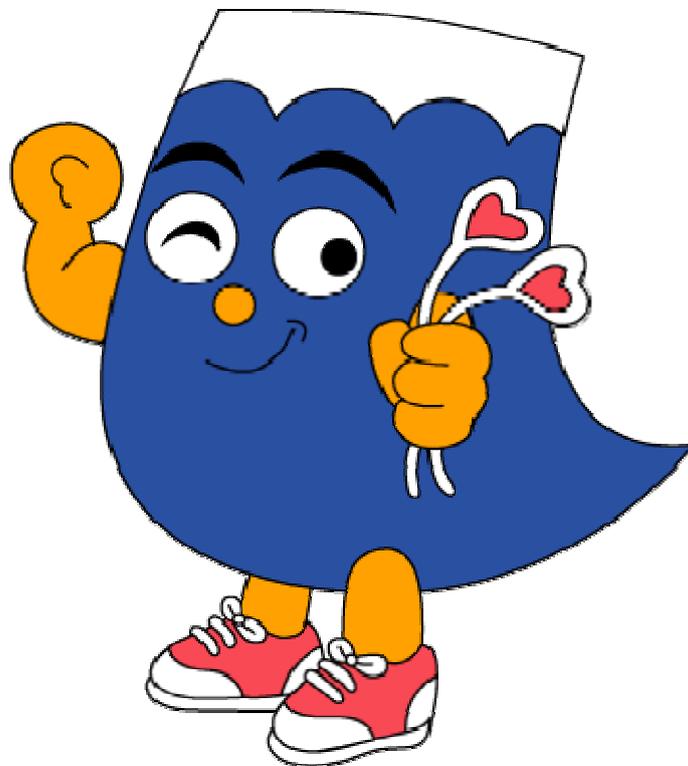


静岡県事業継続計画モデルプラン (第3版)

～ B C P から B C M へ ～



静岡県経済産業部

本モデルプランは、内閣府「事業継続ガイドライン」(平成25年8月改訂)^{*1}、中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)策定運用指針」(平成18年2月)^{*2}及びNPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)^{*3}を参考に、静岡県の社会的・自然的特性を踏まえて、中小企業により身近に・より分りやすく、見直し・作成したものです。

1 内閣府 (<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk.html>)

2 中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)

3 NPO法人事業継続推進機構 (<http://www.bcao.org/>)

目次

1	はじめに	1
1.01	企業を取り巻くリスクの増大	
1.02	東日本大震災が残した教訓	
1.03	BCMの概要	
1.04	経営戦略とBCMの事業継続戦略の関係	
1.05	本モデルプランの構成について	
2	方針を定める	10
2.01	BCMの基本方針を決める	
2.02	BCMの実施体制を決める	
3	事業中断による影響を考える	12
3.01	重要業務の案を決める	
3.02	目標復旧時間・レベルを検討する	
3.03	重要業務に欠かせない資源を洗い出す	
4	企業が抱えるリスクを考える	16
4.01	想定されるリスクを洗い出す	
4.02	被害の程度を検討する	
5	事業継続戦略を検討する	20
5.01	戦略の概要を確認する	
5.02	戦略と対策を考える	
6	計画を立て、実施する	24
6.01	事業継続計画（BCP）を立てる	
6.02	事前対策計画を立て、実施する	
6.03	教育・訓練計画を立て、実施する	
6.04	点検・改善計画および見直し計画を立て、実施する	
6.05	BCMの平常時への効果を考える	
7	記入様式	34

1 はじめに

1.01 企業を取り巻くリスクの増大

企業を取り巻くリスクは実に多様です。地震や風水害などの自然災害をはじめ、事故や火災といった人為的災害、インフルエンザなど感染症の流行、内部不正、システム障害や情報漏えいなど、企業経営には様々なリスクが付きまっています（17頁リスクマップ参照）。さらに最近では、中小企業でも海外進出が活発化しています。2011年に発生したタイの大水害のような現地の自然災害のほか、政情不安やデモ、ストライキなどに直面するケースも増えており、そうした事態に対応するためのリスクマネジメントの重要性がこれまでになく高まっています。

こうした中、東海地震がいつ起きてもおかしくないと言われてきた静岡県では、県内の企業が従業員とその家族の生命、会社の財産を守る防災対策に積極的に取り組んでいます。これをさらに前進させ、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定・運用する企業も着実に増えてきました。

しかし、2011年、東北地方を中心に大きな被害のあった東日本大震災では、震源から450km以上離れた本県の企業も大きな影響を受けました。その甚大な被害を目の当たりにして、国では広域的な被災が予想される地震規模の見直しを急ぎ、2012年に内閣府が「南海トラフ巨大地震の被害想定」を公表しました。これらを踏まえ静岡県では「第4次地震被害想定」を策定し、駿河トラフ・南海トラフ沿いと相模トラフ沿いのそれぞれで発生する2つのレベルの震度・津波を想定しています。この想定では、レベル1の地震・津波での死者は1万6千人、このうち津波による死者は9千人に達するとしたほか、原子力災害との複合災害や富士山噴火による連続災害の可能性も考慮した被害・対応シナリオも新たに想定しています。

こうした見直しを受けて、今回、本モデルプランを改訂しました。この中では、BCPを包含するマネジメント全体を意味するBCM（Business Continuity Management）の必要性を知ってもらった上で、あらゆる場面に対応できるよう、地震や火災といった「原因事象」ではなく、原因を問わず工場が稼働できない、従業員が出勤できないといった「結果事象」に着目して構成・内容を改訂しています。リスクが多様化している現在、地震のみを意識した対策だけでは足元をすくわれることとなります。1社でも多くの中小企業が自社を取り巻くリスクをしっかりと直視し、本モデルプランを活用して事業継続戦略を練り上げ、実践し、不測の事態を切り抜けて本県の産業力をさらに高めていくことを切に望みます。

1 はじめに

1.02 東日本大震災が残した教訓

我が国に甚大な被害を与えた東日本大震災は、緊急時対応の教訓も残しました。私たちはこの教訓を踏まえて、実効性のある取組みを進めていかなければなりません。

■ 想定外の災害規模、広域複合災害の脅威

→ 原因となる災害や事故ではなく、結果として生じる事象に着目した対策を立て、実践しよう

今回の大震災では、想定を超える津波が襲来し、想定していなかった原発事故も発生しました。被災地の企業でも、特定の災害をイメージして取り組んでいた防災対策や事業継続対策では対応できなかったという事態が起きました。静岡県で災害といえば切迫性が指摘されてきた東海地震がまず思い浮かびますが、これからは、たとえば「地震」という原因事象ではなく、「〇〇工場が生産停止となる」「〇〇営業所が営業停止となる」といった結果事象に着目して対策を立て、実践することが不可欠になります。そうすれば、どのような災害に見舞われても、原因に関係なく対策が生きてくる可能性が高まるからです。

→ 中小企業は企業の枠内にとどまらず、外部との連携を含めた事業継続を考えてみよう

経営資源に制約のある中小企業では、東日本大震災のような規模の災害に単独で立ち向かうのはかなりの困難が伴います。今回の震災では、中小企業が同業者とのネットワークを生かして事業を早期復旧した例がありました。こうした外部との連携が事業継続の現実的な方策となるでしょう。

■ 凄まじい津波被害、沿岸部では対策が不可欠

→ 沿岸部に立地する企業では、最低限の責任として津波から人命を守る対策を立てるとともに、被災しても企業として存続し、やり直せるだけの減災対策も検討しよう。

“結果事象に着目して”とはいえ、深刻な複合災害となった今回の大震災では、津波被害の凄まじさを改めて思い知らされました。高さにして10m、最大遡上高では40mを超える巨大津波は、

家屋や事務所など建造物だけではなく、逃げ遅れた人々を飲み込み、かけがえのない多くの命を奪いました。

静岡県第4次地震被害想定では、レベル2の場合、最大で33mの高さの津波が本県に來襲、県土のうち68.5km²が2m以上浸水するとの想定が公表されています。沿岸部に立地する企業には、大企業・中小企業という規模を問わず、津波から従業員や來訪中の顧客の命を守るための対策が最低限求められます。また、現状では、内陸部に移転しない限り、津波被害を完全に防ぐことはたしかに難しいですが、企業として存続するために少しでも被害を軽減し、被災後に事業をやり直す際に欠かせない経営資源だけは守るという、減災対策も強く望まれます。

■ 世界に広がったサプライチェーン寸断の影響

→ 自社だけではなく、取引関係も含めた対策を立て、実践しよう

もう1つの教訓が、サプライチェーンの確保の重要性です。今回の大震災では、現地で被災した企業で操業が停止しただけではなく、部品の供給が滞ったことで、世界中の企業の活動に悪影響が生じた業界が散見されました。静岡県でも自社に被害がなくても生産や販売を停止せざるを得ない状況に陥った企業も多数あります。

したがって、これからは、自社内のみならず原材料の調達先や協力会社、物流委託先、販売・納入先なども含め、取引関係全体を俯瞰して対策を立て、実践することが欠かせません。



1 はじめに

1.03 BCMの概要

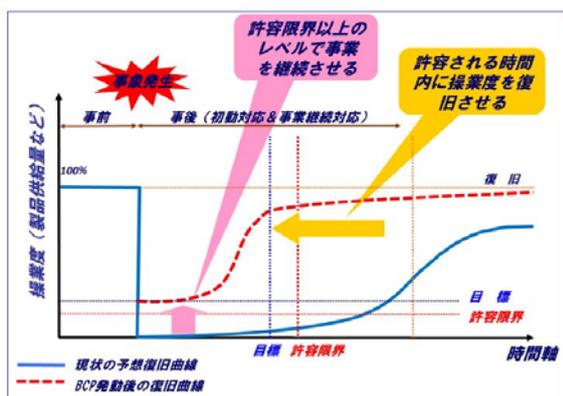
BCPを作っただけではだめ。常に磨き上げるマネジメントプロセスがBCM

これまでのモデルプラン（第1版、第2版）では、BCP（図表1）とは、「災害や事故などが発生した場合、中核となる事業・業務を優先的に継続または早期に復旧させて企業の存続を図るため、周到な準備をしておく取組み」としてきました。本モデルプランでは、BCPを「文書化された対応手順計画」と位置づけ、これを包含する形で、BCMという概念を用います。

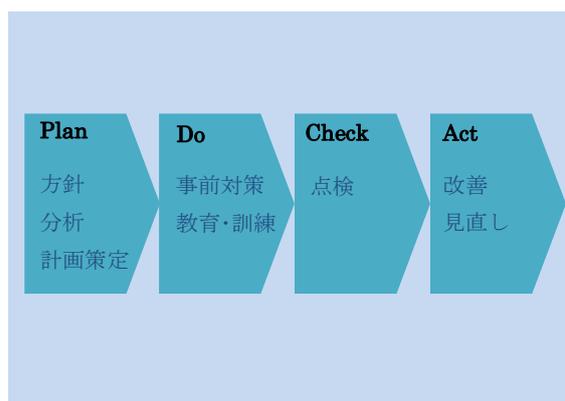
BCM（Business Continuity Management）とは、効率的・効果的に企業の「事業継続能力」を磨き上げるためのマネジメントプロセスであり、そこから生み出される計画がBCPといえます。具体的には、BCPで事業継続方針を立て（Plan）、同じくBCPで定めた管理運用体制や事前対策、教育・訓練を実行し（Do）、その内容をチェックし（Check）、見直す（Act）というPDCAサイクルを回して、維持・改善していこうというのがBCMです（図表2）。

