

はじめに

東日本大震災や阪神淡路大震災、大規模な風水害・雪害などでの経験を通じ、事業継続マネジメント（BCM）の重要性はわが国でも広く認識されるに至っている。また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行は社会・経済活動全般に深刻な影響を及ぼし、BCMにとって大きな課題となっている。

高度・複雑に発達した産業・社会を支える機能は相互に密に接続しており、一部に支障が生じるとシステム全体に深刻な影響を及ぼしかねない。グローバル化の進展により、BCMは一国の内部で完結するものではなく、国際的な広がりの中で対応していくべきものとなっている。このため、世界共通性のあるBCMシステムの国際標準への期待は、先進国にとどまらず、新興工業国、発展途上国でも大いに高まっている。

ISO 22301（事業継続マネジメントシステム—要求事項）はこれに応えるべく2012年に初版が発行され、各国での活用が進んできた。規格を5年ごとに見直すISOのルールに従い、2019年には改訂版が発行された。本書はその解説である。

初版の発行までには10年近い異例の長期間を要した。参加各国はこの規格の重要性には一致した認識をもち、かつ、積極的で精力的な作業を続けたにもかかわらず、それだけの長い時間が必要となった。その背景には各国の産業・社会の仕組みや慣習の違いがあり、それを乗り越え、統合された国際標準をどう構築するか、真摯な議論が長く続いてきた。

BCMで想定する主なインシデントには、国ごとによりかなりの異なりがある。テロなどの人為的攻撃を主に想定するのか、大震災などの大規模な自然災害が対象なのか、パンデミックのようなものをどう扱うか。参加各国が念頭に置くインシデントには当初は開きがあった。想定する主要インシデントが違えば、BCMの考え方にも差が生じる。

ISO 22301は、このような想定インシデントの差異にみられる多様性など、

国や地域によって違いがあることを織り込んだ上で、世界共通のマネジメントシステム標準を目指す長い努力の結果、初版の発行にこぎつけた。2019年の改訂版においても、多様な取組みを織り込みつつ、世界共通の標準を構築するという考え方が踏襲され、あらゆるインシデントに対応する汎用的なものとして策定されている。BCMを具体的に進める上では国ごとにそうした異なる背景があることにも留意しておきたい。

本書は、ISO 22301の初版（ISO 22301:2012）から2019年版（ISO 22301:2019）までの策定作業に参加してきた筆者らが、わが国での理解と活用の促進を願い、内容を解説したものである。

第1章では、社会セキュリティ分野での国際標準化の経緯、その中での基幹的な規格となるISO 22301開発の過程、関連する規格の現状を解説している。また、国による普及啓発のためのモデル事業の概要も紹介している。

第2章はISO 22301の基本的理解のため、BCMに果たす標準の役割、ISO 22301の特徴、導入・定着への取組みが示されている。また、初版から2019年版への変更点についても記述している。

第3章は本書の中心部分であり、ISO 22301の逐条的解説である。

第4章では、ISO 22301の活用の際に想定される疑問に対応したQ&A集である。

今すぐに活用を進めようとするいそがしい読者は第3章を通読し、それぞれの疑問に応じて第4章を参照していただきたい。一層の理解を深め、より踏み込んだ実践を目指す読者は、是非、第1章と第2章についても目を通していただきたい。

ISO 22301についての読者の皆さまの理解と実践に本書が少しでもお役に立てば、執筆者一同にとってこれにまさる喜びはありません。

2021年3月

執筆者を代表して 中島 一郎

目 次

はじめに	3
第1章 セキュリティ分野の国際標準化の現状 (中島)	9
1.1 セキュリティ分野の国際標準化のこれまで.....	9
1.1.1 セキュリティとレジリエンス	9
1.1.2 求められる社会セキュリティ標準	11
1.1.3 規格開発スタートまで (AGS, SAG-S, IWA)	12
1.1.4 ISO/TC 223 の活動	14
1.1.5 ISO 22301 の開発経緯	16
1.1.6 ISO/TC 292 への統合	18
1.2 セキュリティ国際標準の現在	19
1.2.1 多くの国々が参加するセキュリティ標準	19
1.2.2 ISO/TC 292 の構成	20
1.2.3 BCMに関連する規格	22
1.3 ISO 22301 (JIS Q 22301) のわが国での普及 — 2013年度経済産業省モデル事業から	24
1.3.1 規格普及啓発のためのモデル事業	24
1.3.2 参考事例	25

