http://www.ntt.net/ai/saigou/saigou.html ■ NTT 西日本「災害用伝言ダイヤル」 http://www.ntt.net/ai/saigou/saigou.html ■ 電通 電通事業者協会「災害時の
	5 雨野村が風水害時等に 避難勧告 ・指示を発出した際その情報を入手するメールマガジン、アプリ。	A	A		

□ 中小企業BCP策定運用指針の背景と特徴

◆ 背景

- ・国内企業数の99%超を占め、わが国経済基盤を支える中小企業が、緊急時を生き抜くため、2005年7月、中小企業庁が開発着手。2006年2月WEB上で公表。2012年3月、東日本大震災でのサプライチェーンの問題等を踏まえ、第2版を公開

◆ 特徴

- ・中小企業の一般的な特徴
 - ①顧客や事業の種類が限られる
 - ②人材や資金などの経営資源にも余裕がないことを踏まえ、中小企業経営者が自らBCPを策定運用できるよう解説
- ・特に中小企業のBCPで重視したい点
 - ①企業同士の助け合い
 - ②緊急時であっても商取引上モラルの遵守
 - ③地域への貢献
 - ④公的支援制度の活用

□「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」

◆ 指針の説明

- ・ 新型インフルエンザの大流行に対応したBCP を策定する際に、効率的にBCPを策定することができるよう必要な情報を掲載して公表(2009年3月)
- ・ 既にBCP を策定している方は、一から新型インフルエンザに対応したBCPを策定する必要はない

◆ 目次

1. 新型インフルエンザについて【知識編】
 - (1) 新型インフルエンザの概要
2. 新型インフルエンザについて【対策編】
 - (1) 基本的な新型インフルエンザ対策
 - (2) 事業継続及び事業縮小・休止の可能性
3. BCP(事業継続計画)について
 - (1) BCP(事業継続計画)の概要
 - (2) BCP 策定の手順
 - (3) BCP の運用



◆「新型インフルエンザ対策ガイドライン」の策定

2009年2月、内閣官房に設置されている「新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議」において、「新型インフルエンザ対策ガイドライン」が策定された

◆「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」の趣旨

- 感染拡大防止と社会機能維持の観点から、職場での感染防止策を徹底するとともに、重要業務を継続し又は不要不急の業務を縮小・中止するため、各事業者において、「事業継続計画」を策定することが必要とされた

事業継続計画の策定

- 危機管理体制の整備
- 感染防止策を講じつつ、業務を継続する方法
 - ・在宅勤務、時差出勤、出張・会議の中止
 - ・職場の出入口や訪問者の立入場所の制限
 - ・従業員・入場者の発熱チェック
 - ・代替要員確保のための班交代制の採用
 - ・重要業務の絞り込み、不要不急の業務・感染リスクの高い業務の縮小
 - ・人員計画立案、サプライチェーンの洗い出し等
- 従業員に対する感染防止策の教育を行い、職場に「症状がある場合は、自宅療養する」という文化を浸透させることが重要

□「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」

◆ガイドラインの内容

事業者・職場における新型インフルエンザ対策の計画と実行を促進するため、感染防止策と重要業務の継続を検討するにあたり必要と考えられる内容を示した

◆目次

第1章 はじめに

第2章 新型インフルエンザの基礎知識

- 1. 新型インフルエンザの概要
- 2. 基本的な新型インフルエンザ対策

第3章 事業継続計画策定の留意点

- 1. 新型インフルエンザ対策体制の検討・確立
- 2. 感染防止策の検討
- 3. 新型インフルエンザに備えた事業継続の検討
- 4. 教育・訓練
- 5. 点検・是正

第4章 事業継続計画の発動

- 1. 危機管理組織の設置・運営
- 2. 感染防止策の実行
- 3. 事業継続計画の実行

第5章 参考資料

4. 事業継続マネジメントの全体像

4-1 事業継続マネジメントを実現するプロセス

従来からの災害・事故対策



事業継続戦略策定プロセス

現状認識と方針決定

- ・ 経営環境・方針・戦略の認識
- ・ 現状のリスク対応状況の認識
- ・ 事業継続実施方針と対象重要事業の決定
- ・ 実施方法の決定

ビジネスインパクト分析

- ・ 重要業務の明確化
- ・ 重要な要素・資源の把握
- ・ 中断時の影響の時系列分析による許容中断時間の明確化
- ・ 重要業務の目標復旧時間の設定と優先順位づけ

リスク分析・評価

- ・ 脅威洗い出し
- ・ リスクマッピング
- ・ リスクアセスメント

戦略・対策の検討と事業継続戦略の決定

- ・ 戦略・対策の選択肢の検討
- ・ 目標復旧時間と事業継続戦略の決定
- ・ 目指すべき復旧時間の設定

実施運用プロセス

対策の詳細決定と対応計画・実施計画の作成

- ・ 対策実施計画の作成
- ・ 非常時の対応計画の作成
- ・ 維持改善計画の作成

対策の実施

教育・訓練の実施

点検及び是正措置

経営者による見直し(レビュー)と改善

4-2 事業継続戦略策定プロセス

従来からの災害・事故対策

事業継続戦略策定プロセス

現状認識と方針決定

経営環境・方針・戦略の認識

- 市場環境、事業構造
- 経営の優先事項

現状のリスク対応状況の認識

- 対応済のリスク
- 体制、対策内容

事業継続実施方針と対象重要事業の決定

実施方法の決定

- 実施体制
- 実施方法
- スケジュール

ビジネスインパクト分析

重要業務の明確化

- 業務プロセスの整理
- プロセス依存関係の整理
- 重要業務の抽出

重要な要素・資源の把握

- 復旧再開に不可欠な要素・資源の明確化
- 代替有無と再調達時間、及び費用の概略把握

中断時の影響の時系列分析

- 定量的分析
- 定性的分析
- 許容中断時間の把握

目標復旧時間の設定

- 目標復旧時間設定のための情報整理
- 目標復旧時間の設定と優先順位づけ

リスク分析・評価

脅威洗い出し

- 脅威に関する情報の収集
- 脅威の明確化

リスクマッピング

- 脅威発生確率
- 発生時の影響
- 優先的に対象とする脅威の特定

リスクアセスメント

- 対象となる脅威の詳細分析
- 脆弱性の洗い出し
- 被害想定(全体、重要な要素・資源)
- 現状で可能な復旧時間の想定
- 復旧の制約となる要素・資源の明確化

戦略・対策の検討と事業継続戦略の決定

戦略・対策の選択肢の検討

- 現状で可能な復旧時間と目標復旧時間の乖離の分析
- 戦略と対策の具体的な選択肢の検討(要素・資源への対策と、運用への対策)
- 対策にかかる費用等の実施可能性

事業継続戦略の決定

- 目標復旧時間を達成するための戦略決定
- 戦略決定に至る理由の文書化

重要業務の目標復旧時間の決定

- 必要費用及び期間の検討を踏まえた達成可能な目標復旧時間の決定
- 目指すべき復旧時間の設定(目標復旧時間が許容中断時間を越える場合)

4-3 実施運用の流れ

事業継続戦略策定プロセス

事業継続戦略の決定

- 事業継続戦略の決定
- ・目標復旧時間を達成するための戦略決定
 - ・戦略決定に至る理由の文書化

実施運用プロセス

対策の詳細決定と対応計画・実施計画の作成

- 対策実施計画の作成
- ・実施対策の詳細内容決定
 - ・外部発注・委託先の検討
 - ・対策実施計画の作成
 - ・経営者の承認と予算措置
- 非常時の対応計画の作成
- ・非常時に活用する対応計画書の整理
 - ・非常時の対応プロセスの決定
 - ・非常時の対応体制の決定
 - ・非常時の対応基準・ルール決定
 - ・発動基準及び戦略に基づく手順の作成
 - ・行動マニュアル・チェックリスト・リストの作成
- 維持改善計画の作成
- ・維持改善プロセスの決定
 - ・維持改善体制の決定
 - ・教育・訓練計画の作成
 - ・維持改善手順の作成

