

# BCP 最前線

## ～最終回 欧米の BCP 策定状況と、国際規格化によるわが国への示唆～

工藤 有理

財団法人日本経済研究所 ソリューション局 研究員

今までのシリーズで、BCP の概要と我が国の状況、民間 BCP 最前線、自治体 BCP のポイントについてご紹介しました。最終回の本稿では、欧米の BCP への取り組みと国際規格化の進捗状況、また、規格化による我が国への影響と示唆についてご説明します。

### 1. はじめに

BCP は欧米から始まった考え方であり、特にリスクマネジメントや危機管理の先進国である米国では95%の企業が BCP を策定または策定中となっています。

### 2. 欧米の BCP 取り組み状況と規格について

#### ① 米国の場合

##### (1) BCP への取り組み

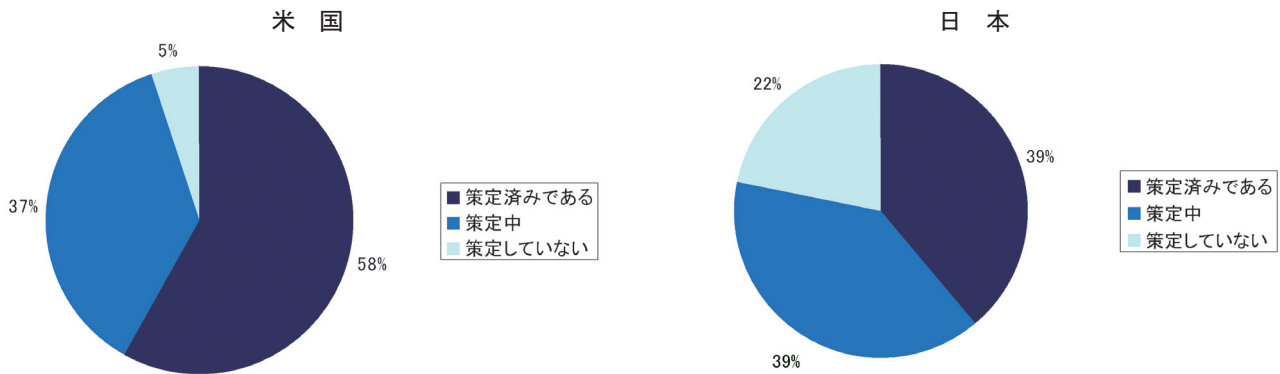
米国では1960年代からコンピューター周辺をいかに

に守るかという、DRP<sup>2</sup>という観点から BCP への認識が始まりました。1988年にロサンゼルスでおきたファースト・インター・ステートバンク本社ビルの火災では、火災発生後30分でバックアップセンターにディーリング機能を移してビジネスの継続を実現させました。この対応の速さで銀行の評価が高まって預金者の増加につながり、これを機に米国では DRP から BCP への本格的な転換が起きました。

2001年のワールドトレードセンター同時多発テロ事件の際は、ワールドトレードセンターに入居していた企業の多くが職員の死亡や建物損壊による打撃を受け、事業規模の縮小等に追い込まれましたが、メリルリンチなど一部の証券会社や金融機関は予め用意していたバックアップ計画を活用して迅速なビジネス継続を行いました。これが国際的に評価され、世界中の国々に BC（事業継続）という概念の有効性を実証することとなりました。

また、コンピューターの2000年問題への対応や

【米国と日本の BCP 策定状況比較<sup>1</sup> (2008年)】



<sup>1</sup> 出典：KPMG JAPAN「事業継続マネジメント (BCM) サーベイ2008」

<sup>2</sup> Disaster Recovery Plan



【工藤有理のプロフィール】

2001年 日本女子大学 家政学部 住居学科卒業。当研究所入所後は、BCP 策定コンサルティング等のリスクマネジメントや景気動向等の経済系調査、公営事業に対する経営診断、国内CDMの制度設計をはじめとする省エネルギー関連調査に従事。2008年8月、BCAO（特定非営利活動法人 事業継続推進機構）事業継続初級管理者取得。

