



みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン

宮 城 県

平成 26 年 3 月

目 次

1章	はじめに	1
1.1	本ガイドラインの策定にあたって	1
1.2	BCPの重要性	2
1.3	基本原則：自助と共助に取り組む	3
1.4	本ガイドラインの基礎となる概念	4
2章	取り組みをはじめよう	8
2.1	概要	8
2.2	みやぎモデルとは	9
2.3	BCP策定の取り組みのポイントと手順	10
3章	参考資料	24
3.1	企業の事業活動を脅かす危機事象（リスク）の例	24
3.2	被害想定の特徴となる情報	28
3.3	東日本大震災におけるインフラの復旧状況	29
3.4	BCP策定支援関連制度・事業	29
3.5	東日本大震災関連倒産の状況	32
	参考文献	35



1 章 はじめに

1.1 本ガイドラインの策定にあたって

本県では、企業の BCP（事業継続計画）、BCM（事業継続マネジメント）の取組みを促進するため、平成 19 年度に、ガイドラインとして「宮城県緊急時企業存続計画作業手順（第 1 版）」を策定し、以降、同ガイドラインに基づく各種セミナーの開催や BCP 策定希望企業への専門家派遣などの諸事業を実施し（参考資料 3.4）、県内企業の BCP 認知度、策定率ともに年々向上していたところ、平成 23 年 3 月、それまで想定されていた宮城県沖地震を遙かに上回る規模の東日本大震災を経験しました。

大震災前に BCP を策定していた企業、未策定だった企業、大震災を機に BCP を策定した企業など、大震災をめぐる企業の BCP 環境は様々ですが、平成 24 年度に実施した「東日本大震災における BCP 効果検証調査」の結果、程度の差こそあれ、大震災において BCP は有益だったという企業の意見は多く、県として、今後も企業の BCP、BCM の取組みを促進していくべく、今後に向けた第一歩として、上記ガイドラインを全面的に見直し、新たに「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」を策定しました。

策定にあたっては、今回の大震災における県内企業の貴重な経験・教訓を内容に反映すべく、BCP のどのような点が有効だったのか、不足していたのかなど、BCP の詳細実態についてアンケート調査するとともに、より正確に実態を把握するため、実際の BCP の閲覧・借用やインタビュー調査も行いました。

調査に御協力いただいた企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

特に、自企業を越えた社会的利益という高次の見地から、自らの BCP 文書の貸与等を承諾下さった企業の皆様に対し、改めて感謝申し上げます。

平成 25 年 12 月には、新たに国土強靱化基本法（正式名称「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」）が制定され、同法による今後の施策展開の基本指針である「国土強靱化政策大綱」の中にも、「特に配慮すべき事項」として、「BCP/BCM 等の策定の促進」が挙げられており、今後一層、BCP、BCM の重要性が増すことが予想されます。

このガイドラインが、宮城県内の企業はもとより、南海トラフ地震や首都直下地震等、今後同様の大地震の発生が予見されている地域の企業の皆様、また、大震災に際し、御厚意、御支援をお寄せ下さった全国各地の企業の皆様、ひいては我が国全体の将来的な被害の軽減、国土強靱化に資することができれば幸いです。



1.2 BCP の重要性

大地震などの緊急事態が発生した際に事業が中断すると、当然のことながら売り上げ等が減少します。特に、日本の全企業の 9 割以上を占める中小企業は、大企業に比べて事業中断による経営への影響が大きいことから、廃業や倒産といった危機に陥りやすく、長期間にわたる事業中断や廃業・倒産は、地域経済にも深刻な影響を及ぼします。

東日本大震災でも、多くの企業が廃業・倒産に追い込まれ、多くの人々が職を失いました。(参考資料 3.5 参照)

被災後、1 日も早く業務を再開することは、企業の社会的存在意義に照らし、非常に重要です。

そこで、わが国では、東日本大震災以前から、企業の事業中断を引き起こす地震などの危機事象が発生した際、事業を継続し、早期に復旧することを目的として、平常時や緊急時に行うべき活動をあらかじめ取り決め、危機事象による被害を最小化する BCM (事業継続マネジメント; Business Continuity Management) という考え方を中核とする災害対策が推進され、その中心として、BCP (事業継続計画; Business Continuity Plan) の策定が、企業規模の大小を問わず、実際の緊急事態対応や危機意識の向上のため推進されています。

BCP の策定は、既に大企業には浸透しつつあり、これらの企業が、部品などの調達先である中小企業に対して、BCP の策定を契約条件に含めたり、BCP の提出を要求したりする例が徐々に増えてきており、この傾向は、東日本大震災後に顕著となってきています。

また、経済のグローバル化により、製品やサービスの最終顧客への提供がひとつの企業で完結せず、国内外の複数の企業が、サプライ・チェーン上で相互依存する傾向は年々高まりつつあります。

こうした経済環境下においては、たとえ身近で甚大な自然災害が起こらなくとも、その影響を被る可能性は高く、地球の裏側で起きた出来事が、一瞬で自分の企業の経営に影響を与えることもあります。

東日本大震災でも、被災地に拠点を持たない多くの企業が、倒産や事業廃止等に陥ってしまいました。

その一方で、東日本大震災では、BCP の適切な実行により、被災後の取引先の拡大に成功した企業もありました。

企業規模が小さいほど、意思決定のスピードとその後の社員一丸となった効果的な対応が可能であることから、規模の小さい企業ほど、BCP 策定の必要性和有効性は高いと言えます。



1.3 基本原則：自助と共助に取り組む

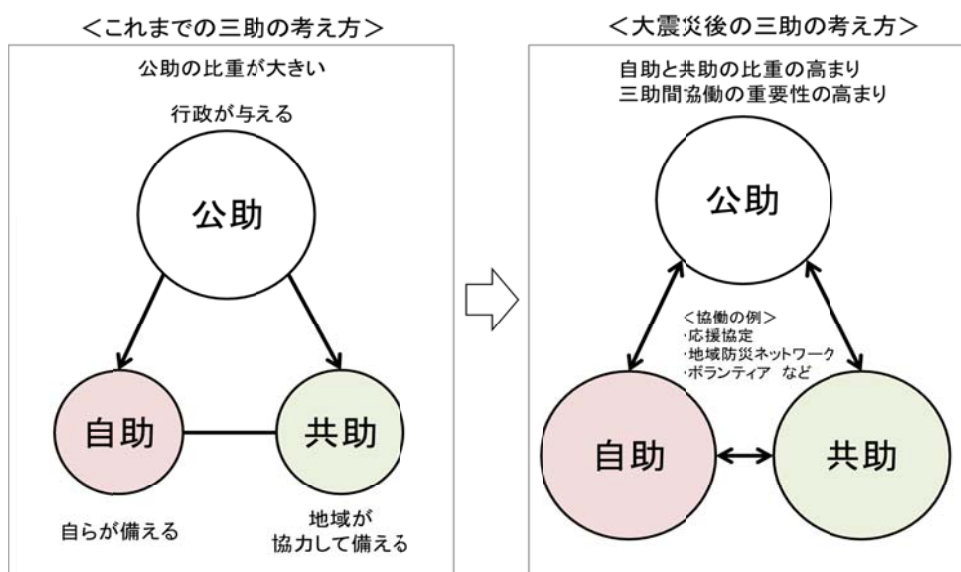
災害対策の基本原則は、「自助」「共助」「公助」ですが、このうち、行政機関や警察・消防による救助活動や支援物資の提供などの公的支援（＝「公助」）については、阪神・淡路大震災以降、限界があることが指摘され、東日本大震災でも、発生直後の公助には限界がありました。

古くから「72時間は命のボーダーライン（Golden 72 Hours）」と言われ、72時間（3日間）を過ぎると、生存率は急激に低下しますが、東日本大震災の例を見ても、建物が倒壊し、道路上に障害物があふれ、多数の火災や負傷者が同時に発生する状況の中、公助が直ちに行われることは期待できず、被災後少なくとも最初の72時間は、自ら身を守る努力が必要です。

また、東日本大震災では、行政機能そのものが壊滅的な被害を受け、公助が機能しなかった中、これを補ったのが、地域住民の自発的なリーダーシップであり、ボランティア活動でした。

例えば、宮城県内のある避難所では、地元企業の社長が、自社員や家族も避難していた避難所で、ボランティアでリーダーシップをとり、数日のうちに統制のとれた運営形態を確立しました。事業継続には、社員という人的資源が不可欠であり、被災した社員が仕事に戻るための最も基本的な条件は、家族の安全と衣食住を基本とした生活基盤、通勤手段です。この社長は、自社員も居る避難所の運営統括という「共助」に取り組むことによって、社員の生活基盤等も整備したことになります。

こうした、企業の「共助」の視点は、事業継続ではこれまでほとんど取り上げられていませんでしたが、今後、東日本大震災クラスの大災害が発生すれば、行政機能が丸ごと消滅するという事態は、十分にあり得ます。そのとき、企業が共助に取り組むことが、結果的に、自社の事業継続にもつながります。



BCPは自助と共助の観点から策定しよう



1.4 本ガイドラインの基礎となる概念

BCMは、欧米で生まれた経営管理手法であり、もともとのBCMの考え方では、BCPの中心は業務の再開や復旧対策でした。しかし、緊急事態の際の対応の善し悪しは、緊急事態が発生する前の対策に依るところが大きく、災害対策を考える際のBCPについては、危機事象が発生する前の対策から、実際に危機事象が発生した際の緊急事態対応、そして事業継続対応（復旧）までのすべての段階が含まれていることが重要です。

実際、2012年に公表された国際規格「ISO 22301 社会セキュリティ—事業継続マネジメントシステム—要求事項」でも、BCPには、事前の対策を踏まえた緊急事態対応から事業継続対応までにかかる事項を含めるとしています。この考え方の基礎が、BCMと緊急事態管理の二つであり、本ガイドラインも、この考え方を踏襲してBCPモデル文書（みやぎモデル 2.2 参照）をまとめました。この二つの考え方の概要は、以下のとおりです。

BCM とは

BCMとは、企業が直面する可能性のある脅威やその脅威が現実が発生した場合に、企業の事業活動に与えるインパクト（企業が受ける影響）を最小化するための総合的なマネジメントプロセスのことです。このプロセスにより、単に脅威やインパクトを特定するだけでなく、重要なステークホルダ（利害関係者）の利益、組織の評判、ブランドや信用などの「企業価値」を保護するための組織のレジリエンス（後述コラム参照）の枠組みを作り上げることができます。

