

# 第1回 導入～中小企業になぜ BCPなのか～

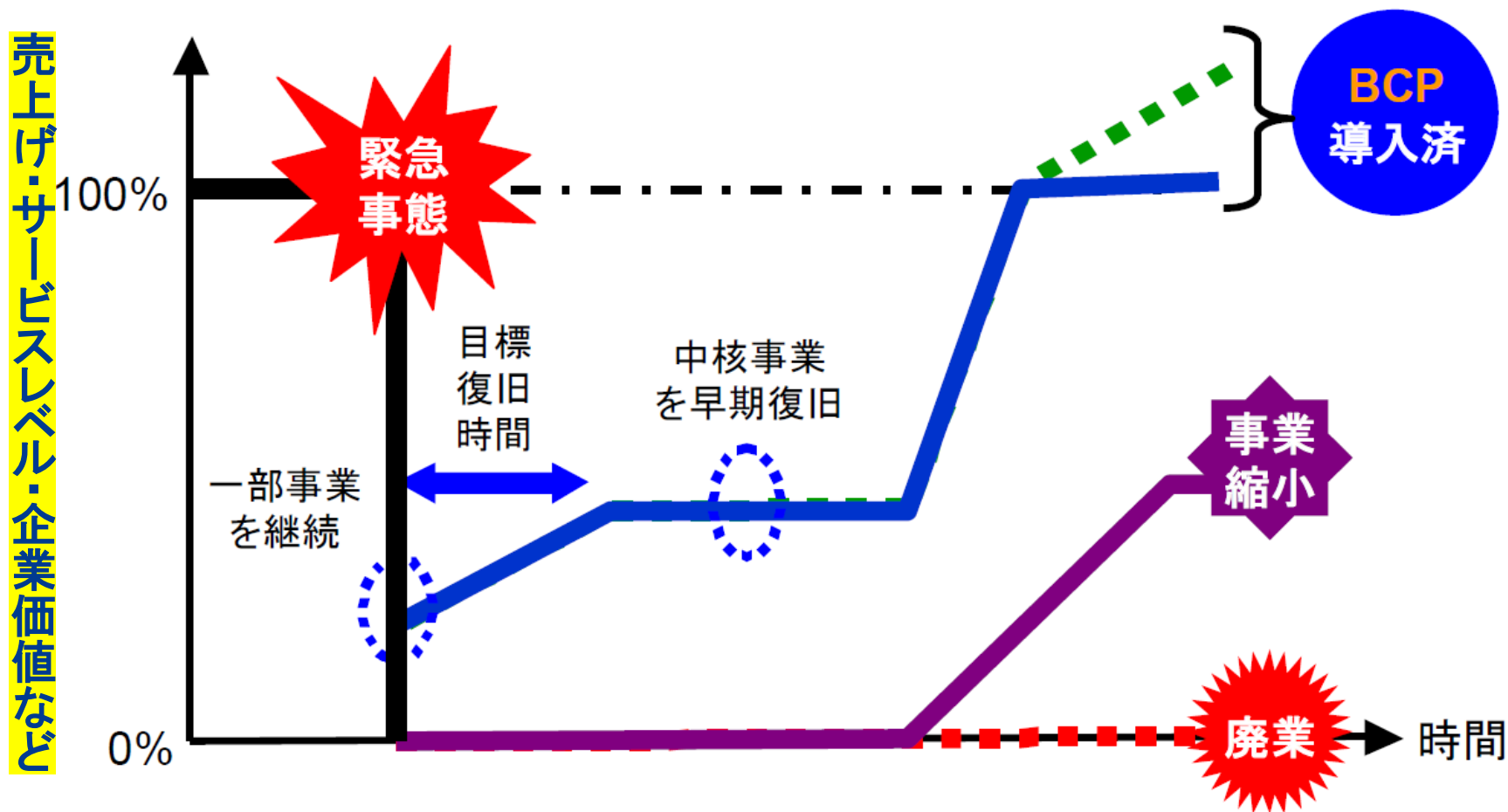
## 1-1 BCPの概要・必要性・現状・ポイント

### 主な内容

- ① BCP、BCMとは
- ② BCPの必要性
- ③ BCPの現状
- ④ BCPの策定のプロセス
- ⑤ BCPのポイント

