資料２

事業継続ガイドライン改定等に関する検討会
～　事業継続に向けた対策の具体化・充実化の検討①　～

内閣府（防災計画担当）

事業継続ガイドライン改定等に関する検討会（第三回）

令和８年10月26日（月）

本日の検討テーマ

テーマ①：経営中枢機能維持に向けた代替戦略の具体化の検討
⇒経営中枢機能として捉える範囲と、機能維持のため企業に求める代替戦略の方向性

テーマ②：「結果事象起点」での対策の整理・検討
⇒原因事象を問わず生じ得る結果事象への共通対策を基本とするBCPの考え方

資料目次

I. 検討テーマ①経営中枢機能維持に向けた代替戦略の具体化の検討 P.3

1. 危機対応時に必要な「経営中枢機能」の定義・判断基準 P.4
2. 「経営中枢機能」維持に向けて備えるべき代替戦略策定の観点 P.7

II. 検討テーマ②「結果事象起点」での対策の整理・検討 P.30

1. オールハザード観点からの企業BCP対策の必要性 P.33
2. 原因事象を跨いで共通する結果事象と対策 P.34
3. 「結果事象起点」の考え方を活用したBCPの策定・見直し P.38

Ⅰ．検討テーマ①
経営中枢機能維持に向けた代替戦略の具体化の検討

本日ご審議いただきたい事項

危機対応時に必要な「経営中枢機能」の定義・判断基準の考え方、及び「経営中枢機能」の維持に向けて備えるべき代替戦略策定の観点について、有識者より専門的知見からのご助言を賜りたい。

１．危機対応時に必要な「経営中枢機能」の定義・判断基準

＜事務局案＞

危機発生時にも、企業全体として必要な「意思決定・指揮・統制」を行い、又は重要事業・業務の継続・復旧を横断的に支援する機能を「経営中枢機能」として捉える。

＜ご審議いただきたい点＞

この捉え方及び、次頁以降に示す標準的な経営中枢機能の範囲に過不足がないか。

２．「経営中枢機能」維持に向けて備えるべき代替戦略策定の観点

＜事務局案＞

経営中枢機能を支える拠点・人・通信・IT等が利用不能となることを想定し、各機能について代替手段を平時から具体化することが必要。

＜ご審議いただきたい点＞

各経営中枢機能について、企業に求める代替戦略・対応事項に過不足がないか。

【事務局案】危機時に維持すべき「経営中枢機能」の捉え方

自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を踏まえた「重要事業」と、「重要事業」を継続・復旧させるために必要となる業務を「重要業務」、その「重要業務」を継続・復旧させるために必要な企業経営上の機能を「経営中枢機能」と定義

最上位概念：自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針（経営理念・ビジョン／行動原理・原則／危機時の優先順位）
例）「人命を最優先とする」、「顧客に対する供給責任を果たす」、特定の社会的責任がある場合には、「社会的責任を必ず果たす」等（※1）

	定義案	例）食品メーカー
重要事業（何を提供し続けるか）	危機発生時においても、優先的に継続又は早期復旧すべき重要な製品・サービスの供給（※2）	✓ 生命・健康維持に関係する食品の供給 ✓ 病院・介護施設向け食品の供給
重要業務（何の業務を動かし続けるか）	重要事業に係る製品・サービスの供給を継続又は復旧するため、優先的に継続又は早期復旧すべき業務（※3） 「重要業務」には、平時に実施している通常業務だけでなく危機時に新たに必要となる業務も含む	平時業務 ✓ 製造 ✓ 品質検査 ✓ 出荷・物流 危機時発生業務 ✓ 安否確認 ✓ 安全確保 ✓ 被害状況把握　等
経営中枢機能（企業全体をどう判断・統制・支援するか）	**企業経営に必要となる機能のうち、危機発生時においても、企業全体として必要な意思決定・指揮・統制を行い、又は重要事業・業務の継続・復旧を横断的に支援するため、優先的に維持又は早期復旧する必要がある機能。**	✓ 危機対応・意思決定／指揮統制（被害・稼働状況把握、対応方針決定　等） ✓ 情報収集・分析（事業影響分析、経営判断に必要な情報集約　等） ✓ 財務・資金管理（資金繰り把握、緊急資金確保、給与・重要取引先への支払、決済継続　等）

※1：「事業継続ガイドライン__Ⅱ 方針の策定」の以下記載を基に、事務局にて記載。
「自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針」の脚注：「例えば、『人命を最優先とする』、『顧客に対する供給責任を果たす』、特定の社会的責任がある場合には、『社会的責任を必ず果たす』等の事項が考えられる。」
※2：「事業継続ガイドライン__4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧」の以下記載を基に、事務局にて設定。
「BCM によって達成すべき目的の柱は、一般的な企業・組織で考えれば、自社の重要事業、すなわち、重要な製品・サービス供給の継続または早期復旧である。」
※3：重要業務の定義は「事業継続ガイドライン__3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討」の以下記載を基に、事務局にて設定。
「次に、影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業を絞り込む。さらに、この重要な事業に必要な各業務（重要業務）について、どれくらいの時間で復旧させるかを「目標復旧時間」として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」として決定し、また、重要業務間に優先順位を付ける。」

ご審議いただきたい点：上記を「経営中枢機能」の基本的な捉え方としてよいか

【事務局案】標準的に想定される経営中枢機能

現行の事業継続ガイドラインの記載を踏まえると、危機時に維持すべき経営中枢機能として、標準的には以下が想定される。なお、必要となる機能及びその重要度は、企業規模・業種・事業特性等に応じて各社が特定する必要がある。

分類	代表的な経営中枢機能候補	出典	主な根拠
経営判断・指揮統制	① 経営判断・意思決定	4.2.2「中枢機能の確保」	緊急時には「迅速な意思決定」が必要となる旨を記載。また、経営者を含む対策本部を中枢機能を担う主体として例示。
	② 指示・統制・進捗管理	4.2.2「中枢機能の確保」、5.1.1.2「初動対応」関係	4.2.2で「迅速な意思決定と指示」、指揮命令系統（代理体制等を含む）の確保を記載。5.1.1.2では対策実施状況の進捗管理、追加指示、業務の継続・再開・復旧状況の把握等を記載。
	③ 情報収集・状況認識	4.2.2「中枢機能の確保」	緊急時には、平常時以上に「全体的な情報収集や分析」の必要性が高まる旨を記載。経営判断の前提となる全社的な情報収集・分析機能として直接導出
経営資源管理	④ 人的資源管理	4.2.2「中枢機能の確保」、5.1.1.2「初動対応」関係	4.2.2では中枢機能に不可欠な要員の確保を記載し、中枢機能を担う部署として「人事」を直接例示。5.1.1.2でも従業員等の安否・被害状況把握を記載。
	⑤ 物的資源管理	4.2.2「中枢機能の確保」、5.1.2、5.1.1.2	中枢機能に必要な設備等の経営資源、通信手段、電力等の設備・ライフラインの確保を記載。現拠点・代替拠点における事業継続可能性、必要資源の確保可能性等も確認対象。
	⑥ IT・情報資源管理	4.2.3「情報及び情報システムの維持」	重要業務の継続に必要な重要な情報（バイタルレコード）及び情報システムについて記載。重要情報、情報システム、電源、回線等の確保・保護を扱っており、独立候補とする根拠が強い。
	⑦ 財務・資金管理	4.2.2「中枢機能の確保」、4.2.4「資金の確保」	4.2.2で中枢機能を担う部署として「財務、経理」を直接例示。4.2.4では給与や調達先等への支払い、資金繰り等、事業継続に必要な資金面の対応を記載。
伝達・連携	⑧ 社内外コミュニケーション	4.2.2「中枢機能の確保」、4.2.2.2「情報発信・情報共有」関係	4.2.2で緊急時に必要性が高まるものとして「情報発信」を挙げ、中枢機能を担う部署として「広報」を直接例示。取引先、顧客、従業員、株主、地域住民、政府・自治体等との情報発信・共有についても記載。
法令・ガバナンス	⑨ 法務・コンプライアンス	4.2.3の重要情報・文書関係の記載、5.1.1.2の関係当局対応等	法令遵守・説明責任確保に必要な文書や、関係当局との連絡・調整等は確認できる。 ※ただし、4.2.2で「財務、経理、人事、広報」のように中枢機能を担う部署として直接例示されてはいないため、他８機能より根拠は弱い。

※上記「経営中枢機能」は、「事業継続ガイドライン（令和5年3月）」の記載内容を踏まえ抽出・加工したもの

ご審議いただきたい点：標準的な経営中枢機能として示す範囲に過不足はないか

本日ご審議いただきたい事項

危機対応時に必要な「経営中枢機能」の定義・判断基準の考え方、及び「経営中枢機能」の維持に向けて備えるべき代替戦略策定の観点について、有識者より専門的知見からのご助言を賜りたい。

１．危機対応時に必要な「経営中枢機能」の定義・判断基準

＜事務局案＞

危機発生時にも、企業全体として必要な「意思決定・指揮・統制」を行い、又は重要事業・業務の継続・復旧を横断的に支援する機能を「経営中枢機能」として捉える。

＜ご審議いただきたい点＞

この捉え方及び、次頁以降に示す標準的な経営中枢機能の範囲に過不足がないか。

２．「経営中枢機能」維持に向けて備えるべき代替戦略策定の観点

＜事務局案＞

経営中枢機能を支える拠点・人・通信・IT等が利用不能となることを想定し、各機能について代替手段を平時から具体化することが必要。

＜ご審議いただきたい点＞

各経営中枢機能について、企業に求める代替戦略・対応事項に過不足がないか。

首都直下地震による経営中枢機能への影響

首都直下地震では、本社建物の損壊だけでなく、IT・通信・人員・電力・物流等の経営資源が利用できなくなることで経営中枢機能が停止・低下し、重要業務の継続・復旧に必要な意思決定・指揮統制等が困難となる可能性がある。

企業拠点等に生じる被害	拠点で起こり得ること	経営中枢機能の維持・復旧への影響	重要業務への直接的影響（例）
損壊・火災	本社の損壊・焼失、立入不能、設備・文書等の喪失	**①経営判断・意思決定、②指示・統制・進捗管理、③情報収集・状況認識**等を行う場所・手段を失い、重要業務の復旧を統括できない	**受発注・顧客対応・契約等を実施する場所・設備を失い、業務停止**
IT・情報基盤停止	基幹システム、顧客・契約・会計情報等が利用できない	**③情報収集・状況認識、⑥IT・情報資源管理、⑦財務・資金管理**等が機能低下し、業務処理・判断に必要なシステム・データを利用できない	**受発注・決済・契約・顧客対応等のシステム依存業務が停止・縮退**
通信障害	電話・携帯・インターネット等が利用できず、人・拠点間の情報伝達が困難	**③情報収集・状況認識、②指示・統制・進捗管理、⑧社内外コミュニケーション**等が機能低下し、状況把握・指示・連携ができない	**顧客・取引先との連絡、拠点間の情報共有・指示等が停止・遅延**
交通途絶・要員不足	経営者・役員・重要業務担当者等が参集・勤務できない	**①経営判断・意思決定、②指示・統制・進捗管理、④人的資源管理**等の担い手を失い、対応判断や要員配置ができない	**属人的・専門的な重要業務が停止・縮退**
停電・断水等	電力・水等が利用できず、照明・空調・給排水・設備等の執務環境を維持できない	**④人的資源管理、⑤物的資源管理**等が機能低下し、業務遂行に必要な執務環境・設備を確保できない	**拠点での執務・設備稼働が困難となり、重要業務が停止・縮退**
物流・供給途絶	原材料・商品・燃料等が届かず、仕入先等からの供給も停止	**③情報収集・状況認識、①経営判断・意思決定、⑤物的資源管理**等が機能しなければ、限られた物資・在庫等の把握、確保・配分や代替判断ができない	**調達・生産・出荷・販売等が停止・縮退**