BCMにおける「事業継続」とは、企業（組織）の経営資源の破壊、混乱、中断などを引き起こす危機事象が発生した後でも対応可能な製品やサービスの提供レベルを、企業があらかじめ検討・決定し、そのレベルで製品やサービスを提供し続けることです。

また、BCMは、発生しうる緊急事態の原因の如何を問わず、結果としての被害を最小化するための迅速な対処に重点を置く「結果管理」の考え方を中核にもっています。組織は、注目している緊急事態に直面すると、予期しない業務が急激かつ膨大となり、しかも迅速に対応することが求められます。このとき、原因に注目するのではなく、被害に目を向けその低減・抑制に着目するのが結果管理（被害管理）です。あらゆる事態への対応という意味から「オールハザードの対応」と呼ばれています。

なお、BCPとは、組織の対応、復旧、再開および事業中断後に予め決めた業務活動のレベルに復旧させるための文書化された手続きのことを指しています。この文書には、重要な業務機能の継続を確保するのに必要な経営資源、サービスおよび活動が記載されるのが一般的です。BCPはBCMというマネジメントプロセスから生み出される手続き文書であり、あくまでBCMの一部であるという点に注意が必要です。



緊急事態管理（Emergency Management）とは

緊急事態管理とは、発生する可能性のある**緊急事態を予防し、管理する総合的アプローチ**のことで、主に米国で発展した考え方です。緊急事態（emergency）について、米国の緊急事態管理庁（FEMA）では次のように定義しています。

人命の救助、財産と公衆の健康・安全の保護、大事故・災害の脅威の軽減または回避を確保する自治体の取り組みと能力を補完するために連邦政府の支援が必要なすべての出来事または場合

具体的な事象としては次のようなことが考えられています。

- ❖ 住民、職員の死亡または重大な傷害を引き起こす予測できない出来事
- ❖ 倒産、事業の継続不能、物的または環境上の損害をもたらす出来事
- ❖ 財政基盤、住民のイメージに脅威を与える出来事

これらは「出来事」としてはいますが、注目しているのは「結果（影響）」です。このように、事態の原因ではなく、その結果に注目してマネジメントすることを、「結果管理」と呼び、緊急事態管理における重要な概念となっています。

緊急事態管理の基本的な考え方は、「すべてのハザード（起こる可能性のある危害の発生源）、すべての脅威による緊急事態」であり、危機事象によって生じうる結果（影響）に着目することが原則です。

しかし、オールハザードだからといって、必ずしも、結果にだけ注目して管理しているわけではありません。緊急事態管理のプロセスには、原因ごとにしか管理ができない「予防」も含まれているためです。この点では、主に災害の原因を管理していく「原因管理」の手法を採用している日本の防災の考え方に非常によく似ています。

また、オールハザードだからといって、あらゆる事象を対象としなければならないということでもありません。例えば、米国の緊急事態管理では、オールハザードで対応すべきと言いつつ、どのような緊急事態が起きたか、あるいは起きる可能性があるかを知るために、危機事象の「特定」を行います。

一方、日本の防災は、地震、台風、洪水など発生事象（原因）別の対応策に重点を置いて管理する「原因管理」です。原因管理では、事態の原因を把握してから対応を行うため、原因事象の特定にこだわって、発生後の対策である事後対策にまで引きずってしまうと、対応に遅れを生じることがあります。

「一度起きたことは再び起こり得る」は、米国の災害対策の文献に出てくる言葉ですが、過去に起きた災害を教訓として将来の災害への備えをすることは極めて大事である一方、過去の災害の様相に引きずられ、想定した範囲内での対応に必要以上に縛られては、災害の教訓を生かしたことにはなりません。「同じ災害は二度起きない」ということも、災害対応におけるもう一つの教訓だからです。



結果管理と原因管理には一長一短があり、どちらか一方が正しいというものではありません。事前対策では原因管理を中心とし、事後対策では結果管理を重視するのが適当と考えられます。

コラム：BCM と防災の違い

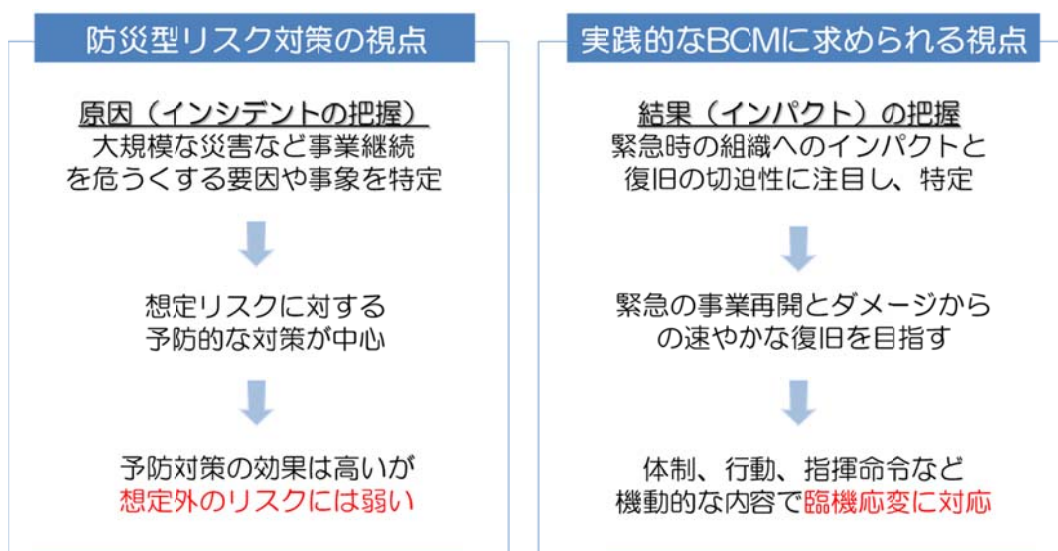
BCM と防災の大きな違いは、防災が危機事象ごとの対応策である（原因管理）のに対し、BCM はリスク事象の結果生じる事業の中断や混乱に主眼をおいている点（結果管理）にあります。

例えば、防災では、主に大地震や台風・洪水などの自然災害を対象としてその予防策やそれが起きた直後の対応を主たる対象にしているのに対し、BCM では、組織の事業が中断することが問題であって、それを引き起こす事象は問わないという考え方に立っています。焦点は組織が被る影響（結果）です。

危機事象だけに着目していると、想定外の事象が起きたときに、対応が難しくなってしまいます。BCM では、想定外の出来事（インシデント）が起きたときも、企業が受ける影響（結果）の程度に応じて機動的に体制が整えられるようにしておくのです。

原因管理と結果管理、両者は一長一短ありますが、BCM でも予防や被害軽減などの事前対策については、危機事象別に検討する必要があり、そのために行うものがリスクアセスメントとなります。

【防災型リスク対策と実践的な BCM】





コラム：レジリエンスとは

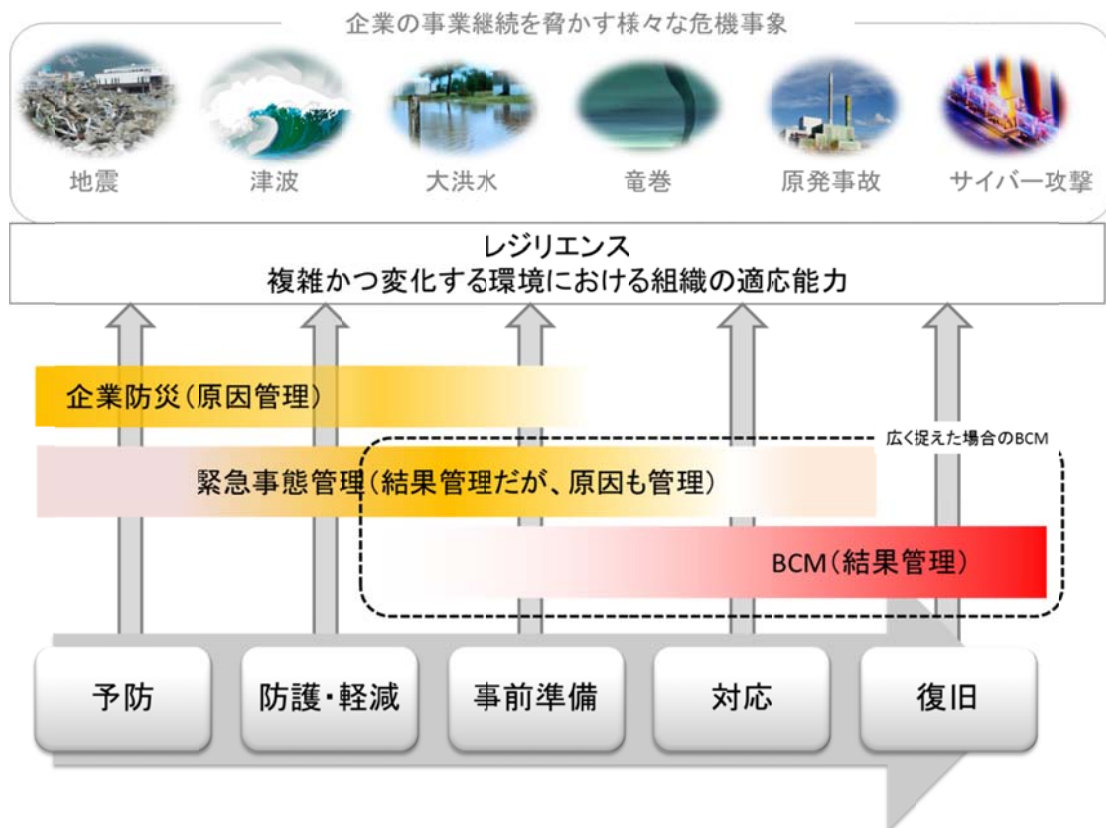
レジリエンスは、さまざまな分野で、また国によって、少しずつ異なる意味で使われている用語です。

例えば、心理学の分野では、トラウマに効果的に対処できる個人の能力を指し、土木工学分野では、一般的には、橋や建物などの構造物が損傷したあとで、ベースラインまで回復する性能を意味します。

BCMの分野でも使われてきた用語で、BCMの英国規格（BS 25999）では「インシデントに影響されることに抵抗する組織の能力」と定義し、この能力を獲得するために、BCMに取り組むことが推奨されました。

