

BCP事業継続計画の目的と構築方法

1. 緊急時にも生き抜くための事前の備えが重要

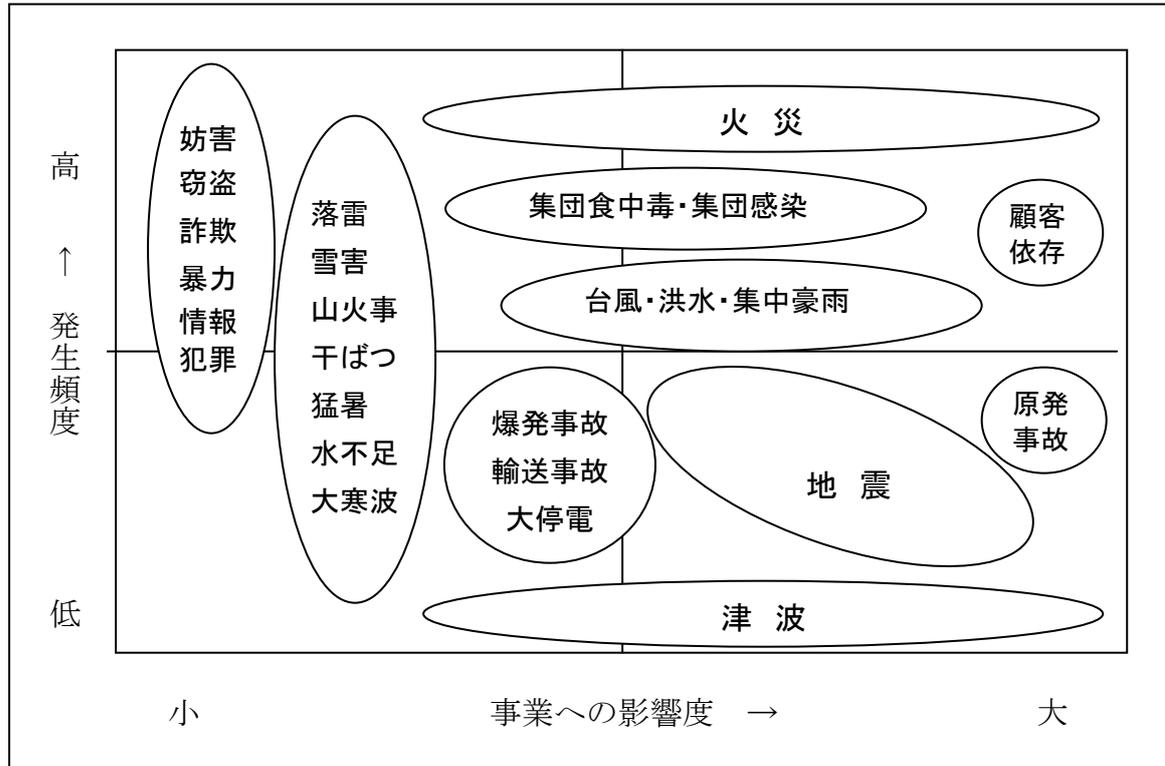
- (1) 明暗を分けた緊急事態対応準備
- (2) それは9.11から始まった

2. BCP事業継続計画とは何か

Business Continuity Plan：事業継続計画の略称。

自然災害や事故、感染症などによって事業が被害を受けても、重要業務をできるだけ中断せず、または中断したとしても早期に復旧させるための計画を「事業継続計画(BCP)」といいます。

<企業を取り巻くリスク要因イメージ>



3. BCPの意義と目的

(1) 人命を守る → 最大の目的

- ① 死傷者を出さない耐震化、装置や備品の転倒・落下防止、
- ② 非常食・防災グッズなどの備蓄や帰宅困難者対策

(2) 競争力と協業体制の確保

- ① 供給・協業体制（サプライチェーン）の確保は責任
- ② 競争相手に仕事が移管し、取り戻せない事態も

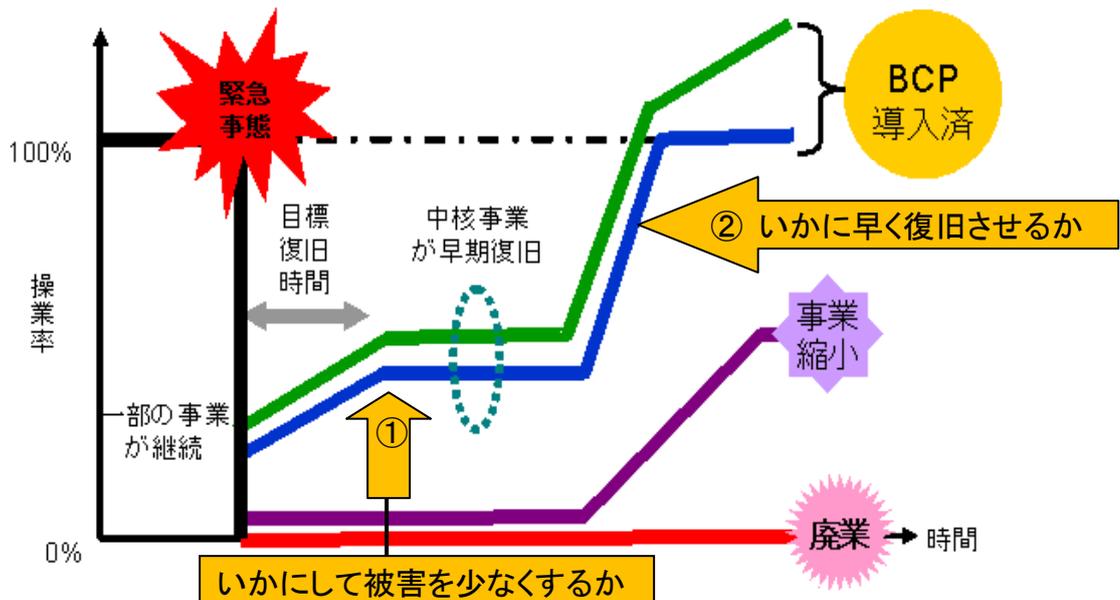
(3) 信頼と社会的責任

- ① 危機管理体制の見える企業が信頼される
- ② 法令や契約順守は当然

(4) 雇用と地域貢献

- ① 被災後の従業員の雇用を守る
- ② 家計と地域経済を守る

<BCP導入効果イメージ>



- ①被害を予防/防止する ②可能な限り早期に再開させる

4. 事業をリスクから守る

- ・ 経営方針：会社の目的と社員の幸せ目標を一致させる → 戦略
- ・ 事業継続方針：事業環境リスクへの対応

(例) いかなる時代環境においても利益を出せる仕組みを確立し、永遠に存続する

- ① 社員とその家族の安全と雇用を守る
- ② 仕入先・取引先との健全取引を継続する
- ③ お客様への供給責任を果たす
- ④ 地域の人々の生活と経済へ貢献する
- ⑤ 結果として、株主の利益を守る

