

刈谷商工会議所

BCP (ビジネス継続プラン) テキスト



平成 23 年 7 月 26 日

株式会社ソフィア

代表取締役所長 平 松 徹

〒271-0073 千葉県松戸市小根本 45-12 早稲田ビル

TEL 047-308-2256 FAX 047-308-2257

[ホームページ→平松徹→検索](#)

(品質 ISO 環境 ISO 主任審査員事務所 社会保険労務士事務所、行政書士事務所)

1. 初めに

1) 今回の震災の場合、本当に復旧・復興は難しいですね

東北関東大震災のときには、私は新幹線の中でした。ちょうど東京行きののぞみで 14 時 27 分発、名古屋までの予定でした。いったん発車し、京都の前でしばらく停車、京都の後は名古屋までとのことでしたが、一つ手前の岐阜羽島の駅で最終的には 6 時間停車することになりました。

事務所から電話があり、かなりの大きな地震で私の机の上のパソコンが壊れたとのことでした。今回の地震では津波の被害が大きくて、本当に惨状を呈しています。このような状況になったら、ビジネスの継続も本当に難しいですね。

2) しかし事業継続できなければ結局、企業だけでなく、従業員皆が困ります

ただ、地震だけでなく、災害には他にもいろいろとあります。火災、水害、鳥インフルエンザによる感染症の拡大などもあります。

多くの場合、それらは社会混乱を伴います。地震が起きると、水道設備やガス、電気などのライフラインが脅かされます。交通網も寸断され、移動も大変になります。そういう社会混乱の中でも、最低限の事業継続を確保し、少ない期間で復旧し、復興することを考えておかないといけません。

事業継続ができなければ、従業員を解雇し、会社もたたまなければいけない。そうならないためのマネジメントの手法があります。「事業継続マネジメント」BCM といいます。それに基づく計画が BCP(事業継続計画)です。

2. リスク管理についての簡単な質問

次の 4 つの質問に答えてみてください。

図表 1 リスク管理に関する 4 つの質問

	質問内容	○×
1	勤務時間外の災害の場合、あなたは従業員と連絡を取り合うことができますか?	

2	事業に必要な物資(設備、資材、燃料など)についてリスト管理できていますか?	
3	自社オフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか?	
4	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか?	

災害が起きた場合、だいたい問題になるのは4つです。

「人」の問題。勤務時間外に災害が起きた場合、連絡が取れず、次の出勤まで待たなければいけないとすると、対応が後手に回ります。

「モノ」の問題。災害が起こって、担当者が出社できない場合、必要な資材がスムーズに入らない。そうならないように、替わりの人が担当できるようにリストで管理しておく必要はないでしょうか。機械、燃料なども同じです。必要なモノが災害が起きても順調に入ってくるなど、とても大切です。

「情報」。電子情報のバックアップも大事です。自社オフィスが壊れた場合、自社の外に「情報」が無ければ情報は使えません。「情報」は自社オフィスの外にもバックアップすべきです。

最後に「カネ」。融資制度について確認しておくことが必要です。災害になったときは、なんらかの新規の融資制度があります。また、信用保証協会の別枠保証などもあります。それを事前に確認しておく必要があります。操業が停止をして、しばらく収入が途絶えることが予想されますので、その事態に事前対応しておくことが必要です。

3.BCP（ビジネス継続プラン）とは

1) BCP とは？

中小企業庁が出しているものに「中小企業 BCP 策定運用指針」があります。その中に次の文章があります。

大地震が起きたら、事業所が洪水に見舞われたら、新型インフルエンザが流行したら、経営者であるあなたは会社をどうしますか。経営自身、従業員、その家族の安全を守れますか。

生産設備をすぐに直せますか。取引先からの受注を継続してもらえるでしょうか。経営基盤が脆弱な中小企業は、緊急事態に遭遇すると何も手を打てずに廃業に追い込まれるおそれが大きいといえます。（「中小企業 BCP 策定運用指針」から）

