

中小企業BCP策定運用指針

第2版

—どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備—

目次

中小企業 BCP 指針の公開にあたって

| | | |
|-----|-------------------------------|------|
| 1. | はじめに | 1- 1 |
| 1.1 | 中小企業 BCP（事業継続計画）とは | |
| 1.2 | 本指針の使い方 | |
| 1.3 | BCP 取組状況チェック | |
| 2. | 平常時における BCP の策定と運用（入門コース） | 2- 1 |
| 2.1 | BCP を策定する | |
| 2.2 | BCP を運用する | |
| 2.3 | BCP 様式類（入門コース：記入シート） | |
| 2.4 | BCP 記入例（業種別）及び企業の取組事例 | |
| 3. | 平常時における BCP 策定と運用（基本、中級コース共通） | 3- 1 |
| 3.1 | BCP 策定・運用の全体像 | |
| 3.2 | 基本方針の立案 | |
| 3.3 | 策定・運用体制の確立 | |
| 4. | 平常時における BCP の策定と運用（基本コース） | 4- 1 |
| 4.1 | 事業を理解する | |
| 4.2 | BCP の準備、事前対策を検討する | |
| 4.3 | BCP を策定する | |
| 4.4 | BCP 文化を定着させる | |
| 4.5 | BCP の診断、維持・更新を行う | |
| 4.6 | BCP 策定・運用の自己診断 | |
| 4. | 平常時における BCP の策定と運用（中級コース） | 4-21 |
| 4.1 | 事業を理解する | |
| 4.2 | BCP の準備、事前対策を検討する | |
| 4.3 | BCP を策定する | |
| 4.4 | BCP 文化を定着させる | |
| 4.5 | BCP の診断、維持・更新を行う | |
| 4.6 | BCP 策定・運用の自己診断 | |

| | | |
|-----|---------------------------|--------------|
| 4. | 平常時におけるBCPの策定と運用（上級コース） | 4-63 |
| 4.1 | BCPの対象拡大 | |
| 4.2 | BCPの分析深化 | |
| 5. | 緊急時におけるBCPの発動 | 5-1 |
| 5.1 | 緊急時におけるBCP発動フロー | |
| 5.2 | フローに沿った実施項目 | |
| 5.3 | 緊急事態ごとの初動対応 | |
| 6. | 事前対策メニュー一覧 | 6-1 |
| 7. | BCP様式類（基本、中級、上級コース：記入シート） | 7-1 |
| 8. | BCP関連資料 | 8-1 |
| 9. | 用語集 | 9-1 |
| 10. | 本指針の検討体制 | 10-1 |
| | 【参考】財務診断モデル（基本コース） | 参考-1 |
| 1 | 復旧費用の算定 | |
| 2 | 損害保険の整理 | |
| 3 | 緊急時に使える資金 | |
| 4 | 財務診断とキャッシュフロー対策 | |
| | 【参考】財務診断モデル（中級コース） | 参考-14 |
| 1 | 復旧費用の算定 | |
| 2 | 復旧費用の調達 | |
| 3 | 緊急事態発生後のキャッシュフローの算定 | |
| 4 | 事前対策の考え方 | |
| | 【参考】財務診断モデル（上級コース） | 参考-46 |
| 1 | 資産損壊・事業中断の財務面への影響 | |
| 2 | 緊急事態の種類ごとの財務影響 | |
| 3 | 複数部門・複数事業所の復旧費用の推定 | |
| 4 | 直接原価方式による損益計算書の作成・計算手順 | |

中小企業 BCP 策定運用指針（第 2 版）について （中小企業 BCP 策定運用指針（第 1 版）の改訂）

我が国の中小企業への BCP 導入については、平成 18 年に「中小企業 BCP 策定運用指針」を公表し普及促進に努めてきましたが、未だに中小企業における BCP の認識は高いとは言えず、BCP 策定企業は一部に留まっています。

