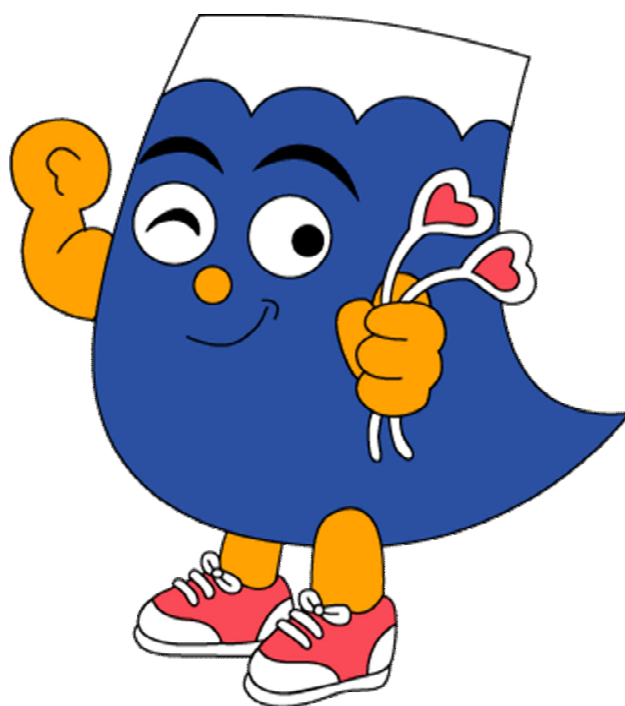


静岡県事業継続計画(BCP)

モデルプラン(第4版)

～BCMで組織を強くしよう～



静岡県経済産業部

本モデルプランは、内閣府「事業継続ガイドライン」(令和3年4月改訂)*1、中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)策定運用指針」(平成18年2月)*2、中小企業庁「事業継続力強化計画」*3及びNPO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」(4.0版)*4を参考に、静岡県の社会的・自然的特性を踏まえて、中小企業により身近に・より分かりやすく、見直し・作成したものです。

1. 内閣府 (<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk.html>)
2. 中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)
3. 事業継続力強化計画
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>)
4. NPO法人事業継続推進機構 (<http://www.bcao.org/>)

目次

1章	はじめに	1
1.01	企業を取り巻く脅威の増大とその対応力強化の重要性	
1.02	BCMの概要と狙い	
1.03	BCMを平常時の業務運営、経営計画に活かす	
1.04	BCMを始める前に、自社事業を整理する（推奨）	
1.05	本モデルプラン（第4版）の構成について	
2章	BCMの方針を定め、継続戦略を考える	9
2.01	BCMの基本方針を示す	【様式1】
2.02	事業継続戦略を考える	【様式2】
2.03	優先再開業務（重要業務）と再開時期・操業度を定める	【様式3】
3章	自社への脅威を知り、必要な経営資源を強くする	17
3.01	自社への脅威を洗い出し、事業への影響を知る	【様式4】
3.02	業務に必要な経営資源を洗い出す	【様式5】
3.03	経営資源の被害想定と減災対策の検討	【様式5】
3.04	経営資源の確保手段としての復旧・代替方針	【様式5】
3.05	業務手順の見直し・改善や事業構造の変革	
4章	発災後、いち早い業務再開を実現する	28
4.01	初動対応手順と事前対策	【様式6】
4.02	被災状況、経営資源の被害状況の把握	【様式7】
4.03	復旧・復興資金と事前対策資金の確保	【様式8】
4.04	優先業務の再開計画策定と実行管理	【様式9】
4.05	現地復旧の実施と事前対策	【様式10】
4.06	代替・企業連携手段の実施と事前対策	【様式11】
5章	危機対応力（事業継続力）を磨き上げる	41
5.01	事前対策の実行計画作成と実行管理	【様式12】
5.02	教育と定着	【様式13】
5.03	演習と訓練	【様式14】
5.04	事業継続力の評価・見直し・改善	【様式15】
6章	マルチハザードへの対応	53
6.01	感染症への対応	
6.02	サイバー犯罪等への対応	
	参 考 資 料	59

1章. はじめに

静岡県事業継続計画（BCP）モデルプランは、平成18年2月に第1版を発行し、その後改訂を重ねてきました。これまでに平成22年10月には第2版を、平成26年3月に東日本大震災や静岡県第4次被害想定などを踏まえた第3版を、そして平成31年1月には、手軽で容易にBCPの策定ができるよう入門編を発行し、今回新たに第4版を発行することとなりました。

今回の第4版では、実効性のあるBCPづくりに寄与できるよう配慮を行っています。具体的には、入門編でBCPの勘所を理解していただき、この第4版を活用して、事業継続マネジメント（BCM）に継続的に取り組み、計画の実効性を高めることを想定しています。

また、これまでのモデルプランで、既にBCPを策定された事業者においても、この第4版を活用し、「BCMで組織を強くしよう」を目標に、BCPのさらなる見直し・改善に取り組んでいただければ幸いです。

1.01 企業を取り巻く脅威の増大とその対応力強化の重要性

自然災害による被害の増大、南海トラフ地震発生リスクの高まり

地球温暖化等の影響で、集中豪雨、超大型台風などの自然災害のリスクが年々高まっています。また本県では、南海トラフ地震の発生確率が「40年以内に90%程度」といわれ、いつ起きてもおかしくない状況にあり、その被害想定も東日本大震災を大きく上回るとされています。

加えて、富士山噴火についてもハザードマップの見直しが行われており、これら脅威への対応を検討する必要があります。

感染症、サイバー犯罪などの脅威の高まり

自然災害による事業継続への影響に加え、近年では新型コロナウイルス感染症、サイバー犯罪など、事業を進めるうえで支障をもたらす出来事も多く発生しており、こうした脅威に対しても、適切な対応が求められています。さらに、自社に内在する脅威として、内部統制や法令遵守などへの対応も求められます。

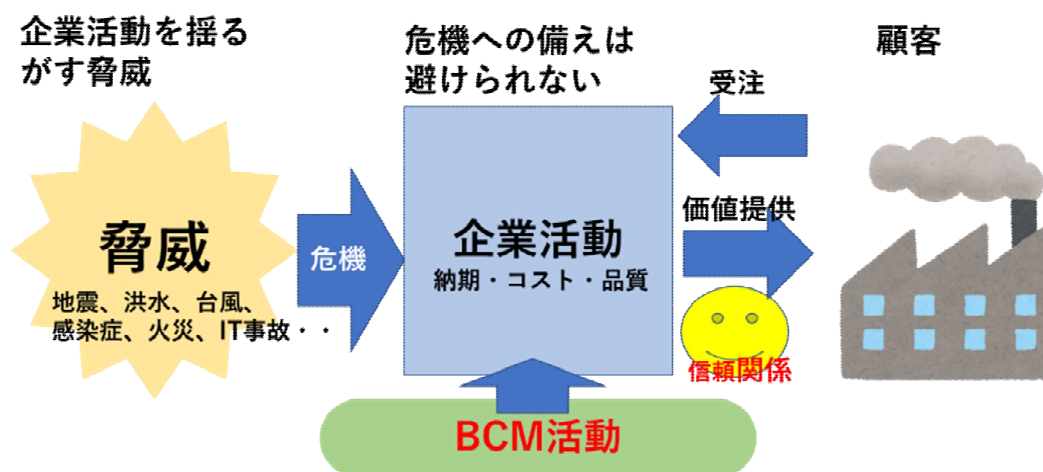
様々な脅威に負けない事業体づくりが必須に

経営に致命的なダメージを与えかねない脅威から、事業を守るのは簡単ではありません。そのため、これら脅威に対し、経営者と従業員全員で力を合わせ、その影響を最小化し乗り切ることが必要です。言い換えれば、事業活動を進めるにあたり、BCPの策定に取り組み、実践

しておくことが、企業価値を高め、顧客や関係者からの信頼性向上のために欠かせない経営課題となっています。

そこで本モデルプランを活用したBCM活動を通じ、これら脅威への対応力強化に取り組まれることをお勧めします。

さらに、このBCM活動の考え方を日頃の業務遂行にも活かし、日々の業務のスリム化や効率化につながれば幸いです。



発生が想定できる脅威への対応を怠ると、訴訟や損害賠償に！

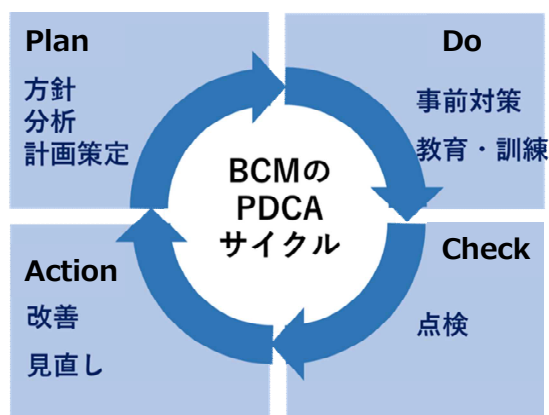
自然災害や感染症など、「自らコントロールのできない脅威だから仕方がない」とあきらめることはできません。たとえ不可抗力の脅威でも、地震、感染症、サイバー犯罪など発生しうる事象について、「会社としてあらかじめ人命の安全確保のルールを決め周知しておく」など適切な対応が求められます。最悪の場合には、対応の不備を理由に、訴訟に発展し、損害賠償の支払いや刑事罰が科されること、風評被害等で事業が立ちいかなくなるといった恐れも否定できません。このような事態を回避する意味からもBCMに取り組む意義は大きいといえます。

1.02 BCMの概要と狙い

BCMの概要

内閣府の事業継続ガイドライン（令和3年4月）では、BCMを「BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動」と説明しています。そして、「最初から満点を目指すのではなく、企業の置かれている状況なども加味しながら、できることから取り組みを開始し、その後の継続的改善より徐々に事業継続力を向上していくことを強く推奨する」と結ばれています。つまり、BCMとは、BCPを右図のようにPDCAサイクルで回し、継続的に改善・強化し、危機対応力を強める活動です。

モデルプランでは、できることから取り組みを開始し、継続して事業継続力を向上していく、という考えに違和感がないよう考慮していますので、まず一步踏み出すようにしてください。BCMに取り組むことで、日常の業務遂行に対しても、効果が期待できます。



BCMの狙い

BCMに取り組むことで、現状の業務遂行に潜む脅威への脆弱性（もろさ）や課題などがあぶりだされてきます。

そして、明らかになってきた脆弱性や課題への対応を、優先度を意識しながら、できることから継続的に対応していくことで、事業継続力の向上が図られます。

このようにBCM活動を継続し、危機への対応力を強化していくことで、脅威に強い仕組みづくりと同時に、危機対応力に優れた人材の育成が可能になります。

BCMの真の狙いは、この「脅威に強い仕組みづくりと人づくり」にあるといえます。

特に、経営資源の限られている中小企業では、リスクを少しでも軽減するために、BCM活動を通じ、事前対策を徹底することに加えて、これらを推進できる人材の育成につなげることが重要です。

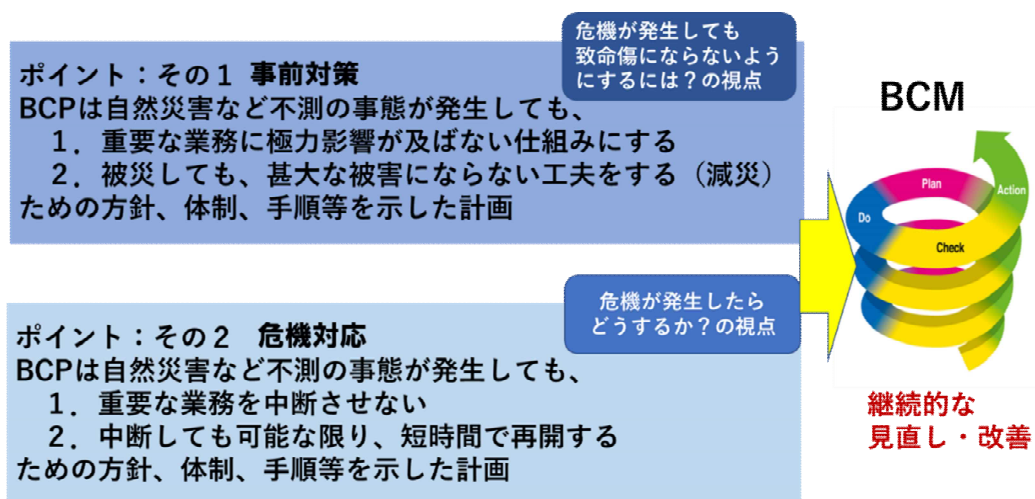
事前対策

事業継続をスムーズに行なうためには、危機をもたらす脅威による事業への影響を、いかに軽減できるかがポイントです。あらかじめ様々な脅威を想定し、重要な設備や情報システムなどが、大きな被害を受けないよう、また、受けても短期間で復旧できるよう準備することが必要です。そのため、揺れや浸水で、重要設備などが被災しないよう対策を実施し、必要に応じて、業務プロセスや事業構造そのものを脅威に強い形に変革していくこととなります。こうした取組を日頃から継続することが重要です。

危機対応と人材育成

突然大地震などの危機に見舞われた時、事業の特性を考慮して復旧や事業の再開を行います。現場では、その危機状況に応じて適切に対応する必要があります。

早期に事業を再開するには、災害発生時の被害軽減を図る事前対策の実行と、現実に危機に合わせた対応が必要になり、教育や訓練で危機対応力を磨くことが重要です。



1.03 BCMを平常時の業務運営、経営計画に活かす

BCMの活動で見えてくる課題は、日々の業務にも通ずるところが多々あります。

例えば、特定の業務をこなすことができるのが、勤続20年以上の限られたベテラン社員のみで、地震や感染症で長期間出社できない状況になった場合、代替りの人材確保に苦勞することは目に見えています。

このような状況を想定し代替人材の育成ができていれば、急にそのベテラン社員が休まざるを得なくなっても対応することが可能となります。

また、急遽代替メンバーが必要になったときの対策だけでなく、一步踏み込んで、ベテラン社員にしかできない仕事をどのように工夫すれば、他のメンバーでも行うことができるようになるのか、と検討してみることも重要です。

その結果、仕事の進め方や技術マニュアルの整備、技能者の育成を計画的に進めていけば、ベテラン社員のみには依存しない多様な対応が可能になり、取引先への影響も少なくなることから、企業としての信頼が高まることとなります。

同様に経営計画や設備投資計画の策定時に、BCMで明らかになった課題解決策や災害発生時の被害軽減策を盛り込むことで、経営の仕組みそのものが改善され、少しずつではありませんが脅威への耐性が強化され、事業継続が容易になっていきます。

このように、BCMを危機対応の取り組みとしてとらえるだけでなく、日頃からの事業活動の改善と捉え、脅威に強い事業運営、人材づくりを実践し、「お客様や地域にとってなくてはならない会社」づくりを実現し、成長を続けてください。

1.04 BCMを始める前に、自社事業を整理する(推奨)

BCMでは、守るべき業務、成長拡大させたい業務を特に重要業務として脅威への耐性を強め、危機発生後からの復旧、事業継続の優先事項として、様々な対策を検討します。

軸がブレないようにBCMを進めていくには、現状の事業戦略などを整理・見える化し、経営者と従業員全員で共有しておくことが有効です。そして、BCM運用で成果を上げるには、本モデルプランによるBCP策定に取り組む前に、現時点での事業の進め方などの整理をしておくことが大切です。

具体的には、将来ビジョン(なりたい姿)を含めた経営戦略(中期経営計画)やビジネスモデル(稼ぐための仕組み)、主力事業の業務プロセス(業務の進め方・手順、業務フロー図)、事業が多角化している場合はポートフォリオ分析(それぞれの事業の成長性や収益性を評価)といったドキュメント(図や文書)を作成し、BCPの検討に先立ちメンバーが確認・共有しておくことで、経営戦略と整合性のあるBCPの策定とBCMの構築につながります。

中小企業庁が推奨している無料の経営分析ツール「ローカルベンチマーク(ロカベン)」などを活用して、自社事業を整理しましょう。この整理を行うことで、強みに潜む脆弱性に気付くきっかけが得られます。BCM実行時はもとより、経営計画を策定する際にも、プラス効果をもたらしてくれるでしょう。

1.05 本モデルプラン(第4版)の構成について

本モデルプランの構成は、第3版で目標とした、「BCPからBCMへ、経営戦略との整合、結果事象での対応」という方向性を維持しつつ、

- BCMが確実に実施されること
- BCPの策定で検討した対応策について、優先度などを意識し事前対策が確実に実施されること
- 危機時の対応計画の実効性を高めること

等を新たな目標としました。

そして、中小企業の経営者と従業員が一丸となってBCMに取り組み、緊急時に備えるとともに、平常時の事業活動にも活かしていくツールとして用いるため、以下の4つのステップで構成しています。

