

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中心に「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。

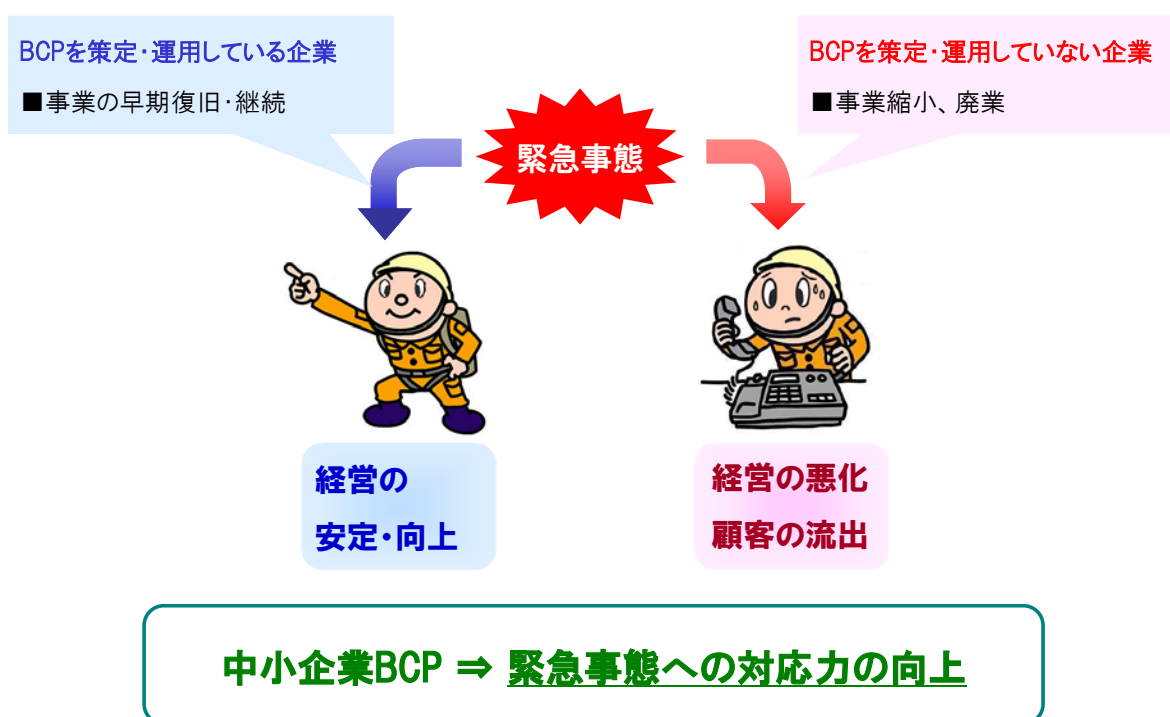


図 1.1-1 中小企業が BCP を策定・運用する効果のイメージ

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。

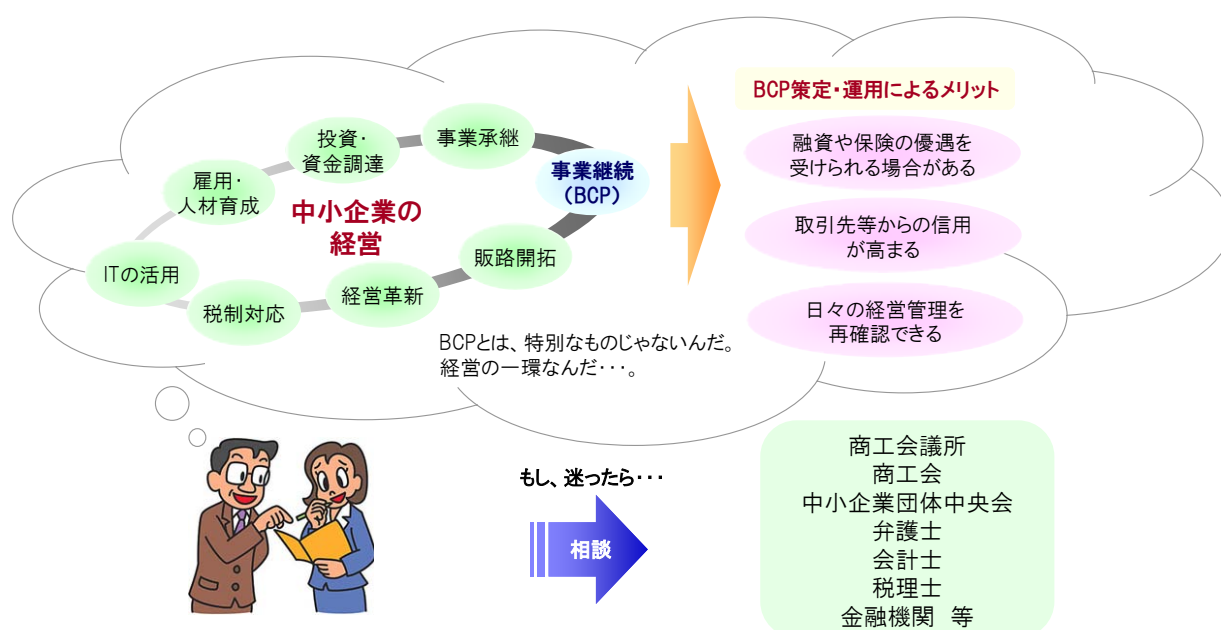


図 1.1-2 中小企業の経営と BCP

