

# BCP 最前線

## ～第2回 民間BCP最前線～

小原 爽子

財団法人日本経済研究所 ソリューション局 主任研究員

シリーズ前回では、BCPの概要や、わが国におけるBCPの策定状況、BCP策定のメリット等について、ご紹介しました。第二回目の本稿では、民間企業において、実際にBCPをどのように策定していけばよいのか、その手順や内容についてご説明します。

### 1. BCP 策定の手順

BCPの目的は、「災害等不測の事態により業務が中断しても、重要業務を継続あるいは目標復旧時間内に再開させ、業務中断による顧客の流出や、マーケットシェア・企業価値の低下を防ぎ、ひいては、それらにより引き起こされる大幅な利益の低下、倒産等の危機を回避する」というものです。こうした目的を達成するためのポイントとしては、①災害時等においても、必要最低限の操業度合いを維持する、②中断された業務につき、目標の操業度合いに復旧

するための期間を短縮化することが挙げられます。

なお、BCP策定の具体的な手順は、下記【BCP策定の手順】のように示すことができます。

#### 【BCPの目的】

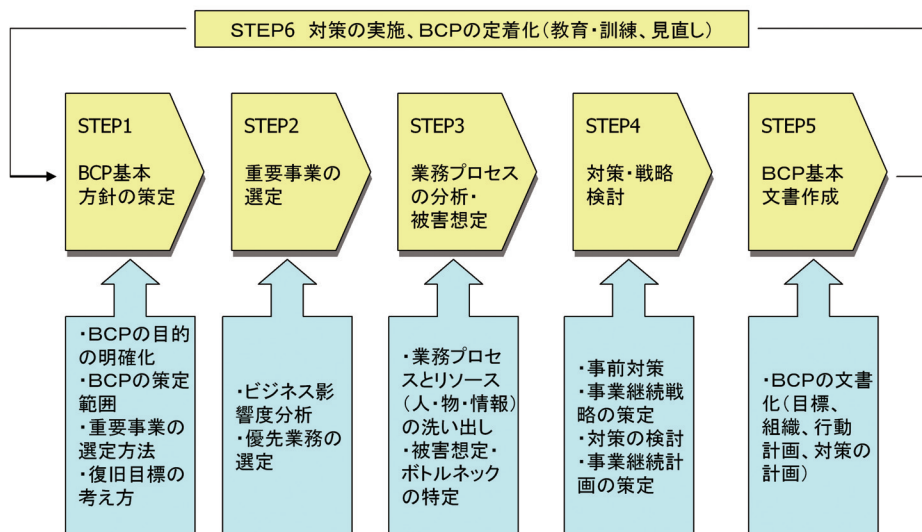
災害等不測の事態により業務が中断しても、重要業務を継続あるいは目標復旧時間内に再開させ、業務中断による顧客の流出や、マーケットシェア・企業価値の低下を防ぐ

⇒ ひいては、それらにより引き起こされる大幅な利益の低下、倒産等の危機を回避する

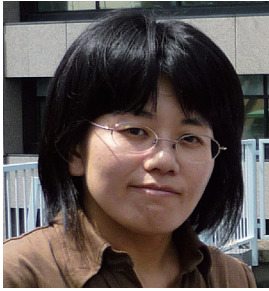
#### 【BCPにおける目的達成のためのポイント】

- ① 災害時においても、必要最低限の操業度合いを維持する
- ② 中断された業務につき、目標の操業度合いに復旧するための期間を短縮化する

#### 【BCP策定の手順】



出所：実践 事業継続マネジメント（東京海上日動リスクコンサルティング編）



### 【小原爽子のプロフィール】

1994年北海道大学法学部卒業後、神戸大学国際協力研究科国際開発専攻修士課程進学、1996年修了。1999年日本経済研究所入所。専門分野は、PFI、BCP、地域政策など。2008年4月より現職。著書（共著）は、『公共サービスデザイン読本』（ぎょうせい、2008年）。

