



みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン

宮 城 県

令和 7 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	BCP の活用事例	4
1.5	本ガイドラインの基礎となる概念	6
2 章	取組をはじめよう	8
2.1	概要	8
2.2	みやぎモデルとは	9
2.3	BCP 策定の取組のポイントと手順	10
3 章	参考資料	23
3.1	企業の事業活動を脅かす危機事象（リスク）の例	23
3.2	被害想定 of 参考となる情報	27
3.3	大規模感染症を想定した BCP について	28
3.4	東日本大震災におけるインフラの復旧状況	31
3.5	BCP 策定支援関連制度・事業	31
3.6	事業継続力強化計画について	33
	参考文献	34



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、平成23年3月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、より一層、BCP、BCMの重要性が増しております。

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。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、東日本大震災以降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

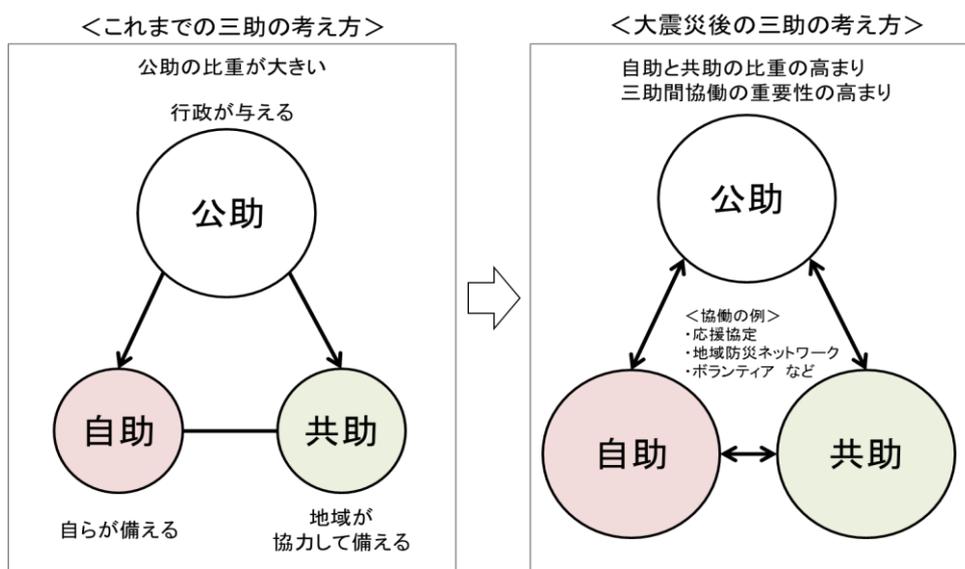
災害対策の基本原則は、「自助」「共助」「公助」ですが、このうち、行政機関や警察・消防による救助活動や支援物資の提供などの公的支援（＝「公助」）については、阪神・淡路大震災以降、限界があることが指摘され、東日本大震災でも、発生直後の公助には限界がありました。

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、公助が直ちに全体へ行き渡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 BCP の活用事例

策定していた BCP により、東日本大震災の際に人的被害を防ぎ、事業継続を果たした事例について紹介します。

<企業概要：A 企業>

事業内容	産業廃棄物処理、再資源化及び販売
従業員数	約 40 名
BCP 完成時期	平成 23 年 1 月（※着手は平成 20 年から）
取組のきっかけ	・災害による取引先の事業停止 ・宮城県沖地震の高い発生確率 など

