

# BCP 最前線

## ～第1回 BCP の概要とわが国の状況～

片桐 寿幸

財団法人日本経済研究所 ソリューション局 局長

野田健太郎

日本政策投資銀行 公共ソリューション部 CSR 支援室長

世界的に大地震や新型インフルエンザなど様々な災害が発生しており、企業や自治体の危機管理能力がますます求められています。今回から4回にわたって「BCP 最前線」と題し、現在注目を浴びている危機管理手法である BCP (Business Continuity Plan：事業継続計画) について最新の状況をご報告させていただきます。

日本経済研究所では、日本政策投資銀行と協力して BCP に関するコンサルティング業務をクライアントの方々に行っておりますが、その知見をわかりやすくご説明したいと思います。

第一回目は、「BCP の概要とわが国の状況」と題して、BCP とはどのようなものであり、国内ではどの程度普及しているのか等についてご紹介します。

### 1. はじめに

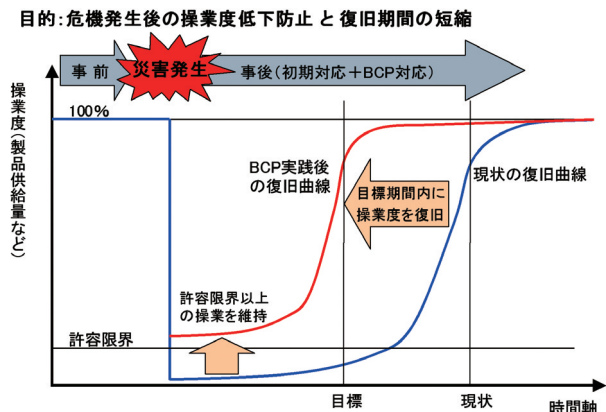
サプライチェーンや情報システムで組み立てられた社会においては、ひとたび災害、事故が起これば、その影響はネットワークを通じて地域全体、さまざまな分野へ波及します。新潟県中越沖地震では地元中核企業の被災が地域経済に大きな影響を与えただけではなく、同地域にある自動車部品メーカーの生産がストップし日本全体の自動車生産に影響を与え、この問題の大きさを浮き彫りにしました。こうした観点からも災害等の事態に備え地域防災力の向上、事業継続能力を高めておくことが重要となります。災害発生時においては、公助の部分に当たる行政の役割が重要ですが、その災害の規模が大きくなればなるほど公助が行き渡らなくなります。更に、事前対策においても公助に関しては国や地方公共団体の財政制約があるため、自助や共助によって自らが防

災への取り組みを進めることが一層、必要となります。こうした中、欧米から事業継続計画 (Business Continuity Plan：BCP) という新しいリスクマネジメント手法が導入され注目されています。第一回目の本稿では、日本における BCP の動向を整理したうえで、今後の展開や課題を示したいと思います。

### 2. 事業継続計画 (BCP) とは

BCP とは、緊急時の指揮命令系統の整備、バックアップシステム・バックアップオフィスの確保、代替要員の確保、安否確認の迅速化、マニュアル等の整備を行うことにより、不測の事態が発生し業務が中断した場合であっても、重要な業務を目標復旧時間内に再開させ、業務中断による顧客の流失、マーケットシェアの低下、企業評価の低下を防ぐための経営戦略です (図1)。緊急時に優先すべき商品やサービスの提供などについてのプランを平常時から策定しておくことにより、顧客からの信頼を勝ち取り、ひいては企業・組織価値の向上につなげることです。また、BCP を実行するためのマネジメント

図1 BCP の概要



(内閣府資料による)



#### 【片桐寿幸のプロフィール】

1960年（昭和35年）生まれ。1982年慶應義塾大学経済学部卒後、同年日本開発銀行（現日本政策投資銀行）入行、福岡支店、設備投資研究所、ロンドンビジネススクール留学、岡山事務所、ロンドン駐在員事務所等を経て、1999年日本経済研究所へ出向。現在、弊研究所ソリューション局長、BCP等リスクマネジメントのほか民間企業に対する企業価値向上、国際展開等のコンサルティング業務等を統括。中小企業診断士。

著書（共著）は、『地域経営改革』（ぎょうせい、2006年）、『公共サービスデザイン読本』（ぎょうせい、2008年）。



#### 【野田健太郎氏のプロフィール】

1962年（昭和37年）生まれ。1986年慶應義塾大学法学部卒後、同年日本開発銀行（現日本政策投資銀行）入行、産業技術部調査役、ロサンゼルス事務所次席駐在員等を経て、2007年4月より公共ソリューション部 CSR 支援室長、環境・防災格付融資等を担当。

