

事業継続マネジメント(BCM)の 理論と実践

2008年12月

株式会社 損保ジャパン・リスクマネジメント

「1. 事業継続マネジメントの理論」

- 1-1 事業継続マネジメントの奏効・失敗事例
- 1-2 事業継続マネジメントの必要性
- 1-3 防災対策から事業継続マネジメントへ
- 1-4 事業継続マネジメント(BCM)とは
- 1-5 事業継続マネジメントに関する用語の整理
- 1-6 事業継続マネジメントの導入手順と継続的改善
- 1-7 国内外の事業継続に関する主なガイドライン・規格

「2. 事業継続マネジメントの実施上の留意点」



1-1 事業継続マネジメントの奏効・失敗事例①

A家庭用洗剤製造販売業

兵庫県南部地震被災

- 1995年1月17日兵庫県南部地震により、ポートアイランドの本社周辺に液状化被害が発生。しかしながら、本社建物は制震装置付きの構造で被害は軽微。
- 本社ビル内のスプリンクラーが作動し水濡れ損害発生。
- オフィス什器転倒によりOA機器に支障発生。
- 本社ビルの点検により機能復旧には長期間を要することが判明。
- 米国親会社の指示により、震災当日に大阪市内に臨時本社を設置し業務を再開した。(臨時代替本社)
- 代替本社の設置により、非被災地向け業務への影響は限定的。
- 臨時本社が機能していたため、本社機能の仮復旧などをせず、4ヶ月以上の時間を掛けて万全の体制で取り組むことができた。
- 外資系企業の危機管理能力の高さを示した。本社機能復旧に時間をかける余裕を見せることができた。代替本社設置決定までのスピードが成否を分けた事例である。



1-1 事業継続マネジメントの奏効・失敗事例②

B自動車部品製造

新潟県中越沖地震

- 2007年7月16日新潟中越沖地震により、国内シェアの50%を握るエンジン部品のピストンリングや、変速機のシールリングなどを生産している工場で多くの被害が発生した。
- 柏崎事業所及び関係会社、協力会社について、約1,840台ある生産設備のうち、約1,240台が位置ずれ、約400台が傾き・転倒した。
- 製品及び仕掛品をはじめ、金型、治工具、測定機器類についても床面への落下が発生し、操業中止。
- 同社からの部品供給停止により、国内自動車メーカー12社すべてが生産休止に追い込まれる。連動して、他の自動車部品メーカーも生産停止。
- 自動車メーカーなどから応援部隊が800人以上派遣され、地震後1週間の7/23より一部生産再開。7月末までに設備修復完了。
- 国内自動車メーカーも7/24以降順次再開したが、工場休止による減産が12万台超となる。

1-2 事業継続マネジメントの必要性①

■事業リスクの開示義務

- ・有価証券報告書に記載義務化
- ・リスクに対する取組状況の株主への説明

■防災基本計画の改定

- ・中央防災会議が作成する防災基本計画に、企業の事業継続計画策定が努力目標として明記(2005.7)
- ・今後10年間で大企業のほぼ全て、中堅企業の過半によるBCP策定を目標

■大地震の切迫・災害の頻発

- ・東海地震や首都圏直下地震
- ・台風、伝染病、テロ etc.

様々な課題への対処

事業継続マネジメント

■情報システムへの依存増大

■サプライチェーンマネジメントの発達

- ・一企業の事業中断が与えるサプライチェーン全体への重大な影響
- ・海外顧客や取引先から事業継続対策の要請

■企業の社会的責任(CSR)

- ・人命安全、二次災害防止に加えて顧客への供給責任、雇用確保、地域貢献など

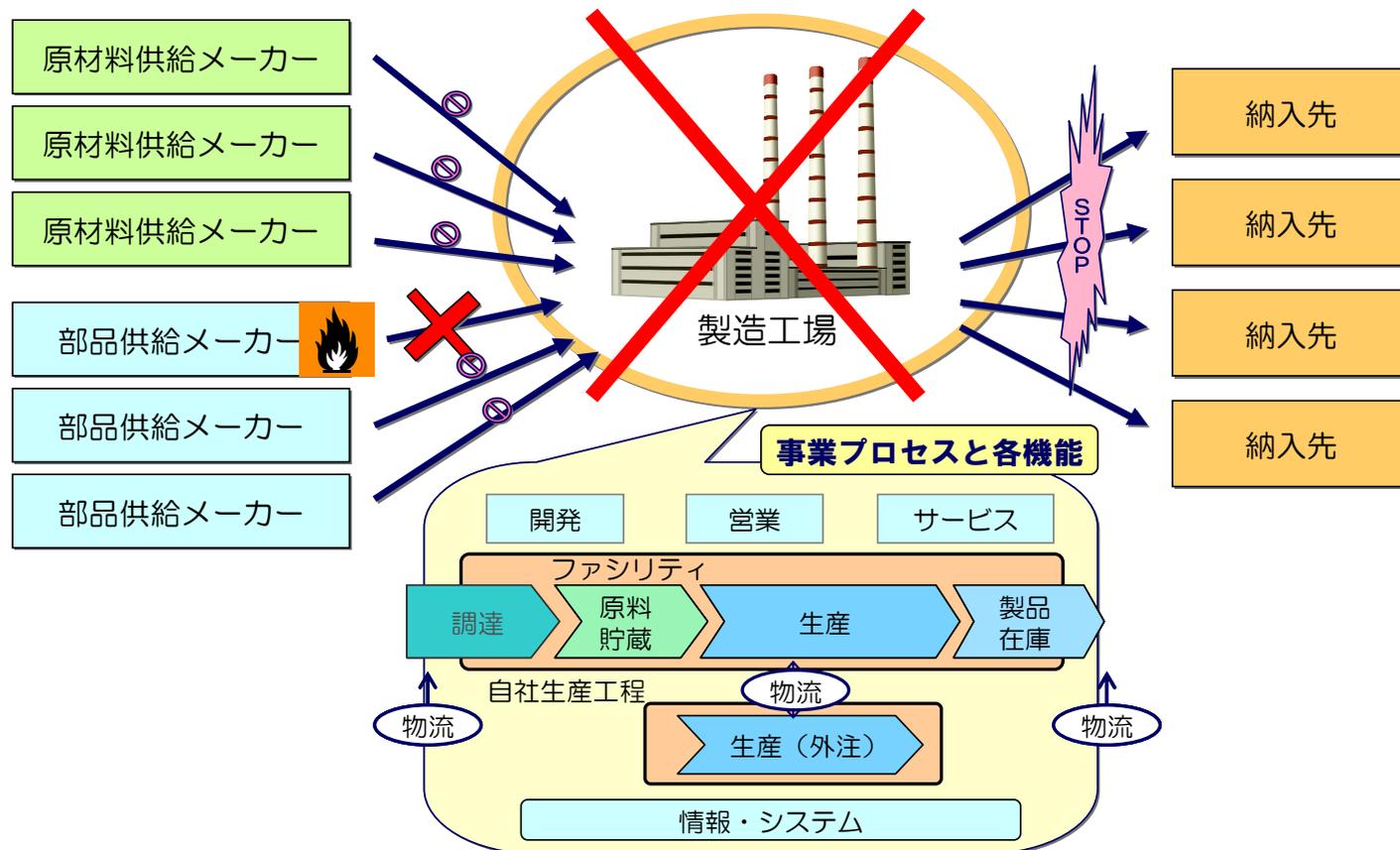
■操業損失への関心の高まり

- ・基幹業務の停止による損失は多大に

1-2 事業継続マネジメントの必要性②

サプライチェーンマネジメントの発達と事業中断のリスク

サプライチェーン上の事業者で発生した事業中断は、サプライチェーン全体の事業中断のリスクとなりうる。これを懸念した事業者では、供給者に対して事業継続マネジメントの問い合わせや取引条件化が始まっている。



1-2 事業継続マネジメントの必要性③

事業継続マネジメントに関する要請や取引条件化の例

I T製造メーカー 日本法人

① 取引先との契約書に「事業継続計画策定の実施」を明記



② 主要取引先10社には事業継続計画を見せてもらうことを依頼



③ 最重要4社には、年1回の訓練とレポートの提出を要請

製薬メーカー

一定レベルの重要性があると判断した物やサービスについては、取引先に事業継続計画の策定を要請している

半導体メーカー

海外の取引先より事業継続計画への取組み状況を納入条件に加えることを通達

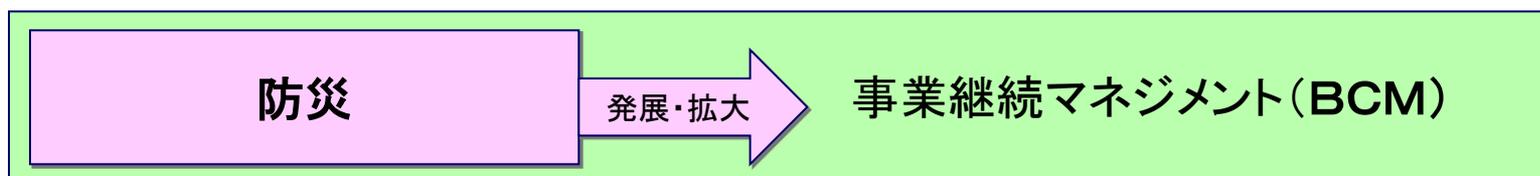
**「事業継続への取組み」が
「事業そのものの存続」に直結する状況が生まれつつある！**

1-3 防災対策から事業継続マネジメントへ

事業継続マネジメント(BCM)は、従来の災害対策を発展させ、企業にとって重要な事業を継続あるいは早期に復旧することで、企業価値の維持・向上を目指します。

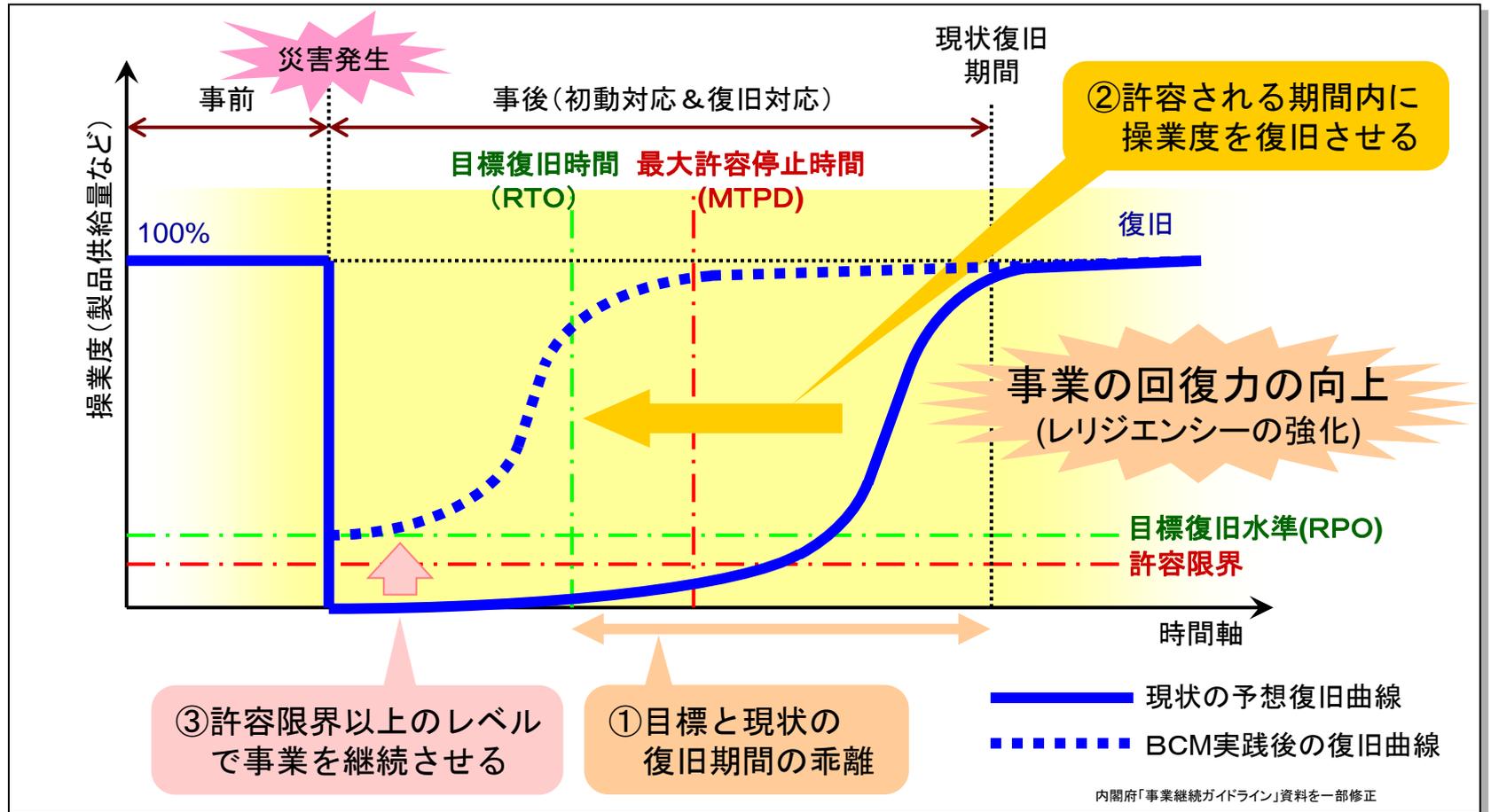
	従来の防災	事業継続マネジメント(BCM)
目的・方針 (取組の観点)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人命安全 ■ 二次災害防止 ■ 企業資産の保全 	左記に加え、 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業継続 ■ 非被災地への安定供給
関与部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働安全衛生委員会 ■ 生産現場 	左記に加え、 <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者、本社部門、システム部門、購買部門など
対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社・工場などの各拠点 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社、生産拠点、物流、サプライチェーン、システム拠点
観点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事前対策が中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「事前対応」「緊急対応」「復旧対応」を一貫対応
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事前対策が中心 ■ 火災・地震対策が中心 ■ 現場重視 ■ 消防法などが関係 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重大被害の想定 ■ 重要業務の絞込み ■ 復旧目標の設定 ■ 事業影響評価 ■ 継続的な取組み(PDCA)

