

3. 平常時における BCP 策定と運用

(基本、中級コース共通)

基本、中級コースを始めるにあたって、BCP 策定・運用の全体像を理解した上で、あなたの会社の基本方針を立案して下さい。そして、BCP を策定し、運用を推進していく社内体制を決めて下さい。

立案・決定した基本方針と運用体制を、所定の【7. BCP 様式類】に記入し、あなたの会社の BCP の一部として下さい。

3.1 BCP 策定・運用の全体像

BCP の特徴は、①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておくことにあります。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業率が大きく落ちます（図 3.1-1 参照）。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりするおそれがあります。一方、BCP を導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、その後、操業率を 100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できます。

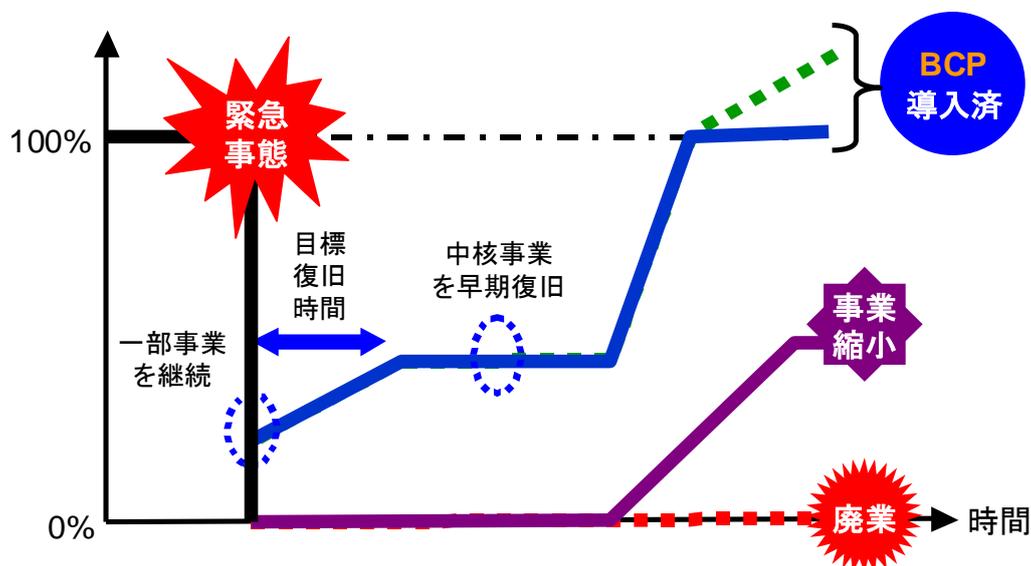


図 3.1-1 企業の事業復旧に対する BCP 導入効果のイメージ

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¹。本指針（基本コース、中級コース）では、この策定・運用の流れに従って、その実践方法を説明していきます。

¹ BCP は、一度策定したらそれで終わりではありません。常に改善し、従業員間で共有し、訓練等の準備をしてはじめて緊急時に役立つものになります。リスクマネジメントの分野でよく用いられている PDCA サイクル（Plan→Do→Check→Act）も、継続的改善を図ると同じ考え方に基づくものです。

