

中央会時報

組合活性化情報

2007

No. 101

緊急事態を生き抜き、企業が存続するために
～ BCP (緊急時企業存続計画) の概要と取組みの手順 ～

石川県中小企業団体中央会

ishikawa federation of small business associations

目 次

緊急事態を生き抜き、企業が存続するために ～ B C P（緊急時企業存続計画）の概要と取組みの手順～

． B C Pへの取組みの必要性	4
． B C Pの概要	5
(1) B C P（Business Continuity Plan＝事業継続計画）とは	5
(2) B C Pの全体像	7
(3) B C Pの内容	8
． B C Pの策定手順	9
(1) B C P基本方針の策定	10
(2) 平常時体制の決定	11
(3) 緊急時態勢の決定	12
(4) 防災対策（事前対策）の実施	16
(5) 初動対応の実施	22
(6) 復旧対応の実施	27
（補足1） B C M（Business Continuity Management＝事業継続経営）とは	33
（補足2） B C Pセルフチェック	34

はじめに

石川県は、一般的に大地震の少ない地域だと言われてきました。各種機関による調査等でも、震度 6 以上の地震が発生する確率は全国的にみても低い部類に入っています。しかし、それでも、1993年の能登沖地震（震度5）や、2007年の能登半島地震（震度6強）などが発生し、石川県内で大きな被害をもたらしています。よって、石川県でも、いつ大地震がやってくるかわからない、ということを念頭に企業や住民が常日頃から対策を講じておく必要があります。

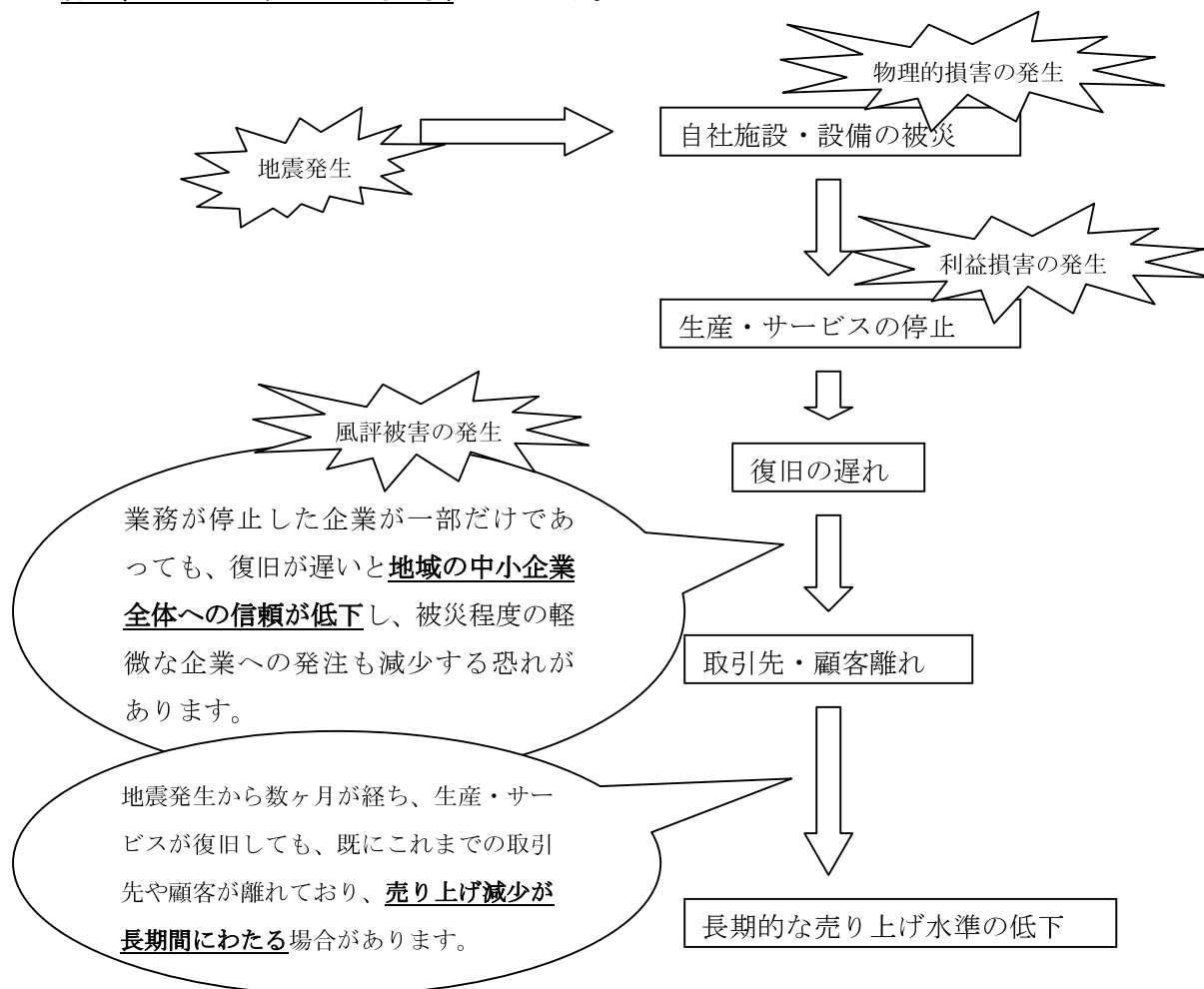
但し、企業や個人に大きな影響を与える可能性のあるリスクは、地震だけではありません。火災や洪水、津波なども見逃してはならないリスクです。このような種々のリスクが現実になった場合でも、なるべくその影響を少なくし、早期に事業を復旧させることを目的として作成するのがBCP（事業継続計画）です。

本稿では、BCP（事業継続計画）の概要と作成方法を解説致します。本稿をきっかけとして、石川県内の各企業がBCPを策定され、企業の存続を脅かすような危機に直面したとしても、遅しく事業を継続され、供給者としての責任を全うされることを願ってやみません。

I. BCPへの取組みの必要性

地震の発生により企業が被る損害は、物理的損害と利益損害があります。物理的損害は、企業が所有する建物や施設等の損害を指します。物理的損害を小さくするために、企業は防災対策を実施します。一方で、利益損害は、企業活動の低下によりもたらされるものです。被災することによって、企業の生産活動やサービス活動は低下（操業度の低下）し、営業利益が減少します。これが、利益損害です。利益損害を小さくするためには、被災時の操業の低下割合を小さくし、かつ、早期に操業を復旧させることが必要となります。これをBCP（事業継続計画）を策定することにより達成するのです。

また、新潟県中越地震では、風評被害も発生したと言われています。新潟県中越地震で実際に操業が停止した企業は一部であったにもかかわらず、被災地域の企業全体への信頼が低下し、被災地に所在する企業を避けて他の地域の企業への転注が見受けられたと言われています。一旦、転注をされてしまった場合には、注文を取り戻すのは容易なことではありません。このような風評被害が起きないようにするためには、「〇〇地域の企業は災害に強い」という印象を持ってもらうように、地域の中小企業が積極的にBCPへの取組みを行い、アピールすることも必要になります。



Ⅱ．BCPの概要

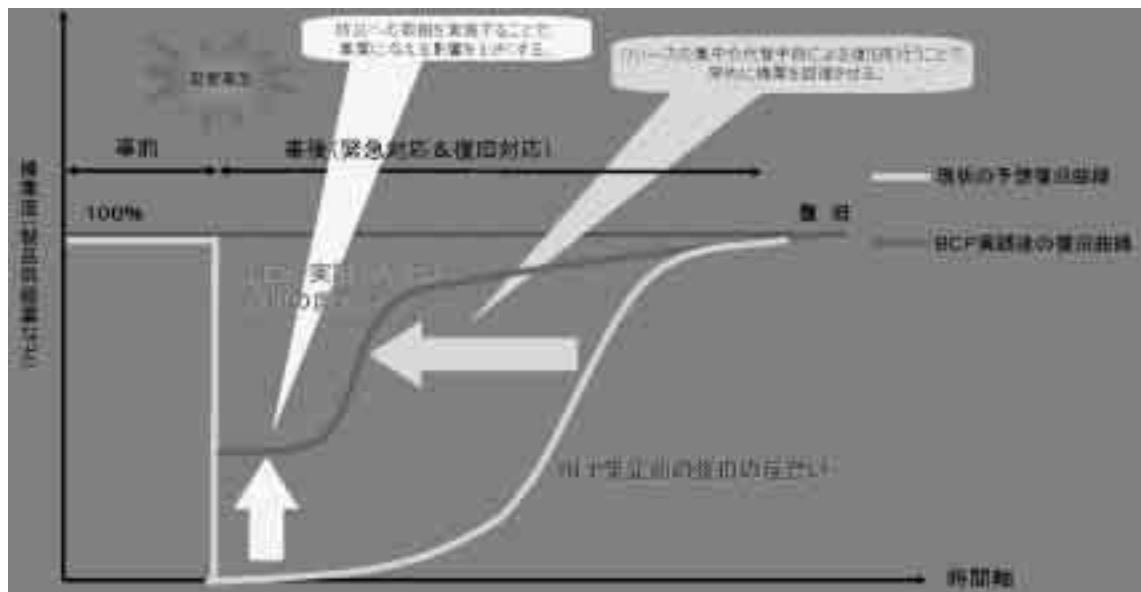
(1) BCP (Business Continuity Plan=事業継続計画) とは

BCPは、事業継続計画と呼ばれます。言葉のとおり、事業の継続についての計画のことをさしますが、具体的には以下のような目的で作成された計画のことをBCPと呼びます。

BCPとは、事業の継続を脅かすような重大な事態（危機）が発生した場合でも、事業に与える影響を出来るだけ小さくし、早期に復旧させることを目的に策定された計画のこと。

- 1) BCPは、リスクを特定せず、あらゆる危機事象への対応力を強化することを狙います。但し、実際には、地震など特定のリスクを対象にBCPを策定している企業が一般的です。
- 2) 「事業の継続を脅かすような重大な事態（危機）」には、地震・火災・水災などの自然災害や、テロ、新型インフルエンザ等が挙げられます。我が国では、地震を対象としてBCPを作成する企業が多く見られますし、海外の企業では、テロ（注1）や鳥インフルエンザ（注2）等を対象として策定される例も多く見られます。
- 3) 「事業に与える影響を出来るだけ小さくし、早期に復旧させる」とは、危機が発生した場合でも被災の程度を軽くするとともに、重要業務については、代替手段等を用いて最低限の操業度を維持し、なるべく早期に被災前の操業度に復旧させることを意味します。このためには、常日頃から防災対策を実施したり、代替的な業務遂行手段を予め検討しておくことなどが重要となります。（図1参照）
- 4) 実際に災害が発生した際には、BCPを参照しながら災害への対応が可能である必要があります。よって、BCPは「誰が、いつ、何を、どうやって行うか」ということが具体的に記載された計画書であることが望まれます。