ステップ1：「BCMの方針を定め、継続戦略を考える」（2章）

BCMの基本方針、事業継続戦略を示し、優先再開業務の選定、再開時期、操業レベルを決めます。

ステップ2：「自社への脅威を知り、必要な経営資源を強くする」（3章）

災害時における必要な経営資源への影響を踏まえ、被害軽減や代替の対策を決め、経営資源を強くします。

ステップ3：「発災後、いち早い業務再開を実現する」（4章）

危機発生時の初動対応や事業再開に向けた資金確保、被災状況の確認、再開に向けた計画づくりや資源の復旧。代替のための具体的検討を進め、早期業務再開を目指します。

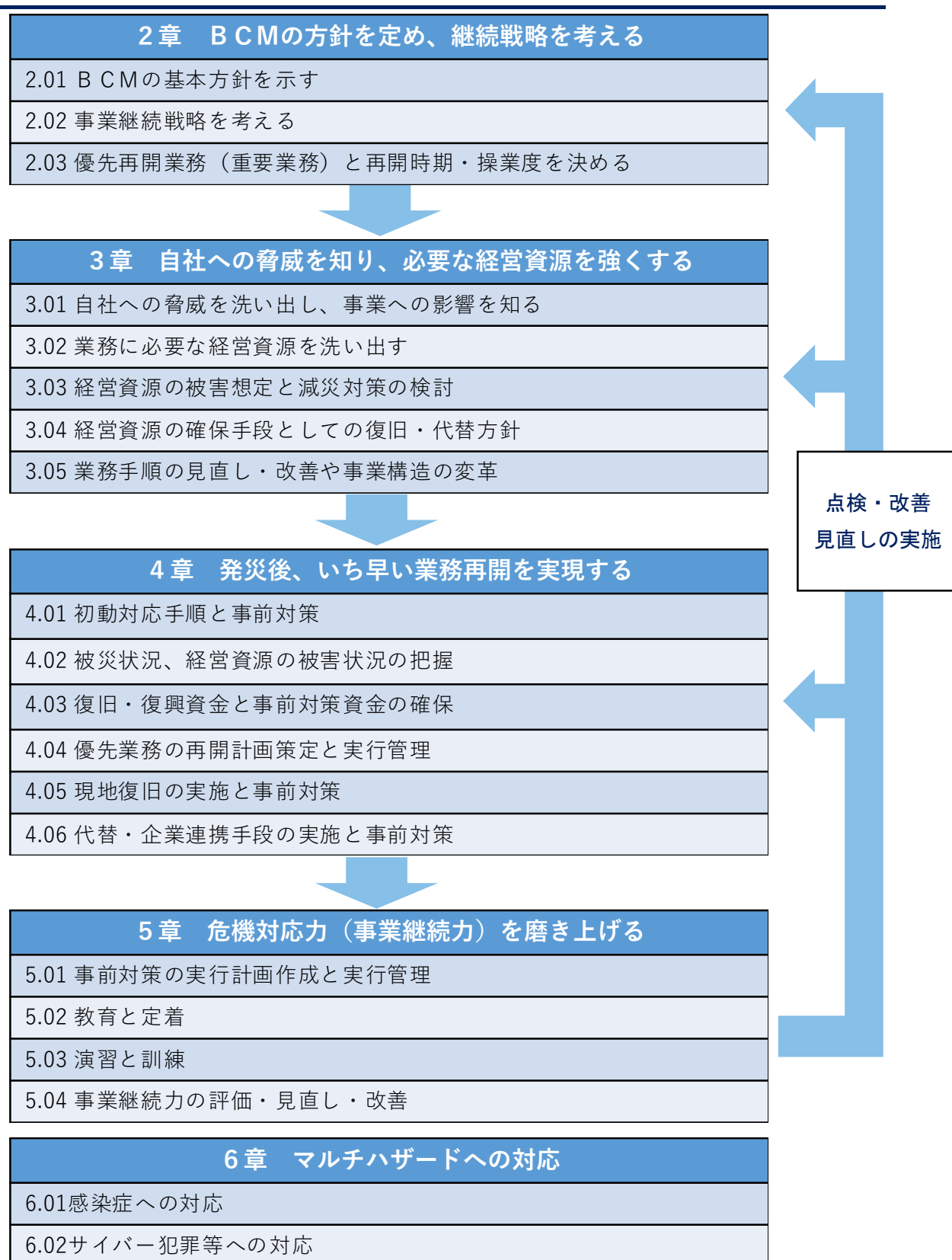
ステップ4：「危機対応力（事業継続力）を磨き上げる」（5章）

BCM活動について、事前対策や教育と演習、訓練を実施し、内容の点検・改善、見直しを継続して実施することで、危機対応力を磨きます。

なお、各ステップの様式は、検討し、記載すべき内容を網羅的に示しています。自社の事業環境や特性に応じて、自由にアレンジしてお使いください。

また、新規テーマとして、「マルチハザードへの対応（6章）」を設け、近年、事業活動の大きな脅威となっている感染症・サイバー犯罪への対応について記載しています。マルチハザードに関するBCP策定の考え方は、自然災害に準ずるものとなりますが、感染症やサイバー犯罪対策の特徴と、そのポイントを中心に説明しております。

本モデルプランの構成(作成プロセス)



BCP策定プロセスと時系列別対策・対応フロー

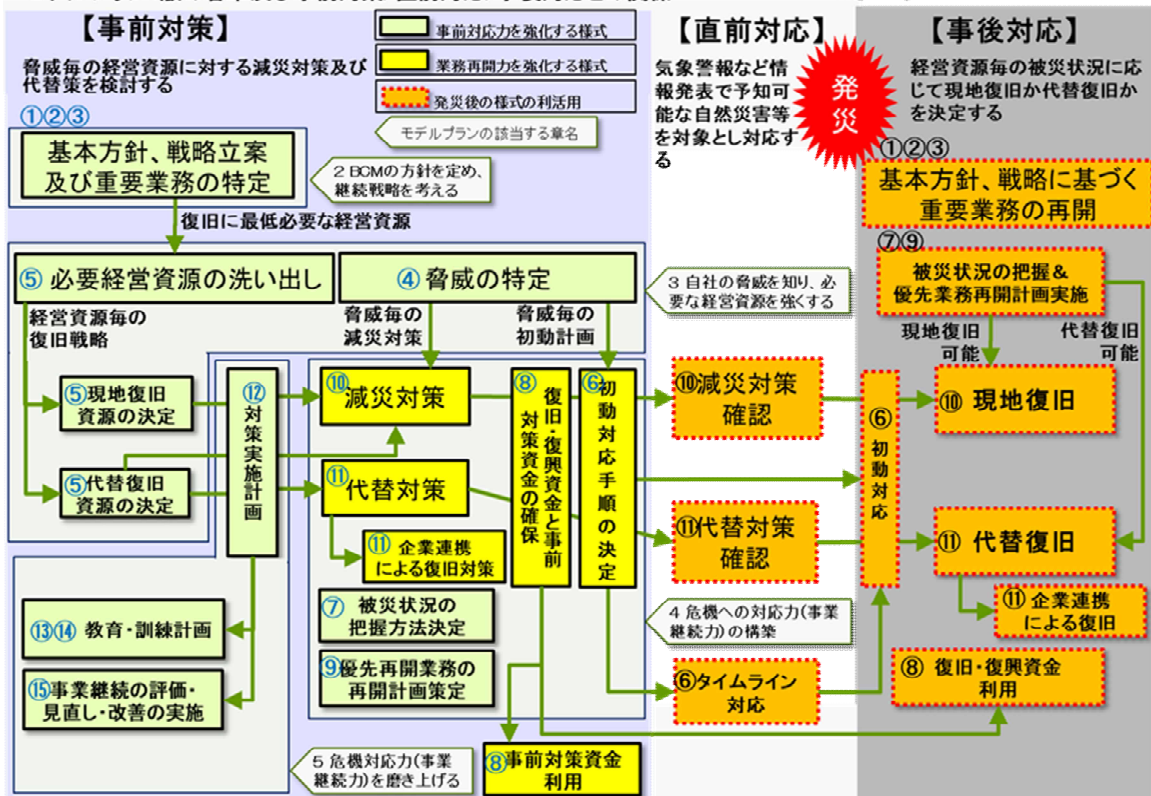
下図は、「BCP策定プロセスと事前対策～発災後の事後対策の流れ」を可視化することにより、策定したBCPが、現実には発生した危機に対して、どのように活かすことができるかを示しています。第4版では、BCM活動を通じ、「事前対策」として検討した内容が、気象警報など情報発表時の「直前対応」、発災後の「事後対応」においても活用することができるように、作成しています。

下図の左側の「事前対策」（策定済みBCP）を活用し、危機発生が具体的に予測される場合は「直前対応」を、発災後の場合は「事後対応」を、被害状況に合わせ、策定したBCPに沿って、又は応用して実施し業務再開を目指します。

BCP策定プロセスと時系列別対策・対応フロー

モデルプラン4版の各章及び事前対策/直前対応/事後対応との関係

※①～⑮: モデルプラン様式番号



※各検討プロセス内の丸数字（①～⑮）は本モデルプランの様式番号です。

2章. BCMの方針を定め、 継続戦略を考える

BCM活動を始めるにあたり、自社にとってどのようなBCMにしたいか、大切にすることは何かなどを明文化し、全従業員がその価値観を共有し取り組むことが重要です。

ベースとなるのが以下の3項目です。

1. BCMのための基本的な方針
(2.01 BCMの基本方針を示す)
2. 軽微、甚大、壊滅など被害程度に応じた事業継続の方向性
(2.02 事業継続戦略を考える)
3. 危機状態から、どの業務を優先的にし、いつまでに再開するのか
(2.03 優先再開業務（重要業務）と再開時期・操業度を定める)

上記項目は、検討過程や危機対応の際、判断に迷った時や意見が分かれた時、その判断軸となります。また先が見えずどうするか悩んだ時には、進むべき方向を示してくれます。

なお、BCM活動の実施体制は、トップが適任者を選定することになるので、体制メンバー表をBCPの表紙に記入（任意様式）するようにしてください。

2.01 BCMの基本方針を示す

BCMの基本方針とは、BCM活動に取り組む目的と目標、全員で共有する価値観などを示します。

トップが自らの言葉で、「自社が危機に見舞われたら、何を大切に行動するか」の思いを込めて、この方針を定めてください。そしてこの価値観を日々の事業活動にも生かしていくことで、企業文化としての定着を目指すことが大切です。

何故なら、危機には想定外がつきもので、すべてを想定した万全な対策は非現実的です。実際には発生した危機状況に応じ、臨機応変に対応することが求められることになります。

BCMの価値観を共有し、BCM活動を行うことで、危機対応の基礎能力と応用力を強化することができます。

様式1 BCMの基本方針

BCMの基本方針	
1. BCMの目的	<p>当社は、xxx という経営理念にもとづき(社是に従い)、お客様からの信頼向上に(より事業価値を高めるべく)日々事業活動に取り組んでいます。</p> <p>しかしながら、当地域では、南海トラフ巨大地震の発生が危惧されており、これら災害など経営基盤を揺るがすリスクへの対応を適切に図ることが求められています。</p> <p>そして当社を取り巻くステークホルダーの方々の信頼を確保することが重要と考えています。</p> <p>そこで、これら経営を脅かすリスクへの対応力を強化するため、以下の方針で事業継続計画(BCP)の策定と実効性を高めるためのBCMに取り組むこととします。</p>
2. BCMの基本方針	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客(来客)、従業員とその家族などの安全と安心を最優先とします。 2. 当社製品(サービス)の提供を継続することでお客様の期待に応えます。 3. 製品(サービス)の提供を継続することで、売上の確保を図り、会社の存続・発展を図ります。 4. 会社の存続を実現することで、従業員の雇用の場を提供し続けます。 5. 地域に根ざす企業として、支援できることについては積極的に協力いたします。 6. BCMは全社員がその精神や考え方を理解し、全社的活動として取り組みます。 <p>以上の方針に基づきBCMの策定・運用を行うものとします。</p>
3. 補足事項	<p>また、BCMを災害時のみの対応策として捉えるのではなく、業務の効率化や改善に活かすとともに、リスク対応を自分事として捉え、リスクに強い企業体質づくりに継続して取り組むことで、より実効性のあるBCM活動を目指します。</p>
年 月 日 作成	

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①BCMの目的	BCMに取り組むことの意義を従業員に理解してもらえよう、経営理念、事業提供価値やBCMの方向性などを、目的として記載することが重要です。
②BCMの基本方針	危機に対して大切にすること柄を、優先度なども考慮し、具体的な基本方針として示してください。例えば、「人命の安全確保」、「製品やサービスの提供」、「会社の存続」、「雇用の確保」、「社会貢献」など自社の事業特性を意識して記入することが重要です。
③補足事項など	上記以外に、補足的な事柄があれば記入します。例えば、BCMを平時の業務活動に応用することなどがあげられます。

2.02 事業継続戦略を考える

事業継続戦略とは、BCM活動を始めるにあたり、危機状態の大きさに応じてどのように対応するかを決めておくことであり、壊滅的な被害であってもあきらめることなく、事業を継続する強い意思を示す意味においても大切といえます。

ここでは、危機状態が事業遂行に与える影響度合いを「軽微」「甚大」「壊滅」という3つの状態にとらえています。そして、それぞれの状態に見舞われた際、どのような方向性で事業継続を目指すのかを決めておきましょう。特に、「甚大」や「壊滅」な影響をどう乗り越えるか、を経営者が関わって考えることが重要です。

影響の度合い	概要
軽微	比較的被害の程度が小さく、10日から1ヶ月程度で、被災資源の復旧により事業再開が可能な状況
甚大	被害の程度が軽微よりも大きく、事業再開に半年から1年程度必要で、早期の業務再開には代替手段や外部の支援などが必要な状況
壊滅	被害の程度が最も大きく、復旧・業務再開には1年以上必要で、事業所の再建など復旧に長期間を必要とすることや、需要の消滅など事業環境の激変などへの対応が必要となる状況

「軽微」の場合は重要な業務から再開するため、その場で被災した資源の復旧を急ぎます。したがって「現地復旧戦略」が主となります。

「甚大」や「壊滅」の場合、「現地復旧戦略」を選択すると、復旧に要する時間が長期になり、結果として、事業再開が遅くなってしまう可能性があります。そのため、使用や利用ができない、もしくは調達が困難な資源について、資源の代替策、あるいは企業連携を活用した代替策などで、優先再開業務を行う「代替・連携戦略」が早期の事業再開には有効です。

ただし、「代替・連携戦略」での業務再開が困難な状況の場合、強みを最大限に生かして事業の仕組みを変更するなど、とにかく稼ぐ仕組みをいち早く実現する「新たな稼ぐ手段の構築」などを検討しておくことも重要です。

様式2のように整理することで、被害状況に応じてどのような考え方（方針）で事業の再開を進めるのが明確になり、次章以降の検討基準となります。

様式 2 事業継続戦略(事業継続の方向性)

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
危機状況	顧客(市場)	危機状況補足	優先業務再開方針	全業務復興方針	現状課題	課題対応計画
軽微 (現地復旧戦略)	被災しない顧客が大半で、市場は大きな変化はない	被害は比較的軽微で比較的短期間で修復可能	優先業務再開に必要なリソースを優先的に復旧し、業務の再開を目指す 【補足】被災状況に従い、別事業所での代替なども検討 現地復旧可否の基準設定が必要 自力復旧のための技術力の向上	優先業務を行いながら、逐次他のリソースについても復旧を進めていく 【補足】被災後の事業環境の変化にも留意し、復旧計画を検討する	リソースの減災度合いを向上させ、設備などの被害を減少させる 現地復旧技術力の向上 代替メンバーの早期育成 必要となる保守・点検等のサービス会社の確保	減災対応実施計画 重要設備等の保守・点検技術の強化・育成計画 代替メンバー育成計画 サービス会社一覧整備計画
甚大 (代替・連携戦略)	近隣顧客には被災している企業も存在	被害は大きく、重要リソースの復旧に半年から1年必要 近隣で被害軽微な地域や事業者がいる	重要リソースの代替や企業連携での支援で対応を図る 【補足】連携企業との業務分担など、被害状況にあわせたパターンを用意する	被災による、市場変化をにらみながら、全面復興計画を検討する 同等の復興支援を最大限に活用できるよう準備して置く 【補足】元通りの復旧がベストか、の検討が必要 (成長領域に集中)	致命的な影響を受けないよう、減災対策の強化 相互支援可能な企業との連携力の向上	重大脅威への減災対策強化や事業場の分散、事業構造の变革、支援企業との連携方法
壊滅 (新たな種ぐ手段構築)	広範囲の顧客が同時被災の可能性	被害は極めて大きく、業務再開に1年以上必要 近隣には被害軽微な地域や事業者がない	自社での対応は困難の可能性が大、企業連携を強化し業務再開を目指す 【補足】地元顧客がメインの場合は、他地域で暫定事業再開も検討	被災状況により、現地での事業再開の可否を検討の可能性あり 事業再開や事業転換に関する国等の復興支援を最大限活用できるように準備しておく 【補足】被災状況などによっては、全面的な見直しも	長期的経営戦略として、災害等の脅威に影響されにくい事業構造への变革を進める 暫定事業として、異業種を含め人材派遣などで、雇用の確保策を検討	長期経営ビジョンの作成 暫定事業計画の検討 提携企業の選定と調整 提携企業との契約など

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①危機状況	<p>被害の程度（軽微・甚大・壊滅）に応じて業務再開の方向性をあらかじめ決めておくことが重要です。</p> <p>・ 軽微（現地復旧戦略）</p> <p>経営資源（人、資材、設備など）について、あらかじめ被害の最小化対策の方針、被災状態から復旧する場合の対応方針、これら課題などを整理することが重要です。</p> <p>また、現地復旧では、1）復旧体制（サービス会社による復旧とするか、自力での復旧とするかなど） 2）現地復旧可能な対応範囲 3）現地復旧の可否を判断する基準も必要となります。</p> <p>・ 甚大（代替・連携戦略）</p> <p>自社での業務対応が困難な場合、支援企業の協力による業務の代替や、企業連携による業務遂行などの仕組みを確保するための方針や課題などを整理しておきます。内容は、このようにしたい、あるいはこうなってほしいといった期待や希望を含んだ記述になるかもしれませんが、様式 11 で支援範囲の明確化、費用の考え方など詳細を詰めていくこととなります。</p>

	<p>・壊滅（新たな稼ぐ手段構築）</p> <p>「現地復旧戦略」でも「代替・連携での業務遂行」でも対応が困難な場合、新たな稼ぐ手段で雇用の確保を検討しておき、事業再開の方策を進めるといった選択肢も必要です。そのための方針や課題についても整理します。</p>
②顧客（市場）	①の危機状態を引き起こした脅威事象が、顧客（市場）に与える事象を記載します。
③危機状況補足	①の危機状況についての補足事項などを記載します。
④優先業務再開方針	様式3で検討する優先再開業務を実施可能にするための、方針を記載します。また、補足として、再開をスムーズに行うための事柄などを記載します。
⑤全業務復興方針	優先再開する業務は仮の環境で実施されることもあることから、危機前の状態に戻すための方針を記載します。また、補足として、復興を進めるための考慮点や条件などを記載します。
⑥現状課題	①の危機状態を現状で迎えた場合の課題を記載します。
⑦課題対応計画	⑥でとりあげた課題への取り組み計画（項目）を記載します。

2.03 優先再開業務(重要業務)と再開時期・操業度を定める

被災後は、すべての業務再開が困難なため、業務再開を早くするには、優先再開業務（重要業務）をあらかじめ決めておくことが必要です。優先度を設けることで、早期の業務再開を可能にします。（BCMの対象範囲を決定づける、極めて重要な検討項目です。）

具体的には、大地震等が発生すると事業活動に必要な様々な資源（人、建物・設備・材料・インフラなど）に被害が及び、対応に限界が生じます。そこで、被災後いち早く再開しなければならない業務を決めておき、

1. その業務に係る資源の被害を小さくするよう事前対策を実施する
2. その資源の調達先や代替策を用意する

ことで優先再開業務（重要業務）の早期再開を可能とします。

再開時期（目標再開時間）の検討では、優先再開業務をいつまでに再開しなければならないかを検討します。

この時、「顧客（市場）からの要請や災害協定などによる再開時期」、「売上停止状態でも企業が存続できる許容期間」、「経営判断による再開時期」などを踏まえ、再開時期（目標再開時間）を決めます。これは、被災状況の規模にかかわらず再開するべき目標時間で、この時間までに再開する基準時間として、以後の対策に活かします。

業務再開時レベルは、優先再開業務（重要業務）を再開する時の目標操業度です。

様式 3 優先再開業務と目標再開時期&レベル

①-2. ①-3.