<参考>

- ・ 品質方針：顧客満足の追求
- ・ 環境方針：地球環境保全、資源節約型社会の実現

経営はゴールのない駅伝競走

- ① 財務内容の充実
- ② 人的ネットワーク
- ③ 事業継続計画

経営者が継続的に事業を営む意欲と将来計画を持っている限り、BCPが必要か不要かという判断は意味を持たない。
どんな規模・業種の事業にとってもBCPは不可欠である。

5. BCP構築ステップ

BCPの策定・運用にあたっては、まずBCPの基本方針の立案と運用体制を確立し、日常的に策定・運用のサイクルを回すことがポイントとなります。

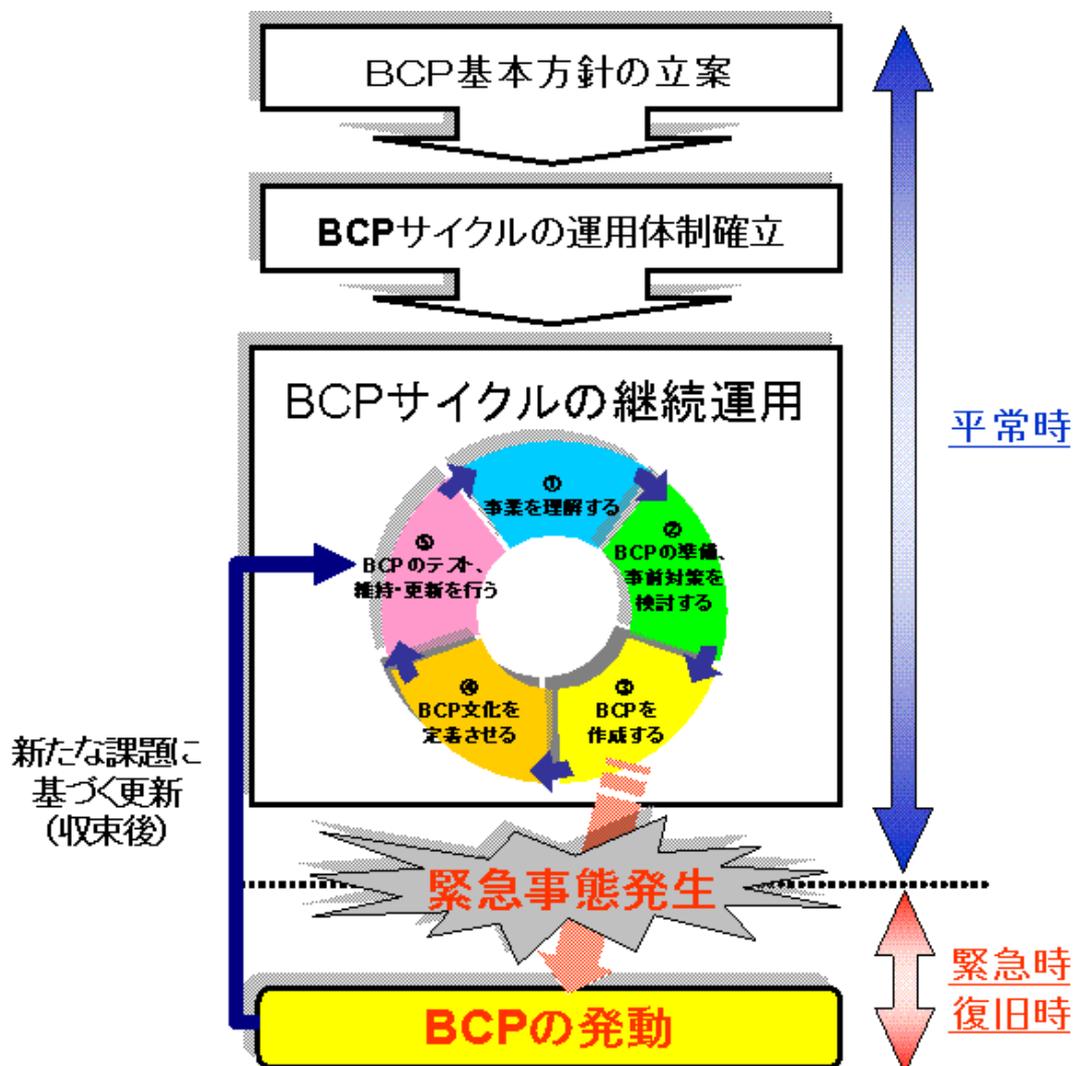


図 BCP 策定・運用、緊急時の発動についての全体像

【ステップ1 BCP基本方針の立案】

(1) BCP策定・運用の目的

企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守った上で、事業を継続して、取引先との健全取引及びお客様への供給責任を果たすことで信用を守り、売上を維持する必要があります。

事業と売上げが確保できれば、従業員の雇用も守ることができます。同時に地域経済の活力を守ることもつながります。

BCPを策定し運用する目的は、緊急時においても事業を継続できるように準備しておくことで、従業員の命と雇用を守る、取引先との継続取引、顧客への供給責任、地域経済の活力、結果として株主の利益の確保の5つを守ろうとするものです。【様式2】BCPの基本方針に記入

(2) 緊急時に事業継続を図る上での要点

●企業同士で助け合う

われわれは、日常的に業務を分担したり、情報交換したりと助け合いの中で事業を行っています。緊急時において同業者組合や取引企業同士、被害の少ない企業が困っている企業を助ける、そのことが結局は自社の事業継続にもつながります。

●緊急時であっても商取引上のモラルを守る

協力会社への発注を維持する、取引業者へきちんと支払いをする、便乗値上げはしない、こうしたモラルが守れないと、企業の信用が失墜し、工場や店舗が直っても事業の復旧は望めません。

●地域を大切にす

顧客が地域住民であり、経営者や従業員も地域住民の一人です。企業の事業継続とともに、企業の能力を活かして、被災者の救出や商品の提供等の地域貢献活動が望まれます。

●公的支援制度を活用する

わが国では中小企業向けに、公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口の開設などの各種支援制度が充実しています。【様式2】BCPの基本方針に記入

