

平成25年度危機管理士講座  
2級(自然災害)

# 業務継続計画(BCP)

平成26年1月30日  
＜平成26年12月更新＞

丸 谷 浩 明 経済学博士



東北大学 災害科学国際研究所 教授

NPO法人 事業継続推進機構 副理事長

# 目 次

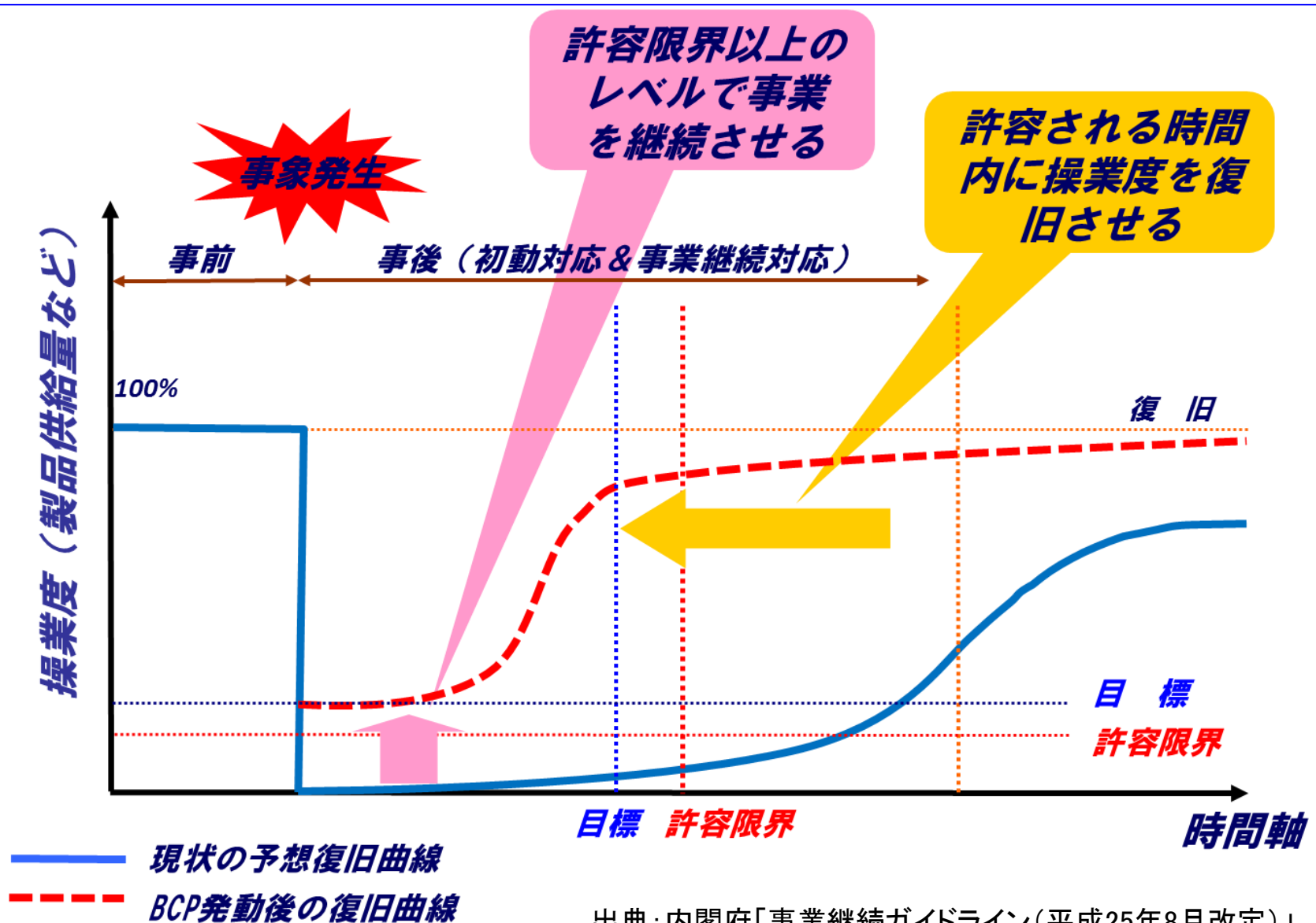
- 1 業務継続計画とは
- 2 業務継続計画の位置づけ
- 3 業務継続計画のポイント
4. 大震災の教訓を踏まえた有効な業務継続計画
- 5 参考となるガイドライン等

