

第Ⅰ部 BCP 初版作成までの道のり

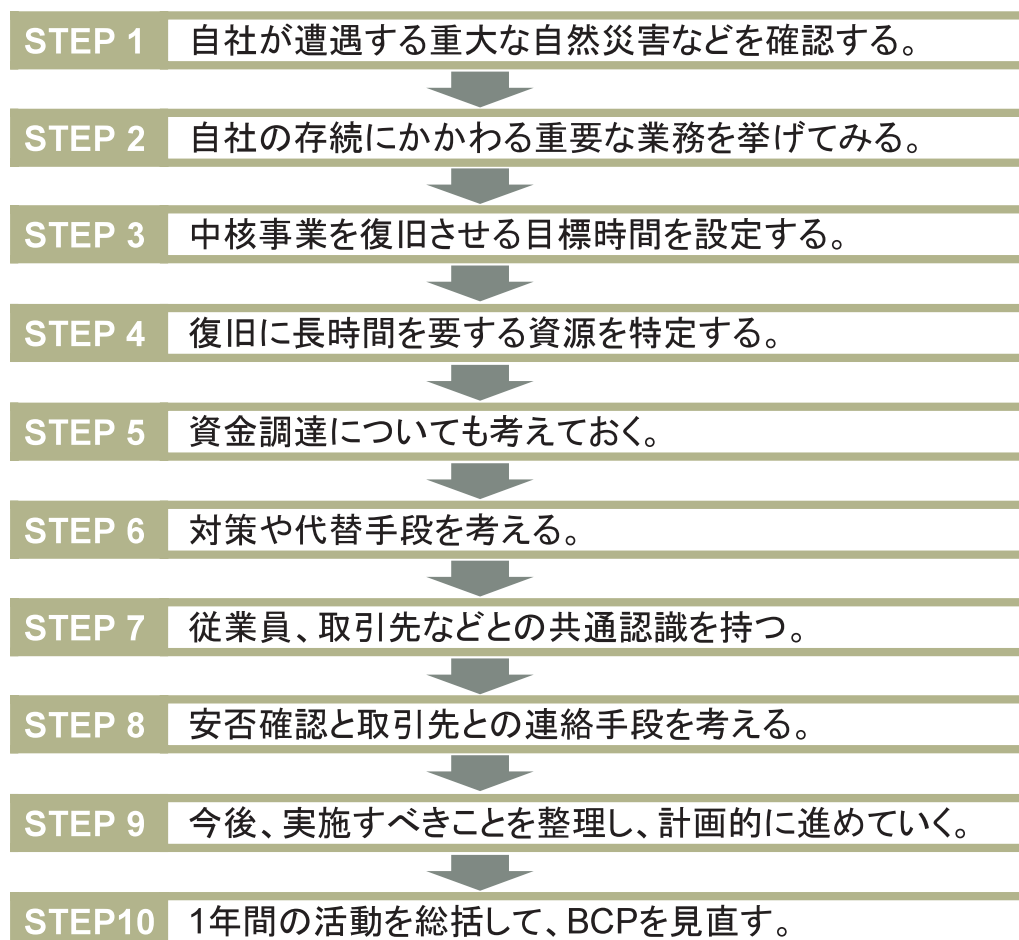
ここでは、ある中小企業の社長が BCP の作成を決めてから、初版を作成するまでのストーリー(例)を、10のステップで示します。

このストーリーは、過去の災害時の教訓などを参考にして作成しています。

「BCP を基本から学びたいとお考えの方」、「今後、自社の BCP を作りたいとお考えの方」、是非、このストーリーをお読みください。BCP 作成を一通りイメージすることができます。