<被災状況と対応・結果>

被災状況	地震被害については、BCP で想定しており、特に被害はなかった。 津波被害については、BCP でも想定外であり、被害は甚大であった。 →工場が浸水により、全壊に。車両も大半が流出した。 ただし、人的被害はなかった。
対応	策定していた BCP に基づき、以下のとおり対応。 ・地震発生後、速やかに自家発電装置を起動。テレビやラジオによる情報収集を行い、人命を最優先に緊急避難を行った。 ・地震発生の次の日(3/12)から、社員の安全確認、被害状況調査、協力会社の安否確認、関係企業との連絡を実施。また、翌々日(3/14)には本社に緊急対策本部を設置し、BCP に基づく復旧を開始した。 ・その後、で選定していた優先事業から復旧着手し、復旧期間中、自社で対応できない部分は、県内外の同業社へ協力を得て事業継続した。
結果	・優先事業を目標復旧時間（3日間）と大差なく再開 →顧客喪失回避、取引先等からの信用力強化につながった。 ・3月に半分以下に落ちた売上も、5月以降は昨年を上回る額を確保 →早期の復旧により、復興需要に対応できた。 ・希少な早期復旧事例として、マスコミ等で多く取り上げられる。 →大きな広報効果が無償で得られた。 その後、優先度低く停止していた事業も順次復旧し、震災前より取引先が増加した。

上記企業は、策定していた BCP のおかげで、速やかに事業復旧を行った結果、震災前よりも取引先数や売上を伸ばし、更なる事業発展につなげることができました。

他にも、BCP が活用された事例について、簡単に紹介します。



<他、活用事例>

(電気工事・製造小売業)

本社が津波で全壊するも、顧客・製品情報等データのバックアップが別のところ（内陸部）にあったのが幸い。データがなければ、事業継続はできなかつたはず。

(建設業)

リース会社と緊急時の業務提携・協力関係を構築していたため、震災時、優先して需要の高い設備（発電機、無線機、非常灯、大型重機等）を優先的に借りることができ、行政・顧客からの要望、復旧需要に応えることができた。

(ガス・石油類販売業)

- ・ 発電機が全て。テレビ・パソコンの情報収集力等は非常に高い。迅速な復旧が鍵。
- ・ 取引先を巡る際に、「自転車」、「無線機」が非常に役に立った。
- ・ 連絡不能時の職員の行動指針を決めていたため、早期に職員安否を確認できた。

(廃棄物処理業)

- ・ 1階部分が津波により浸水したが、サーバーを2階に置いていたため、データ喪失を免れた。（以降は3階へ）
- ・ BCPを策定していたので、事業継続へ職員一同取り組むことができた。

東日本大震災以外の事例では、2001年9月1日にアメリカで発生した同時多発テロの際に、被害にあったワールドトレードセンターに本社を構えていた企業が、代替施設などを既に準備しており、発生7分後には対策本部の立ち上げを行い、20分後には9,000人もの従業員を全員無事に避難させることができた事例があります。

上記のとおり、不測の事態に緊急対応を速やかに行うこと、また事業の復旧・継続を果たすためにはBCPの策定は必要不可欠であると考えられます。



1.5 本ガイドラインの基礎となる概念

本ガイドラインの基礎となる概念を、2つ紹介します。

BCM

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。

BCMが事業継続のための計画・改善・教育などを含むマネジメント活動全般であるのに対し、BCPは上述のとおり事業継続のための具体的な計画を指します。つまり、BCMの取組の一つとして策定されるのがBCPです。

BCMでは、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。

緊急事態管理（Emergency Management）

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、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

緊急事態管理の基本的な考え方も、「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（結果管理）が原則です。

ただし、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。また、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」を行っています。



