

4. 平常時におけるBCPの策定と運用（中級コース）

BCP を策定し、日常的に運用する手順を説明します。この策定・運用のサイクルをあなたの会社の経営に取り込んで下さい。

BCP

災害時において中核事業を中断させないようにする、または、万一事業活動が中断した場合に目標復旧時間内に重要な機能を再開させるための手順を記したものであり、災害時に利用するものです。

BCP サイクル

組織が存続し続けるために中核事業の特定と事業継続に関する障害を認識し、災害時等において当該事業を継続するための手順(BCP)の確立、及び、その手順を有効に機能させるための教育や訓練、更新、災害に対する事前対策までを含めた管理プロセスのことを一般にBCM(事業継続管理)といいます。

ただし本指針では、BCP(事業継続計画)を作成し、それを適切な状態に維持するための様々な活動を継続的に実施するという意味で、「BCP サイクル」と表すこととします。

プロセスとステップ

本指針で説明する BCP サイクルは、次の5つの「プロセス」から構成されます。

- ① 事業を理解する
- ② BCP の準備、事前対策を検討する
- ③ BCP を作成する
- ④ BCP 文化を定着させる
- ⑤ BCP の診断、維持・更新を行う

これらの各プロセスは、いくつかの具体的な実施項目に分けられています。
この細分化された実施項目を、本指針では「ステップ」と表します。

そのため、「それぞれのプロセスは、いくつかのステップから構成されている。」と理解して下さい。

BCP サイクル

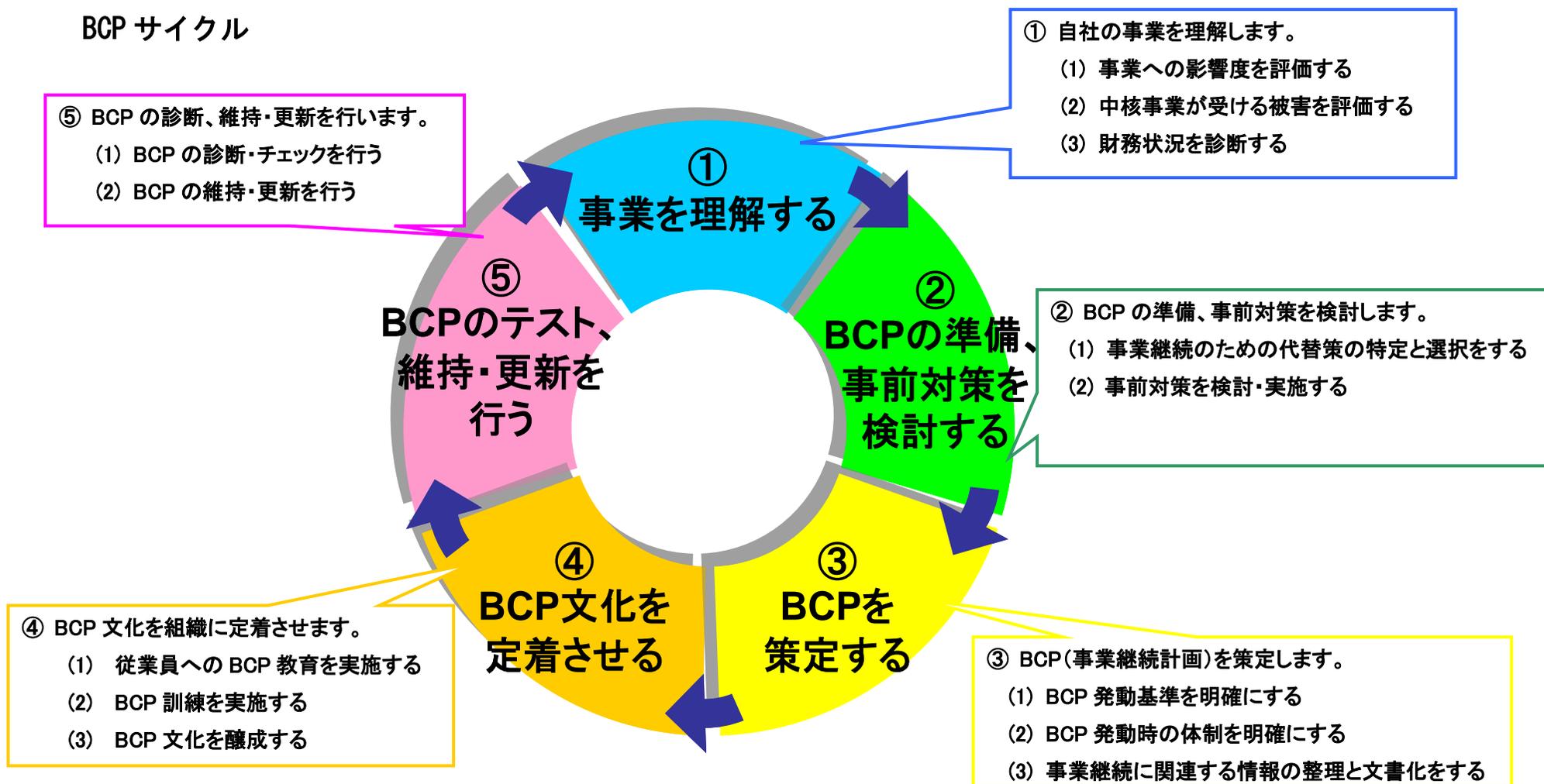


図 4.1-1 BCP の策定・運用サイクル

4.1 事業を理解する

(1) このプロセスの目的

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、あなたの会社の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判断を迫られます。

このプロセスでは、当プロセスを終えた段階で、あなたの会社について以下の質問に明確に回答できるようになっていることを期待しています。

- ①あなたの会社の中核事業（製品やサービス）は何ですか？
- ②緊急事態が発生した場合、中核事業の復旧までに許容される期限（期日、納期）を把握していますか？
- ③中核事業の継続に不可欠な資源にはどのようなものがありますか？
- ④重要業務に大きな影響を与える災害にはどのようなものがありますか？

(2) このプロセスでの実施内容

- 4.1.1 事業への影響度を評価する
- 4.1.2 中核事業が受ける被害を評価する
- 4.1.3 財務状況を分析する

4.1.1 事業への影響度を評価する

(1) このステップの目的

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、大災害や大事故によってあなたの会社の施設や設備、または社員が被害を受けると、発災前と同じ量の商品や同じ質のサービスを顧客に提供することが難しくなります。そのため、限りある人員や資機材の範囲内で、あなたの会社の事業を継続させていく場合には、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判断を迫られます。

このステップでは、あなたの会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業と、それを構成する営業、情報システム運用等のいくつかの業務（それぞれ「中核事業」、「重要業務」といいます。）が何であるかを把握するとともに、その中核事業（業務）を継続するためにはどのような障害があるか、また、その事業を復旧させるために許容される時間を把握します¹。

- ①優先的に事業復旧すべき重要業務を把握する
- ②事業継続のための障害を把握する
- ③目標復旧時間を決める

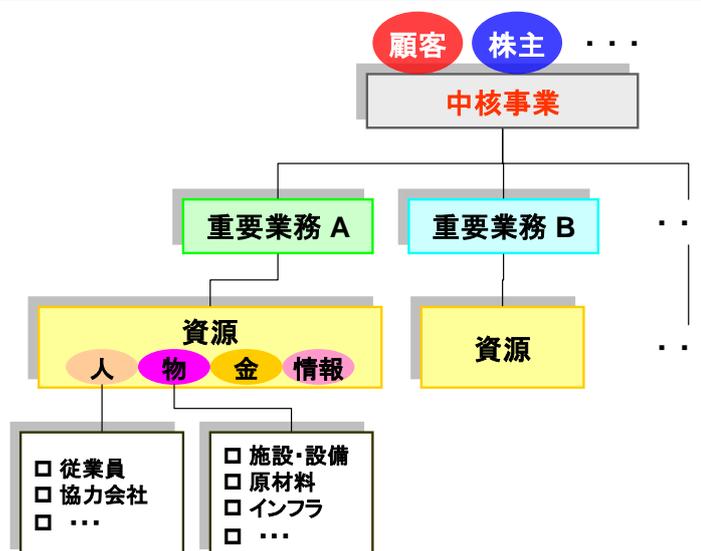


図 4.1-2 中核事業、重要業務、資源の関係

¹ このような中核事業の特定とそれに係るボトルネックの把握のプロセスを、特にビジネスインパクト分析（BIA: Business Impact analysis）、事業影響度分析と呼びます。

