

中国における日系企業向け 事業継続計画（BCP）作成のポイント

(2024年1月)

日本貿易振興機構(ジェトロ)

青島事務所

ビジネス展開課

報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構（ジェトロ）青島事務所が瑛得管理諮詢（上海）有限公司（日本語社名：インターリスク上海）に作成委託したものである。本報告書の内容は 2024 年 1 月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本報告書はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本報告書にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

ジェトロおよび瑛得管理諮詢（上海）有限公司は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび瑛得管理諮詢（上海）有限公司が係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外ビジネスサポートセンター ビジネス展開課
E-mail：SCC@jetro.go.jp

ジェトロ・青島事務所
E-mail：PCQ@jetro.go.jp

JETRO

目次

1.	はじめに.....	1
2.	事業継続計画（BCP）とは.....	2
	(1)BCPを整備する目的.....	2
	(2)BCPで備えるべきリスクの考え方.....	3
	(3) BCP対象リスクの選定フロー.....	4
	(4)BCPと応急预案の違い.....	5
3.	BCPの作成手順.....	7
	(1)使えるBCPにするための七つのポイント.....	7
	(2)BCPの全体像.....	8
	(3)各文書の作成要領.....	9
	①総則編.....	9
	②災害対応編.....	11
	③感染症対応編.....	15
	④部門編（事業継続対応）.....	21
	(4)その他のリスクへの対応.....	26
4.	BCPの作成後に求められる対応.....	28
5.	おわりに.....	29

中国における日系企業向け事業継続計画（BCP）作成のポイント

1. はじめに

本報告書では、中国に拠点を置く日系企業の現地法人の経営者、リスクマネジメント担当者を主な読み手として想定し、「事業継続計画（以下、BCP）」をどのように作成、運用していくべきかを説明する。

3年間に及んだパンデミックは、中国の現地法人にも大きな影響を与えた。ウイルス感染の脅威からどうやって社員を守るか、移動や外出の制限といったさまざまな制約を受けながら自社の事業継続をいかに継続するか、各企業においてさまざまな検討や試行錯誤がなされた。これらの対応にかかわった人々は、リスクマネジメントやBCPがいかに重要であるか、身をもって痛感したはずである。

日系企業では、経営、管理者層の一定数を日本人駐在員が担うケースが多いが、駐在員の任期は一般的に3～4年である。また、現地人材の流動性も比較的高いため、コロナ禍が始まった頃のリスク対応の知見やノウハウは、早くも現地法人から失われ始めていると考えられる。従って、過去のリスク対応で得た知見・ノウハウは、これ以上人材の入替が進まない間に、BCP等の文書・マニュアルに落とし込むことで形式知化し、会社にとっての財産に変えていく必要がある。

また、海外拠点でBCPを検討する上では、海外リスクの不確実性を十分考慮に入れる必要がある。日本国内では、主に大地震（首都直下地震や南海トラフ地震等）を最大のリスクと捉えて、地震を想定したBCPを作成している企業が多い。一方で、中国を含む海外拠点では、突出して脅威となるリスクが何か一つ存在するというよりは、いつ、何が起こるか分からない不確実性、予見可能性の低さこそが最大のリスクと考えられる。中国における近年のビジネスリスク動向を見ても、企業が注視するリスクは、パンデミックだけでなく、自然災害、労使関係、地政学リスク、知的財産権、環境リスク（環境規制に適合できない企業が操業停止になるなど）、電力不足による操業停止など、多岐にわたる。海外拠点においては、こういったさまざまなリスクに対して（現時点では想定外のリスクに対しても）柔軟に対応できるBCPが求められる。

海外拠点（特に中堅・中小企業）では、BCPやリスクマネジメントに精通した人材を抱える企業は少なく、BCP等の文書を作成するにあたって、素人に近い状態からさまざまな文献にあたって学習し、試行錯誤を重ねながら文書を作成している例が多い。こういった企業のBCPは、記載内容が抽象的で実効性が乏しかったり、事業継続に関する具体的な対策の検討が不十分であったりと、多くの改善点が見られる。

本報告書では、主に中国の日系企業に対してBCP作成の支援を行ってきたコンサルティング経験をもとに、海外拠点でBCP作成に取り組む担当者に対して、BCPの基礎から文書作成の具体的な進め方まで、できるだけ平易に解説した。多くの読者に「これなら自分達にもできそうだ、やってみよう」と感じていただき、取組みをスタートするきっかけを提供することを目的としている。本報告書が多くの海外拠点にとってBCP作成の一助となれば幸いである。

2. 事業継続計画（BCP）とは

(1) BCP を整備する目的

図 1 は、BCP（Business Continuity Plan）の概念を説明している。前提として、平常時、自社の事業レベルは 100%前後で推移しているとする。ひとたび、自然災害やパンデミック等のリスクが発生し、自社が甚大な被害を受けると、事業レベルは大きく低下することになる。このような突発的な巨大リスクへの対策が BCP であり、BCP を整備する目的は、大きく二つある。

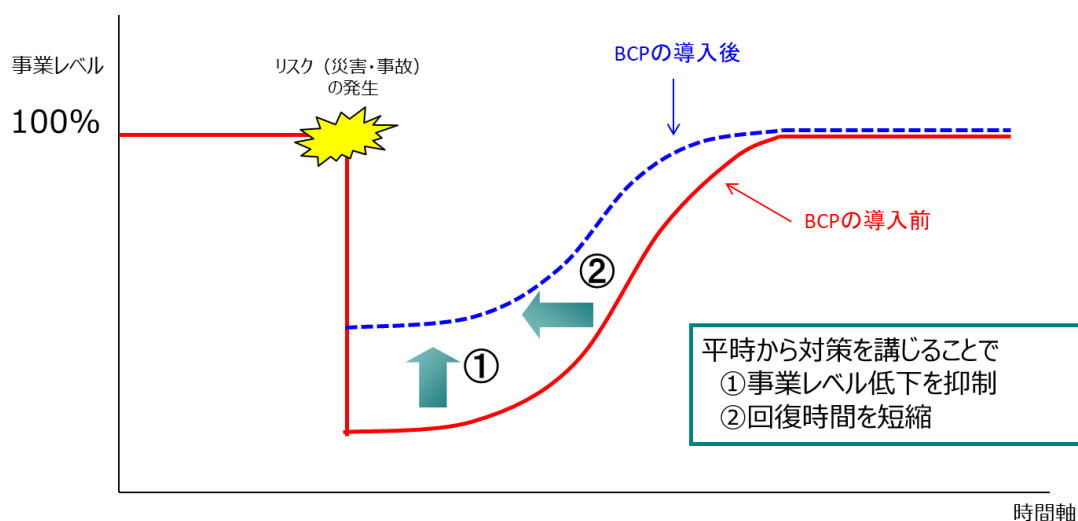
第一に、事業レベルの低下をできるだけ抑制するために、事前対策を講じておくことである（図 1 においては、赤実線で示す事業レベルの大きな落ち込みを、事前対策の実施により、青点線の水準で踏みとどまらせることを目的とする）。

事前対策として実施すべき事項は、想定リスクや企業特性によりさまざまだが、自然災害に対する工場の事前対策を例にとると、防災用品（土嚢、防災シート、雨具、ヘルメット、シャベル…）の備蓄、サーバや電気設備の停電対策、システムやデータのバックアップ確保、風水害に備えた建物の開口部（窓・ドア等）の補強などが考えられる。

第二に、被災状態からの回復時間を短縮するために、緊急時対応の方針や対応ルールを緊急時対応マニュアルのような形で文書化し、社内に周知しておくことである。緊急時には、経営層や各部門が、迅速かつ適切な意思決定や行動を実施することが求められる。そのために必要な緊急時の対応方針、社内の役割分担・実施事項等をマニュアル内に整理しておく。マニュアルは、緊急時に社内の誰が手に取って見ても「自分は今、何をすべきか」を速やかに把握できるよう、アクションプランや実施事項リストを多用して整理することが望ましく、法律の条文のような文章の羅列は避けるべきである。

BCP といえば、後者（緊急時対応マニュアルの作成）を想起する人が多いと思われるが、前者（事前対策の実施）と合わせて対応することによって、はじめて事業の継続・早期復旧（図 1 の青い曲線）を実現できるという点が特に重要である。

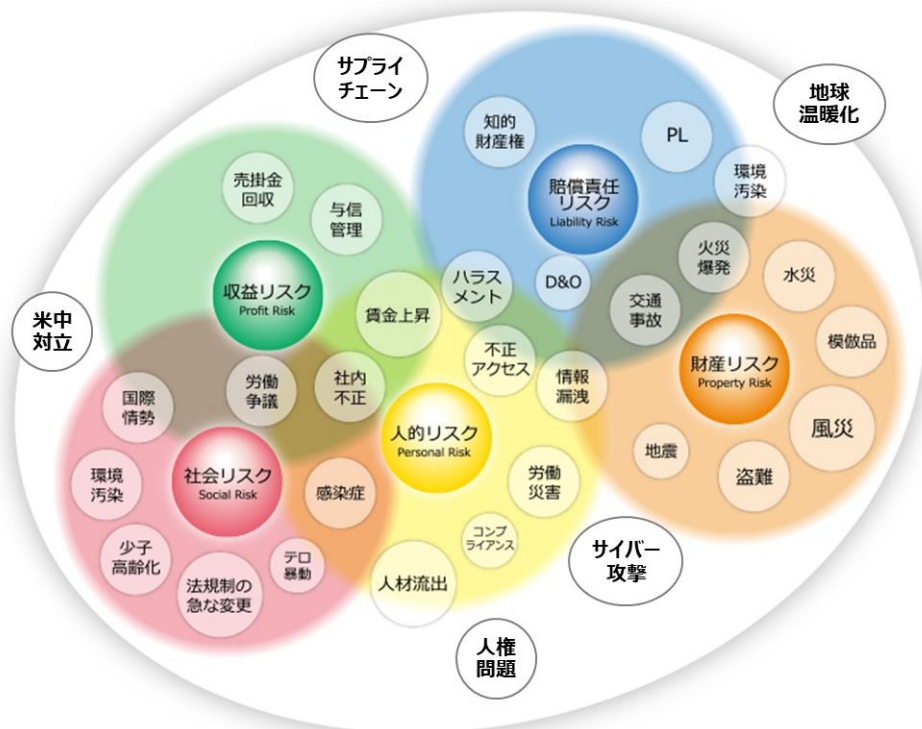
図 1 BCP の概念図



(2) BCPで備えるべきリスクの考え方

図2は代表的なビジネスリスクを網羅的に抽出したものである。企業を取り巻くリスクは多種多様であり、どの企業にも該当するような普遍的なリスクもあれば、企業ごとの事業特性によって重要度が異なるリスクもある。外部環境の変化に従って新たに対応が求められるリスクもある。