BCPは一度作れば安心、単に作っておけば良いというものではありません。BCMというマネジメントプロセスの中で常に最新の情報を取り入れつつ、継続的に磨き上げてこそ、いざという時に効果を発揮できます。そのためには、経営者が強いリーダーシップを持って、経営理念や経営戦略と整合させつつ、この仕組みを回す原動力となることが求められます。

図表1 事業継続計画（BCP）の概念



図表2 BCMのPDCAサイクル



最近では、BCMを含めた事業継続のためのマネジメントシステムを意味するBCMS（Business Continuity Management System）という言葉も使われるようになってきました。国際規格ではこれらの違いを明確にしていますが、中小企業を対象としたBCPの普及を主たる目的とする本モデルプランでは、BCP策定と磨き上げを目的とした仕組みをBCMとしています。

1 はじめに

1.04 経営戦略とBCMの事業継続戦略の関係

■ 経営戦略と事業継続戦略は、企業を「継続・成長させる」という目的の両輪

とはいえ、「ただでさえ経営環境が厳しい中でBCMまで手が回らない」、「BCMに取り組まなくても何とかなるだろう」とお考えの経営者の方も少なくありません。

では、なぜBCMが必要なのかをここで考えてみましょう。

企業の究極的な目的は何でしょうか。突き詰めて考えれば、何があっても自社を「継続・成長させること」といえます。その目的に向かって、企業は、常に新たな製品・サービスの開発にいそしみ、多様な顧客のニーズに応じて売上を上げ、一方でコストの削減に努めながら収益を確保して次期の活動につなげています。この一連の活動の基本指針として掲げられるのが経営方針であり、それを実現するための方向を経営戦略で明らかにしているわけです。こうした活動にも、当然、多くのリスクがあります。提供する製品・サービスに対するクレームや従業員の不祥事、あるいは、取引先の突然の倒産や為替変動による損失の発生等、挙げればきりがありません。ただしこうした事態については、経営者は日常的にアンテナを立て、明文化されていなくてもその防止や発生した際の対策を考えているでしょう。

広い意味では、こうした認識自体がBCMと通底しているといえますが、地震や風水害などの自然災害は、自社でコントロールできないし、発生する頻度も小さいということで対策が後回しにされるというのが実態だと思います。

しかし、この考え方では、企業の究極的な目的である「継続・成長させること」を実現することはできません。さらに最近では、国内でも台風や集中豪雨の被害が頻発するなど、災害のインパクト、頻度とも大きくなっており、「自社だけは大丈夫」という思い込みは避けなくてはなりません。こうしてみると、平常時の成長を志向した「経営戦略」と非常時の事業継続を目的とするBCMの「事業継続戦略」は、ともに企業を「継続・成長させる」という目的の両輪を担うものであり、どちらがかけても目的の達成は難しいということになります。むしろ、2つの戦略を密に結び付けていくことが肝要です。

■ BCMの平常時における効果にも注目してみましょう

□ 効果(1)「売上・収益の増加」

最近では、“緊急時に強い”という企業のイメージはこれまで以上に評価されるようになってきますし、BCMを平常時の企業成長につなげて「儲ける」という発想で取り組もうという動きも出てきています。実際、BCMに積極的に取り組んでいることをホームページで発信したところ、それを評価してくれた企業と新規の取引が始まったという事例もあるようです。

□ 効果(2)「業務効率化」

BCMに取り組んでいく中で、経営資源の代替確保策を検討することになりますが、例えば緊急時に備えて機械操作や経理事務などのマニュアルを作成し、それを参照して代替人員を訓練することで、平常時に繁忙したり誰かが急に休んだりしてもバックアップできる体制がとれることとなります。あるいは、緊急時の要員を確保するために従業員を多能工化したことで、平常時の人繰りがスムーズになって業務効率が上がることも考えられます。

□ 効果(3)「人材育成」

BCMを磨き上げる上で要となるのは“ヒト”です。緊急時を想定した訓練では、個々の従業員が切迫した状況で情報収集して現状を把握し、意思決定し、行動するという流れを身につけてもらうことを狙っていますが、よく考えると、こうした一連のプロセスは平常時の業務にとっても重要なことです。代替性を意識した緊急時訓練を通じて従業員のリーダーシップを醸成することは、人材育成という観点からも大いに効果が期待できます。



1 はじめに

1.05 本モデルプランの構成について

本モデルプランは、中小企業の経営者と従業員とが一丸となってBCMを確立し、継続的に磨き上げて緊急時に備えるための指針です。これまでBCPやBCMといった言葉を聞いたことがない、聞いたことはあるが内容はよく知らないという方は、まずは気負わず流し読みしてください。その上で、あなたの会社が投入できる時間と労力に応じて、自社のペースで取り組んでください。

なお、既に地震防災の応急計画を整備済みの企業は、一から立ち上げなくてほと考える必要はありません。事業継続の観点から既存の計画を見直し、不足した内容を追加していけば良いでしょう。

以下に本モデルプランの構成について説明します（**図表 3**）。

本モデルプランでは、まず「方針を定める」でBCMの基本方針や運用体制を決めることからはじめます。

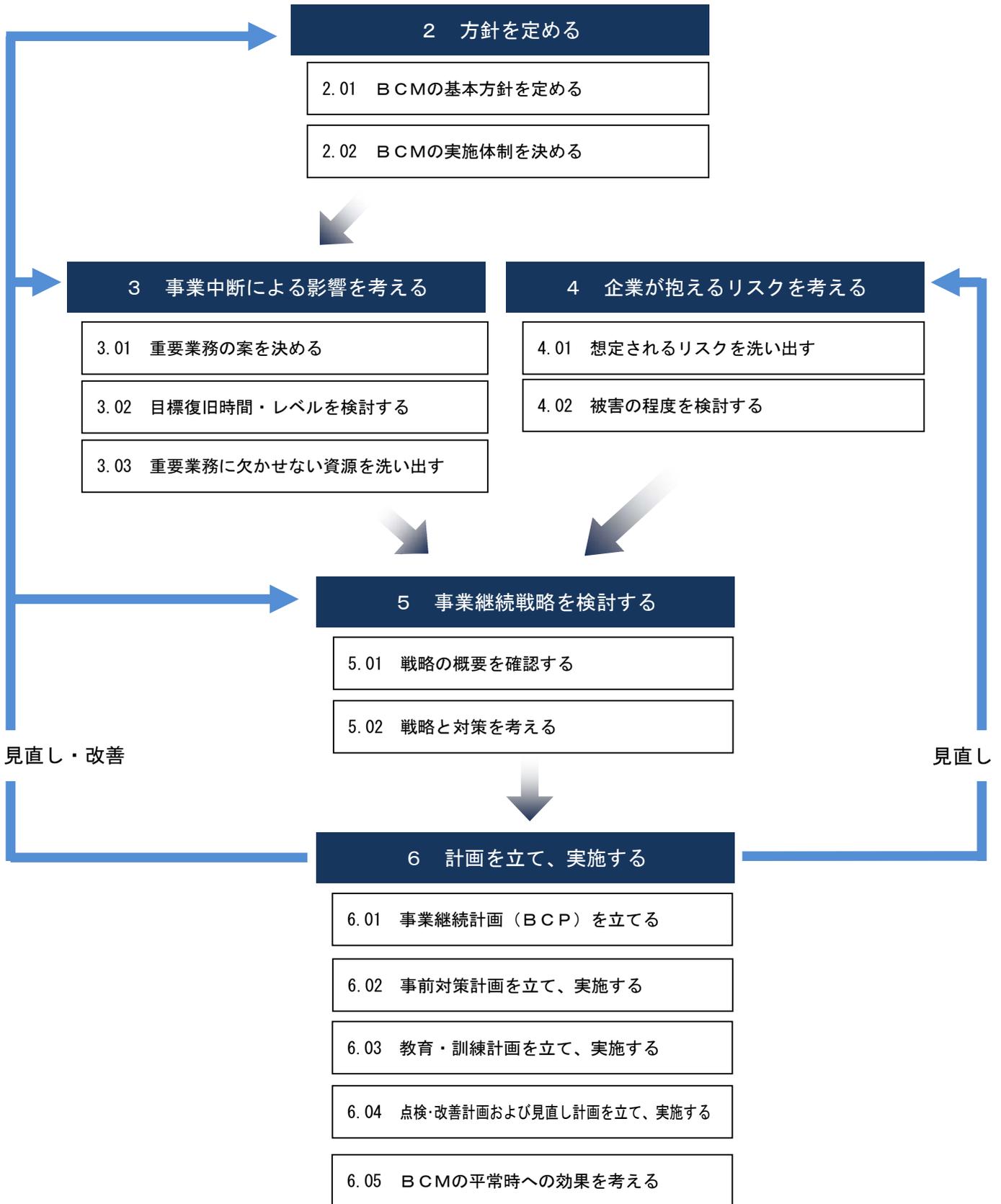
その上で、あなたの会社の事業を分析し、事業継続戦略を考えていきます。具体的には「事業中断による影響を考える」、「企業が抱えるリスクを考える」、「事業継続戦略を検討する」というプロセスです。ただし、それぞれの検討は相互に関係するため、“行きつ戻りつ”することが普通です。なお、事業への影響を考える際は、まずは特定の災害や事故といった原因を問わず、たとえば「〇〇工場が操業停止する」、「△△営業所の従業員が出勤できない」など結果事象に着目してみてください。なぜなら、想定外の災害や事故が起きたとしても、実際に生じた事象への対応策を組み合わせることで柔軟に動くことができる可能性が高まるからです。

こうした分析や検討を踏まえた上で、いよいよBCP、事業継続力向上のための事前対策、教育・訓練、点検・改善、そして見直しという各計画を作成し、実行するステップである「計画を立て、実施する」に進んでください。

