

衛生検査所のためのBCPガイドライン
千代田衛生検査所（仮名）事業継続計画
＜第1版＞

平成24年2月14日
社団法人日本衛生検査所協会

はじめに

初めに、東日本大震災で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い被災地の復興を心よりお祈り申し上げます。

この東日本大震災は、平成23年3月11日午後2時46分宮城県牡鹿半島の東南東沖を震源として国内観測史上最大のマグニチュード(M) 9.0を観測し、その地震と津波により東北と関東の太平洋沿岸で死者・行方不明者1万9千人超の人的被害と福島第一原子力発電所の事故や石油施設の流出等を引き起こし、ライフラインの寸断、建物の崩壊など広範囲で未曾有の甚大な被害となりました。

日本衛生検査所協会の会員施設においても一人の行方不明者を出し、施設の移転や検査機器の故障、断水による検査の中断、停電、ガソリン不足等により医療機関からの検査受託が困難となるなど、さまざまな被害・影響がありました。

病院等の医療機関や衛生検査所は、このような災害時においても患者様の生命に係わる重要な業務が中断しないこと、被害を受けても可能な限り短時間で再開することが社会的に求められております。

東日本大震災や過去に起きた阪神淡路大震災、新潟県中越地震の経験・教訓を踏まえて、近い将来に発生することが想定されている東京湾北部地震や東海地震等の巨大地震に備えて会員各社が事業継続計画(Business Continuity Plan 以下、BCP)を早期に策定し、社会的使命を果たすことが望まれていることから、今回、東京湾北部地震をモデルケースとしたガイドラインを作成いたしました。

医療機関や社会との関わりの中で業務が中断してしまうリスクは、震災に限らず広範かつ多面的なものとなりますが、まずは会員各社が本ガイドラインを参照されてBCPの策定の第一歩を踏み出し、その取り組みの中で様々な業務中断となるリスクに対応するBCPに改善されていくことを強く期待いたします。

最後に東日本大震災で当該会員施設の早期復旧にご尽力いただいた取引先メーカー各社をはじめ多くの方々にこの場をお借りして厚く御礼を申し上げます。

平成24年2月14日
社団法人日本衛生検査所協会

目次

はじめに	1
企業が受ける被害	6
BCP実践企業の成功事例	7
I 本ガイドラインの位置付け	12
II 本ガイドラインの構成	12
第1章 事業継続計画（BCP）の概要	
1. 事業継続計画（BCP）とは	
（1）BCPとは	14
（2）BCPと防災対策との違い	14
2. BCPの必要性	
（1）BCPが求められる背景	14
（2）BCPの検討目的・効果	15
3. 事業と共に求められるもの	16
第2章 モデルプランによるBCP策定手順と取組みの流れ	
1. BCP策定の作業手順の例	18
2. 事前対策と仕組み作り	
（1）プロジェクトの設置およびBCP導入計画書の策定	19
（2）事業への影響の調査	20
（3）影響度の評価	23
（4）予防策・事業継続対策の策定	23
（5）行動計画の策定	24
3. 千代田衛生検査所のBCP	
（1）基本方針	28
（2）BCP発動基準	28
（3）BCP発動・運用体制	29

4. 計画

- (1) 対象とする災害の特定・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 0
- (2) 近隣の被害の想定・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 1
- (3) 千代田衛生検査所の被害想定・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 1
- (4) 重要な要素の抽出（重要業務の再開に必要な資源の把握）・・・・・・ 3 2
- (5) 影響度の評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 5
- (6) 事業継続計画の策定・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 6

5. 実施及び運用

- (1) 事業継続計画の実施（設備投資など）・・・・・・・・・・ 4 3
- (2) 文書作成・管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 3
- (3) 財務手当て（復旧のための資金調達など）・・・・・・ 4 4
- (4) 計画機能の確認（目標復旧時間などの確認）・・・・・・ 4 4
- (5) 災害時の経営判断の重要性・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 4

6. 教育・訓練の実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 5

7. 点検および是正措置・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 6

8. 経営層による見直し・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 6

第3章 資料編

- 1. 各種様式（別添）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 7
- 2. 用語解説・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 7

阪神・淡路大震災 M7. 3 1995.1.17

死者・行方不明者 6, 437人

Photo①



Photo②



新潟県中越沖地震 M6. 8 2007.7.16

Photo③

死者 11人 重軽傷者1, 339人(新潟県)



Photo④



Photo⑤



・ Photo①～⑤

吉嶺充俊、地震被害写真集、

<http://geot.civil.ues.tmu.ac.jp/archives/eq/index-j.html>、

首都大学東京 都市環境学部

土質研究室 2001－2011

東日本大震災 M9.0 2011.3.11

死者・行方不明者 19,486人(11月16日現在)

地震・地滑り・津波・原発事故・液状化・・・

Photo⑥



Photo⑦



Photo⑧



・ Photo⑥～⑧

〆谷直人、日本臨床検査自動化学会 POC
推進委員会活動 2011 より、国際医療福祉
大学熱海病院検査部

・ Photo⑨～⑩

吉嶺充俊、地震被害写真集、
<http://geot.civil.ues.tmu.ac.jp/archives/eq/index-j.html>、
首都大学東京 都市環境学部
土質研究室 2001-2011



Photo⑨



Photo⑩

企業が受ける被害

突発的な地震は、住居や社会インフラに甚大な被害を与えるのみならず、企業活動にも深刻な影響を及ぼします。

平成19年7月に発生した新潟県中越沖地震で震度6強を記録した柏崎市には、自動車部品を製造している工場が点在し、国内の自動車メーカー各社が生産停止に追い込まれましたが、BCPを策定していた工場が早期に復旧できたとの情報もあります。

【事例】 自動車部品を製造しているA社（柏崎市）

● 被害状況

- ※ 人的被害 負傷者41名（うち労災13件）
被災直後100人超が避難所等の自宅外で生活
- ※ 建築物被害 精密工場1棟が液状化現象により継続使用不可
倉庫1棟が使用不可
- ※ 住宅被害 全壊35棟 半壊85棟 一部半壊411棟
- ※ 設備被害 約7割の加工設備で位置ずれ（うち10%が傾斜・転倒）

平成23年3月に発生した東日本大震災では、東北と関東の37施設の衛生検査所や営業所に人的被害と建築物被害が発生し、特に宮城県仙台市にある3ヶ所の衛生検査所や営業所では津波により移転となり、また集配業務をしていた職員1人が行方不明となりました。

【事例】

- ★ 被害総額（35施設） 6億1631万円（2施設は不明）
人的被害 職員1人行方不明

<代表例>

- A社（宮城県仙台市）
被害額：施設・建物 1200万円 機器類 2億9000万円
- B社（宮城県仙台市）
被害額：施設・建物 8500万円 機器類 2270万円
- C社（茨城県つくば市）
被害額：施設・建物 1665万円 機器類 2619万円

BCP実践企業の成功事例

BCPを策定していたことにより、東日本大震災を生き抜いた企業があります。被災を乗り越え事業を継続させた企業の実例から学びとることは多く、新建新聞社発行のリスク対策.comの記事から成功事例の要旨を紹介します。

【事例1：オイルプラントナトリ】

●業種：リサイクル業

●場所：宮城県

★ 工場壊滅の津波被害から1週間で事業再開
海岸から1km程の場所にあるオイルプラントナトリでは、地震発生から約1時間後に大津波に襲われた。

当日、工場にいた星野豊常務は、数分間続いた揺れの後、停電となったため非常用発電機でTVをつけ、10mの津波がくるかもしれないという情報を得た。地震発生時にTVやラジオで情報収集を行うことは、同社のBCPの中で決められている初動対応の1つだ。



星野氏は、同じ工場にいた武田洋一社長と相談し、即座に全従業員に対して、会社から3kmほど離れた場所にあるイオンモールの屋上まで逃げることを指示したので全員無事だった。

同社の事業は、工場からの廃油や汚泥、廃プラスチックなどの廃棄物を回収し、再生重油や固形燃料などに再資源化して販売するというもの。食用廃油からディーゼル燃料をつくるBDF（バイオ・ディーゼル・フューエル）事業にも取り組んでいる。取引先は、廃棄物の収集元である自動車工場や複合機の生産工場のほか、再生した資源（燃料）の販売先であるセメント工場や製紙工場など大企業が多い。

BCPの策定は、こうした取引先への製品・サービスの安定供給と、自然災害リスクへの備えとして3年ほど前から準備を開始し、今年1月末に完成したばかりだった。被災時でも継続すべき中核事業には、廃油の精製、油水分離処理（工場廃水の中和处理）、収集運搬、顧客対応を挙げ、それぞれ事業を行う上で必要となる設備や資材、情報、人材などをまとめ、数日～最大30日で事業を再開させる目標を立てていた。

しかし、東日本大震災で発生した津波では、18基あった大型タンクは、ほぼすべてが流され、油水分離処理施設などの機械設備も修理に数カ月を要する状態だった。24台あった運搬車両は半数が津波に飲まれた。唯一の救いは、工場の2階に置いてあったコンピューター・サーバーが無事だったことだ。

工場は立ち入ることもできない状況だったため、同社では14日から登記上の本社がある民家に本社機能を移し、協力会社との確認、被災状況の具体的な調査などを開始。同時にBCPに基づく復旧計画を策定し本格的な事業再開に向け動き出した。

復旧方針は、①二次災害の防止、②社会的要請、③社員の生活の確保—の3点。まず、最優先業務として、自社工場から津波により各地に流れ出たタンクを回収し、火災や環境

汚染など二次災害を防止する必要があった。社会的要請としては、被災したガソリンスタンドや、陸に上がった船からの廃油を回収する業務が生じた。そして、事業を継続することで社員の生活を確保しなければならなかった。

BCP で定めた中核事業のうち、廃油の精製については、油水分離装置などの機械設備が壊れているため、当面はあきらめざるを得なかった。しかし、回収した廃油を自社で精製するのではなく、他県のリサイクル会社まで運んで再生燃料（重油）にしてもらい、それを自社の取引先に届ける仕組みを構築することで、BCP における目標復旧時間（3 日）と大差がない 3 月 17 日から業務を再開させることができた。

再生処理を委託するには費用も生じるが、「自社の顧客には再生燃料として適正価格で買い取ってもらえるため採算は取れる」（星野氏）。仮に 1 キロリットルあたり 20 円の処理費がかかったとしても、再生燃料として 50 円で買い取ってもらえば、運搬費を差し引いても利益ができるというわけだ。

このビジネスモデルは、県内で被災した同業者にも提案し、各社が回収してきた廃油を、一端、オイルプラントナトリのタンクに集め、そこから他県のリサイクル会社に運び、再資源（燃料）化したものを各社の取引先に届けるという大きなビジネスサイクルが立ち上がった。

油水加工（工場廃水の中和処理）については、設備を復旧させなくても、容器となるタンク 1 つあれば、ある程度の品質が確保できるノウハウが同社にはあった。工場からの廃水は、油をはじめ、さまざまな成分が含まれている。それを、廃アルカリや、廃酸などと調和することで PH を調整し、不純物を沈殿化させ工場用水を取り出す。完成した水は、セメント工場などに費用を払って引き取ってもらっている。津波により何十メートルも位置がずれたタンクを仮の油水加工プラントとして復旧することで、地震発生 10 日後の 3 月 22 日には業務を開始した。どうしても処理が難しいものは、秋田県の大手リサイクルメーカーへ依頼した。「日ごろから、仕事の一部をお願いしていたために助かった」（星野氏）。

このほかに、木くずや廃プラスチックの破碎や、固形燃料化の事業、BDF 事業などについては、BCP に基づき、当面、復旧は行わないことを決めた。「BCP で優先して行う事業を決めておかななくては、何からやっていいか途方に促していたと思う」と星野氏は振り返る。

廃油や廃水を回収する体制はいち早く構築したものの、回収先の工場や、再生燃料として調達する工場が、事業が再開できない状況が続いた。それに伴い、収益も大幅に落ち込んだが、BCP の策定で、売上が 2 分の 1 になるとの被災予測を立て、一定の手持ち資金を確保しておくなど資金対策を講じていたことで資金繰りの見通しがついた。

