

**事業継続ガイドライン 第三版
(案)**

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第一版の策定後、今回、2 度目の改定となる。

第一版公表後の、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、改定を行い、ここに第三版を公表する。

下表に第三版への改定に係る目的と経緯を示す。

表 0-1 事業継続ガイドライン第三版策定に係る経緯

版	策定期期	目的	策定・改定の経緯
第一版	平成 17 年 8 月	企業における災害時の事業継続計画（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 策定の重要性を謳い、その普及促進のため、本ガイドライン第一版の策定が決定した。
第二版	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、改定を実施した。 1. 他のガイドラインとの相関関係の明示 2. 企業の規模や業種・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が存在していることの明示
第三版 （本版）	平成 25 年	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業における平常時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、改定を実施した。 1. 平常時の取組となる BCM の必要性の明示、及び関連内容の充実 2. 幅広いリスクやサプライチェーン等を踏まえた観点の重要性、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、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を踏まえて、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ない。有効な備えができなければ、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、日本経済の信頼性低下による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影響が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、それを踏まえ、不断の努力により、厳しい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。幸いなことに、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回復できた事例もあり、それらを事業継続力の強化に活かすことができる。

また、企業・組織の事業構造・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いる。一度、これらの活動が途絶すれば、国内外にわたる大きな負のインパクトを生む。そこで、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・組織の事業継続力の一層の向上が求められる。

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促進、事業継続マネジメントの普及・改善を目指すものである。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。

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、その責任を負わねばならない。そして、その責任は、特に経営者に追及される。そこで、経営者自らが、平常時から事業継続力の強化に取り組む必要とメリットを理解し、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。また、不測の事態の対応にも経営者の的確な判断とリーダーシップが不可欠であり、自社の事業継続の取組を内外にアピールすることも経営者に求められる。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、担当者だけの対応では効果が得られず、社会的責任も果たせない。

本ガイドラインでは、1.4章に経営者に求められる事項を記載し、また、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、これらを先んじて重点的に読みたい。

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と概要	3
1.1 事業継続マネジメント（BCM）の概要	3
1.2 防災活動との関係	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
II 方針の策定	8
2.1 基本方針の策定	8
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	17
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	19
4.3 地域への貢献と共生	20
V 計画の策定	21

5.1	計画の立案・策定	21
5.1.1	事業継続計画（BCP）	21
5.1.1.1	緊急時の組織体制	21
5.1.1.2	緊急時の対応手順	22
5.1.2	対策の実施計画	24
5.1.3	教育・訓練の実施計画	25
5.1.4	見直し・改善の実施計画	25
5.2	計画等の文書化	25
VI	対策及び教育・訓練の実施	27
6.1	対策の実施	27
6.2	教育・訓練の実施	27
6.2.1	教育・訓練の必要性	27
6.2.2	教育・訓練の実施方法	28
VII	見直し・改善	30
7.1	点検・評価	30
7.1.1	事業継続計画（BCP）が本当に機能するかの確認	30
7.1.2	事業継続マネジメント（BCM）の点検・評価	30
7.2	経営者による見直し	31
7.3	是正・改善	31
7.4	継続的改善	32
VIII	経営者及び経済社会への提言	33

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、業種・業態・規模を問わず、すべての企業・組織を対象として、事業継続の取組、すなわち事業継続マネジメント（BCM）の必要性、有効性等を示すものである。ただし、民間企業を主に対象にした内容を多く記載している。¹

<本ガイドラインの目的>

本ガイドラインの目的は、BCM 及び事業継続計画（BCP）の概要、必要性、有効性、策定方法、留意事項等を示すことで、我が国企業・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として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ても、我が国企業の一部は、世界でも先進的な BCM を実現していると言える。一方で、取組が未着手または不十分な企業も依然として多く残ることも事実である。そこで、本ガイドラインは、取組が未着手の企業に対してはその開始を、不十分である企業に対してはその見直し・改善を促し、さらにはサプライチェーン（供給網）の重要性等を念頭に、企業・組織間や地域内外での連携を促すことで、企業の事業継続力の向上を目指している。これらが、日本の産業界全体における事業継続力の強化、そして、企業や産業としての価値向上を実現することになるであろう。

2

<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）、テロ等の事件、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）の全体を対象としている。³ なお、本ガイドラインの第二版までは自然災害を想定した記述が多く例示されていたが、これは我が国における自然災害の懸念が大きいことを踏まえたもので、企業・組織が自然災害を他の発生事象より優先して対応すべきとの意図ではない。

¹ BCM は、政府・自治体を含めすべての組織に有効なものである。本ガイドラインは、民間企業を主な対象にした内容が多いが、その他の組織にも有効なものとなるよう意図している。

² このような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には、政府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、BCP上の連携等が必要と認識しており、さらに地方公共団体とも連携して推進する必要がある。

³ 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（インシデント）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、基本的に日本国内における 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。

