

群馬県版
オールハザード BCP 策定の手引き
～ぐんまの会社の BCP～
【その他汎用】

BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画)



©群馬県 ぐんまちゃん

令和 5 年 7 月

群馬県産業経済部地域企業支援課

目次

はじめに	1
I. オールハザード BCP 策定の考え方	2
1. オールハザード BCP とは	2
2. オールハザード BCP 策定のプロセス	2
II. 分析・検討	4
1. 分析A. リスク分析	4
2. 分析B. ビジネスインパクト分析	5
3. 検討A. リソース別対応戦略	6
4. 検討B. 発生後の対応戦略(あるべき姿)	10
III. 計画	11
1. 基本方針	11
2. 対応責任者	11
3. 重要業務、目標復旧時間	11
4. 対応手順(初動)	12
5. 対応手順(事業継続)	13
6. 資金調達	16
7. 事前対策の実施計画 (あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項)	16
IV. BCM(事業継続マネジメント)	17
参考文献・資料	19

はじめに

これまで、BCP は、なんとなく策定しなければならないのだろうが、どうやって策定すればいいかわからない、という事業者の方も多かったと思います。しかも、地震、水害、土砂災害、雪害、竜巻、火山の噴火、新型感染症、サイバー攻撃など、事業を中断させるリスクは多様化しており、BCP をどのように策定したらいいのかわからなくなっておられるのではないのでしょうか。

本書はそのような事業者の皆様向けに、初めての方でもわかりやすいように、穴埋め式のフォーマットである「群馬県版オールハザード BCP 策定フォーマット～ぐんまの会社の BCP～」を用意いたしました。

そして、これを活用して、実際に自社の BCP を円滑に策定できるよう、BCP 策定の考え方や記入方法を解説したものが、この「オールハザード BCP 策定の手引き」です。

本書を活用して、是非、積極的に BCP 策定に取り組んでみましょう。

【群馬県版オールハザード BCP 策定フォーマット～ぐんまの会社の BCP～の特徴】

- ・県内の中小企業が自社の BCP を作成する際に、ひな形として活用できるものとしています。
- ・小規模事業者においても取り組みやすいよう、BCP 策定上必須となる項目や作業をコンパクトにまとめ、できるだけ簡潔な内容としています。
- ・想定する災害を特定せず、オールハザードに対応できる内容としています。
- ・あるべき姿をイメージし、現状とのギャップを埋めるために何が必要かを考えていただくよう工夫してあります。
- ・幅広い業種で活用が可能となるように、業種別に記入例を用意し、業種に応じた策定のポイントが分かるように工夫しています。

<使い方>

- ①まずは、「群馬県版オールハザード BCP 策定フォーマット」を使用して、BCP の第 1 版を作成しましょう。記入例を参考にしてキーワードを中心に言葉を置いていく感じで作成してください。最初は書けることだけで結構です。必ずしもすべてに記入する必要はありません。
- ②記入例の赤字はあくまで一つの「例」です。貴社の事業内容や組織に合わせて、適宜修正してください。また、限られたスペースしかありませんので、必要により適宜、付帯資料を追加してください。
- ③第 1 版を策定後、明らかになった「あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項」について改善を行い、より実効性の高い BCP にステップアップしていきましょう。



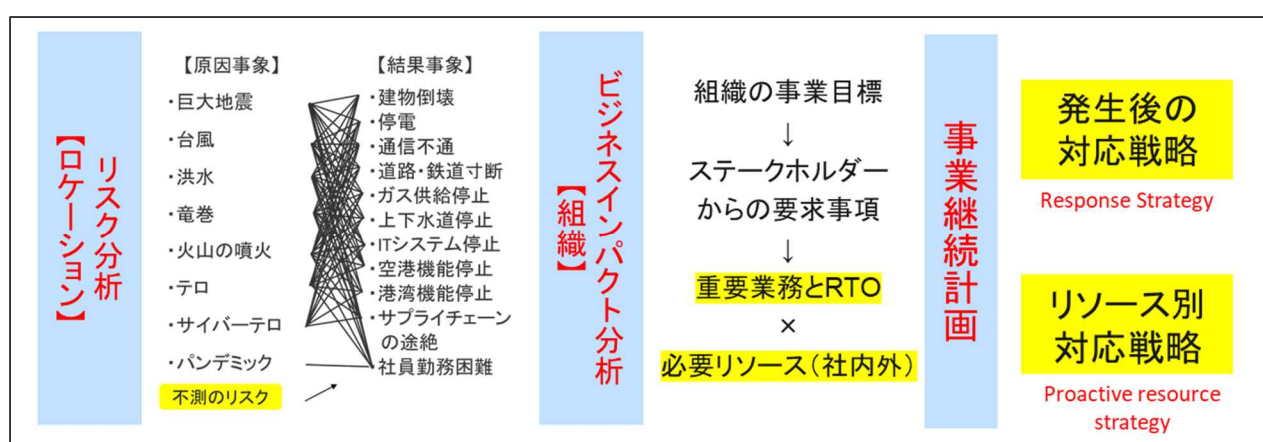
I. オールハザード BCP 策定の考え方

1. オールハザード BCP とは

事業中断を引き起こすいかなる不測の事態が発生したとしても、重要な事業（製品・サービスの供給）を継続するために、いかにして被害を少なくし、早期に復旧・再開させるかを検討し、策定した方針、体制、手順を示した計画のことをいいます。

2. オールハザード BCP 策定のプロセス

下図のとおり、リスク分析、ビジネスインパクト分析を経て、発生後の対応戦略、リソース別対応戦略を検討し、BCP を策定します。



「群馬県版オールハザード BCP 策定フォーマット～ぐんまの会社の BCP～」(以下、「本フォーマット」といいます)では、この考えに基づいて、穴埋め式のエクセルシートで、BCP を完成させられるよう工夫しています。

まずは、あまり理屈は考えず本フォーマット各項目に、記入例を参考に言葉を置いていく感じで策定して下さい。

【本フォーマットの目次構成】

- ・ I . オールハザード BCP 策定の考え方……………1 (表紙)
- ・ II . 分析・検討……………2
- ・ III . 計画……………3 – 4

【全体の記入要領】

- ①表紙の左上「↓会社名をご記入ください。」の下枠内に会社名を記入してください。
- ②完成後、表紙の右上の「令和 年 月 日 策定・改訂」に、日付を記入し、「制定・改訂」を「制定」に変更して下さい。
- ③BCM の取組で、定期的に見直し、改訂した場合は、表紙の右上の「令和 年 月 日 策定・改訂」を更新してください。

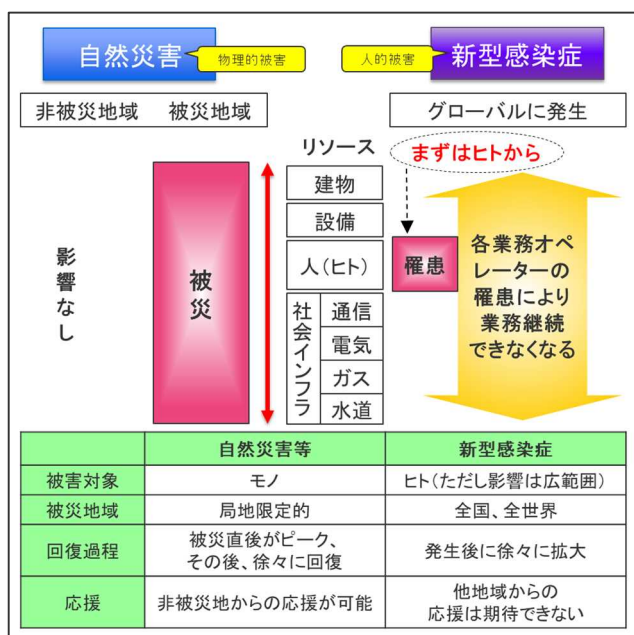
(補足：新型感染症について)

