
中小企業における 事業継続計画 (B C P) 策定の基本知識 (要約版)

2009年11月13日

株式会社野村総合研究所
運用ソリューション事業部
伊藤 繁

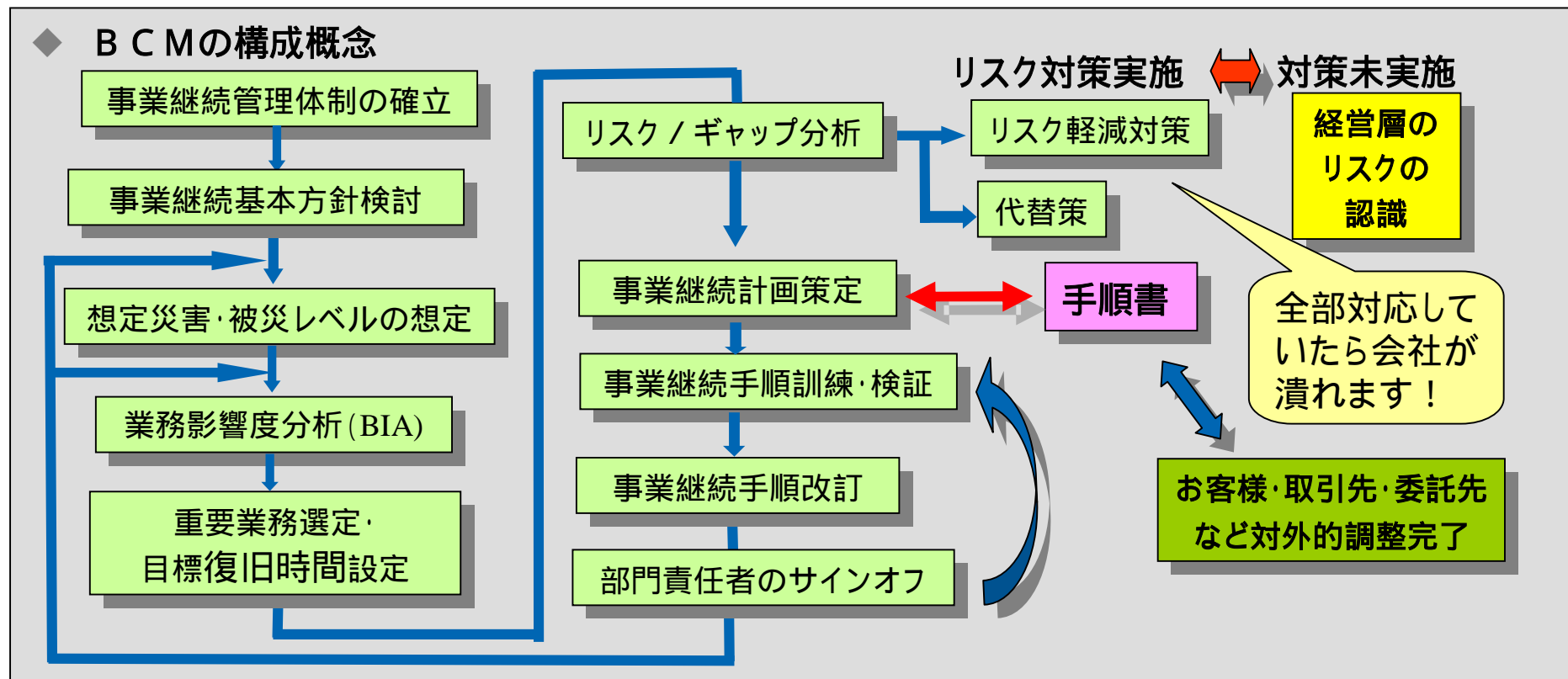
* 本資料は個人的な見解であり、会社を代表する意見ではありません。

1 事業継続管理の基本概念

BCMとBCP

➤ B C M (Business Continuity Management) : 事業継続管理
事業を継続するための方針決定・手順の策定・運用維持に関わる管理手法 (PDCA)