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。

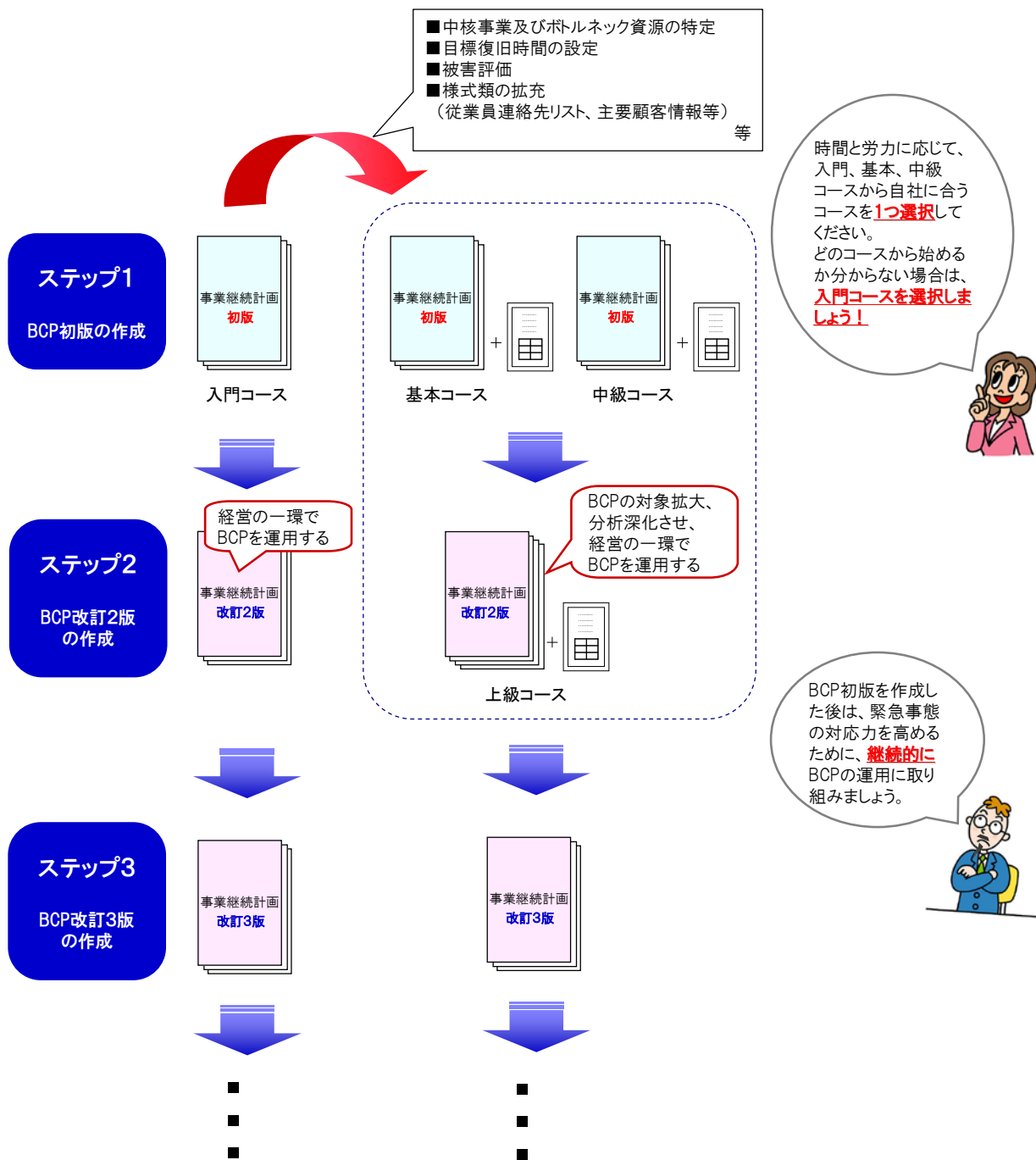


図 1. 2-1 本指針の使い方

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

2. 平常時における BCP の策定と運用（入門コース）

ここでは「入門コース」として、これから BCP を策定しようと考えている中小企業に最低限必要とされる BCP を、「できるだけ早く」、そして「できるだけ簡単に」作るための手順について、解説していきます。

