

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（第5回会合）

議 事 次 第

日 時：平成17年4月26日（火）
15：00～17：00

場 所：ホテルフロラシオン青山
3階 孔雀の間

1．開 会

2．議 事

（1）事業継続ガイドライン（2次案）の検討

（2）企業の防災力評価についての検討

3．質疑応答・意見交換

（配布資料）

資料1：事業継続ガイドライン（2次案）

わが国企業の減災と災害対応の向上のために

資料2：「防災に対する企業の取り組み」に関する基礎的チェック項目・加点評価項目（案） <非公表>

（参考資料）

参考資料1：企業の防災の取組みの評価に関する既存資料

参考資料2：新聞記事 - 企業の防災マネジメント

平成 17 年 4 月 26 日

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（第 5 回会合）
出席者名簿

敬称略・五十音順

| | | |
|----|-------|----------------------------------|
| 座長 | 大林 厚臣 | 慶應義塾大学 助教授 |
| | 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 |
| | 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 |

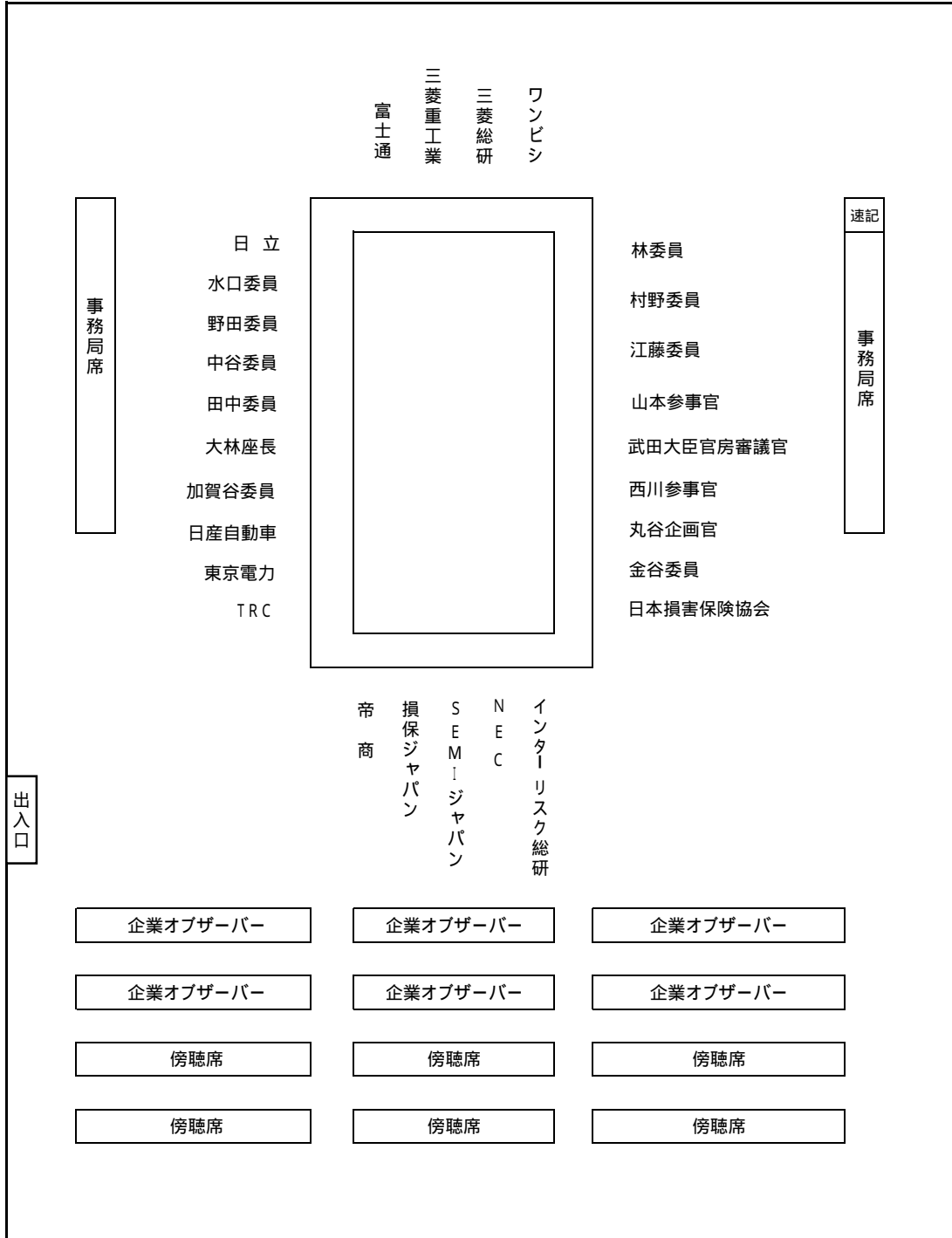
行政側

| | | |
|--|-------|--|
| | 武田 文男 | 内閣府大臣官房審議官（防災担当） |
| | 山本 徳治 | 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官（総括担当） |
| | 西川 智 | 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官 （災害予防・広報・国際防災推進担当） |
| | 丸谷 浩明 | 内閣府政策統括官（防災担当）付参事官 （予防担当）付企画官 |
| | 江藤 学 | 経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット 工業標準調査室長 |
| | 村野 正泰 | 経済産業省商務情報政策局情報経済課 情報セキュリティ政策室 課長補佐 |
| | 林 揚哲 | 経済産業省経済産業政策局産業資金課 課長補佐 |
| | 金谷 裕弘 | 総務省消防庁防災課長 |

