

# 第 1 部

## BCPをどのように 策定するか

東日本大震災でその有効性が示されたBCP（事業継続計画）。いまでは、災害を生き延びるためにどんな組織にも必要不可欠な危機対応プランとして導入する企業も増えています。ここではオフィスを中心とした典型的なBCPの策定方法について解説します。



BCP（事業継続計画＝Business Continuity Plan）とは、企業が自然災害などの緊急事態に際して様々なリスクや困難を乗り越え、自社のビジネスを継続するために、それらのリスクを多角的に想定し、初動対応と迅速な復旧を合理的に行なうための具体的手法として策定・実施するものです。

### (1) BCPの意義

事業の停止は、その間の売上の機会が失われることを意味します。再開後に売上を取り戻せればまだしも、顧客はすでに他社の製商品やサービスに乗り換えて戻ってこない可能性も十分にあり得ます。

BCPの基本は、地震や火災などで業務がストップした場合に、顧客や取引先に迷惑をかけないように、あらかじめ対策を決めておくことです。

防災対策（予防策）は、災害の原因は何なのかを強く意識しますが、BCPは事後対策の1つなので、原因よりも災害の結果起こり得るビジネスへの影響を重視します。

極端な例ですが、社内に迷い込んできた野良犬が、たまたま床に落ちていた設計仕様書を噛みちぎり、明日納入しなければならない製品の加工作業ができなくなった、としましょう。

設計仕様書が破れて使えないという被害は、その原因は何であれ、「業務を止めた」という結果に変わりはありません。

BCPでは、原因にかかわらず、「設計仕様書が破れて使えないために業務が中断した」という結果から対策をスタートさせます。

もう少し高い次元からBCPの意義・目的を考えてみると、

- 事業活動を阻害するような事態が生じても、会社の社会的役割や供給責任をきちんと果たす
- 利害関係者（ステークホルダー）との信頼関係を維持する

- その結果として企業価値を高める  
ということでもあります。

### (2) 社会的責任と供給の維持

企業である以上、利潤の追求は重要な目的ですが、唯一の目的ではありません。

企業には、顧客や取引先、社員、地域社会などとのつながりを重視し、それぞれに対する責任を果たすことも求められます。

これは、企業の社会的責任（CSR＝Corporate Social Responsibility）と呼ばれています。CSRが重要であることは、緊急事態下においても例外ではありません。

BCPの策定に当たって、筆者はある医療機器メーカーの社長から次のようなコメントを聞いたことがあります。

「競合他社の数が少ないので、当社の事業が止まってもすぐに顧客を奪われることはないと思います。しかし、製品のユーザーである病院や患者の方々にとって、治療や手術に不可欠な機材が品薄になったり供給が途絶えたりすれば、きわめて深刻な事態を招くことになるでしょう」

この言葉は、企業としての社会的責任をまっとうしたいという意思の表われといえます。

何も対策を講じていなかったり、対策が甘いことが原因で、被災により事業活動がストップすれば、企業としての製商品やサービスの供給責任を果たせなくなります。

さらには、近隣や周辺地域にも直接的・間接的に影響を及ぼします。

具体的には、会社施設の一部が崩れ落ちて路上をふさぎ、道路その他のインフラの復旧が進まない、汚染物質が流出して周辺住民の生活や健康を阻害するといった事態が挙げられます。

逆に、BCPを通じて深刻な被災を回避できれば、自社の業務の復旧が順調に進むだけでなく、社員を近隣住民の救助作業に当たらせたり、社内空きスペースを避難場所として提供したりするような余力も生まれます。

### (3) ボトルネックの問題とBCP

ひとたび大きな災害が起こると、被災地以外でも多くの工場が操業の停止を余儀なくされます。その主な原因は、直接的・間接的に取引先からの部品や原材料の供給が途絶えることにあります。いわゆる「サプライチェーン途絶」の問題です。

生産や流通に関して、様々な企業が相互に緊密に結びついているため、その流れのどこか1か所（1社）でも操業を停止すると、全体に甚大な影響が及ぶ可能性があるわけです。

昨今の災害は、サプライチェーンの途絶はいつでもどこでも起こり得るだけでなく、経済活動の深刻なボトルネックであることを改めて浮き彫りにしました（図表1-1参照）。

サプライチェーン途絶の影響を未然に防ぐには、自社が率先してBCPを策定し、その上流や下流にある取引先に対しても積極的にBCPの策定を推奨する努力が望まれます。

BCPとは、規模の大小や業種を問わず、あらゆる企業・組織にとって必須の、いざというときに役立つプランなのです。

### (4) 雇用と社員のモチベーションの維持

東日本大震災の被災地では、社員の解雇、雇止めや休業が相当数発生しました。

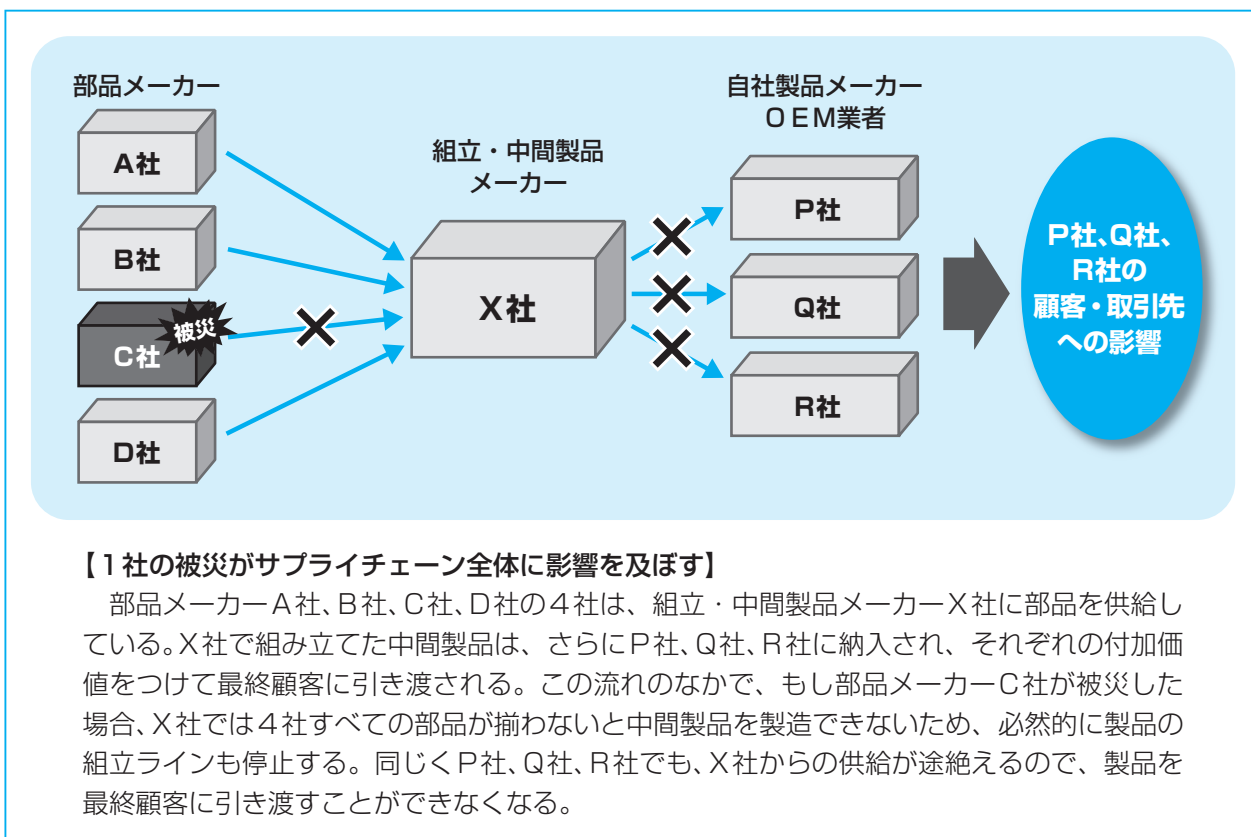
特に、大企業のような経営体力をもたない中小零細企業の場合は、程度の差はあれ、その選択はやむを得なかったことなのかもしれません。

しかし、社員の雇用の維持は企業として当然の責務です。このことは、企業防災の観点からも強調されなければなりません。

その理由は2つあります。

1つは、雇用を維持すれば、社員の家計とともに地域経済も支えられるという点です。会社が被災して社員が長期の自宅待機や解雇を余儀なくされると、社員の家計は次第にひっ迫します。この

●図表1-1 ● サプライチェーンへの影響



ような事態が1社にとどまらず、地域全体に及べば、災害で疲弊した地域経済が立ち直るのは容易ではありません。

もう1つの理由は、社員の「安心」という無形の価値です。被災しても会社とつながっているという安心感は、社員に希望を与え、会社への忠誠心が強化され、復旧にも好影響を与えることは間違いありません。

BCPを策定して直接的な被害や影響を食い止められれば、雇用の喪失という事態も回避・軽減できる可能性が高まるのです。

## (5) グローバル化とBCP

ビジネスのグローバル化が加速した結果、あらゆる企業が、何らかの形で、海外の顧客や企業等と関係を築くようになっていきます。

東日本大震災でも、日本の輸出用製品、部品メーカーの被災が、海外の多くの自動車、家電メーカーの生産計画に影響を与えました。

今後、「いつ大災害が発生するかわからないから、日本企業と取引をするのは心配だ」と思わないためには、すべての日本企業がBCPを策定し、それを積極的に海外にアピールして信頼を勝ち取っていかなければなりません。

このことは、地震大国の日本で事業を営むすべての企業の責務といえるでしょう。

## プロジェクトを立ち上げる

従来、「防災マニュアル」といった文書を作成しようとするれば、総務担当者レベルで、

- 消防署からアドバイスを受ける
- 防災セミナーに参加する
- インターネット上の情報や市販の参考書を活用する

などの情報収集活動を通じて素案をまとめ（文書化し）、上司や経営層の承認を得るというのが一般的な流れでした。

しかしBCPの場合、このような一般的な手順

で作成することはできません。なぜなら、BCPで取り決めるべき項目の多くは、経営者や管理者層の関与が必要となるからです。

### (1) プロジェクトのメンバー構成

たとえば、復旧すべき業務の優先順位や、重要な業務機能の目標復旧時間（目標とする復旧期限）の決定は、経営者や部門責任者の経験や判断に負うところが大きく、BCPの作成にかかわる実務担当者の一存では決められません。