1. 優先再開業務(重要業務)の選定 検討実施日 年 月 日

評価項目 業務名	利益への影響	売上への影響	資金繰り	得意先との関係	社会的影響 ・批判	災害協定対応	重要度判定(総合判断の順位、or選定業務に○)
医療関係組立	5	4	5	5	5	5	◎
輸送機関係組立	4	5	4	5	4		○
スポット注文	3	2	3	3			
試作対応	2	3	3	4			

①-1.

2. 目標再開時期(目標復旧時間)と操業度

評価項目 業務名	重要度	重要業務再開時期	重要業務の再開時操業度	経営判断の目標時期	顧客要請の目標時期	売上停止許容期間	災害協定対応開始時期	備考
医療関係組立	5	15日	40%	15日	2W	3か月	1W	半月分は在庫で対応
輸送機関係組立	4	3W	30%	20日	2W	3か月		
スポット注文								在庫で対応、当面对応しない
試作対応								当面对応しない、医療関係は別途対応を検討

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①優先再開業務 (重要業務) 検討方法	<p>1. 縦軸に業務を事業分野、製品・商品、顧客などで分け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗販売と通信販売といった事業内容で分ける。 ・輸送機・電気・医療などといった顧客種別で分ける。 ・製品種類や加工種類などといった製品種別や加工種別で分ける。 ・特定製品の製造や保守サービスなど被災後の市場ニーズへの対応で分ける。 ・災害協定や社会的使命であらかじめ決められる業務を選択する。 <p>2. 横軸に売上、利益、資金繰り、顧客、社会性などの観点で評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の事業貢献度のみならず、将来の経営戦略との整合も考慮する。 (現状の優先業務の再開が必ずしもベストとは言えない状況もあり得ます) ・災害協定関連業務や復興関連業務が存在する場合は、評価項目から漏れることがないように注意が必要。 <p>3. 事業の優先度を検討し順位付けして優先再開業務決定</p>
②目標再開時期 の検討方法	<p>(1) 経営判断による目標時期</p> <p>(2) 顧客要請の目標時期</p> <p>(3) 売上停止許容期間</p> <p>(4) 災害協定対応開始時期</p>

	<p>の観点から検討し、決定します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再開時間は顧客との関係で決まり、顧客から少なくともX日目には納品を再開して欲しいなどと要望される時間です。日々の営業の中で情報を得ていくことが必要です。 ・明確に再開時間が決められない場合は、経営判断として決めることも選択肢になります。 ・被災後の再開時間は、現実の被災状況で見直される可能性があります。（事業の復興資金も必要になるので、この費用の考慮も忘れてはいけません。）
<p>③業務再開レベル（操業度）の検討方法</p>	<p>優先再開業務を再開した時、必要とされる操業度を具体的数字として決めます。</p> <p>操業度とは、平常時を100%として、再開時を30%や50%などと決めることとなります。この操業度により、例えば、製造業であれば必要となる原材料や設備稼働率、必要メンバーなど再開時に確保する経営資源の条件が決まり、その条件を確保するための対策を実現していくことにつながります。また事前対策や代替対策などが適切かどうかの評価基準にもなります。</p>

3章. 自社への脅威を知り、 必要な経営資源を強くする

企業の事業運営は、ヒト、モノ、カネ、情報等といった経営資源を効率的に活用し行われています。しかし地震などの脅威により、必要な経営資源が使用できない、機能しない、調達できないとなった場合、事業継続が困難となります。

そこで企業の事業継続力を向上させるためには、脅威による資源へのダメージを減少させて、使用できない・機能しない資源の代替や代替の調達手段を準備しておくことが必要になります。

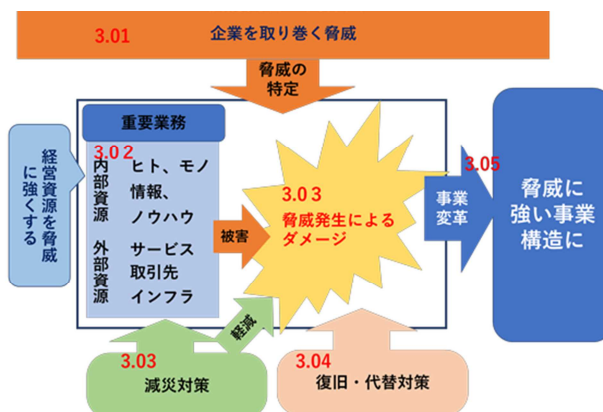
ここでは、特に優先再開業務（重要業務）に必要な経営資源を中心に以下の手順で経営資源の整理や確保対策を検討していきます。

1. 自社を取り巻く脅威を洗い出し、自社事業への影響を評価する
(3.01 自社への脅威を洗い出し、事業への影響を知る)
2. 優先再開業務（重要業務）に必要な経営資源を洗い出し、整理（資源の棚卸）する
(3.02 自社の業務に必要な経営資源を洗い出す)
3. 抽出した経営資源それぞれについて、想定される脅威によるダメージ、業務遂行への影響を踏まえ、減災対策を検討する
(3.03 経営資源の被害想定と減災対策の検討)
4. 経営資源が利用できない場合における、復旧・代替・連携に応じた資源の確保手段を検討する
(3.04 経営資源の確保手段としての復旧・代替方針)
5. 現状での業務の進め方、経営戦略やビジネスの在り方を見直すことにより、脅威による事業への影響の軽減を検討する
(3.05 業務手順の見直し・改善や事業構造の変革)

この5つの手順について、「①想定される脅威」⇒「②自社経営資源の確認と自社に与える影響」⇒「③影響への減災対策」⇒「④減災対策に基づく復旧対応」を一つの流れとして説明しています。

なお、3.05には様式がありませんが、(壊滅状態に備えた)長期視点から事業の再構築の方向性も提案しています。

この章で検討する内容は、右図のような関係性で表現できます。なお、BCM活動の実施体制は、トップが適任者を選定することになるので、体制メンバー表をBCPの表紙に記入(任意様式)するようにしてください。



3.01 自社への脅威を洗い出し、事業への影響を知る

まずは、自社を取り巻く脅威を洗い出し、事業や資源への影響を整理しましょう。

事業継続力を強化するためには、自社にどのような脅威があるのか、そして、その脅威により事業にどの程度の影響を及ぼすのかを整理しておくことが有効です。

様式4で自社を取り巻く脅威を整理することで、事業に最大のダメージを及ぼす脅威や、その脅威がどの資源に影響するかを確認することができるので、適切な対応策の検討が可能となります。

自然災害の地震による震度・津波・液状化や土砂災害、河川氾濫による浸水については、ハザードマップにより確認できます。まずは、すべての資源に大きな影響を及ぼす脅威である南海トラフ巨大地震を主たる脅威として以降のBCM検討を進めてください。

また、自社への脅威と事業への影響を判断するのに、脅威の発生頻度と事業へのダメージの大きさを図で示したリスクマップ(巻末参考資料を参照)を参考にすることも有効です。事業への影響の大きい脅威や頻度の多い脅威に関心を持つことが必要です。

【様式4】脅威一覧と業務及び自社資源への影響

脅威	脅威の想定・程度	脅威による想定事象・被害	影響	自社経営資源への影響度					範囲
				従業員	建物・設備	情報システム	インフラ	資金	
地震	南海トラフ地震	施設・設備・在庫・インフラ等多方面で被害	極大	住宅被害や負傷などで出社困難者大	大	大	電気、ガス、通信、上下水道すべてに影響	大	広範囲
津波	南海トラフ地震	当事業所は浸水対象区域外で被災無し	大	浸水区域従業員の出社困難	—	社内機器は浸水被害なし	—	—	広範囲
液状化	南海トラフ地震	当事業所は浸水対象区域外で被災無し	大	液状化で通勤不能者も	—	社内機器は浸水被害なし	—	—	広範囲
半割れ地盤	南海トラフ地震	南海トラフ半割れに伴う臨時情報に伴う地震	大	突発の場合、出社困難者あり	状況により大	—	—	—	—
洪水	天竜川洪水	本社事業場は3m程度浸水の可能性あり	大	出社困難者発生の可能性	3m浸水の可能性	1階の機器は被害の可能性	道路寸断の恐れ	—	浸水区域
土砂災害(崖崩れ)	集中豪雨	該当被害なし	—	—	—	—	特定道路が通行不能に	—	浸水区域
感染症	感染爆発、休業者多発	感染拡大による出社できないメンバーの増加 風評被害による事業への影響	大	休業者多発	—	—	システム担当者不足による影響あり	—	—
火災	事務所全焼	火災が発生した事務所(事業所)にあった品物や機材類も含め損失	極大	—	—	—	—	—	—
噴火	富士山噴火	風向きが通常であれば火山灰被害は小 百部圏への影響が大きければ主要顧客の被害大	大	—	—	—	—	大	広範囲
情報システム事故	システム停止	対象の業務システムの利用が困難	中	—	—	中	—	中	自社
サイバー犯罪	マルウェア感染	同一ネットワーク上のシステムがすべて利用不可に	大	—	—	大	—	大	自社
情報漏洩	顧客情報流出	風評被害や対外的な信用度の低下 流出状況によっては損害賠償も	大	—	—	大	—	大	広範囲
重大クレーム	不良、納期	返品・返金、再制作、取引停止、損害賠償負担	—	—	—	—	—	—	—
風評被害	売上激減	—	—	—	—	—	—	—	—
原材料高騰	採算悪化(赤字化)	—	—	—	—	—	—	—	—
為替変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
金利上昇	—	—	—	—	—	—	—	—	—
地政学的脅威	—	—	—	—	—	—	—	—	—

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①脅威の内容	自社を取り巻く脅威を洗い出し、その具体的な脅威を検討してください。その他の脅威は、参考として、一般的なものを記載していますが、特に自社にとって脅威となる事象があれば適宜追加し、検討してください。
②脅威による被害・影響	①の脅威による自社への想定被害や、被害による事業への影響を記入してください。
③影響度・範囲	自社の経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報等)への影響度などを記入してください。また、その影響範囲が、自社単独か広範囲にも影響があるかどうかなども記入してください。

BCMでは、脅威による資源への影響や被害を最小化し、もし被害を受けた資源がある場合、その資源をどのような手段で確保するかがポイントになります。

3.02～3.04 では様式5を使用し検討を行うことで、個別資源について被害の想定、被害軽減対策、資源の代替対策を、俯瞰（ふかん）して確認・検討することが可能となります。本様式を活用することで、多くの気づきや発見の一助となり、より強靱な業務遂行を可能にします。

【様式5】経営資源一覧と想定脅威への対応表

3.02 で解説		3.03 で解説			3.04 で解説		
資源分類	具体的資源名	被害想定	事業継続への影響度	減災対策	緊急時対策	再調達・代替策等	事前準備・対策
ヒト	統括責任者(部長) 1名	出社不可能	対応能力100%減	代行者の育成、重要情報の共有	経営陣が代行、もしくは下位管理者が代行	代替も含め困難	重要情報共有の仕組みづくり 代行のための教育・育成
	管理者 2名	役員1名が出社不可 管理職2名出社不可	対応力が50%減	代行者の育成、重要情報の共有	経営層または下位代行者が代行	2人出社不可の場合 影響大	管理者業務の見える化、代替担当者の教育・育成
	組立技能者 6名	技能者の出社不可	対応力が50%程度減	OB社員との応援協定及び定期的研修	対応メンバーが不足する場合はOBを中心に支援を依頼 管理職の応援体制も検討	再調達困難度 大	OB社員や応援企業との支援協定
	社外協力会社支援組織	製造担当メンバーの多数が出社不可	対応力が50%以下に	スタッフも応援可能に、OB社員の応援可能に	取引先、OB、スタッフでの対応を進める	再調達困難度 中	取引先との応援協定、OB、スタッフの研修・育成
製品 原材料 資材	鋼材	仕入先の被災大、納品不可	生産不能に、影響度大	重要材料の在庫量増し 仕入先へBCP策定を依頼	当面は在庫で対応、代替調達先を商社や顧客と協力し確保	代替調達先の確保 (商社・顧客への協力依頼)	在庫数量の見直しと代替調達先を確保する
	購入品	仕入先の被災大、納品不可	製品により影響が異なるが、全体として50%強の影響	類似品の選定、在庫量の見直し、代替仕入れ先の選定	当面は在庫で対応、類似品や代替先を顧客・商社と協力し確保	再調達困難度 中	在庫数量の見直しと代替調達先を確保する
	加工部品	自社加工設備の損壊や外注先の被害大	対応能力が50%強低下	設備の耐震補強、代替協力企業への協力依頼	当面は仕掛在庫で対応、設備の借用先や加工委託先を選定・依頼	再調達困難度 中	自社設備の現地復旧技術の習得、設備の借用先や加工委託先企業との支援協定を締結
設備・ 機械	フライス・旋盤	設備損壊	対応能力30%以上減	設備の耐震化の強化等で強震による設備被害を軽減する	自社による復旧、支援企業による復旧支援や設備等の貸与	再調達困難度 小	自社による復旧スキル向上、支援企業との支援協定締結
	冷却設備	設備損壊	対応能力50%以上減	設備の耐震化の強化等で強震による設備被害を軽減する	自社による復旧、支援企業による復旧支援や設備等の貸与	再調達困難度 中	自社による復旧スキル向上、支援企業との支援協定締結

3.02 業務に必要な経営資源を洗い出す

優先再開業務（重要業務）を中心に、必要な経営資源をヒト、モノ、カネ、情報等といった区分で整理し、漏れなく洗い出します。

自社経営資源については、ノウハウや技術など見えない資源も忘れずに記入します。あわせて、サービス提供会社、仕入先、外部協力企業、インフラ関係といった外部の経営資源で欠かせないものもリストアップが必要です。

例えば、サービス提供会社の場合、電気工事関係、通信関係、システム機器や事務機器関係、システムベンダー、設備保守関係、車両保守関係などのリストアップが考えられます。

また、システムが事業の柱となっている事業形態の場合は、情報関係資源について、ハードウェア機器、通信機器、業務システム、外部提供サービスなど、資源を詳細に記入して検討することが重要です。同様に、ヒトが事業の中心であれば職種や職能別、あるいは担当者名を人的資源として詳細に検討します。

そして、仕入先が重要であれば仕入先名を示したり、設備が重要であれば設備の種類、〇号機などと個別識別できるようにするなど、自社の事業形態に合わせ必要資源をリストアップしてください。

自社にとって、脅威に強い資源を作り出すことが最終的な目的です。このことを忘れずに検討を進めてください。

様式5: 経営資源一覧と想定脅威への対応表(抜粋①)

(経営資源洗い出しのポイント)

資源分類	具体的資源名	被害想定	事業継続への影響度	
ヒト	統括責任者(部長) 1名	出社不可能	対応能力100%程度減	代替も合
	管理者 2名	1名が出社不可能 2名出社不可	対応力が50%減	2人出社
	組立技能者 6名	技能者の出社不可	対応力が50%程度減	困難度
	社外協力会社支援組織	製造担当メンバーの多数が出社不可	対応力が50%以下に	困難度
	鋼材	仕入先の被災大、納品不可	生産不能に、影響度大	代替調達 の協力仕

▼記入上のポイント

3.02 では内部・外部の経営資源を、上記のように区分しながら、必要な資源を洗い出します。

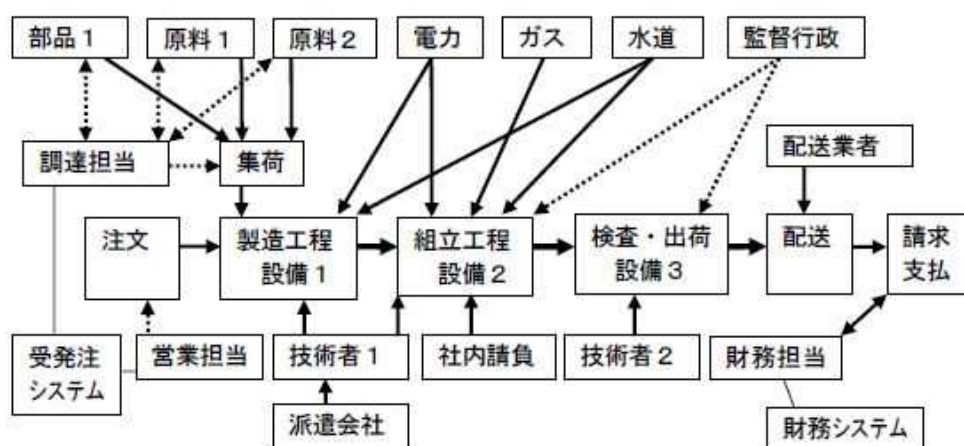
自社の業務特性に合わせて、特に重要な経営資源については細かくリストアップすることが重要です。

ここでリストアップした経営資源について、次の3.03、3.04でも共通して検討の対象とします。その検討にはメリハリをつけることが必要です。すべての資源を脅威に強くすることは、

時間的、コスト的にも困難です。そこで、事業への影響度の大きい資源から優先的に強くしていくのが現実的な進め方といえます。

また、思いもしなかった資源の制約が事業再開のネックになることがあります。そこで資源の洗い出しには、人、機械、材料といった目に見える資源だけでなく、スキル、ノウハウ・データ、外部提供サービスなど見えない資源も洗い出すことが重要です。一度に洗い出すことが難しい場合は、まず目につく資源、重要な資源を洗い出し、少しずつ気づいたときに資源を追記しながら充実させていくことも、現実的な方法です。特に新製品や新しい設備の導入など業務環境に変化が生じた場合には、必ず様式5の見直しを行う必要があります。

業務の洗い出しにあたって、以下のような業務フロー図の活用も有効です。



優先再開業務（重要業務）の手順、依存関係のフロー図（イメージ）

※出典：NPO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（4.0版）」

3.03 経営資源の被害想定と減災対策の検討

次にそれぞれの経営資源の被害想定とその被害を軽減する対策を検討しましょう。想定される脅威（巨大地震を想定）により、該当の経営資源がどのような状態（被害）になるかを記入します。もし、何が起きるか想定できない場合は、最悪の状況（その経営資源に起きてほしくないことなど）を記入します。