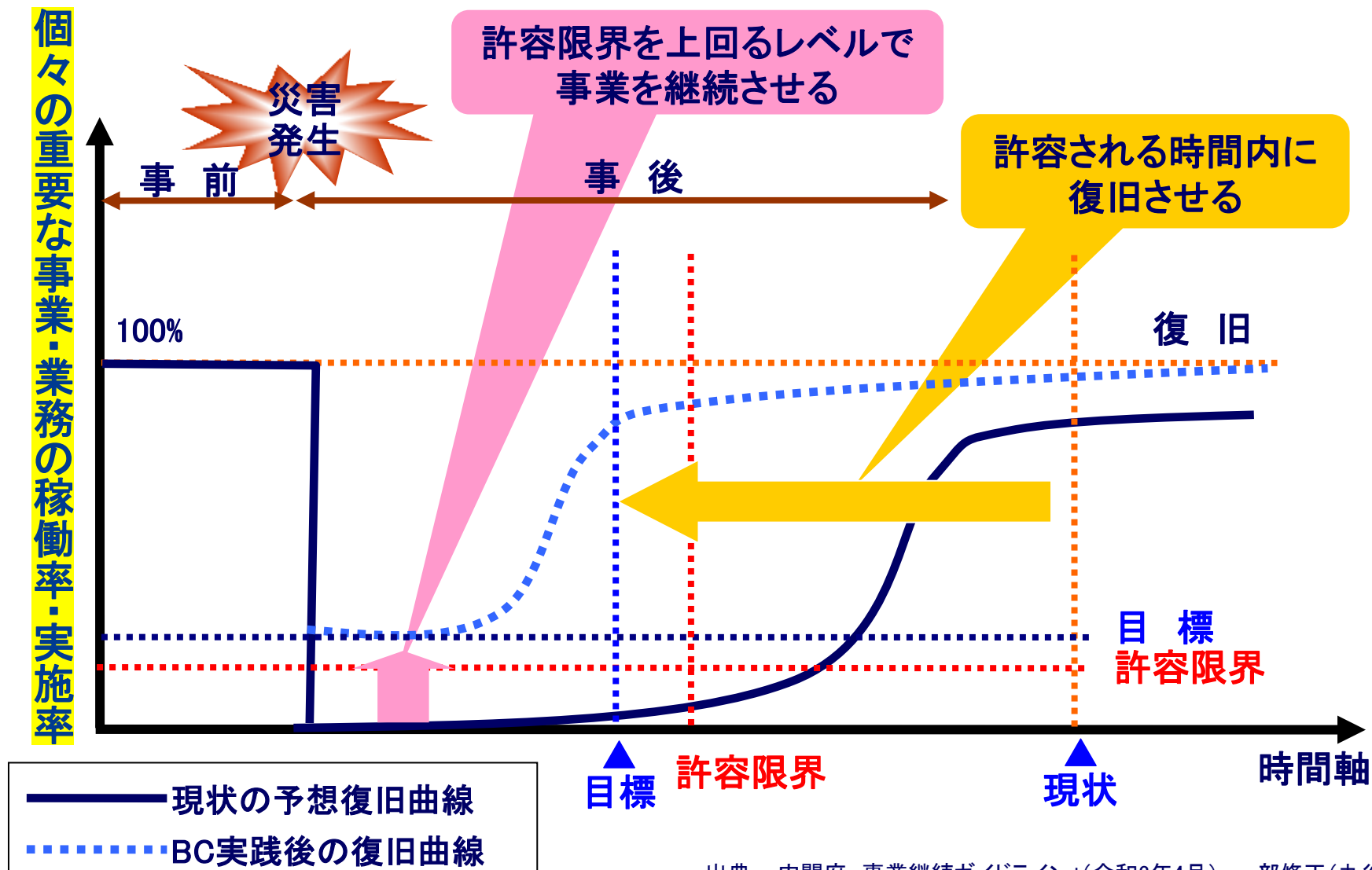
# 1. BCP、BCMとは

# 1.1 企業全体のBCPの復旧曲線



出典：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針第2版」(2012年)、一部修正(丸谷修正)