## 2. 各ステップにおける BCP 策定の内容

次に、BCP 策定の各ステップにおける作業内容をご紹介します。

### (1) STEP 1 BCP 基本方針の策定

BCP 策定の最初のステップにおいては、まず、BCP の目的の明確化（経営理念との合致・整合性や事業戦略上の位置づけ等）や策定範囲の決定（関連会社等との外部的要素をどこまで含めるか、全事業ではなく導入可能な分野から段階的に策定を実施するか等）を行います。この手続きを踏むことにより、当該企業における BCP の役割を全社員に明示することが可能となり、その後の BCP 策定プロセスや BCP 発動時に全社的対応を採りやすくなります。

BCP は、不測の事態に重要業務を優先的に継続・復旧させる方策や、そのための資金調達等の重要事項等を含むことから、策定時においては、経営陣か

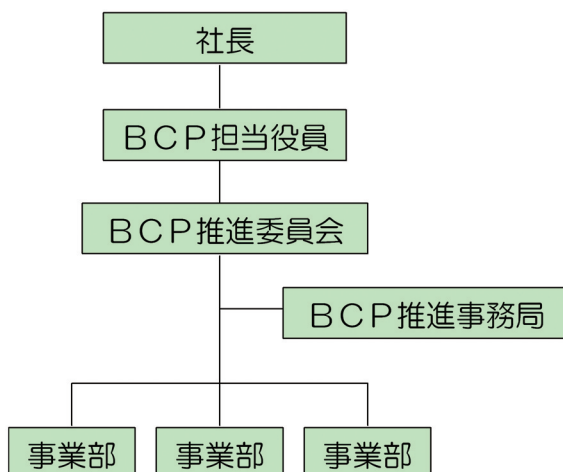
ら各業務の担当者まで、全社的な理解が必要とされるプランです。しかしながら、あくまで不測の事態の対応策であるため、プラン策定に緊急性が感じられないこと、各業務担当者の工数負担の増加、工数増加やコンサルティングに伴う経費の発生などから、経営陣がプラン策定を決定しても、担当者レベルにおいて理解が得られない場合があります。そうした場合は、BCP 啓発セミナー等を活用するなどして、担当者に BCP の必要性を認識してもらうとともに、経営陣と担当者で全社横断の BCP 推進体制を構築し、BCP の必要性を共有し、BCP 策定をスムーズに推進するための体制を作ることが有効です。

### (2) STEP 2 重要事業の選定

本ステップでは、ビジネス影響度分析と、優先業務の選定を行います。ここでいう優先業務とは、非常時において、限られたリソース（人、モノ、カネ、情報等）を集中的に投入し、優先的に継続・復旧すべき業務のことです。業務が中断してしまった場合でも、「いつまでに」「どの程度まで」復旧させるのか、明確な目標を設定しておく必要があります。このように、具体的に優先業務を選出し目標を設定することが、BCP の大きな特徴といえます。

実際には、優先業務の選定は、総論はともかく、各論レベルになると、社内のコンセンサスを得るのが難しい手続きです。通常、担当者にとって自分の担当業務が最も重要かつ非常時においてコミットしたいと考える業務だからです。担当者の視点を担当業務レベルから全社レベルに引き上げ、全社的なビジネスの見方を浸透させるためには、前述の推進体制において、経営陣の真摯な取組み姿勢を示してい

【BCP 推進体制の例】



く必要があります。

ビジネス影響度分析は、具体的には、災害等が事業に与える影響（優先業務復旧にかかる費用、優先業務中断による収入の低下等）を予測し、シミュレーションモデルを構築する作業となります。これにより、災害等が発生した場合、企業活動にどの程度の影響が出るのか、具体的に把握することが可能となります。ビジネス影響度分析については、次のステップ3における「重要リソース」の機能制限も加味しながら実施することが望ましいといえます。

### (3) STEP 3 業務プロセスの分析・被害想定

本ステップではまず、重要事業がどのような業務プロセスから構成されており、各々の業務プロセスを継続するために必要なリソース（人、モノ、カネ、情報等）が何であるかを把握することにより、事業全体の復旧時間の決め手となる「重要リソース」を特定します。「重要リソース」については、自社内のみならず、サプライチェーン全体を考慮することが必要です。その後、災害等発生時に、当該「重要リソース」の機能がどの程度制限されるかを分析します。具体的には、「重要リソース」の被害の範囲、影響範囲、被害額、経営への影響、予想復旧時間等の想定を行います。