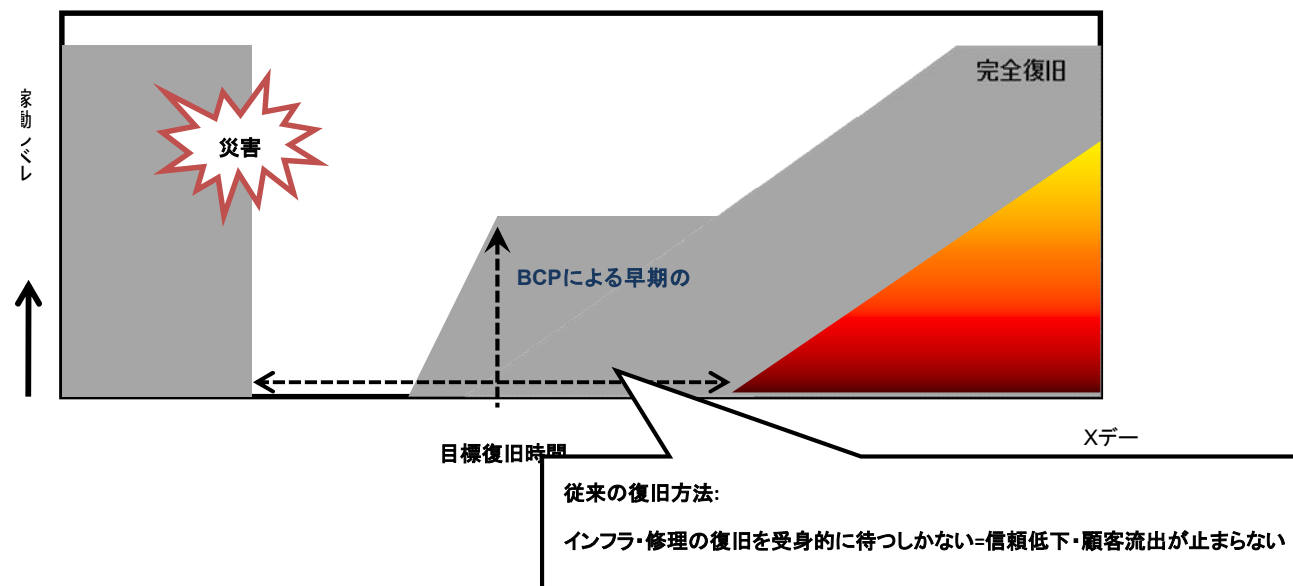
また次のようにもあります。

BCP（事業継続計画）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。（「中小企業 BCP 策定運用指針」から）

2) BCP は被災しても復旧し、復興し、被災前よりも良い状況になる

BCP についてのイメージ図があるので、参照してください。（図表 2）

図表 2 BCP のイメージ図



緊急事態が起きたあと、何もしていない企業は復旧が遅れ事業縮小や廃業に追い込まれることになりやすい。しかし、BCP を作成して、しっかりと取り組んでいれば、早期に「復旧」し、顧客を失うこともない。中核事業が早期復旧し、そのあと全体が回復することで、「復興」し被災以前よりも売上や顧客が増えることにもなります。

これが BCP の導入効果です。

3) BCP 作成の流れ、段取りモデル

それでは BCP (事業継続計画) はどのように作るのかです。

1. 危機管理体制の確立
2. 想定する災害の検討と特定
3. 継続すべき中核事業と目標復旧時間の設定
4. リスク対応
5. アクションプランの作成
6. 協力会社との連携
7. 従業員への周知徹底
8. 有事の際の必要資金の確保
9. 計画の見直し

これが BCP 作成の流れです。モデルを作りましたのでご紹介します。(図表 3)

図表 3 BCP (事業継続計画) 作成の段取りモデル

	項目	内容
1	危機管理体制の確立	・委員会の設置、所管する部署、担当者などの決定
2	想定する災害の検討と特定	想定する災害について検討する。 ・公的なハザードマップを利用する。企業を取り巻く地理的物理的な状況の確認、過去の災害歴の確認を確認する。

3	中核事業 目標復旧時間	<p>1)中核事業の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・それを失うと、あなたの会社の経営状態に甚大な影響を与える事業 <p>2) 目標復旧時間の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害が発生して、中核事業をいち早く復旧させる時間を検討する。これが遅れると、顧客離れが起きかねない。目標復旧時間を下記を考慮して検討。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・主な顧客先などの要望を考慮する。 ・財務的資金的に操業停止がどのくらい可能 </div>
4	リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> ・災害を想定して、具体的にリスク(脆弱性)を洗い出し、その結果としての想定される被害も洗い出す。そして、それに対する対策を検討する。 ・上記で、今できるものは、今のうちから実施する。 ・災害が起き、目標復旧時間をオーバーが予想されるものについては、代替手段を検討する。
5	アクションプランの作成	<p>災害が起きたときの「初動プラン」とその後の復旧と復興を進める「復旧プラン」「復興プラン」を併せてのアクションプランを作成する。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>初動プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安否確認、対策本部設置、役割・責任、被害調査、BCP 発動基準など。 <p>仮復旧プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中核事業、目標復旧時間、経営資源、復旧のための代替策、協力会社との連携、人員確保など。 <p>復旧・復興プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周りの状況に応じて手を打っていく </div>
6	協力会社との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・中核事業に関わる部品・材料などの仕入先、外注購買先、運送会社など、中核事業に必要な協力会社との連携を検討する。 ・BCP 作成途中で、コミュニケーションを図る必要がある。
7	従業員への周知徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP(取り組みの趣旨、体制、具体的な内容)の教育、周知をする。 ・有事の際の初動訓練を行う。 ・1人の従業員がいくつかの業務をこなせるようクロストレーニングを実施する。

		・実際に在宅勤務なども試行してみる。
8	有事の際の必要資金の確保	・社会の混乱による事業リスクが顕在化し、通常の営業収入が確保できなくなる。有事の期間に発生する費用（従業員の給与、建物の賃借料など）を概算し、これをまかなうために必要な資金を確保する方策を検討する。
9	計画の見直し	・策定した事業継続計画が現時点の状況に適合しているかを随時確認し、必要な見直しを行う。