<図1. 現状の復旧曲線とBCP策定後の復旧曲線>



※ 上図は、災害発生後の復旧度合いを、時の経過に応じて表しています。水色の線がBCPを持っていない企業の復旧進捗を示しており、この企業が適切なBCPを策定し、災害時に適切な運用がなされた場合には、復旧進捗は赤線で表されることになります。

注1) テロは、特に海外で、企業の業務継続を脅かす主要なリスクとして認識されています。2001年の米国ワールドトレードセンタービル爆破事件により、企業にとってBCPの重要性が強く認識されたという経緯があります。

注2) 新型インフルエンザをリスクの対象としてBCPを策定する動きも、海外で進んでいます。特に、停止すると社会的に大きな影響を与える可能性のある金融機関での取り組みが進みつつあります。

(2) BCPの全体像

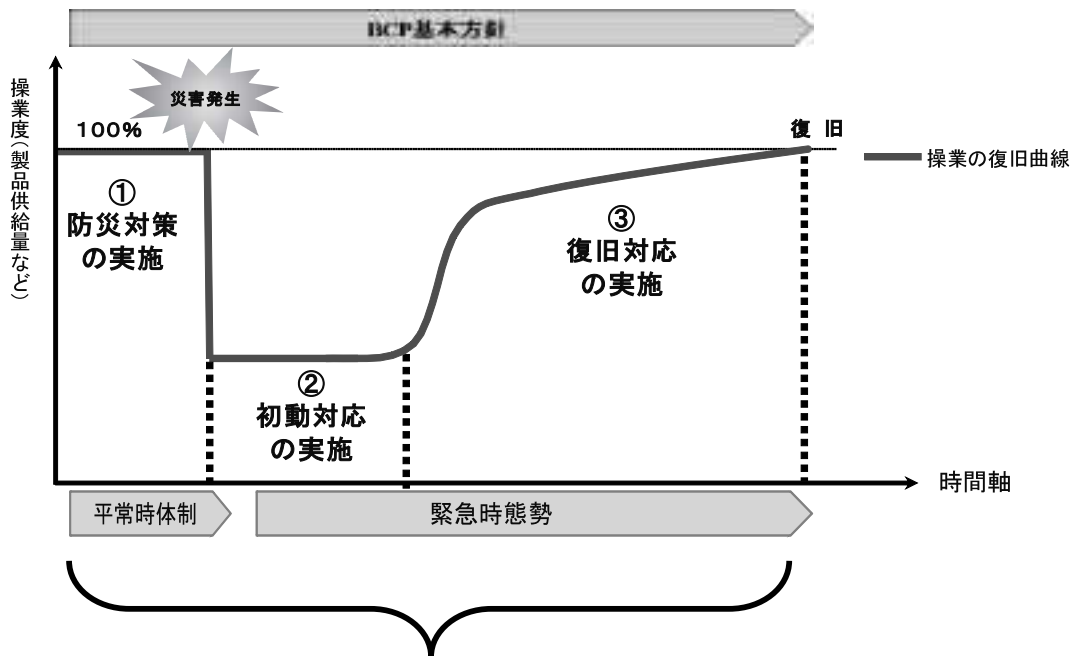
BCPを作成する目的は、「事業の継続を脅かすような重大な事態（危機）が発生した場合でも、事業に与える影響を出来るだけ小さくし、早期に復旧させること」でした。この目的の達成のためにBCPに記載される事項は、大きく次の3つに区分されます。

- ① 防災対策（発災前）
- ② 初動対応（発災直後）
- ③ 復旧対応（発災後～）

BCPは、この3つの事項について、「誰が、いつ、何を、どうやって行うか」、ということを事前に検討し、計画化するのが目的です。

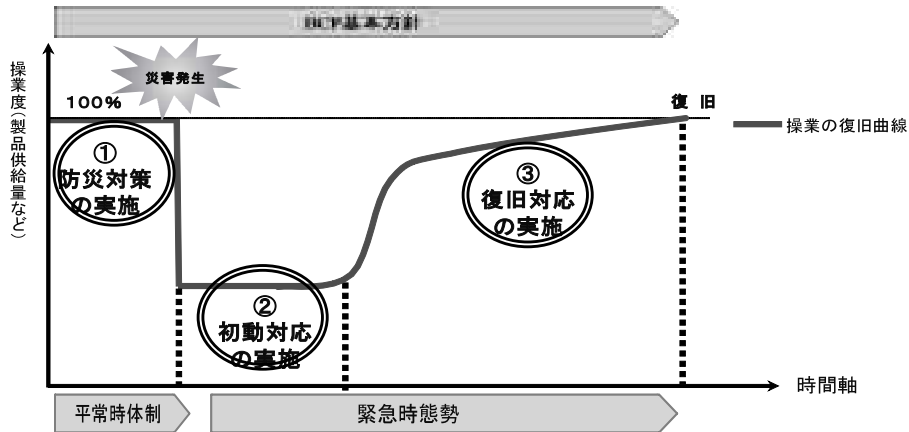
また、防災対策、初動対応、復旧対応の内容について検討を行う前に、自社は「何を重要と考え、何を守るのか」という観点からBCPの方針を定めるBCP基本方針を策定します。同時に、「平常時体制」と「緊急時態勢」についても整備を行います。（図2参照）

<図2. BCPの全体像>



- ・①防災対策、②初動対応、③復旧対応 の実施内容をBCPとして計画化
- ・併せて、BCP基本方針、平常時の体制、緊急時の態勢も決定する

(3) BCPの内容



上記図中の①防災対策、②初動対応、③復旧対応について、BCPに記載する内容は次のようなものが挙げられます。

① 防災対策の主な項目

- 1) 備蓄品の配備
- 2) 災害時における通信手段の確保
- 3) 施設の耐震対策の実施・保守
- 4) 重要書類やデータの管理とバックアップ
- 5) 教育、訓練
- 6) リスクの分散化の検討

② 初動対応の主な項目

- 1) 被害状況の把握
- 2) 各人行動基準に従った行動
- 3) 負傷者救護・初期消火の実施
- 4) 避難・誘導の実施
- 5) 建物、設備に対する応急措置
- 6) 安否確認・恵沢困難者への対応
- 7) 取引先への対応
- 8) 地域社会との協調・貢献（共助）

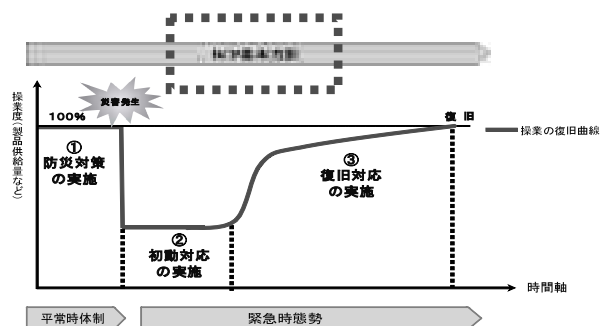
③ 復旧対応の主な項目

- 1) 優先業務の復旧・・・ i) 重要業務の選定と目標復旧時間の選定
・・・ ii) 重要な要素の洗い出しと代替手段の選定

Ⅲ. B C P を策定する

既に述べたとおり、B C Pは、①防災対策、②初動対応、③復旧対応 の内容を計画化したものです。B C Pを策定する際にこの3つの事項を盛り込むのは、どのような企業にも共通します。ただし、これらのうちどれに重点を置いてB C Pを策定するか、ということは企業によって変わります。中小企業であっても、多種類の製造品目やサービス品目を持つ企業の場合には、「③復旧対応」について詳細に検討されたB C Pを策定する必要があります。多くの製造品目やサービス品目のうち、どれを優先的に復旧すべきかということを含め検討しておく必要があるからです。また、複雑な製造工程や業務の手順を持つ企業の場合は、代替的な工程や業務手順を検討しておく必要があります。工程や業務の一部が使用不能となる可能性が高いからです。一方で、製造品目やサービス品目が少数であったり、それほど複雑な工程を持たない企業の場合には、③について詳細に検討を行う必要性が薄いと考えられます。復旧対応よりも、災害直後の避難誘導の実施や、地域への貢献のほうが、より強く求められると思われます。この場合には、①や②について十分な検討を行うことが必要となります。

(1) BCP基本方針の策定



BCPの策定を行うにあたり、自社は何のためにBCPを策定するのか、という観点から、BCP基本方針を策定します。BCP基本方針は、取引先や関係会社などに対して積極的にアピールすることが望めます。ホームページ上に基本方針を掲載するなどもよいでしょう。自社のBCPへの取組みをステークホルダーや社会一般へ積極的に発信していくことにより、災害に強い企業と見られ、ステークホルダーからの信頼やよい評判の獲得に繋がります。

1) BCP基本方針の策定要領

社内外の関係者がひと目みて理解できるように、なるべく簡潔に、分かりやすく表現します。「自社は何を重要視し、何のためにBCPを策定するのか」を、経営陣や関係部署がよく話し合い、決定します。検討の観点としては以下のようなものがあげられます。

○ BCP基本方針の検討の観点

- ・人命を守る
- ・企業としての社会的責任を守る
- ・従業員や家族の安心と安全を守る
- ・顧客の信用を守る
- ・従業員の雇用を守る
- ・地域との協調、貢献を行う
- ・供給責任を全うする
- ・ステークホルダーへの責任を全うする など

上記のような観点から、経営者自らの言葉で表現するように心がけます。既存の企業理念やリスク管理方針などがある場合には、これらを参考に策定してもよいでしょう。策定された基本方針は様式1のようなフォームを使用してBCPの巻頭に記載します。

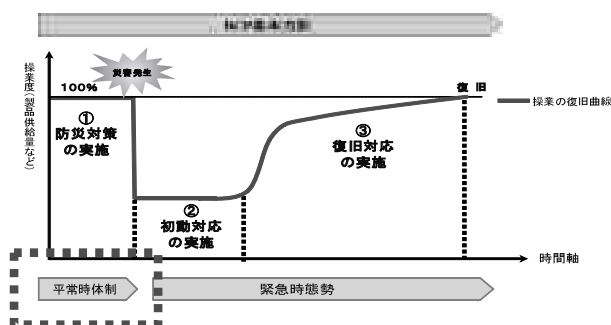
<様式1. B C P基本方針の例>

I. B C P基本方針

当社におけるB C Pの基本方針を次のとおり定める

1. 社員やその家族の安心と安全の確保を最優先とする
2. 災害時にあっても、供給者としての責任を全うすることを使命とする
3. 地域と協調・連携して、復興にあたる