# 1 業務継続計画とは

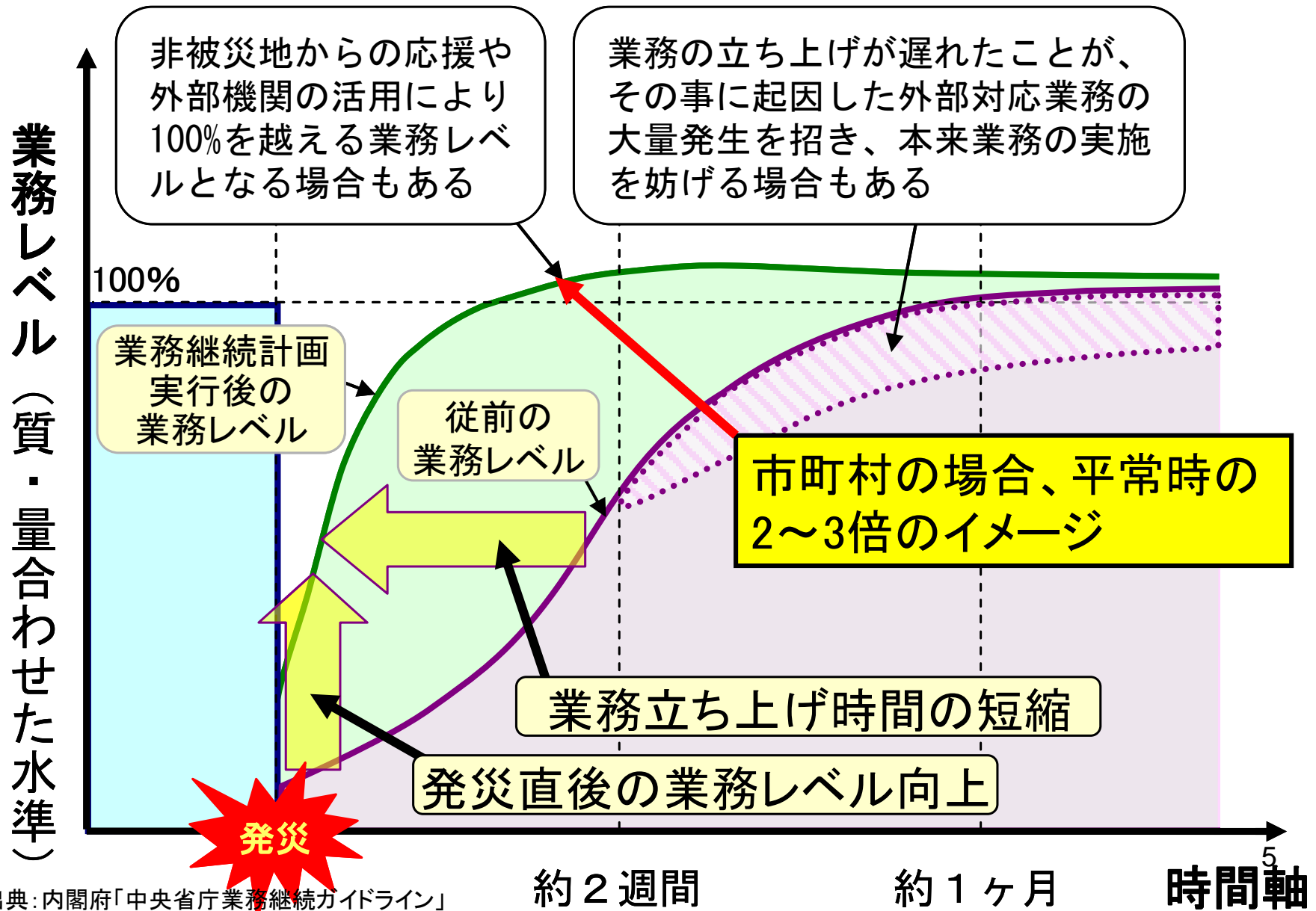
**行政機関：業務継続計画（BCP、OCP）**

**民間企業：事業継続計画（BCP）**

## 1.1.1 事業継続(BC)の概念(突発災害)



## 1.1.2 行政の業務継続の概念(突発災害)



## 1.2.1 業務継続計画とは何か？

- ① 組織が、何かの原因で業務に不可欠な人材、設備、材料の供給元などに大きな被害を受けると、平常時の業務を続けることは困難。また、災害対応に必要な新たな業務も大量に発生  
←組織自らも重大な被害を受ける場合を想定
- ② 「被害状況を見て、できるところからとにかく全力で復旧する」  
というのは、正解でない  
→ 自組織に住民・社会から求められている重要業務をまず復旧させることが大切
- ③ そのために、事前に重要業務を事前にしっかり選定  
→ 災害後の時点で活用可能なリソースに見合うまで絞り込む
- ④ 重要業務の復旧や開始に、時間の面、業務水準の面での許容されるレベルを認識し、これらの復旧目標を持って当たる

## 1.2.2 業務継続計画とは何か？（続）

- ⑤ 業務プロセスを分析して重要業務に不可欠な要素・資源を把握。それらが受ける被害を想定し、事業継続の制約要因を把握し、その改善策を見出す
- ⑥ 事前対策を計画的に実施する。対策としては、不可欠な人材、設備、材料の供給元などの要素・資源をできれば二重化し、それが難しいなら被害を少なくするよう防備を強化する
- ⑦ また、緊急時に適切な行動がとれるよう、活用できる要素・資源を踏まえ実施可能な応急対応計画を策定する。災害等が発生したら、それに基づき行動する
- ⑧ さらに、平常時におけるBCPの訓練計画とBCPの維持管理・継続的な見直しの計画を立てて、実施していく

## 1.3.1 なぜ行政に業務継続計画が必要か

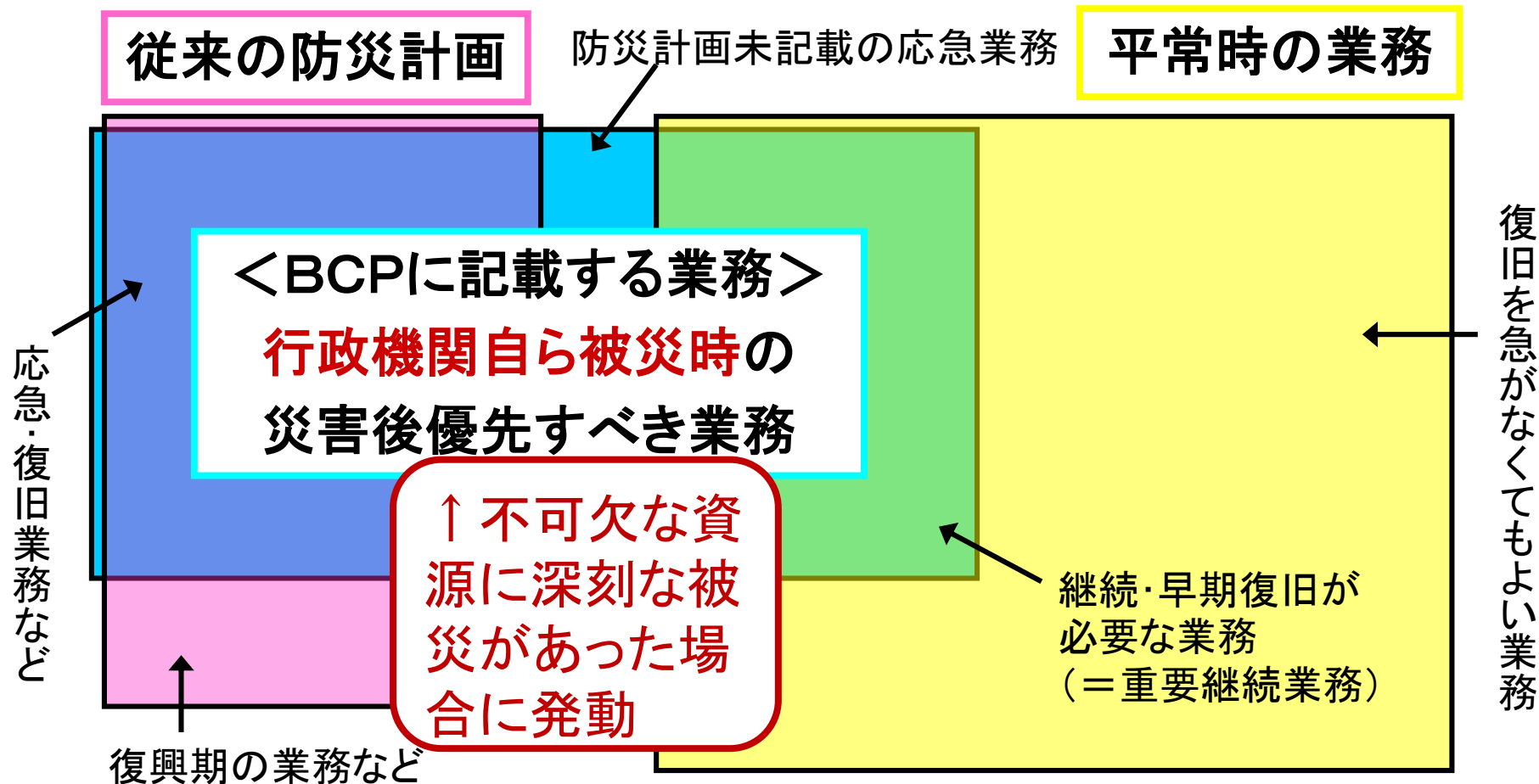
- ① 自らが重大な被害を受けると、「自らは無事で救助に行く」災害対応計画(=多くの地域防災計画)では機能しない  
→自ら被害のない災害の方がずっと多いが、本当に行政対応が不可欠なのは自ら重大な被害を受ける大災害
- ② 災害は起こってみないと被害の詳細がわからないのは事実だが、大災害での大筋の被害・制約は想定可能。それを前提に計画的な準備しておくべき  
→これをしておかないと今や不作為と批判される
- ③ 参集可能人数、建物利用可能性、電力・通信の使用可能性などを考慮することは、大災害の対応の計画で不可欠  
→従来の防災計画はこれらを考慮しているか？



### 1.3.2 なぜ行政に業務継続計画が必要か(続き)

- ④ 災害対応に全力を挙げる一方で、平常時の業務の一部も継続が不可欠。しかし、使える要素・資源の制約が生じるため、重要業務を優先しなければ間に合わない
- ⑤ 大災害時の膨大な行政需要に対し、行政組織は外部支援を受けられ、それが切り札になる。しかし、その活用には受入れの設備・体制、連携先が自動的に動く協定など、事前の計画的な受入れ準備が欠かせない
- ⑥ 民間企業のBCPが有効に機能するためには、前提や与件となる行政のBCPが、適切に策定され、相互が整合的なことが必要。行政と民間が相まって復旧が進む

## 1.4 行政機関が甚大に被災した場合の 防災計画とBCPの対象業務の関係



\* 注: BCPには、災害後優先すべき業務以外に、平常時に行うべき事項も記載される

## 1.5.1 従来の防災計画とBCPの比較

	従来の防災計画	行政のBCP(業務継続計画)
視点	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 被災地へ支援の計画</li><li>◆ 行政機関自体の被害は明確には想定されていない</li><li>◆ 実施すべき対策を漏れなく記載している</li><li>◆ 主に防災部門、土木部門、福祉部門等の取組み</li></ul>	<div>従来の防災計画の考え方に加え 以下の新しい視点をプラス</div> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 行政機関の業務に不可欠な要素・資源にも甚大な被害を受けることを前提</li><li>◆ 優先的に実施する業務(応急業務+重要継続業務)に絞り込む</li><li>◆ 行政の業務の依存先(サプライチェーンの視点による)での対策・対応の必要性も重視</li></ul>
指標	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 死傷者数、物的損害額</li><li>◆ 救助・救援の迅速さ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 業務の重要度、優先度を社会的影響等で計測</li><li>◆ 業務実施の目標時間・目標水準を重視</li></ul>