対策の実施

- 対策実施
- ・対策実施計画に沿った確実な実行
 - ・維持管理体制の設置
 - ・外部発注・委託先との調整・契約
 - ・実施結果の確認

教育・訓練の実施

- 教育・訓練実施
- ・BCP/BCMの普及啓発
 - ・教育・訓練の企画
 - ・教育・訓練の実施
 - ・教育・訓練の実施結果の評価

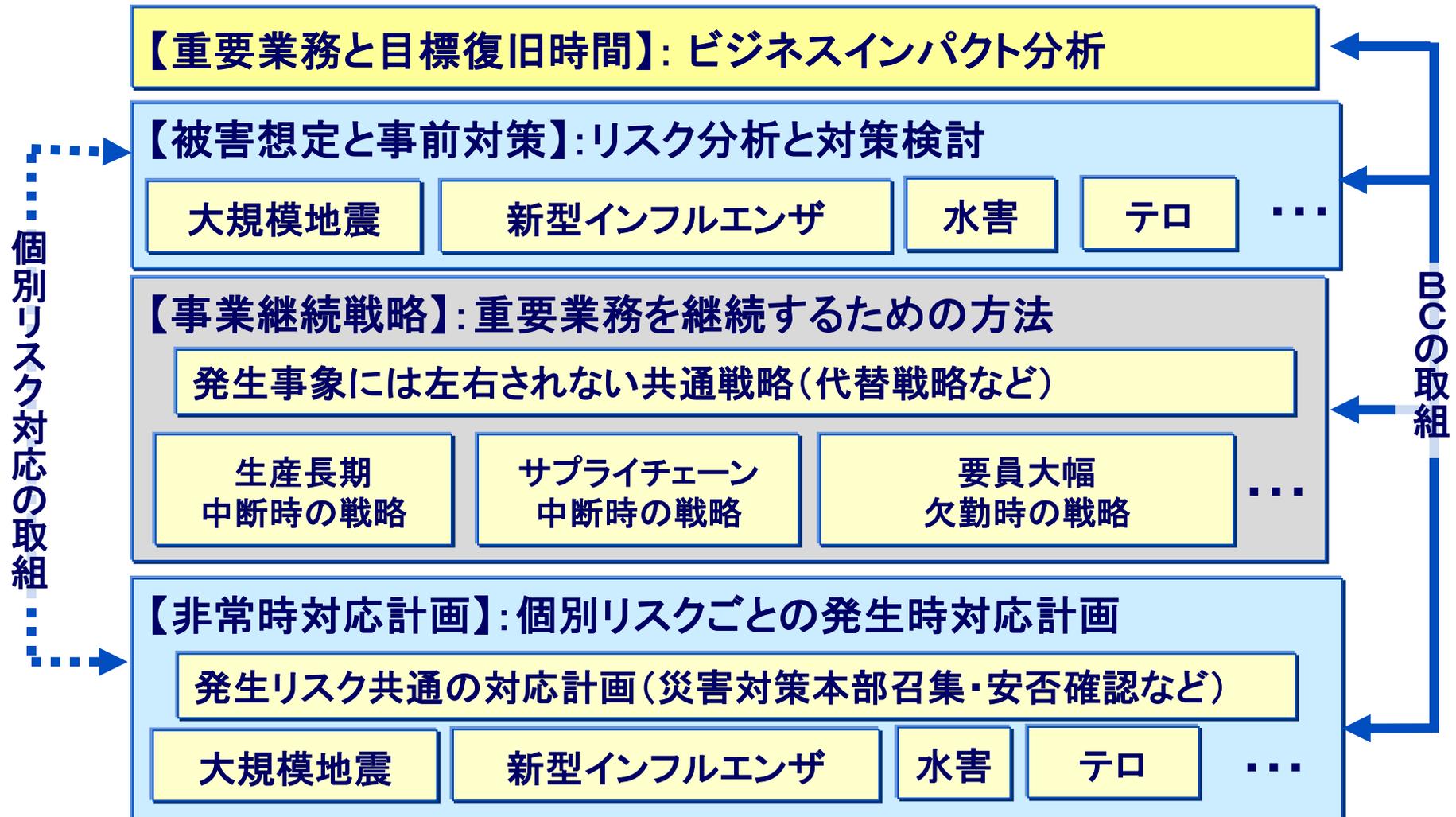
点検及び是正措置

- 対応計画・実施計画の点検及び是正措置
- ・点検の実施
 - ・関係する責任者への報告
 - ・対応計画・実施計画の是正措置の実施
 - ・BCP文書の配布と回収

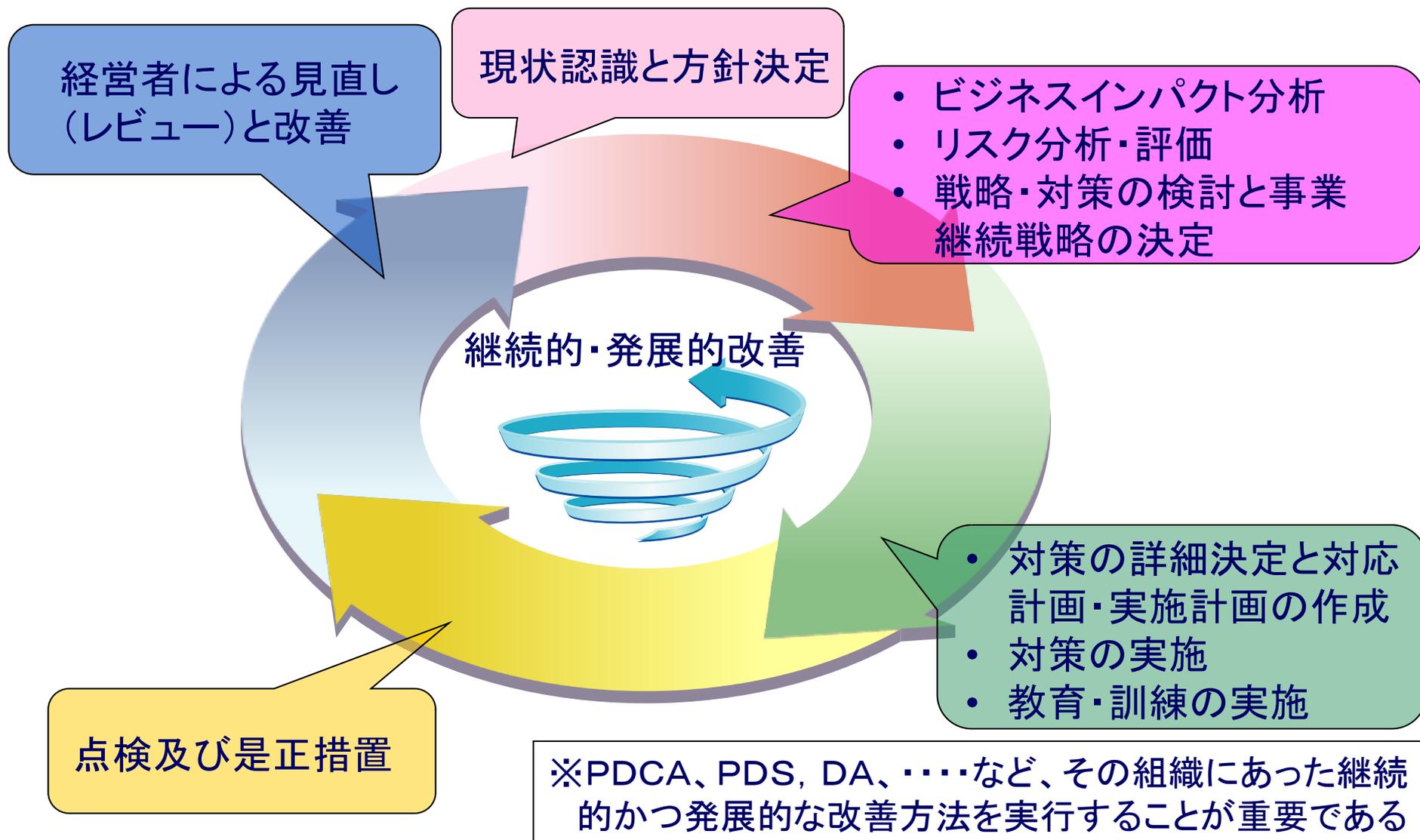
経営者による見直し(レビュー)と改善

- 事業継続マネジメントの維持及び改善
- ・事業継続マネジメントの取り組みの検証
 - ・内部監査の実施
 - ・経営者への報告
 - ・経営者によるレビュー
 - ・継続的改善の実施

◆ 個別リスクへの取組(点線)とBCの取組(実線)の統合



5. BCの要素、ポイント



◆経営環境・方針・戦略の認識

- 市場環境、事業構造
- 経営上の優先事項

◆現状のリスク対応状況の認識

- 対応済のリスク
- 非常時の体制、対策の内容

◆事業継続実施方針と対象重要事業の決定

◆実施方法の決定

- 実施体制
- 実施方法
- スケジュール



◆経営環境・方針・戦略を認識する

- 自社の方針・戦略に照らし合わせ、社会的ニーズやステークホルダーや取引先からの要求事項を明確に整理する

◆現状のリスク対応状況を認識する

- 現在、対策ができていない範囲とできていない範囲を整理する
- 現状の対策の効果と対策の管理・運用に要しているランニングコストを把握する

◆事業継続実施方針と対象重要事業を決定する

- 経営者の考えを引き出し、具体的な目標値や実効性のある実施範囲を方針に盛り込む
- BIAを幅広に行って対象重要事業を見直すのが理想的ではある

◆実施方法を決定する

- BCMを経営戦略と位置付け、経営者に積極的に関与させる
- 事業継続マネジメントの導入実施に必要な経営資源を確保させる
- 実行可能な無理のないスケジュールを立案する
- 作成する文章の構成や単位等を視野に入れておく

◆脅威の洗い出し

- 脅威に関する情報の収集
- 対象事業を取り巻く脅威の明確化

◆リスクマッピング

- 脅威の発生確率
- 発生時の影響の大きさ
- 優先的に対象とする脅威の特定

◆リスクアセスメントビジネスインパクト分析

- 対象となる脅威の詳細分析
- 脆弱性の洗い出し(既に実施済みの対策の脆弱性も含めて)
- 被害想定(全体、重要な要素・資源)
- 現状で可能な復旧時間の想定
- 目標復旧時間以内の復旧を妨げる可能性のある要素・資源の明確化



◆脅威を洗い出した上、特定する

- 想定される脅威はすべて洗い出す

◆リスクマッピング

- 脅威を発生確率と影響度合いのマトリックス上に整理・分類し、優先的に対処すべき脅威を整理する
- 発生確率は低いが影響度合いが大きい脅威は要注意

◆リスクアセスメント

- 重要な要素・資源が受ける被害を想定し、重要業務について、現状で可能な復旧時間を想定する
- 特定した脅威が発生時、現状で可能な復旧時間とビジネスインパクト分析で決定した目標復旧時間との乖離を把握する
- 復旧時間を遅らせる要因となっている重要な要素・資源を明らかにする

◆重要業務の明確化

- 業務プロセスの整理
- プロセス依存関係の整理
- 重要業務の抽出



◆重要な要素・資源の把握

- 復旧再開に不可欠な要素・資源の明確化
- 代替有無と再調達時間、コスト把握

◆中断時の影響の時系列分析

- 定量的分析
- 定性的分析
- 許容され得る中断時間の把握

◆重要業務の目標復旧時間の設定と優先順位づけ

5-4 (1) 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(RTO)等の決定

戦略のステップへ移行

- ◆ **許容中断時間** (MTPD: Maximum Tolerable Period of Disruption)
 - 重要業務が中断時の影響を、定量的・定性的両側面から経過時間ごとに評価することにより、導き出される企業経営にとって許容される、重要業務の(最長の)中断時間

- ◆ **目指すべき復旧時間** (RTG: Recovery Time Goal)
 - 現状では達成が難しくとも、毎年の改善活動の継続により目指すべきゴールとして許容中断時間以内(同一時間とすることも可)に設定する重要業務の復旧時間

