

内閣官房地域再生統合本部
防災WG

地区の防災と 事業継続計画（BCP）

平成23年11月7日

丸谷 浩明 経済学博士

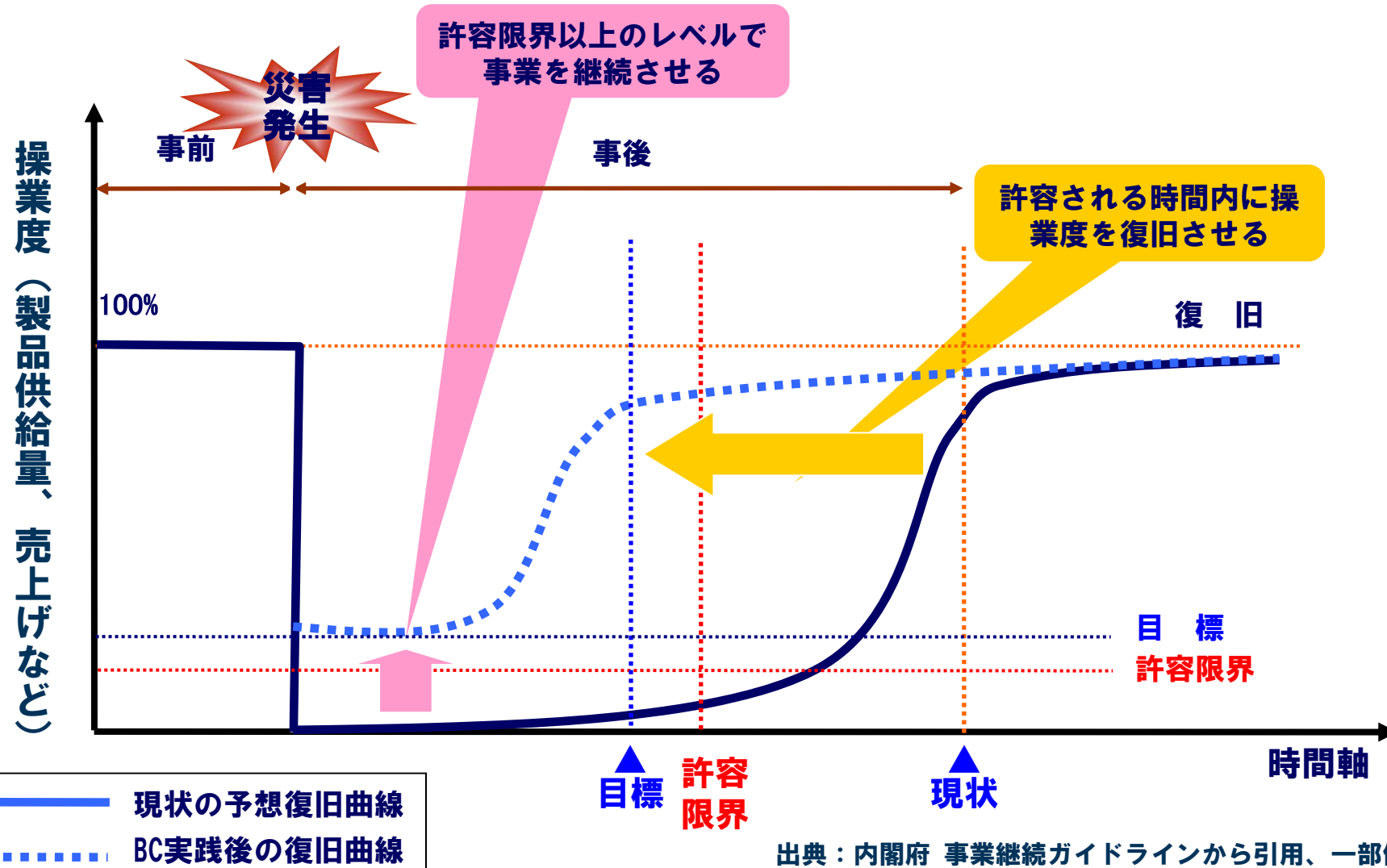
東京工業大学 特任教授
NPO法人 事業継続推進機構

目次

1. 事業継続計画（BCP）とは
2. 地区の防災とBCP（DCP）
3. 大震災を踏まえたBCPの見直し

1 事業継続計画（BCP） とは

1.1 事業継続(BC)の概念



1.2 事業継続計画の必須要素

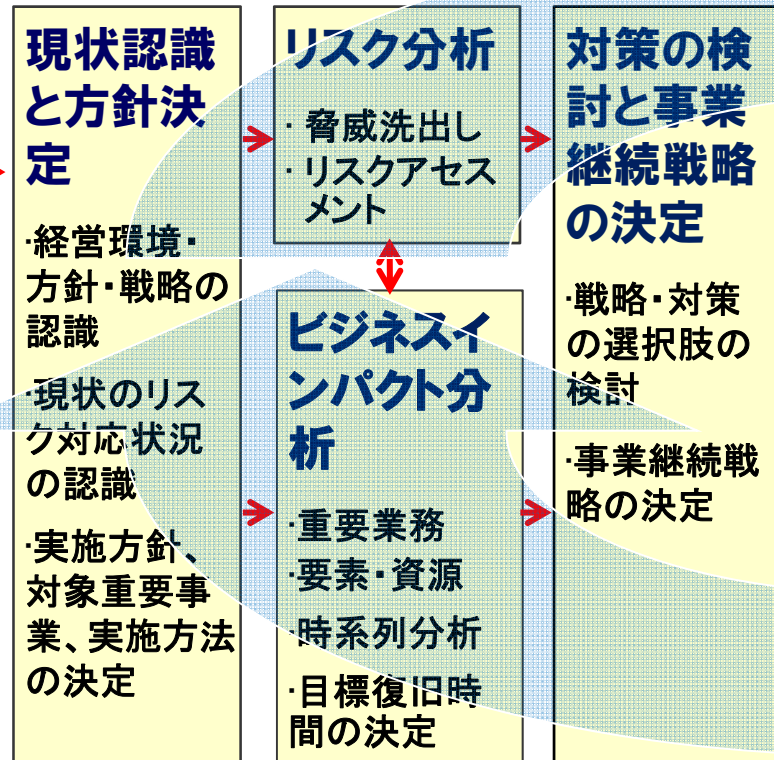
- ① 自らが重大な被害を受けて大きな制約が発生することを前提に、事業継続を考える
- ② 優先する重要業務を絞り込まないと企業存続が危ういと認識し、リソースに見合うまで絞り込む
- ③ 重要業務の継続に、時間及び水準の復旧目標を持って当たる
- ④ 業務プロセスを分析して継続の制約要因の改善策を見出すアプローチ
- ⑤ 1) 事前対策、2) 災害発生後の対応、3) 平常時の維持管理と継続的な見直しの計画を含む