なお、本ガイドラインに記載している事項は推奨や例示も多く、これらについては、各企業・組織は、自社に適した事項を取捨選択して取り組むとよい。また、企業・組織の独自の工夫も重要である。⁴

<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 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 事業継続の必要性と概要	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 対策及び教育・訓練の実施	計画に従った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	企業の経営者及び広く経済社会に対し、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	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
	3. 国際規格との関連性	事業継続に関する国際規格の説明及び本ガイドラインとの関係
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

⁴ 特定の事業分野に特有の BCM の内容は、当該事業分野を対象とした手引書も参考にすることを推奨する。また、BCM に関す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。

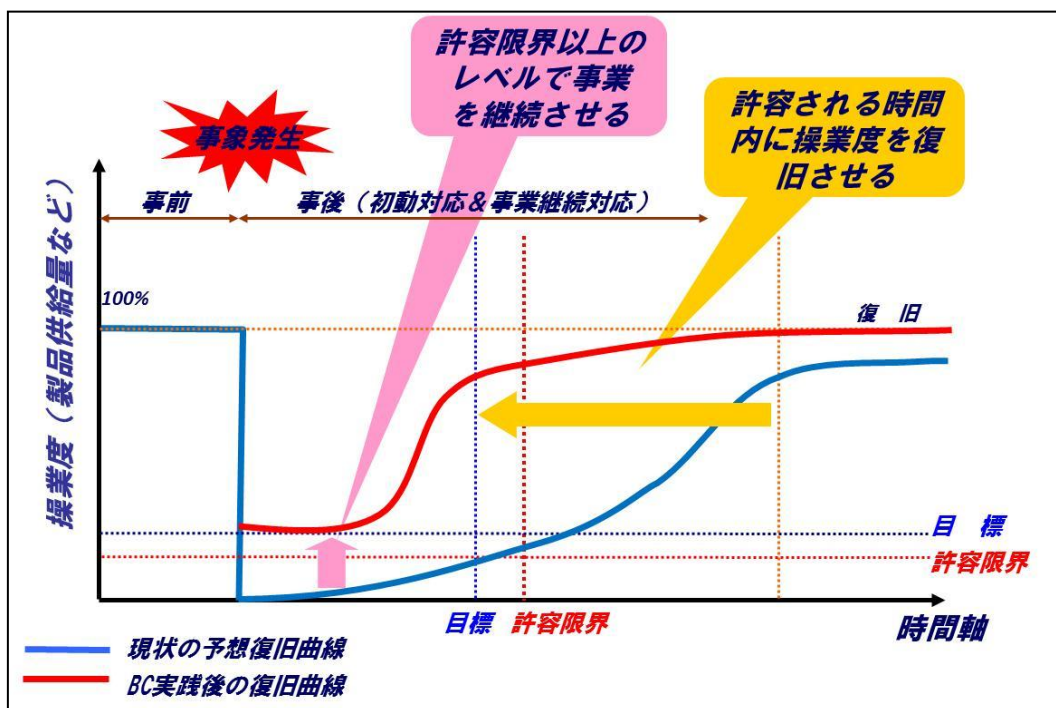
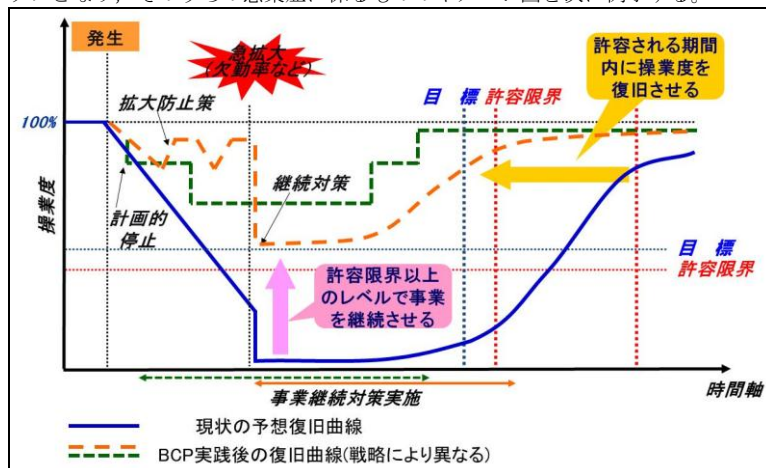


図 1.1-1 事業継続計画（BCP）の概念⁵

⁵このイメージ図は、突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）を主として想定したものである。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の策定や維持・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や訓練の実施、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。⁶ ただし、BCMの内容は、自社の事業内容、企業規模等に応じて経営者が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、すべてに導入が望まれる。社会・経済全体の導入期待が高いことを踏まえ、初めから完璧なものを想像して着手に躊躇せず、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。