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】

防災型リスク対策の視点

原因（インシデント）の把握
大規模な災害など事業継続を危うくする要因や事象を特定



想定リスクに対する
予防的な対策が中心



予防対策の効果は高いが
想定外のリスクには弱い

実践的なBCMに求められる視点

結果（インパクト）の把握
緊急時の組織へのインパクトと復旧の切迫性に注目し、特定



緊急の事業再開とダメージからの速やかな復旧を目指す



体制、行動、指揮命令など
機動的な内容で臨機応変に対応



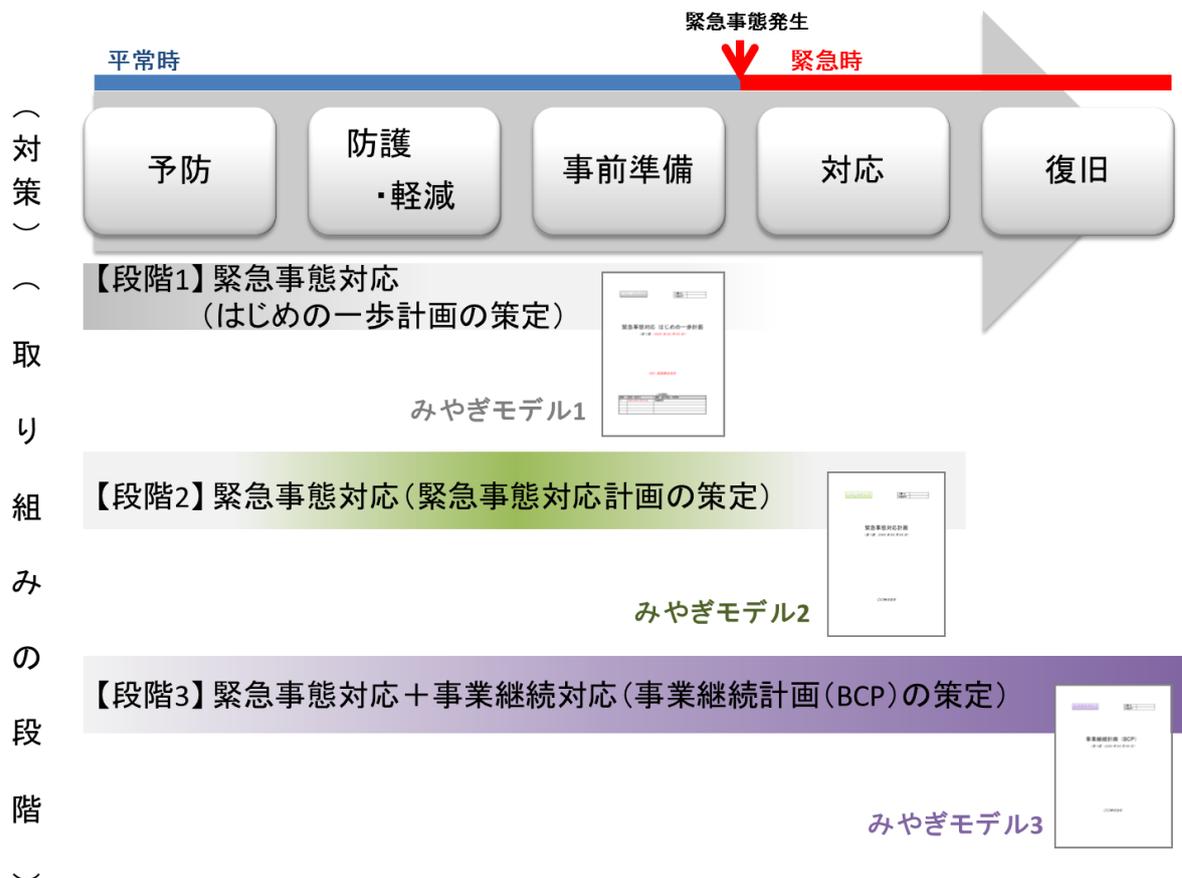
2章 取組をはじめよう

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組を推奨しており、取組にあたっては、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組を容易にするため、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つの取組段階ごとに、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、難しい取組でもあります。

【みやぎモデルにおける様式一覧】

様式	モデル		
	1	2	3
対象 危機事象	大地震	大地震	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		★	★
・主に平常時の取組で使用する様式			
【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 策定の取組のポイントと手順

東日本大震災の教訓を踏まえ、本ガイドラインでは、取組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組のポイントと手順】

- 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

BCP を策定していても、BCP で想定していない事象が多く発生する場合があります。想定外のケースを最小化するための手順は以下の 3 つです。

<手順>

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

具体的な手順について、それぞれ解説していきます。

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）を対象としています。

一方、事業継続対応については、「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」という考え方で検討します。

一般的には、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ますが、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。