1.3 事業継続マネジメントを実現するプロセス

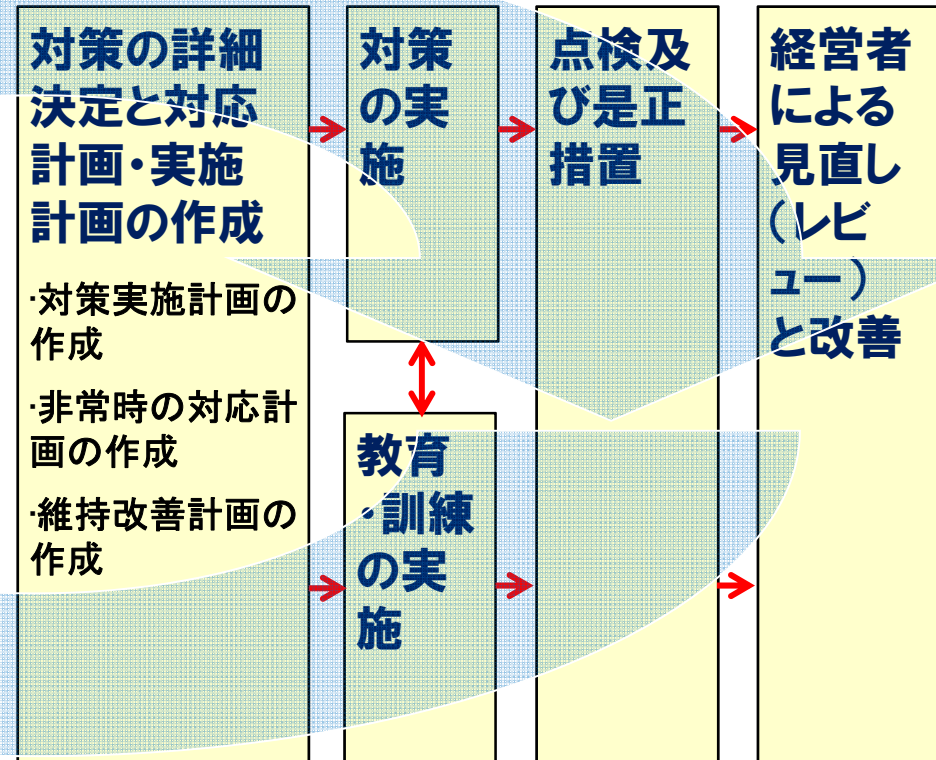


従来からの災害・事故対策

事業継続戦略策定プロセス



実施運用プロセス



1.4 地域の建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例

第1部 事業継続計画の基本方針・運用体制

- 1.1 事業継続計画の策定趣旨
- 1.2 基本方針
- 1.3 事業継続計画の対象とする業務の範囲
- 1.4 事業継続計画の策定体制と平時の運用体制

第2部 緊急対応と事業継続の計画

- 2.1 災害発生時の事業継続戦略 総括表
- 2.2 災害対策本部と非常参集
- 2.3 対応体制・指揮命令系統図
- 2.4 代替拠点の概要と参集者
- 2.5 緊急対応・事業継続の全体手順
- 2.6 避難誘導・安否確認
- 2.7 被害状況の把握
- 2.8 災害発生直後に連絡すべき相手方
- 2.9 保有資源、調達先、代替調達先
- 2.10 備蓄、救出用機材