BCPは緊急時における事業の存続を左右するプランですから、その実効性を確保するためにも、経営者や管理者層を巻き込んだプロジェクトとしてスタートさせることが基本です。

組織によって職位や定義が異なる場合がありますが、ここでの「経営者」と「管理者層」の基本的な考え方は次のとおりです。

#### ●経営者

社長または社長と同等の権限を委任された役員クラスが総責任者として参加します。これは、BCP策定の各局面でトップダウンによる意思決定を必要とすること、緊急時は総指揮者としての社長の存在が重要であることによります。

#### ●管理者層

営業部長、工場長、経理部長などに加えて、事業のインフラを支える部門の責任者（IT部門の責任者、建物や施設、什器を管理する総務部の責任者）などが該当します。

管理者層については、それぞれの下位の責任者、つまり様々な工程や業務の現場主任クラスも参加することで、より具体的に作業を進めることができます。

事務局は、プロジェクトを管理する総務・人事部門の責任者が担当するのが通常です。

「BCPプロジェクトメンバー」と「対策本部メンバー」を同じにするか、別にするかという問題もあります。

一般的には、BCPの策定にかかわるメンバーと対策本部を構成するメンバーは、おおむね同じ

と考えてよいでしょう。メンバーが異なると、せっかく策定プロセスを通じて共有・合意した方針や手順が、対策本部組織に引き継がれない可能性があるためです。

また、中小企業では、異なるメンバーで進めるほど人員に余裕がないため、必然的に同じメンバーになるケースも少なくありません。

対策本部組織のメンバーを当てはめたプロジェクトメンバーの例は次のとおりです。

- プロジェクト責任者…社長（対策本部長でもある）
- 事務局…総務・人事部長（議事録を作成したり、意見・調査・分析結果をまとめるスタッフを含む）
- 参加メンバー…各部門の立場から戦略的にBCPの方針を立案するメンバー
  - ・生産部長
  - ・営業部長
  - ・情報システム部長

## (2) プロジェクト実施計画書の作成

メンバーが集まったら、プロジェクトの実施計画書（特にひな型はありません）を作成します。

以下は、実施計画書に盛り込むべき基本的な項目です。

### ◇BCP策定プロジェクトの目的

プロジェクトを通じてどのようなBCPを構築したいのかを明確にします。

### ◇守るべき事業

大震災などに直面したとき守るべき事業名を明記します。

### ◇成果（アウトプット）

BCP文書だけではなく、関連の資料名も明記します。

### ◇プロジェクトメンバーと各部門の協力者

現場主任や、場合によっては協力会社の社員なども記載します。

### ◇スケジュール

完成までのスケジュールを定めます。会社の規模にもよりますが、月3回のプロジェクト会議を開いてBCPの策定を進める場合で、2～4か月程度の期間が必要です。

実務レベルの話になりますが、社長をはじめ管理者層が、BCPに対する正しい知識や認識をもってプロジェクトに参加するとは限りません。BCPに対する認識はそれぞれ異なりますし、場合によっては懐疑的なスタンスで臨んでいる人がいるかもしれません。

そのため、事務局がプロジェクトを進めるに当たっては、次の2点に留意してください。

#### ① BCPに対する認識を確認する

逆説的にいうと、BCPは、経営者や管理者層が考えたとおりのものになります。

- ・BCPを防災マニュアルと同等のものと勘違いしている
- ・サーバーをアウトソーシングして社内のIT管理の手間を省くことを目的にBCPの導入に賛同している
- ・災害に強い企業として自社をアピールするための宣伝ツールとしか考えていない

こうした誤った認識だと、BCPもその程度のものにしかならないのです。

BCPの導入によって得られる平時の効果や利点は様々なものがありますが、それらは正しい目的のBCPを導入し、適切に運用して初めて実現される副次的なものです。

BCPに対する誤解や偏見、誤った期待を抱えたまま実施計画が承認されると、実際のプロジェクト活動でなかなか協力が得られない、次のステップが許可されないということが起こります。最悪の場合、BCPの策定が途中でとん挫する可能性もあるでしょう。

BCPの目的は、いわば経営方針と同等のものです。社長をはじめプロジェクトメンバー全員が理解を示し、合意して、目標（あるべき姿）として明確化することが必要なのです。



## ② 質問に答えられるようにする

プロジェクトに着手する時点でよく出る質問として、次のようなものがあります。

- BCPを導入すると、どんな利点があるのか
- BCPが機能するかどうか、どうやって確かめるのか
- BCPを完備しても、肝心のライフラインが機能しなかったら、絵に描いた餅ではないか

経営者は利益やコストに対してシビアです。ある活動を立ち上げるとき、その意義や目的もさることながら、それがどんな価値を生み出すのか、どれだけのコストがかかるのか、という点に注意を払います。

管理者層についても、ただでさえ通常の業務で多忙ななか、BCPの策定でも協力を要請するわけですから、納得のいく回答を用意しておく必要があります。

## BCP文書の構成と書き方

集めたデータや検討結果をBCPの文書としてまとめるには、どのような構成と書き方にすればよいのかを説明します。

### (1) 全体の構成

BCPは、法律で規定されている文書ではないので、標準的、定型的なひな型はありません。そのため、BCP文書は業種や会社の規模、方針、作り手の個性・センスなどによって必然的に異なるものになります。

ISO14000（環境マネジメントシステム）やISO9000（品質マネジメントシステム）を取得している会社がBCP文書を作成しようとするれば、ISOに沿ってすでに作成した文書と表記を統一したり、一部を転用したいと考えるかもしれません。

あるいは、すでに作成してある防災マニュアルの内容をBCPの初動対応の部分に組み込むことも考えられます。

つまり、実質的な内容は同じでも、会社の方針や文化が異なれば、見かけ上は異なるBCPが完成することもあるのです。

BCPを策定する際に最低限満たしておくべき基本的な構成は図表1-2のとおりです。

●図表1-2●BCP文書の基本構成



#### ① BCP本編

BCP全般の方向性を規定したものです。

BCPの目標や目的、守るべき事業、業務ごとの目標復旧時間、初動対応や事業継続対応などの方針や経営資源の要件で構成されます（詳細は後述します）。

#### ② 添付資料

緊急連絡リスト、緊急物資リストといった緊急対応段階でのツールのほか、事業継続・復旧段階で必要となる情報資産のバックアップリスト、重要経営資源リスト（ベンダーリスト）、緊急対応・事業継続・復旧のいずれの段階でも不可欠なコミュニケーションツールとして重要顧客・取引先リストなどがあります。

#### ③ その他のツール

机や棚、製造設備などのフロア・レイアウト、配置図、ネットワーク構成図、電気・電話回線の屋内配線図、設備機器の操作マニュアル、故障対応マニュアルなどが含まれます。

なお、これらのツールをすべてBCPに標準添付すると重厚なものになってしまいます。対策本部と復旧作業に当たるスタッフは、用途や目的に応じて、BCPに添付するか、別刷りで併用するかを選択するとよいでしょう。

## (2) 本編の目次構成

BCP本編の目次（見出し）とその並びについても、定型的な書き方や構成というものは特にありません。

ポイントは、緊急事態が発生してから従業員の安否確認や緊急点検を行ない、被害レベルに応じて対策本部の設置やBCPの発動に移行していく節目節目で、一連の流れが一目でわかるような見出し名と配列にすることです。

BCPで最低限満たしておくべき基本的な目次構成は以下のとおりです。

### □表紙

社名とタイトル（「〇〇株式会社 事業継続計画」など）、バージョン、作成・改訂日付、作成者名、承認者名などの情報を入れます。

### □目次

小見出しの階層や分岐を多くすると、必要なページを探すのに時間がかかるので注意が必要です。

### □基本方針

BCPの目的、対象事業、適用範囲などを明記します。

### □被害想定

会社として最も警戒すべき災害から導いた被害想定を記述します。箇条書きでも文章形式でもかまいません。

### □緊急時の体制

発災から初動対応、BCP発動、事業継続対応、復旧までのフローチャート、対策本部の運営にかかわる項目（組織図、役割と責任、連絡先、対策本部の招集基準など）を記載します。

### □初動対応手順

発災直後の行動（身の安全確保、避難・救助）、安否確認、被災状況の確認、重要関係先への緊急通知、被災状況に基づくBCP発動の判断までを記載します。

### □事業継続手順

仮復旧のための行動方針です。だれが、いつまでに（目標復旧時間）、何を、どう達成するのかを明確にします。

### □災害復旧手順

仮復旧と対比されるもので、被災現場をもとの状態に回復するための正規の復旧方針です。復旧活動と並行して会社機能を維持するための方針も明記しましょう。

### □運用規定

BCP文書の配布・取扱い・返却に関する規定です。

## (3) アクションプランとしてのBCP

BCPを文書化する場合、不測の事態への対応からはじまり、事業の継続から復旧へと続き、終息させるまでの一連の流れが明確にわかるように記述することが大切です。

次頁図表1-3は、BCPのアクションプランの流れです。

これをもとに、初動対応、事業継続対応、災害復旧の各ポイントを説明します。

### ① 初動対応の行動手順

初動対応には、最も初期の行動として、発災の確認、身の安全確保、初期消火、負傷者の救助、最寄りの安全な場所への避難などがあります。

次に、関係者の安全が確保された時点で、安否確認を行ないます。

安否確認では、手当たり次第に電話をかけるような行為は避けなければなりません。あらかじめルール（だれが、どこへ、どういった経路で、どんな安否情報を伝えるか）を決め、緊急連絡リストを作成しておきましょう。当然ながら、安否確認の手段は複数用意しておく必要があります。

### ② 対策本部の招集と設置

初動対応を終えた後、社内を緊急点検した結果、業務が停止している、負傷者がいるといった場合には、直ちに対策本部を立ち上げます。

発災当日の混乱が大きかったり、危険が去って

いない場合、緊急点検は翌日以降の作業になる可能性もあります。

### ③ 被害レベルのチェック

重要な業務機能とその機能を支える経営資源から順に、復旧人員の出社状況、ライフラインの状況、IT関係の機器・設備の物理的な破損、配管設備の破断の有無、機械・装置の位置ずれなどの被害レベルをチェックします。