防災と
BCMの関係



1-4 事業継続マネジメント(BCM)とは

災害や事故などにより被害を受けても重要業務を中断させない、もしくは中断しても可能な限り短い期間で再開させる、事業継続を追求する継続的改善の取り組み



1-5 事業継続マネジメントに関する用語の整理

主な用語	用語の説明
①事業継続マネジメント(BCM) Business Continuity Management	災害や事故などの脅威が顕在化したときに備える事業継続計画(BCP)の策定・運用・見直しを継続的に改善するマネジメントプロセス。この経営のための仕組みをBCMSと呼ぶ。
②事業継続計画(BCP) Business Continuity Plan	災害や事故などの脅威が顕在化したときに備え、重要な事業を継続させるために必要な手続きを示した計画。この計画を文書化したものを「事業継続計画書」と呼ぶ。
③インシデントマネジメント計画(IMP) Incident Management Plan	インシデントの発生時に対応するための初期・初動の対応計画。防災に関する初動マニュアルと共通する部分もあるが、人命安全や安否確認、被害拡大の防止など以外にも、被害による事業影響の評価や広報、BCPの発動までを含む点が異なる。 ※インシデント: 事業中断や非常事態など、又は危機の予兆が見られる状況。
④事業インパクト分析(BIA) Business Impact Analysis	重要な事業の中断による影響を確認するプロセス。重要な事業について、それを支える業務やプロセスおよびそれに関連する経営資源を特定し、これらの中断が事業に及ぼす影響の分析を行う。分析結果は、BC戦略を検討・決定するために使用される。
⑤リスクアセスメント(RA) Risk Assessment	リスクの特定、分析、及び評価のプロセス。どの様な脅威があるかを特定し、特定された脅威の発生する可能性、これに対する重要な事業の脆弱さ、発現したときの影響の大きさなどを評価・分析するプロセス。
⑥目標復旧時間(RTO) Recovery Time Objective	重要な事業を、いつまでに復旧させるかを示した目標時間のこと。
⑦最大許容停止時間(MTPD) Maximum Tolerable Period of Disruption	事業が中断してから、事業の継続を決定的に脅かすことになるまでの時間。
⑧目標復旧水準(RPO) Recovery Point Objective	中断した重要業務を、復旧などの作業によって中断時状況から遡ってどの程度の状態まで戻すかを示した目標水準のこと。
⑨BC戦略 Business Continuity Strategy	現状と事業継続上の目標とのギャップを埋めるための対策(ソフト・ハード対策など)のこと。複数の対策がある場合には、実施に必要な期間や対策費用などを勘案し、対策の選択を行なう。
⑩レジリエンシー resilience	本来の語彙は「弾力性、回復力」。BCMIにおいては、脅威が顕在化して事業活動の水準が低下する場面において、これに抵抗し、早期に回復する能力のことを言います。

※各種ガイドライン・規格を参考にSJRMIにて作成

1-6 事業継続マネジメントの導入手順と継続的改善

構築ステップ	事業継続マネジメント(BCM)
①BCM基本方針の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業継続、再開に関する基本方針を策定 ■ 経営者のコミットメント
②ビジネスインパクト分析(BIA) リスクアセスメント(RA)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 継続すべき重要な事業とそれを支える重要な業務を決定 ■ 重要な業務を支える経営資源の特定(ボトルネックの抽出) ■ 目標復旧時間(RTO)と目標復旧水準(RPO)の決定 ■ ボトルネックに対する重大なリスクの特定・分析・評価 ■ 予想される停止期間と現状対応力の見積もり
③事業継続計画(BCP)の策定	<p>【目標を達成するための様々な対策の検討】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 指揮命令系統の明確化の検討 ◇ 本社等の重要拠点の機能確保の検討 ◇ 社内外との情報発信、情報共有の検討 ◇ 情報システムの可用性確保の検討 ◇ 製品・サービスの供給関係(サプライチェーン)の検討
④実施および運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ BCPに従った対応の実施 ■ 文書の作成(計画書、マニュアル、チェックリスト…) ■ 財務手当て ■ 教育・訓練、エクササイズ(演習)、テストの実施
⑤点検・見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本方針で期待した効果の実現性の確認 ■ 定期的な点検および是正 ■ 内部監査 ■ 経営層による見直し

**継続的改善
マネジメント
システム**

※コンサル現場、各種ガイドラインや規格を参考にSJRMにて作成

1-7 国内外の事業継続に関する主なガイドライン・規格

<国内の主なガイドライン>

■内閣府 事業継続ガイドライン(第1版)(2005.08)

- ・ 大地震を意識したガイドライン
- ・ 現在、業種別のBCP策定ガイドラインが業界団体にて作成中

■経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン(2005.03)

- ・ IT事故を想定したガイドライン
- ・ 情報システム部門の実務者向け

■中小企業庁 中小企業BCP策定運用指針(2006.02)

- ・ 基本、中級、上級の3コースを用意
- ・ web上の財務診断モデルも提供
- ・ 帳票サンプルを提供、簡単に最低限のBCPを作成させることが狙い

→ガイドラインURL:参考①34頁

BS25999part2を認証基準とした「事業継続マネジメントシステム(BCMS)適合性評価制度のBCMS実証運用」を、2007年7月よりJIPDEC(日本情報処理開発協会)が開始

業種別のBCPガイドライン(建設業、百貨店、ホテルなど多数)→参考②35頁

<海外の主なガイドライン・規格>

■米国・カナダ NFPA1600

全米防火協会が発行した「災害・緊急時管理及び事業継続計画に関するスタンダード」

■英国 BS25999

2007年にBSIがPAS56をベースとしてpart1発行、2007年11月にBCMSの認証規格としてpart2発行

認証規格化

■オーストラリア HB221

オーストラリア・ニュージーランドのビジネス組織オペレーションを対象とするBCP規格

■ISO/PAS22399

2007年11月にPAS文書が公開。認証規格へ検討がなされている。



「2. 事業継続マネジメントの実施上の留意点」

2-1 プロジェクト体制の構築

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)

2-3 リスクアセスメント(RA) —地震リスクアセスメントの実施例—

2-4 BCPの策定

2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証



2-1 プロジェクト体制の構築①

経営者は、事業継続に取り組んでいくことを決定し、周知し、そのために必要となる基本方針を策定する必要があります。基本方針はBCMの目的や推進組織を社内外の関係者に説明し、了解を得る必要があります。

目的・適用範囲の設定

- ① BCM構築の目的・目標の明確化
- ② 適用範囲(対象とする事業の範囲、グループやサプライチェーンなど)の決定

組織・体制の構築

- ① 目的・目標に基づいた事業継続計画(BCP)の策定・運用を推進するための部門横断組織の設立(プロジェクトの編成)
- ② 推進組織の役割の明確化と従業員への周知徹底
- ③ 要員・資金の確保



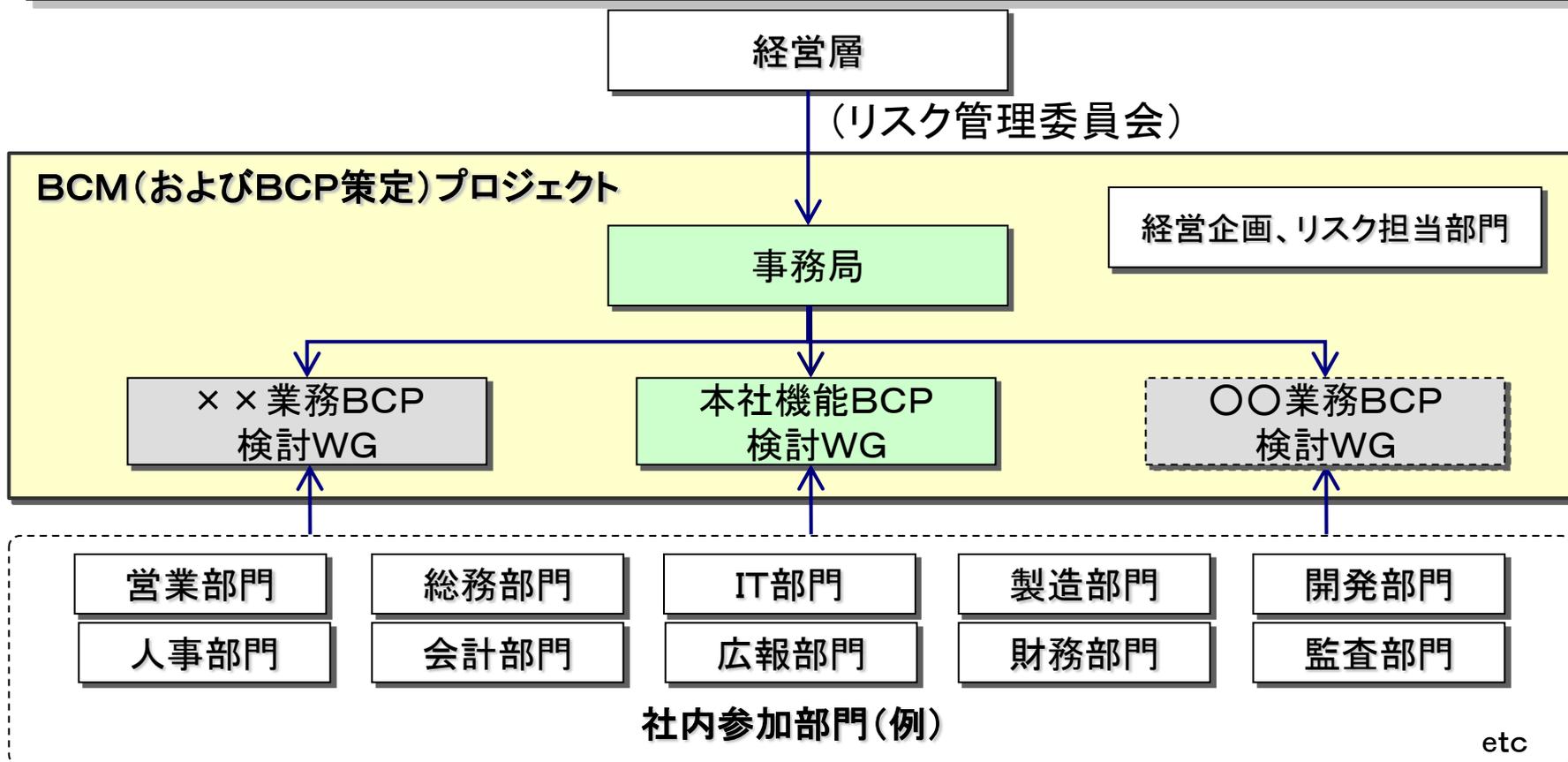
ポイント

- ・マネジメンサイクルを意識した「部門横断的な体制作り」
→BCMプロジェクト体制の構築
- ・経営者の「関与と支援」

2-1 プロジェクト体制の構築②

BCMプロジェクト体制の例

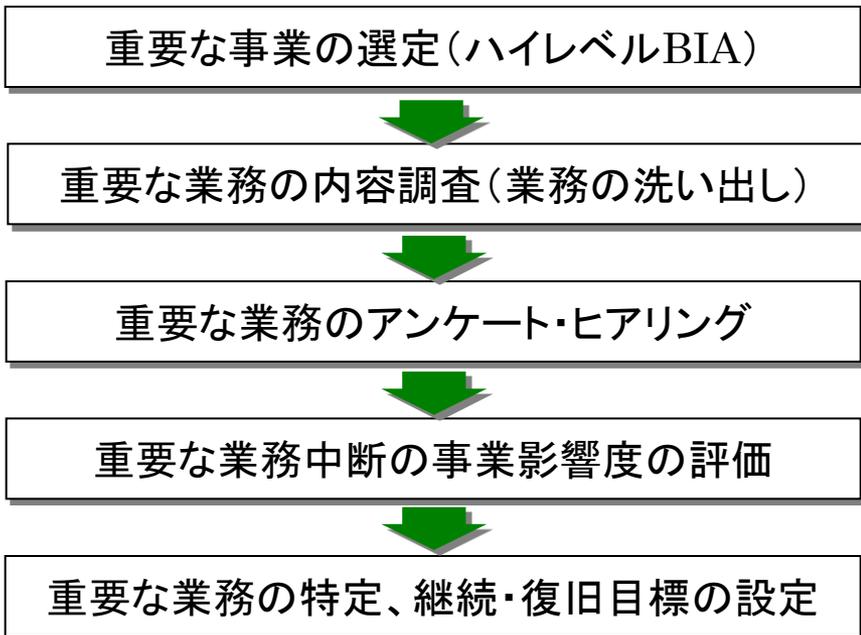
大企業では、適切なプロジェクト体制を構築するため、リスク管理委員会やメンバーを限定した検討会で体制案を作成し、経営層の承認後に最終決定することが普通です。全社的なBCM構築プロジェクトでは、適切な体制が重要であり、体制の良否がBCM構築の成否を決定すると言っても過言ではありません。



