

富士通におけるBCP（事業継続計画）策定

Fujitsu's Business Continuity Plan Development Methodology

あらまし

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）は、高まるリスク環境を背景に、不測の事態における企業の対応力を強化する経営管理手法として近年注目を集めている。しかし、机上の論理だけでなく、日本企業の経営環境に合わせた実用的なBCP策定手法として確立されたものはいまだになく、各企業における策定担当者は大変な苦勞を強いられながら作業を進めている。

富士通は、自社グループ内の、様々な事業形態に合わせた自社のBCP策定推進により、実践的な手法の開発および策定を効率化するソフトウェアツール“BCEXPERT”の開発を行っている。富士通のBCP策定手法は、“Fujitsu Business Continuity Management Model”として標準化されており、事業プロセスおよびプロセスを構成するリソースの構造化を通して、事業継続に必要な不可欠なリソースを抽出し、様々なリスクシナリオにおけるリソース被害が事業に与える影響度を分析する手法を中心としたものである。この手法はBCP策定のみならず、経営におけるリソース最適化のためにも活用できるものである。

Abstract

In today's high-risk business environment, more and more companies are looking at the Business Continuity Plan (BCP) as a way of enhancing their responsiveness to unexpected situations. However, beyond desktop theories, there are no practical BCP development methodologies suitable for the business environment of Japanese companies. This makes BCP development a very difficult task. Fujitsu has developed a practical methodology and software tool called BCEXPERT based on its experience of BCP development for various business formations within the Fujitsu Group. There are four core processes in Fujitsu's pioneering BCP development methodology: standardization as a Fujitsu Business Continuity Management Model, structuring of business processes and their required resources, extraction of mandatory resources for business continuity, and analysis of the business impact of assumed resource damage under various risk scenarios. This methodology can be applied not only for BCP development but also for business resource optimization. This paper introduces this methodology.



伊藤 毅（いとう たけし）
プロセス改革事業推進室 所属
現在、富士通の事業継続に関する全
体のマネジメントに従事。



折笠 秀明（おりがさ ひであき）
プロセス改革事業推進室 所属
現在、社内BCP策定および顧客向け
BCP策定コンサルのマネジメントに
従事。



吉田 哲也（よしだ てつや）
プロセス改革事業推進室 所属
現在、社内BCP策定に従事。

ま え が き

事業継続計画，BCP（Business Continuity Plan），BCM（Business Continuity Management）などの言葉が日本企業のリスク管理担当者の口に上り始めたのは，2001年の9.11テロ以降のことであろうか。すでに5年以上が経過し，企業を取り巻く様々なリスク環境が厳しさを増す一方で，BCP（事業継続計画）は，いまだにその意味自体があいまいなまま，経営者の耳元を飛び回る煩わしいキーワードとしての位置付けを脱し切れてはいない。ましてや，日本版SOX法に象徴される内部統制への対応，情報セキュリティ，環境，プライバシーマークへの対応などのマネジメントプロセスに求められる様々な対応要請が目白押しの現在，BCP策定への対応は，企業担当者にとっては，背負わねばならない重荷が一つ増えたというのが正直なところであろう。

本稿では，富士通社内におけるBCP策定の実践を通じた経験から，各企業の危機管理担当者の重荷軽減の一助となるべく，日本企業の実態を踏まえた実践的かつ効率的な事業継続計画策定手法の整理を試みた。

事業継続計画とは

富士通では，BCPを，大規模災害などの不測の事態が発生した場合においても，重要な事業の継続を可能とすることを目的とし，経営環境・事業構造・リスク環境などの分析を踏まえ決定した事業継続目標（重要事業の目標復旧時間）を実現するための行動計画と定義している。BCP策定では，ビジネス影響度分析などの分析手法が注目されがちであるが，本来は緊急事態発生時に，誰が何をいつまでに実施するかを明記した，有効な行動計画の作成が最終目的である。富士通の事業継続計画は，緊急時の行動計画と，行動計画策定の根拠となる分析結果を整理した事業継続要件分析結果の両者により構成されるものとして整理している。

