



# 事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

---

日本システム監査人協会近畿支部 第166回定例研究会

2017年5月19日

株式会社マネジメント総研  
代表取締役 小山 俊一

# はじめに（当社の事業継続方針）

事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

株式会社マネジメント総研（以下「当社」）は、「啐琢」という経営理念の下、お客さまに高品質のコンサルティング及び教育研修サービスを「安定」してご提供することが、「プロ」としてのつとめであると考えております。

当社の事業の要は「人」と「情報」であり、それらが脅かされるリスクを分析し、必要かつ合理的な事前対策及び緊急事態発生時の体制並びに対応手順を定め、役員及び従業員並びに関係者に周知徹底し確実な履行に努めます。

- 1.当社は、すべての事業を対象に、国際標準規格「社会セキュリティー事業継続マネジメントシステムー要求事項」（ISO 22301）に準拠した事業継続マネジメントシステム（以下「BCMS」）を確立し、安定したサービス提供に取組みます。
- 2.当社は、事業継続に関する演習及び試験、内部監査、マネジメントレビューを定期的を実施することを通じて、BCMSの継続的な改善に努めます。
- 3.当社は、コンサルティング会社としてBCMSの啓発・普及に努め、自社だけでなく、お客さま、社会におけるリスク低減に貢献いたします。



制定：2013年11月1日  
株式会社マネジメント総研  
代表取締役 小山 俊一

1. そもそも「BCP」とは？
2. BCPの使われ方
3. BCPの策定
4. 改めて「BCP」とは？
5. BCMS（ISO 22301）
6. BCMの本質を考える

・自社でBCMSを構築し、ISO 22301認証を取得・活用するとともに、クライアント企業のBCPやBCMSの構築・運用支援を行っております。

・実際の構築・運用現場での取組みをもとに、BCPに関する誤解や、BCPとBCM、BCMSの違い、BCMの本質などについて、お話をさせていただきます。

・また、BCMSの内部監査や外部審査において、情報システムがどのように確認されるかについてもお話させていただきます。

## 【本日のゴール】

「BCMの本質」を押さえる

# 1. そもそも「BCP」とは？ (1) 用語の定義

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

## ■ BCP (Business Continuity Plan)

① 事業の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復  
②  
③ するように組織を導く文書化した手順

(「ISO 22301:2012」より)

### (補足)

#### ① 事業の中断・阻害

・インシデント例：地震、台風、洪水、感染症、機器故障、システム障害など

#### ② あらかじめ定められたレベルに回復

・キーワード：事業影響度分析 (BIA)、目標復旧時間 (RTO)、目標復旧レベル (RLO)

