



BCAO事業継続管理者 継続教育用テキスト

2024 年3月

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)

- 0. はじめに
 - 0-1 BCAOの概要
 - 0-2 BCAOの資格制度
 - 0-3 BCAOとしての主張
 - 0-4 本テキストの位置づけについて
- 1. BCの考え方
 - 1-1 事業継続(BC)とは？
 - 1-2 BCの概念
 - 1-3 経営を取り巻く環境とBC(事業継続)
 - 1-4 企業経営におけるBCのあり方
 - 1-5 「リスク分析・評価と対策の決定」と「資源制約」アプローチ
 - 1-6 事業継続戦略の考え方
 - 1-7 事業継続マネジメント(BCM)とは？
 - 1-8 事業継続マネジメントシステム(BCMS)とは？
 - 1-9 BCMとBCMS
 - 1-10 BCMSに対するBCAOの立場
 - 1-11 BCとBCM・BCMS・BCP
 - 1-12 BCPから抜け落ちが多い事業継続戦略
 - 1-13 従来の防災とBCとレジリエンス
 - 1-14 政府の施策の中でのBCの位置づけ
- 2. BCのニーズ、動向
 - 2-1 日本でニーズが高まっている理由や背景
 - 2-2 日本の動向
 - 2-3 日本、米国、英国のBC推進団体
 - 2-4 BCの専門家として必要な10の要素
- 3. 事業継続マネジメントの全体像
 - 3-1 BCMを実現するプロセス
 - 3-2 現状の対応とBCの取組の統合
 - 3-3 何のための事業継続マネジメント(BCM)か
- 4. BCの要素、実施項目
 - 4-1 BCの継続かつ発展的改善のサイクルの要素
 - 4-2 現状認識と方針決定
 - 4-3 ビジネスインパクト分析
 - 4-4 事業継続戦略オプションの決定
 - 4-5 リスク分析・評価と対策の決定
 - 4-6 対策実施計画の作成及び対策の実施
 - 4-7 非常時の対応計画の作成
 - 4-8 維持改善・演習(訓練)計画の作成
 - 4-9 演習(訓練)
 - 4-10 点検及び是正措置
 - 4-11 経営者による見直し(レビュー)と改善
 - 4-12 まとめ
- 5. 事例
 - 5-1 阪神・淡路大震災(1995.1.17)
 - 5-2 米国同時多発テロ(2001.9.11)
 - 5-3 新潟県中越沖地震(2007.7.16)
 - 5-4 新型インフルエンザ(2009.5.)
 - 5-5 東日本大震災(2011.3.11.)
 - 5-6 タイ洪水(2011.10)
 - 5-7 熊本地震(2016.4.14、16)
 - 5-8 北海道胆振東部地震(2018.9.6)
- 資料. 国内で発表されているガイドライン
 - 資料-1 内閣府 事業継続ガイドライン第三版
 - 資料-2 経済産業省 事業継続策定ガイドライン
 - 資料-3 中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針
 - 資料-4 中小企業庁 新型インフルエンザBCP策定指針
 - 資料-5 新型インフルエンザ等対策ガイドライン
 - 資料-6 国内外での標準化動向

0. はじめに

0-1. 事業継続推進機構(BCAO)の概要

- ◆国内外の個人及び企業、政府その他の団体に対して、災害、事故、事件等のリスクの発生時における事業継続(BC)の取組みの推進に資する事業を行い、経済・社会的被害の軽減及び地域社会における災害・危機管理対策の充実を図り、もって、国及び各地域の安全・安心・発展に寄与することを目的とする。

**事業継続(BC)の取組みを指導・支援したり研究対象としている
人材、団体が幅広く連携協力**

1. BCの取組みの普及・啓発
2. BCに関する専門家育成
3. BCに関する標準化
4. 個人及び企業、政府、その他の団体の表彰
5. BCに関する調査・研究
6. BCに関する最新情報の提供

**BCを普及させ、災害・事故・事件等のリスクによる経済・社会的な
影響の軽減および地域の安全・安心・発展に寄与していく**

2005年

- ◆ 8月 中央防災会議「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」企業評価・業務継続ワーキンググループ終了
- ◆ 10月 政府(内閣府、経済産業省、中小企業庁)のBCガイドラインに関わった有志が集まりBC専門家会議を設置
その後、会合を重ねる

2006年

- ◆ 1月 6日 NPO設立説明&意見交換会
- ◆ 1月19日 NPO設立総会
- ◆ 1月31日 内閣府へNPO申請
- ◆ 2月20日 内閣府NPO受け付け
- ◆ 5月10日 委員会・分科会初会合
- ◆ 5月30日 内閣府よりNPO認証
- ◆ 6月20日 設立登記
「特定非営利活動法人 事業継続推進機構」設立

役員メンバー



役 職	氏 名	所 属 先	役 職	氏 名	所 属 先
理事長	丸谷 浩明	東北大学 災害科学国際研究所	理事	野田 健太郎	立教大学
副理事長	宇佐美 博	SMK株式会社	理事	橋西 良延	凸版印刷株式会社
副理事長	堀越 繁明	有限責任監査法人トーマツ	理事	平松 稔	株式会社賀陽技研
副理事長	指田 朝久	東京海上ディーアール株式会社	理事	藤村 雅彦	株式会社竹中工務店
副理事長	西川 智	独立行政法人国際協力機構	理事	湯浅 恭史	徳島大学環境防災研究センター
副理事長	大谷 茂男	株式会社富士通総研	理事	山本 英二	AIG損害保険株式会社
副理事長	奥野 一三	株式会社奥野組	監事	荒井 富美雄	
副理事長	今野 裕規	マーシュブローカージャパン株式会社	監事	石井 修一	
理事	細坪 信二	一般財団法人危機管理教育&演習センター	監事	川村 丹美	
理事	飯田 清人	江崎グリコ株式会社	顧問	池田 浩敬	富士常葉大学大学院
理事	伊藤 毅	株式会社レジリエンシープランニングオフィス	顧問	大林 厚臣	慶應義塾大学
理事	木原 恒雄	東急プロパティマネジメント株式会社	顧問	加賀谷 哲之	一橋大学大学院
理事	木村 康弘	ナブテスコ株式会社	顧問	武田 文男	政策研究大学院大学
理事	黒川 久生	クロスパートナー株式会社	顧問	中野 晋	徳島大学環境防災研究センター
理事	スティーブン・メリッシュ	Mellish Risk & Resilience Limited	顧問	名和 高司	一橋大学大学院
理事	高橋 孝一	SOMPOリスクマネジメント株式会社	顧問	蛭間 芳樹	日本政策投資銀行
理事	長瀬 貫隆	一般財団法人DRIジャパン	顧問	増田 幸宏	芝浦工業大学
理事	新沼 茂幸	ヤマニ醤油株式会社	顧問	渡辺 研司	名古屋工業大学

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

◆ (1)個人正会員

- この法人の目的に賛同して入会し、この法人の事業を実施する意思を有するとする。
- 個人正会員は、入会金無料、年会費10,000円
- 個人正会員は、総会での議決権を1票有する。

◆ (2)法人正会員

- この法人の目的に賛同して入会し、この法人の事業を実施する意思を有する法人及び同法人を構成員とする団体又は組織とする。
- 法人正会員は、入会金無料、年会費200,000円
- 法人正会員は、研究会・勉強会等の機構の活動に10名までできる。
- 法人正会員は、総会での議決権を1票有する。
- ただし、中小企業強靱化法による事業継続力強化計画の認定を受けることができる法人については、入会金無料、会費30,000円／1年、活動に3名まで参加できる、を選択できる。

◆ (3)法人賛助会員

- この法人の目的に賛同して入会し、この法人の事業を支援する法人とする。
- 法人賛助会員は、入会金無料、年会費100,000円
- 法人賛助会員は、研究会・勉強会等の機構の活動に5名までできる。
- 法人賛助会員は、総会での議決権を有しない。

◆ (4)学生会員

- この法人の目的に賛同して入会する学生である個人とする。
- 学生会員は、入会金無料、年会費2,000円
- 学生会員は、総会での議決権を有しない。

◆ (5)資格会員

- 事業継続管理者資格試験に合格したものとする。
- 資格会員は、入会金無料、3年会費10,000円
- 資格会員は、総会での議決権を有しない。

会員の種別	会員数	活動者の人数
個人正会員	592 名	592 名
法人正会員	43 社	494 名
法人賛助会員	26 社	108 名
法人正会員(中小企業特例)	25 社	60 名
資格会員	1, 128 名	1, 128 名
合 計		2, 382 名

2023年3月31日現在

資格の種別	資格保有者数
事業継続管理者資格	1, 612 名
准主任管理士資格	69 名
主任管理士資格	69 名
上級管理士資格	2 名
合 計	1, 752 名

2023年3月31日現在

◆ 会員メーリングリストの登録

- 事務局からの連絡
- 会員同士の情報交換

◆ 研究会・勉強会の登録

- 研究会1つの登録可能
- 勉強会1つの登録可能

◆ 研究会・勉強会のメーリングリストの登録

- 研究会・勉強会の開催の連絡
- 活動内容の連絡
- メンバー同士の情報交換

◆ 会員専用ホームページ

- 会員専用の情報提供
- 掲示板による情報提供
- 研究会・勉強会ごとのページ
 - ・ 研究会・勉強会のメンバー構成、開催日
 - ・ すべての研究会・勉強会の議事録

◆現在、活動している研究会は以下のとおりです

◆研究会

- 情報システム・バックアップオフィス研究会
- 災害情報研究会
- BCP維持管理研究会
- 事業環境変化に対して事業継続する研究会(新設)

◆現在、活動している勉強会は以下のとおりです

◆勉強会

- 静岡地域勉強会
- 名古屋地域勉強会
- 関西地域勉強会
- 岡山地域勉強会
- 徳島地域勉強会
- 仙台地域勉強会
- 和歌山地域勉強会

◆月例会

0-2. 事業継続推進機構(BCAO)の資格制度

- ◆日本企業および公的組織の事業継続管理者および担当者の基礎知識の習得を容易にするため、また事業継続の実務経験者の専門性を向上させるために専門資格制度を構築する。
- ◆企業および公的組織の事業継続管理者および担当者が、自社で事業継続を推進できるようにする。
- ◆企業および公的組織の事業継続管理者および担当者が、企業・組織間で事業継続に関して共通概念で相互に理解できるようにする。
- ◆有事が発生し実際に事業継続を発動させる状態に陥ったとき、策定されている事業継続を実行できるようにする。

※BCP策定コンサルタント育成を目的とした資格制度ではない

平常時の事業継続の計画策定、継続的改善を実施するための資格として、4段階の事業継続管理者及び管理士資格を制定する。

また、事業継続の実施運用に不可欠な対応能力を向上させるための、事業継続演習講座を設ける。



①事業継続管理者資格の概要

◆ 名称

BCAO認定 事業継続管理者

BCAO Certified Business Continuity Specialist Grade I

◆ レベル

事業継続の基礎知識を取得し、事業継続とは何かを理解できる

◆ 受験資格：誰でも受験可能

◆ 講習・試験

5時間の講習と1時間の試験

◆ 資格認定条件

個人正会員、法人正会員、法人賛助会員、学生会員または資格会員であること(試験合格後の入会可。この点は全資格共通)

◆ 資格の有効期限

3年(全資格共通)

◆ 受験料

33,000円(税込)



②准主任管理士資格の概要

◆ 名称

BCAO認定 事業継続准主任管理士

BCAO Certified Business Continuity Specialist Grade II

◆ レベル

自社の事業継続を推進するための知識がある
事業継続の担当者の役割を理解している

◆ 受験資格

「事業継続管理者」取得者であること

個人正会員、法人正会員、法人賛助会員または学生会員である
こと(資格会員は認めない)

◆ 講習・試験： 講習(2日間)＋試験

◆ 資格の有効期限： 3年(全資格共通)

◆ 受験料：165,000円(税込)

内訳：講習受講料110,000円(税込)および試験料55,000円(税込)



③主任管理士資格の概要-1

◆ 名称

BCAO認定 事業継続主任管理士

BCAO Certified Business Continuity Specialist Grade III

◆ レベル

- 自社で事業継続の推進の実務を担える
- 事業継続計画・体制の維持管理ができる
- 企業間(部門間)で事業継続に関して共通概念で相互に理解できる
- 事業継続計画の策定・運用にあたり、必要に応じて事業継続コンサルタントと対応ができる

◆ 受験資格

- 「事業継続管理者」取得者(「事業継続准主任管理士」は講習の一部を免除)
- 個人正会員、法人正会員、法人賛助会員または学生会員であること(資格会員は資格認定しない)



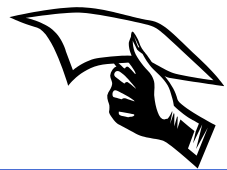
◆ 講習・試験

- 事業継続管理者から主任管理士試験を受験する場合：講習（5日間）＋試験
- 准主任管理士（2日間の講座を受講）から主任管理士試験を受験する場合：講習（3日間）＋試験
- 5日間の講座を受講して准主任管理士となった場合：講習は不要で試験のみ（試験料は必要）

◆ 資格の有効期限： 3年（全資格共通）

◆ 受験料

- 事業継続管理者から主任管理士試験を受験する場合の費用：
330,000円（講習275,000円＋試験55,000円）（税込）
- 准主任管理士から主任管理士試験を受験する場合の費用：
220,000円（講習165,000円＋試験55,000円）（税込）



◆ 事業継続管理者

- 資格更新時に、2時間の講座、またはそれに代わるWeb講習等を受講すること(無料)

◆ 准主任管理士・主任管理士

- 年間必須受講講座:8講座
- 4講座を1日で実施(現在はWeb会議システム(Zoom)を活用しての実施のため2講座を1日で実施)
- 1講座の時間は90分、受講料は5,500円(税込)(4講座/1日)
(2講座/1日のため、受講料は2,750円(税込み))



- ①事業継続管理者より、主任管理士資格を受験するものは5日間コースの講習、准主任管理士資格のみを受験するものは2日間のコース講習とする。
- ②准主任管理士資格は、事業継続管理者と主任管理士の間に関に設け、どちらかというとな事業継続管理者のほうに近い位置づけとする。
- ③ 2日間のコースで准主任管理士資格を取得したものは、原則1年後以降主任管理士資格を受験できる。ただし、5日間コースを受講し、准主任管理士となったものは、1年の制限なく試験を受けることができる。
- ④准主任管理士資格から主任管理士資格を受験するものは、3日間の講習とするただし、5日間コースを受講したものは、この3日間の講習を受講する必要がない。
- ⑤准主任管理士および主任管理士は、個人正会員または法人賛助会員、法人正会員とする。資格会員は認めない。
- ⑥継続教育：主任管理士と准主任管理士は、継続教育を受けることとする。
- ⑦試験：主任管理士と准主任管理士は、同じ日に試験を同じ会場で行う。ただし、記述式、論述式などの問題は、主任管理士と准主任管理士で難易度、問う内容などを変える。

◆ 名称

BCAO認定 事業継続上級管理士

BCAO Certified Business Continuity Specialist Grade IV

◆ レベル

- BCAOを代表するBCの専門家であり、BCAOの推進するBCのあり方を提言する知見・力量を有する者

◆ 受験資格

A)BCAOの概ね5年以上の会員であること。

B)原則として事業継続主任管理士。

C)BCAOの主任テキスト・標準テキスト等のBCAOの事業継続支援の方法に精通しており、防災対策とBCPの関係・相違の理解、演習のファシリテーション力を含むBCの主要項目を幅広く指導できること。

④上級管理士資格の概要

◆ 受験資格

D) 次の経験要件に該当すること

ア) 自組織で管理者・リーダーとしてBCPの構築またはBCMの運用の実務経験、あるいは企業・公的組織のBCMの直接的な指導の経験が豊富にあり、事業継続マネジメントの主要項目のすべてを指導できること。求める経験は概ね5年以上。

イ) BCAOの主催行事(主任・准主任講座、演習講座、支援講座、継続教育、標準テキスト改訂の説明、月例オープン講座など)の講師を務めた経験。

E) BCAOのBCの推進方針、教育方法を尊重していること。(違反した場合には資格の取消しが行われる場合があることに合意していること。)主任管理士取得者かつ資格認定要件を満たすこと

◆ 講習・試験

- 1) 書類審査
- 2) 小論文
- 3) 面接
- 4) 模擬講義

◆ 有効期限: 3年(全資格共通)

◆ 受験料: 165,000円(税込み)

◆ 継続要件

- ① BCAOの主催行事の講師を毎年1講座以上担当すること。
- ② 継続教育を受講者として毎年4講座以上受講し、①と合わせて8講座以上とすること。
- ③ BCAOのBCの普及啓発活動に協力すること。

◆ 名称

事業継続演習講座

Business Continuity Exercise Course

◆ レベル

演習設計、実施運営、評価改善の知識が習得できる

◆ 受験資格

企業や団体組織の事業継続マネジメント推進に携わる方で「事業継続管理者」の同等以上の事業継続の基礎知識を有していること

◆ 講習

2日間(知識の取得に加えてシナリオを用いた緊急事態、事業継続対応の机上訓練(実技)を必要とする)

0-3. BCAOとしての主張

災害や事故の
多発

企業間取引に
おける要求

企業のコンプライ
アンス、CSR等の
社会的要求の高まり

その他
さまざまな要因

今こそ！ 日本の企業は
経営者主導の強いガバナンスのもと、
BCを進めるべき時期！

①

BCで企業の
競争力が強化

相互補完
相互依存

②

日本社会の
事業継続力が高まり
高信頼性社会が実現

*事業継続力: 事業継続を実現する力

1. BCへの取組みで企業自身の競争力が強化

- 事業継続力の向上が企業選別基準や他社との差異化に使用されるなど、BCへの取組みが企業の市場競争力に直結。
- 重要な業務を絞り込むことは、災害時だけでなく、中長期的企業戦略の観点においても必要。

2. 日本社会の事業継続の対応能力が高まり、高信頼性社会が実現

- 各企業、自治体、政府間の相互依存度が高まる中、個々の企業が事業継続力を高めることが、日本社会全体の事業継続力を高めることにつながる。
- 大地震の発生等、災害リスクが高い日本社会においては、従来の防災対策に加え、あらゆる企業が事業継続活動に取り組むことで高信頼性社会が実現する。

事業継続(BC)の取組みを指導・支援したり研究対象としている人材、団体が幅広く連携協力

1. BCの取組みの普及・啓発
2. BCに関する専門家育成
3. BCに関する標準化
4. 個人及び企業、政府、その他の団体の表彰
5. BCに関する調査・研究
6. BCに関する最新情報の提供

BCを普及させ、災害・事故・事件等のリスクによる経済・社会的な影響の軽減および地域の安全・安心・発展に寄与していく

0-4. 本テキストの位置づけについて

◆ 本テキストの目的

- BCAO認定 事業継続管理者の継続教育向けのテキスト。
- 政府の事業継続に関するガイドラインや認証・認定制度、「ISO規格」等の本質を理解できるレベルを目指して作成。
- 標準テキストより、BCのニーズ・動向、政府の施策、事業継続マネジメントの全体像、BCを実現するための要素、事例について作成。

【標準テキストとは】

- ・ BCAOとして講演する際の標準テキスト。
- ・ 会員がBCAO、BCの概要について理解を深め、普及するための基礎資料。
- ・ 会員はBCおよびBCAOの普及のために複製し活用することが可能。