平成17年4月26日

於: ホテルフロラシオン青山 3階 孔雀の間

企業評価・業務継続ワーキンググループ(第5回会合)配席表



2005.4.26
企業評価・業務継続WG

事業継続ガイドライン（2次案）

わが国企業の減災と災害対応の向上のために

目 次

【ポイント】

| | |
|----------------------------------|----|
| 1．災害時の事業継続の取組みとは | 1 |
| 2．事業継続の取組みの特徴 | 2 |
| 3．本ガイドラインの特徴 | 2 |
| 序 | 3 |
| 1.1 事業継続の必要性とポイント | 3 |
| 1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性 | 3 |
| 1.1.2 事業継続の考え方のポイント | 3 |
| 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 | 4 |
| 1.2 基本的考え方 | 4 |
| 1.2.1 想定する災害リスク | 4 |
| 1.2.2 事業継続と共に求められるもの | 5 |
| 1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ | 6 |
| 1.3 継続的改善 | 7 |
| 事業継続計画の内容 | 8 |
| 2.1 方針 | 9 |
| 2.2 計画 | 9 |
| 2.2.1 検討対象とする災害の特定 | 9 |
| 2.2.2 影響度の評価 | 9 |
| 2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり | 10 |
| 2.2.2.2 重要業務の決定 | 10 |

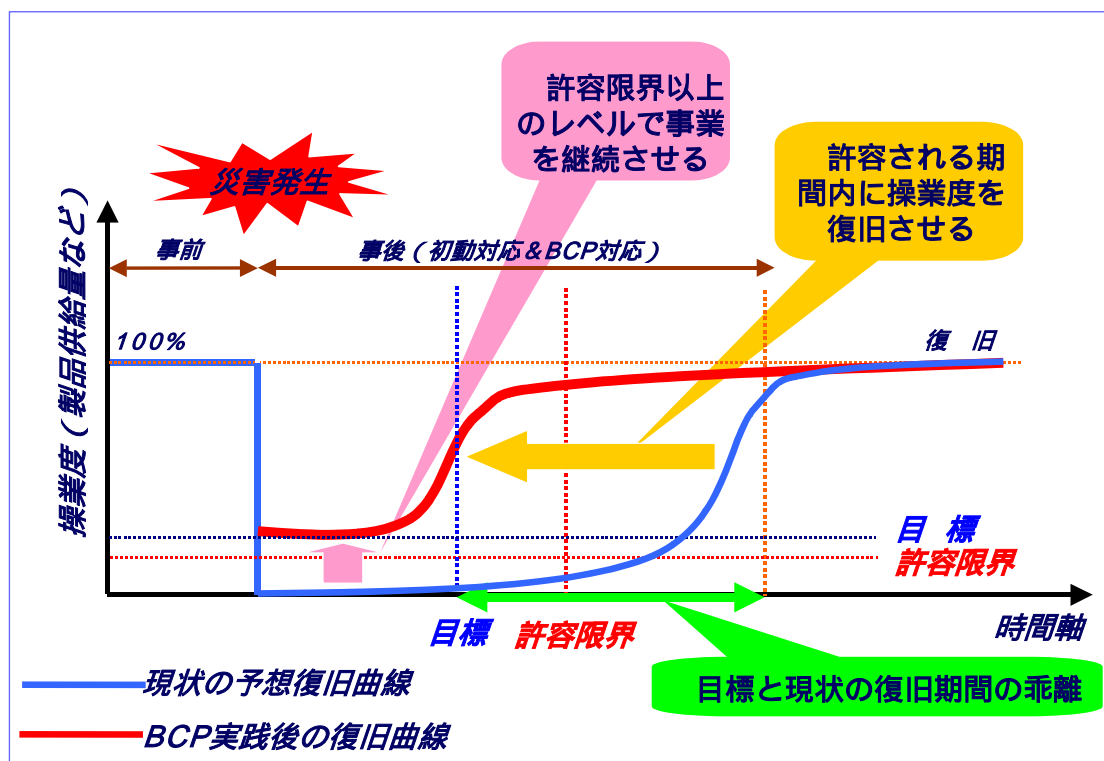
| | | |
|---------|---------------------|-----|
| 2.2.2.3 | 目標復旧時間の設定 | 1 1 |
| 2.2.3 | 重要業務が受ける被害の想定 | 1 1 |
| 2.2.4 | 重要な要素の抽出 | 1 3 |
| 2.2.5 | 事業継続計画の策定 | 1 4 |
| 2.2.5.1 | 指揮命令系統の明確化 | 1 4 |
| 2.2.5.2 | 本社等重要拠点の機能の確保 | 1 5 |
| 2.2.5.3 | 対外的な情報発信および情報共有 | 1 5 |
| 2.2.5.4 | 情報システムのバックアップ | 1 6 |
| 2.2.5.5 | 製品・サービスの供給関係 | 1 6 |
| 2.2.6 | 事業継続とともに求められるもの | 1 7 |
| 2.2.6.1 | 生命の安全確保と安否確認 | 1 7 |
| 2.2.6.2 | 事務所・事業所および設備の災害被害軽減 | 1 7 |
| 2.2.6.3 | 二次災害の防止 | 1 8 |
| 2.2.6.4 | 地域との協調・地域貢献 | 1 8 |
| 2.2.6.5 | 共助、相互扶助 | 1 9 |
| 2.2.6.6 | その他の考慮項目 | 2 0 |
| 2.3 | 実施および運用 | 2 0 |
| 2.3.1 | 事業継続計画の対応の実施 | 2 0 |
| 2.3.2 | 文書の作成 | 2 0 |
| 2.3.2.1 | マニュアルの作成 | 2 0 |
| 2.3.2.2 | チェックリストの作成 | 2 1 |
| 2.3.3 | 財務手当て | 2 1 |
| 2.3.4 | 計画が本当に機能するかの確認 | 2 1 |
| 2.3.5 | 災害時の経営判断の重要性 | 2 1 |
| 2.4 | 教育・訓練の実施 | 2 2 |
| 2.5 | 点検および是正措置 | 2 2 |
| 2.6 | 経営層による見直し | 2 2 |
| | 経営者および経済社会への提言 | 2 4 |
| 付録 1 | 用語の解説 | 2 5 |
| 付録 2 | 参考文献 | 2 9 |
| 付録 3 | 国際規格との関連性 | 3 1 |

