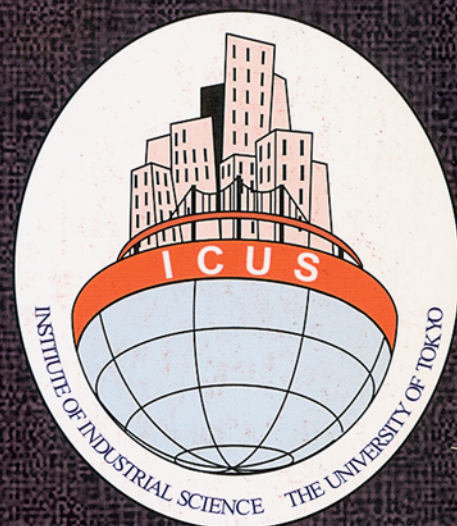


ICUS COMMITTEE REPORT 2007-01



都市基盤安全工学国際研究センター

東京大学生産技術研究所

日本社会に適した BCM (Business Continuity Management) 研究委員会

平成19年度報告書

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)研究委員会

(RC-58)

報 告 書

平成 20 年3月

東京大学生産技術研究所

都市基盤安全工学国際研究センター



まえがき

現在わが国は地震学的に活動度の高い時期を迎え、今後 30～50 年間に東海・東南海・南海地震などをはじめとする M8 クラスの地震が 4、5 回、兵庫県南部地震や現在発生が危惧されている首都直下地震など M7 クラスの地震は 40～50 回発生すると考えられています。これら一連の地震による被害について、政府中央防災会議は最悪 200 兆円規模になると報告しています。この額は実に国家予算の 2 倍以上に相当しますが、この被害には経済活動の停滞による大きな影響も含まれることから、被害の軽減のために企業の事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）への取り組みが期待されています。また最近では、国際取引上の要件や日本版 SOX 法などの面からも、地震時の事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）が最重要課題となりつつあり、各種ガイドラインによる国の後押しもあって、企業の BCM への関心は高まってきています。

しかし従来の BCP や BCM は欧米先進国での検討事例を基本として、これをほぼそのままわが国に適用されているのが現状であり、日本の社会環境や企業・組織事情、BCM の対象として考えるべき対象事例が十分考慮されたものとはいえない状況です。また BCM の定性的な効果は謳われていても、その効果を定量的に評価する環境が整備されていない問題や、ガイドラインによって BCP の策定が容易になる一方で、「形ばかりの事業継続計画の準備」が目的化する問題などから、BCM が形骸化してしまう恐れも指摘されています。

そこで、都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)では、日本社会に適した真に事業継続能力の向上に貢献する新しい BCM のあり方に関する検討と提案を目的に、(財)生産技術研究奨励会の特別研究会として、平成 19 年から 2 年間の予定で、「日本社会に適した BCM(Business Continuity Management) 研究委員会 (RC-58 研究委員会)」を設立しました。RC-58 研究委員会では、わが国の各種の組織（行政、企業、教育・研究機関、病院など）が、自然災害リスクと人為的ミスや悪意による事故・事件に対するリスクを対象に、事業やサービスの適切な継続が可能となる BCM を検討・提案します。初年度の平成 19 年度は、BCP や BCM を取り巻く現状のレビューを目的に、3 つのワーキンググループをつくり、それぞれ WG1 では BCP の国際間の比較・分析を、WG2 では政府が出版した各種ガイドラインを対象とした比較・分析を、WG3 では業種別のガイドラインを対象とした比較・分析を行いました。来年度は、初年度の比較分析結果を踏まえて、わが国の社会に適した BCM のあり方を、業種や組織の規模に応じて提案していきたいと考えています。その際には定量的な評価についても議論していく予定です。

本報告書は、初年度の成果をまとめたものですが、これが当該分野の発展の一助となれば幸いです。最後に本研究委員会の活動にあたり、終始熱心なご協力をいただいた委員諸氏ならびに関係各位に厚く御礼を申し上げます。

平成 20 年 3 月

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management) 研究委員会
委員長 目黒 公郎

日本社会に適した BCM (Business Continuity Management) 研究委員会 (平成 19 年度)

委員会名簿

委員長	目黒 公郎	東京大学生産技術研究所	教授
委員	安岡 善文	東京大学生産技術研究所	教授
	横田 弘	東京大学生産技術研究所	客員教授
	大岡 龍三	東京大学生産技術研究所	准教授
	加藤 佳孝	東京大学生産技術研究所	准教授
	桑野 玲子	東京大学生産技術研究所	准教授
	宮崎 早苗	東京大学生産技術研究所	客員准教授
	田中 伸治	東京大学生産技術研究所	講師
	遠藤 貴宏	東京大学生産技術研究所	助教
	大原 美保	東京大学生産技術研究所	助教
	Mayorca Arellano Julisa Paola	東京大学生産技術研究所	特任助教
	Worakanchana Kawin	東京大学生産技術研究所	特定プロジェクト研究員
	野田 浩二	アジア航測(株) 新規ソリューション事業部	テレマティクス部 インテリジェンス・テクノロジー・ソリューションプロジェクト テクニカルマネージャー
	落合 司郎	アジア航測(株) 営業統括部	マネージャー
	三富 創	アジア航測(株) 防災地質部	防災地質課
鈴木 雄介	アジア航測(株) 防災地質部	防災地質課	
鈴木 康夫	アジア航測(株) 防災地質部	防災地質課	
勝川 敬子	アジア航測(株) 新規ソリューション事業部・SIS 推進部	企画営業課	
工藤 優満	(株)インターネットイニシアティブ	公共営業部 3 部 課長	
伊藤 誠敏	(株)インターネットイニシアティブ	ネットワークインテグレーション部 ネットワークインテグレーション 2 課	
福嶋 聡	(株)インターネットイニシアティブ	公共営業部 3 部	
桑田 喜隆	(株)エヌ・ティ・ティ・データ	第一公共システム事業本部企画部 R&D ビジネス企画 担当部長	
若松 健司	(株)エヌ・ティ・ティ・データ	公共ビジネス推進部危機管理・防災トメイングループ 課長	
後藤 啓一	(株)エヌ・ティ・ティ・データ	公共ビジネス推進部危機管理・防災トメイングループ 課長代理	
*山田 英二	(株)エヌ・ティ・ティ・データ	技術開発本部 システム科学研究所 副主任研究員	
渡辺 哲	(株)大林組 技術研究所	土木構造研究室 構造性能グループ 主査	
*副島 紀代	(株)大林組 技術研究所	土木構造研究室 耐震防災グループ 主任	
中原 光春	鹿島建設(株)	研究・技術開発本部 R&D 企画室 担当部長	
肥田 研一	(株)K&T こんさるたん	と 代表取締役	

遠山 正人	(株)建設技術研究所 東京本社 防災室 室長
石田 辰英	(株)建設技術研究所 東京本社 社会システム部 アセットマネジメント室 主幹
堀川 太郎	(株)建設技術研究所 東京本社 防災室 技師
岡田 敬一	清水建設(株) 技術研究所 施設基盤技術センター 主席研究員
高橋 郁夫	清水建設(株) 技術研究所 原子力施設技術センター原発耐震構造グループ 主席研究員
佐藤 登	三協(株) 代表取締役
堀田 光	CPC(株)建設企画コンサルタント 経営企画室 企画開発担当 取締役
鳥居 剛	CPC(株)建設企画コンサルタント 技術本部
*加藤 康広	(株)損保ジャパン・リスクマネジメント BCM 事業本部 自然災害事業部 主任コンサルタント
澤 一男	東京ガス(株) 防災供給部 防災供給グループ マネージャー
萬来 雄一	東京ガス(株) 防災供給部 防災供給グループ 防災チーム チームリーダー
細川 直行	東京ガス(株) 防災供給部 防災供給グループ 防災チーム 副課長
綿引 大作	東京ガス(株) 防災供給部 防災供給グループ 防災チーム 係長
阿部 蔵人	東京ガス(株) 防災供給部 防災供給グループ 防災チーム
土田 剛	東京電力(株) 建設部土木・建設技術センター建築構造技術グループ 兼 住環境技術グループ
司代 明	東電設計(株) 土木本部 社会基盤推進部 部長
西村 浩一	東電設計(株) 土木本部 社会基盤推進部 防災グループ 課長
須走 重康	東電設計(株) 土木本部 社会基盤推進部 防災グループ 課長代理
福島誠一郎	東電設計(株) 土木本部 社会基盤推進部 防災グループ マネージャー
富田 学	三菱化学エンジニアリング プロジェクト第1本部プロジェクト第1営業部 化学プラント 国際営業担当
木村 彰	三菱化学エンジニアリング 技術本部 取締役技術本部長
武田 俊二	三菱化学エンジニアリング プロジェクト第1本部プロジェクト第1営業部 理事 プロジェクト第1営業部
眞鍋 康雄	三菱化学エンジニアリング プロジェクト第1本部 ビジネスパートナー
辛 勇雨	三菱化学エンジニアリング 技術本部建築部

(*印：幹事)

順不同

事務局

吉本 英子 東京大学生産技術研究所 都市基盤安全工学国際研究センター 秘書

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management) 研究委員会

目 次

まえがき

委員会の構成

研究目的

WG1 活動報告書

1. 調査目的	1
2. 調査方法と対象文献	2
3. 各ガイドラインについて	3
3.1 事業継続ガイドライン	3
3.2 NFPA1600	3
3.3 BCI-GPG	3
3.4 DRII	4
4. 比較の方法	5
5. 日本の「事業継続ガイドライン」と NFPA1600, BCI-GPG, DRII との総括的な比較	6
5.1 発行組織の違い	6
5.2 目的、対象組織の違い	6
5.3 事業継続計画で対象とする活動の違い	6
5.4 想定されるリスクの違い	6
5.5 基本的理念の違い	6
5.6 第三者監査の有無	6
6. 項目別の比較	8
6.1 継続的改善	8
6.2 方針	8
6.3 計画	9
6.4 実施および運用	9
6.5 教育訓練	9
6.6 点検および是正措置	9
6.7 経営層による見直し	9
7. NFPA1600 と BCI-GPG との比較	27
8. まとめ	31

WG2 活動報告書

1. 研究・調査目的	35
2. 研究・調査方法と対象文献	35
3. 各ガイドラインについて	35
3.1 内閣府ガイドライン	35
3.2 経済産業省：事業継続計画策定ガイドライン	36
3.3 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」	36
3.4 事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップガイド」	36
3.5 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	37
3.6 国土交通省：安全・安心のためのソフト対策推進大綱	39
3.7 内閣府：中央省庁業務継続ガイドライン	40
4. ガイドライン間の比較	41
5. まとめ	50

WG3 活動報告書

1. 調査目的	59
2. 調査方法	59
3. 各ガイドラインについて	60
3.1 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	60
3.1.1 ガイドラインの目的	60
3.1.2 発行組織	60
3.1.3 策定の背景	60
3.1.4 対象とする事業者	61
3.1.5 対象とするリスク	61
3.1.6 ガイドラインの構成・内容	67
3.1.7 ガイドラインの特徴	68
3.1.8 上位機関の BCP との関係	68
3.1.9 感想・意見	68
3.2 建設 BCP ガイドライン-首都直下地震に備えた建設会社の行動指針-第 2 版	70
3.2.1 目的	70
3.2.2 発行組織	70
3.2.3 策定の背景	70
3.2.4 対象とする事業者等	71
3.2.5 対象とするリスク	71
3.2.6 ガイドラインの構成・内容	71
3.2.7 ガイドラインの特徴	74

3.2.8	上位機関のBCPとの関係	74
3.2.9	感想・意見	74
3.3	半導体関係産業向け事業継続ガイドライン	78
3.3.1	目的	78
3.3.2	発行組織	78
3.3.3	策定の背景	78
3.3.4	対象とする事業者等	78
3.3.5	対象とするリスク	78
3.3.6	ガイドラインの構成・内容	79
3.3.7	ガイドラインの特徴	80
3.3.8	感想・意見	80
3.4	事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド	82
3.4.1	ガイドラインの目的	82
3.4.2	発行組織	82
3.4.3	策定の背景	82
3.4.4	対象とする事業者等	82
3.4.5	対象とするリスク	82
3.4.6	ガイドラインの構成・内容	83
3.4.7	ガイドラインの特徴	83
3.4.8	感想・意見	83
4.	ガイドラインの比較	86
4.1	ガイドラインの概要	86
4.2	ガイドラインの比較	87
4.2.1	対象とする事業者	87
4.2.2	対象とするリスク	87
4.2.3	ガイドラインの構成	88
4.2.4	上位機関との関係	89
5.	まとめと今後の課題	92
5.1	今年度のまとめ	92
5.2	今後の課題	92
5.3	次年度に向けて	94
付録		100

研究目的

わが国は、地球科学的な立地条件を背景に、実にさまざまな自然災害の多発する地域に存在している。特に最近では、活動期に入ったといわれる地震をはじめ、風水害や環境悪化の危険性の高まりが指摘され、わが国の自然災害リスクへの内外の関心が高まっている。このような状況を背景に、有事においても重要業務の継続を確保する事業継続計画（BCP）や、そのマネジメント手法である事業継続管理（BCM）の重要性が認識され、企業を中心としてその検討が進められつつある。

しかし従来のBCPやBCMは欧米先進国での検討事例を基本として、これをほぼそのままわが国に適用されているのが現状で、日本の社会環境や企業事情、BCMの対象として考えるべき対象事例を十分分析したものとはいえない。これは日本人の生活スタイル、身体や疾病の特徴を踏まえずに処方箋を提示していることに相当する。日本の社会環境や企業事情、BCMの対象としてわが国が考えるべき対象事例を十分分析した上で、適切な処方をするための検討が、本研究における「日本社会に適したBCM」である。

都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)では、上のような考えに基づいて、日本社会に適した真に事業継続能力の向上に貢献する新しいBCMのあり方に関して検討することを目的に、(財)生産技術研究奨励会の特別研究会として、「日本社会に適したBCM(Business Continuity Management)研究委員会(RC-58研究委員会)」を設立した。期間は平成19年と20年の2年間を予定している。本研究委員会では、わが国の各種の組織(行政、企業、教育・研究機関、病院など)が、自然災害リスクにと人為的ミスや悪意による事故・事件に対するリスクを対象に、事業やサービスの適切な継続が可能となるBCMを検討・提案していくが、初年度の平成19年度は、BCPやBCMを取り巻く現状のレビューを行った。具体的には、3つのワーキンググループで次のような比較・分析を行った。WG1ではBCPの国際間の比較・分析、WG2では政府が出版した各種ガイドラインを対象とした比較・分析、WG3では業種別のガイドラインを対象とした比較・分析である。次節以降でそれぞれのWGの検討内容を説明するが、この成果は次年度に予定する業種や組織の規模別に提案するわが国の社会に適したBCMのあり方の検討と提案の基礎データになるものである。

ところで本研究委員会ではBCMを一般に用いられているよりも広い概念で捉えている。一般的にBCMは、組織や地域社会にとって致命的な事故や事件、災害の防止やこれらが顕在化した場合の適切な対応で、その障害を最小化する行為と考えられ、特に地震災害などを対象に議論されることが多い。しかし本研究委員会では、平時から危機的状況への連続性と平時への適用性を重視する。すなわち平常時の組織や企業の経営、適切な業務管理のあり方、施設の適切な運用や管理の仕方などの観点を重視したBCMを考える。

WG1 活動報告書

諸外国と日本の事業継続計画ガイドラインの比較

WG1 名簿

氏名	会社名	所属
目黒 公郎	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター (ICUS)
大岡 龍三	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター (ICUS)
マヨルカ・アラレノ ・ユリサ・パオラ	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター (ICUS)
カウイン ・ウォラカンチャナ	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター (ICUS)
落合 司郎	アジア航測株式会社	事業推進本部プロポーザル推進室
鈴木 雄介	アジア航測株式会社	防災地質部 防災地質課
西村 浩一	東電設計株式会社	土木本部 社会基盤推進部 防災グループ
桑田 喜隆	株式会社NTTデータ	第一公共システム事業本部 企画部 R&D ビジネス企画担当
◎山田 英二	株式会社NTTデータ	技術開発本部システム科学研究所

◎ : 幹事

1. 調査目的

事業継続の重要性への認識が官民ともに高まってきたことを受けて、事業継続計画（BCP）および事業継続マネジメントの一層の普及や実効性の確保のために、各国で事業継続に関するガイドラインや標準の作成がなされてきた。

一方で、事業継続計画等の標準化に向けての国際的な取組もなされてきており、ISO を中心にして議論が重ねられてきているところである。

このような流れを受けて、日本で事業展開する企業等がより一層事業継続計画を実効性のあるものとしていくためには、ガイドライン等の文言を参照しながらも、より一層日本社会の特質に合った対応策を検討する必要がある。

災害への対応においては、社会の歴史や文化的背景、企業等の組織が社会の中で果たしてきた役割や各国固有のマネジメントスタイルなど、各国それぞれが持つ文化・社会経済的特質によって対応策が決まってくるからである。

WG1 では、事業継続計画における日本社会の特質の織り込みを検討するために、諸外国の事業継続計画のガイドライン等と日本の事業継続計画のガイドラインとの異同を明らかにする。

この異同を明らかにすることで、諸外国の事業継続計画と比較した日本の現状の事業継続計画の特色が洗い出される可能性があるからである。

2. 調査方法と対象文献

WG1 では、前記のような問題意識を受けて、諸外国の事業継続計画のガイドライン等と日本の事業継続ガイドラインとの比較を行った。

参照した事業継続計画の策定ガイドライン類は表-1.1 の通りである。

なお、DRI International のガイドラインに関しては、比較の対象として遅れてリストアップしたため、項目別比較は行わず、総括的な比較のみを行った。

表-1.1 比較対象の事業継続計画策定ガイドライン類

- ・ 『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために- 解説書』 (企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府防災担当/日本) (2007年3月) (以降、事業継続ガイドライン)
- ・ 『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』 (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、内閣府防災担当/日本) (2005年8月)
- ・ “NFPA 1600: Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2007 Edition” (米国防火協会 (NFPA: National Fire Protection Association) / 米国) (2007年) (以降、NFPA1600)
- ・ “Good Practice Guidelines 2007: A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management” (英国事業継続機構 (BCI: Business Continuity Institute) / 英国) (2007年) (以降、BCI-GPG)
 - Good Practice Guideline のバックボーンとなっている BS 25999-1 と BS 25999-2 も参照した。
- ・ “Professional Practices for Business Countinuity Planners” (国際災害復旧協会 (DRI International : Disaster Recovery Institute International / 米国) (2003年) (以降、DRII)

3. 各ガイドラインについて

3.1 事業継続ガイドライン

① 発行組織

『事業継続ガイドライン 第一版 ーわが国企業の減災と災害対応の向上のためにー解説書』の発行組織は、日本の「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」と内閣府防災担当である。

この『解説書』のもととなったガイドライン（『事業継続ガイドライン 第一版 ーわが国企業の減災と災害対応の向上のためにー』）は、「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」と、内閣府防災担当が発行組織となっている。

② 発行目的

企業に対して事業継続取り組みの概要と効果を示すことと、企業が事業継続の取り組みについて自主的な判断を行うことを促すことを目的としている。

③対象（組織、活動）

大企業、中堅・中小企業を対象組織とし、災害にかかる事前対応と事業継続の対策を対象活動としている。

④対象とするリスク

便宜的に地震を想定している。

3.2 NFPA1600

①発行組織

アメリカ合衆国の、National Fire Protection Association(NFPA：米国防火協会)

②発行目的

災害・緊急事態のマネジメントや事業継続プログラムについて、評価や実施等の基準を示すことを目的としている。

③対象（組織、活動）

対象組織は、公的機関、非営利団体、民間団体。対象活動は、災害/緊急事態での、戦略、予防、軽減、緊急事態での行動/対処、事業継続、回復となっている。

④対象とするリスク

地質災害（地震、津波、火山、地滑り等）、気象災害（洪水、旱魃、森林火災、雪害、台風等）、生物災害（疫病、昆虫等の大発生等）と、生物災害を射程に入れていることが特徴的である。

3.3 BCI-GPG

①発行組織

イギリスの、Business Continuity Institute (BCI)

②発行目的

事業継続マネジメントが成功するための一般的なフレームワークで、事業継続を実践している人が事業計画を策定する際に使えるような手引を、提示することを目的としている。

③対象（組織、活動）

対象組織は、組織全般にわたる。対象となる活動は、事業継続計画策定の必要性について初期認識することから、円熟した事業継続能力を継続的に維持することまでの事業継続マネジメントのライフサイクル全てとなっている。

④対象とするリスク

リスク因子は組織が選択するとしており、例示等は特に示されていない。

3.4 DRII

①発行組織

アメリカ合衆国の、DRI International（Disaster Recovery Institute International）

②発行目的

事業継続計画の専門家の共通知識とすることを目的としている。

③対象（組織、活動）

対象組織は、組織全般である。対象活動は、組織への脅威の明確化、主要なステークホルダの利益や組織の評判、価値創出活動の保全に向けての効果的な対応能力を伴う回復力（resilience）の構築、となっている。

④対象とするリスク

組織への脅威全般を対象とするリスクとしている。

4. 比較の方法

比較は以下の手順で行った。

手順 1 :

日本の『事業継続ガイドライン』と NFPA1600、BCI、DRII との総括的な比較

発行組織、発行年月日、ガイドラインの目的、対象、想定されている災害等について比較を行った。

手順 2 :

日本の『事業継続ガイドライン』と NFPA1600、BCI-GPG、DRII との各項目別の比較

主に日本の『事業継続ガイドライン』の各項目に、他のガイドラインの項目を対応づけた。

日本にあって他のガイドラインにないもの、他のガイドラインにあって日本にないものを明らかにした。

手順 3 :

NFPA1600 と BCI-GPG との比較

諸外国のガイドラインのうち、NFPA1600 と BCI-GPG とを比較し、それぞれのガイドラインの特質を明らかにした。

手順 4 :

全体的な違いの洗い出し

以上手順 1～3 までの比較から明らかになったガイドライン相互の異同を洗い出した。

5. 日本の『事業継続ガイドライン』と NFPA1600、BCI-GPG、DRII との総括的な比較

5.1 発行組織の違い

事業継続ガイドラインは、政府が発行したものであるのに対して、NFPA1600 や BCI-GPG、DRII は民間の事業継続計画に関係する団体が発行したものである。

5.2 目的、対象組織の違い

事業継続ガイドラインにおいては、企業に対して事業継続計画とは何か、具体的に何をするものか、その効果は何か、といった入門的な事項について丁寧に解説を加えており、事業継続計画そのものの普及が強く意識されている。

これに対して NFPA1600 や BCI-GPG、DRII は、事業継続計画策定に当たって参照すべき標準 (standard) を示すことが目的であり、企業のみならず公的団体や非営利団体等の組織全般に対して適用すべきであるとされている。

5.3 事業継続計画で対象とする活動の違い

どのガイドライン類でも発災前の対策と発災後の対策のいずれもが対象活動とされているが、活動の意味 (意義) の捉え方が多少異なる。

とくに DRII では、「組織への脅威の明確化、主要なステークホルダの利益や組織の評判、価値創出活動の保全に向けての効果的な対応能力を伴う回復力 (resilience) の構築」といったことが意識されている。

5.4 想定されるリスクの違い

事業継続ガイドラインにおいては、主に地震が想定されている。

これは「重大な災害リスクで海外からも懸念が強い」からである。

ただし、まずは地震で事業継続計画に取り組んだ後、「段階的に想定される災害の種類を増やしていく現実的なアプローチ」であるとされている。

これに対して NFPA1600 や GRI-GPG、DRII では、災害リスク全般が対象とされており、例えば NFPA1600 では疫病や虫害なども対象とされている。

5.5 基本的理念の違い

いずれも継続的改善として、PDCA サイクルといったマネジメントシステムが意識されており、この点での相違はない。

5.6 第三者監査の有無

いずれも無いが、BCI-GPG に関しては関連する BS25999-2 において第三者認証が可能となる要求事項化が意識されている。

表-1.2.1 各ガイドライン類の総括的比較表(1)

		略称：事業継続ガイドライン	略称：NFPA1600	略称：BCI-GPG	略称：DRII
1	タイトル	事業継続ガイドライン 第1版 解説書	NFPA 1600 Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2007 Edition	Good Practice Guidelines 2007 A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management	DRII Professional Practices for Business Continuity Planners
2	発行組織	企業等の事業継続・防災評価 検討委員会、内閣府防災担当 ／日本 (もとのガイドラインは、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、内閣府防災 担当 /日本)	National Fire Protection Association(NFPA)/ USA	Business Conitinity Institute(BCI)/UK	DRI International/U SA (Disaster Recovery Institute International)
3	発行年月日	2007年	2007年	2007年	1997年
4	目的	・企業に対して事業継続取り 組みの概要と効果を示す。 ・企業が事業継続の取り組み について自主的な判断を行 うことを促す。	・災害・緊急事態の マネジメントや事業 継続プログラムにつ いて、評価や実施等 の基準を示す。	・事業継続マネジメ ントが成功するた めの一般的なフレ ームワークで、事業 継続を実践してい る人が事業計画を 策定する際に使え るような手引を、提 示することを目的 としている。	・事業継続計画の 専門家の共通知 識とするため
5	対象(組織、 人等)	・企業(大企業、中堅・中小 企業)	・公的機関、非営利 団体、民間団体	・組織全般	・組織全般

表-1.2.2 各ガイドライン類の総括的比較表(2)

