

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8回会合）

議 事 次 第

日 時：平成17年9月12日（月）

14：00～16：00

場 所：虎ノ門パストラル

新館5階 ミモザ

1. 開 会

2. 議 事

- (1) 事業継続計画（BCP）の文書構成モデル例（最終案）の検討
- (2) 「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表（最終案）の検討
- (3) 企業の防災の取組みのPR文書「防災報告書(仮称)」(最終素案)の検討
- (4) 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報告書（案）
- 企業評価・業務継続ワーキンググループ版 - の検討

3. 質疑応答・意見交換

(配布資料)

資料1：事業継続計画（BCP）の文書構成モデル例（最終案）

資料2 - 1：「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表（最終案）

資料2 - 2：自己評価項目表の試行結果についての報告

資料3：企業の防災の取組みのPR文書「防災報告書(仮称)」(最終素案)

資料4：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報告書（案）
- 企業評価・業務継続ワーキンググループ版 -

資料5：事業継続ガイドライン 第一版

平成 17 年 9 月 12 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 8 回会合）
出席者名簿

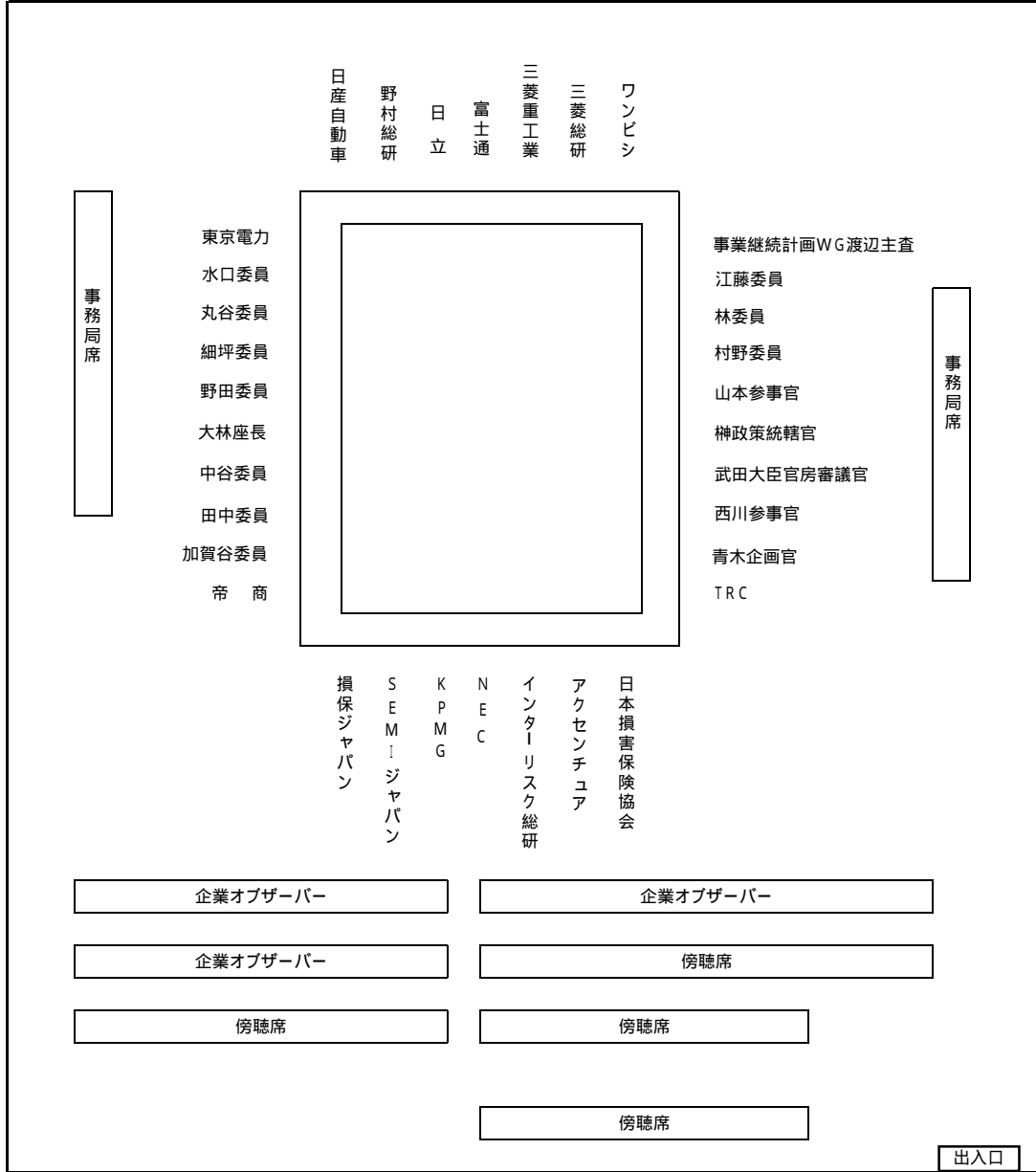
敬称略

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
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

行政側

榊 正剛 内閣府政策統括官（防災担当）
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（災害予防担当）
青木 栄治 内閣府政策統括官（防災担当）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

企業評価・業務継続ワーキンググループ(第8回会合)配席表



事業継続計画(BCP)の文書構成モデル例(最終案)

説明

- 本モデル例は、「事業継続ガイドライン」の理解を助ける補足資料であり、各項目の詳細については、同ガイドラインの理解を前提としている。
- 事業継続計画(BCP)はその企業の事業活動の縮図であるため、個々の企業によって内容や構成に個性が現れる。本モデル例はあくまでも一つの例であり、例示した文書がすべての企業にとって必要ということではない¹。
- 本モデル例は、理解を容易にするため、国内2ヶ所に拠点をもち、サプライチェーンの発注者(最終組立メーカー)1社への部品供給を主力事業としている製造業を想定し²、このモデル企業が事業継続計画(BCP)を策定した場合の文書の一覧を例示している³。また、小売業を例にとり、製造業パターンの文書構成との比較表をまとめている。
- なお、緊急連絡網や防災マニュアルなどは既に策定済みの企業も多いと考えられる。これら既存の文書を積極的に活用することで、立ち上げ時の負担を軽くして、まずは事業継続計画(BCP)への取組みをスタートさせることが最も重要である。

¹ 文書構成についても同様に、一つの例であって汎用的なものではない。例えば、網羅されている内容が同じならば、一つの文書にまとめるか、または別々に分割するかは、個々の企業の判断である。致命的な事業中断を回避しつつ、目標時間内に事業を復旧させることができれば、個々の文書の有無を問わず、事業継続計画(BCP)としての要件は満たしている。

² 事業規模としては一般的に中堅企業と呼ばれる程度を想定している。詳細はモデル企業プロフィールを参照。

³ 大企業は、同業種の中堅・中小企業に比べて、拠点多い、分野の異なる重要業務(主力事業)が複数存在する、業務フローが複雑である、といった特徴があり、BCP策定においてもその点を考慮する必要があるものの、大企業と中堅・中小企業で求められる文書の種類が異なるわけではない。

目次

1. モデル企業プロフィール	4
2. 事業継続計画(BCP)起案の流れ	6
3. 文書構成例	10
3.1. 文書体系	10
3.2. 事業継続計画書	11
3.2.1. 基本方針	11
3.2.2. 想定リスク	11
3.2.3. 影響度評価	11
3.2.4. 被害想定	12
3.2.5. 重要な要素	13
3.2.6. 組織体制と指揮命令系統	13
3.2.7. 重要拠点の確保	13
3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有	14
3.2.9. バックアップ	14
3.2.10. 製品・サービス供給	14
3.2.11. 生命の安全確保と安否確認	15
3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減	15
3.2.13. 二次災害の防止	15
3.2.14. 地域との協調・地域貢献	15
3.2.15. 共助、相互扶助	16
3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災	16
3.2.17. 財務手当て	16
3.2.18. 教育・訓練	16
3.2.19. 点検および是正措置	16
3.2.20. 経営層による見直し	17
3.3. マニュアル類	18
3.3.1. 事前対策マニュアル類	18
3.3.2. 緊急時対策マニュアル類	19
3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類	19
3.3.4. その他の文書	20
3.4. 参照情報	21

3.4.1. 内部参照情報.....	21
3.4.2. 外部参照情報.....	23
4. 小売業パターン(製造業パターンとの比較).....	24

1. モデル企業プロフィール

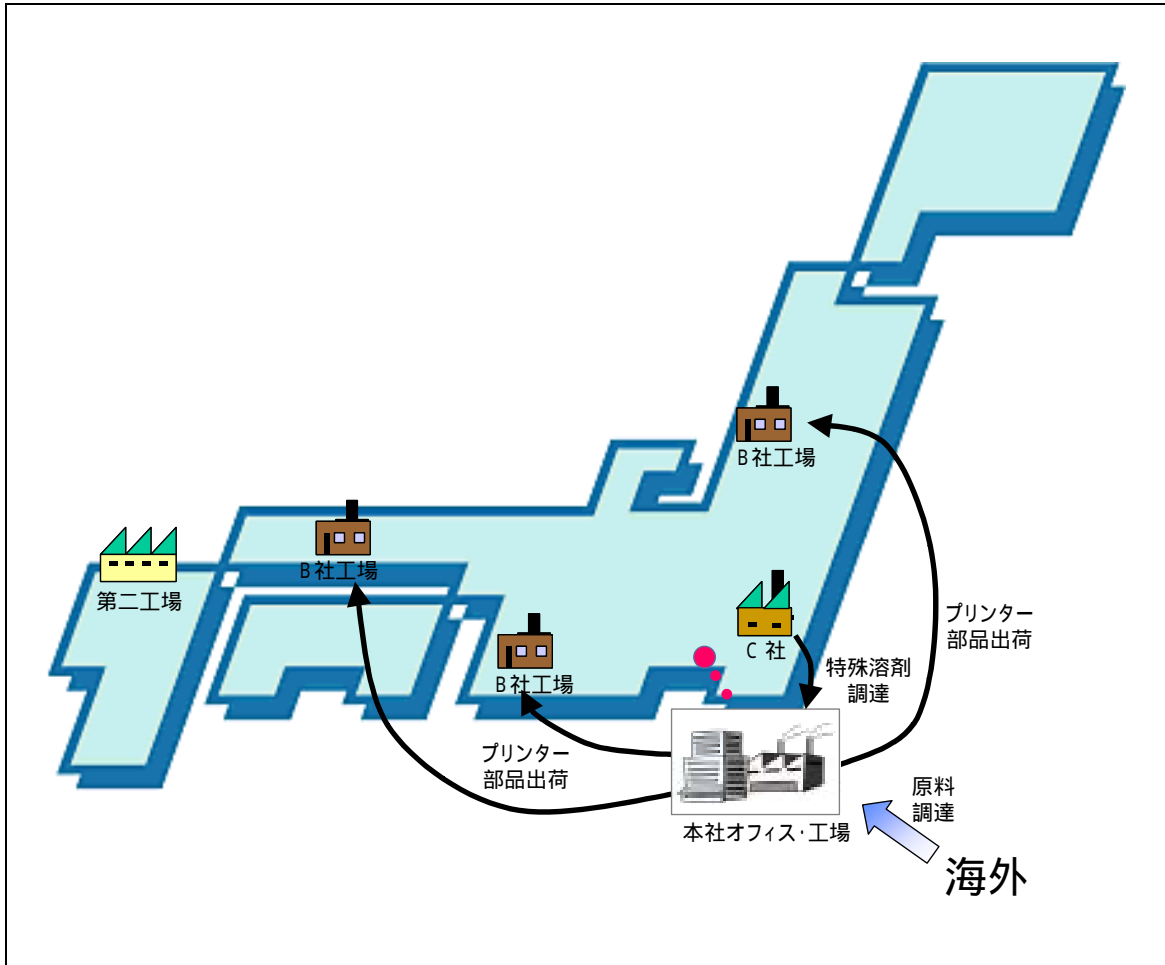
A 機械工業株式会社⁴

- 業種分類：機械部品
- 従業員：300人
- 売上：100億円
- 製品：金属製精密パイプ
 - 各完成品メーカーへの部品供給が中心
 - ・プリンター(部品供給元として市場シェア80%以上)
 - ・センサー ・医療機器 ・半導体関連
 - 主力製品であるB社製プリンター部品は本社工場にて生産し、B社各工場(国内3拠点)へ直接納品
- 拠点：国内2拠点
 - ・本社オフィス・工場(例：静岡)
 - ・第二工場(例：福岡)
 - ・各工場の近隣地域に協力会社あり
- 情報システム：
 - ・受発注を一元管理するシステム
 - ・サーバーは本社オフィスに設置されている。本社および第二工場の各担当部署には端末(クライアントPC)が配備されている。
- 特色：熟練技術者の手によって支えられている同社の鍛造技術は、高硬度・高精度の金属製精密パイプ市場において高い競争力を持っている。

⁴ 「A機械工業株式会社」は実在しない仮想企業であり、モデリングのために企業の特徴付けを行っている。

同じ業種でも個々の企業によって特徴や環境はさまざま、「A機械工業株式会社」の場合、目標復旧時間の設定は納入先の意向もふまえて行っている。一方、エンドユーザーを対象としている企業では目標復旧時間を市場を見極め自ら設定することになる。

また、調達先についても理解を容易にするために簡素化しているが、実際は多様な調達先を考慮していくこととなる。



A機械工業株式会社と取引先(納品先: B社、調達先: C社)
との関係イメージ図

2. 事業継続計画(BCP)起案の流れ

説明

- 以下で紹介する「事業継続計画(BCP)起案の流れ」は事業継続計画(BCP)を策定する際の要点を整理し、文書作成作業の手助けとなるよう具体例を示したものである。
- 本モデル企業「A機械工業株式会社」は、B社製プリンター部品の生産および供給を最重要業務と位置づけている。本社工場に設置されているB社製プリンター部品の生産ラインが被害を受けた場合は、他製品の生産に必要なリソース(生産設備、原料、要員、他)を必要に応じて振り替え、B社製プリンター部品の生産および供給の継続を最優先する。その際に予想される他製品の生産能力および供給能力の減少も含めて、経営陣は以上の方針を承認しているものとする。
- 上記のような前提条件の下で、もっとも厳しいシナリオの一つとして本社工場の操業停止による生産ライン移転を例示する。各項目の内容は、あくまでも例であり、その妥当性を保証するものではない。(例:在庫日数の設定など)

基本方針

最重要顧客向けの生産ラインが被害を受けた場合は、他製品の生産に必要なリソース(生産設備、原料、要員、他)を必要に応じて振り替え、他製品の生産を減少させても、該当製品の生産および供給の継続を最優先する。

想定リスク

本社オフィス、本社工場を含む地域における地震(震度6強以上)

影響度評価

・重要業務

B社製プリンター部品の生産・供給

主力製品であるプリンター部品の供給先の中で最も出荷量の多い大口顧客のため

・目標復旧時間

7日以内

B社の意向もふまえて、自社で検討した上で設定

被害想定

本社工場の生産ラインが壊滅的な被害を受けて操業停止

重要な要素

・サプライチェーン

協力会社 C 社が操業停止になった場合、対象製品専用の特殊溶剤が調達できなくなり、生産がストップする。(保有在庫:3日分)

・生産設備・金型・建屋

金型にバックアップがなく、再調達に6ヶ月必要である。本社工場の耐震度が不十分(震度5弱に耐えられる程度)である。

・要員(マンパワー・技術)

第二工場に常勤技術指導員がいないため、当該拠点で生産設備の立ち上げが必要となった場合に対応できない。

・倉庫・物流網

物流網が麻痺した場合、取引先への出荷がストップする。

・原料調達

原料はすべて海外からの海上輸送の為、港湾が閉鎖されると荷揚げできず、生産がストップする。

重要な要素で明らかになった項目に対して、事業継続のための準備(事前対策)を設定する。
そして、事前対策を実施した状態での災害発生時の対策を設定する。(後述の文書構成例
においても、事前対策については実施が完了しているものとして例示している。)

指揮命令系統

第二工場との連絡には2種類以上の通信手段を準備している。災害発生時は本社オフィスにて対策本部を立ち上げ、事業継続計画(BCP)を発動する。

重要拠点の確保

バックアップオフィス立ち上げに必要なスペース、備品、データ、書類等を第二工場に準備している。災害発生時、本社(オフィス、工場共)が使用できない場合は、第二工場においてバックアップオフィスを立ち上げる。

情報発信

取引先や株主への連絡、その他メディアを含めた対外的な情報発信はすべて対策本部を通して行う。

バックアップ

全てのバイタルレコード⁵は本社オフィスと第二工場において二重化している。災害発生時はバックアップシステムに切り換える。

製品・サービス供給

災害発生後から7日以内にB社製プリンター部品の生産ラインを第二工場において立ち上げ、代替生産を開始する。⁶平行して本社工場の復旧を行い、半年後を目処に生産ラインを代替生産から元の本社工場へ戻す。

・サプライチェーンの二重化

特殊溶剤の二社購買体制を整備している。災害発生時は、それぞれの調達先の状況把握を行い、購買計画を立て直す。

・拠点・設備の二重化

B社製プリンター部品に関わる最も重要な金型を新たに発注し、第二工場に保管している。⁷災害発生時はそれらの金型を代替生産ラインで使用する。

⁵ バイタルレコード・・・企業の存続に関わる重要な文書や代替情報が他に求められない文書(紙媒体の文書に限らず、電子データも含めた情報資産)

⁶ 本例では物流に要する時間について詳しく述べていないが、目標復旧時間7日以内とは、地震発生当日を1日目として、7日目までに納品できることを意味し、生産拠点の移転に伴う配送時間の増加も加味した上で設定されている。

⁷ この例では金型のバックアップを検討しているが、それが困難な場合は代替策として金型を守る方法(例:保管場所の変更、保管方法の改良、保管庫の耐震化など)を検討する必要がある。

・要員の二重化

マイスター制度⁸を導入し、第二工場においても技術指導可能な要員を育成する。災害発生時にはそれぞれの要員の技能・技術内容に従って要員配置を行う。

・製品在庫の積増し

供給の継続を目的とした製品在庫の積増しは行わない。⁹

・OEM

B社向けを除いたプリンター部品については被害状況に応じて検討する。それ以外の製品については実施しない。

・海外調達原料の荷揚先変更

海外調達原料の荷揚は(第二工場に最も近い) 港へ変更できるよう手配している。災害発生時は、代替生産ラインの立ち上げ時に荷揚先を変更する。

⁸ マイスター制度・・・従業員が保有する技能・技術の登録制度。本人の技術向上と後進の育成を通じて、社内の技術蓄積およびその継承を促進させる働きがある。

⁹ この例では製品在庫の積増しは行わないとしているが、もし供給計画に組み入れる場合は、製品在庫が被災した場合や、出荷経路(物流網)が絶たれた場合の対策も検討する必要がある。また、製品在庫の出荷においては、被災地における交通規制(緊急車両優先など)を十分考慮し、地域に迷惑をかけない配慮が最優先されるべきである。