【ポイント】

1. 災害時の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、事業継続計画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。



事業継続計画 (BCP) の概念

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。

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、復旧の制約となりに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) 重要業務の復旧目標時間を設定し、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) 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、必要な段階で想定する災害を広げる現実的なアプローチを例示している。
- (2) 多大な投資やコストを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。
- (3) 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。
- (4) 企業にとっても事業継続が最優先ではなく、生命の安全確保、二次災害の防止などと並行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。
- (5) 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が、その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。
- (6) 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、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。

序

1.1 事業継続の必要性和ポイント

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¹

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、被災後の具体の対応は、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」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。

¹ 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。

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発生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²が発生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になる。

上述のように、事業継続計画は、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「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どころでは）、「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みられる。

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。³

² 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。

³ 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⁴。

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。⁵

二次災害の防止

例えば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。⁶

地域貢献・地域との共生

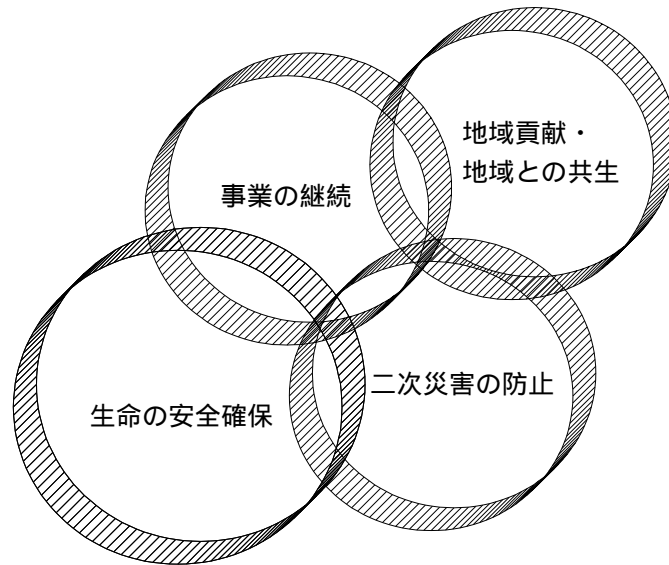
災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指したい。地域貢献には、援助金、敷地の提供、物資の提供などが一般的であるが、このほかにも技術者の派遣、ボランティア活動など企業の特徴を活かしたサポートが望まれる。平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。⁷

⁴ 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。

⁵ 具体策としては、避難誘導、安否確認、水、カンパン、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。

⁶ 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る。

⁷ 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⁸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めざしたものである。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。

⁸ 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、継続的な取り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。

