

支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業等）向け

中小企業 BCP 支援ガイドブック

BCP の必要性・効果・策定方法を
わかりやすく解説

2018 年 3 月

中小企業庁

はじめに

中小企業庁では、平成 23 年の東日本大震災をはじめとする大規模災害等において、直接被害はもとより、サプライチェーンにも大きな影響が出る等の経験から、「防災」及び「災害時における事業継続」の重要性を再認識し、中小企業への BCP の普及促進に向け、「中小企業 BCP 策定運用指針」(平成 24 年 3 月改訂)の改訂を実施しました。

しかしながら、中小企業における BCP 策定率は 15%程度(平成 28 年版中小企業白書)にとどまっています。

これまでも BCP 策定にあたり BCP 策定運用指針やマニュアルなどで策定方法を示してきましたが、これらに馴染めない中小企業も多く、また、これらの指針等に基づき策定を行うこととしたとしても、BCP の本質(経営の一環であり経営改善として取り組むべき事項であること)を理解しないまま様式を埋めていく形で取り組んでいるケースが多々あるのではないかと考えられます。他方で、BCP の形式的な策定方法は知らなくとも、その取組は BCP の本質に基づいているケースもあります。

BCP はその本質を理解していただくことが重要であり、これを中小企業に広げていくためには、まずは中小企業をとりまく支援機関の方々により理解を深めていただく必要があると考え、本ガイドブックをまとめることとしました。また、BCP 策定にあたって、「中小企業 BCP 策定運用指針」入門コースをベースに文書化する際にも、この点を意識しながら作成いただけるよう解説を付したものを掲載しております。

本ガイドブックを通じ、支援機関の皆様には BCP の取組をより一層推進していただき、災害時等において、一社でも多くの中小企業の被害が軽減され、早期復旧が進むことを期待しております。

平成 30 年 3 月

中小企業庁

目次

本ガイドブックの使い方	1
第 1 章 BCP の必要性和本質を伝える	4
1.1 事業継続の取組の必要性	5
1.1.1 必要性	5
1.1.2 災害時にすべきこと	9
1.2 BCP と経営改善は同じ	11
1.2.1 日常の経営改善と災害時にすべきこと	11
1.2.2 日常的なトラブルへの対策が BCP につながる	12
1.2.3 経営改善と合わせた BCP の考え方	13
1.2.4 BCP による経営課題の解決(例)	15
1.2.5 経営改善を兼ねた BCP の事例	18
1.2.6 BCP が経営課題の解決につながった事例	19
1.2.7 BCP 文書だけの失敗事例	20
第 2 章 BCP 文書を整備してもらおう	22
2.1 BCP 文書を整備する手法	23
2.1.1 会社にある書類で BCP に必要な文書を整理する	24
2.1.2 書類を使った復旧方法	25
2.1.3 書類からの復旧訓練	25
2.1.4 書類の整理方法(例)	26
2.2 入門コースを活用して BCP の策定を支援する	28
2.2.1 策定①基本方針の立案 (目的:何のためにやるのか)	30
2.2.2 策定②重要商品の検討 (優先順位:何をやり、何をやらないのか)	31
2.2.3 策定③被害状況の確認 (現状認識:今のままだと、どういう状況になるのか)	34
2.2.4 策定④事前対策の実施 (改善策:どうすれば改善できるのか)	36
2.2.5 策定⑤緊急時の体制の実施 (責任:誰が何をやるのか)	42
2.2.6 運用①BCP の定着 (浸透:社員への徹底)	43

2.2.7 運用②BCPの見直し（改善：定期的・継続的な見直し）.....	45
第3章 資料編（BCP支援に役立つツール）.....	46
3.1 事前対策に役立つ.....	47
3.1.1 ステークホルダーにさまざまな影響を与えることを認識してもらう ～BCPの重要性が認識できない企業に対して～	47
3.1.2 身近な危険を調べてもらう ～被害想定の方法がわからない企業に対して～	48
3.1.3 身近で見落としているリスクを認識してもらう ～正しくリスクが認識できない企業に対して～	49
3.2 災害対応力を高める ～訓練の方法がわからない企業に対して～	50
3.2.1 訓練を支援する.....	50
3.2.2 その他役立つ対策 ～災害対応力を高めたいという企業に対して～	55

付録 BCP等の取組事例集（別冊）

本ガイドブックの使い方

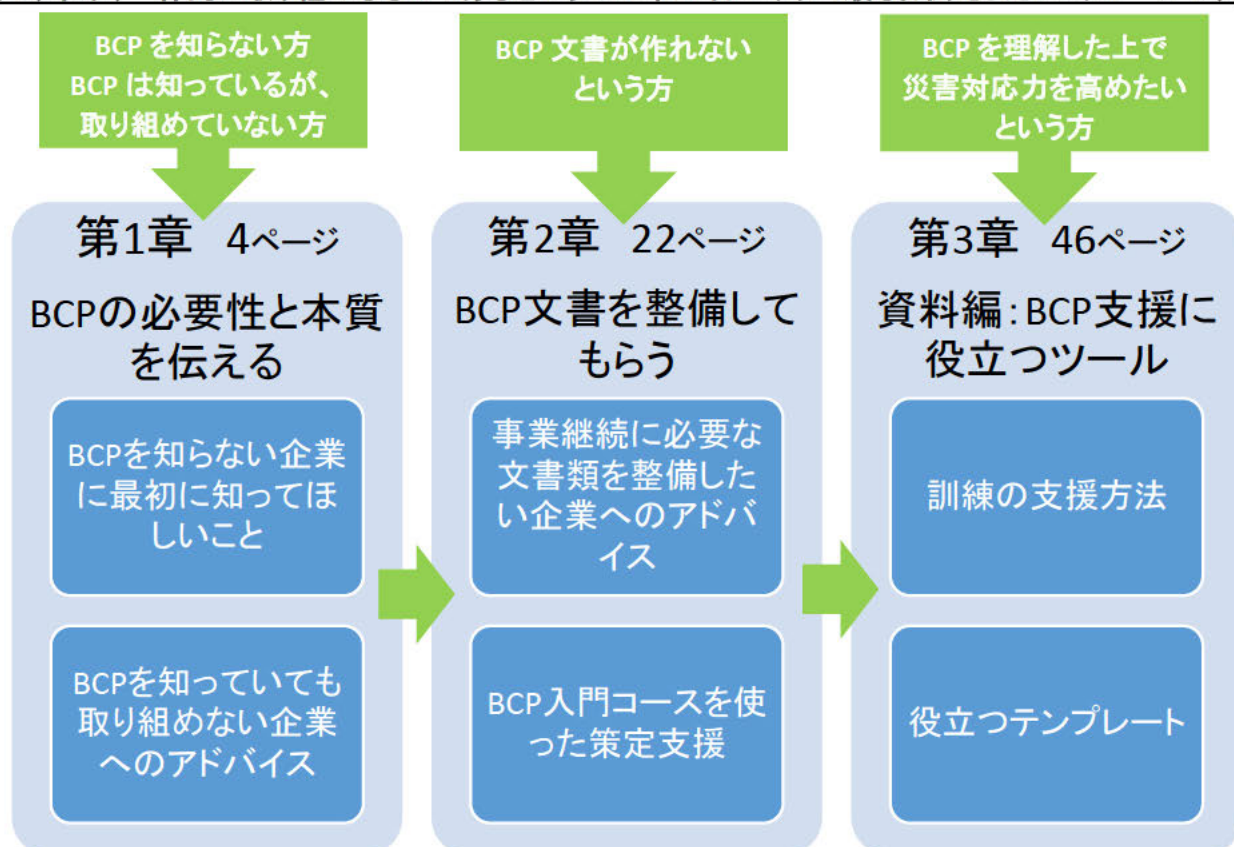
本ガイドブックは、中小企業を取り巻く税理士、会計士、中小企業診断士、商工団体、地域の金融機関、地方公共団体等の支援機関（以下「支援機関」という。）の方々が、中小企業の BCP の取組を支援する上でのポイントを大きく3つの視点からまとめております。

1 つ目は、BCP の本質を中小企業に理解してもらう上でのポイント。まだ BCP という言葉を知らない企業や、言葉は知っているが手がつけられない企業の方に、どうすれば本質を理解してもらえるのかという基本的な要素をまとめています。

2 つ目は、BCP 文書を策定したいという企業に対する支援のポイント。本書の「はじめに」でも触れていますが、BCP の目的は文書を作ることではありません。しかし、体系的に整理することで抜け漏れを防ぐことができ、社員教育にも使えるようになり、さらに融資を受ける際の評価になるなど対外的な PR にも使えるようになります。

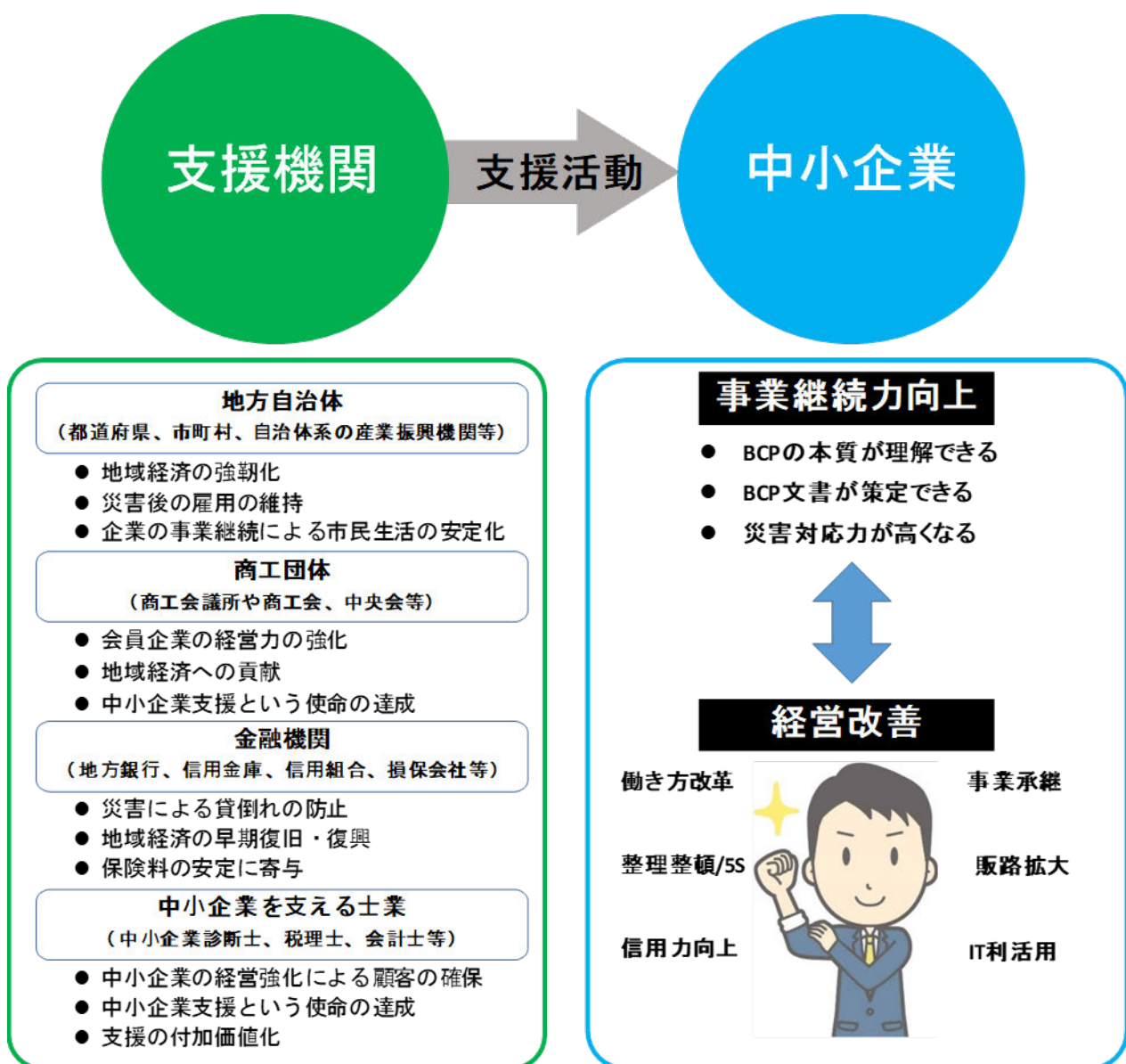
3 つ目が、災害対応力を少しでも高めようという中小企業への支援のポイントです。BCP を整備していても実効性が伴わなければ意味がありません。実効力を高める上で役立つ教育や訓練の方法、テンプレート類などをまとめています。

1～3 すべての一度に教えなくても、支援先となる中小企業の実情に応じて必要な章をご活用いただければ幸いです。本ガイドブックを読めば、BCP は災害対応力を高めるだけでなく日常の経営改善にも役立つということがご理解いただけると思います。逆に、日常の経営改善に BCP 的な要素を取り入れていけば災害対応力を高められるということもおわかりいただけるかと思います。つまり、BCP と経営改善は、同意義で、本来、一体的に取り組めるものであるというのが本ガイドブックで最もお伝えしたいメッセージです。



一方で、支援機関にとって中小企業の BCP を支援することは、自らの事業継続力を高めることにもつながるはずです。例えば、地方自治体が地元中小企業の BCP を支援するということは、災害等があっても速やかに地域の中小企業が復旧すれば、地域経済が大きな影響を受けにくくなるとともに、ひいては、災害後の住民生活の安定化にもつながります。商工団体であれば、会員企業の経営力の強化や、地域経済への貢献にもなります。地域の金融機関なら災害などによる貸倒れを防ぐことになります。損害保険会社にとっては、リスクファイナンスの 1 つである災害時の被害に備えた損害保険などの普及につながり、また、企業の休業損害の拡大抑止につながることもあります。

中小企業診断士や税理士、会計士などの士業の方々にとっては、大切な顧客を守ることにありますし、BCP 支援が、今行っている様々な経営支援の効果を高めることにも繋がるでしょう。



■第1章

1.3.6 の方法によって、以下のようなことを試してみることから始めるとよいと思います。

[illegible][illegible]

解説1 基本方針の立案「目的・何のためにやるのか」

[illegible]

【様式1の記入方法(1/2):製造業の例】

生活する権利を確保して欲しい。	
ニーズ	基本方針
□ 人権（就業、納税）の侵害を許さず	
□ 暮らしの安全を確保する	
□ 福祉と安全をまとし、犯罪からの不安を減らす	
□ 犯罪者の管理を行う	○ 犯罪者の減少に力を入れる
□ 犯罪者の地位を守る	○ 犯罪者の減少に力を入れる
□ 犯罪者の地位を守る	○ 犯罪者の減少に力を入れる
□ 犯罪者の地位を守る	○ 犯罪者の減少に力を入れる

企業は商品向上を怠るべきでなく、従業員と顧客の平等な関係を築き、商品・サービスを通じて顧客とより深い関係を持つべき、さらには社会貢献性のある経営を目指すべきである。そのため、経営者として自ら、1) 経営理念の確立、2) 経営方針の樹立、(3) 経営目標の1) 確立、2) 実行、3) 評価のサイクルを回して、1) 経営者としての責任と役割を、2) 果たすことが重要である。人事・労務管理の面から多岐にわたる経営活動、基本経営方針はどのようなものかを考えておきたい。まず、労務、特に人件費の面で、人事・労務管理と人件費との関係は、図1.1.1のとおりである。

3.1 事前対策に役立つ

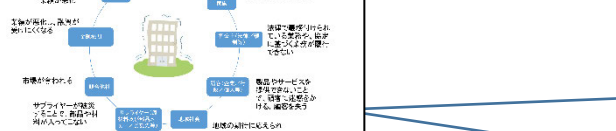
事故が生じる」とは、自他に

刺質をしていないという。とは、こうとステーキホリダーからの情報を欠く。と

＜図17＞

```

graph TD
    A[会社] -.- B[企業団体の底下]
    A --- C[会社員がでる。]
    B --- D[株主がでる。]
  
```



業種・業態別に見たステークホルダーへの影響

[illegible]

各章の中で抑えておくべきポイントを見出しとして記しています。

また、付録のBCP等の取組事例集の該当事例の番号を記しています。

コラム:各項目について、参考になりそうなトピックス、考え方を紹介しています。

第2章では、中小企業庁のBCP策定運用指針「入門コース」を活用したBCPの策定方法を紹介しています。右上の番号で入門コースと照らし合わせながら本ガイドブックをご活用ください。

「入門コース」への記入方法を例示しています。

「入門コース」だけではわかりにくいという方のために、参考になる考え方、記入についての注意点を解説しています。

第3章の各項目には、どのような企業に対して有効な支援ツールかをマーカーで示しています。

BCP を構築していく上で参考になる資料や、災害対応力を高める効果的な訓練方法、その他、災害時に役立つテンプレートなどを紹介しています。必要に応じてご活用下さい。

本ガイドブックのモデルとなりそうな事業者の
BCP 等の取組事例を付録で紹介していますの
で併せてご活用下さい。

第 1 章 BCP の必要性和本質を伝える

1.1 事業継続の取組の必要性

1.1.1 必要性

なぜ、災害や大きな事故に備えた BCP が必要なのでしょう？このことをわかりやすく伝えなくては、中小企業はなかなか BCP に取り組んでくれません。

背景として、中小企業にとって、平時からも取引先や顧客から、さまざまなニーズが寄せられ迅速な対応が求められていることや、事業をとりまく環境の変化が目まぐるしいといった社会情勢が挙げられます。災害や大きな事故が発生しても、顧客からは平時と同様な対応を求められるため、事業を続けるためには、いくつかの課題が出てきます。

課題の例

- 被災により、従業員の数や動かせる設備が少なくなり、自社の能力が、平時の 100%から例えば 30%ぐらいまで下がる。
- 自社の弱いところ(資金繰りに追われている、人材育成がままならない、従業員数が少なすぎる等)が、課題として大きく見えてくる。
- 多くの項目について迅速な経営判断が求められるが、そもそも経営者が被災している可能性がある。