# 1.2 BCPの「個々の重要業務」の復旧曲線

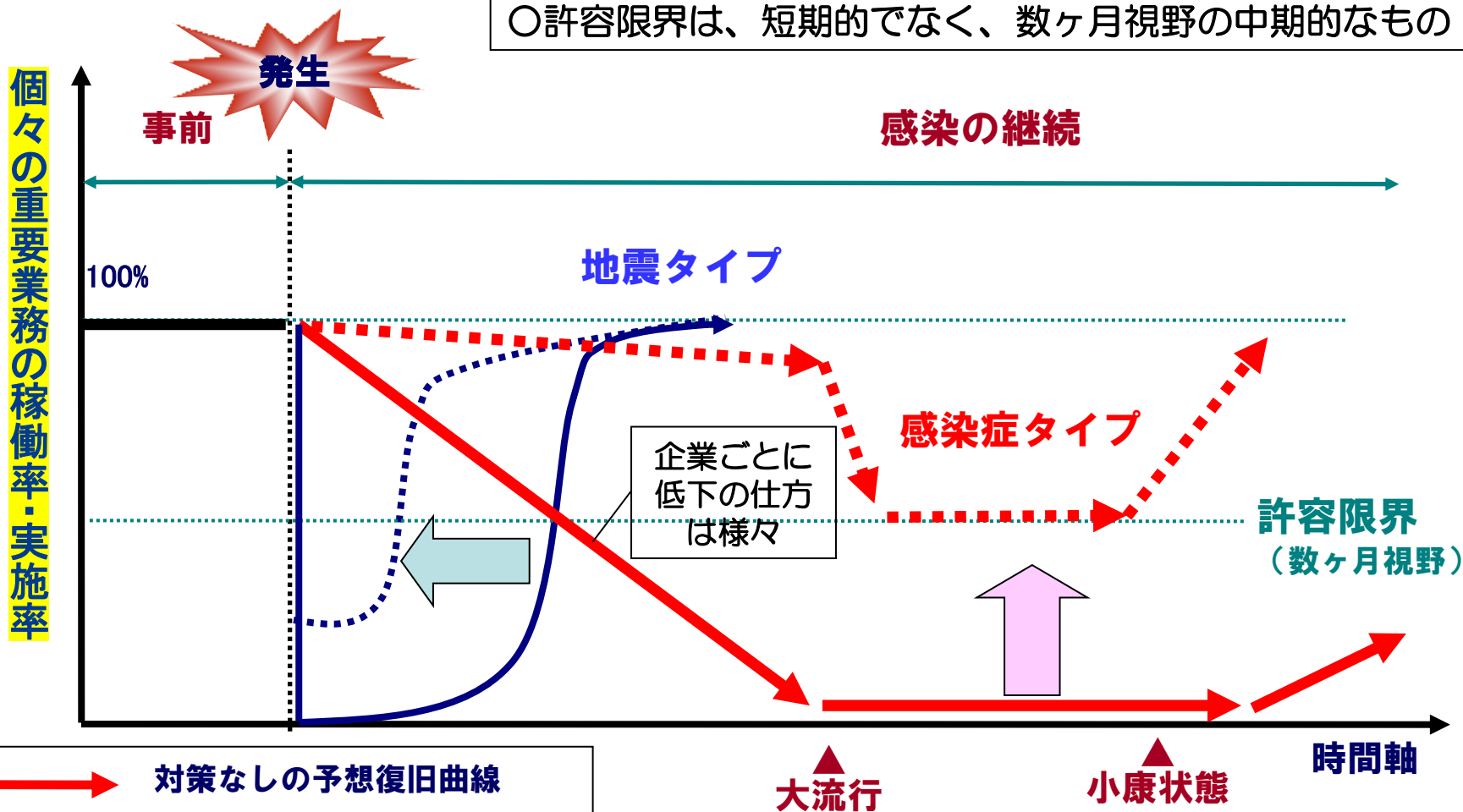


出典： 内閣府 「事業継続ガイドライン」(令和3年4月)、一部修正(丸谷修正)