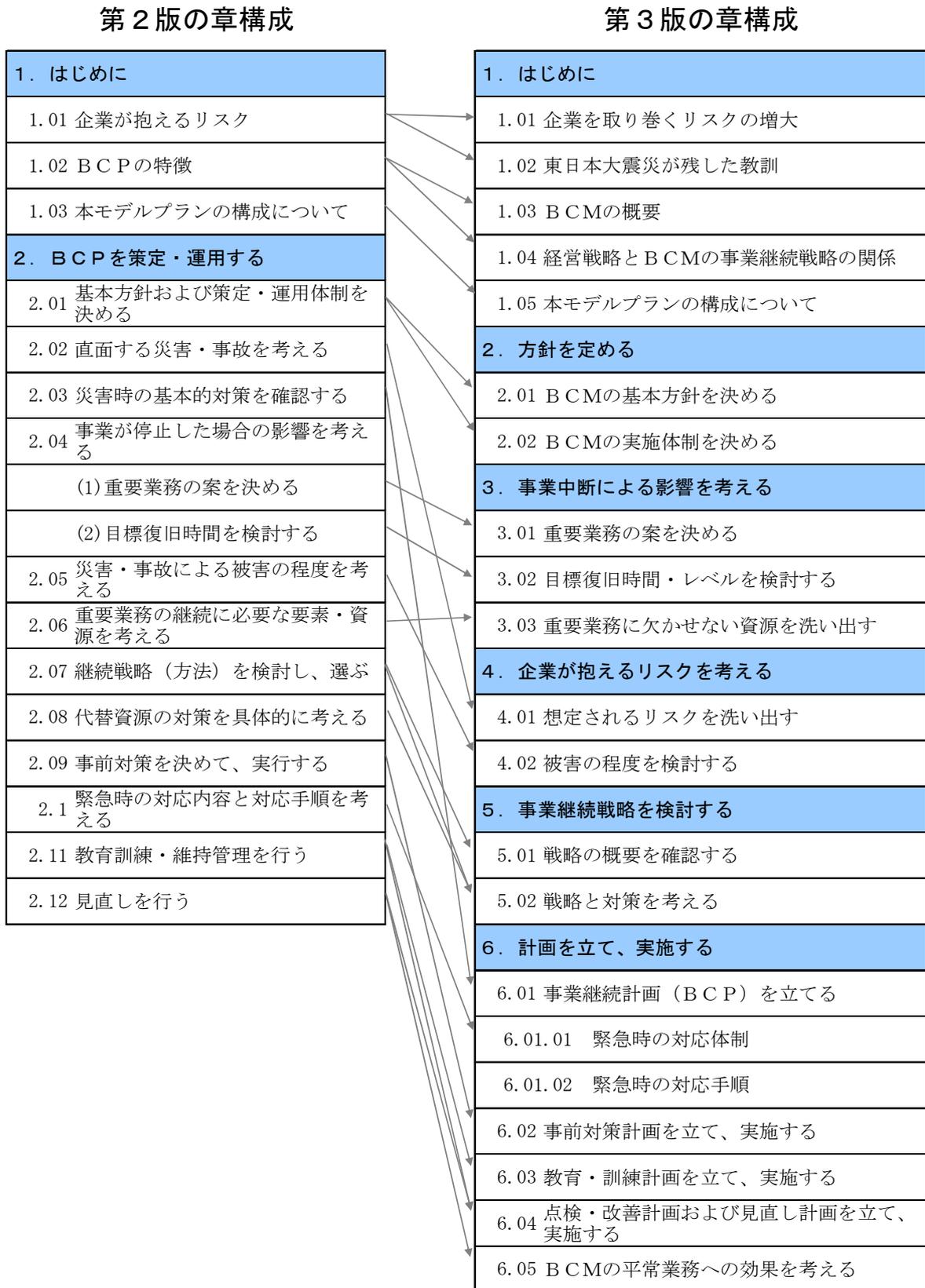
各作業の検討結果は、「記入様式」を参考に、あなたの会社で使いやすい形で文書化します。検討の際には適宜、別冊「BCP策定企業 事例」や「参考資料」を参照してください。

（モデルプラン第2版を参考に作成中、あるいは、第2版を参考に作成したBCPを見直している企業は、第2版と本版の構成を比較した**図表 4**を参考にしてください）

図表3 本モデルプランの構成



図表4 モデルプラン第2版と本版の構成の比較



2 方針を定める

2.01 BCMの基本方針を決める

…………… 【様式1】BCMの基本方針

取り巻く環境を踏まえて、BCMの基本方針を示しましょう

BCMには全社的、ひいては取引先など社外の理解と協力が欠かせません。そのためには、自社を取り巻く環境を踏まえて、事業継続に取り組む方針を明確にしておく必要があります。

作業の手順

1 基本方針としては、以下にあげる3つの視点があります。自社の経営方針も踏まえ、経営者自身の言葉に直して、基本方針を決めましょう。

ア) 従業員・家族や来客の安全と安心を守る。

従業員とその家族、来客の安全と安心を守ることは、人道的にも、事業継続のためにも欠かせません。

イ) 顧客・従業員のために事業の継続・早期復旧に努める。

自社の供給責任を果たすため、事業継続の備えを行い、利益や売上を維持します。それが雇用の維持、取引先への悪影響の防止につながります。

ウ) 社会的責任、地域貢献を果たす。

業種によっては、地域社会から災害対応活動が期待されている企業も多いでしょう。なお、緊急時には自社のことで手一杯と考えがちですが、地域貢献は自らの市場や従業員の生活環境、地域インフラを守ることでもあります。大企業の話と捉えるのではなく、自分たちのためにもなるということを考えてみてください。



経営者自身が、何のために、誰のために、BCMに取り組むのかをじっくりと
考え、断固とした決意を従業員や取引先に伝えてください。

2 方針を定める

2.02 BCMの実施体制を決める

…………… 【様式2】BCMの実施体制

経営者自身が積極的に関わって、実施体制を決めましょう

担当者任せではなく、経営者自らが積極的に関わってBCMの実施体制を整えます。この体制の社内的な位置付けがはっきりしていないと、形だけのものになってしまう恐れがあります。ここでは、経営者が必要性をしっかりと訴え、役員・従業員が一丸となった体制づくりをしてください。

作業の手順

1 実施体制を決める際のポイントは以下のとおりです。

全社的な参画を前提に

BCMは、従来の防災担当者に任せるだけではうまくいきません。各部署から横断的に参画者を人選します。その際、まずは組織を横断的に調整できる立場にある役員や部署が中核となることが望ましいでしょう。そして、各部署の代表者を加えた面々をコアメンバーとすることで、円滑に検討や調整を進めることができる形になります。

計画策定後、運用段階でも機能させることを念頭に

ここで立ち上げる体制は、BCP等の各種計画をつくって終わりというわけではありません。その後、対策の実施や教育・訓練、見直し・改善を確実に実行できることを念頭に置いてください。



BCMの取組みは長期にわたるものです。日常業務に追われて後回しにされることも考えられます。実施体制への参画者が強い意志を持って動けるよう、経営者は適切な権限を与え、モチベーションを維持できるよう工夫する必要があります。

3 事業中断による影響を考える

3.01 重要業務の案を決める

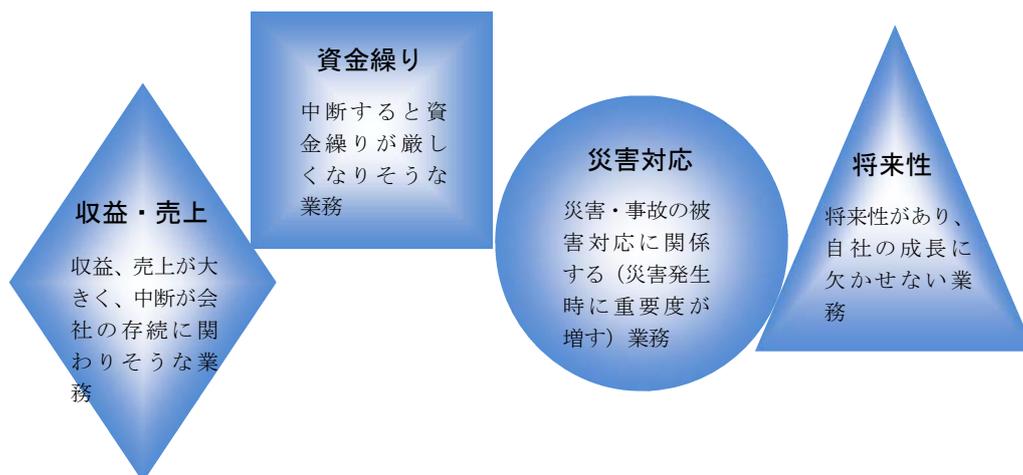
……………【様式3】重要業務の選定

優先して継続・早期復旧しなくてはならない業務を仮に決めましょう

災害や事故で被害を受けた場合、経営資源が制約され、すべての業務を継続するのは難しくなります。そこで、優先的に継続・早期復旧しなくてはならない「重要業務」(案)を決めます。

作業の手順

- 1 以下のような基準を念頭に、重要業務の候補を考えてみます。



* 業務別のほか、取引先別に検討するというやり方もあります。
(単一業務のみの企業の場合には特に有効です)

- 2 その業務の中断によって、利益や売上、資金繰りに出る影響を整理します。

- ① まずは、影響の大きさを金額ベース(難しければ1~3などの段階評価)で把握
- ② 取引先への迷惑(他社では代替しにくいなど)や、社会への迷惑の度合を加味(段階評価)
- ③ 総合的に判断して優先順位をつけてみる



重要業務を決めるということは、言い換えれば“捨てる”業務を決めることです。限られた経営資源をどこに向けるのか、じっくりと考えてみてください。

3 事業中断による影響を考える

3.02 目標復旧時間・レベルを検討する

……………【様式4】目標復旧時間・レベルの検討

重要業務をいつまでにどのくらいのレベルで復旧するかを仮に決めましょう

重要業務を得意先や市場から求められる時期までに復旧できなければ、取引を失う可能性があります。その時期の目安や復旧レベルについて検討してみましょう。

作業の手順

1 金額ベースで、原因に関係なく重要業務が中断した場合の影響を考えてみます。

- ① 業務をどのくらいの期間中断すると、いくらぐらい損失が発生するのか
- ② 業務をいつまで中断すると、他社に取引が流れるか
- ③ ①と②を考えると、許される中断時間はどのくらいか

2 金額に換算しにくい影響についても考えてみます。

- ① 社会的迷惑や得意先からの信頼など、評価する項目をあげてみる
- ② ①で考えた項目ごとに、業務が中断した場合の影響を検討する
(影響度は3～5段階で評価)
- ③ ②を考えると、許される中断時間はどのくらいか

3 上記の検討をもとに許容中断時間を見極め、目標復旧時間とレベルを仮に決めます。

*目標復旧時間・レベルの検討・決定には、自社内だけではなく、得意先や仕入先など取引先と情報交換を積極的に行い、現実的な落としどころを探りましょう。また、自社が財務的にどこまで耐えられるかという視点で、目標をチェックしてみることも必要です。



許容中断時間について、自社の本当の限界がどのあたりなのかは、確かにわかりづらいと思います。しかし、「このくらいなら復旧できる」という考え方で逆算した目標では意味がありません。ここでは、企業存続上、「これ以上は絶対にまずい」という一線を探すことを意識してください。

3 事業中断による影響を考える

3.03 重要業務に欠かせない資源を洗い出す

……………【様式5】重要業務の継続に必要な要素・資源と再調達困難度

重要業務の手順、必要な要素・資源をチェックしてみましょう

ここでは、重要業務の中身を分析して、誰が何を使って行っているのか、必要な資源を漏れなく明らかにします。その上で、当該資源を確保するのにどのくらいの困難を伴うかを検討してみます。

