

2017年3月31日

最新修正2022年1月16日

東北大学災害科学国際研究所 丸谷 浩明

中小企業BCP導入ガイド ～BCP策定を目的別に誘導。戦略を重視して解説～¹

1. 策定趣旨

- ① 中小企業のBCPの策定がなかなか進まないという課題は各地で見られます。その要因として、中小企業に策定の余裕がない、ノウハウがないといった点もあげられています。これらの問題への対応が、近い将来に発生が懸念される南海トラフ巨大地震、首都直下地震などの大災害への備えとして必要です。
- ② 東日本大震災をはじめ危機事象に直面した企業や、近い将来の危機事象に真剣に備えようとしている企業と面談したり、取組を調査したりすると、BCP策定の具体的「目的」は、各社ごとに、あるいは経営者・担当者など社内の立場ごとに、かなり違いがあるようです。そして、企業が置かれている経営環境によって、実効性のある事業継続戦略も当然異なってくることになります。この点の違いを理解することが、BCPの普及には必要だと著者は考えています。
- ③ BCP策定の具体的な目的の違いとは、例えば、従業員の安全を確保したい場合もあれば、費用がかからない事業継続力の向上を目指したい場合もあり、企業として生き残るための有効な投資を行いたい場合もあれば、地域での社会的責任を果たしたい場合もあるでしょう。そして、社内の立場別では、経営者や経営企画担当者は危機事象を広く全体的に対応したいとの期待があり、販売・営業担当者は供給責任を果たすこと、調達担当者は調達元の供給支障を乗り越えること、財務担当者は資金繰りや投資収益に関心が高いでしょう。
- ④ しかし、著者は、従来のBCPの普及活動において、ともすれば定型的過ぎるBCPの策定方法の説明がなされ、経営者やBCP担当者の目的に合致した説明がなされていないので、策定を始めても実効性が感じられないという面もあると考えています。自分が持っている具体的な「目的」になかなか到達せず、回りくどい、なかなか進歩しないなど、実効性や達成感を感じられないことも少なくないでしょう。
- ⑤ そこで、このガイドでは、中小企業の「目的」を大まかに分け、目的ごとに必要な説明から読み始められる形をとりました。また、各企業の置かれている経営環境に応じた有効な事業継続戦略を示すことにより、BCP策定の実効性を感じられるよう工夫しました。

< *0-3ページの「初めての方の本ガイドの使い方の例」もご参照ください。 >

2. 使用方法

- ① 本ガイドでは、読者の事業継続に関する「目的」に合った部分から読み始められ、取組を始められるよう配慮しています。全体をざっと読むことも有効ですが、実際のBCP策定に向けた検討や作業

¹ このガイドの内容は、著者の見解であり、作成者が所属する団体の正式見解を示すものではありません。

は、「目的」に合うと考えられる部分から先に着手すると、実効性や達成感を早く感じられると思われます。

- ② ただし、ある章に記載してある取組内容を有効に実施するためには、別の章の記述をあらかじめ理解しておくことが必要になる場合もあります。そのような場合、読むべき章の箇所を示すようにしていますが、読者の方々も、適宜、関連の部分も読むことにお努めください。
- ③ 事業継続力の向上の取組をある程度進めた後、このガイドにおける各章の比較的簡易な取組では自社の事業継続には不十分と感じた場合には、さらなる事業継続力の向上を実現のため、より体系的にBCPを策定し、BCMを運用していく段階に入ることになるでしょう。そこで、まず、本ガイドの全体を読んだうえで、BCP、BCMの体系的な解説をしている文献（政府のガイドラインなどを含む）も学ぶことが推奨されます。より詳しい文献も、適宜明示しています。
- ④ さらに、BCP、BCMは、どこまでやればよいか、十分かについて決まりがあるわけではありません。したがって、このガイドによりスタートを切った後、どのように事業継続に取り組めば、取引先をはじめとした利害関係者に評価を得られるか、そして、自社の社会的責任を果たせるかを常に意識して、自ら工夫して前進していくことが期待されます。

3. BCPの文書及び様式に関する留意事項

- ① 各章には参考として様式例を載せており、また、様式例をBCPとして順番をつけて配置したものが第14章となっています。しかし、様式に記入すればBCPを作成できるという意図ではありませんし、第14章のような様式をすべて備えるべきとの意図でもありません。見た目でこんなに多くの文書、様式をすべて作るのは無理とあきらめないようにお願いします。
- ② つまり、著者の意図としては、各目的を達成するとすればこのような様式や文書が有効だと考えられているので、一応、全部を集めて示したものです。そこで、自社ですぐに必要と考えられる様式を、自社で工夫して使いやすい形で作成するので結構です。既存に類似の趣旨の様式や文書があれば、それを活用するので問題ありません。さらに言えば、自社での工夫で全く異なる様式や文書を整備することを妨げる意図はまったくありません。
- ③ では、自社に必要な様式や文書をどう選ぶかですが、災害その他の危機事象の発生の際、特に初動期は、BCPの文書をじっくり読む余裕はありません。そこで、事業継続に関わる経営者から担当者まで、事業継続のために行うべきことが頭に入っていることが最も有効です。そして、そのサポートとして各様式や文書があれば有効と考えられるのであれば作成してください。ただし、作成した様式の記入内容が古くならないよう維持管理を続けていかないと有用性はすぐに低下しますので、維持管理が続けられる体制・仕組づくりとセットで作成してください。
- ④ さらに、危機事象は想定どおりの種類、範囲、レベルで起こるものではないので、BCPで規定している対応の詳細部分は、発生後の被害の状況も踏まえ、用意した対応の選択肢の中からその時点で選定する、あるいはその時点で柔軟に見直すことになる应考虑すべきです。そこで、BCPの内容の習熟とは、対応を暗記するのではなく、その時点で、何をどのような目的で実施しなければならないのかについて、各人が理解していることが求められると考えて下さい。

4. 参考資料

このガイドの作成に当たっては、次の資料を参考にしています。

- ① NPO 法人 事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（4.0 版）」、2008 年
<http://www.bcao.org/data/01.html> （著者がこのガイドの原案作成者です。）
- ② 一般社団法人 全国建設業協会「「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属資料「地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例（第 3 版）」、2014 年
<http://www.zenken-net.or.jp/wp-content/uploads/zenken-jkrei.pdf>
（著者がこの作成例の原案作成者です。）
- ③ 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン（令和 3 年 4 月）」、2021 年（第 4 版に当たります）
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline202104.pdf>
- ④ 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」、2014 年
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline03_ex.pdf

5. 使用上の留意点

- ① 本ガイドは、各企業自らのご活用のために公開します。BCP コンサルタントなど営業活動での使用はお断りしますが、公的機会での使用などの事情がおありの場合、丸谷までメール（本ガイドの掲載サイトの「プロフィール」のページに記載）でご相談ください。
- ② 本ガイドの著作権は、著者である丸谷浩明が保有します。
- ③ このガイドの内容は、著者の見解であり、作成者が所属する団体の正式見解を示すものではありません。
- ④ 本ガイドを使用したことに関係する損害について、著者は責任を一切負いません。使用者の自己責任にてお願いいたします。
- ⑤ 本研究は JSPS 科研費 26510002 の助成を受けたものです。

<参考> 初めの方の本ガイドの使い方の例

BCP に関心を持ち、試しに、ちょっとした努力でできることはないか、とお考えの場合、「第 3 章 <目的 3> 緊急時に動ける組織にしたい」の「第 3-2 節 緊急連絡リストの作成」（3-4 ページ）を、次に引用していますのでご覧ください。災害発生直後に連絡すべき相手方のリスト作りです。

このリストの作成の目的を説明します。災害が発生し貴社は被災地内にある場合、例えば、さほど大きな被害はないときには、貴社の販売先に「同種製品を生産する他企業からの調達に至急切り替える必要はない」と連絡したり、貴社の材料の購買元に「材料が売れそうにないからと別企業に売るのは止めてほしいと」連絡したり、自社の復旧の修理をお願いする事業者者にいち早く来てもらう予約を入れたりするために必要です。このような連絡は、通常は、担当の部署・担当者が連絡を行います。これらの部署・担当者が参集できなかつたり、動けなくなってしまう場合に備えて、災害対策本部、あるいは社長自身が代行できるよう把握しておくものです。

このような連絡の相手方になぜ急いで連絡しなければならないかは、担当の各部署・各担当者は当然

知っているでしょう。しかし、その部署・担当者が参集できなかったり、別の用務の中で忘れてしまったり、さらには社内の誰もがその代行の必要に気づかなかつたとすれば、貴社の事業継続は大変困難になるのは推察できると思います。ですから、災害対策本部が日頃から整理をし、管理をしておく必要があるのです。そして、この作成には、おそらく費用はかからないでしょう。

加えて、この表を作ることにより、いくつかの別の事業継続のためのポイントに気づくことができると思います。すなわち、貴社の事業継続には、①被災時に貴社が販売先から切られないことが重要なこと、②貴社の生産に不可欠な材料等の「不可欠なリソース」の確保が必要なこと、③社内の災害対策本部の設置や指揮命令系統などの体制整備が必要なこと、④災害時にも連絡が取れる連絡手段の確保が必要なこと、⑤貴社の重要業務の実施に不可欠なリソースの抜けもれのないような把握が必要なことなどです。すなわち、このガイドで説明している別の備えが必要なことに気づくことになると思います。

様式例 3-2-1 災害発生直後に連絡すべき相手先リスト

連絡相手方名	連絡の 重要度	連絡先担 当者	連絡手段・連絡番号 等（注：複数を記載）	連絡する趣旨	当社担当者 及び代理者
当社〇〇事業 所	高	所 属 ・ 氏 名、代理氏 名	電話・FAX、PC メー ル、携帯電話・携帯 メール（注：他もあ れば記載）	相互に概略の被害状況を把 握、社員、来訪者の安否確 認 相互の支援の必要性の把握	〇〇課〇〇 〇〇、代 理：〇〇〇 〇
当社△△営業 所	高				
・・・・・・・・					
販売先 A 社	高			災害関連業務の有無の把握	
販売先 B 社	高			災害関連業務の有無の把握	
・・・・・・・・				・・・・・・・・	
調達先 J 社	高			〇〇の確保	
調達先 K 社	高			〇〇の確保	
調達先 L 社	高			〇〇の確保	
・・・・・・・・					
地元関係行政 庁	注				
業界団体	中			災害復旧業務の各社の役割 分担	
・・・・・・・・					

いかがでしょうか。このように、無理なくできそうな一つの取組を実施しながら、事業継続に必要な他のポイントも学び、徐々に事業継続力の向上の取組を広げていってください。

本ガイドの全体目次

第1章 <目的1>事業継続計画の概要と効果を知りたい

- 第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果
- 第1-2節 BCP・BCMの必要性
- 第1-3節 BCP・BCMの策定・運用体制

第2章 <目的2>従業員、関係者等の身体・生命を守りたい

- 第2-1節 備えが必要な危機事象の整理
- 第2-2節 従業員、来訪者等の避難計画
- 第2-3節 社内の緊急連絡網とメール等の一斉通信
- 第2-4節 従業員等及び家族の安否確認
- 第2-5節 自社施設・現場の二次災害防止
- 第2-6節 従業員等用の水、食料、トイレ等の備蓄
- 第2-7節 建物・設備の耐震性の把握と耐震対策

第3章 <目的3>緊急時に動ける組織にしたい

- 第3-1節 緊急時の体制と指揮命令系統の確保
- 第3-2節 緊急連絡先リストの作成
- 第3-3節 代替連絡拠点の確保
- 第3-4節 初動の実施事項・対応手順リストの作成
- 第3-5節 被害整理表等の必要な様式、マニュアルの作成
- 第3-6節 事前に備えられる危機事象へのタイムラインの作成

第4章 <目的4>自社の事業継続力をすぐ少しでも高めたい

- 第4-1節 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）
- 第4-2節 危機事象に強い通信手段と連絡手段
- 第4-3節 初動に必要な電源、水等の備え
- 第4-4節 事業継続のための耐震対策
- 第4-5節 浸水被害の可能性と対策
- 第4-6節 社屋が使えない場合の備え（簡易な代替本社拠点）

第5章 <目的5>BCPの策定に本格的に着手したい

- 第5-1節 自社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針等の決定
- 第5-2節 BCPの策定体制の構築

第6章 <目的6>業務をいつまでにどの程度を復旧すべきか把握したい

- 第6-1節 自社における重要業務の選定

- 第 6-2 節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界
- 第 6-3 節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討
- 第 6-4 節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル
- 第 6-5 節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握
- 第 6-6 節 自社の BCP の特徴をつかむ

第 7 章 <目的 7> どの程度の被害にどう備えるべきか知りたい

- 第 7-1 節 リスク分析・評価の趣旨と方法
- 第 7-2 節 懸念される危機事象における被害想定の整理
- 第 7-3 節 被害の複数レベルを考えた備え
- 第 7-4 節 重要業務に不可欠な要素・資源への被害の想定
- 第 7-5 節 不可欠なリソースへの被害の視点から考える

第 8 章 <目的 8> 復旧できる時間を具体的に早める

- 第 8-1 節 事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略
- 第 8-2 節 拠点、設備の代替性確保
- 第 8-3 節 出勤可能性の向上と代替人材の確保
- 第 8-4 節 情報システムの代替性確保
- 第 8-5 節 外部からの緊急支援の受入れ
- 第 8-6 節 緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順の作成
- 第 8-7 節 実施事項・対応手順の他の危機事象を考慮した拡張

第 9 章 <目的 9> 調達先及び販売先の操業停止に備える

- 第 9-1 節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達
- 第 9-2 節 販売先の活動停止の想定と代替確保
- 第 9-3 節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援

第 10 章 <目的 10> 経営戦略で事業継続力を抜本的に高める

- 第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携
- 第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討
- 第 10-3 節 危機事象発生時の財務の安定
- 第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え

第 11 章 <目的 11> 事業継続力を維持・改善する

- 第 11-1 節 社内の運用体制と周知
- 第 11-2 節 定期的な維持管理と見直しで BCP の経年劣化を防ぐ
- 第 11-3 節 訓練の実施と結果を踏まえた見直し

第 12 章 <目的 12>BCM の体系を整理し、経営戦略として評価を得る

第 12-1 節 地域の各主体との防災の連携

第 12-2 節 事業継続活動において地域と協調

第 12-3 節 <目的>地域貢献を明確にする災害協定

第 13 章 <目的 13>BCM 文書を整理し、社会的評価を得る

第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理

第 13-2 節 経営戦略との連動・融合

第 14 章 中小企業 BCP 簡略版全体構成イメージ

第1章 <目的1>事業継続計画の概要と効果を知りたい

【この章の目次】

第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果	1
第1-2節 BCP・BCMの必要性	3

第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果

1 事業継続計画（BCP）の概要

(1) BCPとは何か

企業は、災害、事故、事件、感染症その他の事象（以下「危機事象」と呼びます。¹⁾）による被害を受けても、取引先等の利害関係者や社会から、重要業務が中断しないこと、中断してもできるだけ短い期間で再開することが望まれています。この実現をめざす計画が「事業継続計画」（BCP: Business Continuity Plan）です。このBCPによって「顧客の他社への流出」、「マーケットシェアの低下」、「利益や売り上げの低下」、「企業の評価の低下」等の問題をまめがれようとするのです。

(2) 事業継続マネジメント（BCM）の重要性

日本では、BCPという用語が広く知られてきていますが、事業継続を実現させるには計画を立てるだけでは不十分で、平常時の点検、維持管理、訓練、継続的な改善といった活動が必要です。つまり、BCPを策定しても、自社の人員・体制や緊急時の連絡先の情報を更新したり、BCPで定めた対応・手順の有効性を検証して改善したり、重要業務の変更に応じた見直しを行うことなどがが必要です。

これらは、平常時に企業のマネジメントの一環として実施していくべきものです。そこで、事業継続にかかわる平常時の活動を含む全体の取組を、事業継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management）と呼びます。

(3) BCMの概要

BCMの主要な内容を説明すると、次のようになります。

- ① 危機事象により企業が大きな被害を受けた場合、平常時のすべての業務を行うことができなくなります。そこで、優先的に継続すべき重要業務を平常時に熟慮して絞り込んでおきます。その絞り込みには、自社の利益、収入、キャッシュフローなどの要因のほか、取引先への供給責任や、企業の社会的責任の観点も考慮して行います。
- ② 個々の重要業務について、いつまでに復旧しなければならないのかを検討して、目標復旧時間を設定します。図1-1-1で説明しますと、何も備えがなければ青色の復旧曲線のような遅い復旧になってしまいますが、BCMの導入により、赤い破線のような迅速な復旧曲線を実現することを目指します。具体的には、赤の点線で示した復旧の時間的な許容限界の前に目標復旧時間を青色の点線のように設定します。
- ③ 重要業務の継続・早期復旧は、その実施に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報等の要素・資源（リソース）がなければ実現しません。そこで、このリソースを漏れがないように把握して、その中で被害により確保や入手が困難になり復旧の制約となりかねないもの（ボトルネック）を把握します。そして、そのボトルネックに事前対策を計画して実施することによって制約を改善し、復旧可能時期を早めていきます。これによる事業継続力が向上します。
- ④ 危機事象が発生した場合において、現時点で実施可能な事業継続の対応を行うための対応体制や対応手順を、計画として定めます（この計画がBCPと呼ばれるものです）。この計画は、その後に事前対策を実施していくことにより、策定時点より事業継続対応がやりやすくなりますので、それを踏まえて毎年見直していくことになります。

¹⁾ このガイドでは、BCP・BCMの対象事象を自然災害などよりも広いものと考えますので、災害、事故、事件、感染症その他の突発的、またはある程度突発的な事象を「危機事象」と総称することになっています。

- ⑤ このBCPについて、教育により役員・従業員に習熟を図り、訓練により有効性の検証を行います。
- ⑥ BCPを社内や関係先の変化を踏まえた最新の状態に維持していくため、定期的な点検と修正を行います。そして、訓練や点検の結果も踏まえ、経営者も参加した定期的な改善や見直しを行います。

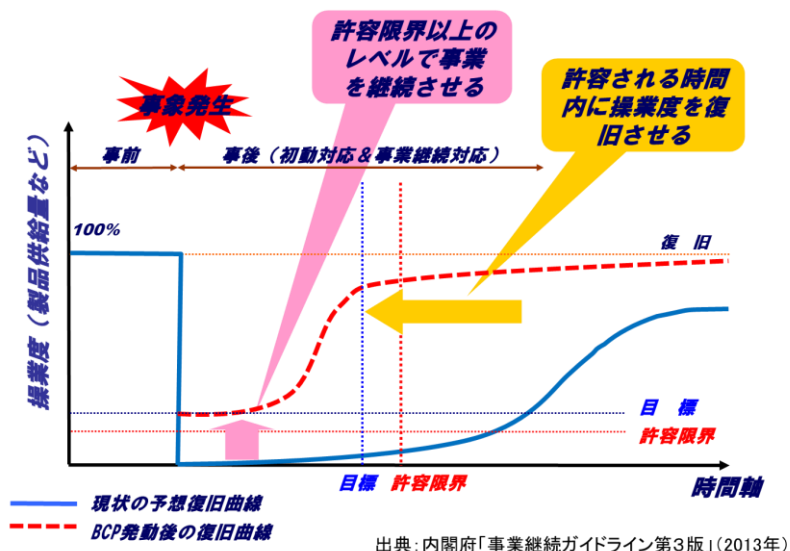
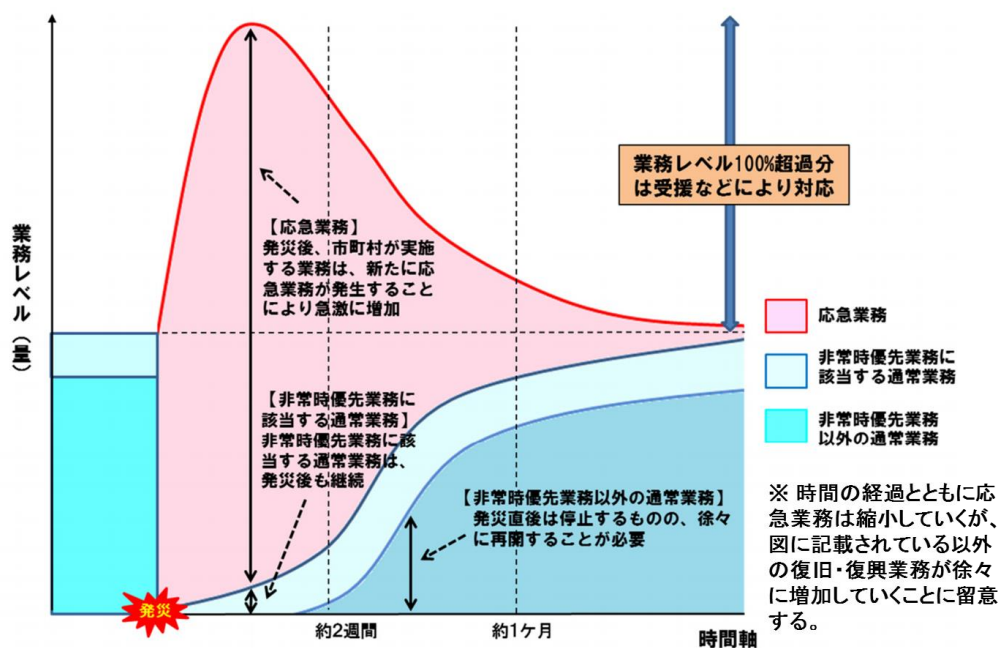


図 1-1-1 事業継続の概念 (一般企業、突発事象)

図 1-1-1 は、突発的な危機事象が発生した場合の重要業務の操業度の変化及び対応を示していますが、段階的・中期間に被害が継続するリスク (例えば新型インフルエンザ) の操業度の変化及び対応については、章末の補論 1-1 を参照してください。



出典: 内閣府(防災担当)「大規模災害発生時における」地方公共団体の業務継続の手引き(平成28年2月)

図 1-1-2 行政の業務継続における業務レベルの推移

また、企業を含め組織一般として、危機事象により被害を受けると、平常時の柱の業務としての意味での重要業務は図 1-1-1 の操業度となりますが、一方で、初期消火等の応急対応、建物・設備の被害調査、安否確認、重要関係先への連絡、外部からの問い合わせへの回答などの災害対応業務が発生しますので、これらも足し合わせた被災後の全体の業

務量は平常時よりも増加しますので、注意してください。この増加は、市町村をはじめとした災害対応を行う必要がある組織には顕著です。市町村の BCP に関する例にして示したのが図 1-1-2 です。どの企業でも、程度の差はありますが、災害対応業務の発生し、忙しく動き回ることになります。

2 参考となる政府の BCP に関するガイドライン

参考となる BCP に関する政府が公表しているガイドラインを示します。

- ① 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン」平成 25 年 8 月改定（第三版）（2013 年 8 月）
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf>
- ② 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（2014 年 7 月）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf
- ③ 中小企業庁経営安定対策室「中小企業 BCP 策定運用指針」（2012 年 3 月改訂）
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

これら以外に、都道府県その他の公的主体が公表している BCP に関するガイドラインもあります。

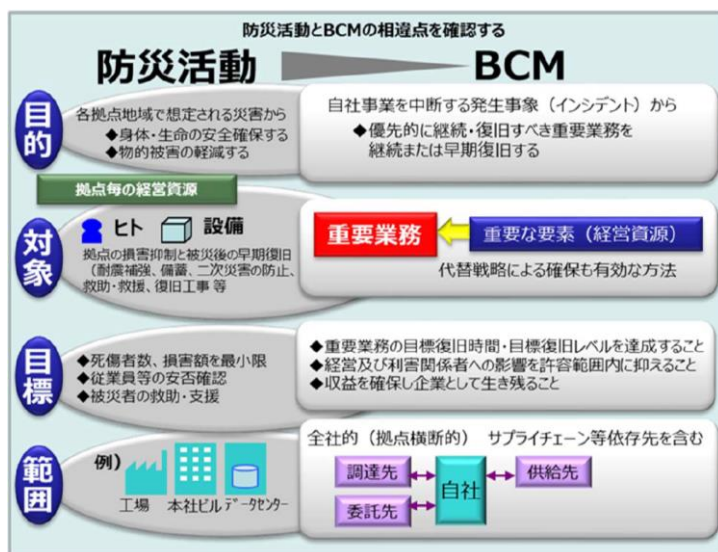
第 1-2 節 BCP・BCM の必要性

1. 防災活動と BCP の関係

内閣府「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（前節 3②）において、防災活動と BCM の関係について、次のように述べています。

内閣府「事業継続ガイドライン第三版」では、「BCM と防災活動は共通点も多いのですが、BCM を防災活動の単なる延長として捉えると、十分に効果を発揮できないおそれがある」と説明しています。BCM は、防災計画や防災対策と発想やアプローチが大きく異なることを理解することが重要です。防災の目的は主に「身体・生命の安全の確保」と「物的被害の軽減」ですが、BCM では身体・生命の安全確保に加え、「優先的に継続・復旧すべき重要業務の継続または早期復旧」が目的となります。また、活動・対策の検討範囲、取組の単位・主体、検討すべき戦略・対策の種類が異なります。BCM と防災の違いを理解し、BCM の責任者及び担当者の役割をこれらの違いを踏まえて明確化することが必要です。

また、この点を図 1-2-1 のように図で示しています。

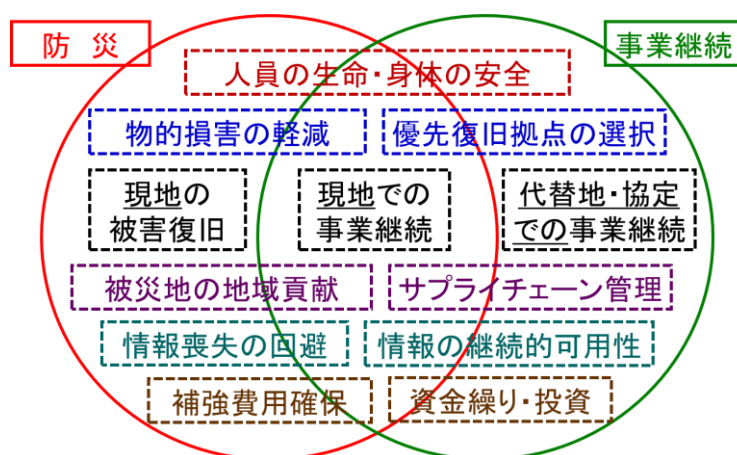


出典：内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」（2014 年 7 月）

図 1-2-1 防災活動と BCM の関係（イメージ）

2. 防災と事業継続の比較

図 1-2-2 は、防災と事業継続のポイントを著者が比較したものです。



出典：著者作成

図 1-2-2 従来の防災と BCP のポイント比較

防災でも事業継続でも、人員の生命・身体的安全は最も重要です。物的損害の軽減は防災の視点であり、防災には拠点に優先順位をつける発想はあまりありませんが、事業継続では、継続しなくてはならない拠点を優先させて復旧させるという選択の発想が強くあります。また、防災は、被害を受けた現拠点を復旧させることを考えますが、事業継続では、現地の復旧が当面困難な場合に備えて、代替地の確保や同業他社との協定による事業継続も考えることが大きな違いです。

さらに、自社以外という視点では、防災では地域貢献、すなわち被災地域への支援や助け合いが重視されますが、事業継続ではサプライチェーン管理を重視するという違いがあります。ただし、事業継続で企業が地域貢献を軽視するという意味ではなく、これを行うチームとは別に事業継続のチームを設けてサプライチェーンへの対処をするということです。

情報の面では、防災でも情報の喪失を回避する認識はありますが、事業継続では、さらに進めて、重要業務の実施に不可欠な情報は、代替機材も用意するなどによりすぐに使用できるよう準備しておくことになります。

そして、資金面では、防災では現拠点を補強するための支出を費用の確保として行いますが、一方、事業継続では費用ではなく投資であると考え、事業投資の一環として事業継続の支出を行う発想をします。そして、被災後の資金繰りも重視します。

3. 防災との比較を踏まえた BCP、BCM が必要な理由

BCP、BCM が従来の防災計画・対策に加えて必要な理由について、特徴的なものを整理して示します。

第 1 の理由は、従来の防災計画や防災対策には「時間の概念」が不足しているからです。何を「いつまでに」しなければならないかを経営の視点から考え、かつ、それが実際に「その時点までに」できるようになっているか確認することが、BCP、BCM では最も重要な事項となります。この確認の結果、その時点（目標復旧時間）に間に合わないとわかれば、事前対策を実施してより早期の復旧を実現できるようにしていきます。

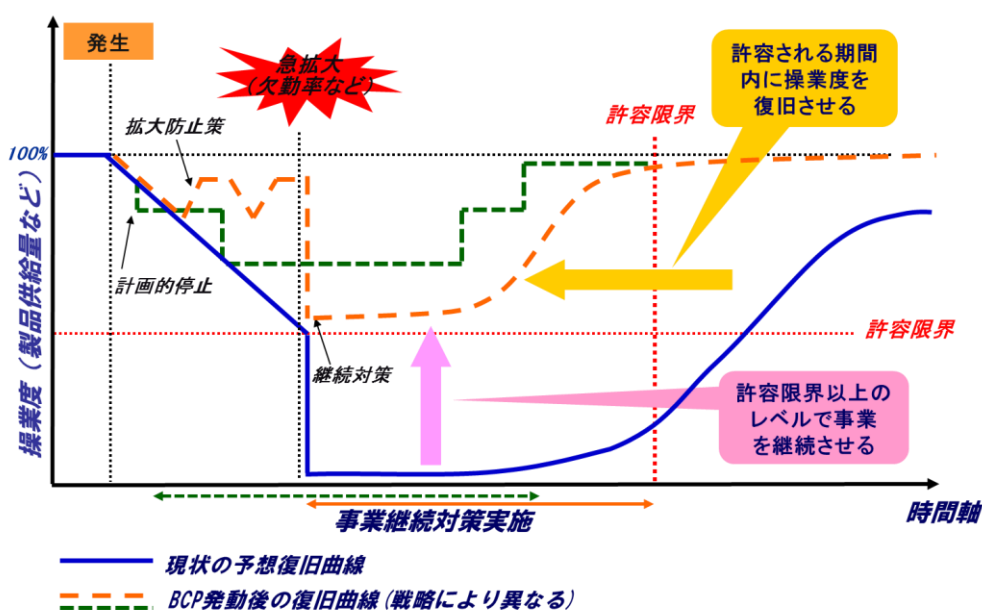
第 2 の理由は、従来の防災計画・対策には、企業の倒産にも直結する「キャッシュフローの観点」が不足しているからです。貸金や協力会社への支払を延期することは難しい一方で、販売先から代金を通常どおりの時期に払ってもらえないことが危機事象の発生時には多く、また、復旧対応で予定外の支出も多く発生するので、資金繰りに十分留意し備えをしておかないと倒産の懸念があります。

第 3 の理由は、企業が被災前の活動をそのまま復旧するのが適切でない場合があるからです。被災前の企業の主要事業が既に採算性が低かったのであれば、以前の通りに復旧しても利益が上らず、復旧のために借りた資金を返済することができず、経営が行き詰ってしまいます。さらに、復旧時点で主要事業の市場環境が変わってしまい、売上が減少してしまう例も少なくありません。そこで、経営層が平常時から、被害を受けたら別の商品への切替えや異なる事業への進出も検討

しておき、被害の状況によってはその断行もすべき場合があります、これも広い意味での BCP・BCM の必要性に含まれます。

< 補論 >

BCP に対応すべき危機事象には、新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足のような「段階的・長期的被害が継続する危機事象（あるいはリスク）」もあります。そのようなリスクにおける操業度は、図 1-1-1 のような突発的な危機事象の場合の操業度とは違った形で推移します。このうち、感染症について示したのが図補 1-1 で、徐々に操業度が低下していきます。このような場合、BCP において、操業度の最低限のレベルをどのようにして維持するかを考慮して対応を進めていきます。



出典：内閣府「事業継続ガイドライン第3版」（2013年）

図補 1-1 事業継続の概念（段階的・長期間被害が継続する危機事象）

第2章 <目的2>従業員、関係者等の生命・身体を守りたい

【この章の目次】

第2-1節 備えが必要な危機事象の整理.....	1
第2-2節 従業員、来訪者等の避難計画.....	2
第2-3節 社内の緊急連絡網とメール等の一斉通信.....	4
第2-4節 従業員等及び家族の安否確認.....	6
第2-5節 自社施設・現場の二次災害防止.....	9
第2-6節 従業員等用の水、食料、トイレ等の備蓄.....	9
第2-7節 建物・設備の耐震性の把握と耐震対策.....	11

第2-1節 備えが必要な危機事象の整理

1. 必要性

- ① 企業にとって、災害、事故等の危機事象の対策は、第一に、人道的な観点から従業員や来訪者の生命・身体の安全の観点から必要です。
- ② 事業継続のためにも、重要事業を担う従業員が勤務し続けられることは最も重要な要素の一つです。
- ③ そして、従業員の生命・身体の安全の確保のためには、勤務する建物の耐震性をはじめとした安全を確保することが第一歩です。

2. 方法

2.1 危機事象の情報を入手する

- ① 自然災害に関する被害想定は、地元の地方自治体がホームページや配布資料などで提供していることが多いので、それらを入手するのが危機事象による被害の情報を入手するための第一歩となります。
- ② 従業員の生命・身体の安全を脅かし、また、事業継続が困難にする要因としては、自社の単独の火災や事故も当然含まれますので、これらもリストに加えてください。
- ③ その上で、貴社として優先的に対応が必要と考える危機事象を考えてみてください（様式2-1-1）。
- ④ ここで大切なのは、一番心配な危機事象が真っ先に発生するというわけではないことです。そこで、対策を考える危機事象を一つに絞るのではなく、懸念がある危機事象にできるだけまとめて対応できれば有効と考えることです。それが、事業継続の備えを考える段階でも有効な考え方となります。

様式例 2-1-1 地域及び自社で懸念されている危機事象の一覧整理

リスクの種類	説明	懸念される事業所	懸念される被害の種類および程度	対応の優先順位
地震A	南海地震・・・			
地震Aの津波	南海地震・・・			
地震B	〇断層地震・・・			
河川氾濫	〇〇川・・・			
都市型水害	ゲリラ豪雨による下水逆流氾濫			
高潮				
感染症	新型インフルエンザ [※]			
拠点の火災				
拠点の事故				
IT 重大事故				

説明：対応の優先順位は、優先度の高いいくつかを選べれば、その他の順位は特につけなくても構いません。

2.2 その危機事象による従業員等の被害は何かを考える

- ① 危機事象による従業員、役員、来訪者、関係者の生命・身体の安全のリスクとしては、建物の倒壊、設備や什器の下敷き、洪水や火災からの逃げ遅れ、有毒物流出による被害などによる死傷が考えられます。
- ② 従業員等の生命・身体の安全を守るための対策を考える場合、ある程度、危機事象を横断的にまとめて考えることが有効です。つまり、対策を実施していく場合、危機事象を一つに絞らず、同じような対策をすればよい危機事象はきるだけまとめて扱うことが、想定外の危機事象を少なくするためには有効です。
- ③ より詳しく言えば、危機事象の種類によって少し留意事項は異なるが概ねは同じ対策でよい場合には、違いの部分を選択肢として分けて、他はできるだけ一体的に扱うと、早く多数の危機事象への対応に行きつくということです。
- ④ 例えば、火災発生の場合と、地震後の火災発生した場合と、地震で火災発生や倒壊の差し迫った危険がない場合、さらには、爆発や有毒物流出のについてまとめて考え、避難や初動体制を整理して、行動計画や避難誘導を考えることなどがその例です。
- ⑤ なお、従業員等の生命・身体の安全の確保には、社内にいるときの対応のみならず、従業員等の自宅での被災、通勤途上の被災なども想定しなければなりません。これらへの対策は、企業が直接行うことは難しい面がありますが、どのような危険があるのかの情報提供や、従業員やその家族の安全確保方策を推奨することはできます。

第 2-2 節 従業員、来訪者等の避難計画

1 必要性

- ① 危機事象による社員、来訪者、関係者の生命・身体の安全のためには、まず、火災の発生や地震等による建物倒壊、有毒物からの避難などを想定して、屋内の職場から屋外の安全な避難場所への避難計画を定めることが必要です。
- ② たとえ小さな事業所であっても、どこに危険があるのかを周知し、屋外避難後にどこに集合して誰が点呼を行うのか、取り残された従業員等がいなかったかの確認をどう行うのか、たまたま来訪していた方の安否を誰がどのように

責任を持って把握するのか等の点をルールとして決めておかないと、いざというときに適切な対応が取れないことが考えられます。

- ③ したがって、避難計画は企業にとって必須のものと考えて下さい。

2 方法

2.1 避難・誘導の方法

顧客・来客、そして社員の安全確保も行うため、避難・誘導、点呼などの実施方法と実施体制を定めます。

- ① 全体の取りまとめの責任者及び代理者を決めます。また、火災の場合にも、非常ベルだけでは誤報かもしれない様子を見てしまうことが考えられ、十分な避難開始のきっかけにならないことが多いので、館内放送な拡声器などを用いた避難の呼びかけを行う担当者も定めます。
- ② 各課、各階などの単位で避難を誘導する担当者及びその不在の場合に備えた代理者を定めます。
- ③ 事業所内に危険物がある場合、それを周知するとともに、それを回避するように避難経路を決定します。地震や火災の場合には、エレベータの使用を避けます。また、火災の場合には火元に遠い方の階段を使用するように判断します。
- ④ 避難先（安全な集合場所）を定め、そこへの避難を呼びかけます。避難先は、火災の発生場所などにより、別の方向に定めることも一つの方法です。
- ⑤ 避難者の点呼を行う仕組も整備し、けがをして至急救護をしなければいけない人がいないかを確認し、さらに、屋内に取り残された可能性のある人を把握するため、危機事象の発生時に屋内にいたはずなのに、この場所にはいない人はいないかを確認します。
- ⑥ 地震の場合、火災や倒壊の危険が差し迫ったものではない場合には、周囲に閉じ込められた人や下敷きになった人がいないかを確認し、救出が必要ならバールなどの機材を必要に応じて活用します。大規模な危機事象の発生時には消防などが早期に駆けつけることが困難なので救出は自助努力で実施せざるを得ないと考えられます。

事業継続の観点からも、社員が無事でなければ事業継続が困難となります。また、事業所内でけが人や行方不明者が出れば、初動はその救援が優先され、事業継続のための対応は必然的に後回しになります。

2.2 留意事項

- ① 屋外避難を行った場合、集合場所において点呼を行って安否確認をします。
- ② 地震では、倒壊の危険が無く、火災も発生していない場合には、落下物の危険、気候条件、トイレの確保の困難などから耐震性のある建物内に残っていた方がよい場合も多いので留意してください。
- ③ 避難先が屋外の場合、雨天、寒冷期、猛暑期を想定し、屋内の避難先をある程度決めておきます。
- ④ 都市部では、地域の避難所（小学校など）は地域の住民用で、企業の従業員等のためのものでないと整理されることがあり、企業の従業員等の避難先が別に定められていること（例えば、帰宅困難者の一時滞在施設）があるので、地域のルールを尊重します。
- ⑤ 避難計画を策定したら、定期的に避難訓練を行うことで、避難計画の内容の周知の機会とするとともに、避難・誘導、点呼などが計画通りに行えるかの実地確認を行います。訓練でうまくいかなかった事項が見つければ、それを早急に修正します。
- ⑥ さらに、自衛消防隊を設けている事業所（一定規模以上の事業所は法律で設置が義務付けられています）であれば、消防訓練も併せて行って、自衛消防隊の役割分担や行動の段取りを毎年確認しておくべきです。

様式例 2-2-1 顧客、来客、従業員等の避難・誘導方法

事業所名、建物名等	本社〇棟
避難誘導責任者、避難の呼びかけの担当者	責任者：(氏名・所属) 代理者： 避難呼びかけ（館内放送等）の担当者： 代理者：
各課・各階等の避難誘導担当者	(注：別表で、各課または各階の避難誘導者及び担当者を明記する。)
避難経路	・別図参照
避難先（集合場所）	・隣接する〇〇の〇〇付近。その場で点呼を行うので必ず集合する。
避難誘導の呼びかけ	・即時の屋外避難が必要な場合には、館内放送、使用できない場合には拡声器で呼びかける。 ・火災の場合、火元などの情報をもとに避難経路に関する指示もできれば行う。 ・地震の場合、屋外避難が必要であるかどうかを周知する役も担う。 ・ただし、個々の従業員が屋外避難を行う判断をするのを妨げるものではない。
社員（派遣社員を含む）の避難方法	・屋外避難が必要な場合には、エレベータを使わず、階段を使って避難する。 ・避難方法は、避難担当者がいればその指示に従う。 ・屋外に出た場合には、点呼・安否確認をするので、避難先の集合場所に必ず集合する。 (注：社内で決定している場合には、次も追加：・社屋には耐震性があるので、火災の発生、ガスの漏出、建物に明確な傾きがない場合には、屋内にとどまる。)
顧客、来客の誘導方法	・応接している社員が、責任を持って誘導する。 ・屋外避難先は、従業員等と同じ。屋外避難が必要なければ、来訪者は1階**会議室に誘導する。
近隣の避難場所または避難所	〇〇小学校（所在地） (注：大都市の場合、帰宅困難者の一時滞在施設の場所を記入。)

第 2-3 節 社内の緊急連絡網とメール等の一斉通信

1. 必要性

- ① 社員が出勤していない夜間、休日に危機事象が発生した場合、会社の指示を伝えるために個別の連絡をすると手間取ることになりますので、緊急連絡網が役立ちます。
- ② ただし、これが役に立つのは、電話や携帯電話がかかることが大前提であることに留意が必要です。
- ③ 電子メールや Line などの SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）は、電話や携帯電話が通話の集中(輻輳)で掛かりにくい場合でも使用できる場合があります。これを使えば、社員全体に一斉に同報通信ができるようにしておくと即時の連絡ができます。
- ④ ただし、一斉の同報通信でも、一方通行の通知になりますので、安否の確認などの返信を必要とする場合には、別の方法を考える必要があります。

2. 方法

2.1 電話による緊急連絡網

既に自宅の電話や携帯電話による社員の連絡網を作っている企業も多いと思いますが、緊急連絡網は社員の安否を把握する基礎となります。ただし、東日本大震災の例のように、大規模な危機事象が発生した場合、固定電話や携帯電話がつながりにくくなる可能性が高いので、その場合には使うことが困難になることに留意が必要で、後述のような別方法も用