3. 文書構成例

中堅規模の製造業パターン

3.1. 文書体系

事業継続計画書

1. 基本方針
2. 想定リスク
3. 影響度評価
4. 被害想定
5. 重要な要素
6. 組織体制と指揮命令系統
7. 重要拠点の確保
8. 対外的な情報発信および情報共有
9. バックアップ
10. 製品・サービス供給
11. 生命の安全確保と安否確認
12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減
13. 二次災害の防止
14. 地域との協調・地域貢献
15. 共助、相互扶助
16. 備蓄、救命機材、家庭における防災
17. 財務手当て
18. 教育・訓練
19. 点検および是正措置
20. 経営層による見直し

マニュアル類

参照情報

3.2. 事業継続計画書

主旨

事業継続に関する以下の項目についてまとめたもの。

- (1) 基本要件
- (2) 重要業務を目標復旧時間内に必ず回復し、事業を継続させるための具体的な対策
- (3) 事業継続とともに対応すべき重要事項である、生命の安全確保、二次災害の防止、地域貢献・地域との共生、についての対策
- (4) 教育・訓練、点検・見直し、継続的な改善といった事業継続計画(BCP)を運用していくために必要な対策

構成と各項目の記入例

3.2.1. 基本方針

記入項目 : 事業継続に対する基本方針

(例) 最重要顧客向けの生産ラインが被害を受けた場合は、他製品の生産に必要なリソース(生産設備、原料、要員、他)を必要に応じて振り替え、他製品の生産を減少させても、該当製品の生産および供給の継続を最優先する。

詳細はガイドライン「2.1 方針」を参照。

3.2.2. 想定リスク

記入項目 : 想定するリスク(地震を想定する場合は震度)

(例) 本社オフィス、本社工場を含む地域における地震(震度6強以上)

詳細はガイドライン「2.2.1 検討対象とする災害の特定」を参照。

3.2.3. 影響度評価

記入項目 : 重要業務

(例) B社製プリンター部品の生産・供給

記入項目 : 目標復旧時間

(例) 7日以内

詳細はガイドライン「ガイドライン:2.2.2 影響度の評価」を参照。

3.2.4. 被害想定

記入項目 : 社屋や設備・什器備品の破損状況

(例) 本社工場の生産ラインが全壊

記入項目 : 機器類の修復・調整にかかる期間

(例) 5日間(代替ライン組み立てに必要な機器類のみ)

記入項目 : 従業員の出勤率

(例) 当日は緊急対応要員のみ、2日目30%、7日目までに90%(本社工場)

記入項目 : ライフライン等の停止期間

(例) 電気・・・当日は終日停止、2日目までに回復(仮復旧も含む)

通信・・・当日は終日停止、2日目までに回復(仮復旧も含む)

水道・・・当日は終日停止、3日目までに回復(仮復旧も含む)

ガス・・・当日は終日停止、7日目までに回復(仮復旧も含む)

関係幹線道路・・・当初3日間は緊急車両優先の規制の可能性あり

(その他、橋梁の損傷、渋滞の可能性など)

詳細はガイドライン「2.2.3 重要業務が受ける被害の想定」を参照。

【補足】ライフラインの停止期間

ライフライン等の停止期間は外的要因の中でも最も影響が大きく、かつ予測が難しい要素である。これらを供給・管轄する事業者は、一定の被害想定のもとでの復旧見込みを示している場合もある。しかし、例えば地震にしても、震源地の位置、震度分布、天候、発生時刻等にも影響され、細かな地域ごとの予想停止期間を公表することは、実際には困難なのが実情である。

一方、事業継続という観点で見れば、このような不確定な外的要因の存在も織り込んだ形での被害想定が行われるべきであり、供給・管轄事業者に対して照会する等によりできるだけ情報を得たうえで、最終的には企業の自己責任において想定を決定することが必要になる。

具体的には、上記の例では、電気の停止期間を2日間と設定しているが、企業によっては、1週間停止した場合や1ヶ月停止した場合の想定も検討する必要がある。その際、想定する停止期間の幅(範囲)については、電気事業者に照会して得られた情報のほか、過去の事例(例:阪神・淡路大震災や新潟中越地震での復旧状況)も把握するなどにより、自らの判断で設定する。また、常にこれらの最新情報を収集し、点検・見直し作業において策定した被害想定を改善していくことも忘れてはならない。

なお、一般に事業継続の検討においては、ライフラインの停止期間以上に、自社の建物や設備の被害想定の方が大きな影響を及ぼすことにも留意すべきである。

3.2.5. 重要な要素

記入項目 : サプライチェーン

(例) 協力会社 C 社が操業停止になった場合、対象製品専用の特殊溶剤が調達できなくなり、生産がストップする。(保有在庫: 3日分)

記入項目 : 要員(マンパワー・技術)

(例) 第二工場に常勤技術指導員がいないため、生産設備立ち上げが必要となった場合に対応できない。

記入項目 : 倉庫・物流網

(例) 物流網が麻痺した場合、取引先への出荷がストップする。

記入項目 : 原料調達

(例) 原料はすべて海外からの海上輸送の為、港湾が閉鎖されると荷揚げできず、生産がストップする。

記入項目 : 生産設備・金型・建屋

(例) 金型にバックアップがなく、再調達に6ヶ月必要である。本社工場の耐震度が不十分(震度5弱に耐えられる程度)である。

詳細はガイドライン「2.2.4 重要な要素の抽出」を参照。

3.2.6. 組織体制と指揮命令系統

記入項目 : 災害対策本部の組織体制

(例) (略: 災害対策本部組織図)

記入項目 : 指揮命令系統

(例) 第二工場との連絡には2種類以上の通信手段を準備している。災害発生時は本社オフィスにて対策本部を立ち上げ、事業継続計画(BCP)を発動する。

詳細はガイドライン「2.2.5.1 指揮命令系統の明確化」を参照。

3.2.7. 重要拠点の確保

記入項目 : 重要拠点の確保

(例) バックアップオフィス立ち上げに必要なスペース、備品、データ、書類等を第二工場に準備している。災害発生時、本社(オフィス、工場共)が使用できない場合は、第二工場においてバックアップオフィスを立ち上げる。

詳細はガイドライン「2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保」を参照。

3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有

記入項目 : 情報発信

(例) 取引先や株主への連絡、その他メディアを含めた対外的な情報発信はすべて対策本部を通して行う。

詳細はガイドライン「2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有」を参照。

3.2.9. バックアップ

記入項目 : バックアップ

(例) 全てのバイタルレコードは本社オフィスと第二工場において二重化している。災害発生時はバックアップシステムに切り換える。

詳細はガイドライン「2.2.5.4 情報システムのバックアップ」を参照。

3.2.10. 製品・サービス供給

記入項目 : 製品・サービス供給

(例) 災害発生後から7日以内にB社製プリンター部品の生産ラインを第二工場において立ち上げ、代替生産を開始する。平行して本社工場の復旧を行い、半年後を目処に生産ラインを代替生産から元の本社工場へ戻す。

記入項目 : サプライチェーンの二重化

(例) 特殊溶剤の二社購買体制を整備している。災害発生時は、それぞれの調達先の状況把握を行い、購買計画を立て直す。

記入項目 : 拠点・設備の二重化

(例) B社製プリンター部品に関わる最も重要な金型を新たに発注し、第二工場に保管している。災害発生時はそれらの金型を代替生産ラインで使用する。

記入項目 : 要員の二重化

(例) マイスター制度を導入し、第二工場においても技術指導可能な要員を育成する。災害発生時にはそれぞれの要員の技能・技術内容に従って要員配置を行う。

記入項目 : 製品在庫の積増し

(例) 供給の継続を目的とした製品在庫の積増しは行わない。

記入項目 : OEM

(例) B社向けを除いたプリンター部品については被害状況に応じて検討する。それ以外の製品については実施しない。

記入項目 : 海外調達原料の荷揚先変更

(例) 海外調達原料の荷揚は(第二工場に最も近い) 港へ変更できるよう手配している。災害発生時は、代替生産ラインの立ち上げ時に荷揚先を変更する。

詳細はガイドライン「2.2.5.5 製品・サービスの供給関係」を参照。

3.2.11. 生命の安全確保と安否確認

記入項目 : 救急救命要員

(例) 各拠点に3人ずつ、救急救命訓練を受けた要員を配備する。

記入項目 : 安否確認

(例) 安否確認システムを導入する。

詳細はガイドライン「2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認」を参照。

3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

記入項目 : 耐震化

(例) 耐震診断と、必要に応じた耐震補強を実施する。

記入項目 : 転倒防止

(例) 工場内の生産設備・機器類は原則固定する。

詳細はガイドライン「2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減」を参照。

3.2.13. 二次災害の防止

記入項目 : 薬液の漏洩防止

(例) 薬液タンクには漏油堤を設置する。

記入項目 : 周辺住民への連絡手段

(例) サイレンと広報車によって通知する。

詳細はガイドライン「2.2.6.3 二次災害の防止」を参照。

3.2.14. 地域との協調・地域貢献

記入項目 : 地域住民の安全確保

(例) 災害発生後3日間は、周辺住民の人命救助を優先する。

詳細はガイドライン「2.2.6.4 地域との協調・地域貢献」を参照。

3.2.15. 共助、相互扶助

記入項目 : 防災隣組

(例) 防災隣組に参加する。

詳細はガイドライン「2.2.6.5 共助、相互扶助」を参照。

3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災

記入項目 : 備蓄

(例) 全従業員 3 日分の水と食料を各事業所に分散して備蓄する。

記入項目 : 救命機材

(例) 各事業所には、バール、のこぎり、スコップ、ハンマー、ロープ、はしご、を常備し、全従業員分の軍手と防塵マスクを用意している。

記入項目 : 家庭における防災

(例) 全従業員に防災ハンドブックを配布する。

詳細はガイドライン「2.2.6.6 その他の考慮項目」を参照。

3.2.17. 財務手当て

記入項目 : 財務手当て

(例) 災害時融資予約を締結する。地震保険を検討する。

詳細はガイドライン「2.3.3 財務手当て」を参照。

3.2.18. 教育・訓練

記入項目 : 避難訓練

(例) 年 2 回、全従業員を対象に避難訓練を行う。

記入項目 : 机上訓練

(例) 年 1 回、階層別に事業継続についての机上訓練を行う。

詳細はガイドライン「2.4 教育・訓練の実施」を参照。

3.2.19. 点検および是正措置

記入項目 : 職場点検

(例) 年 2 回、あらかじめ定められたチェックリストに従い、各職場単位で自己点検を行う。

記入項目 : 是正措置

(例) 訓練、教育、職場点検の評価結果と改善事項を社長に報告する。

詳細はガイドライン「2.5 点検および是正措置」を参照。

3.2.20. 経営層による見直し

記入項目 : マネジメントレビューの開催

(例) 毎年9月に実施する定例会議にて、事業継続計画全体にわたる見直しを実施する。

詳細はガイドライン「2.6 経営層による見直し」を参照。

3.3. マニュアル類

主旨

事業継続計画書で定められた事業継続の具体的な実施手順を部門別、階層別、業務別にまとめたもの、および事業継続計画書の付属文書となるもの。(本モデル例はあくまでも一つの例であり、例示した文書がすべての企業にとって必要ということではない。また、それぞれについて新たな文書の作成を意味するのではなく、既存文書を活用することにより。)

構成

1. 事前対策マニュアル類

平時の取り組みに関する手順をまとめたマニュアル類。既存の防災マニュアルの中で、事前対策や減災についてとりまとめたマニュアル類(例:防火、備蓄、耐震化など)についてもこれに当てはまる。

2. 緊急時対策マニュアル類

災害発生直後の緊急時における対応手順をまとめたマニュアル類。既存の防災マニュアルの中で、緊急時の対応手順についてとりまとめたマニュアル類(例:非常用電源、代替通信切替、消火、避難、物資配給、二次災害防止など)についてもこれに当てはまる。

3. 継続・復旧対策マニュアル類

事業継続と復旧に関する手順をまとめたマニュアル類

4. その他の文書

その他、事業継続計画書に付属する文書類

文書例

3.3.1. 事前対策マニュアル類

3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル

情報システムのバックアップに関する運用マニュアル。

3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル

バイタルレコード(設計書や契約書など、電子データを含む各種媒体の情報資産)のバックアップについての運用マニュアル。

3.3.2. 緊急時対策マニュアル類

3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル

災害発生時の初期対応、事業継続計画の発動など、緊急時の対応手順を取りまとめたマニュアル

3.3.2.2. 危機広報マニュアル

災害発生時のメディア、自治体、取引先、地域住民、従業員、他の必要な相手への情報発信についてのマニュアル

3.3.2.3. 危機保安マニュアル

災害発生時の防犯・保安についてのマニュアル

3.3.2.4. 帰宅困難者対策マニュアル

災害発生時の交通インフラ麻痺などによって帰宅が困難になった従業員に対する対応マニュアル

3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類

3.3.3.1. 生産ライン復旧・移転マニュアル

生産ラインの復旧(移転した生産ラインを元に戻すまでを含む)、およびバイタルレコードの非常時の取扱い手順も含めた代替生産ラインの立ち上げについてのマニュアル

3.3.3.2. 調達先被災時の代替発注マニュアル

調達先(サプライチェーン)企業が被災し、原料・部品の調達ができなくなった場合の代替発注についてのマニュアル

3.3.3.3. 情報システム停止時の作業マニュアル

情報システムが停止した場合の手作業による業務継続(例:受発注管理、在庫管理、生産管理など)の作業マニュアル

3.3.3.4. 情報システムリカバリーマニュアル

情報システムのリカバリー(復旧)、およびバックアップシステムへの切り替えについてのマニュアル

3.3.3.5. バイタルレコードリカバリーマニュアル

バイタルレコード(例:設計書や契約書など、電子データを含む各種媒体の情報資産)のリカバリー(復旧)についてのマニュアル

3.3.4. その他の文書

3.3.4.1. 事業継続計画概要説明書

重要な取引先などに対して自社の事業継続計画(BCP)を説明するために使用する概要説明書(全体像が一見して把握できるよう、簡潔にまとめたもの)

3.3.4.2. 行動計画携帯マニュアル

行動計画をコンパクトにまとめて携帯できるようにしたもの

事業継続計画書とのつながり

以下の表は、上記に例示したマニュアル類が事業継続計画書のどの項目と関連性があるのかをあらわしたものである。本表は既存のマニュアル類を有効利用しながら、事業継続計画書を策定、または理解の助けとなることを目的としている。

3.3.1. 事前対策マニュアル類	
3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル	9. バックアップ
3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル	9. バックアップ
3.3.2. 緊急時対策マニュアル類	
3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.2.2. 危機広報マニュアル	8. 対外的な情報発信および情報共有
3.3.2.3. 危機保安マニュアル	11. 生命の安全確保と安否確認
3.3.2.4. 帰宅困難者対策マニュアル	11. 生命の安全確保と安否確認
3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類	
3.3.3.1. 生産ライン復旧・移転マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.2. 調達先被災時の代替発注マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.3. 情報システム停止時の作業マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.4. 情報システムリカバリーマニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.5. バイタルレコードリカバリーマニュアル	10. 製品・サービス供給

3.4. 参照情報

主旨

事業継続計画(BCP)策定のために活用が可能な社内および社外の情報を例示する。既存の文書を最大限活用し、平時にそれらを一つにまとめておくことが災害発生時に慌てないための準備として重要である。(本モデル例はあくまでも一つの例であり、例示した文書がすべての企業にとって必要ということではない。また、それぞれについて新たな文書の作成を意味するのではなく、既存文書の活用でよい。)

構成

1. 内部参照情報

事業継続に必要な社内の参照情報をまとめている。

2. 外部参照情報

もしあれば事業継続計画(BCP)策定において活用が可能な社外(例:自治体や業界団体など)からの情報を例示する。

文書例

3.4.1. 内部参照情報

3.4.1.1. 全従業員緊急連絡網

全従業員および役員に対する緊急連絡網。対象として派遣、構内外注・委託先の要員も含む。安否確認作業についてのマニュアルも含む。固定電話(外線・内線)だけでなく、携帯電話、Eメール、衛星携帯電話など複数の連絡手段を準備している。ただし個人情報の管理には注意が必要。(以下の連絡網については同様。)

3.4.1.2. コアメンバー緊急連絡網

役員および管理責任者に対する緊急連絡網。社外の関係者も含む。全従業員緊急連絡網が安否確認を目的とするのに対して、コアメンバー緊急連絡網は災害対策本部の立ち上げ時や運営時に使用する。重要度の高さに応じて多様な連絡手段と緻密な連絡手順を準備している。

3.4.1.3. 取引先連絡網

サプライチェーン間および物流業者との連絡網。外注委託先も含む。

- 3.4.1.4. 工場設備一覧
設備が損壊した場合の調達先情報やリードタイムなどを含めた、工場の設備についての情報を取りまとめたもの。
- 3.4.1.5. 商品生産標準工程表
生産工程についての情報を取りまとめたもの。生産ライン復旧・移転計画の判断材料として活用が可能。
- 3.4.1.6. 最新在庫・貯蔵品一覧
原料・部品在庫および製品在庫についての情報を取りまとめたもの。
- 3.4.1.7. 原材料・部品一覧
品目、型番、数量、調達先、リードタイムなどを含めた、原材料や部品についての情報を取りまとめたもの。
- 3.4.1.8. 危険物一覧
溶剤、酸・アルカリ、可燃ガス、劇薬、など二次災害につながる危険物についての情報(取扱管理情報も含む)を取りまとめたもの。
- 3.4.1.9. 工具・治具・備品一覧
型番、数量、調達先、リードタイムなどを含めた、工具や治具および備品についての情報を取りまとめたもの。
- 3.4.1.10. 人材(技能)一覧
従業員の担当業務、職能、資格について取りまとめたもの。個々の業務(または災害発生時の対応)における遂行可能な従業員(または必要な資格を持っている従業員)の一覧。災害発生時の動員計画策定などにおいての判断材料として活用が可能
- 3.4.1.11. 建物設計図、配線・配管・ダクト・消火設備等のレイアウト図
工場、オフィス、倉庫など建物や設備の情報を取りまとめたもの。避難経路や防災、減災対策の検討、災害発生時の救助、消火活動の検討、被害状況の把握、設備移設や在庫退避などの計画策定時における判断材料として活用が可能。
- 3.4.1.12. 工具・設備調達・修理業者連絡先
工具、設備の調達先や修理業者など、災害発生時の事業継続や事業復旧の際に連絡が必要となる企業や組織の連絡先。
- 3.4.1.13. 警察・消防・病院・自治体・所轄官庁・商工会議所・業界団体連絡先
警察、消防、病院、自治体、所轄官庁、商工会議所、業界団体など、緊急時対策や復旧対策において連絡が必要となるその他の組織の連絡先。