(2) 平常時体制の決定



平常時に、B C Pの管理・運営を行う部署や体制を決定します。B C Pは、一度作成すれば、未来永劫使用できる、というものではありません。例えば、B C Pに収められている情報（重要な取引先や顧客の連絡先や、社員の緊急連絡網など）は、頻繁に変更がなされることがあり得ます。このような情報が適宜更新され、B C Pに反映されていないと、いざという時に役立ちません。よって、B C Pを常に最新の状態に保つておくために、B C Pを管轄する部署や体制を定め、適宜、修正や更新を行う責任と権限を与えておく必要があるのです。（様式2参照）

防災やリスク管理を担当する部署がある場合（例えば、総務部門やリスク管理部門など）には、それらの部署がB C Pを管轄するのが一般的です。また、小規模な個人事業主等の場合には、社長様自らが、定期的にB C Pを更新するように心がける必要があります。

<様式2. 平常時体制の例>

Ⅱ. B C Pを管轄する部署と体制（平常時体制）

当社の平常時のB C Pの運営について、責任および権限を次のとおり定める。

1. B C Pの作成を担当する部署

総務部を、B C P作成を担当する部署とする。総務部は、各部からメンバーを選任してタスクフォースを組成し、B C P作成に責任を持つ。

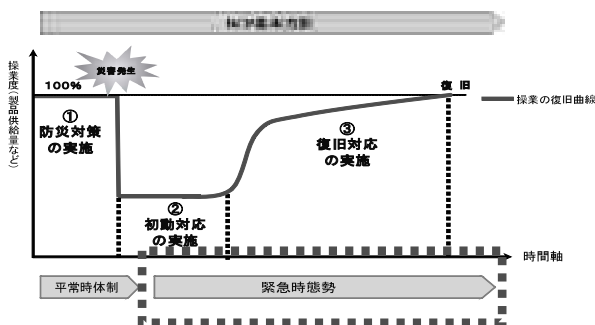
2. B C Pの修正・更新を担当する部署

総務部を、B C Pの修正・更新を担当する部署とする。総務部は、各部からメンバーを選任してタスクフォースを組成し、B C Pの修正・更新の検討を行う。B C Pの修正・更新の時期は毎年6月と定める。

3. 作成／修正されたB C Pの承認手続き

作成／修正されたB C Pは総務部長によって、承認がなされ、取締役会に報告されるものとする。

（3）緊急時態勢の決定



1) B C P発動基準

B C Pの発動基準を決定します。緊急時には、社員全員が、予めB C Pに定められた方針に従って行動し、一丸となって早期の事業復旧を目指す必要があります。よって、B C Pの発動基準を明確化し、どういう場合にB C Pが発動されるのかを社員全員が認識しておくことで、速やかに緊急時態勢（後述）に移行することが出来るよう

にするのです。

B C P 発動基準は、自動発動基準と任意発動基準があります。自動発動基準は、地震を想定する場合には、「〇〇地域で、震度〇以上が観測された場合」等と具体的に限定を行い、この条件に合致した場合には、B C P 発動の宣言がなくても、緊急時態勢への移行を行います。これに対し、任意発動の場合は、「最高責任者（社長や緊急対策本部長など）が必要と判断したとき」等のように、責任者の判断や発動宣言によって、緊急時態勢への移行を行います。（様式 3 参照）

<様式 3. B C P 発動基準の例>

Ⅲ. B C P 発動基準

B C P の発動は以下の基準による。

1. 自動発動・・・ 県内で震度 5 弱以上の地震が観測された場合
2. 任意発動・・・ 緊急対策本部長が B C P の発動が必要と判断した場合

2) 緊急時態勢の決定

B C P が発動された場合の態勢を決定します。非常時には、通常、緊急対策本部が設置され、非常時の対応の中心的な役割を担います。緊急対策本部はなるべくフラットな組織とし、社内・社外の情報が対策本部長に速やかに報告されるようにするとともに、指揮・命令が全社内に速やかに伝達されるようにします。

緊急対策本部は一般的に複数のチームから構成されます。チーム区分は、社員の避難誘導を実施するチーム、社員の安否を確認するチーム、自社施設の被害を確認するチーム、自社被災状況と復旧の進捗を社外に広報するチーム、緊急対策本部長を補佐するための事務局などが挙げられます。平常時からこれらのチームを構成する部署や要員を定めておきます。当然、平常時の業務と整合するように定めるのがよいでしょう。（様式 4 参照）

また、緊急対策本部長や各対策本部班長については、表 1 のような書式を利用して、氏名・所属・連絡先・連絡手段などを一覧化して記載しておきます。また、同時に、それぞれの代替要員についても、記載を行います。

<表 1. 責任者一覧表>

	氏名	所属	連絡先	連絡手段
緊急対策本部長（正）				
緊急対策本部長（代理）				
避難誘導班長（正）				
避難誘導班長（代理）				
安否確認班長（正）				
安否確認班長（代理）				

<様式4. 緊急時対応態勢の例>

IV. 緊急時態勢

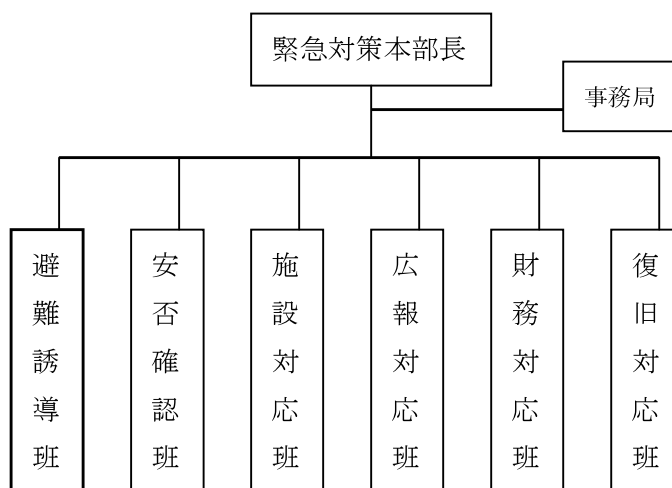
B C Pが発動された場合の緊急時態勢を以下のように定める

1. 緊急対策本部の構成

緊急対策本部は、安否確認班、施設対応班、広報対応班、財務対応班、復旧対応班から構成される。

2. 緊急対策本部の長

緊急対策本部の長は、取締役社長とする。



3. 各班の役割

避難誘導班 役職員の避難誘導を行う。

安否確認班 役職員の安否を確認する。

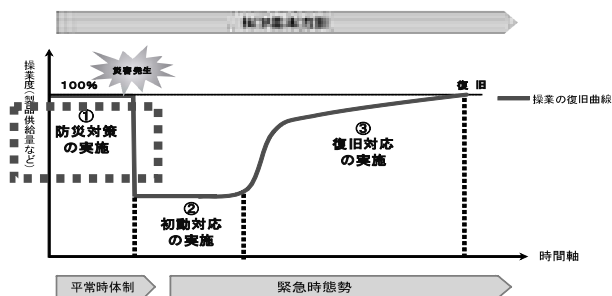
施設対応班 会社施設の被害確認と報告を行う。

広報対応班 自社被害状況や、復旧の進捗を社外に広報する。

財務対応班 支払の実施や当座の資金対応を行う。

復旧対応班 自社重要業務の復旧対応を行う。

(4) 防災対策（事前対策）の実施



地震が発生した場合でも、なるべく被害を小さくするために、防災対策等の事前の各種対策を実施しておくことが重要です。特に中小企業においては、復旧対応よりも防災対策の実施に重点を置いてBCPを策定するほうが適当な場合もあるでしょう。

1) 備蓄品の配備

公的機関による備蓄は、企業における帰宅困難者を想定して行っているケースは希です。従って、全従業員の通勤距離状況を把握の上、想定される帰宅困難者数に応じて企業が自主的に備蓄を行っておく必要があります。

目安としては、被災時に予想される帰宅困難者（例：自宅～職場の距離が20km以上に住居等）が3日間程度は持ちこたえられる量の確保が望まれます。そのメンテナンスも最低年1回は行いましょう。

表2に一般的な備蓄品目とその数量、調達・管理担当の一例を示しますので、これを参考に効率的運営・管理がなされるよう再整理を行って下さい。

また、BCP基本方針に「地域社会との協調、貢献」の観点を盛り込む場合には、主食・水等の生活必需品については周辺住民にも提供可能なよう、さらに十分なストックを検討することも必要といえます。

表2. 主な備蓄緊急物資一覧

品 目		数 量 目 安
主食	乾パン 缶詰	帰宅困難者×3日間分 帰宅困難者×3日間分
水	飲料水 雑用水 運搬用ポリタンク 水汲用ハンドポンプ	帰宅困難者×3日間分
備品	缶切	
防護品	個人配布ヘルメット 会議室等用ヘルメット お客様用ヘルメット 非常箱（注3） 救急箱（注4） 毛布 軍手 タオル	在館者数 室数×3～5個 建物・階数×3～5個 建物・階数分 在館者数 在館者数 在館者数
情報連絡機材	ラジオ 無線 社有車 自動車	
その他機材	ロープ バール ハンマー ツルハシ マサカリ ポリバケツ	
衛生用品	紙製便器 紙製便器用ポリ袋	

（注3）非常箱 収納物

1	携帯拡声器
2	メガホン
3	避難誘導旗
4	照明灯
5	懐中電灯
6	ローソク
7	救急箱（注2）

（注4）救急箱 収納薬品類

1	包帯
2	三角布
3	ガーゼ
4	脱脂綿
5	バンドエイド
6	はさみ
7	オキシドール
8	マキロン
9	副木

2) 災害時における通信手段の確保

日常、遠距離通信手段として利用している電話、FAXは、大地震発生の場合には回線が切断されたり、切断障害がなくても地震発生直後は回線の接続処理能力を超過する異常輻輳が生じたりして、通信不能に陥るケースが、過去の事例から報告されています。