意する必要があります。危機事象発生時に社内緊急連絡網を活用する場合の留意事項は、

- ① 連絡の発信決定者、発信の作業者を、その代理とともに明確にしておきます。
- ② 安否の確認を伝言で把握することは不正確になりますので、安否確認の回答を指示する場合、社内の担当者の回答先（代替の連絡先も連絡することを推奨）を示し、すぐに個別に連絡するよう指示します。
- ③ 次の順番の者に連絡がとれない場合、その旨を担当者に連絡するよう徹底する。
- ④ 緊急連絡網(あるいはその一部)を配布し、常に携行する、または自宅にも備えるなどを徹底する。
- ⑤ 人事異動があった場合には、迅速に更新する。
- ⑥ 個人情報となりますので、その取扱いには十分注意してください。

なお、連絡の指示を待たずに、自発的に安否確認の連絡をさせるよう日頃から徹底しておく方法も有効です。その場合、連絡先等を記した携帯カードを携帯させる方法もあります。（中企庁指針の様式4）

様式例 2-3-1 緊急連絡網

＊以下のような事項を整理します。様式は任意

事 項	内容・留意事項
連絡網体系図	・ 連絡網の構成、氏名、電話番号の記載された図 ・ 個人情報としての取扱いの留意事項
責任者	・ 発信の決定と発信内容を決める責任者、その代理者
発信者	・ 最初の発信をする担当者、その代理者
連絡伝達のルール	・ 次の人が不在の場合の連絡方法（次の次の階層の全員に連絡など） ・ 最後の版の人の伝達終了の連絡（発信者などに対して）

2.2 メール等による一斉

また、近年は、社員全員に対して電子メールを発信できるようにしている企業や、LINEなどのSNS（ソーシャルネットワークサービス）に社員全体を登録メンバーにして、同報の発信により連絡がとれるようにしている企業がありますが、有効な方法であるといえます。この場合にも、

- ① 連絡の発信決定者、発信の作業者を、その代理とともに明確にしておきます。
- ② 個人情報となりますので、その取扱いには十分注意してください。

様式例 2-3-2 メール等による一斉通信

＊以下のような事項を整理します。様式は任意（安否確認の様式例 2-4-1 があれば、それに吸収してかまいません）

事 項	内容・留意事項
連絡先一覧表	・ 連絡先の、氏名、メールアドレスあるいは連絡先アカウント等 ・ 個人情報としての取扱いの留意事項
責任者	・ 発信の決定と発信内容を決める責任者、その代理者
発信者	・ 最初の発信をする担当者、その代理者
返信のルール	・ 返信が必要な場合の記述の方法など ・ 安否確認に使用する場合には、次節を参照

様式例 2-3-3 従業員等の連絡先一覧表

氏名	社有貸与携帯番号	社有貸与携帯アドレス	個人携帯番号	個人携帯アドレス	自宅の PC メールアドレス
〇〇〇〇	090-****-****	****@****.****	090-****-****	****@****.****	****@****.****
△△△△	090-****-****	****@****.****	090-****-****	****@****.****	****@****.****
・ ・ ・ ・					

第 2-4 節 従業員等及び家族の安否確認

1 必要性

災害、事故等の危機事象の発生直後には、社員、関係者の安否確認を速やかに行うことが必要です。企業の人道的な措置として当然確認すべきですが、事業継続のためにも社員の安否確認が不可欠です。

2 方法

2.1 安否確認の基本的な考え方

企業が行う安否確認は、危機事象の発生の時間帯により従業員等が置かれる状況が異なりますので、確認すべき対象や事項が異なります。

(1) 勤務時間中の発生

- ① 職場にいる社員や関係者の安否確認は、職場内にいる人はその場あるいは屋外避難先で集合して点呼で行うことができますので、その終了後に、外出中の社員の安否確認に取り組むことになります。
- ② 次に、社員の家族の安否の確認を行ってもらうことになります。家族のいる地域の被害が大きく安否が不明の場合、職場に残って事業継続・復旧の対応を行ってもらうことは難しいでしょう。
- ③ 家族の安否の確認は、社員自身が行うように促すことが基本ですが、応急対応の担当者などは、別の従業員が代わって安否の連絡を行うようにするのも一案です。
- ④ 家族がケガをした場合はもちろんですが、安否に不安が大きい場合でも本人はすぐに帰宅することを考えるでしょう。しかし、危機事象の発生直後はすぐに移動することは危険なことが多いほか、大都市地域での地震では帰宅困難者の発生を避けるため、当面、職場にとどまることが要請されています。このため、家族の安否確認の方法を従業員等にあらかじめ決めておいてもらうことが重要になります。

(2) 夜間・休日の発生

- ① 企業に従業員等が出勤していないことが多い夜間・休日に危機事象が発生した場合、従業員等自身の安否の確認の際に、併せてわかる範囲で家族の安否の状況を連絡してもらおうと、企業としての状況把握の面で有効です。
- ② 事業継続の観点から、すぐに出勤できるのかどうかも併せて回答を求めることも重要です。
- ③ 従業員等にとって、子供、高齢者などの自分による保護が必要な家族の安否の確認ができるまでは、企業に急応対のためでもすぐ参集してもらうことは難しいと考えたほうがよいでしょう。

2.2 安否確認のポイント

- ① 安否確認の対象は、正社員のみならず、臨時職員や派遣社員も含めることが必要です。
- ② 広域災害時には、自宅の電話や携帯電話の通話がかかりにくくなるので、電話連絡網などの電話・携帯電話と使う仕組みでは実施が難しくなります。
- ③ そこで、別の手段として、携帯電話やスマホのメールや LINE などの SNS を活用した方法、自宅パソコンのメールを活用した方法などを用意しておくことが必要です。
- ④ 一定以上の大きな被害が懸念される事態（例：震度 5 強以上）が発生したら安否確認を実施するといった、安否

確認の発動基準を明記すべきです。そうでないと、安否確認を実施する判断を行う人が被災して、発動すべきなのに発動されないことが懸念されます。

- ⑤ 安否の回答の取りまとめを行う部署または個人の連絡先のメールアドレスや電話番号が不通の場合に備えて、代替の連絡先も指定しておく必要があります。
- ⑥ 夜間・休日の場合、安否確認担当者が出勤できない場合も想定して、自宅等での安否の回答の取りまとめを行うことも想定しておく必要があります。

2.3 中小企業向けの安否確認の具体的方法例

(1) 災害用伝言ダイヤルの活用

- ① 従業員数が少ない場合、災害用伝言ダイヤル（171）、インターネットのWEB171、携帯用災害用伝言版サービスを使うことも可能です。
- ② 従業員・役員が自らの安否をこれらの中で決めたものに必ず録音・登録して、それを会社の担当者が聞いて集計する方法などが考えられます¹。
- ③ 出勤中の社員が家族の安否を確認する方法として、家族とこれを使うよう促進するのは有効な方法です。

(2) 携帯電話、スマートフォン等に一斉に発信し、返信で安否を回答する方法

- ① 携帯電話やスマートフォンのメールやLINEなどのSNSは、携帯電話の通話よりも災害時につながる可能性が高い²ので、これを活用するのは有効な方法です。社員の数がさほど多くない場合、あらかじめ連絡先を登録したコンピュータまたは端末からメールを発信し、返信で安否確認の回答をする方式が有効でしょう。
- ② この場合、メールを発信する役割を担う担当者が被災したり、コンピュータが損傷したり、端末を紛失したりすることで、安否確認が実行できなくなることを防ぐため、別の場所で代理の人から別のコンピュータや端末により発信する体制を確保しておくことが不可欠です。
- ③ メールの一斉配信は、迷惑メール防止のため件数が制限されていることも多いので、平常時から訓練を行い、必要なら発信者を分担するなどの工夫も求められます。安否確認の手順を定め、定期的に訓練することが推奨されます。
- ④ 携帯電話やスマートフォンのメールを使った安否確認では、設定で着信が拒否されること、メールアドレスが変更になっているのに企業側が把握できていないなどの問題がよく発生します。訓練により、これらの問題を解決していく必要があります。
- ⑤ 東日本大震災では、安否確認の連絡を返信する指示のメールの着信が遅くなったため、安否確認が遅れた例が相当ありました。このため、社員には、たとえ安否確認の連絡を指示するメールが届かなくても自発的に安否確認連絡を行う仕組にしておくことが有効と考えられます。
- ⑥ 従業員から安否確認担当者に連絡する方法も基本にすることも有効ですが、被災直後の混乱で連絡を忘れることも多いので、従業員から連絡が来ない場合、安否確認担当者の側からメール送信等で連絡を促すことができる仕組も合わせて持つ必要があります。

(3) 専用システムの導入

社員が多い企業には(2)の方法では不十分かもしれませんので、その場合には、安否確認サービスを運用している企業と契約をすることも考えられます。これら企業に費用を含めて相談することになります。

3 留意事項

3.1 安否確認ができない社員への対応

- ① 一定期間、従業員等に連絡がつかない場合には、近隣に住む従業員等を確認に向かわせるなどの方法が考えられます。ただし、向かう従業員等が二次災害に巻き込まれないように十分注意します。
- ② 自宅に居ない場合には、避難所などを探すことが有効です。安否不明の従業員等が周辺の住民の救助や世話に没

¹ インターネットでは、「災害用ブロードバンド伝言版（WEB171）<https://www.web171.jp/top.php>

携帯電話では、NTTドコモiモード、au、ソフトバンクの「災害用伝言版サービス」がある。

² 携帯電話のメールは、危機事象の発生時には遅延する可能性があることには留意が必要です。

頭していて安否連絡を忘れている場合もあります。

3.2 その他の留意事項

- ① 安否確認の作業は、情報集約にかなりの手間と時間がかかるので、原則として災害対策の中心を担う管理職などは外すべきです。
- ② 勤務時間外（夜間・休日）の安否確認の実施場所は、安否確認の担当者が職場の近隣に住んでいるなどの事情がない限り、安否確認の連絡を行うよう指示するメールの発信が遅くならないよう、担当者の自宅から発信を行うことが有効と考えられます。
- ③ 勤務時間外の安否確認で担当者が自宅からメールを発信する場合、ある時間内に第一の担当者からのメールが届かなかなければ、第二の担当者が発信するといった手順が必要です。また、安否確認の返信を携帯用パソコンや携帯電話で受ける場合、2人以上の担当者のアドレスに同報で連絡するようにしないと、返信を受ける担当者が災害に巻き込まれて集約が不可能になる懸念があります。
- ④ 東日本大震災では、安否確認の連絡を返信する指示のメールの着信が遅くなったため、安否確認が遅れた例が相当ありました。このため、社員には、たとえ安否確認の連絡を指示するメールが届かなくても自発的に安否確認連絡を行う仕組みにしておくことが有効と考えられます。
- ⑤ 従業員から安否確認担当者に連絡する方法も基本にすることも有効ですが、被災直後の混乱で連絡を忘れることも多いので、従業員から連絡が来ない場合、安否確認担当者の側からメール送信等で連絡を促すことができる仕組みも合わせて持つ必要があります。
- ⑥ 安否の確認は、家族の安否も確認することが重要です。家族がけがをすれば、本人が業務に復帰しにくくなります。また、自宅で当面居住できるのか、避難所に入るのか（あるいは未定なのか）の把握も必要です。なお、大都市では帰宅困難の問題が生じますが、家族の無事が分かれば帰宅を待たせる指示が出しやすくなります。
- ⑦ 安否確認の対象は、役員、正社員のみならず、業務に不可欠な臨時職員や派遣職員等も含める必要があります。
- ⑧ 安否確認のための連絡先リストや緊急連絡網は、個人情報保護に留意する必要があります。

樣式例 2-4-1 安否確認方法一覽表

安否確認の責任者	責任者： 代理者：
安否確認の担当体制	担当者： 代理者：
安否確認の実施場所	本社（〇〇部〇〇課） 代替実施場所： （注：必要な場合には、勤務時間外（夜間・休日）の場合の実施場所を別に記載）
安否確認の方法・手順	連絡手段： 作業手順：（注：第二の担当者の発信代行、同報連絡などは必ず定めます。必要な場合、勤務時間内と勤務時間外（夜間・休日）の方法を区別して記載します。） メール等の文面で、 <u>従業員・役員自身及びその家族の安否、すぐに参集できるかできないかの</u> 回答を求めます。
安否確認の発動条件	例：〇〇地域で震度〇以上の地震（注：緊急参集の発動基準よりも弱い地震でも、社員の安否確認だけは発動する例が多いので、留意してください。）
連絡が取れない場合の対応	例：近隣居住の社員に実地に出向き確認してもらう
死傷者が出た場合の社内情報共有方策	（注：社長、幹部、関連部局への連絡ルールなどを記述）
・・・	

様式例 2-4-2 安否確認の訓練計画及び結果評価（形式は任意）

説明：

- ① 安否確認は、定期的に訓練を行うことが必要です。
- ② 安否の把握率などを分析することにより、実施方法の是正に役立てることができます。

第 2-5 節 自社施設・現場の二次災害防止

1 必要性

- ① 企業の社会的責任として、危機事象の発生時に、地域社会の安全を確保し迷惑をかけないため、火災発生や延焼の防止、薬液などの有害物の噴出・流出防止などの安全対策を確実に実施する必要があります。
- ② 建物や構築物が敷地外に倒壊する危険がないかの早急な確認も必要です。

2. 方法

- ① 火災・延焼防止、薬液などの有害物の噴出・流出防止、建物・構築物の敷地外への倒壊などの二次災害の防止を目的とする計画を作成します。
- ② 被災時には、まず、初期消火や安全点検などの対応とともに、周辺地域に及ぶ危険がないか早急に判断し、危険が周辺に及ぶ可能性のある場合には、周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡などを行うことを対応計画に盛り込みます。
- ③ これらのための要員をあらかじめ確保し体制を組めるよう、訓練も実施していく必要があります。

様式例 2-5-1 二次災害防止の実施計画（形式は任意）

説明：

- ① 消防計画その他の既存の計画（ISO14000 等の計画が有効な場合もあります）を確認し、想定する災害・事故においても有効であるか確認し、不足があれば作成します。
- ② 例えば、次の観点から十分であることを確認してください。
 - ・二次災害防止の担当部局がリスト化されているか
 - ・災害・事故の直後、危険がないかの確認手順および要員の指定
 - ・危険が周辺に及ぶ可能性のある場合、周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡の手順及び要員の指定

第 2-6 節 従業員等用の水、食料、トイレ等の備蓄

1. 必要性

- ① 危機事象の発生時、貴社の従業員等のために必要となる備蓄を確保します。
- ② 特に、応急対応に当たる者については、泊まり込みでの対応をする必要があるかもしれませんので、水、食料、毛布、簡易のトイレなどの備蓄が不可欠となります。
- ③ 大都市で帰宅困難問題が発生する場合には、徒歩で容易に帰宅できる社員は除き、必要な期間の水、食料、毛布、簡易トイレなどを備蓄しておく必要があります。
- ④ 東京、大阪等の大都市の都心部は、食料、水、燃料などが外部からの輸送に高度に依存しているので、道路交通支障などで十分な物資輸送ができなければ、備蓄がないと帰宅困難者は深刻な問題に直面します。
- ⑤ なお、大都市など人口が多い地域は、避難所に入る人数も多くなり、地域に運びこまれた物資が避難所等へ優先配

送されて、一般の企業がなかなか入手できないことも懸念されますので、この点も考慮しておく必要があります。

2. 従業員等用の水、食料等の備蓄

2.1 方法

- ① 企業の備蓄のめどは、行政として3日間分を推奨する地域が多いようです。ただし、それがすぐにできない場合には、まずは、応急対応メンバーの業務実施ための備蓄をすぐに行ってください。
- ② 下水道が敷地内の配管や近隣下水道の下流であふれ出ているなどの場合には、トイレも流すことができなくなりますので使用不能となります。また、設備の水損が懸念される事業所では、配管の問題がないことを確認できるまでトイレの使用を禁止する場合があります。備蓄用にいろいろな種類のものが販売されています。
- ③ 個々の社員の備えも必要です。例えば、徒歩で長距離を帰宅する場合、ハイヒールはもちろん革靴でも数時間歩く程度で限界とのされており、はきなれたスニーカーなどを社員自ら備えておくことが推奨されます。

2.2. 留意事項

- ① 企業の従業員等はもちろん、顧客や来訪者であっても、地域の居住者を主に想定している自治会等が運営に当たっている避難所に行くと、自治会費を払い、日頃の避難所運営訓練にも参加していれば別として、避難所の運営主体などからあまり歓迎されないこともあります。したがって、顧客や来訪者が多い企業は、来訪者分の備蓄も考慮することが推奨されます。
- ② 現時点での備蓄量が不足している場合は、今後の調達予定を定めて、計画的に対応することが推奨されます。

様式例 2-6-1 応急対応メンバーのための備蓄

品 名	数 量	保存期間	保管場所	管理責任者	確認時期	備 考
飲料水	○本(○日分)	平成○年○月まで	○棟倉庫	○○部長	平成○年○月	20ボトル
非常食(****)	○食(○日分)	平成○年○月まで	○棟倉庫	○○部長	平成○年○月	
寝具(毛布など)	毛布○枚	平成○年○月まで	○棟倉庫	○○部長	平成○年○月	
.....						

説明： 備蓄量が不足している場合は、備考に今後の調達予定(予定日を含む)を記入してください。

3. 社内での救出用機材等の備蓄

3.1 方法

- ① 地震等の危機事象の発生により、従業員等が下敷き、閉じ込めにあった場合に救出するための機材も備蓄することが推奨されます。
- ② 例として、バール、のこぎり、スコップ、ハンマー、照明器具、番線カッター、ジャッキ、簡易ウインチ、ロープ、はしご、防塵マスク等があげられます。

3.2 留意事項

- ① 備えていても管理責任者や配置場所が分からないといざというときに役立ちませんので、リストの整理と配置場所等の周知が必要です。
- ② 現時点で機材が不足している場合には、計画的に調達を進めてください。

様式例 2-6-2 災害時の救出用機材等の備蓄

品 名	数 量	保 管 場 所	管理責任者	確認時期	備 考
バール	○本	○棟倉庫	○○部長	平成○年○月	
のこぎり	○本	○棟倉庫	○○部長	平成○年○月	
.....					

第 2-7 節 建物・設備の耐震性の把握と耐震対策

1 必要性

- ① 日本では、全国どこでも震度 6 クラスの地震が発生する可能性があると言われています。
- ② 2016 年 4 月に発生した熊本地震の被災地では、地域に大地震は来ないと信じられていましたが、震度 7 の地震が連続 2 回発生しました。そこで、日本では、企業は、地震の対策を考慮していないと危機事象への備えとして不十分と見られかねません。
- ③ 建物の耐震補強には相当コストがかかるので、対策をあきらめたり先送りしたりしているかもしれません。しかし、自社が地震にどの程度弱いかわかり、被害発生後の対応を準備するだけでも、経営への影響をある程度緩和できます。
- ④ 地震で建物は無事であっても、設備が地震により損傷したり、動いたりすると復旧に時間がかかります。書棚、ロッカー等の什器などが倒れて、社員が下敷きになることも懸念されます。これらの固定は、建物の耐震化に比べれば費用は小さくて済みます。
- ⑤ 建物の高層階では低層階よりもかなり大きな揺れの被害が出る可能性もありますので、それを考慮した対策が重要です。

2 建物対策の方法

2.1 建物の耐震性の把握・調査

- ① 昭和 56 年（1981 年）6 月以前に建築確認を取得した建物（旧耐震基準により設計された建物）は、震度 5 強を超える地震に耐えられると確認されていません。昭和 56 年以降については、震度 6 強の揺れでも倒壊は免れる設計であることが確認されています。そこで、建物の建築時期を把握することにより、基本的な耐震性を確認します。
- ② 目視により、建物の大きなひびや傾き、構造に影響がありそうな破損がないかなどのチェックをしてみることも有効です。問題がありそうなら、他の建物よりも倒壊の危険があると認識し、調査を依頼することを推奨します。
- ③ 詳しいチェックは、建築設計事務所や建設会社などに相談しますが、行政やその委託を受けた団体などが相談や情報提供を行っている場合もあります。
- ④ すべての建物に詳しいチェックをすることができなければ、社員や来訪者の安全の視点、及び事業継続上の重要性の視点から、優先順位をつけて対応するのも一つの方法でしょう。

2.2 天井などの内装の安全確認

- ① 天井などの内装材は、建築確認の対象ではないので、別途確認をしない限り、地震で落下する可能性があります。
- ② 天井については、2014 年 4 月から、6m 超の高さにある 200 m²超の吊り天井については、脱落対策の基準に合致するかが建築確認の際に確認されることになりました。
- ③ 天井等の内装材で地震により落下すると死傷の原因となるものについては、安全性の確認が推奨されます。

2.3 耐震補強の前に実施する対応

- ① 耐震性のある建物が別にある場合、そこに重要なデータや文書、危険物品等に移すよう努めます。
- ② 耐震性の低い建物や状態の悪い建物は、社員にもそれを認識させ、そこでの避難訓練を充実させます。救助用器具を手厚く配置します。

2.4 簡易な耐震補強を実施する

- ① 建物構造上、耐震性が不足している建物は、もちろん本格的な耐震補強工事を実施することが強く推奨されます。
- ② しかし、その余裕がなければ、本格的な補強ではありませんが、柱が折れること、天井が落ちることを防ぐ補強をして、中にいる人間の生存空間が残るようにする方法もあります。このような補強の場合、実際に被災すれば建物の建て直しがおそらく必要になりますが、補強コストは本格的な耐震補強に比べて安く済みます。人命の安全を図る観点から一つの選択肢として検討することが有効でしょう。

様式例 2-7-1 建物の耐震性に関する状況把握

施設名	構造・階数	建築時期	S56年6月以前か？	耐震診断・補強の有無（その結果）	目視による異常（異常の内容）	耐震性診断・工事の予定・検討状況
社屋A棟	鉄筋コンクリート3階建	S50年〇月	以前	未実施	有り (梁に亀裂)	あり 未定
工場B棟	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)
倉庫C棟	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)
.....						

説明：建築時期が不明の場合、昭和 56 年 6 月以前同様に扱います。

3 設備、書棚類の耐震固定、在庫等の崩落防止の方法

3.1 必要性

- ① 地震で設備や大型の機器に転倒やずれが生じれば人命に関わる規模の設備・什器は、優先的に対処が必要です。
- ② 重要設備に深刻な損傷が発生すれば、事業復旧の遅れの原因になりますので、事業継続の観点から検討が必要です。
- ③ 近年の大地震でも、工場の社屋は無事だが、内部の設備が転倒したりずれたりして甚大な被害が発生した例が相次いでいます。
- ④ 事務所においても、書棚、ロッカーなど什器の下敷きになって死亡したり負傷したりすることを防ぐことが重要です。
- ⑤ 保管している在庫が崩れて出荷できなくなることも大きな損害の原因となります。日ごろから積み上げの方法などに留意しておく必要があります。
- ⑥ 事務所内でも高いロッカーや棚の上に段ボール箱などに入れた重い物品を置くのも、落下して従業員等が下敷きになる可能性などがあるので、禁止すべきです。
- ⑦ 大規模災害時には救急車は呼んでもすぐに来ることは期待できません。エレベータも使えない可能性が高いので、階段を使った人が人の救出・搬送となりますが、階段を下すのは相当大変です。

3.2 方法

- ① 工場等の製造機器、付帯設備などの設備（小さなものは除く）の固定は、その手法に専門的な判断が必要な場合が多いので、設備メーカーや建設会社に相談することをお勧めします。
- ② 設備を固定すると工場内の配置換えがしにくいとか、固定しても大きな地震には有効でないとか、むしろ固定しない方が被害は少ないものもあるなど、慎重になる企業の事情もありそうで、総合的に考えて何を優先するか経営判断になります。ただし、人命の危険が軽減できる方策とすべきです。
- ③ 大規模災害時には救急車は呼んでも来ることは期待しにくいですし、エレベータも使えない可能性が高いので、救出・搬送などの対処は大変です。什器のガラス飛散防止なども検討することが望まれます。
- ④ さらに、サーバー等の情報システムの中核設備は、地震への備えの必要性が特に高いといえます。

様式例 2-7-2 設備・機器の現状及び対策状況（設備、棚、ロッカー等）

場 所	設備・機器名	想定される被害	震災対策の必要性、実施すべき内容	対策の実施の有無
社屋A棟	サーバー	データ喪失	固定が必要	実施済み
			耐震化	未実施
	書棚、ロッカー	落下	高所のものを撤去	実施済み
			固定が必要	未実施
	．．．．．			
工場B棟	資材棚	転倒	固定が必要	未実施
	．．．．．			

説明：これらのうち、多大な費用がかからない範囲の対策には早急な着手が必要です。

4 その他の対策

- ① 従業員等の自宅についても、耐震性の確保や家具の固定を推奨するのも企業の役割と考えられます。これは、従業員等が出勤できるための環境整備という観点からも重要です。家具の転倒防止を積極的に勧め、住宅の耐震診断や耐震改修の情報提供なども推奨されます。

第3章 <目的3>緊急時に動ける組織にしたい

【目次】

第3-1節	緊急時の体制と指揮命令系統の確保	1
第3-2節	緊急連絡先リストの作成	4
第3-3節	代替連絡拠点の確保	6
第3-4節	初動の実施事項・対応手順リストの作成	7
第3-5節	被害整理表等の必要な様式、マニュアルの作成	9
第3-6節	事前に備えられる危機事象へのタイムラインの作成	10

第3-1節 緊急時の体制と指揮命令系統の確保

1 必要性

- ① 危機事象発生時の対応体制及び指揮命令系統は、応急対応から事業継続に向けて迅速かつ円滑に活動をしていくために明確にしておく必要があります。
- ② 基本的には対策本部を立ち上げて、その下に対応班を立ち上げて対応に当たることになります。
- ③ 指揮命令にあたっては、何より経営者のリーダーシップが必要です。一方で、経営者や各部門のリーダーが不在や連絡がつかない場合もあるため、代理及び権限の委譲についても決める必要があります。

2 方法

2.1 指揮命令系統のトップ及び災害対策本部の決定

- ① 緊急時の対応体制及び指揮命令系統のトップは、経営者自身かそれに次ぐ地位の方が当たることが順当であり、その例が多いと思われます。
- ② ただし、社長等が不在でも代理により対応が実施できるように、代理及び権限の委譲を定めます。トップの代理は2～3人以上定めておきます。また、代理が経営者に代わる意思決定を迅速・臨機応変に行うことが必要な場合がありますので、権限委譲で代理の決定は経営者が責任を負うことを宣言しておかないと、代理が意思決定の前に経営者に連絡を取ろうとし対応が遅くなる懸念があります。
- ③ 経営者等をトップにする対策本部を設置して対応に当たります。企業としての重要な意思決定を行いますので、それに必要な幹部が全員メンバーになることが基本になると思われます。
- ④ 対策本部の事務局には、災害対応を業務としている課などを当て、対策本部の下に、実務的な対応を行っていく対応班を設置します。
- ⑤ 対策本部を設置する会議室などを明確にし、そこに災害対応のために設置する設備、機材等も決めておきます。なお、非常用の電源があれば有効です。

2.2 対応班の決定

- ① 緊急的な対応としては少なくとも次のような業務が必要だと考えられます。そのための対応体制と指揮命令系統を決めます。また、
 - A) 顧客・社員の安全確保、安否確認、救援支援
 - B) 取引先等への情報発信・情報共有
 - C) 緊急時に必要な物資の調達・分配
 - D) 重要事業所の被害状況の確認と復旧
- ② この班体制は、平常時の組織を活かした形にする方法と、横断的に再編成して設置する方法の双方があり、どちらでも、自社に合った方法で結構です。
- ③ 班のメンバーは、勤務時間中の発災では負傷する従業員等が出ること、夜間・休日の発災では出勤できない従業員

等が出ることに備えて、それを見越した余裕を持ったメンバー数とします。専門的な知識や技術が必要な班は、負傷や出勤ができない者が出た場合にでも機能するように、特に留意が必要です。

- ④ 重要施設が本社と別の場所にある場合、そこでも類似の緊急対応体制が必要です。

2.3 初動対応の発動基準

- ① 災害・事故の発生時、どの程度の被害か最初はわからない場合も多いので、緊急時の対応体制に移行するかどうかの判断をメンバーが迷わないよう、初動対応の発動基準を明確にしておきます。例えば、本社や重要な拠点で、
 - A) 震度5強以上（または、震度6弱以上）の地震が発生した場合
 - B) 自社内の重要設備に被害が及ぶ風水害の警報が発令された場合などです。なお、超大型台風の来襲が確実に予想される場合には、あらかじめ対応体制に入っておくことが有効です。
- ② ただし、自動発動の基準より弱い災害等の場合や、自動発動を想定していなかった種類の危機事象の発生で設置すべき場合もあり、それは経営者等が判断します。そこで、設置判断をする権限者（経営者等を具体的に特定しておく）及びその代理者も定めておく必要があります。

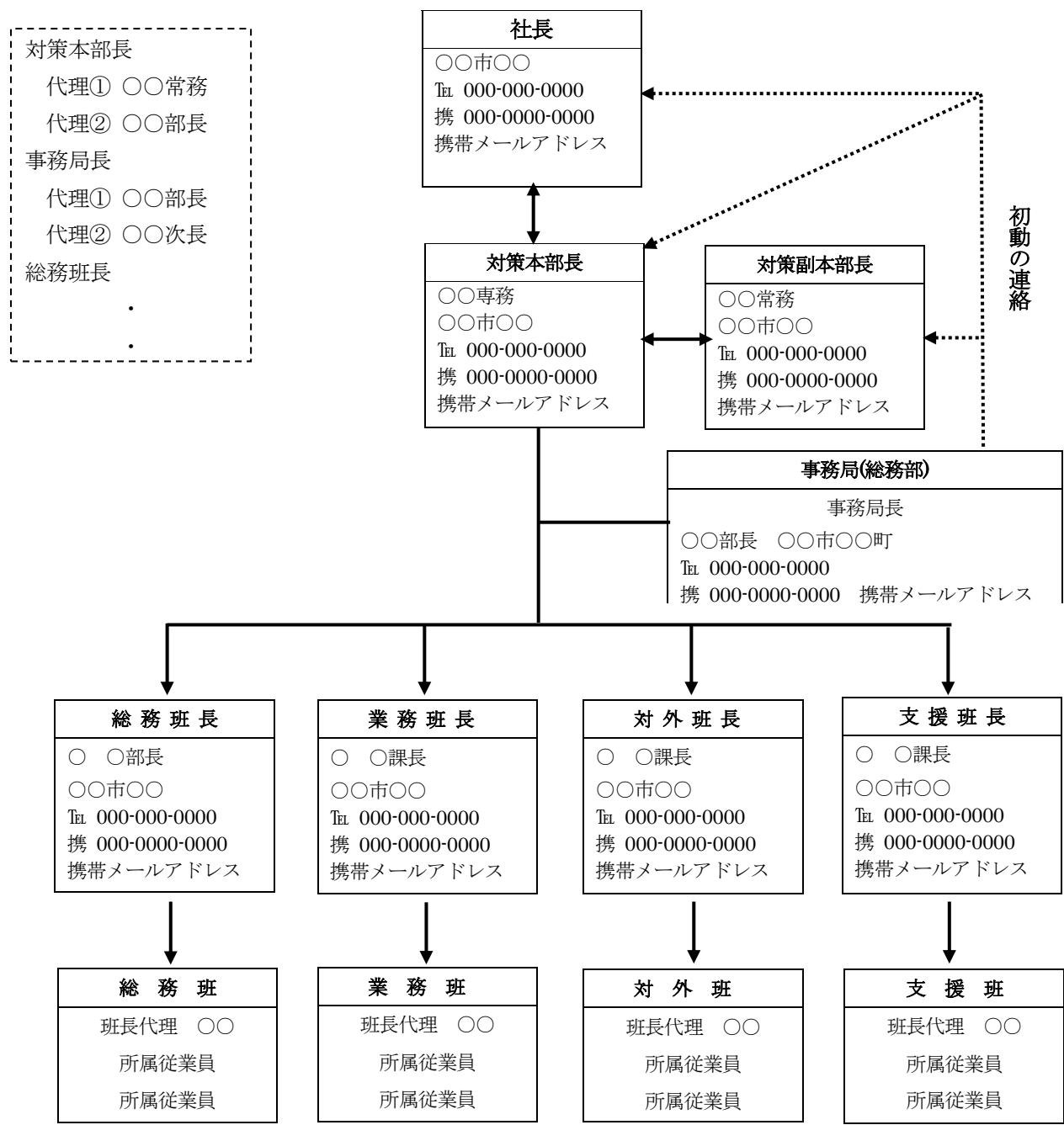
2.4 緊急参集の要領

- ① 平常時の勤務場所にいない場合、上記の自動参集の条件に合致したときは、対策本部のメンバー（対応班のメンバーを含む）は、指示を待たずに対策本部が設置される場所にできるだけ早く参集するように定めます。
- ② ただし、これらメンバーでも、自身や家族がけがをした場合や自宅が損傷して避難所に入る場合などには、参集をしなくてよいルールにすべきでしょう。なお、参集できない場合には、安否確認の返信などにおいて、その旨を連絡することが重要です。
- ③ 参集の経路が、例えば、津波の危険区域、洪水の氾濫危険区域などを通る必要があるなど危険な状況となっている場合や、使用する公共交通機関が止まっていて徒歩などの代わりの手段では一定以上の時間がかかる場合には、無理して出勤させないことも重要です。
- ④ 地震の発生時は、自動車での参集は、橋や道路の損傷、沿道の影崩れ、信号が消えているなどの問題から危険であったり、途中で動きが取れなくなったりする場合があります。そこで、自動車の使用を禁止するか、あるいは徐行運転を義務付けるなどの対応が必要です。
- ⑤ 急いで参集する必要がある企業では、夜間の発災の場合、明るくなってから参集するように決めるのも一案です。
- ⑥ 自動参集の条件への合致ではなく、経営者等の判断で対策本部設置が決まった場合には、対策本部の事務局などから、メンバーに一斉メールなどの方法で連絡して参集を指示します。
- ⑦ 対策本部のメンバー等のあらかじめ緊急参集を定めている者以外の従業員等については、安否確認の連絡をまず行ってもらいますが、その後、会社からの連絡があるまで自宅待機にする場合と、特段連絡がなければ無理なく出勤できる場合は出勤させる場合があります。

2.5 周知、更新及び訓練

- ① 対応体制、指揮命令系統は、役員・従業員の全体に周知し、中心的な役割を果たす者には、必要な図や書面を常に携帯させたり、自宅にも置いたりする工夫が必要です。
- ② 人事異動や引越しなどで変更があれば、すぐにそれを反映させ、新しいものと差し替えます。
- ③ 周知徹底のためにも、定期的に緊急時の対応体制の立上げの訓練を行うことが重要です。

様式 3-1-1 対応体制・指揮命令系統図



【参集要領】 1. 震度5弱（注：例示）以上の地震が発生した場合、事務局長・各班長は至急、対策本部へ集合。
2. 上記以外の災害、事故時は、事務局から各班の班長（部課長）へ連絡。
3. 上記連絡を受けた班長は、班内所属従業員へ別に定める連絡網にて連絡。

【班の業務】 1. 上記の班別は、あくまでも一例であり、以上のほかに復旧対策班、財務班などを設けるなど、企業ごとに合理的な班別編成を検討する。
2. 班ごとの業務を決め、それぞれ明記する。
3. 本部長、事務局長、班長等は、集まらない場合に備え、それぞれ第3順位まで決めておく。

様式例 3-1-2 対応体制・対応拠点の概要

事 項	説 明 ・ 内 容
1. 初動対応の発動基準 ＝対象メンバーが自動参集し、対策本部を設置する基準	1) ○○地域に震度 5 強以上の地震の発生（注：震度 6 弱でもよいが、震度 5 強で発動する例も多い。） 2) ○○地域に洪水警報、○○警報が発令されたとき
2. 対策本部の設置権限者、代理者	設置権限者：社長（災害対策本部長） 代理権限者：
3. 対策本部要員	（注：事務局員まで記載します。別紙でもかまいません）
4. 設置場所と連絡手段 ＝関係先からの連絡手段	本社 ○○会議室 住所 電話 **** F A X **** 電子メール **** 携帯電話 **** 携帯メール **** （注：その他、衛星電話、無線等があれば記述）
5. 対策本部内及びその近くに備える設備等	電話：*回線、F A X：*台（注：その他、衛星電話、無線等があれば記述） パソコン：*台、プリンター：*台、コピー機：*台、ホワイトボード：*台、水、食料等の備蓄、救命器具・・・ 上記設備を稼働できる非常用電源：*時間稼働（注：あれば記入、ない場合は停電対策の予定を記入）。
6. 緊急参集の要領	1) 対策本部の要員は、1 の場合には自動的に本社（または代替拠点）に参集する。 2) それ以外の社員は、勤務時間外の場合、安否確認の連絡を行ったうえ、家族及び家族が安全な状況であれば、定められた場所（本社、代替拠点など）に参集する。 3) 公共交通機関の途絶等により参集に*時間以上かかる場合、無理をせず、連絡をして指示を待つ。
7. 各班の担当業務	1) 総務班：全体調整担当、被害状況確認担当、・・・ 2) 業務班：現場の状況確認担当、応急対応担当・・・ 3) 対外班：重要な関係主体への連絡担当、取引先担当、広報担当、・・・ 4) 支援班：社員の安全確保担当、安否確認担当、・・・

説明：

- ① この班別構成は一例であり、必要に応じて増減して適宜決定します。
② 代替拠点の詳細については、別の様式に記述することとしています。

第 3-2 節 緊急連絡先リストの作成

1 必要性

- ① 災害、事故等の危機事象の発生時に、しっかり対応する企業として信頼を得るため、また事業継続のためにも、重要な取引先や関係先と緊急連絡が取れることが必要です。
- ② 貴社の状況に関心を持つ主体は、取引先、事業所外にいる社員、株主、地元自治体、周辺の住民などですが、中でも貴社の製品・サービスを不可欠としている取引先の関心や懸念は極めて大きくなります。
- ③ 重要な取引先や関係先は、貴社が被災地域にあることを報道などで知り、貴社から何の連絡もなければ、最悪の状況を想定し、代替の調達先や販売先の確保のため、貴社の同業他社と急いで連絡し、相談を始めようとするでしょ

う。そこで、貴社が早期復旧を達成してもこれら相手先と取引ができなくなる可能性があります。

- ④ 調達先も、貴社が何の連絡をしなければ、貴社への生産を行い続け、貴社が当面購買できない中で在庫の山をつくらせてしまう可能性もあり、信頼を失います。
- ⑤ そして、緊急時に重要な取引先や関係先へ連絡をしようとしても、手元に連絡先のリストがなければ連絡の取りようがありません。緊急連絡先リストが不可欠です。

2 方法

- ① 緊急連絡先リストを必ず用意し、常備しておく場所、必ず持参する人を決めて、それを確実に実施します。
- ② 連絡先は必ず複数記載することとし、電話・FAX、PC メール、携帯電話・携帯メール、さらに他の連絡手段（例えば SNS など）もあれば、それも記載します。
- ③ 平常の連絡担当者が不在の場合に備えて、代理の担当者でも連絡する趣旨がわかるように、リストの中に書いておくことが強く推奨されます。
- ④ 掲載している担当者や連絡先情報が古くならないように、定期的に点検するようにします。
- ⑤ 危機事象への対応業務を行政から依頼される可能性のある企業であれば、国、都道府県、市区町村や、所属する業界団体などの連絡先を必ず記載します。
- ⑥ これらの相手先に、後述の代替拠点の連絡先も通知しておきます。それにより先方から連絡がつく可能性が高まります。

3 留意事項

- ① 災害用伝言ダイヤル 171、WEB171、携帯用災害伝言版を互いに使用する可能性があれば、それも記入します。

様式例 3-2-1 災害発生直後に連絡すべき相手先リスト

連絡相手方名	連絡の 重要度	連絡先担当 者	連絡手段・連絡番号等 (注：複数を記載)	連絡する趣旨	当社担当者 及び代理者
当社〇〇事業所	高	所属・氏名、 代理氏名	電話・FAX、PC メール、 携帯電話・携帯メール (注：他もあれば記載)	相互に概略の被害状況を把握、社員、来訪者の安否確認 相互の支援の必要性の把握	〇〇課〇〇 〇〇、代理： 〇〇〇〇
当社△△営業所	高				
・・・・・・・・					
販売先 A 社	高			災害関連業務の有無の把握	
販売先 B 社	高			災害関連業務の有無の把握	
・・・・・・・・				・・・・・・・・	
調達先 J 社	高			〇〇の確保	
調達先 K 社	高			〇〇の確保	
調達先 L 社	高			〇〇の確保	
・・・・・・・・					
地元関係行政庁	注				
業界団体	中			災害復旧業務の各社の役割分担	
・・・・・・・・					

様式例 3-2-2 連絡先ごとの詳細情報

連絡先名称	〇〇 株式会社					
連絡の重要度・必要性	<重要度 高> 必要性～					
連絡先担当者 1	部署	氏名				
	電話	F A X	メールアドレス	携帯電話番号	携帯電話メール	他
連絡先担当者 2	部署	氏名				
	電話	F A X	メールアドレス	携帯電話番号	携帯電話メール	他
連絡先担当者 3						
伝達すべき事項						
聴取すべき事項						

説明：前様式に加えて必要に応じて作成してください。

第 3-3 節 代替連絡拠点の確保

1 必要性

- ① 災害、事故等の危機事象の発生時に、重要な取引先や関係先と緊急連絡が取れることが重要なことは前述のとおりですが、貴社の平常時の業務拠点が被害を受け、そこから連絡が取れなくなる可能性があります。
- ② 先方も貴社の状況を把握しようとするでしょうが、平常時の拠点に連絡がつかないと、最悪の状況を想定し、代替の調達先や販売先の確保のため、貴社の同業他社と急いで連絡・相談しようとする可能性もあります。
- ③ そこで、先方からの連絡先として、平常時の業務拠点以外に、代替拠点を周知しておくことが有効です。