入門コースの本編に入る前に、以下の実施方法を読んでいただき、入門コースの全体像を理解いただいた上で、必要な資料等をご準備ください。

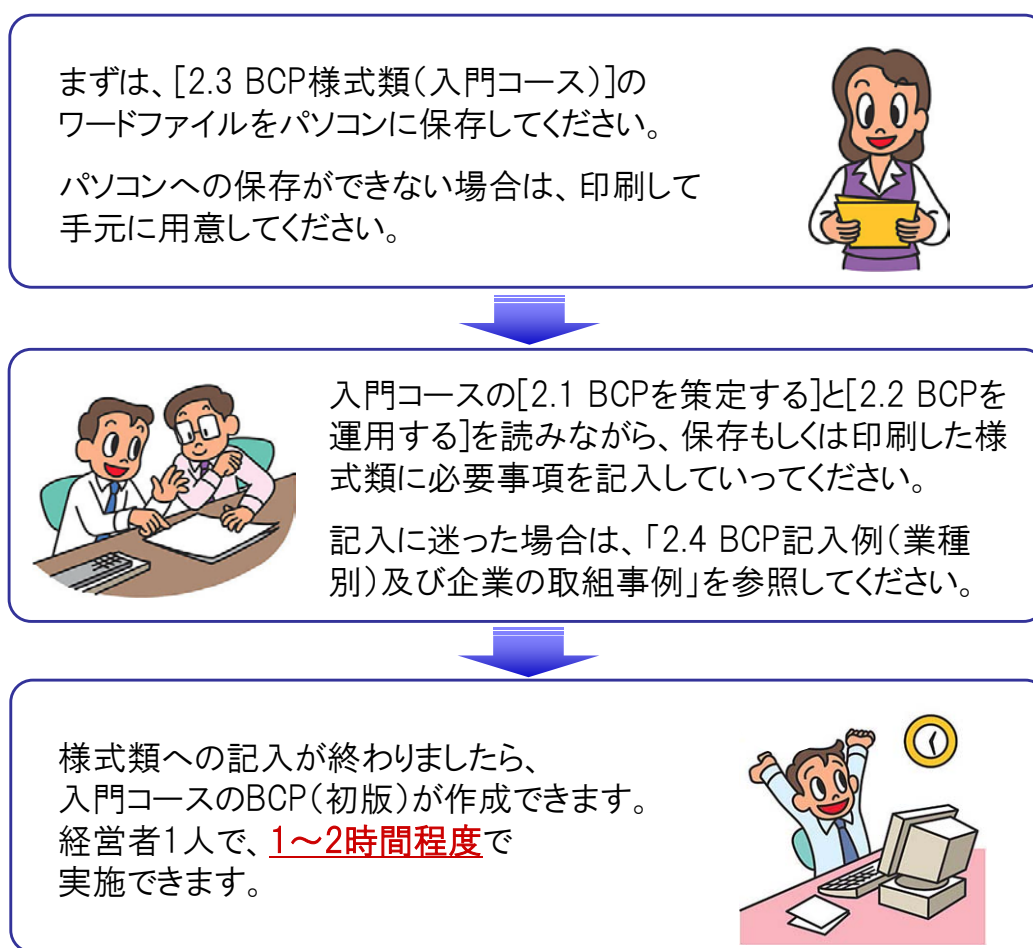


図 2-1 入門コースの実施方法

それでは、「2.1 BCP を策定する」にお進みください。



2.1 BCP を策定する

ここから BCP の策定手順の解説に入ります。本指針（入門コース）の解説を読んでいただいた上で、様式類に必要事項を記入していきましょう。

（１）BCP の策定手順

BCP の策定は、「①基本方針の立案」から始まり、緊急時における指揮命令系統の準備をしておく「⑤緊急時の体制の整備」までの 5 つの手順を踏んでいくことになります。