➤ B C P (Business Continuity Planning/Plan) : 事業継続計画
事業を継続するための行動指針・行動計画書



1 事業継続管理の基本概念

リスクをどう考えるか 全部考えていたら仕事になりません。身近なリスクから！

📌 応用範囲を考えると“地震”対策が一番効果的です

事業継続管理（BCM）運営体制

想定リスク

地震

新型インフルエンザ

システム障害

火災

まず切迫しているところから始めましょう！

ひとつ完成すると、かなり、他に応用出来ます！

基本戦略

重要業務 / 目標復旧時間

対応策の検討

耐震化・代替拠点対策など

各種備蓄・在宅勤務環境整備など

BCP地震編

BCP新型インフルエンザ編

100点を目指す必要ありません。出来る範囲で出来ることを！ **リスクの認識**

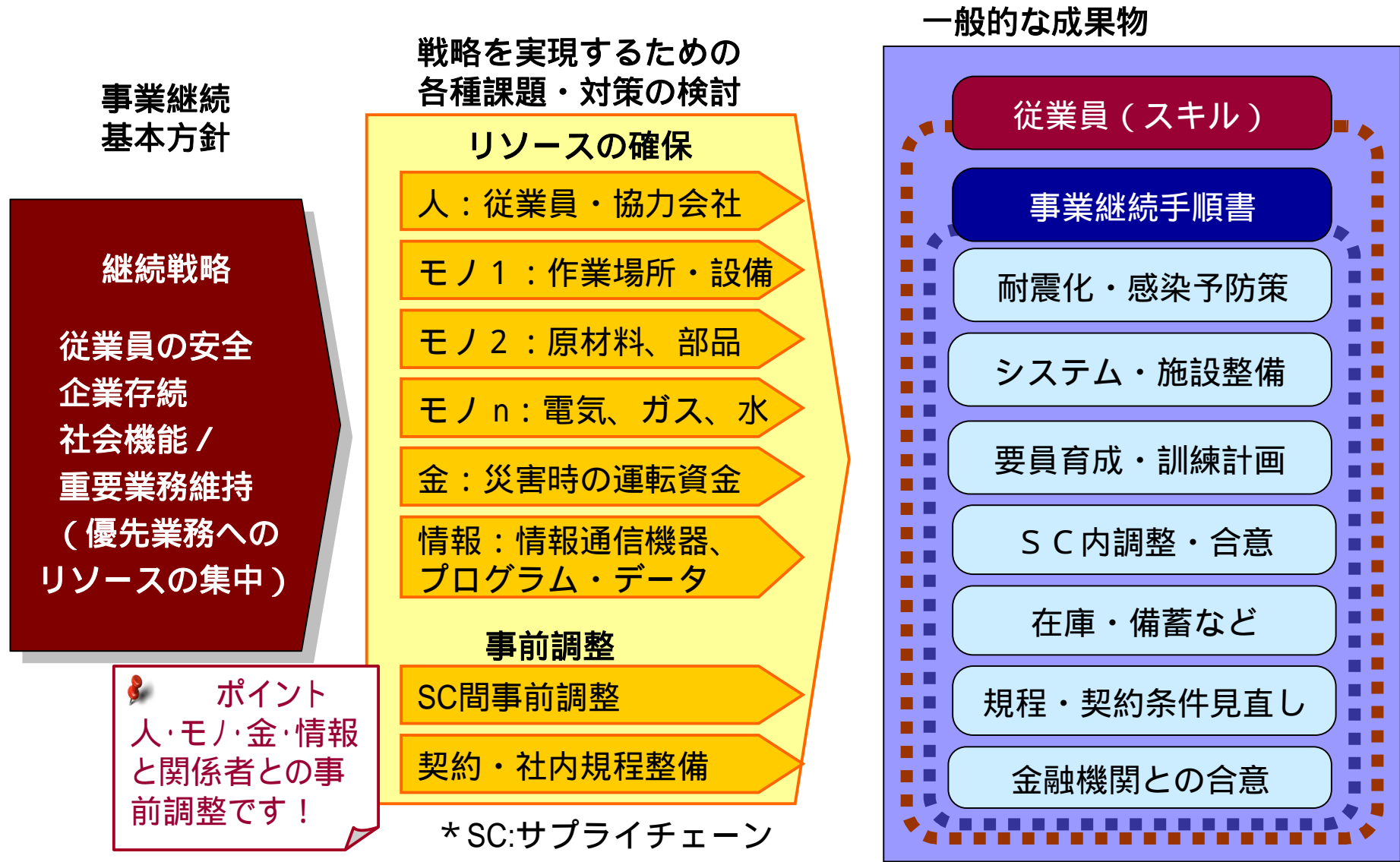
見直し
改善

訓練

毎年テーマ設定し、担当者のスキルアップと手順書の実効性検証を目的に実施。
問題点の抽出・改善を行う（訓練テーマは広く課題を選定）

1 事業継続管理の基本概念