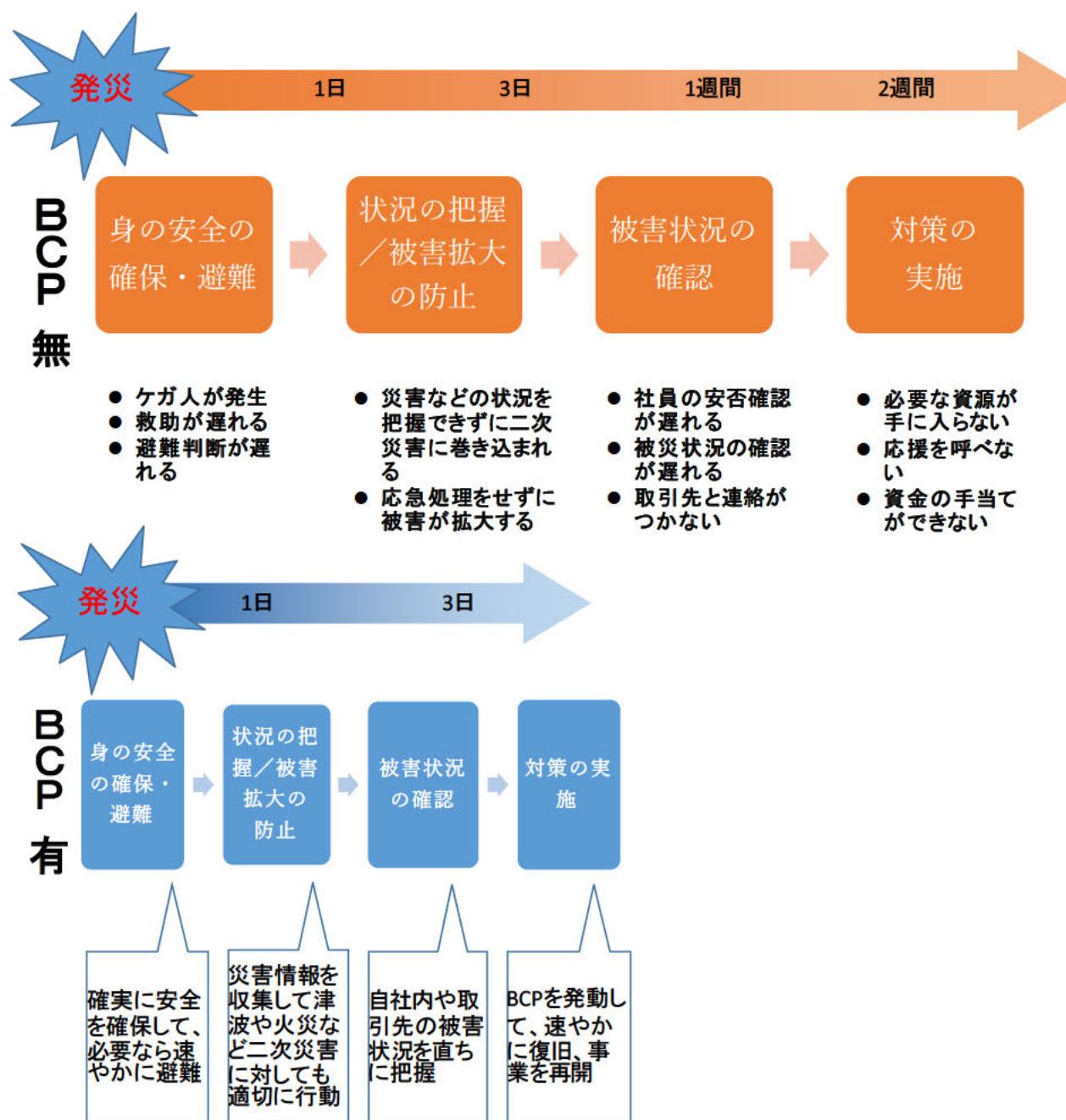
このような課題を抱えながらも、以下の①～③のようなことを短時間で迅速に把握し、災害や大きな事故への対応をしなければ顧客のニーズを満たすことはできません。

- ① 何が起きたのか(自社の被害や災害による自社への影響)
 - ② 何が足りないのか(人、モノ、資金、情報)
 - ③ 何をいつまでにしなければならないのか

これらを、人・モノ・資金・情報が足りなくなるという状況の中で、短時間で対応できるようにするためには、あらかじめ何が起こりうるかを考えて、その時行うべきことを計画として定め、実際にその計画が実行できるように訓練を行う等して備えておかなくてははいけません。このことが **BCP の本質**です。

災害や大きな事故に遭って何も行動を起こさないという企業は少ないはずです。どのような企業でも、災害や大きな事故に遭えば、多くの課題がある中でも、スピードある対応が求められるのです。つまり、BCP は被災後の事業継続を図っていくための経営戦略であることを、まずは中小企業の皆さんに理解していただくことが大切です。

＜図 1＞発生からの時間経過と実施すべき対応



BCP を策定してある場合と策定していない場合では、被災によるダメージが異なるばかりか、事業再開までにかかる時間も大きく異なってきます。また、社長が不在の状況が続けば、さらにその差は大きくなります(図 1)。

BCP では、災害による被害を小さくするためにどのような事前対策が必要になるかを検討・実施し、さらに災害発生直後に取りべき対応や、事業再開までに必要になることをあらかじめ計画として整備するため、被害を軽減するとともに、事業再開までの時間ロスを短くすることができるのです。

コラム BCP の 5 つのポイント

災害等緊急時に遭遇した際に会社が生き抜くための前提は、従業員の生命と会社の財産を守ることです。その上で、一般的な BCP 文書には次の 5 つのポイントが含まれていますが、BCP 文書を整備しなくても、こうしたポイントを抑えておけば、災害時でも事業が継続しやすくなるはずです。

1. 重要商品(事業)を特定すること

- 緊急時において優先して継続、復旧すべき中心となる事業を特定します。
- 緊急時には、利用できる人材や設備、資金が制約されます。そのため、事業を絞り込むことが企業存続の近道です。

※実際に被災後に行うべき事業は、必ずしも BCP で策定した重要商品とは限りませんが、あらかじめ何が会社にとっての重要商品かを決めておきます(31・37 ページ参照)。

2. 復旧する目標時間を考えること

- 緊急時において主要な事業を復旧する目標時間を考えておきます。
- 目標がないと適切な行動を起こすことができません。災害時に被害状況を判断して再設定します。

3. 取引先とあらかじめ協議しておくこと

- 主要な事業やその復旧時間について顧客等取引先と予め協議しておきます。
- 緊急時には、顧客との迅速・円滑な連絡が肝心です。

※災害の被災度合いによっては、提供する商品や顧客を限定せざるを得ないケースもあります。

4. 代替策を用意・検討しておくこと

- 事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意、検討しておきます。
- 緊急時の使用不能に備え、可能な範囲で用意します。コンピュータのバックアップも重要です。

5. 従業員と BCP の方針や内容について共通認識を形成しておくこと

- 緊急時に経営者はどう行動するつもりか、従業員にどう行動して欲しいか共通認識を作っておきます。

コラム あるラーメン屋の BCP

その店の大人気ラーメンのスープには●●養鶏場の鳥が不可欠。

しかし、ある日、鳥の仕入れ先である養鶏場で鳥インフルエンザが発生し、鳥の出荷が1カ月以上も止まることになった。さあ、どうする？

こんな状況になったら、経営者は、次のようなことを考えるでしょう。

- ・ 売り上げが減る。資金が回るのか。
- ・ 自分のところのラーメンの良さとは何か（自社の現状把握）。
- ・ 代替する鶏ガラは仕入れられるか。他の素材で作れないか。
- ・ 鶏ガラを代替した場合、お客様に喜ばれるか、従来同様の競争力が確保されるか。値段は変わらないか。
- ・ ラーメンはしばらく出さないでチャーハンで乗り切れないか。売上はどのくらい減るか。
- ・ 1カ月ぐらい休業できないか（その場合、雇用をどうするか。顧客にはどう説明するか。顧客は開店後、戻ってくるか）。



⇒こうした検討の結果、導き出した対応案が「BCP」です。

しかし、鳥が手に入らなくなってから検討したのでは対応が間に合わないため、あらかじめこうした事態を想定して対応方針を決めておく必要があります。

もちろん実際に鳥インフルエンザが仕入れ先で起きるかどうかはわかりませんが、養鶏場の経営方針が変わり、急に値上げになったり、良質な鳥が手に入りにくくなるようなことはいくらでも考えられます。普段から取引先を多様化したり、チャーハンなどラーメン以外の商品力を上げておくことは、経営改善にもつながるはずです。

「BCP 文書の策定」というと、どのような規模の災害が発生して、それによって自社がどのくらいの影響を受けるのかを検討しなくてはならない、と難しく考える方もいるでしょう。しかし、大切なことは被害を想定して緻密に分析することではなく、「こんなことが起きたら何をしなくてははいけないの？」としっかり考えることです。中小企業に、以下のように被害を想定していただくのも1つの方法です。

まず、おおまかに、自社がどのような災害による被害が想定されているかを把握してもらいます。「地震」「水害(洪水・高潮・津波)」「火山・土砂災害」「新型インフルエンザ」など、自社の所在地や、社会の情勢で起きそうなこと程度で結構です。あるいは、原因はよくわからないが、先ほどのラーメン屋のように、自社の製品やサービスに必要な部品や材料が入ってこなくなってしまうこともあります。災害で被災するイメージがわからないようなら、「電気が1週間ぐらい止まったら?」「ガス、水道が2週間止まったら?」「社員が半分ぐらい出てこれなくなったら?」「自社の設備が半分程度壊れたら?」「材料が2週間程度入ってこなくなったら?」等と仮定をして、その時、何をしなくてははいけないかを考えてもらいます。

一度に全てを考えると大変ですから、1つ1つの事象が起きた時の対応を考えてもらうとよいでしょう。また、被災してからやるべきことを考える際に、どのくらいの時間内で行うべきか検討することも重要です。なぜなら、あまりにゆっくりと対応していると、復旧が遅れ、最終的には自社の資金繰りが苦しくなる、取引が打ち切られるなどの影響が出てくる可能性があります。いつまでに誰に何を届けなくてははいけないのか、あるいは誰に連絡をしなくてははいけないのかなどについて、考慮してもらうことが重要です。

災害が発生し、想定外の状況に陥ってストレスがかかると、多くの人は正常な判断が困難になる傾向にあります。例えば、訓練などを実施し、過大なストレスが掛かると、普段正常な判断ができる方でも行動が乱れ、大所が見えず細かな点に集中しすぎて全体での判断ができなくなったり、必要な情報に気づかなくなるようなことがあります。訓練でもそうなのですから、実際に被災した場合はその度合いが大きくなるはずです。このため、あらかじめ何をしておくといのかを気にとめて書き示して社内で共有してもらうなどの取組が必要なのです。



コラム 災害発生時に経営者が考えると想定されること

災害が発生した場合、どのようなことを考える必要があるのでしょうか？

経営者は災害時に何を考える必要があるのか、あるいは、経営者を支える従業員は、経営者が考える上でどのような情報や取組をして支えていく必要があるのかという視点で考えてみましょう。

災害の度合いによって異なりますが、右に示すケースなら、以下のようなことを考えることが想定されます。

■被災した直後に考えられること

- ① 自分の家族の安否はどうか。
- ② 自分たちは避難しなくてよいかどうか。

■避難所など避難後に考えられること

- ① いつ自分の家に戻れるのか。連絡が取れない家族は大丈夫なのか。
- ② 自社の事務所や工場は大丈夫か。
- ③ 自社の社員とその家族は大丈夫か。

■翌日自社に赴いた際に考えられること

- ① 社員はどの程度出勤できるのか。復旧に向けてどのようなことから取り掛かってもらうのか。
- ② 自社の被害状況はどんな感じなのか。どこから確認していくのか。
- ③ 周辺やインフラ（電気・ガス・水道・電話・道路）の被害状況はどんな感じなのか。いつ復旧するのか。
- ④ 取引先にいつ連絡をすればよいのか。何を伝えればよいのか。
- ⑤ 事務所や工場の復旧をどこから手を付ければよいのか。
- ⑥ 納品期日などがある製品は、どうすればよいのか。
- ⑦ 復旧・復興に係る資金手当て（キャッシュフローは回るのか）は大丈夫なのか。
- ⑧ いつから自社は立ち上がれるのか。
- ⑨ 取引先は取引をやめたりしないのか。

など

- 被災事業者：製造業（事務所 1 か所、工場 1 か所、遠方に営業所 1 か所）社員 20 名程度、他にパート従業員 10 名程度
- 災害想定：震央の地域は震度 7、自社は震度 6 強
- 災害発生時：夜間 22 時発生（自社には誰もいない）

※ポイント：家族が無事であるかがとても重要です。また会社にとって従業員が無事であることがとても重要です。

1.2 BCP と経営改善は同じ

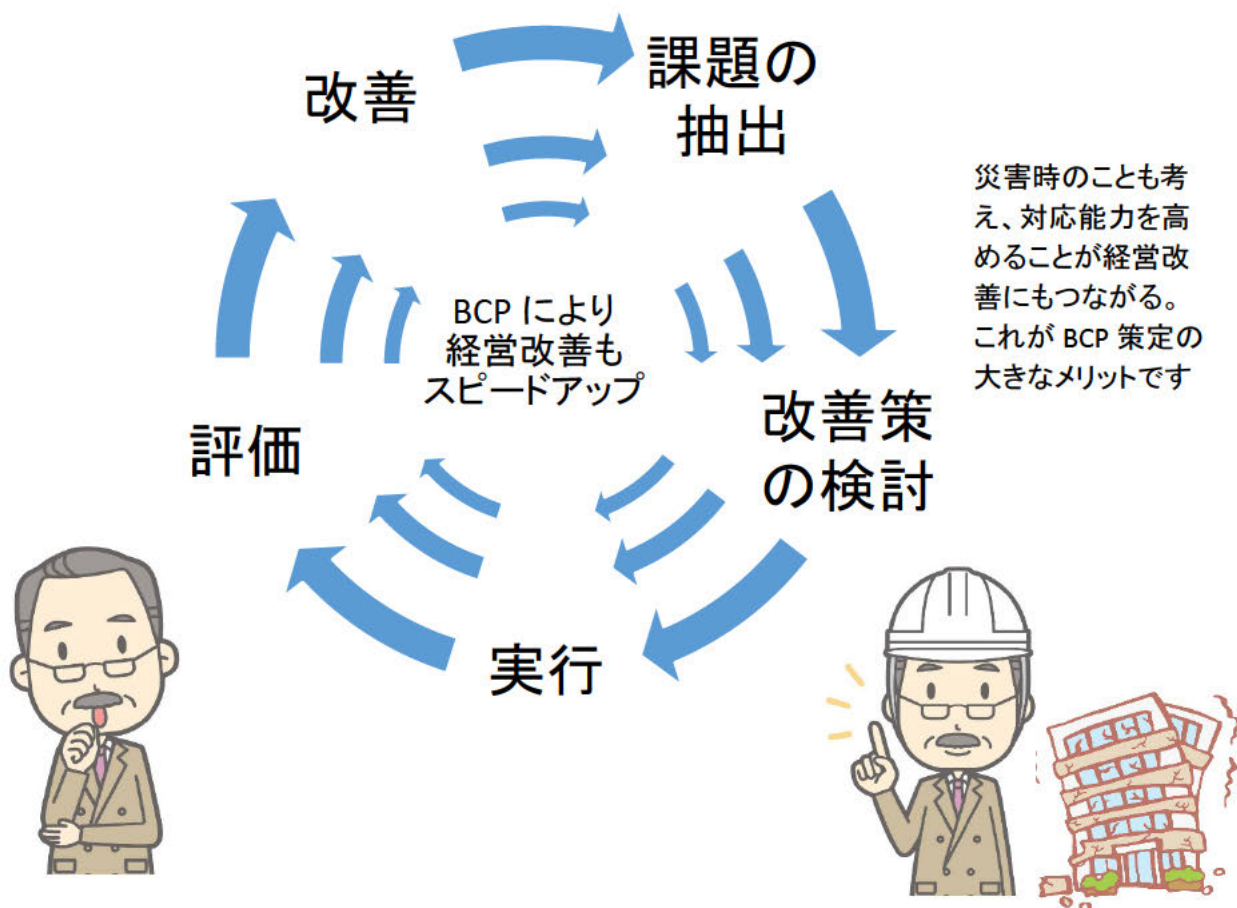
参照: BCP等の取組事例集 No1・No2

1.2.1 日常の経営改善と災害時にすべきこと

BCP 策定をしない理由として、「人手が足りない」「BCP のやり方がわからない」「経営課題の中で BCP の優先度が低い」「BCP の取組は儲けやメリットに直結しない」といった理由が数多く挙げられています。これは、BCP の本質を理解していないためです。本質を理解してもらうには、災害時のことをイメージしてもらうことが重要です。

BCP は、災害や大きな事故等が発生した状況において、限られた経営資源の中、どのように短時間に対応するかをあらかじめ考え、実際の状況に応じて、柔軟に判断しながら行動が起こせるよう訓練して対応能力を高めるための活動です。これは、日常の経営改善(=経営の効率化)と同意義です。つまり、企業が置かれている現状を把握し、課題を抽出・整理し、改善策を順序だてて実施し改善するという経営改善の流れは、災害時も同じように求められることなのです。災害時に限られた時間、限られた状態の中で、これらを実施できるようにしておくということは、日々の経営改善もスピードアップすることが期待されるということです(図 2)。

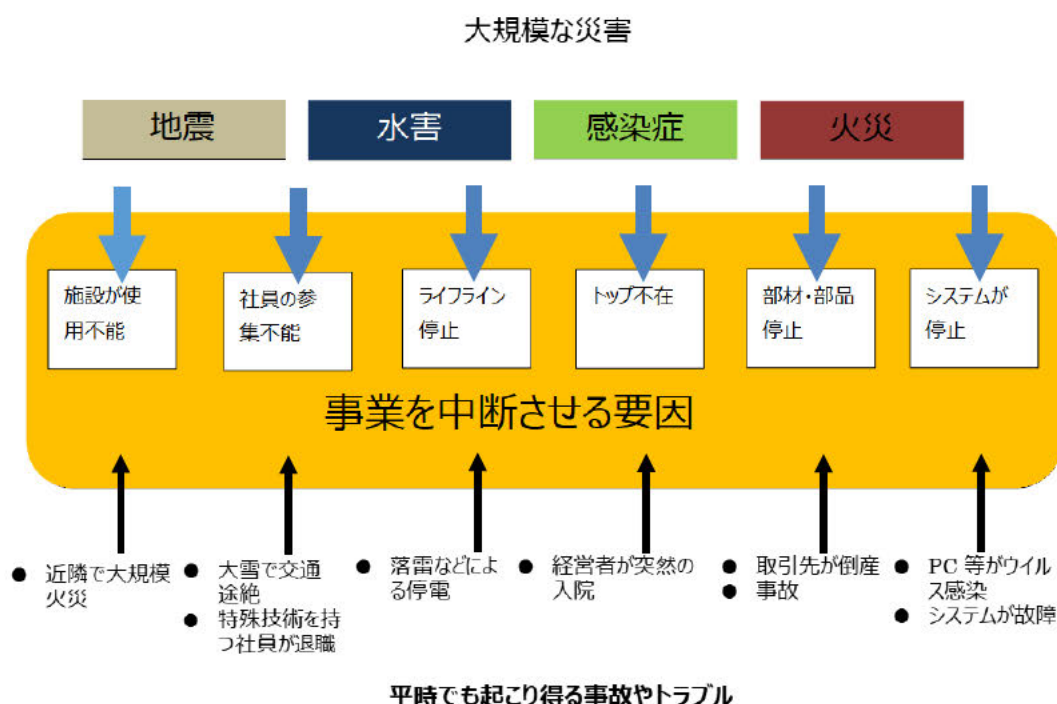
＜図 2＞ 平時の経営改善と災害時の対応



1.2.2 日常的なトラブルへの対策が BCP につながる

事業を止める要因を引き起こすのは大災害ではありません。大地震や洪水が起きなくても施設や設備が使えなくなるという事態は起き得ますし、従業員が出社できなくなるようなことも日常的に起こり得ます。例えば、近隣で火災が起きて安全のために一時的に施設から退去させられることもあるでしょうし、交通渋滞で従業員が集まれないという事態も起きるかもしれません。システムのトラブルも起こります。社長が突然入院ということもあるでしょうし、取引先から何らかの要因で部材が入手できなくなることもあるでしょう。このように、経営資源が一定期間(例えば 1 日、3 日、1 週間)使えなくなることは、大災害でなくても、日常的に起こり得ることで、こうした日常的なトラブルへの対策が BCP につながります(図 3・図 4)。