それでも、予想をはるかに上回る復旧費がかかることから、雇用面では厳しい選択にも迫られたことも事実だ。社員 44 人のうち 11 人が会社を去った。

「できもしないことを言っても仕方ありませんから、給与面で厳しくなることを正直に伝え、社員一人一人に会社に残るか否かの意思を確認しました。」（星野氏）

今年 4 月、同社では採用が決まっていた新入社員を約束通り雇用した。再雇用を希望する社員についても、数人を採用する方針だ。

顧客企業の事業再開に伴い、工場の稼働率も順調に回復している。他社に依頼をしていた廃油の精製は 5 月中旬には自社の機械が復旧できる見通しがついた。「ここからが新たな出発」と星野氏は語る。

【事例2：国分電気】

●業種：配電盤メーカー

●場所：茨城県

★ ライフライン途絶でも復旧

配電盤メーカーの国分電機は、茨城県常陸大宮市にある工場が被災した。

4日間の停電、10日以上もの断水、そしてガソリンが手に入らないという状況の中、BCPで定めた目標時間内に主要業務を再開させた。



計画では、携帯電話で安否を確認することになっていたが、まったく電話が通じず出足からつまづいた。ようやく工場と連絡が取れたのは、地震発生から2時間近くが経過した午後4時半過ぎのことだった。その電話も数分間で切れ、翌朝まで通話ができない状態が続いた。

茨城工場は内陸寄りに位置しているため津波による直接的な被害の心配は無い。しかし、数分間の通話では、震度6強の揺れで、建屋内部で一部天井が落ちたり壁が崩落するなどの大きな被害が出ていることが判明した。ただ、当日働いていた93名ほどの従業員については1人が頭を打撲するなど軽く負傷した程度で大きな人的被害が無かったことも分かった。ちなみに、工場は20数年前に建てられた鉄骨ALC造で耐震基準は満たしている。数分間の通話では、作業ができる状態ではなかったため、マネージャークラスを残し、一般従業員とパート社員はすべて帰宅させたことまで報告を受けた。

被災当日は工場長と副工場長が東京出張で不在だった。それでも、現地では代理の課長が指揮命令をつかさどり混乱は起きなかったという。同社が策定したBCPでは、偶然にも、工場長と副工場長の不在時に茨城工場が被災するという今回の被災と同じシナリオを立てていた。

一方、東京本社では、被災当日に社長をトップとする災害対策本部を立ち上げ、翌朝、工場長と副工場長が合流。茨城工場の復旧について本格的な検討を開始した。

BCPでは、茨城工場が被災した場合は鹿児島にある工場に代替製造をすることを定めていたが、鹿児島工場の生産能力は茨城工場の7割程度で、生産体制をシフトすると、その間は夜間操業したとしても生産力が落ちる。また、作業員の移動や物流の切り替えにも多大な手間や時間を要するため、簡単には決定ができなかったとする。

とにかく詳細な被災状況をいち早く確認する必要があったため、工場長と副工場長は即、社用車で、茨城工場に向け出発。常磐自動車道が使えないため、一般道を走り、翌日未明に茨城工場に到着した。

被災の詳細が明らかになったのは13日（日曜日）。ライフラインは、電気、ガス、水がすべて止まっていた。工場内の機械は位置ずれを起こし、ボイラーの配管や配電盤の塗装廃液を浄化する装置も被災している可能性があり、復旧には時間がかかることが予想された。鹿児島工場には、いつでも代替生産が行えるようスタンバイをさせていたが、機械類に大きな損傷が無かったため、ライフラインの復旧を待って茨城工場での操業再開を目指すことにした。

こうした状況の中でも、顧客への連絡は冷静に実施することができた。もともと同社のBCPは、競争が厳しい業界内で、被災時に顧客を奪われることがないように、営業対応に重

点を置いた内容になっている。赤司氏は「明確に復旧の見通しを伝えられる状態ではありませんでしたが、相手が不安にならないよう被災状況の説明などには慎重に言葉を選び、状況が確認でき次第、連絡をすることを伝えた」とする。

14日（月曜日）の段階では、従業員の3分の2ぐらいが出勤したが、断水によりトイレが使えず、自宅が被災した社員もいたため、基本的に半日交代の勤務体制とした。社員の精神状態や、家庭の状況にも配慮した勤務体制にシフトしたことは、モチベーションを維持する上でも大きな要素となった。

今回の被災で、最も想定外だったというのがガソリンの不足。

「ガソリンについては人海戦術でスタンドに並ぶしかありませんでした。本社から運ぶわけにもいきませんし、山間部で物を買っていくのも車が必要ですから、頻繁に工場に出勤しろとも言えない状態でした」（赤司氏）。

水の復旧も12日目と、予想以上に時間がかかった。が、仮設トイレの設置や、鉄板の洗浄作業に水を使わず、昔ながらの工法であるシンナーに変えるなど柔軟な対応で乗り切った。さらに、電気が4日半もの間、止まったことが誤算だった。茨城県北部地震を想定した同社のBCPでは、電気は3日目には動くと考えていた。このほか、建屋の復旧については、設備のメンテナンス会社や建設会社との連携が課題として浮き彫りになった。まず、工場のシャッターが歪んで開閉ができない状態だったが、地元のシャッター業者は、同じような被災企業の対応で忙しくてつかまらない。建屋の修理については、工場を建設したゼネコンと調整ができていたはずだったが、ゼネコンは医療機関など人命に関わるような重要施設を優先復旧しているため、手を回してもらうことはできなかった。

結局、建物修理については、自社のグループ会社である電気工事会社が紹介してくれた建設会社に対応してもらった。

工場が本格稼働したのは12日目。この時点で、被災前の80%のレベルでの生産体制を可能にした。BCPでは10日以内に平時の50%まで稼働率を復旧させる目標を立てていた。

これに対し、今回の被災では復旧が2日ほど遅れたが、稼働率は目標を30%上回った。

「想定していた震度5強より揺れが強く、ライフラインの被災やガソリン不足など想定を大きく上回る被害の中、概ね目標を達成できたことは大きい」と赤司氏は語る。



今後、BCPを見直すポイントとして赤司氏は、まず、安否確認体制を見直すことを挙げる。「電話が普通に通じるようになったのが3日目ぐらい。全社員のメールアドレスを登録するとともに、メール以外にも、何通りか連絡が取り合える方法を考えていきたい」（赤司氏）。また、シナリオについても、もっと多くの想定を取り入れ、継続できる体制を整備していきたいとする。

「深く考えれば考えるほど、議論が空転して前に進まなくなってしまう。今回のマグニチュード9のような地震を想定すれば、あきらめるしかないし、思考も止まってしまう

う。どのくらいの想定まですべきかは難しいですが、想定外の被害がありうることを視野に入れながらも、まずはできることをやっていきたい」（赤司氏）。

評価できる点として赤司氏は、営業面での成果を挙げる。3月の売上は、大幅な落ち込みを想定していたが、結果的には、配電盤の修理などの受注が増え、当初計画より、売上が上がった。

「もしもBCPを策定していなかったら、ここまでスムーズには復旧ができなかった」と赤司氏。事業継続の目的や、初動の手順、優先して復旧すべき業務がしっかり整理されていたことで、決定1つ1つに迷いやブレが生じなかったことが大きいとする。

同社では、近く、今回のBCPの検証を行い、より実効性のある計画に高めていきたいとしている。

I 本ガイドラインの位置付け

本ガイドラインは、事業継続計画（BCP）とは何かを知り、モデルプランを参考として、BCPを自ら策定されることを目的に作成しました。

このモデルプランは、近い将来に発生することが予想されている首都圏直下型の東京湾北部地震（M7.3）を想定し、千代田区にある架空の衛生検査所をモデルにしています。

BCPは各企業の経営判断に基づいて策定されるものですが、会員企業に求められている社会的な要請が非常に重要であることを鑑み、BCPを早期に策定され、事業の継続とともに社会的使命の達成を目指していただきたいと思います。

II 本ガイドラインの構成

第1章 事業継続計画（BCP）の概要

事業継続計画（BCP）の概要と衛生検査所における必要性や基本的考え方について解説しています。

内閣府中央防災会議の事業継続ガイドライン及び首都直下地震の被害想定をベースに主要な項目を抜粋して説明しているため、詳細については内閣府のホームページを参照してください。

○ 事業継続ガイドライン（第二版）

http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/jigyou/keizoku05/08_shiryo02.pdf

○ 首都直下地震の被害想定

http://www.bousai.go.jp/syuto_higaisoutei/pdf/higai_gaiyou.pdf

第2章 モデルプランによるBCP策定手順と取組みの流れ （千代田衛生検査所のBCP）

本ガイドラインでは、千代田区の防災対策をベースに策定していますが、会員各社においては、発生状況や被害の想定などについて各検査所が立地する自治体が策定した「被害想定」、「地域防災計画」等に則り、大規模地震の特定および被害想定を行ってください。

第3章 資料編

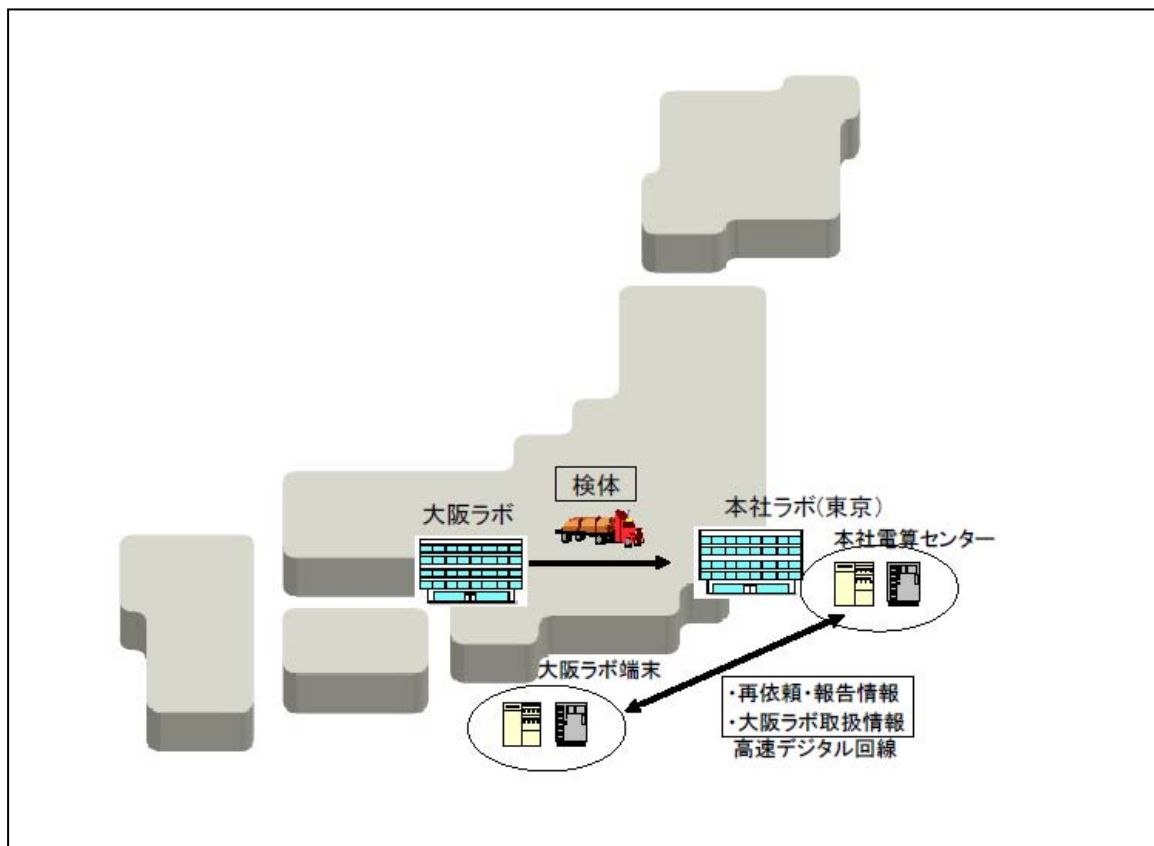
BCPを策定する上で必要となる様式等を掲載しました。

【モデル衛生検査所 プロフィール】

会社名(商号) : 株式会社千代田衛生検査所
本社所在地 : 東京都千代田区紀尾井町3-27
資本金 : 3,000万円
従業員数 : 100名
事業内容 : 受託臨床検査事業
事業所 : 国内2拠点
・ 本社ラボ
・ 大阪ラボ