第3部 事前対策の実施計画

- 3.1 実施予定の対策一覧
- 3.2 対策が未決定の問題点

第4部 平常時の訓練、維持管理及び改善

- 4.1 訓練計画
- 4.2 維持管理及び改善の実施

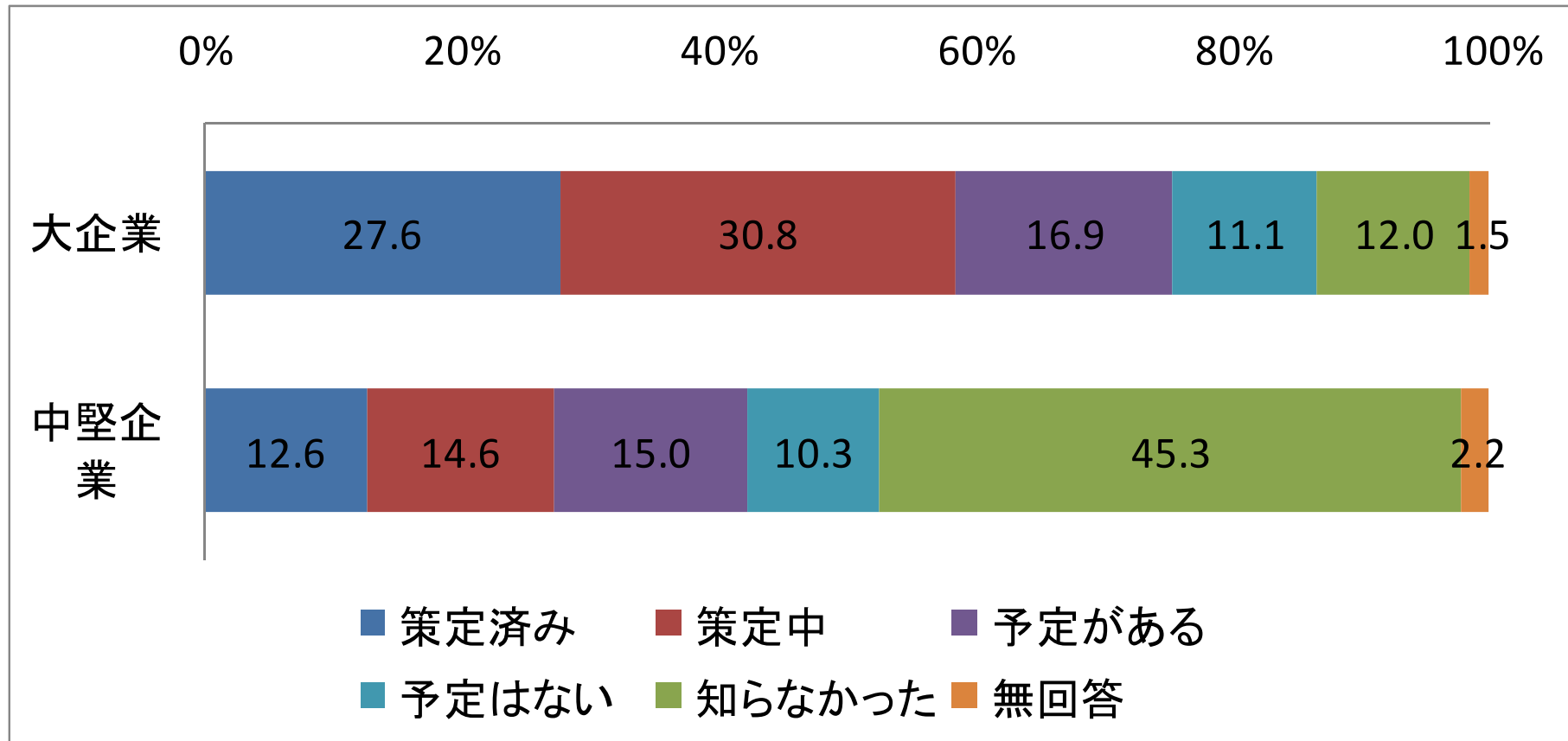
第5部 (資料)計画の根拠とした調査・分析・検討

- 5.1 自社の地域で懸念されている災害
- 5.2 建物・設備の耐震性
- 5.3 重要なデータ・文書のバックアップの現状と評価
