

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—

(平成25年8月改定)



内閣府

防災担当

改定に当たって

平成 17 年 8 月における本ガイドラインの策定後、今回、2 度目の改定となる。

事業継続に関する危機的事象の教訓、関連制度の整備、経済・社会の変化等を踏まえ、「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—」を公表する。

下表に新版への改定に係る目的と経緯を示す。

表(1) 事業継続ガイドライン策定・改定に係る経緯

策定時期	目的	経緯
平成 17 年 8 月	企業・組織の災害時における事業継続計画（BCP）の策定促進	「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」（中央防災会議に平成 15 年 9 月設置）において取りまとめた「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」（平成 16 年 10 月）に BCP 策定の重要性が盛り込まれ、その普及促進のため、本ガイドライン第一版を策定した。
平成 21 年 11 月	ガイドラインの実用性向上	「事業継続計画策定促進方策に関する検討会」において検討を行い、下記のとおり、改定した。 1. 他のガイドラインとの相関関係の明示 2. 企業・組織の規模や業種・業態を問わず一般的に適用可能であることの明示 3. 事業継続の取組が有効なビジネスリスクを対象としていることの明示 4. 発展・定着につながる点検・是正処置の重視 5. 目標復旧時間と不可分な目標復旧レベルの存在の明示
平成 25 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業・組織の平常時からの事業継続マネジメント（BCM）の普及促進 ● 災害教訓、国際動向等の反映 	「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」において検討を行い、下記のとおり、改定した。 1. 平常時からの取組となる BCM の必要性の明示及び関連内容の充実 2. 幅広いリスクへの対応やサプライチェーン等の観点を踏まえる重要性及びそれらに対応し得る柔軟な事業継続戦略の必要性の明示 3. 経営者が関与することの重要性の明示

はじめに

平成23年3月に発生した東日本大震災によって、我が国の企業・組織は、巨大な津波や強い地震動による深刻な被害を受け、電力、燃料等の不足に直面した。また、経済活動への影響は、サプライチェーンを介して、国内のみならず、海外の企業にまで及んだ。我々は、この甚大な災害の教訓も踏まえ、今後発生が懸念されている大災害に立ち向かわなければならぬ。有効な備えが無ければ、災害発生時に我が国の経済・社会が危機に陥ることになり、さらに平常時にも、日本経済の信頼性が低下し、海外からの購買や直接投資の減少、生産の海外移転などの問題も生じる可能性がある。

そこで、我が国の企業・組織は、国内外における大災害のあらゆる可能性を直視し、より厳しい事態を想定すべきであり、それらを踏まえ、不断の努力により、甚大な災害による被害にも有効な事業継続の戦略を見だし、対策を実施し、取組の改善を続けていくべきである。これまでの災害では、自社の事業継続計画や他社との連携が有効に働き、いち早く事業を回復できた事例もあり、それらを事業継続能力の強化に活かすことが重要である。

また、企業・組織の事業構造や活動環境が極めて多様化・複雑化している今日、災害に限らず、様々な種類の危機的事象の発生が生産活動や流通の停止につながるものが懸念されており、これらの活動が一度途絶すれば、国内外にわたる大きな負のインパクトを生む。そこで、災害のみならず、どのような不測の事態に直面しても、強くしなやかに回復できる経済・社会を構築する必要があり、企業・組織の事業継続能力の一層の向上が求められる。

既に我が国における事業継続の取組は一定の進捗が見られ、その有効性が発揮された例もあり、国際的にも先進性を発信できる部分がある。これらを踏まえ、今後さらに一層の拡充に取り組む必要がある。

本ガイドラインは、我が国の企業・組織における、このような事業継続の取組の必要性を明示し、実施が必要な事項、望ましい事項等を記述することで、事業継続計画の策定・改善につながる事業継続マネジメントの普及促進を目指すものである。

また、企業・組織は、原因が何であれ重要な事業を継続できない場合に備え、常に必要な対応を求められるとともに、その対応の是非がその後の事業活動の成否に重大な影響を及ぼす。そこで、経営者自らが責任を持ち、平常時から事業継続能力の強化に取り組む必要性和メリットを理解し、相応の時間と労力、資金を投入して、何が起こっても事業を継続させる意志を持ち、その実現に努力する必要がある。そして、その取組を内外にアピールすることも求められる。さらに、不測の事態の対応においても、経営者の的確な判断とリーダーシップが不可欠である。このように、事業継続の取組は経営者が率先して取り組むべき重要な経営課題であり、担当者のみでの対応では効果が得られず、社会的責任も果たすことができない。

本ガイドラインでは、1.4章に経営者に求められる事項、Ⅷ章に経営者及び経済社会への提言を記載している。経営者においては、これらを先に重点を置いて読まれることを勧める。

目次

改定に当たって	i
はじめに	ii
序文 本ガイドラインの概要	1
<本ガイドラインの対象>	1
<本ガイドラインの目的>	1
<本ガイドラインが対象とする発生事象（インシデント）>	1
<本ガイドラインの位置付け>	2
<本ガイドラインの構成>	2
I 事業継続の取組の必要性和概要	3
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	3
1.2 企業における従来の防災活動とBCMの関係	5
1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性	6
1.4 経営者に求められる事項	7
1.5 事業継続マネジメント（BCM）の全体プロセス	8
II 方針の策定	9
2.1 基本方針の策定	9
2.2 事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築	9
III 分析・検討	10
3.1 事業影響度分析	10
3.1.1 事業中断による影響度の評価	10
3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討	11
3.1.3 重要な要素の把握とボトルネックの抽出	12
3.2 リスクの分析・評価	13
IV 事業継続戦略・対策の検討と決定	15
4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方	15
4.2 事業継続戦略・対策の検討	16
4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧	16
4.2.2 企業・組織の中核機能の確保	17
4.2.2.1 本社が被災した場合の対策	18
4.2.2.2 情報発信	18
4.2.3 情報及び情報システムの維持	18
4.2.4 資金確保	19
4.2.5 法規制等への対応	19
4.2.6 行政・社会インフラ事業者の取組との整合性の確保	20
4.3 地域との共生と貢献	20

V	計画の策定	22
5.1	計画の立案・策定	22
5.1.1	事業継続計画（BCP）	22
5.1.1.1	緊急時の体制	22
5.1.1.2	緊急時の対応手順	23
5.1.2	事前対策の実施計画	25
5.1.3	教育・訓練の実施計画	26
5.1.4	見直し・改善の実施計画	26
5.2	計画等の文書化	26
VI	事前対策及び教育・訓練の実施	28
6.1	事前対策の実施	28
6.2	教育・訓練の実施	28
6.2.1	教育・訓練の必要性	28
6.2.2	教育・訓練の実施方法	29
VII	見直し・改善	31
7.1	点検・評価	31
7.1.1	事業継続計画（BCP）が本当に機能するかの確認	31
7.1.2	事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価	31
7.2	経営者による見直し	32
7.3	是正・改善	32
7.4	継続的改善	33
VIII	経営者及び経済社会への提言	34
	付録1. 用語の解説	36
	付録2. 参考文献	41
	（別添） 事業継続ガイドライン チェックリスト	1

序文 本ガイドラインの概要

<本ガイドラインの対象>

本ガイドラインは、民間企業を主な対象とした内容を多く記載しているが、業種・業態・規模を問わず、全ての企業・組織¹を対象としている。²

<本ガイドラインの目的>

本ガイドラインの目的は、事業継続の取組、すなわち事業継続計画（BCP）を含めた事業継続マネジメント（BCM）の概要、必要性、有効性、実施方法、策定方法、留意事項等を示すことで、我が国の企業・組織の自主的な事業継続の取組を促し、ひいては我が国全体の事業継続能力の向上を実現することである。取組の普及に対する政府の期待はもちろん、経済・社会全体の期待も大きいところであり、各企業・組織における積極的な検討を願う。

平成 23 年に発生した東日本大震災やタイの大水害などの対応を見ると、我が国の企業・組織の中には、世界でも先進的な BCM を実現している事例が存在する。一方で、取組が未着手または不十分な例も依然として多いことは事実である。そこで、本ガイドラインは、取組が未着手の企業・組織に対してはその開始を、不十分である企業・組織に対してはその見直し・改善を推進し、さらにはサプライチェーン（供給網）の重要性などを念頭に、企業・組織間や地域内外での連携を促すことで、企業・組織や産業全体としての事業継続能力の向上を目指している。そして、これらが企業・組織や産業としての価値向上も実現することになるであろう。³

<本ガイドラインが対象とする発生事象（インシデント）>

本ガイドラインが示す BCM は、企業・組織の事業（特に製品・サービス供給）の中断をもたらす自然災害を対象としているが、大事故、感染症のまん延（パンデミック）、テロ等の事件、サプライチェーン途絶など、事業の中断をもたらす可能性がある、あらゆる発生事象について適用可能である。⁴

なお、前ガイドラインでは、自然災害を想定した記述が多く例示されていたが、これは、我が国において、自然災害の懸念が大きいことを踏まえたものであり、企業・組織において自然災害を他の発生事象より優先して対応すべきという意図ではない。

¹ 営利・非営利を問わない。

² 政府・自治体などの組織にも BCM は有効である。なお、特定の分野における BCM の内容は、各分野を対象とした手引書も参考にされたい。

³ 民間企業における事業継続の取組を実効性のあるものとするためには、政府においても、時宜を得た適切な情報提供や状況に応じた規制に関する一時的な特別対応、BCM上の連携等の必要性を認識しており、地方公共団体との連携も推進する必要がある。

⁴ 為替、景気等を原因とする需要の変動、資産の減少等のリスクを BCM の対象にするかについては議論のあるところであるが、一般的には対象外と考える場合が多い。ただし、発生事象による需要変動が予測できる場合には、それも含めて BCM で対応することが有効である。

<本ガイドラインの位置付け>

本ガイドラインは、日本国内における BCM に関わる状況を踏まえているが、国際的な規格や諸外国での取組とも基本的な考え方が合致するように策定している。したがって、本ガイドラインに沿って取組を行うことは、BCM の国際的な整合性を確保する上でも役立つ。⁵

なお、本ガイドラインの記載事項には推奨や例示も多いが、各企業・組織は、自社に適した事項を取捨選択し取り組むとよい。また、企業・組織の独自の工夫も重要である。⁶

<本ガイドラインの構成>

本ガイドラインの構成を下表に示す。

表(2) 本ガイドラインの構成

構成	章	概要
序文	本ガイドラインの概要	本ガイドライン全体の概要（対象、目的、位置付け等）に関する説明
本文	I 事業継続の取組の必要性和概要	事業継続の取組に関する基本的な事項及び事業継続の取組を行う必要性やメリット
	II 方針の策定	事業継続マネジメント（BCM）の基本方針の策定及び BCM を策定・実施するための体制の構築
	III 分析・検討	有事に継続すべき重要業務や、それらを復旧すべきか等を分析する「事業影響度分析」及び優先的に対策を検討すべきリスクを特定する「リスク分析・評価」
	IV 事業継続戦略・対策の検討・決定	重要業務を復旧すべき時間内に復旧・継続させるための事業継続戦略
	V 計画の策定	BCM における計画の策定及び文書化
	VI 事前対策及び教育・訓練の実施	計画に従った事前対策及び教育・訓練の実施
	VII 見直し・改善	BCM の見直し・改善について
	VIII 経営者及び経済社会への提言	企業・組織の経営者及び経済社会に対し、事業継続に取り組むことの重要性及び取り組む上で考慮すべき事項に関する提言
付録	1. 用語の解説	本ガイドラインに関する用語の解説
	2. 参考文献	本ガイドラインの策定・改定に当たり、参考とした文献の一覧
別添	チェックリスト	事業継続の取組の達成状況を確認するためのチェックリスト

⁵ ただし、本ガイドラインは、例えばISO22301の認証取得の必要十分条件を満たすという趣旨のものではない。

⁶ BCMに係る認証や認定の取得を目指す場合には、どの事項が不可欠かは当該制度の要求事項を参照されたい。

I 事業継続の取組の必要性と概要

1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要

大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことを事業継続計画（Business Continuity Plan、BCP）と呼ぶ。

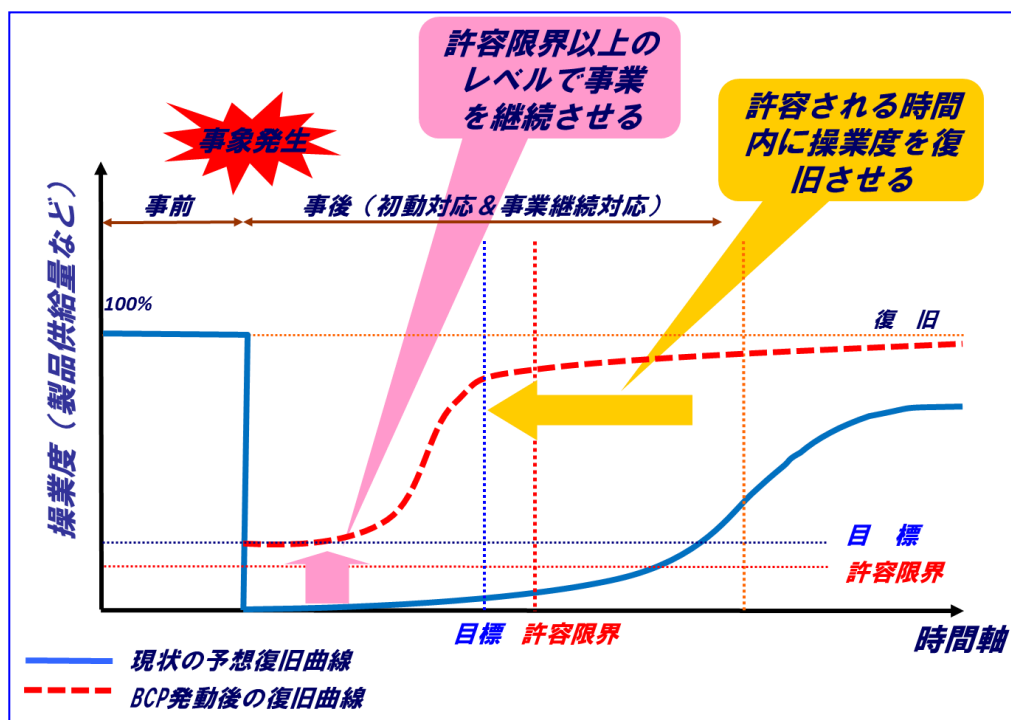
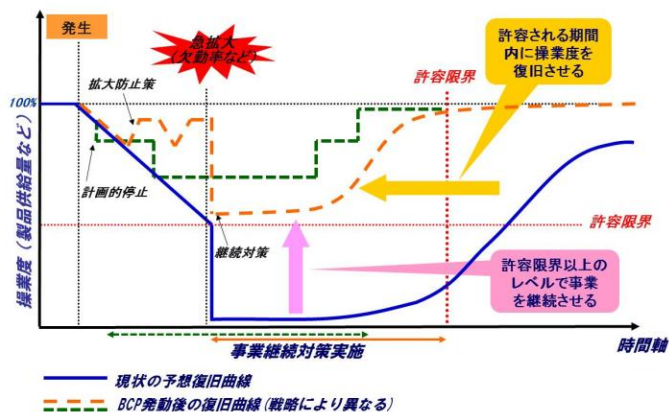