2 方法

- ① 平常時に連絡を取り合っている本社等の業務拠点が使えれば、緊急の連絡はそこから行えます。しかし、この業務拠点から連絡ができない状況になってしまうことも想定して、最低限、代わりに連絡を行う拠点（以下「代替連絡拠点」という）を決めます。十分な広さや業務用の機能がなくても構いません。
- ② 連絡以外の業務も代替できる後述の代替拠点の方がより有効性が高いのですが、その確保ができない場合、まずは代替連絡拠点からという意味です。
- ③ 代替連絡拠点は、建物に耐震性があり、津波、高潮、水害の危険のない場所にあることが望ましく、また、平常時の拠点と同じ危機事象で同時に使用できなくならないように、一定の距離の離れた拠点を確保するのが有効です。
- ④ 事業所が一つしかなければ、社宅、寮、幹部の自宅、協力会社や懇意な取引先、公的施設などが利用可能かを検討します。
- ⑤ 平常時の業務拠点到耐震性があるから代替連絡拠点は不要と考えるのは危険です。地震以外の危機事象で使用できなくなる可能性もあり、地震であっても社内または周辺の火災や地震による通信や電力の途絶で実質上使えなくなることもあり得ます。
- ⑥ 平常時の業務拠点に加え、代替連絡拠点への連絡方法（電話番号、メールアドレスなど）を重要な取引先、関係先にあらかじめ知らせておきます。そうすれば、先方から貴社の平常時の業務拠点到連絡がつかないときは、先方が代替連絡拠点到主体的に連絡ができます。
- ⑦ また、代替連絡拠点に関して、次の点も決めておきます。
 - A) 代替連絡拠点到参集する社員。徒歩や自転車で行ける社員も必ず含めます。
 - B) どのような場合に代替連絡拠点を立ち上げるかの基準（例えば、震度〇以上の地震発生）。

- C) 代替連絡拠点での責任者（できれば第3順位ぐらいまで）及び役割分担。
- D) 本来の拠点からの連絡ができない場合、直ぐに連絡をとり始める相手先と、伝達・入手すべき情報の種類。

3 留意事項

- ① 複数の連絡手段を備えることが重要です。大規模災害時には電話、携帯電話の通話はつながりにくくなるので、携帯メール、電子メール等を連絡手段に含めます。
- ② 代替連絡拠点が自社の場所でなければ、その管理者の合意を早急に取りつけます。

様式例 3-3-1 代替連絡拠点の概要

注：この段階では業務実施まで考えませんので、設備などの記述は不要です。第4-6節で考慮することとなります。

事 項	説 明 ・ 内 容
代替連絡拠点名	〇〇〇〇（注：例①当社〇〇支店、②〇〇(株)の1階会議室 ③社長の自宅など）
設置場所・連絡手段 ＝関係先からの連絡手段	〇〇支店 〇〇会議室 住所 電話 *** F A X *** 電子メール *** 携帯電話 *** 携帯メール *** *（注：その他、衛星電話、無線等があれば記述）
代替連絡拠点への移動手段	本社から～（注：代替連絡拠点への地図、道順等が必要であれば備えます。）
・・・	

様式例 3-3-2 代替連絡拠点への緊急参集者及び役割分担

代替業務（連絡）拠点名：			
役割	所属・氏名	代行者	具体的な業務
統括責任者			代替連絡拠点の統括
緊急連絡担当者			
・・・			

第3-4節 初動の実施事項・対応手順リストの作成

1 必要性

- ① 危機事象発生時の初動の対応には、避難、社内の緊急連絡、安否確認、二次災害の防止を含め、いくつかの不可欠な初動対応があります。
- ② それを抜けもれなく実施するには、初動の実施事項・対応手順のリストを作成し、チェックリストとして活用することが効果的であり、また必要といえます。

2 方法

2.1 緊急対応に必要な項目と手順を整理する

- ① まず、最も懸念している危機事象の発生を前提に作成を始めるのでよいでしょう。ただし、類似の対応となる別に危機事象にも合わせて有効なものにするという意識は、早い段階から持ってください。
- ② 初動の対応ですから、従業員等の多くが社内にいる勤務時間中の発災と、多くが自宅にいる夜間・休日の発災の場合の2つに分けて作成する必要があります。
- ③ 社内だけでなく社外も含め、緊急対応に必要な項目を整理し、大まかな時系列に対応手順として整理します。
- ④ 対応に必要なリソース（ヒト・モノ・カネ・情報）の面から、その時点でそのような対応が本当に実施できるのかどうかを確認しながら作成することが重要です。リソースがないのにその時点で行う（行える）と書いてしまうよ

うな、絵に描いた餅のような対応手順は意味がありません。例えば、実施する人が来ていない時点でそれを行うとの記載、電力がないのに IT 機器が不可欠な作業を行うとの記載、通信手段がないのに情報収集をするとの記載などは、避けなければなりません。

- ⑤ 火災が発生する場合、自衛消防隊を保有している組織では、最初に自衛消防隊の活動が始まり、それが対策本部の活動に移行していく部分がかなりあります。一方で、対策本部における重要業務の継続のための行動は、自衛消防隊と違った観点のものも多くなります。
- ⑥ 主な初動対応に必要な項目には、以下のものが考えられます、順番は自社でよく考えて下さい。項目も変更・追加があるでしょう。貴社の状況に応じて対応してください。
 - A) 身の回りの安全を確認し、周りに救助が必要な人がいれば手を貸す。
 - B) 火災や危険物の漏えいなど、二次災害の有無を確認し、必要な場合には、拡大を防止する。
 - C) 事業所内外で火災や危険物の拡散などが発生し、至急の避難の必要がある場合には、予め定められた安全な場所に避難する。
 - D) 事業所内で火災や危険物の漏れ出しなどが発生した場合には、消防をはじめとする公的機関に連絡する。
 - E) 点呼により安否確認を実施する。来客の安否も確実に確認する。
 - F) 傷病者が発生したら、応急手当をしつつ救急車を呼ぶが、すぐに来るとは期待しにくいので、医療機関へ自ら搬送する。
 - G) 行方不明者、生き埋めになった人等が発生したら、消防に支援を要請するが、すぐに来ることは期待しにくいので、危険を避けつつできる搜索・救助を行う。
 - H) 施設、設備等の物的被害も確認し、必要な場合には、施設を閉鎖したり、設備・機器等を緊急停止したりする。
 - I) 重要な取引先・関係先に、早急に第一報としての状況を報告する。
 - J) 対策本部設置の可否を判断し、必要な場合には設置する。
 - K) 収集した情報を対策本部に集約し、整理、分析、掲示するなど、情報を管理する。
 - L) 今後の活動計画を検討する。

3. 留意事項

- ① ある業務の実施に不可欠なリソースがその時点で確保できないとわかれば、リソースがそろそろ時点までに実施時期を遅らせるか、あるいは、リソースが確保できるような事前対策を行うことになります。
- ② 策定された対応手順は、各担当者に配布し、熟読してもらい、役割確認の読み合わせ（簡易な机上訓練）を行うこと等により、確認と周知徹底を行うことを強くお勧めします。

様式例 3-4-1 初動の実施事項・対応手順リスト

想定危機事象	大地震の発生（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	対策本部	
発災時間	勤務時間中	
実施時間	事項、対応手順、担当者	関係マニュアル、様式等
直後	役員・従業員各自が、自分の身を守る。	
直後	役員・従業員各自は、周りに下敷き等のけが人がいないかを確認。	
直後	支援班は、けが人が発生した場合、〇〇室を拠点として応急救護活動を行う。	支援班マニュアル
・・・	・・・	
1 時間以内	業務班は、社内の被害調査を行い、被害状況を整理する。	被害点検マニュアル
・・・	・・・	
・・・	・・・	
3 時間以内	災害対策本部長（社長）の指示で、災害対策本部の初回会議を開催する 総務班は、本部会合の事務局として準備を行う。	災害対策本部設置マニュアル
・・・	・・・	
・・・	・・・	
半日以内	対外班は、主な被害を重要な取引先、関係先に連絡する連絡班	連絡先リスト
・・・	・・・	
・・・	・・・	

説明：

- ① まず自社の対策本部向けのチェックリストを作成し、出先や工場などでも作成していただきます。
- ② 事項の中を手順・内容と担当者に欄を分けて書く方法もあります。
- ③ この表は勤務時間中に発災した場合のものです。が、夜間・休日に発災下場合の別に作成が必要です。

第 3-5 節 被害整理表等の必要な様式、マニュアルの作成

1. 必要性

- ① 初動の活動は、一定の行動や作業をできるだけ迅速に、かつ抜けもれなく行う必要がありますので、必要な様式やマニュアル等を作成しておきます。
- ② 前節のような初動に行うべき事項の時系列のチェックリストとともに、様式やマニュアルがあれば、必要な行動や作業がより明確になります。

2. 方法

- ① 様式、マニュアルの一例として、以下に「被害状況整理表」の様式例を示します。
- ② 既に自衛消防隊のために様式やマニュアルが用意されていれば、既存のものの活用しながら、必要な修正を加えていくことで足ります。
- ③ 様式、マニュアル等は、最初にすべてを整えられなくてもよく、班内の話合いや訓練などの積み重ねで徐々に行うべき内容が明確になってきたら、それをマニュアルの形に整理していくのでもかまいません。

様式例 3-5-1 被害整理表

< 月 日 () 時 分時点 >

分類	項目	被害	確認方法
要員安否	死者	** 名 氏名・・・・	・就業時間内は点呼、外出者は連絡を取る。 ・勤務時間外は安否確認の方法による
	行方不明者	** 名 氏名・・・・	
	負傷者	** 名 氏名・・・・	
	参集完了者 参集可能の連絡あり	** 名 ** 名	・必要に応じて名簿を作成
本社建物	主要構造部	あり／なし 概要	・担当の**班が、社内の被害情報も踏まえて、まず目視で概略を把握する。 ・被害があれば、有資格者が詳しく確認する。
	その他	概要	
主要設備	電力	あり／なし 概要	・担当の**班が、社内からの被害報告を受け、まず目視で概略を把握する。 ・被害があれば、点検・修繕のため管理会社に連絡する。(ただし、大災害時にはすぐに来てくれない可能性が高いことに留意。)
	上水道	あり／なし 概要	
	トイレ・下水	あり／なし 概要	
	ガス	あり／なし 概要	
	空調設備	あり／なし 概要	
	情報・通信設備	あり／なし 概要	
	**設備	あり／なし 概要	

第 3-6 節 事前に備えられる危機事象へのタイムラインの作成

1 必要性

- ① 台風や梅雨前線などによる風水害や豪雨などの災害は、発生前に被害を受ける可能性をあらかじめ推察することができます。これは、地震、竜巻などの突発的な災害との大きな違いです。
- ② 事前に備えられる危機事情については、例えば、洪水に備えて情報収集を開始し、一定の危険性が生じたら、移動できる重要物品を 2 階に移動するなどの対応の計画を作っておくことが必要かつ有効です。
- ③ このような対応は、近年、行政では、風水害対策などに対して「タイムライン」という用語を使って備えが行われています。企業の事業継続の備えにおいても、この考え方を援用するのが有効と考えられます。

2 方法

- ① タイムラインの事前の備えを行っておくことが必要かつ有効な危機事象は何かを考えます。天気予報で発生が予測できる災害がまず候補にあがるでしょう。
- ② 例えば、洪水であれば、行政の洪水ハザードマップが公表されていれば、まずそれを見て、自社が洪水の被害をどの程度受けると考えられているのかがわかります。
- ③ ハザードマップ以外には、過去の地域の災害の記録や伝承などから洪水などの懸念があることを推察するのも一つの方法です、
- ④ ただし、近年のゲリラ豪雨など、従来では考えられなかった場所での洪水に短時間でおそわれることもありますので、注意が必要です。
- ⑤ 対象となる危機事象を選んだら、天気予報などにより被害がいつ頃発生するかの情報を収集し、気象庁による警報や特別警報の発表状況も参考にしながら、事前に対応計画を時系列で立てておくことが重要です。
- ⑥ 具体的には、様式例 3-4-1「初動の対応事項・手順チェックリスト」において、発生前の時間を例えば半日から 1 日程度は遡った時間帯からの記述をしていくことでよいと思われます。

3. 留意事項

- ① 事前の備えの活動を行う場合、従業員が逃げ遅れることのないようにすることに注意が必要です。活動は早めに着手し、余裕をもって安全な場所に避難ができるようにすることが必要です。

第4章 <目的4> 自社の事業継続力をすぐ少しでも高めたい

【この章の目次】

第4-1節 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）	1
第4-2節 危機事象に強い通信手段と連絡手段	2
第4-3節 初動に必要な電源、水等の備え	3
第4-4節 事業継続のための耐震対策	4
第4-5節 浸水被害の可能性と対策	5
第4-6節 社屋が使えない場合の備え（簡易な代替本社拠点）	6

第4-1節 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）

1 必要性

- ① 今日の企業の経済活動において、情報の重要性はますます高まっており、危機事象により財務データ、顧客情報、取引や支払・受領記録、工場や設備の図面、権利証などの重要情報を喪失することは、非常に大きな経営上の損失となります。
- ② 逆に言えば、被災時において不可欠となるデータ・文書とは何かを考え、それらが危機事象の発生によっても失われない対策を行えば、それだけで事業継続の力は一步伸びます。
- ③ そこで、貴社の重要な業務の継続に不可欠な情報、文書は、写しやバックアップをとり、同じ危機事象で同時に被災しない場所に保存することが必要です。
- ④ 例えば、パソコンやサーバーが落下、火災、水害などで破損し、中のデータが取り出せなくて困ることは、中小企業でもよくある事態です。また、設備の図面などは、通常は使わなくても復旧の際には不可欠となります。

2 方法

重要な情報のバックアップが望ましいことは、誰もが理解できることですが、問題はその実施のコストや手間がかかる中で、どのように続けていくかです。大量のデータや文書を頻繁、かつ確実にバックアップするには相当のコストと手間がかかりますので、実施可能な範囲とやり方を決め、それだけは社内に習慣づけ、平時の業務の一環として確実に実施していくことです。

2.1 サーバー内やパソコン内のデータをバックアップする

- ① サーバーやパソコンの中の重要情報は、破損で取り出せない場合に備えてバックアップを取ることが推奨されており、実施している企業も多いと思われますが、バックアップを置く場所が問題です。同じ室内はもちろん、同じ社屋内においておくと、火災や建物倒壊の危険などにより建物に入れなくなると、バックアップの役に立ちません。別の事業所や社長・社員の自宅でもよいので、同じ危機事象で同時被災しない場所に置きます。
- ② 個々のパソコンに重要情報を保存しているような小規模企業の場合でも、近年は持ち運びのできる大容量メモリが安く手に入りますので、そこに毎日データを保存して、自宅など別の場所に持ち出すことも簡単な方策の一つです。
- ③ 大量で頻繁にバックアップを行う必要がある企業は、専門会社と相談し、機器の拡充、遠隔地での電子データ保管サービスなどの活用を検討するのも有効でしょう。
- ④ 個人情報については、データの持ち歩きの際の置忘れや盗難による流出が懸念されますので、パスワードによる管理はもちろん、取扱規則の明確化や、対処が必要でしょう。
- ⑤ バックアップを活用する場合、データがあっても、それを起動する情報システム及び合致するソフトがなければ使用できません。このため、バックアップの活用訓練が必要となります。

2.2 重要な文書類の写しを保管する

- ① 重要な文書（例えば、図面、契約など）の本体又は写しを同時に被災しない場所に保管することは、電子データのバックアップと同様に大変重要なことです。
- ② ただし、対象文書が多くなると手間がかかりますので、危機事象の発生時の事業継続に不可欠なものを厳選し、継続できる範囲で写しの保管を実施することがポイントになると思われます。
- ③ 文書についても、専門会社による遠隔地での保管サービスがあります。

3 留意事項

- ① バックアップや写しの保存は、平常時に地味な取り組みですが、着実に実施させるには組織のマネジメントとしての工夫が必要です。例えば、その実施状況を、BCMの一環として、定期的に会社の最高幹部の会議に報告することにより、経営層がこの問題に関心が高いことを示し続けるなどの方法が考えられます。

様式例 4-1-1 バックアップをするデータ・文書整理表

情報・文書名	本体保管場所	担当部署・担当者	バックアップ方法、保管場所、移動方法	バックアップからの立上げ方法
A情報				
B情報				
C文書				

様式例 4-1-2 電子データのバックアップに関するマニュアル（形式は任意）

説明：次の点の双方について手順を定めた文書を作成します。これらは訓練も必要です。

- ① 平常時のバックアップの方法
- ② バックアップデータを用いて業務を別の事業所などで始める具体的な手順
- ③ バックアップデータでの業務から、通常方法での業務へ戻す場合の手順

第 4-2 節 危機事象に強い通信手段と連絡手段

1. 必要性

- ① 第 2-3 節では、社内の緊急連絡網、一斉通信の視点から、第 2-4 節では従業員等の安否確認の連絡の視点から、第 3-2 節では、緊急連絡先への連絡手段の視点から、通信手段について触れました。この章では、特に重要な取引先、関係先への通信手段を中心に、包括的な視点で通信手段の確保を考えます。
- ② 危機事象の発生時に連絡に使用できる通信手段は、一律に示すことができるわけではなく、地域の被害の状況によって変わってきます。そこで、基本はできるだけ多様な通信手段を想定し、用意をしておくことに努める必要があります。

2. 方法

- ① 危機事象の被害が大きい場合、固定電話や携帯電話は、通話の集中により発信が大きく制限されて、かからなくなってしまうこと（輻輳）の発生の懸念が生じます。このため、少なくとも、従業員等が携帯電話やスマートフォンで読めるメールのアドレスを把握しておく方法、SNS のグループとして連絡が取れるようにする方法など、通話以外の手段で緊急連絡に使えるようにしておく必要があります。
- ② 2016 年熊本地震では、スマートフォンの LINE、Skype などのアプリによる電話機能が、通常の携帯電話がつなが

らない場合でもつながった例が多かったようです。これは、携帯電話の携帯電話用電波塔アンテナを介した通信が輻輳でつながりにくい場合でも、別途、Wi-Fi 機能でインターネットとつながる場所においては、これらのアプリの電話機能は制約されなかったようです。

- ③ いずれにしても、できるだけ多様な連絡手段を確保しておくことが有効です。以上であげた通信手段のほか、社員が会社または自宅のパソコンで読める一般の電子メール機能もこれに該当します。
- ④ さらに、衛星携帯電話の活用なども、資金的な余裕があれば考える価値があると思われます。

*様式例を使用した場合の反映

様式 3-1-1「対応体制・指揮命令系統図」、様式例 3-1-2「対応体制・対応拠点の概要」、様式例 3-2-1「災害発生直後に連絡すべき相手先リスト」、様式例 3-3-1「代替業務拠点（代替連絡拠点）の概要」に、確保できた通信手段を追加で記入します。また、様式例 3-4-1「初動の実施事項・対応手順リスト」については、新たな通信手段が確保できたら、その改善を前提に、実施事項の行えるタイミングが早くなると考えられますので、必要な修正を行います。

第 4-3 節 初動に必要な電源、水等の備え

1 必要性

- ① ほとんどの企業の事業継続にとって、いくつかの種類のライフラインの確保が必要でしょう。
- ② 通信については前節で述べましたが、他にはまず電力、水、都市ガスなどが途絶すると、業務が再開できない場合も多いと思われます。
- ③ これらのライフラインについては、企業の事前の備えで一定程度対応ができる場合がありますので、可能な対策を実施しておく必要があります。

2. 電力

2-1 必要性

- ① 電力は、危機事象発生時の初動対応において必要となる設備、機器等への電力供給が止まることや、夜間に照明がなくなること、事業継続を困難にします。
- ② 電池等の備えがない場合、通信機能を停止させる原因にもなります。

2-2 方法

- ① できれば、停電に備え、非常用の自家発電装置とその燃料を確保することが望ましいこととなります。ただし、費用面で導入することが難しい企業も多いと思われます。なお、自家発電装置でも、さほど値段が高くないものも出てきていますので、その購入を検討することも有効でしょう。
- ② 簡易な取組としては、携帯電話やラップトップパソコンの電池の充電の方法を確保することが有効です。携帯電話の充電は、車のシガレットの電源から簡単な機器とケーブルがあれば行うことができます。ハイブリット車や電気自動車であれば、100 ボルトのコンセントが備えられているので、それが有効に活用できるでしょう。

2-3 留意事項

- ① 可搬型の発電機などでは、ディーゼルなどの一般のものと電圧や波形が安定せず、パソコン等の精密な電子機器には適さないとの指摘がありますので、合致した規格の機器を用いる必要があるようです。

*様式例を使用した場合の反映

様式例 3-4-1「初動の実施事項・対応手順リスト」について、電力がより早く確保できたら実施事項の実施できるタイミングが早くなると考えられますので、必要な修正を行います。

3. 水道

3-1 必要性

- ① 水道の供給が止まると、飲料水の不足となること、水洗トイレを流す水が止まり使用できなくなることが、どの企業でも問題となります。
- ② さらに、工場等において大量に使う業種においては、水道供給が止まると重大な事業継続の支障要因となります。

3-2 方法

- ① 飲料水については、ペットボトルなどによる備蓄が推奨されますが、そのほかに、屋上の上水タンクに貯めている水を直接取水できるような蛇口などをつけておけば、上水の配管の破損懸念で水道を使用禁止にせざるを得ない場合でも、その有効活用することができます。
- ② 水を大量に使用する工場等においては、抜本的な対策としては、井戸を掘ることがありますが、相当のコストがかかるほか、井戸水のくみ上げが禁止されている地域も多いこともあり、どこでもできる方法ではありません。
- ③ 断水の際に、ある程度の量の水であれば、タンクを積んで車で運ぶ方法がとられることも多いのが実態です。例えば、事務所・工場の水害後の洗浄に使う場合や、水を使用する設備の修理をして仮作動させ確認するための水として活用する場合などがあります。

*様式例を使用した場合の反映

様式例 3-4-1「初動の実施事項・対応手順リスト」について、水がより早く確保できたら実施事項の実施できるタイミングが早くなると思われますので、必要な修正を行います。

4. 都市ガス

4.1 必要性

- ① 都市ガスの供給停止については、工場等で大量に使用する場合に事業継続の支障になるほか、暖房で使用している場合にも業務の支障となります。
- ② 都市ガスの供給の再開は、火災の発生させないためにも慎重に行われ、一定の地域ブロックごとに、供給再開時の安全確認をしてから行われますので、他のライフラインより復旧が遅くなる傾向があります。

4.2 方法

- ① 工場等での使用の場合には、都市ガスの代替として、プロパンガスに暫定的に切り替えることで対応する場合もあるようです。
- ② 家庭の調理用については、カセットコンロを用意しておく有効です。
- ③ 暖房については、東日本大震災では、石油ストーブも使っていると、灯油の残りがある限り当面の暖房が取れるというメリットがありました。

*様式例を使用した場合の反映

様式例 3-4-1「初動の実施事項・対応手順リスト」について、都市ガスがより早く確保できたら実施事項の実施できるタイミングが早くなると思われますので、必要な修正を行います。

第 4-4 節 事業継続のための耐震対策

1. 必要性

- ① 事業継続のために、危機事象の中でも地震による事業継続への支障の懸念が大きい企業では、耐震対策も事業継続力を高める方策となります。

- ② 日本全国どこでも、震度 6 弱以上の地震の発生の懸念があるとされていますので、重要な取引先や関係先から事業継続力のプラスの評価を受けるためには、耐震対策を全く考慮しないわけにはいかないでしょう。
- ③ 第 2-7 章「建物・設備の耐震性の把握と耐震対策」では、主に従業員等の安全の観点からの耐震対策を示しましたが、自社の事業継続のために必要との観点からさらに追加的な耐震対策を進められます。

2. 方法

企業にとっての耐震対策の必要性は、使用する社屋、設備、業務が依存するライフラインの種類によってかなり異なりますが、一般的には次の点が考えられるでしょう。

2.1 建物（非構造部を含む）

- ① 建物構造の耐震性の向上を、従業員等の安全性の視点に加え、重要業務の継続の視点から対象建物に措置を講じる優先度を考慮して進めることとなります。
- ② 建物を賃貸して事業所として使っている場合、耐震性が不足した建物の耐震性向上を自ら実施することは基本的に難しいので、別の物件を探して移転することを考える必要がある場合もあります。
- ③ 非構造部では、天井の落下の対策は、人の生命・身体を守る面を必要とするほか、重要な機器に天井が落下することの損傷や、落下しそうな部屋の使用禁止などの点から、対策の必要性が高い事項となります。天井上の構造部からつられている天井は、吊り金具等の状況の点検の必要性も指摘されています。

2.2 設備

- ① 機械・設備の耐震固定を、人の生命・身体を守る観点に加え、事業継続の視点から優先度を考えて行います。ただし、例えば、製品や部品を置く棚などを固定するとかえって製品・部品に被害が大きい例もあるので、業界内などでの情報を集めて対応することが推奨されます。
- ② 特に、サーバーは他の機器に比べて振動に弱いので、その耐震対策を手厚く行うことがあり、優先的に検討することが推奨されます。
- ③ 地震動により機械自体が損傷することより、機械をつなぐ配管の損傷の方が起こりやすい例も多いようです。必要に応じて、振動や機械の多少に移動に強い配管とすることも対策の一例です。
- ④ 事業所内の水道や下水道の配管が損傷すると、水による設備（特に電子機器）の損傷の原因となるので、配管の位置を考慮して設備の設置位置を決めることが推奨されます。

＊様式例を使用した場合の反映

様式例 2-7-1「建物の耐震性に関する状況把握」、様式例 2-7-2「設備、什器、機器の地震、浸水等の対策状況一覧」について、適宜、追記したり項目を拡充したりして必要な対応を整理します。

第 4-5 節 浸水被害の可能性と対策

1 必要性

- ① 水害の備えが必要な企業は少なくありません。自社の地理的な環境が水害の被害を受ける可能性があるかを判断して、懸念があるなら対策を講じる必要があります。
- ② 近くに河川や海がなくても、ゲリラ豪雨なども含め、下水道の逆流による都市型水害などにも留意が必要です。

2 方法

- ① 洪水の危険がある区域については、地元の地方自治体から洪水の被害想定（ハザードマップ等）が発表されている場合が増えていますので、その入手に努め、対策の必要性の検討の参考にします。
- ② 過去の地域の水害の事例が参考になる場合があります。ただし、「あの水害の時でも、ここまでは水は来なかった」

といった情報から、対策は必要ないと考えるのは危険です。次の災害は過去の水害より被害が大きいことはまあり、2015 年 9 月の関東・東北豪雨での常総市の企業の洪水被害などの例でも、これに当てはまる状況がありました。

- ③ 水害の危険地域に事業所があるときは、水没に弱い電源や通信関連機器、製造機器、さらに製品在庫などが水害にあわないよう、設置場所を嵩上げしたり、2階に移すなどの対策を講じたりすることが選択肢の一つです。
- ④ 重要な情報や重要な書面が洪水で喪失しないようにする対応も必要です。
- ⑤ 業務に使う車両や、従業員等が通勤で使用する車両が水没することは、災害直後の事業継続・復旧にとって支障の要因となるので、車両の緊急の移動先も考えておくことが推奨されます。
- ⑥ 浸水の懸念がある地域では、地下階を持つ場合、地下階の用途は水害の影響が少ないものとし、さらに、浸水防止の対策を十分にとるべきでしょう。
- ⑦ 従業員等の洪水でも安全な避難場所とそこへの避難経路の確認を行っておき、平時に避難誘導の経路確認や訓練を行っておくことが推奨されます。

様式例 4-5-1 設備・機器の現状及び対策状況（地震・水害）

場 所	設備・機器名	想定される被害	地震、洪水対策の必要性、実施すべき内容	対策の実施の有無
社屋A棟	サーバー、パソコン	地震：転倒、落下	転倒防止	未実施
		水害：破損	高所への移動	一部実施
	書棚、ロッカー	地震：落下	高所の重い荷物を撤去	実施済み
		地震：転倒	固定が必要	未実施
		水害：重要書類	2階以上への移動が必要	一部実施
				
工場B棟	機械 a	地震：転倒、移動	固定が必要	未実施
	資材棚	地震：転倒	一部に固定が必要	未実施
		洪水：物品損傷	一部物品を上部へ移動	未実施
				

説明：

- ① 様式例 2-7-2「設備・機器の現状及び対策状況に水害対策を追加して整理できます。
- ② これらのうち、多大な費用がかからない範囲の対策には早急な着手が必要です。

第 4-6 節 社屋が使えない場合の備え（簡易な代替本社拠点）

1 必要性

- ① 第 3-3 節では、「代替連絡拠点」、すなわち、危機事象発生に本社等の平常時の業務拠点から重要な取引先や関係先に連絡が取れなくなった場合に、代わりに連絡が取れる拠点を確保しておく必要性を説明しましたが、一步進めて、もう少し連絡以外の業務ができる簡易な本社の代替拠点について説明します。
- ② 重要な取引先や関係先への連絡以外に、初動の業務として必要なものとしては、自社にとって重要な従業員等の情報や取引先関係の情報があり、それを使用できる IT 機材があること、周辺の被害を整理できる地図などが備えられていること、情報収集のためのテレビ等の機材があること、そしてできれば簡易な自家発電装置があることなどが考えられます。
- ③ 本社等の平常時の業務拠点が、耐震性があるから代替する拠点は不要と考えるのは危険です。地震以外の危機事象

で使用できなくなる可能性もあり、地震であっても社内または周辺の火災や通信や電力の途絶で実質上使えなくなることでもあります。

2 方法

- ① 代替本社拠点は、簡易なものでも足りませんが、まず、代替連絡拠点と同様に建物に耐震性があり、津波、高潮、水害の危険のない場所にあることが強く推奨されます。ただし、すべての危機事象に強い拠点が無い場合には、複数の代替本社拠点を用意することで対応することも可能です。
- ② 初動の対応に必要と考えられる装備・備品をそろえておきます。例えば、通信機材のほか、事務処理用の IT 機器、情報収集のための機器、対応者の当面の生活のための備蓄などです（様式例 4-6-1 の記述を参照）。
- ③ 代替本社拠点への移動手段を考えておくことも不可欠です。移動に自動車を使用することが危険な場合も多いので、徒歩での移動についても考慮しておきます。

3 留意事項

- (1) 複数の連絡手段を備えることが重要です。大規模災害時には電話、携帯電話の通話はつながりにくくなるので要注意です。携帯メールや電子メールを活用しましょう。
- (2) 代替本社拠点が自社の場所でなければ、その管理者の合意を早急に取りつけます。

様式例 4-6-1 代替本社拠点の概要

注：第 3-3 「代替連絡拠点の確保」の様式例 3-3-1 「代替連絡拠点の概要」を拡充したものです。

事 項	説 明 ・ 内 容
代替本社拠点名	〇〇〇〇（注：例①当社〇〇支店、②〇〇(株)の 1 階会議室 ③社長の自宅など）
設置場所・連絡手段 ＝関係先からの連絡手段	〇〇支店 〇〇会議室 住所 電話 *** F A X *** 電子メール *** 携帯電話 *** 携帯メール *** （注：その他、衛星電話、無線等があれば記述）
代替本社拠点設置内に備える設備・備品	電話：*回線、F A X：*台（注：その他、衛星電話、無線等があれば記述） 重要情報のバックアップ及びそれが使用できる IT 機器、 パソコン：*台、プリンター：*台、コピー機：*台、テレビ：*台 ホワイトボード：*台、水、食料等の備蓄：*人*日分 非常用電源：*時間稼動（注：あれば記入） 周辺の地図、用紙、トナー、筆記用具等の事務機器の消耗品
代替本社拠点への移動手段	本社から～（注：代替業務拠点への地図、道順等が必要であれば備えます。） 代替対応拠点の責任者（〇〇部長）の自宅から～
・・・	

説明：

- ① 代替本社拠点へ参集の際に持ち込むものがあれば、これらもリストにしておきます。
- ② 代替事業拠点が別にあれば、後述を参照。

様式例 4-6-2 代替本社拠点への緊急参集者及び役割分担

注：第 3-3「代替連絡拠点の確保」の様式例 3-3-2「代替連絡拠点への緊急参集者及び役割分担」を拡充したものです。

代替本社拠点名：			
役割	所属・氏名	代行者	具体的な業務
統括責任者		(複数記載を推奨)	代替業務（連絡）拠点の統括
取引先緊急連絡担当者			
社内連絡・情報収集者			
・・・			

第5章 <目的5>BCPの策定に本格的に着手したい

【この章の目次】

第5-1節 自社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針等の決定	1
第5-2節 BCPの策定体制の構築	2

第5-1節 自社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針等の決定

1. 必要性

- ① 自社のどの業務から先に復旧すべきか、といった問は、従来型の防災対策の範囲を超えて、BCPの策定に本格的に踏み出すことを意味します。そこで、BCPの策定の基盤の構築に着手することとなります。
- ② この段階では、経営者として、貴社の事業の中でBCPの対象とする範囲、BCPの策定スケジュール、そして、貴社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針を定めることが必要となります。
- ③ 事業継続の基本方針は、実際に危機事象が発生した場合に、BCPに用意された事業継続戦略や対策の選択肢のどれを選ぶかの決定や、BCPに記述されていない事態に直面した場合に、これに立ち返って判断をする際に参照することとなります。

2. 方法

- ① 貴社の事業の中でBCPの対象とする範囲とは、例えば、貴社の主要な事業が複数ある場合に、BCPの策定を一部の事業に限って策定する場合などに明確にする必要があります。すべての事業・業務を対象とする場合には、そのように明記します。例えば、BCP担当者が社内全体に説明し、BCP策定に必要な指示を行い、それを支援するのに労力の限界がある場合などは、一部の事業についてのBCPを先行的に策定し、その策定経験を活かして順次、別の事業のBCPの策定に入ることも、一つの有力な方法です。

様式例 5-1-1 BCPの対象とする事業の範囲

当社の事業継続計画（BCP）は、〇〇事業及び〇〇事業及びこれに関係する業務をその対象とする。

説明：

- ① すべての事業・業務を対象とする場合、例えば「当社のすべての事業及び業務を」と記述する。
- ② 一部の業務拠点のみを対象にする場合には、拠点名の列記、除く拠点の記述などの方法となります。

- ② BCPの策定スケジュールは、いつまでにBCPの策定を完了させるか、それまでにどのような中間段階を経るかについて、経営者の指示として示すものです。BCPの策定には、一定の人員が調査、分析、立案、調整等の手間をかける必要であり、また、そのためにある程度の予算の割当ても必要となりますので、初めに明確にしておくべきです。
- ③ 事業継続の基本方針は、経営者がBCPによって何を達成しようとするのかを示すものであり、事業継続により追求する企業としての価値、目標などが含まれます。自社の経営方針を踏まえて定めることとなります。方針の対象は、役員・従業員、重要な取引先・関係先（利害関係者）です。多くの場合、従業員や来訪者の生命・身体の安全の確保、取引先への供給責任を果たすこと、危機事象発生時の地域への貢献などを含めることとなります。この決定は、貴社の経営の最高の意思決定会議で議論し、決定することが妥当です。

様式例 5-1-2 事業継続の基本方針

1. 社員・勤務者、来訪者等の生命・身体の安全の確保
災害、事故、事件等の危機事象の発生時において、来訪者、当社の役員・従業員、協力会社の役員・従業員、その他関係者の生命・身体の安全を確保する。
2. 二次災害の発生防止等、地域・関係者への配慮を確実に実施
各事業所において、建物等の倒壊、危険物・有害物の流出、火災発生などにより地域や関係各位に被害を及ぼしたり、迷惑をかけたりしないよう、迅速かつ適切に配慮・行動を実施する。
3. 自社製品・サービスの供給責任の履行
お客様及び社会に対する自社の製品・サービスの供給責任を認識し、供給の継続・早期復旧を果たしていく。
4. 地域の企業としての地域への貢献
地域において、当社が保有する技術・技能、資産などを活かして被災者の救援や地域の復旧に可能な限り貢献する。

説明：これらの記述は一例であり、自社の経営方針を踏まえて、追加、削除を行ってください。

第 5-2 節 BCP の策定体制の構築

1. 必要性

- ① BCPの策定の基盤の構築について、次に、BCPの策定体制も確立することが必要です。
- ② BCPの策定は、従来の防災対策を担ってきた総務部や施設部などの仕事として任せるのでは不十分であり、全社的な取組にしていくためにも、策定体制をしっかりと構築することが必要となります。

2. 方法

- ① BCPの策定の体制は、経営者がリーダーシップを発揮すること（そのため、経営者が必要な時間を確保することを含む）、BCPの策定事務局に牽引力・調整力のある有能な人材を十分に確保し、指示・調整に必要な権限を付与すること、BCPの対象となる重要な事業・業務に関わる自社の各部門から横断的に策定委員会のメンバーや作業グループのメンバーを選任することが重要です。
- ② BCPの対象範囲とする重要な事業・業務当部局に関係する部局をもれなく策定に深く関わらせることが不可欠です。有効なBCPには、調達、製造、販売・営業、財務、人事、情報システム、経営企画等の各分野が参画することが必要となります。
- ③ ただし、BCPの策定を担う組織（例えば、BCP策定委員会）は、新設する必要はなく、既存の組織を活用するのでも十分です。

3. 留意事項

- ① BCPの策定に際しては、取引先企業、協力会社等との意見交換や摺り合わせを行うことも必要になるため、社外の関係者に対して的確なBCP策定の説明が必要となりますので、社内の連携についても留意します。

様式例 5-2-1 BCP 策定の社内体制

組織・役職名	役 割	備 考
社長	BCP 策定委員会の責任者	
常務	BCP 策定委員会の副責任者	
A 部長 A 部 a1 課長 a1 課長代理	BCP 策定委員会の委員・事務局長、BCP 策定作業グループの責任者 BCP 策定委員会の事務局次長、BCP 策定作業グループの副責任者 BCP 作業グループの委員	BCP 事務局は、a1 課に置く。
B 部長 B 部 b1 課長	BCP 策定委員会の委員 BCP 作業グループの委員	

第6章 <目的6>どの業務をいつから復旧すべきか知りたい

【この章の目次】

第6-1節 自社における重要業務の選定.....	1
第6-2節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界.....	2
第6-3節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討.....	4
第6-4節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル.....	7
第6-5節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握.....	8
第6-6節 自社のBCPの特徴をつかむ.....	9

第6-1節 自社における重要業務の選定

1. 必要性

- ① BCPにおいては、自社としてどの事業を優先的に継続または早期復旧するかを第一に決める必要があります。この事業を「重要な事業」、「中核事業」などと呼びます。これは、危機事象の被害により限られるリソースを、優先的に投入する事業を絞り込むという意味で大切な作業です。
- ② さらに、「重要な事業」を実施するには、それを支える様々な業務（間接的に支える業務を含む）も継続または早期復旧が必要です。これらの業務を「重要業務」と呼びます。
- ③ 災害、事故、事件等の危機事象により被害を受けた場合、活用できる人員や資材、機材、場所などの要素・資源（リソース）が相当程度限られることになりますので、平常時に実施しているすべての業務を継続・早期復旧することは困難です。
- ④ そこで、優先して継続・早期復旧を行う「重要業務」（＝重要事業に不可欠なすべての業務）を選んで、その実施に活用できるリソースを集中する必要があります。
- ⑤ そうしなければ、必要な時期までに重要業務の操業度を早期回復できません。つまり、重要業務の継続・早期復旧ができない中で、重要業務でない業務にリソースを回し、その操業度を幾分回復できたとしても、企業の存続の視点からいえばあまり意味がありません。

2. 方法

2.1 重要業務を選ぶ判断要因の選定

- ① 自社の重要業務の選定のための判断要因は、利益、売上げ、資金繰りなど、会社経営上の存続のための基本的事項をまず選びます。これらに要因に製品・サービスの市場シェアを含める企業もあるでしょう。
- ② 次に、自社の顧客（販売先）に対する製品・サービスの供給の中断により、販売先へ大きな迷惑をかけないことが、取引を切られないために必要です。そのかける迷惑が大きくなれば、販売先からの信頼を失うことになるので、それは避けなければなりません。別の見方をすれば、販売先への供給責任を明らかに果たせなくなる前に復旧させるべきということになります。
- ③ さらに、貴社の供給が危機事象発生時の社会全般に対して重要なものであれば、供給の継続が企業の社会的責任にもなります。社会からの信頼を裏切れば、行政、市民、マスコミなどからも批判され、企業の存続に大きなマイナスの要因となります。

2.2 重要業務の選定

- ① 貴社の重要業務の候補をあげ、供給中断による利益、売上げ、資金繰りへの影響をなるべく金額ベースで把握したうえで判断します。簡易な取組である様式例6-1-1においては、これら要因ごとに段階的な評価を記入します。（例え

ば5段階、最低3段階)

- ② また、供給中断で顧客（販売先）へ迷惑をかける度合や社会的に迷惑をかける度合（批判される度合）について、段階的に評価します（例えば5段階、最低3段階）。
- ③ 重要業務とそれ以外の区別に当たって、事業・業務の種類のほか、顧客（販売先）ごとに区別して絞ることも有効かつ必要です。典型例は、事業が1種類である企業であり、優先的に供給する顧客の選別により、重要業務を選定します。例えば、最も自社の利益を生み出している販売先はもちろん、多く安定的に販売できている相手方、中期的に取引関係を維持が有利な販売先などが選ばれる可能性があります。
- ④ これらの判断要因ごとに、それぞれの重みづけも考慮したうえで、自社への影響を総合判断して重要事業の優先順位をつけます。
- ⑤ 重要業務として選ぶ業務量は、貴社の全体業務量の少なくとも半分以上とすることを目指してください。重要業務の絞り込みが甘いと、業務の実施に不可欠なリソースの制約が厳しくなると、多めの重要業務にそれが分散的に投入されて十分な早期復旧が実現できず、会社の存続が危うくなる懸念があります。
- ⑥ 中小企業の場合、重要業務の選定は精緻な分析をしなくても経営幹部による直感的な判断である程度選べる人が多いと思われます。ただし、より精緻な分析には様々な方法が提案されていますので、別のBCPの解説書などを参照してください。

3. 留意事項

- ① 重要業務の選定は、ある程度直感的な判断で行うことで足りる場合もありますが、この後のBCPの策定の過程で重要業務を考え直した方がよいと思われた場合、ためらわずに見直しを行ってください。
- ② 重要業務を販売先で区別して選定した場合、貴社の販売担当者にもこの選別結果をしっかりと周知しておく必要があります。その理由は、危機事象の発生後、優先順位が第一位の最も重要な販売先より先に、他の販売先から供給継続要請が貴社の販売担当者にあった場合、そこに供給継続の約束を販売担当者がしてしまうことにより最も重要な販売先への供給能力が不足となってしまう事態を避けるためです。

様式例 6-1-1 重要業務の候補の影響度比較表

判断要因 業務名	利益への 影響	売上への 影響	資金繰り	販売先と の関係	社会的影 響・批判	〇〇	重要度の総合判断 の順位（更に、選 定したものに○）
A業務							
B業務							
C業務							
.....							