企業を取り巻く環境の変化

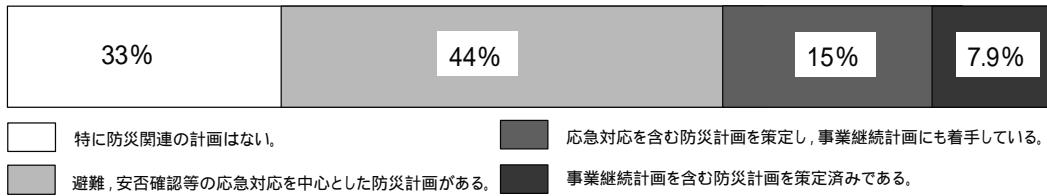
企業を取り巻くリスク環境は日増しに厳しさを増している。東京湾北部地震（首都直下型地震），東海・東南海・南海地震などの大規模地震の危険，年々厳しさを増す水害，テロの危険性，鳥インフル

エンザなどの大流行（パンデミック），これらの危機は来るか来ないか分からない危機ではなく，今そこにある危機となりつつある。この状況は，世界的な共通認識であり，すでに2008年中に向けた事業継続マネジメントの国際標準化（ISO）の検討が開始されている。また国内においては，2005年から，内閣府「事業継続ガイドライン」⁽¹⁾ 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」⁽²⁾と企業のBCP策定のガイドライン公表が相次いでなされており，企業の事業継続性強化に向けた行政の対応は極めて積極的である。また，2006年6月には国内初の標準化および専門家育成のNPO法人「事業継続推進機構（BCAO）」⁽³⁾が設立され，同年7月より活発に活動を開始している。さらに，企業にとって深刻な問題は，BCP策定が取引の条件化となりつつある状況である。事業継続性強化の必要性に関する世界的な認識の高まりは，グローバルなサプライチェーンで構成される企業間取引における取引先への事業継続能力向上の要求として現れ，BCP策定の有無を取引開始時点でサプライヤに問う企業が年々増えている。とくに，大規模地震という潜在的な脅威を抱える日本企業の事業継続に関する危険性は，欧米企業が強く認識するものとなっており，まさに災害時の継続性のみならず，取引の条件として，日々のビジネスの継続のためにもBCP策定が必要とされる時代となりつつある。

しかし，急激な環境変化にもかかわらず，国内におけるBCP策定済の企業は，まだ少数である。策定済の企業は7.9%（着手中を含め23%）であり（図-1）⁽⁴⁾ 海外の有力企業における47%（Business Continuity Institute調査）⁽⁵⁾と比較しても圧倒的に少ない。中央防災会議では，今後10年以内に大企業のすべて，中堅企業の50%以上がBCPを策定することを目標と掲げている⁽⁶⁾が，目標達成には，経営者の意識向上はもとより，官民一体となった更なる支援活動が必要となる。

富士通の事業継続マネジメント

富士通は社会インフラの一翼を担う情報システムベンダとして，またグローバルなサプライチェーンに参加する製造業として，当初より防災および緊急時の対応計画策定，緊急事態を想定した訓練を実施してきた。これに加えて2004年度より全社におけ



出典：日本政策投資銀行：企業の防災への取組みに関する特別調査（図表2-1 防災計画、事業継続（BCP）の策定状況）⁽⁴⁾

図-1 国内の全産業におけるBCP策定状況（2005年11月）
Fig.1-BCP development situation in Japan.

	管理体系	実施内容	ドキュメント
経営者 (経営会議)	事業継続基本方針 策定・統制	<ul style="list-style-type: none"> ■基本理念決定 ■推進体制と統制方法決定 ■本部事業継続計画承認 ■対策投資承認 ■全般統制 	■事業継続基本方針書
事業継続 担当組織	事業継続計画 策定・運用支援 専門組織	<ul style="list-style-type: none"> ■策定運用プロセスと手法開発 ■BCPテンプレート ■策定支援（コンサル・ツール提供） ■全社最適化調整（本部間・全社） ■教育開発・実施支援 	■事業継続計画策定 ガイドライン
事業 単位	事業継続計画 策定・運用・改善 事業単位 事業単位 事業単位	<ul style="list-style-type: none"> ■事前対策計画策定・運用・改善 ■緊急時行動計画策定・運用・改善 ■事業復旧計画策定・運用・改善 ■システム復旧計画策定・運用・改善 ■人材育成計画策定・運用・改善 	■事業継続計画書 (各事業部単位)

図-2 富士通における事業継続マネジメント
Fig.2-Business Continuity Management at Fujitsu.