図2 企業を取り巻くリスク例



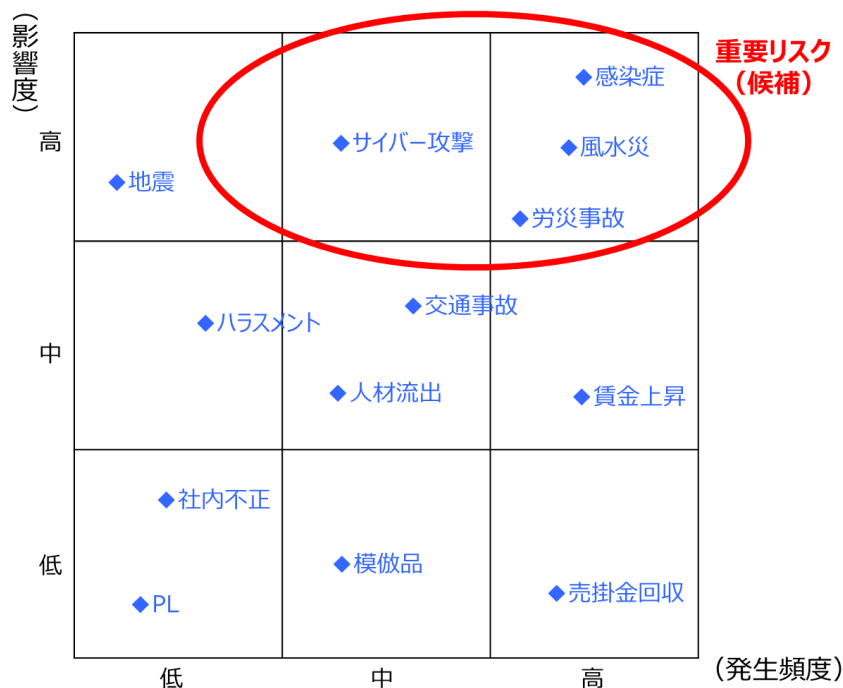
多種多様なリスクに対して、企業が効率的に対策を進めるには、まずリスクマップを作成することをお薦めする。リスクマップとは、自社にとって重大な脅威となる可能性のあるリスクを網羅的に洗い出した上で、縦軸を（事業への）影響度、横軸を発生頻度とするグラフ上にプロットするものである。リスクマップの作成イメージを図3に示す。

リスクマップを作成した結果、影響度、発生頻度ともに高いリスクは、自社が優先的に対策を検討すべきリスク（重要リスク）と整理できる。なお、発生頻度がそれほど高くないとも、影響度が極めて高いと考えられるリスクがあれば、重要リスクに加えることも検討すべきである。たとえば、中国の沿海部は（一部地域を除き）地震リスクの発生確率は一般的に高いとはみなされていないが、いったん大地震が発生すると自社の事業に甚大な被害が生じることが想定できる場合には、地震を重要リスクの一つと設定すべきといえる。

なお、影響度は、金銭的影響、人命や健康への影響、自社のレピュテーション（評判）への影響等に分けることができる。これらのうち、自社が重視する視点に応じて、高・中・低の基準を個別に設定する必要がある。（たとえば、想定損害額により、影響度高＝

1,000 万円以上、影響度中=500 万～1,000 万円未満、影響度低=500 万円未満というように基準を設定する。)

図3 リスクマップ (作成イメージ例)



上記の要領で自社の重要リスクを選定した上で、個々の重要リスクごとに社内の対応体制、年間の対応計画などを明確化して対策を進めていけばよい。BCP の整備は効果的なリスク対策の一つとなる。ただし、BCP が有効な対策とならないリスクも存在する点には注意が必要である。BCP で対処すべきリスクの選定フローを以下に説明する。

(3) BCP 対象リスクの選定フロー

図4は、BCP 対象リスクを選定するフローを示したものである。重要リスク全体を対象として、「そのリスクは徐々に進行するか、突発的に発生するか」「そのリスクは日常的に発生するか」「そのリスクは事業全体に甚大な影響を及ぼすか」の三つの観点でリスクを分類していく。

「徐々に進行するリスク (例：賃金上昇、環境対策、経済摩擦)」に対しては、短期間のうちにこれを抜本的に解決できるような即効性のある対策は基本的に存在しない。中長期的な経営課題として捉え、日本本社と連携しながら対処すべき課題、(BCP の作成によってではなく) 経営者の力量によって解決すべき課題といえる。

「突発的に発生するリスク」は、さらに発生頻度によって「日常的に発生するリスク」と「非日常的に発生するリスク」に分類する。前者は、日常的にリスク対応を行う必要があるため、(BCP の作成によってではなく) 社内に責任部署を定めて、日常業務の一環として対処すべき課題と整理できる。

「非日常的に発生するリスク」は、さらに事業に与える影響が甚大か、限定的かで分類する。事業への影響が限定的であれば、やはり社内に責任部署を定めて、日常業務の一環として対処すべき課題と整理できる。

最終的に「突発的」かつ「非日常的」かつ「事業への影響が甚大」に該当するリスクに対してのみ、BCPの作成を検討するという考え方になる。

図4 BCP対象リスクの選定フロー

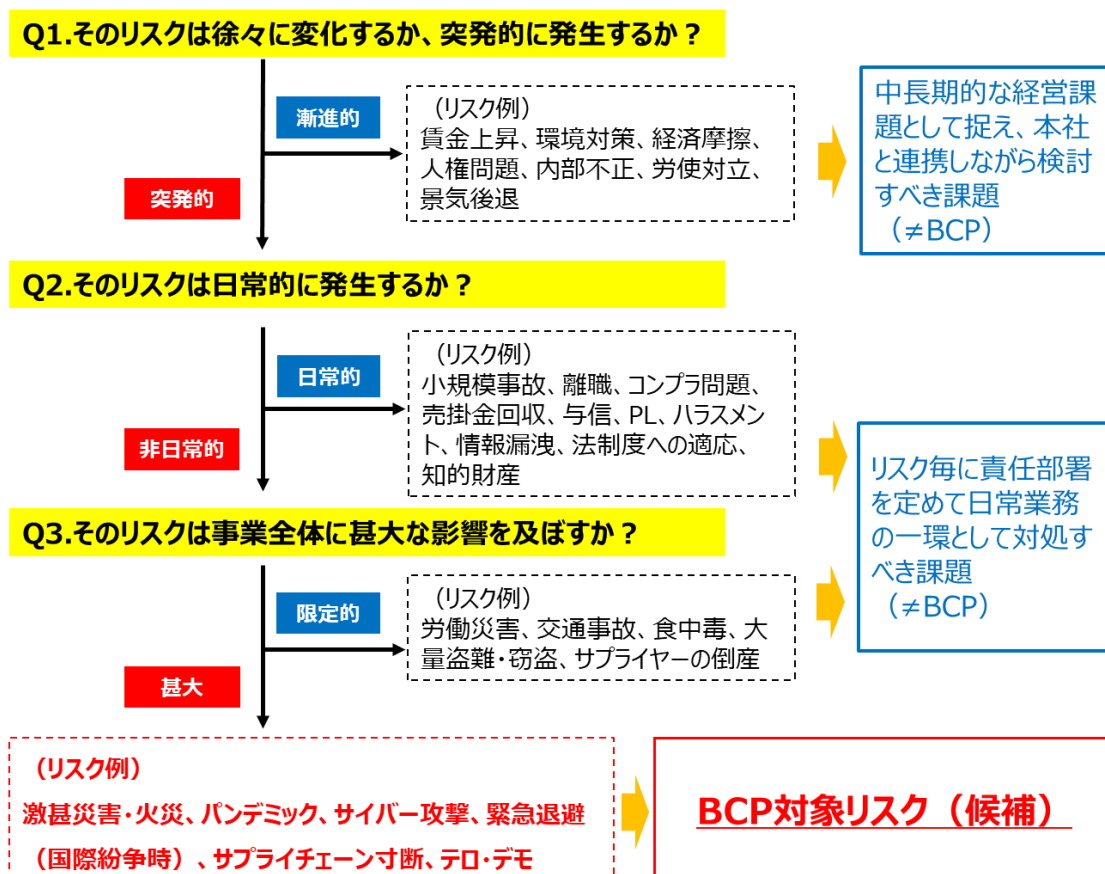


図3で説明したリスクマップの手法と合わせて、リスクの分類を行うことにより、自社が重点的に対処すべき「重要リスク」、中でもBCP作成が有効な対策となる「BCP対象リスク」を特定することができる。不確実性の高い海外事業においては、外部状況の変化に伴って、新たなリスクにしばしば直面することになるはずである。その都度、図4を参照して、リスクがどこに分類されるかを整理することにより、大まかな対応方針もおのずと見えてくるはずである。

(4)BCPと応急预案の違い

「応急预案（日本語で言う緊急対応マニュアル）」とは、工場や倉庫などの現場で発生しうるリスク事象（自然災害、火災、労災事故、環境汚染事故、交通事故等かなり幅広い）に対する対応手順を定めたものである。中国で工場や倉庫を保有する現地法人は応急预案