現在、BCM分野で世界的に使われているレジリエンスの定義は、リスクマネジメントの国際規格（ISO 31000）の「複雑かつ変化する環境における組織の適応能力」です。この定義には、BCM分野で以前から使われてきた「平常時の業務プロセスやそれを支える経営資源を破壊、混乱、中断させるようなリスクを組織がうまく管理できる能力」という意味が含まれています。

【危機事象とレジリエンスの関係】





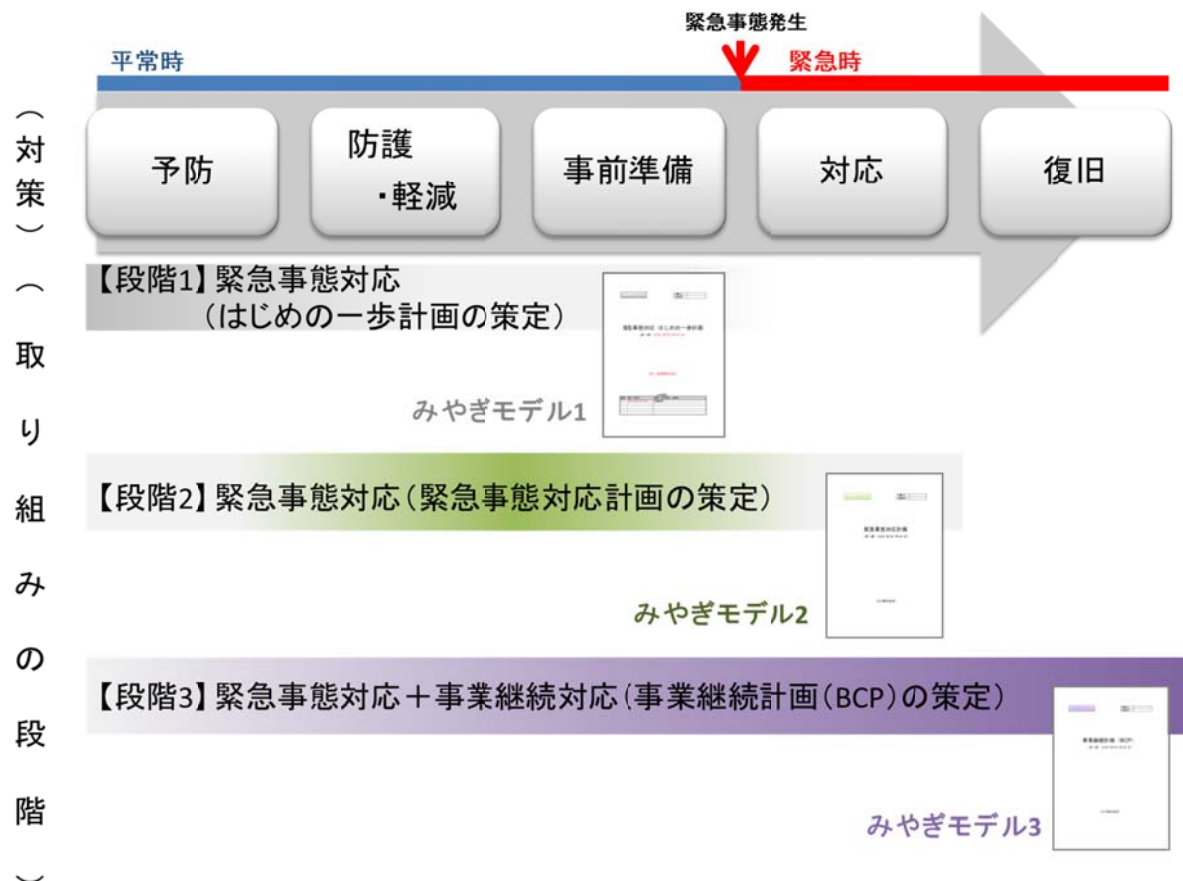
2章 取り組みをはじめよう

2.1 概要

本ガイドラインでは、BCMの考え方と緊急事態管理をベースとした取り組みを推奨しており、取り組みにあたっては、緊急事態対応を危機事象の発生前と発生後の二段階に分け、さらに事業継続対応をひとつの段階とみなし、これらの三段階について段階的に取り組む方法を紹介しています。

また、それぞれの段階への取り組みを容易にするため、段階ごとに3つのモデル文書（みやぎモデル1、2、3）を示しています。

【 みやぎモデルの構成の概要 】





2.2 みやぎモデルとは

本ガイドラインでは、前述の 3 つの取り組み段階ごとに、モデル文書「みやぎモデル」を用意しました。

「みやぎモデル」は、22 種類の様式を組み合わせた 3 つのモデルから成り立っています。

みやぎモデル 1 は、はじめての企業でも取り組みやすいよう、緊急事態対応の最も基本的な機能だけに絞ったモデルです。みやぎモデル 2 は、次のステップとして、緊急事態対応に必要な要素を備え、みやぎモデル 3 は、みやぎモデル 2 に事業継続対応を加えたもので、「想定外」を最小化するために、事業環境や危機事象、業務プロセスなどの分析プロセスが含まれています。この分析プロセスは大変重要ですが、同時に、難しい取り組みでもあります。

【 みやぎモデルにおける様式一覧 】

様式	対象 危機事象	モデル		
		1 大地震	2 大地震	3 オール ハザード
・全体像				
【様式 01】基本方針			★	★
【様式 02】維持管理手順			★	★
・主に平常時の取り組みで使用する様式				
【様式 03】BCP 適用範囲分析表				★
【様式 04】BCP 課題・対策分析表			★	★
【様式 05】継続的改善：年度課題管理表			★	★
【様式 06】教育・訓練計画表				★
【様式 07】演習計画表				★
・緊急事態発生時の活動で使用する様式				
【様式 08】緊急事態発生時の組織：設置基準		★	★	★
【様式 09】緊急事態発生時の組織：段階的な対応態勢		★	★	★
【様式 10】緊急事態発生時の活動：果たすべき役割と担当部門		★	★	★
【様式 11】緊急事態発生時の活動：役割を遂行するための具体的活動		★	★	★
【様式 12】緊急事態（地震）発生時の対応フロー No.1（直後の対応）			★	★
【様式 13】緊急事態（地震）発生時のフロー No.2（初動対応）			★	★
【様式 14】緊急事態（地震）発生時のフロー No.3（業務再開・復旧）				★
【様式 15】復旧方針				★
【様式 16】復旧計画				★
【様式 17】従業員向け携帯マニュアルの例（地震）			★	★
【様式 18】従業員連絡先兼安否確認表		★	★	★
【様式 19】備蓄品リスト			★	★
【様式 20】建物・設備等被害確認チェックシート		★	★	★
【様式 21】顧客／取引先リスト				★
【様式 22】各種連絡先リスト			★	★
・【参考資料】企業の事業活動を脅かす危機事象（リスク）の例				★



2.3 BCP 策定の取り組みのポイントと手順

東日本大震災の教訓を踏まえ、本ガイドラインでは、取り組みにあたってのポイントを、下記の4つに整理しました。

なお、以降の各ポイントと手順の解説においては、みやぎモデルの全22種類の様式(前頁)のうち、ポイントに関連する様式についてのみ引用表示しています。

【本ガイドラインが推奨する取り組みのポイントと手順】

1

想定外を最小化しよう

- 手順1: 対策を講じる対象を特定する
- 手順2: 対応する危機事象を特定する
- 手順3: 対策のあり方を分析する

2

危機事象発生時には、臨機応変に対応しよう

- 手順4: 方針を決める
- 手順5: 経営陣は、平常時から危機事象への取り組みを率先垂範する
- 手順6: 各段階で必要な役割(機能)を整理する

3

作りっぱなしはやめよう

- 手順7: 計画の維持管理手順を決める
- 手順8: 計画を実行するために必要な教育・訓練・演習を実施する

4

段階的に取り組もう

- 手順9: 貴社の取り組み状況に応じて、段階的に取り組む



ポイント 1：想定外を最小化しよう

<大震災の教訓>

- ❖ BCP を策定していたが、大震災では、BCP で想定していない事象が多く発生した。



<解決策>

-  原則として全事業を対象として分析しよう
-  対応する危機事象を特定しよう

計画策定における「想定外」には、大きく分けて、

- ① 想像はできたが、計画の対象から外したこと
- ② 想像できなかったこと

の二つがありますが、「想定外」を最小化するためには、①を明確にすること（危機事象の対応範囲の明確化）と、②の幅を狭めること（対応する危機事象の特定・分析）が必要です。

<具体手順>

手順 1：対策を講じる対象を特定する

- ✓ 緊急事態対応は、全ての従業員と拠点を対象としましょう。
- ✓ 事業継続対応についても、原則として、全ての事業を対象としましょう。対象としなくても支障がない（例：危機事象による影響を受けない、あるいは受けても許容できるなど）事業があれば、特定しましょう。【様式 03】
- ✓ 対象範囲は文書化し、定期的に見直しましょう。【様式 01】

【解説】

緊急事態対応は、人命安全と資産の保護が主目的であり、全ての従業員（派遣社員や契約社員等も含む）を対象とする点は、前版（第一版）の考え方から変わりません。

一方、事業継続対応については、前版の「中核事業を選定する」という考え方から、「原則として全ての事業を対象とし、対象としなくても支障がない事業があったときのみ、それを除外する」という考え方に変更しました。

従来、事業継続対応の対象は、会社の存続に関わるもっとも重要性（または緊急性）の高い事業として、財務や顧客の要望、社会的要請などの観点から選定した「中核事業」とする方法が多く使われており、前版もそれを踏襲していました。しかし、東日本大震災では、中核事業を担う拠点が津波などで丸ごと失われ、企業が存続するために、被害の程度が比較的小さい、中核事業以外の事業の事業継続対応から取り組まざるを得ない例が多く発生しまし



