

方、顧客や事業種類が限られていたり、人材や資金等の経営資源が脆弱である場合が多く、いったん災害に見舞われると、事業の中断や復旧の遅れにより、大幅な事業縮小や廃業に追い込まれる可能性が高くなります。

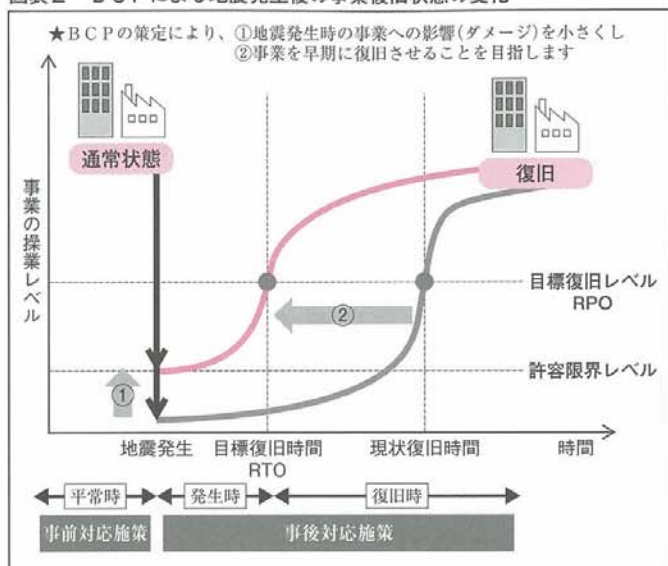
そのため、大手企業以上にいざというときの事業継続の方法・手段などを考えることが求められるのです。

災害による事業への影響を小さくし、より早期の復旧につながるには、事前準備が必要です。

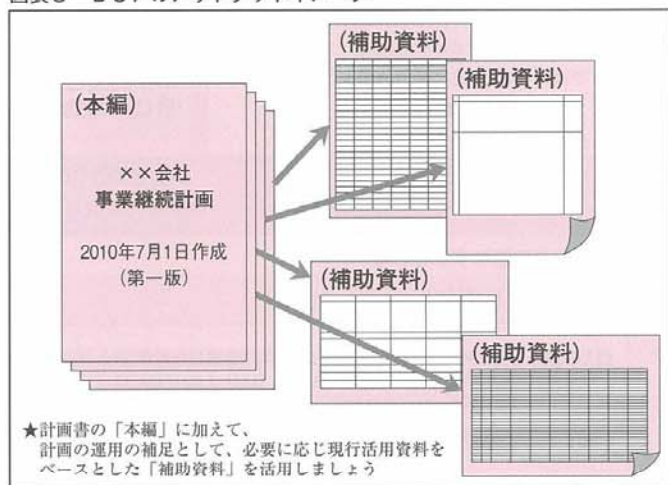
従業員の安全と経営資源を守るため、いざというときに事業を継続・早期復旧するための計画を策定し、自社内で共有しておくことが、「顧客の他社流出」「マーケットシェアの低下」「企業評価低下」などから企業を守り、「顧客や市場からの信用」「従業員の雇用」の維持につながります。

また、近年は企業が計画的に災害への備えを行なっているかどうか、取引先や市場からの評価につながるようになってきています。事業継続の取組みの推進は、企業価値や自社の競争力を高めるといふ点からも有効で

図表2 BCPによる地震発生後の事業復旧状態の変化



図表3 BCPのアウトプットイメージ



あるといえます。

BCPのイメージをまとめたのが図表2です。その中身は一般的に、計画書の「本編」と、その運用時に用いる「補助資料」によって構成されます。そのアウトプットイメージを示したのが図表3です。

第2章

BCPの構成と内容

BCPは一般的に、事業計画の継続を想定した「計画書」の本編と、その運用時に使用する「補助資料」によって構成されます。

具体的な中身がどのようなものかは、6～9章に掲げたBCPの「本編」目次(図表4)と、運用時に使用する「補助資料」の例(図表5～7)を参照してください。

ここでは、BCPとはどのようなもので、何を準備すればよいのか、どのようなことを書くのか、概要をイメージしていただければと思います。

なお、補助資料は必ず作成しなければいけないわけではありませんが、いざというときがあると便利なものです。

補助資料のなかには、いまあるものをまとめ直すだけで作成できるものが多くあります。あまり構えずに、頭のなかにあったことを目に見えるようにしようとか、いままであるものを有効に活用しよう、などと考えて整理するとよいでしょう。

