

# 事業継続ガイドライン 第三版

— わが国企業の減災と災害対応の向上のために —

平成21年〇〇月

事業継続計画策定促進方策に関する検討会  
内閣府 防災担当

「事業継続ガイドライン 第一版」に係る経緯

○平成17年8月 事業継続ガイドライン第一版策定

中央防災会議「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」企業評価・業務継続ワーキンググループ

○平成19年3月 事業継続ガイドライン第一版 解説書策定

企業等の事業継続・防災評価検討委員会

## 「事業継続計画策定促進方策に関する検討会」

敬称略・五十音順

座長	大林 厚臣	慶應義塾大学 教授
委員	宇佐美 博	SMK株式会社 経営企画室 室長
	加賀谷 哲之	一橋大学大学院 准教授
	角野 真一	株式会社ニューオータニ 内部統制推進室事務局 兼 情報セキュリティ室 マネージャー
	田中 誠	公認会計士
	傳田 純	東京都 産業労働局 商工部 経営支援課長
	成田 庄二	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 総務部グループ 渉外シニアオフィサー
	野田 健太郎	株式会社日本経済研究所 調査第一部長
	細坪 信二	特定非営利活動法人危機管理対策機構 事務局長
	丸谷 浩明	財団法人建設経済研究所 研究理事 特定非営利活動法人事業継続推進機構 理事長
	渥美 敏之	静岡県 産業部 商工業局 商工振興室 室長(平成21年7月まで)
	望月 誠	静岡県 産業部 商工業局 商工振興室 室長(平成21年7月から)
	本山 公裕	大成建設株式会社 名古屋支店 管理部 総務室 課長
	渡辺 研司	長岡技術科学大学大学院 准教授

## 企業等の事業継続・防災評価検討委員会

座長	大林 厚臣	慶應義塾大学 教授
委員	加賀谷 哲之	一橋大学大学院 商学研究科 助教授
	指田 朝久	東京海上日動リスクコンサルティング 情報グループリーダー
	篠原 雅道	インターリスク総研 主任研究員
	高橋 孝一	損保ジャパン・リスクマネジメント 営業企画部長
	田中 誠	公認会計士
	中谷 幸俊	アクセンチュア ディレクター
	野田 健太郎	日本政策投資銀行 政策企画部課長
	細坪 信二	特定非営利活動法人危機管理対策機構 事務局長
	丸谷 浩明	京都大学経済研究所 先端政策分析研究センター (CAPS) 教授
	水口 雅晴	東京駅・有楽町駅周辺地区帰宅困難者対策地域協力会 事務局長
	渡辺 研司	長岡技術科学大学 助教授
ワザバー	情報通信ネットワーク産業協会	
	(社) 全国建設業協会	
	(社) 全国清涼飲料工業会	
	(社) 電子情報技術産業協会	
	(社) 日本建設業団体連合会	
	日本製薬団体連合会	
	(社) 日本即席食品工業協会	
	(社) 日本損害保険協会	
	日本百貨店協会	
	(社) 日本フードサービス協会	
	(社) 日本フランチャイズチェーン協会	
	(社) 日本貿易会	
	(社) 日本ホテル協会	
	(社) 不動産協会	
	東京商工会議所	

## 中央防災会議「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」

座長	樋口 公啓	日本経済団体連合会 顧問 (東京海上日動火災保険株式会社 相談役)
委員	伊藤 滋	財団法人都市防災研究所 会長
	青山 佳世	フリーアナウンサー
	大林 厚臣	慶應義塾大学 助教授
	齋藤 忠衛	セブンイレブンジャパン総括マネジャー
	柴田 いづみ	滋賀県立大学 教授
	田畑 日出男	東京商工会議所まちづくり委員長 (国土環境株式会社 代表取締役会長)
	中谷 幸俊	アクセンチュア株式会社 ディレクター
	中林 一樹	東京都立大学 教授
	西浦 英次	日本損害保険協会 専務理事
	福澤 武	大手町・丸の内・有楽町地区再開発計画推進協議会長 (三菱地所株式会社 会長)
	前田 正尚	日本政策投資銀行 政策企画部長
	松岡 和良	前中部経済連合会 常務理事
	松岡 勝博	那須大学 教授
	松原 武久	名古屋市長
	目加田 説子	中央大学 教授
	安井潤一郎	全国商店街震災対策連絡協議会 理事長 (早稲田商店会長)
	山口ひろこ	イゴス環境・色彩研究所 所長

## 「企業評価・業務継続ワーキンググループ」

座長	大林 厚臣	慶應義塾大学 助教授
委員	加賀谷 哲之	一橋大学大学院 助教授
	田中 誠	公認会計士
	中谷 幸俊	アクセンチュア株式会社 ディレクター
	野田 健太郎	日本政策投資銀行 政策企画部課長
	細坪 信二	NPO法人危機管理対策機構 事務局長
	水口 雅清	東京駅・有楽町駅周辺地区帰宅困難者対策地域協力会 事務局長
ワーカー	坂本 仁一	社団法人日本損害保険協会
企業ワーカー	森 泰成	アクセンチュア株式会社
		株式会社インターリスク総研
		KPMG ビジネスアシュアランス株式会社
		SEMI ジャパン
		株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント
		帝商株式会社
		東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
		東京電力株式会社
		日産自動車株式会社
		日本電気株式会社
		株式会社野村総合研究所
		株式会社日立製作所
		富士通株式会社
		三菱重工業株式会社
		株式会社三菱総合研究所
		株式会社ワンビシアーカイブズ

## 目次

### 【ポイント】

1. 事業継続の取組みとは	1
2. 事業継続の取組みの特徴	3
3. 本ガイドラインの特徴	3
4. 取組みを促進する趣旨と論点	4
5. 本ガイドラインの位置づけ	5
6. チェックリストの活用	5

### I 事業継続の必要性と基本的考え方

1.1 事業継続の必要性とポイント	6
1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性	6
1.1.2 事業継続の考え方のポイント	6
1.1.3 広域的自然災害へ備えるべきわが国の事業継続計画の特徴	7
1.2 基本的考え方	7
1.2.1 想定する災害リスク	7
1.2.2 事業継続と共に求められるもの	8
1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ	9
1.3 継続的改善	10

### II 事業継続計画および取組みの内容

2.1 方針	12
2.2 計画	12
2.2.1 検討対象とする災害の特定	12
2.2.2 影響度の評価	13
2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり	13
2.2.2.2 重要業務の決定	13
2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定	14
2.2.3 重要業務が受ける被害の想定	15
2.2.4 重要な要素の抽出	17

2.2.5 事業継続計画の策定	18
2.2.5.1 指揮命令系統の明確化	18
2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保	19
2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有	19
2.2.5.4 情報システムのバックアップ	20
2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	20
2.2.6 事業継続と共に求められるもの	21
2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認	21
2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減	21
2.2.6.3 二次災害の防止	22
2.2.6.4 地域との協調・地域貢献	23
2.2.6.5 共助、相互扶助	24
2.2.6.6 その他の考慮項目	24
2.3 実施および運用	24
2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施	24
2.3.2 文書の作成	25
2.3.2.1 計画書およびマニュアルの作成	25
2.3.2.2 チェックリストの作成	25
2.3.3 財務手当て	25
2.3.4 計画が本当に機能するかの確認	26
2.3.5 災害時の経営判断の重要性	26
2.4 教育・訓練の実施	26
2.5 点検および是正処置	27
2.6 経営層による見直し	27
III 経営者および経済社会への提言	28
<del>付録1. 用語の解説</del>	<del>2-9</del>
<del>付録2. 参考文献</del>	<del>3-3</del>
<del>付録3. 国際規格との関連性</del>	<del>3-5</del>

## 【ポイント】

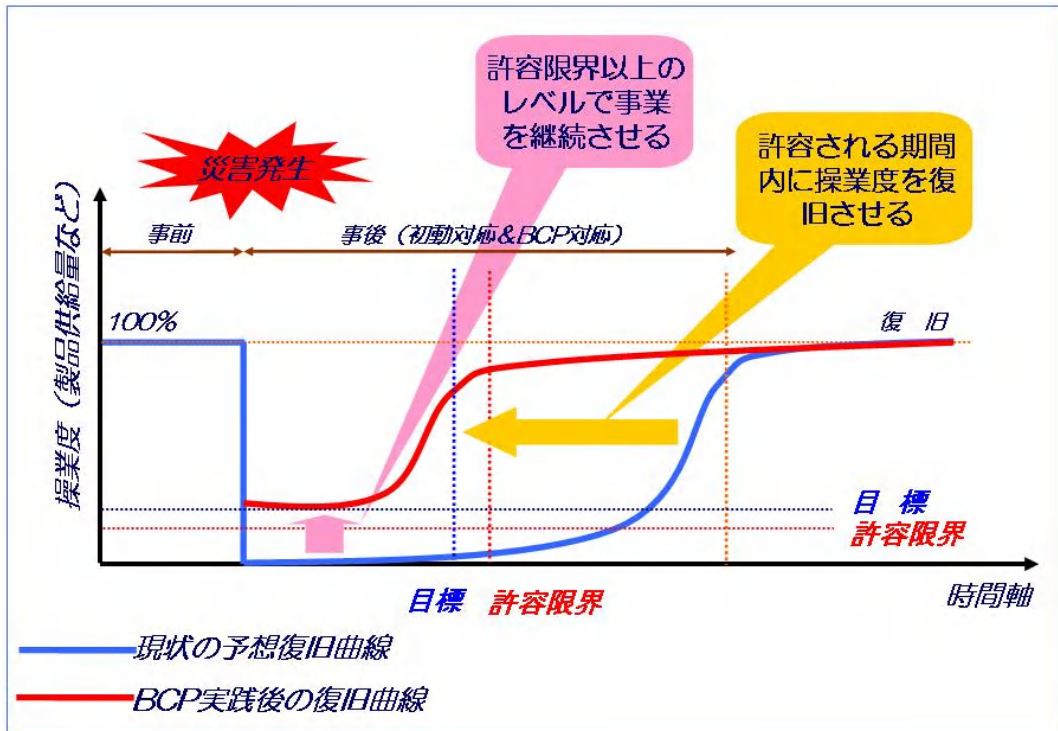
### 1. 事業継続の取組みとは

企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。また、事業継続は企業自らにとっても、重要業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられる。