◆ 本テキストの利用可能者・利用可能範囲

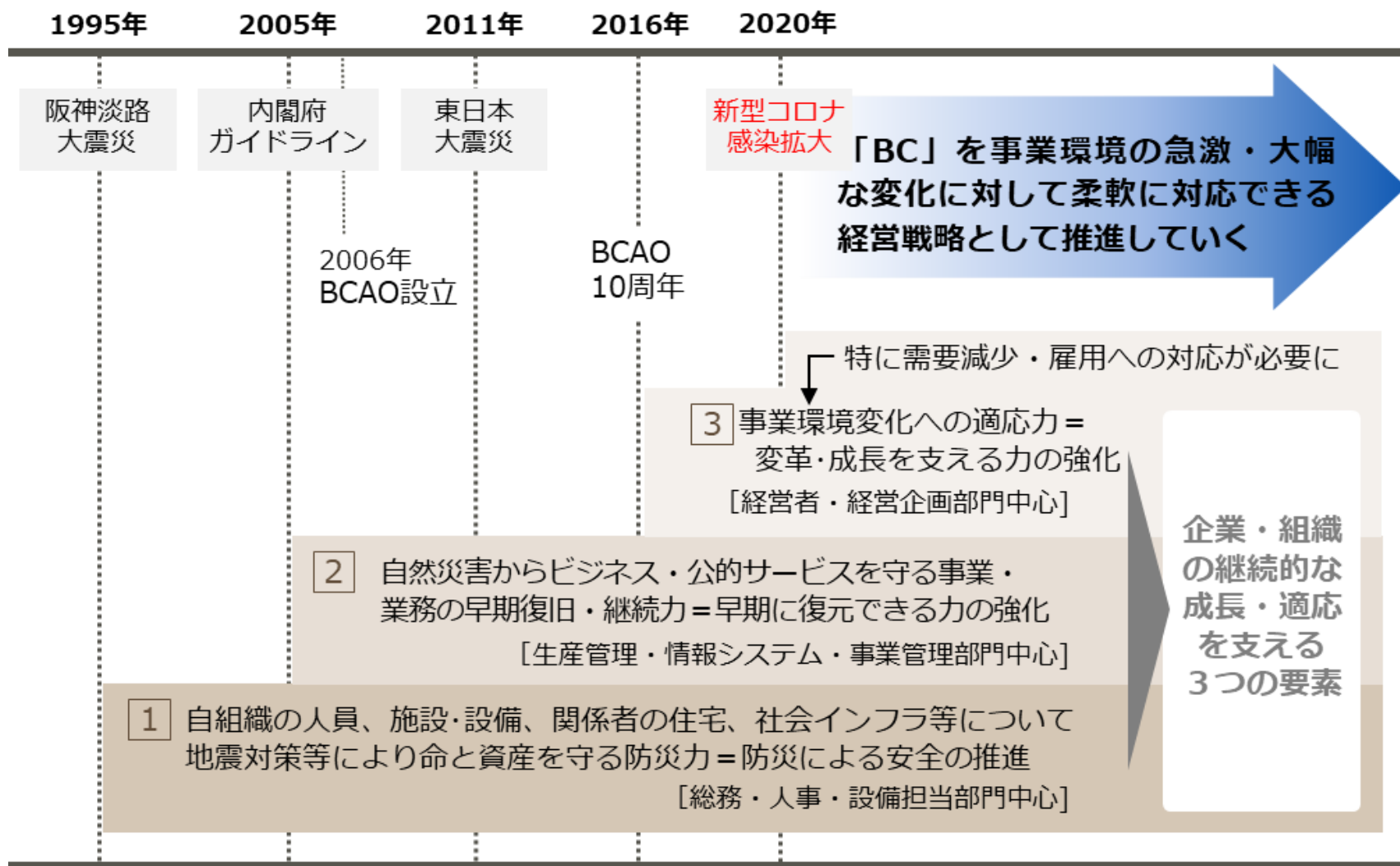
- 事業継続管理者の継続教育学習用に限り利用可能。
- 複製と講演への利用は禁止。

◆ 本テキストの留意点

- BC導入の具体的進め方、プロセスについては、会員の間にも様々な考え方や方法論があるので、比較的広く賛同者が得られる例示をするにとどまっている。
- 本テキストで述べていることは、特定のことを保証したり、推奨しているものではない。
- 政府の事業継続に関するガイドラインの展開やISO規格も参考にしながら更に充実を図る。
- 本テキストは、民間企業向けを想定した内容になっており、官公庁向けを直接想定していない。
なお、内閣府等より、公的機関向けの指針等が公表されている。

1. BCの考え方

1-1 これからの事業継続(BC)の取組みとは(1/4)



◆事業継続(Business Continuity: BC)の定義

- 企業・組織が、いかなる状況(軽微、甚大、壊滅)に直面しても、優先順位に基づく重要業務を事業継続戦略を用いて目標復旧時間内に再開し、事業を継続すること
- これにより企業・組織の責任を全うし、不測の自体においても生き残りや発展につなげることを可能とするのが事業継続(BC)
- また、事業継続を実現できる企業・組織の力が事業継続能力である

◆事業継続(Business Continuity: BC)の定義

➤ いかなる状況に直面してもとは

- 災害などを含む何らかの原因で、被害を受け、あるいは必要資源の確保が困難になっても
- 一点の被害想定だけでなく、軽微、甚大、壊滅と複数の被害レベルを網羅をすること

➤ 優先順位に基づく重要業務とは

- 中断した際に、経営視点として、優先的に再開する業務で、必ずしも売上が大きいなどの平常時の価値判断だけで決まるとは限らない

➤ 目標復旧時間内に再開とは

- 経営判断として中断が許される時間内に復旧、代替させること
- ただし、中断が許されないものは中断させないこと

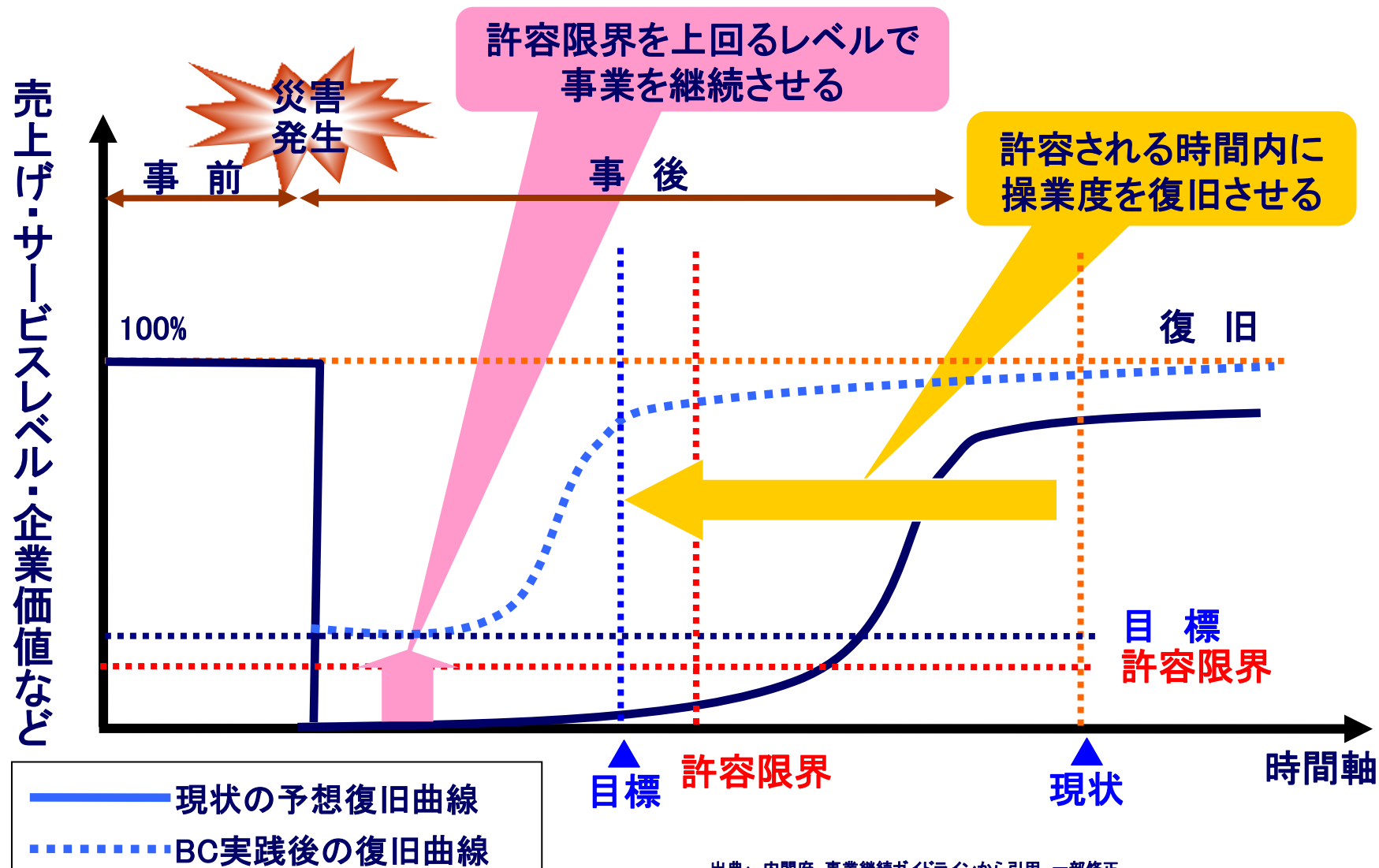
➤ 事業を継続するとは

- 被害が大きい場合、復旧では目標復旧時間内に中断する前と同様な製品やサービスが提供できない場合は、相手先が納得するものであれば、異なる製品やサービスを代替で提供することも事業継続に含まれる(元に戻すだけでは無い)

◆事業継続(BC)の理解のためのポイント ～誤解のないように説明を補足～

- 被害や途絶が深刻ならすべての事業・業務を単に元に戻す復旧には多大な時間と費用を要し、結果的に企業・組織が存続できない場合もある。
- 事業継続には、発生した状況に合わせて生き残りのための様々な対応手段(戦略)を選択することが必要であり、そのために復旧のみでは無い様々な戦略を事前に検討しておく必要がある。
- 事業継続は、経営上の様々な危機を乗り越える経営戦略の一つであり、その手法は様々な経営上の課題や危機に応用でき有用である。
しかし、そのすべてを事業継続の考え方や手法で解決できるわけではない。
- 企業・組織を取り巻く環境は常に変化し続けており、事業継続戦略を考える上では環境変化を常に考慮する必要がある。
- 事業継続の実効性とは、重要業務を目標復旧時間内に再開できる力(事業継続能力)これを高めるため、演習をとおした企業・組織の気付きと能力強化が必要である。

1-2 BCの概念



出典：内閣府 事業継続ガイドラインから引用、一部修正

1-3 経営を取り巻く環境とBC(事業継続)

災害や事故の多発・切迫性

- 地震、台風、豪雨、土砂災害の多発
- 重要システムの重大な障害発生
- 災害・事件・事故発生時に人命の安全を確保する取組みの強化

人命
安全

企業間での供給継続要求強化

- 外部依存の進展とサプライチェーンの拡大・複雑化による供給責任強化
- 相互に連携した継続性強化の要求（相互協定・連携訓練など）

事業
継続

必要性は理解しているが取組みの優先度は低い

優先度の高い経営課題

- 経営の効率化・コスト削減と透明性に対する市場要求への増大
- 不連続かつ変化の早い市場への適応能力の獲得
- 市場の成長率鈍化による新たな成長機会の発見

1-4 企業経営におけるBCのあり方

災害や事故の多発・切迫性

- 地震、台風、豪雨、土砂災害の多発
- 重要システムの重大な障害発生
- 災害・事件・事故発生時に人命の安全を確保する取組みの強化

人命
安全

企業間での供給継続要求強化

- 外部依存の進展とサプライチェーンの拡大・複雑化による供給責任強化
- 相互に連携した継続性強化の要求（相互協定・連携訓練など）

事業
継続

東日本大震災の学び＝想定外を前提とすべき

気づきと方針

予防対策

体制と行動計画

想定外への対応力

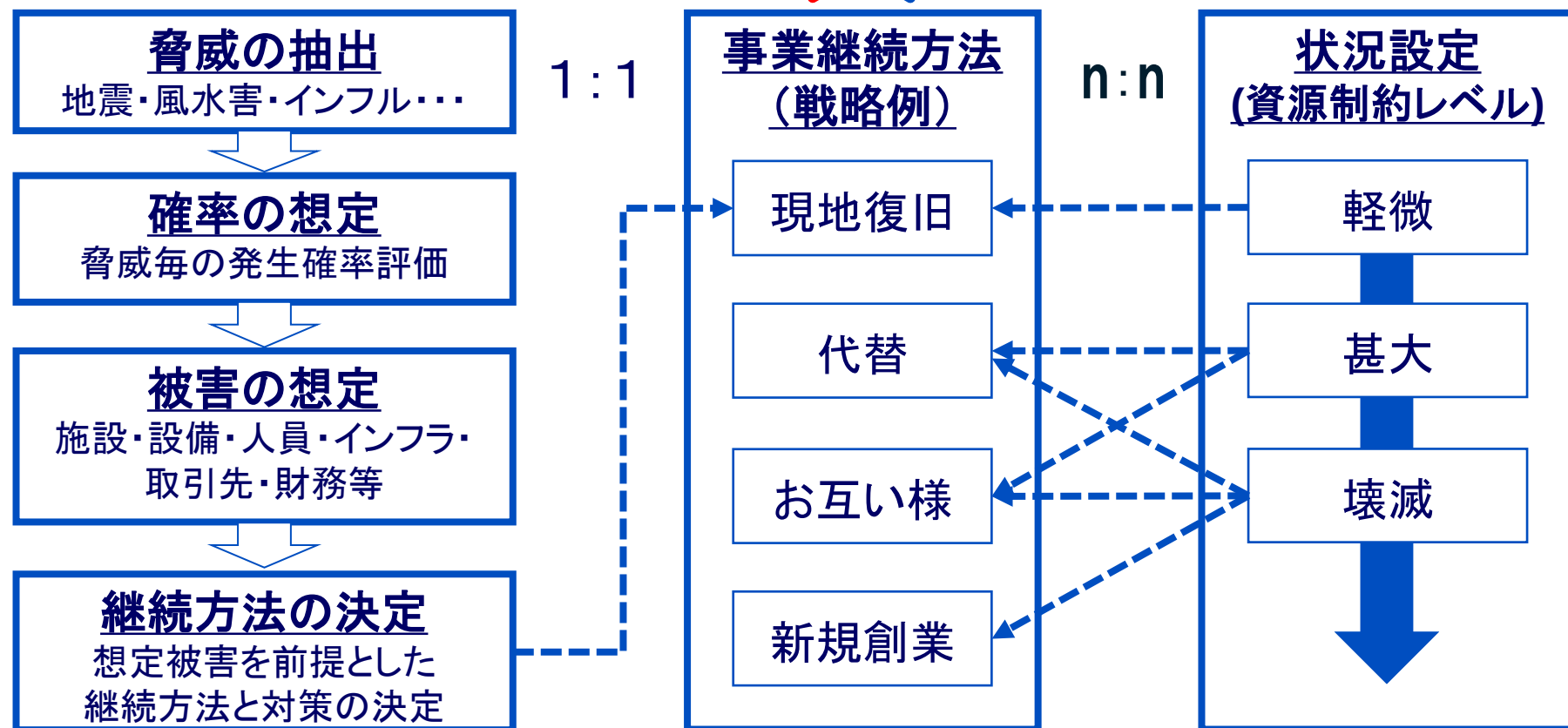
被害想定前提の事前計画

想定外も含めた実効的な継続能力の獲得（想像力の強化）

1-5「リスク分析・評価と対策の決定」と「資源制約」アプローチ

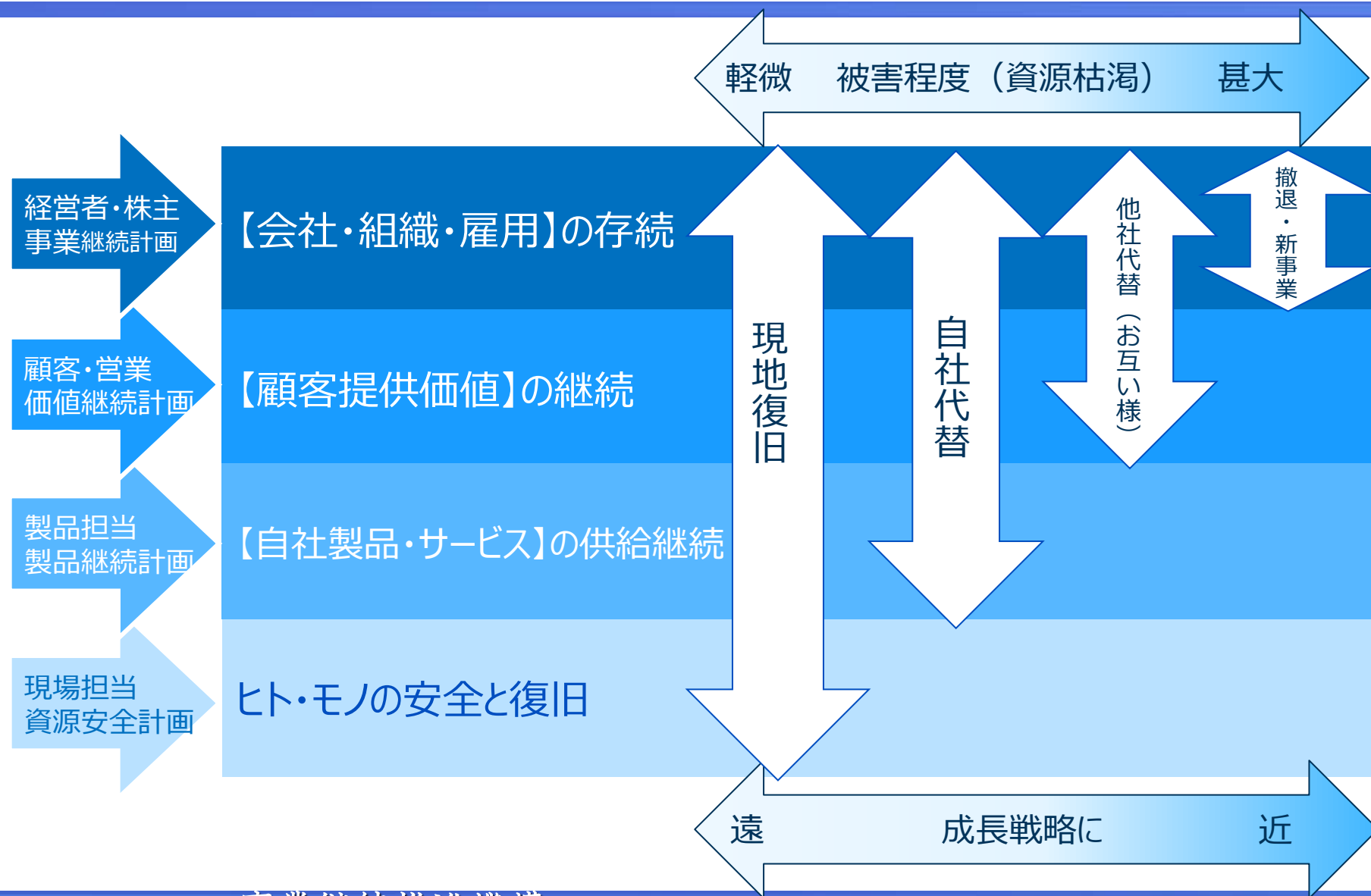
リスク分析プロセス・評価アプローチ

資源制約アプローチ



- 被害想定を前提とするリスク分析アプローチでは、被害想定をぎりぎり乗り越える事業継続方法を単一で決定しがちであり、被害に幅をもつ不測の事態に対する方法の複数のオプション(戦略)が抽出されにくい。