## 1.5.2 防災とBCPのポイント比較

防 災

事業継続

人員の生命・身体の安全

物的損害の軽減

優先復旧拠点の選択

現地の  
被害復旧

現地での  
事業継続

代替地・協定  
での事業継続

被災地の地域貢献

サプライチェーン管理

情報喪失の回避

情報の継続的可用性

補強費用確保

資金繰り・投資

## 2 業務継続計画の 位置づけ

## 2.1 BCPの災害対策基本法での位置づけ

### 災害対策基本法改正案

(住民等の責務)

#### 第七条

- 2 災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者は、基本理念にのっとり、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するように努めなければならない。

(物資供給事業者等の協力を得るために必要な措置)

第四十九条の三 災害予防責任者は、法令又は防災計画の定めるところにより、その所掌事務又は業務について、災害応急対策又は災害復旧の実施に際し物資供給事業者等(災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者その他災害応急対策又は災害復旧に関する活動を行う民間の団体をいう。以下この条において同じ。)の協力を得ることを必要とする事態に備え、協定の締結その他円滑に物資供給事業者等の協力を得るために必要な措置を講ずるよう努めなければならない

## 2.2.1 BCPの防災基本計画での位置づけ

<企業に対して>

### 3 国民の防災活動の環境整備

#### (3) 企業防災の促進

○企業は、災害時に企業の果たす役割(生命の安全確保, 二次災害の防止, 事業の継続, 地域貢献・地域との共生)を十分に認識し, 各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画(BCP)を策定・運用するよう努めるものとする。また, 防災体制の整備, 防災訓練の実施, 事業所の耐震化・耐浪化, 予想被害からの復旧計画策定, 各計画の点検・見直し, 燃料・電力等の重要なライフラインの供給不足への対応, 取引先とのサプライチェーンの確保等の事業継続上の取組を継続的に実施するなどの防災活動の推進に努めるものとする。

## 2.2.2 BCPの防災基本計画での位置づけ

(前ページに続く)

- 国及び地方公共団体は、企業防災に資する情報の提供等を進めるとともに、企業防災分野の進展に伴って増大することになる事業継続計画(BCP)策定支援等の高度なニーズにも的確に応えられる市場の健全な発展に向けた条件整備に取り組むものとする。また、企業のトップから一般職員に至る職員の防災意識の高揚を図るとともに、優良企業表彰、企業の防災に係る取組の積極的評価等により、企業の防災力向上の促進を図るものとする。



## 2.2.3 BCPの防災基本計画での位置づけ

＜国、地方公共団体等に対して＞

2 情報の収集・連絡及び応急体制の整備関係

(7) 公的機関等の業務継続性の確保

○国、地方公共団体等の防災関係機関は、地震発生時の災害応急対策等の実施や優先度の高い通常業務の継続のため、災害時に必要となる人員や資機材等を必要な場所に的確に投入するための事前の準備体制と事後の対応力の強化を図る必要があることから、業務継続計画の策定などにより、業務継続性の確保を図るものとする。また、実効性ある業務継続体制を確保するため、必要な資源の継続的な確保、定期的な教育・訓練・点検等の実施、訓練等を通じた経験の蓄積や状況の変化等に応じた体制の見直し、計画の改訂などを行うものとする

## 2.3 地震防災戦略での普及目標

東海地震、東南海・南海地震、首都直下地震の地震防災戦略（中央防災会議決定）の経済被害軽減戦略：

今後10年間で事業継続計画を策定している企業の割合を大企業でほぼ全て、中堅企業において過半を目指す。

### □ 首都直下地震の地震防災戦略（平成18年4月）

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/senryaku/sen.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/senryaku/sen.pdf)

### □ 東海地震、東南海・南海地震の地震防災戦略（平成17年3月）

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_toukai/pdf/senryaku/honbun.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_toukai/pdf/senryaku/honbun.pdf)

なお、これらの基となる対策大綱は、東日本大震災の教訓を踏まえ、全面的な見直しが予定されている

## 2.4.1 BCPの新型インフルエンザ対策での位置づけ

### 新型インフルエンザ等対策政府行動計画(案)

#### 1. 新型インフルエンザ等対策の目的及び基本的な戦略

(前略)次の2点を主たる目的として対策を講じていく必要がある。

イ) 感染拡大を可能な限り抑制し、国民の生命及び健康を保護する。(中略)

ロ) 国民生活及び国民経済に及ぼす影響が最小となるようにする。

- ・地域での感染拡大防止策等により、欠勤者の数を減らす。

- ・事業継続計画の作成・実施等により、医療の提供の業務又は国民生活及び国民経済の安定に寄与する業務の維持に努める。

#### Ⅲ. 各段階における対策: 未見発生期

##### (6)-1 業務計画等の策定

① 国及び都道府県は、指定(地方)公共機関に対して、新型インフルエンザ等の発生に備え、職場における感染対策、重要業務の継続や一部の業務の縮小について計画を策定する等十分な事前の準備を行うよう求めるとともに業務計画等の策定を支援し、その状況を確認する。(関係省庁)

## 2.4.2 BCPの新型インフルエンザ対策での位置づけ

＜民間企業に対して＞

### 5. 対策推進のための役割分担

#### 5. 4 指定(地方)公共機関の役割について

指定(地方)公共機関は、新型インフルエンザ等が発生したときは、特措法に基づき、新型インフルエンザ等対策を実施する責務を有する。(注:事業計画の策定を含む)

#### 5. 5 登録事業者

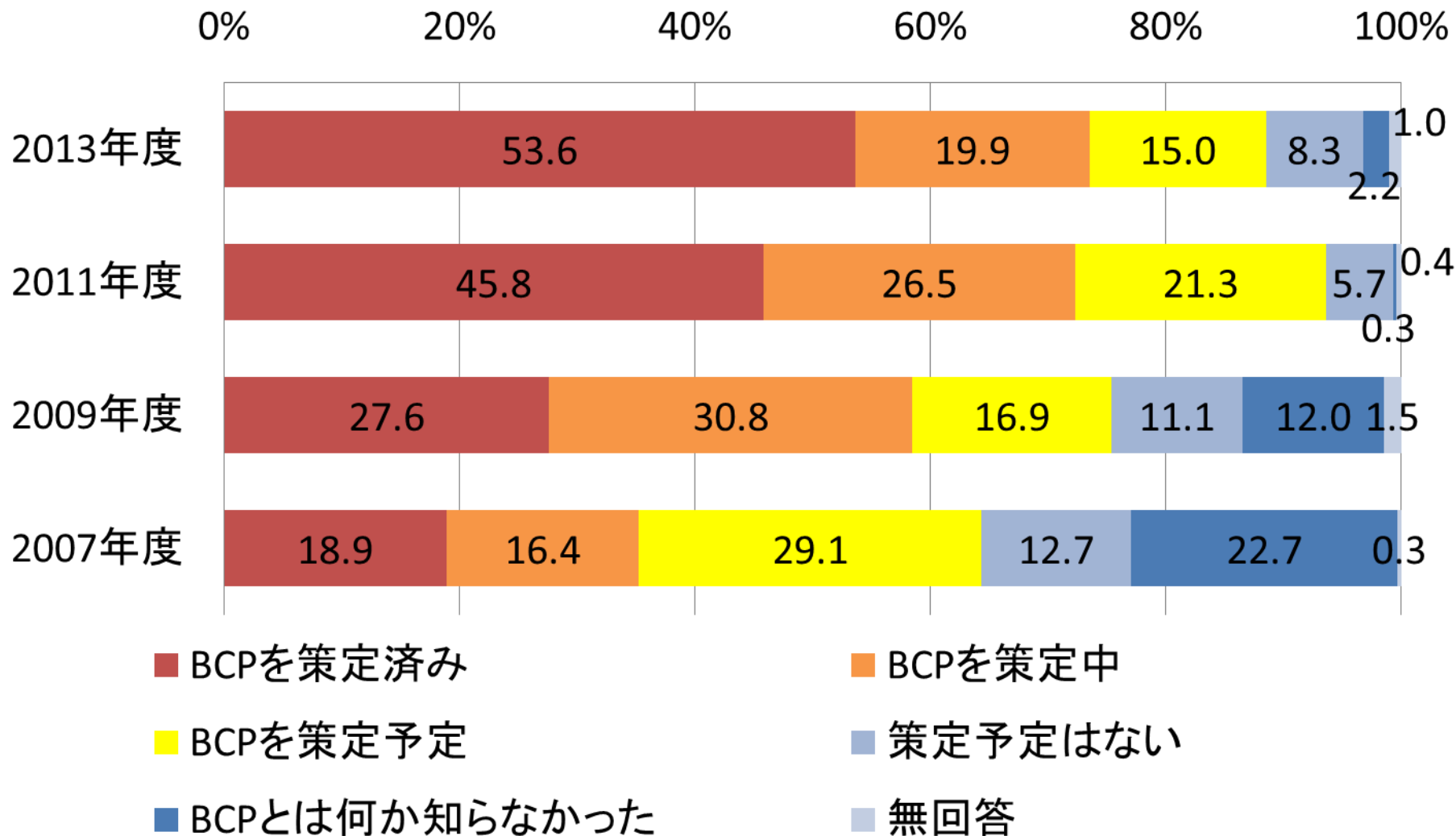
特措法第 28 条に規定する特定接種の対象となる医療の提供の業務又は国民生活及び国民経済の安定に寄与する業務を行う事業者については、新型インフルエンザ等の発生時においても最低限の国民生活を維持する観点から、それぞれの社会的使命を果たすことができるよう、新型インフルエンザ等の発生前から、職場における感染予防策の実施や重要業務の事業継続などの準備を積極的に行うことが重要である。

