

事業継続ガイドライン

—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—

(令和3年4月)



内閣府

防災担当

V 計画の策定

前章の戦略・対策の決定を踏まえ、以下の計画を策定する。

- ① 事業継続計画
- ② 事前対策の実施計画
- ③ 教育・訓練の実施計画
- ④ 見直し・改善の実施計画

5.1 計画の立案・策定

5.1.1 事業継続計画（BCP）

事業継続計画（BCP）は、従来、我が国では、BCM とほぼ同じ意味で使われることが多かったが、本ガイドラインでは、近年、国際的にも使われている BCP の意味、すなわち、危機的事象の対応計画を指すものと定義する。⁶⁹これには、被災後に、重要業務の目標復旧時間、目標復旧レベルを実現するために実施する戦略・対策、あるいはその選択肢、対応体制、対応手順等が含まれる。

BCPIにおいては、特定の発生事象（インシデント）による被害想定を前提にするものの、BCMが「どのような危機的事象が発生しても重要業務を継続する」という目的意識を持って実施されることも認識し、被害の様相が異なっても可能な限り柔軟さも持つように策定することが推奨される。さらに、予測を超えた事態が発生した場合には、策定したBCPIにおける個々の対応に固執せず、それらを踏まえ、臨機応変に判断していくことが必要となる。これらを含め、BCPが有効に機能するためには、経営者の適切なリーダーシップが求められる。

5.1.1.1 緊急時の体制

企業・組織は、不測の事態に対応するべく、事業継続のための緊急的な体制を定め、関係者の役割・責任、指揮命令系統を明確に定め、また、その責任者は、経営者が担う必要がある。また、重要な役割を担う者が死傷したり連絡がつかなくなったりする場合に備え、権限委譲や、代行者及び代行順位も定める。⁷⁰ 緊急時には非日常的な様々な業務が発生するため、全社の各部門を横断した、事業継続のための特別な体制を作ってもよい。⁷¹

また、災害時の初動対応や二次災害の防止など、各担当業務（5.1.1.2 章を参照）、部署や班ごとの責任者、要員配置、役割分担・責任、体制などを定めることも必要である。

⁶⁹ 我が国では、BCPIは「BCM全体の内容の含む計画文書」として広義の意味で使われることがこれまで多かったが、ISOの規格や多くの海外のBCM規格等では、「被災時における重要業務の継続行動の計画文書」として狭義の意味で使われている。すなわち、事前対策計画、教育・訓練計画、見直し・改善計画等を含まない。

⁷⁰ 経営者が参集できない場合でも、重要事項の決定をできるだけ経営者自らが行えるよう、経営者との通信手段を多重化しておくことが推奨される。

⁷¹ 体制は日常の組織をそのまま用いる方法と、例えば、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立ち上げる方法がある。また、被災状況に応じて、現地対策本部を構築したり、お客様対応チーム、被災従業員支援チームなど状況に応じて柔軟に体制を変更したりすることも望ましい。

5.1.1.2 緊急時の対応手順

この対応手順は、重要業務を目標復旧時間内に実施可能とするために定めるものであり、その目的意識を強く持ち続ける必要がある。また、事象発生後においては、時間の経過とともに必要とされる内容が当然変化していくため、それぞれの局面ごとに、実施する業務の優先順位を見定めることが重要である。

初動段階で実施すべき具体的な事項のうち、手順や実施体制を定め、必要に応じてチェックリストや記入様式を用意すべきものを、次の表に例示する。なお、これらの事項の実施について時系列で管理ができる全体手順表なども用意しておくといよい。

なお、3.2章のリスク分析・評価で把握した企業・組織自らが被害を受ける可能性がある事象のうち、風水害等の事前に被害を受ける可能性が推察できる事象については、例えば、台風、大雨、大雪等に係る気象警報や公共交通機関の計画運休などの社会における事前対応を踏まえて、被害発生前の予防的な行動の内容や基準についても全体手順表などに記載することが望ましい。これには、例えば、安全確保の観点及び交通機関の計画運休等による通勤、退勤の困難への対応のため、計画休業、被災可能性がある店舗等に柔軟な対応を認めること等の伝達、早期の判断によるテレワーク実施、特別休暇制度の推進等による外出抑制対応の決定などが含まれる⁷²。