本フォーマットは、オールハザード BCP の策定を目指しますが、新型感染症の場合（特にピーク時＝群馬県に緊急事態宣言が発令された場合）は、影響を受けるリソースが「人」だけである点で、基本的に他の事象とは異なります。

そこで、どうしても共通のフォーマットにできない以下の 3 項目については、「新型感染症の場合」として別のフォーマットを用意しています。

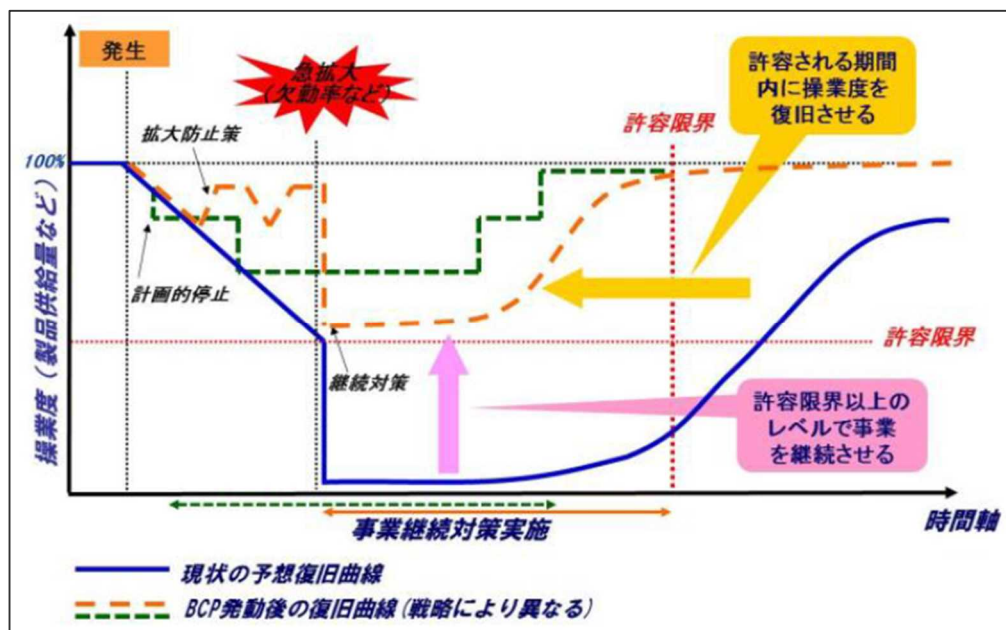
- ・Ⅱ.分析・検討 1.分析 A. リスク分析
「事業中断リスク」
- ・Ⅲ.計画 4. 対応手順（初動）
「感染拡大防止対応」
- ・Ⅲ.計画 5. 対応手順（事業継続）
「事業継続戦略」

<参考> 影響を受けるリソースの違い



<参考> 新型感染症の発生パターン

出典：内閣府事業継続ガイドライン（令和 5 年 3 月）



Ⅱ. 分析・検討

1. 分析A. リスク分析

【考え方】

最低限、ロケーション別に予測可能なリスクをハザードマップ等により洗い出します。また、ロケーションに関係ない
 全社共通のリスクも把握します。ただし、予測不能なリスクもありうることを理解しておく必要があります。

【記入要領】

No	種別	拠点名称	拠点住所	避難場所	ハザードマップ			その他 (全社共通リスク)
					地震の震度	洪水：浸水深	土砂災害	
1	本社	〇〇本社	〇〇県〇〇市〇〇1-2-3〇〇ビル〇階	〇〇小学校	6強	0.5-1m	-	雪害、竜巻、火山の噴火、サイバー攻撃、新型コロナウイルス、その他予測できないリスク
2	支店	〇〇支店	〇〇県〇〇市〇〇1-2-4〇〇ビル〇階	〇〇公園	6強	2-3m	-	
3	支店	〇〇支店	〇〇県〇〇市〇〇1-2-5〇〇ビル〇階	〇〇公園	5弱	0.5-1m	-	
4	支店	〇〇支店	〇〇県〇〇市〇〇1-2-6〇〇ビル〇階	〇〇公園	6強	2-3m	土砂災害警戒区域	
5								
6								
7								

- ①種別……建物の機能を表す言葉を記入して下さい。
 - ②拠点名称……社内で使用している名称を記入して下さい。
 - ③拠点住所……拠点の住所を記入して下さい。
 - ④避難場所……「群馬県内ハザードマップ- 群馬県ホームページ(危機管理課)」から最寄りの公的避難場所を調査して記入して下さい。<https://www.pref.gunma.jp/page/8125.html>
 - ⑤地震の震度……「群馬県地域防災計画（震災対策編）」の、P20-22「市町村別の震度(6 弱以上)状況」から調査して記入して下さい。（3 つの想定地震のうち、もっとも揺れの大きい震度を記入）
<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/152328.pdf>
 - ⑥洪水：浸水深……「群馬県内ハザードマップ」から洪水発生時の浸水の深さを調査して記入して下さい。
 - ⑦土砂災害……「群馬県内ハザードマップ」から、「土砂災害特別警戒区域」、「土砂災害警戒区域」に該当しているかどうかを調査して記入して下さい。
 - ⑧その他（全社共通リスク）……考えられるリスクを記入して下さい。
- ※他県の事業所がある場合は、所在地のハザードマップ等より、調査のうえご記入ください。

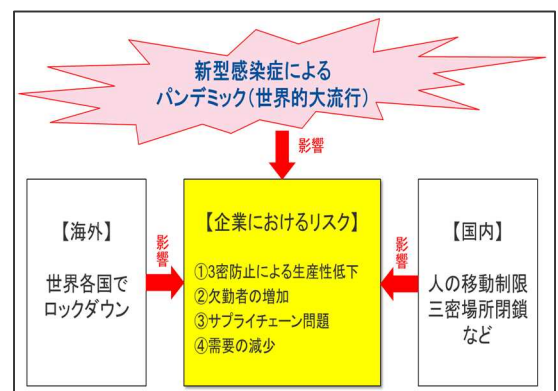
(新型コロナウイルスの場合「事業中断リスク」)

【考え方】

パンデミック発生時に事業を中断させるリスクとして、①3 密防止（＝ソーシャルディスタンス）による生産性低下、②欠勤者の増加、③サプライチェーン問題、④需要の減少の4つを考慮しておく必要があります。

自社における4つの事業中断リスクを確認しておきましょう。

<参考> パンデミック発生時の事業中断リスク



【記入要領】

(1) 3密となりやすい場所・時間帯

主管部門	3密となりやすい場所	3密となりやすい時間帯
総務部門	執務フロア	勤務時間中
総務部門	会議室	会議中
業務部門	お客様相談窓口カウンター	営業時間中
業務部門	コールセンター	営業時間中