この事業継続を追求する計画を「事業継続計画」(BCP: Business Continuity Plan)と呼び、内容としては、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などが典型である。それらは、事業内容や企業規模に応じた取組みでよく、多額の出費を伴わずとも一定の対応は可能なことから、すべての企業に相応した取組みが望まれている。

事業継続の取組みが有効なビジネスリスクには、大きく分けて、突発的に被害が発生するもの(地震、水害、テロなど)と段階的かつ長期間に渡り被害が継続するもの(新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など)があり、事業継続の対策は、この双方のリスクの性格から違ってくるものと考えられる。

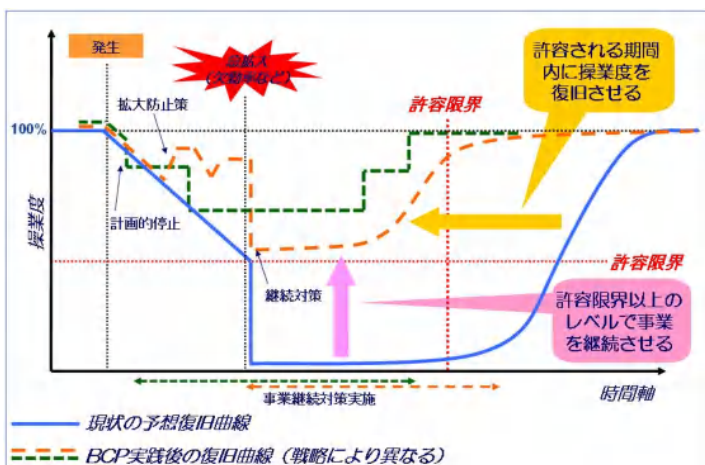
本ガイドラインは、これらのビジネスリスクに対応した事業継続の取組みの基本的考え方について示しているが、主として突発的に被害が発生するリスクのうち特に自然災害を想定した記述をしていることから、他のリスクについては、当該リスクに関する留意点等を取り挙げたガイドライン等を適宜参照されたい。



事業継続計画（BCP）の概念<sup>0</sup>

この事業継続の取組みは欧米が先行しているといえる。その内容は、従来のわが国企業の一般的な防災対策とかなりの部分で重なるものの、中心的な発想やアプローチが異なると見た方がよいと思われる部分もある。したがって、この分野で既に先進的な企業は別として、まず一度、自社の防災の取組みが事業継続の考え方に合致するか慎重に見直すことを推奨する。

<sup>0</sup> このイメージ図は、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）を主として想定したものであり、段階的かつ長期間に渡り被害が継続するリスク（新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など）のうち感染症に係るもののイメージ図を例示すると、以下のようなものとなる。





## 2. 事業継続の取組みの特徴

企業が必要な検討を行って事業継続計画を策定し、訓練し、計画の見直しを行っていくという事業継続の取組みは、従来の防災対策と異なる以下の特徴をもっている。

- (1) 事業に著しいダメージを与えかねない重大被害を想定して計画を作成する。
- (2) 災害後に活用できる資源に制限があると認識し、継続すべき重要業務を絞り込む。
- (3) 各重要業務の担当ごとに、どのような被害が生じるとその重要業務の継続が危うくなるかを抽出して検討を進める。結果としてあらゆる災害が想定される。
- (4) 重要業務の継続に不可欠で、再調達や復旧に時間や手間がかかり、復旧の制約となりかねない重要な要素（ボトルネック）を洗い出し、重点的に対処する。
- (5) 重要業務の目標復旧時間を設定し、その達成に向け知恵を結集し事前準備をする。
- (6) 緊急時の経営や意思決定、管理などのマネジメント手法の1つに位置づけられ、指揮命令系統の維持、情報の発信・共有、災害時の経営判断の重要性など、危機管理や緊急時対応の要素を含んでいる。

## 3. 本ガイドラインの特徴

- (1) 企業の規模や業種・業態を問わず一般的に適用可能である事業継続の枠組みを示している。
- (2) 自然災害を熟知する日本企業は、事業継続計画を作っても実際の被害は様々で想定どおりの被害にならず無駄と感じやすいのではないかとの認識に立ち、計画策定の意義を説明し、着手方法を提案している。具体的には、はじめに想定する災害として重大な災害リスクで海外からも懸念の強い「地震」を推奨し、その後、段階的に想定する災害の種類を増やしていく現実的なアプローチを例示している。ただし、業種・業態によっては、初めに地震以外のリスク（火災、風水害、テロ、新型インフルエンザを含む感染症等）を対象に被害想定を行う場合も考えられる。
- (3) 備えの充実には必ず多大な投資やコストが不可欠とする立場をとらず、できることから具体的な検討を進めてみることで、既存の資源を活かすこと、知恵を出しあうことを推奨している。(例えば地震リスクの場合は、耐震改修等と密接に関係させつつ並行して取り組むことを推奨。)
- (4) サプライチェーンに組み込まれた中堅中小企業が事業継続の取組みを求められている状況も踏まえ、当面、(欧米における)事業継続のすべての要素に適合することを求めず、できる部分からの取組みを推奨している。一方、今後予想される国際規格化の動きも見据え、本ガイドラインへの対応とは別に国際的な対応が求められるといった二重投資の要因にならないよう、対策の方向が合致するよう工夫している。
- (5) 企業にとっても事業継続が最優先ではなく、特に災害発生直後は生命の安全確保、二次災害の防止などを重視し、その後も事業継続の対応に地域との連携を意識して取り組むべきことを明確にし、従来の災害対策との整合性を確保している。

- (6) 広域な自然災害に多く直面してきた日本企業は、地域との協調、地域貢献、共助・相互扶助などを防災対策に含めてきた。また、行政も広域災害の被害予測を発表し、地域全体の取組みを促している。本ガイドラインは、このような特徴を要素に取り入れている。また、これらを含めることをむしろ国際的にも発信すべきとの立場に立っている。
- (7) はじめから完璧を求めるのではなく、継続的改善を行うことを推奨している。また、企業全体のマネジメントとして体系的に取り組むことの重要性を指摘し、既存のマネジメントシステムが導入されている場合は、そのシステムと整合性のある活動をするよう推奨している。

#### 4. 取組みを促進する趣旨と論点

わが国企業は、地震等の自然災害の経験を踏まえ、事業所の耐震化、予想被害からの復旧計画策定などの対策を政府の諸制度や事業とも連動して進めてきており、防災対策は諸外国に比べて先進的と評価されている。しかし、どのような災害・事故に遭遇しても重要業務を中断させないという経営戦略である事業継続の面では遅れていると言わざるを得ない。事業継続の取組みを進めれば、その企業自身のメリットのほか、取引による連鎖的な影響も少なくなり、災害の間接的被害額を減らすことができる。それが本ガイドライン策定の動機である。

事業所ごとに懸念の大きい災害に備えて被害軽減策を講ずるこれまでの防災対策は今後とも極めて重要であるが、その発想とアプローチにおいて事業継続の取組みとは異なるところが多い。対策内容には双方に重なる部分もあり、「双方ともに推進すべき」と考えると分かりやすい。(政府・地方公共団体としても、前者の防災対策のため、懸念の大きい災害の被害想定やインフラ回復見込み等を推定・公表、防災事業への投資等の努力を引き続き行っていく。)

この事業継続の取組みを促進するうえで、本ガイドラインの検討過程において論点となった幾つかの点について、あらかじめ考え方を整理し、以下に示しておく。

第一に、企業が自らの事業継続を重要な目標として追求することを奨励するとはいえ、まず災害時には生命の安全確保を考えることが大切であると繰り返しておきたい。

第二に、事業継続計画において、想定されるリスクとしてテロなどの人為的なものを重要視している欧米に比べ、わが国は自然災害を中心としている。自然災害は人為的なリスクよりも一般に被害が広域的で、未然防止も難しく、有効な対策が少なからず異なると考えられる。そこで、わが国企業は、欧米の事業継続計画をそのまま模倣するのではなく、わが国の事情に合ったものを策定すればよい。一方で、国際的に見てわが国企業による事業継続の取組みが高いレベルにあると認識されるよう、共通の骨格を維持した計画を目指すであろう。

第三に、本ガイドラインは民間企業を主な対象とし、サプライチェーンを意識しつつ企

業が協調して取り組む必要性・有効性を強調しているが、事業継続計画が実効性あるものとするためには、行政側の理解と適切な対応も求められる。例えば、企業の業務再開に必要な設備補修等に行政の許認可が必要な場合において、各行政主体が災害被害軽減における企業の事業継続の重要性をよく認識した上で対処することが望まれる。

## **5. 本ガイドラインの位置づけ**

本ガイドラインは、わが国企業に対して事業継続の取組みの概要および効果を示し、防災のための社会的な意義や取引における重要性の増大、自社の受けるメリット等を踏まえて企業が自主的に判断するのを促すものである。もちろん、取組みの普及について政府・専門調査会としての期待は大きく、各企業における積極的な検討を願うものである。

## **6. チェックリストの活用**

本ガイドラインの具体的な取組みを簡易にチェックできるよう、「事業継続ガイドライン チェックリスト」を用意した（別添参照）。

本チェックリストは、事業継続の取組みには何が必要かを確認するうえでも有用である。そのうえで事業継続の取組みを企業内に浸透させるため、継続的な改善を実施するのに合わせて繰り返し活用していただくことを期待している。

## I 事業継続の必要性と基本的考え方

### 1.1 事業継続の必要性とポイント

#### 1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性

災害の多いわが国では、政府はもちろん、企業、市民が協力して災害に強い国を作ることが求められている。特に、経済の国際化が進み企業活動の停止が世界的に影響を及ぼしかねない状況下では、企業部門も、災害時にも事業が継続でき、かつ、重要業務の操業レベルを早急に災害前に近づけられるよう、事前の備えを行うことの重要性が一層高まっている。また、地域に目を移せば、被災地の雇用やサプライチェーンを確保するうえでも「災害に強い企業」が望まれている。

一方、近年、企業が計画的・組織的に災害への備えを行っていることが、取引先の企業や市場から高く評価されてきていることも重視すべきである。中でも、欧米企業も重視している事業継続の取組みを企業が推進することが、企業価値を高める観点から有効であるとの認識が広がってきている。

#### 1.1.2 事業継続の考え方のポイント<sup>1</sup>

日本企業の自然災害への備えは世界の中でも全般的に進んでいる。しかし、その自信を持ってしても、欧米で発展してきた「原因となる災害・リスクの種類を問わず事業継続を重視し備える」という考え方は学ぶべきであろう。