情報システム : 医療機関からの受託検査における患者情報および検査関係情報等を一元管理するシステム
・ 本社ラボ1階のサーバールームにデータベースサーバーを設置
・ 大阪ラボからは、受託・報告に関する情報並びに検体検査の再依頼が日々届く

【モデル衛生検査所のイメージ図】



第1章 事業継続計画（BCP）の概要

1. 事業継続計画（BCP）とは

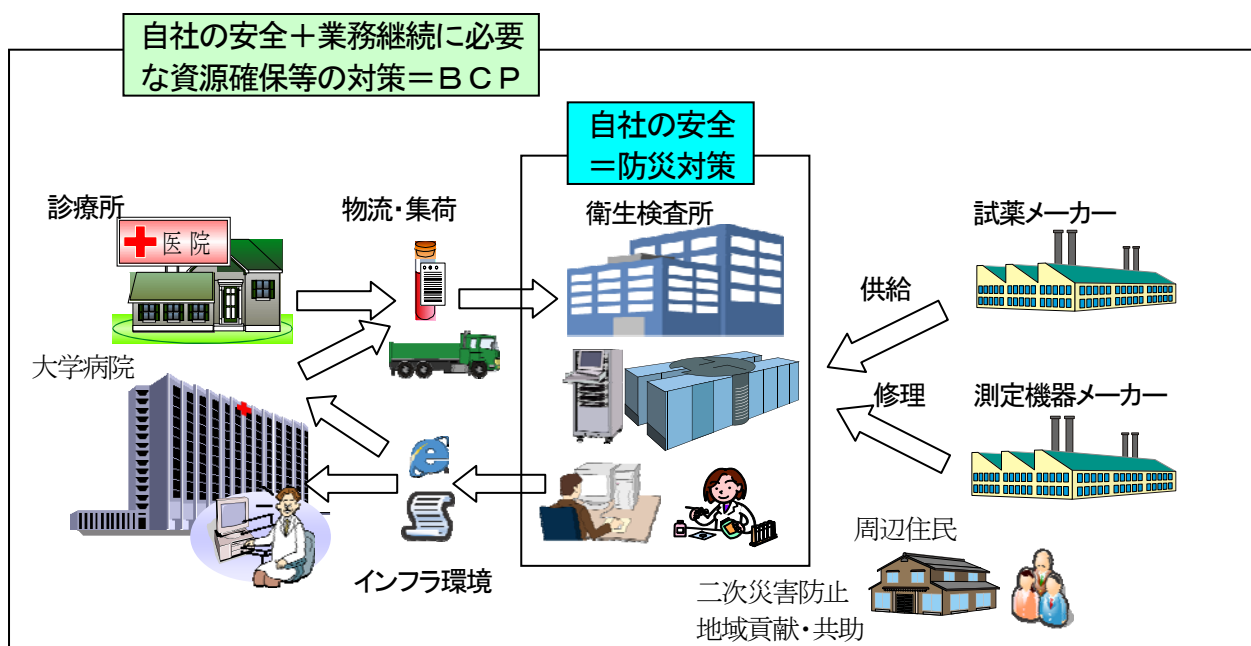
（1）BCPとは

災害や事故で被害を受けても重要業務が中断しないこと、万が一中断した場合でも目標復旧時間内に可能な限り短期間で重要な機能を再開させ、業務中断に伴う顧客の他社への流出、企業評価の低下などを最低限に抑えて企業を守るために、平常時から事業継続について戦略的に準備しておく計画をいいます。

この計画は、医療に従事する者として全ての衛生検査所での取組みが望まれますが、施設規模に応じたもので良いと考えます。

（2）BCPと防災対策との違い

防災対策とは、災害時に従業員の生命と企業の財産を守ることが主な目的であり、BCPでは、災害時に従業員の生命と企業の財産を確保した上で、災害後に中核となる事業を継続または早期に復旧することで、顧客からの信用と従業員の雇用を維持し、会社を存続させることを目的としている違いがあります。



2. BCPの必要性

（1）BCPが求められる背景

財団法人医療関連サービス振興会による平成21年度の委託率調査によると全国の医療機関から衛生検査所に95.5%の検体検査が委託されています。このため、臨床医が病態を把握したり、治療効果を判断する上で重要な指標となる検体検査の結果報告が中断すれば国民医療に与える影響は計り知れません。

可能な限り業務を短時間で再開させる計画を事前に策定し、災害時において被災した場合でも国民医療への影響を最小限に止めることが、国や厚生労働省等の行政及び取引先医療機関等から求められ、また、そうすることが衛生検査所の信頼を築くこと

になります。

(2) BCPの検討目的・効果

1) リスクの把握と損失最小化

地震・洪水等の自然災害や火災・インフラ停止等の事故、経営戦略リスク、業務リスク、感染症の蔓延などにより経営資源が機能しなくなり、重要業務が停止してしまう場面は様々なものがあります。

これらによって業務が停止してしまうと衛生検査所が受ける直接的な被害や損失だけではなく、取引先や顧客を失う原因となり、最終的に事業からの撤退を余儀なくされることも考えられます。

こうした状況を踏まえ、被害の影響の極小化を図り、社会的使命を果たすために事業継続への対策を講じる必要があります。

2) 想定リスクの考え方

東日本大震災の際には、電気、水、試薬、ガソリン等の供給が止まり、直接的に地震や津波の被害を受けていない衛生検査所においても、これらのライフライン及びサプライチェーンからの供給停止により業務の中断を余儀なくされました。

本来、企業におけるBCPは、様々なリスクによって事業が中断した場合の影響を想定して策定しますが、わが国では諸外国に比べて地震や風水害が多く、東日本大震災に見られるように広域的な被害をもたらすため、本協会では、まずは被害想定しやすい大規模地震を想定リスクとして捉え取組みました。

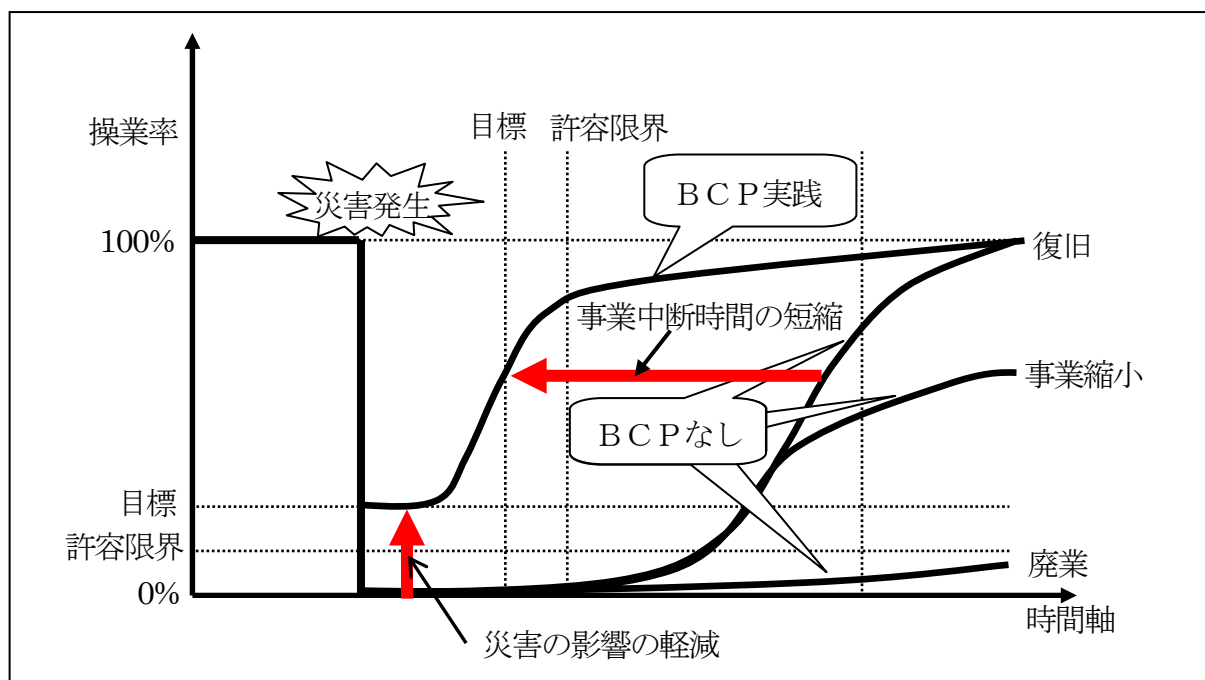
地震以外の懸念されるリスクについては、各会員が震災におけるBCPの対策が有効かどうかを定期的に見直していく中でその有用性を認識して検討してください。

※ 想定されるリスク例

- ・ 自然災害 : 地震、津波、火山噴火、河川氾濫・台風、落雷など
- ・ 施設・設備の事故 : 火災・爆発事故、機械設備・情報システム設備の故障など
- ・ インフラ障害 : 停電、断水、通信障害、大規模な交通網の停止など
- ・ サプライチェーン途絶 : サプライヤーの倒産、物流網の停止等による調達困難など
- ・ 感染症 : 新型インフルエンザの発生など
- ・ 犯罪・政情不安 : 妨害、窃盗、暴動、テロ、政変、デモ・ストライキなど

3) 期待される効果

BCPを計画していく中で重要業務の明確化と業務停止の許容限界を認知し、重要業務の再開に何が重大な障害であるのかを明確にして対策しておくことにより、早期の再開が期待できます。また、BCPの運用体制の整備やバックアップシステムの構築等により迅速な初動対応や確実な業務復旧対策が講じられますので、事業継続による社会的使命の達成と信頼性の向上に効果が期待されます。



BCPによる早期復旧の概念

※ 最大許容時間と目標復旧時間とは

事業継続の考え方の特徴として、理由を問わず企業が事業を停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるかを評価し、事業としていつまで耐えられるかの最大許容時間を認知して許容限界となる前に業務を再開できるよう目標復旧時間を設定することがあります。

この影響度の評価を踏まえて、継続が求められる重要業務は何かを決定し、復旧の優先順位を設定します。

また、目標復旧時間を確保するために障害となる重要な要素（ボトルネック）を抽出します。

3. 事業継続と共に求められるもの

BCPは、災害時に従業員の生命と会社の財産を確保した上で、災害後に中核となる事業を継続または早期復旧することで、顧客からの信用と従業員の雇用を維持し、会社を存続させることを目的とした事業計画です。

災害時に考慮すべき重要な基本的要求事項は、少なくとも次の項目があり、自社の事業継続のみを極端に優先する考えは、ステークホルダーの理解を得られない可能性が高いため、これらを考慮した方針と計画が必要です。

○ 生命の安全確保

役員、従業員、パート・アルバイト、派遣社員、関連会社・協力会社などの業務に携わる人々の生命の安全確保。

具体的には、避難誘導、安否確認、水・非常用食料・トイレなどの備蓄、耐震補強、救助用資材の備蓄および教育・訓練などが必要となります。

○ 二次災害の防止

周辺地域の安全確保の観点から火災の防止、建築物等の倒壊防止、薬液の漏洩防止など、二次災害の防止のための取組みが必要です。

また、危険物を保有する企業は、迅速な状況確認等はもちろんのこと、周辺地域へのコミュニケーションを図ることも不可欠です。

○ 地域貢献と地域との共生

市民、行政、医療機関、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指す取組みが必要です。

一般的には、敷地の提供、物資の共用などであるが、その他にも技術者の派遣やボランティア活動などが望まれます。

第2章 モデルプランによるBCP策定手順と取組みの流れ (千代田衛生検査所のBCP)

