

BCM ニュース <2014 No.05>

レジリエンスの向上を目指して ～ みやぎ企業 BCP 策定ガイドラインの活用 ～

1. はじめに

昨今、レジリエンスというキーワードで、BCP（事業継続計画；Business Continuity Plan）や BCM（事業継続マネジメント；Business Continuity Management）について語られる動きが広がっています。

この国際的に注目されているレジリエンスの視点を取り入れた、オールハザードにも活用可能な企業向けガイドラインが、宮城県の「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」です。

同ガイドラインは、レジリエンスの視点に加え、BCP/BCM 関連の公的ガイドラインとしては国内で初めて、具体的方策を示したオールハザード型の BCP 文書モデルを採用するなどの先進性を有し、かつ BCP 未策定の企業にも配慮した簡易な文書モデルも含めるなど、BCP/BCM の初心者から経験者まで広く活用できるガイドラインとなっています。

そこで本稿では、同ガイドラインの概要をご紹介します。

2. レジリエンスとは

レジリエンスは、BCM 分野でも以前から使われてきた言葉で、BCM の英国規格（BS 25999）にも定義がありました。現在、BCM 分野で世界的に使われているレジリエンスの定義は、以下のとおりです。

複雑かつ変化する環境における組織の適応能力
(ISO 31000 : 2009 リスクマネジメント-原則及び指針)

これには BCM 分野で以前から使われてきた「平常時の業務プロセスやそれを支える経営資源を破壊、混乱、中断させるようなリスクを組織がうまく管理できる能力」という意味が含まれています。この能力を獲得するために、BCM に取り組むことが推奨されてきました。

一方、国内では、2013 年 12 月に成立した「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」の中核概念である「ナショナル・レジリエンス」が有名です。同法は、国民の生命と財産を守り抜くため、事前防災・減災の考え方にに基づき、強くてしなやかな国をつくるための「レジリエンス(強靱化)」に関する総合的な施策の推進を企図していますが、施策推進の際「特に配慮すべき事項」のひとつに「BCP/BCM 等の策定の促進」が盛り込まれており、レジリエンスと BCP/BCM の深いつながりが見出せます。

みやぎ企業 BCP ガイドラインには、こうした視点が包括的に盛り込まれています。

3. みやぎ企業 BCP 策定ガイドラインとは

3.1 概要

2011 年 3 月、宮城県では、それまで想定されていた宮城県沖地震を遙かに上回る規模の東日本大震災が起きました。

この大震災における宮城県内の様々な企業の貴重な経験・教訓を活かし、BCP/BCM の取り組みをさらに推進するため、2007 年度公表の「宮城県緊急時企業存続計画作業手順（第 1 版）」を大幅に改訂して策定したのが、「みやぎ企業 BCP ガイドライン」（以下ガイドライン）です。

改訂にあたっては、宮城県内の被災企業に対して、BCP/BCM の整備に関する実態調査が実施されました。調査では、アンケートやインタビューに加えて、企業が実際に使っている BCP を閲覧・借用しました。その結果、実効性の高い整備項目を洗い出すことができました。