3.4.2. 外部参照情報

3.4.2.1. 地震その他の災害被害想定図

自治体などが公表している対象地域における地震その他の災害についての被害想定図等。地震等の災害発生時のインフラ被害把握、復旧予想のための情報として活用が可能。

3.4.2.2. 震災時の交通規制情報

各都道府県警などが公表している震災時の交通規制情報。地震発生時のインフラ被害把握、復旧予想の材料として活用が可能

【補足】文書の取扱い

事業継続計画（BCP）には企業にとって経営に直接関わる極めて機密性の高い内容も含まれており、その取扱いについては事前に十分検討し、厳格な運用が望まれる。

4. 小売業パターン(製造業パターンとの比較)

説明

モデル企業では業種として製造業(機械部品)を想定しているが、小売業における事業継続計画(BCP)策定のヒントとして、以下に製造業との比較表を例示する。言葉遣いは多少異なっても、ほとんどの項目は製造業パターンと同様の文書で構成されている。しかし、まとまった数の来客がある(接客サービスがある)、目標復旧時間を自ら判断する部分が多いなどといった小売業の特徴によって、文書の内容や各項目の重要度が異なってくる。

なお、前述のとおり、事業継続計画(BCP)の内容に関しては、業種の特徴に加えて個々の企業の個性が反映されることは、小売業においても同様である。

製造業パターンとの比較表

製造業	小売業
<p>3.2. 事業継続計画書</p> <p>3.2.1. 基本方針</p> <p>3.2.2. 想定リスク</p> <p>3.2.3. 影響度評価</p> <p>3.2.4. 被害想定</p> <p>3.2.5. 重要な要素</p> <p>3.2.6. 組織体制と指揮命令系統</p> <p>3.2.7. 重要拠点の確保</p> <p>3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有</p> <p>3.2.9. バックアップ</p> <p>3.2.10. 製品・サービス供給</p> <p>3.2.11. 生命の安全確保と安否確認</p> <p>3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減</p> <p>3.2.13. 二次災害の防止</p> <p>3.2.14. 地域との協調・地域貢献</p> <p>3.2.15. 共助、相互扶助</p> <p>3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災</p> <p>3.2.17. 財務手当て</p> <p>3.2.18. 教育・訓練</p> <p>3.2.19. 点検および是正措置</p> <p>3.2.20. 経営層による見直し</p>	<p>小売業においても事業継続計画書に記載される項目は同じであるが、例えば以下のような点で計画の内容や考え方の違いがある。</p> <p>例えば、「3.2.3. 影響度評価」において、目標復旧時間の設定などの考え方が異なる。また、「3.2.10. 製品・サービス供給」において、仮設店舗の立ち上げ、POS レジ停止時の対応、など製造業とは異なる検討項目が考えられる。</p> <p>また、接客サービスに関する要素も製造業とは重要度が異なる点である。(例えば、従業員数あたりの救急救命要員比率)</p>
<p>3.3. マニュアル類</p> <p>3.3.1. 事前対策マニュアル類</p> <p>3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル</p> <p>3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル</p> <p>3.3.2. 緊急時対策マニュアル類</p> <p>3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル</p> <p>3.3.2.2. 危機広報マニュアル</p> <p>3.3.2.3. 危機保安マニュアル</p>	<p>同左</p> <p>同左</p> <p>同左(来客者数が一般的に多い小売業は来客者の安全確保、避難誘導、救急救命が特に重要)</p> <p>同左</p> <p>同左</p>

3.3.2.4. 帰宅困難者対策マニュアル	同左
3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類	
3.3.3.1. 生産ライン復旧・移転マニュアル	同左(駐車場を利用した仮設店舗計画など)
3.3.3.2. 調達先被災時の代替発注マニュアル	同左
3.3.3.3. 情報システム停止時の作業マニュアル	同左(POS レジ停止時の対応は特に重要)
3.3.3.4. 情報システムリカバリーマニュアル	同左
3.3.3.5. バイタルレコードリカバリーマニュアル	同左
3.3.4. その他の文書	
3.3.4.1. 事業継続計画概要説明書	同左
3.3.4.2. 行動計画携帯マニュアル	同左
3.4. 参照情報	
3.4.1. 内部参照情報	
3.4.1.1. 全従業員緊急連絡網	同左
3.4.1.2. コアメンバー緊急連絡網	同左
3.4.1.3. 取引先連絡網	同左
3.4.1.4. 工場設備一覧	同左(店舗設備一覧)
3.4.1.5. 商品生産標準工程表	不要
3.4.1.6. 最新在庫・貯蔵品一覧	同左
3.4.1.7. 原材料・部品一覧	同左(仕入・配送に関する情報は特に重要)
3.4.1.8. 危険物一覧	不要(調理設備などがある場合は要考慮)
3.4.1.9. 工具・治具・備品一覧	不要(調理設備などがある場合は要考慮)
3.4.1.10. 人材(技能)一覧	同左(救急救命技術は特に重要)
3.4.1.11. 建物設計図、配線・配管・ダクト・消火設備等のレイアウト図	同左
3.4.1.12. 工具・設備調達・修理業者連絡先	同左
3.4.1.13. 警察・消防・病院・自治体・所轄官庁・商工会議所・業界団体連絡先	同左

<p>3.4.2. 外部参照情報</p> <p>3.4.2.1. 地震その他の災害被害想定図</p> <p>3.4.2.2. 震災時の交通規制情報</p>	<p>同左</p> <p>同左</p>
---	---------------------

【補足】小売業における事業継続計画 (BCP)

近年、コンビニエンスストアやチェーン展開を行っているスーパーマーケットは、被災地域におけるある種のライフライン企業としての役割を要請されており、事業継続計画 (BCP) にもその点が反映されていくと考えられる。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表（最終案）

企業評価・業務継続WG

1. 目的

- ・ 本項目表は、企業が自社の防災に対する取組みを自己評価するためのものです。
本項目表は現在の水準であり、将来は時代に合わせて見直されるものです。

2. 構成

- ・ 防災に対する取組みを5つの大項目に分け、それぞれ 章から 章としています。
各 ~ 章の対象範囲については「全体イメージ図」を参照してください。

- ・ 方針・計画
 - a . 方針
 - b . 計画
 - c . 組織体制と指揮命令系統
- ・ 具体的施策
 - a . 生命の安全確保と安否確認
 - b . 事務所・事業所および設備の災害被害軽減
 - c . バックアップ・業務復旧・財務手当
 - d . 災害時の情報発信、地域との連携・協調
 - e . 他企業との共助・相互扶助
 - f . 情報公開・社会貢献
- ・ 教育・訓練
- ・ 点検・見直し
- ・ 防災に貢献する商品・サービスの向上

- ・ 各 ~ 章の設問は「必須項目」「基礎項目」「推奨項目」から構成されています。

「必須項目」とは、業種や企業の規模を問わず、最低でもレベル1を目指して頂きたい項目です（命の安全と法律上遵守が求められているもの）。

「基礎項目」とは、一般的な企業が実施しておくべき項目です。

「推奨項目」は、より積極的な取組みに対し、プラス評価する項目です。

3. 記入方法

- ・ 各項目は、対象範囲と実施度合いをマトリックスで示したレベル早見表に従い、該当する回答を一つ選択してください。

実態に見合った回答がない場合は、最も近いと思われるものを選択してください。

- ・ 集計表の各設問ごとに、選択した回答に与えられたレベル（レベル0～レベル3）の部分で「」「」「」を選択してください。

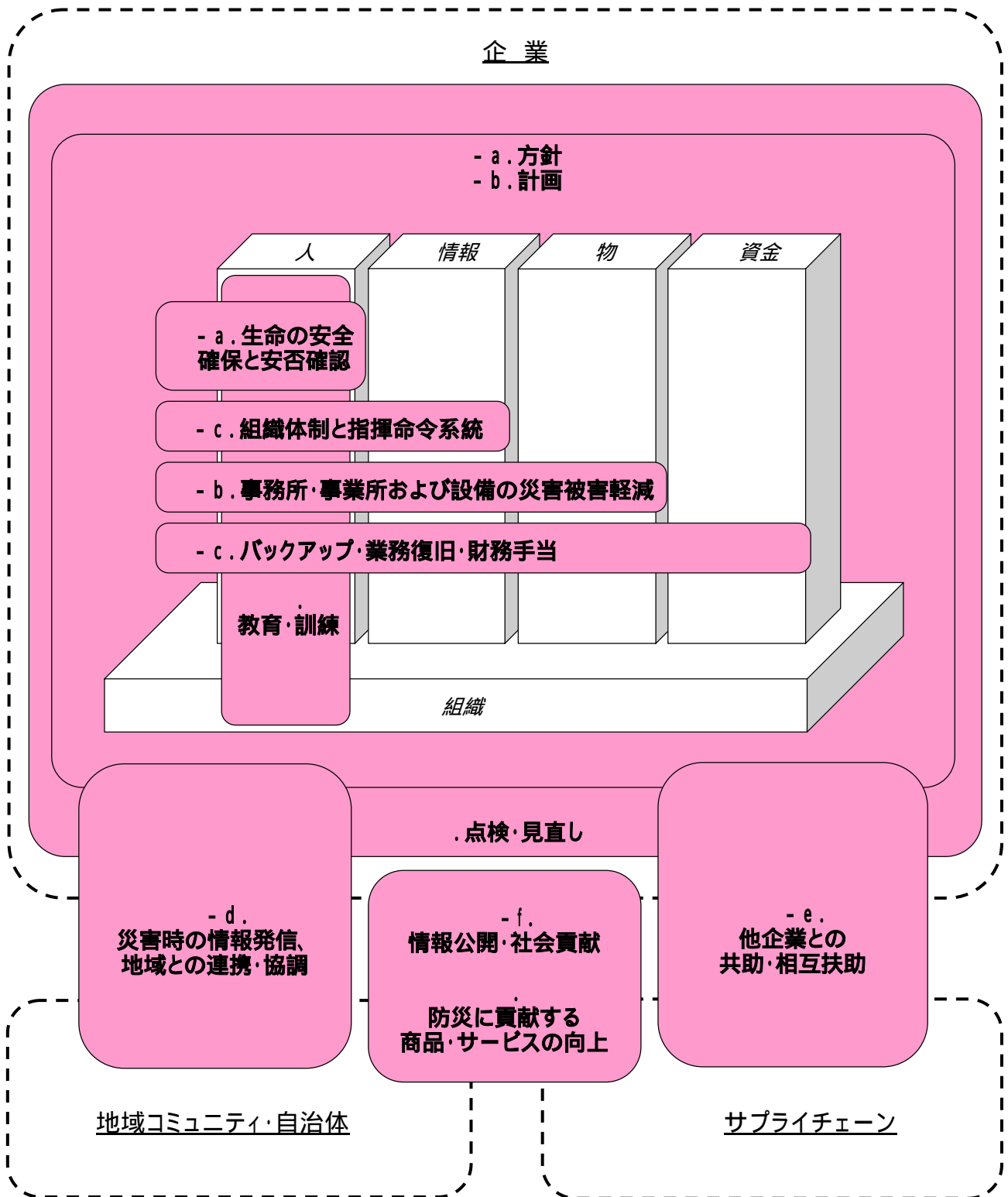
集計表において、「必須項目：」、「基礎項目：」、「推奨項目：」で表示しています。

4. 評価方法

- ・ 集計表上において、各 ～ 章ごとの属性別（必須、基礎、推奨）レベル分布を、「」「」「」の表示で視覚的に確認できます。
- ・ カテゴリー別（、、、、）、および属性別（必須、基礎、推奨）ごとに、レベル別（レベル0～レベル3）の回答数を集計します。

5. 備考

- ・ 「必須項目」「基礎項目」については、業種・業態を問わず、どの企業に対しても要求される共通的な内容の質問としています。それぞれの業種・業態固有の特性に応じて、質問項目を追加したり、選択肢を増やしたりすることも可能です。
- ・ 業態によって該当がない質問項目については、回答の対象外とし、その分を除外して評価してください。
- ・ 各項目とも、レベル3獲得で満足することなく、さらに上位を目指して継続的改善を行ってください。



「防災に対する企業の取組み」自己評価項目
全体イメージ図

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
集計表

企業名:						
属性			レベル			
必須	基礎	推奨	設問			
0	1	2	0	1	2	3
			.方針・計画			
			- a.方針			
			- a - 1. 企業全体に対して明らかにしている経営方針に防災に関する事項が含まれていますか？			
			- b.計画			
			- b - 1. 企業全体の経営計画に防災に関する事項が含まれていますか？			
			- b - 2. 緊急避難についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか？			
			- b - 3. 安否確認についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか？			
			- b - 4. 二次災害の防止についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか？			
			- b - 5. 施設が立地している地域で想定されている災害について、災害が発生した場合に経営に与える影響を評価していますか？			
			- b - 6. 災害時に優先的に継続すべき重要な事業について選定し、目標とする復旧時間を定めていますか？			
			- b - 7. 災害対策の計画を策定するにあたり、複数のシナリオ(災害の種類と程度)が想定されていますか？			
			- c.組織体制と指揮命令系統			
			- c - 1. 平時より防災を統括する組織がありますか？また、その組織には経営層がメンバーに含まれていますか？			
			- c - 2. 防災を明示的に所管し、日常の主たる業務としている部署がありますか？			
			- c - 3. 防災に関し、経験・訓練等を通じて必要な知識を持つ要員が確保されていますか？			
			- c - 4. 災害発生時における指揮命令系統が明確に定められていますか？			
			- c - 5. 災害発生時における連絡・通信手段が確保されていますか？			
			- c - 6. 営業時間外(夜間、休日等)の指揮命令系統が整備されていますか？			
5 15 12			.具体的施策			
			- a.生命の安全確保と安否確認			
			- a - 1. 顧客、外来者、周辺住民、役員・従業員について、安全確保手順および緊急避難方法・経路が明確になっていますか？			
			- a - 2. 役員・従業員に対して緊急連絡網を含む安否確認体制が整備されていますか？			
			- a - 3. 救助用具をはじめとした防災用資機材を設置していますか？			
			- a - 4. 救急救命の訓練を受け、災害発生時に動員可能な人材を確保していますか？			
			- a - 5. 災害発生時における二次災害防止のための対応体制を整備していますか？			
			- a - 6. 災害発生時にすぐ必要となる生活物資(水、非常用食料・非常用生活用品等)を備蓄していますか？			
			- a - 7. 役員・従業員の家族の安全確保と安否確認の対策を実施していますか？			
			- a - 8. 帰宅困難従業員対策を実施していますか？			
			- b.事務所・事業所および設備の災害被害軽減			
			- b - 1. 施設の地震対策(耐震化)を実施していますか？			
			- b - 2. 施設の防火対策(不燃化等)を実施していますか？			
			- b - 3. 施設の風水害対策(台風・洪水・津波・高潮等への対策)を実施していますか？			
			- b - 4. 設備・機器類の転倒防止策を実施していますか？			
			- b - 5. 必要な防災設備・資機材について定期的な安全点検を実施していますか？			
			- b - 6. 高度な耐震技術(免震・制震等)を建物や設備に導入していますか？			
			- c.バックアップ・業務復旧・財務手当			
			- c - 1. 本社オフィスが機能しなくなった場合のバックアップオフィス(場所)を確保していますか？			
			- c - 2. 基幹業務システムのバックアップ対策を実施していますか？			
			- c - 3. 基幹業務システムの各種設備(自家発電装置、電源・回線など)の二重化対策を実施していますか？			
			- c - 4. 災害発生時の設備(機器類・システム)復旧について手順が明確となっていますか？			
			- c - 5. 災害発生に備えた財務手当(保険、融資、内部留保等)を準備していますか？			
			- c - 6. 重要な書類(電子データを含む)を耐火金庫や同時に被災しない場所に写しを保管するなど、安全な場所に保管する対策を実施していますか？			
			- c - 7. 災害発生時において、事業継続計画(BCP)に基づいた事業継続について対応・手順を明確にしていますか？			

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
集計表

属性			設問	レベル			
必須	基礎	推奨		0	1	2	3
			- d . 災害時の情報発信、地域との連携・協調				
			- d - 1 . 災害発生時の消防署・自治体・周辺住民への情報発信手段を明確にしていますか？				
			- d - 2 . 爆発や延焼、有害物質の流出など、周辺地域に被害を及ぼすような二次災害の防止策を平時から実施していますか？				
			- d - 3 . 自治体、その他の公的機関と災害時における合意や協定について協議し、協定等の締結をしていますか？				
			- d - 4 . 防災について地域企業や地域住民と連携した取組みに参加していますか？				
			- d - 5 . 地域住民に対する被災時支援策を策定していますか？				
			- e . 他企業との共助・相互扶助				
			- e - 1 . サプライチェーン(取引先)との間で緊急避難、二次災害の防止、事業継続など防災に関する相互協力体制を構築していますか？				
			- e - 2 . 取引要件として事業継続計画を組み込んでいますか？				
			- f . 情報公開・社会貢献				
			- f - 1 . 防災全体についての積極的な情報公開を実施していますか？				
			- f - 2 . 災害時等においてボランティア活動を実施していますか？				
			- f - 3 . 災害時等において寄付を実施していますか？				
			- f - 4 . 企業・市民への防災セミナーや学校等への防災教育を行っていますか？				
2	2	2	. 教育・訓練				
			- 1 . 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？				
			(1) 緊急避難について				
			(2) 緊急連絡について				
			(3) 二次災害の防止について				
			(4) 設備(機器類・システム)復旧について				
			(5) 事業継続計画(BCP)に基づいた事業継続について				
			- 2 . 役員・従業員に対し、家庭における防災対策の支援・指導を実施していますか？				
0	4	1	. 点検・見直し				
			- 1 . 防災全体についての定期的な点検・監査を行っていますか？				
			(1) 計画の内容について				
			(2) 運用状況について				
			(3) 教育・訓練について				
			- 2 . 防災全体の取組みについて経営者による定期的な見直しを行っていますか？				
			- 3 . 防災全体についての第三者の診断・監査を受けていますか？				
0	0	4	. 防災に貢献する商品・サービスの向上				
			- 1 . 自社の商品・サービスに対して、防災に貢献する工夫を行っていますか？				
			(1) 耐震性の観点				
			(2) 耐火性の観点				
			(3) その他防災に関する観点				
			- 2 . 防災に貢献する商品・サービスを普及させる活動を行っていますか？				

備考：業態によって該当がない質問項目については、回答の対象外とし、その分を除外して評価してください。(再掲)