説明：

- ① それぞれの判断要因は、貴社にとって重みづけが異なるはずですので、総合判断においてはその点を十分に考慮します。
- ② 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）というように記述してください。

第 6-2 節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界

1. 「復旧の時間的な許容限界」と「目標復旧時間」の意味と必要性

- ① BCPで重要業務を「継続または早期復旧」することを目指しますが、完全に途切れず継続させるためには、別事業所で並行的に同一業務を行い即座に切り替えるぐらいしか方法がありません。そこで、これを別に考えると、事業継続

といっても一定時間は事業が中断します。この中断時間がどれぐらいまでなら許容されるか（時間的な許容限界）を考え、それまでに復旧させることが必要と考えます。

- ② さて、図6-2-1は、第1章に示した図の再掲です。貴社の一つの重要業務について操業度の曲線を描いています。この図では「時間的な許容限界」が線として明記されています。しかし、実際には、販売先の事情や自社の製品サービスに別の供給者がいるかどうかなどに左右されるので、正確に把握することは難しく、幅を持った推定しかできないのがむしろ通常だと理解してください。
- ③ つまり、販売先が同じ危機事象で被災すれば、販売先の復旧まで供給再開は必要なくなります。しかし、同時被災しなければ、在庫が尽きたら供給再開が必要と販売先は言うはずです。一方、貴社が供給する製品・サービスに別の供給者がいるなら、貴社が供給再開に手間取ると別の供給者が供給を肩代わりし、貴社の復旧後も取引が元に戻らない懸念が生じますので、復旧を急がなければなりません。しかし、別の供給者がいなければ、供給先は貴社の復旧を基本的に待つしかないので、許容限界はかなり遅くても取引先を失わないで済むでしょう。
- ④ このように、「復旧の時間的許容限界」を推察するのは、供給先の被災度合、代替供給者の存否などにより影響を受け、幅を持ったものしか推察できないでしょう。その中で、BCPでは個々の重要業務について目標復旧時間を定め、実現に努力をしていくわけですが、目標復旧時間は取引先・関係先から事業継続力の重要事項として説明を求められることが多く、説明をすれば貴社としての一種の公約になります。したがって、対外的に説明する目標復旧時間は、重要な経営判断事項となります。

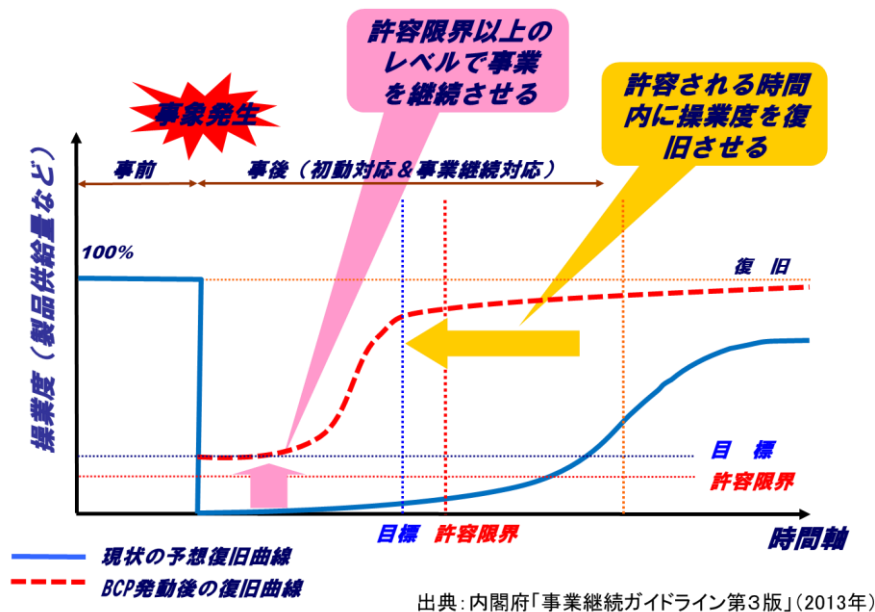
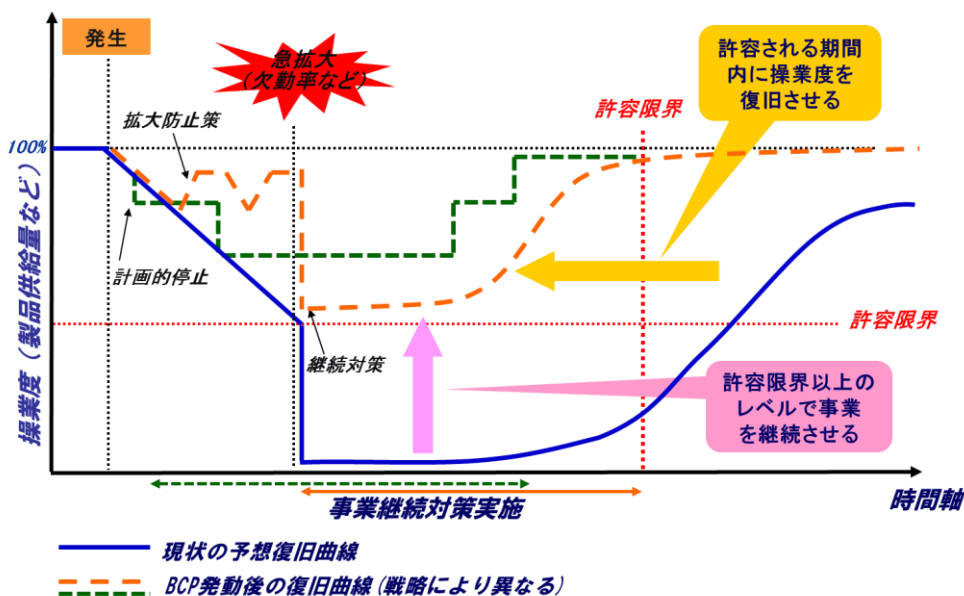


図6-2-1 事業継続の概念（突発事象）

2. 「操業レベルの許容限界」と「目標復旧レベル」の意味と必要性

- ① 図6-2-1には、操業度のレベルについても許容限界が示されています。これは、突発的な危機事象の直後においても操業度がゼロにならず、一定のレベルは維持しなければならないことを示しています。
- ② この許容限界は、企業一般における意味としては、貴社に全く連絡がつかない、貴社からも全く連絡がない状況は避け、最低限の連絡が互いにつく状態を保つべきとすることが一例です。
- ③ 業種や企業特性によってこの「操業レベルの許容限界」は異なり、金融機関の決済業務など、何かしら一瞬たりとも途絶えてはならない業務があり、ただし、被災直後の可能な処理量はある割合まで減っても許されるならば、その割合が「操業レベルの許容限界」を決める要因になると考えられます。
- ④ この「操業レベルの許容限界」も、実際にはある程度幅を持ったものしか推察できないのですが、これを踏まえて突発的な危機事象の発生時のBCPでは、個々の重要業務について被災直後の「目標復旧レベル」を定め、その実現に努力をしていくことになります。

- ⑤ さらに、「ある時点まである操業レベルに復旧していることが必要」といったように、「復旧の時間的許容限界」と「操業レベルの許容限界」が組み合わさって認識される場合も少なくありません。これは「目標復旧レベル」と「目標復旧レベル」の組合せて決める必要があることにつながります。
- ⑥ 加えて、危機事象が例えば感染症のように段階的・長期間被害が継続するものである場合には、操業レベルの許容限界は、その期間内の最も厳しい状況になった場合においても維持すべき操業レベルとなります。（図6-2-2。第1章の図の再掲）
- ⑦ したがって、BCPでは「復旧の時間的許容限界」を踏まえた「目標復旧時間」が最も重視されていますが、詳しく見れば、「操業レベルの許容限界」や「目標復旧レベル」との組み合わせとして理解し、その達成のための戦略や対策を講じていく必要があります。



出典：内閣府「事業継続ガイドライン第3版」（2013年）

図 6-2-2 事業継続の概念（段階的・長期間被害が継続するリスク）

第 6-3 節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討

1. 必要性

- ① 第 6-2 節で説明したように、各重要業務の「復旧の時間的な許容限界」を推察し、それを踏まえて「目標復旧時間」の検討へと進みます。
- ② 「目標復旧時間」は、危機事象が発生して被害を受けた場合にも、重要業務をそれまでに復旧させるという社内的な目標になりますが、さらに、それが達成できる可能性が十分にあると理解されるものでもあります。そこで、対外的に公表した場合には一種の公約となりますので、この決定は経営判断として行う必要があります。
- ③ 目標復旧時間を決定したら、その達成のための事前対策の計画を立案し、その達成をより確実なものとするための努力を続けることとなります。

2. 方法

2.1 復旧の時間的許容限界を把握する判断要因の選定

- ① 「復旧の時間的許容限界」（「最大許容停止時間¹」とも言います。）を把握する判断要因は、重要業務を選んだ要因と同じものを基本的には使用します。
- ② まず、利益、売上げ、資金繰りなどで、市場シェアを含める企業もあるでしょう。これらの判断要因について、被災後の時間経過に沿って、どの時点でどの程度の自社の経営に悪影響を生むかを考えていきます（様式例6-2-1）。この分析を判断要因ごとにより着実に行うためには、様式例6-3-2のように、影響度合を時間の経過をたどって考えていきます。例えば、供給が中断すれば、収入が（一定期間後に）途絶し、利益も上がらなくなり、中断期間に比例して累積します。納期遅延等による違約金が発生する場合があります。さらに、顧客が代替の供給元を確保しそこからの供給に慣れて貴社が復旧しても取引が戻らない時期に至れば、その影響は極めて甚大となります。
- ③ 資金繰りについては、過去の取引の支払い期限や従業員の賃金など、業務停止にかかわらず支払いが必要な経費があります。さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等も発生します。
- ④ 貴社の製品・サービスが危機事象の発生時の応急対応や復旧に必要性が高いものである場合、その需要に応えられない時期が長くなっていくと、被災した企業であっても社会的な批判が高まります。したがって、この批判が高まる時期も慎重に推察しておく必要があります。
- ⑤ これらの各判断要因の中で、復旧の許容限界が最も早いものが、その重要業務の「復旧の時間的許容限界」と考えられます²。
- ⑥ なお、第6.2節でも述べたように、実際に把握できる「復旧の時間的許容限界」は幅を持ったものとなることが多いと推察されます。

2.2 目標復旧時間の経営判断としての決定

- ① 2.1で把握した「復旧の時間的許容限界」は、いわば自社、販売先、社会の視点から、この時点までに復旧することが強く望まれる、という視点でのものです。つまり、自社のあるべき復旧の時間となります。
- ② 次に、自社として「目標復旧時間」を定めることになりますが、これは対外的に説明した場合には達成が一種の公約になりますので、達成ができるかの分析・検討を慎重に行ったうえで、経営判断して決定しなければなりません。単なる目標に過ぎないから達成できる目途がなくてもよいといった安易な考え方は許されません。
- ③ 検討の過程においてある時点を「目標復旧時間」を仮定すると、被災時にそれが達成できるかは、実際には被害の程度に依存することに気づくはずですが、被害が軽ければ間違いなく達成できそうだが、被害が重いと達成できるようにするには相当の事前対策の実施が必要、と推察されることが多いでしょう。この自社がどの程度の被害を受けるかについては、別に情報を集め、慎重に分析・評価を行うことになります³（第7章を参照）。
- ④ 例えば、東日本大震災のように、甚大な津波被害を受けた場合、インフラやライフラインの復旧を考慮すると現地復旧は数か月以上困難となります。まだ、地震被害のみでも、社屋の倒壊や再調達に時間がかかる設備被害があれば数か月以上復旧は困難になります。このような場合、代替供給ができる拠点を持っていない限り復旧可能な時間は数か月以上となってしまい、販売先や関係先に説明して理解が得られる範囲内になりません。
- ⑤ そこで、一定の被害レベルを前提とした「目標復旧時間」を定め、顧客や販売先に説明をする場合には、前提としている被害レベルとともに説明することが現実的でしょう。本当は、どのような被害にあってもこの目標復旧時間は達成できると言いたいわけですが、代替供給ができる拠点がなければそれはほぼ不可能です。また、代替供給ができる拠点があっても、現地復旧ができる被害の場合より供給再開にはかなり時間がかかることが多いのです。
- ⑥ なお、「目標復旧時間」を「何年も先に達成できる目標」として決めるのは避けるべきです。それまでに危機事象が発生すればこれが守れず、取引先、関係先の信頼を失うことになります。また、貴社の「目標復旧時間」の達成を信じてBCPを策定している企業・組織があれば、その梯子を外す形になってしまいます。

3. 留意事項

- ① 貴社の製品・サービスの販売先が、貴社が危機事象の被害で供給中断に陥った場合、貴社の同業他社からの代替調達

¹ 「最大許容停止時間」とは、Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPD)の略です。

² このような分析を「事業影響度分析」（Business Impact Analysis, BIA）といいます。

³ このような分析・評価を「リスク分析・評価」といいます。

へ切替えを行うか否か、あるいは行う場合にどの時点になれば代替調達に踏み切るのかを把握することは、貴社にとって大きな関心事項でしょう。販売先に質問し、回答が得られれば有効な情報となるでしょう。しかし、先方にとって仮定の問題への回答となり答えにくい面があり、また、貴社の努力を促すため短めの時期を言う可能性もあるでしょう。そのような場合、自社で推察するしかないのですが、貴業界の事業環境を把握している事業継続に詳しい方であれば、この推察の方法について助言を得られるかもしれません。

- ② 目標復旧時間を設定した後、それを達成するには対策の実施が必要であるのが一般的ではありますが、あまりに多大な投資が必要な場合、一種の対外公約となる目標復旧時間の設定に無理がある可能性があります。もともと、復旧の時間的許容限界は幅をもってしか推定できないことが多いのが実態なので、復旧の許容限界の前に目標復旧時間を設定すべきだという理屈で合っても、目標復旧時間をあまり固定的に考えることはありません。ただし、対外的に目標復旧時間を説明してしまった後に、時間を遅らせることは難しいので注意を要します。

様式例 6-3-1 重要業務の「復旧の時間的許容限界」の検討表

判断要因 重要業務名	重要度	利益の変 動	売 上 げ の 変動	資金繰り	得意先の 意向	社会的影 響・批判	〇〇	「許容中断 時間」
A業務								
B業務								
C業務								
.....								

説明：

- ① 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）といったように記述してください。
- ② 許容されると考えられる中断時間（例えば日、週単位で）を記入します。

様式例 6-3-2 判断要因ごとの重要業務の「復旧の時間的許容限界」の分析表

重要業務	重要度の レベル	時間経過に伴 う影響の変化	その理由	被害が深刻 になる時期	その理由	影響が致命的 になる時期	その理由	許容中断 時間
A業務		最初は1日当 たり〇円の売 上げが損失		日後		日後		日
B業務				日後		日後		日
C業務				日後		日後		日
...								

説明：より厳密には、日単位などで影響の程度の変化をグラフ化するイメージで検討する方法もあります

様式例 6-3-3 重要業務の目標復旧時間の検討表

判断要因 重要業務名	重要度	復旧の時間的許 容限界	現段階の対策で可能 と思われる復旧時間	今後実施する対策に よる復旧時間の短縮 の見込み	目標復旧時間 (経営判断による)
A業務					
B業務					
C業務					
.....					

説明：

- ① 「今後実施する対策による復旧時間の短縮の見込み」は、被害が甚大な場合、代替供給ができる拠点を持つことによって大きく変わります。
- ② 具体的な事業継続のための戦略や対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直してください。

第 6-4 節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル

1. 必要性

- ① 第 6.2 節で述べたように、BCP において、「復旧の時間的な許容限界」及び「目標復旧時間」と合わせて重要なものが、「操業レベルの許容限界」及び「目標復旧レベル」です。
- ② 突発的な危機事象の発生後、どのような企業であっても、重要な取引先・関係先に対して全く連絡ができない状況や相手方からの連絡が全く取れない状況になることは避ける必要があります。
- ③ さらに、「ある時点まである操業レベルにまで復旧していることが必要」といったように、「復旧の時間的許容限界」と「操業レベルの許容限界」が組み合わさって認識される場合も少なくありません。これは、「目標復旧レベル」と「目標復旧レベル」の組合せを決めることが必要ということにつながります。
- ④ 危機事象が例えば感染症のように段階的・長期間被害が継続するものである場合には、「操業レベルの許容限界」は、その期間内の最も厳しい状況になった場合でも維持すべき操業レベルとなります。

2. 方法

- ① 自社の業務特性として、顧客・販売先との関係、あるいは社会的責任の視点から「操業レベルの許容限界」を把握し、「目標復旧レベル」を決定する必要性があると判断された場合には、様式例 6-3-1「重要業務の『復旧の時間的許容限界』の検討表」及び 6-3-2「重要業務の目標復旧時間の検討表」において、例えば、「この時点における影響」を「この時点においてこの操業レベルとなった場合の影響」というように、組み合わせて検討を行います。
- ② 地震のような突発的な危機事象の場合、直後の発生直後に一番操業度が低くなり、その後、時間の経過とともに操業度が次第に回復することになりますので、直後にどの程度の操業レベルを死守すべきかといった視点を持ちます。そして、現拠点の被害軽減対策、あるいはもしあれば代替拠点での即時切替えの方法により、目標の操業レベルが達成できるか、といった検討をしていくことになります。
- ③ 新型インフルエンザ等の感染症など、段階的・長期間被害が継続する危機事象の場合には、状況の悪化とともに操業度は徐々に下がり、最も状況が悪いときに操業度が一番低くなることが懸念されます。そこで、その最低の操業度をどのレベルまでの低下までで抑えられるかが論点となります。例えば、危機事象の状況が一番厳しいときに操業度が大きく落ち込むことを防ぐために、早めの時期に、計画的に操業度の低下を伴う思い切った対応措置を講じておくといった方法も選択肢になります。

第 6-5 節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握

1 必要性

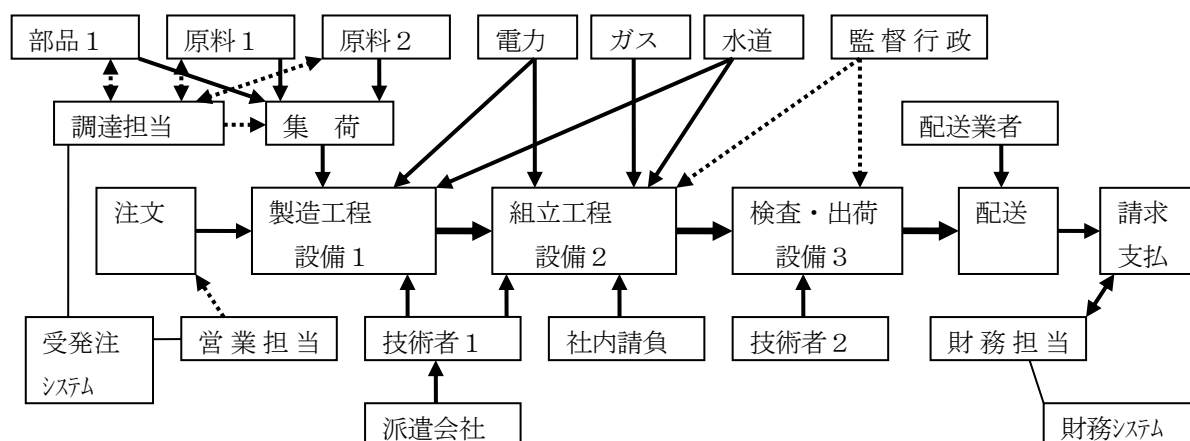
重要業務の目標復旧時間、目標復旧レベルを達成するためには、重要業務の実施に不可欠な要素・資源（リソース）がそろっている必要があるのは当然です。このため、まず、重要業務の実施に不可欠なリソースをもれなく把握しなければなりません。なお、第7章において、ここで把握したリソースの対する危機事象による被害の度合、すなわち確保できなくなる可能性について評価することになります。

2 方法

2.1 把握すべき不可欠なリソースの理解する

- ① 重要業務を実施するために不可欠なリソースとはどのようなものかを理解します。その分類としては、人、物、金、情報といった各リソースや、それを支えるサービス、システム、仕組などがあります。
- ② 具体例としては、社員（臨時社員や派遣社員も含む）、工場等の施設・店舗、設備（製造用機材等）、原材料・部品（その輸送を含む）、通信手段（電話、インターネット、電子メール等）、情報管理システム、電力、ガス、水道、納品の輸送手段、各種書類・帳票類などです。
- ③ リソースの不可欠性については、それがないとどれだけ困るかという面から判断します。あるリソースに代わりがあれば、当該リソースとその代わりとの、どちらかがあることが不可欠となります。
- ④ この不可欠なリソースを体系的に検討していくためには、重要業務の手順や他の部署の業務との依存関係をフロー図などに整理して、もれなく把握できているかをチェックしていくことも有効です（下記のイメージ図を参照）。

図6-5-1 重要業務の手順、依存関係のフロー（イメージ）



2.2 重要業務の継続・早期復旧の制約となりかねない資源・要素を把握する

- ① 重要業務の実施に関係しているすべての部署に対して、重要業務の実施に不可欠なリソースを網羅的にリストアップする作業を依頼します。方法としては、アンケート調査、担当者へのヒアリング、担当部署でのグループ会議での議論による抽出などの方法が考えられます。貴社に合う方法を選択してください。
- ② この作業には多大な手間と時間を要するという印象があるので、社内で実施するのに理解が得られにくいとの声も聞きます。その場合には、作業の趣旨をよく理解してもらったうえで、不可欠で代わりのないリソースに集中してリストアップを求めることでもよいでしょう。
- ③ いずれにしても、ここで抜けもれがあるとBCPの策定の大きな支障となりますので、作業を依頼する側からも、抜けもれがないか質問や確認を積極的に行うこととすべきです。
- ④ それらを取りまとめれば、現状、想定する災害・事故が起こった場合、どの要素・資源が重要業務の継続、あるいは早期復旧の制約となるかがわかります（これをボトルネック資源・要素の把握と表現する場合があります）。

3 留意事項

このような分析には一定の時間と手間を要しますが、ここである重要な要素・資源が調査・検討からもれてしまうと、せっかくこれから対策を講じても効果が薄くなってしまいます。したがって、もれなく行うことが大変重要ですが、一方で、実際に重要なのは対策の実施ですから、その詳細さは、経営者等の判断でバランスをとることになります。

様式例 6-5-1 重要な事業の実施に不可欠な要素・資源（リソース）の一覧表

重要な事業（=中核事業）の名称：					
個別業務 1 A工場の①ライン	要素・資源	被害、調達の困難さ	事業継続への影響 度合	代替の可能性	支障度
	社員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	すぐには困難	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—	—
	設備	設備①については～ 設備②～			
	原材料、部品	原料①については～、 部品①～、②・・・			
	情報機器				
	各ライフライン	電気については～、			
	輸送手段				
	他のサービス				
個別業務 2					

第 6-6 節 自社の BCP の特徴をつかむ

1. 必要性

- ① 一概に企業BCPといっても、業種や貴社を取り巻く市場環境によって、その内容はかなり異なることになりそうです、その認識が必要です。
- ② 特に、現地復旧を急ぐのに加え、BCPのもっとも基本的かつ有効な戦略である「代替拠点の確保」の戦略が行いやすいのか、行いにくいのかに大きくかわる点がポイントとなります。

2. 説明

貴社のBCPの特徴は、次のような要因により特徴が変わってくると考えられます。

- ① 再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているかどうか
- ② 貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、売り先が貴社以外から調達がしにくいかどうか
- ③ 数時間や1、2日で他社に乗り換えられ顧客が戻らない恐れがあるか
- ④ 数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか
- ⑤ 代わりの場所でも業務が実施しやすいかどうか
- ⑥ 災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か
- ⑦ 来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か

表6-6-1 自社の重要業務の特徴とBCPのイメージ整理表

重要業務の特徴となる事項	該当 (YES)	該当せず (NO)
①追加調達に費用もかかる設備に依存しているか (該当例: 設備依存型製造業、造船業)	代替施設で追加調達するには相当の投資が必要。抜本的には同業他社との協定による対応も要検討	代替拠点を備えることも設備投資面では比較的容易。この点を活用したBCPの立案が可能。
①*再調達に時間がかかる設備に依存しているか (該当例: 設備依存型製造業、造船業)	一度被災すると復旧が難しいので、現設備が被災しにくくする対策を実施。部品の備蓄も選択肢	設備再調達による復旧が比較的容易なため、別の拠点での復旧もしやすい。負担が軽いBCPで済む可能性。
②貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、販売先が貴社以外から調達がしにくい	販売先の貴社へのBCP要求は(今後)高くなる、社会的にも周到なBCPの備えが必要となる可能性あり。	取引先は他社からの調達にすぐに切り替える。切り替え前に復旧できるか、再開後に戻るかが重要考慮点に。
③数時間や1,2日で他社に乗り換えられ、顧客が戻らない恐れがあるか (該当例: ネット販売)	代替施設確保がほぼ不可欠。現地復旧のための補強対策では間に合わない。ただ、ITは代替がしやすい。	一定の供給中断を前提にBCPを考えてよい。補強による現地復旧早期化の対応が有効な傾向。
④数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか (該当例: 近距離だから購入、製品差別化が大きい)	代替施設確保に投資して早期の供給再開までは必要なく、現地復旧をできるだけ早期化するので足りそう。	顧客が戻る時間的許容範囲を厳密に読み、その時期までに復旧する必要がある。
⑤代わりの場所でも業務が実施しやすいか (該当例: コンピュータ以外は人の活動が中心の企業)	建物が無事なら電源確保程度でよく、建物等がダメなら代替施設での業務再開もしやすい。	現地復旧が基本的に必要。その場所の施設、設備の補強が重要。
⑤*逆に地域から離れて業務が実施しにくい (該当例: 地域の観光業、地域独占の企業)	現状の拠点で事業を行うことが企業価値の源泉の企業が多く、当該地域の復旧を待つしか手がない。	現拠点とは別の代替拠点での事業継続を模索しやすい。
⑥災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か (該当例: インフラ復旧、建設業)	平時の業務の継続よりも、社会的な復旧業務の需要にいかに対応できるかの体制整備が主眼に。	顧客、社員の安全確保、地域支援以外は平時の業務の早期復旧に傾注する。
⑦来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か (該当例: 商店、ホテル、旅客運送)	業務の再開よりも、被害者の救助・支援、情報発信が重要となり、その体制整備が前面に。	社員および関係者を考慮すれば足り、比較的早く平時の業務復旧に傾注できる。

第7章 <目的7>どの程度の被害にどう備えるべきか知りたい

【この章の目次】

第7-1節	リスク分析・評価の趣旨と方法	1
第7-2節	懸念される危機事象における被害想定の整理	2
第7-3節	被害の複数レベルを考えた備え	3
第7-4節	重要業務に不可欠な要素・資源への被害の想定	4
第7-5節	不可欠なリソースへの被害の視点から考える	5

第7-1節 リスク分析・評価の趣旨と方法

1. 必要性

- ① 自社が危機事象によってどのような被害を受けるかを把握するのがリスク分析・評価です。
- ② 第6章で、重要業務を選定し、各重要業務の「復旧の時間的許容限界」や「操業レベルの許容限界」を推定し、さらに、それを踏まえて、「目標復旧時間」や「目標復旧レベル」を経営判断として決定すると説明しました。この「目標復旧時間」や「目標復旧レベル」は、ある程度実現性が高いものであり、対外的に説明した場合には、一種の公約となるとも説明をしました。
- ③ BCP では、この「目標復旧時間」や「目標復旧レベル」実現性は、危機事象の発生時に、各重要業務の実施に不可欠な要素・資源（リソース）が確保できるかどうかで決まるという、リソースがそろえるかどうかから考える方法を主要な方法とすることが特徴といえます。
- ④ すなわち、想定する危機事象によって、この不可欠なリソースにどの程度の被害が出るか、また、当面実施する事前対策によりこの被害が軽減されるならば、その軽減された後、どの被害となるかによって、目標復旧時間や目標復旧レベルが達成できるかどうかが決まってくると考えます。
- ⑤ この被害の度合の把握方法については、様々な方法が示されてきています。著者は、各企業がどのような方法を採用しても、所要の結果が得られるのであればよいと考えています。このリスク分析・評価は、精密に行おうとすれば手間と費用をかけて細かく進められ、詳細がわかれば達成感もあるのですが、この分析を深く行っただけでは事業継続力は高まりません。また、ここで BCP 策定が止まってしまっただけでは意味がありません。したがって、この段階での作業にあまり労力をかけ過ぎないことにむしろ注意すべきだと考えており、ここでは簡易な方法を以下に示します。

2. 方法

2.1 内閣府の「事業継続ガイドライン第3版」の説明

内閣府の「事業継続ガイドライン第3版」によれば、リスク分析の方法は次のように記述されています。

事業影響度分析と並行して、自社が優先的に対応すべきリスク（発生事象（インシデント）の種類など）を把握するため、リスク分析・評価を実施する。

BCM は「どのような危機的な発生事象」に直面しても重要業務を継続する、という目的意識を持って実施するものであり、そのため、前述の事業影響度分析は、発生事象の種類によらず実施する。しかし、実際に BCM に取り組むためには、企業・組織を取り巻く発生事象によるリスクがどのようなものであるかを理解し、優先的に対応すべき発生事象の種類やその被害水準（例えば、地震であれば予想震度など）を選ぶことが必要である。特に、対策の検討を行うためには、想定した発生事象によるリスクを個別に想定することがプロセスとして必要になる。

ただし、このような検討に際しても、「様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれる」ことを意識しておくことが重要である。そして、BCM の継続的な改善の中で、想定・対応する発生事象の種類やその被害水準を拡大す

ることを目指すべきである。一つの発生事象を想定した BCM で満足し、他に懸念される発生事象へ想定を広げる改善を先送りすると、BCM の持つ可能性を十分に生かせない。

リスクの分析・評価 は、次のようなステップで行う。

① 発生事象の洗い出し

自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象を洗い出す。この洗い出しについては、極力発生し得る全てのものを考慮する。

② リスクマッピング

①で洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・定性的に評価し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付けする。

③ 対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析

②で優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、自社の各経営資源や調達先、インフラ、ライフライン、顧客等にもたらす被害等を想定する。これは、3.1 章の事業影響度分析で選定した重要業務に対して行うのが通常である。具体的には、特定した発生事象によって、当該重要業務について 3.1.3 章で把握した重要な要素が、現状（すなわち、対策の実施前）において、どのような被害を受けるかを検討する。そして、その重要な要素を確保するために現状で要する時間を推定し、その重要業務が現状ではいつまでに復旧できるか（＝現状で可能な復旧時間）、どのぐらいの業務水準で継続・復旧できるか（＝現状で可能な復旧レベル）を推定するという手順が一般的である。

このように、リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる。

2.2 具体的な方法

- ① ここでは、リスク分析・評価の簡易な方法を紹介します。まず、第 2 章で示した様式 2-1-1 に「発生可能性」を加えた整理表（様式例 7-1-1）を示します。第 2 章では、従業員、関係者等の生命・身体を守る視点からこの様式に記入しましたが、この章では、上記ガイドラインに記述されている「自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象を洗い出す。この洗い出しについては、極力発生し得る全てのものを考慮する」手法として、この表の整理を行います。
- ② また、ガイドラインではリスクマッピング（縦軸に被害の大きさ、横軸に発生確率を取って、様々な危機事象を整理する図）を作成し、「洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・定性的に評価し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付けする。」としています。この整理表では、発生の可能性をできるだけ把握して、記入することにしています。なお、被害の種類・程度については、精密に推定しようとする手間や費用がかかりますが、まずは簡易な方法で推定してください。
- ③ ただし、ガイドラインにも「このような検討に際しても、『様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれる』ことを意識しておくことが重要である。」とあるように、この中の危機事象の一つ選んで、その被害を乗り越える BCP を策定するという危機事象の種類を限定するような方向ではなく、様々な危機事象に対してなるべく幅広く有効な対策を実施できるように考えていくことが推奨されます。
- ④ 次に、ガイドラインの「優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、自社の各経営資源や調達先、インフラ、ライフライン、顧客等にもたらす被害等を想定する。」という作業を行うことになります。これは、本ガイドにおいては、第 6 章で選んだ重要業務の実施に不可欠なリソースへの被害を想定するということになります。

第 7-2 節 懸念される危機事象における被害想定の整理

1. 必要性

リスクの分析・評価を行う場合、まず、自社で被害を受ける可能性がある危機事象とは何か、それぞれ発生する被害の種類や程度はどのぐらいなのか、自社にとってどのぐらいの発生確率であると考えられるのか、自社としての対策を実施

する優先度を整理することが第一歩となります。

2. 方法

- ① 地震の震度や液状化の危険、津波の浸水高、水害の浸水高などの想定は、国、都道府県、市区町村などが被害想定を出している場合も多いでしょう。ライフラインは供給会社の営業担当者に聞くのも一案です（詳しい被害想定は説明が得られないことが多いのですが）。また、過去の地域の災害の記録なども参考になります。
- ② この情報収集をもとに、貴社単独で行うこともできますが、業界団体、経済団体、地域団体などによる地域の防災の勉強会に参加したり、懇意な企業と協力してグループで調べたりするのも有効かもしれません。
- ③ これらの情報を、様式例 7-2-1 のような整理をしてみます。ここでポイントとなるのは、周辺の地域全体の被害を整理するというのが目的なのではなく、自社の重要業務に必要なリソースにどの程度の被害がでるかを明らかにすることが目的であるということです。

様式例 7-2-1 地域及び自社で懸念されている危機事象の一覧整理表

危機事象の種類	説明	発生確率	被災事業所	被害の種類・程度	対応の優先順位
地震 A	南海トラフ地震				
地震 A の津波	南海トラフ地震				
地震 B	〇断層地震				
河川氾濫	〇〇川・・・				
都市型水害	ゲリラ豪雨による下水逆流氾濫				
高潮					
感染症	新型インフルエンザ				
拠点の火災					
拠点の自己					
IT 重大事故					

説明：対応の優先順位は、優先度の高いいくつかを選べれば、その他の順位は特につけなくても構いません。

第 7-3 節 被害の複数レベルを考えた備え

1. 必要性

- ① 東日本大震災の地震や津波は、当時の政府や自治体の被害想定を大きく上回るもので、ほとんどの企業・組織の想定を超えました。また、熊本地震では、大きな地震はないと考えられていた地域に観測史上初めて震度 7 を同じ場所で連続して 2 回記録しました。このような例からも、危機事象により受ける被害の度合を限定的に仮定して考えるべきでないことがわかります。つまり、自社の業務に不可欠なリソースへの被害が一定程度にとどまると仮定した BCP では、それを上回る被害になすすべがないことになってしまうため、実際に対策がとれるかどうかは別として、リソースに甚大な被害を受けるレベルを考えておくことが必要です。
- ② 一方で、甚大な被害を受けた場合、建物の建替えまでの時間に加え、周辺地域のインフラ・ライフラインの被害や支障も想定されるので、現在の拠点での早期復旧は困難になる場合が多く、別の場所での事業再開、つまり代替拠点の活用が必要になる可能性が高くなります。
- ③ ただし、このような大きな被害にある確率は低く、より少ない被害で済む場合の方が発生確率が高いでしょう。この場合には、現地復旧が比較的早くできることになり、現地復旧が可能であれば、その方が慣れた場所でもあり、

雇用問題も発生しにくく、費用面、手数面でも有利な傾向にあるでしょう。

- ④ 危機管理の考え方として、最大被害に備えればそれより軽い被害もカバーできるという言い方を聞くことがありますが、最大被害の場合とそれより軽い場合の対応戦略・対策が異なる場合には、これはあてはまりません。さほど大きくない被害の対する弱い対応でよいのに最大被害に向けた強い対応をするとむしろ不利になる場合もあります。このためにも、複数の被害レベルを考えておくことが推奨されます。
- ⑤ これらの考え方を図に示したのが、図 7-2-1 です。代替拠点の活用が必要となる被害を受けた場合が赤線の上の青い参画の領域となります。それより軽い被害なら、現地復旧をするなど、甚大な被害の場合とは別の対応戦略をとることが考えられる限り、被害のレベル別に考えておくことが必要であることがわかるでしょう。

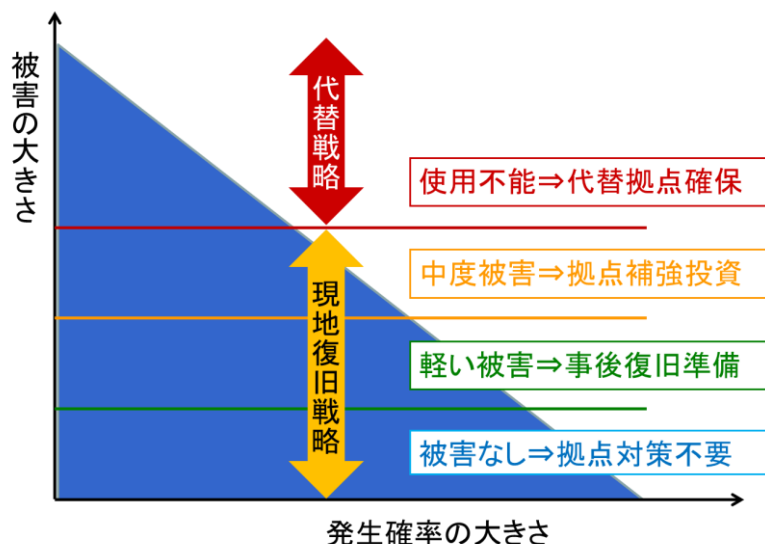


図 7-2-1 被害の大きさに対応した代替戦略と現地復旧戦略

2. 方法

2.1 危機事象の種類を問わない整理

- ① 前節では、行政が公表している被害想定を收集整理しました。それらは、危機事象の種類ごとのものであり、かつ「あるレベルの事象の強さ」です。被害の最大レベルのみが示されている場合や、いくつかの前提により分かれている場合もあります。いずれにしても、そのレベルの被害が起こるということを示すのではなく、このようなレベルの被害も起こり得ることを示していることになります。
- ② また、地域に過去に発生したある危機事象による被害例を参考に収集した場合、それは、記録に残る限り過去最大の被害なのかもしれませんが、それが最大であるという保証はありませんので、その点を考慮する必要があります。
- ③ これらについて、近い将来自社が遭遇する各危機事象による被害のレベルを考えてきますが、貴社の重要な事業について、最大レベルの場合に実施する戦略・対策（例えば、代替拠点で事業継続する戦略）と、より少ない被害のレベルの場合に実施する戦略・対策（例えば、被災した拠点の現地復旧を行う戦略）が異なるのであれば、最大被害のみを考慮した備えでは不足であり、より少ない被害のレベルも想定しておくことが必要になることを認識してください。具体的には、最低限 2 段階、さらに区分が有効なら 3～4 段階ぐらいを考慮することが推奨されます。
- ④ ただし、BCP を危機事象の種類ごと、さらにその被害の段階ごとに策定する必要があると考えると、その作業は膨大になり、実務的にはそのすべてをカバーすることが難しくなってしまいます。そこで、次節で説明するように、危機事象の種類を横断的に考えていくことが求められることとなります。

第 7-4 節 重要業務に不可欠な要素・資源への被害の想定

1. 必要性

第5章で把握した各重要業務に不可欠な要素・資源（リソース）が、主に懸念する危機事象によってどの程度の被害を受け、確保ができなくなるか、そして、それが目標復旧時間の達成をどの程度難しくするのかを把握することが、事業継続の対策を選定するために必要になります。ただし、具体的な整理については、第7-5章の内容も踏まえて、様式例7-5-1に記入することを推奨します。

2. 方法

- ① 自社の重要な事業の事業継続に対して大きな懸念として考えている一つの危機事象について、行政の被害想定などにより被害の度合がある程度具体的にわかるものを選びます。そして、その危機事象による複数の段階の被害レベルに応じて、重要業務の実施に不可欠なリソースが、それぞれどの程度の被害を受けて確保・使用が困難になるのかを考えます。ただし、②も並行して行うことを推奨します。
- ② 次に、別の危機事象について、同じように、重要業務の実施に不可欠なリソースのそれぞれが、どの程度の被害を受けて確保・使用が困難になるのかを考えます。その危機事象による複数の段階の被害レベルに応じて、重要業務の実施に不可欠なリソースが、それぞれどの程度の被害を受けて確保・使用が困難になるのかを考えます。さらに、懸念が大きい3つ目の危機事象があれば、同様に考えてみます。

3. 留意事項

このような検討において、検討対象にした危機事象の中でも、被害が甚大な場合と中程度の場合など、被害のレベルが異なると、当然、被害を受けて事業継続の支障となる懸念の大きいリソースの種類が変わることも考えられます。その場合には、その両方を視野に入れて、その改善のための事業継続対策の改善に努めることになります。

第7-5節 不可欠なリソースへの被害の視点から考える

1 必要性

- ① 第7-2節では、地元自治体や国の機関が発表する地域の災害の被害想定を整理しました。どの企業にとっても、懸念される危機事業は複数あるでしょう。そこで、最も懸念する一つの危機事業に対応できるようにするのも一つの方法です。しかし、一つの種類の危機事象に限ったBCPであっても、完成させるにはかなりの時間と労力がかかりますので、それだけでBCPの策定が止まってしまう例が多く見られます。これでは、危機事象の種類が異なる場合はもちろん、被害の度合や出方が違っただけで、危機事象への備えに「想定外」を生み出してしまうことは、第7-3節で説明しました。
- ② そこで、発想を変えて、自社の重要業務への支障は、その実施のために不可欠なリソースが利用できなくなったり、入手できなくなったりすることから発生する点に着目して、危機事象の種類は問わず、不可欠なリソースに「どの程度の被害が出るか」から考えてBCPの策定を進めていくと考えると、よりシンプルにリスクを分析・評価することができます。

2 方法

貴社の個々の重要業務に不可欠なリソース、例えば、人員、建物、個々の重要な設備、電力、通信、水、個々の原材料、輸送サービスなどのリソースについて、まず、自社の事業継続に大きな影響が出るのは、それぞれについてどの程度の制約が生じたときかを考えて、次に、そのような程度の制約が生じるのは、危機事象の各種類について、どのような被害の度合になる場合なのかを考えるという順序で行います。

