

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 —

解説書

平成19年3月

企業等の事業継続・防災評価検討委員会

内閣府 防災担当

〔事業継続ガイドライン 第一版：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・事業継続ワーキンググループ策定（平成17年）〕

解説書作成にあたって

本解説書は、平成17年8月に中央防災会議「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において策定された「事業継続ガイドライン第一版」を、企業等により利用しやすくすることを目的に作られたものです。

近年、地震や台風、水害といった自然災害はもとより、重要システムの障害発生や、さらに国外でのテロ事案など、企業経営に影響を与える災害や事故が多発している中で、事業継続に関するニーズが高まってきました。平成17年の「事業継続ガイドライン第一版」は、こうした背景を受けて、企業の事業継続の取組みを促進するために作成されました。

最近では、企業間の相互連携の進展により、サプライチェーンの複雑化・高度化やアウトソーシングが進んだため、被災時の自社単独復旧の困難さが増しています。他方で、企業を巡っては、利害関係者の信頼確保や有価証券報告書へのリスク情報の開示といった経営の透明性確保など、コンプライアンスや社会的責任（CSR）の要請が高まっています。また、事業継続に関する国際標準化の開始や企業間取引における事業継続の要求といった、デジュレ、デファクト両面での標準化の動きも国内外で見られます。

内閣府では、こうした状況を背景に、BCP策定率が1割から2割と低い日本企業の事業継続を推進すること等を目的に、企業防災・事業継続に詳しい専門家の委員に加えて国民生活に密着した主要な業種を代表するオブザーバーの参加する「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」を、平成18年2月に設置しました。本検討委員会の検討事項は多岐に及びましたが、「事業継続ガイドライン第一版」については、各業界団体会員企業への普及とガイドラインへの業種の特性的な反映をさせていただくとともに、委員及びオブザーバーのご意見を踏まえて、ガイドラインの理解と利用を助けるために解説書を作成することとされました。作成にあたっては、広く国民からのご意見も募集しました。

本解説書は「事業継続ガイドライン第一版」を容易に読みすすめることができるよう、最初に解説の項目番号を付記したガイドラインの本文を掲載し、その後に解説を掲載しています。なお、あわせて用語集の充実をはかり本文の誤植などを修正いたしました。

本解説書が、各企業等での事業継続の導入にむけた一助となることを期待しています。

目 次

〈1〉事業継続ガイドライン 第一版 本文	1
【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
I 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
II 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	13
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	14

2.2.4	重要な要素の抽出	16
2.2.5	事業継続計画の策定	17
2.2.5.1	指揮命令システムの明確化	17
2.2.5.2	本社等重要拠点の機能の確保	18
2.2.5.3	対外的な情報発信および情報共有	18
2.2.5.4	情報システムのバックアップ	19
2.2.5.5	製品・サービスの供給関係	19
2.2.6	事業継続と共に求められるもの	20
2.2.6.1	生命の安全確保と安否確認	20
2.2.6.2	事務所・事業所および設備の災害被害軽減	21
2.2.6.3	二次災害の防止	22
2.2.6.4	地域との協調・地域貢献	22
2.2.6.5	共助、相互扶助	24
2.2.6.6	その他の考慮項目	24
2.3	実施および運用	24
2.3.1	事業継続計画に従った対応の実施	24
2.3.2	文書の作成	25
2.3.2.1	計画書およびマニュアルの作成	25
2.3.2.2	チェックリストの作成	25
2.3.3	財務手当て	26
2.3.4	計画が本当に機能するかの確認	26
2.3.5	災害時の経営判断の重要性	26
2.4	教育・訓練の実施	27
2.5	点検および是正措置	27
2.6	経営層による見直し	27
Ⅲ	経営者および経済社会への提言	28
付録1.	用語の解説	29
付録2.	参考文献	34
付録3.	国際規格との関連性	36

〈2〉事業継続ガイドライン 第一版 解説	37
【解説1】事業継続計画（BCP）にはじめて取り組む場合の留意点 について	37
【解説2】事業継続計画（BCP）の概念での許容限界について	38
【解説3】事業継続計画（BCP）と従来の防災計画との違いについて	38
【解説4】想定災害としてはじめに地震を推奨していることについて	39
【解説5】地震以外のリスクを想定したガイドライン策定について	39
【解説6】本ガイドラインが地震を想定リスクと推奨していることと 国際標準化との関連について	40
【解説7】企業の事業継続における地域の行政との連携について	41
【解説8】事業継続の必要性（事例）について	41
【解説9】注記の重要性について	41
【解説10】「まず、できるところから」の取組みについて	42
【解説11】マネジメントシステムの導入について	42
【解説12】事業継続の取組みにおける各主体の認識・関与面での 留意事項について	42
【解説13】年次計画作成の必要性について	43
【解説14】地震を想定リスクとする場合の参考資料	43
【解説15】影響度の評価の進め方について	43
【解説16】許容できる業務停止期間の見積りについて	44
【解説17】重要業務選定時の留意点について	45
【解説18】操業度の目標復旧レベルの設定について	45
【解説19】被害想定への取り組み方について	46
【解説20】地震の被害想定について	50
【解説21】地震等の広域災害でのライフライン対策について	50
【解説22】要員の確保について	51
【解説23】重要な要素の抽出とその対策の検討について	51

【解説 2 4】	費用対効果、受忍するリスクの考え方について	5 2
【解説 2 5】	2. 2. 2(影響度の評価)~2. 2. 4(重要な要素の抽出)における 処理フロー	5 3
【解説 2 6】	事業継続計画策定時における企業の事業特性の考慮 について	5 4
【解説 2 7】	災害時の体制構築について	5 4
【解説 2 8】	情報発信における留意点について	5 5
【解説 2 9】	情報システムのバックアップシステムの必要性について	5 5
【解説 3 0】	代替生産の実施や調達先の複数化が困難な場合の対応 について	5 6
【解説 3 1】	サプライチェーンマネジメントについて	5 6
【解説 3 2】	従業員の家庭における災害被害軽減の対応について	5 7
【解説 3 3】	企業の事業復旧活動と地域の復旧との関係について	5 7
【解説 3 4】	地域への災害時の貢献の進め方について	5 8
【解説 3 5】	「重要な要素」の対応策について	5 8
【解説 3 6】	事業継続の必要な作業量と作業の進め方について	5 8
【解説 3 7】	社内組織体系や文書体系の企業内規程化について	5 9
【解説 3 8】	マニュアルの必要性について	5 9
【解説 3 9】	財務手当について	6 0
【解説 4 0】	BCPの実効性の維持について	6 0
【解説 4 1】	教育・訓練の重要性と要員育成について	6 1
【解説 4 2】	点検における評価方法について	6 1
【解説 4 3】	安全確保と法令遵守について	6 1
【解説 4 4】	事業継続に関する株主への説明方法について	6 2
【解説 4 5】	情報開示の程度について	6 2
【解説 4 6】	用語の解説について	6 2

〈1〉事業継続ガイドライン 第一版 本文

【ポイント】

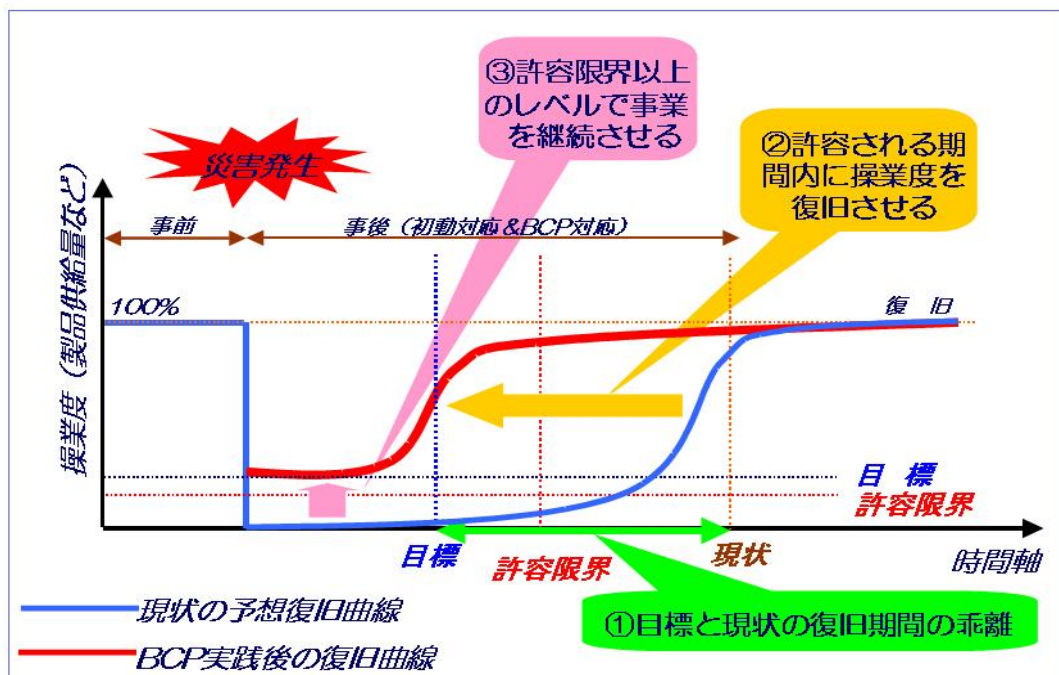
1. 事業継続の取組みとは

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。

【解説1】事業継続計画(BCP)にはじめて取組む場合の留意点について

【解説2】事業継続計画(BCP)の概念での許容限界について



事業継続計画(BCP)の概念

この事業継続の取組みは欧米が先行しているといえる。その内容は、従来のわ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。

【解説3】事業継続計画（BCP）と従来の防災計画との違いについて

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の認識に立ち、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。

【解説4】想定災害としてはじめに地震を推奨していることについて

【解説5】地震以外のリスクを想定したガイドライン策定について

- (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、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並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。

【解説6】本ガイドラインが地震を想定リスクと推奨していることと国際標準化との関連について

- (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過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求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思

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。

【解説7】企業の事業継続における地域の行政との連携について

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。そのうえ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。

I 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。

【解説 8】事業継続の必要性（事例）について

1.1.2 事業継続の考え方のポイント¹

【解説 9】注記の重要性について

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ところでは）、「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思われる。