そして、その経営資源が想定した被害やダメージを受けた場合、業務への影響度を4段階（大、中、小、無）または対応力の何%減などの評価値で示します。つまり、業務遂行に影響度の大きい資源ほど減災対策や代替対応などの対策が重要になることを表します。さらに、その該当資源が機能しない場合、新たにその資源の再調達が可能か、代替手段が可能かを示します。

また、該当資源について地震による被害が想定される場合は、その被害を最小限にする手段（減災対策）を記入します。

ここで記載した減災対策は事前対策の一つとして、計画と実行管理を「5章の危機対応力を磨き上げる」で行います。

減災対策は、経営資源を災害に強くします。減災対策で経営資源の被害が小さければ、事業再開が容易になるからです。

特に自社の事業運営を取り巻く環境・インフラ（電気・ガス・上下水道・情報通信（ネット含む）・交通道路）等を抽出し、その影響度を「静岡県地理情報システム（GIS）」等を活用し、被害想定（復旧）とその対応に留意して、検討を進めてください。

様式5: 経営資源一覧と想定脅威への対応表(抜粋②) (被害想定と減災対策)

被害想定	事業継続への影響度	減災対策
出社不可能	対応力が100%減	代行者の育成、重要情報の共有
役員1名が出社不可能 管理職2名出社不可	対応力が50%減	代行者の育成、重要情報の共有
技能者の出社不可	対応力が50%程度減	OB社員との応援協定及び定期的研修
製造担当メンバーの多数が出社不可	対応力が50%以下に	スタッフも応援可能に、OB社員の応援可能に
仕入先の被災大、納品不可	生産不能に、影響度大	重要材料の在庫量積増し 仕入先へBCP策定を依頼

▼記入上のポイント

3.03 では、「被害想定」と「減災対策」を検討します。

被害想定は、南海トラフ地震であれば、県第4次被害想定 of 震度、津波浸水、液状化などを参考に、被害をイメージするようにします。減災対策は、想定被害を軽微とするための対策、例えば転倒や落下が想定される場合は、転倒防止、落下防止などの対策を考えることとなります。壊れると致命的という資源ほど、この減災対策が重要になります。

被害想定と減災対策は、経営資源を強くするための第一歩です。経営資源が強くなれば、業務再開が行いやすくなります。一度に全てを強くすることは難しいかもしれませんが、優先度を考慮し、継続的に減災対策を強化していきましょう。

3.04 経営資源の確保手段としての復旧・代替方針

必要資源の被害の程度に応じ、応急的な対応（緊急時対応）、経営資源の再調達や修理による復旧、代替品や外部資源の活用といった代替手段を検討します。この中では、減災対策が機能せず、必要資源が致命的な被害を受けた場合の対応も検討します。

利用できない、あるいは機能しない経営資源を、いち早く復旧や代替により確保することが、被災後の事業継続のために、非常に重要な要素となります。

緊急時対策

被害を受けた資源の復旧や代替に時間が必要な場合、資源に制約のある状況での対処手段を検討します。例えば、システムや機械での処理を人手や他の道具を利用して対応するなどです。検討することで、減災対策の強化につながることも考えられます。

再調達・代替対策等

復旧に長時間を必要とする場合、再調達に長期間が必要となる場合は、再調達できる迄の間、その経営資源をいかに確保するかが重要です。このとき、有効となる手段は代替対策です。代わりとなる対応手段を、どのような形で確保するかが問題となります。

まず代替資源の社内確保を考え、難しい場合は、外部（協力企業）資源の確保で補えないかというように、広い視野で代替手段を検討することが重要です。時には、業務そのものを外部に依頼するという選択肢も検討が必要です。本対応策が、「甚大」や「壊滅」な状態を乗り越えるための、最後の砦となります。

様式5: 経営資源一覧と想定脅威への対応表(抜粋③)

(緊急時・代替対策)

緊急時対策	再調達・代替策等	事前準備・対策
経営陣が代行、もしくは下位管理者が代行	代替も含め困難	重要情報共有の仕組みづくり 代行のための教育・育成
最悪の場合は経営層または下位代行者が代行	2人出社不可の場合影響大	管理者業務の見える化、代替担当者の教育・育成
対応メンバーが不足する場合はOBを中心に支援を依頼 管理職の応援体制も検討	再調達困難度 大	OB社員や応援企業との支援協定
取引先、OB、スタッフでの対応を進める	再調達困難度 中	取引先との応援協定、OB、スタッフの研修・育成
当面は在庫で対応、代替調達先を 商社や顧客と協力し確保	代替調達先の確保(商社・顧客への 協力依頼)	在庫数量の見直しと代替調達先の 確保

▼記入上のポイント

「緊急時対策」、資源が機能しない場合の「再調達・代替対策等」とその対策のための「事前準備・対策」を記入します。

中小企業にとって、ここでの代替対策は特に重要です。多くの事業者は、普段から限られた経営資源で業務を行っていますので、重要な経営資源が機能しない場合、その経営資源が回復しない限り業務を停止せざるを得なくなってしまう。このような窮地を救うのが代替対策です。自社のみでの解決方法にこだわらず外部組織の活用など、社内で相談し、代替手段を見つけてください。

代替手段の考え方としては、以下の方法が考えられます。

- レンタル事業者から借用
- 新品は無理でも中古品ならすぐに確保可能
- 災害協定先企業から借用
- 災害協定先企業で使わせてもらう
- 災害協定先企業に業務委託（企業連携）
- 第三者企業にアウトソーシング（業務委託） など

知恵を出し合い、実現可能な代替策を見つけてください。また、災害協定先企業の候補としては、同業者、同業者組合、その他企業が考えられます。企業連携の場合は、災害時だけでなく、平常時でもメリットがある関係作りが重要です。

3.05 業務手順の見直し・改善や事業構造の変革

業務や事業構造を災害や脅威に強い仕組みに、改善・見直しをしましょう。

前段では、現状の経営資源を前提に検討しましたが、もう少し視野を広げて中長期的に考えると、業務の進め方（ビジネスの仕組み）そのものを、災害や脅威に強い仕組みにすることで、経営資源を強くすることや被害を受けにくいようにするという考え方があります。これにより、様々な脅威に動じない経営が可能となります。

自社の状況や価値観を大切にしつつ、事業の幅を広げることを計画的に進めてください。

業務プロセスの見直しや事業構造の改革は簡単なことではありませんが、現状の仕事の仕組みを変えていくことで、生産性の向上や災害や脅威に強い企業に変化できることとなり、その過程を通じ、従業員の育成に繋がることが期待されます。

本章では、業務に欠かせない経営資源を強くするための手段を、防災を前提に検討してきました。事業に潜む脅威はさまざまですが、他の脅威に対しても、基本的な考え方は同じなので応用が効くこととなります。作成して終わりにはせず、定期的に見直しや改善を継続し、脅威・危機に強い会社を実現してください。

<見直しの視点の具体的な例>

- 顧客の業種を多様化すること
- 販売経路を多様化すること
- 商品提供だけでなく付加サービスなども収益手段にすること
- 強みを生かし事業を多角化すること、事業所を複数設けること など

「業務手順や事業構造の見直し」検討のポイント

1) 業務手順の見直し・改善

危機発生時には、業務担当者が出勤できず他のメンバーで代替することがあります。しかし、属人的な進め方では、代替メンバーで対応するのが困難となる可能性があります。

そこで、誰もが代替できるように、業務の標準化、資料やノウハウの共有、業務の進捗状況の見える化などを計画的に進めることが重要です。標準化することで、業務の効率化等のメリットが期待できます。

ヒトの問題だけでなく、現状行っている業務の進め方に注目し、見直し・改善を進めることも有効です。

2) リスクに強い事業構造に

中長期的な視点で、事業構造を検討してみることも重要です。

まずは、今の業務の進め方、事業環境の変化や技術の変化や消費者行動の変化などへの対応を整理します。

次に、上記を踏まえ、中期経営計画や将来の経営ビジョンなどと整合をとりつつ、リスク分散も図ることができるよう、事業を進める方法を経営計画に盛り込み、事業構造を強化していきます。

例えば、特定の業種や顧客に依存するような事業構造であれば、顧客の多様化を目指す、あるいは事業所を新設する場合、津波や液状化の被害が少ない、あるいは本社と離れた地域に進出するなどが考えられます。

これらの取り組みは、前章の基本方針で検討した、事業継続戦略の壊滅的な危機に見舞われた時、事業継続の実現手段を提供してくれます。

この視点は、事業が順調に進んでいるときほど、忘れがちですので、時には立ち止まり、脅威の影響を極小化できないかを検討することが必要です。

「業務手順や事業構造の見直し」の検討の視点

「業務手順や事業構造の見直し」の検討にあたっては、自社のおかれている環境に合わせ、リスク対応力強化の視点を入れながら、ビジネスの進め方を考えることが重要です。

具体的な例としては以下のようなことが考えられます。

- 国内市場だけでなく、海外市場への進出を目指す
(人口減少の影響を受ける場合、人口の多い海外市場を目指すなど)
- 強みに集中して、他の業務は外部委託する
(設計と販売に特化し製造領域は外部に生産委託する)
- 特定顧客に集中している売り上げ比率を変える
(量産品だけでなく小ロット生産にも力をいれるなど、顧客分散を目指す)
- 特定業界の業務だけでなく、異業種への対応も進める
(輸送業以外にも医療分野、福祉分野などへの進出を目指す)
- 事業拡大時にはリスク対応力強化にも配慮する
(設備導入時、免振対策や浸水防止などに配慮し、危機時の被害最小化を図る)
- 業務の進め方を見直し、トラブルや不良の発生ゼロを目指す
(次工程に不良を渡さない、部門間の情報共有強化、業務手順の見直し・改善等)

現状の経営課題を発見するには、「1.04 BCMを始める前に自社事業を整理する」で紹介した「ローカルベンチマーク」(巻末参考資料を参照)等を活用することも有効です。

4章. 発災後、いち早い 業務再開を実現する

「発災後、いち早い業務再開を実現すること」とは、大地震などにより危機状態に見舞われた際、適切に行動し、あらかじめ決めた優先再開業務（重要業務）を短期間で再開することを表します。このような能力は、危機対応力と言い換えることもできます。

危機状態は何となくイメージできても、実際に直面する危機は、想像をはるかに超える状況というのが現実です。

本章で検討することの本質を理解し、次章での教育や演習・訓練などを通じて応用力を磨くことは、危機対応力を強くするうえで大切な取り組みです。

1. 危機発生（発災）時にとるべき行動を明らかにする
(4.01 初動対応手順と事前対策)
2. 被害状況や事業継続への影響を正しく把握する
(4.02 被災状況、経営資源の被害状況の把握)
3. 業務復旧に必要な資金の確保について（リスクファイナンス）
(4.03 復旧・復興資金と事前対策資金の確保)
4. 被災状況を踏まえ、どのように業務再開を図るか
(4.04 優先業務の再開計画策定と実行管理)
5. 被災した重要資源が現地での復旧が可能な場合、対応をどのようにするか
(4.05 現地復旧の実施と事前対策)
6. 業務再開に長期間を要する場合、代替手段をどのようにするか
(4.06 代替・企業連携手段の実施と事前対策)

なお、本章では、自社、地域、インフラなど広範囲で被害が発生する大地震を想定し検討を進める形をとっています。

危機対応のための、上記6つの事柄を最初に検討したままで良しとせず、BCM活動を通じて、より良い方法に進化させてください。

4.01 初動対応手順と事前対策

地震発生後、対応すべき事柄、進め方、準備事項を整理しましょう。

危機状態に見舞われた時（発災直後）、何から始めなければならないか（初動対応）について「様式6」を参考に検討します。発災直後には、従業員・顧客などの人命の安全確保に最優先で取り組むこととなります。大地震発生後には、大きな余震、ガス漏れや有毒な液体の流出、火災の発生などが考えられるため、二次災害の防止も必要です。

検討手順としては、①自社の事業特性から何を行わなければならないかを洗い出します。②洗い出した項目について、優先度や時間軸で順序付けします。③その対策項目を実施するための手順や実施体制などを決めていきます。

洗い出す項目については、以下が考えられます。

- 顧客や従業員とその家族の安全確保、人等の救出救助、安全な場所への避難・誘導
- 二次災害の防止
- 被災状況（速報、第2報…）の収集
- 災害対策本部の立上げ
- 休業の可否判断
- 当面の対応方針の決定など事業再開のための準備
- 対外的な情報発信 など

特に重要なのは事前対策を行うことです。あらかじめ決めた対策項目を、スムーズに行うための備品やツール、環境整備など、具体的な対策（事前対策）の基本項目を、様式6を利用し検討・整理します。

この初動対応の部分は、従来の防災と重複する部分もありますので、すでに策定済みの部分は流用することも有効です。

また、地震発生は休日・夜間に発災することもありますので、就業時間外での対応手順についても検討するようにしてください。

様式6 初動対応手順と事前対策

業務名	実施時期	業務内容	体制	方法・手順	必要ツール	必要備品	成果目標	事前対策	考慮点	報告ルール	情報共有方法
避難誘導	発災時・直後	来社顧客・従業員の安全確保	各現場責任者または代行者	声掛け・指示	緊急地震速報と連動アナウンスできる仕組み 状況報告・情報共有の仕組み	顧客用・従業員用ヘルメット	けが人ゼロ	避難場所、避難経路の確認 避難手順の確認 責任者不在時、代行者の決め方	自主的に代行者が決まる	各現場責任者が報告	LINEで連絡や指示、写真動画による状況共有 GoogleDriveでの復旧・業務再開への状況の共有
救出	発災直後	部屋等へのとじ込み、落下物等でのけがや下敷き者の救出	救出班メンバー	状況に応じ、適切に救出する	パール、ジャッキ、かけや、他	担架、包帯、止血帯、添え木など	100%救出	閉じ込められたり、モノの下敷きにならないよう職場環境を整備しておく	救出者の安全を考慮し、無理はしない	救出スタート、救出結果報告	
二次災害の防止	発災直後	火災による延焼や有毒物の漏洩の防止など ガス漏れ、可燃物の漏洩防止など	二次災害防止担当		危険箇所掲示版 トラ柄ロープ						
安否確認	発災後1時間以内	来社顧客・従業員の安否確認	安否確認担当								
被害速報収集	発災後1時間以内	被害状況把握の速報版で被災状況を報告	被害報告(速報)担当	LINE等を利用 写真を効果的に活用				被害報告様式の準備			
対策本部立ち上げ	発災後3時間以内	対策本部メンバーの参集 対策本部立ち上げ 被災状況の速報状況把握 当面1週間の計画決定&指示	対策本部メンバー								
対策本部機能の実施		被災情報詳細入手									

▼記入上のポイント

対応する初動対応項目について、実施するための「時期」「内容」「実施体制」「ツール」「備品」「事前対策」「考慮点」「作業報告」等で検討します。

様式6では、発災直後から5日間程度で何を行うのか、を主に検討します。

発災の時間帯（夜間や休日など）により、初動対応の項目や体制が異なることにも配慮してください。

業務の再開は、発災後、少し時間を置いてからのスタートとなるので、災害直後からの対応（初動対応）を中心に検討します。ただし、初動対応は、停電、電話・通信ができない、水道やガスが来ない、道路も使えないなど制約が多い中で、行うべきことをどのようにして行うかを含めて検討しておくことが必要です。過去の大地震の時の情報やイメージ訓練を参考に直し・改善することが重要です。

4.02 被災状況、経営資源の被害状況の把握

迅速な業務再開に向け、被害状況を正確に把握することが必要です。

重要なことは、巨大地震等の発生による、被災・被害状況を正確に把握し、意思決定者が方針を決め、いち早い業務再開を目指すことにあります。正確な被災・被害状況の把握が、BCMで検討した資源の復旧対策や代替対策を有効にし、迅速な業務再開を可能にします。

様式7では、被害状況の把握を、「速報」、「第2報」…と、報告タイミングや報告内容を変化させる形式としています。

作成例では、大地震を想定した項目となっており、被害の大きさをいち早く知らせる「速報」、業務再開の大まかな方針作成に必要な情報を知らせる「第2報」、具体的な復旧・再開を行うための詳細報告「第3報」となっています。

事業形態や事業内容により必要な情報が異なりますので、この様式を参考に、自社に適した形式へアレンジしてください。

また、被災状況は大地震・超大型台風・河川氾濫・火災など脅威の種類と災害発災時の時刻により、確認すべき経営資源とその詳細確認内容が異なることにも注意してください。

様式7 被害状況の把握

①被災状況報告（速報）

被災状況報告(速報版) 原則24時間以内に報告		
報告日時: 年 月 日 時 分	報告者:	報告事業所:
報告事項:		
事業遂行への影響: あり・なし・不明		
従業員の安否・怪我人、不明者: あり・なし・調査中		
建物・設備等の被害状況: あり・なし・調査中		
その他特記事項:		

▼記入上のポイント

「速報」は、経営者が業務再開の方向性などを、いち早く判断するために必要な情報を報告するものです。

- ・地震発生直後は、事業継続の影響が軽微、甚大、壊滅のいずれかであるのかをいち早く把握することが重要ですので、速報内容はこの判断が早く、確実に行えるように自社の事業環境にマッチした内容にしてください。

②被災状況報告（第2報）

被災状況報告（第2報） 原則48時間以内に報告										
報告日時： 年 月 日 時 分					報告者：			報告事業所：		
①従業員安否確認										
従業員部門	被害前総人員	連絡済数	出勤可能数	特記事項						
役員										
本社事務										
設計										
製造										
検査										
派遣										
パート										
②建物被害状況										
建物名	本社事務所	本社工場	資材倉庫	製品倉庫						
被災箇所										
立入可否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否
業務可否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否	可・否
③インフラ(電気・ガス・水道・電話・携帯)被害					④近隣交通状況					
インフラ名	供給	備考								
電気	可・否									
ガス	可・否									
水道	可・否									
電話	可・否									
携帯	可・否									
	可・否									
種別	通行	備考								
本社前	可・否									
国道	可・否									
県道	可・否									
東名高速	可・否	当面通行禁止								
	可・否									
	可・否									
⑤主要顧客企業の被災状況										
顧客企業名	被災状況			影響や再開見込			備考			
⑥主要仕入先・取引先企業の被災状況										
企業名	被災状況			影響や再開見込			備考			
⑦その他特記事項										

▼記入上のポイント

「第2報」は、業務再開のまかな方針作成に必要な情報を報告するものです。

- ・「従業員安否確認」については、出社の可否も記載します。
- ・「建物被害状況」「インフラ被害」「近隣交通状況」については、利用の「可・否」も記載します。
- ・「顧客」「主要取引先」の被災状況についても、業務再開の方針策定の資料とします。