また、「自分の会社であれば、どのように置き換えられるか？」という観点から、自社個別の事情を入れながら考えれば、それがBCPの原案になります。

なお、該当する内容について、本ガイドブック第Ⅲ部により詳しい説明のページ番号が記載してありますので、ご参照ください。



ストーリー① 製造業 タートル製作所の場合

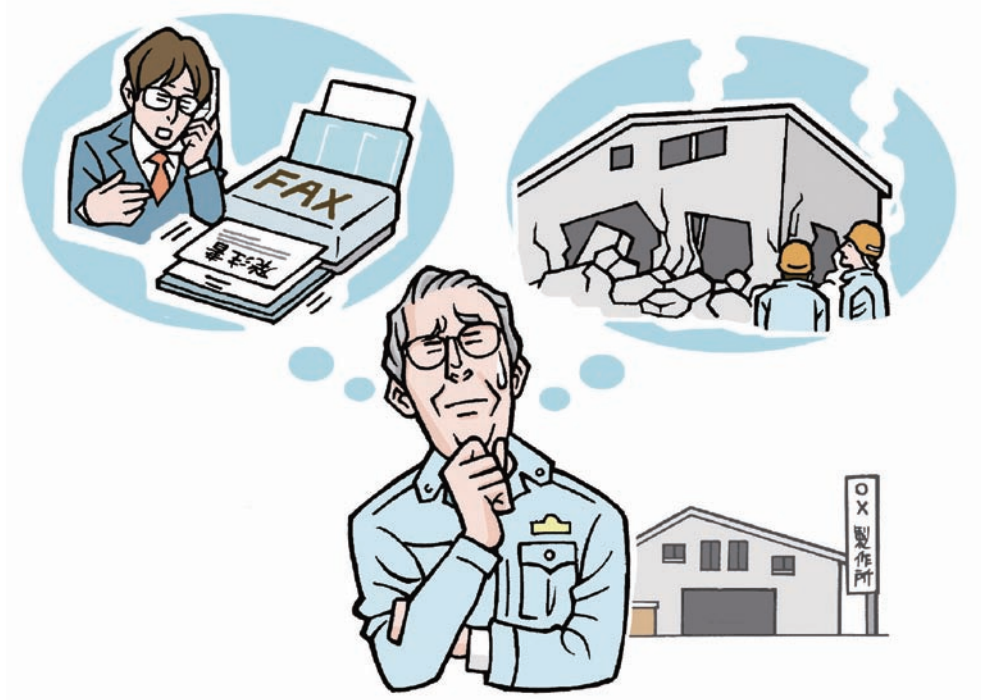
タートル製作所(以下、タートル社)は、〇〇県にある家電用部品の金属プレスメーカー。拠点は1か所で従業員も20名程度ながら、技術力の高さから大手メーカーからの信頼も厚い。

ある日、主要取引先であるラビット・インストゥルメンツ(以下、ラビット社)の調達担当から問い合わせがあった。
「タートル社のBCP策定有無と、今後の策定予定を教えてください」

タートル社では、これまでBCPを作ってこなかった。

しかし最近の傾向では、BCPを作っていることが取引の条件に入りつつあるようだ。

既存のお客様との取引継続や会社の発展も考えて、タートル社の亀山萬作社長は、BCPを作ることにしたのである。



STEP 1

自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する。

まず亀山社長は、〇〇県のホームページで公開されている防災情報などを基に、自社（事務所兼工場）が遭遇する自然災害を確認することから始めた。

その結果、次のようなことが把握できた。

- ✚ 地震被害想定図を見たところ、当地域で大規模な地震が発生した場合、自社の付近では最大で震度6強程度となる可能性がある。ただし津波の心配は無さそうだ。
- ✚ 水害ハザードマップを見ると、近くの××川が氾濫した場合、最悪で50cm程度、工場が浸水する可能性がある。
- ✚ 土砂災害危険箇所マップを見ると、土砂災害の危険性は無いようだ。

「当社には地震と水害の危険性がある。特に地震被害は甚大だ……」

そこで、大地震で会社が被災した場合のBCPから考えることにした。また、水害については地震の検討を踏まえて、いずれ改めて考えることにした。さらに最近では、新聞やテレビで、新型インフルエンザの危険性が取り上げられている。

