

2017年3月31日

最新修正2018年1月1日

東北大学災害科学国際研究所 丸谷 浩明

中小企業BCP導入ガイド ～BCP策定を目的別に誘導。戦略を重視して解説～¹

1. 策定趣旨

- ① 中小企業のBCPの策定がなかなか進まないという課題は各地で見られます。その要因として、中小企業に策定の余裕がない、ノウハウがないといった点もあげられています。これらの問題への対応が、近い将来に発生が懸念される南海トラフ巨大地震、首都直下地震などの大災害への備えとして必要です。
- ② 東日本大震災をはじめ危機事象に直面した企業や、近い将来の危機事象に真剣に備えようとしている企業と面談したり、取組を調査したりすると、BCP策定の具体的「目的」は、各社ごとに、あるいは経営者・担当者など社内の立場ごとに、かなり違いがあるようです。そして、企業が置かれている経営環境によって、実効性のある事業継続戦略も当然異なってくることになります。この点の違いを理解することが、BCPの普及には必要だと著者は考えています。
- ③ BCP策定の具体的な目的の違いとは、例えば、従業員の安全を確保したい場合もあれば、費用がかからない事業継続力の向上を目指したい場合もあり、企業として生き残るための有効な投資を行いたい場合もあれば、地域での社会的責任を果たしたい場合もあるでしょう。そして、社内の立場別では、経営者や経営企画担当者は危機事象を広く全体的に対応したいとの期待があり、販売・営業担当者は供給責任を果たすこと、調達担当者は調達元の供給支障を乗り越えること、財務担当者は資金繰りや投資収益に関心が高いでしょう。
- ④ しかし、著者は、従来のBCPの普及活動において、ともすれば定型的過ぎるBCPの策定方法の説明がなされ、経営者やBCP担当者の目的に合致した説明がなされていないので、策定を始めても実効性が感じられないという面もあると考えています。自分が持っている具体的な「目的」になかなか到達せず、回りくどい、なかなか進歩しないなど、実効性や達成感を感じられないことも少なくないでしょう。
- ⑤ そこで、このガイドでは、中小企業の「目的」を大まかに分け、目的ごとに必要な説明から読み始められる形をとりました。また、各企業の置かれている経営環境に応じた有効な事業継続戦略を示すことにより、BCP策定の実効性を感じられるよう工夫しました。

< *0-3 ページの「初めての方向の本ガイドの使い方の例」もご参照ください。 >

2. 使用方法

- ① 本ガイドでは、読者の事業継続に関する「目的」に合った部分から読み始められ、取組を始められるよう配慮しています。全体をざっと読むことも有効ですが、実際のBCP策定に向けた検討や作業

¹ このガイドの内容は、著者の見解であり、作成者が所属する団体の正式見解を示すものではありません。

は、「目的」に合うと考えられる部分から先に着手すると、実効性や達成感を早く感じられると思われます。

- ② ただし、ある章に記載してある取組内容を有効に実施するためには、別の章の記述をあらかじめ理解しておくことが必要になる場合もあります。そのような場合、読むべき章の箇所を示すようにしていますが、読者の方々も、適宜、関連の部分も読むことにお努めください。
- ③ 事業継続力の向上の取組をある程度進めた後、このガイドにおける各章の比較的簡易な取組では自社の事業継続には不十分と感じた場合には、さらなる事業継続力の向上を実現のため、より体系的にBCPを策定し、BCMを運用していく段階に入ることになるでしょう。そこで、まず、本ガイドの全体を読んだうえで、BCP、BCMの体系的な解説をしている文献（政府のガイドラインなどを含む）も学ぶことが推奨されます。より詳しい文献も、適宜明示しています。
- ④ さらに、BCP、BCMは、どこまでやればよいか、十分かについて決まりがあるわけではありません。したがって、このガイドによりスタートを切った後、どのように事業継続に取り組み、取引先をはじめとした利害関係者に評価を得られるか、そして、自社の社会的責任を果たせるかを常に意識して、自ら工夫して前進していくことが期待されます。