4.03 復旧・復興資金と事前対策資金の確保

事業の再開に欠かせない経営資源の一つに資金があります。ここでは被災時の復旧・復興資金や事前対策資金をどのように確保するかについて、検討・整理しておきます。

一般的に危機時を想定した資金調達計画を「リスクファイナンス」といいます。ここでは、事業継続戦略の一環として、企業の財務面におけるリスク管理を表します。突発的な大事故や災害による大規模被害が発生したとき、必要となる資金需要への対応に備えるための対策です。

資金確保の種類として、自己資金、金融機関からの融資、行政機関等の支援融資や補助金・助成金、損保会社等の損害保険が考えられます。ここでは、これらをどのように活用して資金を確保するかを検討しておくことになります。

なお、東日本大震災のように大規模災害の場合は、国が復興のための資金の補助制度等を設けることがありますので、過去の仕組み、事例などを調べておくことが有効です。

危機発生時における対策を検討していても、実際に機能させるためには、事前に準備しておく必要があります。被災後に、確実に復旧し業務再開を行おうにも、必要な資金がないと思うような対応ができないこととなります。そのため事前に損害保険なども含め「資金対策」をしっかりと考え、準備しておきましょう。

様式8 復旧・復興資金と事前対策資金の確保

① ●復旧・復興資金の確保

自己資金	現在の金額(千円)	目標金額(千円)	備考
現・預金			
定期預金			
自己調達可能資金			
融資による資金	金額(千円)	緊急時特別融資枠	備考
XX銀行			
YY信用金庫			
政府系金融機関			
損害保険金	保険支払額(千円)	有効期限	備考
火災保険(地震特約)			
地震保険			
賠償損害保険			
売上補填保険			
国等の支援対策など	活用優先順位	融資期待額(千円)	備考
グループ補助金			
災害特別融資			
災害特別保証	内定済保証額(千円)	有効期日	備考
静岡県BCP特別保証			

② ●事前対策

事前対策資金	金額(千円)	目標金額(千円)	備考	
自己資金				
融資により調達				
XX銀行				
災害対策助成金				
事業継続力強化計画による融資				
国・県等の低利融資制度など				
損害保険加入内訳	保険金額(千円)	保険会社	保険期間	備考
火災保険				
地震保険				
賠償責任保険				

▼記入上のポイント

①復旧・復興資金の確保

被災後に必要となる「復旧・復興資金」の調達方法については、「自己資金（現金、預金、定期預金、比較的現金化しやすい資産評価額など）」、「融資により調達する資金」、「損害保険などの保険金」、「国等の激甚災害等による助成金や低利融資等」、「静岡県BCP特別保証」などが考えられます。ここには、「現時点での自己資金残高」や「契約済みの保険」などを記入します。

②事前対策資金

被災前の事前対策に必要な資金としては、「自己資金」「融資により調達する資金」「行政機関における防災対策資金の低利融資、信用保証、補助金・助成金」等が考えられます。

自己資金で賄えるのがベストですが、早期に実施したい事前対策の費用は融資や補助制度を利用することとなります。事業継続力強化計画の認定が可能な法人であれば、本制度での低利融資や防災関連設備等の購入費用についての税制優遇などが利用できる可能性もあります。このような支援施策は年度で変更される場合があるので、定期的にチェックし、有効活用することをお勧めします。

また、年度予算の策定時にBCP関連費用を一定額予算化しておき、この費用の範囲内で防災関連備品の整備や減災対策の費用に割り当てることで、年々減災力を強化することが可能になります。

被災後の再建計画の必要資金と返済計画

被災後の再建計画の必要資金と返済計画の主な流れは以下のとおりです。平常時から、発災直後の取組準備を行い、リスクファイナンスを考えて、各種保険に加入しましょう。

1. 金融機関毎における、個別の既往借入金の内訳、その総額と毎月の返済額の算出
2. 操業再開のための固定費（従業員給与等）など、最低限の必要経費の試算
3. 既往借入れの「返済額の減額と返済期間引き延ばし」、「利息引き下げ」等、返済条件の交渉（リスケジュール）
4. 被災後の新規借り入れと既往借入金を合わせて資金繰りを算出し、収益計画+返済計画を作成

4.04 優先業務の再開計画策定と実行管理

現実の被災状況に対応して、業務再開を目指すための実施計画を作成します。再開方針に基づき、被災状況を踏まえ、復旧するのか、代替や企業連携で対応するのかを判断することになります。

ここでは、「様式7」で収集・整理した被害状況に応じ、どのような再開手順になるかをイメージし、あらかじめ想定できる範囲での計画を検討します。さらに、必要となる事前対策や備品等を整理し、準備を進めておきます。

再開に必要な経営資源（体制、場所、設備、材料など）について、どの手順でいつまでに、誰がどこ協力して準備・対応していくのかを検討し、業務再開計画を策定します。実行段階で、問題が発生する可能性は多いと考えられるので、進捗確認と問題対応方針の検討や計画の見直しを行うなど、迅速な意思決定で進める必要があります。特に重要な問題の場合は、即時に対応を検討するなど、計画の実行期限をキープできる体制や仕組みを決めるなど、柔軟な進め方が必要となります。

様式9 優先再開業務(重要業務)の再開計画

① 業務再開計画		② 業務再開予定日		③		④	
		年 月 日					
作業項目	対応内容	担当	目標納期	実施体制	予算		
業務実施体制整備	業務再開時役割体制づくり						
業務実施場所の確保	業務再開場所の整備・確保						
必要設備・機械の確保	設備Aの確保&動作確認						
	機械Bの確保&動作確認						
原材料の確保	在庫品の確認と調達ルートの確保						
部品・半製品の確保	在庫品の確認と調達ルートの確保						
資材・治工具の確保	在庫品の確認と調達ルートの確保						
輸送機の確保	フォーク、トラックとその燃料の確保						
インフラの確保	電気・水を確保						
製品在庫の確認	出荷可能在庫製品の確認						
製品製造の確認	復旧体制での製品製造の実施						
検査機器整備							
出荷検査							
出荷作業&納品							

▼記入上のポイント

「様式9」では、業務再開に向けて、「様式7」で収集・整理した被災状況をもとに、優先再開業務(重要業務)の再開方針を確認します。

手順は、被災状況を評価したうえで、次節の4.05や4.06で検討しておいた該当経営資源の復旧対策なども参考にしながら、以下についてまとめ、実施計画表を作成します。

- ① 業務再開に向けて行うべき作業項目の洗い出しを行います。
- ② 作業項目について、詳細の実施内容、手順に落とし込みます。
- ③ 作業項目を実施するための責任者・担当メンバーを決めます。また、作業項目の前後関係や実施期限を決めます。
- ④ 必要な外部資源や作業実施のための費用概算を見積ります。必要資金を調達できるようにします。

全体の作業項目の関連(例えば必要資金の確保)や全体計画の進捗に大きな影響をもたらす作業項目(例えば必要設備や材料の確保)を把握し易くするため、詳細計画表を活用することも有効です。

ただし、注意事項としては、詳細にこだわるべき場合と、走りながら検討・実施しなければならない場合を見極める必要があります。したがって、この計画づくりは演習や訓練を通じて、さまざまな被災状況を想定し体験し、実践力を高めておくことが重要です。

4.05 現地復旧の実施と事前対策

自分たちで復旧できる資源・範囲を増やし、早期業務再開を目指しましょう。

経営資源の被害状況が軽微な場合など、業務の再開を早くするため、該当経営資源を復旧（修理）することが望ましいことがあります。また、復旧するといっても、経営資源により復旧の方法等が異なります。そこで、特に重要な経営資源の場合、事前に被災状況（壊れ方）に応じた復旧方法を検討、準備しておくことが、確実に経営資源を復旧するためには有効といえます。

復旧修理可能な被災状況と、復旧修理不可能な被災状況を見極めることも大切です。修理不可能な場合の代替策は次節で検討します。

様式 10 復旧の実施策と事前対策

現地復旧実施検討表

資源分類	資源名	復旧可能範囲	復旧体制	復旧方法/手順	必要費用	現状レベル	支援環境整備項目	対応優先度
電気系統、通信系統 設備・機械など	機械名 型番- 号機	位置ズレの修復 交換可能部品 対応	(自身体制) (外部支援体制)				(人) (部品、資材) (工具、器具)	

▼記入上のポイント

現地復旧の具体例として工作機械の現地復旧を例に説明します。

地震などにより、機械の位置ズレ、電源周りの不良、制御盤関係の不良、切削刃の不良、メカ機構の不良など想定される現地復旧可能な被災状況に応じた修復・復旧パターンを整理し、事前に訓練を行い、確実に復旧できるよう習熟度を上げるようにします。

設備点検業者に復旧を依頼しても、復旧に時間を要することがあるので、自社で対応可能な修理・復旧範囲を広げるようにすることで、復旧を早めることが可能になります。

その場合、修理・復旧で使用されることの多い保守用部品や道具類を事前に準備・保管しておくことと、復旧手順の確認や訓練をしておくことが重要です。このような事前対策が充実しているほど、素早い復旧が可能になります。

「様式 10」を参考に、自社の状況に合わせ、対象資源に適した復旧対策の検討表項目や形式にアレンジし、策定するようにしてください。

4.06 代替・企業連携手段の実施と事前対策

代替や企業連携で、重要な資源を確保し、業務再開を確実にしましょう。現地復旧が困難な被害状況に見舞われた場合や、復旧に6か月以上必要といった場合には、

- 売り上げ確保のための暫定的な業務運営をする
- 代替資源を活用し優先再開業務（重要業務）が行えるようにする
- 災害支援協定企業の応援など外部の支援で優先再開業務（重要業務）を可能とする

など、自社での業務環境が復旧するまで、どのようにして優先再開業務（重要業務）を継続するか、について具体的な対応策を検討することになります。そこで、特に欠かすことのできない業務や重要資源について、具体的な代替策や企業連携策を整理しておくことが必要です。

【様式 11】代替・企業連携手段の実施と事前対策

様式 11 代替・企業連携手段の実施と事前対策
人的資源の場合

職種	氏名	重要なスキル・技能	代替の考え方	支援してくれる企業	代替時の課題	必要費用	優先度	事前対策・備考

重要設備の場合

設備名	機種・号機	必要な仕様・条件	代替方法・機種	支援してくれる企業 ・代替協力企業	代替時の課題	必要費用	優先度	事前対策・備考

重要原材料の場合

原材料名	品番等	必要な仕様・条件	代替方法・機種	代替仕入先	代替時の課題	必要費用	優先度	備考

代替拠点の場合

拠点名	種類	代替候補場所	自社・支援企業	代替条件	代替時の課題	必要費用	事前対策・備考
	事務所						
	倉庫						
	工場						

▼記入上のポイント

特定の設備や材料、技能者等の特別な資源の代替確保についても具体策を検討します。

「様式 11」では、それぞれの事業内容や代替資源の状況など、個々に異なることが予想されるので、特性を加味した様式とするようしてください。

企業連携について、必要とする業務を実施するためにどのような支援が必要であるかは、候補となる災害支援協定企業の支援可能内容に依存することが考えられます。

災害支援協定企業には、設備だけでなく、技術者、材料、備蓄品などの支援、業務そのものを代替で支援してもらうなどが考えられます。

代替手段の考え方は、「様式5」の代替方針に従い、検討します。

代替手段の検討方法について

代替手段といっても、いろいろな方法があります。どの方法が、確実に代替できるかを評価し、決定していきましょう。

この評価過程を記録しておくことが大切です。万が一、決定した代替策が、想定外の事態で機能しなかった場合、別案が、代案として活用できる可能性があるためです。

最初は、実施可能な代替策が決定できないことも考えられます。その場合は、希望する代替策など、考えられる代替策をできるだけ列挙するようにしましょう。そして、列挙した代替策について評価し、実現できる可能性の高い代替策を採用するようにしてください。

5章. 危機対応力（事業継続力） を磨き上げる

これまで「2章. BCMの方針を定め、継続戦略を考える」、「3章. 自社の脅威を知り、必要な経営資源を強くする」、「4. 発災後、いち早い業務再開を実現する」について検討してきました。

これらは、BCM取組みの方向性を定め、想定される脅威による経営資源への影響とその復旧・代替対策等について検証し、危機状態からの早期事業継続の実現を可能にする方法を検討してきたことになります。本章では、以下のような活動を通じて、危機対応力をさらに磨き上げていきます。

1. 対策が確実に機能するため、実施計画表として整理し、着実に実行管理する
(5.01 事前対策の実行計画作成と実行管理)
2. 従業員に対しBCMの内容や関連知識を教育し、関連知識の理解度の向上を図る
(5.02 教育と定着)
3. 重要な対応について、演習や訓練を通じて確実に行動ができるようにする
(5.03 演習と訓練)
4. 実施計画について、評価・確認を行い、PDCAサイクルを機能させる
(5.04 事業継続力の評価・見直し・改善)

BCPは作成して終わりではありません。危機に際して役立ってこそそのBCPです。

危機対応力の磨き上げを行うことは、大変重要であり、BCM活動の要ともいえます。本取組は、災害対応にとどまらず、人材育成や業務改善につながり、企業体質を強くする効果も期待できます。

▼記入上のポイント

3章、4章の検討ステップで必要と考え・記載してきた減災・事前対応策が確実に実行されるための実施項目を、一覧表を用い実行管理を行います。

項目	ポイント
①対策の概要	実効性を高めるのに必要な対策項目として、「様式5, 6, 8, 10, 11」で記載した事前対策、減災対策、準備項目などを全てリストアップします。特に対策実行のために必要と思われる項目はできるだけ列挙してください。
②対策の優先度	一度に対応しようとする、時間・コスト・体制面で厳しい場合があります。そこで、優先度を決め計画的に実施し、継続的に改善することで、対応範囲を広げていきます。例えば、まずは、モノの落下や転倒防止、安全避難のためのヘルメット、非常誘導路燈、水や食料、非常トイレの確保など、「ヒトの命に関わること」や、重要設備、材料、金型、電気、燃料といった「特に重要な経営資源に関わること」から始めるなどです。
③時期・予算の決定	実現すべき対策項目について重要度、予算、実行の難易度などで評価し、優先度を加味して、その対策の実現の期限を決めます。

- 直近の実施決定項目について、確実に実行されるように、実施責任者、実施体制、実現時期、実施工程などを決定し、計画を具体化し実施していきます。
- 計画が確実に実施されるよう運用の仕組みづくりも必要です。計画の進捗状況の確認のため、毎月または3か月など、一定期間ごとに進捗や問題点をチェックし、場合によっては、計画内容の見直しを行うこともいとわず進めてください。例えば、年度毎にBCMの見直しと連動する形で、対策の追加や見直しを実施するなど、継続的な対応が重要です。

ガントチャートの活用

「様式12」だけでは、事前対策項目が増えるに従い、対策、着手状況、進捗状況などを管理するのが難しくなることがあります。そこで、有効となる方法にガントチャート(P.42例図)があります。ガントチャートでは、現在スケジュール化されている対策の工程や、それらの進捗について、一目で確認することができます。また、進捗に遅れがある場合、状況・問題の確認ができ、対処策を検討し改善することが可能となります。

具体的には、今年度着手予定の対策項目について、着手予定、完了予定、担当などを記載し、進捗管理を行います。次年度には、着手中と着手予定を記載するようにし、確実に対策項目が実施されるように管理してください。

5.02 教育と定着

BCMを進めていく上で、最も大切な事柄の一つに、教育があげられます。

脅威事象による業務への影響は、発生してみるまでは分からないというのが実態です。策定したBCPで対応しようとしても、想定外の状況になることはよくあることです。従って、現実の危機対応では、検討してきた対応策をベースに、状況に応じた応用力が試されることになります。

つまり、事業継続力を支えるのは、企業の従業員です。各自が、防災やBCPに関する正しい知識を身に付け、自社のBCPを理解することで、脅威の影響を小さくし、危機対応を行うための事前対策の充実と、危機対応力の強化につながり、事業継続が行いやすくなります。

様式 13 教育計画

① 対象者			② 必要な教育								備考	
経営者	BCP要員	一般社員	No.	教育コンテンツ名	テキスト名	提供媒体	教育手段	主催者 (説明者)	評価方法	受講タイミング目安		教育時間
●	●		1	BCPの基礎(経営者向け)	中小企業庁BCP XXX	WEBコンテンツ	集合	参加者討議	討議議事録に記載	BCP導入時 対象者変更時	1H	
		●	2	BCPの基礎	中小企業庁BCP BCPとは https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/content/level_c/bcpg_01_1	WEBコンテンツ	集合	経営者	理解度アンケート	BCP導入時(キックオフ会) 入社・配属時	1H	
	●	●	3	防災関連知識研修	市販テキスト ビデオ教材	電子データ	自習	BCP要員	理解度アンケート 理解度テスト	BCP導入時(キックオフ会) 入社・配属時	3H	
	●		4	自社のBCP概要	XXXBCPの基本	電子データ	WEB動画	リスク対策.com	理解度アンケート	新規配属時	1H	
		●	5	自社のBCP概要	静岡県モデルプラン第4版	電子データ	集合	BCP要員	理解度アンケート	BCP導入時(キックオフ会) 入社・配属時	1H	
		●	6	自社のBCP対策	静岡県モデルプラン第4版	電子データ	自習	BCP要員	理解度アンケート 理解度テスト	BCP導入時(キックオフ会) 入社・配属時	1H	
	●	●	7	救命・救護研修	講師提供レジュメ	紙&電子データ	集合	外部講師	理解度アンケート	訓練に合わせた事前研修	1H	

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①教育の対象者	教育計画では、いつ、誰に、何を、どのように、どういう成果を期待して教育するのかを整理して、教育計画表を作成します。 それぞれの教育項目について、対象者を設定します。
②教育実施項目	教育実施項目について、カリキュラム表を作り、習得目標、参加対象者、必要時間、講師、実施場所などを教育実施計画書として作成します。 また、外部講師による研修、防災関連イベントや展示会への参加、防災関連動画の視聴、家庭防災や従業員・家族が被災した後の生活再建に関する知識教育なども重要です。なお、教育参加者には教育終了時、アンケートを行い、受講者からの理解度評価、感想、問題点や意見などを収集し、より良い教育の実施に努めてください。

	従業員の教育受講記録とアンケート内容などを集計し、知識・技能レベルを評価・管理します。これらの情報を各個人にあった育成計画の作成に有効活用してください。
--	--

BCP教育のレベルアップ、家庭防災・BCPについて

正しいBCPの必要性とその仕組み、地震などの災害や感染症、サイバー犯罪などについての知識を理解しておくことで、BCM活動にも効果的に関与できるようになります。

また役割に応じた専門知識を身に付けておくことも重要です。全員で一度に身に付けることは時間的にも難しいため、教育計画を作成し、それぞれについて、計画的に教育を進めてください。

