

# 事業継続に関する現状と国の取組について

平成25年3月8日

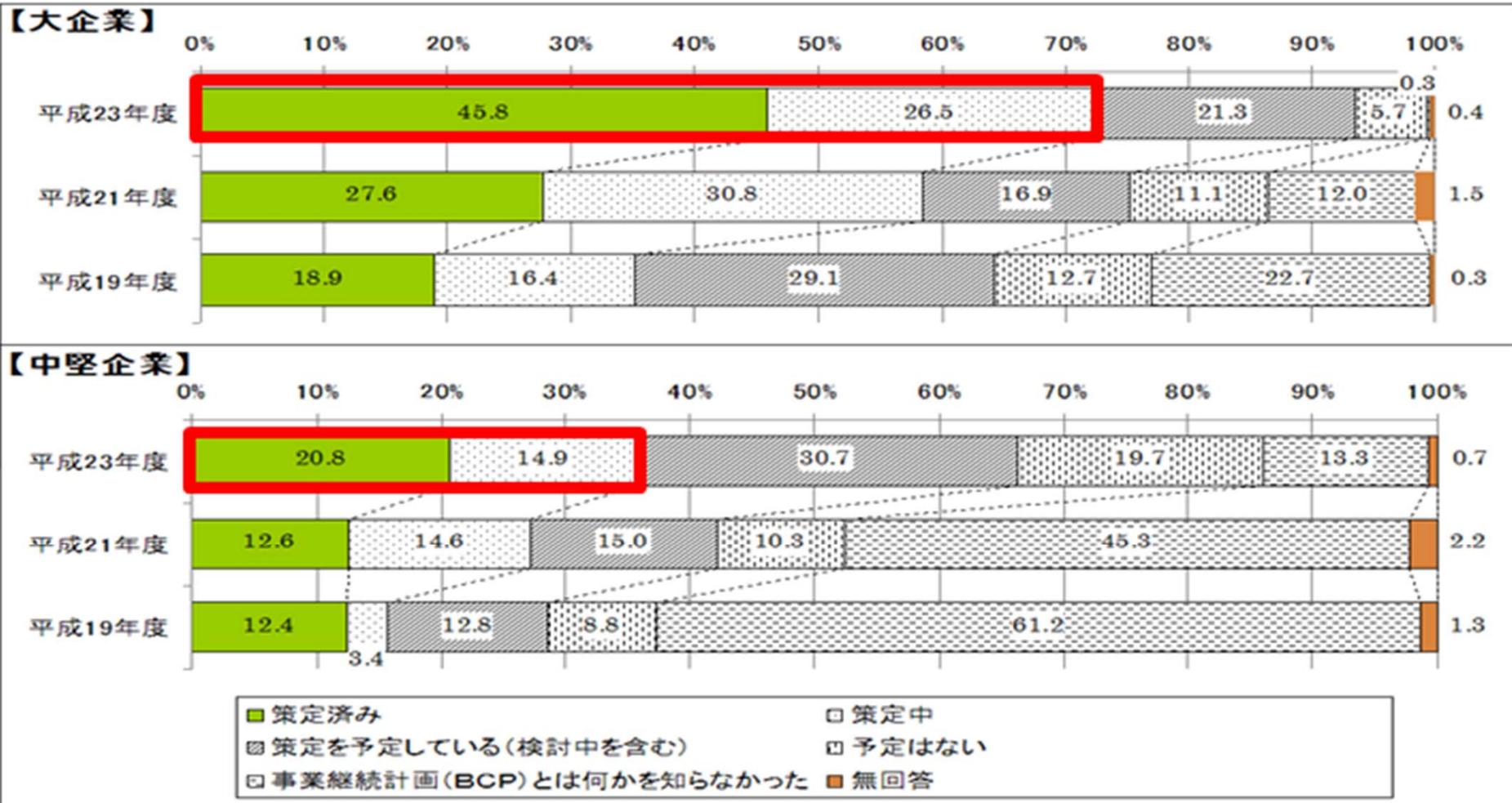
内閣府(防災担当)

普及啓発・連携担当

# 1. 民間企業等の事業継続に関する現状

現在、大企業の7割強、中堅企業の4割弱が策定済、又は策定中となっており、普及啓発段階から、積極的なBCP策定支援や、取組の継続・改善を促す段階に入っている。

★策定済み+策定中(カッコ内は2008年1月、2009年11月数値) <大企業(35%→58%)⇒**72%**> <中堅企業(16%→27%)⇒**36%**>