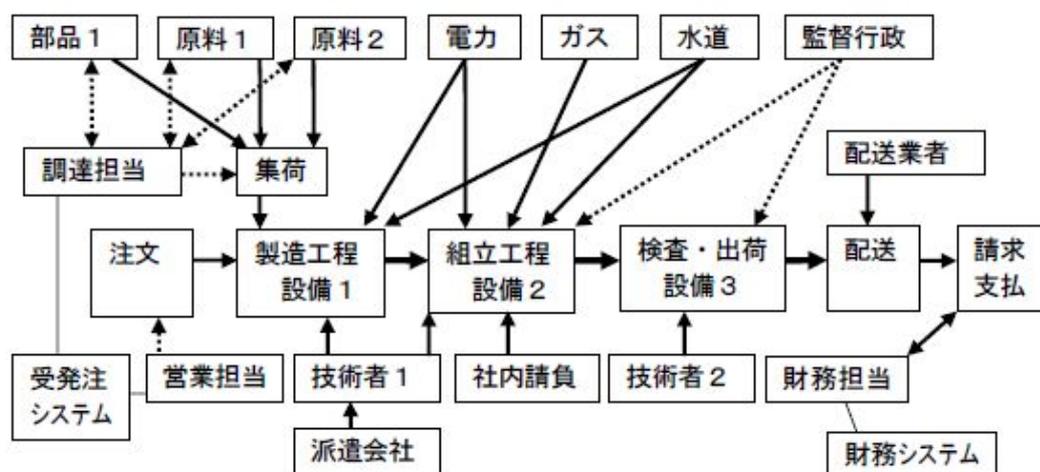
作業の手順

1 重要業務の継続に欠かせないものを、漏れなく書き出してみます。

- ① まずは、社内の業務の流れを整理する
- ② ①に仕入先や下請先、物流業者など、外部とのつながりを加える
- ③ 各段階で不可欠となるヒト、モノ、カネ、情報といった要素・資源を洗い出す

* フロー図を作成して確認するのが有効です（図表5）。

図表5 重要業務の手順、依存関係のフロー図（イメージ）



出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-11 ページ

2 重要業務の継続に制約となりかねないものをチェックします。

- ① 重要業務を構成する要素・資源を再調達する場合の困難度合を大まかにつかむ
 - ② より具体的に、代替できるか否か、再調達に要する時間や費用を考える
- * アンケート調査、担当者へのヒアリング、担当グループでのディスカッションといった方法があります。



この作業には手間と時間がかかるという印象があり、いざやるとなっても社内の理解が得られにくいこともあるでしょう。作業量が多くなればなるほど、困難さも増してしまいます。そのためにも、対象となる重要業務をしっかりと絞り込んで、優先順位の高い業務から取り組んでいきましょう。

4 企業が抱えるリスクを考える

4.01 想定されるリスクを洗い出す

……………【様式6】想定されるリスク

自社が備えるべき災害・事故について考えてみましょう

自社が直面する可能性のある、災害や事故などの発生事象（インシデント）によるリスクがどのようなものであるかを洗い出してみます。そして、そのリスクの発生頻度や影響の大きさを評価することによって、対応の優先順位を決めましょう。

作業の手順

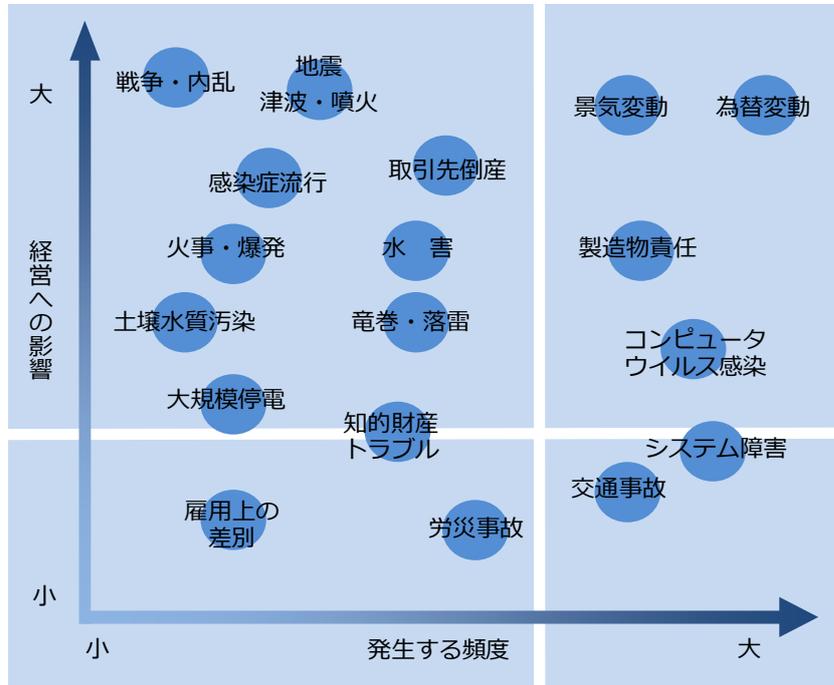
1 発生する可能性のある災害や事故を洗い出します。

- 地震や津波、噴火
- 台風や洪水、竜巻などの風水害
- 火災や爆発
- 設備・ITシステムの大規模トラブル
- 大規模停電や計画停電
- 新型インフルエンザなど感染症の流行
- 従業員の交通事故、情報漏えいなど人的トラブル ……

* 企業を取り巻くリスクとしては、**図表6**に示したようなものがあります。また、自然災害については、静岡県や多くの市町で関連情報をホームページなどで提供していますので、それらを参考にしてください。

* 沿岸部に立地する企業では、津波リスクを必ず検討してください。想定される津波高や到達時間については、静岡県第4次地震被害想定を参考にしてください。

図表6 リスクマップの例



2 発生する可能性および発生時の影響度を検討して、対応の優先順位を決めます。

- ① それぞれの事故・災害について、発生頻度や対応の緊急性について考える
- ② 自社として優先的に対応すべきものを特定し、順位づけしてみる



ここでは、自社が直面する災害や事故のリスクと対応の優先順位を確認し、社内で共有することが重要です。また、とくに自然災害では、想定を超える被害がもたらされることが多々あることも肝に銘じておきましょう。

4 企業が抱えるリスクを考える

4.02 被害の程度を検討する

…………… 【様式7】 想定されるリスクによる被害の検討
【様式7a】 被害予測に基づく財務チェック

想定したリスクによって、自社にどのような影響が出るのかを考えてみましょう

4.01で検討した災害や事故によって、自社の重要業務にどの程度の影響が出そうなのかを、具体的に考えてみます。

作業の手順

1 優先的に対応すべきリスクが重要業務にもたらす影響を細かく検討します。

- ① 重要業務に欠かせない要素・資源がどの程度の被害を受けるか
- ② その復旧にどれだけ時間・費用がかかるか

- * 静岡県第4次地震被害想定では、地震・津波を「レベル1」（発生頻度が比較的高く [駿河・南海トラフでは約100～150年に1回] 発生すれば大きな被害をもたらす）と「レベル2」（発生頻度は極めて低いですが、発生すれば甚大な被害をもたらす、あらゆる可能性を考慮した最大クラス）に分けて被害を想定しています。たしかに、レベル2の想定はきわめて深刻ですが、だからといってそこで思考停止してはいけません。被災によって自社の重要業務、経営資源にはどのような影響が出るのか、冷静に「結果事象」に着目してみてください。
- * 東日本大震災では発電所が被災、電力供給が不足したことで計画停電が実施されました。電力不足が業務停止に直結する業種では、その影響をしっかりと検討し、具体的な対策に反映させることが望まれます。

2 重要業務をいつまでに、どのくらいのレベルで継続・復旧できるかを検討します。

「3 事業中断による影響を考える」で検討した結果と比較して、ここでの検討結果の方が深刻であれば、事業継続は困難ということになりますが、まずは現状を客観的に把握しましょう。そのギャップを直視することが、事前対策の出発点になります。

3 上記の検討結果をもとに、財務面はどうなりそうなのかを考えてみましょう。

様式7 a のチェックシートを使って自社の財務面をチェックしてみましょう。復旧・再調達費用が手元資金を上回っていれば、緊急貸付等を受ける必要があります。その場合、自社の信用力を高めて金融機関で緊急時に備えた融資枠を設定すること等が理想的ですが、補完的に、静岡県信用保証協会の保証付融資をスムーズに受けるための準備をしておくこともお勧めします。

- * 静岡県では、静岡県信用保証協会が「災害時発動型保証予約システム」（BCP特別保証）という仕組みを提供しています。これは、BCPを策定している企業を対象としたもので、事前に保証予約をしておけば、激甚災害発生の際、事業の再建に必要な資金を迅速に手当てすることができます。



災害や事故の態様は様々ですが、結果として生じる影響を考えると、共通して有効な戦略・対策があり得ることを十分に理解しておいてください。

5 事業継続戦略を検討する

5.01 戦略の概要を確認する

経営的視点から、事業継続戦略を検討しましょう

自社の経営戦略も踏まえて、事業継続のための戦略を考えてみましょう。

作業の手順

1 経営戦略と整合した事業継続戦略を立てましょう

平常時に企業を動かす指針が経営戦略であるなら、非常時の指針が事業継続戦略です。その意味で、経営戦略と事業継続戦略は表裏をなすものであり、互いに矛盾したり、突き合わせて抜け漏れがあるのは望ましくありません。必ず整合がとれるようにしましょう。

2 事業継続戦略の概要について確認しましょう

事業継続戦略は、大きく分けて2つが考えられます。

- ① 復旧戦略・・・工場や店舗などの拠点を修復してその場で復旧する
- ② 代替戦略・・・生産や販売などの拠点を被災した場所から他に移して、製品やサービスの供給をする

もちろん、あまりに被害が大きく復旧の余地がないこともありますし、2つの戦略を組み合わせることもあります。いずれにせよ、これまで考えてきた業務やリスクの分析をもとに、どのような戦略が最も効果的かを選択することになります。

いざという時に、こうした判断を適切に行うには、あらかじめ各戦略のメリットやデメリットを比べ、一定のレベルで実行できるよう準備しておくことが欠かせません。



どのような事態が発生しても重要業務を継続するためには、「地震」や「火事」といった個別の原因事象ではなく、たとえば、「〇〇工場の設備が破損した」といった結果事象により対応策を考えていく必要があります。

5 事業継続戦略を検討する

5.02 戦略と対策を考える

…………… 【様式 8】 重要業務の継続戦略

【様式 8 a】 事業継続のために不可欠な人材と代理・応援者の確保

【様式 8 b】 部品、材料、サービスなどの代替調達

【様式 8 c】 情報・通信システムの代替策

【様式 8 d】 代替拠点の確保

【様式 8 e】 重要な設備の代替確保

自社の事業継続戦略と具体的な対策を考えましょう

これまでの分析結果を踏まえて、経営者が自社の事業継続戦略とそれに基づいて実施する対策を考えます。すなわち、重要業務の流れに沿って各工程の戦略（復旧戦略、代替戦略）を明らかにし、その場合の対策（復旧対策、代替対策）を立案します。

作業の手順

1 3.02「目標復旧時間・レベルを検討する」、3.03「重要業務に欠かせない資源」と、4.02「被害の程度を検討する」の分析結果を合わせて一覧化する

2 想定される被災状況をいくつかに分け、それぞれに対応する戦略を明らかにする

被災状況は、たとえば、被害が「小」「大」、あるいは「軽微」「甚大」「壊滅的」など2～3のレベルで考えてみます。

3 戦略に対応した対策（復旧対策、代替対策）を決める

現地での復旧対策は、防災対策などを検討していればイメージしやすいですが、実際に大きな被害が発生すれば、代替対策なくして対応は難しくなります。ここでは、主に多額の投資を必要としないものについて、検討の際の留意点を示しておきます。