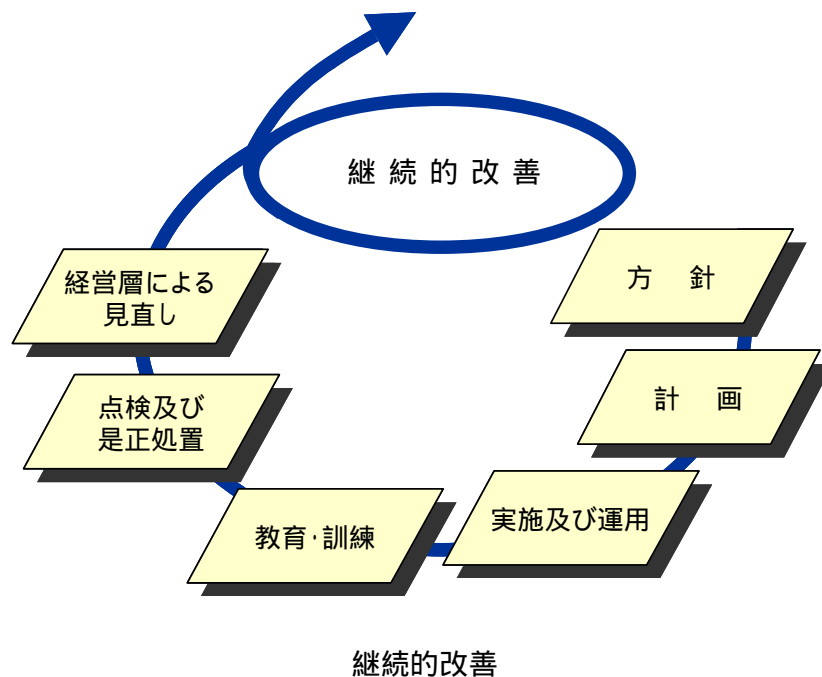
一般的に計画や対策を発展・定着させるためには、継続的な取り組みが有効である。その手法のひとつにマネジメントシステムがあり、それは災害対策においても有用である。

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、経営者が取り組む、実施する内容は企業自身で決定する、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、経営者が方針を立て、計画を立案し、日常業務として実施・運用し、従業員の教育・訓練を行い、結果を点検・是正し、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⁹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。^{10 11}

12



⁹ 後述 2.4 教育・訓練の実施参照。

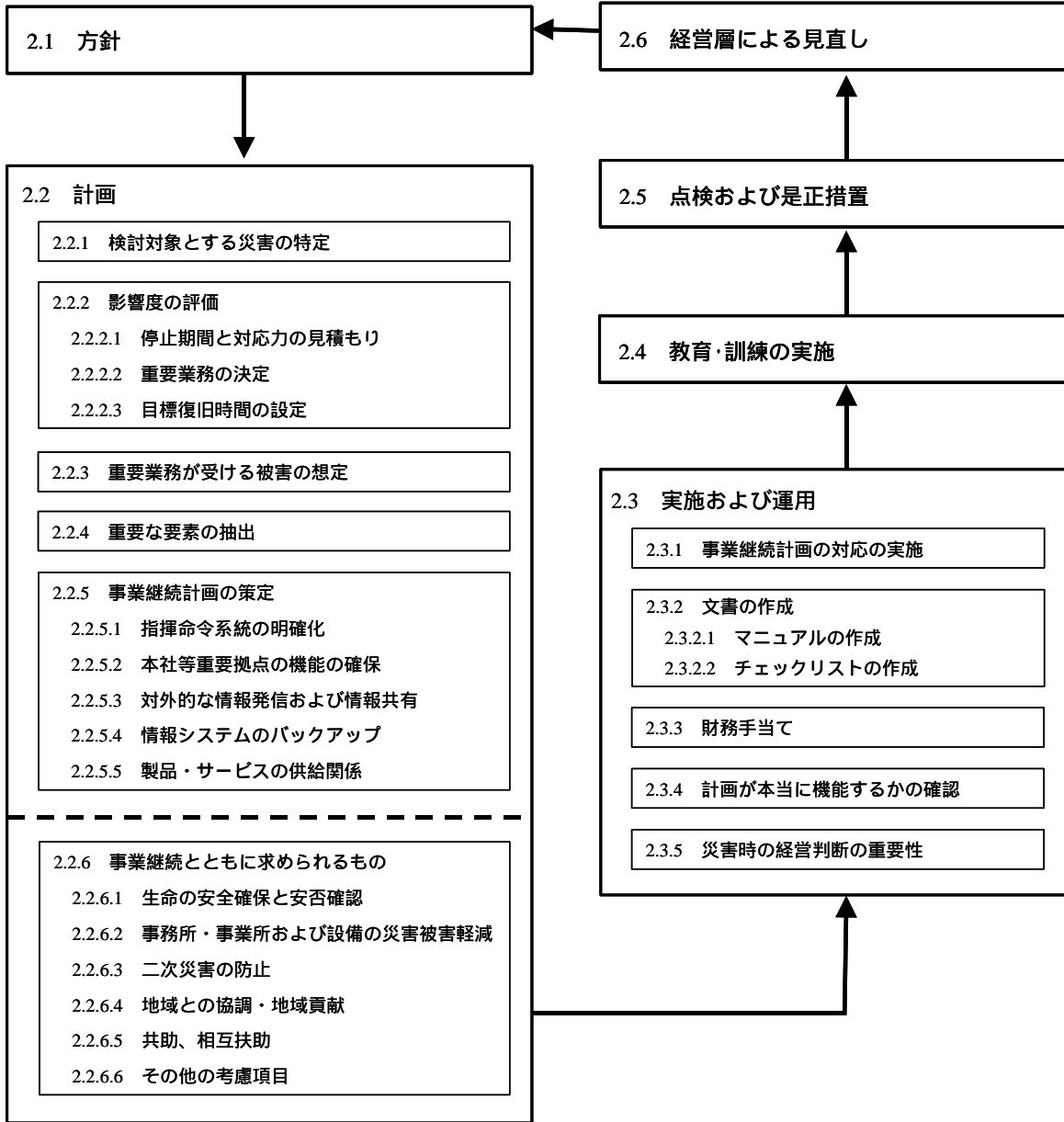
¹⁰ 災害対策や事業継続の定着への取り組み手法はマネジメントシステム以外でも達成できるが、改善運動は日本企業が比較的得意としている分野でありなじみやすいといえる。