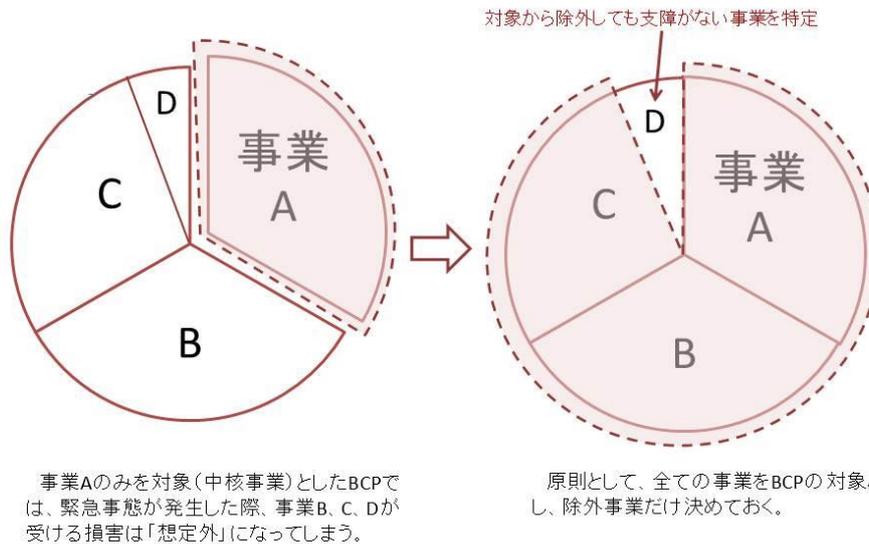
そこで、本ガイドラインでは、事業継続対応も、原則として全ての事業を対象とすることを推奨しています。

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。



<従来の考え方>
BCPの範囲(中核事業)を限定

<本ガイドラインの考え方>
BCPの範囲は全ての事業



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

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

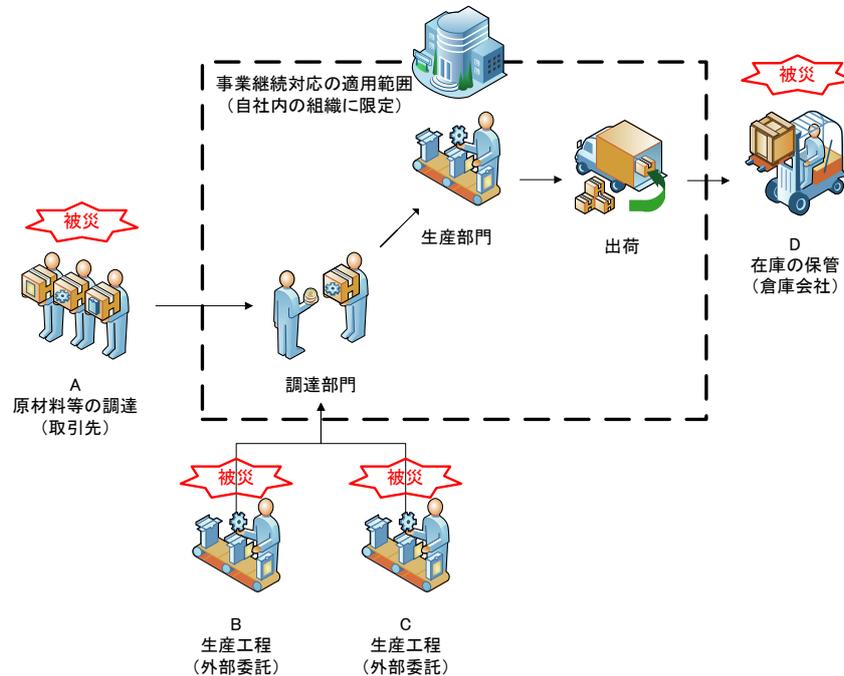
などがありますが、あくまで参考ですので、貴社の実情に合わせて特定してください。

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ばらんでいます。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組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の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うる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。

※ 被害想定に関する情報については、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

過去の災害では、経営陣のリーダーシップですべて乗り切った例もあり、臨機応変に対応する必要が生じますが、そのためには軸となる明確な方針を立てておくことが重要です。具体的な手順は以下の3つのとおりです。