【ステップ2 策定・運用体制の確立】

この構築ステップに従ってBCPを策定し、日常的な運用を推進する社内の体制を決めます。次の点を考慮して、策定する体制と推進する体制を決めて下さい。【様式03】BCPの策定・運用体制に記入

●経営者自らが率先して策定・運用推進にあたる

BCPの策定・運用は最重要の経営課題であり、経営者のリーダーシップが不可欠です。

●企業の規模や業務の役割分担に応じて人選する

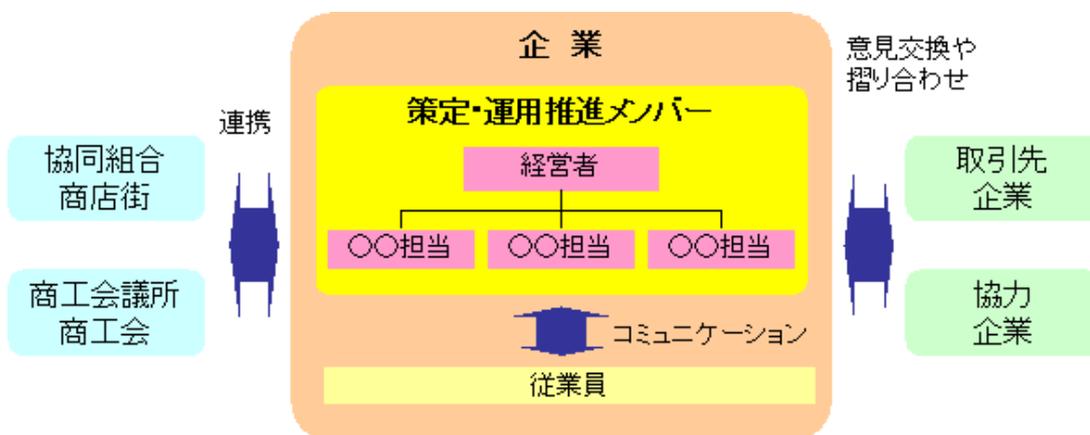
家族経営のような企業では経営者1人でも構いませんが、総務、財務、労務、技術、営業など役割分担が決まっている場合は、各部署からサブリーダーを参画させてください。

●取引先企業や協力企業との意見交換や摺り合わせを行う

緊急時の事業継続には取引先企業や協力企業との連携が重要になります。BCPに関する意見交換や摺り合わせをしばしば行うことをお勧めします。また、協同組合や商店街の加盟企業が連携してBCP策定・運用に取り組むことも有効です。

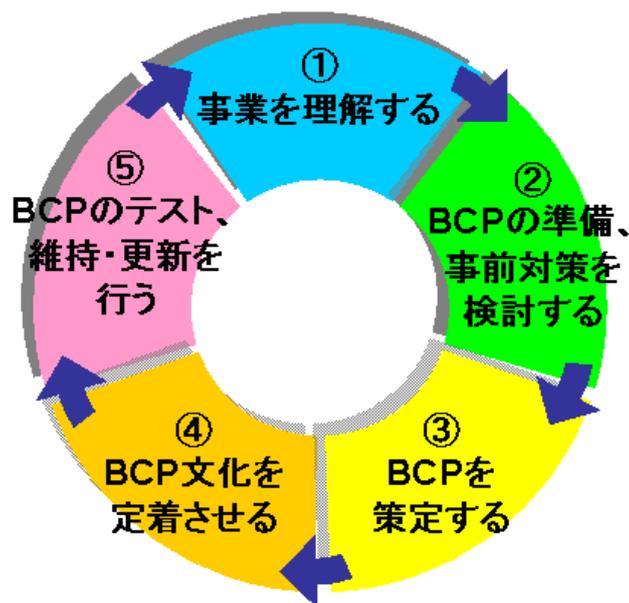
●BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全ての社員に周知する

BCPの運用は全ての社員が対象になりますし、実際の緊急時には社員の行動が計画の成否を左右します。BCPの運用に対して社員の参加意識を高める必要があります。



BCPの策定・運用体制

【ステップ3 BCPサイクルの継続運用】



BCPの策定・運用サイクル

(1) 事業を理解する

企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務がありますが、大災害や大事故の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で、事業を継続させていかなければなりません。そのため、まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかという経営判断を予め行っておくことが、BCPの第一歩となります。

① 事業への影響度を評価する

まずは、中核事業を特定します。「中核事業」とは、「会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業」を示します。中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものであり、重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的要求面から考えて、優先順位を付けていきます。

検討事項①：あなたの会社の中核事業は何ですか？

（例：顧客“甲”に対する製品“A”の製造・提供）

・財務面から、顧客関係から、社会的要求から見て優先順位は？

なお、中核事業として、複数の顧客に対して同一の製品“A”の提供を設定する場合には、「顧客“甲”、“乙”、・・・に対する製品“A”の製造・提供」となりますし、特定の顧客“甲”との契約履行が最優先であり複数の製品提供が求められる場合には、「顧客“甲”に対する製品“A”、“B”、・・・の製造・提供」となります。

中核事業を特定したら、次は、受注、部材在庫管理、出荷、配送、支払い、決済といった、中核事業に付随する重要業務を把握します。

検討事項②：あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）には何がありますか？
漏れがないように上げてください

これらの資源を「ボトルネック資源」と呼んでおり、中核事業、重要業務、資源の関係は、下図のようになります。例えば「人」には、従業員や協力会社が含まれますし、「物」には、施設や設備、原材料、電力・ガス・水道といったインフラも含まれます。

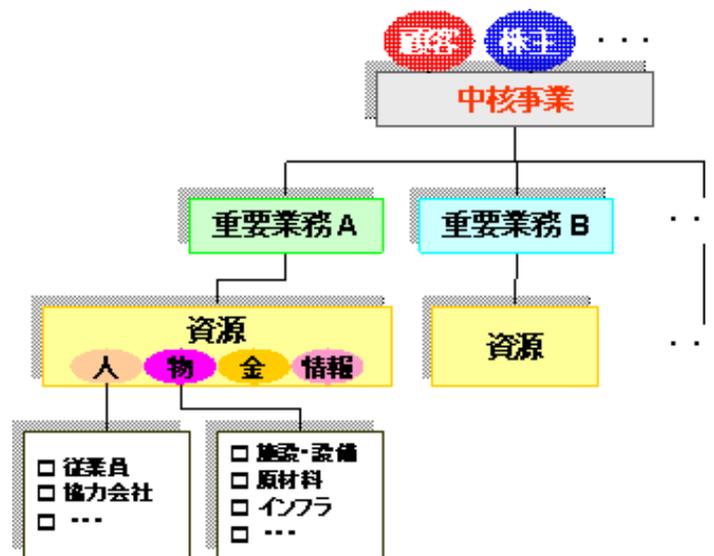


図 中核事業、重要業務、資源の関係

また、中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間も決めておきます。目標復旧時間を決めるにあたっては、「中核事業に関わる取引先と事前に調整して決める」、もしくは、「中核事業の停止による収入途絶等の損害に耐えられる期間に基づいて決める」の2つを考慮して決定するのがよいでしょう。