「従業員が多数感染して業務が継続できなくなる事態も、社長として念頭に置いておく必要があるようだ」

P.28 「1. 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう」を参照

STEP 2

自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる。

亀山社長は、インターネット¹上で公開されている「中小企業BCP策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCPを作り始めた。

まずは「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があるとのこと。これを特にBCPでは、「中核事業」、「重要業務」などと呼んでいるようだ。

売上高やシェア、競合などをよく勘案してみたが、部品△△の製造・供給を継続することがタートル社の生命線だ。幸い、BCPの策定状況を問い合わせてきたラビット社に納入している部品でもある。まずはこれをタートル社の中核事業として考えることにした。

P.30 「2. 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう」を参照

¹ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

STEP 3 中核事業を復旧させる目標時間を設定する。

次に考えるべきは目標復旧時間だ。「目標といわれても、具体的な基準がないと決めるのは難しいなあ……」と亀山社長。そうかといって、何らかの目標を置かないと検討が先に進まない。そこで、以下のような状況を考慮して、目標復旧時間を1か月と置くことにした。

- 📌 主な取引先であるラビット社からは、現状、具体的な復旧日数の希望が示されていない。そこで、まずは当社の実態をベースに目標を考えて、今後、ラビット社とは話し合いを重ねつつ、合意を得ることに努めよう。
- 📌 当社の平均的な現預金残高から、財務的に、何日間程度の操業停止に耐えられるかを計算してみた。どうやら、遅くとも30日程度で復旧しないと、資金繰りが相当に厳しくなりそうだ。
- 📌 上水道の復旧までに、最悪の場合、30日程度かかるようだ。中核事業に必須となる水道の復旧無くしては、中核事業の復旧も困難だ。
- 📌 今後、対策を考えていく上で実現が難しそうな目標復旧時間だと分かったら、そのときはまた、目標を設定し直せばよいだろう。

P.32 「3. もし、会社が1か月間操業停止したらどうなる？」を参照

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

STEP 4 復旧に長時間を要する資源を特定する。

ここで亀山社長は、「中小企業 BCP 策定運用指針」のページからダウンロードした様式を印刷し、中核事業と目標復旧時間の欄に記入した。

また、自社の中核事業に必要となる主な経営資源も、同じ様式に書き出してみることにした。その際、社長独りでは把握し切れていない重要な経営資源を見落とさないようにする必要があるので、そこで、社内各部の何人かに資源の洗い出し作業と抜け漏れチェックの協力を依頼した。

最悪、震度6強の地震が発生した場合でも、目標の1か月以内に中核事業を復旧させたい。そのためには、書き出した資源のうち、地震で供給が停止したり壊れたりするもの、かつ、修復や再調達などに1か月以上かかるものについて、あらかじめ代替策などを考えておく必要がある。

その結果、特に早期操業復旧の支障(ボトルネック)となりそうな、以下のポイントが分かってきた。

- ✚ 工場建屋の倒壊、プレス機の転倒などによる従業員の負傷
- ✚ プレス機の転倒による故障
(現状、プレス機は耐震固定していない。保守業者に問い合わせたところ、転倒した場合は、修理・再調整に最悪で2か月程必要とのこと。)
- ✚ 工場が利用不可になった場合の代替操業場所確保の問題
- ✚ 業務に必要な資料・データの紛失・焼失
(紙資料は同一工場内にコピーを保管しており、同時に紛失するおそれあり。電子データは現状、バックアップルールが無い。)
- ✚ 断水となった場合の操業用の水不足
(自社には井戸も無く、貯水槽の容量も十分ではない。)
- ✚ 主要調達先である正野金属の復旧に長期間を要した場合の原材料不足
(主に取引のある正野金属は隣接県にあり、同時被災の可能性がある。)