#### ③ 文書化した手順

・BCP (事業継続計画) は、基本的に「文書」をさす

・事業継続を管理する仕組みを「BCM (事業継続マネジメント)」という

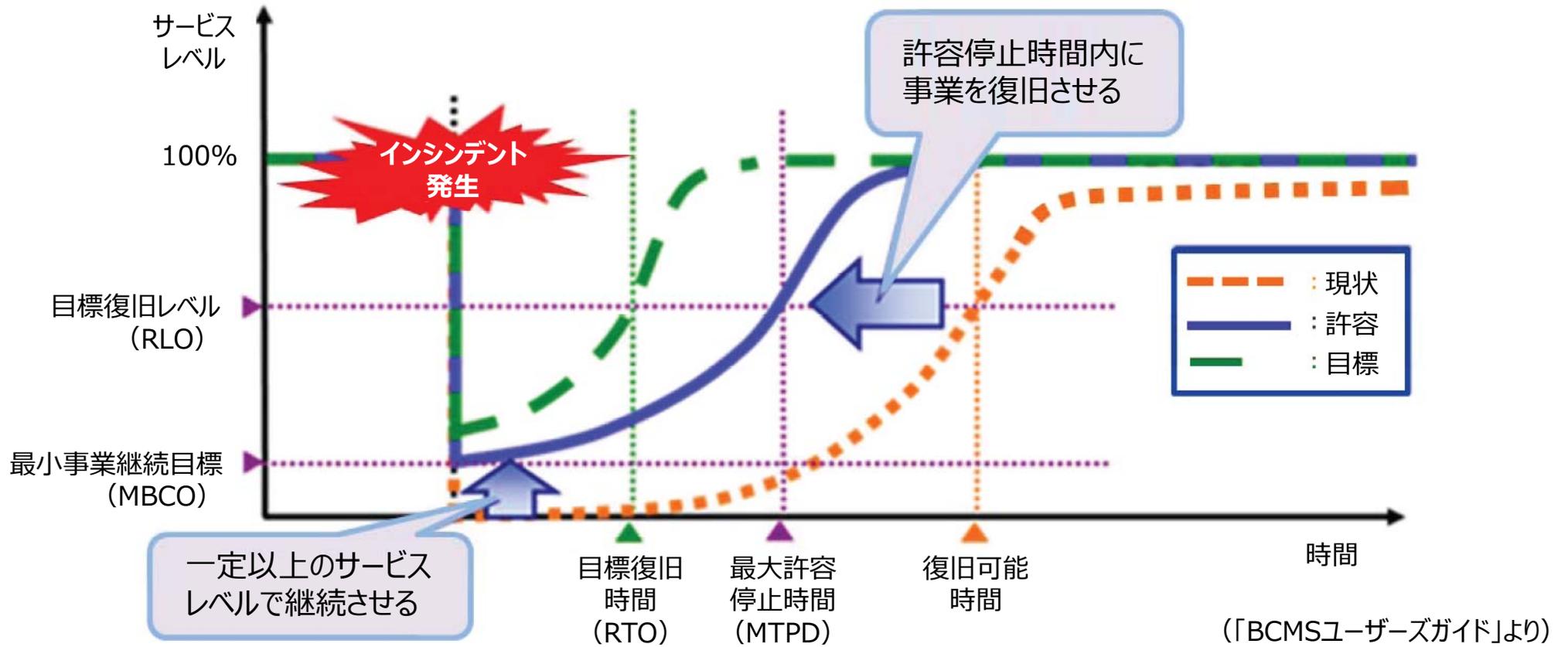
# 1. そもそも「BCP」とは？ (2) 防災計画との違い

事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

	防災計画	事業継続計画（BCP）
着眼点	人命の安全確保 物的被害の軽減	重要事業の継続
単位	本社、支店、拠点、工場など、 場所単位	製品・サービス単位