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

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。

してもよい。⁴

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色を活かしたサポート

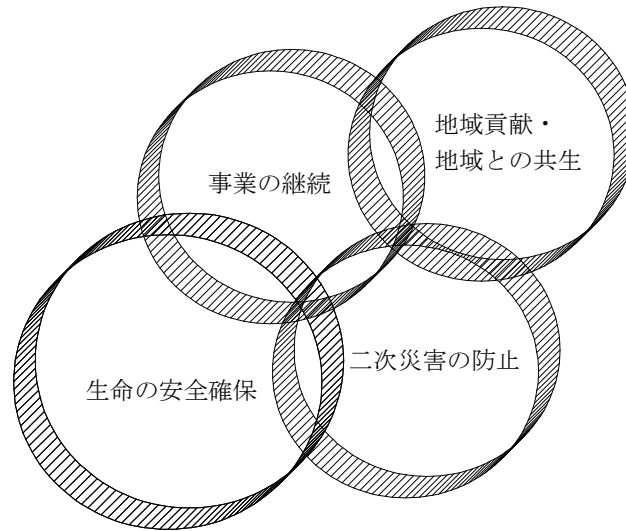
⁴ 台風や集中豪雨など他の自然災害リスクでも、疾病による事業所の閉鎖、テロ、火災、暴動、広域停電などの人為的なリスクでもよい。

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なくてもそれでよく、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、非常用食料、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だろう。

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



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目指したものである。しかし、強制的な規格として定める意図ではもちろんなく、各項目の実施は任意である。したがって、各項目は、各企業の立地条件、社風、体力などに合わせて取捨選択されてよい。

また、はじめに強調したいのは、本ガイドラインにより政府として望ましいと考えている対策とは、多額の投資が不可欠なものを必須としているのではなく、むしろ、企業が自らの事業を点検し、工夫し、計画を立て、資源を有効に活用するような対策を中心に想定していることである。したがって、なるべく広い範囲の企業において、本ガイドラインに基づく対応が具体的に考慮されることが望まれる。

なお、国内では、例えば、(財)金融情報システムセンター (FISC) 発刊の「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」や、経済産業省の「事業継続計画策定ガイドライン」(企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書・参考資料) など、事業継続に関する手引き等が既に存在している。本ガイドラインは、すべての企業に共通する基本的な部分を説明するものであり、これらの既存の手引書等が対象とする事業分野でそれらが尊重されるのが当然と考えており、また、これらの手引書等がそれ以外の事業分野でも参考になるものと考えている。

⁸ 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。

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。

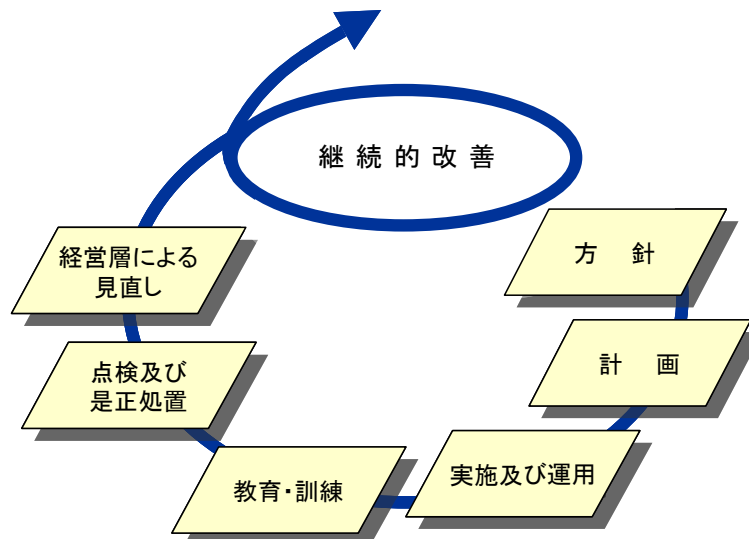
マネジメントシステムは、すでに国内外で品質管理、環境マネジメント、情報セキュリティなどの分野に取り入れられている経営管理手法であり、①経営者が取り組む、②実施する内容は企業自身で決定する、③継続的改善を行う、の3つの特徴がある。

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、①経営者が方針を立て、②計画を立案し、③日常業務として実施・運用し、④従業員の教育・訓練を行い、⑤結果を点検・是正し、⑥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}

【解説10】「まず、できるところから」の取り組みについて

【解説11】マネジメントシステムの導入について



継続的改善

¹⁰ 後述 2.4 教育・訓練の実施参照。

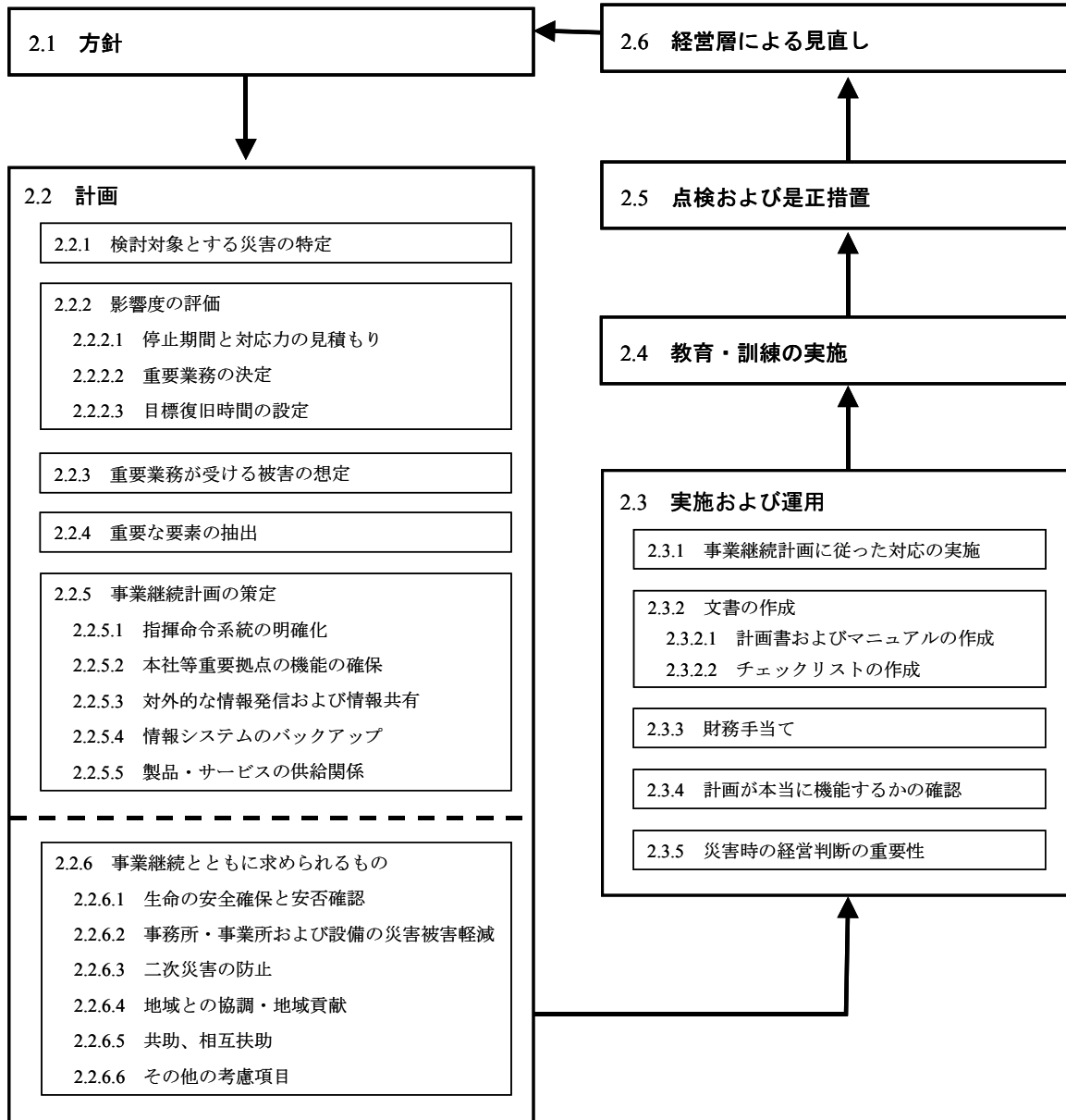
¹¹ 災害対策や事業継続の定着への取り組み手法はマネジメントシステム以外でも達成できるが、改善運動は日本企業が比較的得意としている分野でありなじみやすいといえる。

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。

II 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る。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。

【解説 1 2】事業継続の取り組みにおける各主体の認識・関与面での留意事項について

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

【解説 1 3】年次計画作成の必要性について

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

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。

ってよいことから、先ず自らの主要な施設、本社、主力工場などに影響を及ぼす可能性のある想定地震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、想定リスクを増やしていくことでよいであろう。

【解説 1 4】地震を想定リスクとする場合の参考資料

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かの許容時間を踏まえ、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（クリティカルパス、ボトルネックなど）を抽出する。¹⁷

【解説 1 5】影響度の評価の進め方について

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でもよい。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。

【解説 1 6】許容できる業務停止期間の見積りについて

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もよい。

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あり、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。

【解説17】重要業務選定時の留意点について

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、重要業務の目標復旧時間を設定する。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、①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、②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、③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復旧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。

【解説18】操業度の目標復旧レベルの設定について

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。

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。

【解説19】被害想定への取り組み方について

【解説20】地震の被害想定について

【解説21】地震等の広域災害でのライフライン対策について

【解説22】要員の確保について

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。

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かかなりあること、さらに、計画を有し、訓練し、定期的に見直すことによって、社員や企業全体の防災力が高まることも事実と考えられ、欧米で事業継続計画が重要視されていることも理解できる。

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、①耐震性のない社屋が全壊する（立ち入れない）、②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、①どの社屋がどの程度破損するか、②どの設備・什器備品がどの程度損壊するか、③機器類の修復・調整にどれくらいかかるか、④従業員はどの程度出勤できるか、⑤在庫はどの程度無事か、⑥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でよい。^{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でよい。

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（クリティカルパス、あるいは生産量を限定させてしまうボトルネックなど²⁶）として把握する。実際の復旧日数は

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。

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。

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。

【解説 2 3】 重要な要素の抽出とその対策の検討について

【解説 2 4】 費用対効果、受忍するリスクの考え方について

【解説 2 5】 2.2.2(影響度の評価)～2.2.4(重要な要素の抽出) における処理フロー

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。

- ① 指揮命令系統の明確化
- ② 本社等重要拠点の機能の確保
- ③ 対外的な情報発信および情報共有
- ④ 情報システムのバックアップ
- ⑤ 製品・サービスの供給

なお、⑤の製品・サービスの供給が一時停止したとしても、上記①～④ができており、かつ、その停止時間が製品・サービスの供給についての許容時間内であればよい。

以下に、上記①～⑤の事業継続の重要事項について説明する。

【解説 2 6】 事業継続計画策定時における企業の事業特性の考慮について

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い。

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。

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つ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。

【解説 27】 災害時の体制構築について

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

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。

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。

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

【解説 28】 情報発信における留意点について

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旧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、復旧計画の策定
- 自家発電装置、電源や回線など各種設備の二重化対策の実施
- 遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用

【解説 29】 情報システムのバックアップシステムの必要性について

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

³⁰ 特に、国際的に取引を行っている企業においては、地震発生ニュースを機に取引停止や契約の締結延期、あるいは国際金融市場における為替や株価などの急激な変動などが起こる可能性があり、適切に対応する必要がある。