※各被害は相互に影響し得るが、本表では各項目が直接的に失わせる経営資源・機能を中心に整理。

※中小企業では特に注意： 本社・経営者・特定担当者等への経営資源の集中や代替資源の制約により、**一つの被害が「経営中枢機能」の停止⇒「重要業務」の停止につながる可能性**がある。

本社拠点が利用不能・機能低下した場合の代替戦略

本社拠点が利用できなくなった場合にも経営中枢機能を維持できるよう、場所だけでなく、人・電力・通信・物資・IT等について代替手段を確保するとともに、切替条件・切替先・実施主体等を平時から具体化しておく必要がある。

本社拠点の利用不能・機能低下

	代替すべき対象	具体的な代替戦略例	平時に決めておくこと
①損壊・火災	場所・拠点	代替拠点への移転／他の自社拠点への業務移管／外部施設の利用／在宅・遠隔対応	切替条件／移転・移管先／移管する機能・要員／立上げ目標時間
②IT・情報基盤停止	システム・データ・IT利用環境	システム冗長化・代替システムへの切替／遠隔バックアップ・データ複製／クラウド・遠隔アクセス／代替端末／システム停止時の手作業・暫定処理	目標復旧時間（RTO）／許容するデータ損失範囲（RPO）／切替条件・手順／バックアップ先・頻度／代替端末・アクセス方法／手作業で継続する重要業務
③通信障害	通信・連絡手段	複数通信手段への切替／複数の一斉情報伝達・連絡チャネルの確保／代替連絡ルートの確保	優先する通信手段／不通時の切替順序／対象者・連絡ルート／代替チャネル
④交通途絶・要員不足	人・権限・役割	権限代行／代替要員／他拠点からの応援／多能工化・クロストレーニング／重要業務への要員優先配置	代行順位／最低必要人数／代替担当者・必要スキル／応援要員・移動方法／要員不足時の業務優先順位
⑤停電・断水等	電力・給排水・執務環境	非常用電源・蓄電設備／燃料・給水等の確保／設備・執務環境を確保できる他拠点への切替	自力継続可能時間／必要電力・水量／燃料・給水の補給方法／執務継続可能条件／他拠点への切替条件
⑥物流・供給途絶	物資・調達・物流	備蓄・必要在庫の確保・分散／調達先の複数化・代替調達先の確保／代替品への切替／代替輸送手段・ルートの確保／危機時の資源優先配分	必要在庫量／想定途絶期間／代替調達先・調達可能量／代替品の使用可否／代替輸送手段・ルート／資源配分の優先順位

経営中枢機能別に備えるべき代替戦略

経営中枢機能を維持するために必要な代替戦略は機能ごとに異なる一方、代替拠点・代替要員・通信・IT等の代替手段は複数機能に共通する。本頁以降では、各機能について想定すべき機能停止・低下から、具体的な代替戦略と平時に具体化すべき事項を整理する。

	経営中枢機能	主に想定すべき機能停止・低下	代替戦略の例
経営判断・指揮統制	①経営判断・意思決定	経営者・意思決定者の参集不能、連絡不能	代行者・代行順位／緊急時の権限委譲／危機時の判断基準・切替条件の事前設定／遠隔意思決定
	②指示・統制・進捗管理	対策本部利用不能、指揮命令系統途絶	代替対策本部・バックアップ本部／代理指揮責任者・代替指揮命令系統／代替指示ルート・有事用連絡系統／状況報告・対応状況把握手段
	③情報収集・状況認識	被害・稼働状況等の把握不能	情報収集手段の多重化／代替連絡先・代替報告ルート／有事の情報集約体制への切替
経営資源管理	④人的資源管理	必要要員の把握・確保・配置不能	代替要員の事前指定／他拠点からの応援・人的バックアップ／多能工化・クロストレーニング／重要業務への要員の優先配置
	⑤物的資源管理	拠点・設備・物資等の利用不能	代替設備・他設備への切替／備蓄・安全在庫の確保／調達先の複数化・代替調達先の確保／代替輸送手段・ルートの確保／危機時の資源優先配分への切替
	⑥IT・情報資源管理	システム・データ利用不能	システム冗長化・代替システムへの切替／遠隔バックアップ・データ複製／クラウド・遠隔アクセス環境／代替端末・仮想デスクトップ等／手作業・暫定処理への切替
	⑦財務・資金管理	決済・支払・資金調達等の停止	財務・資金管理業務の代替拠点・担当者／代替拠点・手段による支払・決済オペレーションの継続／重要支払・資金関連業務の優先継続
伝達・ガバナンス機能	⑧社内外コミュニケーション	社内外との通信・情報発信不能	複数通信手段への切替／複数の一斉情報伝達・連絡チャネルの確保／代替的な対外発信手段・発信体制の確保
	⑨法務・コンプライアンス	法的判断・当局対応等の担当機能停止	危機時の責任・対応体制の事前明確化／関係当局への連絡・報告体制の事前明確化・手順化／重要文書の電子化・バックアップ・代替アクセス

※代替拠点、代替要員、通信・IT等の代替手段は、複数の経営中枢機能に共通して活用される。各社において、機能維持に必要な手段を組み合わせ、切替条件・実施主体等を平時から具体化することを想定。

ご審議いただきたい点：
次頁以降に示す各経営中枢機能の具体的な代替戦略及び平時に具体化すべき事項に過不足はないか

「①経営判断・意思決定」における代替戦略

経営者・意思決定者が参集・連絡できない場合や本社等で通常の意思決定ができない場合にも重要な判断を継続できるよう、意思決定主体・権限・意思決定環境・判断基準を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
経営者・意思決定者が参集・連絡できず、意思決定主体が不在	意思決定主体	**代行者・代行順位の設定**	第1～第3等の代行者／代行順位／代行開始・終了条件	**大手損害保険会社A社｜意思決定主体の代替** 本店災害対策本部について、本部長（社長）を中心とした指揮命令系統を構築し、あらゆるケースを想定して代行順位を設定。
通常の意思決定者による決裁・承認ができず、必要な判断が停滞	意思決定権限	**緊急時の権限委譲**	代行者の権限範囲／決裁上限／対象事項／上位者へのエスカレーション条件	**中堅保険代理会社A社｜意思決定権限の代替** 対策本部長不在時の決定権限の委譲順位をあらかじめ設定。西日本対策本部が東京の対策本部の業務を代行する場合は、西日本対策本部長へ決定権限を委譲。
通常の合議・決裁プロセスを踏めず、限られた情報・時間で判断が必要	判断ルール	**危機時の判断基準・切替条件の事前設定**	重要判断事項／判断基準／発動・切替条件／判断主体・代行者／判断に必要な最低情報	**中小卸売会社A社｜判断基準の事前設定** 能登半島地震で、連絡困難等により初動対応が遅れた経験を踏まえ、平時から「何を決めておくか」「誰が判断するか」を明確化する必要性を整理。 **大手損害保険会社A社｜危機時の切替基準の事前設定** 本店と3時間以上連絡が取れない場合等を関西バックアップ本部の起動条件とするなど、平時の本店対応とは異なる危機時の切替条件を設定。

意思決定機能の代替は、「代行者を決める」だけではなく、誰が・どの権限で・どこから・何を基準に判断するかまで一体として具体化することがポイント。

「②指示・統制・進捗管理」における代替戦略

通常の対策本部・指揮責任者・指揮命令系統が機能しない場合にも、意思決定した内容を組織として実行できるよう、指揮拠点・指揮命令系統を代替するとともに、各拠点等の対応状況を継続的に把握・統制できる仕組みを平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
本社等の対策本部が利用できず、通常の場所から指揮できない	指揮拠点	**代替対策本部・バックアップ本部**	代替場所／切替条件／必要要員・設備／立上げ目標時間／代替する業務範囲	**大手情報通信・建設会社A社｜関西初動本部** 東京で震度6弱以上の地震が発生した場合、関西支店の初動本部が自律的に立ち上がり、東京の災害対策本部が設立するまで本部機能を代替。
指揮責任者が不在となり、通常の指揮命令系統が機能しない	指揮主体・指揮系統	**代理指揮責任者・代替指揮命令系統**	代理順位／権限範囲／有事組織／誰が誰へ指示するか	**大手損害保険会社A社｜指揮責任者・指揮命令系統の代替** 本部長（社長）等が職務遂行できない場合も想定し、あらかじめ代行順位を設定。
通常の組織・連絡経路が分断され、各拠点・部門へ指示を伝達できない	指示ルート	**代替指示ルート・有事用連絡系統**	指示先・順序／代替連絡手段／共通の状況報告・対応状況把握方法／追加指示・応援要請等の判断方法	**大手損害保険会社A社｜バックアップ本部からの指示・連絡** 本店との連絡不能時等に関西バックアップ本部を起動し、必要事項の全店への指示・連絡等を実施。

指示・統制機能の代替は、①指揮する場所、②指揮する主体・系統、③組織への指示ルートを維持する仕組みを一体として準備することがポイント。

「③情報収集・状況認識」における代替戦略

通常の通信・報告手段が利用できない場合にも経営判断に必要な情報を継続して把握できるよう、情報収集手段・報告ルートを多重化するとともに、収集した情報を有事の体制下で速やかに集約・共有できる仕組みを平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
携帯・メール・社内ネットワーク等が利用できず、必要な情報を収集できない	情報収集手段	**通信・情報共有手段の多重化**	第1～第3等の収集手段／切替順位／利用者／必要端末／社外からのアクセス方法	**中小卸売会社A社｜情報収集手段の多重化** 携帯・メール等の通常手段が利用できない場合に、別の情報共有手段へ切替。
通常の報告者・報告経路と連絡できず、拠点等から情報が上がってこない	報告ルート	**代替連絡先・代替報告ルート**	第2・第3連絡先／報告がない場合の確認開始条件／代替手段／現地確認・人員派遣条件	**中小卸売会社A社｜「代替報告ルート」→「代替連絡先・確認ルート」** 通常の報告者・報告経路と連絡できない場合、別連絡先・確認手段へ切替。
平時の組織・報告体系では情報を集約できず、全体状況を把握できない	情報集約体制	**有事の情報集約体制への切替**	集約責任者／集約先／対象情報／共通報告項目・フォーマット／情報の優先順位／利用システム／更新頻度・確認方法	**大手建設会社A社｜被害情報の集約** 被災現場から写真等を報告し、対策本部のPCへ自動集約する仕組みを構築。