より良い教育を目指し、教育内容の見直し、レベルアップも心掛けてください。

※ 企業のBCPの実施を担う従業員及びその家族等が、地震や水害等で被災し、出社困難となった場合、結果的にBCP事後対応の要員不足などにより、事業再開や復旧・復興が遅れる可能性は否定できません。こうした影響を最低限に抑える意味でも、従業員及びその家族の災害対策やその安全確保、被災後の生活維持といった家庭防災・家庭のBCPに関する知識・教育も重要です。

5.03 演習と訓練

前節の教育と同様に、重要なのが演習と訓練です。

危機発生時に適切な対応、行動をするためには、演習や訓練は欠かせません。知識として理解するだけで、危機対応を行うことは、困難であるからです。

演習と訓練を確実に実施するには、「様式 14」のような演習・訓練計画を作成し、いつ、誰が中心となって、何を実施するのかを決めておくことが重要です。

演習・訓練計画書の策定にあたっては、「分かっていること」と「行動できること」は、異なるということを意識しましょう。BCPでは、「行動できること」が必要です。この「行動できること」を強化するのが、演習と訓練です。

実際の災害時では、想定外の事態が必ず発生します。想定外にも対応するために、演習・訓練を積み重ねていくことは、応用力や知恵に繋がり、危機を乗り越える助けとなります。また、演習・訓練から気づいた課題を拾い上げ、BCPの改善につなげる仕組みづくりも重要です。

様式 14 演習・訓練計画

対象者			必要な訓練・演習										備考
経営者	BCP要員	一般社員	No.	訓練・演習名	訓練・演習内容	区分	手段	目的	実施担当	評価方法	実施時期	実施時間	
●	●	●	1	避難訓練(防災訓練)	地震を想定した避難と初期対応の訓練	オペレーション	実地	オペレーションの実施確認		理解度アンケート	年1回		
●	●		2	DIG/イメージテン	災害図上演習	トレーニング	机上	疑似体験による課題の対応		アンケート	年1回		
●	●		3	クロスロード	発災時の対応を具体的に考えるイメージトレーニング	トレーニング	机上	判断、意思決定のトレーニング		アンケート	年1回		
●	●		4	発災時のリソース対策訓練	リソース毎の初動、復旧訓練	オペレーション	机上	オペレーションの実施確認		理解度アンケート	年1回		
●	●	●	5	広域災害演習	広域災害発生時の対応演習	トレーニング	机上	疑似体験による課題の対応		アンケート	年1回		
	●		6	IT、人などリソース復旧訓練	パンデミック発生時のオペレーション・情報利用不可の場合の復旧オペレーション(ハード、ソフト、インフラ)	オペレーション	机上/実地	オペレーションの実施確認		理解度アンケート	年2回		
●	●		7	IT、人などリソースの復旧演習	パンデミック:人、サイバー攻撃、IT関連、情報が被災した場合の対応演習	トレーニング	机上/実地	疑似体験による課題の対応		アンケート	年1回		
	●	●	8	救命・救護訓練	怪我人等を想定した、救命救護訓練	トレーニング	実地	応急手当の手法、救出方法などの習得		アンケート	年1回		
		●	9	ミニ演習	職場の問題をテーマに事後対策と防止対策を検討する	トレーニング	机上	職場の業務リスクへの対応力とリスク軽減策の実施		アンケート	月2回	40分	

▼記入上のポイント

項目	ポイント
①訓練の対象者	教育計画と同様に、いつ、誰に、何を、どのように、どういう成果を期待して訓練するのかを整理して、訓練計画を作成します。それぞれの訓練項目について、対象者を設定します。
②訓練・演習実施項目	演習は必要なメンバーが揃えば、会議室等で比較的簡単に実施できるので、テーマを細かくすることで、月に数回実施するミニ演習を

	<p>行うことが可能です。ミニ演習の進め方は、巻末参考資料を参照してください。</p> <p>実動訓練は、業務との関連で実施の時間帯、場所や状況の準備などが必要となるため、年に1回程度の実施になると思われます。</p> <p>訓練の内容は、予定通り順調に終了するものよりも、イレギュラーの事態を想定し、多くの課題・改善点等が生まれるものの方が、身につく成果も大きいといえます。</p> <p>訓練後反省会を開催し、課題や問題のフィードバックを通じて見直し・改善を進めることで、BCMは価値を高めていきます。</p>
--	---

一般的な訓練手法

訓練は、目的に適した手法を選び、実施しましょう。以下に一般的な訓練手法とその概要について挙げます。

分類	手法・方法	概要
図上訓練 (机上訓練)	シミュレーション訓練 (テーブルトップエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練の進行・とりまとめ役（ファシリテータ）により、一定の状況を提示し、対応や意思決定すべき項目と内容等を確認する。 ・計画の課題を洗い出すことが目的。
	模擬災害演習 (モックディザスタ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファシリテータが、災害が発生してからの状況を時系列で世の中の状況などを含めて提示し、訓練参加者は、擬似的に災害時の体験をする。 ・新たな課題への気づきを促すことが目的。
	図上演習 (ファンクショナルエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・演習の指導役（コントローラ）が、時間の経過ごとに、変化していく状況を提示し、訓練参加者は、それぞれの役割が求められる対応や意思決定等を参加者相互で対話形式に交換する。 ・被災時の対応能力を高めることが目的。
実働訓練	BCP手順確認訓練 (ウォークスルー)	<ul style="list-style-type: none"> ・作成した計画をもとに、手順を確認し、代替先への移動、準備している資源、BCPの内容や課題を確認する。
	実働訓練 (ドリル)	<ul style="list-style-type: none"> ・重要な項目を何度も繰り返し、反復して身につける。 ・機器の使い方やデータ復旧手順、避難行動等を確認する。
	総合演習 (フルスケールエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・図上、実働訓練を組み合わせたもの。模擬負傷者の救護、搬送や代替事務所に実際に移動して業務再開などを行い、目標復旧時間との比較や計画上の実効性等から、対応力を確認する。 ・人員、機材等すべてのリソースを含め、被災時の行動を確認する。

訓練をするには準備が大切

BCP訓練は下記のような手順で準備を行うことが、大切です。これが訓練の成否に影響することとなります。

1) 目的の明確化

訓練を行うのに際しては、どのような危機（大地震や大洪水など）を対象とし、対象時期（災害直後（初動）や事業再開時期など）や、対象条件や範囲（誰に、どのような事柄を訓練するのかなど）を明確にしたうえで、訓練の目的（何を検証し、どのような成果を期待して行うのか）を、経営層とも相談して決定します。

2) 訓練企画体制の確立

1)で決めた範囲、目的に沿った訓練を企画、運営するために必要なメンバーを選定し、推進体制を立ち上げます。例えば、事務局メンバーに訓練に関わる部署のメンバーを含めて、訓練推進委員会の設置を行います。

3) 訓練実施基本計画の作成

目的、体制が決まったら、次は訓練の実施に必要な基本項目を整理・決定します。例えば、想定する災害、訓練対象者、訓練の実施日時、訓練場所、訓練の実施方法と時間割、会場レイアウト、必要な資料や備品などを基本計画としてまとめます。

4) 被災状況の設定

訓練の目的達成に必要なのが、訓練の前提条件となる地震の規模、電気・ガス・水道などの被災状況を決めることです。例えば、対象の地震に関する情報として発生時間、規模、津波の規模、電気・ガス・上下水道・通信などの被災状況を訓練の目的に沿うように決めていきます。

5) 災害時業務フローの設定

検討した地震発生後の初動対応手順など、訓練のテーマに応じた対応手順を、各部門の役割も考慮して、フローとして整理します。特に重点的に行う事柄に関係する部分は、漏らさないようにすることが必要です。例えば、発災直後からの避難、災害本部立ち上げ、安否確認などについて、対応の流れを担当、部門ごとに手順を整理します。

6) シナリオの作成

4)と5)を踏まえ、訓練の実施に際しての具体的な出来事や被災状況などを決めていきます。訓練は、その与えられたシナリオの事象をイメージしながら、作業手順を進めていくこととなります。具体的には、地震による近隣も含めた被害の状況、火災の発生と場所、風向き、停電の状況、道路の状況、従業員の出勤状況、通信不可の状況などを設定し、初動で行う手順が様々な障害がある中でどのように進められるか、訓練の流れをイメージし、シナリオを作成します。

7) 実施当日の役割、まとめ、アンケート（報告書）などの具体化

訓練当日は、参加者に目的や何を学ぶかなどを説明するオリエンテーション担当、パソコンやプロジェクター、考えを整理発表するための模造紙や筆記用具、ポストイットなど備品準備担当、訓練ファシリテーター、訓練の様子を写真や動画での記録する記録担当などが必要となるほか、実施後のアンケート用紙（訓練参加報告書）の準備なども行っておくようにします。

訓練の実施にあたって

訓練実施要領

訓練をどのように進めるか、時間割、サポートスタッフの役割、机上訓練なら検討結果を整理し、発表に使用するための備品リスト、訓練後の参加報告やアンケート、当日資料などを実施要領として作成し、訓練当日に向けての準備をします。

訓練当日の注意点

発言する人が特定の人に偏らないように注意しましょう。

訓練シナリオは、事前に示さず、その場で次々と付与することが望ましいです（突然示された状況にどう対処するかを考えることに意味があります）。

あまりにも被害の大きい状況設定の場合、「そんな状況では何もできない」というような思考停止に陥らないようにリードし、困難な状況において、何とかしようとする意見が出るようにしてください。

訓練で気付いたこと、現状の対策案の課題などはできるだけ早く見直し・改善の方向をまとめる機会（検討会など）を作り、BCPの見直しや改善につなげることが大切です。課題や問題、多くの気づきから、BCPの見直し・改善に活かすことのできた訓練こそ、成功した訓練です。

▼訓練実施の参考情報は、内閣府「企業の事業継続訓練の考え方」を活用ください。

<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/06kunrenkangaekata.pdf>

5.04 事業継続力の評価・見直し・改善

BCPは作成してからがスタートです。定期的にチェックし、改善を継続することにより、実践力の向上につながります。

BCPの評価や見直しは、リーダー自らが率先し、マネジメントの仕組みとして定着させることが重要です。このマネジメントの仕組みを機能させることが、2章で掲げた、「自社の目指す事業継続力の強化とともに危機に強い組織づくり」を可能にするといっても過言ではありません。

最初から完全なBCPを目指すことは至難の業です。できることから着実に継続すれば、いずれは成果が得られると期待されます。

事業継続力の自己評価は、BCM自己評価チェックリスト（別紙）を利用し全体評価を行います。これにより各評価項目について、客観的な自己評価が可能となります。状況を把握しておくことで、不足分や問題に対し優先度を設け、取り組み指示を的確に行うことができます。

事前対策の実施状況の確認、教育や演習・訓練の実施状況と成果、BCP内容の見直し・改善確認を継続的に実施することで、BCM活動は本物になります。この計画の実施状況、見直し・改善については、トップが率先して関わるのが極めて重要です。

様式 15 事業継続力の評価・見直し・改善

【BCM評価・見直し・改善】			評価実施日:
管理項目	評価結果	補足コメント	今後の対応方針
① BCPを最新状態に維持	概ね良好に維持されている	最新に維持できるよう、業務フローを作成中	漏れなく維持できるよう、仕組化を推進していく
② 事前対策(様式12)実施状況	今年度実施項目の70%について完了したものの、進捗遅れや未着手項目もあった	人命や設備の被害軽減につながる項目については完了できている	重要項目については、進捗や問題点・課題の確認・検討を定期的に実施する予定
見直し・改善状況(個別)	新規採用や人事異動時のBCP教育の必要あり		
今年度重点テーマへの対応状況			
③ 現地復旧準備状況			
代替対応の準備状況	予定より遅れているが代替先企業の候補企業の選定は完了した。	支援企業との協力依頼項目を整理しているので、完了すれば、具体的交渉を予定	交渉前に先方社長との面談に社長の同席もお願いし、進める予定
教育の実施状況			
演習・訓練の実施状況			
BCM活動の総合評価	直近のBCMチェック表での確認では65点となっている。年々教育、訓練もレベルアップが感じられ、事前対策も7割が完了し、着実に進んでいる		
(トップの総括コメント) BCM活動も年々改善・強化が進み頼もしく感じている。しかし一方で進捗遅れや未着手な案件が見られるのは残念に感じている。引き続き継続し取り組んでほしい。			(今後の対応へのコメント)

▼記入上のポイント

客観的に評価し、課題や問題があれば、どのようにして改善し、進めていくかを検討します。個人の問題として捉えるのではなく、仕組、体制など全体の問題として捉えることが大切です。

項目	ポイント
①BCPを最新状態に維持	主力製品、設備、取引先、業務フロー、体制などの変化が、現状のBCPに影響がないかを確認し、必要に応じBCPの更新を行うなど、BCPを最新状態に維持しているかを評価します。
②事前対策実施状況	対策に対する整備状況は、「様式12」でどの項目がどの程度実施されているか、実施上の課題なども含め管理できていることから、この様式を確認することでコメントや指示が行えます。
③その他	「様式13」と、「様式14」において、実施状況が報告管理されていることから、上記様式を用いてコメントや指示を行います。 年度初めに、BCM活動の年度計画を作り、BCM活動の訓練や状況確認、指示を行うタイミングを決め、BCM活動のレビューが確実に実施されるようにしておくことが重要です。 「様式15」について、初回作成時は評価項目の検討程度にとどめ、2回目からは、活動結果を踏まえ、評価内容や今後の対応方針を記入し、BCM活動に役立ててください。

6章. マルチハザードへの対応

ここからは、自然災害以外で、事業継続に際し、特に大きな脅威となっている感染症とサイバー犯罪への対応について補足説明を行います。

感染症もサイバー犯罪も、関係者が脅威の本質を理解し、被害を防ぐことに組織全体で取り組むことが、一番の対策といえます。なぜなら、人の隙に付け込まれた結果、感染やコンピュータウイルスの侵入を許すことになるからです。感染した時、あるいはサイバー攻撃に遭った時どうするかという対応策の整備も重要ですが、隙を生まないような仕組みづくりと個々人の自覚(事前対策)が特に大切です。これを踏まえ、以下の対応を参考にしてください。

6.01 感染症への対応

感染症はヒトを介して広まる脅威なので、ポイントとしては、感染防止策(事前対策)と、感染者発生時の対応(事後対応)が基本となり、さらに、感染拡大の状況によっては事業活動に制約を及ぼすことから、事業活動が行えなくなった場合への対策・対応が必要となります。このような感染症への対策を図のように示すことができます。

感染症対策の整理表				現物復旧対策	代替復旧対策
対策区分	【事前】 事前対策	【感知】 感染感知 感染	【初動】 感染拡大防止	【事後】 復旧	
【感染防止の徹底】	個人それぞれの感染防止策徹底 会社などでの感染防止環境整備	感染ステージの把握	検査、検温等の実施	職場復帰ルールに従う	
【感染拡大防止】	ゾーニングやシフト勤務 リモートなど非接触対応	感染範囲の把握	感染範囲の限定策を徹底	感染者の自宅待機 非感染者による代替業務運営	
【感染発生時対応】	保健所等との連携・感染者発生時の対応手順の策定 対外的情報発信方法の構築 社会活動の制約による、モノ不足や納入等への影響	感染者の特定 正確な情報の入手	感染範囲の特定と当面運営の決定	当面運営と通常への復帰への明確化・正確な情報の対外発信 制約状況に応じた代替手段対応(取引先、原材料、業務内容etc)	
【経営革新】	感染拡大による環境変化への対応 感染を前提とした事業形態の模索	非常時対応策実施	感染時の事業スタイルの準備・一部試行	リスクに強い事業構造に 感染時対応を通常対応に	

① 感染防止の徹底

新型コロナウイルス感染症が示したように、ヒトを介して感染が拡大するため、感染防止策が重要となります。（例えば、3密の回避、マスクの着用、手洗い・消毒の励行など）

次に、感染者の早期発見のため、定期的な健康管理や検査などが有効となります。

また、家庭内や知人との会合等での感染も予想されるので、家庭内でも同様な管理を徹底することも重要です。

以上のようなルールを明文化し、確実な遵守を徹底することが必要です。なお、このルール作成時には、厚生労働省のサイトなど最新の情報を参考にしてください。そして、ウイルスの変異や新たな知見等も得られることから、定期的に感染防止に関する新しい情報を入手し、最新の対策・ルールに更新していくことも重要です。感染対策委員会のような組織を設け、対策やルールの見直しを行うようにするとよいでしょう。

② 感染拡大防止

感染症の流行期になると、少数の感染者から多数の感染者へと、感染拡大が進む可能性があります。感染拡大により、事業所の閉鎖や休業が避けられず、収益面に大きな影響を受ける可能性があります。加えて、風評被害や顧客が離れていく恐れもあります。

このような事態を防ぐには、感染者が発生しても、その影響が事業所全体に及ばないように、感染拡大防止策をあらかじめ講じておくことが重要です。

対策としては、以下のようなものが考えられます。

- 社員食堂利用の時間分けや小グループで利用する
- 事務所内のエリアを分けし利用者を限定するといったゾーニングを行う
- 全員が限られた場所で仕事することを避けるため、敢えてシフト勤務を採用する
- 対面の仕事をリモート形式で行うことにより、感染拡大の可能性を低減する など

上記のような対策により、感染者が発生しても、その影響範囲を最小限に食い止めることで、事業継続が可能となります。

③ 感染発生時対応

感染防止対策や感染拡大防止の対策を行っていても、感染者が発生した場合、とるべき優先課題としては以下が考えられます。

- 発生したことを保健所等関係機関に報告し今後の対応について指示や調整を図る
- 感染範囲を特定するため、関係者への検査・体調管理と職場の安全確保のため速やかに消毒を実施する
- 感染拡大防止の更なる徹底（従業員とその同居者を対象）、検温・検査の頻度を上げる、毎朝体調報告を義務付け、少しでも異常があれば出社禁止とする
- 出社できるメンバーでの業務内容を決める、場合によっては限られたメンバーや環境で実施可能な事業を検討し実施する
- 感染者の完治状況の確認と職場復帰基準にもとづく復帰の実施 など

感染者が発生した場合、外部に対してもホームページなどを通じ、感染の状況や対応状況などを適宜情報発信することは、風評被害を抑える意味からも重要です。

④ 経営革新

サービス業や人との対面対応で成り立つ事業者の場合、自社に感染者がいなくても、営業時間の短縮など、事業に制約を受け、最悪の場合、営業が一定期間停止になることがあります。