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
集計表

回答一覧			レベル			
			0	1	2	3
設問項目	回答数 / 総設問数		レベル別回答数			
. 方針・計画	必須項目	- / -				
	基礎項目	/ 12				
	推奨項目	/ 2				
. 具体的施策	必須項目	/ 5				
	基礎項目	/ 15				
	推奨項目	/ 12				
. 教育訓練	必須項目	/ 2				
	基礎項目	/ 2				
	推奨項目	/ 2				
. 点検・見直し	必須項目	- / -				
	基礎項目	/ 4				
	推奨項目	/ 1				
. 防災に貢献する商品サービスの向上	必須項目	- / -				
	基礎項目	- / -				
	推奨項目	/ 4				
合 計	必須項目	/ 7				
	基礎項目	/ 33				
	推奨項目	/ 21				

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

.方針・計画

- a. 方針

- a - 1. 企業全体に対して明らかにしている経営方針に防災に関する事項が含まれていますか？		(広さ) 方針の対象範囲		
		防災に関する事項が含まれていない。	事業継続(注1)は含まれていないが防災に関する事項が含まれている。	事業継続を含む防災に関する事項が含まれている。
(位置付け) (深さ)	経営者の承認した経営方針に防災に関する事項が含まれていない。	0	0	0
	経営者の承認した経営方針に防災に関する事項が含まれている。	0	1	2
	経営者の承認した経営方針に防災に関する事項が含まれており、対外的にも明らかにしている。	0	2	3

(注1)事業継続: 災害時に特定された重要業務が中断しないこと、また万一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、安否確認の迅速化、要員の確保、生産設備の代替などの対策を実施する。

- b. 計画

- b - 1. 企業全体の経営計画に防災に関する事項が含まれていますか？		(広さ) 経営計画の対象範囲		
		防災に関する事項が含まれていない。	特定の事業分野にのみ防災に関する事項が含まれている。	全ての事業分野において防災に関する事項が含まれている。
(位置付け) (深さ)	防災に関する事項を含んだ計画がない。	0	0	0
	部門レベルの計画に防災に関する事項が含まれているが、全社的な計画として経営者の承認を得たものとはなっていない。	0	1	2
	経営者の承認を得た全社的な計画に防災に関する事項が含まれている。	0	2	3

- b - 2. 緊急避難についての対策の策定、訓練の実施が計画に明記されていますか？		(広さ) 計画の対象範囲		
		主要な施設の一部(注2)(注5)のみが対象となっている。	主要な施設の半数程度(注3)(注5)が対象となっている。	大半(注4)(注5)の施設が対象となっている。
(位置付け) (深さ)	計画の検討もされていない。	0	0	0
	計画には明記されていないが期限を定めて検討中である。	0	0	1
	全社的な経営に密接につながる計画(中期計画や年度計画など)に含まれている。	0	2	3

(注2)一部: 概ね総数の3分の1以下の水準。

(注3)半数程度: 同3分の1から3分の2以下程度の水準。

(注4)大半: 概ね総数の3分の2を超える水準。

(注5)通常は拠点数で考えるが、企業によって適当でない場合は、業務量の比率や人数比で考えてよい。

- b - 3. 安否確認についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか？		(広さ) 計画の対象範囲		
		一部の役員や従業員のみが対象となっている。	主要幹部、主要な部門・事業所が対象となっている。	全ての役員・従業員が対象となっている。
(位置付け) (深さ)	計画の検討もされていない。	0	0	0
	計画には明記されていないが期限を定めて検討中である。	0	0	1
	全社的な経営に密接につながる計画(中期計画や年度計画など)に含まれている。	0	2	3

- b - 4. 二次災害の防止についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか？		(広さ) 計画の対象範囲		
		二次災害の危険性の高い(注6)施設が半数程度以下しか含まれていない。	二次災害の危険性の高い施設の大半が含まれている。	二次災害の危険性の高い施設の全てが含まれている。
(位置付け) (深さ)	計画の検討もされていない。	0	0	0
	計画には明記されていないが期限を定めて検討中である。	0	0	1
	全社的な経営に密接につながる計画(中期計画や年度計画など)に含まれている。	0	2	3

(注6)爆発や延焼、有害物質の流出などを引き起こす危険性が高いこと。一般の事務室であれば本設問を対象外としてもよい。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

- b - 5. 施設が立地している地域で想定されている災害(注7)について、災害が発生した場合に経営に与える影響を評価していますか？		(広さ)影響度評価(BIA)(注8)実施の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設が対象となっていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の一部を対象としている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てを対象としている。
実施度合い (深さ)	想定される災害を把握していない。または把握しているが被害の想定(注9)をしていない。	0	0	0
	ある程度の被害想定は実施しているが、経営に与える影響までは評価(注10)していない。	0	1	2
	想定される災害が、経営に与える影響について評価している。	0	2	3

(注7) 地域で想定されている災害：日本においては相当程度(震度5弱程度)の地震は全国各地でも発生する可能性があるため、この程度の地震は想定されている災害に含めるものとする。このほか、当該施設が立地している自治体等が公表しているリスクマップにおいて示されている災害(火山爆発・河川氾濫など)も含める。

(注8) Business Impact Analysis: 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、事業継続に及ぼす影響の分析を行うこと。

(注9) 被害の想定: 想定される災害が与える被害の程度を想定すること。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、役員・従業員など様々な対象に与える影響を考慮する。

(注10) 経営に与える影響の評価: 想定した災害による被害が発生したと仮定し、設備損壊などの物理的被害や人的被害のほか、製品やサービスの供給停止などの事業中断が経営に及ぼす影響を評価すること。事業中断の評価は、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する。事業中断の評価の方法は必ずしも精緻なものでなくても、1日あたりの売上高や事務量を用いた簡易な評価でもよい。

- b - 6. 災害時に優先的に継続すべき重要業務について選定し、目標とする復旧時間(注11)を定めていますか？		(広さ)事業選定の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設が対象となっていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の一部を対象としている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てを対象としている。
実施度合い (深さ)	災害時に優先的に継続すべき重要業務を選定していない。	0	0	0
	災害時に優先的に継続すべき重要業務を選定しているが、目標とする復旧時間は定めていない。	0	1	2
	災害時に優先的に継続すべき重要業務を選定し、目標とする復旧時間も定めている。	0	2	3

(注11) 目標とする復旧時間: 災害が経営に与える影響の評価、取引先や行政との関係、社会的使命等を踏まえ、企業にとって重要な業務の停止が許されると考える目標時間をいう。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(サービスレベルについての取り決め)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、それらに準じた復旧時間となる。

推奨項目

- b - 7. 災害対策の計画を策定するにあたり、複数のシナリオ(災害の種類と程度)(注12)が想定されていますか？		(広さ)シナリオの対象範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設が対象となっていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の一部を対象としている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てを対象としている。
位置付け (深さ)	シナリオがない、または1つのシナリオのみ想定されている。	0	0	0
	2つのシナリオが想定されている。	0	1	2
	3つ以上のシナリオが想定されている。	0	2	3

(注12) 複数のシナリオとは、同じ地震でも震度6強、震度5強というように程度を変えたり、東海地震に加えて、首都直下地震のシナリオを検討したり、地震だけではなく、火災、水害、停電等災害の種類を増やしたりすること。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

- c . 組織体制と指揮命令系統

- c - 1 . 平時より防災を統括する組織がありますか？ また、その組織には経営層(注13)がメンバーに含まれていますか？		(広さ) 統括する防災の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設が対象となっていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設は全て対象としている。	全社を対象としている。
実施度合い (深さ)	防災を統括する組織がない。	0	0	0
	防災を統括する組織はあるが、経営層がメンバーに含まれていない。	0	1	2
	防災を統括する組織があり、経営層がメンバーに含まれている。	0	2	3

(注13)経営層とは、社長、取締役、執行役員のほか、各社の判断で事業部長など実質上経営層と同等の権限を有する人を加えても良い。

- c - 2 . 防災を明示的に所管し、日常の主たる業務としている部署がありますか？		(広さ) 所管する防災の範囲		
		各事務所や部ごとなど、比較的小規模の単位に留まっている。	事業所・工場・店舗・施設ごとなど一定範囲にわたっているが、全社的とまでは言えない。	全社を対象とした、防災に関する企画・調整機能を有している。
実施度合い (深さ)	防災を明示的に所管している部署がない。	0	0	0
	防災を明示的に所管している部署があるが、質・人数が十分でない。(注14)	0	1	2
	防災を明示的に所管している部署があり、質・人数が十分である。(注14)	0	2	3

(注14)火災とか震度6強程度の災害に対応することを想定する。震度7など巨大災害に対応できることまでは求めていない。また、社内および社外取引先等から求められているレベルに対して十分かどうか判断すること。

- c - 3 . 防災に関し、経験・訓練等を通じて必要な知識(注15)を持つ要員が確保されていますか？		(広さ) 要員のスキルの範囲		
		防災の知識が十分とは言えない。	防災についての知識は有するが、事業継続の知識まではない。	事業継続を含んだ防災全体の知識を有する。
実施度合い (深さ)	確保していない。	0	0	0
	確保しているが、質・人数が十分ではない。(注16)	0	1	2
	質・人数を十分に確保している。(注16)	0	2	3

(注15)災害時の対応についての基礎的な知識を有し、実際に現場で指揮をとることができる知識。

(注16)注14に同じ。

- c - 4 . 災害発生時における指揮命令系統(注17)が明確に定められていますか？		(広さ) 指揮命令系統の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか明確に定められていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で明確に定められている。	全社で明確に定められている。
位置付け (深さ)	指揮命令系統がない、または文書化されていない。	0	0	0
	文書化されているが、周知・徹底されているとまでは言えない。	0	1	2
	文書化され、かつ周知・徹底されている。	0	2	3

(注17)災害時には非日常的な業務が発生するため、日常の組織とは異なる全社横断の指揮命令系統が必要である。

- c - 5 . 災害発生時における連絡・通信手段が確保されていますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか確保されていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で確保されている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで確保されている。
実施度合い (深さ)	連絡・通信手段は確保されていない。	0	0	0
	連絡・通信手段は確保されているが、代替手段は考慮されていない。	0	1	2
	代替手段も考慮して複数の連絡・通信手段が確保されている。	0	2	3

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

推奨項目

		(広さ) 指揮命令系統の範囲		
- c - 6. 営業時間外(夜間、休日等)の指揮命令系統が整備されていますか？(注18)		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか整備されていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で整備されている。	全社で整備されている。
(深さ) 度合い 実施	夜間、休日ともに指揮命令系統が定められていない。	0	0	0
	夜間、休日ともに指揮命令系統が定められている。	0	2	3

(注18)業種によっては推奨項目ではなく、基礎項目として評価することも必要である。

具体的施策

- a . 生命の安全確保と安否確認

必須項目

		(広さ) 対象施設の範囲		
- a - 1. 顧客、外来者、周辺住民(注19)、役員・従業員について、安全確保手順および緊急避難方法・経路が明確になっていますか？		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか明確になっていない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で明確になっている。	全社で明確になっている。
(深さ) 度合い 取組みの達成	何もしていない。または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、配布しているが、周知徹底(注20)するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3

(注19)当該企業が被災した際に周辺住民を巻き込む可能性がある場合にのみ周辺住民を対象とする。

(注20)周知徹底とは、関係者がその概要を記憶しており、必要な時に確認できるよう必要な文書を取り出すことが出来るようにすることをいう。

必須項目

		(広さ) 対象人員の範囲		
- a - 2. 役員・従業員に対して緊急連絡網を含む安否確認体制が整備されていますか？		整備されていない。または対象が明確になっていない。	役員のみ、または一部の役員および従業員を対象としている。(特定部署のみの場合も含む)	全ての役員および従業員を対象としている。
(深さ) 度合い 体制の整備	整備されていない。または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、配布しているが、周知徹底するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3

必須項目

		(広さ) 対象施設の範囲		
- a - 3. 救助用具(注21)をはじめとした防災用資機材を設置していますか？		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか設置していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で設置している。	全社で設置している。
(深さ) 度合い 設置度合い	設置していない。または質的・量的に全く不十分である。	0	0	0
	その施設(環境)に最低限必要な資機材は設置している。	0	1	2
	十分な資機材を設置し、かつ、定期的に見直しを行っている。	0	2	3

(注21)パール、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。

		(広さ) 対象施設の範囲		
- a - 4. 救急救命の訓練(注22)を受け、災害発生時に動員可能な人材を確保していますか？		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか確保していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で確保している。	全社で確保している。
(深さ) 度合い 人材の訓練	救急救命に関する訓練を受けた人がいない。	0	0	0
	救急救命に関する訓練を受けた人が一定程度いる。(数十人に一人程度)	0	1	2
	救急救命に関する訓練を受けた人が十分にいる。(数十人に二人以上)	0	2	3

(注22)例えば、消防署主催の救急救命訓練を指す。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

		(広さ) 対象施設の範囲		
		二次災害の危険性のある(注23)施設の半数程度以下しか含んでいない。	二次災害の危険性のある施設の大半を含んでいる。	二次災害の危険性のある施設の全てを対象としている。
- a - 5. 災害発生時における二次災害防止のための対応体制を整備していますか？				
(深さ) 実施度合い	整備していない、または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、配布しているが、周知徹底するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3

(注23) 爆発や延焼、有害物資の流出に限らず、通電火災等の可能性があるため、一般の事務室も対象となる。避難時にブレーカーを落とす等の周知徹底も含む。

		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか備蓄していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で備蓄している。	全社で備蓄している。
- a - 6. 災害発生時にすぐ必要となる生活物資(水、非常用食料・非常用生活用品等)を備蓄(注24)していますか？				
(深さ) 備蓄量	備蓄していない、または質的・量的に全く不十分である。	0	0	0
	備蓄しており、自社について十分な量を確保している。	0	1	2
	自社だけでなく、必要があれば近隣に提供できるだけの量を備蓄している。	0	2	3

(注24) 通常、備蓄は3日分を目安とする。ただし、東海地震の強化地域等の自治体の条例で例えば7日分などと定められている場合はそれに従う。なお、職住接近で従業員等がすぐ帰宅できる場合は、この限りではない。

推奨項目

		(広さ) 対象人員の範囲		
		対策がない、または対象が明確になっていない。	役員のみ、特定部署のみ、または一部の役員および従業員の家族を対象としている。	全ての役員および従業員の家族を対象としている。
- a - 7. 役員・従業員の家族の安全確保(注25)と可否確認の対策を実施していますか？				
(深さ) 体制の整備	対策を実施していない、または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、配布しているが、周知徹底するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3

(注25) 例えば、家屋の耐震化・不燃化、家具の固定、避難場所の確認、防災用資機材と生活物資の備蓄などについて指導すること。

推奨項目

		(広さ) 対象人員の範囲		
		対策がない、または対象を明確にしていない。	役員のみ、特定部署のみ、または一部の役員および従業員を対象としている。	全ての役員および従業員を対象としている。
- a - 8. 帰宅困難従業員対策(注26)を実施していますか？				
(深さ) 体制の整備	対策を実施していない、または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、配布しているが、周知徹底するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3

(注26) 帰宅困難者対策とは、徒歩帰宅が困難な従業員を把握した上、帰宅用地図を準備、帰宅困難者用の備蓄等を行うこと。

- b. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	全社で実施している。
- b - 1. 施設の地震対策(耐震化)(注27)を実施していますか？				
(深さ) 実施度合い	耐震診断・耐震化を実施していない、または現状が把握できていない。	0	0	0
	耐震診断を実施している、または耐震化の対策を期限を定めて検討中である。	0	1	2
	耐震化の必要性の有無を決定済みであり、耐震化を実施中である。	0	2	3

(注27) 求められる耐震化のレベルは、命を守ることと重要業務を守ることの二つの観点がある。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

必須項目

- b - 2. 施設の防火対策(不燃化等)を実施していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	全社で実施している。
(深さ) 実施度合い	法定レベルを満たしていない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	法定レベルを満たした対策を実施している。	0	0	1
	法定レベルを超えた対策を実施している。	0	2	3

- b - 3. 施設の風水害対策(台風・洪水・津波・高潮等への対策)を実施していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	全社で実施している。
(深さ) 実施度合い	実施していない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	実施計画がある。	0	1	2
	実施計画をもとに対策を実施中である。	0	2	3

- b - 4. 設備・機器類(注28)の地震対策を実施していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	全社で実施している。
(深さ) 実施度合い	実施していない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	実施計画がある。	0	1	2
	実施計画をもとに対策を実施中である。	0	2	3

(注28) 工場の設備・機器のみならず、事務室のパソコン、キャビネット、ロッカー等の転倒防止、窓ガラスの落下防止およびダクト・配管の損傷防止策を含む。

必須項目

- b - 5. 必要な防災設備・資機材について定期的な安全点検を実施していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	全社で実施している。
(深さ) 対策実施度合い	法定レベルを満たしていない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	法定レベルを満たした点検を実施している。	0	0	2
	法定レベルを超えた点検を実施している。(この場合、法定レベルを満たした点検を全社で実施していることが前提となる。)	2	3	3

推奨項目

- b - 6. 高度な耐震技術(免震・制震等)を建物や設備に導入していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか導入していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で導入している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで導入している。
(深さ) 対策実施度合い	導入していない。	0	0	0
	導入を検討しており、導入計画を策定済みである。	0	1	2
	導入している。	0	2	3

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

- c. バックアップ・業務復旧・財務手当

- c - 1. 本社オフィスが機能しなくなった場合のバックアップオフィス(場所)を確保していますか？		(広さ) 確保しているスペース		
		確保できていない。または不十分である。	一定程度のスペースを確保している。	十分なスペースを確保している。
実施度合い (深さ)	具体的な場所の確保をしていない。または確保の必要性について検討していない。	0	0	0
	具体的な場所を確保しているが、切替時や復旧時の意思決定手順や移行手順等が明確に決まっていない。	0	1	2
	具体的な場所を確保しており、切替時や復旧時の各種手順も決まっている。または、訓練により実効性を確認している。	0	2	3
- c - 2. 基幹業務システムのバックアップ対策を実施していますか？		(広さ) 対策実施の範囲		
		基幹システムの半数程度以下でしか実施していない。	基幹システムの大半で実施している。	基幹システムの全てで実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。または必要性の検討ができていない。	0	0	0
	実施しているが、切替時や復旧時の意思決定手順や移行手順等が明確に決まっていない。	0	1	2
	実施しており、切替時や復旧時の各種手順も決まっている。または、訓練により実効性を確認している。	0	2	3
- c - 3. 基幹業務システムの各種設備(自家発電装置、電源・回線など)の二重化対策を実施していますか？		(広さ) 対策実施の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。または必要性の検討ができていない。	0	0	0
	実施しているが、切替時や復旧時の意思決定手順や移行手順等が明確に決まっていない。	0	1	2
	実施しており、切替時や復旧時の各種手順も決まっている。または、訓練により実効性を確認している。	0	2	3
- c - 4. 災害発生時の設備(機器類・システム)復旧について手順が明確となっていますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか明確にしている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で明確にしている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで明確にしている。
実施度合い (深さ)	対応・手順がない。または文書化だけで終わっている。	0	0	0
	文書化し、必要な範囲に配布しているが、周知徹底するまでには至っていない。	0	1	2
	文書化し、必要な範囲に配布しているだけでなく、周知徹底している。	0	2	3
- c - 5. 災害発生に備えた財務手当(保険、融資、内部留保等)を準備していますか？		(広さ) 手当がカバーする範囲		
		物的損害をカバーするだけの手当をしていない。	物的損害はカバーしているが、非常時の操業資金の手当はしていない。	物的損害および非常時の操業資金の手当をしている。
実施度合い (深さ)	準備をしていない。	0	0	0
	何らかの準備をしている。	0	1	3