＜図 3＞事業を中断させる要因



＜図 4＞日常的な対策が災害対応に役だった事例

日常的な対策	災害後の対応
日常的に全社員と SNS で連絡が取りあえるようになっていた(複数)	地震で固定電話や携帯電話が使えなくなる中、SNS を活用して連絡を取り合った
県外の同業者との連携を強化していた(燃料会社・ホームメーカー等)	地震で自社が被災した際に、いち早く応援に駆けつけてもらい、資機材なども提供してもらった
需要変動に耐えられるよう製品在庫を多めに持っていた(自動車部品会社)	出荷前に倉庫に一定量の製品在庫を持っていたことで、大雪で工場が止まっても、製品を遅延なく出荷することができた
取引先の連絡先を常に壁に張り出していた(複数)	日常的に、主要な取引先や担当者を壁に張り出していたことから、震災後も即連絡を取り合うことができた
日常的にクラウドによって主要なデータをバックアップしていた(複数)	地震でサーバーが壊れたが、クラウド上にデータが残っていた
有事には全社員が集まり顧客対応を考えることが文化になっていた(工務店)	台風や大雨があると、全社員が集まり顧客の対応を考えることが文化となっていたため、地震対応も全社員で即対応した

1.2.3 経営改善と合わせた BCP の考え方

BCP 文書を策定していなくても、図 5 のように日常の経営改善の延長線として BCP の要素を取り入れていけば結果的に災害に対して強くなることが期待されます。

＜図 5＞ 経営改善の延長線としての BCP

経営改善(全般)	➤ 様々なデータを「見える化」して壁に張り出す際、災害時の対応や主要取引先の連絡先も張り出す ➤ 社員研修・リーダー研修などの際、災害時の対応をテーマにしてみる ➤ 整理整頓・5S 活動の際、防災の観点も取り入れる ➤ コスト削減における見積業者を代替生産候補先とする ➤ 設備増強などを行う際、メンテ・復旧、代替方法なども確認する
資金計画	➤ 融資計画の策定時に、被災時に必要となる資金の計算も行う(復旧費/固定支払額等) ➤ 被災時に必要となる資金の調達方法などを検討する(貯蓄/保険/融資等) ➤ 投資をする際、BCP 特別融資(低金利)などを検討する ➤ 保険の更新時に火災保険や地震・水災特約なども見直す
IT 活用	➤ IT システム導入に併せて、平時から重要データのバックアップを行い、バックアップデータの活用方法を身につける ➤ 災害時における IT の利活用方法等(社員間の情報共有、コミュニケーション)を身につける
販路開拓	➤ 品質・価格に加え BCP の取り組みを積極的に PR する ➤ 会社の訓練に顧客や取引先にも入ってもらう(BCP の PR・コミュニケーションの強化) ➤ 「儲かる BCP にするための自己チェックシート」を活用 (http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2014/141015BCPcheck.pdf) ➤ 海外進出時に、海外事業におけるリスクを洗い出し対策を行う
働き方改革	➤ 業務の効率化に併せて、会社に来なくても事業が行える方法を検討する ➤ 業務の平準化と合わせて、社員の多能工化を推進する(災害時にある特定の社員が不在でも他の社員が代替できるようにする) ➤ 仕事内容を可視化する際、重要な経営資源も明確化し連絡先などを掲示する
事業承継	➤ 事業承継計画に BCP の要素を取り入れる(会社の現状把握、理念、目標を事業継続にもあてはめる等) ・例 1: 会社の現状把握(資産、従業員の数・年齢構成、資金繰り、負債、業界での競争力等)→重要商品に関わるものを選定 ・例 2: 経営者の状況を把握(保有自社株式、その他個人資産の価値、負債、個人保証等)→災害時資金調達 ・例 3: 後継者リストアップ→代替責任者に選定 等

コラム さまざまな経営改善を兼ねた BCP

岩手県北上市を拠点に、家庭用、産業用、医療用の幅広いガスの製造・輸送・販売と設備工事・保守管理までを総合的にサポートしている北良株式会社は、BCP は策定していないものの、経営改善を徹底し、災害への備えも一体的に行っている会社です。毎朝わずかな時間、全社員が会社にとって重要な知識を身に付けるため、スキルアップのドリルに取り組んでいます。出題される質問の中には、必ず災害対応に関する問題が含まれています。毎週火曜日は朝礼の中で電話対応のロールプレイングを行い、顧客からガスに関するトラブルや、緊急要請などが入った時にどのように応え、どう社内に指示するかを訓練。ここでも、災害発生時を想定したシナリオが含まれています。さらに、毎月末の金曜日は、社内監査日と決めていて、朝 8 時から、社内の整理整頓、規律の順守、防災設備・機器の整備状況と熟練度、安全対策など、事業部別に 20 項目が社長と担当部長の立ち合いのもとチェックします。防災・BCP に関するものでは、まず、非常用発電機の燃料やオイルの状態・残量を点検するとともに、LPG ポータブル発電機を 10 回以内（10 分程度）に正しい手順で起動できるかがチェックされます。同社では BCP 文書は作っていません。必要なことはすべて経営手帳に明記されていて、そこに BCP の要素も取り入れられているのです。

社長の笠井健氏は「防災や BCP は、災害が起きるまで成果が出ないなどということはない。社員と家族だけでなく、地域の人の命を守ることは最大の福利厚生であり、社会貢献でもあると思う」と話しています。

協力：北良株式会社



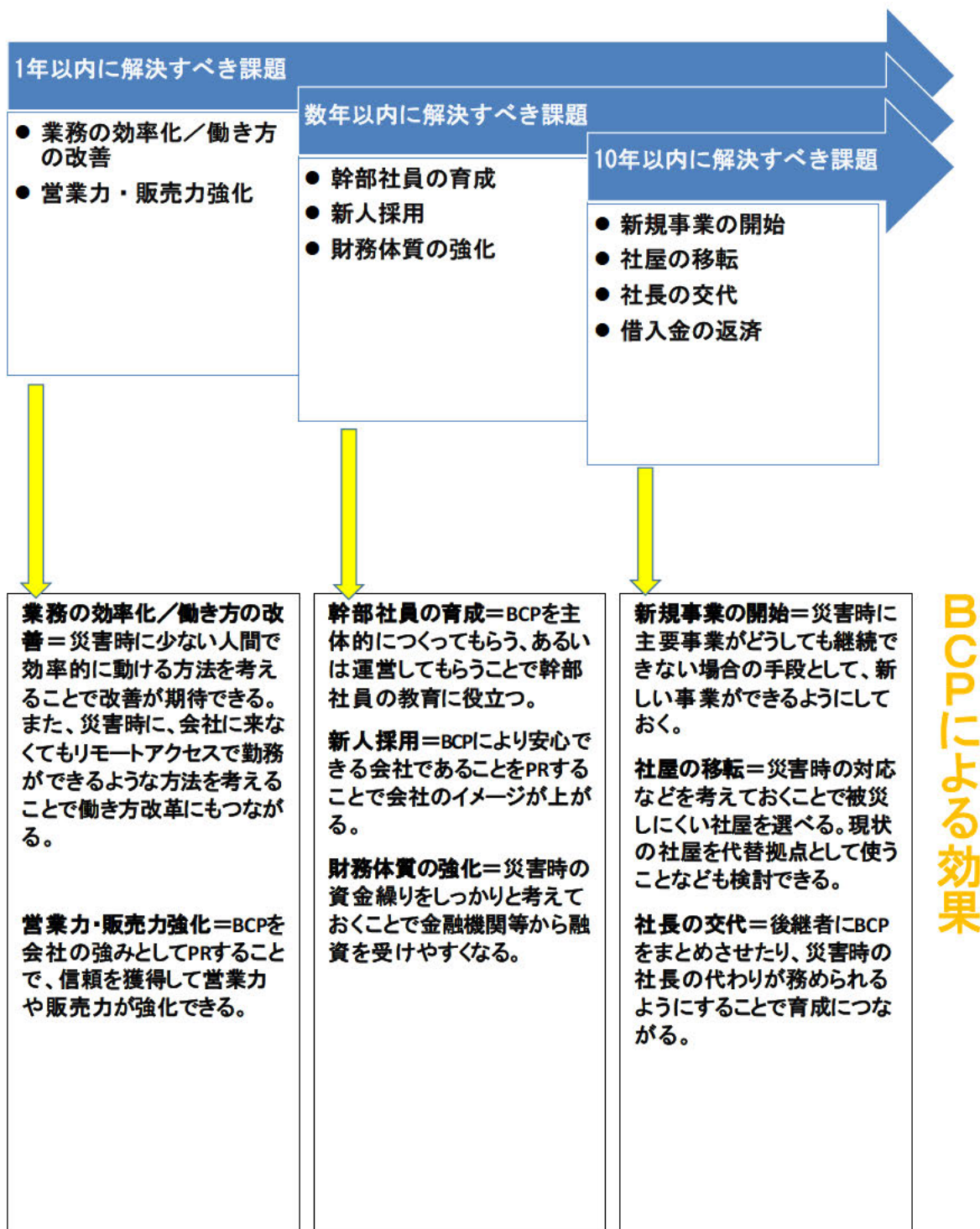
BCP を知らなくても事業継続できる

中部地区のプロパンガス保守会社（従業員 20 名）は、年に 2 回、全従業員を集めて災害発生時における自社の対応の段取りを皆で話し合いながら模造紙に書き出し、事務所に張り出す取り組みをしています。さらに、手順実行を効果的に行うための事前対策を全員で話し合い、対策担当と完了予定を決めています。対策完了状況は年度末に社長が確認します。作成した文章は、対応の段取り一覧表（やることリスト）と、解決すべき課題一覧表（やっておくことリスト）、非常時連絡先リストだけです。後は各担当が必要に応じて自分なりのメモ（手順など）を作っています。

1.2.4 BCP による経営課題の解決(例)

逆に考えれば、BCP に取り組むことによって、経営課題が改善できるということにもなります。経営者の頭の中には、1 年以内、数年以内、10 年以内に解決すべき課題がある程度見えているはずです。これらの経営課題に BCP が役立てられることを示すことで、日常的な経営改善と併せて BCP に取組みやすくなります(図 6)。

＜図 6＞BCP による経営課題の改善



■強み・弱みに BCP を生かす

企業の強み・弱みを整理する際、災害や BCP がどのように強み・弱みに影響するのかを考えてもらうことも効果的です。例えば、図 7 の企業は、SWOT 分析によって、高い技術を持ちながらも、それが十分に PR できていないことがわかりました。この会社が売り上げを伸ばすには、マーケティングの強化や販路拡大が必要です。あるいは、社員の長時間労働が課題となり、法令でも残業の規制などが強まっていることから、IT による業務効率化などが即効性のある経営改善ということになるでしょう。この企業に対して、BCP はどのような効果をもたらすでしょうか。マイナス要因とプラス要因に分けて見ていきましょう。

＜図 7＞SWOT 分析を用いた経営戦略の例

	プラス要因	マイナス要因
外的要因	機会 Opportunity 取引先が高品質商品を望んでいる 自社製品の市場が拡大している 地元貢献が高い企業として取り上げられるケースが高い	脅威 Threat 資材価格が高騰 働き方改革(残業等)の法令順守 若者の減少(採用困難) 賃金高騰
内的要因	強み Strength 高品質な製品をつくれる まじめな社員が多い 社員の定着率が高い 売上が安定している	弱み Weakness 社長・社員高齢化 長時間労働 販売力の低さ IT 対策の遅れ

① マイナス要因：脅威・弱み

- ・**資材価格の高騰** → BCP では、取引先が被災して資機材などが調達できなくなる事態に備えて、代替の調達方法をあらかじめ考えておきます。複数の取引先を確保することは、競争原理により適正な価格を維持することにつながります。また、BCP の構築により顧客に安心をしてもらうことで、自社製品が資機材の高騰により値上がりしたとしても顧客に買い続けてもらえることが期待できます。
- ・**長時間労働／残業などの法令順守** → BCP は限られた経営資源の中でも、主要な事業を継続させるための計画です。事業の優先順位や必要な経営資源を明確にすることで無駄を省くことが期待されます。また、働き方改革では、会社に行かなくてもどこからでも業務ができるようにすることで時短を図る「リモートアクセス」が注目されていますが、こうした手法は災害時に社員が集まれなくなっても事業を継続する方法としても有効です。
- ・**若者の減少** → 若者の減少により、企業が最も影響を受けるのが採用です。中小企業にとっては、今後さらに新規採用が難しくなることが懸念されています。しかし、学生が求めているのは、給与や知名度だけではありません。どのくらい社員のことを考えてくれるか福利厚生も企業評価の大きなポイント

です。BCP は福利厚生ではありませんが、社員の生活を守るという意味では大きな PR ポイントになるはずです。

- ・**社長・社員高齢化** → BCP は、会社の業務や経営資源を棚卸し、何が最も重要なのか優先順位付けを行うことでもあります。そのため、当然、事業承継にも役立ちます。また、社員の高齢化は、必ずしも弱みとは言いきれません。再雇用で働いてくれるならこれまでの経験を発揮してもらえることになりすし、退職後も臨時で仕事をお願いできるようにしておけば、災害や大きな事故時に社員が不足したような事態においても、一時的に手伝ってもらうことが期待できます。

② プラス要因：機会・強み

- ・**自社製品の市場が拡大／高品質が求められている** → BCP を構築しておくことは製品やサービスのさらなる付加価値化になります。価格競争や品質競争が一定のレベルまで達している今、顧客が求めているのは安心です。高い技術力にあわせて BCP を PR することで、取引量が拡大することが期待されます。
- ・**地元貢献が高い** → 災害時の地域貢献活動ができるように日常的に地域と連携しておくことで、さらに地域から高い信頼を獲得することが可能となります。地元採用なども有利になることが期待できます。

このように BCP への取組は、企業の弱みを克服するとともに強みをさらに伸ばすことにもつながります。

③ 被災時の強み弱み

では、災害などで被災した後、企業の強み・弱みはどのように変化するでしょうか。被災時には、日常的な経営課題（弱み）が一気に顕在化します。最悪の場合、会社が倒産することになります。一方、事業継続ができた場合（強み）は、自分が社会のため地域のために役立っていることを全社員が実感し、社内には自然に団結力が生まれ、さらなる会社の発展の礎となります。事業を継続することで、取引先や地域からの信頼度が高まって受注が増やせたり復興需要で仕事が増えたり、採用が増えるということもあります。

＜図 8＞災害時における BCP の強み・弱みへの影響

	事業継続ができた場合	事業継続できない場合
外的要因	機会 Opportunity 取引先や地域からの信頼獲得 対応力が評価され受注拡大 復興需要などで売上確保	脅威 Threat 取引先の被災／部品の調達困難 顧客からの信頼失墜 地元からの信頼失墜 資金難（復旧費用／売上減少）
内的要因	強み Strength 社員の安全・生活確保 社員の家族への安心提供 会社の使命の達成 社員のモチベーションアップ	弱み Weakness 社員の被災／出社社員の減少 社屋の被災／重要データが被災 生産力の低下 通信途絶により情報共有が困難

1.2.5 経営改善を兼ねた BCP の事例

BCP に取り組むことで経営課題が解決できるという代表的な事例が事業承継です。災害時には、人がケガをしたり、物が壊れるだけでなく、働ける社員の数が減り、インフラが使えなくなり、さらに機械や設備が壊れて使えなくなり、社長の不在や一人の経営者だけでは対応しきれないような中で、さまざまな意思決定を求められます。BCP では、そのような事態に陥っても、事業が継続できるよう、社長の代替となる意思決定者を決めたり、万が一経営資源が使えなくなった場合までの対応を検討しておきます。一方、事業承継計画では、経営資産や資源を明確にし、経営理念や事業方針、今後の経営戦略を明確にした上で後継者を育成するわけですから、BCP には、これらの計画の内容が包含されていることから、BCP に取り組むことで結果的に事業承継計画が完成することが期待されます。

30 年以内に 70%～80% の確率で発生するとされる首都直下地震や 30 年以内に 80% の確率で発生するとされる南海トラフ地震のことを考えてみても、BCP は事業承継そのものと言えます。これらの災害は歴史的に見て確実に起こると考えられています。もし、数年以内に起きなくても、次の経営者は確実に遭遇することになります。今手を打たなければ次の経営者・従業員に多大な負の遺産を引き継ぐこととなります。BCP は会社を健全な状態でいつでも後継者に引き継げるようにする事業承継の一環なのです。

コラム 事業承継計画を兼ねた BCP

2011 年 2 月に、協和油化株式会社の化成品事業部から分社化して設立した山梨県の協和 ACI 株式会社は、東日本大震災を教訓にして、自然災害に対する対策の必要性を感じて BCP に取り組みました。

同社はプラスチック製品の成形加工、印刷、塗装、組立など一貫した対応を行っています。新会社としての新たなスタートを機に、次期後継者と共に継続的な企業の発展に取り組んでいる中、東日本大震災が発生しました。BCP は、山梨県商工会連合会の支援事業を受けて策定しましたが、社長である杉本信一氏の考えで、後継者育成の一環として後継者候補の専務が作成し、整備計画には、6 年後を目標に後継者に事業を承継する目標も設定され、社長と専務の双方により確認され、BCP 計画の一環として取り組まれています。



協力：協和ACI株式会社

1.2.6 BCP が経営課題の解決につながった事例

BCP の策定・運用により、災害対応力の向上だけでなく様々な経営上の効果があった例は数多く報告されています。ここでは、BCP が経営課題の解決につながった事例を紹介します。

＜図 9＞BCP 策定による経営上の効果の事例

課題解決	BCP 策定・運用による経営上の効果
生産効率にもつながった事例	各工程に必要な作業を理解し実施するのに多くの時間を要していたが、いかに生産工程を簡単にできるかを突き詰め、誰でも作業が実施できるよう改善を図り、1 時間の説明を受ければ誰でも作業を実施できるものへと簡素化していった。その結果、一連の生産工程で必要となる人員が削減されるとともに、新規雇用の抑制によるコスト削減へと繋がっている。
社外の PR につながった事例	ホームページ上で自社の BCP への取組を紹介している。こうした取組により、取引先からの信頼獲得・信頼向上に繋がったという実感はある。同社の所属する地域は地震等による危険性が高い地域といわれており、いわゆる風評の問題がある。そのため、BCP の策定・運用等、様々な災害対策を実施している企業は、災害等に強い企業という印象を取引先が持ってくれていると考えている。
IT 化とスペース効率化につながった事例	データの保管に関しては、従来紙媒体で管理していたものを、可能な限り電子データの管理に切り替えた。この結果として、データ検索がすぐに行えるようになり、業務の効率化に繋がったとともに、データを保管するスペースが不要となったため、保管スペースの効率化にも繋がっている。
従業員のスキルアップにつながった事例	緊急時に従業員が出社できない場合の代替要員の確保などを目的に従業員は 2 年程度の周期でジョブローテーションをさせ、多能工化を図っている。この結果、従業員のスキルアップとともに一人当たりの生産性が向上し、3 年間で約 2 割のコスト削減に繋がった。