BCPの検討の結果、一般的どのようなものが出るのか



2 事業継続が求められる背景と標準化の動向

事業継続計画の充実が求められる社会的背景

業務のアウトソース志向やSC (Supply Chain)の高度化・複雑化による、業務の相互依存性の拡大

地震・洪水など自然災害や停電・火災・システム障害などによる事業停止と、これに伴うサプライチェーンに関する広範囲な業種への影響の拡大

首都圏直下型地震や洪水ハザードマップの公開など、自然災害リスクに関する認識および事業継続性の向上を求める社会的ニーズの高まり

入札時、契約時に事業継続計画を必須条件として要求される社会環境の変化とそれらを導入する企業の増大(金融機関・製造業など)

BCP策定を促進するための社会的支援

BCP策定に関する各種ガイドラインの公開(中央防災会議・経済産業省など)

BCP策定支援に関する行政側からの支援活動(業界団体への策定支援など)

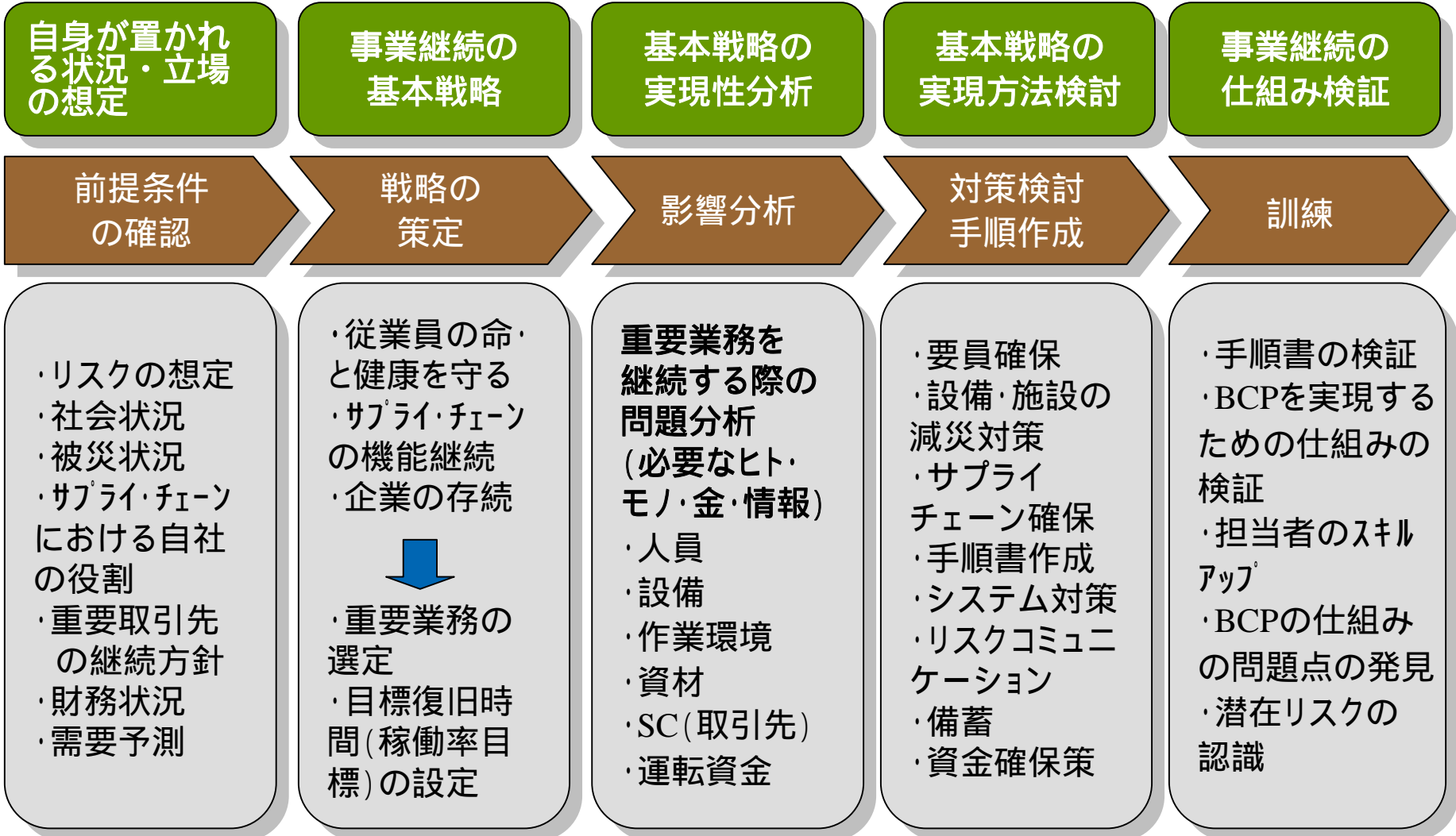
地震・津波・台風など自然災害リスクの多い日本の社会基盤を強固にするために、BCPは必須です!