<手順>

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

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。

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組を率先垂範する

- ✓ 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、さまざまな取組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組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。



ポイント3：作りっぱなしはやめよう

BCPを策定していたのに、数年間見直しや訓練をしていなかったために、BCPに定められたとおりに行動できなかった例があります。

そのような事態に陥らないよう、解決する具体的な手順は以下の2つです。

<手順>

⑦計画の維持管理手順を決める

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

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。

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。

これまでの災害では、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	緊急事態対応にかかる訓練
<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✓ 安否確認訓練	<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✓ 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

大抵の企業であっても、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。BCPを一から策定するのは手間もかかるため、実績のある既存の仕組みを活かしながら、策定を進めましょう。

<手順>

⑨ 貴社の取組状況に応じて、段階的に取り組む

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組にあたっては、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	取組順位
1	発生前の対策	・ 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	・ 直後の対応策 ・ 初動対応策	2
3	事業継続対応	・ 事業継続対応策 (応急復旧～業務再開～全面復旧)	3



手順⑨：貴社の取組状況に応じて、段階的に取り組む

- ✓ 貴社のこれまでの取組状況を調べましょう。
- ✓ これまでの取組状況に応じて、どの段階から取り組むか決めましょう。
- ✓ これまでの取組が、各段階にまたがる場合は、これまでの取組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、貴社の取組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、それを埋める取組をしましょう。

【解説】

大抵の企業であっても、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組と、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、新たな取組は必要ありません。貴社の取組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組を始めましょう。

【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	<ul style="list-style-type: none">◎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	<ul style="list-style-type: none">◎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。
- ◇ 活用之际には、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ください。
- ◇ 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、定期的に見直してください。

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）
F 経営及び内部統制	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 コンピュータウィルス、ハッカー
G 環境問題	01 土壌汚染



リスク・カテゴリー	リスク・イベント（主な1次事象）
G 環境問題	02 大気汚染 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	宮城県「第五次地震被害想定調査」 https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/bousai/ks-gozihigai-top.html (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/
	台風	国土交通省「ハザードマップポータルサイト」 https://disaportal.gsi.go.jp/
	洪水	
	高潮	
	土砂崩れ	
	火山噴火	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/
竜巻		
火災	宮城県「消防防災年報」 http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/syoubou/nenpou-top.html	
(関連情報) 自然災害等	宮城県 大規模災害関連情報 https://www.pref.miyagi.jp/life/2/7/index.html	
原子力災害	宮城県「地域防災計画 (原子力災害対策編)」 https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/gentai/bousaikeikaku.html	
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 大規模感染症を想定した BCP について

令和 2 年より発生した新型コロナウイルス感染症では、従業員等への感染拡大、緊急事態宣言や休業要請・営業自粛、サプライチェーン停滞、イベント自粛・中止、学校一斉休校等により、多くの企業が窮地に追い込まれました。

今後、こうした大規模感染症が発生した際に事業を継続するためにも、BCP の策定は非常に重要となります。

BCP を策定いただくための参考として、新型コロナウイルス感染症感染拡大の際に、実際に県内でどのような対策が行われたか、また、内閣官房で示している BCP 策定のポイントをご紹介します。

【実際に行われた感染防止対策について】

宮城県では、感染状況に応じ、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置、県独自の営業時間短縮要請、その他様々な要請や宣言を行い、県民・事業者の皆様に、感染拡大防止対策を要請しました。内容は主に以下のものとなります。

<主に要請した感染防止対策>

- 施設の利用停止または営業時間の短縮要請
- 飲食店の営業停止または営業時間の短縮要請
- イベント開催自粛または収容人数上限 5,000 人かつ収容率 50%までの開催要請
- 県民への外出自粛（特に感染拡大地域への移動を控える）
- 学校の一斉休校・感染対策の徹底
- 企業の出勤者数削減（テレワーク・時差出勤の推進）、業務継続体制確保の要請
- ワクチンの早期接種の推進