1.2.7 BCP 文書だけの失敗事例

一方で、本質を理解しないまま BCP の文書だけを整えると、日々の経営改善に役立つどころか、経営の負担になるようなことが起こり得ます。最悪のケースでは、BCP を作らない方がよかったなんてことにもなりかねません！ 以下は、BCP の失敗例です。

CASE1 前任者の作った BCP が理解できません

「前任者の作った BCP が理解できません」あるいは「コンサルティング会社の方に BCP を作ってもらったのですが、難しくて内容が理解できません」といった悩みを抱えている会社は少なくありません。前任者だけが理解して BCP を作っていたり、コンサルティング会社が専門的な分析を行いながら BCP を策定したものの、それが組織全体に浸透していない場合等に起こり得るのがこうしたケースです。きれいな文書を整えても、経営者はじめ、組織全体にその内容が伝えられていなければ、結局は使い物にならないということです。こうした状態では、いざという時に使うことができない BCP 文書類を手間暇かけながら維持していくことになってしまいます。

☞ BCP の本質を理解して(第 1 章)、BCP はどのような目的のため、どのような取り組みを行い、これらを経営者や担当者が理解できる BCP を策定するとともに、緊急時のフロー図や主要の連絡先などは、いつでも見られるようにわかりやすく壁などに張り出しておくことが有効です。

(第 3 章)



CASE2 担当者がしっかりしないから駄目なんだ！

BCP の事務局を決めることは良いことですが、事務局だけに BCP の策定・維持を押し付けて、挙句の果てに「うちの BCP は担当者がしっかりしていないから駄目なんだ」という経営者がいます。担当者がすべての部門の活動内容を把握して、重要な業務を分析したり、その業務に関わる経営資源を洗い出すことは困難です。経営者を中心に、全社員が協力しあえる体制になっていなければ、BCP は絵に描いた餅になってしまいます。

☞ BCP の策定段階から、各部署の協力を仰ぐとともに、策定後も、従業員に BCP の内容や BCP の重要性を理解してもらうために、社内における教育活動・訓練を実施することが必要です(第 2 章 2.2.6)。そのためにも経営者が平時から積極的に BCP の運用においてリーダーシップを発揮することが大切です。



CASE3 BCP 通りにやろうとしたら災害対応が遅れました

被災した時の対応をあらかじめ考えて速やかに行動できるようにしておくというのが BCP の取組の目的ですが、災害時には BCP に書いてある通りのことをすればいいというわけではありません。災害は発生する時期や時間、場所によってさまざまな状況を引き起こします。それぞれの状況に応じて BCP に書かれている内容を参考にしながら、柔軟に意思決定していくことが求められます。

例えば、ある会社では、「茨城にある工場が被災したら、九州の工場で代替生産する」ということを BCP の中で決めていました。そして、2011 年 3 月の東日本大震災では、BCP で想定した通りに茨城にある工場が被災。しかし、いざ BCP に書いてある通りに九州で代替生産を行うとなると、今度は茨城工場が復旧しても、そう簡単に元の生産体制に戻すことが難しくなるため、被災後は BCP に書かれている通りに事業を継続するのではなく、現地の復旧を待った方が生産量も早期に回復できるということになり、茨城工場の復旧を優先することを決定しました。結果的に被災 2 週間でライフラインと工場が復旧し、生産量も大きく落ち込むことを避けることができました。「BCP に書いてある通りにやらなくてよいなら、BCP は不要」と思われるかもしれませんが、BCP の本質を理解して策定していれば、状況に応じて柔軟に計画を変えることができるようになります。

災害時には、想定していない様々なことが起こります。BCP に書いてある通りに行動することが必ずしも正しいとは限りません。特に事業継続に向けた活動方法（事業継続戦略）については、災害後の内部・外部の状況を見極めて経営判断を行い、対策を講じていくこととなります。

（31 ページ、37 ページ参照）

第 2 章 BCP 文書を整備してもらう

2.1 BCP 文書を整備する手法

第 1 章では、BCP の本質を理解していただくために、BCP の取組は経営の一環であり経営改善などと併せて取り組むことができることを解説してきました。経営として BCP に取り組むことは、すべての中小企業において共通であり、できるだけ余計な文書化は避けるべきですが、業態や規模、平時の組織構造によっては、しっかりとした文書化が必要なケースも出てきます。このため、本章では、BCP の本質を理解しながらどのように BCP を策定していけばよいのかを BCP 策定運用指針入門コースをベースに解説を付しております。

また、第 1 章の取組に加えて、社内に存在する事業継続上必要な書類をまずは保管しておくという取組も有効です。この取組は、板橋区がこれまでの BCP 指導の経験から少なくとも事業継続を行う上で必要な書類をまずは揃えていくことも必要であると考え、簡易な取組方法を例示として取り上げています。

これら中小企業の業態・規模、社内・社外関係を踏まえ、その事業者にあった取組を支援機関から勧めていただくことが必要と考えております。

なお、重ねてのお願いですが、文書化を目的とするのではなく、社内・社外向けに BCP を見える化し、社内等で災害時に取り組まなければいけない事項を共通認識として理解するものであること(管理手法)、常に見直しが必要であるため必要な事項を記載し、それらを日々見直しするために必要なこと、また文書によっては単純な書類(例えば各種連絡先リスト)であるがそれがないと事業継続が困難であるものを文書として整理するということ、そして災害時という異常事態に近い状況の中で短時間で事業継続を図るにはどうすればよいかを事前に社内で考え、理解し、必要な対策・訓練を施しておくことのために必要なドキュメントを準備するということが BCP 策定の本質です。管理手法の 1 つとして生み出されたもののため、基本的な考え方は同じでも各事業者の業態・規模だけでなく、経営者・従業員の日常業務の取組や意識作りの程度によってこれらは大きく変わりますので、単にテンプレートに埋めるというのではなく、

- ① なぜこの事項を記載しなければいけないのかその目的
- ② その記載事項は実際にどのように活用されるのかを意識
- ③ それを社内にどのように浸透させていくこと

を考慮して BCP 策定に取組、災害時への活用だけでなく日ごろの経営改善や業務改善に役立っていただきたいと考えております。第 1 章では、BCP の基本的な考え方について解説するとともに、BCP 文書を作らなくても経営改善と一体的に事業継続力を強化できることを説明してきましたが、従来通り BCP の文書類を整備しておくという方法もあります。第 2 章では、BCP 文書の整備の仕方について、①必要書類を集めておく方法と、②中小企業庁の BCP 策定運用指針「入門コース」にある方法の 2 通りの方法について説明します。

2.1.1 会社にある書類で BCP に必要な文書を整理する（中小企業の BCP 等の取組事例集 No1 参照）

会社には、社是や社訓をはじめ、従業員の一覧表や給与計算表、財務諸表、顧客名簿、取引先名簿など、さまざまな書類がありますが、会社が被災して社屋に入れなくなったり、こうした書類がデータごと紛失してしまうと、事業の再開は困難になり、再開できたとしても、書類を作り直すのに、かなり無駄な時間を費やすこととなります（図 10）。そのため、会社にどのような書類があるのかを調べてもらうとともに、事業活動を再開するために必要な書類を集めて BCP 関連文書として保管しておいてもらうことが有効です。

こうして整理された BCP 関連文書は、5S（整理・整頓・清掃・仕組みづくり・セキュリティ化）を図るとともに、経営（自社）を理解することができるため、後継者育成などにも活用できます。



＜図 10＞整理しておきたい書類のイメージ

- 社是、社訓、企業理念等
- 会社案内、パンフレット等
- 従業員連絡先一覧
- パート、アルバイト一覧
- 従業員台帳
- 退職者リスト
- 預金通帳（入出金明細の写し）
- 直近 3 期分の決算書
- 預金証書の写し
- 不動産登記済権利証
- 土地、建物の謄本
- 会社の謄本
- 印鑑証明書
- 損害保険契約書
- PC、ソフトウェアのバックアップ状況一覧
- 原材料・資機材調達先リスト
- 各機械の設計図書
- 各機械の仕様書
- 各機械の取扱説明書
- 各機械のメーカー修理窓口
- 生産機械の現状写真
- 代替生産先との契約書
- 同業者リスト
- 得意先・販売先・納入先リスト
- 得意先等との契約書
- 竣工図等設計図書
- 設備機器の仕様書
- 設備機器の取扱説明書
- ゼネコン、サブコン、保守管理業者等の窓口
- 現状写真
- 災害用備蓄品一覧

2.1.2 書類を使った復旧方法

せっかく書類を整理してもらっても、そのままにしておいたのでは意味がありません。危機に備えるとは、実際にその書類だけになっても、それをもとに実際の体制や関係が復元できるようにしておくことです。

例えば、工場のラインの設計図が手元にあっても、その設計図通りにラインを組み立てることができなければ設計図を持っている意味はありません。しかも災害時は限られた経営資源の中で、時間的な制約を受けながら、その設計図通りにラインを組み立てなくてははいけません。給与の計算書なら、全社員分の給与支払い額を算出して、実際に支払えるようにしなくてははいけません。



2.1.3 書類からの復旧訓練

書類をもとに実際に活動が復旧できるよう訓練しておくことも大切です。実際にライン全体を組み替えるようなことは現実的ではないかもしれませんが、例えば、机上で本当に組み立てられるか、どの程度時間がかかるかを話し合ってみる、給与計算について計算をして支払うまでどの程度の期間が必要かを考えてみるということ是可以すると思います。



2.1.4 書類の整理方法(例)

日常的に使っている資料をリストアップして、どこの部門が管理している資料か、事業継続のために必要な記載事項が入っているか(これがないと事業継続が困難となるもの)を確認し、BCP 文書として保管しておくべきものを抽出してみましょう。

＜図 11＞BCP に必要な書類の例(業態によって必要な書類は異なるので、以下を参考にしながら選びましょう)

※板橋区簡易型 BCP より

項目	チェック	資料名	入手先	何のために使う資料か？	BCP 文書として必要な記載内容 ※更新が必要な資料は、作成年月日と作成部署名を記入する ※原資料の保管場所と非常時の持出し方法について確認しておく	参考書式 (中企庁方式の様式)
全 般	0	☐ 社是、社訓、企業理念等	総務部門	・企業の社会的な役割を表し、これに基づき中核事業を展開 ・最悪の状況下で創業の理念に立ち返る	—	—
	1	☐ 会社案内パンフレット	総務部門	・新規仕入先・同業者への支援依頼 ・金融機関等からの融資申し込み時の基礎資料	・会社名、所在地、電話番号、FAX番号 ・設立、資本金、従業員数 ・代表者名、役員名 ・沿革、事業内容、事業拠点 ・主要取引先、取引金融機関 ・営業許可、外部認証、取得特許等	—
人 的 資 源	2	☐ 従業員連絡先一覧	人事部門	・従業員の安否確認 ・出社要請	・氏名(フリガナ) ・住所 ・自宅電話番号 ・携帯電話番号 ・携帯メールアドレス ※複数の連絡手段が記載されていることが望ましい。	様式12
	3	☐ パート、アルバイト一覧	人事部門	・パート、アルバイトの安否確認 ・中核事業復旧のための応援要請	・氏名(フリガナ) ・住所 ・自宅電話番号 ・携帯電話番号 ・携帯メールアドレス ※複数の連絡手段が記載されていることが望ましい。	様式12
	4	☐ 従業員台帳人事調書	人事部門	・従業員及び家族の安否確認	・従業員名(フリガナ) ・住所/電話番号 ・生年月日 ・家族情報(氏名、続柄、住所、電話番号) ※複数の連絡手段が記載されていることが望ましい。	様式04
	5	☐ 退職者リスト	人事部門	・中核事業復旧のための応援要請	従業員台帳に同じ ※従業員台帳を転用するかたちで可。	様式08-③
仕 入	6	☐ 原材料・資機材調達先リスト ※調達先が被災することも想定して、リスト改定時に予備の調達先もリストに加えておきましょう。	調達部門	・仕入先への情報提供 ・中核事業の復旧に必要な原材料及び資機材等の調達	・原材料名、資機材名(仕様、型番等) ・会社名、営業所名 ・連絡先窓口(部署、氏名、電話番号、FAX番号、メールアドレス) ・納入経路、納入手段 ※納品が物流会社経由の場合は、物流会社の窓口(部署、氏名、電話番号、FAX番号、メールアドレス)も	様式17-2
生 産	7	☐ 各機械の設計図書	生産部門	・機械が壊れた時等の修理/再調達 (※7.8.9を機械毎にまとめる)	・設計・製造図面 ・自社仕様カスタマイズした部分の設計・製造図面	—
	8	☐ 各機械の仕様書	生産部門	・機械が壊れた時等の修理/再調達 (※7.8.9を機械毎にまとめる)	・製品カタログ ・メーカー名 ・機種、型式、型番、製造年月日 ・自社用にカスタマイズした仕様	様式16-1
	9	☐ 各機械の取扱説明書	生産部門	・機械を復旧させるための操作手順の確認 (※7.8.9を機械毎にまとめる)	・取り扱い手順 ・取扱い時の留意事項	—
	10	☐ 各機械のメーカー修理窓口	生産部門	・機械が壊れた時の修理/再調達	・機械名 ・メーカー名、販売代理店名 ・保守窓口(部署、氏名、電話番号) ※担当窓口の名刺のコピーで可。	—
	11	☐ 生産機械等の現状写真	生産部門	・生産機械等の設置状況をビジュアルに把握しておくことで、機械を復旧するときの手助けとする	・設置写真 ※複数の角度から撮影する。スナップ写真で可。 ・接続周辺装置写真、接続配管の写真 ・空調機の吹き出し位置の写真 ・撮影年月日	—
	12	☐ 代替生産先との契約書	生産部門	・自社生産ができない場合の代替生産委託	・提供できる製品/サービス ・代替生産を委託する契約条件(数量、納期、委託額、受け渡し方法等) ※事前に代替生産先と相互協力の話をしておく。	—
	13	☐ 同業者リスト	生産部門	・自社生産ができない場合の代替生産委託	・提供できる製品/サービス ・会社名 ・電話番号 ※業界団体の名簿等のコピーで代用可。	—
販 売	14	☐ 得意先(販売先・納入先)リスト	営業部門	・得意先との非常時のコミュニケーション ・得意先への応援要請	・得意先名 ・連絡先窓口(部署、担当、電話番号、FAX番号、メールアドレス) ・納入製品名、年間取引高	様式15
	15	☐ 得意先等との契約書	総務部門	・取引条件の確認 ※不可抗力(自然災害等時)条項の有無 ※売掛債権の回収	・基本契約、個別契約等の条件 ・不可抗力時の条件 ・決済条件(決済方法、支払サイト等)	—

建 ・ 設 ・ 備	16	□	竣工図等設計図書	総務 部門	・建物や設備が損壊した場合の修理	・建築関係図面(各階平面図、立面図、断面図、各階梁伏図 他) ・電気関係図面(外構図、単線結線図、幹線系統図、コンセント設 備図、電灯設備図、防災設備系統図 他) ・空調関係図面(ダクト系統図、機器表 他) ・給排水衛生設備図(配管系統図、各階平面図、トイレ詳細図 他) など	—
	17	□	設備機器の仕様書	総務 部門	・設備や配管が損壊した場合の修理 (※17.18を設備機器毎にまとめる)	・電気設備 ・空調設備、換気設備、ボイラー(熱源)設備 ・給水設備、排水設備 ・搬送設備(エレベータ等)、駐車場設備 ・防災設備、防犯設備 ・監視制御設備、放送・通信設備 など	—
	18	□	設備機器の取扱説明書	総務 部門	・設備や配管が損壊した場合の修理 (※17.18を設備機器毎にまとめる)	・取り扱い手順 ・取扱い時の留意事項	—
	19	□	ゼネコン、サブコ ン、保守管理業者 等の窓口	総務 部門	・建物や設備が損壊した場合の修理	・設備機器名 ・メーカー名、販売代理店名 ・連絡先窓口(部署、氏名、電話番号、FAX番号、メールアドレス) ※担当窓口の名刺のコピーで可。 ※電話会社、電力会社、ガス会社、水道事業者、警備会社、建物 所有者等の連絡先も把握しておく。	様式11
	20	□	現状写真	総務 部門	・施設建物の屋内外をビジュアルに把握し ておくことで、建物を復旧するときの手助け とする	・工場、執務室等の室内写真、設備諸室の写真、ダクト・配管の写 真 ※複数の角度から日付入りで撮影する。スナップ写真で可。 ・写真の説明(撮影場所、何を写したか等)	—
	21	□	災害用備蓄品一覧	総務 部門	・二次災害防止用 ・負傷者が出た場合の応急手当用 ・帰宅困難者用(顧客、社員、近隣住民等) ・会社に宿泊まりして復旧する場合の備蓄	・備蓄品名 ・備蓄数量 ・備蓄年月日 ・備蓄期限(食糧、水等の場合) ・備蓄場所	様式19
資 金 調 達	22	□	預金通帳(入出金 明細)の写し	財務 部門	・被災時の資金繰りの目安の確認 ・手元資金の確保	・口座情報(金融機関名、支店名、口座番号、預金者名義) ・過去1年程度の入出金明細 ※必要であれば定期的入金先・支払先情報等を補記	—
	23	□	直近3期分の決算 書	財務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用	・貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書及び付属明 細表	—
	24	□	預金証書の写し	財務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用	・口座情報(金融機関名、支店名、口座番号、預金者名義) ・預金残高	—
	25	□	不動産登記簿権利 証	総務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用	※所定の書式による	—
	26	□	土地、建物の登記 簿謄本	総務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用	※所定の書式による	—
	27	□	会社の登記簿謄本	総務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用	※所定の書式による	—
	28	□	印鑑証明書	総務 部門	・復旧費用の調達 ※金融機関等からの借入用 ※可能であれば発行後3か月以内のもの	※所定の書式による	—
	29	□	損害保険契約書	総務 部門	・保険契約の内容確認 ・保険金の請求	・保険会社名、保険のタイプ、保険証番号、保険金額、免責金額、 補償内容 ・代理店名、営業所名 ・連絡先窓口(部署、担当、電話番号、FAX番号、メールアドレス) ※名刺のコピーで代用可。	様式18
I T 関 連	30	□	PC、ソフトウェアの バックアップ情報一 覧	情報 部門	・情報システム、IT資源の復旧 ※重要なデータやソフトを定期的にバック アップし、リストを整備しておく。(詳細下記 参照)	・バックアップの頻度、記録媒体、保管場所 ・バックアップの責任者(部署、氏名)、復旧手順を知っている者 ・ファイル名、ファイル形式、アクセスキー(ID、パスワード等) ※管理者権限のID/パスワードがある場合はそれを記載する(た だし、情報セキュリティに注意) ・使用する機器、媒体、社内業務 ・コールセンター名、電話番号	様式08- ⑥ 様式16-2
		□					