2.1 必要な情報を収集し、不可欠なリソースの被害の度合を整理する

- ① 貴社として優先して対処することが必要と考えるいくつかの危機事象について、貴社の重要業務に不可欠なリソースに対し具体的にどのような制約・支障をもたらすかについて、入手可能な資料や情報を集めます。なお、これらの被害想定は、懸念される最大被害を示していることが多いことに留意してください。

- ② 自社の重要業務に不可欠なリソースへの被害の度合については、既存の情報が入手できないことも多いので、自社で推察することが必要な場合も多いと思われます。例えば、地震では、「どの程度の大きさの地震」で自社につながるライフラインやアクセス道路等のインフラが「どの程度の被害を受けるか」の情報ではなく、一定の地震において近隣地域での被害の内容の情報があるのみのことが多いでしょう。
- ③ その場合には、地域全体の被害の状況から、自社のリソースへの影響を推察することになります。例えば、地震であれば、震度6強になれば社屋に被害が出て、停電や断水は長引きそうなので、おそらく現地の復旧にはかなり時間がかかりそう。震度5強では、建物被害は軽く、停電は短く、水道も比較的早く復旧しそうで、おそらく現地復旧が早期にできそう。震度6弱ではその中間であろう、などの想定ができれば、それ十分に役に立ちます。

2.2 情報を不可欠なリソースの確保困難なレベルごとに整理する

- ① 様式例 7-4-1 のようなイメージで、重要業務ごとに、不可欠なリソースの被害や確保の困難性について、事業継続戦略や対策が切り替わるレベルを考えて複数段階に分け、その段階に該当する危機事象の被害の度合を記入して整理します。行政が発表する危機事象の被害想定では、地域全体で何名の死傷者が出るか、建物が何棟損壊するかといった数が強調されますが、ここで必要なのは、貴社の重要業務の実施に不可欠なリソースがどのような確保不能に陥る度合の推測となりますので、留意してください。
- ② 様式に記入を進めると、a) 代替工場からの供給などの抜本的な事業継続対応を必要とするレベル、b) 現地復旧が妥当であるものの、その早期実現には相当な努力が必要なレベル、c) 簡易な備えをしておけば復旧が早期にでき、あとは休日返上などで取り戻せそうなレベル、に分かれてくるのが理解できると思います。
- ③ このため、BCP・BCMに望まれるのは、上記の a) のレベルも必ず想定をしておきくべきであり、そのための戦略・対策の実施が難しくても、対策を打つ機会を伺うこと、b) のレベルは、事前対策の実施により復旧早期化にできるだけ努めること、c) のレベルは当然乗り越えられなければならないレベルで、簡単な対策でも有効なので、備えを確実にしておくべきこと、などであると考えられます。

様式例 7-5-1 不可欠なリソースごとの被害とそれを引き起こす危機事象の程度

〇〇事業所（〇〇に所在）の〇〇製品の生産・供給			
リソースの種類	リソース確保の不可能な程度	必要な事業継続対応	左記が起こる可能性のある危機事象
事業所の建物	事業所の建て直しが必要	本格的な代替拠点での作業が必要	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	復旧に 1～2 カ月程度が必要な設備被害	一部の代替生産を行うことが必要	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～2m、液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	復旧に 1～2 週間程度の軽い被害	在庫供給により取引先に迷惑をかけない	震度 6 弱程度の地震（建物被害小）、軽い液状化、中規模火災・・・
	点検が必要だが、数日での復旧が可能	不足分を休日返上で取り返せば足りる	震度 5 強以下の地震・・・
設備・機器	修理不能な被害	新規発注が必要。〇カ月程度納入待ち。	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	復旧に 1～2 カ月程度が必要な設備被害	外部の専門企業による本格的修理が必要	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～2m、液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	復旧に 1～2 週間程度の軽い被害	点検と簡単な修理が必要	震度 6 弱の地震（建物被害小）、軽い液状化、中規模火災・・・
	点検が必要だが、数日での復旧が可能	自社の担当者の点検で対応可能	震度 5 強以下の地震・・・
人員	生産支障が大きく生じる人員不足、代替のいないキーパーソンの不足	人員を新規に雇用しないと生産は不可能	周辺地域の震度 6 強の地震、周辺地域の大規模な津波被害・・・
	生産支障が中程度生じる人員不足	人員がそろうまで生産開始を待機	周辺地域の震度 6 弱の地震、周辺地域の小規模な津波被害、周辺地域の大火災・・・
	生産支障が若干生じる人員不足	数日待機で再開可能。欠員は操作マニュアルを使用して補完	周辺地域の震度 5 強の地震・・・
電力	地域の電気設備が大被害。復旧まで数カ月以上	本格的な代替生産が必要	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	地域及び自社の電気設備が一定の被害	短期間の一部分的な代替生産が必要	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～2m の被害、深刻な液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	短期間の停電	急な停電による機械の復旧・清掃が必要	周辺地域の震度 5 強の地震・・・
水道			
・・・			

2.3 必要に応じて目標復旧時間を見直す

- ① この作業により、被害のレベルをリソースごとに段階的に把握することができるので、重要業務の可能な復旧時間がより正確に多段階で推定できるようになります。そして、経営判断により決めるものである現実的な「目標復旧

時間」を、この段階において、より現実的なものとして見直すことも必要になるかもしれません。

- ② このように、重要業務の目標復旧時間を決定する各章における分析検討は、“行きつ戻りつ”しながら行っていくことがむしろ多いと考えてください。
- ③ なお、第8章においては、具体的な事業継続のための戦略・対策を策定し、これを実施することで、実現可能な復旧時間を早くできるよう、事業継続力を高めることに努力していきます。

3 留意事項

- ① 様式例 7-5-1 の整理においては、自社の施設や設備に深刻な被害が出る災害・事故では、その復旧にかなりの時間を要しますので、それよりライフラインの復旧が遅くなる事態はあまり考えられません。原料、材料の入手先に関しても同様です。この面からは、ライフラインやインフラの復旧時期をさほど詳しく想定する必要はなくなります。

第8章 <目的8>復旧できる時間を具体的に早める

【この章の目次】

第8-1節	事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略	1
第8-2節	拠点、設備の代替性確保	2
第8-3節	出勤可能性の向上と代替人材の確保	4
第8-4節	情報システムの代替性確保	5
第8-5節	外部からの緊急支援の受入れ	6
第8-6節	緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順の作成	7
第8-7節	実施事項・対応手順の他の危機事象を考慮した拡張	11

第8-1節 事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略

1 必要性

- ① 重要な事業の目標復旧時間や目標復旧レベルをより確実に達成できるなど、事業継続力を高めるためには、重要業務の実施に不可欠なリソースが被害を受けたり、確保が困難になったりする状況を軽減していくことが必要になります。
- ② このための戦略には、事業拠点については「現地早期復旧戦略」と「代替戦略」が考えられます。
- ③ それ以外の事業に関する戦略には、重要な事業以外を積極的に縮小・休止する戦略や、大きな被害を受けた事業を再開せず撤退する戦略も場合によっては有効となります。さらに、重要な事業の復旧に多大な費用や時間がかかる場合、新規事業を立ち上げる戦略が有効なこともあります。
- ④ また、事業拠点以外のリソースに対しても代替戦略が適用できれば有効です。ただし、代替の確保が難しい場合、災害での被害を軽減する戦略しかとれません。
- ⑤ どの不可欠なリソースに対する状況改善の対策を優先すべきかが重要です。例えば、商用電力の停電、特定の脆弱性が高い重要な機器の損傷、受発注や工程管理に必要な情報システムの停止など、大まかなリソースの単位で検討していけばよいでしょう。

2 方法

事業継続の戦略として、早期の現事業拠点での復旧戦略、代替戦略、その他の戦略があります。

2.1 既存の現事業拠点で早期復旧する戦略

危機事象による重要な事業の支障がさほど小さくなく、現事業拠点での復旧目標復旧時間内での再開が可能と考えられる場合には、当然ですがそれに邁進するのが一般的であり、また有利です。これが「現地早期復旧戦略」です。これを実現しやすくする対策としては、当該事業拠点の被害を受けにくくする対策（例：建物の耐震補強など）が有効です。ただし、この戦略しか持たないと、次に述べるような代替戦略が必要になる被害が甚大な場合にはなす術がなく、BCPを持っていても有効性がない事態に陥りますので、留意が必要です。

2.2 代替戦略

自社の重要な事業について、平常時のリソースの危機事象の被害により確保が困難になり、事業継続や早期復旧が困難な場合に、重要な事業を自社や関連企業の代替拠点で継続する方法が事業拠点の「代替戦略」になります。また、同業他社と災害時相互支援協定などを結び、平常時の重要な供給先への製品やサービスの供給を肩代わりしてもらい、自

社の供給が復旧できたら自社からの供給に戻してもらうといった方法も、事業の「代替戦略」となります。

さらに、事業そのものや事業業拠点の代替ではなく、その他の不可欠なリソースに対しての「代替戦略」も BCP では重要であり、適用できれば有効です（例：代理の人員で実施する、代わりの機械で生産する、停電に対しての非常用発電設備を活用するなど）。

このリソースに対する代替戦略の特徴は、災害の様々な種類に共通的に有効であることが多いことです。一方、代替の確保が難しい場合、それぞれの災害での被害を軽減する戦略をとるしかありませんが、その場合、災害の種類ごとに別々の対策をとることが必要になり、この点が代替戦略と大きな違いになります。

2.3 その他の戦略

- ① 積極的に他業務を縮小・休止する戦略：社員の安全、企業にとっての重要度及び社会的責任の観点から、優先順位（収益性・将来性・関係機関との影響等）の低い影響の少ない業務を積極的に縮小・休止し、そこで浮かせたリソースを活用して、絞り込んだ重要な事業を継続するものです。
- ② 他業務を再開せず、撤退する戦略：状況次第で、優先順位（収益性・将来性・関係機関との影響等）の低い業務を再開せず、撤退・売却することにより、継続する事業の復旧に傾注します。さらに、全体を継続せず企業をたたむことも含みます。
- ③ 重要な事業を見直す戦略・新規事業を立ち上げる戦略：甚大な被害を受け、重要な事業の復旧に多大な費用や時間がかかる場合、重要な事業を見直す戦略や新規事業を立ち上げる戦略が有効な場合があります。

3 留意事項

3.1 「戦略」と「対策の違い」

重要な事業を目標復旧時間内に再開するための大括りの方策が「戦略」になり、その「戦略」を実現するための具体的な手段が「対策」になります。経営層が戦略を決定し、対策は各担当者が検討して立案し、経営者の了解を取るような分担関係が基本的に考えられます。

3.2 事業継続戦略等の非公表

事業継続戦略のうち、既存事業の縮小・休止、事業所の移動、休止などが含まれている場合、それを平常時から公表すると、地域社会に不安を生じさせ、反対運動がおこる可能性も出てきます。したがって、これらは経営層や限られた部署の責任者だけが知っている秘密事項として扱うことになるでしょう。このように、BCP では**事業継続戦略やそれを実現する対策は公表しない扱いがよく見られます**。

第 8-2 節 拠点、設備の代替性確保

1 必要性

- ① 貴社の重要拠点や重要な設備が被害を受け、早急な復旧が困難な場合には、代替事業拠点代替設備の確保ができなければ事業継続が困難となります。
- ② 第4章で説明した代替本社拠点は、本社機能の代替のための拠点ですが、代替事業拠点は、本社とは別に事業拠点がある場合に、その代替をすることを想定したものです。各代替事業拠点を確保する場所は、自社内の別拠点に限らず、子会社や関係会社の拠点も候補となります。
- ③ もちろん、本来の事業拠点が危機事象による受ける被害を軽減することは当然重要ですが（現地早期復旧戦略）、この点については、例として第4章に耐震対策及び浸水対策を挙げていますので、参照してください。

2 代替事業拠点の確保の方法

本社機能の代替については、第4章では、代替本社拠点を簡易なものでもよいから確保すべきと説明しました。災害対策本部のメンバーなど、当面の対策に必要な社員が集まり、情報収集や情報発信をするためのものです。この章では、災害対策本部の設置、本格的な情報収集、戦略・対策の検討、必要な文書・資料作成、全社的な指示、取引先への十分な情報発信等のための設備その他のリソースが十分かどうかを確認し、必要であれば見直してください。

以下では、本社とは別に事業拠点がある場合の代替事業拠点の確保について説明します。

2.1 製品・サービスの生産・供給を代替する事業拠点を確保する

- ① 自社内の別の場所で同一の製品・サービスの生産・供給を可能にしておく方法： 貴社の状況によりさほどコストがかからないで実現できるなら、大変有力な方法です。しかし、これを新たに実施するには相当のコストがかかり、また、平常時の設備の稼働率が下がるので採算面で厳しくなることも予想されますので、慎重な検討が必要でしょう。
- ② 他の事業所に代替ができる設備ないし業務の場所を立ち上げる方法： 他の事業所で生産ラインを変更して対処する、設備のみを他の拠点に移送して代替生産をするなどの方法が考えられます。業務担当者など、必要となる人、モノの移動が不可欠で、稼働の開始まで一定の期間がかかりますが、周到な計画を立案し、訓練を繰り返すことで、時間の短縮は可能でしょう。
- ③ 代替事業拠点の場所だけ決めておき、代替機器を被災後に調達して対応する方法： 必要な機器が汎用的なものだけの企業の場合には可能となります。機器の種類によっては、被災時に円滑な購入やリースを可能とする契約を締結する方法もあるでしょう。
- ④ 他社に施設を借りて操業する方法： 友好関係にある同業他社や協力会社等の他社の施設を借りて、自社の責任において操業する方法です。同じ災害・事故で同時に被害を受けることがないある程度離れた相手先が有効です。協力先と相互援助協定を締結することも有効です。
- ④ 代替生産の依頼または業務委託をする方法： 好関係にある会社や協力会社等の他社に委託し、当該他社による受託生産および供給を依頼する方法です。経営者や社員の持つ技術・ノウハウ、取引関係、経験などを生かすことも工夫できるかもしれません。
- ⑤ アウトソーシングする方法： ベンダーや代行会社との契約に基づき、アウトソーシングする（外部から調達し、自社として供給する）方法です。

3 留意事項

事業が伸びて、新たな生産拠点を設ける場合は、新規に施設・設備を建設する場合、同じ災害、事故等にあわない離れた場所は、事業継続の観点からは大変有効であることが実感できます。近隣に設けて連絡調整の容易さ、移動、輸送の容易さと事業継続の実施しやすさとの兼ね合いとなりますが、十分に考慮すべきことだと思います。

様式例 8-2-1 重要な事業を継続する戦略の考え方（代替戦略その他の戦略の整理）

説明：

- ① 戦略の種類には、現地早期復旧、代替（別拠点からの供給）、代替（代替供給先からの供給）、縮小・休止、事業内容変更、新規創業等を記入します。
- ② 事業継続戦略の中に、既存事業の縮小・休止、事業所の移動、休止などが含まれている場合、それを平常時から公表すると、地域社会に不安や反対活動を呼ぶこともあり、経営層などの秘密として扱うことが考えられます。

	事業名（重要な事業、それ以外の事業、新規事業など）	戦略の種類	具体的な継続方法 （目標復旧時間又は開始時間、場所、主体、手法など）
1	A事業	現地早期復旧	被害が〇週間以内で復旧可能な場合、現地で復旧させる。復旧を早めるため、早期調達が困難な部品〇〇は遠隔地の倉庫に備蓄しておく、復旧工事の体制をシミュレーションしておく。

2	A事業	代替（協定先に代替供給依頼）	被害の復旧が〇週間以上かかる場合、協力協定先のX社に当面の代替供給を依頼し、一部社員を同社に派遣。一方で、現拠点の復旧か別の場所での新設かなどを判断する。
3	B事業	縮小・休止	A、B事業双方の設備に被害が生じた場合、A事業の復旧を優先し、B事業は積極的に縮小・休止する。B事業の復旧は、A事業の復旧が軌道に乗った段階で判断する。
4	C事業	新規創業	事業採算がぎりぎり、設備被害の復旧投資を回収できる利益が見込めないことから、一定以上の被害を受けたら廃止し、かねて検討中の〇〇事業の新規立上げを積極的に検討する。
5			

様式例 8-2-2 代替事業拠点一覧

平常時の拠点名、場所	代替事業拠点名、場所	代替事業拠点の機能	代替事業拠点立上げの判断基準	立上責任者・担当者	要員の移動手段	・・・

説明：必要に応じて、拠点そのものだけでなく、重要な設備についても同様な整理をすることも考えられます。

様式例 8-2-3 他社との危機事象発生時の相互支援一覧

当社の拠点・設備名	相手方企業名	相手方拠点・設備の機能	相手方担当者	依頼・受託の手順	・・・

第 8-3 節 出勤可能性の向上と代替人材の確保

1 必要性

- ① 貴社の重要業務の実施には、必ず不可欠な人材がいます。現場の指揮者のほか、技術者、技能者の場合もあるでしょう。その人材が危機事象により就業できなくならないように対策を講じるとともに、就業できなくなった場合に備えて、代替の人材が確保できることも重要な事業継続対策の一つです。
- ② 代替の人材の確保は、同等の能力を持つ方の確保は実際には容易ではありませんが、その重要業務が全く実施できない状況を避けることはできるので有効です。

2 確保の方法

重要業務の実施に不可欠な人材については、第 7 章の不可欠なリソースの分析・把握で明らかになりますので、その結果を踏まえます。特に、その業務の実施にはある資格が不可欠な場合や、特定のスキルを要する場合には、事業継続において注視する必要があります。

2.1 出勤可能性の向上

- ① 重要業務に不可欠な人材が就業してもらえるためには、まず、自宅での自分や家族の負傷、家屋の損壊などを回避することが必要です。そこで、地震であれば自宅の耐震性の確保を推奨すること、耐震性のあるアパートに住んでもらうこと、水害であれば、危険性の少ない立地の住宅に住んでもらうことなどが対策となります。ただし、従業員等の自宅は個人の選択と管理に属するものですので、企業側ができるのは側面支援となりますが、企業として従業員等に対して危機事象に対する注意喚起や従業員等が希望する場合の支援措置を用意することが重要な取組です。
- ② これら人材については、公共交通機関が危機事象の発生により止まってしまう可能性など、通勤できなくなる可能性についても把握しておくことが推奨されます。
- ③ 勤務時間中に危機事象が発生した場合に、家族の安全が確認できないと、早く自宅に戻って安全確認を行いたいという希望が出るでしょう。そこで、家族の安否確認が会社からできるよう、安否各員の方法を家族と決めておくことを推奨することなどが重要になります。

2.2 代替人材を確保する

- ① 2.1 にあげたような努力をしても、不可欠な人材が出勤できない場合、それが資格の保有者の場合には、資格を別の者に取らせること、スキルやノウハウの保有者であれば、代わりができる者を育成します。育成しても 100%の代わりは難しいですが、半分でも 3 分の 1 の処理速度であっても有効です。
- ② 代理の確保については、キーパーソンの直属の部下や同僚が代理の候補ですが、同じ場所にいることが多いので同一の災害・事故で被災する可能性が高いのが問題です。その場合、前任者やOBがまずは候補になるでしょう。
- ③ 一人の社員が複数の業務を担当できるよう、定期的に別の業務に携わる方法（クロストレーニング）もあります。また、別の工場の類似の業務を担当する社員が、互いの別の工場の設備の知識も持つなどのやり方もあるでしょう。
- ④ 代理のために、緊急時に読めばわかるマニュアルを用意しておくのでもある程度は有効です。段取りのフロー図、作業のチェックリスト、関係先リストなどが有益でしょう。関係先リストに連絡をとる趣旨も書いておけば、より有効でしょう。

3 留意事項

3.1 日常業務で常に対応する認識

代理の確保は、新しい業務を始めたり、新しい高度な機材を導入したりする度に、直接の担当者以外にも担当できる人を確保することが不可欠との意識を持ち続けなければ、効果を失ってしまいます。各担当者にこのような意識を持ち続けてもらうことは BCP の運用の大切な要素です。

様式例 8-3-1 不可欠な人材と代替人材の確保

業務名	人材の種類	人材の氏名	持つスキル、技術、技能等	代替人材の確保計画
A工場の ①ライン	管理技術者	〇〇〇〇	全体的な調整指示	代理ができる者を早急に社内で育成
	〇〇技能者			
	・・・			
・・・				

第 8-4 節 情報システムの代替性確保

1 必要性

- ① 重要な情報のバックアップの必要性については第4章で述べましたが、重要業務の継続に不可欠なリソースとして、情報システムが含まれる企業は、最近増えてきていると考えられます。
- ② 危機事象の発生時の対応のために多くの情報を収集・整理し、発信をしていくために、情報システムが使用できない場合に支障となる場合も多いと考えられます。

2 検討と対策の方法

- ① 貴社が小規模企業の場合、自らIT機器を購入して活用しているのみであれば、IT機器の使用が、危機事象の発生でどの程度制約されるかを推察し、必要な改善策を検討することになります。その場合、IT機器や機器どうしをつなぐネットワークがどの程度損傷を受けるか、インターネットや電話の回線が使用できなくなる可能性、停電で作動しなくなる可能性などが検討すべき要素となります。
- ② 対策としては、パソコンなどの端末の耐震固定、サーバーの転倒防止、配管の断絶やスプリンクラーからの漏水などによる水損対策、冷却システム（水冷・空冷など）の停止対策などが重要です。インターネットや電話の回線の対策としては、複数企業との契約などの二重化が考えられます。外部回線の途絶対策としては、複数社との回線契約が考えられます。
- ③ 情報システムが外部の情報システム会社のサービスを受けている場合、この企業（「ITベンダー」とも言います。）との危機事象発生時の対応について契約内容を確認し、その内容と限界を理解しましょう。貴社にとってそれが満足できる水準ではないと判明した場合、より多くの費用をかければ向上できますが、費用対効果を踏まえて判断することになるでしょう。
- ④ 例えば、平常時の情報システムが機能しなくなった場合の代替システムの契約をする場合、即時にバックアップシステムに切り替えられる方法、一定時間をかけてバックアップシステムの立上げを行う方法など、性能と費用にはかなり幅がありますので、必要な水準のものを確保することとなります。

様式例 8-4-1 重要業務が依存する情報システムの評価

情報システムの名称	担当部署	契約区分、契約先	役割・機能	評価
受注・発送システム	〇〇部	自社設備、△△(株)	受注から製品発送までを管理	自社のサーバーにバックアップがないので対策が必要。

第8-5節 外部からの緊急支援の受入れ

1. 必要性

- ① 企業にとって、危機事象で被害を受けた場合に、建設会社、設備会社などの復旧のために必要な事業者の受入れが必要になります。
- ② さらに、サプライチェーンの中に位置づけられている企業の場合、販売先である下流企業は、貴社からの供給再開が不可欠ならば、復旧支援を積極的に行うことも考えられます。
- ③ 公益的な事業主体で、地域独占的な業種の場合には、別地域の同業他社からの支援を受けることが非常に有効であり、その体制をとることが地域から強く期待されるはずです。
- ④ このような外部からの緊急支援の受入れを、「受援計画」としてBCPの中に組み込むことも有効であることが近年の災害対応事例でも明らかになってきています。

2. 方法

- ① 社屋の使用継続の可能性の判断、応急復旧、損傷を受けた設備の復旧には専門知識のある人が不可欠ですので、その要員はどこから派遣してもらうかを平常時から考えておくことが重要です。
- ② サプライチェーンの下流の企業からの復旧の技術支援については、サプライチェーン全体での災害等への対応策として話し合われることがあると思われます。
- ③ 地域ごとに業務実施区域をすみ分けているような公益的な事業主体の場合には、全国的な業界での相互協力の一環として話し合いが行われることが考えられますので、積極的に参加しましょう。
- ④ 近年、製造業の大手工場の間（あるいは同業者の団体のメンバー間）において、調達に時間がかかる希少な部品について、復旧のためにそれが必要となった被災企業に、在庫を持つ企業が提供する連携が行われるようになってきました。このような協力への参加は有効と考えられます。
- ⑤ 現地復旧が行える範囲の被害にとどまった場合、近隣企業から、従業員等の活動に必要な汎用的な物資が不足した場合に、相互の助け合いとして支援を受ける協力関係を結ぶ動きもあります。
- ⑥ これらについて、BCP の中で受入れの体制や支援人材に実施を任せる業務の種類などを明確化しておくとともに、支援に対する費用負担のルールも決めておくことで、支援に入る主体の懸念を除き、迅速な対応を実現することができると考えられます。
- ⑦ これら緊急支援を要請したり、受け入れたりする企業等については、少なくとも、様式例 3-2-1 の「災害発生直後に連絡すべき相手先リスト」に入れておき、連絡する趣旨に支援内容を明記しておきましょう。

第 8-6 節 緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順の作成

1 必要性

危機事象の発生の中でも重要業務を継続していける可能性を高めるためには、「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「どのように」するのかといった事業継続のための対応手順を具体的に洗い出し、時系列で整理しておく必要があります。

様式例に示した実施事項・対応手順の表内に盛り込むべき内容は、一つの種類の危機事象を前提に作る場合は単純に一つの欄に時系列に書けますので、この節ではそれを示します。複数の危機事象を併せて考えていく場合には、次の 8-7 節を参照してください。

また、この実施事項・対応手順は、○時間後、○日後はといった区分で記述しますが、被害が甚大であればこの時間区分より遅れてしか実施できない可能性が高まり、被害が軽ければもっと早く実施できる可能性が高まります。しかし、この点についてあまり思い悩む必要はなく、重要なのは、実施すべき対応手順の前後関係は、被害の程度に関わらずあまり変わらないことです。実際の危機事象の発生時には、○時間後、○日後といった具体的な時間がずれても、順序を追って実施すべき事項の進捗管理を行ってイメージを持つのでよいでしょう。

2 方法

主要な事業継続対応に必要な項目は、以下のものなどが考えられます。順番はこれに限らず、項目も変更・追加があるはずです。貴社の状況に応じて、変更・追加してください。

- ① 初動の活動は、被害の状況がまだ不明ですので、次のような発動に関する事項を定めておきます。
 - ・ BCP を発動する状況： 例えば、○○地域に震度○以上の地震の発生などで、対応の開始を定めておきます。
 - ・ BCP を発動する権限者及びその代理者
 - ・ BCP を発動する範囲・レベル
- ② 施設や設備、人員等の被害を確認し、使用可能か否かを判断する。また、顧客や取引先など、外部の被害を確認し、対応可能か否かを判断する。これらを踏まえ、平常時の拠点で復旧することができるか否かなどの対応戦略の判断

を行います。

- ③ 重要業務を実施するのに不可欠なリソースにかなりの被害が出ており、目標復旧時間を達成に特段の対応が必要な場合には、BCPの選択した戦略を発動します。
- ④ 代替拠点で事業継続する場合、代替拠点を移転状況、代替拠点の場所、代替拠点要員メンバーなどを定めておきます。
- ⑤ 被害を受けた施設や設備の復旧を行い、重要業務を再開できるようにする。
- ⑥ 収集した情報をBCP本部に集約し、整理、分析、揭示するなど、情報を管理する。
- ⑦ 資源（ヒト、モノ、カネなど）の調達や在庫の管理など、資源を管理する。
- ⑧ 代替施設での継続対応の終了や復旧した本拠点での重要業務の再開など、今後の活動計画を検討する。
- ⑨ ステークホルダーに、状況を報告する。

3 留意事項

- ① 事業継続に必要な項目ごとに、目標復旧時間内に事業継続ができる対応手順となっているかを、改めてしっかりと確認し、必要に応じて修正します。
- ② 策定された事業継続に必要な項目ごとの対応手順は、各担当者に対してまず配布や通知を行い、各自が熟読する機会を設ける、役割確認の机上訓練を行うなどにより、十分に認識させることが必要です。
- ③ 事業継続対応を行う一方で、一定の期間ごとに、従業員をはじめ、関係会社や取引先、関係機関などに、被害状況と事業継続対応の進捗状況について報告します。

様式例 8-6-1 実施事項・対応手順:大地震等の突発災害・就業時間内の場合

説明：

- ① この表は、災害対策本部を対象に作成していますが、主要部署ごとに策定することを推奨します。
- ② 各時点までに実施することが必要で、かつ、現状の準備で十分実施できるめどがある内容を記入します。
- ③ 就業時間内の就業時間外（夜間・休日）では、初動期の内容がかなり異なりますので、分けて作成します。
- ④ 各重要業務について、その目標復旧時間を必ず記述します。
- ⑤ 時間は、幅を持たせた時間帯で書いても構いません。
- ⑥ 事前対策実施や訓練、改善をしていけば、この手順上、より早くより多くのことが実施できるようになりますので、合わせてこの手順も必ず見直します。

想定危機事象		大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）
対象組織		災害対策本部
発災時間		就業時間内
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	来訪者・社員等の負傷者対応、避難誘導 - 来訪者、社員等の負傷、閉じ込められた者を救助し、応急措置。 - 火災発生や社屋倒壊の危険がある場合、屋外に避難。その際、来客を誘導。余裕がある場合、重要データ等を携帯して持ち出す。（※本社が使用不能と判断され次第、災害対策本部メンバーは代替拠点へ向かう。） - 屋外避難が必要ない場合、来訪者を1階**会議室に誘導	「救出用機材」を参照 「避難・誘導方法」を参照 「代替拠点」を参照
直後	初期消火等の応急対処 - 火災発生があれば、119番通報し、社内に大声で知らせ、可能な初期消火。 - ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 - 隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。	

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 以内	<u>社員、来訪者の安否確認</u> ・ 部署の責任者または代理者が点呼などにより社員の安否状況を確認。 ・ 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 ・ 余裕ができ次第、自社の外出者や休暇者に、連絡がつく範囲で安否確認。 ・ 責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照
○時間 以内	<u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u> ・ 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ 社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断（危険なら退去や応急対処）。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用を検討。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	<u>災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対しての連絡調整</u> ・ 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる ・ 重要な関係主体に、**部長（代理**課長）が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 ・ 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-6-2 実施事項・対応手順:大地震等の突発災害・就業時間外＝夜間・休日の場合

説明：
① 就業時間外は、人が集まりにくい夜間の就寝時間に地震が発生したことを基本として想定してください。
② 自宅から参集場所までの移動は、道路照明が消え、信号も作動しない状況を考えるべきなので、社員などの安全を考慮して、徒歩（可能であれば自転車）を原則とし、徒歩での移動速度は平常時より遅い 2km/h 程度と考えます。

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	<u>自己及び家族の安全の確認</u> ・ 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に、救出、初期消火など。 ・ 自宅の火災発生などの二次災害の防止。 ・ 避難の必要があれば、避難所等に向かう。	

○時間 以内	社員の安否及び参集状況の確認 ・ 安否確認要領に従い、全社員の安否確認と参集予定者に対する参集可能性の確認を行う。 ・ 連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 ・ 安否確認の責任者は、災害対策本部長などに結果を報告する。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照。
○時間 以内	緊急参集 ・ 災害対策本部が設置される災害が発生したら、災害対策本部のメンバー及び現場担当者は、各々の参集個所へ自動参集する（代替拠点への参集を含む） ・ それ以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる者については、決められた対応拠点（代替拠点を含む）へ参集（注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい）。 ・ 早期に参集したメンバーは、会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。	「代替対応拠点」参照 「安否確認」を参照
○時間 以内	対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止 ・ 参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 ・ 隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 ・ 社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断（危険なら退去や応急対処）。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。使用又は早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対しての初動連絡 ・ 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる。 ・ 重要な関係主体に、**部長（代理**課長）が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 ・ 緊急参集メンバー以外の社員に、必要な参集等の指示を連絡する。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-6-3 事業継続の全体手順:大地震等の突発災害(様式例 8-6-2 または 8-6-2 の続き)

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	事業継続の判断 ・ 社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。	

○日以内	社内の態勢の整備 ・ 当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・ 災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・ 調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。	「備蓄」を参照
○日以内	(本社が使用できない場合) 代替の業務・事業拠点の確保 ・ 本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業拠点を探して確保。	「代替情報拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	地元業界団体、同業他社等との調整 ・ 業界として連携が必要な事項があればそれに対応。	「連絡すべき相手先リスト」を参照
○日～ ○週間	必要資源供給元の復旧支援（必要があれば） ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	取引先との協議 ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・・・・・・・・	

第 8-7 節 実施事項・対応手順の他の危機事象を考慮した拡張

1 必要性

地震などの突発的な危機事象とは異なり、被害の発生を事前に予測できる危機事象として、天気予報などである程度の被害の可能性が予測できる台風や梅雨前線などによる風水害、土砂災害などがあります。その場合のBCPの対応手順は、発生前の備えから開始するように拡張することが可能であり、かつ、事業継続の実現性を高めるのに大変有効です。

また、前節では危機事象をまず 1 つ目として地震を想定して作成例を示しましたが、危機事象の発生に際する時系列の対応手順に盛り込むべき事項は、複数の危機事象を前提に作る場合、危機事象の種類ごとに異なる行動等の事項が出てきますし、この異なる事項は特に初動期には多いと思われます。そこで、複数の危機事象において共通性が高い事項をまず整理し、危機事象の種類ごとに異なる行動等の事項は別の表として記載しておき、実際の場面では、発生した危機事象を想定した表を使って共通した部分に足し合わせるイメージで作成していくのも一案です。

2 方法

2.1 被害の発生を事前に予測できる危機事象の対応手順

前節の時系列の対応手順は突発的な危機事象である「地震」を想定したのですが、ここでは、事前に天気予防や報道などで危険が予測できる風水害や土砂災害の例を示します。

なお、風水害・土砂災害への行政その他の主体の被害発生前の行動を示す「タイムライン」の例が、近年、国土交通省などから示されています。ここでの対応手順を拡張する部分はこの発想と似ており、突発型の「地震」の対応手順の前に風水害・土砂災害の備えを足したうえで、被害発生の中動期について、地震特有の行動等の事項を風水害・土砂災害に入れ替えるイメージです。

様式例 8-7-1 実施事項・対応手順:風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・被害発生前

説明：

- ① この表は、事前に被害が予測できる危機事象の例として豪雨・強風を想定し、被害発生前の社内での「事前準備」を次の表に記載しています。
- ② 豪雨・強風で被害が発生した場合、地震発生が就業時間中の場合の様式例 8-6-1、夜間・休日の場合の様式例 8-6-2 を、それぞれ豪雨・強風向けに書き直したもの（様式例 8-7-1、8-7-2 へと続くことになります）。
- ③ その後は、発生が就業時間中でも夜間・休日でも差がなくなってくるので、一本化した対応手順（地震では様式例 8-6-3）へ続きますが、この時点では、地震の場合と豪雨・強風の場合と違いはあまりなくなってくるので、ここでは参考に様式例 8-6-3 を再掲しています。

想定危機事象		風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）
対象組織		災害対策本部
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
2 日以上前	<u>予測情報の収集と対応体制の確認</u> - テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される日時、程度等を把握する。 - 洪水や強風の発生の備えた社内の行動の内容確認を各部署に指示する。 - 実施に 1 日以上かかる予防措置について、実施の決定し、実施する。 - 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を検討する。	
1 日前	<u>予測情報の収集の継続と事前対応の実施</u> - テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される時刻、程度等を継続的に把握する。 - 災害対策本部（主要メンバーのみでもよい）の事前会合を招集して、被害を受ける可能性を情報共有し、予防措置の実施を決定する。 - 浸水被害の予防措置を実施する（土嚢を積む、上の階に重要物品・情報を移動する、自動車等の移動できる資産を高い場所に移すなど）。 - 強風被害の予防措置を実施する（ガラス飛散防止など）。 - 洪水・浸水被害での社内の停電、通信途絶等の被害、交通アクセスの途絶等の被害が発生した場合の対処方法を確認しておく。 - 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を伝達する。	
半日前	<u>直前の事前対応の実施</u> - 従業員の早期帰宅の実施、翌朝の出勤・自宅待機の判断ルールの徹底を行う。 - 実施した浸水・強風対策の実施状況を確認し、不足・追加があれば実施する。 - 夜間の宿直体制を含む、災害対策本部等の事前対応体制を強化する。 - 組織の中核機能の代替拠点の準備を行い、必要に応じて、代替拠点に幹部の一部を移動させておく。	

様式例 8-7-2 実施事項・対応手順(事前に被害が予測できる危機事象):就業時間内の場合

説明：この表の説明として、様式例 8-6-1 の説明も参照してください。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
近隣での被害発生	<u>来訪者・社員等の避難誘導と直前措置</u> - 来訪者、社員等を被害から回避させる避難・誘導を行う。屋外への退避より上方避難が適切と判断されたら、来訪者を○階**室に誘導する。 - 本事業所の機能停止（建物損壊、長期停電、通信途絶など）の危険が予測されたら、災害対策本部の残留メンバーも可能であれば代替拠点へ向かう。 - 重要データやパソコン等の上階への移動が未了のものがあれば、大至急移動を行う。	「救出用機材」を参照 「避難・誘導方法」を参照 「代替拠点」を参照
直後	<u>社内に留まった場合の応急対応</u> - 浸水による破損等の被害の拡大を回避できそうな事項（例えば、物品・情報をさらに上階に移動するなど）があれば、身の安全が確保できる範囲で実施。 - 自社の被害が軽微な場合、隣接地域での避難者受入、すぐにできる救出補助などの支援があれば、可能な範囲で対応。	
○時間以内	<u>社員、来訪者の安否確認</u> - 部署の責任者または代理者が点呼などにより従業員の安否状況を確認。 - 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 - 安否確認担当者は、自社の外出者や休暇者に、安否確認要領に従い、連絡がつく範囲で安否確認。 - 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照
○時間以内	<u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u> - 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 - 身の安全の確保ができる範囲内で、二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 - 社屋、施設・設備の危険を判断し、応急措置の実施や退去判断を行う。 - 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用の検討も開始。 - 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 - 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。	「被害チェックリスト」を活用

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 以内	<u>災害対策本部稼働・重要な関係主体に対しての連絡調整</u> ・ 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部での活動、意思決定機能を稼働させる。使用できれば規定通り**会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋または代替場所を拠点とする。 ・ 重要な関係先に、**部長、**課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。（ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。） ・ 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-7-3 実施事項・対応手順(事前に被害が予測できる危機事象):就業時間外＝夜間・休日の場合

説明：この表の説明として、様式例 8-6-2 の説明も参照してください。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直前	<u>自宅での直前の対応</u>（自宅でのそれ以前の対策は記述省略） ・ 避難指示、避難勧告、避難準備情報に従った行動を行う。 ・ 非常持ち出し品を手元にそろえる。	
直後	<u>自己及び家族の安全の確認</u> ・ 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に救出、応急措置。 ・ 自宅の二次災害の防止（ブレーカーを切る、ガス栓を閉めるなど）。 ・ 避難しておらず、避難所の移動が安全に可能ならば避難所等に向かう。そうでない場合は上の階に避難する。	
○時間 以内	<u>緊急参集</u> ・ 事業所に災害対策本部が設置された場合、災害対策本部のメンバーその他緊急参集メンバーは、移動の安全が確保されていれば、各々の参集個所へ参集する（代替拠点への参集を含む）。 ・ 参集が困難な場合には、できるだけ困難な旨を連絡する。 ・ 宿直者や早期参集者は、まだ参集していない参集予定者に対して参集可能性の確認の連絡を行う。 ・ 緊急参集メンバー以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる場合、決められた対応拠点（代替拠点を含む）へ参集（注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい）。	「代替対応拠点」参照 「安否確認」を参照

○時間 以内	社員の安否及び参集状況の確認 ・ 安否確認担当者は、安否確認要領に従い全社員の安否確認を行う。 ・ 会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 ・ 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認の結果を報告する。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照。
○時間 以内	対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止 ・ 参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ 身の安全が確保できる範囲内で二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 ・ 隣接地域での救出などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 ・ 社屋や施設・設備の危険を判断し、応急措置や退去判断を行う。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討も開始。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	災害対策本部稼働・重要な関係主体に対しての初動連絡 ・ 極力早期に災害対策本部を**会議室を稼働させる。使用できれば規定通り**会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋又は代替場所を拠点とする。 ・ 重要な関係主体に、**部長、**課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。（ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。） ・ 緊急参集メンバー以外の社員に、必要な範囲で参集等の指示を出す。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

様式例 8-7-4＜様式例 8-6-3 と同内容＞ 事業継続の全体手順（様式例 8-7-2 または 8-7-3 の続き）

説明：大地震でも風水害でも大きな差はないので、大地震のものと同内容を再掲しています。

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	事業継続の判断 ・ 社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。	

○日以内	<u>社内の態勢の整備</u> ・ 当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・ 災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・ 調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。	「備蓄」を参照
○日以内	(本社が使用できない場合) <u>代替の業務・事業拠点の確保</u> ・ 本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業拠点を探して確保。	「代替情報拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	<u>地元業界団体、同業他社等との調整</u> ・ 業界として連携が必要な事項があればそれに対応。	「連絡すべき相手先リスト」を参照
○日～ ○週間	<u>必要資源供給元の復旧支援（必要があれば）</u> ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	<u>取引先との協議</u> ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・・・・・・・・	

第9章 <目的9>調達先及び販売先の操業停止に備える

【この章の目次】

第9-1節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達	1
第9-2節 販売先の活動停止の想定と代替確保	2
第9-3節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援	3

第9-1節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達

1 必要性

- ① 重要業務の継続に必要なリソース資源として、貴社が外部から調達する原材料・部品、あるいはサービスなどの資源がかなりあります。自社が被害を受けなくても、この供給を行う企業が被害を受けたり、そこからの輸送が困難になったりすると、自社の事業活動ができなくなります。
- ② 必要な供給関係が次々につながっていることをサプライチェーン（取引の連鎖）といい、事業継続にはこのサプライチェーンの危機事象発生時における維持、そして供給が途絶した場合の代替調達の対応が重要です。
- ③ 危機事象発生時にサプライチェーンの途絶の可能性をいち早く把握することが、代替調達の努力を開始するために必要なため、サプライチェーンを遡った企業の調査が、東日本大震災の後に積極的に行われることになりました。

2 方法

2.1 代替調達先からの調達が難しい資源を特定する

- ① 貴社の重要業務に必要な社外から調達する物資・サービスの中で、一社から調達している場合に特に注意を払います。また、複数企業から調達している資源でも、それら企業が同じ危機事象で被害を受ける可能性がある近接地域に存在すると、1社からの調達に近いリスクがあると考えられます。
- ② 次に、その物資・サービスの代替できるものが他の企業からは調達できるのか、できないのかを把握します。

