

企業等の事業継続 事業継続ガイドライン

内閣府政策統括官（防災担当）付企画官

1. 背景

近年、企業間取引の現場においては、「事業継続」に着目した動きが活発化してきていることはもとより、世間一般においても、今般の中越沖地震での特定企業の被災に伴い、国内経済を支える基幹産業の一つである自動車産業で、メーカー全社が一時生産停止に至ったり、業界を挙げての復旧支援活動が大規模に展開されたりした模様が、各種マスメディアで連日のように大きく取り上げられたこともあり、企業防災、特に「事業継続」に係る活動への関心は著しく高まっている。

2. 「事業継続」の社会的意義

大規模な災害によって被災すると、各企業自身の経営に直接大きな影響を及ぼすことはもとより、当該被災企業が支えている所在地域の雇用・経済にも打撃を与える。さらに、その連鎖的影響は日本全国に及びかねないとともに、経済の国際化が進展している現状では、世界各国にまで影響を及ぼすことになりかねない。

事業継続計画（BCP：Business Continuity

Plan）に係る取り組みは、このような大規模な災害に遭遇しても、企業の重要な事業が中断しないように、また仮に中断しても速やかに回復できるようにするために、事前に計画の策定や準備をしておこうとするものであって、当該企業の「経営戦略」に則った活動の一環として位置付けられるべきものであるが、国土の特性として地震をはじめとする多くの自然災害に見舞われている我が国においては、国を挙げて取り組むべき災害被害の軽減方策として、行政による「公助」だけでは事足りず、個人や企業、地域コミュニティなどの「自助」「共助」の取り組みが不可欠であるとともに、自然災害に向けた社会全体の姿勢のあり方は、このようなリスクの存在を克服して国際的な信頼を勝ち得るためにも重要なものである。

こうしたBCPに係る取り組みが進めば、その企業自身のリスク軽減に直結することはもとより、社会全体の観点からも被災時の人的被害・物的被害の軽減、生産活動の低下抑制による企業間取引を介した連鎖的影響の抑止も図ることができる。さらに、そのことは、被災地域内にあって迅速で力強い復旧・復興活動を牽引する主要な担い手に各企業がなりうることも意味する。

3. 国による環境整備

国としては、各企業が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）を十分認識し，企業は上記の機能が期待されるBCPの策定に努めるべきことを，各種防災計画の基本であって災害対策の根幹をなす「防災基本計画」（中央防災会議決定）に位置付けるとともに，当該内容の「地域防災計画」への反映を図りつつ，各企業の自主的な取り組みへの適切な支援および隘路解消などの環境整備を推進し，企業の防災力向上の促進を図ることとしている。

平成17年10月には，こうした環境整備の一環として，平成15年9月から政府の中央防災会議に設置されていた「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」が，「事業継続」の普及のための「事業継続ガイドライン」などを取りまとめて公表している。さらに，内閣府では，昨年2月から有識者に業界団体を交じえた検討委員会を開催し，本年3月に上記ガイドラインの解説書などを取りまとめたところである。

当該ガイドラインは，わが国企業に対して事業継続の取り組みの概要および効果を示し，防災のための社会的な意義や取引における重要性の増大，自社の受けるメリット等を踏まえて企業が自主的に判断することを促す役目を担っている。

4. 「事業継続ガイドライン」の特徴

当該ガイドラインの特徴としては，以下のような点が挙げられる。

- (1) あらゆるリスクを想定することから始めずに，まず想定する災害を「地震」として社内の取り組みをス

タートさせることを推奨し，その後，段階的に想定する災害の種類を増やすアプローチを提案していること

- (2) 必ずしも多大な投資等を前提とすることなく，できることから具体的な検討を進めてみることで，既存の資源を活かすこと，知恵を出しあうことを推奨していること
- (3) 当面，（欧米における）事業継続のすべての要素に適合することまで求めずに，できる部分からの取り組みを推奨していること
- (4) 企業にとっても，「事業継続」が常に最優先事項となるわけではなく，特に災害発生直後は生命の安全確保，二次災害の防止などを重視し，それ以降の時期でも地域との連携を意識すべきことを明確にし，従来の災害対策との整合性を確保していること
- (5) 地域との協調，地域貢献，共助・相互扶助などを防災対策に含めてきた企業風土や，地域全体の取り組みを促している行政の特徴を取り入れていること
- (6) はじめから完璧を求めるのではなく，「継続的改善」の取り組みを推奨していること