<参考> 情報システムの BCP 策定の考え方

【想定する被害】前提として、被害は甚大で壊滅的となることを想定する。

- ① 経営者にとって最も大切なデータはノートパソコンに入れて、発災後も、社外に持ち出して使えるように準備しておく。
 - ・顧客リストデータ、従業員リストデータ、仕入先リストデータ、生産ノウハウに関するデータ、直近までのビジネス状況(受注情報、資金管理状況)など
 - 定期的に最重要データを社長用のノートPC等に保存し、すぐに持ち出せる準備をしておく。 ※盗難や情報漏えい等情報セキュリティ対策が必要。
- ② 導入システムの中で市販品のハードとソフトは(資金があれば)購入ができるので、買替のために必要な情報と、購入の優先順位づけができれば良しとする。
 - ・ダメージの程度によっては修理で復旧ができる場合があるので、各製品毎に保守コールセンターを確認しておく。 →ハードウェア、ソフトウェアの管理簿を残す。
- ③ ハードとソフトが揃ったら、元の状態に復旧するための方法を平時から練習しておく。→重要情報バックアップリストを作り、バックアップを行う。
- ④ さらに万全を期すならば、社外で確実にデータのバックアップができるサービスの活用を検討する。
 - サーバデータの自動遠隔バックアップ(サーバリモートバックアップサービス)、レンタルサーバのデータバックアップサービスなど。

2.2 入門コースを活用して BCP の策定を支援する

参照: BCP等の取組事例集 No2

さらに BCP を体系的に整備したい企業に対しては、中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版の入門コースを活用することで、お金をかけずに 2～3 時間程度で BCP を策定してもらうことができます。まずは、中小企業庁のホームページ「中小企業 BCP 策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」にアクセスし、入門コースという枠の下にある「様式類のダウンロード」をクリックしてください。次に、中段にある「(2) BCP 様式類 (入門コース)」の「一括ダウンロード」(WORD または PDF)をクリックし、パソコンに保存するか、印刷してください。これを使って BCP の策定を支援する場合、対象となる中小企業にも、同じ作業をしてもらってください(図 12)。

中小企業 BCP 策定運用指針では基本・中級・上級コースも用意されていますので、入門コースを策定したら必要に応じてチャレンジしてもらってもいいでしょう。

＜図 12＞ 中小企業 BCP 策定運用指針



<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

内閣府の事業継続ガイドラインや各業界団体で出しているガイドラインなども参考になります。

<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline03.pdf>



入門コースでは、「BCP を策定する」と「BCP を運用する」の 2 章に分けて、BCP に最低限必要となる要素をまとめています。「BCP を策定する」では、「①基本方針の立案」から始まり「⑤緊急時の体制の整備」までの 5 つの手順を踏みながら BCP を策定するところまでを解説。「BCP を運用する」では「①定着」と「②見直し」の方法を解説しています。

ここに書かれていることを一度にすべて教えなくても、支援機関の皆さんが今行っているさまざまな中小企業支援活動と BCP との接点を見つけ「こうすれば BCP にもつながる」という提案を日々の支援活動の中に取り入れていただくことも可能です。BCP 策定の①～⑤、運用の①、②の手順は、すべてのマネジメント活動において共通に求められる内容で、あらゆる経営改善と必ず接点があるはずです(図 13)。

＜図 13＞一般的な BCP 策定手順とすべてのマネジメント活動で共通に求められる視点



各項目における策定のポイント、注意点を



の印で解説しています。

2.2.1 策定①基本方針の立案（目的:何のためにやるのか）

BCPの策定は、「何のためにBCPを策定するのか?」、「BCPを策定・運用することによってどのような意味合いがあるのか?」を検討し、基本方針を決めることから始まります。なぜなら緊急時の対応には、事前対策も含めて、社員や取引先の協力が不可欠で、一致団結して行動することが不可欠なためです。経営者自身が、何のために、誰のために、BCPに取り組むのかをじっくりと考え、断固とした決意を従業員や取引先に伝えなくてはなりません。おそらく、ほとんどの会社は、日常的な経営におかれても経営方針を掲げ事業に取り組まれていると思いますが、BCPの基本方針は、その会社の経営方針の延長(あるいは原点)に位置するもので、何のために会社が事業を行っているかを見つめなおすことにもつながります。従業員・家族の生活を守るため、供給責任を果たし顧客からの信用を守るため等、すでに経営者の頭の中には基本方針があるはずです。まずは、その頭の中にある基本方針を【様式1】に記入してもらってください。入門編では、「人命(従業員・顧客)の安全を守る」という項目も含め、基本方針を例示された中から選択できるようになっています。また、例示した記載内容以外に基本方針が考えられる場合は、追加記入できる書式になっています。

【様式1の記入方法(1/2):製造業の例】

①該当する方針をチェックしてください。

チェック	基本方針
☒	人命（従業員・顧客）の安全を守る
☒	自社の経営を維持する
☒	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
☒	従業員の雇用を守る
☐	地域経済の活力を守る
☒	(医薬品の製造業であるため) 社会からの需要に応える

②記載内容以外に基本方針が考えられる場合は、記入してください。



BCPの方針を3つの視点で考えてみる

企業は単に売上を増やすだけでなく、従業員とその家族の生活を守り、商品・サービスを提供することで顧客の信用を守り、さらには企業市民としての役割も果たす必要があります。そのため、BCPの基本方針も、①従業員の雇用、②顧客からの信用、③地域経済の活力(地域への貢献)の3つを守るためにどのように行動すべきかを考えるとより決定しやすくなります。例えば、地場のスーパーマーケットの場合は、「有事の際でも地域住民に商品を売ってほしい」という地元ニーズに応えるということが方針になりえるでしょうし、測量会社なら、「まず、地域の復興のために尽力し、そのあとに仕事 comes 来ます」など社長の意思が反映されたものになります。

会社においては、様々な商品・サービスがありますが、災害等の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で、その会社の事業を継続させ、基本方針を実現しなければなりません。そのため、基本方針を立案した次の手順として、限りある人員や資機材の中で優先的に製造や販売する商品・サービス（以下「重要商品」という。）をあらかじめ取り決めておく必要があります。例えば、収益・売上が大きな商品であったり、その商品を届けないと社会や市場全体に大きな影響を及ぼしてしまう事業などが該当します。ただし、あくまでも会社の実情に合ったものでなければなりませんから、アイテム数や取引先数が多く被災状況に合わせて対応を決定する方が合理的であったり、季節要因や受注状況等により取扱商品の振れ幅が大きくBCP策定時に重要商品を特定してしまうことが合理的でないというような事情がある会社では、重要商品を特定するのではなく、被災時に情報収集・分析を行い、どの業務（商品・取引先等）をどうやって行うかの「方針決定」を重要業務としている企業もあります。この方針決定については 37 ページの復旧方針をご参照ください。なお、基本・中級コースでは、「重要商品」は「中核事業」という言葉になっていて、「会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）が高く、災害時に優先して復旧すべき事業」と定義されています。

まず、その会社が、最も優先的に製造や販売しなければならない重要商品の一つ【様式 1】に記入してもらってください。商品は季節や社会状況などに応じて変わることもあるので、定期的に見直してもらうことが重要です。

【様式 1 の記入方法(2/2):製造業の例】

あなたの会社の重要商品の一つ記入してください。

もし、重要商品を選ぶ際に迷われた場合は、商品・サービスの提供が停止することで、自社の売上に大きな影響があるものや顧客への影響が大きなものを記入してください。

重要商品名
●●社向け△△△商品



重要商品選定のポイント！

「会社のすべての事業が必要なため重要商品を決めることはできない」と思われる方もいらっしゃるかもしれません。このような場合、下記の観点から、重要商品を選定してもらってください。

ここで注意していただきたいのは、会社の実情を無視して、重要商品を選定してしまうことが合理的でない事情がある会社に対して型通りに無理やり重要商品を決めにかかることは、BCP の本質に反するという事です。そのような会社では、重要商品を選定するのではなく、被災時に情報収集・分析を行い、どの業務(商品・取引先等)をどうやって行うかの「方針決定」を重要業務として BCP の策定をすすめることが BCP の本質にかなっていることを理解し、選択肢として持っておく必要があります。

- ① 自社の売り上げに最も貢献している事業は何か？
- 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、その遅延が自社に与える損害が最も大きい事業は何か？
- ③ 法令等により自社に課せられている法的または財務的な責任はあるか？ある場合、それを満たすためにどの事業が必要か？
- ④ 市場シェアや会社の評判を維持するために、どの事業が必要か？
- ⑤ 人(従業員)、物(生産設備、商品等)、金、情報(顧客データ等)が、今の 3 分の 1 になってしまい、会社の復旧作業も行わなければならない状況で、最も継続させたいと思う事業は何か？
- ⑥ 上記①～⑤で重要商品を選定できなかった場合、その理由を考えてください。アイテム数や取引先数が多く被災状況により対応を決定する方が合理的であったり、季節要因や受注状況等により取扱商品の振れ幅が大きく BCP 策定時に重要商品を選定してしまうことが合理的でないというような状況がある会社で、重要商品を選定するのではなく、被災時に情報収集・分析を行い、どの業務(商品・取引先等)をどうやって行うかの「方針決定」を重要業務とすることが理にかなっているのであれば、それを選択してもらってください。

コラム 重要商品の検討の注意点

災害時には、①短時間の中、②モノ(設備・資材etc)・人・資金・情報などのリソース等が足りない、という状況下で、自社が今後生き残っていくためにどうするかを考える必要があります。このため、あらかじめ重要商品(事業)は何かを検討しておく必要があります。重要商品(事業)の検討にあたって以下の点について注意してください。

① 災害時の状況によって重要商品(事業)を変更せざるを得ないことがあること

災害時にどの程度の被害を受けるかあらかじめ想定はできますが、想定外のことも発生します。このため、想定外のこと(①被害が想定以上に出ている、②災害によってマーケット環境が劇的に変わったなど)が発生し当初決めていた、重要商品(事業)を提供していくと、自社の事業継続が困難(販売先がない、利益が確保できないなど)となる可能性がある場合は、重要商品(事業)の見直しが必要となります。

② 重要商品(事業)の選定は企業経営の根幹となること、このため社内でも情報管理が重要な事項であること

単一商品・サービスのみを提供している場合などは、どの顧客から優先的に供給していくかを考えることとなります。他方、顧客との関係で事前に決めておくことは困難かと思えます。このため、従業員に対しては、いつから、どの程度まで商品・サービスを提供していくことが可能かについて事前に検討・準備するよう指示しておき、経営トップが災害時にどの顧客から優先的に提供するかについて最終判断を下すという方法も考えられます。このように、経営者が備えておくこと、従業員に準備してもらうことを分けて備えておくことも必要です。また、昨今 BCP の取組をPRするケースが増えていますが、経営判断まで見せる必要はないためどのような準備をしているかのみ公開するという方法もあります。

③ 重要商品(事業)はなにか事前に検討することで、これらを提供するために必要なリソース(設備・資材・人・資金・情報)について事前の備えができること

災害が発生してからでは、必要なリソースを確保することは困難です。特に重要な設備などはあらかじめ対策を講じていないと当該機器が破損したことで事業再開が困難となります。このため、事前に自社の強みを把握しこれを守り(強化する)、弱みがあればそれに備えるための対策を検討し、必要な対策(保険の活用、耐震化、設備の固定、他社での代替生産に係る協定締結etc)を講じることなどが重要なのです。

④ 災害時に重要商品(事業)に関してどのように復旧・復興させていくかは、経営判断であること

実際に災害が発生した場合、重要商品(事業)の提供をどのように行っていくかは重要な経営判断となります。このため、この経営判断に必要な情報を社内(自社の被害状況など)・社外(取引先の動向など)から得た上でどのように提供していくかを、限られた経営資源と時間の中で経営トップが判断することとなります。平時からビジネス環境が厳しくなっている現代においてはスピードのある業務運営が求められており、災害時はより一層、自社の事業活動が停止することなどにより、経営リスクが大きくなることから、平時以上に一層の速やかな経営判断が必要となります。

会社が影響を受ける災害には、洪水や、地震、新型インフルエンザ等、様々なものがあり、こうした災害により、工場が生産停止となったり、店舗が壊れて商品を販売できなくなったりする場合があります。そのため、まずは災害等により会社が受ける影響のイメージを持ってもらう必要があります。こうした影響を会社が受けた場合に、前項の「2. 重要商品の検討」で検討した事業が継続できるかどうかを考えてもらってください。大規模な洪水については、会社や工場の所在地によって被災の可能性が大きく異なりますが、公共交通網の遅延だけでなく、ライフラインが使えなくなったり、設備が被災することもあります。地震については、すべての会社が直面し得る災害ですから、震度 6 弱程度の場合、会社にとってどのような影響があるのか、ある程度イメージしてもらうことができるでしょう（図 14）。また、「2.3 BCP 様式類（入門コース）」の中に「【参考 1】新型インフルエンザ（強毒性）で想定される影響」も掲載していますので、新型インフルエンザに備える必要がある場合、参考にしてもらってください。

＜図 14＞大規模な洪水や震度 6 弱程度の地震発生によるインフラや会社に対する影響

	資源	大規模な洪水	震度 6 弱程度の地震
インフラへの影響	ライフライン	変電所が水没し、停電が発生したり、ガスや水道が止まることもある。	停電が発生し、水道とガスが停止する。その後、電気、ガス、水道の順で復旧。
	情報通信	基地局が被災したり、停電により固定電話や携帯電話が使えなくなることがある。	発生直後は、電話やインターネット等がつながらなくなる。その後、順次復旧。
	道路	水没などにより一部道路が通行できなくなる。その他道路で渋滞が発生することがある。	一部道路が通行規制となる。その他の道路で渋滞が発生する。
	鉄道	大幅に遅延することが見込まれる。	発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
あなたの会社への影響	人	交通機関の停止や遅延などにより、一部社員が出社できなくなる。	設備、什器類の移動、転倒、耐震性の低い建物の倒壊、津波の発生等により、一部の従業員が負傷する。従業員やその他の家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。
	情報	浸水により、1F にあるパソコン類が被災。重要な書類、データ（顧客管理簿、仕入先管理簿、商品の設計図等）が復旧できなくなる。	パソコン等の機器類が破損する。重要な書類・データ（顧客管理簿、仕入先管理簿、商品の設計図等）が復旧できなくなる。
	物	社屋や工場が浸水。機械設備が浸水により故障。在庫などが浸水により出荷できなくなる。仕入先が被災し、部品の原材料等が調達できずに商品の生産・販売ができなくなる。	工場・店舗などが大破・倒壊・浸水する。固定していない設備・什器類が移動・転倒する。備品類が落下・破損する。仕入先の被災により、部品や原材料が調達できずに、商品の生産・販売ができなくなる。
	金	工場の生産停止や従業員の出勤率の低下により事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。会社の運転資金（給与、賃借料等）と建物・設備などの復旧のための資金が必要となる。	工場の生産停止や従業員の出勤率の低下により事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。会社の運転資金（従業員の給与、賃借料等）と建物・設備等の復旧のための資金が必要となる。



震度 6 弱以上の被害はどうなるの？

巨大地震を引き起こす活断層があるなど、地域で具体的な災害が想定されている場合、都道府県や市町村でもその被害想定を発表している場合がありますので、参照してみてください。なお、震度 6 弱以上の地震被害については、中小企業 BCP 策定運用指針の参考資料(8-50)の中で、ライフラインの復旧日数を以下のように想定しています。ご参考にしてください。

	水道	ガス	電気
震度 6 弱	7 日	15 日	1 日
震度 6 強	15 日	30 日	2 日
震度 7	30 日	45 日	4 日

このほか、政府では首都直下地震や南海トラフ地震の被害想定を発表しています。これらを参考に BCP に取り組むこともできます。

http://www.bousai.go.jp/kohou/kouhoubousai/h25/74/special_01.html

http://www.bousai.go.jp/jishin/nankai/nankaitrough_info.html

コラム BCP 文書の保管方法

BCP 文書は、日常的に目を通すとともに、災害時に即使えなくては意味がありません。一方で、重要商品などについては、仮に顧客に内容を見られた場合、「なぜうちが購入している商品が重要商品になっていないんだ」というようなことになりかねません。したがって、取引先の連絡先など災害時に即活用すべきテンプレート類は、BCP 文書とは別に日常的に壁などに張り出しておくとともに、外部に知られては困る文書についてはセキュリティ対策を施しておくことが重要です。

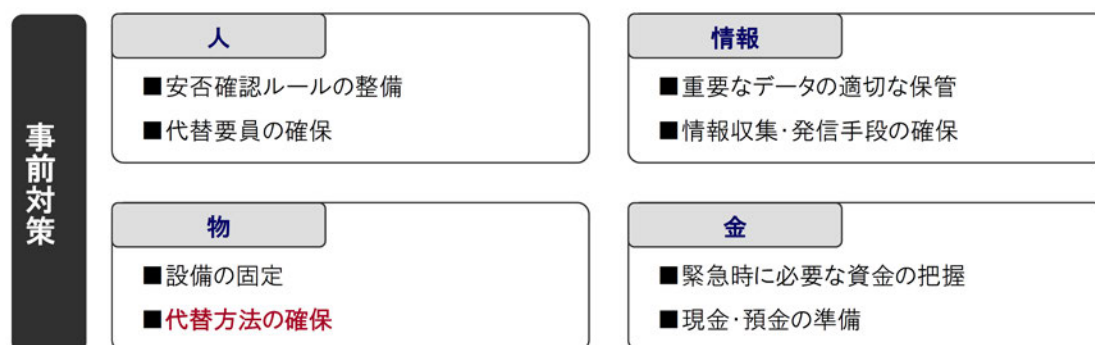
文書類は鍵付きの棚に保管をしておく、データ類はパスワードを設定しておくことなどが有効です。また、BCP 策定に携わった社員には口外禁止である旨をしっかりと伝えておく必要があります。



前項「3. 被害状況の確認」で想定した状況になったとしても、会社は従業員等の安全を確保した上で、重要商品を提供していかなければなりません。そして、重要商品を提供し続けるためには、製造や販売に携わる従業員や機械設備等、様々な経営資源（人、物、情報、金 等）が必要となります。そのため、緊急時においても、会社がこうした必要な経営資源を確保するための対策（事前対策）を平時から検討・実施しておくことが重要です。

例えば、人に関していえば、早期に参集してもらうための安否確認ルールの整備や、担当者が不在になった場合の代替要員の確保等が考えられます。前提として、安全を確保するための什器類の転倒防止や、水食糧・非常用トイレ等の備蓄も重要です。物でしたら、設備類を固定しておくこと、もし壊れてしまった場合でも別の物で代替できるようにしておくこと等。情報でしたら、重要なデータについてはあらかじめバックアップする等、適切に保管しておくこと。災害時は固定電話や携帯電話等が使えなくなる可能性が高いため、複数の情報収集・発信手段を確保しておくことも重要です。さらに、被災して事業が止まっても、社員の給与や取引先への支払いは継続しなくてはなりませんし、被災設備等の復旧にもお金がかかりますので、こうした緊急時に必要な資金を把握し、現金や貯金を準備、あるいは損害に備えて保険に加入しておくことも重要です（図 15）。

＜図 15＞事前対策の例



もう一つ重要な点としては、会社の被害状況により、現地での復旧が難しくなる場合や、通常の調達先からの商品・部品等の調達が難しくなる場合があることも考慮しなければなりません。こうした事態に陥ってしまった場合、通常とは異なる工場で商品を生産（代替生産）したり、通常とは異なる調達先から商品・部品を調達（代替調達）する等、代替方法が有効となります。そのため、事前対策の1つとして、あらかじめ代替方法を検討し、復旧方針としてまとめておく必要があります。