図 1.1-1 事業継続計画（BCP）の概念^{7, 8}

⁷ 例えば、大規模災害が発生した場合、平常時よりも需要が増える製品・サービス、あるいは同業他社の被災により一時的に自社への需要が増える製品・サービスもあるので、それに対応するため操業度が100%を上回る可能性もある。

⁸ このイメージ図は、企業・組織において、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）を主として想定している。段階的かつ長期間にわたり被害が継続するリスク（新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など）は別の形のグラフとなり、そのうちの感染症に係るもののイメージ図を次に例示する。



BCP 策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動は、事業継続マネジメント（Business Continuity Management、BCM）と呼ばれ、経営レベルの戦略的活動として位置付けられるものである。⁹ ただし、BCMの内容は、自社の事業内容、規模等に応じて経営者がその範囲を判断してよい。また、多額の出費を伴わなくても一定の対応は可能であるため、資金力や人的な余裕がない企業・組織も含め、全ての企業・組織に導入が望まれる。社会・経済全体の期待が高いことを踏まえ、初めから完璧なものを目指して着手に躊躇するのではなく、できることから取組を開始し、その後の継続的改善により徐々に事業継続能力を向上させていくことを強く推奨する。

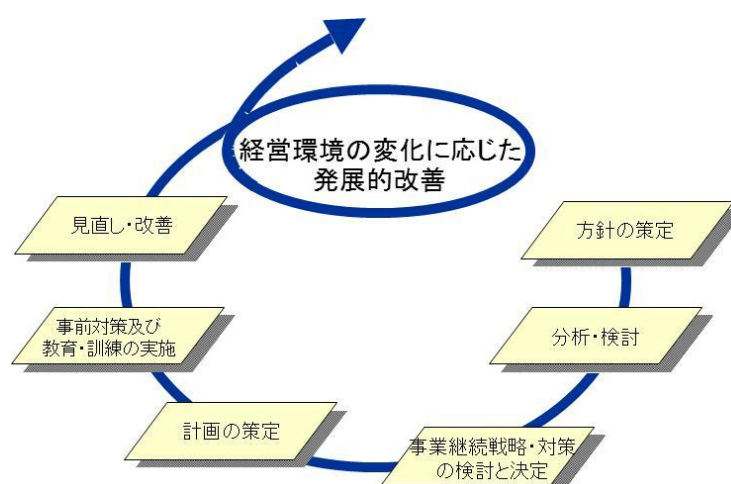


図 1.1-2 事業継続の取組の流れ

BCM は単なる計画ではなく継続的な取組であり、企業・組織全体のマネジメントとして継続的・体系的に取り組むことが重要である。その手法として、例えば、PDCA サイクル等のマネジメントに関する仕組の活用も有効である。¹⁰ 各企業・各組織において既にこのような仕組が導入されている場合は、それと整合させた BCM の導入が有効であろう。

BCM においては、特に次の 3 点が重要であり、これらが不十分である場合は、他の部分を充実させたとしてもその効果は限定的となる可能性が高い。

- 不測の事態において事業を継続する仕組
- 社内の BCP 及び BCM に関する意識の浸透
- 事業継続の仕組及び能力を評価・改善する仕組

⁹ ここで BCM として説明している内容は、前ガイドラインまで、概ね「事業継続計画（BCP）」の広義に含まれると説明していた。しかし、近年、国際的には、BCP は「不測の事態発生時の対応計画書」という、狭義で用いられることが多く、その整合性を確保するため、本ガイドラインにおいて BCM として説明することとした。

¹⁰ マネジメントに関する仕組の一例としては、ISO の PDCA サイクルを用いるマネジメントシステムがある。なお、事業継続マネジメントシステム（BCMS）では ISO 等の認証制度の活用も手段の一つであるが、本ガイドラインは、認証制度、特に第三者認証制度の活用を推奨することを意図している訳ではない。

1.2 企業における従来の防災活動と BCM の関係

例えば、企業における BCM は、下表のとおり、従来まで一般的に取り組みられてきた防災活動とも関係が深いが、中心的な発想やアプローチが異なる。BCM においては、危機的事象の発生により、活用できる経営資源に制限が生じることを踏まえ、優先すべき重要事業・業務を絞り込み、どの業務をいつまでにどのレベルまで回復させるか、経営判断として決めることが求められるが、この点が BCM と従来の防災活動で大きく異なる。そのため、防災活動の単なる延長として BCM を捉えると、その効果を十分に発揮できないおそれがある。

表 1.2-1 企業における従来の防災活動と BCM の比較表¹¹

	企業の従来の防災活動	企業の事業継続マネジメント (BCM)
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 身体・生命の安全確保 ● 物的被害の軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 身体・生命の安全確保に加え、優先的に継続・復旧すべき重要業務の継続または早期復旧
考慮すべき事象	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点がある地域で発生することが想定される災害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の事業中断の原因となり得るあらゆる発生事象 (インシデント)
重要視される事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下を最小限にすること <ul style="list-style-type: none"> ➢ 死傷者数 ➢ 損害額 ● 従業員等の安否を確認し、被災者を救助・支援すること ● 被害を受けた拠点を早期復旧すること 	<ul style="list-style-type: none"> ● 死傷者数、損害額を最小限にし、従業員等の安否確認や、被災者の救助・支援を行うことに加え、以下を含む。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 重要業務の目標復旧時間・目標復旧レベルを達成すること ➢ 経営及び利害関係者への影響を許容範囲内に抑えること ➢ 収益を確保し企業として生き残ること
活動、対策の検討の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の拠点ごと <ul style="list-style-type: none"> ➢ 本社ビル ➢ 工場 ➢ データセンター等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的 (拠点横断的) ● サプライチェーン等依存関係のある主体 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 委託先 ➢ 調達先 ➢ 供給先 等
取組の単位、主体	<ul style="list-style-type: none"> ● 防災部門、総務部門、施設部門等、特定の防災関連部門が取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者を中心に、各事業部門、調達・販売部門、サポート部門 (経営企画、広報、財務、総務、情報システム等) が横断的に取り組む

¹¹ 本表は、NPO法人事業継続推進機構「標準テキスト」の比較表等を参考に、新たに作成している。

検討すべき戦略・対策の種類	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点の損害抑制と被災後の早期復旧の対策（耐震補強、備蓄、二次災害の防止、救助・救援、復旧工事 等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 代替戦略（代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEMの実施 等） ● 現地復旧戦略（防災活動の拠点の対策と共通する対策が多い）
----------------------	---	--

防災活動とは、基本的に事業所等の拠点ごとに検討され、災害による被害を軽減するための対策を講ずるものであり、企業経営の観点からも、今後とも極めて重要である。また、対策の内容にはBCMと重なる部分もある（特に、現地復旧戦略は重なる部分が多い）ため、企業は、BCMと防災活動を並行して推進すべきである。政府は、これら双方のため、懸念の大きい災害の被害想定やインフラの復旧見込み等を推定・公表し、インフラへの対策投資等の努力を引き続き行う。また、地方公共団体や指定公共機関等の社会インフラ事業者にも、同様の対応を要請する。

1.3 事業継続マネジメント（BCM）の必要性

企業・組織は、様々な危機的な発生事象（インシデント）に直面しても、取引先をはじめ、社内外の利害関係者から、重要な事業の継続または早期の復旧を望まれている。したがって、このような利害関係者のニーズと期待を十分に認識し、BCMを積極的に経営戦略に反映すべきである。

実際、大地震、洪水等が世界各地で甚大な被害をもたらし、多くの企業・組織が操業停止に追い込まれる例が続いている。この場合、仮に廃業を免れても、復旧に時間がかかり顧客を失うと、その後に顧客を取り戻すことは容易ではないことが実例からも示されている。

さらに、近年、企業・組織は生産効率の向上等を目指して分業化及び外注化を進めてきたことから、原材料の供給、部品の生産、組立、輸送、販売などに携わる企業・組織のどれかが被災すると、サプライチェーン全体が止まり、国内はもちろん世界的にも影響を及ぼしかねない状況となっている。¹²

このような中で、企業・組織は、自らの生き残りと顧客や社会への供給責任等¹³を果たすため、どのような事態が発生しても重要な事業が継続・早期復旧できるよう、BCMを導入する必要性が一層高まっている。

また、BCMは、社会や地域における企業・組織の責任の観点からも必要と認識されるべきである。災害対策基本法に基づく国の「防災基本計画」においても、「災害時に重要業務を継続するための事業継続計画を策定・運用するよう努める」ことが、企業の果たす役割の一つとして記載されている。また、平成25年度の災害対策基本法改正では、事業者の責務として、「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業と

¹² 東日本大震災では、国内の影響が海外にまで及んだが、逆に、タイの水害のように、海外の影響が国内に及ぶことも多い。このように、サプライチェーンの重要性を鑑みても、BCMは必要である。

¹³ 供給責任の他に、法令や条例による規制の遵守（株主総会の開催や、税務申告、有価証券報告書の提出、製薬企業における副作用報告等の期限等）、調達先や従業員等への支払の責務などが考えられる。

する者は、基本理念にのつとり、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するように努めなければならない。」（第7条第2項）とする規定が追加された。¹⁴

さらに、BCMに取り組むことによって、緊急時にも製品・サービスなどの供給が期待できることから、取引先から評価され、新たな顧客の獲得や取引拡大につながり、投資家からの信頼性が向上するなど、平常時の企業競争力の強化といったメリットもある。¹⁵

1.4 経営者に求められる事項

これまで述べてきたとおり、事業継続の取組を行うことは企業・組織の経営者¹⁶の責任として認識されるべきであり、経営者は平常時も有事にもリーダーシップを発揮し、率先して、特に以下の事項を行うことが必要である。

- BCMの必要性とメリットを理解し、相応の時間と労力、投資が必要であることも理解した上で、BCMの導入を決定し、自社の重要事項として実施させること
- 自社の経営理念（存在意義など）やビジョン（将来の絵姿）を踏まえ、経営と連関の取れたBCMの基本方針の策定、経営資源の割り当て、戦略策定、BCP等の計画策定、対策等の実施、見直し・改善などについて、的確に判断し、実行させること
- BCMに関する議論、調整、改善などに、自らのスケジュールを確保して、積極的に参画すること
- BCMについて利害関係者からの理解を求めること
- BCM及び事業継続能力について適宜、情報発信することにより、取引先等、企業・組織にとって重要な利害関係者に対する信頼構築に努めること¹⁷
- BCMを通じて、企業価値を高める体制を構築することで、競争力を磨き高め、取引や利益等の拡大を目指すこと
- BCPの発動時において、戦略や対策の選択に的確な判断を行い、予想を超えた事態が発生した場合には、既存BCPを柔軟に活用し臨機応変な判断・対応指示を行うこと

¹⁴ 新型インフルエンザ対策等特別措置法及び新型インフルエンザ対策行動計画等においても、指定公共機関に新型インフルエンザ等対策の内容、実施方法、体制、関係機関との連携等に関する業務計画を定め、まん延時における事業実施の確保等を求めており、登録事業者には医療の提供並びに国民生活及び国民経済の安定に寄与する業務を継続的に実施するよう努めなければならないとしている。