### (4) STEP 4 対策・戦略検討

重要事業が被害を受けた場合、何らかの措置を講じて復旧を図る必要があります。本ステップでは、ステップ2、ステップ3で実施したビジネス影響度分析や、「重要リソース」の被害想定の結果から、災害等発生時に備え実施しておくべき事前対策と、災害等発生時に採るべき事業継続戦略、戦略に基づく事業継続計画を検討し、決定します。具体的には、事前対策としてリソースに予備機能を付加し、リソースの二重化を図る（システムのバックアップなど）、

リソースの代替手段を講じる（システム損傷の場合の手動への切り替えなど）、リソースの再調達や修復（機械の入れ替え・修理）などが考えられます。

### (5) STEP 5 BCP 基本文書作成

本ステップでは、ステップ1～4における分析・検討を文書としてとりまとめます。

ここでポイントとなるのは、①防災計画等、既存のマニュアルとの整合性を確保する、②指揮命令系統・責任の所在を明確化する、③緊急時の使用を想定した簡潔なものとすることです。③については、本文書が、実際の災害や災害等想定訓練の際に社員のマニュアルとして活用できるものでなくてはならないことから、必要に応じ本文と別冊に分け、本文には、分析・検討の結果から得られた「採るべき行動」を主に掲載した、実用的かつハンディなマニュアルとし、別冊において、分析・検討のプロセスや結果の詳細を掲載してもよいと考えられます。

#### 【BCP 基本文書（目次例）】

##### I. 基本計画

1. 目的・基本方針
2. BCP 推進体制
3. BCP 適用範囲
4. 重要業務と復旧目標
5. 想定される被害（BCP 発動時の被害）
6. 想定される被害に基づく事前対策  
(重要リソースの洗い出し、復旧目標達成のための対応策)
7. BCP 発動時の業務実施体制と業務内容
8. BCP 継続・復旧時の業務実施体制と業務内容

##### II. 教育・訓練計画

##### III. 点検・見直し計画

##### IV. 様式

1. 従業員連絡先リスト
2. 主要取引先連絡先リスト
3. 避難計画
4. 備蓄品リスト

## (6) STEP 6 BCP の定着化

BCP は、一度策定して終わりというものではありません。企業そのものや企業を取り巻く社会経済環境が常に流動的であることから、状況に合わせ、プランの方針や事前対策、災害等発生時における戦略など、定期的な点検・見直しを行う必要があります。特に、事業内容の変更や拡大・縮小、事業環境の大きな変化、新設備の導入、事業所の移転・閉鎖・統合など、企業にとって大きな変化があった場合は、見直しの必要があると考えられます。

また、BCP の定着化を図るためには、社員への継続的な教育と訓練が欠かせません。防災訓練によって、防災時の行動を確認するように、BCP についても、訓練を行い、プラン通りに社員が実行できるかどうか、またはプランの有効性について確認を行うべきです。

## 3. 民間企業の BCP 策定におけるポイント

BCP は、その策定プロセスと内容を見ると、一見シンプルな作業と思われる方もあるかもしれませんが、ただし、弊研究所の経験によると、BCP 策定にはいくつかの関門が待ち受けており、簡単には進まない面があります。

### 【BCP 策定における 3 つの関門】

1. 全社的推進体制の構築
2. 優先業務の選定
3. BCP の定着化

まず、第一の関門は、全社的推進体制構築の難しさにあります。前述したように、BCP は緊急性が低い上、多くの工数と一定の経費を必要とすることから、なかなか全社的な理解が得られない傾向があります。経営陣の鶴の一声で、形ばかりの BCP 推進体制が整えられたとしても、各業務担当者に

BCP の必要性が感じられない場合は、推進事務局を担う社員が孤立し多大な負担を強いられながらプランを作成することとなる上、プラン策定後の定着化も難しいものとなります。そのため、経営陣が BCP 策定に関し説得力ある説明を社員に向けて行うとともに、社員は BCP 啓発セミナー等への参加により、BCP 策定に関する必要性を共通の認識として感じる点がポイントとなります。