- ◆ **目標復旧時間** (RTO: Recovery Time Objective)
 - BCP策定時点で、計画通り、かつ最も効率的に復旧活動を実施した結果として、自社として達成可能な復旧時間(現時点での最善の努力をしたことにより達成可能な復旧時間)

◆ 企業(対象事業)にとって重要業務を明確化する

- 中断すると企業経営に大きな影響が及ぶ重要業務の選定は、業務責任者と協議の上、経営トップが決定する

◆ 重要業務に不可欠な重要な要素・資源を把握する

- 代替がない、再調達に長い時間を要す、多大なコストを要す要素・資源を把握する
- 自社だけでなく、外部の取引先や委託先の重要な要素・資源についても把握する

◆ 重要業務が中断した場合の影響を時系列分析する

- 発生する原因を問わずに、業務ごとの中断時間の経過による影響を把握するとともに、外部の依存関係の中断による影響も把握する
- 中断時の影響は、定量・定性の両面から評価し、全社的な視点が重要である

◆ 影響分析を踏まえ、重要業務の目標復旧時間を決定する

- 目標復旧時間は、リスクアセスメントの結果や対策の費用対効果を考慮し、経営トップが最終的に決定する



◆ 戦略・対策を検討する

- 人的、施設、通信・情報システム・ネットワーク、情報、お客様・供給者、利害関係者を網羅した戦略対策を整理して、複数検討する
- リスクをコントロールするための対策も検討する
- 各種対策の相乗効果を最大発揮を図る

◆ 重要業務の目標復旧時間を決定する

- 重要業務の目標復旧時間を決定しても、対策が実施されるまでは、達成できるのは現状で可能な復旧時間のままである

◆ 事業継続戦略を決定する

- 費用対効果は重要なことはもちろんだが、その他の要因も考慮し、実際に実行できる事業継続戦略を決定することが重要である

- ◆非常時に活用する対応計画書の整理
- ◆非常時の対応プロセスの決定
- ◆非常時の対応体制の決定
- ◆非常時の対応基準・ルール of 決定
- ◆発動基準及び戦略に基づく手順の作成
- ◆行動マニュアル・チェックリスト・リストの作成



◆機能・行動

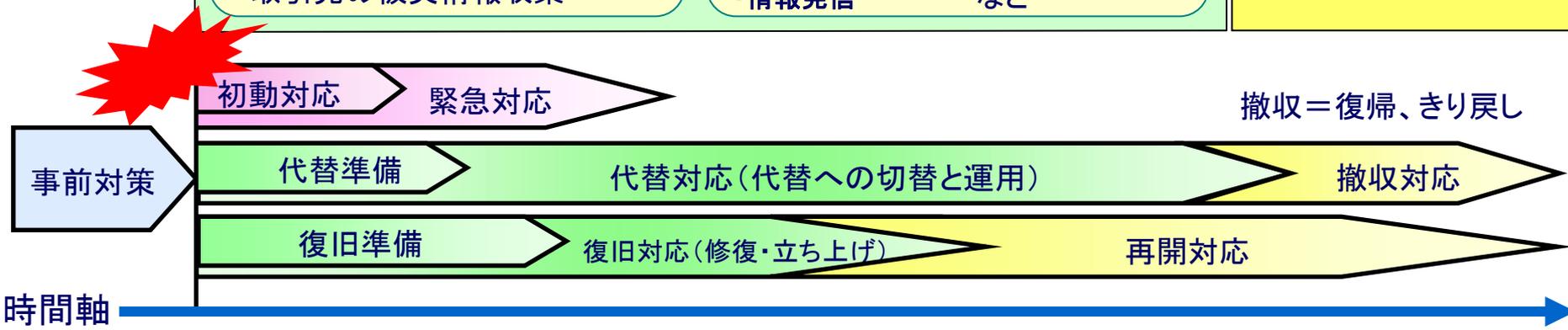
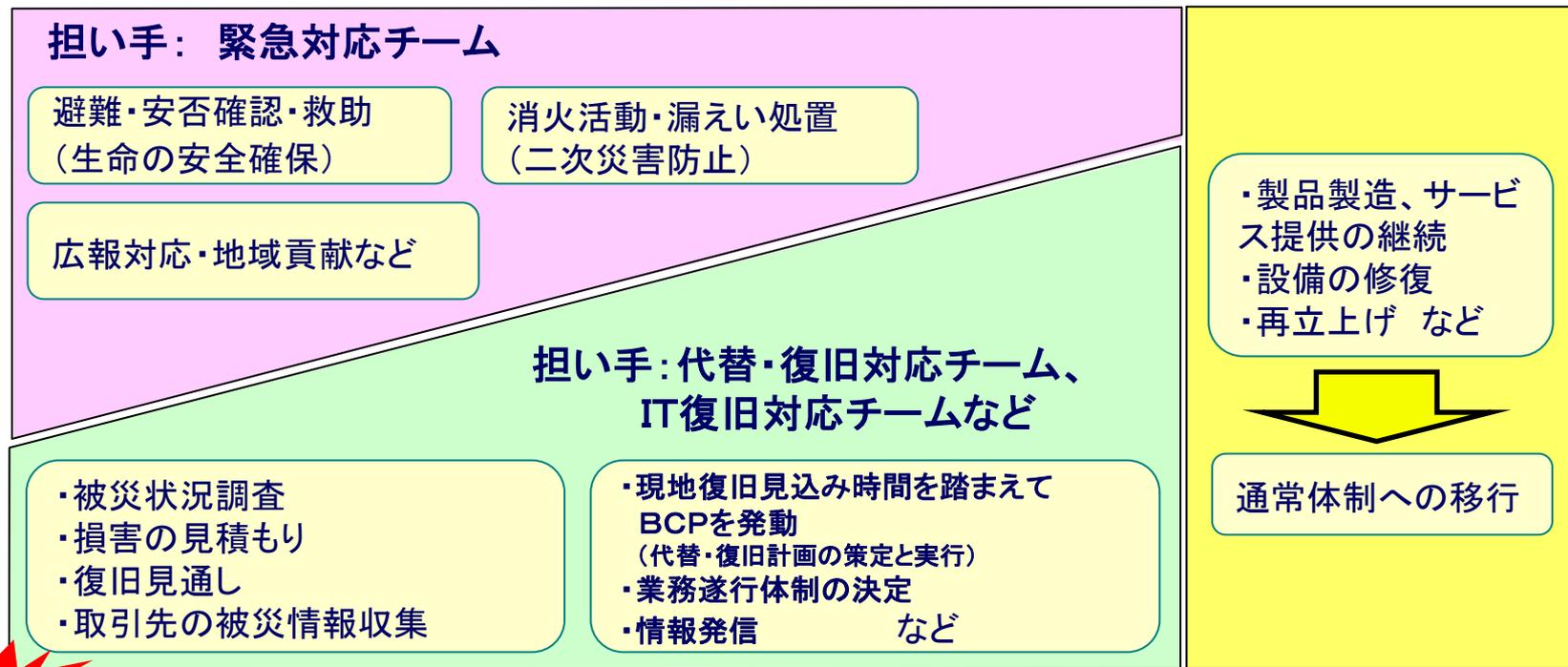
- 人命安全と施設管理
(防災の位置づけ)
- 本部
- 重要業務
- IT・ネットワーク
- 危機広報
- 重要業務以外の業務