BCPの対象範囲と費用の検討

(1) 対象範囲

BCPを策定するにあたっては、まず、どの事業や拠点を対象範囲にするかについて検討します。

複数の工場、店舗、営業所をもつ企業の場合は、一度にすべての拠点のBCPを策定するのではなく、まずは、どこか主要な拠点をモデルとしてBCPを検討し、その後、対応

施策などを他拠点に展開していくとよいでしょう。

(2) 策定にかかる費用

BCPを策定し対策を実施しようとする、多くの場合、建屋の補修や設備の固定などの費用が発生します。そのため、BCP策定のなかで、どの程度の対応費用が想定されるのかを簡単にでも検討することが望まれます。

また、自治体のなかには、災害対策のために助成金を出しているところもあります。それぞれの自治体の窓口を確認することをお勧めします。

策定体制の構築

社長を責任者とする体制をつくり、総務部門等が事務局の役割を担う体制を整えます。事務局は多くの資料をとりまとめ、作成することになりますので、50～100名の企業でも、兼務で3名ほどは確保したいところです。

なお、工場や店舗などの事業場をもつ企業の場合は、各部門の長のほかに、現場をよく知るキーマンを何名か、メンバーとして巻き込みます。災害が起こった際、現場でどのような被害が起こるか、どのような復旧策が急がれるかといった情報を提供してもらうようにしましょう。

図表4 BCP「本編」目次と関連する補助資料の一覧

目次 (本編の構成例)	内容・位置づけ (何のために、どんなことを書くのか)	補助資料 (運用時に使用)
1. 基本方針	BCP策定の方向性を決める方針として、BCPを策定する目的を表明	
2.1 想定リスク	事業への影響を評価するため、対象とする地震リスクがどのくらいの被害の内容・大きさかを想定	
2.2 重要業務・製品の選定	地震発生時に優先的に継続・復旧対応する業務・製品を決めるため、自社の存続に重要な業務・製品を選定	①製品リスト、②業務一覧表
2.3 影響度評価	対策を打つべき対象を明らかにするため、地震災害により重要業務・製品を成り立たせるヒト・モノ・カネが受ける影響度を評価	③レイアウト図、④リスク評価・対応表
2.4 重要要素の抽出	有効性の高い対策を打つため、事業継続・早期復旧させる際の重要要素（懸念点やボトルネック）を抽出	
2.5 事業継続計画の策定		
2.5.1 組織体制・指揮命令系統	地震発生後に迅速に事業継続に向けての対策を実施するため、地震発生時の対応体制・指揮命令系統を明確化	⑤災害対策本部体制図 ⑥災害発生時のフローチャート ⑦災害対策本部体制各班の行動リスト
2.5.2 重要拠点の確保	重要な業務・製品に係るスペース・データ・備品等を守るため、バックアップの拠点を定める	
2.5.3 対外的な情報発信・情報共有	地震発生時に顧客・調達先・取引先等に速やかに情報発信し、協力を依頼するため、情報発信先・情報発信ルートを整理	⑧連絡先一覧（顧客・調達先・取引先ほか）
2.5.4 バックアップ	重要な業務・製品に係る情報システムを守るため、重要システム・データの特定と地震発生時の復旧計画、平時のバックアップの実施計画を策定	
2.5.5 製品・サービス供給	地震発生時の継続・早期復旧対応において製品・サービスの供給関係を維持するため、顧客供給継続のための拠点・設備・サプライチェーンの二重化・代替の確保	
2.6 事業継続とともに求められるもの		
2.6.1 生命の安全確保・安否確認	地震発生時に人命の安全確保を行なうための避難・誘導・点呼の実施方法と体制を決定	⑨人員リスト
2.6.2 設備の災害被害軽減	耐震・転倒防止・防火対応のための予防策設定	
2.6.3 二次災害の防止	二次災害（火災・薬液の噴出など）の防止策設定	
2.6.4 地域との協調・地域貢献	地域住民・自治体への協力対応のための施策・体制の準備	
2.6.5 共助・相互扶助	近隣企業・同業他社・サプライチェーン関係企業との共助のしくみ構築	
2.6.6 備蓄・救護機材	地震発生時の食料・救命機材等の設置の計画策定	
2.6.7 財務手当て	地震被害による経営資源の損失を防ぐため、地震・火災保険への加入や資金の融通について調整	
2.6.8 訓練・教育	従業員を対象とした避難訓練・対応訓練の実施計画策定	全補助資料
2.6.9 点検・是正措置	対策項目の点検と見直し対応	④リスク評価・対応表
2.6.10 マネジメントレビュー	対策・訓練の実施状況を確認しBCP全体にわたる見直し	