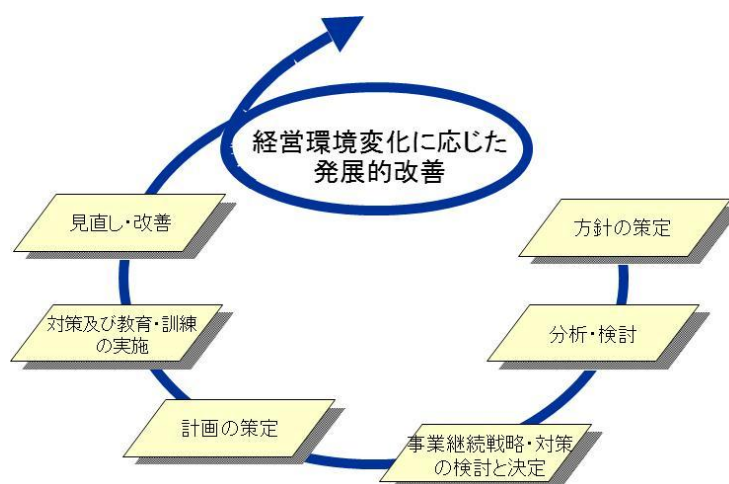


図 1.1-2 事業継続の取組の流れ

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みの活用も有効である。⁷ 各企業において既にこのような仕組み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み
- 社内のBCP及びBCMに関する意識の浸透
- 事業継続の仕組み及び能力を評価・改善する仕組み

⁶ ここでBCMとして説明している内容は、本ガイドラインの第二版までは、概ね「事業継続計画（BCP）」の広い意味の中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、より狭い意味で用いられることが多く、それとの整合性を確保するため、第三版においてはBCMとして説明することとした。

⁷ マネジメントに関する仕組みの一例としては、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、このマネジメントシステムでは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 防災活動との関係

BCMは、下表のとおり、これまで一般的に取り組みられてきた防災活動と関係が深い、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 BCMと防災活動の比較表

	防災活動	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
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 ➢ 経営への影響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

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）
---------------	---	--

8

防災活動は、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、また人道的にも、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、現地復旧戦略では重なる部分が多い）ため、企業・組織は、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、その後顧客を取り戻すことは容易でないことが、実例からも示されている。

さらに、近年、企業は生産効率の向上等を目指して分業化、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。

このような中で、企業は、自らの生き残り顧客や社会への供給責任等⁹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、住民等の責務を定める法第7条の第2項として、「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

⁸ 本表は、NPO法人事業継続推進機構「標準テキスト」の比較表などを参考に、新たに作成した。

⁹ 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。

又は提供を業とする者は、基本理念にのっとり、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。」とする規定が追加された。¹⁰

さらに、BCMに取り組むことは、緊急時にも製品・サービスなどの供給が期待できることを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。¹¹

1.4 経営者に求められる事項

これまで述べてきたのとおり、事業継続の取組を行うことは企業の経営者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に関する業務に、自身のスケジュールを確保し、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得ること（トップ同士や株主総会等での説明など）
- BCM、事業継続能力を対外的にアピールし、企業競争力を示し、取引等の事業の拡大を図ること¹²
- 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