◆時間

- 初動対応
- 緊急(応急)対応
- 継続(代替)・復旧対応
- 再開・撤収対応

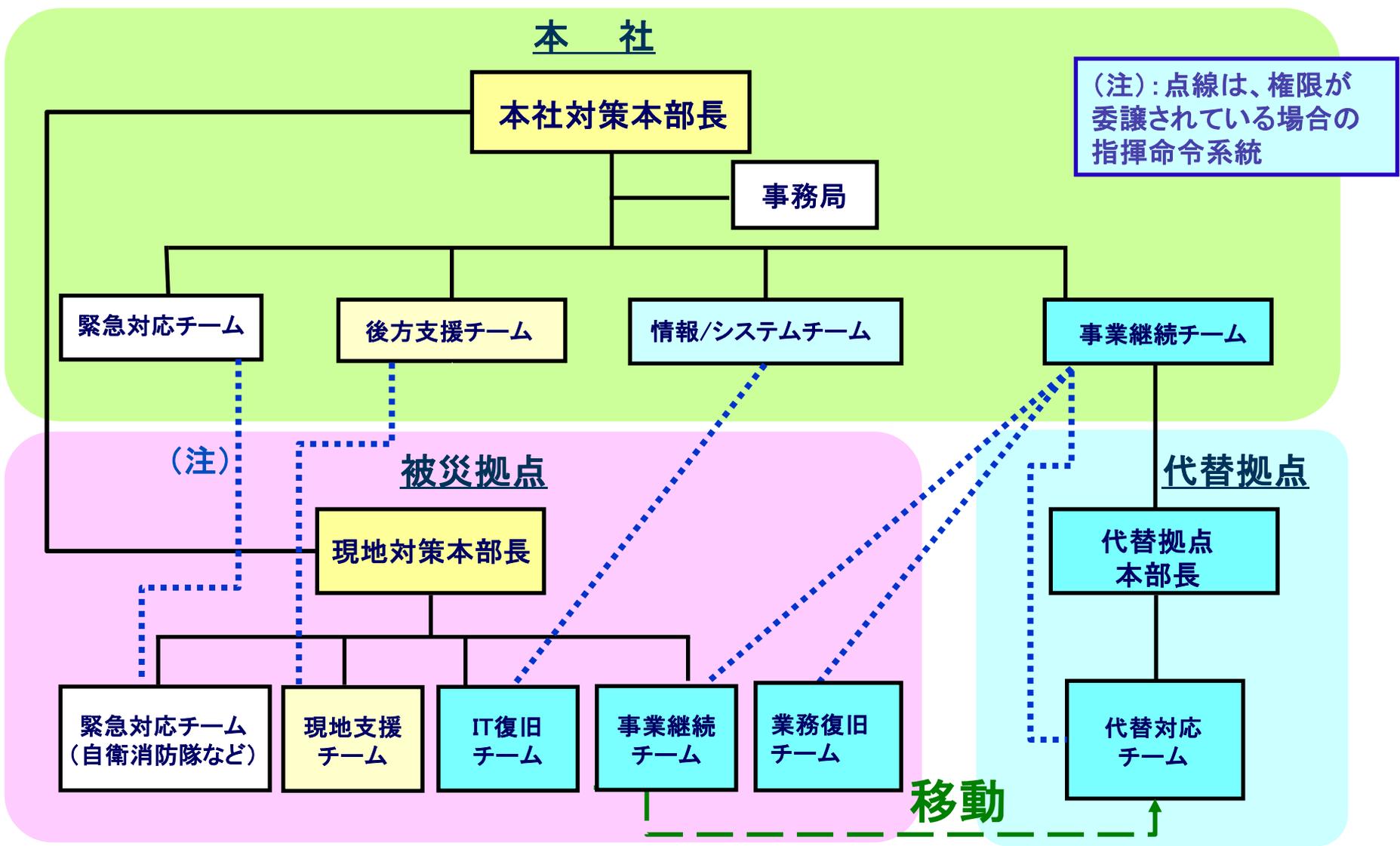
5-6 (2) 非常時の対応体制

◆ 時系列に応じた対策本部の役割など





【参考】事業継続のための非常時組織の一例



5-6 (3) 非常時の対応計画作成のポイント

◆ 非常時に活用する対応計画書を整理する

- 既存の計画書・マニュアルとの整理・すみ分けすること

◆ 非常時の対応プロセスを決定する

- 限られた資源を効果的に配分すること

◆ 対応体制・基準・ルールを決定する

- 情報処理及び発信体制を確立すること
- 一部の対応は、自動的な発動についても考慮すること
- 指揮命令系統及び権限委譲の範囲を明確にするとともに、権限委譲の内容を明文化すること

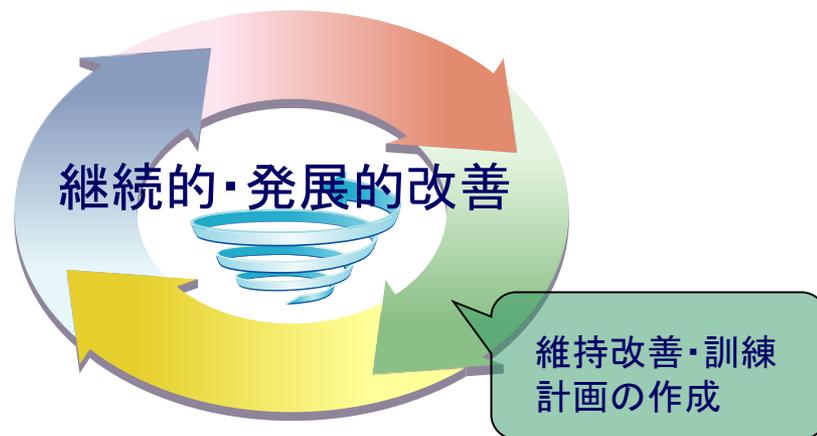
◆ 発動基準及び戦略に基づく手順を作成する

- 一目でわかるように一覧表に整理しておくこと

◆ 行動マニュアル・チェックリスト・リストを作成する

- チーム別及び時系列に整理しておくこと
- 連絡の優先順位及び代替の連絡先を決めておくこと

- ◆維持改善プロセスの決定
- ◆維持改善体制の決定
- ◆教育・訓練計画の作成
- ◆維持改善手順の作成



◆ 維持改善プロセスを決定する

- 維持改善の契機には、日常業務中・点検評価・内部監査での指摘がある

◆ 維持改善体制を決定する

- 特別な体制ではなく、現状の管理体制に近づけることで、確実な維持管理の実行につなげる

◆ 教育・訓練計画作成する

- 誰に、いつ、どうやって を設計する

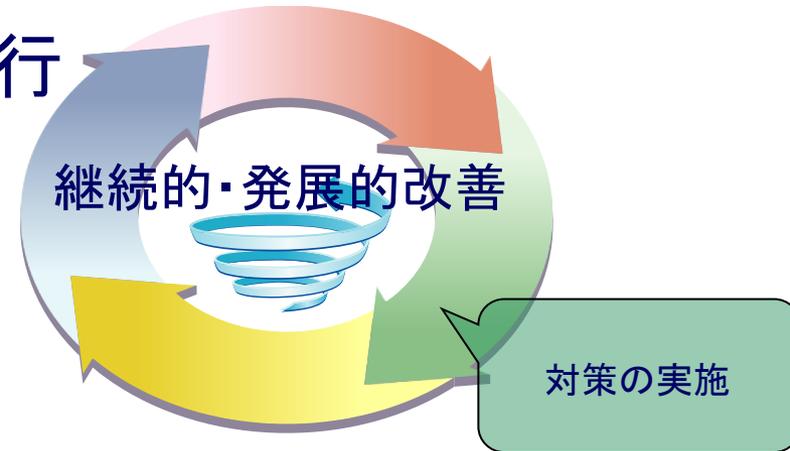
◆ 維持改善手順を作成する

- 組織内の手続き・ノウハウとして定着化させる

- ◆ 実施対策の詳細内容決定
- ◆ 外部発注・委託先の検討
- ◆ 対策実施計画の作成
- ◆ 経営者の承認と予算措置



- ◆ 対策実施計画に沿った確実な実行
- ◆ 維持管理体制の設置
- ◆ 外部発注・委託先との調整・契約
- ◆ 実施結果の確認



◆対策実施計画作成する

- 対策の優先順位及びスケジュールを含めた具体的なアクションプランとしての対策実施計画作成する
- 組織全体の中長期経営計画と連動して、対策実施計画作成する
- 経営者に対して対策実施計画と予算の承認を受ける

◆対策を実施する

- 対策実施計画のスケジュールに基づき、対策を実施し、進捗を管理していく
- 実施された対策の効果について、必ず訓練等で確認する

◆BCP/BCMの普及啓発

- 従業員向け啓発
- BCPの関係者への周知

◆教育・訓練の具体的な企画

- 既に作成されている訓練計画に基づき、具体的な実施方法を企画
- BC担当者向け研修・訓練(専門家育成)
- 机上訓練
- 実働訓練
- 総合演習

◆教育・訓練の実施

◆教育・訓練の実施結果の評価



◆ BCP/BCMを普及啓発する

- 従業員からBCの必要性の理解・賛同を得る
- 従業員に事業継続活動における各自の役割を認識させ、的確に行動させる

◆ 教育・訓練の実施計画を企画する

- 目的・目標に応じて適切な手法・対象者・内容・評価項目・基準を選定する
- 訓練は最初は簡単で容易なものからスタートし、次第に、難しさ、複雑さを増すとよい

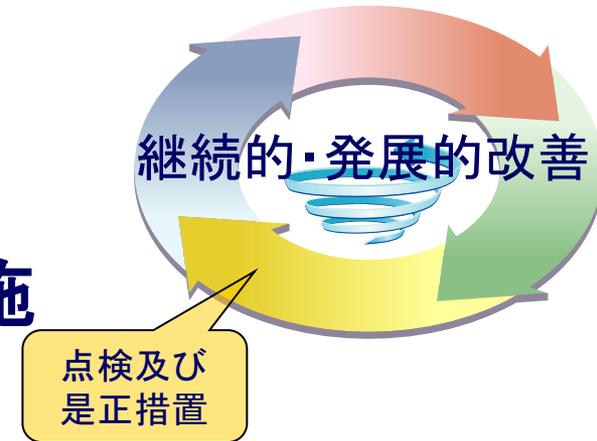
◆ 教育・訓練を実施する

- 組織の事業継続能力を高める
- 課題抽出のための訓練を実施する(失敗する訓練も取り入れる)
- 外部の教育・資格取得の活用により、BC担当者の専門知識強化する

◆ 教育・訓練を検証する

- 課題抽出により、BCPの実行性を評価し改善に繋げる
- 結果の検証により、目的・参加者レベルに合った内容を再検討する

- ◆点検の実施
- ◆関係する責任者への報告
- ◆対応計画・実施計画の是正措置の実施
- ◆BCP文書の配布と回収



◆点検を実施する

- 点検作業等で現場サイドの、負担を軽減するしくみを検討する
- 対策がどれくらい進んだか測れる点検の仕方を検討する

◆関係する責任者へ報告する

- 是正すべき課題を明確にする

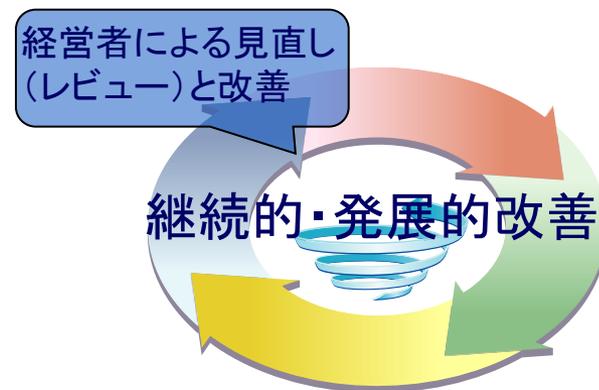
◆是正措置を実施する

- 不具合の是正だけでなく未然の予防措置も実施する

◆BCP配布文書を管理する

- 改版されたBCPを確実に再配布し、旧版を回収し破棄する

- ◆事業継続マネジメントの取り組みの検証
- ◆内部監査の実施
- ◆経営者への報告
- ◆経営者による見直し(レビュー)
- ◆継続的改善の実施



- ◆ **事業継続マネジメントの取り組みを検証する**
 - 取り組み全体の課題や残存リスクを整理する
- ◆ **内部監査を実施する**
 - 見直しや改善につながる効果的な監査を実施する
 - 独立性を確保する
- ◆ **経営者へ報告する**
 - 経営者に報告すべき要素を整理する
- ◆ **経営者による見直し(レビュー)する**
 - BCMは、経営者が責任を持つことが基本
 - BCM方針・戦略・管理体制等の見直しに伴う必要な経営資源を割当て
 - 1年もすると経営環境は変わり、例えば重要業務も経営者の視点で見直しが必要
- ◆ **継続的改善を実施する**
 - 優先順位を決めて効果が高い改善を実施する