を作成済みであるケースが多い。現地の消防当局によって、拠点の新設時に応急预案の作成と提出が半ば義務付けられているためである。表 1 に BCP と応急预案の違いを示す。

応急预案の作成では、当局よりローカルのコンサルティング業者を起用して進めることを推薦され、業者が用意するテンプレート（かなり冗長で 100 ページを超える場合もある）を購入して、自社の情報を記入して完成させるケースが多い。当局の検査に合格することを主目的として作成されることが多く、作成後に社内周知が十分に実施されていなかったり、緊急時に参照した場合の実用性が十分でなかったりするケースもあるため、注意が必要である。

なお、応急预案を作成済みの現地法人が BCP を新たに作成する場合には、社内の文書体系における各文書の位置づけを明確にした上で、記載内容の平仄を合わせる必要がある。特に、緊急時の組織体制、役割分担、緊急時の実施事項等は、両文書のいずれにも含まれるべき内容になるので、記載内容を入念に確認いただきたい。

表 1 BCP と応急预案の違い

	応急预案	BCP
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・人命の安全、資産保全 ・被害拡大や二次災害の防止 	(左記に加えて) <ul style="list-style-type: none"> ・事業の継続 (サービス・商品提供) ・社会的責任 (供給、雇用等) の履行 ・会社の存続
実施内容	ある程度実施事項は決まっております (避難、救護、点呼等)、企業ごとの違いは少ない	企業の戦略によって異なる。(現地復旧、代替生産、社外リソースの活用など)
対象範囲	事業所単位で実施	自社 (自拠点) だけでは十分に対処できない場合には、グループ内の他拠点と連携して実施 (代替生産・代替輸送など)

3. BCP の作成手順

(1) 使える BCP にするための七つのポイント

BCP は、緊急時において人命の安全確保と事業継続を高いレベルで両立するために、十分に実効性を有するものでなければならない。実効性ある BCP を確保するためには、表 2 に挙げる七つのポイントを押さえる必要がある。

表 2 七つのポイント

ポイント	説明
① 海外事業の不確実性に備え、幅広いリスクに対応できるか？	海外事業においては、何か一つのリスクが突出して脅威となるわけではないので、単一リスク専用の BCP を作成しても役に立たない可能性がある。幅広いリスクに対応できるよう、事前対策や緊急時の対応策を検討しておく必要がある。
② 緊急時における方針・優先順位は明確か？	人命安全を最優先とする方針は、多くの企業で明確化されている一方、事業継続の方針（どの製品の生産を優先復旧するか、どの顧客へ優先供給するか等）は検討されていないケースが多い。
③ 緊急時専用の対応組織があるか？	緊急時には、緊急時特有の対応事項が短期間のうちに多数発生する（避難、救護、安否確認、被害確認、復旧活動等）。平時と同一の組織で対応すると、特定部門（総務部門等）に業務が過度に偏る恐れがある。
④ 法律の条文のようなマニュアルは緊急時に役に立たない！	緊急時にマニュアルを手にとった社員が、自分はいつまでに何をすべきか、具体的に把握できることが求められる。文字の羅列ではなく、チェックリストや情報整理帳票を多用したマニュアルを用意すべきである。また、中国語に翻訳する前提で、文字数は極力抑える。
⑤ 人命安全だけでなく、事業継続も検討できているか？	BCP は人命安全と事業継続を両立するための計画である（人命安全に関する記載のみなら単なる防災マニュアルである）。いかに自社の優先業務を復旧・継続するか観点の検討も盛り込むべきである。
⑥ 防災対策に留まらず、事前対策を部門ごとに検討しているか？	総務部門が担うことが多い防災対策（防災用品の備蓄等）だけが事前対策ではない。各部門において、自部門の優先業務を継続するための課題や事前対策を検討しておく必要がある。

⑦ BCP から BCM (Business Continuity Management) に深化させる仕組みがあるか？	BCP の実効性を維持・向上させるためには、BCP を作成した後、定期的に教育・訓練を実施して PDCA サイクルを確立し、BCP を継続的にブラッシュアップする仕組みが必要である。
--	---

(2) BCP の全体像

BCP において検討・記載すべき事項は多岐にわたる。上述した七つのポイントを押さえた抜け漏れのない BCP を作成するためには、人命安全と事業継続の両方の観点で、緊急時の対応要領や事前対策について整理するフレームワーク（枠組み）が求められる。筆者が推奨するフレームワークを図 5 に示す。

図 5 BCP のフレームワーク

目的	4つのパーツ		記載・検討事項
総則	総則編		BCP方針、全社の優先業務、復旧目標、緊急時体制等 (リスク種類を問わず不変の事項)
人命の安全確保	(災害) 災害対応編	(感染症) 感染症対応編	緊急時、時系列に沿ったTo-Do (リスクごと)
事業継続	部門編 (事業継続対応)		各部門の優先業務の継続策を バッドシナリオ (ヒトがいらない、モノがない、システムが使えない…) 毎に整理。 (リスク共通)

図 5 のフレームワークでは、BCP を、総則編、災害対応編、感染症対応編、部門編（事業継続対応）の四つのパーツで構成する。

総則編には、リスクの種類を問わず不変の事項（緊急時の対応方針、優先業務、緊急時体制等）を整理する。リスクの種類に左右されない事項を総則編に一本化して記載することにより、マニュアル全体の文書量をコンパクトに抑える。

人命の安全確保を目的とする対応事項は、リスクごとに整理する。災害対応編と感染症対応編がこれに該当する。災害と感染症以外に、自社が対処すべきリスクがあれば、「〇〇リスク対応編」として追加することも可能である。（ただし、たとえばサイバー攻撃では、通常は人命には影響が生じないため、人命ではなく資産の安全確保と読み替える必要がある。）

部門編（事業継続対応）は、自社の各部門の優先業務の継続策を、部門ごとに整理する。整理の手法は後述するが、リスクごとではなく、バッドシナリオごと（優先業務を継続する上で不可欠な経営資源が利用できなくなるバッドシナリオ）に応急対策と事前対策を検討する。応急対策だけでは実効性を十分に確保できないケースが多いため、事前対策が特に重要である。

このフレームワークにおいて重要な点は、人命安全を目的とする記載事項はリスク別対応編（災害対応編、感染症対応編）に、事業継続を目的とする記載事項は部門編（業務継続対応）に、分けて整理することである。これにより、リスク別・目的別に、どのタイミングでどの文書を参照すればよいか明確になる上、BCP 作成後に新たな知見が得られた場合にも、その知見を BCP のどこに追加すべきかの判断が容易になる。

(3) 各文書の作成要領

① 総則編

総則編には、リスクの種類を問わず共通の決め事を整理する。共通の決め事とは、たとえば、緊急時における対応方針、対応体制（役割分担）、平常時における備え（防災用品の備蓄、教育・訓練等）などが考えられる。これらの情報を総則編に一本化することによって、BCP マニュアル全体の情報量を落とさずに、コンパクトに整理することができる。

表 3 に、総則編に記載する項目、記載のポイントを示す。また、総則編において特に重要な検討項目である「優先業務、目標復旧時間」「緊急時の対応組織、実施事項」については、次頁より補足説明を行う。

表 3 総則編に記載する項目の例

	項目	記載のポイント
i	BCP の目的	以下の 3 点を包含する内容とする。 ・人命の安全確保を最優先とする。 ・事業の継続・早期復旧 ・地域貢献（大災害等の場合、自社の復旧だけでなく、地域の復興にも貢献する。）
ii	優先業務 目標復旧時間	会社として、いかなる状況でも継続すべき「優先業務」を特定する。併せて、優先業務ごとの「目標復旧時間」を設定する。（詳細は補足 1 へ）
iii	想定リスク	BCP の想定リスクを列挙する。図 5 のフレームワークに従うと、想定リスクは災害（自然災害・火災）、感染症となる。
iv	平常時の対応組織 実施事項	平常時より防災・BCP の取組を推進する部署、年間を通じての対応事項を整理しておく。 （代表的な対応事項の例） ・防災用品の備蓄、メンテナンス ・避難場所、避難経路の設定・周知（避難訓練を含む。） ・防災・BCP に関する社員向け教育・訓練 ・BCP 文書の定期更新

v	緊急時の対応組織 実施事項	緊急時の組織体制、実施事項を明確化する。 (詳細は補足 2 へ)
vi	用語の定義	BCP、優先業務、目標復旧時間といった用語の定義を説明する。

補足 1_優先業務・目標復旧時間

優先業務とは、緊急時にも継続もしくは優先的に復旧すべき業務をいう。何らかの巨大リスクが顕在化して自社が甚大な被害を受けた場合には、日常業務の全てを平常時と同様のレベルで継続することは困難になると想定されるため、優先業務に対して集中的に経営資源（ヒト、モノ、カネ）を投入することが求められる。

どの業務を優先と捉えるかは、考え方によって判断が分かれる可能性があるため、（緊急事態の発生後ではなく）BCP 作成段階においてあらかじめ社内で議論を行い、優先業務を設定しておくべきである。これにより、緊急時にも素早く対応を開始することが期待できるほか、平時より、優先業務の継続可能性を高めるための事前対策や応急対応手順を重点的に検討することにもつながる。

優先業務を選定する際のポイントは表 4 のとおりである。

表 4 優先業務選定のポイント

ポイント	説明
日常業務の中から選ぶ (避難、救護、安否確認等は含まない)	優先業務選定におけるよくある誤りは「避難、救護、安否確認」等の緊急時対応を選定することである。緊急時におけるこれら対応は「優先」ではなく「当然」実施すべきであるから、優先業務に含める必要はない。
日常業務全体より、特に重要な業務を 30%程度まで絞り込む。	優先業務の絞り込みが十分でないと、実効性ある対策の検討に繋がらない。優先業務はボトムアップではなくトップダウン、経営者目線で自社業務全体を俯瞰し、目安として 30%程度まで絞り込むことをお薦めする。
間接部門を含めて選定する。	製造業を例にとると、優先業務は「(自社の主力製品である XX の製造)」や「(自社の最重要顧客である) XX 社への納品」、これらに付随する調達・物流業務が選定される場合が多い。優先業務の選定においてはこれら業務に加えて、間接部門において停止が許容されない業務「給与支払(人事部門)」「対外支払(財務部門)」「IT システム・ネットワークの維持(IT 部門)」なども忘れずに選定することをお薦めする。