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、①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、②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。

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、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)

【解説30】代替生産の実施や調達先の複数化が困難な場合の対応について

【解説31】サプライチェーンマネジメントについて

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

³³ リスクマネジメントでは、対策に、回避、低減、移転、保有の分けがあるが、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。

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

【解説3 2】従業員の家計における災害被害軽減の対応について

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。

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。

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によい。

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

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。

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、①義援金を提供する、②避難者へ自社の敷地や建物の一部を開放する、⁴³③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、④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、⑤社員のボランティア活動への参加など、様々な方法がある。企業価値の向上という面でも可能な対応を行うことが望ましい。

また、社員個人の自主的なボランティア活動を促進させるうえで、企業におけるボランティア休暇制度の普及が期待される。

【解説3 3】企業の事業復旧活動と地域の復旧との関係について

【解説3 4】地域への災害時の貢献の進め方について

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、地域に迷惑をかけることが望まれる。

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。

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・非常用食料、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」の対応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。

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

【解説 3 5】 「重要な要素」の対応策について

【解説 3 6】 事業継続の必要な作業量と作業の進め方について

2.3.2 文書の作成⁴⁹

【解説 3 7】 社内組織体系や文書体系の企業内規程化について

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。

【解説 3 8】 マニュアルの必要性について

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。

-
- 同業他社とのOEM協定を検討する。
 - 緊急時の連絡網を作成する。複数の連絡手段を確保しておく。
 - マニュアルは幹部の自宅にも配布する。
 - 顧客、取引先、関連先、行政、新聞広告先などの連絡先一覧を作成する。
 - 復旧業者との契約を行っておく。
 - 手作業代替の場合の手順を作成する。

※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。

2.3.3 財務手当

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。

【解説39】財務手当について

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。

【解説40】BCPの実効性の維持について

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

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。

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動訓練、対策本部設営訓練など、様々な訓練が重要である。

また、有事にはマニュアルを読んで理解するだけの時間的余裕が無い場合、災害対応業務の実施にはマニュアルの内容を熟知した要員をあらかじめ育成しておく必要がある。

【解説 4 1】教育・訓練の重要性と要員育成について

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。

【解説 4 2】点検における評価方法について

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。

⁵³ 企業では人事異動が常であるほか、最近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。

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。

Ⅲ 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。

【解説 4 3】安全確保と法令遵守について

【解説 4 4】事業継続に関する株主への説明方法について

【解説 4 5】情報開示の程度について

- (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

【解説 4 6】用語の解説について

BCP (Business Continuity Plan、Business Continuity Planning、Business Continuity Program)

事業継続計画のこと。(「事業継続計画」の解説参照。)

BCP、BCMの言葉の意味は、英国や米国等で違う場合があり、また時代によってもニュアンスが変化している。

現在、BCP (P は Plan。以下同じ。) について、BCP は「計画」自体を指し、BCM は BCP を活用したマネジメントを指すと明確に区別する用法がある一方、BCP にマネジメントの意味も含める用法もある。

なお、国際的には各用語の定義について ISO で検討中である。

BCM (Business Continuity Management)

事業継続管理、あるいは事業継続マネジメントと訳されている。事業継続計画の策定から運用、訓練、点検、見直し等、継続的改善の仕組み (PDCA サイクル) を適用して事業継続を達成するマネジメントのこと。(「事業継続計画」の解説参照。)

(英国等、広く使われているが、すべての国・主体で使われているとはいえないので、本ガイドラインでは、ほぼ同じ意味で「事業継続の取組み」という用語を用いている。)

CSR (Corporate Social Responsibility)

企業の社会的責任のこと。

事業継続の取組みに関しては、企業が災害時でも供給責任を果たすことが CSR として必要との考え方や、企業の災害時の地域貢献は CSR として重要との考え方が強まってきている。近年、企業の防災活動情報が CSR 活動報告書により企業の利害関係者に情報開示される傾向にある。

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

一般に、プロジェクト等において前工程が終わらないと次に進めない一連の工程のうち、最も長い時間がかかる工程の組み合わせ(最長経路)のことをいう。クリティカルパスに並行してより短い時間で終了する工程がある場合、そちらに遅れが生じても、余裕の範囲内ならプロジェクト等の所要時間に影響しないが、クリティカルパスに遅れが生じれば必ず影響が出る。本文では、生産やサービスの復旧工程におけるクリティカルパスについて述べている。

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

企業を取り巻くあらゆるリスクに対し、企業の事業活動が中断しない、あるいは万一事業活動が中断した場合においても、目標復旧時間内に事業活動を再開させ、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、企業評価の低下等のリスクから企業を守るための経営戦略活動。具体的な取組みとしては、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がある。ここでいう計画とは、マネジメントを含むニュアンスで用いられている。本ガイドラインでは、広く各国で使われている用語である Business Continuity Plan の訳として事業継続計画を用いている（BCPの定義を参照）。しかし、事業継続計画（Business Continuity Plan）の用法は、「計画書」という文書そのものを示す場合、マネジメントを含む意味をもつ場合があることから、本ガイドラインでは、「事業継続計画」を用い誤って「計画書」と解釈されることのないよう、「事業継続の取組み」という用語を用いている。

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（企業的意思決定の仕組み）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（B I A : 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、①重要な事業の洗い出し、②ビジネスプロセスの分析、③事業継続にあたっての重要な要素（ボトルネック）の特定、④復旧優先順位の決定、⑤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。転じて作業時間の遅延、作業量の減少をもたらすものを意味する。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る。

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時間後に〇〇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

〈2〉事業継続ガイドライン 第一版 解説

【解説1】事業継続計画（BCP）にはじめて取り組む場合の留意点について

事業継続計画（BCP）の概念は、図に示した通り、基本的には、目標復旧時間や操業度の目標復旧レベルを決定し、それを達成するために様々な事前準備を実施するものです。これらの目標と、被害想定に基づき現状で可能な復旧時間や操業度の復旧レベルとのギャップを把握し、その差を埋めるための対策を検討・実施することになります。

また、取り組む際に必要な費用については、事業継続の対応には、緊急対応人員体制の整備、同業他社への代替生産の依頼など、必ずしも多額の出費を伴わないものもあります。さらに、定量的な分析や検討が負担であれば、定性的な現状分析や検討を主に用いても結構です（中小企業の簡易な取組みなどでは、経験に基づく直感的検討とし、まずできる対策を始めるのもよいでしょう）。分析に時間をかけすぎて何もしないより、まずは粗い分析や検討で概括し、早期に具体的対策の策定にまで進み、重点対策を実施する方が良いと考えます。その後、PDCAのマネジメントシステム手法による継続的改善により充実を図ることをお勧めします。

ただし、業種、業態により自社で代替拠点や設備の自社建設・所有などが必要不可欠である場合や、拠点となる事業所のハード面の対策などの事前準備（事前対策）がなされていない状況で、かつ別事業所への移転での対応ができない場合は、ある程度の出費はやむを得ません。また、BCPの導入を進める場面において、企業の規模や業種特性によっては、本格的なBCPの導入手順に沿うのではなく、従来の防災対策のうちBCPの基礎になる事項をできるものから始める方が効果がある場合もあります。

なお、企業の事業規模、業種・業態、企業風土により事業継続のかたちは異なってきます。本ガイドラインはあくまでも指針ですので、BCPの基本的考え方や項目・手順にそって事業継続が実施されていれば、BCPの具体的対策の独自性はもちろん認められるものです。また、事業継続の取組みは維持・継続されなければ意味がありません。BCPの見直しの作業負担があまりに大きいと、対応を止めたり先送りしたりして形骸化する懸念が高まりますので、社内で継続できる見直しの作業量を見極め、それに対応したマニュアル等の詳しさとする配慮も重要です。

企業の業種・規模、取引先の要求程度などにより必要なレベルや事項が異なります。本ガイドラインは、企業全般に向けた一般的指針であり、記入様式を示すと画一化のおそれがあるので避けています。各企業において、必要に応じて公表・提案されている様式例の情報収集を行い、自社にあったものを作成・改良するなどの工夫をしてください。

参考) 事業継続計画（BCP）の文書構成モデル例 第一版

<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/shiryoku4.pdf>

【解説2】事業継続計画（BCP）の概念での許容限界について

目標の設定に対する許容限界の捉え方としては、基本的には、企業の耐力、取引関係、社会的責任等から許容限界を認識し、これを踏まえて目標復旧時間や最低限の目標とする操業度を決定し、それと現状の被害想定とのギャップを把握し、その差を埋めるための対策を検討・実施することです。許容限界については、市民、行政、取引先企業などの視点にも立って検討する必要があります。

【解説3】事業継続計画（BCP）と従来の防災計画との違いについて

日本の企業の多くはすでに防災への取組を進めており、BCPは防災計画とは違うといっても、従来からやっていることと特に違いはないように思われるとの意見も多く聞かれます。しかしながら、事業継続の特徴は、被災に際して重要な事業が存続できるよう取り組むことにあります。具体的には、経営全体の観点から重要業務を選択し、復旧する事業所や設備についてメリハリをつけ、被災後に活用できる限られた資源の有効な投入策を計画すること、そして、市場から許容される重要業務の停止期間に着目し、目標復旧時間を定めたり、業務や設備の代替性の検討を行うことです。その際、サプライチェーンに着目し、取引関係のある主体の被災状況や、その主体への自社の業務停止の影響もあわせて評価します。

本ガイドラインでは、(BCPと)「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、・・・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」としています(【ポイント】4. 取組みを促進する趣旨と論点)。この趣旨は、例えば、BCPを「何らかの理由で機能が停止した時に備えるもの」とし、事前の個々のリスクの抑止策を軽視した説明がなされる場合があり、それによって事前の抑止策である事業所の耐震補強等の対策が遅れば、生命の安全確保などの面で懸念があることも考慮したものです。一方で、従来の防災対策はBCPの基礎となりますが、従来の防災対策にとどまっていたは、企業の災害、事故対応としては不十分との考え方もでき、この場合、BCPは、「生命の安全確保や被害軽減に重きをおく従来の防災対策の考え方に加え、重要業務の選定、目標復旧時間の決定、サプライチェーンの観点の対策等の新たな視点をプラスするものである」という説明も可能です。

	従来の防災	BCへの取組みの特徴
視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人命の安全確保 ◆ 物的被害の軽減 ◆ 拠点レベルでの対策・対応 ◆ 主に安全関連部門・施設部門の取り組み 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; color: red; font-weight: bold;">従来の防災の考え方に加え以下の新しい視点をプラス</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 重要業務(商品・サービスの供給)の継続・早期復旧 <経営の観点> ◆ サプライチェーンでの対策・対応
指標	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 死傷者数 ◆ 物的損害額 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 復旧時間・復旧レベル ◆ 経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響