＜図 16＞代替方法の必要性





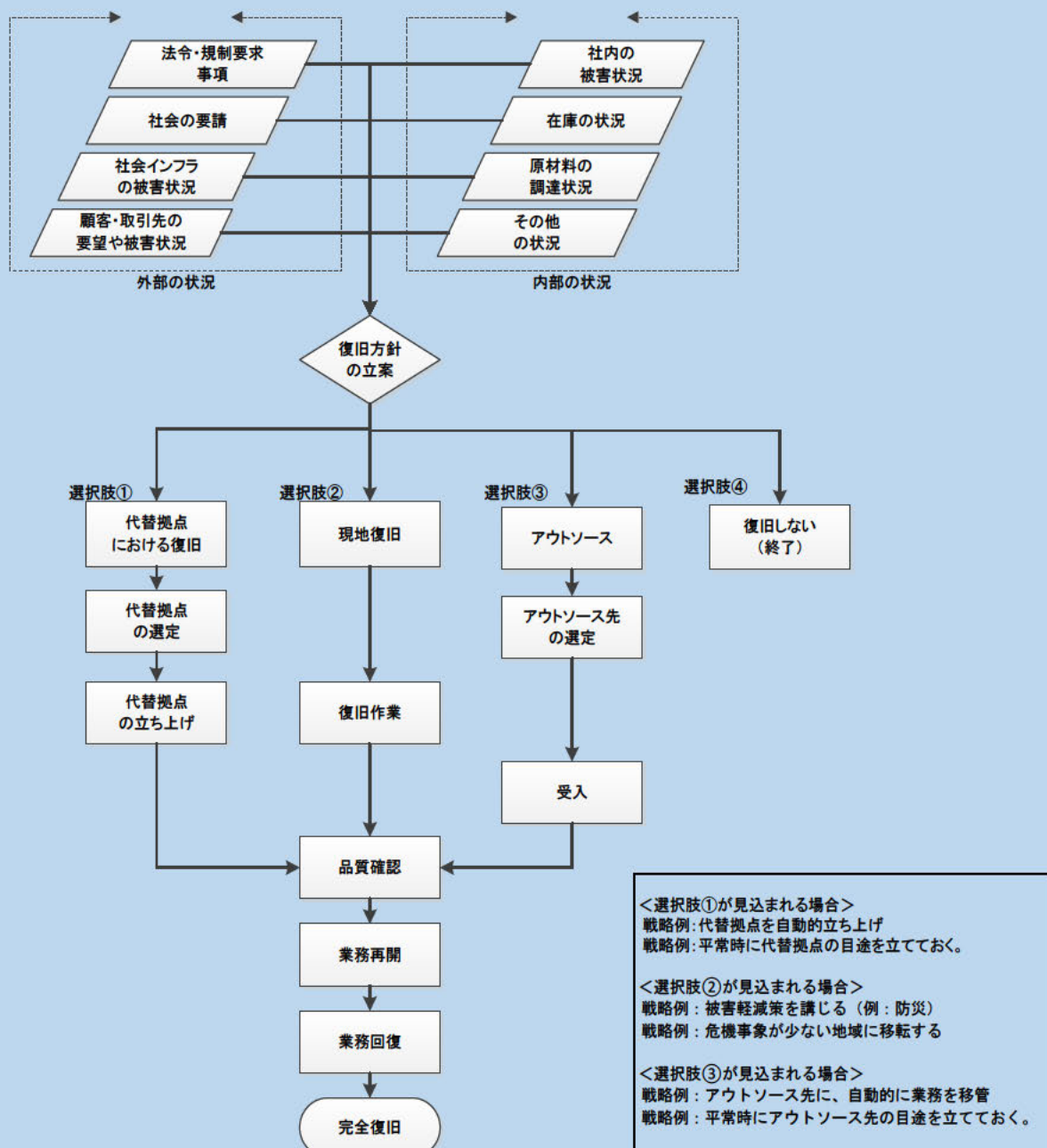
復旧方針を立てよう

事前対策として復旧方針を立案する際は、災害等により自社が受けうる影響（「策定③ 被害状況の確認」参照）のほかに、下記フローに示すような、自社に適用される法令・規制要求事項や顧客・取引先の要望、社会の要請等の自社外の状況と、原材料の調達状況や在庫の状況等の自社内の状況など、多面的な視点で検討することが望めます。

一方、実際に災害等が発生した場合、事前対策で想定した自社や顧客・取引先への影響と実際の被害が異なる可能性を否定できません。また、災害時には法令・規制要求事項や社会の要請も変わってくる可能性があります。

そこで、発災後に、改めて最新の情報を収集し、それに基づき、事前対策で設定した復旧方針の妥当性を確認し、発災時の状況に見合った方針を選択する必要があることに注意が必要です。

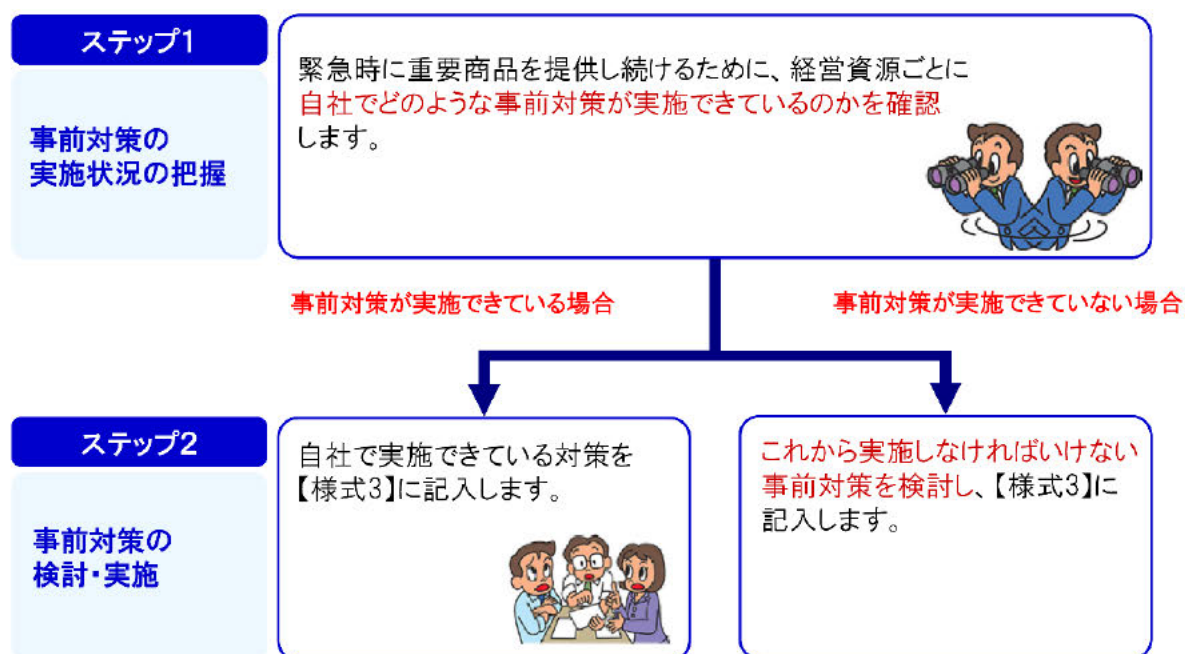
<復旧方針策定フロー>



ステップ 1 では、緊急時に重要商品を提供し続けるために、経営資源ごとに、どのような事前対策が実施できているのかを確認します。もし対策ができていない場合は、これから実施しなければいけない事前対策を検討し、記入します(図 17)。なお、事前対策は安否確認システムの導入や耐震補強の実施等、資金を必要とするものだけではありません。資金を必要としない対策(例えば、複数業務を行える従業員の育成等)も重要です。そのため、資金が必要な事前対策については、その会社でできる範囲とし、まずは資金を必要としない対策を中心に検討・実施していきましょう。

【様式 3】に基づき、事前対策の実施状況等について記入してください。

＜図 17＞事前対策の検討



企業単独では対策が困難な場合

1. 近隣の企業と連携する

近隣企業との連携の例として、緊急時対応のための施設や資機材(避難施設や簡易トイレ、重機等)を共同で設置・備蓄する等が挙げられます。また、発災当初は、通信途絶時の情報共有、瓦礫の撤去等、共通の課題として、近隣の異業種であっても連携し、事業継続の取組を効率化できる可能性があります。

2. 遠方の企業との連携

大規模地震の発生等により、近隣企業の多くが被災してしまうことも考えられます。こうした場合、瓦礫の撤去等、発災当初の対応を近隣企業と連携して行えたとしても、事業の継続や早期復旧が困難となる場合が出てきます。そのため、他企業との連携を考える場合は、例えば他県と同業種企業と緊急時に相互に支援する協定を結ぶ等、遠方の企業との連携も考慮することが望まれます。

【様式 3】に基づき、事前対策の実施状況等について記入してください。入門コースに「製造業」「サービス・小売業」「運送業」「飲食・宿泊業」の記入例が掲載されていますので、こちらも参考にしてください。

【様式 3 の記入方法：製造業の例】

事前対策が実施できている場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ 1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ 2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の 確保を行っているか？	☒ はい ☐ いいえ	携帯電話を用いた緊急連 絡網により安否確認が実 施できる 【主要な連絡先】 ●●総務部長： XXX-XXX-XXXX	●● 総務部長	実施済み

② ①で「はい」とチェックした項目については、**自社で取り組んでいる対策**を記載してください。

記入例

事前対策が実施できていない場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ 1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ 2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
緊急時に必要な従業員が 出社できない場合に、代 行できる従業員を育成 しているか？	☐ はい ☒ いいえ	〇〇機械の操作手順を従 業員に教育する	×× 人事課長	来年度中

② ①で「いいえ」とチェックした項目については、これから**自社で実施すべき対策、対策を実施する担当者、実施時期**を検討し、結果を記入してください。

経営資源(物)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
什器や棚等、設備を固定しているか？	☒ はい ☐ いいえ
原材料の代替調達や代替生産等、業務を代替して行う手段を確保しているか？	☐ はい ☒ いいえ

【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる？	誰がやる？	いつやる？
移動、転倒、落下しそうなものについては固定化。年に1回見直し	●●●● 総務部長	実施済 毎年4月見直し
原材料の調達先を平時から増やし、緊急時の同時被災リスクを下げる。重要な原材料は、一定期間分を自社で備蓄	●●●● 購買課長	来年度中

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか？	☒ はい ☐ いいえ
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか？	☒ はい ☐ いいえ

【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる？	誰がやる？	いつやる？
重要データはクラウドで保管	●●●● 総務課長	今年6月
会社の電話だけでなく担当者の携帯、携帯メールを把握している。	全員	実施済

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか？	☒ はい ☐ いいえ
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか？	☒ はい ☐ いいえ

【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる？	誰がやる？	いつやる？
固定費・変動費を算出し、操業停止期間の経費を算出	●●●● 経理課長	今年度中
長期積み立て経営者保険(解約返戻金)	社長	実施済

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握

取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めているか？	☐ はい
	☒ いいえ
	☐ はい
	☐ いいえ



【ステップ2】事前対策の検討・実施

何をやる？	誰がやる？	いつやる？
主要取引先と災害時の協力体制について協議	●●●● 工場長	来年度中



他県と同業者との連携

大規模地震の発生等により、近隣企業の多くが被災してしまうことも考えられます。こうした場合、瓦礫の撤去等、発災当初の対応を近隣企業と連携して行えたとしても、事業の継続や早期復旧が困難となる場合が出てきます。そのため、他企業との連携を考える場合は、例えば他県の同業種企業と緊急時に相互に支援する協定を結ぶ等、遠方の企業との連携も考慮することが望まれます。企業の連携は、緊急時の対応力を向上することができるだけでなく、経営者同士が事業継続への取組状況を話し合うことで、友好的な関係を構築でき、結果として、平時から互いに助け合いができる関係へとつながる可能性もあります。

コラム リスクファイナンスの必要性

経営者が災害時の復旧・復興にあたっては、通常、それに取り組むための資金（設備資金・運転資金）が必要となります。このため、キャッシュフローが回るのかなどを意識して、あらかじめどのようにして資金を調達していくかについて検討していくことも必要です。

なお、リスクファイナンスとして考えられるもので、中小企業に取り組む代表的なものとして

- ①自己資金を手厚くしておく
- ②保険・共済に加入し、設備・休業の損害に備える
- ③日ごろからのつきあいのある金融機関との関係を深める
- ④公的な金融機関の制度などを知っておく

などの方法が挙げられます。

また、災害時には、公的な金融支援が出るケースも多いため、これらの措置を把握することなども必要と考えられます。

実際に災害等が発生した際でも、会社が事業継続のために適切に行動できるようにするには、緊急時の対応とその責任者を整理しておくことが必要です。緊急時の対応には、初動対応、復旧のための活動等、様々なものがありますが、最低限そうした全社の対応に関する重要な意思決定及びその指揮命令を行う統括責任者を取り決めておくことが重要となります。また、統括責任者が不在の場合や被災する場合がありますので、代理責任者も決めておく必要があります。会社の緊急時における統括責任者及び代理責任者について、【様式 4】に記入してもらってください。

【様式 4 の記入方法：製造業の例】

①緊急時の統括責任者を確認してください。統括責任者が不在の場合もありますので、代理責任者も 2 名決めておきましょう。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定及び指揮命令	社長	○●専務	●△工場長

【統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例】

緊急 事態	当日～（初動対応）		数日～（復旧に向けた対応）	
	対応内容例	連携	対応内容例	連携
	■従業員・お客様の避難	○	■重要商品の提供（・休止）	—
	■従業員・お客様の安否確認	—	■各種取引先との連絡調整	—
	■被災した従業員・お客様対応	○	■行政・業界団体への対応	○
	■初期消火	○	■対外への情報発信	—
	■地域への対応	○	■資金の確保	—
	（瓦礫処理による避難経路確保）等		等	

②緊急時の対応の例を確認してください。緊急時の対応には、他の企業と連携して対応することで効果的となる場合があります。
また、本リストは緊急時における統括責任者の行動のチェックリストとしても活用できます。



体制は定期的に見直す

どんなに優れた社長でも、災害時の対応について、すべて指揮をとることは困難ですから、役割ごとに責任者を明確にしておくことが大切です。また、せっかく体制や責任者を決めても、人事異動等により実際とそぐわない体制になってしまうことが多いので、人事異動の際には緊急時の役割も併せて確認するようにしましょう。

いざ、緊急事態になった時に、「従業員が BCP の内容を理解していなかったため、適切に対応することができなかった」、「BCP に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 を策定してい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、BCP を策定した後は、従業員に BCP の内容や BCP の重要性を理解してもらうために、社内における教育活動を実施することが必要です。

会社の組織構成や教育体系等を踏まえ、【様式 5】に教育計画を記入してもらってください。なお、少なくとも毎年 1 回以上は、経営者が従業員に対して BCP の進捗状況や問題点を説明するとともに、各自の取組状況、役割分担を定期的に確認してもらってください。

【様式 5 の記入方法(1/2):製造業の例】

経営者が従業員に BCP の進捗状況や問題点を説明する頻度を記入してください。また、従業員への教育活動としてあなたの会社でその他に実施可能なものを記載してください。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年 1 回
●△工場長	製造ラインの変更に伴う BCP への影響について、工場内の従業員と共有化する	随時
××人事課長	BCP のポイントに関する社内研修会を開催する	毎年 1 回
●●営業部長	従業員各自の BCP の役割分担(社外との連絡担当 等)の定期的な確認を行う	毎年 1 回



教育活動の例

教育活動といっても、難しく考えることはありません。例えば、毎月の役員会議や全社勉強会などの際に、5 分でもいいので BCP の報告の時間を作ってもらい、経営者から BCP の進捗状況や不安に思っていること等を話してもらうだけでも効果があります。大切なことは定期的に行うということです。

- 毎年 1 回以上、経営者が従業員に対して BCP の進捗状況や問題点を説明する
- 従業員各自が BCP の取組状況、役割分担の定期的な確認を行う
- 策定した BCP のポイントに関する社内研修会を開催する
- BCP の内容等に関する社内掲示を実施する 等

コラム

経営者の目や耳となり、かつ手足になる 人材の育成

災害時には、経営者は様々な情報を短時間に収集し、それらを踏まえて経営判断をしないといけません。特に重要商品(31 ページ)については、今後どのようにしていくか判断を行う必要があります。しかし、社長が一人でこの判断に必要な情報収集や、今後の復旧取引状況の材料を検討することは困難です。仮に一つの拠点しかなければ、すべて自分一人で陣頭指揮をとれば対応できるかもしれませんが、工場が広くて部門が多数あるような場合には、自分の代わりに情報を収集し、被害状況や今後の対策で必要な事項などを自分に正確に伝えてくれる社員が必要になります。また、社長が一人で全ての対策を考えるのは困難であり、さらに社長が不在のような場合、復旧対応ができない状況に陥る可能性があります。

このため、社内で BCP を検討し、それに基づき年 1 回でもいいので、中身のある訓練をすることで、誰が何をすべきか、それを社内の誰に伝えるのかをチェックし必要に応じて見直すとともに、BCP を通じて、社長の目や耳となって情報を収集し、かつ手足となって動ける人材を育てていくことが有効です。このような取組は、後継者教育や社員教育にも役立つことが期待されます。

特に、被害状況を正しく把握し、経営者が判断した内容を現場に正しく伝えるというのは誰でもできることではありません。そのようなことをできる人材の育成が必要です。

戦国時代の武将でも、織田信長家臣の前田利家や佐々成政は赤母衣衆・黒母衣衆、武田信玄家臣の高坂昌信は使番と、戦場の伝令役をそれぞれ経験しています。

これらの伝令は、武将に代わって戦況を把握すること、また武将の指示を現場指揮官に正確に伝えるという役割があり、これらを経験して今でいう役員クラスの武将になっているのです。



常に BCP の内容を会社の現状に見合ったものとしておくために、必要に応じ BCP の見直しを行うことが重要です。BCP の見直しは、例えば顧客管理や在庫管理等、日頃から会社が実施している経営管理の延長にあるものです。顧客の状況や在庫状況等に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP の見直しを行う必要があるか検討し、必要があれば BCP に反映します。また、これから実施を予定している事前対策の進捗状況や問題点も定期的にチェックし、対策の内容や実施時期を再検討する必要があります。そのため、策定した BCP の中に、あなたの会社が見直す基準を記載しておき、随時確認するようにしましょう。BCP を見直す基準について、【様式 5】に従い、確認してもらってください。

【様式 5 の記入方法(2/2):製造業の例】

①あなたの会社のBCPを見直す基準を確認してください。

BCP を見直す基準
■日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、見直しを行う必要があるか検討し、その必要があれば、即座にその変更を BCP に反映する
■毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す

②記載内容以外に見直す基準が考えられる場合は、記入してください。



2 タイプの見直し

BCP の見直しには、①従業員や取引先の連絡先など、日常的に変わっていくことへの対応と、もう一つ、②BCP の方針や重要商品、被害想定、事前対策など BCP そのものを見直す、という大きく 2 つのタイプの見直しがあります。当然、前者は、日常的に変化があった際にルーチン業務として最新の状態にアップデートすることが必要になりますし、後者に関しては、あらかじめ年間計画の中で、見直すタイミングを決めておくことが重要です。その際、誰が、どのように見直すのか、見直した内容をどう周知徹底させるのかも合わせて考えておくことが重要です。