情報収集・状況認識機能の代替は、①情報を取得する手段、②通常ルート不通時の報告経路、③情報を集約する体制、④判断可能な形に整理・共有する方法を多重化・切替可能にしておくことがポイント。

「④人的資源管理」における代替戦略

必要な要員が参集・勤務できない場合にも重要業務へ必要な人的能力を確保できるよう、代替要員・他拠点からの応援・多能工化等の手段を確保するとともに、重要業務ごとの最低必要人数や要員の優先配置を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
重要業務の担当者が参集・勤務できず、必要な要員を確保できない	担当要員	**代替要員の事前指定**	重要業務ごとの代替者／必要スキル／代替開始条件／連絡方法	**大手損害保険会社A社｜他拠点応援** 全国のサービス部経験者を事前に「サービス部経験応援者」として任命。
被災拠点内だけでは必要な人員・専門人材を確保できない	人的能力・人員供給	**他拠点からの応援・人的バックアップ**	応援候補者／必要人数・スキル／派遣条件／受入体制／移動・宿泊手段	**中堅印刷・包装資材会社A社｜人員の相互派遣** 被災事業者の要請に応じ、連携事業者から復旧人員を相互派遣。
特定担当者しか業務を遂行できず、担当者不在により業務が停止	業務遂行能力	**多能工化・クロストレーニング**	代替対象業務／習得すべきスキル／教育対象者／訓練方法	**中小製造会社A社｜スキルマップを活用した多能工化** スキルマップに基づく配置転換・人事異動を行い、平時から従業員の多能工化を進めることで、緊急時の要員代替を可能にしている。
出勤可能な人員が全体として不足し、すべての業務を通常どおり維持できない	業務間の要員配分	**重要業務への要員の優先配置**	重要業務ごとの最低必要人数／配置優先順位／業務縮退時の要員配置	**中小専門商社A社｜全体的な人員不足時の業務間再配置** 感染症による出勤不可能者の増加を想定し、受発注業務を最優先業務、管理部門を縮小業務に設定。人員不足時には縮小する管理部門の社員を受発注業務へ再配置する体制を整備。

人的資源の代替では、「代替要員を決める」だけでなく、①誰が代替できるか、②不足時にどこから補うか、③代替できる能力をどう平時から確保するか、④限られた人員を何に優先配置するかまで具体化することがポイント。

「⑤物的資源管理」における代替戦略

重要業務に必要な設備・物資・調達・物流等が利用できない場合にも必要な資源を確保できるよう、代替設備、備蓄・安全在庫、代替調達・輸送等を確保するとともに、資源不足時の優先配分を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
重要設備が損壊・利用不能となり、重要業務を実施できない	設備・機器	**代替設備・他設備への切替**	代替対象設備／代替設備・設置場所／必要能力／切替条件・手順／担当者	**中堅印刷・包装資材会社A社｜他社設備を活用した代替生産** 他社設備を活用した有事の一時生産について覚書を締結。
原材料・部品・燃料等が不足し、重要業務を継続できない	物資・在庫	**備蓄・安全在庫の確保**	対象物資／必要量／想定途絶期間／保管場所／補充基準	**中堅医薬品製造会社A社｜在庫分散** 東日本大震災後、在庫の分散を含む代替戦略を検討。
主要調達先が停止し、必要な物資等を調達できない	調達手段	**調達先の複数化・代替調達先の確保**	代替調達先／調達可能量／切替条件／代替品の使用可否	**中小製造会社B社｜調達先の複数化・地域分散** 原材料の調達先を原則複数社化し、同時被災リスクを踏まえて地域分散。サプライヤー情報を可視化し、災害時に代替調達先を速やかに検討できる体制を構築。
通常の物流ルートが利用できず、必要物資を輸送できない	輸送手段	**代替輸送手段・ルートの確保**	代替輸送事業者／代替ルート／切替条件／輸送優先順位	**大手食品製造会社A社｜輸送手段・ルートの複線化** トラック・鉄道コンテナ・フェリー等の複数輸送モードを併用するとともに、物流事業者が有事の代替手段・輸送ルートを提案できる連携体制を構築。
利用可能な設備・物資等が限られ、すべての重要業務へ必要資源を配分できない	資源配分	**危機時の資源優先配分への切替**	優先する事業・業務／必要量／配分主体／配分基準	**中堅医薬品製造会社A社｜危機時の資源優先配分** 最重要業務を2つに限定し、全経営資源を優先投入。

物的資源の代替では、設備・在庫・調達先・輸送手段を個別に確保するだけでなく、途絶期間や必要量を踏まえて複数の代替手段を準備し、資源不足時の優先配分まで具体化することがポイント。

「⑥IT・情報資源管理」における代替戦略

重要なシステム・データ・利用環境が停止・利用不能となった場合にも重要業務を継続・早期復旧できるよう、システム・データ・利用環境を分散・冗長化するとともに、IT復旧までの暫定的な代替手段を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
重要システムが停止し、通常の処理環境を利用できない	システム・処理環境	**システム冗長化・代替システムへの切替**	対象システム／冗長化方式／切替条件・手順／RTO／切戻し方法	**中小物流会社A社｜システム冗長化** 本社被災時にも別事業所で本社機能を担えるIT環境を構築。
重要データが消失・破損し、業務に必要な情報を利用できない	データ	**遠隔バックアップ・データ複製**	対象データ／バックアップ頻度／保管先／RPO／復元手順	**大手電池製造会社A社｜遠隔地へのデータバックアップ** 災害・システム障害によるデータ損失に備え、バックアップデータを遠隔地に保存。
本社等のIT環境が利用できず、別の場所からシステムへアクセスできない	利用場所・アクセス環境	**クラウド・遠隔アクセス環境**	接続方法／利用可能拠点・端末／アクセス権限／必要回線	**中小物流会社A社｜クラウド化** 受発注・配車・給与等のシステムをクラウド化し、別事業所から本社機能を遂行可能。
PC等の通常端末が利用できず、業務システムを操作できない	端末	**代替端末・仮想デスクトップ等**	必要台数／配備場所／利用者／認証方法／端末切替手順	**中堅IT会社A社｜仮想デスクトップ** 仮想デスクトップを利用し、通常端末が利用不能でも代替端末から業務継続。
システム復旧まで一定時間を要し、ITを利用した通常業務を実施できない	業務処理方法	**手作業・暫定処理への切替**	手作業で継続する重要業務／処理手順／記録方法／システム復旧後のデータ反映方法	**大手食品・飲料会社A社｜システム停止時の手作業による受注・出荷継続** サイバー攻撃により受注・出荷システムが停止した際、商品供給を最優先業務とし、手作業による受注・出荷へ切り替えて業務を継続。

IT・情報資源の代替では、システム・データ・利用場所・端末の単一障害点を減らすとともに、ITが復旧するまでの手作業等も含め、目標復旧時間に応じた多層的な代替手段を準備することがポイント。

「⑦財務・資金管理」における代替戦略

事業中断による収入減少や復旧費用の発生下でも重要事業に必要な資金・支払を維持できるよう、必要資金を事前に把握するとともに、複数の資金調達手段と重要支払の継続方法を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
財務・経理担当者が参集・勤務できず、資金状況の把握・支払判断等を実施できない	財務・経理業務の遂行主体	**財務・資金管理業務の代替拠点・担当者**	代替担当者／権限範囲／利用可能拠点／必要情報へのアクセス方法	**大手製造会社A社｜資金決済機能の東阪デュアルオペレーション** 資金決済等の機能を東京・大阪で平時から分担し、東京本社被災時には大阪を中心に機能を移管。 物流及び資金決済のオペレーション体制を大阪にも構築し、平時よりすべての業務を本社のみで行うのではなく、大阪でも行う。
通常の会計・決済システム、端末・回線等が利用できず、重要な支払・決済を実行できない	支払・決済オペレーション	**代替拠点・手段による支払・決済オペレーションの継続**	重要支払／代替端末・回線／代替決済手段／切替条件・手順	
利用可能な資金が限定され、すべての支払・事業へ通常どおり資金配分できない	資金配分・支払優先順位	**重要支払・資金関連業務の優先継続**	優先する事業・支払／配分基準／決定主体・代行者／必要額	**中堅税務関連サービス会社A社｜決済業務の優先復旧** 決済業務を最優先の重要業務とし、他事業の復旧優先順位を下げることで、決済業務の早期復旧を図る。

財務・資金管理では、通常の担当者・拠点・決済手段が利用できない場合にも重要な資金管理・支払を継続できるよう、財務・資金管理機能の代替拠点・担当者、支払・決済オペレーションの代替手段、重要支払の優先順位を平時から具体化しておくことがポイント。

「⑧社内外コミュニケーション」における代替戦略

通常の通信・連絡・発信手段が利用できない場合にも、従業員・顧客・取引先・行政等との必要な情報共有を継続できるよう、通信手段・連絡網・対外発信手段を多重化するとともに、対象者・発信内容・実施主体等を平時から具体化しておくことが重要。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
電話・携帯・インターネット等が利用できず、社内外と連絡できない	通信インフラ・通信手段	複数通信手段への切替	利用する通信手段／優先順位・切替条件／利用者／必要機器／利用訓練	**中小卸売会社A社｜通信・情報共有手段の複線化** 能登半島地震で携帯不通等を経験。震災後、社外から利用できる情報共有システム・連絡網を整備。
通常の情報伝達手段が機能せず、従業員・関係者へ必要な情報を一斉・迅速に伝達できない	社内・関係者への情報伝達	複数の一斉情報伝達・連絡チャネルの確保	対象者／Teams・LINE WORKS等のビジネスチャット・一斉通知を含む連絡手段／代替チャネル／利用不能時の切替方法／連絡先・利用者情報の更新方法	**中小卸売会社B社×中小給食会社A社｜ビジネスチャットによる安否確認・情報共有** 災害時の安否確認・情報共有にLINE WORKSを活用し、企業間でも情報を共有。
通常のHP・電話窓口等が利用できず、顧客・取引先等へ情報発信できない	顧客・取引先等への対外発信	代替的な対外発信手段・発信体制の確保	HP・SNS・記者発表等の発信手段／対象者／発信責任者・代理者／承認方法／チャネルごとの用途	**中堅化学製造会社A社｜危機時の顧客等への情報発信** 災害・供給リスク時に、製造・出荷への影響見込みや供給状況を顧客等へ発信。危機対策本部の業務として社内外・官庁への説明も明文化。

社内外コミュニケーションの代替では、①通信インフラ、②連絡ルート、③対外発信チャネル、④発信・連絡主体のいずれか一つに依存せず、相互に代替可能な状態を準備することがポイント。

