

事業継続計画(BCP)の文書構成モデル例 第一版

説明

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

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

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

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

目次

1. モデル企業プロフィール	4
2. 事業継続計画(BCP)起案の流れ	6
3. 文書構成例	10
3.1. 文書体系	10
3.2. 事業継続計画書	11
3.2.1. 基本方針	11
3.2.2. 想定リスク	11
3.2.3. 影響度評価	11
3.2.4. 被害想定	12
3.2.5. 重要な要素	13
3.2.6. 組織体制と指揮命令系統	13
3.2.7. 重要拠点の確保	13
3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有	14
3.2.9. バックアップ	14
3.2.10. 製品・サービス供給	14
3.2.11. 生命の安全確保と安否確認	15
3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減	15
3.2.13. 二次災害の防止	15
3.2.14. 地域との協調・地域貢献	15
3.2.15. 共助、相互扶助	16
3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災	16
3.2.17. 財務手当て	16
3.2.18. 教育・訓練	16
3.2.19. 点検および是正措置	17
3.2.20. 経営層による見直し	17
3.3. マニュアル類	18
3.3.1. 事前対策マニュアル類	18
3.3.2. 緊急時対策マニュアル類	19
3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類	19
3.3.4. その他の文書	20
3.4. 参照情報	22

3.4.1. 内部参照情報.....	22
3.4.2. 外部参照情報.....	24
4. 小売業パターン(製造業パターンとの比較).....	25

1. モデル企業プロフィール

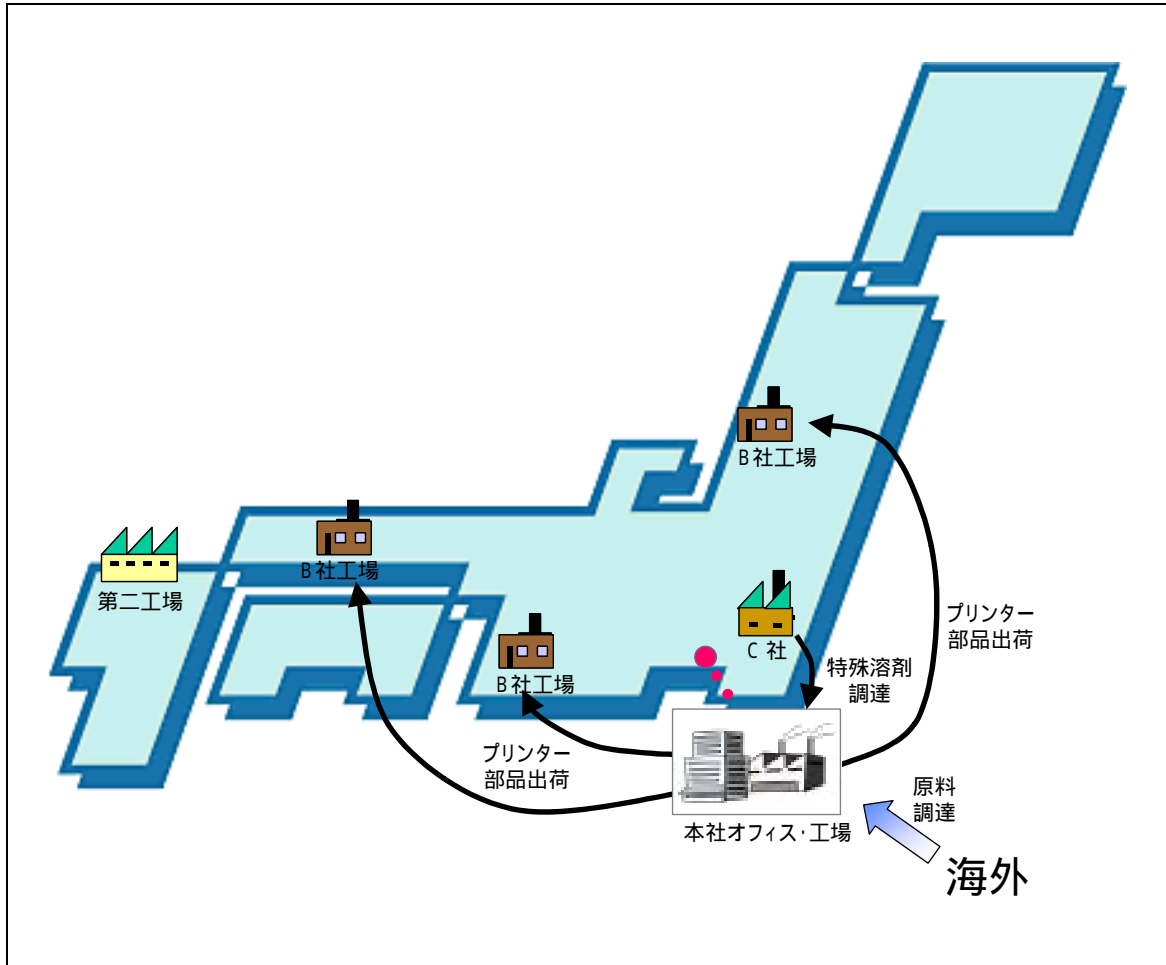
A 機械工業株式会社⁴

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

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

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

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



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

2. 事業継続計画(BCP)起案の流れ

説明

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

基本方針

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

想定リスク

本社オフィス、本社工場を含む地域における地震(震度6強以上)

影響度評価

・重要業務

B社製プリンター部品の生産・供給

主力製品であるプリンター部品の供給先の中で最も出荷量の多い大口顧客のため

・目標復旧時間

7日以内

B社の意向もふまえて、自社で検討した上で設定

被害想定

本社工場の生産ラインが壊滅的な被害を受けて操業停止

重要な要素

・サプライチェーン

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

・生産設備・金型・建屋

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

・要員(マンパワー・技術)

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

・倉庫・物流網

物流網が麻痺した場合、取引先への出荷がストップする。

・原料調達

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

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

指揮命令系統

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

重要拠点の確保

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

情報発信

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

バックアップ

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

製品・サービス供給