### ④ BCP発動の考え方

調査の結果、BCPで守るべき事業にかかわる1つまたは複数の業務が停止し、復旧の目処がつかめない、修理・修復にかなり時間がかかるという場合に、BCPを発動して目標復旧時間内の事業再開を目指すことになります。

BCPの発動の指示を出すのは、言うまでもなく対策本部長（または副本部長）です。

BCPの発動により、被災した重要業務の復旧を担う責任者とスタッフが招集され、BCPで規定された手順に基づいて、仮復旧活動に当たることになります。

### ⑤ 事業継続対応の考え方

仮復旧による事業の継続にはポイントが2つあ

ります。

1つは「だれが、どこで、何をするのか」という担当者と場所、役割の特定です。

もう1つは「いつまでにするのか」という達成時間の明確化です。緊急事態は、常に時間との戦いです。

「いつまでに」が決定されていない行動計画は、到着時間を決めずに目的地に向かうようなもので、BCPとは呼べません。

### ⑥ 災害復旧の考え方

前述のとおり、仮復旧（事業継続対応手順）は、暫定的に重要な業務機能を立ち上げるための行動計画のことです。

対して災害復旧は、仮復旧で急場をしのいでいる間に、被災現場を通常業務ができる正常な環境に戻すための活動です。

災害復旧の開始時期は、重要な業務群の仮復旧の開始と同時か、被災現場の安全が確保された時点となります。

なお、当然のことながら、直接、復旧作業に携わるスタッフのほかに、会社の運営機能の維持に当たるスタッフも必要です。

●図表1-3●BCPのアクションプランの流れ





後者の会社の運営機能の維持に当たるスタッフについては、BCPのプランニングの際に見落としがちなので注意してください。

## BCP本編の書き方(前半)

BCP本編の書き方の前半では、次の事項について説明していきます。

- 基本方針
- 被害想定
- 緊急時の体制
- 初動対応手順

なお、図表1-4から図表1-10まではBCP文書の文例ですが、あくまでも参考として作成したものであり、行動手順の実効性を保証するものではないことに留意してください。

### (1) 基本方針

#### ① 対象とする事業

図表1-4の文例では、「インターネット通販事業」を対象事業としています。

複数の事業やサービスをもつ会社の場合は、BCPでどの事業範囲までカバーするのかを明確にしておきます。

#### ② 対象とする災害

会社として最も警戒すべき災害（の種類）を記入します。

#### ③ BCPの目的

ビジネスの視点からは、雇用、供給責任、信用維持、競争力維持、ブランド力の維持が目的として挙げられます。また、東日本大震災による原子力発電所の被災のように、復旧対応が遅れると地域の住民や社会、経済に大きな打撃や損失をもたらす可能性がある業種については、地域社会や地域経済の安定を第一とする目的を掲げることも重要です。

#### ④ 対象範囲

BCPでは、本社組織だけでなく、取引上のボトルネックとなる外部の業者、代替拠点や連携先としての支店・営業所も範囲に含まれます。

文例のケースでは、外部のデータセンターを通販サイトの運営の代替手段としていることから、データセンターの安全性とサービス保証レベルを入念に確認しておく必要があります。

#### ⑤ 復旧優先度の高い業務活動

通常復旧の手続き（インフラの回復や修理業者の訪問を待つなど）では時間がかかり過ぎるとい場合に、積極的に仮復旧を実施すべき業務を選定します。

### ●図表1-4●基本方針

#### 1. 基本方針

対象とする事業	インターネット通販事業
対象とする災害	首都直下地震（震度5強以上）を想定
BCPの目的	社員と家族・訪問者の安全確保 雇用の維持 通販事業中断による事業機会の逸失と顧客離れの回避
対象範囲	東京本社、データセンター（外部業者） 大阪支店（代替拠点として）
復旧優先度の高い業務活動	1. 注文・出荷処理（コールセンター） 2. 通販サイトの運営（宣伝営業） 3. 売掛・買掛処理（経理）

## (2) 被害想定

図表1-5は被害想定の方例です。

### ① 被災範囲

大地震や巨大台風のような広域災害か、火災や事故のように比較的狭い範囲の災害かによって、事業が受ける被害の範囲も異なります。

### ② 想定される被害の内訳

想定される被害について、あまり細かくシナリオを決める必要はありません。

すでに対策済みの個所について、その有効性に疑問が残る場合は、検証が済むまで被害想定範囲に含めておくのが無難でしょう。

東日本大震災のように、きわめて広範囲にわたって多くの企業が被災するような大規模自然災害がこれからも発生し、事業が影響を受ける可能性は全国どこでも否定できません。

これまでの災害で実際に起こった被災情報については、今後の対策に活かせるよう、国や自治体、商工会議所、業界団体、経営者団体その他の調査機関が、詳細なアンケート結果やレポートを発表しています。

インターネットなどからできるだけ多くの情報を入手して、自社の被害想定に参考にするとよいでしょう。

## ●図表1-5●被害想定

### 2. 被害想定

#### 2-(1). 被災範囲

東京本社	「2-(2). 想定される被害の内訳」参照
大阪支店	発災後3日間、東京本社との通信不能（大阪支店は被災なし）
外注業者	被災なし

#### 2-(2). 想定される被害の内訳

対 象	想定される被害の内容
人員	発災翌日から3日間、出勤率は全社員の30%程度
電話	3日間通信不能（固定電話・携帯電話・携帯メールいずれも）
電気・ガス・水道	電気：発災後5日間使用不能 ガス・水道：発災後2週間使用不能
道路・公共交通機関	周辺道路：3日間通行不能（がれき、交通規制の影響） 公共交通機関：JR、地下鉄、私鉄とも1週間途絶
IT（情報システム）・ネットワーク	・販売管理システム・顧客データベース・通販サーバーの停止（停電とHDDの故障） ・会計処理用パソコンの使用不能（停電と販売管理データ使用不能による） ・LAN回線の寸断
情報資産	販売管理データ消失（発災前日と当日分） 顧客データ消失（発災前日と当日追加分）
OA機器・備品類	複合機・プリンター使用不能（停電による）、書類棚とロッカーの転倒
建物・施設内	建物への立入可 エレベーター5日間使用不能、給湯室・トイレ2週間使用不能

### (3) 緊急時の体制

#### ① 対策本部組織の構成

次頁図表1-6①の組織図では、東京と大阪の2か所に対策本部が設置されます。後述のように、大阪支店は東京本社のコールセンター業務を仮復旧するための代替拠点となります。

#### ② 対策本部員と役割

対策本部組織は、会社の規模や経営方針等に応じて、様々な機能と構成が考えられます。

基本的には社長を対策本部長として、情報収集、物資調達、本社機能の維持、復旧予算と経費管理、組織内の調整、スタッフの管理などの役割をもつフラットな組織が望ましいでしょう。

以下は、ポイントとなる対策本部員の重要な役割や機能です。

##### □情報収集

情報収集は各部門長それぞれの役割ととらえてください。対策本部の運営に不可欠な情報としては、周囲の状況（公共交通機関やライフライン等）、社員の安否、社内の被災状況、顧客や取引先の状況、業務への影響などがあります。

##### □物資調達

主に被災した事業資産の修復や買替えの手配（建物や設備、什器など）、スタッフの食料調達などに関する指示やアドバイスを行います。

##### □本社機能の維持

災害復旧活動のなかで見落としがちなのが「本社機能の維持」です。会社の規模にもよりますが、仮復旧や災害（本格的）復旧に直接従事しない社員に対し、所属部署の後片づけや書類の整理、被災で未処理になっている作業を進めるように指示・命令を行ないます。これも各部門長の役割です。

##### □復旧予算と経費管理

被災資産の修復や買替え、臨時スタッフの雇用、宿泊費や食事代など、事業継続と復旧

にかかわる費用の融通や経費管理の面からの指示とアドバイスを行ないます。

##### □組織内の調整

対策本部内の指揮命令や報告、要請、複数の対策本部間の調整などを担います（いわゆるコーディネーター）。図表1-6①の組織図では「(事務局)」が相当します。

##### □スタッフの管理

人事・労務部門の役割です。大災害では復旧活動に当たる要員の精神面のケアも必要になるため、事前に外部の専門家からアドバイスを受けておきましょう。

#### ③ 常設の担当者

図表1-6①の組織図では、「防災管理委員」「情報セキュリティ委員」が常設の担当者です。「防災担当」「情報セキュリティ管理者」「システム管理者」といった呼び方もあるでしょう。

名称にかかわらず、このような常設の担当者や係を置く企業では、その役割を緊急時の初動対応や対策本部機能に組み込むことが有用です。

#### ④ 大阪支店の役割

19頁図表1-6②の3-(4)は、東京のコールセンター機能（注文受付と出荷指示業務）が機能を停止したとき、大阪に仮設の同等の機能をもたせる場合の対応について定めています。

迅速に大阪で業務を再開するための体制として、大阪支店対策本部の設置と、最小限の機能としてロジスティクス（物資調達）、顧客・取引先対応が必要となります。

#### ⑤ 本社対策本部の招集と解散

対策本部は、どのような状況であると判断した場合に招集・解散するのでしょうか。

たとえば、招集について「社長が必要と判断したとき」という定義では、判断の根拠が主観的で適切とはいえません。

一方、「地震速報で震度5強以上の地震が発生したとき」という定義ならば、地震速報さえ入手できれば、被災地はもとより全国どこでも地震の

発生を客観的事実として認知できます。

ほかにも様々な基準が考えられますが、3-(5)は対策本部の招集のタイミングや定義を決める際のヒントになるでしょう。

#### ⑥ 大阪支店対策本部の招集と解散

⑤と同じ考え方に基づく対策本部の招集と解散の定義です。

これは東京本社の特災を想定しているため、大阪支店対策本部を招集する基準は「大阪支店の被災」ではないことに注意してください。「地震速報の入手（関東圏で震度5強以上）」「本社と連絡