4.1.1.1 優先的に事業復旧すべき中核事業を把握する

(1) 実施のポイント

まずは、あなたの会社における中核事業を選び出し、その中での優先順位を付けます。ここでいう「中核事業」とは、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のことであり、広義的には、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が、一般的な中小企業の場合は、大企業に比べて事業の数が少ないことから、商品の種類や顧客等の視点から特定することになります。この中核事業の特定無くして、有効なBCPは策定できません。

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すが、事業規模が決して大きくない会社の場合は、中核事業が明確な場合も多々ありますので、手始めとしては、重要として思いつく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、優先順位を付けてもよいでしょう。

中核事業を特定する際には、以下のような視点で考えると効率的であるとされています。

あなたの会社におけるいくつかの事業において、「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?」をイメージしながら考えてみてください。

- 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商品の納期、顧客と確約しているサービスの提供時間等、期限が定められている事業のうち、その延滞が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?また、その事業は、どの程度の遅延時間までならば許容されますか?
- ③あなたの会社に課せられている法的または財政的な責務はありますか?ある場合、それ満たすためには、どの事業が必要ですか?
- 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?

4.1.1.2 事業継続のための障害を把握する

(1) 実施のポイント

ここでは、特定した中核事業に対して、その事業を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）を把握します。

例えば、中核事業の一つが、「顧客“甲”に対して、製品“A”を製造・提供すること」であるとして、この場合、製品“A”をひたすら作り続けなければよいわけではなく、その他にも受注、出荷、配送、支払い、決済といった、中核事業に付随する業務も不可欠であることはいまでもありません。そのため、まずは当該中核事業の遂行に必要な「重要業務」をすべて把握し、それに必要となる資源を具体的に考えていくことが望ましいでしょう。

なお、効率的に考えるための方法のひとつに、例えば、以下のような資源が「利用できなくなった」、または「無くなった」場合に、重要業務が継続できるかどうかを想像する方法があります。

従業員、工場等の施設・店舗、設備（製造用機材等）、原材料等の供給、パソコン（インターネットや電子メールを含む）、情報管理システム、電話、電力、ガス、水道、納品のための輸送手段、各種書類・帳票類、その他
--

この時、項目ごとの重要度を把握するために、「ほぼ操業できなくなる」、「人手による代替等で、一部は操業できる」、「操業にはまったく支障がない」のどれにあてはまるかを整理すると、重要業務に不可欠な資源が把握できます。ここで、「重要業務に不可欠な資源」は、同時に「中核事業に不可欠な資源」であるともいえますから、結果として、中核事業を継続するための基本的な障害（本指針では、この障害を「ボトルネック資源」といいます。）を把握できたこととなります。

また、これらの項目以外に、あなたの会社の事業に特化した障害もあると思われますが、それは日常の業務において、ある程度認識されているはずですので、それも併せて整理するのがよいでしょう。

4.1.1.3 目標復旧時間を決める

(1) 実施のポイント

災害時における中核事業復旧の遅れは、その分だけ、事業機会の損失を被っているということになります。事業復旧が大きく遅れると、最悪の場合、主要な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は想像に難しくありません。そこで事業中断による被害を極力小さく抑えるためには、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²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つを考慮する必要があります。

- 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にもとづく時間

まず①については、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に含まれる会社が把握できますので、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を見積もっておく必要があります。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ので、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て下さい。

ただし、①について、被災の程度や理由により、取引先からの許容の度合いが変化することも考えられます。例えば、広域的な自然災害によって道路やライフライン等が甚大な被害を受けたため、周辺地域の人命救助を優先するため³等、事業の早期復旧に着手できない場合には、取引先からの許容の度合いが変わることがあります。

そのため、目標復旧時間を設定した上で、万が一実際に被災してしまった際には、被災の規模や状況により、取引先に対して、目標設定時間よりも事業復旧が遅れることに関する理解を求めることが必要になるでしょう。

²中核事業が復旧するまでの目標時間のことを、特に「目標復旧時間」といいます。

³地震により瓦礫の下敷きになった場合など、一般的な人間の生存可能性は3日間がデッドラインとされており、この期間は特に人命救助対応に対する理解を求める必要があります。

なお、過去の災害時における被災企業の目標復旧時間の設定事例がありますので、業種や被災状況に留意した上で参考にしながら、目標復旧時間を設定して下さい。

(目標復旧時間を検討する際には、資料 05、資料 06、資料 07 が参考にできます。)

【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-01]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、備考欄を活用するなどして、参照しやすいように整理して下さい。

4.1.2 中核事業が受ける被害を評価する

(1) このステップの目的

このステップの目的は、あなたの会社の中核事業が受ける可能性がある被害にはどのようなものがあるかを把握し、被害の大きさを評価することです。これにより、中核事業を被害から守るための取組みを検討することが可能となります。

(2) 実施のポイント

このステップでは、前のステップで決定したあなたの会社の中核事業が受ける被害の程度を評価します。その際、以下の手順により評価することができます。

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を想定する

一般的に企業が影響を受ける災害には、地震、風水害、火災、鳥インフルエンザのような感染症等、様々なものがあります。理想的には、あらゆる災害に対して中核事業が受ける影響を評価するべきですが、現実的には容易ではありません。そのため、いくつかの代表的な災害を想定して、中核事業の被害を評価することが望ましいでしょう。ただしその際、災害として想定する規模（地震であれば震度）も同時に想定しておくようにして下さい。この規模の設定について、どれくらいが妥当かという基準は一般的にはなく、企業ごとに異なるものですので、経営者による意思確認は重要となります。

（災害を検討する際には、資料 03 が参考にできます。）

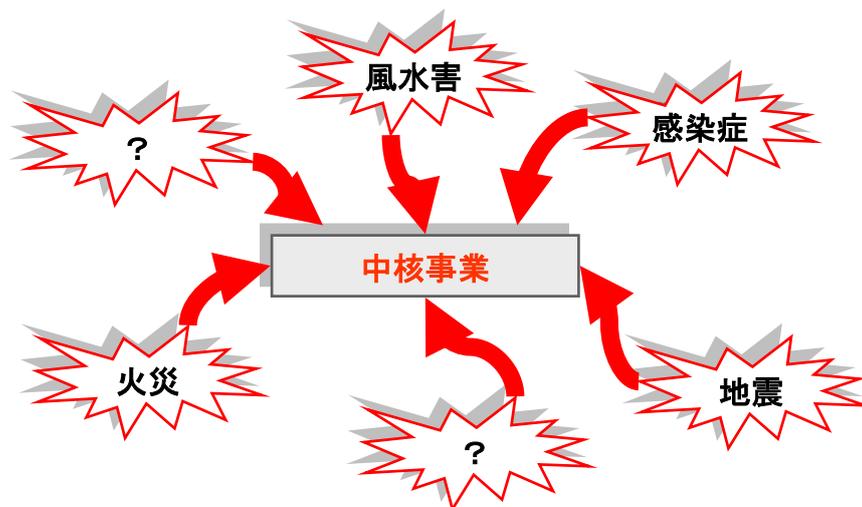


図 4.1-3 中核事業に影響を及ぼす様々な影響

② 想定した各災害が中核事業のボトルネック資源に与える影響を評価する

ここでは、前のステップで把握したボトルネック資源（事業継続のための障害となる資源）を利用します。

「ほぼ操業できなくなる」または「人手による代替等で、一部は操業できる」と評価した各ボトルネック資源に対して、想定している災害が与える影響をそれぞれ考えて下さい。なお、ここでは、「重要業務」におけるボトルネック資源は、同時に「中核事業」のボトルネック資源であることを前提とします。