自然災害が多いわが国では、企業が防災に取り組む場合、災害想定をまず行って、その災害を前提に対策を講じている企業が多いと思われる。また、自然災害の経験から、被災後の具体的な対応は、実際の被害を把握した後に判断するしかないとの考え方が強いと思われる。しかし、このことが、事業継続の考え方のポイントである「災害の種類にかかわらず事前の備えをもっと進められること」<sup>2</sup>の認識不足を招いていなかったか、省みる必要がある。

日本企業でも、各重要業務の担当部署において仮に地震を想定して事業継続の対策を具体的に考えてみると、他の自然的・人為的災害の場合における事業継続の対策と共通する部分が多いことに気づくはずである。そこに至れば、相対的にリスクに占める自然災害のウエイトが低い外国の企業が、この「共通する部分が多い」ことを活かし、原因となる災害等の種類を問わずに事業継続計画をつくってきた意義は、日本企業にも理解できるはずである。

---

<sup>1</sup> 本ガイドラインでは、BC(Business Continuity)を「事業継続」と表記し、従来の本専門調査会での「業務継続」から変更した。変更理由は、わが国で最近出された諸文書の表記に合わせること、および「事業」は複数の「業務」から構成されるとして説明するのが分かりやすいと判断したことがあげられる。

<sup>2</sup> 災害の種類にかかわらず実施する事前の備えとは事業継続の取組みの多くが該当するが、ここでわかり易い例を挙げれば、安否確認の実施、緊急連絡、オフィスに入れなくなることに備えたバックアップ、目標復旧時間を考えること、等がある。

### 1.1.3 広域的自然災害へ備えるべきわが国の事業継続計画の特徴

上述のように、事業継続計画は、どのようなリスクが現実化しやすいかを明らかにしてからスタートするのではなく、どのようなリスク<sup>3</sup>が現実化したとしても重要業務を継続していく、という目的意識をもって策定されるものである。

しかし、わが国では諸外国に比べて地震や風水害が多く、かつ、これらは広域的な被害をもたらすため、わが国企業の災害対応では、地元地域や他企業と協調した取組みが必要になる可能性が高いことが特徴となろう。企業の地域貢献への期待も高く、また、過去の災害時には商品の供給などにおける同業者との連携も行われてきた。そこで、わが国企業の具体的な事業継続計画の内容としては、諸外国企業よりも以上のような点が積極的に盛り込まれる可能性が高いと考えられる。

本ガイドラインは、事業継続についての国際規格化の動きを視野に入れながら策定しているが、このような地域との協調を事業継続計画に任意項目として盛り込んでも国際規格合致の上で問題にならないはずであるし、むしろ、自然災害が多い地域はわが国以外にも世界中で広く存在することから、この特徴を海外に向けて発信し、その重要性を主張していくことが日本に求められていると考えられる。

## 1.2 基本的考え方

### 1.2.1 想定する災害リスク

企業が防災対策の計画を立てようとする場合、まずリスクとして何を想定しようかと考えはじめると、それ自体が大きな問いになる。

上述のように、事業継続計画は、事業の中断の原因となるリスクを問わず重要業務を継続していく、という目的意識をもって策定される。しかし、この「事業の中断の原因となるリスクの種類を問わず」を「いかなるリスクをも検討すべき」と最初から捉えてしまうと、多くの災害リスクを思い浮かべる日本企業は躊躇しそうである。したがって、これから取り組もうとする企業には、もう少し分かりやすい入り方が提案されるべきであろう。

一方、事業継続の国際規格化が進むとしても（これまでの国際規格の例から想像されるころでは）、「各企業がどのような想定リスクを選ぶか」は、規格に合致するか否かの判定要素に含まれず、企業自らの判断に委ねられることになると思われる。

そこで、幅広い企業に基本的取組みを促すことを目的とする本ガイドラインでは、日本企業にとって想像が付きやすく、対峙すべき最も大きな自然災害リスクである（と諸外国からもそう思われている）地震を想定リスクとして、社内の取組みをスタートさせることを推奨する。もちろん、懸念が大きい他のリスクを一つ（又は少数）選んでスタートしてもよい。<sup>4</sup>

<sup>3</sup> 自らの事業において何ら手の打ちようのない極端に大きな災害は除外して考えてもよい。

<sup>4</sup> 台風や集中豪雨など他の自然災害リスクでも、疾病による事業所の閉鎖、テロ、火災、暴動、広域停電などの人為的なリスクでもよい。

要は、各重要業務の現場に対して取り組みやすい作業目標を示し、事業継続に必要な具体策の検討をとにかくまず始めることであり、そのためにまず地震（又は他のリスク）を例示する。そして、具体策が浮かんできた段階で、地震以外の懸念されるリスクにもその対策が有効かどうかを考えさせるか、あるいは定期的な計画の見直しの際に検証すれば、十分な事業継続計画に着実に近づいていくこととなる。<sup>5</sup>

## 1.2.2 事業継続と共に求められるもの

これまで事業継続の意義や重要性について述べてきたが、災害時に企業が考慮すべき重要事項としては、事業継続の他に、少なくとも以下の3点がある。これらは、従来わが国において行われてきた災害対応の基本的要求事項といえる。これらは重なり合う部分も大きいのも事実であり、一方、事業継続のみを極端に優先する考えは理解を得られない可能性が高い。実際にどれをどの程度優先させるかは個々の企業の判断に委ねられ、その責任を自ら負うことになる。

### ○ 生命の安全確保

顧客が来店したり、施設内に留まったりすることが想定されている業種においては、まず顧客の生命の安全確保が求められる。

企業の役員、従業員、関連会社、派遣社員、協力会社など、業務に携わる人々の生命の安全を確保することがその次に重要なのは言うまでもない。<sup>6</sup>

### ○ 二次災害の防止

例えば~~地震や水害などの場合、製造業などにおいて、~~火災の防止、建築物・構築物の周辺への倒壊阻止、薬液の漏洩防止など、周辺地域の安全確保の観点から二次災害防止のための取組みが必要である。<sup>7</sup>

### ○ 地域貢献・地域との共生

災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指したい。地域貢献には、援助金、敷地の提供、物資の提供などが一般的であるが、このほかにも技術者の派遣、ボランティア活動など企業の特徴を活かしたサポートが望まれる。平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。<sup>8</sup>

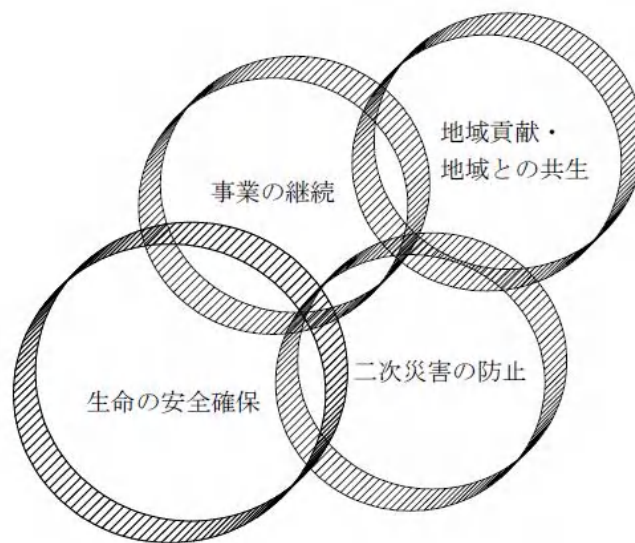
---

<sup>5</sup> 実際、欧米企業における事業継続計画においても、想定リスクは説明相手から疑問だと言われたい限りそれでよく、重要なのは、事業継続計画を有し、訓練し、見直すプロセスを持つことというのが一般的認識のようである。

<sup>6</sup> 具体策としては、避難誘導、安否確認、水、非常用食料、トイレなどの備蓄、耐震補強、救助用資材の備蓄および教育・訓練などがある。

<sup>7</sup> 例えば、危険物を保有する企業は、法令等に定められた取扱いを常時遵守することは当然であるが、災害時に一層の重大性を持つことになるのは当然である。危険物の状況について、迅速な状況確認等はもちろんのこと、周辺地域へコミュニケーションを図ることも不可欠になろう。

<sup>8</sup> 地元地方公共団体の意向にもよるが、可能であれば、地域貢献に関する協定をあらかじめ締結することも考えられる。



### 事業継続と共に求められるもの

#### 1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ

本ガイドラインは、大企業、中堅・中小企業までを対象<sup>9</sup>に、災害に係る事前対応と事業継続の対策を進めるために必要な共通かつ基本的な項目をあげることを目指したものである。しかし、強制的な規格として定める意図ではもちろんなく、各項目の実施は任意である。したがって、各項目は、各企業の立地条件、社風、体力などに合わせて取捨選択されてよい。

また、はじめに強調したいのは、本ガイドラインにより政府として望ましいと考えている対策とは、多額の投資が不可欠なものを必須としているのではなく、むしろ、企業が自らの事業を点検し、工夫し、計画を立て、資源を有効に活用するような対策を中心に想定していることである。したがって、なるべく広い範囲の企業において、本ガイドラインに基づく対応が具体的に考慮されることが望まれる。

なお、国内では、例えば、(財)金融情報システムセンター (FISC) 発刊の「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」や、経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」(企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書・参考資料) など、事業継続に関する手引き等が既に存在している。本ガイドラインは、すべての企業に共通する基本的な部分を説明するものであり、これらの既存の手引書等が対象とする事業分野でそれらが尊重されるのが当然と考えており、また、これらの手引書等がそれ以外の事業分野でも参考になるものと考えている。