- 5.4 重要業務の選定と目標時間の決定
- 5.5 重要業務に必要な資源の被害と対応策

* (社)全国建設業協会の手引の別冊
(財)建設経済研究所が作業受託 ⁷

1.5 企業へのBCP普及率

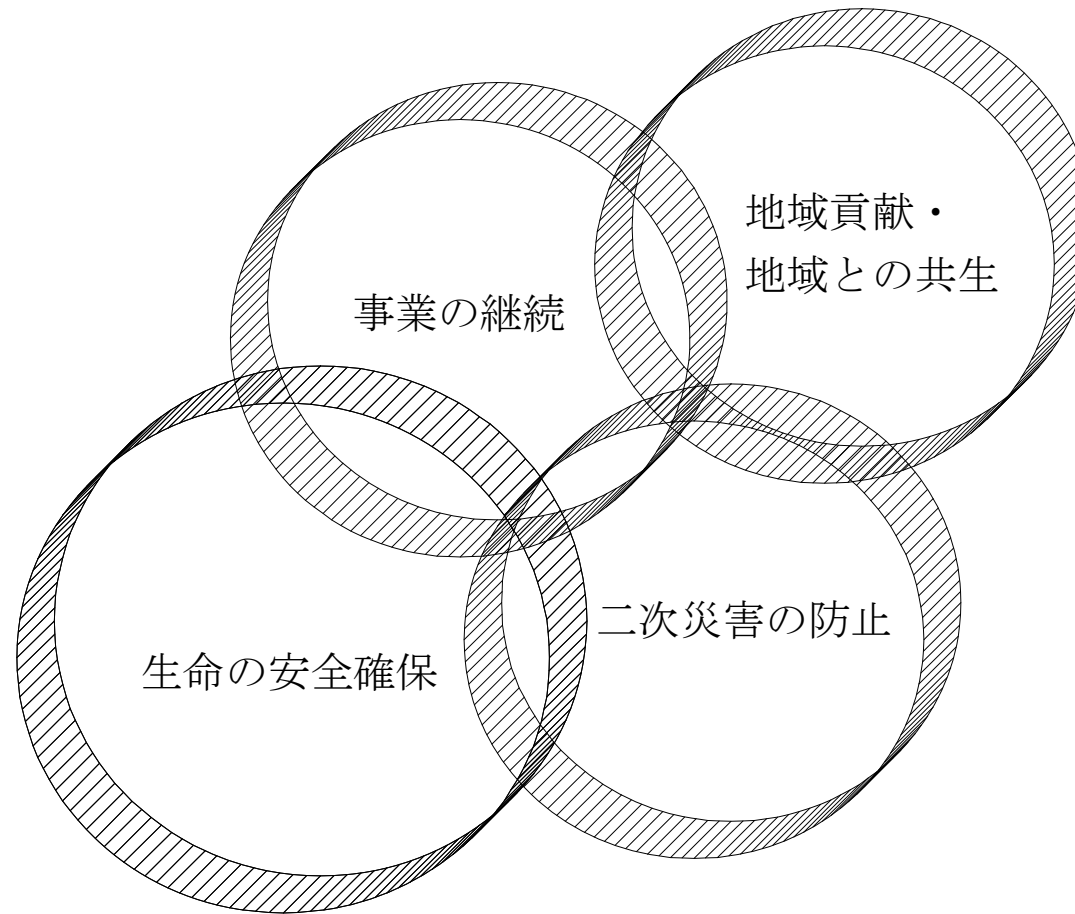
内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」
2009年11月回答 回答企業数 736