災害・被害状況の把握、対応策の推進、応援の依頼など、相互の意思疎通を図るための通信手段を確保することは必要不可欠であり事前対策を講じる際の課題となっています。

代替手段として活用されているのは、無線、インターネットメール、衛星電話、災害時有線電話などがあげられます。通常の電話・FAXが使用不能となった場合に備えて、これらを複数組み合わせる準備し、初動対応、復旧対応の際の相互の連絡が可能なようにしておくことが必要です。しかし、これらについても、100%の通信可能を保証するものではありません。よって、万一通信不能となった場合のことを想定して、遠隔地での対応決定権限をその担当責任者に委譲して対策を進める、また手作業レベルで業務遂行可能な準備とその手順を明確にしておくことなども必要です。

3) 施設の耐震対策の実施、保守

地震発生時の社屋の損害を極力軽減するため、平常時より建物、設備等の耐震対策について、耐震対策の実施、保守を推進します。推進内容は、次の例を参考に進めると良いでしょう。

＜表3. 主要地震対策実施内容＞

区 分	主 な 内 容
建物の補強	トラス・筋かい・ピロティ等の補強、スレート落下防止、耐震設計建物への改築
構築物の補強	ブロック塀の軽量化（フェンス化・生垣化）、クレーンガーター等の補強、石垣等の補強、緑化の推進（防火帯の拡大）
生産設備の対策 （配管、受配電設備、機械設備、 高圧ガス・危険物関係施設）	各種緊急遮断装置の設置、フレーム・基礎の補強・転倒落下防止、防液堤設置、配管フレキシブル化、自家発電設備の設置、その他各種補強
防災設備の整備	消火器の増強、可搬式消防ポンプの増強、携帯灯等各種防災備品の整備
その他	棚、ダクト、キャビネット、ガラス等の転倒・落下・飛散防止

これらの設備は、有事に期待通りの効果が得られるよう、定期点検及び予防保守を欠かさずに行うことも忘れてはなりません。

4) 重要書類やデータの管理とバックアップ

地震発生時の混乱で企業としての重要書類やデータを紛失、または消失するケースも十分考えられます。重要書類やデータ（記憶媒体を含む）への対応は、破壊・盗難などの犯罪対策として日常から取り組むべきですが、地震対策の側面からも重要です。

日常の一般的な管理方法としては、各書類やデータの重要度に応じて、極秘、厳秘、部外秘、社外秘の区分を設け、取扱いを明確に制限することが必要といえます。そして、日常から書類の整理に心がけ、緊急時の外部持ち出し基準を明確に規定しておく、有事の際は各々の管理担当者が責任をもって重要度に応じた保全を図るよう徹底しておくことが望まれます。

また、重要度の高い書類やデータについては、定期的に写しを取っておいたり、データの複製を行います。これらは耐火金庫等の安全性の高い場所に保管したり、同時被災をしない場所に別途保管しておくことをお勧めします。この場合には、被災時に文書の所在やデータへのアクセス方法などが不明で使用不可能となってしまうことを防ぐため、データの所在、災害時の使用方法についても、別途一覧化して明示しておくことを検討します。

5) 教育・訓練

従業員全員に地震防災に関する認識を高揚、維持していくことは、全ての対策の核となる重要項目といえます。

＜表 4. 防災訓練内容の一例＞

No.	項目	対象者	
		全従業員	対策本部班員
1	情報伝達・緊急対策本部設置	○	○
2	消火・防火訓練	○	○
3	救助・避難訓練	○	○
4	防災設備の作動訓練	○	○
5	バックアップ設備の作動訓練	○	○
6	非常呼集訓練		○
7	総合訓練	○	○
8	その他地震防災上必要な訓練	○	○

また、被災時の安否確認を迅速に行えるよう、安否確認システムを使用した訓練を実施します。安否確認システムを導入していない企業は、次のような報告用紙を準備し、報告訓練を実施することが望まれます。

<表 5. 人員報告用紙の一例>

避難人員報告兼帰宅者名簿

課

No.	氏 名	住所・TEL	一次避難確認欄					帰 宅 者 名 簿					対 策 部 員	備 考 (負傷等記入)	
			避難者	出張	年休・欠勤	出向・応援	行方不明	帰宅方法			帰宅時間	帰宅サイン			課 残 留
								徒歩	自転車	他					

避難人員報告	在籍人員 Ⓐ+Ⓑ+Ⓒ+Ⓓ	出勤人員 Ⓐ(イ+ロ+ハ)	避難人員 イ	負傷人員 ロ	不明人員 ハ	出張人員 Ⓑ	年休・欠勤人員 Ⓒ	応援出向人員 Ⓓ	他 課 避 難 者 名
帰宅人員報告	在籍人員 Ⓐ+Ⓑ+Ⓒ+Ⓓ	出勤人員 Ⓐ(イ+ロ+ハ)	帰宅人員 イ	対策部員 ロ	残留人員 ハ	出張人員 Ⓑ	年休・欠勤人員 Ⓒ	応援出向人員 Ⓓ	

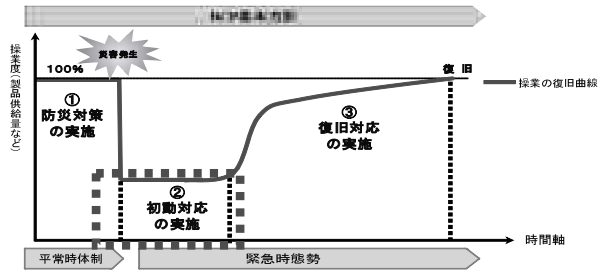
6) リスクの分散化の検討

いかにソフト（体制）・ハード（設備）両面からの対策を強化しても、災害時の損害は軽減できるものの、ある程度被害が発生することは覚悟する必要があります。震度7規模のいかなる地震に対しても、完全に安全な施設・設備を構築することはコスト上あまり現実的ではありません。

従って、企業内保有資産を1箇所に集中させないよう、拠点・資産の分散化を図ることも、同時にリスクの分散が行われることとなり、地震のような広域巨大災害への備えとして効果的です。

また、自社内の各拠点のみでなく、需給双方の取引先に関しても1地域に集中する状況を避け、緊急時のバックアップを確保する目的から、日常より複数の取引先とコンタクトを持っておく等の配慮も必要といえます。

(5) 初動対応の実施



防災の対策が徹底されていても、被災時に被害をうける可能性を完全にゼロにすることは不可能です。そのため、策定された計画に基づいた冷静沈着な対応が要求されますが、たとえ想定外の事態が発生したとしても臨機応変な良識ある行動がとれるよう、意識付けを絶えず行うことが重要です。

1) 被害状況の把握

大地震発生時に、自動的あるいは緊急対策本部長判断のもと対策本部が召集されたら、設定された場所に参集し、迅速に対応方針の決定・指揮を行わなければなりません。そのためには、各所から報告される被害状況を正確に把握し、テレビ・ラジオなどマスコミからの情報も数多く収集することがキーとなります。

各所から報告をもらう内容には、

- ・建物、設備などの被害程度
- ・出火の有無
- ・負傷者の数と程度
- ・計画されていた要員のみで対応可能か
- ・応援の必要性和人数
- ・処置に必要なとなる物資
- ・業務継続の支障有無

などを最低限含めることとします。

また、業務継続が不可能となり顧客等からの苦情・相談が殺到する危惧のある場合に備え、広報窓口は一元化し、被害状況や対策本部による決定事項・経営方針等のマスコミへの情報公開も含めて対応を図ることが必要です。

2) 各人行動基準の策定

「各組織の役割は良く分かるが、実際自分はどう行動するべきか分からない」

という声が多く聞かれます。考え得る様々なケースを想定した各個人レベルの行動基準を策定し、全従業員に徹底しておくことが望まれます。この際、いかなるケースにおいても、通常の電話やファックスを使用した連絡や報告は困難であることを前提に策定しておくことが重要です。

さらにこの行動基準は、個人携帯カードとして常に携帯できる形式に加工しておくことも有益です。(表6参照)

3) 負傷者救護、初期消火の実施

被災直後は、まず負傷者の救護及び初期消火を最優先とするべきです。平時、防災訓練等を通じ、対応法の徹底を図っておくことが望まれます。以下に負傷者救護に関する事前取り組み項目をご紹介します。

<主な取り組み例>

- ①救護用薬品・救急機材類の備蓄・整備・点検
- ②救急薬品・器材類の使用法の周知・徹底
- ③応急処置方法の周知(医療専門家・防災機関等から指示を受ける)
- ④応急措置を行う場所の設定
- ⑤各館近辺における救急受入機関(病院・診療所等)の所在地・ルートの確認
- ⑥負傷者の搬出方法の確認

4) 避難誘導

大地震発生後も余震が続く恐れもあり、新たな被害につながることも想定し、原則として避難誘導班の誘導に従い所定の安全な場所まで避難を行います。

避難場所までのルートは訓練時に実際に通って確認しておき、その際の交通状況も勘案して、安全な誘導が行えるようにしておくことが重要です。

<表 6. 地震発生時の行動基準の一例>

発生時	勤務	対策本部員・本部事務局員	各対策部員・自衛消防隊員	緊急要員	左記以外の社員
就業中	社内	1. 自分の身の安全を図る。			
		2. 対策本部に集合 3. 情報収集、被害状況の把握 4. 対策の決定 5. 各対策部、自衛消防隊へ指示 6. 全体統制	2. 所定の任務遂行 3. 対策本部へ報告 4. 対策本部の指示を実施 ↓ 対策本部の指示を待つ	2. 重要書類、設備・機器など身の回りの安全を図る。 ↓ 対策本部の指示を待つ	
就業中	社内	1. 自分の身の安全を図る。			
		↓	↓	↓	↓
就業中	社外	2. 可能な限り安否を本社へ連絡する。			
		↓	↓	↓	↓
就業中	社外	3. 可能な限り本社に出頭し、上記の執行を行う。	3. 直接帰宅し、対策本部の指示を待つ。 ※出社可能となり次第出社する。		
就業後	社内	1. 自分の身の安全を図る。			
		↓	↓	↓	↓
就業後	社外	2. 可能な限り本社に出頭し、上記の執行を行う。	2. 家族の安全が図られ、出社可能となるまで自宅で待機する。 ↓ 対策本部の指示を待つ	2. 家族の安全が図られた後、可能な限り出社する。 3. 社内の安全対策を図り、対策本部へ報告する。 ↓ 対策本部の指示を待つ	2. 家族の安全が図られ、出社可能となるまで自宅で待機する。 ↓ 対策本部の指示を待つ

5) 建物・設備に対する応急措置

建物・設備の被害のうち、そのまま放置すると倒壊危険や火災危険等、被害が拡大する恐れのあるものについては、即座に適切な応急措置をとる必要があります。

また、工場におけるプラントの停止については、地震計と連動して作動する緊急停止システム等が設置されている場合でも、運転員が手動操作することを念頭にした措置が必要です。この緊急停止処置には高度な判断を要するため、混乱した状況の中でも停止の判断、操作が的確に行えるよう緊急停止判断基準及び操作要領をあらかじめ定めておき、現場作業員へ徹底しておく必要があります。