3 BCP策定のポイント

BCP策定手順の概要

事業継続管理（BCM）運営体制

まず運営体制を明確にする(経営トップの参加は必須)



3 BCP策定のポイント

前提条件の確認

戦略の策定

影響分析

対策検討手順作成

訓練

自分の立ち位置の再確認 (役割・業務環境・直面するリスク)

リスクを想定する

最も身近(発生確率が高く被害の大きい)なリスクを想定する。一般的に日本では複合的な被害が伴う“地震”を想定することが多い)

自治体から公表される災害想定情報などを参考に検討する。

社会状況

想定する災害が発生した時に想定される公共交通機関・電気・ガス・水道・通信・食料供給などの稼働想定

災害の種類によっては、行政側から公的な被災想定情報が公開されている出来るだけ流用する(電気・ガス・水道・通信の停止期間の想定など)

自社の位置付け

・自社が提供する商品・サービスが停止した場合の他社への影響
・自社が継続する上での取引先との関係

取引先の継続方針

重要取引先(商品供給元、納品先)の事業継続方針の確認 自社と取引先の事業継続方針の整合性の確認

需要動向

被災時の需要動向(商品により変動要素大きい)

上記3項目が業態毎に異なるので、個々に確認すべきポイント

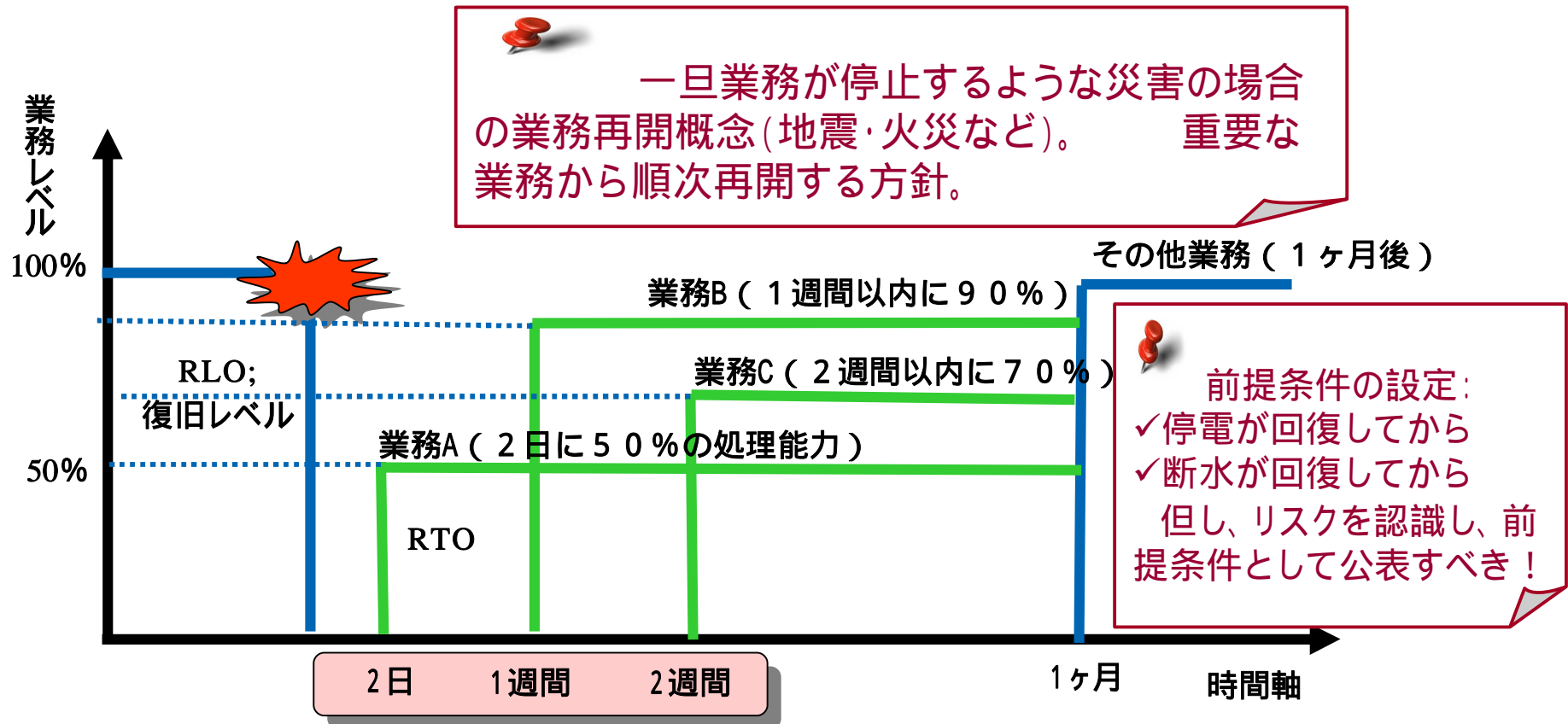
3 BCP策定のポイント



重要業務の特定と業務再開の概念

停止から目標通り再開する戦略

RTO (Recovery Time Objective)	目標復旧時間	➡	システム構成に影響する パラメータ
RLO (Recovery Level Objective)	復旧レベル目標		