(2) 欠勤者増の場合に補充が必要な業務

(重要業務) ○○業務、総務・人事（健康管理）・経理（支払い）・情報システム管理
--

(3) サプライチェーン問題（特に海外での生産、調達がある場合）

商品	生産拠点	調達先会社
特になし		

(4) 需要の減少

事業	考えられる要因
特になし	

(1) 3密防止による生産性低下

3密（密集、密接、密閉）となりやすい職場では、ソーシャルディスタンスにより生産性が低下することがあります。自社において、3密防止（＝ソーシャルディスタンスの確保）による生産性低下のリスクがある場所を分析して下さい。

- ① 主管部門……「② 3密となりやすい場所」の管理部門を記入して下さい。
- ② 3密となりやすい場所……業務の性質上、人と人の間隔が密になりやすい場所を記入して下さい。
- ③ 3密となりやすい時間帯……②の場所において、密になりやすい時間帯を記入して下さい。

(2) 欠勤者の増加（出勤できない社員が相次ぐリスク）

感染者、濃厚接触者が発生し、要員不足となることがあります。そのような状況になった場合でも、業務を縮小することができず、要員の補充が必要と考えられる業務を記入して下さい。

(3) サプライチェーン問題

グローバルビジネスでは、海外の都市封鎖（ロックダウン）により、原材料等の調達が停止する可能性があります。

海外からの輸入に依存している原材料等があれば、記入して下さい。

記入例を参考にして、「生産拠点」には、製造している場所（地域）を、「調達先会社」には、調達を依頼している会社（社名までは不要）を記入して下さい。

(4) 需要の減少

感染拡大の状況に応じて政府が人の移動や施設の使用を制限することがあります。その場合、自社に影響があり、需要が減少することがあれば、その事業を記入して下さい。

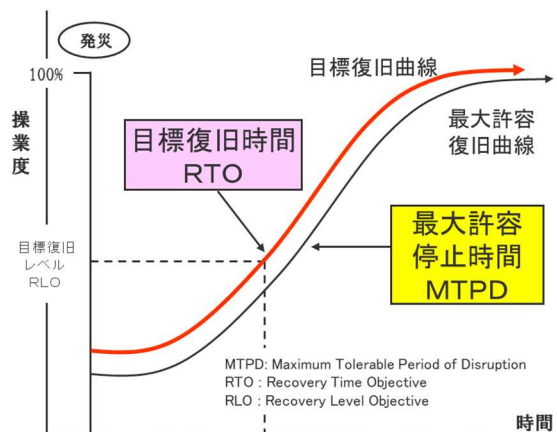
2. 分析B. ビジネスインパクト分析

【考え方】

リスクによらず何らかの理由により重要事業が中断したと仮定した場合に、ステークホルダーから要求されるであろう事項を想定し、重要業務を洗い出し、目標復旧時間（RTO）を設定します。

また各重要業務の遂行に必要な社内外リソースを洗い出します。

<参考> 目標復旧時間（RTO）設定の考え方



- 最大許容停止時間（MTPD；Maximum Tolerable Period of Disruption）
 - 事業の停止を、顧客やステークホルダーから許容してもらえる最大の時間。
- 目標復旧時間（RTO；Recovery Time Objective）
 - BCP 策定上の復旧の目標として設定する時間。
 - MTPDと同じか、より短い時間でなければならない。

【記入要領】

在宅勤務 ○：可能、△：一部可能、×：不可

No	部門	優先業務	目標復旧時間 (RTO)	在宅勤務	社内リソース	社外リソース
1	総務	災害対策本部設置	6H	○	人、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
2	人事	安否確認	12H	○	人、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
3	経理	支払い	3日	×	人、銀行決済端末、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
4	I T	I Tシステム維持	1日	×	人、サーバ、データセンター、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
5	業務	〇〇業務	3日	△	人、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
6						
7						

- ①部門……社内の部門名を記入して下さい。
- ②優先業務……概ね 3 日以内に実施しなければならない業務を記入して下さい。
- ③目標復旧時間（RTO）……上の図「RTO 設定の考え方」を参考にして、各優先業務の MTPD（RTO）を記入して下さい。
- ④在宅勤務……在宅勤務で対応が可能な場合は「○」、一部可能な場合は「△」、在宅勤務出対応できない場合は「×」を記入して下さい。
- ⑤社内リソース……優先業務を実施するために必要な「社内」のリソースを記入して下さい。
- ⑥社外リソース……優先業務を実施するために必要な「社外」のリソースを記入して下さい。

3. 検討A. リソース別対応戦略

【考え方】

何らかの理由で事業の作業度が下がり、復旧するまでは、通常得られる利益がなくなり（逸失利益）、損失が発生します。

この損失を少なくし「分析 B. ビジネスインパクト分析」で定めた「目標復旧時間（RTO）」を実現するためには、

①いかに被害を少なくするか（減災）

②いかに早く復旧するか（レジリエンス）

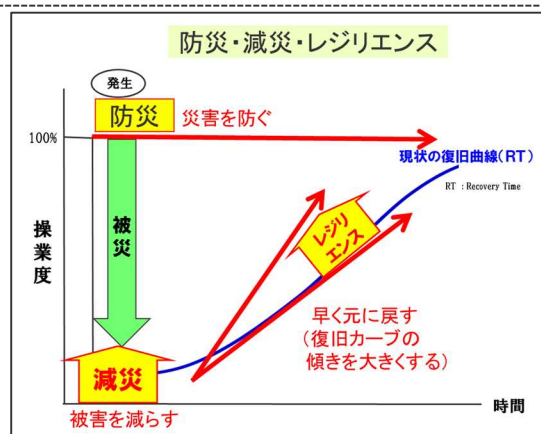
の観点で、各優先業務に必要なリソースに対策を講じる必要があります。

従って、優先業務の実施に必要なリソースへの対策としては、

①予測可能なリスクの減災対策（現状リソースの被害低減）

②使用不能となった場合のレジリエンス対策（リソースの代替）

の両面を検討することが必要になります。



①予測可能なリスクへの減災対策（現状リソースの被害低減）の例

区分	内容
地震に強い事業所	建屋の堅牢性確保のための対策（耐震診断～耐震対策） ＊基本的には、S56年新耐震基準以前の建物を対象
	各種機械／設備の耐震強化のための対策（精密機械の固定化、自動倉庫の装置の耐震化・固定化等）
	ガラス飛散防止、オフィス什器備品・P C等転倒防止のための対策
水害・雪害に強い事業所	水害・雪害の被災防止のための対策（重要システム／設備は上階へ移設など） 高台移転
新型感染症対策	マスク、消毒液、アクリル板、等感染防止用備品の購入・備蓄 在宅勤務・テレワークができる環境の整備
ライフラインの対策	電気ガス水道等インフラ関係設備の耐震、 非常用発電の設置（燃料含む）、モバイルバッテリーなどの準備 災害時にもつながりやすい通信手段の確保（衛星電話、SNS/Eメール等）
I Tシステム対策	I T・ネットワークシステムの耐震やデータの二重化等に関する対策 マルウェア侵入防止対策（ネットワークのセキュリティ強化、外部記憶媒体の使用制限、偽メールの開封注意など）
従業員対応関連	安否確認のしくみの確立
	水・食料、生活関連物資等の備蓄
	在宅勤務環境の整備（ノートP C・WiFi貸与、専用ネットワークアプリなど）
対策本部関連	対策本部メンバー間の情報通信手段の確保（WEB会議システム等）
	対策本部設置場所に必要なホワイトボード・P C等備品の準備

