

緊急事態対応（事業継続計画）に関する日本提案の標準（規格）の骨子案

出展：日本規格協会

([http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/PDF/bcp\\_kosshi060307.pdf](http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/PDF/bcp_kosshi060307.pdf))

# Contents

Page

Introduction .....	4
<b>1 Objective and Scope .....</b>	<b>4</b>
1.1 目的及び狙い .....	4
1.2 適用方法と範囲 .....	4
<b>2 Normative references .....</b>	<b>4</b>
<b>3 定義 .....</b>	<b>5</b>
<b>4 事業継続方針 .....</b>	<b>5</b>
4.1 トップマネジメントのリーダーシップ .....	5
4.2 年次計画 .....	5
4.3 実施体制 .....	5
<b>5 事業継続プログラムの課題 .....</b>	<b>6</b>
5.1 事業継続プログラムの項目 .....	6
5.2 事業継続プログラムに必要な基本的考え方 .....	7
<b>6 リスク分析と影響度分析(BIA) .....</b>	<b>7</b>
6.1 リスク分析 .....	7
a) リスク発見 .....	7
b) リスク特定 .....	7
c) リスク算定 .....	7
d) リスク評価 .....	7
6.2 影響度分析 (Business Impact Analysis) .....	8
<b>7. 事業継続計画書の策定 .....</b>	<b>9</b>
7.1 事業継続計画書の範囲 .....	9
7.2 事業継続計画書に記載すべき項目 .....	9
a) 発動基準の明確化 .....	9
b) 指揮命令系統の明確化 .....	9
c) 本社等重要拠点の機能の確保 .....	9
d) 対外的な情報発信及び情報共有 .....	10
e) 重要な情報及び情報システムのバックアップ .....	10
f) 製品・サービスの供給関係 .....	10
g) ロジスティクス .....	10
h) チェックリストの作成 .....	10
<b>8. 教育、点検及び見直し .....</b>	<b>10</b>
8.1 教育・訓練の実施 .....	10
8.2 点検及び是正措置 .....	11
8.3 自己評価 .....	11
8.4 トップマネジメントによる見直し .....	11
<b>9. リスクが顕在化したときの事業継続計画の発動 .....</b>	<b>11</b>
9.1 リスクが顕在化したときの組織 .....	11
a) 対策本部設置 .....	11
b) 対策チーム .....	11
9.2 事業継続計画の実行にあたっての留意点 .....	11
a) 経営判断の重要性 .....	11
b) 被害状況と業務影響の確認 .....	11
c) 第二次災害の防止、施設設備の保全と損害拡大防止措置 .....	11
d) 復旧目標の策定と実施 .....	12
e) 代替施設、必要設備などの確保 .....	12

f) 代替による業務（生産）の開始.....	12
g) 業務復旧状況のモニタリング .....	12
h) 全面業務復旧.....	12
i) リスクコミュニケーション .....	12

# Introduction

議論予定

## 1 Objective and Scope

### 1.1 目的及び狙い

災害、事故、事件などのリスクの顕在化は、組織の運営を困難にし、存続そのものを脅かす。

組織は、リスクへ適切に対応して、組織を安定化し、リスクの顕在化による重要業務の中断を防ぎ、できる限り早期に再開することを求められている。

したがって、組織は、事業継続を、重要業務中断に伴う組織に対する評価の低下、顧客の他社への流失等から組織を守る経営レベルの戦略的課題として位置づけ、推進すべきである。

組織のリスクの顕在化への対応は、その影響を極小化して、社会的損失を低減することとなり、その促進が図られるべきであり、組織の社会的責任として位置づけられる。

加えて、組織は、広域にリスクが顕在化した場合、緊急時及び復旧対応に不可欠なため、希少となる地域の人的・物的資源の配分を協力して調整しなければ、各組織の事業継続が滞るとの認識をもつことが望ましい。

また、人命救助、生活物資の提供などの支援活動を通じた市民、行政等と協調した取り組みによる地域貢献、や、組織の取引先との間で人的・物的面で協調・協力することが望ましい。

事業継続計画については、組織の事業内容や規模に応じ、適切な対応がとられることが望ましい。

事業継続への取り組みが組織の文化として根付き、トップマネジメントはもちろん全従業員まであまねく行き渡ることが望ましい。

### 1.2 適用方法と範囲

この規格は、組織の事業継続のための一般的な原則及び要素を提供する。

この規格の原則及び要素は、全ての組織を対象とする。ただし、リスクが顕在化した直後において、警察、消防、自衛隊等の公的組織が、法令に基づいて第一義的に担うべき災害救援活動、社会インフラの復旧作業などの緊急時対応は、この範囲に含まないものとする（上記活動は、一般に、法令に基づき、公的組織が第一義的に行うべき活動であること。また、一般的な組織が当該活動を行うことは現実的に不可能に近いと考えられること）。

