

Title	事業継続計画(BCP)に関するわが国企業の成熟度分析
Author(s)	岡部, 紳一; 中島, 一郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 448-451
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7598">http://hdl.handle.net/10119/7598</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 事業継続計画（BCP）に関するわが国企業の成熟度分析

- 岡部紳一（東京海上日動リスクコンサルティング）  
 中島一郎（東北大学大学院工学研究科 教授）

### 1. 事業継続マネジメントとは、

事業継続マネジメント（Business Continuity Management: BCM）とは、いかなる災害やテロ、事件に企業や組織が遭遇しても、速やかに重要な業務を再開させる準備体制を構築させるマネジメント手法で災害対応力を向上させ、災害に強い企業組織を構築することを目指している。2001年9月11日に発生した世界を驚愕させたNY同時テロ事件において、事業継続計画（BCP）を構築している企業の災害復旧が明らかに早かったことから、特に注目されてきており、米国政府もBCP策定を後押ししている。

わが国では、2005年8月に内閣府の事業継続ガイドラインが発表され、3年が経過する。今年1月には、内閣府が企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査を実施された。1518社からの回答がまとめられて、6月に公表されている。事業継続計画（BCP）の策定状況は、企業規模で差がみられるものの、全体で見ると、①策定済み=11.5%、②策定中=5%、③策定予定=12.4%となっている。

また、KPMG ビジネスアシュアランス社が、類似の調査結果を8月に公表した。上場会社、または売上500億円以上の未上場企業の大企業を対象にしているが、その293社からの回答では、2006年から2008年の間に、BCPを策定した企業が15%から39%へ倍増し、現在策定中企業も34%から39%へと増加、双方を合計すると49%から78%となり、大幅にBCP策定が進んでいる状況を示している。

### 2. マネジメントシステム規格の論議

各国での事業継続マネジメントの状況を概観すると、この分野で最も進んでいる英国では国内規格BS25999（part1&2）が策定され、ISO9000やISO14000のように、マネジメントシステム規格として第三者認証制度がスタートしている。NY同時テロに見舞われた米国では、連邦議会に設置された9.11委員会の報告書のテロ対策の包括的な提案のなかに、民間のBCPの認証制度を実施することが盛り込まれ、その後法律が制定された。そのほかに、オーストラリア、カナダ、イスラエルなどで、それぞれの国内規格が策定されている。

そのような各国での国内規格の策定が進行する中で、2年前から国際的な標準規を策定する論議が、ISO（国際標準化機構）で進められている。ISOでの論議も、マネジメントシステム規格となる方向で、論議が進んでいるので、第三者認証が導入される可能性がある。

### 3. 事業継続マネジメントの成熟度モデル

事業継続マネジメントを導入する企業、組織は、何をモデルにどの方向に進めればいいのか。わが国では、前出の内閣府の事業継続ガイドラインのほか、各国の国内規格の定める内容が参考となる。しかしながら、企業として、どのように社内体制を成熟させていくのか、かならずしも明確ではない。

この分野に指針をしめす事業継続マネジメントの成熟度モデル（Business Continuity Maturity Model: BCMM）がいくつか開発されている。

参考なると思われる成熟度モデル（BCMM）を紹介し、前出のわが国のアンケート調査結果をこのBCMMに当てはめてみて、わが国の企業の現状を分析してみたい。

#### 3. 1 The Complete Public Domain Business Continuity Maturity Model

##### 3. 1. 1 Virtual Corporationのモデルと内容

###### ① 成熟レベル

2003年10月に、Irvin Corpから出版されたPublic Domain Business Maturity Modelがある。同モデルは、5年をかけて開発されたと説明されている。組織のBCMのレベルは、その進捗度（成熟度）にしたがって、6つのレベルに分類される。レベル1から3までは、持続可能な企業を(sustainable Enterprise)を構築するために必要な基本的なプログラムを確立していないレベルに該当し、レベル4から6までは、プログラムの体制を確立後の進化（成熟）を示している。次に示すように、各レベルを簡潔にしめす名称が付与されている。

Competency Maturity Level	Program Basics			Program Development		
	Sr. Mgmt Commitment	Professional Support	Governance	All Units Participating	Integrated Planning	Cross-Functional
Level 1 <b>Self-Governed</b>	No	No	No	No	No	No
Level 2 <b>Supported Self-Governed</b>	Marginal	Partial	No	No	No	No
Level 3 <b>Centrally Governed</b>	Partial	Yes	Partial	No	No	No
Level 4 <b>Enterprise Awakening</b>	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
Level 5 <b>Planned Growth</b>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Level 6 <b>Synergistic</b>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes


  
 Increasing Business Continuity Competency Maturity

(出典：Virtualcorporation [http://virt-corp.com/BCMM\\_version\\_1-4\\_20070404.pdf](http://virt-corp.com/BCMM_version_1-4_20070404.pdf))

上表の項目が示すように、経営陣の関与度合い、BCM 専門家の支援の有無、全社的な統制（ガバナンス）段階までが、基本的な BCM の体制の確立段階と定義され、次に全部門の参加から BCM プログラムの全社的な統合、部門間協力へと進化する方向が示されている。