※上記は例です。その他にも実効性のある減災対策は様々に考えられます。自社の設備等を考慮して、実効性の高い減災対策を工夫しましょう。

②使用不能となった場合のレジリエンス対策（リソースの代替）の例

これは、BCI（Business Continuity Institute：BCM に携わる専門家の支援とガイドラインの提供を目的として、1994 年に英国で設立された会員制組織）が、2018 年発行に発行した「BCI2018:Good Practice Guideline（通称：GPG）」が参考になります。

GPG では、リソースを下表のとおり6つに分類し、各リソースが使用不能となった場合に備えた対策を、「分散（完全二重化）」「複製（予備あり）」「待機（スタンバイ状態）」「事後取得（今はないが事後に代替手段を確保）」「何もしない」の5段階で表しています。

当然、「分散（完全二重化）」が、最もレジリエンスが高いわけですが、6つのリソースすべてを「分散（完全二重化）」すると、過剰投資となり、平時の生産性低下を招きます。従って、各社の業種や規模に応じて、各リソースをどの段階まで対策を取っておくか、経営判断が必要となります。

※例①小規模な会社

- ・災害時にオフィスが使用できなくなった場合に備えて、関東圏に複数のオフィスを持つレンタルオフィス業者と契約している。（「待機」）

※例②複数オフィスを持つ会社

- ・普段から、同時被災しない程度の距離に複数のオフィスで事業を展開しており、災害時には、非被災地のオフィスが被災地のオフィスの支援を行う。（「分散」）

＜参考＞リソース別事業継続のための解決策（BCI2018 GPG PP 4 Design より）
（東京海上ディーアール株式会社にて和訳、一部改変）

リソース 対策	建物と 作業環境	人員	ICT システム とデータ	設備、備品、 機器類	部材・消耗品	サプライヤー	実効性
分散	実施場所 の分散	実施場所 の分散	システム・デー タの冗長化	遠隔地点で並 行稼働	並行稼働する 遠隔地 への納品	サプライヤー の分散	高い
複製	平常時は稼働 させない 複製拠点	スキルを持っ ている人員を遠隔 地に配置	システム・デー タのバック アップ	遠隔地点に複 製を配置	遠隔地に貯蔵 品として保有	有事の際の代 替サプライヤー （契約締結済）	
待機	遠隔地に一部 の設備を設置	訓練を持っ ている人員を遠隔地 に配置	システムは複製 化、データは手 作業でロード化	遠隔地に旧式 等の機器類を 配置	遠隔地に代替 品を保有	有事の際の代 替サプライヤー （事前合意のみ）	
事後取得	移転のために 必要な施設を 保有または確 保が可能	外部人材を雇 用。または内部 人材を教育	事後にシステム を取得しデータ をインストール	事後に機器を 確保できるよう にリスト化	事後に調達	事後に依頼	
何もしない	有事の際、何をするか決定するまで待機する（事前対策なし）						低い

ただし、これは費用と時間を要することが多く、経営問題として「**あるべき姿**」をしっかりと議論し、「**現状**」とのギャップをどのようにして埋めていくか、戦略的に検討することが必要となります。

【記入要領】

○：できている、△：できていないところがある、×：できていない

No	リソース	予測可能なリスクへの減災対策（現状リソースの被害低減）			使用不能となった場合のレジリエンス対策（リソースの代替）		
		あるべき姿	現状	現状、できていること／いないこと	あるべき姿	現状	現状、できていること／いないこと
1	本社・支店	全建物、新耐震基準クリア	○		（同時被災しない）代替オフィスの確保	×	
2	通信手段	電話交換機の耐震対策・固定化	○		非常用電源、Wi-Fiの確保	×	
3	人	在宅勤務の環境整備	△	ノートPC等の支給は管理職のみ	災害時に応援依頼する要員の確保	×	退職者等経験者のリストアップと依頼
4	ITシステム	・サーバの耐震化、固定化、非常用電源の確保 ・マルウェアの侵入防止（外部記憶装置の使用制限、セキュリティ強化、偽メール対策）	○		クラウド化（または二重化）	△	来年3月にクラウド化予定
5							
6							
7							
8							

①リソース……優先業務を実施するために必要なリソースを記入して下さい。

②予測可能なリスクへの減災対策（リスクの低減）

-1.あるべき姿…前記、①予測可能なリスクへの減災対策（現状リソースの被害低減）の例などを参考に、ここまで実施すべきと考える「あるべき姿」を記入して下さい。

-2.現状 ……「あるべき姿」が、できていれば「○」、できていないところがある場合は「△」、できていない場合は「×」を記入して下さい。

-3.現状、できていること／できていないこと

……「現状」が「△」「×」の場合、何ができているのか、できていないのか、今後実施すべき事項が分かるように記入して下さい。

③使用不能となった場合のレジリエンス対策（リソースの代替）

-1.あるべき姿…前記、②使用不能となった場合のレジリエンス対策（リソースの代替）の例を参考に、ここまで実施すべきと考える「あるべき姿」を記入して下さい。

-2.現状 ……「あるべき姿」が、できていれば「○」、できていないところがある場合は「△」、できていない場合は「×」を記入して下さい。

-3.現状、できていること／できていないこと

……「現状」が「△」「×」の場合、何ができているのか、できていないのか、今後実施すべき事項が分かるように記入して下さい。

4. 検討B. 発生後の対応戦略(あるべき姿)

【考え方】

リスクによらず何らかの事業中断リスクが発生した場合の、発生後の対応戦略の「あるべき姿」を、被害レベル別に検討します。（イメージは、レベル2（甚大）は「復旧戦略」、レベル3（壊滅）は「代替戦略」）

被害レベル	被害の状況		対応戦略
3	壊滅	建物が損壊し、避難せざるを得ないほどの状況	上位組織が指揮し、本来の担当部署以外の部署も含めて、社内外のリソース（人員、設備、資機材等）を融通して対応する。（代替の方法）
2	甚大	建物は無事だが様々なリソースに被害が発生	本来の担当部署で、リソースを早期に復旧し、または、通常とは異なる手段で対応する。
1	軽微	リソースに大きな被害はなく通常どおり業務可能	本来の担当部署で通常通りに対応する。

【記入要領】

No	優先業務	レベル2（甚大：建物は無事だが様々なリソースに被害が発生）の対応	レベル3（壊滅：建物が損壊し、避難せざるを得ないほどの状況）の対応
1	災害対策本部設置	・本社または在宅勤務（管理職のみ）を活用 ・ポータブル発電機／バッテリー、モバイルWi-Fiを活用	・非被災地の代替場所に対策本部を設置（レンタルオフィス、社長宅、避難場所、公民館なども検討）
2	安否確認	・事務局が発動基準に基づき一斉メール発信（手動） ・回答を集計・各部門への共有	・安否確認システムが稼働しない場合は、各職場に置ける緊急連絡網を使って部門別に安否確認を行い、災害対策本部事務局に報告する。
3	支払い	・社内データ収集は紙ベースの対応 ・支払いは、銀行用決済端末を自宅から操作	・クラウドシステムにより、I D・P Wiにより非被災地からオンラインで操作
4	I Tシステム維持	・正常稼働を確認し、不具合があれば、ベンダーに復旧を依頼する	・クラウドシステムにより、I D・P Wiにより非被災地からオンラインで操作 ・ネットワーク切断時は、P Cとプリンタを直接繋ぎ、紙ベースで対応する
5	〇〇業務	・（3日以内に復旧が可能な場合）オフィスの業務環境を確保して、業務を再開する	・（オフィスの復旧が3日以上かかる場合）在宅勤務、または代替オフィスに移動して業務を開始する。
6			
7			