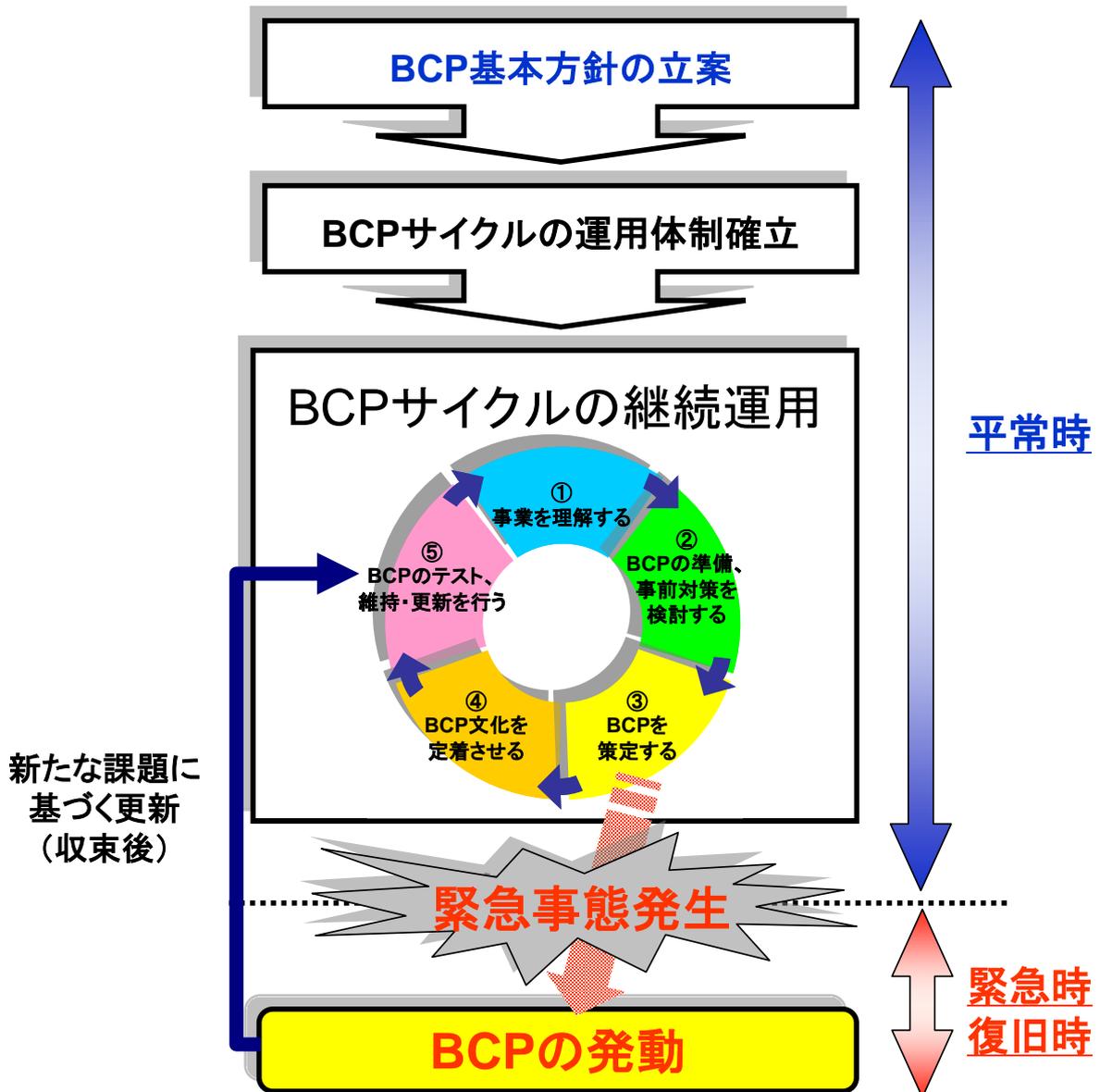


図 3.1-2 BCP 策定・運用、緊急時の発動についての全体像

出典：BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクルを参考に作成

3.2 BCP 基本方針の立案

何のためにBCPを策定し、日常的に、運用するのか？中小企業がBCPを策定・運用することにどんな意味合いがあるのか？以下にその例を紹介しますので、経営者ご自身の言葉に直して、あなたの会社のBCP基本方針として下さい（[様式02]BCPの基本方針に記入）。

（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、事業を継続して顧客の信用を守り、売上げ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にもつながります。

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、顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の3つを守ろうとするものです²。

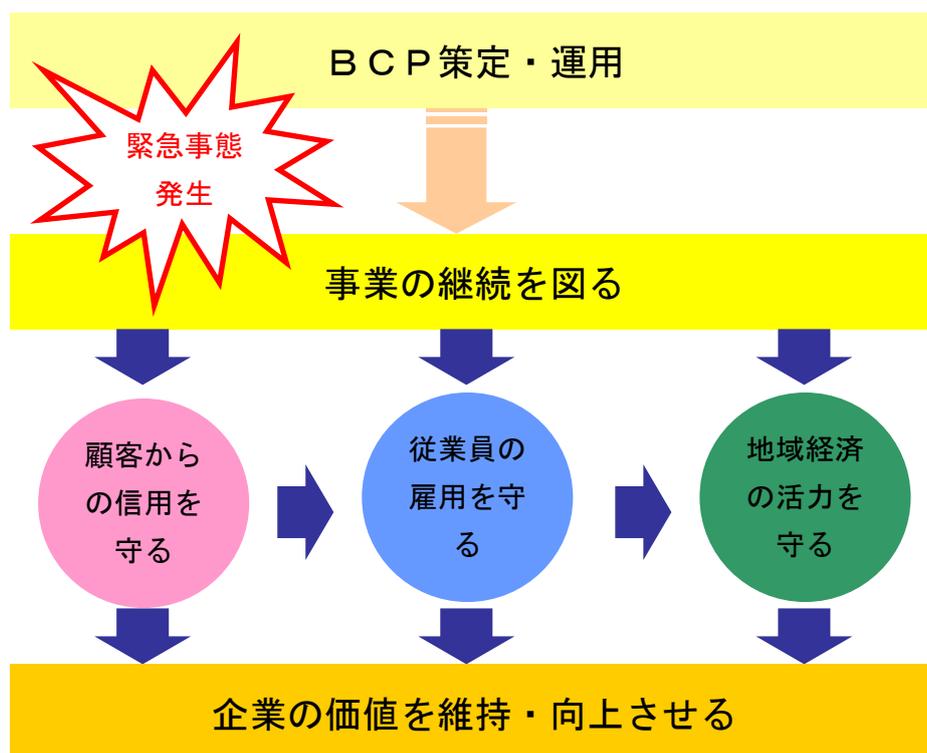


図 3.2-1 BCP 策定・運用の目的

2 わが国の中小企業は、企業数 99.7%、従業員数の 70.2%を占め（2001 年現在）、日本の産業の根幹を形成しており、わが国の産業全体の競争力の視点からも緊急事態に強い中小企業の経営が求められます。