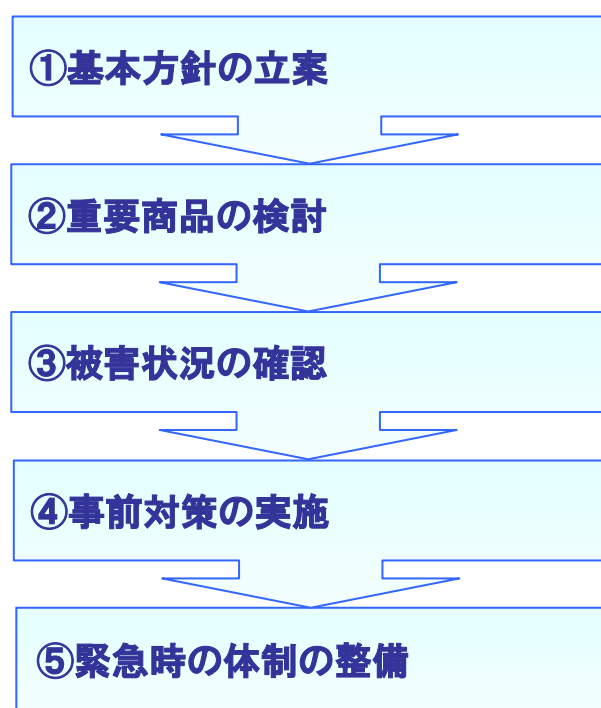


図 2.1-1 BCP 策定手順

入門コースでは、上記 5 つの各手順において検討する内容を解説しています。また、具体的にどのようなことを BCP として取りまとめていけばよいのかについてもあわせて紹介していきます。

(2) BCP の策定

① 基本方針の立案

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。



図 2.1-2 基本方針の検討

基本方針とは、あなたの会社の経営方針の延長に位置するもので、BCP を策定するための目的となります。従業員の人命を守るため、供給責任を果たし顧客からの信用を守るため等、経営者の頭の中には既に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】に記入してください。

【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
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	自社の経営を維持する
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	（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。

② 重要商品の検討

企業においては、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、あなた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。

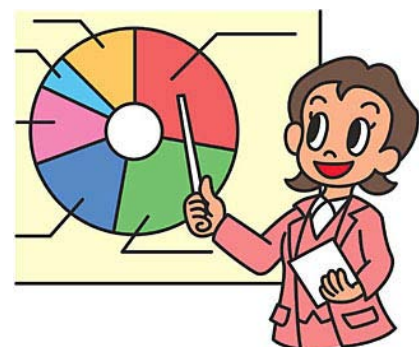
あなたの会社で、最も優先的に製造や販売しなければならない重要商品の一つ、**【様式 1】**に記入してください。

【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



③ 被害状況の確認

企業が影響を受ける災害には、地震や新型インフルエンザ等、様々なものがあります。そして、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、まずはここで災害等によりあなたの会社が受ける影響のイメージを持ちましょう。

具体的には、**【様式2】**の「大規模地震（震度5弱以上）で想定される影響」を読んでいただき、あなたの会社にどのような影響があるのかをイメージしてください。



【様式2:大規模地震(震度5弱以上)で想定される影響】

インフラへの影響	ライフライン  <ul style="list-style-type: none"> ■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。 ■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。 <div>利用の可否: ×</div>	情報通信  <ul style="list-style-type: none"> ■ 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。 ■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。 <div>利用の可否: ×</div>
	道路  <ul style="list-style-type: none"> ■ 一部の道路が通行規制となる。 ■ その他の道路で、渋滞が発生する。 <div>利用の可否: △</div>	鉄道  <ul style="list-style-type: none"> ■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。 ■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。 <div>利用の可否: ×</div>
あなたの会社への影響	人  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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  <ul style="list-style-type: none"> ■ 工場・店舗等が、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。 ■ 商品・備品類が落下・破損する。 ■ 仕入先の被災により、部品や原材料等が調達できずに、商品の生産・販売ができなくなる。 	金  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。

「2.3BCP 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、ご参考ください。

④ 事前対策の実施

ここまでで、地震等によるあなたの会社への影響についてイメージがついているはずです。そうした状況の中でも、あなたの会社は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、あなたの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）を平常時から検討・実施しておくことが重要です。

事前対策の検討は、例えば「金融機関と友好的な関係を構築している」や「顧客管理簿が十分に整理できていない」等、日頃からあなたが把握している自社の強み・弱みを踏まえ検討することが望まれます。