1. BCP策定の作業手順の例

本ガイドラインでは、BCPの策定をどこから始めればよいのか、必要な調査はどのようなものがあるかなどの考え方を理解いただくために、後述の事前対策と仕組み作りの項で業務全般にわたり調査や対策の検討を行って、その中から中断できない重要業務の復旧対策を導き出す形式を用いて説明しています。

通常は災害が発生した場合にどの業務を継続しなければならないか、そのための対策はどのように講じればよいのか、医療機関や国民から発災後に求められる検査（感染症など）は何かというように全業務についての調査結果等を積み上げて特定していく形式ではないかと思われそうですが、そのような場合でもBCPの策定において調査方法等の参考の一助として各社の実際の業務内容に合わせて改変してご活用いただければ幸いです。

以下に本ガイドラインで説明している作業手順と参照先を示します。

手順	作業項目（大分類）	作業項目（小分類）	参照先
BCPの立案	プロジェクトの設置		P19
	導入計画書の策定		P19
	事業への影響度調査	業務プロセスの把握	P20
		最大許容時間の設定	P20
		目標復旧時間の推定	P20
		経営資源と依存先の特定調査	P21
		業務復旧優先順位の設定	P21
	重要業務の影響度の評価	重要業務の影響度調査による対策の検討	P23
	予防策・事業継続対策の策定	予防策・事業継続対策の検討	P23
BCP導入の承認	プレゼンテーション	初動対応の検討	P24
		復旧対応の検討	P25
BCP策定	基本方針の策定		P28
	BCP発動基準の策定		P28
	BCP運用体制の構築		P29
	災害の特定		P30
	被害想定		P31
	重要な要素の抽出		P32
	影響度の評価		P35
	事業継続計画の策定	事前対策	P36
		初動対応	P38
		復旧対応	P40

手順	作業項目（大分類）	作業項目（小分類）	参照先
BCP実施・運用	事業継続計画の実施		P43
	文書作成・管理		P43
	財務手当て		P44
	計画機能の確認		P44
BCP教育・訓練の実施	教育・訓練計画の策定		P45
BCP点検・見直し	BCPの評価・改善		P46

2. 事前の対策と仕組み作り

BCPの策定にあたっては、自社の現状や仕入先・顧客・インフラサービス事業者等の利害関係者について調査・分析・評価して対策を講じる必要があり、BCPの策定前に次の（１）～（５）の作業が必要です。

（１）プロジェクトの設置およびBCP導入計画書の策定

BCPは、経営層が策定し運用することが望ましいのですが、実際には、社員が策定して経営層の了承を得るという流れが現実的だと思います。

プロジェクトメンバーは、調査や対策の立案のために様々な部署から意見を聞いたりデータを収集したりしますので、部門間の調整やプランニングが得意な人が望ましく、調査等の協力を全部署の部長や課長、主任クラスの人に要請してBCP導入計画書を作成します。

【BCP導入計画書の記載項目】

【様式１】

	記載項目	ポイント
1	BCP策定の目的	・社員と来訪者の生命を守る、・事業責任を果たし信用を維持する、・市場シェアを確保する、・経営を早期に安定させ社員の雇用を守る等
2	守るべき事業	利益、収入の大きさや顧客への影響度等を勘案して優先順位を付け、重要事業を洗い出す
3	成果物	・影響度調査レポート、・リスク評価レポート、・リスク対策、・各種対応マニュアル、・チェックシート等
4	スタッフと協力者	BCPの策定や調査・集計・レポート作成に係わる人のリストを作成、協力者は経営層と管理者層
5	スケジュール	調査、集計から、BCPの作成までの期間
6	自社の災害対応能力の現状	・防災マニュアル等の有無、・過去の事故等の記録、・防災訓練の実施、・取引先からのBCP有無の問合せ状況等

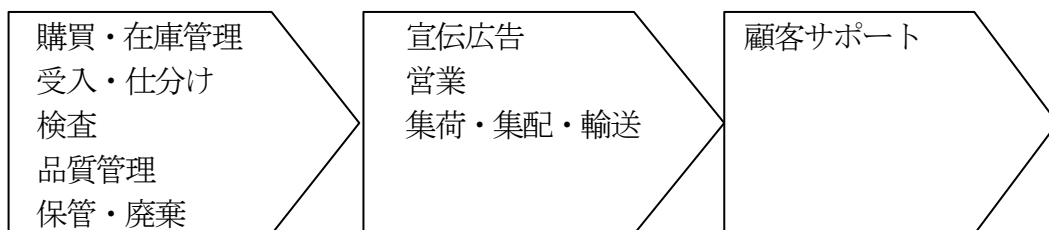
BCP導入計画書を作成したら経営層と管理者層に発表し、BCPに対する理解度を高め、BCPの価値と必要性の認識を求めます。

(2) 事業への影響の調査

B C P の策定に必要な次の情報を「影響度調査」によって集めます。

	影響度調査項目	ポイント
1	優先的に守るべき事業と業務の特定	① 緊急時に最優先で守るべき事業は何か、事業の強みや価値、成長段階、競争優位性、利益・収入の大きさや顧客への影響度等を勘案して特定する ② 事業の一連のプロセスと業務を書き出し、次の「影響度アンケート調査」で調べた基準で優先的に守る業務を絞り込む
2	影響度アンケート調査の実施	① 目標復旧時間を業務ごとに推定する ② 経営資源（リソース）を重要業務ごとに特定する ③ 社内外の業務の依存先を重要業務ごとに特定する
3	影響度アンケート調査の集計結果報告	上記の調査で得た業務ごとの調査結果を、目標復旧時間の短い順に並べた一覧表「業務復旧優先順位表」を作成し、経営層と管理者層が把握する

【事業プロセス例】



【業務への影響度と目標復旧時間の推定調査】

(例) 「購買・在庫管理（試薬調達）」業務

【様式2】

最大許容時間	業務の中断期間	影響度	理由
○	1～4 日	低	在庫品でカバー可能
△	5～6 日	中	在庫品欠乏の恐れ 一部報告できずクレーム発生の可能性あり
×	7～14 日	高	在庫品なく結果報告が1～2週間遅れる 競合他社に顧客移動の可能性大
×	15 日～30 日	高	顧客(売上)が激減しキャッシュフロー悪化
×	30 日以上	高	経営維持が不能

※ 最大許容時間より目標復旧時間を6日と推定

【経営資源と依存先の特定調査】

経営資源（人、ライフライン、業務用資産、情報、関係先、財務）が利用できなくなった場合の代替の難易度

（例）「購買・在庫管理（試薬調達）」業務

【様式 3】

経営資源	内容	数量	代替の難易度
人員	経験 1 年以上の職員	1 名	可
ライフライン等	電気（東京電力）	－	難（自家発電対処）
	電話回線・FAX 回線（NTT） E-Mail・Web（NTT 東日本）	各 1	難 または、大阪支社から手配
業務用資産	本社事務所の利用	1	難 または、大阪支社を利用
	サーバ 社内 LAN の利用 PC 端末	各 1	難 中 可
	アプリケーションソフトの利用 （Word、Excel、OutLook）	各 1	可
	冷蔵庫の利用	1	可
情報・データ	見積書・注文書・試薬メーカーリスト	1	可
依存先(仕入先)	試薬メーカー A 社、卸メーカー B 社	1	難

【業務復旧優先順位表 No. 1】・・・全業務を目標復旧時間の短い順に並べる

【様式 4】

部署名	業務名	目標 復旧 時間	中断が目標復 旧時間より長い 場合の影響	経営資源	優先 順位
品質管理部	検体保管	○日	検体の破損	電気、冷蔵・冷凍庫、 保管記録	1
営業部・ 集配部	A 病院	○日	売上 10%減	人員(1 名)、車、ガソリン、 通信網、集配 BOX、記録簿	1
	B 病院	○日	売上 20%減	人員(1 名)、車、ガソリン、 通信網、集配 BOX、記録簿	1
	C 診療所	○日	売上 5%減	人員(1 名)、車、ガソリン、 通信網、集配 BOX、記録簿	1
	再外注先	○日	売上 5%減	人員(1 名)、車、ガソリン、 通信網、集配 BOX、記録簿	1

【業務復旧優先順位表 No. 2】・・・全業務を目標復旧時間の短い順に並べる

【様式 4】

部署名	業務名	目標 復旧 時間	中断が目標復旧 時間より長い場 合の影響	経営資源	優先 順位
受入部	仕分け 遠心分離 分注	○日	・検体損傷	人員(5名)、部屋、電気、 PC、項目コード表、遠心 分離機、分注機、冷蔵・ 冷凍庫、記録簿	2
システム管 理部	サーバ 事務用 PC 営業用 PC 受付用 PC 検査室 PC LAN E-Mail・Web 等の運営管 理	○日	・業務停止・困難 ・売上減 ・顧客移動	人員(5名)、部屋、電気、 サーバ、システム情報、 顧客情報、患者情報、 検査情報、項目コード、 経営情報、サプライヤー 情報、LAN ケーブル、HUB、 ルーター、システム構成 図、配線図、プロバイダ 契約情報、アカウント情 報、メールアドレス、etc	2
〇〇検査部	生化学Ⅰ 生化学Ⅱ 血液学 免疫血清学 微生物学 遺伝子 病理学	○日	・業務停止・困難 ・売上減 ・クレーム多発 ・顧客移動 ・キャッシュフ ロー悪化 ・経営維持困難	人員(5名)、部屋、電気、 蒸留水、サーバ、PC、 搬送ライン、測定機器、 顕微鏡、クリーンベンチ、 消毒薬、システム情報、 顧客情報、患者情報、 検査情報、手袋、etc	2
管理部 総務部	経理、人事 総務・庶務	○日	〇〇〇、〇〇・・・	〇〇〇、〇〇・・・	3
品質管理部	データ照合 機器メンテ	○日	〇〇〇、〇〇・・・	〇〇〇、〇〇・・・	3
購買部	IT 関係 検査機器類 検査資材 試薬関係 事務関係	○日	〇〇〇、〇〇・・・	〇〇〇、〇〇・・・	3
開発部	調査・研究 検査法開発 試薬・機器 商品テスト SOP 作成	○日	〇〇〇、〇〇・・・	〇〇〇、〇〇・・・	4

(3) 影響度の評価

次の1～3のステップで対策を立てる。具体的には、影響度調査①～⑦を調査し、最も対策を急ぐものを特定します。

	影響度調査項目	ポイント
1	被害の想定	重要業務ごとに必要不可欠な経営資源が使用できない状況を設定する
2	脆弱性の洗い出し	重要な経営資源について、災害に対して現在どの程度対策ができているかを洗い出す
3	リスク対策・実施プランの作成	重要業務ごとに主要な経営資源の脆弱性を洗い出し、この中から早急に対策を講じた方が良いものから順位付けを行い実施計画に盛り込む

【影響度調査】…重要業務ごとに調査票を作成します。

【様式5】

- ① 被害想定、② 経営資源、③ 脆弱性評価、④ 追加対策、⑤ 効果、
⑥ 予算、⑦ 対策の優先度

(4) 予防策・事業継続対策の策定

事業継続対策では、重要業務の経営資源とその目標復旧時間をベースに、どの業務をいつまでに再開し、どの経営資源をいつまでに調達すれば良いのかを次の3項目を念頭に規定します。

- ①目標復旧時間に間に合わせるためには？
②経営資源または業務の機能をどう確保するのか？
③代替できない経営資源はどうするのか？

【目標復旧時間に間に合わせるためには？代替できない場合は？】

【様式6】

目標復旧時間	該当する業務例	継続対策の考え方の例
24時間以内	遠心分離	遠心分離機の修理、交換、買い替えによる復旧は時間的に不可能なため、医療機関に協力を求める。
〇〇日以内	システム関連業務	情報システム関連の修理、交換、買い替えによる復旧は時間的に不可能なため、システムの故障については、大阪ラボからのアクセスに切り替え業務が行えるようデータベースのバックアップや2重化、クラウド化を図る。
〇〇日～〇〇日	試薬の購入	試薬メーカーの供給が停止して在庫切れが生じても、同業者から提供が受けられるよう相互支援の契約を交わし協力関係を築いておく。