¹⁰ 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。

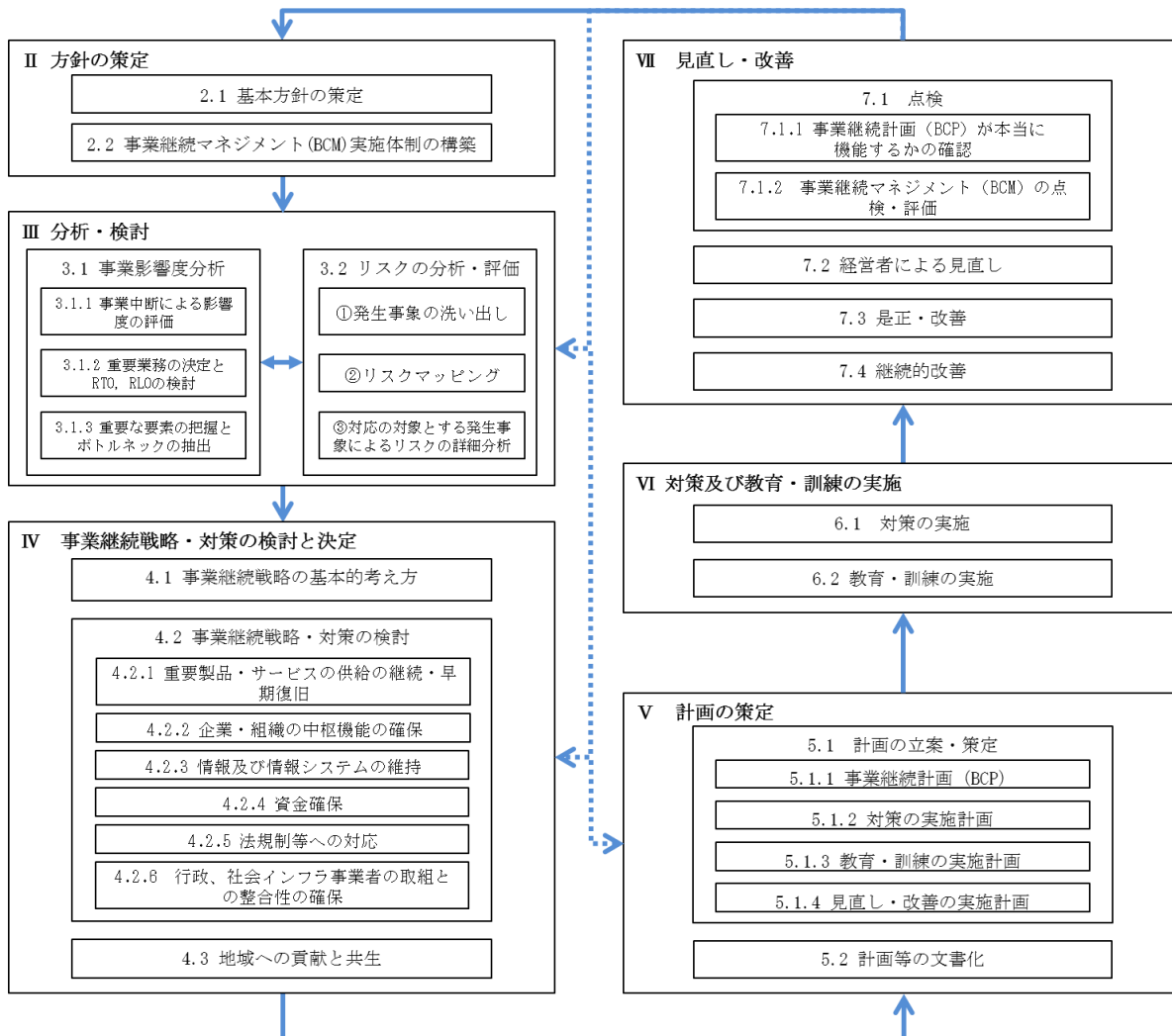
¹¹ その他の様々なメリットとして、次の事項が例示できる。

- ・自社及び地域の雇用を維持できる
- ・同業他社の供給力が低下した場合に、その分を担うことができる
- ・復旧や復興に係る需要を得るチャンスになる

¹² 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。

II 方針の策定

事業継続の取組の流れ



13

2.1 基本方針の策定

BCMを開始するに当たり、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¹⁴を策

¹³ 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。

¹⁴ 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

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、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、人道的にも、当然、最優先とすべきである。また、地域貢献や地域との共生についても、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、その推進体制、すなわち、BCMの責任者及び全社BCM事務局のメンバーを指名し、関係部門がすべて入ったプロジェクトチーム等を立ち上げ、関係部門にもBCM担当を決めるなど、全社的な体制¹⁵を構築する必要がある。なお、取組が進んでBCP等の策定が終わり、運用段階に入っても、この体制を解散させず、対策の実施、教育・訓練の実施及び継続的な見直し・改善を推進するための運用体制¹⁶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。

的責任を必ず果たす」等の事項が考えられる。

¹⁵ 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みにすることが望ましい。

¹⁶ 対策の実施、教育・訓練の実施、点検や監査、是正・改善などの実施に責任、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すべての事業・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つ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。¹⁷

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、自社へ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、自社の「事業が停止するか否か」が重要であり、その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。¹⁸

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。¹⁹

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 ²⁰

¹⁷ 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。

¹⁸ 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はできない場合などを除けば、供給先からの供給要請は、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、後述の「リスクの分析・評価」で中心的に扱うこととなる。

¹⁹ 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。

²⁰ 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、影響度分析の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業・業務を絞り込む。

²¹ さらに、この重要な事業に必要な各業務について、どれくらいの時間で復旧させるかの目標値である「目標復旧時間」（Recovery Time Objective、RTO）と、どの水準まで復旧させるかの目標値である「目標復旧レベル」（Recovery Level Objective、RLO）を決定する。

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²² 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。^{23、24、25} 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」にとどまる。これら目標の実現のため、後述第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。²⁶

作用報告期限等がある。

²¹ 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たっ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、新規事業へのシフトが検討される場合もある（注38を参照）