2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)①

BIAの流れ

ビジネスインパクト分析は、災害などの不測の事態が発生した場合の事業やステークホルダーへの影響を分析し、その結果をBCPの策定に反映させることを目的として実施します。分析結果から優先的に復旧すべき事業とそれを支える重要な業務を特定し、継続・復旧目標を定め、BCM基本方針を決定します。



ハイレベル事業影響度分析シート

事業名	事業概要	影響度評価基準						総合評価 (0-10)
		従業員への影響	顧客への影響	取引先への影響	社会への影響	地域・社会への影響	継続性	
A商品事業	販売主、在庫管理、配送	2	2	1	2	3	1	27
B商品事業	販売主、在庫管理、配送	2	3	3	3	4	2	21
A商品事業	問合せ対応(コールセンター)	3	2	3	2	4	3	19
B商品事業	……	5	2	3	2	4	3	23
○○サービス	……	2	5	5	4	5	2	32
△△サービス	……	1	2	2	4	1	9	7
○○サービス	……	4	2	3	1	3	6	16

事業内容・事業影響度調査シート

番号	業務名	業務概要	関連部門	リソース(A)		リソース(B)		業務継続計画						
				人員	設備	人員	設備							
1	○○業務	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……

重要な業務とは？
優先的に復旧すべき重要な事業において、その事業を構成する業務(もしくは製品・サービス群)のうち継続・早期復旧が必要なものを「重要な業務」と呼びます。

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)②

重要な事業の選定(ハイレベルBIA)について

ハイレベル事業影響度分析シート例

影響度評価対象事業		影響度評価結果					評価点数 合計 (影響度指 数)	(参考優先度 順位)
事業名	事業概要	エンド ユーザへの 影響度	取引先、 委託先へ の影響度	自社の財 務への影 響度(売上 損失・違約 金等)	自社の社 会的な評 判・信用 への影響 度	地域・社 会に与え る影響度		
		2	2	1	2	3	←重付係数	
A商品事業	受発注、在庫管理、配送	5	3	3	3	4	37	2
B商品事業	受発注、在庫管理、配送	2	3	3	3	4	31	4
A商品事業	問合せ対応(コールセンタ ー)	3	2	3	2	4	29	5
B商品事業	……	5	2	3	2	4	33	3
〇〇サービス	……	2	5	5	4	5	42	1
△△サービス	〇〇した債権・債務……	1	2	2	4	1	19	7
◇◇サービス	……	4	2	3	1	3	26	6

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)③

影響度の評価項目と指標例

影響度	度合	エンドユーザへの影響度	取引先、委託先への影響度	自社の財務への影響度(売上損失・違約金等)	自社の社会的な評判・信用への影響度	地域・社会に与える影響度
1	小さい	エンドユーザへの影響はほとんどない	取引先、委託先への影響はほとんど生じない	損失額極小(100万円以下)、経営への影響はほとんど生じない	自社の評判・信用への影響はほとんど生じない、法令順守に影響しない	地域・社会への影響はほとんどない
2	やや小さい	エンドユーザへの影響は小さく、非常時としては許容される	取引先、委託先への影響は小さく、非常時としては許容される	損失額小(1000万円以下)、経営への影響は小さく、非常時としては許容される	自社の評判・信用への影響は小さく、法令順守に影響しない	地域・社会への影響は小さく、非常時としては許容される
3	中	長期的にはエンドユーザへの影響が懸念される	長期的には取引先、委託先の影響が懸念される	損失額中(1億円以下)、長期的には経営への影響が懸念される	長期的には自社の評判・信用への影響が懸念される、法令順守を徹底できない恐れがある	地域・社会のライフラインや環境などに影響を与える
4	やや大きい	エンドユーザの経営にダメージがある	取引先、委託先の経営にダメージがある	損失額大(10億円以下)、経営にダメージがある	自社の評判・信用の低下により経営にダメージ、法令違反により経営にダメージがある	地域・社会のライフラインや環境などに影響を与え、二次災害の恐れがある
5	大きい	エンドユーザに経営破綻の恐れといった深刻なダメージを与える	取引先、委託先に経営破綻の恐れといった深刻なダメージを与える	損失額極大(10億円以上)、経営に深刻なダメージを与える	自社の評判・信用の低下により経営破綻の恐れといった深刻なダメージ、法令違反により経営破綻の恐れといった深刻なダメージがある	地域・社会のライフラインや環境などに影響を与え、人命にかかわる影響がある

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)④

重み付け検討シート例

●重要事業を選定する際には、以下5つの指標を重視する。また、影響度により重み付けを配分する。

評価基準A: エンドユーザの日々の生活にとって重要なサービスは重要である。

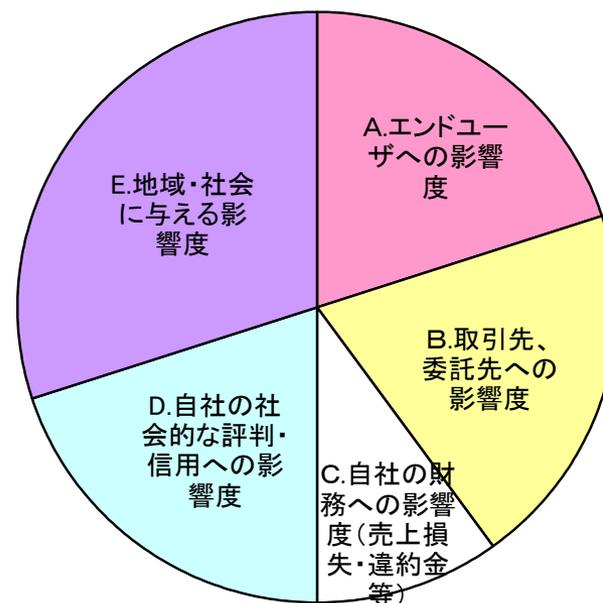
評価基準B: 取引先、委託先に大きな影響を与えるサービスは重要である。

評価基準C: 当社の安定した経営のために収益率の高いサービスは重要である。

評価基準D: サプライチェーンを支えるサービスは、災害対策水準の確保が重要である。

評価基準E: 地域・社会との関わりが高いサービスは重要である。

評価指標	評価の重み付け
A.エンドユーザへの影響度	2
B.取引先、委託先への影響度	2
C.自社の財務への影響度(売上損失・違約金等)	1
D.自社の社会的な評判・信用への影響度	2
E.地域・社会に与える影響度	3



各評価項目の「自社における意味合い」と「重み」は、経営層との意見調整が重要となります。検討の場では、経営層メンバー毎の考えをイメージでつかみやすくするため、エクセルシートなどで下記のようなツールを作成し、その場で意見・修正・確認を繰り返し、円滑にイメージを擦り合わせることも大切です。

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)⑤

重要な業務のアンケート・ヒヤリング

事業内容・事業影響度調査シート例(内容調査部分)

番号	業務名	業務概要	リソース(人)				リソース(物)		作業	作業量	作業量	作業量のピーク	業務処理上重要なタイミング	その他特記事項
			関連部門名	社員人数	スタッフ人数	決裁者	リソース毀損時の対応	作業場所/施設						
(記入例)	〇〇事業(中核事)を構成する1業務名	(業務の概要を簡潔に)	業務を行っているグループ名	業務を行っている社員数	派遣社員員数	その業務の決裁権限者	このリソースがダメージを受けて使えない場合の対応(代替・現状の対策等)	業務を行っている場所	必ず業務に必要な備品を記入(机・椅子・筆記用具等一般備品の記入は必要なし)	左	この業務の1件当りの作業時間(分、時間)	作業量のピークのタイミングと増加率(日毎、月毎・・・)	バッチ処理、申請・承認・決裁処理等、重要処理のタイミング(日毎、月毎・・・)	特記事項があれば記入
1	支払業務	<〇〇、〇〇><△△△>の×××を行う	経理部第2G	6人	2人	〇〇部長、部長代理	地区本部等の〇〇部員で対応可能	本社12階	電話、FAX、PC	20~件/度	5分/件	月：4月、12月 日：月末×日前日 ピーク量：平時の1.5倍	決裁日：毎月20日	特に無し

重要な事業を構成する業務(=活動)ごとに記入

必要な業務リソースを記入
人・物・情報・公共インフラ 他

アンケート・ヒヤリングの主な観点

- ・重要な事業を支える業務プロセス、必要リソースの確認
- ・重要な事業に深く関係し、継続が必須となる業務、もしくは早期の復旧が望まれる業務の概要と優先順位
- ・各業務が停止した場合の影響(社会的影響・顧客・自社・被災地/非被災地)
- ・各業務の継続、もしくは復旧に必要なリソースとその障害
- ・平時業務とは別の緊急対応が必要となる業務の有無とその内容

2-2 ビジネスインパクト分析(BIA)⑥

重要な業務中断の事業影響度の評価

事業内容・事業影響度調査シート例(事業影響度部分)

番号	業務名	業務概要	そ	業務の停止による直接・間接の影響度								影響評価		目標復旧日数	評価コメント
				社外への影響	緊急対応の必要性	許容停止時間	非被災地への影響	専門性	代替性	システム代替性	承認・決済代行性	必須継続度	早期復旧度		
1	支払業務	<〇〇、〇〇><△△△>の×××を行う	特	5	5	4	5	3	4	5	5	◎	◎	3日	取引先代理店への支払い遅滞による影響大
2	改善業務	<〇〇、〇〇><△△△>の×××を行う	特に	1	1	1	1	2	2	1	1			2週間	特に無し
3	調達業務	<〇〇、〇〇><△△△>の×××	特	2	2	4	4	2	2	4	5		○	1週間	各拠点に在庫あり

別途用意する項目別指標などを用いて記入する。

各部門にて記入する場合には、全社共通の業務などで先行実施し、見本として配布することで各分での作業が容易になる。

ただし、影響度や評価内容については、プロジェクトなどでバランス調整した後に、最終確定させる。

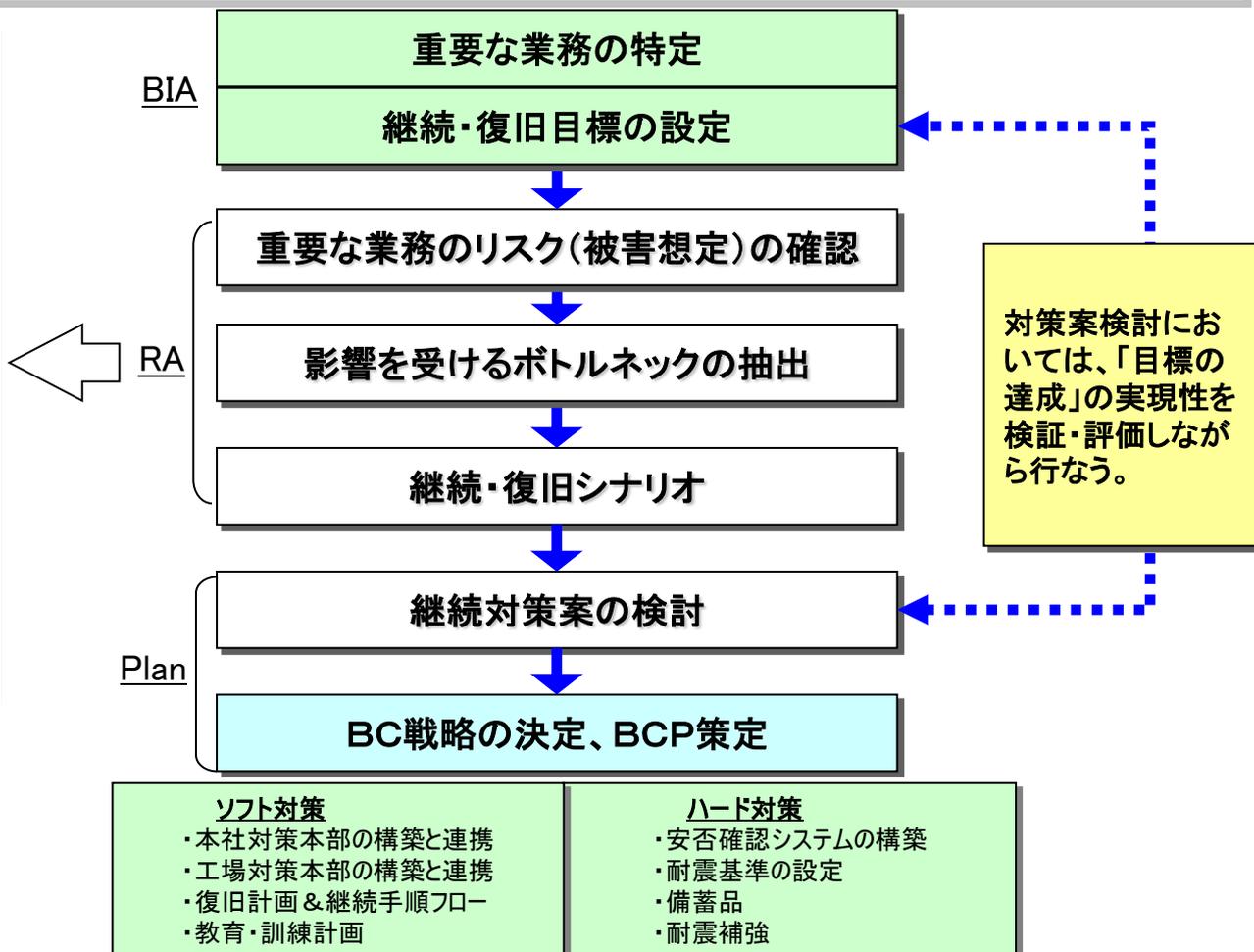
2-3 リスクアセスメント(RA)①

リスクアセスメント(RA)とBCP策定までの流れ

BIAで抽出された重要業務の検討WGを立ち上げ、継続・復旧目標を達成するための戦略を立案、BC戦略を決定します。継続・復旧シナリオを作成し、重要な要素(ボトルネック等)を把握した上で、その前提として必要とされる対策(事前対策・各種マニュアル)を抽出します。

