

ビジネスインパクト分析 と事業継続戦略の立案 に関する検討イメージ¹ (第1版)

- Business Impact Analysis &
Strategy for Business Continuity -

特定非営利活動法人 **事業継続推進機構**

ビジネスインパクト分科会有志

¹ この小冊子はビジネスインパクト分科会のメンバー有志が、平成18～19年度にかけて、それぞれ関連情報を持ち寄り、検討イメージを議論・整理したものです。なお、事業継続推進機構(BCAO)としてオーソライズした標準的なテキスト類ではないことに留意下さい。

目 次

はじめに

1 ビジネスインパクト分析と事業継続戦略

2 検討フローと検討イメージの例

- (1)重要業務を選定する
- (2)重要な要素・資源を抽出する
- (3)目標復旧時間を決定する
- (4)事業継続のための対策を検討する
- (5)事業継続戦略を決定・具体化する

参考A 業種ごとの特徴例

- (1)製造業
- (2)建設業
- (3)損害保険業
- (4)医療機関
- (5)小売業

参考B 災害ごとの特徴例

- (1)地震災害
- (2)風水害
- (3)火災
- (4)製品事故
- (5)新型インフルエンザ

参考C 災害情報入手先と防災セット例

参考D チェックシート

はじめに

この小冊子の対象は、初めて事業継続計画 (BCP: Business Continuity Plan) を策定したり BCP を担当したりする BCAO の会員の方々です。

あなたの会社において、BCP 策定・運用の一環としてビジネスインパクト分析 (BIA: Business Impact Analysis) や事業継続戦略の立案を行う際、その具体的な検討イメージを持っていただくための参考資料です。

ビジネスインパクト分析や事業継続戦略の立案については、定型的な実施方法はなく、様々な方法が取られます。この小冊子では、検討フローや検討イメージの例のほか、参考として業種や災害の種類ごとの特徴例を示しますので、他の資料も参照しつつ、あなたの会社に相応しい方法を編み出してください。

小冊子の最後にチェックシートを用意しています。検討を進める際に、検討項目をチェックしたり、検討結果を記入したりするのに利用してください。

2008 年 5 月

ビジネスインパクト分科会 (BIA 分科会) メンバー有志

この小冊子は必ずしも体系的なものではありませんが、読んでいただいた方にビジネスインパクト分析や事業継続戦略を立案する際の「ヒント」を見つけて下されば幸いです。

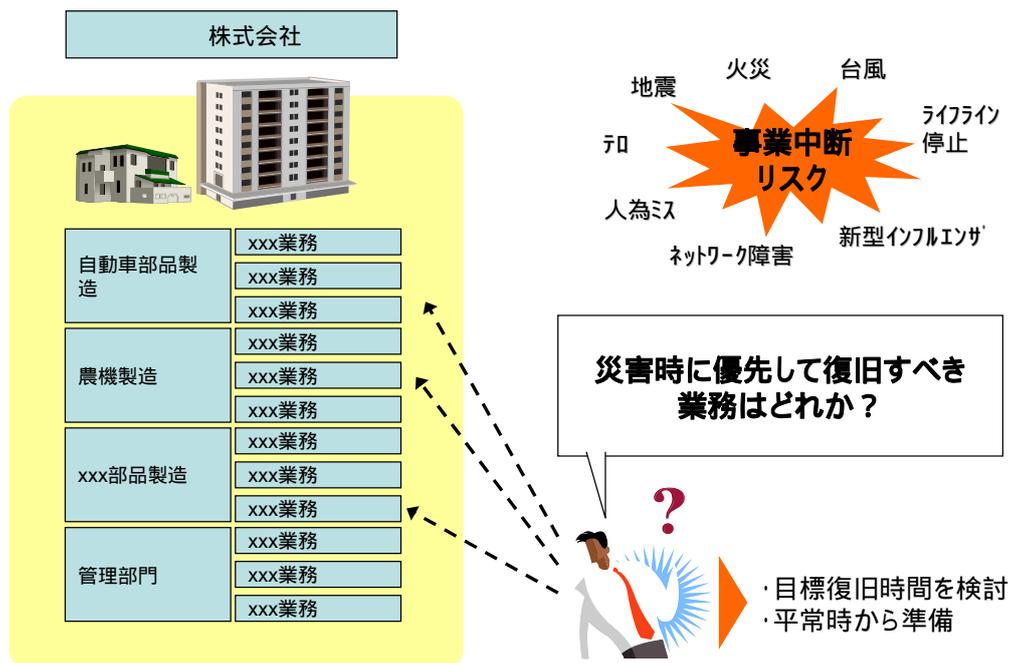
1 ビジネスインパクト分析と事業継続戦略

(1) ビジネスインパクト分析、事業継続戦略とは

ビジネスインパクト分析とは、会社の業務が中断した場合に経営が受ける影響を分析し、重要業務²を選定した上で、その継続・復旧に欠かせない重要な要素・資源を抽出したり、目標復旧時間を決定したりする作業のことです。

事業継続戦略とは、災害時に重要業務が目標復旧時間内に継続・復旧できるようにしておくための対策や手段のことです³。

図表 ビジネスインパクト分析、事業継続戦略とは・・・？



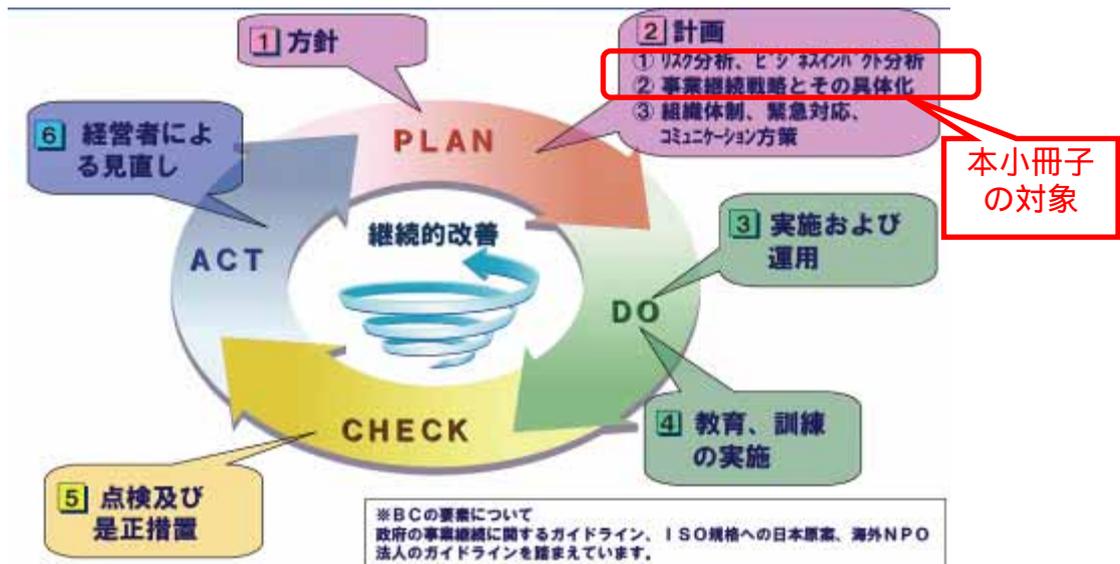
資料: BIA 分科会

² 重要業務: 会社の各業務のうち、災害時に優先して継続・復旧にあたるべき業務のこと。

³ ビジネスインパクト分析と事業継続戦略の区分けは幾つかの考え方があります。本冊子では、「BCAO標準テキスト」にならい、上記のとおりの区分として説明します。

ビジネスインパクト分析と事業継続戦略は、事業継続のPDCAサイクルの中で「計画」の一部に位置づけられるものです。

図表 事業継続のPDCAサイクルでの
ビジネスインパクト分析、事業継続戦略の位置付け



資料: 事業継続推進機構

(2) ビジネスインパクト分析、事業継続戦略の検討フロー例 重要業務を選定する

・会社の業務のうち、災害時に優先して継続・復旧にあたるべき業務を選定します。

重要な要素・資源を抽出する

・災害時、重要業務を目標復旧時間までに継続・復旧するのに重要な要素・資源(ヒト・モノ・カネ・情報など)を抽出します。

目標復旧時間を決定する

・重要業務について、災害時、いつまでに復旧するかの目標時間を決定します。

事業継続のための対策を検討する

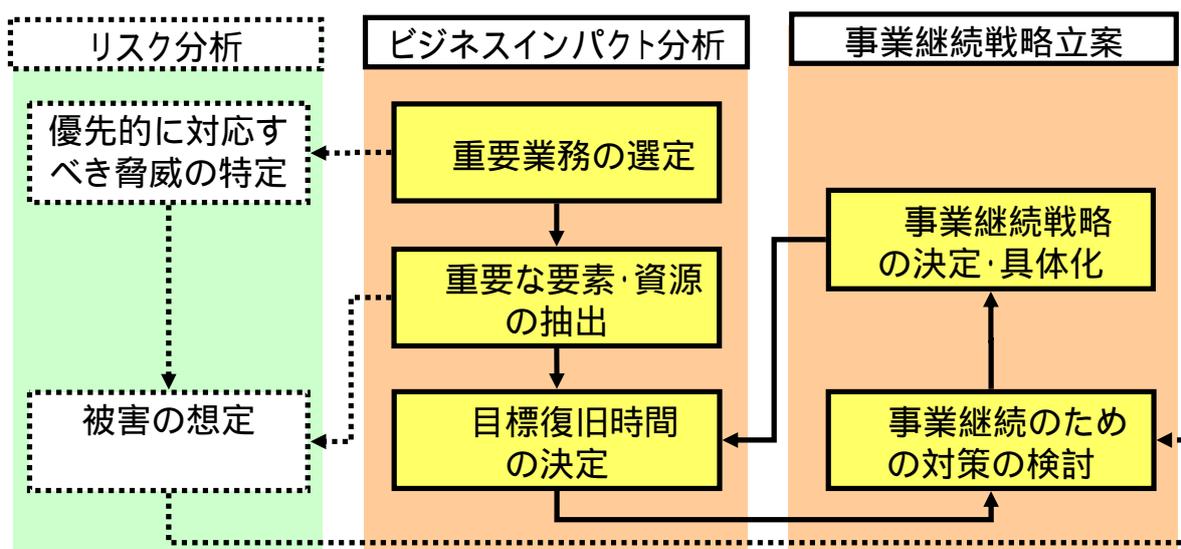
・災害時に重要業務の目標復旧時間が達成できそうかを評価した上で、達成困難な場合にどのような対策があり得るかを検討します。