た。そうした例では、たとえ BCP があっても、中核事業以外の事業継続対応の手順が含まれていないケースが多く、「想定外」となってしまったのです。

そこで、本ガイドラインでは、事業継続対応も、原則として全ての事業を対象とすることを推奨しています。

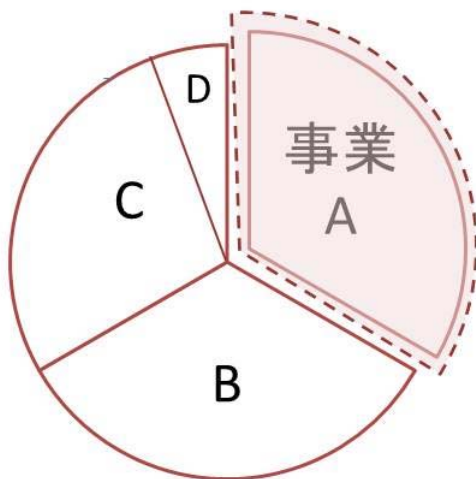
全事業を対象にするということは、企業の市場における位置と価値を考えるとということと同じです。市場で寡占状態にある場合と、多くの競合他社がいる場合とでは、事業継続対応のあり方は全く異なります。また、サプライチェーン上の位置やそれぞれの依存度によっても、事業継続対応のあり方は異なってきます。

東日本大震災では、被災地以外の企業でも、緊急事態対応を迫られる例が多く見られました。

経済のグローバル化によって、製品やサービスの最終顧客への提供がひとつの企業の中で完結せず、サプライチェーンの中で別々の企業が相互に依存する関係が非常に多くなっているために発生した事象です。

すべての企業が、サプライチェーン上に存在しているという事実を認識し、対応することが求められており、すべての事業を事業継続対応の対象とすることは、その第一歩となるはずです。

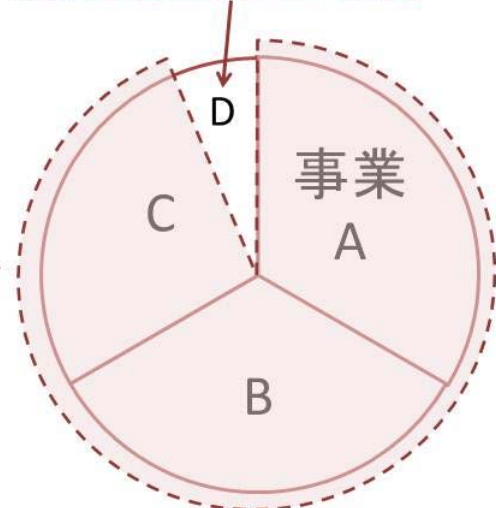
<従来の考え方>
BCPの範囲(中核事業)を限定



事業Aのみを対象(中核事業)としたBCPでは、緊急事態が発生した際、事業B、C、Dが受ける損害は「想定外」になってしまう。

<本ガイドラインの考え方>
BCPの範囲は全ての事業

対象から除外しても支障がない事業を特定



原則として、全ての事業をBCPの対象とし、除外事業だけ決めておく。



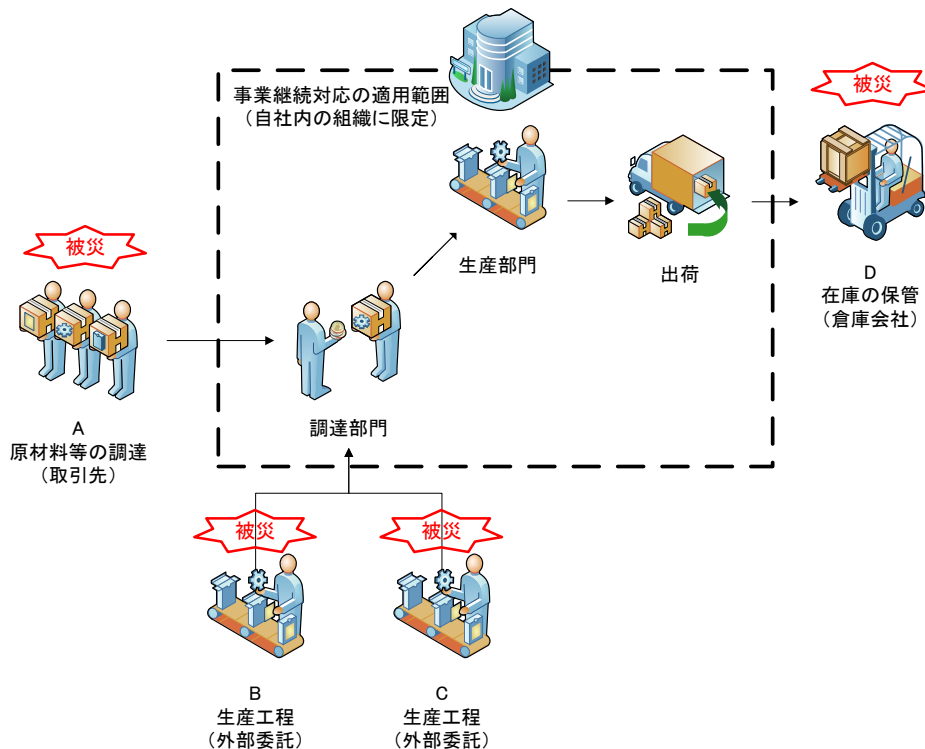
なお、対象としなくても支障がない事業としては、

- ❖ 事業（例：製品／サービスの供給）のライフサイクルが終了に近づいている事業
（例：その事業が中断したら、事業そのものから撤退するようなケース）
 - ❖ 利益幅の小さい事業
 - ❖ 危機事象が発生した場合の影響を受けにくい拠点での事業
- などがありますが、あくまで参考ですので、貴社の実情に合わせて特定してください。

併せて、事業継続対応の対象事業に関わるすべての組織を特定し、依存度や重要度に応じて計画の対象とするか判断しましょう。企業内部の組織はもちろん、製品・サービスの供給に関わる外部委託先（アウトソース）など、平常時の業務に欠かせない外部の組織（企業）についても、どのような形で計画に取り入れるべきか、十分に検討しましょう。全てを計画の対象に含める必要はありませんが、外部の組織が危機事象の影響を受けることで、自社の事業にどのような影響が出るかも考慮して対策を考える必要があります。

企業の事業内容や関連する組織は、事業環境等の変化によって、常に変化する可能性をはらんでいます。また、対策のあり方の分析（後述手順3）に基づいて選択した各種の対策（例：危機事象の影響が少ない地域への生産拠点の移転など）によっても、対象範囲が変わることはあり得ることから、事業継続対応の対象範囲は定期的に見直しましょう。

自社内のみを対象とすると、A, B, C, Dの被災は、すべて「想定外」！
事業継続対応の対象の決定では、外部への依存度とその重要性を加味しよう





手順 2：対応する危機事象を特定する

- ✓ 貴社の事情を十分に考慮し、貴社が対応する危機事象を特定しましょう。【様式 04】
- ✓ 特定した危機事象は文書化しましょう。【様式 01】

【解説】

我が国の防災は、災害対策基本法に基づいて取り組みが進められてきました。同法は、死者・行方不明 5,000 人以上という大変な被害をもたらした昭和 34（1959）年 9 月の伊勢湾台風を契機に制定され、「国土並びに国民の生命、身体及び財産を災害から保護すること」を目的とし（第 1 条）、総合的かつ計画的な防災行政の確立と推進を図るための我が国の災害対策に関する基本法です。

同法では、「災害」と「防災」について、下表のとおり定義しています。日本国内で事業を行う企業は、この法律の枠組みの中で防災に取り組むことが求められており、ここでの「災害」は、貴社が対応する危機事象の代表例となります。

【災害対策基本法における定義】

災害	暴風、竜巻、豪雨、豪雪、洪水、崖崩れ、土石流、高潮、地震、津波、噴火、地滑りその他の異常な自然現象又は大規模な火事若しくは爆発その他その及ぼす被害の程度においてこれらに類する政令で定める原因により生ずる被害
防災	災害を未然に防止し、災害が発生した場合における被害の拡大を防ぎ、及び災害の復旧を図ること

ただし、企業の各拠点がある各種の条件によって、脅威となる災害は異なります。特に地理的条件は、対策を講ずべき災害の特定をする際、大変重要な視点となります。火山からは遠く離れているが、沿岸部に近く、地震が頻発する地域にある拠点では、噴火対策より津波や高潮への対策の方が、検討の優先度は高くなります。

企業の事業中断を引き起こす危機事象には、自然災害以外にも様々なものがあります。

参考資料 3.1 に、災害を含めた危機事象について、例を掲載しましたので参考にしてください。

コラム：被害想定とは

ある災害が発生した場合、人的・物的被害や経済的影響がどの程度生じるかを想定してまとめたものを、被害想定といいます。国や地方公共団体が策定する被害想定は、地域防災計画の策定や、食糧、衣料、薬品などの備蓄量などの算定根拠となり、災害対策を進めるための基礎資料となります。

一般に、被害想定は、過去に発生した災害や最新の研究などにもとづく災害発生シミュレーションモデルに基づいて策定されます。シミュレーションですから、同じ災害であっても、発生時の状況など様々な前提条件が異なると結果も大きく変わりにくことに注意が必要です。例えば、地震でいえば、気象条件や発生時刻、地盤や地質、建物の種類や建築年度、家屋の密集度、地域の防災力などから、被害の様相は大きく変わる可能性があります。

東日本大震災の規模と被害が、それまで公表された被害想定を大幅に超えるものであったこともあり、昨今、極限に近い被害想定が公表が続いていますが、あまりにきびしい被害想定をそのまま受け止めてしまうと、企業の能力を超えた対応策しか見つからない恐れがあります。防災に取り組む上では、利用する被害想定が公表された背景や意図を見定め、企業として、どこまでの対策をすべきか併せて検討するという視点も大切です。

※ 被害想定参考となる情報については、参考資料 3.2 参照。



手順3：対策のあり方を分析する

- ✓ 特定した危機事象が発生した場合、どのような影響を受けうるか分析しましょう。
- ✓ 緊急事態対応と事業継続対応、どちらについても分析しましょう。
- ✓ 分析プロセスは文書化しましょう。【様式 04】
- ✓ 分析結果は課題として文書化しましょう。【様式 05】
- ✓ 分析結果（課題）は、進捗管理して確実に対応しましょう。

【解説】

手順1で特定した取組みの範囲（原則として全事業）に、手順2で特定した危機事象がどのような影響を与えるかを分析し、影響に見合った対策を検討する、これが手順3となります。

手順3の分析手法には様々なものがありますが、本ガイドラインでは、事業継続マネジメントシステムの国際規格 ISO 22301 の方法論を踏襲して、BCM の代表的な手法である、事業影響度分析（business impact analysis ; BIA ）とリスクアセスメント（risk assessment ; RA）の視点を含めた様式（【様式 04】）を用意しました。様式の手順に従って、分析を進め、対策のあり方を検討しましょう。対策は定期的に見直し、継続的改善に取り組みましょう。