		事業継続ガイドライン	NFPA1600	BCI-GPG	DRII
6	対象(活動)	・災害にかかる事前対応と事業継続の対策	・災害/緊急事態での、戦略、予防、軽減、緊急事態での行動/対処、事業継続、回復	・事業継続計画策定の必要性の初期認識から、円熟した事業継続能力の継続的な維持までの事業継続マネジメントの全ライフサイクル	・組織への脅威の明確化、主要なステークホルダの利益や組織の評判、価値創出活動の保全に向けての効果的な対応能力を伴う回復力(resilience)の構築
7	想定される災害リスク	・基本的には地震	・地質災害(地震、津波、火山、地滑り等) ・気象災害(洪水、旱魃、森林火災、雪害、台風等) ・生物災害(疫病、昆虫等の大発生等)	・リスク因子は組織が選択する ・特に例示もない	・組織への脅威全般
8	基本的理念	・継続的改善(マネジメントシステム)	・継続的改善(マネジメントシステム)	・継続的改善(マネジメントシステム)	(継続的改善。BCMと基本理念を共有)
9	第三者認証の有無	・なし	・なし	・BS25999-2では第三者認証あり	
10	他ガイドライン等の参照	・「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」((財)金融情報システムセンター) ・「事業継続計画策定ガイドライン」(経済産業書)	・全米防火協会の出版物(未刊) ・Merriam-Webster's Collegiate Dictionary ・NFPA 1561, Standard on Emergency Services Incident Management System, 2005 edition.	・BS25999-1 ・BS25999-2 ・BS ISO/IEC 27001 (リスクアセスメントの部分)	・各種のドキュメント(Appendixに記載)
11	その他特記事項	・災害時に企業が考慮すべき重要事項として、「生命の安全確保」「二次災害の防止」「地域貢献・地域との共生」が挙げられている。	・規格的な記述と、説明的な補足(Annex)とが分かれている。		・BCIと共同で策定

6. 項目別の比較

事業継続ガイドライン、NFPA1600、BCI-GPGについて項目ごとに比較を行った。以下、項目ごとの比較から主な結果を示す。

6.1 継続的改善

事業継続ガイドラインで明示されている継続的改善は、BCI-GPGではOngoing BC Managementとして示されている。

6.2 方針

事業継続ガイドラインで示されているBCPに関する方針は経営層の事業継続マネジメントへのコミットメントを示しているが、これはNFPA1600やBCI-GPGでも経営層が打ち出す方針として示されている。

6.3 計画

事業継続ガイドラインや NFPA1600、BCI-GPG のいずれも影響度の評価やリスクアセスメント、事業影響分析といったプロセスでリスクが組織に与えるであろう影響度を測定・評価している。

これを踏まえ、重要業務を決定し、復旧目標を設定して事業継続計画を策定するというプロセスはいずれにも共通している。

この計画の中には、製品・サービスの供給関係に対する事業継続計画が含まれている。自組織のみでは計画が完結しないことから、代替手段等の選択を含め、組織外との連携が射程に入れられている。

なお事業継続とともに求められるものとして、事業継続ガイドラインでは地域との協調・地域貢献が示されているが、これは BS25999-1 でも地方自治体緊急対応部門とのコンタクトといった形で示されている。

6.4 実施および運用

計画書やマニュアル等の作成といった文書作成・管理については、事業継続ガイドラインや NFPA1600、BCI-GPG において計画などの文書化が要求されている。

また財務的な手当に関しても共通して計画の中にも含めることが要求されている。

6.5 教育訓練

教育訓練に関しては、事業継続ガイドライン、NFPA1600、BCI-GPG のいずれでも実施が求められている。

6.6 点検および是正措置

事業継続ガイドライン、NFPA1600、BCI-GPG のいずれでも定期的に計画のチェックが求められている。

6.7 経営層による見直し

事業継続ガイドライン、NFPA1600、BCI-GPG のいずれでもマネジメントレビューなどによって経営者が計画の見直しに関与することが求められている。

表-1.3.1 各ガイドライン類の項目別比較表(1)

事業継続ガイドライン	MPPA1600		BCI-GPG	
	対応項目	備考	対応項目	備考
1.1 事業継続の必要性とポイント				
1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性				
1.1.2 事業継続の考え方のポイント				
1.1.3 広域的自然災害へ備えるべきわが国の事業継続計画の特徴				
1.2 基本的考え方				
1.2.1 想定する災害リスク	A. 5. 3. 2	自然災害および人為災害（テロ等）		
1.2.2 事業継続と共に求められるもの				
1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ				
1.3 継続的改善			Chap. 1. 2. 4 Ongoing BC Management (BS 25999-1 5. 4) 継続的 BC 管理	

表-1.3.2 各ガイドライン類の項目別比較表(2)

事業継続ガイドライン		NFPA1600		BCI-GPG	
		対応項目	備考	対応項目	備考
2.1	方針	4 Program Management 4.1 Program Administration (1) Executive policy	日本のガイドは実践的	<表-1.3.11~1.3.12 参照>	
2.2	計画	事業継続取り組み年次計画を作成する必要がある。		Chap. 2 - Understanding The Organisation Chap. 2.1 General Principles (BS 25999-1 6) 一般原則 ポリシーを決めたら、BCMを組織全体に適用するか、一部の製品/サービスに適用するかを決める。	
2.2.1	検討対象とする災害の特定	企業自らの判断 推奨：地震 災害の特定結果は影響度評価のインプットとはなっていないので、ここで災害を特定する必要は必ずしもない。	NFPAではチェックリストで挙げられている	検討対象とする災害の特定は、リスクアセスメントの段階で行う。 Chap. 2.4 Evaluating Threats (Risk Assessment) 参照	

表-1.3.3.3 各ガイドライン類の項目別比較表(3)

事業継続ガイドライン		NFPAI600		BCI-GPG	
		対応項目	備考	対応項目	備考
2.2.2 影響度の評価	理由を問わず、事業の停止期間が企業に与える影響を評価する。	5.3 Risk Assessment		3つの目的 ・Recovery Time Objective (RTO) : リカバリ-復旧目標 (復旧目標時間) : 被災後のシステム復旧をいつまでに行うかの目標 ・Recovery Point Objective (RPO) : リカバリ-ポイント目標 (復旧目標ポイント) : 活動再開時に、活動が動作することを可能にするために情報をリストアしなければならぬポイントの目標	
2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり	目的 : 事業継続するために優先的に継続が必要となる重要業務を見極めるために行う評価 主だった製品やサービスの供給停止した場合の企業経営に及ぼす影響を評価する。	5.3 Risk Assessment		Chap. 2.2 Business Impact Analysis (BS 25999-1 6.2-3) 略称 : BIA 活動または製品・サービスの損失・崩壊により生じる超過時間の影響を記述し、MTPD決定に情報を提供し、内外の諸活動の依存関係を特定する。BIAは、新製品の投入など主要な事業の変化の際にも利用されるべきである。	
2.2.2.2 重要業務の決定	推奨 : 停止期間と対応力の見積りを踏まえ、人命に関わる業務、利益の大きい業務、生産量が多い業務、供給先に大きな影響を与える業務などから決定する。 重要業務の停止が許されると考えられる目標時間を設定する。契約、法律、条令等の要求を満たす目標復旧時間 事業継続計画策定の前提条件	5.3 Risk Assessment		Chap. 2.2 Business Impact Analysis (BS 25999-1 6.2-3) Recovery Point Objective (RPO) : 業務が再開されるとき、当該業務運用を可能たらしめるために必要な情報が復旧されるべき重要な対象 BS 25999-1 6.3 critical activities : 重要業務	
2.2.2.3 目標復旧時間の設定		5.3 Risk Assessment		Chap. 2.3 Estimating Recovery (Continuity) Requirements (BS 25999-1 6.4) 各リソース (人、サイト、技術、サブライヤーなど) の特定と要求レベルを特定する結果を事業継続計画策定にインプットする。	

表-1.3.4 各ガイドライン類の項目別比較表(4)

事業継続ガイドライン	NFA1600		BCI-GPG	
	対応項目	備考	対応項目	備考
2.2.3 重要業務が受ける被害の想定	<p>5.3 Risk Assessment</p> <p>具体的な対策を立てるための被害想定。被害想定的前提条件(地震、水害、火災、SARS、テロなど)を設定する。 推奨：重要施設が震度6強の地震に見舞われる被害想定シナリオを作成する。 被害想定シナリオを作成する。 一番あり得るシナリオより一段階あるいはそれ以上悪いシナリオを一つ検討することにより。</p>		<p>Chap. 2.4 Evaluating Threats (Risk Assessment) (BS 25999-1 Section 6.5, BS 25999-2 4.1.2)</p> <p>Risk = Threat impact * Probability</p>	
2.2.4 重要な要素の抽出	<p>5.3 Risk Assessment</p> <p>クリティカルパスまたはボトルネックとなる主要な生産設備や情報などの資源を重要な要素として抽出する。</p>		<p>事業継続ガイドラインに対応する内容は、予め決めているリスク受容レベルを超えるリスク値となるリスクを特定すること。 なお、(BS 25999-1 6.6 選択)では、特定したりリスクに対してリスク対応選択を行う旨定めていないが、GPGにも該当する項番がない。 選択肢：受容、対策、回避、移転</p> <p>Chap. 3 - Determining Business Continuity Strategy (BS 25999-1 7 戦略決定、7.1 Introduction, BS 25999-2 4.2) 事業継続戦略の決定</p>	
2.2.5 事業継続計画の策定	<p>重要業務を目標復旧時間までに必ず回復させる事業継続計画を策定する。 2.3.2.1 参照 2つの観点からの実施 ①重要な要素をいかに防御するか ②重要な要素が万一被災した場合にどのように対応するか</p>		<p>Chap 3.1 Strategy Options (BS 25999-1 7.2 Strategy options, BS 25999-2 4.3)</p> <p>(BS 25999-1 8 開発・実装) ・People 人的資源・・・内容は教育・訓練 ・Premises 建物(施設・設備) ・Technology 技術 ・Supplies 供給(体制) ・Stakeholders 利害関係者</p>	

表-1.3.5 各ガイドライン類の項目別比較表(5)

事業継続ガイドライン		NFPA1600	BCI-GFG
対応項目	備考	対応項目	備考
2.2.5.1 指揮命令系統の明確化	非日常的な業務を実施するために必要な資源の明確化と調達方法の特定 指揮命令系統の明確化 ・災害時の組織体制 ・部門を越えた動員体制 ・権限委譲や代行順位	5.8 Planning 5.9 Incident Management	Chap. 4.3 BUSINESS CONTINUITY PLAN (BS 25999-2 4.3.2) 「5. Process」の開発の行程が示されている。日本のガイドラインに比べ、より具体的な作業手順が示されている。
2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保	災害時に対策を検討・指揮するための対策	5.6 Resource Management and Logistics 5.12 Facilities	
2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有	ブラックアウトを防ぐための対策 ・情報収集・伝達、広報体制 ・関係者との連絡体制 ・通信・情報連絡手段の確保	5.10 Communication and Warning 5.15 Crisis Communication and Public Information	
2.2.5.4 情報システムのバックアップ	・バックアップシステムによる稼働 ・切り替え計画、復帰計画の策定 ・（復帰の判断）		Chap. 3.1 Strategy Options・Information 情報 (BS 25999-1 7.6 Information) ・機密性 ・完全性 ・可用性 (最新性?) : データバックアップ ・複製記録 (紙媒体記録と電磁的記録) の遠隔保管
2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	事業継続計画が自社だけで完結しない点に留意 ・代産生産の実施 ・供給元と協力した事業継続計画策定 ・OEM、同業他社との応援協定	5.6 Resource Management and Logistics	<表-1.3.13~1.3.14 参照>

表-1.3.6 各ガイドライン類の項目別比較表(6)

事業継続ガイドライン		BCI-GPG	
		NFPA1600	備考
		対応項目	備考
2.2.6	事業継続と共に求められるもの		
2.2.6.1	生命の安全確保と 安否確認	5.3 Risk Assessment	
2.2.6.2	事務所・事業所および設備の災害被害軽減	5.4 Incident Prevention 5.5 Mitigation	Chap. 3.1 Strategy Options measures 具体的な脅威縮小手段 ベストプラクティスを示している多くのガイドラインを参照することを推奨。 監視システムや無停電電源 (UPS)、バックアップ発電機、スプリンクラー、鎮火システムを例示
2.2.6.3	二次被害の防止		
2.2.6.4	地域との協調・地域貢献		Civil emergencies (BS 25999-1 7.9 Civil emergencies) 地方自治体緊急対応部門とのコンタクト "Civil emergencies"は BS 25999-1 2.9 (用語説明) で、UK Civil Contingencies Act 2004(1)の用語として引用したもの。 市民緊急対応組織は、BCP の中断によって自組織の施設が地域コミュニティに対して提供すべき応答サービスを妨害することとならないようにBCPを管理しなければならぬ。UKにおいて、この計画は法的要件であり、地方自治体は、それらの権限の範囲で営利的組織およびボランティア組織にBC ガイダンスを提供することを要求される。
2.2.6.5	共助、相互扶助	5.7 Mutual Aid/Assistance	
2.2.6.6	その他の考慮項目		

表-1.3.7 各ガイドライン類の項目別比較表(7)

事業継続ガイドライン		NFPA1600		BCI-GPG	
2.3 実施および運用		対応項目	備考	対応項目	備考
2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施	<p>「重要な要素」の対応計画策定 以下、例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対応する組織とその役割 ・事業継続手順 ・事業継続に必要な資源及び調達先 ・事務所のバックアップ先と段取り ・情報システムのバックアップ・復旧手順 ・生産拠点の分散化 ・在庫増強、保管場所分散化 ・取引先の複数化 ・同業他社とのOEM協定 ・緊急時の連絡網、複数の連絡手段確保 <p>事業継続計画と対応計画の違いが不明</p>	5.9 Incident Management 5.11 Operation Procedures	実施手順の必要性について述べたもの。NFPAでは計画と実施手順を区分している。 ※5.9と5.10との関連性については不明	(BS 25999-2 4.3.3)	

表-1.3.8 各ガイドライン類の項目別比較表(8)

事業継続ガイドライン		NFPA1600		BCI-GPG	
	対応項目	備考	対応項目	備考	
2.3.2 文書の作成	<p>例示：事業継続対策方針、被害の想定、事業継続計画、事前準備、災害時の業務、日常の組織体制、非常時の組織体制と指揮命令系統、継続的改善要領などの部門別や役割別の計画書及びそれを実現するための手順を記したマニュアル</p> <p>計画書およびマニュアルの作成</p> <p>2.3.2.1</p>	<p>NFPA では項目のチェックリストはあるが Planning のチェックリストについては述べられていない。</p>	<p>Capter1 BCM Policy & Programme Management Documentation (BS 25999-1 5.5)</p> <p>重要なBCMプロセスの全ての文書は管理される。</p> <p>例示：スコープと原則を含む BCM 方針、事業影響分析、リスクアセスメント、事業継続戦略、対応計画（インシデント管理計画、事業継続計画、部門別事業代替計画?）、訓練計画・報告書、教育プログラム、SLA（顧客、供給者）、復旧関連契約（支援協定）</p> <p>文書とコントロールは内部または外部の監査を定められた通り受ける。</p>		
2.3.2.2 チェックリストの作成	<p>災害発生時の責任者による方針や方向性の確認、最低限の実施項目・進捗管理用のチェックリスト作成</p>			<p>チェックリスト作成は述べられていない。</p>	

表-1.3.9 各ガイドライン類の項目別比較表(9)

事業継続ガイドライン		NFPA1600		BCI-GPG	
		対応項目	備考	対応項目	備考
2.3.3	財務的手当て	被災時の財務手当て方法・可能性の事前検討 ・保険や銀行の災害時融資予約 ・災害時ローン(災害発生後に自治体が提供する制度)	5.16 Finance and Administration	計画の中に含まれていない。	
2.3.4	計画が本当に機能するかの確認	模擬訓練(シミュレーション)も含めて確認 ・復旧に必要な資機材の定めた時間内の調達確認 ・代替業務処理の処理量・手段が現実的かの確認	5.13 Training 5.14 Exercise, Evaluations, and Corrective Actions	NFPAでは Trainingと Exerciseを区分している。	(BS 25999-2 4.4)
2.3.5	災害時の経営判断の重要性	説明: 策定計画をたたき台にした臨機応変な対応が重要な脚注に、災害時の判断で考慮すべき事項を例示している	5.16 Finance and Administration		

表-1.3.10 各ガイドライン類の項目別比較表(10)

事業継続ガイドライン		NFPA1600		BCI-GPG	
		対応項目	備考	対応項目	備考
2.4	教育・訓練の実施	<p>5.13 Training</p> <p>机上訓練、意思決定訓練、避難訓練、消防訓練、バックアップシステム移動訓練、対策本部設置訓練マニキュアル内容を熟知した要員育成</p>		<p>6.0 EMBEDDING BCM IN THE ORGANISATION'S CULTURE</p> <p>6.1 ASSESSING THE LEVEL OF BCM AWARENESS & TRAINING</p> <p>6.2 DEVELOPING BCM WITHIN THE ORGANISATION'S CULTURE (BS 25999-2 4.4.2)</p> <p>Chap. 3.1 Strategy Options (BS 25999-1 7.3 People)</p> <p>普及やっていない仕事・役割に対応できるように。救急救助訓練、BC チーム支援訓練などを含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロセスマッピングと文書化 ・マルチスキルトレーニング ・スキルのクロス・トレーニング ・後継者育成 	
2.5	点検および是正処置	<p>5.14 Exercise, Evaluations, and Corrective Actions</p> <p>事業継続取り組み状況の定期的評価、改善評価結果や改善内容の経営者への報告</p>		<p>6.3 MONITORING CULTURAL CHANGE (BS 25999-2 4.4.3, 5.1)</p>	<p>定期的なチェックが必要であることは日本のガイドラインと同様である。</p>
2.6	経営層による見直し	<p>4.1 Program Administration</p> <p>4.2 Program Coordinator、</p> <p>4.3 Advisory Committee</p> <p>マネジメントレビュー、方向性の提示 既存マネジメントシステム活動に沿った進め方</p>	<p>NFPAの方は“プログラム”を開発・管理する上での手順・チェック項目要素が述べられている。</p>	<p>6.3 MONITORING CULTURAL CHANGE (BS 25999-2 5.2, 6)</p>	<p>経営者が係わることは日本のガイドラインと同様である。</p>
	チェックリスト	<p>取り組み状況を評価するチェックリスト</p>		<p>Key BCM Indicators:成熟度モデルの指標リストを提示している。</p>	

表-1.3.11 各ガイドライン類の項目別比較表(11)「方針」の比較(1)

事業継続ガイドライン		BCI-GPG
2.1 方針	<p>経営者は、災害時の事業継続計画作りに取り組んでいくことを決定し、周知し、その基本方針を策定する。</p> <p>方針は、取締役会または経営会議の決議を経るべきである。また、公表することが望ましい。</p>	<p>Cap. 1 BCM Policy & Programme Management (BS 25999-1 5 BCM プログラムマネージメントに対する一般要求事項)</p> <p>Cap. 1.1 Business Continuity Management Policy (BS 25999-1 4) ポリシーに含めるべき項目、ポリシー策定プロセスを詳細に説明している。</p> <p>Chap. 1.1.1 Reflecting Organisational Context (BS 25999-1 4.2) 組織の目的と文化 (目的の達成戦略) を理解する。</p> <p>考慮事項の例示:</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場条件 (製品供給先の多様性、代替供給先開拓所要時間など) 組織戦略 (拡大・縮小、新製品・新サービス等の戦略) 遵守要求 (法的、規制、健康、安全) 規模 <p>アウトプット: BIA&RA のためのスコープとレファレンス</p> <p>レビュー: 事業運営戦略計画プロセスの一環として毎年レビューする</p> <p>Chap. 1.1.2 BCM Policy Contents (BS 25999-1 4.3) BCM Policy は BCM のデザインと構築に係るフレームワークを与える。 BCM Policy に含まれるもの:</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織による BCM の定義 BCM Programme の適用範囲の定義 文書化された BCM 運用フレームワーク BCM 行動指針 (基本規程?)、ガイドラインや基準 ポリシーの推進と維持計画 <p>レビュー: 外部環境の変化をトリガーとして</p> <p>Chap. 1.1.3 BCM Programme Scope (BS 25999-1 4.4 & 6.6) 対象とする事業領域のハイレベルな BIA に基づく特定</p> <p>Chap. 1.1.4 Outsourced Activities (BS 25999-1 4.5) 外部化した活動</p>

表-1.3.12 各ガイドライン類の項目別比較表(12)「方針」の比較(2)

事業継続ガイドライン		BCI-GPG
2.1 方針	<p>経営者は、災害時の事業継続計画作りに取り組んでいくことを決定し、周知し、その基本方針を策定する。 方針は、取締役会または経営会議の決議を経るべきである。また、公表することが望ましい。</p>	<p>Chap. 1.2 BCM Programme Management BCM プログラム管理 Chap. 1.2.1 Assigning Responsibilities (BS 25999-1 5.2) 責任の割り当て</p>
		<p>Chap. 1.2.2 Implementing BCM in the Organisation (BS 25999-1 5.3) BCMの組織への導入</p>
		<p>Chap. 1.2.3 Project Management (BS 25999-1 5.3.2) プロジェクト管理</p>
		<p>Chap. 1.2.4 Ongoing BC Management (BS 25999-1 5.4) 継続的BC管理</p>
		<p>Chap. 1.2.5 Documentation (BS 25999-1 5.5) 文書化 2.3.2 文書の作成参照</p>
		<p>Chap. 1.2.6 Incident Readiness & Response (-) インシデント準備・対応</p>
	<p>Chap. 1 Key BCM Indicators (-)</p>	

表-1.3.13 各ガイドライン類の項目別比較表(13)「製品・サービスの供給関係」の比較(1)

事業継続ガイドライン	NFPA1600		BCI-GPG	
	対応項目	備考	対応項目	備考
<p>事業継続計画が自社だけで完結しない点に留意</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代替生産の実施 ・供給元と協力した事業継続計画策定 ・OEM、同業他社との応援協定 <p>2.2.5.5 製品・サービスの供給関係</p>	<p>5.6 Resource Management and Logistics</p>		<p>”Chap. 3.1 Strategy Options ・Equipment and supplies 機器と供給品(BS 25999-1 7.7 Supplies) 崩壊の後にどんな機器と供給品が必要か、そしてどの程度早くそれらが必要か、を決定する必要がある。設備の代替方法の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・別の場所への追加的保管 ・第三者のデリバリー・ストックの手配 ・ジャスト・イン・タイム・デリバリー部門 ・部品組立工程の社内や下請けの代替地へ交替 ・別の場所での古い設備の保持 ・工程の地理的多様性 <p>供給停止の影響軽減方法の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原材料供給の二重化や多重化 ・供給者のBCPやパフォーマンズ記録の検査 ・供給契約への重大な違約条項(破産には有効ではない) ・代替供給業者の識別と事前受入れ <p>”Stakeholders, partners and contractors(BS 25999-1 7.8 Stakeholders) 怪我をした契約者、避難してきた地域住民、安全上の理由からの閉鎖や取引減少の影響を受ける地元企業などに対する法的道徳的責任の理解”</p> <p>”Chap. 3.1 Strategy Options ・Premises 建物(施設・設備) (BS 25999-1 7.4 Premises)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・‘何もしない’戦略 <p>スタッフの移動について、以下の例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・働かない：既存の訓練施設や食堂などを利用 ・スタッフの置き換え ・リモート・ワーキング：在宅勤務、ホテルでの勤務を含む(インターネット・カフェは考慮外) ・互恵契約：契約にはテストに関する条項が必須 ・第三者との代替サイト契約：固定的サイト、モバイルサイト、プレファブサイト/専用スペース、共同利用スペース <p>サイトの二重化によるオペレーション：コストはかかるが、24時間以内の復旧が必要な場合には有効</p> <p>RT0 ことのおプションが示されている (Summary of Relocation Strategies against recovery time) ”</p>	

表-1.3.14 各ガイドライン類の項目別比較表(14)「製品・サービスの供給関係」の比較(2)

事業継続ガイドライン	NFPA1600		BCI-GPG	
	対応項目	備考	対応項目	備考
<p>事業継続計画が自社だけで完結しない点に留意</p> <ul style="list-style-type: none"> ・代替生産の実施 ・供給元と協力した事業継続計画策定 ・OEM、同業他社との応援協定 	<p>5.6 Resource Management and Logistics</p>		<p><表-1.3.13のつづき> “Chap. 3.1 Strategy Options ・ Supporting technologies 支援技術(BS 25999-1 7.5 Technology) ・ データセンター ・ シップ・イン・コントラクト：発電機、IT機器、専用機械、電話設備など一式を指定した場所に配送する契約 ・ 電話： ・ 製造設備：” “Chap. 3.1 Strategy Options ・ Impact mitigation measures インパクト緩和手段 ・ 保険：保険担当者がBCM, BCPに密接に係るべき ・ 財産復元サービス：災害後に書類、機器、および建物の損害を最小化することができる専門会社の利用” “Chap. 3.3 RESOURCE LEVEL CONSOLIDATION BCM チームは、資源要件を整理統合し、それらの調達方法を定め、それらの計画への組み込みを実施することが求められる。 ・ 継続オペレーションからの資源回復要件を集約すること ・ 回復時間目標とスケールを満たすことができる必要とされている資源を配達するための各オペレーションに対するコストと利点を評価すること ・ 経営管理にオペレーションの戦略的な評価を提供すること ・ 合意されたオペレーションが、予算と資源の供給を含めて経営陣によって署名されていることを保証すること ・ 実施プロジェクトと行動計画を作成すること。 ・ プロジェクトとアクション・プラン（事業継続計画の開発を含む）を実施する合意された戦略を適用すること。 ・ 資源レベルBCM計画策定がレビューされると保証するために、進行中のプロセスを実施すること。”</p>	
<p>2.2.5.5 製品・サービスの供給関係</p>				