事業継続戦略を決定・具体化する

・目標復旧時間を達成できるよう、災害時に業務を復旧する手順を立案したり、重要な要素・資源について事前対策を検討したりします。

注：上記項目は順不同であり、多くの場合、実際の検討は行きつ戻りつ実施することになります。

図表 ビジネスインパクト分析、事業継続戦略の検討フロー例



資料：BIA 分科会

2 ビジネスインパクト分析と事業継続戦略イメージ例

(1) 重要業務を選定する

- ・会社の各業務のうち、災害時に優先して継続・復旧にあたるべき業務を選定します。
- ・災害時、業務に必要な要素・資源(ヒト・モノ・カネ・情報)が制約を受けるので、優先順位をつけて業務の継続・復旧にあたる必要があります。

重要性を評価する視点を持つ

会社の各業務について、その重要性を評価する「視点」を持ちます。この「視点」に従って、会社の重要業務の選定と目標復旧時間の決定を行います。

- ・自社が社会・市場に何を価値として提供しているかを考えましょう。
- ・利益・売上だけでなく、ステークホルダー(取引先をはじめ全ての利害関係者)へ及ぼす影響など、多面的な視点から考察する必要があります。(お客さまや従業員の安全が確保できることが前提です)
- ・この「視点」は、会社経営の価値観を反映するものです。会社の主要メンバーで十分議論してください。

図表 業務の重要性を評価する視点の例

特定の視点	例
利益・売上が大きい	生産ラインの維持
ステークホルダーへ大きな影響を与える	取引先への代金支払い
法令等遵守	法律、各種ガイドライン
会社の評判を左右	食品会社での品質維持
地域や環境に悪影響	危険物の漏洩

我が社では何が重要か。社会から何を期待されているか。



資料: BIA 分科会

業務を整理する

重要業務の候補となる業務について、業務内容と担当・関連部署を整理します。

それらの業務は、重要性を評価する視点(前掲)のうち、どの視点において重要であるかを明確にします。

- ・複雑な業務は、プロセスマップや業務フロー図を作成すると理解しやすくなります。
- ・一つの事業が、複数の業務や複数の部署の連携で実行される場合は、関連する業務や部署の整理も必要です。
- ・重要業務の候補となる業務それぞれについて、重要性を評価する視点(前掲)のうち、どの視点に該当して重要なのかを明確にします。

図表 業務の整理手順の例

1) 事業を構成する業務を整理

業務A	業務B	業務C
業務H	事業	業務D
業務G	業務F	業務E

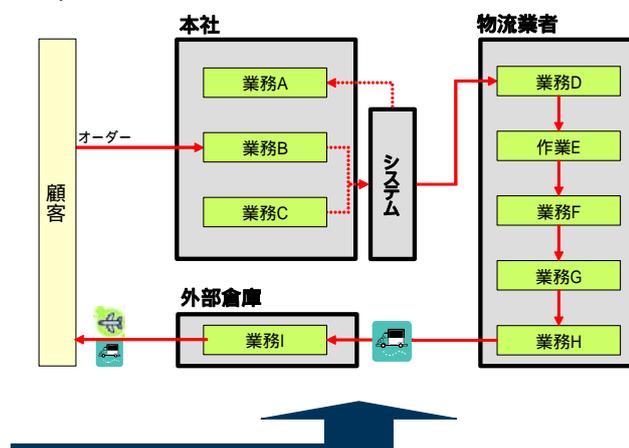


2) 業務毎に内容・部署等を整理

業務名称	業務概要	担当部署	関連部署	...
業務A				
業務B				
業務C				
...				

イメージ例

3) 業務フロー図を作成



資料: BIA 分科会

重要業務を選定する

重要業務の最終的な選定は、経営者の判断です。
その業務が一定期間実行できない場合に、会社の存立を危うくするかどうかで判断します。

- ・会社によっては、売上・利益の大きな主力業務ではない別の業務が、災害時、社会的に大きく求められる場合もあります。
例えば、建築会社は、災害時には、新築業務の継続よりも被害を受けた建物の修復業務を優先すべきかもしれません。
- ・会社・組織によっては、災害時に社会インフラ機能が停止状態であっても、人命救助や社会秩序回復などのために、重要業務が決まる場合もあります。
例えば、病院は、電気・水道などの供給が停止しても、早期の病院機能の回復が求められるでしょう。
- ・中小企業などで業務の種類が多くない場合、経営者は重要業務を直感的に理解していることもあります。その場合は、前掲の ~ の手順を省略することもできるでしょう。

(2) 目標復旧時間を決定する

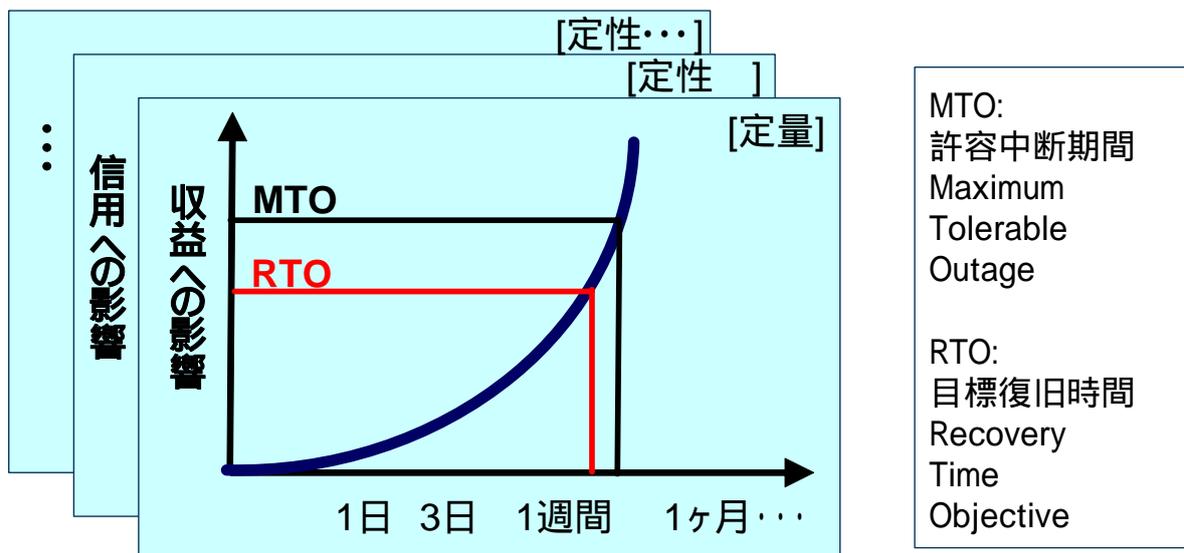
- ・重要業務について、災害時、いつまでに業務を復旧すべきかの目標時間 (RTO: Recovery Time Objective)を決定します。

重要業務中断時の影響を評価する

重要業務がどの程度中断すると、経営に甚大な影響を及ぼすかを見積ります。

- ・「地震だと何日止まりそうか」など中断の原因は考えず、仮に重要業務が中断したらどのような影響を及ぼすかを検討します。
- ・前述の重要性を評価する「視点」ごとに、中断の影響を評価します。
- ・収益への影響などは定量的(損失額など)に評価することが望ましいですが、会社の信用などは定性的な評価で構いません。
- ・例えば、会社の収益が赤字に転じる中断期間、顧客からの信用が大きく失墜する中断期間などを見積もります。

図表 重要業務中断時の影響評価イメージ



* 経営に甚大な影響が及ぶ中断期間を許容中断期間(MTO)とも呼びます。目標復旧時間(RTO)は許容中断期間(MTO)以内に収めなくてはなりません。

資料: BIA 分科会

目標復旧時間を決定する

災害時に重要業務の復旧を目指す時間(日数)を決定します。

- ・経営に甚大な影響が及ばないよう復旧することが求められます。
- ・目標復旧時間は重要業務ごとに決定します。
- ・災害の規模や種類に関係なく、まずは経営上求められる時間を目標復旧時間とすることが原則です。
- ・目標復旧時間の長短に応じて、取るべき対策が決まってきます。目標復旧時間が短いほど、日頃から充実した体制をとる必要があります⁴。

図表 目標復旧時間ごとの事業継続戦略の考え方(例)

目標復旧時間	事業継続戦略の考え方(例)
0 時間	災害で機能停止しないよう、同時被災しない2箇所以上に代替要員と設備を確保し、重要業務の継続を図る
3 時間	要員が事業所周辺に住み、災害発生時には緊急参集して、重要業務の早期継続・復旧を図る
1 日	徒歩等参集可能な要員にて、重要業務の早期継続・復旧を図る(交通機関は使用不能)
3 日	業務に必要な事業資源(要員の食料等を含む)を備蓄しておき、これら資源により重要業務の継続を図る(ライフラインや交通機関はほぼ利用不能)
1 週間	応援要員や代替設備、代替輸送手段などを確保しておき、これら資源により重要業務の継続を図る
1 ヶ月	設備の修理、ライフラインや交通機関の復旧にあわせて業務の復旧を行ってよい

注:あなたの会社の重要業務のうち、目標復旧時間が1日以内や3日以内のものがあるならば、上記のように日頃から要員の確保や事業資源の備蓄等、特別な対策を打っておく必要があります。

資料: BIA 分科会

⁴ 後述の「(5)事業継続戦略を検討する」を参照してください。

(3) 重要な要素・資源を抽出する

- ・災害時、重要業務を目標復旧時間までに継続・復旧するために重要となる要素・資源を抽出します。

重要業務に必要な要素・資源を整理する

重要業務を実行するために必要な要素・資源を全て整理します。
○ 自社保有のものと自社外保有のものを区分けします。

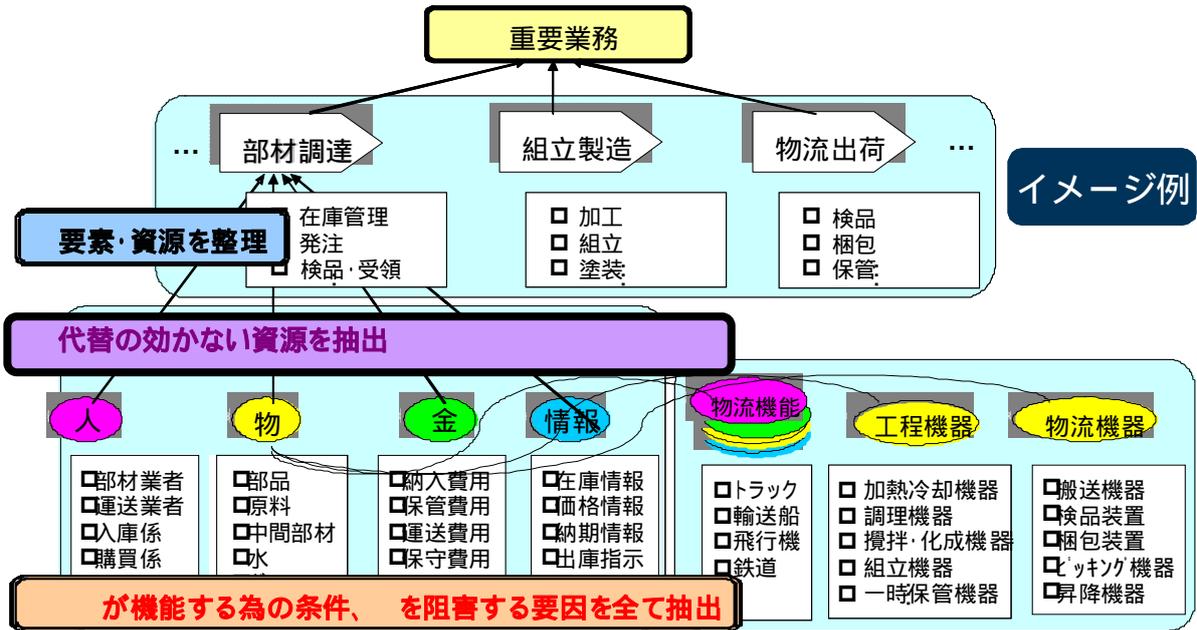
- ・ 自社が保有する要素・資源を整理します。(例: 情報・通信システム、工程機器、空調設備、原料・部材・半製品・完成品等)
- ・ 社外から賄う、社外の影響を受ける要素・資源を整理します。(例: 通信インフラ、交通インフラ、水、電気、ガス、原料・部品等)