¹⁵ その他に、以下のようなメリットが例示できる。

- ・ 自社及び地域の雇用維持
- ・ 同業他社の供給力が低下した場合における代替
- ・ 復旧や復興に係る需要を得る機会の獲得

¹⁶ 企業・組織の経営及び運営に責任を持つトップの人物またはグループを、ここでは経営者と総称する。

¹⁷ 取組の概要について、有価証券報告書や事業報告書等で積極的に開示することも推奨する。

1.5 事業継続マネジメント（BCM）の全体プロセス

BCMにおける実際の取組は下図のようなプロセスで構成される。次章以降にて各プロセスについて説明する。

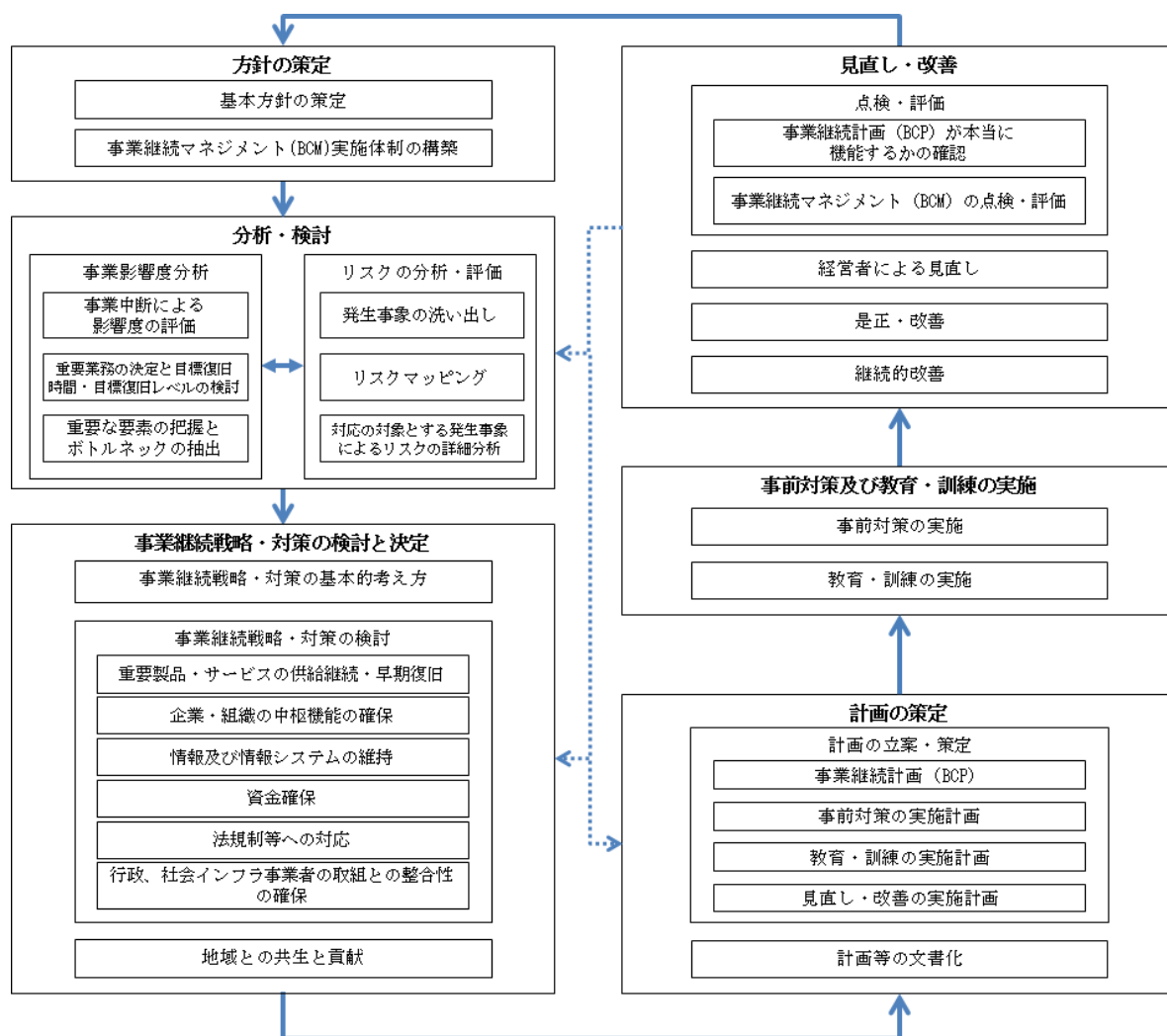


図 1.5-1 事業継続マネジメント（BCM）の各プロセス¹⁸

¹⁸ 本図では、見直し・改善から方針の策定へ実線の矢印を記しているが、実際には分析・検討以降のプロセスに直接つながる事項も多いため、その部分を破線の矢印で記している。

II 方針の策定

2.1 基本方針の策定

BCMの実施に当たり、経営者はまず自社の事業及び自社を取り巻く環境を改めてよく理解し、自社が果たすべき責任や、自社にとって重要な事項を明確にすることが必要である。具体的には、自社の経営方針や事業戦略に照らし合わせ、社内外の利害関係者（取引先、株主、従業員等）や社会一般からの自社の事業への要求・要請を整理することから始めるとよい。

そして、経営者はこれらに基づき、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針¹⁹を策定する必要がある。あわせて、事業継続の目的やBCMで達成する目標を決定し、BCMの対象とする事業の種類や事業所の範囲なども明らかにする必要がある。また、これらは、BCMの基礎となるものであるため、取締役会または経営会議の決議を経ることが適切である。

なお、BCMにおいては、顧客及び自社、関連会社、派遣会社、協力会社などの役員・従業員の身体・生命の安全確保や、自社拠点における二次災害の発生の防止は、当然、最優先とすべきである。また、地域への貢献や共生についても、可能な範囲で重要な考慮事項として取り上げることを強く推奨する（4.3章を参照）。

2.2 事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築

経営者は、BCMの導入に当たり、分析・検討、BCP策定等を行うため、その実施体制、すなわち、BCMの責任者及びBCM事務局のメンバーを指名し、関係部門全ての担当者によるプロジェクトチーム等を立ち上げるなど、全社的な体制²⁰を構築する必要がある。なお、取組が進み、BCP等を策定した後も、この体制を解散させず、事前対策及び教育・訓練の実施、継続的な見直し・改善を推進するための運用体制²¹に移行させ、BCMを維持していく必要がある。また、経営者は、これらの体制において、総括的責任及び説明責任（アカウンタビリティ）を負わなければならない。

¹⁹ 例えば、「人命を最優先とする」、「顧客に対する供給責任を果たす」、特定の社会的責任がある場合には、「社会的責任を必ず果たす」等の事項が考えられる。

²⁰ 各部門内で、BCMに関する責任、権限を有する必要な人員を任命することが重要である。また、全社的な体制は既存の組織を活用してもよい。なお、企業・組織内及び部門内で、これらの人員がBCMに携わることがプラス評価される仕組にすることが望ましい。

²¹ 事前対策及び教育・訓練、点検、監査、是正・改善などの実施に責任及び権限を有する必要な人員を確保する。導入の体制より専任者を減らし、各部門と兼務でも良いので、人員を確保し続けることが重要である。（6.1章を参照）

Ⅲ 分析・検討

3.1 事業影響度分析

何らかの危機的な発生事象（インシデント）により自社の施設が大きな被害を受けたり、重要な事業のサプライチェーンが途絶したりすれば、平常時に実施している全ての事業・業務を継続することは困難となり、重要な事業に必要な不可欠な業務から優先順位を付けて継続または早期復旧することが求められる。そこで、事業影響度分析(Business Impact Analysis、BIA)を行うことにより、企業・組織として優先的に継続または早期復旧を必要とする重要業務を慎重に選び、当該業務をいつまでに復旧させるかの目標復旧時間等を検討するとともに、それを実現するために必要な経営資源を特定する必要がある。²²

3.1.1 事業中断による影響度の評価

まず、その原因に関わらず、自社の各事業が停止した場合に、その影響の大きさ及びその変化を時系列で評価する。この分析を「その原因に関わらず」行う趣旨は、顧客や取引先の経営判断においては、「事業が停止するか否か」が重要であり、停止の原因は実際にはそれほど重要ではない場合が多いためである。²³

具体的な方法としては、製品・サービスの供給が停止（または相当程度低下）した場合の影響を、以下の表 3.1.1.-1 のような観点で、時系列にできるだけ定量的に評価し、自社にとって重要な製品・サービスを特定するとともに、それぞれがどのくらいの供給停止期間（供給低下期間）に耐え得るかを検討する。²⁴

表 3.1.1-1 事業中断による影響度を評価する観点（例）

影響度を評価する観点
● 利益、売上、マーケットシェアへの影響
● 資金繰りへの影響
● 顧客の事業継続の可否など顧客への影響、さらに、顧客との取引維持の可能性への影響
● 従業員の雇用・福祉への影響
● 法令・条例や契約、サービスレベルアグリーメント（SLA）等に違反した場合の影響 ²⁵

²² 実施方法としては、アンケートやヒアリング調査などで情報を集める方法も一例である。

²³ 供給先からの供給要請は、供給先が同時被災して業務が中断する場合、広域災害で供給先が直接被災しなくても業務再開がすぐにできない場合などを除けば、発生事象（インシデント）の種類などの原因によらず、同様に行われると考えられる。なお、事業停止の原因については、後述3.2章の「リスクの分析・評価」で中心的に扱うこととなる。

²⁴ 分析では、1日当たりの売上や事務処理量を用いた簡易な定量的な評価などでも一定の目的は達せられる。定量化が難しいものは、経営に与える影響の大小などで定性的に評価してもよい。直感的に重要業務、目標復旧時間等が把握できるならば、簡易な取組ではそれを用いてもよい。なお、事業影響度分析に時間をかけ過ぎると、その間に外部・内部の事業環境が変化し、作業が無意味になる可能性があることにも留意が必要である。

²⁵ 例えば、契約には供給遅延の賠償責任等があり、法令には株主総会の開催期限、税務申告期限、製薬企業における副

- 自社の社会的な信用への影響
- 社会的・地域的な影響（社会機能維持など）

3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討

次に、影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業を絞り込む。

さらに、この重要な事業に必要な各業務（重要業務）²⁶について、どれくらいの時間で復旧させるかを「目標復旧時間」（Recovery Time Objective、RTO）として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」（Recovery Level Objective、RLO）として決定し、また、重要業務間に優先順位を付ける。²⁷

具体的には、それぞれの重要業務について、停止（相当程度の低下）が許されると考える時間の許容限界、レベルの許容限界²⁸を事業影響度の時系列分析から推定した上で、時間の許容限界より早く目標復旧時間を設定し、レベルの許容限界を上回るように目標復旧レベルを設定することになる。^{29、30、31}ただし、この段階における目標復旧時間及び目標復旧レベルは、実現性が未検証であるため、あくまで「案」ととどまる。これら目標の実現のため、後述IV章における戦略・対策の実施可能性等の検討を経てから、経営判断で最終決定することとなる。³²

作用報告期限等がある。

²⁶ 重要業務ではないと判断された業務は、重要業務の復旧にめどがついた段階で復旧時期を検討する。なお、復旧の先送り、事業撤退や新規事業へのシフトが検討される場合もある（脚注45を参照）。

²⁷ 目標復旧時間、目標復旧レベルは、単なる目標ではなく、講じた対策により達成可能なものでなければならない。4.1章に示すとおり、経営者は、事業継続戦略とそれに基づいて実施する対策の決定と一体的に、目標復旧時間、目標復旧レベルを、実現可能で対外的に説明できるものとして正式に決定する。

²⁸ これらの許容限界も、厳密に言えば、発生事象（インシデント）の大きさ、インフラや顧客の被害状況などの要因で変わり得る。例えば、火災で自社のみが被災した場合と、広域災害により顧客や取引先も同時に被災した場合では、停止時間の許容限界はある程度異なると考えられる。また、幅を持った推測しかできない場合も多い。ここでは、ある程度大胆に推定し、後に必要に応じて見直すことを推奨する。ただし、広域災害の場合に被災地と非被災地で顧客や取引先の要求は大きく異なるので、非被災地の対応を適切に行う必要がある。

²⁹ これらの設定を許容限界より大幅に高めると、達成するための対策（4.2章に記述）の費用が膨大となり、再検討の可能性も高くなることには留意する。

³⁰ 目標復旧時間を複数考え、各時点の目標復旧レベルを段階的に設定するなどの組み合わせももちろん可能である。

³¹ 重要業務やその目標復旧時間の決定が難しいという企業もあるが、できるだけ決定するよう努めるべきである。例えば、同一事業でも顧客ごとに分けて、重要顧客への供給を重要業務とできるかを検討する、インフラ・ライフライン、調達先、納入先などの復旧時期を大胆に幾つか仮定し、目標復旧時間を検討するなどの方法もある。

³² 対外的にも説明する自社として最終決定した目標復旧時間や目標復旧レベルは、一種の公約で実現できるものでなければならないため、実施可能性を見極めてから経営判断で決定することになる。

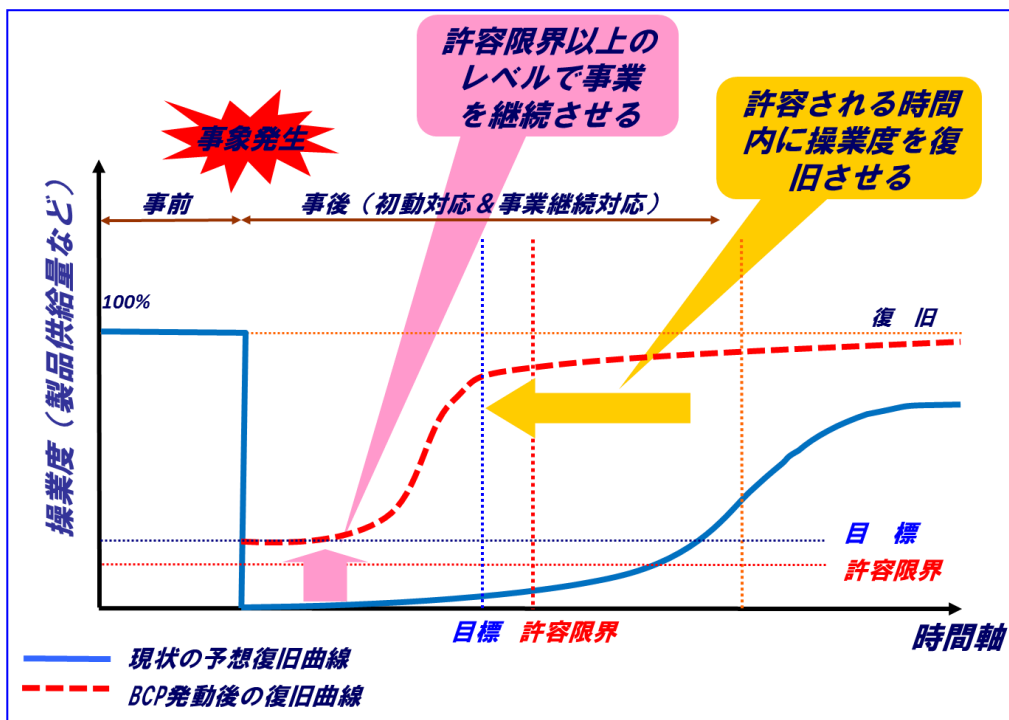


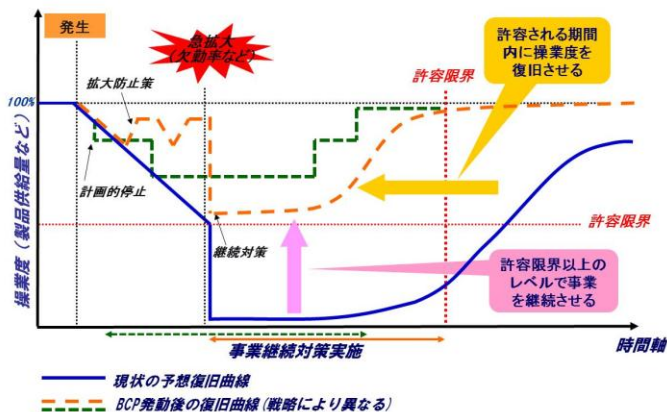
図 3.1.2-1 事業継続計画 (BCP) の概念 (再掲)³³

3.1.3 重要な要素の把握とボトルネックの抽出

次に、それぞれの重要業務の実施に不可欠となる重要な要素（経営資源）³⁴ を把握する。ここでは、まず、重要な要素の全てを漏れなく洗い出すのが基本である。製造業などでは相当の作業量になる場合もあるが、これが不十分となると、後述IV章において、重要な要素を必要な時間内に確保するための対策を検討する際、別の重要な要素を確保できなければ、対策の意味が無くなりかねないため、注意を要する。