証券アナリスト（検定会員）、宅地建物取引主任者、早稲田大学非常勤講師、事業継続推進機構理事、内閣府企業等の事業継続・防災評価検討委員会委員等を歴任。

主な著書に『事業継続マネジメント BCM を理解する本』（日刊工業新聞社、2006年）。

を事業継続マネジメント（Business Continuity Management：BCM）と呼びます。

アメリカの同時多発テロの際にワールドトレードセンターの中や近隣にあった企業がこの BCP を策定していたことによって、早期の業務再開を可能にしたことから注目を浴びました。従来の防災対策と BCP には重なる部分も多いのですが、目的、対象範囲などに違いがあります。まず目的に関しては、防災対策が生命安全・資産保全であるのに対して、BCP は重要業務の継続となっている点です。内容では、従来の防災対策に加えてどのようにして重要業務を継続していくかという視点が入るため、重要業務の選定や、目標復旧時間とレベル設定などが必要となってきます。重要業務を定めるということは企業にとって経営戦略と密接不可分なものになるということです。更に進化した BCP においては、損失を元の状態に戻すだけでなく最終的には 100%以上に戻す仕組みをビルトインする形を取ります。BCP の対象範囲はサプライチェーン全体となるので、取引先や協力企業へ BCP を求める事もあり、また逆に求められる事もあるのが BCP の大きな特徴です。コストに関していえば、防災対策を行うときは業務に対して均一にかけられる事が多いと思いますが、BCP の場合は重要業務への対策の

レベルによって変わってくる点が異なります。例えば金融機関の決済業務など継続性が強く要請される業務の場合には、二重化を図るためのコストは非常に大きくなりますが、復旧時間が1か月でも構わないような業務であればその分コストは低く抑えられることとなります。効果の面でも、防災対策の場合は安全性・人道上の評価が大きくなりますが、BCP の場合はビジネス上の評価や視点が重視されます。昨今、企業や自治体などで BCP の策定促進が図られていますが、従来の防災対策の名前を変えただけということも多く、こうした違いを理解し、それに応じた対策を構築することが大切です。

### 3. BCP の策定状況

日本政策投資銀行が2007年6月に実施した企業の防災への取組みに関する特別調査に基づいて BCP の現状をみてみることにします。BCP を策定済み企業の割合は前回調査時（2005年11月）とほぼ同じで 8%にとどまっています。他機関も同様の調査を公表していますが、回答率等を勘案すれば大きな違いはないと考えられます。政府の中央防災会議では、2005年8月に「事業継続ガイドライン」、同年10月に「防災に対する企業の取組み自己評価項目表」を策定・公表し、企業の防災への取組みの高度化を促

す方向が打ち出されました。それに続いて各業界団体等からの業種別ガイドラインが作成される動きがありますが、事業継続へ向けた対応は引き続き改善の余地が依然大きいことを示す結果となっています。業種別では石油35%、電力・ガスで24%の企業が

BCPを策定しており、リース、精密機械、輸送用機械、建設でも策定している企業の割合が他産業よりも高くなっています。策定中の企業割合は紙パルプ、輸送用機械等で高くなっています(図2)。

(調査要領)

調査時期：2007年6月

調査対象：全国の資本金10億円以上3,545社(農業、林業、金融保険業、医療業などを除く)。  
回答状況：回答会社数1,530社(回答率43.2%)うち、製造業600社、非製造業930社