重要な要素・資源を抽出する

代替の効かない「資源」を洗い出します。
注意すべき「工程」を洗い出します。
代替の効かない資源、注意すべき工程を支える「条件」を抽出します。

- ・ で整理した要素・資源の中から、代替が効かない資源、注意すべき工程を抽出します。
- ・ 代替が効かない「資源」とは、替わりを用意するのが不可能である、替わりを用意するのに時間や費用がかかり過ぎる資源のこと。(例: 仕掛け情報、特殊性の高い工程や原材料、高度な業務・サービスに従事する人、資源、電気・水道インフラ等)
- ・ 注意すべき「工程」とは、業務工程全体の中で止まりやすい箇所、不足しがちな工程のこと。(例: 経験上、止まりやすい工程・機械・業務、不足しやすい原料・部品等)
- ・ 資源や工程が機能するために必要な「条件」を抽出します。(例: 手元資金、手元部材、屋内外環境・設備、供給元の重要業務等)
- ・ 災害におけるそれらの条件の脆弱性(直接・間接被害)も予測します。
- ・ 必要な条件のうち社外から賄う部品・サービスは、供給元の事業継続が可能かどうかを確認します。

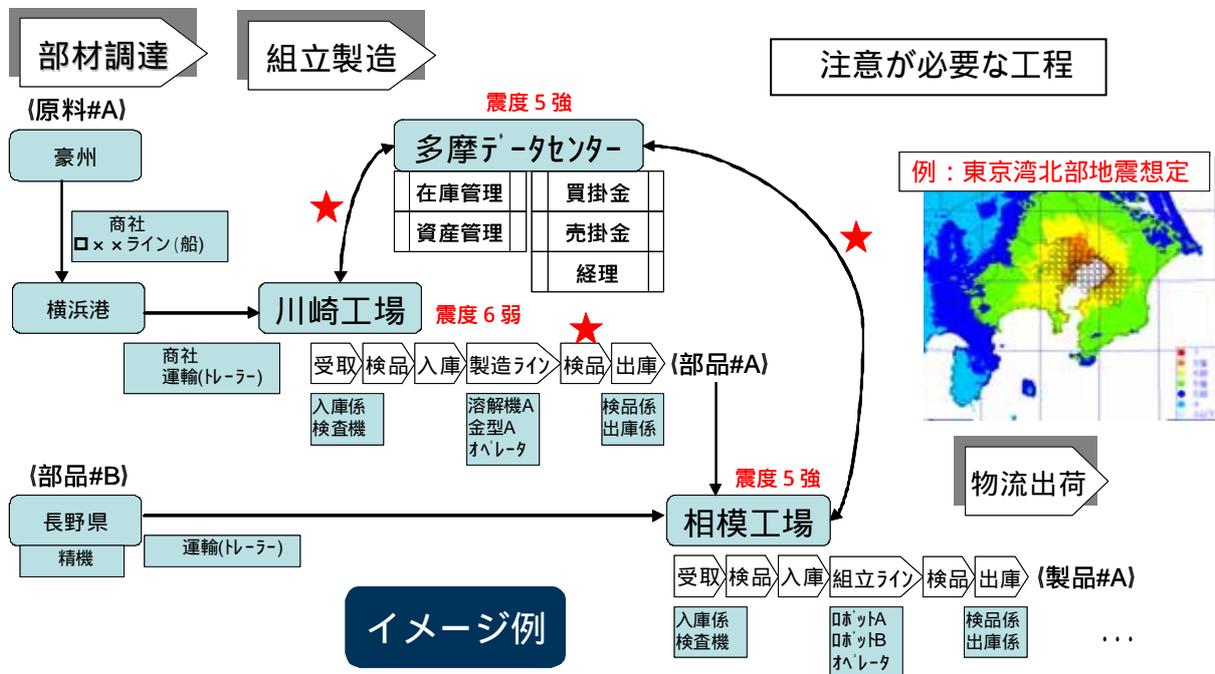
図表 重要業務を構成する資源の整理例



イメージ例

資料: BIA 分科会

図表 重要業務を構成する工程の整理例



資料: BIA 分科会

(4) 事業継続のための対策を検討する

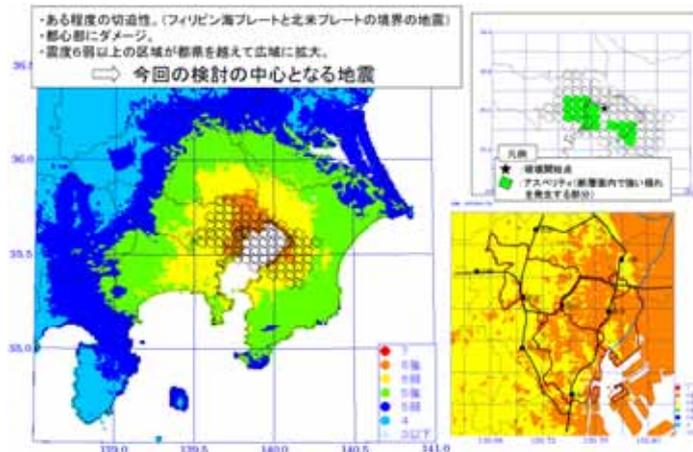
- ・災害時に重要業務の目標復旧時間が達成できそうかを評価した上で、達成困難な場合にどのような対策があり得るかを検討します。

災害時に重要な要素・資源が利用可能かどうかを検討する

リスク分析の結果を用いて⁵、災害時に重要な要素・資源(ヒト・モノ・カネ・情報)が被災しないか、いつ頃から利用可能かを検討します。

- ・まずは大規模地震を対象とすることをお勧めします。利用可能な震度予測結果がない地域では、震度6強を想定するとよいでしょう⁶。

図表 震度予測結果の例(東京湾北部地震)



資料:中央防災会議 H17

図表 要員参集の検討イメージ



資料:国土交通省「業務継続計画」H19

⁵ 後掲の「参考B 災害ごとの特徴例」をご覧ください。地震時のライフライン等の被害については、自然災害研究分科会の資料を参照ください(BCAOのホームページ等から)。

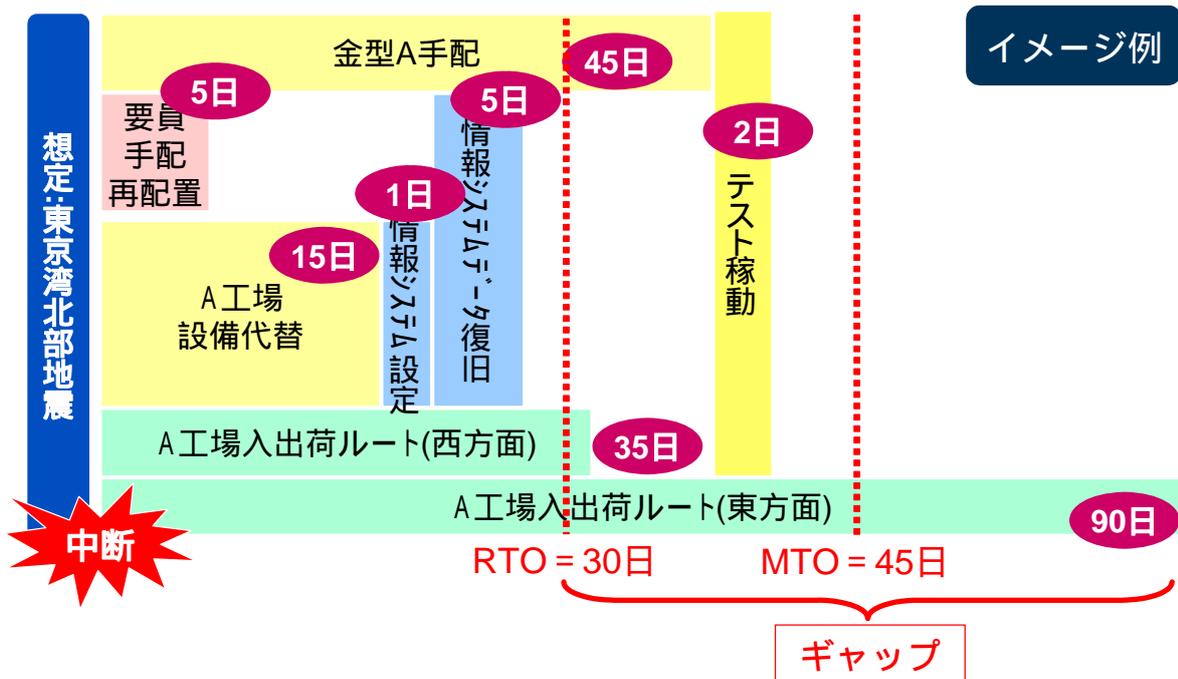
⁶ 福岡県西方沖地震(2005年)のように可能性が高くないと考えられている地域でも大地震が起ることがあります。

目標復旧時間の達成のための対策を検討します

災害時、要素・資源の制約がある中、いつ頃、重要業務を復旧できそうか見積もります。
目標復旧時間の達成のため、どのような対策が有効かを検討します。

- ・重要業務について、災害時に想定される重要な要素・資源の被災状況を踏まえ、現状で可能な復旧時間を見積もります。
- ・目標復旧時間が達成できない場合、どこに原因があるかを明らかにした上で、どのような対策が有効かを検討します。