検討事項③：あなたの会社の中核事業の目標復旧時間はどの程度ですか？

② 中核事業が受ける被害を評価する

中核事業が、地震、風水害、火災等の災害によりどの程度の影響を受けるのかを評価します。そのためには、前のステップで把握した中核事業の継続に必要な資源が、どのような災害によって、どの程度の影響を受け、中核事業の継続にどの程度の支障をきたすのかを、可能な限り漏れなく把握することが望まれます。

検討事項④：中核事業が影響を受けると思われる災害には何がありますか？

検討事項⑤：④で想定した各災害が、中核事業の継続に必要な資源のそれぞれに与える影響を把握して下さい。

この際、中核事業が影響を受ける災害それぞれについて、中核事業の継続に必要な資源を、「目標復旧時間内に機能回復しないもの（回復させられないもの）」または「目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）」のどちらかに区別しておくことが望ましいでしょう。

なぜなら、「目標復旧時間内に機能回復しないもの（回復させられないもの）」であれば、その資源については、代替となる資源をどのように確保するかを検討することになり、一方、「目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）」については、その資源をどのように機能回復させるか、または、その資源の機能が回復するまでの時間をどのように対応したらよいかに関する検討につなげるためです。

上述した影響度の評価を実施するために、[【様式 07】の「中核事業影響度評価フォーム」](#)を利用して、より体系的に分析することも推奨されます。

③ 財務状況を分析する

地震等により被災した場合、建物・設備の復旧費用や事業中断による損失を具体的に概算しておいて下さい。その状況によっては、被害を軽減するための以下のような事前対策を採るべきかどうかの判断をしておいて下さい。

- ・ 1ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保
- ・ 適切な損害保険の加入
- ・ 事前の対策実施 等

災害発生後、多くの中小企業で復旧資金の借入が必要になるものと考えられます。このBCPを実行することによって、災害発生後の政府系中小企業

金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用できます。

【BCP帳票への記入】

- ・ここまでの検討結果を整理するために、“[\[様式 06\] 中核事業に係る情報](#)”が利用できます。
- ・ここに整理される情報はあくまで基本的な情報ですので、その他に必要な情報は、備考欄を活用する等して、参照しやすいように整理して下さい。

(2) BCPの準備、事前対策を検討する

このプロセスでは、緊急事態発生時において、中核事業を継続・復旧させるための準備及び事前対策を検討します。このプロセスで考えておくべきことは、具体的に次の2つです。

一つは、中核事業に必要な資源を緊急事態発生時にどのように確保するかについて、事前に把握しておくことです。この検討をしておくことにより、緊急時における事業復旧をより迅速に行うことができるためです。

もう一つは、そもそも災害等が発生しても大きな被害を受けないように、中核事業に大きな影響を与える災害及び資源に対して、事前の対策を検討しておくことです。

① 事業継続のための代替策を検討しておく

中核事業の継続に必要な資源が、災害により被害を受けていなければ問題はありますが、被災して利用できなくなってしまった場合は、以下のような資源の代替を確保する手段を検討しておきます。

- ・ 情報連絡の拠点となる場所
- ・ 被災した重要施設・設備
- ・ 臨時従業員（「被災生活支援」と「事業復旧」との2通り）
- ・ 資金
- ・ 通信手段・各種インフラ（電力、ガス、水道等）
- ・ 情報類（バックアップの方針）

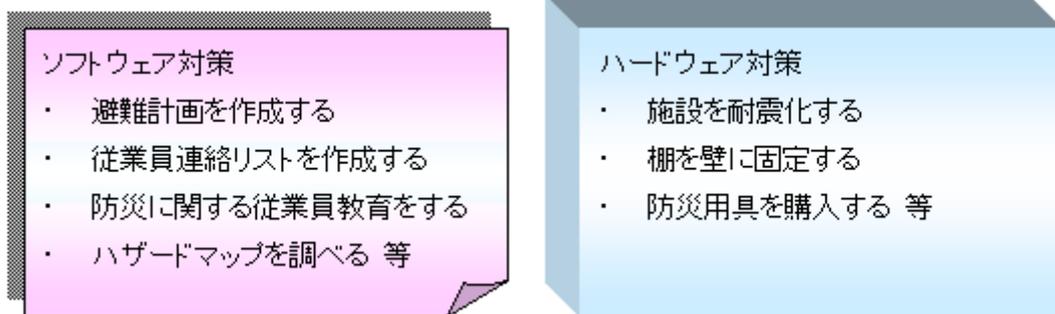
【BCP 帳票への記入】

- ・ここまでの検討結果を、“[\[様式 08\] 事業継続に係る各種資源の代替の情報](#)”を利用して整理して下さい。

② 事前対策を検討・実施する

これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討します。

中核事業を継続するための障害となる資源（人、物、金、情報等）を災害の影響から保護する、または、代替の準備をするといった対策を実施します。事前対策は、「ソフトウェア対策」と「ハードウェア対策」の2つに大別できます。



一般的にハードウェア対策は、ソフトウェア対策に比べて導入資金が必要とされますが、会社には予算上の限度があります。そのため、まずは、ソフトウェア対策を確実に実施し、多額の費用が発生するハードウェア対策については、本業での利益が出た時に、それを少しずつ事前対策に投資するようにして、数年間程度を目処に対策完了を目指すことが現実的でしょう。

ただしその場合には、以下の視点にもとづいて、対策を実施する優先順位付けをしておくことが望まれます。

1. 中核事業が影響を受ける可能性が高いと思われる災害向けの対策
2. 想定した災害により影響を受ける中核事業上の必要資源向けの対策

これらの視点に基づき、順次、対策を立てて下さい。また、事業所建屋の耐震化や防災に資する設備導入等、ハードウェア面での事前対策のための融資制度もあります。このような各種の融資制度があることを把握し、情報収集に努めることも事業継続活動として重要です。