がとれなくなった時点」としています。

#### ⑦ 対策本部の設置・運営拠点

対策本部の設置と運営の拠点については、複数の候補場所を設定しておく必要があります。

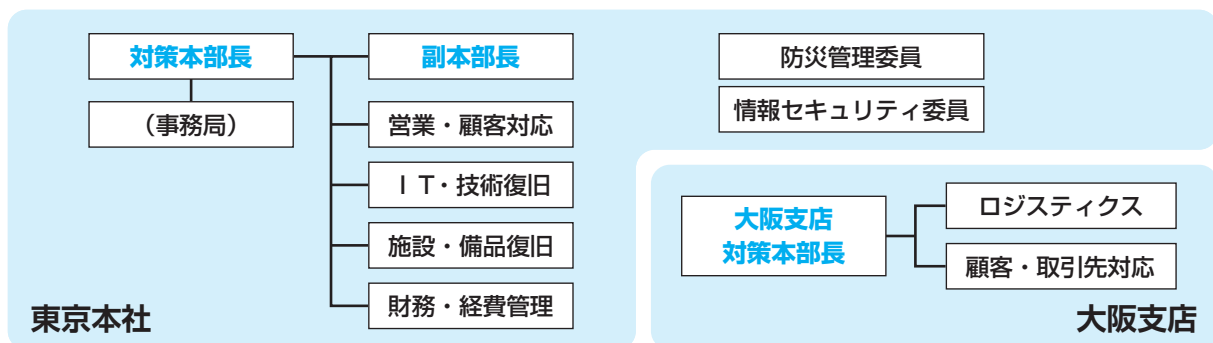
基本は社内の会議室などに設置しますが、情報入手の困難等で機能しない場合に備えて、同時被災の恐れのない第2または第3の候補地を用意しておきましょう。

3-(7)の例では、第2候補に本社別館、第3候補に専務の自宅を指定しています。最悪の場合、東京本社対策本部の全員が大阪支店へ移動し、対策

### ●図表1-6①●緊急時の体制

## 3. 緊急時の体制

### 3-(1). 対策本部組織の構成



### 3-(2). 対策本部員と役割

役割名	内 容	責任者	携帯番号
対策本部長	参集要否・指揮命令・意思決定	社長	080-0000-0000
副本部長	本部長不在のときの統括指揮	専務	080-0000-0000
営業・顧客対応	コールセンター復旧と顧客対応	営業部長	080-0000-0000
IT・技術復旧	IT・通信・電気系の復旧	情報システム部長	080-0000-0000
施設・備品復旧	施設・備品の復旧・スタッフ管理	総務・人事部長	080-0000-0000
財務・経費管理	復旧予算と経費管理	経理部長	080-0000-0000

### 3-(3). 常設の担当者

役割名	内 容	担当者	携帯番号
防災管理委員	日常の火気点検 緊急時の避難誘導と救護	Aさん	080-0000-0000
情報セキュリティ委員	日常の情報システムの保守管理	Bさん	080-0000-0000

●図表1-6②●緊急時の体制（続き）

3-(4). 大阪支店の役割

役割名	内 容	責任者	携帯番号
大阪支店対策本部長	参集要否・指揮命令・意思決定	大阪支店長	080-0000-0000
ロジスティクス	仮設コールセンターに必要なツール・備品・物資の調達	Yさん	080-0000-0000
顧客・取引先対応	通販顧客・仕入先への対応	Zさん	080-0000-0000

3-(5). 本社対策本部の招集と解散

招集	・地震速報の入手（震度5強以上） ・事業活動の停止を余儀なくされた時点
解散	通常の事業体制で再開できた時点

3-(6). 大阪支店対策本部の招集と解散

招集	・地震速報の入手（関東圏で震度5強以上） ・本社と連絡がとれなくなった時点
解散	東京本社の業務機能が回復した時点

3-(7). 対策本部の設置・運営拠点

候補場所	設置手順	責任者	携帯番号
候補1：本社会議室	対策本部招集後直ちに設置	Pさん	080-0000-0000
候補2：本社別館	本社会議室が利用できない場合、対策本部招集後2時間以内に設置	Qさん	080-0000-0000
候補3：専務自宅	本社会議室・本社別館とも利用できない場合、対策本部招集後6時間以内に設置	Rさん	080-0000-0000

- (1) 対策本部員は可能な限り徒歩・自転車・バイク等で出社する  
(2) 安否不明の対策本部員がいる場合は継続的に連絡を試みる  
(3) 対策本部運営に必要なツールは以下のとおり  
パソコン：1台／固定・携帯電話：各1台／発電機：1機／非常時用備蓄（3日分の食料・水・毛布）／ホワイトボード／文具その他  
(4) 大阪支店対策本部：（省略）

3-(8). 外部への情報発信と重要関係先への通知

連絡のタイミング	伝達先	伝達メッセージ	連絡担当
1. 被災状況確認後	受注予定・受注済みの顧客	安否状況の通知 被害状況の確認と報告	東京本社・大阪支店 営業部スタッフ
2. 復旧開始時点	受注予定・受注済みの顧客	出荷・納期予定 大阪からの発送時期	東京本社・大阪支店 営業部スタッフ
3. 復旧完了時点	受注予定・受注済みの顧客 新規顧客 一般ユーザー	出荷・納期スケジュール 顧客への着荷スケジュール	東京本社・大阪支店 営業部スタッフ

- (1) 情報発信手段は、携帯電話・携帯メール、Twitter、Facebook、当社ホームページを利用する  
(2) 不特定多数の通販ユーザーに対するメッセージとして、データセンターのウェブサーバーにアクセスし、上記のタイミングで随時所定のメッセージを発信する（担当はMさん）



本部を集約することも考える必要があるでしょう（原発災害などが当てはまります）。

第2、第3の候補地として、ホテルの会議室や工業団地内の集会場などを指定する企業もありますが、このような商用および公共性の高い施設は候補から外したほうが無難です。

#### ⑧ 外部への情報発信と重要関係先への通知

クライシスコミュニケーション（詳しくは83頁を参照）の実践規定です。図表1-7は取引先への確かなメッセージを伝達するためのひな型です。

●図表1-7●取引先への連絡事項

災害の種類	地震・台風・洪水・火災 その他 [                      ]
発生日時	[    ]月[    ]日[    ]時[    ]分頃
ダメージ	軽・中・重・深刻
業務への影響	軽・中・重・深刻
業務継続可否	可能・不可能・状況確認中
再開の見通し	遅くとも [    ] 日までに再開
提供サービス	完了・納入（履行）は可能／不可能
納期延長交渉	最長 [    ] 日まで延長
連絡先の変更	固定または携帯電話 [                      ]

### (4) 初動対応手順

#### ① 初動対応の流れ

図表1-8①のフロー図は、地震発生直後から東京と大阪で対策本部を立ち上げるまでの流れを表わしたものです。

災害対応の流れは、この「初動対応」からはじまります。安否確認や緊急点検等を経て被災状況を判定した結果、

- 「通常復旧」で対応するのか（重要部門の被災を免れ、順次の復旧で問題ない場合など）
- 事業継続手段である「仮復旧」を実行するのか（インフラの復旧や修理業者の対応を待っていたのでは顧客離れや信用失墜を招く場合など）

を選択するまでの段階と考えてください。

また、フロー図では、停電や電話の不通により東京本社の安否や被災状況が把握できない場合には、大阪支店では地震速報などの情報を得て自主的に対策本部を立ち上げることとしています。

その後、電話が通じるなどして東京本社の無事が確認できた場合には、大阪支店に設けた対策本部は解散することになります。

対応が後手に回り、事業継続対応に失敗するのが最悪の事態です。東京本社の深刻な被災が判明した後で大阪支店が対策本部を立ち上げても、手遅れになる可能性があります。

災害対応は、たとえ空振りに終わる可能性があったとしても、拙速を恐れずに行動しなければならないのです。

#### ② 発災直後の対応

ここでの発災直後は、発災後、身の安全の確保や（火災発生時には）初期消火等を行ない、一時避難場所での待機を経て、社内に戻ってからの数時間までを指します。

発災時刻が夕方ならば、安否確認と並行して、帰宅困難者が社内で一晩を明かすための準備等であわただしくなるでしょう。

22頁図表1-8②の例では、「就業時間内」「就業時間内（外出中）」「就業時間外」の3つに分けて規定しています。それぞれのケースで留意すべき事項を整理すると次のとおりです。

#### □就業時間内の対応

大地震に襲われたとき、冷静かつ適切な指示を出せるように、部課長（上司）、防災管理委員は、日頃から教育と訓練を受けておく必要があります。帰宅困難者について、社内に非常時の備えがないことを理由に、徒歩での帰宅を促すようなことは避けます。必ず非常時備蓄を確保しておきましょう。

#### □就業時間内（外出中）の対応

対策本部長など緊急時の指揮命令者が不在の場合、社内が混乱する可能性があります。

指揮命令者が不在もしくは連絡がとれない場合にも、スタッフが自主的に判断し、行動できるように、日頃から教育と訓練を行っておくことが大切です。

#### □就業時間外への対応

就業時間外については、「発災時にどこにいたか」「休日・平日いずれの就業時間外か」で、出社の可否（難易度）、事業継続や復旧作業への参加度（貢献度）などが大きく変わる可能性があります。特に対策本部員や仮復旧の最前線で活動を求められるスタッフは、いつ・どこにいても、いち早く初動活動に対応できるよう備えておくことが大切です。

具体的な初動対応手順については50頁以降を参照してください。

### ③ 安否確認方法

安否確認は、様々な連絡手段を駆使し、社員やその家族、取引先の無事が確認できるまで継続的に試みる活動です（次頁図表1-8②参照）。

安否確認に当たっては次のポイントも参照してください。

#### □安否通知方法・ルール

安否通知のルールとしては、①会社→社員個人、②社員個人→会社などがあります。①の場合には、外部業者が提供する安否確認システムなどを使用することができます。また、担当者レベルで受けた社員からの安否や被災の報告を上層部に伝えるルートも決めておきましょう。

#### □連絡手段

一般的な連絡手段は次のとおりです。

- ・携帯電話、スマートフォン（メール含む）
- ・固定電話、公衆電話
- ・災害用伝言ダイヤル171（+web171）
- ・携帯電話の災害用伝言板
- ・遠方の中継連絡先（協力会社や個人宅）