なお、【様式 04】の背景になる考え方として、BIA と RA の概要を記載しましたので参考にしてください。

ポイント2：危機事象発生時には、臨機応変に対応しよう

<大震災の教訓>

- ❖ 大震災では、経営陣のリーダーシップですべて乗り切った。
- ❖ 大震災での実際の対応には、文章では表現しきれない事項やノウハウが多かった。



<解決策>

 **経営陣が、方針を明確にして率先垂範しよう**

 **計画の策定では、必要な役割（機能）の整理を重視しよう**

残念ながら、どんなときにも役に立つ、完璧な計画というものをつくることはできません。しかし、計画がなければ、全て「想定外」になってしまいます。まさに、『戦いに備えるにあたって、私は、いつも計画は役に立たないものだと思う。それでも、計画を立てることは不可欠なこと（Dwight D Eisenhower（アイゼンハワー：米国第34代大統領））』なのです。

そこで、本ガイドラインでは「計画を軸にはするが、実際には、明確な方針に基づく臨機応変の対応が必要」という考え方を基本とし、計画には、各段階で必要な役割（機能）の整理に重点を置いています。



<具体手順>

手順4：方針を決める

- ✓ 貴社の方針を決めましょう。
- ✓ 決めた方針は文書化しましょう。【様式 01】

【解説】

臨機応変の対応をするためには、軸となる方針が不可欠です。軸がしっかりしていれば、手順が多少変わったとしても、向かうべき方向性がぶれることはありません。まず、貴社として、緊急時にどのような視点で活動するのか、方針を決めましょう。

災害対策の基本原則（1.3 参照）から導き出される方針は、以下のとおりです。

- 自助の視点： ○ 従業員とその家族の安全を守る
○ 緊急事態発生後も、現在の事業規模を維持し、従業員の雇用を守る事業の早期再開、もしくは、復旧状況の情報を細やかに提供することにより、顧客の信用を守る
- 共助の視点： ○ 帰宅困難者や地域住民を支援することにより、地域社会に貢献する

手順5：経営陣は、平常時から危機事象への取り組みを率先垂範する

- ✓ 経営陣の率先垂範について強く意思表示するため文書化しましょう。【様式 01】
- ✓ 文書化するだけでなく、経営陣は、さまざまな取り組みの中で行動を示しましょう。

【解説】

危機事象を「想像」する能力は、日常業務での商品・サービス等を「創造」する能力に通じますが、日常業務に追われる平常時から、常に危機事象をイメージして、その対応を考えるとという業務行為は、ボトムアップに期待しては、なかなか進みません。

従って、BCP、BCM の推進には、経営陣即ち組織のリーダーによるトップダウン的な取り組みが重要です。

BCP を策定したものの、その見直しや訓練等が疎かになってしまう状況に陥らないためにも、経営陣は、手順4で決めた方針に基づき、平常時から、意識的に率先して危機事象への取り組みを推進することが重要であり、そうした日常習慣が、実際に想定を越えるような事態に遭遇した場合にも、迅速な意思決定・リーダーシップの発揮へとつながります。

手順6：各段階で必要な役割（機能）を整理する

- ✓ 役割（機能）ごとに、担当と手順を整理しましょう。
- ✓ 整理したら文書化しましょう。【様式 10】

【解説】

進むべき方向性（方針）と、推進力となる経営陣のリーダーシップが確保できたら、次は、誰が何をすべきかという役割（機能）を整理しましょう。



本ガイドラインでは、緊急事態管理の考え方に基づき、BCP に盛り込むべき要素を、以下のとおり 15 項目に整理しました。前述のとおり、緊急事態管理はオールハザードを目指していますから、貴社の BCP にこれら 15 項目が含まれていれば、オールハザードの対応が概ね可能となるということになります（モデル 3）。

なお、項目ごとの役割分担については、規模や組織構造に合わせて、貴社のやりやすい形を考えてください。必ずしも、それぞれの項目を担当する班を 15 班作って対応する必要はなく、15 の項目が含まれていれば、どのような組織形態でも結構です。

【緊急時に企業が備えるべき 15 の機能】

No.	項目	備考（企業におけるしくみの例など）	モデル		
			1	2	3
01	指揮命令等の統括	対策本部組織、指示命令系統、代行順位等	○	○	○
02	通信手段の確保	災害時優先電話、衛生携帯電話の導入等	○	○	○
03	情報システム	OA 機器の復旧等	—	○	○
04	警報	館内放送、災害通報・安否確認システム等	○	○	○
05	広報	災害時広報等	—	○	○
06	避難誘導	避難ルートの設定、避難手順等	○	○	○
07	緊急輸送	救援物資・負傷者の搬送等	—	○	○
08	避難・救援救護	避難所・応急救護所の設置、運営等	○	○	○
09	保健衛生・ 救急医療	仮設トイレの設置、被災従業員の生活援護等	—	○	○
10	警備	立入禁止措置、資産の保護等	—	○	○
11	消防活動・ 捜索・救助	消防活動には、危険物・劇毒物等の管理を含む	—	○	○
12	人員・資機材等の 手配・調達	要員参集、備蓄等	—	○	○
13	被害状況調査	安否確認、自社の拠点や取引先等の被害状況調査等	○	○	○
14	後片付け	取り壊し、がれきの除去、修繕・改修・復旧工事等	—	○	○
15	事業継続	復旧方針、復旧計画の策定及びそれに基づく業務再開、完全復旧	—	—	○

（注）本ガイドラインでは、上記の No.01～14 までを「緊急事態対応」、No.15 を「事業継続対応」と呼びます。

なお、どのような事態が起きても対応できるようにするには、エスカレーションという考え方を導入する必要があります。エスカレーションは結果管理を具体化するための原点です。

緊急事態は、小規模な事態から大規模な事態に発展していく（エスカレーション）ことが多いものです。大災害では、実際には被害状況は変わっていないのに、その認知が刻一刻と変化していくのが普通です。どちらも、人間にとっては同じように「事態の悪化」と認知されます。

エスカレーションとは、このような事態の悪化にあわせて、対応態勢を拡大したり、対策内容を高めたりしていくことを指す対応策です。本ガイドラインでは、緊急事態発生時の組



組織態勢のありかた（【様式 09】）に採用している考え方です。なお、そこで示した組織態勢のあり方は、宮城県内の建設会社で約 20 年前から運用されてきた考え方を参考としたものです。

エスカレーションは、あらかじめ考えられる被害の重大性により緊急事態をいくつかのレベルに分けるところから始まります。実際にインシデントが起きた場合には、できるだけ低い段階で対応し、下位の段階で対応できないと判断された場合には上位の対応に移行していくのです。したがって災害等がエスカレートした（と認知した）場合を想定し、あらかじめそれぞれのレベルでの対応策を検討しておく必要があります。

被害の想定を行い、ひとつの被害シナリオだけを対象にしていると、それより小規模な事態（の認知）や想定外の大規模な事態のときの対応が不十分になってしまいます。2009 年に発生した H1N1 新型インフルエンザがまさにそれでした。

なお、エスカレーションを組み込んだ緊急時対応の構造として有名なものに、「ゴールド・シルバー・ブロンズ（指揮命令）」モデルがあります（コラム参照）。このモデルは、予想外の事態に対処するための論理的道筋を示すもので、経営陣のリーダーシップと判断を支援するものです。

コラム：ゴールド・シルバー・ブロンズモデル

英国で開発された「ゴールド・シルバー・ブロンズ（指揮命令）モデル」は、エスカレーションを組み込んだ緊急時対応の構造として有名です。以下は、このモデルを事業継続に当てはめた例で、BCM の英国規格 BS 25999 シリーズのもととなった、英国事業継続協会（BCI）の旧ガイドラインに記載されていたものです。この例では、事業継続に関しては、シルバーとブロンズがほぼ同時に開始されます。例えば、直後の安否確認は、シルバー（戦術的指揮）では組織としての損害評価として行われ、ブロンズ（部門別復旧）では負傷者の対応として行われます。

○ゴールド（戦略的指揮）

組織が直面する危機の戦略的課題に対し、組織のトップが、取り組む方法を明確にする段階を指します。

○シルバー（戦術的指揮）

この段階は、いわゆる BCP で対処する段階であり、通常事業に回復させるための初動対応など、事前に決めた事業継続戦略にもとづいて組織的に行われる必要があります。

○ブロンズ（部門別復旧）

この段階は部門別の復旧計画の実行段階を指します。部門ごとに通常業務の機能を回復させるための計画づくりが必要であり、施設や IT など組織のインフラを管理する部門では、この計画が組織の全面復旧にとって重要な基盤になります。



ポイント3：作りっぱなしはやめよう

<大震災の教訓>

- ❖ BCPを策定していたが、数年間見直しをしていなかったため、現実とへだたりが大きすぎて、大震災時に活用できなかった。
- ❖ BCPを策定していたが、訓練をしていなかったため、大震災ではBCPに定められたとおりに行動できなかった。



<解決策>

-  計画の維持管理手順を明確にしよう
-  定期的に教育・訓練・演習を実施しよう

まれにしか起こらない危機事象を扱うBCPは、日常業務に関わる計画と比較して、実際に使う機会が非常に限られているため、管理がおろそかになりがちです。しかし、危機事象が実際に起こったときにはじめて不具合が顕在化したのでは、取り返しがつきません。

そうならないためにも、企業の実情に合わせて計画を常に最新状態に保つべく、計画に定められた内容の妥当性の確認が必要です。

その方法が演習や訓練であり、その前提として、従業員に対して必要な教育を行う必要があります。

<具体手順>

手順7：計画の維持管理手順を決める

- ✓ 作成した計画の維持管理手順を決めましょう。
- ✓ 決めた内容は文書化しましょう。【様式01】

【解説】

計画は、策定した直後は“完全に整っている状態”です。しかし、企業は、内外の状況や環境の変化に応じて、日々、変化することを余儀なくされており、そのため、ある計画が、いったん“完全に整っている状態”を実現したとしても、計画が意図した成果を継続して出すためには、当初の状態に固定化せず、変化に応じて適宜変更することが必要です。