(3) BCPを策定する

このプロセスでは、基本的なBCPの策定と、それを、いつ、どのような体制で利用するかについて事前に整理することを目的とします。

① BCP発動基準を明確にする

緊急事態が発生した場合、策定したBCPを有効に機能させるためには、BCPの発動基準を明確にしておくことが大変重要です。

BCPの発動基準を設定する際のポイントは、中核事業が何らかの影響を受け、かつ、それに対して早期の対応をしなければ、目標復旧時間内に中核事業を復旧させることができないことを正しく把握することです。

そのため、中核事業に甚大な影響を与える可能性のある災害とその規模にもとづいて、BCP発動基準を定めることが望ましいでしょう。

② BCP発動時の体制を明確にする

この次に、緊急事態が発生した場合におけるBCP発動後の対応体制を明確にしておく必要があります。緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要であり、指揮命令と情報の管理に注力することになります。

また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、主として以下の機能をもった組織体制が望まれます。各機能にチームを構成してリーダーを立て、チームリーダーへの指揮命令をリーダー（社長等）が行うという体制が望まれます。

- ・ 復旧対応機能

施設や設備の復旧等、社内における復旧対応

- ・ 外部対応機能

取引先や協力会社、組合や商工会との連絡や各種調整

- ・ 財務管理機能

事業復旧のための資金調達や各種決済

- ・ 後方支援機能

従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

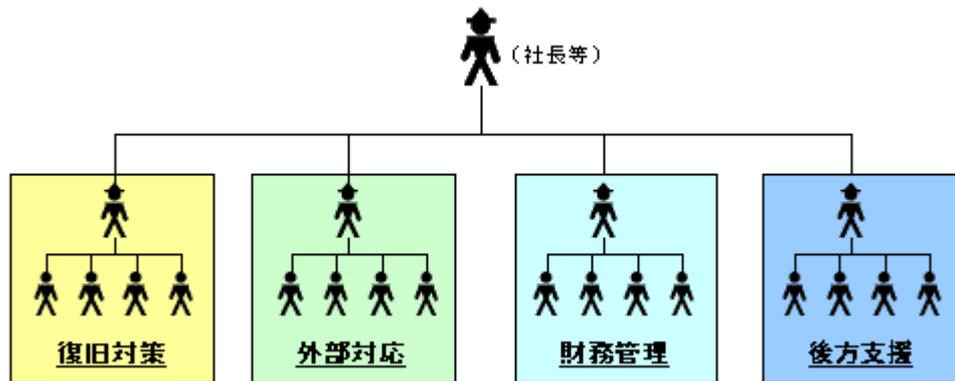


図 BCP 発動時におけるチーム体制の例

③ 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

ここでは、緊急事態発生時の事業継続において必要となる情報を事前に整理し、付属の帳票フォーマットに記入することにより、BCPの文書化を実施します。ここで策定するBCPは、大きく分けて次の2つの要素からなります。