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

# 1.3 感染症と地震の復旧曲線の比較

- 操業度は徐々に下がる・ある時期に急に下がるなど様々
- 許容限界は、短期的でなく、数ヶ月視野の中期的なもの



注：あくまで一つの例示である 出典：丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 1.4.1 事業継続(BC)とは？(1)

### ◆事業継続(Business Continuity: BC)の定義

- 企業・組織が、いかなる状況(被害: 軽微、甚大、壊滅)に直面しても、優先順位に基づく重要業務を事業継続戦略を用いて目標復旧時間内に再開し、事業を継続すること
- これにより企業・組織の責任を全うし、不測の自体においても生き残りや発展につなげることを可能とするのが事業継続(BC)
- また、事業継続を実現できる企業・組織の力が事業継続能力である

出典:BCAO標準テキストから微修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 1.4.2 事業継続(BC)とは？(2)

### ◆事業継続(Business Continuity: BC)の定義

#### ➤ いかなる状況に直面してもとは

- 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
- 一点の被害想定だけでなく、軽微、甚大、壊滅などの複数の被害レベルを網羅をすること

#### ➤ 優先順位に基づく重要業務とは

- 中断した際に、経営視点として、優先的に再開する業務で、必ずしも売上が大きいなどの平常時の価値判断だけで決まるとは限らない

#### ➤ 目標復旧時間内に再開とは

- 経営判断として中断が許される時間内に復旧、代替させること
- ただし、中断が許されないものは中断させないこと

#### ➤ 事業を継続するとは

- 被害が大きい場合、復旧では目標復旧時間内に中断する前と同様な製品やサービスが提供できない場合は、相手先が納得するものであれば、異なる製品やサービスを代替で提供することも事業継続に含まれる(元に戻すだけでは無い)

出典:BCAO標準テキストから微修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 2. BCPの必要性



## 2.1 災害や事件・事故の多発・影響拡大

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が多発している。近年の社会環境・事業環境の変化により、企業経営への影響・損失が拡大している

### 自然災害以外にも数多くの「脅威」が存在する



出典:BCAO標準テキストから微修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 2.2 BCPの必要性が高まっている理由や背景

### 脅威

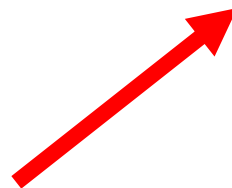
大規模地震  
風水害  
感染症  
情報セキュリティ  
テロ・事故等



脅威自体の発生  
頻度や被害範囲  
は激増していない

### 環境

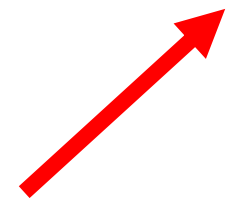
成長鈍化による  
冗長性削減  
サプライチェーン  
の高度化  
インフラ老朽化



ICTの劇的進化に  
よる効率化と迅速  
化の爆発的進展

### 影響

影響範囲の  
爆発的な拡大  
迅速なスイッチ  
ングによるビジネ  
ス機会喪失



社会や経営環境  
変化が影響の甚大  
化を促進している

×

=

出典:BCAO標準テキストから微修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 2.3 防災とBCPのポイント比較