「⑨法務・コンプライアンス」における代替戦略

危機時にも継続が必要な法的判断・法令対応・関係当局対応等を実施できるよう、必要な対応主体・専門能力・当局との連絡手段・重要文書へのアクセスを確保しておくことが重要。なお、危機時に維持すべき具体的な機能・対応は、業種・規制環境等に応じて特定する必要がある。

想定すべき機能停止・低下	代替すべき対象	具体的な代替戦略	平時に具体化しておく事項	対象事例
危機時に通常の法務・コンプライアンス体制が機能せず、必要な法令・規制対応を実施できない	法令・規制対応体制	**危機時の責任・対応体制の事前明確化**	危機時に維持すべき対応／責任者・担当者／代替担当／エスカレーション先	**中堅保険代理会社A社｜責任者・代行体制** 災害時の対策本部を東京・西日本に設置し、責任者不在時の代行順位を定めるとともに、西日本対策本部が代行する場合の決定権限の委譲方法を明確化。
通常の担当者・連絡経路が利用できず、必要な報告・連絡を関係当局へ行えない	当局連絡・報告体制	**関係当局への連絡・報告体制の事前明確化・手順化**	対象当局／報告事項・期限／実施主体／連絡手段／代替連絡経路	**中堅医薬品製造会社A社｜行政への被害報告・対応手順のBCPへの明記** 微生物・毒劇物・向精神薬等について、法令上必要となる各管轄行政への対応をBCPに明記し、連絡先リスト等も整備。
本社・紙原本等が利用できず、危機時に必要な重要文書・記録を確認できない	重要文書・記録	**重要文書の電子化・バックアップ・代替アクセス**	対象文書／電子化方法／バックアップ先／アクセス権限／代替拠点・遠隔からの利用方法	**大手クレジット会社A社｜重要文書の電子化** 事業継続計画（BCP）の策定・見直し、代替運営体制の整備、優先業務及び縮退業務の明確化、在宅勤務及び代替拠点の活用、重要文書の電子化並びに机上訓練及び実動訓練を継続的に実施。

企業特性に応じた代替拠点戦略

代替拠点は、自社の別拠点を確保することに限らず、遠隔地への機能分散、外部施設・他社拠点の活用、在宅・リモート等を含め、企業規模・保有拠点・業務特性に応じて複数の選択肢から設計することが重要。

代替方式分類

① 自社内での機能移管	本社機能を他本社・支社・営業所等へ移管	複数拠点を保有する企業
② 遠隔地への機能分散	平時から遠隔地に人員・権限・IT等を配置し、有事に中枢機能を切替	広域展開企業、本社集中リスクの高い企業
③ 外部施設の活用	貸会議室、シェアオフィス、データセンター等を代替拠点として利用	自社の予備拠点を保有しにくい企業・テナント企業
④ 企業間の相互利用・連携	他社拠点の相互利用、共同バックアップ、業務相互支援	中小企業、自前で遠隔拠点を確保しにくい企業
⑤ 場所に依存しない代替	在宅勤務・リモートアクセス等により物理的な代替拠点への依存を低減	遠隔実施可能な本社・管理業務

企業特性に応じた選択例

複数拠点を持つ大企業	遠隔地への中枢機能分散（②）＋他拠点への切替（①）に、在宅・遠隔対応を組合せ（⑤）
単一本社中心の企業	外部施設（③）＋在宅・遠隔対応（⑤）＋他社との連携（④）
テナント企業	自社建物の代替ではなく、別テナント・シェアオフィス・在宅等を組合せ（③、⑤）
中小企業	高コストな専用代替拠点を前提とせず、他社との相互利用・外部施設・在宅等を活用（③、④、⑤）

企業における代替戦略事例（1/2）

各社とも、自社の業種・拠点配置・業務特性に応じて、意思決定機能の移譲、最重要事業の継続、代替拠点の確保等を組み合わせて代替戦略を検討している。各事例を参考に、平時から代替の仕組みを具体化しておくことが重要である。

企業・業種	取組の特徴	i 経営判断・意思決定	ii 最重要事業・サービス維持	iii 代替拠点戦略	本事例が参考となる企業属性	企業に向けた展開ポイント
東京海上日動／保険	本店機能停止に備え、代行順位・代替拠点・関西バックアップ本部を設定	本部長等の代行順位を設定	保険事故受付・保険金等の支払等を継続	本店との一定時間の連絡不能等で関西バックアップ本部を起動	**本社機能が一拠点に集中し、顧客対応業務を止められないサービス提供企業**	**本社・本店の機能停止を前提に、代替拠点・代行者・権限範囲・切替条件を平時から具体化しておくことが有効**
日東工器／製造	本社機能・受発注を西日本支社で代行し、調達・生産・物流でも代替手段を確保	本社権限の一部を西日本支社へ移譲	受発注手配と製品供給を継続（国内・タイの2拠点で代替生産可能）	被災状況に応じ、大阪の西日本支社に代替緊急対策本部を設置し、本社権限の一部を移譲	**本社で受発注を一括して担い、国内外に生産・物流拠点を持つ製造業**	**重要事業を支える生産・調達・物流等について、機能ごとに代替手段を確保し、複数の対策を組み合わせて供給継続性を高めることが有効**
リコーG／製造	生産・調達・在庫等を複線化し、製品供給を維持	意思決定事項・代行者を事前設定	複数拠点生産、調達先分散、代替部品・在庫確保により供給を継続	池田事業所で本社災害対策機能をバックアップ	**基幹部品を外部調達し、社会インフラを担う顧客を抱える製造業**	

企業における代替戦略事例（2/2）

各社とも、自社の業種・拠点配置・業務特性に応じて、意思決定機能の移譲、最重要事業の継続、代替拠点の確保等を組み合わせて代替戦略を検討している。各事例を参考に、平時から代替の仕組みを具体化しておくことが重要である。

企業・業種	取組の特徴	i 経営判断・意思決定	ii 最重要事業・サービス維持	iii 代替拠点戦略	本事例が参考となる企業属性	企業に向けた展開ポイント
ANA／航空	首都圏の重要機能停止に備え、遠隔地にもバックアップ機能を確保	—	航空運送等の重要機能を継続	首都圏と同時被災しにくい遠隔地へ機能を分散	**中枢機能を首都圏に集中させている企業**	**本社・中枢拠点の機能停止に備え、同時被災しにくい遠隔拠点に必要な機能・人員・通信手段等をあらかじめ確保し、有事に速やかに機能を切り替えられる体制を整える**
エクシオグループ／情報通信・建設	東京本社の災害対策本部が設立するまで、関西支店の初動本部を自動立上げ	–	–	関西支店を東京本部設立までの代替本部として活用	**全国に支店網を持ち、発災直後から復旧対応を求められる企業**	
静岡銀行等／地域銀行	大規模災害時、協定行の店舗で取引銀行の顧客の預金払戻しを支援	払戻し可否の判断権限は取引銀行に残し、受付銀行は窓口機能を代替	大規模災害時の預金払戻しを継続	他行の店舗を顧客窓口の代替場所として活用	**地域の店舗網で顧客にサービスを提供する地域金融機関・生活インフラ関連企業**	**業務全体を他社へ移管するのではなく、サービス継続上のボトルネックとなる機能を切り出し、責任・権限の分担を明確にした上で他社拠点を活用する**
生出／包装材製造	自社工場の長期停止に備え、同業他社との相互支援・品質保持契約により代替生産網を構築	–	提携先工場へ生産を切り替え、優先製品の供給を継続	東日本・西日本を含む複数の協力工場で代替生産	**単一工場で生産し、大手メーカーへ部材を継続供給する製造業**	**自社単独で代替資源を確保することが難しい場合、平時から他社との連携関係を構築し、生産・施設・人員等を相互補完できる体制を整える**

ｉ）経営判断・意思決定：東京海上日動火災保険

東京海上日動火災保険の取組事例は、本社機能が一拠点に集中する企業のうち、切替の判断基準が曖昧で、本社との連絡不通時において代替体制を発動できないおそれがある企業にとって参考となる。責任者不在時の代行順位に加え、「どの状態になったら代替体制へ切り替えるか」という客観的な発動条件まで定めておく必要がある。

継続対象となる重要事業・サービス		**重要業務の維持：「保険事故受付」「保険金等支払」「保険契約締結」** 目標復旧時間は24時間以内と定め、被災地・非被災地を問わず重要業務を継続することをBCPにて定める。
事例で想定している機能停止・低下		**本店ビルおよびメインシステムセンターが使用不能となる場合** 首都直下地震等により、本店ビルが震度6強の揺れを受け本店ビルは2週間程度、メインシステムセンターは1か月程度機能停止が生じることが想定されている。加えて、感染症との複合等、地震以外の被害が生じる「過酷事象」シナリオもBCPにて想定されている。
採用した代替戦略	権限移譲先	・第1段階：本店ビルが使用できない場合、都心部の2拠点（災害対応設備あり）または首都圏の5拠点（多摩・大宮・新宿・横浜・立川）のうち最も適当な拠点に「本店災害対策本部」を設置する。 ・第2段階：本店と3時間以上連絡が取れない場合等は、関西地区に「関西バックアップ本部」を設置し、本店災害対策本部の業務を代行する。
	権限代行者	・本店災害対策本部では本部長を社長とし、社長を中心に指揮命令系統を明確化し、あらゆるケースを想定して代行順位を事前に定めている。 ・関西バックアップ本部における移譲対象の責任者及び役職は非公開。
	代行する業務範囲	関西バックアップ本部は、本店災害対策本部の業務を代行する。 ・初動対応：安否確認、建物の安全確認、救援物資の手配 ・保険業務：地震保険の事故受付等 ・状況に応じた全店への指示・連絡

出所１）東京海上日動火災保険株式会社「災害に関する事業継続計画書（2026年5月版）」
https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/pdf/saigai_BCP.pdf
出所２）大阪市「バックアップ拠点を構築している企業等の取組事例（2019年5月30日）」
https://www.city.osaka.lg.jp/fukushutosuishin/cmsfiles/contents/0000462/462730/Tokyokaizyonitido.pdf
出所３）日本経済団体連合会「巨大地震を見据えた防災・減災対策の充実に向けて」（2025年6月）
https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/039_honbun.pdf

＜企業概要＞
- 業種：保険業
- 事業内容：国内損害保険事業、海外保険事業及びソリューション・その他事業
- 連結経常収益：8兆8,723億円
- 連結従業員数：48,838名