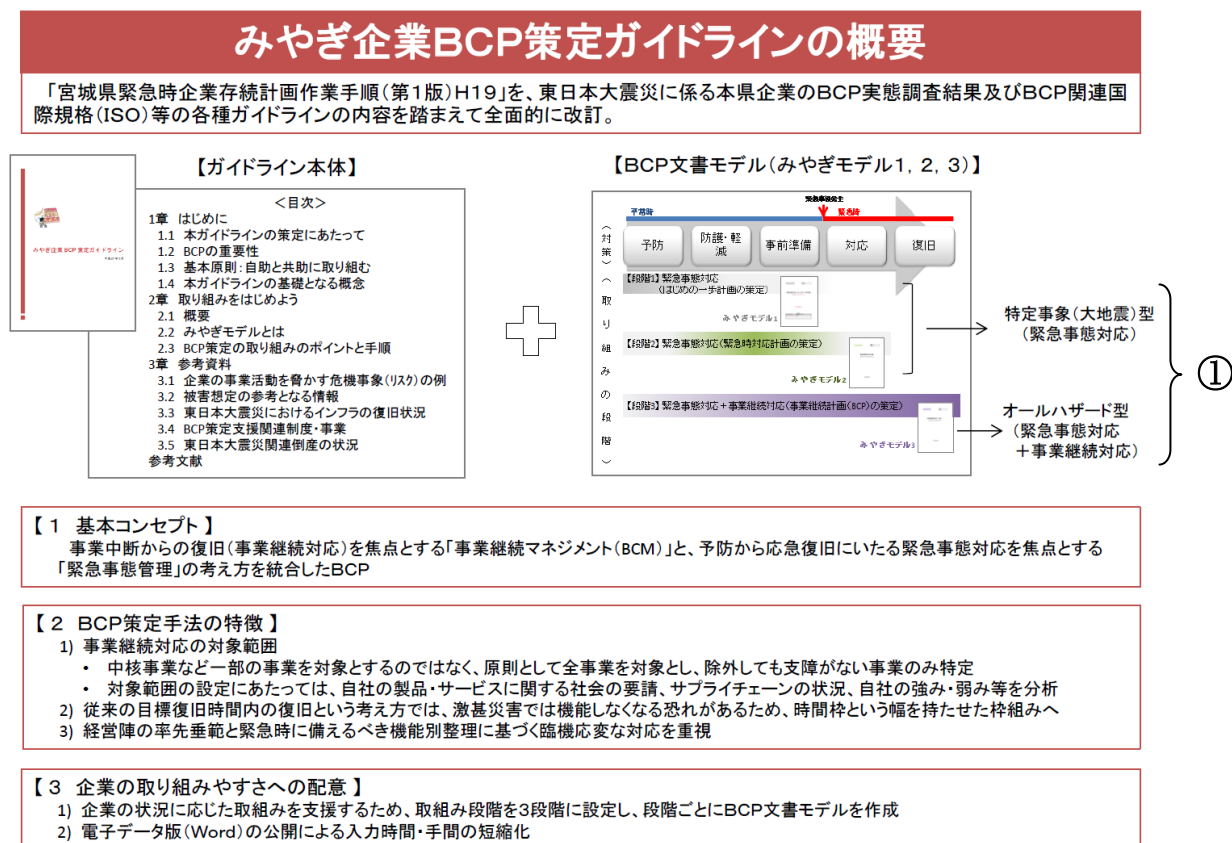
調査結果は、宮城県内の企業はもとより、全国の企業の BCP・BCM の構築や見直しに資するため、宮城県公式ウェブサイトにて公表されています。(URL 後述)

3.2 基本コンセプトと特徴

ガイドラインの基本コンセプトは、「事業中断からの復旧（事業継続対応）を焦点とする BCM」と、「予防から応急復旧にいたる緊急事態対応を焦点とする緊急事態管理の考え方を統合した BCP」です。このコンセプトのもと、ガイドライン本体と 3 つの BCP 文書モデル（みやぎモデル 1, 2, 3）が策定・公表されています。注目される特徴は、以下の 3 点です。（下図参照）

- ① 従来の特定事象（大地震）型とオールハザード型の両方が含まれていること
- ② 東日本大震災の経験・知見や BCP 関連国際規格（ISO）に基づいた BCP 策定手法が公表されていること
- ③ 企業は、自社の BCP/BCM 整備状況に応じて 3 つの BCP 文書モデルから選択できること

【ガイドラインの概要：基本コンセプトと注目される特徴】



（出典：「ガイドラインの概要」宮城県 2014 年、インターリスク総研にて一部加筆）

基本コンセプトに採用された緊急事態管理とは、発生する可能性のある緊急事態を予防し、管理する総合的アプローチのことで、主に米国で発展した考え方です。米国の緊急事態管理庁（FEMA）では、緊急事態について次のように定義しています。

人命の救助、財産と公衆の健康と安全の保護、大事故・災害の脅威の軽減または回避を確保する自治体の取り組みと能力を補完するために連邦政府の支援が必要なすべての出来事または場合

このように、緊急事態管理では、すべてのハザード（起こる可能性のある危害の発生源）及びすべての脅威による緊急事態に対応するのです。すなわち、注目される特徴①のオールハザード型においては、危機事象によって生じうる結果（影響）に着目すること（結果管理）が基本原則となります。

実は、BCM もこの考え方を中核にもっています。BCM は、発生しうる緊急事態の原因の如何を問わず、結果としての被害を最小化することに重点を置くマネジメントです。組織は、注目している緊急事態に直面すると、予期しない業務が急激に膨大となり、かつ迅速に対応することが求められます。このとき、原因に注目するのではなく、被害に目を向けその低減・抑制に着目するのが結果管理（被害管理）です。あらゆる事態への対応という意味から「オールハザードの対応」と呼ばれています。