第二の関門としては、優先業務選定の難しさが挙げられます。これは、各担当者間や推進事務局の話し合いなどではなかなか決着がつきません。前述したように、担当者にとっては、自分の担当業務が最も重要に感じられる業務となりがちだからです。ここでもポイントとなるのは、経営陣のコミットメントです。担当者の視点を全社レベルに引き上げることによって、最終的には社員全員のメリットとなることを、経営陣が説明する必要があります。

第三の関門は、BCP の定着化です。BCP は、定期的な点検・見直しと、社員への継続的な教育・訓練が欠かせません。災害時等における重要担当者の変更、連絡先の変更などについてはこまめに更新し、企業内外の変化については、迅速に見直しを行うことがポイントです。BCP は、更新が行われなくなった時点で、実用性を失い机上の空論と化してしまい、実際に災害等が起きた際に使い物にならなくなってしまいます。多くの時間と労力をかけて策定される BCP なのですから、その価値を維持し続けることは、策定と同じくらい重要だと考えられます。

## 4. BCP 策定におけるコンサルタントの役割

BCP 策定に関しては、全て自力で実施する企業もありますが、プラン策定と文書化にかかる膨大な工数負担や、企業によってはビジネス影響度分析の実施が技術的に困難であることなどから、コンサル

タントを活用するケースが多く見られます。

コンサルタントには、弊研究所のように、財務面からみたビジネス影響度分析や、災害時等の資金調達方法等のアドバイスまでを含んだ BCP 策定をサポートするコンサルタントのほか、損保系のリスクコンサルタント会社や、システムリスクの回避を主に扱うシステム系コンサルタント会社、建物損壊リスクの回避を主に扱う建設系コンサルタント会社などがあります。

BCP 策定に関し、前述の STEP 1～STEP 6 までの全てを実施する場合、コンサルタントは、企業の BCP 推進体制における推進事務局の支援を担うこととなります。推進事務局の担当者として一体となって BCP 策定を推進するためには、その企業と企業を取り巻く環境に精通する必要があります。そのため、具体的な支援業務は、提供資料などから事業概要を把握するとともに、各事業所や担当者のヒアリングを実施し、事業の詳細を把握することから始まります。その後、基本方針の策定や優先業務の選定、ビジネス影響度分析の実施、事前対策・事後対策の検討、BCP 文書化、BCP 定着化など、あらゆるプロセスにおいて、推進事務局の担当者を支援する存在となります。BCP 啓発セミナーの実施等も含め、社内で孤立しがちな推進事務局担当者の支えとなることによって、コンサルタントの活用は、BCP 策定の大きな推進力になるといえます。また、第三者としてプロのコンサルタントを BCP 策定の支援者として活用することによって、業務の見直しや保険の見直しなどのきっかけが得られることも多くあります。

## 5. おわりに

わが国は、新潟中越地震、最近では岩手・宮城内陸地震といった地震や風水害が頻発する災害大国です。防災白書2004年度版掲載の世界大都市の自然災害リスク指数によれば、東京・横浜のリスク指数は、第2位のサンフランシスコを4倍以上も引き離してトップの座を占め、大阪・神戸・京都の関西エリアも第4位に位置しています。一方、グローバルな競争や、災害以外の多様なリスクにさらされた民間企業において、来るか来ないかわからない災害を想定した事業継続計画について、策定する余力のある企業は、工数、経費的にまだまだ少ないというのが現状だと思われます。しかしながら、BCP を策定することにより、顧客の信頼や社会的な意義といった CSR 的な面への貢献のほか、社内業務の見直しや、保険等の見直しにより、無駄な費用を削減できるといった、目に見える効果も期待できます。すぐに導入できない企業においても、BCP について理解を深め、将来的な導入を見据えておくことは、理にかなった行為といえましょう。

来月号では、自治体における BCP 導入の状況について、ご報告いたします。

### 【参考文献】

- 野田健太郎（2006）『事業継続マネジメントを理解する本』日刊工業新聞社  
東京海上日動編（2007）『事業継続マネジメント』同文館出版