重要業務に重大な影響を与えるリスクとしては、「地震、風水災、火災、大規模停電、情報システム障害、テロ」などが挙げられます。

多くの企業では、複数の重要業務へ同時に影響を与えるものとして、「地震」を取り上げています。今回は、「地震のリスクアセスメント」に焦点を絞って説明をします。



2-3 リスクアセスメント(RA)②

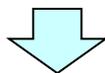
地震リスクアセスメントと被害想定

重要業務を行なう事業所や本社の地震リスク調査を行い、影響度の評価並びにそのBCPを策定する上で必要となる被害想定シナリオを作成します。

現地調査

評価対象施設の調査

- ・建物管理者へのヒアリング
- ・リスク調査アンケートの記入
- ・図面提供依頼、現地調査



ポイント1

建物機能の耐震性

電気

通信

上下水道

空調、ガス、エレベータ

ポイント2

地震時の建物管理状況

平時の管理状況

消火・防火設備

自家発の電源供給対象

備蓄品・予備品

被害想定シナリオの作成

現地調査結果、
収集した各種情報に基づき、
被害想定シナリオ作成のための
各種パラメータを設定

被害想定に必要な各種情報

地盤評価データ

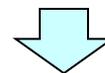
建物地震損傷性評価データ

建物付属設備の損傷性評価データ

出火危険・延焼危険

再調達額

建物構造、築年数、床面積 …など



被害想定シナリオの作成
施設のボトルネックの抽出

2-3 リスクアセスメント(RA)③

地震リスクアセスメントの被害想定例

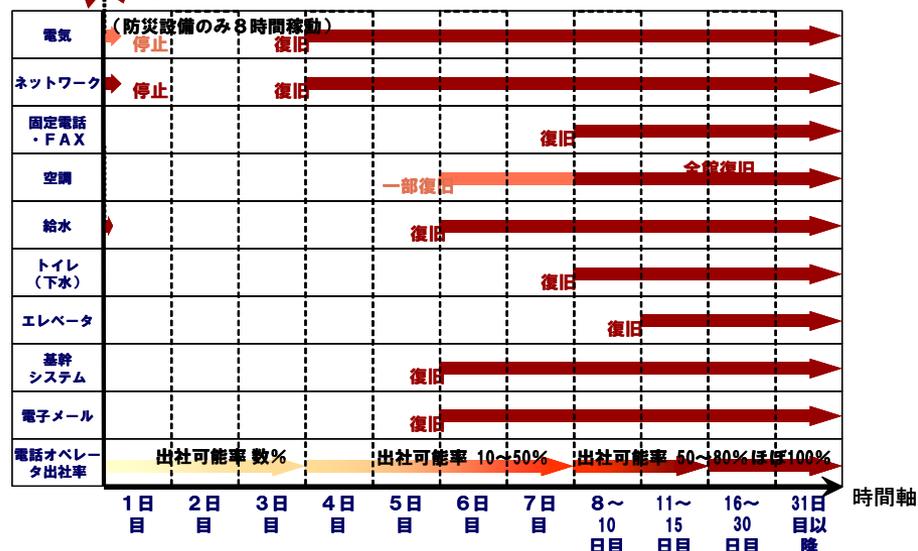
事業所や本社の地震リスク調査を行い、影響度の評価並びにそのBCPを策定する上で必要となる被害想定シナリオなどを作成します。

被害想定シナリオ

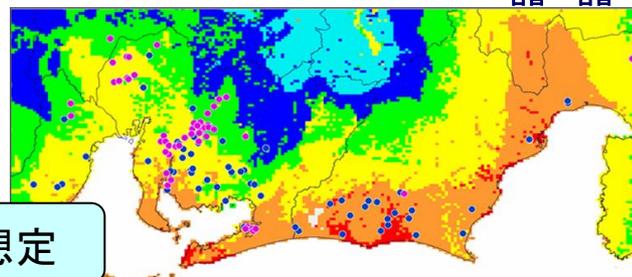
項目	地震発生時	地震発生2～3日後	地震発生1週間後	地震発生10日後	
周辺インフラ	道路	付近の幹線道路は車両規制により通行禁止	幹線道路の通行禁止が続き、付近の道路は渋滞	一部の幹線道路は車両規制解除、渋滞が続く	復旧車両が多くなり、渋滞が続く
	鉄道	首都圏のJR、私鉄、地下鉄は運転停止	運転が続く	被災区間を除き運行を再開、代替バスが運行	被災区間の運転が続き、代替バス運行を継続
	電力	停電(送電停止)	停電が続く	復旧	
	通信	通信機は使用不可 携帯電話は圏外により通話困難、固定電話は使用不可 携帯電話のメールは圏外により遅延	通信機は使用不可 携帯電話は圏外により通話困難、固定電話は使用不可 携帯電話のメールは圏外により遅延	通信機が復旧 携帯・固定電話は圏外により通話困難 携帯電話のメールが使用可能	携帯・固定電話は通常通り使用可能
建物施設	建物	建物の一部に被害			
	納務場所	机上の書類が落下、散乱	散乱状態のまま、片付けに着手できない	納務場所の片付けに着手	
	電気	館内の停電により照明が消え非常照明・誘導灯のみ点灯 OA室のOA機器用コンセントは使用可能、その他のコンセントは使用不可	非常照明・誘導灯は継続点灯 OA室のOA機器用コンセントは使用不可が続く	照明が点灯 全てのコンセントが復旧	
	システム・通信	通信回線は使用不可 サーバ、OA機器は自家発電装置により継続使用可能	通信回線が復旧 サーバ、OA機器は自家発電装置による継続運転	サーバ、OA機器は電源供給開始により通常電源に切替え	
	空調換気	OA室の空調は継続運転 一般事務室の空調・換気は停止し使用不可	OA室の空調は継続運転 一般事務室の空調・換気は使用不可が続く	OA室の空調は通常電源に切替え 一般事務室の空調は使用不可が続く	一般事務室の空調は使用不可が続く
	給水	使用不可	使用不可が続く	使用不可が続く	使用不可が続く
	トイレ	使用不可	使用不可が続く	使用不可が続く	使用不可が続く
	その他	怪我人が発生			

業務リソースの被害想定

災害発生 業務リソースの被害想定例(地震リスクの場合)



サプライヤ被害想定



2-3 リスクアセスメント(RA)④

影響を受けるボトルネックの例(施設利用のボトルネック)

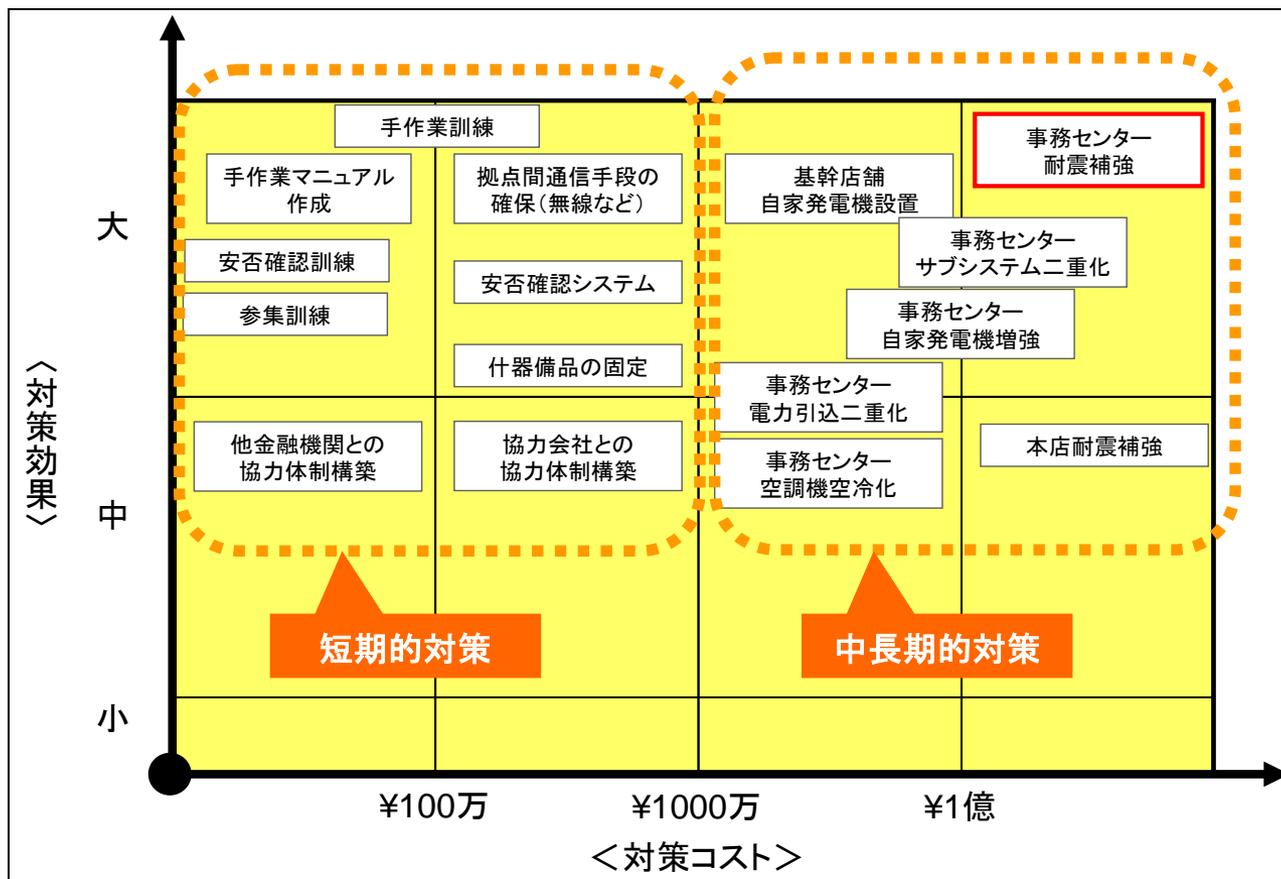
(×△が施設利用上のボトルネック)

カテゴリー	細目(☆:特に重要な評価項目)	本店	システムセンター	事務センター	代替拠点
想定震度	東京湾北部地震(M7.3)	6強	6弱	6強	5強
建物	地盤(液状化、がけ崩れ)	△	◎	△	◎
	☆ 構造	○	◎	○	○
電力	電力会社受電の信頼性	△	◎	○	△
	☆ 非常用発電機(EG)供給	△	◎	×	×
水	停電断水時の上水利用	○	◎	○	×
	停電断水時のトイレ利用	○	◎	○	×
ガス	供給継続の信頼性	△	—	×	×
空調	☆ 停電断水ガス停止時の重要室空調	—	◎	◎	—
設備据付	☆ 床固定、吊固定	◎	◎	○	(不明)
通信	キャリア・回線の冗長化	○	◎	○	△
	☆ 非常用通信手段(災害時優先電話除く)	○(災害時優先電話)	◎(衛星携帯電話)	○(災害時優先電話)	×
備蓄品	非常食、飲料水、毛布など	○	○	△	×
総合評価		○	◎	○	△

※評価は◎>○>△>×

2-3 リスクアセスメント(RA)⑤

ボトルネック対策の検討とBC戦略の決定



BC戦略の決定、BCPの策定

ソフト対策

- ・本社対策本部の構築と連携
- ・工場対策本部の構築と連携
- ・復旧計画フロー
- ・教育・訓練計画

ハード対策

- ・安否確認システムの構築
- ・耐震基準の設定
- ・備蓄品
- ・耐震補強



2-4 BCPの策定①

BCP文書体系例

(既存)
危機管理規程
リスク管理規程 等

BCPの位置付けを規定

BCP新設文書

事業継続計画書
(本文)

(業務ごとに参照)

[重要業務A]

・手順書
・チェックリスト
・各種帳票

[重要業務B]

・手順書
・チェックリスト
・各種帳票

[重要業務C]