上記のとおり、感染流行時には、様々な施設・店舗の営業や、企業の人員体制に影響を及ぼす可能性があり、そういった事態を想定したうえで、事業継続の方針について予め検討しておくことが重要です。また、県で要請や宣言を行った時系列は以下のとおりです。

<対策の時系列>



上記の時系列をご覧くださいとわかるとおり、新型コロナウイルス感染症発生時は、感染



の波を頻繁に繰り返し、また、対策の要請期間が長期にわたる場合もありました。

よって、大規模感染症発生時には、頻繁に変わる状況に柔軟に対応するため、自組織の事業が受ける影響について分析し、新型インフルエンザ等発生時の事業の継続レベル（継続、縮小、休止）を発生段階ごとに特定しておくことが望ましいとされています。

【BCP 策定のポイント】

内閣官房の「新型インフルエンザ等対策政府行動計画」では、感染対策と重要業務の継続を検討するにあたり必要と考えられる内容を示した「事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン」等が策定されています。その中で掲載されている策定のポイントをいくつか抜粋します。

1. 感染症対策体制の検討・確立

① 危機管理体制の整備

- ・ 発生時の継続業務・縮小業務の内容や感染対策の実行について、発生前の段階から検討
- ・ 平時には、BCP の運用を推進する社内体制を確立
- ・ 発生時に備え、経営者をトップとした組織による感染予防・事業継続に関する意思決定体制・指揮命令系統を構築

② 情報収集・共有体制の整備

- ・ 平時から国や JIHS 等が発信する新型インフル等及び対策についての情報を収集、継続して入手する体制を構築
- ・ 事業者団体等との情報交換や発生時の連携等について協議
- ・ 従業員に対して感染症情報や感染対策の実施について普及啓発・訓練
- ・ 発生時に備え、情報を従業員等に正確に周知、従業員の発症状況等を確認する体制を構築

2. 感染対策の検討・実施

① 平時における感染対策の検討

- ・ 職場の感染リスクについて業態も踏まえ、職場ごとに評価し、感染リスク低減の方法を検討
- ・ 職場で感染の可能性がある者がいる場合を想定した対応措置の立案

② 発生時における感染対策

- ・ 有症状時に出勤を控えるよう勧奨、咳エチケット・手洗い、人混みを避けた行動等の一般的な留意事項について従業員に注意喚起
- ・ 職場の清掃・消毒・換気等の職場における感染対策の実行
- ・ 欠勤した従業員本人や家族の健康状態の確認等の実施
- ・ 事業所で従業員が発症した場合、作業班による援助や相談センターへの連絡を実施

③ 海外勤務する従業員等への対応

- ・ 発生国等に駐在する従業員及び家族の現地における安全な滞在・退避等について検討、また発生国等への出張は不要不急の場合中止を検討



3. 新型インフルエンザ等に備えた事業継続の検討・実行

- ① 事業継続方針の検討
 - ・ 発生時における事業継続に係る基本的な方針を発生段階ごとに検討
 - ・ 発生初期においては感染対策や業務の縮小・休止等対策を積極的に講じ、同時に経営に重大な影響を及ぼさないような方策や感染終息に向かった場合の円滑な復旧のための方策を構築
- ② 事業影響度分析・リスク分析と重要業務の特定
 - ・ 自組織の事業が受ける影響について分析し、発生時の事業の継続レベル（継続、縮小、休止）を発生段階ごとに特定
 - ・ 一般の事業者は発生時の事業の需要の変化を予測し、感染リスクと経営維持の観点から総合的に判断。指定（地方）公共機関、登録事業者は国民生活および国民経済の安定に寄与する業務を継続的に実施するため、重要業務の洗い出しを実施
- ③ 重要な資源等の確保
 - ・ 業務継続に不可欠な資源等を洗い出し確保するための方策を講ずる
 - ・ 一部の従業員が欠勤することを想定した代替策の準備
- ④ 人員計画の立案
 - ・ 多くの従業員が欠勤することを想定し人員計画を立案。取引事業者も含め、運営体制について業務の性格に応じ検討し対策を講ずるとともに、従業員等への教育・訓練を行う
 - ・ 早い段階で感染対策を講じ、欠勤者数が増加する前に計画的な業務量の減少を実施
- ⑤ 新型インフルエンザ等発生時におけるBCPの策定・実行
 - ・ 事業者は発生段階ごとの人員計画を含むBCPを策定・実行
 - ・ 海外での発生時には、外務省等からの情報収集に努め、海外勤務者等の帰国方針等を策定
 - ・ 国内での発生初期には、感染対策による業務の支障、学校や福祉サービス等の休止等を想定した人員計画を立案・実行
 - ・ 感染拡大時には、国から示される情報を踏まえ感染対策を講じ、事業所内での感染拡大時には自主的な一時休業も想定し、どのような状況で一時休業を行うか検討。影響が長期に及ぶ場合には財務の安定や人員の確保等の事業継続に向けた対策を検討