計画を取り巻く環境は、それを維持・管理する人々の顔ぶれも含め、常に変動するため、維持管理手順を明確に定め、変更管理も含め適切に運用していくことが必要です。



手順 8：計画を実行するために必要な教育・訓練と演習を実施する

- ✓ 年度ごとに教育計画を策定し、実施しましょう。【様式 06】
- ✓ 年度ごとに訓練・演習計画を策定し、実施しましょう。【様式 07】

【解説】

1) 教育とは

BCP 策定に関する教育とは、手順 1 で特定した範囲の人員に、作成した BCP や、背景となる基礎知識などを理解・修得させることをさします。自己学習の推進でも良いのですが、集合研修を活用するとよいでしょう。企業では、管理者向けの研修、新入社員研修、実務者研修など多くの研修が行われていますが、その中に BCP に関する研修も含めて実施しましょう。

地震対策を例にとると、防災教育のプログラムとしては、次のようなものが考えられます。

- ✓ BCP の基礎知識
- ✓ 危機事象が引き起こす被害に関する知識
- ✓ 危機事象に対する備え
- ✓ 自社の周辺状況
- ✓ 警戒宣言の仕組み
- ✓ 危機事象発生時の一般従業員の行動基準
- ✓ 対策本部の任務と権限（地震発生・警戒宣言発令時）など

2) 訓練・演習とは

研修などの教育によって修得した知識が、実際に使えるかどうかを試すのが訓練・演習であり、策定した計画を実際に動かしてみることによって、計画の課題も明らかになり、計画のブラッシュアップにも役立つので、継続的に実施することが重要です。

東日本大震災では、事前に訓練を行っていたため、対応がスムーズにできた（特に初動対応）という企業が多く、緊急時には、訓練していないことや訓練以上のことは、なかなかできないものです。

訓練・演習の例としては、次のようなものが考えられます。

防災訓練	<ul style="list-style-type: none">✓ 初期消火訓練✓ 避難訓練✓ 救出・救助訓練✓ 応急救護訓練
緊急事態対応にかか る訓練	<ul style="list-style-type: none">✓ 対策本部設置訓練✓ 情報収集・伝達訓練✓ 緊急点検・緊急停止の模擬訓練✓ 帰宅計画の準備、実行



	<ul style="list-style-type: none">✓ 出社・帰宅訓練（例：実際に徒歩で出社・帰宅する）✓ 残留者対応訓練✓ 通報訓練✓ 図上訓練・演習（例：災害シナリオに基づいたシミュレーショントレーニング）
--	--

ポイント 4：段階的に取り組もう

<大震災の教訓>

- ❖ BCP を策定したが、最も役に立ったのは、主に発生前の対策（下記参照）だった。
- ❖ 既に公表されている各種のガイドライン等で BCP に盛り込むべきとされる対策が、網羅的すぎて、全てに対応できなかった。また、対策に優先順位がつけられていないため、どれから手をつけていいのかわからなかった。



<解決策>



三段階に分けて取り組もう

組織規模、立地、社員や社風など、企業の姿はすべて異なりますが、一方、企業の規模や業種が異なっても、危機事象が発生した際に必要な項目は共通しています。

そこで、本ガイドラインでは、宮城県内企業の BCP、ならびに国内外の BCP 関連規格や各種ガイドラインの調査・分析に基づき、企業の取り組むべき段階を以下の 3 つに分けました。これらの段階への取り組みにあたっては、東日本大震災の教訓に基づき、「発生前の対策」から順に、段階的に取り組むことを推奨します。

段階	目的	対策の概要	取り組み順位
1	発生前の対策 人命安全 資産の保護	・ 組織体制上の取り決め ・ 予防策 ・ 防護・軽減策	1
2	緊急事態対応	緊急時対応 ・ 直後の対応策 ・ 初動対応策	2
3	事業継続対応	事業継続 ・ 事業継続対応策 (応急復旧～業務再開～全面復旧)	3



<具体手順>

手順9：貴社の取り組み状況に応じて、段階的に取り組む

- ✓ 貴社のこれまでの取り組み状況を調べましょう。
- ✓ これまでの取り組み状況に応じて、どの段階から取り組むか決めましょう。
- ✓ これまでの取り組みが、各段階にまたがる場合は、これまでの取り組みと本ガイドラインの各様式を突合せ、どの機能が抜けているか調べましょう。（これをギャップ分析と呼びます）抜けもれがなければ、貴社の取り組みをそのまま継続的に改善していきましょう。抜けもれがある場合は、それを埋める取り組みをしましょう。

【解説】

小規模な企業であっても、有事対応の仕組みは、程度の差こそあれ、何らかのかたちで必ず存在します。貴社で実績のある既存の仕組みを活かす方法をまず考えましょう。新しい方法を導入するのは、そのあとでも遅くはありません。

まずは、貴社のこれまでの取り組みと、本ガイドラインの内容とをギャップ分析することから始めましょう。もし、ギャップがなければ、新たな取り組みは必要ありません。貴社の取り組みをより良くすることに注力してください。

ギャップがあった場合のみ、以下に示す検討順位に従った取り組みを始めましょう。

【段階1 危機事象発生前の対策】

はじめて取り組む企業は、ここから始めましょう！

最低でも、赤枠の事項について、ルールを定め、社内で周知しておきましょう。



分類	検討内容
組織態勢	◎危機事象発生時の対策組織の構築 ◎防災関連文書類の整備 ◎通信・連絡体制の整備 ◎安否確認の手順と方法 ◎備蓄（食糧、救命、救急用資器材） ◎休日・夜間を含む社員参集方法の確立 ◎防災訓練の実施 ◎情報提供
予防／防護・軽減策	◎避難、退社計画の策定 ◎帰宅困難者対策の策定（一斉帰宅の防止） ◎什器備品の固定 ◎二次災害防止策の実施（危険物等の管理） ◎火を使用する設備、器具の点検 ◎消火器等の準備と管理



【段階 2 緊急事態対応】

分類	検討内容
緊急事態対応	◎職場での直後の対応（自動的行動） ◎初動対応 <ul style="list-style-type: none"> ・初期消火・出火防止 ・危険物等の流出、漏洩措置 ・避難誘導 ・食糧・飲料水等の支給 ◎対策本部の立ち上げ ◎緊急通信手段の確保 ◎被災従業員への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・応急手当の実施 ・簡易トイレの設置 ・衛生管理 ・ごみ処理 ◎情報の収集及び発信 <ul style="list-style-type: none"> ・被害状況の把握 ・地震情報の把握 ◎救護所の設置・運営 ◎捜索担当の任命及び捜索 ◎遺体等の処置 ◎広報 ◎地域協力（初期消火活動、社屋の開放、備蓄食糧の支援など）

【段階 3 事業継続対応】

分類	検討内容
応急復旧	◎応急復旧 <ul style="list-style-type: none"> ・緊急点検／応急修理 ・施設立入制限／警備 ・顧客等の被害状況把握 ・建築／構造物の被害詳細確認 ・清掃・がれきの除去 ・重要記録の保全 ・近隣被害の確認 ・業務再開・復旧の実行 ・代替拠点の整備 ・得意先対応 ・他事業場から／への応援 ◎情報（データ・システム）のバックアップ
業務の再開～全面復旧	◎復旧方針の決定 ◎業務再開・復旧体制の整備



3章 参考資料

3.1 企業の事業活動を脅かす危機事象（リスク）の例

【活用にあたって】

- ◇ このリスク・リストは、リスクマネジメントの国家規格として 1995 年にはじめてオーストラリア／ニュージーランドで制定された「AS/NZS 4360」に基づいて、独自にカテゴリーを分類の上、汎用的枠組みとしてとりまとめたものです。
- ◇ 活用の際は、リスク分類、リスクイベントともに、本リストを参考に各企業固有の事情を勘案しつつ、独自のリストを作成して下さい。
- ◇ 貴社の事業環境や地理的状况の変遷によって、対応すべき危機事象（リスク）は変わる可能性がありますので、定期的に見直して下さい。

リスク・カテゴリー	リスク・イベント（主な1次事象）
A 取引及び法的問題	01 談合、カルテル 02 優越的地位の濫用 03 ダumping 04 不正取引（景表法違反等） 05 取引先の倒産 06 取引先からの支払遅延 07 下請会社への支払遅延 08 協力会社の倒産 09 契約の未遵守 10 その他取引関連法令の未遵守 11 国際法・慣習の未遵守 12 現地法令・商慣習の未遵守 13 貿易規制の未遵守 14 営業秘密の不正取得、不正使用
B 社会・経済	01 景気変動 02 製品市況の変化 03 原材料市況の変化 04 消費者の嗜好変化 05 不買運動 06 外部圧力団体による批判 07 原材料の供給途絶 08 金利変動 09 為替変動 10 地価変動 11 株価変動 12 誹謗・中傷、悪評の流布 13 営利誘拐



リスク・カテゴリー	リスク・イベント（主な1次事象）
C 自然現象	01 地震、津波 02 噴火 03 台風 04 落雷 05 雪害 06 豪雨 07 洪水・内水氾濫 08 高潮 09 竜巻 10 林野火災 11 地盤沈下 12 地滑り・地盤崩壊 13 異常湧水 14 結露 15 天候不順
D 政治	01 戦争 02 革命 03 暴動・テロ 04 諸外国からの外圧 05 規制強化 06 立法、法令改正 07 税制の変更 08 反社会的勢力からの脅迫 09 政治的誘拐
E 技術	01 ライフラインの途絶 02 通信機能の途絶 03 技術革新 04 技術の陳腐化 05 技術情報・ノウハウの流出
F 経営及び内部統制	01 インサイダー取引 02 重要事実の非開示 03 相場操縦的行為 04 有価証券報告書の虚偽記載 05 脱税・過小申告 06 取締役会の監視・監査機能低下 07 企業合併・買収 08 事業戦略の失敗 09 広報対応の失敗 10 IR対応の失敗 11 他社による知的財産権侵害 12 他社の知的財産権の侵害 13 リスク情報の隠蔽・改ざん 14 不当な接待、贈答