1. 「BCP（事業継続計画）の発動フロー」

初動対応から事業復旧にいたるまでの基本的な対応手順のひな形となる「事業継続計画の発動フロー」は次頁のとおり。BCP策定の第一段階としては、これが利用できます。

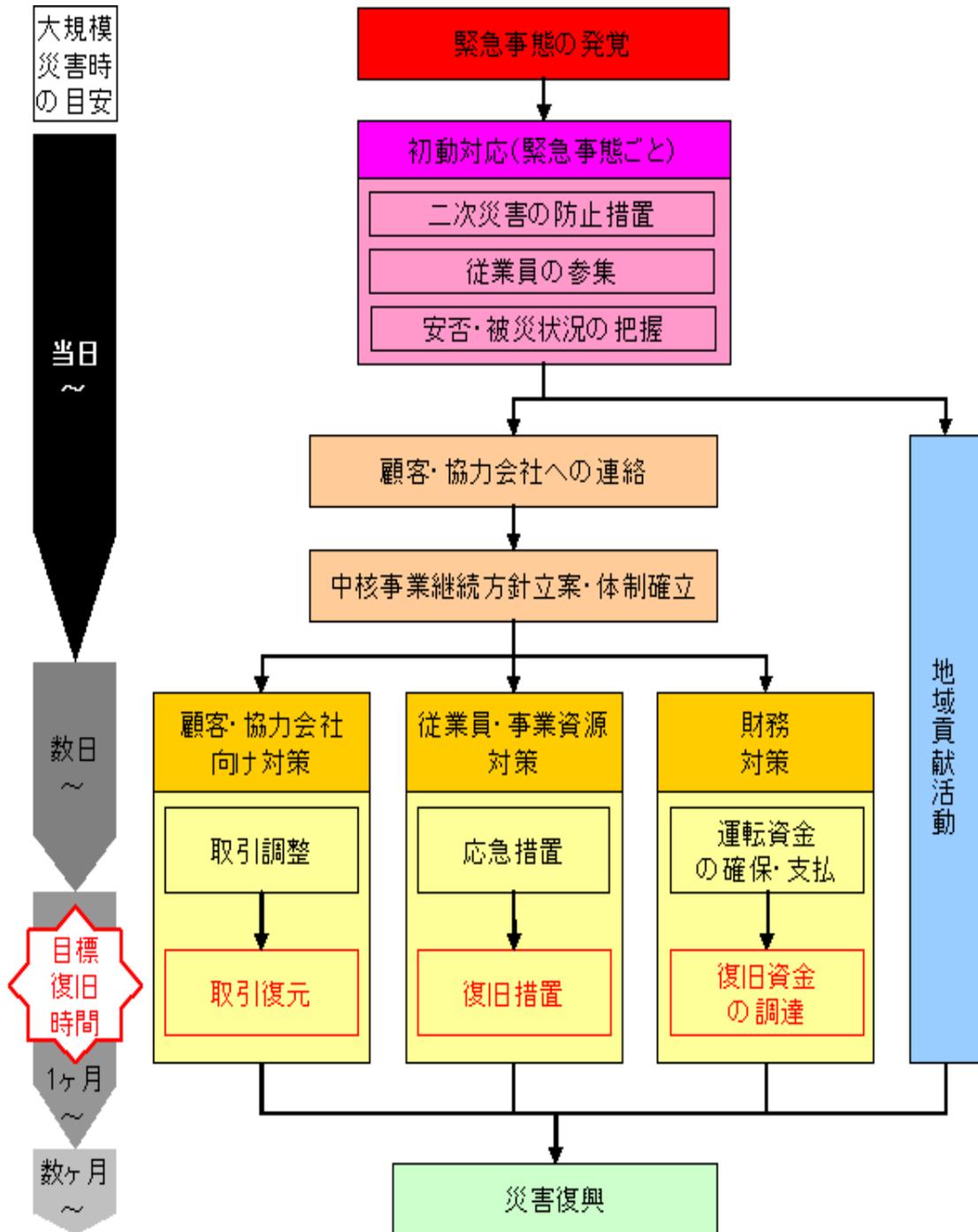
2. 「事業継続に必要な各種情報の帳票類」

このステップでは、1.の「BCP(事業継続計画)の発動フロー」に示される手順ごとに、必要となる情報を整理し、文書化を行います。

別紙「事業継続計画」のひな形を用意しましたので、BCP策定の第一段階としては、この様式を利用して基本的なBCPが策定できます。

【ステップ4 緊急時における実施手順の策定】

<緊急時におけるBCP発動フロー>



(1) 初動対応

緊急事態が発覚したら、発見者は従業員に周知した上で、二次災害の防止措置、従業員の参集、安否・被災状況の把握を実施します。

① 二次災害の防止措置

現場にいる従業員の判断で、お客さまや従業員の安全を第一に被害を拡大させないよう措置を行います。経営者が現場に居合わせた場合は、従業員に指示を出します。

二次災害の防止措置		
● 事業所からの退避	・事業所に留まっていると危険な場合、お客さまや従業員を事業所の外の安全な場所に退避させる。 ・退避が必要な状況としては、津波の来襲、洪水、土砂災害、火災、有毒ガスの漏洩など。	[様式 10]避難計画シート
● 応急手当や初期消火	・負傷者の救出や応急手当を行う。 ・火災が発生した場合は初期消火を行う。	[様式 19]災害対応用具チェックリスト
● 警察・消防への通報	・事件性がある場合は 110 番通報する。 ・火災発生時や救急車出動要請の場合は 119 番通報する。 ・その他、法律や協定で決められた機関がある場合は、そこに通報する	[様式 11]主要組織の連絡先
● 重要書類の保護	・重要書類が損傷するおそれのある場合、事業所内の安全な場所に移動するか、事業所外へ持ち出す。 ・重要書類が損傷した場合、予め別の場所に保管していた書類のコピーで然るべき処置を行う。	

② 従業員の参集

就業時間外等に緊急事態が発生した場合、経営者自身及び従業員は、会社等に参集します。例えば大地震では、従業員の被災や交通機関の混乱(特に都市部)により、従業員の出社が困難となることを踏まえ、BCPを策定しておく必要があります。

従業員の参集		
● 経営者の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・社外にいる場合、直ちに出勤する。 ・出勤までの間、電話等で従業員に指示を出す。 	
● 従業員の参集	<ul style="list-style-type: none"> ・就業時間外に緊急事態が発生した場合、従業員を招集する。 ・地震や風水害では従業員が自主的に参集する基準を事前に設けておく。 	[様式 04]従業員携帯カード

③ 安否・被災状況の確認

まずは、お客さま、従業員とその家族の安否を確認します。次に、中核事業の継続・復旧を検討するため、事業所内外の被害状況を確認します。

安否・被災状況の把握		
● お客さま、従業員とその家族の安否	<ul style="list-style-type: none"> ・来所中のお客様に負傷がないか確認する。 ・従業員とその家族に負傷がないか、住家の損傷がないかを確認する。 ・従業員と電話が繋がらない場合、近所の従業員等に様子を見に行かせる。 	[様式 12-1]従業員連絡先リスト
● 建屋、生産機械、通信機器	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所内への立入りが危険でなくなってから実施。 ・建屋の損傷状況を調べる。 ・生産機械の損傷状況を調べる。 ・一般電話、携帯電話、FAX、インターネット等の通信機器が使えるかどうかを調べる。 	[様式 16-1]中核事業に係るポトルネック資源[設備/機械/車両など] [様式 16-3]中核事業に係るポトルネック資源[その他の器具類]
● 情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所内への立入りが危険でなくなってから実施。 ・パソコン、ソフトウェアが使えるかどうかを調べる。 	[様式 16-2]中核事業に係るポトルネック資源[コンピュータ機器とソフトウェア]
● 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、直ちに避難が必要な状況でないかどうかを調べる。 ・初期消火や下敷き者の救出等、地域貢献活動が必要な状況かどうかを把握する。 	[様式 11]主要組織の連絡先

<p>● 自然災害、交通やライフライン</p>	<p>・大雨の場合、河川増水の状況や土砂災害の兆候に注意する。</p> <p>・交通機関の混乱状況を調べる。</p> <p>・電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。</p> <p>・それらの情報源としては、ラジオ、インターネット、テレビ、電話問合せなどがある。</p>	<p>[様式 11] 主要組織の連絡先</p>
-------------------------	---	-------------------------

(2) 事業継続のための緊急対策

初動対応が済んだら、経営者がリーダーシップをとり、従業員に事業継続のための緊急対策を指示します。

できる限り速やかに顧客・協力会社と連絡を取ります。安否・被害状況の把握結果を踏まえ、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立します。

① 顧客・協力会社への連絡

お客さま及び協力会社との連絡手段を確保し、被災状況等について相互に報告します。

顧客・協力会社への連絡		
<p>● 連絡手段の確保</p>	<p>・顧客や協力会社との連絡手段を確保する。</p> <p>・電話、メールのほか、従業員による自転車往來を含めて、あらゆる手段を検討する。</p>	<p>[様式 13] 情報通信手段の情報</p> <p>[様式 14] 電話/FAX 番号シート [自社用]</p>
<p>● 顧客への被災状況報告</p>	<p>・顧客に対して、事業所の被災状況、今後の納品等の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期を報告する。</p>	<p>[様式 15] 主要顧客情報</p>
<p>● 協力会社の被災状況把握</p>	<p>・協力会社に対して、事業所の被災状況、今後の納品の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期について報告を求める。</p>	<p>[様式 17-2] 主要供給者/業者情報 [供給品目別]</p>