対策への 評価	労働安全的、人道的な観点 からの評価 ※死傷者数、物的損害額など	事業の観点からの評価 （顧客からの期待・関係者への説明責任） ※経営・関係者に及ぼす影響
出発点	原因（インシデント）の把握 ※大規模災害など事業継続を 危うくする要因や事象を特定	結果（インパクト）の把握 ※緊急時の組織への影響度と復旧の 切迫性に注目し、特定

# 1. そもそも「BCP」とは？ (3) 事業継続の考え方

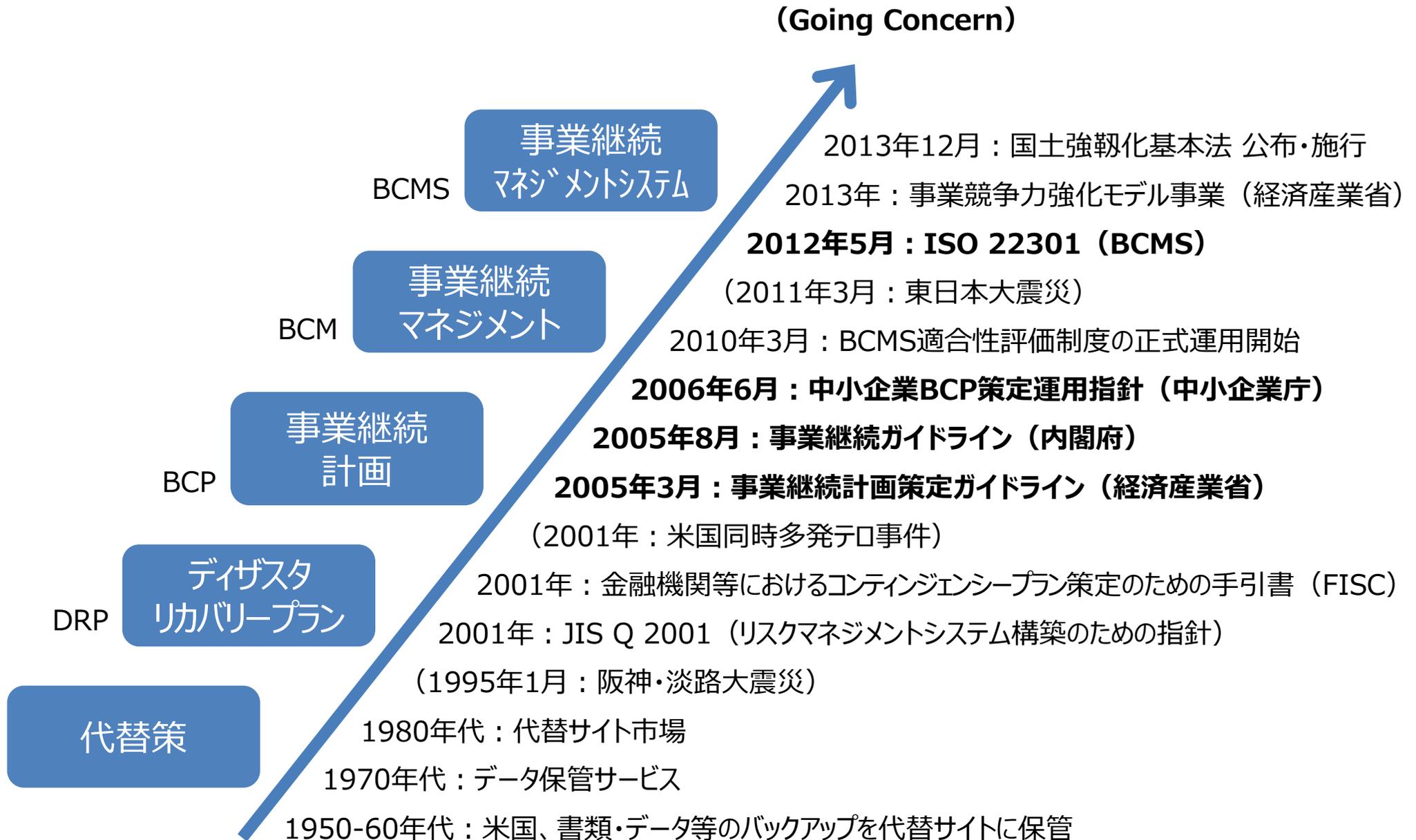
事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？