2.2 2段階以上上流の供給元の企業の把握

- ① さらに、サプライチェーンで問題になりやすいのは、調達先のさらに上流の調達先が被災することによる供給の途絶です。東日本大震災でも問題になりました。特に、直接の調達先は複数確保していても、その主要原料が同じ供給元からのもので、この供給者の被災により複数の調達先からの供給が同時に止まる問題も発生しました。
- ② そこで、長く複雑なサプライチェーンを持つ自動車産業、電子機器産業をはじめとする各業種で、サプライチェーンを遡った供給元の調査が行われました。もちろんこの調査は有効ですが、問題点として、調達先は変更があり、特に、条件のより良い調達先へ変更した場合、それを販売先に報告すると自社へのコスト縮減要請を強める原因になるのではないか等の懸念から、調達先変更の開示に消極的になる場合があります。したがって、貴社がサプライチェーンを把握しようとする場合、これらの点にも留意が必要です。
- ③ サプライチェーンの上流がある程度把握できた場合には、同時に供給停止になる可能性のある調達先に注意して対策を講じることとなります。

2.3 供給途絶に対する対策の実施

危機事象の発生によって原材料や部品・サービスの調達先の供給途絶が生じた場合、他社からの代替調達の可能性を高めるため、次のような対策の実施が考えられます。

- ① 現在や過去に調達先として取引のあった企業について、代替調達先として緊急の取引を要請できるかを検討します。その際、必要であれば、一定量の取引を維持または再開しておくことで、非常時の代替調達先となってもらえる可

能性を高めておくことも検討課題となります。

- ② 取引実績のない企業であっても、調達先として候補になり得る企業の情報を収集して、評価します。このような企業も、情報リストとして保有しておき、適宜更新していけば有用でしょう。
- ③ 代替調達が困難な資源の場合、唯一の調達先企業に対して、事業継続力を把握したうえで、事業継続力を高める取組みを要請することで対処するしかありません。この点は、第 9-3 節で触れます。

2.4 ライフラインの代替を確保する

- ① 代替調達が難しいものに、電気、上水道、下水道などがあります。通信も 1 社のみからサービスを受けている場合が多いでしょう。
- ② 第 4 章で電力、水の確保に触れていますが、対策手段としては、自家発電、水の備蓄、回線の二重化、簡易トイレの備蓄（下水道途絶への備えの一部）などがあります。

3 留意事項

- ① 調達先の二重化や調達先に事業継続の対策を求める対応は、相手のあることで貴社のみでは対策が完結しない点が難しいわけですが、一方、これらは、貴社として必要となるコストはさほどかからない場合も多いという特徴があります。
- ② 代替調達先の平常時からの確保は、調達の 1 社集中による大量発注で、調達コストを下げるという経営戦略には逆行するものとなります。経営者として、平常時のコスト削減と非常時を考慮した冗長性の確保のバランスをどのように考えるかの判断を求められることになります。

様式例 9-1-1 代替調達先一覧

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方十関係、留意事項等
A 社	原料①の代替調達先	電話、メール、氏名	少量の調達実績あり。至急連絡
B 社	原料②の代替調達先	〃	過去に調達実績あり
C 社	部品③の代替納入先	〃	X 社からの紹介で、調達を検討中
D 社	部品④の代替調達先	〃	代替部品として採用可能か検討中
F 社	自家発電装置借入先	〃	Y 社からの紹介。要協議。
G 社	代替ガス機器借入先	〃	プロパンガス導入のため。
H 社	代替製品輸送依頼先	〃	過去に利用実績あり
J 社	情報機器・ソフトの借入先	〃	平常時の IT ベンダー。緊急リース契約を検討
K 銀行	融資事業者	〃	公的金融機関
L 社	設備⑤のメンテ業者	〃	平常時のメンテ業者から紹介
・・・		〃	

第 9-2 節 販売先の活動停止の想定と代替確保

1 必要性

- ① 前節でのサプライチェーンの上流である原材料や部品の供給元が危機事象による被災により供給が滞る問題に加え、自社の下流に当たる販売先が被災して操業が止まることにより、自社が販売先を失い、経営が危うくなる問題も発生しますので、これに対する備えも必要となります。
- ② なお、販売先の操業が止まるのは、急な製品への信用失墜や不買運動などが原因になることもありますので、危機事象の範囲は社会的なものにも広がります。例えば、商品が守るべき規制を遵守していなかったことが明らかとな

り、販売が急激に落ち込んで、部品メーカーも経営が窮地に追い込まれた取った例も近年見られました。

2 方法

- ① 危機事象発生時の短期的な対処としては、販売先の操業停止または大幅な製造抑制の情報をいち早くつかむことです。これは、危機事象による設備の損傷などに限らず、さらに下流の販売先の操業停止によるもの、急激な製品への信用失墜などによる著しい販売不振なども含みます。
- ② このような情報が入れば、相手先に販売する物品の生産を止めて、在庫の山を築いて財務的な危機に陥らないようにすることです。また、自社の上流の原材料や備品の供給元にも状況を説明して、同じように在庫の山を築かないように注意喚起をすべきでしょう。
- ③ 根本的な解決策としては、販売先の二重化、多重化となります。新たな販売先を探すことは平常時でも各社が積極的に行っている営業活動になりますが、事業継続の観点からは、自社製品に相当する物品やサービスを使用しているが取引条件がよくないので取引はしていない、あるいは取引を少量にとどめているといった販売先であっても、代替販売先の情報としては重要なものとして扱い、リストアップしておき、通常の販売先への販売ができなくなったら、取引条件が悪くてもそこへの販売を想定しておくことは第一歩と考えられます。
- ④ さらに、まだ取引の商談や接触をしたことはないが、潜在的な販売先になり得る企業の情報も収集しておく、選択の幅が広がると考えられます。
- ⑤ 以上のような代替販売先を一覧にして整理しておくといでしょう。ただし、営業に関わる情報となりますので、社外に対して秘密にしておく必要がある場合もあると考えられますので、留意してください。

様式例 9-2-1 代替販売先一覧

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方十関係、留意事項等
A社	製品①の代替販売先	電話、メール、氏名	少量の販売実績あり。至急連絡
B社	製品①の代替販売先	〃	商談を行った経緯あり。
C社	製品②の代替販売先	〃	X社からの紹介あり。
D社	製品③の代替販売先	〃	商談申し入れを検討中
・・・		〃	

第 9-3 節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援

1 必要性

- ① サプライチェーンを遡って供給である企業を把握できても、その代替供給者を確保できるとは限りません。一定の代替供給者を見つけることができたとしても、本来の調達元が危機事象の発生下でも事業継続ができることに越したことはありません。したがって、調達元の事業継続力の把握し、評価したうえで、事業継続力を高める支援も検討する必要があるでしょう。
- ② また、サプライチェーンの下流の販売先やそのまた販売先が事業中断する可能性も評価することが望まれます。この場合、災害、事故等による被害によるものであれば、現地での早期復旧の備えや代替拠点の活用の備えを評価することで可能です。ただし、深刻な販売不振に陥ったことによる操業停止の場合には、その販売先自身の事業継続力で回避することは困難ですので注意が必要です。

2 方法

2.1 調達先に関する対応

- ① サプライチェーンの上級の企業の事業継続力の評価は、その企業が公表している関係の情報があればそれ把握したうえで、アンケート調査やインタビュー調査をお願いして事業継続に関する取り組み状況を把握することから始めることが一般的となります。ただし、例えば、「当社への製品供給は貴社の最優先の重要業務に該当していますか？」といった質問をしても、顧客の重要度の順位づけは、相手方の経営上の秘密であることが多いので、それに正直に答えてもらえるかわからないことは考慮しなければなりません。
- ② その後、事業継続の取組が十分でない判断される場合、BCPの策定や改善の要請を行うのが一つの方法となりますが、先方としてその余裕やノウハウがないと考えていることも多いと推察し、先方から希望があれば、策定ノウハウの支援など、可能な支援を行うことが望ましいと思われます。
- ③ さらに、BCPの策定・運用について一定以上のレベルであることを示すことが、取引条件にすることがより強い対応となるでしょう。ただし、下請法の禁止事項に抵触するおそれのないような配慮など、相手方の事情も十分考慮しなければなりません。

2.2 販売先に関する対応

- ① サプライチェーンの下流側は、お客様ですので、その事業継続力を把握するのは、まず、公表情報の把握・分析からになるでしょう。まず、貴社の製品・サービスを使用している工場等の事業所の地理的な配置に注目し、それが一つの事業所である場合や、複数でも近接した立地である場合には、当該地域に被害をもたらす一つの危機事象によって、販売が全体的に止まることの可能性があることとなります。逆に、複数で地理的に分散していれば、その心配は少なくなることになります。
- ② 販売先企業は、BCPの中で平常時の事業拠点に対して代替拠点を設定し、貴社の製品・サービスを代替拠点で継続的に購入する予定かもしれません。近年、自社のBCPやBCMの概要を公表している企業が多くなっていますので、代替拠点があるのか把握ができる可能性があります。記述がなければ、インタビューなどで把握するしかありません。お客様ですので販売先に求めるのは難しいかもしれません。しかし、販売先としても、供給先である貴社のBCPやBCMへの関心は高いはずですので、互いの事業継続の取組として話題にすることなどは考えられると思われます。
- ③ なお、前節であげた販売先企業の不祥事による販売の低下といった要因による影響は、予想することが難しいことから、代替販売先の確保の努力は、やはり必要であると推察されます。

2.3 サプライチェーンに係る事業継続の情報の整理と維持管理

- ① 上記の対応により入手したサプライチェーンに属する企業の事業継続に関する情報は、全体像がわかりやすいように整理しておき、危機事象が発生したら、すぐに調達先、販売先の状況を、重要なポイントを押さえて把握できるようにしておきます。
- ② また、平常時の自社のBCP、BCMの維持管理とともに、調達先、販売先の情報を更新して最新情報としておきましょう。
- ③ サプライチェーンの構成員として、連携した取り組みを続けていくことが、社内の事業継続に関する意識の向上にもつながると考えられます。

第 10 章 <目的 10>経営戦略で事業継続力を抜本的に高める

【この章の目次】

第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携	1
第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討	2
第 10-3 節 危機事象発生時の財務の安定	4
第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え	6

第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携

1 必要性

- ① 重要な事業に使用する設備が高額である事業者の場合、代替の事業拠点を自社で持つことは容易ではなく、無理に持つと設備投資負担が大きくなりすぎたり、設備の稼働率が大きく低下したりすることによって、経営自体が傾いてしまう懸念もあります。このような場合、同業他社との連携が有効な方策となりますので、検討の必要があります。
- ② ただし、他社との連携については、危機事象発生時に本当に協力してもらえるかどうかの心配を、経営者同士の信頼関係などで乗り越える必要があります。また、このような関係を長続きさせるためにも、平常時から相手方企業と連携し、平常時のメリットを出していくことも求められます。このため、導入の判断には経営者の意思決定が必要になります。
- ③ なお、同業他社との連携は、代替生産での協力まで至らなくても、緊急の災害対応業務を分担する業界内連携は従来から存在し、入手困難な部品について同業他社間で融通するような仕組みも発展してきましたので、平常時の競争相手との一定の連携の可能性の検討も有効だと思われます。

2 方法

2.1 遠隔地の同業他所との代替供給の連携

- ① 自社の事業拠点がすぐに復旧できないような被害を受けてしまった場合、協力関係を結んでいる同業他社から代替供給が行えれば販売先との取引関係が維持できる可能性が高くなります。この場合、同業他社は同じ危機事象で同時に被災しないことが必要であり、また、平常時に市場での競争相手であると連携が容易ではないことも考えられますので、ある程度以上遠隔地にあることが有効です。少なくとも、隣の都道府県やそれより遠い地域の企業を相手方にすることが一般的でしょう。
- ② 東日本大震災においては、このような取組の成功例が、廃棄物処理業で 2 件確認されています。両事例とも、津波で自社の処理施設に被害を受けましたが、他県の同業他社の協力を円滑に得ることにより重要業務を継続することができた事例です。
- ③ このような同業他社と代替供給を行う相互連携では、自社での事業が実施できない場合、相手側に自社の技術・ノウハウを活用してきた製品を即座に代替供給をしてもらう必要があります。そこで、ある程度の数の技術者等の人員を派遣したり、金型、専用器具など一定の設備・道具類を運び込んだりすることが必要な場合も多いでしょう。より確実にするには、平常時から相手方で自社製品を製造する訓練をすることです。なお、このような人員派遣は、被災した企業が雇用を守る面でもメリットになる可能性があります。
- ④ このような連携関係は、平常時にも連携のメリットが存在すると継続しやすく、発展もさせやすいので、例えば、同業であってもお互いの得意分野に差がある場合に、相手方の得意分野の仕事を合わせて代理受注するような関係を築けることが望ましいと考えられます。
- ⑤ このような経営面の判断がありますので、経営者同士の信頼関係が築けることが実施の前提となります。さらに、

相手方に代替供給をしている間に自社の事業所が復旧できた場合に、その取引を元に戻してもらうことをどのように確約するかといった問題もあり、また、相手方に供給を任せるに際して、自社の特許をはじめとした特殊な技術やノウハウなどを先方に習得されることについての権利関係の取り組めなど必要かもしれませんので、合意文書を取り交わしておくことも必要になると考えられます。

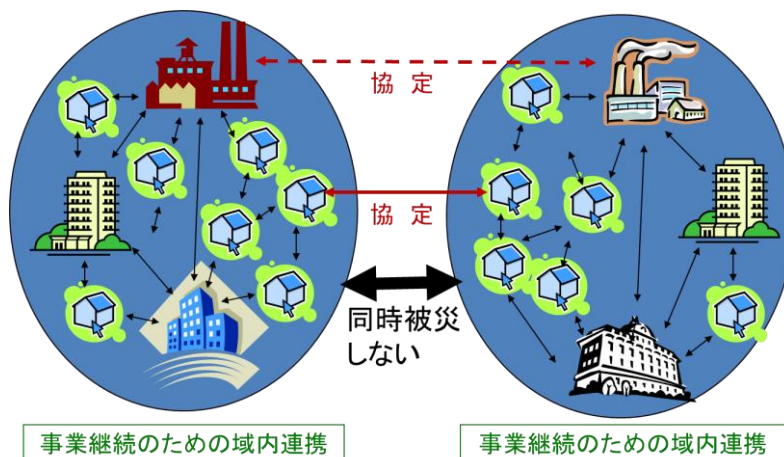


図 10-1-1 遠隔地の同業他社との連携

2.2 同一業界内での連携

- ① 同一地域内も含め、同一業界内で危機事象発生時の相互協力をしていくことで合意をしている例は少なくありません。例えば、中堅・中小の建設業では、業界団体として地元市町村や都道府県と災害時の支援協定を締結しており、緊急の災害復旧業務を業界団体の調整の下で実施していく形が広く普及しています。これは、入札に付された災害復旧業務を談合して受注者を決めるといった違法な行為とは全く異なるもので、入札のいとまがない緊急な工事について、協定で示された費用の支払いのルールに基づいて社会貢献として分担を決めて実施するものです。
- ② 東日本大震災、熊本地震を経て、半導体産業では、壊れやすく新規調達が容易でない一部の部品について、復旧に必要な場合に、業界内で在庫を相互に支援し合う枠組みができ上がった。このように、代替生産までではないものの復旧支援の枠組みが広がりつつあります。災害多発国である我が国だからこそその取組と考えられ、各産業での積極的な取組が期待されます。

第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討

1. 必要性

- ① 企業が存在する地域の経済・社会にとって、雇用の維持は大きな問題であり、企業の事業継続への期待の中に、雇用の維持が大きな要素となっています。もちろん、事業継続により雇用が守ればそれに越したことはないのですが、被害が深刻で復旧に数か月以上かかると見込まれる場合、雇用を守るのは容易なことではありません。中小企業であれば、収入が途絶えた中で従業員の給料等の支払いを続ければ、2 カ月程度で財務的に苦しい状況に追い込まれる例が多いと聞いています。
- ② 地元行政の職員などは、企業の財務的な事情をあまり認識していないことがあり、雇用を守ってほしいとの要望が、企業倒産の可能性をあまり意識せずに強調される例も見受けられます。被災地域外の代替拠点での事業継続に踏み出したい企業に対して、被災地域内で復旧してほしいとの意味で「地域を見捨てないでほしい!」と訴えたりする例も珍しくありません。
- ③ 従業員にとっても、給料が支払われる目途がない企業に雇用されているよりも、失業手当を受けられるよう解雇の

方がよい場合もあるでしょう。さらに、企業から給料を半額払うから働き続けてほしいなどの条件が示される例もあり、一概にどのような方法がよいのか論じることが困難です。しかし、企業が現場の実態を踏まえつつ、雇用者の立場にも立って判断を行い、また、それを地域の関係者に説明していくことは必要でしょう。

- ④ 被災地の事業所は閉鎖し、域外の代替拠点で事業継続を図った企業の例では、了解が得られる雇用者には代替拠点での雇用継続を提示し、かなり多くの従業員が移った例もありました。そこで、別地域での雇用継続を望むのか、被災地にとどまることを選ぶのかなど、個々の従業員等の希望や事情に配慮することが企業の経営者として必要と考えられます。

2. 方法

2.1 雇用者に対する配慮

- ① なるべく早く被害状況を把握し、復旧の可能性を推察できるように努めます。そして、支払うべき給料をしっかりと支払うことをはじめとして、雇用者の当面の生活のための支援を行いつつ、雇用の継続に関する対応策をできるだけ早く検討することが必要になります。
- ② 具体的には、このまま雇用を維持し給料を払い続けると、いつ頃、どのような財務状。財務的な収支状況を考慮します（次節を参照）。
- ③ 収入が得られる時期が比較的早期であれば、その間、雇用維持のための雇用調整助成金など、公的支援措置を活用することも考えられます。一時的な休業、従業員への研修、一時出向など、雇用継続のための助成メニューの活用も考慮しつつ、復旧に至るまでの雇用の方針を定め、従業員に説明することになるでしょう。一方で、従業員自身及び家族の被災、家屋の被災などの個別事情も考慮しつつ、話し合うことが必要となります。なお、雇用に関する助成メニューは、厚生労働省の HP や自治体の HP で紹介されることとなり、相談窓口なども設けられることが多いと考えられます。
- ④ しかし、収入が得られる時期が相当程度先になってしまうような地域の甚大な被害の場合には、やはり、従業員を一度解雇し、事業復旧ができた時期に改めてできれば雇用をしたいという希望を伝えるような方策を考える必要が出てくるでしょう。
- ⑤ なお、被災地も数か月から1年ぐらい経過すると、災害復興事業が本格化し、建設業が繁忙期を迎え、地域の建設関連産業やサービス産業の求人が増え、人で不足となる現象が近年の大災害でも見られますので、この点には注意が必要でしょう。

2.2 地域に対する説明

- ① 地域の産業界や行政にとって、被災地の雇用問題は大きな課題であるため、被災した場合、貴社の雇用がどうなるかは高い関心が向けられることを認識してください。このため、現地復旧をするにしても、代替拠点での事業継続をするにしても、雇用のあり方の説明が従業員はもちろん、地元行政や経済界に対する説明も考慮しておくべきでしょう。
- ② 現地復旧をする場合には、地域社会に復旧の目途とともに、どの程度の間、通常の雇用ができなくなるか、その間の従業員がどのように過ごすことになるかを説明することが必要になるでしょう。
- ③ 代替拠点での事業継続を行う場合には、地域の雇用問題に対する慎重な対応が必要となります。代替先に移動して雇用が継続される人員、代替先に行かずに解雇する人員などについて、被災地での事業所の復旧と雇用を戻す目途などの説明が必要になると考えられます。熊本地震の例では、工場の現地復旧に半年程度かかる例では、設備等を取り出して別拠点に持っていくなどの方法も含め、その間の代替生産を隣接県や遠隔地で実施し、それに伴って雇用の移動も発生しましたが、これらの実施に当たり、現地復旧を果たして雇用を戻すとの宣言を行ってから着手し、その通り現地復旧が実現したので歓迎された例がありました。

2.3 代替拠点での雇用

- ① 代替戦略による供給の継続には、第8章で説明したように、自社として拠点を構える場合、他社に供給を委託する場合、アウトソーシング（自社名での供給だが製品は外部から調達）する場合などがありますが、方法によって、

自社の従業員を、代替供給を担う拠点へどの程度移す必要があるか、逆にみればどの程度雇用が継続できるかが決まります。津全、生産委託やアウトソーシングの場合には、先方が既存の生産体制の中で実施する度合いが高いと推察されますので、中心は先方企業の雇用者が担うことが想定されます。

- ② 一方、代替拠点での事業活動を自らが実施する場合には、なるべく多くの被災した拠点での従業員を移動させることが有利ではありますが、被災地から離れられない事情を持つ従業員も少なからず存在するとみられ、その場合には、代替拠点のある地域で従業員を募集することになると考えられます。この場合、代替拠点の提供者などの代替拠点の地域の企業が自社と友好関係にあれば、拠点の建設・整備を担う建設業や設備事業者の紹介や確保支援を受けることで円滑な準備が進めやすいのと同様に、従業員の確保についてもある程度の支援を受けられることが得できれば有効と期待できるでしょう。
- ③ 被災地内では、失業した人が職につきやすくなるように、新規雇用についての様々な支援措置が用意されることが多いのですが、被災地外であるとその適用があるかどうかは、その時の状況によって様々といったことになると予想されるので、その時点での制度運用に注意を払うとよいでしょう。これらの情報は、厚生労働省や地元自治体のHPで広報されます。

第10-3節 危機事象発生時の財務の安定

1 必要性

- ① 重要業務が中断すると収入がすぐに、または一定期間後に入らなくなることを覚悟する必要があります。加えて、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。
- ② 一方、過去の原材料や部品、サービスの供給を受けた協力会社への支払いや従業員の賃金支払いが必要になります。地域での経営を続けることを目指す以上、企業の社会的責任の観点からこれらの支払いは確実に行うべきでしょう。
- ③ さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修理や、再建・新規調達の費用も発生します。
- ④ これらに対応するため、経営者として貴社の資金繰りや財務状況について不安視されないよう配慮する必要があり、平常時からの備えが求められます。

2 方法

2.1 危機事象の発生による取引変動の資金繰りへの影響把握

- ① 危機事象により自社が被害にあえば、製品の発送等ができなくなるため、売上の入金が途絶えます。既に納入した製品の支払いも、情報システムの不具合などで確認できるのが遅くなる場合もあるでしょう。また、販売先が被災地域内の場合には、相手方も被災して支払いがかなり遅れる可能性も考慮すべきです。
- ② 給与等の支払いや過去の協力会社等の取引の支払いをはじめ、支払いの約束をしている資金は手元に必要となります。さらに、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。
- ③ このような取引に関する資金繰りに関する変動は、重要業務ごとに行った事業影響度分析においてある程度把握済みだと思いますが、被害の度合などについて一定の仮定を置いて、資金繰りの推移を表にして整理してみましょう。
- ④ 多くの企業で、危機事象の発生に備えた資金繰りの余裕が十分でないのではないかと結論に至るでしょう。財務面での信用維持の観点から、一定期間の操業停止が乗り切れる資金繰りの余裕を持つ必要があります。

2.2 復旧費用を大まかに推定する

- ① 危機事象により被害を受ければ、復旧投資のためにも資金が必要となります。そのためには、発生を想定すべき危機事象においての被害を予測して、復旧投資に必要な資金の量のある程度見越しておくことも有効です。例えば、地震については、事業所の建物に耐震性がない場合、風水害については水没の危険がある立地である場合などは、甚大な被害を受けて復旧投資に相当の額が必要になる可能性があるならば、その資金調達を覚悟しておく必要があります。
- ② ただし、このような復旧費用の予想は、実際の被害の度合を予想することがそもそも困難なために、大まかな額にしかな意味がないと考えられます。ある度合の被害を仮定して手間暇をかけて精査するよりは、被害想定を段階的に考え

て、それに応じた額を把握するほうが実践的でしょう。

- ③ さらに、仕入れを再度行う場合にも、ある程度まとまった資金が必要な場合もあります。

2.3 災害後に活用できる資金を検討する

- ① まず、危機事象発生時に緊急に使用することができる形となっている自社の余裕資金（預金などが代表的）の額を把握します。
- ② 中小企業であれば、政府系中小企業金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度を有効に活用できます。公的支援措置は、中小企業庁や地元都道府県などがHPで広報し、また、地元の金融機関も相談体制を整えるでしょう。
- ③ 次に、損害保険の加入が考えられます。近年の大災害でも保険に加入した企業は復旧で有利だったとの評価もあります。ただし、保険は種類ごとにカバーされる災害等の種類が異なりますので、保険会社に十分説明を求めてください。また、日本の災害被害の保険市場は、再保険の制約などから、企業が十分な額を加入することが難しく、保険料が多額となる場合もありますので注意してください。さらに、物的な被害に対する損害保険は、支払いが早く行われない場合もあり、この点も確認すべきで、その結果次第では、緊急の資金繰りの面ではあまり依存できないと考えたほうが安全な場合もあるでしょう。
- ④ 銀行との関係次第ですが、災害時の緊急融資枠を確保することもあります。また、地元の保証協会などが災害発生時の緊急の保証枠を用意している場合もあります。

3 留意事項

- ① 復旧資金の調達に際して、やみくもに災害前の生産力を復活することに目標を置くことが、重要な事業の市場環境が変化することにより売り上げが思ったように回復せず、返済が滞り経営がかえって危うくなる場合があります。この点は、次節を参照してください。
- ② 大規模な災害・事故の際、日本では供給遅延による違約金の請求などは、お互い行わない傾向があると思われます。しかし、取引の国際化が進み、災害・事故リスクを排除する動きが国内でも高まる可能性もあり、違約金が生じることも考えられますので、留意が必要です。

様式例10-3-1 一定期間の操業停止に耐えられる資金繰りの検討

災害・事故後の期間	1週間後	2週間後	3週間後	1ヶ月後・・・
収入の状況				
①事業収入（の減少）				
②損害保険の支払い				
・・・				
支払いの状況				
①定常的な支払い				
②納入遅延の賠償				
③修繕費用				
④再仕入れ（被害分）				
・・・				

様式例10-3-2 被災時の資金調達方策の覧

資金調達の方法	調達先	調達可能金額とその推計根拠	調達可能時期
手持ち資金	銀行預金、・・・	〇億円	銀行業務再開直後から
損害保険の支払い	〇〇損害保険(株)	〇億円 災害による全壊の場合	〇週間後めど
中小企業災害時ローン	□□機構	□億円 災害借入の条件より判断	□週間後めど

第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え

1 必要性

- ① BCP は、危機事象による自社の重要事業の供給力の低下からいかに早く復旧するかを考えるのが基本的な方法論となっており、このために代替戦略が戦略の柱となっています。しかし、これまでの大災害の経験をみると、危機事象の発生により自社の重要業務への需要が顕著に変化している場合が見られ、この需要の変化への対応も考慮することが企業に求められる場合もあります。
- ② その中には、すでに広く認識されているように、災害関連産業の企業においては、危機事象の発生で需要が当然ですが顕著に増加することがあります。また、同業他社の被災により供給量が低下することで、自社への需要が高くなることも広く認識されています。このような需要の増加に対しては、早期に重要業務を復旧し自社の売上げ増加につなげることでよいわけです。
- ③ 一方、被害に復旧しても、供給していた物品やサービスへの、需要が低下してしまう場合もあり、これに対する対処が難しい問題となります。例えば、同一製品の供給企業が被災地域以外にあり、被災後の一定時間経過後にその生産能力が増強されてしまうと、被災地で供給能力が普及しても、被災地域への需要が減少しており、これが容易に元に戻らないことが考えられます。
- ④ この点は、国際競争においても類似であり、後発国の生産の伸びにより、コスト競争が厳しく、国内産業としては衰退期に既に入っている商品の生産企業が、被災により一度供給が止まってしまうと、販売先が別のコストが安い企業に乗り換えてしまい、復旧後に元に戻らない場合が考えられます。さらに、以前は設備投資の借入金の返済は既に住んでいたのでは何とかぎりぎりの利益が上がっていた場合、設備の交換や修理により利益から返済費用を賄う必要が生じると、その分の利益を生めずに借入金の返済ができなくなって倒産に陥る場合もあります。
- ⑤ このように、被災により復旧後の事業環境が悪化し、被災前と同様の販売ができなくなったり、借入金返済分の利益を上げることができなくなったりして、経営に行き詰まる場合があります。
- ⑥ このような場合、被災前と同じ事業に復旧すること自体が、経営上適切でないこととなるので、単純な供給の復旧以外の事業継続戦略を採用することが必要になります。

2 方法

2.1 需要の変化により復旧後の赤字に陥らないために

- ① 被災による需要環境の変化を把握するためには、まず、自社の重要事業の事業環境を分析してください。一定期間供給ができなることを想定し、その復旧後において、被災前と同じ量の需要があるかを、同業他社の動向を海外企業まで含めて推察してください。
- ② 需要の低下が起りやすいのは、平常時から被災地外で競合する生産が行われており、その生産能力に余裕がある場合です。被災地からの供給が停止すると、競合生産を行っている被災地外の企業へ需要が向かい、新たな取引関係が生まれます。そして、この被災地外企業に向かった需要が、被災企業の復旧後にすぐに元に戻るかどうかの問題となります。購入者が被災地外の企業と取引し、その継続が有利と感じると戻りにくくなるわけですが、その例には、供給者と需要者の間で取引される製品の改善が復旧前に行われ、元の被災地企業からの供給に戻すことが不利になることも含まれます。半導体産業などではこの両者の間での改善がよく行われるようです。
- ③ また、復旧に当たり、返済が必要な資金を活用する場合、無利子や低利であっても元金の返済は必要なので、その分を復旧後の利益の中から出さなければなりません。そこで、返済に充てられる利益が上がるかどうかを冷静に分析し、それが難しい場合には復旧の投資に慎重になるべきです。

2.2 需要が戻らない事業に対応した事業継続戦略

被災前の事業をそのまま復旧する以外の事業継続戦略については、第 8 章でも紹介しましたが、これを需要が戻ら

ない懸念が大きい事業に適用する戦略について説明します。

- ① 需要が全くなくなるわけではない場合、復旧投資を少なめにして、売上が相当減少しても返済に苦勞しない範囲にとどめておく方針で臨むことが安全策として考えられます。売上げがもとに戻らなくなる程度は、供給を中断してからの時間経過が長くなるほど厳しくなる傾向がありそうですので、考慮してください。
- ② 東日本大震災で被災した水産加工業などに例が見られましたが、被災から数カ月以上休業を余儀なくされた場合などには、被災前と同じ商品は同業他社が供給を肩代わりし、販売先との関係を固めてしまうため、同じ商品では売り上げを確保することができないため、水産加工業の範囲内での新製品の開発を行って、売り上げを確保することが必要になりました。すなわち、商品に新たな付加価値を付けるなどにより、需要を確保することを目指す戦略といえます。
- ③ 需要が戻らない懸念が大きい事業の代わりに、新規業務立ち上げる戦略も考えられます。ただし、この戦略の実施は、平常時に新規事業のプランを持って調査・研究を行っていないと難しいかもしれません。また、新規事業とはいえ、従来実施していた事業の資源、すなわちヒト・モノ・カネ・情報・コネなどを活用することが有効だと考えられます。
- ④ 自社において他の将来性に見込みがある事業がある場合、需要が戻らない懸念の大きい事業を縮小するか撤退し、他業務にリソースを回す戦略をとることが考えられます。この場合、撤退する事業の雇用問題を考慮して、雇用者を継続する事業に配置転換することが難しいなら、事業の売却による他企業による雇用の維持を考える必要が生じるかもしれません。

第 11 章 <目的 11>事業継続力を維持・改善する

【この章の目次】

第 11-1 節 社内の運用体制と周知	1
第 11-2 節 定期的な維持管理と見直しで BCP の経年劣化を防ぐ	2
第 11-3 節 訓練の実施と結果を踏まえた見直し	4

第 11-1 節 社内の運用体制と周知

1 必要性

- ① BCPをBCMとして有効に運用していくためには、重要業務の担当者全員が関与する必要があることを踏まえ、全社横断的な運用体制を構築するとともに、社内へ周知し、初期教育を実施して理解促進を図る努力が必要です。
- ② また、BCP、BCMとは、当然のことですが、危機事象の発生時の事業継続の実現が目標です。したがって、BCP、BCMの文書づくりが重要なのではなく、事業継続に関わる人員の理解を進め、対応力を高めることが重要になりますので、そのための運用体制の整備と、役員・従業員への周知が重要となります。
- ③ BCPの運用は会社が存続する限り継続されるべき活動であり、維持可能なものとして会社に着させることが必要です。

2 方法

2.1 運用体制を整備する

- ① 平時のBCPの運用体制を、全社横断的に整備します。BCPの策定のための全社横断的な組織は、策定が済んでも解散せず、重要業務の各担当部局から兼務でよいので業務に詳しく実行力のあるメンバーを引き続き確保し、運用の主導してもらうようにしてください。
- ② その後は、人事異動を経ても運用体制がゆるがないよう、各メンバーが引継ぎ事項の中に確実にBCPにおける自分の役割を含めるよう徹底し、また、定期的に会合を開いてBCPに習熟する機会を継続して設けていきます。

2.2 社員へ周知、定着させる

- ① 社員に対して、BCPの内容や運用体制、各人の役割などについて社内へ周知し、初期教育により理解を進めます。
- ② 社員の意識を高め、事業継続力の維持に必要な事項を各自が自発的に行うような状況をつくることが望めます。例えば、自分達が管理する重要な設備の操作担当者が出勤できなくなった場合にどうするか、電力が通じなくなった場合にどうするかなどを、現場で考えるような状況が求められます。
- ③ 加えて、BCPにおいて対応が不十分な点を担当者が発見した場合に、BCPの改善提案として見直しに結びつけるプロセスも決めておくことが有効です。
- ④ BCP・BCMの最大の壁と思われる組織が多いのが実態です。そこで、後任者への業務引継ぎにおいて、必ずBCP・BCMについて項目に盛り込み、人事異動後に簡単なものでもよいので訓練の機会を設けると、早期に習熟する機会となります。

2.3 マニュアルとチェックリストを整備する

- ① BCPに基づき各担当者が行うべき具体的行動についてマニュアルが適切に作成されているかを確認する必要があります。その部署に漠然と行動を求めるレベルにとどまっているのでは、危機事象の発生時に適切な行動を取ることは期待できません。また、訓練もマニュアルに落とし込まれたレベルでなければ有効に実施できません。
- ② 一方で、マニュアルが膨大なページ数となるのでは、誰も読んでいない状況になりがちですので、マニュアルは部署

ごとに作成し、厚みを抑えることが有効でしょう。

- ③ 実際の危機事象が発生した場合、有用なのは行うべき事項のチェックリストです。チェックリストで足りるまでマニュアルを平常時に習熟し、部分的にマニュアルを確認するだけといった状態が必要です。

2.4 有効性の維持を重視したBCM

- ① BCPの有効性を長期間維持していくためには、役員・従業員の手間・労力の一定割合をBCMに費やすことが不可欠という認識が必要です。メンテナンスを行っていないBCPは有効性を失ってしまい、危機事象の発生時にうまく機能しなくなります。
- ② 一方で、BCPの点検・修正、維持管理が日常の仕事の中で大きな負担になると、現場がその活動を放棄してしまいます。そのため、維持管理すべき現場のBCPのマニュアルやチェックリストは簡潔の方がよく、長続きできることの価値を重視すべきと考えられます。
- ③ BCPのマニュアルやチェックリストは、例えばBCPの附属文書として位置づけて、BCP事務局としても体系的に収集し、点検と修正が行われているかを管理していく必要があります。

3 留意事項

BCP、BCMは、企業文化として定着させると表現されることもあります。そのためには、例えば、BCPの視点が考慮されていなければ稟議が通らないなどといった、業務の中で当たり前のように盛り込まれる状況を目指すべきでしょう。

様式例 11-1-1 BCP の社内運用体制

職名	役割	部署、氏名
総括責任者		
副総括責任者		
BCP 事務局スタッフ		
〇〇（重要業務）の BCP 担当者		
〇〇（重要業務）の BCP 担当者		

第 11-2 節 定期的な維持管理と見直しで BCP の経年劣化を防ぐ

1 必要性

- ① BCP は、危機事象の発生時に、重要業務の実施に不可欠なリソースが被害を受けて不足や確保困難が発生する中で、ぎりぎりの努力を行って目標復旧時間内での復旧を果たそうとするものです。したがって、その計画に中に書き込まれた役員・従業員、取引先などの役割分担と綿密な連携が不可欠であり、その情報が古くなってしまうと、必要な報告・指示、依頼・協力などが円滑に実施できず、かえって混乱して事業継続の達成が危うくなります。
- ② そして、このような支障は、BCP を放置する時間が長くなればなるほど拡大していきます。そこで、BCP・BCM の定期的な点検・維持管理、見直し、改善により、経年劣化を防ぐ必要性があります。
- ③ BCP は、定期的に経営者がリーダーシップを発揮して見直ししていく必要があります。経営環境の変化に的確に対応していくには、担当者レベルでの事務的な修正にとどまらず、経営レベルでの見直すべきです。BCP の改善・拡充の方向性を示し、その実施に必要な社内の資源の割当を行うことが必要です。
- ④ なお、これら定期的な対応とは別に、年度の途中でも、大幅な事業内容の見直しや組織体制の変更があった場合には、すみやかに不定期の BCP の見直しを実施する必要があります。

2 方法

- ① BCP は、人事異動が多く行われる時期や組織変更が行われる時期の後、できるだけ早く点検・修正を行うことを毎年の予定として決め、それを実施します。
- ② この修正のタイミングに合わせて、他の点検事項、例えば、取引先・関係先の人事異動による担当者名、連絡先情報の変更の点検、新たな取引先ができた場合の BCP への掲載の点検、重要なデータ、文書等のバックアップが規定通りに行われているかなどの点検も併せて実施するのも一案です。さらに、BCP の運用において従業員等から問題点が指摘されていれば、これを機会に併せて修正を行います。
- ③ 定期的な大規模な人事異動の時期の後、新たな部署の BCP を理解してもらうため、定期的に異同者や新規採用者むけの教育研修を実施することが推奨されます。
- ④ 年度の途中に、大幅な事業内容の見直しや組織体制の変更が行われる場合もありますが、その場合には、できるだけすみやかに、定期的な対応とは別に不定期の BCP・BCM の見直しを実施します。経営者としては、このような大幅な事業内容等の変更の際には、必要なプロセスとして BCP・BCM の見直しを含めて考えておくべきです。
- ⑤ 経営者は、経営視点から BCP・BCM の不十分な点を拡充し、また、経営環境の変化や新たな事業展開に合わせたものとするためにも、定期的にリーダーシップを発揮して見直しを行う機会を設けます。訓練結果を踏まえた見直し・改善と一体的に行うのでもかまいません。なお、BCP・BCM の拡充や更新にはそれなりの社内の人的、資金的、物的な資源の投入が必要になりますので、その割当を指示し、改善計画を立案させてその検討・了承を行います。
- ⑥ 従業員等の BCP・BCM に対する関心と意欲を高く維持するには、経営層がそれを継続的に重視していることが示されていることが重要です。そこで、役員会議などの重要会議の議題に、例えば 2 カ月に 1 度程度、定期的に BCP・BCM について議題に入れることを定例化し、そこに社内の取組状況を報告することにする 것도有効な方策です。

様式例 11-2-1 事業継続計画の年間維持管理・訓練・改善計画

実施事項	実施時期	担当部署、担当責任者名
前年度の事前対策の実施を踏まえた BCP の改善	毎年〇月	〇〇部（BCP 事務局）〇〇〇〇
人事異動、組織変更等を踏まえた定期点検	毎年〇月	・ ・ ・ ・
人事異動後の BCP 教育	毎年〇月	・ ・ ・ ・
対策本部の参集・机上訓練	毎年〇月	・ ・ ・ ・
安否確認訓練	毎年〇月	・ ・ ・ ・
訓練結果と経営判断による見直し・改善	毎年〇月	・ ・ ・ ・
事業内容の変化に伴う点検・修正	実施後すみやかに	・ ・ ・ ・
・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・

様式例 11-2-2 点検・修正の対象項目

点検・修正の項目	実施部署	総括部署
人事異動、組織の変更による指揮命令系統、班所属等の変更の点検	*部*課	**部**課
安否確認システム、緊急連絡網の登録連絡先情報の点検	*部*課	**部**課
取引先・関係先の人事異動による担当者名、連絡先情報の変更の点検	*部*課	**部**課
新たな取引先ができた場合の BCP への掲載の点検	*部*課	**部**課
重要なデータや文書のバックアップの実施の点検	*部*課	**部**課
・ ・ ・ ・ ・		

説明：実際の点検の際には、これらの対象項目について別紙で点検の結果を集約・評価し、修正内容を示します。

様式例 11-2-3 事業継続計画の策定・改善の記録

版 数	策定・改定年月日	制定・改定の内容	承認者
初 版	平成〇年〇月〇日	新規策定	社長 ＊＊＊＊＊
第 2 版	平成〇年〇月〇日	〇〇に伴う〇〇に関する修正	社長 ＊＊＊＊＊
〇 版	平成〇年〇月〇日	．．．．	．．．．
〇 版	平成〇年〇月〇日	．．．．	．．．．

説明：不定期の改善（見直し）についても同様にこれに加えます。

第 11-3 節 訓練の実施と結果を踏まえた見直し

1 必要性

- ① BCP、BCM とは、危機事象発生時の事業継続の実現のためのものですから、BCP、BCM の文書があっても、事業継続に関わる人員の対応力が高まらないのでは意味がありません。BCP、BCM の訓練は、事業継続に関わる役員・社員の対応力を高める最も有効な手段ですから、簡易な訓練でも構いませんので、実施が不可欠と考えて下さい。
- ② 危機事象は想定どおりの種類、範囲、レベルで起こるものではないので、BCP で規定している対応の詳細部分は、発生後の被害の状況も踏まえ、用意した対応の選択肢の中からその時点で選定する、あるいはその時点で柔軟に見直すことになるのがむしろ通例です。そこで、BCP の内容の習熟とは、対応を暗記するのではなく、その時点で、何をどのような目的で実施しなければならないのかについて、各人が理解していることが求められることになります。
- ③ 定期的な教育及び訓練を実施することは、役員・従業員にBCP、BCMの理解を深める機会であり、新たに担い手となった役員・従業員の引継ぎを確認する機会であり、そして、作業の実施の担当者には作業内容に習熟する機会とすることから、必要となります。
- ④ また、訓練により、BCPの問題点が明らかになり、修正・見直しにつながることも多いので、訓練結果を精査し、見直し、改善に結び付けることが必要です。むしろ、問題点を把握するためにあえて失敗させるような訓練を企画する視点も必要だと考えられます。