一方、平成 23 年（2011 年）は東日本大震災をはじめ大規模災害等が頻発し、直接被害はもとよりサプライチェーンに大きな影響が出る等の経験から、「防災」及び「緊急時における事業継続」の重要性が再認識されました。

我が国企業への BCP の導入を図るためには、99%を占める中小企業への普及促進が必要不可欠であり、そのためには特に太宗を占める小規模事業者への導入を含めた対応が求められています。

このため、平成 18 年に公表した「中小企業 BCP 策定運用指針（第 1 版）」を一部見直し、小規模事業者を含めた初心者を念頭に「入門コース」を新たに加えるとともに、業種別の事例を追加する等、分かり易い内容に改訂しました。

BCP は、単に知識として習得するものではなく、事業の継続を図るため、日頃の企業活動のなかで、リスク管理経営の一環として、実践し、改良を図るものです。

したがって、BCP は、標準的なマニュアルどおりの計画を策定すれば良いというものではなく、各社の実態にあわせ実践的な内容に工夫する必要があります。すなわち、業種・規模に関わらず、それぞれの事業実態に合わせたオリジナルな事業継続計画を、経営者自らが率先し、従業員等と一丸となって検討・策定し、実践することが肝要です。

BCP の検討・策定による効果は、大規模災害等の緊急時においては、企業の危機管理能力を高め、事業活動の継続・早期復旧等により、取引先への製品・サービス等の供給責任を果たすことで、顧客の維持・獲得、企業信用の向上が期待されます。また、平常時においても、顧客管理、在庫管理、従業員管理等の経営の効率化、企業価値の向上に資する効果が見込まれます。

さらに、個別企業の取組にとどまらず、商店会、業種組合等の集団での展開、各地域単位での面の展開に発展させることにより、地域経済の維持・向上、ひいては我が国産業競争力の維持・向上にも資するものです。

今回の東日本大震災等を貴重な教訓とし、企業の危機管理能力を高め、緊急時における事業活動の継続を図り、サプライチェーンを遮断させることなく、地域経済の維持・発展を図るため、各個別企業はもとより、支援機関を含めた地域単位での BCP の本格的な導入に向けた取組が期待されます。

平成 24 年 3 月
経済産業省中小企業庁

1. はじめに

大地震、集中豪雨や洪水等の水害、新型インフルエンザ、テロ等の不測の事態に見舞われた状況で、あなたの会社は生き残ることができますか。従業員やその家族を守れますか。お客様からの信頼を維持できますか。

経営者であるあなたは、こうした緊急事態に遭っても、何とかして自社の製品・サービスを提供して会社を存続させたいと考えるはずです。しかし、いざ緊急事態という時に、あなたが普段と同じように判断し、的確な行動ができるでしょうか。



緊急事態で的確に判断し行動するためには、緊急時に行うべき行動や、緊急時に備えて平常時に行うべき行動をあらかじめ整理し取り決めておく「事業継続計画（BCP）」の策定・運用が有効です。

また、BCP は、あなたにとって決して特別なものではありません。例えば、あなたが病気で入院したら会社をどのように続けていくか等、あなたが日々の経営の中で考えていることを、計画として「見える化」すれば、それが最高意思決定者不在という緊急時のBCPになるように、BCP は日々の経営の延長にあるものと考えられます。

本指針¹は、中小企業の経営者の方々がBCPの必要性を認識し、BCPを策定し、そして策定したBCPを日常的に運用（教育訓練や計画の見直し）していくことを支援させていただくためのものです。

¹ 本指針は第2版（平成24年4月改訂）であり、必要に応じ適宜改訂していく予定です。

1.1 中小企業 BCP（事業継続計画）とは

東日本大震災（平成 23 年 3 月 11 日発生）において、中小企業の多くが、貴重な人材を失ったり、設備を失ったことで、廃業に追い込まれました。また、被災の影響が少なかった企業においても、復旧が遅れ自社の製品・サービスが供給できず、その結果顧客が離れ、事業を縮小し従業員を解雇しなければならないケースも見受けられました。