4. 実際に BCP を作成する

1) 危機管理体制の確立

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す。

また、BCP 発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、以下の機能をもった組織体制の構築が必要です(図表 4)。

図表 4 危機管理組織に必要な責任機能

責任機能	役割
復旧対応責任	施設や設備の復旧等、社内における復旧対応。従業員の業務管理（交代管理も）。情報のバックアップ。
外部対応責任	取引先や協力会社、役所などとの連絡や調整
財務管理責任	事業復旧のための資金調達、収支決済
ロジスティックス責任	従業員の労務管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

これらの機能ごとに役割責任を明確にします。それを社長などトップが支援する体制が大切です。実務面は部門責任者などが分担して担当し、それをしたから社長などのトップがしっかりと支える体制が中小企業ではポイントです。

また、いわゆる「社長の右腕」のような存在がいらっしゃれば、実務責任者を全社的な立場で指揮できます。その場合は、迅速な対応がより可能であり、災害が起きたときの対応もよりスムーズになります。そのような社員を育成することもポイントになります。

2) 企業を取り巻くいろいろなリスクの洗い出し

ここで災害などのリスクについて整理しておきます。

図表 5 企業を取り巻く災害・リスク

	災害の項目	災害の内容	留意点など
1	地震	<ul style="list-style-type: none"> 発生頻度は低いものの、<u>突発的な災害</u>であるため、施設等の物的被害だけでなく従業員や顧客等に死傷者が発生する可能性がある。 被害が広域に及び交通やライフラインといった<u>社会インフラ機能の回復に時間がかかる</u>ため、事業の回復にも時間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 東海地震や東南海地震、南海地震、首都直下地震等今後要注意。 東日本では余震がまだまだ心配である。M8クラスの余震が発生の可能性が過去の実績からかなりの可能性がある。
2	風水害	<ul style="list-style-type: none"> 警戒し必要に応じ状況対応できるので、<u>適切な対応により、被害の予防・低減が可能</u>であり、従業員や顧客等の死傷者が発生する可能性は低くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 近年は<u>大型台風や集中豪雨</u>による被害が以前よりも増えており、注意が必要。
3	火災	<ul style="list-style-type: none"> 被災企業は死傷者の発生や施設の全焼等の致命的なダメージを受ける可能性がある。また、隣接する企業や住宅に延焼する可能性もある。 万が一火災を発見した場合には直ちに消防署に通報することが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 火災には火の不始末等の内部要因と、放火等の外部要因がある。 外部要因の予防は難しいが、<u>内部要因については予防対策を充実させる</u>ことで、発生率の低減が可能である。
4	従業員の 集団感染・ 集団食中毒	<ul style="list-style-type: none"> 原因となるウイルス等の種類にもよるが、<u>最悪の場合には死者が発生</u>する可能性があり、また死者が発生しない場合でも多くの従業員が一定期間就業できなくなるため、企業活動の停止や低下を伴う可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>鳥インフルエンザ</u>は、来年どうなるかわからない。要注意。 感染症の場合には、手洗いやマスクの着用、定期的な空気の入替え、消毒等の徹底した拡大防止策を早期に実施することが大切。
5	科学技術 災害	<ul style="list-style-type: none"> <u>危険物の施設事故・輸送事故、電力供給停止等</u>が含まれる。 化学メーカー等の場合にはその企業の事故等が原因となる場合もあり、直接的な被害とともに事故を起こした<u>社会的責任から事業再開が困難</u>になる等の重大なダメージを伴う可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 今回の原発事故はこのケース。津波とも重なり大きな被害を出した。
6	その他自然災	<ul style="list-style-type: none"> <u>雷、猛暑、渇水・水不足</u>等の自然災害。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の売上げが気候に左右されやすい場合や、水不足や大寒波

	害リスク（雷、 渇水等）	・これらは、相対的に発生頻度は高いものの、人的被害や物的被害を伴う可能性が低いいため企業活動に重大な影響を与える可能性は低い。	等の影響を受けやすい企業では、深刻な問題となる場合もある。
7	その他の人為 的リスク	・ <u>企業内暴力、妨害、窃盗、コンピュータ犯罪等。</u> ・ <u>コンピュータ犯罪では発注や生産管理等の基幹システムに支障が生じる</u> 場合があり、企業活動に一定期間支障が生じることも考えられる。	・企業内外の人為的要素に起因するためその防止は容易ではなく、また <u>費用対効果が高くつく可能性</u> がある。 ・ <u>窃盗等に対しては、施錠管理等の防犯対策の充実</u> が求められる。

企業の周りには、災害やリスクがあふれています。各企業ではこれらについて、具体的に検討しておく必要があります。

7つの災害の中でも、大地震は交通網や電気・水道などのライフラインに大きく影響します。また、鳥インフルエンザなども公共交通機関に感染が広がるのが予想されるので、交通網が麻痺状態になり、従業員の出勤にも影響します。