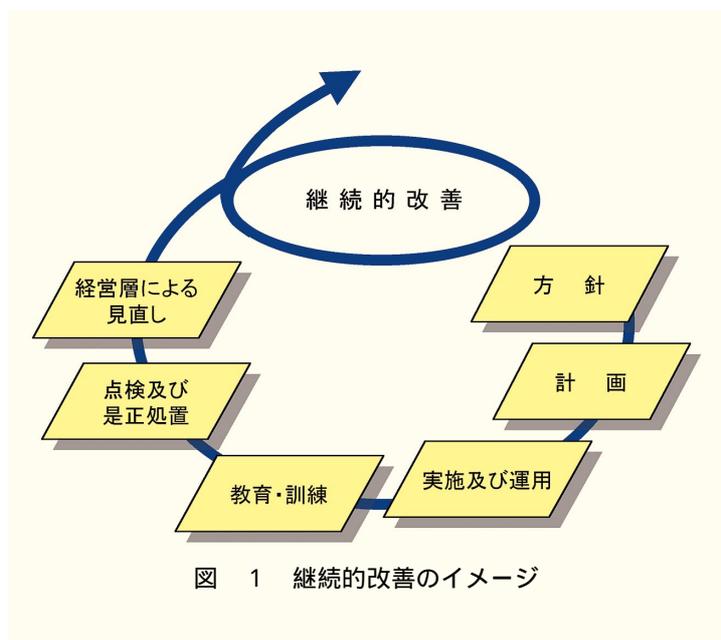


図 1 継続的改善のイメージ

5. 「事業継続ガイドライン」の概要

当該ガイドラインでは、以下のような「事業継続」に関する取り組みの流れおよびその内容を企業規模にかかわらずすべての企業に共通する基本的なものとして掲げている。その詳細については、内閣府防災担当のホームページを参照されたい (http://www.bousai.go.jp/kigyomachi/jigyoukeizoku/guideline01_und.pdf)。