図表5 BCPの補助資料(1)

①「製品リスト」＝取扱い製品の一覧

製品の重要度決定や復旧時の基礎情報として使用します。

製品区分	製品番号	製品名	単価	売上数量	売上高	顧客名	優先順位
〇〇部品	A-01110	▲▲ケース	100	1,000	100,000	AX社	1
〇〇部品	C-03310	××カバー	40	2,000	80,000	AX社	2
...
...

②「業務一覧表」＝各部門の実施業務の一覧

止めてはいけない部門業務を洗い出すために活用します。

経理部

大区分	中区分	担当者	重要度	代替要員	勤務場所
支払	請求書登録	山田	A	佐藤	在宅可
...
...
...

③「レイアウト図」＝拠点内の全体図・建屋（工場）内の設備配置図

事前の状況把握、発生時の被災状況の確認のために準備します。



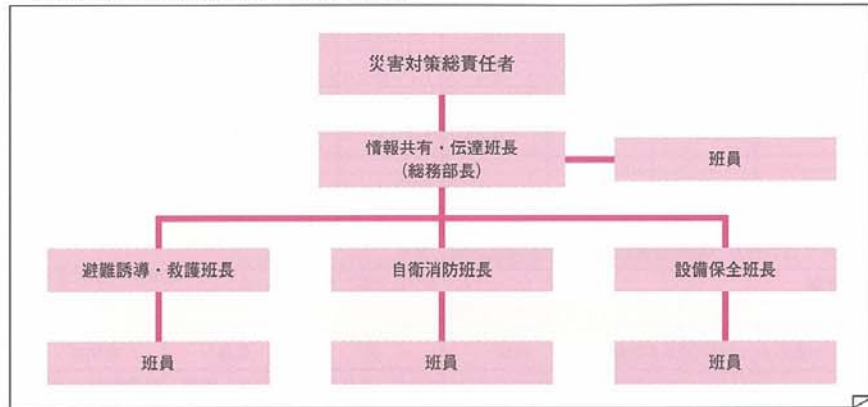
④「リスク評価・対応表」＝個別リスクと対策の一覧

事前のリスク抽出と対策検討、実施状況の確認・フォローのために使用します。

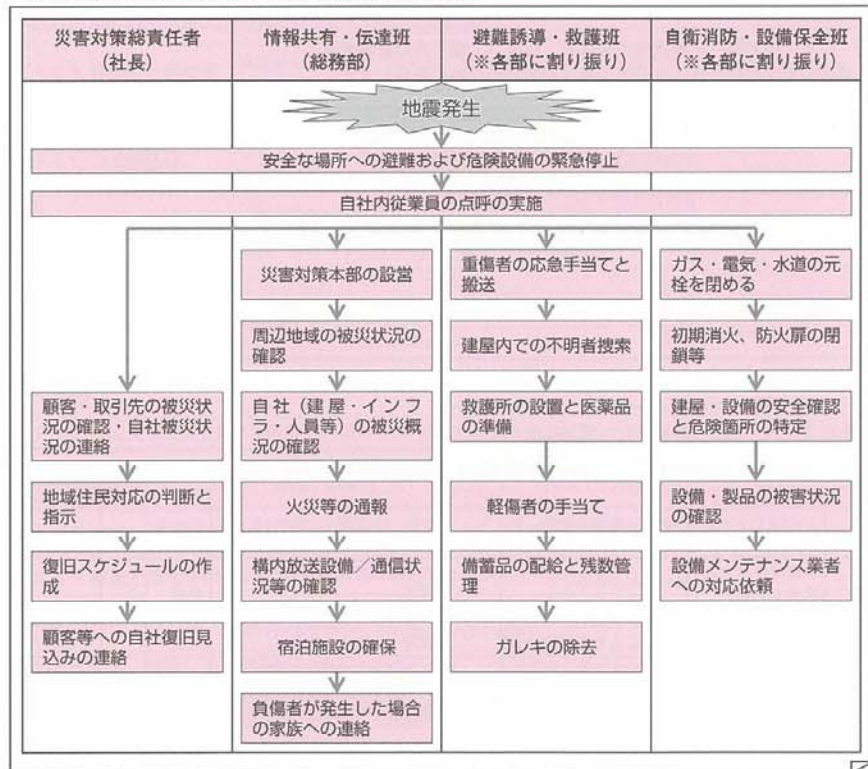
No	場所	災害時のリスク	リスクレベル	対策案/結果	実施時期	担当	実施チェック
1	1次加工ラインの旋盤設備	重心が高い設備のため、転倒の恐れがある	B	チェーンで柱に固定する→採用	2010年9月	山田	
2	事務所のキャビネット類	転倒の恐れがある	A	L字金具で壁面に固定する→採用	2010年9月	春山	
3	ガス配管	ガス配管が破損して、ガス漏れが起こる可能性がある	C	フレキシブル配管に替える→採用	2011年度		
4	原材料	原材料の仕入先が1社しかなく、復旧時に調達困難になるリスクがある	B	2社調達の可能性を検討する→不採用（1社調達により、価格低減をしているため）	—	—	—
5

図表6 BCPの補助資料(2)

⑤「災害対策本部体制図」=災害対策本部の体制図
発生時の指揮命令系統を明確しておきます。



⑥「災害発生時のフローチャート」=災害発生時における体制別の運用フロー
発生時対応の基本的な流れ、役割を想定しておきます。