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

・サプライチェーンの二重化

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

・拠点・設備の二重化

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

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

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

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

・要員の二重化

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

・製品在庫の積増し

供給の継続を目的とした製品在庫の積増しは行わない。⁹

・OEM

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

・海外調達原料の荷揚先変更

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

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

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

3. 文書構成例

中堅規模の製造業パターン

3.1. 文書体系

事業継続計画書

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

マニュアル類

参照情報

3.2. 事業継続計画書

主旨

事業継続に関する以下の項目についてまとめたもの。

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

構成と各項目の記入例

3.2.1. 基本方針

記入項目 : 事業継続に対する基本方針

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

詳細はガイドライン「2.1 方針」を参照。

3.2.2. 想定リスク

記入項目 : 想定するリスク(地震を想定する場合は震度)

(例) 本社オフィス、本社工場を含む地域における地震(震度6強以上)

詳細はガイドライン「2.2.1 検討対象とする災害の特定」を参照。

3.2.3. 影響度評価

記入項目 : 重要業務

(例) B社製プリンター部品の生産・供給

記入項目 : 目標復旧時間

(例) 7日以内

詳細はガイドライン「ガイドライン:2.2.2 影響度の評価」を参照。

3.2.4. 被害想定

記入項目 : 社屋や設備・什器備品の破損状況

(例) 本社工場の生産ラインが全壊

記入項目 : 機器類の修復・調整にかかる期間

(例) 5日間(代替ライン組み立てに必要な機器類のみ)

記入項目 : 従業員の出勤率

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

記入項目 : ライフライン等の停止期間

(例) 電気・・・当日は終日停止、2日目までに回復(仮復旧も含む)

通信・・・当日は終日停止、2日目までに回復(仮復旧も含む)

水道・・・当日は終日停止、3日目までに回復(仮復旧も含む)

ガス・・・当日は終日停止、7日目までに回復(仮復旧も含む)

関係幹線道路・・・当初3日間は緊急車両優先の規制の可能性あり

(その他、橋梁の損傷、渋滞の可能性など)

詳細はガイドライン「2.2.3 重要業務が受ける被害の想定」を参照。

【補足】ライフラインの停止期間

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

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

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

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

3.2.5. 重要な要素

記入項目 : サプライチェーン

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

記入項目 : 要員(マンパワー・技術)

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

記入項目 : 倉庫・物流網

(例) 物流網が麻痺した場合、取引先への出荷がストップする。

記入項目 : 原料調達

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

記入項目 : 生産設備・金型・建屋

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

詳細はガイドライン「2.2.4 重要な要素の抽出」を参照。

3.2.6. 組織体制と指揮命令系統

記入項目 : 災害対策本部の組織体制

(例) (略: 災害対策本部組織図)