表 5.1.1.2-1 初動段階で実施すべき事項の例

実施主体	実施事項	
	項目	詳細
対策本部(本社及び各拠点)	● 参集及び対策本部の立ち上げ・指揮命令系統の確立	<ul style="list-style-type: none"> ● あらかじめ定められた参集基準に基づき、参集対象者は所定の場所への参集（※安全確保の観点等から必要に応じて参集対象者の出社を抑制） ● 参集後における、対策本部の迅速な立ち上げ ● 参集場所が利用できない場合は、代替拠点へ参集
	● 建物、設備、従業員等経営資源の被害状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ● 建物、構築物、設備、作業現場等の被害確認 ● 従業員等の安否確認⁷³を実施、結果を集約
	● 顧客・従業員の安全確保及び物資配給	<ul style="list-style-type: none"> ● 避難が必要な場合、顧客・従業員の避難誘導 ● 水・非常用食料等の必要な物資を配給（備蓄の活用、必要に応じ追加調達）

⁷² この災害発生前の備えや発生後の行動の記載については、災害発生時の状況をあらかじめ想定し、共有した上で、「いつ」「誰が」「何をするか」に着目して、発信すべき情報や実施すべき行動などを時系列に整理したタイムラインと同様の趣旨のものとなる。

⁷³ 安否確認は、事業継続のために稼働できる要員を把握する意味においても重要である。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 必要な場合、安全な帰宅方法の指示や、かえって帰宅することが危険な場合の待機指示
	<ul style="list-style-type: none"> ● 二次災害の防止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 落下防止、火災の防止（ガス栓の遮断・確認等、必要なら一部電源の遮断を含む）、薬液漏洩防止、危険区域の立入禁止など、安全対策の実施 ● 危険が周辺に及ぶ可能性のある場合、住民への危険周知や避難要請、行政当局への連絡
	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の状況についての情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 連絡手段の確保 ● 社内の被害状況等の情報集約 ● 社内外の必要な相手先に対し、自社の状況についての情報発信（連絡先一覧による⁷⁴）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画（BCP）の発動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 初動が落ち着いた後、然るべき権限者は、あらかじめ定められた基準に基づき、事業継続計画（BCP）発動の可否を判断し、発動となった場合、事業継続体制へ移行（次表を参照）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 対応の記録 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施した対応や、発生した問題点等の記録⁷⁵
各従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 自身及び周囲の安全確保（勤務先、出先、自宅で共通⁷⁶） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 身の安全を確保した後、初期消火、周囲のケガ人や閉じ込め者の救出（救出用資材を活用） ● 周囲の状況を確認し、必要な場合には避難
	<ul style="list-style-type: none"> ● 自身の安否についての報告（同上） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定められる方法に基づき、自身及び家族の安否の報告

初動対応が落ち着いたら、事業継続対応に移行する。この対応を行うに当たり実施すべき事項のうち、手順や実施体制を定め、必要に応じてチェックリストや記入様式を用意すべきものを、次の表に例示する。また、これらの事項の実施について時系列で管理ができる全体手順表なども用意しておくとい。

表 5.1.1.2-2 事業継続対応において実施すべき事項の例

実施主体	実施事項	
	項目	詳細

⁷⁴顧客、取引先、関連先、行政、広報先となるマスコミなどの連絡先一覧を作成し、確実に更新しておく。

⁷⁵発生事象（インシデント）が落ち着いた後で、振り返りや反省を可能とするため、事象発生後の対応を記録することが重要である。あらかじめ記録する項目を明示したフォーマットを用意しておくことを推奨する。