この時、影響の度合いの目安として、次の 1)～3)に示す3段階で判断してもよいでしょう。また、影響度が判断できない場合は、高めの影響として想定しておくほうが、中核事業の継続検討において確実性をもたせるものになるでしょう。

- 1) 想定した災害により、ボトルネック資源は、目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の量の影響を受ける、または、目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の時間、影響を受け続けると考えられる
- 2) 想定した災害により、ボトルネック資源は、ある程度の量／時間は影響を受けるが、目標復旧時間内の復旧には間に合うと考えられる
- 3) 想定した災害からはほとんど被害を受けないと考えられる

例として、「電力」がなくなると、中核事業が「ほぼ操業できなくなる」と、あなたが評価したとしましょう。

そして、想定している災害の一つが「震度6強の地震」である場合、それにより「電力」が受ける影響はどの程度かを考えてみて下さい。これは具体的には、あなたの会社付近で震度6強の地震が発生した場合、何時間または何日間程度、電力の供給が停止するかという質問に置き換えることができます。

この時仮に、ボトルネック資源である「電力」への影響が、上の選択肢 1)のように、中核事業の目標復旧時間に間に合わない程度であるとすると、結果として「震度6強の地震により電力が被害を受けると、中核事業を目標復旧時間内に復旧することはできない」という結論が導かれます。

このような分析を中核事業に必要なすべてのボトルネック資源について行って下さい。そうすることにより、ここで想定している災害が各ボトルネックに与える影響を把握できます。

（災害が資源に与える影響を検討する際には、資料 03、資料 04 が参考にできます。）

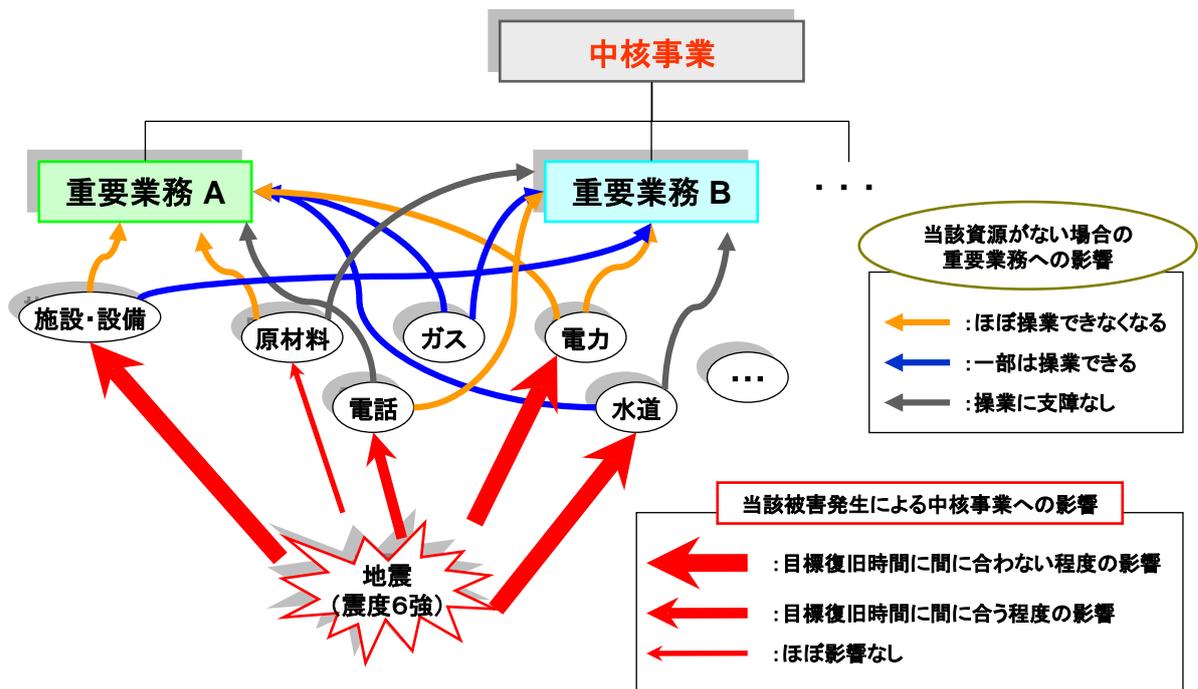


図 4.1-4 地震（震度6強）が中核事業に与える影響のイメージ

次の表の1～3に該当するボトルネック資源は、中核事業の復旧を大きく左右する要素といえるものです。特に1に該当するボトルネックが多いほど、想定した災害が中核事業に与える影響が大きいということになります。

ボトルネック資源の特性	人手による一部代替などが不可能な資源		2	1
	人手による一部代替などが可能な資源	1.～3.に該当するボトルネック資源は、中核事業の復旧を大きく左右する要素といえる。この範囲に含まれるボトルネック資源が多いほど、想定した災害が中核事業に与える影響が大きい。		3
	中核事業の継続には支障がない資源			
	C) ほとんど被害を受けない	B) ある程度の量/時間は影響を受けるが、目標復旧時間内の復旧には間に合う(と考えられる)	A) 目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の影響を受ける(と考えられる)	
想定している災害からボトルネック資源が受ける影響の度合い				

図 4.1-5 ボトルネック資源が中核事業の復旧に与える影響度

以上の手順により、ある一つの災害がボトルネックを通して中核事業に与える影響の全体を把握することができますが、引き続き、他の災害についても同様の手順を実施することが望まれます。

このような分析はそれ相応の時間を要しますが、大事なことは、「どのような災害によってボトルネックが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？」を漏れなく把握することです。したがって、経営者の判断により、災害の種類・規模と、中核事業への影響の大きさを対応づけて設定し、以降のステップに進むことも許可されます。その場合、影響度の妥当性は継続的なBCPの運用において改善すればよいでしょう。

また、上述した影響度の評価を実施するために、**[様式 06]** の「中核事業影響度評価フォーム」を用意していますので、より体系的に分析してみたい場合には、こちらを利用することも推奨されます。

4.1.3 財務状況を診断する

(1) このステップの目的

このステップの目的は、あなたの会社の事業所建屋の状態や現在の資産状況、損益の状況をもとに、あなたの会社が地震等により被災した場合、事業を復旧・継続するのに必要な金額を算出します。建物・設備の復旧費用と事業が中断されることによる損失（キャッシュフローの悪化額）を予測して、復旧費用の総額を計算します。また、あなたの会社が事業の復旧に対して借入が必要となるかどうかを把握します。

あなたの会社のキャッシュフローが被災後どのようになるかを具体的に認識することにより、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が可能になります。なお、事前対策には、人的被害、物損被害、経済的被害がありますが、このステップで検討するのは、経済的被害に対する事前対策にあたります。（人的被害、物損被害に対する事前対策は、本指針 4.2.2 の「事前対策を検討・実施する」において別途検討します。）

- 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
- 事前対策実施 等

一つ目の項目で「1ヶ月程度」としている趣旨は、緊急事態発生月の従業員給与や仕入品購入用資金の目安としたものであることに留意して下さい。

災害発生後には、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。また、この分析・検討結果を持って、政府系中小企業金融機関や保証協会等に相談に行くことにより、災害復旧貸付の審査が円滑かつ迅速に進められることが期待されます。

（被災中小企業に対する公的支援制度については、資料 10 が参考にできます。）

(2) 実施のポイント

財務状況を評価するために、ここでは、「財務診断モデル」を利用します。この時、あなたの会社に関する①の情報が必要となりますので、財務諸表等を参照しながら、当該情報を把握して下さい。これらの情報を漏れなく入力することにより、②の情報が自動的に計算されます。

① 財務診断に必要な情報

- 災害の種類と規模
- 事業所建屋の建築年次、構造種類、簿価
- 主な資産の種類と簿価
- 毎月の固定費と変動費
- 緊急事態に遭遇した場合の復旧日数や復旧費用の推定値 等