防災

事業継続

人員の生命・身体の安全

物的損害の軽減

優先復旧拠点の選択

現地の  
被害復旧

現地での  
事業継続

代替地・協定  
での事業継続

被災地の地域貢献

サプライチェーン管理

情報喪失の回避

情報の継続的可用性

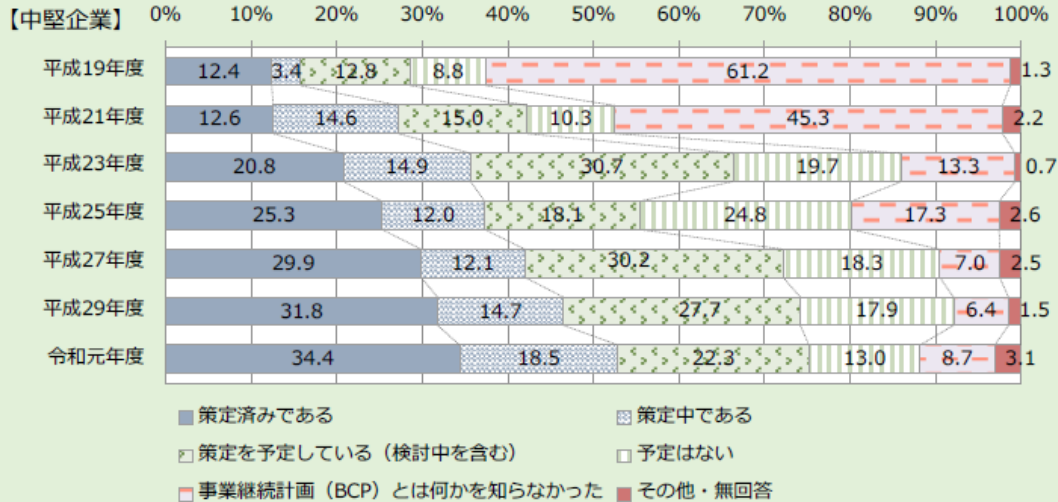
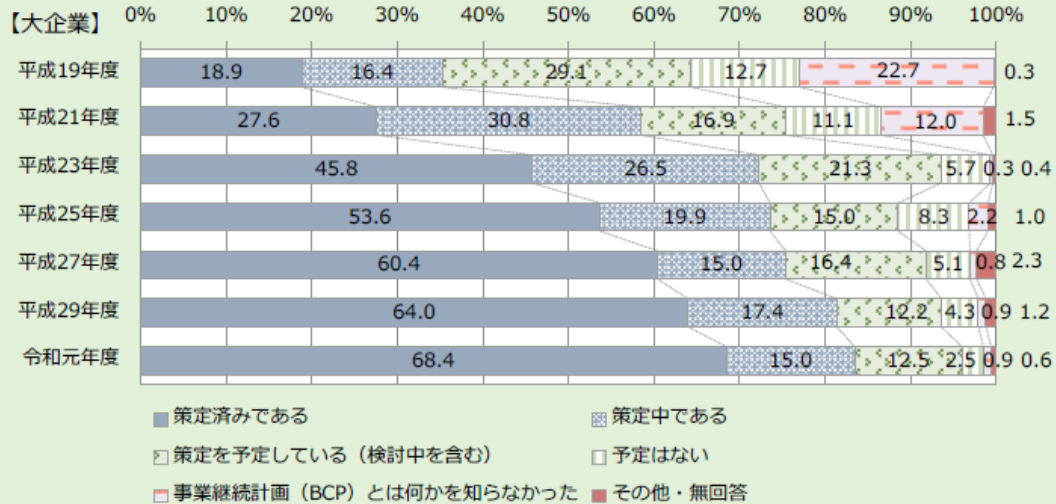
補強費用確保

資金繰り・投資

出典：丸谷作成資料

# 3. BCPの現状

# 3.1 BCPの策定率（内閣府調査）



有効回答：1,651社

- 平成23年の東日本大震災を契機に策定率は伸びた。
- 令和元年度調査では、策定済みが大企業が約7割、中堅企業で3割強となったが、平成23年度以降、伸びは大きいとはいえない。  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/r2\\_jittaichousa.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/r2_jittaichousa.pdf)
- また、中小企業にいたってはさらに遅れている。帝国データバンクの調査(2021年6月、全企業で策定率は17.6%)などが参考になる。