* 広域災害における事業継続戦略を考える場合、経営資源に制約のある中小企業が単独でとれる対策には限界があります。取引先や同業他社、地域内の異業種等と積極的に情報を共有・協力して取組みの実効性を高めるという発想をぜひ持ってください。

	代替対策を検討する際の留意点
人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当者の直属の部下や同僚が候補となります。ただし、同一の場所にいることが多い場合は、同時被災の可能性が高くなります。 ・ 前任者やOBのほか、別拠点の類似業務の従業員なども候補として考えてみましょう。
部品・材料・サービス等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1社のみからの調達はその会社が被災すれば供給が途絶える可能性があります。また、複数社からの調達であってもそれらの企業が近接している場合は、同時被災の可能性が高くなるため、留意してください。 ・ 代替調達が難しい場合、唯一の調達先企業に対して、事業継続の取組みを要請するしかありません。調達先に被害が生じたときの応援体制を平時から検討しておくことも有効でしょう。 ・ 代替調達が難しいものに、電気や上下水道などがあります。通信も1社のみからサービスを受けている場合が多いでしょう。これらは、自社にかなりの被害があれば、その復旧より先に回復する場合があります。施設・設備が無事、あるいは被害が軽微である場合はボトルネックになります。したがって、これらの代替策も考えておく必要があります。
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・ あなたの会社の情報システムが賃貸・リースやネットワークの一般ユーザである場合、まず、サービスを提供している企業に災害・事故の際の被害の程度と対策内容を確認しましょう。その内容が、あなたの会社にとって不十分である場合は、同時被災する可能性の低い複数社からサービスを並行して受けることを検討することになります。 ・ 自社設備の場合は、設備の納入企業等に相談して、自社設備の災害・事故時の継続性を確認します。その上で、満足できる水準でない場合には、回線や機器の二重化が対策の柱になります。費用対効果を考えて、共同利用、緊急時のレンタルサービス、代替機器の確保契約なども検討してみましょう。また、電源や冷却水の途絶などが発生することも考えておく必要があります。なお、自家発電装置を導入する場合には、燃料が何日分必要か、その補給が可能かについても考えておきましょう。

代替策を検討する際の留意点

拠点や 設備

- ・ 応急時の連絡拠点、その後の対策本部の代替拠点は、平時の拠点や幹部従業員の自宅から公共交通機関が止まっても到達できることが条件となります。自社の他の事業所、社宅、寮、小規模な企業であれば幹部の自宅などでもよいでしょう。
- ・ 施設・設備の代替については、別の場所でも同一製品・サービスを生産・提供することが理想的ですが、一般的に相当のコストがかかるので、周到的な事前検討が必要となります。次善策としては、被災後、なるべく早く他の事業所に代替ができる設備や業務の場所を立ち上げることです。具体的には、他の事業所で生産ラインを変更して対処する、業務担当者グループを移動させ稼働できる設備面の体制をつくることなどが考えられますが、人、モノの移動を伴うため、稼働まで数日から数週間の時間がかかることは覚悟する必要があります。こうした対策は、同業他社や協力会社と組んでも同等の効果があるでしょう。
- ・ 代替拠点として使える別の事業所がない場合には、同じ事業所内で空地や耐震性のある工場建物内の空きスペースの活用を考えてみましょう。さらに、その余地もなければ、他の企業との協力をあらかじめ計画しておくことをお勧めします。協力先はある程度離れたところにあるのが望ましいですが、難しければ、同じ地域内でも被災時に協力し合える企業を見つけておきます。その際、災害・事故時の相互援助協定を締結しておく方法も検討してみましょう。実際、東日本大震災では、同業者間の連携によって事業の早期復旧を果たした中小企業があります。
- ・ 在庫については、事業継続の観点から適切なあり方を再検討してみましょう。保管場所が製造場所に近接していると、同じ災害で同時に被害を受ける可能性が高くなります。また、在庫の保管・格納状況にも考慮が必要です。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-17～2-27より引用。一部修正



代替策とは視点が異なりますが、「地域への貢献」という観点も現実には重要となります。自社のBCMの方針を踏まえて考えてみてください。

6 計画を立て、実施する

6.01 事業継続計画(BCP)を立てる

6.01.01 緊急時の対応体制

…………… 【様式9】 緊急時の対応体制

緊急時の組織体制をつくりましょう

ここまで重要業務を継続するための戦略と対策を決めてきましたが、本章では、不測の事態に従業員が適切に動けるよう、緊急時の対応体制を考えておきます。指揮命令系統や関係者の役割もわかりやすく整理しておきましょう。

作業の手順

1 対応体制と指揮命令系統を決めましょう。

- ① 平常時の組織体制をもとに、緊急時の体制・指揮命令系統を決める
- ② 負傷したり出勤できない役員や従業員が出ることを見越して、必ず「代わりの人」を確保する（権限委譲や、代行者・代行順位も定める）

2 各担当レベルでの対応体制と役割分担を決めましょう。

部署や班ごとの責任者や要員の配置、役割分担を決める



防災計画などで、すでに緊急対応体制が決まっている場合は、これまでの検討を踏まえて事業継続を目的とした際の体制を検討し、両者の整合を確認しましょう。

6 計画を立て、実施する

6.01 事業継続計画(BCP)を立てる

6.01.02 緊急時の対応手順

- …………… 【様式 10】 緊急時の対応手順
- 【様式 10 a】 災害対策本部の設置 【様式 10 b】 従業員の連絡先
 - 【様式 10 c】 事業所からの避難要領 【様式 10 d】 安否確認方法一覧表
 - 【様式 10 e】 代替連絡拠点の概要 【様式 10 f】 被災状況の確認
 - 【様式 10 g】 緊急連絡先リスト 【様式 10 h】 応急対応メンバーのための備蓄
 - 【様式 10 i】 重要情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）
 - 【様式 10 j】 東海地震に関する情報発表時の対応 【様式 10 k】 従業員携行カード

具体的な対応手順を整理しておきましょう

緊急時には誰にでもわかるBCPの発動基準を定めておき、従業員や関係者が迷いなく動けなくてはなりません。そのためには、「いつ」「誰が」「何を」「どこで」「どのように」するのか、手順を整理しておく必要があります。

作業の手順

- 1 事業継続に必要な項目、対応手順を時系列に整理します。主要な項目としては以下のよう
なものが考えられます。

- 参集、対策本部の立上げ
- 施設や設備、人員等の被害確認・安全確保
- 安否確認、二次被害の防止
- 顧客や取引先など、外部の被害確認
- 収集した情報の集約・整理・分析
- 目標復旧時間を達成できるかの判断、BCPの発動
- (被災した施設や設備を復旧する場合) 復旧作業の実施
- (代替施設で業務を継続する場合) 要員への連絡、代替継続対応の実施
- ステークホルダーへの状況報告、外部への情報発信（風評被害の防止）
- 資源の管理（ヒト、モノ、カネの調達、在庫管理など）
- 活動計画の検討（通常時業務への移行、代替継続対応の終了後）

2 対応手順に沿って動く際に必要となるモノやコトについて、明文化しておきましょう。すでに防災時の対応計画などを作っている場合は、それらを活用して、十分なものかどうか見直します。事業継続に必要なポイントが網羅されているかどうか、慎重に検討してください。

① 緊急時の対応体制と指揮命令系統を決める

負傷したり出勤できない役員、従業員が出ることを見越して「代わりの人」の確保に留意した対応体制とします。特に、トップ・各部門のリーダーや、専門的な知識や技術が必要な部署では注意が必要です。夜間・休日の場合、参集可能人数が限られるため、一層、組織横断的に対応することが求められます。

トップや各部門のリーダーについては、代理及び権限の委譲についても決める必要があります。

② 災害対策本部を設置する

いつ、誰が、どこに、どのように、災害対策本部を設置するのかを整理しておきます。特に、本部を設置する基準（例えば震度〇以上の地震発生）、指示がなくても参集する人員の抽出が重要です。さらに、本来設置する場所が使えない場合に、代わりにどこに設置するかも重要です（後述⑥参照）。

③ 従業員の連絡先を把握する

すでに自宅の電話や携帯電話の連絡網を作っていれば、まず、それを活用します。しかし、大規模災害時には電話や携帯電話がかかりにくくなります。そこで、各従業員に直接連絡が取れるよう、電話、携帯電話、携帯メールアドレス、自宅の電子メールアドレスなど、協力が得られる限り複数の連絡先を把握しておくことが望まれます。

④ 事業所からの避難要領を作成する

避難・誘導、避難後の点呼などの実施方法と実施体制を決めます。あわせて、事業所内に危険物がある場合、避難時に備えて、その場所を周知し、必要な表示なども行います。なお、被災者救出のため、バールなどの機材もある程度備えが必要です。救出は自助努力で実施せざるを得ないことを覚悟しておきましょう。

⑤ 安否確認方法を決める

災害・事故の被害が大きい場合、連絡網では安否を確認できないこともあります。そこで、直接、担当者が従業員・家族の安否を確認する方法を決めるか、あるいは安否確認システムを導入して利用法を決めておく必要があります。

安否確認の対象は、貴社の業務に不可欠な臨時職員や派遣従業員も含めます。そのほか、安否確認の発動基準（例：震度〇以上が発生したら実施）や安否の取りまとめ担当部署（代替の連絡先も指定）、夜間・休日の場合の対応（安否確認担当者の対応方法）も考えておく必要があります。

なお、中小企業向きの安否確認方法として、災害用伝言ダイヤル（171）、WEB 171、携帯用災害用伝言板サービスの活用、携帯メールの一斉発信などがあります。

⑥ 代替連絡拠点を決める

通常、本社に災害対策本部を置きますが、耐震性のある建物でも津波の懸念、火災の発生、電力の途絶などで使用できなくなる可能性があります。そこで、自社の重要連絡を緊急に行える代替の拠点を決めておくことが欠かせません。自社の他の事業所のほか、社宅、寮、幹部の自宅、協力会社や懇意な取引先、公的施設などが利用可能か検討します。その上で、代替連絡拠点に直接参集するメンバー、代替連絡拠点での責任者（第3順位ぐらいまで）などを決めておきます。

⑦ 被災状況の確認のポイントを整理しておく

顧客、従業員・家族の安否	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来訪中の顧客や従業員・家族の負傷、従業員の住宅の被害などを確認する。 ・ 従業員と電話がつかない場合、近所の従業員等に様子を見に行かせる。
重要書類、情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要書類に被害がないか、取り出せるかをチェックする。 ・ 情報機器、ソフトウェアが使えるかどうかを調べ、データの被害をチェックする。
建物、生産設備、通信機器	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務所、工場などの建物や生産設備、配管・配線等の損傷状況を確認する。 ・ 電力、一般電話やFAX、通信機器、トイレ等が使えるかどうかを調べる。
交通やライフライン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交通機関の途絶、混乱状況を調べる。 ・ 地域の電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。
地域住民や近隣事業所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 延焼火災や有毒ガス漏洩等、避難が必要な状況でないかどうかを調べる。 ・ 初期消火や動けない人の救出等、地域活動が必要な状況かどうかを把握する。