② 財務診断により得られる情報

- 主な資産の種類と簿事後の毎月キャッシュフロー予測（収入と支出）
- 必要な借入金額
- 毎年の返済可能額 等

「財務診断シート」を利用して下さい。

ここでの診断結果は、本指針 4.2.2 の「事前対策を検討・実施する」において、事前に導入すべき対策の検討において利用することができます。

「4.2 BCPの準備、事前対策を検討する」に進んで下さい。

4.2 BCPの準備、事前対策を検討する

(1) このプロセスの目的

このプロセスでは、緊急事態発生時において、あなたの会社の中核事業を継続・復旧させるための準備及び事前対策を検討します。

このプロセスで検討する項目は、具体的に次の2つです。

- ① BCP発動時のボトルネック資源の代替案
- ② 事前の対策

はじめに、①では、前のプロセス「4.1 事業を理解する」で把握したボトルネック資源を、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が目的です。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からです。

一方、中核事業の継続のためには、そもそも災害等が発生しても、大きな被害を受けないことがもっとも望ましいのですから、前のプロセス「4.1 事業を理解する」で把握した、中核事業に大きな影響を与える災害及びボトルネックに対して、事前の対策を検討しておくことが望ましいといえます。これが②の目的です。

(2) このプロセスでの実施内容

4.2.1 事業継続のための代替策の特定と選択をする

4.2.2 事前対策を検討・実施する

4.2.1 事業継続のための代替策の特定と選択をする

(1) このステップの目的

中核事業を目標復旧時間内に復旧させるためには、緊急事態発生時に、中核事業の継続においてボトルネックとなる必要資源（人、物、金、情報等）をどのように確保するかが重要なことはいうまでもありません。

このステップでは、中核事業の復旧を極力早めるために、前のプロセス「① 事業を理解する」で把握したボトルネック資源について、緊急事態発生時における確保の方法や手段を事前に検討し、把握することを目的としています。

(2) 実施のポイント

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、被災して利用ができなくなってしまった場合は、代替資源を確保する手段を選択しなければなりません。

このような選択肢には導入のための労力や費用の面において様々なレベルがありますので、最終的には、あなたの会社がBCP運用に対してどれだけの知恵・人材・資金を投入できるかを総合的に判断して決めることが望まれます。

また、BCP運用に対して余力以上の投資をしすぎて、通常の操業に大きな支障をきたすようでは本末転倒です。したがって、決して無理はせず、継続的に運用していくことが可能である「身の丈に合ったBCP」を検討する必要があります。

① 情報連絡の拠点となる場所の確保

緊急事態発生時において、取引先等への早期の連絡は非常に重要であるとともに、従業員に対して事業継続対応の指揮命令を連絡するための拠点場所を確保する必要があります。あなたの会社社屋自体に影響がなければその場所で構いませんが、被害を受けた場合にどうするかを考えておく必要があります⁴。例えば、事業所が複数ある場合は、被災してない方の事業所を採用することが考えられます。また、事業所が一つしかなく、そこが被災してしまった場合には、近所の商工会議所や公的施設等が利用可能かどうかを検討する必要があります。また、場合によっては、自動車内を拠点とせざるを得ない場合もあります。

② 被災した重要施設・設備の代替確保

中核事業の継続に関わる重要施設や設備が被災した場合の代替確保方針を決定し

⁴ 例として、大規模地震の際には、建物の安全検査が終わるまでは社屋内に入れない、または、従業員の入館を強制できないといった状況が発生し得ます。

ます。

特に製造業の場合、施設・設備の代替確保には、以下のようなものがあります。

- 1) 同一の機能をもつ施設を協力会社等に所有し、併行で操業しておく方法
- 2) 回復用の作業施設と設備類を保持する方法
- 3) 回復用の作業場所のみ確保（または、確保すべき場所を具体的に想定）しておき、設備は購入やリース等により確保する方法
- 4) 他製品の製造施設・設備を一時的に転用する方法
- 5) 回復用の作業場所（場合によっては設備も含む）を、同業組合等を通して、他社と提供し合えるように協定を締結しておく方法
- 6) 違う場所において新たに施設を建設する方法

このうち、コストや効率の問題から、特に中小企業においては選択しにくい代替方針もありますが、基本的にはこれらの選択肢から代替方針を検討することになります。また、この代替方針は時間の進展にもとづいて検討する必要があります。具体例としては以下のように、時系列に従って、適当な代替方針を組み合わせることが重要となりますので、そのような方針もこのステップで検討しておくことが望ましいでしょう。

- 1) 発災後3日間は、社内の他の設備を利用して事業を一部でも継続する。
- 2) その間に本来の設備を新たに購入またはリースの手配を行い、社内の回復用作業場所で3週間は事業を継続する。
- 3) その間に、プレハブ等により、仮施設を建設する。

③ 臨時従業員の確保

緊急事態発生により、あなたの会社の従業員が業務に従事できない場合の人員代替方針を決定します。

例えば、地震により自宅が被災した従業員が多く発生し、あなたの会社の事業継続に従事できる従業員が不足する場合、または、インフルエンザの大流行により、従業員の多くが出社できなくなる場合等です。

また、緊急事態発生時には、大きく分けて「被災生活支援のための要員」と「事業復旧のための要員」との2通りが必要となります。前者は、組合や、日頃より親交の深い近隣の方等に支援を依頼することが⁵考えられます。後者は、あなたの会社

⁵ 中越地震や新潟豪雨の際も、場所によっては近隣同士の相互支援がなされたという事例があります。

の業務について知見があることが望めますので、会社のOB等に依頼する等が考えられます。このような点も含めて、臨時従業員の確保に関する方針を定めておくことは、経営者として重要です。

④ 資金調達の方針

緊急事態の発生により、その後の対応には少なからずの資金が必要となります。そのため、資金調達方法に多様性をもたせるといった検討も含めて、以下のような資金調達方針について決定して下さい。

- 損害保険への加入
- 共済制度の活用
- 各種融資の活用
- 手持ち資金の事前確保

⑤ 通信手段・各種インフラの代替方針

中核事業の継続に電話や電力、ガス、水道等が必要な場合には、可能な限りの代替策を検討しておく必要があります。

⑥ 情報のバックアップ方針

中核事業の継続に必要な情報は、電子データ、紙データに関わらず複製を作成し、同じ災害で被災しない場所に保存しておくことが重要となります。

また、中核事業を支える特別な情報システムがある場合は、バックアップシステムの整備も必要となります。

情報のバックアップ実施におけるポイントとしては、以下のものがあります。

- 重要業務に必須となる情報は何かを把握する
- 電子・紙データの複製の保管場所を決定する
- 情報のバックアップを取る頻度等を決定する
- 非常用電源や回線等の二重化対策を検討し、必要であれば導入する

【BCP 帳票への記入】

- ここまでの検討結果を、“[様式-03]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。

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。

4.2.2 BCP の準備、事前対策を検討する

(1) このステップの目的

中小企業 BCP（事業継続計画）は、緊急事態発生時においても中核事業を継続、または早期復旧させるためのものです。しかし、本来ならば、あなたの会社の従業員、事務所や工場、または中核事業に必要な設備等が被災しないことが望ましいことはいうまでもありません。

このステップでは、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。

(2) 実施のポイント

BCP において事前に対策を実施する理由は、あなたの会社が被災した場合に、中核事業の目標復旧時間内での復旧を達成させるためです。そのためには、中核事業のボトルネックである資源（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が必要となってくるのです。