電気、パソコン、インターネットが使えることを条件にSkype、LINE、Twitter、Facebookなども有力候補です。

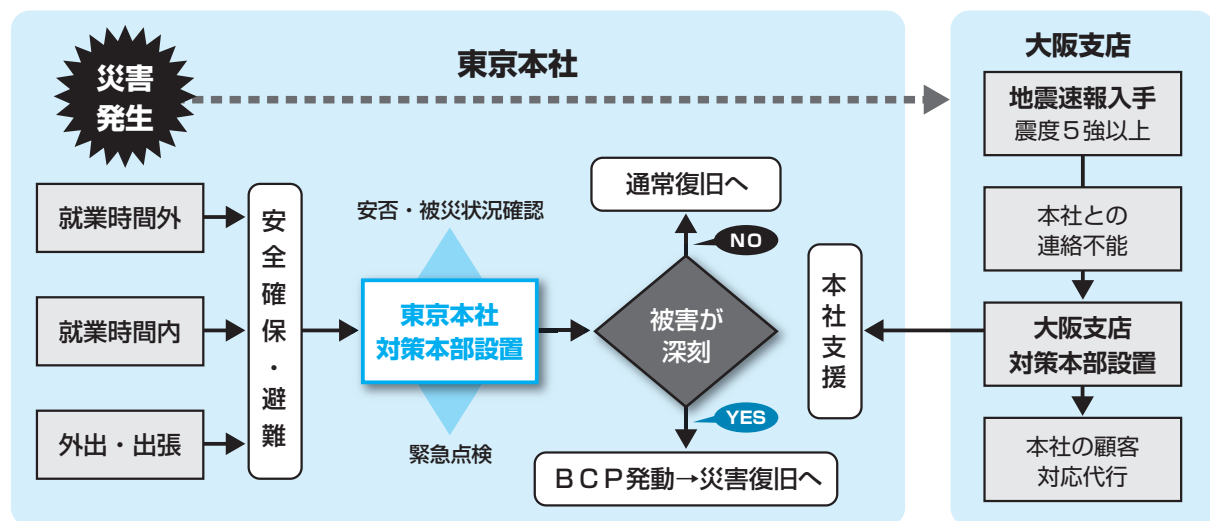
#### □安否の報告内容

無事であることを伝えるだけでは不十分です。電話などがつながりにくい状況も考えられるので、短い時間で手際よく次のような情

●図表1-8①●初動対応手順

## 4. 初動対応手順

### 4-(1). 初動対応の流れ



●図表1-8②●初動対応手順（続き）

4-(2). 発災直後の対応

項 目	手 順
就業時間内	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 身の安全を確保する</li> <li>2. 各自、他社員の安否・職場状況を確認し、上司と防災管理委員に報告する</li> <li>3. 防災管理委員の指示に従い、非常持出品を携行する</li> <li>4. 社長・専務・上司・防災管理委員のいずれかの指示により帰宅もしくは社内待機する</li> </ol>
就業時間内 (外出中)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 身の安全を確保する</li> <li>2. 可能な限り防災管理委員と上司に安否を報告し、帰社や帰宅等の指示を確認する</li> <li>3. 帰宅後、家族の安否・出社可否・連絡先等を防災管理委員と上司に報告する</li> </ol>
就業時間外	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自身・家族の身の安全を確保する</li> <li>2. 安否状況を防災管理委員と上司に報告する</li> <li>3. 必要に応じて該当地域の各避難場所への避難を開始する</li> </ol>
帰宅困難者 への対応	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公共交通機関等の途絶で帰宅できないと申し出た社員がいた場合は、建物の安全が確保されている限り、社内にとどまるように伝える</li> <li>2. 帰宅困難者に対しては、社内の非常時備蓄より食料・水、寝袋を提供する</li> </ol>
避難場所 地図	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>一時避難場所（〇〇小学校）</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>広域避難場所（〇〇公園）</p>  </div> </div>

4-(3). 安否確認方法

社内	<ul style="list-style-type: none"> <li>●防災管理委員は社員の安否を確認する</li> <li>●防災管理委員が不在または対応できない場合は、上司または役員が確認する</li> <li>●安否不明者に関しては継続的にコンタクトを試み、逐一状況を報告する</li> </ul>
会社←→外 出・出張・在 宅時	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不在者（外出中・出張中・休暇中の社員）に対して安否確認と所在確認を行なうとともに、被害状況を確認する</li> <li>●不在者は自身の安全を確保し、防災管理委員に報告する。連絡困難な場合は災害用伝言板サービス等を利用し、本社または大阪支店への連絡を試みる</li> <li>●公共交通機関の運行状況等の確認を行ない、出社・帰宅・移動の可否を判断し、防災管理委員へ連絡する</li> <li>●車の場合は道路状況を確認し、出社・帰宅・移動の判断を行ない、防災管理委員へ連絡する</li> </ul>

●図表1-8③●初動対応手順（続き）

出社・自宅待機の判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>●原則として全社員が出社する（出社不要の者は会社より連絡）</li> <li>●公共交通機関の途絶、ライフライン寸断の場合は帰宅、自宅待機を可とする</li> <li>●防災管理委員と役員は可能な限り出社する。被害の程度により出社できない場合は、必ず上司もしくは会社へ連絡する</li> <li>●現状確認のうえ、対策本部で復旧要員の招集を判断する</li> </ul>
------------	--

4-(4). 緊急点検・被災状況の確認と対応方法

点検項目	点検対象	確認方法	対応方法	担当
<input type="checkbox"/> 火災	電気室・給湯室ほか	煙や火の手の有無を目視で確認する	消火器による初期消火→119番通報→安全な場所へ避難	全員
<input type="checkbox"/> 負傷・火傷	社員と訪問者	建物内外で負傷したり火傷を負ったりした社員・訪問者の有無を目視で確認する	安全確認後、避難誘導・応急手当を行ない、重症の場合は病院へ（119番または〇〇大学付属病院03-0000-1111）	防災管理委員
<input type="checkbox"/> 棚・備品	棚・備品・O A機器・窓・照明ほか	転倒・落下・破損・散乱の有無を目視で確認する	安全靴、軍手（必要に応じてヘルメット、ゴーグルも）を着用のうえ、処理する O A機器の修理は業者へ連絡する	全員
<input type="checkbox"/> 電気	照明・O A機器・ブレーカー・電気設備	通電状態にあるかどうかを各種機器・装置で確認する	状況を対策本部に報告する 停電している場合は、仮復旧用に発電機を起動する 報告後は停電対応フローに従う	総務部員
<input type="checkbox"/> 通信回線	電話・ファクシミリ・インターネット	通信が可能かどうかを各種機器・装置で確認する	状況を対策本部に報告する 回線が寸断している場合は、代替通信手段を駆使する	総務部員
<input type="checkbox"/> 閉じ込め	エレベーター 非常扉	非常ベル（警報装置）等の確認 ノックと呼びかけの声で確認する	閉じ込められた人がいた場合は、直ちにビル管理者、セキュリティサービスに連絡する	防災管理委員
<input type="checkbox"/> 基幹システムの動作	販売管理サーバー 顧客データベース	転倒、外観の破損の有無、通電の可否、電源投入時に正常起動するかを目視、操作で確認する	機器の状態をわかる範囲で記録し、情報セキュリティ委員に報告する 修理が必要な場合は、業者へ連絡する	情報システム部員
<input type="checkbox"/> 情報資産	各種販売管理データ 顧客データ 契約書	基幹システムの動作確認と並行して操作確認を行なう 紙文書の散乱や破損を目視で確認する	データが消失・破損している場合は、直ちに外部データセンターからバックアップを取り寄せる 紙文書が破損している場合は、大阪支店倉庫よりコピー（控え）を取り寄せる	全部署担当者



報も伝えるようにします。

- 現在地（外出中の場合）
- 公共交通機関および周囲の状況
- 帰社、帰宅、移動の可否
- 行動予定

#### □出社可否のルール

指揮命令者や上司と連絡がとれない場合の自主的な行動ルール（公共交通手段が途絶した場合は自宅待機するなど）を決めておくことも重要です。

#### □重要取引先への連絡

重要な利害関係者（顧客・クライアント・仕入先・納入先など）に対しては、信用維持を第一目的として、速やかに安否情報や業務への影響を伝えておく必要があります。

### ④ 緊急点検・被災状況の確認と対応方法

緊急点検に要する時間の目安は20～30分程度で、その目的は「業務への影響度合い」を把握することにあります。

復旧のために欠かせない個所がスムーズに点検できるように、あらかじめ重要な点検個所をリスト化しておきましょう。

点検の結果、すぐに業務を再開できる場合は、業務中断の理由を関係先に連絡し、片づけ等が終了次第、中断した業務を再開します。

すぐに業務を再開できない場合は、BCPに規定した事業継続手順を実行に移し、関係先に対して業務の一時休止と仮復旧による再開時期などを伝えます。

## BCP本編の書き方(後半)

後半では、事業の仮復旧と被災現場をもとの状態に戻す本格復旧のステップとして、「事業継続手順」「災害復旧・通常復旧手順」について説明します。

また、BCPの運用・管理にかかわる「リスク対策の実施状況」「運用規定」にも触れます。

### (1) 事業継続手順

BCPは、災害が発生したら直ちに発動するものと勘違いしている人が少なくありません。

BCPとは、いわば「止むに止まれぬ仮復旧手段」であり、まずは初動対応の適切な判断と行動を通じて、2次被害とビジネスへの影響を最小化することが先決です。

そのうえで、どうしても復旧に時間がかかりそうだと判断したときに、仮復旧のアクションを起こすという流れになっています。

図表1-9「5-(1). BCPの発動と解除」では、BCP発動の判断基準として、「通常復旧では目標とする復旧期限を超えてしまうと判断した時点」と定義しています。

これは、復旧緊急性の高い業務について、目標復旧時間内に復旧が見込めないと判断したときにBCPを発動するという意味です。

図表1-9の例をふまえて、仮復旧手段を駆使して短時間で再開しなければならない3つの業務活動を少し整理してみましょう。

#### ●コールセンター——注文・出荷処理

注文・出荷処理は、コールセンター業務のなかでも中断させてはならない最も重要な業務活動です。万一、この業務が止まった場合には、BCP発動後48時間以内に大阪支店に仮設のコールセンターを設置し、東京のスタッフ4名がBCP発動後72時間以内に大阪支店へ移動し、稼働率25%で業務を再開します。