続いて、これらの重要な要素の中で、必要とされている量の確保が可能となるまでの時間

³³ 段階的かつ長期間に渡り被害が継続するリスク（新型インフルエンザを含む感染症、水不足、電力不足など）に関しては、被害の進行状況に応じて段階的に業務レベルを低減・維持・回復させるための検討も考えられる。以下に、感染症に係るもののイメージ図（P.3）を再掲する。



³⁴ 重要な要素の例としては、キーパーソン、事務所・工場等の拠点、工程、機械、金型、工具、梱包、原料・部品、サービス、ライフライン、物流、データ、システム、資金などがある。

をより早めない限り、当該重要業務の復旧をさらに早めたり、復旧レベルを上げたりすることができないものを「ボトルネック」として把握する。³⁵ その一般的な方法は、まず、後述3.2章のリスクの分析・評価で、現状（すなわち、戦略・対策の実施前）において、特定した発生事象（インシデント）による重要な要素に対する被害（入手可能時間の遅れなども含む）を想定し³⁶、それにより「現状で可能な復旧時間」や「現状で可能な復旧レベル」を推定する。そして、これらを改善するために対策を講じることが必要となるボトルネックを抽出するための分析・検討を行う。³⁷

また、この場合、「現状で可能な復旧時間」や「現状で可能な復旧レベル」は、3.1.2章で把握した取引先等のニーズを踏まえた目標復旧時間や目標復旧レベルの「案」を満たしていないことが当然多い。そこで、その時間・レベルのギャップを埋めることを目指し、把握された重要な要素、主にボトルネックとなる要素の被害軽減や早期確保に向けて、後述IV章の事業継続戦略やその実現のための対策を検討することになる。³⁸

3.2 リスクの分析・評価

3.1の事業影響度分析と並行して、自社が優先的に対応すべきリスク（発生事象（インシデント）の種類など）を把握するため、リスク分析・評価を実施する。

BCMは「どのような危機的な発生事象」に直面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するものであり、そのため、前述の事業影響度分析は、発生事象の種類によらず実施する。しかし、実際にBCMに取り組むためには、企業・組織を取り巻く発生事象によるリスクがどのようなものであるかを理解し、優先的に対応すべき発生事象の種類やその被害水準（例えば、地震であれば予想震度など）を選ぶことが必要である。特に、対策の検討を行うためには、想定した発生事象によるリスク³⁹を個別に想定することがプロセスとして必要になる。

ただし、このような検討に際しても、「様々な発生事象に共通して有効な戦略・対策が望まれる」ことを意識しておくことが重要である。そして、BCMの継続的な改善の中で、想定・対応する発生事象の種類やその被害水準を拡大することを目指すべきである。一つの発生事象を想定したBCMで満足し、他に懸念される発生事象へ想定を広げる改善を先送りすると、

³⁵ 復旧時間が一番長いクリティカルパスを把握し、それを改善すると考えてもよい。

³⁶ これらの作業は、事業影響度分析ではなく、リスク分析・評価に含まれるものであるため、両者による分析・検討を並行的に行うことが必要になる。

³⁷ 重要な要素の洗い出しは、詳細なリスト化を行うとかなりの作業量となる場合があるので、その作業を軽減し、目標復旧時間や目標復旧レベルの達成のボトルネックになりそうな要素を直接探し出す方法も考えられる。しかし、本文で前述したように、ボトルネックになる重要な要素を見落としてしまう可能性があるため、慎重に考えなければならない。

³⁸ このようなボトルネックの解消のための対策を行うと、別なボトルネックが出てくることに留意が必要である。次の新たなボトルネックに対しても対策を行う必要が生じることを、ある程度先を読んで認識しておくことが推奨される。

³⁹ ここでいうリスクには様々な種類があるが、例えば、以下のような分類をすることができる。

- ①□地震等の広域災害のリスク：多くの経営資源に甚大な被害を与えるため、類似の被害が想定される他のリスクにも応用が利く。一方、取引先やインフラ・ライフラインの被害も考える必要があるため、分析・評価が難しい。
- ②□火災等の自社のみが被災するリスク：取引先は平常通りのため、許容される中断時間が比較的短い。取引先やライフラインは被害がないので、分析・評価はあまり難しい。
- ③□新型インフルエンザ等の段階的に発生するリスク：段階的かつ長期的に影響を与えるため、操業レベルを維持するための対策が重要となる。

BCMの持つ可能性を十分に生かせない。

リスクの分析・評価⁴⁰は、次のようなステップで行う。

① 発生事象の洗い出し

自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象を洗い出す。この洗い出しについては、極力発生し得る全てのものを考慮する。⁴¹

② リスクマッピング

①で洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・定性的に評価し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付けする。⁴²

③ 対応の対象とする発生事象によるリスクの詳細分析

②で優先的に対応すべきと特定した発生事象により生じるリスクについて、自社の各経営資源や調達先、インフラ、ライフライン、顧客等にもたらす被害等を想定する。これは、3.1章の事業影響度分析で選定した重要業務に対して行うのが通常である。具体的には、特定した発生事象によって、当該重要業務について3.1.3章で把握した重要な要素が、現状（すなわち、対策の実施前）において、どのような被害を受けるかを検討する。そして、その重要な要素を確保するために現状で要する時間を推定し、その重要業務が現状ではいつまでに復旧できるか（=現状で可能な復旧時間）、どのぐらいの業務水準で継続・復旧できるか（=現状で可能な復旧レベル）を推定するという手順が一般的である。^{43、44}

このように、リスクの分析・評価は、作業手順として事業影響度分析と行きつ戻りつしながら行うことになる。

⁴⁰ リスクマネジメントの標準手法は、リスクマネジメント-原則及び指針（JISQ31000）を導入することも考えられる。

⁴¹ 自社の対応可能性を超えそうな事象であっても、発生の可能性があれば対象に含める必要がある。また、1つの事象の発生が他の事象を連鎖的に発生させる場合も、必要に応じて考慮する。

⁴² 発生時の影響が甚大である事象は、事業継続や経営存続に深刻な影響を与えかねないことから、発生確率は低くても経営判断として「対応の対象とする発生事象」とすべきとされる場合があることに留意すべきである。

⁴³ 地方公共団体や政府が公表する被害想定やハザードマップ等を活用するとよい。

⁴⁴ 精緻に被害想定を進めたとしても、戦略・対策の検討段階においては、想定を超える事象が発生する可能性を認識しておく必要がある。（東日本大震災の教訓でもある）

IV 事業継続戦略・対策の検討と決定

次に、それぞれの重要業務について、3.1.2章で把握した、取引先等のニーズを踏まえた目標復旧時間や目標復旧レベルの「案」の達成を目指し、事業継続戦略とその実現のための対策を検討し、経営者として決定する。この事業継続戦略は、自社としての重要な意思決定であり、自社の経営理念やビジョンなどを十分に踏まえ、経営全般と連関の取れたものとする必要がある。

4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方

事業継続戦略における検討の視点は、重要な事業に必要な各重要業務の目標復旧時間・目標復旧レベルの達成を目指すものであるから、これら重要業務に不可欠な要素、特にボトルネックとなる要素をいかに確保するかを検討することになる。その方向性として、第一に、想定される被害からどのように防御・軽減・復旧するか、そして、第二には、もし利用・入手できなくなった場合にどのように代わりを確保するか、の二つの観点が主なものとなる。これを例えば拠点について当てはめると、前者が「現地復旧戦略」となり、後者が「拠点の代替戦略」となる。⁴⁵

事業継続戦略の検討に当たっては、優先的に対応すべき発生事象（インシデント）を念頭に置いて行うものの、BCMは「どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する」という目的で実施するものであることも考慮することが重要である。⁴⁶ この点から、BCMでは、自社に生じた事態を原因事象（例えば、直下型地震）により考えるのではなく、結果事象（例えば、自社の〇〇拠点が使用不能）により考え、対応策を検討することが推奨される。

⁴⁷ また、この観点では、個々の重要な要素について代替を確保する代替戦略が幅広い発生事象に対して共通して有効となる可能性が高い。そこで、BCMにおいては、現地復旧戦略等とともに、代替戦略は必ず考えるべき戦略とされる。

例えば、代替戦略によって自社で代替拠点を確保すれば、地震、洪水、火災、テロなど幅広い発生事象に共通して効果が高いため、危機全般を考えた対応策として有効性が高い。ただし、代替戦略には課題もあり、例を挙げれば、現在の拠点と同等の生産能力を持つ代替拠点を持つのは平常時の費用や採算性の面で容易でなく、多重化が難しい場合も多い。そこで、代替拠点の場所だけを決め、設備投資せず立ち上げ訓練のみ実施する方法、同業他社と災害時に相互支援を合意する方法など、実現しやすい方法を考えることも重要になる。さらに、

⁴⁵ 戦略の分類方法には様々なものがあるが、例えば、拠点の代替戦略をみても、その中に4.2.1章で示すように幾つかの種類がある。また、重要業務と言えども、その事業に今後の需要の増加が見込めず、資金繰り等への影響も考慮すれば、経営判断として復旧の先送り、または事業それ自体の撤退、新規事業へのシフトも含めて検討することとなり、それらも戦略に含めて考える方法もある。

⁴⁶ つまり、リスク分析・評価で特定した発生事象によるあるレベルの被害想定を前提にしないと対策の検討は行いが、それに固執しすぎないことも重要である。実際に発生する被害は、被害想定とは異なることが多いとの認識を持ち、発生事象の種類や様相が異なっても共通に有効な戦略・対策を考えていくよう努めることも推奨される。自然災害等の場合、政府・自治体の被害想定を参考にすると有効であることが多いが、この被害想定も科学的な最大被害を想定しているわけではなく、その想定を超える場合があることを認識することは東日本大震災の教訓のひとつでもある。

⁴⁷ この考え方は、想定外の被害を受けた場合にも、「結果事象」としてみた被害が同じものであるならば、そのための戦略・対策は、この想定外の被害の場合でも有効と期待できるという発想が背景にある。

早期に現地復旧できれば最も事業継続しやすいのは明らかであるため、現在の拠点における復旧戦略と代替戦略の双方を検討することが適切である場合が多い。

このような面も含め、事業継続戦略の実現のための対策には、平常時から、ある程度費用をかけなければならない場合が多いのは事実であり、経営者としてどこまで費用をかけるかの判断が重要である。事例はまだ少ないが、他社との提携などによって費用を抑える対策もあり得る。一方で、既に述べたとおり、これらの対策により、緊急時の製品・サービスなどの供給が期待できるため、取引先等からの評価、新たな顧客の獲得や取引拡大、投資家からの信頼性向上など、多くのメリットにつながることも認識すべきである。

そこで、企業・組織は知恵を絞り様々な選択肢を検討し、費用対効果を十分に検討しながら戦略・対策を選んでいくことが重要となる。

以上のような検討を踏まえ、経営者は、事業継続戦略とそれに基づいて実施する対策を決定し、その内、それぞれの重要業務の目標復旧時間及び目標復旧レベルについては、実現可能で対外的にも説明できるものとして、正式に決定する。

なお、今後のBCMの見直し、継続的改善の実施を念頭に、分析から戦略・対策の決定に至った根拠、経過の資料、選択理由等は、記録として保持しておくことが強く推奨される。

4.2 事業継続戦略・対策の検討

企業・組織が検討すべき事業継続戦略を検討する観点として、

- ① 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧
- ② 企業・組織の中核機能の確保

が特に重要である。さらに、次の観点も重要である。

- ③ 情報及び情報システムの維持
- ④ 資金確保
- ⑤ 法規制等への対応
- ⑥ 行政・社会インフラ事業者の取組との整合性の確保

以下に、それぞれについて説明する。

4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧

BCMによって達成すべき目的の柱は、一般的な企業・組織で考えれば、自社の重要事業、すなわち、重要な製品・サービス供給の継続または早期復旧である。そこで、事業継続戦略を検討する場合、この目的をどのように達成するかが、まず持つべき観点である。

事業継続戦略・対策の選択肢の具体例を以下に示す。これらについて、事前に実施すべき対策等の費用や準備に要する期間、発災時の実施にかかる費用や必要となる経営資源の確保の可能性等も考慮して検討していく。

なお、以下4.2章の各項目で共通であるが、ここでは基本的にリスク分析・評価で特定した一つの危機的な事象(インシデント)により発生する被害を想定して作業を進めているが、

可能な範囲でこの被害の想定には段階を付けて（例えば、軽微、甚大、壊滅）、それぞれに戦略及び対策を検討することがより実践的である。⁴⁸

(1) 業務拠点に関する戦略・対策

- 拠点（本社、支店、支社、工場等）の建物や設備の被害抑止・軽減⁴⁹
- 拠点の自社内での多重化・分散化⁵⁰（平常時に他の拠点でも生産を行う場合に加え、場所だけでも決めておき被災したら早急にラインを立ち上げる等の方法もある）
- 他社との提携（OEM、アウトソーシング、相互支援協定の締結等）
- 在宅勤務、サテライトオフィスでの勤務⁵¹