【経営資源または業務の機能をどう確保するのか？代替できない場合は？】

【様式 7】

経営資源	継続対策例
人員	・ 社員のクロストレーニング ・ OB への協力要請
建物・施設	・ 遠隔地（大阪ラボ・最寄の営業所・社員自宅等）の利用 ・ 在宅勤務 ・ 協力会社の一時利用 ※
測定装置・機器	・ メーカーへの修理・交換依頼 ・ 予備の測定装置・機器類の保管 ・ 遠隔地（大阪ラボ・最寄の営業所・社員自宅等）の利用 ・ 協力会社の一時利用 ※
情報・データ	・ データのバックアップや遠隔保管（2重化、クラウド化など） ・ 重要な文書資産の保護、遠隔保管
サプライヤー	・ 遠隔地での在庫備蓄 ・ 複数の代替調達先の確保 ・ 緊急時の対応策の要請・保証

※ 自社の業務が遂行不能となった場合、同業の衛生検査所に復旧までの業務を委託することは、次の点から現実的に難しいが、社会的使命の観点より検討を要する。

- ・ 受入れ側の衛生検査所のキャパシティの問題
- ・ 依頼情報と検体の紐付け（項目コード、バーコード等の整合性）
- ・ 採血管の形状等
- ・ 患者情報・履歴等の照合
- ・ 請求書・報告書の書式
- ・ 検体の保管場所の確保
- ・ 個人情報の保護

（5）行動計画の策定

行動計画では、発災後の初動対応、事業継続対応、災害復旧の3段階において、人員や事業資産に対する影響を最小限に止めつつ、事業継続対策で決めたことを素早く実行に移すための手順を決めます。

【初動対応】

1）発災直後

発災の確認～身の安全確保～初期消火～負傷者の救助～最寄の安全な場所への避難～安否確認などがあります。安否確認には、誰がどこへどのような安否情報を伝えるかルールを決めておき、複数の手段（安否確認システム、加入電話、携帯電話・携帯メール、災害用伝言ダイヤル171等）を用いて確認し、緊急連絡先へ報告します。

2) 対策本部の設置

経営者や管理者は、安否情報と共に被災状況の報告が届いたら、早めに対策本部を立ち上げます。対策本部は、必要な責任と権限を持つ者で構成し、それぞれの役割を決めておきます。また、対策本部は代替の設置場所も設定しておき、代替対策本部でも活動できるように最低限必要なツール（PC、Web、E-Mail、ノート、BCP、電話など）も用意しておきます。

3) 被害状況の確認

対策本部を立ち上げた後、被害状況チェックシートなどを用いて、詳細な被害状況の確認作業を行います。

異常があれば直ちに社内対応または業者に連絡して復旧の日程を押さえます。

【復旧対応】

優先業務を目標復旧時間枠内に復旧させるために、何をどこまで復旧させるのかを具体的に明確化しておくことが重要です。

設定した目標復旧時間枠以内に中断した業務を再開するための対応策には、①被災を免れた拠点からサービスを提供する代替戦術や、②被災した建物施設を復旧し、サービスを再開する現地復旧戦術、または、③平常時とは異なるサービス提供プロセスを一時的に構築し、代替手法でサービスを提供する中断回避策戦術等があり、これらを組み合わせて全体設計を行います。

① 代替戦術

- ・同等の業務が実施できる被災していない拠点に肩代わりさせてサービスの提供を続ける方法。
- ・同業他社との相互支援協定によりOEM供給を委託する方法。

※ 代替戦術を発動する場合は、ロジスティクスの選択肢（人・物流ルート・情報ルート等）や“何が”、“いつまでに”、“どれくらい”必要かを整理しておくことが重要。

② 中断回避策戦術

- ・被災又は中断した部分の復旧は後回しにして、急場をしのぐことを目的として暫定的に平常時とは異なるプロセスを構築し、既存の機能と同等の機能を果たす回避策を使って、全体に影響を与えないようにする方法。

例えば、手作業対応、適正在庫の見直し、有資格者や技能者の不在時に最低限継続すべき業務に絞るなど。

※ 本来あるべきプロセスに比べ、経済性や継続性に劣る。

③ 現地復旧戦術

- ・代替拠点で業務を再開するよりも、被災拠点を復旧するほうが速いと判断される場合や、代替拠点がいない場合の戦術。

※ 自社で製作した設備機械や製造中止になっている古い機器などの経営資源が簡単に被災しないように、被災しても短期間に復旧できるように事前及び事後

の処置を講じておくことも必要。

<人員配置>

あらかじめ求められる能力・資格を明らかにし、そのための教育、訓練を計画的に行い、代替要員を育成しておく必要があります（育成コストが必要）。

また、非常事態に備えて優先的に動員する特定技能者のリストの策定が必要です。事業継続対応策の検討では、事前に確保可能な人員数等を調査し、時系列で動員体制を整理して優先業務にあてる人員を配置する計画を立てます。

<情報システムのバックアップ>

情報を取り扱うことを業務としている衛生検査所にとって情報システムのバックアップは特に重要となります。

同時に被災しない場所で業務遂行に不可欠な記録や情報、資料（バイタルレコード）をバックアップすることはもとより、どの時点を基準としてデータをバックアップして、いつの時点に戻すのかなどの検討が必要です。

また、電源や回線など各種施設の二重化対策、自家発電装置の導入、データベースの二重化の実施など復旧のための計画を策定することが必要となります。

なお、災害対応が落ち着き、全面的な復旧に向けて、代替手段・代替設備から通常業務に戻す際に必要なデータの欠落や不整合による障害が発生しないよう計画しておく必要があります。

① バイタルレコードのバックアップ

- ・災害が発生した場合に回復措置を行うための手順書や、復旧検討のために必要な図面、情報システムを復旧させるためのバックアップデータ、顧客データや契約文書、患者データなど業務遂行に不可欠な記録や情報、資料等を同時に被災しない安全な場所でバックアップすることが必要。

② 情報システムのバックアップ

- ・情報システムが被災した場合に、いつの時点に戻すのかを決めておき、データをどのようにバックアップするのか対策が必要。

例えば、平常時から遠隔地のサーバで常に直前のデータをバックアップし、被災した際には、遠隔地のサーバに切り替えて処理を継続する方法などが考えられる。

③ 施設・設備のバックアップ

- ・電源や電話・FAX回線、ネットワーク回線等の多重化や復旧対策、メール機能の維持や情報セキュリティの維持などが必要。
- ・例えば自家発電装置を導入した場合に燃料が何日分必要か、その補給が可能かなども検討が必要。

【事業継続対応】

※ B C Pの発動および事業継続と共に求められるもの

被害状況を確認して、B C Pの発動基準となった場合は、速やかにB C Pを発動して目標復旧時間内に事業を再開することを目指します。

発災直後のあわただしい数時間以内に初動対応からB C Pの発動までを行わなければなりませんので、誰がどう行動するのかをよく検討してください。

衛生検査所は、製造業や建築業などのように製品を作り置きすることや業務を中断しておくことができませんので、被災した際にどの業務を優先するかルールと行動方針を決めておき、仕掛り中の検査の結果が報告できるかどうか、また、新たな検査を受託できるかを速やかに医療機関等に報告しなければなりません。

なお、冒頭の基本的考え方でも触れましたが、自社の事業継続と共に対外的な情報発信・情報共有、二次災害の防止、地域貢献等の対応も必要です。

これらの対策を講じて被災現場の復旧が進み、仮復旧による業務処理から本来の経営資源を使用した業務処理に移行が可能となったと判断する時までB C Pは継続して実行します。

●行動計画の例

	1 日目					2 日目				
	18:00	24:00	6:00	12:00	18:00	18:00	24:00	6:00	12:00	18:00
地震発生										
災害本部立上げ		→								
従業員の安否確認		→								
自家発電稼動		→								
設備・機器・システムの被災状況確認		→								
防災食料・備品配布		→								
顧客・サプライヤーの被害状況確認			→							
検査可能機器のリストアップ			→							→
ライフライン復旧見込み確認			→							→
復旧作業工程表作成			→							→

	3 日目					5 日目				
	18:00	24:00	6:00	12:00	18:00	18:00	24:00	6:00	12:00	18:00
顧客への連絡					→					
機器応急修理					→					
コア業務社員の配置					→					
○○○				→				→		
△△△					→					→

3. 千代田衛生検査所のBCP

前述の事前の対策と仕組み作りから得られた情報を基にBCPを策定します。

(1) 基本方針

【様式8】

ポイント

経営者が基本方針を策定し、社内（外）へ事業継続活動について説明することが肝要です。経営者自身が関与することにより、計画の実効性の信頼を確保します。

また、基本方針に沿った行動を行うために必要な予算や要員などの経営資源を確保し、自ら計画策定に参画することも必要です。

当社は、東京湾北部地震等が発生した場合、危機応急対策に万全を期するため、速やかに災害対策本部を設置してBCPを発動し、従業員の安全・安心の確保と二次災害の防止を図り、可能な限りの業務継続と早期の業務復旧を目指します。

また、相互扶助の精神に基づき、医療機関や関連企業、地域住民等と連絡・連携を図り、できる限りの人的・物的支援と救済活動を行います。

なお、甚大な被害により業務遂行が困難な衛生検査所から復旧までの業務委託について依頼があった場合には、自社において遂行可能か検討した上で、業務代行契約を取り交して業務代行を行い、当該衛生検査所が復旧した際には速やかに業務を戻すべく引き継ぎます。

(2) BCPの発動基準

ポイント

どのような災害が発生した場合に緊急連絡を行い、BCPを発動するのか、具体的に災害の種類、規模、懸念される被害の程度等の基準を設けて社内でも共有します。

【様式9】

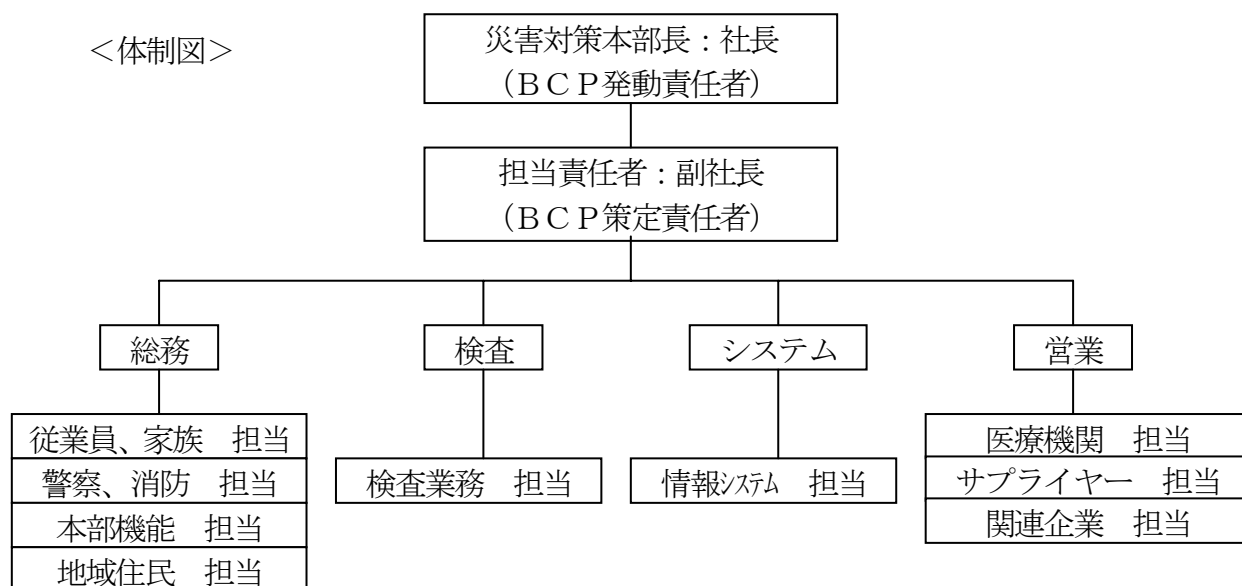
災害の種類	災害の規模	発動基準（被害程度）
東京湾北部地震	M7.3、震度6強	施設の損壊、設備の破損、ライフラインへの被害等により、検査業務の停止や従業員の確保が困難となった場合
東海地震	M8.1、震度6弱	
千葉県東方沖地震	M6.8、震度5強	