⁷⁶自宅については、夜間、休日の在宅のほか、早期帰宅した場合や自宅待機中の場合を含む。

<p>対策本部・事業継続組織 (本社及び重要業務の拠点)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、調整 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要な製品・サービスの供給先や関係当局との連絡、WEBサイトによる通達や告示の閲覧等により情報収集 ● 自社の事業継続に対して、求められている事項の確認、必要に応じて相手方と調整
	<ul style="list-style-type: none"> ● 現拠点、代替拠点での事業継続の能力・可能性の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の経営資源の被災状況、調達先やサプライチェーンの状況等、必要資源の確保可能性の確認 ● 情報のバックアップ、バックアップシステムの保存、稼働の状況の確認 ● 復旧資材の必要性・入手可能性の把握 ● 必要なら、被災拠点に先遣隊や調査隊の派遣 ● 現拠点での復旧可能性や復旧可能時間の見積もり ● 代替拠点やOEM その他の提携先の状況確認 ● 必要なら、代替拠点での業務立ち上げ時間等の見積もり
	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施する戦略や対策の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施する復旧、代替等の戦略を決定（現地復旧、代替拠点活用、OEM等の提携先活用等） ● 基本方針、目標、対策の優先順位を決定 ● 戦略に基づき実施する主要な対策の決定
	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の継続・再開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の継続・再開に向けた各対策を実施（現拠点の復旧手順、代替拠点の立ち上げ手順、バックアップシステム立ち上げ手順等を活用） （※必要に応じて従業員・顧客の安全確保が前提であることの認識の徹底） ● 重要業務に係る主体との連絡調整 ● 対策実施状況の進捗管理及び追加指示 ● 臨時予算の確保 ● 業務の継続・再開・復旧の状況把握
	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の状況についての情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 対外的に発信すべき情報の集約・判断 ● 取引先、消費者、従業員、株主、地域住民、地方公共団体などに対して、自社の事業継続の状況について情報発信

● 平常時の体制への復帰	● 臨時あるいは当面の業務実施の方法・体制を平常時の方法・体制に復帰 ⁷⁷
● 対応の記録	● 実施した対応や発生した問題点等を記録

5.1.2 事前対策の実施計画

前章で戦略とともに決定した対策で、平常時から順次実施すべきもの（いわゆる事前対策）について、必要に応じて詳細な内容を詰め、実施のための担当体制を構築し、予算確保を行い、必要な資源を確保し、調達先・委託先を選定する必要がある。そこで、これらについて、その実施スケジュールを含め、具体的な「事前対策の実施計画」を策定する。実施することが多い主な事前対策としては、以下を例示できる。特に、決定された目標復旧時間、目標復旧レベルを達成できるようにする前提として早急に実施すべきとされた事前対策は、実施が遅延しないよう十分留意しなければならない。

- 対応拠点（本社内など）、代替拠点等でのマニュアル、パソコン、電話回線、机、各種書類、事務機器、設備などの設置または確保
- 通信、電源、水をはじめライフラインの代替対策（自家発電、回線多重化など）
- 現拠点の建物、設備等の防御のための対策（耐震補強、防火対策、洪水対策、テロ対策など）
- 情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復帰手順の決定
- 重要な情報・文書（バイタルレコード）のバックアップの実施
- 代替拠点での代替供給体制の整備を含む業務拠点の多重化・分散化
- **テレワークのための環境の整備（在宅勤務用パソコン、リモートアクセス環境、情報セキュリティ対策等）**
- 調達先（原材料、部品、運輸その他のサービス）や販売先の複数化
- 提携先の選定と協定等の締結（OEM、支援協定の締結等）
- 在庫の増強や分散化
- 代替人材の確保・トレーニング
- 資金確保対策
- 備蓄品⁷⁸、救助用器具等の調達

⁷⁷ 復帰の方法については、被災後に詳細を検討すればよい業務も多いが、少なくとも、情報システムに関しては、平常時から復帰の手順を準備し、訓練しておくことが重要である。

⁷⁸ 備蓄品の品目及び数量については、企業・組織の拠点が所在する地域の地方公共団体が制定する条例等を参考とし、企業特性に応じた備蓄方法を検討する。例えば、東京都帰宅困難者対策条例では、事業者に対して、従業員が施設内に留まれるように、必要な3日分の飲料水や食料等を備蓄することを努力義務として規定している。