6) 安否確認、帰宅困難者への対応

地震被害地の安否確認は、前章で述べた人員報告用紙に基づき対策本部（本部事務局が窓口対応を行う）へ報告を行います。安否確認システムを採用している企業は、安否確認班が安否報告を取りまとめ、対策本部長へ報告します。また、全従業員の通勤範囲、通勤手段の状況も事前に把握しておき、帰宅困難者に対する備蓄品の配給、宿泊施設の管理等の運営にあたることを望まれます。

7) 取引先への対応

自社施設の被災状況を把握したあと、取引先への連絡を行います。自社の事業復旧の目途が立たない場合には、早急に連絡を行うことが必要です。取引先の連絡先は、別途一覧表を作成しておくことをお勧めします。また、同業の取引先や被災地外の取引先に対し、施設や要員などの支援要請を行うことも検討します。

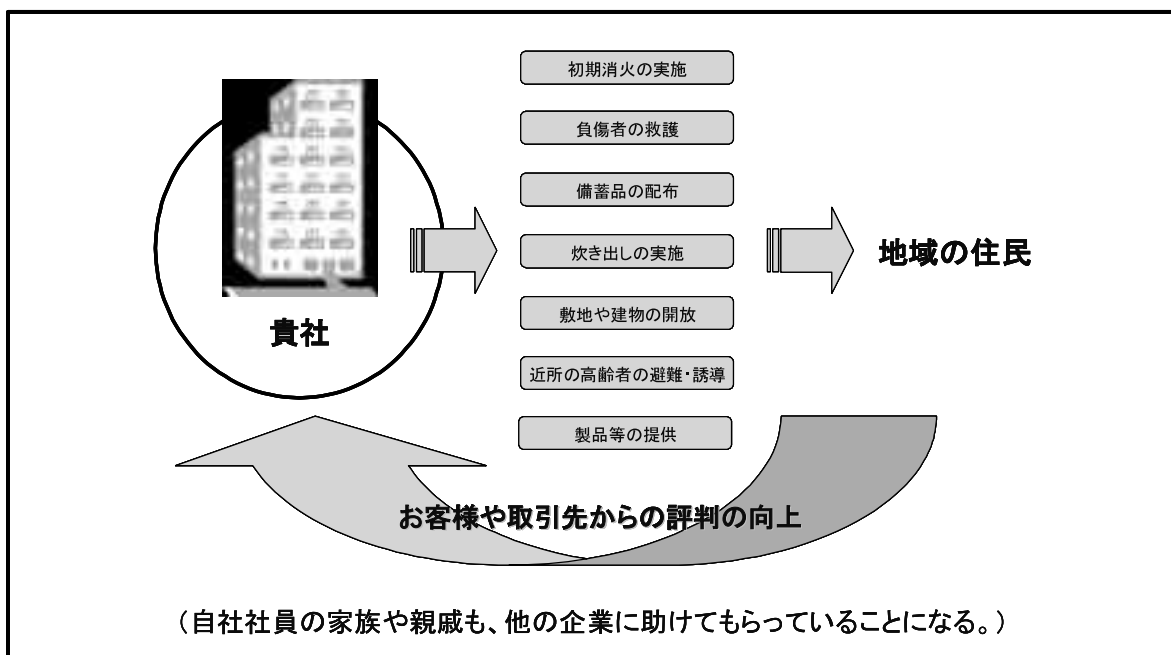
8) 地域社会との協調、貢献（共助）

大地震発生時には、自社のみでなく周辺地域全体にも甚大な被害が出ていることが予想されます。従って、地域社会との協調の意味からも地震発生後には地域への協力を行うことも十分検討し、プランの中に1項目立てして規定しておくことが望まれます。

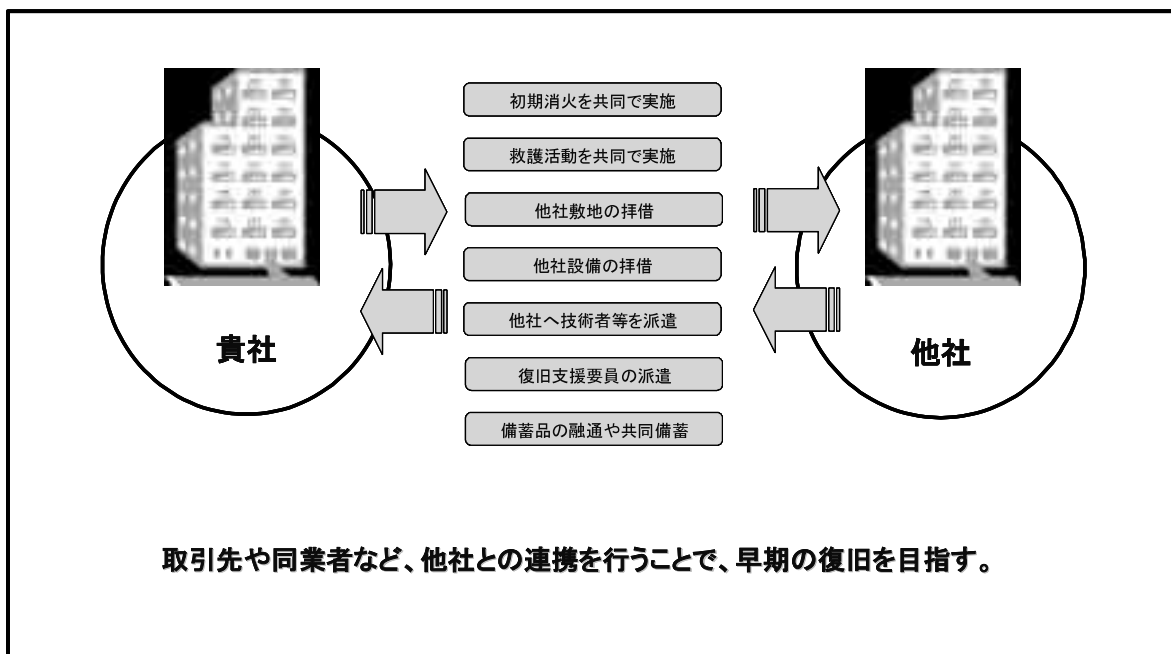
具体的には、特に不足しがちな食料・医療品・水等の生活必需品についての地域住民の方々への無料提供、避難場所としての駐車場の提供、トイレ・テント・毛布等の提供、さらには従業員のボランティア活動に対する積極支援等も検討が必要となります。これらの基準化にあたっては、地震時には本部からの連絡がとれない状況であることを前提とし、各現場での判断でスムーズに対応できる体制としておくことが重要なポイントです。

<参考>

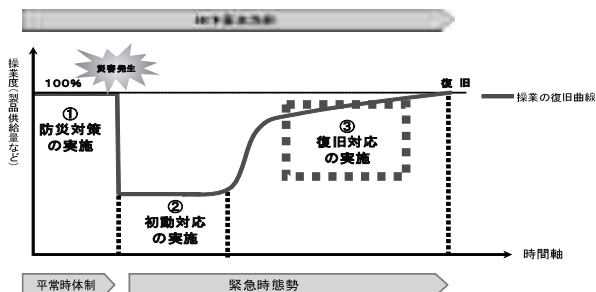
➤ 共助 ー住民を助け、助けてもらうー



➤ 共助 ー他社を助け、助けてもらうー



(5) 復旧対応の実施



地震発生後の初動対応が一段落した段階で、復旧対応に移行します。復旧対応について、どこまで深掘りして検討を行い、どの程度BCPで計画化しておくかについては、先述のとおり、企業によって異なります。

ここでは、1) 重要業務の選定、2) 目標復旧時間の設定、3) 重要な要素の洗い出しと代替手段の選定の3つのステップに区分して解説いたします。

1) 重要業務の選定

重要業務を選定します。選定された重要業務は、災害時に優先して復旧させる業務となります。企業によっては、「何が重要業務か？」ということを経営陣の判断ですぐに決定可能な場合もありますが、複数の製品やサービスラインを持っている企業では、詳細な検討を行うことが必要とされる場合もあります。また、どこまでブレークダウンする必要があるか、という点も検討の対象となります。例えば、重要業務を「取引先への製品Aの供給」と置く場合もあれば、更にブレークダウンして「製品Aを製造するのに必要な部品aの購買」という業務を重要業務と選定する場合もあり得ます。以下に、重要業務選定の際の簡易な手法と、各業務の影響度分析（スコアリング）を行って重要業務を選定する手法を記載します。

① 重要業務選定の簡易な手法（例示）

<顧客（納入先）単位での検討>

- ・最も重要な顧客へ納入している製品の製造を重要業務とする

<製品単位での検討>

- ・最も売り上げの大きい製品の製造を重要業務とする

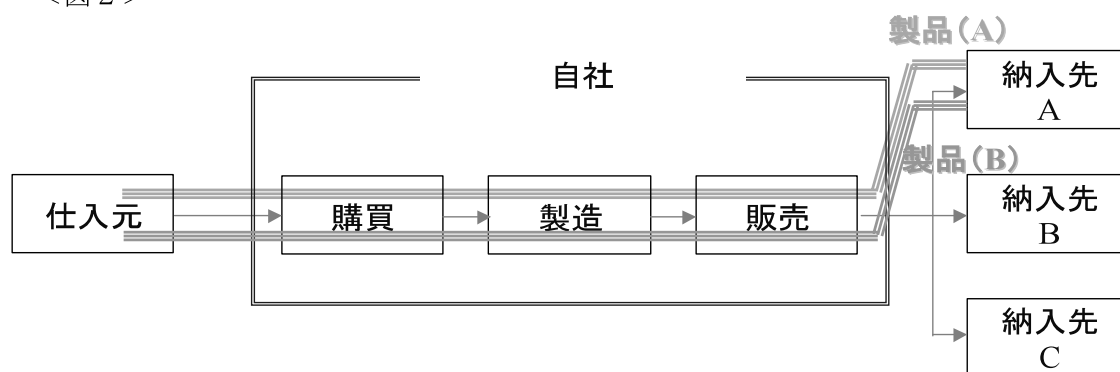
<顧客との約束の履行の観点からの検討>

- ・顧客から受注済みの製品の納入を重要業務とする

【顧客（納入先）単位での検討の例】

自社にとって、最も納入額の大きな客先を納入先 A とします。これを最も重要な顧客とした場合、重要業務を「納入先 A に納めている製品を滞りなく納入すること」と選定します。この場合でも、製品 A・B の納入をともに重要業務とするのか、または製品 A の納入のみを重要業務とするのかブレークダウンして検討を行うことが必要となります。また、製品 A の在庫があり、製造を行う必要がない場合などは、製品 A の「販売」についてのみを重要業務とすることなども検討のポイントとなります。（図 2．参照）