①優先業務・・・「分析B. ビジネスインパクト分析」で分析した優先業務を記入して下さい。

②レベル2（甚大：建物は無事だが様々なリソースに被害が発生）の対応

・・・リソースが早期に復旧できることを前提とし、本来の担当部署で実施する、通常とは異なる手段を記入して下さい。

③レベル3（壊滅：建物が損壊し、避難せざるを得ないほどの状況）の対応

・・・リソースの復旧には数か月以上かかるような状況になったことを前提とし、上位組織が指揮し、本来の担当部署以外の部署も含めて、社内外のリソース（人員、設備、資機材等）を融通して対応する「代替の方法」を記入して下さい。

※「検討A. リソース別対応戦略」の「あるべき姿」の対策ができていることを前提として、発生後の対応戦略の「あるべき姿」を記入して下さい。（注：P4の計画は、準備が出来て実施可能な対応を記入します）

Ⅲ. 計画

1. 基本方針

【記入要領】

- ・社員（役員・従業員）の人命を守ることと地域社会貢献は、どの企業であっても共通に重要です。他業種用の BCP 策定シーートの記入例を参考にして、1 と 3 に記入してください。
- ・そして、2 には、自社の事業にあわせて、災害時にも止められない、または早期に再開しなければならない中核事業は何かを考え、記入してください。

1. 基本方針

事業中断をもたらす事態が発生した場合には、以下の基本方針に照応する。

1	社員（役員・従業員）の人命を守る
2	（重要業務である）〇〇業務を継続する
3	地域社会の復興に貢献する（ボランティア活動への参加など）

2. 対応責任者

【記入要領】

- ・「統括責任者」は、社長等企業の代表者が務めることが一般的です。
- ・「本社機能維持担当」は、安否確認や安全確保等、大地震が発生した直後の対応実務全体を指揮する担当者です。総務部や管理部の長が務めることが一般的です。
- ・「事業継続担当」は、重要事業の継続等、事業継続に関する対応実務を指揮する担当者です。

2. 対応責任者

統括責任者	全社的な意思決定を行い、対応全体を統括する。
〇〇〇〇 社長（代行者 ① 〇〇専務、② 〇〇常務）	
本社機能維持担当	安否確認や安全確保等、本社機能の維持に関する実務を指揮する。
総務部門 〇〇〇〇 部長（代行者 総務部門 〇〇次長）	
事業継続担当	重要業務の継続に関する実務を指揮する。
営業部門 〇〇〇〇 部長（代行者 営業部門 〇〇次長）	

3. 重要業務、目標復旧時間

【記入要領】

- ・自然災害の BCP においては、「重要業務」と「目標復旧時間」を定めることが大変重要です。
- ・「重要業務」には、記入例を参考にして、「1.基本方針」の 2 で記入した中核事業の中で、特に優先すべき事業（製品・サービスや重要顧客）を記入してください。停止した場合の社会、顧客、自社への影響の大きさを念頭において検討してください。
- ・「目標復旧時間」には、その重要業務が停止しても許される最大の期間を、顧客のニーズ等を想定して記入します（復旧可能時間ではありません）。（「分析 B.ビジネスインパクト分析」参照）

3. 重要業務、目標復旧時間

重要業務	〇〇業務を継続する
目標復旧時間	3日

4. 対応手順(初動)

(1)事業中断をもたらす事態発生直後

【記入要領】

①避難（含むオフィス内のお客様の安全確保）

基準	大きな揺れを感じたとき（建物が新耐震を満たしていない場合）、火災の発生、建物の損壊
避難場所	屋外駐車場（建物崩壊の危険がある場合は〇〇公民館へ）

②安否確認

基準	〇〇市における震度5強以上の地震の発生または災害対策本部長が必要と判断した場合	確認方法①	社内にいる役員・従業員の状況を職場ごとに確認させる。
対象者	社員（含派遣・パート・アルバイト） 総計 30 人（20XX 年 4 月現在）	確認方法②	災害用伝言ダイヤル（171）を利用する。
集計担当者	総務課 〇〇課長	確認方法③	社内連絡網を利用する。

②救助・負傷者対応

救助・応急処置道具の所在	事務所内 2 番キャビネット
救急搬送先①	〇〇総合病院（TEL：123-4444）
救急搬送先②	〇〇第一病院（TEL：123-5555）

※夜間・休日に事業中断をもたらす事態が発生した場合の対応

参集メンバーは事業中断をもたらす事態発生後、安全に移動できることが確認でき次第（火災等が発生していない、夜間でない等）、定められた場所に参加し、災害対応を行う。

参集メンバー 統括責任者、本社機能維持担当、事業継続担当、各部の部長、システム担当者

参集場所 本社 代替場所：〇〇社長自宅

- ・「避難場所」には、避難の際に目的地とする場所を具体的に記入します。地域の防災マップの確認や当該施設の管理者への相談を通じて、その場所の安全性を確認する事が望ましいです。（通常は公共の指定避難場所となります）
- ・「救急搬送先」には、大規模災害発生時は救急車がすぐに到着できるわけではないことを念頭に、社員等が負傷した場合に搬送する医療施設を複数記入します。
- ・夜間・休日の大地震の発生も想定し、「参集メンバー」には、初動対応フェーズや事業継続フェーズにおいて重要な役割を果たすメンバーを記入します。

(2)初動対応

【記入要領】

統括責任者 本社機能維持担当 <メンバー> ・総務部門〇〇部長 ・人事部門〇〇部長 ・情報システム〇〇部長	①状況確認		②帰宅許可		③備蓄品の状況（複数事業所がある場合は別紙とする）			
	確認対象	担当者（部門）	基準	帰宅までのルートの安全が確認されており、日没までに徒歩帰宅が可能で、自治体から帰宅抑制要請が出されていないこと	品名	数量	品名	数量
	役員・従業員（含む家族）の安否	総務課 人事担当	対象者	状況確認・事業継続に重要な役割を担わない者（帰宅ルートの安全が確認できない者・体調不良者は除く）	ヘルメット	15個	電池式ランタン	5台
	オフィス・ライフライン（電気/ガス/水道/通信）の状況	総務課 総務担当	留意点	・帰宅時に水、食料を持たせる。 ・帰宅後、安否状況を報告させる	飲料水※	135L	乾電池	単1:20本
	情報システム・PC・インターネットの状況	情シス IT担当	の 熟 対 応 者	残留者には、備蓄品を配布し、宿泊場所を確保する。また、簡易トイレを設置する等、衛生管理を徹底する。	食料※	135食	救助用工具	2セット
	顧客の状況 ※「顧客リスト」参照	業務課 顧客担当			トイレトーパー	15個	毛布	15枚
	取引先の状況 ※「取引先等リスト」参照	業務課 調達担当			簡易トイレ	45回分	テント	2セット
	資金の状況	総務課 経理担当			電卓	15個	ブルーシート	1式
					懐中電灯	10台	ガムテープ	5個
					救急箱	2箱	非常用発電機	1台
					携帯ラジオ	2台		

※飲料水（一人1日30分）と食料は最低3日分、できれば7日分を準備しよう。

「状況確認」では、本社機能維持担当の指揮の下に社内外の状況を確認する「担当者（部門）」として、具体的な人物（役職）または部門名を記入します。

「帰宅許可」の「基準」には、社員等の帰宅を許可する具体的な条件を記入してください。安全に帰宅できることが大前提となります。群馬県や市町からの指示に関する情報を収集し対応することになります。