図2 BCP業種別の策定状況

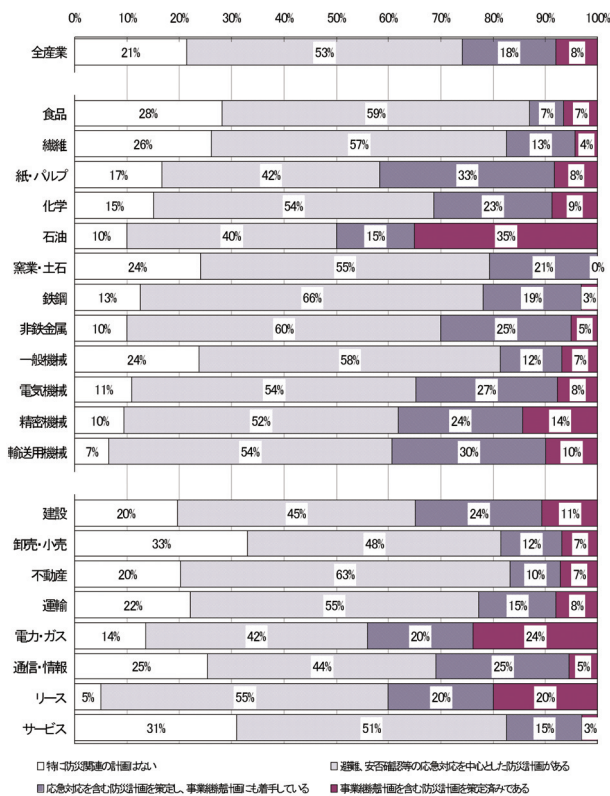


表1は国や業界団体の主要なガイドラインの一覧です。また、各地の自治体や商工会議所においてもBCP普及が進められています。内容としては策定支援のためのセミナー・講演会の実施、策定をよりスムーズに行うための地域版ガイドラインの発行が中心となっています。自治体では、静岡県、徳島県、愛知県等からガイドラインが出されています。

#### 4. BCP策定のメリット

BCP策定のメリットとしては、取引先との関係を強化できる、ビジネスモデルの改善につながる、ステークホルダーへの信頼に応える等があげられま

表1 事業継続に係るガイドライン一覧

対象	ガイドライン
全体	・内閣府 中央防災会議 →「事業継続計画ガイドライン」(2005年8月)
情報セキュリティ	・経済産業省 →「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報告書」(2005年3月)
中小企業	・中小企業庁 →「中小企業のBCP策定・運用指針」(2006年2月)
金融	・業界団体(金融情報システムセンター) →「コンティンジェンシープラン策定の手引書」(2006年3月)
建設	・日本建設業団体連合会 →「建設BCP-首都直下地震に備えた建設会社の行動指針-」(2006年7月)
百貨店	・日本百貨店協会 →「百貨店のためのBCPガイドライン」(2007年6月)
中央省庁・自治体	・内閣府 中央防災会議 →「中央省庁業務継続ガイドライン」(2007年6月)

(出所：企業等の事業継続に関する懇談会資料を参考にした)



す。近時はBCPの策定によって融資金利の優遇や保険料割引につながるケースが増えています。

日本政策投資銀行では、内閣府が発表した「防災に対する企業の取組み自己評価項目表」に基づき、企業のBCPを評価し融資金利に反映させる防災格付融資を2006年4月に開始しました。企業のBCPへの取組みが進めば融資金利が低くなるため、企業としてはBCPへの取組みを行うインセンティブとなります。更に防災格付融資を受けることによって、企業のBCPへの取組みをPRすることができるというメリットもあります。

2006年10月には防災格付融資の防災対応評価に応じ、損保ジャパンが企業費用・利益総合保険の保険料割引を行う制度を開始しました。BCPへの取組みが進めば、金利低減のメリットに加え、保険料割引という形でリターンが得られる事例です。他にも滋賀銀行では、2006年8月にBCPを策定する企業を優遇する制度（BCPサポートローン）をはじめました。融資に加えてリスクコンサルティング会社等と提携し、災害診断サービスも提供しています。他には大垣共立銀行、京都銀行でも同種の制度がスタートしています。

## 5. BCPの今後の展開

BCPの今後の展開についてポイントとなる事項としては以下のようなものがあげられます。

### (1) 行政におけるBCP策定の動き

BCPは従来、民間企業を対象にしているものですが、緊急時には行政機関の事業継続も欠かせません。2007年6月の中央防災会議で、内閣府が中央省庁の業務継続計画ガイドラインを公表しました。中央省庁の場合、事業という名称は一般的でないことから「業務継続」という名称を用いています。その第1号として国土交通省が計画を公表しましたが、

今後、こうした動きは各省庁や地方自治体にも広がることでしょう。2007年6月に国土交通省の策定したBCPにおいては、限られた資源をいかに配分するかという課題に対して、非常事態下でボトルネックとなる資源の洗い出し、優先的に行うべき業務の絞り込み（業務のトリアージの考え方）、代替拠点の利用に関する考え方の明確化、非常時における人員の確保策、職務代行順位、業務ごとの目標復旧時間とレベルの設定等が示されました。こうした点は従来の対策に比べ、限られた資源をどのような順序で活用していくかを明確にしている点は評価できますが、今後、現実にこうした流れが機能するかどうかを確認し改善していく必要があると思います。