(2) 調達・供給の観点での戦略・対策

- 適正在庫の見直しや在庫場所の分散化による供給継続
- 調達先の複数化や代替調達先の確保（ただし、複数の調達先における同時被災や、2段階以上先の調達先が同一となり、そこが被災する場合にも留意）
- 供給先・調達先との連携（在庫持ち合い、調達先の事業継続能力の把握、BCM 実施要請・支援、事業継続に関する共同訓練の実施、さらに先の調達先企業の事業継続能力の把握要請等）
- 代替調達の簡素化（汎用部品の使用など設計仕様における考慮等）

(3) 要員確保の観点での戦略・対策

- 重要業務の継続に不可欠な要員に対する代替要員の事前育成・確保（クロストレーニング、新規雇用等）
- 応援者受け入れ（受援）体制・手順の構築、応援者と可能な範囲で手順等の共通化
- 調達先や連携先における BCM 支援のための人員の確保

4.2.2 企業・組織の中核機能の確保

緊急時には、平常時の業務では求められない全体的な情報収集や分析、迅速な意思決定と指示、情報発信等の業務に関する必要性が相当高まることが想定される。その中で、企業・組織の本社などの重要拠点が大きな被害を受けた場合、中核機能が停止する可能性があるが、それは企業・組織にとって事業継続上の重大な制約要因となるため、これを防ぐ戦略・対策が必要である。

⁴⁸ 例えば、被害が軽微な場合は現地復旧、甚大な場合には現地に戻ることを前提とした代替拠点での対応、壊滅の場合は現地復旧を考えない代替拠点での対応、あるいは事業から撤退などが考えられる。

⁴⁹ 被害抑止・軽減策として、地震については、建物や施設の耐震化、機器・設備等の転倒防止など、水害については、設備の設置階の見直し、火災については、防火対策一般、テロについては警備強化などが該当する。

⁵⁰ 自社単独で確保するほか、経営統合や合併により元の他社の拠点を自社のものとして活用する等の方法もある。

⁵¹ このほか、機械あるいは情報システムの利用から手作業などへの手法の変更などによる提供などもある。

4.2.2.1 本数が被災した場合の対策

本社（または自社の中核機能を担っている拠点）の現地復旧戦略として、建物・施設に対して想定する発生事象（インシデント）からの被害を軽減する対策を講じることは、最も基本的な戦略であり、従業員等の生命・身体を守る観点からも重要である。しかし、何らかの被害により本社が使えなくなることも必ず想定すべきであり、代替戦略として、同時に被災しない拠点を代替拠点として確保する必要がある。⁵²

さらに、企業・組織の中核機能とは、経営者を含む対策本部、財務、経理⁵³、人事、広報等の各部署に担われるものであり、それらが機能するために不可欠な要員、設備等の経営資源が確保されなければならない。そこで、緊急参集及び迅速な意思決定を行える体制や指揮命令系統（代理体制等を含む）の確保⁵⁴を行うとともに、特に通信手段、電力等の設備、ライフライン確保の対策が必要となる。

4.2.2.2 情報発信

不測の事態に直面したとしても、企業・組織の活動が利害関係者から見えない、何をしているのか全くわからないといった、いわゆるブラックアウトを起こすと、取引先が代替調達に切り替えるなど、自社の事業継続に不利な状況が進む。復旧可能性の情報を発信できずに時間が経過すると、社会的責任を果たせないことにつながる。

このような状況を防ぐため、取引先、顧客、従業員、株主、地域住民、政府・自治体などへの情報発信や情報共有を行うための自社内における体制の整備、連絡先情報の保持、情報発信の手段確保なども必要である。⁵⁵

4.2.3 情報及び情報システムの維持

今日、重要業務の継続には、自社における文書⁵⁶を含む重要な情報（バイタルレコードともいう）及び情報システムを被災時でも使用できることが不可欠である。重要な情報についてはバックアップを確保し、同じ発生事象（インシデント）で同時に被災しない場所に保存することが必要である。⁵⁷ また、重要な情報システムには、必要であれば（特に、汎用的

⁵² 代替拠点は、従業員等の参集可能性等を考慮し、例えば大都市圏では夜間・休日用と勤務時間内用など、複数用意すべきことも多いので留意が必要である。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。また、あらかじめ、どの代替拠点に、誰が、いつ、どのように集合し、どの業務を継続するかを決めておく必要がある。

⁵³ 災害時においても給与や調達先等の支払いを遅延させることは認められないのが一般的であり、経理会計部門の事業継続への対応を把握しておく必要がある。

⁵⁴ 緊急時の対応においては、BCPや防災活動に関する責任者と担当者の役割の明確化は重要であり、後述5.1.1章において説明する。

⁵⁵ グローバルに事業展開する企業は、従業員、顧客、取引先などに外国人がいることも考慮し、英語をはじめとする多言語での発信も検討する。また、必要に応じて、情報発信先との時差を考慮することも求められる。

⁵⁶ 文書としては、設計図、見取図、品質管理資料等、復旧・代替生産等に必要な文書、内部緊急時の対応においては、BCPや防災活動等に関する責任者と担当者の役割の明確化は重要であり、詳しくは後述5.1.1章において説明する。統制、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などが該当する。

⁵⁷ 同時被災しない場所の保存の方法としては、遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用等も含め検討することが推奨される。

でなく特注のシステムである場合には) バックアップシステムも求められ⁵⁸、それを支える電源確保や回線の二重化を確保することも重要である。

なお、情報のバックアップについては、平常時に使用している情報データが失われた場合に、どれくらいの期間のデータ損失を許容するか⁵⁹ を慎重に検討して決定し、それに基づいてバックアップの取得頻度を決定することが重要である。また、代替設備・手段から平常運用へ切り替える際に、データの欠落や不整合による障害を防ぐための復帰計画も必要である。⁶⁰

4.2.4 資金確保

企業・組織が被災すると、収入が減少または一時停止する一方で、給与や調達先等への支払いは継続しなければならず、資金繰り（キャッシュフロー）の悪化が懸念される。東日本大震災においても、キャッシュフローの停滞による資金不足が原因で倒産した企業は多かった。また、被害の復旧や代替拠点の立ち上げ等のため、臨時的な資金がかなり必要になる。さらに、被災時の資金確保のみでなく、平常時の事前対策のための資金も重要である。

そこで、企業・組織にとって、資金的及び財務的な対応が必要になる。このため、企業・組織自身が、日頃から危機的事象に対応するための最低限の手元資金を確保するよう努めるとともに、以下のような民間や政府・自治体の災害時融資など、諸制度を調査・検討するとよい。⁶¹

- ▶ 保険、共済、デリバティブ、災害時融資予約、災害時ローンなど（ただし、事前に契約が必要）
- ▶ 事前対策に活用できる融資（BCM格付融資、BCPの支援ローン等）⁶²

また、平常時から金融機関や取引先、親会社と資金面でのコミュニケーションを持つことも重要である。さらに、被災時に支払い期限の延長や期限前の現金回収が可能な取引先を選別し、提携しておくなどの方法も検討できる。

4.2.5 法規制等への対応

想定する発生事象（インシデント）により企業・組織が被害を受けたとしても、法令や条

⁵⁸ バックアップシステムに関しては、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在り方に関する研究会報告書・参考資料）、「IT サービス継続ガイドライン」などを参照されたい。

⁵⁹ 失ったデータを過去のどの時点まで復旧させるか（例えば、1週間前のデータまで、1日前のデータまでなど）の目標値を、目標復旧時点（Recovery Point Objective、RPO）と呼ぶ。データは直近まで復旧させるのがもちろん望ましいが、相応して対策費用が高くなる場合が多い。

⁶⁰ 復帰計画の内容には、例えば、①受注売上システムのバックアップシステムを稼働させた場合に経理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入力処理は行わず、手作業で行った処理がシステムへ反映されたことを確認する、などがある。

⁶¹ 建物や財物に関する火災保険に地震や水害の場合の支払いも可能とする特約を付けることが可能である。また休業による「営業利益」、「従業員給与等の経常費」を支払う利益保険や営業継続費用保険などもある。保険以外にも地震デリバティブなどの証券化商品も開発されてきている。大企業向けには、コミットメントライン（確約付き融資）、ボンドなどもある。なお、保険金は資本に充当できる一方、ローンはいづれ返すべき負債になるものであることに留意する。

⁶² BCM格付融資が日本政策投資銀行により実施されており、地方銀行等からも支援策が打ち出されている。

例による規制その他の規定は遵守する必要がある。⁶³ しかし、これらの規制等は基本的には平常時を想定している場合が多く、被災時の事業継続において、完全な遵守が難しい場合や、早急な事業復旧を図るためにこれら規制の緩和が望まれる場合もあり得る。そこで、このような懸念がある場合、必要に応じて、平常時から他企業・業界と連携し、関係する政府・自治体の機関に要請して、緊急時の緩和措置等について検討しておくことが望ましい。

4.2.6 行政、社会インフラ事業者の取組との整合性の確保

企業・組織は、事業継続の取組を有効なものとするため、自らのBCP・BCMを、政府・自治体、指定公共機関等の社会インフラ事業者のBCP・BCM、防災業務計画、地域防災計画等と整合性を持たせるよう努めることが重要である。また、政府・自治体や社会インフラ事業者の側も、地域における企業・組織のBCP・BCMを意識し、それを考慮した計画となるように努力すべきである。

4.3 地域との共生と貢献

緊急時における企業・組織の対応として、自社の事業継続の観点からも、地域との連携が必要である。⁶⁴ 重要な顧客や従業員の多くは地域の人々である場合も多く、また、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・協力を得なければ実施できない事柄も多いためである。

したがって、まず、地元地域社会を大切にする意識を持ち、地域との共生に配慮することが重要である。地域社会に迷惑をかけないため、平常時から、火災・延焼の防止、薬液噴出・漏洩防止などの安全対策を実施し、災害発生時には、これらの問題の発生有無、建造物が敷地外に倒壊する危険性の有無などを確認することが必要である。危険がその周辺に及ぶ可能性のある場合、住民に対して、危険周知や避難要請、行政当局への連絡など、連携した対応をとるべきである。さらに、各企業・組織が自己の利益のみを優先し、交通渋滞の発生、物資の買占めなど、地域の復旧を妨げる事態につながることは避けるべきである。

また、企業・組織は、地域を構成する一員として、地域への積極的な貢献が望まれる。地元の地方公共団体との協定⁶⁵をはじめ、平常時から地域の様々な主体との密な連携が推奨される。⁶⁶ さらに、被災後において、企業・組織が応急対応要員以外の従業員に当面の自宅待機を要請すると、自宅周辺の人命救助、災害時要援護者の支援などに貢献する機会を作ることにもなり、都市中心部の場合には、混雑要因の緩和にもつながる。⁶⁷

社会貢献としても、従業員個人の自主的なボランティア活動を促進させる上で、企業・組

⁶³ グローバル企業は、必要に応じて、海外との法令の違いを考慮することも求められる。

⁶⁴ 現地復旧の場合に限らず、代替拠点に移動する場合においても、将来戻る可能性を考慮し、経営判断によって地域との関係を維持向上する戦略を考えるべきである。

⁶⁵ 協定の内容は、水・食料の提供、避難所の提供、復旧作業への協力、機器の修理、物資の運送、技術者の派遣など、多様なものが想定される。

⁶⁶ 自治会やNPOに対して、集会場所・展示物を提供したり、講師の派遣やセミナーを共催すること等も考えられる。

⁶⁷ 特に大都市圏では、従業員に無理な出社指示を出すと、救援活動の交通への支障、水や食糧の不足、トイレやゴミの対応の困難などが予想される。

織におけるボランティア休暇制度の普及が期待される。⁶⁸

なお、地元地域の側においては、企業・組織が地域貢献を行うことと、当該企業・組織が事業継続のために代替拠点へ移転することは切り離し、その経営判断に理解を進めることも望まれる。地元拠点のある企業・組織が、BCP発動により別拠点でも生き残ってこそ、地域に戻ることも可能となり、また、それが地域の復興にもつながると考えられる。

⁶⁸ 企業の社会貢献の例として、義援金・物資の提供、帰宅困難者等への敷地や建物の一部開放、被災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等がある。また、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、当該施設の自家発電・自家水源・代替燃料などを平常時から確保することが望ましい。

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。

BCP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BCP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、BCP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。

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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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⁷²を実施、結果を集約
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） ● 必要な場合、安全な帰宅方法の指示
	<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⁷³）

⁷² 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。

⁷³ 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。

	<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⁷⁴
各従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 自身及び周囲の安全確保 	<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） ● 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 	<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よい。

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
対策本部・事業継続組織（本社及び重要業務の拠点）	<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

⁷⁴ 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。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 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（現拠手の復旧手順、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） ● 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
	<ul style="list-style-type: none"> ● 平常時の体制への復帰 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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⁷⁵
	<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を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）
- 現拠手の建物、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）

⁷⁵ 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。

- 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旧手順の決定
- 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
- 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、救助用器具等の調達

5.1.3 教育・訓練の実施計画

自社の事業継続を実現するには、経営者、その他の役員、従業員が、BCMにおける各役割に応じて、一定の能力・力量を持つことが必要である。そこで、これらを獲得できるよう、教育・訓練を行うことが求められる。その体系的かつ着実な実施のため、教育・訓練の実施体制、年間の教育・訓練の目的、対象者、実施方法、実施時期等を含む「教育・訓練の実施計画」を策定する必要がある。

なお、BCMの実効性を維持するためには、体制変更、人事異動、新規採用等による新しい責任者や担当者に対する教育が特に重要であり、これらへの対応も本計画において十分踏まえる必要がある。

教育・訓練の方法、行うべき具体的内容については6.2章で後述する。

5.1.4 見直し・改善の実施計画

BCMの点検、経営者による見直し、継続的改善等を確実に行的っていくため、「見直し・改善の実施計画」を策定し、体制、スケジュール、手順を定め、それに基づき見直し、改善、着実に実施していく必要がある。定期的を実施すべき点検や見直しもあれば、必要に応じて随時行うべき見直しもある。BCMの見直し・改善において行うべき内容、手順等については、VII章で後述する。

