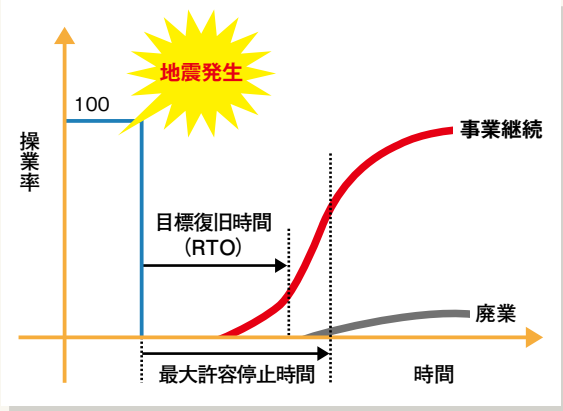


図1 BCPのイメージ図



BCP(事業継続計画)とは、いかなる事業を中断させる事象(これをインシデントと呼ぶ)が発生しても復旧させる重要業務を特定し、特定した重要業務を目標復旧時間(RTO: Recovery Time Objectives)までにある程度復旧させるという計画である。この計画で重要業務をある程度まで復旧させることができれば事業は継続できるという考え方である(図1)。

しかしBCPを作成しただけでは机上の計画にすぎない。マネジメントシステム全体の中でBCPをいざというときに

**BCP/BCMS**

**解説 1**

特集・震災を乗り越える

**生きたBCPの策定**

—事業継続マネジメントシステムの検証—

東日本大震災において想定外の被災をした多くの企業が、事業の予想以上の大幅な中断や廃業を余儀なくされた。大手企業ではBCP(事業継続計画)を策定されていたところも多いと思われるが、それでも大幅な事業中断が発生した。この点に関して、BCP、BCMS(事業継続マネジメントシステム)構築の側面から検証をしていきたい。



宮城県岩沼市の沿岸部工業団地 (11年4月2日撮影)



Takashi Yoshida

(株)ISO Brain  
代表取締役

**吉田 尚**

●プロフィール

1960年生まれ、宮城県出身。00年よりISOのコンサルタントおよび審査員として活動し、05年ISO Brain設立(11年法人化)。08年よりBCP、BCMSに取り組み、BS25999の審査を行う。英国BCI認定事業継続プロフェッショナル会員 AMBCI。BS25999審査員、ISO 9001主任審査員、ISMS審査員。宮城県在住。

BCPが機能しなかった要因

今回の震災では、なぜ多くの企業のBCPが機能しなかったのだろうか。想定をはるかに超える大震災だから仕方がないという見方もあるが、BCPが機能しなかった要因を、私見であるがまとめてみる。

① リスクアセスメントが十分でなかった

本場に機能させるための仕組みがBCMS(事業継続マネジメントシステム)である。BCPを有効なものにさせるためには、必要なリソースや手順(人的資源、設備、資金など)が必要である。

これらのリソース、手順の導入、運用監視方法(例:BCMS要員の教育、情報システムのバックアップ、演習の手順など)も含めて体系的に構築されるものがBCMSである。このBCMSもマネジメントシステムの基本であるPlan-Do-Check-Actionのサイクルを回すことによりシステムを効果的なものにしていく。BCPはPlanである。ではDoは何かというと、演習を実施することである。机上の計画について演習を行うことによって、不具合点・改善点が見えてくる。Checkは演習後のレビュー(見直し)であり、この演習のレビューで発見した不具合点・改善点を分析・改善する。これをBCPにフィードバックすることにより新たな、より有効なBCPに改善するのがActionである。このサイクルを回すことにより、BCPはいざというときに使えるものに近づいていくのである。

分析と評価を行うことである。具体的に想定される脅威に対して現状の自社の脆弱性を洗い出し、弱いところについては対策を打つという活動である。この活動において、脅威の特定とそれに対する脆弱性の分析および評価が十分ではなかったのではないかと思われる。

ここ宮城県においても10年以上前から宮城県沖地震がいつ発生してもおかしくない状態といわれていたが、脅威の想定は「震度6弱の地震」揺れに対する被害」という先入観があり、津波の想定はほとんどの企業で行われておらず、この先入観がリスクアセスメントの精度を落とすように思われる。一方、数は少ないが宮城県でBCPを機能させた会社は、このリスクアセスメントを厳密に行っていた。また、脅威の想定も多くはマクロ的な見方(例:宮城県は震度6想定など)で、自社の地盤や周囲の状況はどうかというような、ミクロ的な見方が欠けていたように思われる。

② サプライヤーの管理が不十分であった

メディア報道などもあったが、企業本体は復旧したものの「サプライヤーからの部品が届かないため生産ができない」という事象が多数発生した。食品業界においてもサプライヤーから容器などが調達できないため出荷ができないという事象も発生した。BCMSの第三者認証の