表-1.4.1 事業継続ガイドラインに無い項目(1)NPFA1600

対応項目	NPFA1600 備考
2 Reference Publication	日本の事業継続ガイドラインには特に対応する箇所がない (1.2.3に一部記述あり)
3 Definition	日本の事業継続ガイドラインには特に対応する箇所がない
3.1 General	日本のガイドラインではその時々で言葉の説明を行う。
3.2 NPFA Official Definition	NPFAの方が構造的(オブジェクト指向)
5 Program Elements	
5.2 Law and Authorities	現有の法律との関連。日本のガイドラインでは特に対応箇所無し。
4.1 Program Administration	
4.2 Program Coordinator	
4.3 Advisory Committee	
4.4 Program Evaluation	

表-1.4.2 事業継続ガイドラインに無い項目(2)BCI-GPG (その1)

BCI-GPG	対応項目	備考
	<p>Chap. 1.1.1 Reflecting Organisational Context (BS 25999-1 4.2) 組織の目的と文化（目的の達成戦略）を理解する。 考慮事項の例示： 市場条件（製品供給先の多様性、代替供給先開拓所要時間など） 組織戦略（拡大・縮小、新製品・新サービス等の戦略） 遵守要求（法的、規制、健康、安全） 規模 アウトプット：BIA&RAのためのスコープとレファレンス レビュー：事業運営戦略計画プロセスの一環として毎年レビューする</p>	
	<p>Chap. 1.1.2 BCM Policy Contents (BS 25999-1 4.3) BCM PolicyはBCMのデザインと構築に係るフレームワークを与える。 BCM Policyに含まれるもの： ・組織によるBCMの定義 ・BCM Programmeの適用範囲の定義 ・文書化されたBCM運用フレームワーク ・BCM行動指針（基本規程?）、ガイドラインや基準 ・ポリシーの推進と維持計画 レビュー：外部環境の変化をトリガーとして</p>	
	<p>Chap. 1.1.3 BCM Programme Scope (BS 25999-1 4.4 & 6.6) 対象とする事業領域のハイレベルなBIAに基づく特定</p>	
	<p>Chap. 1.1.4 Outsourced Activities (BS 25999-1 4.5) 外部化した活動</p>	

表-1.4.3 事業継続ガイドラインに無い項目(3)BCI-GPG (その2)

BCI-GPG		備考
対応項目		
Chap. 1.2 BCM Programme Management 5.2) 責任の割り当て	Chap. 1.2.1 Assigning Responsibilities (BS 25999-1 5.2)	
Chap. 1.2.2 Implementing BCM in the Organisation (BS 25999-1 5.3)	BCMの組織への導入	
Chap. 1.2.3 Project Management プロジェクト管理	(BS 25999-1 5.3.2)	
Chap. 1.2.5 Documentation (BS 25999-1 5.5)	文書化	
2.3.2 文書の作成参照		
Chap. 1.2.6 Incident Readiness & Response (-)	インシデント準備・対応	
Chap. 1 Key BCM Indicators (-)		
Chap. 1.1.2 BCM Policy Contents (BS 25999-1 4.3)	BCM Policyの構成要素を列挙している。	
4.0 DEVELOPING & IMPLEMENTING A BCM RESPONSE		特に対応箇所なし
4.1 INCIDENT RESPONSE STRUCTURE		章中に、 ・戦略レベルとしての偶発的マネジメントプラン (IMP) ・戦術的レベルとしての事業継続計画 (BCP) ・実行レベルとしての復旧計画 (ARP) が示されているが、日本のガイドラインとの対応箇所なし
4.2 INCIDENT MANAGEMENT PLAN		BCP (BUSINESS CONTINUITY PLAN) と分けて使用している IMP の位置付けが不明である。そのため、日本のガイドラインと対応が付かない。
4.4 ACTIVITY RESPONSE PLANS		特に対応箇所なし

7. NFPA1600 と BCI-GPG との比較

NFPA1600 は「標準」(standard)である一方、BCI-GPG は事業継続ガイドラインと同じく「ガイドライン」であり、詳細化のレベルや記述の形式が異なっている。

表-1.5.1 NFPA1600 と BCI-GPG との総括的比較

	NFPA1600	BCI-GPG
作業の範囲とその機能	標準(standard) : しなければならない(must) ことであり、あなたとあなたの同僚にとってためになるもので、評価され実行されるものである。(*1)	ガイドライン : なすべき(should) ことであり、あなたとあなたの同僚にとってためになるものである。(*1)
詳細化のレベル	非常に一般的(情報の大部分は付属書に記載)	非常に詳細
記述形式	定義がおおむね明確になっており、解釈の余地がない	BCM を構築しようとする事業の形態によって多様な解釈が可能

注*1) 引用 : <http://www.bbc.co.uk/guidelines/newmedia/glossary.shtml>

全体的にみて、BSI のガイドラインで最も協調されているのは、計画の準備と、ステイクホルダが示している行動方針を意識することで組織内に計画の準備を根付かせることである。

計画の準備は減災や予防を行うものではなく、むしろ、いったん有害事象が発生した際にどのように反応するか、ということに焦点が置かれている。

表-1.5.2 NFPA1600 と BCI-GPG との項目別比較(1)

NFPA1600		BCI-GPG	備考
1	Administration		
	1.1 Scope	Introduction: How to use this guidelines	This section of the BSI is more oriented to define for who the guidelines are. In Chapter 1, Section 1, the scope of the BCM is defined.
	1.2 Purpose		
	1.3 Application	Target organization is not specifically stated. Open to any organization	
2	Reference Publications		
	2.1 General	GP607, BS 25999-1, PAS 77 IT Service Continuity, ISO 17799, ITIL	
	2.2 NFPA Publications(Reserved)		
	2.3 Other Publications		
	2.4 References for Extracts in Mandatory Sections		
3	Definitions	Not in a particular section	But some parts of the document have "Concepts and Assumptions" where definitions are given
	3.1 General		
	3.2 NFPA Official Definitions		
	3.3 General Definitions		
4	Program Management		
	4.1 Program Administration	Chapter 1, Section 2 ("BCM Program Management")	At several places there is reference for a need to appoint people to carry out the BCP Program
	4.2 Program Coordinator	Chapter 1, Section 2, Sub-section 1 ("Assigning responsibilities");	
	4.3 Advisory Committee	Chapter 1, Section 2, Sub-section 1 ("Assigning responsibilities");	

表-1.5.3 NFPA1600 と BCI-GPG との項目別比較(2)

NFPA1600		BCI-GPG		備考
4.4	Program Evaluation	Chapter 2, Section "Key BCM Indicators"		Here suggestions for assessing the program are given. At the end of each chapter, a section of "Key BCM Indicators" are given to assess the progress of the BCM program
5	Program Elements			
5.1	General			
5.2	Law and Authorities	Data Protection Legislation, Freedom of Information Legislation, Health and Safety Legislation		General
5.3	Risk Assessment	Chapter 2, Section 2 ("Business Impact Analysis ") and Section 4 ("Estimating Threats")		
5.4	Incident Prevention	None		There is no much reference in the guidelines to incident prevention or mitigations
5.5	Mitigation	None		
5.6	Resource Management and Logistics	Chapter 2, Section 3 ("Estimating Recovery Requirements") Chapter 3, Section 3 ("Resource Level Consolidation") Chapter 4, Section 2 ("Incident Management Plan")		
5.7	Mutual Aid/Assistance	Chapter 1, Section 1, Sub-section 4 ("Outsourced activities")		Outsourcing may be considered as a kind of mutual aid/assistance. However, responsibility remains with the organization.
5.8	Planning	Chapter 3, Section 1 ("Strategy Options"), Section 2 ("Activity Continuity Options"),, and Section 3 ("Resource Level Consolidation") Chapter 4, Section 3 ("Business Continuity Plan")		

表-1.5.4 NFPA1600 と BCI-GPG との項目別比較(3)

NFPA1600		BCI-GPG	備考
5.9	Incident Management	Chapter 1, Section 1, Sub-section 6 (“ Incident readiness and response”) Chapter 3, Section 3 (“Resource Level Consolidation”) Chapter 4, Section 1 (“Incident Response Structure”), Section 2 (“Incident Management Plan”), and Section 3 (“Business Continuity Plan”). Chapter 4, Section 2 (“Incident Management Plan”)	
5.10	Communication and Warning	Chapter 4, Section 3 (“Business Continuity Plan”) and Section 4 (“Activity Response Plans”)	
5.11	Operational Procedures	Chapter 4, Section 2 (“Incident Management Plan”)	
5.12	Facilities	Chapter 5, Section 2 (“Exercise Program”) and Section 3 (“Exercising BCM Arrangements”)	
5.13	Training	Chapter 6, Section 2 (“Assessing the level of BCM Awareness and Training”), Section 3 (“Developing BCM within the organization’s culture”), and Section 4 (“Monitoring Cultural Change”)	Awareness is given an special attention in the BSI Guidelines. Almost the whole Chapter 6 addresses it.
5.14	Exercise, Evaluations, and Corrective Actions	Chapter 5, Section 2 (“Exercise Program”), Section 3 (“Exercising BCM Arrangements”), Section 4 (“Maintaining BCM Arrangements”), and Section 5 (“Reviewing BCM Arrangements”) Chapter 6, Section 4 (“Monitoring cultural change”)	
5.15	Crisis Communication and Public Information	Chapter 4, Section 2 (“Incident Management Plan”)	
5.16	Finance and Administration.	Chapter 6, Section 1 (“Embedding BCM in the organization culture”)	It is implicit in the whole document. In this section, budget for awareness campaigns is mentioned.

8. まとめ

「事業継続ガイドライン」「NFPA1600」「BCI-GPG」「DRII」の4ガイドラインの違いについて、WG1でディスカッションを行った結果を以下に記す。

まず、特にBCI-GPGおよびBSと比較した全体としてのまとめを表1.6.1に付す。

大きな違いとしては、それぞれのガイドラインの構成が異なっていることが挙げられた。構成の違いは、端的には、章立てや説明のスタイルの違いに現れている。

概して、「事業継続ガイドライン」は説明的なスタイルを取っており、BCPの知識があまりない初心者に向けてBCPとは何であるかといったことを説いている。

一方、NFPA1600やBCI-GPG、DRIIは章立てに現れているように、BCPの枠組を示すような構成になっている。これはBCPについてある程度理解がある人やBCPの専門家がBCP策定の際に参考にするものとして考えられているからだと思われる。

また事業継続ガイドラインはBCP普及に関する政策としては政府主導の路線上に位置づけられるものであるのに対して、同じくBCP普及を目的の一つとしていながら、NFPA1600やBCI-GPG、DRIIは民間組織主導の路線上に位置づけられている。

その他、次のようなことが議論された。

- 全体的にどのガイドラインも、「だめなところを、改善する」「骨格を決めて運用する」という発想に基づいている。
-
- 日本の『事業継続ガイドライン』は地震を想定災害の目安にしているところに日本としての特色がある。
- 日本はマネジメント・システムが弱いため、計画策定そのものをベースにしたものになっている。
- 日本においてはBCP策定の組織内専門家という地位が確立していないことがガイドラインの違いに現れている。
- 日本と諸外国とでは、災害に関する保険の種類が異なっていることも、対策の違いや、ひいてはガイドラインの違いに現れているのではないか。
-
- 日本以外のガイドラインでは、ダメージコントロールの発想に基づき、マスメディアへの対応などが項目に挙げられている
- BCI-GPGにおいては、BS25999-2に基づき、第三者による評価が記載されている。
- イギリスでは、Civil Contingencies Act 2004（2004年民間緊急事態法）という法律もあり、該当組織・個人は事業継続のための計画を作成するというものになっている。
- BSでは、mitigation（軽減）、prevention（予防）はあまり書かれていない（他のガイドラインでは書かれている）
- BCI-GPGにおいては、自己診断表としての「Key BCM indicator」がついている。これは必ずしもBSそのものとは連動していないように見え、BCPの専門家が計画策定に当たって分析を行うために使用するものとして考えられている。またBCI-GPGではindicatorに加えて、対応の例示が置かれている。

ただし全体的に見て、項目の種類や内容に関しては、大きな相違は無い。

これは、ガイドライン類に共通してPDCAサイクルが考え方の基本となっていることと、先行するガイドライン類を参照しながら日本の事業継続ガイドラインが作成されたという経緯があるからである。

したがって各国において差異が見られるとするならば、事業継続ガイドラインをより一層個別具体化した業界それぞれのガイドラインや、ガイドラインにもとづいて策定された個別組織等の BCP そのものに現れている可能性がある。こうしたガイドラインの運用の現場により近いところでは、各国の社会の特質を考慮して BCP の策定や運用が図られないと実効性がないことになると思われるからである。

以上のことから、日本社会に適した事業継続計画を策定するためには、日本社会の現状をより一層反映せざるを得ない業界別のガイドライン等のレベルで議論が行われるべきであろう。

こうした業界別のガイドラインの分析は、WG 2、WG 3 での分析を参照されたい。

表-1.6.1 特記すべき差異

no.	差異項目	差異の状況	関連項番等
1	地域との協調	アメリカでは明示的ではない。	
2	二次被害の防止	アメリカでは一般的なヘルス&セーフティに含まれている。	
3	重要な業務の決定	手順の順番が違うのでは？	
4	減災について	アメリカではMitigationということで考慮されている。	
5	構成の違い	BS25999-1では、各プロセスごとに、はじめに、準備作業、目的、概念と前提、実施すべきこと、利用可能な方法論等、アウトプット、レビューについて提示されていて、洗練されている。	BS25999-1 ; HOW TO USE THESE GUIDELINES
6	構成の違い	BS25999-1では、各段階ごとに成熟度モデルの指標リストを提示し、BCM、BCPへの対応レベルを計測可能としている。	BS25999-1 ; HOW TO USE THESE GUIDELINES
7	キーワードの概念の違い	BS 25999-1&-2のキーワード BCMS:Business Continuity Management System BCMP:Business Continuity Management Programme BCM Programme Management BCP:Business Continuity Plans IMP:Incident Management Plans BCS:Business Continuity Strategy BCM Arrangements	
8	ポリシー策定の仕方について	事業継続ガイドラインでは、どのように、どのようなものを策定するかの記事はないが、BSでは手順や考慮すべき事項、ポリシーに含めるべき項目を明示している。BSではポリシー策定時の分析資料を後続の構築プロセスのインプットと位置づけている。	
9	検討対象とする災害の特定	事業継続ガイドラインでは、地震を推奨しているが、BSでは推奨すべきものは示していない。	事業継続ガイドライン：2.2.1 検討対象とする災害の特定

資料：活動報告

WG 1

第1回ディスカッション 2007年10月17日(水)

第2回ディスカッション 2007年11月29日(木)

第3回ディスカッション 2008年 1月25日(金)

第4回ディスカッション 2008年 2月13日(水)

WG2 活動報告書

内閣府ガイドラインを基準とした比較

WG2 名簿

氏名	会社名	所属
目黒 公郎	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
加藤 佳孝	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
田中 伸治	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
遠藤 貴宏	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
吉村 美保	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
澤 一男	東京ガス(株)	防災供給部 防災供給グループ
萬来 雄一	東京ガス(株)	防災供給部 防災供給グループ 防災チーム
細川 直行	東京ガス(株)	防災供給部 防災供給グループ 防災チーム
綿引 大作	東京ガス(株)	防災供給部 防災供給グループ 防災チーム
阿部 蔵人	東京ガス(株)	防災供給部 防災供給グループ 防災チーム
◎副島 紀代	(株)大林組	技術研究所 土木構造研究室
若松 健司	(株)NTT データ	公共ビジネス推進部 危機管理・防災ドメイングループ
後藤 啓一	(株)NTT データ	公共ビジネス推進部 危機管理・防災ドメイングループ
三富 創	アジア航測(株)	防災地質部 防災地質課
勝川 敬子	アジア航測(株)	新規ソリューション事業部・SIS 推進部 企画営業課
工藤 優満	(株)インターネットイニシアティブ	公共営業部 3 課
伊藤 誠敏	(株)インターネットイニシアティブ	ネットワークインテグレーション部 ネットワークインテグレーション 2 課
福嶋 聡	(株)インターネットイニシアティブ	公共営業部 3 課
須走 重康	東電設計(株)	土木本部 社会基盤推進部 防災グループ
堀田 光	CPC(株)建設企画コンサルタント	経営企画室 企画開発担当
岡田 敬一	清水建設(株)	技術研究所 安全安心技術センター
土田 剛	東京電力(株)	建設部 土木・建設技術センター 建築構造技術グループ兼住環境技術グループ

◎:幹事

1. 研究・調査目的

WG2 では、国が発行したガイドライン類をレビューし、内閣府ガイドラインを基準とした比較を行った。

2. 研究・調査方法と対象文献

WG2 で対象としたのは、以下の7文献である。

- ・ 内閣府：内閣府ガイドライン第1版
- ・ 経済産業省：事業継続計画策定ガイドライン（2005年、計56p）
- ・ 中小企業庁：中小企業BCP策定運用指針（2006年、計279p）
- ・ 事業継続推進機構：中小企業BCPステップアップガイド（2007年第2版、計24p）
- ・ 金融庁：主要行等向けの総合的な監督指針（2007年改訂版、計252pより抜粋）
- ・ 国土交通省：安全・安心のためのソフト対策推進大綱(2006年、計69p)
- ・ 内閣府：中央省庁業務継続ガイドライン第1版(2007年、計150p)

WG2 ではメンバーをグループ分けし、各グループが内閣府ガイドライン+それぞれのグループで担当する文献をレビューした。そして、下記のように視点を絞って内閣府ガイドラインを基準とした比較を行った。

- ① 対象とする事業者
- ② 対象とするハザード
- ③ BCPの位置づけ
- ④ 時間軸の定義
- ⑤ サプライチェーンの扱い
- ⑥ 財務手当
- ⑦ 地域貢献・地域共生
- ⑧ 既存のシステムとの関連
- ⑨ 代替手段の記述
- ⑩ マネジメントの手順

3. 各ガイドラインについて

3.1 内閣府ガイドライン

このガイドラインは、内閣府が事業継続計画の普及、促進を進めるために設置した中央防災会議「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・業務継続計画ワーキンググループ」において作成され、平成17年8月に公表されたものである。これに先立って平成17年3月に公表された経済産業省のガイドラインが主に情報リスクを中心にかかれたものであるのに対し、このガイドラインはより広く浅く事業継続の内容に触

れており、国内では一般的なBCMのガイドラインとしては先駆けとなるものである。現在、国内の基準・ガイドライン類の元として広く活用されているため、他の文献とは整合性が高い。2007年現在、ISO（国際標準化機構）において、事業継続の国際標準化が検討されているが、このガイドラインは日本の原案のベースのひとつとなっている。

担当：加藤（ICUS）、副島（大林組）

3.2 経済産業省：事業継続計画策定ガイドライン

本ガイドラインは、企業が情報セキュリティガバナンスの確立を促進するためのツールの一つとされている。情報セキュリティガバナンスは「社会的責任にも配慮したコーポレート・ガバナンスと、それを支えるメカニズムである内部統制の仕組みを、情報セキュリティの観点から企業内に構築・運用すること」であり、その一環として、企業がIT事故発生時にも事業運営を継続的に維持するために、事業継続計画の必要性を説いている。

実際に、事業のIT依存度は高まり、システムダウン等IT事故のリスク増大も高まっている。大地震など自然災害発生時においても、システムダウンしている中で事業をいかにして継続するか、という観点で事業継続計画を考えているのが、本ガイドラインの特徴である。

担当：若松・後藤（NTT データ）

3.3 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」

本指針は中小企業を対象としていることもあり、できるだけ平易な表現によりBCPの策定方法を紹介するとともに、「基本コース」「中級コース」「上級コース」という段階を踏んでBCPをよりブラッシュアップすることができる校正となっている。BCPの様式集も用意し、これに記入していくことで基本的なBCPを作成することができる。

また中小企業特有の事情として、資源に制約があることや運転資金を確保することに配慮しており、特に運転資金に関係する財務診断の方法を詳しく記述している。

その他参考情報として、BCPを用意していた場合といなかった場合で災害後の復旧がどのように異なるかをイメージさせる架空シナリオを示したり、過去の震災時におけるBCP策定有無による成功・失敗事例なども掲載したりしており、BCP策定の動機付けをさせる内容となっている。

担当：田中（ICUS）、阿部・澤・綿引・細川・萬来（東京ガス）、
福嶋・工藤・伊藤（インターネットイニシアティブ）

3.4 事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップガイド」

本ガイドは、中小企業がよりBCPを策定しやすくなるように事業継続推進機構が作成したものであるが、内閣府ガイドラインや中小企業庁指針と相反するものではなく、これらを参照しつつ読むことを推奨している。

特徴としては、BCPのための専属部署を持たない中小企業の事情を考慮し、緊急連絡体制のようにBCPに必要な基礎的な防災対策から着手させ、その後BCPとして必要な項目を逐次追加整理させることで最終的にBCPを完成させるという手順を取っている。そのため、仮に途中で策定が止まっても、その段階までの情報だけでも災害時には利用が可能なこと

が特徴的である。

担当：田中（ICUS）、阿部・澤・綿引・細川・萬来（東京ガス）、
福嶋・工藤・伊藤（インターネットイニシアティブ）

3.5 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」

(1) 概要

わが国の金融システムにおいて根幹的な役割を果たしている主要行等においては、危機発生時において、迅速な復旧対策を講じ、必要最低限の業務の継続を確保する等適切な対応を行うことが国民生活・経済にとっても極めて重要であることから、平時より業務継続体制（Business Continuity Management; BCM）を構築し、危機管理（Crisis Management ; CM）マニュアル、および業務継続計画（Business Continuity Plan; BCP）の策定等を行っておくことが必要であるという立場に基づき、監督上の留意点という形でまとめられている。そのため、想定すべき危機の事例はあるもののそれらに対する具体的な対応策の記述はない。ただし、東海大地震および風評被害のみ例として平時、危機発生時、沈静下後に留意すべき項目が監督官庁の視点から記述されている。

(2) 想定すべき危機の事例

想定すべき危機の事例として下記の項目が列挙されている。

- イ. 自然災害(地震, 風水害, 異常気象, 伝染病等)
- ロ. テロ・戦争（国外において遭遇する場合を含む.）
- ハ. 事故(大規模停電, コンピュータ事故等)
- ニ. 風評（口コミ, インターネット, 電子メール, 憶測記事等）
- ホ. 対企業犯罪(脅迫, 反社会的勢力の介入, データ盗難, 役職員の誘拐等)
- ヘ. 営業上のトラブル(苦情・相談対応, データ入力ミス等)
- ト. 人事上のトラブル(役職員の事故・犯罪, 内紛, セクシャルハラスメント等)
- チ. 労務上のトラブル(内部告発, 過労死, 職業病, 人材流出等)

(3) BCPに関する記述

テロや大規模な災害等の事態においても早期に被害の復旧を図り、金融システムの機の維持にとって必要最低限の業務の継続が可能となっているかテロや大規模な災害等の事態においても早期に被害の復旧を図り、金融システムの機能の維持にとって必要最低限の業務の継続が可能となっているか。その際、全国銀行協会および他の主要行等と連携し対応する体制が整備されているか。また、業務の実態等に応じ、国際的な広がりを持つ業務中断に対応する計画となっているかに留意すべきと指摘している。例として、

- イ. 災害等に備えた顧客データ等の安全対策（紙情報の電子化、電子化されたデータファイルやプログラムのバックアップ等）は講じられているか。
- ロ. コンピュータシステムセンター等の安全対策（バックアップセンターの配置、要員・通信回線確保等）は講じられているか。
- ハ. これらのバックアップ体制は、地理的集中を避けているか。
- ニ. 個人に対する現金払出や送金依頼の受付、インターバンク市場や銀行間決済システム

を通じた大口・大量の決済の処理等の金融機能の維持の観点から重要な業務を、暫定的な手段（手作業、バックアップセンターにおける処理等）により再開（リカバリー）するまでの目標時間は具体的に計画されているか。インターバンク市場や銀行間決済システムを通じた大口・大量の決済の処理等、特に重要な金融決済機能に係る業務については、当日中に再開する計画とされているか。

- ホ. 業務継続計画の策定および重要な見直しを行うに当たっては、取締役会による承認を受けているか。また、業務継続体制が、内部監査、外部監査など独立した主体による検証を受けているか。

(4) 東海大地震への記述

大規模地震対策特別措置法により、地震防災対策強化地域の指定が行われると、指定行政機関は、事前に地震災害および2次災害の発生を防止し災害の拡大を防ぐための措置を定めなければならないこととされている。しかし、銀行業務の事務処理については、機械化とその無人サービス網の普及等により、地域的に分断して対応することが困難であることから、東海地震への対応については、現地における資金の需要状況等に応じ、関係機関と緊密な連絡を取りつつ、銀行に対し、以下に掲げる措置を適切に運用するものとするとして、警戒宣言発令時の対応について記述されている。

- イ. 東海地震の地震防災対策強化地域内に本店および支店等の営業所を置く銀行の警戒宣言時の対応について

- ロ. 当該強化地域外に営業所を置く銀行の警戒宣言時の対応について

ただし、事態沈静下後の対応に関しては、具体的な記述は無く、危機発生時の対応状況を検証する必要があると認められる場合には、当該銀行に対して、法第24条に基づき、事案の概要と銀行側の対応状況、発生原因分析および再発防止に向けた取り組みについて報告徴求することとすると記述されているだけである。

(5) 風評への記述

風評に関しても明記はあるものの、具体的な対策に関する記述はなく、下記に示した監督官庁からの視点による留意点を述べたものに過ぎない。

- イ. 風評リスクへの対応に係る体制が整備されているか。また、風評発生時における本部各部および営業店の対応方法に関する規程を設けているか。なお、他行や取引先等に関する風評が発生した場合の対応方法についても、検討しておくことが望ましい。