- ①初動対応計画 ←————→ (検知、避難・安否確認・二次被災防止、対策本部設置など)
- ②事業継続計画 ←…………→ (重要な業務プロセスの復旧、代替手段による再開など)
- ③事業復旧計画 ←…………→ (完全復旧対応、保険金回収など)

# 1. そもそも「BCP」とは？ (4) 起源と展望

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？



## 2. BCPの使われ方

事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

**memo**

# 3. BCPの策定 (1) 策定状況は？

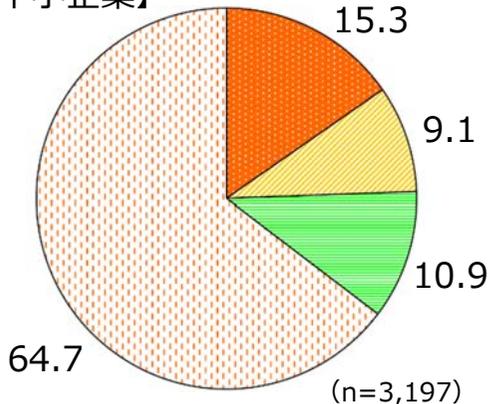
事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

## 2015年度 調査結果

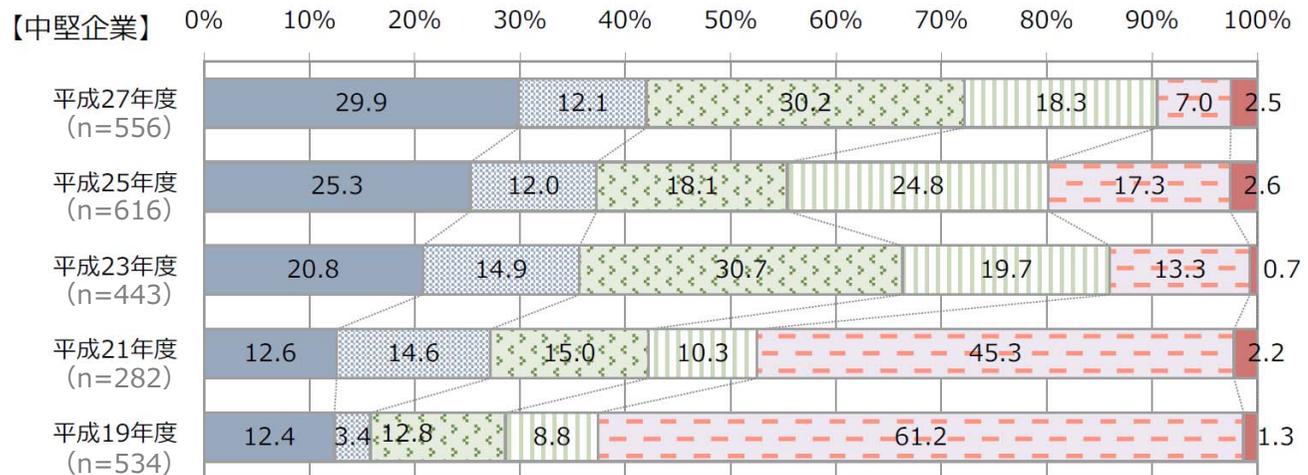
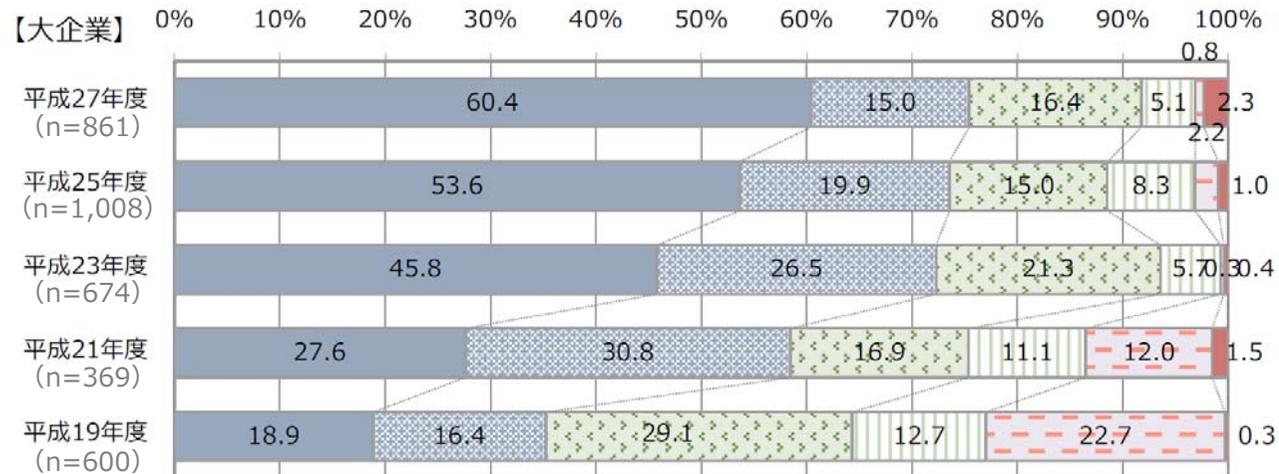
### <BCP策定済み>