記入項目 : 指揮命令系統

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

詳細はガイドライン「2.2.5.1 指揮命令系統の明確化」を参照。

3.2.7. 重要拠点の確保

記入項目 : 重要拠点の確保

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

詳細はガイドライン「2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保」を参照。

3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有

記入項目 : 情報発信

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

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

3.2.9. バックアップ

記入項目 : バックアップ

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

詳細はガイドライン「2.2.5.4 情報システムのバックアップ」を参照。

3.2.10. 製品・サービス供給

記入項目 : 製品・サービス供給

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

記入項目 : サプライチェーンの二重化

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

記入項目 : 拠点・設備の二重化

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

記入項目 : 要員の二重化

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

記入項目 : 製品在庫の積増し

(例) 供給の継続を目的とした製品在庫の積増しは行わない。

記入項目 : OEM

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

記入項目 : 海外調達原料の荷揚先変更

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

詳細はガイドライン「2.2.5.5 製品・サービスの供給関係」を参照。

3.2.11. 生命の安全確保と安否確認

記入項目 : 救急救命要員

(例) 各拠点に3人ずつ、救急救命訓練を受けた要員を配備する。

記入項目 : 安否確認

(例) 安否確認システムを導入する。

詳細はガイドライン「2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認」を参照。

3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減

記入項目 : 耐震化

(例) 耐震診断と、必要に応じた耐震補強を実施する。

記入項目 : 転倒防止

(例) 工場内の生産設備・機器類は原則固定する。

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

3.2.13. 二次災害の防止

記入項目 : 薬液の漏洩防止

(例) 薬液タンクには漏油堤を設置する。

記入項目 : 周辺住民への連絡手段

(例) サイレンと広報車によって通知する。

詳細はガイドライン「2.2.6.3 二次災害の防止」を参照。

3.2.14. 地域との協調・地域貢献

記入項目 : 地域住民の安全確保

(例) 災害発生後3日間は、周辺住民の人命救助を優先する。

詳細はガイドライン「2.2.6.4 地域との協調・地域貢献」を参照。

3.2.15. 共助、相互扶助

記入項目 : 防災隣組

(例) 近隣企業で構成する地域協力会(防災隣組)の活動に参加し、帰宅困難者対策を連携して実施する。

記入項目 : 要員派遣

(例) 協力会社が被災した場合は、速やかに要員を現地に派遣し、被害状況の把握、生産能力および製品在庫量を逐次報告させると共に、必要に応じて復旧作業を支援させる。

詳細はガイドライン「2.2.6.5 共助、相互扶助」を参照。

3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災

記入項目 : 備蓄

(例) 全従業員 3 日分の水と食料を各事業所に分散して備蓄する。

記入項目 : 救命機材

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

記入項目 : 家庭における防災

(例) 全従業員に防災ハンドブックを配布する。

詳細はガイドライン「2.2.6.6 その他の考慮項目」を参照。

3.2.17. 財務手当て

記入項目 : 財務手当て

(例) 災害時融資予約を締結する。地震保険を検討する。

詳細はガイドライン「2.3.3 財務手当て」を参照。

3.2.18. 教育・訓練

記入項目 : 避難訓練

(例) 年 2 回、全従業員を対象に避難訓練を行う。

記入項目 : 机上訓練

(例) 年 1 回、階層別に事業継続についての机上訓練を行う。

詳細はガイドライン「2.4 教育・訓練の実施」を参照。

3.2.19. 点検および是正措置

記入項目 : 職場点検

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

記入項目 : 是正措置

(例) 訓練、教育、職場点検の評価結果と改善事項を社長に報告する。
詳細はガイドライン「2.5 点検および是正措置」を参照。

3.2.20. 経営層による見直し

記入項目 : マネジメントレビューの開催

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

詳細はガイドライン「2.6 経営層による見直し」を参照。

3.3. マニュアル類

主旨

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

構成

1. 事前対策マニュアル類

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

2. 緊急時対策マニュアル類

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

3. 継続・復旧対策マニュアル類

事業継続と復旧に関する手順をまとめたマニュアル類。

4. その他の文書

その他、事業継続計画書に付属する文書類。

文書例

3.3.1. 事前対策マニュアル類

3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル

情報システムのバックアップに関する運用マニュアル

3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル

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

3.3.1.3. 教育・訓練マニュアル

災害対策本部設営訓練、バックアップシステム稼動訓練などの実施手順を取りまとめたマニュアル

(役員および災害対策本部の机上訓練、代替生産実施のための机上訓練、その他抜き打ち訓練など、事業継続や防災全般の様々な教育・訓練については訓練の度創意工夫をして実施していくため、必ずしもマニュアルの形にならない場合が多い。)