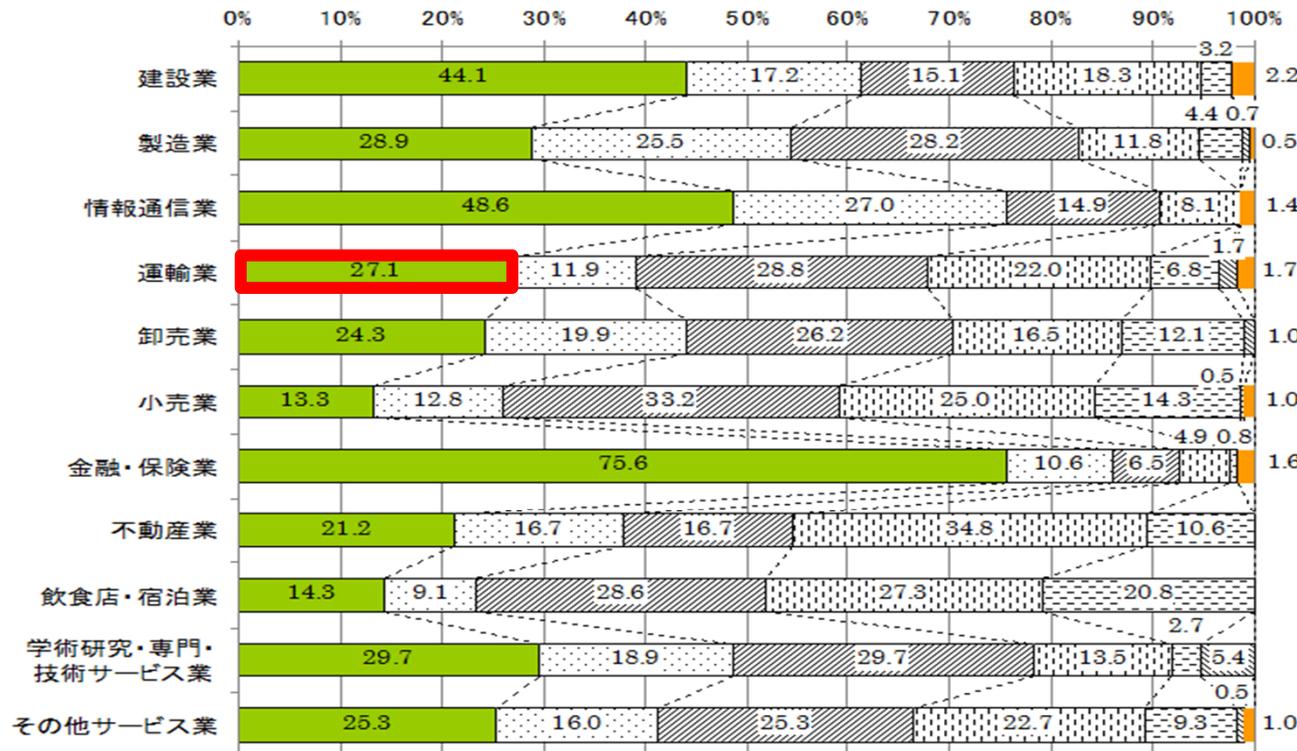


## 2. 民間企業等の事業継続における業種別の傾向

〈平成21年度→平成23年度〉

- ・「策定済み」及び「策定中」の合計の値はほとんどの業種で増加している。
- ・特に、建設業(14.8%→61.3%)、情報通信業(40.0%→75.6%)、金融・保険業(45.1%→86.2%)において、顕著な増加がみられる。
- ・飲食店・宿泊業において、「策定済み」と回答した企業が平成21年度の0%から平成23年度に14.3%へ増加する等、策定の動きがみられる。

【平成23年度】



平成23年度 n=1,557(単数回答)  
 対象: 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、学術研究・専門・技術サービス業、その他サービス業に該当する企業