図表7 BCPの補助資料(3)

⑦「災害対策本部体制各班の行動リスト」=災害対策本部各班の実施項目のチェックリスト
被災時に実施項目を漏らさないように準備しておくことが望まれます。

No	行動リスト	チェック	留意事項等
1	班長および班員の参集状況を確認する	<input type="checkbox"/>	班長・班員で欠員がいれば、代理のなかから代わりの者を選出し、情報伝達班に報告する
2	災害対策本部を設営し、必要機材および資材を設置する	<input type="checkbox"/>	必要機材一式は、事務所裏手の倉庫に保管しておく
3	「建屋、設備の状況」「負傷者の搬送状況」に関し、各班から報告を受け、その情報を本部メンバーで共有する	<input type="checkbox"/>	
4	火災発生の連絡を受けた場合は、消防署に通報し、各班班長に伝える	<input type="checkbox"/>	
5	死者や重傷者が発生した場合は、消防署に通報するとともに本人確認ができているときは家族にも連絡を行なう	<input type="checkbox"/>	その後の処置は消防署、警察の指示に従う
6	周辺拠点、周辺他社拠点と相互に情報を交換する	<input type="checkbox"/>	
7	周辺被害およびインフラの被災状況をラジオ等により把握し、本部および各班班長に連絡する	<input type="checkbox"/>	本活動は継続的に行なう（ラジオはつけたままの状況を保つ）、交通手段、道路通行の状況をホワイトボードに書き込む
8	協力会社、取引先の状況を連絡先一覧に基づき、確認する	<input type="checkbox"/>	実際の連絡は営業メンバーが主に実施する
9	物流会社の状況および配送再開見込みを連絡先一覧に基づき、確認する	<input type="checkbox"/>	
10	各班の現在の確認状況をホワイトボードに書き込む	<input type="checkbox"/>	各班からの報告を受けるごとに随時更新する
11	...	<input type="checkbox"/>	...