るBCP策定プロジェクトを発足させ、2005年度にはBCP策定の専門組織を設立し、グループ全体におけるBCP策定、事業継続性強化に取り組んでいる。事業環境、事業構造、拠点、経営資源の異なる様々な事業を抱える富士通においては、事業ごとにBCPを策定するため、全社における事業継続マネジメントを、経営者・事業継続担当組織・事業単位の3階層により管理している（図-2）。

この体系において重要な役割を果たすのが、BCP策定専門組織であり、本組織はBCP策定の専門家集団として、社内の様々なスキル（防災・調達・情報システム運用・コンサルタント・システム開発・アウトソーシングなど）を持つ要員により構成されている。また、本組織においては、BCP策

定作業と並行して、策定およびメンテナンス作業を効率化するための、様々なツールやソフトウェア開発を行っている。

富士通のBCP策定手法

富士通のBCP策定手法は、計画から実際の運用フェーズまでを含めて、図-3に示すFujitsu Business Continuity Management Modelとして標準化されている。事業環境・事業構造の違いはあってもすべてこのモデルに沿ってBCP策定および運用管理を行うことで、作業の可視化と標準化を実現している。

このモデルは以下の六つのフェーズから構成される。

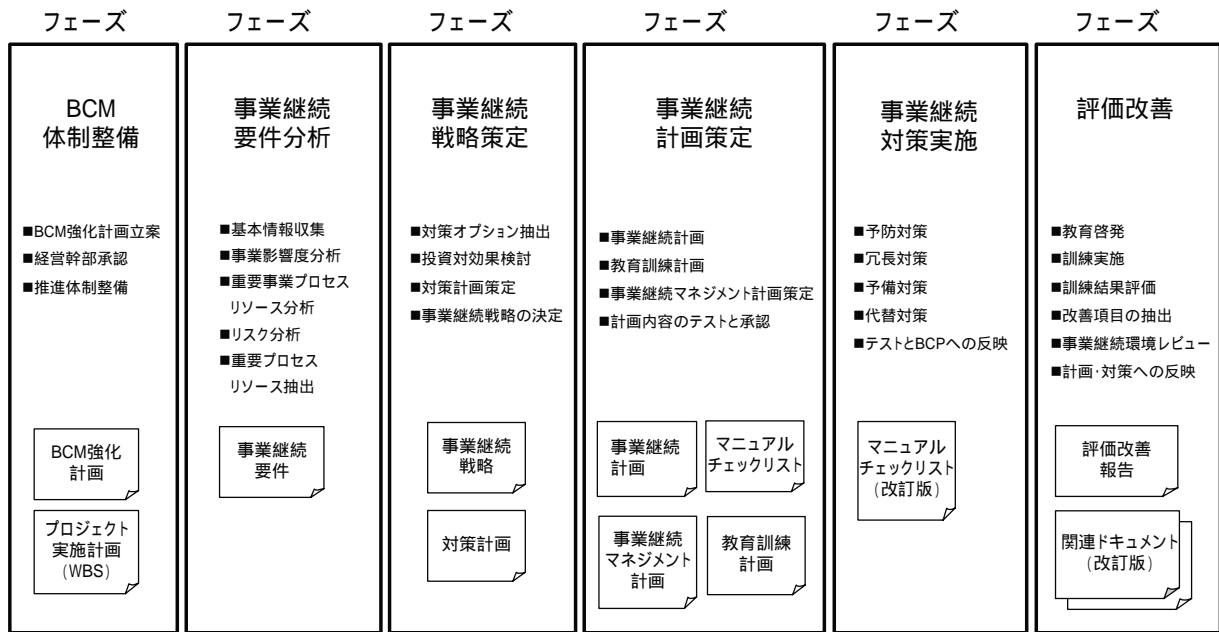


図-3 Fujitsu Business Continuity Management Model
Fig.3-Fujitsu Business Continuity Management Model.