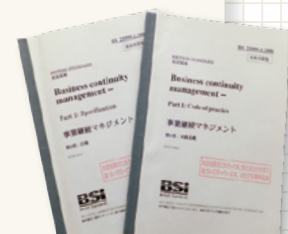


写真 BS25999規格書

リスクアセスメントとは、リスクに対する



規格であるBS25999-2(パート2)には「再開に必要な経営資源並びに供給者及び外部委託先によって提供される製品及びサービスを含むBCMの取組みを決定することが要求されているが、一般的に行われていたサプライヤー管理は「BCPの取り組みに関するアンケート調査」のようなものが主で、サプライヤーが本当に目標復旧時間内に製品納入可能かまでは言及していなかった。

### BS25999規格の成り立ちと要求事項

BS25999は英国規格(British Standard)であり、2部構成で作られている。パート1が06年11月27日、パート2が07年11月20日に発行されている(写真)。(この規格は単なる災害復旧のみならず、事業の復旧に力点を置き、事業継続を組織の文化として定着させることを重視するなどの特徴がある。パート1は組織が事業中断による影響を最小限に抑え事業継続上の脅威に対処する能力を高める指針であり「実践規範」と呼ばれる。パート2はBCMSの第三者認証や監査に用いる要求事項が書かれており「仕様」と呼ばれている。

BS25999による体系的なBCMSを構築するためには、パート2「仕様」の要求事項に基づいてBCMSを構築していく。BS25999パート2要求事項の概要フローは図2の通りである。

BCP作成の手法にはいろいろあるが、このBS25999規格を使ったB

CPの作成は、初めに幹を作り、それから枝葉(必要な情報、リソース)を組み入れていく作り方であり、分かりやすいBCPが策定できるメリットがある。

重要なポイントは③ビジネスインパクト事業影響度分析(BIA)である。これを実施することにより、重要業務の特定、最大許容停止時間、目標復旧時間(RTO)が決まる。また④リスクアセスメントも、マクロ・ミクロの両視点から厳密に行わなければ有効なBCPは作れない。⑦BCPの策定までは机上の理論である。ここで作られたBCPをいざというときに使えるBCPにするためには、⑧⑨の演習およびそのレビュー(見直し)を行って、その結果をBCPにフィードバックして改善し、有効なBCPに近づけていくことが必須である。

### 認証取得状況と今後の動向

昨年末時点での日本国内のBS25999認証取得企業は、一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)認定の企業が28社(公表:26社、非公表:2社)である。ただしJIPDEC認定を取れていない企業が数件認証取得している(プライベート認証)、実際には30社程度と思われる。

BS25999は、今年の4月以降にISO22301としてISO化(国際規格化)が予定されている。ISO化すれば、現状では様子を見ていた企業も、今回の大震災を教訓に取得するというケースが増えるものと予想される。

### 生きたBCPを作るためには

BCPを作成しても、いざというときに機能しなければ役に立たない。「生きたBCP」といざというときに使えるBCPを作るポイントを以下に記す。

- ① BIA、リスクアセスメントを厳密に行うこと
- ② BCPの演習を数多く行うこと(机上訓練、ウォークスルー、模擬演習、部分演習、フルスケール演習など)
- ③ BCPを作成し、現在の拠点で事業を復旧する場合、または代替拠点に移って復旧する場合でも、担当者の頭の中で、復旧のシナリオがトレースでき、目標復旧時間のイメージができること
- ④ これは私がBS25999審査のときによく尋ねる質問だが、このトレースとイメージができなければ、BCPのどこかにボトルネックがある。これを解消しないと実現可能性は低い。
- ⑤ ④どんなBCPでも必ず代替拠点の考え方を入れ込むこと
- ⑥ これは昨年の大震災で経験したことが、100%想定通りの被害が出ることはまずない。次に来るインシデントが想定内の被害ならよいが、今回の大震災のようにはるかに想定外の被害が起こったとしても、代替拠点の考え方をBCPの中に入れておけば事業を継続する可能性は高くなる。例えば、宮城県では沿岸部の企業は津波の被害に遭い、建物そのものが破壊されてなくなってしまう、事業を断念した企業が多くあるが、こ

図2 BS25999パート2 要求事項の概要フロー



こに代替拠点という考えを入れておけば、別な拠点で事業を再開させることも可能だった企業はあったと思われる。

### 今後の展望

今回の大震災以降、BCPの注目度が高まり、また大企業もサプライヤーの選定条件として「生きたBCP」を求めるところも出てきており、今後もその傾向は増えると思われる。

今回の大震災を経験して得た教訓は「仕事とは生きる希望である」ということである。仕事さえあれば元の生活に戻ることも可能であるが、その仕事さえなくなってしまうたら、何を頑張ればいいのか。この点を考えると「生きたBCP」の策定は企業の社会的責任であり、必須条件だと考える。

「いつ起こるか分からないものにお金は出せない」という経営者がいるが、いつかは必ず起きることである。企業の5年先、10年先を見据えた投資であり、経営戦略だと考えていただきたい。また事業が中断し復旧が遅れると、企業体力の少ない企業から倒れてゆく。この点を考えると、特に中小企業にこそ「生きたBCP」が必要である。