(1) 社会的、対外的なメリット

- ◆ 防災・危機対応に取り組んでいる企業として、市場や社会の中で信頼を得ることができる
- ◆ ステークホルダーへの防災・危機対応に関する説明責任を果たせる
- ◆ 顧客・取引先からの安定供給の要請に応えることができ、供給責任を果たせる
- ◆ 地域・社会全体でBCに取り組むことにより、地域・社会全体の事業継続力が高まり、高信頼社会が実現する
- ◆ 災害、事故等の発生時の地域貢献や行政への協力の意思表示、あるいは平時の防災活動支援は、CSRの活動としても評価される

(2) 社会的なメリット

<直接的な効果>

- ◆災害発生時に、被害や影響を最小限にする事前対策・計画、及び中断させない継続対策と可能な限り再開させる復旧対策の実施につながる

<副次的な効果>

- ◆「自社の事業・業務」、「重要なリソース」などを再認識できる
- ◆災害時の対応計画に終わることなく、業務の標準化、効率化、可視化につながる
- ◆自社の経営戦略に合わせた最適な経営資源の配分に資する
- ◆経営者と現場の間で、重大リスクや経営戦略に関する問題意識の共有が図られる
- ◆現場の参画意識の確立、高揚につながる

- ◆ 経営者とBCの推進役(担当者)の理解と強いリーダーシップが欠かせない
- ◆ 重要業務の検討、ビジネスインパクト(事業影響度)分析、被害想定を行うには、部門横断的な取り組みが必要であり、現場の相互理解が重要
- ◆ BC推進部門ではなくむしろ重要業務を担う部門が主役となりBCPを作り維持する。そのことをBC推進部門が説得し、その作業を支え、全体管理する
- ◆ 計画の策定と定着には相当の時間と労力、一定の対策コストが掛かることを認識すべき
- ◆ 減災対策への投資、重要業務の選定など、経営判断が求められる
- ◆ 人事異動を踏まえた継続的な人材の育成が重要
- ◆ 計画策定のプロジェクトから継続的な運用に切り替える際、社内横断的な体制を確保しつつ、継続的にできる体制・取り組みを工夫する

- ◆ 日常の業務に、BCの観点を加えることが必要
(新商品開発や製造ライン変更において稟議の審査項目に加える等)
- ◆ 事業継続の目標を業務目標に落とし込むこと
- ◆ 社内へ十分な周知を図り、定期的な訓練等により定着を図ること
- ◆ BCPの効果・実効性を検証し、見直しを続けること
- ◆ 経営方針の変更とBCPの改定を連動させること
- ◆ 少しずつでも着実に継続的・発展的に改善すること

＜継続的改善が行われず形骸化する例＞

- ・ 経営者のサポートが無く、事務局が孤立している
- ・ 部門横断的な取組みになっていない
- ・ 文書の作成ばかりに目が行き、対策の実施が後回しになっている
- ・ 事業内容や組織の変化に合わせてBCPが見直されていない
- ・ BCPの策定が終了した時点でプロジェクトが解散してしまう

6. 事例

本章で掲載している事例は、各種公開情報等からBCAOで編集。
災害時の復旧事例として、事前にBCPがなかった事例も含まれています。

6-1 米国同時多発テロ(2001.9.11)

企業	被害状況	対応状況
A: 証券	<ul style="list-style-type: none"> ●本社がワールドトレードセンターに隣接していたため、使用不可 	<ul style="list-style-type: none"> ●代替施設などBC対策を準備していたので、対策本部を立ち上げ、迅速に重要業務を継続 ●代替施設を活用し、先物取引所は発生日の夕方から再開
B: 商品取引所	<ul style="list-style-type: none"> ●ビルとコンピュータシステムが破壊 	<ul style="list-style-type: none"> ●1993年のワールドトレードセンター事件をきっかけにBCPを見直していた ●予め契約していたサービスプロバイダーの代替施設で業務再開

企業	被害状況	対応状況
C: スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> ●126施設が閉鎖 	<ul style="list-style-type: none"> ●気象予報士を予め採用しており、独自の予報に基づき被害が予想される地域に非常用物資を事前手配 ●事前に災害時の売れ筋商品を予想して準備 ●半月後には9割の店舗が営業再開
D: 金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ●勘定系システム等が被災 	<ul style="list-style-type: none"> ●拠点がハリケーンの影響を受け易い米国南部にあり、予めBCPの構築・更新を実施 ●事前予報に基づき備蓄現金を準備 ●災害後、バックアップシステムがすぐ機能し、翌日には営業再開

6-3 阪神・淡路大震災(1995.1.17)

企業	被害状況	対応状況
E: 新聞社	<ul style="list-style-type: none"> ●コンピュータ室壊滅 ●ビル立ち入りは可 	<ul style="list-style-type: none"> ●他の新聞社との災害時相互援助協定を発動し、その日の夕刊から発刊
F: 流通業	<ul style="list-style-type: none"> ●本部ビル倒壊 ●コンピュータ室壊滅 	<ul style="list-style-type: none"> ●ベンダからマシンを災害時調達して復旧 ●その後、耐震対策を持ったデータセンターに移設
G: 金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ●建物と金庫は無事 ●市中銀行は当日450店舗が休業(建物損壊、ネットワークやシステムの障害等) 	<ul style="list-style-type: none"> ●発災当日、定時の9時に開店 ●金融特例措置法発令の旨を放送局へ当日、職員が自転車で連絡 ●建屋被災の市中銀行に対し、支店内に窓口営業の場所提供(3日後)

6-4 新潟中越地震(2004.10.23)

企業	被害状況	対応状況
H: 食品会社	● 関連企業の工場や物流拠点が使用不能	● 事前に訓練を実施していたため翌日には確保していた代替拠点への切替実施

6-5 新潟・福島豪雨(2004.7.12~14)

企業	被害状況	対応状況
I: 金属製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●地域工業会加盟の約半数が浸水、生産機械が使用不能 	<ul style="list-style-type: none"> ●地元企業間で相互に受発注ネットワーク構築済 ●経済産業省指導もあり、メーカーが技術者派遣に協力して修理 ●工業会加盟企業が分担してボランティア等の地域貢献活動実施 ●約1ヶ月後にほぼ全ての企業が復旧

6-6 新潟県中越沖地震(2007.7.16)

企業	被害状況	対応状況
J: 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●生産設備が被災し、自動車製造に必須の部品であるピストンリングの生産がストップ ●工場の建家そのものの損害はそれほど無し ●最大の被害は生産設備の位置ずれ・転倒、鑄造用の砂タンクの破損、金型ラックの倒壊 	<ul style="list-style-type: none"> ●新潟県中越地震(2004年)後、建屋の耐震補強工事の実施 ●発生の翌17日、自動車メーカーなど先遣隊と復旧方法等の打合せ、生産復旧の目標を1週間に設定 ●7月23日には操業再開、さらにその1週間後に、全ラインが生産復旧

6-7 新型インフルエンザ(2009.5)

企業	被害状況	対応状況
K: 銀行	<ul style="list-style-type: none"> ●発症地域内の支店行員が、5月17日(日)夜、新型インフルエンザの感染判明 ●感染判明後、直ちに市内の病院に入院 	<ul style="list-style-type: none"> ●感染判明後、翌18日に公表 ●顧客への感染機会の極小化のため、原則職員を自宅待機 ●支店業務は代替要員にて営業継続 ●支店内のATMコーナーは消毒実施後、稼動 (2009年5月18日発表資料より)

6-8 東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)(1/2) (2011.3.11)



企業	被害状況	対応状況
L: 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●仙台工場(宮城県仙台市)は、沿岸部(宮城野区港)地域にあり、津波により工場の1階部分が浸水し、再開の目途が立たずに、工場閉鎖 ●周辺インフラも大きな被害を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ●新工場の新設を別の場所に決定: 宮城県黒川郡大和町(第一仙台北部中核工業団地) ●従業員の雇用は、新工場が出来るまでの間は、近隣の工場勤務とし、完成後に新工場で雇用 (HP掲載資料より)
M: 製造販売業	<ul style="list-style-type: none"> ●全国にある工場のうち、9ヶ所の製造工場が被災 	<ul style="list-style-type: none"> ●<u>デスクトップパソコン工場(福島県)の製造を他工場(島根県。ラップトップパソコンを製造)</u>で代替生産 ●毎年、両工場間で模擬訓練・机上訓練・総合訓練等の訓練を実施 ●各工場とも、状況に応じて、複数の戦略オプションを準備 (講演資料より)

6-8 東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)(2/2) (2011.3.11)



企業	被害状況	対応状況
N: 製造業 O: 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●N社は、地震による被害は、ほとんど無く、また、海岸線よりかなり奥に位置し、津波の影響も受けなかった ●O社は、地震と津波で、建物と設備が大きな被害を受けた 	<ul style="list-style-type: none"> ●N社は、インフラ復旧後の3月23日より業務を再開 ●N社は、取引先のP社に自社敷地内の設備を提供 ●O社は、N社の敷地内で、3月下旬から業務を再開 (N社HP掲載及び公表資料より)
P: 製造販売業	<ul style="list-style-type: none"> ●P社は、地震、津波による大きな被害はなかったが、福島第1原発の避難指示圏内に、位置し、避難を余儀なくされた 	<ul style="list-style-type: none"> ●新潟県に避難し、仮事務所、仮工場を設置 ●新潟県を実施している「お互いさまBC連携ネットワーク」を通じて、代替工場となる空き店舗を商工会が紹介 ●空き店舗の施設、設備を利用し、5月26日より事業を開始 (P社HP掲載資料、新潟県HP掲載資料より)

6-9 タイ洪水 (2011.10~)