1-6 事業継続戦略の考え方



◆事業継続マネジメント(Business Continuity Management: BCM)とは

➤ 定義: BCを実現するためのマネジメント・プロセス

- ・ BCP(事業継続計画)を策定
- ・ 実施及び運用、教育・訓練
- ・ 点検及び是正措置、経営者による見直し 等

➤ BCを確実に実現するには、BCMが不可欠。

※BCAOは、事業継続能力を高めるBCMの普及に取り組んでいる。

注: ISO規格(BCMSの要求事項: 22301)でのBCMの定義

- ・ 組織の潜在的な脅威、及びそれが顕在化した場合に引き起こされる可能性がある事業活動への影響を特定し、主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、及び価値創造の活動を保護する効果的な対応のための能力を備え、組織のレジリエンスを構築するための枠組みを提供する包括的なマネジメントプロセス(仮訳)

(参考)事業継続プログラム(Business Continuity Program)

- ・ ISO規格(BCMSの要求事項: 22301)では、「事業継続プログラム」を「BCMを導入し、維持するための適切な資源が供給され、トップマネジメントによって支援される、継続的なマネジメント及び統治のプロセス」と定義

※ BCAAは、自社・自組織の管理プロセスの枠組みを活用した「事業継続プログラム」の実践によって事業継続力を高める活動を、支援している

◆事業継続マネジメントシステム

(Business Continuity Management System: BCMS)とは

- 定義: BCを実現するためのマネジメントシステム
- 企業・組織は、経営上何らかのマネジメントシステム(MS)があるので、BCの実現を図るなら、そのMSを活用して各自のBCMS(広義)を行い得るはず。

□ ISOのBCMSとは

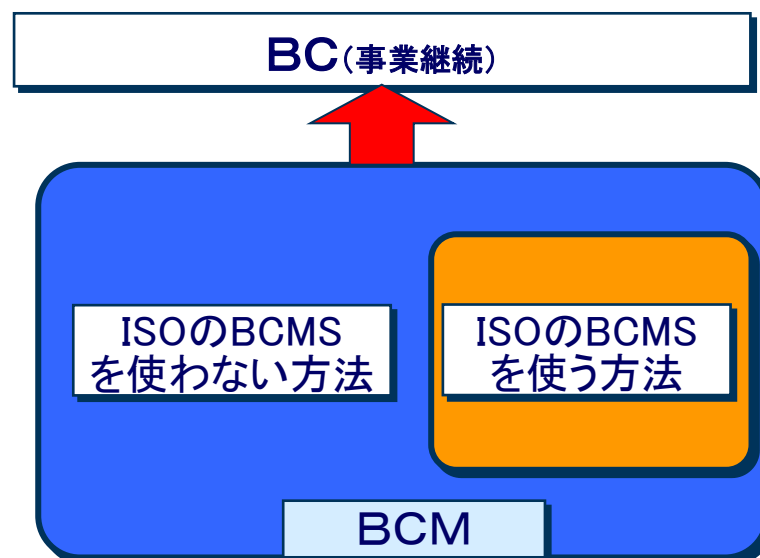
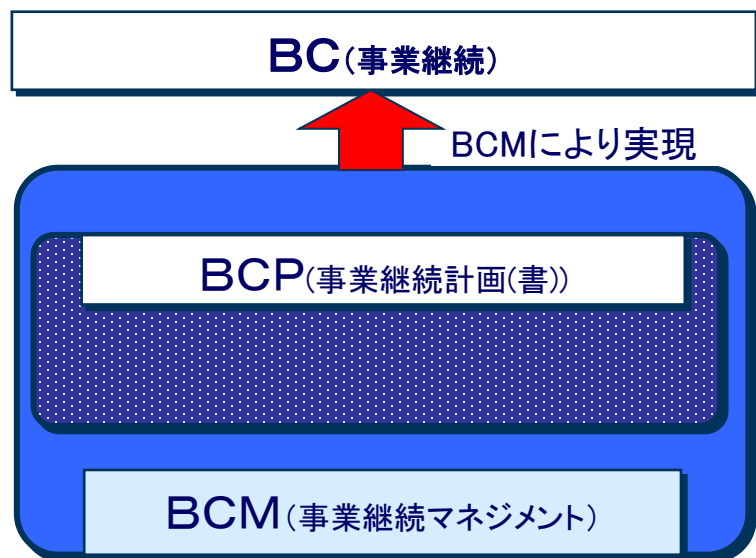
- ISOのBCMSは、ISOが規定する「組織のマネジメントシステム」の中でBCを担う部分という位置づけ

注: ISOの規格(BCMSの要求事項: 22301)でのBCMSの定義

- ・ マネジメントシステム全体の中で、事業継続の確立、導入、運用、監視、レビュー、維持及び改善を担う部分(注記 マネジメントシステムには、組織の構造、方針、計画作成活動、責任、手順、プロセス及び資源が含まれる)(仮訳)
- そこで、ISOのBCMSは、BCMSの一つのやり方、流派といえる

◆ BCMとBCMSの関係

- BCの実現には、組織の事業継続能力を維持・向上するための組織管理行為であるBCMが必要である。
- さらに、組織管理を行うには、管理の枠組み(継続的改善を実施する組織内のプロセスやルール)を定める必要がある。BCMSとは、組織管理を実施するための、組織に適したこれらのプロセスやルールである。
- 各組織におけるBCMSは、組織の事業継続能力を維持・向上させるために最適なものが構築されることが望ましい。ISOのBCMSとは様々なBCMSの手法の中で、ISOとして推奨する一つのモデル(物差し)である。



- BCMSは、BCの実現のため、継続的改善を推進する有力な手段の一つである。
- 一方、BCMSの認証取得の効果には注意が必要。
BCの実現のためマネジメントシステムが機能していることは確認されるが、認証だけをもって個々の取引先等からBCに良い評価を得られる保証はない。
- ※BCAOは、BCMSの正しい理解のための活動は行うが、BCMSの認証取得をするかしないかは個々の企業・組織が判断すべきと認識し、認証取得の推奨活動は行わない。
- ※BCAOは、次のような誤解を回避するよう注意していく。
 - ・「BCMSの認証を取得しなければ有効なBCとは言えない・評価されない」
 - ・「BCの実現にはBCMSの認証が不可欠」
 - ・「BCは、BCMではなくBCMSによらなければならない」
 - ・「BCMは狭く、BCMSがより広い」

◆BC(事業継続:Business Continuity) 定義は前頁

- 重要業務を継続させること、あるいは継続されている状態を表す概念

◆BCM(事業継続マネジメント:Business Continuity Management)

- BCを達成するためのマネジメント(管理プロセス)

◆BCMS(事業継続マネジメントシステム:Business Continuity Management System)

- BCを実現するためのマネジメントシステム(管理のしくみ)

◆BCP(事業継続計画:Business Continuity Plan)

- BCを達成するための計画(書)
 - ① 継続や早期復旧を実現する体制、対応手順 等
 - ② 被害やその影響を小さくする事前対策

※BCPは、狭義には①の意味で使われる。

日本や米国では、BCPがBCMと同様なニュアンスで使われることもある。

◆事業継続戦略の項目がBCPには必須である

- 目的
-
- 重要事業・業務の優先順位
- 目標復旧時間
- **事業継続戦略**
- BCP発動基準(または、事業継続戦略発動基準)
- 体制・役割
-
- 教育・訓練
-
- 点検是正
-
- 経営者のレビュー
-

1-13 従来の防災と事業継続(BC)とレジリエンス



	従来の防災	今まで(2016年頃まで)の事業継続(BC)の取り組み	BCAOが目指すこれから(2016年頃以降)の企業の事業継続(BC) (レジリエンス)
視点	● 生命の安全確保 ● 物的被害の軽減 ● 拠点レベルでの対策・対応 ● 主に安全関連部門・施設部門の取り組み	● 重要業務(製品・サービスの供給)の継続・早期開始<経営の観点・企業の経営戦略の観点> ● サプライチェーンでの対策・対応	● 経営理念に基づき、変化する経営環境に対して適応する能力 ● これからの事業継続(BC)の取組はこの表の3段階を網羅すべき
指標例	● 死傷者数 ● 物的損害額	● 復旧時間・復旧レベル ● 経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響	● 変化への対応指標 (資源固定化よりも外部化・流動化、事業展開のスピード等)

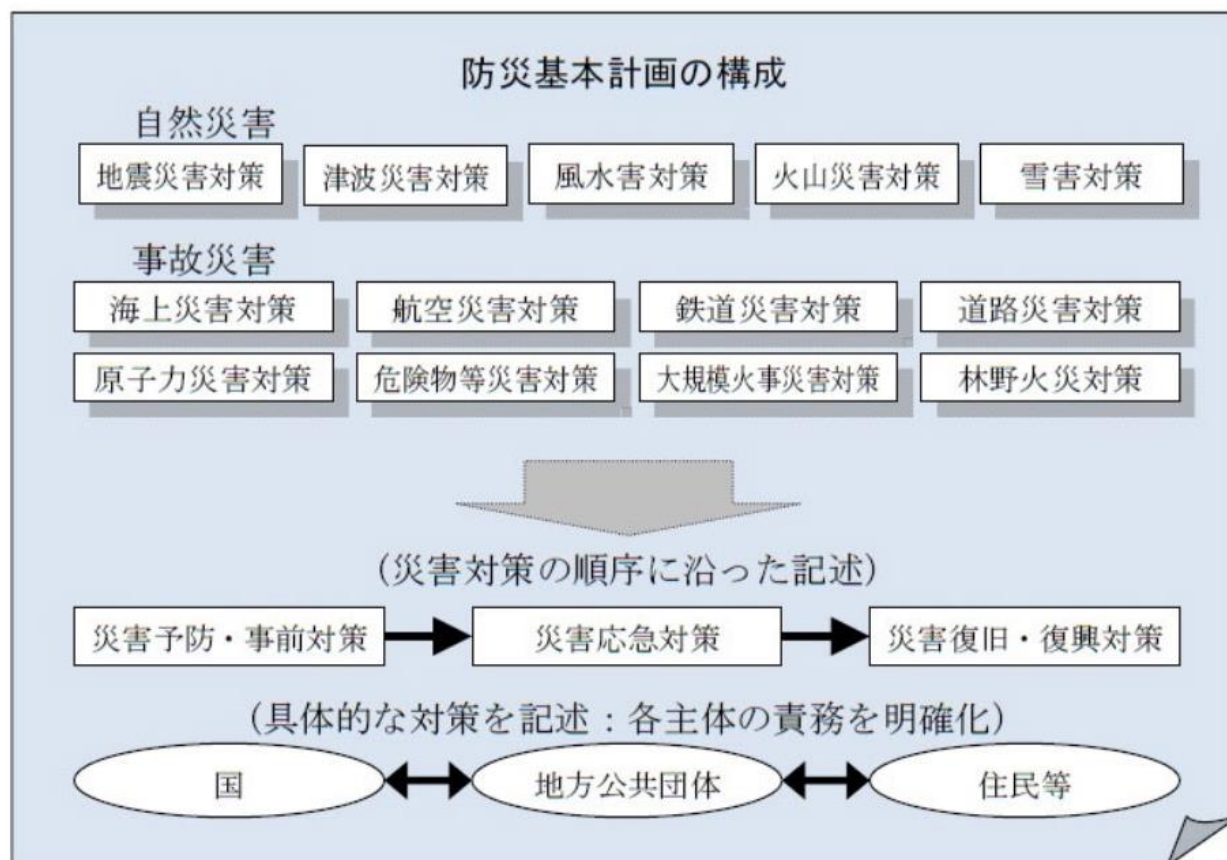
1-14 政府の施策の中でのBCの位置づけ

(1) 防災基本計画での位置づけ



災害対策基本法に基づき中央防災会議(会長:内閣総理大臣)が定める「防災基本計画」に、企業がBCP策定に努めるよう記述されている。

→都道府県の地域防災計画にも、この記述が反映される方向にある。



出典:内閣府防災担当資料
<http://www.bousai.go.jp/>

◆企業関係(2020年5月現在)

第2編各災害に共通する対策編 第1章 災害予防

3 国民の防災活動の環境整備

(3) 企業防災の促進

○企業は、災害時に企業の果たす役割(生命の安全確保, 二次災害の防止, 事業の継続, 地域貢献・地域との共生)を十分に認識し, 自らの自然災害リスクを把握するとともに, リスクに応じた, リスクコントロールとリスクファイナンスの組み合わせによるリスクマネジメントの実施に努めるものとする。具体的には, 各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画(BCP)を策定するよう努めるとともに, 防災体制の整備, 防災訓練の実施, 事業所の耐震化・耐浪化, 損害保険等への加入や融資枠の確保等による資金の確保, 予想被害からの復旧計画策定, 各計画の点検・見直し, 燃料・電力等の重要なライフラインの供給不足への対応, 取引先とのサプライチェーンの確保等の事業継続上の取組を継続的に実施するなど事業継続マネジメント(BCM)の取組を通じて, 防災活動の推進に努めるものとする。特に, 食料, 飲料水, 生活必需品を提供する事業者や医療機関など災害応急対策等に係る業務に従事する企業等は, 国及び地方公共団体が実施する企業等との協定の締結や防災訓練の実施等の防災施策の実施に協力するよう努めるものとする。

◆企業関係(2020年5月現在)

(続き)

- 国〔内閣府，経済産業省等〕，地方公共団体及び各業界の民間団体は，企業防災に資する情報の提供等を進めるとともに，企業のトップから一般職員に至る職員の防災意識の高揚を図るとともに，優良企業表彰，企業の防災に係る取組の積極的評価等により，企業の防災力向上の促進を図るものとする。また，国〔内閣府，経済産業省等〕及び地方公共団体は，企業防災分野の進展に伴って増大することになる事業継続計画(BCP)策定支援及び事業継続マネジメント(BCM)構築支援等の高度なニーズにも的確に応えられる市場の健全な発展に向けた条件整備に取り組むものとする。
- 国〔経済産業省〕は，中小企業等による事業継続力強化計画に基づく取組等の防災・減災対策の普及を促進するため，商工会・商工会議所・中小企業団体中央会等と連携・協力して支援するものとする。
- 市町村(都道府県)，商工会・商工会議所は，中小企業等による事業継続力強化計画に基づく取組等の防災・減災対策の普及を促進するため，連携して，事業継続力強化支援計画の策定に努めるものとする。

◆国、自治体(2020年5月現在)

第2編各災害に共通する対策編 第1章 災害予防

2 情報の収集・連絡及び応急体制の整備関係

(7) 公的機関等の業務継続性の確保

○国〔中央省庁〕は、首都中枢機能が地震により激甚な被害を被った場合等に備え、発災後に実施する災害応急対策業務及び継続する必要性の高い通常業務等を行うための業務継続計画を策定し、そのために必要な中央省庁の業務の実施体制を整えることとする。また、中央省庁以外の国の機関においても、業務継続計画の策定等により、業務継続体制の確保を図ることとする。

(次ページに続く)

◆国、自治体(2020年5月現在)

(続き)

- 地方公共団体等の防災関係機関は, 災害発生時の応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため, 災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから, 業務継続計画の策定等により, 業務継続性の確保を図るものとする。また, 実効性ある業務継続体制を確保するため, 地域や想定される災害の特性等を踏まえつつ, 必要な資源の継続的な確保, 定期的な教育・訓練・点検等の実施, 訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し, 計画の評価・検証等を踏まえた改訂などを行うものとする。
- 特に, 地方公共団体は, 災害時に災害応急対策活動や復旧・復興活動の主体として重要な役割を担うこととなることから, 業務継続計画の策定等に当たっては, 少なくとも首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制, 本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定, 電気・水・食料等の確保, 災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保, 重要な行政データのバックアップ並びに非常時優先業務の整理について定めておくものとする。

1-14 (3) 政府のBCP策定率の目標

政府が決定した計画において、以下が定められている。

□ 国土強靱化アクションプラン2018(2018年6月)

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/ap2018_0605.pdf

(重要業績指標)

【内閣府】大企業及び中堅企業の BCP の策定割合

大企業: 54% (H25) → 60% (H27) → ほぼ100% [H32]

中堅企業: 25% (H25) → 30% (H27) → 50% [H32]

□ 南海トラフ地震防災対策推進基本計画(2014年3月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/nankai/pdf/nankaitrough_keikaku.pdf

□ 首都直下地震緊急対策推進基本計画(2015年3月)

http://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/pdf/syuto_keikaku_20150331.pdf

【具体目標】

- ・ 事業継続計画を策定している大企業の割合を100%(全国)に近づけることを目指す。また、中堅企業の割合50%(全国)以上を目指す。

2. BCのニーズ、動向

脅威

大規模地震
風水害
感染症
情報セキュリティ
テロ・事故等

×

環境

成長鈍化による
冗長性削減
サプライチェーン
の高度化
インフラ老朽化

=

影響

影響範囲の
爆発的な拡大
迅速なスイッチ
ングによるビジネ
ス機会喪失



脅威自体の発生
頻度や被害範囲
は激増していない



ICTの劇的進化に
よる効率化と迅速
化の爆発的進展



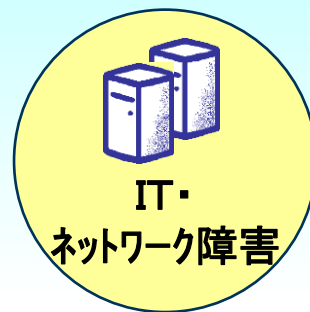
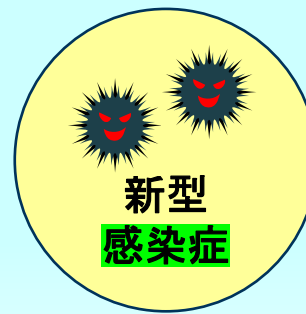
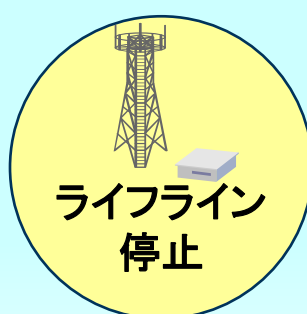
社会や経営環境
変化が影響の甚大
化を促進している

2-1 (1) 企業経営に影響を与える災害や事件・事故の多発・影響拡大

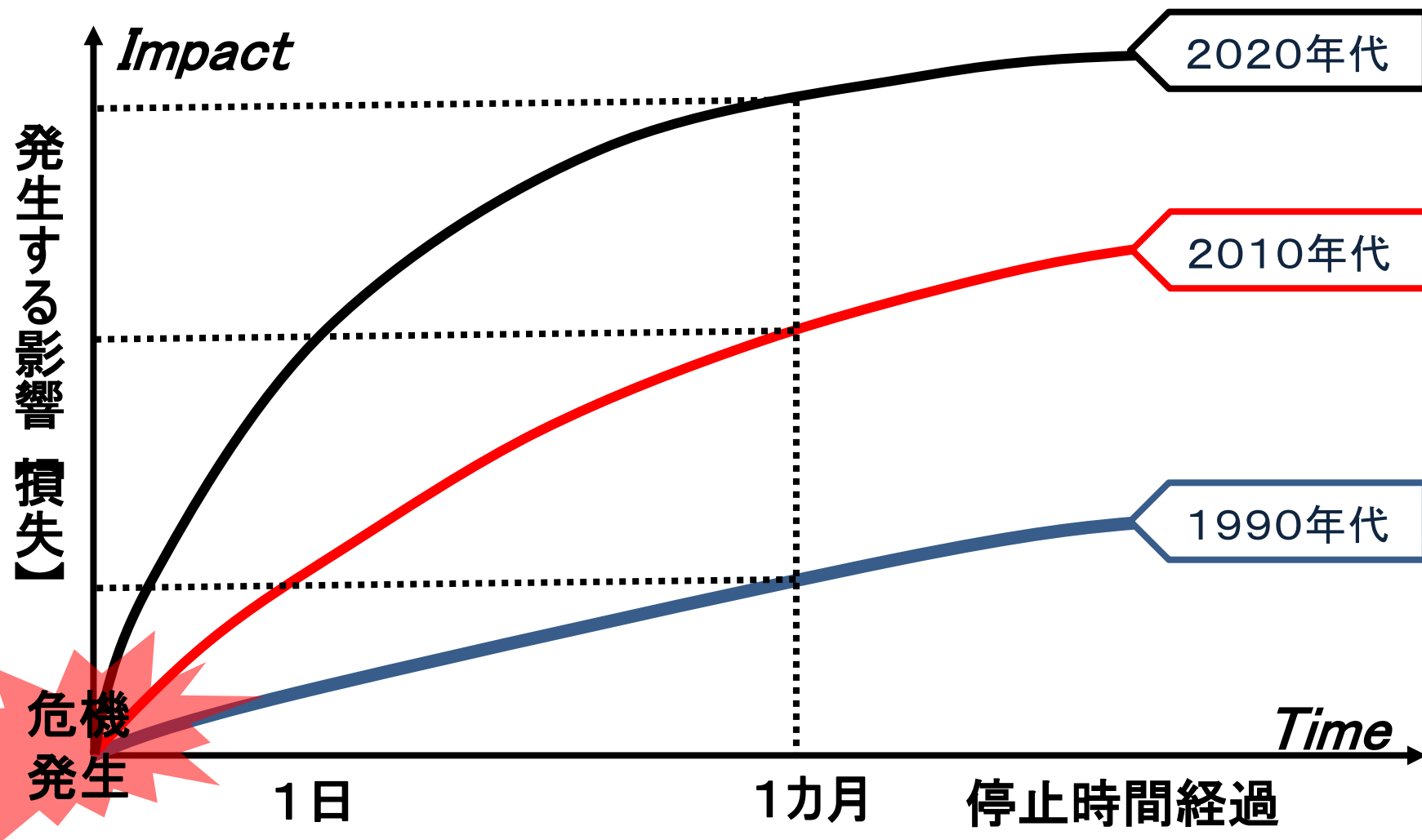


大規模災害や事件・事故により、人命のみならず、企業の経営資源への被害や企業活動の停止が多発している。近年の社会環境・事業環境の変化により、企業経営への影響・損失が拡大している