⑧「連絡先一覧(顧客・調達先・取引先ほか)」=各種連絡先の一覧
被災時に連絡先を知っている社員が求なくても困らないように準備しておくことが望まれます。

No	取引先区分	会社名	所在地	連絡先			備考
				TEL	FAX	担当部署・担当者	
1	顧客先	△△商事株式会社	〇県〇市	0000-0000	0000-0000	管理部 伊藤	—
2	顧客先	●●輸出株式会社	〇県〇市	0000-0000	0000-0000	営業2課 田中	—
3
4
5

⑨「人員リスト」=各種連絡先の一覧
事前の影響度評価や対策人員の人选、発生時の安否確認・連絡用リストとして使用します。

No	職種	所属部署	氏名	住所	TEL	通勤手段	備考
1	派遣	製造課(第2工場)	山田丸子	〇〇市〇〇町	0000-0000	徒歩	—
2	社員	設備課	泰山太郎	〇〇市〇〇町	0000-0000	自家用車	—
3
4

BCP策定の具体的な進め方

BCPの策定はまず着手することが大切です。各ステップではあまり悩みすぎず、つまずいたら次のステップに進んでしまってもかまいません。

ここからは、BCPの具体的な策定手順について説明します。

1 BCP基本方針の策定

基本方針は、BCPの方向性を定めるものになります。まずBCPを策定する目的を整理してみましょう。「事業の継続・復旧の早期化」に加えて、「生命の安全確保」「二次災害の防止」「地域貢献」等が考えられます。

事務局が引き台を作成し、トップ(社長)の承認を得るという進め方でもよいでしょう。途中で基本方針の見直しや追加が発生することもありますので、納得感の得やすい一般的なこと(生命の安全確保、事業継続・復旧の早期化など)を基本方針として示すという程度でもかまいません。

2 リスクの想定

通常は発生可能性が高く、かつ自社にとって影響が大きいリスク(複数のケースもあります)を、BCPの対象リスクとして特定します。今回は地震リスクを対象として進めていきます。

自社拠点の周辺地域ではどの程度の地震が発生する可能性があるのか、電気・ガス・水道・交通網等のライフラインや人的被害がどの程度発生しそ

うのか、整理してみましょう。その際には自治体が出している「地域防災計画」や「被害想定」など(自治体のホームページや公共施設等で閲覧できます)の活用

図表9 クライシスの被害・対応シナリオ

	注意・予知情報	地震発生
地震被害	地震動	〇〇市周辺：震度6弱～6強 (市全体：震度5強～6強)
	自然現象	〇〇市周辺は液状化・津波被害の可能性は低い
	物的被害	市内：全壊棟率8.0% 焼失棟率7.5%
	人的被害	市内：死者 300人 負傷者7,500人
社会インフラ被害・対応	エネルギー供給	〈電気〉 停電率17.0% 〈都市ガス〉 供給停止100%
	水供給・処理	〈上水道〉 断水率56.0% 〈下水道〉 排水困難率1.56%
	情報・通信	〈電話回線〉 継続発生の可能性 → 支障率8.2% 〈携帯電話〉 輻輳が発生し通話は困難、メールは使用可能だが配信遅延が発生
	輸送	〈道路〉 緊急輸送対応による交通規制
		〈港湾〉 港湾設備・船舶・航路等の被害による輸送能力低下、

★自治体の公開情報だけでも、これだけの地震の想定被害内容・シナリオを整理することができます

が便利です(図表9参照)。

3 重要業務(製品・サービス)の決定

地震が起きた場合、すべての製品・サービスの提供が困難になることが想定されます。重要度に応じた優先順位をあらかじめ決めておき、被災時には重要度の高いものの継続・早期復旧に集中できるようにしましょう。

- 重要度を判断する視点としては、
- ・被災時も社会的に供給を継続する必要があるもの(例：人命に関わる医療器具等)
 - ・自社の利益や売上において占める比率の大きいもの
 - ・供給停止によりペナルティが課せられるもの、継続供給の取り交わしがあるもの
 - ・重要得意先との関係継続上で重要なもの