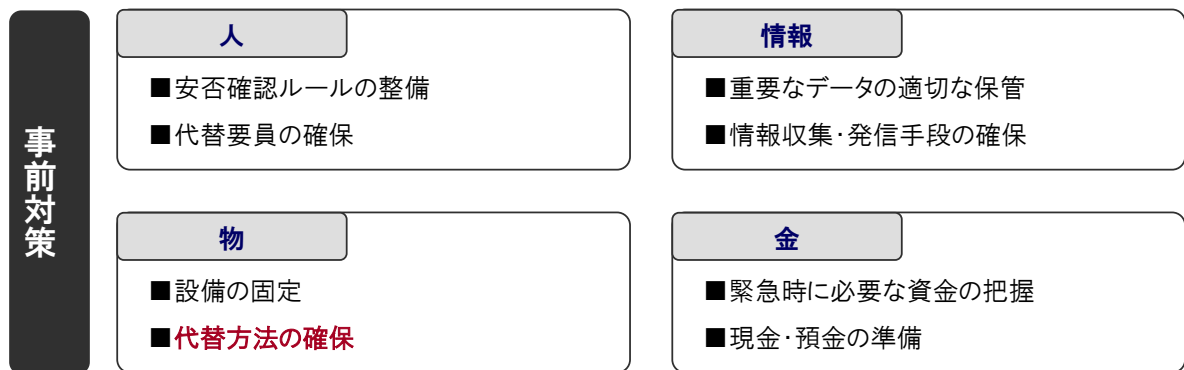


図 2.1-3 事前対策の例

また、あなたの会社の被害の状況により、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を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、事前対策の一つとして、あらかじめ代替方法を検討・実施しておく必要があります。