2005年のハリケーン「カトリーナ」のような大規模災害等、過去の事例の教訓により米国企業ではBCPのレベルアップが図られてきました。他社のBCPがレベルアップするなかで、現状復帰のスピードをより早めなければライバルには勝てないため、BCPが自社の競争力に結びつくという考えが現在の米国の流れとなっています。さらに、コーポレートガバナンスやCSRとの関係でBCPが重視され、計画の位置づけがマネジメントレベルまで高められていること（BCM<sup>3</sup>）、目標復旧時間が明確であること、有資格者が活用されていること等において日本より意識が進んでいると考えられます。

(2) 規制・ガイドライン

同時多発テロ事件以降、米国ではさまざまな規制

監督当局や業界団体によってBCPの各種規制やガイドラインが整備されています。

代表的なものは米国連邦金融機関検査協議会（FFIEC）による、金融機関を対象にした「BCP Handbook」です。また、上場企業等に対しては、証券取引所を監視・監督する立場として米国証券取引委員会（SEC）が Policy Statement<sup>4</sup> という形で「Business Continuity Planning for Trading Markets」を策定している他、全米証券業協会（NASD）とニューヨーク証券取引所（NYSE）も別途「BCP Rules」を定めています。

② 英国の場合

(1) BCPへの取り組み

米国とともにBCPの先進国といわれる英国では、

【米国の業種別規制】<sup>5</sup>

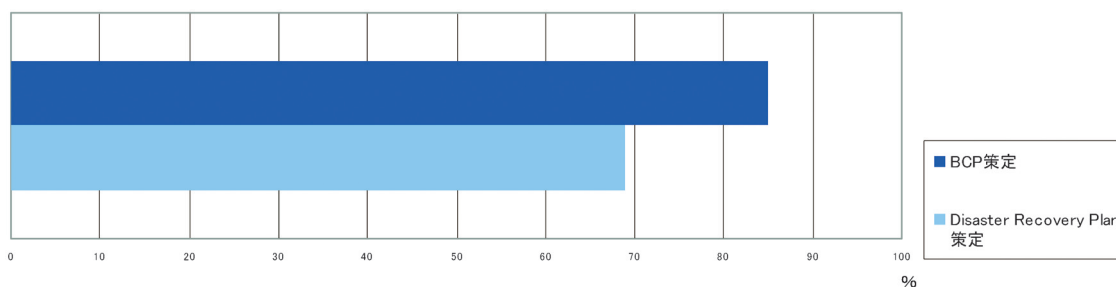
業種	規制・ガイドライン
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーゼルII</li> <li>・米国連邦金融機関検査協議会（FFIEC）：「BCP Handbook」</li> <li>・証券取引委員会（SEC）：BCP Policy Statement</li> <li>・全米証券業協会（NASD）：ルール3510</li> <li>・ニューヨーク証券取引所（NYSE）</li> <li>・グラム・リーチ・バイリー法*</li> </ul> ※金融機関が保有する消費者の個人金融情報保護
保健医療部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療保険の相互運用確保および説明責任に関する法律（HIPAA）</li> </ul>
行政機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・COOP（Continuity of Operations Plan）*</li> </ul> ※FEMA（連邦緊急事態管理庁）が連邦政府の各省庁、郡・州・市の行政機関向けに制定。発動後、重要な機能は12時間以内に業務再開すること。30日間は業務を維持できる環境の整備。
半導体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体関係産業向け事業継続ガイドライン</li> </ul>
電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州公益事業委員会等の規則</li> </ul>