回答数が30社以下の業種については、サンプル数が少ないためグラフを表示していない



### 3. 策定済みBCP見直しの必要性

- 機能喪失等によって企業が陥ることが想定される状況について多角的に検討しておく必要があり、その観点からもBCPの見直しが必要である。

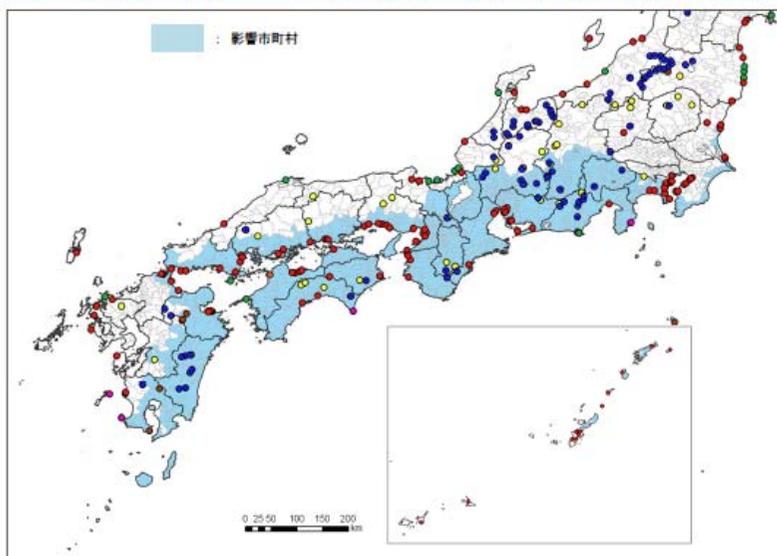
出典：(内閣府)事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言」(平成24年3月)

- 影響市町村に立地する発電所は151箇所 ※  
(火力発電所84、原子力発電所3、水力発電所52、地熱発電所6、太陽光1、風力発電所5)
- 火力発電所の出力合計：約9300万kw ※
- 水力発電所の出力合計：約1626万kw ※

※ 国土数値情報 発電所データ(平成19年度)(計画中の発電所を含む、出力は認可出力の合計値)

#### 凡例

- 火力発電所
- 原子力発電所
- 水力発電所
- 水力発電所(揚水方式)
- 地熱発電所
- 太陽光発電所
- 風力発電所



出典：南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループ 第5回(平成24年7月17日)資料3

→ 南海トラフ巨大地震の被災地周辺では、数日間電力が供給されず、事業継続が困難となるおそれ

#### ■ BCP見直しの例

四国銀行(高知市南はりまや町1丁目)は、南海トラフ巨大地震に伴う浸水被害に備え、現在は本店地下にある自家発電装置を本年度中に屋上へ新設移転。物流拠点やシステムなど本店に置く機能の一部を9月中旬に南国市へ移設するなど、これまでの事業継続計画(BCP)を見直した。総額3億~4億円を投資して業務継続体制の強化を図る。

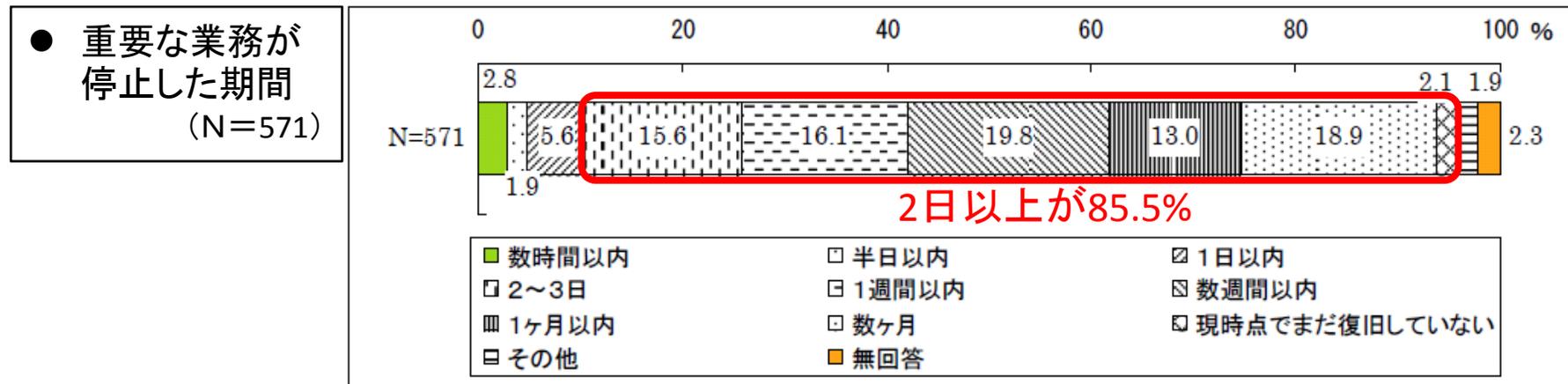
出典：高知新聞web(2012年07月21日)