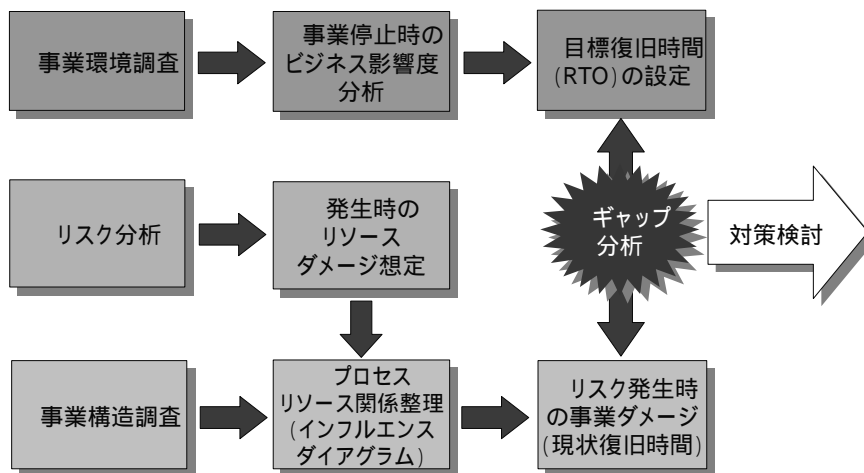


図-4 事業継続要件分析フロー
Fig.4-Business Continuity Requirement Analysis Flow.

- (1) BCM体制整備（フェーズ）
BCP策定専門組織と対象事業本部の共同プロジェクトを立ち上げる。
- (2) 事業継続要件分析（フェーズ）
本フェーズでは、現状の事業プロセスとリソースの構造化を行い、事業を継続させるための目標設定を行う。以下、図-4の事業継続要件分析フローに沿って説明する。
BCP策定に必要な情報の収集および分析を実施する（事業環境調査、事業構造調査）。イン

タビューやアンケートにより収集した情報を基に、事業の中断により発生する影響を停止時間ごとに分析（ビジネス影響度分析）した結果を踏まえた目標復旧時間（RTO）の想定と、業務プロセスおよびプロセスを支えるリソース（人・設備・情報システムなど）、リソースの物理的な配置を分析し、構造化したインフルエンスダイアグラム（図-5）の作成を行う。
インフルエンスダイアグラムは、事業の成立条件を、業務プロセスおよびリソースの構造化により明

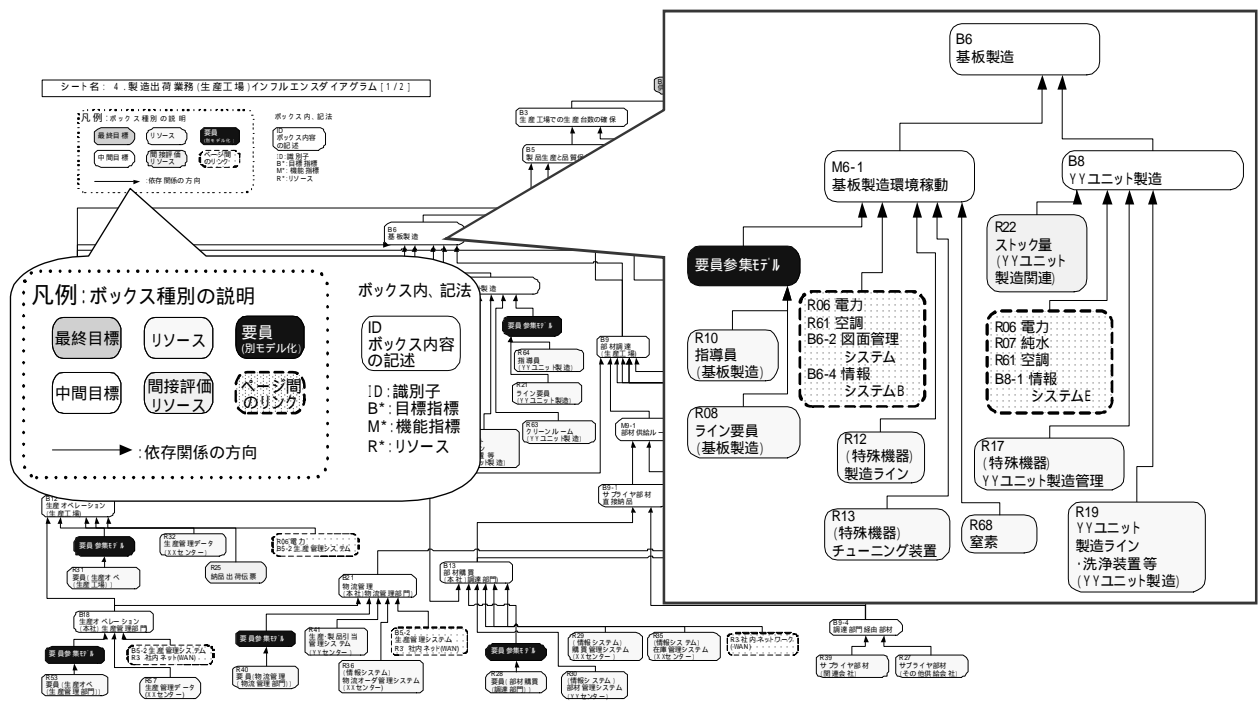


図-5 インフルエンスダイアグラム
Fig.5-Influence diagram.