25%という数字は、通常16名のスタッフで運営するこの業務を、大阪支店では4分の1の4名で対応するという意味で用いています。

この稼働率（生産レベル）は、大阪支店で代替業務を行なうために必要な経営資源の調達にもかかわる重要な数字です。

#### ●宣伝営業部——通販サイトの運営

通販サイトの運営は、注文・出荷処理業務の次に優先度の高い（早期に立ち上げなければならない



い) 業務活動です。通販サイトが止まったままでは、クレームが増えるばかりでなく、顧客が他社に乗り換えて戻らない危険性があるからです。

そこで、本社の通販サイトサーバーとネットワ

ーク機能がダウンしたときは、外部のデータセンターに設置した予備のサーバーを48時間以内に稼動させ、72時間以内に必要なアプリケーションを立ち上げるという仕組みを設けています。

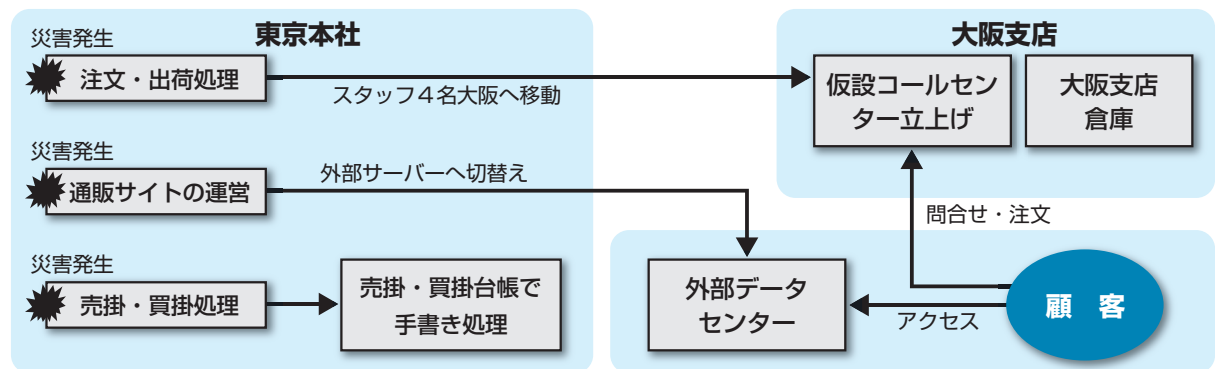
●図表1-9●事業継続手順

## 5. 事業継続手順

### 5-(1). BCPの発動と解除

発動	通常復旧では目標とする復旧期限を超えてしまうと判断した時点
解除	通常の業務体制で業務が可能になった時点

### 5-(2). 事業継続対応の流れ



### 5-(3). 事業継続に不可欠な業務活動の優先順位と復旧方法

優先業務	復旧目標	復旧手順	担当者・部署
1. コールセンター 注文・出荷処理	72時間以内 (稼働率:25%)	〈不足人員については代替スタッフリストから補充〉 ・大阪支店はスタッフ到着までに仮設コールセンターをセットアップ(48時間以内) ・本社の注文受付・出荷機能が停止→コールセンタースタッフ4名は72時間以内に大阪に移動(社用車・マイカー・協力会社の車両) ・注文受付明細の作成はすべて手書きとし、出荷指示書は直接倉庫スタッフが2時間ごとに回収	営業部コールセンタースタッフ 大阪支店営業部員 大阪支店出入庫管理スタッフ
2. 宣伝営業部 通販サイトの運営	72時間以内	〈不足人員については代替スタッフリストから補充〉 ・本社通販用サーバーが破損→外部データセンターの予備サーバーに手動切替え(48時間以内) ・72時間以内にデータをリストアしてサイト機能を復旧	宣伝営業部員 情報システム部員
3. 経理部 売掛・買掛処理	6日以内	〈不足人員については代替スタッフリストから補充〉 ・売掛・買掛台帳の入手と照合作業準備(6日以内) ・台帳を参照し手書きで処理 ・取引先への確認と銀行決済のやりとりは携帯電話を使用	経理部員全員 情報システム部員

・上記に記載されない他の業務活動については通常復旧の手順に従うものとする

## ●経理部——売掛・買掛処理

3つの仮復旧業務のなかでは最も遅く、BCP発動後6日以内に立ち上げるのが、売掛・買掛処理の業務です。

通常の復旧を待っていると、停電、備品調達の遅れ、処理の遅れなどで、重要な仕入先に対する支払いが遅れたり、売掛金の回収が遅れたりして自社の資金繰りに影響が出ます。

そこで、BCP発動後6日以内に、売掛・買掛台帳により手作業で処理することなどを定めています（図表1-9の例は、パソコンと経理用ソフトウェアについて通常復旧を想定）。

なお、通販サイトの運営と売掛・買掛処理業務の仮復旧については、特に「○%」といった指標（目標）は記載していません。

一方、注文・出荷処理業務のように、スタッフ数や生産量などにより定量的に測定できる数値がある場合は、可能な限り指標（目標）として設定すべきです。

### (2) 災害復旧・通常復旧手順

災害復旧は、事業継続対応（仮復旧）をしている間に、次のような取組みを通じて被災現場もとの状態に戻す（回復する）ための活動です（図表1-10参照）。

- ・社内スタッフによる修理や補修
- ・外部の業者による本格的な修復
- ・損失を受けた事業資産の買替え

それぞれの復旧作業についてポイントをみていきましょう。

#### ① 社内スタッフによる復旧

メンテナンス・操作・設定・点検・故障対応のためのマニュアルや手順書を完備しているものは、社内スタッフで復旧を図ります。

主に情報システム部門においては、サーバーやパソコン、ネットワーク機器など、建物・施設管理を担当する総務部門では、OA機器や各施設内の装置、備品類などの復旧作業に携わることにな

るでしょう。

社内スタッフは、マニュアルや手順書によりスムーズに復旧に当たることができるよう、日頃からスキルを高めておくことが大切です。

#### ② 外部への修復依頼

技術的に社内では修理や補修が困難なものは、外部の業者に依頼することになります。

建物は不動産業者やビル管理会社、防犯システムはセキュリティサービス業者、エレベーターや電気設備、IT機器、OA機器等については専門の保守サービス業者に依頼します。

あらかじめ依頼先の業者のリストを作成し、いざというとき、すぐに参照できるようにしておくといでしょう。

なお、地盤沈下や液状化による水害、土砂崩れ等が生じた場合は、大がかりな復旧工事が必要になる可能性があります。こうした災害が想定される場合は、あらかじめ十分な災害復旧準備金を積み立てておくことも必要です。

#### ③ 買替えによる復旧

IT機器、パソコン、OA機器、視聴覚機器等については、固定や免震の工夫により被害を軽減することができます。まずは、こうした措置をリスク予防策に組み込んで、できる限り被害を最小化する努力をしましょう。

それでも致命的な損傷を受けた場合は、買い替えるしかありません。

外部への修復依頼の場合と同様に、重要な機器・装置については、メーカーやベンダーのリストを完備しておきます。



図表1-10の例では触れていませんが、復旧作業と並行して、会社の運営機能の維持に関して発生する活動（業務）が数多くあります。

以下はその一部に過ぎません。こうした活動も滞りなく行なうことが大切です。

- ・散乱した書類を分別し、作成者や管理元の部署に返却する
- ・固定電話が通じる段階では、関係先からかかっ

てくる電話に対応する

- ・復旧要員に食料・水を差し入れる。家族からの連絡（伝言）を取り次ぐ
- ・未処理案件がたまっている場合には手作業で処理する
- ・徒歩や自転車で近隣の取引銀行や得意先を訪問する

### (3) 防災・減災対策の実施状況

ここには、仮復旧を実行するための準備対策（79～83頁参照）などを含みます。

リスク対策を講じることにした業務機能や経営資源については、

- ・今後、所定の期間内に、どこまで対策を実現（実装）するのか

●図表1-10●災害復旧・通常復旧手順

## 6. 災害復旧・通常復旧手順

### ■災害復旧の定義と手順

- ・仮復旧と並行して、被災現場を本来の状態に回復するための活動
- ・開始時期・終了時期：被災現場の安全が確保された時点で開始・本部長の判断で終了

復旧部門	想定被害	担当部署	復旧手順
コールセンター： 注文・出荷処理	①販売管理システムサーバーの停止（停電とHDDの故障） ②顧客データベースサーバーの停止（停電とHDDの故障） ③LAN回線の寸断	情報システム部 コールセンタースタッフ	事前作業として、大阪支店倉庫より発電機を取り寄せる（停電が復旧するまで発電機の電力を使用） ①販売管理システムサーバーの復旧 ②顧客データベースサーバーの復旧 緊急点検時の機器の状態（外観に破損があるか、電源投入時に正常に起動するかなど）をわかる範囲で記録したうえで、修理が必要な場合は業者〇〇（03-0000-0000）へ連絡する ③LAN回線の復旧 緊急点検時のネットワーク回線の状態（ケーブルの破断、モデム・ルーター等の破損、電源投入時に正常に起動するかなど）をわかる範囲で記録し、修理が必要な場合は業者〇〇（03-0000-0000）へ連絡する
宣伝営業部： 通販サイトの運営	①通販サイトサーバーの停止（停電とHDDの故障） ②ウェブサーバーの停止（停電とHDDの故障） ③メールサーバーの停止（停電とHDDの故障） ④LAN回線の寸断	情報システム部 宣伝営業部スタッフ	コールセンター復旧作業（上記の①～③）に準ずる
経理部： 売掛・買掛処理	①会計処理用パソコンの使用不能（停電と販売管理データの取得エラー） ②LAN回線の寸断	情報システム部 経理部スタッフ	①販売管理システムと停電の復旧を待ってデータの取得と完全性の確認を行なう ②コールセンター復旧作業の③に準ずる