ただし、オールハザードだからといって、あらゆる事象を対象としなければならないということではありません。例えば、米国の緊急事態管理では、オールハザードで対応すべきとされていますが、どのような緊急事態が起きたか、あるいは起きる可能性があるかを知るために、危機事象の「特定」を行います。ガイドラインでは、この方法が踏襲されています。

3.3 緊急時に企業が備えるべき機能

国内のBCP/BCM策定指針において、緊急時に企業が備えるべき機能が段階的に特定されている例はほとんどありません。一方、ガイドラインでは、前述の緊急事態管理の考え方と実態調査で得られた東日本大震災の経験等をもとに、緊急時に企業が備えるべき機能についてBCP文書モデル（後述 2.4 参照）別に整理されています。例えば、前述のとおり、緊急事態管理はオールハザードを目指しています。従って、貴社のBCPに下表の15項目が含まれていれば、オールハザードの対応が概ね可能となるということになります。

【ガイドラインの「緊急時に企業が備えるべき15の機能」】

No.	項目	備考（企業におけるしくみの例など）	モデル		
			1	2	3
01	指揮命令等の統括	対策本部組織、指示命令系統、代行順位等	○	○	○
02	通信手段の確保	災害時優先電話、衛星携帯電話の導入等	○	○	○
03	情報システム	OA機器の復旧等	—	○	○
04	警報	館内放送、災害通報・安否確認システム等	○	○	○
05	広報	災害時広報等	—	○	○
06	避難誘導	避難ルートの設定、避難手順等	○	○	○
07	緊急輸送	救援物資・負傷者の搬送等	—	○	○
08	避難・救援救護	避難所・応急救護所の設置、運営等	○	○	○
09	保健衛生・救急医療	仮設トイレの設置、被災従業員の生活援護等	—	○	○
10	警備	立入禁止措置、資産の保護等	—	○	○
11	消防活動・捜索・救助	消防活動には、危険物・劇毒物等の管理を含む	—	○	○
12	人員・資機材等の手配・調達	要員参集、備蓄等	—	○	○
13	被害状況調査	安否確認、自社の拠点や取引先等の被害状況調査等	○	○	○
14	後片付け	取り壊し、がれきの除去、修繕・改修・復旧工事等	—	○	○
15	事業継続	復旧方針、復旧計画の策定及びそれに基づく業務再開、完全復旧	—	—	○

（注）本ガイドラインでは、上記の No.01～14 ままで「緊急事態対応」、No.15 を「事業継続対応」と呼びます。

（出典：「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」宮城県 2014 年）

3.4 BCP 策定のポイントと策定手順

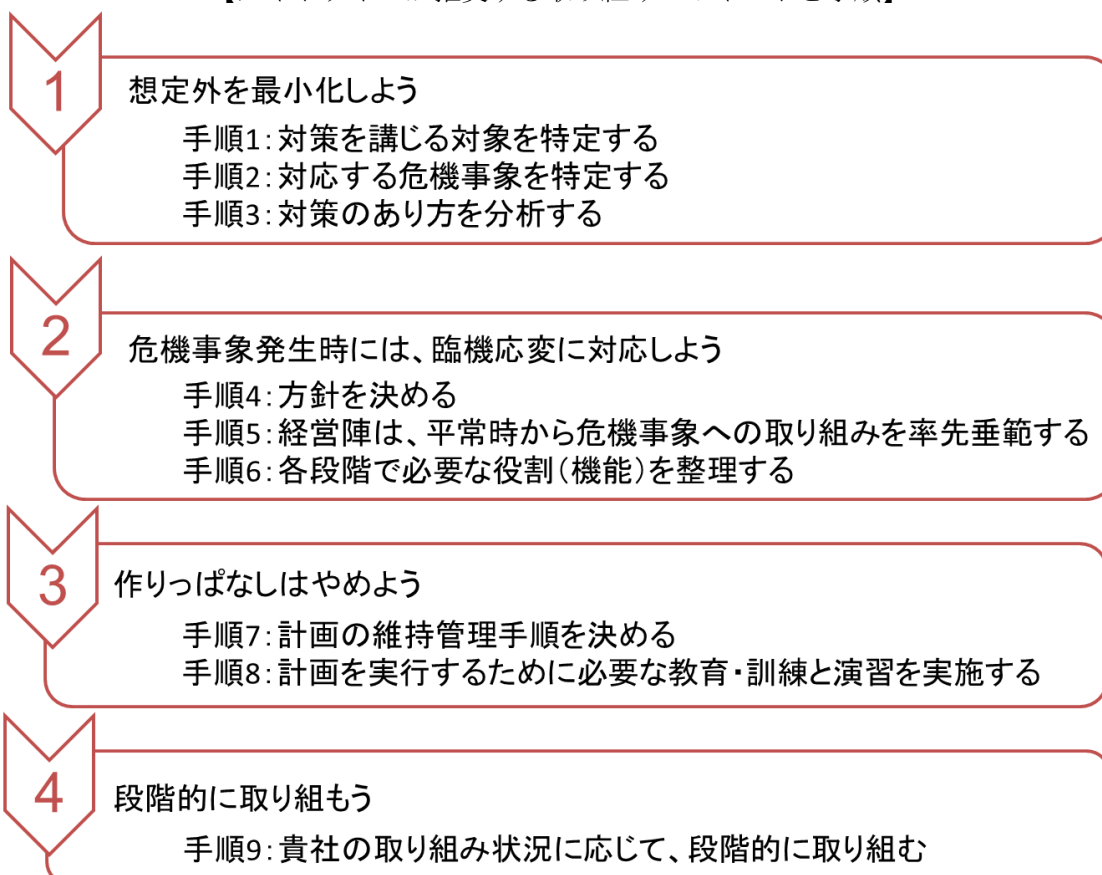
ガイドラインの BCP 文書モデルは「みやぎモデル」と呼ばれ、3 種類あります。