新型インフルエンザ等の発生時には、その活動を継続するよう努める。

## 2.5 行政機関のBCP策定状況

- ◆ 中央省庁業務継続策定ガイドライン公表(2007年6月)  
首都直下地震を想定したBCPは、全ての府省庁等が策定済
- ◆ 新型インフルエンザ対応中央省庁業務継続ガイドライン公表(2009年7月)～策定済み
- ◆ 地方公共団体
  - 2014年1月末時点で、策定率は都道府県62%、政令市45%、県庁所在市35%  
出典:【図解・社会】東日本大震災3年・業務継続計画(BCP)策定と訓練実施状況(2014年2月、時事ドットコム)
  - 2013年10～11月時点で、市区町村のうち、BCP策定済み12.5%、策定中10.3%、未策定77.2%。(市区で策定済み19.1%、町村で策定済み5.9%)  
出典:(一財)日本防火・危機管理促進協会「地方自治体における震災時BCPの作成手法に関する調査研究報告書」

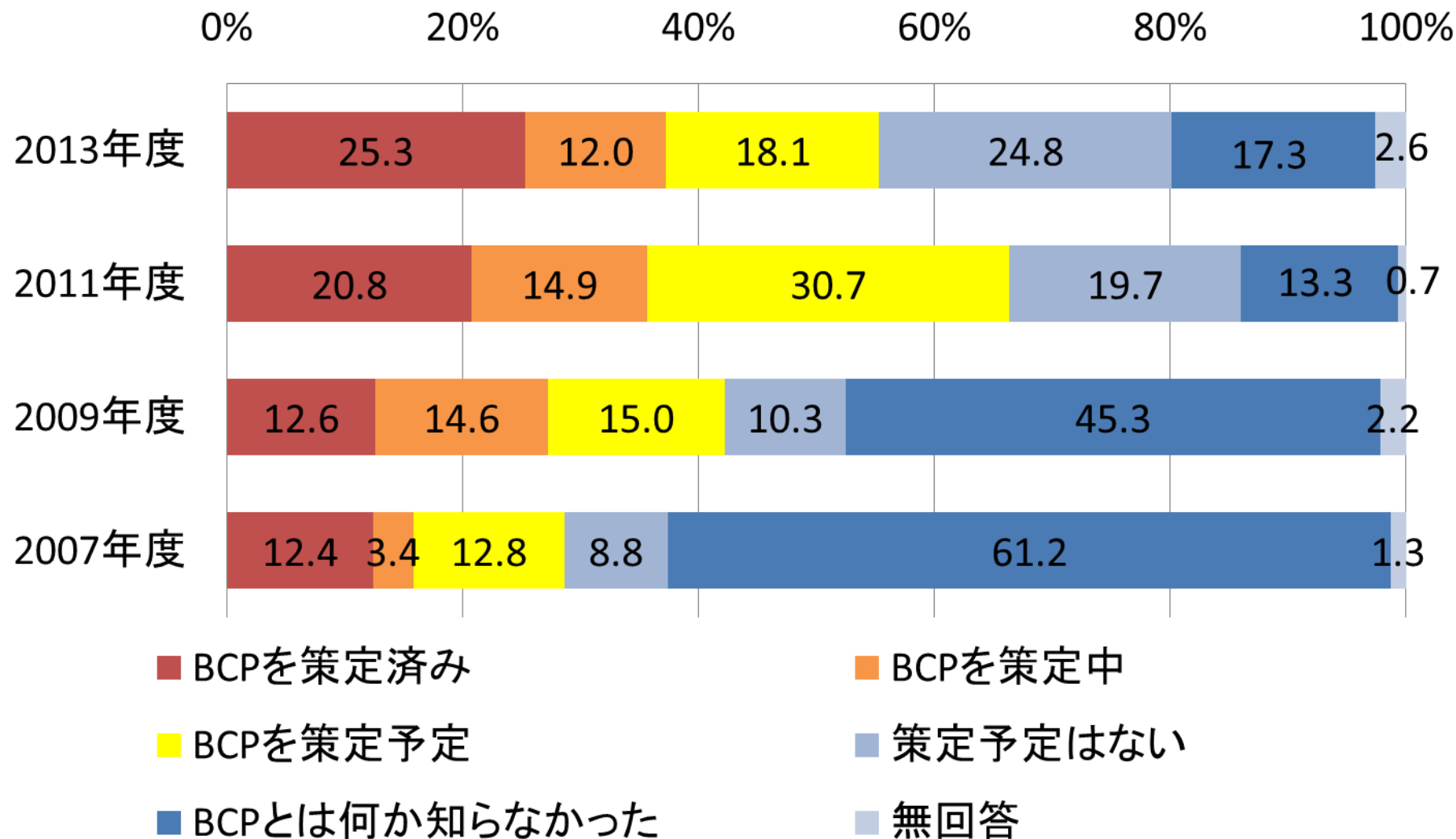
## 2.6.1 企業BCPの策定状況 大企業



回答数：600（2007年度）、369（2009年度）、674（2011年度）、1,008（2013年度）

出典：内閣府調査2007~2013年度

## 2.6.2 企業BCPの策定状況 中堅大企業



回答数：600（2007年度）、369（2009年度）、674（2011年度）、1,008（2013年度）

出典：内閣府調査2007～2013年度

### 3 業務継続計画の ポイント



## 3.1 行政のBCPに盛り込むべき計画内容

### ① 発災直後の応急対応計画

- 避難誘導、負傷者の救助、消火、二次災害の防止、安否確認
- 指揮命令システムの確保、代理への権限委譲、重要な関係先との連絡手段の確保など

### ② 平常時の事前対策計画

- 重要業務に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報などのリソースがそろわなければ早期復旧はできないのでその確保のための計画
- 各リソースの被害を抑制する戦略、各リソースに代替確保を図る戦略を決め、それを実現するための事前対策を決定

### ③ 訓練、維持管理、継続的な改善の計画

- 定期的・計画的な訓練によりBCPの有効性の検証と改善
- 人事異動、契約先変更、業務変更等により対応計画を変更
- 事前対策計画の進捗によりBCPの内容も変更を要する