また、記憶が新しいうちに、新型コロナウイルス感染症発生時の対応を踏まえた課題の洗い出しを行っておくことも重要です。発生当時の経験を思い出していただき、今振り返れば「こうした備えをしておけばよかったのではないか」と思う点について、忘れないうちにメモをしておき、少しずつその課題に着手いただければと思います。



3.4 東日本大震災におけるインフラの復旧状況

災害時の取組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）	
（ガソリン、軽油、重油、灯油）	「東日本大震災石油製品流通調査事業」 https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10159415/www.meti.go.jp/pres/s/2011/03/20120330003/20120330003.html
道 路	（参考）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_arikata/teigen/t01_data01.pdf
鉄 道	
空 港	
港 湾	

3.5 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】 https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/19_syakaikankyotaiou_m_t.html	BCP、認定連携事業継続力強化計画に従って事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金の融資が受けられる。	仙台支店 022-223-8141
【日本政策投資銀行】 ・BCM格付融資 https://www.dbj-sustainability-rating.jp/bcm/	防災及び事業継続対策への取組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
【中小企業庁】 ・事業継続力強化計画 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html	左記計画の国の認定を受けた場合の、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資が受けられる。	中小企業庁 03-3501-0459



(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。

【主な公的支援機関の相談窓口】

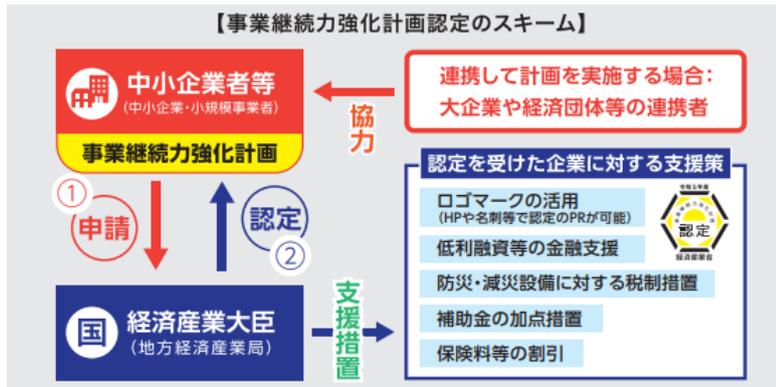
支援機関名・連絡先	電話番号
経済産業省 東北経済産業局 中小企業課 〒980-0014 仙台市青葉区本町 3-3-1	022-221-4922
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部 復興支援センター統括部 〒980-0811 仙台市青葉区一番町 4-6-1 仙台第一生命タワービル 6F	022-399-9077
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業大学校仙台校 研修課 〒989-3126 仙台市青葉区落合 4-2-5	022-392-8811
公益財団法人 みやぎ産業振興機構 事業支援課 〒980-0011 仙台市青葉区上杉 1-14-2	022-225-6697
宮城県商工会連合会 広域企業支援グループ 〒980-0011 仙台市青葉区上杉 1-14-2	022-225-8751
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	022-222-5560
公益財団法人 仙台市産業振興事業団 中小企業支援課 〒980-0021 仙台市青葉区中央 1-3-1	022-724-1212