出典：「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（令和2年3月・内閣府）

出典：BCAO標準テキストから微修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 3.2 BCPの災害対策基本法での位置づけ

### 災害対策基本法

(住民等の責務)

#### 第七条

- 2 災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者は、基本理念にのっとり、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するように努めなければならない。

(物資供給事業者等の協力を得るために必要な措置)

第四十九条の三 災害予防責任者は、法令又は防災計画の定めるところにより、その所掌事務又は業務について、災害応急対策又は災害復旧の実施に際し物資供給事業者等(災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者その他災害応急対策又は災害復旧に関する活動を行う民間の団体をいう。以下この条において同じ。)の協力を得ることを必要とする事態に備え、協定の締結その他円滑に物資供給事業者等の協力を得るために必要な措置を講ずるよう努めなければならない

出典：丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 3.3.1 BCPの防災基本計画での位置づけ

＜企業に対して＞ 第2編「各災害に共通する対策編」 第1章「災害予防」  
第3節「国民の防災活動の促進」 3 国民の防災活動の環境整備

### (3) 企業防災の促進

○**企業は**, 企業は, 災害時に企業の果たす役割(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, 自らの自然災害リスクを把握するとともに, リスクに応じた, リスクコントロールとリスクファイナンスの組み合わせによるリスクマネジメントの実施に努めるものとする。具体的には, 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, 防災訓練の実施, 事業所の耐震化・耐浪化, 損害保険等への加入や融資枠の確保等による資金の確保, 予想被害からの復旧計画策定, 各計画の点検・見直し, 燃料・電力等の重要なライフラインの供給不足への対応, 取引先とのサプライチェーンの確保等の事業継続上の取組を継続的に実施するなど**事業継続マネジメント(BCM)の取組**を通じて, 防災活動の推進に努めるものとする。特に, 食料, 飲料水, 生活必需品を提供する事業者や医療機関など災害応急対策等に係る業務に従事する企業等は, 国及び地方公共団体が実施する企業等との協定の締結や防災訓練の実施等の防災施策の実施に協力するよう努めるものとする。

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 3.3.2 BCPの防災基本計画での位置づけ

(前ページに続く)

- 国〔内閣府, 経済産業省等〕, 地方公共団体及び各業界の民間団体は, 企業防災に資する情報の提供等を進めるとともに, 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, 国〔内閣府, 経済産業省等〕及び地方公共団体は, 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)策定支援及び事業継続マネジメント(BCM)構築支援等の高度なニーズにも的確に応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。

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。



## 4. BCPの策定の プロセス

# 4.1 BCMを実現するプロセス



## 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
- ・ 事業継続取組実施方針の決定
- ・ 実施方法の決定

### ビジネスインパクト分析

- ・ 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
- ・ 重要業務と必要な要素・資源の把握
- ・ 重要業務の目標復旧時間の決定と優先順位づけ

### 事業継続戦略オプションの決定

- ・ 戦略の洗い出し
- ・ 実効性の検討
- ・ 戦略と対策の決定

## 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

#### 演習の実施

### 点検及び是正措置

### 経営者による見直し(レビュー)と改善

## リスク分析プロセス

### リスク分析・評価と対策の決定

- ・ 現状のリスク対応状況の認識、脅威洗い出し、リスクマッピング、リスクアセスメント、復旧の制約となる要素・資源の明確化、リスク対策の決定

出典:BCAO標準テキスト

## 4.2 ビジネスインパクト分析(BIA)

- ◆ 事業が中断することにより会社・組織、顧客、市場が受ける影響を時系列に定量的・定性的に分析して、「重要な事業」を選ぶ。
- ◆ 「重要な事業」の許容中断時間をふまえて「目標復旧時間」(RTO)を決定する。
- ◆ 「重要な事業」の「目標復旧時間」を達成するためにそれまでに復旧させる必要のある業務である「重要業務」を特定し、その「目標復旧時間」を決定する。
- ◆ 「重要業務」の継続に「不可欠な要素・資源」を明確化する。  
→それを喪失したり、不足しないようにする対策へと続く。