## 3.2 重要業務と目標時間の検討

### ① 重要業務と復旧・実施までの許容時間の把握

- アンケート調査やヒアリングなどを各部局に実施（先行自治体の重要業務や目標時間がかなり参考になる）
- 重要業務は、まずは参集可能人数に見合う量に絞り込む
- 重要業務の復旧・実施の遅れの悪影響や批判を時系列で見積もり、重要業務の復旧・実施までに許容される時間（及びその時点での業務水準）を把握
- 重要業務や許容時間の把握は、評価指標にできるだけ段階をつけ、比較可能な形で分析・検討。ただし、それが難しければ直感的検討でも有益
- 達成が望まれる許容時間（及び業務水準）を把握したら、後に対策費用や実現性を検討し、最終的な目標の復旧・稼働時間（及び業務水準）を、首長の判断を仰いで決定する流れ

## ② 重要業務に不可欠な要素・資源の抽出と対策

- 重要業務の業務プロセスを分析し、重要業務に不可欠な要素・資源（人、物、金、情報など）を把握する。特に、代わりがない要素・資源は自組織内、依存先も含め見落とさないこと
- これらの要素・資源が受ける被害を予測し、どの要素・資源の被害が一番の遅れの原因（ボトルネック）になるかを把握
- このボトルネックを回避し、不可欠な要素・資源が確保できるよう、戦略を立て、対策を決定し、計画的な取り組みを行う
- この戦略・対策としては、資源・資源の代替を用意することが基本的に望まれる（代替が用意できれば、災害等の種類によらず有効な対策になる）
- 代替が用意できない場合、当該要素・資源の被害を抑制する対策を実施する（災害、事故の種類ごとの対応となる）

### ③ 受忍するしかないリスクとその場合の対応

- 望ましい復旧や稼働の時間・水準を実現しようとしても、費用や実現性の面に対応困難な事項が出ると、復旧時間をそれ以上早くすることができない。
- 目標とする復旧・稼働の時間(及び業務水準)は、本当に達成の見込みがあるものでなければならない。達成できる目標時間(及び業務水準)を首長の判断を仰いで決定
- このように、重要業務の復旧や稼働が望ましい時点より遅れることのリスクは、首長及び組織として受忍するしかない
- ただし、リスクを受忍しても、実際にそのとおり被災するとは限らない。その意味で、できない対策以外の対策に取り組むことでも、何も用意しない場合と比べ、BCPとして格段の差が生じる

## 3.3 BCPの策定体制

- ① 全庁的に取り組む体制をつくる。運用・改善の時期に入っても、兼務でよいので全庁体制を維持する
- ② 他部局のBCPは、防災・危機管理担当者が策定するのではなく、当該部署が自ら作成するのを牽引・調整する役目
- ③ BCP担当者には説得力を持つ人を。多忙な部署に急がないと思える仕事を強いる「嫌われ者」に担当者はなるのが普通
- ④ 最上級幹部のリーダーシップが不可欠。BCPに高優先度を継続的に付与する必要がある
  - ・ボトムアップでは、部長クラス程度で調整が行き詰まる
  - ・2ヶ月に一度は上級幹部の話題にして熱をさまさない
- ⑤ BCP担当者への授権と力の付与が必要
  - ・財務や人事部門も早期に中心メンバーにすると有効
  - ・協力姿勢を人事考課や予算配分の考慮事項に

## 3.4 BCPの維持・向上

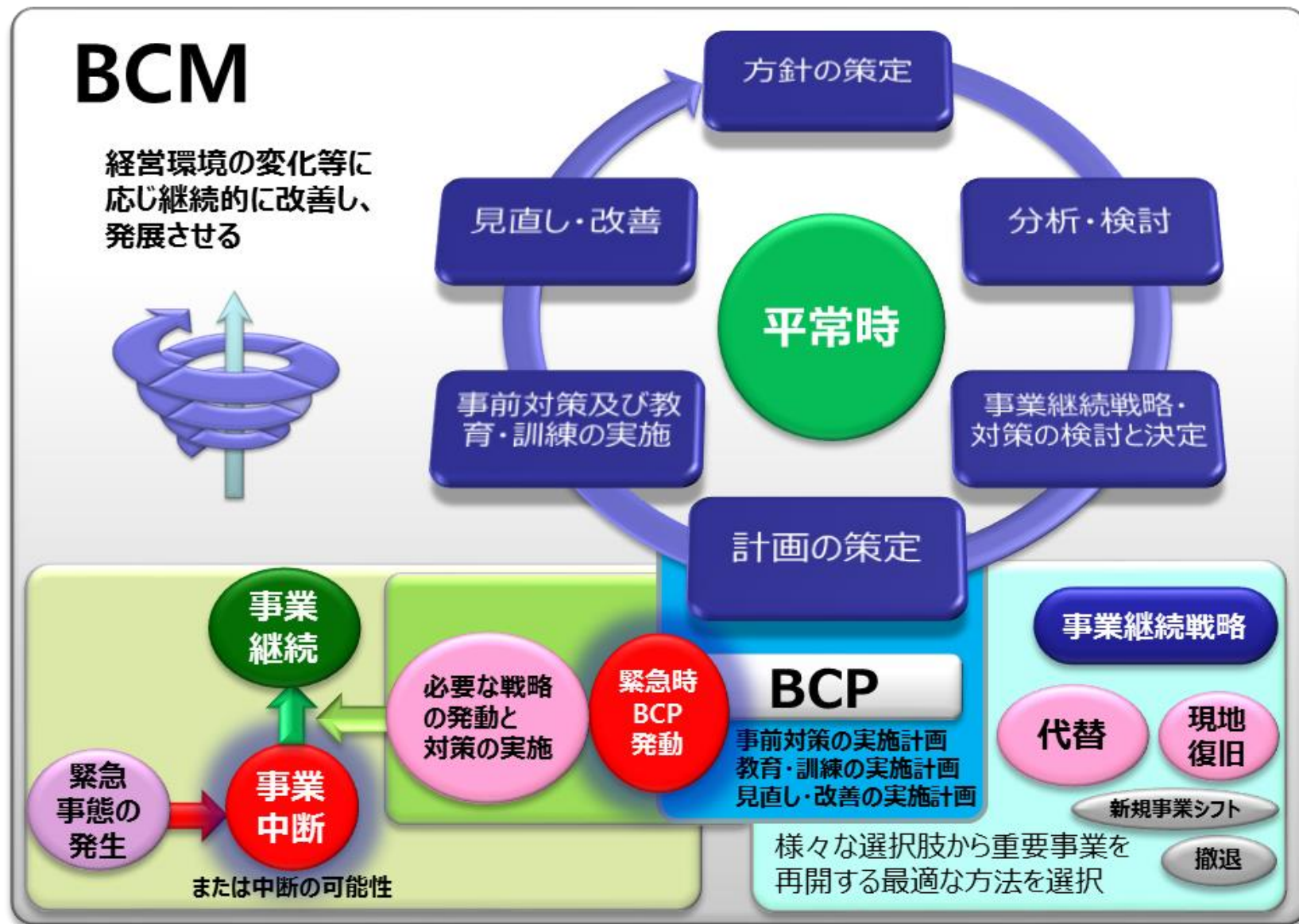
- ① まず劣化を防ぐことが必要。例えば、人事異動をいかに乗り越えるか
- ② 日常の業務にBCPの観点を加える（業務引継ぎ、決済など）
- ③ 周知を図ったうえ、定期的な訓練により定着を図ること
- ④ 訓練の結果も踏まえ、効果・実効性を計画的かつ確実に検証し、見直しを行うこと
- ⑤ 最高幹部も巻き込み、重要事項として改善を継続すること

＜継続的改善が行われず形骸化する例＞

- トップのサポートが無く、事務局が孤立している
- 部門横断的な取組みになっていない
- 文書の作成ばかりに目が行き、対策実施が後回し
- 業務内容や組織の変化に合わせてBCPが見直されていない
- BCPの策定が終了した時点でプロジェクトが解散してしまう