2 方法

2.1 社員を教育・訓練する

- ① 推奨されるBCPの訓練としては、参考に、表11-2-1に内閣府（防災担当）の「事業継続ガイドライン第3版」の教育・訓練の実施方法を挙げています。各企業に共通して必要性が高い例としては、次のようなものがあげられるでしょう。
 - ・ 各部署での応急・復旧時の役割分担を確認する机上訓練
 - ・ 防災担当者、幹部等の対策本部への参集、役割分担確認訓練
 - ・ 対策本部室、代替拠点の対策本部室等の設営訓練（BCP事務局が中心）
 - ・ 電話、メールなどによる緊急連絡応答の訓練（役員及び連絡担当者が中心）
 - ・ 緊急時の安否確認の通報の演習（社員全員、安否確認担当者が中心）
 - ・ バックアップしたデータを取り出し稼働させる訓練及び元のシステムに戻す訓練（情報システム担当者）

これ以外に、製造業の重要ラインなどに代替性を持たせている場合、代替ラインの立上げ訓練などが必要になるでしょう。
- ② 訓練については、成功するように訓練を企画するのではなく、むしろ、懸念している点を失敗させる訓練を行って、BCP の改善を目指してください。役員も加わった訓練で失敗すれば、BCP の改善に社内の資源を投入するための

有効な説得材料になります。また、訓練を成功させようとする、BCP 事務局等の事前説明などの業務負担が大きくなりますのでそれを防ぐためにも有効です。ただし、従来の成功する防災訓練などに慣れている役員などから懸念や批判が出る可能性がありますので、事前に、BCP では失敗させる訓練が有効であることを役員会議などで説明しておくといよいでしょう。

- ③ 教育においては、BCP 全般を薄く広く教えるのではなく、BCP の必要性に従業員各自が納得するように教えるとともに、個々の従業員が何をしなければならないかを具体的にわかる内容にすることをお勧めします。

2.2 訓練での問題点を踏まえた見直し・改善

- ① 訓練には、策定した BCP の実効性を評価するという重要な役割があり、訓練により BCP の欠陥や抜けもれ抜けが明らかになることが多いのが実態であり、また、それを明らかにすることを目的として実施することが有効です。したがって、訓練で発見された問題点を必ず正するように作業予定を組んでおくことが大切です。
- ② そのためには、訓練での問題点を客観的に指摘する観察者を確保しますが、経営層を含めて広い視点からの観察も行ってもらうことをお勧めします。さらに、終了後、明らかになった問題点を反省する機会を設けるとともに、経営トップ自らが評価のコメントを出すことが有効です。BCP 事務局は、これらのやり取りを録音するなどにより確実に把握します。
- ③ さらに、訓練参加者にアンケートを実施して問題点や意見を把握し、それを整理・分析することにより、細かな改善点も漏らさずに BCP の見直し・改善の案を作成し、経営層に提案するようにしてください。
- ④ 以上によって定めた教育・訓練の計画は、維持管理や改善の年間計画とともに、前述の様式例11-2-1「事業継続計画の年間維持管理・訓練・改善計画」に記載するのも一例です。

3 留意事項

従来の避難・誘導訓練は BCP としても重要であり、その際、どのような場合に建物から退去と判断するか、また、その後、どのように建物の安全を確認するかなども検討しておくといよいでしょう。

表 11-3-1 教育・訓練の実施方法の例

	概要	実施方法（例）
教育	1. 基礎知識の提供	● 事業継続の概念や必要性、想定する発生事象（インシデント）の概要など ● 講義、eラーニング等による
	2. 自社の BCM の周知	● 講義、ワークショップ、eラーニング等による
	3. 最新動向の把握	● 専門文献や記事の購読 ● 外部セミナー、専門講座、ワークショップ等への参加等による
訓練	4. 代替要員の事前育成・確保	● クロストレーニング：欠勤者が出た場合にその重要業務の代替を可能とするため、他の重要業務の担当者とお互いに相手方の業務を訓練する
	5. BCP、マニュアルの内容の理解促進	● 内容確認（ウォークスルー）：BCPやマニュアルに基づき、役割分担、手順、代替先への移動、確保資源の確認等を机上訓練などにより行う
	6. 手順書、マニュアルの習熟	● 反復訓練（ドリル）：重要な動作等を繰り返して行うことで身に付ける実働訓練で、避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼動訓練、対策本部設営訓練などがある

7. 事業継続能力の確認・向上、及び意思決定のための訓練	以下のような様々な訓練の要素を適宜組み合わせ、実効性の高い訓練を実施する ● 災害模擬演習（モックディザスター）：模擬的に緊急時を想定した状況下において判断・対応を体験する ● 状況想定訓練（シミュレーション）：緊急時に発生する様々な状況を想定し、実際に対応できるかを確認する ● 役割演技法訓練（ロールプレイング）：緊急時に状況が変化する中で、それぞれが各役割に応じた対応や意思決定を模擬的に行う さらには、発展的な訓練として以下のような訓練がある ● 総合演習（フルスケールエクササイズ）：机上訓練と実働訓練を組み合わせ、模擬負傷者の救護・搬送、代替場所への移動、目標復旧時間内での業務再開など、対応力を確認する。限りなく現実に近い状況を想定し、実際に活用する環境等で実施する ● 業界・市場をあげた連携訓練：同業他社や他業界、複数の取引先なども含めて行う
-------------------------------------	---

注：訓練の分類方法については、机上訓練、リアルタイム訓練など実施形式に着目して分類する方法などもあり、ここでの分類方法は一例である。

出典：内閣府「事業継続ガイドライン第3版」、2013年

第 12 章 <目的 12>地域と連携して災害を乗り越える

【この章の目次】

第 12-1 節 地域の各主体との防災の連携.....	1
第 12-2 節 事業継続活動において地域と協調	3

第 12-1 節 地域の各主体との防災の連携

1 必要性

- ① BCP・BCM は、自社及び地域に大きな被害が発生し、従来の拠点の復旧が困難と判断されれば、代替拠点を活用して事業継続を図ることになりますので、その意味では、現在の拠点がある地域から離れることも明確に視野に入れます。しかし、それは、被災した企業の拠点のある被災地である地域を重視しないということではありません。
- ② まず、現地復旧する戦略を選択した場合、被災地域との連携が早期復旧には重要になるのは明らかなです。例えば、初動の復旧対応において、不足するリソースを近隣企業と支援し合うことで、事業継続を早めることもできるでしょう。
- ③ また、代替拠点到事業を移す場合でも、従業員の多くは被災地内におり、重要な関係先の多くも同様ですので、企業市民として、地域の災害応急対応や復旧にできるだけ参加し、支援するのは企業の社会的責任でとなります。
- ④ 代替拠点到事業を移した場合でも、貴社の活動を支えてきた従業員や関係先などが存在する現拠点到、近い将来戻ることも企業戦略の一つとなるはずで。その可能性を考えれば、地域における防災の連携は重視すべきものとなります。
- ⑤ 以上のことは、第 1 章にも示した図 12-1-1 から読み取ることができると思います。説明すると、
 - ・ 防災と事業継続の双方で、人員の生命・身体安全はともに最も重要で。
 - ・ 物的損害の軽減は防災の視点であり、防災には拠点到優先順位をつける発想はあまりありません。一方、事業継続では、継続しなくてはならない拠点を優先させて復旧させるという選択の発想があり、代替地の確保や同業他社との協定による事業継続といった発想もありますが、ただし、現地復旧戦略では、これらは重なり合います。
 - ・ 防災では、地域貢献、すなわち、地域での助け合いが重要視されるが、事業継続でも、可能な限り行うこととなり、現地復旧戦略では、重なり合います。なお、事業継続には、サプライチェーン管理を重視する面が加わります。
 - ・ 情報の喪失の回避は防災でも考慮されますが、重要業務を継続させる情報が被害を受けてもすぐに使えるようになるという継続的可用性は、事業継続において特に着目されることとなります。
 - ・ 防災対策の費用として、現拠点を補強する費用の確保が重要な企業経営の判断になりますが、事業継続でも、現地復旧ではこの補強する費用が有効に働きますが、事業継続では、対策費用をコストではなく投資であると考え、自分の事業の展開の中に事業継続の投資を位置づけることが推奨されます。

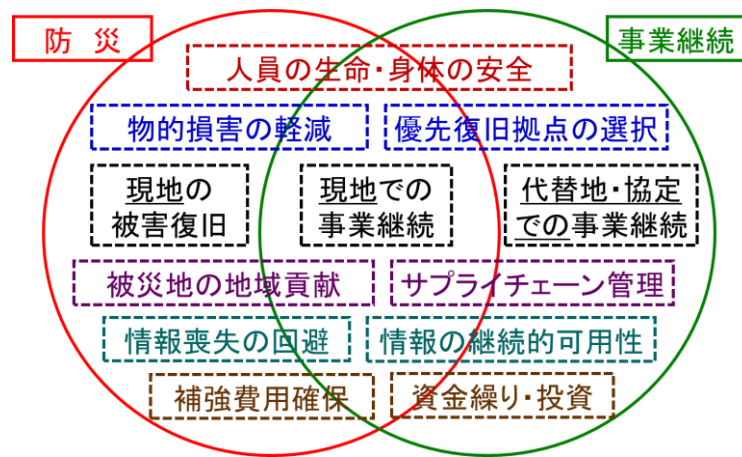


図 11-1-1 従来の防災と BCP のポイント比較

2 方法

2.1 近隣企業及び地域との共助、相互扶助

- ① 自社の拠点のある地域が広く被災した場合、自社単独の努力だけでは応急対応、復旧に限界がありますので、近隣の他社や地域社会との共助、相互扶助を進めるべきでしょう。どのような事業継続戦略を採用するにしても、初動の応急対応の段階では、拠点の近隣にあるリソースが活動の頼りとなります。
- ② 平常時から、近隣の企業と、水、食料、医薬品、救助機材・用具などの備蓄の相互支援、救援に役立つ技術・技能を持つ人材の相互協力を約束することなどにより、自社の応急対応をより円滑に進めることも期待でき、地域企業の共助ともなります。また、地域内の密接な取引先との協力も同様です。
- ③ 自社の拠点のある地域の自主防災組織や周辺住民の方々との災害等の発生時の協力は、人道的に企業に求められるものであるとともに、企業の復旧活動の理解を得るためにも不可欠となりますので、自社の備蓄の提供、支援人材の派遣、社内のスペースの提供などの可能な対応を行うように努めます。
- ④ 代替拠点へ事業を移すことを決断した場合にも、余裕がある限り、被災地に残る従業員への対応を含め、被災地域社会へ対応する人員をある程度拠点に残すことが有効だと思われます。

2.2 地域貢献に関する連携と協定

- ① 貴社の災害等の危機事象発生した場合の地域貢献が、地元の地方公共団体の災害対策の一環として位置づけられれば、地域における評価は一段と高まるでしょう。次のような地域貢献が実施できる場合には、地元の地方自治体（市町村または都道府県）と協定を結ぶことも一案です。

- ・避難者へ自社の敷地や建物の一部を開放
- ・保有する水、食料その他の物資を提供
- ・近所の高齢者等の避難・誘導への協力
- ・近所の初期消火や救出・救護活動への協力
- ・必要とされる技術者の派遣
- ・社員の近所の住宅の後片付け・救援物資の仕分けなどのボランティア活動
- ・自社製品や義援金を提供 など

また、平常時において、近所の防災組織の活動に、技術的、人的、資金的な支援、地域と共同での防災訓練の実施なども協定に含めることができるでしょう。

- ② 協定の締結主体については、業界団体と行政が締結し、個別企業は業界団体の調整の中で分担して災害時の貢献活動を担う場合と、個別企業が直接行政と締結する場合とがあります。統一的なルールがあるわけではなく、地域ごとに異なることもあります。
- ③ 協定の内容に決めるべきことは、前例などを見ながら検討すると有益でしょう。なお、協定の発動の要件、協定

で行う業務の内容、業務に必要な経費の負担などについては、必ず含めることになるでしょう。

- ④ 地域貢献の内容が明確で実績もある場合には、企業側から驚異の締結を検討してもらうよう、行政側に申し入れることもできるでしょう。
- ⑤ 地域貢献活動は、地元の自主防災会などの防災にかかわる主体と連携することが効果的です。地元組織は、貴社が何をする用意があるかがわかれば、一層頼りにされることになるでしょう。

3 留意事項

- ① 地方公共団体の協定の場合には、貢献内容によって担当課が異なると思われますが、まずは防災担当課に話をしてみることをお勧めします。
- ② 地方公共団体と災害時の地域貢献の協定を締結した場合、行政側は協定の内容がある程度は実現することを想定して対応計画を策定すると考えられますので、被災の程度によりますが、できれば期待を裏切らないよう留意が必要となります。

様式例 12-1-2 近隣の企業、地域社会との共助、相互扶助の一覧

	自社担当部署、担当者	協力先、担当者	具体的な共助、相互扶助の内容
地震時			
①災害支援協定	総務部 ○○	○○市防災課	
①互いの負傷者の援護	○○部 ○○	□□(株) □□部	搬送が必要な負傷者が出た場合に連絡し、・
②備蓄の相互利用	○○部 ○○	□□(株) □□部	備蓄が不足した場合に、窓口が調整・・・
・・・			
水害時			
①冠水の危険が生じたときに相互に拠点を提供	施設部 △△	(株)◎◎ ◎◎	・・・
・・・			

第 12-2 節 事業継続活動において地域と協調

1 必要性

広域災害は、貴社のみならず地域の住民や企業にも同時に被害を与えます。したがって、貴社の事業継続には、地域の住民や企業、自治体との協調が不可欠です。また、企業には、可能な範囲で地域への貢献をすることも求められています。

企業の事業継続には、即座の対応が有効な点多々ありますが、社員には地域の方が多いですし、企業活動には、周辺の忍耐(公害は論外ですが)が多かれ少なかれ必要な場合もあります。例えば、搬送車両の出入りや工事の騒音などです。したがって、企業の事業継続には、地域の理解が得られる意味は大きく、短期的な事業継続の対応が遅れても、地域との協調を重視する必要があります。そして、それが結果として事業継続の有効な手段となります。

さらに、事業継続の取組み開始を発表すると、社員や周辺の人命救助や支援がおろそかになると心配する人は、災害対応関係者も含め、少なくないのが実情です。そうではなく、人命身体の安全、二次災害の防止などに従前より進んで対応することを示すことも必要です。

2 方法

2.1 地域と協調する

まず、人が助かる可能性が高い災害直後の期間内(震災後 3 日間程度)は、貴社も周辺の人命救助を優先した活動をす

べきです。また、各企業が利己的な行動をとると、救助の妨害、交通渋滞や物資の買占めなどを起こす懸念もあります。地域の救助・救援活動の支障になるような活動は、いかに貴社の事業継続に重要であっても控えるべきです。無理に実施すると社会的な批判を免れず、復旧後の貴社の事業実施にも支障が出るでしょう。実例として、水害の避難中に企業への支援車両を走らせて強い批判を受けたことを反省して教訓としている企業もあります。

BCPの中にそのような配慮の必要性を明確に記載するとともに、災害対応の指揮をとる者の認識を確実にすることが必要です。さらに、他企業から支援を受ける計画を持つ場合には、その支援活動についても地域との協調が行われるような考慮が必要です。

2.2 地域貢献する

企業は、地域から、持てる力を活かして災害時に貢献することを期待されています。小さなことでもよいので、貴社の特色を活かして地域の救援や復旧への貢献ができれば、貴社の地域での評価にもつながるでしょう。もちろん、災害対応で自社としても手が回らない状況になっているかもしれない、確約はできないかもしれませんが、地域に根ざした企業として検討してみることは重要です。また、災害時でなく平時での協力も可能です。具体的な貢献の例には次のものが考えられます。

- (1) 災害時～ ①避難者(大都市部では帰宅困難者も含む)へ自社の敷地や建物の一部を開放、②保有する水、食料その他の物資を提供、③近所の高齢者等の避難・誘導への協力、④近所の初期消火や救出・救援活動への協力(大都市部では、出勤できない社員が自宅近くの地域で実施することを含む。⑤、⑥も同じ)、⑤必要とされる技術者の派遣、⑥社員の近所の住宅の後片付け・救援物資の仕分けなどのボランティア活動参加、⑦自社製品や義援金を提供 など
- (2) 平時～ ①近所の防災組織の活動に、技術的、人的、資金的な支援、②地域と共同での防災訓練 など

3 留意事項

災害時の地域貢献に積極的な意思を持つ中小企業の割合は、アンケート結果などでは、かなり高いようです。中小企業の地域とのつながりの深さを示すものであり、今後の災害時での役割が期待されます。

様式例 12-2-1 事業継続における地域との協調に関する留意事項

事項	留意する内容	担当部局、関連部局
各災害・事故共通		
①取引先に支援要請を行う場合	支援者に地域の状況を説明し、留意事項を伝達	営業部・・・
地震時		
①屋外避難者が来た場合の対応	飲料水の提供、トイレを貸すなど可能な限り対応	施設部・・・・・・・・
水害時		
①避難者の活動を妨げない	冠水した道路の走行は、避難活動終了後にする	施設部、製造部・・・

第 13 章 <目的 13>BCM の体系を整理し、経営戦略として評価を得る

【この章の目次】

第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理	1
第 13-2 節 経営戦略との連動・融合	3

第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理

1. 必要性

- ① BCP の策定・運用がある程度進んだら、BCM 関連文書・マニュアル類を体系的に整理して、役員・従業員にもわかりやすいものとし、危機事象の発生時や平常時にどの部分をどのように使えばよいのかが明確にすることが必要です。これにより、維持管理が行いやすくなります。
- ② さらに、自社が BCM を有効に運用していることを取引先、関係先に周知し、危機事象発生への備えについて評価を得るためにも、体系的な整理を行うことが必要です。特に、BCM の内容が取引先や社会の要請に合致するものであること、訓練や継続的改善等の定期的な実施等により実効性があるものであることを、明確に示せるようにすることが有益と考えられます。

2. 方法

(1) BCM の文書体系の構成

BCM の計画に関する文書構成の整理は、様々な方法が提案されていますが、基本的には次のように整理ができると考えられます。

① 危機事象発生時の緊急対応と事業継続のための計画

危機事象が発生した場合に使用する計画であり、避難誘導、負傷者の救助、二次災害の防止、安否確認、指揮命令系統の確保、代理への権限委譲、対策本部の設置、被害状況の把握、重要な関係先との連絡手段の確保、事業継続戦略の選択などを含み、時系列で進行を経営層が管理することとなります。マニュアルやチェックリストがここで役立つこととなります。

② 平常時の事前対策の実施計画

危機事象の発生時に、重要業務に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報などのリソースが被害を受けたり、確保できなくなったりする影響をなるべく軽減するために、平常時に着実にやっていくべき事前対策を誰が、いつ、どのように実施していくかの計画です。この事前対策の実施により、目標復旧時間や目標復旧レベル（これらは一種の対外的公約として実現のめどが求められる）がより確実に実現できるようになり、さらには、より早く、より高い水準での実現も可能になっていくはずです。この実施計画は、毎年度の予算執行とともに進捗を管理していくこととなります。

③ 平常時の教育・訓練、維持管理及び改善の計画

BCP・BCM に関して定期的・計画的な教育・訓練を実施して、習熟を図る計画、及び、人事異動、事業の変更等により必要となる定期的な BCP の維持管理及び経営層も参加した改善・見直しの計画で、毎年、どの時期に何を行うかを決めておきます。さらに、訓練結果を踏まえた BCP・BCM の有効性の検証と改善を図るための検討の時期やプロセスなども決めておきます。教育訓練と維持管理・見直し改善とを分けて計画する方法もあります。

④ 計画策定の根拠とした分析・評価に関する文書、資料群

重要業務の選定、目標復旧時間・目標復旧レベルの設定、戦略の検討などに用いる策定過程の重要な文書、資料群です。BCP の改善・見直しの際に、現状の各計画や体制・手順などがどのような理由と根拠で策定されたかを確認するために必要になります。また、危機事象への対応時にも、戦略の選択の検討の際に参照することも考えられます。

なお、第 14 章「中小企業 BCP の簡略版の全体構成イメージ」は、上述の文書構成に沿ったものとなっています。

(2) 文書体系の有効性を確認するポイント

- ① BCP、BCM とは、文書づくり自体が目的ではなく、当然、自社の事業継続力を高めることが目的です。このためには、事業継続に関わる人材の理解を進め、対応力を高めることが不可欠であり、その視点から文書の在り方を考える必要があります。まず、危機事象発生時の初動においては、各人の対応力を支えるチェックリストと各作業についての簡単なマニュアルなどが最も重要となるでしょう。それが用意できていないのであれば、対応の方向性は決められているが、実働の準備がまだ十分にできていない段階と評価せざるを得ません。
- ② 危機事象は想定どおりの種類、レベルで起こるものではないので、BCP で規定している対応の詳細部分は、発生後の被害の状況も踏まえ、用意した対応の選択肢の中からその時点で選定する、あるいはその時点で柔軟に見直すことになる应考虑すべきです。そこで、策定された BCP や BCM の計画文書の各パーツが、このような危機事象の多様性の視点を十分踏まえているかを確認してください。具体的には、ある特定の危機事象のある種類、レベルを前提にして、BCP や BCM の計画文書を作り込み、役員・社員は記載された通りの対応を暗記して、発災時にその通りに対応すれば事業継続ができるといった考え方は適切ではありません。
- ③ BCP、BCM の文書は、担当者が交代する場合の引継ぎ、そして、新しい担当者の教育のために必要である点も重要なポイントです。したがって、緊急時に使用する資料が、引継ぎがしやすいものであるかを、例えば、現在の担当者の二代後の担当者も同じように対応ができるかを考えましょう。具体的には、分量も多すぎず、初心者にも理解でき、さらに、自ら維持管理としての修正もできるようなものになるよう、工夫が必要です。
- ④ 自社の BCP、BCM において、この種類の危機事象、このレベルの危機事象をなぜ想定リスクとしたのか、あるいは、なぜこの重要業務を選び、目標復旧時間をこうしたのかの判断したのか、などについては、根拠が残されていなかったり、根拠は残っていても難解で理解できなかったりすると、見直しを行う場合に大変困ります。悪い例として、BCP 策定を外部業者に委託し、これらの根拠が社内でもよく理解されていないと、後任者らは見直しができず、BCP 文書が放置される結果となります。当初の作成担当者は、後任者が理解できる資料として整理したうえで根拠を残すことが不可欠です。

3. 留意事項

- ① 事業継続の取組の最初のスタートの段階では、特定の危機事象の種類・レベルでの発生を想定して、それにまず備える方法は是認されます。しかし、実際に発生する危機事象の多様性を正面から見据えて、BCP、BCM をどのような危機事象に対しても、少なくとも何らかの備えはあるもの（マルチハザードの対応）に展開していかないと、実際の危機事象に直面したら自社の BCP、BCM は有効でなかったということになりかねません。
- ② ただし、実際にマルチハザードの対応をするには、特定の危機事象の種類・レベルを想定した際に作り込めるような詳細さで計画づくりはできません。この場合、例えば、1) 突然発災する地震、2) 発災前に準備を行うことができる台風などの風水害、3) 被害が段階的に広がり、被害も人中心の新型インフルエンザ、などといったように、対策内容がかなり異なる危機事象をまず想定して BCP、BCM の内容をある程度深く詰めていき、その後、他の危機事象について、これらの中のパーツを転用して組み合わせて対応していく発想が有効な場合もあるでしょう。

様式例 13-1-1 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）

対策項目	種別	現状レベル（事業継続の課題）	対策内容	対策後のレベル	実施時期	必要予算	担当者
社屋**倉庫等の耐震診断	継続	耐震性不明	耐震診断を実施	耐震性判明	○年○月まで	200 万円	* * 課 * 係
事務所、倉庫内の設備、家具の耐震固定	継続	設備の未固定	床にアンカーで固定	震度 6 強に耐える	○年○月まで	100 万円程度	* * 課 * 係

対応拠点、代替対応(連絡)拠点の停電対策	継続	停電対策なし	簡易な発電機を確保する	最低限の業務設備を稼働	○年○月まで	数十万円	* * 課 * 係
サーバーの停電対策	新規	突然の停電でデータが破損する可能性あり	無停電装置を購入して、正常終了させる	継続稼働は無理だがデータは破損しない	○年○月まで	数十万円	* * 課 * 係
飲み水の確保対策	継続	社員全員分の飲み水の備蓄が十分ではない	飲み水の備蓄を一人○ℓまで積み増す	飲み水の不足が解消	○年○月まで	毎年○万円	* * 課 * 係
* *原料の代替調達先確保	継続	調達先が1社のみ	調達先を地域が離れたもう1社を確保	調達先が2社	○年○月まで	調査の事務経費	* * 課 * 係
.....							

第 13-2 節 経営戦略との連動・融合

1. 必要性

- ① BCP・BCM は、改めての説明となりますが、企業にとって経営戦略の一つと位置付けられるものです。例えば、事業継続方針は、企業の経営理念に基づいて定められますし、事業継続戦略は、企業の経営戦略の一環として立案され、選択されて発動されます。関与する社内の部署・人員面でも、従来からの防災は総務系・施設系の従業員が担当することが多いわけですが、事業継続には、すべての役員が関り、従業員も総務系・施設系の方以外にも多くが加わり、全社的な取組となります。
- ② BCP・BCM をどの部署が主に担当するかについては、どの事業、どの拠点の事業継続や復旧が優先するかは、経営層はもちろん、将来の需要予測を担う経営企画部門や事業部門が主担当であり、代替事業拠点の選定や災害時相互支援協定の締結先企業の選定も、経営層がリーダーシップを発揮して判断しなければ推進できません。サプライチェーン管理は調達部門が主担当ですが、他企業との関係ですから平常時の連携は経営層からの働きかけが不可欠となります。そして、倒産に直結する資金繰りは財務部門が主担当ですが、経営層が意思決定を担う部分が多い仕事です。
- ③ もし、経営層が BCP・BCM を防災対策の延長として考えるにとどまるのであれば、そのメリットは発揮できませんし、おそらく、経営戦略に結び付いてはいないでしょう。さらに、BCP の策定を総務系・施設系の部署だけに任せて経営者が関与していないのであれば、②で述べた別の部署が主役となるべき事業継続対策は十分に備わっていない可能性が疑われます。
- ④ そこで、企業の BCP・BCM は、経営層がリーダーシップを発揮し、企業の経営戦略と連動・融合したものととらえ、それを社内に実践させることによって推進することが必要なのです。

2. 方法

以下では、経営戦略と事業継続戦略が連動・融合する具体的な場面の例をあげます。これらより、貴社の BCM、BCM と経営戦略との間の関係を再度確認してもらえことを期待します。

- ① 企業の経営戦略と事業継続戦略が最も深く関わると考えられるのは、危機事象の発生に伴う需要の変動への対応です。第 10 章でも述べましたが、販売先への売上、すなわち需要が急減する理由は、災害、事故、事件に等に限らず、販売先の製品の信用失墜、不買運動などの社会的な事象や、輸出が事実上停止するような突発的な経済事象でも発生する問題です。需要の減少に対する対応策は、販売先の多重化による回避、需要減少の対象外の製品・サービスへの重

点の転換、さらには、新製品の予防的な開発などであり、これは将来の需要動向を見越した経営戦略と区別がつかない領域といっても過言ではありません。

- ② 次に、危機事象の被害からの復旧後に、被災前と同様に製品・サービスが販売できず需要が戻らない可能性、借入れによる再投資の返済に資金が回せるような採算性が確保できない可能性、設備は復旧しても従業員が確保できず稼働率が上がらない可能性などを予測して、妥当な水準での事業継続対応を決定するのは、復旧における経営戦略と一体となったものとなります。従来の需要が戻らないことに対応した類似分野での新製品の開発や、重要事業の切り替えなどの対応は、冷静な需要変動の予測、資金繰りなどの経営判断を踏まえたものとなります。
- ③ 原材料や部品の調達面の事業継続戦略である調達元の二重化、多重化については、平常時の採算性の観点からは、1社に集中した大量調達による値引きでコストを引き上げる戦略との二律背反となる傾向があります。採算性向上と危機事象発生時での供給責任という経営者の双方の責務に対して、どの程度考慮するかは、最終的には経営層が担うしかない問題でしょう。
- ④ 出荷が好調で、増産の工場設置の投資を行う場面では、追加する工場の立地の選択は、既存施設に隣接させるのは管理上最もやりやすいことが多いわけですが、事業継続戦略の視点では、代替拠点として活用できるように遠隔地に設けることが提案されます。ただし、遠隔地といっても具体的にどこに立地させるかは、販売先に近い立地など、営業面での有利さが一体的に判断されることになります。
- ⑤ 遠隔地の同業他社との代替供給のための連携は、平常時の経営上のメリットを作り出す連携と一体に進めることで、中長期的な事業継続戦略としても存続する可能性が高まります。また、代替供給を実施したあと、自社が復旧した後に販売先を戻してもらえという信頼関係は、経営者同士が醸成することが必要です。したがって、経営戦略と経営判断が不可欠な事業継続戦略となります。

3 留意点

上述のような経営戦略との連動・融合の例を踏まえ、経営者が BCP、BCM が経営戦略・経営課題として重要なものという認識を持ち続け、リーダーシップを発揮し、従業員がこれを十分理解していくことが、事業継続力を維持・拡大していく最も重要なポイントであることを強調しておきます。

第14章 中小企業BCPの簡略版の全体構成イメージ

作成者試作者： 東北大学災害科学国際研究所 丸谷浩明

参考資料：（一社）全国建設業協会公表している「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属
資料地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例（第3版）（丸谷が受託して作成）、NPO法人 事業継続推進機構「中小企業ステップアップガイド第4版」（丸谷が原案を作成）

〇〇（株）事業継続計画（簡易版）

平成〇〇年〇〇月〇〇日 最新改定

【目次】

第1章 事業継続計画の基本方針・運用体制	3
1.1 事業継続の基本方針	3
1.2 BCPの対象とする事業の範囲	3
1.3 事業継続計画の策定体制と平時の運用体制	3
第2章 緊急対応と事業継続のための計画	4
2.1 重要業務と目標復旧時間	4
2.2 対応体制・対応拠点の概要	4
2.3 対応体制・指揮命令系統図	5
2.4 代替拠点	6
2.5 緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順	7
2.6 顧客、来客、従業員等の避難・誘導方法	14
2.7 安否確認	14
2.8 被害状況の把握と二次災害の防止	15
2.9 災害発生直後に連絡すべき相手先	16
2.11 備蓄、救出用の準備	17
2.12 近隣の企業、地域社会との共助、相互扶助	18
第3章 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）	19
3.1 建物の耐震性に関する状況把握	19
3.2 設備・機器の現状及び対策状況（地震・水害）	19
3.3 不可欠な人材と代替人材の確保	19
3.4 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）と情報システム	20
3.5 資金繰り及び資金調達計画	20
3.6 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）	21
第4章 平常時の教育・訓練、維持管理及び改善	22
4.1 事業継続計画の年間維持管理・訓練・改善計画	22
4.2 点検・修正の対象項目	22
第5章 重要業務と目標復旧時間を決める分析	23
5.1 地域及び自社で懸念されている危機事象の一覧整理表	23
5.2 重要な事業の実施に不可欠な要素・資源（リソース）の一覧表	23
5.3 重要業務、目標復旧時間等の選定根拠	24
5.4 不可欠なリソースごとの被害とそれを引き起こす危機事象の程度	25
5.5 重要な事業を代替戦略で継続する方法の検討	26

本計画の保管・配布について

- (1) 本計画（原本）及びその写し1部を、担当課である**課の鍵付きキャビネットに保管する。
- (2) 本計画の写しを、災害対策本部長、その代理、災害対策本部事務局長の執務室及び1階入り口近くの**課¹及び代替対応(連絡)拠点の鍵付きキャビネットに保管する。
- (3) 災害対策本部長、及びその代理、災害対策本部事務局長、代替対応(連絡)拠点の責任者の自宅にも要約版²を置く。

事業継続計画の策定・改善の記録

(様式例 11-2-3)

版 数	策定・改定年月日	制定・改定の内容	承認者
初 版	平成○年○月○日	新規策定	社長 ****
第2版	平成○年○月○日	○○に伴う○○に関する修正	社長 ****
○ 版	平成○年○月○日		
○ 版	平成○年○月○日		

説明：不定期の改善（見直し）についても同様にこれに加えます。

¹ 事務所が被災した場合でも、最も取り出しやすい入口に近い場所。守衛室などがあればそこでもよいでしょう。

² 基本的には、応急対応関係部分があればよいでしょう。夜間・休日の災害に備えるためです。内密な情報、個人情報の流出リスクに注意しましょう。

第1章 事業継続計画の基本方針・運用体制

1.1 事業継続の基本方針

(様式例 5-1-2)

- 社員・勤務者、来訪者等の生命・身体の安全の確保
災害、事故、事件等の危機事象の発生時において、来訪者、当社の役員・従業員、協力会社の役員・従業員、その他関係者の生命・身体の安全を確保する。
- 二次災害の発生防止等、地域・関係者への配慮を確実に実施
各事業所において、建物等の倒壊、危険物・有害物の流出、火災発生などにより地域や関係各位に被害を及ぼしたり、迷惑をかけたりしないよう、迅速かつ適切に配慮・行動を実施する。
- 自社製品・サービスの供給責任の履行
お客様及び社会に対する自社の製品・サービスの供給責任を認識し、供給の継続・早期復旧を果たしていく。
- 地域の企業としての地域への貢献
地域において、当社が保有する技術・技能、資産などを活かして被災者の救援や地域の復旧に可能な限り貢献する。

説明：これらの記述は一例であり、自社の経営方針を踏まえて、追加、削除を行ってください。

1.2 BCPの対象とする事業の範囲

(様式例 5-1-1)

当社の事業継続計画（BCP）は、〇〇事業及び〇〇事業及びこれに關係する業務をその対象とする。

説明：

- ① すべての事業・業務を対象とする場合、例えば「当社のすべての事業及び業務を」と記述する。
- ② 一部の業務拠点のみを対象にする場合には、拠点名の列記、除く拠点の記述などの方法となります。

1.3 事業継続計画の策定体制と平時の運用体制

(様式例 5-2-1)

組織・役職名	役 割	備 考
社長	BCP 策定委員会の責任者	
常務	BCP 策定委員会の副責任者	
A 部長 A 部 a1 課長 a1 課長代理	BCP 策定委員会の委員・事務局長、BCP 策定作業グループの責任者 BCP 策定委員会の事務局次長、BCP 策定作業グループの副責任者 BCP 作業グループの委員	BCP 事務局は、a1 課に置く。
B 部長 B 部 b1 課長	BCP 策定委員会の委員 BCP 作業グループの委員	

第2章 緊急対応と事業継続のための計画

説明：災害発生時には、この第2章の文書全体を緊急時対応の行動計画として用いる（それ以外はあまり用いない）と考えてください。

2.1 重要業務と目標復旧時間

重要業務、 その目標復 旧時間	1. 被害状況の確認・二次災害防止（目標復旧時間：○時間） 2. 重要な関係主体に対しての連絡調整（目標復旧時間：○時間） 3. ○○業務の着手（目標復旧時間：○日） 4. △△業務の着手（目標復旧時間：○日） なお、以上の業務を支える通信確保、情報システムの稼働確保、必要リソース調達等の業務も重要業務となる
-----------------------	--

説明：①第5部の「重要業務と目標復旧時間」を決める分析の結果の要約です。

②目標復旧時間の記述は、上記では勤務時間外（夜間・休日）を意識しています。ただし、勤務時間と勤務時間外（夜間・休日）の2段階で定めるのでもかまいません。その場合、勤務時間中の目標復旧時間は、上記様式の時間より短くできるのが一般です。

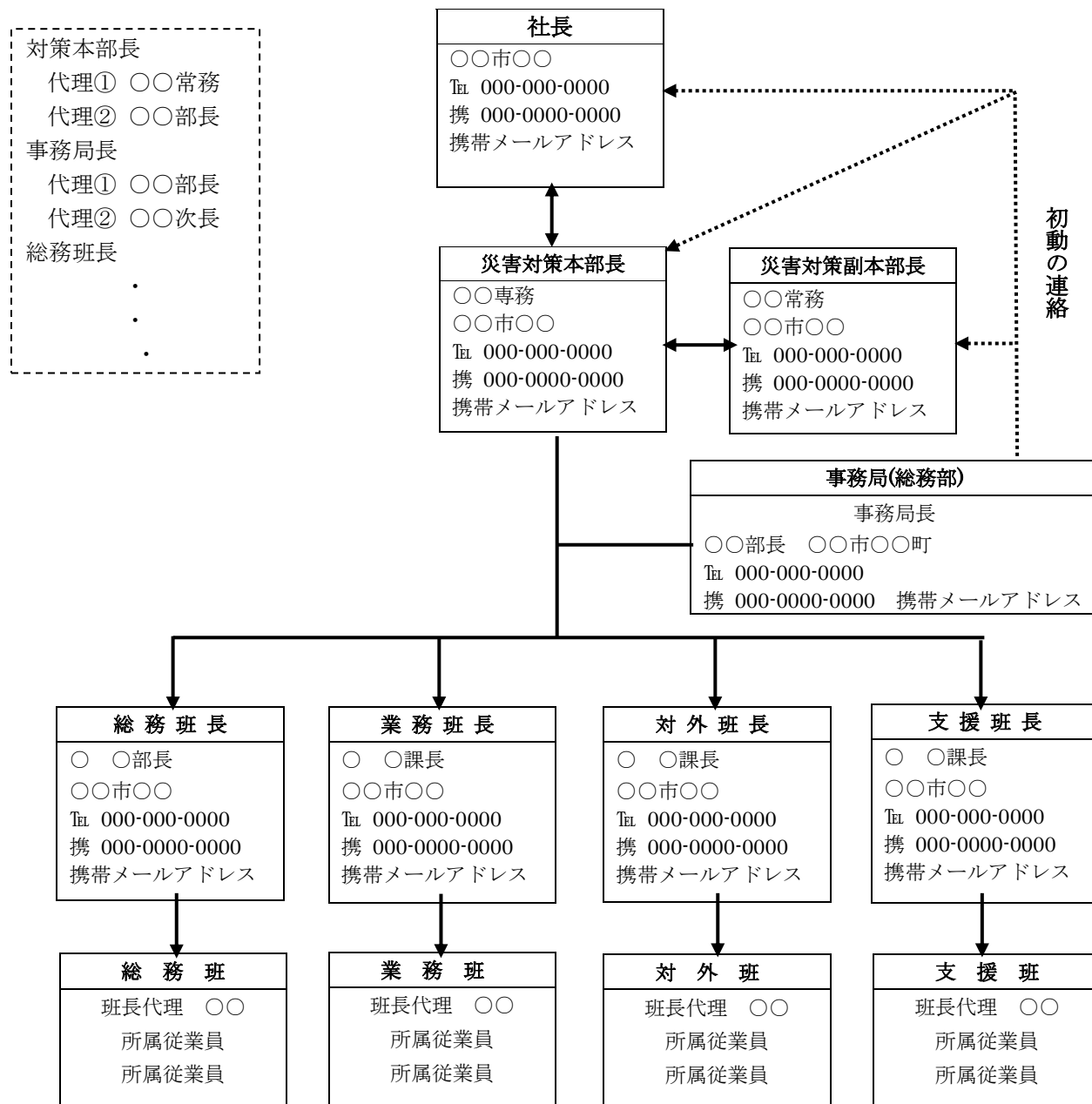
2.2 対応体制・対応拠点の概要

（様式例 3-1-2）

事 項	説 明 ・ 内 容
1. 初動対応の発動基準 ＝対象メンバーが自動参 集し、対策本部を設置する 基準	1) ○○地域に震度5強以上の地震の発生（注：震度6弱でもよいが、震度5強で発動する例も多い。） 2) ○○地域に洪水警報、○○警報が発令されたとき
2. 対策本部の設置権限者、 代理者	設置権限者：社長（災害対策本部長） 代理権限者：
3. 対策本部要員	（注：事務局員まで記載します。別紙でもかまいません）
4. 設置場所と連絡手段 ＝関係先からの連絡手段	本社 ○○会議室 住所 電話 **** F A X **** 電子メール **** 携帯電話 **** 携帯メール **** （注：その他、衛星電話、無線等があれば記述）
5. 対策本部内及びその近 くに備える設備等	電話：*回線、F A X：*台（注：その他、衛星電話、無線等があれば記述） パソコン：*台、プリンター：*台、コピー機：*台、ホワイトボード：*台、水、食料等の備蓄、救命器具・・・ 上記設備を稼働できる非常用電源：*時間稼働（注：あれば記入、ない場合は停電対策の予定を記入）。
6. 緊急参集の要領	1) 対策本部の要員は、1の場合には自動的に本社（または代替拠点）に参集する。 2) それ以外の社員は、勤務時間外の場合、安否確認の連絡を行ったうえ、家族及び家屋が安全な状況であれば、定められた場所（本社、代替拠点など）に参集する。 3) 公共交通機関の途絶等により参集に*時間以上かかる場合、無理をせず、連絡をして指示を待つ。
7. 各班の担当業務	1) 総務班：全体調整担当、被害状況確認担当、・・・ 2) 業務班：現場の状況確認担当、応急対応担当・・・ 3) 対外班：重要な関係主体への連絡担当、取引先担当、広報担当、・・・ 4) 支援班：社員の安全確保担当、安否確認担当、・・・

① この班別構成は一例であり、必要に応じて増減して適宜決定します。
② 代替拠点の詳細については、別の様式に記述することになっています。

(様式例 3-1-1)



【参集要領】 1. 震度 5 弱（注：例示）以上の地震が発生した場合、事務局長・各班長は至急、対策本部へ集合。
2. 上記以外の災害、事故時は、事務局から各班の班長（部課長）へ連絡。
3. 上記連絡を受けた班長は、班内所属従業員へ別に定める連絡網にて連絡。