⑧ 主要な緊急連絡先を整理する

緊急時、手元に常に更新されている連絡先のリストがなければ連絡の取りようがありません。不通により取引先に心配をかけないためにも、緊急連絡先リストを必ず用意し、常備しておく場所、必ず持参する人をしっかりと決め、定期的に点検しましょう。なお、一般消費者を顧客とする企業では、風評被害の発生を防ぐという観点から、ホームページなどで自社の被災状況や復旧見込みといった情報を発信する準備をしておくことが望ましいでしょう。

⑨ 応急対応メンバーのための備蓄を確保する

水、食料、トイレ、毛布など、電気や水道、ガスなどが途絶することを想定しておきます。なお、水や食料が使用期限切れにならないよう、定期的な点検も計画に盛り込みます。備蓄は、少なくとも応急対応メンバー用に数日間分を用意しましょう。

⑩ 重要情報のバックアップを検討する

事業に不可欠な情報データは、別の事業所や社長・従業員の自宅でもよいので、バック

クアッブを保存します。その際の管理には十分に配慮し、取扱規則の明確化や、パスワードや暗号化の対処が必要です。相当大量あるいは頻繁に行う必要がある場合には、専門会社と相談し電子データ保管サービスなどの活用を検討するのも有効でしょう。図面、契約など重要な文書についても、事業継続に根本的に不可欠なものを厳選し、写しを保管するようにします。

⑪ 東海地震に関連する情報発表時の対応

<警戒宣言発令時の対応>

警戒宣言発令時には、公共交通機関の運行停止や道路の交通規制の実施、百貨店等の営業中止、津波などの危険予想地域からの住民避難など、大規模地震の発生に備えた対応がとられます。自社の緊急時に果たすべき社会的役割、自社事業の停止が社会に与える影響、従業員や顧客の安全確保等の要素について考慮した上で、業務の停止・継続、従業員の帰宅・招集、危険物施設等の安全対策の実施、顧客対応など警戒宣言発令時にとるべき対応についてあらかじめ検討し、計画として定めておきます。

そして、従業員が事業所にいる就業時間内に発令されたケースと、休日・夜間に発令されたケースの両方について対応を定めておきます。

定めておくべき主な項目を以下のとおりです。

- ・業務の継続・停止

(業務を継続・停止する範囲、停止までのプロセス、停止に伴う広報等情報連絡等)

- ・従業員の帰宅・招集

(従業員の帰宅方法、招集者の範囲・役割、従業員への情報伝達、通勤方法等)

- ・事業所等の安全対策 (対象となる危険物の特定、保安要員の指定・招集、安全対策のプロセス等)

- ・顧客対応 (顧客の避難誘導、顧客への情報伝達等)

<調査情報 (臨時) ・注意情報が出た際の対応>

調査情報 (臨時) が出た際の情報収集・伝達の具体的な方法や、注意情報が出た際の自社の準備対応 (情報収集、事業所等での安全対策、警戒宣言時・発災時の対応の確認等) について、具体的に定めます。

⑫ 従業員携行カード

なお、従業員には「従業員携行カード」に必要事項を記入してもらい、常時身に付けておくように周知しておきましょう。



対応手順は、戦略や実施した対策によって変わってきます。自社の状況に応じて、変更・追加してください。

6 計画を立て、実施する

6.02 事前対策計画を立て、実施する

……………【様式 11】事業継続力向上のための対策計画

ボトルネックを解消するため、事前対策を立案して実施しましょう

重要業務を目標復旧時間までに再開するには、支障（ボトルネック）を解消するための事前対策の実施が欠かせません。

作業の手順

1 検討してきた復旧・代替戦略上、ボトルネック解消のために必要な事前対策を洗い出す

- ① まずは、費用にとらわれず対策を立案してみる
- ② B C P の完成以前に実施できる対策と、それ以外の時間をかけて実施する対策をわけて整理（短期【1年程度】・中期【2～3年以内】・長期【5年以内】）

2 できる対策から実施に移します。

- ① 多大な費用を要しない対策は、B C P 完成以前に実施
（B C P は実施を前提に策定）
- ② 短期でできる対策は、直近予算に盛り込み実施
- ③ 中期・長期にわたる対策は、経営戦略とも整合させて着実に実施

* 津波被害の可能性がある場合は、避難経路や避難場所の確保など人命を守るための対策だけはすぐにも実施してください。



建物や設備の耐震化や、施設・設備の二重化など多大な投資を伴う対策は、費用対効果や財務上の影響を十分検討し、経営判断によって実施していくこととなります。

6 計画を立て、実施する

6.03 教育・訓練計画を立て、実施する

…………… 【様式 12】 教育・訓練計画

生きたBCMに、従業員の理解・訓練が不可欠

BCMは、その意義や仕組みを従業員に十分理解してもらい、緊急時の行動を身に付けてもらわなければ意味がありません。実効性のあるBCMには、定期的な教育・訓練が欠かせません。

作業の手順

1 従業員に対して、BCMの内容や運用体制を社内教育により周知します。やり方には、以下のようなものが考えられます。

- 新入社員を対象とした研修
- 人事異動に伴う部署ごとの研修
- 各部門の役員・責任者を対象とした研修
- 業務フローで分けた研修（調達、製造、後方支援など）

2 社外で開催される事業継続に関するセミナーや講習会などを通じて最新の情報を入手し、従業員で共有できるようにしましょう。また、事業継続について深く知る、あるいは緊急時にリーダーシップをとって動ける人材の育成も重要です。以下のような講習会等を活用するよう計画を立て、参加してみましょう。

- 静岡県BCP研究会
- BCAA認定事業継続管理者試験（初級、准主任、主任）
- BCAA専門家レベルアップ教育
- 防災士（日本防災士機構）

3 訓練を通じて、緊急時の各自の役割や動き方を体で覚えてもらい、問題点があれば確実に改善していきます。主な訓練としては、以下のようなものがあります。

- 各部署における役割分担を確認する机上訓練（全従業員）
- 対策本部の参集、役割分担の確認訓練（役員・責任者）
- 対策本部や代替拠点の立上げ訓練（BCM担当者）
- 緊急連絡、安否確認の訓練（全従業員）
- バックアップデータの稼働および元のシステムに戻る方法の訓練（情報担当者）

具体的な訓練手法を以下に示します。目的に適した手法を選び、実施しましょう。

分類	手法・方法	概要
図上訓練 (机上訓練)	シミュレーション訓練 (テーブルトップ エクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練の進行・とりまとめ役（ファシリテータ）より、一定の状況を提示し、対応や意思決定すべき項目と内容等を確認する。 ・ 計画の課題を洗い出す。
	模擬災害演習 (モックディザスタ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファシリテータが、災害が発生してからの状況を時系列で世の中の状況などを含めて提示し、訓練参加者は、擬似的に災害時の体験をする。 ・ 新たな課題への気づきを促す。
	図上演習 (ファンクショナル エクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 演習の指導役（コントローラ）が、時間の経過ごとに、変化していく状況を提示し、訓練参加者はそれぞれの役割が求められる対応や意思決定等を参加者相互で対話形式に交換する。 ・ 被災時の対応能力を高める。
実働訓練	BCP手順確認訓練 (ウォークスルー)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作成した計画をもとに、手順を確認し、代替先への移動、準備している資源、BCPの内容や課題を確認する。
	実働訓練 (ドリル)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な項目を何度も繰り返し、反復して身につける。 ・ 機器の使い方やデータ復旧手順、避難行動等を確認する。
	総合演習 (フルスケール エクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 図上・訓練を組み合わせたもの。模擬負傷者の救護、搬送や代替事務所に実際に移動して業務再開などを行い、目標復旧時間との比較や計画上の実効性等から、対応力を確認する。 ・ 人員、機材等すべてのリソースを含め、被災時の行動を確認する。



“想定外”でも動けるためには、どうすればよいか考えてみましょう。“想定外”は必ず起きるという認識を社内で共有し、手段ではなく目的を重視した教育・訓練を行うことが重要です。

また、訓練の中で問題点が発見された場合にBCMの磨き上げにつながるよう、従業員が気軽に申告できるプロセスを決めておくのが望ましいでしょう。

6 計画を立て、実施する

6.04 点検・改善計画および見直し計画を立て、実施する

…………… 【様式 13】 点検・改善シート

【様式 14】 見直し体制

【様式 15】 定期的な見直し時のチェック項目

陳腐化させないために欠かせない計画の点検・改善と見直し

いくら精緻にBCPを策定しても、作ったままではいざという時に陳腐化して使えなくなってしまいます。定期的に点検・改善するための計画を作り実践するとともに、社内外環境の変化に応じて経営レベルで見直すことが欠かせません。

作業の手順

1 少なくとも年1回、定期的にBCPの内容を点検・改善するための計画を作ります。

- ① 主な点検項目としては、以下のようなものがあります。
 - 自社や取引先の人事異動や組織変更に伴う内容の点検
 - 新たな重要取引先ができた場合、BCPに織り込んでいるか
 - 対策や訓練、点検等がスケジュール通り実施されているか、目標を達成しているか
- ② 改善計画を作る場合、次のようなプロセスをルール化しておきます。
 - ア) 教育・訓練を通じて担当者が発見、または従業員が気づいた問題点を記録
 - イ) 記録した問題点を整理し、具体的な解決策を立案
 - ウ) その実現に向けて改善計画を立案（または事前対策計画や見直しに反映）

2 社内外の環境変化を織り込んで、経営者が見直しを行います。最新の経営戦略との整合にも留意してください。

- ① 計画の点検・改善が十分に行われているかをチェック
- ② 経営戦略や事業計画などの立案と連動させて、計画の内容を見直す
例：対象とする事業分野の見直し、災害・事故の想定対象やレベルの見直し、BCMの維持・拡充に必要な資源の割当ての決断 など



BCMに関する取組みを進めていくためには、継続的にお金や手間がかかります。どこまで磨き上げられるかは、経営者自身の決断に大きく左右されます。

6 計画を立て、実施する

6.05 BCMの平常時への効果を考える

緊急時だけではない、BCMの効果を考えましょう

BCMは災害や事故が発生時に効果を発揮するのはもちろんですが、取組み方によっては平常時の業務でも「収益・売上の増加」「業務効率化」「人材育成」といった観点から効果が見込めます。この点を意識して、BCMの実効性をさらに高めていきましょう。

作業の手順

1 BCMにおける取組みについて、平常時の業務にも生かせることはないかをチェックしてみましょう。たとえば、以下のようなものが考えられます。

- 緊急時の要員を確保するために、従業員を多能工化して代替性を高める
 - 従業員が多能工化したことで、平常時の人練りがスムーズになり、視野も広がって改善案が増加
- 重要情報の保全のため、クラウド（コンピューティング）を導入する
 - これまで蓄積してきた顧客情報や営業情報を一元的に管理できるようになって、短時間の分析で製品の販売見込みを見える化でき、営業活動の効率化、売上増につながった

2 もう一步進んで、現在のBCMへの取組みを、平常時にも効果があるものに積極的に変えていきましょう。

- BCMの実施体制が円滑に回っている
 - 組織横断的であるという特徴を生かして、事業継続だけではなく、“環境”や“働き方”など他の課題を検討する場としても活用

個々の対策の改善、見直しに際しては、平常時にも効果が得られる方策はないかを検討して、積極的に採用していきましょう。



BCM＝コストではなく収益の創出にもつながることを、従業員など関係者に理解してもらえれば、取組を推進する動機づけにもなります。

7 記入様式

すでに防災計画等で作成済みのものがあれば、それを流用してもかまいません。ただし、BCMで必要となるポイントが網羅されているかどうか、慎重に検討してください。

実際に災害・事故が発生した際は、「緊急時の対応手順」を活用し、事業継続を図ることになります。なお、従業員の具体的な行動については、各担当者のすべきことが具体的にわかる形に整理する必要があります。具体的な行動については、中小企業庁BCP策定運用指針 4.3「緊急事態の種類ごとの初動対応のポイント」が参考になります。

(http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_b/bcpgl_04_3.html)

【様式1】BCMの基本方針

BCPの基本方針
従業員・家族・来客の安全と安心を守る、顧客からの信用を守る、従業員の雇用を守るなど、従業員や取引先に向けて、経営者自身がBCMに取り組む目的を意思表示します。

【様式2】BCMの実施体制

区分	部署・氏名
統括責任者	
サブリーダー	
○部代表	
...	