確化したものである。続いて、事業を取り巻くリスク環境の分析を行い、想定すべきリスク要因および発生時の状況を想定する。リスク分析では、主に地震が想起されがちであるが、地震のみではなく、発生し得る状況を幅広く検討することが重要である。例えば鳥インフルエンザの大流行により発生する状況は、建物設備には全く被害がなくとも、人員の40%が稼働しないなど、地震の場合とは明らかに異なり、必然的に対策方法も違ってくる。あまりに非現実的な状況を想起することは時間の無駄であるが、想定する状況は特定のリスク要因にこだわらないことが、事業継続性を本質的に高める上では重要である。

上記リスク分析を踏まえた発生時の状況（リソースダメージ）を、インフルエンスダイアグラムに照らすことにより、リソースの被害状況から現在の事業がどれほどのダメージ（現状復旧時間）を招くかが明らかになる。さらに、停止時間に重大な影響を与えるリソース（クリティカルリソース）も明らかにすることができる。現状復旧時間が明らかになれば、あらかじめ定めたRTOとのギャップを埋めることが、事業継続計画の目標となる。

(3) 事業継続戦略策定（フェーズ）

本フェーズでは、前記の事業継続計画の目標達成に必要な対策および戦略を決定する。事業を継続するために必要な対策投資額と対策効果は当然のことながら反比例の関係にある。重要な生産拠点が地震被害で使用できなくなることを想定すれば、ほかの場所に同じ生産能力を持った工場をあらかじめ作っておけばよい。情報システムの継続性を求めるならば、第2センタ、第3センタを構築すればよい。しかしこれでは緊急時の事業継続性は高まっても会社は倒産する。不測の事態への対応力の強化と投資のバランスを経営の視点で判断し、必要な対策および緊急時の事業継続方法を決定するのがこのフェーズである。そのためには、事業継続性強化投資の投資対効果を可視化し、経営の意思決定を支える必要がある。図-6は、投資対効果をマトリクス化したものである。このマトリクスに従い、少ない投資で効果の高いものから優先的に取り組み、効果が大きい投資も巨額になる対策（第2工場の建設、情報システムセンタの2重化など）については、経営者の判断に基づき、中長期の経営課題として取り組むこととなる。

投資対効果のマトリクスを基に対策オプション適用の方向性を決定

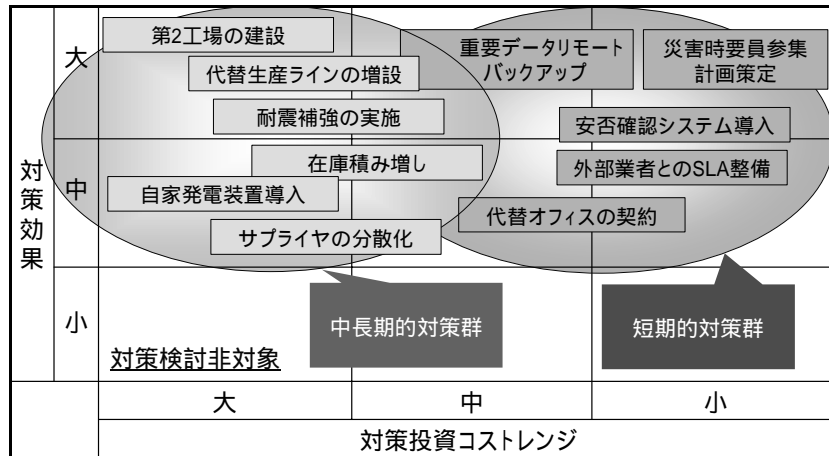


図-6 対策検討の考え方（製造業の例）

Fig.6-Concept of measures examination (ex. Manufacturing industry).