¹¹ 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「取り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」と位置付ける。

¹² 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。

事業継続計画の内容

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。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る。

2.2 計画

企業の年間計画を立てるときに、併せて災害への事業継続についてどのように取り組んでいくかの年間計画を作成する必要がある。(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。¹³

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発生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、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っよよいことから、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の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、他のリスクの一つ(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

¹³ 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。

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。¹⁴

2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり

まず、特定した災害による被害が発生したと想定し、何らかの製品やサービスの供給停止が発生したと仮定する。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。この重要業務の選定に当たっては、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選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整理を実施する。整理するポイントは、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でよい。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。

¹⁴ 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。

2.2.2.3 目標復旧時間の設定

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を設定するよう努めれば足りる。例えば、3時間後、3日後、あるいは10日後などを設定する。

なお、目標時間に関しては、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、金融システムの安定性確保の観点から復旧回復目標があらかじめ要請されている金融機関、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、それらに準じた停止時間とする必要がある。¹⁵

この回復をめざす目標時間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。

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、選定した重要業務が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。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。

はじめに被害想定的前提条件を設定する。地震、水害、火災、SARS、テロなど被害を起こす原因を想定し、発生の可能性や検討のしやすさなどを考慮に入れ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すべてを想定するのではなく、一つを選んで実施してみることが大切である。本ガイドラインでは、2.2.1で述べたように、地震を想定することを推奨する。

次に、その災害が自社および関係者に与える被害を想定する。被害想定では、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。¹⁵

¹⁵ 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いであろう。

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、そのすべての拠点に震度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。¹⁶

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かかなりあること、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。

¹⁶ 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、耐震性のない社屋が全壊する(立ち入れない)、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。¹⁷

被害想定シナリオにより、どの社屋がどの程度破損するか、どの設備・什器備品がどの程度損壊するか、機器類の修復・調整にどれくらいかかるか、従業員はどの程度出勤できるか、在庫はどの程度無事か、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りよい。¹⁸

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、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検討することによりよい。

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、あるいは生産量を限定させてしまうボトルネックなど)として把握する。実際の復旧日数はこ

¹⁷ 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。

¹⁸ 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。

の重要な資源の回復日数に依存してしまうため、いかにこの回復を早く行うかについて対策を検討する。

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。このため対策をとるべき対象とする重要な要素は複数のものを想定しておき、継続的改善の際にはその都度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

重要業務について目標復旧時間までに業務を回復し事業を継続するための基本計画である事業継続計画を策定する。同計画の策定にあたっては、企業のおかれた規模や業種の特性を活かした様々な対応が可能である。

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。

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

なお、の製品・サービスの供給が一時停止したとしても、上記 ~ 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、事業継続ができていとみなすことでよい。

以下に、上記 ~ 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

事業継続の対策を推進や災害発生時の対応のために、事業継続の組織体制と指揮命令系統を明確にしておく必要がある。これらの組織体制には、経営層の中に1名の対策責任者を定める必要がある。また、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いため、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、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。

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。¹⁹

- 災害対策本部長に連絡が付かなかった場合や不在の場合の権限委譲や代行順位もあらかじめ決定しておく必要がある。
- 各部門の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、対策本部長及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。²⁰

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)
- 遠隔地の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。
- 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。

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²¹が重要である。企業活動が関係者から見えなくなる、何をしているのが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必要がある。²² そのためにも、関係者との事前の協議が重要となる。

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。

対外的な情報発信及び情報共有に関し、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

¹⁹ 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。

²⁰ 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。

²¹ 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。

²² 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。

- 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。²³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。²⁴

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。

- 守るべき業務と情報システムの関係の明確化
- バックアップ切り替え計画、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

2.2.5.5 製品・サービスの供給関係

現在は、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）の中のあるところが被災すると、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できればよく、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・拠点で代替生産を実施するこ

²³ 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。

²⁴ 例えば、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、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。