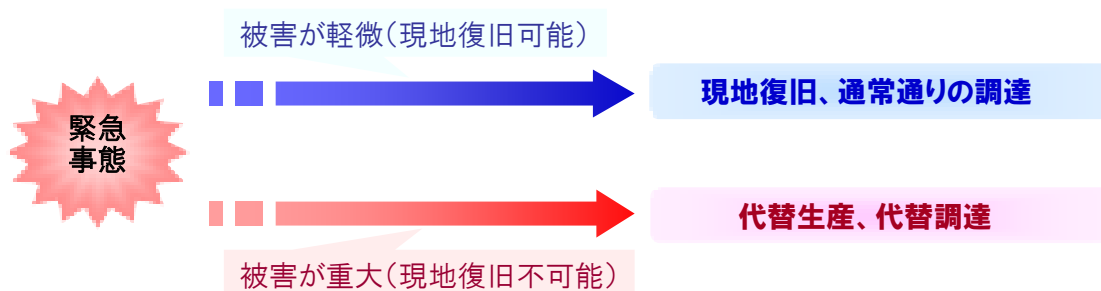


図 2.1-4 代替方法の必要性

具体的に、事前対策は「事前対策の実施状況の把握」、「事前対策の検討・実施」の2つのステップに沿い、検討・実施します。

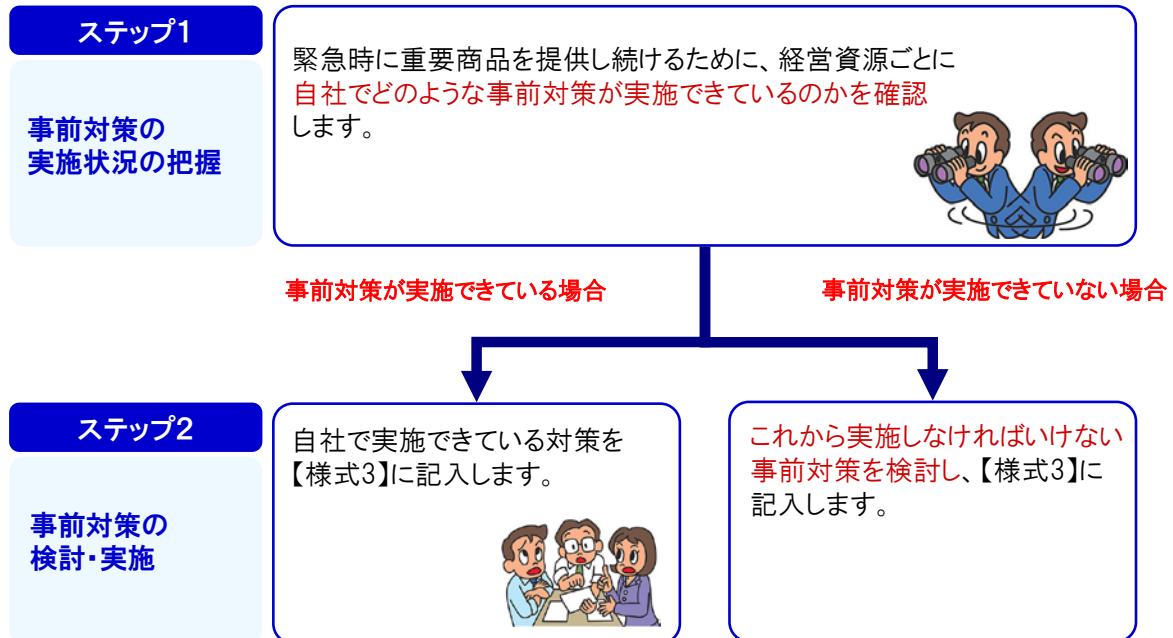


図 2.1-5 事前対策の検討ステップ

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なくではありません。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）も重要となります。そのため、資金が必要な事前対策については、自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。

次ページで解説している【様式 3】は、事前対策の検討ステップを基に、内容を整理しています。各ステップに沿い、あなたの会社の事前対策の実施状況等について、記入してください。

【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？	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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。

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？	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> 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。

【コラム】連携(共助)による事前対策の拡充

事前対策を検討・実施する際に、あなたの会社単独では、対策の実施が困難となる場合も出てくると思います。



例えば・・・

- 従業員数が少ないため、代替の要員を準備することができない
- 1社の仕入先としか取引がないため、代わりの仕入先を準備することができない
- 停電、通信の途絶で情報が入手できない
- 瓦礫の撤去、散乱した商品の片付けに人手が足りない

このような場合、個社だけでなく、例えば同じ商店街内の企業や同じサプライチェーンに属する企業等と連携して BCP の策定・運用にあたると効果的な場合があります。

近隣の企業との連携

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(非常食や簡易トイレ等)を商店街内の企業と共同で設置・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。

そして、こうした連携の取組の一つとして、商店街内の企業でできる事前対策、商店街の防災マップ等を取りまとめた「**BCP 掲示板**」を作成した例もあります。

【商店街振興組合(愛知県)の取組】

「掲示板」というアイデアは、もともと個々の企業が従業員にわかりやすく BCP を説明するためのツールとして、防災マップをベースに作成したものであった。その発展版として、同組合の災害対策に関する勉強会への参加店舗から出たアイデアを盛り込んだ「商店街 BCP 掲示板」を作成した。

＜商店街 BCP 掲示板の特徴＞

■商店街や近隣住民の方にとって、被災時に必要な情報を紹介

「災害直後の行動の目安」、「被害想定」、「商店街防災マップ」、「主要な連絡先一覧」等、商店街や近隣住民にとって、被災時に必要な情報をまとめている。

■商店街に所属する店舗が BCP を作成する負担を軽減

「商店街 BCP 掲示板」には、BCP を作成する際にとりまとめるべき情報を掲載している。そして、これらの情報は、各店舗が隣接していることから、比較的共通の情報となる。

■見てわかりやすい、利用しやすいツール

平時と違って落ち着いて行動することが難しいと言われている被災時でも、すぐに避難場所を見つかり、連絡先がわかるようにしてある。

(出所:愛知県[2008]「あいち BCP モデル BCP 取組み事例集」を基に作成)

BCP 掲示板については、【2.3 BCP 様式類(入門コース)】の【参考 2】に掲載していますので、商店街等での BCP 策定・運用をお考えの方は、ご活用ください。

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。

【鍍金業(神奈川県)の取組】

東日本大震災で工場が稼働できなくなった郡山の同業者に対し、福島工場で代替生産を行った。同社は、神奈川県メッキ工業組合の一員であり、同組合の組合員が被災した場合は、物資の提供(日用品、資材等)や復旧作業員の派遣をはじめ、組合員間で代替生産を行う協定を平成 21 年 9 月に締結している。また、平成 23 年 4 月には新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の間で、「お互い様 BC 連携ネットワーク※」の調印を行い、事業継続の取り組みを進めている。

代替生産時は、次のことが問題になる。一つは、自社で対応できるメッキであるか。例えば、亜鉛めっきの専門者は自社の設備で他のメッキはできない。次に、自社の仕事を中断せずに行えるか。支援するマンパワーの余力があるか。そして、品質・納期をクリアできるか等々。数量の多少に係らずこれらを確認することは必須である。幸いにして、この時は問題なく対応できた。

この時の業者は、震災で自社工場の機械にトラブルがあり、納期が間に合わないための駆け込みであったが、代替生産で急場をしのぎ、エンドユーザーとのラインを保つことができたと言われた。

※ 大規模災害時に新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の組合員企業同士で代替生産等の相互連携を行う BCP のこと