4 事業影響度の評価

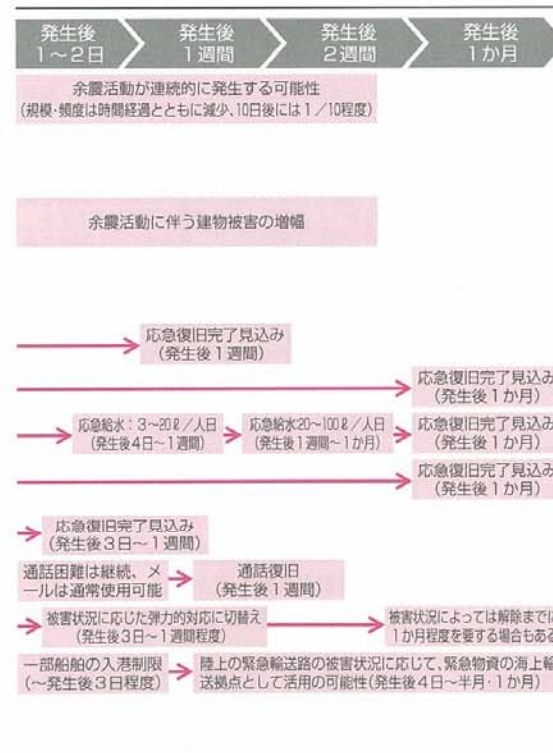
重要度の高い業務・製品・サービスがどのような影響を受けるのか、インフラやヒト、モノ、カネの観点で想定される被害と、その被害から回復して出荷・サービス提供までに必要になると想定される期間がどの程度なのかを想定します。重要業務(製品・サービス)の継続・復旧に必要な要素を点検して、次のステップでの重要要素の抽出・対策検討に使用してください。

5 重要要素の抽出と対策の検討

(1)重要要素の抽出

今度は、自社の拠点内・外や取引先など要素別にどんなことが起こるかを想像し、どの要素がボトルネックになり得るのかを検討することになります。

- ・ヒト(従業員など)…死傷者、帰宅困難者、出社困難者がどのくらい発生しそうか、避難場所として外部の人の受入対応は発生するか
- ・モノ(施設・設備・原材料・物流・インフラ・システム・データなど)…倒壊・損傷が懸念される耐震性の低い施設はないか、重要設備が壊れる恐れはないか、原料サプライヤーの同時被災や搬送困難による供給停止の恐れはないか、緊急輸送路となり一般使用できなくなる道路がないか、サーバーの破損でシステム復旧ができなくなる可能性はないか
- ・カネ(運転資金など)…自社が被害を受けているとしても、取引先や従業員への支払



いは継続することになると、資金面ではどの程度余裕があるか、発生直後でも資金の融通・確保ができる手段はあるかこれらを想定すると、「耐震性のない△□工場の建屋が半壊し立入できなくなる」「○×設備が故障して復旧に1か月かかる」「商品を陳列しているガラスケースが破損する」「遠距離の社員数人は交通手段がなく出勤できなくなる」など、いくつかの懸念事項(リスク)を具体的に書き出せると思います。

複数の部門から人を集め、なるべくたくさんの方のリスクを洗い出します。現場の被災リスクに関しては、自社工場や店舗を現場のキーマンと一緒に、「レイアウト図」などを見ながら、考えてみるとよいでしょう。

このとき被災が想定される箇所の写真を撮っておくことをお勧めします。あとで皆で情報を共有するときに「百聞は一見に如かず」の効果を期待できます。

以上のような要領で、どのような被害が想定されるかを洗い出し、復旧しないと重要な業務・製品の流れが完全にストップしてしま

図表10 BCP対策例

対象	目的		対策例
	事業継続	生命の安全確保等	
ヒト 社員全員	○		会社全体で、地震発生時を想定したBCP実践の訓練を行なう
	○		1人しかできない業務・作業をなるべくつくりたくない(複数人ができるようにする)
		○	発生時の初期対応、応急手当て等の防災訓練を行なう
		○	緊急連絡網や災害用伝言ダイヤル等により、地震発生時に従業員から安否連絡をさせる
		○	各事業所の出入口に避難経路図を掲示し、日頃から避難ルートを確認・明示しておく
モノ	製品・商品	○	製品・商品の多段階積みをやめ、崩れにくくする
	原材料、仕入品	○	日頃から複数の仕入先との取引関係を築く
	建物	○	建物の耐震診断を専門家に依頼し実施する。必要であれば耐震補強をする
	ユーティリティ設備	○	照明やダクト等に振止め処置を行なう 配管をフレキシブル配管にし、破損を防ぐ
	設備	○	転倒防止、位置ずれ防止のためにアンカー等で固定する
	重要書類等	○	重要書類(契約書、預金通帳、印鑑、有価証券等)を耐火金庫に保管しておく
	PC、サーバー、キャビネット類	○	各種器具やチェーン等で天井や壁に固定する
	防災備品	○	防災備蓄品や防災器具(水、食糧、毛布、簡易トイレ、ヘルメット、懐中電灯、ラジオ、ボール等)を常備しておく
	危険物(ガス等)	○	緊急遮断装置をつけ、ガス漏れを防ぐ
	事業資金	○	小規模企業共済制度(災害時に即日の融資を受けることができる)や地震保険等へ加入する
カネ 現金		○	被災時の非常用として、最低限の小口現金を用意しておく
	情報システム	○	日次でデータのバックアップをとり、耐火金庫に保管する 自社内にサーバー等を持たない(データセンター等を使う)