- ロ. 風評が伝達される媒体（例えば、インターネット、憶測記事等）に応じて、定期的に風評のチェックを行っているか。

- ハ. 風評が預金の払い出しに結びついた場合の対応方法について、営業店および店舗外現金自動設備の状況把握、顧客対応、現金輸送、対外説明等、初動対応に関する規定を設けているか。

- 二. 上記ハのような状況になった場合、当局、日本銀行、他行、提携先、警備会社等へ、速やかに連絡を行う体制になっているか。なお、必要に応じて、自治体・警察にも連絡を行うものとなっているか。

ホ. 上記 二 の連絡を受けた場合、事態の沈静化が認められるまでの間、定期的にヒアリングおよび現地の状況を確認するものとする。

担当：遠藤 (ICUS)

3.6 国土交通省:安全・安心のためのソフト対策推進大綱

本大綱は、国土交通省として国民の安全・安心の確保のための災害や事故等に対応してハード面やソフト面での対策を実施するために課題を整理し明確化、それに地方自治体、関連企業等との連携の強化を図るべく官民の協働について取りまとめられている。

事業継続計画(BCP)については、中央防災会議で示された「首都圏直下型地震大綱」を意識し、所管業務における対応と対策の必要性を認識した内容で取りまとめている。その内容は、着手検討段階レベルであるとして、今後、地方支分部局をも含めて内容の精査・拡張をつづけ、できるだけ早期に国土交通省 BCP の作成を目指し、訓練結果等を踏まえて不断の見直しを行っていくものとしている。

大綱では、まず所管業務における情報・広報に関する横断的な総点検によって重点化された「5つの改善」を明記している。

(1) 災害・事故時の情報提供

改善1：受け手の立場に立った改善（分かりやすい用語・表現で、判断・行動に結びつく情報）

改善2：発信における改善（情報の精度・頻度・タイミング）

改善3：伝達の改善（一元的・横断的な提供）

(2) 平常時における広報活動

改善4：ハザードマップ等の改善（作成の拡大、徹底、統合化）

改善5：災害・事故時の情報提供に関する広報（提供される情報・内容、提供元の周知）

また、新たな領域に先進的に挑戦する「5つの取組」を示しており、BCPへの取り組みを重点に、上記で示した「5つの改善」を基にして所管業務継続に重要な項目として取り込んでいる。

(3) 事業継続計画への取組(国交省 BCP と民間企業の BCP)

取組1：応急対策業務の BCP（首都圏直下型地震による被災時対応）

取組2：一般継続実施業務の BCP（BCP が求められる業務での対応分け）

取組3：今後の枠組み（スパイラルアップ、防災業務計画の見直し）

取組4：民間企業による BCP の作成促進

(4) 自助・共助・公助の機能強化

取組5：地域の防災力の再構築（水防、地震防災、広域的な危機管理体制等）

国土交通省は、行政において広範な分野において国民の経済活動の基盤（インフラ）とし

て活動する立場から、国民の安全と安心を確保する目標を大綱で示したものである。

他省庁が発行したガイドラインと比較して、本大綱では所管業務の重点項目をまず一番に整理し、その改善と対応時期、活用を促している点が特徴である。これに元づいて、所管業務としてのBCPで想定したリスクに対する取り組み方針を示し、策定されることで防災力強化につなげている。

担当：堀田(CPC)、岡田（清水建設）

3.7 内閣府:中央省庁業務継続ガイドライン

本ガイドラインの適用先は中央省庁（主に都心に所在）に特化しており、首都直下地震への対応を中心に業務継続計画の策定方法が記述されている。「本来、業務継続計画は、組織の業務継続に支障をきたすおそれのある様々な危機的事象に対処するための方策を盛り込むことが望まれるものである」としながら、「注力すべき作業の焦点がぼけてしまうおそれがある」等の理由から、「首都直下地震を対象事象として取組を始めることを基本としている。」と記述されている。官公庁の場合は業務の総体を「事業」と呼ぶことが一般的でないため、本ガイドラインでは緊急時の重要業務の継続を目的とした計画の名称を「事業継続計画」ではなく、「業務継続計画」と読み替えている。全ての中央省庁向けのガイドラインとして記述されているため、省庁に共通して実施すべき対応が盛り込まれているが、個別の省庁の現状を反映した記述は少ない。

各省庁には防災対策を規定した既存計画（防災業務計画）があるが、この計画は災害の予防段階から復旧・復興段階までの対応計画をとりまとめたものである。これに対して、業務継続計画は非常時優先業務に位置付けるべき業務を特定し、これらの業務継続が高い水準でなされるようにするための短期的取り組みおよび中期的取り組みを定めるものである。組織の業務継続力を高める効果を有する災害予防業務も、業務継続計画における対策の一部として位置付けられる。また、防災業務計画は、防災対策に係る業務内容等を定めることに主眼を置いたものであるのに対し、業務継続計画は、非常時優先業務の合理的な抽出、利用可能な資源に制約がある中での資源配分の合理化、業務継続のボトルネックとなる部分の特定および対策実施、そして緊急時の対応力を高める組織マネジメントの改善にも主眼を置いているという特徴を有している。

各章の項目構成は計画策定のプロセスに対応したものであるが、特徴として業務継続計画（BCP）の項目のみでBCMの項目はなく、「BCPの策定と運用」という項目に織り交ぜて記述されているという点が挙げられる。目標設定方法についてはこれを決定づけるための非常時における業務の仕分け、業務プロセスの分析、優先順位付け、対策スケジュールの設定等について詳細な記述がある。また、業務継続計画の文書化に関わる様式が豊富に示されている。各省庁の業務には、省庁内の他の業務や外部の官民の機関等からの何らかのインプットに依存する業務がある。サプライチェーン分析として各業務について外部への依存内容を分析することが提案されており、添付されている参考資料「業務プロセス分析の実施手法例」の一部として具体的方法が紹介されている。

地域との共生に関しては、「帰宅困難者等への対応」という箇所があり、帰宅困難者等を庁舎敷地内に受け入れる場合や救助等が必要な外来者が発生した場合の留意点などが記載

されている。

担当：大原(ICUS)，三富・勝川（アジア航測），須走(東電設計)，土田（東京電力）

4. ガイドライン間の比較

次に、各比較項目における調査結果を項目ごとに示す。なお、全体の比較表を表 2.1 に示す。

①対象とする事業者

企業全般を幅広く対象としているものは内閣府ガイドライン、経産省ガイドラインである。また中小企業に特化しているのは中小企業庁策定運用指針、中小企業ステップアップガイドである。金融庁の監督指針は金融機関を対象にしており、以上のガイドライン類は基本的には民間向けである。

一方、残りの2つは官庁であり、中央省庁ガイドラインは中央官庁（主に霞ヶ関）を対象としたもので、かなり特化されている。また、国交省の大綱は自分自身（国交省自身）の災害時の対応について書かれたものであるが、対応の相手先である地方自治体や関連企業のBCMにもかなり言及したものとなっている。

②対象とするハザード

各ガイドラインに共通しているものは、地震、風水害などの自然災害である。

その他特徴のあるものとしては、下記のような事象が挙げられる。

- ・ IT 事故（経産省ガイドライン）
- ・ 火災、集団感染（中小企業ステップアップガイド）
- ・ 風評（金融庁監督指針）
- ・ 土砂災害、津波・高潮（国交省大綱）

そのほか、これはBCMの対象とする／しないについての記述についても比較した。その結果を表 2.2 に示す。テロ以外の人為災害に言及しているものは少ない。

③BCPの位置づけ

内閣府ガイドライン、中小企業ステップアップガイド、国交省大綱、中央省庁ガイドラインでは、BCP(事業継続計画)を「事業継続を実現するための計画書」と位置づけ、下記のような要件を設けている。

- ・ 部門別、役割別に作成する
- ・ 実現のための方法論が必須である
- ・ マネジメントとしての取り組み全体を記載する
- ・ マニュアルは別に作成する

一方、経産省ガイドライン、金融庁監督指針では、BCP(事業継続計画)を「リスクの発現（発災）後の対応の計画書」と位置づけ、発災時に発動される計画として扱っている。これは、これらのガイドラインでは主に IT 事故などによる情報系の業務継続を目的としていることが理由だと考えられる。

④時間軸の定義

経産省ガイドラインでは、時間軸に関して下記のように定義している。

- ・ 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

また、中小企業庁策定指針では下記のような段階を定義している。

- ・ 発覚
- ・ 初動
- ・ 二次災害防止
- ・ 緊急対応
- ・ 復旧

目安の時間としては、下記のように区分している。

- ・ 当日
- ・ 数日～
- ・ 1ヶ月～
- ・ 数ヶ月～

そのほかは特に記載がなかった。

⑤サプライチェーンの扱い

このWGでは、サプライチェーンを「重要業務を遂行するために必要な INPUT/OUTPUT の相手先」と定義した。おおむねどのガイドラインでも触れられているが、具体的な方策は述べられていない。各文献の記述は下記の通りである。

- ・ 自社だけでなく SCM (Supply Chain Management) を構成する全企業で BCP を構成する必要がある。(経産省ガイドライン)
- ・ 自身が大企業のサプライチェーンの一員となることを意識する。(中小企業庁策定指針)
- ・ 代替調達先がない資源、インフラへの言及(中小企業ステップアップガイド)
- ・ 国交省と業務関係のある民間企業による BCP(国交省大綱)
- ・ 外部(機関)への依存度を分析する。(中央省庁ガイドライン)

⑥財務手当

財務手当について詳しく言及しているのは中小企業庁策定指針であり、財務診断の手順を詳しく記述している。ただし中小企業には難しすぎるという指摘もある。中小企業ステップアップガイドではより簡略に記載されている。

その他の民間向け指針では、財務手当の手法に関する以下のような簡単な言及がある。省庁系は事業者の特質上、特に記述はない。

- ・ (地震) 保険

- ・ 災害時融資予約契約
- ・ デリバティブ，証券化など

⑦地域貢献・地域共生

企業の施設周辺の地域貢献・地域共生としては，下記のような項目が挙げられている。

- ・ 初期救助（救命）
- ・ 施設開放・物資提供（地域住民、帰宅困難者）
- ・ 義援金の提供
- ・ ボランティア活動（技術者派遣含む）
- ・ 自治体との協定
- ・ 雇用の継続による地域貢献（経産省ガイドライン）

また，社員の自宅周辺における地域貢献・地域共生としては，下記のような項目が挙げられている。

- ・ 初期救助
- ・ ボランティア活動
- ・ 地域の防災力の再構築（国交省大綱）

⑧既存のシステムとの関連

既存の防災システムやリスクマネジメント規格との関連については，以下のような管理手法や規格に準拠することが記述されている。

- ・ 情報セキュリティポリシー
- ・ 危機管理規程
- ・ JISQ2001 リスクマネジメント
- ・ （企業内の）防災計画の活用（中小企業ステップアップガイド）
- ・ 防災業務計画（中央省庁ガイドライン）

⑨代替手段の記述

BCMの要となる「代替」についての記述は，以下のような項目が挙げられている。

- ・ 非被災地での業務移転・再開
 - ・ 不在時の権限委譲，代行順位
 - ・ バックアップシステム（主に情報）
 - ・ 同業他社・協力会社との応援協定
 - ・ 業務遂行方法の変更
 - ・ 機械→手作業
 - ・ 他製品用設備の一時的転用
 - ・ 新規施設建設
- など

⑩マネジメントの手順

ガイドライン類に書かれているBCMならびにBCPの手順を比較したものを表2.3ならびに表2.4に示す。同じガイドラインでも，BCMの項目の順序は必ずしもBCPの項目の順序と一

致しない。各項目の記載順もガイドラインにより様々であることがわかる。一方、記載されている項目の種類はほぼ同じであり、順序は多少違っても項目としてはどれも似通っているといえる。

順序を工夫して取り組みやすくした例としては、中小企業ステップアップガイドが挙げられる。

なお、各ガイドライン類が参照している文献の一覧を表 2.5 に示す。

表2.1 RC58 WG2 ガイドライン等 比較一覧表

2008.01.29版(最終)

資料名 (クリックでダウンロードサイトに移動します)	発行元	発行年月	担当メンバー(敬称略) ★は各文献グループのリーダー	①対象とする 事業者	②対象とする 主なハザード	③事業継続計画 (BCP)の位置づけ	④時間軸の定義 (記載があれば具 体的な数値も)	⑤サプライチェーン ※の扱い	⑥財務手当	⑦地域貢献・ 地域共生	⑧既存の類似した システムとの関連	⑨代替手段につ いての具体的な記 述	備考
0 内閣府:事業継続ガイドライン 第1版 http://www.bousai.go.jp/kigyomachi/jigyoukeizoku/guideline01_und.pdf	内閣府 防災担当	H17.8	加藤(ICUS) 副島(大林組)*	企業全般	地震	事業継続を実現するための計画書 部門別・役割別に作成 実現のための方法論 が必須 マニュアルは別途作成	特になし	考慮することが求められる ただし具体的な記述なし	簡単に言及 例)災害時融資予約 地震保険	企業⇔施設周辺、社員⇔自宅周辺など 例)①義理金の提供 ②避難者への施設開放 ③水・食料など物資の提供 ④技術者の派遣 ⑤社員のボランティア活動参加	特に記載なし	非被災地での業務再開 不在の場合の権限委譲、代行順位/ バックアップシステム/ 同業他社との応援協定	BCPの文書構成モデル 例が添付されている
1 経済産業省:事業継続計画(BCP)策定ガイドライン http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf	経済産業省 商務情報政策局 情報セキュリティ政策室	H17.3	若松(NTTデータ)* 後藤(NTTデータ)	企業全般	自然災害、テロ等によって引き起こされたIT事故 IT事故が対象とされている背景として、IT事故が企業経営・社会全体に与える影響が増大している点、コンプライアンスやテロ・不正対策の意識が高まっている点が挙げられる。	想定リスクが発現した場合で、且つ事業継続が脅かされる可能性がある場合に発動される計画。企業においては経営戦略として位置づけもある。	①BCP発動フェーズ ②業務再開フェーズ ③業務回復フェーズ ④全面復旧フェーズ	自企業だけでBCPを構築するのではなく、SCMを構成する全企業でBCPを構築する必要がある。 他社も含めたSCMに深く組み込まれているビジネスの場合、広域災害時にも物流手段を確保する優先度は極めて高い。	リスクが具現化し、損害が生じてしまう場合に必要資金繰りをあらかじめ計画して準備しておくリスクファイナンスという手法について言及。 例)保険、災害時発動型融資予約契約、保険デリバティブ、リスクの証券化など	事業中断による雇用問題(工場閉鎖など)による大量の失業者の発生などの可能性に言及。雇用確保を含めた地域社会への貢献など、企業の社会的責任の観点からもBCPへの取組みは重要としている。	・平時のリスク管理・情報セキュリティポリシー、プライバシーポリシー、コンプライアンス規程など ・有事のリスク管理・危機管理規程、緊急事態管理規程など ・その他:CSR、CP、JISQ2001リスクマネジメント、ISMS、SLAなど	①手作業による代替の場合の検討事項 ②バックアップシステムによる代替の場合の検討事項 ③店舗・事務所の移転 ④その他:CSR、CP、JISQ2001リスクマネジメント、ISMS、SLAなど	
2 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」 http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcppguide.pdf	経済産業省 中小企業庁	H18.2	阿部(東京ガス) 澤(東京ガス) 綿引(東京ガス) 細川(東京ガス) 萬米(東京ガス) 福嶋(インターネットイニシアティブ) 工藤(インターネットイニシアティブ) 伊藤(インターネットイニシアティブ) 田中(ICUS)*	中小企業	地震 風水害 火災 集団感染	・平常時から行うべき活動 ・緊急時における事業継続のための方法、手段	・発覚、初動、二次災害防止、緊急対応、復旧まで定義。 ・目安として発覚当日、数日～、1ヶ月～、数ヶ月～におけるBCP発動フロー記載。	・自身が大企業のサプライチェーンの一員となることを意識	財務診断のための手順を詳しく記述(約70ページ) 復旧費用算定 損害保険の整理 損益計算書の作成 キャッシュフローの算定 等	地域貢献として初期救援、商品等の提供、ボランティア活動を例示 BCP内に様式を準備	記載なし	代替手段の確保方法として以下の例示 ・協力会社と提携 ・同等施設・設備の保持 ・場所のみ確保 ・他製品用設備の一時的転用 ・他社と共同で代替資源を確保 ・新規の施設建設	中小企業向けに資源の制約や平易な表現に配慮 具体事例を紹介 財務診断も支援 企業がBCPを作成するための様式集を用意
2 中小企業BCPステップアップガイド http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/caps/other/maruva_bcp1.pdf	NPO法人 事業継続推進機構	H19.4	田中(ICUS)*	中小企業	地震 水害	重要業務をなるべく中断させず事業を継続するための計画書 単に策定するだけでなく全員が広く認識を共有することが重要	特に明記なし	代替調達先がない資源を特定し対策を検討 ライフラインにも言及	1ヶ月程度の操業停止を想定した資金繰り計画を要請 資金調達方法をリスト化 復旧費用の推計	地域貢献として初期救援、敷地開放、物資提供、技術者派遣、ボランティア活動などを例示 地方自治体との協定も推奨	防災計画があれば活用することを推奨	対策本部一社宅・寮・幹部の自宅等 生産設備・事業所内の空地・同業者との相互援助協定等	中小企業の事情を考慮し、BCPに必要な基礎的な防災対策から着手させ、その後BCPとして必要な項目を整理
3 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」 http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/city.pdf	金融庁	H19.6	遠藤(ICUS)*	主要行	東海大地震および風評	発災後の対応についての計画書としての計画書である。	特に明記なし。						
4 国土交通省:安全・安心のためのソフト対策推進大綱(2006) http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/01/010629.html	国土交通省	H18.6	堀田(CPC) 岡田(清水建設)*	地方自治体	【自然災害】 ・洪水 ・内水 ・地震防災 ・地震危険度 ・大規模盛土造成地に係る宅地 ・土砂災害 ・津波・高潮	・国土交通省の首都直下地震応急対策業務のBCPの策定 ・重要度に応じた一重層に分類し ・第一類:より早期に対策を講じておくべき業務 ・第二類:一類よりは緊要度が低い早期に対策を講じておくべき業務 ・民間企業のBCP作成促進 ・自助・共助・公助の機能強化	回復目標時間を業務別に明確に設定 一重層に分類し ・第一類:より早期に対策を講じておくべき業務 ・第二類:一類よりは緊要度が低い早期に対策を講じておくべき業務	国交省と業務関係の民間企業によるBCP作成を促進 (1)災害時緊急対応関係者・建設業者・運輸事業者・エレベータ保守会社・通信事業者等の国交省受託企業 (2)多数の関係者・港湾関連 (3)所管業界・電力、通信、ガス等ライフライン企業	特に明記なし。	【地域の防災力の再構築】 (1)水防体制 ①水防活動の技術向上と効率化 ②まるごとまちごとハザードマップの全国展開 ③防災教育強化 ④水害避難ビル活用 (2)地震防災対策 ①津波等の防災技術・知識の蓄積 ②地域建設業者・国交省による共助の取組 ③防災教育強化 (3)施設管理の充実と協調 ①広域的危機管理体制の構築 ②水害リスクの分担調整	国交省としては、既往の情報システムの改善、平時における広報活動の改善を実施すると明記。そして、これからの改善された情報・広報を基にしたBCPを各自治体、民間企業において策定すべきであるとしている。類似システムとの関連は具体的に明記されていない。	被害想定を拡大しては、本省の庁舎等が使用不能になった場合における防災センター以外のバックアップオフィスの確保やその運営方法、通常勤務地とは異なる参集場所の在り方、国交省HPのバックアップ等の対策の在り方について併せて検討すると明記	国土交通省として災害時の情報・広報に関する重要推進項目の総点検を行い、自然災害に対応した5つの改善とBCPに関連した5つの取り組みを取りまとめている。
5 内閣府:中央省庁業務継続ガイドライン 第1版 http://www.bousai.go.jp/iishin/gyomukeizoku/index.html	内閣府 防災担当	H19.6	三富(アジア航測) 勝川(アジア航測) 須走(東電設計) 土田(東京電力)* 大原(ICUS)	中央省庁 (P11)	首都直下型地震(P12)	災害応急業務と並行して、優先度の高い業務を如何に止めずに継続させるかを定める。	発災直後の初動対応、非常時における重要業務の対応(重要性を踏まえ業務開始を目標設定する)、通常体制への復帰(P100)	各業務について外部(省庁内の他業務、外部の官民の機関など)への依存度を分析し、依存する内容を明らかにすることが求められる。(P73)	記載なし	非常時の対応計画として帰宅困難者、救命等必要な外来者への対応の考え方が示されている。	既存計画の防災業務計画に加え、重要業務の抽出や、資源配分の合理化、ポトルネットの特定など組織マネジメントの改善事項を盛り込んでいる。業務継続計画と既存の防災業務計画との関係に関する記述がある(P11)。	非常時の対応計画として業務拠点を本省以外に移すための検討フロー(必要資源や業務支障の検討含む)が示されている。(P91)	※防災業務計画との関係を明確にする必要がある ※災害応急対策と連動した、部門ごとの対応マニュアルが必要

※このWG2においては、サプライチェーンを「重要業務を遂行するために必要なINPUT/OUTPUTの相手先」と定義する。これは、民間企業においては原材料・資機材等の調達先/製品の出荷先となり、官庁等においては情報の入手先/伝達先(他の省庁、自治体など)も含まれると考えられる。

表2.3 マネジメント(BCM)手順の比較

★各欄の数字はマネジメント項目の実施順序を表す。

資料名	発行元	発行年月	マネジメント(BCM)の項目と順序																											
			方針		計画															実施および運用					教育・訓練	点検および是正	経営層による見直し			
			業務継続の方針の策定	災害の特定	影響度の評価 (ビジネスインパクト分析)(BIA)			被害想定	事業継続計画(BCP)の策定					事業継続とともに求められるもの					計画に従った対応の実施	文書の作成			財務手当て	教育・訓練の実施/BCP文文化の定着	効果検証BCPの診断・維持・更新	経営層による見直し継続的改善				
					重要業務の特定	停止期間と対応力の把握	目標復旧時間の設定		指揮命令系統の明確化	重要拠点の機能確保	対外的な情報発信および共有	情報システムのバックアップ	必要資源(人・モノ)の確認	代替案の事前検討	製品の供給関係	人命確保と安否確認	事前災害軽減対策の検討・実施	二次災害の防止		地域との協調・地域貢献	共助・相互扶助	事業継続計画書(BCP)					マニュアル	チェックリスト		
0 内閣府:事業継続ガイドライン 第1版	内閣府 防災担当	H17.8	1	2	4	3	5	6	7	8	9	10	-	-	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1 経済産業省:事業継続計画(BCP)策定ガイドライン	経済産業省 商務情報政策局 情報セキュリティ政策室	H17.3			1.事業継続、復旧の優先順位付け 2.ボトルネックの特定 3.目標復旧時間の設定				6.全社としてのBCP方針の策定 7.組織体制の構築 8.目標復旧時間を設定し、その事業体に応じたBCP作成												4.リスク分析 5.発動基準の明確化					9.教育・訓練 10.テスト 11.結果の記録、評価 12.経営陣への結果報告 13.見直し 14.BCPの監査 15.変更・承認				
2 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」	経済産業省 中小企業庁	H18.2	1	7	2	5	6	8	14	10	-	12	4	11	3	22	13	21	23	19	20	15	-	-	9	16	18	17		
2' 中小企業BCPステップアップ・ガイド	NPO法人 事業継続推進機構	H19.4	12	1	9	10	11	13	3	17	2	7	14	16	15	4	5	6	18	21	20	8	24	25	19	22	23	26		
3 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	金融庁	H19.6	本資料は手順書ではなく監督指針であるため、想定している監督項目に関して記述する形式である。 1. 危機項目の認識し、平時より、定期的な点検・訓練を行うなどの未然防止に向けた取り組みをしているか？ 2. 危機管理マニュアルを策定し、業務の実態やリスク管理の状況等に応じ、不断の見直しが行われているか？ 3. 危機管理マニュアルには、危機発生時の初期段階における初期対応の重要性が盛り込まれているのか？ 4. 危機発生時における責任体制が明確にされ、連絡体制が整備されているか？ 5. 事業継続計画(BCP)において、必要最低限の業務の継続が可能となっているか？ 6. 日頃から情報の発信及び収集に努めているか？																											
4 国土交通省:安全・安心のためのソフト対策推進大綱(2006)	国土交通省	H18.6	1	2	4	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	-	23	-	-		
5 内閣府:中央省庁業務継続ガイドライン 第1版	内閣府 防災担当	H19.6	1	2	4	6	5	3	12	8	7	11	10	14	9	15	13	-	-	16	17	18	19	-	-	20	21	-		

表2.4 事業継続計画書(BCP)の項目と記述順序

	資料名	発行元	発行年月	事業継続計画書の項目と順序																					
				基本方針	想定リスク(災害)	影響度評価	被害想定	重要な要素	指揮命令系統の明確化	重要拠点の機能確保	対外的な情報および共有	バックアップ体制(情報・人・モノ)	製品・サービスの供給関係	人命確保と安否確認	事務所・事業所および設備の災害被害軽減	二次災害の防止	地域との協調・地域貢献	共助・相互扶助	備蓄、救命機材、家庭における防災	財務手当て	教育・訓練	点検および是正	経営層による見直し	マニュアル類	チェックリスト
0	内閣府:事業継続ガイドライン 第1版	内閣府 防災担当	H17.8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	-
1	経済産業省:事業継続計画(BCP)策定ガイドライン	経済産業省 商務情報政策局 情報セキュリティ政策室	H17.3	事業計画書の構成的な記述はなく、ハザード発生時の各フェーズごとの行動ガイドラインのような形でまとめられている。																					
2	中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」	経済産業省 中小企業庁	H18.2	1	-	4	-	11	2	5	-	7	10	9	8	-	12	3	-	6	-	-	-	-	-
2	中小企業BCPステップアップ・ガイド	NPO法人 事業継続推進機構	H19.4	10	1	15	11	9	3	13	2	8	12	4	5	6	14	18	7	17	19	20	16	21	-
3	金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	金融庁	H19.6	事業計画書の構成的な記述はなく、監督指針として留意点を列挙する形でまとめられている。																					
4	国土交通省:安全・安心のためのソフト対策推進大綱(2006)	国土交通省	H18.6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	-	10	11	12	13	14	-	-	15	16	-	17	-
5	内閣府:中央省庁業務継続ガイドライン 第1版	内閣府 防災担当	H19.6	1	2	5	3	4	10	7	6	9	8	12	11	-	-	14	13	-	16	17	-	15	-