企業	被害状況	対応状況
Q: 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●Q社は、1階が浸水被害により、操業を停止した 	<ul style="list-style-type: none"> ●発電機を調達し、2階以上で生産を再開 ●他国の自社工場に代替生産を依頼 ●代替できないある自動車部品の一部を関係機関の協力により、ライバル会社T社に要請 ●R社は、東日本大震災に被災した際に、関係者の協力により復旧できたお返しとして協力。生産工程の「後行程」であることから、比較的容易に代替生産が可能と判断し、生産余力のある日本の工場で受け持った
S: 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ●S社は、1階が浸水被害により、操業を停止した 	<ul style="list-style-type: none"> ●新たに取得した工場への移転に伴い、浸水した工場の従業員の大部分を削減し、残った社員にて新工場を立ち上げ生産を再開した

- ◆BCの取組みの有無・対策状況の違いにより、重要業務の復旧に雲泥の差が生じる
- ◆代替施設／機能の確保は有用な手段
(業界によっては不可欠)
- ◆対策本部の迅速な設置・対応(メディア含む)が不可欠
- ◆被災地域に対する配慮が重要
- ◆事業継続訓練／BCの見直しは有効
- ◆地域・業界・取引関係における相互補完が大切

7. BCAOとしての主張

災害や事故の
多発

企業間取引に
おける要求

企業のコンプライ
アンス、CSR等の
社会的要求の高まり

その他
さまざまな要因

今こそ！ 日本の企業は
経営者主導の強いガバナンスのもと、
BCを進めるべき時期！

①

BCで企業の
競争力が強化

相互補完
相互依存

②

日本社会の
事業継続力が高まり
高信頼性社会が実現

*事業継続力: 事業継続を実現する力

1. BCへの取組みで企業自身の競争力が強化

- 事業継続力の向上が企業選別基準や他社との差異化に使用されるなど、BCへの取組みが**企業の市場競争力に直結**。
- **重要な業務を絞り込むことは、災害時だけでなく、中長期的企業戦略の観点においても必要**。

2. 日本社会の事業継続の対応能力が高まり、高信頼性社会が実現

- 各企業、自治体、政府間の相互依存度が高まる中、個々の企業が事業継続力を高めることが、**日本社会全体の事業継続力を高めることにつながる**。
- 大地震の発生等、災害リスクが高い日本社会においては、従来の防災対策に加え、あらゆる企業が事業継続活動に取り組むことで**高信頼性社会が実現する**。

事業継続(BC)の取組みを指導・支援したり研究対象としている人材、団体が幅広く連携協力

1. BCの取組みの普及・啓発
2. BCに関する専門家育成
3. BCに関する標準化
4. 個人及び企業、政府、その他の団体の表彰
5. BCに関する調査・研究
6. BCに関する最新情報の提供

BCを普及させ、災害・事故・事件等のリスクによる経済・社会的な影響の軽減および地域の安全・安心・発展に寄与していく

8. 参考資料

【参考】首都直下地震での経済被害

(東京湾北部地震M7.3)



出典：内閣府防災担当資料

上段：冬夕方18時、風速15m/s
下段：冬夕方18時、風速3m/s

経済被害

約112兆円
約94兆円

■被災地域内

■国内(被災地域外)

■海外

直接被害 (復旧費用)

66.6兆円
50.1兆円

うち、建物被害が

55.2兆円
40.0兆円

間接被害(生産額の低下)

(13.2兆円)	39.0兆円	0.6兆円)
	25.2兆円	
	37.5兆円	
(12.7兆円)	24.3兆円	0.5兆円)

間接被害(交通寸断による 機会損失・時間損失)

6.2兆円
6.2兆円

物的被害

人的被害

<機能支障>

首都の経済中枢
機能支障

交通ネットワーク
機能支障

【減災目標】 今後10年間で経済被害額(想定)を4割減

・風速15m/s 約112兆円→約70兆円(4割減) ・風速3m/s 約94兆円→約60兆円(4割減)

具体目標

復旧費用軽減額

復旧費用軽減対策：

- ・住宅・建築物の耐震化率 75%→90%
- ・緊急輸送道路の橋梁の耐震補強を概ね完了
- ・耐震強化岸壁の整備率 約55%→約70%

生産活動停止による被害軽減額

企業による事業継続：

BCP策定企業の割合 大企業 ほぼ全て

交通寸断による被害軽減額

交通ネットワーク早期復旧対策：

- ・住宅・建築物の耐震化率 75%→90%
- ・緊急輸送道路の橋梁の耐震補強を概ね完了
- ・耐震強化岸壁の整備率 約55%→約70%

全国・海外への経済波及の軽減額

出典：内閣府防災担当資料

【参考】首都直下地震の想定の見直し

○ 東日本大震災を踏まえ、現行の被害想定を見直し

- ◆ 客観的なデータや科学的な裏付けに基づき、より実態に即した被害想定へと全面的に見直し（地震モデル、火災の想定手法の改良）

再検証	【首都直下地震】	東京湾北部地震 (M7.3) 多摩直下地震 (M7.3)	首都直下地震防災・減災特別プロジェクトの研究成果を反映し、最新のモデルで検証
追加	【海溝型地震】	元禄型関東地震 (M8.2)	大規模海溝型地震の検証
追加	【活断層で発生する地震】	立川断層帯地震 (M7.4)	地下の浅い部分で発生する地震の検証

- ◆ フィリピン海プレート上面の深度が従来の想定より浅いという最新の知見を反映 ➡ 震源が浅くなるため、従来の想定より震度が大きくなる
- ◆ 津波による被害想定を実施 ➡ 過去の記録等で、都内に最も大きな津波をもたらしたとされる元禄関東地震（1703年）をモデルとして検証

○ 想定結果の特徴

- ◆ 最大震度7の地域が出るとともに、震度6強の地域が広範囲に

震度6強以上の範囲は、東京湾北部地震	区部の約7割
多摩直下地震	多摩の約4割
- ◆ 東京湾沿岸部の津波高は、満潮時で最大T.P.2、61m（品川区）※地盤沈下を含む。（T.P. = 東京湾平均海面）

河川敷等で一部浸水のおそれがあるが、死者などの大きな被害は生じない

- ◆ 東京湾北部地震の死者が最大で約9,700人

区部木造住宅密集地域で、建物倒壊や焼失などによる大きな被害

◎今後の予定 被害想定の結果を踏まえ、東京都地域防災計画を修正（9月までに素案とりまとめ）

出典：東京都「東京都の新たな被害想定について～首都直下地震等による東京の被害想定～」資料

(減災目標) 今後10年間で死者数、経済被害額を半減

経済被害額 約37兆円  約19兆円
約18兆円減少

[約18兆円減少の内訳]

資産喪失(住宅等の耐震化等)



地域外等への波及



生産活動停止(労働力、事業用資産の確保)



東西幹線交通寸断(新幹線高架・道路橋耐震化)



注)被害想定の数値は最大のケース。

出典:内閣府防災担当資料



(減災目標) 今後10年間で死者数、経済被害額を半減

経済被害額 約57兆円  約31兆円
約27兆円減少

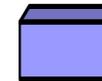
[約27兆円減少の内訳]

資産喪失 (住宅等の耐震化等)

約19兆円減



地域外等への波及



約4兆円減

生活活動停止 (労働力、事業用資産の確保)



約3兆円減

東西幹線交通寸断 (新幹線高架・道路橋の耐震化)



約1兆円減

注) 被害想定の数値は最大のケース

出典: 内閣府防災担当資料

【参考】南海トラフの巨大地震モデルの想定の見直し

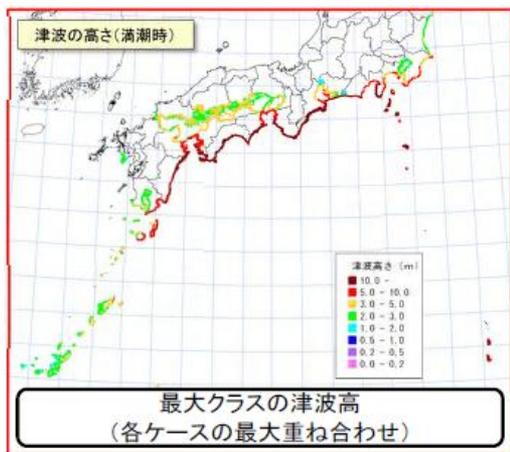


◆ 震度分布の推計結果

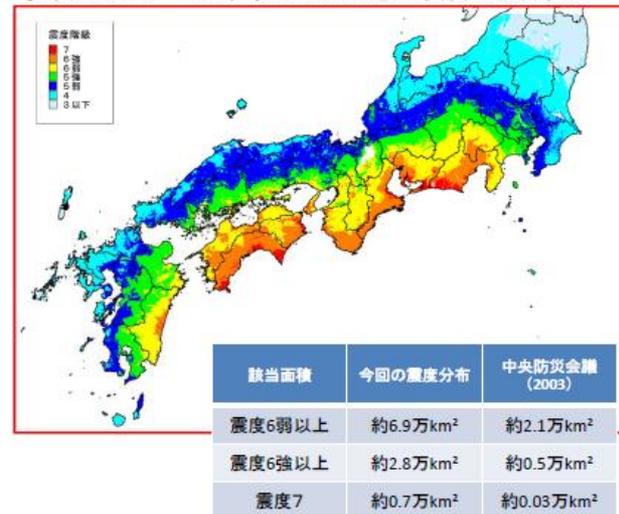
- 震度6弱以上が想定される地域は、24 府県687 市町村(20 府県350 市町村)
- 震度6強以上が想定される地域は、21 府県395 市町村(9 県120 市町村)
- 震度7が想定される地域は、10 県153 市町村(7 県35 市町村)

◆ 津波高の推計結果

- 満潮位の津波高10m 以上が想定される地域は、11 都県90 市町村(2 県10 市町)
- 満潮位の津波高20m 以上が想定される地域は、6 都県23 市町村(0)