「特に、従業員の安全確保は、事業を早く復旧させるための大前提となる。できるだけ手厚い対応を考えておく必要があるな」

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

STEP 5 資金調達についても考えておく。

「当社の預金額も日々変動しているし、万一、実際に被災してしまった場合には、固定費に上乗せして復旧対策費用が発生してしまう……」

いざという時のために、亀山社長は、災害時対応貸付や共済などの制度をあらかじめ把握しておくとともに、地震保険の条件についても確認しておくことにした。

「申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておけてよかった」

P.38 「5. 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」(資金の確保)を参照

STEP 6

対策や代替手段を考える。

ようやく早期操業復旧のボトルネックの特定までこぎ着けた。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えた。

- ✚ 当社の工場は震度6強でも全壊の可能性は低そうだ。ただし、実際に工場が使えるかどうかも含めて、一度、耐震診断を受けることにしよう。
- ✚ プレス機の転倒防止は必須だろう。転倒しない場合は再調整のみで済むため、プレス機は1週間程度で復旧可能となる。
- ✚ 電子データのバックアップルールを決める。また、紙・電子データとも、コピーやバックアップデータを分散保管しておこう。
- ✚ 水道について、現状では自社単独での解決は難しい。当面、井戸を保有する近隣の工場等を探して、緊急時に水を工面してもらえるように調整を依頼していくことにしよう。また、水の確保が早期復旧のカギになる点は、しっかりと把握しておこう。
- ✚ 原材料については、今度、正野金属のBCP策定状況や目標復旧時間について確認してみよう。また、少々遠方のため近年取引がなかった県外の副田メタル社と、緊急時の代替供給の可否について、別途、打診してみよう。

P.25 「事業所や工場などの安全性確保」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」を参照

STEP 7

取引先などとの共通認識を持つ。

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきた。そこで亀山社長は、実際にラビット社と共通認識を持っておくため、話し合いに出かけた。

亀山社長：「……というわけで、当方でもBCPを検討しておりますが、現状、1か月以内の製品供給再開を目標に検討しています」

ラ社担当：「目標の1か月について、もう少し短縮の余地はありませんか？」

亀山社長：「当社の場合、水の確保が製造再開の前提となりますが、現状、水道の復旧に最悪、30日程度かかると想定しています。水の確保が可能となれば、目標復旧時間は短縮できると考えています」

ラ社担当：「承知しました。なお、地震発生後数日間は、電話がつながりにくくなりますので、

御社と当社との連絡が確実に行える手段を検討しておいてください。また、万一、工場が使えなくなった場合の事業継続策も考えておいてください

後日、ラビット社より「緊急時の道路交通状況も踏まえて、弊社より応援要員派遣などの支援を行う方針で検討していきたい」との連絡があった。

工場被災時の対策としては、同業組合やメーカーの人脈などを使って、当社と同一のプレス機を導入している会社を調べてみることにした。

「交渉がうまくいけば、お互いの会社が被災した際の代替生産先として相互協力が実現するかも知れない。長い目で探してみよう」

P.46 「7. 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう」を参照



STEP 8 安否確認と取引先との連絡手段を考える。

亀山社長は緊急時の地震発生直後の従業員の安否確認手段と併せて、ラビット社との連絡手段を考えておくことにした。

- 📞 電話や電子メールが利用できない場合には、近くにあるラビット社の営業所を直接訪問する。万一、当社が被災した場合には、亀山社長の自宅を代替の情報連絡拠点とする。これらの方針をラビット社と合意しておこう。
- 📞 従業員の安否確認手段について、既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認しよう。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス 171 も積極的に活用していこう。

P.47 「8. 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう」を参照

STEP 9

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく。

これまでの検討から、「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースで求められる様式集を記入するとともに、BCP の対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理した。亀山社長は、この実施項目リストを、部屋が目立つ場所に貼り付けた。これらを計画的に進めていくことが、当社の事業継続力アップには欠かせない。また、項目別に担当者を決めた上で、各担当者と今後の計画を具体的に検討することにした。