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。²⁵
- 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)
- O E M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。(在庫保有量の拡大)

2.2.6 事業継続とともに求められるもの

災害対応は、非常に多岐にわたる。²⁶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、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。^{27 28}

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。²⁹

2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

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。

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、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。³⁰

²⁵ リスクマネジメントでは、対策に、回避、低減、移転、保有の区分けがあるが、区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。

²⁶ 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。

²⁷ 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。

²⁸ 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。

²⁹ 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。

³⁰ 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。

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。³¹

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。これら災害の危険地域に施設がある場合は、什器備品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、要員の召集訓練も実施する。

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

³¹ 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。

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、都市中心部にある企業が従業員に出勤を求めず自宅待機を要請すれば、都市中心部の混雑要因を緩和できるほか、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。³²

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、地域の一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。³³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。³⁴

企業の地域貢献には、義援金を提供する、避難者へ自社の敷地や建物の一部を開放する、保有する水、食料その他の物資を提供するなどが一般的であるが、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、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。³⁵

³² 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勤指示を出すと、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勤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。

³³ 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。

³⁴ 平時からNPOや地元自治会と連絡を取り合い、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。

³⁵ 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。

2.2.6.6 その他の考慮項目

就業時間内に被災した場合には、従業員が自宅に戻るまでに必要な水・カンパン、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、必要に応じて備えておくことが望ましい。³⁶

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。³⁷

2.3 実施および運用

2.3.1 事業継続計画の対応の実施

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の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」の復旧計画の策定に特に注力することがポイントとなる。³⁸

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。³⁹

2.3.2 文書の作成

2.3.2.1 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

³⁶ 広域災害時には救急、消防、警察などの公的機関は駆けつけられない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。

³⁷ 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。

³⁸ 対応策の基本的事項を例示すると以下のとおり。

- 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帰する手順も考えておく。
- 設計図、見取り図、品質管理資料など各種資料のバックアップを行う。
- 生産拠点の分散化を検討する。
- 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。

³⁹ 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。

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、部門別や役割別にマニュアルを作成する。⁴⁰

なお、このマニュアルは、対応方針や対応策の概要の社内での確認・周知と、人事異動の際のノウハウ継承、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、チェックリストを保有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・事業所の破損焼失などによる物的資産の損失および復旧のための当座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。

2.3.4 計画が本当に機能するかの確認

事業継続計画において、例えばシステム停止に備えて手作業で事務処理を行うなどと定めている場合は、それが現実的であるかどうかを模擬(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。⁴¹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。⁴²

⁴⁰ 通常、マニュアル等の文書は階層構造をもって作られる。「方針」、「規程」、「基準」、「手順書」等すべての文書を指す。

⁴¹ 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。

⁴² 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。
- 災害時対処の基本方針の決定。
- 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。

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の教育・訓練が必要である。⁴³

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働訓練、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に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 点検および是正措置

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）、事業継続の対策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都度改善しなければならない。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。

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

-
- 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。

⁴³ 企業では人事異動が常であるほか、最近で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。

を定期的に繰り返す必要がある。⁴⁴

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、重要業務に変更などが生じた場合にもその都度見直す必要がある。

⁴⁴ 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。

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及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る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ことが望まれる。
- (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ることが望まれる。
- (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る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ことも考えられる。
- (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ことが望まれる。

また、それらは企業の社会的責任の観点からも必要であると認識されることも望まれる。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。

付録 1 . 用語の解説

BCP (Business Continuity Plan)

事業継続計画のこと。

ISO (International Organization for Standardization)

国際標準化機構。日本工業標準調査会 (JISC) が加入している国際的な単位・用語の標準化を推進する機構。

JIS (Japanese Industrial Standards)

日本工業規格。我が国の工業標準化の促進を目的とする工業標準化法 (昭和 24 年) に基づき制定される国家規格。

NPO (Non-profit Organization)

非営利組織 (団体)。継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称。特定非営利活動促進法 (NPO 法) は、これらの団体が簡易な手続きで法人格を取得する道を開くための法人格付与制度などを定めている。

OEM (Original Equipment Manufacturing)

相手先商標製品。相手のブランド名で部品や完成品を供給する委託生産方式。

意思決定訓練

事件や事故が発生したことを想定し、それに対しどのような方針で望むのか、また組織、要員、資金等をどう手当するかなどを短時間で決定し、指示する訓練。

営業停止損失

事業が継続できなくなったことにより発生する売上の減少やそれに伴う利益損失。

机上訓練

意思決定訓練のひとつ。事件や事故のシナリオを基に時間軸に沿って重要な場面を研修すること。

旧耐震基準

1950 年に施行された建築基準法の耐震規定は、十勝沖地震 (1968 年) や宮城県沖地震 (1978 年) などの被害地震の経験を踏まえ、1971 年と 1981 年の 2 度にわたって改定された。ここでは、1981 年以前に用いられた建築基準を指す。旧耐震基準による建物の耐震性を危ぶむ声も多い。