このように緊急事態はいつ発生するかわかりません。BCP とは、こうした緊急事態への備えのことをいいます。

ただし、突発的な緊急事態が BCP の想定どおりに発生するはずもありません。また、BCP を策定していても、普段行っていないことを緊急時に行うことは、実際には難しいものです。緊急事態において的確な決断を下すためには、あらかじめ対処の方策について検討を重ね、日頃から継続的に訓練しておくことが必要なのです。

BCP を策定する際は、最初から理想を追求し完全なものを目指しても、実現は困難な場合が多く、かえって導入を躊躇することにもなりかねません。そのため、まずは身の丈にあった実現可能な BCP を策定し、そして、それに改善を積み重ね、平常時から突発的な緊急事態への対応力を鍛えていくことが「中小企業 BCP」の真髄であるといえます。

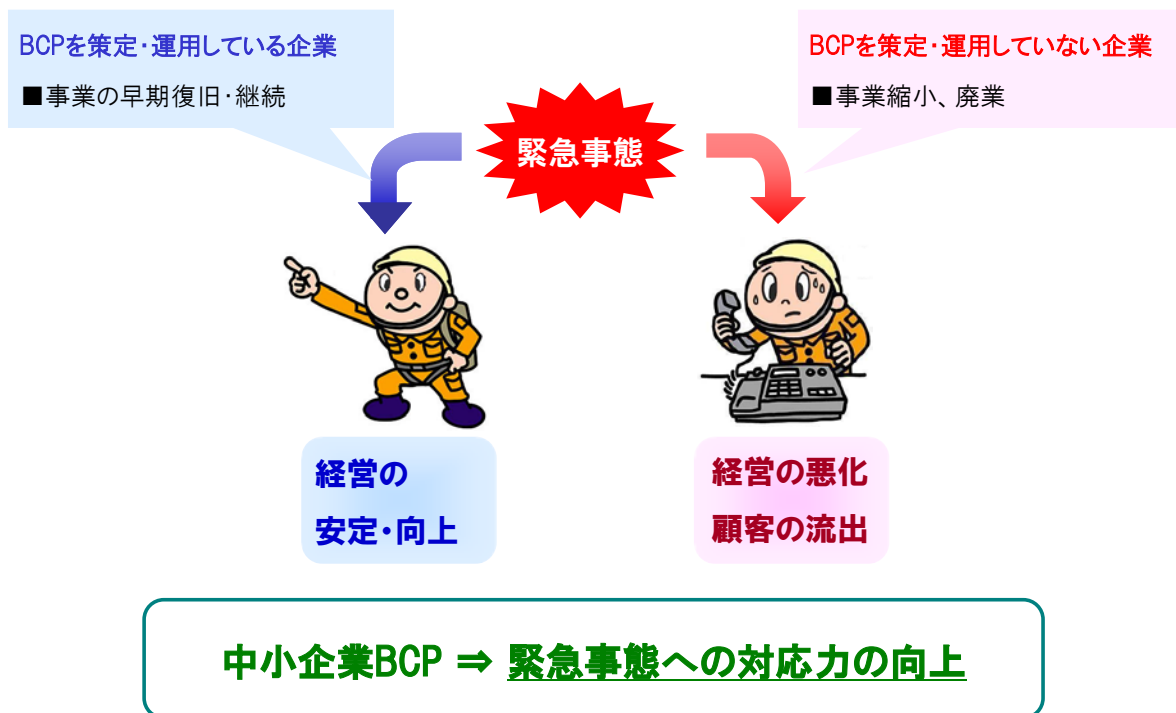


図 1.1-1 中小企業が BCP を策定・運用する効果のイメージ

経営者であるあなたは、日々の経営の中で雇用・人材育成、税制対応や事業承継等について考えていると思います。BCPの策定・運用、すなわち事業継続への取組は、特別なものではありません。既にあなたが考えている雇用・人材育成等と同様に、日々の経営の一環として取り組んでいくものです。