図表 現状で可能な復旧時間の見積りと対策の検討イメージ



- * 上図は、ある製品生産について要素・資源を整理しており、東京湾北部地震発生時に、この製品生産がいつ頃復旧しそうかを検討した模式図です。
- * 目標復旧時間(RTO)を30日、許容中断時間(MTO)を45日と定めたのですが、A工場入出荷ルート(東方面)の復旧に90日を要し、大きくオーバーしてしまいます。
- * 目標復旧時間を達成するには、金型A手配の短縮、入出荷ルート(東方面)の代替ルート確保などの対策が有効なことが分かります。

資料：BIA 分科会

(5) 事業継続戦略を決定・具体化する

- ・目標復旧時間を達成できるよう、災害時に業務を復旧する手順を立案したり、重要な要素・資源について事前対策を検討したりします。

事業継続戦略の方針を立てる

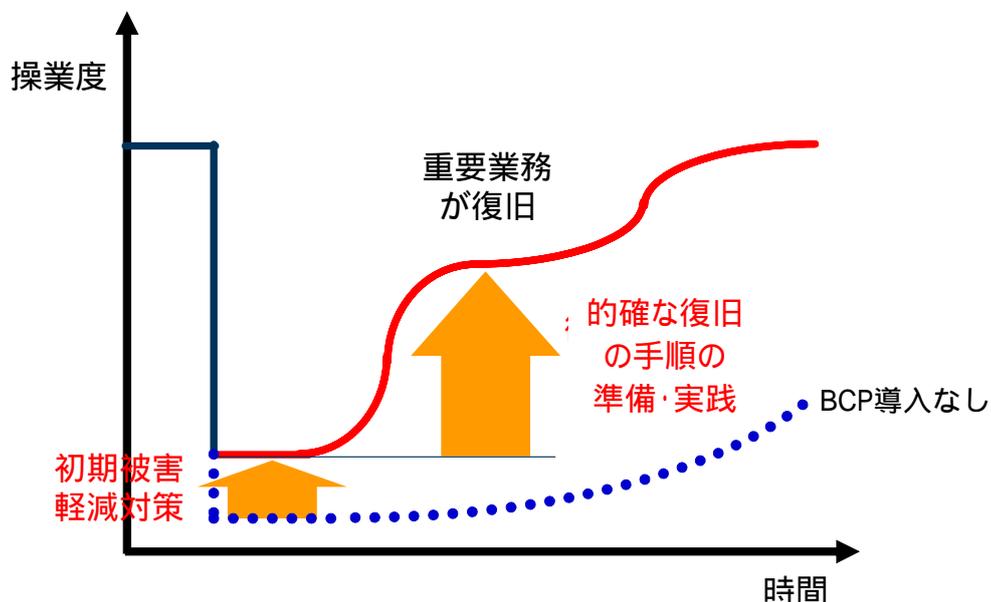
方針としては、現状で可能な復旧時間を縮めるほか、目標復旧時間を見直すことも選択肢です。

現状で可能な復旧時間を縮める場合、いつまでに、どの程度の人材や資金を投入し、どんな方法で対策を打つかを決定します。

目標復旧時間を見直す場合、顧客と調整したり、市場での自社の位置付けを変更したりする必要があります。

- ・現状で可能な復旧時間を縮める場合、会社の経営状況を鑑み、現実的な対策方針を立案することが大切です。

図表 現状で可能な復旧時間を縮める場合の対策イメージ



- * 対策には2通りあります。一つは、重要な要素・資源の初期被害を軽減する対策(設備の強度向上、資材の備蓄量増加など)。もう一つは的確な復旧の手順を準備・実践する対策です(参集要員や代替策の確保など)。

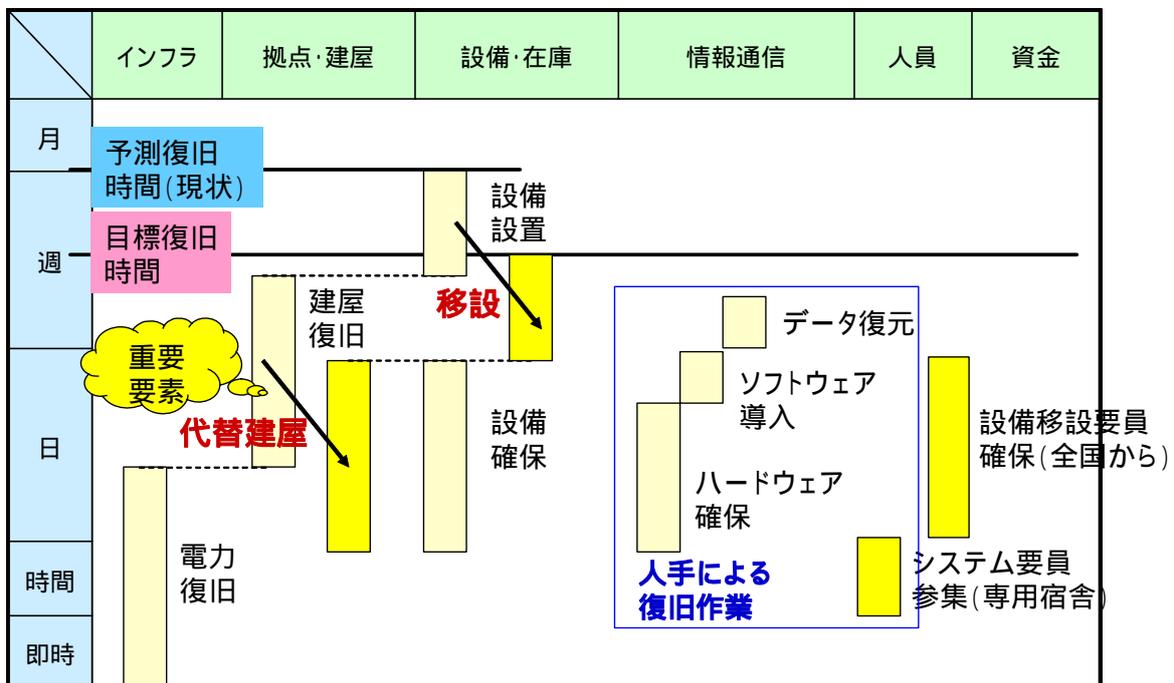
資料: BIA 分科会

復旧の手順を立案する

重要業務が目標復旧時間内に復旧できるよう、その手順や確保・投入する要素・資源を予め練り上げておきます。

・災害時に被災してしまう重要な要素・資源をいつ・どう復旧するか、予め確保しておいた人材や代替策をいつ・どう投入するかを検討します。

図表 復旧の手順の立案メージ



- * ある製品生産について、災害発生後の復旧の手順を整理した模式図です。
- * 電力復旧を待ち、被災した建屋を復旧させた後、設備を再設置しては、製品生産の復旧までに約1ヶ月を要し、目標復旧時間に間に合いません。
- * そこで、代替建屋を確保して、そこに設備を移設すれば、約2週間で復旧できるという手順を示して。
- * 並行して、情報システムは予め確保した要員が復旧作業にあたり、設備の移設のための要員も確保しておこうといった手順を示しています。

資料: BIA 分科会

事業継続のための対策案を評価・決定する

事業継続のための対策案について、その効果と費用のほか、社会性の観点から評価を行い、採用する対策を決定します。

- ・抽出した対策案ごとに対策効果がどうか、その費用はどの程度かなどを評価します。
- ・企業の経営戦略や投資計画とも整合させて、対策の採否を決めます。
- ・CSR(企業の社会責任)の視点からの評価も重要です。災害時だからといって社会性を欠く対策を打つと、社会から大きな批判を浴びることになります。

図表 事業継続のための対策案の評価メージ

区分	項目	対策内容	対策効果			制約条件		採否
			復旧時間		信頼性	社会性	費用 (百万円)	
			現	対策後				
ヒト	...							
モノ	建物	免震化	3ヶ月	0日	高		100	×
		耐震補強		7日	中		20	
	原材料	在庫増量	15日	3日	高		20	×
		代替調達先の確保		7日	中	商モラル	2	
	出庫システム	社員による代替	15日	5日	中	×過労	0	×
		荷役会社との協定		5日	中		5	
製品搬送(危険物)	一般車両での搬送	10日	7日	中	×違法	0	×	
	運送会社との協定		7日	中		3		
カネ	...							
情報	...							

* 偏った対策では一番弱い所で復旧時間が決まります。一覧表で評価すると、対策相互のバランスが分かります。

* 絶対条件や定性的な条件も評価に組み入れると総合的な判断が出来ます。

* 評価項目はそれぞれの企業の特性により考えても良いでしょう。

資料: BIA 分科会

参考A 業種ごとの特徴例

ビジネスインパクト分析や事業継続戦略の検討において、業種ごとに特有と思われる事項例を示します⁷。

- ・業種によって、企業とステークホルダー（取引先をはじめ全ての利害関係者）との関係は異なります。
- ・重要業務の選定や目標復旧時間の決定は、ステークホルダーの要求や行動に左右されると考えられます。

図表 事業継続からみた業種の区分例

区分	業種の例
災害時の事業継続は、サプライチェーンにおける自社の位置付けで決まる	製造業
災害時、即座に普段以上の活動が要請される	建設業、損害保険業 医療機関[*1]
事業を継続するかどうかは、顧客の被災状況に大きく左右される	小売業[*2]

*1: 災害に弱い要素（従業者・患者・薬品等）を多く抱える上、災害直後は即座に普段以上の活動が要請される。

*2: コンビニなどは、周辺住民から災害当日も営業することが望まれる。

⁷ 業種ごとの検討項目を網羅的に整理したものではありません。また、該当業種に所属するメンバーが記述した内容もあれば、異業種のメンバーによるものもあります。

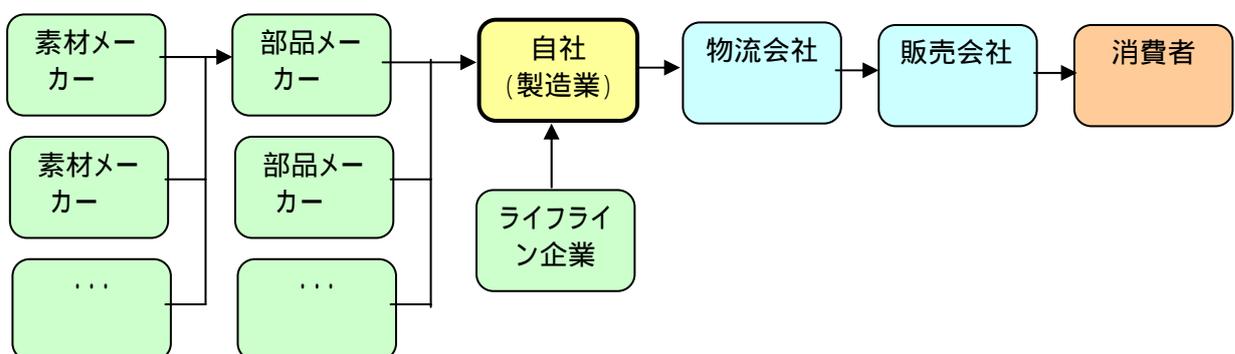
(1) 製造業

サプライチェーンを重視

製造業は大きなサプライチェーンで成り立っています。チェーンを構成する企業が一つでも欠けると、事業が止まることもあります。サプライチェーンを構成する全ての企業が、BCPについて調整しておくことが望まれます。