この規格は、継続的な改善を行う仕組みを取り入れているが、第三者による認証規格としての使用を意図していない。

## 2 Normative references

- 中央防災会議専門調査会（内閣府）ガイドライン「事業継続計画ガイドライン 第一版」
- 経済産業省 「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」事業継続計画策定ガイドライン

### 3 定義

議論予定

## 4 事業継続方針

### 4.1 トップマネジメントのリーダーシップ

組織方針のプロセスは、次の事項から構成される。

- ー トップマネジメントは、事業継続計画の策定を決定し、かつ、組織内に周知する。
- ー トップマネジメントは、事業継続の基本方針を策定する。
- ー トップマネジメントは、組織内外の関係者に対し、事業継続活動に係る説明を行う。
- ー 事業継続の基本方針は、トップマネジメントの決議を経ることとし、承認された基本方針は公表する。
- ー トップマネジメントは、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。
- ー トップマネジメントは、自ら参画して自社の事業継続計画を策定する。

### 4.2 年次計画

組織が事業継続の年次計画を策定する際には、次の事項も考慮するとよい。

- ー 事業継続計画は、トップマネジメントが承認した組織全体の経営計画に含まれる。
- ー 事業継続計画は、通常の年次計画を策定するときに併せて策定する。
- ー 事業継続に係る部門別や役割別の計画書を作成する。
- ー 事業継続のための手順を記したマニュアルを作成する。
- ー 事業継続の実践のための教育訓練計画を作成する。

### 4.3 実施体制

#### a) 事業継続プログラム責任者

- ー 組織は、事業継続プログラム策定に関し、最終的に責任を負う事業継続プログラム責任者を任命する。
- ー 事業継続プログラム責任者は、プロジェクトの調整、組織管理、トップマネジメントの支援の取り付け、計画の策定と管理、教育、定期的な計画の見直しなどについて、責任を負う。
- ー 組織として最終的な責任の所在を明確にするため、トップマネジメントの役割・責務を明記することが望ましい。

#### b) 部門横断組織（タスクフォース）の設立

ー 部門横断的組織（タスクフォース）を設け、そのメンバーは、組織全体の様々な問題を取り扱うことができるように、主要な関係部署等からのメンバーで構成するとよい。

## 5 事業継続プログラムの課題

事業継続プログラムには、リスクが顕在化した直後の緊急時対応及び業務の部分的再開から全面復旧に至るまでの計画を含む。

### 5.1 事業継続プログラムの項目

#### a) 法令遵守

事業継続プログラムは、関連する法律、各種事業法、条例等の各種法令など整合のとれた内容とする。

#### b) リスク分析・影響度分析

発生頻度、脆弱性、予想被害などから、優先順位の高いリスクを特定し、それらのリスクが顕在化した場合に企業経営に対する影響度を把握し、優先復旧すべき重要業務を特定し、復旧目標を設定する。

#### c) 防災・減災

想定されるリスクによる損害を防止、減少させるための短期、中長期的な対策を実施する。

#### d) 財務手当て

業務復旧に必要な予算措置または金融機関などからの災害時融資予約など財務手当てを確保する。

#### e) 計画の策定及び文書化

事業継続計画書を策定し、文書化し、常時実行できる体制を構築し、定期的に計画を見直す。

#### f) ロジスティクス

緊急時対応をはじめとした事業継続計画の実行を担保する人的、物的資源を確保する。

#### g) リスクコミュニケーション

ステークホルダー（株主、投資家、市民、消費者、従業員、取引先、行政など）に対して、緊急時対応、業務復旧過程ごとにリスクや事業継続に関するタイムリーな情報を伝達する体制を平常時から確立する。