【班の業務】 1. 上記の班別は、あくまでも一例であり、以上のほかに復旧対策班、財務班などを設けるなど、企業ごとに合理的な班別編成を検討する。
2. 班ごとの業務を決め、それぞれ明記する。
3. 本部長、事務局長、班長等は、集まらない場合に備え、それぞれ第3順位まで決めておく。

2.4 代替拠点

2.4.1 代替本社業務拠点の概要

(様式例 4-6-1)

事 項	説 明 ・ 内 容
代替本社拠点名	〇〇〇〇（注：例①当社〇〇支店、②〇〇(株)の1階会議室 ③社長の自宅など）
設置場所・連絡手段 ＝関係先からの連絡手段	〇〇支店 〇〇会議室 住所 電話 ＊＊＊ F A X ＊＊＊ 電子メール ＊＊＊ 携帯電話 ＊＊＊ 携帯メール ＊＊ （注：その他、衛星電話、無線等があれば記述）
代替本社拠点設置内に 備える設備・備品	電話：＊回線、F A X：＊台（注：その他、衛星電話、無線等があれば記述） 重要情報のバックアップ及びそれが使用できる IT 機器、 パソコン：＊台、プリンター：＊台、コピー機：＊台、テレビ：＊台 ホワイトボード：＊台、水、食料等の備蓄：＊人＊日分 非常用電源：＊時間稼動（注：あれば記入） 周辺の地図、用紙、トナー、筆記用具等の事務機器の消耗品
代替本社拠点への移動 手段	本社から～（注：代替業務拠点への地図、道順等が必要であれば備えます。） 代替対応拠点の責任者（〇〇部長）の自宅から～
・・・	

説明：

- ① 代替本社拠点へ参集の際に持ち込むものが必要であれば、これらもリストにしておきます。
② 代替事業拠点が別にあれば、後述を参照。

2.4.2 代替本社拠点への緊急参集者及び役割分担

(様式例 4-6-2)

代替本社拠点名：			
役割	所属・氏名	代行者	具体的な業務
統括責任者		（複数記載を推奨）	代替業務（連絡）拠点の統括
取引先緊急連絡担当者			
社内連絡・情報収集者			
・・・			

2.4.3 代替事業拠点一覧

(様式例 8-2-2)

平常時の拠点名、場所	代替事業拠点名、場所	代替事業拠点の機能	代替拠点立上げの判断基準	立上責任者・担当者	要員の移動手段	・・・

説明：必要に応じて、拠点そのものだけでなく、重要な設備についても同様な整理をすることも考えられます。

2.4.4 他社との危機事象発生時の相互支援一覧

(様式例 8-2-3)

当社の拠点・設備名	相手方企業名	相手方拠点・設備の機能	相手方担当者	依頼・受託の手順	・・・

2.5 緊急対応・事業継続の実施事項・対応手順

2.5.1 実施事項・対応手順：大地震等の突発災害・就業時間内の場合

(様式例 8-6-1、簡易なものは様式例 3-4-1)

説明：

- ① この表は、災害対策本部を対象に作成していますが、主要部署ごとに策定することを推奨します。
- ② 各時点までに実施することが必要で、かつ、現状の準備で十分実施できるめどがある内容を記入します。
- ③ 就業時間内と就業時間外（夜間・休日）では、初動期の内容がかなり異なりますので、分けて作成します。
- ④ 各重要業務について、その目標復旧時間を必ず記述します。
- ⑤ 時間は、幅を持たせた時間帯で書いても構いません。
- ⑥ 事前対策実施や訓練、改善をしていけば、この手順上、より早くより多くのことが実施できるようになりますので、合わせてこの手順も必ず見直します。

想定危機事象		大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）
対象組織		災害対策本部
発災時間		就業時間内
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	来訪者・社員等の負傷者対応、避難誘導 - 来訪者、社員等の負傷、閉じ込められた者を救助し、応急措置。 - 火災発生や社屋倒壊の危険がある場合、屋外に避難。その際、来客を誘導。余裕がある場合、重要データ等を携帯して持ち出す。（※本社が使用不能と判断され次第、災害対策本部メンバーは代替拠点へ向かう。） - 屋外避難が必要ない場合、来訪者を1階**会議室に誘導	「救出用機材」を参照 「避難・誘導方法」を参照 「代替拠点」を参照
直後	初期消火等の応急対処 - 火災発生があれば、119番通報し、社内に大声で知らせ、可能な初期消火。 - ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 - 隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。	
○時間以内	社員、来訪者の安否確認 - 部署の責任者または代理者が点呼などにより社員の安否状況を確認。 - 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 - 余裕ができ次第、自社の外出者や休暇者に、連絡がつく範囲で安否確認。 - 責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 以内	<u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u> ・ 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ 社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断（危険なら退去や応急対応）。 ・ 重要設備の使用可能性を判断。早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用を検討。 ・ 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・ 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	<u>災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対しての連絡調整</u> ・ 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる ・ 重要な関係主体に、**部長（代理**課長）が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 ・ 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

2.5.2 実施事項・対応手順：大地震等の突発災害・就業時間外＝夜間・休日の場合

（様式例 8-6-2）

説明：

- ① 就業時間外は、人が集まりにくい夜間の就寝時間に地震が発生したことを基本として想定してください。
- ② 自宅から参集場所までの移動は、道路照明が消え、信号も作動しない状況を考えるべきなので、社員などの安全を考慮して、徒歩（可能であれば自転車）を原則とし、徒歩での移動速度は平常時より遅い 2km/h 程度と考えます。

想定危機事象	大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
直後	<u>自己及び家族の安全の確認</u> ・ 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に、救出、初期消火など。 ・ 自宅の火災発生などの二次災害の防止。 ・ 避難の必要があれば、避難所等に向かう。	
○時間 以内	<u>社員の安否及び参集状況の確認</u> ・ 安否確認要領に従い、全社員の安否確認と参集予定者に対する参集可能性の確認を行う。 ・ 連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 ・ 安否確認の責任者は、災害対策本部長などに結果を報告する。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照。

○時間 以内	緊急参集 ・災害対策本部が設置される災害が発生したら、災害対策本部のメンバー及び現場担当者は、各々の参集個所へ自動参集する（代替拠点への参集を含む） ・それ以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる者については、決められた対応拠点（代替拠点を含む）へ参集（注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい）。 ・早期に参集したメンバーは、会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。	「代替対応拠点」参照 「安否確認」を参照
○時間 以内	対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止 ・参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 ・ガス、電線、倒れそうな危険物等に対して応急対処。ただし、無理をしない。 ・隣接地域での救出・消火などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 ・社屋倒壊の危険、施設・設備落下、火災発生可能性等を判断（危険なら退去や応急対処）。 ・重要設備の使用可能性を判断。使用又は早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討。 ・被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 ・必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）	「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	災害対策本部立上げ・重要な関係主体に対しての初動連絡 ・身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部を**会議室に立ち上げる。 ・重要な関係主体に、**部長（代理**課長）が自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。 ・緊急参集メンバー以外の社員に、必要な参集等の指示を連絡する。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

2.5.3 事業継続の全体手順：大地震等の突発災害（2.5.1または2.5.2の続き）

（様式例 8-6-3）

想定危機事象		大地震（他の突発的な危機事象にも参考とする）	
対象組織		災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者		関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	事業継続の判断 ・社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。		
○日 以内	社内の態勢の整備 ・当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。		「備蓄」を参照
○日 以内	（本社が使用できない場合） 代替の業務・事業拠点の確保 ・本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業の拠点を探して確保。		「代替連絡拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	地元業界団体、同業他社等との調整 ・業界として連携が必要な事項があればそれに対応。		「連絡すべき相手先リスト」を参照

○日～ ○週間	<u>必要資源供給元の復旧支援（必要があれば）</u> ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	<u>取引先との協議</u> ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・	

2. 5. 4 実施事項・対応手順:風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・被害発生前

説明：この表は、事前に被害が予測できる危機事象の例として台風を想定し、被害発生前の社内での事前準備を記載しています。発生が就業時間中の場合は様式例 8-7-2、夜間・休日の場合には様式例 8-7-3 に続くことになります。

(様式例 8-7-1)

想定危機事象		風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）
対象組織		災害対策本部
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
2 日以上前	<u>予測情報の収集と対応体制の確認</u> ・ テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される日時、程度等を把握する。 ・ 洪水や強風の発生の備えた社内の行動の内容確認を各部署に指示する。 ・ 実施に 1 日以上かかる予防措置について、実施の決定し、実施する。 ・ 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を検討する。	
1 日前	<u>予測情報の収集の継続と事前対応の実施</u> ・ テレビ、インターネット等の天気予報等により、台風等の予測進路、豪雨・強風の懸念される時刻、程度等を継続的に把握する。 ・ 災害対策本部（主要メンバーのみでもよい）の事前会合を招集して、被害を受ける可能性を情報共有し、予防措置の実施を決定する。 ・ 浸水被害の予防措置を実施する（土嚢を積む、上の階に重要物品・情報を移動する、自動車等の移動できる資産を高い場所に移すなど）。 ・ 強風被害の予防措置を実施する（ガラス飛散防止など）。 ・ 洪水・浸水被害での社内の停電、通信途絶等の被害、交通アクセスの途絶等の被害が発生した場合の対処方法を確認しておく。 ・ 従業員の出勤・自宅待機の判断ルールや早期帰宅等の方針を伝達する。	
半日前	<u>直前の事前対応の実施</u> ・ 従業員の早期帰宅の実施、翌朝の出勤・自宅待機の判断ルールの徹底を行う。 ・ 実施した浸水・強風対策の実施状況を確認し、不足・追加があれば実施する。 ・ 夜間の宿直体制を含む、災害対策本部等の事前対応体制を強化する。 ・ 組織の中核機能の代替拠点の準備を行い、必要に応じて、代替拠点に幹部の一部を移動させておく。	

2. 5. 5 実施事項・対応手順:風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・就業時間内の場合(2. 5. 4 の続き)

説明：この表の説明として、様式例 8-6-1 の説明も参照してください。

(様式例 8-7-2)

想定危機事象		風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）
対象組織		災害対策本部
発災時間		就業時間内
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
発災時間	就業時間内	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
近隣での被害発生	<u>来訪者・社員等の避難誘導と直前措置</u> - 来訪者、社員等を被害から回避させる避難・誘導を行う。屋外への退避より上方避難が適切と判断されたら、来訪者を○階**室に誘導する。 - 本事業所の機能停止（建物損壊、長期停電、通信途絶など）の危険が予測されたら、災害対策本部の残留メンバーも可能であれば代替拠点へ向かう。 - 重要データやパソコン等の上階への移動が未了のものがあれば、大至急移動を行う。	「救出用機材」を参照 「避難・誘導方法」を参照 「代替拠点」を参照
直後	<u>社内に留まった場合の応急対応</u> - 浸水による破損等の被害の拡大を回避できそうな事項（例えば、物品・情報をさらに上階に移動するなど）があれば、身の安全が確保できる範囲で実施。 - 自社の被害が軽微な場合、隣接地域での避難者受入、すぐにできる救出補助などの支援があれば、可能な範囲で対応。	
○時間以内	<u>社員、来訪者の安否確認</u> - 部署の責任者または代理者が点呼などにより従業員の安否状況を確認。 - 来訪者も漏れなく安否状況を確認。 - 安否確認担当者は、自社の外出者や休暇者に、安否確認要領に従い、連絡がつく範囲で安否確認。 - 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認結果を報告。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）	「安否確認」を参照
○時間以内	<u>対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止</u> - 社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 - 身の安全の確保ができる範囲内で、二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 - 社屋、施設・設備の危険を判断し、応急措置の実施や退去判断を行う。 - 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替対応拠点の活用を検討も開始。 - 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 - 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）。	「被害チェックリスト」を活用
○時間以内	<u>災害対策本部稼働・重要な関係主体に対しての連絡調整</u> - 身体・生命の安全が確保できたら、極力早期に災害対策本部での活動、意思決定機能を稼働させる。使用できれば規定通り**会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋または代替場所を拠点とする。 - 重要な関係先に、**部長、**課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。（ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。） - 緊急対応メンバー以外の社員（当面の対応事項がない者）に、必要な帰宅、避難所への移動等の指示を出す。	「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

2.5.6 実施事項・対応手順：風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・就業時間外＝夜間・休日の場合

（2.5.4の続き）

説明：この表の説明として、様式例 8-6-2 の説明も参照してください。

（様式例 8-7-3）

想定危機事象		風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織		災害対策本部	
発災時間		夜間・休日	
時間	事項、対応手順、担当者		関連マニュアル、様式等
直前	自宅での直前の対応 （自宅でのそれ以前の対策は記述省略） - 避難指示、避難勧告、避難準備情報に従った行動を行う。 - 非常持ち出し品を手元にそろえる。		
直後	自己及び家族の安全の確認 - 自己及び家族の安全の確認。必要な場合に救出、応急措置。 - 自宅の二次災害の防止（ブレーカーを切る、ガス栓を閉めるなど）。 - 避難しておらず、避難所の移動が安全に可能ならば避難所等に向かう。そうでない場合は上の階に避難する。		
○時間 以内	緊急参集 - 事業所に災害対策本部が設置された場合、災害対策本部のメンバーその他緊急参集メンバーは、移動の安全が確保されていれば、各々の参集個所へ参集する（代替拠点への参集を含む）。 - 参集が困難な場合には、できるだけ困難な旨を連絡する。 - 宿直者や早期参集者は、まだ参集していない参集予定者に対して参集可能性の確認の連絡を行う。 - 緊急参集メンバー以外の社員は、安否確認の連絡をし、家族や家屋などが無事で参集できる場合、決められた対応拠点（代替拠点を含む）へ参集（注：指示があるまで待機する者を分けて決めてもよい）。		「代替対応拠点」参照 「安否確認」を参照
○時間 以内	社員の安否及び参集状況の確認 - 安否確認担当者は、安否確認要領に従い全社員の安否確認を行う。 - 会社幹部の所在・安否を優先的に把握する。連絡がない職員には安否確認担当者が連絡を行う。 - 安否確認の責任者または代理者は、災害対策本部メンバーに安否確認の結果を報告する。途中経過でよい。（注：その後、追加的に報告）		「安否確認」を参照。
○時間 以内	対応拠点（代替拠点を含む）の被害状況の調査と同拠点の二次災害の防止 - 参集者は、社屋に入るのに危険がなければ社屋、設備の被害状況を確認し、取りまとめる。 - 身の安全が確保できる範囲内で二次災害の発生を防止する。あくまで無理をしない。 - 隣接地域での救出などの支援が必要であれば、可能な限り対応。 - 社屋や施設・設備の危険を判断し、応急措置や退去判断を行う。 - 重要設備の使用可能性を判断。使用や早期復旧が無理なら、代替拠点の活用を検討も開始。 - 被害状況は時間経過で変わり得るため、継続的に監視。 - 必要があれば、建物や設備の点検や補修の技術者の来訪を要請（すぐには来ない可能性）		「被害チェックリスト」を活用
○時間 以内	災害対策本部稼働・重要な関係主体に対しての初動連絡 - 極力早期に災害対策本部を＊＊会議室を稼働させる。使用できれば規定通り＊＊会議室を拠点とし、使用できなければ別の部屋又は代替場所を拠点とする。 - 重要な関係主体に、＊＊部長、＊＊課長または担当者が分担して自社の概況を連絡し、先方の情報を入手する。（ただし、固定電話、携帯電話は通じにくい可能性に留意し、様々な連絡手段を考える。） - 緊急参集メンバー以外の社員に、必要な範囲で参集等の指示を出す。		「連絡すべき相手先リスト、調達先リスト」を参照

2. 5. 7 実施事項・対応手順:風水害等の事前に被害が予測できる危機事象・事業継続の全体手順

(2. 5. 5 または 2. 5. 6 の続き)

説明：大地震でも風水害でも大きな差はないので、大地震のものと同内容を再掲しています。

(様式例 8 - 7 - 4)

想定危機事象	風水害（他の事前に被害が予測できる危機事象にも参考とする）	
対象組織	災害対策本部	
時間	事項、対応手順、担当者	関連マニュアル、様式等
○時間 ～○日 以内	事業継続の判断 ・ 社長と災害対策本部長等が協議し、自社、周辺地域の被害状況等を踏まえ、事業継続の重要な判断を順次行い、指示する。	
○日以内	社内の態勢の整備 ・ 当面の業務に必要なスペースの備品等の飛散、転倒、破損した物の後片付け。 ・ 災害対策本部メンバーその他の当分社内で業務を行う社員等に対して、水、食料、毛布等の備蓄品を配布。 ・ 調達が必要な水、食料、設備、備品があれば、担当者が集約し確保に努力。	「備蓄」を参照
○日以内	（本社が使用できない場合） 代替の業務・事業拠点の確保 ・ 本社が使用できず、当面の代替情報拠点で活動を開始した場合、あるいは簡易な代替本社拠点では業務が増えてくると対応できない場合、本格的な業務の実施ができる代替の業務・事業拠点を探して確保。	「代替情報拠点、代替本社拠点」参照
○日～ ○日	地元業界団体、同業他社等との調整 ・ 業界として連携が必要な事項があればそれに対応。	「連絡すべき相手先リスト」を参照
○日～ ○週間	必要資源供給元の復旧支援（必要があれば） ・ 自社の重要業務に必要な資源の供給元について、供給再開を早めるために必要に応じて戦略的に支援。	「調達先リスト」を参照
○日～ ○週間	取引先との協議 ・ 業務の中断の可能性、復旧見込み時期等について、協議や説明を継続。	「連絡すべき相手先リスト、現場リスト」を参照
・・・	・・・	

2.6 顧客、来客、従業員等の避難・誘導方法

(様式例 2-2-1)

事業所名、建物名等	本社〇棟
避難誘導責任者、避難の呼びかけの担当者	責任者：(氏名・所属) 代理者： 避難呼びかけ（館内放送等）の担当者： 代理者：
各課・各階等の避難誘導担当者	(注：別表で、各課または各階の避難誘導者及び担当者を明記する。)
避難経路	・別図参照
避難先（集合場所）	・隣接する〇〇の〇〇付近。その場で点呼を行うので必ず集合する。
避難誘導の呼びかけ	・即時の屋外避難が必要な場合には、館内放送、使用できない場合には拡声器で呼びかける。 ・火災の場合、火元などの情報をもとに避難経路に関する指示もできれば行う。 ・地震の場合、屋外避難が必要であるかどうかを周知する役も担う。 ・ただし、個々の従業員が屋外避難を行う判断をするのを妨げるものではない。
社員（派遣社員を含む）の避難方法	・屋外避難が必要な場合には、エレベータを使わず、階段を使って避難する。 ・避難方法は、避難担当者がいればその指示に従う。 ・屋外に出た場合には、点呼・安否確認をするので、避難先の集合場所に必ず集合する。 (注：社内で決定している場合には、次も追加：・社屋には耐震性があるので、火災の発生、ガスの漏出、建物に明確な傾きがない場合には、屋内にとどまる。)
顧客、来客の誘導方法	・応接している社員が、責任を持って誘導する。 ・屋外避難先は、従業員等と同じ。屋外避難が必要なければ、来訪者は1階**会議室に誘導する。
近隣の避難場等	〇〇小学校（所在地） (注：大都市の場合、帰宅困難者の一時滞在施設の場所を記入。)

2.7 安否確認

2.7.1 従業員等の連絡先一覧表

(様式例 2-3-1)

氏名	社有貸与携帯番号	社有貸与携帯アドレス	個人携帯番号	個人携帯アドレス	自宅のPCメールアドレス	
〇〇〇〇	090-	****@****	090-	****@****	****@****	
△△△△	090-	****@****	090-	****@****	****@****	
.....						

説明：この様式は、個人情報が含まれますので、取扱いには十分注意してください。

2.7.2 安否確認方法一覧表

(様式例 2-4-1)

安否確認の責任者	責任者： 代理者：
安否確認の担当体制	担当者： 代理者：
安否確認の実施場所	本社（〇〇部〇〇課） 代替実施場所： (注：必要な場合には、勤務時間外（夜間・休日）の場合の実施場所を別に記載)
安否確認の方法・手順	連絡手段： 作業手順：(注：第二の担当者の発信代行、同報連絡などは必ず定めます。必要な場合、勤務時間内と勤務時間外（夜間・休日）の方法を区別して記載します。)

	メール等の文面で、 <u>従業員・役員自身及びその家族の安否、すぐに参集できるかできないかの回答を求めます。</u>
安否確認の発動条件	例：〇〇地域で震度〇以上の地震（注：緊急参集の発動基準よりも弱い地震でも、社員の安否確認だけは発動する例が多いので、留意してください。）
連絡が取れない場合の対応	例：近隣居住の社員に実地に出向き確認してもらう
死傷者が出た場合の社内情報共有方策	（注：社長、幹部、関連部局への連絡ルールなどを記述）
・・・	

2.8 被害状況の把握と二次災害の防止

2.8.1 被害チェックリスト

（様式例 3-5-1）

< 月 日 () 時 分時点 >

分類	項目	被害	確認方法
要 員 安 否	死者	＊ ＊ 名 氏名・・・・・・	・就業時間内は点呼、外出者は連絡を取る。 ・勤務時間外は安否確認の方法による
	行方不明者	＊ ＊ 名 氏名・・・・・・	
	負傷者	＊ ＊ 名 氏名・・・・・・	・必要に応じて名簿を作成
	参集完了者 参集可能の連絡あり	＊ ＊ 名 ＊ ＊ 名	
本 社 建 物	主要構造部	あり／なし 概要	・担当の＊ ＊ 班が、社内の被害情報も踏まえて、まず目視で概略を把握する。 ・被害があれば、有資格者が詳しく確認する。
	その他	概要	
主 要 設 備	電力	あり／なし 概要	・担当の＊ ＊ 班が、社内からの被害報告を受け、まず目視で概略を把握する。 ・被害があれば、点検・修繕のため管理会社に連絡する。（ただし、大災害時にはすぐに来てくれない可能性が高いことに留意。）
	上水道	あり／なし 概要	
	トイレ・下水	あり／なし 概要	
	ガス	あり／なし 概要	
	空調設備	あり／なし 概要	
	情報・通信設備	あり／なし 概要	
	＊ ＊ 設備	あり／なし 概要	

2.8.2 二次災害の防止の実施計画

任意の形式で作成（様式例 2-5-1）

説明：例えば、次の観点から十分であるか既存の計画を確認し、必要に応じて拡充してください。

- ① 二次災害防止の担当部局がリスト化されているか
- ② 危機事象の発生直後における、危険がないかの確認手順及び担当要員の指定
- ③ 危険が周辺に及ぶ可能性のある場合、周辺住民への危険周知や避難の要請、消防・警察、行政当局への連絡の手順及び要員の指定

2.9 災害発生直後に連絡すべき相手先

2.9.1 災害発生直後に連絡すべき相手先リスト

(様式例 3-2-1)

連絡相手方組織名	連絡の重要度	連絡先担当者	連絡手段・連絡番号等 (注：複数を記載)	連絡する趣旨	当社担当者及び代理者
当社〇〇事業所	高	所属・氏名、 代理氏名	電話・FAX、PC メール、 携帯電話・携帯メール (注：他もあれば記載)	相互に概略の被害状況を把握、社員、来訪者の安否確認、相互の支援の必要性の把握	〇〇課〇〇 〇〇、代理： 〇〇〇〇
当社△△営業所 ・・・・・・・・	高				
販売先 A 社	高			災害関連業務の有無の把握	
販売先 B 社 ・・・・・・・・	高			災害関連業務の有無の把握 ・・・・・・・・	
調達先 J 社	高			〇〇の確保	
調達先 K 社	高			〇〇の確保	
調達先 L 社 ・・・・・・・・	高			〇〇の確保	
地元関係行政庁	注				
業界団体 ・・・・・・・・	中			災害復旧業務の各社の役割分担	

2.9.2 連絡先ごとの詳細情報

(様式例 3-2-2)

連絡先名称	〇〇 株式会社					
連絡の重要度・必要性	<重要度 高> 必要性～					
連絡先担当者 1	部署 電話	氏名 F A X	メールアドレス	携帯電話番号	携帯電話メール	他
連絡先担当者 2	部署 電話	氏名 F A X	メールアドレス	携帯電話番号	携帯電話メール	他
連絡先担当者 3						
伝達すべき事項						
聴取すべき事項						

説明：前様式に加えて必要に応じて作成してください。

2.9.3 代替調達先一覧

(様式例 9-1-1) 代替調達先一覧

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方十関係、留意事項等
A 社	原料①の代替調達先	電話、メール、氏名	少量の調達実績あり。至急連絡
B 社	原料②の代替調達先	〃	過去に調達実績あり
C 社	部品③の代替納入先	〃	X 社からの紹介で、調達を検討中
D 社	部品④の代替調達先	〃	代替部品として採用可能か検討中
F 社	自家発電装置借入先	〃	Y 社からの紹介。要協議。
G 社	代替ガス機器借入先	〃	プロパンガス導入のため。
H 社	代替製品輸送依頼先	〃	過去に利用実績あり
J 社	情報機器・ソフトの借入先	〃	平常時の IT ベンダー。緊急リース契約を検討
K 銀行	融資事業者	〃	公的金融機関
L 社	設備⑤のメンテ業者	〃	平常時のメンテ業者から紹介
・・・		〃	

2.9.4 代替販売先一覧

(様式例 9-2-1)

区別・社名	関係	連絡先・担当者	相手方十関係、留意事項等
A 社	製品①の代替販売先	電話、メール、氏名	少量の販売実績あり。至急連絡
B 社	製品①の代替販売先	〃	商談を行った経緯あり。
C 社	製品②の代替販売先	〃	X 社からの紹介あり。
D 社	製品③の代替販売先	〃	商談申し入れを検討中
・・・		〃	

2.11 備蓄、救出用の準備

2.11.1 従業員等のための備蓄

(様式例 2-6-1)

品 名	数 量	保存期間	保管場所	管理責任者	確認時期	備 考
飲料水	〇本(〇日分)	平成〇年〇月まで	〇棟倉庫	〇〇部長	平成〇年〇月	20 ボトル
非常食(****)	〇食(〇日分)	平成〇年〇月まで	〇棟倉庫	〇〇部長	平成〇年〇月	
寝具(毛布など)	毛布〇枚	平成〇年〇月まで	〇棟倉庫	〇〇部長	平成〇年〇月	
・・・						

説明：備蓄量が不足している場合は、備考に今後の調達予定(予定日を含む)を記入してください。

2.11.2 災害時の救出用機材等の備蓄

(様式例 2-6-2)

品 名	数 量	保 管 場 所	管理責任者	確認時期	備 考
バール	〇本	〇棟倉庫	〇〇部長	平成〇年〇月	
のこぎり	〇本	〇棟倉庫	〇〇部長	平成〇年〇月	
・・・					

説明：現時点で機材が不足している場合には、備考に今後の調達の予定(予定日を含む)を記載してください。

2.12 近隣の企業、地域社会との共助、相互扶助

2.12.1 近隣の企業、地域社会との共助、相互扶助の一覧

(様式例 12-1-2)

	自社担当部署、担当者	協力先、担当者	具体的な共助、相互扶助の内容
地震時			
①災害支援協定	総務部 ○○	○○市防災課	
①互いの負傷者の援護	○○部 ○○	□□(株) □□部	搬送が必要な負傷者が出た場合に連絡し、・
②備蓄の相互利用	○○部 ○○	□□(株) □□部	備蓄が不足した場合に、窓口が調整・・・
・・・			
水害時			
①冠水の危険が生じたときに相互に拠点を提供	施設部 △△	(株)◎◎ ◎◎	・・・
・・・			

2.12.2 事業継続における地域との協調に関する留意事項

(様式例 12-2-1)

事項	留意する内容	担当部局、関連部局
各災害・事故共通		
①取引先に支援要請を行う場合	支援者に地域の状況を説明し、留意事項を伝達	営業部・・・
地震時		
①屋外避難者が来た場合の対応	飲料水の提供、トイレを貸すなど可能な限り対応	施設部・・・
水害時		
①避難者の活動を妨げない	冠水した道路の走行は、避難活動終了後にする	施設部、製造部・・・

第3章 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）

3.1 建物の耐震性に関する状況把握

（様式例 2-7-1）

施設名	構造・階数	建築時期	S56年6月以前か？	耐震診断・補強の有無（その結果）	目視による異常（異常の内容）	耐震性診断・工事の予定・検討状況
社屋A棟	鉄筋コンクリート3階建	S50年〇月	以前	未実施	あり (梁に亀裂)	あり 未定
工場B棟	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)
倉庫C棟	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)	(同様に記入)
・・・						

説明：建築時期が不明の場合、昭和56年6月以前同様に扱います。

3.2 設備・機器の現状及び対策状況（地震・水害）

（様式例 2-7-2、4-6-1）

場 所	設備・機器名	想定される被害	地震、洪水対策の必要性、実施すべき内容	対策の実施の有無
社屋A棟	サーバー、パソコン	地震：転倒、落下	転倒防止	未実施
		水害：破損	高所への移動	一部実施
	書棚、ロッカー	地震：落下	高所の重い荷物を撤去	実施済み
		地震：転倒	固定が必要	未実施
		水害：重要書類	2階以上への移動が必要	一部実施
	・・・			
工場B棟	機械 a	地震：転倒、移動	固定が必要	未実施
	資材棚	地震：転倒	一部に固定が必要	未実施
		洪水：物品損傷	一部物品を上部へ移動	未実施
	・・・			

3.3 不可欠な人材と代替人材の確保

（様式例 8-3-1）

業務名	人材の種類	人材の氏名	持つスキル、技術、技能等	代替人材の確保計画
A工場の①ライン	管理技術者	〇〇〇〇	全体的な調整指示	代理ができる者を早急に社内で育成
	〇〇技能者			
	・・・			
・・・				

3.4 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）と情報システム

3.4.1 バックアップをするデータ・文書整理表

（様式例 4-1-1）

情報・文書名	本体保管場所	担当部署・担当者	バックアップ方法、保管場所、移動方法	バックアップからの 立上げ方法
A情報				
B情報				
C文書				

3.4.2 電子データのバックアップに関するマニュアル（形式は任意）（様式例 4-1-2）

説明：次の点の双方について手順を定めた文書を作成します。これらは訓練も必要です。

- ① 平常時のバックアップの方法
- ② バックアップデータを用いて業務を別の事業所などで始める具体的な手順
- ③ バックアップデータでの業務から、通常方法での業務へ戻す場合の手順

3.4.3 重要業務が依存する情報システムの評価

（様式例 8-4-1）

情報システムの 名称	担当部署	契約区分、契約先	役割・機能	評価
受注・発送システム	〇〇部	自社設備、△△(株)	受注から製品発送までを 管理	自社のサーバーにバックアップ がないので対策が必要。

3.5 資金繰り及び資金調達計画

3.5.1 一定期間の操業停止に耐えられる資金繰りの検討

（様式例 10-3-1）

災害・事故後の期間	1週間後	2週間後	3週間後	1ヶ月後・・・
収入の状況				
①事業収入（の減少）				
②損害保険の支払い				
・・・				
支払いの状況				
①定常的な支払い				
②納入遅延の賠償				
③修繕費用				
④再仕入れ（被害分）				
・・・				

3.5.2 被災時の資金調達方策一覧

(様式例 10-3-2)

資金調達の方法	調達先	調達可能金額とその推計根拠	調達可能時期
手持ち資金	銀行預金、・・・	〇億円	銀行業務再開直後から
損害保険の支払い	〇〇損害保険(株)	〇億円 災害による全壊の場合	〇週間後めど
中小企業災害時ローン	□□機構	□億円 災害借入の条件より判断	□週間後めど

3.6 事前対策の実施計画（事業継続の課題の改善計画）

(様式例 13-1-1)

対策項目	種別	現状レベル（事業継続の課題）	対策内容	対策後のレベル	実施時期	必要予算	担当者
社屋**倉庫等の耐震診断	継続	耐震性不明	耐震診断を実施	耐震性判明	〇年〇月まで	200万円	**課係
事務所、倉庫内の設備、家具の耐震固定	継続	設備の未固定	床にアンカーで固定	震度6強に耐える	〇年〇月まで	100万円程度	**課係
対応拠点、代替対応(連絡)拠点の停電対策	継続	停電対策なし	簡易な発電機を確保する	最低限の業務設備を稼働	〇年〇月まで	数十万円	**課係
サーバーの停電対策	新規	突然の停電でデータが破損する可能性あり	無停電装置を購入して、正常終了させる	継続稼働は無理だがデータは破損しない	〇年〇月まで	数十万円	**課係
飲み水の確保対策	継続	社員全員分の飲み水の備蓄が十分ではない	飲み水の備蓄を一人〇ℓまで積み増す	飲み水の不足が解消	〇年〇月まで	毎年〇万円	**課係
**原料の代替調達先確保	継続	調達先が1社のみ	調達先を地域が離れたもう1社を確保	調達先が2社	〇年〇月まで	調査の事務経費	**課係
.....							

説明：

- ① まずは、費用のさほどかからない事前対策（事業継続の課題の改善策）を、実施時期、事項ごとにまとめて見やすく整理してみてください。
- ② これら対策・改善策は、第5章の「重要業務と目標復旧時間を決める分析」の中で見出されたり、第2章の緊急対応や事業継続の計画の作成作業中に気付かれたり、第4章の訓練を実施した結果から発見されたりするものなどがあり、それらを反映します。
- ③ 実施された対策は、次回の定期的な計画の見直し（改善）の際にその効果を反映させて災害後の対応計画等を見直します。一般に、対策の実施の効果で重要業務の目標復旧時間を早められることになります。

第4章 平常時の教育・訓練、維持管理及び改善

4.1 事業継続計画の年間維持管理・訓練・改善計画

(様式例 11-2-1)

実施事項	実施時期	担当部署、担当責任者名
前年度の事前対策の実施を踏まえた BCP の改善	毎年〇月	〇〇部（BCP 事務局）〇〇〇〇
人事異動、組織変更等を踏まえた定期点検	毎年〇月	・ ・ ・ ・
人事異動後の BCP 教育	毎年〇月	・ ・ ・ ・
対策本部の参集・机上訓練	毎年〇月	・ ・ ・ ・
安否確認訓練	毎年〇月	・ ・ ・ ・
訓練結果と経営判断による見直し・改善	毎年〇月	・ ・ ・ ・
事業内容の変化に伴う点検・修正	実施後すみやかに	・ ・ ・ ・
・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・

説明：実際の点検の際には、これらの対象項目について別紙で点検の結果を集約・評価し、修正内容を示します。

4.2 点検・修正の対象項目

(様式例 11-2-2)

点検・修正の項目	実施部署	総括部署
人事異動、組織の変更による指揮命令系統、班所属等の変更の点検	*部*課	**部**課
安否確認システム、緊急連絡網の登録連絡先情報の点検	*部*課	**部**課
取引先・関係先の人事異動による担当者名、連絡先情報の変更の点検	*部*課	**部**課
新たな取引先ができた場合の BCP への掲載の点検	*部*課	**部**課
重要なデータや文書のバックアップの実施の点検	*部*課	**部**課
・ ・ ・ ・ ・		

第5章 重要業務と目標復旧時間を決める分析

5.1 地域及び自社で懸念されている危機事象の一覧整理表

(様式例 7-1-1、2-1-1)

危機事象の種類	説明	発生確率	被災事業所	被害の種類・程度	対応の優先順位
地震 A	南海トラフ地震				
地震 A の津波	南海トラフ地震				
地震 B	〇断層地震				
河川氾濫	〇〇川・・・				
都市型水害	ゲリラ豪雨による 下水逆流氾濫				
高潮					
感染症	新型インフルエンザ				
拠点の火災					
拠点の事故					
IT 重大事故					

説明：対応の優先順位は、優先度の高いいくつかを選べれば、その他の順位は特につけなくても構いません。

5.2 重要な事業の実施に不可欠な要素・資源（リソース）の一覧表

(様式例 6-5-1)

重要な事業（＝中核事業）の名称：					
個別業務 1 A 工場の①ライン	要素・資源	被害、調達の困難さ	事業継続への影響 度合	代替の可能性	支障度
	社員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	すぐには困難	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—	—
	設備	設備①については～ 設備②～			
	原材料、部品	原料①については～、 部品①～、②・・・			
	情報機器				
	各ライフライン	電気については～、			
	輸送手段				
	他のサービス				
個別業務 2					

5.3 重要業務、目標復旧時間等の選定根拠

5.3.1 重要業務（中核事業）の候補の影響度比較表

（様式例 6-1-1）

判断要因 業務名	利益への 影響	売上への 影響	資金繰り	販売先との 関係	社会的影 響・批判	〇〇	重要度の総合判断 の順位（更に、選 定したものに〇）
A業務							
B業務							
C業務							
.....							

説明：

- ① それぞれの判断要因は、貴社にとって重みづけが異なるはずですので、総合判断においてはその点を十分に考慮します。
- ② 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）というように記述してください。

5.3.2 重要業務の「復旧の時間的許容限界」の検討表

（様式例 6-3-1）

判断要因 重要業務名	重要度	利益の変 動	売上げの 変動	資金繰り	得意先の 意向	社会的影 響・批判	〇〇	「許容中断 時間」
A業務								
B業務								
C業務								
.....								

説明：

- ① 同じ種類の業務でも、販売先ごとに区別して考える場合には、例えば、A業務（X社への供給）といったように記述してください。
- ② 許容されると考えられる中断時間（例えば日、週単位で）を記入します。

5.3.3 判断要因ごとの重要業務の「復旧の時間的許容限界」の分析表

（様式例 6-3-2）

重要業務	重要度の レベル	時間経過に伴 う影響の変化	その理由	被害が深刻 になる時期	その理由	影響が致命的 になる時期	その理由	許容中 断時間
A業務		最初は1日当 たり〇円の売 上げが損失		日後		日後		日
B業務				日後		日後		日
C業務				日後		日後		日
...								

説明：より厳密には、日単位などで影響の程度の変化をグラフ化するイメージで検討する方法もあります

5.3.4 重要業務の目標復旧時間の検討表

(様式例 6-3-3)

判断要因 重要業務名	重要度	復旧の時間的 許容限界	現段階の対策で可能 と思われる復旧時間	今後実施する対策 による復旧時間の 短縮の見込み	目標復旧時間 (経営判断による)
A業務					
B業務					
C業務					
.....					

説明：

- ① 「今後実施する対策による復旧時間の短縮の見込み」は、被害が甚大な場合、代替供給ができる拠点を持つかによって大きく変わります。
- ② 具体的な事業継続のための戦略や対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直してください。

5.4 不可欠なリソースごとの被害とそれを引き起こす危機事象の程度

(様式例 7-5-1)

〇〇事業所（〇〇に所在）の〇〇製品の生産・供給			
リソースの種類	リソース確保の不可能な 程度	必要な事業継続対応	左記が起こる可能性のある危機事象
事業所の建物	事業所の建て直しが必要	本格的な代替拠点での 作業が必要	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	復旧に 1～2 カ月程度が必要な設備被害	一部の代替生産を行うことが必要	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～2m、液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	復旧に 1～2 週間程度の軽い被害	在庫供給により取引先に迷惑をかけない	震度 6 弱程度の地震（建物被害小）、軽い液状化、中規模火災・・・
	点検が必要だが、数日での復旧が可能	不足分を休日返上で取り返せば足りる	震度 5 強以下の地震・・・
設備・機器	修理不能な被害	新規発注が必要。〇カ月程度納入待ち。	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	復旧に 1～2 カ月程度が必要な設備被害	外部の専門企業による本格的修理が必要	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～2m、液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	復旧に 1～2 週間程度の軽い被害	点検と簡単な修理が必要	震度 6 弱の地震（建物被害小）、軽い液状化、中規模火災・・・
	点検が必要だが、数日での復旧が可能	自社の担当者の点検で対応可能	震度 5 強以下の地震・・・
人員	生産支障が大きく生じる人員不足、代替のいないキーパーソンの不足	人員を新規に雇用しないと生産は不可能	周辺地域の震度 6 強の地震、周辺地域の大規模な津波被害・・・
	生産支障が中程度生じる人員不足	人員がそろうまで生産開始を待機	周辺地域の震度 6 弱の地震、周辺地域の小規模な津波被害、周辺地域の大火災・・・
	生産支障が若干生じる人員不足	数日待機で再開可能。欠員は操作マニュアルを使用して補完	周辺地域の震度 5 強の地震・・・
電力	地域の電気設備が大被害。復旧まで数カ月以上	本格的な代替生産が必要	震度 6 強以上の地震、津波での 2 メートル以上の水没・・・
	地域及び自社の電気設備	短期間の一部のな代	震度 6 弱の地震（建物被害大）、津波 1～

	が一定の被害	替生産が必要	2m の被害、深刻な液状化、大規模火災、洪水による水没（数十cm程度）・・・
	短期間の停電	急な停電による機械の復旧・清掃が必要	周辺地域の震度 5 強の地震・・・
水道			
・・・			

5.5 重要な事業を継続する戦略の考え方（代替戦略その他の戦略の整理）

（様式例 8-2-1）

説明：

- ① 戦略の種類には、現地早期復旧、代替（別拠点からの供給）、代替（代替供給先からの供給）、縮小・休止、事業内容変更、新規創業等を記入します。
- ② 事業継続戦略の中に、既存事業の縮小・休止、事業所の移動、休止などが含まれている場合、それを平常時から公表すると、地域社会に不安や反対活動を呼ぶこともあり、経営層などの秘密として扱うことが考えられます。

	事業名（重要な事業、それ以外の事業、新規事業など）	戦略の種類	具体的な継続方法 （目標復旧時間又は開始時間、場所、主体、手法など）
1	A 事業	現地早期復旧	被害が〇週間以内で復旧可能な場合、現地で復旧させる。復旧を早めるため、早期調達が困難な部品〇〇は遠隔地の倉庫に備蓄しておき、復旧工事の体制をシミュレーションしておく。
2	A 事業	代替（協定先に代替供給依頼）	被害の復旧が〇週間以上かかる場合、協力協定先の X 社に当面の代替供給を依頼し、一部社員を同社に派遣。一方で、現拠点の復旧か別の場所での新設かなどを判断する。
3	B 事業	縮小・休止	A、B 事業双方の設備に被害が生じた場合、A 事業の復旧を優先し、B 事業は積極的に縮小・休止する。B 事業の復旧は、A 事業の復旧が軌道に乗った段階で判断する。
4	C 事業	新規創業	事業採算がぎりぎり、設備被害の復旧投資を回収できる利益が見込めないことから、一定以上の被害を受けたら廃止し、かねて検討中の〇〇事業の新規立上げを積極的に検討する。
5			