2 地区の防災と BCP(DCP)

2.1 企業の災害発生時の対応とは？

内閣府「事業継続ガイドライン」より



事業継続と共に求められるもの

2.2 災害時の2種類の継続

災害発生時の都市では、企業・組織の観点で、2種類の継続の観点が存在

(1) 企業・組織の重要業務の継続確保

→ 別拠点へ移動可能 (拠点でなく組織)
津波被害、テロ、病原菌などを考えると 別拠点の用意又は想定は必須

(2) 都市内の 各重要地区の諸機能の継続

(District/Community Continuity Plan)
→ 移動はそもそも不可能 (組織でなく地区)
企業の地元重視、地域貢献 と関係が深い

2.3 初動対応と事業継続の時系列

- (1) 災害直後の初動対応：人命・身体の安全を確保し、初期消火などを行う緊急対応
→ 地区内の協力が有効で、地域貢献が望まれる：共同の取組、資源の融通など
- (2) 状況把握後の事業継続の対応：現地復旧が困難なら、代替拠点で復旧：ただし、代替拠点がある企業
→ 被害が大きい場合、インフラ・ライフラインが途絶し通勤も厳しい被災地内での事業継続が困難なら地域連携対応者を現地において、企業の重要業務の担い手は被災地外へ

2.4 地区の機能継続の意義と限界

(1) 地区内の企業・組織の事業継続(BC)に有利に働く
ただし、現地復旧戦略が可能な場合

- ① 初動の人命・身体の安全確保、初期消火等がうまくいく体制の整備は、現地での事業継続には有利な要素(応急安全診断、備蓄、救助資格者など)
- ② 開発段階からの先行投資で、ライフライン確保対策が講じやすくなる
- ③ BCPの改善には情報交換が有効
→ 定期的にBC担当者が集う場

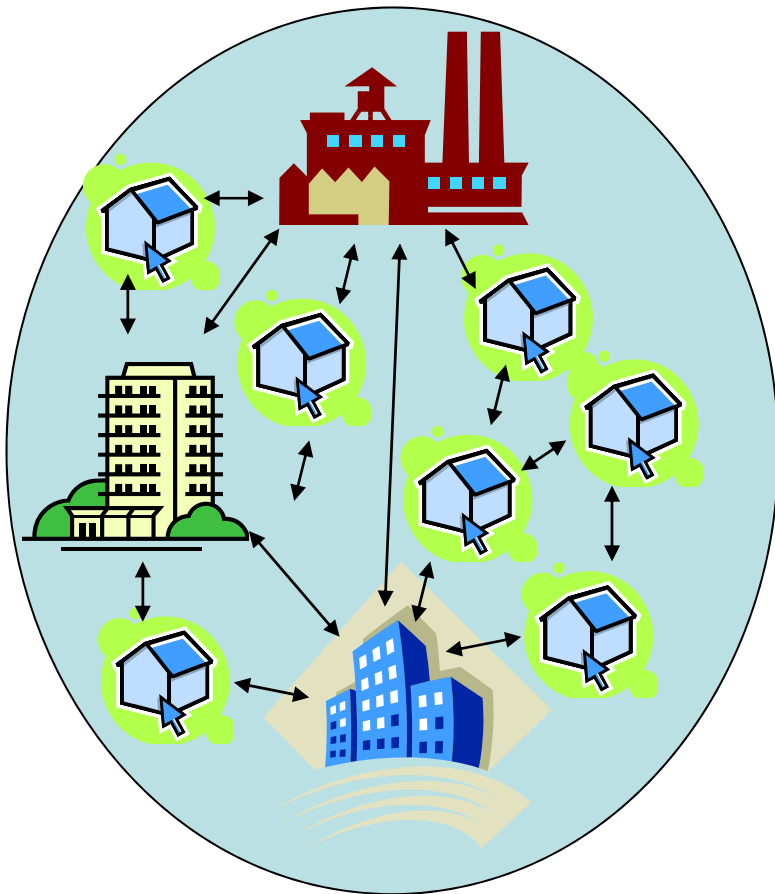
2.4 地区の機能継続の意義と限界(続)