自治体の中では東京都が地域防災計画とともにBCPに関する内容をホームページに掲載しています。震災など予期せぬ事態が発生した場合でも、都民の生命・財産を守り、生活の早期復旧を図ると同時に、行政サービスの提供を維持する必要があります。このため、都は全庁的な検討組織を立ち上げBCPを策定し、迅速かつ的確な応急対策を講じつつ、災害発生時に行政機能を確保し、短期間で平常業務へ復帰する体制を構築するとしています。自治体のBCP策定は東京都をはじめとしたいくつかの自治体で開始されたところですが、未だ手探りの状況にあります。民間BCPと連携を図ることで、双方が抱える課題を軽減するといった一層踏み込んだ議論も必要となってくるでしょう。先行する自治体のBCPをベースにフレームワークを確立し、市町村を含めたすべての自治体に策定を広げていくことを目指すべきだと思います。

### (2) 企業の社会的責任としてのBCP

BCP策定は、企業にとっての実質的なメリットに加え社会的責任としてもとらえられるようになってきました。リスクに直面した時にどのような対応

を取ればステークホルダーが満足するかという視点が重要です。今まで企業は、危機発生時に如何に自身の経営資源を守るのかを中心に考えていましたが、今後はこれに加え、各方面のステークホルダーへの配慮をBCPの中に織り込むことができれば、その企業は社会的責任の視点からも評価を得ることができるようになります。例えば企業の生産がストップすれば、地域経済や地元の雇用にも大きな影響を与えます。平時から事業継続への対応を図ることは1つの企業にとどまらない社会的な責任となるといえます。BCPは一義的には企業自身の存続のための経営戦略ですが、地域とともに存在している点を考えれば社会的責任としての面も重要です。新潟県中越沖地震で、自動車メーカー各社は、部品メーカーのリケンへの支援にとどまらず周辺地域の復旧にも活躍したことは記憶に新しいことです。

### (3) 新型インフルエンザへの対応

BCPは自然災害だけに留まらず、テロや伝染病といった様々なリスクに対応した計画を準備することが重要です。近時、地震災害に加えにわかに注目を集めているのが新型インフルエンザへの対応です。新型インフルエンザは発生がある程度予見可能である一方、発生した場合の被害が広範囲、長期間に及ぶ、物理的な被害は少ないが人へのインパクトが大きい点に特徴があります。自然災害とは対応が異なる部分も大きいため、厚生労働省では2007年3月に「新型インフルエンザガイドライン」を公表しました。新型インフルエンザへの対応はノウハウが蓄積されていないことから、感染のスピードや被害想定を描きにくいのが現状であり、企業も対策を始めたばかりです。

なお、弊研究所では新型インフルエンザを想定したBCPの研究やそのコンサルティング業務も行っています。

### (4) 国際化への対応

BCPは国際的にはISOにおける規格化の議論が始まっています。更に英国規格協会が2007年11月にBS25999という第三者認証を伴うBCP規格を公表しています。既に数百社の企業が認証取得の検討を進めているということです。また米国においては政府がBCP関連団体の認証プログラムを、企業が任意に選択し適用する動きをバックアップしています。BCPについてはこうした国際的な動きからも目が離せない状況にあります。

## 6. 最後に

企業にとって事業継続能力を高めることは、企業価値の向上に資するとともに社会的責任として求められているとの認識を持ち対応を図ることが大切です。国際的な議論が活発化するなかで、BCPが経営の安定や信頼性の確保につながるという点において、企業や国の競争力強化としても大きな位置づけを占めることになると考えられます。

来月号では、「民間BCP最前線」と題して民間企業の対応についてご報告いたします。

### 【参考文献】

- ・SC JAPAN TODAY 2007年6月号
- ・事業継続マネジメントを理解する本  
2006年11月 日刊工業新聞社
- ・とくしま産業振興機構ホームページ
- ・(財)都市防災研究所、東京駅周辺防災隣組 東京駅周辺防災隣組の活動と「地区防災計画ガイドライン」
- ・DBJournal 23号 2006年9月  
「動き始める防災経営」
- ・日経グローバル 2007年7月16日 No80  
「災害時の事業継続マネジメントと地域経営」

- 近代セーブル 2007年10月15日号  
「中小企業の災害対策をサポートする」
- 震災リスク危機管理セミナーテキスト 新潟県環境保全連合会主催 2007年12月14日開催
- 事業継続推進機構 BCAO News 2008.1
- 企業等の事業継続に関する懇談会  
2008年3月7日 資料
- 東京都、愛知県、静岡県ホームページ
- みんなで取組むBCP（事業継続計画）マニュアル（第1版）、東京版「中小企業BCPステップアップ・ガイド」評価チェックリスト
- NTT データ デジタルガバメント ワールドレポート  
[http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/311\\_u0508/u0508.aspx](http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/311_u0508/u0508.aspx)
- 中央省庁業務継続ガイドラインの策定について  
平成19年6月20日
- RMFOCUS 2008.4 第25号 三井住友海上、インターリスク総研