注 区分には、責任者、サブリーダー（必要に応じて複数）、各部代表、事務局などを記入した上で担当者を決め、組織横断的な体制を構築します。

【様式3】重要業務の選定

判断 要因 業務名	利益への 影響	売上への 影響	資金 繰り	得意先 との 関係	社会的 影響 ・批判	その他	重要度の 総合判断の順位 (さらに選定し たものに○)
〇〇業務 (定量・定性5段 階評価)	50 百万円	700 百万円	3	4	4		
△△業務 (定性5段階評価)	4	5	5	3	2		

注 要因ごとにどの程度影響が大きいかわ、利益や売上は概算金額などで定量的に比較します。難しければ、3～5段階で評価しますがそれぞれの判断要因は、あなたの会社にとって重みが異なるはずで、総合判断においてはその点を十分に考慮します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版) 2-3 ページ。

【様式4】目標復旧時間・レベルの検討

判断 要因 業務名	重要度	現段階の対策で 可能と思われる 復旧時間・レベル	今後実施する 対策による 復旧時間の短縮・ 復旧レベルの向上 の見込み	目標復旧 時間・レベル (経営判断による)
〇〇業務	高	2 週間 平時の 50%	△委託先の確保、○の 調達により可能	1 週間 平時の 70%

注 「今後実施する対策による復旧時間の短縮・復旧レベルの向上の見込み」は、おおまかなものでかまいません。後の作業で必要な対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直すことが可能です。

「目標復旧時間(経営判断による)」も、同様に後からここに戻って考え直すことが可能です。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版) 2-5 ページ。一部修正。

【様式5】重要業務の継続に必要な要素・資源と再調達困難度

重要業務の名称：				
個別業務1 A工場の①ライン	要素・資源	必要な人数、数量等	事業継続への 影響度合	再調達困難度
	従業員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—
	設備	設備①については～ 設備②については～ ・・・		
	原材料、部品	原料①については～、 部品①については～、 ・・・		
	情報機器			
	各ライフライン	電気については～、		
	輸送手段			
	・・・			
個別業務2				

注 関係する従業員に対して調査を依頼し、回答をとりまとめます。

制約となる要素・資源の例：工程・部門、物流、キーパーソン、データ、システム、製品製造に用いる機械、金型、工具、原料など。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-13 ページ。

【様式7a】被害予測に基づく財務チェック

① 手元資金の状況

種 類	金 額	備 考
現金・預金	百万円	応急対策や当面の運転資金として、売上高1カ月分の保有が望ましい。
損害保険金	百万円	損害保険の加入対象をチェック。 □火災 □水害 □地震 □事業中断
会社資産	百万円	株券等の売却可能な資産を記入。
手元資金 (計)	百万円	

② 復旧・再調達費用の予測

	〔想定例〕××地震		〔想定例〕〇〇川氾濫		その他 ()	
	復旧期間	復旧費用	復旧期間	復旧費用	復旧期間	復旧費用
事業所建物	日	百万円	日	百万円	日	百万円
機械・装置	日	百万円	日	百万円	日	百万円
工具・器具・ 備品	日	百万円	日	百万円	日	百万円
車両等の 輸送手段	日	百万円	日	百万円	日	百万円
棚卸資産	日	百万円	日	百万円	日	百万円
小 計	日	百万円	日	百万円	日	百万円
事業中断損失	日	百万円	日	百万円	日	百万円
復旧・再調達 費用 (計)	日	百万円	日	百万円	日	百万円

注 様式7の被害の検討結果に基づき記入。復旧・再調達費用(計)が手元資金(計)を上回っていれば、緊急貸付等を受ける必要が生じる。

【様式 8】重要業務の継続戦略

重要業務	目標復旧 時間・レベル	被害状況	事業継続戦略	具体的な代替策
〇〇業務	1週間 平時の70%	軽微	復旧 代替	下記様式（ヒト、部品・材料・サービス、情報通信、拠点、設備）から必要な代替策を抽出
		甚大	復旧 代替	・・・
		壊滅	復旧 代替	・・・

【様式 8 a】事業継続のために不可欠な人材と代理・応援者の確保

重要業務の名称：			
業務 1 A工場の①ライン	人材の種類	氏名	代理・応援者の確保計画・確保対策の実施状況（あれば）
	統括責任者		代理者を早急に社内で育成
	管理技術者		
	〇〇技能者		
	・・・		

注 代理者、応援者の確保計画には、その氏名、訓練計画、応援の依頼先、調整状況などを記載します。
遠隔地からである場合、その移動手段も検討します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-18 ページ。

【様式 8 b】 部品、材料、サービスなどの代替調達

区別・社名	関係	連絡先・担当者	代替調達の的方法	代替調達の連絡先 (代替先がない場合は現在の状況)
得意先 1 : A 社	製品 A の販売先	電話、メール、氏名	—	
得意先 2 : B 社	製品 B の販売先	〃	—	
協力会社 1 : C 社	部品 A の納入者	〃	D 社に依頼	企業名、電話、メール、氏名
協力会社 2 : D 社	部品 B の納入者	〃	代替調達先なし	
資材会社 1 : E 社	資材 A の納入者	〃	M 社から調達	企業名、電話、メール、氏名
ライフライン 1 : F 電力	電力供給者	〃	自家発電装置使用	
ライフライン 2 : G ガス	ガス供給	〃	プロパンガス導入	企業名、電話、メール、氏名
輸送 1 : H 運輸	製品 A 輸送者	〃	I 運輸に依頼	
輸送 2 : I 運輸	部品 A 輸送者	〃	H 運輸に依頼	
情報 1 : J 社	情報機器・ソフトリース	〃	同社と緊急リース契約	
資金 1 : K 銀行	融資者	〃	公的金融機関	企業名、電話、メール、氏名
設備メンテ : L 社	設備 A のメンテ業者	〃	代替調達先なし	別紙へ
...				

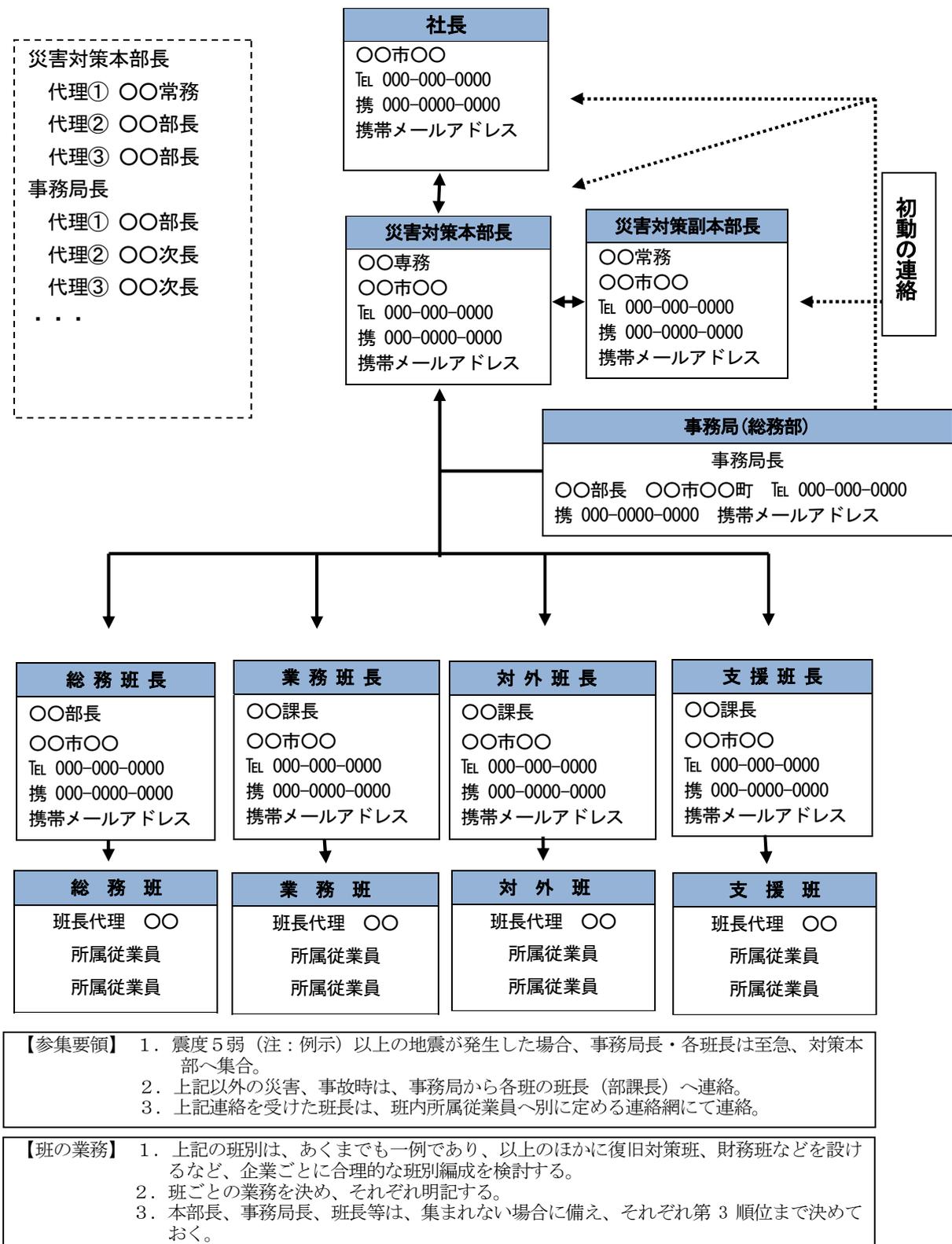
注 重要業務に不可欠な外部資源について、代替調達先の有無を確認し、ない場合には確保できるか検討します。

調達先が 2 社以上でも近接地域なら、遠隔地の代替調達先が必要です。

代替調達先がない場合は、継続して調査するとともに、調達先の事業継続対策の実施状況、緊急時の応援計画などを記載します。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(4.0 版) 2-21 ページ。一部修正。