自然に任せておけば事業継続はドンドン難しくなります。

御社を取り巻くリスクは、ハザードマップなどを使って洗い出しをし、特定するのがより簡単です。他に、会社の周辺環境をよく観察する、過去の被災の記録を確認するなど良い方法です。次の図表6を参考にしてください。

図表6 リスク・災害の特定方法

災害確認方法	内容	例えばこんなことがわかる
ハザードマップ （防災マップ）	国土交通省他、いろいろとハザードマップのウェブサイトがある。地震、水害、津波、土石流など確認する。	台風や大雨で、近くの川が氾濫してオフィスが、浸水する可能性があることがわかった。地震よりも水害対策がBCPの対象になる。
会社の立地条件・周 辺環境の観察	崖上・崖下、低地、高台、埋立地、密集地などの会社の周りの状況を地図、実地調査でチェックする。	裏手の丘の急斜面で崖崩れの恐れがある。また、埋め立て地なので液状化への注意も必要。
会社にまつわる過去 の災害の記録の確認	火災、事故、伝染病、自然災害など災害にあったときの記録を確認する。	過去起きたことは今後も発生する可能性がある。原因なども追及して今後の対策を検討する必要がある。

3) 中核事業の特定

被災時には、ヒトやモノなど各種事業に必要な経営資源が、著しく不足する可能性があります。全ての業務を行うことは不可能であり、御社に最も必要な事業に、その限られた経営資源を投入する必要があります。

ここでいう「中核事業」とは、それを失うと、御社の経営状態に甚大な影響を与える事業のことです。

長期的に見て会社の評判や世間のイメージ失墜につながる事業も含まれます。

次の基準で洗い出し、特定してください。

- ①あなたの会社の売上げに最も寄与している事業は何ですか？
- ②納期や期限が定められている事業のうち、遅れるとあなたの会社に与える損害が最も大きい事業は何ですか？
- ③あなたの会社に課せられている法的な責務はありますか？それはどの事業に関連しますか？
- ④市場シェアや会社の評判を維持するためには、どの事業が重要ですか？

その際に、以下のような観点からイメージしてみると良いと思います。

「〇〇事業の操業が停止してしまったらどうなるか?」、「どのような損害が出るか?」

4) 目標復旧時間

災害時の中核事業復旧の遅れは、その分だけ、事業機会の損失です。事業復旧が大きく遅れると、最悪の場合、主要顧客との取引解消にもつながるため、結果として会社の存続が危ぶまれることにもなりかねません。

そこで事業中断による被害を極力小さく抑えるために、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を決める必要があります。

目標復旧時間を決めるにあたっては、最低限、以下の2つを考慮します。

- ① 中核事業に関わる取引先やサプライチェーンの要請
- ② あなたの会社の財務状況でいつまで事業継続が可能か

まず「①中核事業に関わる取引先やサプライチェーンの要請」です。

中核事業の特定により、それに関連する取引先やサプライチェーン(供給元企業群)に含まれる会社が把握できます。あなたの会社が被災し

た場合に、それらの取引先から許容される事業停止時間の限度を把握しなければなりません。

これは、取引先の経営者や幹部従業員との直接的なコミュニケーション等を通して把握・調整しておくべき事項です。

一方、「②あなたの会社の財務状況でいつまで事業継続が可能か」については、特定した中核事業の停止による損失に対して、あなたの会社の資金が耐えられる限界の期間です。

具体的には、中核事業が停止した場合の収入の途絶に加えて、納期遅延等による違約金、その間の従業員の賃金、災害対応のための臨時人員の賃金、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等が発生します。それらの費用負担に対して、どれだけの期間耐えられる資金があなたの会社にあるかを見極めなければなりません。

以上の2点を十分に加味した上で、目標復旧時間を設定します。

5. リスク対応

1) リスク対策

次は、リスクに対する対応です。

中核事業が災害に遭い、どの経営資源がどのような問題が発生するかを検討します。

その際のポイントは、会社内部としては事業運営に不可欠な業務と経営資源を特定すること。対外的には、原材料・部品の仕入先、サービスの依存先の特定です。最も重要なものから順に優先順位付けをし、検討していきます。

リスク対策の実装方法

- ・守るべき内部資源：事業運営に不可欠な業務と経営資源を特定
- ・対処すべき外部資源：原材料・部品の仕入先、サービスの依存先を特定
- ・リスクアセスメントを適用→最も重要なものから順に優先順位付けする
- ・まずは「基本的な対策」を着実に実行する

検討した結果のリスク対策の例を挙げておきます。(図表 7)

図表7 リスク対策の例

対策項目	内容	実施時期	実施責任者
社員への教育と非常用パッケージ	自宅家具を転倒防止具で固定、 出社支援キットの作成、 外出時携帯キットの作成		
書類棚・ロッカー固定	書類棚の固定、落下防止策を施す		
ノートPC	ノートPCは引き出しにしまい施錠する 常時利用のものは机に固定する		
販売管理システム	外部データセンターにバックアップを置く		
HDD（予備部品）	緩衝材でくるみ、落下防止策を施す		
大阪支店対策本部	大阪支店対策本部運営に必要なツール ・ 備蓄品の確保		
仮復旧資源の確認	大阪支店のコールセンター運営に必要な容量を確認し、経営資源を確保		
仕入先契約見直し	通販仕入業者との災害時における調達の確実性と保証内容の見直し		