このような環境においても、自社の強みを活かしつつ、非接触サービス提供を行うなど、平常時から徐々に事業内容を多様化しておくことが重要といえます。感染症だけでなく、広域災害の場合においても、同様です。経営革新を検討する際には、最悪の脅威にも動じない事業構造（ビジネスモデル）に変化させ続けることが、事業継続のために大切です。

なお、感染症BCPを具体的に策定するには、静岡県事業継続計画モデルプラン（入門編）・作成の手引き（感染症編）を活用し、策定を行ってください。

6.02 サイバー犯罪等への対応

生産性の向上や顧客サービスの充実など、DX化を推進することは、ビジネスに多くのメリットをもたらしてくれます。しかし、一方でシステムへの依存度が高まり、システム障害の影響だけでなく、近年ではサイバー犯罪等が事業活動に及ぼす影響が大きいといえます。

最近の被害事例では、組織全体やサプライチェーンも含めた広範囲に影響を及ぼす犯罪被害が増えています。

自社がサイバー犯罪の被害者になる、また加害者になることも

情報漏洩のほか、データ破壊、身代金要求型ウイルスなどによる業務等の停止は、損害賠償につながるケースや、踏み台にされることで関係先企業にウイルスをばらまくなど、気づかないうちにサイバー犯罪の加害者になってしまうケースがあります。

サイバー犯罪等への対応の考え方

サイバー犯罪への対策としては、基本的に人を中心としたセキュリティ対策が重要になります。ただし、サイバー犯罪の対象となる経営資源は、図のようにシステムを構成するソフトウェア、ハードウェア、ネットワーク、データ、システム管理者・利用者限定できることから、これらへの対策を検討することになります。

サイバー犯罪（攻撃）の対策整理表

		経営資源	攻撃回避対策
		再発防止対応	代替復旧対策
【事前】	サイバー攻撃の回避、被害の最小化	【感知】	【初動】
		攻撃の感知	被害の拡大防止
		攻撃	
【ソフトウェア】 OS、アプリケーションソフトウェア	ウイルス対策ソフト導入と最新化 (パターンファイル更新) ソフトウェアの最新化 (パッチ適用、アップデート) 再導入用のソフトウェアの準備	ウイルス対策ソフトによるアラート 使用不能	ウイルス対策ソフトによる隔離・駆除
【ハードウェア】 パソコン、サーバー、ネットワーク機器とそのファームウェア	必要機器の代替機の準備 ネットワーク機器用ソフトウェア (ファームウェア) の最新化	使用不能	ネットワークからの切断
【情報】 業務データ、システムデータ、ソフトウェアデータ	業務データのバックアップ (媒体・保管場所を分け複数取得) システム、ソフトウェアのバックアップ	使用不能 破損、改ざん	
【情報】のサイバー攻撃対応は地震、津波など他の広域災害の対応と同様			
【ヒト】 利用者、システム管理者	ID/パスワードの漏洩防止 メール本文URL/添付ファイルを不用意に開かない 最新のサイバー攻撃の手口を知り対応する データバックアップからの復旧方法の確認	攻撃による画面のメッセージや異常動作	ネットワークからの切断 決められた人への異常の報告
			ソフトウェアの再導入による復旧 攻撃経路の調査 必要機器の代替機による復旧 攻撃経路の調査 業務データの復旧 システム、ソフトウェアの復旧 データのバックアップからの復旧 ID/パスワードの変更 攻撃経路の調査
			復旧作業・再発防止対応

①事前対策の徹底

サイバー犯罪は、自然災害と異なり、以下に示したような事前対策を徹底し、機能させることで被害を軽減できます。この認識をもって情報セキュリティの事前対策に取り組んでください。

《ソフトウェア対策》

ソフトウェア対策として重要なことは、(i) ウイルス対策ソフトの導入とウイルス検出用パターンファイルを最新に維持、(ii) OSなどのセキュリティ更新を実施し最新状態に維持、(iii) システム破損時からの復元用ソフトウェアの用意などです。

《ハードウェア対策》

ネットワーク機器などファームウェアと呼ばれるソフトウェアを使用している機器もあるので、このファームウェアのバージョンを最新状態に維持することが必要になります。また、万が一に備えて、代替機器の準備や迅速な調達ルートの確保なども必要になります。

《情報・データ対策》

情報・データ対策はタイムリーなバックアップが重要です。バックアップは、ネットワークから切り離すことはもとより、媒体、保管場所を分け複数取得するなど、どんな状況でもデータの喪失が発生しないようにすることが大切です。バックアップしたデータをもとに確実に

復元できるよう、その方法を確認しておくことも必要です。また、万が一に備えて訓練することも効果的です。

情報・データには、業務データやシステムデータ、ソフトウェアデータがあり、特に業務データは随時変更されるので、タイミングよくバックアップし、万が一、データにアクセスできなくなっても、常に最新に近い状態に復元できるよう準備しておきましょう。

《ヒト対策》

ヒト対策の対象者は、システム運営にかかわる人（システム管理者）とメールやシステムなどを業務で利用する人（利用者）に分かれます。

システム管理者に関しては、最新のサイバー犯罪の手口を収集するなどサイバーセキュリティに関する知識や技術力の向上に努め、異常を検出した場合の報告ルートを含め社内システムの運用ルールの設定や指導を行うとともに、障害発生時にベンダーと協力し対処・復元を行えるようにしておく必要があります。

利用者の場合は、サイバー犯罪の被害を受ける原因のほとんどが、人の問題という認識をもって、メール内の URL や添付ファイルを不用意に開かないなど基本的なルールを遵守しながら、日々の業務を行うようにします。

基本的なルールとしては、以下が考えられます。

- ID・パスワードの漏洩の防止、同じパスワードを他にも使いまわさない
- メール内の URL や添付ファイルを不用意に開かない
- 最新のサイバー犯罪の手口を収集し、周知する
- 万が一異常を検出した場合、あらかじめ決められたルートで報告を行う
- システム運用者はバックアップしたデータからの復元・復旧方法の確認を行う

②攻撃感知後の対応

万が一、被害を検知した時は検知の状況に応じた対策を行うことが必要です。特にウイルス等の被害の場合は、感染機器を素早くネットワークから切り離します。次に該当機器のウイルス駆除や他の機器への影響調査と駆除を実施し、最後に、ソフトウェア、OS を含めた再導入とデータ復元で復旧します。

ハードウェア対策としては、物理的な障害に伴う復旧（修理や代替機）を素早く行い、システムを障害発生前の状態に戻すことが必要になります。また、再発防止のため、ID・パスワードを変更することも忘れてはいけません。

③これらの対策を実施、機能させることが被害軽減に

繰り返しになりますが、サイバー犯罪による被害を避けるためには、情報システムを構成するソフトウェア、ハードウェア、情報（データ）およびシステム管理者・利用者がそれぞれ情

報セキュリティに対処することとなるため、整理表にあるような対策を検討・決定し、あらかじめ訓練したうえで、確実に実施することが必要です。

また、異常をいち早く感知することにより、被害の極小化や影響範囲の拡大防止を図ることも重要です。最後は、システムの障害を排除し、元の正常な状態に情報システムを復旧させることとなります。このような一連の対応を行うため、社内要員の育成やサービス事業者との連携に加え、サポート体制などを整備しておくことが重要です。

復旧処理でさらに問題を広げないように、事前にデータ復旧などのシミュレーションを行い、短時間で正確に復旧できるようにすることも重要となります。サイバー犯罪の被害を防止するには、関係する全員が、情報セキュリティに関し正しい知識や対応策を理解していることが必要であるため、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が示す情報セキュリティ5か条をはじめとした情報セキュリティ関連情報等を参考に定期的な勉強会を行うなど、知識の向上と理解促進に努め、情報リテラシーを高めるようにしてください。

IPAの情報セキュリティ5か条を今日からでも実践しましょう。

情報セキュリティ5か条

1. OS やソフトウェアは常に最新の状態にしよう！
2. ウイルス対策ソフトを導入しよう！
3. パスワードを強化しよう！
4. 共有設定を見直そう！
5. 脅威や攻撃の手口を知ろう！

感染症・コンピュータ犯罪以外のハザードへの対応について

いずれかの脅威による被害でダメージを受けた場合、「様式5」で整理した経営資源に何らかの影響が生じるはずですが、経営資源に影響が出た場合は、本書を通して復旧・代替・企業連携の方法を検討してきたはずですが、これら対応策を生かすことで必要な経営資源は確保できることとなります。つまり、今まで検討してきた対策を応用することで、非常状態を乗り切ることが可能となります。

ハザードによって対応が異なるのは、被害を及ばないようにするとか、被害の程度を軽減するという減災対策が、対象とする脅威によって異なることとなります。つまり、地震、火山噴火、火災、水害、感染症、コンピュータ犯罪、事故、長期停電などで予防方法、被害軽減策がそれぞれ異なるはずですが。

従って、これら脅威への対応は、「様式4」で整理した脅威一覧を参考に、優先度を設け事前防止策を中心に検討・整備していくことが重要です。

参考資料

1. モデルプラン第4版様式の概要
2. ローカルベンチマーク（ロカベン）について
3. 南海トラフ巨大地震について
4. ハザードマップについて
5. リスクマップについて
6. 防災アプリとキキクルの紹介
7. タイムラインについて
8. 初動対応で利用可能な第3版の様式など
9. ミニ演習のススメ

参考資料 1 モデルプラン第 4 版様式の概要

第 4 版では検討内容の充実、実効性の向上を配慮し、様式を見直しました。

様式	様式名	概要	備考
1	BCMの基本方針	BCMの目的・基本方針を明確に示す	第 3 版様式 1 を改訂
2	事業継続戦略（事業継続の方向性）	危機状況に応じた事業継続の方向性を示す	第 3 版様式 8 を改訂
3	優先再開業務目標再開時期 & 操業度	優先再開業務を選定し、目標復旧時間等を示す	第 3 版様式 3、4 を統合
4	脅威一覧と業務及び自社経営資源への影響	自社に起こる脅威と事業影響を経営資源別に整理する	第 3 版様式 6 を改訂
5	経営資源一覧と想定脅威への対応表	経営資源毎に影響度、対策を整理する	第 3 版様式 5、7、8 を統合
6	初動対応手順と事前対策	初動対応手順を時系列にまとめ、対策を整理する	第 3 版様式 9、10 を統合
7	被災状況の把握	被害状況について、報告タイミングで示す	第 3 版様式 10f を統合
8	復旧・復興資金と事前対策資金の確保	復旧・復興、事前対策のための資金確保状況を整理する	新規様式
9	優先再開業務の再開計画策定	優先再開業務の再開計画及び支援対策を整理する	新規様式
10	現地復旧の実施策と事前対策	現地復旧の実施計画及び事前対策を整理する	新規様式
11	代替・企業連携手段の実施と事前対策	資源毎に代替・企業連携手段及び事前対策を整理する	新規様式
12	事前対策の実施計画管理表	事前対策・支援対策を実施するための管理一覧表	第 3 版様式 11 を改訂
13	教育計画	B C P の教育計画	第 3 版様式 12 の教育計画を改訂
14	演習・訓練計画	B C P の演習・訓練計画	第 3 版様式 12 の訓練計画を改訂
15	事業継続力の評価・見直し・改善	B C P の評価を行い、見直し等を支援する	第 3 版様式 13～15 を統合

参考資料2 ローカルベンチマーク（ロカベン）について

中小企業庁が推奨しているローカルベンチマーク（通称：ロカベン）は、自社の事業を整理するのに役立つ、国の支援施策等にも活用できます。

ローカルベンチマークは、企業診断のためのツールで、大きく2ステップで進めます。第一段階は、「地域の経済・産業の現状と見通しの把握」でRESASを活用した地域分析の実施）、第二段階は「企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」で次の3つのシートを利用します。

- ・シート1： 6つの財務指標の分析
- ・シート2： 商流および業務フローを整理（顧客提供価値を考える）
- ・シート3： 非財務情報を経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制、現状認識、将来目標、課題、対応策について整理

となっています。

また、このロカベンは、国の早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）、中小企業等経営強化法、事業再構築補助金などの施策に必要となっています。また金融機関への融資相談等にも活用可能です。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/kiogyo.pdf

ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）とは

●ロカベンは、3つのシートに会社の情報を記入することで、経営状態や経営に活かすことのできる強みを把握することができるツールです。

●記入にあたっては、「社長1人」で「社員のみなさんで」「支援機関や金融機関を交えて」など、様々な取組方法があり、それぞれにメリットがあります。

シート① 業務フロー・商流
製品・サービスを提供する流れを整理

シート② 4つの視点
経営全体を様々な視点から整理

シート③ 財務分析
決算書情報を入力して経営状況を分析

「業務フロー・商流」「4つの視点（経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制）」のシートには、知的資産経営の考え方が取り入れられており、会社の見えない強みに気づき、経営に活かすきっかけとなります。

財務分析結果

この図表は、企業の財務状況を多角的に評価するためのツールです。各指標の値を比較し、強みや課題を把握することができます。

主要な財務指標の分析結果は以下の通りです。

指標	数値	評価
売上高	100	A
営業利益	20	B
経常利益	15	C
純利益	10	D
総資産	500	E
負債総額	300	F
自己資本比率	40%	G
流動比率	120%	H
固定比率	80%	I
負債比率	60%	J
資本効率	15%	K
ROA	4%	L
ROE	12%	M

シート1：6つの財務指標の分析

業務フロー・商流

このシートは、企業の業務フローを整理するためのツールです。顧客のニーズから始まり、商品やサービスの提供までの流れを詳細に記述できます。

主要な業務ステップは以下の通りです。

- 顧客のニーズの把握
- 商品やサービスの企画・開発
- 生産・製造
- 物流・配送
- 顧客への提供
- アフターサービス

シート2：商流および業務フローを整理

4つの視点

このシートは、経営全体を様々な視点から整理するためのツールです。経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制のそれぞれについて情報を整理できます。

主要な視点と整理項目は以下の通りです。

- 経営者視点**：経営者の役割、経営方針、経営課題
- 事業視点**：事業の概要、事業内容、事業計画
- 環境・関係者視点**：競争相手、取引先、地域社会との関係
- 内部管理体制視点**：組織体制、人事制度、情報システム

シート3：4つの視点（経営全体を様々な視点で整理）

参考資料3 「南海トラフ巨大地震について」

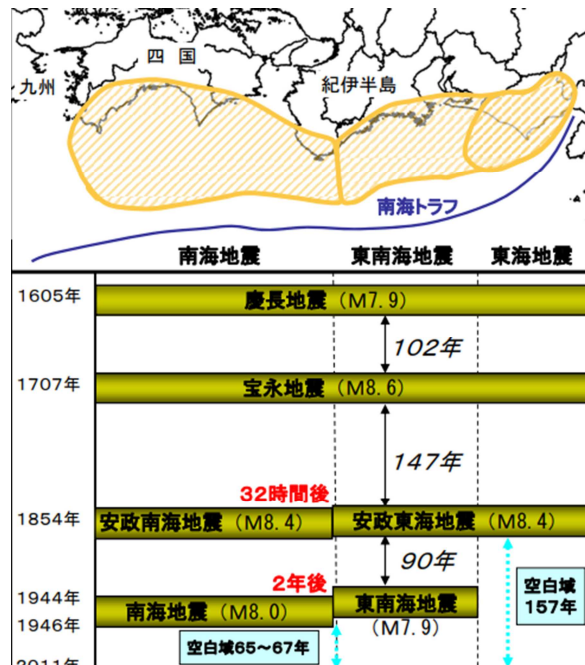
①想定されている南海トラフ巨大地震

南海トラフとは、駿河湾から遠州灘、熊野灘、紀伊半島の南側の海域及び土佐湾を経て日向灘沖までのフィリピン海プレートおよびユーラシアプレートが接する海底の溝状の地形を形成する区域のことです。



この二つのプレートでは、海側のプレートが陸側のプレートの下に1年に数センチの速度で潜り込むことが原因で、100年から150年ぐらいの間隔で沈み込んだ海側のプレートが跳ね上がるタイプの海溝型地震（南海トラフで発生する地震）を引き起こします。

南海トラフ上の地震域は大きく3つに分かれており、東から東海地震、東南海地震、南海地震と呼ばれています。この三つの領域が同時に動いた場合、その地震エネルギーはM9クラスとなり、南海トラフ巨大地震と呼ばれ1000年に一度の地震ともいわれています。



②静岡県第4次地震被害想定

平成23年発生の東日本大震災を受け、国が実施した南海トラフ巨大地震の被害想定を踏まえ、静岡県第4次地震被害想定が策定されました。本被害想定の特徴としては、100年に一度程度で発生すれば大きな被害をもたらす「レベル1の地震・津波」と1,000年に一度程度で発生すれば甚大な被害をもたらす「レベル2の地震・津波」にケース分けし、被害想定を第1次報告と第2次報告に分けて行っています。

第1次報告では、地震の規模、津波浸水の程度、人的被害、建物被害を中心に被害想定がなされています。

第2次報告では、ライフライン被害、交通施設被害、産業保安施設被害、経済被害等の被害想定が報告されています。

詳細報告では、市町別の被害状況も示されているので、南海トラフ巨大地震発生時の被害イメージを知るのに利用してください。

③南海トラフ地震臨時情報について
南海トラフの半割れ、一部割れまたは、ゆっくりすべりの場合に注意や警戒を促すために提供される情報のこと。

半割れ：南海トラフの東側（静岡県含む）で地震が発生し、南海トラフの西側でも地震発生可能性がある場合のこと。

一部割れ：南海トラフ地震想定域内で狭い範囲で地震が発生し、そのことにより南海トラフの広域が震源域となった大規模な地震の発生の可能性がある場合のこと。

ゆっくりすべり（スロースリップ）：南海トラフ地震想定域内で普段と異なる異常なゆっくりすべりが発生した場合のこと。

情報レベルとして、巨大地震警戒、巨大地震注意、調査中、調査終了があります。警戒と注意の場合は、地震発生の可能性が高まっているので、備えの確認や備蓄などの点検が重要です。地震の発生時期までを予測しているわけではないので、明日発生するかもしれませんが、2、3年発生しないかもしれません。従って、日頃から備えを怠らないことが重要です。

静岡県や国では、南海トラフ地震臨時情報に関する詳細や対応などについて、ホームページで公表しています。最新状態に変更されている部分もありますので定期的に確認するようにし、最新の情報入手に努めてください。