【従業員の安全確保、教育・訓練】

- ✚ 工場建屋の耐震診断を行う。結果次第では、耐震補強も実施する。
- ✚ 緊急時の安否確認手段(緊急連絡網、171 サービスなど)を確認する。緊急連絡網は、電話が不通の場合の対応方針も新たに追加する。
- ✚ 地震発生直後の行動方針を携行カードに整理し、全従業員に配布する。
- ✚ 緊急連絡網の試行、171 サービス利用訓練、徒歩参集訓練などを行う。
- ✚ 中核事業や目標復旧時間の内容とともに、「住居の家具は固定する」など、防災意識向上に役立つ情報を社内報や挨拶で呼びかけ、従業員と認識を共有する。

【設備対策、代替手段の確保】

- ✚ プレス機の耐震固定を実施する。
- ✚ 重要データのバックアップと分散保管を行う。
- ✚ 原材料調達先である正野金属の BCP 策定状況を確認する。また、副田メタル社など代替調達先候補を探し、緊急時の代替調達の可否について交渉していく。
- ✚ 近隣に井戸を保有する会社があるかどうか確認する。
- ✚ 代替生産が可能な会社について調査する。

【緊急時の資金確保】

- ✚ 有効と思われる災害時融資制度などを調べ、限度額などの条件を把握しておく。

P.48 「9. 今後、実施すべきことを整理してみよう」を参照

STEP 10

1 年間の活動を総括して、BCP を見直す。

タートル社ではこの 1 年間、BCP 活動を進めてきた。そこで亀山社長は、以下のような観点から BCP を見直すことにした。特に、計画どおりに実行できなかった項目については、来年こそは確実に進めていきたい。

- 📌 中核事業の内容や取引先、目標復旧時間に変更がないかどうかを確認した。
- 📌 従業員の連絡先や取引先、保守業者の連絡先など変更点を修正した。
- 📌 計画した実施項目リストを見ながら、項目ごとに進捗状況を確認した。
- 📌 進捗が遅れている項目、又は、新たに発生した項目も含めて、今後 1 年間での計画として更新した。
 - 予算面の問題からプレス機などの固定対策が一部しか進まなかった
 - 耐震診断の結果、一部補強をすべきとの指摘を受けたため、今後実施していく必要が出てきた など
- 📌 その他、BCP に関連する特筆事項を整理した。

例えば、代替生産先候補として副田メタル社に打診したところ、副田メタル社側も BCP 策定の最中であり、緊急時の相互代替生産体制も含め、今後の相互協力を約束した、など
- 📌 「中小企業 BCP 策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、現状の自社の事業継続力を診断した。

後日、亀山社長は、全従業員向けの挨拶にて、昨年 1 年間の BCP 活動への従業員の理解に感謝するとともに、活動状況を報告した。また、今後の引き続きの理解と協力を依頼した。

そしてこの瞬間から、タートル社の BCP 活動の 2 年目がスタートしたのである。

P.49 「10. まずは、できることから始めましょう」を参照



201X年〇月〇日早朝、〇〇県を中心に、マグニチュード7.2の大規模地震が発生した。タートル社周辺も、震度6強の被害を受けた。

しかし、BCPを策定し、計画的に対策も進めていたタートル社は、ラビット社などの取引先との連携の下、当初の目標どおりの事業復旧を達成した。

この後、報道などにより、タートル社は「事業継続力の高い中小企業」として取引先の信頼を獲得するとともに、企業価値を向上させた。

それとともに、亀山社長にも全国各地のBCPセミナーから講演依頼が来るほど、タートル社の知名度も上がったのである。

【セミナーで講演した亀山社長に対する会場からの質疑応答】

聴衆 A:「今回の地震発生直後に、タートル社が適切に活動できた要因は何でしたか？」

亀山社長:「日ごろから従業員の安全確保に関する対策を重んじてきたことです。これまで、工場の耐震化やプレス機の固定については優先的に投資してきました。その結果、工場内の工具類や事務所内の書類の乱れはありましたが、1日程度の片付けで対応できる程度の被害で済みました。今回は早朝の地震だったため幸運でしたが、もし昼間の発生で、従業員に負傷者が出ていたら、事業復旧対応どころではなかったはずです。今後も安全に対する取組は継続していきます」