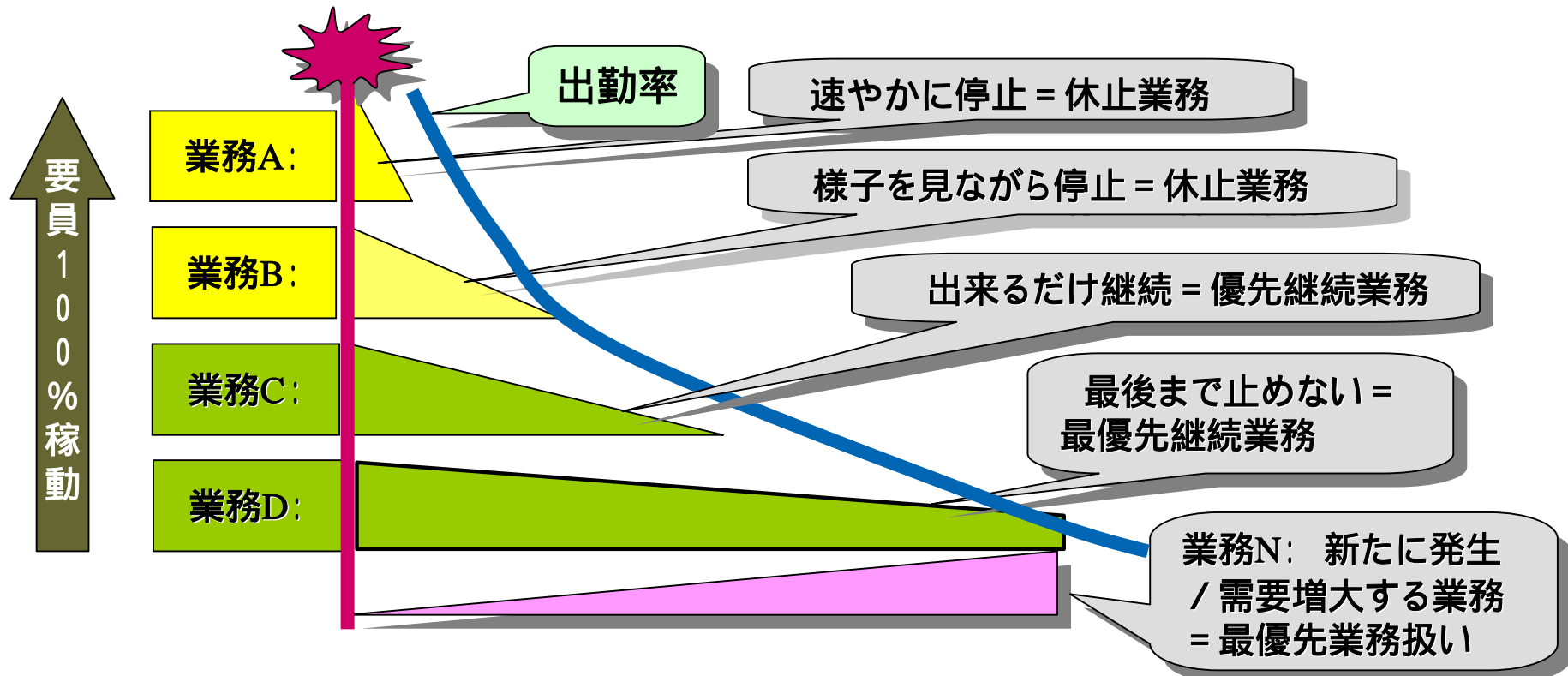
3 BCP策定のポイント



重要業務の特定と業務継続の概念

重要業務を最後まで止めない戦略

 徐々に被害が拡大し業務の継続が困難になるような災害(新型インフルエンザなど)の場合重要でない業務から順次休止する方針。

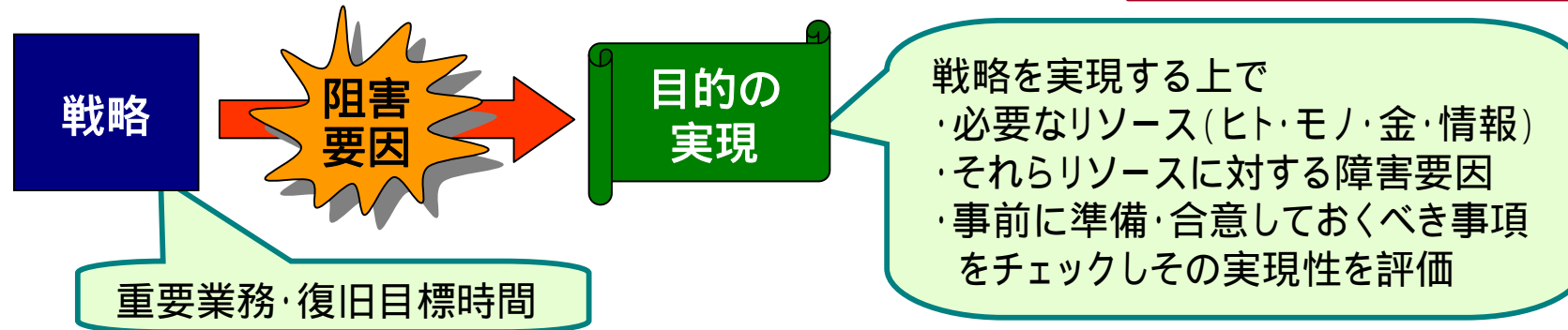


3 BCP策定のポイント

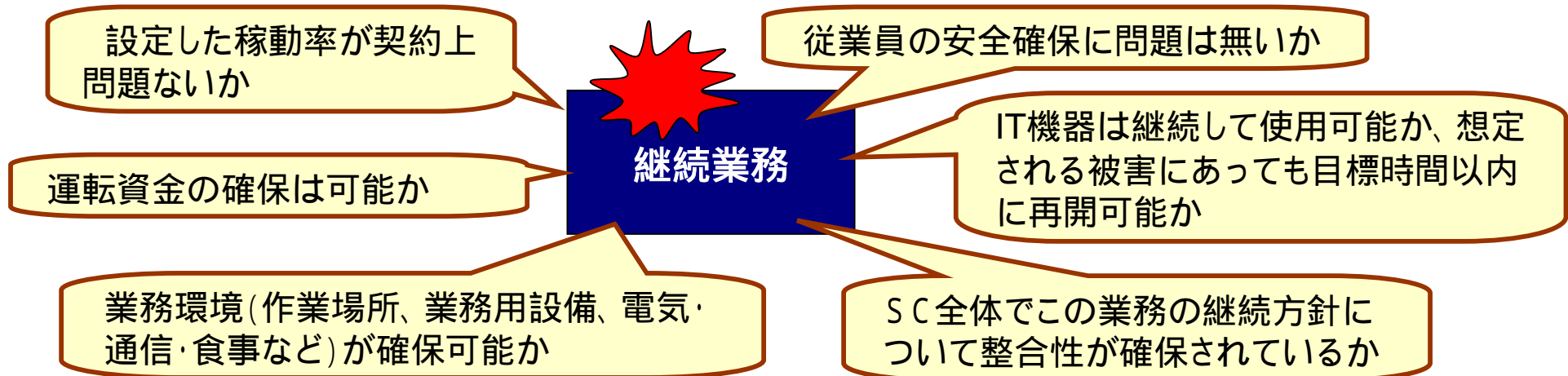


策定した戦略を実現する上での問題点・課題を分析する。

分析結果によっては、**戦略の見直しも必要**



影響分析の切り口例；重要業務を継続する上での必要事項・問題点の洗い出し




* SC: サプライチェーン

3 BCP策定のポイント



事業継続手順書の作成のポイント

- 災害時誰が・何を・どうするのか（GOAL）を決めておく。
- 詳細な記述は不要、何をすべきかのチェック・リスト程度で充分（分厚いマニュアルを作成するのが目的ではありません）