自然災害以外にも数多くの「脅威」が存在する



事業環境の変化により同じ停止時間でも被る損失は飛躍的に拡大

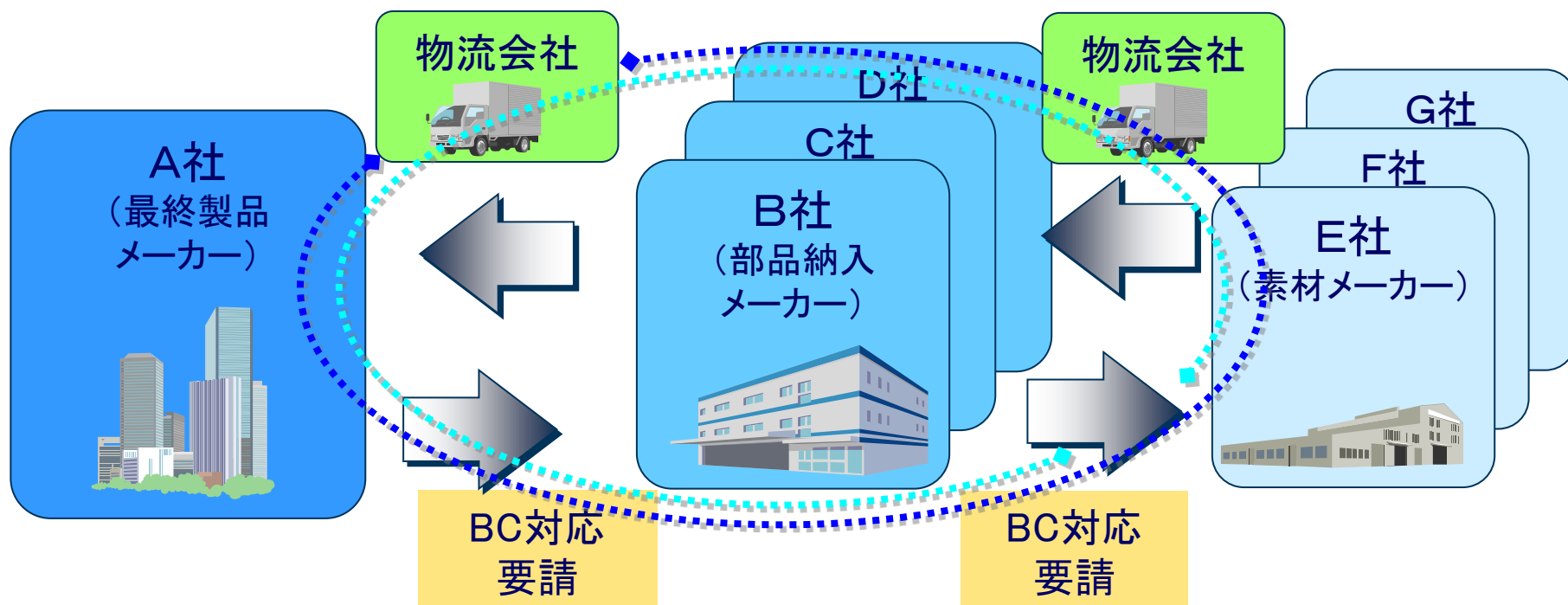


2-1 (3) 企業間取引における要求



外部委託の拡大による自社単復旧の困難化、サプライチェーンの拡張・延長、効率化のための調達先の絞込み、供給責任を果たす要請の強まり 等

- 自動車メーカーX社では、グループ会社やサプライヤーに対してBCPの策定や生産機能についての調査を実施し、災害に対する事業継続能力を求めている
- 半導体メーカーY社では、海外の取引先よりBCへの取り組み状況を納入条件に加えることを通達された



企業のコンプライアンス、CSR等の社会的要求や信頼性確保の要求が高まってきている

◆ 企業の社会的責任(CSR)への要求・期待の高まり

- 行政、産業界、消費者団体等から、被災しても重要な物品・サービスの供給責任を果たすべきとの議論が高まっている
- 災害時の地域社会との連携や貢献は、企業側にも積極的対応が求められている

◆ 法令による内部統制の要求～いわゆる日本版SOX法(日本版企業改革法)

- 内部統制への取組みによりコーポレートガバナンスの強化が法令により求められてきているが、この取組みは事業継続と密接な関係にある

◆ 金融分野における取り組みが進展～信頼性確保の要求

- 日本銀行考査局が「金融機関における業務継続体制の整備について」(2003年7月)を発行
- 金融情報システムセンター(FISC)ガイドライン(2006年3月)
「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」(第3版)が発行された(緊急時対応計画)



- ◆ 国際標準化機構(ISO)はセキュリティ&レジリアンスに関する新しい専門委員会、TC292の設置を発表。
- ◆ 新しいTCの設置は、現在ある3つの作業(社会セキュリティに関するTC223、不正防止対策及び管理に関するTC247、民間警備会社(PSC)運用の品質マネジメントシステムー要求事項及び指針に関するPC284)をまとめ、ISO内のセキュリティ分野を再構造化するためのISOの技術管理評議会(TMB)による戦略的決定である。TC292の公式な活動開始日は2015年1月1日となり、これに伴い、前述の3つのTCは解散され、その作業はTC292に組み込まれることになる。
- ◆ TC292の作業スコープは、セキュリティ分野の標準化で、一般的セキュリティマネジメント、事業継続マネジメント、回復力及び緊急時対応、不正防止対策及び管理、セキュリティサービス及び国土安全保障を含むが、これに限らない。リスクマネジメントに関するTC262や贈賄防止マネジメントシステムに関するPC278など、その他のISO委員会が開発しているセクター固有のセキュリティプロジェクトは扱わない。
- ◆ ISOは、セキュリティに関する新しいTCを設置

◆ TC 292(セキュリティ&レジリアンス)の中で、事業継続マネジメント、回復力及び緊急時対応について規格が開発されている。

➤ 社会セキュリティマネジメントフレームワーク規格を開発

- ・ ●ISO 22397 社会セキュリティー官民連携協定の構築の指針
- ・ ●ISO 22398 社会セキュリティー演習と試験の指針

➤ 社会セキュリティに関する用語規格集を開発

- ・ ●ISO 22300 社会セキュリティー用語

➤ 緊急事態管理分野の規格を開発

- ・ ●ISO 22320 社会セキュリティー緊急事態管理—指揮調整に関する要求事項
- ・ ●ISO 22322 社会セキュリティー緊急事態管理—警報システム
- ・ ●ISO/TS 22351 社会セキュリティー災害及び緊急事態管理—状況認識の共有
- ・ ●ISO 22324 社会セキュリティー緊急事態管理—色コードによる警報
- ・ ●集団避難と救護(準備中)
- ・ ●緊急事態対応能力評価(準備中)

➤ 業務継続マネジメントの規格を開発

- ・ ●**ISO 22301 社会セキュリティー事業継続マネジメントシステム—要求事項**
- ・ ●ISO 22313 社会セキュリティー事業継続マネジメントシステム—指針
- ・ ●ISO 22323 社会セキュリティー組織のレジリエンスのマネジメントシステム—要求事項及び手引き

➤ ビデオサーベランスフォーマットの相互運用に関する規格を開発

- ・ ●ISO 22311 社会セキュリティービデオサーベランス—相互運用



1. 適用範囲

2. 引用規格

3. 用語及び定義

4. 組織の状況

- 4.1 組織とその状況の理解
- 4.2 利害関係者のニーズと期待の利害
- 4.3 マネジメントシステムの適用範囲の決定
- 4.4 事業継続マネジメントシステム

5. リーダーシップ

- 5.1 一般
- 5.2 経営者のコミットメント
- 5.3 方針
- 5.4 組織の役割、責任と権限

6. 計画

- 6.1 リスクと機会に対応するための処置
- 6.2 事業継続目的と達成目標

7. 支援

- 7.1 資源
- 7.2 力量
- 7.3 認識
- 7.4 コミュニケーション
- 7.5 文章化した情報

8. 運用

- 8.1 運用の計画と管理
- 8.2 ビジネスインパクト分析とリスクアセスメント
- 8.3 事業継続戦略
- 8.4 事業継続手順
- 8.5 演習とテスト

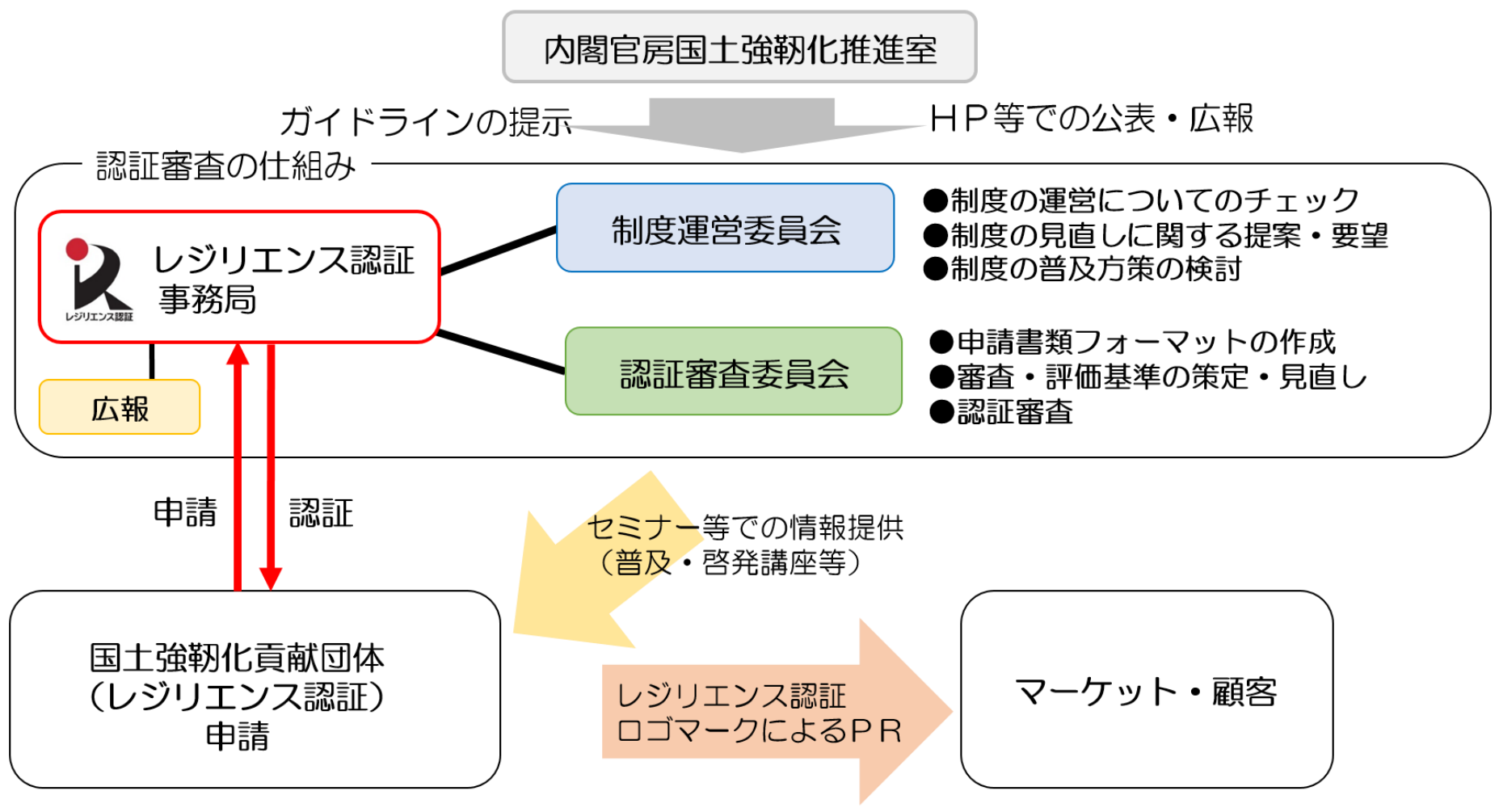
9. パフォーマンス評価

- 9.1 監視、測定、分析と評価
- 9.2 内部監査
- 9.3 マネジメントレビュー

10. 改善

- 10.1 不適合と是正処置
- 10.2 継続的改善

国土強靱化貢献団体認証『レジリエンス認証』制度のフレームワーク



2-1 (5) 国内外での標準化動向

－ レジリエンス認証の審査基準



【事業継続関係】

- ◆ (1) 事業継続に係る方針が策定されている
 - 企業の経営理念や経営方針に関連付けられた事業継続方針があること。
- ◆ (2) 事業継続のための分析・検討がされている
 - 事業影響度分析及びリスク評価・分析を行い、重要業務とその目標復旧時間を明確にし、資源の脆弱性を把握している。
- ◆ (3) 事業継続戦略・対策の検討と決定がされている
 - (2)を踏まえ、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させる戦略・対策を検討し、決定している。
- ◆ (4) 一定レベルの事業継続計画(BCP)が策定されている
 - 目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるための体制、手順等を示した計画が策定されている。
- ◆ (5) 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、適切に運営されている
 - 事業継続に関して見直し・改善できる仕組みを有し、改善のための見直しが定期的に行われている。
- ◆ (6) 事前対策が実施されている
 - 事業継続の実効性を高めるための事前対策が適切に行われている。
- ◆ (7) 教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている
 - 事業継続力を高めるための教育・訓練を定期的 to 実施し、必要な改善が行われている。
- ◆ (8) 事業継続に関する一定の経験と知識を有する者が担当している
 - 事業継続に関する実務を2年以上積んだ実績がある者、または民間の機関が発行する事業継続に関する民間資格を保有する者が事業継続を担当している。
- ◆ (9) 法令に違反する重大な事実がない
 - 国土強靱化に係る法令に関して、違反する重大な事実がない。

【その他】

- ◆ (10) その他留意事項
- ◆ ① 国土強靱化の取組を進め、国土強靱化の取組促進に積極的に協力すること。
- ◆ ② 認証組織が行う国土強靱化の推進に関する調査等に協力すること。

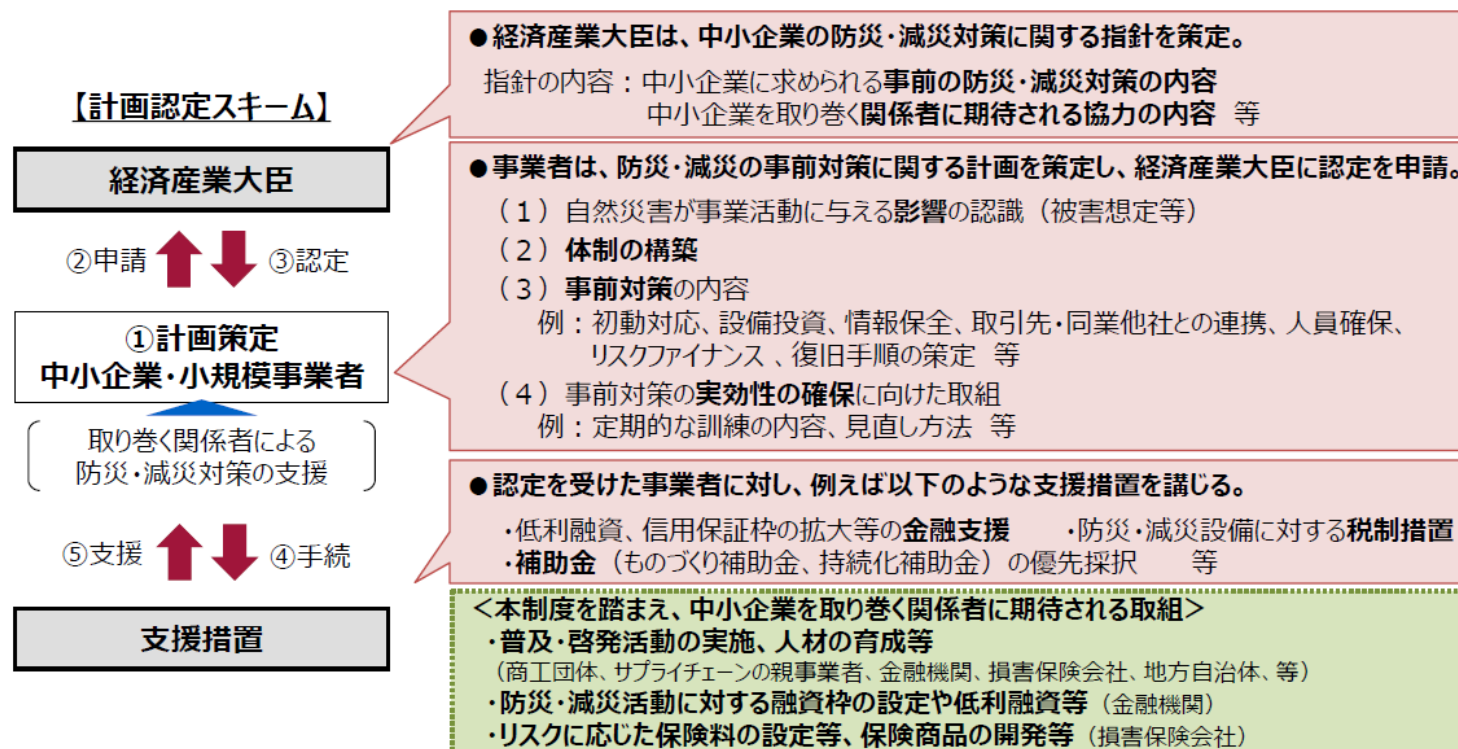
※出典: 内閣官房 国土強靱化推進室「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」より

2-1 (6) 中小企業強靱化法にもとづく事業継続力強化計画認定制度



0-2 事業継続力強化計画認定制度

- 中小企業が行う防災・減災の事前対策に関する計画を国が認定。
- 認定に先立ち、国は中小企業の防災・減災対策に関する指針（認定の考え方）を策定。
- 認定を受けた企業には、税制優遇や、補助金の加点などのインセンティブ付け。



2-1 (7) 事業継続力計画認定から事業継続力獲得のステップ (中小企業庁資料より)