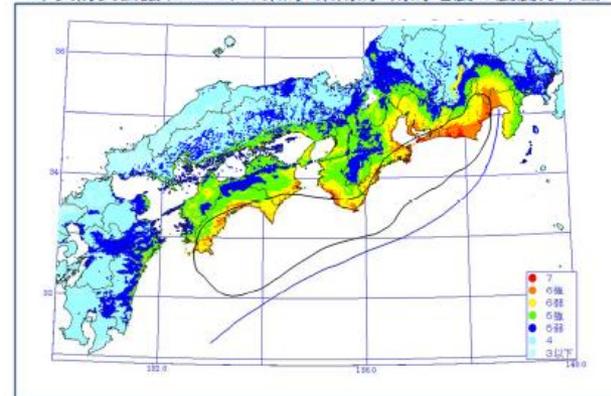


【最大クラスの震度分布】
強震波形4ケースと経験的手法の最大震度重ね合わせ



【参考】

中央防災会議(2003)の東海・東南海・南海地震の震度分布図



出典:内閣府:南海トラフの巨大地震モデル検討会 中間とりまとめ資料

各種ガイドラインやBC推進組織によるBIAの定義や内容

(1)内閣府 事業継続ガイドライン

- ◆ 事業の中断による、業務上や財務上の影響を確認するプロセス。
- ◆ 重要な事業・業務・プロセスおよびそれに関連する経営資源を特定し、事業継続に及ぼす影響の分析を行う。

以下の手順(例)を踏む。ビジネスインパクト分析は、発動基準の明確化につながる一連のプロセスである。

- ①重要な事業の洗い出し
- ②ビジネスプロセスの分析
- ③事業継続にあたっての重要な要素(ボトルネック)の特定
- ④復旧優先順位の設定
- ⑤目標復旧時間・目標復旧レベルの設定

(2)経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン

- ◆ 中核事業の特定とそれに係るボトルネックを把握するプロセスのこと。



(3) 米国DRII

組織が、ビジネス継続イベントを経験しなければならない場合に、結果として生じる可能性のある潜在的な定量的(金銭的)と定性的(金銭的でない)な影響を評価することにより、ビジネス機能を優先順位付けするためにデザインされたプロセス

(4) 英国BCI

- ◆ 組織が、ビジネス継続イベント(緊急事態/事象/危機)に見舞われた場合に、組織にとってどれだけの定量的(金銭的)、定性的(金銭的でない)な影響や効果や損失が生じる可能性があるかを評価する経営レベルの分析である。
- ◆ BIAからの分析結果は、BCMの戦略や解決策を決定するために使用される。



(1)ポイント

◆ビジネスインパクト分析の目的は以下の通りである。

- ①事業継続・復旧の優先順位付け
- ②ボトルネックの特定
- ③目標復旧時間(RTO:Recovery Time Objective)の設定

◆組織における重要な事業・業務(基幹事業・業務)・プロセス、それに関連するリソースを特定し、事業継続に及ぼす影響の分析を行う。

◆この分析で、ボトルネックの特定やそのボトルネックの機能を如何に継続させていくかという方策を検討する。

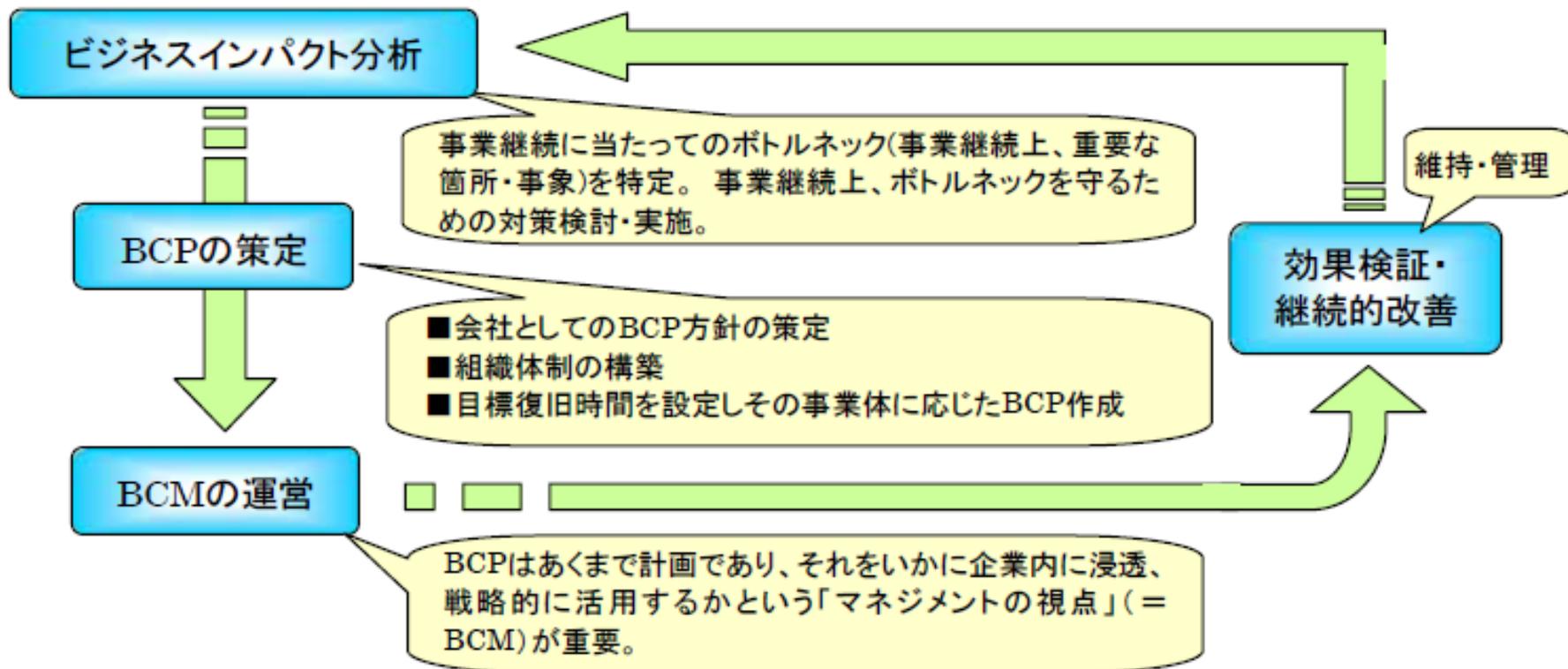
◆分析手法としては、社内外でのビジネスの流れや取引先などとの相互依存関係分析、リスク管理関係の資料の確認、関係者によるインタビューやアンケートによって行われるのが一般的である。

◆時間軸に沿った業務への影響を明らかにすることで、目標復旧時間を設定し、事業継続の優先順位付けやBCP関係者の行動指針を設定・明確化することができる。

出典：経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン

(2) 説明図表

【図表 1 BCM 構築の一般的な流れ】



出典: 経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン



(1)ポイント

- ◆ 欧米の規格に合致する事業継続計画の策定手順においては、BIAを行うことは重要視されている。
- ◆ 事業継続の考え方の特徴として、理由を問わず企業が事業を停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるのかを評価し、事業としていつまで耐えられるのかの目標復旧時間を設定することがある。
- ◆ この影響度の評価の結果を踏まえて、継続が求められる重要業務は何かを決定し、復旧の優先順位を設定する。
- ◆ 目標復旧時間を確保するために障害となる重要な要素(ボトルネック)を抽出する。