※連結経常収益・連結従業員数は東京海上ホールディングス㈱2026年3月期有価証券報告書より記載

【代替戦略】
代行者・代行順位／危機時の判断基準・切替条件の事前設定／代替拠点

①意思決定者の代行順位を事前設定
社長を本部長とする指揮命令系統を構築し、あらゆるケースを想定して代行順位を設定。

②危機状態に応じた段階的な代替
本店→首都圏代替拠点→関西バックアップ本部と段階的に切り替える。

③客観的な切替条件を設定
本店と3時間以上連絡が取れない場合等に関西バックアップ本部を起動。

→ **展開ポイント：** 誰が代行するかだけでなく、「どの状態になったら代替体制へ切り替えるか」まで事前に決める。

ii）最重要事業・サービス維持：日東工器

日東工器の取組事例は、本社で受発注を担い、国内外に生産・物流拠点を持つ製造業企業のうち、本社のバックアップは整えたが、受発注・調達・物流・生産まで含めた代替先の確保に手が回っていない企業にとって参考となる。機能ごとに同時被災しにくい代替先を組み合わせ、製品供給を止めない体制を平時から整えることが有効である。

継続対象となる重要事業・サービス		**製品の受注・発注手配の継続と代替生産体制の確保** 本社が被災しても受注・発注手配を止めず、顧客への製品供給を維持する。 生産面では代替の購買ルート（協力工場）を確保し、迅速流体継手・機械工具・リニア駆動ポンプの3事業については国内外の工場間で代替生産できる体制づくりを進めている。
採用した代替戦略	本社機能・指揮命令	東京本社被災時は大阪の西日本支社に代替緊急対策本部を設置し、在阪メンバーが運営。本社の被災状況に応じ、本社権限の一部を西日本支社へ移譲する。
	調達	協力工場を含む代替購買ルートを平時から確保するとともに、特定の調達先・地域への依存を抑え、代替材料の検討、新規購入先の探索、適正在庫の確保により調達停止による事業停止リスクを分散している。
	生産	迅速流体継手、機械工具、リニア駆動ポンプについて国内・タイの2工場体制を構築し、工場間で代替生産できる体制を整備している。
	物流・在庫	栃木・大阪の東西2物流拠点へ分散。生産停止時も西日本物流センター、栃木日東工器、全国の代理店在庫を活用し欠品に陥る可能性を抑制している。
	販売・受発注	営業拠点被災時は本社、本社被災時は西日本支社が受注・発注手配を代行する。代替拠点で処理できるシステムは開発・テスト運用まで完了。
	顧客対応	本社・西日本支社・中日本支社の3拠点に災害緊急連絡先を設定。通常窓口停止時も、製品照会、在庫確認、受注・出荷確認、修理依頼を継続できる。
	情報システム	製品供給に必要な情報データをバックアップ。停電時はサーバールームを非常用発電で稼働させ、運用不能時は他拠点のバックアップシステムへ切り替えを実施。

出所１）大阪府・大阪市「大阪・関西でバックアップ拠点を構築されている企業等の取組事例」日東工器株式会社（2021年2月）
https://www.pref.osaka.lg.jp/documents/13105/nitto-kohki.pdf
出所２）日東工器株式会社「事業継続マネジメント」https://www.nitto-kohki.co.jp/sustainability/bcm/
出所３）日東工器株式会社「サプライチェーンマネジメント」https://www.nitto-kohki.co.jp/sustainability/supply-chain/

＜企業概要＞
- 業種：機械
- 事業内容：迅速流体継手、機械工具、リニア駆動ポンプ、建築機器の製造・販売
- 連結売上高：273億円
- 連結従業員数：1,032名

※連結売上高・連結従業員数は2026年3月期有価証券報告書の数値を記載

【代替戦略】
代替拠点／代替設備・生産／代替調達／代替物流／ITバックアップ

① 受発注機能の代替
本社被災時は西日本支社が受発注を代行。
② 物流機能の代替
栃木・大阪の東西2物流拠点を活用。
③ 生産機能の代替
国内・タイの2工場で代替生産。
④ 生産停止時の在庫活用
西日本物流センター、栃木日東工器、全国代理店の在庫を活用。

→ **展開ポイント：** 重要事業を「一つの拠点」で代替するのではなく、受発注・生産・物流等の機能ごとに同時被災しにくい代替先を組み合わせる。

ii）最重要事業・サービス維持：リコー

リコーの取組事例は、基幹部品を外部調達し、供給停止が顧客の事業や社会機能にも影響を及ぼしえる製造業企業にとって参考となる。特定の部品・調達先への依存による供給途絶リスクに備え、単一の代替策に依存せず、生産拠点・調達先・代替部品・在庫等を複線化し、いくつかの対応手段を確保しておくことが重要である。

継続対象となる重要事業・サービス		**顧客の業務を止めないための製品・サービスの継続提供** リコーグループでは、顧客の事業継続支援と社会機能の維持を重視し、生産拠点や部品調達先の多重化、材料・部品在庫の確保等を推進している。また、調達・生産から物流、サービス提供を含む各業務のBCP体制や、クラウドを活用した情報基盤を整備し、災害時の製品・サービス提供の継続と早期復旧に備えている。
採用した代替戦略	生産の代替	製造拠点を多重化し、一方の拠点が被災しても他拠点で生産を継続できる体制を構築している。複合機の主力機種を複数拠点で生産し、部品調達先も分散させている。
	調達・在庫	重要部品については、複数の仕入先または代替品の準備を進めるとともに、基幹部品については、供給停止時に使用する代替部品を設計段階から準備している。また代替が困難な部品については、生産拠点の復旧目標を踏まえた災害時用の在庫を確保することで、供給途絶に備えている。
	物流・貿易事務	輸送経路や在庫配置を分散し、輸出関連業務の一部を海外拠点でも実施可能な体制を構築している。生産後の物流・輸出プロセスについても代替手段を確保している。
	災害対策本部機能	東京被災時は池田事業所（大阪府池田市）がグループ統括災害対策本部の事務局機能の一部を担い、安否・被害状況や社外情報の収集等を大阪から実施する。意思決定事項と本部長・事務局長の代行者を事前に明確化。
	IT・電源	ITシステムを多重化し、蓄電池・発電機を配備することで拠点内のインフラを確保している。

＜企業概要＞
- 業種：電気機器
- 事業内容：複合機・プリンター等の機器類、産業用部品等の製造・販売
- 連結売上高：2兆6,083億円
- 連結従業員数：75,635名

※連結売上高・連結従業員数は2026年3月期有価証券報告書の数値を記載

【代替戦略】
代替生産／代替調達・部品／在庫確保／代替物流／IT冗長化

① 生産機能の代替
主力機種を複数拠点で生産し、一拠点停止時にも他拠点で生産を継続。

② 調達・部品の代替
重要部品について複数の仕入先・代替品を用意し、基幹部品は設計段階から代替使用を準備。

③ 在庫・物流の代替
在庫配置・輸送経路を分散し、物流・輸出プロセスについても代替手段を確保。

④ 災害対策本部機能の代替
東京被災時には池田事業所がグループ統括災害対策本部の事務局機能の一部を担い、意思決定事項・代行者を事前設定。

→ **展開ポイント：** 最重要事業・サービスを継続するには、一つの代替策だけに依存せず、生産・調達・部品・在庫・物流等、供給を支える複数の機能・資源について代替性を確保することが重要。

出所１）リコージャパン「ガバナンス（BCPの取り組み）」https://jp.ricoh.com/companies/ricoh-japan/sustainability/governance
出所２）リコー「サプライチェーンマネジメント」https://jp.ricoh.com/sustainability/society/scm
出所３）大阪市「大阪・関西でバックアップ拠点を構築されている企業等の取組事例」株式会社リコー（2025年11月掲載）
https://www.city.osaka.lg.jp/fukushutosuishin/cmsfiles/contents/0000462/462730/RICOH20251114.pdf
出所４）リコー「リコーグループ統合報告書 2025 事業戦略」https://jp.ricoh.com/about/integrated-report/2025/value_creation_4
出所５）リコー「第126回定時株主総会質疑応答（2026年6月）」https://jp.ricoh.com/IR/events/general-meeting/2026/q-and-a
出所６）リコージャパン大阪支社「企業として“今”考えたい災害への備え」（2026年3月）
https://www.ricoh.co.jp/sales/branch/osaka/column/disaster-prevention-measures/

iii）代替拠点戦略_広域分散①：ANA（全日本空輸）

ANAの取組事例は、中枢機能を首都圏に集中させている企業のうち、人員や維持コストの負担から遠隔地のバックアップ拠点を整備できず、近くの拠点での代替にとどまっている企業にとって参考となる。同時被災を避けられる距離・地域も考慮し、近隣拠点に限らずバックアップ機能を配置することが必要である。

継続対象となる重要事業・サービス		**公共交通機関としての航空便の運航と、災害時の救援輸送** 同社は、2026年3月に災害対策基本法に基づく「指定公共機関」に指定されている。社会的責任を果たす中枢機能として、飛行計画・便数調整を担う運航・ダイヤ管理、客室乗務員・パイロットの勤務スケジュール作成、整備部門の総括指揮・調整を24時間365日体制で継続する。
事例で想定している機能停止・低下		**国内・国際におけるANAグループすべての運航便停止** 運航管理機能が集中する東京が止まると、ANAグループすべての運航が停止してしまうリスクがあった。機能停止の要因となる災害事象も首都直下地震に限らず、南海トラフ地震や富士山噴火の噴煙にて機能不全に陥る場合、通信規制によりリモート業務が困難になる場合、火災、電力喪失、テロ、武力攻撃など、あらゆる事由で既存の事業所が機能停止に陥る場合を想定してBCPを策定している。
採用した代替戦略	代替となる場所	北海道のNorthern Operations Satellite（以下、NOS）において業務を遂行。有事だけのバックアップ拠点ではなく、平時から一部業務を担う。場所の選定にあたり、南海トラフ地震による広域被災（近畿・東海）、津波による空港機能喪失（福岡・九州南部）、本州との往来経路の停止（沖縄）リスクを回避し、北海道に拠点を設置した。
	権限代行	運航の責任を担うオペレーションディレクター（OD）について、東京のOMCと北海道のNOSの両方に有資格者が常駐する。平時はOMCの有資格者がODとなり、有事にはNOSの有資格者にODの権限と責任が移譲される。
	切替条件	東京の拠点が機能不全に陥った場合に、運航の司令塔をNOSへ引き継ぐこととなっている。

出所１）ANAHD「もしもの時も、私たちの翼は止めない。ANAグループが北海道で挑む「運航司令塔機能の事業継続計画（BCP）」の舞台裏（2026年7月8日）」https://www.anahd.co.jp/ana_news/2026/07/08/20260708.html
出所２）月刊エアライン「ANA、北海道にオペレーションマネジメント拠点「NOS」を開設。首都圏一極集中から分散へ（2026年7月8日）」
https://airline.ikaros.jp/news/57728/
出所３）Aviation Wire「ANA、北海道に運行管理拠点「NOS」大規模災害想定し羽田と2拠点化（2026年7月8日）」
https://www.aviationwire.jp/archives/346779

＜企業概要＞
- 業種：航空運輸業
- 事業内容：定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業等
- 連結売上高：2兆5,392億円
- 連結従業員数：47,826名