表2.5 参考とする主な文献の比較

資料名	発行元	発行年月	参考文献																														
			事業継続ガイドライン(内閣府)	事業継続計画(BCP)策定ガイドライン(経済産業省)	中小企業BCP策定運用指針(中小企業庁)	中小企業BCPステップアップ・ガイド	主要行等向けの総合的な監督指針(金融庁)	安全・安心のためのソフト対策推進大綱(国土交通省)	中央省庁業務継続ガイドライン(内閣府)	金融機関等におけるコンティンジェンシプラン策定のための手引書(FISC)	JISQ2001(リスクマネジメントシステム構築のための指針)	規範:日本規格協会)	規範:国際標準化機構)	規範:国際標準化機構)	ISO17799(情報技術・情報セキュリティマネジメントの実践のための指針)	JISX5080(情報技術・情報セキュリティマネジメントの実践のための規範:日本規格協会)	事業継続管理のための指針(BSI)	Pas56(BCI:英国国家標準)	NFPA1600(米国国家標準)	オーストラリア・ニュージーランドBCP規格:AZ/NZS HB221	ILExamination(IT検査マニユアル)(FIE)	システム統合リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト	金融機関における業務継続体制の整備について(日本銀行)	国民保護法	大規模地震対策特別措置法	連邦危機管理庁(FEMA) COOP計画	首都直下地震対策大綱(中央防災会議)	BCP/DRP基本要件チェックリスト(ワンビシアークイブズ)	リスクマネジメントがよくわかる本(東京海上日動リスクコンサルティング)	事業継続マネジメント入門:SEMI日本地区BCM研究会	当取引所のBCPについて:東京証券取引所	業務継続のための基本原則(ジョイント・フォーラム)	
0 内閣府:事業継続ガイドライン第1版	内閣府 防災担当	H17.8	/	○	-	-	-	-	-	○	○	○	○	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	-
1 経済産業省:事業継続計画(BCP)策定ガイドライン	経済産業省 商務情報政策局 情報セキュリティ政策室	H17.3	-	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」	経済産業省 中小企業庁	H18.2	○	○	/	-	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2 中小企業BCPステップアップ・ガイド	NPO法人 事業継続推進機構	H19.4	○	-	○	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3 金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」	金融庁	H19.6	-	-	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-	○	
4 国土交通省:安全・安心のためのソフト対策推進大綱(2006)	国土交通省	H18.6	-	-	-	-	-	-	○	(発行前)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	-	-	
5 内閣府:中央省庁業務継続ガイドライン 第1版	内閣府 防災担当	H19.6	-	-	-	-	-	-	-	/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	

5. まとめ

WG2では国が発行したガイドライン類をレビューし、内閣府ガイドラインとの比較を行った。おおむね内閣府ガイドラインとの整合性があるが、それぞれが対象とする事業者や想定するハザードの違いによる特色が見られた。

資料:議事録、活動報告

【活動報告】

第1回WG

日時:平成19年10月5日(金) 13:30-15:00

場所:東京大学生産技術研究所 ICUS 会議室(Bw601)

第2回WG

日時:平成19年10月17日(水) 15:00-15:30

場所:東京大学生産技術研究所 Dw601 大会議室

第3回WG

日時:平成19年11月6日(火) 10:00-12:00

場所:東京大学生産技術研究所 ICUS 会議室(Bw601)

第4回WG

日時:平成19年11月26日(月) 15:00-17:00

場所:東京大学生産技術研究所 ICUS 会議室(Bw601)

詳細は巻末に議事録を添付する。

RC58 特別研究会
「日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)に関する特別研究会」
WG2

第1回 WG 議事録(案)

- 日 時：平成 19 年 10 月 5 日（金） 13:30-15:00
- 場 所：東京大学生産技術研究所 ICUS 会議室（Bw601）
- 出席者(敬称略)：加藤，田中，大原(以上 ICUS)，若松，後藤(以上 NTT データ)，綿引（東京ガス），福嶋，工藤，伊藤(以上インターネットイニシアティブ)，堀田(CPC)，岡田（清水建設），三富（アジア航測），土田（東京電力），副島（目黒研）
- 記録者：副島（目黒研）
- 配布資料
 - WG2-1-1) 議事次第
 - WG2-1-2) 文書構成例(内閣府事業継続ガイドライン 事業継続計画(BCP)の文書構成モデル例 第1版 P.10)
 - WG2-1-3) RC58 WG2 ガイドライン等 比較一覧表

■ 議 事

1. メンバーの自己紹介と分担の確認

- ・ 分担の変更はなし（当初通り）。ただし，中小企業庁は分量が多いので，手が足りなければ早くまとまった班から応援することとする。
- ・ 各文献作業グループのリーダーを決定（敬称略）。
 - 内 閣 府：副島（目黒研）
 - 経済産業省：若松(NTT データ)
 - 中小企業庁：田中(ICUS)
 - 金 融 庁：遠藤(ICUS)
 - 国土交通省：岡田（清水建設）
 - 中央省庁：土田（東京電力）

2. 比較の切り口，視点などに関するフリーディスカッション

- ・ BCPはある特定のシナリオ（地震の規模、場所、発生時刻など）に基づいて策定されているケースが多いが、シナリオとは違うハザードが発生したときに対応できるのか？実際に対応する際は別のBCPになるのでは？
- ・ 中小企業庁のBCP策定運用指針では周辺地域との協調が述べられているが抽象的である。→日本のBCPの特徴として，内閣府ガイドラインでも地域貢献・地域との共生が強調されている（p.7）。他の文献などで具体的な地域との連携・協調が記載されたものがあればピックアップする。
- ・ 中央省庁ガイドラインでは情報システムに関する記述が少ないように思う。→情報システム分野は一足先に事業継続の思想で取り組みがされてきた（金融庁、経済産業省）ので、あえて詳細は記載していないのでは？

- ・ 中央省庁ガイドラインでは、揃えるべき書類が書式とともに記載されているものが多い。
- ・ 対象ハザード(主に地震)以外のハザードに関して、何かコメントや記述はあるか？
- ・ 国土交通省のソフト対策推進大綱は国交省のBCPを外向きにアピールしているもので、他の文献と少し毛色が違うようである。
- ・ 地方自治体との関係はどのように記述されているか？→地方自治体は地域防災計画によって今まで対策をしており、中央省庁のBCPなどどのように関わるのがよいのか難しい面がある。災害基本法／国民保護法などの絡みも検討する必要がある。

3. 今後の進め方

- ～ 10/12 リーダー中心に各文献Gで比較表を埋める
- ～ 10/15 リーダーは比較表+α(コメントなど)を幹事(副島)に送付。
中間報告資料作成(副島)。
- 10/17(水) 15時～15時半：第2回WGにて中間報告資料の確認
15時半～：次回全体会において中間報告
全体会での指摘等も踏まえて適宜追加修正
- 11/6(火) 10時～12時 第3回WG
- 11月末～12月初旬：第4回WG 最終版取りまとめ(日時は10/17に決定する)

次回WG：10/17(水) 15時～15時半 東大生研 Dw601 大会議室にて
議題：①中間報告の内容確認 ②丸谷先生への質問事項とりまとめ

以上

RC58 特別研究会
「日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)に関する特別研究会」
WG2

第2回 WG 議事録(案)

- 日 時：平成 19 年 10 月 17 日（水） 15:00-15:30
- 場 所：東京大学生産技術研究所 Dw601 大会議室
- 出席者(敬称略):加藤, 田中, 遠藤, 大原(以上 ICUS), 若松, 後藤(以上 NTT データ), 澤(東京ガス), 福嶋, 工藤(以上インターネットイニシアティブ), 堀田(CPC), 岡田(清水建設), 三富(アジア航測), 副島(目黒研)
- 記録者：副島(目黒研)
- 配布資料
 - WG2-1-4) 議事次第
 - WG2-1-5) WG2 第 1 回 WG 議事録(案)
 - WG2-1-6) 中間報告 発表用資料 PPT(案)
 - WG2-1-7) RC58 WG2 ガイドライン等 比較一覧表(2007.10.15 版)
 - WG2-1-8) 経済産業省の資料
 - WG2-1-9) 中小企業, 中央省庁コメント

■ 議 事

4. 前回議事録の確認

- ・ 「2. フリーディスカッション」の最後の項目に関して, 地方自治体と中央省庁との相互補完的な関係についても追記する.

5. 全体会での WG2 報告内容の確認

- ・ 資料WG2-2-2参照

6. 丸谷先生への質問事項の取りまとめ

- ・ 目黒先生からのご提案で, 司会進行の工夫で同じ内容の質問をまとめて募るようにするので, WGとして特に取りまとめはしないこととなった.

7. 比較表に関する議論(資料 WG2-2-3)

- ・ 各グループからの報告
 - ・ 経産省はIT情報漏えいなども考慮(資料WG2-2-4参照)
 - ・ 中小企業庁は内閣府ガイドラインと整合性がある
 - ・ 金融庁は銀行業務に支障を与えるハザードを対象にしている.
 - ・ 国土交通省はインフラ中心のハザード
 - ・ 中央省庁は霞ヶ関中心: 地方事務所・自治体との関係が重要
- ・ 比較の視点に「⑨財務手当」を追加する

8. その他

次回 WG : 11/6 (火) 10 時～12 時 東大生研 Bw601 会議室にて

RC58 特別研究会
「日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)に関する特別研究会」
WG2

第3回 WG 議事録(案)

- 日 時：平成 19 年 11 月 6 日（火） 10:00-12:00
- 場 所：東京大学生産技術研究所 Bw601 会議室
- 出席者(敬称略)：加藤, 田中, 大原(以上 ICUS), 若松, 後藤(以上 NTT データ), 堀田(CPC), 岡田(清水建設), 三富(アジア航測), 須走(東電設計), 土田(東京電力), 副島(目黒研)
- 記録者：副島(目黒研)
- 配布資料
WG2-1-10) 議事次第

■ 議 事

9. 比較表に関する議論

<経産省>

- ・ 情報中心だが、情報産業だけに向けたものではない
- ・ 紙の情報は含まれていない
- ・ 第三者認証：ISMS認証→入札の資格要件となっている

<中小企業庁>

- ・ 前回全体会の丸谷先生のご講演を受け、中小企業ステップアップガイドも調査することになった
- ・ 中小企業庁のガイドラインは財務診断にかなりのページを割いており、事例などもある。(が難しい)

<国土交通省>

- ・ 対象は国土交通省自身だが、関連する企業や自治体向けにも書かれている。

<中央省庁>

- ・ 優先順位意思決定を支援する様式(シート)が充実している

<全体の視点について>

- ・ 「①対象とする事業者」は、BCMを行う主体が誰か、という観点で記入する
- ・ 「②対象とするハザード」は、「しないハザード」もわかるように別表(1)とする
- ・ 「③マネジメント(BCM)の項目」は順番を記述し比較できるよう、別表(2)とする
- ・ 「④事業継続計画の位置づけ」→「③」に
- ・ 「⑤事業継続計画(BCP)の項目」も③と同様別表(3)とし、順番を記述する
- ・ 「⑥時間軸の定義」は「④」にし、具体的に日数・時間数があれば記入する
- ・ 「⑦サプライチェーンの扱い」→「⑤」に。なお、このWGではサプライチェーンの

定義を「重要業務を行うために必要なINPUT/OUTPUT」とすることで、省庁系ガイドラインにも当てはめることができる

- ・ 「⑧参考としている文献」も別表（4）とし、○×で記載
- ・ 「⑥財務手当について」を追加
- ・ 「⑦地域貢献，地域共生」を追加
- ・ 「⑧既存のシステムとの関係」を追加
- ・ 「⑨代替手段について」を追加

10. 取りまとめに向けて

- ・ 次回全体会：12/13（木）→各WGで発表（約30分／1WG）
- ・ 11/19までに各文献グループごとに比較表を埋めて幹事（副島）まで送付してもらう
- ・ 比較表のたたき台について，次回WGで議論
→最終版は幹事（副島）が作成
- ・ 全体会では比較表＋特徴的なことがらをPPTにまとめて発表する

11. その他

次回WG：11/26（月）15時～17時 東大生研 Bw601 会議室にて 議題：全体会発表にむけての最終打ち合わせ

以上

RC58 特別研究会
「日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)に関する特別研究会」
WG2

第4回 WG 議事録(案)

- 日 時：平成 19 年 11 月 26 日（月） 15:00-17:00
- 場 所：東京大学生産技術研究所 Bw601 会議室
- 出席者(敬称略):加藤, 田中, (以上 ICUS), 若松, 後藤(以上 NTT データ), 綿引(東京ガス), 堀田(CPC), 岡田(清水建設), 副島(目黒研)
- 記録者：副島(目黒研)
- 配布資料
 - WG2-1-11) RC58 WG2 ガイドライン等 比較一覧表(2007.11.26 版)
 - WG2-1-12) 別表 1 BCM の対象とする/しないハザードの比較
 - WG2-1-13) 別表 2 マネジメント(BCM)手順の比較
 - WG2-1-14) 別表 3 事業継続計画書の項目と記述順序
 - WG2-1-15) 別表 4 参考とする主な文献の比較
 - WG2-1-16) コメント

■ 議 事

12. 比較表に関する議論

<内閣府>

- ・ ⑥～⑨について比較表に追記した

<経産省>

- ・ ④, ⑥～⑨について比較表に追記した

<中小企業庁>

- ・ ステップアップガイドは記述順序が他と違っている
- ・ 中小企業庁のガイドラインは財務診断が難しい

<国土交通省>

- ・ チェックリストを用いてBCPを策定.

2. WG としてのとりまとめ

- ・ どのガイドラインも, やり方はほぼ同じ
- ・ 中小企業は日本に特化したものでは?何かキーワードがあるか.
- ・ 大企業のは海外のものと類似しているか?
- ・ 自治体のBCPは?進んでいるのはどこか?

3. 全体会に向けて

- ・ 比較表をスリム化する(1枚で見通せる程度)
→表に書ききれないコメントは文章にして報告書本文に記載する.

各リーダー→スリム化し幹事（副島）まで送付

- ・ メンバーは①自分の担当した文献の特徴と②日本に適したBCMとは何か？について、12/7までに幹事（副島）宛にメールで送付
- ・ 全体会ではそれぞれの視点における比較結果と各Gの特徴をまとめてPPTで発表（PPTは幹事作成）

4. その他

- ・ 報告書は、今までの議論を元に作成する。
- ・ 事務局からのフォーマットが提示されたら、リーダーを中心に各文献Gごとに執筆していただき、全体は幹事がまとめる。

以上

WG3 活動報告書

事業継続ガイドラインの業界間比較

WG3 名簿

氏名	会社名	所属
桑野 玲子	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
宮崎 早苗	東京大学生産技術研究所	都市基盤安全工学国際研究センター(ICUS)
泰 康範	東京大学生産技術研究所	目黒研究室
◎加藤 康広	(株)損保ジャパン・リスクマネジメント	BCM 事業本部 自然災害事業部
渡邊 哲	大林組	技術研究所土木構造研究室 構造性能グループ
富田 学	三菱化学エンジニアリング(株)	プロジェクト第一本部プロジェクト第一営業部
木村 彰	三菱化学エンジニアリング(株)	技術本部
武田 俊二	三菱化学エンジニアリング(株)	プロジェクト第一本部プロジェクト第一営業部
真鍋 康雄	三菱化学エンジニアリング(株)	プロジェクト第一本部
辛 勇雨	三菱化学エンジニアリング(株)	技術本部建築部
野田 浩二	アジア航測(株)	インテグレーション事業戦略本部新規ソリューション事業部テレマティクス部
鈴木 康夫	アジア航測(株)	事業推進本部防災地質部防災地質課
遠山 正人	(株)建設技術研究所	東京本社防災室
石田 辰英	(株)建設技術研究所	東京本社社会システム部アセットマネジメント室
堀川 太郎	(株)建設技術研究所	東京本社防災室
中原 光春	鹿島建設(株)	研究・技術開発本部 R&D 企画室
福島誠一郎	東電設計	社会基盤推進部 防災グループ
司代 明	東電設計	土木本部 社会基盤推進部 防災グループ
鳥居 剛	CPC(株)建設企画コンサルタント	技術本部
高橋 郁夫	清水建設(株)	技術研究所原子力施設技術センター原発耐震構造グループ
佐藤 登	三協(株)	

◎ : 幹事

1. 調査目的

WG3では、業界団体等により、発行されているガイドラインをレビューし、各ガイドラインを比較することにより、各業界におけるBCPの特徴を明確にすることを目的としている。

2. 調査方法

WG3では、業界団体等が発行しているガイドラインを対象にメンバーで分担してレビューを行った。レビューの対象とした文献は以下のとおりである。

- ① (財)金融情報システムセンター(FISC):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, 2006.03
- ② (社)日本建設業団体連合会(日建連):建設BCPガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー第2版, 2006.11
- ③ SEMI 北米地区事業継続協議会:半導体関係産業向け事業継続ガイドライン, 2004.06
- ④ (財)日本情報処理開発協会(JIPDEC):事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド, 2006.03

各ガイドラインのレビューを実施するにあたっては内閣府「事業継続ガイドライン」を軸に各文献の比較を行った。また、FISC「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」、日建連「建設BCPガイドライン」については、監督官庁のガイドラインとの関係も踏まえて、レビューを実施した。

3. 各ガイドラインについて

3.1 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

3.1.1 ガイドラインの目的

本書は、金融機関等がコンティンジェンシープランの策定または改訂を行う際に、参考とするための手引書である。『金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書』にて、コンティンジェンシープランを策定するよう記述していることを受け、本手引書では、策定時の具体的な作業手順や考慮事項、参考例等を記述している。

コンティンジェンシープランとは、金融機関等のコンピュータセンター、営業店、本部機構等が、不慮の災害や事故、あるいは障害等により重大な損害を被り、業務の遂行が果たせなくなった場合に、各種業務の中断の範囲と期間を極小化し、迅速かつ効率的に必要な業務を復旧するために、あらかじめ策定された「緊急時対応計画」のことである。

コンティンジェンシープランの目的は、従来から推進されている安全対策の積み重ねを前提に、これらの対策では防ぐことのできなかつた緊急事態に際して、可能な限り影響を軽減し、早期に業務を復旧させることにある。

このための緊急時対応計画として、コンティンジェンシープランを事前に策定しておくことが必要であり、『金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書』でも、コンティンジェンシープラン構築の必要性を運用基準の中で記述し、金融機関等が実施すべき重要な安全対策項目の一つと位置づけている。

3.1.2 発行組織

財団法人 金融情報システムセンター

(FISC:The Center for Financial Industry Information Systems)

FISCは、昭和59年11月に、当時の大蔵大臣の許可を得て、金融機関、保険会社、証券会社、コンピュータメーカー、情報処理会社等の出捐によって設立された機関で、重要な社会インフラである金融情報システムの安全性確保のための自主基準の策定や普及啓蒙活動を行うとともに、金融機関における情報システムの活用や安全性を巡る諸問題について調査・研究を行っている。

会員数 662 機関(平成 19 年 3 月 31 日現在)

3.1.3 策定の背景

今般、政府では、中央防災会議にて首都直下地震対策大綱(平成 17 年 9 月)を公表する等、大規模地震に対し国家レベルで取組んでいる。また、新たに設置された内閣官房情報セキュリティセンター(NISC)では、金融機関を含む重要インフラシステムの防護について取組みを始めている。さらに、世界各国で国際標準化の動きも活発化し、具体的に議論が進展している。以上の状況のなかで、当センターでは国内外の動向をふまえて、金融機関がコンティンジェンシープランを

策定する際に、有益な情報を提供するため、本書の全面見直しを行った。

(過去の見直しの背景)

(1) 『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』(初版)発刊

『金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書』に例示した「コンティンジェンシープラン」に盛り込むべき内容は詳細に記載されてないため、FISC では検討会を設置し、平成 6 年に『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』を作成した。

(2) 『金融機関等におけるコンティンジェンシープラン要綱』発刊

平成 7 年 1 月に発生した阪神・淡路大震災の経験と教訓を踏まえ、そこで被災金融機関等が実行した具体的な対応事例等をもとに、平成 8 年に『金融機関等におけるコンティンジェンシープラン要綱』を作成して前述の手引書に不足する部分を補ったものである。

(3) 『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 2 版)発刊

平成 11 年から 12 年にかけては、各国が国家的プロジェクトとして取り組んだ「コンピュータ西暦 2000 年問題(Y2K 問題)」を経験した。わが国の金融機関等も全社をあげてその対応に取り組んだところであるが、その際、監督官庁主導のもと、「Y2K のためのコンティンジェンシープラン」をすべての金融機関等が策定し、各個別金融機関等だけでなく、関係各機関を巻き込んだ形での大規模な訓練が実施された。

前述の『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』、および同『要綱』の記述が年月を経て古くなったこと、またこのプロジェクトで得られた経験やノウハウ等を風化させないために、平成 13 年 10 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』を作成した。

3.1.4 対象とする事業者

金融機関等のコンピュータセンター、営業店、本部機構等を対象としている。

なお、金融機関等の特徴として、以下があげられる。

(金融機関等の特徴)

- ・金融業務は情報システムに深く依存。
- ・災害発生時には代替手段(バックアップシステムへの切り替え、仮店舗での営業等)での対応が基本。
- ・復旧目標時間、優先復旧業務等に上位機関(国等)による制約がある。「首都直下地震対策大綱」においては、金融機関は社会インフラの一つとして位置づけられている
- ・防犯対策(災害時の混乱にまぎれた破壊行為・盗難など)の検討が必要となる。

3.1.5 対象とするリスク

災害全般からコンピュータシステムに影響するリスクに絞り込んでいる。これは、金融業務が情報システムに深く依存しており、その不具合が業務全般に及ぶためであり、コンピュータシステムを中

心に言及している。

また、自然災害以外のコンティンジェンシープランについても具体的に記載している。

- ① 大規模システム障害リスク
- ② 風評リスク
- ③ 情報漏洩リスク
- ④ サイバー攻撃リスク

対象リスク		対処	予 防	事 後 の 影 響 と 対 策		
				部 門 内	全 社	社 外 に も 拡 大
金融業務に係るリスク	オペレーションリスク	システムリスク	FISCの安全対策基準	本手引書の範囲		
		事務リスク				
		信用リスク				
		市場リスク				
		・				
	人命に係るリスク		FISCでは人命に係る部分を扱う (本手引書の範囲 ※)			

BCP

BCP(Business Continuity Plan):
BCPとは、潜在的損失によるインパクト(影響)の認識を行い実行可能な継続戦略の策定と実施および事故発生時の事業継続を確実にする継続計画である。事故発生時に備えて開発、編成、維持されている手順および情報を文書化した事業継続の成果物である。
(英国規格協会のPAS56をもとに作成)
* PAS56:事業継続のための指針

防災マニュアル

※ 狭義の事業継続計画には人命救助が含まれない場合もあるが、緊急時には最優先で取組むべき内容であることを、本手引書(コンティンジェンシープラン)に記載する。

本ガイドラインにおけるコンティンジェンシープランとBCPの関係

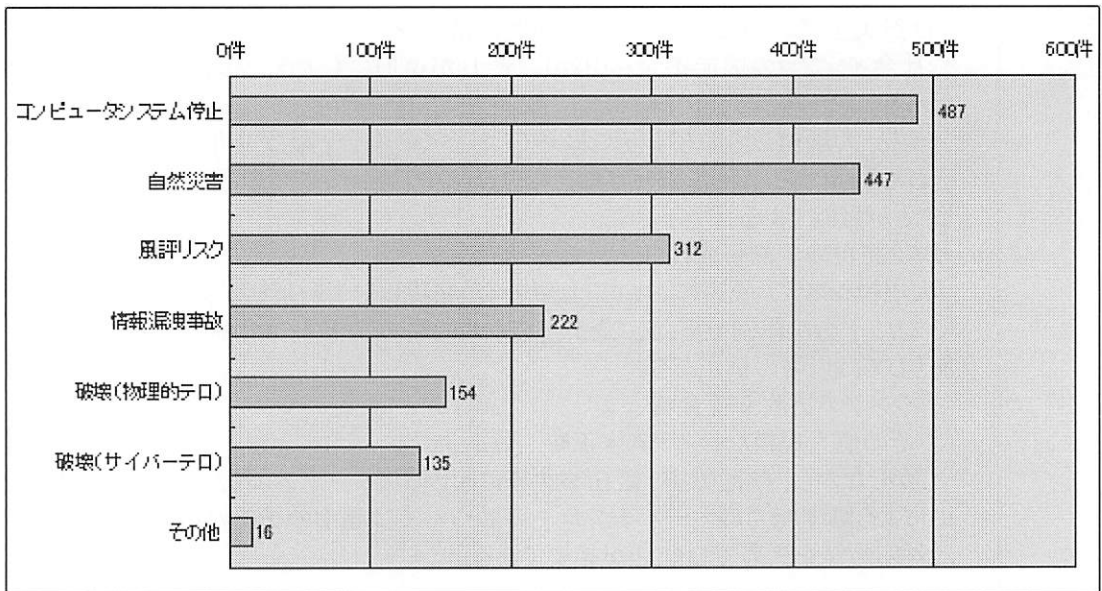
金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書 第3版