 障害状況により臨機
応変な対応が必要 ガチ
ガチな手順書は不要！

初動対応

被災直後の人命確保、二次災害防止、被災状況の把握、状況に応じた対応方針、事業再開・継続に必要な各種リソースの確保などの考え方

要員確保対策

継続業務要員を確保するための代替要員捻出の依頼手続き手順、想定以上の不足を生じた場合の対応方針など

サプライチェーン
対策

取引先(お客様・調達先・業務委託先など)との継続業務・稼動目標などの事前協議に基づく対応方針、対応手順の記述

取扱休止手順

商品取り扱い停止時の手順化(停止契機、相手連絡先、調整事項、先方との合意事項)と停止手順および再開契機と再開手順の記述

システム対策

業務継続に必要なシステムの対応手順、障害時の修理保守関連手順、システム(安否確認、多地点電話会議、在宅勤務環境等)の利用手順

リスク
コミュニケーション

情報収集(いつ・誰が・どこから・何を・どのように)と情報発信(いつ・誰が・どこに・何を・どのように)の規定。発信文書雛形作成。

3 BCP策定のポイント



訓練の位置付け

戦略を実現するための手段

- 手順書
- 防災・減災対策
- SC内調整・合意
- システム・施設整備
- 社内規程改訂
- 契約条件見直し
- 備蓄
- 銀行との合意

沢山の気づき、
発見が重要

訓練実施
机上訓練
実地訓練
教育訓練
HV訓練

本当に機能する？

結果分析

訓練の成果物はここ！

- 手順書の誤り・不足
不明瞭などの改善
- SC間の業務継続方針・
休止手順等の整合性向上
- 担当者の知識・
習熟度の向上
- システム・施設の動作
検証・操作習熟
- 課題の認識と対策案
の検討