※連結売上高・連結従業員数は2026年3月期有価証券報告書の数値を記載

【代替戦略】
代替拠点への機能分散／必要な人員・権限の配置

① 遠隔地への運航司令塔機能の分散
首都圏と同時被災しにくい北海道NOSに運航管理機能を配置。
② 平時からの業務運用
有事専用の待機拠点ではなく、NOSで平時から一部業務を実施。
③ 業務遂行に必要な人員・権限の配置
NOSにもOD有資格者を配置し、有事にはNOS側で運航上の判断・指示を実施。

→ 展開ポイント
遠隔地に「場所」だけを確保するのではなく、**重要業務を実際に遂行できる人員・権限・業務経験まで平時から分散しておく。**

iii）代替拠点戦略_広域分散②：エクシオグループ

エクシオグループの取組事例は、全国に支店網を持ち、発災直後から復旧対応を求められる企業のうち、首都直下型地震発災時等、本社の災害対策本部の立ち上げに時間を要するが、本部機能を常時別拠点へ移すことまではできない企業にとって参考となる。本社が機能するまでの「つなぎ」として、遠隔拠点を自動で立ち上げる仕組みを準備しておくことが有効である。

継続対象となる重要事業・サービス

発災直後における全社災害対応の本部機能継続
安否確認・情報収集を起点とする初動対応の指揮を、東京に本部を設置できない間も途切れさせないことを目的とする。
背景となる基本方針：大地震等の発生時は、あらかじめ定めた役割のもとで必要最低限のビジネスオペレーションを実施し、企業価値の毀損を防止・最小化する。

事例で想定している機能停止・低下

東京本社が被災し、社長を本部長とする災害対策本部をすぐに立ち上げられない場合
本部の設置は安否確認と本社社屋の安全確保が前提となるため、それまでの間は全社の初動指揮が空白になる。
2024年度の訓練では、通勤時間帯の発災、首都圏の交通停止、一部エリアの停電・液状化という具体的シナリオを想定した。

採用した代替戦略

代替となる場所・権限	関西支店（大阪市中央区）が初動本部として自動的に立ち上がり、情報収集・安否確認等の初動行動を始める。
代替戦略の実施期間	東京の災害対策本部が設置されるまで、関西支店が本部機能を代替する。東京の本部が設立した後は、本社災害対策本部へ機能を移管する。
代替手段	本部の運営や情報連携をリモートワークオペレーションで行えるよう、通信手段を整備している。災害用の衛星携帯電話や電話会議システム等を使い、各支店・グループ会社と連携する。
切替条件	東京都内（島しょ部を除く）で震度6弱以上の地震が発生した場合、非常招集の連絡の有無にかかわらず本社の災害対策本部を設置する。関西初動本部も、東京での震度6弱以上の地震発生をもって直ちに自動で立ち上がる。

出所１）エクシオグループ サステナビリティサイト「BCP」https://www.exeo.co.jp/sustainability/society/bcp/
出所２）大阪市「大阪・関西でバックアップ拠点を構築されている企業等の取組事例をご紹介します」（2024年8月）
https://www.city.osaka.lg.jp/fukushutosuishin/cmsfiles/contents/0000462/462730/exeo202408.pdf

＜企業概要＞
- 業種：建設業
- 事業内容：通信キャリア向け通信インフラ設備の構築・保守、都市インフラ（電気・空調、都市土木等）構築、システムソリューションの提供
- 連結売上高：7,877億円
- 連結従業員数：17,751名

※連結売上高・連結従業員数は2026年3月期有価証券報告書の数値を記載

【代替戦略】
代替対策本部・バックアップ本部／代替指揮系統／代替拠点

① 関西初動本部の自動立上げ
東京で震度6弱以上の場合、非常招集を待たず自動的に関西支店でも初動本部を立上げ。
② 代替期間を限定
東京の本部が設立するまで関西が代替し、本社災害対策本部設立後に機能移管。
③ 訓練・手順改善
初動訓練、シナリオ無しの訓練を実施し、課題を手順書へ反映。

→ **展開ポイント：** 常設のバックアップ拠点を整備しなくても、本社機能が復旧するまでの「つなぎ」を遠隔拠点で確保できる。

iii）代替拠点戦略_企業間連携①：静岡銀行等による銀行間相互支援

静岡銀行等による銀行間相互支援の取組は、地域の店舗網で顧客にサービスを提供する地域金融機関・生活インフラを提供する企業の参考となる。特に、業務全体ではなく、窓口等の一部機能のみを他社拠点で代替する考え方が有効である。

継続対象となる重要事業・サービス		**大規模災害時の預金の払戻し** 静岡銀行は、名古屋銀行・山梨中央銀行との3行による相互支援協定に加え、山梨中央銀行・八十二長野銀行との3行による相互支援協定を締結。大規模災害時に協定行が相互に支援・協力し、必要な預金払戻しサービスを継続できる体制を整備している。
事例で想定している機能停止・低下		**金融サービスの提供停止** 最大震度6弱以上の大規模地震、津波、大雨、洪水、噴火などの災害、新型コロナウイルス等の指定感染症のまん延、テロなどの「大規模災害等」を要因として、営業地域の金融機能の維持に大きな支障が生じる事態（営業エリアが被災地または避難地となり、顧客が近隣に取引金融機関の店舗がない状態で預金を引き出せなくなる場合や取引行の店舗が被災で使えない場合、避難先に取引行の店舗がない場合）を想定している。
採用した代替戦略	代替となる場所	相互支援協定を締結した銀行の店舗（受付銀行）が、被災銀行等に代わり、顧客への預金払戻しを行う。
	代替運用時のフロー	1．顧客が受付銀行の支店で本人確認書類を提示し、払戻しを依頼する。 2．受付銀行が取引銀行に電話などで情報を確認する。 3．取引銀行が払戻しの可否を判断する。 4．可能と判断されれば、受付銀行が現金を払い戻す。 5．受付銀行が払戻内容を取引銀行に連絡する。
	切替条件	「大規模災害等」が発生した場合に、被災行からの要請、または協定を結んだ金融機関自身の判断により、払戻し支援を速やかに開始する。

出所１）静岡銀行、名古屋銀行、山梨中央銀行「『大規模災害発生時の預金払戻にかかる相互支援協定』を締結（2023年3月31日）」https://www.shizuokabank.co.jp/pdf.php?id=5769
出所２）八十二長野銀行・静岡銀行・山梨中央銀行「『大規模災害発生時の預金払戻にかかる相互支援協定』を締結しました」（2026年5月29日）https://bank.82group.jp/file.jsp?id=release%2F2026%2Fpdf%2Fnews20260529.pdf
出所３）山梨中央銀行「ミニディスクロージャー誌2023」
出所４）日本経済新聞「災害時に相互引き出し可　静岡、名古屋、山梨の3地銀（2023年3月31日）」
https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFD3156W0R30C23A3000000/

＜企業概要・連携概要＞
静岡銀行：
- 業種：銀行業
- 事業内容：預金業務、貸出業務、有価証券投資業務、為替業務を中心とした銀行業務
- 単体経常収益：3,844億円
- 単体従業員数：2,687名

預金払戻しの相互支援協定：
- 2023年3月：静岡銀行・名古屋銀行・山梨中央銀行
- 2026年5月：静岡銀行・山梨中央銀行・八十二長野銀行

【代替戦略】
他社拠点の活用による一部業務機能の代替

① 窓口機能のみを他行店舗で代替
他行店舗で顧客の預金払戻しを受付。
② 責任・権限を分離
受付銀行は窓口機能を担う一方、払戻し可否の判断は取引銀行が行う。
③ 発動ルートを複線化
被災行の要請だけでなく、協定行自身の判断でも支援開始。

→ **展開ポイント：** 業務全体を他社に移すのではなく、ボトルネックとなる一部機能だけを他社拠点で代替し、責任・権限は必要に応じて自社に残す。

iii）代替拠点戦略_企業間連携②：生出（オイヅル）

生出の取組事例は、単一工場で生産し、大手メーカーへ部材を継続供給する製造業企業のうち、第二工場を持つことが難しく、同業他社に代替生産を委ねることにも品質面の不安がある企業にとって参考となる。自社工場の復旧だけに依存せず、地域分散した代替生産先の整備、契約・品質条件の協議までを事前に整えておくことが有効である。

継続対象となる重要事業・サービス		**顧客（精密機器メーカー等）への緩衝包装材の供給** 同社は、「首都直下型地震の発生確率の高まり」「発生確率の高いリスクに対する予防措置の必要性」「顧客から求められる事業の継続性」の3点を理由にBCPを策定。
事例で想定している機能停止・低下		**工場機能（生産活動）の停止** 首都直下型地震によるM7以上の直下型地震の発生時において、自社工場が被災して生産活動が長期停止し、復旧に時間を要する状態を想定し、BCPを策定している。 同社は、原料の仕入先と代替生産先となる協力工場まで含めないと、事業の継続や早期復旧につながらないと認識しており、他社との連携を通じた事業継続計画を設定している。
採用した代替戦略	事業継続方針	被害状況を確認したうえで、①現地復旧、②協力会社による代替、③提携先による代替から選ぶ方針を取り、復旧だけに頼らない設計としている。
	代替となる場所	生産活動の長期停止が想定される場合は、提携先工場に切り替えて生産活動を継続する。この際、優先供給すべき製品の判定基準を設けている。
	広域連携	主力製品群ごとにネットワークを構築している。関東圏内の同業4社との連携に加え、東日本・西日本にそれぞれ1社ずつ代替生産先を確保している。
	契約上の裏付け	代替生産を担う協力工場・同業他社との間で、相互加工委託契約や品質保持契約等を締結。委託加工の範囲、品質保証、秘密保持等をあらかじめ取り決め、代替生産時の品質・情報管理を担保している。

出所１）株式会社生出「事業継続計画（BCP）」https://www.oizuru.co.jp/bcp
出所２）株式会社生出「事業継続マネジメントシステム（BCMS）を活用して、経営を強化する」
https://www.oizuru.co.jp/cms/wp-content/themes/ver.2/_images/bcp/BCP_bcms.pdf

＜企業概要＞
- 業種：製造業
- 事業内容：精密機器等の緩衝包装設計、梱包資材・緩衝材の製造・加工・販売、流通加工サービス
- 売上高：非公表
- 従業員数：国内：58名／タイ：150名

※従業員数は企業HPより引用

【代替戦略】
他社拠点・設備を活用した代替生産／代替調達

① 地域分散した代替生産先を確保
関東だけでなく東日本・西日本にも協力工場を確保。

② 生産情報・品質条件を事前共有
抜型・材質等の情報を共有し、品質テストまで実施。

③ 契約で代替生産を担保
相互加工委託契約・品質保持契約等を締結。

→ **展開ポイント：**「代替生産先を決める」だけでなく、品質・情報・契約条件まで事前に整えて、実際に切り替え可能な状態にする。

Ⅱ．検討テーマ②
「結果事象起点」での対策の整理・検討

本日ご審議いただきたい事項

オールハザード観点からのBCP対策について、「結果事象への共通対策＋原因事象固有対策」を基本とし、BCPの新規策定・見直しの双方に活用する考え方について、有識者より専門的知見からのご助言を賜りたいと存じます。