なお、この計画は、経営者による見直しや継続的改善を含むものであるため、経営者が了承した企業・組織全体の経営計画の中に含まれるべきものである。⁷⁶

5.2 計画等の文書化

5.1章で策定した計画については、必要なものは確実に文書化する。計画内容を確実に実施し管理するため、また、教育や担当者の引き継ぎ等のためには、計画が文書化されている

⁷⁶ BCMの改善は、企業・組織の事業計画等の企画立案に合わせて実施していくことが重要である。例えば、会社の主な経営サイクル（会計年度・決算期・営業報告など）に合わせて実施することが望ましい。

ことが必要である。ただし、どこまで詳細に文書化するかについては、企業・組織として適切に判断することが推奨される。

企業・組織全体としてBCMを進めている場合、必要に応じ、部門や拠点別、役割別にも計画書として文書に落とし込むことが重要である。また、実際の作業を円滑にするために、マニュアル、チェックリスト等も必要に応じて作成する。^{77、78}

一方で、文書は継続的に最新の内容として維持していかなければならないものである。⁷⁹ また、実際の被害が想定と異なる場合、BCPの内容を柔軟に応用する必要性を考慮すれば、文書の重要性はその緻密さにあるのではなく、対応者の行動を有効にサポートすることにある。いずれにせよ、文書化自体が目的とならないよう、十分に注意する必要がある。

さらには、緊急時に使用するBCP（の一部）、マニュアル等は、対応者に配布し、常に活用できるよう適切に管理させることが重要である。⁸⁰

⁷⁷ 緊急時には、マニュアルをその場でひも解いている時間がない。そこで、指揮をとる責任者用に、方針や方向性の確認、不可欠な実施項目の進捗管理用にチェックリストを作成するとよい。また、各担当者にとっても、緊急に実施すべき作業のチェックリストを準備しておくことが有効である。

⁷⁸ 例えば、製品の代替生産を行う場合は、マテリアルハンドリングに関する図面や指示書等が必要であるなど、平常時には使用しないが被災時には不可欠となるマニュアル等があることに留意する。

⁷⁹ 計画やマニュアルの更新や改善の作業において、担当者が交代すると、詳しすぎる文書はかえって理解を阻む懸念もあり、更新作業も膨大になる。維持管理・継続的改善がやりやすい文書であることが求められる。

⁸⁰ BCP（の一部）は、夜間休日に不測の事態が発生することを想定して、キーパーソンには自宅にも配布することが有効である。ただし、個人情報の流出等の危険を考慮し、個人情報を必要最小限にして配付するなどの工夫をするとよい。

VI 事前対策及び教育・訓練の実施

6.1 事前対策の実施

5.1.2章にて策定した事前対策の実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施する。⁸¹ また、各部局が実施する事前対策は、その部局の管理者が進捗を管理するとともに、BCM事務局としても進捗を確実に管理する。⁸² なお、ここで、BCP等の策定が終了し、分析・検討に当たってきた事務局やプロジェクトチームの作業は一段落することになるが、この体制については、単に解散するとノウハウの散逸をまねくことが多いことから、全社的な体制として発展的に維持し⁸³、事前対策及び教育・訓練の実施以降における体制とすることが強く推奨される(2.2章参照)。なお、この事前対策及び教育・訓練の実施や見直し・改善の重要性に着目したことは、本ガイドラインの改定において、BCPをBCMの概念に転換した大きな理由のひとつである。

6.2 教育・訓練の実施

6.2.1 教育・訓練の必要性

BCMを実効性のあるものとするには、経営者をはじめ役員・従業員に事業継続の重要性を共通の認識として持たせ、その内容を社内に「風土」や「文化」として定着させることが重要である。BCPを紙面や社内向けHPなどに記載して周知するだけでは、全ての関係者が実践できると考えるのは現実的でない。継続的な教育・訓練の実施が不可欠である。^{84、85}

具体的には、対象者に、BCMの必要性、想定される発生事象(インシデント)の知識、自社のBCM概要、各々に求められる役割等について習得させ、認識や理解を高める教育を行い、さらに、訓練を実施する必要がある。訓練の目的は、

- 対象者が知識として既に知っていること(バックアップシステムの稼働方法、安否確認等)を実際に体験させることで、身体感覚で覚えさせること
- 手順化できない事項(経営者の判断が必要な事項、想定外への対応等)について、適切な判断・意思決定ができるようにする能力を鍛えること
- BCPやマニュアルの検証(これらの弱点や問題点等の洗い出し)をすること

などである。

また、有事にはマニュアル等を読んで理解するだけの時間的余裕がないことも多いため、有事の対応業務の実施にはBCPやマニュアルを熟知した要員をあらかじめ育成しておくこと

⁸¹ 実施した対策により、復旧の早期化、復旧レベルの向上等を図ることができる。この効果についても、次項の訓練等で確認することが推奨される。

⁸² 進捗の遅れている対策や実施不可能となった対策は、BCMの見直し・改善における重要な評価・検討事項となる。

⁸³ 各部局からBCP等の策定のため派遣されたメンバーは、兼務でも良いので引き続き運用体制に残すなどの方法も検討すべきである。担当者を一度に変更、あるいは体制の縮小により、詳細の引き継がれない状況が発生することは避けることが望ましい。(脚注21も参照)

⁸⁴ 企業では人事異動が常であるほか、事業部の再編成等の組織変更も多いため、これらの変動に対応するためにも、教育・訓練の適時の実施が重要である。

が重要である。

さらには、有事の事業継続においては地域や調達先、政府・自治体、指定公共機関等との連携が必要となる可能性が高いため、関連する他の企業・組織との連携訓練も実施することが望ましい。

6.2.2 教育・訓練の実施方法

教育・訓練には、講義、対応の内容確認・習得、意思決定、実際に体を動かす等、対象や目的に合わせて様々な教育・訓練を行うことが重要である。実施方法を下表に例示する。実施のタイミングは、定期的（年次等）に行うほか、体制変更、人事異動、採用等により要員に大幅な変更があったとき、さらに、BCPの見直し・改善を実施したときに行う。

いずれの教育・訓練方法についても、その有効性を評価するため、目標を明確に定め、その達成度を評価する方法をあらかじめ決めておくことが必要である。

表 6.2.2-1 教育・訓練の実施方法の例⁸⁶

	概要	実施方法（例）
教育	1. 基礎知識の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続の概念や必要性、想定する発生事象（インシデント）の概要など ● 講義、eラーニング等による
	2. 自社のBCMの周知	<ul style="list-style-type: none"> ● 講義、ワークショップ、eラーニング等による
	3. 最新動向の把握	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門文献や記事の購読 ● 外部セミナー、専門講座、ワークショップ等への参加等による
訓練	4. 代替要員の事前育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> ● クロストレーニング：欠勤者が出た場合にその重要業務の代替を可能とするため、他の重要業務の担当者とお互いに相手方の業務を訓練する
	5. BCP、マニュアルの内容の理解促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 内容確認（ウォークスルー）：BCPやマニュアルに基づき、役割分担、手順、代替先への移動、確保資源の確認等を机上訓練などにより行う
	6. 手順書、マニュアルの習熟	<ul style="list-style-type: none"> ● 反復訓練（ドリル）：重要な動作等を繰り返して行うことで身に付ける実働訓練で、避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼働訓練、対策本部設営訓練などがある

⁸⁶ 訓練の分類方法については、机上訓練、リアルタイム訓練など実施形式に着目して分類する方法などもあり、ここでの分類方法は一例である。

	<p>7. 事業継続能力の確認・向上、及び意思決定のための訓練</p>	<p>以下のような様々な訓練の要素を適宜組み合わせ、実効性の高い訓練を実施する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 災害模擬演習（モックディザスター）：模擬的に緊急時を想定した状況下において判断・対応を体験する ● 状況想定訓練（シミュレーション）：緊急時に発生する様々な状況を想定し、実際に対応できるかを確認する ● 役割演技法訓練（ロールプレイング）：緊急時に状況が変化する中で、それぞれが各役割に応じた対応や意思決定を模擬的に行う <p>さらには、発展的な訓練として以下のような訓練がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合演習（フルスケールエクササイズ）：机上訓練と実働訓練を組み合わせ、模擬負傷者の救護・搬送、代替場所への移動、目標復旧時間内での業務再開など、対応力を確認する。限りなく現実に近い状況を想定し、実際に活用する環境等で実施する ● 業界・市場をあげた連携訓練：同業他社や他業界、複数の取引先なども含めて行う
--	-------------------------------------	---

教育・訓練を実施した結果、発見された弱点、問題点、課題等について、経営判断を待つ必要がない実務的なものは、後述7.1章の点検・評価を経て是正を行う。経営判断が必要と考えられる重要なものは、後述7.2章の経営者による見直しのプロセスに持ち込み、BCM事務局等による評価・検討の上、経営者と議論して判断を仰ぎ、必要な是正・改善を行うこととなる。^{87、88}

⁸⁷ なお、教育・訓練、演習、試験などの用語の定義については、国際的な動向（ISO22398:FDIS）等も踏まえるべきであるが、本ガイドラインでは、日本国内における一般的な分かりやすさを優先し、厳密な使い分けはしない。

⁸⁸ ISO22301では、ここで記述した対応は、演習及び試験を実施し、その結果を経営者の見直しにかけ、継続的な改善に結び付けるといった表現を用いている。

VII 見直し・改善

各部局 BCM 担当者や BCM 事務局は、BCM の有効性低下や BCP の陳腐化を防ぐため、BCP を含む BCM の内容や実施状況等について、定期的（年 1 回以上）に点検を行う必要がある。

また、経営者は、BCM の見直しを、自社の事業戦略や次年度予算を検討する機会と連動して、定期的（年に 1 回以上）に行う必要がある。加えて、自社事業、内部または外部環境に大きな変化があったときにも見直しを行うべきであり、さらに、自社が BCP を発動した場合もその反省を踏まえて BCM の見直しを実施すべきである。⁸⁹

続いて、このような点検及び見直しの結果に基づき、BCM の是正・改善を行う必要がある。

7.1 点検・評価

7.1.1 事業継続計画（BCP）が本当に機能するかの確認

企業・組織は、策定した BCP によって重要業務が目標復旧時間や目標復旧レベルを本当に達成できるかを確認する必要がある。まず、達成の前提として実施が決まっていた事前対策の進捗を確認し、その効果が発揮されるかを確認（試験）することが重要である。さらに、例えば、復旧に必要な資機材が BCP に定めた時間内に調達できるか、情報システム停止に備えて手作業で業務処理を行うと定めている場合、その業務処理量が計画通りであるかなど、達成可能性を左右する事項を調査する。

また、緊急時には調達可能な経営資源は限られると想定されるが、その配分の妥当性において、BCP 策定段階では十分判断されていない懸念もあるので、広い視野で全体を見据えて検証することが推奨される。

6.2 章の訓練をこれらの確認の目的でも実施し、その結果から確認する方法も推奨される。

7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価

BCM においては、まず、人事異動や取引先の変更等による当然必要な修正が行われているかの点検が定常的に必要な事項となる。また、事業所、製造ライン、業務プロセス等の業務実施方法の変更、新製品・サービスの提供開始、新たな契約締結などの事業の変化、利害関係者からの要求、法令改正などの環境変化、その他様々な要因に対して、BCM が合致しているか、必要な変更が行われているかの視点からも点検・評価を行う。さらには、取引先の点検等、サプライチェーンの視点で点検・評価を行う必要もある。

加えて、自社の BCM において想定している発生事象（インシデント）の種類や被害想定を拡大・拡充すべきではないか⁹⁰、BCM の対象事業の種類や事業所の範囲などを広げるべきではないか等の BCM の拡充における観点での点検・評価を行うことも必要である。

さらに、BCM が進んでいる企業・組織においては、監査の活用も有効である。以下の事項などについて、適切性・有効性等の観点から検証するため、年 1 回以上定期的に行うことが

⁸⁹ BCP 発動には至らない日常的な事業継続上のトラブルが発生した場合にも、見直しを行うことが望ましい。また、一定の関係のある他の企業の BCP 発動が、自社の BCP や BCM の見直し・改善の機会になることもある。

⁹⁰ 政府の被害想定や新たな脅威の発生などがあれば、合わせて考慮することが推奨される。

考えられる。⁹¹

- 事前対策、訓練、点検等がスケジュール通り実施されているか、予算は適切に執行されているか
- 事業継続戦略・対策は有効か、費用対効果は妥当か
- 教育・訓練は目標を達成しているか
- 業界基準やベストプラクティス等と比較して重大なギャップはないか
- 自社の事業継続能力が向上しているか

監査には、社内の要員で実施する内部監査と、外部機関による外部監査とがある。監査の結果は経営者に報告されるべきであり、これをBCMの改善に役立てることとなる。

7.2 経営者による見直し

BCM事務局は、準備として、前回の経営者による見直しにより指示された事項、その後のBCMの進捗状況、点検の結果、訓練の結果などから明らかになったBCMの弱点、問題点、課題、現状の対策では未対応である残存リスク⁹²等を整理する。そして、その中から経営者と議論し判断を仰ぐべき内容を選定する。

一方で、経営者は、率先して、BCM事務局に対してBCMの見直しの要点をあらかじめ指示することも考えられる。特に、自社事業、経営環境、利害関係者からの要求の変化などには経営者としても十分留意し、これらとBCMが適合しているかについて見直していく必要がある。さらに、BCMについて監査が行われている場合には、経営者が監査結果の報告を受け、見直しの議論内容を把握する。

そして、経営者は、十分な時間を確保し、BCM事務局からの説明を受け、必要な議論や評価を行い、自社の事業継続能力の維持・改善のため、自ら率先してBCMの見直しを行うことが必要である。さらに、その結果を踏まえ、経営者として、早急に実施すべき是正措置や対策実施を指示し、また、次年度以降のBCM改善の方向性なども打ち出す必要がある。