・手順書
・チェックリスト
・各種帳票

関わる部分を参照

(既存)
災害対応
マニュアル類

※文書体系は、

- ・対象とする事業拠点数／事業部門数
- ・対象とするリスク
- ・対象とする事業数
- ・各社の既存文書や文書体系によって異なります

最初は、重要業務ごとの継続手順
フロー程度に止めることが多い

2-4 BCPの策定②

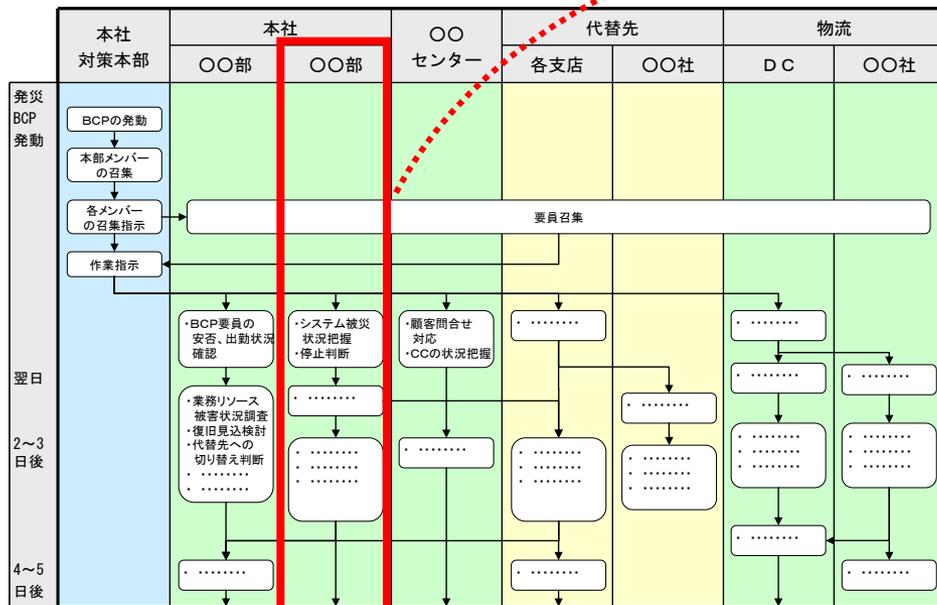
BCPの策定文書の作成：事業継続計画書の内容例

大項目	内容	備考
総則	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・適用範囲 ・文書の位置づけ ・用語の定義 <p style="text-align: right;">等</p>	→他の災害対応文書との役割の違い
事業継続の基本事項	<ul style="list-style-type: none"> ・基本方針 ・対象リスクおよび被害シナリオ ・重要業務 ・重要業務の継続方法の概要 ・目標復旧時間(RTO) ・業務継続の態勢 <p style="text-align: right;">等</p>	→人命安全、自社の社会的役割の認識 →重要業務を選定する観点 →代替拠点へ移動、別工場での代替生産、手作業等 →SLA、在庫量、ライバル社の復旧等を考慮 →既存の災害対応態勢を活用可、情報連絡態勢
計画のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・PDCAマネジメント体制 ・マネジメントの方法 <ul style="list-style-type: none"> －教育および訓練 －内部・外部監査 －定期的な見直し <p style="text-align: right;">等</p>	→経営陣の関与 →既存のマネジメント体制を踏襲
(重要業務手順書)	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の継続手順の詳細 ・関係者、委託先連絡先 ・被害状況チェックリスト 	→最初は継続手順のフロー程度で止め、その後に業務ごとの手順書として充実させて別冊化することが多い。
添付資料	<ul style="list-style-type: none"> ・被害シナリオの詳細 ・今後整備すべき対策事項 <p style="text-align: right;">等</p>	→対策事項の進捗状況を管理

2-4 BCPの策定③

重要業務の対応フローの充実

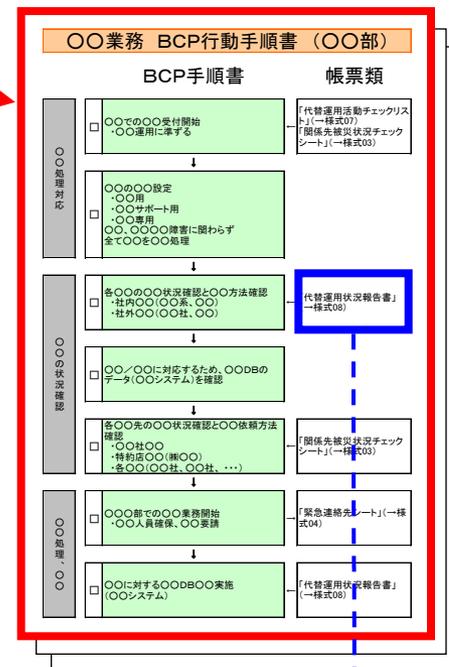
重要業務A対応フロー



帳票など

No.	業務名称	実施場所	実施状況	影響する業務	優先順位	対応内容	実施日	担当者	確認日	確認者	備考
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

個別手順フロー（兼チェックリスト）



部門・現場での充実

各種帳票・手順書の追加

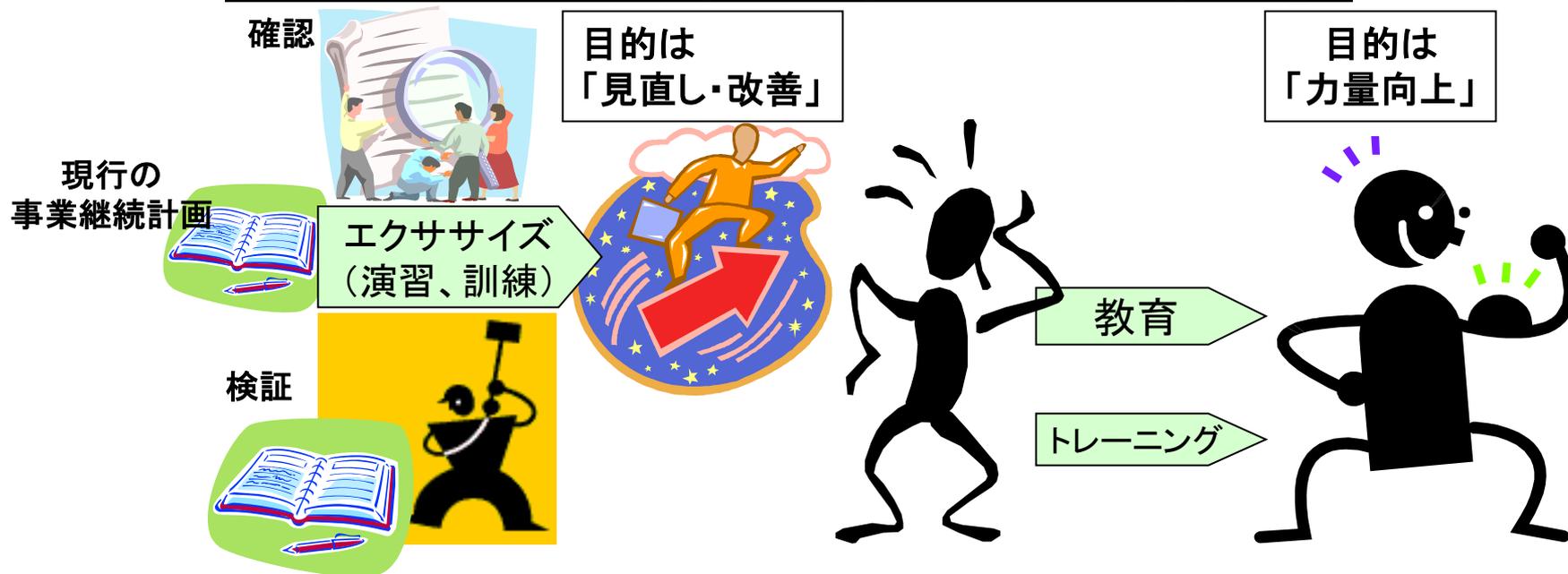
No.	業務名称	実施場所	実施状況	影響する業務	優先順位	対応内容	実施日	担当者	確認日	確認者	備考
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証①

BCP訓練(エクササイズ)の狙い

策定したBCPの実効性を確保するためには、適切な事前評価が必要となります。このためには、実際に活動(もしくは模擬活動)を行って、BCP計画の抜け漏れや不十分な箇所などの問題点を明確にします。この活動を「エクササイズ(演習)」といますが、日本では「BCP訓練」と呼ぶことが一般的です。

「エクササイズ、BCP訓練」と「教育」や「トレーニング」との違い



BCP訓練の狙いである「見直し・改善」を効果的に行なうためには、十分な準備と事後の対応が必要です。

2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証②

BCP訓練の種類と特徴

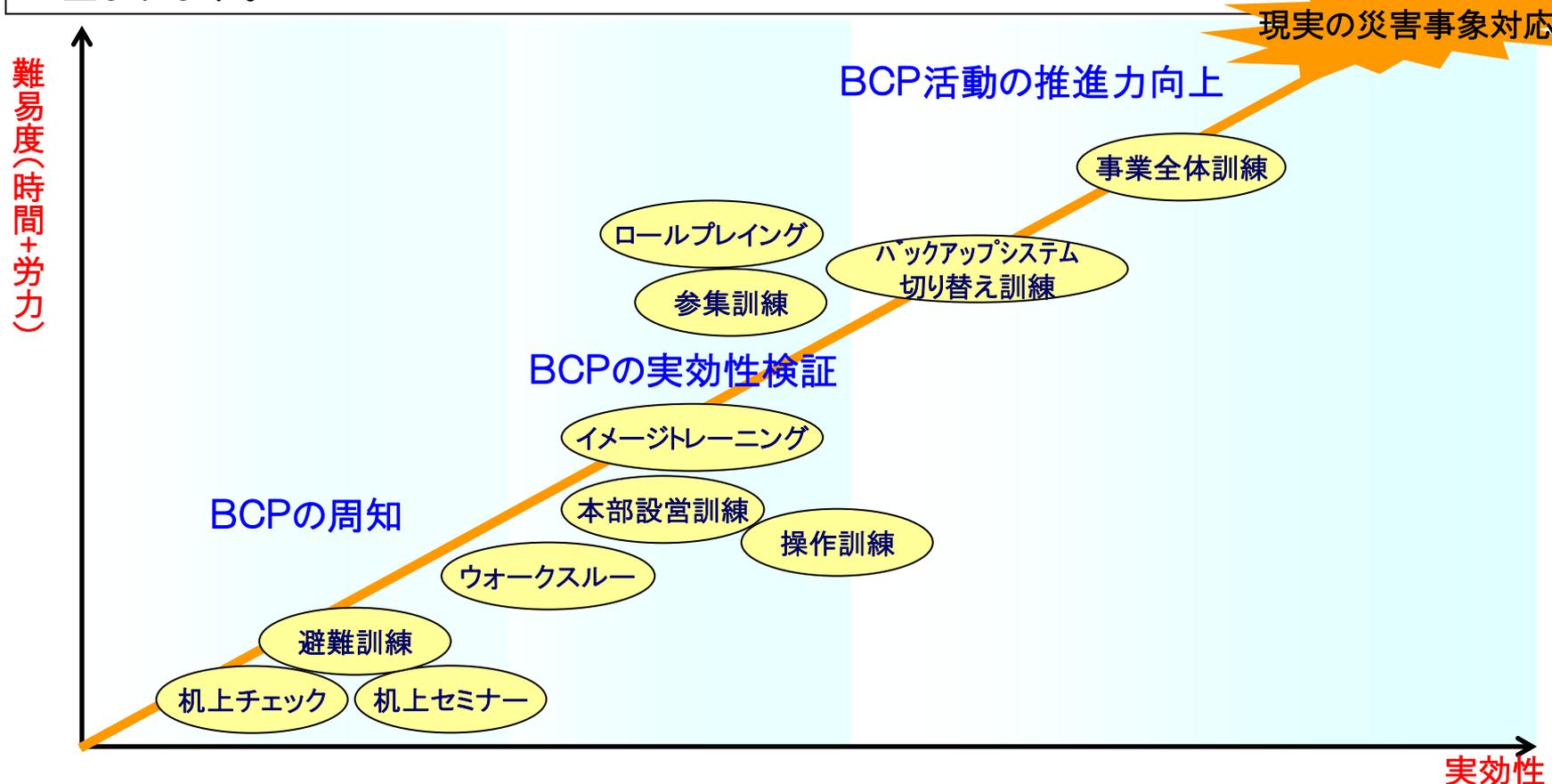
BCP訓練には様々な種類があり、必要となる準備や効果も様々です。各BCPの特徴や現状に適したものを計画する必要があります。また、各種類の訓練を組み合わせることもあります。

訓練形態	実施内容	メリット	その他
机上セミナー	初心者向けの知識学習を中心とする講習。参加者による討論を交えることもある。	早期実施可能。 基礎的な知識の習得や、周知徹底に有効である。	対応能力の向上や対応プロセスの良否の検証はできない。
ウォークスルー	BCP利用者がBCP文書の読み合わせによりBCPの実行可能性や整合性を確認する。	早期実施可能。 利用者がBCPを理解し、意識向上が図れる。	計画発動時の具体的な課題提示は難しい。 特定のリスクシナリオを用いる場合もある。
イメージトレーニング	災害時における最低限の条件設定下で、状況を予測し、対応を検討する。	早期実施可能。 状況判断・意思決定能力の向上が図れる。 初心者の教育にも適する。	ワークショップ形式で実施されることが多い。
ロールプレイング	訓練実施の最中に適時状況を付与し、参加者の状況判断や意思決定を行う。	計画を実行する判断者の訓練になり、マニュアル・帳票などが検証できる。	想定状況を多数設定するため、事前準備の負荷は大きい。参加者の十分な知識も必要。
実働訓練	マニュアルの手順にそって、実際の設備などを用いた訓練を実際のBCP要員が実施する。	代替施設や設備に関して実際の手順を適用し、実効性を検証する。代替システム切り替えなど実際の手順を経験できる。	業務に影響する可能性があり、周到な準備が必要。現場レベルで多数の要員確保も必要。