(4) 事業継続計画策定（フェーズ）

事業継続戦略が決定すれば、本フェーズにおいて、具体的な行動計画書を作成する。行動計画は、様々な対策の実施計画と教育訓練計画、ならびに緊急事態の行動計画により構成される。最も重要なものは緊急事態の行動計画であり、その内容は担当者がそれぞれの役割を迅速かつ確実に遂行するためのみに最適化されたものでなくてはならない。あらかじめ役割分担を明確にした上で、冗長性を省き、必要事項のみを記載したマニュアル、チェックリストであることが望ましい。

(5) 事業継続対策実施（フェーズ）

本フェーズは、計画により定められた各種対策を実施する。これは物理的なりソースへの対策（予防対策・冗長対策・予備対策・代替対策）のみではなく、従業員への教育、専門家育成なども含まれる。

(6) 評価改善（フェーズ）

最後の本フェーズでは、策定したBCPによる定期的（年1回）な訓練実施、ならびに年度ごとの事業環境変化を踏まえた事業継続要件見直しによるBCPの更新を実施する。BCPを常に有効なものとするためには、最も重要なプロセスと言える。このプロセスを通して、BCPの内容を常に最新のものとすると同時に、メンテナンス性の高いBCPの文書構成のあり方や、効率的な更新方法を追求することも、継続的改善の活動負荷を軽減するためには重要なポイントである。

ツール活用による策定作業の効率化

富士通では、BCP策定作業と更新作業の標準化および効率化を実現するために、ソフトウェアツール“BCEXPERT”を活用している（図-7）。

BCEXPERTはBCP策定の計画段階から、更新の運用段階までの標準的なプロセスを提供し、プロジェクト管理を支援するBC-Naviと、各プロセスにおける様々なシミュレーション作業を支援するツールおよびドキュメントテンプレート群から構成される。BCP策定のゴールは、緊急事態において事業を継続するための有効な行動計画の作成である。この行動計画は、事業環境、事業構造、リスク環境などの調査分析結果から導き出されるものであるが、事業を取り巻く環境は常に変化する。環境変化を行動計画に迅速かつ正確に反映するためには、BCEXPERTのようなソフトウェアツールの積極的な活用が重要である。

今後の課題

BCP策定を前提とする事業継続性強化活動を継続的に推進するためには以下の課題がある。

(1) 活動成果の可視化

BCP策定および継続的改善作業は、コストが見えやすく、成果が見えづらい活動である。そのため継続的な改善活動が尻すぼみになりがちである。これを防ぐためには、自社の事業継続能力を測る基準（成熟度モデル）を確立し、活動状況とリンクさ