(2) 災害に強い地区内に立地することが企業・組織の評価を高める可能性

- ① 外部経済効果を相互に享受できる可能性→企業のCSR戦略にも
- ② ただし、地区内に、古い住宅や連携に入らない備えの低い企業が存在すると防災力が上がりにくい
- ③ 地区に拠点のない買物客等の流動人口が多いとさらに難しい

2.5 事業継続は1社ではできない

- ① 取引先のつながり(サプライチェーン) で対応してこそ事業継続が可能に
→ 互いを支えあう認識を地区内で持つ必要(ただし、地区内で閉じないことも多い。)
- ② 拠点が1つしかない企業・組織のBCPは他社との協力により追求するしかない
- ③ 広域災害で地域一帯がやられると、地域内協力だけでは事業継続ができない
→ 地域が他のパートナー地域と結びつき
進めることを推奨



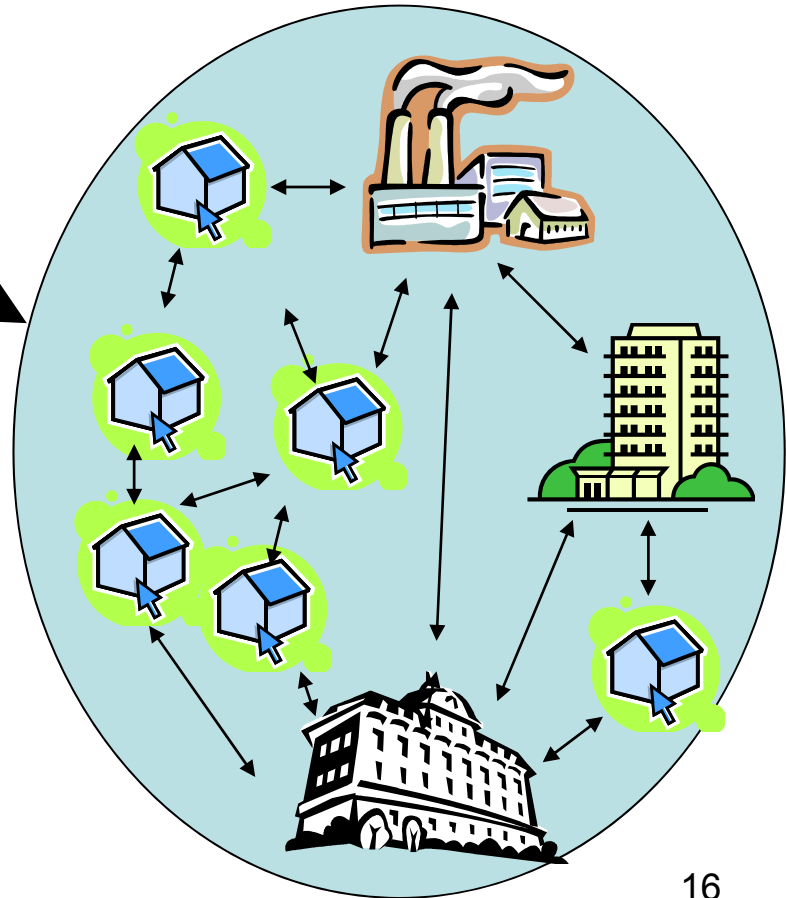
地域内の
事業継続の
相互依存

遠隔地域との



事業継続の連携

地域内の
事業継続の
相互依存



3 大震災を踏まえた BCPの見直し

3.1 供給網の改善の方向：元請企業

- ① サプライチェーンをより深くまで把握し、その把握した状態を維持するために、必要なリソースを経営判断で投入。しかし、本当のことを把握できるかの疑問もある
- ② コスト面や差別化をある程度犠牲にしても、災害時の安定供給をより重視するという価値観の変更が経営判断として必要
- ③ スペックの決定に当たり、部品の代替調達が行えるという観点を重視する（ただし、戦略的な差別化の部分は除く）
- ④ 代替調達先の確保とともに、協力会社へ代替拠点の確保要請を徹底（自社内、別会社に限らず）。ただし、一方的な下請への負担押付けは有効性が疑問。できれば支援措置も
- ⑤ 特定の協力会社1社と連携した部品開発も、供給途絶リスクを考慮して見直す必要がある可能性

3.2 供給網の改善の方向：下請企業

- ① 上流の協力企業に安定供給を求めることが必要に
- ② 今後、販売先からの事業継続力の調査や確保要請が高まることを覚悟する必要
- ③ 市場占有率が高い企業は、販売先から事業継続力向上の支援を受けられる可能性もある？
- ④ サプライチェーンの下流が途絶しても、他のチェーンへの供給で生き残れるよう戦略を考える必要（ただし、容易ではないと予想）
- ⑤ 自社拠点が復旧できなくなる事態を正面から考え、遠隔地の同業他社などと「災害時相互協力協定」を結び、被災時の代替拠点として互いに機能する（商工会議所などが仲介することが必要と思われる）

3.3 事業継続の戦略面の見直し