リスク・カテゴリー	リスク・イベント（主な1次事象）
	15 株主代表訴訟 16 株主総会の運営ミス 17 事務オペレーションのミス 18 印章の不正使用 19 詐欺
F-1 財務	01 横領 02 受注・売上の架空計上 03 粉飾決算 04 資産運用の失敗 05 投資・運転資金不足 06 金融機関の貸し渋り
F-2 製品・サービス	01 設計の欠陥・瑕疵 02 製造プロセスの欠陥・瑕疵 03 製品検査・試験のミス 04 輸送中の事故 05 製品事故 06 アドバイスの過誤 07 在庫管理の失敗 08 研究開発の失敗 09 生産管理の失敗 10 使用禁止物の使用 11 クレーム対応の失敗
F-3 雇用	01 キーマン、有能な人材の流出 02 人材の過不足 03 従業員の士気・モラル低下 04 人権侵害、人種差別 05 雇用差別 06 外国人の不法就労 07 セクシャルハラスメント 08 スキャンダル 09 プライバシー侵害 10 従業員の個人情報漏洩 11 就業規則違反 12 労使問題、ストライキ
F-4 情報セキュリティ	01 コンピュータシステムダウン 02 ソフトの不正使用・コピー 03 不正アクセス 04 ホームページの不正書込 05 機密情報の漏洩 06 機密情報の紛失 07 コンピュータウイルス、ハッカー
G 環境問題	01 土壌汚染 02 大気汚染



リスク・カテゴリー	リスク・イベント（主な1次事象）
	03 水質汚染 04 放射能汚染 05 騒音 06 異臭 07 グリーン調達違反 08 不法投棄 09 廃棄物対応の失敗
H 労働安全衛生	01 労働災害 02 伝染病 03 感染症 04 ウィルス 05 食中毒 06 交通事故 07 飛行機事故 08 海難事故 09 過労、ストレス 10 職業病 11 メンタルヘルス障害
I 施設・設備	01 火災 02 爆発・破裂 03 電氣的・機械的事故 04 漏水 05 航空機の落下 06 社有車の事故 07 車両の飛び込み 08 施設利用者の事故 09 危険物の漏洩 10 受託物の管理ミス 11 メンテナンスの不良・失敗 12 強盗 13 盗難 14 破壊行為



3.2 被害想定への参考となる情報

ハザード		情報所在
自然災害	地震/津波	<p>宮城県「第四次地震被害想定調査」 東日本大震災により、調査のための基礎資料（ライフライン、固定資産、養殖施設、海岸構造物、社会資本）の対象が毀損してしまい、これらに基づく被害想定調査が不可能となったことから、中間報告を以て終了。 http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/kikitaisaku/ks-yozihigai-top.html なお、長町利府線断層帯地震（内陸直下型）については、参考として「第三次地震被害想定調査報告書」 http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/kikitaisaku/ks-sanzihigai-houoku.html</p> <p>(独) 防災科学技術研究所 「地震ハザードステーション (J-SHIS)」 http://www.j-shis.bosai.go.jp/</p>
	台風	国土交通省「ハザードマップポータルサイト」 http://disapotal.gsi.go.jp/
	洪水	
	高潮	
	土砂崩れ	
	火山噴火	
竜巻	気象庁「竜巻等の突風データベース」 http://www.data.jma.go.jp/obd/stats/data/bosai/tornado/	
火災	宮城県「消防防災年報」 http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/syoubou/nenpou-top.html	
(再掲) 自然災害・火災	宮城県「災害年表」 ・大正以前 http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/88404.pdf ・昭和 http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/88405.pdf ・平成 http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/88406.pdf	
原子力災害	宮城県「地域防災計画（原子力災害対策編）」 http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/243565.pdf	
新型インフルエンザ	内閣官房「新型インフルエンザ等対策政府行動計画」 http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/ful/keikaku.html	



3.3 東日本大震災におけるインフラの復旧状況

災害時の取り組みにおける時間枠を考える際（【様式 04】の BIA の概要に関する記載を参照）の参考となります。

インフラ	情報所在
電 気	土木学会地震工学委員会 （ライフラインの地震時相互連関を考慮した都市機能防護戦略に関する研究小委員会） 「東日本大震災におけるライフライン復旧概況（時系列編）」 http://committees.jsce.or.jp/2011quake/system/files/110603-ver3.pdf
水 道	
都市ガス	
電話（固定・携帯）	
石 油 （ガソリン、軽油、 重油、灯油）	資源エネルギー庁 「平成 23 年度 東日本大震災石油製品流通調査」 http://www.meti.go.jp/press/2011/03/20120330003/20120330003-9.pdf
道 路	国土交通省 「東日本大震災における交通関係の復旧状況の推移」 （高速道路のあり方検討有識者委員会 第 1 回（H23.4.7）資料） https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/hw_ariyata/doc.html
鉄 道	
空 港	
港 湾	

3.4 BCP 策定支援関連制度・事業

(1) 経済的支援

政府系金融機関を中心に、BCP 策定を促進するための各種の優遇融資制度があり、主なものとしては、下記が挙げられます。

金融機関・融資制度	概 要	連絡先（Tel）
日本政策金融公庫 社会環境対応施設整備資金 http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/19_syakaikan_kyotaiou_m.html 防災・環境対策資金（環境対策関連貸付） http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/35_shoboshikin_m.html	自ら策定した BCP に基づき、防災に資する施設等を整備（改善・改修含む）する場合の設備・運転資金 生活衛生関係の営業に関し、BCP に基づき、店舗の耐震改修または緊急地震速報受信装置導入を行う場合の設備・運転資金	仙台支店 国民生活事業 022-222-5173 中小企業事業 022-223-8141 石巻支店 0225-94-1201
商工組合中央金庫 財務リスクマネジメント・BCP 支援 http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/#risk	BCP 策定や防災対策に伴い必要となる設備・運転資金	仙台支店 022-225-7411
日本政策投資銀行 BCM 格付融資 http://www.dbj.jp/solution/financial/risk_manage/	防災及び事業継続対策への取組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定。	東北支店 022-227-8181



(2) 技術的支援

公的機関を中心に、BCP 関連の各種セミナーや BCP 策定希望企業への専門家派遣など、BCP の普及促進や策定ノウハウの提供に関する諸事業が実施されており、その多くは無料となっています。

【主な公的支援機関による過去3年間の事業実施状況（県内企業対象分）】

支援機関名・連絡先	実施内容 実施年度（平成）	セミナー(講演形式)			セミナー(演習形式)			専門家派遣		
		23	24	25	23	24	25	23	24	25
経済産業省 東北経済産業局 [中小企業課] 〒980-8403 仙台市青葉区本町 3-3-1 Tel 022-221-4922 Fax 022-215-9463		○		○						
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部 [復興支援センター統括部] 〒980-0811 仙台市青葉区一番町 4-6-1 仙台第一生命タワービル 6F Tel 022-399-9077 Fax 022-716-1752						○	○		○	○
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業大学校仙台校 [研修課] 〒989-3126 仙台市青葉区落合 4-2-5 Tel 022-392-8811 Fax 022-392-8812			○	○		○				
公益財団法人 みやぎ産業振興機構 [事業支援課] 〒980-0011 仙台市青葉区上杉 1-14-2 Tel 022-225-6697 Fax 022-263-6923										○ 有料
宮城県商工会連合会 [広域企業支援グループ] 〒980-0011 仙台市青葉区上杉 1-14-2 Tel 022-225-8751 Fax 022-265-8009			○							
宮城県中小企業団体中央会 [連携推進部] 〒980-0011 仙台市青葉区上杉 1-14-2 Tel 022-222-5560 Fax 022-222-5557		○	○	○			○			
公益財団法人 仙台市産業振興事業団 [中小企業支援課] 〒980-6107 仙台市青葉区中央 1-3-1 Tel 022-724-1212 Fax 022-715-8205		○	○	○		○	○			



【宮城県による企業BCP策定支援事業の実施状況（～平成25年度）】

		平成19年度	20	21	22	23	24	25
セミナー (講演形式)	事業名	BCP出前講座	BCP出前講座	BCP出前講座	BCP出前講座	BCP出前講座	BCP出前講座	BCP出前講座
	開催回数	21回 (企業向け13 支援機関向け8)	24回 (企業向け21 支援機関向け3)	23回 (企業向け22 支援機関向け1)	11回 (企業向け10 支援機関向け1)	3回 (企業向け3)	11回 (企業向け11)	3回 (企業向け3)
	開催場所	受講者側用意	受講者側用意	受講者側用意	受講者側用意	受講者側用意	受講者側用意	受講者側用意
	受講企業数	235	441	364	129	49	123	177
	講師	県職員	県職員	県職員	県職員	県職員	県職員	県職員
	事業名	企業BCPセミナー 「企業におけるBCPの必要性と地震を想定した策定ポイント」	企業BCPセミナー 「中小企業におけるBCPの取組にあたって～中小企業BCPステップアップ・ガイドを基に～」	新型インフルエンザ対策セミナー				企業BCPセミナー
	開催回数	平成20年3月6日	平成20年7月14日	平成21年10～11月 (6回:各回同一内容)				平成26年3月20日
	開催場所	県庁みやぎ広報室	県自治会館	県自治会館, 県合同庁舎				県庁講堂
	受講企業数	81 (+支援機関6)	62 (+支援機関2)	163 (+支援機関56)				81 (+支援機関5)
	講師	NPO法人事業継続推進機構	NPO法人 事業継続推進機構	○東北大学医学部教員 ○県保健福祉部 職員 ○㈱損保ジャパン・リスクマネジメント				㈱インターリスク総研
セミナー (演習形式)	事業名			BCP策定促進のための 災害模擬訓練	BCP策定演習セミナー			
	開催日			平成21年7月7日	平成23年2月16日			
	開催場所			県自治会館	県庁内会議室			
	受講企業数			39 (+支援機関4)	33			
	講師			NPO法人 事業継続推進機構	NPO法人 事業継続推進機構			
	事業名			新型インフルエンザ対策セミナー 模擬訓練	BCP支援担当者育成事業	BCP支援担当者育成事業		
	開催日			平成21年11月16日	4日(平成22年10月～11月)	4日(平成23年10～11月)		
	開催場所			県庁講堂	県庁内会議室	県庁内会議室		
受講団体数			30 (+支援機関11)	18(商工会14、商工会連合会、 仙台商工会議所、産振機構、診 断士協会)	20(商工会18、商工会連 合会、団体中央会)			
講師			㈱損保ジャパン・リスクマネジメント	NPO法人 事業継続推進機構	NPO法人 事業継続推進機構			
専門家派遣	事業名		BCP専門家派遣事業	BCP専門家派遣事業	BCP専門家派遣事業			
	派遣企業数		2	3(うち1は前年から継続)	1			
	派遣回数		各企業2回	各企業3回	各企業1回			
	派遣専門家		㈱あいおいリスクコンサルティング	㈱あいおいリスクコンサルティング	㈱あいおいリスクコンサルティング			
アンケート調査	調査企業数	1,725 (従業員規模30名以上の県内民営事業所から抽出)	1,939 (従業員規模30名以上の県内民営事業所から抽出)		1,939 (従業員規模30名以上の県内民営事業所から抽出)		584 (従業員規模30名以上の県内民営事業所から抽出)	
	回答企業数	594	661		695		189	
	回答率	34.4%	34.1%		35.8%		32.0%	
	BCP認知率	17.2%	30.3%		45.9%		—	
	BCP策定率	9.7%	10.9%		27.0%		32.0%	
ガイドライン策定等	事業名	宮城県緊急時企業存続計画作業手順(第1版)H19.11					中小企業BCP普及促進事業 (東日本大震災でのBCP効果 検証と今後の県事業企画提案)	中小企業BCP普及促進事業 (宮城県緊急時企業存続 計画作業手順(第1版)内容改訂)
	委託先	直営(「中小企業BCP策定運用 指針」(中小企業庁H18.2)を 元に県で作成)					NPO法人危機管理対策機構	㈱インターリスク総研
備考		岩手・宮城内陸地震 H20.6.14 (M7.2)		東日本大震災 H23.3.11 (M9.0)		ISO22301 発行 H24.6		