- ・大企業 60.4%
- ・中堅企業 29.9%
- ・中小企業 15.3%

【中小企業】



- すでに策定済みである
- 現在策定中である
- 策定する計画がある
- 策定していない



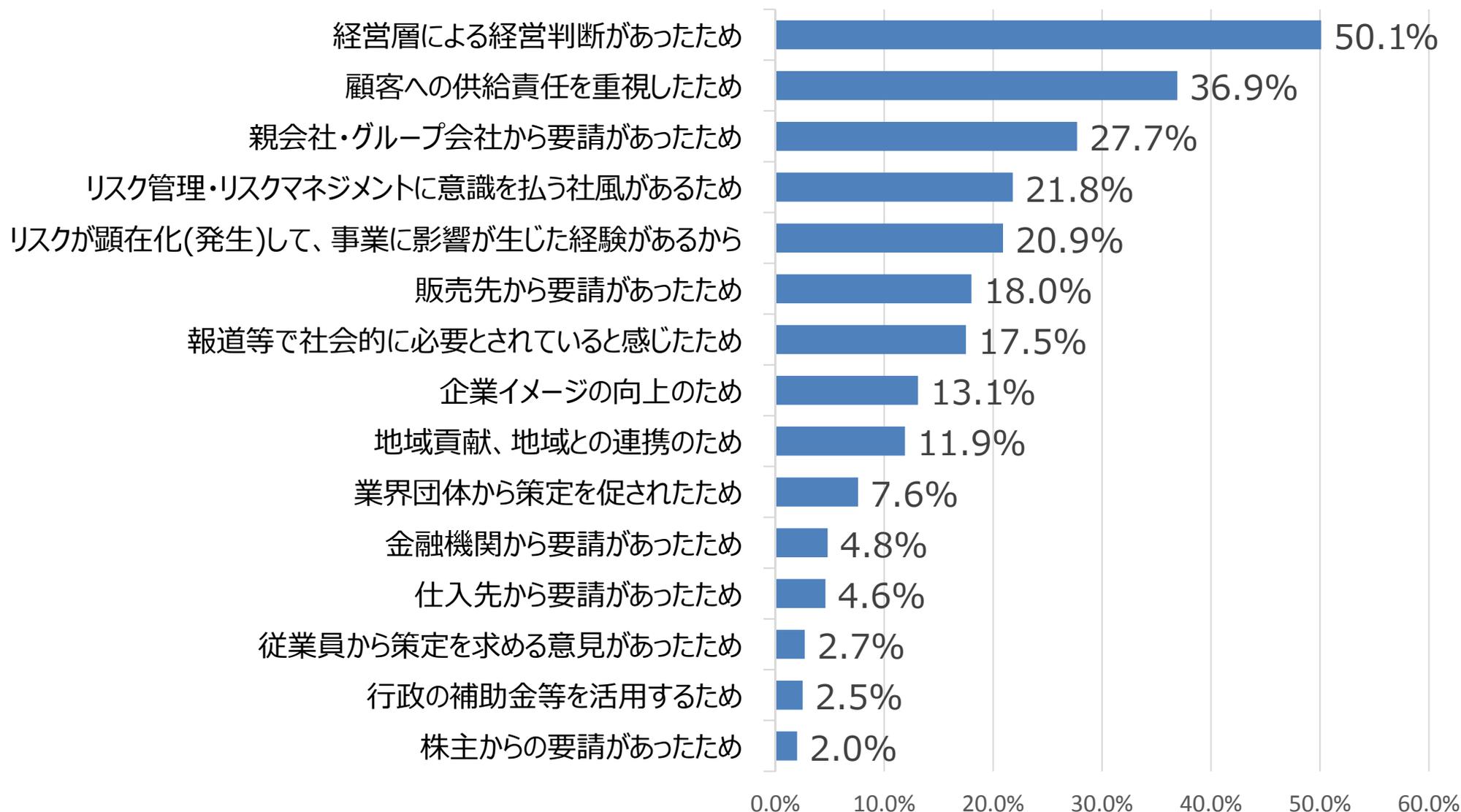
- 策定済みである
- 策定中である
- 策定を予定している (検討中を含む)
- 予定はない
- 事業継続計画 (BCP) とは何かを知らなかった
- その他・無回答