## 4. 代替戦略の必要性

- 東日本大震災の教訓から、大規模災害時は、「早期復旧戦略」が機能しないことから、「代替戦略」がより必要不可欠なものになる。
- 被災後の現地復旧だけでなく、代替生産や代替サービスも含めた新たな拠点、新たな事業等も検討し、適切な対策を講ずる必要がある。

出典：(内閣府)事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言」(平成24年3月)

- 東日本大震災では、重要業務の再開まで2日以上を要している企業が9割近い。
- 「停電」「交通機関・道路の途絶」「通信の途絶」等、自社の設備以外の被災により、重要業務が停止した企業が比較的多い。



- 重要な業務が停止した理由 (複数回答) (N=571)
- 停電のため (54.8%)
  - 交通機関や道路が利用できなくなったため (37.8%)
  - 電話やインターネットが使用できなくなったため (29.9%)
  - 従業員が被災し、出社できなかったため (28.0%) 等

代替戦略が必要

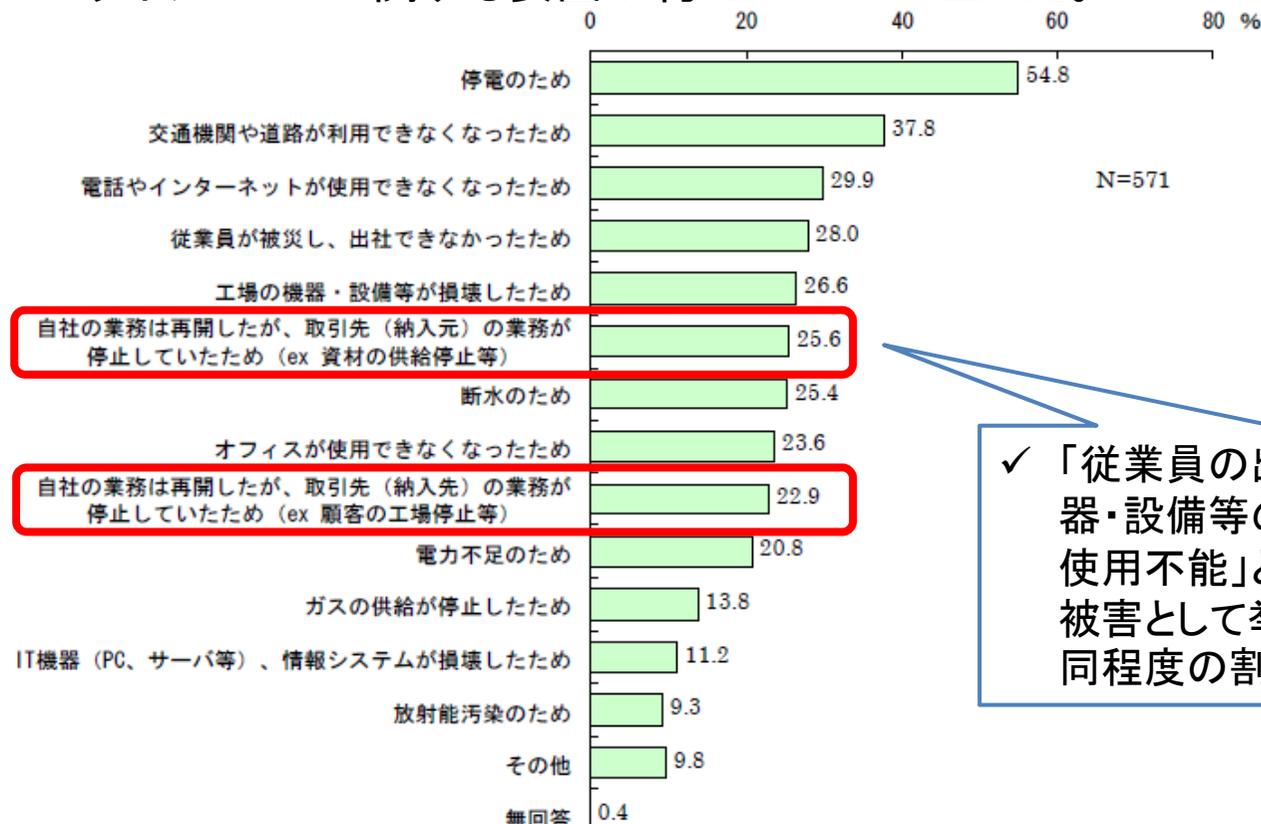
調査対象：「大企業」、「中堅企業」及びこれらを除く「資本金5千万円以上の企業」に該当する企業(回答数1,634社)  
 ※津波被災地域および放射能汚染による避難地域に本社が存在する企業を除く