3.5 東日本大震災関連倒産の状況

BCP/BCMの目的は、事業の継続であり、企業の存続です。

東日本大震災では、震災が原因で倒産や事業廃止等に追い込まれてしまった企業も多く、そうした企業でBCPが策定されていたかどうか等、倒産とBCPとの因果関係は必ずしも明らかではありませんが、一つの事実として、今回規模での大震災で、どのような業種で、どれくらいの企業倒産があったのかなどの大震災関連倒産の状況について、(株)東京商工リサーチと(株)帝国データバンクの調査データから引用します。

	(株)東京商工リサーチ	(株)帝国データバンク																											
出典	①全国企業倒産状況 ②TSR倒産月報	①「東日本大震災関連倒産」発生から3年の内訳と今後の見通し(H26.3) ②第5回東北6県「東日本大震災関連倒産」の動向調査〈3年間累計〉(H26.3)																											
「震災関連倒産」の範囲	「倒産」の範囲																												
	<ul style="list-style-type: none"> ・負債額1000万円以上の法人および個人企業 ・法的倒産(会社更生法, 民事再生法, 破産, 特別清算) ・私的倒産(手形共済などで6ヵ月間に2回の不渡りを出し, 銀行取引停止処分を受けた企業や経営破綻により事業継続を断念したが, 法的手続きを採らず弁護士などに事後を一任して私的整理(内整理)を明らかにした企業) 	<ul style="list-style-type: none"> ・負債1000万円以上の企業 ・法的整理(破産, 民事再生, 特別清算など) ・任意整理 																											
	「震災関連」の範囲																												
	<ul style="list-style-type: none"> ・直接型(震災により施設・設備・機械等に被害を受けて経営破綻) ・間接型(以前から経営不振だったが, 震災による間接影響を契機に経営破綻) 	<ul style="list-style-type: none"> ・直接被害型(地震や津波による「物理的被災」) ・間接被害型(「得意先被災」や風評被害を含めた「消費マインドの低下」「流通の混乱」など) 																											
件数及び負債総額	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">全国</th> </tr> <tr> <th>期間</th> <th>件数</th> <th>負債(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H23.3~H26.3.7</td> <td>1,402</td> <td>1,494,384</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">出典①</p>	全国			期間	件数	負債(百万円)	H23.3~H26.3.7	1,402	1,494,384	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">全国</th> </tr> <tr> <th>期間</th> <th>件数</th> <th>負債(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H23.3~H24.2</td> <td>650</td> <td>897,111</td> </tr> <tr> <td>H24.3~H25.2</td> <td>489</td> <td>418,331</td> </tr> <tr> <td>H25.3~H26.2</td> <td>346</td> <td>147,299</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,485</td> <td>1,462,741</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">出典①</p>	全国			期間	件数	負債(百万円)	H23.3~H24.2	650	897,111	H24.3~H25.2	489	418,331	H25.3~H26.2	346	147,299	合計	1,485	1,462,741
全国																													
期間	件数	負債(百万円)																											
H23.3~H26.3.7	1,402	1,494,384																											
全国																													
期間	件数	負債(百万円)																											
H23.3~H24.2	650	897,111																											
H24.3~H25.2	489	418,331																											
H25.3~H26.2	346	147,299																											
合計	1,485	1,462,741																											



	(株)東京商工リサーチ	(株)帝国データバンク																																	
件数及び 負債総額	<p>宮城県</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>件数</th> <th>負債額 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H23.3~H23.12</td> <td>16</td> <td>3,878</td> </tr> <tr> <td>H24.1~H24.12</td> <td>38</td> <td>7,985</td> </tr> <tr> <td>H25.1~H25.12</td> <td>45</td> <td>12,192</td> </tr> <tr> <td>H26.1~H26.2</td> <td>3</td> <td>121</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>102</td> <td>24,176</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典②を元に宮城県が加工</p>	期間	件数	負債額 (百万円)	H23.3~H23.12	16	3,878	H24.1~H24.12	38	7,985	H25.1~H25.12	45	12,192	H26.1~H26.2	3	121	合計	102	24,176	<p>宮城県</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>件数</th> <th>負債額 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H23.3~H24.2</td> <td>28</td> <td>5,423</td> </tr> <tr> <td>H24.3~H25.2</td> <td>47</td> <td>7,185</td> </tr> <tr> <td>H25.3~H26.2</td> <td>43</td> <td>7,414</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>118</td> <td>20,022</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典②</p>	期間	件数	負債額 (百万円)	H23.3~H24.2	28	5,423	H24.3~H25.2	47	7,185	H25.3~H26.2	43	7,414	合計	118	20,022
	期間	件数	負債額 (百万円)																																
H23.3~H23.12	16	3,878																																	
H24.1~H24.12	38	7,985																																	
H25.1~H25.12	45	12,192																																	
H26.1~H26.2	3	121																																	
合計	102	24,176																																	
期間	件数	負債額 (百万円)																																	
H23.3~H24.2	28	5,423																																	
H24.3~H25.2	47	7,185																																	
H25.3~H26.2	43	7,414																																	
合計	118	20,022																																	
月別件数	<p>宮城県</p> <p>出典②を元に宮城県作成</p>	<p>全国</p> <p>出典①</p>																																	



		(株)東京商工リサーチ		(株)帝国データバンク				
業種別件数			全国	東北6県		宮城県		
			H23.3~H26.3.7	H23.3~H26.2.28		H23.3~H26.3.7		
		サービス業	355	70		26		
		製造業	330	49		21		
		卸売業	251	38		31 ※		
		建設業	186	41		13		
		小売業	131	44		-		
		その他	149	27		11		
		合計	1,402	269		102		
		出典	(株)東京商工リサーチ①	(株)帝国データバンク②		(株)東京商工リサーチ②		
※小売業を含む。								
被害区分別件数	被害区分		全国		東北6件		宮城県	
			H23.3~H26.3.7		H23.3~H26.2.28		H23.3~H26.3.7	
			件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	主因	件数
	直接	物理的被災	133	9.0	96	35.7	販売不振	43
	間接	消費マインドの低下	808	54.4	94	34.9	既往の皺寄せ	13
		流通の混乱	113	7.6	11	4.1	他社倒産余波	2
		生産計画の変更・頓挫	94	6.3	13	4.8	破産	2
		連鎖倒産	82	5.5	8	3.0	銀行取引停止	2
		得意先被災	72	4.8	17	6.3	その他	40
		市場価格の混乱	33	2.2	6	2.2	合計	102
		仕入先被災	25	1.7	5	1.9	出典：(株)東京商工リサーチ②	
		公共工事の減少	23	1.5	3	1.1		
		その他	102	6.9	16	5.9		
		(間接合計)	1,352	91.0	173	64.3		
	合計	1,458	100.0	269	100.0			
出典		(株)帝国データバンク①	(株)帝国データバンク②					



参考文献

- ・事業継続ガイドライン：2013 改訂版、内閣府
- ・事業継続計画（BCP）策定ガイドライン：2005 経済産業省
- ・中小企業 BCP 策定運用指針 第2版：2012 中小企業庁
- ・各県作成のガイドライン（神奈川、埼玉、愛知、長野、静岡、和歌山、山口、徳島、愛媛）
- ・港区事業所向け防災マニュアル：2010 東京都港区
- ・事業継続マネジメントシステム（BCMS）ユーザーズガイドーISO 22301:2012 対応、2013年、一般財団法人日本情報経済社会推進協会
- ・東京商工会議所 BCP 策定ガイド：2012 東京商工会議所
- ・中小企業 BCP ステップアップガイド 4.0 版：2008 特定非営利活動法人 事業継続推進機構

- ・JIS Q 22300：2013 社会セキュリティー用語
- ・JIS Q 22301：2013 社会セキュリティー事業継続マネジメントシステムー要求事項
- ・JIS Q 22320：2013 社会セキュリティー緊急事態管理ー危機対応に関する要求事項
- ・JIS Q 0073：2010 リスクマネジメントー用語
- ・JIS Q 31000：2010 リスクマネジメントー原則及び指針

- ・ANSI/ASIS SPC.1：2009 組織レジリエンス：セキュリティ、緊急事態準備、及び継続マネジメントシステムー要求事項及び利用の手引
- ・BS 25999-1：2006 事業継続マネジメントー第1部 実践規範
- ・BS 25999-1：2007 事業継続マネジメントー第2部 仕様
- ・Good Practice Guideline、Business Continuity Institute：2013

- ・BCM（事業継続マネジメント）入門＜小林誠・渡辺研司＞：2008 日本規格協会
- ・ISO31000 規格対応 初心者のためのリスクマネジメント Q&A100＜小林誠＞：2011 日刊工業新聞社
- ・この一冊ですべてがわかる 企業の地震対策 Q&A（第二版）＜小林誠・服部誠＞：2012 日刊工業新聞社
- ・事業継続マネジメントシステム 強靱でしなやかな組織をつくる＜渡辺研司&BCM/ERM 融合研究会＞：2013 日刊工業新聞社