#### 評価基準

組織の6つのレベルに評価分類する判断基準として、次の項目挙げられている。

##### 1) 組織コンピテンシー

- (ア) Leadership (経営層のリーダーシップ)
- (イ) Employee Awareness (社員の意識度)
- (ウ) Program Structure (プログラムの構造)
- (エ) Metrics (実施状況の計測)
- (オ) Resource commitment (リソースの確保)
- (カ) External Coordination (社外との連携)
- (キ) Performance Requirement (プログラムの実施項目要件)

##### 2) プログラム内容

- (ア) Incident Management (災害緊急対応・マネジメント)
- (イ) Technology Recovery (技術的復旧プログラム)
- (ウ) Security Management (セキュリティ・マネジメント)
- (エ) Business Recovery (業務復旧プログラム)

## 4. 国内企業への BCM アンケート

### 4. 1 二つの調査報告

2008年になり、次の二つのBCMに関する調査結果（以下の①、②）が発表されている。

- ①内閣府調査は、事業継続とともに、防災の取組が調査対象となっており、大企業（資本金10億円以上）、中堅企業（資本金1億超）その他企業の3グループに分けて調査されている。
- ②KPMG調査では、上場企業または、未上場売上500億円以上）の大企業を対象としている。また同社のサーベイは、2年おきに実施され、前回との比較も掲載されている。

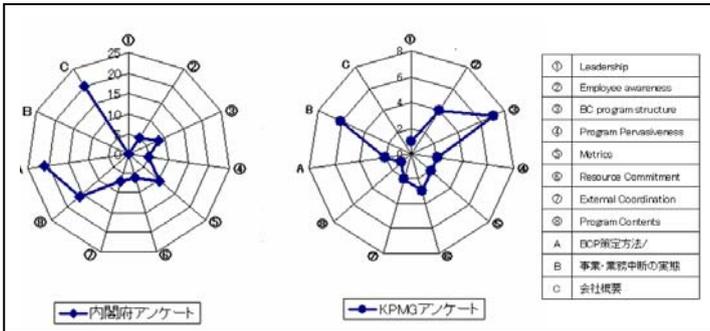
#### ① 内閣府（防災担当）（2008年6月10日）

「企業の事業継続及び防災の取組に関する企業調査の結果とりまとめについて」

#### ② KPMGビジネスアシュアランス（株）（2008年7月）

「事業継続マネジメント（BCM）サーベイ2008」

#### 4. 2 アンケート質問の傾向

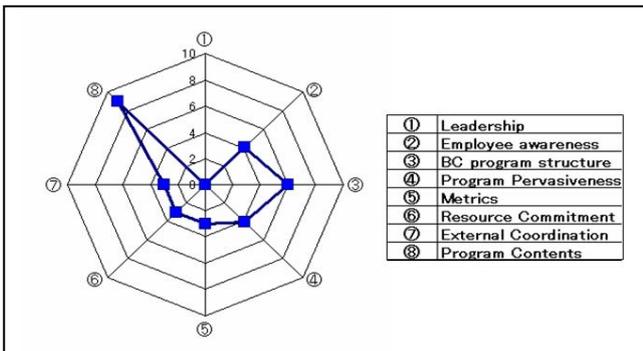


この二つのアンケート質問は、企業の BCM 成熟度をベンチマーキングするための調査ではなく、明らかに、策定状況、内容、策定方法に主眼が置かれていることがわかる。したがって、今回取り上げた米国の成熟度モデルで、成熟する段階を聞く質問がほとんどない。左グラフでは、項目 A と⑧が多いが、成熟度判断の主要な指標である組織コンピテンシーにかかわる質問は少ない。

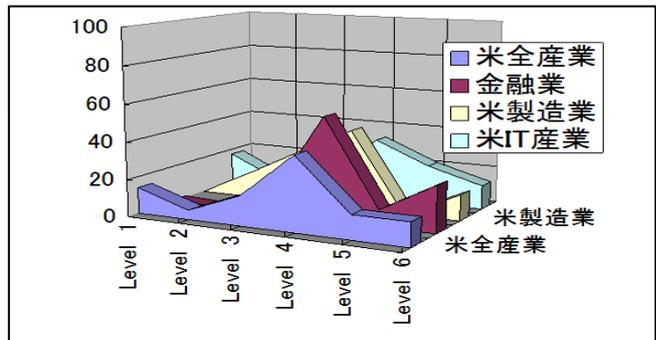
また、逆に、この成熟度モデルでは含まれないが、内閣府アンケートには含まれている特長的な質問項目がある。これは、内閣府アンケートは、内閣府の事業継続ガイドラインを元にアンケート質問が作成されたと思われる一方、米国の BCMM では、DRII、及び BCI の BCM ガイドラインがベースにされていることによる影響と考えられる。つまり、英米と日本での災害復旧のアプローチの違いが垣間見ることができる。