2) スタッフおよび代替スタッフの確保

被災したときに大きな問題になるのは、「ヒト」です。社員が無事に出社をし、正規の業務に就ければ問題ありません。しかし、まず正常な通勤ができないことが多い。それに備えて、事前に「スタッフ及び代替えスタッフの確保」が必要です。ポイントを図表にまとめました。(図表8)

図表 8 スタッフおよび代替スタッフの確保

項目	内容
通勤マップの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務をベースに人事の協力にて調査 ・帰宅困難者と通勤可能者の目安をつかむ ・通勤時間、手段、距離、代替通勤手段の有無等を列挙
スキルリストの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務をベースに人事の協力にて調査 ・スタッフの補充を柔軟・流動的に割振るのが目的 ・標準と最低人数、スキルレベル、業務代替可否等の条件を列挙
代替スタッフの育成	<ul style="list-style-type: none"> ・前任者その他の社内スタッフを代替業務に就けるように訓練 ・最適なスキルを持つ外部のスタッフを一時雇用する
非常時の労務・給与規定とケア	<ul style="list-style-type: none"> ・非常事態下での例外的・変則的な活動に対処 ・事前にスタッフの理解を得ることで活動が円滑に ・目に見える疲労だけでなく精神面でもサポート必要

また、代替えスタッフ確保のポイントは図表 9 の通りです。

図表 9 代替スタッフ確保のポイント

必要項目	代替スタッフ確保のポイント
教育・訓練項目	<ul style="list-style-type: none"> ・どんな知識、技能を何時間程度で習得させるか ・どんな知識、技能を持つ人材を確保すればよいか（外部スタッフ）
達成レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・主担当者のスキルをどの程度補完できればよいか ・要求するレベルが高いほど人件費は高くなる（外部スタッフ）
候補者選び	<ul style="list-style-type: none"> ・以前の担当者や同じ系列のスキルを持つ人も候補に ・人材派遣リストを完備。場合によっては退職者も（外部スタッフ）
進捗状況の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務の進捗状況を毎日メール等で共有

事前確認	・人材派遣業者を数社リストアップし、発注のタイミングや必要な人材の手配が可能かどうかなどを事前に協議。可能ならば仮契約を結ぶ
業務マニュアル	・業務マニュアルまたは引き継ぎマニュアルを作成しておく
セキュリティ管理	・代替スタッフの ID コードやパスワードの管理、アクセスコントロールを簡便かつ完全に行えるようにする

3) サプライ・サービスの確保

購買先は重要です。材料にしろ、外注にしろ供給が受けられなくなると、事業運営に大きな支障が出ます。材料購買や外注購買を合わせてサプライサービスといいますが、その確保が被災時には大きなポイントになります。要点を表 10 にまとめました。

図表 10 サプライ・サービスの確保

項目	内容
重要品目・サービスの調達先リストを作成	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務リストをベースにする ・重要な原材料、部品、商品、OA 消耗品等の仕入先やメーカー名 ・業務の処理に不可欠な外注サービス/専門業者名 ・上記モノ・サービスの購入・利用頻度を記入
上記の代替調達先候補を探す	<ul style="list-style-type: none"> ・代替調達先・・・重要な原材料、サプライ品、サービス業者 ・緊急時の対応方針の確認・・・既存および代替調達先と ・可能であれば非常時の調達について仮契約を交わす
代替調達先が見つからない場合	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP 策定の支援 ・緊急時の相互支援体制の確立
セーフティストックの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・重要品の備蓄・・・原材料、売れ筋商品、購入頻度の高い消耗品 ・非常時の自社製品の需要予測を行う（激減・激増はないか）

4) 備蓄品の整備

被災したときに困らないように、備蓄品を整備することも大切です。

備蓄品についてのポイントは以下の通りです。

- ・ 備蓄品は、災害が発生した際に、その場から避難するために必要なモノ、救援などの応急措置に必要なモノ、その後生活するために必要なモノといった基準で検討する。
- ・ 水や食料などの備蓄量は、《人数×3日分》が目安です。人命の安全確保の観点から3日分を目安に確保する。
- ・ BCP対応を行う要員や、帰宅できない従業員を対象とした備蓄品については、それを考慮して準備する。

備蓄品リストの例を図表11として作成しました。参考にしてください。

図表11 備蓄品リスト

備蓄品名	備蓄量	見直し時期
従業員分の水（1人あたり1日3リットルが目安）		
食料		
ラジオ（乾電池型、手巻充電型）と予備乾電池		
懐中電灯と予備乾電池		
救急箱		
衛生用具類（ウェットティッシュ、トイレトペーパーなど）		
工具類（バール、ペンチ、ハンマー、シャベルなど）		
携帯電話の充電器		
拡声器		
ビニールシート及び布テープ		
簡易トイレ製品（または、トイレ用ビニール袋及びビニールテープ）		