出典：特定非営利活動法人 事業継続推進機構 1-4 従来の防災とBCへの取組みの特徴

【解説4】 想定災害としてはじめに地震を推奨していることについて

事業継続計画において想定するリスクは、本来は企業を取り巻くすべてのビジネスリスクが対象となります。したがって、本ガイドラインでも地震のみを対象に事業継続を作成すれば良いとしているわけではありません。初めからすべてのリスクに備えることは大変であるため、被害を想定しやすい地震から検討を開始し、順次対応するリスクを増やす進め方を推奨しています。また、地震に備えた事業継続は、地震以外のリスクである火災、風水害、テロ等への適用が可能な共通する有効な対策要素が多いと、事業継続策定企業の多くから指摘されています。したがって、最終的に想定リスクを拡張し、あらゆる緊急事態に備えていく方向に進む場合にも、地震をまず想定することが十分有効であり、妨げになることはないと考えています。地震以外のリスクについての事業継続については【解説5】で説明しています。

【解説5】 地震以外のリスクを想定したガイドライン策定について

本ガイドラインでは、日本企業がイメージしやすい地震を想定リスクとしています。本来、事業継続とは想定リスクの種類に関わらず許容される業務停止期間を想定するものです。従って、業種・業態によっては、初めに地震以外のリスク（火災、風水害、テロ等）を対象に被害想定を行う場合も考えられます。

なお、新型インフルエンザの大流行については、現在、厚生労働省で被害低減策の検討が行われており、NPO法人事業継続推進機構でも検討を開始しています。新型インフルエンザによる事業中断を想定した事業継続を策定する場合は、先ず自社やサプライチェーンの従業員が出勤できないことを想定してください。感染者の立ち入りを確認されれば、施設閉鎖に至る可能性もあるでしょう。地震や風水害と異なり世界規模の長期間（数ヶ月以上）にわたる要員不足等を考える必要があることに配慮して進めてください。

また、諸外国では、新型インフルエンザに対する事業継続のガイドラインを、平成18年12月現在、ニュージーランド政府が作成していますので参考としてください。以下にURLを示します。

<http://www.med.govt.nz/upload/27552/planning-guide.pdf>

【解説6】本ガイドラインが地震を想定リスクと推奨していることと国際標準化との関連について

事業継続の国際標準化は、平成18年（2006年）12月現在、各国のドラフトが持ち寄られ議論の緒についた状況であり、平成20年（2008年）の規格化を目標に進められています。我が国も日本案を提出しています。確かに、事業継続は、対象リスクを地震だけに限定しているわけではなく、火災や情報システムの停止、さらにはインフルエンザの流行等を含めた災害・事件・事故が発生した場合の対応を検討するものです。したがって、国際標準化に際しては、想定リスクの種類は限定されず、また、具体的な対応策に影響が出るような規格にはならないでしょう。この点、本ガイドラインも最終的には様々なリスクを対象にすることが望ましいとしており、骨格は整合的になっています。

地震以外のリスク事例には、下表のようなものがあります。

1. 人の影響なしに自然に発生し、実体（人、財産、環境）に直接的または間接的に影響する可能性がある災害	
(a) 地質学的災害 (小惑星、彗星、隕石を含まない)	地震、津波、火山、地すべり／土砂崩れ／地盤沈下、氷河／氷山
(b) 気象学的災害	洪水／鉄砲水／高波／高潮、旱魃、火災（森、牧場、都市）、雪／氷／ひょう／雪崩、暴風／台風／竜巻、砂嵐、極端な気温（暑さ、寒さ）、落雷、飢餓
(c) 生物学的災害	人間および動物に影響を及ぼす病気（ペスト／天然痘／炭そ病／西ナイル病、手足口病、鳥インフルエンザ）、寄生動物または昆虫
2. 人間が原因の事象	
(a) 事故	有害物質（化学、放射性、生物）の飛散または放出、爆発／火災、交通事故、建物／構造物の崩壊、エネルギー／電力／ユーティリティー故障、燃料／資源不足、空気／水汚濁、汚染、水管理構造物／ダム／堤防決壊、財政問題／経済不況／インフレ／金融制度の崩壊、通信システムの中断
(b) 故意	テロ（通常、化学、放射性、生物、サイバー）、破壊活動、市民騒擾／大衆騒乱／大衆ヒステリー／暴動、敵の攻撃／戦争、反乱、ストライキ、誤報、犯罪、放火、電磁波

出典：NFPA1600を一部修正して掲載

【解説7】企業の事業継続における地域の行政との連携について

企業の事業継続を考えると、地域の行政との連携は欠かすことはできません。特に、地震、水害などの広域災害時には、自社の事業の復旧と地域の復旧への協調・連携の両面を踏まえた事業継続が求められますので、地域の行政と平時から情報交換をしておくことが必要です。災害、事故の際の地域・住民の応急・復旧・復興対応に関しては、法令に基づいた防災計画がありますので、まずそれを把握するのが有効でしょう。また、現在、中央省庁の業務継続のガイドラインが検討されていますので、今後、地方自治体の動きも予想されますが、一般行政のサービスの業務継続についての対応は、今後の検討課題です。

【解説8】事業継続の必要性（事例）について

日本で事業継続の必要性を認識させた事例としては、平成16年（2004年）10月に発生した新潟県中越地震において、電子部品メーカーの工場が長期間にわたり製造不能に陥り、経営問題に発展した例があります。そこまで至ったのは、工場の停止期間がステークホルダーの許容範囲を超えたためと言われています。一方、これに先立つ平成13年（2001年）9月に発生した米国ニューヨークの同時多発テロでは、ワールドトレードセンターが破壊され、テナント企業は一瞬にして拠点を失うこととなりましたが、金融機関をはじめとするいくつかの企業は、バックアップセンターの設置を含む事業継続計画（BCP）により事業継続を成功させ、結果として世界各国に事業継続の考え方の有効性を広めることとなりました。

【解説9】注記の重要性について

本ガイドラインでは、本文説明の理解を深めて頂くために重要な補足説明を同一ページ内の脚注として記載しています。事業継続に関する理解を深めるため、できるだけ注記もあわせて読んでいただくことをお勧めします。

【解説10】「まず、できるところから」の取組みについて

本ガイドラインでは、まず、できる範囲で事業継続を策定し、継続的に改善していくことを提唱しています。これは、対策を少しでも始めることが重要であり、始めれば事業継続の効用が理解でき、重要業務全体に広げる継続的改善につながるとの考えからです。ただし、取引先から既に何ができるのか、何をやる予定なのかと問われている企業は、業種・業態、規模（大企業、中小企業）にもよりますが、最低限必要な事項を一気に行うため、要員やコストを集中的に投入する必要がある場合もあるでしょう。

また、今後、このような事業継続の取組み状況を照会される例がネットワーク的に広がっていくと思われ、その面で、政府が事業継続の策定を義務化するなど一律の対応をとらなくても、事業継続の取組みは着実に広がっていくものと考えています。

【解説11】マネジメントシステムの導入について

事業継続は、国際的にも経営マネジメントの一環として認識されています。事業継続の推進体制に経営者の関与がないなどマネジメント面で問題があると、事業継続計画の策定、運用、見直しのどこかの時点で問題が生じる懸念が高まります。そこで、マネジメントシステムの導入を勧めています。いずれにしても、適切な体制が組めないのは、社内の理解不足に起因すると思われるので、同業他社などの取組みを参考にすることで、是正が必要と考えられます。

また、マネジメントシステムによる継続的改善の実践としては、まず、例えば取引先から事業継続の対応要請が強い部門から始め、そこでの実践経験を踏まえて徐々に対象部門を拡げていくことも有効と言えるようです。また、例えば新型インフルエンザ、その年の最大の水害など、企業が事業継続上懸念する要因は毎年形を変えていきますので、それに対応して対象リスクの範囲を拡げれば、継続的改善が確保できると思われます。さらに、毎年、新商品への対応や製造ラインの変更等があるはずですので、年に一度は見直すことも必要な継続的な改善です。

【解説12】事業継続の取組みにおける各主体の認識・関与面での留意事項について

BCPを策定する際、トップの認識が不足している場合には、実務レベルでの危機感を醸成し、トップマネジメントへ働き掛けを行い、企業の経営課題として体系的に取り組むことが重要となります。このことは、本ガイドラインの「Ⅲ 経営者および経済社会への提言」の(5)において、「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。」と明記されています。トップが予算確保に消極的な場合、緊急対応の人員体制整備や同業他社のOEM等それほどコストがかからない対策もあることを説明するとともに、一方で、株主や取引先からの要望に応え、自社の競争力を確保す

るためには、ある程度の予算確保が必要であることも認識してもらうように努めます。※第3章を参照してください。

また、事業継続の重要部門である例えば情報システム部門と営業部門の役割分担が徹底していなかったり、認識に差があったりすると、部門間にあつれきが生ずる恐れがあります。事業継続は一部の部門だけの話ではありませんので、早くから各部門が参画する体制を構築し、各部門の十分な理解を得て作業を進めるとともに、BCP担当部門が経営層の理解と授権を得て調整力を発揮していくことが大切です。

さらに、事業継続にはサプライチェーンやグループ全体を見据えた全社的な取組が必要です。このような他社とのつながりは、業種ごとに形態が異なりますので、同業他社との情報交換や類似の企業グループの取組事例を参考にすることも有効です。

BCPの必要性についてなかなか関係主体の理解を得られない課題は、多くの企業が直面しています。時間がかかるのはむしろ普通と割り切って、他社の例も参考に知恵や対策を仕入れ、粘り強く関係者を説得してください。

【解説13】年次計画作成の必要性について

事業継続の取組みにおいては、対策の達成度により重要業務における重要な要素（クリティカルパス、ボトルネックなど）も変わります。さらに新商品への対応や製造ラインの変更等により事業形態も年々変化し、重要業務が変化することも考えられることから、継続的な見直しが必要です。毎年作成する年次計画の中に事業継続計画の見直しを組み入れ、実施していくことが有効と考えます。

【解説14】地震を想定リスクとする場合の参考資料

地震を想定リスクとする場合、基本的には、政府の発表している地震発生の予測の情報や、地震被害、津波等のハザードマップなどの自治体の被害想定を用いることが有効です。なお、発生予測が難しい直下型地震の可能性を考えれば、日本全国、震度6強程度の地震に見舞われる可能性があるため、それぞれの事業所に震度6強の地震が発生するといった想定も有効です。BCPは、(耐震補強の投資などを除けば)災害の種類や規模に関わらず、多くの緊急事態に共通に有効な部分が多いので、強い地震を想定したBCPは他の多くの災害にも有効といえると考えられます。

【解説15】影響度の評価の進め方について

影響度評価の方法は確かに難しいものです。まず、利益・売上等の財務面、取引先への迷惑等の経営面のほか、救命・救援、法令遵守その他の社会的責任などの評価の要素のそれぞれについて、確保・実施ができなかった場合の影響の深刻度をできるだけ指標化します。経営陣に総合的な価値判断、そして対策の優先度の決定を求めやすいように整理する