- ・自動車メーカーを例にすると、自動車の生産には、自社の工場のほか、多くの部品メーカー、素材メーカー、ライフライン等が必要です。また、商品をお客さまに届けるには、販売会社や物流会社なども必要となります。これらサプライチェーンを構成する企業が一つでも欠けると事業が成り立ちません。
- ・そのため、製造業においては、サプライチェーンの構成や企業間の依存性を十分に理解した上でビジネスインパクト分析を行うとともに、関係企業間のBCPについて調和を取ることが大切です。
- ・具体的には関係企業のBCPの中身をアンケートにより把握したり、関係企業間で改善のために取り組んだりすることが望まれます。

図表 製造業のサプライチェーンの構成例



応援や代替生産

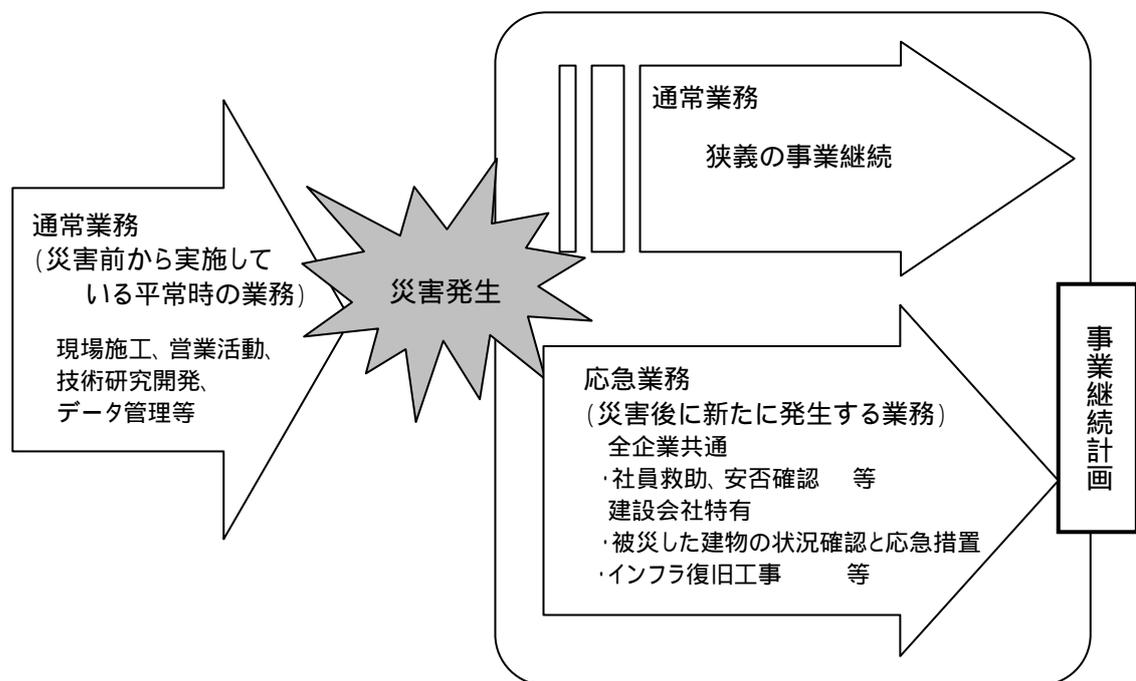
関係企業が被災した場合、サプライチェーン全体が止まることのないよう、相互の要員応援や代替生産等の体制を整えておくことが有効です。

- ・新潟県中越沖地震(2007年)では、高いシェアをもつピストンリングメーカーが被災しましたが、地震当日から大手自動車メーカー数社の応援要員が現地入りして設備の復旧作業にあたり、発災後1週間もの早さで生産再開を果たしました。
- ・新潟県中越地震(2004年)、大手乳製品メーカーでは、関連会社の工場や物流拠点が甚大な被害を受けました。同社では予め代替拠点を定めており、切り替え訓練を実施していました。計画通り、震災翌日に代替拠点を確保し、生産・物流を再開させました。
- ・阪神・淡路大震災(1995年)、自動車部品プレスメーカーで設備が倒壊、復旧までの間、協力メーカーに金型と技術者を派遣し代替生産を要請しました。
- ・阪神・淡路大震災(1995年)、(製造業ではないですが)地元新聞社の編集・印刷設備が破損、近隣県の新聞社(予め協定を結んでいた)に原稿を送って編集・印刷を行い、当日夕刊の発刊を果たしました。

(2) 建設業

災害当日から活動

建設業では、通常業務の他にインフラの復旧や被災した得意先の建物の復旧といった「応急業務」も重要業務の一つです。
業界団体のガイドラインによると、「応急業務」については復旧作業にとりかけられる状態になる「目標稼働時間」を設定するとしています。



資料：(社)日本建設業団体連合会「建設BCPガイド

図表 目標稼働時間の目安と考え方(例)

重要業務	目標稼働時間	考え方
インフラ復旧工事への対応	24時間以内	周辺主要道路などインフラの被災状況調査にとりかかるまでの時間や、行政からの復旧支援要請等に応ずることのできる人員・組織体制が整うまでの時間
自社施工物件の状況確認と施主のフォロー	48時間以内	得意先に接触するまでの時間や、建物の被災状況を確認できるまでの時間

いずれも被災前の状態に戻すまでの時間ではない。

資料：(社)日本建設業団体連合会「建設BCPガイドライン」を元に作成

事業資源の確保

建設会社の重要業務を支える「重要な要素・資源」は、資機材の確保及び要員の確保に関わることが主となります。

- ・「重要な要素・資源」には、建設会社1社では解決できない社会的な問題も存在するため、業界内での連携を図るとともに、業界だけでは解決できない事項に関しては、関係機関との連携も重要となります。

図表 建設業の重要業務を支える「重要な要素・資源」(例)

No.	重要な要素	内容
(1)	協力会社との連携	労働力、資機材の調達ができなくなると、業務がストップする(ゼネコン単独では事業継続が出来ない)
(2)	資機材メーカー等との連携	工事の施工には、鋼材・セメントなどの資材や建設重機などの機材の確保・調達が不可欠である。
(3)	輸送手段、インフラ等の状況把握	被災直後は、通常の運搬方法は使えない可能性が高い。輸送ルート・輸送手段を早急に確保することが必要。
(4)	移動手段の確保	施工中現場への移動や、竣工物件の場所へ移動する手段が必要。通常の移動手段は使えない。
(5)	適切な応援部隊の編成と派遣	応援部隊の編成は、被災現場等のニーズに合わせた職種、規模、時期に行われる必要がある。
(6)	設計監理会社との連携	工事中断や再開に関し、スムーズな連携が必要。
(7)	仮置場・処分場等の確保	膨大な量の瓦礫処理のための置場が必要となる。

資料:(社)日本建設業団体連合会「建設BCPガイドライン」を元に作成

(3) 損害保険業

急がれる保険金の支払い

保険金の支払いは損害保険本来の業務であり、事故時においても迅速に供給責任を果たすことが必要です。

- ・顧客からの照会対応窓口業務を中断させてはなりません。
- ・被災地でも、事故全般の受付業務及び支払い業務を維持・継続します。
また、被災地以外での業務継続も必要です。
- ・解約返戻金や満期返戻金などの支配金をスムーズに支払います。
- ・スムーズな契約計上処理を確保します。

業務フローから重要な要素・資源を抽出

保険金支払いを担うのは、人間と情報システム・保険契約情報です。

- ・応急業務対応ができる要員、場所を確保します。
- ・情報システムのバックアップを確保します。
- ・重要業務(保険金支払い、契約内容照会等)について、復旧の手順(コンピュータシステムがダウンした場合の手作業処理を含む)立案しておきます。
- ・重要業務の処理マニュアル(手作業処理を含む)を準備しておきます。

時間軸に応じて対策を立案

短時間に大量の業務を集中的に実施する必要があります。

- ・時間軸は、例えば初動対応、当日から3日間、4日目から7日目、8日目以降というように設定し、重要業務ごとに目標復旧時間を明確にします。
- ・就業時間中に災害が発生する場合、休日・就業時間外に発生する場合に分けて、初動対応を立案します。
- ・安否確認システムの準備と、これによる社員・家族の安否状況、参集等を確認します。
- ・本社対策本部及び現地本部を設置しますが、本社事務所が機能しないケース(例:東京に本社があり首都直下地震が発生)も想定します。
- ・コンピュータシステムが一定期間機能しない場合を想定し、手作業マニュアルを整備しておきます。
- ・各種権限の代行者を決めておくなど、非常時の指揮命令系統を確立しておきます。

(4) 医療機関

災害直後から平常時以上の稼働

○医療機関では、災害時に支援を要する患者を抱える上、災害直後に平常時以上の稼働レベルが求められます。

- ・ 他業種と違うのは、医療機関では災害時に支援が必要な患者を抱える上、災害(特に地震)に弱い機器等(搬送機器・精密機器・各種施術装置・医療廃棄物など)が多い点です。
- ・ 災害直後、大量の負傷者を治療する体制がいつまでに整えることができるかを検討しておく必要があります。

緊急外来医療業務の継続が重要

○緊急外来医療業務の継続のため、建物が健全であること⁸、電気・水・酸素、手術室・検査室等を確保することが必要です。

- ・ 災害時の重要業務は、大量の負傷者を対象とした外来緊急医療業務であると思われます。その業務の遂行のため、軽度入院患者の転院や一般外来医療業務の休止等の検討も必要になります。
- ・ 建物が無傷でも電子機器が倒壊すると手術・検査の機能が停止します。集中治療室(ICU)や手術室のような高度な医療機能が利用できなくなる可能性があります。また、被災による入院患者や医療廃棄物等の混乱・拡散を防ぐ必要もあります。
- ・ 病院外の情報(周辺被災・輸送インフラ状況)、院内の業務指示・搬送システムも重要です。医療業務はIT化が進んでいるため、情報のバックアップやタイムリーな授受が必須です。
- ・ 病院は酸素、水、電気を大量に消費するので、公共インフラが復旧する迄の備蓄は必須です。