出典:BCAO標準テキストから修正

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5. BCPのポイント

## 5.1 ポイント1:「復旧の時間の認識」

- ① 自社の各重要業務を、それぞれ許容限界より前に復旧させることが必要
- ② お客様に迷惑をかけず、かつ、取引を切られないという視点では、「供給責任」を果たすことをめざす
- ③ 同業他社に取引を奪われないという視点から、「取引を回復できる間」に復旧することをめざす
- ④ このような「復旧の時間の認識」が、第一のポイント。従来の防災対策には、この時間の認識が薄い

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5.2 ポイント2:「不可欠なリソース」

- ① 事業継続ができなくなるのは、自社の重要業務に不可欠な人材、設備、材料の供給元などの要素・資源(リソース)に被害を受け、確保できなくなるから
- ② つまり、地震、風水害などの災害自体が原因ではなく、これら危機事象により、不可欠な要素・資源が確保できなくなるから
- ③ BCPでは、この「不可欠な要素・資源」を確保できるようにする戦略・対策が、最も中心的な方法論
- ④ しかし、不可欠な要素・資源を平常時のように確保できず、減少するので、重要業務に要素・資源を集中することが必要。このため「重要業務を絞り込む」ことが必要になる

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5.3 ポイント3:「重要業務の選定」

- ① 自社の被害が大きければ、確保できるリソース要素・資源の制約により、すべての業務の復旧は不可能
- ② 重要業務を絞り込み、その継続・早期復旧に注力すべき
- ③ 重要業務の決定は、利益への影響、売上への影響、資金繰り、販売先との関係、社会的影響・批判などが、検討の要因となる
- ④ この重要さは、平常時における重要さではなく、災害等の発生時における重要さであることに十分留意
- ⑤ 重要業務の量は、自社が被害を受けた場合にでも実施できる範囲内