ブルーシート		
毛布		

6. アクションプランの作成

リスク対応が終わったら、次はアクションプランの作成です。アクションプランは、災害が発生して以後の対応の流れを文書化したものです。

被災時の時点での初動対応がまずあります。その後、中核事業を仮復旧させ、その後、本格復旧対応になります。

それぞれの内容は図表 12 の通りです。

図表 12 アクションプランの内容

	初動対応	仮復旧対応	本格復旧対応
内容	1) 安否確認方法 2) 緊急点検と応急処置 3) 対策本部の設置 ・ 役割と責任 ・ 招集基準 ・ 場所 ・ 運営要領 4) 被害調査 5) BCP 発動基準の設定	1) 中核事業と重要な業務活動 2) 目標復旧時間の設定 3) 代替機能の計画と実施 ・ 代替資源の調達 ・ 代替業務方法の実施	1) 災害復旧支援 2) 会社機能の維持 ・ 部署ごとの役割を明記

初動プランのポイントは図表 13 の通りです。

図表 13 初動プランのポイント

項目	内容
安全確認ルール	安否通知手段、通知、報告ルール
代替連絡方法	災害用伝言ダイヤル 171 、中継連絡地の設定
緊急点検項目と応急処置	工場設備系のライン・周辺施設、配管等の点検項目と被害が顕在化していた場合の二次被害防止策を簡潔に記述
出社可否のルール	連絡が取れない場合の自発的な行動ルールなど。
被害状況の確認	被害状況の確認方法、確認対象（人・建物・施設・OA機器・IT・インフラ、道路、橋、公共交通機関等）
重要取引先への連絡	受注処理済みや製造中の製品・サービスの発注元などにいち早く連絡することが信頼の維持に繋がる
BCP 発動判定の基準	例 → 製品・サービスの供給に関わる業務が停止したとき、これらの業務復旧にしばらく時間がかかりそうなとき

仮復旧プランについては、例を挙げておきます(図表 14)。

図表 14 仮復旧プランの例

部署名	仮復旧活動内容	管理内容
総務部	<ul style="list-style-type: none"> ・壊れた建物、施設の修復 ・壊れた備品、什器の修理、取り替え ・電気、電話回線、水道復旧の手配 ・故障した情報基幹システムの修理手配 ・手作業で処理可能な業務の振り分け ・LAN・ネットワーク回線の復旧 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員管理 ・臨時雇用者の手配・処理・対応 ・メール機能の維持 ・サーバ機能の維持 ・情報セキュリティの維持
製造部	<ul style="list-style-type: none"> ・壊れた設備、機械の修理、部品手配 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産計画の見直し

	<ul style="list-style-type: none"> 被災した製造ラインの修理・修復 生産計画と被災後の状況のギャップ分析 	
経理部	<ul style="list-style-type: none"> 復旧資金の調達 復旧費用の支払い 	<ul style="list-style-type: none"> 経費・給与支払い処理 売掛・買掛処理 (PC が使えないときは手作業で対応)
営業部	<ul style="list-style-type: none"> 主要顧客・取引先への復旧状況、業務再開の目処等の連絡 仕掛品等の完成・出荷予定 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客・取引先への営業対応 .

7. 顧客とのコミュニケーションの維持

顧客とのコミュニケーションをタイミング良く実施することは、その後の顧客との関係に大きな影響があります。3つに分けて実施するのが効果的です(図表 15)。

図表 15 効果的な顧客とのコミュニケーション

段階	コミュニケーションの内容
初動段階	<p>「緊急報告」メッセージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 発災当日～翌日以降、連絡の取れない社員の安否確認などと並行して行う顧客への緊急メッセージ。 優先度の高い顧客（法人顧客や現在注文を受けている個人顧客など）に対して被災状況や、注文品の納品の可否、品質や数量、納期や遅延の予定などを連絡。
復旧着手	<p>「経過報告」メッセージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 仮復旧または通常の復旧を問わず、これらの活動に着手したことで被災の混乱から抜け出したことを伝える。 この時点で復旧のめどがつくようであれば、復旧（業務再開）の時期や商品・サービスの納期予定などの情報も安心材料になる。
復旧完了	<p>「業務再開」メッセージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務の復旧完了が間近になった時点、または完了した時点で伝達。

8. BCP の展開と定着、そしてその見直し

1) 従業員への周知、教育・訓練

BCP 訓練を無理なく実行するとともに、御社に BCP を定着させていくためには、BCP 全体を通した訓練を初めから無理に行おうとするのではなく、現在実施している防災訓練に事業継続の要素を追加したり、BCP 発動手順の一部分を採り上げた訓練を実施したりすることにより、従業員に着実に習得させていくことが必要です。重要な教育訓練は次の図表 16 の通りです。