⁸ 厚生労働省の調査(平成17年度)によると、新耐震基準('81年～)を満たす病院は全国で36.4%にすぎません。また、耐震診断を受診済みの病院は全体の14.3%しかなく、このうち64.8%は耐震補強の必要性が指摘されていますが、7割強は必要な対策が取られていないようです。

また、受水槽による給水(93.7%)や自家発電機の設置(83.0%)などの対策実施率は高いが、災害時の体制の策定(29.9%)、必要物資の調達計画策定(29.9%)など、運営面での対策の遅れも指摘されています。

地域としての医療体制の確立

○災害時に想定される負傷者の数を踏まえ、近隣医療機関との連携体制を確立します。

その上で、個々の医療機関がどのような機能を担うべきかを検討することが望まれます。

- ・ 災害時、地域の医療機関全体で、負傷者の治療等の機能を効率的に担うことが求められます。
- ・ 特定の医療機関に重篤患者が集中しないよう医療機関間で分担したり、負傷者の安否情報を共有したり、人材や医薬品を相互融通したり、入院患者の転院を受け入れたりといった連携が望まれます。
- ・ 地域の災害拠点病院や救命救急センター、一般病院、開業医院、それぞれが担う機能を明らかにすることが重要です。

災害に備えたマニュアル整備と訓練の実施

災害時に的確に業務継続するためには、マニュアルの整備と訓練の実施が重要です。

- ・ 災害時に大量の重症患者が押し寄せると、業務が混乱して医療ミスを起こすおそれもあります。また、平常時と災害時では、患者や物資の動線を大きく変える必要があります。
- ・ こうした状況に適応できるよう、災害時の対応を書き下したマニュアルを整備しておきます⁹。同時に、災害時を想定した訓練により、習熟しておくことが重要です。
- ・ 災害時のトリアージに関する判断基準や体制の確立も必要です¹⁰。
- ・ 緊急地震速報を導入して的確な初動措置により被害を軽減したり、患者や従業者の安否確認方法を確立したりしておくことも重要です。

⁹ (財)医療機能評価機構では病院機能認定を進めており、災害時対応マニュアルの作成と見直しが評価項目の一つとなっています。

¹⁰ トリアージ:大量の負傷者を治療する際に、その優先順位を設定する作業のこと。限られた医療資源で最大の効果を得るために必要となります。

(5) 小売業

お客さまの被災

お客さまである地域住民の被災状況を予測・考慮した上で、目標復旧時間を決定することが大切です。

- ・住民の生活を支える小売店の場合は、災害当日から営業することが望まれます。(例: コンビニ、総合スーパー、食料品や日用品を扱う商店)
- ・一方、嗜好品等を扱う商店は、地域が被災すると消費が落ち込みます。また、地域が大きく被災し大半の住民が遠くの仮設住宅暮らしになると、その間は営業しても意味がありません。

図表 駐車場で営業する大型スーパー(新潟県中越地震)



撮影: 三菱総合研究所

図表 阪神・淡路大震災における小売店の再開状況

時期	営業再開状況
1月19日(2日後)	被害が小さいスーパーが開店、住民が行列をつくった
1月31日(2週間後)	被害の小さい市場では、既に多くの店が営業を再開した
2月17日(1ヶ月後)	建物が損壊した市場も仮設店舗を建設、多くの店が営業した
6月10日(5ヵ月後)	街全体が焼失した「久二塚地区」、大きなテントを設置して商店街の88店舗が営業再開した

資料: 神戸市

商店街等の BCP

商店街では商店街全体で事業継続に取り組むことが望まれます。
商店街としての目標復旧時間を持つとよいでしょう。
商店街は、被災地の賑わいを取り戻す重要な役目も担います。

- ・商店街を復旧させることが、各店舗の売上に直結します。
- ・商店街で力を合わせて、耐震化や不燃化を進めたり、発災直後の買物客の避難誘導體制づくりなどを行ったりするとよいでしょう。また、商店街の取組みを、普段から買物客に PR しておくともよいでしょう。
- ・発災後には、賑わいを取り戻すために商店街でイベントを催すことも有益です。

図表 商店街における BCP 発動(駅前商店街にある寝具店のイメージ例)

	導入なし	導入済み(*)
平常時	商店街振興組合の活動は少ない。	商店街振興組合でも事業継続計画に取組み。
当日	夫婦は店にいたが、買物客含め無事。 商店街のアーケードが落下、買物客に死傷者が出る。 他の店ではガラスが割れたり商品棚が転倒したりし負傷者が出た模様。 商店街内の飲食店が出火、バイト店員が動転し、初期消火を行わず隣の店に延焼する。 買物客の応急救護も避難誘導もできず。	夫婦は店にいたが、買物客含め無事。 商店街のアーケード、落下防止工事のお陰で落下は免れる。〔組合〕 他の店では負傷者が出た模様。商店街の皆が手分けして救出し応急救護を行う。〔組合〕 飲食店が出火、バイト店員の報せで、店主も掛け付け、街頭の消火器で初期消火に協力。 防災マップに従い買物客を避難地に誘導。
数日間	ほぼ1週間、商店街の全店舗で後片付けが手付かず。この間、当店の寝具を含め商店街の各店舗が窃盗に遭う。	振興組合が地元自治会と相談し、店や地域の後片付け、夜間パトロールを交替で実施。〔組合〕 2週間後、寝具の買換え需要あり、営業再開。
数ヶ月間	1月後、営業再開の目処が立たず廃業決定。 1年後、商店街の中で営業再開できた店は1/3のみ。	1ヵ月後、痛んだ内装を修理し、新装開店。 1年後、振興組合では災害復旧高度化事業によりアーケードを建替え、記念セール開催。〔組合〕

資料: 静岡県「事業継続計画(簡略編)作成手引き」H19

メモ

参考 B 災害ごとの特徴例

ビジネスインパクト分析や事業継続戦略の立案において、リスク分析の結果(脅威を特定し被害を想定)を参照します。ここでは、参考として、災害の種類ごとに発生時の被害や業務に及ぼす影響などの特徴例を示します¹¹。

¹¹ 災害ごとの特徴の一例を示したものです。詳細は、自然災害研究分科会や新型インフルエンザ分科会の資料、国や地方公共団体による被害想定結果などを参照してください。

(1) 地震災害

顧客や協力会社も被災する

点でなく「面」そして「ネットワーク」で検討しましょう。
自社が被災しなくとも取引先や地域への支援が必要です。
代替事業所や製品を広域的に考えておきましょう。

- ・ 地震災害に備えた事業継続は、地震以外のリスクである火災、風水害、テロ等への適用が可能な、共通する要素が多くあります。
- ・ 自社のヒト、モノ、情報だけでなく広域的にエネルギー、交通などのインフラが制約を受けます。点ではなく面そしてネットワークで事業継続を考える必要があります。代替が効かない資源や注意すべき工程がどこにあるか重要業務のプロセスについて、取引先を含め幅広い検討が必要です。
- ・ 自社が被災しない場合でも、取引先に対してどう支援するか、代替するかの検討をします。中越地震、中越沖地震では取引先への数百人規模の支援がありました。
- ・ 業種によっては、地震時に特別な業務や役割が生じ、重要業務が何かについて影響を受けます。
- ・ 地域社会や行政との関係にも配慮することになります。能登地震では5ヵ月後で地域の商業活動は半分程度だったとの事です。
- ・ 注意したいのは交通の制約です。災害発生直後の交通規制だけでなく、相当長期にわたり影響を受けます。阪神淡路大震災では海上輸送によった企業もあります。東海大地震でも東西動線の分断が危惧されます。
- ・ 地震災害に対しては、広域的に検討された代替事業所や製品の確保が効果的です。

社会インフラが途絶する

事業継続の方針に沿って限られた情報から自己判断します。
 「平均的な」想定と、「厳しい」想定との2つを持つことも考えられます。
 実際に災害が起きた時のインフラ復旧情報の把握が重要です。

- ・ 地震災害では広範囲に電気、水道等のインフラが被害を受け、事業継続に大きな影響を与えます。
- ・ ライフラインの停止などの想定は容易ではありませんが、限られた情報から自己判断し、それぞれの事業継続の主旨に沿って、自社で妥当と思われる前提条件をどのように決めるかということになります。
- ・ 厳しく考えると対応策が過剰になるという意見がありますが、悲観的シナリオで企業がどの様になるか把握することも大切です。
- ・ 大地震の場合、復旧を遅らせる要因は、ライフラインでなく、自社の従業員や設備の損失に拠ることが多いようです。(自社の被害が軽微である場合は、ライフラインが復旧を遅らせる要因になることもあります。)
- ・ 一つの方法として、「平均的な」想定と、「厳しい」想定との2つを持ち、基本は「平均的なレベル」で策定しながら、一方、「厳しい」事態も考えておくことが望ましいのではないのでしょうか。
- ・ 事前の想定が難しい分、実際に災害が起きた時の復旧情報の把握が重要になります。事前に各インフラ企業の情報提供手段等を把握しておく事が大切です。
- ・ 対象地へのインフラの管路やネットワークを事前に理解しておく事も、災害時に提供される復旧情報を理解する助けになります。
- ・ ライフラインの被害想定については自然災害分科会の検討結果があります。

(2)風水害

危険性を予め把握しておく

気象警報に敏感になりましょう。
地域の災害特性を把握し、自ら安全を確保しましょう。
建物、設備 / 装置、等の配置を理解しておきます。
社員が水害の被災者にならないように防災意識を徹底しておきます。

- ・あらゆる手段を通じて気象警報 / 河川情報を入手するように努めます。
- ・各自治体から発令される避難勧告や避難指示の内容を理解しておくほか、避難所の確認や避難所までの経路を普段から確認しておきます。
- ・現在の雨量、河川の水位情報を随時入手します。(過去の水害情報も入手しておきます。)
- ・付近の土砂災害危険箇所を近くの自治体、消防団に問い合わせ確認しておきます。
- ・通勤路途上の水没予想箇所を確認しておきます(例:ガード下)。通勤路の代替経路も普段から確認しておきます。
- ・駐車場の水没の有無を確認しておきます。特に河川敷の駐車は、増水しそうな場合、直ぐに車を移動させましょう。
- ・不意の増水、浸水により、水の侵入路を予想します。
- ・設備や機器、工具、治具等の被害想定を行い、その予防策をできるだけ立案します。
- ・それぞれが使用不能になった場合の原状復旧日数と費用を予測し担当業者を特定しておきます。
- ・社員の自宅や社宅、社員寮等の水害の被害が予想されるときは早めに適切な対策を講じます。
- ・気象警報(暴風、大雨、洪水等)発令後、災害対策本部を設置します。
- ・対策本部以外の社員は帰宅させます。