② 中核事業の継続方針立案・体制確立

中核事業が受けたダメージを判断した上、中核事業の目標復旧時間等の継続方針を立案するとともに、それを実施するための体制を確立します。

中核事業の継続方針立案・体制確立		
● 中核事業のダメージ判断	<ul style="list-style-type: none"> ・中核事業について、ボトルネックとなる事業資源の被災状況等から、中核事業が被ったダメージの大きさを把握する。 ・ボトルネックとなる事業資源としては、顧客や協力会社、従業員、建屋や生産機械、情報システム、ライフライン、交通機関などがあげられる。 	[様式06] 中核事業に係る情報 [様式07] 中核事業影響度評価フォーム [様式17-1] 中核事業に必要な供給品目情報
● 目標復旧時間設定	<ul style="list-style-type: none"> ・予め検討していた「目標復旧時間の目処」を元に、現在の被災状況、今後の事態進展の予測を考慮して設定する。 ・顧客の納得が得られるか、復旧後に経営が成り立つか、現実的かどうかを総合的に考えて設定する。 ・下記の「財務の予測診断」の結果も考慮する。 	
● 応急・復旧対策方針の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業資源の損害が大きい場合、次のどの方針で目標復旧時間内に中核事業の復旧を目指すかを決定します(組み合わせもある)。 ①現在の事業所を復旧させて操業 ②代替場所に生産機械等を移動して操業 ③他社等に生産を一時移管する 	
● 財務の予測診断	<ul style="list-style-type: none"> ・財務診断モデルを用いて、復旧費用、今後のキャッシュフロー、不足資金を予測する。 ・予測結果は融資申請の際にも役立つ。 	[6.財務診断モデル] [様式18] 保険情報リスト[損害補償の範囲検討用]
● 実施体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・指揮命令系統と役割分担を従業員に明示する。 ・必要なら、会社OB、協同組合、取引企業等から要員応援を仰ぐ(あるいは応援を出す)。 	[様式03] BCPの策定・運用体制
● 拠点場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所が損傷した場合、顧客や協力会社と連絡が取れ、従業員を指揮できる拠点場所を確保する(自宅やプレハブ、自動車でも良い)。 	[様式08] 事業継続に係る各種資源の代替の情報

(3) 事業継続のための応急・復旧対策

事業継続方針に従い、顧客・協力会社向けの対策、従業員・事業資源に関する対策、財務に関する対策を併行して実施します。

経営者が全体を統括し、各々にサブリーダーを置くとよいでしょう。

① 顧客・協力会社向け対策

顧客及び協力会社と代替生産及び事業資源復旧後の取引復元について調整の上、この調整結果に従って代替生産及び取引復元を実施します。

顧客・協力会社向け対策		
● 取引調整(他社等への一時移管を含む)	<ul style="list-style-type: none">顧客に対して今後の納品等の計画を説明し了解を得る。必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。(顧客を通じてあるいは協同組合内で)協力会社に対して今後の納品等の計画の説明を求め、必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。顧客や協力会社との取引ルールとして、他社での代替生産は一時的なものであり、復旧後は発注を戻すことを原則とする。	[様式 02] BCPの基本方針 [様式 15] 主要顧客情報 [様式 17-2] 主要供給者/業者情報[供給品目別]
● 取引復元	<ul style="list-style-type: none">自社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、顧客に被災前の取引に復元してもらう(上記の調整結果どおり)。協力会社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、被災前の取引に復元する(上記の調整結果どおり)。	[様式 02] BCPの基本方針 [様式 15] 主要顧客情報 [様式 17-2] 主要供給者/業者情報[供給品目別]

② 従業員・事業資源対策

従業員と事業継続について情報共有を行うとともに、被災した従業員に対して可能な限り生活支援を行います。同時に事業継続に必要な資源の代替調達や早期復旧を行います。

従業員・事業資源対策		
● 従業員との情報共有と生活支援	<ul style="list-style-type: none"> ・全従業員に対して事業継続方針を説明し、適宜、その進捗状況を示す。 ・従業員の食事や日用品等を確保する。 ・従業員の本人や家族が死傷した場合、できる限りの配慮を行う。 ・住家が被災した従業員に対して、可能であれば仮住居を提供する。 	[様式 19] 災害対応用具チェックリスト
● 建屋の修理・一時移転	<ul style="list-style-type: none"> ・建屋が損傷した場合、その修理を建設会社等に要請する(目標復旧時間に間に合うスケジュールで)。 ・建屋の早期復旧が困難な場合は、他の場所に移転する。 	[様式 08] 事業継続に係る各種資源の代替の情報
● 生産機械の修理・調達	<ul style="list-style-type: none"> ・生産機械の修理・調達を専門メーカー等に要請する。 	[様式 16-1] 中核事業に係るボトルネック資源 [設備/機械/車両など] [様式 16-3] 中核事業に係るボトルネック資源 [その他の器具類]
● 情報システムの回復	<ul style="list-style-type: none"> ・パソコン等ハードウェアの修理・調達を専門メーカー等に要請する。 ・ソフトウェアの破損は、予めバックアップしていたデータを用いて回復させる。 	[様式 16-2] 中核事業に係るボトルネック資源 [コンピュータ機器とソフトウェア]
● 供給品の調達	<ul style="list-style-type: none"> ・通常のルートからの調達が困難な場合、予め定めた代替ルート(業者や搬送方法)により調達する。 	[様式 17-1] 中核事業に必要な供給品目情報 [様式 17-2] 主要供給者/業者 ・[供給品目別]

③ 財務対策

当面の運転資金を確保した上、さらには事業復旧のための資金を確保します。大規模な地震や風水害などで災害救助法が適用されると、商工会議所や商工会などに特別相談窓口が設置されたり、地方自治体や政府系金融機関による緊急貸付制度が発足したりするので、活用しましょう。

財務対策		
● 運転資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急時発生後1ヶ月間、当面必要な運転資金を確保する。 ・銀行預金(積立金)を引き出す。 ・必要に応じて、地方自治体等の制度による緊急貸付を受ける。 	
● 決済不渡り対策	<ul style="list-style-type: none"> ・発行済みの手形が不渡りにならないよう、取引銀行等と調整する。 	
● 仕入支払い・給与支払い	<ul style="list-style-type: none"> ・できる限り、協力会社や納品業者等に対して過日分の支払いを行う。 ・できる限り、従業員に対して給料を支払う。 	[様式 02]BCPの基本方針
● 復旧資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・財務診断結果から、建物や生産機械の修理費用等、復旧に必要な費用を見積もる。 ・損害保険や共済の支払いを受ける。 ・証券等の資産を売却する。 ・必要に応じて、政府系金融機関等から災害復旧貸付を受ける。 	[様式 18]保険情報リスト[損害補償の範囲検討用]