## 5. サプライチェーン確保の必要性

- 東日本大震災においては、被災地だけではなくそれ以外の地域でも、サプライチェーンについて、大きな影響が出たということを強調して啓発する必要がある。

出典：(内閣府)事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言」(平成24年3月)

- 大企業・中堅企業に対する調査では、東日本大震災によって「重要な業務が停止した」理由として、「取引先(納入先/納入元)の業務が停止していたため」とするサプライチェーンに関する要因が約23~26%に上った。



✓ 「従業員の出社不能」、「工場の機器・設備等の損壊」、「オフィスの使用不能」といった、自社の直接被害として挙げられている要因と同程度の割合

調査対象：「大企業」、「中堅企業」及びこれらを除く「資本金5千万円以上の企業」に該当する企業(回答数1,634社)  
※津波被災地域および放射能汚染による避難地域に本社が存在する企業を除く

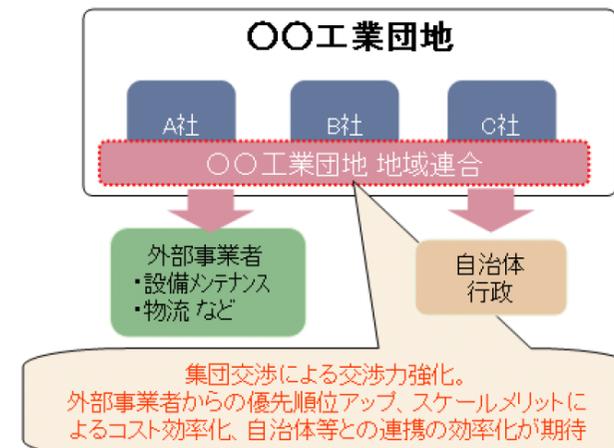
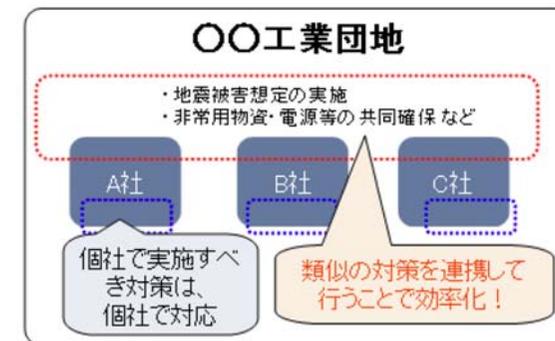
## 6. 地域内・地域外で連携した事業継続の必要性

- 中小企業、零細企業を含めた企業連携や地域連携の促進方策についても検討を進めていく必要がある。

出典：(内閣府)事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言」(平成24年3月)

- 単一の企業だけでなく、同業者や関連企業を含めた「地域連携BCP」等の取組みに関する検討が行われている。

地域連携のメリット	具体例
① 類似対策の集約による効率化、モノ・情報の共有、情報の共同発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地震被害想定結果を共通で活用</li> <li>● 非常用物資や資機材、情報通信機器共同で確保</li> <li>● 地域共同で対策本部を設置</li> </ul>
② 集団による交渉力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備メンテナンス業者、物流業者等との交渉や、行政・ライフライン業者への要望を一元化</li> </ul>
③ 拠点の多重化、代替生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社社屋が損壊しても同地域内で被害が軽度な企業などへ臨時に活動拠点を仮設</li> <li>● 代替生産が可能な遠隔地の地域(企業)と連携</li> </ul>



# 7. 事業継続における教育・訓練の必要性

- BCP を策定しても、訓練が十分ではない企業が多い。訓練は実動訓練が有効であるが、机上訓練でも学習効果が期待できるため、事業継続に係る訓練を推進すべきである。
- 今回の大震災によって、事前に想定していた対応方法の多くが、ほかのステークホルダーの協力や動向に依存しているケースが多いことが確認された。こうした点を踏まえ、企業の枠組みを越えた横断的訓練や連携をとるシナリオを検討し、実効性の高いBCPの策定を加速させていくことが望まれる。

出典：(内閣府)事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会「東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言」(平成24年3月)

○事業継続について教育・訓練を実施していますか。

回答結果(%)【単数回答、n=1,634、対象：全企業】

	実施している	現在検討中	実施していない	無回答
大企業	50.3	25.8	22.0	1.9
中堅企業	24.6	18.5	55.3	1.6
全体	35.5	20.4	42.4	1.8
その他企業	25.6	15.0	57.9	1.6