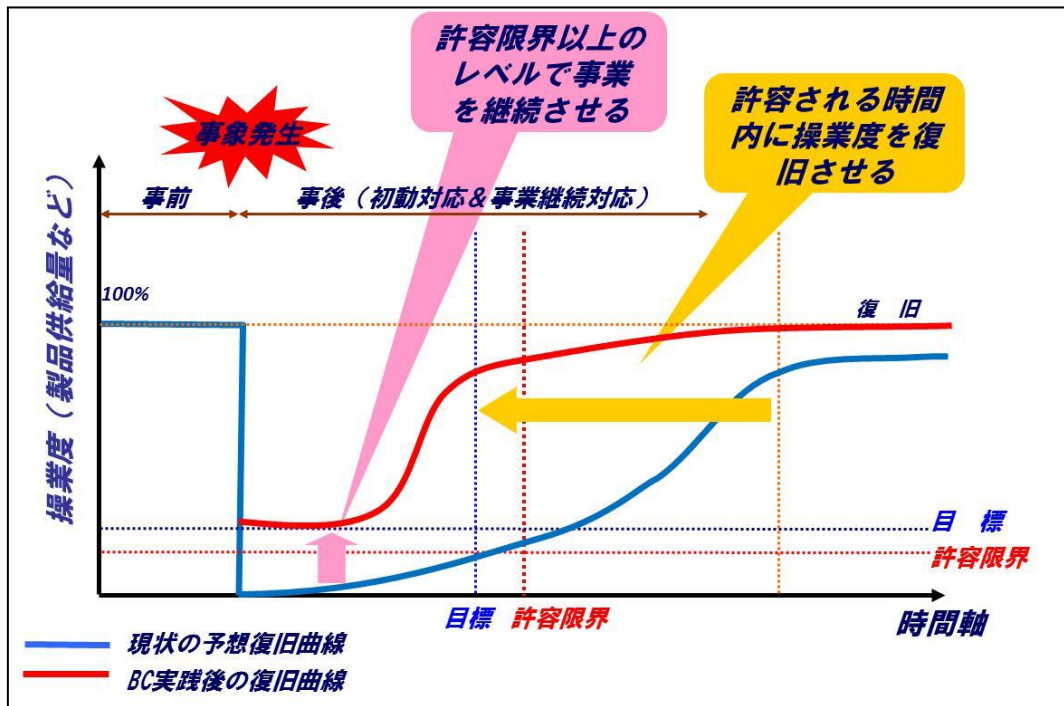
²² これらの許容限界も、厳密に言えば、発生事象の大きさ、インフラや顧客の被害状況などの要因で変わり得る。例えば、火災で自社のみが被災した場合と、広域災害により顧客や取引先も同時に被災した場合では、停止時間の許容限界はある程度異なると考えられる。また、幅を持った推測しかできない場合も多い。ここでは、ある程度大胆に推定し、後で必要であれば見直すことを推奨する。ただし、広域災害の場合に被災地と非被災地で顧客や取引先の要求は大きく異なるので非被災地の対応を忘れずに行う必要がある。

²³ 時間的な許容限界と同等、あるいはやや早く「目標復旧時間」を設定し、水準の許容限界と同等、あるいはやや高く「目標復旧レベル」を設定するのが通常である。余裕を持ち達成できるよう設定できればよいが、後に検討する、それを達成するための対策の費用が膨大になってしまい、ぎりぎり達成できる程度に見直す傾向もあることに留意する。

²⁴ 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。

²⁵ 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試すとよいであろう。

²⁶ 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ぬため、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。



事業継続計画 (BCP) の概念 (再掲)

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²⁷を把握する。ここでは、まず、重要な要素（経営資源）のすべ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した際、見落としした別の重要な要素を確保できなければ、この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、そ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」として把握する。²⁸ その方法は、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²⁹、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重要な要素（経営資源）を、ボトルネックとして抽出するための分析・検討を行うという手順が一般的である。³⁰

²⁷ 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。

²⁸ 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。

²⁹ 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になる。

³⁰ 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。

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て、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。³¹

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（インシデント）」に直面しても重要業務を継続していく、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、実際に事業継続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³²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のは、BCMの持つメリットを十分に発揮できない。

リスクの分析・評価³³は、次のようなステップで行う。

- ① 発生事象（インシデント）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、極力発生し得るすべてのものを考慮する。
- 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。

³¹ 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。

³² 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、被害が類似の他のリスクに転用が利く幅が大きい。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分、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・評価はあまり難しくない。
- 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。

³³ リスクマネジメントの標準手法については、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。

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、その重要な要素が確保できるようになるの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。^{34、35}

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。

³⁴ 地方自治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。

³⁵ 精密に被害想定を進めたとしても、その後の戦略・対策の検討においては、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」の達成を目指して、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ことから、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についていかに確保するかを検討することになる。その方向としては、第一に、どのように想定される被害から防御するか、そして、第二に、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。³⁶

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。³⁷ 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。

³⁸ 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（インシデント）に対して共通して有効な可能性が高い。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ている。

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（インシデント）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コスト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、設備投資せず立上げ訓練のみ実施する方法、同業他社との災害時相互支援を合意する方法など、実現しやすい他の方法を考えることも重

³⁶ 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は、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。

³⁷ つまり、リスク分析・評価で特定した発生事象（インシデント）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にくい、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のがむしろ多いとの認識も持ち、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や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。

³⁸ 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

要になる。さらに、早期に現地復旧ができれば最も事業継続がしやすいのは明らかなため、現在の拠点での復旧の可能性を高め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、ある程度コスト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のコストをかけるかの判断が重要となる。一方で、対策は必ずしも高額な投資を必要とするものだけではなく、実現の例はまだ少ないが、他社との提携などの方法もあり得る。そこで、知恵を絞り様々な選択肢を検討し、費用対効果を検討十分に検討しながら戦略・対策を選んでいくことが重要である。