(4) 地域貢献活動

事業継続対策と併行して余力があれば、会社の業種の特徴を活かした地域貢献活動を行います。市役所や町村役場、社会福祉協議会、地元自治会、NPOと連携しつつ、協同組合や商店街等で各社の役割分担を決めて行うと効果的です。

地域貢献活動		
●被災者の救出・応急救護・初期消火	・会社の近所で被災者や火災が発生した場合に協力する。	[様式 20] 地域貢献活動
●商品等の提供	・食料品や日用品の小売業の場合、在庫商品を避難所に無償提供する案もある。	[様式 20] 地域貢献活動
●ボランティア活動	・損傷した住家の後片付け、救援物資の仕分け等のボランティア活動がある。 ・従業員の自主的なボランティア参加を支援する(ボランティア保険の負担等を含め) ▪ ・必要に応じて、従業員に業務としてボランティア活動に参加させることも検討する。	[様式 20] 地域貢献活動

(5) 災害復興対策

大規模災害では都道府県や市町村等の復興計画が立案されます。こうした復興計画とも連携し、会社の事業の再編や拡大を考えることも良いでしょう。

その際、協同組合・任意グループ等を受け皿に災害復旧資金を利用する案もあります。

6. 財務診断モデル（基本編）

BCPサイクルの一環として、災害に遭遇した場合の会社の財務状況（復旧費用総額、キャッシュフローなど）を整理しておきます。

実際の災害時には、被災状況を反映した再検討を行い、復旧資金の調達計画の立案や融資に関する金融機関との相談の際に役立てて下さい。

(1) 復旧費用の算定

会社の建物が、例えば震度6強の地震によって全壊するか半壊するかした場合、事業を再開するために、お金がどのくらい掛かるでしょうか。大体の金額で構いませんので、次頁の表を埋めて下さい。

復旧費用とは、災害時に会社の資産（建物や機械）が損壊し「資産の損害」が生じたとき、立て直す費用と、災害の結果あなたの会社の事業がストップし、その間「事業中断による損害」により発生する費用の二つをいいます。

「事業中断による損害」に備えて、月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることをおすすめします。

緊急時に備え、平時から「月商の1ヶ月分くらいの資金」を用意しておくのは、流動性リスクに対する経験則です。

緊急事態発生直後は、工場や事務所の整備、事業再開への対策等で資金の手当てを考える暇はありません。また当面事業がストップすることを覚悟しなければなりません。そのために最低1ヶ月くらいの出費を賄えるだけの資金を持っていることが必要だといえます。

表 復旧費用の算定(製造業)

(単位:千円)

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
機 械	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
棚卸資産	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用 計				(A)+(B)=(C)

表 復旧費用の算定(卸・小売業)

(単位:千円)

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
商 品	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
器具・備品		日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用合計				(A)+(B)=(C)

表 復旧費用の算定(建設業)

(単位:千円)

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備考
会社建物	全 壊	日		
	半 壊	日		
建設機械 運搬具	全 壊	日		
	半 壊	日		
建設現場	全 壊	日		
	半 壊	日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用合計				(A)+(B)=(C)

建設業の場合の復旧費用の算定は事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えますが、標準的なパターンを示します。

7. BCP文化を定着させる

(1) このプロセスの目的

会社へのBCPの定着という意味では、ただBCPを策定していればよいということではなく、緊急事態発生時にそれを従業員が有効に活用できなければ意味がありません。

BCPを実効性の高いものにしようとするならば、災害時にBCPを利用して実際に復旧活動にあたる従業員が、BCP運用に対して前向きに取り組む必要があります。そのためには、BCPに関する訓練や教育が積極的に行われるとともに、BCP運用に対する経営者の前向きな姿勢が、会社の文化として定着させることになるのです。

BCPの運用は会社が存続する限り継続されるべき活動であり、維持・更新と、教育・研修を継続的に実施しながら、「BCP文化」を会社に定着させることが重要になります。

(2) このプロセスでの実施内容

① 従業員へのBCP教育を実施する

従業員に対して行うべきBCP教育の内容は、大きく分けて2つあります。

1. 従業員にBCP運用活動を受け入れてもらう

- ・ BCPや防災に関する社内ディスカッション
- ・ BCPや防災に関する勉強会 等

2. 防災や災害時対応に関する知識や技能を従業員に身に付けてもらう

- ・ 心肺蘇生法等の応急救護の受講支援
- ・ BCPや防災対策関連のセミナーへの参加支援 等

② BCP訓練を実施する

緊急事態発生時にBCPが有効に活用されるためには、従業員へのBCP教育と併せて、定期的な訓練を実施することが必要です。訓練の目的としては、主に以下のものがあげられます。

- ・ 策定したBCPの実効性を評価すること
- ・ 従業員のBCPに対する理解を深め、その活動に対して積極的に取り組むと共に、緊急事態発生時での各自の役割を明確に認識してもらうこと
- ・ BCPの不備や欠陥等の改正すべき点を明らかにすること
- ・ 従業員間での連携・協力を促すこと 等

BCP訓練には様々なレベルや種類がありますが、訓練を無理なく行うためには、以下のような、BCP発動手順の一部を取り上げた訓練（要素訓練）を実施することにより、従業員に着実に習得させていくことが望ましいでしょう。

- ・ 机上訓練
- ・ 電話連絡網・緊急時通報の演習
- ・ 代替施設への移動訓練
- ・ バックアップしているデータを取り出す訓練 等

また、社内訓練でなくとも、各自治体が主催する防災訓練も行われています。このような訓練に参加することは、社内の防災能力を高めるだけでなく、自治体と会社間、または、近隣の会社同士の連携や協力を高めることにもつながります。地域間での連携や協力体制は、災害発生時においての事業継続に対して、大変有効な要素となりますから、このような訓練にも積極的に参加することが望まれます。

③ BCP文化を醸成する

「BCP文化の醸成」の実現には、長期的な視点で経営者と従業員の意識を高めていくことが望まれます。また、BCP運用に対する従業員の認識を促進させるためには、BCPや防災に関する情報の社内への発信等を、平時より継続的に実施する必要があります。

経営者が平時から意識しておくべき点の例を以下に示します。

- ・ 従業員との平時からのコミュニケーションと信頼関係
- ・ 従業員のための安全対策の実施
- ・ 取引先や協力会社、地域を大切にした事業の実践
- ・ その他、BCPや防災に関する各種活動の支援

以上