う要素や、復旧や再調達がむずかしい要素、重要な製品・サービスを提供するうえで必要な社外資源(調達先、物流会社、電気、水道、ガス、交通、通信など)を抽出してみましょう。事業継続とともに、生命の安全確保や二次災害の防止といった観点からも要素を洗い出す必要があります。

BCPのなかでは、この作業を「重要要素の抽出」と呼びます。この重要要素は、事業復旧のボトルネックであり、重点的対策を打つと費用対効果の高いBCPにすることができます。

(2)対策の検討

重要要素が抽出できたら、対策を検討します。補助資料にある「リスク評価・対応表」のような形式で、想定される「災害時のリスク」と「対策案」を関連づけてまとめるとよいでしょう。

最初は予算を気にせず、あるべき論で書いてみるのが大切です。その後、対策にかかる費用を概算で出し、実行可能性の面から、初年度で手を打てる対策を決めましょう。BCPは継続的な取組みであり、初年度で手が打てなくても、次年度以降引き続き検討していくことになるからです。

一般的な対策としては、図表10のようなものがあります。

6 目標復旧時間の設定

打つべき対策の採否検討と同時に、その対策が実行された後に、地震が起こった場合の被災状況と資金状況等をシミュレーションしてみましょう。

これは精緻に行なうこともありますが、まずは「エイヤー」で、どのくらいで復旧が可能かを考えてみてください。

ここでのポイントは、現実的な線で考え、あまり背伸びをしないことです。

基本的には資金面での最大猶予期間を念頭に置き、保険等でカバーできる範囲、建物や設備の被害の状況や従業員の想定出勤率なども考慮しつつ、どのくらいの期間で復旧しなければならないか(できそうなのか)を検討し、目標としておくことになります。

事業が再開できるタイミングとしては、自治体の被害想定が一つの目安になります。この被害想定から自社にとって必要なインフラ(電気、ガス、上下水道、交通手段等)が活用できるようになる想定期間を参考にしてみましょう。

被災状況や事業形態によっても異なりますが、震度6強の地震に見舞われた場合、スーパーなどの小売業は復旧までに1週間程度、

製造業なら最大1か月程度での目標となることが多いようです。

検討してきた事項をBCPにまとめる

1~6までのステップが終わったら、いよいよBCPを文書としてまとめる段階に入ります。構成や記載内容としては、前述の本編目次のほか、中小企業庁などの公共機関が提供しているひな型などもありますから、参考にするとよいでしょう。

そして、検討したこと、懸念点、対応できていること、残っていることなどをきちんと整理しておき、今後、何をすべきかを明確にしてください。

特に、地震の際は、災害発生直後の対応をいかに適切かつ迅速に行なうかがカギとなります。その意味で、「組織体制・指揮命令系統」の明確化が必要です。自社なりの体制図、連絡ルートの設定、発生時の行動チェックリストなどを、なるべくわかりやすく整理し、皆で共有することで、いざというときに備えておきましょう。

また、従業員の安否確認や顧客や取引先との連絡を密に取る必要があることから、「人員リスト」や「連絡先一覧」などを整備して、それら重要書類を非常時に持ち出せるようにしておき、定期的に内容を最新化することも検討してください。これらの資料に関しては、運用の手間を削減するため、既存資料を流用するとよいでしょう。



BCPを策定したら、各種の対策を実施したうえで、年に1度は訓練を行ない、うまくいかないところを見つけてどんどん改善していきましょう。

逆にいうと、初年度のBCP策定の完成度は低くてもよいのです。訓練や施策検討・実施等を行ないつつ、数年かけてレベルアップさせるのが現実的です。