3.6 事業継続力強化計画について

「事業継続力強化計画」とは、中小企業が自社の災害リスク等を認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために、必要な項目を盛り込んだもので、現在及び将来的に行う災害対策などを記載するものです（「簡易版 BCP」とも呼ばれます）。

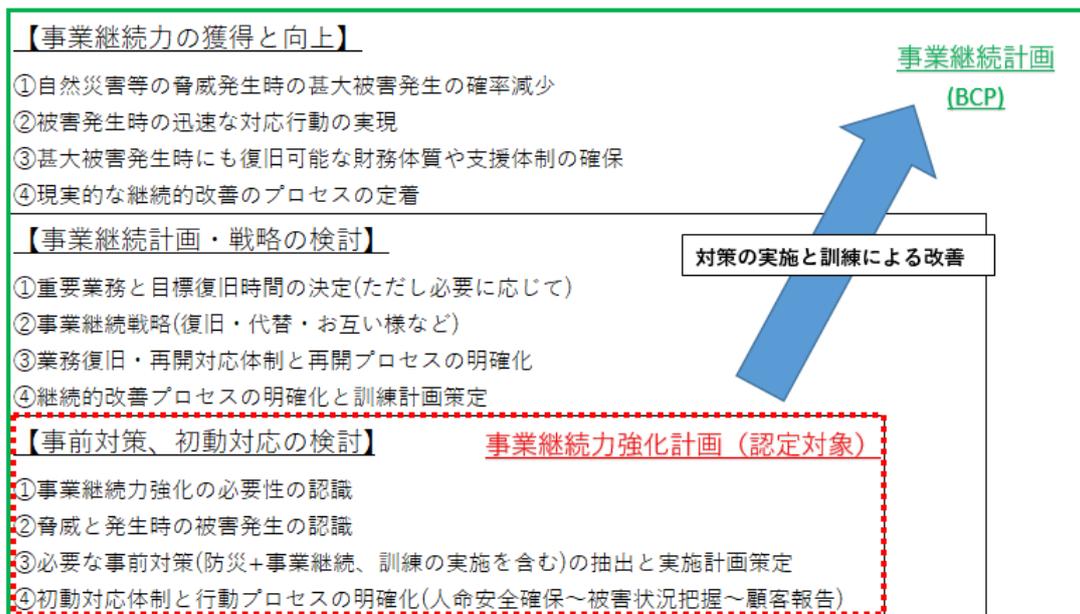
また、本計画を国が認定する制度が存在し、国の認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加点措置等を受けることができます。



出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 総合パンフレットより

【事業継続力強化計画の特徴(BCP との違い)】

- ・ 本計画は、BCP の内容の一部である“事前対策や初動対応”の計画を策定するものであり、事業継続のための基礎作りの効果が期待できる。
- ・ 定型フォームが存在し、作成の手引きもあるため、比較的作成しやすい。
- ・ 国の認定を受けると、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加点措置等のメリットが受けられる。
(詳細は P.31 の“3.5 BCP 策定支援関連制度・事業”に記載の URL からご覧ください。)



参考：経済産業省中小企業庁 資料

もし、「BCP の策定はハードルが高い」とお考えの場合は、まずはこの事業継続力強化計画から策定してみてもいいでしょうか。



参考文献

- ・事業継続ガイドライン：2023 改訂版、内閣府
- ・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：2022 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：2024 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—要求事項
- ・JIS Q 22320：2013 社会セキュリティー緊急事態管理—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—用語
- ・JIS Q 31000：2010 リスクマネジメント—原則及び指針

- ・ANSI/ASIS SPC.1：2009 組織レジリエンス：セキュリティー、緊急事態準備、及び継続マネジメントシステム—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—第1部 実践規範
- ・BS 25999-1：2007 事業継続マネジメント—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

- ・事業者・職場における新型インフルエンザ等対策ガイドライン：2024 内閣感染症危機管理統括庁
- ・BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう！ 総合パンフレット：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 災害対策支援部 災害対策支援課