<sup>9</sup> 本ガイドラインは企業を対象に作成されているが、事業継続の考え方は政府・自治体をはじめすべての組織体に有用なものである。



### 1.3 継続的改善

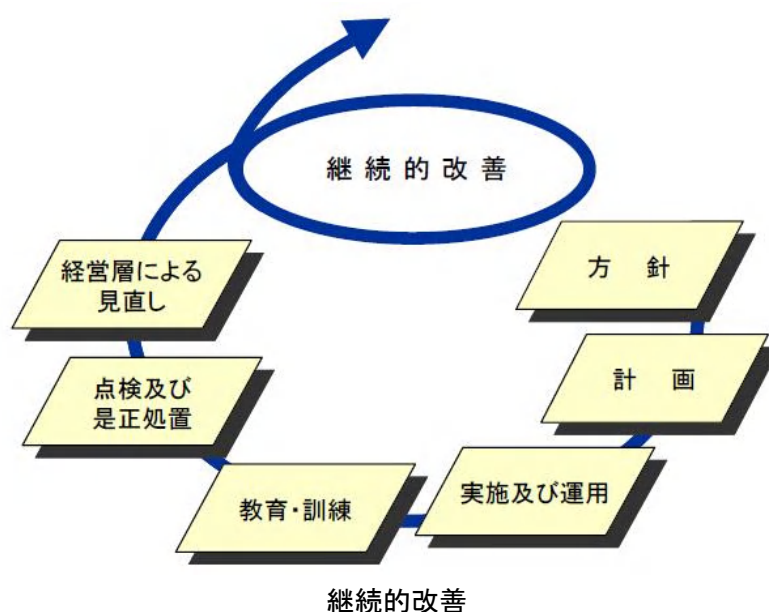
本ガイドラインは、はじめから完璧な事業継続計画の策定・実施を求めるものではない。まず、それぞれの企業ができるところから着手し、継続的な取組みによって徐々に災害に強い体制を築いていくことを期待している。

一般的に計画や対策を発展・定着させるためには、継続的な取組みが有効である。その手法のひとつにマネジメントシステムがあり、それは災害対策においても有用である。

マネジメントシステムは、すでに国内外で品質管理、環境マネジメント、情報セキュリティなどの分野に取り入れられている経営管理手法であり、①経営者が取り組む、②実施する内容は企業自身で決定する、③継続的改善を行う、の3つの特徴がある。

マネジメントシステムにおける継続的改善とは、下図に示すように、①経営者が方針を立て、②計画を立案し、③日常業務として実施・運用し、④従業員の教育・訓練を行い、⑤結果を点検・是正し、⑥経営層が見直すことを繰り返すものである。

マネジメントシステムのメリットは、本ガイドラインにもあるように経営者が関与すること、企業が比較的苦手な自己評価や振り返りのステップを定期的な活動に組み入れることで対策の定着を図れること、教育・訓練<sup>10</sup>を重視した人づくりが可能となることなどが挙げられる。<sup>11 12 13</sup>



<sup>10</sup> 後述 2.4 教育・訓練の実施参照。

<sup>11</sup> 災害対策や事業継続の定着への取組み手法はマネジメントシステム以外でも達成できるが、改善運動は日本企業が比較的得意としている分野でありなじみやすいといえる。

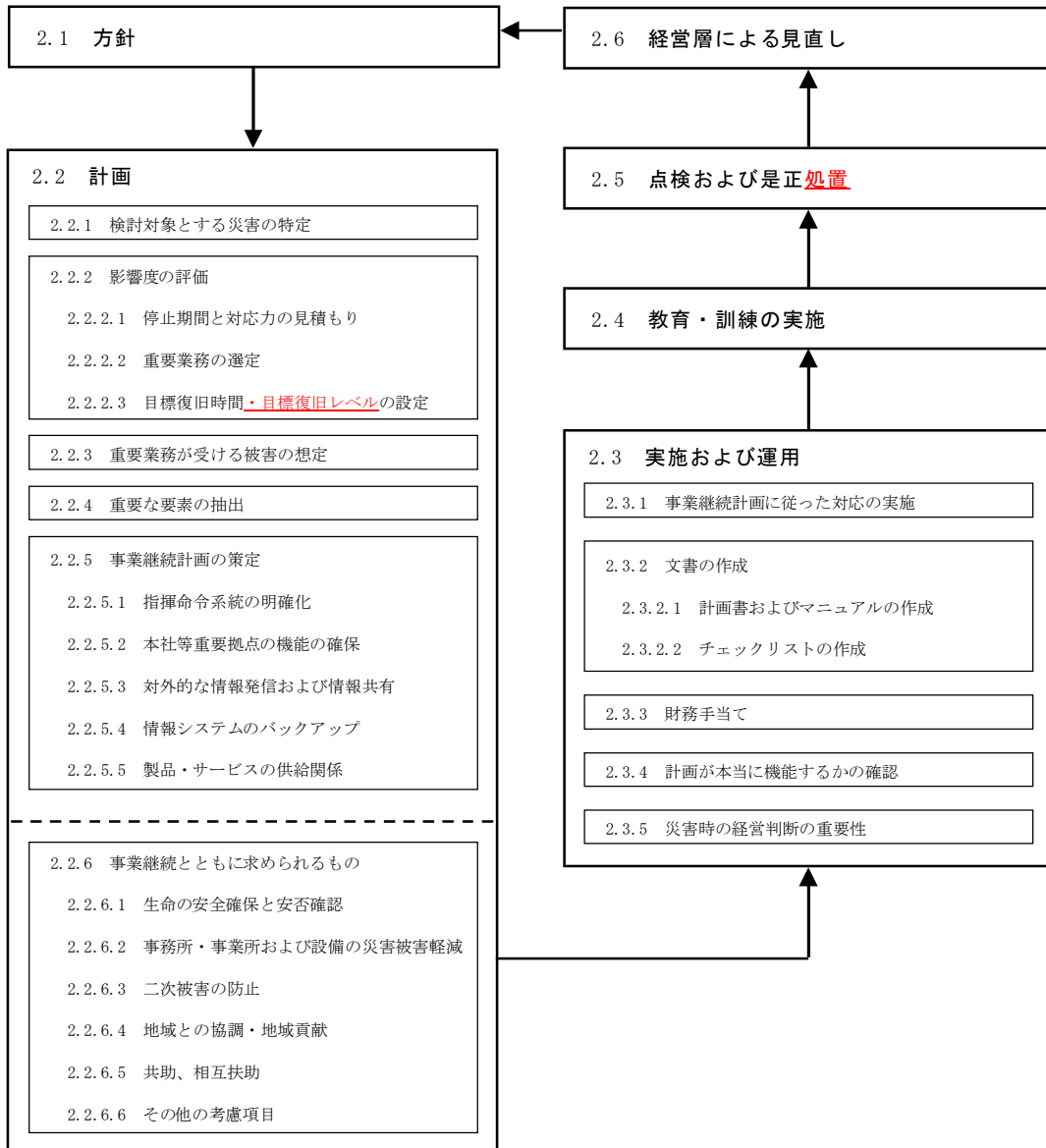
<sup>12</sup> ~~マネジメントシステムには監査が必要であるので、本ガイドラインでは「取組みが進んでいる企業においては実施することが求められる」と位置づける。マネジメントシステムには監査が必要であるが、本ガイドラインでは「取組みが進んでいる企業においては実施することが好ましい」と位置づける。~~

<sup>13</sup> マネジメントシステムでは第三者認証制度が議論となりがちであるが、本ガイドラインでは認証制度を構築することを意図していない。



## II 事業継続計画および取組みの内容

### 事業継続の取組みの流れ



## 2.1 方針

経営者は、災害時の事業継続について計画づくりに取り組んでいくことを決定し、周知し、その基本方針を策定する必要がある。また、経営者は社内外の関係者に対して事業継続に関する活動について説明し、理解をとりつけることが必要である。<sup>14</sup>この場合、経営トップ自らが関与することが必要であり、そうでないと計画の実効性が問われ、事業継続への対応を当然と考える内外の企業からの信頼は得られない。

なお、この方針は、取締役会または経営会議の決議を経るべきである。さらに、承認された方針を公表することが望まれる。

また、経営者は、基本方針に沿った活動を行うために、必要な予算や要員などの経営資源を確保する必要があり、自社の計画策定に際して、自ら参画するスケジュールを確保することも必要である。

## 2.2 計画

企業が年次計画を立てる際に、併せて災害時の事業継続についてどのように取り組んでいくかの年次計画を作成する必要がある。<sup>15</sup>（この計画は定期的に見直す必要がある（2.6 参照）。）

なお、この計画は、経営トップが了承した企業全体の経営計画の中に含まれるべきものである。

16

### 2.2.1 検討対象とする災害の特定

1.2.1 でも述べたとおり、本来、事業継続計画は、どのようなリスクが現実化しても重要業務を継続していく、という目的意識をもって策定されるものである。そして、各企業がどのようなリスクを想定するかは、企業自らの判断に委ねられる。しかし、これから取り組もうとする企業には、分かりやすい入り方が提案されるべきであろう。

そこで、本ガイドラインでは、地震を想定リスクとして特定し、社内の取組みをスタートさせることを推奨する。わが国では、どこでも地震の被害にあう可能性があるといつてよいことから、先ず自らの主要な施設、本社、主力工場などに影響を及ぼす可能性のある想定地震を一つ選ぶなどの方法である。もちろん、余裕があれば複数の想定地震について検討してもよいし、他のリスクを一つ（又は少数）選んでスタートしてもよい。もちろん考え得るすべてのリスクを対象に検討を始めても構わないが、基本的なレベルとしては、「継続的改善」の中で、順次、想定リスク

---

<sup>14</sup> 関係者への説明は、5W（誰が・何を・いつ・どこで・なぜ）、2H（どうやって・いくらかけて）に沿って行うことが望ましい。

<sup>15</sup> 例えば、会社の主な経営サイクル（会計年度・決算期・営業報告・・・）に合わせて事業継続計画策定～点検や見直しのサイクルを実施することが望ましい。

<sup>16</sup> 着実な取組みを企業全体に浸透させることが必要である。計画の位置づけが不明確で取組みがずるずると遅れば、前提条件が変わること等から、せっかく作った計画が陳腐化してしまうことも懸念される。

を増やしていくことでよいであろう。

## 2.2.2 影響度の評価

事業継続の考え方の特徴として、理由を問わず企業が事業を停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるのかを評価し、事業としていつまで耐えられるのかの目標復旧時間を設定することがある。この影響度の評価の結果を踏まえて、継続が求められる重要業務は何かを決定し、復旧の優先順位を設定する。また目標復旧時間を確保するために障害となる重要な要素（ボトルネック）を抽出する。<sup>17</sup>

### 2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり

まず、主だった製品やサービスの供給停止が発生したと仮定する。<sup>18</sup>そして、その供給停止が企業経営に及ぼす影響を評価する。具体的には、生産量の減少、利益損失、賠償責任金額、信用失墜（顧客離れ）、資金繰りの悪化などの面から評価し、企業がどの程度までの停止期間に耐えられるかの判断を行う。

この影響度評価は、事業を継続するために優先的に継続が必要となる重要業務（2.2.2.2）を見極めるために必要なものである。精緻な分析を期せば相当なコストと時間がかかるが、その評価の目的からして精緻な分析が不可欠ではなく、例えば1日あたりの売上げや事務処理量を用いた簡易な定量的な評価であっても一定の目的は達せられる。さらに、賠償責任や信用失墜など定量化が難しい場合は、経営に与える影響の大小などで評価してもよい。