3.3.2. 緊急時対策マニュアル類

3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル

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

3.3.2.2. 危機広報マニュアル

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

3.3.2.3. 危機保安マニュアル

災害発生時の防犯・保安についてのマニュアル

3.3.2.4. 帰宅困難者対策マニュアル

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

3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類

3.3.3.1. 生産ライン復旧・移転マニュアル

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

3.3.3.2. 調達先被災時の代替発注マニュアル

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

3.3.3.3. 情報システム停止時の作業マニュアル

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

3.3.3.4. 情報システムリカバリーマニュアル

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

3.3.3.5. バイタルレコードリカバリーマニュアル

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

3.3.4. その他の文書

3.3.4.1. 事業継続計画概要説明書

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

3.3.4.2. 行動計画携帯マニュアル

行動計画をコンパクトにまとめて携帯できるようにしたもの。

事業継続計画書とのつながり

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

3.3.1. 事前対策マニュアル類	
3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル	9. バックアップ
3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル	9. バックアップ
3.3.1.3. 教育・訓練マニュアル	18. 教育・訓練
3.3.2. 緊急時対策マニュアル類	
3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.2.2. 危機広報マニュアル	8. 対外的な情報発信および情報共有
3.3.2.3. 危機保安マニュアル	11. 生命の安全確保と安否確認
3.3.2.4. 帰宅困難者対策マニュアル	11. 生命の安全確保と安否確認
3.3.3. 継続・復旧対策マニュアル類	
3.3.3.1. 生産ライン復旧・移転マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.2. 調達先被災時の代替発注マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.3. 情報システム停止時の作業マニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.4. 情報システムリカバリーマニュアル	10. 製品・サービス供給
3.3.3.5. バイタルレコードリカバリーマニュアル	10. 製品・サービス供給

3.4. 参照情報

主旨

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

構成

1. 内部参照情報

事業継続に必要な社内の参照情報をまとめている。

2. 外部参照情報

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

文書例

3.4.1. 内部参照情報

3.4.1.1. 全従業員緊急連絡網

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

3.4.1.2. コアメンバー緊急連絡網

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

3.4.1.3. 取引先連絡網

サプライチェーン間および物流業者との連絡網。外注委託先も含む。

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

3.4.2. 外部参照情報

3.4.2.1. 地震その他の災害被害想定図

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

3.4.2.2. 震災時の交通規制情報

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

【補足】文書の取扱い

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

4. 小売業パターン(製造業パターンとの比較)

説明

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

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

製造業パターンとの比較表

製造業	小売業
<p>3.2. 事業継続計画書</p> <p>3.2.1. 基本方針</p> <p>3.2.2. 想定リスク</p> <p>3.2.3. 影響度評価</p> <p>3.2.4. 被害想定</p> <p>3.2.5. 重要な要素</p> <p>3.2.6. 組織体制と指揮命令系統</p> <p>3.2.7. 重要拠点の確保</p> <p>3.2.8. 対外的な情報発信および情報共有</p> <p>3.2.9. バックアップ</p> <p>3.2.10. 製品・サービス供給</p> <p>3.2.11. 生命の安全確保と安否確認</p> <p>3.2.12. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減</p> <p>3.2.13. 二次災害の防止</p> <p>3.2.14. 地域との協調・地域貢献</p> <p>3.2.15. 共助、相互扶助</p> <p>3.2.16. 備蓄、救命機材、家庭における防災</p> <p>3.2.17. 財務手当て</p> <p>3.2.18. 教育・訓練</p> <p>3.2.19. 点検および是正措置</p> <p>3.2.20. 経営層による見直し</p>	<p>小売業においても事業継続計画書に記載される項目は同じであるが、例えば以下のような点で計画の内容や考え方の違いがある。</p> <p>例えば、「3.2.3. 影響度評価」において、目標復旧時間の設定などの考え方が異なる。また、「3.2.10. 製品・サービス供給」において、仮設店舗の立ち上げ、POS レジ停止時の対応、など製造業とは異なる検討項目が考えられる。</p> <p>また、接客サービスに関する要素も製造業とは重要度が異なる点である。(例えば、従業員数あたりの救急救命要員比率)</p>
<p>3.3. マニュアル類</p> <p>3.3.1. 事前対策マニュアル類</p> <p>3.3.1.1. 情報システムバックアップマニュアル</p> <p>3.3.1.2. バイタルレコードバックアップマニュアル</p> <p>3.3.1.3. 教育・訓練マニュアル</p> <p>3.3.2. 緊急時対策マニュアル類</p> <p>3.3.2.1. 緊急時対応マニュアル</p> <p>3.3.2.2. 危機広報マニュアル</p>	<p>同左</p> <p>同左</p> <p>同左</p> <p>同左 (来客者数が一般的に多い小売業は来客者の安全確保、避難誘導、救急救命が特に重要)</p> <p>同左</p>

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

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

【補足】小売業における事業継続計画 (BCP)

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