第2章 ISO 22301 とは	27
2.1 重要性を増す事業継続マネジメントと標準の役割	(渡辺) 27
2.1.1 組織経営を取り巻くリスク環境の変化	27
2.1.2 “想定外”の連鎖途絶の増加とオールハザード型のBCM	30
2.1.3 広域・連鎖災害時に求められる相互運用性	35
2.1.4 今後の方向性と課題	37
2.2 ISO 22301の特徴と導入・定着に当たって知っておくべきこと	(岡部) 39
2.2.1 ISO 22301の特徴	39
2.2.2 導入・定着の課題への取組み	44
2.3 ISO 22301の改訂のポイント	(岡部) 49
2.3.1 2019年改訂の経緯と意図(目的)	49
2.3.2 改訂による主な変更点	50

第3章 ISO 22301:2019(JIS Q 22301:2020)の解説

JIS Q 22301:2020	
序 文	53
1 適用範囲	64
2 引用規格	66
3 用語及び定義	66
4 組織の状況	87
5 リーダーシップ	94
6 計 画	100
7 支 援	105
8 運 用	112
9 パフォーマンス評価	153
10 改 善	159

第4章 ISO 22301 についての Q&A ……………(渡辺, 岡部)	163
Q 1 BCP・BCMS の目的とは何でしょうか。	163
Q 2 BCP を策定したものの、実際にうまく機能しない企業が 少なくないのはなぜでしょうか。	164
Q 3 ISO 22301 に基づく BCP, BCM の特徴があれば教えてください。 ……………	165
Q 4 ISO 22301 はあらゆる組織に適用できるとされていますが、 中小企業にも使えますか。	166
Q 5 ISO 22301 を活用する場合、第三者認証は必須ですか。	167
Q 6 ISO 22301 と国内法令の関係について教えてください。	168
Q 7 事業継続に関する規格やガイドラインは ISO 22301 以外にも ありますか。	169
Q 8 BCP は、地震、感染症、台風、水害など個別のリスクごとに 作成した方がよいですか。	170
Q 9 有効な BCP を作るためには、組織の全体・部門など どのような規模で作るとよいですか。	172
Q 10 時に安全面と財務面のリスクが相反することが想定されますが、 その場合の優先度も BCP に含めた方がよいですか。	173
Q 11 事業影響度分析とリスクアセスメントの違いは何ですか。 どちらを先に取り組むべきですか。	174
Q 12 最優先事業活動の決め方と優先順位の付け方はどうするのですか。 ……………	175
Q 13 BCP に対する現場の意識や部署間の連携を向上させるために、 教育、訓練、演習プログラムの計画や実施に当たり気をつける べき点はありますか。	177
Q 14 BCP を導入する場合、サプライチェーンをどのように含めれば よいですか。	178

Q15	ISO 22301 と他の ISO マネジメントシステム (ISO 9000 等) を 統合して運用することはできますか?	179
Q16	海外での ISO 22301 の活用のされ方, 今後の動向などを教えて ください,	180
	引用文献・参考文献	182
索 引	185

第 1 章

セキュリティ分野の国際標準化の現状

この章では、社会活動のセキュリティについての国際標準化の動きと、ISO 22301 の背景や成立までの経緯について解説する。規格自体の具体的内容の理解や応用を急がれる読者はこの章は飛ばして次章以降へ進みたい。

1.1 セキュリティ分野の国際標準化のこれまで

1.1.1 セキュリティとレジリエンス

ISO 22301:2020 の規格標題は“Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements”であり、冒頭には“セキュリティ及びレジリエンス”と、この規格を管轄する ISO（国際標準化機構：International Organization for Standardization）の専門委員会である ISO/TC 292 のタイトルが付されている。

この“セキュリティ”という言葉は以前から広く使われてきており、その意味するところについて大きな疑問はないかもしれない。しかし、その正確な定義を求められると、なかなか難しいのではないだろうか。“レジリエンス”に至っては一般的に使われるようになったのは最近のことであり、まだ日常用語として使われる言葉ではない。意味を説明せよと言われると考え込んでしまうかもしれない。

おおよそのことはわかっても説明は難しい。そのようなものを標準化するのはもっと難しい。まして国際標準化となれば一段と難しい。それは内容が高度だからとか難解だからということでは必ずしもなく、自然環境も経済活動も社会習慣も法制も異なる国々に共通する基盤を作ろうということ、そしてその内容がやや抽象的であり、使われる場や時代によって違いがあることからき