

# BCM Monthly

## 業界団体における BCP 普及に向けた取り組みについて

株式会社インターリスク総研  
コンサルティング第二部 小山 和博

地震や洪水、疫病など予期しない事象により、通常の事業を継続することが困難になる事態に備え、企業が自社の事業継続計画 (BCP) をあらかじめ策定する必要があると、盛んにいわれるようになってから数年が経ちます。しかし、BCP 普及に向けた取り組みは各方面で盛んに行われているものの、BCP の策定を済ませた企業の割合は、アメリカ、イギリスといった BCP 先進国に比べると、依然低い水準に留まっています。

このため、各企業による BCP の策定をサポートするという観点から、一部の業界団体では、業種別の BCP ガイドラインを用意しています。今回の BCM Monthly では、このような業界団体の取り組みをご紹介します。

### なぜ業種別 BCP ガイドラインか

2003 年 4 月、内閣府・中央防災会議の「企業と防災に関する検討会議」が、答申の中で、各企業において BCP を策定する必要性を訴えるとともに、内閣府、経済産業省、中小企業庁、金融庁がそれぞれの視点から BCP 策定に関するガイドラインが発表してきたことにより、企業の BCP についての関心は徐々に高まってきました。

中でも、2005 年 8 月に内閣府が発表した「事業継続ガイドライン」は、防災の観点から BCP の策定に取り組むよう、幅広い分野の企業に促す目的で作成されたガイドラインです。

ところが、このガイドラインには、製造業を意識した記述や、抽象的で具体性に欠ける記述が数多くみられます。そのため、企業が BCP の策定に取り組むに当たっては、かなりの部分について読み替えや補足を行う必要がありました。このことから、製造業以外で自社の BCP 策定に取り組み始めた企業からは、より参考となる資料を求める声が上がっていました。

また、2006 年 2 月から 2007 年 2 月にかけて、中央防災会議の「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」が開かれました。この委員会は、BCP に関する普及・啓発を目的として作られ、「事業継続ガイドライン」の解説書や、防災に関する企業の自己評価項目表を作成するなどの活動を幅広く行いました。その活動の一環として、14 の業界団体をオブザーバーとして加え、これらの団体が業種別の BCP ガイドラインを作成するよう、助言を行いました。

このような経緯から、業界団体に業種別 BCP ガイドラインの作成が期待されるようになったといってもよいでしょう。

さて、内閣府の『「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」の検討の経緯と成果について』と題したホームページ[1]では、この検討委員会の成果を以下のようにまとめています。「本検討委員会に参加したオブザーバーについて、その業種別にあったガイドラインの作成を行うための助言等を検討会内外で進めてきた結果、参加オブザーバーの約 2/3 が業種別の事業継続ガイドラインを作成済、作成中又は検討中の状況となった」。

今回、この検討委員会にオブザーバー参加した業界団体 14 団体(下表参照)のうち、2007 年 9 月 25 日の段階でガイドラインを公表して

いた日本建設業団体連合会を除く 13 団体に、業種別 BCP ガイドラインの作成がその後どのようになったかを問い合わせました。

### 「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」のオブザーバーとして参加した業界団体

<u>情報通信ネットワーク産業協会</u>	(社) 日本損害保険協会
(社) 全国建設業協会	<u>日本百貨店協会</u>
(社) 全国清涼飲料工業会	(社) 日本フードサービス協会
(社) 電子情報技術産業協会	(社) 日本フライチャイブチェーン協会
(社) 日本建設業団体連合会	(社) 日本貿易会
日本製薬団体連合会	(社) 日本ホテル協会
(社) 日本即席食品工業協会	<u>(社) 不動産協会</u>

(敬称略・順不同)

## 業界団体の取り組み状況

上の表のうち、下線が引かれている業界団体は、本稿の執筆段階で業種別ガイドラインを作成していると分かった団体です。

日本百貨店協会は、会員以外に BCP ガイドラインを公表していませんが、会員企業への説明会も終わり、各会員企業内部での取り組みが始まっているとしています。日本建設業団体連合会と不動産協会は、作成した業種別の BCP ガイドラインをホームページ上で公表しています[2]。情報通信ネットワーク産業協会 (CIAJ)と電子情報技術産業協会 (JEITA)は、BCP 策定に当たってのポイント集を共同で作成し、JEITA のホームページ上で公表しています[3]。

これら 5 団体を除いた 9 団体のうち、聞き取り調査の際、「作成中」と回答したのは、1 団体です。この団体は今年 5 月の公開を目標として、随時検討委員会を開催しているとのこと。

ガイドラインの作成ではないが、BCP の普及に向けた取り組みを行っている団体が 3 団体ありました。「勉強会を不定期に開催している」「BCP の考え方を参考にした大震災対策マニュアルを作成中」といった回