図表 16 重要な BCP 訓練の種類と内容

訓練の種類	訓練の内容
机上訓練	策定した BCP の手順に従って、議論形式でメンバーごとの役割を確認し、実際に活動できるかどうかを検討するもの
電話連絡網・緊急時通報診断	緊急事態発生後、速やかに従業員に連絡が行き渡るかどうかを確認するもの
代替施設への移動訓練	バックアップの工場や事業所を準備している場合は、復旧要員の一部を実際に移動させ、その場所で事業を復旧させる計画を予行演習するもの
バックアップしているデータを取り出す訓練	緊急時における BCP 発動を想定して、バックアップしている電子データや書類を利用できるように、バックアップ場所から取り出す訓練（情報システムを利用している場合は、代替システムを準備し、問題なく起動させられるかどうかを試す訓練
各自治体が主催する防災訓練	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る。地域間での連携や協力体制は、災害発生時においての、あなたの会社の事業継続に対して、大変有効な要素となる。

2) BCP 定着の3つのポイント

BCP は定着させることが極めて大切です。日常の業務の中では、災害が起こること自体以上のことで、日常業務が忙しければちょっと後回しということになります。ただ、それではいざというときに役に立ちません。忙しい中でも、図表 17 のことを確実に行うことが大切です。

図表 17 BCP 定着の 3 つのポイント

項目	内容
目的と目標の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初心に戻って「なぜ BCP を策定」しようと思いついたのか、社長の意思・策定目的・動機について振り返ってみる。 ・ BCM の活動が続けることで組織がどのように変わればよいのか、BCM の定着により期待される効果または BCM の達成目標を書きだしてみる。
BCM 活動の手順の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ はじめて BCM に着手する際は、可能な限りシンプルな手順を取り入れる ・ 訓練を導入する場合：「実地」と「机上」の 2 つを用意。 前者については携帯電話を使った簡便な安否確認訓練などを、後者については事業継続対応の妥当性を話し合う討論を行うなど
BCM 活動の結果の可視化	<ul style="list-style-type: none"> ・ BCM 活動が続けるためには、何よりも経営陣の継続的な理解と協力が不可欠 ・ 活動の結果をきちんと可視化して定期的に経営陣に報告する必要がある ・ このためには活動結果のビフォーとアフターを定量的、定性的に比較して示し、向上した点や今後の課題などを明確にする

3) BCP の見直し

多くの企業では BCP 完成後のアクションプランが白紙のままが多いですね。PDCA やマネジメントシステムへの取り組みを考えるのは後でよいので、まずはできるところから始めることが大切です。

BCP 定着のカギは従業員訓練がまず第一、そしてその訓練などでの確認を含めて BCP 文書のメンテナンスをすることが表です。訓練が BCP の検証をすることにもなるということです。

BCP 文書の記載情報（スタッフと経営資源など）の更新が大切になってきます(図表 18)。

図表 18 BCP の見直し

内容	BCP 本編	マニュアル・リスト類
定期チェック	年一回実施。小規模な改訂等は定期チェックに含める	
随時更新	事業環境の変化や業務構成の変更 BCP チームの構成や担当者の変更 その他 BCP の方針転換や規定の改訂	利害関係者の追加、変更、削除等 重要な経営資源の新規購入、廃棄 人事異動、入退社 非常時備蓄品等の変更
付随作業	リスク対策実施状況の確認（必須） 影響度調査（必要に応じて） リスク評価（必要に応じて）	

4) 近隣企業、同業他社、サプライチェーンとの連携

近隣企業、同業他社、サプライチェーンとの連携も大切です。積極的なつながりを常に意識して、日頃の活動をしてください(図表 19)。

図表 19 近隣企業、同業他社、サプライチェーンとの連携

共助の対象	共助の内容
近隣企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平時における共同防災訓練や共同備蓄などを行い、近隣企業との交流を持つ ・ 災害時における初期消火や救命活動の支援など ・ ライフラインの被害状況把握や、復旧情報の共有、それらに関する業者の共同手配など
同業他社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日頃からのネットワーク、信頼関係が重要ですので、普段からの取引や組合活動の中で、「勉強会」「セミナー」などの機会を通じて、話し合う ・ 施設、設備、要員の応援や一時的な代替対応など
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業は、少なからずサプライチェーンの中に組み込まれている。 ・ 重要な供給先、仕入先企業など各種取引先との関係を考慮・想定しながら整理していく

	<ul style="list-style-type: none"> ・作成したBCPを取引先へ伝える ・上位サプライヤとの事前協議、応援要請などをする。
--	---

9.パンデミック BCP の計画・実行プロセス

パンデミックに対する取組は重要です。BCP の段取りプロセスを以下に載せます。参考にしてください。(図表 20)

図表 20 パンデミック BCP の段取りモデル

	項目	内容
1	危機管理体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者を長とする委員会の設置 ・産業医や衛生管理者との連携 ・新型インフルエンザ対策を所管する部署、担当者の決定 ・経営者や管理職等が不在時の意思決定代行者の選定 ・感染発生国・地域からの早期人員撤退、出張規制の検討 ・従業員や取引先及び保健所の緊急連絡網の整備 <p>事業継続計画の立案に当たっては、経営者が率先し、危機管理・労務・人事・財務・広報などの責任者を交えて行うことが必要です。</p> <p>また、就業規則や労働安全衛生にも関わることから、産業医、衛生管理者等をメンバーに加えることが望まれます。</p>
2	継続すべき事業の分析と対処	<p>(1) 中核事業の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・限られた経営資源で継続すべき事業を、売上高、取引関係、将来展望などの観点から検討し、具体的に特定する。 ・ただし、事業の規模や態様などによっては、特定の事業だけを継続するものとして選択するという考え方にはなじまない場合もある。「制約のある条件の下で営業を継続するためにはどうしたらよいか」という観点から、各社の実情に即して検討することが重要。 <p>(2) 重要業務の確認</p>