みやぎモデル 1（はじめの一步計画）	段階 1：緊急事態対応の一部
みやぎモデル 2（緊急時対応計画）	段階 2：緊急事態対応の全部
みやぎモデル 3（事業継続計画）	段階 3：緊急事態対応の全部＋事業継続対応

これらのモデルは、東日本大震災の経験・知見などをもとに、計 22 種類の様式をそれぞれ組み合わせ構成しています。例えば、みやぎモデル 1 は、はじめての企業でも取り組みやすいよう、緊急事態対応の最も基本的な機能だけに絞ったモデルとなっています。みやぎモデル 2 は、次のステップとして、緊急事態対応に必要なすべての要素を備えています。みやぎモデル 3 は、みやぎモデル 2 に事業継続対応を足したものです。なるべく「想定外」を最小化するために、事業環境や危機事象、業務プロセスなどの分析プロセスを充実させた造りとなっています。

これらのモデルを使って BCP を策定する際のポイントと手順は、以下のとおりです。

【ガイドラインが推奨する取り組みのポイントと手順】



(出典：「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」宮城県 2014 年)

3.5 復旧方針の考え方

もともとの BCM の考え方では、BCP の中心は業務の再開や復旧対策でした。ガイドラインには、この骨格となる復旧方針の策定フローが含まれています。（下図参照）

復旧方針の立案に際しては、「事前の様々な分析に基づいて、あらかじめ（平常時に）立案しておく」という視点と、「緊急時には復旧方針が変わり得る」という視点の両方が必要です。

前者は、復旧方針の立て方によっては、自社の BCP/BCM の対象範囲が変わる（例：アウトソース先を対象範囲に入れる等）可能性があるため、後者は、緊急事態が発生した際、被災（被害）状況によって、もともとの復旧方針が使えなくなるなど臨機応変に対応する必要があるためです。