聴衆 B:「従業員の方との安否確認はどのように行われましたか？」

亀山社長:「まず工場長の携帯に電話をかけたが繋がらなかった。自宅も駄目。しかしすぐに続々と、私の携帯電話にメールが届きました。当社のBCPでは、電話が不通の場合には、携帯電話のメールや災害時伝言板サービスを使って自身の無事を報告するように定めておいたのです。一部、連絡の取れない従業員がいたため、近所に住む従業員が、自宅まで確認に向かわせました。結果的に半日で約9割、当日中には従業員全員の安否確認を完了しました」

聴衆 C:「地震当日に留意した対応のポイントは何か？」

亀山社長:「取引先への連絡を迅速に行ったことです。当面の製品供給の見通し、工場内での被災状況やライフラインの停止などを簡潔にまとめて、携帯電話のメールで、すべての取引先に送信しました。「当社はちゃんと稼動していますよ!」というこ

とを伝えないと、取引先を不安にさせてしまいますからね。一部の取引先には、近くの営業所まで直接に担当者を自転車で出向かせて、状況報告をさせました」

聴衆 D:「初動対応が一段落した後、事業復旧に向けた対応はいかがでしたか？」

亀山社長:「当社では BCP の一環として、緊急時の代替生産の引き受け先を事前に確保していました。今回も、代替生産先に対して金型を発送し、当面の製品供給を継続させることができました。この会社とは、相互支援の取決め後、BCP 活動全般にわたって、度々情報交換を行ってきました。

また、主要取引先の一社から、設備復旧のための人的な支援をいただきました。これも事前に BCP を協議していたからこそ実現できたことです。平時より、コミュニケーションを密に取ってきたことが功を奏したのでしょう」

聴衆 E:「地震後の最大の心配事はどのようなものでしたか？」

亀山社長:「当社では、事業復旧期間を 1 か月として BCP を検討していましたが、地震発生後数日の段階で、1 か月内で復旧可能となるめどが立ちました。そのため、社長としての最大の心配事はやはり資金繰りでした。会社の現預金が、従業員の 1 か月分の給料に少し不足していたからです。復旧費用もかかりますし、調達のための現金も必要となります。そこで、事前に把握しておいた融資制度を活用しました。このような制度を事前に把握しておくことは非常に有効だと感じました」

もしタートル社が BCP を作っていなかったら、以下のとおり、タートル社の状況はまったく違ったものになっていただろう。

	BCP導入の効果	BCPを導入していなかったら……
当日	● アンカー固定済み、プレス機転倒せず ● 伝言ダイヤル171などで安否確認 ● 最寄りの営業所まで事情説明に行く	● 工場ではすべてのプレス機が転倒 ● ほとんどの従業員の安否確認ができず ● 納品先連絡先不明、判明後も電話不通
数日間	● 従業員、3日間地域活動後、交代制 ● 原材料は当面、他企業から代替調達 ● 3日後、1か月で全面復旧可能と報告 ● この間、遠方の協力会社で代替生産	● 多くの従業員が1か月間、出社せず ● 原材料の仕入元工場が全壊 ● 1週間後、納品先の大企業から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり
数か月間	● 手持ち資金から月給や代金を支払う ● 不足の修理費用などは公的融資制度を利用 ● 1か月後、全面復旧し、受注も元に戻る	● 3か月後、設備復旧するも、受注戻らず ● 会社規模縮小、従業員半数解雇