・上記復旧活動に従事しない他の部署のスタッフは、後片づけ、物資調達のほか、被災を免れている業務があれば、その業務処理の継続に当たるものとする

・現時点でどこまで実現しているのか

ということが一目でわかるようにしておきたいものです。この点は、BCP事務局の重要な役割といえます。

図表1-11を参考に、リスク対策のポイントをみていきましょう。

#### ① 社員への教育

緊急時に重要な使命を帯びているスタッフに対しては、会社（オフィス）だけでなく、自宅や家族を守るための対策についても指導やアドバイスが必要です。

#### ② 書類棚・ロッカー

書類棚やロッカーの固定や落下防止の対策は、基本中の基本ともいえるものです。しかし、大規模な災害が発生するたび、多くのオフィスがこの基本的な対策を怠っていたことに気づかされます。

わずかな作業（手間）で実現できる対策は、直ちに実行しなければなりません。

#### ③ 販売管理システム

外部のデータセンターを利用するほか、遠方に複数の拠点をもつ企業の場合は、各拠点にデータのバックアップを置くこともできます。

#### ④ 仮復旧資源の確認

仮復旧の準備として、その復旧レベルを明確にしたうえで、必要最小限の経営資源を備蓄するか、または円滑に調達できる手段を確認しておく必要があります。

#### ⑤ 契約・取引内容等の見直し

外部の仕入業者や重要なアウトソーシング先との間で、緊急時の対応について契約内容等を確認し、必要に応じて見直しを行ない、双方で認識を共有しておくことが大切です。

### (4) 運用規定

#### ① 配布

BCPは1部だけ作成するものでも、全社員に配布するものでもありません。

緊急時に活動するメンバーを中心に、所持・使用を認められた者に配布します。

#### ② 取扱い

BCPには、重要な業務とその復旧に必要な経営資源など、事業運営にかかわる機密情報が含まれているため、運用と保管方法には注意しなければなりません。

#### ③ 返却

BCPの所持者が退職する際などの返却手続きをルール化しておきましょう。

#### ④ 見直し（更新と改善）

更新は、組織変更や経営資源の買替えなどで変更が出たときに行ないます。

災害はいまこの瞬間にも発生するかもしれませんから、タイムリーに更新しましょう。

改善は、⑤の検証・テストや⑥の教育と訓練の結果をふまえて行ないます。

#### ⑤ 検証・テスト

検証・テストの目的は、手順の正しさの検証とスタッフのスキルアップです。

最低年1回または復旧担当者が交代したときに、経営資源の調達方法や点検、稼働、調整の手順を検証・テストします。

#### ⑥ 教育と訓練

確実に実施するため、あらかじめ会社の年間行事予定に盛り込んでおくとういでしょう。詳細は第2部で説明します。

### (5) 添付ツールその他

実際の被災現場でBCPを使用（運用）する際は、復旧を効率的に進めるためのツール（主にシートやチェックリスト）を添付資料として用意しておくことが大切です。

添付ツールは、緊急対応段階でのツール、復旧段階でのツール、緊急対応・復旧段階を通じて利用するツールに分けられます。

以下に、主要な添付ツールとその用途を簡単に説明します。

#### □緊急点検リスト

社内外の緊急点検結果を記入し、指揮命令

者等に報告するためのシートです。BCPを発動するか否かの判定に使用します（63頁図表3-7を参照）。

□緊急連絡リスト

初動対応段階での安否確認と事業継続、復

旧活動における連絡に使用します。

□代替要員リスト

BCPで指名されているスタッフが出社できず、事業継続や復旧活動に従事できない場合、同等のスキルをもつ代替者を探すための

●図表1-11 ● リスク対策の実施状況・運用規定

7. 防災・減災対策の実施状況

対策項目	内容	実施時期	実施責任者
社員への教育と非常用持出パッケージ	自宅家具を転倒防止具で固定する、出社支援キットを作成する、外出時携帯キットを作成する	20XX年5月末	Aさん
書類棚・ロッカー	書類棚の固定・落下防止策を施す	即時	Bさん
ノートパソコン	ノートパソコンは引き出しに収納して施錠する 常時利用のものは机に固定する	20XX年3月末	Cさん
販売管理システム	外部データセンターにバックアップを置く	20XX年8月末	Dさん
HDD（予備部品）	緩衝材でくるみ、落下防止策を施す	20XX年3月末	Eさん
大阪支店対策本部	対策本部運営に必要なツール・備蓄品を確保する	20XX年6月末	Fさん
仮復旧資源の確認	大阪支店のコールセンター運営に必要なツールを確認し、経営資源を確保する	20XX年6月末	Gさん
契約・取引内容等の見直し	仕入業者やアウトソーシング先との間で、災害時における調達の確実性や取引内容等を確認し、必要に応じて見直す	20XX年6月末	Hさん

8. 運用規定

① 配布

本計画は所持・使用を認められた者（対策本部員・役員ほか）に配布する。

- ・ 本社・大阪支店保管用に各1部
- ・ 役員・対策本部員に各1部、それぞれの自宅に各1部、代替地に1部

② 取扱い

配布された本計画は職場と自宅に各1部保管し、机上や車内などに放置しないこと。また、許可なくコピーしたり外部に持ち出したりしないこと。

③ 返却

本計画の所持者はその所持資格を失った時点（メンバー脱退、退職など）で速やかに返却すること。会社は社員に対し配布された本計画の返却を求める権利を有する。

④ 見直し

本計画と付随リスト等は定期的に見直しを行ない、最新の状態を維持すること。

⑤ 検証・テスト

最低年1回、必要な経営資源の調達・リストア・稼動テストを行なうこと。

⑥ 教育と訓練

年間実施計画に基づきBCPについての教育と訓練を行なうこと。



リストです。72頁図表4-2のスキルリスト、80頁図表4-7のスタッフの補充リストを参照してください。

#### □緊急物資リスト（図表1-12参照）

初動対応段階で使用するリストで、「非常時備蓄リスト」とも呼ばれます。非常時備蓄の典型は、社内に泊まり込む場合に備えた非常食3日分（食料と水）、毛布や寝袋、懐中電灯、ランタン、簡易トイレなどです。

#### □バックアップリスト（図表1-12参照）

重要なデータや紙の文書資産（書類の原本やコピー）のリストです。同時被災の恐れのない場所（遠隔地の拠点など）に保管されているものを主な対象とします。

#### □重要顧客・取引先リスト（図表1-12参照）

緊急時、復旧時のリスクコミュニケーションに利用します。災害対応から事業継続・復旧段階を通じて不可欠のものです。

#### □重要経営資源リスト（図表1-12参照）

被災したIT機器やOA機器、什器、施設内で稼動しているエレベーターなどのメーカーや保守サービス業者のリストです。重要な経営資源については、代替調達先も含めて複数のベンダーを登録しておくのが望ましいとされています。

#### □復旧状況記録シート

復旧の進捗状況を記録するシートです。対策本部で随時意思決定したり、次のアクションを起こすために使用します。

#### □フロアのレイアウト・配置図

机や棚、IT機器、製造装置などの配置図です。オフィスや工場建屋内が激しく損傷している場合、もとの状態を復元するために必要です。

#### □配線・配管図

電気、電話、ネットワークケーブル、コンプレッサー等の配線状況を明らかにしたイメージ図です。

#### □マニュアル・手順書

サーバーやネットワーク機器、OA機器、パソコンその他の操作・設定・点検・故障対応のマニュアルと手順書です。災害復旧には不可欠なツールです。

これらのツール類をすべてBCP文書に標準添付すると、相当の重さ・厚さになります。各スタッフの役割や目的に応じて、必要なものを添付するように調整するとよいでしょう。

## BCPの定着と組織対応力の向上

これまでの「防災マニュアル」は、ひとたび完成してしまうと、

- 机の引き出しの奥や書類棚の片隅でホコリをかぶっている
- 目を通すとしてもせいぜい年1回の防災訓練のときくらい

というのが通例でした。BCPについても、何も意識しなければ同様の問題が起こり得ます。完成したBCPを緊急時の対応力向上に役立てるにはどうすればよいかを考えてみましょう。

### (1) BCPの定着とその意義

自社のBCPが完成したと仮定して、次の質問に答えてみてください。

- 問1 BCPに最新の情報が反映されるように更新手順を決めていますか？

問2 いざというとき、BCPを通じて正しく判断できますか？

問3 いざというとき、BCPを通じて正しく行動できますか？

当然ながら、ビジネス環境は絶えず変化し、経営資源も絶えず入れ替わっています。

BCPとは、事業に必要な経営資源（人・モノ・情報・カネ）のやり繰りの問題でもあります。

● 1-12 ● 添付ツール例

### 緊急物資リスト

#### ●非常用持出品リスト

非常用持出袋にあらかじめ収納するか、すぐに収納できるようにしておくこと。

種 類	内 容
貴重品	
重要書類	
ツール	
非常用持出袋の 保管場所	内容物の チェック

#### ●備蓄品リスト

災害発生から3日間を生き延びるための最低限の備蓄品リスト。

目的・用途	内 容
食・水	
休・寝	
救・護	
ツール	
その他・多目的用途	
備蓄品の保管場所	内容物の チェック

※年1回、保存食料やミネラルウォーターなどの消費期限をチェックする。1年以内に消費期限が切れるものは社員各自で消費し、新しいものと入れ替えること。

### バックアップリスト

情報資産	内 容	更新頻度
データ ファイル		
文書類		
社外の 保管場所	住所	
	担当窓口	電話番号

### 重要顧客・取引先リスト

顧客・取引先名	
住 所	〒
電話番号	ファクシミリ番号
担当者名	メールアドレス
供給品・サービス または取引内容	連絡状況 <input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済 コメント

顧客・取引先名	
住 所	〒
電話番号	ファクシミリ番号
担当者名	メールアドレス
供給品・サービス または取引内容	連絡状況 <input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済 コメント

顧客・取引先名	
住 所	〒
電話番号	ファクシミリ番号
担当者名	メールアドレス
供給品・サービス または取引内容	連絡状況 <input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済 コメント

顧客・取引先名	
住 所	〒
電話番号	ファクシミリ番号
担当者名	メールアドレス
供給品・サービス または取引内容	連絡状況 <input type="checkbox"/> 済 <input type="checkbox"/> 未済 コメント