クライシスコミュニケーション

緊急事態が発生した場合の情報の共有化。緊急時の記者会見を含む。クライシスコミュニケーションはリスクコミュニケーションに含まれる。

クリティカルパス

プロジェクトの作業工程にいくつかの分岐がある場合、最短時間ですべての工程を終了できる作業経路のこと。この経路上で遅れが生じると他の工程にも影響が出るため、重点的に監視する必要がある。

コンティンジェンシープラン

緊急事態が発生した場合の対応手順をあらかじめ定めたもの。

災害時ローン

自治体によっては、災害貸付制度を持ち、地震、大火、風水害等の被災者に融資を行っている。融資対象および融資条件は自治体のホームページなどに掲載されている。中小企業に対する融資については、政府系金融機関が災害復旧貸付制度を設けている。

サプライチェーン

供給者から消費者までを結ぶ、開発・調達・製造・配送・販売の一連の業務のつながりのこと。サプライチェーンには、供給業者、メーカー、流通業者（卸売業者）、小売業者、消費者などが関係する。また、取引先との間の受発注、資材・部品の調達、在庫、生産、製品の配達などを統合的に管理、効率化し、企業収益を高めようとする管理手法を「サプライチェーン・マネジメント」と呼ぶ。

サービスレベルアグリーメント

契約を締結する際に、提供するサービスの範囲・内容及び前提となる諸事項を踏まえた上で、サービスの品質に対する要求水準を規定するとともに、規定した内容が適正に実現されるための運営ルールを両者の合意として明文化したもの。

支援協定

自治体と企業が災害後に発生する業務について事前に締結する協定。食料の供給、避難場所の提供、道路啓開支援などがある。

事業継続計画

災害時に事業活動が中断した場合に目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴う顧客取引の競合他社への流出、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ための経営戦略。バックアップシステムの整備、バックアップオフィスの確保、要員の確保、安否確認の迅速化、生産設備の代替などの対策を実施す

る。(Business Continuity Plan: BCP)ここでいう計画とは、単なる計画書の意味ではなく、マネジメント全般を含むニュアンスで用いられている。マネジメントを強調する場合は、BCM (Business Continuity Management) とする場合もある。

初動体制

事故・災害が発生した直後の体制を指す。対策本部長を決定し、意思決定ができる組織。現場への指揮命令・情報収集機能を有する。

情報セキュリティガバナンス

社会的責任にも配慮したコーポレートガバナンス(企業の意思決定の仕組み)とそれを支えるメカニズムである内部統制の仕組み(企業が業務を適正かつ効率的に遂行するために構築・運用される社内体制及びプロセス)を、情報セキュリティの観点から企業内に構築・運用すること。

耐震改修促進法 (建築物の耐震改修の促進に関する法律)

平成 7 年 12 月 25 日に施行された法律で、地震による建築物の倒壊等から国民の生命、身体及び財産を保護するため、建築物の耐震改修促進のための措置を講ずることにより、建築物の地震に対する安全性の向上を図り、公共の福祉の確保に資することを目的としている。

第三者認証制度

公的な機関が審査し、規格の要求項目に則った活動をしているか否かを判定して宣言するもの。企業や自治体等各組織が自分自身で審査し認証することを第一者認証、取引先等相手先が審査し認証することを第三者認証という。

道路啓開

通行上の障害となる道路上の障害物を除去し、交通路を確保すること。

ハザードマップ

被害予測図。地域や都市の状況に合わせ、危険情報を公開・掲載する取組みが自治体で進んでいる。項目としては、火山噴火、土砂災害や浸水の危険区域、あるいは地震時の避難地、避難路などが該当。

バックアップオフィス

メインオフィスが自然災害やテロ等により使用不能となった場合に備えてあらかじめ確保したオフィス。事業継続に必要な要員を収容し、業務に必要な設備や機能を備えている。

ビジネス・インパクト分析

事業の中断による、業務上や財務上の影響を確認するプロセス。重要な事業・業務・プロセスおよびそれに関連する経営資源を特定し、事業継続のための脆弱性の分析を行う。例えば、重要な事業の洗い出し、ビジネスプロセスの分析、リスク分析、事業継続にあたっての「ボトルネック」の特定、復旧優先順位の決定、目標復旧時間の設定の手順を踏む。

ブラックアウト

組織と関係者の間で双方向の情報交換ができない状態をいう。

ボトルネック

本来の意味は、瓶の首の細くなったところ。事業の継続や業務復旧の際にその要素がないと全体の進行が立ちゆかなくなってしまうもの。

マネジメントシステム

経営におけるひとつの標準化された手法。経営者が参加し、方針、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、見直し（Act）を繰り返す。

ラリーポイント制度

時間と場所を指定してそこに集合するしくみ。例えば、あらかじめ災害発生後 4 8 時間後に へ集合することを従業員に周知徹底しておき、その集合場所で企業側の今後の対応等を伝えること。