ストーリー② 小売業 クレーンマートの場合

クレーンマート(以下、クレーン社)は、△△県××地域に、東店、南店、西店、北店の4店舗をもつ中堅スーパー。

社長の鶴畑千太郎は、近年頻発している大規模地震の折、「全国展開している大手小売店が地震直後も営業を続け、地元住民に感謝されている」といったニュースを聞いた際に、自社も BCP を作っておく必要があると感じるようになっていた。

地域貢献をモットーにしてきたクレーン社にとって、災害時にも営業を続け、お客さまに商品を提供し続けることは、B マートの信頼向上にもつながるはずだ。

そこで鶴畑社長は、クレーン社の BCP を作ることにしたのである。



STEP 1

自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する。

鶴畑社長は、△△県のホームページで公開されている防災情報などを基に、4つの店舗が遭遇する自然災害を確認することから始めた。その結果、次のことが把握できた。

- 📌 地震被害想定図を見たところ、当地域で大地震が発生した場合、自社の店舗付近では、最大で震度6強程度となる可能性がある。ただし、津波の心配は無さそうだ。
- 📌 水害ハザードマップを見ると、北店の近くの××川が氾濫した場合、最悪で 50cm 程度、店舗が浸水する可能性がある。
- 📌 土砂災害危険箇所マップを見ると、土砂災害の危険性は無いようだ。

「当社には地震と水害の危険性がある。特に地震被害は甚大だ……」

そこで、大地震で店舗が被災した場合の BCP から考えることにした。また、水害については地震の検討を踏まえて、いずれ改めて考えることにした。さらに最近では、新聞やテレビで、新型インフルエンザの危険性が取り上げられている。

「従業員が多数感染して営業できなくなる事態も念頭に置いておく必要がありそうだ」

P.28 「1. 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう」を参照

STEP 2

自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる。

鶴畑社長は、インターネット²上で公開されている「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCP を作り始めた。まずは、「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があるとのこと。これを特に BCP では、「中核事業」、「重要業務」などと呼んでいるようだ。

「当社のような業態の場合、売上額大小の問題ではなく、地震発生直後からも、食料品や生活必需品をお客様に提供し続けることを目指したい。結果として、それが長期的な信頼を得ることにもつながるはずだ」

そこで、鶴畑社長は、食料品と生活必需品の販売を中核事業として考える³ことにした。

P.30 「2. 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう」を参照

² <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

³ 小売業の場合、BCP を作る、作らないにかかわらず、来店者の安全確保は、最優先で考えなければなりません。

STEP 3

中核事業を復旧させる目標時間を設定する。

次に考えるべきは目標復旧時間だ。クレーン社でいうと、地震発生後、食料品などの販売を再開するまでの時間ということになる。

「製造業などであれば取引先と個別に目標復旧時間を詰めれば済むだろうが、当社のような業態では、個人個人のお客様に聞いて回るわけにいかないしなあ……」と鶴畑社長。

そこで、以下のような状況を考慮して、販売再開までの目標時間を決めることにした。

- ✚ 在庫分については、原則として地震発生当日中（棚から落ちた商品の撤去や清掃にかかる時間により前後する）から販売を再開する。
- ✚ 停電が発生した場合には、要冷蔵の生鮮品などの販売は電力復旧まで停止する。
- ✚ 物流が復旧するまでは新規の入荷ができない。在庫が無くなった商品については、物流復旧のタイミングをめどに販売を再開する。暫定的に、この期間を 1 週間と仮定しておこう。電力もこの時期には復旧予定である。
- ✚ 都市ガスや上水道の復旧までに、最悪の場合、30 日以上程度かかるようだ。加熱調理が必要な惣菜や、水洗いが必要な生鮮品などの販売再開は、これらの復旧を待ってからになる。本格的な営業復旧も 1 か月程度を見ておく必要があるだろう。
- ✚ 物流回復後、特に重点的に仕入れを行う商品細目については、今後、現場の担当者も含めて、少し詰める機会をもつことにしよう。