１．オールハザード観点からの企業BCP対策の必要性

<事務局案>
　原因事象を限定せず、幅広い事業中断に対応できるBCPを目指す。
<ご審議いただきたい点>
　オールハザード観点を基本的な方向性とすることでよいか。

２．原因事象を跨いで共通する結果事象と対策

<事務局案>
　結果事象への共通対策を基本とし、原因事象固有対策を追加する。
<ご審議いただきたい点>
　「共通対策＋固有対策」の考え方を企業に示すことでよいか。

３．「結果事象起点」の考え方を活用したBCPの策定・見直し

<事務局案>
　未策定企業の策定と、策定済企業の実効性向上の双方に活用する。
<ご審議いただきたい点>
　この考え方の活用対象・示し方について意見はあるか。

「結果事象起点」によるオールハザード型BCPの考え方

原因事象が異なっても、企業活動に生じる「経営資源・機能への影響」には共通性があるため、共通する影響への対策を平時から備え、危機発生時に必要な対応へ切り替えるとともに、原因事象固有の対策を追加することで、幅広い危機への対応が可能となる。

原因事象

- 地震
- 水害
- 感染症
- サイバー
- 地政学リスク 等

経営資源・業務プロセスへの影響（結果事象）

- 人員の利用制約・不足
  →業務遂行能力低下・重要業務の停止／縮退
- 拠点利用不能・機能低下
  →意思決定・指示等業務プロセス停止／遅延
- 設備・物資の利用不能・不足
  →生産・保守・サービス提供等業務停止／縮退
- IT・データ利用不能
  →受発注・決済等業務処理停止／遅延
- 調達・物流途絶
  →調達・生産・出荷・販売等の業務が停止／遅延
- 資金・決済機能の支障
  →支払・資金繰り等の業務処理が停止／遅延
- その他、原因事象により固有に生じる影響　等

※複数の原因事象から同じ結果事象が発生
例）
- 地震 → 拠点利用不能
- 水害 → 拠点利用不能

共通対策

＜平時の備え＞
- 代替要員・応援体制の確保
- 代替拠点・遠隔対応手段の確保
- 通信・ITの冗長化、バックアップ
- 複数調達先・代替輸送手段の確保
- 重要業務・資源の優先順位設定
- 切替条件・切替手順・実施主体の事前設定

＜危機時の対応＞
- 代替要員への切替
- 代替拠点への移転
- 業務移管・バックアップ／代替システムへの切替
- 代替調達・代替輸送の開始
- 重要業務への資源再配分
- 必要に応じた手作業・暫定処理への切替

＋

原因事象固有対策

例）水害＝止水・浸水防止／感染症＝感染拡大防止／火災＝防火・防爆／
サイバー攻撃＝隔離・不正アクセス対策・復旧

本資料では、原因事象ごとに個別のBCPを作るのではなく、まず共通する経営資源・機能への影響に対する平時の備えと危機時の対応を整理し、これに原因事象固有の対策を加える考え方を「オールハザード」の観点として整理。

1. オールハザード観点からの企業BCP対策の必要性

事業中断リスクの多様化に対し、既存BCPの対応にはギャップが存在することからも、原因事象を限定しない「オールハザード型」の備えが必要である。

企業に影響を与える原因事象が多様化

実際に企業へ大きな影響を与える事象は、地震等に加え感染症・サイバー・地政学リスクへ拡大している

＜企業が過去に大きな影響を受けた事象＞

- サイバー攻撃　7.5% → 14.7%
- 地政学に関わる事象　2.4% → 4.7%
- 前回調査まで最多だった「地震・津波」に代わり、今回は「新型コロナウイルス等の感染症」62.6%が最多

※問1：日本国内全上場企業（n=211）、複数回答
出典：MS&ADインターリスク総研「第10回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」（2026年3月）　対比は2011年度との比較
https://www.irric.co.jp/topics/press/2026/0403.html

BCP策定は進む一方、特定災害（地震）を対象とした計画が中心

- ✓ BCP策定済み企業は、大企業75.8%、中堅企業54.8%
- ✓ BCPで対象とする災害は、地震が97.2%と大半を占める一方、その他のリスクへの対策との乖離が大きい状況

＜BCP策定状況（問12）＞

大企業：75.8%、中堅企業：54.8%

＜BCPで対象としている災害（問17）＞

対象災害	割合
地震	**97.2%**
感染症	59.2%
洪水（津波以外）	49.4%
テロ・紛争	13.6%
環境リスク	7.0%
他国からのミサイル攻撃	4.8%

※問12：全企業（n=1,759）
問17：BCP策定済みかつ対象災害を特定している企業（n=881）、複数回答
出典：内閣府政策統括官（防災担当）「令和7年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（令和8年3月）、問12（P.54）、問17（P.66～67）
https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/pdf/r7_chosa.pdf

原因事象が多様化する中、個々の原因事象を網羅的に予測し、それぞれに個別対応することには限界あり。
原因事象を限定せず、幅広い事業中断に対応できる「オールハザード」の考え方が重要。

2. 原因事象を跨いで共通する結果事象と対策

異なる原因事象でも「人員不足」「拠点利用不能」「IT停止」等の同じ結果事象が生じるため、結果事象ごとに共通対策を整備することで、複数の危機に対応することが可能となる。

結果事象（例）	地震BCPで整備する主な共通対策	原因事象										
		津波	洪水	土砂災害	風害	豪雪	感染症	火災・爆発	環境リスク（放射線事故等）	サイバー攻撃（取引先へのサイバー攻撃は対象外）	テロ	ミサイル攻撃
人員の利用制約・不足	代替要員・応援要員の確保／業務絞込み／テレワーク／安否確認	△ 避難・解除後の要員確保	○	○	○	○	□ 人的接触・出社制限	△ 消火・避難要員の確保	△ 屋内退避時の要員確保	△ インシデント対応体制の確保	△ 通報・避難要員の確保	△ 屋内・地下退避時の要員確保
拠点利用不能・機能低下	代替拠点／建築物の継続使用性確保	△ 耐浪化・設備の高所配置	△ 浸水防止	△ 警戒区域回避・擁壁	△ 建物・設備の耐風化	△ 積雪・除雪対策	–	△ 防火・防爆対策	△ 遮蔽・気密対策	–	△ 爆風・飛散物対策	△ 爆風・NBC対策
設備・消耗品利用不能・不足	備蓄／非常用電源／必要燃料／代替設備	△ 設備高所化・備蓄増	△ 設備浸水防止	△ 孤立長期化への備蓄	△ 燃料確保・設備固定	△ 防寒物資・除雪機材	△ 衛生資材の備蓄	△ 消火資機材の確保	△ 防護資機材の確保	□ 予備端末・復旧媒体等の確保	△ 飛散防止・防護対策	△ NBC防護資機材の確保
IT・データ利用不能	通信・回線二重化／遠隔DC／バックアップ／手動・代替運用	○	○	○	○	○	○	○	○	△ （業務の代替手動運用に関する対応のみ活用可能）	○	△ 広域・国外への分散
情報の漏えい・改ざん・信頼性喪失	なし	–	–	–	–	–	–	–	–	□ システム隔離、侵害範囲特定、改ざん確認、漏えい対応、クリーン環境からの復旧	–	–
調達・物流途絶	仕入先・生産拠点複数化／SC可視化／関係事業者連携	△ 調達・港湾の広域分散	○	△ 代替輸送ルート確保	○	△ 前倒し配送・在庫確保	△ 同時人員不足への備え	○	△ 立入制限等への対応	–	○	△ 調達・輸送手段の分散
資金・決済機能の支障	手元資金／代替決済／復旧資金／保険・共済	○	○	○	○	○	○	○	○	△ 被害口座・決済手段の停止、代替手段への切替	○	○

例えば洪水という原因事象であっても、地震BCP対策により一定程度リスクをカバー可能

※風水害等の予測可能な原因事象では、被害発生後の代替だけでなく、予警報等を踏まえた休業・退避・設備停止等の事前対応も必要

【凡例】○：地震BCPで整備した仕組み・手順を共通基盤として活用可能
△：共通基盤は活用可能だが、原因事象固有の条件設定・設備・手順等による補完が必要
□：地震BCPの共通対策では十分に対応できず、原因事象固有の対策が必要
—：原因事象から当該結果事象は直接的には生じない

（参考）原因事象固有の対策実施に向けた参考資料

個別の原因事象への対策を検討する際に参照可能なガイドライン・手引き・関連資料を以下に示す。対象業種・施設および適用範囲は資料ごとに異なる。

原因事象	正式な参照先資料名	発行主体	位置づけ	BCPへ反映すべき主な原因事象固有対策	URL
津波	津波発生時における避難確保計画作成の手引き	国土交通省	津波発生時の避難に関する公的手引き。企業一般向けBCPそのものではないが、津波固有の避難・事前対応の根拠として活用可能	津波警報等を起点とした即時避難／避難場所・経路／避難誘導体制／浸水前の人員・重要物品退避／再立入条件	https://www.mlit.go.jp/report/press/mizukokudo03_hh_000744.html
洪水	タイムライン（防災行動計画）策定・活用指針	国土交通省	気象・水位等の時間的変化を踏まえて事前行動を定める考え方。水害の予見可能性を踏まえたBCPの補完資料	気象・水位等を起点とした事前対応／操業停止／人員退避／設備・在庫の上階移動／避難／復旧準備	https://www.mlit.go.jp/river/bousai/timeline/pdf/timeline_shishin.pdf
土砂災害	要配慮者利用施設管理者のための土砂災害に関する 避難確保計画作成の手引き	国土交通省	要配慮者利用施設向けの避難計画手引き（平成29年6月）。一般企業では対象の違いに留意して参照	土砂災害警戒区域・ハザードマップ確認／土砂災害警戒情報の収集／早期避難／避難経路・場所／職員の役割・連絡体制／訓練	https://www.mlit.go.jp/common/001189351.pdf
風害	Ready Business Toolkit: Severe Wind/Tornado	FEMA / Ready.gov（米国）	風害・竜巻について企業が準備すべき事項を整理した企業向け資料	建物・開口部等の防護／飛散物対策／安全な退避場所／警報に応じた操業停止／従業員保護／復旧	https://www.ready.gov/sites/default/files/2020-04/ready_business_severe-wind-tornado-toolkit.pdf
豪雪	タイムライン（防災行動計画）策定・活用指針	国土交通省	豪雪を含む進行型災害について、予測情報を踏まえた事前行動を整理する際の基礎資料	降雪予測を踏まえた前倒し対応／出社抑制・在宅勤務／輸送停止・ルート変更／除雪・備蓄／人員確保	https://www.mlit.go.jp/river/bousai/timeline/pdf/timeline_shishin.pdf
感染症	事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン	内閣感染症危機管理統括庁	企業BCPとして直接的な固有ガイドライン	感染拡大防止／出勤抑制／接触機会低減／テレワーク／重要業務の継続・縮小・休止／代替要員・多能工化／発生段階別対応	https://www.caicm.go.jp/action/plan/guideline/files/guidelines_12_1.pdf
火災・爆発	消防計画の作成（規模別の作成例・解説）	東京消防庁	事業所等の防火管理・初動対応の参考。管轄消防署の運用を確認。爆発対策全般を網羅するものではない	防火管理者／消防計画／通報／初期消火／避難／防火設備点検／訓練／危険物管理	https://www.tfd.metro.tokyo.lg.jp/drs/ss_jirei.html
環境リスク（放射線事故等）	原子力災害対策指針	原子力規制委員会	原子力災害固有の防護措置を定める基本指針	屋内退避／避難・一時移転／被ばく低減／立入・移動制限／モニタリング／行政指示への対応	https://www.nra.go.jp/data/000480195.pdf
	原子力災害対策指針に基づく防護措置の考え方	原子力規制委員会	指針に基づく具体的な防護措置を理解するための資料	事前対策／緊急事態区分・EAL／屋内退避・避難／防護措置の段階的実施	https://www.nra.go.jp/data/000143747.pdf