■ 「事業継続力強化計画」とは？

事業継続力の獲得と向上(目指す姿)

- ① 自然災害等の脅威発生時の甚大被害発生確率減少
- ② 被害発生時の迅速な対応行動の実現
- ③ 甚大被害発生時にも復旧可能な財務体質や支援体制の確保
- ④ 現実的な継続的改善のプロセスの定着

事業継続計画(BCP)

- ① 重要業務と目標復旧時間の決定(ただし必要に応じて)
- ② 事業継続戦略(復旧・代替・お互い様など)
- ③ 業務復旧・再開対応体制と再開プロセスの明確化
- ④ 継続的改善プロセスの明確化と訓練計画策定

事業継続力強化計画(認定対象＝やる気認定)

- ① 事業継続力強化の必要性の認識
- ② 脅威と発生時の被害発生認識
- ③ 必要な事前対策(防災+事業継続、訓練の実施を含む)の抽出と実施計画策定
- ④ 初動対応体制と行動プロセスの明確化
(人命安全確保～被害状況把握～顧客報告)

対策実施と訓練による改善

事業継続力の獲得と継続的な維持向上

- ① 自然災害やビジネス環境の急激な変化等の脅威発生時に備えた事前対策や事業のあり方の見直しを実施し、人的・ビジネス的両面の被害発生確率を減らしている。
- ② 被害発生時にはあらかじめ定めた目標達成のため迅速に対応行動を実施できる。
- ③ 甚大被害から復旧・復興可能な財務体質や支援体制を確保している。
- ④ 上記の能力を演習と改善により継続的に維持向上させている。

能力向上のための多様な方法論

事業継続力向上のための取組であれば、すべてBCの取組と言える。BCAOでは特定の方法論に拘泥することなく、能力向上のために有効な様々な手法や実践例を蓄積し、能力向上の取組を支援して行く。

危機の認識と取組の必要性に対する気付き

- ①事業継続力強化の必要性の認識
- ②脅威と被害発生への認識
- ③必要な事前対策の気付き
- ④初動対応体制と行動プロセスの明確化の必要性

【事業継続できることの評価】

一つの方法として、
内閣官房国土強靱化推進室
レジリエンス認証制度による
評価と認証取得

連携

【BCAO:できるへのナビゲーション】

BCAOセミナーや勉強会による方
法論や事例の提供
事業継続管理者資格制度による
専門家育成

連携

【やる気認定】

中小企業強靱化法にもとづく
事業継続力強化計画認定
制度の普及

2-2 日本の動向

(1) BCの取組み状況(内閣府調査)



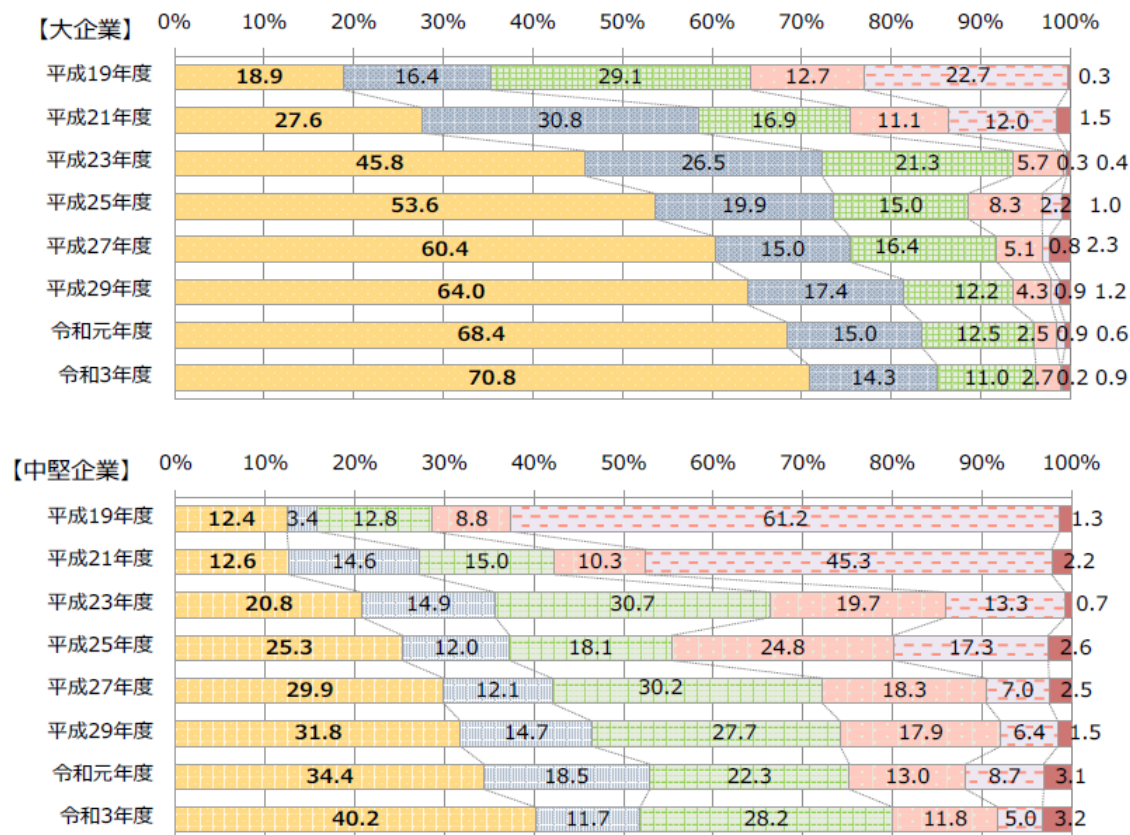
令和3年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査の概要①



1. BCPの策定状況(企業規模別)

✓「策定済み」と回答したのは、大企業70.8%（前回比2.4%増）、中堅企業40.2%（前回比5.8%増）と、大企業を中心にBCPの策定は進んできている状況

✓「策定済み」と「策定中」を合わせると、大企業は約85%、中堅企業は約52%



■平成23年の東日本大震災を契機に策定率は伸びた。

■令和3年度調査では、策定済みが大企業が約7割、中堅企業で4割となった。

■中小企業に関しては、帝国データバンクの調査(令和4年6月、全企業で策定率は17.7%)などが参考になる。

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220606.pdf>

出典:「企業の事業継続及び防災に関する実態調査」(令和4年3月・内閣府)

◆ 日本(事業継続推進機構:BCAO)

- 設立 2006年
- 目的 BCの普及・啓発、BCの専門家育成、BCに関する標準化
- 拠点 東京、大阪

◆ 米国(Disaster Recovery Institute International:DRII)

- 設立 1988年
- 目的 ビジネス継続管理者向けの教育プログラムとビジネス継続専門家の認定制度の実施
- 拠点 米国、カナダ、シンガポール、オーストラリア、日本、など

◆ 英国(The Business Continuity Institute:BCI)

- 設立 1994年
- 目的 BCMの普及啓発、BCMに携わる専門家の支援・育成、BCMガイドラインの提供
- 拠点 欧州(UK、オーストラリア、ドイツなど)、米国、カナダ、シンガポール、香港、タイ、オーストラリア、日本 など

DRII、BCIとBCAOは友好関係を保ち、連携して各種BC推進事業を進めている

詳しくは、DRII : <http://www.drii.org/> BCI: <http://www.thebci.org/>

DRIIとBCIで合意されているビジネス継続の専門家として必要な10の要素は下記の通り。BCAOも下記を必要な要素と認識している。

1. 事業継続管理(BCM)プロジェクトの導入と経営者の承認
2. リスク評価(RA)とコントロール
3. ビジネスインパクト(事業影響度)分析(BIA)
4. 事業継続戦略の検討と策定
5. 緊急対応策の検討と策定
6. 事業継続計画の作成と手配
7. 啓発・訓練プログラムの作成
8. 事業継続計画の更新と訓練の実施
9. 危機広報の検討
10. 外部機関との調整

※経緯

1997年4月 米国のDRIIと英国のBCIは、ビジネス継続の専門家の知識的必須項目(Professional Practices)に関して基本合意

特定非営利活動法人 事業継続推進機構

A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

3. 事業継続マネジメントの全体像

3-1 BCMを実現するプロセス

事業継続戦略策定プロセス

現状認識と方針決定

- ・ 経営環境、方針、戦略の認識
- ・ 事業継続取組実施方針の決定
- ・ 実施方法の決定

ビジネスインパクト分析

- ・ 中断時の影響の時系列分析による許容中断時間の明確化
- ・ 重要業務と必要な要素・資源の把握
- ・ 重要業務の目標復旧時間の決定と優先順位づけ

事業継続戦略オプションの決定

- ・ 戦略の洗い出し
- ・ 実効性の検討
- ・ 戦略と対策の決定

実施運用プロセス

対策の詳細決定と対応計画・実施計画の作成

対策実施計画の作成

非常時の対応計画の作成

維持改善計画の作成

対策の実施

演習の実施

点検及び是正措置

経営者による見直し（レビュー）と改善

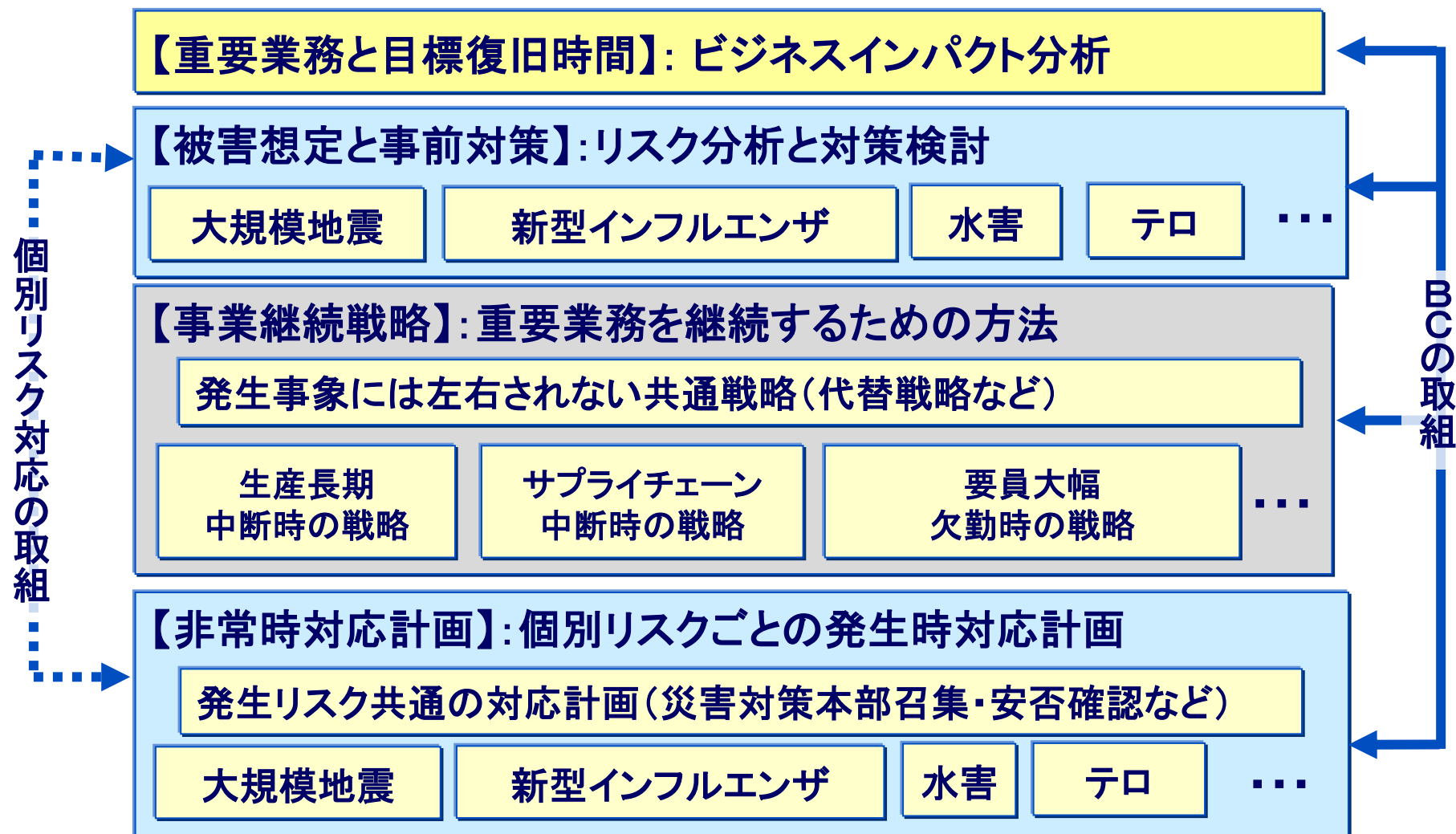
リスク分析プロセス

リスク分析・評価と対策の決定

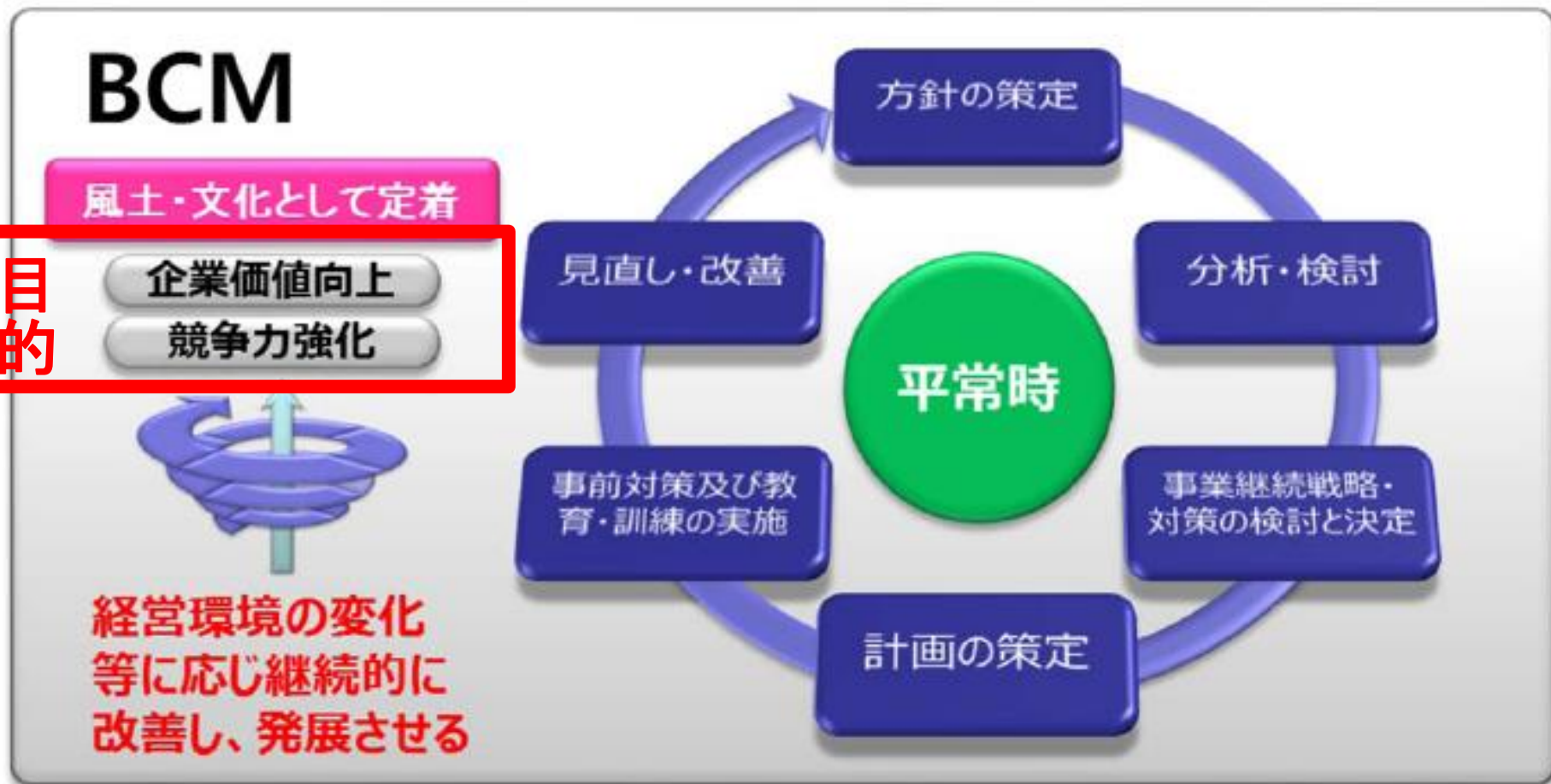
- ・ 現状のリスク対応状況の認識、脅威洗い出し、リスクマッピング、リスクアセスメント、復旧の制約となる要素・資源の明確化、リスク対策の決定

3-2 現状の対応とBCの取組の統合

◆ 個別リスクへの取組（点線）とBCの取組（実線）の統合



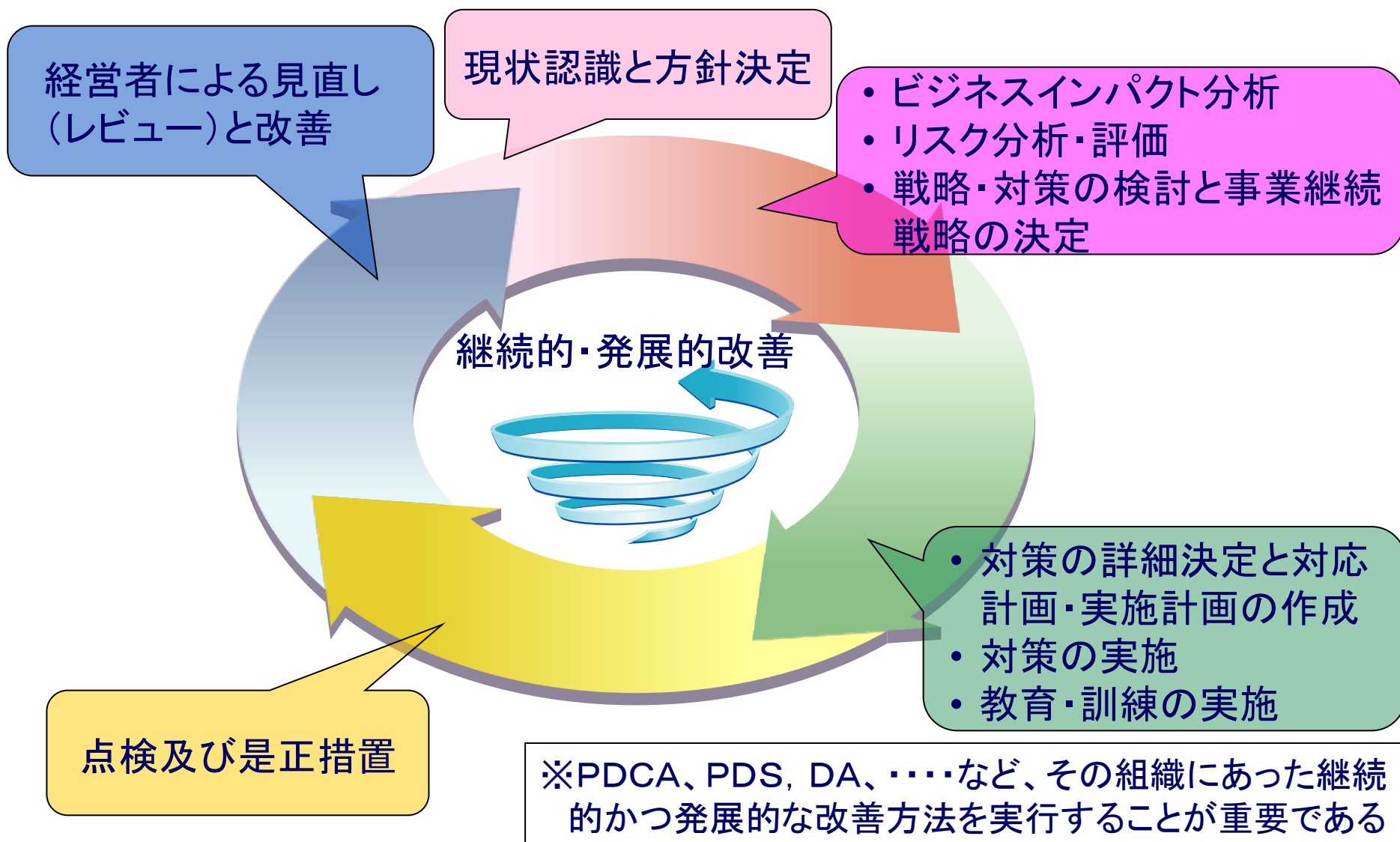
◆ 目的達成を重視し、PDCA以外の方法も可とした



内閣府事業継続ガイドライン第三版解説書

4. BCの要素、実施項目

4-1 BCの継続かつ発展的改善のサイクルの要素



4-2 現状認識と方針決定

- ◆ 事業継続取組みの価値観の明確化
- ◆ 事業継続取組方法と戦略策定プロジェクトのゴールを設定

【そのために】

- 経営環境・方針・戦略の理解
- 現状の経営課題の理解
- 事業継続基本方針(価値観)の経営者との合意
- 事業継続取組実施方法の決定
(手段及び対象範囲)
- 事業継続戦略策定プロジェクトの運営管理