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5.4.1 ポイント4:「代替の確保」

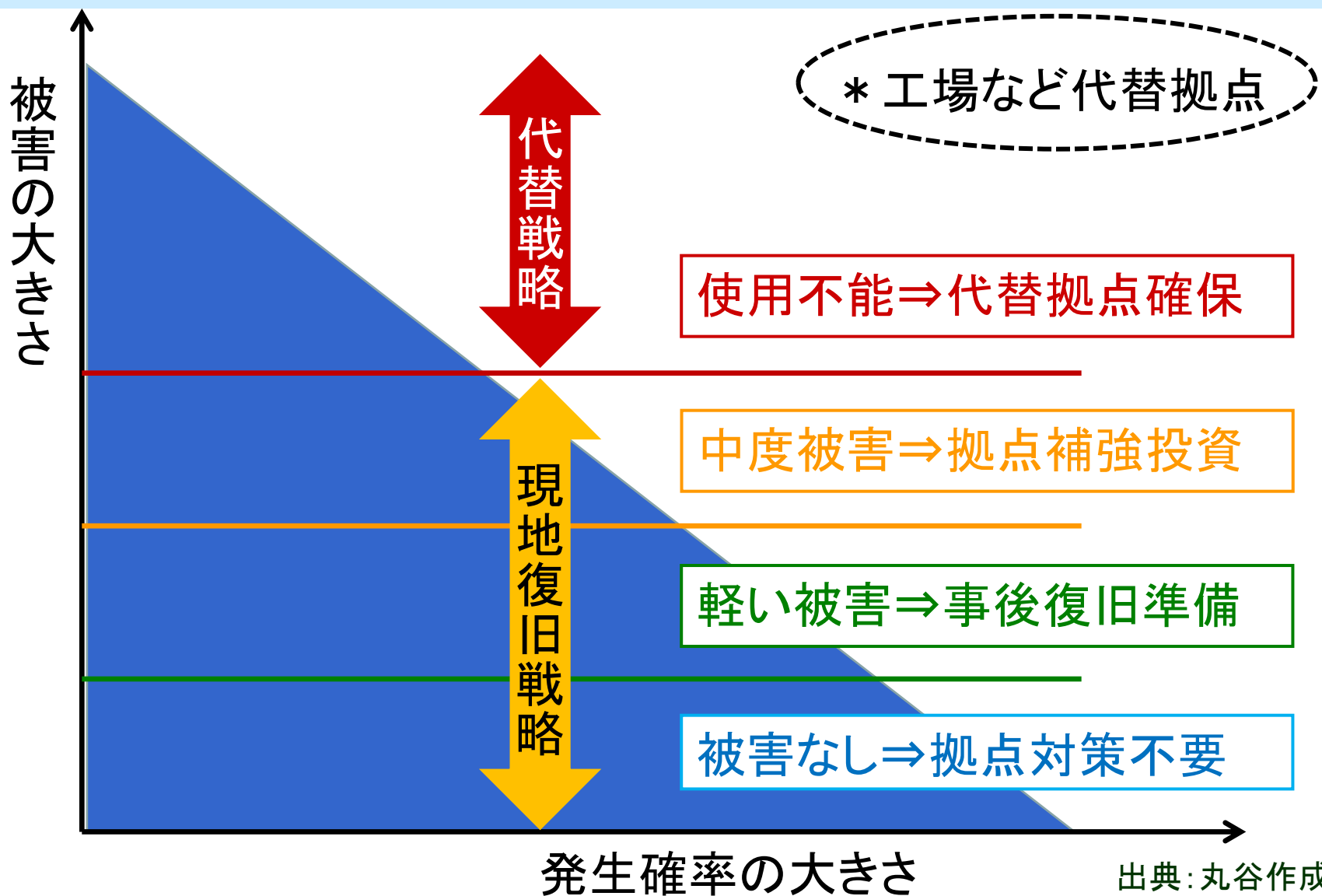
- ① 事業継続力を高める方法の中心は、危機事象により被害を受けても、不可欠な要素・資源を確保できるようにすること
- ② できる限り、不可欠な要素・資源(人材、設備、材料の供給元……)について「代替の確保」(二重化、多重化)を行う
- ③ 代替の確保が難しいなら、不可欠な要素・資源の被害を少なくするよう守りを固めておく(例:耐震性の確保、設備の上階への移動など)
- ④ 代替の確保は危機事象に対して共通に有効なことが多い。守りを固める対策は、危機事象ごとに異なることが多い

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。



## 5.4.2 拠点についての代替戦略と現地復旧戦略



出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5.5 ポイント5:「想定災害の拡充」

- ① BCPの策定では、組織が直面する被害の種類や度合の多様性を認識することが、回り道のようなが有効なBCPにたどりつきやすい
- ② しかし、一つの災害被害を想定し、それを乗り越えるためにBCPを策定するとした方が、各重要業務の現場(あるいは一部の経営者自体も)イメージがわきやすい
- ③ そこで、初めに一定の被害を前提にBCP策定を開始し、ある程度できたら対象ハザードを拡大する方法もある
- ④ 後から拡充していくことを強く認識していれば、段階的に対象災害を拡大する方法でもよい

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

## 5.6 ポイント6:「BCPの劣化を防ぐ」

- ① BCPは、一度策定しても放置すれば有効性が下がるし、忘れられてしまう。まず、「BCPの劣化を防ぐ」ことの必要性を認識する
- ② 事業継続力を維持し、高めてしていくために、定期的に点検や訓練を行うようにし、それを年間計画として位置づける
- ③ 訓練・演習では、最低限、BCPをもう一度読むきっかけにする
- ④ 訓練・演習は、改善点を積極的に探すために行う。したがって、むしろ訓練で失敗させることを行うべき
- ⑤ 訓練・演習の反省や実際の発動時の対応記録が、何よりのBCPの見直しの材料になる

出典:丸谷作成資料

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

# 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:

〒103-0016

東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル6階

TEL:03-6231-1240 FAX:03-6661-9191

Eメール:bc@bcao.jp

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