答が寄せられました。

「手が回らない」と回答したのが 2 団体です。いずれも「業種別ガイドラインを作成する必要性は感じているが、担当者がさまざまな業務を兼務しており、とても作業を進められない」としています。残りの 3 団体は、「そもそも各社で取り組むべき問題であって、業界団体として特段の対応は考えていない」としています。

では、公開されているいくつかの業種別ガイドラインについて、具体的な内容を見てみましょう。

### (1) 日本建設業団体連合会

日本建設業団体連合会の「建設 BCP ガイドライン」は、全 100 頁の本文と、文書構成のモデル例で構成されています。建設業には、地震が発生した場合、被災前に行ってきた工事の早期再開に加え、社会インフラの復旧や被災した得意先の建物復旧など優先すべき業務が増えるという特性があります。この特性を踏まえた記述が随所に見られるのがこのガイドラインの特徴です。

例として、BCP を考える上で重要な、目標復旧時間についての記述があげられます。このガイドラインでは、発災から工事再開

までを目標復旧時間とするのではなく、発災から被災状況調査に取り掛かるまでの時間や、復旧支援要請に応じることができる体制が整うまでの時間を、目標復旧時間と考えることが推奨されています。

具体的な事例をふんだんに盛り込んだことで、地震を想定した BCP の策定において、検討する必要がある項目を読者がイメージしやすいガイドラインとなっています。

## (2) 不動産協会

不動産協会の BCP ガイドラインは、「オフィスビル賃貸事業編」として、一部の事業分野への対応に特化した内容になっています。これについて、不動産協会は「賃貸オフィスビルが使用不能になると、テナントの事業に重大な影響を与えるばかりではなく、日本経済全体への影響も懸念されますので、災害時においても一定レベルのオフィス空間を提供し続けることは不動産会社の社会的使命と言えます」（前文より）として、オフィスビル賃貸事業への対応を優先した理由を説明しています。

このガイドラインは、全 84 頁の本文、文書構成例、作成時検討項目リストで構成されています。このガイドラインの特徴は、地震への対応に軸足を置いてはいるものの、BCP 策定の前提として行う業務の分析と影響度評価、優先順位の決定に際し、原因を問わず「オフィスビル機能およびリーシングや運営管理にかかるサービスの提供ができなくなったと仮定」するよう推奨していることです。想定リスクとしてまず地震に着目する傾向の強いわが国では、あまり見られない世界標準の記述といえましょう。このガイドラインも、他業種の事例を含めた参考例を多数掲載しており、BCP の策定に当たって、検討が必要な項目について、読者がイメージしやすいものになっています。

## (3) CIAJ・JEITA

CIAJ と JEITA が共同で作成した「BCP 策定・BCM 導入のポイント」は、名前こそガイドラインではありませんが、BCP の策定に先行して取り組んでいる会員企業の事例をまとめた業種別ガイドラインに近いものです。このような形式をとった理由について、JEITA は、既に優れたガイドラインが複数リリースされており、新たに業界団体としてガイドラインを作成した場合、かえって混乱を招く可能性があることを挙げています。

この文書は 82 頁で構成されています。この中では、まず、実際に取引先から寄せられた BCP 策定の進捗状況に関する質問状を掲載するなどにより、BCP の策定に取り組む必要性を訴えています。次に、既に BCP の策定に取り組んでいる会員企業に、BCP 策定に当たっての体制、苦労した経験、これから取り組む企業へのアドバイスの 3 点をアンケート調査し、掲載しています。その他、政府や会員企業への提言、地震による被害を軽減する具体的な対策の解説、既に公表されている政府のガイドラインの要約などを含む充実した内容になっています。

## (4) 国際製薬団体連合会

これまで紹介してきたガイドラインは、国内の業界団体が、主に地震を対象とした BCP を想定して作成したものです。これらとは別に、世界的な業界団体が、致死率の高い新型インフルエンザを想定した BCP を対象として作成した業種別ガイドラインをご紹介します。

国際製薬団体連合会 (IFPMA) が作成した「国際的な製薬産業における業務継続計画」がそれです。このガイドラインの日本語版は、インターネット上で公開されています[4]。

新型インフルエンザとは、鳥インフルエンザウイルスが人に感染しやすくなるような突然変異を起こした場合に引き起こされる病気です。致死率が大変高い病気になる可能性が高く、現在世界各国で対策が急がれています。このような病気をリスクとして想定した場合、製薬業は、必要な医薬品を世界中に供給し続ける社会的使命を負っています。そのため、世界中の製薬業各社が新型インフルエンザを想定した BCP の策定に取り組むことが必要との判断から、このガイドラインが作成されました。