◆経営環境・方針・戦略の理解

- 市場環境、事業構造
- 経営の優先事項

◆現状の経営課題の理解

- 経営戦略遂行上の課題(短期及び中長期)

◆事業継続基本方針(価値観)の経営者との合意

◆事業継続取組実施方法の決定

- 対象範囲と実施方法
- 実施体制とスケジュール

◆事業継続戦略策定プロジェクト運営管理

4-3. ビジネスインパクト分析

- ◆ 自社の抱える環境と自社が顧客・市場に提供している価値を明らかにする。
- ◆ 提供価値が中断することにより顧客・市場・会社・組織が受ける影響を時系列に定量的・定性的に分析し、重要な事業(自社の「提供価値」と位置付けられる)の許容中断時間をふまえて目標復旧時間(RTO)を決定する。
- ◆ 重要な事業の目標復旧時間を達成するために優先すべき重要業務及びその目標復旧時間を決定する。
- ◆ 重要業務継続に不可欠な要素・資源を明確化する。
- ◆ リスク分析の盲点(発生確率に基づく被害想定による単一の影響評価)を避けるため、BIAを先行または別実施する。想定外を含めた事業継続の戦略を検討するための情報を明らかにする。

◆ 自社が提供する価値の明確化

◆ 提供価値中断時の影響の時系列分析

- 定量的分析
- 定性的分析
- 重要な事業の許容中断時間と目標復旧時間の決定

◆ 重要業務の明確化

- 業務プロセスの整理
- プロセス依存関係の整理
- 重要業務の決定及び目標復旧時間の決定

◆ 重要な要素・資源の把握

- 復旧再開に不可欠な要素・資源の明確化
- 代替有無と再調達時間、コスト把握

4-4. 事業継続戦略オプションの決定

◆ 重要業務を目標復旧時間内に復旧・再開するための複数の方法(事業継続戦略)の決定

- 目標復旧時間内に復旧・再開するための被害の状況ごとの戦略案と戦略を有効に実行するための事前対策案を複数あげ検討する。
- 戦略の有効性を検証し取り得る戦略を決定する。

◆ 事業継続戦略を実現するための対策の決定

- 費用対効果分析等を踏まえ、経営者の承認を経て実施すべき事前対策を決定する。

◆事業継続戦略の選択肢(オプション)の検討

- ビジネスインパクト分析による「目標復旧時間」達成に必要な戦略として取り得る選択肢(オプション)の検討

◆事業継続戦略の実効性の検証

- 事業継続戦略オプションの実効性を事前対策費用と効果(目標復旧時間達成効果及び平時の経営効果の両面)により検証

◆必要な戦略と対策の決定

- 経営者の了承を得て、目標復旧時間を達成するための戦略を決定する。
- 経営者の了承を得て、戦略の有効性を確保するための対策を洗い出し実施内容を決定する。

◆戦略オプション及び対策決定に至った理由を文書化

4-5. リスク分析・評価と対策の決定

◆ 様々なリスクに対して、リスクが顕在化した場合の事業への影響の評価、経営資源(リソース)が抱える脆弱性の明確化、及び実施すべき対策の決定

- 対象事業を取り巻くリスク(あるいは脅威)の洗い出しと検討対象の特定
- 重要業務に不可欠な要素・資源に対する脆弱性の明確化と被害の想定
- 脆弱性への対策の明確化と決定

◆脅威の洗い出し

- 情報収集と対象事業を取り巻く脅威の明確化

◆リスクマッピング

- 脅威の発生確率と発生時の影響評価
- 対象とする脅威の特定

◆リスクアセスメント

- 対象脅威の詳細分析
- 重要な要素・資源の脆弱性と被害想定を検討
- 重要な要素・資源の脆弱性に対する対策を検討

◆リスク対策の決定

- 対策の費用対効果検証
- 実施すべきリスク(または脆弱性)対策の決定
- 残存リスクの評価

4-6. 対策実施計画の 作成及び対策の実施

◆事業継続戦略の実現と脆弱性低減のための 確実な対策の実施

- 対策内容を詳細化し、対策を具体的に実施していくための予算を確保して、対策実施計画を作成する。
- 対策実施計画に基づき、対策を実施し、実施結果により目標復旧時間内での復旧が達成できることを確認する。

◆対策実施計画の作成

- 実施対策の詳細内容決定
 - ・ 外部発注・委託先の検討
- 対策実施スケジュールの作成
- 残余課題の整理
- 経営者の承認と予算措置

◆対策の実施

- 対策実施計画に沿った確実な実行
- 維持管理体制の設置
- 外部発注・委託先との調整・契約
- 実施結果の確認

4-7. 非常時の対応計画の作成

- ◆ 平常時とは異なる切迫した状況の中においても、顧客、従業員等の人命及び資産の安全を確保し、事業継続の実現を図るための体制・行動指針及び手順を明確化すること

【そのために】

- 切迫した状況においても、迅速かつ効果的に対応できる体制を準備する
- 非常時に責任者や意思決定者が不在でも対応できるための行動指針および手順を用意する
- 非常時に活用する既存の対応計画書を統合もしくは連動させ、それぞれの対応の優先順位を整理しておく

- ◆ 非常時に活用する対応計画書の整理
- ◆ 非常時の対応プロセスの決定
- ◆ 非常時の対応体制の決定
- ◆ 非常時の対応基準・ルール決定
- ◆ 戦略に基づく手順の作成
- ◆ 行動マニュアル・チェックリスト・リストの作成

◆ 機能・行動

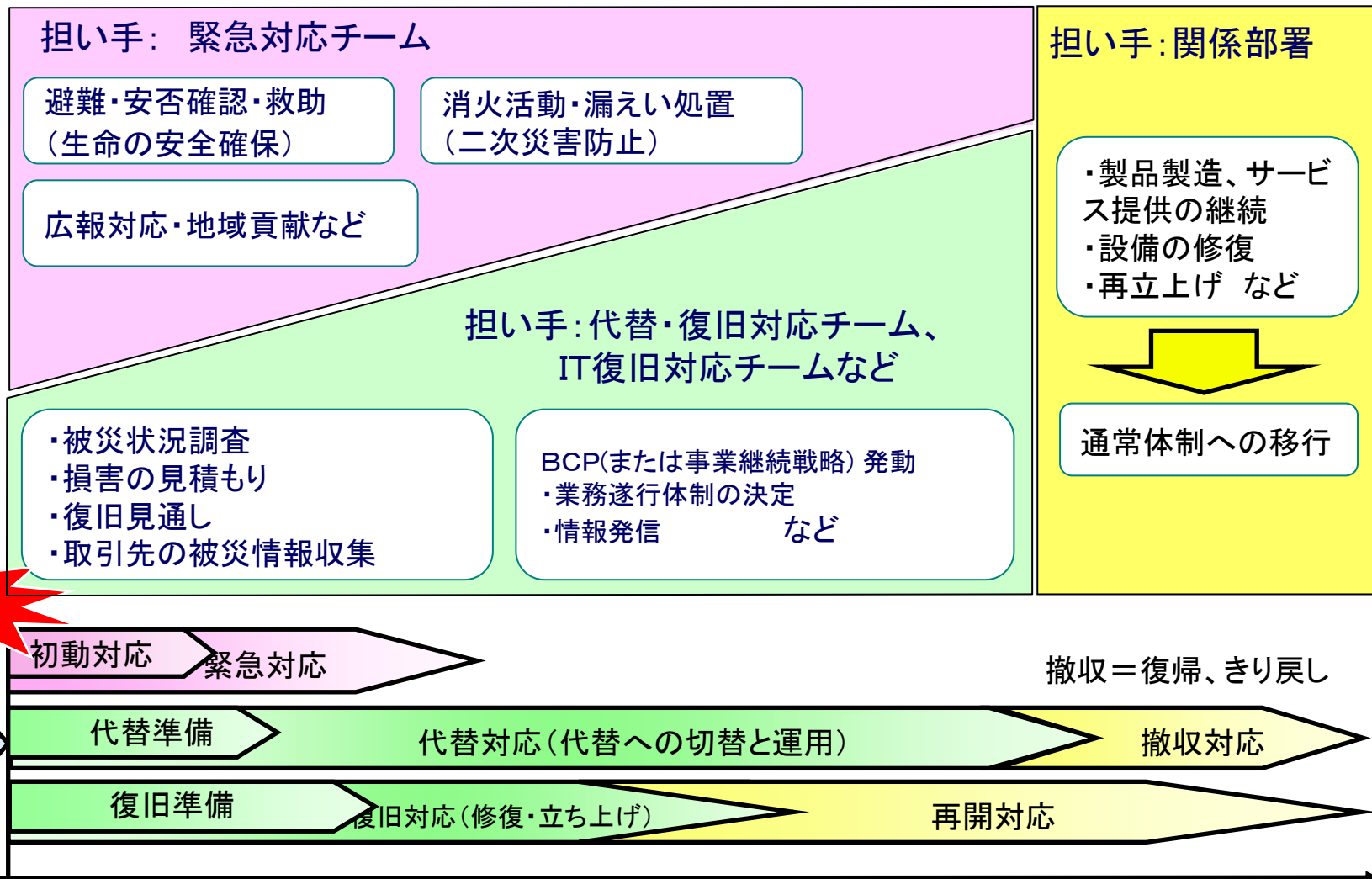
- 人命安全と施設安全管理
(防災の位置付け)
- 本社対策本部立ち上げ
- メンバーの招集
- 事業継続戦略の発動
- 重要業務の継続
- IT・ネットワークの復旧・再開
- 危機広報
- 重要業務以外の業務の再開

◆ 時間

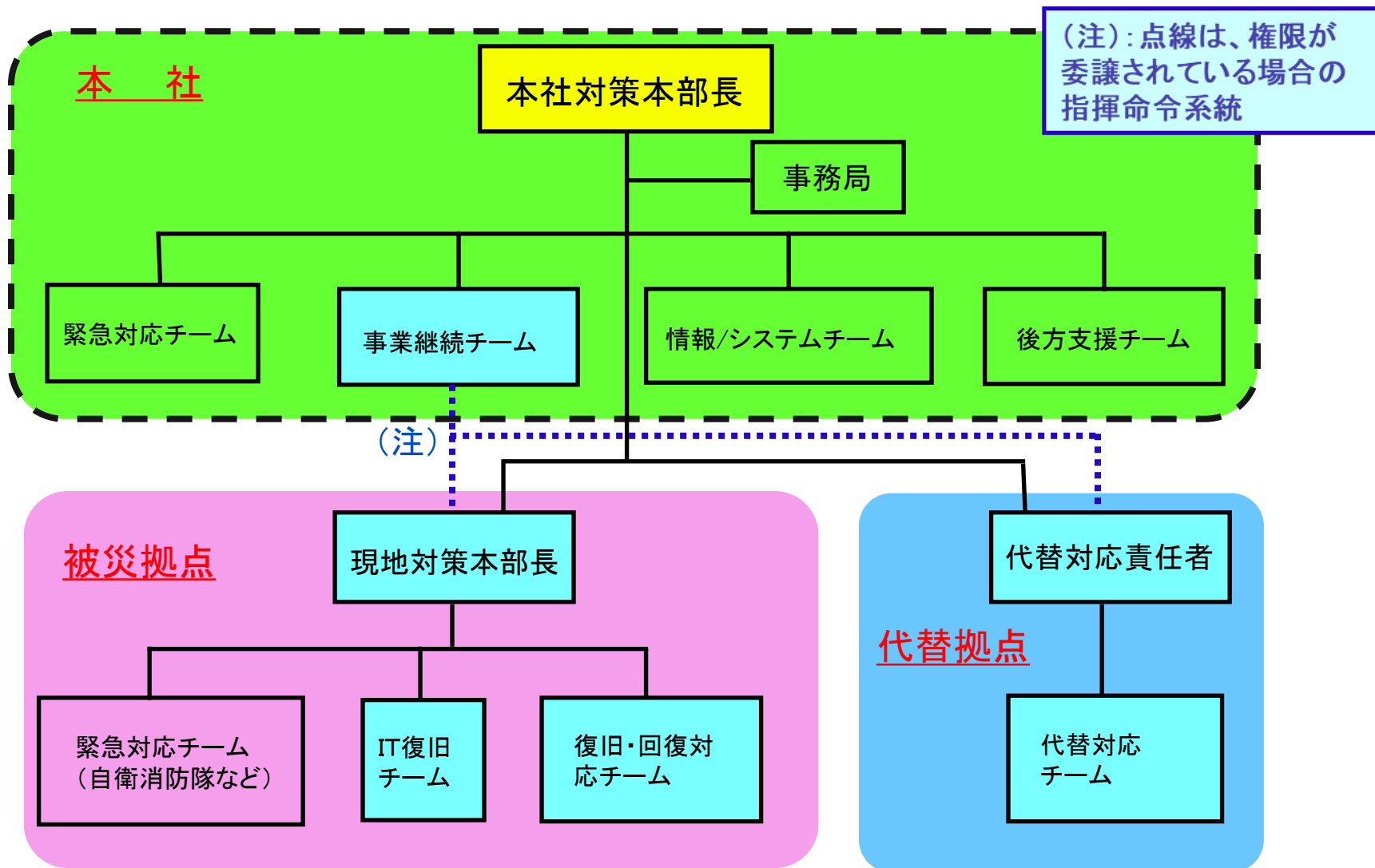
- 初動対応
- 緊急(応急)対応
- 継続(代替)・復旧対応
- 再開・撤収対応

4-7 非常時の対応体制の決定(4/4)

◆ 時系列に応じた対策本部の役割など



【参考】事業継続のための非常時組織の一例



4-8. 維持改善・演習(訓練)計画 の作成

◆ BCPの継続的な維持管理とレベルアップのための組織的な仕組みの構築

- 策定したBCPを経営環境(外部・内部)変化に合わせて変更し、最新かつ最適な状態に保つための管理ルール及び役割分担(責任と権限)を決定する。
- 定期的な訓練計画を立案する。
- 組織文化として定着化させる仕組みを検討する。

- ◆ 維持改善プロセスの決定
- ◆ 維持改善体制の決定
- ◆ 維持改善手順の作成
- ◆ 教育・訓練計画の作成
- ◆ 組織文化への定着化

4-9. 演習(訓練)

- ◆ 企業・組織の構成員に事業継続のためのBCP・BCMの必要性及び職責に合った各自の役割を認識させ、非常時において的確に行動させる能力を維持向上させる
- ◆ 企業・組織の事業継続能力を評価し改善する

【そのために】

- ◆ 役割ごとに適切な演習(訓練)を設計し定期的を実施する
- ◆ 演習(訓練)結果を評価し、改善点をBCPに反映する

◆ BCP/BCMの啓発

- 従業員・役員向け啓発(職務の責任に合わせる)
- BCPの内容を関係者へ周知

◆ 演習(訓練)の具体的な企画

- 既に作成されている訓練計画も踏まえた実施方法の具体化
- 目的と対象、達成指標をふまえた演習設計
- 効果を最大限にするための手法の選択

◆ 演習(訓練)の実施

◆ 演習(訓練)の実施結果の評価

- 演習は目的や手法毎に様々な種類及び名称が存在する。
- 本テキストでは、気付きのためのワークショップ、実施された対策や策定された計画の機能確認のためのドリル、想定外への対応力を強化するシミュレーションの三種類に演習を分類している。



演習/エクササイズ 組織を強くする取組み

- 情報提供(セミナー)
- 話し合い(ワークショップ)(ケーススタディ)
- 模擬体験(モックディザスター)
- 総合(フルスケール)
- 状況付与(テーブルトップ)
(シミュレーション)
- 部分機能(ファンクショナル)
(ロールプレイング)
- 訓練(ドリル)(テスト)(ウォークスルー)

4-9 目的別の演習の構成要素(4/5) (演習と訓練の関係)



演習

ワークショップ

ファシリテーター
参加のもとに話し合
いや議論により気づき
深め共感を高める
演習手法

訓練

ドリル

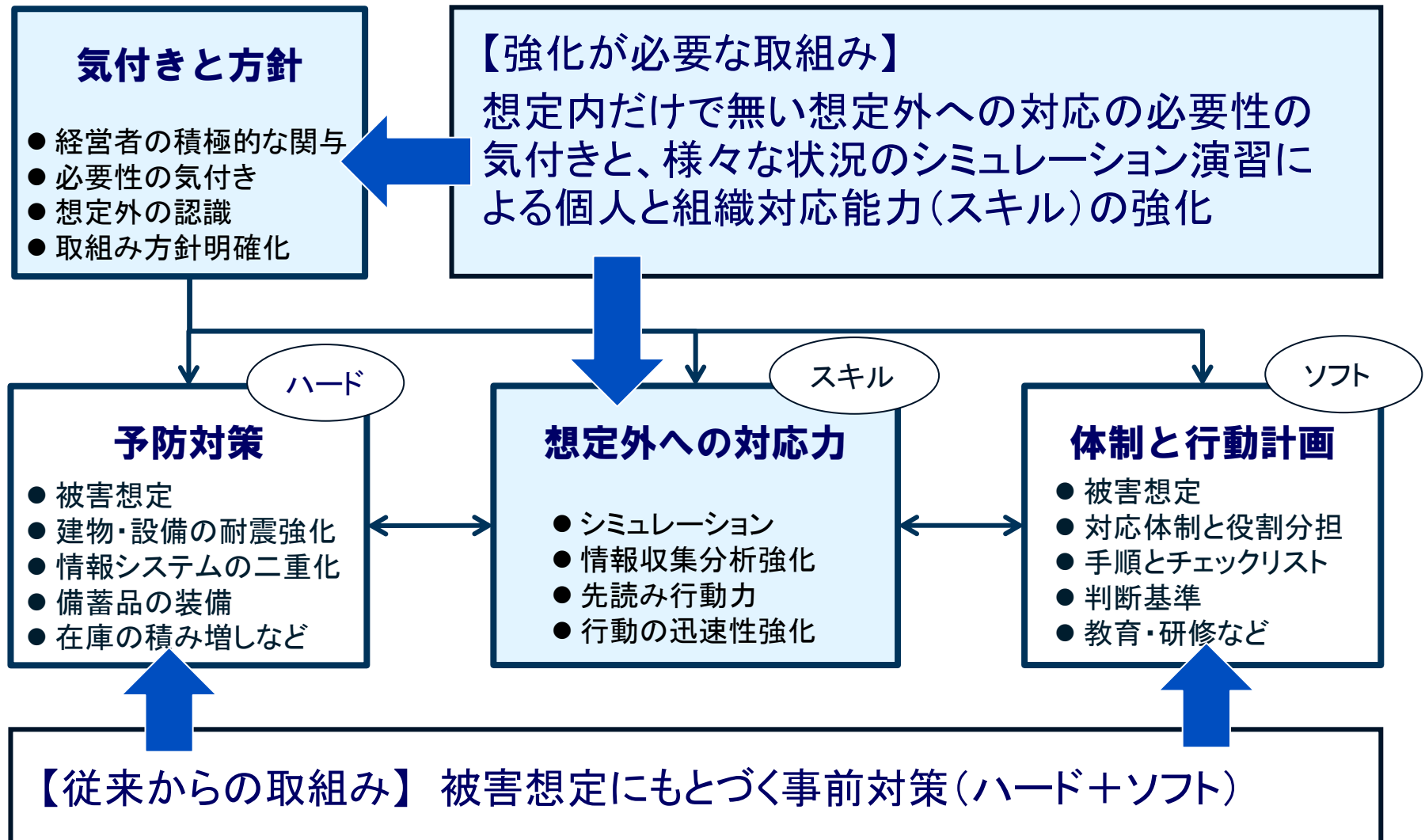
定められた計画や実施し
た対策機能が有効かを反
復・確認し習熟度を向上
させる演習手法