2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証③

BCP訓練のロードマップ例

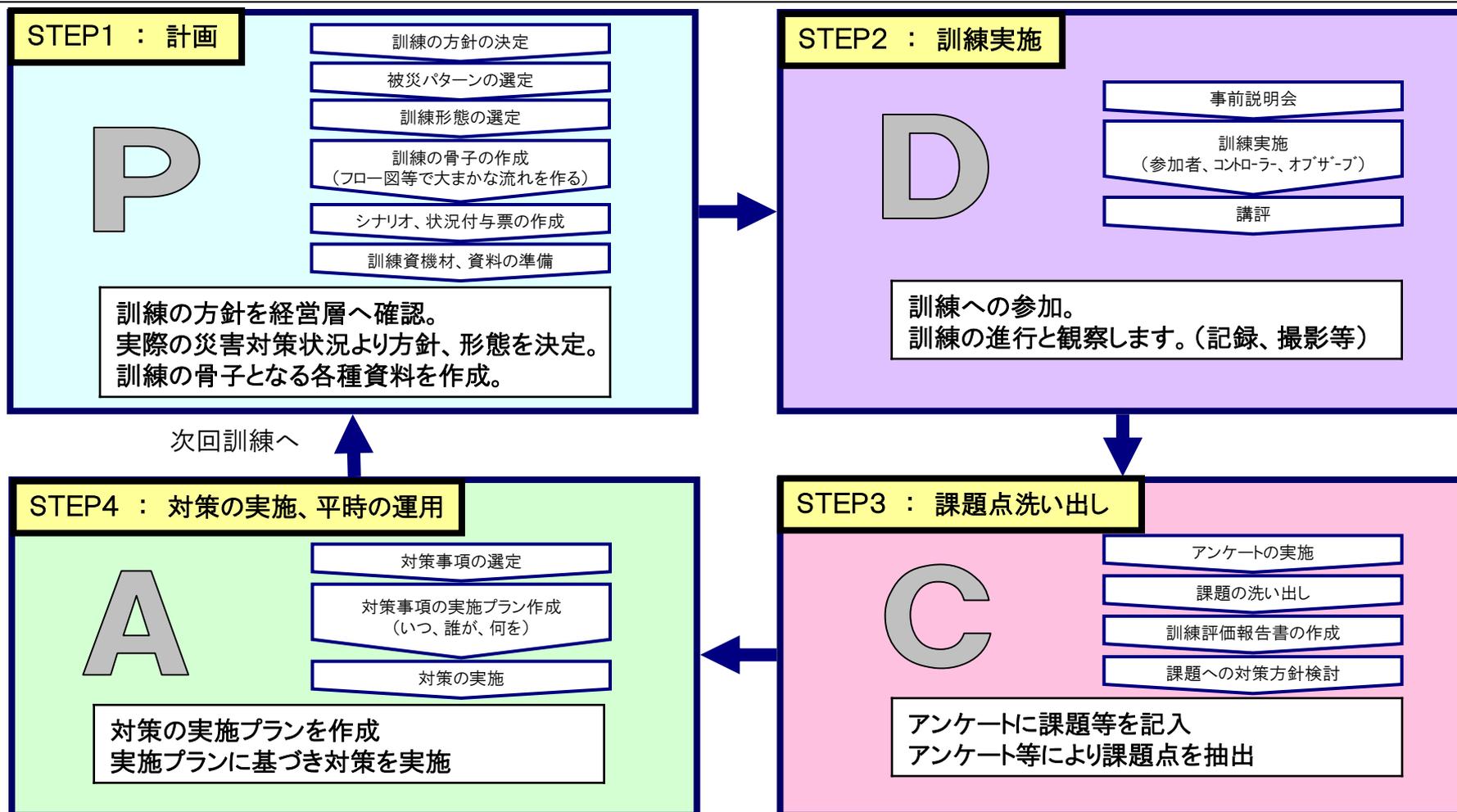
BCPを作成後の初めての訓練では、組織やメンバーがBCPの内容を十分理解しておらず、また訓練事務局も不慣れなため、高度な訓練を実施するのは難しい状況です。このため、初期の訓練では、教育に近い「机上セミナー」や「ウォークスルー」などを行います。この様に訓練実施の難易度にも様々なものがあり、長期的な観点で段階的に難易度を上げることが望まれます。



2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証④

BCPの運用:BCP訓練のPDCAサイクル

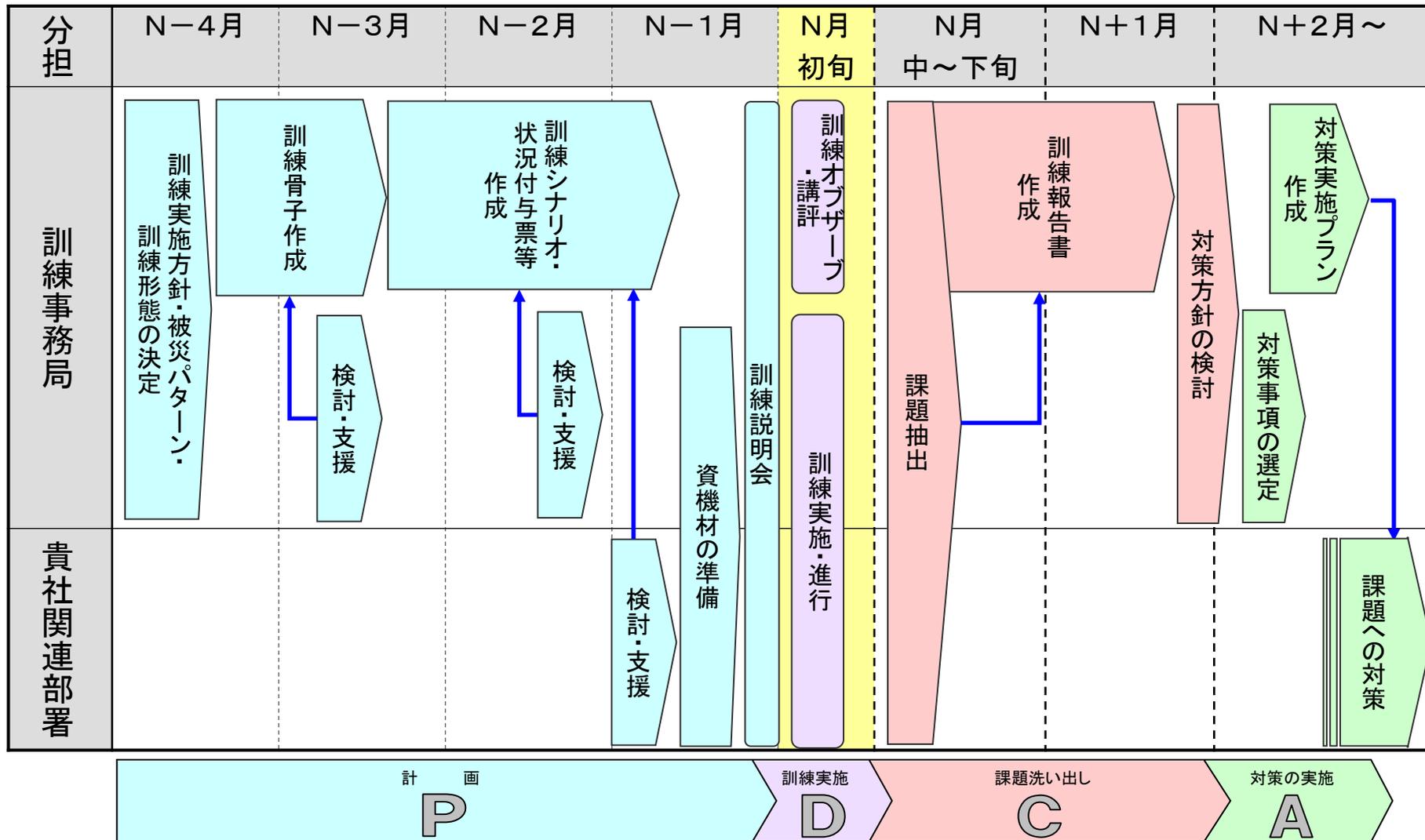
訓練の計画、実施から課題への対策までは、PDCAサイクルとなります。
訓練は実施することが目的ではなく、その訓練から抽出された課題の対策実施が目的です。



2-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証⑤

BCP訓練スケジュール例

複数の部門が参加する「BCP訓練」は、準備期間～実施までにも時間が必要となります。



参考①ガイドライン等の参考URL

【各種ガイドライン】

- ◆内閣府 「事業継続ガイドライン」(平成17年8月1日)
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>
- ◆経済産業省 「事業継続計画策定ガイドライン」(平成17年3月31日)
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
- ◆経済産業省 「ITサービス継続ガイドライン」(平成20年9月3日)
http://www.meti.go.jp/press/20080903001/02_it_gl.pdf
- ◆中小企業庁 「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」(平成20年4月)
http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/download/bcp_guide.pdf
- ◆内閣府 「中央省庁業務継続ガイドライン」(平成19年6月)
http://www.bousai.go.jp/jishin/gyomukeizoku/pdf/gyoumu_guide_honbun070621.pdf
- ◆国土交通省関東地方整備局 「業務継続計画(BCP)」(平成19年12月)
<http://www.ktr.mlit.go.jp/kyoku/saigai/bcp/>
- ◆総務省 「地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画(BCP)策定に関するガイドライン」(平成20年8月21日)
http://www.soumu.go.jp/s-news/2008/080821_3.html

【重要インフラに関するURL】

- ◆内閣官房情報セキュリティセンター 「重要インフラにおける分野横断的演習の実施概要について」(平成20年2月6日)
http://www.nisc.go.jp/press/pdf/ciip_exercise2008_press.pdf
- ◆内閣官房情報セキュリティセンター 「重要インフラの情報セキュリティ対策に係る行動計画」(平成17年12月13日)
http://www.nisc.go.jp/active/infra/pdf/infra_rt.pdf
- ◆内閣官房情報セキュリティセンター 「重要インフラにおける情報セキュリティ確保に係る「安全基準等」策定にあたっての指針」
(平成19年6月14日)
http://www.nisc.go.jp/active/infra/pdf/infra_pl07.pdf

【事業継続マネジメント関連活動】

- ◆特定非営利活動法人 事業継続推進機構 「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(平成19年12月5日)
<http://www.bcao.org/scbcpstepupguide.htm>
- ◆東京商工会議所 「災害に備えよう！みんなで取組むBCP(事業継続計画)マニュアル」(平成19年12月5日)
<http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

参考②主な業界ガイドライン

発行機関 (公開時期)	名 称 (URL)	特 徴
SEMI JAPAN (半導体業界団体) (2004年6月)	「半導体産業向け事業継続ガイドライン」 http://www.semi.org/en/P037064 (概要コメントのみ)	北米の半導体産業向けに出されていたBCPガイドラインの邦訳版。半導体産業では、このガイドラインをもとにBCPが策定され、その策定率が高い。
(社)日本建設業団体連合会 (2006年7月・2006年11月)	「建設BCPガイドライン-首都直下地震に備えた建設会社の行動指針-」 http://www.nikkenren.com/publication/index9.html	災害発生時、建設業者には道路や公共施設などのインフラ復旧、顧客物件のフォロー、施工中現場の早期再開と品質管理等、多くの業務継続が求められる。
日本百貨店協会 (2007年6月)	「百貨店のためのBCPガイドライン」	会員企業のみ公開
日本貿易会 (2007年11月)	「商社BCPガイドライン」	会員企業のみ公開
(社)不動産協会 (2007年11月)	「不動産協会事業継続計画ガイドライン-オフィスビル賃貸事業編-」 http://www.fdk.or.jp/k_etc/guideline.html	①テナント従業員や来館者の安全の確保、②早期復旧、③一定レベルのオフィス空間と関連サービスの提供継続、④地域や近隣企業との共助、相互扶助への積極的貢献を最重要業務に推奨。
(社)日本ホテル協会 (2007年12月)	「地震発生時の対応活動指針」	地震発生時の顧客の安全確保を第一優先とした初動活動が中心のガイドライン。 会員企業向け
情報通信ネットワーク産業協会/(社)電子情報技術産業協会 (2008年1月)	「電機・電子・情報通信産業BCP策定・BCM導入のポイント-取り組み事例と課題-」 http://www.ciaj.or.jp/content/topics/pdf/080115_BCP.pdf	会員企業が数百社に上る団体としてガイドラインを取りまとめ、先行企業の取り組み事例が豊富かつ実践的であり、BC普及に意義がある。

参考③-1 BCP訓練(エクササイズ)による検証

STEP1 : 計画

訓練参加者

コントローラー
(訓練進行役)

訓練事務局

～訓練プラン例～

P

スキルアップ・情報収集

本社被災型

ロールプレイング図上訓練

本部設営訓練
連絡訓練・機能訓練

災害対策本部・事務局

【前提条件】

訓練の方針の決定

被災パターンを選定

訓練形態の選定(組合せの検討)