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

- c - 6. 重要な書類(電子データを含む)を耐火金庫や同時に被災しない場所に写しを保存するなど、安全な場所に保管する対策を実施していますか？		(広さ) 対象業務の範囲		
		主要な業務や必要性の高い業務についても実施していない。	主要な業務、または必要性の高い業務においてのみ実施している。	全ての業務において実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、重要な書類の一部のみを対象としている。	0	1	2
	重要な書類が特定され、その全てを対象としている。	0	2	3

推奨項目

- c - 7. 災害発生時において、事業継続計画(BCP)(注29)に基づいた事業継続について対応・手順を明確にしていますか？		(広さ) 文書化の対象範囲		
		文書化していない。	事業継続計画上の手順の一部を明確にしている。	事業継続計画上の手順の全てを明確にしている。
実施度合い (深さ)	対応・手順を定めていない。または文書化していない。	0	0	0
	文書化しているが、周知徹底しているとまでは言えない。	0	1	2
	文書化し、周知徹底している。	0	2	3

(注29)事業継続計画(BCP)に基づいた事業継続:事業継続計画(BCP)とは、事業継続(注1参照)のための経営戦略に基づき、重要な業務を目標とする復旧時間(注11参照)までに必ず回復させるように策定した事業継続計画をいう。このBCPの中で定められた、災害時における具体的な行動計画(指揮命令系統の明確化、本社等重要拠点の機能の確保、体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・サービスの供給等に関する具体的な事業継続のための対応・手順を指す。

- d. 災害時の情報発信、地域との連携・協調

- d - 1. 災害発生時の消防署・自治体・周辺住民への情報発信手段を明確にしていますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか明確にしている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で明確にしている。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで明確にしている。
実施度合い (深さ)	発信手段や担当者(社内体制)が定められていない。	0	0	0
	発信手段および担当者(社内体制)が定められているが周知徹底しているとまでは言えない。	0	1	2
	発信手段および担当者(社内体制)が定められており、訓練等により周知徹底している。	0	2	3

- d - 2. 爆発や延焼、有害物質の流出など、周辺地域に被害を及ぼすような二次災害の防止策を平時から実施していますか？		(広さ) 対象施設の範囲		
		主要な施設の一部のみが対象となっており、危険性の高い施設も半数程度以下しか含んでいない。	主要な施設の半数程度を対象としており、危険性の高い施設の大半を含んでいる。	主要な施設および危険性の高い施設の全てで実施している。
実施度合い (深さ)	着手していない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	実施計画をもとに対策に着手している。	0	1	2
	十分な対策を実施している。	0	2	3

推奨項目

- d - 3. 自治体、その他の公的機関と災害時における合意や協定について協議し、協定等の締結をしていますか？		(広さ) 協議先の範囲		
		協議していない。	主要な施設の一部が、周辺の自治体等と協議している。	主要な施設の半数以上が、周辺の自治体等と協議している。
実施度合い (深さ)	実施していない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	合意や協定について協議中であるが、協定等の締結には至っていない。	0	1	2
	合意や協定について協議し、協定等の締結をしている。	0	2	3

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

推奨項目

- d - 4. 防災について、地域企業や地域住民と連携した取組みに参加していますか？		(広さ) 連携先の範囲		
		参加していない。	主要な施設の一部が、周辺の地域と連携した取組みに参加している。	主要な施設の半数以上が、周辺の地域と連携した取組みに参加している。
実施度合い (深さ)	参加していない。または、現状が把握できていない。	0	0	0
	参加しているが、継続的とは言いえない。	0	1	2
	継続的に参加している。	0	2	3

推奨項目

- d - 5. 地域住民に対する被災時支援策を策定していますか？(注30)		(広さ) 策定先の範囲		
		策定していない。	主要な施設の一部が、周辺住民に対する支援策を策定している。	主要な施設の半数以上が、周辺住民に対する支援策を策定している。
実施度合い (深さ)	策定していない。または、現状が把握できていない。	0	0	0
	策定を検討中、または策定中である。	0	1	2
	策定済である。	0	2	3

(注30) 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。

- e. 他企業との共助・相互扶助

- e - 1. サプライチェーン(取引先)との間で緊急避難、二次災害の防止、事業継続など防災に関する相互協力体制を構築していますか？		(広さ) 対象事業の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか構築していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で構築している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで構築している。
実施度合い (深さ)	構築していない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	密接に連携の必要な取引先の大半と検討・協議中である、または1社以上と協定済みである。	0	1	2
	密接に連携の必要な取引先の半数程度以上と協定済みである。	0	2	3

推奨項目

- e - 2. 取引要件として事業継続計画を組み込んでいますか？		(広さ) 組み込み先の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか組み込んでいない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で組み込んでいる。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで組み込んでいる。
人材の訓練 (深さ)	組み込んでいない。または現状が把握できていない。	0	0	0
	組み込みを期限を定めて検討中、または協議中である。	0	1	2
	組み込んでいる。	0	2	3

- f. 情報公開・社会貢献

推奨項目

- f - 1. 防災全体についての積極的な情報公開(注31)を実施していますか？		(広さ) 情報公開の対象範囲		
		情報公開の内容に防災を含んでいない。	情報公開の内容に防災を含んでいるが、事業継続までは含んでいない。	事業継続を含んだ防災全体の情報公開をしている。
実施度合い (深さ)	防災について情報公開を実施していない。または、現状が把握できていない。	0	0	0
	防災について情報公開を実施しているが、継続的・定期的とは言えない。	0	1	2
	防災について情報公開を継続的・定期的に実施している。	0	2	3

(注31) 事業報告書、ホームページ等で防災の取組みについて情報を開示したり、周辺住民、取引先、株主、投資家等主要な利害関係者とコミュニケーションをはかること。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

推奨項目

- f - 2. 災害時等においてボランティア活動(注32)を実施していますか？		(広さ) 実施部署・相手の範囲		
		実施していない。	事業所の周辺地域を対象としている。	事業所の周辺地域に限らずそれを越えた範囲で広く対象としている。
実施度合い (深さ)	実施していない。または、現状が把握できていない。	0	0	0
	実施を検討中である。	0	1	2
	実施している。または、実施できる体制にある。	0	2	3

(注32) 自社が被災した場合には、ボランティア活動が必ずしも設問通りに実施できなくとも良い。

推奨項目

- f - 3. 災害時等において寄付を実施していますか？		(広さ) 実施部署・相手の範囲		
		実施していない。	事業所の周辺地域を対象としている。	事業所の周辺地域に限らずそれを越えた範囲で広く対象としている。
実施度合い (深さ)	寄付をしたことがない。または、現状を把握していない。	0	0	0
	寄付をしたことがある。	0	1	2
	継続的に実施している。	0	2	3

推奨項目

- f - 4. 企業・市民への防災セミナーや学校等(注33)への防災教育を行っていますか？		(広さ) 実施先の範囲		
		防災に関するセミナーや教育を行っていない。	事業所の周辺地域を対象としている。	事業所の周辺地域に限らずそれを越えた範囲で広く対象としている。
実施度合い (深さ)	実施していない。または、現状が把握できていない。	0	0	0
	防災セミナーや防災教育を実施したことがある。または、企画中である。	0	1	2
	防災セミナーや防災教育を実施したことがあり、今後も継続する予定である。	0	2	3

(注33) 学校等：学校、幼稚園や、少年団等の地域の活動団体など。

教育・訓練

必須項目

- 1. 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？ (1) 緊急避難について		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、役員を含む幹部社員は参加していない。	0	1	2
	役員を含む幹部社員も参加して実施している。	0	2	3

必須項目

- 1. 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？ (2) 緊急連絡について		(広さ) 対象施設の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、役員を含む幹部社員は参加していない。	0	1	2
	役員を含む幹部社員も参加して実施している。	0	2	3

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

- 1. 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？ (3) 二次災害の防止について		(広さ) 対象施設の範囲		
		二次災害の危険性の高い(注34)施設が半数程度しか含まれていない。	二次災害の危険性の高い施設の大半が含まれている。	二次災害の危険性が高い施設が全て対象となっている。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、現場の最高責任者は参加していない。	0	1	2
	現場の最高責任者も参加して実施している。	0	2	3

(注34)爆発や延焼、有害物の流出などを引き起こす危険性が高いこと。一般の事務室であれば本設問を対象外としてもよい。

- 1. 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？ (4) 設備(機器類・システム)復旧について		(広さ) 対象設備の範囲		
		主力の事業所・工場・店舗・施設の半数程度以下でしか実施していない。	主力の事業所・工場・店舗・施設の大半で実施している。	主力の事業所・工場・店舗・施設の全てで実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、現場の最高責任者は参加していない。	0	1	2
	現場の最高責任者も参加して実施している。	0	2	3

推奨項目

- 1. 災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか？ (5) 事業継続計画(BCP)に基づいた事業継続について		(広さ) 教育・訓練の対象範囲		
		教育・訓練を実施していない。	事業継続計画において必要な訓練の一部を実施している。	事業継続計画において必要な訓練の全てを実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	実施しているが、役員を含む幹部社員は参加していない。	0	1	2
	役員を含む幹部社員も参加して実施している。	0	2	3

推奨項目

- 2. 役員・従業員に対し、家庭における防災対策の支援・指導(注35)を実施していますか？		(広さ) 対象人員の範囲		
		全く実施していない、または殆ど実施していない。	役員・従業員の一部を対象に実施している。	役員・従業員を大半を対象に実施している。
実施度合い (深さ)	実施していない。	0	0	0
	備蓄や耐震化等の防災対策について情報を提供している。	0	1	2
	備蓄や耐震化等の防災対策についての情報提供に加え、支援・指導等をしている。	0	2	3

(注35)防災対策の支援・指導:例えば家庭用備蓄用品の配布、家庭防災に関する勉強会の実施、相談窓口の設置など。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

・点検・見直し

- 1. 防災全体についての定期的な点検・監査を行っていますか？ (1)計画の内容について		(広さ) 点検・監査の対象範囲		
		防災に関する事項を含めていない。	事業継続は含めていないが防災に関する事項は含めている。	事業継続を含んだ防災に関する事項すべてを含めている。
(深さ) 意思決定の (深さ)	点検・監査を実施していない。	0	0	0
	点検・監査を実施しているが結果を経営層に報告していない。	0	1	2
	点検・監査の結果を経営層に報告している。	0	2	3

- 1. 防災全体についての定期的な点検・監査を行っていますか？ (2)運用状況について		(広さ) 点検・監査の対象範囲		
		防災に関する事項を含めていない。	事業継続は含めていないが防災に関する事項は含めている。	事業継続を含んだ防災に関する事項すべてを含めている。
(深さ) 位置付け (深さ)	点検・監査を実施していない。	0	0	0
	点検・監査を実施しているが結果を経営層に報告していない。	0	1	2
	点検・監査の結果を経営層に報告している。	0	2	3

- 1. 防災全体についての定期的な点検・監査を行っていますか？ (3)教育・訓練について		(広さ) 点検・監査の対象範囲		
		防災に関する事項を含めていない。	事業継続は含めていないが防災に関する事項は含めている。	事業継続を含んだ防災に関する事項すべてを含めている。
(深さ) 位置付け (深さ)	点検・監査を実施していない。	0	0	0
	点検・監査を実施しているが結果を経営層に報告していない。	0	1	2
	点検・監査の結果を経営層に報告している。	0	2	3

- 2. 防災全体の取組みについて経営者による定期的な見直しを行っていますか？		(広さ) 見直しの対象範囲		
		防災に関する事項を含めていない。	事業継続は含めていないが防災に関する事項は含めている。	事業継続を含んだ防災に関する事項すべてを含めている。
(深さ) 位置付け (深さ)	見直しを実施していない、または見直しを実施しているが経営者が行っていない。	0	0	0
	不定期または定期的に経営者による見直しを行っているが頻度が1年に1回未満である。	0	1	2
	定期的に年1回以上、経営者による見直しを行っている。	0	2	3

推奨項目

- 3. 防災全体についての第三者の診断・監査(注36)を受けていますか？		(広さ) 対象範囲		
		防災に関する事項を含めていない。	事業継続は含めていないが防災に関する事項は含めている。	事業継続を含んだ防災に関する事項すべてを含めている。
(深さ) 実施度合い (深さ)	第三者の診断・監査を受けていない。	0	0	0
	不定期または定期的に第三者の診断・監査を受けているが頻度が1年に1回未満である。	0	1	2
	定期的に年1回以上、第三者の診断・監査を受けている。	0	2	3

(注36) 第三者の診断・監査とは、防災に詳しいコンサルティング会社、監査法人などの診断・監査の他、消防署に依頼した任意の検査・指導も含む。

「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)
レベル早見表

・防災に貢献する商品・サービスの向上

推奨項目

- 1. 自社の商品・サービスに対して防災に貢献する工夫を行っていますか？ (1)耐震性の観点(注37)		(広さ) 商品・サービスの範囲		
		対象としている商品・サービスがない。	対象となる商品・サービスが1種類から数種類であるなど、分野が限定されている。	対象となる商品・サービスが数種類以上であるなど、広い分野にわたっている。
実施度合い (深さ)	実施していない、または、現状が把握できていない。	0	0	0
	耐震性の工夫を取り入れることを企画中、または開発中である。	0	1	2
	耐震性の工夫を取り入れた商品・サービスを提供している。	0	2	3

(注37)耐震性の観点:例えば以下のような取組みをいう。
引越センターの家具転倒防止サービス、免震住宅の開発、商品への耐震性能付加(テレビの転倒防止用フック採用)、防災ベッド など。

推奨項目

- 1. 自社の商品・サービスに対して防災に貢献する工夫を行っていますか？ (2)耐火性の観点(注38)		(広さ) 商品・サービスの範囲		
		対象としている商品・サービスがない。	対象となる商品・サービスが1種類から数種類であるなど、分野が限定されている。	対象となる商品・サービスが数種類以上であるなど、広い分野にわたっている。
実施度合い (深さ)	実施していない、または、現状が把握できていない。	0	0	0
	耐火性の工夫を取り入れることを企画中、または開発中である。	0	1	2
	防災に貢献する工夫を取り入れた商品・サービスを提供している。	0	2	3

(注38)耐火性の観点:例えば以下のような取組みをいう。なお、消防法上の規制など、法令上当然に防火性を要求されるものは除く。
難燃性の内装を標準装備した老人ホーム、難燃性素材を採用した日用品、震度5で自動遮断されるコンセント など。

推奨項目

- 1. 自社の商品・サービスに対して防災に貢献する工夫を行っていますか？ (3)その他防災に関する観点(注39)		(広さ) 商品・サービスの範囲		
		対象としている商品・サービスがない。	対象となる商品・サービスが1種類から数種類であるなど、分野が限定されている。	対象となる商品・サービスが数種類以上であるなど、広い分野にわたっている。
実施度合い (深さ)	実施していない、または、現状が把握できていない。	0	0	0
	防災に貢献する工夫を取り入れることを企画中、または開発中である。	0	1	2
	防災に貢献する工夫を取り入れた商品・サービスを提供している。	0	2	3

(注39)その他防災に関する観点:例えば以下のような取組みをいう。
震災などで燃料の天然ガスの配管が破壊されても備蓄の灯油で最大72時間電気を供給できる商業ビル、敷地の中に防災トイレ・災害用カマド等を準備したマンション、コンビニ端末による災害情報の提供、災害時に無料となる自動販売機、飲料自動販売機に表示機能をつけて防災情報を提供など。

推奨項目

- 2. 防災に貢献する商品・サービスを普及させる活動(注40)を行っていますか？		(広さ) 商品・サービスの範囲		
		対象としている商品・サービスがない。	対象となる商品・サービスが1種類から数種類であるなど、分野が限定されている。	対象となる商品・サービスが数種類以上あるなど、広い分野にわたっている。
実施度合い (深さ)	実施していない、または、現状が把握できていない。	0	0	0
	普及活動は行なっているが、積極的に実施しているとまでは言えない。	0	1	2
	普及活動を積極的に実施している。	0	2	3

(注40)商品・サービスを普及させる活動:防災に関する商品・サービスを自社が導入する、自社社員や取引関係者に対して斡旋をするなどの活動を行う。なお、自社が防災に関する商品・サービスを販売している場合はこれに該当しないものとする。

自己評価項目表の試行結果についての報告

1. 目的と試行実施方法

(1) 目的

WGで検討してきた自己評価項目表を用いて実際に評価を行うことにより、全体の枠組み（必須項目、基礎項目、加点項目）項目の文言の妥当性、適切性、得点早見表の妥当性、項目の区分の適切性などについて検証を行った。

(2) 試行実施方法

WG参加企業および関連企業に任意に参加してもらい、評価結果の集計は企業名を伏せるかたちで実施した。また評価結果と集計結果は非公開とした。

(3) 大手企業から中小企業まで合計17社に協力いただいた。

2. 総評（詳細は3. 個別の意見 参照）

(1) 自己評価項目表について

自己評価表についてはWGの案で有効である。部門ごとに実施した場合評価結果が異なることが判明するなど自社の現状認識に有効であるとの意見が多数を占めた。自社の部門毎の評価がなぜ異なったのかについては、社内の情報共有を図ることが大切であり、これらを通じて企業の防災体制が強化されることになる。参加企業が17社のため統計的に保証はできないが、平均得点率が50%台、30% 90%と評価点数に開きがあるため、この評価表の採点情報には情報として十分意味がある。（平均得点率：企業によっては該当なしとした項目があるため、ここでは各社が対象とした質問数をもとに各項目の満点を3点とし、項目に重み付けをせずに回答数の合計で計算した。）

質問の解釈は各社の実態に合わせて読み取るため、直接的に他社との比較を行うことは慎重に実施する必要がある。他社との比較は各社が厳しい目でみて採点したうえでの情報交換であれば意味があるが、高い点数をみせかけるようになると無理が生じ、交換・公表される分析結果には意味が無くなる。従って、他社との情報交換は情報公開を前提とせず、あくまで情報の共有の範囲でとどめておくことでよい。

上記を踏まえ、今後参加企業が増えれば、業種別の比較や規模別比較等、細分化して公表していくとよい。

必須項目、基礎項目、加点項目の3つの区分の得点率は必須>基礎>加点の順で高く、概ね現状の取組み度合いを踏まえた項目の分類には妥当性がある。

項目ごとの難易度については特に修正を要するという意見はなかった。

総合点の算出を第一の目的としていないこと、サービス業などを中心に自社に該当しない項目があればその項目は省略してよいことなどについては、あらためて徹底する必要がある。