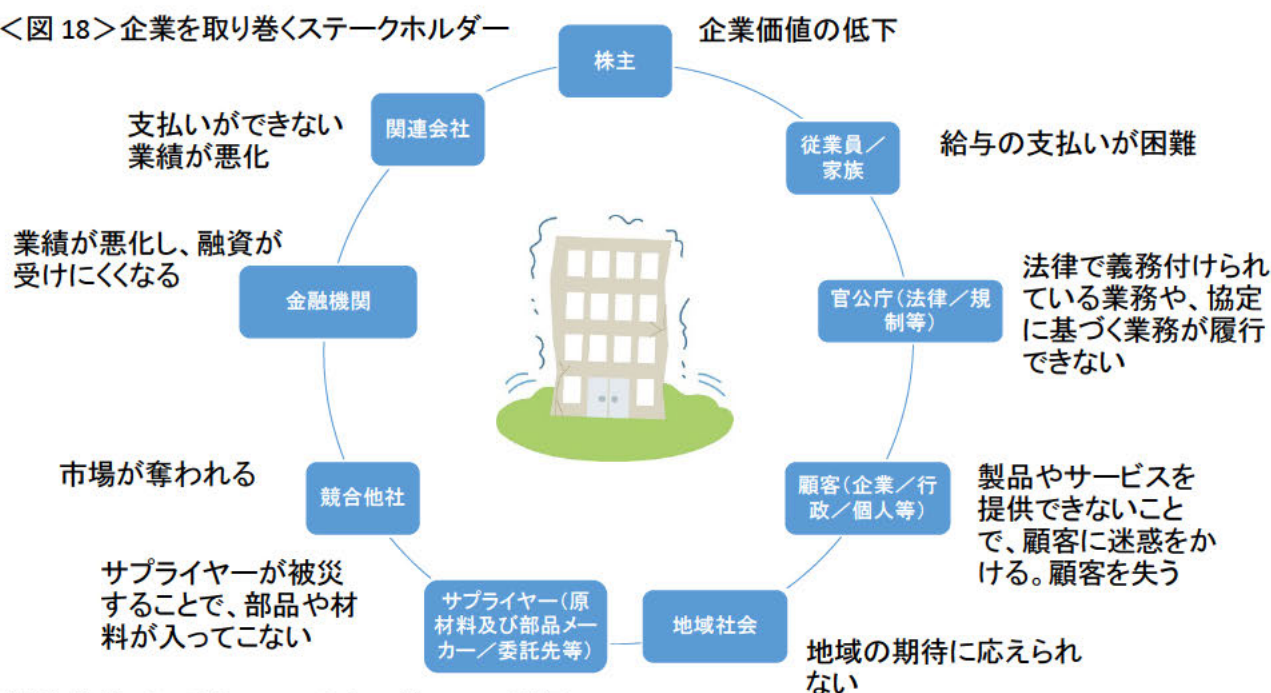
第 3 章 資料編（BCP 支援に役立つツール）

3.1 事前対策に役立つ

3.1.1 ステークホルダーにさまざまな影響を与えることを認識してもらう ～BCP の重要性が認識できない企業に対して～

事業が止まることは、自社に影響を及ぼすだけでなく、顧客や取引先、関係会社、地域社会など、さまざまなステークホルダーにも影響を与えることになるということも認識してもらう必要があります。事業継続の対策をしていないということは、こうしたステークホルダーからの信頼を欠くことになります(図 18)。

＜図 18＞企業を取り巻くステークホルダー



業種・業態別に見たステークホルダーへの影響

社会機能維持に関わる会社
社会機能を維持するために重要な役割を持っているため、災害時に事業が止まると、社会的な影響が出て、自社の信頼も失うことになります。
サプライチェーン系列にある会社
その会社の事業の停止により納品先の顧客企業に影響を及ぼすばかりか、サプライチェーン全体に多大な影響を与え、最終的には消費者にも影響を及ぼします。特に競合が少なく、特殊な製品を製造しているような場合は影響が大きくなります。逆に競合他社が多ければ復旧が遅いと取引が減少したり、あるいは失うことにつながります。
他の会社(顧客)の事業(生活)を支える会社
サプライチェーンに直接属してなくても、その会社の活動が停止することで、他社(顧客)や消費者に大きな影響を与えることが予想されます。
地元地域に対して大きな役割を持つ会社
特に地方にある会社の場合、社員のほとんどが地元住民で、平時から地域社会に密接に関わっている会社があります。こうした会社は、災害時に地域から期待されることが多い一方、復旧が遅れることで地域住民に不安を与え、地域経済にもマイナスの影響を与えます。
早期に継続・復旧しなくてもよい会社
災害時に早期に継続・復旧する必要がないという会社もありますが、何の対策もしなければ、従業員や顧客の安全が守れません。また、賃金を支払えなければ従業員の生活に大きな影響が出ます。

3.1.2 身近な危険を調べてもらう ～被害想定の方法がわからない企業に対して～

身近なリスクを知るためには、市町村が公表しているハザードマップが有効です。これに基づき、会社のある場所で水害が発生する危険性があるかないかを確認することが大切です。

図 19 は国土交通省が公表しているハザードマップポータルサイトで、各地区のハザードマップがデータ上で簡単に見られるようになっていきますので、是非活用してみてください。

<図 19> 国土交通省ハザードマップポータルサイト <https://disaportal.gsi.go.jp/>



- 想定最大規模降雨による洪水浸水想定区域データについて
- 市町村ご担当者向け情報

更新情報

2017年9月22日 9月29日（金）夜から10月2日（月）朝の間、ハザードマップポータルサイトの検索機能のうち、住所による検索がご利用いただけません。ただし地名による検索は可能です。ご不便をおかけしますが、よろしくお願いいたします。

2017年6月6日 **ハザードマップポータルサイトがさらに使いやすくなりました**

2017年6月2日 **想定最大規模降雨による洪水浸水想定区域データを更新しました**

災害へ備えよう！
ハザードマップポータル

本サイトのバナーです。ご自由にご活用ください。

Copyright (C) Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism of Japan.

3.1.3 身近で見落としているリスクを認識してもらう ～正しくリスクが認識できない企業に対して～

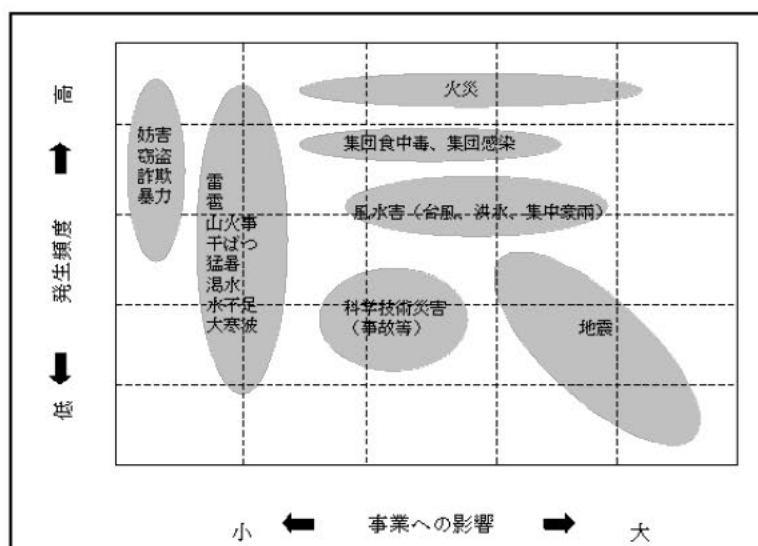
会社を取り巻くリスクを正しく把握してもらうことも大切です。本来、BCP の策定では、企業が自ら備えるべきリスクを分析・選定することが推奨されていますが、支援機関の立場として、どのようなリスクがその会社の身近に存在しているのかを考え、アドバイスしてあげることも大切です。

地震を想定して耐震対策を強化していても、まったく水害に備えておらず大きな被害を受けてしまったという事例もあります。図 20 のように、歴史的な視点(過去にその地域でどのような災害や大きな事故が起きているか)、地理的な視点(断層や大きな川、土砂崩れを起こしそうな山はないか)、物理的な視点(建物が耐震基準を満たしているか、川の近くなら高い場所に設備が設置されているか、火の近くに燃えやすいものは置かれていないか)、環境的な視点(近年の気象状況、社会状況、周辺地域の状況等)等を見るとともに、図 21 のように、どのようなリスクが発生しやすく、発生した際に会社に与える影響が大きくなるかを考えると、偏りがすくなく、重視すべきリスクが把握しやすくなります。

＜図 20＞企業を取り巻くリスク①

	歴史	地理	物理	環境	その他	重要度
地震	18●●年に M7 の大地震	●●断層が走っている	耐震基準を満たしている	周辺で住宅団地の開発が進む		◎
水害	19●●年に●●川大氾濫	●●川(天井川)で川の方が高い	堤防が脆弱で、老朽化	近年大雨が多い	昨年決壊しそうになった	○
土砂災害		近くに山なし				×
火災・爆発	昭和●●年に火災	海風が強い	●●年に社屋を建て替え。不燃化	●●社内にダンボール類が多い		△
新型インフル	2009 年の新型インフルで多数感染		部屋が分かれていない(間仕切りが少ない)	海外出張者が多い		△
その他						

＜図 21＞企業を取り巻くリスク②



3.2 災害対応力を高める ～訓練の方法がわからない企業に対して～

3.2.1 訓練を支援する

参照:BCP等の取組事例集 No3

BCP を策定しても、それによって、あらゆる災害や大きな事故から、会社が守られるわけではありません。残念ながら BCP はどんな被害からも人の命や会社を守ってくれるような「魔法の杖」ではないのです。

BCP の策定では、災害や大きな事故発生時に起こり得る経営に関わる被害を予測し、それに対して少しでも被害が減らせるよう、あるいはそのような被害が起きても迅速に動けるように、事前の対策を施したに過ぎません。もちろん、BCP を策定したことによって、その会社は策定前に比べれば何倍も災害や大きな事故に対して強くなっていることでしょう。しかし、実際の災害は、BCP で予測した通りに起きてくれるわけではありませんし、策定した計画通りには動けないケースも出てくるはずです。大事なことは、実際に災害が起きても、トップが適切な意思決定を行い、事業を確実に続けられるようにすることです。そのためには、実際の災害を想定して訓練をして、浮き彫りになった課題を1つずつ改善し、BCP を磨き上げていくことが不可欠です。そして、中小企業の BCP 策定支援において、最も重要で、かつ最も難しいのが、この訓練を支援することです。ただし、あまり難しく考えるのではなく、失敗を恐れず、まずはどんな訓練でもやってみることが大切です。訓練で抑えておくべきポイントを簡単に解説します。

1. 訓練の目的を明確にする

訓練といっても様々な方法があります。訓練と演習を言葉として使い分けるべきだという意見もありますが、所定の業務や手順を正しく、より確実に(またはより速く)実行できるようにするものや、様々な事象に対して計画やマニュアルの内容を含め、意思決定の過程が正しくできたかを検証し対応レベルを高めていくものなど複数のタイプがあります。まず大切なことは、何のために訓練を行うか、その目的を明確にすることです。この際、誰に、何を、学んでほしいのか、身につけてほしいのか、あるいは、何を、どのように検証したいのかをできるだけ明確にしてください。これにより訓練の参加者も方法も変わってきます。

訓練の目的(例)

- 各従業員の BCP に対する意識を高め、理解を深めさせる
- 緊急事態発生時に各自の役割を明確に認識させる
- 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
- 災害への柔軟な意思決定力を身につけさせる
- 従業員間での連携・協力を促す
- 機器やシステムを正しく迅速に使えるようにする 等

2. 訓練の方法を決定する

目的が決まったら、その目的に応じた訓練の方法を決めます。例えば、中小企業庁の BCP 策定運用指針では下記のような訓練を例に挙げています。訓練の目的が「初期消火の方法を全社員に学ばせる」ということなら、消防署に依頼をすることで消火器の使い方の訓練を指導してもらえます（せっかくなら屋内消火栓の使い方も学んでください）。ただし、消火だけでなく、初動の体制を検証するという目的でしたら、消火方法を習うだけでは不十分です。避難誘導、通報、ケガ人の救助救命、点呼、被害状況の確認など、誰がどう対応すべきなのか、実際に対応できるのかを机上や実演を通して検証する必要があります。

<図 22> 訓練の種類(中小企業庁 BCP 策定運用指針より)

主な種類	内容の例	備考
消防訓練	・ 初期消火活動 ・ 119 番通報	・ 特に、消火器の操作、放水等は実体験が大切。 ・ 消防署に依頼すれば、訓練の評価を受けられる。
避難訓練	・ 社員の避難 ・ 顧客等の避難誘導	・ 施設外への社員の避難訓練。 ・ 顧客等が敷地内にいる場合には、避難誘導も必須。
連絡訓練	・ 緊急連絡先への連絡 ・ 緊急連絡網での連絡	・ 緊急連絡（安否確認）で災害伝言ダイヤル 171 や web171 を利用する場合には、毎月 1 日や防災週間等に体験が可能。 (Web171 の場合) http://www.web171.jp/
参集訓練	・ 就業時間外の参集	・ 予め指定した時間を指定して参集する場合と、期間を指定してその期間内で非常参集をかける場合がある。
図上訓練 (DIG)	・ 災害状況の検討 ・ 防災対策の検討	・ 地図を使って防災対策を検討する訓練。自治会等の市民レベルの訓練も盛んである。 DIG=Disaster Imagination Game (参考) 静岡県 HP http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/dig/index.htm
図上訓練 (シナリオ提示型)	・ 防災対策の手順確認	・ 対応手順の確認に主眼が置かれ、決められた手順通りに対応を行う訓練。従来の自治体の総合訓練が相当する。
図上訓練 (シナリオ非提示型)	・ 防災対策の意思決定 (災害対策本部等)	・ 訓練シナリオを事前に提示しない形式の訓練で、事前又は訓練中に付与される情報に基づき判断し行動する訓練。非常に高度な訓練であり、訓練の実施には高度なノウハウが必要となる。
地域の防災訓練	・ 初期消火活動 ・ 炊き出し	・ 地域企業または市民として地域の防災訓練に参加する。消火器の操作等の実体験ができるとともに、災害時における地域との連携に役立つ。

3. 訓練の計画をつくる

1	参加者に取り組んでほしい課題を設定 訓練の方法が決まったら、具体的な内容を決めていきます。まずは、参加者を決定するとともに、参加者に訓練の中で取り組んでほしい課題を明確にします。先ほどの消火訓練なら、「全員に消火器・屋内消火栓を正しく使ってもらおう」ということが課題になります。初動の検証が目的でしたら「消火や避難誘導、通報、救助救命を正しく行えるか一人ひとりが検証する」ということが課題になります。実演で資機材を使うような訓練なら「その資機材を正しく使えたか」ということを課題にしてもいいでしょう。これらを明確にすることで、訓練の評価がしやすくなります。
2	テーマを設定 次に、その課題を検証するのに適したテーマを考えます。地震の初動対応を検証するのか、火災の初動対応を検証するのか、洪水なのか、それぞれ対応が変わってきます。最初のうちは、できるだけ、現実的に起きうることを考えてみるのがポイントです。
3	被害想定を設定(時期や時間を忘れずに) 事象を考えたら、被害想定を考えます。事象が起きて、どう被災したのか。これがないと「地震が起きたけど、無事だった」ということで訓練が終わってしまいます。建物が被災して使えなくなったのか、設備が壊れて動かなくなったのか、人が負傷したのか、目的に応じていくつかの被害を想定してみます。また、その事象が発生する時期や時間も決めておくことも大切です。夏の昼と真冬の夕方では、その事象により起きうる事態が変わってきます。さらに、社内で起きうる事象と、社会で起きうる事象それぞれについて考えておくことも重要です。
4	シナリオ／状況付与を設定 考えた被害想定を、時系列に入れ込んだシナリオを策定します。例えば、1月9日の朝9時に地震が発生。直後に建物が被災し、11時に●●の被害が出て、●●時に●●が止まり……といったものがシナリオです。訓練本番でどのように状況付与(想定した被害を伝えるか)を行うかも、あらかじめ考えておくことが重要です。訓練が始まる前に、参加者に対して細かなシナリオまですべて見せてしまうという方法もありますし、対応力を高めることが目的なら、シナリオはあえて言わず、訓練の途中、途中で提示していく方法の方が効果的です。
5	準備 訓練の内容を決めたら、本番に向けて準備を行います。どこで何時から、誰を集めて、どういうレイアウトで実施するのか。訓練に必要なものも事前に揃えておきましょう(進行表、模造紙、付箋紙、ペン、時計等)

4. 訓練を実施する

訓練本番は、なぜこの訓練を行うのか参加者に目的を明確に伝えます。その上で、どのように訓練を進めていくのかルールを説明します。あとは決められた時間通り、ルールに基づきながら進めていきますが、その途中、途中、参加者一人ひとりに取り組んでほしい課題が達成できているかどうかをチェックしていきます。避難訓練や救助救出訓練など実動を伴うものは、転んでケガをすることがないように十分に配慮して行ってください。

繰り返しになりますが、高度な訓練をいきなり実施するのではなく、まずはどんな形でも実施してみることが大切です。中小企業でBCPを策定した直後なら、簡単な初動訓練を支援してあげるだけでも十分です。すでに定期的に避難訓練をしているようなら、少しだけBCPの要素を加えてみるなど、身の丈に応じた訓練を支援してあげることがポイントです。ここでは、簡単に指導できる訓練の実施方法を紹介します。

訓練：重要商品継続の机上訓練(目的や内容、シナリオ等は、アレンジして御活用ください)

- 訓練の目的：災害発生後、重要商品を継続させるための社員の判断能力を高める
- 訓練の方法：机上訓練
- 訓練の参加者：全員
- 取り組んでほしい課題：参加者一人ひとりに取るべき行動と、それができない場合の代替策、を考えてもらう
- テーマ：首都直下地震(都内に事務所がある場合)
- 被害想定：社屋は使用可能。電気・水道・ガスは使用不能。社長不在、社員の半数が出社不能。公共交通は停止。被災後2週間にわたりライフラインは復旧せず、主要取引先も操業停止。
- シナリオ／状況付与：1月12日、午前8時45分。東京都心南部を震源とするマグニチュード7の地震が発生。その日の対応は無事に終わり、全員が帰宅。翌日出社したが、事業の継続は極めて困難な状況になっている。社屋は使えるが、ライフラインは使用不可能。主要取引先も操業を停止し、重要商品を製造するための原材料の調達が停止。さらに、重要商品を納入していた最大の顧客企業が被災し、製品の70%が出荷できないことも判明。
- 評価項目
 - ・2日目に出社してからの対応手順は適切か(建物の安全性の確認、出社メンバーの確認、連絡手段の確認等)
 - ・重要商品の製造を継続するかしないかの検討がなされたか。
 - ・判断材料となる情報を収集したか。
 - ・重要商品継続の場合、「お互い様」BCPの協定を活用して代替生産を行うことの検討がなされたか。
 - ・その判断材料となる情報を収集したか。
 - ・重要商品の製造を断念した場合、どのような製品について事業を継続させるかを検討したか。
 - ・断念にあたり適切な情報を収集したか。
 - ・他の商品を継続する場合、適切な情報を収集し、商品を選定したか。 等
- 事前準備
 - 場所：大会議室
 - レイアウト：5人ずつ6テーブル
 - 備品：模造紙、付箋紙、マジック、時計