そして、BCPを策定・運用することで、あなたの会社は、緊急時の対応力が鍛えられることに加え、平常時にも大きなメリットを得ることができます。例えばBCPの策定により、自社の経営の実態（在庫管理の実態、顧客管理の実態等）が把握でき、こうした日々の経営管理を再確認することができます。また、BCPの策定・運用により、防災に係る融資や保険の優遇が受けられる場合もある他、取引先や社外からの信用が高まり中長期的な業績向上も期待できます。

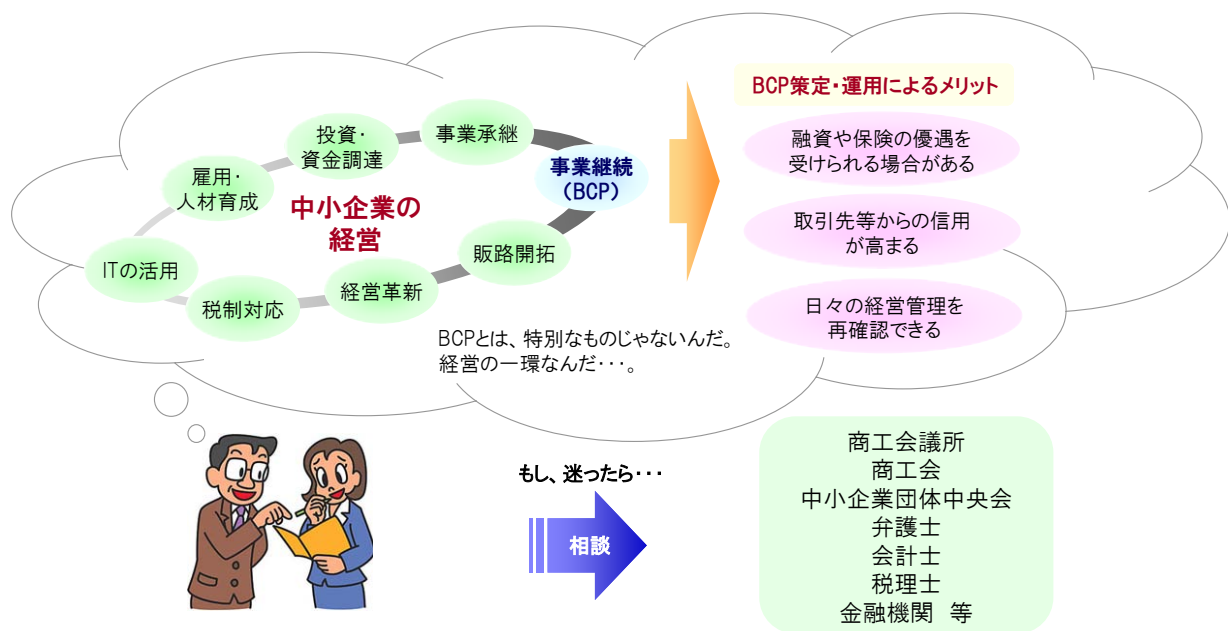


図 1.1-2 中小企業の経営と BCP

なお、もし BCP の策定・運用で分からないことがあった場合は、身近な商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、弁護士、会計士、税理士、金融機関等に相談することも有効でしょう。

【コラム】BCP に取り組んでいる企業の紹介



【小売業】

学校や養護老人施設といった宅配先のことを考えると、当社が商品を提供し続けなければならないという責任を強く感じている。そのためにも BCP に取り組むことで少しでも事業の継続を具現化させたい。