(新型コロナウイルスの場合「感染拡大防止対応」)

【記入要領】

①従業員の健康管理			③感染防止策			
出勤前 自宅待機・療養		出勤前に、体温や症状の有無を確認させ、発熱や咳・咽頭痛があるなど体調の悪い者は自宅待機とする。	飛沫感染 防止	3密の 回避	身体距離の確保	人と人との間に一定の距離を保てるよう、アクリル板・透明ビニールカーテンなどの仕切りのない対面の人員・座席配置は避け、可能な限り対角に配置する、横並びにするなど、工夫する。
勤務中		体調の悪い者は自宅待機とする。また、勤務中に体調が悪くなった従業員も、直ちに帰宅させ、自宅待機とする。			換気の徹底	建物全体や個別の作業スペースの換気に努める。窓が開く場合 1 時間に 2 回以上、窓を開け換気する（寒冷期はこまめに、昼食場所の換気は特に留意）。換気の効果を確認するうえで CO2 モニター等を活用する方法もある。
					施設内混雑の緩和	会議やイベントはオンラインで行うことも検討、会議を対面で行う場合、マスクを着用し換気に留意する。また、椅子を減らしたりして近距離や対面に座らないようにしたり、会議の時間を短くしたりするなどの工夫をする。
②勤務体制			接触感染 防止	飛沫防護	始業時、休憩後を含め、定期的な手洗いを徹底する。このために必要となる水道設備や石けん、あるいは手指消毒液を配置する。また、常時、適切なマスク着用に努めるよう徹底する。	
勤務体制		テレワーク、時差出勤、ローテーション勤務など、様々な勤務形態を検討・実施する。		清掃・消毒	ドアノブ、電気のスイッチ、手すり、エレベーターのボタン、ゴミ箱、電話、共有のテーブル・椅子などの共有設備については、頻繁に洗浄・消毒を行う。ゴミはこまめに回収し鼻水や唾液などがついたゴミがある場合はビニール袋に密閉する。	
通勤手段		自家用車など人との接触を低減する手段を推奨する。		接触の回避	食堂や休憩所では、できる限り 2 メートルを目安に距離を確保するよう努め、一定数以上が同時に食堂や休憩・喫煙スペースに入らないよう、時間をずらすなどの工夫を行う。	
出張	国内	不要不急の出張を自粛	その他の感染症予防策			
	国外	原則禁止				
			トイレでは、共通のタオルは禁止し、ペーパータオルを設置するか、従業員に個人用タオルを持参してもらう。ハンドドライヤー設備は、適切な清掃方法により定期的に清掃されていることを確認する。			

- ・「従業員の健康管理」、「勤務体制」、「感染防止策」について、記入例を参考に作成してください。
- なお、記入例は、ピーク時(2022年当時)の「業種別ガイドライン（内閣官房）」を参考に作成しています。
- ・自社の施設の実態やルールにあわせて検討し記入してください。

5. 対応手順(事業継続)

(3)事業継続対応

【記入要領】

①重要業務の継続		
統括責任者 事業継続担当 <メンバー> 業務部門○○課長 ・○○担当 ・○○担当	対応手順	対策本部
	情報収集	・業務部門の働く環境（インターネット・情報システムの稼働状況）の確認 ・オフィスが使用できない場合、代替可能な移動先オフィスの確認 ・移動先オフィスでの情報システムの使用可能性に関する情報を収集
	戦略決定	・働く環境の復旧または代替オフィスへの移動に関する方針の決定。 ・情報システム等業務遂行方法（含む代替）に関する方針の決定。 ・（代替方法の場合）業務遂行方法の変更を関係者に指示。
	実施	・業務部門の業務遂行に関する支援 ・応援要員の確保や再配置に伴う諸手続きの支援
		業務部門
		・オフィス等、働く環境の被害状況の確認 ・インターネット・情報システムの稼働状況の確認 ・顧客の被災状況および要求事項の確認
		・オフィス環境の復旧/移動に関する検討と本部への報告。 ・情報システム等業務遂行方法に関する検討と本部への報告。
		・方針に基づき、オフィス環境の復旧/移動の実施 ・情報システム等業務遂行方法の復旧/変更の実施 ・顧客への対応方法の復旧/変更に関する連絡

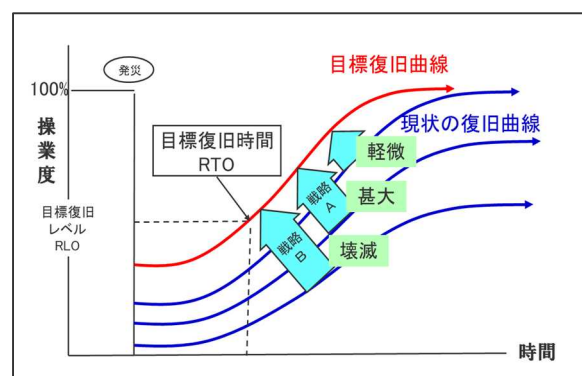
- ・「対応手順」は、出来るだけ具体的に記入することが望ましいです。組織別、役割別に5W1Hを考え検討していくとイメージしやすくなります。他業種用のBCP策定シートの記入例を参考にして、自社の事業内容に応じて検討し記入してください。記入した手順については、その実効性について顧客や取引先を含む社内外の関係者と確認することが重要です。

発生後の対応戦略（現状で出来ること）

【考え方】

被害の程度に応じて、対応戦略を変える必要があります。実践的には、レベル2（甚大）の際の対応では目標復旧時間（RTO）の実現が難しい場合は、レベル3（壊滅）の際の対応戦略を発動することになります。

「検討 A．リソース別対応戦略」および「検討 B．発生後の対応戦略（あるべき姿）」を基に、現状の準備状況で可能な対応を計画します。



【記入要領】

NO	優先業務	レベル2（甚大：建物は無事だが様々なリソースに被害が発生）の対応	レベル3（壊滅：建物が損壊し、避難せざるを得ないほどの状況）の対応
1	災害対策本部	・本社に参集（まずは、管理職が在宅勤務で連絡開始）	・（オフィスの復旧が3日以上かかる場合）在宅勤務、またはレンタルオフィスを新たに契約するなど、代替オフィスを手配して、可能な限り早期に対策本部を設置する
2	安否確認	・事務局が発動基準に基づき一斉メール発信（手動）、回答を集計・各部門への共有	・各職場における緊急連絡網を使って行い、災害対策本部事務局に報告する。
3	支払い	・社内データ収集は紙ベースの対応 ・支払いは銀行用支払機器を自宅から操作	・（クラウドシステム移行までは）バックアップデータをできる限り早く復旧して、再開する。
4	ITシステム維持	・正常稼働を確認し、不具合があれば、ベンダーに復旧を依頼する	・（クラウドシステム移行までは）バックアップデータをできる限り早く復旧して、再開する。 ・ネットワーク切断時は、P Cとプリンタを直接繋ぎ、紙ベースで対応する
5	〇〇業務	・（3日以内に復旧が可能な場合）オフィスの業務環境を確保して、業務を再開する	・（オフィスの復旧が3日以上かかる場合）在宅勤務、またはレンタルオフィスを新たに契約するなど、代替オフィスを手配して、可能な限り早期に業務を再開する。
6			
7			