訓練方法の選定

訓練参加者の選定

現状のマニュアル、BCP等を認知した後、適切な方針等をご提案します。

【訓練資料作成】

検討・支援

訓練の骨子の作成

フロー図等を使用し、参加者の時系列行動の連携を作ります。

首都直下地震
建物内ライフライン、通信不能

本社内、非被災地の
工場の被害想定、
周辺インフラ被害想定
対応課題の想定

検討・支援

被災状況設定
シナリオ・状況付与
の作成

シナリオ・状況付与等の具体的な内容は担当部署にご支援していただきます。

ホワイトボード、模造紙、
報告シート、会場等

訓練資機材の準備

【事前準備】

訓練会場の準備



参考③-2 BCP訓練(エクササイズ)による検証

訓練形態選定の検討シート例

STEP1 : 計画

教育・訓練形態の選定

訓練シナリオ条件

訓練の目的は？	訓練形態は？	訓練方法は？
意識向上	教育	机上チェック <small>文書のレビュー・修正</small>
BCPの周知・教育		セミナー <small>座学形式の討議対話、議論</small>
災害時イメージの共有化		ウォークスルー <small>文書の読みあわせやガイドラインとの照合</small>
スキルアップ	図上 訓練	状況予測型 (イメージトレーニング方式) <small>最小限の条件設定で、状況を予測する</small>
安否確認・情報収集		ディグ (Disaster Imagination Game) <small>地図上で災害想定や被災状況を表示し、対応方針を模擬する</small>
マニュアルの実効性	シナリオ固定 シナリオなし	図上シミュレーション (ロールプレイング方式) <small>状況付与と情報交換に基づき意志決定能力を演習する</small>
判断能力向上		意思決定訓練 <small>想定した事故に対し、方針、組織、要員、資金等を短時間で決定し、指示する訓練</small>
対策体制の妥当性	実働 訓練	避難訓練 消火訓練
対策役割の妥当性		参集訓練 <small>就業時間外に指定した時間に参集する</small>
重要業務の継続		操作訓練 (テスト) <small>各代替システム、各機器などの稼動操作の確認</small>
代替機関稼動検証	シナリオ固定 シナリオなし	機能訓練 (ドリル) <small>限られた人員、チームによる対応構想の演習</small>
バックアップシステム稼動検証		本部設営 訓練 <small>本部要員参集、本部立上げの演習</small>
BCPの実効性検証		模擬訓練 (リハーサル) <small>各部門の有事対策の行動を一連して演習する</small>
BCP活動の推進力向上		バックアップ システム訓練 <small>バックアップシステム切替時の稼動確認および行動演習</small>
		事業全体 訓練 <small>会社事業に関わる有事対策を全体を通して演習する</small>

対象者は？	被災機関は？	被害は？
社長	本社ビル	建物 職員
経営役員	支店・営業所	電気 水道 ガス
事務局長	システムセンター	通信 交通
事務局	工場	時間軸は？ 通常
災害対策本部	関連会社	2倍速 スキップ
代替本部		時間帯は？ 就業 時間内
BCP業務班		就業 時間外
BCP関連拠点		就業時間 外の設定と する
一般社員		

今回実施の訓練形態

参考③-3 BCP訓練(エクササイズ)による検証

訓練ツール例

STEP1 : 計画

P

フロー図の例

- ✓参加組織の主要な行動を配置します
- ✓各行動を連携させます
- ✓訓練の大まかな流れを作ります

時刻/時間	地震動向 (訓練上仮想時刻)	訓練局面	本部長・副本部長 本部参与	非常対策本部事務局 (OOO班)	本部長、本部長補佐 (△△△班、 ●●●班、▲▲▲班)
	地震発生2時間後 (15:00)	第1回会議	○報告書(第1報)の受領 ①○○○班の報告を受ける ②△△△班の報告を受ける ③●●●班の報告を受ける ④▲▲▲班の報告を受ける ⑤決定方針の指示	○報告書(第1報)の配布 ①○○○班 第1報報告 ②△△△班 第1報報告 ③●●●班 第1報報告 ④▲▲▲班 第1報報告 ⑤決定方針を受ける	②△△△班 第1報報告 ③●●●班 第1報報告 ④▲▲▲班 第1報報告 ⑤決定方針を受ける

シナリオの例

- ✓5W1H(いつ、誰が、誰に、何を、どのよう)でシナリオを詳細に作ります

地震発生後 時刻表示	訓練 スケジュール	連番	拠点	訓練 内容	行動シナリオ	実施者	相手	チェック マーク	訓練結果 (実施時刻)			
10:10 ~ 10:20	10:10 ~ 10:14	10	■	1-4. 有事行動の決定(災害対策マニュアルによる行動開始)								
				○○○部長に第一報報告						○●●部長		
				【状況報告】△△△部長からの情報では震度6強の強い揺れがあった様子。○●●部長に●●●研修室で天井板の落下があったこと。また、本社内で確認したところ、△△システムも停止しています。有事体制確立の発動が必要と考えます。】						○●●部長	○●●部長	
10:14 ~ 10:16	11	■	●	【本社災害対策本部の設置前であるが、システム部門における有事と位置づけ、有事対応体制を発動する。○●●マニュアルに沿った体制構築を指示する。即時に関係者への徹底を要請する。】						○●●部長	○●●部長	
				【内線】「○●●部長からの第一報を受けていますのでご報告いたします。震度6強の強い揺れがあった様子。●●●研修室で天井板の落下もあり、有事体制確立の発動が必要と判断しています。また、本社内で確認したところ、△△システムも停止しています。本社災害対策本部の設置前ではありますが、システム部門における有事と位置づけ、有事対応体制を発動し、○●●マニュアルに沿った体制構築を指示しましたのでご報告いたします。】【切】						○●●部長	担当役員	
10:16 ~ 10:20	12	■	●	・各班長に第一報報告								
				【システム部門における有事対応体制の発動が決定したので伝達する。(班長あて)】						○●●班長	△△班長	
				【内線】「システム部門における有事対応体制の発動が決定したので伝達する。(班長あて)】【切】						○●●班長	△△班長	
				・有事対応体制の発動の周知								
				○●●部内、△△センターへ有事対応体制の発動を伝達する。(○●●班長は●●●会議室に移動)						○●●班長	○●●部内、△△センターへ	

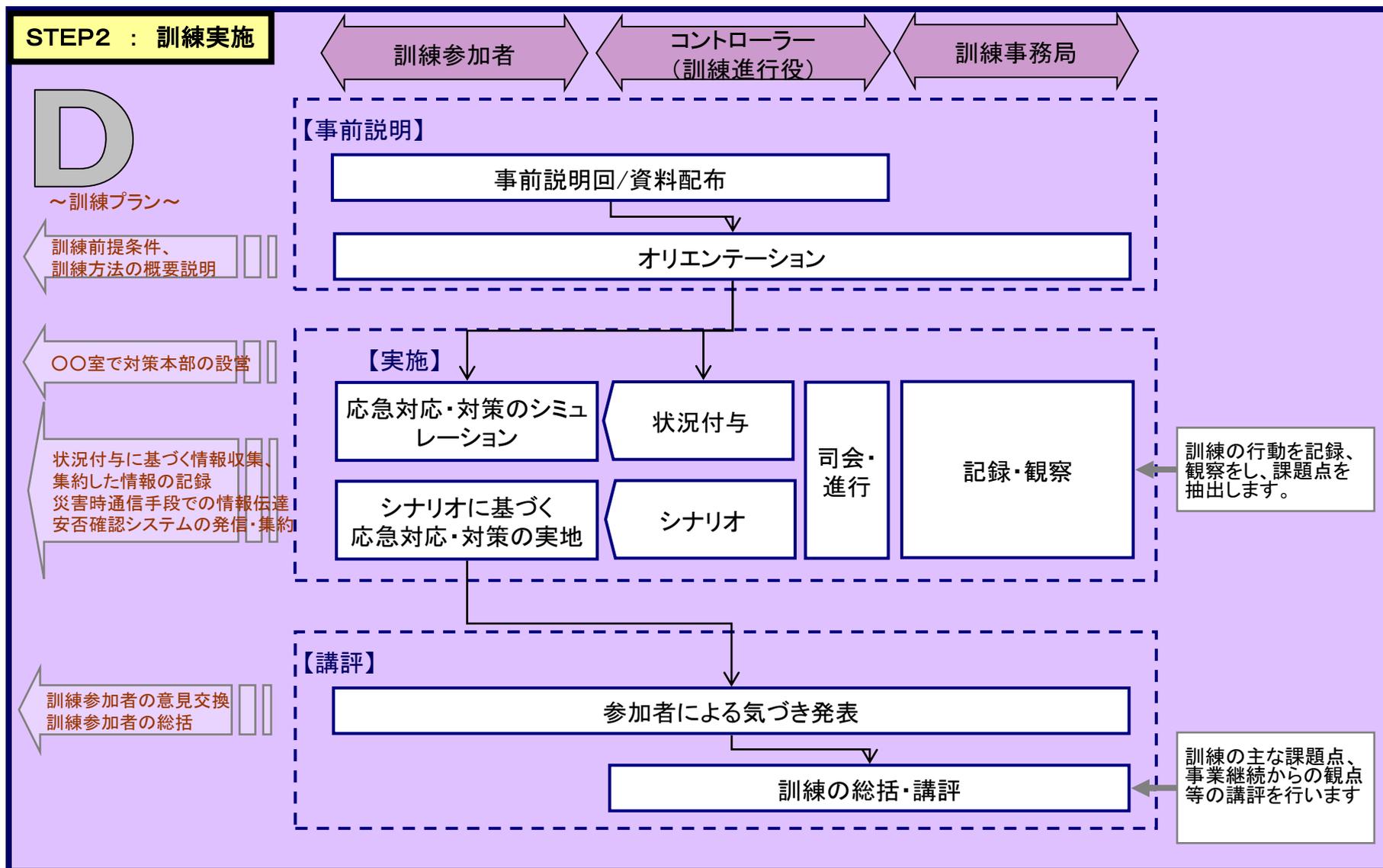
状況付与の例

- ✓課題に対し、誰が、どのように対応するのかを議論します
- ✓解決できない場合は、課題として記録します

	状況設定	対応者	対応内容	問題・課題
1	本社ビル内に怪我人が発生している。(骨折等の重傷が1●名、軽傷が●名) どのように対応しますか？			
2	○○工場と連絡がとれない。2生産指示はどうしますか？			
3	顧客から発注ができないとの、連絡が工場に入っていない。3ます。どのように対応しますか？			
4	一般職員で帰宅希望者が多数います。どのような対処をしますか？			