ことが事業継続担当者には求められると考えてください。①事業継続マネジメント入門；SEMI日本地区BCM研究会編；共立出版、②事業継続計画（BCP）策定ガイドライン；経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室編；財団法人経済産業調査会等を参考にして、概括レベルで先ず実施してください。

例えば、研究開発施設の被災は、収支面では影響が小さいと思いますが、回復に時間がかかる人的・資産的被害を予防しなければ中長期的に企業の成長に影響が生じるでしょう。さらに、構内での対策を怠ったための死傷者の発生、二次災害の発生などは法的責任を問われたり、信用失墜に繋がる可能性があります。

また、研究の中断から雇用問題を発生させれば、地域経済の悪影響を批判される可能性があります。応分の対策は不可欠となります。

業務停止による逸失利益については、最初は大ざっぱに捉えることで構いません。例えば、1ヶ月停止したら年収の1/12を失うと考えるので良いでしょう。ただし、経営への影響の評価ですから、売上高よりも利益やキャッシュフローが一層重要です。日本企業は精緻にやりがちな企業もある一方、定量的な分析をせず定性的・あるいは直感的な分析で済ませてしまう例もあるようですが、事業継続の進んでいる米国などでもラフな定量的な分析でまず実施している例が多いようですが、より詳細な分析を実施している企業もあります。できるところからはじめ、継続的改善の考え方で順次改善を進める努力をして下さい。

【解説16】許容できる業務停止期間の見積りについて

被災後、いつかは企業活動を平常に戻す必要があり、重要業務のみならず非重要業務についてもどれだけ休止してよいかを考慮することは、事業継続として考えるべき事項の一つといえるでしょう。ただし、災害発生後に検討する時間的余裕が復旧までに十分ある業務なら、復旧時期の目途を定めておく程度で十分な場合もあるでしょう。また、企業の場合、非重要業務の一部は復旧しないという選択肢も考慮すべきことも忘れないようにすべきです。非重要業務については、例えばアメリカの行政向けBCPのガイドラインであるCOOP（Continuity of Operations）では30日としています。参考にしてください。

【解説17】重要業務選定時の留意点について

重要業務の選定においては、企業の場合、対象範囲は生産拠点や販売拠点だけでなく、本社、営業所、倉庫等も含まれ、当初より全ての部門の参画が必要ですから、横断的な取組体制による検討が望まれます。

企業の業種・業態によっては重要業務の絞込みに大変な労力がかかるケースもあり得ます。このような場合には、選定に厳密な定量評価を実施するという労力のかかる作業に入る前に、経営者に相談すると、直感的な判断により意外にあっさり当面の答えが見つかることもあります。その後に検証としてPDCAの考え方で少しずつ精査して進めるとするのも一つの方法です。

広域災害が発生した場合の優先順位の検討においては、業種によっては、社会的使命や顧客の信頼確保の観点から新たに発生する業務が非常に重要と判断される場合もあります。例えば、建設業では「道路等のインフラ復旧」や「被害にあった他の企業等（得意先）の建物の診断・復旧」が重要業務となります。なお、これらの場合でも、平時の業務の再開は適時に行う必要があるため、停止の許容時間の見積もりが必要です。

【解説18】操業度の目標復旧レベルの設定について

災害発生後何も対策をとらなければ企業の操業は停止または著しく悪化します。この操業度の低下に対して、影響度の評価や各種被害想定および分析から許容限界を求め、その許容限界を上回る操業度レベルで、目標とする操業度を経営判断により決定します。

なお、目標復旧レベルは、災害発生後の時間とのかねあいで設定されるものですが、災害直後においても一定レベルで維持されるべき業務(例：本社機能)があります。

【解説19】被害想定への取り組み方について

被害がどれだけになり、貴社の活動にどの程度影響を及ぼすかを想定するのは難しいことですが、既にかかなりの企業がBCPに取り組んでいますから、可能なレベルでよいと考えればできないものではないと理解いただけるとと思います。建物被害は建物の建築時期から想定し、道路・橋の被害は道路管理者の発表している情報から想定していきます。自治体の特定の災害に対する被害想定があれば、それを参考に第一歩を踏み出しましょう。

しかし、一般には情報は十分に集まらないのが現状です。ただ、ここで理解いただきたいのは、この震度なら自社の施設、設備等の資源の被害はこうなるという被害の内容が重要なのではなく、この資源がこの程度使えなくなったら経営上の影響はこうなる、という部分が重要なのです。BCPでは、自社の資源に関して、被害の原因や被害状況の詳細を追うのにはこだわらず、自社の資源の「どれがどの程度使えなくなるか」を出発点にして策定を進めるのが一般的とされています。

特に広域災害の場合、現実の被害はBCPで想定した被害とは当然多かれ少なかれ異なりますので、災害時には現実の被害状況を把握して実際の対策を決定する必要があります。その際に有効な対策の選択肢をあらかじめ用意しておくことがBCPの目的だと考えてください。大づかみで諸資源の被害を想定し事業継続計画を作っておく有効性は、過去の災害・事故の経験からも証明されています。

また、BCPでは、企業内すべての施設や設備の被害想定まで求めていません。重要業務に焦点を絞って取り組んでください。つまり、最初にある震度を想定し、工場半壊のシナリオで事業継続を策定したら、PDCAを回す中で、次には工場の全壊、全焼等、より自社に厳しいシナリオを考え、次には、本社が被害に遭ったらどうするか等の検討を追加していくのも一案です。なお、被害想定は甘くなりがちですので、想定する災害の種類や規模に関わらず、「工場の復旧不能」、「本社の使用不能」などの想定は必須と考えます。

事業拠点の被害想定、ライフラインの被害想定、その他利用できる被害想定に関して補足説明を以下に示しますので参考としてください。

●被害想定についての補足説明

1) 事業拠点の被害想定

内閣府の事業継続ガイドラインでは、他に特段の優先すべき災害がない場合には、地震を検討することを推奨していますが、BCPの策定着手に当たり、ライフラインなどの影響がないので検討が容易な自社単独被害の想定をまず行い、加えて、各企業が想定する広域災害の2つを検討することも有益です。例えば、地震とすれば、

- ① 地震被害によるライフラインの被害は軽微だが、運悪く自社の工場その他なんらかの重要拠点の機能が全面マヒした場合。
- ② 国や自治体などが公表している想定地震により広域災害が発生した場合。

2) ライフラインの被害想定

特段の情報がない場合には、以下の想定をお勧めします。

- ① 各企業の本店または主力の工場、サービス拠点などの存在する都道府県 市町村で被害想定が公表されている場合、当該被害想定を用いる。
(多くの地方公共団体で被害想定が公表されています。横浜市の場合、
<http://www.city.yokohama.jp/me/bousai/higai-soutei/> で入手できます。)
- ② ①がない場合、国の被害想定があれば(首都直下地震、東海地震、東南海地震、南海地震等)、その想定を用いる。(後述参照)
- ③ ライフラインの被害想定が具体的に定められていない場合は、首都直下型地震の被害想定の日数を用いる。具体的には以下のとおりです(これらは95%復旧するまでの日数)。

3) ライフラインの停止期間について

ただし、ライフラインの想定停止期間をどう考えるかには各社の判断が必要です。例えば首都直下型地震の場合、東京都の電力の停止は地震当日の支障率12.9%で、87%は停電しません。また、4日目の支障率は5.6%で、復旧目標は6日です(阪神・淡路大震災の実績は6日間の停止)。従って蓋然性の高いシナリオは「停電しない想定」となります。しかし、事業継続計画の基本的考え方では「震度6強以上の地震が発生した場合」6日間まで停電の想定が要検討となります。企業として何にでも最悪を考えると対応策が過剰になるという意見がありますが、どこまで対応するかは各企業の判断です。悲観的シナリオで企業がどのようになるかを把握することは大切であり、どこまで対応するかとは別と認識することが必要です。

なお、首都圏直下型地震のライフラインの支障率は以下の通りです。

(値は東京都の事例)

	支障率 (1日目)	支障率 (4日目)	目標復旧日数	(阪神・淡路 大震災の実績)
電気	12.9%	5.6%	6日	6日
水道	33.3%	11.2%	30日	42日
ガス	19.0%	18.3%	55日	85日
通信	9.3%	7.8%	14日	14日

また、下図のように、ライフライン等の復旧曲線は、一般に当初立ち上がりの傾きが急で、その後少しずつ時間をかけて復旧していきますので、途中段階での支障率が不明の場合には、例えば目標復旧時間の半分の時間で復旧するのを標準的なシナリオとするのもよいでしょう。

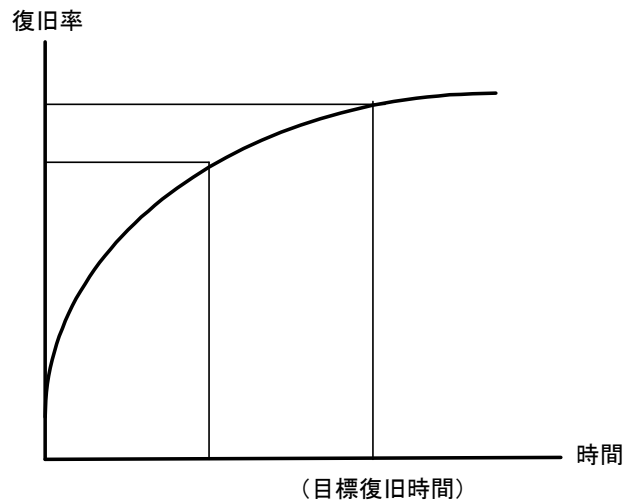


図 復旧曲線のイメージ

なお、周辺の同業他社も同様のライフラインの停止の影響を受けるので、コスト面で不利にならない場合もあります（例：飲食店でガス停止の場合に電気を用いて調理を行う）。

ここで注意しなければならないのは、復旧のボトルネックはライフラインよりも自社の要員や設備の損失に依る場合が多いと想定されることです。自社の被害が軽微でライフラインの被害が大きい場合に限り、ライフラインがボトルネックになると考えるべきです。

4) 道路の被害想定

道路については、交通規制がかかるため、少なくとも当初の一定期間は、緊急輸送用に指定されている道路は通行禁止となります。また、その他の主要道路は大渋滞となります。どこで交通規制が行われるかは、都道府県の情報を参考とします。情報が開示されていない場合は、想定地震の震度6強以上のエリアで3日間の全面通行止めを想定します。その後、規制解除され则认为ますが、緊急輸送用の道路は引き続き交通規制がかかり一般企業の自社業務用車両は通行禁止、それ以外の道路は通行可能であるが交通渋滞が起ると仮定します。

なお、国土交通省で緊急輸送道路の耐震補強状況を公開しているので参考にしてください。（www.mlit.go.jp/road/bosai/taisin/taisin.html）