以上のような事業継続戦略や対策の検討を踏まえ、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、さらにこれと一体的に、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、上記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。³⁹

具体的な戦略・対策の選択肢を以下に示す。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

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。

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つけ(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。⁴⁰

(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⁴¹
- 拠点の自社内での多重化・分散化⁴²(平常時に他拠点でも生産を行う場合に加え、場所だけ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⁴³

(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、複数の調達先の同時被災や、2段階以上上流の調達先が同一でそこが被災する場合もあるので留意)
- 供給先・調達先との連携(在庫の持ち合い、調達先の事業継続力の把握、BCMの策定要請・支援、事業継続に関する共同訓練の実施、調達先のさらに調達先企業の事業継続力の把握要請等)
- 代替調達の容易化(汎用部品の使用など設計仕様における考慮等)

4.2.2 企業・組織の中核機能の確保

非常時には、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、情報発信等の業務の必要性が相当高まることが想定される。その中で、企業や組織の本社などの重要拠点が大きな被害を受けた場合には、自社のこれら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。

4.2.2.1 本社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・身体を守る人道的な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

⁴⁰ 例えば、被害が軽微の場合には現地復旧、甚大の場合は後に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。

⁴¹ 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。

⁴² 自社単独で確保するほか、経営統合や合併により元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。

⁴³ 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。

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。⁴⁴

さらに、企業の中核機能とは、経営者を含む対策本部、財務、経理⁴⁵、人事、広報等の各部署に担われるものであるため、それらが機能するのに不可欠な人員、設備等の経営資源が確保されていなければならない。そこで、緊急参集、迅速な意思決定を行える組織体制や指揮命令系統（代理体制等を含む）の確保を行うとともに、通信手段、電力等の必要な設備やライフラインの確保の対策も必要となる。

4.2.2.2 情報発信

不測の事態に直面したとしても、企業活動が利害関係者から見えなくなる、何をしているのか全然わからないといった、いわゆるブラックアウトを起せば、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んでいく。復旧可能性の情報を発信できず時間が経過すれば、社会的責任も果たせてい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組織体制の整備、連絡先情報の保持、情報発信手段の確保なども必要である。⁴⁶

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、被災時でも自社の重要な情報及び情報システムが使用できることが不可欠である。重要な情報（文書を含む。バイタルレコードともいう⁴⁷）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。⁴⁸ また、重要な情報システムには、必要であれば（特に、汎用的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⁴⁹、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⁵⁰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

⁴⁴ 代替拠点は、職員の参集可能性等を考慮し、例えば大都市圏では夜間・休日用と勤務時間中用など、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。

⁴⁵ 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認識しておく必要がある。

⁴⁶ グローバル企業は、必要に応じ、情報発信先との時差を考慮することも求められる。

⁴⁷ 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。

⁴⁸ 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。

⁴⁹ 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。

⁵⁰ 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。

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旧計画も必要である。⁵¹

4.2.4 資金確保

企業が被災すると、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上げ等のため、臨時的な資金がかなり必要になる。

そこで、企業にとって、資金的、財務的な対応が必要になる。このため、企業自身が、日頃から危機的事象への対応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、諸制度を事前に調査・検討するとよい。⁵²

- ▶ 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）⁵³
- ▶ 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）

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っておくことも重要である。さらに、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、提携しておくなどの方法も検討できよう。

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、法令や条例による規制その他の規定は遵守する必要がある。⁵⁴ しかし、これら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ならば、平常時から所轄の政府・自治体の機関に説明し、緊急時の緩和措置等について協議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や、防災業務計画や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

⁵¹ 復旧計画の内容には、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。

⁵² 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（確約月融資）、ボンドなどもある。なお、保険金は資本に充当できる一方、ローンはいずれ返すべき負債になるものであることに留意する。

⁵³ BCM格付融資は日本政策投資銀行で実施しており、地方銀行等からも支援策を打ち出している。

⁵⁴ 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。

業者の側も、地域における企業の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 地域への貢献と共生

非常時における企業・組織として必要な対応は、自社の狭義の事業継続だけでない。地元地域社会を大切にすることを強く持ち、地域貢献と地域との共生に可能な範囲で積極的に対応することが必要である。⁵⁵

まず、企業・組織は、地域を構成する一員として、地域貢献に努めることが社会的責任の観点からも強く望まれる。⁵⁶ 地元地方公共団体と協定を結ぶこと⁵⁷をはじめ、地域の様々な主体と連携を平常時から密にすることが推奨される。⁵⁸ また、社員個人の自主的なボランティア活動を促進させる上で、企業におけるボランティア休暇制度の普及が期待される。

加えて、地域との共生にも配慮が必要である。地域社会に迷惑をかけないため、平常時から、火災の防止、延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止などの安全対策を実施し、災害発生後は、これらの問題が発生していないか、建物や構築物が敷地外に倒壊する危険がないかなどの確認を至急行うことが必要である。危険が周辺に及ぶ可能性のある場合には周辺住民への危険周知や避難要請、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、被災後、企業・組織が当分の間、応急対応要員以外の従業員に出勤を求めず自宅待機を要請すれば、自宅周辺の人命救助、弱者支援などに貢献する機会を作ることもなり、また、都市中心部にある企業であれば、混雑要因の緩和にもつながる⁵⁹。