- ① 事業継続の戦略に、代替拠点を離れた場所に持つ、代替の取引先を複数持つなど、代替確保の戦略を含ませる（ただし、実施にコスト・労力がかかり、ハードルが高い）
→ コストをかけない範囲でよいので、是非盛り込むべき！
- 1) 具体的には、初動の相互連絡の確保のための「代替連絡拠点」だけは必ず持つ
 - 2) 代替拠点到投資ができなくても、代替拠点としての立ち上げのシミュレーション、訓練をしっかりとっておく
- ② 幅広い脅威に共通的に有効と考えられる戦略（代替戦略）を持ったと考え、その戦略でどのような危機事象のどのレベルの被害まで、有効に対処できるかを評価してみるという考え方も持つ～ 被害想定を縦割りに考えない

3.3 事業継続の戦略面の見直し(続)


- ③ 災害時に行政の業務負荷が急増する一方、職員の一部が欠ける。行政のBCPの特徴である相互支援による人員確保、支援物資確保を積極的に志向すべき
- ④ BCP普及の現場で、現地復旧戦略しかないBCPでも「何も無いよりはずっとまし」としてきた面があった。そのレベルのBCPでは有効でない場合があることを明確に示す

3.4 事業継続の被害想定面の見直し

- ① 臨海部や河口付近の下線沿岸では、津波の被害レベルを見直すこと
- ② 埋立地等では、液状化被害の想定を見直すこと
- ③ 海溝型の広域地震を想定する場合には、ガソリン・軽油・重油等の供給不足を被害想定に加えること
- ④ 同じく、沿岸部の発電所の被災による数カ月以上の電力不足を被害想定に加えること
- ⑤ 携帯電話の通話はもちろん、携帯メールもすぐに使えなかった場所が生じた首都圏等の経験を踏まえること(インターネット回線を通じた通信手段、衛星携帯電話などの活用)
- ⑥ 大都市部では、帰宅・通勤困難問題をより具体的に想定すること

3.4 事業継続の大都市圏での見直し

- ① 東日本大震災の影響は、大都市直下地震や東海・東南海・南海地震の連動型地震の影響を予測させた。その具体的教訓を活かす必要性は高い。
- ② 前頁の再掲として、帰宅・通勤困難問題、携帯メールの不通、電力不足、液状化被害、ガソリン・軽油・重油等の供給不足
- ③ 帰宅・通勤困難問題は、1) 在宅勤務の導入・拡大(情報システム面の考慮が必要)、2) 通勤支障被災大都市からの疎開などについて、ニーズが高まる。
- ④ 電力不足、計画停電からは、1) 情報バックアップの場所の安全性を高める方向での再考、2) 停電支障回避のための本社業務の一部移転(例えば、時期を遅らせられない決算書類作成)などのニーズが高まる



ありがとう
ございました