(1) 方針

BCPの実効性を担保するには、経営トップ自らが関与して、その策定に向けた取り組みの決定、周知、基本方針の策定に当たることが必要である。

(2) 計画

「事業継続」に関する年次計画の企業全体への着実な浸透を図るためには、経営トップが了承した企業全体の「経営計画」での位置付けを明確にしなければならない。

上記計画の作成プロセスは次のとおり。

① 検討対象とする災害の特定

まず「地震」を想定リスクとすることを推奨するが、「継続的改善」プロセスの中で、順次、想定リスクを増やしていくことで発展させることができる。

② 影響度の評価

企業が事業を停止した場合に、事業としていつまで耐えられるのかという観点から「目標復旧時間」を設定することが、「事業継続」の考え方の特徴とも言える。

各側面から行った影響度評価の結果を踏まえ

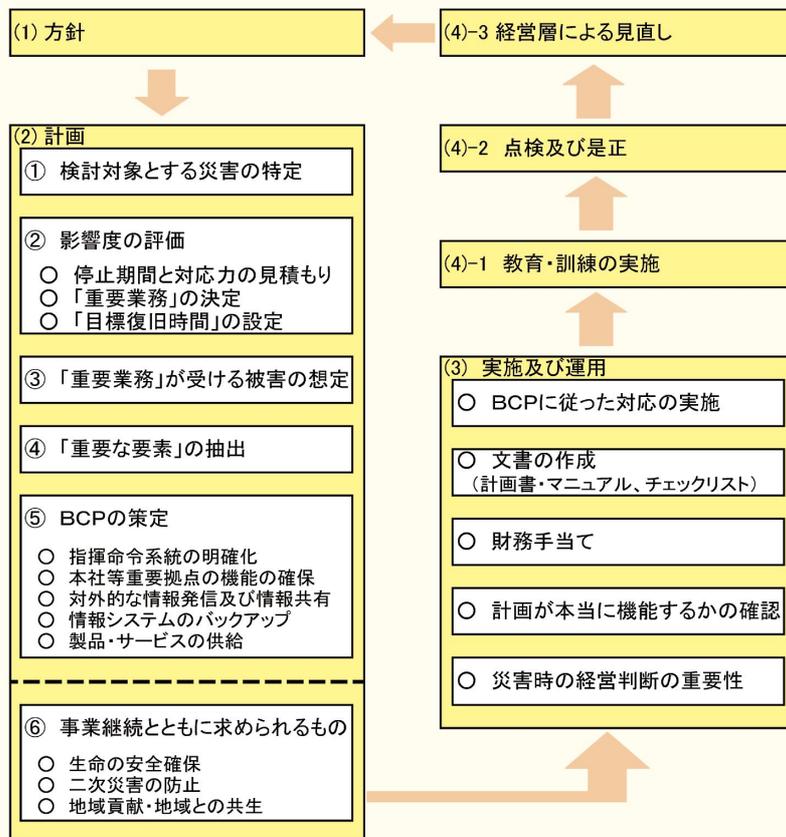


図 2 事業継続の取り組みの流れ

て、継続を要する「重要業務」を決定し、復旧の優先順位を設定する。また「目標復旧時間」を確保するために障害となる重要な要素を抽出する。

③ 「重要業務」が受ける被害の想定

上記②の「重要業務」が上記①で特定した災害などから受ける被害の程度を想定する。その想定では、事務所・工場、機材などさまざまな対象に与える影響を考慮する。

④ 「重要な要素」の抽出

上記③の被害の想定に基づき、そこが復旧しない限り生産の再開や業務復旧ができない主要な生産設備や情報などの資源を、「重要な要素」として把握する（上記②から④のプロセスは、現実の場面では行きつ戻りつして検討を深める）。

⑤ BCP の策定

「重要業務」を「目標復旧時間」までに必ず回復させるよう、上記④の「重要な要素」の防御方法と被災時の対応措置の二つの観点から BCP を策定する。

「事業継続」のために特に重要な項目は、1) 指揮命令系統の明確化、2) 本社等重要拠点の機能の確保、3) 対外的な情報発信および情報共有、4) 情報システムのバックアップ、5) 製品・サービスの供給の五つである。

⑥ 「事業継続」とともに求められるもの

「事業継続」とともに、生命の安全確保、二次災害の防止、地域貢献・地域との共生についても対応することが必要である。

(3) 実施および運用

BCP 策定後は、企業内の年次計画の中でこれに従った対応を実施していくとともに、計画書・マニュアル、チェックリスト等の必要文書の作成、被災した場合の資金需要に係る財務手当て、計画の実効性の確認等を実施しておく必要がある。

ただし、予測を超えた災害の発生時には、策定済みの BCP に固執せず、これをたたき台として臨機応変に経営トップ等が判断していくことが重要である。

(4) 教育・訓練、点検・是正、経営層による見直し

経営トップを含め企業の構成員全員に「事業継続」の重要性を、「文化」として定着させる必要がある。年1回以上の定期的評価によって、「継続的改善」を図るとともに、この結果を踏まえて、経営トップは取り組みの方向性を的確に示す必要がある。

6. 国際標準規格策定の動きとの関係

国際標準化機構（ISO）で現在行われている作業が BCP の国際標準規格としてとりまとまるに至れば、程なく日本工業規格（JIS）化が図られることが見込まれる。

こうしたことから、国際取引を行っている企業か否かにかかわらず、できるだけ早く「事業継続」の考え方を企業経営に取り入れて、その定着を図ることが期待される。

そもそも「事業継続ガイドライン」は、欧米諸国の「事業継続」の取り組みとの整合も意識しているとともに、ISO における作業過程においても、日本における「事業継続」に向けた各企業の努力が、将来的にも国際標準に適ったものとなるよう取り組んでおり、具体的には、昨年来の5カ国（日・米・英・豪・イスラエル）から持ち込まれた各規格案をベースにした BCP に係るガイドライン文書案のとりまとめ作業の成果（Societal security Guidelines for incident preparedness and operational continuity management, 略称：IPOCM）が、関係国の投票を経て一般公開文書（PAS）となることとなったが、この PAS の参考文献目録には、我が国の「事業継続ガイドライン」が明記されているとおり、当該ガイドラインとの整合も保たれたものとなっている。このため、日本の各企業は、引き続き当該ガイドラインに則って BCP の策定を進めることが合理的な環境にある。