①優先業務・・・「分析 B．ビジネスインパクト分析」で分析した優先業務を記入して下さい。

②レベル2（甚大：建物は無事だが様々なリソースに被害が発生）の対応

・・・リソースが早期に復旧できることを前提とし、本来の担当部署で実施する、通常とは異なる手段を記入して下さい。ただし、現状で対応可能な手段に限ります。

③レベル3（壊滅：建物が損壊し、避難せざるを得ないほどの状況）の対応

・・・リソースの復旧には数か月以上かかるような状況になったことを前提とし、上位組織が指揮し、本来の担当部署以外の部署も含めて、社内外のリソース（人員、設備、資機材等）を融通して対応する「代替の方法」を記入して下さい。ただし、現状で対応可能な手段に限ります。

(新型コロナウイルスの場合「事業中断リスクへの対応戦略」)

【考え方】

「分析 A. リスク分析」で記入した、「(1) 3密となりやすい場所・時間帯」「(2) 欠勤者増の場合に補充が必要な業務」「(3) サプライチェーン問題（特に海外での生産、調達がある場合）」「(4) 需要の減少」の4つのリスクに対する対応戦略を検討して記入します。

【記入要領】

①作業空間の3密を避けるための戦略

3密となりやすい作業場所	リスク回避戦略	リスク低減戦略
執務フロア	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。	—
会議室	会議は原則オンラインで行うこととする。	オンライン実施が困難な場合は、椅子の間引き、アクリル板設置、マスク着用を徹底する。
お客様相談窓口カウンター	対面での相談は中止し、オンライン対応に切り替える。	オンライン実施が困難な場合は、アクリル板設置、マスク着用を徹底する。
コールセンター	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。	座席の間隔を2メートルを目途に確保し、アクリル板設置、マスク着用を徹底する。

②欠勤増となった重要業務への要員補充

・店舗販売への本社（管理部門）からの応援 ・退職者等経験者への応援の依頼 ・派遣・パートなど、臨時員の確保

③サプライチェーン問題（既定の調達先からの供給停止）への対応戦略

供給停止の可能性のある商品	保有在庫での対応	代替調達先の確保による対応
特になし		

④需要量減少への対応戦略

需要量減少の可能性のある事業	余剰となる設備を活かした新しい事業	余剰となる人員でできる新しい事業
特になし		

① 作業空間の3密を避けるための戦略

- ・「分析 A・リスク分析」の結果から「3密となりやすい作業場所」を記入します。オフィス・工場・店・施設・現場等のどのような場所や時間帯かを具体的に記入してください。
- ・それらの場所の「リスク回避戦略」を記入します。「リスク回避戦略」は、テレワークの実施や椅子の間引きなど、リスクそのものをなくすための戦略が該当します。「リスク低減戦略」には、マスク着用やアルコール消毒徹底、飛沫感染防止シート設置等のリスクを少なくするための措置を記入してください。

②欠勤増となった重要業務への要員補充

- ・欠勤増によって重要業務の実施が困難になる場合があります。その場合の要員補充の方法として、「社内の非重要業務からの要員の再配置」、「社外からの要員補充（臨時・派遣社員の確保、退職者の再雇用など）」などを記入します。

③サプライチェーン問題（既定の調達先からの供給停止）への対応戦略

- ・海外からの輸入に依存している商品・原材料などがある場合は、当該国がロックダウンしてしまうと供給がストップしてしまうことがあります。このような「供給停止の可能性のある商品」を記入します。次にそれらの商品の供給停止に対する「保有在庫での対応」、「代替調達先の確保による対応」の可否、実施方法等を記入します。

④需要量減少への対応戦略

- ・感染拡大期には、政府・自治体等が不要不急の移動を制限したり、3密となりやすい施設の使用を制限したりします。これらによって需要が大きく減少することがあります。そのような影響を受ける「需要量減少の可能性のある事業」を記入します。そしてその対策として「余剰となる設備を活かした新しい事業」、「余剰となる人員でできる新しい事業」を戦略的に検討し記入して下さい。現時点で案がない場合は、空欄のままでも結構です。

6. 資金調達

【考え方】

万が一事業が中断した場合の資金面での対策を計画します。

概ね3か月の期間を想定して、その間に発生する費用と、調達可能な資金を算出し、不足する場合は、保険や公的機関の貸し付けなどを準備します。

【記入要領】

必要な資金	概要	予想資金（3ヵ月）	調達可能な資金	概要	予想資金（3ヵ月）
(A) 経営維持費用	従業員への給与の支払い	7,200 万円	(C) 利用可能な手元資金（現在の現預金）		3,000 万円
	買掛金の支払い	1,000 万円	(D) 回収可能な売掛金+稼働可能な店舗での売り上げ見込み		7,200 万円
	金融機関からの借入金の返済	200 万円	(E) 地震保険・水災補償	〇〇損害保険の火災保険	2,000 万円
	その他 仕入れ費用	3,000 万円	(F) 休業補償	〇〇損害保険の火災保険	1,500 万円
(B) 災害復旧費	被災建物の復旧	1,500 万円	(G) その他	公的機関の特例貸付等	1,000 万円
	被災設備の復旧	1,000 万円	必要な資金（合計）	(A) + (B)	14,000 万円
	その他 事業継続対応委員の宿泊費用等	100 万円	調達可能な資金（合計）	(C) + (D) + (E) + (F) + (G)	14,700 万円

- ・「(A) 経営維持費用」は、日常的に発生する費用で大地震発生時でも変わらず支払いが必要な費用、「(B) 災害復旧費」は、大地震発生時、復旧等のために特別に必要となる費用です。(A)と(B)から大地震発生時に必要となる資金の最大金額を予想します。
- ・「(C) 利用可能な手元資金（現在の現預金）」には、現在制限なく利用できる現預金の合計、「(D) 回収可能な売掛金」には、大地震が発生しても回収が可能と想定できる（財務面で盤石な顧客や離れた場所に立地するため自社と同時に被災しにくい顧客に対する売掛金等）の金額を記入します。その他に調達可能な資金を(E) (F) (G)に記入し、(C)～(G)の合計で調達可能な資金の最大金額を予想します。

7. 事前対策の実施計画（あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項）

【考え方】

- ・「検討 A. リソース別対応戦略」の「現状」が「△」「×」のリソースについて、「現状、できていないこと」を実施していく計画を策定します。

【記入要領】

NO	リソース	実施内容	担当部署	目標期限
1	災害対策本部用 通信手段	バッテリー1台（PC10台、スマホ充電用）、モバイルWi-Fi（5台）	総務課	令和X年X月
2	災害対策本部メンバーの在宅勤務環境	災害対策本部メンバーにノートPC、モバイルバッテリー、モバイルWi-Fiの配布	ITシステム	令和X年X月
3	ITシステム	クラウド化	ITシステム	令和X年X月
4	オフィス	災害時にも使用できるレンタルオフィスの契約	総務課	令和X年X月
5				
6				