### 重要経営資源リスト

製品名	(型式名)
基本仕様	
メーカー名	価 格
電話・ファクシミリ	必要数量
販売店1	販売店2
電話・ファクシミリ	電話・ファクシミリ

製品名	(型式名)
基本仕様	
メーカー名	価 格
電話・ファクシミリ	必要数量
販売店1	販売店2
電話・ファクシミリ	電話・ファクシミリ

製品名	(型式名)
基本仕様	
メーカー名	価 格
電話・ファクシミリ	必要数量
販売店1	販売店2
電話・ファクシミリ	電話・ファクシミリ

製品名	(型式名)
基本仕様	
メーカー名	価 格
電話・ファクシミリ	必要数量
販売店1	販売店2
電話・ファクシミリ	電話・ファクシミリ

経営資源の移動・新規導入・廃棄・統廃合にかかわる最新の情報が反映されていなければ、いざというときBCPが機能しなくなるのは自明の理といえるでしょう。

また、BCPには緊急時に実施すべき項目や復旧手順が網羅されているわけではなく、緊急時の経営方針と、その方針の実行に必要な経営資源と行動手順が書いてあるに過ぎません。

また、実際の被害状況は、BCPで決めた被害想定とは大きく異なるものかもしれません。

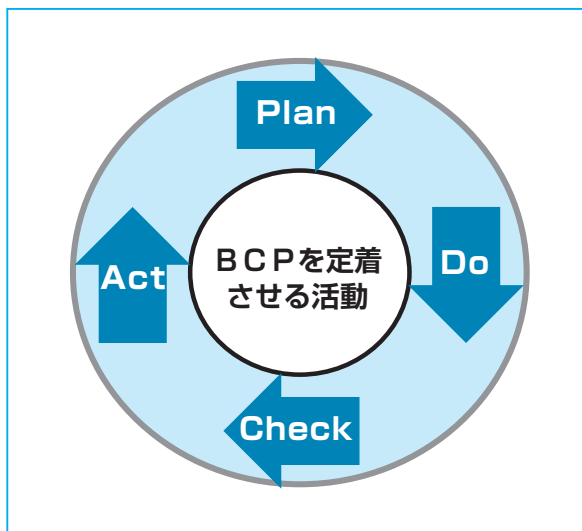
したがって、BCPの完成後に求められるのは、合意・決定した最小要件を、いかに実際の被災現場で柔軟に応用し、スムーズに動けるように実効性を高めていくか、ということです。

BCPの実効性を高めることは、事業継続の意識と行動力を育てていくことでもあります。

この活動は、BCPの世界では「事業継続マネジメント」「事業継続管理」あるいは「BCM (Business Continuity Management)」と呼ばれています（以降、本書では「BCP定着のための活動」と定義します）。

BCP文書には「完成」という言葉がありますが、BCP定着のための活動には「完成」や「完了」という言葉はなく、常に現在進行形で考えていかなければなりません。

●図表1-13●PDCAサイクル



## (2) BCP定着のための活動

BCPを定着させるには、どのような活動を、どんな順序で実施していけばよいのでしょうか。

ISO14000やISO9000では、環境や品質マネジメントの実践活動モデルとして「PDCAサイクル」を適用しています。BCPを定着させるための活動も、このPDCAと同様に考えて差し支えありません。

図表1-13に基づいて説明していきます。

### ◇Plan

「Plan」には、経営方針に基づくBCPの適用範囲の決定や、事業中断の影響についての評価、リスク分析、緊急時の行動計画の策定、仮復旧対策の立案などが含まれます。

### ◇Do

「Do」は、Planで構築した様々な対策の実装や規定・手順の文書化・整備、教育や訓練の実施などが含まれます。

### ◇Check

「Check」は、Doで実施した結果に基づいて現状や達成度を評価するとともに、次の改善に向けて経営者の合意と承認を得ます。

### ◇Act

最後の「Act」は、Checkで特定された改善・修正事項を実施し、また事業継続方針や目標の再評価を行ないます。

PDCAを意識しながら活動の実施計画を立案し、このサイクルに沿って繰り返し実行していくことで、会社風土に緊急時の判断力や行動力を根づかせていくという仕組みです。

しかしながら、実際のところ、理屈どおり円滑にはBCPのPDCAが回らない、という声を聞くことも少なくありません。

具体的な問題点として、次の2点を考えてみましょう。

#### ① 実行方法や手順がわからない

BCPを定着させることの必要性を理解してはいても、具体的な実行方法や手順がわからなければ、結局のところ、「これまでの防災訓練でかま

わないだろう」「年1回の見直しで十分だろう」といったことになりがちです。

## ② ビジョンがあいまい

BCPを定着させることで達成される目標や動機がはっきりしないという問題です。

言い換えると、1年後、3年後、5年後にBCPを通じて会社がどのように変わっていればいいのか、イメージがわからないということです。

イメージがわかなければ、トップダウンで号令をかけることができませんし、取組みにも意義や価値を見出しにくいでしょう。こうなると、経営層にも社員にも、BCPの活動が時間とお金のムダと映り、PDCAのサイクルは続きません。

## (3) BCPを定着させる3つのポイント

BCPを定着させるためのポイントは、次の3点に集約できます。

### ① 目的と目標を確認する

まず、初心に戻って、なぜBCPを策定しようと思ったのか、その策定目的、動機を振り返ってみましょう。

BCPの策定目的を再確認したら、次は「活動の定着により期待される効果や達成目標」を書き出してみます。防災意識やリスク対応力、組織の結束力強化、顧客対応力の向上など、様々な視点が考えられます。

### ② それぞれの活動の手順を確立する

初めてPDCAに着手する際は、「可能な限りシンプルな手順を取り入れること」を意識するようにしましょう。

たとえば「訓練」の手順を組み立てる際は、「実地」と「机上」の2つの活動を用意します。

実地については携帯電話を使った簡便な安否確認訓練などを行ない、机上では事業継続対応の妥当性などを話し合うことにすれば、専門家や予算を必要とせず、時間的にも自由度の高い訓練をいつでも社内で実施できます。

### ③ 活動の結果を「見える化」する

BCPの活動には、何よりも経営層の継続的な

理解と協力が不可欠です。そのためにも、日常のBCPに関する活動の結果を「見える化」して、定期的に経営層に報告する必要があります。

報告の際は、活動の前後の状況を定量的・定性的に比較して示し、改善・向上した点や今後の課題などを明確にすることが肝要です。

BCPの定着については、ほかにも以下のように様々な考え方があるので参考にしてください。

#### ☐ できること・できないことを明確にする

BCPの各種ガイドラインには、定期的に事業への影響分析やリスク評価を行なうこと、様々な訓練・教育プログラムをBCP定着のための活動に組み込むことなどが書かれていますが、未永く活動を継続し育てていくには、予算や能力面などで背伸びをせず、「できること」からはじめましょう。

#### ☐ 必要なこと・不要なことを明確にする

「できないこと」はすべて省いてよいからといえば、もちろんそうはいきません。訓練の方法や手順がわからないから、人が集まりそうにないからといって、BCP定着のための活動から訓練項目を省いてしまうと、BCPの実効性は向上しません。

#### ☐ 作業を効率化する

「できること」と「必要なこと」が決まったら、その手順をマニュアル化し、繰り返し使用するツール等は統一のひな型をつくって、いつでも使えるようにしておくとう便利。このひな型は担当者の引継ぎや交替時にも役立ちます。調査や評価用のツールは過度に複雑にならないよう、誰が見ても理解できるようなものにしましょう。

#### ☐ データの一貫性・比較性を維持する

活動の結果を適切に評価するため、定期的に一貫性あるデータで比較できるようにすることが重要です。データの収集方法としては、関係者に対するアンケートやヒアリングなどがあります。

#### (4) 実際の活動プランの概要

P D C Aの活動を形にするためのプランニングのポイントを説明します。

B C Pが完成して間もない企業、または完成はしたものの何も活動していない企業が、今後1年間、無理なくB C P定着のための活動を推し進めるための最低要素として、「訓練」「見直しと改善」「対策の実行」が挙げられます。

##### ① 訓練

B C Pの実効性を高める機会をつくる必要があります。

具体的には、訓練を通じて事業継続の手順を検証すると同時に、緊急時に素早く判断・行動できるように「人」のスキルを磨きます。どんな種類の訓練を年に何回行なえば効果的か、といったことを検討します（訓練については第2部で詳述します）。

##### ② 見直しと改善

見直しは2つのタイミングで行ないます。

まずは、社員の異動や入退社があったときのB C P文書の組織体制（役割・責任・担当者名、連

絡先番号等）の見直しです。

もう1つは、重要顧客・取引先の変更や経営資源の入替えが発生した場合の重要顧客・取引先リストや重要経営資源リストの見直しです。重要な経営資源の変更は、事業継続方針や復旧手順を左右することが多いので、その影響度合いについてもチェックしておきましょう。

改善については、訓練の結果を受けてB C Pの方針や手順の一部を改めたほうがよいと判断した場合や、事業継続対策やリスク対策の実施過程で、実効性や費用対効果の面から見直しが必要と判断したときなどに行ないます。

##### ③ 対策の実行

初めてB C Pが完成した時点では、被害軽減のためのリスク予防・低減対策や事業継続対策（被害が顕在化したときに実行できるように準備しておく対策）が十分ではないケースが大半です。これらについて期限を設け、どの部署がいつまでに実装（実現）するかを決める必要があります。

図表1-14は、訓練、見直しと改善、対策の実行のプランニング概要を一覧表にしたものです。

●図表1-14●活動プランのまとめ

実施項目	内訳・対象・(担当部署)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
防災訓練	初期消火、避難誘導、救護等の訓練	—	防災週間	—	—
実地訓練	安否確認、緊急点検と報告等	—	防災週間	—	—
机上演習	対策本部の役割、実働部隊の指揮命令など	—	研修月間	—	全社会合
見直し	組織体制の変更	4月	—	10月	—
見直し	重要顧客・経営資源の変更	随時	随時	随時	随時
改善	演習・実装対策の結果	随時	随時	随時	随時
予防・低減策	装置○台の固定（情報システム部）	5月	—	—	—
予防・低減策	安否確認システムの導入（総務部）	(導入準備作業)	7月	—	—
事業継続対策	協力会社への業務委託交渉（営業部）	—	—	—	3月