参考③-4 BCP訓練(エクササイズ)による検証

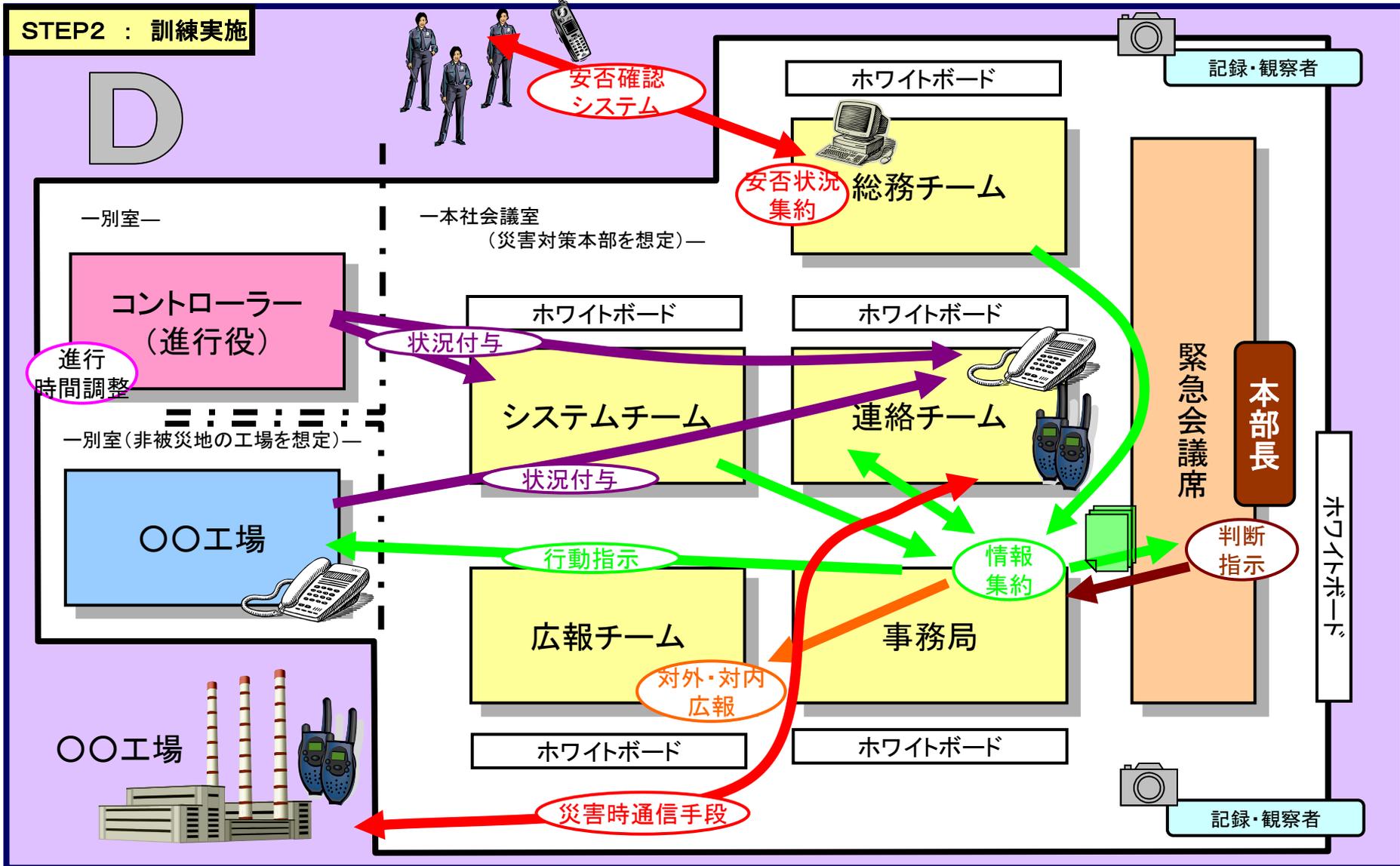
訓練当日の実施例



参考③-5 BCP訓練(エクササイズ)による検証

訓練会場例

STEP2 : 訓練実施

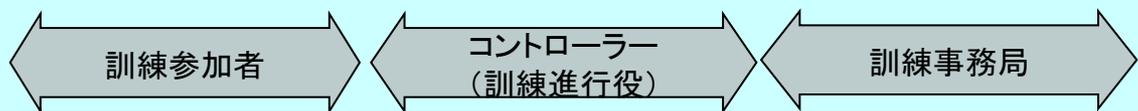


参考③-6 BCP訓練(エクササイズ)による検証

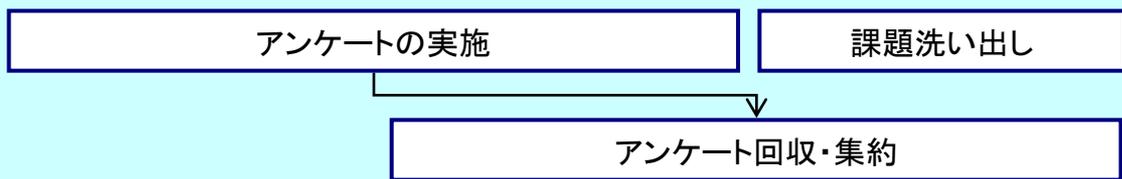
課題点洗い出し

STEP3 : 課題点洗い出し

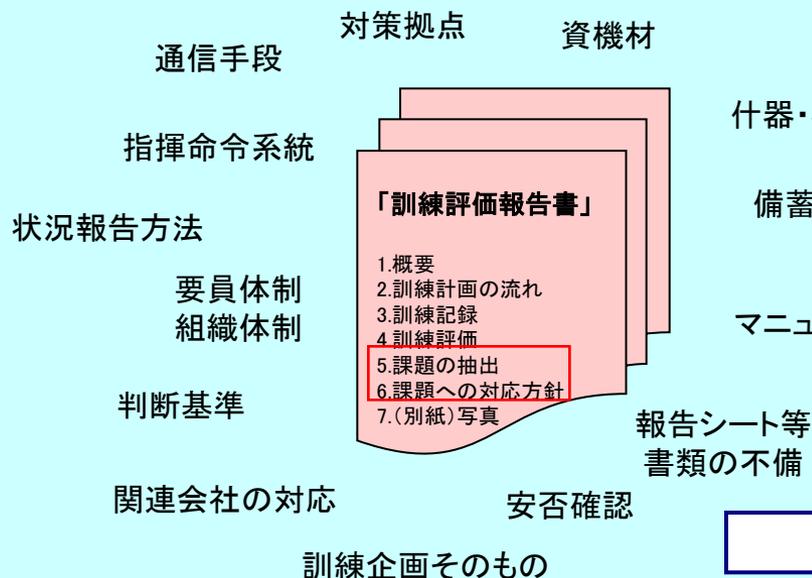
C



【アンケート】



訓練課題の着目点



「評価報告書」の作成

訓練後の発表時に
意見が収集できた
場合は、アンケート
を省略することも可
能です。

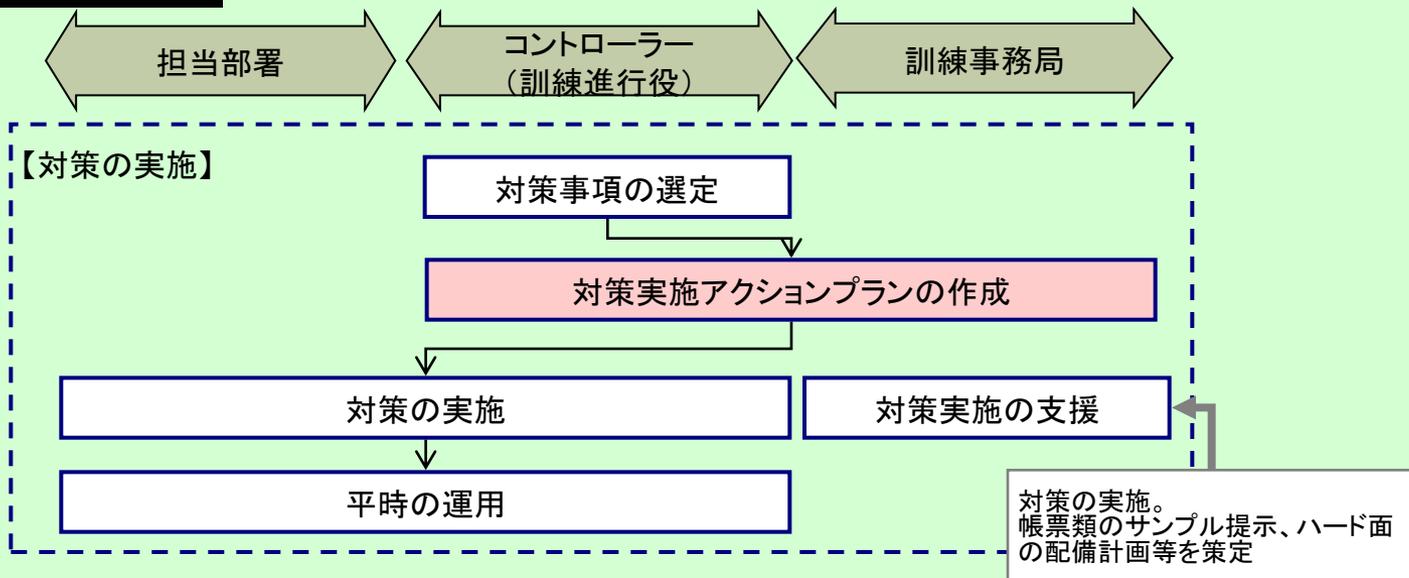
課題への対策方針検討

参考③-7 BCP訓練(エクササイズ)による検証

対策実施と平時の運用

STEP4 : 対策の実施、平時の運用

A



対策実施アクションプランの例

対策項目	優先度	所管部署	対策費用	対策レベル	●年度				●年度以降
					1Q	2Q	3Q	4Q	
①文書の整備									
BCPの見直し	高	〇〇部	〇〇円		⇒	⇒			
帳票類の新規作成	中	〇〇部	〇〇円			⇒			
②通信体制の整備									
衛星携帯電話の導入	高	総務部	〇〇円			⇒	⇒		
メールアドレスでの連絡体制	中	〇〇部	〇〇円			⇒			

参考④-1 地震BCM対応チェックシート例 (1/4)

大項目	小項目
I. 地震対策の基本方針・計画	1-1. 地震対策の基本方針
	① 企業全体の経営方針に、地震対策に関する事項が含まれていますか？
	② 地震対策の基本方針を策定していますか？
	1-2. 地震対策の計画
	① 地震対策の年次計画や中期計画を策定していますか？
	② 平時にて地震対策を統括する組織がありますか？
II. 地震リスク評価 (シナリオ選定)	2-1. 地域の地震危険性
	① 自治体、その他の公的機関が公表している地震被害想定情報を収集していますか？
	② 地震発生時の切迫度に関する情報を収集していますか？
	③ 地震対策用の想定地震シナリオを設定していますか？
	2-2. 地震発生時の地震動推定
	① 地震発生時の事業所での地震動(震度)を推定していますか？
	② 想定地震の被害(強震動)エリアについて推定していますか？
	2-3. 液状化・地盤変状の危険性
	① 地震発生時の地盤の液状化の危険性について調査し、把握していますか？
	② 地震発生時のがけ崩れによる被害の危険性について調査し、把握していますか？
	2-4. 津波や類焼火災被害の危険性
	① 地震発生時の津波被害の危険性について調査し、把握していますか？
	② 地震時の周辺からの火災の類焼危険について調査し、把握していますか？

参考④-2 地震BCM対応チェックシート例 (2/4)

大項目	小項目
Ⅲ. 地震対策 実施状況	3-1. 人命安全への取組み
	① 主要な建物は、新耐震法に基づいて設計されていますか？
	② 旧耐震建物については、耐震診断を実施し、その結果に応じた必要な耐震補強を実施していますか？
	③ 人命安全の観点から、主要設備の転倒・落下防止対策を実施していますか？
	④ 人命安全の観点から、主要設備は地震発生時に緊急停止する機能を有していますか？
	3-2. 二次災害防止への取組み
	① 危険物、劇・毒物の棚・キャビネット・ラック類の転倒防止対策及び収納物の落下防止対策を実施していますか？
	② 危険物や可燃性・腐食性ガス等の噴出、漏洩防止対策として、配管の耐震化(フレキシブル化)等を実施していますか？
	③ 可燃性・腐食性ガスは地震発生時に自動遮断する機能を有していますか？
	3-3. ソフト対策への取組み
	① 地震発生時の初動対応マニュアルを整備していますか？
	② 地震発生時の緊急避難経路を明確にしていますか？
	③ 社員の緊急連絡網を整備していますか？
	④ 社員・家族の安否確認方法を決めていますか？
	⑤ 就業時間外の出社基準や指揮命令系統が確立されていますか？
⑥ 就業時間外の社員の安否報告ルールが確立されていますか？	

参考④-3 地震BCM対応チェックシート例 (3/4)

大項目	小項目
IV. 被害想定 の実施	4-1. ファシリティの被害想定
	① 地震時に、建物(構造躯体)がどの程度の被害を受けるか想定していますか？
	② 地震時に、建物の内外装の脱落・建具変形・エレベーター停止等による被害を想定していますか？
	4-2. 周辺インフラの被害想定
	① 電力の停止期間を想定していますか？
	② ガス・上下水道の停止期間を想定していますか？
	③ 電話・通信回線の不通および輻輳期間を想定していますか？
	4-3. 企業インフラの被害想定
	① 情報システムの被害を想定していますか？
	② 原材料の入荷、製品の出荷といった、物流機能の被害を想定していますか？
	③ 広報機能の被害を想定していますか？
	4-4. 関係先(顧客、サプライヤ・業務委託先、地域住民)
	① 顧客の被害を想定していますか？
	② サプライヤ・業務委託先の被害を想定していますか？
	③ 地域住民の被害を想定していますか？
	V. 事業影響度
① 事業停止の直接的な利益損失を算定していますか？	
② 事業停止が顧客に与える影響を検討していますか？	
③ 事業停止に伴う賠償責任、信用失墜などの面から企業経営に及ぼす社会的影響を検討していますか？	
④ 事業停止中における同業他社、競業者からの影響を検討していますか？	
⑤ 事業の許容停止期間を算定していますか？	
5-2. 復旧業務の洗い出し	
① 必須継続業務の洗い出しを実施していますか？	
② 優先復旧業務を選定していますか？	

参考④-4 地震BCM対応チェックシート例 (4/4)

大項目	小項目
VI. BCPの策定	6-1. 事業継続に関する基本方針
	① 事業継続の基本方針を策定し、社外に公表していますか？
	② 事業の目標復旧期間を定めていますか？
	③ 建物が機能しなくなった場合のバックアップオフィス(場所)を確保していますか？
	④ 被災地外での代替業務の実施を検討していますか？
	⑤ サプライヤ・業務委託先の代替について確認していますか？
	6-2. 事業継続計画への取組み
	① 事業継続の観点から、主要設備の移動防止対策を実施していますか？
	② 事業継続の観点から、主要配管の耐震化(フレキ化)等を実施していますか？
	③ 情報システムのバックアップ対策を実施していますか？
	④ 情報システムの各種設備(電力・空調・通信など)の二重化対策を実施していますか？
	⑤ 被災した場合に備えた資金調達手段を検討していますか？
	⑥ 地震対策について地域住民や地域企業と連携した取組みに参加していますか？
	⑦ 地域住民に対する災害時救護支援を策定していますか？
	⑧ 地震災害時等の見舞金・義援金を検討していますか？
	6-3. 初動対応マニュアル
① 事業継続を実現するための手順を記したマニュアルを作成していますか？	
② 事業継続の組織体制と役割および指揮命令系統を明確にしていますか？	
6-4. 復旧手順書の作成	
① 主要設備(生産設備・情報システム)の復旧手順をマニュアル化していますか？	
② 復旧に必要な関係先・工事業者リストを作成していますか？	
VII. 教育・監査	7-1. 教育訓練
	① 事業継続が実践できるよう、教育訓練を定期的実施していますか？
	② 地震災害発生時の緊急避難について、訓練を実施していますか？
	7-2. 監査
	① 事業継続計画に対して、定期的な点検・検査(モニタリング)を実施していますか？
② 事業継続計画に対する第三者の診断や監査を受けていますか？	





SOMPO JAPAN
RISK MANAGEMENT

(株)損保ジャパン・リスクマネジメント

BCM事業本部 コンサルティング第三部長 山本 匡

〒160-0023

東京都新宿区西新宿1-24-1 エステックビル27階

TEL:03(3349)4225 FAX:03(3349)4677

URL: <http://www.sjrm.co.jp>