・受注の維持、部品や原材料の確保、在庫管理、出荷のための輸送手段の確保、支払・決済手段の確保など、中核事業を継続するために必要な業務を確認する。

重要業務と中断を検討すべき業務の考え方

区 分	考 え 方
重要業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療関係、ライフラインの維持、食料や生活必需品の供給・流通等で国民生活に多大な影響を及ぼす業務 ・ お客様、取引先、株主等のステークホルダーへの影響、資金繰り、株価など財務面への影響が非常に大きく、経営上大きな影響を及ぼす業務 ・ 施設管理やシステム等で、他の業務を遂行する上で必要となる基盤業務
中断を検討すべき不要・不急業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不特定多数の人を集める場や機会を提供することになる業務や不特定多数と対面しなければならない業務 ・ 出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務

(3) 重要な経営資源の確認

・ 中核事業を継続するための業務を遂行するために必要な経営資源（人、物、金、情報など）を洗い出す。

(4) 代替策などの検討

・ 新型インフルエンザの発生により重要な経営資源に制約が生じた場合に備えて、「人」を確保するための対策や、在庫品の積み増しなどの代替策を検討する。

・ 新型インフルエンザの場合、事業継続のための対策として、必要な要員の確保が最も重要。

要員の確保のための方策

1) 複数班による交替勤務

従業員を複数の班に分けて交替勤務を行うことで、従業員の同時感染を避けることができる。

交替勤務の例

①発症していない従業員をいくつかの班に分け、班ごとに勤務班と自宅待機班に分類して、一定、期間ごとに交替する。

		<p>②就業している従業員(勤務班)の中から感染者が出た場合、自宅待機していた班が代替要員として就業する</p> <p>2) 在宅勤務 従業員が自宅のパソコンで業務を行うことで、人と接触する機会を減らすことができ、従業員への感染を防止することができます。</p> <p>3) クロストレーニング クロストレーニング(同一の業務について複数の従業員が習熟しておくこと)を実施する。 万が一重要業務の遂行に必須の従業員が感染した場合でも、代替りの要員が対応することができる。</p>
3	有事の際の 必要資金の 確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型インフルエンザによる事業リスクが顕在化し、通常の営業収入が確保できなくなる。有事の期間に発生する費用(従業員の給与、建物の賃借料など)を概算し、これをまかなうために必要な資金を確保する方策を検討する。 ・ 地震などの自然災害の場合は、建物、設備などの復旧費用を想定する必要があるが、新型インフルエンザの場合は、通常の状態に戻るまでの間の運転資金を確保することがより重要となる。
4	従業員への 周知徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の初動訓練を行っておくことで、新型インフルエンザ発生後に速やかに対処することができる。 ・ 1人の従業員がいくつかの業務をこなせるようクロストレーニングを行っておくことで、感染による欠勤者が出た場合でも代書の要員を確保することが容易になる。 ・ 実際に在宅勤務を試行してみることによって、有事の際の在宅勤務体制への移行がスムーズに実行できる。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>従業員に対して、感染防止策を徹底するとともに、新型インフルエンザ発生時の行動についての普及啓発を行う。 新型インフルエンザ発生時に業務に従事する者に対しては、その感染リスクの低減方法を理解・納得させる。 就業規則の「安全衛生」の条文を再度確認し、有事の際には会社に協力し、感染の防止などに全力を挙げ協力することを周知、徹底する。 また、自社の事業継続の観点から必要な取引事業者に対し、感染防止策等の普及啓発を実施することが望ましい。</p> </div>
5	計画の 見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 策定した事業継続計画が前提としていること(事業内容や新型インフルエンザの特性など)が変わってしまった場合には、いざというときに役に立たない。策定した事業継続計画が現時点の状況に適合しているかを随時確認し、必要な見直しを行う必要がある。

10. ISO でも規格化が進んでいる

BCP のもとになる BCMS（事業継続マネジメントシステム）は ISO でも規格化が進んでいます。ISO は標準化を進める国際機関ですが、「ISO22301」「社会セキュリティー緊急事態準備と業務継続」という規格で進んでいます。

社会セキュリティということですから、事業継続マネジメントシステムよりも少し範囲が広い。

事業継続マネジメントの認証制度（BCMS 適合性評価制度）自体はすでにスタートしています。この制度は英国規格（BS：ブリティッシュスタンダード）である BS25999-2（事業継続マネジメントー仕様）がベースとなっています。日本国内でもかなりの組織が第三者認証を受けています。