基本的な取組みにおいては、各部門のリーダーに対するアンケートやヒアリング調査に経営層の考えを加味するなどの方法により一通りの分析をし、適宜次のステップに進むことでもよい。その後の継続的な改善を加えれば、より精緻な計画となり得る。

なお、影響度評価に時間をかけすぎると、その間に事業内容が変化してしまい、せっかくの取組みが無意味になることも懸念されることに留意が必要である。

### 2.2.2.2 重要業務の決定

通常、災害により何らかの被害が発生すれば、すべての業務を行うことは困難となるため、重要な業務から優先順位をつけて継続するよう検討することが実践的である。そこで、特定した災害も念頭に置きつつ、企業として、優先的に継続を必要とする重要業務を慎重に選び、決定する必要がある。この重要業務の決定に当たっては、停止期間と対応力の見積もりを踏まえ、人命にかかわる業務、利益の大きい業務、生産量が多い業務、供給先に大きな影響を与える業務などから決定するのがまずは妥当なところである。

余裕があれば、停止期間に伴う各業務の影響度の定量的評価を実施する。整理するポイントは、

---

<sup>17</sup> 欧米の規格に合致する事業継続計画の策定手順においては、この影響度の評価はビジネス・インパクト分析（Business Impact Analysis）と呼ばれ、重要視されている。

<sup>18</sup> 2.2.1 検討対象とする災害の特定 において地震等災害を特定して検討を開始した場合は、その特定の災害が発生したことによる製品やサービスの供給停止を検討することでよい。

供給できない商品名、供給量、売上減少額、利益減少額、供給先への影響、従業員への影響、社会への影響、その他市民などへの影響などである。

基本的な取組みにおいては、当初は代表的な業務を1つ、又は少数選択し検討することにより、ここでも継続的な改善で、順次、対象業務を増やすよう努めればよい。

### 2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定

上記の影響度評価の結果や、取引先や行政との関係、社会的使命等を踏まえ、企業にとってその重要業務の停止が許されると考える目標時間及び目標復旧レベルを設定する。これは、事業継続計画を策定していくに当たっての前提を設定する作業である。

実際の災害では、被災地域の範囲やインフラの被害状況などから、重要業務が実際に回復できる期間は相当変動する可能性があるのは当然である。したがって、できるだけ妥当と思われる目標復旧時間・目標復旧レベルを設定するよう努めれば足りる。例えば、目標復旧時間に関しては、3時間後、3日後、あるいは10日後などを設定する。また、設定した目標復旧時間における、重要業務の目標復旧レベルを設定する（例えば、重要業務の稼働の割合（%など）を任意の値に定める、あるいは重要業務の中の細分化された業務プロセスのうちいくつかを停止（継続）する、などの判断を行う）。

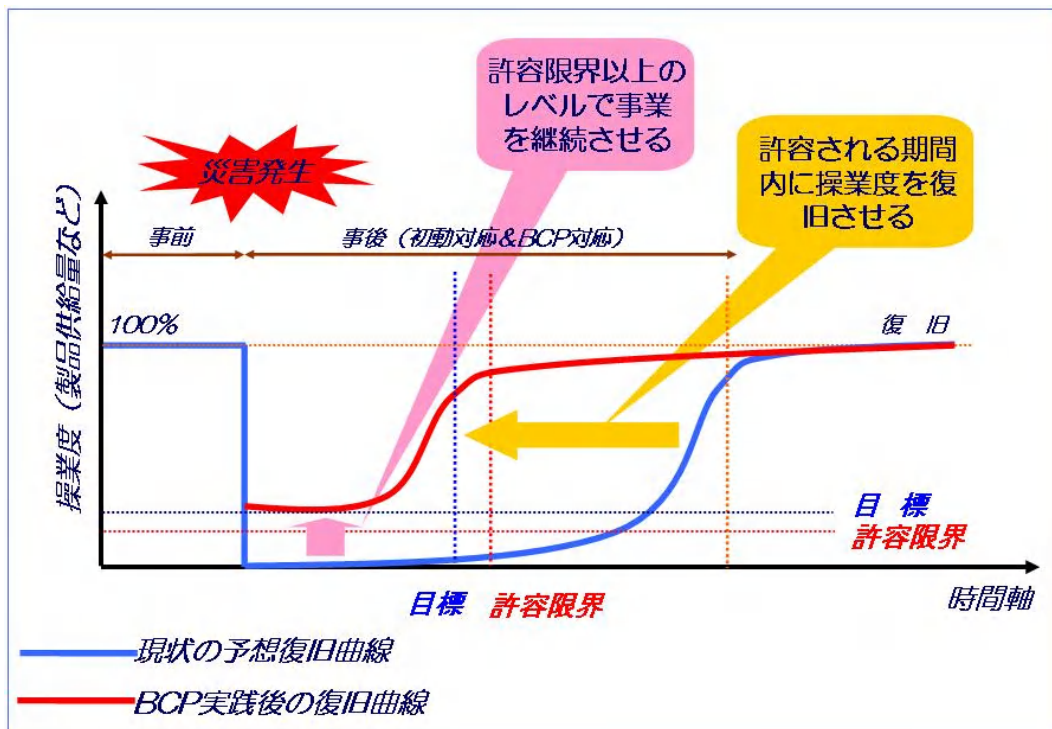
重要業務を目標復旧時間内に目標復旧レベルまで復旧させるためには、求められる様々な経営資源の調達・配備もこの目標復旧時間内に完了させる必要がある。

なお、目標復旧時間に関しては、①社会から早期の復旧期間が求められているライフライン企業、②金融システムの安定性確保の観点から復旧目標があらかじめ要請されている金融機関、③サービスレベルアグリーメントに復旧予定時間を契約者に約束しているITサービス業など、契約や特別な法律、条例等で定められている場合には、それらに準じた目標復旧時間とする必要がある。<sup>19</sup>また、目標復旧レベルは、災害発生後の時間とのかねあいで設定されるものであるが、災害直後においても一定レベルで維持されるべき業務(例：本社機能)がある。

この回復をめざす目標復旧時間・目標復旧レベルを明確に定めることには、その目標に到達するよう企業の担当者が積極的に工夫して取り組むようになるため、防災対策が進展しやすいという効果がある。

---

<sup>19</sup> この目標を決定する際には、後述する地域との協調も考慮する必要がある。



### 事業継続計画（BCP）の概念（再掲）<sup>0</sup>

なお、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）ではなく、段階的かつ長期間に渡り被害が継続するリスク（新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など）に関しては、企業の被害の進行状況に応じて段階的に業務レベルを低減・維持・回復させていくような対策も考えられる。

#### 2.2.3 重要業務が受ける被害の想定

次のステップとして、決定した重要業務が特定した災害などのリスクにさらされて受ける被害の程度を想定する。<sup>20</sup> 2.2.2 の影響度の評価においては、理由を問わず事業が停止した場合の影響度を想定したが、ここでは具体的な対策を立てるために被害想定を行う。被害想定を行う際には、事務所・工場、機材、要員、原料、輸送、梱包、顧客など様々な対象に与える影響を考慮する。<sup>21</sup>

<sup>0</sup> このイメージ図は、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）を主として想定したものであり、段階的かつ長期間に渡り被害が継続するリスク（新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など）のうち感染症に係るもののイメージ図を例示すると、2ページの脚注0の図のようなものとなる。

<sup>20</sup> 業務の中断を招くおそれのある特定の災害の発生の可能性や影響について検討することをリスク分析と呼ぶ。具体的な進め方については、JISQ2001（リスクマネジメントシステム構築のための指針）等を参照。

<sup>21</sup> テロ対策では、主要な拠点（工場、本社、ITセンターなど）の大半が全損するとの想定にそれなりの妥当性が感じられ、テロを含めて事業継続を検討する場合、その想定を前提に検討を進めることも多い。しかし、すべての日本企業に、複数ある拠点の大半が全損することを前提に対策を検討するまでの必要は

なお、本ガイドラインでは2.2.1で述べたように、地震を特定して社内の取組をスタートさせることを推奨してきたが、影響度の評価を検討するにあたり災害を特定せずに進めてきた場合には、ここで被害想定的前提条件を設定する。地震、水害、火災、SARS、テロなどの中から発生の可能性や検討のしやすさなどを考慮して前提となる災害を決定する。継続的改善の立場から、はじめから可能性のあるすべての災害の被害想定を行うのではなく、どれか一つを選んで想定を行ってみることを推奨する。

#### 地震被害を想定する

日本において企業の事業継続を脅かす最大の脅威は地震である。想定される被害は、震度等によって変化する。しかし、被害想定といっても、拠点を広域的に複数持つ企業が、そのすべての拠点到震度7を想定することは現実的に必要性が高いとはいえない。また、拠点が一つの企業においても、震度7に遭う可能性は震度5や6のそれより小さく、震度が低ければ全損にならない可能性が高くなり、自力で対応できる事業継続の方法を検討する余地が大きくなる。

そこで、とりあえず、重要施設が震度6強の地震に見舞われることを想定するなどにより検討を始めることを推奨する。政府や自治体が発表した各種の地震被害想定を参考に、本社、主力工場の想定震度を決定してもよい(なお、この点は水害についても同様である)。

また、事業に影響のあるライフラインの停止期間などの情報収集も欠かせない。もっとも、ライフラインの停止なども考慮に入れると想定自体が容易ではないが、自社で妥当と思われる前提を決めるとの理解でよい。<sup>22</sup>

なお、自然災害に慣れている日本企業は、地震をはじめ、個々の災害ごとに被害は大きく変動するので、被害を仮定して対応計画を策定することに疑問を感じるかもしれない。しかし、事業継続のための対策は、想定と相当違う被害に対しても役に立つ部分があること、さらに、計画を有し、訓練し、定期的に見直すことによって、社員や企業全体の防災力が高まることも事実と考えられ、欧米で事業継続計画が重要視されていることも理解できる。

ないであろう。

<sup>22</sup> 地震などの広域災害の被害想定では、自社の施設は被害が無いものとして、停電や断水などライフラインの停止期間の見積もりにものみ関心が向けられがちであるが、その前に自社の施設に被害が発生することを認識しなければならない。