目標復旧時間は、優先業務が中断した場合にいつまでに復旧するかという目標時間を示す指標である。ある優先業務の目標復旧時間を 3 日と設定する場合は、後述する部門編

(事業継続対応)において、3日以内に復旧するための業務継続対策(応急対策+事前対策)を検討していくことになる。目標復旧時間を短く設定すればするほど、対策の難易度は上がり、対策コストも増加する可能性が高いため、現実的に妥協できる最も長い時間を設定するのが無難といえる。

なお、目標復旧時間を一定の根拠に基づいて設定することが難しい場合は、経営者の肌感覚に基づいて3日や7日というように大まかに定めることでも良い。重要なのは目標復旧時間を厳密に設定することではなく、業務継続策を検討・実行することにある。

補足2_緊急時の対応組織・実施事項

工場や倉庫を有する企業では、発災直後のフェーズに対応する組織として「自衛消防隊(中国語では義務消防隊)」の設置をルール化している企業が多い。一般に自衛消防隊は、建屋ごと、フロアごとに設け、火災や災害時の避難誘導や初期消火、救護等を担う組織である。

一方で、発災直後フェーズに次ぐ緊急時対応フェーズにおける対応組織については検討できていない企業が少なくない。火災を例にとると、災害対応は、避難や初期消火の自衛消防対応を実施して完了するわけではなく、その後も安否確認、被害確認、被災設備の復旧といった様々な対応を実施する必要がある。これらの対応は平常時には実施する必要がないため、平時の組織体制で実施しようとすると、どの部門も積極的に関与したがいなかったり、総務部門に業務が偏ったりといった非効率が生じかねない。そのため、図6に示す災害対策本部のような組織体制を設置し、これらの緊急時対応を実施することを総則編にてルール化しておきたい。

図6 緊急時体制の整備例

フェーズ	発災直後フェーズ	緊急時対応フェーズ	事業継続対応フェーズ
目的	人命安全確保・被害拡大防止	人命安全維持・被害把握・応急対応	事業の本格復旧
体制	自衛消防隊_職域毎に設置 職域A 防災隊長 避難誘導係 救護係 初期消火係 通報連絡係	災害対策本部_拠点毎に設置 災害対策本部長・事務局 従業員対応班 (安否確認、物資手配等) 設備班 (建物、ライフライン等の被害確認・復旧) 生産復旧班 (生産設備、部資材等の被害確認・復旧) 取引先対応班 (顧客、協力業者との連絡・調整) 広報・情報班 (情報収集、社外への情報発信)	(平時と概ね同じ体制) 経営層 生産部門 調達部門 物流部門 管理部門

◎ 比較的対応できている企業が多い × このフェーズの組織体制がない企業が多い

②災害対応編

図5で説明したとおり、人命安全を確保するためのマニュアルは、リスクの種類ごとに時系列に沿って整理すると良い。災害対応編では、自然災害、火災、その他突発的な事件・事故が発生した際の実施事項を整理する。誰が、何を、いつまでにといった点をできる限り具体的に記載することが重要である。

表5に、災害対応編に記載する項目、記載のポイントを示す。併せて、表6、7に、災害対策本部・アクションプラン、実施事項リストのサンプルを示す。

表5 災害対応編に記載する項目の例

	項目	記載のポイント	
i	想定リスク	特定の災害に限定せず、自然災害（地震、風水災等）、火災、その他突発的な事件・事故を幅広く包含する形で設定することをお薦めする。災害の種類によって発災直後の行動は異なる（例：地震なら机の下に身を隠す、火災なら消火を試みる、洪水なら高所に避難する…）ものの、自衛消防対応に続いての実施事項（例：安否確認、被害確認、復旧、社内外への情報発信）は、災害の種類を問わず概ね共通といえるからである。	
ii	緊急時対応ルール ①個人	災害種類ごとに、発災時の身の守り方（一般常識的な内容で可）を整理する。あわせて、会社に対する安否報告を行う条件や報告要領を定める。	災 に つ い て ル ー ル を 定 め る。 必 要 に 応 じ て、 就 業 時 間 内 発 災 ・ 就 業 時 間 外 発
iii	緊急時対応ルール ②自衛消防隊	図6を参考に、自衛消防隊の役割分担、実施事項を定める。応急预案を整備済みの場合は、応急预案が定める役割分担、実施事項と齟齬が生じないように、平仄を合わせる。	
iv	緊急時対応ルール ③災害対策本部	図6を参考に、災害対策本部の役割分担、実施事項を定める。あわせて設置条件、設置場所を記載する。実施事項は多岐にわたるため、文字の羅列ではなく、アクションプラン、実施事項リストの形式で整理すると、緊急時にも使いやすい。	
v	情報整理フォーム	緊急時における諸対応、特に情報収集・情報共有を迅速かつ正確に実施できるよう、以下のような情報整理フォームを整備する。 ・ 安否確認集計表（含む負傷者・不明者リスト） ・ 物的被害集計表 ・ 外部情報整理表 ・ 備蓄品リスト	
vi	用語の定義	自衛消防隊、災害対策本部といった用語の定義を説明する。	

表6 災害対策本部・アクションプラン (作成例)

組織		本社 災害対策本部					
役割	A. 対策本部長/役員/事務局	B. 社内連携班	C. 人事班	D. 施設・補給班	E. 広報・情報班		
責任者/担当者	本部長 事務局						
機能	<ul style="list-style-type: none"> 対策本部長、各役員 本部の設置/解散、統括指揮 各種意思決定 事務局 対策本部長の各種支援 対策本部の各班/各委員との連携 グループ会社との連携/報告 	<ul style="list-style-type: none"> 各店舗との連絡 各店舗被害状況の収集/整理 災害対策本部内の各班との情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 全社の安否集計(お客様を含む) 全社の帰宅対応 全社の帰宅困難者対応 全社の出勤対応 	<ul style="list-style-type: none"> 各店舗の建物/設備の被害状況確認 通信/システムの被害確認 各店舗の不足物資等の把握 備蓄品/必要物資等の確保、輸送 	<ul style="list-style-type: none"> 地震情報把握 外部情報把握(ライオン、鉄道状況等) 広報対応(対外発表、照会対応) 		
災害発生直後 (営業時間外)	0	<ul style="list-style-type: none"> [A0①]本部設置判断 <ul style="list-style-type: none"> 震度6弱以上:自動設置 震度5強以下:対策本部長が判断 [A0②]設置場所の決定 (本社被災状況を確認し、場所を決定) [A0③]関係者緊急連絡 <ul style="list-style-type: none"> ○本部要員招集の連絡(緊急連絡網を利用) [A0④]安否集計 (緊急連絡網で各店舗の安否を集約) 	<ul style="list-style-type: none"> [共0①]各自の安全確保と安否報告 <ul style="list-style-type: none"> ○本人と家族の安全確保 ○上司への安否報告、店舗/部門毎に本社へ報告 ○上記実施後、原則自宅待機 ○対策本部長/事務局の指示を受けて参集 	<p>災害発生直後、社外にいる場合の対応手順は以下を参照する ⇒「大地震対策事業継続計画(店舗版)」 第三章 1項</p>			
	1	<ul style="list-style-type: none"> [A1①]本部設置判断 <ul style="list-style-type: none"> 震度6弱以上:自動設置 震度5強以下:対策本部長が判断 [A1②]設置場所の決定 (本社被災状況を確認し、場所を決定) [A1③]関係者緊急連絡 <ul style="list-style-type: none"> ○本部要員招集の連絡(館内放送、緊急連絡網) 	<ul style="list-style-type: none"> [共1①]自衛消防隊活動 <ul style="list-style-type: none"> ○初期消火(火災の場合) ○避難誘導(建物が危険な場合) ○救出・救護 ○緊急通報 ○安否確認(オフィス内点呼) 	<p>自衛消防隊の対応手順は以下を参照する ⇒「大地震対策事業継続計画(店舗版)」 第二章 2項、第三章 2項</p>			
対応時期目安	1時間	2	<ul style="list-style-type: none"> [共2①]本部設置場所へ参集 [共2②]対策本部の設置 <ul style="list-style-type: none"> ○備品・機材(PC/通信機器等)の配備 [共2③]全店舗へ連絡(対策本部への報告指示) 				
	1時間 3時間	3	<ul style="list-style-type: none"> [A3①]各種状況の把握 <ul style="list-style-type: none"> ※各班と連携し確認 ○安否情報(社員/未客等含む) ○各店舗の状況把握 ○周辺状況/外部インフラ等の情報 [A3②]各種意思決定と対応指示 <ul style="list-style-type: none"> ○お客様、周辺からの避難者への対応支援 ○帰宅方針の決定 (従業員の帰宅/職場待機の判断) ○応援要員の決定 ○対外発表事項の決定 	<ul style="list-style-type: none"> [B3①]各店舗との連携 <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗との連絡、状況確認 ○対策本部内の各班との情報共有 ○対策本部から店舗への指示伝達 <p>各店舗から以下様式で報告を受ける (FAXやメールの通信可能な場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・様式5「従業員の安否状況シート」 ・様式6「お客様の安否状況シート」 ・様式7「店舗被害状況シート」 <p>※電話報告の場合は、対策本部側で上記の各種シートへ聞き取った状況を記載する。</p> <p>対策本部内の各班へ、上記シートを渡して集計を依頼する。</p> <ul style="list-style-type: none"> →人事班: 安否の集計 →施設・補給班: 店舗被害状況の集計 	<ul style="list-style-type: none"> [C3①]安否集計 <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗からの安否報告の集計(※お客様/出入業者等含む) ○安否不明者の追加確認 <p>⇒様式A 「安否集計表」</p> <ul style="list-style-type: none"> [C3②]帰宅対応(※帰宅可能な場合) <ul style="list-style-type: none"> ○帰宅方針確認の立案 (方針の決定は災害対策本部長) ○各店舗へ帰宅者の記録を指示 	<ul style="list-style-type: none"> [D3①]各店舗の建物/設備被害把握 <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗の被害状況を集計 (建物破壊状況(入館可否、危険箇所等) ・危険状況(津波、火災、ガス漏れ等) ・ライフライン状況 電力、水道(止水含む)、ガス、通信/システム、エレベーター ・その他 <p>⇒様式B 「店舗被害集計表」</p> <ul style="list-style-type: none"> [D3②]各店舗の備蓄状況把握 <ul style="list-style-type: none"> ○備蓄(生活物資)対応 ・各店舗の不足品状況確認 ○必要備品(資機材等)対応 ・各店舗の必要品の確認 ○上記各種物品の確保と運搬手配 	<ul style="list-style-type: none"> [E3①]各種外部情報の収集 <ul style="list-style-type: none"> ・地震情報 ・県内被害情報 (ライオン、鉄道/道路、火災等) ・気象情報 ・その他、社会状況 (自治体/政府/周辺医療機関等) <p>⇒様式8 「周辺状況確認シート」</p>
	3時間 当日中	4	<ul style="list-style-type: none"> [A4①]各店舗の営業/休業の判断 [A4②]グループ会社への報告 		<ul style="list-style-type: none"> [C4①]宿泊対応(帰宅困難者向け) <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗へ宿泊対応を指示 (宿泊スペース確保、備蓄品の配布等) 	<ul style="list-style-type: none"> [E4①]広報準備 <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗状況の取りまとめ ○社内情報の整理 [E4②]対外発表/照会対応 <ul style="list-style-type: none"> ○対外発表事項の検討、判断 ○対外情報発信の実施 ・ホームページ更新 ・問合せ対応の実施 	
	2日目以降	5	<ul style="list-style-type: none"> [A5①]応援要員の決定 <ul style="list-style-type: none"> ○店舗の建物/設備復旧支援 ○業務復旧支援 		<ul style="list-style-type: none"> [C5①]出勤者対応 <ul style="list-style-type: none"> ○各店舗へ出勤者の把握を指示 ○出勤時の注意事項の指示 	<ul style="list-style-type: none"> [D5①]建物/設備復旧手配 <ul style="list-style-type: none"> ○建物/設備の復旧 担当部署や業者へ復旧依頼を実施 [D5②]各種生活物資手配 <ul style="list-style-type: none"> ○不足物資の確認、手配 ○各店舗への物資運搬 	<ul style="list-style-type: none"> [E5①]政府・自治体動向の収集 <ul style="list-style-type: none"> ・政府対応状況 ・自治体の震災対応状況
	対応終了	6	<ul style="list-style-type: none"> [A6①]対策本部の解散 <ul style="list-style-type: none"> ○各部署の復旧状況の把握 ○緊急体制解除の判断 ○対策本部解散の連絡 				