(2) 項目の修正点 (修正案は自己評価項目表(最終案)参照)

次の項目について注釈を追加して欲しいとの意見があり、実施する。

- ・ b - 2 : 緊急避難についての対策の策定、訓練の実施につき計画に明記されていますか? (注5)
- ・ c - 3 : 防災に関し、経験・訓練等を通じて必要な知識を持つ要員が確保されていますか? (注15)
- ・ a - 4 : 救急救命の訓練を受け、災害発生時に動員可能な人材を確保していますか? (注22)
- ・ a - 7 : 役員・従業員の家族の安全確保と安否確認の対策を実施していますか? (注25)
- ・ f - 1 : 防災全体についての積極的な情報公開を実施していますか? (注31)

3. 個別の意見

全産業向けになっており、使い易くなっていると思う。

実態的には防災に対する企業の取組みはかなり遅れていると感じている。積極的に発言しておられる企業は、逆に前向きに取り組んでおられるからこそ、その企業の遅れている部分も含めて発言ができる訳で、各種アンケートの回収率を見ても決して高くないのは、関心がなかったり、答えられる状況にないという理由からが多いのではないだろうか。

だからこそ、積極的に取り組んでいる企業を先頭に、啓蒙活動をより積極的に進めねばならず、そのためにも早く事業継続ガイドライン(さらに企業評価)を世に問い、かつ活用を大いにPRしていく必要があると思う。

自社の防災に対する取組みのヌケ・モレを防止するチェックシートや、取組レベルの時系列的な向上を測定する指標としては有効だと思う。

他社との相互比較は、機関や個人の目標レベルが異なり、評価が主観によりばらつくことから難しいのではないかと思う。主観が入らないようにするためには、設問の評価レベルについて、細かな解説を書くことなどが必要かと思う。

当社はメーカーであるので、全問に回答できた。サービス業ですと該当しない項目が少々あったと思う。

当社の実状と解答欄の選択肢とが必ずしも合致しない点はあったが、採点した結果、本評価表の目的である“自己評価”という観点で、当社の課題(BCP関係、トップコミットメント等)が浮き彫りとなり、非常に意味のある結果を得ることができた。設問と解答欄の選択肢のなかに曖昧な表現が散見される。

解答欄の選択肢の段階が極端に分かれている項目がある。その丁度中間に位置する選択肢が必要。(選択肢を細分化することが必ずしもよいとは言えないが)

解答欄の点数比重が適当でない項目がある。

企業の防災の取組みのPR文書「防災報告書(仮称)」 (最終素案)

本企業評価・業務継続ワーキンググループでは、企業の防災への取組み内容を具体的に記述し、広く社会に対して公表・報告するための仕組みとして、企業の防災の取組みのPR文書「防災報告書(仮称)」を検討してきた。

最終素案では、第6、7回会合での委員の意見を反映し、企業がPR文書を作成する際の参考となるよう、記載項目の区分を以下のように修正した。

(基) 基礎項目：

会社概要や防災体制など、防災に関して最低限求められる基礎的な項目。

企業にとって機密性が高いと思われる情報(個人情報や営業機密など)について公表を求めるものではない。

(奨) できれば記載が望ましい奨励項目：

事故・被災報告や社会貢献活動など、環境報告書等で防災への取組み事例として既に公表事例があり、中小企業等でも比較的記載しやすい項目。

(選) 自由選択項目：

防災戦略や防災会計、防災に配慮した新技術等の研究開発など、防災への取組みをよりPRする場合に選択できる項目。

また、上記記載項目に基づき、架空の企業を想定して具体的な記載イメージ例(サンプル)を作成した。

なお、このPR文書は防災報告書(仮称)に限らず、CSR報告書・環境報告書等の一部として公表されることが期待される。

企業の防災の取組みのPR文書「防災報告書(仮称)」(最終素案)

下線部分は「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(4次案)の加点点評価項目に該当する箇所
(基)基礎項目、(奨)できれば記載が望ましい奨励項目、(選)自由選択項目

記載項目(大)	記載項目(中)	主な内容
基本項目	1. 報告書の発行 (基)	・発行者側の意図 ・読み手に期待すること 等
	2. 報告書の利用上の注意 (基)	・積極的報告事項(特定の目的に活用してほしい)など ・消極的報告事項(意思決定に利用できるほどの詳細な情報ではない)など
	3. 報告書の対象期間 (基)	対象とする年度
	4. 報告書の責任部署(連絡先) (基)	部署名のみ表示、電話・FAX・メールを表示、担当者名、ホームページのURL等
経営者の防災に対する考え方	1. 防災に関する取組み方針 (基)	方針と関連する文書の種類、それぞれの位置づけや内容の概略について記載する。 ・防災宣言 ・防災に関する基本方針 ・防災に係る企業のビジョン(企業理念に基づく防災の考え方) ・経営者が認識する具体的課題と社会状況 等
	2. 対象範囲 (基)	報告書の対象範囲を規定する。 ・グループ会社の範囲 ・対象業務 ・対象事業所 ・対象システム 等
	3. 報告書におけるステークホルダーの位置づけ、ステークホルダーに対するメッセージ等 (選)	報告書において想定するステークホルダーの特定と、それらに対するメッセージについて記載する。 ・経営者が考えるステークホルダーの範囲 ・ステークホルダーに向けたメッセージ 等
	4. その他の事項 (選)	ビジネスに関わる経営指標のうち、防災に影響を与える可能性のある事項を記載する。 <社会的影響力> ・自社の価値(売上規模、ブランドイメージ) ・社会的責任(事業の公益性(国家、社会、経済メカニズム等)、消費者への影響(生命・身体・財産・名誉等)) 等 ・重要情報の保有(国家機密、営業機密、プライバシー等) 等 <事業構造上の脆弱性> ・基幹業務の情報システム依存(業種特性) ・業務の外部依存性(代理店等への依存度、インターネットへの依存度、正社員・非正社員の比率等) ・関与者の範囲(拠点数、海外拠点の有無、従業員の離職率等) 等

防災の基本 戦略	1. 防災体制 (基)	企業全体の防災組織体制について記述する。対策責任者をはじめ、経営層が関与する意思決定組織(防災委員会など)は、防災に係る企業のビジョンやポリシーの決定・承認、計画、評価結果の承認などの役割を担う。 ・ 防災対策責任者の設置 ・ 推進体制の構造(委員会方式/ワーキング方式、専門部署や各部署での責任者の設置状況、全体の俯瞰図等) ・ 各組織の権限と責任(委譲の場合はその内容) ・ 活動の頻度や主な内容 ・ 評価・見直し・報告の仕組み ・ 教育・研修の仕組み ・ 他の管理組織(情報セキュリティ、リスクマネジメント、内部監査、コンプライアンス等)との関係 ・ 事業継続計画の策定状況 ・ 各種ガイドライン等の参照状況 ・ 安否確認体制(役員・従業員及び従業員家族) ・ 安全確保手順および避難方法・経路 ・ 帰宅困難従業員の対策 ・ オフィス(場所)・システムのバックアップ体制及び各種設備の二重化対策 ・ 災害に備えた財務手当て(保険・融資等)の状況 ・ 救急救命訓練を受けた社員割合 等
	2. 想定する災害 (選)	自社が想定する災害について把握し、どの災害に対して対策を実施し、どの災害を受容するかを明らかにしておく必要がある。 ・ 対象となる災害 - 自然災害(地震、台風、集中豪雨等) - 人為的な災害(火災、爆発、有害物質の漏れ等) ・ 災害の特徴(実施しているビジネスによる特異性、一般的な災害との違い等) ・ 災害の許容度 ・ 災害の発生可能性と影響(どの程度の発生可能性があるか、発生した場合どのような影響があるか、影響範囲等) 等
	3. 防災戦略 (選)	ビジョン、方針、想定する災害に基づき決定・実現される防災戦略(重点テーマ、実施方針等)について記述する。 ・ 重点テーマは、ビジョンや方針を実現するための方策であり、3～5年の中長期計画において目標とするテーマと考えることもできる。 (例)「当社は工場の多くに旧耐震施設を抱えているため、『計画的な耐震化対策』に重点を置きます」 ・ 実施方針は、重点テーマの実現手段として選択した防災対策の取組みであり、特に強調したいポイントを示す。
	4. 防災に配慮した サプライチェーンマ ネジメント等の状況 (選)	防災に配慮したサプライチェーンマネジメントの方針、目標、計画及び実績等の概要を記載する。 ・ サプライチェーンへの情報発信、情報共有、連絡体制 ・ 製品・サービスの供給方法(OEM、代替生産の方法等) ・ 材料供給元の被害予測 ・ 在庫保有量 等
	5. 防災に配慮した 新技術等の研究開 発の状況 (選)	・ 防災に配慮した新技術等の研究開発の方針、目標、計画 ・ 防災に配慮した生産技術、工法等に関する研究開発の状況 ・ 防災に配慮した商品・サービス等の研究開発の状況 ・ 研究開発に充当した研究開発資金 ・ 研究開発の実績(開発商品名、特許取得状況等) 等

防災の計画、 目標	1. アクションプラン (選)	<p>防災戦略に沿った中長期計画・年次計画をもとに、防災対策に係るアクションプランを記載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・被害想定の実施 ・影響度評価の実施 ・建物、施設の計画的な耐震化 ・防災監査の段階的実施(対象業務ごとの課題の明確化とその対処計画を策定) ・防災要員の段階的増強・配置 ・社員への教育・訓練(eラーニング研修の実施等も含む) ・技術的対策の導入 等
	2. 数値目標 (選)	<p>防災対策の実現に際し設定可能な数値目標がある場合には、それを記載する。具体的には、投資や対策実施により得られる防災対策の成熟度の向上/維持を示すデータ等が考えられる。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建物、施設の耐震化率 ・スプリンクラー導入率 ・人的投資(専任担当者・兼任担当者の人数、配置等) ・資金的投資('防災対策'としての明確な意思と戦略を持って行う投資を想定) ・防災訓練の実施回数 ・重要設備の操作要員に対する稼働研修の実施頻度 ・従業員に対する教育・研修の実施頻度 ・ポリシーに基づく各種管理事項に関する経営層への報告の有無 ・救急救命訓練を受けた社員割合 等
防災の実績、 評価	1. 計画に対する実績 (選)	<p>防災対策のアクションプランや数値目標に係る達成状況を記載する。項目は、「計画、目標」の欄で記載したアクションプランや数値目標と同様。</p>
	2. 実績に対する評価 (選)	<p>計画・目標に対する自己評価について記載する。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「事業環境の悪化により、当初の予算確保が困難となったため、今年度は達成率が %に留まった。」 ・「計画を上回るペースで対策の導入が進展したため、次年度分の事業についても一部着手した。」 等
	3. 事故・被災報告 (奨)	<p>実際に発生した災害(事故)についての概要を明らかにするとともに、再発防止に向けた取組みを記載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害(事故)に至る経緯 ・被害状況 ・影響範囲・規模(取引先、顧客、売上、企業価値、信用・評判等) ・対応状況 ・事故原因 ・再発防止に向けた取組み 等
	4. 防災会計 (選)	<p>「防災会計」については、防災に関する費用・投資額とその効果を示すものと一般に認識されているが、具体的な手法や計算方法が確立されている状況ではない。ただし、独自の方法を試みている企業もある。そこで、そのような取組みをした場合に記述する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災に対する費用及び投資額(例えば、耐震化、防災用資機材、防火対策、風水害対策、設備・機器類の転倒防止策等に関する投資額) ・防災に対する費用及び投資額の投資総額に対する比率 ・災害発生時の対応費用及び被害額 ・防災に対する費用及び投資額の推移(対前年比、過去五年間程度) ・災害の再発防止策 等

防災への取組の状況	1. 防災情報の開示、コミュニケーション(奨)	<ul style="list-style-type: none"> ・防災報告書等による防災情報の開示状況 ・主要な利害関係者とのリスクコミュニケーション等の状況(例えば調査の実施、地域住民との懇談会、利害関係者への定期的な訪問や報告、取引先との懇談会、ステークホルダー・対話、ニュースレター、利害関係者からの問い合わせへの対応等によるコミュニケーションの状況と種別ごとの回数) ・防災報告書又は事業所単位のレポートを発行している事業所の状況 ・防災関連展示会等への出展の状況 ・防災関連広告・宣伝の状況 等
	2. 法令・規制の遵守(奨)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動に関連する法規制等の遵守状況(定期又は不定期の内部チェック体制の内容) ・少なくとも過去3年以内の重要な法規制等の違反の有無(重要な法規制違反、基準超過等につき規制当局から指導、勧告、命令、処分を受けた場合の改善および再発防止に向けた取組の状況等) ・法令等による規制を上回る自主基準等を設定している場合は、その内容及び対応状況 ・二次災害等、防災関連の訴訟を行っている、又は受けている場合は、その内容及び対応状況 ・防災に関する苦情や利害関係者からの要求等の内容及び件数 等
	3. 事故・災害の低減対策(奨)	<ul style="list-style-type: none"> ・想定される事故・災害の低減・防止対策を記載する。 ・救急救命要員の育成状況 ・建物、設備の耐震化及び什器備品の転倒防止策の実施状況 ・対策を立てる上で参考とする自治体等の被害想定(ハザードマップ等) ・二次災害の防止策(地域への危険周知の方法等) ・訓練の実施状況 等
	4. 防災商品・サービスの購入・調達(選)	<ul style="list-style-type: none"> ・防災に役立つ商品・サービスの購入・調達の状況 ・購入・調達の方針、目標、計画 ・購入・調達の実績 ・購入・調達量または要した費用 等
	5. 顧客等への防災に関する啓発活動(選)	<ul style="list-style-type: none"> ・防災に配慮した商品・サービスの提供の状況 ・防災に配慮した販売、営業方法の工夫、ビジネスモデル ・従業員の家族に対する防災に関する情報提供、防災に配慮した商品・サービスの案内 等
事業継続	1. 事業継続の基本方針(奨)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続の基本方針について、その位置づけや内容について記載する。 ・事業継続に関する基本方針 ・事業継続に係る企業のビジョン(企業理念に基づく事業継続の考え方) ・経営者が認識する具体的課題と社会状況 等
	2. 事業継続管理の計画、目標(選)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続計画の策定について具体的な内容を記載する。 ・対象とする災害の特定 ・影響度の評価 ・重要業務が受ける被害の想定 ・重要な要素の抽出 ・事業継続計画の策定 等
	3. 事業継続管理の実績、評価(選)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続計画の実績、評価について記載する。 ・事業継続計画の実施及び運用状況 ・教育、訓練の実施状況 ・点検及び是正措置 ・経営層による見直し 等

<p>社会的貢献 の取組み状況</p>	<p>1. 防災に関する社会貢献活動 (奨)</p>	<p>災害被害の低減や防止策及び既に発生した災害に関する社会貢献の情報を、業種や規模等に応じて具体的な状況を記載する。 (例) ・従業員の有給ボランティア活動状況 ・防災関連のNPO、業界団体への支援状況、支援額、物資援助額等 ・地域社会に提供した防災教育プログラム ・地域社会と協力して実施した教育・啓発等社会的活動 ・利害関係者と協力して実施した防災活動 ・防災活動に関する表彰 ・自治体その他の公共機関との防災に関する協定 ・地域企業や地域住民と連携した防災に関する取組みへの参加状況 ・被災地への救援状況(ボランティアや寄付の実績、派遣社員数、支援物資・義捐金の内訳等) ・災害対策が遅れている自治体や地域への支援(教育・啓発ツールの提供、避難施設の寄贈等) 等</p>
<p>第三者評価・ 認証</p>	<p>1. 防災診断・監査、BCP診断・監査 (選)</p>	<p>防災への取組みにおいて、客観的な評価につながる、第三者による評価・認証に係る取組みを記載する。 (例) ・防災診断・監査の実施状況 ・防災診断・監査の結果 ・「防災診断・監査の結果、第三者である から改善要求事項として 項目の指摘を受けた。」 ・今後の計画、予定 等</p> <p>注)ここでの「監査」とは、情報セキュリティ監査等で用いられる助言型監査を想定しており、監査法人などの第三者による保証までを要求するものではない。</p>

下線部分は「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表(最終案)の推奨項目に該当する箇所(基)基礎項目、(奨)できれば記載が望ましい奨励項目、(選)自由選択項目

防災報告書(サンプル)

Disaster Preparedness Report

ビーシー食品株式会社

当該企業は架空のものであり、実在する企業とは一切関係ありません。

会社概要

会社名	ビーシー食品株式会社
本社所在地	新潟県 市
業種	製造業(食品の製造販売)
売上高	(単独)65億円 (連結)70億円
資本金	2億円
国内拠点	本社(新潟県内) 工場(新潟県内に3工場)
従業員数	(単独)250人 (連結)300人
上場の有無	未上場

ご挨拶

当社の本社及び工場の所在地である新潟県では、昨年7月に豪雨災害、10月にはM6.8の地震が発生し、多数の人的・経済的被害がありました。当社のA工場は豪雨災害による床下浸水で一部機械が破損する被害を出しましたが、一昨年度(2003年度)新たに建築したC工場での代替生産により、生産ラインへの影響は全くなき、主力商品である「 」の提供をストップすることなく、お客様に提供することができました。

今後も安全で質の高い製品を皆様にご提供することに加えて、防災活動を充実させ、その内容を防災報告書によりご紹介していきたいと考えております。

本報告書をお読み頂き、当社の防災に対する取組み姿勢や活動の一端をご理解いただくとともに、今後の活動に向けて皆さまのご意見をお聞かせいただければ幸いに存じます。

2005年7月

代表取締役社長 一郎

ビーシー食品の製品をいつでも安心してご提供するために

当社は、いつでもお客様に安心して製品をご提供できますよう地震や風水害などの自然災害やその他の脅威に備えた体制づくりを進めています。特に昨年新潟県を襲った豪雨や地震の教訓を活かして以下のように災害対応における優先すべき順位を明確にしています。