当日の流れ(日時、時間、グループはアレンジしてください)

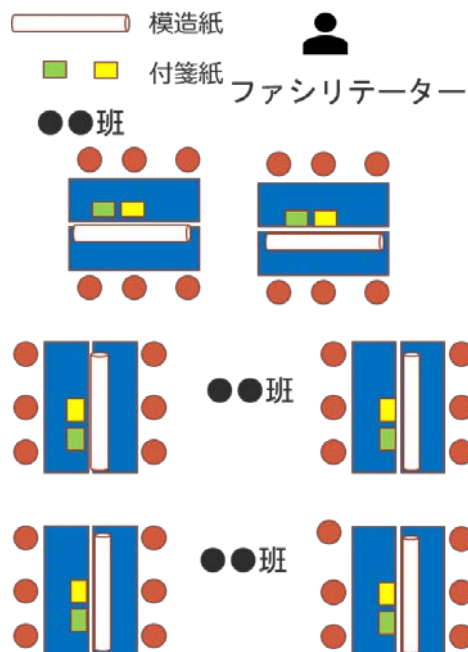
訓練日時: ●月●日 14:00～16:00

14:00～14:20 ①訓練の目的・進め方説明

14:20～15:20 ②訓練(机上)

15:20～15:50 ③発表

15:50～16:00 ④総評



① 訓練の目的・ルールの説明

② 訓練

ファシリテーターから、参加者に被災状況などについて状況付与を行い、班ごとにどのような対応をするか検討してもらいます。

③ 発表

各班から、模造紙を使って、各質問に対してどのように検討したか、何が課題として浮かび上がったかを発表してもらいます。他の参加者から質問や、意見(参考になった点、改善できそうな提案)も出してもらいます。

<各 5 分～10 分>

④ 総評

ファシリテーターの立場から、訓練を見て気づいた感想、改善した方がよい点を簡潔に報告します。

3.2.2 その他役立つ対策 ～災害対応力を高めたいという企業に対して～

訓練以外で、実践力を高めるために有効な対策を紹介します。

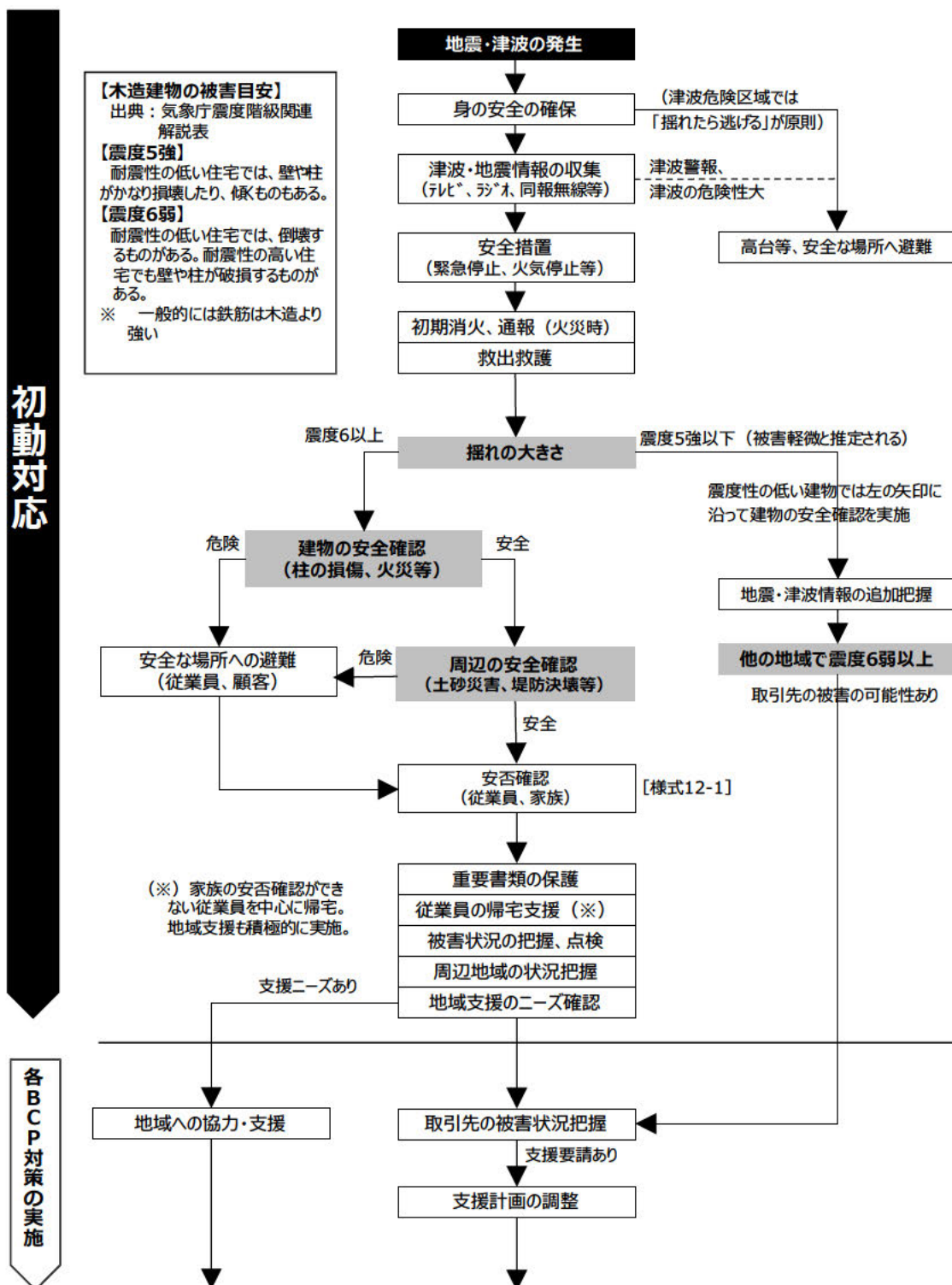
事前対策	アドバイス
避難／安否確認	安全に避難できるように災害や事故発生時の初動フロー図を整備しておきます。災害発生後は固定電話や携帯電話はつながりにくくなるため複数の手段で安否の確認ができるようにしておくことが重要です。個人情報のため提出したくないという社員には個人情報の取り扱いのルールを説明し、協力してもらいましょう。また、日常的に家族や上司、重要取引先の情報などを携行カードに書き入れておくことなども有効です。安否や出社可否の集計表は誰でもわかるようにしておきましょう。(参考様式 A・B・C)
転倒防止	転倒防止は防災上も欠かすことができない対策です。社員の安全を守るために、また、来社されている大切なお客様を守るために、倒れてくると危険な本棚、大きな設備等は早急に対策をすることが望まれます。簡単に転倒防止ができない場合は、その危険性を従業員に周知しておくことが重要です。
備蓄	備蓄も、欠かすことができない基本的な対策です。事業の継続と考える以前に、まず、従業員が数日間、会社にとどまれるかという観点で備蓄してみることがポイントです。水、トイレ(水が流れなくなったり、排水管が壊れて使えなくなるケースが多い)、食料、懐中電灯、乾電池、ラジオ、救急箱、工具類、毛布等は基本的な備蓄品です。(参考様式 D)
代替要員	災害時に社員が出社できなくなった場合、その人に代わって仕事ができる「代替要員」を確保することが重要になります。1 つ有効な方法は、自社の OB や OG を活用できるようにしておくことです。また、定期的な人事異動の履歴を整理しておくことで、特定の知識・技術・経験を持った社員がわかりやすくなります。普段から業務手順をわかりやすく「見える化」しておくことも効果的です。
データの保管	定期的にデータのバックアップをして安全な場所に保管しておくことが理想ですが、インターネットを活用した安価なクラウドサービス等も数多く出ていますので、セキュリティ対策を施した上で、こうしたサービスを活用してみるのもいいでしょう。若い社員の方等 IT が得意な人に相談してみてもいいかもしれません。
施設	災害で社屋が使えなくなった場合、どこで業務を続けるかを検討しておくことが重要です。災害のために新たにオフィスを借りることは現実的ではありませんから、例えば社長の自宅、倉庫、工務店なら住宅展示場等現状使っている展示場等、今使っている施設等を災害時に使うことを想定しておくのもいいでしょう。また施設が壊れた際の、修理先の業者名・連絡先等を調べておくことも重要です。(参考様式 D)
協力会社	協力会社とは協定を結んだり、定期的に話し合うことはもちろん効果的ですが、連絡先(電話、メールアドレス、担当者)等を平時からわかりやすく張り出しておくだけでも効果があります。また、新たな取引を行う際に品質や価格を比較検証する目的でリストアップした業者も、代替調達先になり得るため、BCP 的な感覚を持って日常業務にあたることが大切です。(参考様式 E)
お金	被災時に必要になる費用を算出して、財務的な手当を講じられるようにしておくことが大事ですが、難しい場合は、今入っている損害保険の付保状況だけでも把握しておくことが大切です。どのような災害による、どのような被害に対して、いくらまで保険金が支払われるのか、免責金額はいくらか等を整理し、対策を見直してみることが重要です。(参考様式 F)

さらに、BCP が経営課題の解決につながった事例を紹介します。

課題解決	BCP 策定・運用による経営上の効果
工場の安全性向上につながった事例	ライン変更の都度、定期的にリスクアセスメントを実施し、重量物等の低いところへの保管や、設備機器等の固定状況を確認している。この取組により、労働災害の減少とともに、不要なものを廃棄したことで工場の美化に繋がった。
調達コスト削減につながった事例	自社で代替生産先が確保できているようになった結果として、部材(鋼材)仕入れの価格平準化に繋がっている。
人材育成(多能工化)につながった事例	スキルマップを作成し、従業員の負荷の平準化、生産効率の向上を目的に多能工化に取り組んでいた。このスキルマップは、中核事業に必要な要員を把握するのみならず、教育カリキュラムの作成にも活用されており、人材育成にも繋がっている。
自社の強みを活かした経営戦略につながった事例	BCP の策定に当たって、全従業員を巻き込んで推進したことによって、外部からの参入企業にはない地域に根ざした自社の強みを再認識することに繋がった。また、全従業員を巻き込んだことで、経営陣と従業員間のコミュニケーションが活発になった。
雇用の確保や顧客へのサービス提供につながった事例	従業員の雇用を守ることや自社の事業を継続していく方針を示すことにより、平時における従業員のモチベーションの維持(被災時における雇用不安の解消等)や顧客へ安定したサービス提供(有事においても必要なサービス提供実施についての説明責任)に繋がると考えられる。

参考様式 A(初動対応フロー図)

緊急時の対応力を高めるために全社員に覚えておいてほしいのが対応の流れです。地震が発生したらまず何をするのか、大雨・台風が発生しそうならまず何をするのか、火災ならどうするのか、もっとも重要になるのが初動です。下記のようなフロー図を壁などに張り出しておくことで、災害時に落ち着いて行動できるようになります。中小企業 BCP 策定運用指針にも、火災時の対応、大雨・台風時の対応、感染症の対応などのフロー図が紹介されていますので、参考にしてみてください。責任者や担当者名を書き込んでおいてもいいでしょう。



参考様式 B(従業員携行カード)

会社名 _____ 携行カード お願い: このカードを拾得された方は下記までご連絡下さい。 所在地 〒 _____ 電 話 _____ FAX _____	
緊急時の行動	
地 震	①火の元を始末 ②海岸近く、大きく揺れたら高台に逃げる ③震度5強で会社に自動参集
風水害	①気象情報に注意 ②書類や資機材を2階へ移動 ③警報が出たら避難の準備
火 災	①大声で周囲に知らせ119番 ②初期消火、火が天井まで回ったら退避 ③煙に注意、口に濡タオル、姿勢低く
本人情報	
氏 名	
血液型	
持病・アレルギー	
かかり付け医師	
就業時の 避難場所	
自宅近くの 避難所	

連 絡 先 (電話番号、携帯電話、携帯メール)	
自宅電話番号	
家 族①	通勤通学先 携帯
家 族②	通勤通学先 携帯
家 族③	通勤通学先 携帯
地域外に住む 親 戚	(電話輻輳時に家族全員が連絡)
社 長	
上 司	
社内緊急連絡網 の連絡相手	
社内緊急連絡網 上記不在時の相手	
重要取引先①	
重要取引先②	
重要取引先③	
重要取引先④	
災害伝言ダイヤル	171

参考様式 C(安否確認集計表)

安否・出社可否は○、×を記入

更新〇年〇月〇日

[illegible]

保管場所	内容	数量	買替時期
社内	従業員分の水(飲料用と生活用のためには、一人当たり一日 3 リットルが目安)		
倉庫	従業員分の食物(非腐敗性食品を少なくとも 3 日間分)		
倉庫	〃		
倉庫	〃		
社内	缶切及び紙製(またはプラスチック製)食器		
社内	カセットコンロ及びガスボンベ		
社内	ラジオ(乾電池型、手巻充電型)と予備乾電池		
社内	懐中電燈と予備乾電池		
社内	救急箱		
社内	作業用防具類(ヘルメット、防塵マスク、アイガード、作業用手袋など)		
社内	衛生用具類(ウェットティッシュ、トイレトペーパーなど)		
倉庫	工具類(ペンチ、ハンマー、遮断レンチ、シャベル、てこ用棒など)		
社内	文具類(鉛筆、マジックペン(数色)、ノートなど)		
倉庫	蓋付きポリバケツ、ゴミ袋、ほうき		
倉庫	ビニールシート及びテープ(部屋を閉じるため)		
倉庫	ブルーシート		
倉庫	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)		
社内	カメラ、フィルム、予備乾電池(損害を記録するため。使い捨てカメラでも OK)		
倉庫	毛布(可能ならば、簡易ベッドやマットなどもあるとよい)		
社内	現金(電話用の小銭も含む)、キャッシュカード、クレジットカード(停電により、ATM が利用不可な状況などに備えるため)		
社内	連絡先リスト(従業員、警察、消防等の公益事業会社などの緊急サービスなど)		
社内	事業継続のための活動項目リスト		
社内	地図、ビル内フロアマップ		
社内	拡声器		

参考様式 E(主要連絡先一覧表)

更新〇年〇月〇日

区分	項目	会社・機関名	担当者	電話	携帯電話	メール	備考
主要顧客							
ライフライン 建設会社 通信・ネットワー ク							
機械・メンテナ ンス設備業者 (重要商品に関わ るもの)							
原材料・部品メー カー (重要商品に関わ るもの)							
物流							
システム							
金融機関 保険							
官公庁							
その他							

災害時の資金調達には、融資、信用保証、共済貸付、保険、あるいは自社の内部資金の活用などさまざまな方法があります。あらかじめ、どの程度の金額がどのような手段により調達可能かを検討しておくことが大切です。また、被災時に金融機関から通常融資が見込めるのか、その際の条件や相談窓口、必要な手続きなどを確認しておくことも重要です。保険の場合なら、実損査定に必要な手続きや支払いまでに要する時間なども確認してみるとよいでしょう。



事業環境の変化により、必要なリスクへの備えも変化します。
必要な補償に入っていますか？重複している補償はありませんか？



リスク	制度	特徴
経営	 おすすめ! 商工会の福祉共済	けが・病気 突然の「けが」、「病気」、「思わぬ賠償事故」に備える商工会会員のための共済制度です。掛金・共済金はプラン毎に年齢・性別・職種に関わりなく一律で、仕事以外でも国内外24時間補償(個人賠償責任保険がご家族の賠償事故もカバーいたします)。 がん補償 上皮内がんなどの初期のがんでもがんと診断確定された場合に共済金をお支払(先進医療・放射線治療にもしっかりと対応しています。トータル「がん」補償では、病気で手術・入院でも共済金をお支払します。シンプル「がん」補償では高血圧や糖尿病など、一部の病気・症状の方でもご加入できます。 生命保障 スケールメリットによる割安な掛金、有配当で万が一の場合に備える安心の保障制度です。リビング・ニース特約にも対応しており、けが・病気で高度障害を負ってしまった場合にも共済金がお受け取りいただけます。
	 おすすめ! 商工貯蓄共済	貯蓄・融資・生命保障が一体となった商工会会員のための共済制度です。割安な掛金・有配当のため、実質的な保険料負担を抑えることが出来ます。さらに医療保障特約も追加することができ、死亡・病気で備えながら貯蓄を行うことが出来ます。
	小規模企業共済	個人事業を辞めるとき、会社役員を退職するときなどの生活資金をあらかじめ積み立てておくための共済制度です。掛金は全額所得控除になりますので、節税しながら将来に備えることが出来ます。
	経営セーフティ共済	取引先事業者の倒産の影響を受けて、中小企業が連鎖倒産等に陥ることを防止するための共済制度です。加入後6ヶ月以上が経過して、取引先事業者の倒産によって売掛金債権等が回収困難となった場合に、共済金の貸付けが受けられます。
	中小企業退職金共済	事業主が勤労者退職金共済機構と退職金共済契約を結び、毎月の掛金を金融機関に納付します。従業員が退職したときは、その従業員に中退共から退職金が直接支払われます。
	休業補償制度 (所得補償保険)	従業員や経営者がケガまたは病気によって長期療養が必要になり就業不能となった場合に、休業期間中の所得を保険金で補います。
休業	休業対応応援共済	店舗または作業場等の事業用建物が地震、噴火、津波、台風、雪災をはじめ、火災等の災害により全損もしくは一部損の損害を受けた結果、事業が休止したために生じた損失を補償します。
財産	火災共済・火災保険	所有する建物や設備・什器などが火災や自然災害などによって生じる損害を補償します。
	地震保険	所有する建物や設備・什器などが地震・津波・噴火等によって生じる損害を補償します。
賠償責任	 団体割引 ビジネス総合保険	「施設・事業活動遂行事故」「生産物・完成作業事故(PL)」「情報漏えい事故」など、賠償責任に関する様々なリスクを補償します。
労災事故	 団体割引 業務災害保険	労働事故の際の企業・経営者向けの使用者賠償責任補償や、従業員が業務上の事故によるけがで死亡・後遺障害を負った時等のための補償制度です。
自動車	自動車保険・共済	所有する自動車を運行する際に発生した事故によって生じる損害を補償します。

※一部の商工会ではお取り扱いしていない共済・保険がございます。

【引受保険会社】

業務災害保険：東京海上日動火災保険、損保ジャパン日本興亜、三井住友海上火災保険(*1)、あいおいニッセイ同和損害保険(*1)
(*1)平成29年10月始期契約より取扱開始となります。

商工会のビジネス総合保険：東京海上日動火災保険、損保ジャパン日本興亜、三井住友海上火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険
所得補償保険：東京海上日動火災保険、損保ジャパン日本興亜、あいおいニッセイ同和損害保険

お問い合わせ先

商工会
都道府県商工会連合会・全国商工会連合会



これで安心じゃな!

2017年7月作成 17-TQ2691