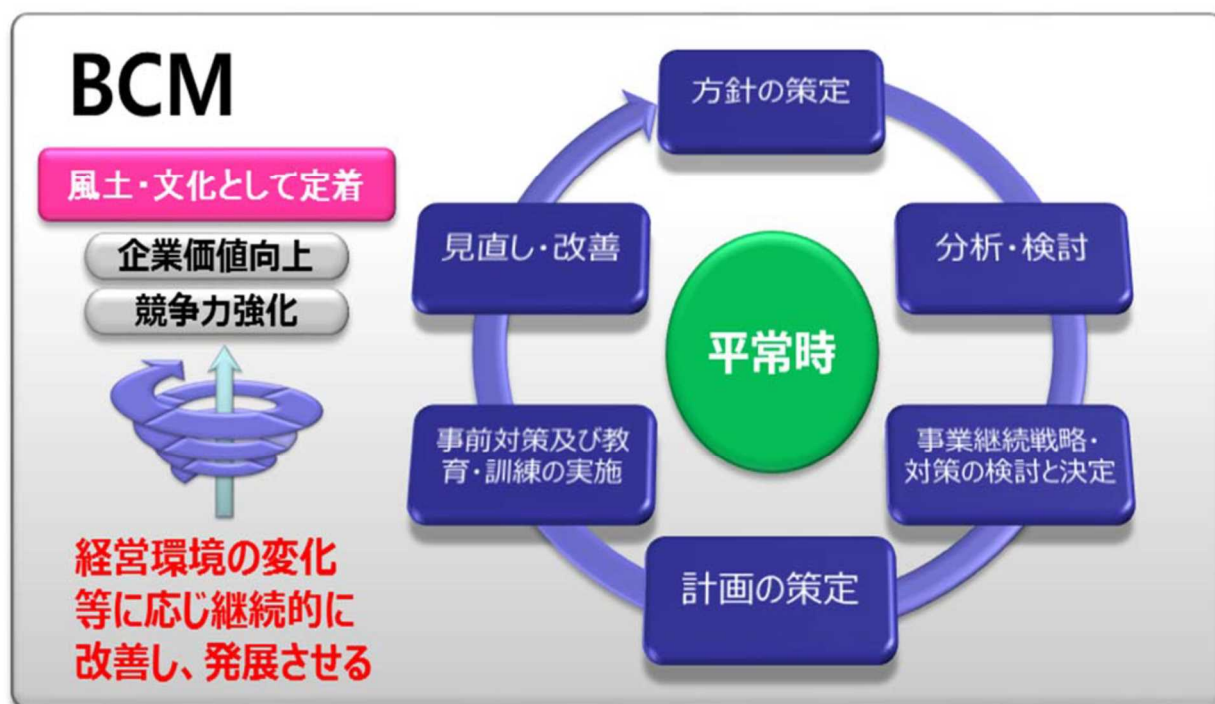
- ①リソース・・・「検討 A. リソース別対応戦略」の「現状」が「△」「×」のリソースを記入して下さい。
- ②実施内容・・・「あるべき姿」を実現するために今後実施すべき対策を記入して下さい。
- ③担当部署・・・対応すべき主管部門を記入して下さい。
- ④目標期限・・・いつまでに実施しようとするのか、その期限を記入して下さい。費用確保の意思決定ができていないなど、実施できるか明確でない場合は、例えば2年先の期日を仮に入れるなど、課題として認識していることがわかるようにしてください。

IV. BCM(事業継続マネジメント)

BCP は書類を策定して終わりではありません。

事前準備を着実に実施したり、教育・訓練を実施したりして、BCP の実効性を高め、必要により BCP の内容を見直し改善していく取組が必要です。

BCMの風土・文化としての定着（イメージ）



〔出典：内閣府事業継続ガイドライン第3版 解説書 P66 参照〕

（１）事前準備（事前対策）の進捗管理

前記 7. 事前対策の実施計画 は、計画時点で認識された「残課題」です。この計画に沿って、着実に実施していくよう、取り組んでください。そして年に一度は、完了したかどうか、その進捗状況を確認し、必要により項目を増やしたり、期限を見直したりして修正してください。

（２）教育・訓練

策定した BCP の内容を、災害等に対応する関係者に周知し実践できるように訓練を行うことが必要です。

訓練といっても、防災の一環として行う「避難訓練」や休日・夜間に発生した想定で行う「安否確認訓練」、衛星電話を購入した後などに行う「通信手段の使用に関する訓練」、情報システムの復旧訓練、および災害対策本部を対象として行う「災害時の対応に関するシミュレーション訓練」などがあります。

年に一度は、最低一つは訓練を行うように計画しましょう。

（３）BCPの見直し・改善

教育・訓練の実施を通して、また新たな課題が見えてくることがあります。事前準備の進捗によって、計画の修正が必要になることもあります。

それらを通して、BCPの内容も、柔軟に見直し改善していくことが重要です。

（４）持続可能な事業継続マネジメント（BCM）のために

BCP策定後も継続的にBCMの活動を続けていくためには、組織的な経営管理活動の仕組みが必要です。

以下のような「事前対策」「教育・訓練」「BCP（計画）見直し」に関する「中長期計画」およびこれに基づく「年間計画」を作成し、定期的に「BCM推進者連絡会議（例）」を開催するなど、具体的な仕組みを構築し運用していくことが重要です。

■中長期計画（例）

項目	現状の課題	3年後のあるべき姿
事前対策 建物・設備の耐震対策、非常用電源、通信手段、ITシステムの整備 など	・災害時の情報通信手段が未整備 ・ITシステム（サーバ）が1か所 ・在宅勤務の環境整備	・非常用電源及び複数の通信手段確保 ・ITシステムのクラウド化 ・一人一台のノートPC・VPNの導入
教育・訓練 災害対策本部の情報収集・意思決定訓練、重要業務に係る課題検討訓練、など	・安否確認方法の周知徹底 ・災害対策本部の情報収集の習熟	・安否確認訓練の回答率 100% ・災害対策本部における効率的情報収集方法の確立・徹底
BCP（計画）見直し 災害対策本部役割、情報エスカレーション、代替戦略、部門別行動計画 など	・災害対策本部各班の役割不明確 ・重要部品の代替調達先が不明確	・災害対策本部各班の役割の明確化 ・重要部品の代替調達先確保（協定締結）

■年間計画（例）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
BCM 推進者連絡会議	●			●			●			●		
事前対策の実施 □非常用電源の確保 □複数の通信手段の確保		→					→					
教育・訓練の実施 □安否確認訓練 □災害対策本部の情報収集訓練		△					△		▲			
BCP（計画）見直し □連絡先リスト □災害対策本部の役割見直し				★			→	★				

これらの活動を通して、事業継続マネジメント（BCM）を組織文化に浸透させていくことを目指しましょう。

参考文献・資料

- ・群馬県地域防災計画（震災対策編）令和 5 年群馬県防災会議
<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/152328.pdf>
- ・群馬県内ハザードマップ - 群馬県ホームページ(危機管理課) (pref.gunma.jp)
<https://www.pref.gunma.jp/page/8125.html>
- ・「内閣府事業継続ガイドライン（令和 5 年 3 月）」（内閣府 防災担当）
<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf>
- ・「内閣府事業継続ガイドライン第 3 版 解説書」
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf
- ・ISO 31000 : 2018 リスクマネジメント—原則及び指針
- ・ISO 22301 : 2019 事業継続マネジメントシステム—要求事項
- ・ISO 22320 : 2018 緊急事態管理—インシデントマネジメントの指針
- ・BCI2018 GPG:Good Practice Guideline（BCI:Business Continuity Institute）2018 年発行



©群馬県 ぐんまちゃん

発行責任者

群馬県 産業経済部 地域企業支援課 経営支援係
〒371-8570 群馬県前橋市大手町 1-1-1
TEL : 0 2 7 - 2 2 6 - 3 3 3 9
E メール kigyouka@pref.gunma.lg.jp