(出所:中小企業庁[2011]「被災地の復旧・復興に貢献された中小企業の皆様方の取組」)

こうした企業の連携は、緊急時の対応力を向上することができただけでなく、経営者同士が事業継続への取組状況を話合うことで、友好的な関係を構築でき、結果として、平常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。

そして、ここで紹介した以外にも、近年、企業同士の連携の事例は増えていますので、BCPの事前対策を考える際は、取引先及び同業者等との連携も検討してみてください。

⑤ 緊急時の体制の整備

実際に災害等が発生した際でも、あなたの会社が事業継続のために適切な行動ができるよう、緊急時の対応とその責任者を整理します。

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。



あなたの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】



当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
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。

2.2 BCP を運用する

(1) BCP の運用手順

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、従業員への BCP の定着や策定した BCP の見直しを行う必要があります。そのため、ここでは「①BCP の定着」、「②BCP の見直し」の 2 つの手順を解説していきます。

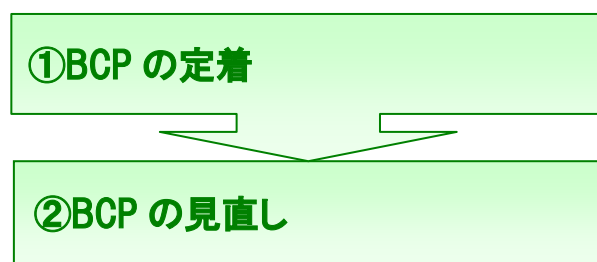


図 2.2-1 BCP の運用手順



(2) BCP の運用

① BCPの定着（社内教育活動の実施）

BCP は、策定して終わりではありません。緊急事態になった時に従業員が BCP を有効に活用し、適切な対応ができるよう準備しておくことではじめて意味を成します。

そのため、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重要となります。

- 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

図 2.2-2 教育活動の例

あなたの会社の組織構成や教育体系等を踏まえ、**【様式 5】**にあなたの会社の教育計画を記入してください。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するようにしましょう。

【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 <u>1</u> 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



② BCPの見直し

常に BCP の内容をあなたの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となります。

BCP の見直しは、例えば顧客管理や在庫管理等、日頃からあなたの会社が実施している経営管理の延長にあるものです。経営管理の結果、顧客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、その必要があれば 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を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。

あなたの会社のBCPを見直す基準について、**【様式 5】**を確認してください。

【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
<p>■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</p>
<p>■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</p>

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。



これで、BCP(入門コース)の策定は終了です。お疲れ様でした。今後は策定した BCP について、きちんと定着・見直しをしていきましょう！

2.3 BCP 様式類（入門コース：記入シート）

水色()で塗られている部分に、必要事項をご記入ください。

事業継続計画

平成__年__月__日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）

— 目 次 —

【様式 1】	BCPの基本方針.....	1
1.	目的.....	1
2.	基本方針.....	1
3.	重要商品.....	1
【様式 2】	被害想定.....	2
【様式 3】	重要商品提供のための対策.....	3
4.	事前対策の検討.....	3
【様式 4】	緊急時の体制.....	5
5.	緊急時の統括責任者.....	5
【様式 5】	BCPの運用.....	6
6.	BCPの定着.....	6
7.	BCPの見直し.....	6

【様式1】 BCP の基本方針

2. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、従業員及びその家族の安全を確保しながら自社の事業を継続することを目的として策定したものである。

3. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input type="checkbox"/>	自社の経営を維持する
<input type="checkbox"/>	顧客からの信用を守る
<input type="checkbox"/>	供給責任を果たし、従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input type="checkbox"/>	

4. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 停電が発生し、水道とガスが停止する。
- その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。

利用の可否：×

情報通信



- 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。
- その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。

利用の可否：×

道路



- 一部の道路が通行規制となる。
- その他の道路で、渋滞が発生する。

利用の可否：△

鉄道



- 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
- その後、被害の少ない地域から順次再開する。

利用の可否：×

あなたの会社への影響

人



- 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



- 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



- 工場・店舗等が、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。
- 商品・備品類が落下・破損する。
- 仕入先の被災により、部品や原材料等が調達できずに、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（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。

【様式3】 重要商品提供のための対策

5. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	
------	--

経営資源(人)への事前対策

【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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ			
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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ			

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		【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？
什器や棚等、設備を固定しているか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ			

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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？

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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？

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？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 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？

【様式4】 緊急時の体制

6. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割	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		

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）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携（共助）することで、効果的となる場合が考えられるもの

【様式5】 BCP の運用

7. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

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 ____ 回

8. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

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、BCP を見直す必要があるか検討を行い、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