※青文字は、継続的に実施する作業項目

表7 実施事項リスト作成例（人事対応班）

対応時期目安	対応事項	備考
災害発生直後 (作業時間外)	<input type="checkbox"/> 各自の安全確保と安否報告 ・本人と家族の安全確保 ・上司への安否報告、部門ごとに総経理（統括代行者）へ報告 ・上記実施後、原則自宅待機 ・対策本部長／事務局の指示を受けて参集	
災害発生直後 (作業時間中)	<input type="checkbox"/> 自衛消防隊活動 ・初期消火（火災の場合） ・避難誘導（建物が危険な場合） ・救出・救護 ・緊急通報 ・安否確認(点呼)	
1時間以内	<input type="checkbox"/> 本部設置場所へ参集	危険を伴う移動は控える。 「別紙1_危機対策本部組織／連絡先一覧」
	<input type="checkbox"/> 対策本部の設営 ・備品（ホワイトボード/地図/防災用品等）、機材（PC/通信機器、プリンタ等）の配備	「別紙2_危機対策本部備品一覧」
	<input type="checkbox"/> 本社に対し、対策本部を設置し、緊急体制に移行した旨を連絡	
1時間～ 3時間	<input type="checkbox"/> 安否集計 ・各部門からの安否報告の集計（※来客/出入業者等含む） ・安否不明者の状況トレース	複数の負傷者、不明者が発生する場合は即座に実施する。来客・出入り業者も忘れないこと。不明者がいれば発見まで対応する。 「別紙3_安否集計確認表」 「別紙4_重傷者・不明者リスト」
	<input type="checkbox"/> 医療搬送	「別紙4_重傷者・不明者リスト」
	<input type="checkbox"/> 安否集計結果の報告 ・対策本部長・事務局へ報告	負傷者は、氏名だけでなく症状や全治日数も把握して報告する。社員の家族にも連絡する。 情報の伝達ミスを防ぐため、口頭での報告と合わせ、別紙を活用する。 「別紙3_安否集計確認表」 「別紙4_重傷者・不明者リスト」
	<input type="checkbox"/> 帰宅対応(※帰宅可能な場合) ・帰宅方針の立案（方針の決定は総経理（統括代行者）） ・帰宅者の記録を指示	極端な悪天候、交通機関停止の場合は、社内待機を基本とする。帰宅を認める場合は、無事に帰宅できたかを後で確認する。
3時間～ 当日中	<input type="checkbox"/> 宿泊対応 ・本社各部へ宿泊対応を指示 ・必要に応じて、ホテルの確保	広域災害、交通機関停止の場合は、ホテル予約が殺到する可能性があるため、早めに手配する。
2日目以降	<input type="checkbox"/> 必要物資の確保・配布	「別紙5_社内備蓄品一覧」
	<input type="checkbox"/> 出勤者対応 ・出勤要否・出勤場所を指示 ・出勤時の注意事項の指示	
対応終了	<input type="checkbox"/> -	

③ 感染症対応編

感染症対応編では、新型コロナウイルス、新型インフルエンザに限らず「ヒト×ヒト間での感染力が強く、毒性が強い未知の感染症」を想定リスクとして定め、社内外での感染を未然に予防するための実施事項を時系列（流行フェーズ）に沿って整理する。また、社内関係者より感染者や濃厚接触者が発生した場合の対応ルールも併せて整理する必要がある。

表 8 に、感染症対応編に記載する項目、記載のポイントを示す。また、感染症対応編において特に重要な検討項目である「流行フェーズの考え方、流行フェーズごとの対応」「感染者、感染疑義者、濃厚接触者が発生した時の対応」については、次頁より補足説明を行う。

表 8 感染症対応編に記載する項目の例

	項目	記載のポイント
i	想定リスク	新型コロナウイルス、新型インフルエンザに限らず「ヒト×ヒト間での感染力が強く、毒性が強い未知の感染症」を想定リスクとして定めることをお薦めする。
ii	流行フェーズの考え方	流行フェーズの考え方（社内定義）を整理する。（詳細は補足 1 へ）
iii	感染予防策	基本的な感染予防策（手洗い、うがい、消毒、対人距離の確保等）の実施要領を整理する。一般常識的な内容で可。
iv	流行フェーズごとの対応	流行フェーズに応じた感染予防策・事業継続策を説明する。（詳細は補足 1 へ） - 海外発生期の対応 - 国内発生早期（地域未発生期・地域発生期）の対応 - 国内感染期の対応 - 小康期の対応
v	感染者、感染疑義者、濃厚接触者が発生した時の対応	社内関係者に感染者、感染疑義者、濃厚接触者が発生した場合の行動要領を定める。（詳細は補足 2 へ）
vi	各種の方針・判断基準	駐在員・帯同家族の帰国・復帰、在宅勤務への移行等に関する判断基準・ガイドラインを整理する。
vii	情報整理フォーム	情報収集・情報共有を迅速かつ正確に実施できるよう、以下のような情報整理フォームを整備する。 ・社員の日時検温結果記載表 ・来訪者の検温結果記載表 ・感染者発生時の社内報告シート ・濃厚接触者特定用チェックリスト
viii	用語の定義	感染者、感染疑義者、濃厚接触者といった用語の定義を説明する。

補足 1_流行フェーズの考え方、流行フェーズごとの対応

流行フェーズは、日本政府が「新型インフルエンザ等対策行動計画」にて設定している発生段階の考え方を参考に、表 9 のようにフェーズ 1～5 に区分する。各フェーズの感染状況は以下のように定義できる。

表 9 流行フェーズの設定例

フェーズ	発生段階		感染状況（上海にある企業の場合）
フェーズ 1	海外発生期		中国国外で未知の感染症（強毒性でヒト×ヒト感染の可能性あり）が確認される。
フェーズ 2	国内発生早期	地域未発生期	中国国内でも感染例が確認される。 ただし上海市内では感染例がない。
フェーズ 3		地域発生早期	上海市内で初の感染例が報告される。
フェーズ 4	国内感染期	地域感染期	上海市内で複数の感染例が確認される。 感染者の接触歴が疫学調査で追えなくなる。
フェーズ 5		小康期	上海市内で患者の発生が減少し、低い水準で停滞する。

新型コロナウイルスの流行期における日本や中国政府の対応を振り返ると、流行の状況に応じて、「現在は〇〇期にあたる」といった公式見解が発信されることはなかった。従って、フェーズ認定や移行判断は、公的機関に頼らず自社にて実施する必要がある。総経理等の経営トップを判断権限者と定めてマニュアル内に明記しておくのが良いだろう。中国国内に複数の拠点を設置している場合は、「上海拠点はフェーズ 2 だが、北京拠点はフェーズ 4」という状況判断もあり得るし、感染動向によっては、フェーズ 5→フェーズ 3 のようにフェーズが戻ることも想定しておくべきである。

なお、流行フェーズは、WHO のパンデミックフェーズを採用している企業も散見されるが、WHO のフェーズ判断は全世界を一律の対象としたものであり、国・地域ごとの個別状況を踏まえていないため、これを自社の流行フェーズとして採用することはお薦めしない。