このガイドラインでは、次々と社員が新型インフルエンザの影響で就労不能になり、社員の長期欠勤率は最大 5 割にのぼるという事態が想定されています。そのため、出張や会議の原則禁止、やむを得ず開く会議では社員と社員の距離を最低 1 メートルとする措置の実施、ラッシュ時間を避けることができる勤務時間への変更、自宅勤務を想定した事前の準備、社員に対する手洗いとうがいの指導といった、他のリスクを想定した BCP ガイドラインでは見られない項目が、検討すべき事項として挙げられていることが特徴です。

## 業種別ガイドラインの有効性と限界

これまで紹介してきたような業種別の BCP ガイドラインが有効とされるのは、BCP における具体的な対応が業界、業種によって大きく異なるからです。例えば、小売業の多くでは、来店中のお客様への対応が必要になるなどの特徴を踏まえて、対応を検討していく必要があります。また、小売業の中でも、コンビニエンスストア業、外食業などでは、店舗で働く従業員のほとんどがパート・アルバイトであることから、状況によっては、営業時間の短縮や一部地

域での営業休止も考慮する必要があります。このように、同じ小売業でも、業態が異なれば、必要とされる対応が大きく異なってくるのです。

業種別の BCP ガイドラインは、このような業種ごとに必要とされる具体的な対応を、業界団体において十分検討した上で作成されます。このことから、企業が BCP を策定するに当たって、その業種のための BCP ガイドラインがあれば、それは有益に働くと思われれます。特に、BCP の策定に当たって、十分な経営資源を割くことができない企業にとっては、大きな助けとなるでしょう。

ただし、業種別ガイドラインがある場合でも、文書構成例などを引き写すような安易な方法で作られた BCP は、いざというときに機能しないものになりがちです。いざというときに機能する BCP を策定しようとするなら、通常の事業活動が行えない状況においても優先すべき業務を特定する作業が欠かせません。そして、この優先すべき業務の特定に当たっては、その企業の社会的使命や財務的影響など様々な観点から検討を行わなければなりません。当然ながら、これらの事情は企業によって大きく異なります。最終的には経営者による判断が必要です。

このような検討を経て BCP の策定に取り組むのであれば、業種別ガイドラインは優れた参考資料として大きな力になってくれることでしょう。

## 業種別ガイドラインの課題

業種別の BCP ガイドラインは、今後も様々な業界団体によって、作成されるものと思われれますが、これらのガイドラインは、一度作成すれば十分というものではありません。今後も BCM に関する社会の動向に応じて、定期的に改定していくことが大事

です。

特に、今後存在感を増すと思われる国際的な BCM 規格の動向には注目することが重要です。現存する国際的な BCM 規格としては、アメリカ防火協会の NFPA1600 や、英国規格協会の BS25999 を挙げるができます。特に BS25999 は、2007 年 11 月に発表された BS25999 part2 が、世界で

初めての BCM に関する第三者認証規格として注目を集めています。

今後、業種別 BCP ガイドラインを作成・改定する場合は、これら国際的な規格のほか、サプライチェーンを構成する企業からの要求など BCM に関する社会動向の変化に応じて、内容を見直すことが求められます。

#### 参考資料

- [1] 内閣府：「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」の検討の経緯と成果について」、2007 年 3 月  
<http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/index.html>
- [2] 日本建設業団体連合会：「建設 BCP ガイドライン（第二版）」、2006 年 11 月  
[http://www.nikkenren.com/publication/pdf/2006\\_11\\_2.pdf](http://www.nikkenren.com/publication/pdf/2006_11_2.pdf)  
不動産協会：「事業継続計画ガイドライン～オフィスビル賃貸事業編～」、2007 年 11 月  
[http://www.fdk.or.jp/k\\_etc/pdf/guideline01.pdf](http://www.fdk.or.jp/k_etc/pdf/guideline01.pdf)
- [3] 電子情報技術産業協会・情報通信ネットワーク産業協会：「BCP 策定・BCM 導入のポイント」、2007 年 12 月  
[http://www.jeita.or.jp/japanese/hot/2008/0115/BCPBCM\\_2008.pdf](http://www.jeita.or.jp/japanese/hot/2008/0115/BCPBCM_2008.pdf)
- [4] 国際製薬団体連合会：「国際的な製薬産業における業務継続計画」、2007 年 1 月  
[http://www.ifpma.org/Influenza/content/pdfs/IFPMA\\_Business\\_Cont\\_plan\\_japanese.pdf](http://www.ifpma.org/Influenza/content/pdfs/IFPMA_Business_Cont_plan_japanese.pdf)