地震を想定リスク（の重要な一つ）と考える場合、震度を決定した後は、それによる自社の被害を想定する。詳細な被害想定ができない場合は、①耐震性のない社屋が全壊する（立ち入れない）、②主力生産機器の故障により復旧に1ヶ月かかるなど、最低ひとつは自社の生産に影響が生じる被災要因を検討することを推奨する。<sup>23</sup>

被害想定シナリオとして、①どの社屋がどの程度破損するか、②どの設備・什器備品がどの程度損壊するか、③機器類の修復・調整にどれくらいかかるか、④従業員はどの程度出勤できるか、⑤在庫はどの程度無事か、⑥ライフラインの停止期間はいつまでかなどを決定する。

シナリオの決定にあたっては、最初はあまり神経質になる必要はない。要は着手することが重要であり、被害想定の妥当性や精緻さは継続的に改善することによい。<sup>24 25</sup>

一般的に、リスクマネジメントや事業継続の検討にあたっては、最悪のシナリオを検討することが主流となっている（従来は、発生確率と損害度合いを考慮して一番あり得るシナリオを想定して検討すればよいとされていた）。しかし、ここでの基本的レベルの検討としては、まず、一番あり得るシナリオより一段階あるいはそれ以上悪いシナリオをひとつ検討することによい。

企業によっては、結果として想定したシナリオに対する対応策が取れないこともありうるが、そこで思考を停止してしまうのではなく、その状態を認識した上でより被害の軽微な対処可能なシナリオを準備し、対応を進めることが重要である。つまり、対応する地震を震度6強ではなく震度6弱、震度5強など、自社が自力で対応できる少し小さめの地震への対応を想定することも現実的といえる。少しでも多くの企業が地震対策に取り組むことが、地域の地震防災力の向上につながる。

#### 2.2.4 重要な要素の抽出

重要業務が受ける被害の想定に基づき、そこが復旧しない限り生産の再開や業務復旧ができない主要な生産設備や情報などの資源を、重要な要素（復旧時間が一番長いクリティカルパス、あ

<sup>23</sup> 継続的改善として被害想定を高度化する場合は、発生する曜日、時間帯の変更、被災場所の変更、想定地震の変更、対象とする主力製品の変更、企業の置かれている立場や立脚基盤の変化、同業他社の被災状況の想定などを行うことを推奨する。

<sup>24</sup> 例示としては震度を特定して周囲の被害想定を行うことを推奨しているが、建物等の調査が企業にとって負担であれば、調査をせずに建物の使用の可否を被害想定として決める等の簡易の手続きを取ってもよい。

<sup>25</sup> リスクマネジメントの標準手法では、リスクの洗い出し、リスクの特定、リスク算定（発生頻度の推定、脆弱性の分析、損害程度や影響度の推定）、リスク評価（許容できるか否かの判定）、優先順位付けなどのステップがあるが、ここでは省略している。事業継続への対応に慣れてきたら、継続的改善の中でリスクマネジメントの標準手法（JISQ2001：リスクマネジメントシステム構築のための指針）を導入し、より合理的な対策を導入することが望ましい。



るいは生産量を限定させてしまうボトルネック<sup>26</sup>など)として把握する。実際の復旧日数はこの重要な資源の回復日数に依存してしまうため、いかにこの回復日数を短縮するかについての対策を検討する。

ここで留意が必要なのは、対策を実施することにより、重要な要素が他の資源に変化することである。このため対策の対象とする重要な要素は複数のものを想定しておき、継続的に見直していくことが必要である。

なお、実務上、2.2.2 の影響度の評価から重要な要素の抽出までのステップは、行きつ戻りつして検討を繰り返すことが多い。

### 2.2.5 事業継続計画の策定

経営者は、会社の事業を継続するために重要業務を目標復旧時間までに必ず回復させるよう事業継続計画を策定する。その場合、企業のおかれた環境、規模や業種の特性を活かした様々な対応が可能である。

具体的な対策の策定は、重要な要素をいかに防御するか、また重要な要素が万一被災した場合にどのように対応をするかの二つの観点から実施することが必要である。

企業が災害時に実際に事業を継続していくためには、以下の項目が特に重要である。

- ① 指揮命令系統の明確化
- ② 本社等重要拠点の機能の確保
- ③ 対外的な情報発信および情報共有
- ④ 情報システムのバックアップ
- ⑤ 製品・サービスの供給

なお、⑤の製品・サービスの供給が一時停止したとしても、上記①～④ができており、かつ、その停止時間が製品・サービスの供給についての許容時間内であればよい。

以下に、上記①～⑤の事業継続の重要事項について説明する。

#### 2.2.5.1 指揮命令系統の明確化

事業継続の取組みの推進や災害発生時の対応には、事業継続の組織体制の構築とその役割および指揮命令系統を明確にしておく必要がある。また、これら事業継続対応組織の責任者は、経営層の中から任命される必要がある。対策は決して経営企画部門や総務部門といった一部の部門の対策に限られるものではなく、非日常的な様々な業務が発生するため、全社の各部門に、災害対策の横断組織を作ってもよい。また、非日常的な業務を実施するために必要な経営資源が発生するので、その資源の明確化と調達も必要である。なお、中小企業においては、経営者自らが事業継続を率先して行うことが多くなると考えられる。いずれにしる責任の所在を明確にして対策に取り組む必要がある。

---

<sup>26</sup> ボトルネックの例としては、事業を構成する業務・工程・部門、物流、キーパーソン、データ、システム、さらに製品製造に用いる機械、金型、工具、原料などがある。



指揮命令系統の明確化に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 災害時の組織体制について、災害対策本部長、事務局、各部門の対策実施本部などを組織化することが望ましい。
- 災害時には日常の業務と全く異なる業務が発生するため、部門を越えた動員体制を構築しておくことが望ましい。<sup>27</sup>
- 災害対策本部長に連絡が付かなかつた場合や不在の場合の権限委譲や代行順位をあらかじめ決定しておく必要がある。
- 各部門の対策実施本部長も権限委譲や代行順位を決定する必要がある。

### 2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保

災害時には、対策を検討・指揮するため、災害対策本部長および幹部社員等が集合する場所が必要であるが、本社、あるいは支店、支社などの重要な拠点が被災した場合に備え、あらかじめどのような場合にはどこに集合し、どの業務を継続するかを決めておく。<sup>28</sup>

本社等の重要拠点の機能の確保に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 被災地での業務の再開以外に、非被災地での業務の継続も検討。(例えば、被災地以外の拠点や工場に指揮命令権を移すなど) なお、被災地以外に拠点を移すことの検討は必須ではないが、その検討をせずに利害関係者の理解が得られるかを慎重に考慮する必要がある。
- 遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用
- 時差を考慮する。(日本が休日・夜間であっても海外は営業時間であることもあるため海外への情報発信が必要)
- 自治体等の各種制度や防災隣組の機能など、地域の資源を活用する。

### 2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有

災害発生後は、取引先、消費者、従業員、株主、市民、自治体などと情報を共有すること<sup>29</sup>が重要である。企業活動が関係者から見えなくなる、何をしているのか全然わからないといった、いわゆるブラックアウトを防ぐための対策を講じる必要がある。<sup>30</sup>そのためにも、関係者との事前の協議が重要となる。

<sup>27</sup> 組織は日常の組織をそのまま用いる方法と、情報収集、分析評価、後方支援、実施対応、情報発信などの機能別に組織を考える方法がある。被害程度に応じて現地対策本部を構築したり、お客様対応チーム、復旧チーム、被災社員支援チームなど状況に応じて柔軟に組織を変更したりする臨機応変の対応が望まれる。

<sup>28</sup> 集合場所は、企業の営業所、同業他社や取引先の事務所、商工会議所、社宅、寮などでもよい。

<sup>29</sup> 一般に、平時から関係者同士が情報を共有することをリスクコミュニケーションと呼ぶ。また、事後の情報共有をクライシスコミュニケーションという場合もある。

<sup>30</sup> 例えば地震リスクの場合は、特に、国際的に取引を行っている企業においては、地震発生のニュースを機に取引停止や契約の締結延期、あるいは国際金融市場における為替や株価などの急激な変動などが起こる可能性があり、適切に対応する必要がある。

中堅中小企業でも取引先企業やサプライチェーンの発注者への情報提供が必要である。

対外的な情報発信および情報共有に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 情報収集・伝達、広報体制の確立
- 関係当局、周辺住民、サプライチェーン等の関係者との連絡体制の構築
- 通信・情報連絡手段の確保

#### 2.2.5.4 情報システムのバックアップ

情報システムは事業を支える重要なインフラとなっている。必要な情報のバックアップを取得し、同じ災害で同時に被災しない場所に保存することはもとより、特に重要な業務を支える情報システムについては、バックアップシステムの整備が必要となる。<sup>31</sup>また、災害時の事業継続計画の実践時においては、重要な業務のみを先行して実施するため、災害対応が落ち着き、いよいよ全面復旧へ向け、代替設備・手段から平常運用へ切り替える際に、通常業務に必要なデータの欠落や不整合による障害が発生するおそれがある。これらを防ぐための詳細な復旧計画をあらかじめ策定しておく必要がある。<sup>32</sup>

情報システムのバックアップに関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 守るべき重要業務と情報システムの関係の明確化
- バックアップ稼働・切り替え計画、復旧計画の策定
- 自家発電装置、電源や回線など各種設備の二重化対策の実施
- 遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用

#### 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係

現在は、部品から完成品まで1つの製品を1社のみ単独で製作するのはむしろまれである。したがって、原材料の供給、部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる複数の企業（サプライチェーン）の中のどこかが被災すると、その製品は市場に提供されないことになる。このことは、事業継続計画が自社だけで完結しなくなっていることを意味している。したがって、平時から自社に関連のある企業の事業継続に関する情報を集めるとともに、自社の事業継続計画の現状についてあらかじめ取引先に理解を求めておくことも重要である。

製品・サービスの供給が行われている状態とは、製品についていえば、工場の早期復旧、代替生産の実施、OEMその他の他社工場での生産など、何らかの形で生産が継続されればよく、また、在庫を活用し製品を供給できればそれでもよい。工場が被災すると生産の再開には時間がか

<sup>31</sup> バックアップシステムに関しては、(財)金融情報システムセンター（FISC）発刊の「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」や、経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」（企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書・参考資料）などを参照。

<sup>32</sup> 例えば、①受発注システムのバックアップシステムを稼働させた場合に決算システムとの整合性をとる、②手作業で事務処理を行った場合、情報システム復旧後もすぐにエントリーは行わず、手作業部分の正しいエントリーの終了を確認するなどがある。