流行フェーズの設定が固まれば、次に流行フェーズごとの実施事項を整理する。フェーズごとの実施事項の整備例（アクションプラン）を図 7 に示す。実施事項は、感染予防対応を最優先としつつ、リスクを未然に防止することによって可能な限り事業継続対応との両立を目指す。たとえば、感染が確認された国・地域への出張を禁止する（フェーズ 1）、国内の感染地域への出張を禁止するとともに、感染が自社拠点にも波及することを想定してテレワーク環境を整備する（フェーズ 2）、自社拠点で感染が確認されたら速やかに在宅勤務に移行する（フェーズ 3）といった対応である。感染症対応編において図 7 のようなアクションプランを整備する上では、各実施事項の開始時点はやや早めに置くことが望ましい。感染症対応では、自社に影響が及ぶよりも前にいかに適切な対策を開始できるかがポイントとなるためである。

図7 流行フェーズごとの対応事項の例

		フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4	フェーズ5	
		海外発生期	(国内発生早期)		(国内感染期)		小康期
			地域未発生期	地域発生早期	地域感染期		
感染予防対応	備蓄品配備	各拠点へ配備	マスク・消毒液などの日常使用			補充	
	感染予防対応 (マスク、手洗い等)	ルールの周知	感染予防対応の実施			第二波への備え	
	全社員・同居家族の 健康状況確認(毎日)			健康状況確認(毎日)			
事業継続対応	出張・旅行	感染国への渡航禁止	感染地域への渡航禁止 不要不急の出張禁止	全面禁止		段階的に正常化	
	勤務ルール	通常出勤		在宅勤務 出社・外出抑制	原則ステイホーム	段階的に正常化	
	業務の遂行	通常業務	不要不急業務の縮小 テレワーク環境の整備	重要業務の継続		段階的に正常化	
	工場の操業	通常操業	不急品の生産休止 構内での感染対策	当局指示に基づいて操業(閉鎖もありうる) 生産品目の絞り込み		重要品目に限定	段階的に正常化

なお、流行フェーズ 3、4 に至ると、駐在員や帯同家族を日本や第三国に退避させるか否かの判断が必要になる可能性もあるが、この判断は、事前に定めた画一的な社内基準ではなく、実際の感染状況を踏まえて実施する必要があるため、外務省の危険レベルを基準に実施することをお薦めする。外務省の危険レベルは、海外安全ホームページに掲載があり、国際情勢に応じて随時更新されている。危険レベル 1~4 の定義を以下に掲載する。

(参考) 外務省の危険レベル (<https://www.anzen.mofa.go.jp/riskmap/>)

レベル 1 : 十分注意してください。	その国・地域への渡航、滞在にあたって危険を避けていただくため特別な注意が必要です。
レベル 2 : 不要不急の渡航は止めてください。	その国・地域への不要不急の渡航は止めてください。渡航する場合には特別な注意を払うとともに、十分な安全対策をとってください。
レベル 3 : 渡航は止めてください。 (渡航中止勧告)	その国・地域への渡航は、どのような目的であれ止めてください。(場合によっては、現地に滞在している日本人の方々に対して退避の可能性や準備を促すメッセージを含むことがあります。)
レベル 4 : 退避してください。 渡航は止めてください。 (退避勧告)	その国・地域に滞在している方は滞在地から、安全な国・地域へ退避してください。この状況では、当然のことながら、どのような目的であれ新たな渡航は止めてください。

補足 2_感染者、感染疑義者、濃厚接触者が発生した時の対応

どの流行フェーズであるかにかかわらず、社員や社内外の関係者から感染者、感染疑義者（体調不良、発熱など）、濃厚接触者が発生するリスクは存在する。こういった場合の対応ルールを定めておく必要がある。感染当事者に対する対応だけでなく、当事者と何らかの接触があった社内関係者に対する対応ルールも設定しておくことがポイントである。対応ルールの設定例を表 10 に示す。

表 10 感染者、感染疑義者、濃厚接触者が発生した時の対応ルール（例）

想定ケース	当該社員に対して		同一フロアの社員に対して
① 社員が感染した場合	出社不可	速やかに医療機関へ。医師の許可後（もしくは治癒の 14 日経過後）復職は可。	感染社員との濃厚接触者⇒②へ それ以外⇒出勤可。在宅勤務推奨。
② 社員が濃厚接触者となった場合（家族が感染・同僚が感染等）	出社不可	①と同じ。 受診規制がかかっている場合は 14 日間自宅待機	④へ
③ 社員が発熱・体調不良を訴えた場合	出社不可	①と同じ。 受診規制等で通院できない場合は、医師や当局のガイドラインに沿って感染有無を判断する	左記の結果により判断。
④ 社員が濃厚接触者と接触した場合	状況による	以下のいずれかに該当する場合は、濃厚接触者とみなし、②へ <input checked="" type="checkbox"/> 濃厚接触者と同居 <input checked="" type="checkbox"/> オフィスの座席が濃厚接触者から 2m 以内 <input checked="" type="checkbox"/> 30 分以上 2m 以内にいた（食事、会議、外出時など） <input checked="" type="checkbox"/> 同じ端末・OA 機器を頻繁に共有使用 <input checked="" type="checkbox"/> 同じ電話機を使用したことがある。	左記の結果により判断。

※濃厚接触者の定義（例）

- ・感染確定者と同居する人
- ・感染確定者の診察、処置、搬送等にマスク等の装着なしに直接携わった人
- ・感染確定者由来の体液、排泄物などに、個人防護具の装着なしで接触した人
- ・手で触れること、会話することが可能な距離で、感染確定者と対面で会話や挨拶等の接触のあった人

中国における新型コロナへの対応では、保健当局による感染者・濃厚接触者の判定方法、隔離対応、濃厚接触者の公式な定義などは、感染者数の増減やウイルスの毒性の変化、医療機関のキャパシティ等の諸条件に応じて目まぐるしく変化した。従って、社内の対応ルールは画一的に適用するのではなく、感染動向に応じて保健当局が示す方針やガイドライン等に準じて柔軟に変化させる必要がある。表 10 に示す対応ルールは、感染症の感染力や毒性について未知の部分が多く、当局による対応方針がまだ確立していない時点において暫定的に適用すべきルールとして運用すべきである。

なお、中国の現地法人において、感染症対応編を作成する際、約 3 年間続いたコロナ禍の期間に自社が直面したさまざまな事象やそれに対する対応結果をすべてマニュアル内に記載しようとして、行き詰まるケースが少なくない。たとえば、個人ごとの感染リスクを可視化することを目的として導入され、一時期は至る所で提示を求められた健康コードや行程カード、場所コードなどは、その仕組みや運用ルールが時期によって変動した。そのため、これらをマニュアル上に正確に記載するのは難しい上、コロナ禍が収束した今となっては、健康コードの色に応じた入館ルールを整備するといった対応はあまり意味をなさない。コロナ禍で得た経験、知見のうち、どの部分を BCP に掲載して社内のルール・指針とすべきかについては、表 11 のように整理して絞り込むことをお薦めする。

表 11 感染症対応編に記載すべき情報の整理

	BCP に記載したい	臨機応変（≒場当たりの）で可 （BCP への記載は不要）
①	生命の危機に直結する事項 （＝強毒性で感染力が強いウイルスへの対応） （項目例） ・ 防疫用品の備蓄ルール ・ 流行フェーズに応じた対応ルール ・ 罹患、濃厚接触者発生時の対応ルール	生命の危機に直結しない事項 （≒弱毒性ウイルスへの対応） （項目例） ・ 弱毒性ウイルス罹患時の対応 ・ 在宅勤務／病気休暇等の社内運用 ・ PCR 検査の実施頻度、費用負担に関するルール
②	普遍的な方針・ルール（緊急時） （項目例） ・ 事業継続方針 ・ 緊急時の対応体制・役割分担 ・ 緊急時にも維持すべき優先業務 ・ 目標復旧レベル／目標復旧時間	人為的にコロコロ変わる事象への対応 （項目例） ・ ゼロコロナ政策の突然の解除 ・ 当局の命令・要求事項への対応 ・ 健康コード、行程カード、リスク区分（高・中・低）の運用ルール
③	優先業務の継続策（≒事前対策） （項目例） ・ テレワークによる業務継続策 ・ 工場閉鎖時の対応策（含む直前対策） ・ 集団感染時の対応策	

なお、表 11 の右側部分の情報（コロナ禍当時、臨機応変に対応した事例）は、会社にとっての貴重な知見・経験として記録し、将来新たな感染症リスクに直面した際に参照できるよう、備忘録的に感染症対応編と合わせて保管しておくといよい。

④部門編（事業継続対応）

部門編（事業継続対応）は部門ごとに作成する。リスク種類を問わず、自部門が緊急時においても継続すべき「優先業務」を明確化した上で、優先業務の継続対策（応急対策＋事前対策）について整理する。人命の安全確保については、災害対応編、感染症対応編で既に整理済みなので、部門編ではこれらには言及せず、優先業務の継続策にのみ着目して必要な検討を行う点の特徴である。表 12 に、部門編（事業継続対応）に記載する項目、記載のポイントを示す。

表 12 部門編（事業継続対応）に記載する項目の例

	項目	記載のポイント
i	部門の優先業務・目標復旧時間	緊急時にも停止が許容されない優先業務と目標復旧時間を明確化。（補足 1 参照）
ii	システム・データのバックアップ状況	優先業務に不可欠な部門システム・データのバックアップ状況を明確化。（補足 2 参照）
iii	緊急時の対応事項チェックリスト	緊急時に自部門が独自に実施すべき対応をチェックリスト化。（補足 3 参照）
iv	部門業務復旧プラン（ケース別）	以下のようなバッドシナリオごとに、復旧プランと事前対策を整理。 (1)ヒト NG_特定の部門社員が長期間出社できない。 (2)モノ NG_特定の「モノ」が長期間使用できない。 (3)システム NG_大規模なシステム障害が発生し、システムが利用できない。 (4)場所 NG_事業所へ長期間出社できない。 (5)外部リソース NG_協力業者が機能しない。 （補足 4 参照）
v	事業継続上の課題一覧	緊急時に備えて自部門もしくは全社で対策を講じておくべき事前対策課題を整理。 （補足 5 参照）