## 3.5 BCPとBCMの関係(イメージ)



## 4 大震災の教訓を踏まえた 有効な業務継続計画



## 4.1 東日本大震災による市町村の本庁舎の被害

県名 (市町村の数)	本庁舎が地震・津波により被災した市町村数			
	計	移転	一部移転	移転なし
岩手県 (34)	22(6)	2(2)	2(1)	18(3)
宮城県(35)	32(3)	3(2)	2(1)	27(0)
福島県(59)	36(0)	3(0)	3(0)	30(0)
茨城県(44)	34(1)	3(0)	5(0)	26(1)
栃木県(27)	26(0)	1(0)	2(0)	23(0)
群馬県(35)	18(0)	0(0)	0(0)	18(0)
埼玉県(64)	31(0)	1(0)	0(0)	30(0)
千葉県(54)	38(0)	0(0)	1(0)	37(0)
総計	237(10)	13(4)	15(2)	209(4)

注：( )内の数字は本庁舎が津波による被災を受けた市町村。

福島原発事故の影響による移転は含んでいない。

出典：内閣府調べ

## 4.2.1 代替拠点の確保の必要性

- ① 前頁表のとおり、市町村の本庁舎で移転を要する被害を受けたのは13カ所、一部移転については15カ所
- ② 本庁舎の喪失は、被災者の救助、救援、復旧の迅速な実施に大きな支障の要因になった。避けるべき最大の教訓
- ③ 津波が大きな原因。本庁舎に津波被害の危険がある場合、代替庁舎確保拠点は不可欠。真剣な検討が始まっている
- ④ 地震動など別の理由による使用不能の例も多く、臨海部だけの問題ではない(表中( )内の数字が津波被害による数)
- ⑤ 本庁舎の甚大な被害は、職員の被害、電子情報や重要書類の喪失にも多くの場合につながった
- ⑥ 本拠点だけでなく、出先機関も同様に対応が必要

## 4.2.2 代替拠点の確保の必要性(続き)

- ⑦ 重要拠点に耐震性がなく、建直しや耐震補給が難しければ、地震に備え、規模は小さくても代替拠点の決定・確保が不可欠かつ急務
- ⑧ 耐震性のある建物でも、次の場合、拠点は使用できなくなる
  - a. 建物内や近隣で火災の発生した場合
  - b. 電気設備、情報通信設備など主要設備の使用不能
  - c. 電力、通信、下水(トイレ)などのライフラインが途絶し、早期復旧のめどが立たない場合
  - d. 近隣の河川の堤防破壊による水害の発生による浸水
- したがって、代替拠点の確保は、庁舎の耐震性の有無にかかわらず、どのような行政組織にとっても必要

## 4.3.1 企業の代替拠点の確保

- ① 東日本大震災の教訓も踏まえ、想定外を避けるためには、拠点の耐震化等に加え、代替拠点の必要性が明確化
- ② 平常時の拠点と同等の代替拠点を自社で持つことは困難な企業であっても、代替拠点の確保の方法として、以下が提案できることがわかってきた

1. 代替情報拠点をまず確保する方法

2. 代替拠点の計画策定と訓練をしておく方法

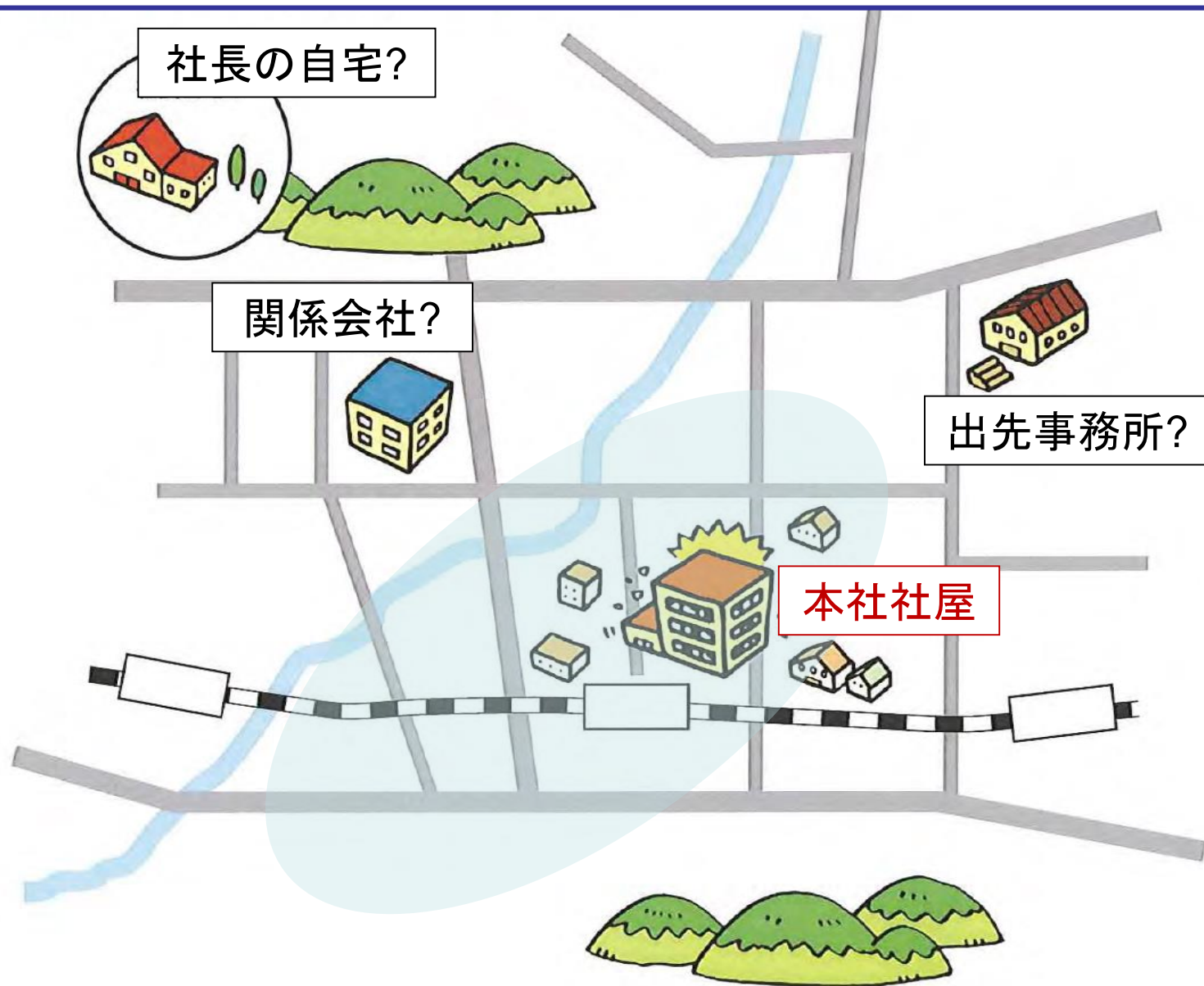
3 遠隔地の同業他社と協力する方法

参考：NPO法人事業継続推進機構「BCAOアワード2011」の受賞企業の  
実践例<http://www.bcao.org/BCAOaward2011newsrelease.pdf>

## 4.3.2 代替情報拠点をまず確保する方法

- ① 社員や重要関係先と連絡がとれる別の場所を「代替連絡拠点」と定める。社長の自宅などでもよい
- ② 本来の拠点と同時に被災しない場所を選ぶ
- ③ この拠点を取引先・関係先に周知しておき、重要な情報、図面、その他の文書のバックアップも保持しておく
- ④ 平常時の拠点が使用不能となったら、代替連絡拠点で安否確認や重要関係先との連携を開始。一方で重要業務全体を実施できる代替拠点を探し始める。
- ⑤ 災害直後に取引先との連絡を取ることの重要性に着目した方法。例えば、工場が不要である業種、例えば建設会社には有効な方法