○事業継続に係る取引先などの複数の企業が共同で実施する訓練(サプライチェーンでの連携訓練など)についてご回答下さい。

回答結果(%)【単数回答、n=1,634、対象：全企業】

	参加したことがある	必要性を感じるが参加したことはない	必要性を感じない	そのような訓練を知らない	無回答
大企業	9.1	49.7	7.0	32.8	1.0
中堅企業	2.1	33.4	8.8	54.2	1.4
全体	6.1	39.1	9.1	44.6	1.1
その他企業	4.1	29.9	12.2	52.0	1.0

出典：内閣府「企業の事業継続に関する実態調査(平成24年3月)」

○実施している教育・訓練の内容(検討中を含む)についてご回答ください。

	計画、マニュアルなどの周知徹底	安全対策の講習会	事業継続の要員育成	机上訓練	避難訓練
大企業	73.9	17.5	16.0	42.5	79.1
中堅企業	63.4	18.8	11.5	17.8	69.1
全体	69.1	19.7	13.3	32.2	74.5
その他企業	62.7	25.8	8.1	20.1	67.9
	救急救命訓練	安否確認訓練	緊急連絡訓練	召集訓練	二次災害防止訓練
大企業	37.0	75.2	61.0	27.5	8.6
中堅企業	33.0	43.5	45.5	9.9	3.7
全体	33.5	63.5	56.1	20.9	7.0
その他企業	25.4	53.1	53.6	14.8	6.2
	機器、システムなどの復旧訓練	取引先との連携訓練	その他	無回答	
大企業	26.7	8.0	2.3	1.6	
中堅企業	15.7	5.8	3.1	1.6	
全体	21.2	7.0	3.0	1.5	
その他企業	12.9	5.7	4.3	1.4	

回答結果(%)  
【複数回答、n=913】

○教育・訓練を実施していない理由についてご回答ください。

	必要性や効果を感じない	コスト的に合わない	費用の確保ができない	人手の確保ができない
大企業	16.2	4.7	8.1	26.4
中堅企業	16.7	3.3	12.7	28.6
全体	19.5	5.5	14.2	32.7
その他企業	23.5	7.7	18.1	38.9
	スキル・ノウハウが不足している	情報が不足している	その他	無回答
大企業	60.8	28.4	18.2	2.0
中堅企業	62.4	35.5	9.4	2.4
全体	57.2	33.8	10.7	2.5
その他企業	51.0	34.9	8.1	2.7

回答結果(%)  
【複数回答、n=692】

## 8. 民間企業等の事業継続に対する取組状況

### 内閣府「事業継続ガイドライン」の活用

- ✓ 民間企業等におけるBCP策定時の参考文献として、真っ先に挙げられる
- ✓ 業界団体等が作成するBCP関連の各種ガイドラインの参考文献にもなっている  
しかしながら...
- ✓ 事業継続ガイドラインを読んだだけでは、具体的な課題が認識できない...実効性のあるBCP策定や改善の方向性が分からない...といった声も

### 民間企業等の実際の現場では...

- ✓ BCP策定プロジェクトを開始したが、志半ばでプロジェクトは頓挫...
- ✓ 社内の一部の人達だけの取組みで満足している
- ✓ 雛形・テンプレートをそのまま利用し、BCPの内容が自社の実状に合っていない
- ✓ BCPの運用に関して、どこまでやるべきか、具体的にどのようにやるべきかわからない  
... 等

今後、事業継続の取組を促進するためには、  
昨今の課題を踏まえた有用な情報(事例を含む)を提供し、  
自社の現状を把握し、取り組むべき方向性を実感できる指針として、  
「事業継続ガイドライン」のさらなる充実が必要

# 9. 事業継続ガイドライン改訂の目的と方針

昨今の事象を踏まえた  
ガイドライン改訂の目的

方針の具体化(例)

## 事業継続に係るトピック

- 災害  
東日本大震災(H23.3.11)  
タイ洪水(H23.秋)
- 動向
  - ・国際規格ISO22301発行
  - ・BCP策定済企業の増加  
大企業27.6%⇒45.8%  
中堅企業12.6%⇒20.8%
  - ・中小企業への事業継続の  
取組の拡がり
  - ・BCP策定後の運用不全