5) その他の利用できる被害想定

利用できる公開情報には以下のものがあるので、参考までに案内します。

「表層地盤のゆれやすさ全国マップ<内閣府>」

<http://www.bousai.go.jp/oshirase/h17/yureyasusa/index.html>

直下型地震はいつどこで発生するかわからないため、このマップを用いて自社の施設がどの程度の揺れに遭遇するのか確認するために用いることができます。

「首都直下地震被害想定<内閣府>」

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/syousai/higaisoutei.html

「東海地震被害想定<内閣府>」

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_toukai/syousai/higaisoutei.html

「東南海・南海地震被害想定<内閣府>」

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_nankai/syousai/higaisoutei.html

「日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震<内閣府>」

http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_kaikou/syousai/higaisoutei.html

「震災時の交通規制<警視庁>」

<http://www.keishicho.metro.tokyo.jp/kotu/kamae/sinsai.htm>

首都直下地震が発生した場合に首都圏の交通規制が確認できます。

なお、想定地震が複数ある場合は、自社の主要拠点が一番大きな影響を受ける地震（通常、想定震度が大きな地震）を想定することが望まれます。その理由は、考え得るいかなる緊急事態でも企業・組織を存続させるという事業継続の基本的考え方と、より大きい災害へ備えれば他の災害にも有効なことです（とはいえ、発生確率に格段の差があればそれも考慮してよいと思われます）。仙台市を例にとると、海溝型地震の想定宮城県沖地震よりも長町一利府断層による直下型地震の方が震度が大きくなります。企業によっては特定の主要拠点が被災する狭い範囲の震度6強の地震よりも、広い範囲の震度6弱の地震の方が影響が大きい場合もありますので、留意してください。

【解説20】地震の被害想定について

地震被害は、震度の違いと範囲の広さで異なりますので、被害想定を精緻にしようとするのが難しくなりますが、これは風水害でも同様であり、テロ等の対策ですと想定さえ困難かもしれません。したがって、BCPにおいては、被害状況の詳細を追うのにはこだわらず、自社の施設・設備等の資源の「どれがどの程度使えなくなるか」を出発点にして策定を進めるのが一般的とされています。

参考までに、BCPの被害想定を検討する上でわかりやすい例としては、自社の工場の一つが火災で相当の被害が発生したらどうすれば良いかというケースをあげることができます。この場合、工場内部に損害がとどまる状況と想定するならば、当該工場内部の物的損害にとどめることができ、周りは全部平時のとおりですので、自社の被害想定だけを決めれば済みます。それでBCPを策定した上で、地震発生時における各設備の損害の程度やライフラインの影響等を考慮する応用問題に取り組むことがやりやすければ、それも一案です。

また、個々の企業が最も妥当と思われる震度を決めて、自社の被害想定の一基準として対策を講ずることが有効ならば、それも一つの方法です。国としてすべての企業に例えば震度5弱を基準にするよう指導することは、それがふさわしいレベルではない業種や企業も多いので不適切ですが、個々の企業の判断としてはありえます。

なお、ハード面の物理的な対策ばかりでなく、代替調達先の確保、重要業務選定による復旧対象の重点化、対応人員体制の整備による対応の迅速化などの対策もBCPの主要な対策であり、これらは地震の被害想定にあまり影響を受けません。

【解説21】地震等の広域災害でのライフライン対策について

地震のような広域災害ではライフライン等の影響によって自力対応ができないとする意見も多くあります。しかし、今までの災害ではライフラインよりも自社設備の被災による操業停止が復旧の妨げになっている場合が多いため（例えば、設備の再調達に数ヶ月を要するなど）、自社の施設、設備等の被害が軽微でライフラインの被害が甚大であることが想定される場合は別として、自社の設備等への防災対策をまず検討することを求めています。

また、ライフラインが短期でも止まれば事業継続の妨げになる場合には、別の事業所での代替復旧や他社へ代替供給を依頼する戦略も描けます。また、その事業所での復旧を目指すには、自家発電、タンク・井戸等の対策も考えられます。特に、発電設備の場合は、冷却水や冷却塔の考慮も重要となります。

ただし、事業継続の策定において、ライフラインの復旧見込みは当然考慮が必要であるため、政府としてもライフラインの被害想定に関する詳細な情報の提供を促しています。

【解説 2 2】要員の確保について

社員とその家族及び取引先の安否確認は、救助支援の必要性の確認という点に加え、事業継続に必要な情報を集める意味があり、基礎的な取組みですから、一定の水準の取組みは優先して行う必要があります。勤務時間中に災害が発生し、社員が家族の安否確認ができないと、家族を心配して帰宅を希望する社員が増えることも考慮する必要があります。

休日、夜間の災害発生の場合、都心の事業所に集合できる社員の割合は低いと見込まれますので、都心以外の事業所を代替集合場所とすることも積極的に考えるべきだと思われます。遠隔地の社員はもちろん、近隣の社員も家族や自宅周辺の被災により相当の割合で集合できないことも予想されますので、BCPでは現実的な出勤割合を考えるべきです。

【解説 2 3】重要な要素の抽出とその対策の検討について

重要な要素を抽出し対策を検討する際には、インフラ・ライフライン被害、交通規制や法律等、自社内で解決できないさまざまな事象を考慮に入れる必要が生じます。例えば、災害時に緊急車両の優先道路に指定されている道路や予想される交通規制等について情報収集が必要です。ただし、行政や公益企業側でも分からない不確定な情報が多いのも事実です。その場合には自社で状況を仮定するしかありません。

また、交通規制が解除されるまで事業再開を待つしかない（その遅延リスクは受忍するしか手がない）とか、何日以上交通規制が予想される事態になったら別の事業所での代替復旧を決断する、といったいろいろなケースを想定しておく必要もあります。いずれにしても、実際の災害ではBCPで想定した被害とは多かれ少なかれ異なる被害となります。平時から有効な対策の選択肢をあらかじめ用意しておくことが大切です。

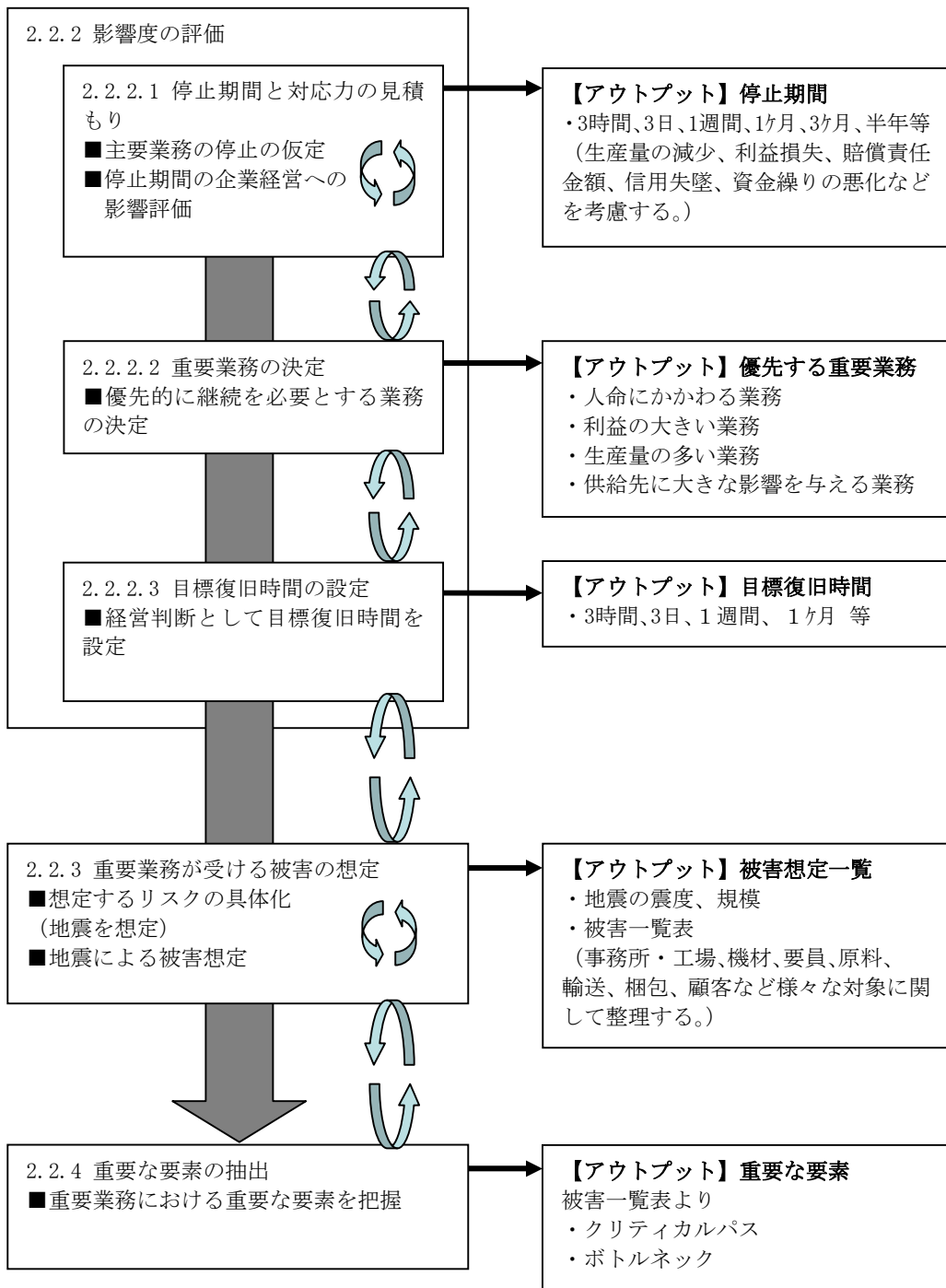
さらに、ガイドライン本文において「重要な要素が他の資源に変化する」とありますが、重要な要素（ボトルネック）は、対策の実施が完了またはそれに近い状態に至れば、ボトルネックでなくなる場合があります。例えば、ある製造業で、金型の再調達期間が6ヶ月で、様々な要素のうち最も再調達期間が長い場合、それが目標復旧時間内の復旧を妨げるボトルネックです。そこで金型のバックアップを確保した場合、今度は別の部品の手当てに3ヶ月を要するとそれが一番長い再調達期間となり、さらに、それを手当すると、原料の確保に1ヶ月かかる場合、それが一番再調達期間の長い資源になるなどです。このような対策の実施により、重要な要素は変化します。目標復旧時間を目指し、変化していく重要な要素に順次手当を実施していきます。