【製造業】

全国に顧客を抱えている企業として、BCP の策定は必要不可欠であると考えている。従業員の安全のみならず雇用を守り、自社商品の安定供給を果たさなければならない。

※出所：当該企業へのヒアリング結果を要約

1.2 本指針の使い方

本指針は、中小企業の経営者が、従業員と一緒に、自社のBCPを策定し、日常的に、運用するとともに、緊急時に備えてBCPの発動を演習するための指針です。

中小企業が投入できる時間と労力に応じて、4通りのコースを用意しました。

表 1.2-1 本指針で用意している4通りのコース

| コース | 目的 | BCP策定に要する日数の目安 |
|-------|--|---|
| 入門コース | 経営者の頭の中にある考えをBCP様式類に記入していくことで、必要最低限のBCPを策定・運用します。 | ・ 経営者1人で1~2時間程度 |
| 基本コース | 経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、BCPを策定・運用します。 | ・ 経営者1人で1~2日程度 |
| 中級コース | BCPサイクルに関する理論を学びつつ、経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、体系的にBCPを策定・運用します。 | ・ 経営者1人で延べ3~5日程度 ・ 経営者とサブリーダー含め数人で2~3日程度 |
| 上級コース | BCPを策定・運用済みの企業が、複数の企業と連携して取り組んだり、より深い分析を行うことで、BCPの策定・運用をステップアップします。 | ・ 経営者とサブリーダー含め数人で延べ1週間程度 |

注) BCPの策定に限った日数の目安ですが、会社の規模や事業内容、事前対策の選定内容等によって変動します。また、別途、BCPの運用(教育訓練や計画見直し)に取り組むための時間が必要となります。