事業の中断に対する対策をあらかじめ立てておく

浸水発生から復旧作業できるまで状況を検討します。
ライフラインが復旧するまでの状況を検討します。

- ・水害により、操業や事業の中断がどの程度、どの範囲に及ぶかを確認します。
 - * 建物、事業所等の利用不能や社員の出勤停止による各業務の中断や能力の低下の程度を予測します。
 - * 社員の水害被災を想定し、社員の欠員を想定して復旧作業の時間を見積りします。

- ・水害の程度を想定して、復旧作業開始時期を予測して操業開始に必要な要素を特定します。
 - * 自治体の支援、ライフラインの復旧
 - * 復旧要員、資材 / 機材の確保
 - * 原材料 / 仕掛品 / 半製品の納品

- ・災害時相互協定を締結している連携企業に支援を求める判断基準(考え方)を設定しておきます。

- ・復旧作業に必要なライフラインの確認を行います。
 - * 社員の出勤に必要な公共交通機関や道路の復旧状況を想定します。
 - * 納品、物流の復旧状況を想定します。
 - * 排水作業にかかる時間、清掃 / 洗浄に必要な水道の復旧状況を想定します。

- ・想定したライフラインの復旧状況を算定して各業務の操業の開始に必要な時間を算定します。
 - * 各業務の操業開始する優先度の設定や操業度の度合と期間等を決定します。

- ・連携企業に支援を求めた業務の引き継ぎの時期を想定しておきます。

(3) 火災

火災で被災するのは自社だけである

顧客や協力会社は通常通りのサービス提供を求めます。
損害賠償請求を受ける可能性もあります。
事務所・工場等が一定期間使用不可能になる可能性があります。

- ・ 現状の防火体制の実力を把握しておきます。
 - * 自衛消防隊の組織活動は、迅速に行えるか
 - * 防火対象物に見合った消火設備や防火設備になっているか
 - * 消防署との連携はとれているか
- ・ 火災発生時の対策を優先順位付けしておきます。
- ・ 事務所・工場が一定期間使用できない場合の代替策を立案しておきます。
 - * 代替事務所は、事前準備か、緊急手配か、暫定措置はどうするか
 - * 社内での分散は可能か
 - * 同業社間での協力は可能か
- ・ 火災による物的被害への対策も立案しておきます。
 - * モノ保険あるいはそれに代わる措置がとられているか
 - * 利益保険あるいはそれに代わる措置がとられているか

電池工場火災の例(2007.9.30)

- ・ 操業停止により部品調達に支障がでて新製品発売を延期。
- ・ 代替部品への設計変更を余儀なくされた納入先が逸失利益の損害賠償を検討。
- ・ 長期間の消防による立入制限。
- ・ 取引先の流出と損害賠償の二重の打撃。

火災は後世に悪い名を残す

出火は記事・ニュースになりやすいです。
周辺へ損害または損害のおそれを与える場合があります。

- ・ それぞれの関係者向けにきっちり説明を行うことが重要です(顧客や協力会社、住民、株主、報道機関など)。
- ・ 普段から自社のリスク開示を行い、関係者とのパイプを構築しておく
と、災害時の広報活動も円滑に行うことができます。

火災を起こしてしまうと…

- ・ 連日、TV ニュースや新聞記事で取り上げられ、復旧まで報道が続く。
- ・ 事後対策費が膨大に膨れ上がることも。
- ・ 業績や株価へも影響する。
- ・ 後日、各種資料や講演等において社名入りで事例紹介されることに。

(5) 製品事故

予め対策をたてておく

製品が事故を起こさないような対策と、事故が発生した場合の対策を事前に準備します。

1) 事故を起こさない対策

事前に安全対策を施すことが重要であり、例えば、機械安全規格 (ISO12100) では、次の手順が示されています。

- ・設計によるリスクの低減: 人は誤り、機械設備は故障するという前提にたって設計する
- ・安全防護: 設計でも危険源が残る場合の対応。危険箇所を防護する、機械に近づくために防護を外す場合は機械を止める対策をとる
- ・使用上の情報公開: 取扱説明書や警告表示で情報を公開する

2) 事故が起きた場合の対策

次の点について基本的な対応方針を決めておくことが必要です。

- ・緊急対応
- ・クライシスコミュニケーション
- ・製品リコール

製品欠陥では次々と事故が発生拡大する恐れがある

製品欠陥では事故が続発する可能性があります。
事故発生自体で企業イメージを毀損するが、事故後の対応を誤ると致命的となります。
関係者への的確な情報提供と、状況によりリコールが必要です。

1) 緊急対応

事故情報を把握し、対応方針・対応体制を決定・整備します。

- ・事故状況の把握と原因究明

- ・緊急対策本部の設置
- ・対象製品の対応方針の決定(製品回収、製造中止、記者会見、リコール告知)

2)クライシスコミュニケーション

関係者への事故報告及び事故情報の提供を行います。(ユーザー、官公庁、取引先、消費者団体、業界、社内)

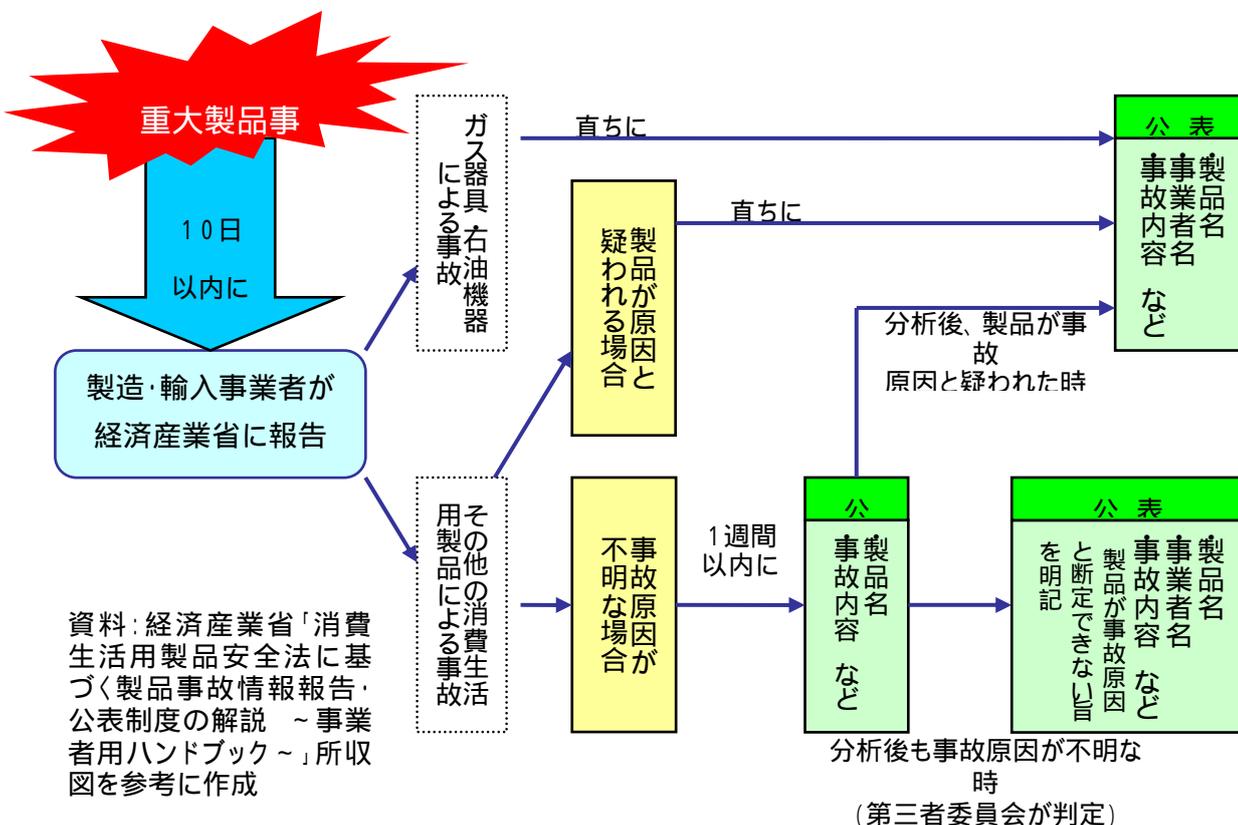
マスコミ対応を実施します。

- ・緊急記者会見の必要性判断と準備
- ・マスコミからの電話取材への準備
- ・想定Q & Aの作成等

3)リコール

- ・リコールの必要性を判断
- ・リコール方針・方法の決定
- ・リコール社告及びリコールを実施
- ・関係機関への報告

図表 官公庁への事故情報の報告・公表制度の流れ



(6) 新型インフルエンザ¹²

新型インフルエンザの感染・大流行について理解しておく

新型インフルエンザは、感染時の致死率が高く、わが国で大流行すると最大 64 万人が死亡するとの予測があります。

ヒトからヒトへ飛沫感染しますが、適切な措置を取れば、感染や大流行の危険性を下げることができます。

- ・新型インフルエンザとは、従来とは異なる新しいウィルスが出現することによって引き起こされます。全てのヒトがこのウィルスに対する抗体を持たないため、感染した場合の致死率が高くなります。
- ・その流行期間は全世界で1ヶ月～18ヶ月と想定されています。
- ・ヒトからヒトへは飛沫感染します(咳に混ざったウィルスを吸込む等)。潜伏期間(感染してから発症するまでの期間)が2～8日と長いため、自覚症状のないまま他人に感染させる可能性が高くなります。
- ・流行の兆候がでたら、マスクを常用しヒトとの接触を避ける、気分が悪ければ仕事を休み直ぐに医療機関に行くなどの一人ひとりの行動により、感染や大流行の危険性を下げることができます。

¹² BCAO 新型インフルエンザ分科会「新型インフルエンザを想定した事業継続計画策定に関する解説書」(2008年1月)を参照ください(BCAO ホームページに掲載)。

流行フェーズに応じた就業体制を決めておく

WHO (国際保健機関) では、新型インフルエンザ流行のフェーズ (段階) を決めています。

新型インフルエンザは、企業がどう行動するかで、従業員等の感染やステークホルダーへ及ぼす影響が左右されます。

WHO のフェーズごとにあなたの会社 (幹部や従業員) が、どう行動するかを決めておくことが重要です。

- ・WHO の新型インフルエンザ流行のフェーズを1～6に区分しています (フェーズが変動すると、日本のマスコミでも報道されるはずです)。
- ・現在はトリからヒトへの感染が発生しているフェーズ3です。
- ・新型インフルエンザはヒトが制約を受けます。例えば次のような視点でビジネスインパクト分析の検討及び事業継続戦略の立案を行うとよいでしょう。