7.3 是正・改善

7.1章の点検・評価で見つかった問題のうち、経営判断を待つ必要がない実務的なものについては、早急に是正すべきである。なお、その内容は、定められた機会にまとめて経営者に報告するとよい。

また、7.2章の経営者による見直しの結果、経営者から指示された是正措置、対策、改善事項については、対処できるものは迅速に是正する。調査・分析、予算の確保、調整、その他の準備が必要なものについては、BCMの継続的な改善のプロセスに持ち込むとともに、そのBCM事務局等が進捗管理を行うことが必要である。

⁹¹ 既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、情報セキュリティマネジメントシステムISO27001等を導入している場合、既存のマネジメントシステムに沿った監査を活用すればよい。なお、ISOのこれらマネジメントシステムは、今後、方法の統一化が順次図られる予定である。

⁹² 目標復旧時間の達成を阻害するリスクや、現状の事業継続能力では対応が困難な発生事象（インシデント）等、優先

7.4 継続的改善

経営者、BCM事務局、さらには企業・組織全体は、BCMが自社の経営方針や事業戦略、BCMの基本方針、目的等に照らして適切なものであるか、BCMの適用範囲や対象リスクなどが妥当なものであるか、また、事業継続戦略や対策が有効なものであるかなど評価し、これらの観点から継続的に改善していかなければならない。

すなわち、この継続的な改善は、BCMのあらゆるプロセスで行われることが望まれる。このため、経営者及びBCM事務局は、BCMの重要性を役員・従業員に共通の認識として持たせ、自社の「風土」や「文化」として定着させ、さらには関係する主体との連携も図って、事業継続能力の維持向上を不断の努力として行っていくことが重要である。

順位を下げてこれまで対応を見送っているリスクのことである。

VIII 経営者及び経済社会への提言

本ガイドラインでは、企業・組織がBCP策定を含むBCM導入及び実施のために必要な事項、望ましい事項等を記述してきた。

事業継続は、顧客への供給維持、自社の雇用確保、サプライチェーン強化等の視点から、全ての企業・組織が取り組むべきものであり、これは社会的責任の観点からも必要との認識が広がるべきである。

最後に、政府として、企業・組織の経営者の方々及び広く経済社会に対し、事業継続に取り組む上で考慮していただきたいことを提言する。

<BCMに取り組む必要性・メリット>

- (1) 近年、企業が計画的・組織的に危機的な発生事象（インシデント）への備えを行っていることが、株主、取引先、消費者、行政、従業員、市場などから、従来に増して高く評価されてきている。中でも、諸外国の企業も重視しているBCMを推進することが、国際的にも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。さらに、事業継続の取組を行うことは、サプライチェーンの視点も含め、産業競争力を強化する上で有効との認識も強まっている。

なお、我が国の経済社会にこのような認識が広がることや、このような評価が得られた企業にメリットを与える制度の拡充が望まれる。

- (2) 日本企業が抱えるリスクの中でも特に地震リスクは、海外投資家の関心も高い。また、他の発生事象によるリスクへの懸念も高まっている。そこで、投資家その他の利害関係者の懸念を払拭するためにも、地震リスクをはじめとしたこれらのリスクについて、その対応策とともに、有効な方法（例えば、有価証券報告書、営業報告書、社会環境報告書）により積極的に開示することが望まれる。

なお、このような開示の姿勢が企業・組織の評価を高めるようになってきている。

- (3) 不測の事態における事業継続の戦略・対策を検討することで、企業・組織にとって重要な業務、資源、プロセス、調達先等の優先順位を把握することができ、それが、平常時の経営改善にも活用でき、様々な環境変化へのスピードが向上することから、経営上も有益である。

なお、この認識が、経営者や経済界に一層広がることが望まれる。

<BCMの見直し・改善を行う必要性>

- (4) 企業・組織の事業内容や業務体制、内外の環境は常に変化している。したがって、BCP・BCMの点検や改善がこれらに追い付かず、有効性が低下する懸念が常に存在している。これを防止するため、経営者が率先して、BCMの定期的及び必要な時期で

の見直しと、継続的な改善を実施することが必要である。

- (5) 想定を超える大災害や予測不能な事件の可能性も考慮すれば、完璧なBCP・BCMを持つことは現実には不可能に近い。しかし、経営者においては、それを理由に着手を躊躇したり、拡充を放棄したりせず、少しずつでも改善を繰り返しながら、自社の事業継続能力を向上させ続けていく必要性を強く認識すべきである。
- (6) BCP・BCMを改善するためには、現実として、個別の取組のみではなく、企業間や企業体などのサプライチェーン連携、あるいは業界や地域などにおける連携を考慮する必要がある。経営者においては、取引先、業界団体、地域関係者などと共同してBCPの訓練やBCMの見直しを行うなど、積極的に取り組むことが望まれる。

<BCMと共に求められるもの>

- (7) 被災した地元地域との共生は、地域社会の一員であり、地域の従業員や取引先に支えられている企業・組織にとって、自社の事業継続と同じように重要であることは言うまでもない。企業・組織の社会的責任を果たすべきことに加え、事業継続には地域の復旧が前提になる場合も多いことも考慮し、地域の救援・復旧にできる限り積極的に取り組む経営判断が望まれる。

<経営者に向けて>

- (8) 企業・組織が不測の事態により被害を受けた、あるいは供給途絶に直面した場合、活用できる経営資源に大きな制限が生じる可能性が高い。その場合、限られた人、物、資金などの経営資源をどこに集中的に投入するか観点から、優先すべき重要業務を真剣に検討し、どの業務をいつまでにどのレベルまで回復させるかを経営判断する必要がある。そして、この重要業務の絞込みは、BCPの発動期間内に限らず、経営戦略の一環として中期的・長期的な観点においても必要となる可能性が高い。これらを経営者として認識すべきである。
- (9) 経営者は、BCMの必要性とメリットを十分に理解し、有効なBCMの推進と定着には相当の時間と労力、費用が必要となることを認識して、不断の努力を継続すべきであること、さらにBCM全般において、経営者の的確な判断とリーダーシップが各所に求められていることを、改めて強調する。

付録1. 用語の解説

BCP (Business Continuity Plan)

「事業継続計画 (BCP)」の項を参照のこと。

BCM (Business Continuity Management)

「事業継続マネジメント (BCM)」の項を参照のこと。

eラーニング

情報技術によるコミュニケーション・ネットワーク等を活用した主体的な学習形態のこと。

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。

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)

相手先商標製品のこと。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である。

アウトソーシング

業務等を外部の企業・組織等に委託すること。

クリティカルパス

プロジェクトの作業工程にいくつかの分岐がある場合、最短時間で全ての工程を終了できる作業経路のこと。この経路上で遅れが生じると他の工程にも影響が出るため、重点的に監視する必要がある。

災害時ローン

地方公共団体によっては、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。融資対象及び融資条件は地方公共団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。

災害時融資予約

あらかじめ契約しておくことで、銀行が、災害発生時に、事前に設定した融資限度枠や金利条件等に基づき、融資を実行することを約束する制度のこと。

サテライトオフィス

本拠となるオフィスを中心に、離れた場所に分散して設置されたオフィスのこと。

サプライチェーン（供給網）

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（SLA）

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。

支援協定

地方公共団体等と企業が事象発生後に生じる業務について事前に締結する協定のこと。食料の供給、避難場所の提供、道路啓開支援などがある。

事業影響度分析（BIA: 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のこと。重要な事業・業務・プロセス及びそれに関連する経営資源を特定し、事業継続に及ぼす経営等への影響を時系列に分析を行う。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事業継続に当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・目標復旧レベルの設定の手順を踏む。

事業継続計画（BCP）

大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン

(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のこと。

事業継続マネジメント (BCM)

BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のこと。経営レベルの戦略的活動として位置付けられる。

事業継続マネジメントシステム (BCMS: Business Continuity Management System)

事業継続を実現するためのマネジメントシステムのこと。(マネジメントシステムについては、後述の定義を参照)

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(企業の意思決定の仕組)とそれを支えるメカニズムである内部統制の仕組(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。

第三者認証制度

ある企業・組織また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、その企業・組織また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のこと。なお、企業・組織または個人が自分自身で審査し認証することを第一者認証、企業・組織または個人の取引先等の相手先が審査し認証することを第二者認証という。

デリバティブ

既存の金融商品(預金、株式、為替、債券、金利等)から派生した取引の総称を指す。代表的なものとして、先物取引、スワップ取引、オプション取引などがある。「金融派生商品」と呼ばれることもある。

ハザードマップ

被害予測図のこと。地域や都市の状況に合わせ、危険情報を公開・掲載する取組が地方公共団体で進んでいる。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のこと。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。

発生事象

企業・組織の事業（特に製品・サービス供給）の中断をもたらす可能性がある自然災害、感染症のまん延（パンデミック）、テロ、ストライキ等の事件、機械故障、大事故、サプライチェーンの供給途絶などの発生事象（インシデント）を指す。

ブラックアウト

企業・組織と関係者の中で双方向の情報交換ができない状態を指す。

ボトルネック

本来の意味は、瓶の首の細くなったところ。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ってしまうもの。

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。一例として、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。

目標復旧時間（Recovery Time Objective、RTO）

事業継続ガイドラインの「3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討」を参照のこと。

目標復旧時点（Recovery Point Objective、RPO）

事業継続ガイドラインの脚注59を参照のこと。

目標復旧レベル（Recovery Level Objective、RLO）

事業継続ガイドラインの「3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討」を参照のこと。

利害関係者

企業・組織のパフォーマンスに関心を持つまたは影響を受ける個人、団体等を指す。「ステークホルダ」と呼ばれることもある。

リスクマッピング

事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象（インシデント）について、発生の可能性及び発生した場合の影響度の二軸の図にマッピングをすること。

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・評価

事業中断の原因となる発生事象（インシデント）を洗い出し、それらの発生の可能性と影響度を評価することで優先的に対応すべき発生事象を特定し、当該発生事象により生じるリスクがもたらす被害等の分析・評価を実施すること。

付録2. 参考文献

- 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）（平成 17 年）：経済産業省
- IT サービス継続ガイドライン（平成 20 年）：経済産業省
- 地方公共団体における ICT 部門の業務継続計画（BCP）＜初動版サンプル等＞（平成 25 年）：総務省
- 地方公共団体の地域防災力・危機管理能力評価指針（平成 15 年）：総務省
- 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（第 3 版）（平成 18 年）：（財）金融情報システムセンター（FISC）
- BCP 策定ガイド（平成 25 年）：東京商工会議所
- BCAO 標準テキスト（平成 24 年）：特定非営利活動法人 事業継続推進機構
- JISQ31000（リスクマネジメント - 原則及び指針）（平成 22 年）：日本規格協会
- JISQ27002（情報技術－セキュリティ技術－情報セキュリティマネジメントの実践のための規範）（平成 14 年）：日本規格協会

- ISO22300（用語）（平成 24 年）：国際標準化機構
- ISO22301（事業継続マネジメントシステム－要求事項）（平成 24 年）：国際標準化機構
- ISO22313（社会セキュリティ－事業継続マネジメントシステム－手引き）（平成 24 年）：国際標準化機構
- 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 シリーズ（環境マネジメントシステム）：国際標準化機構
- NFPA1600（Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2007 Edition）（平成 19 年）：米国国家標準
- AS/NZS HB221（平成 16 年）：オーストラリア・ニュージーランド BCP 規格

- 防災対策推進検討会議 最終報告～ゆるぎない日本の再構築を目指して～（平成 24 年）：内閣府中央防災会議・防災対策推進検討会議
- 防災基本計画（平成 24 年）：内閣府中央防災会議
- 平成 24 年版 防災白書：内閣府 編
- 企業の事業活動の継続性強化に向けて（平成 25 年）：社団法人 日本経済団体連合会
- 東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査～サステナブルな BCP を積み重ね、競争力ある復興へ～（平成 23 年）：日本政策投資銀行
- 備える BCM から使える BCM へ（平成 25 年）：安井肇・あらた基礎研究所

- 事業継続計画チェックシート（「リスクマネジメントがよ〜くわかる本（第2版）」より）（平成24年）：東京海上日動リスクコンサルティング（株）
- 第2版 リーダーシップ論 ジョン・P・コッター（平成24年）：ダイヤモンド社
- 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/>）
- 災害時伝言ダイヤル等インターネット情報：NTT 東日本、NTTdocomo
<http://www.ntt-east.co.jp/saigai/voice171/>
http://www.nttdocomo.co.jp/info/disaster/disaster_board/index.html
- BCI (The Business Continuity Institute) : <http://www.thebci.org/>
- DRII (Disaster Recovery Institute International) : <http://www.drii.org/>
- Open for Business : IBHS (Institute for Business & Home Safety)
<http://www.disastersafety.org/open-for-business/>
- Ready Business : DHS (Department of Homeland Security)
<http://www.ready.gov/business/index.html>

(別添) 事業継続ガイドライン チェックリスト

本チェックリストは、事業継続ガイドラインに沿って、企業・組織の事業継続の取組（BCM導入時及び導入後の継続的な取組の双方）を簡易にチェックできるように用意したものである。加えて、事業継続の取組に何が必要かを俯瞰する際にも有用である。

また、本チェックリストは、企業・組織の自主的な取組を推進するためのものであり、これを用いた点検結果については、経営者自らが把握すべきである。

なお、設問内容の詳細については、ガイドライン本文を参照願いたい。

1.4 経営者に求められる事項

- ①経営者は、BCMの必要性和メリットを理解し、相応の時間と労力、投資が必要であることも理解した上で、BCMの導入を決定し、自社の重要事項として実施させているか。
- ②経営者は、自社の経営理念（存在意義など）やビジョン（将来の絵姿）を踏まえ、経営と連関の取れたBCMの基本方針の策定、経営資源の割り当て、戦略策定、BCP等の計画策定、事前対策等の実施、見直し・改善などについて、的確に判断し、実行させているか。
- ③経営者は、BCMに関する議論、調整、改善などに、自身のスケジュールを確保して、積極的に参画しているか。
- ④経営者は、BCMについて利害関係者からの理解を求めているか。
- ⑤経営者は、BCM及び事業継続能力について適宜、情報発信することにより、取引先等、企業・組織にとって重要な利害関係者に対する信頼構築に努めているか。
- ⑥経営者は、BCMを通じて、企業価値を高める体制を構築することで、競争力を磨き高め、取引や利益等の拡大を目指しているか。
- ⑦経営者は、BCPの発動時において、戦略や対策の選択に的確な判断を行い、予想を超えた事態が発生した場合には、既存のBCPを柔軟に活用し臨機応変な判断・対応指示を行っているか。