### 4.3.3 代替情報拠点はどこに置くべきか



## 4.3.4 代替拠点の計画策定と訓練をしておく方法

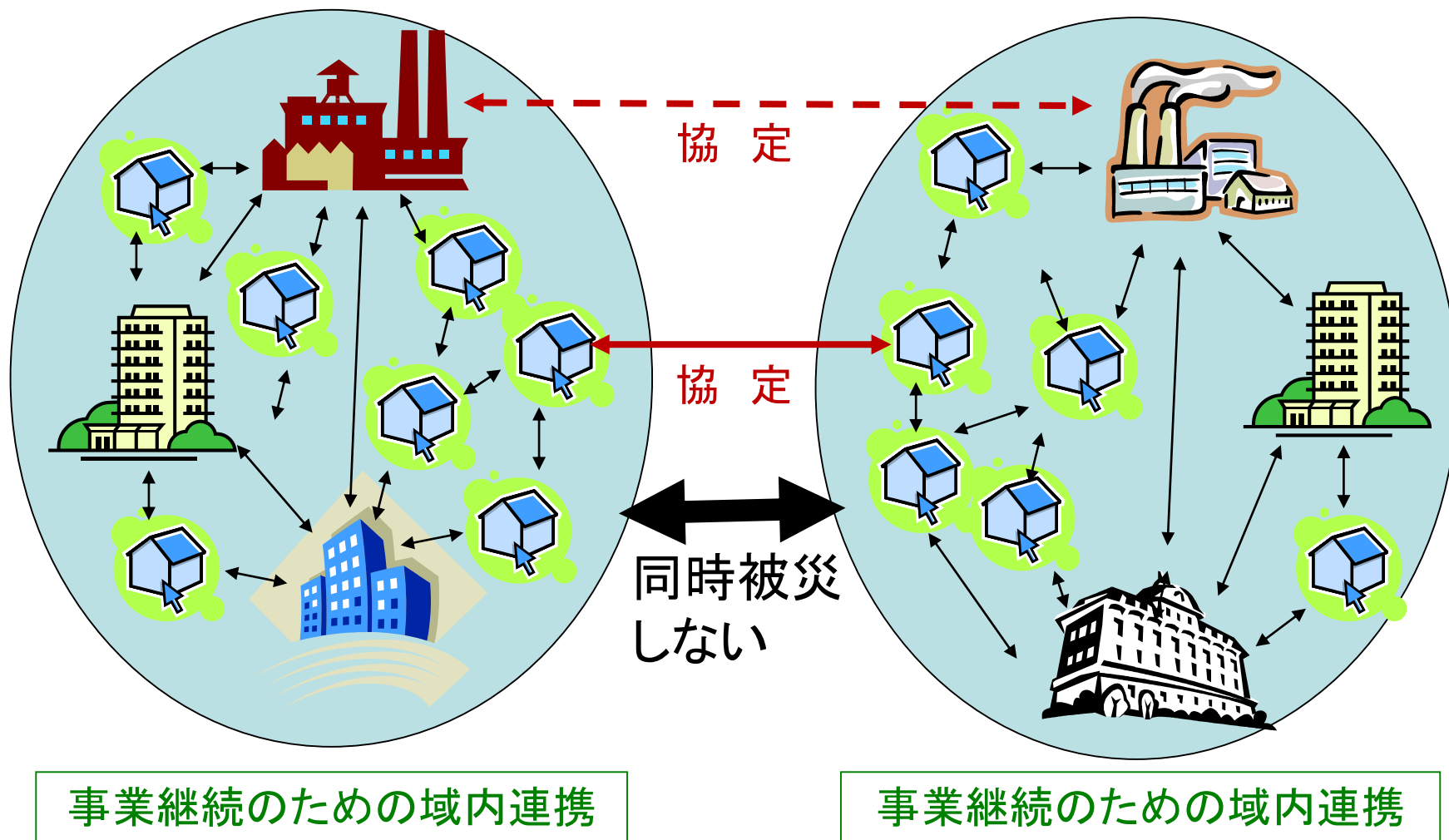
- ① 1か所の生産拠点を持つ企業が、代替生産拠点の場所を明確に決めておくが代替の設備投資は行わない。一方で、立上げの方法を精査し、訓練を繰り返しておく方法
- ② 高価な機械設備を使用するなど、2カ所目の拠点はコストが多大で採算も確保できない場合に有効
- ③ 東日本大震災では、富士通グループの事例。デスクトップパソコン等を生産している福島県伊達市のグループ会社が被災し。ノートパソコンの生産拠点である島根県のグループ会社に代替戦略を実施した例
- ④ 災害模擬訓練・机上読み合わせ訓練・総合訓練を合わせて訓練を40回以上を実施していた

### 4.3.5 遠隔地の同業他社と協力する方法

- ① 「災害時相互協力協定」を結び、代替拠点に準ずるものとして助け合う形が一つの典型例
- ② 自社の代替拠点を持てなくても、自社の技術・ノウハウを協力先と連携して活用でき、得意先との関係も維持され、雇用もある程度守れる可能性
- ③ 神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合の企業同士が、2011年4月に代替生産などの相互連携協定を締結。ただし、深い信頼関係が重要で事例はまだ少ない
- ④ 東日本大震災で、廃棄物処理業を営む鈴木工業(株)、廃油処理業を営む(株)オイルプラントナトリが、津波で自社の処理工場に甚大な被害を受けたものの、同業の委託先(別県)への委託で実質的な代替処理設備を確保



### 4.3.6 事業継続：離れた場所の同業他社との協定



## 4.4 代替拠点の位置と数

- ① 同時被災を防ぐ必要がある → かなりの距離がある代替拠点を確保するのが有利
- ② 一方、平常時の拠点からキーパーソンを移動できれば事業継続がしやすい → 楽に人が移動できる近い代替拠点が有利
- ③ 大都市部においては、災害発生の時間帯で状況が大きく異なる
  - ・ 勤務時間内に発災：徒歩で移動できる代替拠点が必要
  - ・ 夜間・休日に発災：勤務先に容易に到着できないので、郊外部の代替拠点が必要
- ④ しかし、代替拠点を複数持つのは大変～そこで、大きな投資はせず、場所だけ決めて周知するだけでも効果あり。被災後に代替拠点の場所を決め伝達する時間を短縮できる

## 4.5.1 ICTの利用可能性を重視

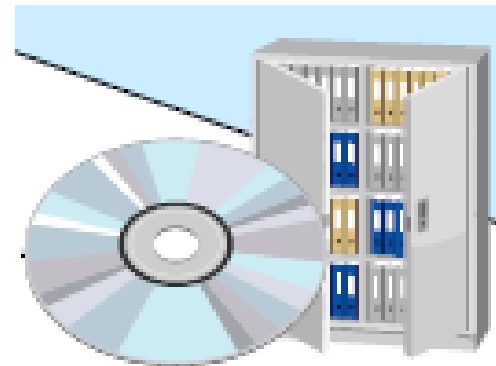
今や、業務をICTなしで行うことは非常に困難。社内の設備故障、電力途絶、通信途絶を想定しておく。さらに代替拠点でICTをどう確保するかも考えるべき

ポイント：BCO事務局とICT部局が早期に連携を

- ① 災害時にICTがなければ、多くの対応を必要な速さ・分量で実施できない
- ② 若手、中堅の職員・社員は、そもそもICTなしの手作業での業務経験がない
- ③ ICTの稼働に必要な要素・資源を重点的に考慮。通信回線・電力等の確保の優先順位を上げるべき
- ④ 何もしていないなら、まず、情報のバックアップから

## 4.5.2 情報、書類などのバックアップ

- ① 重要な情報はバックアップを定期的に行い、重要な書類・図面は複写を。同じ災害で被災しない別の場所に保管（クラウドの利用も選択肢）
- ② 東日本大震災では、住民基本台帳等の重要なデータが一時喪失状態になった例がかなり見られ、バックアップの重要性が再認識された
- ③ 情報システムへの依存度が高い業務は、情報システム自体のバックアップも必要
- ④ なお、ICT部門の社員は、本来拠点でのICT面の事業継続はイメージしやすいが、代替拠点でどのようなICTの業務があるかイメージしにくい。危機管理・防災部局と連携して、代替拠点での備えも考えるべき