(3) B C Pの発動・運用体制

ポイント

いつ災害が発生しても緊急連絡が取れるよう、代行者を含めて体制と連絡先を常に整備し、緊急時におけるB C Pの発動と運用の体制を社内で共有します。

<体制図>



【様式10】

担当事項	第1順位者	第2順位者	第3順位者
災害対策本部 ①本社ラボ役員室 ②大阪ラボ会議室	社長を本部長とし、各部門長からの報告に基づき、事前に定めた指揮命令系統と役割分担が機能するか確認しておきます。		
責任者	代表取締役社長 〇〇 〇〇 03-111-2222 090-1234-1234 Tokyo@dokomo.ne.jp	取締役副社長 〇〇 〇〇 03-111-3344 090-1111-2345 Edo@softbank.ne.jp	取締役専務 〇〇 〇〇 03-111-4455 090-1122-3344 Shin3@dokomo.ne.jp
・従業員、家族 ・警察、消防 ・本部機能 ・地域住民	総務部長 〇〇 〇〇 03-111-3333 090-2345-2345 Chiba@docomo.ne.jp	総務課長 〇〇 〇〇 03-111-3331 090-2222-3456 j-ichi@docomo.ne.jp	総務主任 〇〇 〇〇 03-111-3332 090-2222-3456 tate@docomo.ne.jp

・ 検査業務	検査部長 〇〇 〇〇 03-111-4444 090-4567-4567 Tochigi@docomo.ne.jp	検査課長 〇〇 〇〇 03-111-5551 090-4444-5678 nikko@docomo.ne.jp	検査主任 〇〇 〇〇 03-111-5552 090-4444-5679 sano@docomo.ne.jp
・ 情報システム	システム部長 〇〇 〇〇 03-111-5555 090-5678-1112 Saitama@docomo.ne.jp	システム課長 〇〇 〇〇 03-111-5556 090-5678-1234 Omiya@docomo.ne.jp	システム主任 〇〇 〇〇 03-111-5557 090-5678-2222 Urawa@docomo.ne.jp
・ 医療機関 ・ サプライヤー ・ 関連企業	営業部長 〇〇 〇〇 03-111-6666 090-5678-5678 Gunma@docomo.ne.jp	営業課長 〇〇 〇〇 03-111-6661 090-5555-6789 taka@docomo.ne.jp	営業主任 〇〇 〇〇 03-111-6662 090-5555-6789 Mae@docomo.ne.jp

4. 計画

(1) 対象とする災害の特定

ポイント

東京湾北部地震は、ある程度切迫性が高いと考えられる地震であり、都心部の揺れが広域的で強いことからモデルケースの対象としました。また、衛生検査所の検体検査業務が集中する夕方の時間帯を想定しました。

実際には、各検査所が立地する自治体が策定した「被害想定」、「地域防災計画」等に則り、大規模地震の特定及び被害想定を行うことが望ましいと考えます。

大規模地震の特定にあたり、当社が立地している千代田区地域防災計画（平成19年修正）（http://www.bousai.city.chiyoda.lg.jp/disaster/info_020200.html）より想定地震と気象条件を次の通りとします。

【様式11】

想定地震	種類	東京湾北部地震
	震源	東京湾北部
	規模	マグニチュード7.3
	震源の深さ	約30～50km
	千代田区内の震度	震度6強
気象条件	時期および時刻	冬の18時
	風速	6m/秒

(2) 近隣の被害の想定

同様に被害想定を次の通りとします。

物的被害	建物被害	耐震性：低	一部倒壊
		耐震性：高	壁や柱が一部損壊
		火災	発生していない
		液状化*	近隣は発生していないが、医療機関がある江東区周辺は発生

*東京の液状化予測図（東京都土木技術支援・人材育成センター）より

(3) 千代田衛生検査所の被害想定

(3-1) 被害想定

【様式11】

被害想定			被害	被害額
人的被害	死者	天井落下	0名	
	負傷者	天井落下 転倒	3名	
	行方不明者		0名	
物的被害	建物被害	非木造 耐震性：高*	一部損壊： ・壁や柱にクラック ・天井の一部落下 ・雨漏り ・躯体は問題なし	750万円
		火災	なし	
		液状化	なし	
	機器類	位置ずれ 電源損壊	・生化学自動分析器 ・血液学自動分析器 ・安全キャビネット	1,000万円
		落下	・遠心機 ・顕微鏡 ・パソコン ・プリンター	300万円

*耐震診断を行っていないため、気象庁震度階級関連解説表より想定

(3-2) 被害想定（千代田区地域防災計画によるライフライン等の復旧日数）

ポイント

本社ラボの建物、検査機器・検査ラインの被害とデータベースの喪失、試薬・ガソリン不足・従業員数の減少、ライフラインおよびインフラの寸断等により壊滅的な被害となり、試薬・機器メーカー各社の協力を得て復旧に当るが、重要業務復旧までは15日間を想定しています。

【様式 11】

被害想定		被害	被害額
ライフライン	電力施設	復旧日数 6 日	
	通信施設	復旧日数 7 日	
	ガス施設	復旧日数 10 日	
	上下水道施設	復旧日数 10 日	
	交通制限(環 7)	復旧日数 5 日	
	通勤困難者	50 人	
その他 業務への影響	試薬不足	復旧日数 10 日	
	ガソリン不足	復旧日数 15 日	
	廃棄物処理	建築資材等 (1t)	
	浸水(雨漏り)	データベース・患者情報喪失	
	輸送業者	復旧日数 10 日	
	金融機関	復旧日数 7 日	

(4) 重要な要素の抽出 (重要業務の再開に必要な資源の把握)

ポイント

重要業務を抽出し、それらの業務運営に必要な要素の抽出を経営資源(業務リソース)の観点から行います。

○ 業務リソース

①人(要員):

- ・重要業務に従事できる役員、従業員が確保できるか?
- ・従業員との連絡体制・安否確認の仕組みが整備されているか?

②ライフライン:

- ・重要業務に及ぼす、電気・電話・インターネット・水道・ガス・交通などの影響はどのくらいか?

③モノ(業務用資産):

- ・本社機能がある重要拠点が確保できるか?
- ・重要業務を移動させる事務所・工場などが使えるか?
- ・パソコン、CPUワークなど日常業務に不可欠な資産が利用できるか?

④情報(重要データ):

- ・重要業務に必要なデータ(取引先情報・顧客情報など)が使えるか?

⑤関係先(仕入先、納入先):

- ・重要業務に関係する仕入先からの調達が大丈夫か?
- ・サプライチェーンの一環としての納入先との関係が調整できるか?
- ・物流機能が確保されているか?
- ・外部委託先との協力関係ができていないか?

⑥資金(財務): ・緊急時をしのぐ財務的な裏づけがあるか?

※上記①～⑥以外に信用リスク、風評リスクが生じる可能性も考慮します。

【様式 12】

要素・資源	被害	業務継続の影響度合	代替	支障度
①人（要員） （連絡・安否確認）	B C P 発動体制要員	対応能力が半減	難	大
	出勤できる従業員数		可	中
	重要業務ができる従業員数		難	大
②ライフライン	電気	本社機能低下	自家発電	大
	電話	従業員の安否確認、 検査依頼・問合せ等の困難	難	大
②ライフライン	インターネット	検査依頼・報告が困難	FAX、持参	中
	水道	測定機器停止	水の購入	大
	ガス			小
	交通	通勤困難、集配困難	難	大
③モノ （業務用資産）	本社機能がある重要拠点の確保	一部損壊であるが、 支障なし	大阪ラボ	小
	重要業務を稼働させる事務所・ラボの確保			
	サーバの利用	データベースを喪失したが、機器に異常なし	バックアップ有り	小
	パソコン、コンピュータネットワーク等の利用	一部損壊であるが、 支障なし	無	小
	受付システム		無	小
	搬送システム	搬送ラインのズレにより測定機の使用不能	無	大
	遠心機、分注機、顕微鏡、測定機器	遠心機・顕微鏡の破損	無	大
	冷蔵庫・冷凍庫	被害無し	無	小
	自家発電機	被害無し	無	小

【様式 12】

要素・資源	被害	業務継続の影響度合	代替	支障 度
④情報 (重要データ)	取引先医療機関リスト	データベースを喪失したが、バックアップで復旧	バックアップ有り	小
	試薬メーカーリスト	試薬発注困難	難	大
	機器メーカーリスト	機器のズレ・故障の修理依頼困難	難	大
	検体依頼情報	データベースを喪失したが、バックアップで復旧	バックアップ有り	小
	検体搬送・受付情報			
	検体測定情報			
	患者データ			
	測定結果報告情報			
⑤関係先 (仕入先・納入先)	試薬の備蓄量・調達	試薬の備蓄が 10 日間分有り、測定可能。	代替の試薬無し	大
	検体の搬送機能	ガソリンの供給が停止し、集配業務に影響有り	難	大
	測定関連資材（消毒剤、手袋等）	備蓄が 10 日間分有り、測定可能。	可	中
⑥資金（財務）				

(5) 影響度の評価

ポイント

事業の中断が経営に及ぼす影響を評価し、どの程度まで停止期間に耐えられるか判断します。この影響度の評価は、事業を継続するために優先的に継続が必要となる重要業務を見極めるために大切なものです。この重要業務の決定に当たっては、停止期間と対応力の見積りを踏まえ、人命に係わる業務、利益の大きい業務、生産量の多い業務、医療機関に大きな影響を与える業務などから決定するのが妥当です。

【影響度の尺度の例】

- ・受注機会に与える影響 : 医療機関の評価等
- ・社会的評価に与える影響 : 世論、マスコミ、CSR の観点等
- ・決算に与える影響 : 売上高の増減、利益の増減等
- ・キャッシュフローに与える影響 : 資金繰り、損害賠償、協力会社への支払いの増減等
- ・ステークホルダーに与える影響 : 株価、支払サイトの変更等

【ラボ機能】

【様式 13】

要素・資源		影響度・損失額	最大許容 停止時間	目標復旧 時間
営業部門			1 日以内	3 時間以内
事務部門			1 日以内	3 時間以内
検体搬送			3 日以内	2 日以内
受付部門			3 日以内	2 日以内
仕分部門			3 日以内	2 日以内
検査部門	生化	売上高 万円／日		
	血液	売上高 万円／日		
	免疫	売上高 万円／日		
	微生物	売上高 万円／日		
	遺伝子	売上高 万円／日		
	病理	売上高 万円／日		
結果報告システム				
情報システム (データベース)				
情報システム (ネットワーク)				

【本社機能】

【様式 13】

要素・資源	影響度・損失	最大許容 停止時間	目標復旧 時間
指揮命令機能		1 日以内	3 時間以内
事務部門		5 日以内	2 日以内
財務機能		20 日以内	20 日以内
情報システム（データベース）		3 日以内	2 日以内
情報システム（ネットワーク）			

(6) 事業継続計画の策定

ポイント

重要な業務リソースの被害を如何に防御するか、また万が一被災した場合に、どのように対応するかとの二つの観点から実施することが必要です。

企業が災害時に事業を継続していくためには、以下の項目が特に重要です。

- ① 指揮命令系統の明確化
- ② 本社等重要拠点の機能の確保
- ③ 対外的な情報発信および情報共有
- ④ 情報システムのバックアップ
- ⑤ 製品・サービスの供給

【事前対策】

被害を防止または軽減するため次の対策を実行し、定期的に状況を確認します。

【様式 14】

該当	対策不要	対策済み	対策項目	対策が必要な場合		
				必要資金 (百万円)	資金 調達法	実施年 (予定)
☐	☐	☐	事業所建屋の耐震診断			
☐	☐	☐	事業所建屋の耐震強化			
☐	☐	☐	事業所の防火対策			
☐	☐	☐	事業所の風水被害対策			
☐	☐	☐	避難場所の確保			
☐	☐	☐	救護所の確保			
☐	☐	☐	機械・設備等の転倒・落下・移動防止			
☐	☐	☐	応急給水設備の整備			
☐	☐	☐	緊急通信設備の整備			
☐	☐	☐	防災倉庫の整備			
☐	☐	☐	地震保険の加入			