企業を取り巻くリスク(原因)事例

主要因	分類	想定リスク(原因)
システムの要因	安全・環境	自然災害、設備事故・破壊・過失、社会的インフラの障害、公害・エネルギー問題、リサイクル問題 等
	情報管理	情報漏洩、情報遮断 等
	犯罪	コンピュータ犯罪、カード犯罪 等
	社会的責任	金融機能停止・遅延
	商品・サービス	提供停止・遅延
社会的要因	法務	施設立地訴訟、知的財産権訴訟、独占禁止法違反 等
	人事・組織	雇用差別、労働災害、人材の確保問題、内部告発 等
	社会的関連	不正確・不適切なディスクロージャ、不適切・非活発的な地域振興活動、従来慣行の問題化、事務ミス・事故、不祥事、文化摩擦 等
損失	財政的損失	設備損害、供給停止、補償、労務対策費 等
	人的損失	企業内死傷者、第三者死傷者、追加業務発生 等
	社会的信用損失	一般公衆、地域住民、監督官庁からの信用低下、従業員の意欲低下、顧客トラブル、資金調達力低下 等
	その他	テロ行為

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

金融機関がコンティンジェンシープランの対象としているリスク



自然災害以外のリスクの特性

リスクの種類	リスクの特性
大規模システム障害リスク	<p>a. リスク発現時の影響範囲 自然災害においては、その影響範囲は情報システムのみならず、人命への影響や社会インフラの機能不全を引起し、それが復旧にも大きな影響を与える可能性がある。 一方、大規模システム障害においては、多くの場合、影響範囲は情報システムとそれを利用する業務に限定され、人的資源や社会インフラを活用して復旧にあたる事が可能である。</p> <p>b. リスク発現の予測可能性 大規模システム障害においては、リスクが発現しやすい事態がある程度予測可能であり、十分な体制を整えることが可能な場合もある。リスク発現の可能性が高い事態としては以下の例がある。 ・システム更改や統合時 ・その他大規模なシステム修正時 しかしながら、機器障害、潜在バグ等に起因するシステム障害、予想外の取引集中による処理能力のオーバーフロー等については発生の予測が困難であり、事前に対応方法を決めておくことが必要である。</p>
風評リスク	<p>虚偽のネガティブ情報がメールの転送・メーリングリスト・掲示板等を通じて短時間に一気に拡がり、收拾がつかない事態が発生する可能性がある。</p>
情報漏洩リスク	<p>情報漏洩の特性として、一旦流出したデータはその回収が極めて困難であり、漏洩した情報の内容によっては、二次的な被害が発生する可能性もある。 当初はさほど重要なものと認識していなかった事故が、状況の変化で大きなトラブルに発展する場合や、漏洩事故の対応によっては更なる社会的な批判と企業信用の低下が懸念されるため、慎重かつ早期に対応することが必要である。 なお、情報漏洩が発生しても、組織内部ではその事実が認識されず、外部からの指摘によって認識する場合もあることにも留意すべきである。</p>
サイバー攻撃リスク	<p>a. 被害対象の無差別化・広範化 例えばフィッシングの場合、詐称メールが送りつけられる対象者が、無作為・無差別となる可能性を考慮し、広範な利用者への対策の普及・啓蒙・事件の発生告知が必要である。</p> <p>b. 被害者が一転して加害者になる可能性 システムの脆弱性を攻撃され、ウェブページの改竄が行われた場合、それが政治的なメッセージの発信や、ウィルスの拡散に利用され、被害者が加害者の立場に変わる可能性がある。</p> <p>c. 新しい攻撃手法への対応 サイバー攻撃については、今後も新たな手法が考え出される可能性があるため、常に犯罪動向を注視し、対応を更新することが必要である。</p>

3.1.6 ガイドラインの構成・内容

ガイドラインの構成は次のとおりである。内閣府、他の BCP ガイドラインと目次構成が大きく異なり、分かりにくい構成となっている。

第1編 策定にあたって

1. 背景
2. コンティンジェンシープランの定義
3. コンティンジェンシープランの必要性
4. コンティンジェンシープランの策定概要
5. 本手引書の策定経緯と位置づけ

第2編 策定の過程と留意点

第3編 プロセス

第4編 考慮事項

第5編 参考例

第6編 自然災害以外のリスク

1. 自然災害以外のコンティンジェンシープラン
2. 大規模システム障害リスクとコンティンジェンシープラン
3. 風評リスクとコンティンジェンシープラン
4. 情報漏洩リスクとコンティンジェンシープラン
5. サイバー攻撃リスクとコンティンジェンシープラン
6. その他社会的関心の高いリスク

第7編 資料

なお、コンティンジェンシープランの具体的な内容は、第3編から第5編に記載されている。

第3編 プロセス:コンティンジェンシープランの策定手順をわかりやすくするため、プロセスに関する内容のみを簡潔に記載している。

第4編 考慮事項:工程ごとにプロセスの手順を踏む際に考慮することが望ましい事項を記載している。

第5編 参考例 :工程ごとにシミュレーション的に行った帳票記載例などを記載している。また、実際に金融機関等で実施されている実例についても記載している。

3.1.7 ガイドラインの特徴

コンティンジェンシープラン(緊急時対応計画)のため、事後対策のみが記載されている。事前対策は、別途「FISC の安全対策基準」に記載される。なお、同基準は、コンティンジェンシープランのためだけの事前計画ではない。

また、情報システム関連以外の業務については、別途計画が必要となる。

3.1.8 上位機関のBCPとの関係

金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」において、危機管理マニュアル、業務継続計画(BCP)、コンティンジェンシープランの作成が定められている。なお、危機管理マニュアルでは、自然災害、テロ・戦争、事故、風評、対企業犯罪、営業上・人事上・労務上のトラブルを対象としている。

また、銀行法に基づく報告、金融庁による監査が行われる。

3.1.9 感想・意見

事例等が豊富なため、他業種でも、情報システムを用いた業務の BCP 策定には参考となると思われる。内閣府、他の BCP ガイドラインと目次構成が大きく異なり、分かりにくい。

タイトル	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
発行組織	(財)金融情報システムセンター
発行年月	2006.03 (初版1994、第2版2001年:Y2Kの経験)
目的	会員金融機関等に対し、大規模災害等の不測の事態に際し、障害の影響を極小化し、迅速に復旧するため、具体的な安全対策の策定方法を提示すること。
対象事業者	金融機関等 (コンピューターセンター、営業店、本部機構等)
対象リスク	・災害全般からコンピュータシステムに影響するリスクに絞り込む。(例. 図表1) ・自然災害以外のコンティンジェンシープランも記載 (大規模システム障害リスク、風評リスク、情報漏洩リスク、サイバー攻撃リスク)
上位機関等との関係	金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」 ・上記指針に以下の策定を明記。 危機管理マニュアル:自然災害、テロ・戦争、事故、風評、対企業犯罪、営業上・人事上・労務上のトラブル 業務継続計画(BCP) コンティンジェンシープラン ・銀行法に基づく報告、金融庁による監査あり。
第三者監査	・内部監査を実施するが、外部監査機関の活用も有効。 ・金融庁による監査あり。(手引き書には記載なし)
ガイドラインのレベル	・例示、考慮するポイント等が豊富であり、読めば計画策定が可能なレベル。
一言でいえば	情報システムの復旧手順書

タイトル	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
業種としての特徴	・金融業務は情報システムに深く依存。 ・金融機関の情報システムを利用した業務に限定して、具体的・詳細に記載。 ・代替手段での対応が基本。 ・バックアップシステムへの切り替え ・仮店舗での営業 など ・復旧目標時間、優先復旧業務等に上位機関(国等)による制約がある。 ・「首都直下地震対策大綱」:金融機関は社会インフラ ・「国民保護計画」 ・防犯対策の検討が必要。:災害時の混乱にまぎれた破壊行為・盗難など。
計画の構成	・コンティンジェンシープラン(緊急時対応計画)のため、事後対策のみを記載。 ・事前対策は、別途「FISCの安全対策基準」に記載される。 (同基準は、コンティンジェンシープランのためだけの事前計画ではない。) ・情報システム関連以外の業務については、別途計画が必要。
その他	・金融機関向けのBCPガイドラインは、現在はない。
感想・意見	・事例等が豊富なため、他業種でも、情報システムを用いた業務のBCP策定には参考となる。 ・内閣府、他のBCPガイドラインと目次構成が大きく異なり、分かりにくい。

3.2 建設 BCP ガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー第2版

3.2.1 目的

本ガイドラインは、日建連会員各社における事業継続計画(BCP)策定のための指針として作成した。

BCPは本来、各企業の経営判断に基づいて策定されるものであるが、特に地震等、広域にわたる大規模災害が発生した場合においては、建設会社の復旧工事活動に対する社会的要請が非常に強いことに鑑み、建設会社におけるBCPのあり方について、一定の方向性を示した。建設会社の事業継続とともに、その社会的使命の達成を目指している。

3.2.2 発行組織

社団法人日本建設業団体連合会(略称「日建連」)

日建連は、総合建設業者で構成する事業団体で、建設業界の統一的な産業団体を目指して昭和42年11月1日に設立された。建設業界に共通する基本的な重要問題について公正な意見を取りまとめ、その実現に努力して、建設産業の健全な発展を図り、これを通じて社会公共の福祉増進に寄与することを目的としている。

日建連は、建設業に関係するさまざまな課題に取り組み、以下のような事業活動を行っている。

- (1) 建設業界の関係団体の意見を調整し、統一意見を確立すること
- (2) 建設産業の健全な発展とその事業遂行に必要な諸制度の確立、改善に努めること
- (3) 建設産業に関係する調査研究、統計の作成、資料の収集
- (4) 社会の意見を聞くとともに、建設産業の実情や役割を広く紹介すること

会員数 団体会員 10 団体 法人会員 54 社 特別会員 5 社(平成 18 年 10 月 1 日現在)

3.2.3 策定の背景

内閣府の中央防災会議において、2005年8月には、大規模な災害が発生しても企業が事業を継続していけるように常時から計画しておくための「事業継続ガイドライン」が公表された。

事業継続計画(BCP)の策定は、日本の企業防災力を高め、災害時の経済被害を軽減する効果が見込まれる。多数の企業が等しく取り組むことで最大限の効果を発揮し、社会全体の防災力が向上する。そのため、規模や業種を問わず推進していくべきものであり、建設業においても積極的に取り組んでいく必要がある。

また、中央防災会議のガイドラインでは、「大規模地震による広域被害」を想定することが推奨された。復旧工事を通じて、政治経済・社会活動の早期回復に大きな役割を担う建設会社のBCPは、自社業務を継続させることはもちろん、社会全体の復旧活動に積極的かつ効果的に関与していくものでなくてはならない。

日建連では、総合企画委員会企業行動専門部会の平成17、18年度活動において、わが国経済社会の最大潜在リスクである首都直下地震を念頭に置いた建設BCPについて包括的な検討を

行い、その検討結果として「建設BCPガイドライン」を作成した。本ガイドラインは、日本建設業団体連合会の会員各社におけるBCP策定の一助とするため作成されたものであり、業界をあげた社会貢献活動を推進するものである。

3.2.4 対象とする事業者等

日建連の会員各社の建設会社を対象としている。平均的な会員企業を「売上高 1,500 億円、従業員 1,500 人、全国展開している建築主体の総合建設会社」としている。なお、建設会社におけるBCPを策定するにあたっては、他の業種にはない以下の特徴を十分考慮し、重要業務、重要な要素等を検討する必要があるとしている。

(建設会社の特徴)

- ・ピラミッド型組織であり、事業拠点が多数存在する。
- ・屋外単品生産であり、一般的に工場等の特定の生産施設を保有していない。施工が長期に亘り、施工中の建物は自然災害の影響を受けやすい。
- ・労働集約産業であり、自社単独では事業が成立しない。
- ・工事の施工に関連して数多くの協力会社や資機材メーカー等と取引があり、作業員や建設機械等を常時動員・調達している。(災害時にも多数動員・調達が可能)
- ・竣工物件が多数存在する。工事引渡し後も、一定期間責任が継続するため、顧客との関係が長期間にわたる。
- ・発注してくれた得意先は、当該発注工事の工事請負契約完了後も、重要な営業先として位置づけられる。
- ・予期し得ない災害が起こった場合には、ある時期まで施工中現場の工事中断が許される場合がある(不可抗力条項)。
- ・災害時にはインフラ復旧や支障物撤去等の重要な担い手となる。
- ・現場は平時より地域と密着しており、災害時には周辺地域の救助活動に協力できる。
- ・防災・減災技術を保有している。建物の危険度判定ができる。
- ・災害発生直後から、超繁忙期となる。等

3.2.5 対象とするリスク

「事業に著しいダメージを与えかねない重大災害」としているが、日本の最大潜在リスクである首都直下地震への対処を念頭に作成している。

3.2.6 ガイドラインの構成・内容

ガイドラインの構成は次のとおりである。内閣府中央防災会議の「事業継続ガイドライン 第1版」をベースとしつつ、建設会社の組織や事業形態等に馴染むよう、項目の修正や内容の追加を行っている。

建設BCPガイドライン作成にあたって

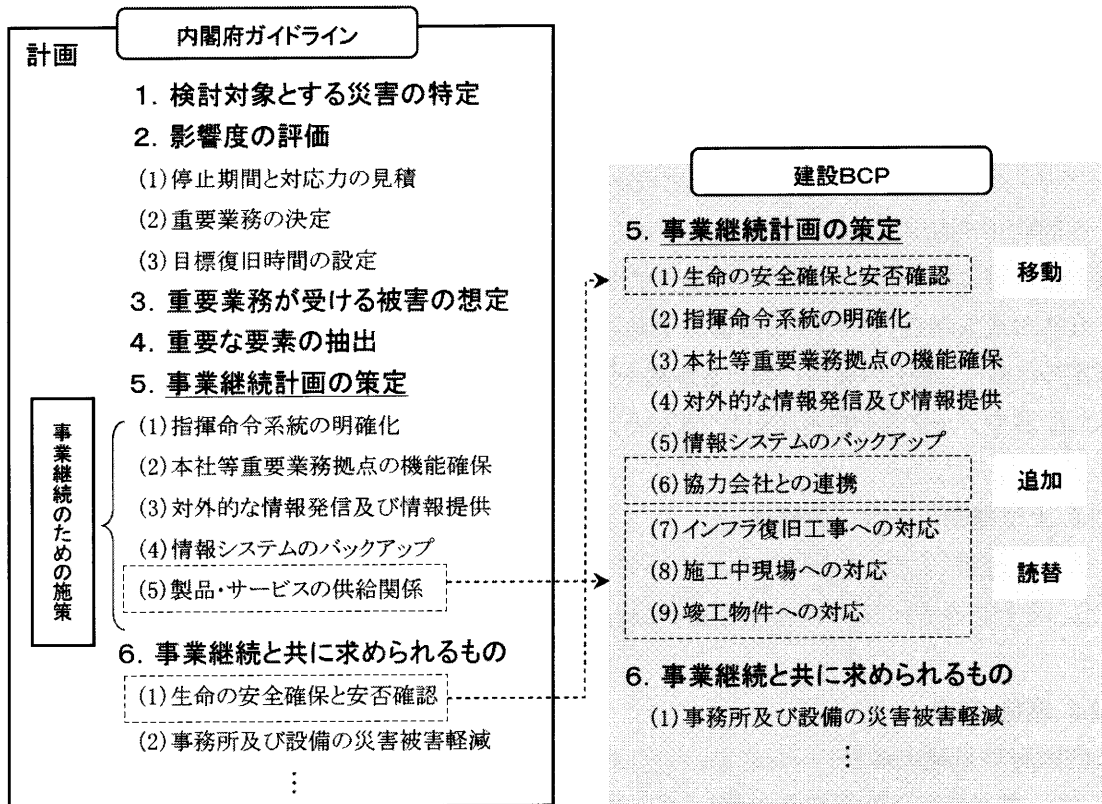
第1部（基本編）建設BCPの必要性和基本的考え方

- 1-1 事業継続（BCP）の概要
- 1-2 BCPが求められる背景
- 1-3 建設会社におけるBCP
- 1-4 建設業界としての取組みについて

第2部（実践編）建設BCPの策定と取組みの内容

- 1. 方針
- 2. 計画
 - 2-1. 検討対象とする災害の特定
 - 2-2. 影響度の評価
 - (2-2-1) 停止期間と対応力の見積
 - (2-2-2) 重要業務の決定
 - (2-2-3) 目標復旧時間の設定
 - 2-3. 重要業務が受ける被害の想定
 - 2-4. 重要な要素の抽出
 - 2-5. 事業継続計画の策定
 - (2-5-1) 生命の安全確保と安否確認 [建設BCP項目移動]
 - (2-5-2) 指揮命令系統の明確化
 - (2-5-3) 本社等重要拠点の機能確保
 - (2-5-4) 対外的な情報発信及び情報共有
 - (2-5-5) 情報システムのバックアップ
 - (2-5-6) 協力会社との連携 [建設BCP項目追加]
 - (2-5-7) インフラ復旧工事への対応 [建設BCP項目読替]
 - (2-5-8) 施工中現場への対応 [建設BCP項目読替]
 - (2-5-9) 竣工物件への対応 [建設BCP項目読替]
 - 2-6. 事業継続と共に求められるもの
 - (2-6-1) 事務所・事業所及び設備の災害被害軽減
 - (2-6-2) 二次災害の防止
 - (2-6-3) 地域との協調・地域貢献
 - (2-6-4) 共助・相互扶助
 - (2-6-5) その他の考慮項目
- 3. 実施及び運用
 - 3-1. 事業継続計画に従った対応の実施
 - 3-2. 文書の作成
 - (3-2-1) 計画書及びマニュアルの作成
 - (3-2-2) チェックリストの作成
 - 3-3. 財務手当て
 - 3-4. 計画が本当に機能するかの確認
 - 3-5. 災害時の経営判断の重要性
- 4. 教育・訓練の実施
- 5. 点検及び是正措置
- 6. 経営層による見直し

[参考] 建設BCPの文書構成モデル例



建設 BCP ガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー第 2 版

3.2.7 ガイドラインの特徴

事業継続の取組みの流れや文書構成内容等、BCPに関する基本的な内容は全て、内閣府中央防災会議の「事業継続ガイドライン 第1版」に拠っている。内閣府のガイドラインは、将来的なISO化への対応も視野に入れていることに加え、現在、内閣府の「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」で推進されている業種・規模別の事業継続ガイドラインの策定においても、内閣府のガイドラインをベースに作業が進められているからである。

内閣府中央防災会議の「事業継続ガイドライン 第1版」をベースとしつつ、建設会社の組織や事業形態等に馴染むよう、項目の修正や内容の追加を行っている。

日本の最大潜在リスクである首都直下地震への対処を念頭に作成している。実効力のあるBCP策定のために、過去の震災における事例や問題点を多く記載するとともに、当時、日建連で作成された提言やデータ等を参考に記載している。

3.2.8 上位機関のBCPとの関係

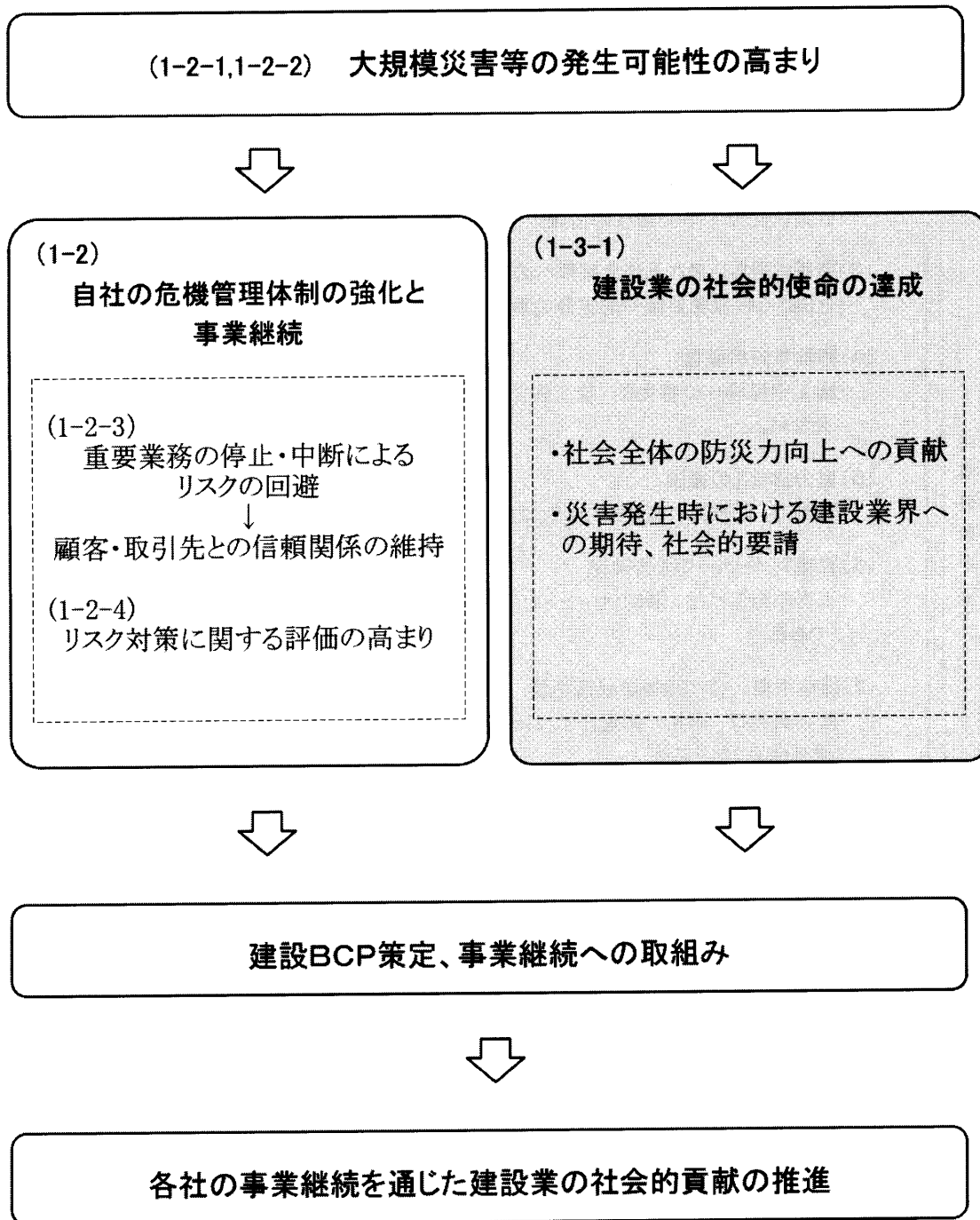
国土交通省「安全・安心のためのソフト対策推進大綱」において、民間企業のBCP策定状況に応じ、国土交通省BCPの内容を精査する枠組みとなっている。

3.2.9 感想・意見

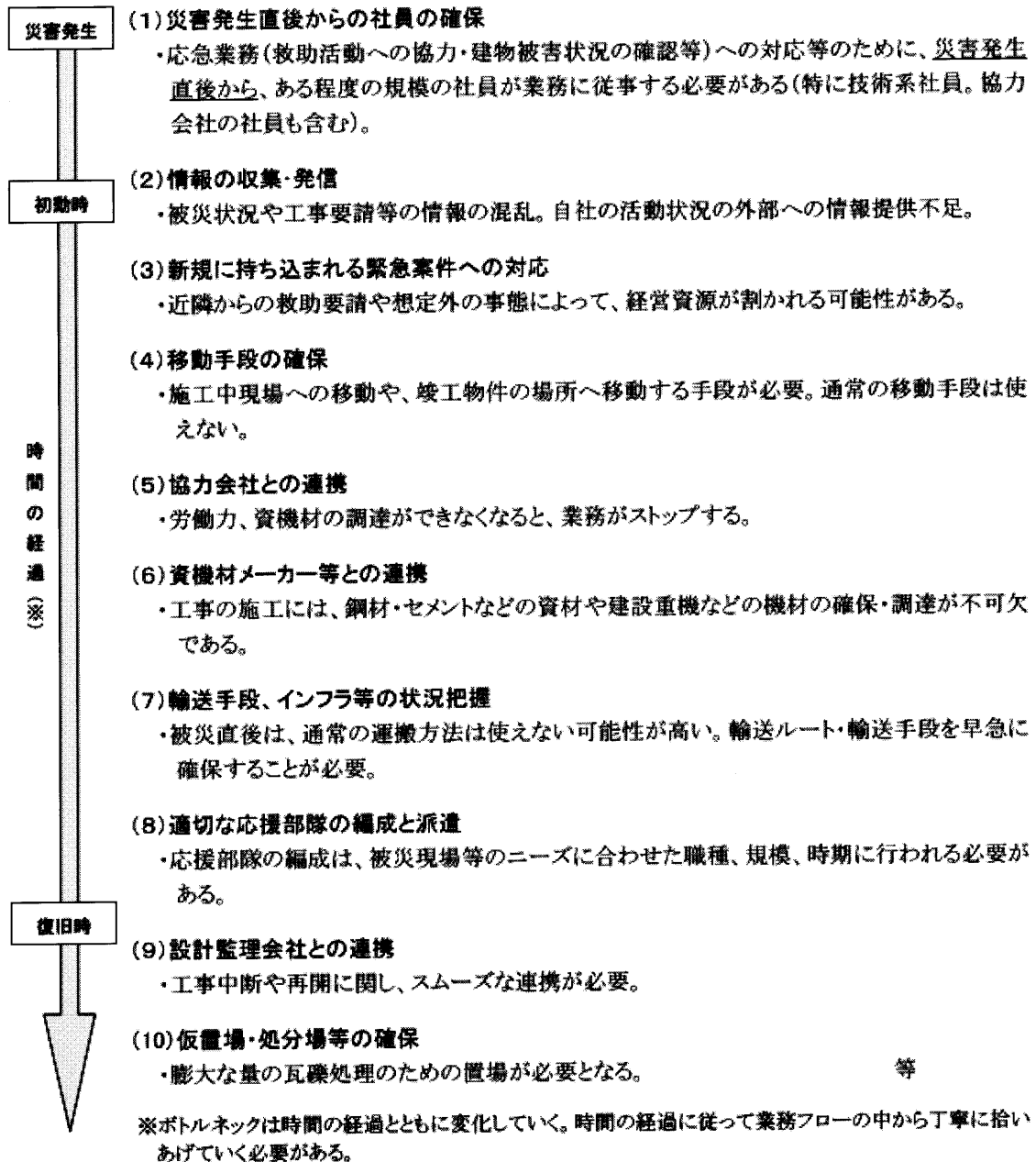
内閣府事業継続ガイドラインに沿って作成されており、目次構成がほぼ対応している。

また、業界特有の災害応急業務として、広域な自然災害が発生した際の周辺地域の救助活動・インフラ復旧工事・支障物撤去作業災害や復旧活動が重視されている。

建設会社におけるBCPの必要性（まとめ）



建設会社における重要な要素の例



タイトル	建設BCPガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー第2版
発行組織	(社)日本建設業団体連合会
発行年月	2006.11(初版2006.7)
目的	地震など広域災害が発生した場合において、建設会社の復旧工事活動に対する社会的要請が非常に強いことを鑑み、建設会社における事業継続策定のための指針を示すこと。
対象事業者	建設会社
対象リスク	自然災害(大規模地震)
上位機関等との関係	国土交通省「安全・安心のためのソフト対策推進大綱」 民間のBCP策定状況に応じ、国交省BCPの内容を精査
第三者監査	なし
ガイドラインのレベル	・BCP策定の取組みの内容や文書構成モデルが示されており、読めば計画策定が可能なしレベル。
一言でいえば	内閣府ガイドラインの建設業版