## BCM普及啓発へ転換

- 有事のためのBCPから  
平時からのBCMへ企業  
の意識転換を図ること

## 災害等の教訓の反映

- 東日本大震災等の災害  
への対応から得られた  
教訓を盛り込むこと

## 運用に係る内容充実

- BCP策定後の実効性向  
上を目指し、運用に関す  
る内容を充実させること

## 国際標準との関係性

- 事業継続の国際標準で  
あるISO22301等との関  
係性に留意すること

- 章立ての明確化による強調

- 大規模地震以外のリスクへの  
対応

- 代替戦略等の重要性の強調

- サプライチェーン、地域等の  
連携への配慮

- 運用(教育・訓練、見直し・  
改善)に関する指針の提供

- ISO22301等の用語との整合  
性確保、等



# (参考1) 我が国の災害対策における事業継続の位置付け

我が国の災害対策の体系においては、事業(業務)継続計画に関する規定が、防災基本計画に位置付けられている。

## 防災基本計画

災害対策基本法第34条第1項の規定に基づき、中央防災会議(会長:内閣総理大臣)が作成する、我が国の防災に関する基本的な計画。我が国において防災上必要とされる施策の基本について、国、公共機関、地方公共団体、事業者、住民それぞれの役割を定めている。

### 事業継続計画

企業は、災害時に企業の果たす役割(生命の安全確保、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生)を十分に認識し、各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画(BCP)を策定・運用するよう努めるものとする。また、防災体制の整備、防災訓練の実施、事業所の耐震化・耐浪化、予想被害からの復旧計画策定、各計画の点検・見直し、燃料・電力等の重要なライフラインの供給不足への対応、取引先とのサプライチェーンの確保等の事業継続上の取組を継続的に実施するなどの防災活動の推進に努めるものとする。

国及び地方公共団体は、企業防災に資する情報の提供等を進めるとともに、企業防災分野の進展に伴って増大することになる事業継続計画(BCP)策定支援等の高度なニーズにも的確にこたえられる市場の健全な発展に向けた条件整備に取り組むものとする。また、企業のトップから一般職員に至る職員の防災意識の高揚を図るとともに、優良企業表彰、企業の防災に係る取組の積極的評価等により、企業の防災力向上の促進を図るものとする。地方公共団体は、企業を地域コミュニティの一員としてとらえ、地域の防災訓練等への積極的参加を呼びかけ、防災に関するアドバイスをを行うものとする。

### 業務継続計画

国、地方公共団体等の防災関係機関は、災害発生時の応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため、災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから、業務継続計画の策定等により、業務継続性の確保を図るものとする。また、実効性ある業務継続体制を確保するため、必要な資源の継続的な確保、定期的な教育・訓練・点検等の実施、訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し、計画の評価・検証等を踏まえた改訂などを行うものとする。

# (参考2)内閣府「事業継続ガイドライン」の位置付け

## 【事業継続ガイドライン(第2版)】より抜粋

### 1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ

本ガイドラインは、大企業、中堅・中小企業までを対象に、災害に係る事前対応と事業継続の対策を進めるために必要な共通かつ基本的な項目をあげることを目指したものである。しかし、強制的な規格として定める意図ではもちろんなく、各項目の実施は任意である。したがって、各項目は、各企業の立地条件、社風、体力などに合わせて取捨選択されてよい。

(中略)

なお、国内では、例えば、(財)金融情報システムセンター(FISC)発刊の「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」や、経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」(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)など、事業継続に関する手引き等が既に存在している。本ガイドラインは、すべての企業に共通する基本的な部分を説明するものであり、これらの既存の手引書等が対象とする事業分野でそれらが尊重されるのが当然と考えており、また、これらの手引書等がそれ以外の事業分野でも参考になるものと考えている。

※本ガイドラインは企業を対象に作成されているが、事業継続の考え方は政府・自治体をはじめすべての組織体に有用なものである。



内閣府「事業継続ガイドライン」は、すべての企業に共通する基本的な部分を説明するもの

既存の手引書等／対象とする事業分野で尊重される

経済産業省「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：事業継続計画策定ガイドライン」

中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

国土交通省「下水道BCP策定マニュアル」

金融情報システムセンター「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」

⋮

# (参考3) 事業継続ガイドラインの変遷

## 第1版(H17.8)

### ■ 策定の趣旨

企業が自ら事業継続に取り組むことを促進するための指針として策定

### ■ 特徴

1. 重大な災害リスクでかつ海外からも懸念の強い「地震」を想定した事業継続計画の策定を推奨
2. 多大な投資やコストが不可欠であるという立場をとらず、既存の資源を生かしつつ、知恵を出し合いながら取り組むことを推奨
3. サプライチェーンに組み込まれた中堅中小企業も念頭におき、できる部分からの取り組みを推奨
4. 今後の国際規格化への合致を勘案
5. 生命の安全確保、二次災害の防止も重視し、従来の防災対策との整合性を確保することを推奨
6. 地域との協調、地域貢献、共助・相互扶助の考え方も要素に組み込むことを推奨
7. 継続的改善、既存のマネジメントシステムとの整合性を図ることを推奨