裏表紙

【参考 1】 新型インフルエンザ（強毒性）で想定される影響

新型インフルエンザ（強毒性）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 社会機能の維持に関わるライフライン（電気、ガス、水道）は、基本的には、通常どおり使用できる。

利用の可否：○

情報通信

- 電話、インターネット等の情報通信手段は、基本的に通常どおり使用できる。



利用の可否：○

道路

- 道路に大きな影響はなく、基本的に通常どおり利用できる。



利用の可否：○

鉄道

- 運行本数が減少する。
- 乗客数が制限される。



利用の可否：△

あなたの会社への影響

人

- 一部の従業員やその家族が新型インフルエンザに感染する。
- 約4割の従業員が出社できなくなる。



情報

- 一部機能の低下の可能性はあるが、基本的には通常どおり利用できる。



物

- 物流網の混乱や取引先企業の事業停止により、原材料・部品・商品等の供給が停止する。
- 在庫品が不足する。



金

- 事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。
- 会社の運転資金が必要となる。



【参考 2】 BCP 掲示板（1/2）

___年___月___日 作成

BCP 掲示板（1/2）



緊急事態になったら・・・

①どのような対応が必要か？

<input type="checkbox"/>	お客様の安全な避難
<input type="checkbox"/>	商店街で連携した復旧
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

②そのために何を準備しておけばいいか？



③実際に緊急事態になった時に、誰が、何をやるのか？

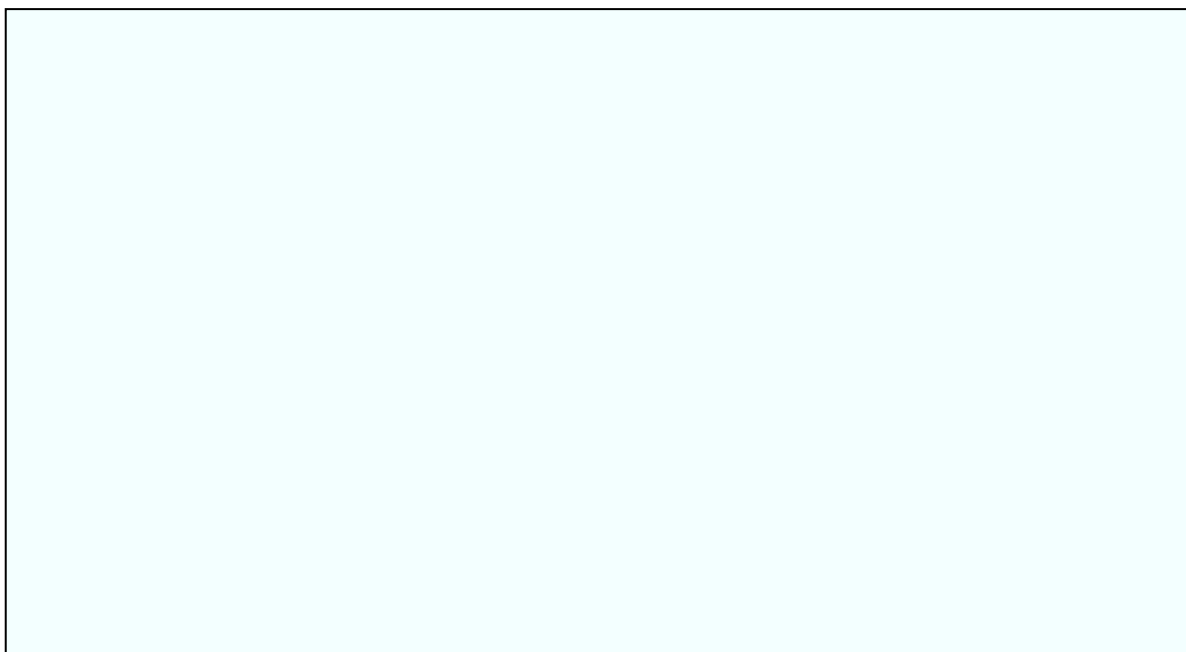
誰が	何をやる？ （①を具体的に記載）	備考
	商店街にいるお客様を、緊急避難場所まで誘導する	緊急避難場所の位置は、BCP 掲示板（2/2）参照
	商店街の消火活動や瓦礫処理を指揮する	

【参考 2】 BCP 掲示板（2/2）

___年___月___日 作成

BCP 掲示板（2/2）

防災マップ



主要な連絡先



区分		連絡先名	電話番号
ライフ ライン	電気		
	ガス		
	水道		
行政・ 団体等			
医療機関			