従業員の安全確保

二次災害の防止

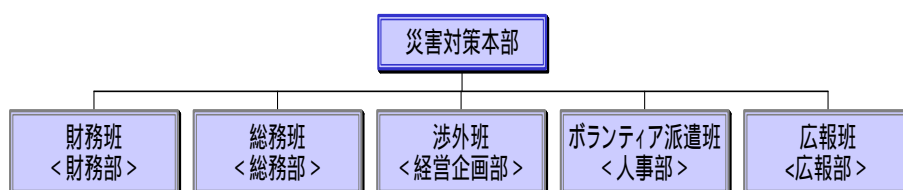
近隣地域への貢献

製品の供給

災害時の防災体制

当社の事業活動において、地震等の自然災害や不測の事態に備え、緊急時には「災害対策本部」を設置し、事業への影響を最小限に抑えるよう努めています。

災害対策本部組織



災害対策本部長は 代表取締役社長、副本部長は本部長が指名する取締役 2 名

防災対策

浸水対策

新潟県内は、毎年大雨による災害に見舞われており、河川の決壊や洪水等による浸水被害が多発しています。昨年 7 月の豪雨禍では大きな被害はなかったものの、A 工場が床下浸水の被害を受け、一部機械が泥流により破損し、事業に影響がありました。B 及び C 工場で代替生産し、供給への影響はなかったものの、被害を受けた機械の修理及び工場内の清掃作業の為、A 工場の完全復旧には 1 週間を要し、被害額は約 200 万円でした。100 年に一度の豪雨災害であり、想定外の被害ではありましたが、今後は、床高のアップなどの機械保護対策とともに、保険への加入などリスクの転嫁にも取り組んで参ります。



(写真) 被害を受けた A 工場の機械

地震対策

昨年 10 月の地震 (M6.8) では、幸いにも被害はありませんでしたが、今後は、本社及び全工場の耐震診断・耐震化と、機械・什器の転倒防止策に取り組んで参ります。現在までに本社及び A 工場の耐震診断が終了しており、今年度中に B 工場の耐震診断を行い、診断後は弱点箇所を計画的に補強していきます。

なお、2003 年度に建設した C 工場は、耐震基準を満たしております。

防災への投資額

当社は、防災対策に継続的に投資しています。2003年度はC工場（バックアップオフィス）が完成し、昨年（2004年）度の豪雨災害時には代替生産の役割を果たしました。

また、昨年度より本社及び工場の耐震診断を実施しており、今年度以降は計画的に耐震化を実施してまいります。

<2004年度の防災関連投資額>	
本社及び工場の耐震診断	400万円
防災用資機材の購入	100万円
設備老朽化対策	500万円
豪雨禍被害機械修理費用	200万円
防災関連投資額合計	1200万円

防災への取組みの状況

防災情報の開示

当社の安全・防災対策については、月間広報誌「ピーシー通信」で情報を開示するとともに会社のHP上でも掲載しています。また、上記広報誌は本社及び各工場の周辺にお住まいの方々（約2千世帯）に配布し、情報共有を図っています。

防災訓練と地域交流

各工場の教育・訓練カリキュラムには、防災訓練が盛り込まれており、水害・地震・火災などを想定した防災訓練を年間スケジュールにそって、年3回（5、9、1月）実施しています。特に毎年9月に実施される訓練では、地元消防署の協力のもと、当社の従業員に加え、訓練の対象として、近接する他社工場や地域住民の方々にもご参加頂いております。これは、近隣地域の方々には防災の意識を高めていただくとともに、地域交流の場としての役割も果たしています。



（写真）防災訓練の様相

防災に関する社会的貢献

自治体との協定

当社は、地震をはじめ大規模災害発生時に地域の復旧・復興に貢献する為、**市と「災害時における非常用食料及び日用品等の調達に関する協定」**を締結しました。上記災害の発生時には、避難所へ優先的に食料・日用品を提供します。

また、本社及び各工場には地域の方々のための非常食 食を常時備蓄しています。

被災地での救援活動

昨年の豪雨災害、地震の際には、当社社員延べ120名(人・日)をボランティアに派遣し、避難所の運営や清掃などの業務に従事しました。

また、日本赤十字社新潟県支部を通じて新潟県に義捐金100万円を送りました。



(写真)社員によるボランティアの状況

民間と市場の力を活かした防災力向上に関する
専門調査会報告書（案）

- 企業評価・業務継続ワーキンググループ版 -

内閣府（防災担当）

目次（案）

はじめに

- 1．背景
- 2．専門調査会の目的

まちづくりワーキンググループ

- 1．まちづくりワーキンググループの目的
- 2．ワーキンググループの検討による成果
 - (1) ポータルサイト
 - (2) 防災フェアの取組み

企業評価・業務継続ワーキンググループ

- 1．企業評価・業務継続ワーキンググループの目的
- 2．ワーキンググループの検討による成果
 - (1) 事業継続ガイドライン
 - (2) 事業継続ガイドラインチェックリスト
 - (3) 事業継続計画の文書構成モデル例
 - (4) 「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表
 - (5) 企業の防災の取組みのPR文書（「防災報告書」仮称）

災害時の規制緩和（地域防災活動計画モデル研究）に対する研究

今後実施すべき成果のフォローアップ

今後検討すべき課題

主に他の検討の場で扱われている事項の進捗状況

今後実施すべき成果のフォローアップ

(企業評価・業務継続ワーキンググループ関連事項)

本専門調査会では、企業に関する様々な課題を2年間にわたり検討してきたが、専門調査会終了後も以下の課題を引き続き検討する必要がある。今後は、企業と政府・自治体・大学の有識者からなる個別の検討委員会を設置し、課題の解決と専門調査会の成果のフォローアップを実施する。

1. 事業継続に関する国際標準規格(ISO規格)策定の動きと対応およびそれらを踏まえた事業継続ガイドラインの改定などのフォローアップ

- ・ 2006年春に事業継続および緊急時対応に関する国際標準暫定規格(本格的な規格ができる前に3年間有効な仮の規格)が制定される可能性がある。この規格策定に向け日本国として貢献する。(すでに日本の国際標準規格の窓口である経済産業省に委員会が設置されており、検討が進められている。)
- ・ また国際標準規格が制定された場合は、その内容をもとに日本工業規格が制定される。その内容を事業継続ガイドラインに反映させていく必要がある。
- ・ 業種および企業の規模別に事業継続の詳細な部分を反映させたガイドラインなどを順次展開していくなどの取組みも必要である。
- ・ 事業継続ガイドラインの企業への普及をはかるため、セミナーや研修会、シンポジウムなどを官民学連携のうえ実施していく。

2. 自己評価項目表の試行などを踏まえた改善、社会的動向に合わせた自己評価表の改定、企業の取組み状況の情報交換の仕組み作りの検討

- ・ 自己評価項目表の各項目は、各企業の防災に対する取組みの進展度合いや世の中の状況の変化に合わせて、数年毎に見直すものである。例えば、現在は取組み企業が少ないために推奨項目であるものも、多くの企業が実施するようになって標準項目に変更される場合が考えられる。継続的に見直すための検討委員会を設けることが必要である。
- ・ 自己評価項目表は公表を目的としない自己評価に用いられるが、取組みの推進に際して、経営者および担当者がまず同業他社の標準的な取組み度合いを達成しようとするのが想定される。(例えば、情報セキュリティに関しては、網羅的に最低限の取組みを達成するこの種の取組みをベースラインアプローチと呼び、ひとつの手法として認めている)このため、業界の標準的な取組み状況の情報交換の場を設定することが望ましい。
- ・ 信頼できる自己評価結果が多数得られるようになれば、業種別や規模別などの平均的な取組み状況などを分析でき、その分析結果を公表し各企業がその情報を参照す

ることによって企業の防災力の現状認識および継続的な改善効果を把握できる可能性がある。

3. 防災報告書（仮称）について、環境報告書や CSR 報告書などのように標準的な作成方法あるいは公表基準などの策定に向けた検討

- ・ 防災に積極的な取組みを行っている企業が市場から評価されるためには、企業からの情報発信がなされている必要がある。評価のためには何らかの基準が設けられることが望ましい。企業には業種および規模、業務内容などに相当大きな開きがある。環境報告書の発展経緯をみると、はじめから机上の論理で基準を設けるのではなく、先進的な企業（トップランナー）が評価して欲しい項目を集大成する方法が成功を納めている。
- ・ これらの情報発信状況から標準的な報告内容について素案をもとに詳細な基準を作成していくことが必要である。
- ・ 防災には細かい現場で培われたノウハウの集積と水平展開が重要である。こうした情報についても知的財産権は発生しうるが、有用な情報について共有の仕組みを検討することも必要であり、そのためには、各企業が防災報告書に記載している防災への優れた取組みや商品などをデータベース化し、分析結果を定期的に情報発信することなども重要である。

今後検討すべき課題

（企業評価・業務継続ワーキンググループ関連事項）

1. 政府・自治体の事業継続

政府および自治体などの事業継続の取組みを促進するための制度、仕組みの構築を行う。

- ・ 政府および自治体ならびに公共セクターでは、危機管理部局、災害対応部局などが緊急時対応を行うことは当然のこととされているが、それ以外の部局の業務については、そもそも政府、県庁や市役所などそれ自体が被災することを想定していないため、明確になっていない。万一被災した場合、市民生活に不可欠な様々な事務手続きなどの業務をどのように継続するかについては検討の余地がある。
- ・ 政府、自治体、公共セクター各々の事業継続ガイドラインを策定する。
地震、風水害などでは被害が広域にわたるため、隣接自治体との連携および相互支援について共通化する必要がある。また首都直下地震、東海、東南海、南海地震の同時発生などのスーパー広域災害などを見据え、すべての自治体相互の広域連携による事業継続の検討も行う。

2. 防災会計

企業における防災に関する投資と企業や自治体のみならず関係者に対する効用も含めた効果をどのように計量化するか、環境会計などのように企業間の相互比較がある程度可能にするための共通の指標作り、公表の基準、ルール等を検討する。

- ・ 環境会計の発達の歴史をみると、まず各企業が様々な評価手法や実績をホームページあるいは環境報告書（CSR報告書）に情報提供を行い、その後これらを集大成して環境報告書の掲載項目が世界的に整理されてきている。さらに現在では環境会計を企業の管理会計に組み入れて自動的に集計できる仕組みを構築するなどのケースも見られる。
- ・ 防災会計はこの環境会計になぞらえると、まず防災報告書などPR文書を用いて各企業が様々な方法で情報発信を実施する段階である。
- ・ 防災会計を導入するにあたっては、災害が発生しないかぎり外部効果の測定が難しいこと、および企業間の相互比較のためには外部効果の算定方法を共通化する必要があることについて、企業の取組みと平行して専門家による研究がすすめられることも期待される。
- ・ 企業にとって異なるリスクを比較できる指標は有用であり、こうした指標の検討も望ましい。
- ・ 公認会計士協会と協力して検討会を開催する。

3. 防災マーク

防災活動を国民運動として推進するために、

（1）企業が防災への取組みに賛助する場合に用いる

（2）防災報告書など防災に関する情報公開を実施した場合に用いる

など、何らかの仕組みで防災に積極的な取組みを行っている企業を市場が評価できる制度を検討する。なお、防災用品の性能を示す防災マークは、工業規格等の問題と認識できる。

- ・ ベルマークなどのように防災促進のファンド作りに協力する制度を構築する。製品に表示して消費者が回収する方法や企業が寄付を行っている旨を表示するなどのいくつかの方法が存在する。
- ・ 防災報告書あるいは自己評価結果の概要の公開など、防災に関する積極的な情報公開を実施した企業がホームページなどで防災マークを掲載できる制度を検討する。
- ・ 災害時に決められた性能を発揮するか否かのいわゆるお墨付き的なマークは、JISマークなどがすでに制度として存在しているため、ここでは議論の対象としない。
- ・ 防災を目的とした商品ではないが、災害時に役立つ商品に防災マークを与える

案もあるが、必ずしも災害時に100%性能を発揮することを保証できないため、このようなアイデアに対してマークを設けることは行わない。

4. 企業、政府・自治体・大学などの防災・危機管理・事業継続の専門家養成

事業継続計画（BCP）策定とその実行に関する知識、技能を持った「事業継続計画策定士」（仮称）のような資格をもった人材の育成を支援する仕組みを官民学連携して検討する。

- ・ 災害直後の緊急時対応の経験を持つ政府、自治体および企業の従業員のノウハウを整理し、企業や教育機関に水平展開する仕組みを検討する。
- ・ 災害直後の緊急時対応に関する人材育成につき地域安全学会が文部科学省の委託を受けて検討しており、2006年3月に標準カリキュラムが提案される見込みである。
- ・ 大学および社会人大学院でのリスクマネジメント、危機管理、事業継続に関する講座の増設につき寄付講座を含めて方向性を打ち出す。
- ・ 防災報告書における防災、危機管理、事業継続の知識・技能を持つ者の人数の公表のあり方についても検討する。

5. 企業の災害に係る社会貢献のあり方

ボランティア、寄付、物資提供、公共団体との協定などについて

- ・ 企業はCSR（企業の社会的責任）などの浸透を踏まえ、災害時に企業の本来業務によるコミュニティや自治体支援および救援物資の送付などのボランティア活動に実績をあげており、今後もこれらの支援活動を積極的に実施する意向がある。
- ・ しかしながら、救援物資の送付やボランティアを実施するには自治体との連携や救援活動を行うための組織だったチームプレーなどの災害時に必要なスキルを学ぶ必要がある。（新潟県中越地震や福岡県沖地震の際の救援活動の教訓：物資の送付にあたっては必ず配布要員も派遣することなど）
- ・ 企業の円滑な社会貢献を推進するための知識の共有化、あるいはスキルの移転などをスムーズに行うための講習会の実施、自治体と企業とのコミュニケーションの促進、などを組織的に実施する。

主に他の検討の場で扱われている事項の進捗状況

- 1．経済被害の10年後の目標に対する取組み
- 2．地震保険の普及策
- 3．不動産売買に対する耐震性説明責任制度
- 4．防災情報プラットフォーム
- 5．津波対策
- 6．住宅・建築物の耐震化

事業継続ガイドライン 第一版

わが国企業の減災と災害対応の向上のために

平成17年8月1日

民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会

企業評価・業務継続ワーキンググループ

内閣府 防災担当

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」

敬称略・五十音順

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
	加賀谷 哲之	一橋大学大学院 助教授
委員	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
オブザーバー	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
	坂本 仁一	社団法人日本損害保険協会
	森 泰成	アクセンチュア株式会社
	企業オブザーバー	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	2
3．本ガイドラインの特徴	2
4．取組みを促進する趣旨と論点	3
5．本ガイドラインの位置づけ	4
6．チェックリストの活用	4

事業継続の必要性と基本的考え方	5
-----------------	---

1.1 事業継続の必要性とポイント	5
1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性	5
1.1.2 事業継続の考え方のポイント	5
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	6
1.2 基本的考え方	6
1.2.1 想定する災害リスク	6
1.2.2 事業継続と共に求められるもの	7
1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ	8
1.3 継続的改善	9

事業継続計画および取組みの内容	10
-----------------	----

2.1 方針	11
2.2 計画	11
2.2.1 検討対象とする災害の特定	11
2.2.2 影響度の評価	12
2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり	12
2.2.2.2 重要業務の決定	12
2.2.2.3 目標復旧時間の設定	13
2.2.3 重要業務が受ける被害の想定	13
2.2.4 重要な要素の抽出	15

2.2.5	事業継続計画の策定	16
2.2.5.1	指揮命令系統の明確化	16
2.2.5.2	本社等重要拠点の機能の確保	17
2.2.5.3	対外的な情報発信および情報共有	17
2.2.5.4	情報システムのバックアップ	18
2.2.5.5	製品・サービスの供給関係	18
2.2.6	事業継続と共に求められるもの	19
2.2.6.1	生命の安全確保と安否確認	19
2.2.6.2	事務所・事業所および設備の災害被害軽減	19
2.2.6.3	二次災害の防止	20
2.2.6.4	地域との協調・地域貢献	21
2.2.6.5	共助、相互扶助	22
2.2.6.6	その他の考慮項目	22
2.3	実施および運用	22
2.3.1	事業継続計画に従った対応の実施	22
2.3.2	文書の作成	23
2.3.2.1	計画書およびマニュアルの作成	23
2.3.2.2	チェックリストの作成	23
2.3.3	財務手当て	23
2.3.4	計画が本当に機能するかの確認	23
2.3.5	災害時の経営判断の重要性	24
2.4	教育・訓練の実施	24
2.5	点検および是正措置	25
2.6	経営層による見直し	25
	経営者および経済社会への提言	26
付録1	用語の解説	27
付録2	参考文献	31
付録3	国際規格との関連性	33

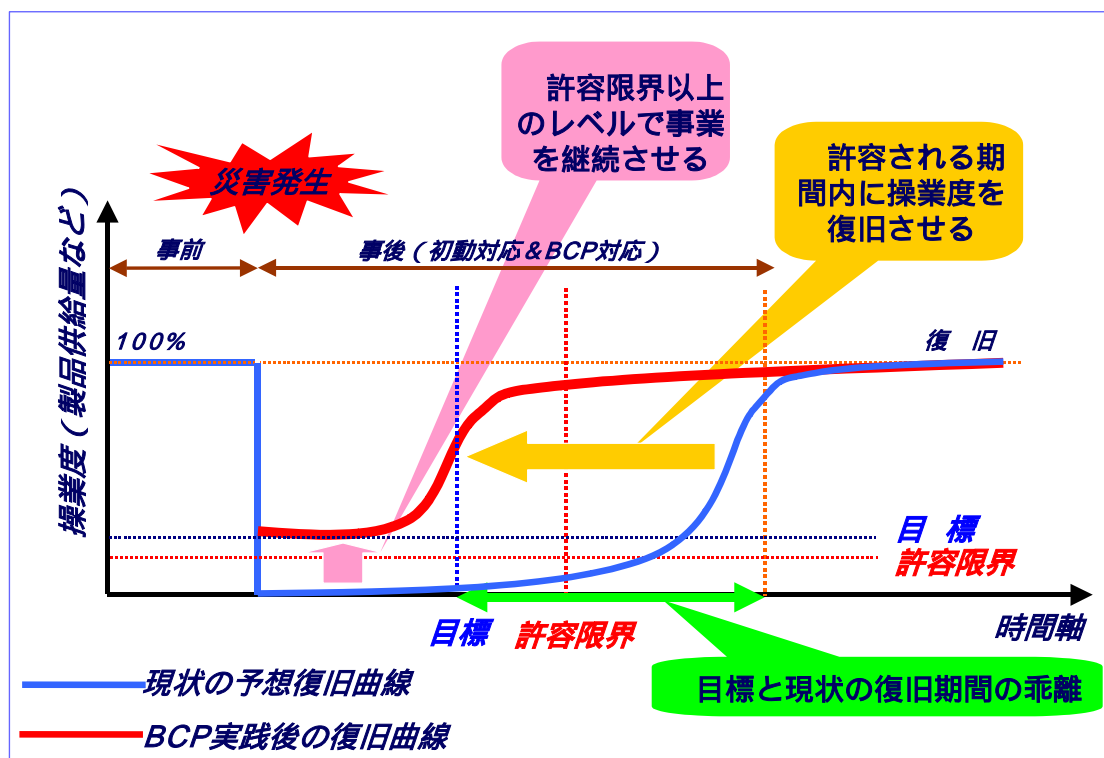
別添 事業継続ガイドライン 第一版 チェックリスト

【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。



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) 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、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。
- (2) 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を、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。（耐震改修等と密接に関係させつつ平行して取り組むことを推奨。）
- (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、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。
- (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。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。