活用し易さ向上  
分かり易さ向上

## 第2版(H21.11)

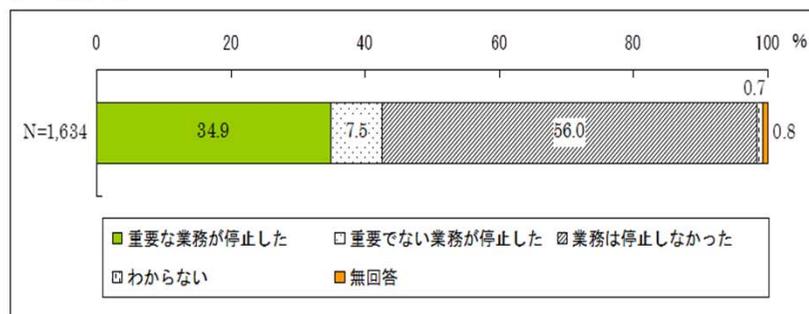
### ■ 改訂事項

1. 他のガイドラインとの相関関係の明示
  - ・主に自然災害を想定した例示を用いることから、**自然災害以外のリスクに関しては適宜他のガイドラインを参照すること**を追記
2. 一般的に適用可能であることの明示
  - ・本ガイドラインが**企業の規模や業種を問わず一般に適用可能である事業継続の枠組みを示していること**を追記
3. 全てのビジネスリスクを対象としていることの明示
  - ・大規模水害や新型インフルエンザを含む感染症等への懸念の増大に伴い、わが国における重大な災害リスクである「**地震**」だけでなく、**他のビジネスリスクも対象としていること**を改めて言及
4. 発展・定着につながる点検・是正措置の重視
  - ・企業統治のあり方に係る制度等が新たに導入されたこと、計画策定済・策定中の企業が増加してきたこと及び国際的な観点から、事業継続の取り組み発展・定着につながる**点検・是正処置の重要性**を強調
5. 目標復旧時間と不可分な目標復旧レベルの存在明示
  - ・発生前より段階的な対処が求められ、かつ影響が長期に亘るリスクへの対応を想定する際、継続すべき業務レベルの設定が重要となることから、**目標復旧時間と不可分な目標復旧レベルの存在**を改めて言及

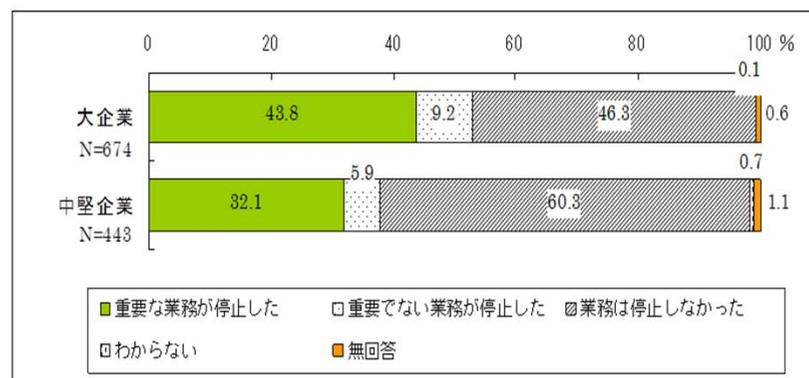
# (参考4) 東日本大震災で重要な業務が停止したか

- ・ 全体集計結果については、重要な業務が停止したとの回答がおよそ35%となっている。
- ・ 企業規模別の集計結果については以下のとおり。
  - －重要な業務が停止したとの回答は、大企業の方が中堅企業より10ポイント以上多い。
- ・ 業種別の集計結果については以下のとおり。
  - －製造業、小売業において、「重要な業務が停止した」との回答が4割以上ある。
  - －金融・保険業と情報通信業において、「重要な業務が停止した」との回答が2割以下である。
  - －金融・保険業において、8割以上が「業務は停止しなかった」と回答。

【全体集計】



【企業規模別集計】



【業種別集計の主な例】