#### h) 共助・相互扶助

自助だけでは限界があるので、他の組織（関連企業、同業他社、他の自治体など）との相互支援の仕組みを構築する。

#### i) 教育・訓練

策定された事業継続計画書に定められた通りに実行できるように、社員などの教育・訓練を定期的実施する。

#### j) 点検及び是正

定期的な点検及びシミュレーション、監査などにより、事業継続の取組状況を評価し、指摘された改善事項は是正する。

## 5.2 事業継続プログラムに必要な基本的考え方

### a) 生命の安全確保と安否確認

リスクが顕在化したときにおいて、人命救助を最優先とした体制の構築し、必要な要員の確保を図る。事前に安否確認方法を定め、周知徹底する。

### b) 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する。

—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む。

—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、招集訓練を実施する。

### c) 地域との協調・地域貢献

事業継続計画プログラムの策定・実施にあたり、地域の復旧計画と連携・協調するよう留意する。人命救助、生活物資の提供などの支援活動を通じた市民、行政等と協調した取り組みによる地域貢献、また、組織の取引先との間で人的・物的面で協調・協力することが望ましい

## 6 リスク分析と影響度分析(BIA)

### 6.1 リスク分析

対象とするリスクは各組織が保有するリスクや事業環境、事業形態などを十分に把握したうえで合理的な基準に従って自主的に決定することが望ましい。この際、人命、資産、賠償、利益、信用、自然環境などの各要素を考慮する。

#### a) リスク発見

組織は、組織に損害を及ぼす可能性のあるリスクを発見することが望ましい。リスクには、災害、事故、事件などあらゆるものを対象とする。

リスク発見は継続的に行い、損害に至る事態を引き起こす原因及び可能性を見出し、リスクをもれなく明らかにすることが望ましい。また、関係者からの要請、関係者との約束及び法的要求事項も考慮することが望ましい。

#### b) リスク特定

組織は、リスクに関する情報を分析するとともに、組織に重大な結果をもたらすと懸念されるリスク及び/又は結果の重大性の判断が困難なリスクを特定することが望ましい。

#### c) リスク算定

組織は、特定したリスクについて、リスク評価の手かがりとするため、リスクが顕在化する確からしさ又は発生確率、及びリスクが顕在化した場合の影響の大きさを、定量的又は定性的に把握することが望ましい。

#### d) リスク評価

組織は、特定したリスクすべてについてリスクを算定した結果を、作成したリスク基準に照らし合わせて、組織として新たな対策を実施すべきリスクを明らかにするとともに対応すべきリスクの優先順位を決定することが望ましい。

## 6.2 影響度分析 (Business Impact Analysis)

### 6.2.1 顕在化したリスクの規模・範囲

リスク分析より特定された優先的に対応すべきリスク、の顕在化による業務停止の影響度を分析し、優先的に復旧させる重要業務を決定し、組織として求められる目標復旧時間を設定する。

業務停止の影響度分析を実施するにあたり、災害の発生規模、範囲を次のように区分して、検討することが望ましい。

- a) 顕在化したリスクの損害が、組織の施設・敷地内に限定されている場合
- b) 顕在化したリスクの損害が、隣接する地域にも及んでいる場合。
- c) 広域にリスクが顕在化し、地域市民、地域の他組織、地域のインフラ及びサプライチェーンにも損害が発生している場合

### 6.2.2 影響度分析の手順

被災した対象施設（特に、本社機能、コンピュータセンター、主要製造施設・店舗など）が影響を与える重要業務の緊急性、業務の特性に応じて、影響度及び復旧対応策を総合的に判断する。なお、次の a)~e) の手順は相互に繰り返し、見直ししながら検討を進めることが望ましい。

#### a) 停止期間と対応力の見積もり

組織は、リスク評価で特定した優先的に対応すべきリスクが顕在化した場合に、組織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する。

#### b) 重要業務の決定

ーリスクが顕在化したときに優先的に復旧すべき重要業務を選定する。

ー停止期間に伴う各業務への影響を定量的に評価する。

#### c) 重要業務の被害想定

ー施設、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する。

ー被害想定は、優先的に対応すべきリスクを考慮するが、できるだけ他のリスクの発生や想定外のリスクの発生にも応用できるように、事業が停止することに着目して実施する事が望ましい。

#### d) 目標復旧時間の設定

ー組織は、影響度分析の結果や、ステークホルダーとの関係、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期間を考慮して、その業務を復旧させるための目標復旧時間を設定する。

ー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する。

ー自然災害など広域災害の場合は、対応に不可欠で、それゆえ希少となる地域の人的・物的資源の配分が得られないと復旧が困難であることも考慮し、その配分の調整に協調し、その状況を踏まえる。また、地域の復旧活動を予測し、地域の人命救助、応急対応の遂行の妨げとならぬよう、また自ら支援活動を実施することも織り込んだ目標復旧時間を設定することに留意する。

#### e) 復旧に不可欠な重要な要素の抽出

ー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設備、機材、要員、情報などの資源を重要な要素として把握しておく。



- 外部に依存している製品やサービスの提供のうち、重要業務の復旧に不可欠なものを特定し、対策を講じる。
- 重要な要素はできるだけ多くのものを想定し、継続的に見直しを行う。

## 7. 事業継続計画書の策定

### 7.1 事業継続計画書の範囲

事業継続計画書では、リスクが顕在化した直後の緊急時対応から、事業の部分的な再開を経て、全面復旧にいたる段階ごとに行動計画書を事前に策定する。

.....