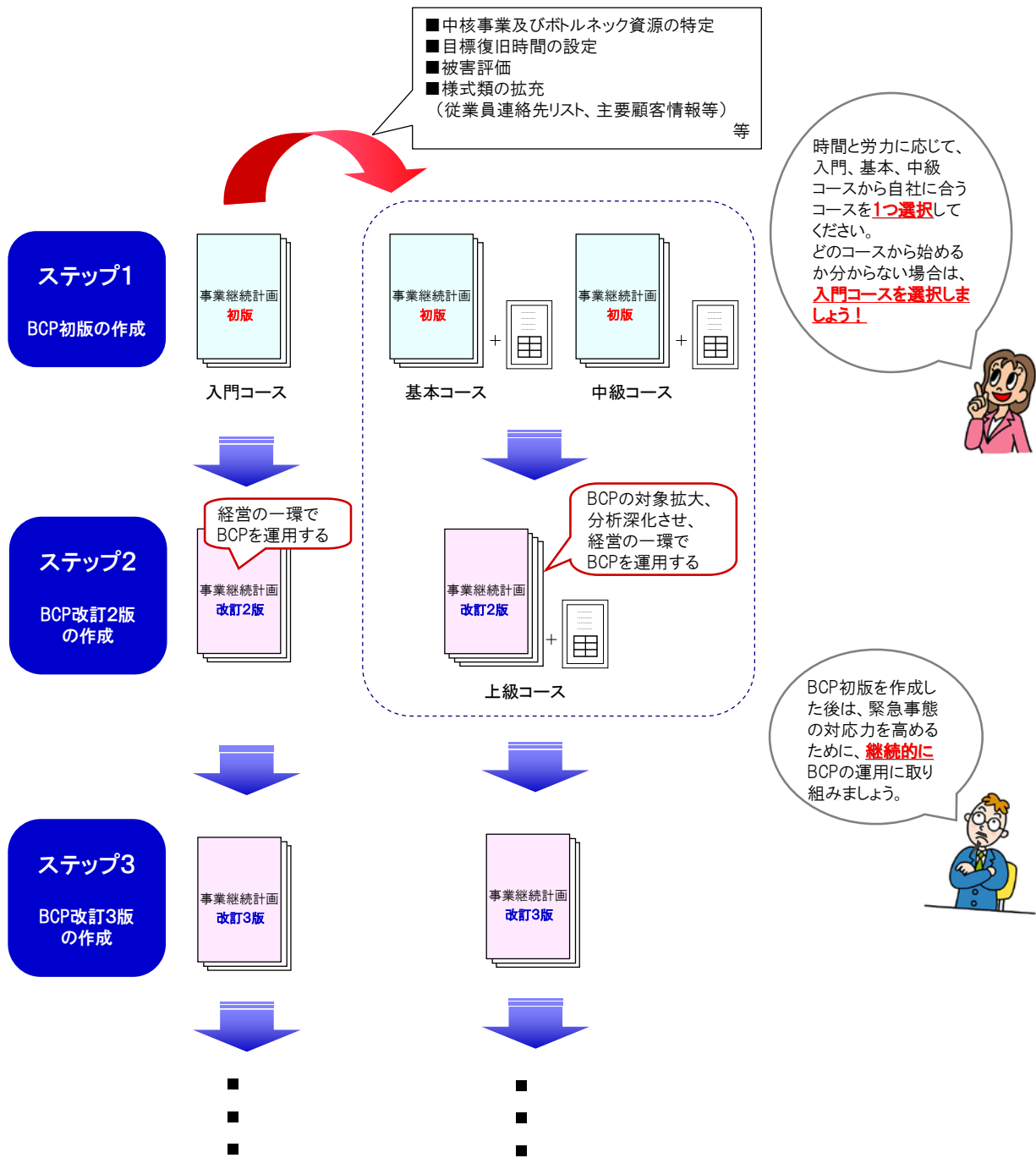


図 1.2-1 本指針の使い方

1.3 BCP 取組状況チェック

本指針の内容に入る前に、あなたの会社の現在の事業継続能力を診断してみましょう。次ページのチェックリストの設問ごとに、「はい」／「いいえ」でお答えください。

○BCP 取組状況チェックリストの判定結果

チェックリストの結果は、現在のあなたの会社が緊急時の事業継続に向けて準備できているかどうかを示します。下表に示す「はい」の数ごとの判定内容（目安）を参考に、本指針を活用して BCP の策定・運用に取り組み、あなたの会社の事業継続能力を高めてください。

| 「はい」の数 | 判定内容（目安） |
|---------|--|
| 16～20 個 | あなたの会社では、BCP の考え方に則った取組が進んでいるようです。本指針に沿って、BCP をチェックし、より強力なものとするのが望まれます。 |
| 6～15 個 | 緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。本指針に沿って、実践的な BCP を策定し、平常時から運用を進める必要があります。 |
| 0～5 個 | 今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれるおそれが大です。本指針に沿って、一から BCP の策定・運用に取り組んでください。早急にできることから始めてください。 |

| BCP 取組状況チェックリスト | | | | はい | いいえ | 不明 |
|-----------------|---|--|--|----|-----|----|
| 人的資源 | 緊急事態発生時に、支援が到着するまでの従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？ | | | | | |
| | 災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？ | | | | | |
| | 緊急時に必要な従業員が出勤できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？ | | | | | |
| | 定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？ | | | | | |
| 物的資源 (モノ) | あなたの会社のビルや工場は地震や風水害に耐えることができますか？ そして、ビル内や工場内にある設備は地震や風水害から保護されますか？ | | | | | |
| | あなたの会社周辺の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？ | | | | | |
| | あなたの会社の設備の流動を管理し、目録を更新していますか？ | | | | | |
| | あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする等の場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？ | | | | | |
| 物的資源 (金) | 1週間又は1ヵ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？ | | | | | |
| | あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？ | | | | | |
| | 事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？ | | | | | |
| | 1ヵ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？ | | | | | |
| 物的資源 (情報) | 情報のコピー又はバックアップをとっていますか？ | | | | | |
| | あなたの会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？ | | | | | |
| | 主要顧客や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？ | | | | | |
| | 操業に不可欠なIT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？ | | | | | |
| 体制等 | あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？ | | | | | |
| | 緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？ | | | | | |
| | 社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？ | | | | | |
| | 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ますか？ | | | | | |

○結果集計

| | 人的資源 | 物的資源 (モノ) | 物的資源 (金) | 物的資源 (情報) | 体制等 | (合計) |
|----------|--------|--------------|-------------|--------------|--------|---------|
| 「はい」の回答数 | __ / 4 | __ / 4 | __ / 4 | __ / 4 | __ / 4 | __ / 20 |