[フェーズ4] 発生国の駐在スタッフの安全をどう確保するか

[フェーズ5] 継続業務をどこまで絞込み、従業員の感染を避けるか

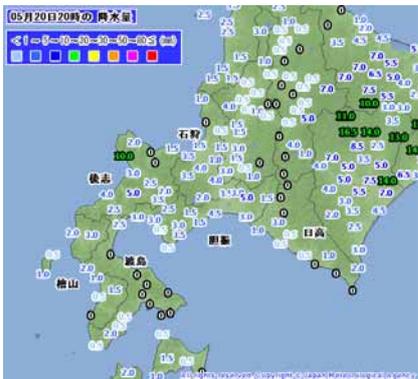
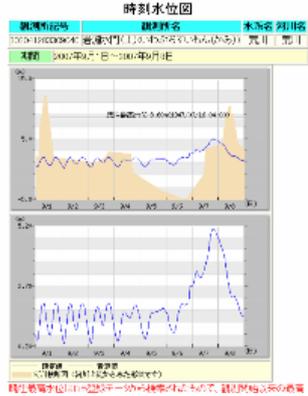
[フェーズ6] 欠勤率 40% が 2 ヶ月続くといわれており、何を維持するか

図表 新型インフルエンザの WHO フェーズとわが国の行動計画

フェーズ	分類	定義	目標	新型インフルエンザ対策行動計画	
				A (国内非発生)	B (国内発生)
1	前パンデミック期	人へ感染する可能性のあるウイルスを動物に検出	世界、国家、都道府県それぞれのレベルで対策強化		
2		人へ感染するリスクが高いウイルス検出	ヒトへの感染を迅速に検知報告		
3	パンデミックアラート期	ヒトへの新しい亜型ウイルス感染確認。ヒト-ヒト感染はない。	新型ウイルスを迅速に報告し、次の患者発生に備える	<ul style="list-style-type: none"> ・渡航注意 ・発生防止対策 ・ワクチン製造等 	<ul style="list-style-type: none"> ・感染経路対策 ・医療機関整備 ・検査の訓練等
4		ヒト-ヒト感染確認、感染集団は限定的	隔離など物理的封じ込め対策実施。ワクチン開発など時間的猶予確保	<ul style="list-style-type: none"> ・指定感染症 ・検査強化等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒト-ヒト感染発生宣言
5		ヒト-ヒト感染確認、より大きな集団発生あり		<ul style="list-style-type: none"> ・発生地域からの入国者への停留・入院勧告等 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会生活制限 ・発生事例対策
6	パンデミック期	パンデミックが発生し、一般社会で急速に感染が拡大	パンデミックの影響を最小限にとどめるためのあらゆる対策をとる	<ul style="list-style-type: none"> ・感染発生国：情報収集 ・抗ウイルス薬の確保等 	<ul style="list-style-type: none"> ・非常事態宣言 ・入院治療を重症患者に集中

* 感染症が大流行した事態をパンデミックといいます。

6 災害情報入手先と防災セット例

災害情報の入手先		
<p>気象警報 / 河川情報</p> <p>気象庁「地域気象観測システム(アメダス)」http://www.jma.go.jp/jp/amedas/</p> <p>国土交通省「リアルタイムレコーダー」http://www.bosaijoho.go.jp/radar.html#a_top</p> <p>国土交通省「川の防災情報」http://www.river.go.jp</p>		
 <p>05月20日20時の降水量</p>	 <p>荒川 多摩川 鶴見川</p>	 <p>時刻水位図</p> <p>観測所記号: 観測所名: 水位高: 水位名</p> <p>2019-10-20 00:00:00 観測時刻 (11.0 - 45.0 cm (1.0 - 1.5 m)) 観測 第1</p> <p>流量: 2000 平均水位: 1000 平均水位</p> <p>観測時刻: 2019-10-20 00:00:00</p> <p>観測所: 観測所名</p> <p>観測時刻: 2019-10-20 00:00:00</p> <p>観測時刻: 2019-10-20 00:00:00</p>
(アメダス)	(リアルタイムレコーダー)	(川の防災情報)
<p>雨量、河川の水位情報「水防災総合情報システム」</p> <p>東京都: http://www.kensetsu.metro.tokyo.jp/suibo/</p> <p>神奈川県: http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sabo/bousai/index.html</p> <p>千葉県: http://chibapref.bosai.info/chibapref/obsrain/obsrain_60min.html</p> <p>埼玉県: http://micos-sa.jwa.or.jp/metro/saitama/pc_web/</p> <p>茨城県: http://www.kasen.pref.ibaraki.jp/index.html</p> <p>栃木県: http://www.pref.tochigi.jp/system/honchou/honchou/bousai.html</p> <p>群馬県: http://www.uryou-gunma.jp/html/index.htm</p>		
<p>土砂災害危険箇所(例として東京都、神奈川県)</p> <p>東京都: http://www.kensetsu.metro.tokyo.jp/kasen/map/SakuinALL.html</p> <p>神奈川県: http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sabo/bousai/keikai/keikai.html</p>		

防災セット(例)	救急セット(ファーストエイド)(例)
1: 難燃性のバッグ 2: ID ホイッスル(IDカード内蔵、ジップエンドに装着) 3: 高輝度 LED ライトジップエンドに付属 4: パラシュートコード(パラシュートのコードとしても使われる強靱なロープ) 5: マルチツール(11 の機能を兼ね備える) 6: ダイナモ ラジオ付きライ 7: エマージェンシーブランケット 8: ストロー浄水器(東京都食品衛生協会水質検査合格品、風呂の残り水からも水が飲めます) 9: カッター付きポリスリーブ(小物入れ・濡れもの入れ・荷作り・ゴミ袋と多用途使用できます) 10: 防護手袋(ケブラー素材でガラスも触れる) 11: ポケットーチ (アウトドアでも威力を発揮する多目的バーナー) 12: ファイアリュウム 13: 水入れ・大(小物入れとしてバッグの整理にも使用できます。) 14: 水入れ・小 15: 圧縮タオル(水につけるとタオルになります) 16: 防塵マスク 17: ライフツール 18: 薬入れ 19: ウェットティッシュ 20: 包帯 21: キズバンド 22: 石けん	1: 救急三角巾×2 2: 消毒スプレー×1 3: 救急ホータイ×1 4: 滅菌カットガーゼ M(5枚入り)×1 5: 滅菌カットガーゼ S(6枚入り)×1 6: ポリ手袋(6枚入り)×1 7: ガーゼはさみ×1 8: 手回し充電 LED ラジオライト×1 9: あったカイロ(10個入り)×1 10: 避難非常ブランケット×2 11: 小冊子 < 救急法の基礎知識 > (日本赤十字社発行)×1 12: キトサン伸縮包帯 M×1 13: キトサン伸縮包帯 L×1 14: 除菌ウェットタオル(30枚入り)×1 15: 防水ワンタッチパッド S(6枚入り)×1 16: 防水ワンタッチパッド M(5枚入り)×1 17: 救急絆(10枚入り)×1 18: シャットマスク×2 19: 毛抜き先細×1 20: 不織布テープ×1 21: キューマスク×1 22: 止血棒×1 23: 清浄綿(3枚入り)×1

参考D チェックシート

ビジネスインパクト分析と事業継続戦略の検討を進める際に、検討項目をチェック¹³したり、検討結果を記入したりするのに、利用してください。

(1)重要業務を選定する

業務の重要性を評価する視点を、主要メンバーで十分に議論した。

業務が一定時間実行できない場合の影響を整理した。

[製造業]¹⁴ 顧客、納品先、調達先への影響を考慮した。

[火災] 顧客や協力会社から通常通りのサービスを求められる可能性を考慮した。

[製品事故] 顧客からの信用低下が大きいことを考慮した。

重要業務の選定や優先順位付けについて、最終的に経営者が判断した。

(2)目標復旧時間を決定する

重要業務が中断した場合の経営への影響を定量的に見積もった。

目標復旧時間を決定した。

[建設業・損害保険業] 災害時に必要性や重要性が急増する応急業務を抽出して、目標稼動時間を設定した。

[小売業] 地域住民など顧客の被災状況を想定して、目標に反映した。

[地震災害] 顧客や協力会社も被災する可能性を考慮して、目標稼動時間を設定した。

¹³ チェックボックスの色は、 検討済み、 一部検討したが不十分の可能性があり、 今後検討が必要、であることを示します。

¹⁴ 特に該当する業種、災害ですが、他であっても類推すると参考になります。

(3)重要な要素・資源を抽出する

代替のきかない「資源」を洗い出した。

ボトルネックとなる「工程」を洗い出した。

[地震災害] ライフラインや交通機関等の支障による影響を検討した。

(4)目標と予測のギャップを把握する

重要業務に必要な要素・資源がどの程度利用可能か、具体的な災害を対象にして想定した。

現実的な復旧時間を、具体的な災害を対象にして予測した。

[新型インフルエンザ] 災害の特性(原因、広がり方、影響、対策等)を理解した。

[風水害] 災害が発生する危険性を調査した。

(5)事業継続戦略を検討する

目標復旧時間を達成できるよう、事業継続の方針を決めた。

目標復旧時間を達成できるような事業を継続する手順を決めた。

事業継続戦略の案を評価し、設備投資計画との整合をとった。

[製造業] 応援の受け入れや、代替手段による再開を検討した。

[建設業・損害保険業] 応急業務に必要な資源を確保する対策を検討した。

[風水害] 災害の予知から発生までに実行する対策を、用意周到に決めた。

[火災] 関係者の広報活動を、関係者別に具体的に計画した。

[新型インフルエンザ] 災害が広がるフェーズに応じた就業体制を検討した。

[製品事故] 次々と事故が発生拡大する恐れを考慮した。

[小売業] 災害時に地域でできる助け合いを決めた。

この小冊子に作成に関わった
ビジネスインパクト分科会メンバー

朝倉 一昌
網頭 正記
天国 邦博
石井 和尋
石田 憲二
植山 啓治
大竹 省吾
織田 美穂
小田 浩史
勝倉 幹根
亀山 啓

川村 丹美
北澤 一保
木根原 良樹
國貞 至
神代 弘一
小森 國隆
小森園 康輔
斎藤 康雄
佐藤 茂夫
諏訪 仁
中山 恵介

永良 浩一
西 和彦
福澤 陽司
藤田 亮
前田 良二
前林 和彦
水川 尚彦
村地 由子
安信 千津子
山岸 邦彰
吉田 哲也

(五十音順)

ビジネスインパクト分析
と事業継続戦略立案
に関するイメージ事例集
- Business Impact Analysis &
Strategy for Business Continuity -

2008年5月

特定非営利活動法人事業継続推進機構
ビジネスインパクト分科会有志