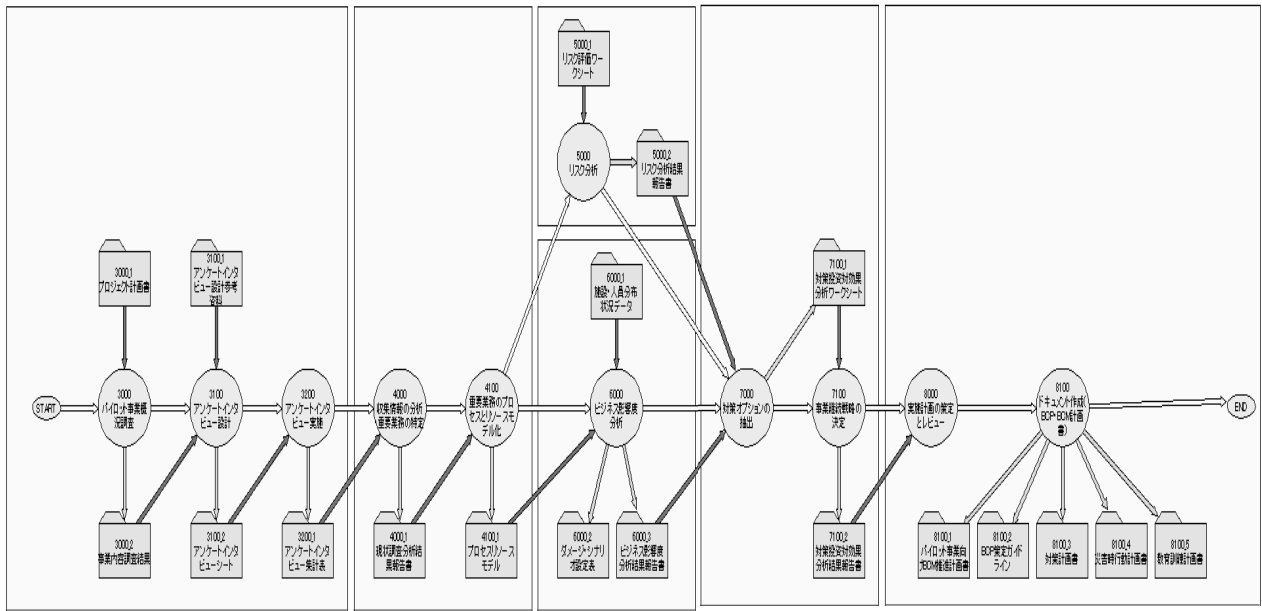


図-7 BCM運用支援ツール (BCExpert)
Fig.7-BCM Operation Support Tool (BCExpert).

せることにより、活動成果の評価基準とすることが有効である。成熟度モデルを作成するためには、先進企業、同一業種などの取組み状況とのベンチマークが必要であるが、現在国内に有効なデータの蓄積はなく、BCAOや各業界団体による早急な整備に期待したい。

(2) 内部統制マネジメントとの連携

日本版SOX法に代表される内部統制への対応は、各企業にとり重要な課題となっている。両者ともにプロセスオリエンテッドな検討を行い、リスクを洗い出し、コントロールするという実施プロセスにおける共通点はあるものの、財務報告の信頼性担保を当面の目的とする内部統制と、非常時における重要な事業の継続を目的とする事業継続では、目的と対象範囲が異なる。本質的には、BCP策定および継続的改善活動を内部統制活動により統制する形態が理想ではあるが、現時点では独立した取組みとして展開せざるを得ない。今後は内部統制の対象範囲の広がりに合わせて、事業継続マネジメント活動との一体化を図っていききたい。

(3) サプライチェーンにおける事業継続性強化

グローバルなサプライチェーンの中でビジネスを行う富士通にとって、自社だけのBCPでは結果的に事業継続性強化にはつながりづらい。お客様とのSLA (Service Level Agreement) の見直し、また

お取引企業におけるBCP策定状況の確認も継続的に実施していきたい。

む す び

膨大な調査分析、大量のドキュメント作成、また緊急事態が発生しない限り有効性が証明されないことのないBCP策定作業は、出口のないトンネルのようだと評されることもある。しかし、BCP策定作業を全く別の視点から見たときに、そこに経営改革の大きな可能性を見出すことができる。例えば、BCP策定作業においては、重要事業の業務プロセスとリソースの関係性モデルを作成し、リソースへの被害が事業にどのような影響を及ぼすかを分析することは前に述べた。実はこのモデルは経営環境の変化に対応し、迅速に必要な資源(リソース)を最適配置するためのシミュレーションモデルとしても活用することができる。本来BCP策定作業は、非常時にも最低限のリソースで重要な業務をいかに継続するかを、極限まで突き詰めて考えることにほかならない。これはすべての冗長性を排した最もシンプルなビジネスの骨格を明らかにする行為であり、自社のビジネスの原点を見直すことにほかならない。BCP策定作業を単なる災害対策ではなく、経営改革の視点でとらえることにより、非常時の事業継続性強化のみならず、経営活動そのものの高度化・効

率化につなげることができる。欧米と比較してまだ黎明期の日本の事業継続マネジメントであるが、後発を強みへと転換し、当初より経営改善活動として取り組むことにより、効率化のみではないサステナブルな経営を実現するための、新たな経営モデルの開発を目指していきたい。

参考文献

- (1) 民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会 企業評価・業務継続ワーキンググループ 内閣府 防災担当：事業継続ガイドライン 第一版 わが国企業の減災と災害対応の向上のために . 平成17年8月1日 .
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>
- (2) 中小企業庁：中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～ .
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>
- (3) 特定非営利活動法人 事業継続推進機構 .
<http://www.bcao.org/>
- (4) 日本政策投資銀行：企業の防災への取組みに関する特別調査 . 平成18年1月発行 .
<http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2006/0105.html>
- (5) (株)インターリスク総研：事業継続経営（BCM）に関する日本企業の実態調査報告書 . 平成17年10月発行 .
- (6) 中央防災会議：首都直下地震の地震防災戦略（案） . 平成18年4月21日 .
<http://www.bousai.go.jp/chubou/17/shiryou3-1.pdf>