(2) 中小企業 BCP の要点

BCP は、大企業から中規模、家族経営に至るまで企業規模に関係なく策定・運用するものですが、特に中小企業の BCP で重視したい点として、次の 4 点をあげることができます。

●企業同士で助け合う

中小企業では、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企業存続にもつながります³。

●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⁴、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⁵。

●地域を大切にする

中小企業では、顧客が地域住民であったり、経営者や従業員も地域住民の一人であったりします。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。本指針でも、これら制度を紹介していきますので是非、活用して下さい⁶。

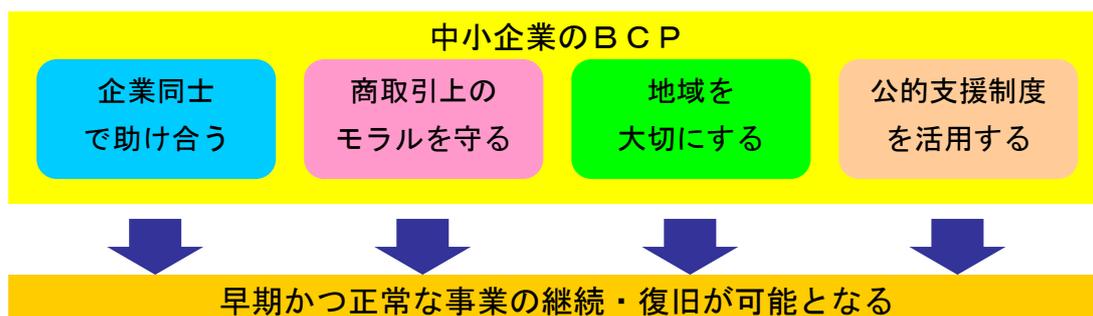


図 3.2-2 中小企業が策定する BCP の要点

³ 企業単独でなく、組合等が連携して BCP を策定・運用することも極めて有効です。

⁴ 協力会社が被災した場合、事業継続のため一時的に他社に代替取引を頼むことが想定されます。被災した協力会社が復旧したら、発注は元通りに戻すことが望めます。

⁵ 大企業にも共通することですが、取引先が限られている中小企業にとって関係者間での信用失墜は大きな痛手となります。

⁶ [資料 10]被災中小企業に対する公的支援制度

3.3 策定・運用体制の確立

あなたの会社において、本指針に従って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・運用に取り組んだり、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会でBCPに関する勉強会を開いたりすることも有効です。

●BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全ての従業員に周知する

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

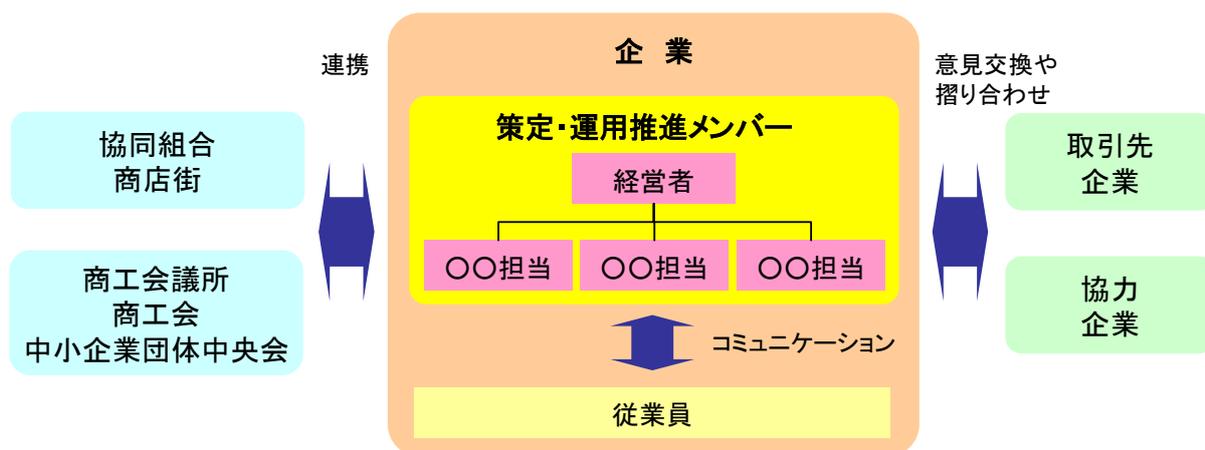


図 3.3-1 BCPの策定・運用体制