- (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、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課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及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べきであろう。

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。その上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。

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」²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。

² 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³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。⁴

³ 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。

⁴ 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⁵。

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。⁶

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り組みが必要である。⁷

地域貢献・地域との共生

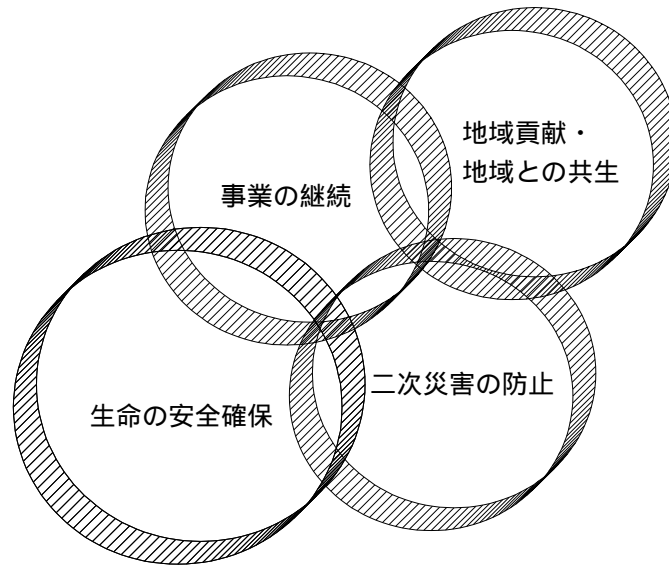
災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指したい。地域貢献には、援助金、敷地の提供、物資の提供などが一般的であるが、このほかにも技術者の派遣、ボランティア活動など企業の特徴を活かしたサポートが望まれる。平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。⁸

⁵ 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。

⁶ 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。

⁷ 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。

⁸ 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⁹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。

⁹ 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。

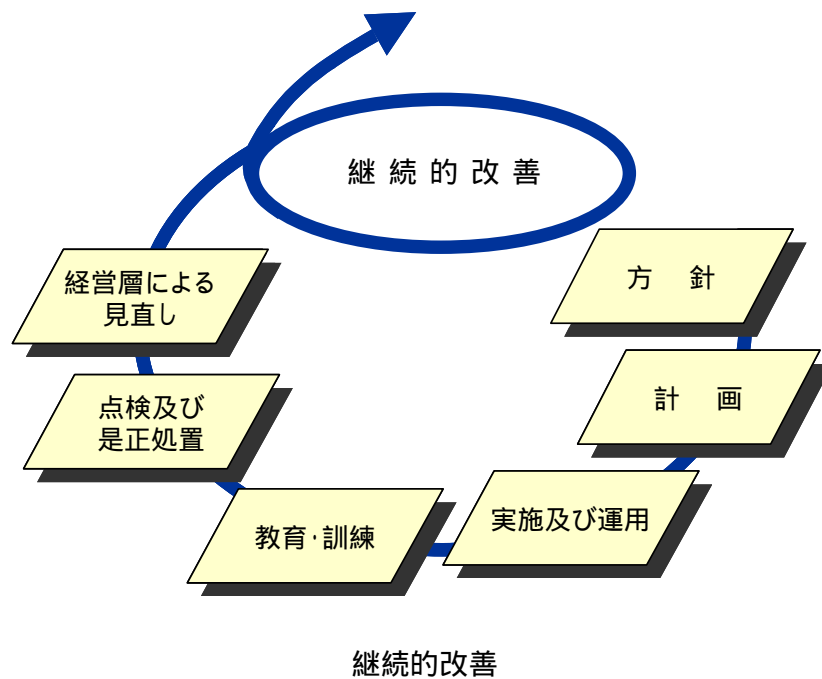
一般的に計画や対策を発展・定着させるためには、継続的な取り組みが有効である。その手法のひとつにマネジメントシステムがあり、それは災害対策においても有用である。

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¹⁰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。¹¹

12 13



¹⁰ 後述 2.4 教育・訓練の実施参照。

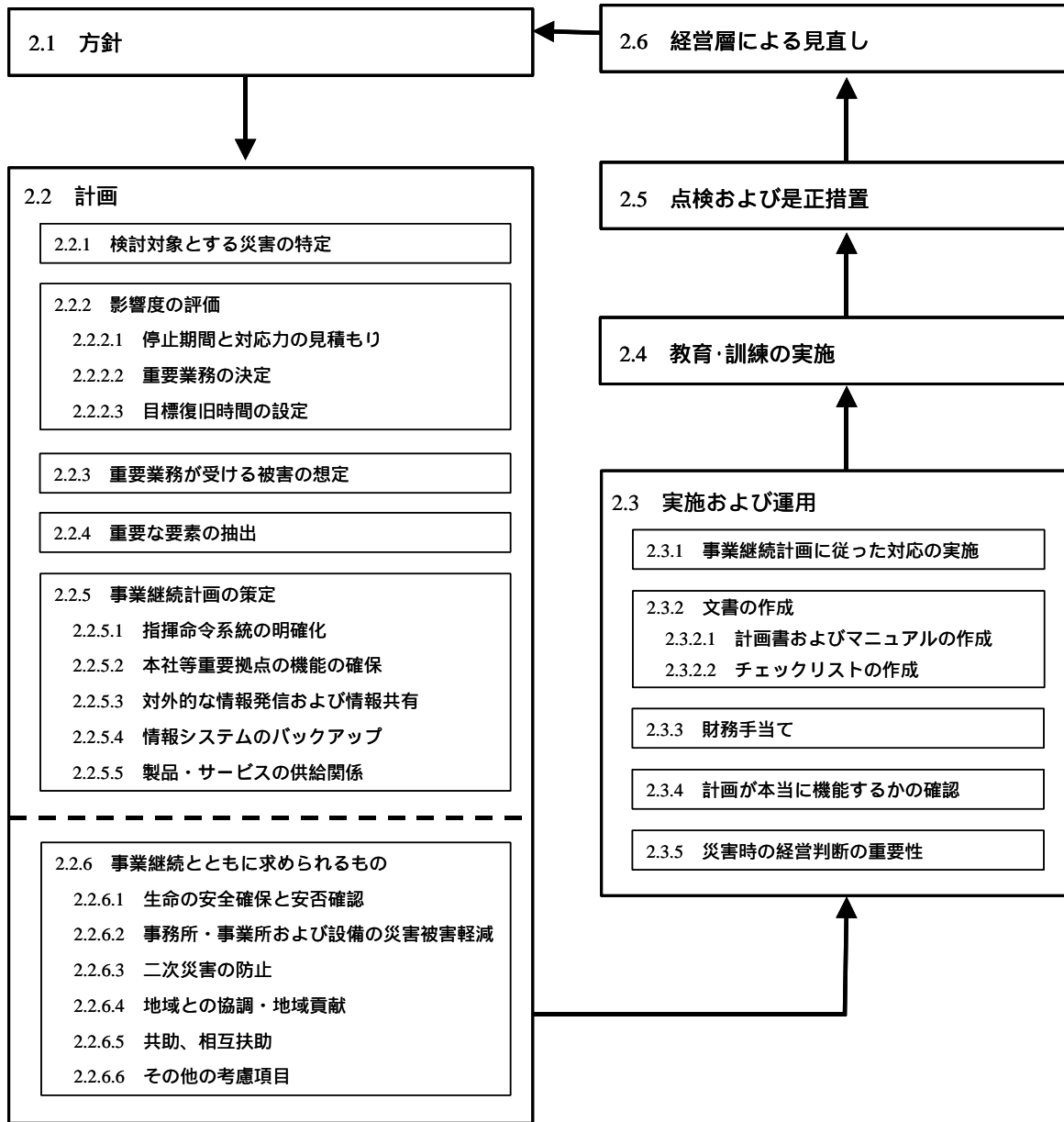
¹¹ 災害対策や事業継続の定着への取り組み手法はマネジメントシステム以外でも達成できるが、改善運動は日本企業が比較的得意としている分野でありなじみやすいといえる。

¹² 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」と位置づける。

¹³ 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、了解をとりつけることが必要である。¹⁴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。¹⁵（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っただけから、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、

¹⁴ 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。

¹⁵ 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。

¹⁶ 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。

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。¹⁷

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。¹⁸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

¹⁷ 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。

¹⁸ 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。

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。

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。

重要業務を目標復旧時間内に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、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、それらに準じた目標復旧時間とする必要がある。¹⁹

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、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。²⁰ 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。²¹

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

¹⁹ 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。

²⁰ 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。

²¹ 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。

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。²²

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り、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。

²² 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。²³

被害想定シナリオとして、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。^{24 25}

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、

²³ 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。

²⁴ 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。

²⁵ 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。

あるいは生産量を限定させてしまうボトルネック²⁶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。

- 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、製品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の供給についての許容時間内であればよい。

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。いずれにしろ責任の所在を明確にして対策に取り組む必要がある。

²⁶ 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。²⁷
- 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。²⁸

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²⁹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。³⁰ そのためにも、関係者との事前の協議が重要となる。

²⁷ 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。

²⁸ 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。

²⁹ 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。

³⁰ 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。³¹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帰計画をあらかじめ策定しておく必要がある。³²

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、復帰計画の策定
- 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、

³¹ 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。

³² 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。

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。³³
- 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。³⁴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、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。^{35 36}

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。³⁷

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

³³ 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。

³⁴ 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。

³⁵ 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。

³⁶ 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。

³⁷ 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。

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、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。³⁸

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。³⁹

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

³⁸ 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。

³⁹ 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。

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。⁴⁰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。⁴¹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。⁴²

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、⁴³ 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

⁴⁰ 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。

⁴¹ 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。

⁴² 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。

⁴³ 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。

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。⁴⁴

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、ある程度備えておくことが必要である。⁴⁵

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。⁴⁶

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」の復旧計画の策定に特に注力することがポイントとなる。⁴⁷

⁴⁴ 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。

⁴⁵ 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。

⁴⁶ 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。

⁴⁷ 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。
- 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。

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。⁴⁸

2.3.2 文書の作成⁴⁹

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。⁵⁰

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。

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

-
- 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。

⁴⁸ 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。

⁴⁹ 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。

⁵⁰ 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。

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。⁵¹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。⁵²

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。⁵³

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。

⁵¹ 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。

⁵² 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。
- 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。

⁵³ 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が多いため、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。

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ため、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。⁵⁴

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。

⁵⁴ 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、この重要業務の絞り込みは、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。

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。各国の代表的標準化機関からなる国際標準化機関であり、電気、電子技術及び通信分野を除く全産業分野（鉱工業、農業、医薬品等）に関する国際規格の開発・改正を行っている。

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면을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

災害時に特定された重要業務が中断しないこと、また万一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、安否確認の迅速化、要員の確保、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

ある組織又は個人が規格の要求事項に適合した活動をしているか否かについて、その組織又は個人と直接の取引等がない機関（第三者）が審査し証明する制度。企業や自治体等の各組織又は個人が自分自身で審査し認証することを第一者認証、組織又は個人の取引先等の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（BIA：Business Impact Analysis）

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、事業継続に及ぼす影響の分析を行う。例えば、重要な事業の洗い出し、ビジネスプロセスの分析、事業継続にあたっての重要な要素（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48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。情報の共有は、組織間、組織内の双方を含む(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。

リスク分析

利用可能な情報を体系的に用いて原因となる事象を特定し、その特定した事象の発生確率と影響度を分析すること。

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/>
- 業務継続計画目次例: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
- 平成 16 年度 ビジネス継続性技術調査報告書：（財）情報処理相互運用技術協会
- Open for Business：IBHS (Institute for Business & Home Safety)
<http://www.ibhs.org/docs/OpenForBusiness.pdf>
- Ready Business：DHS (Department of Homeland Security)
<http://www.ready.gov/business/index.html>
- 救出・救護資機材 東京消防庁 <生活安心情報・地震に備えて>
http://www.tfd.metro.tokyo.jp/lfe/bou_topic/jisin/sonae10.htm#hijou

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)
 - 2.2.6.5 共助、相互扶助
- 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
 - 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

平成17年8月1日

事業継続ガイドライン 第一版 チェックリスト

本チェックリストは、事業継続ガイドライン 第一版 【第2章事業継続計画および取組みの内容】に沿って、企業の事業継続の取組みを簡易にチェックできるように用意したものである。加えて、事業継続の取組みには何が必要かを見渡すにも有用である。

また、本チェックリストは、企業の自主的な取組みを推進するためのものであるが、これを用いた点検結果については、経営者自らが把握すべきである。

ここで*印をつけた重要項目は、ガイドライン本文で必要であるとした項目およびそれに準じた項目である。ガイドラインに沿って事業継続に取り組んでいると表明した場合、これら重要項目を満たしていると予期されることに留意が必要である。

なお、設問内容の詳細については、ガイドライン本文を参照願いたい。

*印がついている項目は、重要項目

2.1 方針

- * 経営者は災害時の事業継続計画づくりに取り組むことを決定し、かつ、これを社内に周知しているか。
- * 経営者は事業継続の基本方針を策定しているか。
- * 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ているか。
- * 事業継続の基本方針は、取締役会または経営会議の決議を経ているか。
承認された事業継続の基本方針を公表しているか。
- * 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しているか。
- * 経営者は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しているか。

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関する年次計画を作成しているか。
- * 事業継続の年次計画は、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ているか。

2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり

- * 主だった製品やサービスの供給停止が、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企業経営に及ぼす影響を評価し、どの程度までの停止期間に耐えられるかを判断しているか。

2.2.2.2 重要業務の決定

- * 影響度評価を踏まえ、災害時に優先的に継続すべき重要業務を選定しているか。
停止期間に伴う各業務への影響を定量的に評価しているか。

2.2.2.3 目標復旧時間の設定

- * 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、その重要業務の停止が許されると考える目標復旧時間を設定しているか。
- * 目標復旧時間が契約や特別な法律・条例等で定められている場合、それに準じて目標復旧時間を設定しているか。

2.2.3 重要業務が受ける被害の想定

- * 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して、重要業務の被害の程度を想定しているか。

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、生産の再開や業務復旧に欠かせない主要な生産設備や情報などの資源を重要な要素として把握しているか。
- * 重要な要素は複数のものを想定し、継続的に見直しを行っているか。

2.2.5.1 指揮命令系統の明確化

- * 事業継続の組織体制と役割および指揮命令系統を明確にしているか。
- * 事業継続の組織体制において、経営層の中から対策責任者を任命しているか。
部門を越えた動員体制を構築しているか。
- * 災害対策本部長や各部門の対策実施本部長の権限委譲や代行順位についてあらかじめ定めているか。

2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保

- * 災害発生時に災害対策本部長や幹部社員などが集合する場所を複数選定しているか。
- * 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しているか。(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。)

2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有

- * 災害発生後、関係者との情報共有を図り、いわゆるブラックアウト(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状況)を防ぐための対策を講じているか。

* 情報収集・伝達、広報体制の確立につき十分に考慮されているか。

2.2.5.4 情報システムのバックアップ

* 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しているか。

遠隔地の文書・電子データ保存サービスを活用しているか。

* 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を整備しているか。

* 平常運用へ切り換える際に障害が発生するのを防ぐため、情報システムの詳細な復帰計画を策定しているか。

自家発電装置、電源や回線など、設備の二重化を実施しているか。

2.2.5.5 製品・サービスの供給関係

* 平時から原材料・部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる関連企業の事業継続に関する情報を収集するとともに、自社の事業継続計画について関連企業の理解を得るよう努めているか。

被災地以外での代替生産を検討しているか。

部品・材料の供給元の代替性を確保しているか。

サプライチェーン発注元・発注先の協力をあらかじめ取りつけているか。

OEMの実施・同業他社との応援協定を利用しているか。

適正在庫の考え方を見直しているか。

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検討しているか。

* 災害発生直後、役員および従業員の安否確認を速やかに行うことができるか。

2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

* 事務所・事業所や設備の耐震化に努めているか。

* 製造機器、付帯設備、什器備品の転倒防止に努めているか。

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、什器備品などに対策を講じているか。

2.2.6.3 二次災害の防止

* 火災・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しているか。

* 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・連携を事業継続計画の中に盛り込んでいるか。

- * 安全対策を実施する要員をあらかじめ確保するとともに、招集訓練を実施しているか。

2.2.6.4 地域との協調・地域貢献

- * 事業継続計画の策定・実施にあたり、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のないよう留意しているか。
- * 災害直後の期間内は、応急対応要員以外の従業員に出勤を求めず、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を検討しているか。
地元地域の早期復旧や災害救援業務に貢献するため、市民、行政、取引先企業などとの連携を検討しているか。

2.2.6.5 共助、相互扶助

企業の隣組、サプライチェーン、同業他社などとの共助の仕組みを作っているか。

2.2.6.6 その他の考慮項目

- 就業時間内の被災を想定し、従業員が自宅に戻るまでに必要な水・カンパン、トイレなどを準備しているか。
- * 業務復旧に従事するコアメンバー用に、業務・生活のための備蓄を確保しているか。
- * 従業員を救出するための機材（バールなど）をある程度備えているか。
従業員の家庭における被害の軽減に取り組んでいるか。

2.3.1 事業継続計画の対応の実施

- * 事業継続計画の運用のための予算を確保しているか。
- * 年次計画の中で事業継続計画に従った対応を実施しているか。

2.3.2.1 計画書およびマニュアルの作成

- * 事業継続に係る部門別や役割別の計画書を作成しているか。（重要業務を目標復旧時間内にいかに実現するかという方法論を含むもの）
- * 事業継続を実現するための手順を記したマニュアルを作成しているか。

2.3.2.2 チェックリストの作成

事業継続に最低限必要な実施項目を網羅したチェックリストを準備しているか。

2.3.3 財務手当て

事務所・事業所が被災した場合に備えて、保険や銀行の災害時融資予約および自治体の災害時ローンなどを検討しているか。

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復旧できるかどうか実際に確認しているか。
- * 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ているか。
- * 手作業で業務処理を行う場合、業務処理量が現実的かどうかを模擬訓練(シミュレーション)も含めて確認しているか。

2.3.5 災害時の経営判断の重要性

経営者(災害対策本部長)および事務局部門は、予測を越えた事態が発生した場合には、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判断していくことの重要性を認識しているか。

2.4 教育・訓練の実施

- * 事業継続が実践できるよう、教育・訓練を継続的に行っているか。
- * マニュアルの内容を熟知した要員を育成しているか。

2.5 点検および是正措置

- * 業務を振り返る機会に併せて、定期的に(年1回以上)事業継続の取組状況を評価しているか。
- * 実施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改善しているか。
- * 事業継続の取組状況の評価結果や改善内容が経営者に報告されているか。

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しているか。
- * 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、その都度事業継続の取組み全体を見直しているか。