出典:内閣府 事業継続ガイドライン

(2) 記述該当箇所

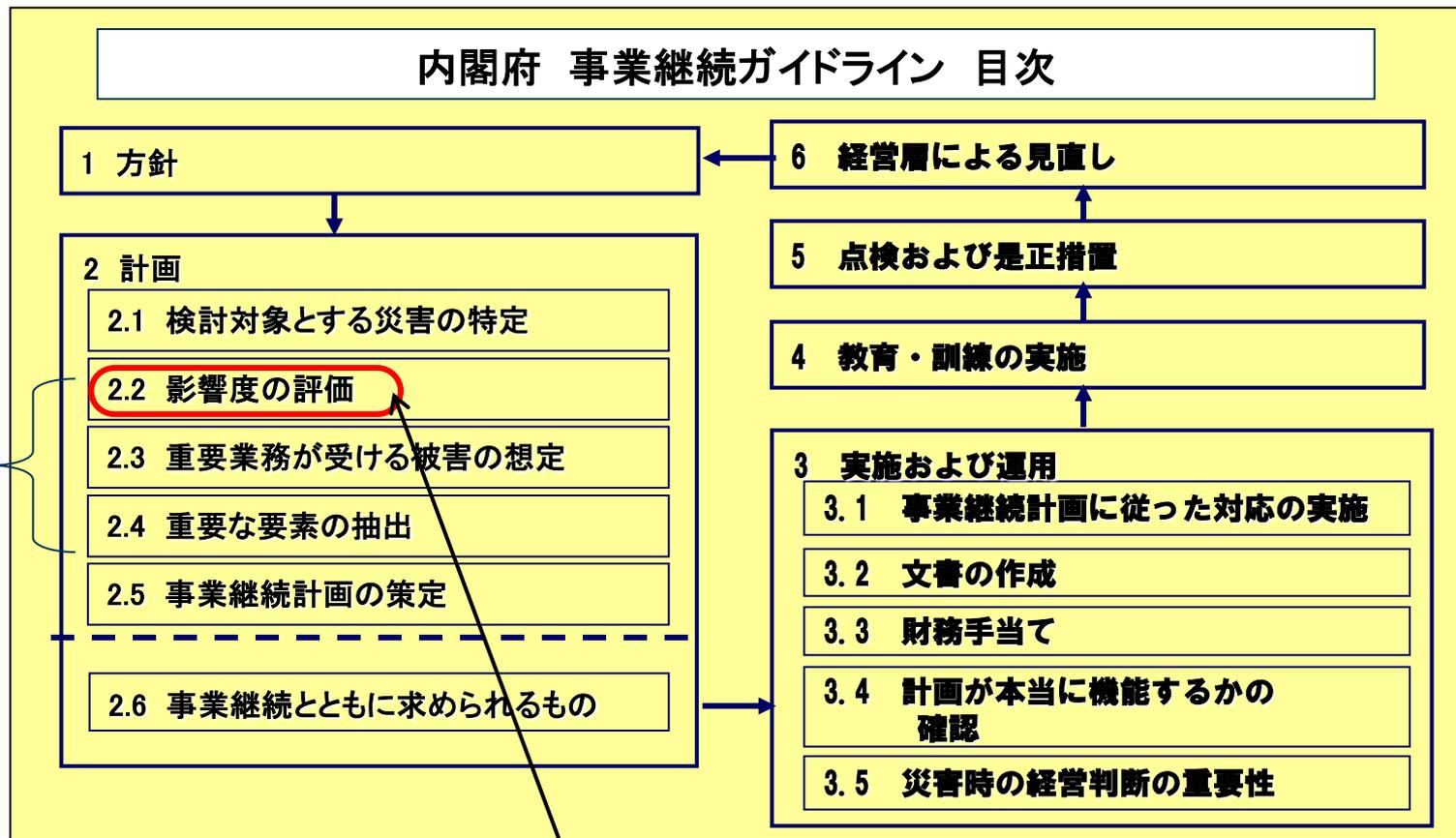
内閣府ガイドライン「2.2.2.1章 停止期間と対応力の見積もり」より抜粋

まず、主だった製品やサービスの供給停止が発生したと仮定する。そして、その供給停止が企業経営に及ぼす影響を評価する。具体的には、生産量の減少、利益損失、賠償責任金額、信用失墜(顧客離れ)、資金繰りの悪化などの面から評価し、企業がどの程度までの停止期間に耐えられるかの判断を行う。

この影響度評価は、事業を継続するために優先的に継続が必要となる重要業務(2.2.2.2)を見極めるために必要なものである。精緻な分析を期せば相当なコストと時間がかかるが、その評価の目的からして精緻な分析が不可欠ではなく、例えば1日あたりの売上げや事務処理量を用いた簡易な定量的な評価であっても一定の目的は達せられる。さらに、賠償責任や信用失墜など定量化が難しい場合は、経営に与える影響の大小などで評価してもよい。基本的な取組みにおいては、各部門のリーダーに対するアンケートやヒアリング調査に経営層の考えを加味するなどの方法により一通りの分析をし、適宜次のステップに進むことでもよい。その後の継続的な改善を加えれば、より精緻な計画となり得る。

なお、影響度評価に時間をかけすぎると、その間に事業内容が変化してしまい、せっかくの取組みが無意味になることも懸念されることに留意が必要である。

出典:内閣府 事業継続ガイドライン



2.2.2 影響度の評価

- 2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり
- 2.2.2.2 重要業務の決定
- 2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定

出典：内閣府 事業継続ガイドライン



(1)ポイント

- ◆ まずは、自社の会社の中核事業を特定。「中核事業」とは、本指針では「会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)の高い事業」を示す。
- ◆ 中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものであり、会社において重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的要求面から、優先順位を付けていくことが望ましい。

検討事項①:

あなたの会社の中核事業は何ですか？

(例:顧客“甲”に対する製品“A”の製造・提供)

検討事項②:

あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源(人、物、金、情報等)には何がありますか？

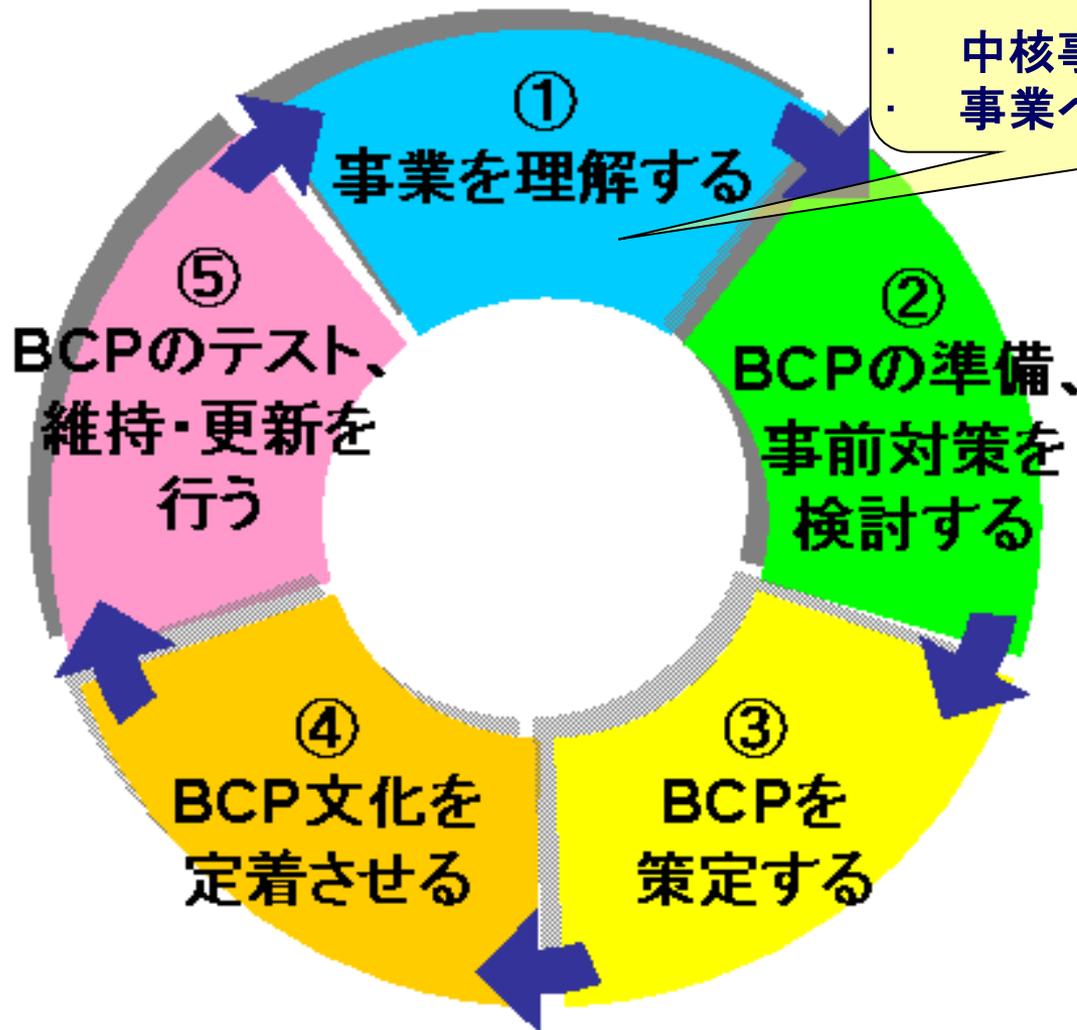
(可能な限り漏れが無いように、思い付く限りあげる)

検討事項③:

あなたの会社の中核事業の目標復旧時間はどの程度ですか？

出典:中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針

(2) 説明図表



BIAについての記述箇所

- ・ 中核事業を理解する
- ・ 事業への影響度を評価する

出典: 中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針



①バックアップサイトの対策(※)

※ バックアップサイトとは、バックアップオフィス・バックアップ情報システムセンターなどの総称。本番サイトが被災し、早期復旧ができないと想定される場合に、代わりにシステムや業務を復旧させる場所。

◆ バックアップオフィスの準備

- ・メインオフィスが自然災害やテロ・事故等で使用不能となった場合に、あらかじめ確保した事業を継続するための機能を備えたオフィス

(例)・本社機能の代替場所、本社以外の災害対策本部等の設置場所

◆ バックアップ情報システムセンターの準備

- ・情報システムの本番サイト機能の代替場所

(例)・データセンター、システムセンター等

◆ その他バックアップサイトの準備

- ・上記以外の機能を代替させる場所

(例)・製造、研究開発、物流配送等の重要業務の代替場所

・コールセンター、ヘルプデスク等の重要な対外受付業務の代替事務所

ポイント

業務継続の用途や期間などに応じた施設・設備環境は整っているか
(施設のセキュリティ、立地条件、耐震・免震設備、自家発電設備、通信回線、非常用具、シャワー、休憩室、PC等の業務端末、OA機器、電話、机・椅子等)

②情報システムの対策

◆データやアプリケーション、システムソフトウェアのバックアップ

- (例)・バイタルレコードのバックアップ(遠隔地保管等)
- ・データのバックアップ頻度(RPO: Recovery Point Objective)の明確化
 - ・計画に応じた対策の実施

◆ネットワークのバックアップ

- (例)・ネットワークやネットワーク機器の冗長化、二重化

◆サーバ等、情報システム基盤のバックアップ

- (例)・必要な情報システム資源の識別、目標復旧時間(RTO: Recovery Time Objective)に応じた対策

◆その他必要な対策

- ・要員計画(復旧・運用対応要員の確保、要員参集手順の準備など)
- ・調達計画(復旧の際に必要なとなる資源調達手順の準備など)

ポイント

データは、破壊された場合、代わりが効かず・修復が困難。
したがって、データの保全は事業継続の最重要対策の一つ

③バックアップサイト・情報システム対策における共通課題

◆復旧計画及び具体的な復旧手順書を作成すること

ポイント

- ・ 日頃から訓練を実施して経験を積んでおくことが不可欠
- ・ 訓練を基に問題点を改善し、運用面・実現性を考慮した対策が必要

◆BCP全体との整合性を確保すること

ポイント

- ・ 個別の対策になりがちだが、BCP全体との整合性を考慮した対策が必要（全体としての最適を追求すべき）
- ・ 現状分析に基づき、費用対効果を考慮して、短期・中長期の対策を講じること

特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒105-0001

東京都港区虎ノ門1-1-21 新虎ノ門実業会館ビルB3階

TEL:03-5521-2235 FAX:03-3281-2181

Eメール:bc@bcao.org

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒550-0004

大阪府大阪市西区靱本町1-5-18 ミフネ本町ビル 806号室

TEL:06-6479-0771 FAX:06-6479-0772