【様式9】緊急時の対応体制



出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-11 ページ。一部修正。

【様式 10】 緊急対応計画（事業継続に必要な項目と手順）

1. 就業時間内の場合

時間	対応手順	備考
直後	来訪者・従業員等の負傷者対応・避難誘導	
直後	初期消火、二次被害の防止	
直後～数時間	従業員・来訪者の安否確認	
直後～数時間	被害状況の調査	
1～数時間	災害対策本部の立ち上げ、重要関係先との初動連絡	
数時間～半日	BCP発動の判断	
数時間～半日	重要業務の実施可能時間の見積もりと実行指示	
数時間～半日	社内の対応体制の整備	
1～3日	（本社が使用できない場合）代替業務拠点の確保	
1～3日	事業継続に必要な要素・資源の確保	
〇日～〇週間	施設・設備、データ等の復旧作業	
〇日～〇週間	取引先への連絡・調整、重要業務の再開、今後の活動の検討	
…		

2. 夜間・休日の場合

時間	対応手順	備考
直後	自己及び家族の安全確認	
直後～1時間	緊急参集、幹部所在確認	
直後～数時間	初期消火、被害状況の調査、二次被害の防止	
直後～数時間	従業員の参集状況及び安否確認	
1～数時間	災害対策本部の立ち上げ、重要関係先との初動連絡	
数時間～半日	事業継続の判断	
数時間～半日	重要業務の実施可能時間の見積もりと実行指示	
数時間～半日	社内の対応体制の整備	
1～3日	（本社が使用できない場合）代替業務拠点の確保	
1～3日	事業継続に必要な要素・資源の確保	
…		

注 この手順には、各時点までに実施することが不可欠で、かつ、現状の準備で実施できる内容を記入します。上記対応手順を参考に、あなたの会社に適した項目を設定してください。

2日～数日後からは、上記の2つの表を一本化して記述して構いません。

出典：一般社団法人全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」25～26 ページ。一部修正。

【様式 10 a】 災害対策本部の設置

災害対策本部の設置	
災害対策本部を設置する可能性がある脅威/状況	(例) 地震、台風、洪水警報
災害対策本部を設置する権限者	(例) 社長
災害対策本部を設置する権限者の代理者	(例) ○○専務 (その次に○○常務)
災害対策本部を設置する時期	(例) 震度5強以上の地震が発生したとき、○川が危険水位、・・・
災害対策本部を設置する場所	(例) 本社屋 (○○会議室)
災害対策本部の代替設置場所	(例) 本社工場内オフィス (○○会議室)
災害対策本部の要員	(例) 社長、専務、常務、総務部長、各部部长・・・
・・・	

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版) 1-12 ページ。

【様式 10 b】 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	左記以外の 緊急連絡先	本人との 続柄

【様式 10 c】 事業所からの避難要領

集合場所	
集合場所責任者 (代理責任者)	
上記責任者の責務	
業務停止責任者 (代理責任者)	
上記責任者の責務	
避難解除責任者 (代理責任者)	
備考	

注 発災時の混乱や停滞を避けるために、隣接業者や社屋管理者などと共同で本様式を作成することが望まれます。

- ・ 避難場所の地図を掲示しておいてください。
- ・ 非常口は明確にしておいてください。

【様式 10 d】安否確認方法一覧表

安否確認の責任者	責任者： 代理者： 担当者：
安否確認の担当体制	担当者（複数）
安否確認の実施場所	本社（〇〇部） 代替実施場所 * 夜間・休日の場合の方法も記載することが望ましい。
安否確認の方法・手順	（電話や携帯電話が通じにくいことを考えて、携帯メールを積極的に活用することが望ましい。）
安否確認の発動条件	例：震度〇以上の地震
連絡が取れない場合の対応	例：近隣居住の従業員に実地に確認してもらう
死傷者が出た場合の社内情報共有方策	* 社長、幹部、関連部局への連絡ルールなど
・・・	

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-15 ページ。

【様式 10 e】代替拠点の概要

代替連絡拠点名		
緊急時	代替拠点緊急参集者及び役割	全〇名。 統括責任者、副統括責任者、被害状況確認、取引先緊急連絡、安否確認・情報収集などの担当者を記入
	代替拠点設置の判断基準	震度〇の地震発生、〇川が危険水位、・・・
	電話、FAX、メールアドレス	
	携帯電話番号、携帯アドレス	
	代替拠点への移動手段	本社から～ A部長の自宅から～
	・・・	

注 拠点への地図、道順等が必要であれば備えます。また、拠点へ持ち込むものがあれば、リストにしておきます。

小規模企業なら緊急参集者は少数でもかまいませんが、2人以上にすべきです。

代行者は、人数の余裕がなければ、総括責任者以外は可能な範囲で決めるので足りません。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-7 ページ。一部修正。

【様式 10 f】被災状況の確認

	被災状況	対応
来訪客・従業員・家族		
重要データ・書類・		
建物（事務所・工場・）		
社宅		
製造設備		
インフラ		
交通機関		
主要顧客の被災状況		
取引業者の被災状況		
・・・		

【様式 10 g】緊急連絡先リスト

連絡相手方名	連絡重要度	連絡先担当者	連絡方法
当社〇〇事業所	高	氏名 代理氏名	電話、携帯電話、FAX、電子メール、 携帯メール
取引先A社			
B銀行			
C商工会議所			
・・・			

注 関係の公的機関にも連絡する必要がある場合もあります。相手先には代替連絡拠点を事前に通知しておきます。それにより先方から連絡がつく可能性が高まります。このリストの常備場所及び常時携帯すべき従業員を決めます。災害用伝言ダイヤル171、WEB171、携帯用災害伝言版を互いに使用する可能性があれば、それも記入します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-8ページ。一部修正。

【様式 10 h】応急対応メンバーのための備蓄

品名	個数	保存期限	保管場所	管理責任者

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-19ページ。一部修正。

【様式 10 i】重要情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）

情報・文書名 (記録媒体)	担当部署 担当者	現在の バックアップ状況	実施すべき バックアップ対応
A 情報 (PCのHDD)		毎週金曜・自動伝送 〇〇所内サーバーにバックア ップ	△△社のデータセンターにバック アップ
B 文書			
...			

注 現在のバックアップ状況には、方法と頻度、保管場所と移動方法などを記入します。
実施すべきバックアップ対応には、今後実施する予定の対応方法、保管場所と移動方法、担
当者、実施確認者、立ち上げ方法などを記入し、着実な実施を図ります。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-21 ページ。一部修正。

【様式 10 j】東海地震に関連する情報発表時の対応

①東海地震に関連する情報の入手・伝達方法		
入手方法		
従業員への伝達方法		
②東海地震に関連する情報発表時の対応		
情報の種類	就業時間中	夜間・休日
調査情報(臨時)		
注意情報		
警戒宣言発令 (予知情報)		

注 次のような観点で対応を検討します。

＜調査情報(臨時)・注意情報が出た際の対応＞

調査情報(臨時)が出た際の情報収集・伝達の具体的な方法や、注意情報が出た際の自社の準備対応（情報収集、事業所等での安全対策、警戒宣言時・発災時の対応の確認等）について、具体的に定めます。

＜警戒宣言発令時の対応＞

・業務の継続・停止

（業務を停止・継続する範囲、停止までのプロセス、停止に伴う広報等情報連絡等）

・従業員の帰宅・招集

（従業員の帰宅方法、招集者の範囲、従業員への情報伝達、通勤方法、招集者の役割等）

・事業所等の安全対策

（対象となる危険物の特定、保安要員の指定・招集、安全対策のプロセス等）

・顧客対応（顧客の避難誘導、顧客への情報伝達等）

【様式 11】 事業継続力向上のための対策計画

対策の内容	実施時期	現状の問題点	対策後の改善内容	必要資金、調達方法
避難路のサイン表示	半年後	工場内の避難路がわかりにくい	避難路にサインを表示し、ホームページにも掲載	〇万円 自己資金で対応
資材の代替調達先	1年後	調達先が1社のみ	遠隔地の〇県〇市で調達先を1社確保	〇万円（調査経費） 自己資金で対応
サーバーの停電対策	1年後	突然の停電でデータが破損する可能性あり	無停電装置を購入し、正常終了させる。継続稼働はできないが、データの破損は防げる	〇万円 自己資金で対応
A事業所の耐震強化	3年後	震度5強以上の地震で全壊のおそれあり	震度6強に耐えることができる	〇億円 公的金融機関と相談。不足は〇銀行から借入
水害時の浸水防止工事				
機械等の転倒・落下防止				
災害対策用発電機の購入				
防災倉庫の建築				
災害対策用通信施設の整備				
<p>津波対策の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・ハード対策：事業所の移転、上階への設備の移設、避難塔・避難スペースの整備、擁壁の設置など 避難対策：避難場所の選定、避難手順の明確化、避難路の明示、避難発令基準の明確化など 				

【様式 12】教育・訓練計画

区分	項目	目標	対象者 (本年度)	時期・頻度 (本年度)
教育	BCPセミナー	BCPの概要と発動時の対応	新卒の従業員	〇月（計〇日間）
訓練	机上訓練	2時間以内に完了	〇〇生産部	9月×日の就業時間外
・・・				

【様式 13】点検・改善シート

チェック時期： 年 月（四半期ごとに実施）

点検項目	担当部署	統括部署	チェック
自社の人事異動、組織変更による指揮命令系統、安否確認の登録データに変更がないか			<input type="checkbox"/>
関係先の人事異動により、電話番号やメールアドレスに変更がないか			<input type="checkbox"/>
新たな重要取引先ができた場合、BCPに織り込んでいるか			<input type="checkbox"/>
・・・			<input type="checkbox"/>

注 このほか、データバックアップの確認や非常用電源・通信手段の有効性などのチェックも必要です。あなたの会社のBCPに適した項目を設定してください。

出典：一般社団法人全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属資料 地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例 28 ページ。一部修正。

【様式 14】見直し体制

	定期	不定期
見直し時期	毎年の災害時の対応確認訓練後、10月に実施	業務拠点の変更、主要取引先の大きな変更があった場合
見直し体制	メンバー：社長、専務、常務、各部長、関連部課長 事務局：〇〇部〇〇課	
・・・		

出典：一般社団法人全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属資料 地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例 29 ページ。一部修正。

【様式 15】 定期的な見直し時のチェック項目

点検項目	点検時期	担当部署	統括部署	チェック
事前対策は、計画どおり確実に実施されたか。	○月			<input type="checkbox"/>
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			<input type="checkbox"/>
・・・				<input type="checkbox"/>

注 このほか、外部の前提条件や環境変化への対応や訓練の実施状況、実施未定の対策に関する予算化を検討、取引先等との事業継続のための連携の進捗などのチェックも必要です。あなたの会社のBCPに適した項目を設定してください。

出典：一般社団法人全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属資料 地域建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例 29 ページ。一部修正。

静岡県経済産業部 商工業局 商工振興課
〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町 9 番 6 号

TEL : 054-221-2846

FAX : 054-221-3216

mail : ssr@pref.shizuoka.lg.jp

<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/index.html>