自社の事業継続の観点でも、地域との連携が必要である。重要な顧客や従業員の多くは地域の人々である場合が多く、また、復旧工事には、資材や機械の搬入や工事の騒音・振動など、周辺地域の理解を得なければ実施できない事柄も多いからである。さらに、各企業が自己の利益のみを優先させ、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を発生させることは避けるべきである。

なお、地元地域の側においては、企業が地域貢献を行うべきことと、当該企業が事業継続のために代替拠点へ移転することとは切り離して考え、企業の経営判断にも理解を示すことが望まれる。地元拠点のある企業が、BCPの発動により別拠点であっても生き残ってこそ、地域に戻って来ることが可能となり、また、それが地域の復興にもつながると考えられる。

⁵⁵ 非常時における地域貢献は、企業・組織にとって地域との関係を良好に維持するための戦略でもあるため、企業の経営判断と考えるべきである。仮に、事業継続のため代替拠点に移動するにしても、将来戻ってくる可能性もあることも含めて判断することが重要であろう。

⁵⁶ 企業が実施できる地域貢献の例としては、義援金・義援物資の提供、帰宅困難者等への敷地や建物の一部開放、地元地域の災害救援業務を支援するために必要とされる技術者の派遣、社員のボランティア活動への参加等がある。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には、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しておくことが望ましい。

⁵⁷ 協定の内容には、水・食料の提供、復旧作業への協力、機器の修理、物資の運送、通訳など様々な業務がある。

⁵⁸ 地元の自治会やNPOと連携し、集会場所の提供、セミナーの共催等を行うことも考えられる。

⁵⁹ 特に大都市圏では、社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。

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 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てきたことが多かったが、本ガイドライン（第三版）では、近年、広く国際的に使われている 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⁶⁰。これには、被災後、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 緊急時の組織体制

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組織体制を定め、関係者の役割・責任、指揮命令系統も明確に定めておく。その責任者は、経営者が担う必要がある⁶¹。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。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組織を作ってもよい。⁶²

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、組織体制などを定めることも必要である。

⁶⁰ わが国では、BCPが、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、訓練計画、維持管理・改善計画等を含まない。

⁶¹ この場合の経営者とは、社長や会長のほか、それに次ぐ責任を持つ重要な役職者も含む意味である。

⁶² 組織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、被災社員支援チームなど状況に応じて柔軟に組織を変更したりすることも望ましい。

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。

初動に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。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ことよい。

表 5.1.1.2-1 初動にて実施すべき事項（例）

実施主体	実施事項	
	項目	詳細
対策本部（本社及び各拠点）	● 参集及び対策本部の立上げ・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に参集する ● 参集後は、迅速に対策本部を立ち上げる ● 参集場所が利用不能であれば、代替拠点へ参集
	● 建物、設備、従業員等経営資源の被害状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ● 建物、構築物、設備、作業現場等の被害を確認 ● 従業員等の安否確認⁶³を実施、結果を集約
	● 顧客・従業員の安全確保及び物資配給	<ul style="list-style-type: none"> ● 避難が必要な場合、顧客・従業員の避難を誘導 ● 水・非常用食料等の必要な物資を配給（備蓄を活用、必要かつ可能なら追加調達） ● 必要な場合、安全な帰宅方法の指示
	● 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、必要なら一部電源も含む）、薬液漏洩防止、危険区域の立入禁止などの安全対策を実施 ● 危険が周辺に及ぶ可能性のある場合、周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡
	● 自社の状況についての情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ● 確実につながる連絡手段の確保 ● 社内の被害状況等の情報を集約

⁶³ 安否確認は、事業継続のために稼働できる要員を把握する意味においても重要である。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 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⁶⁴）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画（BCP）の発動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 初動が落ち着いたら、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、発動となった場合は、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、発生した問題点等を記録⁶⁵
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を報告

初動対応が落ち着いたら、事業継続に向けた対応に移行する。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（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する要求の確認、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を収集 ● 自社の事業継続に対する要求を確認、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を確認 ● 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を派遣 ● 現拠点での復旧可能性や復旧可能時間の見

⁶⁴ 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。

⁶⁵ 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。

		積みり ● 代替拠点やOEMその他の提携先の状況の確認 ● 必要なら、代替拠点での業務立上げ時間等の見積もり
	● 実施する戦略や対策の決定	● 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
	● 業務継続・再開	● 業務継続・再開に向けた各対策を実施（現拠点の復旧手順、代替拠点の立上げ手順、バックアップシステム立上げ手順等を活用） ● 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
	● 自社の状況についての情報発信	● 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、地方自治体などに対して、自社の事業継続の状況について情報発信
	● 平常時の体制への復帰	● 臨時、当面の業務実施の方法・体制を、平常時の方法・体制に復帰させる ⁶⁶
	● 対応の記録	● 実施した対応や、発生した問題点等を記録