【様式 14】

該当	対策不要	対策済み	対策項目	対策が必要な場合		
				必要資金 (百万円)	資金 調達法	実施年 (予定)
☐	☐	☐	業務代行の依頼・確保			
☐	☐	☐	救助用資機材等の整備			
☐	☐	☐	備蓄品の整備			
☐	☐	☐	緊急物資の調達・手配			
☐	☐	☐	危険物・有害物の管理			
☐	☐	☐	重要業務のクロストレーニング			
☐	☐	☐	検体検査業務の代行確保			
☐	☐	☐				
☐	☐	☐				

【初動対応】

① 安全確保

- ・地震が発生した場合は、自分自身の安全を守ること。
- ・職場の責任者は、従業員・パート・アルバイト・派遣社員・サプライヤー等の安否を社内外、自宅を含めて迅速に確認する。
- ・職場の責任者は、初動対応ができる者、救済が必要な者を迅速に把握し、災害対策本部へ報告する。
- ・救済が必要な者を発見した場合は、直ちに救助・救命の応急措置を行うこと。なお、負傷者の応急手当や救護所・病院への搬送、安全な場所への移動等を行うこと。
- ・建物の下敷きなどの事故と同時に火災が発生した場合は、自己の安全を確保した上で初期消火活動を行うことを優先する。

【様式15】

安否確認方法	
安否確認の責任者	責任者：副社長 部門長：総務部長 部門長：検査部長 部門長：システム部長 部門長：営業部長
安否確認の担当体制	(職場責任者) 総務部：各主任 検査部：各主任 営業部：各主任 システム部：各主任
安否確認の実施場所	本社ラボ 災害対策本部（役員室） 代替場所：①本社ラボ（食堂）、②大阪ラボ（会議室） 緊急時：副社長 自宅 03-111-3344 Edo@softbank.ne.jp
安否確認の方法	安否確認システム、加入電話、携帯電話および E-Mail、名簿による点呼、災害用伝言ダイヤル、災害用伝言サービス、衛星携帯電話
安否確認の手順	就業中： 夜間・休日：
安否確認の発動条件	震度5強以上の地震、建物および機器類に被害が発生した場合
連絡が取れない場合の対応	災害対策本部に報告を行い、次の指示を受ける ① 実地確認、② 災害用伝言ダイヤル、災害用伝言サービスの利用、③ 警察・消防・区役所への報告
死傷者が出た場合の対応	災害対策本部に報告し、対応策の指示を受ける

※ 救出に際しバール、のこぎり、スコップ、ハンマー、番線カッター、ジャッキ、簡易ウインチ、ロープ、はしご、タンカー、防塵マスクなど必要な機材を備えておくことが望ましい。

【様式 16】

従業員の連絡先							
氏名	部署・役職	住所	自宅 電話番号	携帯 電話番号	携帯メール アドレス	緊急 連絡先	続 柄
〇〇〇〇	総務・主任	東京都〇				〇〇〇〇	父
〇〇〇〇	総務・一般	千葉県〇				〇〇〇〇	母
〇〇〇〇	検査・主任	埼玉県〇				〇〇〇〇	父
〇〇〇〇	営業・主任	東京都〇				〇〇〇〇	妻
〇〇〇〇	営業・一般	山梨県〇				〇〇〇〇	妻
〇〇〇〇	経理・部長	埼玉県〇				〇〇〇〇	子
〇〇〇〇	経理・一般	東京都〇				〇〇〇〇	夫

【様式 17～様式 21】

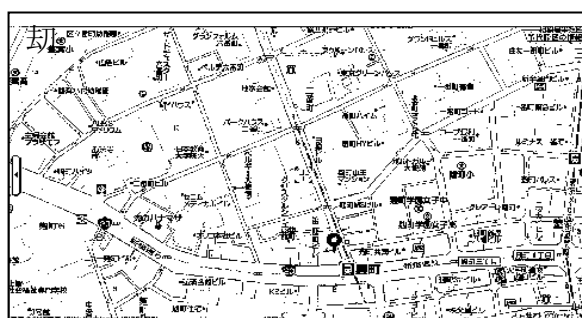
サプライヤーの連絡先						
会社名	氏名	部署・役職	会社 電話番号	携帯 電話番号	携帯メール アドレス	
〇〇区立病院	〇〇〇〇	中検・主任				
〇〇試薬（株）	〇〇〇〇	総務・一般				
〇〇機器（株）	〇〇〇〇	検査・主任				
〇〇システム（株）	〇〇〇〇	営業・主任				
(株)東京電力	〇〇〇〇	営業・一般				
〇〇衛生検査所	〇〇〇〇	検査・部長				

【様式 22】

負傷者の搬送先				
病院名	所在地	電話番号		
〇〇区立病院	東京都江東区〇〇			
〇〇〇〇病院	東京都中野区〇〇			
〇〇〇〇クリニック	東京都千代田区〇〇			

<避難場所>

一次集合場所は、【本社ラボ駐車場】とし、広域避難場所は、【麹町小学校】とする。



場所：東京都千代田区麹町 2-8

② 二次災害の防止

ポイント

火災の防止、延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止、建物や構築物の倒壊などの確認を至急行う体制を取り、危険が周囲に及ぶ可能性がある場合には周辺住民への危険周知や非難の要請、行政当局への連絡と連携した対応を取ることが必要です。

【様式23】

被害状況の確認方法		
被害状況確認の責任者	責任者：専務 部門長：総務部長 部門長：検査部長 部門長：システム部長 部門長：営業部長	
被害状況確認の担当体制	（職場責任者） 総務部：各主任 検査部：各主任 営業部：各主任 システム部：各主任	
区分	被害状況	対応
建物		・危険区域への立入禁止 ・ロープの設置 ・落下物等の片付け処分 ・掲示板の設置 ・関係者・周辺住民・行政等への説明報告
構築物		
火災		
薬液		
窓ガラス		

【復旧対応】

ポイント

優先業務を目標復旧時間枠内に復旧させるために、何をどこまで復旧させるのかを具体的に明確化しておくことが重要です。

- ① 被災を免れた拠点からサービスを提供する代替戦術
- ② 被災した建物施設を復旧し、サービスを再開する現地復旧戦術
- ③ 平常時とは異なるサービス提供プロセスを一時的に構築し、代替手法でサービスを提供する中断回避策戦術 等を組み合わせた全体設計を行います。

(例) 優先業務再開のための主な作業項目

【様式 2 4】

番号	項 目	対応担当者 (社員・業者・その他)	必要人数	必要な機材
1	被災状況の調査（建物、ユーティリティ、設備機械：修復できる箇所、取り壊す箇所）			
2	非常電源やユーティリティの手配			
3	被災施設の片付け			
4	取り壊し箇所の隔離、建物、焼損設備の廃棄			
5	復旧できる設備機械の損害拡大防止策（消化放水などによる）			
6	災害復旧計画の策定			
7	建物の修復			
8	設備機械の修復（取替え手配と修復）			

(例) 部署毎の復旧の役割

【様式 2 5】

部署名	責任者	復旧の役割	会社運営機能の維持
総務部 管理部	〇〇総務部長	損壊した建物・施設の修復、破損した什器・備品の修理・購入、電気・電話回線・水道復旧の手配	従業員の管理、臨時雇用者の手配・処理・対応
検査部	〇〇検査部長	損壊した機器の修理・修復、試薬・蒸留水等の購入手配	検査実施計画の立て直し
システム 管理部	〇〇システム部長	故障した基幹システムの修理手配、LAN・ネットワーク回線の復旧、未処理データの入力	メール機能の維持、サーバ機能の維持、セキュリティ機能の維持
営業部	〇〇営業部長	主要顧客・取引先への復旧状況と業務再開の目処等の通知、仕掛品等の報告	顧客・取引先等の営業対応
経理部	〇〇経理部長	復旧資金の調達、復旧費用の支払い	経費・給与支払い処理、売掛・買掛処理

<人員配置>

ポイント

あらかじめ求められる能力・資格を明らかにし、そのための教育、訓練を計画的に行い代替要員を育成しておく（育成コストが必要）。非常事態に備えて優先的に動員する特定技能者のリストの策定が必要です。

事業継続対応策の検討では、事前に確保可能な人員数等を調査し、時系列で動員体制を整理します。次に優先業務にあてる人員を配置する計画を立てます。

(例) 必要人員数と参集見込み従業員数の比較表

【様式26】

部署名	業務名	資格等	必要人数	目標復旧時間枠／参集見込み従業員数						
				12時間	24時間	翌日	3日後	5日後	7日後	2週間後
A課	a	なし	2人	0人	1人	2人	2人	2人	2人	2人
	b	〇〇資格	1人	0人	0人	0人	0人	1人	1人	1人
B課	c	なし	3人	0人	1人	1人	3人	3人	3人	3人
	d	◇◇技術	1人	0人	0人	0人	0人	1人	1人	1人
	e	なし	1人	0人	0人	1人	1人	1人	1人	1人

<情報システムのバックアップ>

ポイント

- ①業務遂行に不可欠な記録や情報、資料はなにか。(バイタルレコードはなにか)
- ②どの時点を基準にデータをバックアップするのか。(いつの時点に戻すのか)
- ③バックアップのための安全な場所の確保。(同時被災しない遠隔地など)
- ④電源や回線など各種施設の二重化対策、自家発電装置の導入、データベースの二重化などの実施。
- ⑤復旧計画の策定 など。

① バイタルレコードのバックアップ

- ・災害が発生した場合に回復措置を行うための手順書や、復旧検討のために必要な図面、情報システムを復旧させるためのバックアップデータ、顧客データや契約文書、患者データなど業務遂行に不可欠な記録や情報、資料等を、同時に被災しない安全な場所でバックアップすることが必要です。

② 情報システムのバックアップ

- ・情報システムが被災した場合に、いつの時点に戻すのかを決めておき、データをどのようにバックアップするのか対策が必要です。
例えば、平常時から遠隔地のサーバで常に直前のデータをバックアップし、被災した際には、遠隔地のサーバに切り替えて処理を継続する方法などが考えられます。

③ 施設・設備のバックアップ

- ・電源や電話・FAX回線、ネットワーク回線等の多重化や復旧対策、メール機能の維持や情報セキュリティの維持などが必要です。
- ・例えば自家発電装置を導入した場合に燃料が何日分必要か、その補給が可能かなども検討が必要となります。

5. 実施及び運用

(1) 事業継続計画の実施（設備投資など）

BCPに従った対応の実施

※ 耐震補強や設備耐震化・二重化、代替施設の確保などの予算の確保、年次計画、中長期計画、企業存続に必要な文書・情報（バイタルレコード）のバックアップ、生産拠点の分散化の検討、代替手段の確保 など。

(2) 文書作成・管理

① 計画書およびマニュアルの作成

事業継続の方針、被害の想定、事業継続計画、事前準備、災害時の業務、日常の組織体制、非常時の組織体制と指揮命令系統、継続的改善要領などを含めた全てについて、部門別や役割別に計画書およびそれを実現するための手順を記したマニュアルを作成します。

② チェックリストの作成

災害発生時には、分厚いマニュアルをその場で紐解いている時間はありません。そこで指揮をとる責任者は、方針や方向性の確認、最低限の実施項目および進捗管理用に、また、重要業務を継続するための手順を定めたチェックリストを準備しておきます。

構成要素	内容
BCP本編 計画書	・ BCP全般の方針と行動を規定したもの ・ 対象事業、目標復旧時間、主な継続・復旧対策と行動指針 ・ 初動対応、事業継続対応、災害復旧対応 など
マニュアル類	・ 事前対策マニュアル類 （バイタルレコードバックアップ・教育訓練のマニュアルなど） ・ 緊急時対策マニュアル類 （緊急時対応・広報・保安・帰宅困難者対策のマニュアルなど） ・ 継続・復旧時マニュアル類 など （検査ライン復旧・移転、調達先代替、バックアップ情報のリカバリー（復旧）、手作業による業務継続のマニュアルなど）
チェックリスト	・ 被害状況チェックシート ・ 社内連絡リスト ・ 取引先リスト ・ 緊急物資リスト ・ バックアップリスト ・ 重要経営資源リスト ・ 復旧状況記録リスト など
その他	・ フロアレイアウト・配置図 ・ ネットワーク構成図、電気・電話回線の屋内配線図 ・ 設備機器のセットアップ・故障対応マニュアル など