3. BCPの文書及び様式に関する留意事項

- ① 各章には参考として様式例を載せており、また、様式例をBCPとして順番をつけて配置したものが第14章となっています。しかし、様式に記入すればBCPを作成できるという意図ではありませんし、第14章のような様式をすべて備えるべきとの意図でもありません。見た目でごく多くの文書、様式をすべて作るは無理とあきらめないようにお願いします。
- ② つまり、著者の意図としては、各目的を達成するとすればこのような様式や文書が有効だと考えられているので、一応、全部を集めて示したものです。そこで、自社ですぐに必要なと考えられる様式を、自社で工夫して使いやすい形で作成するので結構です。既存に類似の趣旨の様式や文書があれば、それを活用するので問題ありません。さらに言えば、自社での工夫で全く異なる様式や文書を整備することを妨げる意図はまったくありません。
- ③ では、自社に必要な様式や文書をどう選ぶかですが、災害その他の危機事象の発生の際、特に初動期は、BCPの文書をじっくり読む余裕はありません。そこで、事業継続に関わる経営者から担当者まで、事業継続のために行うべきことが頭に入っていることが最も有効です。そして、そのサポートとして各様式や文書があれば有効と考えられるのであれば作成してください。ただし、作成した様式の記入内容が古くならないよう維持管理を続けていかないと有用性はすぐに低下しますので、維持管理が続けられる体制・仕組づくりとセットで作成してください。
- ④ さらに、危機事象は想定どおりの種類、範囲、レベルで起こるものではないので、BCPで規定している対応の詳細部分は、発生後の被害の状況も踏まえ、用意した対応の選択肢の中からその時点で選定する、あるいはその時点で柔軟に見直すことになる应考虑すべきです。そこで、BCPの内容の習熟とは、対応を暗記するのではなく、その時点で、何をどのような目的で実施しなければならないのかについて、各人が理解していることが求められると考えて下さい。

4. 参考資料

このガイドの作成に当たっては、次の資料を参考にしています。

- ① 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）」、2008 年
<http://www.bcao.org/data/01.html>（著者がこのガイドの原案作成者です。）
- ② 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（第 3 版）」、2014 年
<http://www.zenken-net.or.jp/wp-content/uploads/zenken-jkrei.pdf>
（著者がこの作成例の原案作成者です。）
- ③ 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン」平成 25 年 8 月改定（第三版）、2013 年
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf>
- ④ 内閣府（防災担当）「事業継続ガイドライン第三版 解説書」、2014 年
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf

5. 使用上の留意点

- ① 本ガイドは、各企業自らのご活用のために公開します。BCP コンサルタントなど営業活動での使用はお断りしますが、公的機会での使用などの事情がおありの場合、丸谷までメール（本ガイドの掲載サイトの「プロフィール」のページに記載）でご相談ください。
- ② 本ガイドの著作権は、著者である丸谷浩明が保有します。
- ③ このガイドの内容は、著者の見解であり、作成者が所属する団体の正式見解を示すものではありません。
- ④ 本ガイドを使用したことに関する損害について、著者は責任を一切負いません。使用者の自己責任にてお願いいたします。
- ⑤ 本研究は JSPS 科研費 26510002 の助成を受けたものです。

<参考> 初めの方の本ガイドの使い方の例

BCP に関心を持ち、試みに、ちょっとした努力でできることはないか、とお考えの場合、「第 3 章 < 目的 3 > 緊急時に動ける組織にしたい」の「第 3-2 節 緊急連絡リストの作成」（3-4 ページ）を、次に引用していますのでご覧ください。災害発生直後に連絡すべき相手方のリスト作りです。

このリストの作成の目的を説明します。災害が発生し貴社は被災地内にある場合、例えば、さほど大きな被害はないときには、貴社の販売先に「同種製品を生産する他企業からの調達に至急切り替える必要はない」と連絡したり、貴社の材料の購買元に「材料が売れそうにないからと別企業に売るのは止めてほしいと」連絡したり、自社の復旧の修理をお願いする事業者がいち早く来てもらう予約を入れたりするために必要です。このような連絡は、通常は、担当の部署・担当者が連絡を行います。これらの部署・担当者が参集できなかつたり、動けなくなってしまった場合に備えて、災害対策本部、あるいは社長自身が代行できるよう把握しておくものです。

このような連絡の相手方になぜ急いで連絡しなければならないかは、担当の各部署・各担当者は当然

知っているでしょう。しかし、その部署・担当者が参集できなかつたり、別の用務の中で忘れてしまつたり、さらには社内の誰もがその代行の必要に気づかなかつたとすれば、貴社の事業継続は大変困難になるのは推察できると思います。ですから、災害対策本部が日頃から整理をし、管理をしておく必要があるのです。そして、この作成には、おそらく費用はかからないでしょう。

加えて、この表を作ることにより、いくつかの別の事業継続のためのポイントに気づくことができると思います。すなわち、貴社の事業継続には、①被災時に貴社が販売先から切られないことが重要なこと、②貴社の生産に不可欠な材料等の「不可欠なリソース」の確保が必要なこと、③社内の災害対策本部の設置や指揮命令系統などの体制整備が必要なこと、④災害時にも連絡が取れる連絡手段の確保が必要なこと、⑤貴社の重要業務の実施に不可欠なリソースの抜けもれのないような把握が必要なことなどです。すなわち、このガイドで説明している別の備えが必要なことに気づくことになると思います。

様式例 3-2-1 災害発生直後に連絡すべき相手先リスト

連絡相手方名	連絡の重要度	連絡先担当者	連絡手段・連絡番号等 (注：複数を記載)	連絡する趣旨	当社担当者及び代理者
当社〇〇事業所	高	所属・氏名、代理氏名	電話・FAX、PCメール、携帯電話・携帯メール (注：他もあれば記載)	相互に概略の被害状況を把握、社員、来訪者の安否確認 相互の支援の必要性の把握	〇〇課〇〇 〇〇、代理：〇〇〇〇
当社△△営業所	高				
.....					
販売先 A社	高			災害関連業務の有無の把握	
販売先 B社	高			災害関連業務の有無の把握	
.....				
調達先 J社	高			〇〇の確保	
調達先 K社	高			〇〇の確保	
調達先 L社	高			〇〇の確保	
.....					
地元関係行政庁	注				
業界団体	中			災害復旧業務の各社の役割分担	
.....					