(脚注予定)

段階別の事業継続計画書

#### a) 緊急時対応

災害や事故の発生を検知してから初期対応を実施し、事業継続プログラム発動に至るまでの行動を対象とする。

#### b) 業務再開

事業継続プログラムを発動してから、バックアップサイト等の代替施設・設備、手作業などの代替手段により業務を再開し、軌道に乗せるまでの行動を対象とする。

#### c) 業務復旧

最も緊急度の高い業務や機能が再開された後、さらに業務の範囲を拡大するまでの行動を対象とする。

#### d) 全面復旧

代替施設・設備、代替手段から平常運用へ切り替えるまでの行動を対象とする。

.....

### 7.2 事業継続計画書に記載すべき項目

#### a) 発動基準の明確化

リスクが顕在化したことがトップマネジメントに直ちに伝達されるよう、緊急度を階層別に定義し、階層別の最終報告先及び緊急連絡先を定めておく。発生場所、発生事象、レベル判定、原因、復旧見込み、応援体制の要否など、連絡すべき項目をあらかじめ定めて周知しておくことが望ましい。

#### b) 指揮命令系統の明確化

- 事業継続の組織体制と役割及び指揮命令系統を明確にする。
- 事業継続の対策責任者は、トップマネジメントの中から任命する。
- 部門を越えた動員体制を構築することが望ましい。
- あらかじめ災害対策本部長、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定めておく。

#### c) 本社等重要拠点の機能の確保

- リスクが顕在化したときに、対応する要員が集合する場所を複数選定する。

ー被災地での業務の再開以外に、被災地以外での業務を継続することを検討する。

**d) 対外的な情報発信及び情報共有**

ーリスクの顕在化後、組織内外の関係者との情報共有を図るための対策を講じる。

ー情報収集・伝達、広報体制の確立につき、十分に考慮する。

**e) 重要な情報及び情報システムのバックアップ**

ー事業の遂行に不可欠な重要な文書、資料、情報（バイタルレコード）を特定し、その重要度、特性に従って、適切な保存方法、バックアップ方法を定めて実施する。

ーリスクが顕在化した後の緊急事態対応や事業復旧計画の遂行に不可欠な文書、マニュアルなども、同様に、保存、バックアップをとっておく。

ー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する。

ー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旧計画を策定する。

ー自家発電装置をはじめ、電源や回線について、設備の二重化を実施する。

**f) 製品・サービスの供給関係**

ー平時から原材料・部品の供給、輸送、生産、販売などに携わる関係組織の事業継続の取り組みを把握するとともに、自らの事業継続計画について関連組織の理解を得るよう努める。

ー被災地以外での代替生産及びサービス提供を検討することが望ましい。

ー部品、材料、サービスなどの供給元の代替性を確保することが望ましい。

ー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ることが望ましい。

ーOEM(Original Equipment Manufacturer)の実施、同業他社との応援協定を利用することが望ましい。

ー事業継続の観点から、適正在庫の考え方を見直すことが望ましい。

**g) ロジスティクス**

ー緊急時対応、及び事業復旧の進捗段階に即した動員体制を策定し、交代要員も確保する。

ー代替施設へ要員、物品などリソースの供給体制を確立する。

ー代替施設などへの要員及び物資の移動手段を確保する。

ー要員の食料、日用品など消費財の補給体制を確立する。

**h) 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することが望ましい。

**8. 教育、点検及び見直し**

**8.1 教育・訓練の実施**

ー事業継続の実践のため、役員及び従業員に継続的な教育・訓練を実施する。

－マニュアルの内容を熟知した要員を育成する。

## 8.2 点検及び是正措置

－日常業務の中で実施できていなかった事項を把握し、継続的に改善を行う。

－事業継続の取組状況の評価結果や改善内容を経営者に報告する。

## 8.3 自己評価

－定期的な点検及びシミュレーション、監査などにより事業継続の取組状況进行评估する。

## 8.4 トップマネジメントによる見直し

－トップマネジメントは、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、次年度以降の方針を決める。

－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、重要な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す。