そのため結果的には、これまでの検討で把握された中核事業のすべてのボトルネックについて、何らかの対策を取ることが必要になります。

なお、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。

ソフトウェア対策

- ・ 避難計画を作成する
- ・ 従業員連絡リストを作成する
- ・ 防災に関する従業員教育をする
- ・ ハザードマップを調べる 等

ハードウェア対策

- ・ 施設を耐震化する
- ・ 棚を壁に固定する
- ・ 防災用具を購入する など

一般的には、ソフトウェア対策には従業員の労力、ハードウェア対策には導入資金がもっとも必要とされますが、会社には投入できる人員や予算上の限度がありますから、すべてのボトルネックを解消するための対策を一度に実施することは、現実的に考えても難しいでしょう。そのため、まずは、ハードウェア対策と比べて費用面での負担が少ない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と見積られるハードウェア対策については、本業での利益が出たら、それを少しずつ対策に投資するようにして、数年間程度を目処にすべてのボトルネック対策完了

を目指すほうが、無理が少なく済むかもしれません。そのためには、本指針で示している BCP サイクルを運用するにあたり、2 回目以降のサイクルで実施することになります。

ただしその場合には、「どのボトルネック対策から実施していくべきか？」という優先順位付けの判断が必要です。その際の判断基準として、「① 事業を理解する」で整理した、以下の視点が有効です。

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
2. 想定した災害により影響を受ける中核事業上のボトルネック

これらの視点に基づき、対策の優先順位を決めたら、順次、対策の実施に取りかかって下さい。

また、事業所建屋の耐震化や防災に資する設備導入等、事前のハードウェア対策のための融資制度が、中小企業庁等により検討されています。このような制度においては、BCP 策定済みの中小企業に対する利率優遇措置も検討されていますので、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あるといえるでしょう。

(中小企業向けの災害対策支援制度については、資料 09 が参考にできます。)

【事前対策の検討にあたって】

本指針「VI 事前対策メニュー一覧」に、一般的な対策項目と、それに要する費用の目安が示されていますので、事前の対策を検討にあたっては、そちらを利用するとよいでしょう。

「4.3 BCPを策定する」に進んで下さい。

4.3 BCPを策定する

(1) このプロセスの目的

緊急事態発生時においても、経営者は会社の経営を継続させる必要があります。そのためには、限られた資源を最大限に利用して、まずは会社の中核事業から優先的に対応し、目標復旧時間内に復旧させていくという手順を踏むのがBCPの基本的な考え方です。

緊急事態発生時において、中核事業を目標復旧時間内に回復させるための手順を示すものが、BCPです。

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ています。

(2) このプロセスでの実施内容

- 4.3.1 BCP発動基準を明確にする
- 4.3.2 BCP発動時の体制を明確にする
- 4.3.3 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

4.3.1 BCP 発動基準を明確にする

(1) このステップの目的

あなたの会社に発生した緊急時において、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あり、発動されたか、されていないのかよくわからないような状況では、各従業員はどのように対応すべきかの判断が付かなくなります。その結果、所定の対応を迅速に実行することができず、最悪の場合、目標復旧時間内に中核事業を復旧させられない結果となることも考えられます。

このプロセスでは、「どのような場合に BCP を発動するか？」という基準を事前に明確化しておくことを目的としています。

(2) 実施のポイント

BCP の発動基準を設定するにあたってのポイントは、あなたの会社の中核事業のボトルネック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場合を正しく把握する必要があるということです。

そのため、「4.1 事業を理解する」のプロセスで把握した、中核事業のボトルネックと、そのボトルネックに影響を与える可能性のある災害の結果を利用して、災害とその規模、被災しているボトルネックの種類にもとづいて、BCP 発動基準を定めることが望ましいでしょう。

4.3.2 BCP 発動時の体制を明確にする

(1) このステップの目的

ここでの目的は、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ことです。

(2) 実施のポイント

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。経営者は、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、例として以下の機能をもった組織体制が望まれます⁶。

- 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
- ロジスティックス機能 …従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

これらの機能ごとにチームを構成し、チームリーダーへの指揮命令をリーダー（社長等）が行い、チーム内の指揮命令はチームリーダーが行うという体制が望まれます。また、このようなトップダウンの体制を有効に機能させるためには、リーダーとなる人物と普段より意思疎通を多くとっている、いわゆる「社長の右腕」のような従業員がサブリーダーになることがポイントです。このような従業員を、事前に想定しておくことが望ましいでしょう。

なお、各チームの人数をそれぞれ同程度の人数にする必要はまったくありません。そのチームの役割に必要な人数をそれぞれ割り振ればよいのです。

また、以下のような場合においての体制づくりの考え方も示しておきます。

⁶ このような組織体制は、阪神・淡路大震災や平成 16 年の新潟豪雨により被災した企業へのヒアリングより得られた、事業復旧のために有効な体制の一例です。なお、類似の組織体制を提示しているものには、アメリカの ICS（Incident Commando System）と呼ばれる災害時指揮システム等があります。

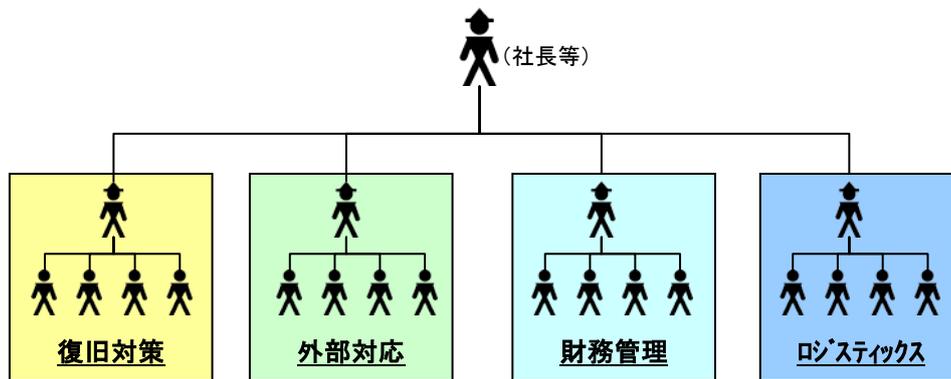


図 4. 3-1 BCP 発動時におけるチーム体制の例

(ア) 比較的従業員が多く、各チームが数十名規模になる場合

このような場合、チームをさらにいくつかのサブチーム（数人規模）に分割し、各サブチームにもリーダーを立てることが望まれます。サブチームのリーダーへの命令は、当該チームのリーダーが実施することになります。

(イ) 各チームが 1~2 名程度しかいない場合

このような場合、全体のリーダーがチームリーダーも兼ねることになります。またはサブリーダーを選出した上で、その人とチームリーダーの役割を分け合う等の対応が考えられます。

4.3.3 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

(1) このステップの目的

緊急事態発生時の事業継続において必要となる情報を、BCP として事前に整理しておくことは、その目的のためには非常に有効なことです。

ここでは、それらの情報を整理し、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。

(2) 実施のポイント

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。

- | |
|----------------------------------|
| ①BCP の発動フロー
②事業継続に必要な各種情報の帳票類 |
|----------------------------------|

① 「BCPの発動フロー」について

BCP 発動条件が満たされるような緊急事態が発生すると、「二次災害の防止」や「被災状況の把握」といった初動対応を手始めに、BCP にもとづいた事業継続対応を実施していきます。

ここでは、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「BCP の発動フロー」を添付していますので、BCP 策定の第一段階としては、これを利用してよいでしょう。

もちろん、あなたの会社の特性や、目標として掲げた中核事業の復旧時間などの制約により、このフローの一部、または全体を調整する必要も出てくると考えられますので、その点は柔軟に考え、あなたの企業にフィットした BCP の策定を心がけて下さい。

② 「事業継続に必要な各種情報の帳票類」について

このステップでは、① の「BCP 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。

ここでは、情報を整理する帳票のひな形となる様式集（次ページ参照）を添付していますので、BCP 策定の第一段階としては、この様式を利用して情報を整理してもよいでしょう。これにより、基本的な BCP が策定できます。