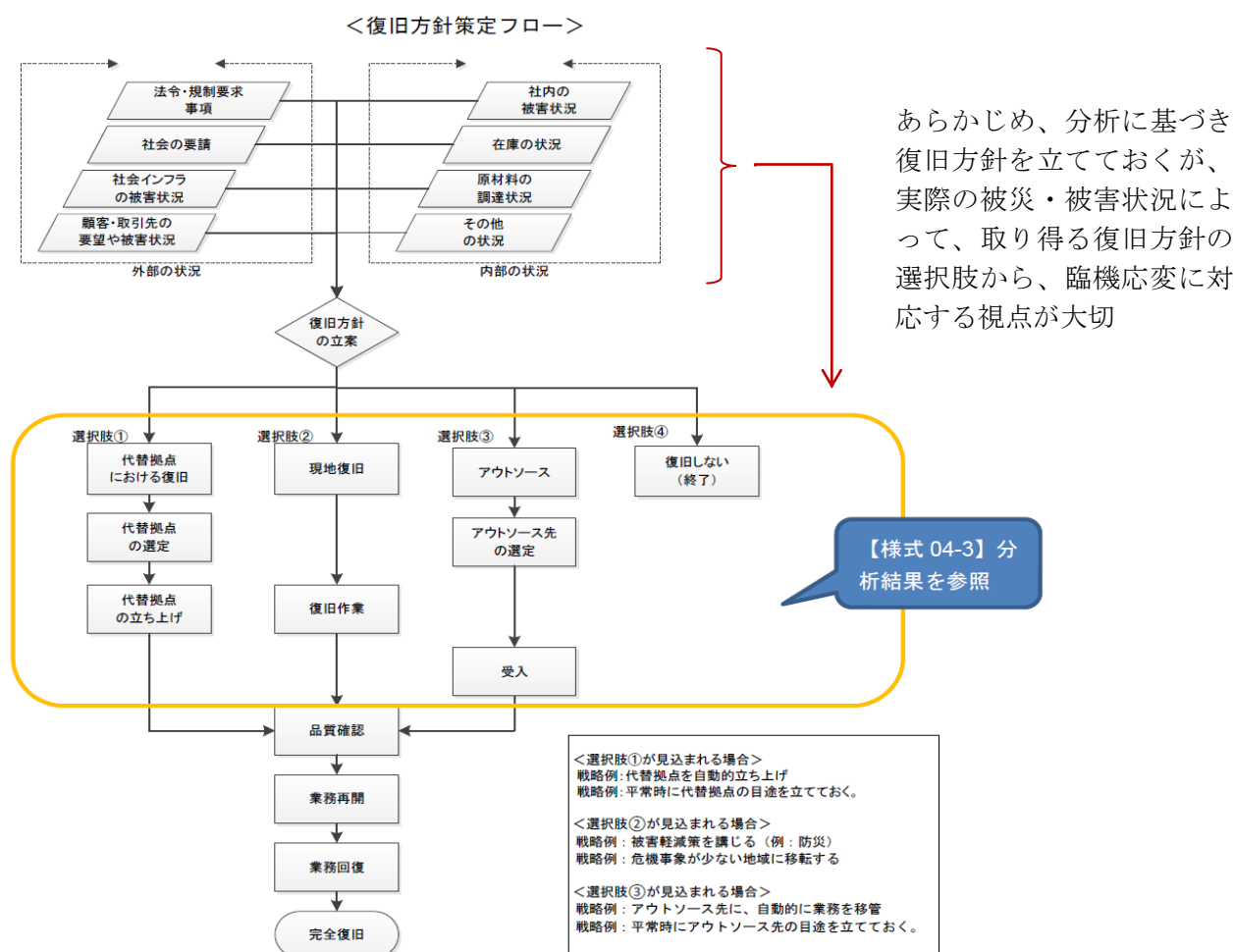
【みやぎモデル 3（様式 15）の復旧方針策定フロー】

【様式 15】復旧方針

手順（平常時）： 部門ごとに【様式 04-3】（BCP 課題と対策分析）を実施し、全社でとりまとめる。

手順（緊急時）： 緊急事態発生後の外部の状況及び内部の状況や、【様式 04-3】等の分析結果をもとに、復旧方針を立案する（下図参照）。

復旧方針は、【様式 16】（復旧計画）を使って具体化する。



（出典：「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」宮城県 2014 年）

4. おわりに

宮城県では、企業向け BCP 策定ワークショップの定期開催など、ガイドラインの積極的な普及に取り組んでいます。2015年3月、宮城県仙台市内にて開催される国連世界防災会議においても、ワークショップ（企業 BCP 策定セミナー）の開催が決まっており、世界に向けた発信が予定されています。

さらに、今後の普及啓発についても、県内の各種商工団体と、MS&AD ホールディングスとの間で協定を締結することにより、官民連携した取り組みを推進することが公表されました。具体的には、企業が円滑に BCP 策定・運用を行えるよう、BCP 策定ワークショップ、BCP/BCM 関連個別相談会、DVD を使用したビジュアルな訓練などの実施が継続的に行われることが予定されています。

※ みやぎ企業 BCP 策定ガイドラインと実態調査等の関連資料は、下記の宮城県公式ウェブサイトにて公表されています。

<http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/syokeisi/bcp001.html>

<http://www.irric.co.jp/news/press/2014/apr/0414.html>

（実態調査報告書関連ページ）

株式会社インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 上席コンサルタント
飛嶋 順子 （トビシマ ヨリコ）

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。

事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部 事業継続マネジメントグループ

TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2015