訓練を実施するこ
とが目的ではない！

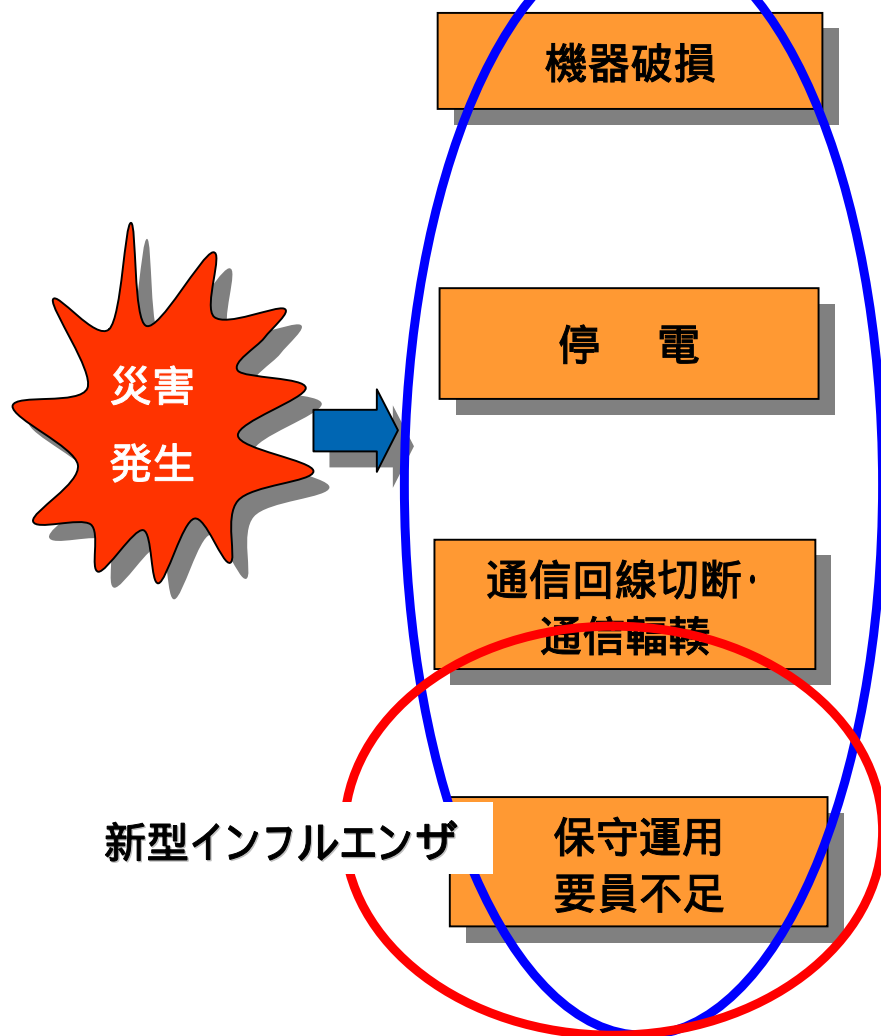
結果のフィードバック

担当者が自分の役割を認識し、
臨機応変に対応出来ることが重要

4 BCP策定で考慮すべきシステムとネットワーク

研修概要版

災害が及ぼすシステムへの影響
地震



最も恐ろしいのはデータや専用ソフトの紛失 再現不能 = 大打撃です。

機器調達・構築など回復に時間がかかる

バックアップシステム構築
データセンタへの設置

時間的には短いが高確率で発生する

UPS / 発電機など設置・データセンタなどへの設置

地震などでは最も懸念される事象

代替ルート確保・バックアップ手段の検討

障害時修理出来ない・利用出来ない

代替要員育成・SLAの設定

5 代表的なリスクに対する対応事例

地震対策における事例 愛知印刷工業組合殿の事例（愛知県“あいとBCPモデルBCP取り組み事例集より”）

BCP 4 つの取り組み

- 組合員企業のBCP・防災への取り組みを支援する
- BCP集団研修・意見交換・他社の事例紹介、相談窓口の設定など
他県と同業種企業とのネットワーク作りの支援
- 応援要員の派遣や代替生産を効率的に実施することを想定
- 合同勉強会などを通じて、ネットワーク作りの取り組み
保有設備・原材料などの情報の共有化
- 代替生産などの提携先探しのため、相手先企業の保有する生産設備や使用する
原材料・得意とする加工技術といった情報の把握 各企業間でこれら情報を整理・共有している
- 組合員企業の被災状況・復旧状況の把握
- 災害時の代替生産などの連携策を素早く実施するため、他企業の被災状況や
復旧状況を早急に把握するため、組合で一元管理する



- 個社でなく、業界として取り組むことが極めて有効です。
- 各社の事例を共有することが出来ること（個社で全部作るのは大変です）
 - 備蓄など全て個社で保有するのではなく、組合が調整する形で少しずつ持ち合うことで、負担が軽減できること
 - 組合が仲立ちすることで、広域（他地区）との連携も図り易いこと
 - 地震など、同一地区で同時被災する場合も他地区と連携することで、相互に支援出来る環境が期待出来ること

5 代表的なリスクに対する対応事例

広域災害を想定した業界連携 : あれば良いと考えています

地区連携の限界

・地区の業界団体を通じた連携は極めて有効ですが、地震などの広域災害では地区の同業他社が同じく被災する可能性があります。



地区連携 + 広域連携の取り組み

各地区の業界団体が、相互に連携することで（例えば100-200Km程度離れた団体毎に密な連携を持ち、さらに全国的にも連携）；

- ・被災時の復旧支援（専門家の応援なので一般ボランティアよりも迅速・確実・安心）
- ・相互の代替拠点提供、原材料の相互提供、代替生産の協定
- ・備蓄品の持ち合い（保険のように各社が少しずつ持ち合い災害時に各地から提供することで個社の負担軽減）
- ・業界としての情報共有（全社が全てスクラッチからBCPを作成するのは効率が悪い、参考になるところは積極的に採用し、業界全体でスキルアップ）



日本の社会基盤を強化するためにもBCPは必須です

一方で、全ての企業が同じような手間隙を掛けてBCPを策定するのは無駄、いつ使うか判らない備蓄品を各社が100%ずつ持つのも無駄、各社がバックアップの仕組みを保有するのも無駄・・・個社レベルから業界レベルで効率化を図る時期と思います。