### 3. BCPの策定 (2) 策定の動機 (1/2)

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

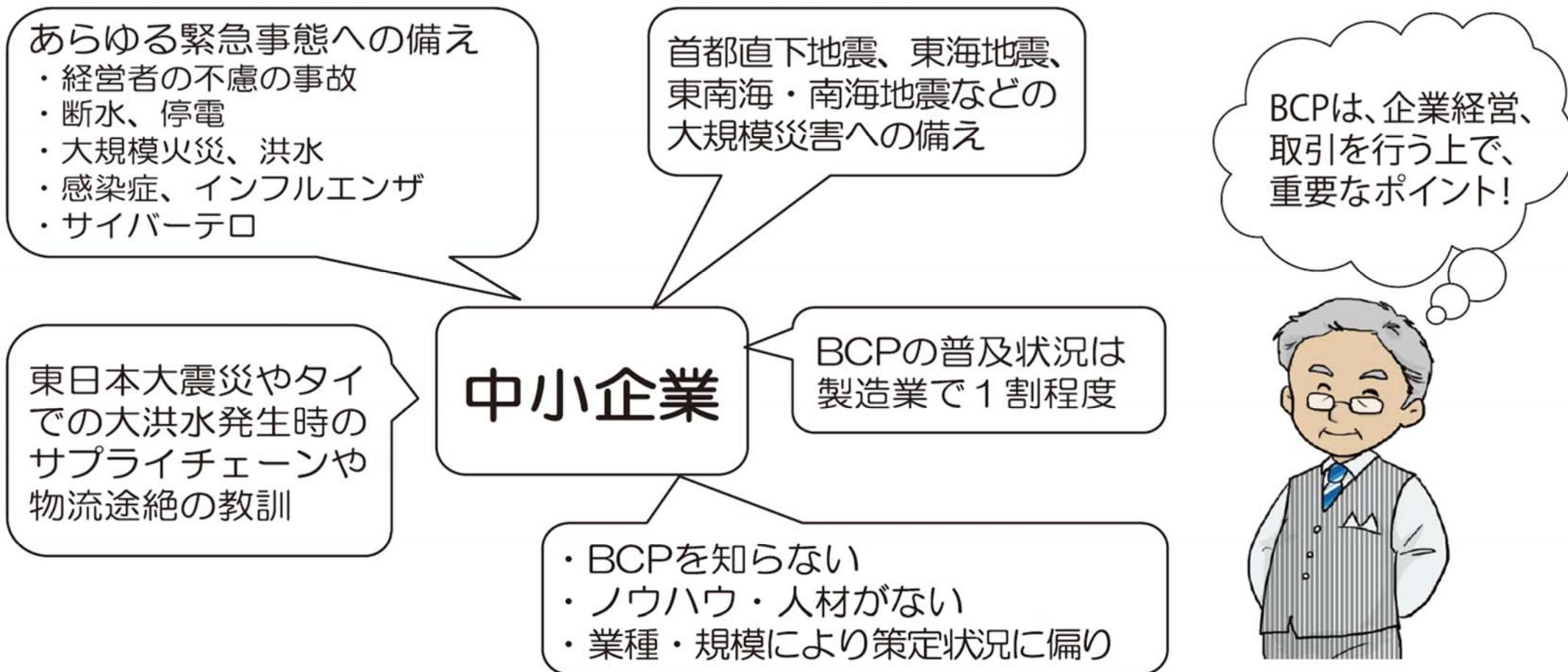
#### 【事業継続計画の策定の動機や背景】

(n=1,103)



### 3. BCPの策定 (2) 策定の動機 (2/2)

#### 【中小企業のBCP策定を取り巻く環境と状況と課題】



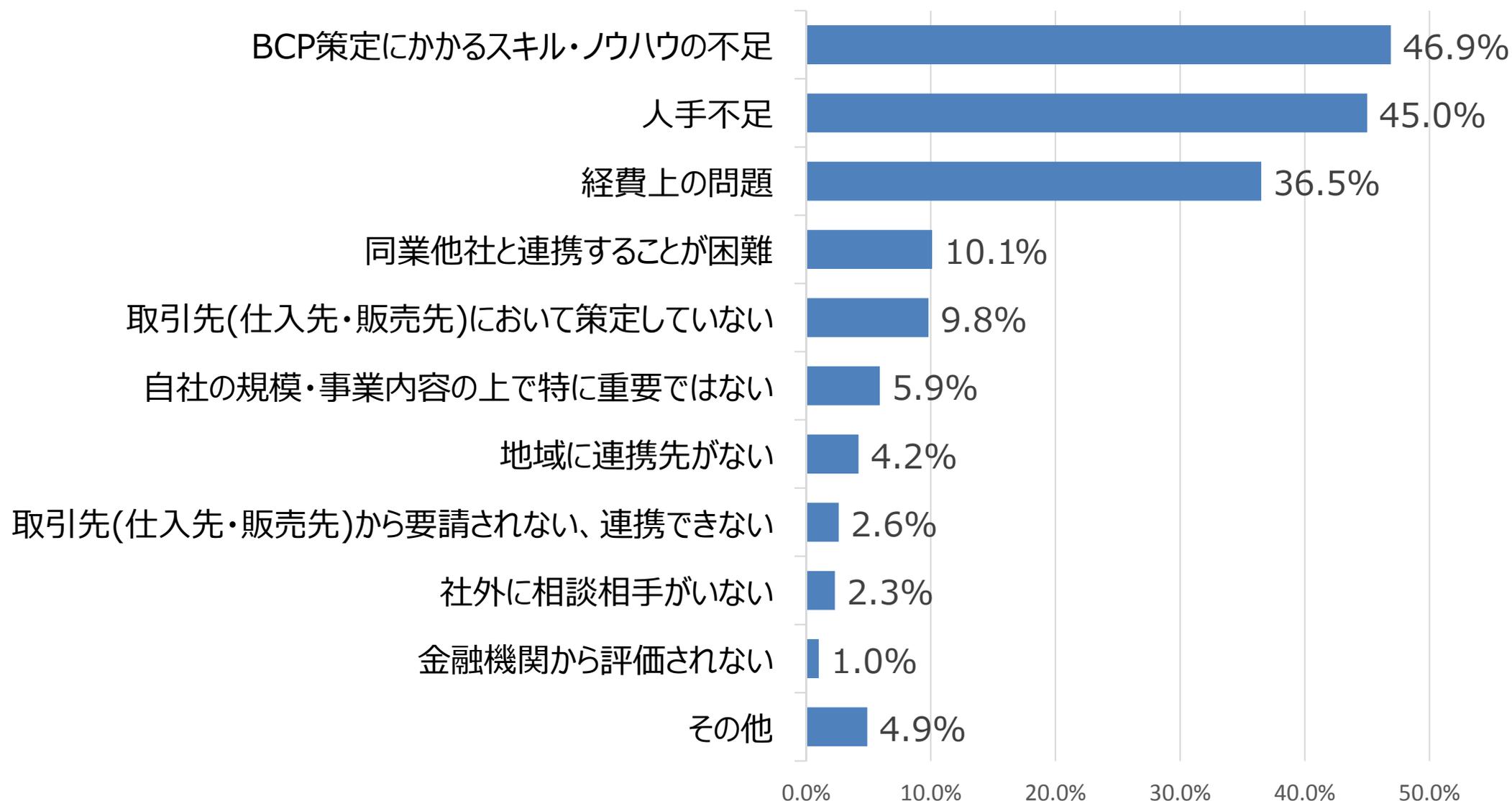
(「平成24年度版 中小企業BCPの策定促進に向けて～中小企業が緊急事態を生き抜くために～」)(中小企業庁より)