表 4.3-1 BCP 様式類一覧

要求度	様式No.	様式名	指針上の関連プロセス・ステップ	備考
必須	様式01	BCP表紙・目次	冊子に束ねる際の表紙と目次。	
必須	様式02	BCPの基本方針	当プロセスで整理する。	
必須	様式03	BCPの策定・運用体制	当プロセスで整理する。	
必須	様式04	従業員携帯カード	当プロセスで整理する。	
任意	様式05	複数企業連携によるBCPの策定・運用体制	本指針の上級コースで使用	同業者組合等、複数の企業が連携してBCPに取り組む際の体制等を整理する。
必須	様式06	中核事業に係る情報	4.1.1「事業影響度を評価する」において整理する。	中核事業が複数ある場合は個別に帳票を作成する。
任意	様式07	中核事業影響度評価フォーム	4.1.2「中核事業が受ける被害を評価する」において利用する。	
必須	様式08	事業継続に係る各種資源の代替の情報	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において整理する。	
必須	様式09	事前対策のための投資計画	4.2 (2) ②「事前対策を検討・実施する」において整理する。	ある程度の資金が必要であることから、中長期的な整備計画を立案する。
必須	様式10	避難計画シート	当プロセスで整理する。	
必須	様式11	主要組織の連絡先	同上。ボトルネックの被害軽減や代替や修理に関する組織を主に整理する。	組織数分の帳票を作成する。 (消防、病院、インフラ企業等を優先)
必須	様式12-1	従業員連絡先リスト【従業員一覧】	当プロセスで整理する。	
必須	様式12-2	従業員連絡先リスト【従業員個別用】	当プロセスで整理する。	従業員数分の帳票を作成する。
任意	様式12-3	従業員連絡先リスト【基本情報整理用】	当プロセスで整理する。	【様式12-1】及び【様式12-2】を利用する場合、本様式の作成は任意とする。

任意	様式13	情報通信手段の情報	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において検討した通信手段について、具体化しておくことが望ましい。	情報通信手段ごとに帳票を作成する。
必須	様式14	電話/FAX番号シート 【自社用】	当プロセスで整理する。	すべての電話番号を把握する必要はなく、中核事業に関連する、または、中核事業継続のために利用できると思われる番号を整理すればよい。
必須	様式15	主要顧客情報	① 1.「事業影響度を評価する」における中核事業特定の結果にもとづき整理する。	主要顧客数分の帳票を作成する。
必須	様式16-1	中核事業に係るボトルネック資源 【設備/機械/車両等】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	ボトルネック資源ごとに帳票を作成する。
任意	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】	同上	中核事業がコンピュータ機器に大きく依存しない場合は、任意で利用する。
任意	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】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	
必須	様式17-1	中核事業に必要な供給品目情報	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源の結果にもとづいて、当プロセスで整理する。	
必須	様式17-2	主要供給者/業者情報 【供給品目別】	当プロセスで整理する。	供給品目数分の帳票を作成する。
必須	様式18	保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」、及び、② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	
必須	様式19	災害対応用具チェックリスト	② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	

任意	様式20	地域貢献活動	4.4(2)③「BCP文化を醸成する」において、平常時及び緊急時に行うことを整理する。	
----	------	--------	---	--

4.4 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ることはいうまでもありません。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することが重要になってくるのです。本指針では、そのような文化のことを「BCP 文化」と表すことにします。

BCP 文化が定着している状態がどのようなものであるかを明確に規定することはできませんが、例えばあなたの会社の従業員に関する以下のような質問すべてに対して、自信をもって「はい」と回答できるようになることが、このプロセスの目的といえます。

- BCP 活動を実施することに従業員が賛同していますか？
- 緊急事態発生時に出勤可能な従業員が出勤してくれますか？
- 緊急事態発生時に何を行うべきかを各従業員が理解していますか？
- 緊急事態発生時に従業員が安否を報告してくれますか？
- 従業員が、自身や家族の安全対策に積極的に努めていますか？

(2) このプロセスでの実施内容

4.4.1 従業員への BCP 教育を実施する

4.4.2 BCP 訓練を実施する

4.4.3 BCP 文化を醸成する

4.4.1 従業員への BCP 教育を実施する

(1) このステップの目的

BCP の運用は継続的な活動であり、会社が存続する限り、維持・更新とそれにもとづく教育や研修は継続的に実施していくことが必要です。そのためには、従業員に対する BCP 教育を通して BCP を会社に定着させることが重要となってきます。また、BCP 教育は、継続的に実施されることが非常に重要です。

(2) 実施のポイント

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。以下に、具体的な実施内容例とともに示します。

③ 従業員に BCP 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**

対策に関して従業員と議論したり、災害記事について話し合ったりすることにより、従業員の防災に対して意識づけることが重要です。

- **BCP や防災に関する勉強会**

同業組合や商工会等で勉強会を開催する等の取組みが望まれます。このような活動は災害時における地域企業同士の協力体制強化にも有効です。

④ 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**

地元消防署等では、定期的に心肺蘇生法のような応急救護の講習が開催されていることがありますので、そのような掲示や広報を見かけたら、従業員に紹介して受講を促す等、参加への積極的な支援が望まれます。

- **BCP や防災対策関連のセミナーへの参加支援**

各地の商工会議所等が、企業の BCP や防災対策に関連するセミナーや講習を開催していることがありますので、従業員に対して積極的な参加を促すことが望まれます。

4.4.2 BCP 訓練を実施する

(1) このステップの目的

緊急事態発生時に BCP が有効に活用されるためには、ただ BCP を策定しただけでは不十分であり、日頃からの従業員への BCP 教育と併せて、定期的な訓練の実施が不可欠です。

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
- 各従業員の 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ともに、緊急事態発生時での各自の役割を明確に認識させること
- 訓練によって計画を実際に行ってみることにより、BCP の不備や欠陥等の改正すべき点を明らかにして、それらを改訂すること
- 従業員間での連携・協力を促すこと 等

(2) 実施のポイント

BCP 訓練を無理なく実行するとともに、あなたの会社に 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に資する要素を追加したり、BCP 発動手順の一部分を採り上げた訓練（要素訓練）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望ましいでしょう。

訓練には様々なレベルや種類がありますが、以下に、簡便かつ所要時間が少ないと考えられる順に、訓練項目を例示します。

- **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を含めることが望ましい）

- **BCP 全体を通して行う訓練（総合訓練）**

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、あなたの会社の企業存続に対して、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。

（BCP に関する教育や訓練については、資料 15 が参考にできます。）

4.4.3 BCP 文化を醸成する

(1) このステップの目的

会社全体における BCP 文化の定着という意味では、BCP に関する訓練や教育をただ実施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、BCP の効果を十分に発揮させられません。

BCP を実効性の高いものにしようとするならば、平常時から一人ひとりの従業員が BCP に関する活動に対して前向きに取り組むとともに、BCP に対する理解を深め、自身の役割を明確に認識することが不可欠です。一方、経営者は、全社をあげて BCP に取り組むという姿勢を見せ、BCP の推進をアピールすることが望まれます。

このような活動が日常においても自然に実現されるような BCP 文化の醸成が、このプロセスの目的です。

(2) 実施のポイント

「BCP 文化の醸成」と一言でいっても、それが一朝一夕にできあがるほど容易ではないことはいまでもありません。そのため、このプロセスの実現には、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。

あなたの会社への BCP 文化醸成を進めるにあたり、経営者及び従業員それぞれが常に意識しておくべきポイントを以下に示します。

★ 経営者が意識しなければならないこと

もし、何らかの緊急事態が発生しても、あなたの会社が生き続けるためには、従業員の協力を得て BCP を完遂させる必要があります。そのためには、日常より従業員一人ひとりに BCP に対する経営者の熱意と行動を従業員に理解してもらうとともに、従業員の安全や雇用を死守するという姿勢を見せることが必要です。そうしなければ、緊急時においても従業員の最大限の協力を得られません。

★ 従業員が意識しなければならないこと

もし、会社に何らかの緊急事態が発生しても、従業員の安全や雇用が守られるためには、日常からの対策活動や、緊急時における BCP の完遂が不可欠です。ただし、経営者だけの力では、緊急時に中核事業を継続させることは非常に困難ですから、日常より、従業員一人ひとりが経営者の BCP に対する熱意と行動を理解し、BCP の運用に積極的に協力する必要があります。