<sup>3</sup> Business Continuity Management：事業継続管理

<sup>4</sup> 方針声明

<sup>5</sup> 出典：事業継続推進機構『BCAO 初級管理者テキスト』

【英国の DRP, BCP 策定状況 (2005年 BCI 調査)】



かつて過激派のアイルランド共和軍 (IRA) によるテロ事件や水害などに悩まされた企業等が自衛のために BCP を積極的に導入してきました。そのため英国においては、情報セキュリティマネジメントへの対応と並び、より包括的な BCM の対応レベルが取引先の選定時に重要視されています。

また英国では BCI<sup>6</sup> という機関が中心となって BCP の普及を進めており、DRP 策定企業は69%、BCP 策定企業は85%となっています<sup>7</sup>。

BCI は BCM のガイドライン策定、BCM 専門家の養成等を目的に1994年に設立され、世界45カ国に会員を持つ会員組織です。欧米各国に加え、アジアでは香港、シンガポール、タイ、日本に拠点を持っており、2002年には世界で初めて BCM に対する包括的な概念・考え方である「Good Practice Guideline (事業継続管理のための指針)」を示しました。この中で、BCM を確実に行うためのライフサイクルとして以下を掲げています。

- ① 事業の理解
- ② BCM 戦略の構築
- ③ BCP の構築及び実行
- ④ BCM 文化の構築及び浸透
- ⑤ BCM 実行・更新および監査

## (2) 規格・ガイドライン

英国規格協会による事業継続の規格 BS25999は先述の指針をベースにしたもので、英国で事業展開する企業を対象としています。2006年にガイドライン的な要素を持つ BS25999-1、また、2007年に BS25999-2という認証規格が出ました。この規格により、BCP を整備していない組織では BCP を迅速に構築することができ、また BCP を策定済みの組織でもそれがベストプラクティスに見合っているかを確認できるようになりました。なお BS25999-1には BCM のプロセスや原則、用語、包括的な管理策が規定されています。

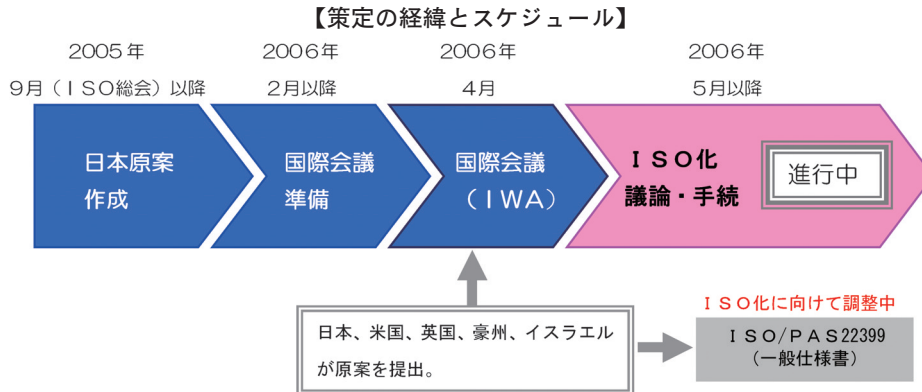
また、BS25999-2には事業継続のマネジメントシステムの要求事項が詳述されており第三者認証を意図した規格であるため、外部からの客観的な評価を得るために使用することができます。パートナーやサプライヤー企業の BCM についても確実に手順を追うことができるため、BS25999-2の審査プロセスとその認証を得ることにより企業は規格要求事項への準拠を外部にアピールすることができます。

## 3. 国際標準規格化の動向

このように欧米で BCP 策定が常識化するなか、ISO (国際標準化機構) ではすでに国際標準化の検討を開始しています。

<sup>6</sup> Business Continuity Institute

<sup>7</sup> 出典：METI 「事業継続計画 (Business Continuity Plan) に関する国際標準化の動き」2006年10月 (省内勉強用資料)