タイトル	建設BCPガイドラインー首都直下地震に備えた建設会社の行動指針ー第2版
業種としての特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害時にはインフラ復旧や支障物撤去等の重要な担い手となる。 ・現場は平時より地域と密着しており、災害時には周辺地域の救助活動に協力できる。 ・防災・減災技術を保有している。建物の危険度判定ができる。 ・自然災害発生直後から、超繁忙期となる ・ピラミッド型組織であり、事業拠点が多数存在する。 ・屋外単品生産であり、一般的に工場等の特定の生産施設を保有していない。施工が長期に亘り、施工中の建物は自然災害の影響を受けやすい。 ・労働集約産業であり、自社単独では事業が成立しない。 ・工場の施工に関連して数多くの協力会社や資機材メーカー等と取引があり、作業員や建設機械等を常時動員・調達している。(災害時にも多数動員・調達が可能) ・顧客との関係が長期間にわたる。 ・発注してくれた得意先は、当該発注工事の工事請負契約完了後も、重要な営業先として位置づけられる。 ・予期し得ない災害が起こった場合には、ある時期まで施工中現場の工事中断が許されな場合がある(不可抗力条項)
計画の構成	<p>主に以下の3項目から構成される</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象とする災害、想定される被害、重要とされる業務の抽出 ・事業継続のための施策 ・その他災害対応
その他	—
感想・意見	<ul style="list-style-type: none"> ・内閣府事業継続ガイドラインに沿って作成されており、目次構成がほぼ対応している。 ・業界特有の災害応急業務として、広域な自然災害が発生した際の周辺地域の救助活動・インフラ復旧工事・支障物撤去作業災害や復旧活動が重視されている。

3.3 半導体関係産業向け事業継続ガイドライン

3.3.1 目的

半導体関係産業が直面している事業を中断させる脅威に対して理解を深め、リスクを軽減化する方法とその運用を明確にし、事業を継続させることを目的としている。

3.3.2 発行組織

SEMI 北米地区事業継続協議会

SEMI (Semiconductor) は半導体およびフラットパネル関連の製造装置および材料産業の国際的な工業会組織。1970 年に米国カリフォルニア州で発足。

3.3.3 策定の背景

本書は、2003 年 3 月に SEMI 北米地区事業継続協議会が作成した「Business Continuity Guideline for the Semiconductor Industry and its Supply Chain」の第 2 版の日本語版である。この原書作成の契機となったのは、2001 年 9 月 11 日に発生した同時連続テロ事件である。このテロによりニューヨークのワールドトレードセンターが崩壊し、ここにオフィスを持っていた企業は、人的・物的に著しい被害を受けたが、この災害からの復旧には大きな相違があった。災害から復旧することなく消滅した企業もあれば、その数日後にはほぼ通常に事業を継続した企業もあった。素早く事業継続ができた企業の事前対策と事後対策を調査研究し、その成果を半導体関係産業向けに提供することを目的としたのが原書である。

3.3.4 対象とする事業者等

半導体関係産業を対象としているが、企業の大小、単品種製造、多品種製造、設備製造など事業形態にはかかわらない。このため、他の一般的な製造業にも適用可能と思われる。

なお、半導体関係産業の特徴として、以下があげられる。

(半導体関係産業の特徴)

- ・デバイスの複雑化により、製造、流通、使用、廃棄の各段階で複雑な構成となっている。
- ・技術革新が早く、技術と材料の変化が常に新しい相互依存関係を生じさせている。

3.3.5 対象とするリスク

災害全般を対象とし、特定のリスクを対象とはしていない。

3.3.6 ガイドラインの構成・内容

ガイドラインの構成は次のとおりである。序文から第 6 章までのガイドライン部分と第 7 章の各種テンプレートの二部構成になっている。ガイドライン部分の基本的な考え方は JIS-Q2001「リスクマネジメントシステム構築のための指針」と同じであり、本書を活用することは、結果として、Q2001 の指針に沿うことになる。第 7 章の各テンプレートは、実務の参考例である。

はじめに

0. 序文

1. 目的

2. 範囲

3. 定義

4. 参考文献

5. 資料

6. 事業継続管理(BCM)

6.1 事業継続管理の構成要素(項目一覧)

6.2 事業継続管理の構成要素(内容)

1.0 事業影響分析

2.0 事業継続

3.0 災害からの復興

4.0 通常事業への復旧

5.0 サプライチェーン

6.0 各事業所での準備

7. 事業継続管理(BCM)テンプレート

7.1 テンプレート例 A: 事業影響分析アンケート

7.2 テンプレート例 B: 危機管理チームのモデル

7.3 テンプレート例 C: リスク分析とリスク軽減ワークシート

7.4 テンプレート例 D: 災害復興計画書

7.5 テンプレート例 E: 事業復旧計画書

7.6 テンプレート例 F: 訓練

3.3.7 ガイドラインの特徴

半導体産業向けBCMの10ポイント¹⁾として、以下を掲げている。

- ①推進体制の確立:経営者が主導、BCP策定・運用の推進体制の確立。
- ②人命を優先した行動要領:従業員とその家族、近隣住民を含む全ての人命の安全確保、二次災害防止優先の事前対策、緊急時・復旧時の行動要領を策定。
- ③情報の共有:通常時から従業員および顧客・サプライヤーとの間の事業継続の取り組みに関わる情報共有。
- ④柔軟性のある計画:柔軟性のあるBCP策定。対象とするリスクの優先順位付けと段階的に取り組み。
- ⑤市場・顧客への供給責任:優先的に継続・早期復旧させる基幹事業を選定。
- ⑥影響度の評価とリスク対策:基幹事業の継続や復旧のための重要要素の洗い出しと、被害軽減と早期復旧のための対策の実施。
- ⑦サプライチェーンの考慮:顧客、サプライヤー、海外を含めたサプライチェーン全体のBCM。
- ⑧適切な情報開示:緊急時には、市場、顧客、従業員、近隣住民、利害関係者、マスコミ、関連行政機関に対する適切な情報開示。
- ⑨教育・訓練と人材の育成:経営者を含む緊急時対応メンバーと全従業員を対象とした教育・訓練の実施。事業継続の推進と緊急時対応に従事できる人材の育成。
- ⑩継続的な改善:BCPの文書化、PDCAサイクルによる維持・運用。計画の妥当性の評価、継続的改善。

これらの項目については、半導体関連産業のみに該当するものでは、一般的な製造業にもあてはまる項目であり、汎用的なガイドラインと考えられる。

ガイドラインの構成としては、具体的なテンプレートが十分に記載してある。これは実務の参考例であり、企業規模の大小、製造製品の違いにより、修正、加工、発展させる必要があるが、BCPを作成する場合に有効である。

一方、前半のガイドライン部分は、必要な項目が掲げられているが、それに対する詳細な説明が少なく、初めてではわかりにくい。

3.3.8 感想・意見

本ガイドラインだけでBCPを作成することは難しいと思われる。他のガイドライン等を読んで、BCPを理解した上で、本ガイドラインのテンプレートを参考とすると、BCPの作成が容易になるものと考ええる。

¹⁾ SEMI ホームページ http://wps2a.semi.org/wps/portal/_pagr/103/_pa.103/210

- ①推進体制の確立: 経営者が主導、BCP策定・運用の推進体制の確立。
- ②人命を優先した行動要領: 従業員とその家族、近隣住民を含む全ての人命の安全確保、二次災害防止優先の事前対策、緊急時・復旧時の行動要領を策定。
- ③情報の共有: 通常時から従業員および顧客・サプライヤーとの間の事業継続の取り組みに関わる情報共有。
- ④柔軟性のある計画: 柔軟性のあるBCP策定。対象とするリスクの優先順位付けと段階的に取り組み。
- ⑤市場・顧客への供給責任: 優先的に継続・早期復旧させる基幹事業を選定。
- ⑥影響度の評価とリスク対策: 基幹事業の継続や復旧のための重要要素の洗い出しと、被害軽減と早期復旧のための対策の実施。
- ⑦サプライチェーンの考慮: 顧客、サプライヤー、海外を含めたサプライチェーン全体のBCM。
- ⑧適切な情報開示: 緊急時には、市場、顧客、従業員、近隣住民、利害関係者、マスコミ、関連行政機関に対する適切な情報開示。
- ⑨教育・訓練と人材の育成: 経営者を含む緊急時対応メンバーと全従業員を対象とした教育・訓練の実施。事業継続の推進と緊急時対応に従事できる人材の育成。
- ⑩継続的な改善: BCPの文書化、PDCAサイクルによる維持・運用。計画の妥当性の評価、継続的改善。

3.4 事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド

3.4.1 ガイドラインの目的

本利用ガイドは、我が国の企業などの組織におけるBCMの取組みを推進させ、今後の日本企業(含む、海外に所在する日本企業)、政府・官公庁を対象に事業継続活動に資する情報を提供すること。

3.4.2 発行組織

財団法人 日本情報処理開発協会

(JIPDEC : Japan Information Processing Development Corporation)

JIPDEC は、電子計算機を用いた各種情報処理方式及び情報処理産業の開発、振興を通じて、情報処理、情報処理産業の発展を図り、もって日本の経済社会の発展に寄与することを目的として、昭和 42 年 12 月に設立された。

3.4.3 策定の背景

世界では、様々なBCMガイドラインが発行されているが、これらを網羅的に取りまとめた資料が無かったため、JIPDEC では情報セキュリティ専門部会を設置してガイドラインの関連性についてまとめた。国内外のBCMの取組について企業や団体などの活動の調査をするとともに、日本を含めた世界で発行されているBCMガイドライン・指針などを調査し、本利用ガイドを作成した。

3.4.4 対象とする事業者等

様々なBCMガイドラインを紹介したものであり、広く日本企業(含む、海外に所在する日本企業)、政府・官公庁を対象としている。特定の業種のみを対象とはしていない。

3.4.5 対象とするリスク

記載した各ガイドラインの中では自然災害(風水害・地震など)、火災などの災害全般、テロ、ITシステム障害、情報漏洩、サイバー攻撃などについて紹介している。本ガイドとして、特定のリスクを推奨したり、解説を加えてはいない。

3.4.6 ガイドラインの構成・内容

ガイドラインの構成は次のとおりである。

第1章 BCMの必要性

1.1 概要

1.2 事業継続を脅かした事例

第2章 BCMの構築と導入動向

2.1 BCMの構築について

2.2 日本企業と海外企業のBCM導入動向結果

第3章 世界のBCMに関するガイド

第4章 ケーススタディ

第5章 世界の今後の方向

附録 情報セキュリティ総合的普及啓発シンポジウムにおける講演内容

3.4.7 ガイドラインの特徴

本書は“ガイド”(手引)という名のとおり、経済産業省が2005年3月に必要性やフレームワーク、検討項目を整理した「事業継続計画策定ガイドライン第一版」や、中小企業庁が2006年2月に公表した「中小企業BCP策定運用指針」のような構築のためのガイドライン(指針)ではない。本ガイドは、英国が本部のBCI(Business Continuity Institute:世界事業継続協会)が2002年に作成した「Good Practice Guidelines(実践的な指針)」をもとにBSI(英国規格協会)が作成したPAS(一般仕様書)56「Guide to Business Continuity Management」など、世界のBCMに関するガイドの概要や入手先などを整理し、さらに日本ヒューレット・パッカート社などのケーススタディを掲載した内容である。

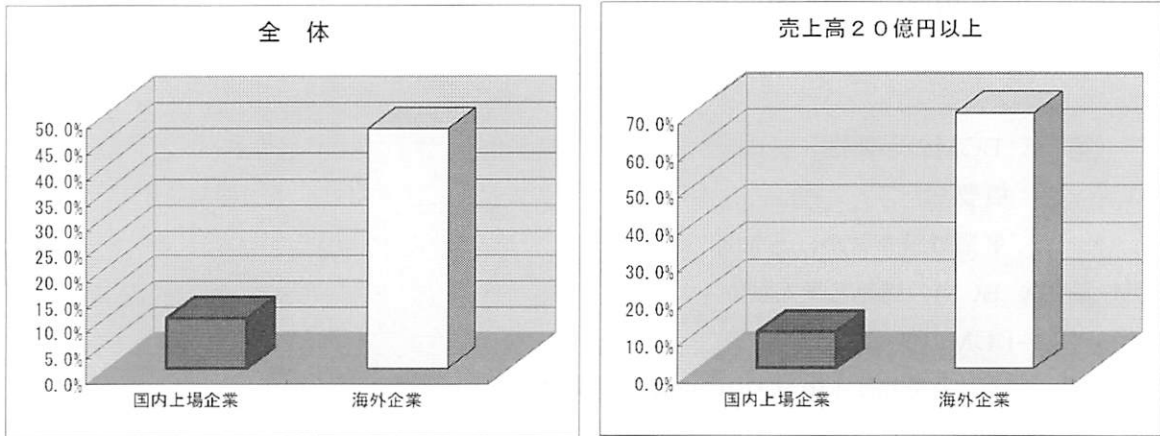
3.4.8 感想・意見

本ガイドは、BCMの必要性が事例を通してわかり易くまとめてあり、BCMの理解の助けとなるものである。特に、はじめに学ぼうとするものがまず手に取るには適した資料である。

また、IT関連のBCM構築事例、活用事例、国内上場企業に対するBCMに関する意識調査などが示され、読物として楽しく読めるものである。

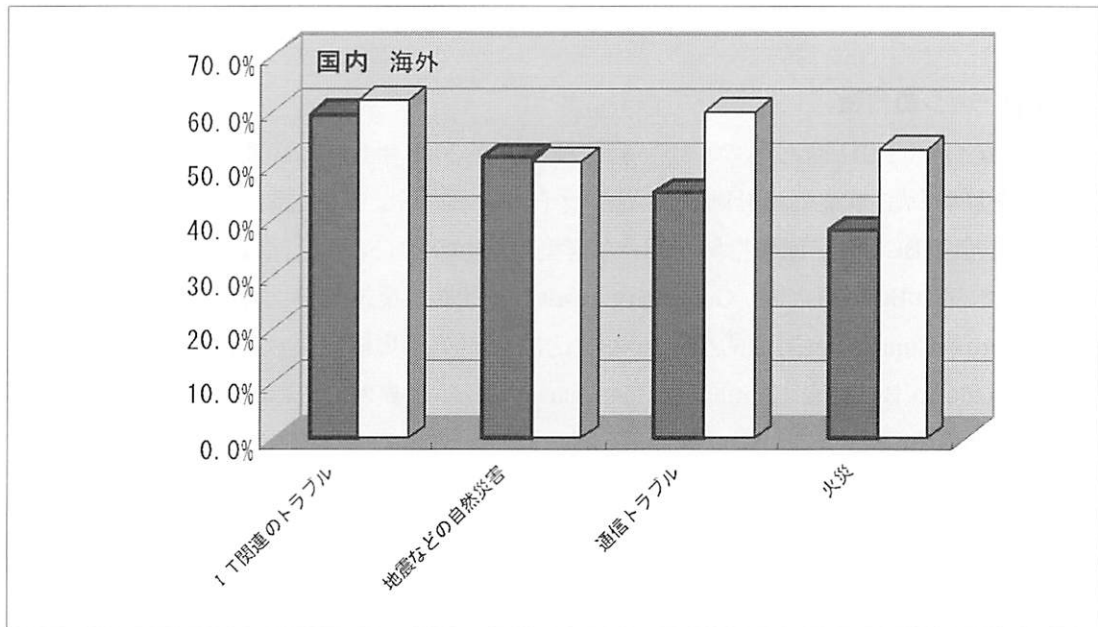
さらに、2006年3月時点での国内外のガイドラインが表形式に整理されており、資料集として役立つものと考えられる。

一方で、BCMの各項目についての詳細に解説されていないため、実際にBCMを構築する場合には、他のガイドラインを参考とする必要があるものと思われる。



本利用ガイドに示されたBCPの策定割合(2005年アンケート)

事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド



BCM責任者の関心あるリスク(2005年アンケート)

事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド

タイトル	事業継続管理に関する利用ガイド
発行組織	(財)日本情報処理開発協会
発行年月	2006.03
目的	発行されている国内外のBCMガイドラインの関連性について取りまとめ、わが国の企業などの組織におけるBCMの取り組みを推進させ、日本企業、政府、官公庁における事業継続活動に資する情報を提供すること
対象事業者	日本企業(含む海外に所在する日本企業)、政府、官公庁など
対象リスク	・自然災害(風水害・地震など)、火災などの災害全般、テロ、ITシステム障害、情報漏洩、サイバー攻撃などについて紹介
上位機関等との関係	経産省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編「事業継続計画(BCP)策定ガイドライン―高度IT社会において企業が存続するために」 ・第1章「BCMの必要性」、第2章「BCMの構築と導入動向」では上記指針の内容を引いている箇所が見受けられる
第三者監査	・記載なし
ガイドラインのレベル	・BCM、BCPの必要性、国内外のガイドラインの紹介(国内:4ガイドライン、国外:20ガイドライン)、BCM、BCP活用の事例(役立った例)、世界の今後の動きなどが記されており、BCM、BCPの紹介レベル。入門書として役立つ
一言でいえば	BCP、BCMの紹介、ガイドラインの資料(解説)集

4. ガイドラインの比較

4.1 ガイドラインの概要

今回レビューした4つのガイドラインは、その記載内容とそのレベルの差が大きい。内閣府「事業継続ガイドライン」を国内における基本形とするならば、今回レビューしたガイドラインのうち、日建連「建設BCP」が最も基本形に準拠している。「建設BCP」は、内閣府「事業継続ガイドライン」に、災害時における復旧工事活動の重要な担い手であるという建設業界の特徴を反映したものであり、業種別BCPガイドラインの典型であるといえる。

FISC「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」は、そもそもコンティンジェンシープランの手引書のため、事後対策について記載されており、事前対策についての記載はほとんどない。事前対策については、別途「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」に記載されている。ただし、この解説書については、BCPのための事前対策を記載したものではない。自然災害、機器の障害、不正使用行為等から生ずる金融機関等のコンピュータシステムの障害等を未然に防止するとともに、発生時の影響を最小化し、早期の回復を図るために必要とされる安全対策（設備基準・運用基準・技術基準）が金融機関の実態に合わせ、記述されている。

また、発行者が FISC ということもあり、金融機関等の情報システムにかかわる業務に限定された記載となっており、金融機関等の業務全体についてのBCPガイドラインとなっていない。ただし、事後対策に関しては、詳細な記載があり、他の業界においても情報システムにかかわる業務については、大いに参考になるものと考えられる。

さらに、また、自然災害以外のリスク（大規模システム障害リスク、風評リスク、情報漏洩リスク、サイバー攻撃リスク）についてもその内容を具体的に記載している。

SEMI「半導体関係産業向け事業継続ガイドライン」は、ガイドライン部分と各種テンプレートの二部構成になっている。半導体関係産業を対象としているが、企業の大小、単品種製造、多品種製造、設備製造など事業形態にはかかわらないこととしているため、他の業界、少なくとも一般的な製造業には適用可能と思われ、汎用的なガイドラインと考えられる。

ただし、前半のガイドライン部分に関しては、BCPに必要な項目が掲げられているが、それに対する詳細な説明が少なく、初心者には本ガイドラインのみで、BCPを作成するには不十分である。

逆に後半のテンプレートについては具体的な事例が十分に記載してある。BCPを作成する企業の規模の大小、製造製品の違いにより、修正、加工、発展させる必要があるが、BCPを作成する場合にこのテンプレートは有効である。他のガイドライン等を読んで、BCPを理解した上で、本ガイドラインのテンプレートを参考とすると、BCPの作成が容易になるものと考えられる。

JIPDEC「事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド」は他のガイドラインのようにBCPの作成を

目的としたガイドラインと異なり、世界のBCMに関するガイドの概要や入手先などを整理し、さらにケーススタディを掲載した内容である。

本ガイドは、BCMの必要性が事例を通してわかり易くまとめてあり、BCMの理解の助けとなるものである。特に、はじめに学ぼうとするものがまず手に取るには適した資料である。また、IT関連のBCM構築事例、活用事例、国内上場企業に対するBCMに関する意識調査などが示され、読物として楽しく読めるものである。さらに、2006年3月時点での国内外のガイドラインが表形式に整理されており、資料集として役立つものと考えられる。

一方で、BCMの各項目についての詳細に解説されているわけではないため、実際にBCMを構築する場合には、他のガイドラインを参考とする必要がある。

4.2 ガイドラインの比較

レビューしたガイドラインの内容・レベルには差が大きいですが、以下の観点でガイドラインの比較を行った。

4.2.1 対象とする事業者

日建連「建設BCP」は、日建連の会員各社の建設会社を対象としている。なお、平均的な会員企業を「売上高1,500億円、従業員1,500人、全国展開している建築主体の総合建設会社」としており、大規模な建設会社を想定している。ただし、記載内容は、企業規模を問わず、建設会社に適用可能と考える。

FISC「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」は、金融機関等のコンピュータセンター、営業店、本部機構等を対象としている。しかし、情報システムの事後対策につき、具体的の例示も含めて、詳細に説明してあるため、他業種の企業においても、情報システムにかかわる業務については大いに参考になるとと思われる。

SEMI「半導体関係産業向け事業継続ガイドライン」は、ガイドライン部分と各種テンプレートの二部構成になっている。半導体関係産業を対象としているが、企業の大小、単品種製造、多品種製造、設備製造など事業形態にはかかわらないこととしているため、他業種、少なくとも一般的な製造業には適用可能と思われ、汎用的なガイドラインと考えられる。

JIPDEC「事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド」は、BCPの作成を目的としたガイドラインと異なり、世界のBCMに関するガイドの概要等を示した資料であるため、特定の業種を対象とはしていない。

4.2.2 対象とするリスク

どのガイドラインも、特定のリスクのみを対象とはしていない。しかし、日建連「建設BCP」は、地震等、広域にわたる大規模災害が発生した場合には、建設会社の復旧工事活動に対する社会的要請が非常に強いことに鑑み、首都直下地震等の大規模災害を念頭に置いてガイドラインが作成

されている。

FISC「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」は、リスクを原因と結果には、リスク(原因)については、自然災害以外にも、社会インフラの障害、情報漏えい、カード犯罪など幅広くとられており、リスク(結果)については、システムリスクに結びつくものを絞りこんでいる。また、自然災害以外のリスク(大規模システム障害リスク、風評リスク、情報漏洩リスク、サイバー攻撃リスク)についてもその内容を具体的に記載していることは、他のガイドラインにない特徴である。

SEMI「半導体関係産業向け事業継続ガイドライン」および JIPDEC「事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド」は、対象とするリスクの具体的な種類について、記載していない。

4.2.3 ガイドラインの構成

日建連「建設BCP」は、内閣府「事業継続ガイドライン 第1版」をベースとしつつ、建設会社の組織や事業形態等に馴染むよう、項目の修正や内容の追加を行ったものである。

FISC「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」は、内閣府「事業継続ガイドライン 第1版」とは大きく異なる構成となっていて、一般的には理解しにくい構成である。コンティンジェンシープランの具体的な内容は、第3編から第5編に記載されているが、第3編では工程ごとのプロセスの内容を、第4編では工程ごとの考慮事項、第5編工程ごとの帳票記載例、金融機関等での実例を記載している。

SEMI「半導体関係産業向け事業継続ガイドライン」は、ガイドライン部分と各種テンプレートの二部構成になっている。前半のガイドライン部分に関しては、BCPに必要な項目が掲げられているが、それに対する詳細な説明が少なく、初心者には本ガイドラインのみで、BCPを作成するには不十分である。逆に後半のテンプレートについては具体的な事例が十分に記載してある。

JIPDEC「事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド」は他のガイドラインのようにBCPの作成を目的としたガイドラインと異なり、世界のBCMに関するガイドの概要や入手先などを整理し、さらにケーススタディを掲載した内容である。