5.1.2 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「対策の実施計画」を策定する。実施することが多い主な対策としては、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の実施すべきとされた対策は、実施が遅延しないよう十分留意することが重要である。

- 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）

⁶⁶ 復帰の方法については、被災後に詳細を検討するのでよい業務も多いが、少なくとも、情報システムに関して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。

- 現拠点の建物、設備等の防御のための対策（耐震補強、防火対策、洪水対策、テロ対策など）
- 情報システムのバックアップ対象データ、バックアップ手順、バックアップシステムからの復旧手順の決定
- 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、組織変更、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、
 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
 承した企業全体の経営計画の中に含まれるべきものである⁶⁷。

5.2 計画等の文書化

⁶⁷ BCMの改善は、企業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。

5.1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していくため、また、教育や担当者の引き継ぎ等のためには、計画が文書化されることが必要である。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。^{68, 69}

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。⁷⁰ 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、文書化それ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。⁷¹

⁶⁸ 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。

⁶⁹ 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。

⁷⁰ 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、詳しく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。

⁷¹ 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、必要な内容に限定する。

VI 対策及び教育・訓練の実施

6.1 対策の実施

5.2章にて策定した対策の実実施計画に基づいて、担当部署及び担当者は、それぞれの対策を確実に実施する。⁷² また、各部署が実施する対策は、その部署の管理者が進捗を管理するとともに、全社のBCM事務局としても進捗を確実に管理する。⁷³ 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、単にプロジェクトチームを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⁷⁴、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、この対策・訓練の実施や見直し・改善の重要性に着目したことがBCPをBCMIに変更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、すべ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。⁷⁵⁶

具体的には、対象者に、BCM の必要性、想定される発生事象の知識、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

⁷² 実施した対策により、復旧の早期化、復旧レベルの向上等の効果が発揮されることになる。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。

⁷³ 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。

⁷⁴ 各部署から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。

⁷⁵ 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、組織変更、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

	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. 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として行う
	5. 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つける。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

	<p>6. 事業継続実効性確認・向上、及び意思決定のための訓練</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 ● 机上での意思決定訓練：シナリオや事例に基づき意思決定能力を鍛える ● 総合演習（フルスケールエクササイズ）：机上訓練と実動訓練を組み合わせ、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。限りなく現実が発生するリアルな状況を想定し、実際に活用する環境等で実施する ● リアルタイム訓練：危機的事象の発生をリアルタイムで体験しながら状況判断や意思決定等を行う ● 業界・市場をあげた連携訓練（ストリートワイド訓練）：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、課題等については、経営判断を待つ必要がない実務的なものは後述の点検を経て是正を行う。経営判断が必要と考えられる重要なものについては、後述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、必要な是正や改善を行うこととなる。⁷⁷⁷⁸

⁷⁷ 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。

⁷⁸ 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つけるといった表現を用いている。

VII 見直し・改善

各部署 BCM 担当者や全社 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。⁷⁹

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・評価する必要がある。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・点検する。

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、その結果から評価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⁸⁰、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考えら

⁷⁹ BCP の発動には至らないような日常的な事業継続上のトラブルが発生した場合においても、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 の見直しや改善の機会になることもある。

⁸⁰ 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。

れる⁸¹。

- 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と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⁸²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、見直しを議論する内容を把握する。

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。

⁸¹ 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。

⁸² 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、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。

この継続的な改善は、方針、分析、戦略、計画、実施、点検など、あらゆるプロセスで行われることが望まれる。このため、経営者及び BCM 事務局は、事業継続の重要性を役員・従業員に共通の認識として持たせ、BCM を自社の「風土」や「文化」として定着させ、さらに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の策定を含むBCMの導入・運用のために必要な事項、望ましい事項等を記述してきた。

結びに当たり、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、不断の取組努力を継続すべきであること、また、不測の事態が発生した場合の対応や事前の備えの充実において、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、改めて強調したい。

そして最後に、政府として、企業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>

- (1) 事業継続は、顧客への供給維持、自社の雇用確保、サプライチェーンの強化等の視点から、すべての企業に取り組むべきものである。これは企業の社会的責任の観点からも必要との認識も広がるべきである。
- (2) 企業が不測の事態により被害を被ったり、供給途絶に直面したりした場合、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等の観点から、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。
- (3) 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（インシデント）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の評価を高めるようになってきている。

<BCMに取り組むメリット>

- (4) 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。

- (5) 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>

- (6) 企業の事業内容や業務体制、組織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。

- (7) 想定を超える大災害や予測不可能な事件など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、それを理由に着手をためらったり、拡充を放棄したりするのではなく、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ことが必要であることを、経営者として強く認識すべきである。

<BCMと共に求められるもの>

- (8) 被災した地元地域への貢献や地域との共生は、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。企業の社会的責任を果たすべきことに加え、事業継続の取組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。