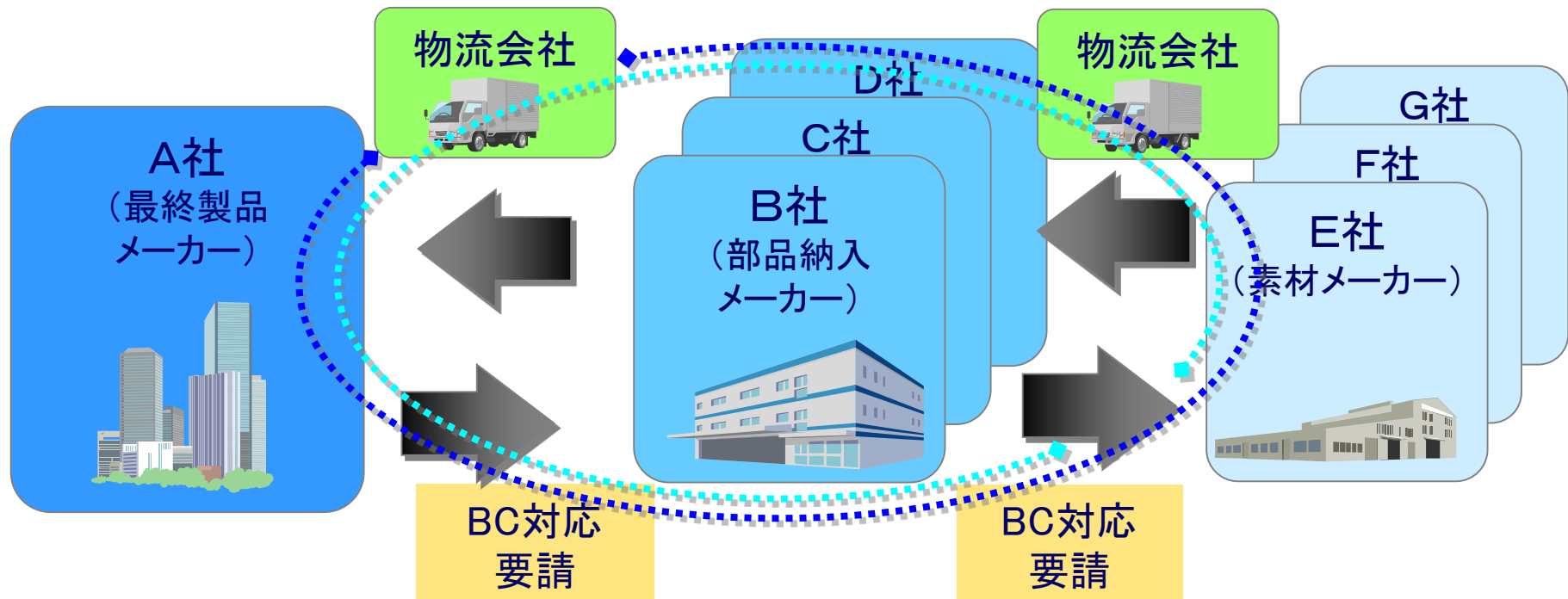
## 4.6.1 代替調達先の確保

- ① どんな業種でも、ライフラインや食料の供給元、不可欠な消耗品やサービスの調達先が事業継続できなくなると厳しい
- ② 重要な調達先の事業継続力を把握し、対応能力の向上を求める。さらに、代替の調達先の把握も必要
- ③ ただし、大量一括購入の方が安価に調達できるので、経費節減と非常時の安定供給は並び立たないことが多い。バランスの良い判断が求められる
- ④ サービス契約では、天変地異では供給義務の適用除外が多いので注意。かといって、災害時にも供給義務があるよう変更するのは、契約額が高く簡単ではない
- ⑤ したがって、調達先との連携を様々な形で深めることを基本にそれぞれの現場でのより良い判断を

## 4.6.2 調達先の安全性を評価する

- ① 災害などで調達先がどの程度被害を受けるか、事業継続の備えはどの程度か、調査・報告を求める(事業継続力のアンケート調査などが行われている)
- ② ただし、協力が得られるかが課題で、さらに、正直に答えれば損をすると思え回答に脚色が加わる可能性があることに注意(例:被災時の供給の優先度が低い相手先からの質問には、優先度を示さないなど)、
- ③ 調達先のさらに調達先などのサプライチェーンの上流がどのような被害を受けるかについても考慮が必要
- ④ できる限り調達先の二重化を行う。難しい場合は、調達先の事業継続力の向上を支援することも有益

## 4.6.3 調達先の安全性を評価する



- 自動車メーカーX社では、グループ会社やサプライヤーに対してBCPの策定や生産機能についての調査を実施し、災害に対する事業継続能力を求めている
- 半導体メーカーY社では、海外の取引先よりBCへの取り組み状況を納入条に加えることを通達された

出典：NPO法人 事業継続推進機構「標準テキスト」

## 4.7 企業の代替拠点への転出を妨げない

- ① これまでの災害で、地場企業が別地域で早期復旧をしようとしたが、地域内から、「被災地を見捨てるのか」と言われた例が存在
- ② 企業の社会的責任には、地元経済を担うこととは別に、被災地内外に対する供給責任を果たすことも必要。代替拠点に移転してそれが果たせる可能性があるなら、考えておくべき
- ③ 企業経営が継続できてこそ、元に地域に戻る可能性が残る。地域外での生き残りをせず企業が倒産しては元も子もない
- ④ 地元の行政や経済界に個別企業が地域外の代替拠点へ移る戦略を取るのは自由・有益との認識がないと、①のような圧力がかかりかねない



## 5 参考となるガイドライン等

## 5.1 「地震発災時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説」

- ① 内閣府(防災担当)がとりまとめ、2010年3月に発表  
<http://www.bousai.go.jp/taisaku/chuogyoumukeyizoku/chiou/index.html>
- ② 現在、この手引き・解説書については、内閣府防災担当の有識者委員会において改定作業中。2014年度内に改定終了の見込み
- ③ 改定作業に、丸谷も有識者委員として参加

## 5.2 その他の政府のBCPガイドライン等

- 内閣府(防災担当)

事業継続ガイドライン 平成25年8月改定(第3版)(2013年8月)

<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf>

- 内閣府(防災担当)

事業継続ガイドライン第三版 解説書(2014年7月)

[http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03\\_ex.pdf](http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf)

- 総務省「災害に強い電子自治体に関する研究会」

ICT部門の業務継続計画<初動版サンプル>(2013年5月)

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/denshijichi/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/denshijichi/index.html)

- 国土交通省官庁営繕部

業務継続のための官庁施設の機能に関する指針

(2010年3月) [http://www.mlit.go.jp/gobuild/sesaku\\_bcp\\_bcp.htm](http://www.mlit.go.jp/gobuild/sesaku_bcp_bcp.htm)

- 中小企業庁経営安定対策室

中小企業BCP策定運用指針(2012年3月改訂)

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

## 5.3 NPO法人事業継続推進機構(BCAO)

- ◆ 2006年1月、専門家、有識者等によって設立 事業継続の分野で国内最大規模の団体
- ◆ 活動内容: BCの普及・啓発、専門家育成、標準化、表彰、調査研究・情報提供、講演会など
- ◆ 会員数: 2014年10月末現在、626名の個人会員(学生会員を含む)、73社の法人会員(個人活動枠10人または5人)、資格会員1020名。活動人員は2,119名
- ◆ 組織: 関西支部(勉強会)、テーマ別研究会、静岡勉強会、名古屋勉強会、岡山勉強会地域勉強会等で活発に活動
- ◆ 資格制度: 主任、准主任、初級「事業継続管理者」
- ◆ BCAOのホームページ(<http://www.bcao.org/>)

ありがとうございました

丸谷 浩明 経済学博士



東北大学 災害科学国際研究所 教授

NPO法人 事業継続推進機構 副理事長