シミュレーション

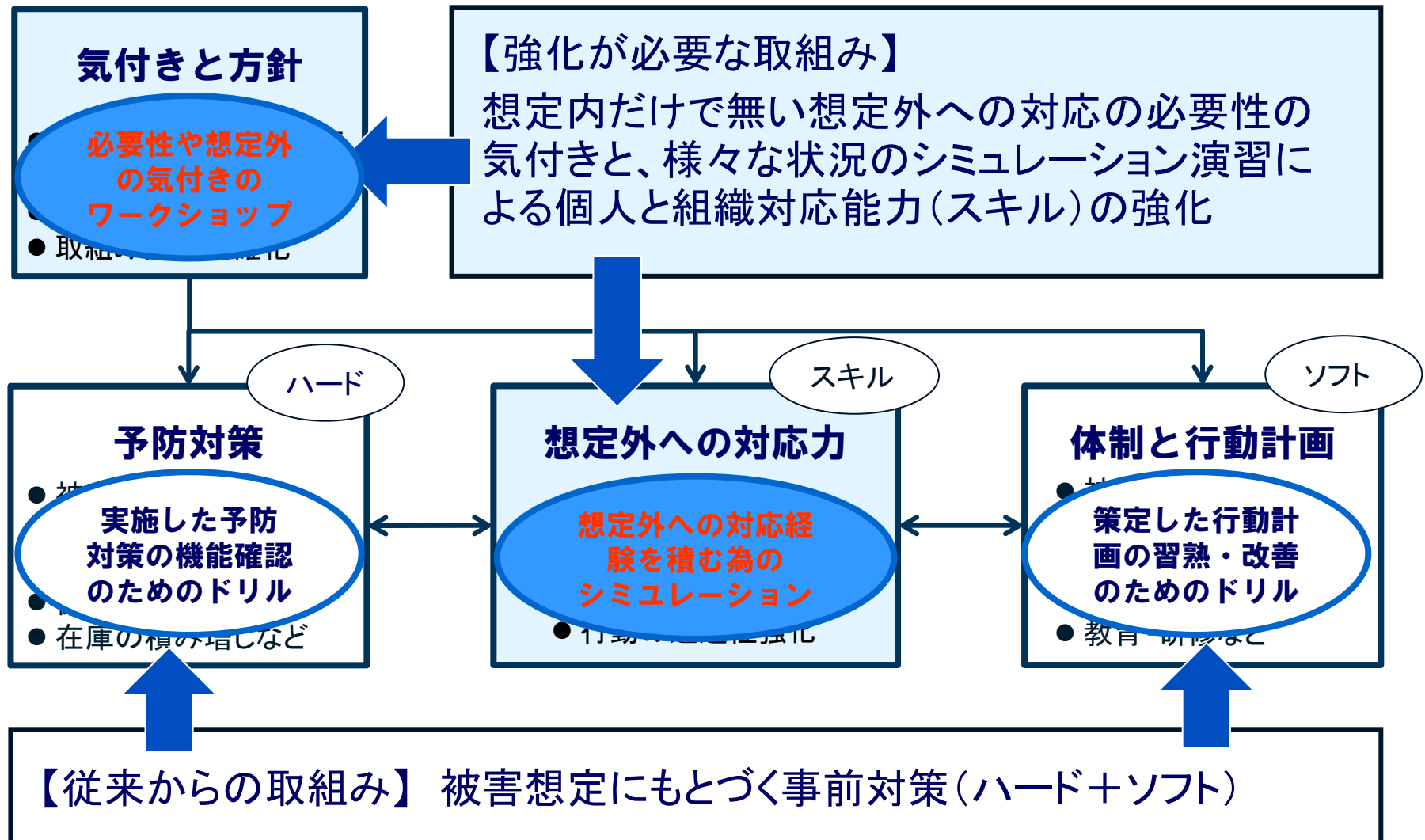
シナリオ非表示の模擬
体験やゲーム形式により
想定外を演出し新たな
気づきや行動能力強化に
つなげる演習手法

総合演習

各演習要素を織り交ぜて、対応行動全体を通して実施する演習手法



4-9 事業継続能力を向上させる演習(5/5)



4-10. 点検及び是正措置

- ◆BCPが最新・最適なものとなっているか等の有効性を確認し問題点を明らかにする(点検)
- ◆不備や不整合を是正し、問題点を解決・改善、BCP BCMを常に組織にとって最新・最適なものへと維持し、かつレベルアップをする(是正措置)

【そのために】

- 維持改善計画に基づく定期的な点検と、必要性に応じた不定期な点検を実施し、問題点を明らかにする
- 抽出された問題点を経営者に報告し、確実な是正へとつなげる

- ◆ 維持改善計画に基づく点検の作業の実施
- ◆ 点検結果の整理・とりまとめ
- ◆ 関係する責任者への点検結果の報告
- ◆ 対応計画(対応手順等を含む)・実施計画の是正措置の実施
- ◆ 新しいBCP文書の配布と古い版の回収

4-11. 経営者による見直し (レビュー)と改善

- ◆ 事業継続マネジメント全体が組織において適切に実行されているか実施状況を経営視点で確認し、必要に応じて是正を指示する

【そのために】

- 第三者視点での内部監査を実施し、経営者が報告を受ける
- 自社の方針との整合性確認とともに、法令、規格やガイドライン、他社の取り組みやベストプラクティスとの整合性が確保されているか検証する
- 経営者は必要に応じて事業継続マネジメント活動への経営資源の新たな投入・再配分を実施する

- ◆ 事業継続マネジメントの取り組みの検証
- ◆ 内部監査の実施
- ◆ 経営者への報告
- ◆ 経営者による見直し(レビュー)
- ◆ 継続的改善の実施

4-12. まとめ

(1) 社会的、対外的なメリット

- ◆ 防災・危機対応に取り組んでいる企業として、市場や社会の中で信頼を得ることができる。
- ◆ ステークホルダーへの防災・危機対応に関する説明責任が果たせる。
- ◆ 顧客・取引先からの安定供給の要請に応えることができ、供給責任を果たせる。
- ◆ 地域・社会全体でBCに取り組むことにより、地域・社会全体の事業継続力が高まり、高信頼社会が実現する。
- ◆ 災害、事故等の発生時の地域貢献や行政への協力の意思表示、あるいは平時の防災活動支援は、CSRの活動としても評価される。

(2) 社内的なメリット

<直接的な効果>

- ◆災害発生時に、被害や影響を最小限にする事前対策・計画、及び中断させない継続対策と可能な限り再開させる復旧対策の実施につながる。

<副次的な効果>

- ◆「自社の事業・業務」、「重要なリソース」などを再認識できる
- ◆災害時の対応計画に終わることなく、業務の標準化、効率化、可視化につながる
- ◆自社の経営戦略に合わせた最適な経営資源の配分に資する
- ◆経営者と現場の間で、重大リスクや経営戦略に関する問題意識の共有が図られる
- ◆現場の参画意識の確立、高揚につながる

4-13 BCの推進のために

- ◆ 経営者とBCの推進役(担当者)の理解と強いリーダーシップが欠かせない。
- ◆ 重要業務の検討、ビジネスインパクト(事業影響度)分析、被害想定を行うには、部門横断的な取組みが必要であり、現場の相互理解が重要。
- ◆ BC推進部門ではなくむしろ重要業務を担う部門が主役となりBCPを作り維持する。そのことをBC推進部門が説得し、その作業を支え、全体管理する。
- ◆ 計画の策定と定着には相当の時間と労力、一定の対策コストが掛かることを認識すべき。
- ◆ 減災対策への投資、重要業務の選定など、経営判断が求められる。
- ◆ 人事異動を踏まえた継続的な人材の育成が重要。
- ◆ 計画策定のプロジェクトから継続的な運用に切り替える際、社内横断的な体制を確保しつつ、継続的にできる体制・取組みを工夫する。

- ◆ 日常の業務に、BCの観点を加えることが必要
(新商品開発や製造ライン変更において稟議の審査項目に加える等)
- ◆ 事業継続の目標を業務目標に落とし込むこと
- ◆ 社内へ十分な周知を図り、定期的な訓練等により定着を図ること
- ◆ BCPの効果・実効性を検証し、見直しを続けること
- ◆ 経営方針の変更とBCPの改定を連動させること
- ◆ PDCAサイクルの中で、少しずつでも着実に継続的に改善すること

＜継続的改善が行われず形骸化する例＞

- ・ 経営者のサポートが無く、事務局が孤立している
- ・ 部門横断的な取組みになっていない
- ・ 文書の作成ばかりに目が行き、対策の実施が後回しになっている
- ・ 事業内容や組織の変化に合わせてBCPが見直されていない
- ・ BCPの策定が終了した時点でプロジェクトが解散してしまう

5. 事例

本章で掲載している事例は、各種公開情報等からBCAOで編集。
災害時の復旧事例として、事前にBCPがなかった事例も含まれています。

5-1 阪神・淡路大震災(1995.1.17)



企業	被害状況	対応状況
A: 新聞社	●コンピュータ室壊滅 ●ビル立ち入りは可	●他の新聞社との災害時相互援助協定を発動し、その日の夕刊から発刊

5-2 米国同時多発テロ(2001.9.11)



企業	被害状況	対応状況
B: 証券	●本社がワールドトレードセンターに隣接していたため、使用不可	●代替施設などBC対策を準備していたので、対策本部を立ち上げ、迅速に重要業務を継続 ●代替施設を活用し、先物取引は発生日の夕方から再開

5-3 新潟県中越沖地震(2007.7.16)



企業	被害状況	対応状況
C: 製造業	●生産設備が被災し、自動車製造に必須の部品であるピストンリングの生産がストップ ●工場の建屋そのものの損害はそれほど無し ●最大の被害は生産設備の位置ずれ・転倒、鑄造用の砂タンクの破損、金型ラックの倒壊	●新潟県中越地震(2004年)後、建屋の耐震補強工事の実施 ●発生の翌17日、自動車メーカーなど先遣隊と復旧方法等の打合せ、生産復旧の目標を1週間に設定 ●7月23日には操業再開、さらにその1週間後に、全ラインが生産復旧

5-4 新型インフルエンザ(2009.5)



企業	被害状況	対応状況
D: 銀行	●発症地域内の支店行員が、5月17日(日)夜、新型インフルエンザの感染判明 ●感染判明後、直ちに市内の病院に入院	●感染判明後、翌18日に公表 ●顧客への感染機会の極小化のため、原則職員を自宅待機 ●支店業務は代替要員にて営業継続 ●支店内のATMコーナーは消毒実施後、稼動 (2009年5月18日発表資料より)

5-5 東日本大震災（東北地方太平洋沖地震） （2011.3.11）



企業	被害状況	対応状況
E: 製造販売業	●全国にある工場のうち、9ヶ所の製造工場が被災	●<u>デスクトップパソコン工場（福島県）の製造を他工場（島根県。ラップトップパソコンを製造）で代替生産</u> ●毎年、両工場間で模擬訓練・机上訓練・総合訓練等の訓練を実施 ●各工場とも、状況に応じて、複数の戦略オプションを準備 （講演資料より）

5-5 東日本大震災（東北地方太平洋沖地震） （2011.3.11）



企業	被害状況	対応状況
F: 病院	●メインの中央棟の建物の躯体自体が損傷、他の建物も使用不可となり、診療規模が1/3になった。	●入院患者全員を関連施設を含め他の病院に移送。その後、入院機能は完全に停止、翌日、南棟で慢性疾患患者の継続処方など仮設外来診療のみに制限した。 ●5月16日から入院患者の受け入れのほか、手術も再開した。 ●6月1日からプレハブ棟での外来診療も開始した。 ●2013年1月旧病院のデータをクラウドサーバに移行して、新築移転による新病院が開院した。

5-6 タイ洪水（2011.10～）



企業	被害状況	対応状況
G: 製造業	●1階が浸水被害により、操業を停止した	●発電機を調達し、2階以上で生産を再開 ●他国の自社工場に代替生産を依頼 ●代替できないある自動車部品の一部を関係機関の協力により、ライバル会社F社に要請 ●H社は、東日本大震災に被災した際に、関係者の協力により復旧できたお返しとして協力。生産工程の「後行程」であることから、比較的容易に代替生産が可能と判断し、生産余力のある日本の工場で受け持った

5-7 熊本地震（2016.4.14、16）

企業	被害状況	対応状況
I: 製造業	●16日の本震で、生産設備、建屋が被災し、自動車製造に必須の部品の生産がストップ	●自動車の生産へ影響が懸念されたが、工場の復旧より工場内からの生産設備、生産金型等の搬出を優先し、代替拠点での生産を開始した。 ●その後、熊本の工場の復旧工事に着手し、9月中に生産をほぼ回復し、雇用も守られた。 ●これらの実現のためグループ本社や関係会社の被災工場支援が有効に行われ、また、被災状況の情報開示が適切に行われた。

5-8 北海道胆振東部地震（2018.9.6）



企業	被害状況	対応状況
U: 流通業	●全道が一斉に停電するブラックアウトに見舞われた。	●全道停電という事態にもかかわらず、被害が大きかった厚真町、安平町、むかわ町以外の店舗約1050店舗が営業を継続した。 ●停電対策として非常用の電源キットを全店に配備済みで、車のエンジンをかけ、シガーソケットから電源をとり、停電下でもレジを動かせた。 ●札幌配送センターは、停電と商品崩れで一時的配送が滞ったが、釧路配送センターは100%自家発電で継続的に稼働した。また、釧路配送センターが備蓄する一カ月分の軽油の一部を札幌に回し、商品を配送した。

コラム (column)

「新型コロナウイルス感染症と事業継続」

1. 経緯

- (1) 2019年11月に中国河北省武漢で発生、2020年1月に日本で初めて感染者を確認。
- (2) 2020年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡県に緊急事態宣言が発令、16日には全国に拡大。その後、一部解除を経て5月25日に全て解除。
- (3) 感染の第2波、第3波が続いて生じ、2021年1月7日に東京圏の一都三県に緊急事態宣言が発令され、大阪圏、名古屋圏に拡大、その後一部解除を経て3月17日に解除。
- (4) しかしその後も、感染の状況は改善が見られない状況で推移。

2. 事業継続の面からのポイント

- (1) 武漢の都市封鎖をはじめとする中国政府の対応により、中国からのサプライチェーンにおいて供給停止が生じた。このため、サプライチェーンの多国への切り替えや代替発注を実施した企業があった。その後、中国での生産は再開。全世界で都市封鎖の断続、往来制限、輸出入制限が発生したが、国内でのクラスター発生による重大なサプライチェーンの支障はさほどみられない状況が続いている。
- (2) 国、地方自治体の感染拡大防止のための営業時間の短縮要請、不急・不要の外出や移動の自粛要請などで、飲食サービス業、旅客運送業、観光業、イベント事業者などに深刻な需要減少が発生。経営を支えるため、政府は協力金支給等を行っているが、これら企業にとって厳しい経営状況が続いている。

- (3) このような状況への対応として、事業内容を変更した企業もみられる（例：売れ筋商品の巣ごもり消費による変化に対応、アクリルパネル製造、マスク製造、医療器具製造などに異業種から参入、居酒屋から焼肉店への変更など）
- (4) 余剰人員をグループ内の他企業へ移動させたり、他産業の企業に期間出向させたりする雇用対策もある程度広がりつつある
- (5) 経済産業省では事業の見直しや再構築をする中小企業や中堅企業に対して補助額1億円を上限とした「事業再構築補助金」の申請を2021年4月15日に開始した。
- (6) 2013年の内閣府「事業継続ガイドライン第3版」では、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）に加え、段階的かつ長期間にわたり被害が継続するリスク（感染症、水不足、電力不足など）も対象としている。
- (7) 2018年の新型インフルエンザ等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議の「新型インフルエンザ等対策ガイドライン」のうちの「Ⅷ 事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」は、BCPに関する記述もあるが、想定する感染症の毒性レベルが異なる。

なお、双方とも多くの業種の深刻な需要減少の備えの記述は少ない。

3. BCAOとしての考え方

- (1) このような状況への対応には、まず、感染防止対策の徹底、資金繰りの備え、スプリットオペレーション、クロストレーニング、応援受援などの人的資源確保の対策の実施が必要との認識はBCAOの中でもほぼ共通認識となっている。なお、マスコミなどで感染対策と事業継続の用語の混同が生じていることに注意が必要である。
- (2) 今後、企業・組織内でクラスターが多発し、あるいは企業・組織でのクラスター発生がサプライチェーンの支障をもたらす事例が多発すれば、供給力の制約を乗り越えるための事業継続戦略・対策の発動の必要性が生じる可能性がある。
- (3) 現在、BCAOの中では、企業・組織が需要の急減に直面した場合のBCP、BCMにおける対応・対策をどう考えていくかの議論が行われている。