被害想定項目一覧	
<ul style="list-style-type: none"> 1. 地震動 2. 地盤の液化化 3. 山・崖崩れ 4. 地震に伴う津波 	<p style="text-align: center;">第一次報告 (平成25年6月公表)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 5. 建物被害 <ul style="list-style-type: none"> 5.1 地震動 5.2 液化化 5.3 人工造成地 5.4 山・崖崩れ 5.5 津波 6. 火災被害 <ul style="list-style-type: none"> 6.1 出火 6.2 延焼 6.3 津波火災 7. 屋外転倒、落下物 <ul style="list-style-type: none"> 7.1 ブロック塀等の転倒 7.2 屋外落下物 8. 人的被害 <ul style="list-style-type: none"> 8.1 建物倒壊等 8.2 火災 8.3 山・崖崩れ 8.4 津波 8.5 屋内収容物移動・転倒、屋内落下物 8.6 ブロック塀の転倒、屋外落下物 8.7 自力脱出困難者（要救助者） 	<p style="text-align: center;">第二次報告 (今回公表)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 9. ライフライン被害 <ul style="list-style-type: none"> 9.1 上水道 9.2 下水道 9.3 電力 9.4 通信 9.5 ガス 10. 交通施設被害 <ul style="list-style-type: none"> 10.1 道路施設 10.2 鉄道施設 10.3 港湾施設 10.4 飛行場・ヘリポート 11. 産業保安施設被害 <ul style="list-style-type: none"> 11.1 危険物施設 12. 生活支障等 <ul style="list-style-type: none"> 12.1 避難者、避難者対応分析 12.2 帰宅困難者 12.3 物資不足、備蓄対応力 12.4 医療機能支障 12.5 保健衛生、防疫、遺体処理等 12.6 教育、就労等 12.7 住機能（応急仮設住宅等） 12.8 し尿・ごみ・瓦礫 13. 経済被害 <ul style="list-style-type: none"> 13.1 直接的経済被害 13.2 間接的経済被害 14. その他の被害 15. 被害・対応シナリオ

参考資料4 ハザードマップについて

自社、取引先や顧客、従業員などの所在地が地震や洪水などの自然災害発生時にどのような被害に見舞われそうか、をあらかじめ知っておくことは、事前対策を行う上で重要な情報といえます。このような情報は以下に示すような形で提供されており、インターネットを通じてこれら情報を入手するのが有効です。

①静岡県地理情報システム（GIS）

静岡県では、GISを利用することで、第4次被害想定に対応した震度、津波浸水、液状化などのハザードについて、地図と対応する形で確認可能となっています。県内に限定はされますが、住所を指定することで、ピンポイントでの被害想定を知ることができます。

②国土交通省（ハザードマップポータルサイト）

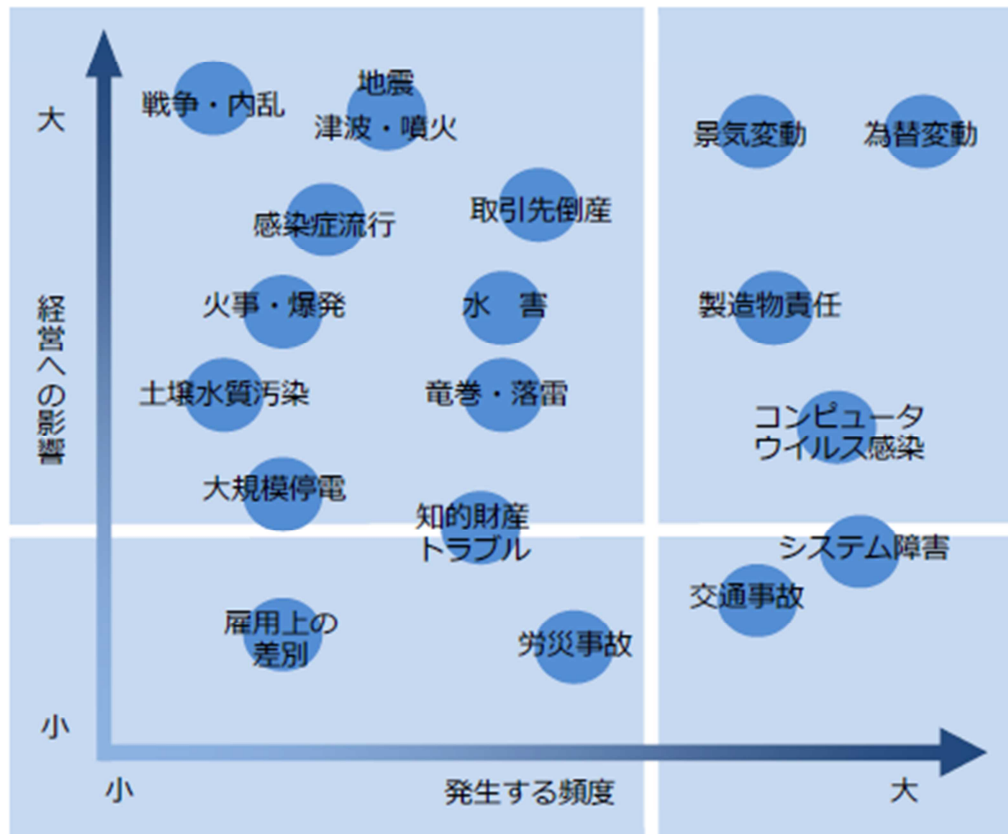
国土交通省では、洪水、土砂災害、高潮、津波等の災害リスクに加えその土地の成り立ちや特徴などを地図上に重ねて表示できる重ねるハザードマップと各市町が作成した地域のハザードマップ：わがまちハザードマップをポータルサイトとして提供しています。これらは、全国の被害想定を知ることができます。

③各市のハザードマップ

各市町でもハザードマップを用意している自治体が多いので、「〇〇市ハザードマップ」のように市名とハザードマップという検索ワードを使い、Web検索をすることで該当の市のハザードマップを閲覧することができます。

参考資料5 リスクマップについて

「様式4」脅威一覧と業務及び自社経営資源への影響の検討に、次のリスクマップの考え方が参考になります。



このリスクマップの見方は、縦軸に経営への影響（上位ほど影響が大）、横軸にその脅威が発生する頻度（右側ほど頻度が高い）の意味となります。

このリスクマップは、想定される脅威の影響度、頻度でマッピングされています。

参考資料6 防災アプリとキキクルの紹介

スマートフォンの普及に伴い、最近では防災や避難等に役に立つ防災関係のアプリが充実してきています。アプリの一部を以下に紹介します。

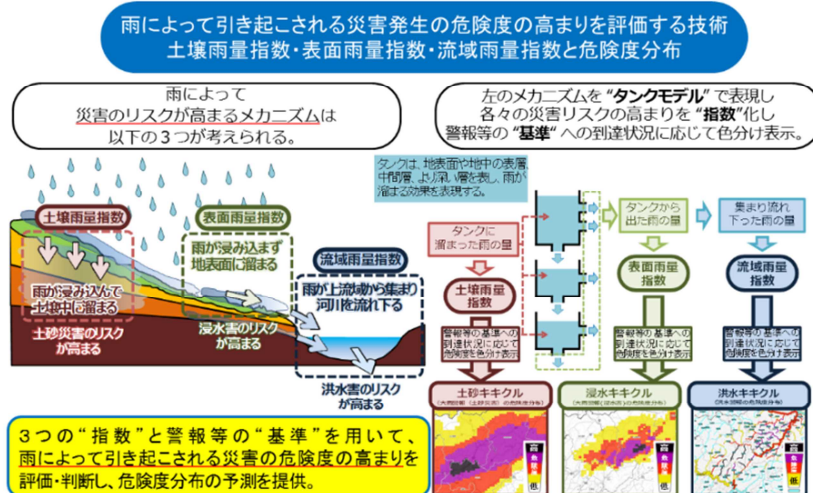
①静岡県防災（11か国語対応可能）

静岡県防災アプリは、①大雨等の警報など現時点の防災情報、河川のリアルタイムの水深やライブカメラ映像②現在自分がいる場所の防災情報（震度、液状化、津波浸水、洪水浸水）、③現在地付近の避難所、避難場所の地図表示、④危険度体験、⑤避難トレーニング、⑥防災関係学習など役立つ内容となっています。多言語化対応しているので、外国人を雇用している場合、役立つアプリです。その他、自分がいる場所のハザード情報や大雨などの場合は、近くの河川の水位がリアルタイムで確認できるなど、防災に必須なアプリです。全従業員に周知し、利用を促すようにしてください。



②気象庁「キキクル」 （危険度分布）

気象庁が提供する豪雨による浸水、洪水、土砂崩れの危険度の高まりを評価し、危険度分布マップで提供するサービスです。



参考資料7 タイムラインについて

初動対応には、大地震のような突発型の危機と大型台風上陸や富士山噴火、感染症などのように、危機が訪れる時期や被害が予測できるケースがあります。このような予測可能な危機に対しては、変化する観測情報・感染状況などに応じた対応を進めることが、被害や怪我人の防止に役立ちます。このような時間軸での変化に合わせ対策を整理する方法として、「タイムライン」という手法が有効です。

参考:タイムライン【予測可能型】超大型台風、線状降水帯、豪雪

時間軸	行政・気象庁などからの情報	対象事象	主な備え事項	その他備え準備	検討のポイント
3, 4日前	大型台風の発生 日本上陸の可能性あり	上陸の可能性のある台風 の発生	・台風へ備えた備蓄品の確認 ・対策本部設置備品の確認 ・上陸当日体制の検討 台風情報を6時間毎に入手	・休日・夜間に重なる場合の体制準備 ・災害対応機器の点検(発電機・燃料、乾電池・懐中電灯、水、食料など) ・不足備品の補充	強風や大雨に備え、準備できることや防災対応機器の点検や確認、備蓄品等の過不足を確認し、補充しておく
2日前	台風が発達し超大型に 東海地方に上陸の可能性 風速40m以上で、降雨量も1日で300mm が想定される	強風、大雨	・強風対策(看板、窓ガラス等の飛散防止など)の確認 ・浸水や雨の吹き込みによる水漏れ防止の確認 ・非常用備品の配備 ・台風情報を2時間ごとにチェック ・作業停止や休業の準備	・建物周辺などに飛散物がないか点検 ・普段利用しない場所の窓等を補強 ・作業停止や休業に備え、関係先やホームページ掲載用記事を準備	台風の様子が明確になってくるので、その状況に合わせた準備や機器等の確認など緊急時に困らないように準備を進めておく ・購入品は納期調整や在庫の積み増しを検討
1日前	台風の上陸予定地、予定時間がおおよそ明確に、上陸時の台風の規模(風速、雨量など)が見えてくる	強風、大雨 浸水等の可能性	・明日の上陸に備え、休業の判断 ・休業時の対応体制の確認 ・浸水の恐れがある場合は、重要物を高い場所に移動 ・台風状況を1時間ごとにチェック、降雨量や河川の状況も2時間ごとにチェック	・休業に備え顧客や取引先に事前連絡しておく ・ホームページに台風当日の対応、緊急時の連絡先について掲載する ・必要マニュアル、水、食料、スマホの充電など点検準備	台風による影響がより正確になってくるので、風雨の状況に合わせて、足りないものがないか、追加で行う事柄などを確認準備しておく
半日前	上陸時間が正確に予想され、風速、降雨量も予測精度が上がってくる 暴風雨注意報等が発令、降雨量によっては避難準備情報の発令	・今後の雨量、上陸時の風速、風向、高潮の有無などが正確に予想される	・会社での対応メンバー主体での対応となる ・非常参集メンバーの体制・役割に従い配備 ・休業を関係先やHPで正式アナウンス、 ・強風、雨対策の最終確認	・対応メンバーは安全を確保しながら最終確認や待機 ・外部との連絡や報告ができる準備をしておく (メールやホームページ等での問い合わせへの対応も準備)	・現実の状況に合わせた対応となる ・会社でなければ行えないこと、自宅からでも可能なことを事前に決めておく
1.5時間前	暴風雨警報や避難指示場合によっては避難命令	より正確な風速、降雨量、今後の台風進路等が明確になる	災害対応メンバーは、自身の安全確保を優先に、緊急出動に備える 被害(建物屋根や窓の破損、停電、断水、浸水など)が出た場合、報告と初期対応	緊急出動が想定される場合に備えて、必要な装備や備品を手元に揃えておく	火災防止のため、火気は使用しない 緊急出動とならないよう、きちんと備えておく
0時間	台風の上陸位置により大きく異なる 最悪の場合は浸水や停電・断水が発生する	風速が最大となるため、身の安全を最優先に行動する。	一番安全な場所で待機 ラジオやインターネットで河川の状況や台風の状況など情報収集に務める		
後処理	台風が過ぎ、雨もおさまった状態から、被害状況の把握や後片付け、通常業務への復帰を行う				急ぎ過ぎでケガなど起こさないこと

各市のホームページでもマイ・タイムラインとして、その考え方や作り方を紹介しています。従業員とその家族の災害被害軽減にも役立つので、家庭防災の一つとして、従業員への情報提供が有効です。

参考資料 8 初動対応で利用可能な第 3 版の様式など

第 4 版では、参考資料を下表のように用意しています。

1. 「様式 6 初動対応と事前対策」の参考様式として参考様式 2 から 12 まで
2. 参考様式 1 は、従業員・家族等への家庭 B C P（被災からの生活再建）です

様式の対応表

4 版：様式番号	様式の名称	3 版：様式番号
参考様式 1	従業員・家族等への家庭 B C P（被災からの生活再建）	新規
参考様式 2	BCM体制表	参考様式 3 と組合せ利用
参考様式 3	緊急時の対応体制	第 3 版様式 9
参考様式 4	災害本部の設置	第 3 版様式 1 0 a
参考様式 5	従業員の連絡先	第 3 版様式 1 0 b
参考様式 6	事業所から避難要領	第 3 版様式 1 0 c
参考様式 7	安否確認方法一覧表	第 3 版様式 1 0 d
参考様式 8	代替拠点の概要	第 3 版様式 1 0 e
参考様式 9	緊急連絡先リスト	第 3 版様式 1 0 g
参考様式 10	応急対応メンバー（社員）の備蓄管理	第 3 版様式 1 0 h
参考様式 11	南海トラフ地震に関連する臨時情報発表時の対応	第 3 版様式 1 0 j（改）
参考様式 12	従業員携行カード	第 3 版様式 1 0 k

参考様式 1（新規）についての補足説明

想定される南海トラフ巨大地震や 1 級河川氾濫などの大災害が、発生した場合、企業も被災しますが、当然従業員・家族も被災します。会社の B C P が必要とされるように、従業員・家族にも B C P が必要となります。自らの生活環境の復旧がなければ、会社の事業再開に関わることも難しくなるからです。

事前の災害対策や準備、被災後の生活再建をも意識した、従業員・家族のための B C P についても検討できるような環境を提供していただきたく、従業員の立場から作成しました。

企業の B C P と同様、従業員・家族の住居等が大きな被害を受けないようにする、被災時にも大切な家族の命を守ることができるように準備しておくことが必要です。今後、大きな被害を受けた場合、国等の生活再建支援制度を有効に活用し、いち早く生活基盤を復旧することができる様に、従業員・家族の方々に災害対策の教育・支援をお願いします。

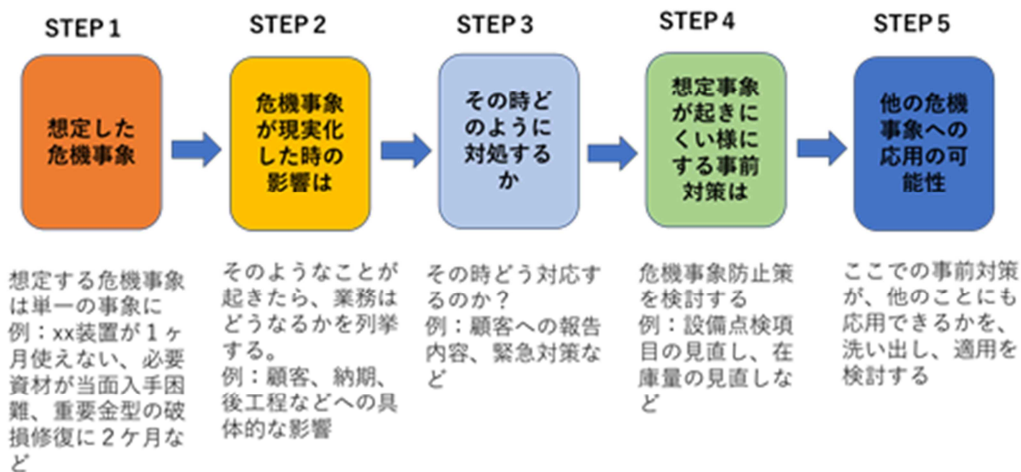
▼家庭の災害対策は、静岡県防災・NHKニュース防災等のアプリをご活用ください。

▼被災後の生活再建についての情報源は静岡県弁護士会ホームページの特設サイトをご参照ください。

参考資料 9 ミニ演習のススメ

比較的少人数でしかも短時間で行え、危機対応力の向上に役立つ「ミニ演習」という手法があります。重要な機器のトラブル、重要メンバーが長期不在など、いつでも発生しそうな起きては困ることを一つ取り上げ、その想定した困りごと（ミニ演習のテーマ）に対し以下の手順で4～6人程度のグループで話し合いを行います。

- ①：どのような災害が発生すると、業務、顧客等にどのような影響が出るか、その問題をきっかけにさらなる問題が起きるかなどを列挙します。
- ②：①の検討結果も踏まえながら、この問題が発生した場合、どのように対応するかを検討し、手順などを整理します。（想定した困りごとへの対処方法が整備できます）



この時、検討した手順をスムーズに実施するためのツールや情報なども検討しておく、現実になった場合の対応が容易になります。

- ③：重要なポイントとして、想定した困りごとの発生を防止する、あるいは起きても影響範囲を小さくする、発生しにくくなるという観点で、現状の業務の進め方や事故防止対策などの課題を明らかにします。最後にその課題を解決するための改善策を考えます。（この改善策は、できるだけ早く実施していくことが重要です）
- ④：③で検討した事前対策が他にも応用が利く場合は、横展開で対策の浸透を進めていきます。最初はテーマにより、1時間ぐらい必要とするかもしれませんが、慣れてくれば20分程度で①～④を検討整理できるようになります。これを繰り返すことで仕事に向かう姿勢が少しずつ変化し、問題を事前に防止するための、仕事の進め方や大切にすべき事柄が明確になり、困りごとが減少していきます。

静岡県経済産業部 商工業局 経営支援課

〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-2807 FAX : 054-221-2349 mail : keieishien@pref.shizuoka.lg.jp

<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/index.html>