【解説24】費用対効果、受忍するリスクの考え方について

事業継続の取組みは、いかなる災害が発生しても平常に近い業務を継続できることを義務付けるという趣旨で政府が推進しているのではなく、企業として可能な範囲で工夫し災害被害を小さくし、また、取引を介して連鎖する部分を少なくしようという趣旨です。したがって、早期復旧に必要な代替設備を導入することがコスト的に困難であれば、それが被災した場合のリスクは受忍することとして、それ以外の対策に取り組むことでも事業継続となります。停電や断水のリスクも同様で、他の再開準備は進めてはおくが電気・水道の供給再開を待つしかないという意思決定でも事業継続となります。設備の補修、メンテナンス、商品・原材料調達先等の協力会社についても、事前にその確保手順などを検討し決めておくことが事業継続ですが、先方に予想外の被災などがあれば、計画通りに対応はできないリスクは消せないでしょう。しかし、このような受忍するしかないリスクが多くても、あらかじめ対応計画の選択肢をBCPとして用意しておけば、何も用意していない場合とは格段の差が生じることは理解いただけると思います。

また、被災した工場そのものの早期復旧を目指すか否かは、経営判断の問題です。他工場における代替や他社による代替供給等も含めて検討してください。また目標復旧時間を短くするか長くするか、操業度の目標復旧レベルをどの程度に置くかは、費用対効果に関わる重要な企業の戦略ですので一概にどちらが良いかは言えません。ガイドラインの立場としては、まずは戦略的な発想を持ってあらかじめこれらの点を計画することを推奨するものであり、企業にとって無理な早期復旧や高い操業度の目標復旧レベルを求めるという趣旨ではありません。まずは現状を認識し取引先に自社の戦略を説明して評価してもらえるか、といった観点も含め、経営の観点で進めてください。

【解説 2 5】 2.2.2(影響度の評価)～2.2.4(重要な要素の抽出)における処理フロー



本文に「行きつ戻りつして検討を繰り返すことが多い。」とあるように、企業の実態に応じ、これらの取り組み事項のうち着手し易いところから実施して頂いてかまいません。最終的にここに挙げた項目が全て検討されていることが重要です。たとえば、最初に認識した時間的な許容限界について、それより前に復旧させるには実施困難な巨額の投資が必要だと判明する場合も少なくないでしょう。目標復旧時間を硬直的に考え、この許容限界より

前に目標復旧時間を設定してしまうと、その目標復旧時間は当分の間、達成が絶対不可能なものとなり、社内で対策を工夫する機運も盛り上がり、一方でその目標復旧時間が実現されると誤解して、それを前提とした別の準備や対外説明がなされてしまうと、実現性のない計画に第三者がまきこまれるといった弊害も出る懸念があります。そこで、このような場合には、取引先と許容限界を緩和する可能性を協議したり、想定被害をより軽いものにしたたり、中長期の目標復旧時間と現実の目標復旧時間を明確に区分して認識するなどを含め、行きつ戻りつの検討を行うべきでしょう。

【解説26】事業継続計画策定時における企業の事業特性の考慮について

様々な事業を展開している企業のBCP策定について、策定の対象範囲を全社、事業特性を考慮し、事業所、各部署が独立採算または事業内容に関連性がないような場合は、それぞれ独立して事業継続計画を作成してもかまいません。

各事業本部や事業部が業務として独立性が高く、全く別個のサプライチェーンを形成している場合には、事業本部・事業部の間でBCP策定着手の優先順位をつけて段階的に進めることが、BCP担当部局の能力の限界などから必要となることが多いようです。この場合、モデル的に部局を選んで先行的に取組み、次にその経験を活かして（手法の社内モデルを構築し）部局を拡げていく企業も多いようです。

BCPの策定は、取り組めるところから始めることで構いません。サプライチェーンを考えて最終的にはグループ会社も対象とし、PDCAによる継続的改善を図りながら拡げていくのでよいと考えます。さらに、状況によっては、最終的にも、すべての事業本部やすべての商品を対象とするのではなく、一部を対象としたBCPで足りるとする経営判断もあり得ます。

【解説27】災害時の体制構築について

災害時の指揮命令系統の明確化は、最も基礎的な災害対応策です。重要業務の実施体制を詳細に把握したうえで、早期に決定してください。

対応要員の確保に関しては、阪神・淡路大震災では、地震発生当日に出社できた人は10%程度とされています。少ない人数で最低限何ができるかを検討してください。

災害時においては本人・家族の安全確保が最優先になります、無理に出社させることは人道的に問題となることに配慮する必要があります。また、従業員が出勤すればその分の水、食料、トイレ等の確保が多く必要であり、混乱の中で遠距離の出勤を求めるのは、従業員の身体の安全の面でも問題です。

なお、業務復旧に必要なコアメンバーの体力維持や健康への対応として、水、食料、トイレ等の生活面の配慮が不可欠です。その場合、被災を経験した企業から「復旧に当たる担当者の体力維持や健康を考え、備蓄については量だけでなく質的な面も考慮することが必要」

との意見が出ていることも考慮すると良いでしょう。

したがって、実際に業務が再開できる環境が整った適宜のタイミングでの出勤を求めるのが一般的には妥当でしょう。どうしても必要であるなら、職場の近隣に従業員を居住させるなどの対策が求められます。企業の考え方として社会全体への協力のマインドを持つこともご理解ください。

【解説 28】情報発信における留意点について

事業継続は全面的に公表する性格のものではありませんが、平時における情報発信としてどの部分までを公表するか、あるいはまったくしないかは、各社の自由です。ただし、方針や基本的なスタンスなどは、早い段階で公表し、その後抜本的な見直しを実施しても問題がない場合が多いと考えますので、公表対象の候補となるでしょう。なお、法人取引が主体の企業等では、取引先の何社かに個別に開示して相談し、ある程度自信が持てた段階で広く公表することで良いと考えます。

一方、災害発生時における情報発信については、情報がまったく相手に届かないブラックアウトの状態を防ぎ、また、企業やブランドのイメージを維持する意味から、利害関係者への情報発信が重要となります。特に情報通知効果の高いマスコミ対応は重要となります。復旧活動が計画通りに進んでいても、広報の対応一つで状況が悪く見られる場合もあることから、災害発生時の情報発信では十分な考慮が必要です。

【解説 29】情報システムのバックアップシステムの必要性について

ITによる経営の効率化は、一方で、情報システムが途絶すると、あらかじめ備えをしておかなければ回復に許容できない時間がかかるリスクを抱えます。その備えが情報システムのバックアップですが、これは災害や事故への対策だけではなく、情報セキュリティガバナンスの面からも求められています。

バックアップ対策として設備の二重化（バックアップシステムの保有）をするには多額の投資が必要なので、その要否の判断が重要です。二重化の有無で、重要事業がどのくらい災害被害の程度が異なるかを、企業の社会的責任等の観点も含めて検討してください。

必要であれば、早めに着手する方が株主や取引先のためにもなると思われます。平成18年（2006年）5月から施行された会社法や同じく6月に可決された金融商品取引法では、内部統制システムの構築についての規定が整備強化されていますので、バックアップシステムへの投資に理解を得るのにこれらを説明に使うことが可能と思われます。

【解説30】代替生産の実施や調達先の複数化が困難な場合の対応について

企業は、常に適正在庫率を維持し、設備に冗長性や余剰能力をあまり持たせないのが一般的と考えられますが、このことは、事業継続に有効な代替設備、余剰能力、調達先の複数化などの対策と二者択一の問題になり、多くの企業がこの問題に直面しているのが実態と認識しています。これらの経営効率化対策が災害リスクを高める場合があることの認識を企業に周知することは政府として不可欠と考えていますが、災害への対応力をどの程度保有しておくかは、まさに企業の戦略です。ただし、どの程度の対応力なのかを経営が把握していることは重要です。さらに、あきらめずに工夫を続ければ、経営の効率化と事業継続の双方で前進できる方策も見出せるものと期待しています。

また、取引先が特殊技術を有するとかノウハウ等の守秘関係がある等により、特定のサプライチェーンを変更できないような場合にも、できるだけ特定の1本のサプライチェーンに依存しないよう、設計、購買部門も含めた事業継続対策の検討が必要ですが、不可避の場合には、取引先の事業継続能力を高める要請をすることが必要です。

【解説31】サプライチェーンマネジメントについて

サプライチェーンの発注元・発注先の被害想定は難しいものですが、「〇〇が機能しなかったらどうするか」という検討を行うことがBCP策定の基本ですから、サプライチェーンのどこかが何らかの理由で操業を停止したと仮定するのが現実的でしょう。取引先に対しても、災害を特定してその条件下での被害の見積もりを求めるより、災害・事故の種類は問わず、あの重要な設備が復旧不能になったらどうなるか、といった情報収集の方が答えを得られやすいかもしれません。

サプライチェーンを強くするには、取引先に事業継続の対策をできるところから実施してもらえるようお願いを始めることはできるのではないのでしょうか。その際、取引先の取組みにできるだけ助言や支援をする発想も必要かもしれません。すでに一部の業界では、サプライチェーン全体での対応も必要になっています。

【解説32】従業員の家庭における災害被害軽減の対応について

家庭における被害軽減策に対する企業の支援策については、ガイドライン22ページの注記46に係る記述がありますが、消防庁のホームページ上にある「防災・危機管理e-カレッジ」に家庭における災害被害軽減の参考となる情報が掲載されていますので参考としてください。

以下のURLを参照してください。

<http://www.e-college.fdma.go.jp/ippan.html>

【解説33】企業の事業復旧活動と地域の復旧との関係について

災害発生時における企業の事業復旧活動と地域の復旧に関しては、本ガイドラインでも「企業が事業継続を徹底して追及すると…地域の復旧を妨げることになりかねない」としているように、地域の復旧とのバランス感覚が重要で、地域と共に復旧する必要性を認識すべきです。地域コミュニティの一員として、その特性に応じ地域社会に貢献することも求められています。特に災害等の非常時における住民や自治体の企業に対する期待は極めて大きいことを企業のトップは認識しておくべきです。地域への配慮に欠けた対応をとれば、当然企業の評価は大きく損なわれます。

企業の事業復旧活動が地域の復旧を妨げた例としては、阪神・淡路大震災で、企業が事業の復旧を急ぐあまり激しい交通渋滞を引き起こし、場合によっては人命救助の妨げとなりました。また、東海豪雨で、洪水で避難中の住民を事業所の事業継続のために駆けつけた車両が迷惑をかけて強く批判された例もあります。

さらに、広域災害の場合、建設会社・設備・資材・原材料等の各種協力会社の取合いが発生します。その場合、人命救助及び二次災害の防止が最優先で、避難者の支援等がこれに次ぐと考えられます。これらに支障を与える行為は、強い社会的な批判を招き、事業継続自体にもマイナスになります。このような際には、企業は共助の観点で事業復旧活動を地域で展開していく必要があります。自らの事業継続や利潤追求のみに過度に傾倒した対応をとることによる社会的な非難を受けない適切な対応をとるためには、非常時になってしまってから対応を判断しては難しい面がありますので、BCPの中で留意すべき事項を明確化しておくのが有効です。