## 9. リスクが顕在化したときの事業継続計画の発動

－リスクが顕在化したときは、あらかじめ定められた事業継続計画を発動する。

### 9.1 リスクが顕在化したときの組織

#### a) 対策本部設置

トップマネジメントを長とする対策本部を設置する。あらかじめ、対策本部の設置場所を定めておく。第一設置場所が被災した場合に備えて、事前に遠隔地に第二設置場所を決めておくことが望ましい。

#### b) 対策チーム

対策本部の下には、機能別に対策チームを設置する。

### 9.2 事業継続計画の実行にあたっての留意点

#### a) 経営判断の重要性

トップマネジメント及び事務局部門は、予測を超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、その計画を基本としつつも、臨機応変に判断し、実行する。トップマネジメントは、適切な要員に必要な権限を付与するとよい。

#### b) 被害状況と業務影響の確認

リスクが顕在化した直後の被害状況と業務影響への確認を行うにあたり、対策チームごとに確認項目、確認責任者、確認情報の連絡先をあらかじめ定めておくことよい。

#### c) 第二次災害の防止、施設設備の保全と損害拡大防止措置

顕在化したリスクに起因して、第二次災害が発生しないよう必要な処置を直ちにとるとよい。

被災した施設・設備機器の損害が施設外・敷地外に及んだり、拡大しないような保全・防止処置を施す。想定されるリスクの顕在化による損害に対して、あらかじめ必要な緊急措置が実施できる体制を確立しておく。社外からの支援も手当てしておくことよい。

#### d) 復旧目標の策定と実施

対策本部は、各対策チームから収集した被害状況、業務への影響の情報を勘案し、実際の対応策の選択と、復旧目標の策定を行うことよい。

影響度分析によりあらかじめ決定している業務優先順位を基準に、施設・設備の被害状況、要員体制、回復見込みなどを総合的に考慮して、実際の対応策における優先順位を決定することよい。

この優先順位に従って、要員、物資等の経営資源の配備計画を策定することよい。

#### e) 代替施設、必要設備などの確保

本社、事務所、工場、コンピューターセンターなど施設の業務特性に従って、代替施設の確保の要否を検討することよい。また、代替施設を手配する場合は、代替業務の重要度に応じて、バックアップ体制のレベルを決定しておくことよい。

個々の代替設備では、バックアップのレベルに必要なインフラ、設備、バイタルレコードなどを確保することよい。

#### f) 代替による業務（生産）の開始

目標復旧期間内に復旧するために、組織内の他拠点または組織外での可能な代替による業務再開策の選択肢を検討し、その時点における最適な選択肢を実施することよい。

特に、サプライチェーンで災害発生した場合には、速やかに代替供給元・供給先に切り替えるなど、柔軟な組織外との連携関係が求められることよい。

#### g) 業務復旧状況のモニタリング

対策本部は、業務復旧の進捗状況を的確に把握し、臨時体制の中で業務拡大がどこまで可能であるかトップマネジメントとして意思決定を行うことよい。場合によっては更なる業務縮退を検討しなければならないことも予想される。一度再開した業務について適切に縮退の判断を下すことは、トップマネジメントの責務として果敢に対応する必要がある。

#### h) 全面業務復旧

業務拡大に目処がついた段階で、全面復旧のタイミングを決定することよい。組織自らの状況、競合する他の組織の状況、経営資源の追加投入費用等、戦略的な判断を多分に含むことよい。

#### i) リスクコミュニケーション

— 緊急時対応フェーズでは、災害、事故、事件について、発生の事実、影響範囲、回復の見込みなどについての情報共有を行うことよい。

— 業務再開フェーズでは、二次災害が発生していないか、発動した事業継続計画が支障なく遂行できているか、顧客への影響が拡大していないか、回復見込みに遅れが生じていないかなどについての情報共有を行うことよい。

— 業務復旧フェーズでは、業務の再開が順調に推移しているか、代替設備・システムでの業務遂行の留意点、全面復旧の目処などについての情報共有を行うことよい。

- 一 全面復旧フェーズでは、全面復旧を安全に果たすための情報共有と、復旧後の業務影響を取りまとめて第三者に示すための情報収集・情報発信、対外的に発表する復旧の時期、全面復旧に伴う業務遂行の留意点、今後の事業活動への影響度などについての情報共有を行うとよい。

以上