4.2.4 上位機関との関係

建設会社と金融機関等については、それぞれ監督官庁が存在するため、上位機関のBCPガイドラインとの関係を確認した。

建設会社については、国土交通省「安全・安心のためのソフト対策推進大綱」において、民間企業のBCP策定状況に応じ、国土交通省BCPの内容を精査する枠組みとなっている。現状では、上位機関からBCP作成が求められる構造となっていない(義務はない)。

金融機関等については、金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」において、危機管理マニュアル、業務継続計画(BCP)、コンティンジェンシープランの作成が定められている。なお、危機管理マニュアルでは、自然災害、テロ・戦争、事故、風評、対企業犯罪、営業上・人事上・労務上のトラブルを対象としている。また、銀行法に基づく報告、金融庁による監査が行われている。このようにして、上位機関からもBCP作成が求められる構造となっている。

業界別BCPガイドラインの比較(1)

タイトル	金融機関等におけるコン テンジェンシープラン策 定のための手引書 第3 版	建設BCPガイドライン― 首都直下地震に備えた 建設会社の行動指針― 第2版	半導体関係産業向け事 業継続ガイドライン	事業継続管理(BCM)に 関する利用ガイド
発行組織	(財)金融情報システムセ ンター	(社)日本建設業団体連 合会	SEMI北米地区事業継続 協議会	(財)日本情報処理開発 協会
発行年月	2006.03	2006.11	2004.06	2006.03
目的	会員金融機関等に対し、大 規模災害等の不測の事態 に際し、障害の影響を極小 化し、迅速に復旧するため、 具体的な安全対策の策定 方法を提示すること。	地震など広域災害が発生 した場合において、建設会 社の復旧工事活動に対す る社会的要請が非常に強 いことを鑑み、建設会社 における事業継続策定のた めの指針を示すこと。	半導体関係産業が直面し ている事業を中断させる脅 威に対して理解を深め、リ スクを軽減化する方法とそ の運用を明確にし、事業を 継続すること。	企業などの組織における BCMの取組みを推進させ、 今後の日本企業、政府・官 公庁を対象に事業継続活 動に関する情報を提供す ること。
対象事業者	金融機関等	建設会社	半導体関係産業	日本企業、政府・官公庁
対象リスク	災害全般 (コンピュータシステムに 影響するリスク)	自然災害(大規模地震)	災害全般	災害全般(地震) ITシステム障害など
上位機関等との 関係	金融庁「主要行等向けの総 合的な監督指針」	国土交通省「安全・安心の ためのソフト対策推進大 綱」	—	—
	危機管理マニュアル、BCP、 コンテンジェンシープランの 策定を明記。金融庁による 監査あり。	民間のBCP策定状況に応 じ、国交省BCPの内容を精 査	—	—
第三者監査	有	なし	なし	—
ガイドライン のレベル(読 めばBCPが 作れるか?)	○	○	△	×
一言でいえば	情報システムの復旧手 順書	内閣府ガイドラインの建 設業版	SEMI(北米地区)の日本 語訳	ガイドラインではなく資料 集(内容紹介)

業界別BCPガイドラインの比較(2)

タイトル		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	建設BCPガイドライン－ 首都直下地震に備えた 建設会社の行動指針－ 第2版	半導体関係産業向け事 業継続ガイドライン	事業継続管理(BCM)に 関する利用ガイド	
構成(内閣府ガイドラインとの比較)	方針	○	○	○	－	
	計画	検討対象とする 災害の特定	○	○	○	－
		影響度の評価	○	○	○	－
		重要業務が受け る被害の想定	○	○	○	－
		重要な要素の抽 出	○	○	○	－
		事業継続計画の 策定	○	○	○	－
		事業継続と共に 求められるもの	－	○	○	－
		事業継続計画に 従った対応の実施	－	○	○	－
	実施及び 運用	文書の作成	○	○	○	－
		財務手当て	－	○	○	－
		計画が本当に機能 するかの確認	－	○	○	－
		災害時の経営判 断の重要性	－	○	－	－
		教育・訓練	○	○	○	－
	点検及び是正措置	○	○	○	－	
	経営層による見直し	○	○	○	－	

5. まとめと今後の課題

5.1. 今年度のまとめ

今年度は、業界団体が作成したガイドラインのレビューを行い、業界別のBCPの特徴を把握することを試みた。

しかし、今回レビューしたガイドラインは、その記載内容とそのレベルの差が大きい。このなかで業界別のBCPガイドラインとして読んですぐにBCPの策定に着手できそうなのは、日建連「建設BCPガイドライン」だけである。

FISC「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」は、金融機関等の情報システムにかかわる業務にかかわる部分については詳細な記載があるため、金融機関等のBCPガイドラインの一部としては利用可能である。

SEMI「半導体関係産業向け事業継続ガイドライン」は、半導体関係産業を対象としているが、企業の大小、単品種製造、多品種製造、設備製造など事業形態にはかかわらないこととしているため、他の業界、少なくとも一般的な製造業には適用可能と思われ、汎用的なガイドラインと考えられる。

JIPDEC「事業継続管理(BCM)に関する利用ガイド」は他のガイドラインのようにBCPの作成を目的としたガイドラインと異なり、世界のBCMに関するガイドの概要や入手先などを整理し、さらにケーススタディを掲載した内容である。

上記のガイドラインについて、対象とする事業者、リスク、ガイドラインの構成、上位機関との関係などの観点により比較を行った。ただし、このような状況から、今年度レビューしたガイドラインだけでは、業界別のBCPの特徴を十分に検討することはできなかった。

5.2. 今後の課題

今年度の調査結果を踏まえ、今後の課題として以下を提案する。

(1) 他の業界別BCPガイドラインのフォロー

中央防災会議「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」において、オブザーバーとして参加した団体が業種別の事業継続ガイドラインの作成を進めている。建設業界以外にも、今年度中に日本百貨店協会、不動産業界などがBCPガイドラインを作成している。公表状況・時期などの関係で、今年度、レビュー対象としなかった前記のようなBCPガイドラインについても、比較検討することが望ましい。

(2) 業界別BCPガイドラインの必要性

業界別のBCPガイドラインは、そもそも会員企業のBCP策定を啓蒙・支援することを目的に、業界団体等が作成するものと考えられる。一方で、国・公共機関等で様々なBCPガイドライン等が公

表され、また社会的にBCPの認知度が向上されてきている現状において、新たに業界別BCPガイドラインを作成する意義は、今後低下するものと思われる。

しかし、業界によっては、BCPの策定状況も異なるものと予想され、BCP策定が遅れている業界においては、業界別BCPガイドラインの必要性は以前残っている。ただし、前述のように、様々なBCPガイドライン等が公表されている現状においては、単に、その業界の特徴を追加したレベルでは不十分と思われる。外部の力を頼らずに、定められた形式の帳票類を記載してだけで、その業界として一定水準のBCPが作成できるレベルの内容が望まれる。

(3) 業界分類の精査

業界団体は、団体によって、その構成会員は様々である。日建連のように、会員企業がほぼ建設会社に限られる場合には、BCPガイドラインとしても、業界の特徴を反映させやすい。一方で、SEMIやJIPDECのように、会員企業に、製造業、サービス業、販社など様々な職種が含まれる場合には、BCPガイドラインを業界に特化した内容とすることは難しいものと考えられる。

実際、今年度、BCPガイドラインの策定を予定していた「(社)電子情報技術産業協会」と「情報通信ネットワーク産業協会」は、『当業界の事業領域は幅広く、製品／サービスも多岐にわたっており、BCP策定方法のガイドラインをまとめようとする、どうしても表面的なものにならざるを得ない。』として、BCPガイドラインを策定していない。

今後、業界別のBCPを検討するにあたっては、業界分類の精査が必要になると考える。

(4) マネジメントシステムとしての機能充実

WG1で検討されているように、内閣府「事業継続ガイドライン」は海外のBCPガイドラインに比較して、計画策定までの記載が充実している一方で、マネジメントシステムとしての機能が不十分であると思われる。今年度レビューした文献で業界別BCPガイドラインとして最も充実していた日建連「建設BCPガイドライン」についても、BCMの重要な要素である、点検・是正措置、見直しなどの項目については、同ガイドラインに記載された他の要素に比べ、記載内容が充実しているとは言い難い。

今後、BCPを策定したのち、BCMとして各企業にBCPを浸透させ、実効性のあるBCPへと改善していくためには、現行のガイドラインでは不十分であると思われる。また、点検、見直し等を実施するうえでは、単に要求項目を満たしているかを判断するだけでなく、策定したBCPの実効性を評価できる手法が必要と考える。

(5) BCP策定が遅れている業界への普及・啓発

社会的にBCPの認知度が向上している現状においても、業界によっては、BCPの策定状況も異なるものと予想される。BCPは本来、災害や事故で被災しても、重要業務が中断しないこと、万一事業活動が中断しても早期に再開し、事業中断に伴うリスクを最小限に抑えることを目的とした計画である。このため、他社の状況にかかわらず、自社の事業継続を検討すべきものである。しかし、

企業規模によっては、全ての対策を自社のみで実施するには限界があり、特に自然災害のように、地域として被災する場合には、なおさらである。このような状況では、特定業種の企業のみがBCPを策定するだけでは不十分であり、地域内の様々な企業がBCPを充実させる必要がある。このため、策定の遅れている業界への普及・啓発が重要と考える。

5.3. 次年度に向けて

今年度の調査結果および課題を踏まえて、次年度の研究内容について、以下を提案する。

(1) ケーススタディによる日本に適した BCP の検討

日本に適したBCPの考え方の一つとして、海外から始まった BCP/BCM について、日本に導入するにあたり、日本の社会構造・企業的意思決定などに応じて必要な、修正項目・追加項目を把握することが考えられる。

検討方法として、海外と日本の先進企業における BCP を比較することが考えられるが、一般企業の BCP を入手することは困難と思われる。このため、実際に発生した災害・事故等における企業等の被災事例・復旧事例等を比較検討することで、日本の特徴等を検討することが考えられる。

(2) 策定した BCP の評価手法の検討

評価手法を検討するにあたっては、まずは評価の軸として「良い BCP」の事例が必要になると思われるが、現状では BCP の入手は困難と思われる。このため、過去の被災事例・復旧事例等を通して、BCP がどの程度役立ち、どういった事項には効果がないかなどの項目を整理し、「理想の BCP」を検討することが考えられる。

(3) その他

必要に応じて、以下の検討を実施し、補足することが望ましい。

- ・企業、自治体、国等の BCP の連携
- ・業界別 BCP ガイドラインの補足(百貨店業界、不動産業界等、今年度未検討のもの)
- ・新型インフルエンザ等、自然災害以外のリスクへの対応
- ・ISO、BS 等、国際・海外規格の動向把握
- ・第三者認証等の要否・方法 など

○オブザーバー団体の取組み状況（平成19年5月末現在）

（作成済・作成中：6団体、検討中：3団体）

NO	オブザーバー団体名	ガイドライン等の名称	状況	作成(予定)時期
1	(社)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－	作成済	平成18年7月
		同(第二版)	作成済	平成18年11月
2	日本百貨店協会	百貨店のためのBCPガイドライン	作成済	平成19年3月
3	情報通信ネットワーク産業協会	電機・電子・情報通信産業BCPガイドライン(仮称)	作成中	平成19年9月末
4	(社)電子情報技術産業協会			
5	(社)日本ホテル協会	ホテルにおける大地震対策マニュアル(仮称)	作成中	平成19年9月末
6	(社)不動産協会	不動産協会BCPガイドライン－オフィスビル賃貸業編－(仮称)	作成中	平成19年度上期
7	(社)全国建設業協会	未定(会員企業向けガイドライン)	検討中	平成19年度内
8	(社)日本貿易会	未定(業界ガイドライン)	検討中	平成19年度内
9	(社)日本損害保険協会	損害保険協会事務局の事業継続計画	検討中	平成19年度内

中央防災会議 <http://bousai.cab.infoweb.ne.jp/chubou/20/setumei5.pdf>

資料 WG3 活動概要

活動日程	活動概要
平成19年8月27日	グループ分け、調査文献の分担
	各グループによる調査・検討
平成19年10月17日	第1回 WG : 進捗確認
	各グループによる調査・検討
平成19年11月13日	第2回 WG : 進捗報告
	各グループによる報告資料作成
平成20年2月25日	第3回 WG : まとめ・課題検討
	報告書作成

議事メモ

会議	RC58 WG3 第1回
開催日時	平成19年10月17日(水) 14:00～15:00
出席者	アジア航測 野田様、大林組 渡邊様、建設企画コンサルタント 鳥居様、 建設技術研究所 堀川様、三協 佐藤様、清水建設 高橋様、 三菱化学エンジニアリング 富田様、辛様 ICUS 桑野先生、損保ジャパン・リスクマネジメント 加藤(記)
方法・場所	ICUSレクチャールームBW601
内容	<p>WG3 第1回を開催した。</p> <p>(1)進捗確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各担当にて作業の進捗確認を実施。 ・各担当のとりまとめ役を決定。 <ul style="list-style-type: none"> FISC : 損保ジャパン・リスクマネジメント 日建連 : 建設技術研究所 SEMI : 清水建設 日本情報処理開発協会: (未定) <p>(2)とりまとめ方法および今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幹事にてとりまとめ案を検討し、それに準じて各担当にて取りまとめる。 ・次回 WG3 までに担当ごとに検討・とりまとめを行う。 ・次回 WG3 を以下の日程で開催 <ul style="list-style-type: none"> 日時:11月13日(火) 15:00～17:00 場所:ICUSレクチャールームBW601 <p style="text-align: right;">以 上</p>

議事メモ

会議	RC58 WG3 第2回
開催日時	平成19年11月13日(火) 15:00～17:00
出席者	アジア航測 野田様、建設企画コンサルタント 鳥居様、 建設技術研究所 堀川様、清水建設 高橋様、鹿島建設 中原様、 三菱化学エンジニアリング 富田様、辛様 ICUS 宮崎先生、損保ジャパン・リスクマネジメント 加藤(記)
方法・場所	ICUSレクチャールームBW601
内容	<p>WG3 第2回を開催した。</p> <p>(1)進捗報告</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各担当にて作業の進捗報告。 <ul style="list-style-type: none"> ・FISC <ul style="list-style-type: none"> ・コンテンツジェネシープランであり、BCPではない。 ・例示等が充実しており、このガイドラインを読めば、独力でも計画策定できるレベルである。 ・日建連 <ul style="list-style-type: none"> ・内閣府のガイドラインを、建設業向けにアレンジしたもの。 ・首都直下地震を主な対象としているが、他の地震にも展開できる。 ・インフラ復旧などにおける建設業の役割が重要であり、インフルエンザのように、ものが壊れない事象については、このガイドラインの展開は難しい。 ・SEMI <ul style="list-style-type: none"> ・SEMI 北米地区のガイドラインの日本語訳 ・BCP というよりは BCM ・テンプレートが豊富ではあるが、独力で BCP を策定するには、他のガイドライン等も参考に必要がある。 ・日本情報処理開発協会 <ul style="list-style-type: none"> ・さまざまな BCM を紹介することを目的としており、BCM の内容につき具体的な解説はない。 ・情報処理に特化した内容ではない。 ・他のガイドラインと横並びでは比較できず、違ったとりまとめ方法となる。 <p>(2)とりまとめ方法および今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体会 (12/13) にて中間報告。 ・発表資料は、全体の比較表＋各担当の概要 ・幹事にてとりまとめ案を検討し、それに準じて各担当にて取りまとめる。 ・各担当での検討資料は、全体会で配布資料とする。 ・各担当でのとりまとめ結果は、12/5 までに幹事あてに送付。幹事にて取りまとめ後、ICUS 事務局に提出。 <p style="text-align: right;">以上</p>

議事メモ

会 議	RC58 WG3 第3回
開催日時	平成20年02月25日(月)15:00～17:00
出席者	建設企画コンサルタント 鳥居様、建設技術研究所 遠山様、 三菱化学エンジニアリング 辛様、ICUS 桑野先生、 損保ジャパン・リスクマネジメント 加藤(記)
方法・場所	ICUSレクチャールームBW601
内 容	<p>WG3 第3回を開催した。</p> <p>(1) 報告書のまとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・報告書「まとめ・今後の課題」についての討論。 <ul style="list-style-type: none"> ・今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・本年度中にとりまとまる業界別ガイドラインを踏まえて、検討することが必要。 ・国等が作成した既存の BCP ガイドラインが充実してきている中で、あえて業界別のガイドラインを発行するならば、フォーマットを埋めれば出来上がるぐらいのガイドラインがほしい。 ・業界によってBCPの取組具合に差ができるのは望ましくなく、全体のバランスが必要では。 ・次年度の研究について <ul style="list-style-type: none"> ・日本に適した BCP とは、各業種に共通する地震リスクを対象とするといった意味ではなく、日本の社会構造などに根ざした BCP ではないか。 ・BCP に限らず、一般的に、先行する海外の規格などを日本に導入する場合にも、そのまま翻訳するだけでなく、日本に応じた修正等が必要。 ・ケーススタディとして、先行する特定業種について、日本企業と海外企業の BCP を比較してはどうか。 ・BCP に関わる被害事例を比較してはどうか。 ・BCP がどの程度役立ち、どこが効果がないかなど、良い BCP の例がないと評価ができないのでは。 <p>(2) とりまとめ方法および今後の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・討論結果を踏まえ、幹事にて報告書作成し、2/29 までに ICUS 事務局に提出。 <p style="text-align: right;">以 上</p>

付 録

参考文献

- * 内閣府 防災担当, 事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-, 2005.8
- * 経済産業省 商務情報政策局 情報セキュリティ政策室, 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(参考資料に「事業継続計画策定ガイドライン」を含む), 2005.3
- * 経済産業省 中小企業庁, 中小企業 BCP 策定運用指針 第一版, 2006.2
- * 金融庁, 主要行等向けの総合的な監督指針, 2007.6
- * 国土交通省, 国土交通省 安全・安心のためのソフト対策推進大綱, 2006.6
- * 内閣府 防災担当, 中央省庁業務継続ガイドライン 第一版, 2007.6
- * (社)日本建設業団体連合会, 建設 BCP ガイドライン -首都直下地震に備えた建設会社の行動指針- 第二版, 2006.11
- * SEMI 北米地区事業継続協議会, The Business Continuity Guideline for the Semiconductor Industry and Its Supply Chain, 2003.10
- * SEMI 日本地区 BCM 研究会, 半導体産業向け事業継続ガイドライン, 2004.7
- * 米国 NFPA (National Fire Protection Association), NFPA 1600 (災害・緊急時管理及び事業継続計画に関するスタンダード), 2004
- * SEMI 日本地区 BCM 研究会(編), 事業継続マネジメント入門 -自然災害や事故に備える, 製造業のためのリスクマネジメント-, 共立出版, 2005.1
- * Yossi Sheffi (著) / 渡辺研司・黄野吉博(監訳), 企業のレジリエンシーと事業継続マネジメント, 日刊工業新聞社, 2007.2
- * KPMG ビジネスアシュアランス株式会社(編), 事業継続マネジメントの構築と運用の実践 ~事業継続計画(BCP)の上手な作り方~, 日科技連, 2006.4
- * 英国銀行協会(著) / KPMG ビジネスアシュアランス株式会社(訳), ビジネス継続マネジメントガイド ~危機に備える体制構築の手順~, 中央経済社, 2004.1
- * 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社(編), 実践 事業継続マネジメント ~災害に強い企業をつくるために~, 同文館出版, 2006.12
- * 丸谷浩明・指田朝久(編著), 中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ&A ~防災から始める企業の事業継続計画(BCP), 日科技連, 2006.1
- * 青地忠浩, 「操業中断リスクと事業継続マネジメント」, 安全と管理, 2003.9
- * 黄野吉博・青地忠浩・奥山良一, 「半導体産業向け事業継続マネジメント」, 電子材料 12 月号別冊, 2005.12
- * 黄野吉博, 「事業継続マネジメント(BCM)の考え方」, 空気清浄 第 44 巻第 5 号, 2007.1

- * 植山啓治,「クリーンルーム(CR)に関わる企業の事業継続計画(BCP)構築について」, 空気清浄 第44 巻第5号, 2007.1
- * 黄野吉博・SEMI ジャパン,「半導体業界における BCM 構築の実務」, 高圧ガス Vol.44 No.1, 2007
- * 黄野吉博・植山啓治,「見えないリスクと事業継続マネジメント」, SEAJ Journal No.101, (社)日本半導体製造装置協会, 2006.3
- * 田代邦幸,「BCM 実践のポイント」, SEAJ Journal No.102, (社)日本半導体製造装置協会, 2006.5
- * 奥山良一,「事業継続マネジメントの要綱」, SEAJ Journal No.103, (社)日本半導体製造装置協会, 2006.7
- * 青地忠浩,「半導体産業向け事業継続マネジメント(BCM)の 10 ポイント」,「SEAJ ジャーナル」104号, 2006.9
- * 加瀬隆,「BCM の実際」, SEAJ Journal No.105, (社)日本半導体製造装置協会, 2006.11
- * 太田究三郎,「バイタルレコードと BCP」, SEAJ Journal No.106, (社)日本半導体製造装置協会, 2007.1
- * 中村和仁・青地忠浩・黄野吉博,「新型インフルエンザの脅威と事業継続計画(BCP)」, SEAJ Journal No.107, (社)日本半導体製造装置協会, 2007.3
- * 寒河江淳二,「リスクマネジメント」, SEAJ Journal No.108, (社)日本半導体製造装置協会, 2007.5
- * 渡辺研司・富田秋教, ビジネス・コミュニティ型事業継続体制の重要性, 新潟県中越地震被害報告書, 長岡技術科学大学, 2006.3
- * 株式会社インターリスク総研, 第二回 事業継続管理(BCM)に関する日本企業の実態調査 報告書, 2007.4
- * 日本銀行,「緊急時における業務継続・復旧体制に関するアンケート調査結果について」, 2003.2
- * 日本銀行,「金融機関における業務継続体制の整備について」, 2003.7

平成 19 年 4 月 25 日

ポスト RC39 特別研究会
「日本社会に適した BCM (Business Continuity Management) に関する特別研究会」

第 1 回事前説明会議事次第

日時：平成 19 年 4 月 25 日（水）11:00～12:00

場所：東京大学生産技術研究所

都市基盤安全工学国際研究センター（ICUS）レクチャールーム

議 題

開会（11:00）

1. はじめに（設立趣旨の説明）（15 分）
2. 本研究会に期待する活動と研究成果（参加希望企業の方から、20 分）
 - ・参加する場合に本研究会でやってみたいこと
3. 討論（15 分）
研究会の方向性、WG の設立、
4. 論点の整理と確認（10 分）

閉会（12：00）

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)研究委員会
第 2 回会議 議事次第

日時 平成 19 年 8 月 2 日 16:00～17:30

場所 東京大学生産技術研究所

プレハブ棟 第 3 会議室

配付資料

- 資料 2-0 第 2 回会議 議事次第
- 2-1 第 1 回会議 議事録 (案)
- 2-2 参加者名簿
- 2-3 RC58 第 2 回全体会資料

1. ワーキンググループの決定
2. ワーキンググループごとにレビューする文献の分担決定
3. 話題提供のリスト作成
4. (時間があれば) 新潟県中越沖地震の被害調査報告
5. 次回の日程

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)研究委員会
第 3 回会議 議事次第

日時 平成 19 年 10 月 17 日 15:30～18:00

場所 東京大学生産技術研究所

大会議室 (D 棟 W601)

配付資料

- 資料 3-0 第 3 回会議 議事次第
- 3-1 第 2 回会議 議事録 (案)
- 3-2 参加者名簿
- 3-3 講演者資料

1. 各ワーキンググループの進捗報告

- ・ WG1
- ・ WG2
- ・ WG3

2. 話題提供

丸谷浩明教授 (京都大学経済研究所 先端政策分析研究センター)

テーマ: 「事業継続計画 (BCP) の意義と最新動向」

3. その他

次回日程等

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)研究委員会
第 4 回会議 議事次第

日時 平成 19 年 12 月 13 日 14:00～17:00 (17:00～懇親会 As301-2)

場所 東京大学生産技術研究所

A 棟 An301-2

配付資料

- 資料 4-0 第 4 回会議 議事次第
- 4-1 第 3 回会議 議事録 (案)
- 4-2 参加者名簿 最新版
- 4-3 WG-1 資料
- 4-4 WG-2 資料
- 4-5 WG-3 資料
- 4-6 報告書作成要領

1. 今後の活動について
2. 報告書の作成について
3. 各ワーキンググループの報告
 - ・ WG1
 - ・ WG2
 - ・ WG3
3. その他 次回予定
4. 話題提供

副島紀代 (大林組技術研究所、目黒研究室博士課程)

テーマ: 「地震時の事業継続マネジメント (BCM) に資する被害予測手法と効果的な役割に関する基礎的研究」

6. 懇親会

日本社会に適した BCM(Business Continuity Management)研究委員会
第 5 回会議 議事次第

日時 平成 20 年 3 月 27 日 14:00～17:00

(17:00～懇親会 ファカルティハウスセミナー室)

場所 東京大学生産技術研究所

B 棟 West 601 号室 ファカルティハウスセミナー室

配付資料

- 資料 5-0 第 5 回会議 議事次第
- 5-1 第 4 回会議 議事録 (案)
- 5-2 参加者名簿
- 5-3 報告書

1. グループ 討論
2. 報告書の確認
3. 来年度の活動について
4. その他 次回予定
5. 話題提供
市川 啓一氏 (㈱レスキューナウ・ドット・ネット)
テーマ:
6. 懇親会

東京大学 生産技術研究所
都市基盤安全工学国際研究センター
〒153-8505 東京都目黒区駒場4-6-1
<http://icus.iis.u-tokyo.ac.jp/>
E-mail: icus@iis.u-tokyo.ac.jp

Tel: (+81-3)5452-6472

Fax: (+81-3)5452-6476