#### 4. 2 アンケート回答

下のグラフは、上記の二つの国内調査報告の質問から、成熟度モデルの判断基準としても考えられる質問を選び、その組織コンピテンシーごとの質問数をあらわしたものである。

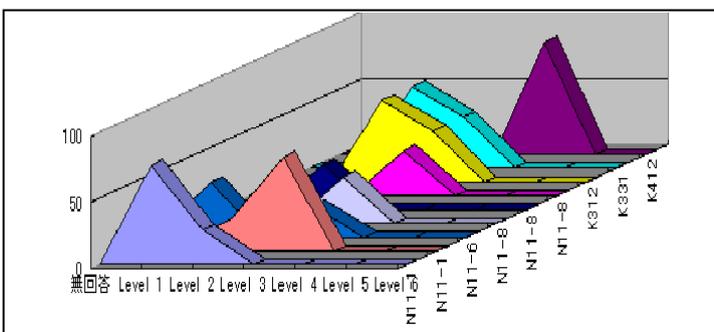


⑧プログラム内容と③プログラム構造の質問項目が多い。また、①経営層のリーダーシップの浸透度合いを判断する質問が見られない。⑤BCM で掲げた目標などに対する実態の評価に対する質問も少ない。



#### 4. 3 アンケート回答から見るわが国の企業の現状

右の表は、この成熟度モデルが開発された当時に参加した約米国 250 社の調査結果をグラフにしたものである。この統計が米国企業の当時の趨勢をあらわすかどうか、これだけでは断定できないが、この対象企業の成熟度レベルの中心は、レベル 4 にある。つまり、全部門を対象とする全社的な BCM プログラムを構築していることを示している。



一方、下図は、二つの国内アンケート報告から、この BCMM にも該当する質問項目の多かった⑧プログラム内容の成熟度レベルの分布割合をグラフである。必ずしも、個別の質問ごとに、成熟度レベルの分布がはっきりと示されているわけではないので、これらの回答の全体から推測することにならざるを得ないが、レベル 3 がモットの多く、次にレベル 2 となっている。

次に BCMM 判断項目に合致した質問の多かった③プログラム構造でも、これとほぼ同様の分布となっており、レベル 3 が最も多く、レベル 2、レベ

ル1の順番となっている。国内調査の質問の数から判断すると、アンケート実施者の関心は、BCMを策定すること、及びその内容、方法、参考となる資料などにあることがわかるが、これらの項目での成熟度は、このような現状であるといえる。

BCMMと合致する質問数の少ない領域はどうであろうか。たとえば、①経営層の関与（リーダーシップ）がどの程度、どの分野まで及んでいるか、②社員の参加、意識面では、全部門を対象にそれぞれの重要業務が特定されているか、⑤全社的なBCMの統制（ガバナンス）プログラムが実行されているか、BCPの復旧の目標であるRTO（目標復旧期間）を設定している場合に、その目標が達成可能な目標であるかどうかの評価が実施されているか、⑥リソースの確保の面から、経営層が全社的なBCMの予算を承認しているかなど、の領域では、調査結果からだけではわからない。この領域に、調査実施者の視点は、深く入り込んでいない。（意識されていない）

わが国の企業のBCM取組の進んでいる先頭集団の現状は、経営トップの関与が全社的に及び始め、BCMでの全社の統括（ガバナンス）が進み始めておる段階を思われる。これ以外の判断基準である分野での取り組みは、まだこのレベルに達していないと推定される。これは筆者の個別企業でのヒアリングなど実務での印象と合致する。

#### 4. 3 わが国の企業の成熟度モデルは？

英国の国内規格が、ロンドンが悩まされた爆弾テロ事件が契機となっており、米国においても、NY同時テロ後に、テロを想定した連邦政府の政策とも蜜に連携して、BCPが推進されてきた面が強い事情がある。

一方、内閣府アンケートでは、BCPの対象とする災害についての質問があり、地震97.5%、火災65.3%、水害39.5%となっている。（テロ事件は、回答の選択肢に入っていない。）内閣府の事業継続ガイドラインが、地震を想定してBCPを策定することを推奨しているように、地震などの広域自然災害を念頭において取り組みとなっている違いが背景にある。

BCMMにはない質問項目として、内閣府アンケートでは、地域貢献に関するもの質問が含まれる。BCMMの判断基準にも、社外との連携の項目はあるが、地域貢献は明記されていない。これは、上記の違いを表しているものである。地震など広域な自然災害を想定したBAPを構築する場合、企業単独の復旧を策定するだけでは不十分であり、自然災害で同時に被災する社会インフラの影響も考慮に入れた計画策定が必要となる。

わが国の企業に合致するBCM成熟度モデルを考える場合に、米国のモデルが同一組織内での取組を、最終的に全組織統合レベルを目指しており、わが国の企業のほとんどがまだ達成できていない現状においては、今後の目指すべき方向性であることは間違いない。しかし、地震など自然災害への対応において、取引先や地域との連携は不可欠であり、個別のアンケート回答でも、この分野でレベル4以上と判断されるいくつかの回答が見られる。わが国における取組の特徴として、成熟度モデルで研究すべき課題と考える。