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。

このような活動に対して従業員から深い理解を得られるためには、従業員だけでなく、取引先や協力会社、ひいては地域社会を災害による被害や経済的損失から守るといふ経営者の意志を明確に示す必要があります。

経営者が平時から実施しておくべき対応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**

BCP 活動に関する内容も含め、従業員との対話は不可欠です。

- **従業員のための安全対策の実施**

BCP に対する経営者の意志を示すための手段の一つとして、目に見える対策を従業員に提供することは効果的です。例えば、社宅の耐震化や地震保険への加入、家庭用防災用具の配布等があげられます。

- **取引先や協力会社、地域を大切にした事業の実践**

万が一、会社が被災した場合にも、取引先や協力会社等に迷惑をかけず、地域の復興に貢献するという経営者の意志を従業員に示すことも必要です。これは日常の様々な活動を通して実現される部分も大きいため、日ごろから留意しておくことが重要です。

- **その他、BCP や防災に関する各種活動の支援**

例えば、平常時の職場において、BCP に関する標語をカードにして従業員のデスクに貼り付けるといった活動も、従業員啓発のための活動といえるでしょう。

4.5 BCP の診断、維持・更新を行う

(1) このプロセスの目的

「いざ、BCP を発動してみたものの、整理されている情報が古くなっており、役に立たなかった！」ということでは、せっかく BCP を構築しても意味がありません。

このような事態に陥らないためには、BCP があなたの会社の中核事業の復旧継続に本当に有効かどうかを診断及びチェックするとともに、あなたの会社に関する情報を、極力、最新の状態に維持しておく必要があります。また、必要に応じて BCP の運用体制の見直しや運用資金（事前対策費用等）の確保を行います。

BCP 運用は継続的な活動であり、それに終わりはありません。会社が存続する限り、BCP に関するこれらの活動は、定期的かつ確実に実施することが望まれます。

(2) このプロセスにおける実施内容

4.5.1 BCP の診断・チェックを行う

4.5.2 BCP の維持・更新を行う

4.5.1 BCP の診断・チェックを行う

(1) このステップの目的

このステップでは、これまで策定した BCP の正確性や完全性を評価することを目的として、BCP の全体の実効度の診断及びチェックを実施します。

このステップを通して見直すべき改善点を洗い出し、BCP に対する取組み全体を評価して、定期的に BCP の更新を行うことは経営者の責務です。

(2) 実施のポイント

策定した BCP が緊急時に有効に機能するかどうかを評価する方法としては、大きく分けて以下の 2 つがあります。

⑤ 緊急事態発生を模擬したBCP診断を実施して評価する

BCPの診断として最も効果的なものは、抜き打ちで、実際に中核事業が影響を受けたという状況を模擬し、従業員の安否確認、参集、代替施設への移動、代替設備の準備、バックアップしてある情報類の取り出し等の活動（または、その手続き）が、BCPにもとづいて適切に実行されるかどうかを実際に評価してみることです。

このような本格的な診断の実施は、従業員の負荷や通常業務への支障等の面から考えると、敷居の高いものといわざるをえませんが、実際に行動してみなければ明らかにできないようなBCPの問題点や課題等が把握できますので、余力がある場合には実施することが望まれます。

⑥ 自己診断チェックリストを利用して評価する

『BCP策定・運用状況の自己診断チェックリスト』を利用して、あなたの会社における現状のBCPを評価する方法です。

緊急事態発生を模擬して実際にBCPを発動させる評価方法と比べると、負担はほとんどなく、手軽に評価できるメリットがありますが、策定したBCPの詳細な問題点までは把握できません。

4.5.2 BCP の維持・更新を行う

(1) このステップの目的

BCP を実効性の高いものにするためには、会社の最新の状況を反映したものに維持するとともに、BCP に変更を与えるような社内体制の変更等があった場合に、BCP を見直し、更新する必要があります。

必要に応じて BCP 運用体制を見直すとともに、事前対策等に必要な運用資金を見積もり確保します。

また、見直し結果を踏まえて改善点を洗い出し、BCP に対する取組み全体を評価して、次年度の改善提案につなげることは経営者の責務です。

(2) 実施のポイント

BCP は継続的に更新されることが望まれますが、定期的な更新を行うべき頻度や、行うべき条件は、会社の特性や規模等によって変わります。

BCP の更新は以下のような条件にもとづいて実施されるべきですが、このような大きな事業変化がない場合でも 1 年ごとの見直しが望まれます。

- あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合
- 取引先（供給元または納品先）に大きな変更があった場合
- あなたの会社の中核事業に変更があった場合
- 新しい事業ライン、製品、またはサービスを開発した場合
- 主要な情報通信システム、ネットワークに大幅な変更があった場合
- あなたの会社の業務に関連する、国や業界のガイドラインが改訂された場合
- サプライチェーンからの要求に変更があった場合 等

ただし、従業員の連絡先の変更等安否確認に関するものは即時に更新されることが望まれます。そのため、従業員の連絡先が変更になった場合に、それを会社に申し出るための手順が、従業員に対して明確にされている必要があります。

※ BCP 更新の頻度を決定したら、[様式 02] BCP の基本方針に記入して下さい。

また、構築した BCP の水準が、その目的と照らし合わせて、確実かつ有効なものであるかどうかを調査するために、BCP コンサルタント等の第三者による審査を受ける方法があります。

外部による審査により実効性を保証された BCP を持つことは、あなたの会社の事業継続可能性を社会に証明するための根拠となりますが、一般的に、BCP 構築を開始し

たばかりで、まずはそれを会社に定着させるための活動をしている段階の会社においては、外部審査のプロセスをBCPに組み込むケースは多くないようです。

BCPが会社に定着し、BCPがある程度運用できるようになった上で、必要性を感じるのであれば、経営者の判断により、改めて審査プロセスを会社のBCPに取り込むかどうかについて検討すればよいでしょう。

4.6 BCP 策定・運用状況の自己診断（中級コース）

ここでは、これまで策定した BCP および BCP 運用状況の自己診断チェックを行ってみましょう。次ページ以降のチェックリストの設問ごとに、「はい」／「いいえ」でお答え下さい。

○自己診断チェックの判定結果

すべての設問への回答が終了したら、運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シートに回答結果を記入してみてください。

この自己診断は、あなたの会社の BCP 運用状況をチェックするためのものですが、「はい」の数の合計により「合格」「不合格」を判定することが目的ではなく、「はい」にチェックが付けられなかった項目を把握して、その部分の対応について、今後もう少し力を入れて取り組む必要があるということを認識することが本来の目的です。ですから、「はい」の数を深く気にすることなく、「いいえ」にチェックが付いた項目を一つずつ減らしていくように努力することが望まれます。

表 4.6-1 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シート（中級コース）

対象段階	「はい」の回答数	
	必須項目	推奨項目
事業継続基本方針の立案	必須項目	／ 3
	推奨項目	—
BCP サイクルの運用体制確立	必須項目	／ 4
	推奨項目	—
① 「事業を理解する」	必須項目	／ 14
	推奨項目	—
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	必須項目	／ 8
	推奨項目	／ 1
③ 「BCP を策定する」	必須項目	／ 15
	推奨項目	／ 2
④ 「BCP 文化を定着させる」	必須項目	／ 6
	推奨項目	／ 8
⑤ 「BCP の診断、維持・更新を行う」	必須項目	／ 8
	推奨項目	／ 3
合計	必須項目	／ 67
	推奨項目	／ 7