### 3. BCPの策定 (3) 策定上の課題

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

#### 【事業継続計画の策定、検証、訓練、見直しにおける問題点・課題について】

(n = 307)

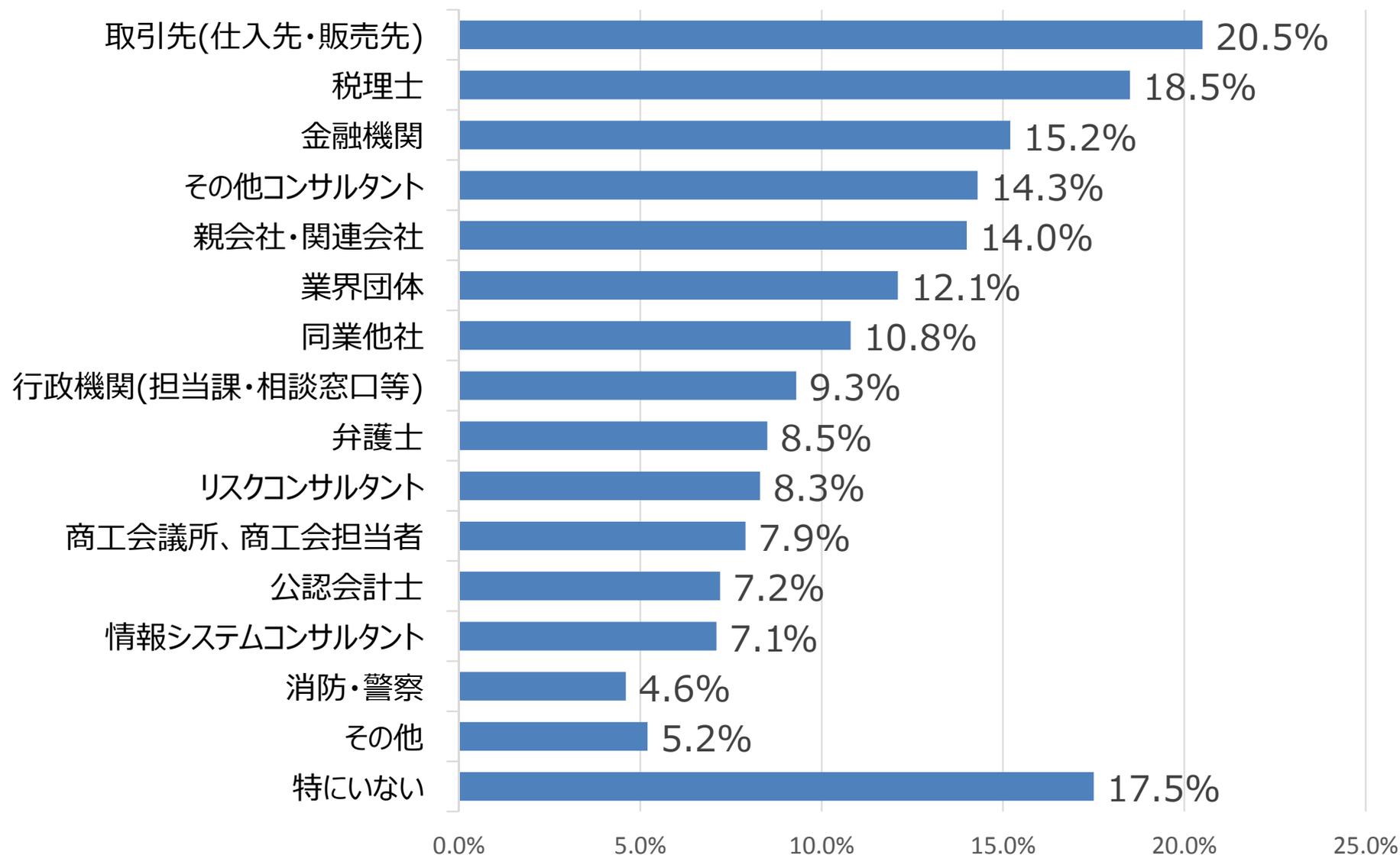


### 3. BCPの策定 (4) 策定のために協力を得る先

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

#### 【事業継続計画の策定や検証、訓練、見直しのために協力を得る先】

(n=1,104)



### 3. BCPの策定 (5) 主な参考ガイド

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

■「**事業継続ガイドライン 第3版**」(2013年8月、内閣府)

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/sk\\_04.html](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/sk_04.html)

・BCP普及の状況、東日本大震災やタイにおける水害の教訓、国際動向を踏まえ、改訂された。

■「**事業継続計画策定ガイドライン**」(2005年、経済産業省)

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/sec\\_gov-report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/sec_gov-report.pdf)

・情報システム・データの維持・復旧のための方法に言及されている。

■「**ITサービス継続ガイドライン**」(2008年、経済産業省)

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/itsc\\_gl.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/itsc_gl.pdf)

・経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」のITにかかる部分を具体化したもの。

■「**中小企業BCP策定運用指針 第2版**」(2012年3月、中小企業庁)

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

・「基本」「中級」「上級」の3コースに「入門」コースが加わるとともに、東日本大震災を含む災害対応事例を盛り込んだ製造業、サービス・小売業、運送業、飲食・宿泊業の策定事例が追加された。

■「**中小企業事業継続計画 (BCP) 策定運用の手引き**」(2014年11月、滋賀県)

<http://www.pref.shiga.lg.jp/f/shokokanko/bcp/bcp2013.html>

・中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針 第2版」の“基本コース”をもとに、滋賀県の中小企業が、BCP策定により取り組みやすくするため作成されたもの。

■「**ISO 22301**」(社会セキュリティー 事業継続マネジメントシステム—要求事項)

・2012年5月に発行された国際規格、BCMS認証基準。

# 3. BCPの策定 (6) 参考ガイドの内容例

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？

## 「中小企業事業継続計画策定運用の手引き」

### 1. BCP基本方針の立案

### 2. BCP策定・運用体制の確立

### 3. BCPの策定と運用

#### 3.1. 事業の理解

#### 3.2. BCP準備、事前対策検討

#### 3.3. BCP策定

#### 3.4. BCP文化の定着

#### 3.5. BCPの診断、維持・更新

① BCPのチェックを行う

② BCPの維持・更新を行う

#### ① 事業への影響度を評価する

- ・あなたの会社の中核事業は？
- ・中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源は？
- ・中核事業の目標復旧時間は？

#### ② 対象とする災害・事故等を選定し、リスクを評価する

- ・中核事業が影響を受けるとされるリスクは？
- ・想定したリスクが、中核事業の継続に必要な各資源に与える影響は？

#### ③ 財務状況を分析する

- ・被災時の建物・設備の復旧費用や事業中断による損失は？
- ・被害を軽減するために採るべき事前対策は？  
(例：操業停止に備えた資金の確保、損害保険の加入、事前の対策実施、等)

#### ① 事業継続のための代替策を検討しておく

(情報連絡拠点、事業復旧場所、応援要員、資金、インフラ、情報・バックアップ方針)

#### ② 事前対策を検討・実施する

(ソフト：避難計画・従業員連絡リストの作成、防災教育、ハザードマップ調査、等)  
(ハード：施設の耐震化、棚の固定、防災用具の購入、等)