<図 2 >



② 影響度分析（スコアリング）を実施して重要業務を決定する方法

自社企業の業務の洗い出しを行います。洗い出した業務の各々について、それが停止した場合の社内・社外への影響はどのような種類のものがあるかを検討します。影響の種類ごとに、各業務についてスコアリングを行います。スコアリングは、0点（影響無し）～5点（影響最大）などで点数付けを行い、もっとも合計スコアが大きくなった業務を重要業務とします。（図 3．参照）

- ・ 影響の種類は、「顧客への影響」、「収益や資産への影響」、「社会への影響」、「評判への影響」、「信用への影響」、「社内の士気への影響」、「地域経済への影響」、「訴訟等への発展の可能性」などが挙げられます。

<図3. スコアリングの例>

自社業務の洗い出しを行います。

スコアリングの項目を設定し、各業務が停止した場合の影響度を評価します。

影響の種類

点数付け

業務名			主要部署	関連部署	業務遂行上必要なリソース				影響度分析結果			復旧優先度	RTO	影響度分析結果	
区分	業務名	業務概要			業務遂行場所	利用システム	必要人員数	その他必要な資源	顧客影響度	収益影響度	社会的影響度			顧客への影響	...
管理	経営企画業務	経営計画の策定	経営企画部	—	本社	社内LANシステム (PC5台)	5名	—	3	3	1	低い	1W	3	
管理	法務関連業務	監督官庁対応	総務部	—	総務部	—	3名	電話、FAX	2	3	1	中位	2H	2	
システム	顧客照会業務	顧客情報の照会、DBメンテナンス	情報システム部	営業部	コンピュータセンター	顧客照会システム、顧客情報DB	本社2名、センター2名	—	5	4	5	高い	2H	5	

上記方法により、会社として早期に復旧すべき重要業務が決定したら、次のような様式を用い、重要業務を明示しておきます。

<様式5. 重要業務の明示>

V. 当社の重要業務

当社の重要業務を以下に定め、災害時には目標とする時間内に復旧を行う。

1. 製品Aの供給 (目標復旧時間7日)
2. 在庫品Bの販売 (目標復旧時間3日)

2) 目標復旧時間の設定

目標復旧時間を設定します。目標復旧時間とは、発災から重要業務の復旧までにかかる時間の目標値のことを示します。この目標復旧時間が達成されるように、BCP態勢を構築します。目標復旧時間をどの程度に設定するか、については、次のような観点から決定します。

- 1) その時間を越えると、取引先の業務に与える影響が大きくなる
- 2) 消費者から期待されている復旧時間
- 3) 平常時の在庫量（在庫が無くなるまでは製造が不要な場合）

また、目標復旧時間を短くすればするほど、事前実施しておくべき対策のレベルは高くなり、高額な対策資金が必要となってきます。例えば、仮に目標復旧時間が「ゼロ分」の場合には、製造業では製造工程を完全に二重化するなどにより達成することが求められ、投資額も高額となるでしょう。自社の業務内容や財務内容を勘案し、身の丈にあった目標復旧時間を設定することが必要です。

3) 重要な要素の洗い出しと代替手段の選定

前項では、重要業務と目標復旧時間が決定しました。次に考えるべきことは、「目標復旧時間までに重要な業務を復旧させるために、何をすればよいか」ということです。これを考えるためのキーワードは「代替手段」です。被災時には、重要業務の遂行に必要な人・モノ・情報・システム等が動員不可能な場合が考えられます。よって、まずこれらの要素を洗い出し、それらが使用できない際の代替手段を検討します。検討の結果、被災時に代替手段を駆使して復旧するための手順をマニュアルに記載します。また、代替手段によって業務を遂行できないような場合には、それらの重要な要素が守られるように防災対策を実施することが必要です。

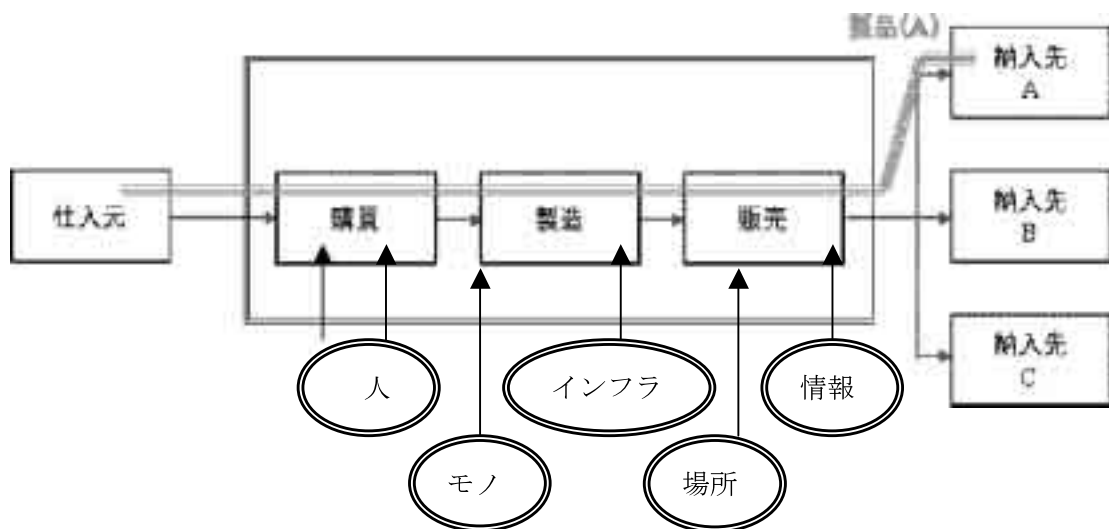
① 重要な要素の洗い出し

重要な要素の洗い出しを行います。重要な要素とは、重要業務の遂行に必要な、人・モノ・情報・システム・公共インフラ（電話回線・水・電気・ガス）などを指します。重要業務を目標復旧時間内に復旧させるためには、重要な要素を目標復旧時間内に手配することが必要です。重要な要素の手配が不可能と想定される場合には、通常の人・モノ・情報・システム・公共インフラ等を使用して重要業務を遂行するのではなく、代替的な手段でもって重要業務を遂行させることが必要です。

重要な要素の洗い出しは、主に、人・モノ・情報・システムなどの観点から行います。

- ・人・・・特定の技術を持つ人、多数の要員 など
- ・モノ・・・端末、部品、工作機械 など
- ・情報・・・社員名簿、取引先名簿、受注仕様書、経理関係書類 など
- ・場所・・・製造場所、倉庫 など
- ・システム・・・ソフトやアプリケーション など
- ・公共インフラ・・・電話回線、電力、水道、ガス など

<図4. 重要業務を支える重要な要素の洗い出し>



② 代替手段の選定

重要な要素の洗い出しを行ったうえで、被災時にそれらを用いて業務の遂行が可能な場合には、代替手段を検討する必要はありません。但し、被災時にそれらが使用不能・動員不能となる可能性がある場合は、代替手段を選定し、代替手段を用いて目標復旧時重要業務の復旧が行えるようにします。代替手段を用いて業務遂行を行う場合には、マニュアルを作成します。通常の業務手順と異なるため、マニュアル化して、災害時に誰が、何を、どのような方法で行えばよいか、ということが分かるようにしておくのです。これがBCPのキモとなる部分です。

代替手段には、以下のようなものが考えられます。

- ・ 人・・・同業他社からの要員支援（平常時に協定等を締結）
 他部署からの要員派遣（平常時からの人事ローテーション等が必要）
- ・ モノ・・・通常とは異なる取引先からの代替納入、自社他拠点からの臨時搬入
- ・ 情報・・・災害時用に作成した情報の利用
 災害時用に複写した情報（電子データ・紙データ）の利用
- ・ 場所・・・自社他拠点を臨時に使用、協同組合施設等の使用
- ・ システム・・・バックアップシステムの使用、手作業での代替
- ・ 公共インフラ・・・災害時有線電話・衛星携帯電話の利用（電話）
 自家発電装置の利用（電力） など。

また、代替手段がない場合には、災害時であっても重要な要素が使用可能・動員可能となるように、防災対策を実施しておく必要があります。

以 上

(補足1) BCM (Business Continuity Management) とは

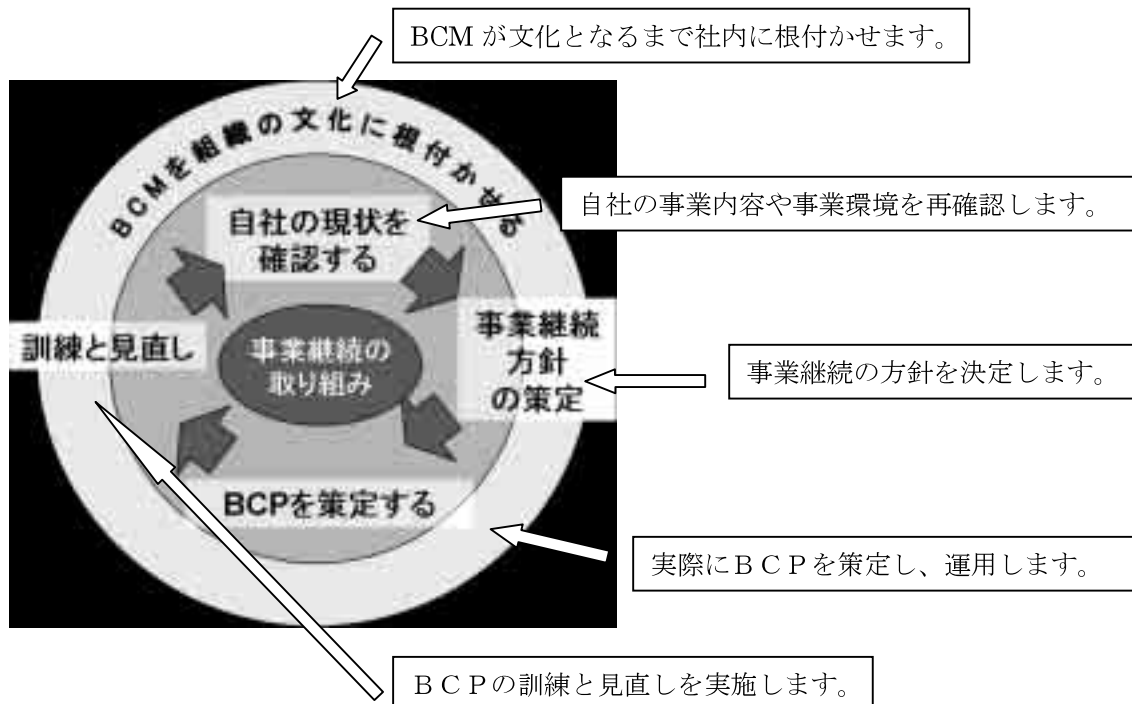
BCPが「計画」そのものを指すのに対し、BCMは社内に構築されるマネジメントプロセスを指します。定義は次のとおりです。