（参考）原因事象固有の対策実施に向けた参考資料

（続き）

原因事象	正式な参照先資料名	発行主体	位置づけ	BCPへ反映すべき主な原因事象固有対策	URL
サイバー攻撃	サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver3.0	経済産業省・IPA	企業のサイバーセキュリティ対策に関する主要な国内ガイドライン	インシデント対応体制／経営層への報告／封じ込め・復旧／バックアップ／事業継続との連携／取引先を含む対応	https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/guide_v3.0.pdf
	金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン	金融庁	金融機関等向けの管理態勢・対応事項を示す分野別ガイドライン（令和7年7月一部改正）	経営陣の関与／リスクの特定・防御・検知／インシデント対応・復旧／演習・訓練／サードパーティリスク管理	https://www.fsa.go.jp/news/r7/sonota/20250704/20250704.pdf
	NIST SP 800-61 Revision 3: Incident Response Recommendations and Considerations for Cybersecurity Risk Management	NIST（米国）	サイバーインシデントの準備・検知・対応・復旧を体系的に整理した国際的な実務資料	検知／対応／封じ込め／復旧／教訓反映／インシデント対応と事業継続の連携	https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-61r3.pdf
テロ	Evacuation, invacuation, lockdown, protected spaces	ProtectUK / 英国政府	テロ等の攻撃時に企業・施設が取るべき避難・屋内退避・封鎖等を具体化	避難／屋内退避／ロックダウン／安全区域／代替通信拠点／重要業務の停止・継続／警察との連携	https://www.protectuk.police.uk/advice-and-guidance/risk/evacuation-invacuation-lockdown-protected-spaces
	Managing risk and business continuity	ProtectUK / 英国政府	テロリスクを踏まえた事業継続・危機管理の企業向けガイダンス	建物・人員・設備の利用不能への備え／重要業務継続／危機管理・指揮統制／復旧／協力会社対応	https://www.protectuk.police.uk/advice-and-guidance/risk/managing-risk-and-business-continuity
ミサイル攻撃	国民の保護に関する基本指針	内閣官房	武力攻撃事態等に対する避難・救援等の基本方針。ミサイル攻撃固有の政府対応の基礎資料	Jアラート等を踏まえた避難／屋内・地下への避難／避難施設の確認／行政指示への対応	https://www.kokuminhogo.go.jp/pdf/261030shishin.pdf
	弾道ミサイル飛来時の行動	内閣官房・国民保護ポータルサイト	弾道ミサイル飛来時の具体的な避難行動を示す資料	直ちに建物・地下へ避難／窓から離れる／屋外では物陰・伏せて頭部保護／緊急一時避難施設の確認	https://www.kokuminhogo.go.jp/kokuminaction/index.html

（参考）結果事象の網羅性確認に用いた主な参照資料

国内の代表的な地震BCP・防災関連資料で想定される企業活動上の主要な支障を確認した結果、「人員」「拠点」「設備・物資」「IT・データ」「調達・物流」「資金・決済」の6分類で概ね整理可能である。
加えて、海外の事業者向けレジリエンス資料も参照し、原因事象横断で主要な支障の抜け漏れを確認した。

Step1：地震で何が起きるかを国内資料から抽出

参照資料	資料で確認した主な地震による影響・具体的な該当箇所	本資料の結果事象
中小企業BCP策定運用指針 第2版	従業員の負傷・出社不能：「従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる」〔2.1③「被害状況の確認」p.2-5〕	人員の利用制約・不足
	工場・店舗の利用不能：「工場・店舗等が、大破・倒壊・浸水する」〔2.1③、p.2-5〕	拠点利用不能・機能低下
	設備・物資の損壊・不足：「固定していない設備・什器類が移動・転倒」「商品・備品類が落下・破損」〔2.1③、p.2-5〕	設備・物資利用不能・不足
	通信・データの利用不能：「電話やインターネット等が…つながらなくなる」「パソコン等の機器類が破損」「重要な書類・データ…が復旧できなくなる」〔2.1③、p.2-5〕	IT・データ利用不能
	調達・物流の途絶：「仕入先の被災により、部品や原材料等が調達できず、商品の生産・販売ができなくなる」。道路通行規制・鉄道停止も想定〔2.1③、p.2-5〕	調達・物流途絶
	資金面の支障：事業停止による売上消失、「会社の運転資金…と建物・設備等の復旧のための資金が必要」〔2.1③、p.2-5〕	資金・決済機能の支障
首都直下地震緊急対策推進基本計画	必要要員の参集困難：非常時優先業務等の継続に必要な「参集要員」を試算し、必要人数を確保〔3.(1)③ア「参集要員の確保」p.16〕	人員の利用制約・不足
	本社・中枢拠点の使用不能：企業の本社・中枢拠点等が使用不能となる場合を想定し、「同時に被災しない拠点を代替拠点として確保」〔3.(2)②、p.21〕	拠点利用不能・機能低下
	ライフライン・燃料等の支障：停電・燃料不足等により「物流の停滞・遅延、非常用発電設備の停止」等が発生〔1.(2)②、p.5〕	設備・物資利用不能・不足
	情報システム等の停止：情報システムについて、停止時の早期復旧、アクセス回線のバックアップ等を確保〔3.(1)③ア「情報システムの確保」p.17〕	IT・データ利用不能
	サプライチェーン・物流への支障：プラント・工場被災による「サプライチェーンが寸断」、道路交通麻痺による物資輸送支障等を想定〔1.(2)①～②、p.4～5〕	調達・物流途絶
	金融・決済機能の停止：「資金決済機能や株式・債券の決済機能等の支障」を想定〔1.(2)①、p.4〕	資金・決済機能の支障

確認結果：国内2資料で明示される地震による主要な企業活動上の支障は、現行の6分類のいずれかに概ね対応しており、現時点で新たな結果事象分類を追加すべき明確な抜けは確認されていない。

Step2：地震以外の結果事象の確認

情報の漏えい・改ざん・信頼性喪失
地震BCPで一般的に想定される「IT・データの利用不能」とは異なり、サイバー攻撃では情報自体は利用可能でも、漏えい・改ざん等により安全性・信頼性が損なわれる場合があるため、追加的な結果事象として整理。

Step3：海外資料によるクロスチェック

National Business Resilience Planning Assumptions（英国Cabinet Office）
原因事象横断で企業活動に生じる11種類のdisruptionを整理した企業向けレジリエンス計画の参考資料。国内資料から整理した結果事象に重大な抜けがないかを確認する補助的なベンチマークとして参照。
⇒結果として、**NBRPAの原因横断的なdisruption分類とも概ね対応**

NBRPAの主なDisruption	本資料との対応
Staff Absence	人員の利用制約・不足
Denial of Access / Loss of Premises	拠点利用不能・機能低下
Utilities: Electricity / Gas / Water	設備・物資利用不能・不足
Telecommunications	IT・データ利用不能
Transport / International Trading	調達・物流途絶
Retail Banking / Payments Systems	資金・決済機能の支障

※出典：National Business Resilience Planning Assumptions（https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7f2915ed915d74e6228c16/NBRPA2015.pdf）
首都直下地震緊急対策推進基本計画　令和８年６月１２日（https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/pdf/syuto_keikaku_20260612.pdf）
中小企業ＢＣＰ策定運用指針 第２版（https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcppdf/bcpguide.pdf）

3．「結果事象起点」の考え方を活用したBCPの策定・見直し

結果事象を起点として共通対策を整理することで、BCP未策定企業は地震等を入口に段階的に対策を広げることができ、策定済企業も既存BCPで不足する結果事象・対策を点検し、実効性を高めることができる。

BCP未策定企業

Step 1：地震等を入口とした重要業務への影響の確認
地震が発生した場合、重要業務を継続するために必要なもののうち、何が利用できなくなるかを確認
例）人が来られない／拠点が使えない／電力・通信が止まる／ITが使えない／物資が届かない

↓

Step 2　結果事象への共通対策の整備
- 人員不足 → 代替要員、応援体制、業務優先順位
- 拠点利用不能 → 代替拠点、他拠点移管、在宅・遠隔対応
- 通信停止 → 通信手段の多重化、代替連絡網
- IT・データ利用不能 → バックアップ、冗長化、代替手段
- 調達・物流途絶 → 複数調達、在庫、代替輸送

↓

Step 3　他の原因事象から不足対策を追加
地震を入口に共通基盤を作り、他の原因事象で足りない部分を追加する
例）「人員不足への代替要員」は地震にも感染症にも使える。ただし感染症では、衛生資材や感染拡大防止等の固有対策が別途必要

BCP策定済み企業

Step 1　結果事象からの横断点検
重要業務の継続に影響を与える結果事象を、既存BCPが一通り想定できているか（抜けている観点が無いか）を確認
- 人員不足への対応はあるか
- 拠点利用不能への対応はあるか
- 電力・通信停止への対応はあるか
- IT・データ利用不能への対応はあるか
- 調達・物流途絶への対応はあるか　等

↓

Step 2　不足する共通対策の補強
対応が不足している結果事象への対応を補強する
例）代替要員、通信多重化、ITバックアップ、代替調達等を点検し補強

↓

Step 3　原因事象固有対策の追加
原因事象固有の要素を踏まえた対応策を追加し、結果事象への対応を補強する
例）感染症 → 衛生・感染拡大防止、洪水 → 止水・設備高所化、
火災・爆発 → 防火・防爆、原子力災害等 → 遮蔽・屋内退避等

原因事象を限定せず重要業務を継続・早期復旧できるBCPへ

ご審議いただきたい点：
上記の考え方をBCPの策定・見直しに活用する方向性について、特に中小企業を含む未策定企業への分かりやすさ・実行可能性の観点から、ご意見をいただきたい