#### ① BCPの発動基準を明確にする

#### ② BCP発動時の体制を明確にする

#### ③ 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

#### ① 従業員へのBCP教育を実施する

#### ② BCP訓練を実施する

#### ③ BCP文化を醸成する (意識を高める取組み)

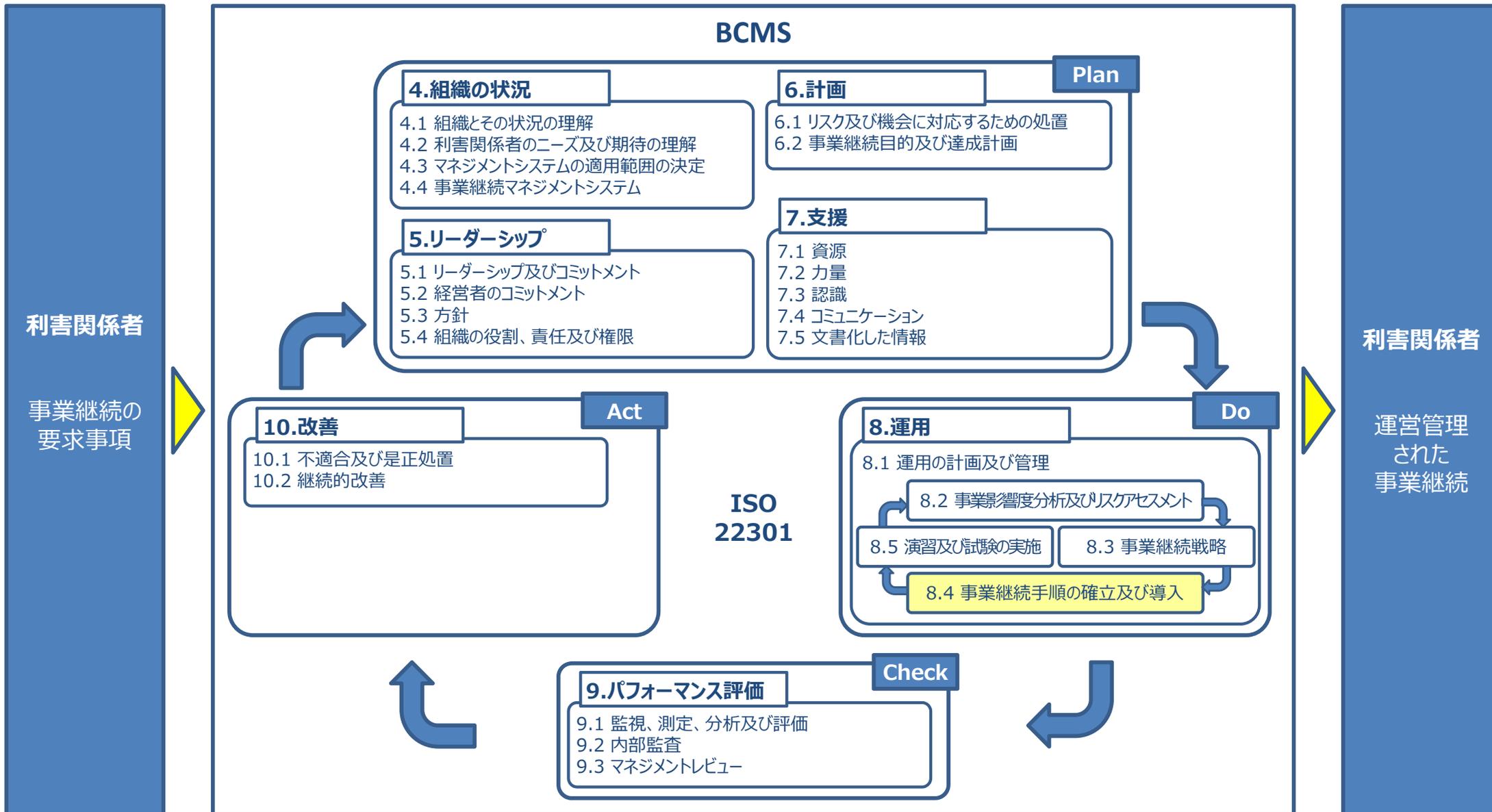
## 4. 改めて「BCP」とは？

事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

**memo**

# 5. BCMS (ISO 22301)

事業継続マネジメント (BCM) の本質とは？



## 6. BCMの本質を考える

事業継続マネジメント（BCM）の本質とは？

**memo**

## 【目次】

1. そもそも「BCP」とは？
2. BCPの使われ方
3. BCPの策定
4. 改めて「BCP」とは？
5. BCMS（ISO 22301）
6. BCMの本質を考える

- ・自社でBCMSを構築し、ISO 22301認証を取得・活用するとともに、クライアント企業のBCPやBCMSの構築・運用支援を行っております。
- ・実際の構築・運用現場での取り組みをもとに、BCPに関する誤解や、BCPとBCM、BCMSの違い、BCMの本質などについて、お話をさせていただきます。
- ・また、BCMSの内部監査や外部審査において、情報システムがどのように確認されるかについてもお話させていただきます。

## 【本日のゴール】

「BCMの本質」を押さえる

- 「**事業継続ガイドライン 第3版**」（2013年8月、内閣府）  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk\\_04.html](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk_04.html)
- 「**中小企業BCP策定運用指針 第2版**」（2012年3月、中小企業庁）  
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
- 「**中小企業事業継続計画(BCP)策定運用の手引き**」（2014年11月、滋賀県）  
<http://www.pref.shiga.lg.jp/f/shokokanko/bcp/bcp2013.html>
- 「**平成27年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査**」（2016年3月、内閣府）  
[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/h27\\_bcp\\_report.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/h27_bcp_report.pdf)
- 「**中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書**」（2016年3月、みずほ総合研究所）  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2016fy/000521.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000521.pdf)
- 「**平成24年度版 中小企業BCPの策定促進に向けて(BCP広報冊子)**」（2012年、中小企業庁）  
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/2012/download/24fyBCP.pdf>
- 「**ISO 22301:2012 (JIS Q 22301:2013)**」（社会セキュリティー 事業継続マネジメントシステム－要求事項）  
<http://www.jisc.go.jp/>
- 「**BCMSユーズガイド**」（2013年5月、一般財団法人日本情報経済社会推進協会）  
<https://isms.jp/bcms/bcmsug.html>