いかがでしょうか。このように、無理なくできそうな一つの取組を実施しながら、事業継続に必要な他のポイントも学び、徐々に事業継続力の向上の取組を広げていってください。

本ガイドの全体目次

第1章 <目的1>事業継続計画の概要と効果を知りたい

- 第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果
- 第1-2節 BCP・BCMの必要性
- 第1-3節 BCP・BCMの策定・運用体制

第2章 <目的2>従業員、関係者等の身体・生命を守りたい

- 第2-1節 備えが必要な危機事象の整理
- 第2-2節 従業員、来訪者等の避難計画
- 第2-3節 社内の緊急連絡網とメール等の一斉通信
- 第2-4節 従業員等及び家族の安否確認
- 第2-5節 自社施設・現場の二次災害防止
- 第2-6節 従業員等用の水、食料、トイレ等の備蓄
- 第2-7節 建物・設備の耐震性の把握と耐震対策

第3章 <目的3>緊急時に動ける組織にしたい

- 第3-1節 緊急時の体制と指揮命令系統の確保
- 第3-2節 緊急連絡先リストの作成
- 第3-3節 代替連絡拠点の確保
- 第3-4節 初動の実施事項・対応手順リストの作成
- 第3-5節 被害整理表等の必要な様式、マニュアルの作成
- 第3-6節 事前に備えられる危機事象へのタイムラインの作成

第4章 <目的4>自社の事業継続力をすぐ少しでも高めたい

- 第4-1節 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）
- 第4-2節 危機事象に強い通信手段と連絡手段
- 第4-3節 初動に必要な電源、水等の備え
- 第4-4節 事業継続のための耐震対策
- 第4-5節 浸水被害の可能性と対策
- 第4-6節 社屋が使えない場合の備え（簡易な代替本社拠点）

第5章 <目的5>BCPの策定に本格的に着手したい

- 第5-1節 自社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針等の決定
- 第5-2節 BCPの策定体制の構築

第6章 <目的6>業務をいつまでにどの程度を復旧すべきか把握したい

- 第6-1節 自社における重要業務の選定

- 第 6-2 節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界
- 第 6-3 節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討
- 第 6-4 節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル
- 第 6-5 節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握
- 第 6-6 節 自社の BCP の特徴をつかむ

第 7 章 <目的 7> どの程度の被害にどう備えるべきか知りたい

- 第 7-1 節 リスク分析・評価の趣旨と方法
- 第 7-2 節 懸念される危機事象における被害想定 of 整理
- 第 7-3 節 被害の複数レベルを考えた備え
- 第 7-4 節 重要業務に不可欠な要素・資源への被害の想定
- 第 7-5 節 不可欠なリソースへの被害の視点から考える

第 8 章 <目的 8> 復旧できる時間を具体的に早める

- 第 8-1 節 事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略
- 第 8-2 節 拠点、設備の代替性確保
- 第 8-3 節 出勤可能性の向上と代替人材の確保
- 第 8-4 節 情報システムの代替性確保
- 第 8-5 節 外部からの緊急支援の受入れ
- 第 8-6 節 事業継続面の対応手順の作成

第 9 章 <目的 9> 調達先及び販売先の操業停止に備える

- 第 9-1 節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達
- 第 9-2 節 販売先の活動停止の想定と代替確保
- 第 9-3 節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援

第 10 章 <目的 10> 経営戦略で事業継続力を抜本的に高める

- 第 10-1 節 代替供給等のための同業他社との連携
- 第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討
- 第 10-3 節 危機事象発生時の財務の安定
- 第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え

第 11 章 <目的 11> 事業継続力を維持・改善する

- 第 11-1 節 社内の運用体制と周知
- 第 11-2 節 定期的な維持管理と見直しで BCP の経年劣化を防ぐ
- 第 11-3 節 訓練の実施と結果を踏まえた見直し

第 12 章 <目的 12> BCM の体系を整理し、経営戦略として評価を得る

- 第 12-1 節 地域の各主体との防災の連携
- 第 12-2 節 事業継続活動において地域と協調
- 第 12-3 節 <目的>地域貢献を明確にする災害協定

第 13 章 <目的 13> BCM 文書を整理し、社会的評価を得る

- 第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理
- 第 13-2 節 経営戦略との連動・融合

第 14 章 中小企業 BCP 簡略版全体構成イメージ