表 12 に挙げた五つの項目はいずれも BCP の事業継続対応パートにおいて重要な位置を占めるため、各々の考え方、成果物イメージ等の詳細を順に説明する。

補足 1_部門の優先業務・目標復旧時間

部門の優先業務は、原則として会社の優先業務（総則編において選定）を部門ごとの役割に応じて分解したものとなる。たとえば会社の優先業務の一つとして「自社の主要製品 XX の生産・出荷」を選定した場合の部門ごとの優先業務は、製造部門なら「XX の生産ラインの稼働」、調達部門なら「XX の部材の調達」、物流部門なら「XX の保管・輸送」というよ

うに整理できるだろう。会社の優先業務と同様、間接部門においても優先業務を選定の上、業務継続策を検討する必要がある。

優先業務の選定は、表 13 のようなフォーマットを用いて実施することをお薦めする。優先業務の選定、目標復旧時間の設定については、総則編の項を参照すること。表 13 のポイントは、個々の優先業務ごとに、テレワークでの対応可否を明確化する点である。現地法人の多くでは、コロナ禍の経験を通じて、テレワークで対応可能な業務の範囲は拡大しているはずであるが、今なお「テレワークで対応不可（出社する必要あり）」と区分される業務は、火災や災害、感染症によってオフィスへの立入りが制限された場合に遂行できなくなるリスクが高いと考えられるため、他の業務よりも重点的に業務継続策（特に事前対策）を検討すべきである。

なお、工場や倉庫における現場作業を伴う業務は、大部分は「テレワークで対応不可」となるはずである。このような業務の業務継続策としては、グループ内の他工場での代替生産、他倉庫を用いた物流ルートでの代替輸送、在庫の活用（生産停止中は製品在庫で顧客需要をカバーする）などが考えられる。（青字は記入例）

表 13 部門における優先業務の選定フォーマット

優先業務	目標復旧時間	テレワークでの対応可否 (どちらかに○)
給与計算	毎月 10 日	1. テレワークで対応不可（出社が必要） ② テレワークで対応可
給与支払	毎月 20 日	① テレワークで対応不可（出社が必要） 2. テレワークで対応可
		1. テレワークで対応不可（出社が必要） 2. テレワークで対応可

補足 2_システム・データのバックアップ状況

表 14 のようなフォーマットを用いて、自部門の優先業務に必要な不可欠なシステム・データのバックアップ状況を整理する（社外にあるシステム、データであっても優先業務に不可欠であれば対象に含める）。通常このような情報は IT 部門がまとめて管理しており、各部門は正確に把握できていないことが多いが、緊急時に自部門の業務継続を図る上では、システム・データの可用性を高めておく必要がある。ここでは、まず現状把握を目的とした整理を行う。（青字は記入例）

表 14 システム・データのバックアップ状況

システム・データ名	サーバ 設置場所	目標 復旧時間	バックアップ状況 (有無/場所/頻度)	
			システム	データ
生産管理システム	自社 サーバ室	3 日	システム	無
			データ	有/自社内/毎日
製品仕様データ	日本本社	7 日	システム	—
			データ	有/cloud/週 1 回
EC サイト	ウェブサ イト 運営会社	1 日	システム	無
			データ	有/運営会社/3 日おき

補足 3_緊急時の対応事項チェックリスト

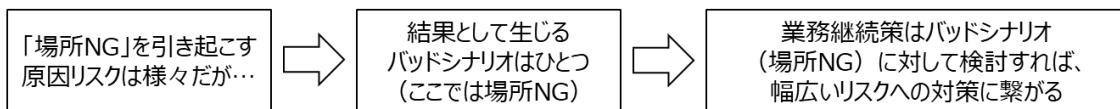
作成イメージは災害対応編で説明した実施事項リスト（表 7）である。部門編においては、自部門固有の対応事項をリスト形式で整理する。たとえば、財務部門であれば、緊急事態が発生して自社の財務機能に何らかの影響が生じた場合には、金融機関や税務局へ速やかに連絡し、足元の状況を踏まえての対応策を協議する等の対応が必要になることもある。このような対応事項を予め洗い出しておき、チェックリスト化するイメージである。

補足 4_部門業務復旧プラン（ケース別）

P8 でも説明したとおり、部門編（事業継続対応）では、リスク別ではなく、バッドシナリオ（優先業務を継続する上で不可欠な経営資源が利用できなくなる場合）ごとに、業務継続対策（応急対策＋事前対策）を検討することがポイントである。その考え方を以下の表 15 に説明する。

表 15 バッドシナリオごとに業務継続対策を整理するイメージ

リスク	バッドシナリオ	業務継続対策	
		応急対策	事前対策
火災	事業拠点がNG (工場で生産できない)	(場所NGの場合)	(場所NGの場合)
洪水		管理業務はテレワークで遂行。	テレワーク対応できない管理業務を抽出して対策を実施する。
感染症		生産停止期間中は外部倉庫にある製品在庫を供給する。	製品在庫を1ヶ月分確保する。
大規模停電		現場業務は一時停止する。	現場作業を停止する判断基準を事前に整備する。
地震			
その他想定外			



なお、よくある誤解として「原因となるリスクが異なれば、求められる対策も当然異なるのではないか」というものがある。たとえば、防火対策なら消火設備の配備、洪水対策なら止水板の設置や排水処理能力の確保、地震対策なら建物の耐震工事というようなイメージである。しかしながら、これらは「防災対策」であって「業務継続対策」ではない。防災対策については災害対応編で整理済みである前提のもと、部門編（事業継続対応）は「業務継続対策」のみにフォーカスしたものである点を再度強調しておく。

また、もう一つよくある誤りとして、モノやシステム等の経営資源が NG となった場合の応急対策として「至急修理・復旧する」と記載する例が散見される。業務に必要な経営資源である以上、何らかのダメージを受けた場合に「至急修理・復旧する」ことは当然であり、わざわざ文書化しても有用な記載にならない。「（至急修理することは当然として）復旧が完了するまでの間、優先業務をどう継続するか（凌ぐか）」の観点で応急対策を整理することが望ましい。

部門編（事業継続対応）では、上記の考え方を理解した上で、表 16 のようなフォーマットを設けて、経営資源ごとの業務継続対策を検討・整理するとよい。

表 16 業務継続策の検討フォーマット例 (部門ごと)

① 経営資源		② バッドシナリオ	③ 緊急時の応急対策	④ 事前対策
社員	日本人経営層 (3名)	日本人経営層が任地を離れる。(感染症、国際有事等)	日本からテレワークで対応する。テレワーク不可業務は権限移譲する。	重要業務のテレワーク対応化。権限移譲ルールの整備。
	管理部門社員	多数社員が出社できず、管理部門が機能停止する。(感染症、火災等)	本社を閉鎖し、他拠点もしくは在宅で管理業務を継続する。	他拠点でのバックアップ体制やテレワークに必要な設備・ルールを導入する。
建物	生産建屋 (C棟)	生産建屋に立ち入りできない。(火災、自然災害、感染症等)	生産停止の場合は、重要顧客〇社に限定して製品在庫を供給する。	別工場での代替生産の体制を構築する。もしくは社外在庫を積み増す。
	本社オフィス	オフィスが封鎖される (ロックダウン、火災、国際有事等)	在宅勤務で重要業務を継続する。	重要業務を担う部門にテレワーク用の業務端末を配備する。
設備	生産設備A (特注設備)	換えの利かない重要設備が全損になる。(火災、自然災害等)	重要顧客に限定して製品在庫 (1ヶ月分あり) を納品する。	生産設備Aの設置場所を嵩上げするか、浸水リスクのない高所へ移設する。
システム	生産管理システムB (サーバは工場内)	システム・データが停止する。(火災、自然災害、長時間停電等)	非常用電源UPSの稼働中にバックアップデータを安全な場所に保管する。	堅牢な外部データセンターにシステム・データを移管する。
...

①業務上必要不可欠かつ、**容易に代替が利かない**経営資源を書き出す。

②幅広いリスクを念頭に、**バッドシナリオ**を書き出す。

③バッドシナリオ顕在時の**応急対策案**を記載する。

④「バッドシナリオ」のリスクを防止・抑制するための**事前対策案**を記載する。

「部門編 (事業継続対応) における有事の実施事項 (アクションプラン・チェックリスト) に盛り込む。

ここに書き出した**事前対策 (案)**は、全社で集約して、経営層が優先順を判断し、段階的な対策実行につなげる。

補足 5_事業継続上の課題一覧

表 16 のフォーマットを用いた業務継続対策の検討を実施することにより、緊急時の応急対策と事前対策が部門ごとに抽出される。作業上の注意点として、各部門には、予算等の制約や対策の実現可能性などはあまり気にせず、部門としての対策案を幅広く抽出するよう働きかけたい（現実的な対策の検討はその後のステップで行えばよい）。

一般的に、応急対策は着手しやすいものの対策の実効性確保が難しいことが多く、事前対策は、実効性は見込めるものの一定のコストや労力がかかる対策が多くなる傾向がある。いずれにせよ、どちらの対策も検討していなければ、優先業務の中断を許容せざるをえなくなるため、少なくともどちらか一方の対策は講じておく必要がある。

ここで抽出される「応急対策」は、重要度や必要性に応じて、補足 3_緊急時の対応事項チェックリストに盛り込むことで、緊急時対応ルールとして活用することができる。同様に抽出される「事前対策」は、具体的な対策の実施に繋げることを目的として、一覧化して進捗管理を行う。表 17 は、事前対策課題一覧表の作成イメージである。各部門が自ら対処すべき部門課題と、全社ベースでの検討が必要な全社課題に分けて整理し、定期的に対策の進捗状況を管理する点がポイントである。