表 4.6-2 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト（中級コース版）

対象段階	優先度		診断項目	はい	いいえ	備考
	必須	推奨				
事業継続 基本方針の 規定	○		0. I-1 経営者が関与して規定された事業継続の基本方針がありますか？			
	○		0. I-2 上記の事業継続の基本方針について、すべての従業員に内容が周知されるための仕組みがありますか？			
	○		0. I-3 上記の事業継続の基本方針について、取引先企業や協力会社などに内容が公開されていますか？			
BCP サイクルの 運用体制確立	○		0. II-1 平時において BCP サイクルの運用を推進する社内体制が確立されていますか？			
	○		0. II-2 上記の社内体制は、経営者自らが率先して BCP の策定・運用にあたるものになっていますか？			
	○		0. II-3 BCP サイクル運用体制について、当該メンバー以外の従業員も、その存在を明確に認識していますか？			
	○		0. II-4 BCP サイクルの運用体制の状況を確認し評価する機能はありますか？			
① 「事業を理解する」	1. 事業影響度を評価する					
	○		1. I-1 事業影響度評価を通して、あなたの会社における中核事業を明確に認識しましたか？			
	○		1. I-2 上記の中核事業に不可欠な、あなたの会社の重要業務を明確に認識しましたか？			
	○		1. I-3 上記の中核事業を継続するにあたっての障害となるボトルネック資源を可能な限り漏れなく把握できていますか？			
	○		1. I-4 上記の中核事業を継続するにあたっての障害となるボトルネック資源に順位付けはされていますか？			
	○		1. I-5 上記の中核事業について、取引先企業やサプライチェーンの要請を把握しつつ目標復旧時間を設定しましたか？			
	2. 中核事業が受ける被害を評価する					
	○		1. II-1 自然災害、人的災害を含めて、中核事業が影響を受ける災害を明確に認識しましたか？			
	○		1. II-2 上記の各災害が中核事業の各ボトルネックに及ぼす影響について、可能な限り漏れなく評価しましたか？			
	○		1. II-3 中核事業が影響を受ける災害について、影響度の順位付けはされていますか？			
	3. 財務状況を診断する					
	○		1. III-1 「財務診断モデル」を利用して、あなたの会社の被災後のキャッシュフローを把握しましたか？			
	○		1. III-2 財務診断の結果にもとづき、政府系中小企業金融機関などの災害復旧貸付制度の利用を検討しましたか？			
	○		1. III-3 財務診断の結果にもとづき、1ヶ月程度の操業停止に耐え得るだけの資金確保の必要性を検討しましたか？			
	○		1. III-4 財務診断の結果にもとづき、損害保険の追加加入の必要性を検討しましたか？			
	○		1. III-5 財務診断の結果にもとづき、目標復旧時間を財務状況面から再検討しましたか？			
○		1. III-6 最新の事業影響度評価、被害評価及び財務診断は、それぞれ過去12ヶ月以内に実施されたものですか？				
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	1. 事業継続のための代替策の特定と選択をする					
	○		2. I-1 緊急時における情報連絡の拠点場所の確保について検討しましたか？			

	<input type="radio"/>	2. I-2	被災したあなたの会社の重要施設・設備の代替確保について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-3	臨時従業員の確保について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-4	資金調達の方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-5	中核事業の復旧・継続に必要な重要情報のバックアップ方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-6	通信手段や電力などのインフラに関する二重化対策やバックアップの必要性を検討しましたか？			
	2. 事前対策を検討・実施する					
	<input type="radio"/>	2. II-1	中核事業に与える影響が高いと思われる災害と、それにより影響を受けるボトルネック資源の両面から事前対策を検討し、可能なソフトウェア対策を実施しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. II-2	事前対策に投入できる年間予算が明確に割り当てられていますか？			
	<input type="radio"/>	2. II-3	ハードウェア面での事前対策のための融資制度の活用を検討しましたか？			
③ 「BCP を策定する」	1. BCP 発動基準を明確にする					
	<input type="radio"/>	3. I-1	中核事業に影響を与え得る災害とその大きさ、ボトルネック資源への影響にもとづく BCP 発動基準が明確に設定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-2	BCP 発動を判断する人物が明確に決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-3	BCP 発動を判断すべき人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-4	BCP 発動を判断する人物（もしくはその代理者）を、平時よりすべての従業員に周知させていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-5	BCP 発動基準を定期的に見直す仕組みがありますか？			
	2. BCP 発動時の体制を明確にする					
	<input type="radio"/>	3. II-1	BCP 発動時の社内体制は明確に規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-2	BCP 発動時の社内体制は経営者が指揮命令を下せるようになっていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-3	BCP 発動時の体制に規定されている全体のリーダー（経営者）が不在の場合に、代理のリーダーが決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-4	上記の代理のリーダーが適切な指揮命令ができるように、平時より経営者のノウハウの共有が図られていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-5	代理リーダーを、平時よりすべての従業員が周知していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-6	BCP 発動時の体制における各自の役割を従業員は明確に把握していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-7	取引先や協力会社からの問い合わせへの対応体制および責任者が明確にされているか？			
	3. 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする					
	<input type="radio"/>	3. III-1	従業員連絡先リスト、もしくは電話連絡網が作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-2	主要な取引先の連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-3	緊急避難計画は規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-4	救急や公共サービス、行政組織等への連絡先リストが作成されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-5	あなたの会社が保有する電話/FAX 番号リストを整理し、中核事業の継続・復旧において各番号が不可欠かどうかを評価しましたか？			
④ 「BCP 文化を定着させる」	1. 従業員への BCP 教育を実施する					
	<input type="radio"/>	4. I-1	BCP や防災に関して従業員と平時より議論したり、勉強会などを開催したりしていますか？			

	<input type="radio"/>	4. I-2	BCP や防災に関する知識や技能を従業員に身につけさせるための支援を行っていますか？			
2. BCP 訓練を実施する						
	<input type="radio"/>	4. II-1	BCP で特定された様々な災害を想定した従業員による訓練を定期的 的に実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-2	机上訓練や電話連絡診断など様々なレベルの訓練を、必要に応じ て定期的に行っていますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-3	自治体などで開催されている防災訓練に関する情報を入手する体 制がありますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-4	自治体などで開催されている防災訓練に参加していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-5	各従業員の役割や義務、責任や権限が本人に理解されています か？			
3. BCP 文化を醸成する						
	<input type="radio"/>	4. III-1	経営者が BCP を積極的に支持していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-2	経営者の BCP に対する積極的な姿勢が、従業員に理解されていま すか？			
	<input type="radio"/>	4. III-3	全社的な BCP の運用に対して従業員が積極的に取り組んでいます か？			
	<input type="radio"/>	4. III-4	経営者層と従業員との平時からのコミュニケーションが適切に取 れていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-5	社宅の耐震化や家庭用防災用具の配布など、従業員の安全を守る ための対策を会社として実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-6	社内報やイントラネット、口頭での連絡も含め、BCP や防災に関す る情報が社内に周知されていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-7	従業員の BCP への参加や貢献を評価するための制度があります か？			
⑤ 「BCP の診断、維 持・更新を行う」	1. BCP の診断・チェックを行う					
		<input type="radio"/>	5. I-1	BCP の診断計画が明確に規定されていますか？		
		<input type="radio"/>	5. I-2	BCP 診断を定期的に行っていますか？		
		<input type="radio"/>	5. I-3	本チェックリストを用いて BCP をチェックしましたか？		
	2. BCP の維持・更新を行う					
		<input type="radio"/>	5. II-1	BCP の維持・定期的な更新が明確に規定されていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-2	BCP の運用体制の見直しの必要性を判断し、必要に応じて見直しを 行っていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-3	事前対策や教育訓練の費用等、BCP の運用に必要な経費を見積も り、その資金を確保するための手順が明確にされていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-4	訓練や診断により明らかとなった問題点が BCP の更新に反映され る仕組みがありますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-5	あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合、取引先に大 きな変更があった場合、新製品を開発した場合などの際に、BCP の更新に反映される仕組みがありますか？		
	<input type="radio"/>	5. II-6	BCP に遵守していない点や不適切な点を経営者へ伝える仕組みが 明確にされていますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-7	BCP の更新が従業員に周知される仕組みがありますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-8	BCP の外部審査を受けていますか？			