リスクコミュニケーション

リスク情報の送り手と受け手間における共有を通じ、リスクに関わる相互理解をするための活動・プロセスをいう。（クライシスコミュニケーション参照。）

リスクの定量化

客観的な評価を行うために、リスクの発生頻度と影響度をそれぞれ何らかの手法によって数値化すること。

リスクマネジメント

リスクを予想し、リスクが現実のものになってもその影響を最小限に抑えるように工夫すること。リスク克服に関するマネジメント、ノウハウ、システム、対策などを意味する。

付録 2 . 参考文献

- 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 : (財) 金融情報システムセンター (FISC)
- 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): 経済産業省
- JISQ2001 (リスクマネジメントシステム構築のための指針) (2001年): 日本規格協会
- PAS56 (Guide to Business Continuity Management) :BCI (The Business Continuity Institute) : 英国国家標準
- NFPA1600 (Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2004 Edition) : 米国国家標準
- JISX5080 (情報技術 - 情報セキュリティマネジメントの実践のための規範) (2002年): 日本規格協会
- ISO17799 (情報技術 - 情報セキュリティマネジメントの実践のための規範): 国際標準化機構
- オーストラリア・ニュージーランド BCP 規格:AS/NZS HB221
- BCP/DRP 基本要件チェックリスト (外資系企業 / 概略版): (株) ワンビシアーカイズ
- 業務継続計画レベルチェックシート (「リスクマネジメントがよ~くわかる本」より): 東京海上日動リスクコンサルティング (株)
- 事業継続マネジメント入門 - 自然災害や事故に備える、製造業のためのリスクマネジメント: SEMI 日本地区 BCM 研究会 編
- 当取引所の BCP (緊急時事業継続計画) について: (株) 東京証券取引所
- コーポレート・クライシスマネジメント - ビジネスコンティニュイティの本質: 知的資産創造 / 2002年10月号; 野村総合研究所
- 情報セキュリティで企業は守れるのか - 企業危機管理マニュアル: 国際社会経済研究所、危機管理対策機構
- DRII (Disaster Recovery Institute International) : <http://www.drii.org/>
- BCI (The Business Continuity Institute) : <http://www.thebci.org/>
- 業務継続計画目事例: 内閣府企業と防災に関する検討会議第3回参考資料
- 米国における民間金融機関のバックアップ体制: 内閣府中央防災会議首都直下地震対策専門調査会第4回事務局説明資料
- 防災情報のページ (内閣府防災担当のホームページ: <http://www.bousai.go.jp/>)
- 平成16年版 防災白書: 内閣府 編
- 企業の地震対策の手引き: 社団法人 日本経済団体連合会
- 企業における地震対策ガイドライン: 社団法人 中部経済連合会
- 地域防災力の診断: 内閣府 <http://www.bousai.go.jp/bousairyoku/index.html>

- JIPDEC リスクマネジメントシステム解説書：財団法人情報処理開発協会
- 調査 第 80 号（防災マネジメントによる企業価値向上に向けて - 防災 SRI（社会的責任投資）の可能性 - ）：日本政策投資銀行
- 地方公共団体の地域防災力・危機管理能力評価指針：総務省
- 阪神大震災 その時企業は（徹底検証・危機管理）：日本経済新聞社 編
- 地震被害想定 例）平成 14 年度仙台市地震被害想定（概要）：仙台市消防局ホームページ
<http://www.city.sendai.jp/syoubou/bousai/yuresoutei.html>
- 災害時伝言ダイヤルインターネット情報（疑似体験コーナー）：NTT 東日本
<http://www.ntt-east.co.jp/voiceml/pseudo/index.html>
- ISO9000 シリーズ（品質マネジメントシステム）：国際標準化機構
- ISO14001（環境マネジメントシステム - 仕様及び利用の手引）：国際標準化機構

付録3．国際規格との関連性

事業継続に関する最近の国際規格化の動きを考える場合には、英米等の関連規格が取り上げている要素をみるのが有効であり、本ガイドラインの項目のうち、英米等の関連規格において重要な要素とされている項目は以下のとおりである。

- 2.1 方針
- 2.2 計画
 - 2.2.2 影響度の評価
 - 2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり
 - 2.2.2.2 重要業務の決定
 - 2.2.2.3 目標復旧時間の設定
 - 2.2.3 重要業務が受ける被害の想定
 - 2.2.4 重要な要素の抽出
 - 2.2.5 事業継続計画の策定
 - 2.2.5.1 指揮命令系統の明確化
 - 2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保
 - 2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有
 - 2.2.5.4 情報システムのバックアップ
 - 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係
 - 2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認
 - 2.2.6.4 地域との協調・地域貢献
- 2.3 実施および運用
 - 2.3.1 事業継続計画の対応の実施
 - 2.3.2 文書の作成
 - 2.3.3 財務手当て
 - 2.3.4 計画が本当に機能するかの確認
 - 2.3.5 災害時の経営判断の重要性
- 2.4 教育・訓練の実施
- 2.5 点検および是正措置
- 2.6 経営層による見直し