2.1 基本方針の策定

- ①経営者は、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を策定しているか。
- ②基本方針において、事業継続の目的やBCMで達成する目標を決定し、BCMの対象とする事業の種類や事業所の範囲を明らかにしているか。
- ③基本方針は取締役会または経営会議の決議を経ているか。
- ④基本方針において、顧客及び自社、関連会社、派遣会社、協力会社などの役員・従業員

員の身体・生命の安全確保や、自社拠点における二次災害の発生の防止を最優先とする旨明記しているか。

- ⑤基本方針において、地域への貢献や共生についての記載があるか。

2.2 事業継続マネジメント（BCM）実施体制の構築

- ①経営者は、BCM責任者、BCM事務局メンバー、関係部門全ての担当者を含む全社的なBCMの実施体制を構築しているか。
- ②BCMの実施体制の役割として、BCPの策定、事前対策及び教育・訓練の実施、継続的な見直し・改善が割り当てられているか。
- ③経営者は、BCMの実施体制において、総括的責任及び説明責任（アカウンタビリティ）を果たしているか。

3.1.1 事業中断による影響度の評価

- ①製品・サービスの供給が停止（または相当程度低下）した場合の影響を、時系列に定量的に評価し、自社にとって重要な製品・サービスを特定し、それぞれがどのくらいの供給停止期間（供給低下期間）に耐え得るかを検討しているか。

3.1.2 重要業務の決定と目標復旧時間、目標復旧レベルの検討

- ①影響度分析の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要業務を絞り込んでいるか。
- ②重要業務について、どれくらいの時間で復旧させるかを「目標復旧時間」（Recovery Time Objective、RTO）として、どの水準まで復旧させるかを「目標復旧レベル」（Recovery Level Objective、RLO）として決定し、重要業務間に優先順位を付けているか。

3.1.3 重要な要素の把握とボトルネックの抽出

- ①重要業務の実施に不可欠となる重要な要素（経営資源）を全て漏れなく洗い出しているか。
- ②①で洗い出した要素の中で、必要とされている量の確保が可能となるまでの時間をより早めない限り、当該重要業務の復旧をさらに早めたり、復旧レベルを上げたりすることができないものを「ボトルネック」として把握しているか。

3.2 リスクの分析・評価

- ①自社の事業の中断を引き起こす可能性がある発生事象（インシデント）を洗い出しているか。
- ②①で洗い出された発生事象について、発生の可能性及び発生した場合の影響度について定量的・定性的に評価し、優先的に対応すべき発生事象の種類を特定し、順位付け

をしているか。

- ③②で優先的に対応すべきと特定した発生事象によって重要な要素が、現状(すなわち、戦略・対策の実施前)において、どのような被害を受けるかを検討した上で、確保できるようにするのに要する時間を推定し、重要業務がいつまでに復旧できるか(現状で可能な復旧時間)、どのぐらいの業務水準で継続・復旧できるか(現状で可能な復旧レベル)を推定しているか。

4.1 事業継続戦略・対策の基本的考え方

- ①事業継続戦略の検討に当たっては、BCMは「どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続する」という目的で実施するものであることを考慮しているか。
- ②戦略の検討に当たっては、現地復旧戦略とともに代替戦略も検討しているか。
- ③経営者は事業継続戦略とそれに基づいて実施する対策を決定し、その内、それぞれの重要業務の目標復旧時間及び目標復旧レベルを、実現可能で対外的にも説明できるものとして、正式に決定しているか。
- ④分析から戦略・対策の決定に至った根拠、経過の資料、選択理由等を、記録として保持しているか。

4.2.1 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧

- ①重要製品・サービスの供給継続・早期復旧のための戦略及び対策を、可能な範囲で被害の想定段階(例えば、軽微、甚大、壊滅)に応じて策定しているか。
- ②業務拠点、調達・供給、要員確保の観点での戦略・対策を策定しているか。

4.2.2 企業・組織の中核機能の確保

- ①建物・施設に対して想定する発生事象(インシデント)からの被害を軽減する対策を講じているか。
- ②本社が使えなくなった場合を想定し、同時に被災しない拠点を代替拠点として確保しているか。
- ③企業・組織の中核機能を維持するための、緊急参集や迅速な意思決定を行える体制や指揮命令系統(代理体制等を含む)を確保しているか。
- ④企業・組織の中核機能を維持するために、通信手段、電力等の必要な設備やライフラインを確保しているか。
- ⑤取引先、顧客、従業員、株主、地域住民、政府・自治体などへの情報発信や情報共有を行うための体制の整備、連絡先情報の保持、情報発信手段の確保は実施しているか。

4.2.3 情報及び情報システムの維持

- ①文書を含む重要な情報(バイタルレコードともいう)についてはバックアップを確保

し、同じ発生事象（インシデント）で同時に被災しない場所に保存しているか。

- ②重要な情報システム（特に、汎用的でなく特注のシステム）はバックアップシステムを確保し、それを支える電源確保や回線の二重化も行っているか。
- ③情報のバックアップについて、平常時に使用している情報データが失われた場合に、どれくらいの期間のデータ損失を許容するかを慎重に検討して決定し、それに基づいてバックアップの取得頻度を決定しているか。
- ④代替設備・手段から平常運用へ切り替える際に、データの欠落や不整合による障害を防ぐための復帰計画を策定しているか。

4.2.4 資金確保

- ①日頃から、危機的事象に対応するための最低限の手元資金を確保しているか。
- ②民間や政府・自治体の災害時融資など、諸制度を事前に調査・検討し、有事に資金を確保するための対策を策定しているか。
- ③平常時から金融機関や取引先、親会社と資金面でのコミュニケーションを持っているか。
- ④被災時に支払い期限の延長や回収期限前の現金回収が可能な取引先を選別し、提携しているか。

4.2.5 法規制等への対応

- ①想定する発生事象（インシデント）により企業・組織が被害を受けた場合に、法令や条例による規制その他の規定を遵守するための対策を策定しているか。
- ②完全な遵守が難しい場合や、早急な事業復旧を図るために規制等の緩和が望まれる場合に備えて、平常時から、必要に応じて他企業・業界と連携し、また、関係する政府・自治体の機関に要請して、緊急時の緩和措置等について検討しているか。

4.2.6 行政、社会インフラ事業者の取組との整合性の確保

- ①政府・自治体、指定公共機関等の社会インフラ事業者のBCP・BCM、防災業務計画、地域防災計画等と整合性を持たせるようにしているか。

4.3 地域との共生と貢献

- ①地域社会に迷惑をかけないため、平常時から、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しているか。
- ②災害発生時には、火災・延焼、薬液などの噴出・漏洩等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などの確認を行い、危険が周辺に及ぶ可能性のある場合には住民への危険周知や避難要請、行政当局への連絡など、連携した対応をとるための手続を策定しているか。

- ③事業継続計画の計画・実施にあたり、交通渋滞の発生や物資の買占めなどの地域の復旧を妨げることをしないよう留意しているか。
- *④地域への積極的な貢献を行うため、地元地方公共団体と協定を結ぶことをはじめ、地域の様々な主体との連携を平常時から密に行っているか。（* 地域を構成する一員として推奨される。）
- ⑤被災後当分の間、応急対応要員以外の従業員に出勤を求めず、自宅周辺の人命救助、災害時要援護者の支援などに貢献する機会を作ることを検討しているか。

5.1.1.1 緊急時の体制

- ①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ているか。
- ②経営者は、事業継続のための緊急的な体制の責任者となっているか。
- ③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を定めているか。
- ④災害時の初動対応や二次災害の防止など、各担当業務、部署や班ごとの責任者、要員配置、役割分担・責任、体制などを定めているか。

5.1.1.2 緊急時の対応手順

- ①事象発生後、時間の経過とともに必要とされることが変化していくため、それぞれの局面ごとに、実施する業務の優先順位を定めているか。
- ②対策本部の初動段階の手順には以下が含まれているか。
 - ・ 対策本部の事象発生後における参集対象者、参集基準及び参集場所
 - ・ 建物、設備、従業員等経営資源の被害状況の確認手順
 - ・ 顧客・従業員の安全確保及び物資配給手順
 - ・ 二次災害の防止手順
 - ・ 自社の状況についての情報発信手順
 - ・ 事業継続計画（BCP）の発動手順
 - ・ 対応の記録手順
- ③従業員の初動段階の手順には以下が含まれているか。
 - ・ 自身及び周囲の安全確保手順
 - ・ 自身の安否についての報告手順
- ④対策本部・事業継続組織の事業継続対応における手順には以下が含まれているか。
 - ・ 自社の事業継続に対して求められている事項の確認、調整手順
 - ・ 現拠点、代替拠点での事業継続の能力・可能性の確認手順
 - ・ 実施する戦略や対策を決定するための手順
 - ・ 業務継続・再開手順

- ・ 自社の状況についての情報発信手順
- ・ 平常時の体制への復帰手順
- ・ 対応の記録手順

5.1.2 事前対策の実施計画

- ①平常時から実施すべき事前対策について、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・委託先を選定し、実施するためのスケジュールを含む「事前対策の実施計画」を作成しているか。

5.1.3 教育・訓練の実施計画、6.2 教育・訓練の実施

- ①教育・訓練の実施体制、年間の教育・訓練の目的、対象者、実施方法、実施時期等を含む、「教育・訓練の実施計画」を作成しているか。
- ②「教育・訓練の実施計画」には、体制変更、人事異動、新規採用等による新しい責任者や担当者に対する教育は含まれているか。
- ③「教育・訓練の実施計画」には、有事の対応業務を実施するための、BCPやマニュアルを熟知した要員の育成は含まれているか。
- ④「教育・訓練の実施計画」には、関連する他の企業・組織との連携訓練も含まれているか。
- ⑤「教育・訓練の実施計画」において、教育・訓練は、定期的（年次等）に行うほか、体制変更、人事異動、採用等により要員に大幅な変更があったとき、さらに、BCPの見直し・改善を実施したとき行われるようにしているか。

5.1.4 見直し・改善の実施計画

- ①BCMの点検・見直し・改善を行うための体制、スケジュール、手順を含む「見直し・改善の実施計画」を作成しているか。
- ②「見直し・改善の実施計画」は経営者が了承した企業・組織全体の経営計画の中に含まれているか。

5.2 計画等の文書化

- ①5.1章で策定した計画について、必要な範囲・詳細度にて文書化しているか。
- ②緊急時に使用するBCP（の一部）、マニュアル等は、それぞれの行動を行う者に対して配布し、常に活用できるよう適切に管理させるようにしているか。

6.1 事前対策の実施

- ①「事前対策の実施計画」に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの事前対策を確実に実施しているか。

- ②BCM事務局は、各部局が実施する事前対策の進捗を管理しているか。

7.1.1 事業継続計画（BCP）が本当に機能するかの確認

- ①策定したBCPによって重要業務が目標復旧時間や目標復旧レベルを本当に達成できるかを確認しているか。

7.1.2 事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価

- ①人事異動や取引先の変更、事業所、製造ライン、業務プロセス等の業務実施方法の変更、新製品・サービスの提供開始、新たな契約締結などの事業の変化、利害関係者からの要求、法令改正などの環境変化、その他様々な要因に対して、BCMが合致しているか、必要な変更が行われているかどうかの点検・評価を実施しているか。
- ②取引先の点検等、サプライチェーンの視点で点検・評価を実施しているか。
- ③想定している発生事象（インシデント）の種類や被害想定を拡大・拡充すべきではないか、BCMの対象事業の種類や事業所の範囲などを広げるべきではないか等のBCMの拡充の観点での点検・評価を実施しているか。
- *④BCMの監査を実施し、その結果を経営者に報告しているか。（* BCMが進んでいる企業・組織においては、BCMの点検・評価の手段として有効である。）

7.2 経営者による見直し

- ①BCM事務局は、経営者による見直しの準備として、前回の経営者による見直しにより指示された事項、その後のBCMの進捗状況、点検の結果、訓練の結果などから明らかになったBCMの弱点、問題点、課題、現状の対策では未対応である残存リスク等を整理し、その中から経営者と議論し判断を仰ぐべき内容を選定しているか。
- ②経営者は、十分な時間を確保し、BCM事務局からの説明を受け、必要な議論や評価を行い、自社の事業継続能力の維持・改善のため、自ら率先してBCMの見直しを行っているか。
- ③経営者は、見直しの結果を踏まえ、経営者として、早急に実施すべき是正措置や対策実施を指示し、次年度以降のBCM改善の方向性を打ち出しているか。

7.3 是正・改善

- ①点検で見つかった問題のうち、経営判断を待つ必要がない実務的なものについては、早急に是正しているか。
- ②経営者による見直しの結果、経営者から指示された是正措置、対策、改善事項について、対処できるものは迅速に是正しているか。
- ③経営者による見直しの結果、経営者から指示された是正措置、対策、改善事項について、調査・分析、予算の確保、調整、その他の準備が必要なものについては、BCM

の継続的な改善のプロセスに持ち込むとともに、その進捗について、BCM事務局等が管理を行っているか。

7.4 継続的改善

- ① 経営者、BCM事務局さらには企業・組織全体として、自社のBCMが自社の経営方針や事業戦略、BCMの基本方針、目的等に照らして適切なものであるか、BCMの適用範囲や対象リスクなどが妥当なものであるか、事業継続戦略や対策が有効なものであるかなど評価し、これらの観点から継続的に改善を実施しているか。
- ② 継続的な改善は、方針、分析、戦略、計画、実施、点検など、あらゆるプロセスで行っているか。