かるが、事業継続の手段が無いわけではない。

製品・サービスの供給関係に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- 被災工場を早期復旧する以外に、被災地以外の工場・拠点を代替生産を実施することも検討する。
- 部品や材料の供給元となる会社の被災状況予想の把握、それら会社の代替性の確保、あるいはそれら会社と協力して事業継続計画を作成することなどが重要である。<sup>33</sup>
- サプライチェーン発注元・発注先の協力をあらかじめ得ておく。(特に、拠点が分散していない場合)
- OEMの実施・同業他社との応援協定を利用する。(特に、拠点が分散していない場合)
- 適正在庫の考え方の見直し。(特に、代替品のない1社のみが生産している部品材料の場合)

## 2.2.6 事業継続と共に求められるもの

災害対応は、非常に多岐にわたる。<sup>34</sup>そして、事業継続とともに、生命の安全確保、二次災害の防止、地域貢献・地域との共生に、あわせて対応することが必要である。

### 2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認

お客様および役員・従業員、協力会社、派遣会社社員などの命を助けるために、救急救命ができる要員をできるだけ多く確保する必要がある。また、例えば地震リスクの場合は、事務所・事業所の耐震化は、生命の安全確保に大きく貢献する(2.2.6.2)。これらのことは、多くのお客様が来店される業種ではさらに重要となる。<sup>35 36</sup>

さらに、災害発生直後は、役員および従業員の安否確認を速やかに行うことが必要である。平時から安否確認の実施手順を定めて、定期的に訓練することが有事の際に役立つ。<sup>37</sup>

### 2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

例えば地震や水害などの場合、重要業務の継続において代替場所の検討は重要であるが、可能ならば本社の事務所、工場等の事業所および設備が被災しないことが望ましい。事務所・事業所や設備が被災を免れることは、生命の安全を確保し、ひいては復旧速度を早めることにもつながる。

<sup>33</sup> リスクマネジメントでは、対策に、回避、低減、移転、保有の分けがあるが、分けに過度にこだわる必要はないのでここでは省略する。

<sup>34</sup> 地震対策を例にとってみても、震動による被害を受けないための被害抑止策、被害が発生した際に火災や薬液の漏洩などを防ぐ直接被害の軽減策、利益損失や損害賠償等の間接被害の軽減策などが考えられる。

<sup>35</sup> 被災後のメンタルケアの必要性も考慮に入れることが望ましい。

<sup>36</sup> 地震や火災に備えるほか、津波への考慮も必要である。訓練の必要性については教育・訓練の項で説明する。

<sup>37</sup> 企業の安否確認の具体策の例としては、連絡網の作成、安否確認システムの導入、あらかじめ何日後どこに集まるかを指定しておくラリーポイント制度などがある。

特に、わが国においては、建物の耐震化が極めて重要であり、製造機器、付帯設備、什器備品等の転倒防止に努めることも重要である。また、被災の可能性の高さの面では風水害への備えも望まれる。<sup>38</sup>

#### 耐震化等による災害への事前の備え

わが国においては、生命の安全を確保し、火災等の二次災害の発生を抑制し、事業の継続や業務復旧を速やかに実施するためには、事務所・事業所に耐震性があることが基本的な要求事項である。旧耐震基準の建物を使用している場合は、企業の体力に応じ、中期的な計画に基づき、耐震診断、耐震補強を行うことを政府として強く推奨する。もちろん、耐震化の優先順位は、本ガイドラインでも示した影響度評価やリスク評価などを踏まえ、費用対効果を勘案して決定していくことでよい。

また、地震に際して建物は無事であっても、製造機器が被災したり、空調機などの付帯設備が被災したりすると復旧に時間がかかる。機器の固定には万全を期し、ロッカーなどの什器備品にも転倒防止策を施すことが重要である。<sup>39</sup>

一方、耐震補強や設備の耐震化には相当の投資が必要となるため早急な対応が困難でも、それを理由に、各社が事業継続計画の策定を放棄したり、対応を遅らせたりすることは望ましくない。事業継続計画の策定は、実際の投資とは切り離して実施が可能なものである。

わが国で想定される災害には、地震のほかに台風等の豪雨（河川氾濫等）、高潮、津波災害なども考えられる。自治体から被害想定（ハザードマップ等）が発表されている場合は、それらを参考に対策を講ずることを推奨する。風水害の危険地域に事務所・事業所がある場合には、製造機器、付帯設備、什器備品などに水の害が及ばないように重要機器の設置場所を嵩上げする、あるいは2階に移すなどの対策も選択肢のひとつである。

### 2.2.6.3 二次災害の防止

地域社会に迷惑をかけないため、火災の防止、延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止などの安全対策を実施する。災害発生後は、これらの問題が発生していないか、建物や構築物が敷地外に倒壊する危険がないかなどの確認を至急行う体制をとること、危険が周辺に及ぶ可能性のある場

<sup>38</sup> 情報社会において、データやITインフラの喪失は企業に大きな影響を及ぼしかねない。サーバー・ディスクなど、重要装置の災害対策も重要である。

<sup>39</sup> 端末機の転倒防止策は盗難防止対策もかねて行うことを推奨する。

合には周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡と連携した対応をとることを、計画の中に盛り込む。

また、安全対策を実施する要員をあらかじめ確保し、要員の招集訓練も実施する。

#### 2.2.6.4 地域との協調・地域貢献

災害の中には、自然災害をはじめとして、企業のみならず自治体や地域住民にも同時に襲いかかるものが多い。したがって、災害後の企業の円滑な復旧のためには、地域住民や周辺自治体との協調が不可欠である。

企業が事業継続を徹底して追求すると、復旧に必要な外部資源の確保などを至上命題とするような計画になってしまう可能性がある。しかし、各企業が自己の利益のみを優先させた行動をとると、激しい交通渋滞の発生や物資の買占めなど地域の復旧を妨げることになりかねない。したがって、そのような事態を避けるべきであろうし、本ガイドラインを作成する政府としても是非、そのような事態にならないよう、各企業に理解と協力を求めるものである。

また、企業の施設や設備に被害が発生した場合、復旧には資材や機械の搬入や工事の騒音・振動など、周辺地域の理解を得なければ実施できない事柄も多く、相互理解が必要である。例えば、人の命が助かる可能性が高い災害直後の期間内（例えば、震災後3日間程度）は、ライフライン企業などを除き、応急対応要員以外の従業員に出勤を求めず自宅待機を要請すれば、自宅周辺の人命救助、火災防止、弱者支援など地域の安全確保に貢献する機会をつくることにもなる。<sup>40</sup>都市中心部にある企業であれば、都市中心部の混雑要因も緩和できる。

さらに、企業としても、災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の日も早い復旧を目指すことが望まれる。企業がその特色を活かして地元地域の早期復旧や災害救援業務に貢献できる場合には、有事に備え、平時から地元地方公共団体と合意し、あらかじめ協定を結ぶことなどが社会的にも望まれている。<sup>41</sup>平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。<sup>42</sup>

企業の地域貢献には、①義援金を提供する、②避難者へ自社の敷地や建物の一部を開放する、<sup>43</sup>③保有する水、食料その他の物資を提供するなど一般的なものが、④地元地域の災害救援業務を支援するために必要とされる技術者の派遣、⑤社員のボランティア活動への参加など、様々な方法がある。企業価値の向上という面でも可能な対応を行うことが望ましい。

また、社員個人の自主的なボランティア活動を促進させるうえで、企業におけるボランティア

<sup>40</sup> 特に大都市圏では、ライフラインが復旧しない状況の中で多くの社員に無理な出社指示を出すと、水や食料の不足や、トイレやゴミなどの対応の混乱を招くことが予想される。もし多くの社員に出社指示を出すのであれば、当然企業自身でゴミやトイレ等の対応を行い、地域に迷惑をかけないことが望まれる。

<sup>41</sup> 実費を有料とする災害時協定を締結することもある。協定には水・食料の提供などのほか、道路啓開や機器の修理、物資の運送、通訳など様々な業務がある。

<sup>42</sup> 平時からNPOや地元自治体と連絡を取り合い、自治会やNPOの活動へ集会場所を提供したり、市民を対象にセミナーを共催したりするなど日常活動の充実を図ることも望まれる。

<sup>43</sup> 病院、ホテル、ターミナルビルなど、被災時に救護場所や避難場所となる可能性が高い施設を企業が有する場合には、電気・ガス・水道などの公的ライフラインの広域破断に備えて、自家発電・自家水源・代替燃料などを平常時から確保しておくことが望ましい。

休暇制度の普及が期待される。

#### 2.2.6.5 共助、相互扶助

地域が広く被災した場合には、自助だけの復旧には限界がある。したがって、有効な事業継続の観点から、工業団地をはじめ企業の隣組での共助、サプライチェーン関係の企業では発注元などとの共助、同業他社との共助などの仕組みを作っておくことが望ましい。<sup>44</sup>

#### 2.2.6.6 その他の考慮項目

例えば地震や水害などの場合、就業時間内に被災したとき場合には、従業員が自宅に戻るまでに必要な水・非常用食料、トイレなどの手当が望まれる。業務復旧に必要なコアメンバー用には、復旧期間中の業務・生活のための備蓄を確保すべきである。さらに、建物や設備の倒壊などにより閉じこめられた従業員を救出するためのバールなどの機材も、ある程度備えておく必要がある。<sup>45</sup>

また、従業員の家庭における被害を軽減することは、そのこと自体が重要であるが、復旧に必要なコアメンバーをはじめとする従業員が企業業務に携われる可能性を高める意味もあるので、企業として取り組むことも考えられる。<sup>46</sup>

### 2.3 実施および運用

#### 2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施

事業継続計画を策定した後は、しかるべき予算を確保し、中長期計画も含めて年次計画の中で事業継続計画に従った対応を実施する必要がある。事業継続計画の対応においては、2.2.4の「重要な要素」の対応計画の策定に特に注力することがポイントとなる。<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> OEMでの製品供給や事務所の利用、復旧要員の派遣など対応は多々ある。

<sup>45</sup> 広域災害時には救急、消防、警察などの公的機関は早期に駆けつけることが困難な場合も考えられるため、仲間の救出は自助努力で実施せざるを得ない場合があり、必要な機材を備えておくことが望ましい。バール、のこぎり、スコップ、ハンマー、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。