IPOCM<sup>8</sup>のガイドラインに関する規格であるISO/PAS22399は、50カ国の賛成を得て2007年12月に発行されました。この規格は、日本、米国、英国、豪州、イスラエルの5カ国の規格を集約し、事業継続の概念を整理したうえで、自然災害のみならずテロ攻撃、技術起因事故、環境事故によって組織が深刻な影響を受けないようにすることが目的とされています。第三者認証規格化の検討も含め、2010年には国際標準規格化を予定し調整が進んでいます。

#### 4. 国際標準化による我が国への影響

BCPが国際標準化されることにより我が国に影響を与えると思われる点として、以下が挙げられます。

- ① 欧米企業との取引条件となる
  - ・BCP認証がグローバルサプライチェーンに入るための必須条件になる
  - ・取引企業による第三者認証を要求される、または第三者認証取得が取引条件になる
- ② 企業格付けに影響する
  - ・株価、与信枠、利子率、保険料率などに影響を与える

- ・CSR文書、有価証券報告書等への記載が要請される

また、特に欧米主導で国際標準化された場合に懸念されることは以下の点です。

- ① 日本企業の防災対策が評価されない
  - ・単なる地震対策ではBCPとされない
  - ・何らかの認証を要求される
- ② 文化的に馴染みのない制度の導入が必要になる
  - ・個々の企業に対する優先順位付け
  - ・緊急時のwebサイト放棄と配転の計画
  - ・トップマネジメントの責任増大

このような考えから、国際標準化の検討にあたっての日本原案は、経済産業省<sup>9</sup>・内閣府／中央防災会議のガイドライン<sup>10</sup>を統合した案をベースに、BCは経営の自己責任として自主的に取り組むべきものであることを重視し第三者認証制度まで求めないこと、災害発生直後における公的組織が第一義的に行う活動は対象外とすること、対象とするリスクは各組織が合理的な基準に基づき自主的に選択すること、広域災害では被災した地域の復旧計画との連携・調整に留意することを特徴としています。

<sup>8</sup> Incident Preparedness and Operational Continuity Management (ISOでは、BCPのことをIPOCMという。)

<sup>9</sup> 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)

・情報セキュリティ分野を中心とした事業継続のガイドライン

<sup>10</sup> 内閣府／中央防災会議『事業継続ガイドライン 第一版』(2005年8月)

・幅広い企業を対象とする全般的なガイドライン。米英の規格やガイドラインと整合。

---

また日本ではBCPの前提として主に地震が想定されていますが、海外ではテロ、山火事等がリアリティをもって想定される可能性があり、国によって異なる災害の事情が国際標準化の流れの中でどのように反映されるか、という論点があるでしょう。

## 5. おわりに

BCP策定は一度策定すればそれで完成するものではなく、PDCAサイクル<sup>11</sup>により更新しつづけ、数年かけて段階的に出来上がっていくものです。国際標準規格化が検討されている今、日本企業においてもBCP策定に早めに着手することが賢明と言えます。

特にグローバルな事業を展開し海外と取引がある企業においては、海外の本社や取引先からBCP策定を求められたり、入札条件にBCP策定が入って

くるケースにも対応しなければなりません。したがって今後日本企業においても、BCPにかかる国際動向を把握し、グローバル競争力確保のためにも経営課題のひとつとしてBCP策定に取り組んでいく必要があるでしょう。

### 【参考文献】

- 野田健太郎『事業継続マネジメントを理解する本』  
日刊工業新聞社（2006）
- 日本政策投資銀行 政策企画部 ロサンゼルス駐在員  
事務所『報告書事業継続計画（BCP）を巡る動  
向と今後の展開』
- 特定非営利活動法人 事業継続推進機構『BCAO  
初級管理者テキスト』
- BCI Japan Alliance『BCM Newsletter 2007年9  
月号』、WEBサイト

---

<sup>11</sup> 方針・計画（Plan）を運用・訓練（Do）し、点検・是正（Check）して経営者によって見直し（Act）、その結果を次の計画に活かすプロセス