4. BCAOでの会員向けの取組み

このような状況への対応のため、BCAOでは

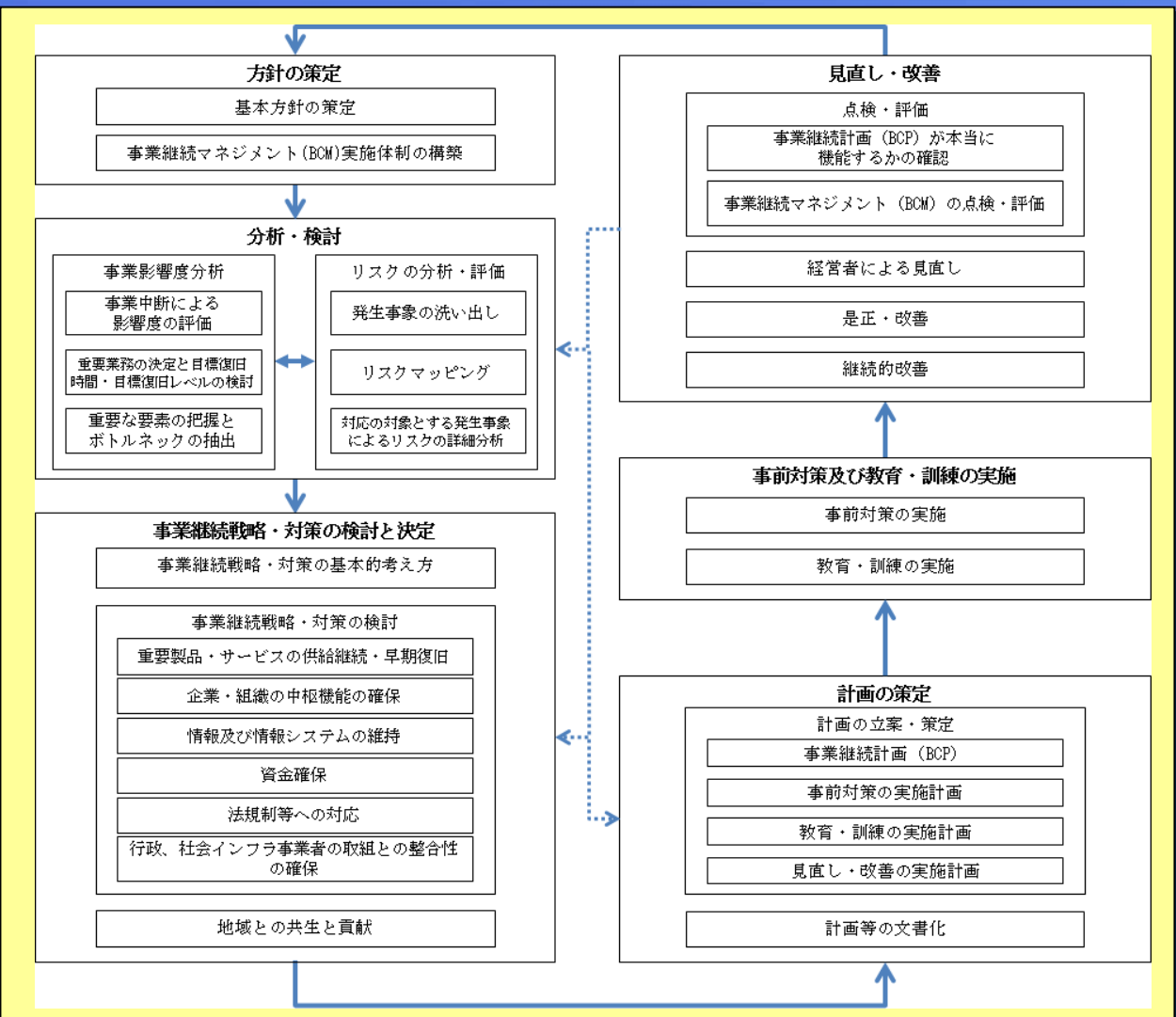
- ・新型コロナタスクフォースを立ち上げての情報の収集や対応の検討
- ・メーリングリスト及びFacebookによる情報交換の場の設置
- ・有用資料のHPへの掲載 などを行っている。

資料

国内で発表されているガイドライン



- ◆ 幅広い企業に基本的取組みを促すためのガイドライン
- ◆ 末尾に経営者へのメッセージを掲載
- ◆ 2005年8月に、第一版、2009年11月に第二版を公表
- ◆ 2013年8月に「事業継続ガイドライン第三版」を公表
副題は、－あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応－



ガイドライン第三版より「図1. 5-1 事業継続マネジメント(BCM)の各プロセス」

□ 内閣府 事業継続ガイドライン 第三版 「平成25年8月改定」

◆ 改定経緯

- ・事業継続に関する危機的事象の教訓、関連制度の整備、経済・社会の変化等を踏まえ、「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」において検討
- ・同検討会で2013年8月に「事業継続ガイドライン 第三版 平成25年8月改定」事業継続ガイドラインーあらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応ーをとりまとめ、公表

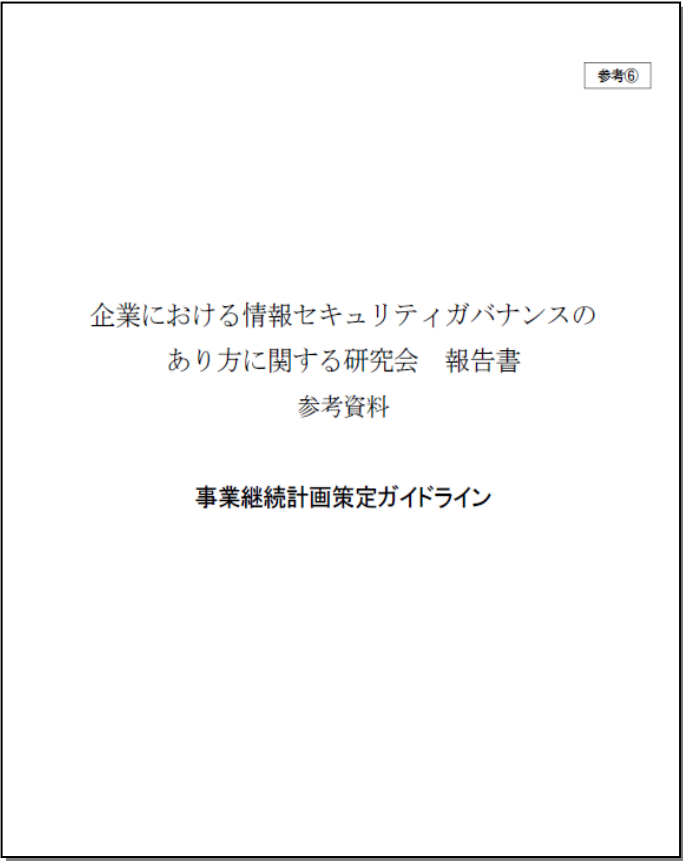
◆ 第三版 「平成25年8月改定」の主な改定事項

- ・ 平常時からの取組となるBCMの必要性の明示及び関連内容の充実
- ・ 幅広いリスクへの対応やサプライチェーン等の観点を踏まえる重要性及びそれらに対応し得る柔軟な事業継続戦略の必要性の明示
- ・ 経営者が関与することの重要性の明示

内閣府(防災担当)平成25年8月30日発表資料「事業継続ガイドラインの改定について」等より作成



- ◆ IT事故にフォーカスしたガイドライン
- ◆ 情報システム部門の実務者向け



目 次	
第1章 基本的考え方	1
1.1. BCP(Business Continuity Plan)の必要性	1
1.2. BCP が求められる背景	2
1.3. BCP の特性	6
1.4. 世界と日本の動向	9
第2章 総論（フレームワーク）	10
2.1. BCP 策定に当たっての考慮事項	10
2.2. 組織体制について	11
2.3. ビジネスインパクト分析から BCP 策定までの流れ	12
2.4. BCP の導入と教育・訓練	15
2.5. BCP の維持・管理	16
第3章 BCP 策定に当たっての検討項目	17
3.1. 検討項目の全体像とポイント	17
3.2. BCP の実施体制	18
3.3. BCP 発動フェーズにおける対応のポイント	19
3.4. 業務再開フェーズにおける対応のポイント	22
3.5. 業務回復フェーズにおける対応のポイント	24
3.6. 全面復旧フェーズにおける対応のポイント	25
3.7. リスクコミュニケーションの重要性	26
第4章 個別計画（ケーススタディ）	28
4.1. 大規模なシステム障害への対応	28
4.2. セキュリティインシデントへの対応	33
4.3. 情報漏えい、データ改ざんへの対応	37
事業継続計画（BCP）策定ガイドライン参考資料集	41
参考1 各フェーズにおける実施項目	
参考2 対策本部室に備えるべき設備・備品類チェックリスト	
参考3 フェーズ毎の対策本部の役割	
参考4 フェーズ毎の各チームの役割	
参考5 システム関連 BCP一覧表の項目	
参考6 代替手段の検討項目事例	
参考7 総括の項目（システム関連）	
参考8 ベストプラクティス：BCP構築事例	

□ 経済産業省 事業継続策定ガイドラインの背景と特徴

◆ 背景

- ・企業の情報セキュリティ対策を抜本的に強化するため、2004年9月、経済産業省に「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」が発足
- ・2005年3月、最終報告書公表。その中で、情報セキュリティガバナンスの確立を促進するための施策ツールとして、①情報セキュリティベンチマーク、②情報セキュリティ報告書、③事業継続計画策定ガイドラインの3つを公表

◆ 特徴

- ・ビジネスインパクト(事業影響度)分析やリスク分析実施後のBCP検討項目ポイントを、BCP発動フェーズ、業務再開フェーズ、業務回復フェーズ、全面復旧フェーズの4つに分けて例示
- ・個別計画(ケーススタディ)として、大規模システム障害対応、セキュリティインシデント対応、情報漏えい・データ改ざん対応の3つのケースについて、障害の特徴や考慮事項を説明



- ◆ 中小企業向けのガイドライン(2006年2月WEB上で公開、2012年3月第2版公開)
- ◆ 4つのコースを用意(入門・基本・中級・上級)
- ◆ BCPの基礎事項を詳しく解説
- ◆ 財務診断モデルも作成
- ◆ 事前対策メニューを充実
- ◆ 書込み様式類を掲載

3.1.1 事業への影響度を評価する

(1) このステップの目的

企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務があり、被害を受けると、発災前と同じ量の商品や同じ質のサービスを顧客に提供できる事業を継続させていく場合には、まずどの商品を優先的につくるべきか、このステップでは、あなたの会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)のある業務(それぞれ「**中核事業**」、「**重要業務**」といいます。)が何であるかを把握するとともに、その事業を復旧させるために許容される時間を把握します。

① 優先的に事業復旧すべき**重要業務**を把握する
② 事業継続のための障害を把握する
③ **目標復旧時間(RTO)**を決める

目標復旧時間(RTO)

- 中核事業や重要業務を復旧させなければならぬ目標時間のこと
- Recovery Time Objective (RTO)

図 中核事業、重要業務、資源の関係

6. 事前対策メニュー一覧

緊急時の事業継続に役立つよう、平常時に実施しておく対策メニューの一覧を示します。対策費用ごとに対策対象を付記して整理してありますので、あなたの会社において投入可能な各対策の詳細はリンク先のホームページで確認して下さい。

なお、事前対策に対する政府系金融機関の融資制度もありますので活用して下さい。

(注1) 表中の「対策の対象」の各記号は右の通り優先順位を示す。A>B>C
(注2) 表中の「備考」に示す各企業や商品はあくまで「実施内容」の一例であり、採用・購入にあたっては自社の状況に照らし合わせてください。また、これらは一例のため、今後も随時充実を図る予定です。

購入コスト	実施内容	対策の対象				備考
		人的資源	物的資源	金	情報	
購入コスト	1 火災や地震、水害等により、避難先(避難場所、手続など)を特定する。	A	●	●	●	(※避難場所については、 様式10 が利用できる。)
対策の準備	2 ライフライン(電力、ガス、水道)の代替手段を特定する。	A	●	●	●	一例として、必要最低限の電力の代替手段は自家発電設備、非常食の調理に必要な程度のガスで炊飯可能な炊飯器、炊飯の水で炊飯可能な炊飯器などが考えられる。
	3 非常時に従業員と連絡するための連絡先リストを作成する。 また、一般電話回線が寸断された場合、従業員への連絡手段を特定する。	A	●	●	●	(※従業員連絡先リストの作成については、 様式12-1 が利用できる。) 一般電話回線が不通となった場合のために、連絡が取りたい連絡の従業員に、自営業やバックアップでつながる他の連絡先を立てておく。また、その際、日常業務や従業員の連絡先を兼ね、緊急時に自転車やバイクが使える状態にしておくことが望ましい。
	4 非常時における従業員安全確保のための、災害用伝言ダイヤル(119)や、「災害用伝言板」(携帯電話向け)の利用方法を従業員に確認させる。	A	●	●	●	(※) NTT 日本「災害用伝言ダイヤル」 http://www.ntt-net.co.jp/dangon/ (※) NTT 西日本「災害用伝言ダイヤル」 http://www.ntt-west.co.jp/dangon/ (※) 電気通信事業者協会「災害時の
	5 市町村が風水害時等に避難勧告・指示を発出した際にその情報を入力する市町村のホームページ、マイド、	A	●	●	●	

□ 中小企業BCP策定運用指針の背景と特徴

◆ 背景

- ・国内企業数の99%超を占め、わが国経済基盤を支える中小企業が、緊急時を生き抜くため、2005年7月、中小企業庁が開発着手。2006年2月WEB上で公表。2012年3月、東日本大震災でのサプライチェーンの問題等を踏まえ、第2版を公開

◆ 特徴

- ・中小企業の一般的な特徴
 - ①顧客や事業の種類が限られる
 - ②人材や資金などの経営資源にも余裕がないことを踏まえ、中小企業経営者が自らBCPを策定運用できるよう解説
- ・特に中小企業のBCPで重視したい点
 - ①企業同士の助け合い
 - ②緊急時であっても商取引上モラルの遵守
 - ③地域への貢献
 - ④公的支援制度の活用

□「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」

◆ 指針の説明

- ・ 新型インフルエンザの大流行に対応したBCP を策定する際に、効率的にBCPを策定することができるよう必要な情報を掲載して公表(2009年3月)
- ・ 既にBCP を策定している方は、一から新型インフルエンザに対応したBCPを策定する必要はない

◆ 目次

1. 新型インフルエンザについて【知識編】
 - (1) 新型インフルエンザの概要
2. 新型インフルエンザについて【対策編】
 - (1) 基本的な新型インフルエンザ対策
 - (2) 事業継続及び事業縮小・休止の可能性
3. BCP(事業継続計画)について
 - (1) BCP(事業継続計画)の概要
 - (2) BCP 策定の手順
 - (3) BCP の運用

◆「新型インフルエンザ等対策ガイドライン」の策定

2013年6月、内閣官房に設置されている「新型インフルエンザ等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議」において策定された(2018年6月に一部改訂)

◆「事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」の趣旨

- 流行時、従業員の健康を第一に考えるとともに、可能な限り感染拡大による社会・経済的な影響を減じるため、事業者は、事前に新型インフルエンザ等を想定した BCP を策定し、周到な準備を行うとともに、発生時には BCP に基づいて冷静に行動することが必要。

事業継続計画の策定

- 新型インフルエンザ等対策体制の検討・確立
- 従業員に対する感染対策の検討、実施
- 感染対策を講じながら業務を継続する方策の検討・実施
 - ・在宅勤務、時差出勤、出張・会議の中止
 - ・職場の出入口や訪問者の立入場所における発熱チェック・入場制限
 - ・重要業務への重点化
 - ・人員計画立案、サプライチェーンの洗い出し等
 - ・欠勤者が出た場合に備えた、代替要員の確保
- 従業員に対する教育・訓練
 - ・職場に「症状がある場合は、自宅療養する」という基本ルールを浸透させる

□「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」

◆ガイドラインの内容

事業者・職場における新型インフルエンザ等対策の計画と実行を促進するため、感染防止策と重要業務の継続を検討するにあたり必要と考えられる内容を示した

◆目次

第1章 始めに

1. 本ガイドラインの概要と目的
2. 被害想定

第2章 業務計画及び BCP 策定・実施の留意点

1. 新型インフルエンザ等対策体制の検討・確立
2. 感染対策の検討・実施
3. 新型インフルエンザ等に備えた事業継続の検討・実行
4. 教育・訓練
5. 点検・是正

参考資料

①全般向け

◆ 内閣府:「事業継続ガイドライン 第三版 」(2013年8月)

- ・ <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline03.pdf>

◆ 内閣府:「事業継続ガイドライン第三版 解説書」(2014年7月)

- ・ <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline03.pdf>

◆ 内閣府:「事業継続ガイドライン 改定」(2021年4月 改定)

- ・ <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline202104.pdf>

◆ 内閣府:「事業継続ガイドライン 改定」(2023年3月 改定)

- ・ <https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline202303.pdf>

★関連制度: 日本政策投資銀行「BCM防災格付融資制度」

- ・ <https://www.dbj-sustainability-rating.jp/bcm/>

②情報セキュリティ・ITサービス向け

◆ 経済産業省 (独立行政法人情報処理推進機構と連携)

➢ ECサイト構築・運用セキュリティガイドライン (2023年3月)

- ・ <https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/guideforecsite.html>

◆ 経済産業省

➢ 「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」(2023年3月)

- ・ https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/guide_v3.0.pdf

③感染症向け

- ◆ 内閣官房(新型インフルエンザ等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議)
 - 「事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」(2018年6月改定)
 - ・ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku/pdf/h300621gl_guideline.pdf
- ◆ 内閣官房(新型コロナウイルス感染症対策推進室)
 - 「新型コロナウイルス感染症対策」
省庁所轄業種ごとの感染拡大予防ガイドライン一覧(2021年10月)
 - ・ <https://corona.go.jp/prevention/>
- ◆ 国土交通省 危機管理室
 - 「事業者における新型インフルエンザ事業継続計画策定の手引き」(2010年3月)
 - ・ <http://www.mlit.go.jp/common/000125327.pdf>
- ◆ 経済産業省 中小企業庁
 - 「新型インフルエンザA(H1N1)対策のための事業継続計画」(2009年9月)
 - ・ http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/A_H1N1_BCP.pdf
- ◆ 厚生労働省
 - 「障害福祉サービス事業所等における新型コロナウイルス感染症発生時の業務継続ガイドライン」(2020年12月)
 - ・ <https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000712997.pdf>

④中央省庁向け

◆ 内閣府(防災担当)

- 「中央省庁業務継続ガイドライン 第3版(首都直下地震対策)」(2022年4月)
 - ・ https://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyomukeizoku/pdf/gyomu_guide_honbun220401.pdf

◆ 内閣官房(情報セキュリティセンター)

- 「中央省庁における情報システム運用継続計画ガイドライン～策定手引書 (第2版)～」(2012年5月)
 - － http://www.nisc.go.jp/active/general/pdf/itbcp1-1_2.pdf

◆ 内閣官房(新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議)

- 「新型インフルエンザ対応等中央省庁業務継続ガイドライン」(2014年3月)
 - ・ http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku/pdf/chuou_gl.pdf

◆ 内閣官房(国土交通省内閣サイバーセキュリティセンター)

- 「政府機関等における 情報システム運用継続計画 ガイドライン(第3版)(2021年4月)
 - ・ https://www.nisc.go.jp/active/general/pdf/itbcp1-1_3.pdf

◆ 国土交通省 官庁営繕部

- 「業務継続のための官庁施設の機能確保に関する指針」(2016年10月改定)
 - － <https://www.mlit.go.jp/common/001335917.pdf>

⑤地方公共団体向け

◆ 内閣府(防災担当)

➢ 「地方公共団体の業務継続・受援体制」のHP

- ・ <http://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/index.html>

◆ 内閣府(防災担当)

➢ 「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」(2023年5月)

- ・ <https://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/pdf/R5tebiki.pdf>

◆ 内閣府(防災担当)

➢ 「市町村のための業務継続計画作成ガイド」(2015年5月)

- ・ <http://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/pdf/H27bcpguide.pdf>

◆ 総務省 自治行政局地域情報政策室

➢ 「地方自治体のICT部門のBCPの初動版サンプル、解説書、訓練事例集」(2013年5月)

- ・ http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/denshijichi/index.html

◆ 国土交通省水管理・国土保全局下水道部

➢ 「下水道BCP策定マニュアル 2019 年版(地震・津波、水害編)」(2020年4月)

- ・ <https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/content/001342056.pdf>

◆ 国土交通省 港湾局

➢ 「港湾の事業継続計画(港湾BCP)策定ガイドライン(改訂版)」(2020年5月)

- ・ <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001345833.pdf>

⑥中小企業向け

◆ 中小企業庁 経営安定対策室

- 「中小企業BCP策定運用指針 第2版」(2012年3月)
 - ・ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>
- 「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」
(2009年3月)
 - ・ http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/bcpshingatainful_all.pdf

◆ 国土交通省 関東地方整備局

- 「建設会社における災害時の事業継続力認定の申請に向けたガイドライン」
(2023年4月)
 - ・ https://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000854131.pdf

◆ 国土交通省 関東地方整備局

- 「建設会社における災害時の事業継続力認定の継続申請に向けたBCP訓練マニュアル」
 - ・ <http://www.ktr.mlit.go.jp/bousai/bousai00000158.html>

特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒103-0016

東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル6階

TEL:03-6231-1240 FAX:03-6661-9191

Eメール:bc@bcao.jp

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒550-0004

大阪府大阪市西区靱本町1-5-18 NANEI本町ビル 806号室

TEL:06-6479-0771 FAX:06-6479-0772