<sup>46</sup> 例えば地震リスクの場合は、住宅の耐震改修や家具の転倒防止、水、食料、トイレの備蓄、地震保険などの知識教育も重要である。また、従業員の家族との安否確認の徹底には、災害時伝言ダイヤル171の利用体験などが望ましい。

<sup>47</sup> 対応策の基本的事項を例示すると以下のとおり。

- 対応する組織とその役割を明確にする。
- 事業継続手順を明確にする。
- 事業継続に必要な資源および調達先を明確にする。
- 事務所のバックアップ先を選定し、事務所のバックアップ先にマニュアル、パソコン、電話回線、机、各種書類、事務機器などが確保できる段取りをつける。
- 情報システムのバックアップの手段を決め、バックアップするデータを決定し、バックアップシステムや代替場所からの復旧する手順も考えておく。
- 企業の存続に関わる文書や代替情報が他に求められない文書（バイタルレコードと呼ばれる：末尾参照）のバックアップを行う。
- 生産拠点の分散化を検討する。



計画は実践されなければ意味をもたない。日常の業務において、既存の計画をいかに当初の目標どおり実施し、またいかに新たな計画を実行に移していくかが重要である。<sup>48</sup>

## 2.3.2 文書の作成<sup>49</sup>

### 2.3.2.1 計画書およびマニュアルの作成

事業継続の対策の方針、被害の想定、事業継続計画、事前準備、災害時の業務、日常の組織体制、非常時の組織体制と指揮命令系統、継続的改善要領などを含めたすべてについて、部門別や役割別に、計画書およびそれを実現するための手順を記したマニュアルを作成する。<sup>50</sup>

計画書には、重要業務を目標復旧時間内にどうやって実現するかという方法論が記載されていなければならない。

マニュアルは、対応方針や対応策の社内での確認・周知と、人事異動時のノウハウの継承、さらには日常の勉強用に用いるものである。

### 2.3.2.2 チェックリストの作成

災害発生時には、分厚いマニュアルをその場で紐解いている時間がない。そこで、指揮をとる責任者は、方針や方向性の確認、最低限の実施項目および進捗管理用に、また、重要業務を継続するための手順を定めたチェックリストを準備しておくことが望ましい。

## 2.3.3 財務手当て

企業が被災した場合には、事務所・事業所の損壊焼失の復旧および財務面の信用維持<sup>など</sup>のための資金が必要になる。財務手当てとしては、必要に応じ保険や銀行の災害時融資予約などを検討することも考えられる。また、災害発生後に自治体が提供する災害時ローンなどについてあらかじめ適用可能かどうかを検討しておくことも有効である。

- 
- 在庫の増強や在庫保管場所の分散を検討する。
  - 取引先を複数とすることを検討する。
  - 同業他社とのOEM協定を検討する。
  - 緊急時の連絡網を作成する。複数の連絡手段を確保しておく。
  - マニュアルは幹部の自宅にも配布する。
  - 顧客、取引先、関連先、行政、新聞広告先などの連絡先一覧を作成する。
  - 復旧業者との契約を行っておく。
  - 手作業代替の場合の手順を作成する。

※バイタルレコードには、設計図、見取図、品質管理資料等、災害時に直接的に必要な文書やコーポレートガバナンス・内部統制維持、法令遵守、説明責任確保のための文書、権利義務確定、債権債務確保のための文書等、間接的に必要な文書がある。

<sup>48</sup> 既にマネジメントシステムに慣れ親しんでいる企業では、本項で掲げた各項目に加えて、実施記録の取得、運用管理、文書管理などマネジメントシステムの標準的な項目を実施することでよい。

<sup>49</sup> ここでいう文書とは、計画書、マニュアル等のほか、稟議書、議事録、訓練記録、災害対応記録など、すべての文書を含む。

<sup>50</sup> 通常、マニュアルは、「方針」、「規程」、「基準」、「手順」等の階層構造をもって作られる。

### 2.3.4 計画が本当に機能するかの確認

重要業務が目標復旧時間内に本当に復旧できるか実際に確認しておくことが必要である。例えば、復旧に必要な資機材が定めた時間内に調達できるかどうかを確認したり、また、システム停止に備えて手作業で業務処理を行うなどと定めている場合は、その業務処理量が現実的であるかどうかを模擬訓練（シミュレーション）も含めて確認しておく必要がある。

### 2.3.5 災害時の経営判断の重要性

以上のように一定の被害を想定して対応策を検討し、備えておいても、災害はこれらの予測を超えて発生する場合がある。<sup>51</sup>このような状況下では、策定していた計画に固執せず、その計画をたたき台に臨機応変に経営者（災害対策本部長）およびこれを支える事務局部門が判断していくことが重要である。<sup>52</sup>

## 2.4 教育・訓練の実施

事業継続を実践するためには、経営者をはじめとする全従業員が事業継続の重要性を共通の認識として持つこと、つまり「文化」として定着していることが大切である。こういった観点からも平時から教育・訓練を継続的に実施する必要がある。<sup>53</sup>

災害時に実施すべき業務をすべて紙面に記載しただけで、すべての関係者がその業務を確実に実践できると考えることは現実的ではない。そのため、日常の訓練が不可欠であり、基礎知識を

<sup>51</sup> 例えば、新潟県中越地震では想定外の強い連続した余震が発生した。

<sup>52</sup> 災害時の判断で考慮すべき点としては、時系列に沿って、以下の点を例示できる。

- 早期の被害状況の確認。
- 被害状況が入手できない場合は最悪を考える。
- サプライチェーンの被災状況の把握。
- 事務局要員の早期動員と遊撃部隊の創設。
- 先遣隊の派遣。
- 業務の影響範囲の確認。
- 災害時対応の基本方針の決定。
- 対策の優先順位付け。
- 復旧目標の明示。
- 初期対応の指示および進捗管理。
- 各種組織または臨時チームの創設と責任者の任命。
- 代替先への移転可否の決定。
- バックアップシステム稼働の可否。
- 復旧資材の確保。
- 再開した業務の状況把握。
- 追加として必要な資材の把握。
- 現状への復帰の判断。
- 再発防止策の検討。
- 臨時予算の確保。
- 関係者への説明。
- 総括および反省。

<sup>53</sup> 企業では人事異動が常であるほか、最近は企業分割や合併なども多いため、ノウハウの維持が重要であり、そのためにも教育訓練の継続が必要である。



与える教育のほか、幹部職員を対象とした机上訓練や意思決定訓練、実際に体を動かす避難訓練、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、様々な訓練が重要である。

また、有事にはマニュアルを読んで理解するだけの時間的余裕が無い場合、災害対応業務の実施にはマニュアルの内容を熟知した要員をあらかじめ育成しておく必要がある。

## 2.5 点検および是正処置

企業は、事業継続の取組状況について日常業務の一環として点検・監視を行い、企業として1年間の業務を振り返る機会に併せて（あるいは年1回以上定期的に）、事業継続の取組状況を評価する必要がある。実施できているところとできていないところを把握し、日常業務の中で取り組めるところはその都度是正・改善しなければならない。そして、それらの内容はまた、評価結果や改善内容は経営者に報告されなければならない。

さらに、事業継続の取組みが進んでいる企業においては、監視や評価の水準を上げ、年1回以上定期的に監査を実施することが求められる。その監査結果は経営者に報告されなければならない。

## 2.6 経営層による見直し

経営者は、定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、事業継続の取組み全体を見直し、次年度以降の方向性を打ち出す必要がある。その際に、正しい現状認識を持ち、事業活動の変化を十分踏まえることも求められる。災害等のリスクに強い企業となるためには、この見直しを定期的に繰り返す必要がある。<sup>54</sup>

なお、業務が変化するスピードが速いため、経営者による定例の見直しのほかに、事業の大幅な変更・再構築、事業拡大、新製品の導入、事業所の移転など重要業務に変更などが生じた場合にもその都度事業継続の取組み全体を見直す必要がある。

---

<sup>54</sup> 2.5、2.6 については、すでに品質マネジメントシステム ISO9000、環境マネジメントシステム ISO14001、リスクマネジメントシステム JISQ2001、情報セキュリティマネジメントシステム ISO17799などを導入している場合は、既存のマネジメントシステムの活動（「監視」、「評価」、「是正・改善」、「監査」）に沿った進め方をすればよい。

### Ⅲ 経営者および経済社会への提言

本ガイドラインでは、企業が事業継続の対策を講じていくうえで必要なこと、望ましいこと等を、主に欧米で発展してきた事業継続の対策の枠組みも踏まえながら記述してきた。その中でも、災害対応における経営者の的確な判断が各所に求められている。

そして、本ガイドラインの最後にあたり、政府・中央防災会議専門調査会として、企業の経営者の方々および広く経済社会に対し、災害対策に取り組むうえで考慮していただきたいことを提言する。

- (1) 株主、取引先、消費者、行政、従業員などから、災害時の事業継続の対策ができていない企業であると評価されることが取引の拡大や企業価値の向上につながる可能性があることについて、理解が広がることが望まれる。また、今後、そのような可能性を積極的に大きくしていくべきである。
- (2) 企業が災害で被害を被った場合、企業は重要な業務を絞り込み、限られた要員を集中的に投入することが、経営判断として必要である。そして、この重要業務の絞込みは、災害後の事業継続の対策期間内に限らず、その後の期間を見据えた中期的・長期的な観点においても必要となる可能性が高いことを認識すべきである。
- (3) 災害時の事業継続の対策を検討することで、企業にとって重要な業務、プロセス、資材等の優先順位を把握することができ、かつ、その重要度を踏まえ、リスクに応じたメリハリのあつた災害対策を行うことが可能となり、対策の費用対効果、投資効果を高められるため経営上も有益であることについて、理解が広がることが望まれる。
- (4) 日本企業の抱えるリスクの中でも特に地震リスクは、海外投資家の関心も高い。そこで、投資家の懸念を払拭するためにも、地震リスクは、その対応策とともに、何らかの方法で（有価証券報告書や営業報告書、社会環境報告書その他）積極的に開示することが望まれる。また、このような姿勢が企業の評価を高めると考えられる。
- (5) 災害発生への備えと災害発生時の対応は、まず企業の経営者の責任との認識が広がるべきである。

また、それらは企業の社会的責任の観点からも必要との認識も広がるべきである。経済性の観点では、被害の軽減および事業継続ができることにより、株主への経済的損失を軽減でき、復興需要を得るチャンスともなる。環境の観点では、環境汚染などの二次災害の防止対策が評価される。そして、社会性においては、早期の業務回復が地域の雇用確保につながり、生命の安全なども評価される。