BCMとは、事業の継続に影響を与えうるリスクを認識し、現状のBCPの修正・改良を可能にするために企業内部に構築されるマネジメントプロセスのこと。

(BS-25999を参考に筆者訳)

簡単に言うと、BCMはBCPの策定やその改良・改善を行うために企業内部に構築される態勢を指します。BCPは一度策定すれば未来永劫そのまま使用できる、というものではありません。BCPは、定期的にブラッシュアップされる必要があるのです。例えば当該企業が生産する製品やサービス内容が変わったり、組織体制や担当者が変わったりすれば、過去の企業環境を前提として作成したBCPは災害時に役立ちません。そこで、会社内外の環境の変化の有無を認識し、変化があった場合には、BCPの見直しを行うような態勢を社内に構築する必要があります。このような一連の流れを図で表したのが図2です。このBCMのマネジメントプロセスを繰り返すことで、BCMが社内に文化として根付くのです。

<図2. BCMのマネジメントプロセス>



(補足2) BCPセルフチェック

本論で策定したBCPについて、下記シートでセルフチェックを実施し、各々の項目に対する(対応のヒント)を参考に更なるブラッシュアップを図って下さい。

I. 緊急時の対応策

1. 貴社に重大な悪影響を及ぼすようなリスク(火災、自然災害、大事故等)について認識・評価を行っていますか。

(対応のヒント) 貴社に重大な悪影響を及ぼすようなリスクを洗い出し、リスクに対応した最適な事前策を講じます。予防、回避、軽減、転嫁等のリスク対応により、発生可能性及び影響度の低減を図ります。

2. リスクが顕在化(事件・事故が発生)したときに、緊急時に行うべきことを緊急対応マニュアル等の手順書にまとめていますか

(対応のヒント) 非常時の対応責任者や対応部署とその手順、指揮命令系統とその伝達手段、警察・消防・行政等の外部組織との情報共有手続き等を検討してマニュアルを作成する必要があります。また、この内容を全従業員に対する定期的な教育や訓練で周知することが重要です。

3. 緊急時(※)に立ち上げる対策本部組織(以下、緊急対策本部)の役割を定めていますか

(対応のヒント) 緊急対策本部は緊急時における最上位の意思決定機関となります。緊急対策本部が行うべき決定事項・協議事項・指示命令事項等が明確化され、緊急対策本部の中の役割分担と対応組織が決められている必要があります。

4. 緊急対策本部を立ち上げる際の基準(※設置基準)を定めていますか

(対応のヒント) 緊急対策本部の設置基準が明確でない場合、リスク顕在化直後において、初動対応がスムーズに行われられない可能性があります。従って、想定リスクに応じた設置基準を明示することをお勧めします。また自動設置基準は客観的な指標(震度・警報発令有無)等を基に定めます。任意設置の場合は緊急対策本部立上げの決定機関(決定者)及び、早期社内周知を可能にする伝達手段を事前に確保することも重要です。

5. 緊急対策本部の設置場所は複数定めており、防災の観点からそれらの場所の安全が確保されていますか

(対応のヒント) 緊急対策本部の被災によって、意思決定及び指揮命令系統が途絶する可能性を排除することが重要です。従って、複数の緊急対策本部設置場所を選定し、状況に応じ最適地で本部立上げが可能な体制の整備が求められます。選定の際には、防災の観点及びユーティリティ(電気・ガス・水道等)の安定調達の観点から選定します。

6. 緊急対策本部を構成する責任者や班（例：救護班、広報班、通信・システム班、事務局等）の役割を定めていますか

（対応のヒント）緊急対策本部は機能別に班分けがされ、各班が予め定められた機能を発揮することが重要です。各班では関連する情報の集約・発信・対応及び緊急対策本部長との協議・決定等が求められます。また、各班の責任者及び構成員の役割が明確に認識され、平常時から教育・訓練を行います。

7. 緊急対策本部の責任者や各班の担当者（以下構成員）は決まっていますか

（対応のヒント）緊急対策本部の責任者や各班の構成員が明確に特定され、緊急時の各個人の役割が確実に認識されていることが求められます。組織改変や異動時には必ず見直しを行い、個別に役割の確認を行います。

8. 緊急対策本部構成員の召集方法は決まっていますか

（対応のヒント）召集方法が定められていない場合、緊急時に参集不可能な場合が生じる可能性があります。緊急対策本部構成員の召集方法は次のような観点から決定します。
①複数の連絡手段の確保 ②構成員の移動手段の確保 ③通信機器使用不能の際の召集場所伝達方法 ④自動召集基準の設定
夜間・休日等実際に参集出来る人が何人くらいいるということについては、本部と各メンバーの居住地との距離から想定しておかれることをお勧めします。
一般的に歩行距離 20km を超えると参集は困難と考えられています。

9. 緊急対策本部構成員が不在の場合の権限委譲は定めていますか

（対応のヒント）緊急対策本部構成員を予め定めている場合であっても、予期せぬ事態により参集不可能となる可能性があります。従って、事前に緊急対策本部の各構成要員について代替順位を決定し、明記します。また代替要員には権限・責任等の役割について事前に周知します。権限委譲については、最低第三位程度まで定めておくことをお勧めします。

II. 初期対応：人的対応

10. 緊急時における役職員の行動指針は定めていますか

（対応のヒント）行動指針は緊急時における従業員ひとりひとりの行動・判断の基準となるものです。行動指針の内容は以下のような観点から、個別企業の実態に合わせて作成します。
①家族の安全確保、②会社への入社判断が盛り込まれます。会社からの指示が分からない休日・夜間・外出中等における災害発生時の自己判断の根拠となるものがが必要です。

11. 緊急時において、建物内に滞在する従業員・来訪者等を避難誘導もしくは待機させる等の判断基準はありますか。

(対応のヒント) まず、ビル内に待機すべきかビル外に避難すべきかについて基準を作成することが必要です。(ちなみに耐震性の高いビル等では地震時にビル内に留まるよう消防からの指導があります。)また、火災発生時等における建物内従業員や来訪者の避難誘導方法については、次のような観点について基準を作成しておきます。①想定リスク ②誘導責任者 ②誘導周知方法 ③安全確保場所の選定 ④避難誘導終了の確認方法

12. 緊急時に負傷した従業員等の救護支援(病院手配・応急救護等)をすることができますか

(対応のヒント) 負傷者が多数出た場合に備え、負傷従業員への救護措置を実施可能な体制の構築が求められます。簡便な救命用具、救護品等の事前配備のほか、救護班構成員への対応手順の周知や看護知識の習得・訓練を行います。広域にわたる救急病院の連絡リストを作成していない場合は作成しておかれることが望まれます。

13. 広域被災等の緊急時において、全従業員等の安否確認ができますか

(対応のヒント) 緊急時の安否確認方法は企業規模により異なりますが、下記観点を満たす手法を選択します。①安否確認網が対象者全てを含むこと②負傷情報が取得可能であること③出社日を把握可能であること
安否確認システム等の導入についても検討されることが重要です。

14. 広域被災時に従業員が徒歩で帰宅するような事態を想定して、従業員の帰宅支援(情報提供、帰宅ルートの案内、飲食物の配布等)を行うことができますか

(対応のヒント) 広域被災時に従業員が帰宅する場合に備え、帰宅支援を行う体制を整備します。インフラの被害状況・復旧状況、周辺危険度、安全な帰宅ルート、予想所要時間等の情報提供のほか、飲食物を携行させます。また、従業員を順次帰宅させる場合には、先行帰宅者から上記情報をフィードバックさせ、社内共有可能な体制を構築することも重要です。

15. 広域被災等の緊急時において、従業員に配布する備蓄品(飲料水、食料、毛布等)はありますか

(対応のヒント) 広域被災時に外部からの支援が一定期間途絶した場合であっても、従業員の肉体的消耗を可能な限り防ぐことの出来る体制が必要です。飲料水や食料、毛布、カイロの配備のほか、安全確保の目的でヘルメット、軍手等の配備も必要です。飲料水や食料、毛布等の備蓄量についても十分かどうかについて検討する必要があります。その数については、出来れば社員全員分の備蓄が望まれます。

Ⅲ. 初期対応：建物安全対応

16. 建物が被災した場合に、建物・窓ガラス、電源、ガス管、水道管、電話回線等の被災がすぐに確認できますか。

(対応のヒント) 建物・設備・インフラ等の被災状況確認が即座に可能であると同時に、被災情報が一元的に集約される体制を構築します。被災直後の建物・設備・インフラ等の状況確認については、各フロア責任者、総務担当部署、システム担当部署等が主体的に情報収集を行うことが必要であると同時に、予め担当する被災確認項目を認識しておくことが求められます。また、各部署で把握した被災情報を緊急対策本部に伝達する際の手段についても検討・整備します。

17. 建物が被災した場合に、委託業者と緊急時においても一定のサービスを受けられる契約を締結していますか

(対応のヒント) 会社規模・業種等により締結可能性には幅がありますが、被災直後～復旧にかけて必要となる外部委託業者のサービスについて洗い出しを行い、有事の際にも一定のサービス提供を受けられるような契約が締結可能かどうかについて検討し。外部委託業者に緊急時における特段対応に関する契約の締結を要請します。また、自家発電機を継続的に使用する場合には、燃料の配給元を確保しておく必要があります。

18. 建物の供給電源は二重化（非常用電源や二回線ループ等）されていますか

(対応のヒント) 電力供給の途絶は企業活動に大きな影響を与えるため、二重化しておくことの検討が必要です。非常用電源や発電機の確保だけでなく、非常用設備の燃料については一定期間稼働可能な量の燃料の備蓄(3日間程度の連続稼働が可能な量)および供給業者との間で緊急時における優先受給に関する契約の締結を検討します。