また、地域からの批判を事前に予想するのは難しいかもしれませんが、地域からの批判を察知し早急に対応を変更することは可能なので、従業員をはじめ地域から情報収集する方法も決めておくことも有効でしょう。日頃から地域の自社に期待する事項を把握し、実施できる内容を明確化しておくことも有効です。

一方、企業の活動が地域の復旧を妨げないようにする調整は、本来、行政の役目だとの意見もあるかもしれませんが、災害時には行政・自治体は被災者の救援・支援で忙殺されており、この種の調整まで十分に手が回りませんので、それぞれの主体の自発的な配慮が求められます。そのためには、地域の防災訓練等を通じた情報共有や認識統一が有効です。

【解説3 4】地域への災害時の貢献の進め方について

災害時の地域への貢献は、協定や合意された対応があればそれに従うこととなりますが、それらがなければ、自社の社員の安全確保や二次災害の防止ができた後、地域の状況を踏まえ、企業のその時の状況に応じてできることを行えば良く、援助も同様です。ただし、地域の企業への期待は一般に大きいものがあり、また、災害時の貢献は地域との関係を良好に維持するための戦略でもありますので、企業の経営判断と考えてください。

近年、地方自治体の多くが、協定等による民間企業との協力体制を重視しはじめています。企業から協定を検討していく場合、協議の相手方は、協定内容により担当部局が異なるなど簡潔に示すことは難しい状況ですが、まずは地域の自治体の防災担当部門に相談することをお勧めします。協定の内容には、「実施義務を負うもの」と「その時可能であれば行うもの」の双方がありますので、自治体とよく協議して無理のない条件で決めてください。自治体は、その時可能であれば行うという協定でもありがたいと考える場合が多いと想像されます。

さらに、地域社会の防災連携として、既に例のある市民等と自治体が合意書を交わして一定区域の公共の場所の美化・保全をする「アダプトプログラム」を応用し、自治体と市民と企業がそれぞれに役割を決めて協力し合うことも一つの方法と考えられます。

【解説3 5】「重要な要素」の対応策について

ガイドラインの注記4 7に「重要な要素」の対応策の基本的事項を多数例示していますが、どれも必要なものばかりです。これらは、災害が来たらどうしようと漠然と心配しているものの手付かずだったものが多いはずですが、また、外注、IT依存などの進展で、事前の備えがなければ対応できない事項が時代とともに増えてきているので、対応すべき事項も多いという認識も必要です。したがって、いかに多忙な業務の中でも、一定割合の人的・時間的・資金的資源を防災・危機管理に振り向けていくといった発想が必要です。達成には作業量もコストも膨大なものになると思われませんが、まずはできるところから着手し、継続的改善を繰り返しながら、少しずつでも進めてください。

【解説3 6】事業継続の必要な作業量と作業の進め方について

本ガイドラインの項目は諸外国の規格等と整合しており、諸外国で実務として行われている水準ですので、自社の作業体制の制約から大幅に作業を削減するというのは妥当だとは思われません。事業継続の策定・運用の必要性を理解し、実施する上は、業種、規模等も踏まえて作業量を想定し、BCPの専門部署が不可欠とみられるなら、困難はあってもぜひ専門部署（兼務でも可）の創設が望まれます。

一方、ガイドラインにも、「はじめから完璧を求めるのではなく、継続的な改善を行うこと

を推奨している。」「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良い」と明記されています。各対策については、一歩進めればそれなりに事業継続力が高まるというものも少なくありません。最終目標としては取引先等から十分と評価される作業レベルをめざしつつも、継続的改善の考え方で、少しずつ着実に作業を進めることで結構です。

【解説37】社内組織体系や文書体系の企業内規定化について

本ガイドラインでは、事業継続の取組みに必要な社内組織体系や文書体系を企業内でどう規定化するかを明記していませんが、既に基礎となる企業内規定があればそれを活用し、それが無い場合には新たに規定化してください。

【解説38】マニュアルの必要性について

応急対応、復旧の作業・指示に当たるのは個々の担当者・責任者ですが、個々人が災害時には実際に何をやるのかが明確になっていなければ、迅速かつ的確な対応は難しいものです。そのために、個々人の具体的な作業まで実施すべきことをブレイクダウンしたマニュアルにまでなっていないと、いくら計画が立派でも役に立たない懸念があります。

また、事業継続は人事異動を前提に対応していく必要があり、短時間の引継ぎや勉強しできない状況で被災しても一定の対応ができるよう、早期に役割を把握できることが不可欠で、そのためにもマニュアルが必要です。

さらに、災害直後など対応に必要な社員がそろわない場合において、その社員が行うべき対応を参集できた者が代行することが必要ですが、そのために役立つようにもマニュアルは作成すべきです。

このマニュアルは、災害対応時における各職の役割・機能を明確にし、その業務の概要や流れが分かることが重要です。他方、BCPを継続的に見直す際に可能な作業量を見極め、それに相応する程度の詳しさととどめておく配慮も必要です。

【解説39】財務手当について

一般にリスクファイナンスの手法としては、保険、共済のほか、ART (Alternative Risk Transfer) と総称される手法の中で、金融的に危険負担するしくみがあり、保険会社、主要銀行、商社等が商品を提供しています。一定程度の損害までは現預金や準備金の積み立て等で自ら備えることが可能と思われるため、事業継続に係る資金確保は、対象とするリスクの特性、規模を踏まえ、経営判断により適当な手法を組み合わせることとなります。ARTの一例として、保険各社では地震デリバティブを提供しているほか、日本政策投資銀行や主要銀行では震災時発動型融資予約スキームを提供しています。また、地方自治体、政府系金融機関等では、一定規模以上の災害が発生した場合に復旧融資等を行っていますが、対象企業、金額等の制約もある点を予め把握しておく必要があります。

他方、被害の軽減するリスクコントロールのための事前対策（予防）の資金としては、日本政策投資銀行の防災格付け融資制度、都市防災不燃化、ライフライン防災、都市治水、中小企業金融公庫の防災施設整備融資制度等があり、建物や設備の改修・更新資金の借入が可能です。特に日本政策投資銀行の防災格付制度（防災対応促進事業）は、防災やBCPに関連した資金を広範に融資対象とできるほか、防災体制について内閣府の『防災に対する企業の取組み』自己評価項目表』に基づいた評価を受けることができます。

(注) ART (Alternative Risk Transfer): 天候デリバティブなど、保険以外のさまざまな財務的損失補てん商品のこと。

【解説40】BCPの実効性の維持について

事業継続は企業の重要業務を実施する全ての部門が関係しますので、各部門で計画の実効性の維持が必要になります。例えば、人事異動の際、BCP上の役割を確実に引き継いだことを確認すること、新たな設備を導入したら前の設備と同等の操作可能者、修理可能者等の代替性維持を確認することなど、実効性を維持していく仕組みを各部門のルーティンの業務とすることが必要になります。これを社内で事業継続文化を根付かせると表現されることもあります。

また、実際の災害が発生しない状況が長く続くと、どうしても実効性の維持が難しくなる懸念があります。その対策としては、発動訓練を毎年行い、その結果をトップに十分説明・報告すると効果があると思われれます。上場企業にはリスク情報の開示制度によりリスクとその対応について取組を公開する必要があること、サプライチェーンの取引先からの要請があることなども、必要性を再認識させる材料になると思われれます。平成18年(2006年)5月から施行された会社法や同じく6月に可決された金融商品取引法では、内部統制システムの構築についての規定が整備強化されていることも経営者の理解の促進に有効だと思われれます。

【解説 4 1】教育・訓練の重要性と要員育成について

災害対応やリスクマネジメントで一番重要なのは、各人がどこまで役割を果たせるかです。対応し判断するのは個々の人ですから、マニュアルがあっても実践できる人がいなければ意味がありません。したがって、対応要員の教育・訓練は事業継続の取組みの中でも最も重要な事項であり、内外の事業継続の規格、指針等をみても、すべて不可欠としています。

そこで、教育・訓練の方法を工夫し、かつ繰り返し行うことが大切で、それには一定程度の費用をかけることも必要です。また、要員育成には時間がかかりますので、中長期的な計画が必要であり、これを策定し実現するという経営上の意思決定が重要になります。

なお、訓練計画においては、災害発生時の想定被害に近い環境の中で、例えば備蓄品を試飲・試食する、備蓄トイレを試用するなど、生活面の擬似体験が可能な訓練となるよう配慮することも望まれます。

また、すでに事業継続の人材育成に関する企業横断的な取組み（NPO活動を含む）も始まっていますので、参考にしてください。

【解説 4 2】点検における評価方法について

点検結果の評価方法に関しては、客観性・妥当性が確保された自己点検や自己監査手法も研究・工夫されてきていますので、他社の先進事例の情報収集なども有効でしょう。

第三者による認証についても、認証機関の能力が高く、費用も妥当という前提で、活用が合理的と思う企業が活用する制度であれば有益でしょう。ただし、BCPの有効性は、必要項目の存在や必要プロセスの実施を確認することだけで十分検証されるものでなく、経営判断された計画内容が妥当かどうかなど事業環境に詳しい者でないと判断がつかない部分もありますので、留意が必要です。なお、日本はISOに対しては第三者認証制度としないことを提案しています。

【解説 4 3】安全確保と法令遵守について

企業の社会的責任の観点から、生命の安全確保や二次災害の防止が、事業継続の前提として求められます。特に、安全に関する法令遵守(消防法、建築基準法等)は、事業継続を図るうえでの必須条件となります。

【解説4 4】事業継続に関する株主への説明方法について

株主への説明方法については、上場企業では有価証券報告書の「リスク情報」、「コーポレートガバナンスの状況」の欄で開示することが可能となっています。さらに、CSR報告書、社会環境報告書等の中に事業継続に関する記載を行っている企業もあります。

【解説4 5】情報開示の程度について

事業継続に関する情報開示の程度については、各企業が開示を進めることで、市場や社会が総体として事業継続の取組みの重要性の認識を高め、取組み企業が評価を高めることにより、日本全体として災害に強い社会を作ることにもつながるとの期待を込めたものです。したがって、ホームページやCSR報告書での情報開示は、事業継続に基本的にこのような考えで取り組んでいるといった一般論とBCPの概要を示すことでよく、これを推奨するという意味です。BCPの詳細は、事業・業務復旧の優先順位や顧客・サプライヤの優先順位など企業秘密の部分もあり、その妥当性は貴社の業務を詳細に知っている人しか判断できないものですので、特定の取引先等相対で開示すれば良いと考えます。

【解説4 6】用語の解説について

ガイドラインの中で用いている「事業継続計画」「BCP」等の用語の定義については、米国と英国で使用される用語が異なり、国内でも各主体で意味内容に相違があるのが実態です。本ガイドラインでは、狭く定義を定めて混乱を招くのを避ける意味から、ある程度多様性のある用語説明としています。また、企業統治（コーポレートガバナンス）やCSR等と事業継続との概念の整理については諸説があります。

※この度、付録1．用語の解説そのものに変更を加えています。P29～P32 ご参照。