(3) 財務手当（復旧のための資金調達など）

ポイント

事務所・事業所の損壊焼失の復旧および財務面の信用維持などのための資金が必要になります。財務手当としては、必要に応じ保険や銀行の災害時融資予約などを検討することも考えられます。また、災害発生後に自治体が提供する災害時ローンなどについてもあらかじめ適用可能かどうか検討しておくことも有効です。

- ・ 災害保険の加入の検討
- ・ 銀行の災害時融資予約の検討
- ・ 公的支援制度の検討
- ・ 自治体の災害ローンの検討 など

(4) 計画機能の確認（目標復旧時間などの確認）

ポイント

重要業務が目標復旧時間内に本当に復旧できるのか実際に確認しておくことが必要です。

また、システム停止に備えて手作業で業務処理を行う場合の処理量が現実的であるかなどのシミュレーションも含めて確認しておく必要があります。

シミュレーションは、関係者の出席の下、それぞれに役割を付与し、活用できる資源を設定した上で、被災状況が明らかになっていく過程、緊急時になる過程、復旧時に至る過程などを想定して実施することが望ましいと言えます。

(5) 災害時の経営判断の重要性

一定の被害を想定して対応策を検討し備えておいても、災害は予測を超えて発生する場合があります。

BCPで計画していない被災を受けた場合に経営者・責任者は、状況に応じて臨機応変に優先順位や対応策などを判断することが求められます。

6. 教育・訓練の実施

ポイント

全従業員を対象に平常時から教育・訓練を継続的に実施する必要があります。

- ・基礎知識の教育（BCPセミナー、BCP指導者養成講座の実施など）
- ・机上訓練の実施
- ・意思決定訓練の実施
- ・災害対応業務を熟知した従業員の育成
- ・避難訓練の実施
- ・消防訓練の実施
- ・BCP手順確認訓練
- ・バックアップシステムの稼動訓練
- ・対策本部設置訓練 など

● 教育・訓練計画の例

区分	項目	目標	対象者	時期・頻度
教育	BCPに関する社内ディスカッションの実施	社員に対するBCPの意識付け	従業員全員	年間数回開催し、従業員は年間に最低1回は参加
	BCPセミナーの実施	BCPの概要と発動時の対応の習得	新入社員	年1回開催（4月）
	BCPに関する取引企業間の勉強会の実施	医療機関や試薬メーカー、機器メーカー等での協力体制の強化	BCP責任者及びBCP担当者	年1回開催
訓練	情報連絡訓練	安否確認、緊急時の点検と報告等の訓練	全従業員	年1回開催
	防災訓練	初期消火、避難誘導、救護等の訓練	BCP責任者及びBCP担当者、参加可能な従業員	年1回開催
	机上訓練	2時間以内に完了	〇〇検査部	年1回開催

7. 点検および是正措置

ポイント

B C Pの取組状況について日常業務の一環として点検・監視を行い、年間の業務を振り返る機会等に併せて、B C Pの取組み状況を評価し、実施できていない部分を改善する必要があります。

特に従業員の異動や入退社があった時のB C Pの組織体制の見直しや取引先の変更が生じた時、経営資源の入れ替えが発生した時の顧客リストや経営資源の見直しなどは、事業継続方針や復旧手順を左右する場合がありますのでチェックが必要です。

● B C Pの見直し体制の例

見直し時期	定期	不定期
	毎年の災害時の対応確認訓練後に実施	・従業員の異動が生じた場合 ・業務拠点の変更、取引先の変更があった場合
見直し体制	担当メンバー：社長を含む役員、部長、課長、主任	

● 定期的なB C Pの見直し時のチェック項目の例

点検項目	点検時期	担当部署	総括部署	チェック
事前対策は、計画通り確実に実施されたか。	○月			☐
過去1年間に実施した事前対策等を踏まえた計画全般の見直しを行ったか。	○月			☐

8. 経営層による見直し

ポイント

経営者は、定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、事業継続の取組み全体を見直し、次年度以降の方針を打ち出す必要があります。

なお、業務が変化するスピードが速いため、経営者による定期的な見直しの他に、事業の大幅な変更・再構築、事業拡大、システムの入替、事業所の移転など重要業務に変更が生じた場合にも、その都度、事業継続の取組み全体を見直す必要があります。

第3章 資料編

1. 各種様式（別添）

各種様式は、BCPを理解し簡易に導入しやすいよう本編に例示しました考え方に沿って作成しています。各社で各種様式をヒナ型としてご活用される際は、実際の業務内容に合わせて改変してご活用いただければ幸いです。

2. 用語解説

BCP (Business Continuity Plan)

事業継続計画のこと。

CSR (Corporate Social Responsibility)

企業の社会的責任のこと。

ISO (International Organization for Standardization)

国際標準化機構。各国の代表的標準化機関からなる国際標準化機関であり、電気、電子技術及び通信分野を除く全産業分野（鉱工業、農業、医薬品等）に関する国際規格の開発・改正を行っている。

JIS (Japanese Industrial Standards)

日本工業規格。我が国の工業標準化の促進を目的とする工業標準化法（昭和 24 年）に基づき制定される国家規格。

NPO (Non-profit Organization)

非営利組織（団体）。継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称。特定非営利活動促進法（NPO 法）は、これらの団体が簡易な手続きで法人格を取得する道を開くための法人格付与制度などを定めている。

OEM (Original Equipment Manufacturing)

相手先商標製品。相手のブランド名で部品や完成品を供給する委託生産方式。

意思決定訓練

事件や事故が発生したことを想定し、それに対しどのような方針で望むのか、また組織、要員、資金等をどう手当てするのかなどを短時間で決定し、指示する訓練。

営業停止損失

事業が継続できなくなったことにより発生する売上の減少やそれに伴う利益損失。

机上訓練

意思決定訓練のひとつ。事件や事故のシナリオを基に時間軸に沿って重要な場面を研修すること。

旧耐震基準

1950 年に施行された建築基準法の耐震規定は、十勝沖地震（1968 年）や宮城県沖地震（1978 年）などの被害地震の経験を踏まえ、1971 年と 1981 年の 2 度において改定された。旧耐震基準による建物の耐震性を危ぶむ声も多い。

クライシスコミュニケーション

緊急事態が発生した場合の情報の共有化。緊急時の記者会見を含む。

クリティカルパス

プロジェクトの作業工程にいくつかの分岐がある場合、最短時間ですべての工程を終了できる作業経路のこと。この経路上で遅れが生じると他の工程にも影響がでるため、重点的に監視する必要がある。

コンティンジェンシープラン

緊急事態が発生した場合の対応手順をあらかじめ定めたもの。

災害時ローン

自治体によっては、災害貸付制度を持ち、地震、大火、風水害等の被災者に融資を行っている。融資対象および融資条件は自治体のホームページなどに掲載されている。中小企業に対する融資については、政府系金融機関が災害復旧貸付制度を設けている。

サプライチェーン

供給者から消費者までを結ぶ、開発・調達・製造・配送・販売の一連の業務のつながりのこと。サプライチェーンには、供給業者、メーカー、流通業者（卸売業者）、小売業者、消費者などが関係する。また、取引先との間の受発注、資材・部品の調達、在庫、生産、製品の配達などを総合的に管理、効率化し、企業収益を高めようとする手法を「サプライチェーン・マネジメント」と呼ぶ。

サービスレベルアグリーメント

契約を締結する際に、提供するサービスの範囲・内容及び前提となる諸事項を踏まえた上で、サービスの品質に対する要求水準を規定するとともに、規定した内容が適正に実現されるための運営ルールを両者の合意として明文化したもの。

支援協定

自治体と企業が災害後に発生する業務について事前に締結する協定。食料の供給、避難場所の提供、道路啓開支援などがある。

初動体制

事故・災害が発生した直後の体制を指す。対策本部長を決定し、意思決定ができる組織。現場への指揮命令・情報収集機能を有する。

情報セキュリティガバナンス

社会的責任にも配慮したコーポレートガバナンス（企業的意思決定の仕組み）とそれを支えるメカニズムである内部統制の仕組み（企業が業務を適正かつ効率的に遂行するために構築・適用される社内体制及びプログラム）を、情報セキュリティの観点から企業内に構築・運用すること。

ステークホルダー（Stakeholder）

利害関係者のこと。一般的には、顧客（消費者）、投資家、債権者、取引先、従業員、地域社会、政府、行政、国民などを指す。

耐震改修促進法（建築物の耐震改修の促進に関する法律）

平成7年12月25日に施行された法律で、地震による建築物の倒壊等から国民の生命、身体及び財産を保護するため、建築物の耐震改修促進のための措置を講ずることにより、建築物の地震に対する安全性の向上を図り、公共の福祉の確保に資することを目的としている。

第三者認証制度

ある組織又は個人が規格の要求事項に適合した活動をしているか否かについて、その組織又は個人と直接の取引等がない機関（第三者）が審査し証明する制度。企業や自治体等の各組織又は個人が自分自身で審査し認証することを第一者認証、組織又は個人の取引先等の相手が審査し認証することを第三者認証という。

道路啓開

通行上の障害となる道路上の障害物を除去す、交通路を確保すること。

バイタルレコード

企業存続に必要な文書や代替情報が他に求められない文書をいう。

ハザードマップ

被害予測図。地域や都市の状況に合わせ、危険情報を公開・掲載する取組みが自治体で進んでいる。項目としては、火山噴火、土砂災害や浸水の危険区域、あるいは地震時の避難地、避難路などが該当。

バックアップオフィス

メインオフィスが自然災害やテロ等により使用不能となった場合に備えてあらかじめ確保したオフィス。事業継続に必要な要員を収容し、業務に必要な設備や機能を備えている。

ビジネス・インパクト分析 (BIA:Business Impact Analysis)

事業の中断による、業務上や財産上の影響を確認するプロセス。重要な事業・業務・プロセスおよびそれに関連する経営資源を特定し、事業継続に及ぼす影響の分析を行う。

例えば、①重要な業務の洗い出し、②ビジネスプロセスの分析、③事業継続にあたっての重要な要素（ボトルネック）の特定、④復旧優先順位の決定、⑤目標復旧時間の設定の手順を踏む。

ブラックアウト

組織と関係者の間で双方向の情報交換ができない状態をいう。

ボトルネック

本来の意味は、瓶の首の細くなったところ。事業の継続や業務復旧の際にその要素がないと全体の進行が立ち行かなくなってしまうもの。

マネジメントシステム

経営におけるひとつの標準化された手法。経営者が参加し、方針、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、見直し（Act）を繰り返す。

ラリーポイント制度

時間と場所を指定してそこに集合する仕組み。例えば、あらかじめ災害発生後 48 時間後に〇〇へ集合することを従業員に周知徹底しておき、その集合場所で企業側の今後の対応等を伝えること。

リスクコミュニケーション

リスク情報の送り手と受け手間における共有を通じ、リスクに関わる相互理解をするための活動・プロセスをいう。情報の共有は、組織間、組織内の双方を含む（クライシスコミュニケーション参照）

リスクの定量化

客観的な評価を行うために、リスクの発生頻度と影響度をそれぞれ何らかの手法によって数値化すること。

リスクマネジメント

リスクを想定し、リスクが現実のものになってもその影響を最小限に抑えるように工夫すること。リスク克服に関するマネジメント、ノウハウ、システム、対策などを意味する。

リスク分析

利用可能な情報を体系的に用いて原因となる事象を特定し、その特定した事象の発生確率と影響度を分析すること。

社団法人日本衛生検査所協会

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町 3-27 剛堂会館ビル 3F

TEL 03 (3262) 2326 FAX 03 (3234) 9669

<http://www.jrcla.or.jp/>