19. 建物が停電した場合に非常用電源（UPS・自家用発電機等）を使用する場合、優先的に電源供給をする、建物内の設備・箇所を指定していますか

(対応のヒント) 非常用電源の提供先を検討し、効率的に電源供給を行うことが求められます。電源供給先は下記観点から検討します。
①緊急対策本部業務(通信・PC・照明等)、②システム・システム機器への空調
なお、消防法で消火設備、非常用EV、非常用照明等への給電は定められています。従って新たに上記箇所についての給電を検討することが必要です。

20. 緊急時においても、自家用発電機への燃料補充が可能なように業者と契約をしていますか

(対応のヒント) 非常時における自家用発電機の稼働を継続するため、燃料については一定期間稼働可能な量の燃料の備蓄(3日間程度の連続稼働が可能な量)および供給業者との間で緊急時における優先受給に関する契約の締結を検討します。地震の際、都市部等では車両等の立入制限区域が広範囲に及ぶ場合があるため、事前に燃料業者のタンク社が立入制限区域内での通行許可が取れるかどうかについては確認しておかれることが望まれます。

21. 二次災害を招くような危険箇所を把握（リスト化等）していますか

(対応のヒント) 平常時から二次災害を招く可能性のある危険箇所を把握（リスト化）しておくことが必要です。危険箇所は想定される危機事象／リスクごとに異なる場合があるため、危機事象／リスクごとに整理して把握する必要があります。例えば、【地震により毒性の高い危険物が漏洩する】【大量の引火性液体が存在することにより爆発の可能性のある】等が挙げられます。また、リスト化された危険箇所は関連部署及びリスク管理部門で把握される必要があります。二次被害の影響が広範囲に渡る可能性がある場合、地域住民や自治体へ通知する必要があります。

IV. 初期対応：その他

22. 緊急時において、作業場所での業務が継続することが困難な場合、持ち出すべきもののリストを作成していますか

(対応のヒント) 火災や二次災害等の危険が差し迫った状況では、作業場所退去を速やかに行うことが求められます。身体の安全を確保した上で、業務継続に必要な物資等の移転を速やかに実施するため、予め持ち出しリストを作成しておきます。持ち出しリストは、業務継続計画を踏まえ、各担当者、各部署の役割に応じて作成することをお勧めします。

23. 緊急時においても、取引先等への支払いが行われるように対策を講じていますか

(対応のヒント) 契約履行のために、可能な限り約定された支払い期日を守ることが求められます。また、取引先に応じて有事の際の支払条件を平常時から定めておくことを検討します。また、経理システムに関する緊急対応計画の策定に留まらず、復旧フェーズにおける資金流動性の確保、現金払いでの発注・購買に関する制限等の観点からも検討します。

24. 緊急時においても、資金枯渇防止のための資金調達対策を計画していますか

(対応のヒント) 営業の停止・減少を想定し、資金が枯渇する危険性を事前に評価・把握しておく必要があります。資金調達対策は、シナリオをまず想定し、手元現預金の把握と、事故直後からの入金・出金の額を時系列で予測してストレステストを行います。

25. 緊急時において、緊急対策本部と現地の連絡をとるための、電話・FAX 以外の予備の通信手段（無線や災害時有線電話等）を確保していますか

(対応のヒント) 通常電話・FAX 等の通信手段は使用不可となる事態を想定し、複数の通信手段を確保します。通常電話・災害時優先電話・衛星携帯電話・インターネットメール・安否確認システム等の通信手段を複数組み合わせます。また、各々が緊急時に実際に使用出来るよう、使用方法の周知、現物操作の訓練を必ず実施します。

26. 広域被災等の緊急時において、情報集約ができるように事前に集約先を決定していますか

(対応のヒント) 広域被災時に社内外の災害関連情報を集約する組織を予め定めます。集約先は①緊急事態発生直後から情報収集活動可能 ②社内・社外との通信が可能 ③意思決定権者（組織）に速やかに報告可能 等の観点から、緊急対策本部内に組織します。また、収集すべき情報を事前に認識し、各拠点においても報告すべき項目と報告手段・時期についても予め定めておきます。

27. 重要業務（※注）は何か、社として認識していますか

(対応のヒント) 限られた資源を用いて早期に事業復旧を図る場合、予め重要業務を選定し、危機事象発生時には重点的に資源を配分可能な体制を整備します。全社的な対応体制が必要とされるため、重要業務がトップマネジメントから社員個人まで明確に認識するようにします。重要業務を認識した上で、重要業務復旧のために必要な資源（人・物・カネ）や重要業務を構成するサブプロセスとその代替策も社内で認識します。

28. 重要業務が中断したときに、自社あるいは自社以外に及ぼす影響を定性的に把握していますか（売上減少、資金繰り悪化、取引先への支払い業務停滞、物流の停止、顧客の信頼喪失等）

（対応のヒント）重要業務中断の自社への影響について定量的・定性的に把握することが必要です。定量的・定性的に評価を行うことにより、優先対応業務の把握が可能となります。また、同時に重要業務中断が影響を与えるカテゴリー（売上げ減少、取引先への支払い業務停滞、顧客の信頼喪失）が明確となるため、個別カテゴリーごとの対応策策定も可能とします。

29. 重要業務を中断させてしまうポイント（弱み。脆弱性）を把握していますか（代替策がない等）

（対応のヒント）選定した重要業務を構成するプロセスにおいて、脆弱性の高いポイントを特定します。特定された脆弱性部分については新たな代替策構築や被害軽減策等の対策を講じることの検討します。

30. 重要業務が中断したときに、自社に及ぼす影響額（発生費用や逸失利益等）を把握していますか

（対応のヒント）重要業務中断の自社への影響について定量的・定性的に把握します。定量的・定性的に評価を行うことにより、優先対応業務の把握が可能となります。また、同時に重要業務中断が影響を与えるカテゴリー（売上げ減少、取引先への支払い業務停滞、顧客の信頼喪失）が明確となるため、個別カテゴリーごとの対応策策定も可能とします。

31. 重要業務中断による影響額を減らすためのファイナンス（利益保険等）の手立てがありますか

（対応のヒント）重要業務中断の影響を減少させるため、緊急事態発生時に外部から資金調達可能な手段を確保することを検討します。調達資金量については手元現預金量と被災時の現金売上復旧見込み、及び現金支払金額見込み等の予測をベースに決定することが必要です。調達方法としては利益保険、地震デリバティブ、クレジットライン等があります。

32. 重要業務が中断した場合、再開までの目標復旧時間を設定していますか

（対応のヒント）重要業務が中断した場合の再開までの目標復旧時間を定めることが必要です。目標復旧時間は、必要なリソース（人・物・カネ等）の準備量、取引先等との協調対応の必要性有無、部門間でのリソース配分傾斜度、情報収集・報告の期日設定等の重要事項に影響を与えるため、BCP策定の重要な要素となります。

VI. 重要業務の継続のための対策

33. 重要業務を遂行するための必要人員数把握や人員の選定をしていますか

（対応のヒント）重要業務を遂行するための必要人員数把握と人員選定が必要です。人員の選定には①業務緊急時には相当数が出社不能となることを見込み、代替要員についても検討しておくことが必要です。

34. 緊急時において、重要業務を遂行する人員を確保するための召集方法を定めていますか

（対応のヒント）重要業務が遂行出来ない場合、会社の存続に関わる事態に発展する可能性もあります。重要業務遂行に関わる要員の召集方法を予め定めておき、確実に要員が重要業務に携わることの出来る体制を構築します。このためには、複数の伝達経路の確保、要員リストの共有（現場／本部）、自動参集基準の設定等の事前対策を行います。

35. 重要業務遂行のために必要とされる代替拠点や代替策等があり、業務が中断しないような策を講じていますか

(対応のヒント) 重要業務が遂行出来ない場合、会社の存続に関わる事態に発展する可能性もあります。重要業務を構成するサブプロセスや必要データ、中間投入物の精査を行い、脆弱性部分の特定を行ったうえで、重要業務継続のための代替拠点保有の検討やサブプロセスの2重化、中間投入物の確保策の検討を行います。

36. 重要業務を支えている外部委託先とサービス・レベル・アグリーメント（緊急時においても一定のサービスを受けられる契約）を締結していますか

(対応のヒント) 重要業務が遂行出来ない場合、会社の存続に関わる事態に発展する可能性もあります。重要業務継続に不可欠な外部委託サービスや納入品等の洗い出しを行い、代替策を実施不可能な場合には、SLAの締結を行います。但し、SLA締結の際には、実際に緊急時にサービスを行える体勢が構築されているかを相手側に確認します。

Ⅶ. 重要時システムの分析と緊急時対応

37. 重要システム（※）は何か、社として認識していますか

(対応のヒント) 多くの企業において、基幹業務はシステムに支えられています。この場合、システム停止により、選定された重要業務が多大な影響を受ける可能性があります。重要業務を継続するにあたり、これを支えるシステム・データ等を全て洗い出し、認識することが重要です。

38. 重要システムが停止した場合の、業務影響範囲を把握していますか

(対応のヒント) 重要システムが停止した場合の業務に与える影響を把握します。影響範囲を把握することで各システム間の重要性につき優先順位が明確となります。

39. 重要システムが停止した場合に備え、重要業務の事務遂行手続きを定めていますか（当該システムに依存しない事務遂行マニュアルの準備等）

(対応のヒント) 重要システムが停止した場合、選定された重要業務が遂行不可能になる可能性があります。重要業務を遂行し、所定のサービスレベルを維持するための代替策として、システムに依存しない事務遂行マニュアルや帳票等を準備します。また、要員に想定以上のロードが掛かるため、要員を新たに雇用可能な体制を構築しておくことも検討します。また、重要業務が顧客等のデータに依存する場合には、記憶媒体を適正な管理のもと、重要拠点到に配備します。

40. 重要システムが停止した場合、システム関係者で構成する緊急対策組織を定め、社全体の緊急対策組織との連携ができますか

(対応のヒント) 重要システムが停止した場合、全社的な観点から選定された重要業務が遂行不可能になる可能性があります。このため、システム部門緊急対策組織と全社緊急対策組織が緊密な連携のもと、重要業務への影響を最小限にするという観点から、目標復旧日時の設定や優先復旧システムの決定、要員の追加投入判断を行います。



中央会情報 101

発行 / 平成 19 年 12 月

監修 / 株式会社インターリスク総研

発行者 / 石川県中小企業団体中央会

〒920-8203 金沢市鞍月 2 丁目 20 番地

石川県地場産業振興センター新館 5 F

TEL (076) 267 - 7711 (代表)

FAX (076) 267 - 7720

URL <http://www.icnet.or.jp>