特に、補足 2_システム・データのバックアップ状況において、必要十分なバックアップ対策が実施できていないといった課題が判明した場合には、事前対策課題の一つとして表 17 に記載し、その後の対策につなげていくことが重要である。

表 17 事前対策課題一覧表（作成イメージ）

	経営資源	ボトルネック	課題内容	対策方向性	対策期限
全社課題	ヒト	総経理	総経理不在時の権限移譲ルールがない	左記の権限移譲ルールを定める	2024年3月
	モノ	重要部材A	一社購買である	二社購買が在庫積み増しを検討	2024年6月
		会社印	会社から持ち出せず、リモートワークに対応できない。	電子印の導入を検討	2024年3月
	システム	重要データB	メインとバックアップが同一場所に保管	クラウドへのバックアップを検討	2024年中
	場所	生産現場	感染症や火災時に立ち入りできない。	他工場での代替生産の可否について本社事業部と協議を行う。	2024年6月
部門課題	ヒト	安否確認	部員全員の緊急連絡方法が未整理	課単位ででウィーチャットグループを整備	すぐ
	モノ	部門PC	XX業務の処理に必要なPCが1台しかない	次年度予算を確保して予備機を購入する	2024年1月
	システム	部門システムC	業務上重要度が高いがバックアップがない	本社サーバへのバックアップを申請する	すぐ
	場所	オフィス	感染症や火災時に立ち入りできない。	在宅勤務用のノートPCを配備する。	2024年6月

(4) その他のリスクへの対応

ここまで、主に災害リスク、感染症リスクを対象としたBCPの作成要領について説明した（部門編はリスク種類を問わずバッドシナリオごとに整備）。本項では、その他のリスクを対象としたBCPを作成する場合の考え方について、国際紛争リスクを想定した「有事対応編」を例として説明する。ウクライナやパレスチナで続く紛争を受けて、国際情勢の不安定化に対する警戒感が高まりつつあることを念頭に、リスク対策の必要性を感じている日系企業が少なくないためである。「その他リスク対応編（例として、有事対応編）」をBCPに追加する場合、BCPの全体構成は、図8のようになる。

図8 BCPのフレームワーク（有事対応編を追加する場合）

目的	5つのパーツ			記載・検討事項
総則	総則編			BCP方針、全社の優先業務、復旧目標、緊急時体制等（リスクを問わず不変の事項）
人命の安全確保	(災害) 災害対応編	(感染症) 感染症対応編	(国際紛争) 有事対応編	緊急時、時系列に沿ったTo-Do（リスクごと）
事業継続	部門編（事業継続対応）			各部門の重要業務の継続策をバッドシナリオ（ヒトがない、モノがない、システムが使えない…）毎に整理。（リスク共通）

「有事対応編」を作成する前提として、一企業（現地法人）が、国際紛争のリスクを未然に防止することはほぼ不可能である。従って有事対応編の検討においては、リスクが高まった場合に、いかに社員や家族らの人命の安全を確保しつつ、危険を伴わない範囲において事業継続を図るという目的に対して、事前対策や緊急時の対応事項を整理する。表18に、有事対応編に記載する項目、記載のポイントを示す。

表18 有事対応編に記載する項目の例

	項目	記載のポイント
i	想定リスク	国際紛争（武力衝突、戦争）リスクに加えて、紛争に至る前段階において想定される事象（対日感情の悪化に伴うデモ・暴動等）も含めるとよい。
ii	平時の備え	日系企業の場合、平時の備えは以下のカテゴリーごとに、実施可能な事前対策を洗い出すとよい。 <全社員（国籍を問わない）> ・緊急時における安否確認・連絡ルールの整備 ・非常用備蓄（水、食料、医薬品等） <邦人社員・帯同家族> ・緊急時医療や退避に備える現金（現地通貨+α）の確保（電子通貨のみに依存しない）

		<ul style="list-style-type: none"> ・海外アシスタンスサービスへの加入 ・国際航空券の早期確保 <現地法人（事業継続のため）> <ul style="list-style-type: none"> ・テレワークで優先業務を継続できる仕組みの整備 ・緊急時の持ち出し資産の特定 ・業務委託契約書における不可抗力条項の点検・見直し (国際紛争時に自社が債務不履行責任を免除されるか)
iii	緊急時対応	外務省危険レベル（P20 参照）に応じた対応事項の整理 <ul style="list-style-type: none"> ・対策本部の設置 ・拠点の一時閉鎖、重要資産の持ち出し ・在宅勤務（テレワーク）による優先業務の継続 ・駐在員、帯同家族の一次退避更新
iv	情報整理フォーム	情報収集・情報共有を迅速かつ正確に実施できるよう、以下のような情報整理フォームを整備する。 <ul style="list-style-type: none"> ・非常時持ち出し資産リスト ・情報収集源リスト ・緊急連絡網、連絡体制 等

なお、先に説明したとおり、部門編（事業継続対応）は、リスク別ではなく経営資源ごとに整理するので、新たなリスクを追加する場合でも、部門編作成にあたっての考え方やアウトプットを変更する必要はない。新たなリスクを想定リスクに追加して部門編全体を見直し、バッドシナリオに追加や変更があれば、業務継続対策を更新すればよい。

4. BCP の作成後に求められる対応

本報告書では、中国に拠点を置く日系企業の現地法人向けに、海外業務が直面するさまざまなリスクに幅広く対応することを目的としたBCPの作成要領について説明した。BCPは作成することがゴールではなく、自社の事業継続力を向上させるためのスタートである。BCPの作成後には、BCPを社内に周知させる取組み、BCPの実効性を高める取組みが不可欠である。表19にBCPの作成後に実施を検討すべき取組みを整理する。

表19 BCPの作成後に実施を検討すべき取組み

実施事項		主担当	説明
年間計画の整備		BCP 主管部門	防災・BCP取組みを推進する主管部門を設定した上で、年間計画を整備する（取組みを盛り込みすぎず、無理のない計画とすることが大切である）。
教育・訓練	全社員向け	BCP 主管部門	【座学教育】 防災・BCPに関する全社員向け研修を少なくとも年1回実施する。 【実動訓練】 全社員を対象とする消防訓練（避難、初期消火、点呼等）を少なくとも年1回実施する。
	経営層 管理者向け	BCP 主管部門	【机上訓練】 さまざまなリスクシナリオを設定し、災害対策本部の各メンバーを対象とする机上訓練を実施する。対策本部メンバーにおける役割分担、情報収集・情報共有、意思決定等のスキルアップを図るとともに、訓練を通じてBCPの実効性向上を図る。
文書の 定期更新	総則編 災害対応編 感染症対応編	BCP 主管部門	事前対策（特に備蓄品の整備）、緊急時の実施事項について、訓練における気づきなどをもとにブラッシュアップを図る。災害対策本部メンバーに入れ替えがあれば、更新する。
	部門編	各部門	部門編の記載内容（部門の優先業務、システムのバックアップ状況、不可欠な経営資源、業務継続策等）は、毎年少なからず変化するはずであるから、部門編全体の見直しを少なくとも年1回実施し、文書を更新する。
事前対策課題への対応		経営層 各部門	前年度に洗い出した事前対策課題への対応状況を検証するとともに、今年度のBCP取組みを通じて新たに判明した課題を事前対策課題一覧に追加し、課題解消に向けて計画的に取組みを進める。

5. おわりに

中国の現地法人が BCP 作成に取り組むきっかけは、日本本社からの指示であることが多い。「いつまでに現地法人の BCP を完成させよ。必要に応じて日本本社が既に作成した BCP を参考にせよ。」といった指示が典型的であり、具体的な進め方は現地法人側に一任（任せきりに）するパターンが多い。現地法人側からすると「①どういったリスクを想定すればよいか」「②BCP にどんな内容を記載すればよいか」「③事業継続対策はどこまで深掘りして検討すべきか」といった悩みを抱えることになりがちである。①、②については本報告書で既に説明したので、ここでは③について表 20 を用いて補足説明する。

表 20 現地法人と日本本社との役割分担（製造業の場合）

	社員らの安全確保	事業の継続
日本本社が主体となるべき役割	<u>人命を守る対応（支援者）</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウの提供 ・対策レベルのモニタリング ・国外退避時の判断 	<u>現地工場 NG を前提とした対策</u> <ul style="list-style-type: none"> ・他工場での代替生産 ・他工場にある在庫の活用 ・現地生産の縮小・撤退 ・特定国依存型のサプライチェーンの見直し など
現地法人が主体となるべき役割	<u>人命を守る対応（当事者）</u> <ul style="list-style-type: none"> ・構内の防火対策 ・消防設備の設置 ・風水災対策 ・備蓄 など 	<u>現地工場の早期復旧・再開</u> <ul style="list-style-type: none"> ・生産設備等のバックアップ確保 ・資機材の複数購買 ・製品在庫の積み増し ・要員の確保 など

BCP の主目的は「人命安全確保」と「事業継続」である。このうち「人命安全確保」については、当然ながら現地法人が主体となって防災対策や BCP 整備を推進すべきである。ただしパンデミックや国際紛争の場合は、駐在員や帯同家族の帰任を検討する必要がある、この検討は日本本社が主導すべきである。

一方、「事業継続」に関しては、緊急事態の発生後に現地法人が自ら取り得る選択肢は「自社拠点を速やかに復旧し業務を正常化する」ということに尽きる。その他の事業継続策では、製造業を例にとると、グループ他工場での代替生産、製品在庫の活用、現地生産の縮小・撤退などは、本社側が検討すべき課題といえる。従って、現地法人が自社の BCP の中で、事業継続策を検討するにおいては、拠点単体としての事業継続対策だけにフォーカスすることで良く、拠点が長期にわたって利用不能となる場合（上海のロックダウンでは市内工場の大部分が 2 か月間完全停止を余儀なくされた）の対策は、本社側が検討すべきである。

現地法人が BCP 作成に着手する際には、あまり大きな宿題を抱え込むことがないよう、本社との間で役割の線引きについて事前に十分な合意形成を行うことが重要である。