P.32 「3. もし、会社が 1 か月間操業停止したらどうなる？」を参照

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

STEP 4

復旧に長時間を要する資源を特定する。

ここで鶴畑社長は、「中小企業 BCP 策定運用指針」のページからダウンロードした様式を印刷し、中核事業と目標復旧時間の欄に記入した。

また、自社の中核事業に必要となる主な経営資源も、同じ様式に書き出してみることにした。その際、重要な経営資源を見落とさないようにする必要がある。そこで、4店舗の各店長にも集まってもらい、資源の洗い出し作業を一緒に行った。

最悪、震度6強の地震が発生した場合でも、当日中には在庫分の販売は再開したい。また、遅くとも 1 か月程度では本格的な営業再開にこぎ着けたい。そのためには、書き出した資源のうち、地震で1日以上供給が停止するもの、又は、修復や再調達などに1か月

以上かかる資源について、あらかじめ代替策などを考えておく必要がある。

その結果、特に早期操業復旧の支障(ボトルネック)となりそうな、以下のポイントが分かってきた。

- ✚ 地震による店舗建屋損壊などによる来店中のお客様や従業員の被災
- ✚ 店舗建屋が利用不可になった場合の営業場所
- ✚ 揺れによる棚の転倒や商品落下、未固定の冷蔵設備や調理機器類の破損・故障
- ✚ 電力供給停止に伴う店舗内消灯、バーコード読取型レジの停止、冷凍・冷蔵設備の停止(特に、停電中は夜間の店舗内営業は難しい。)
- ✚ 道路通行止めなど、物流の停止による商品仕入れの途絶
- ✚ 直接に取引のある卸各社の被災による商品仕入れの途絶
(取引先はほぼ県内にあり、同時被災の可能性が高い。)
- ✚ 火気使用中に被災した場合、二次災害としての火災発生

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

STEP 5 資金調達についても考えておく。

日ごろ、お客様とは主に現金で取引する小売業にとって、長期間の営業縮小は資金繰りの悪化に直結する。しかし、経営者としては、この間も従業員への給与は払い続けなければならない。

また、棚から落下して売り物にならなくなった商品分の再調達や、地震により建屋や設備の損壊や故障が発生した場合には、追加費用もかかる。

いざという時のために、鶴畑社長は、災害時対応貸付や共済などの制度をあらかじめ把握しておくとともに、地震保険の条件についても確認しておくことにした。

「申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておけてよかった」

P.38 「5. 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」(資金の確保)を参照

STEP 6

対策や代替手段を考える。

ようやく早期操業復旧のボトルネックを特定までこぎ着けた。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えた。

- ✚ 当社の4つの店舗は、いずれも震度6強でも全壊の可能性は低そうだ。ただし、念のため、一度、耐震診断を受けることにしよう。
- ✚ 店舗内の一部が壊れた場合や、発災直後の片付け期間は、場合によっては、駐車場にテントを張ってでも販売を続ける。(テントは既存のものを活用。)
- ✚ 商品棚は全店舗で固定対策済みだが、これを機に再確認しておこう。また、地震時の落下防止の観点から、商品陳列方法の見直しも検討する。
- ✚ 冷蔵設備などは、転倒や位置ズレ防止のため、耐震固定を実施する。
- ✚ 停電対策として、店内照明用には簡易式の発電機を購入する。
- ✚ 電力復旧まではバーコード読取式レジは利用できないため、電卓と小型金庫で対応する。カード決済も停止する。
- ✚ 電力復旧までは、冷蔵設備の使用を停止する。
- ✚ 緊急時の通行可能な道路状況は時々刻々と変化すると思われる。その情報については、付き合いのある運送業者に適宜、情報を教えてもらえるように、平時から依頼しておく。
- ✚ 卸会社については、地震発生時に向けた取組状況や対応方針について各社に確認してみよう。また、少々遠方となるが、県外卸業者からの緊急時の代替供給の可否について、今後、検討してみよう。
- ✚ 水道について、現状では自社単独での解決は難しい。ガスについては、現状、プロパガスンと都市ガスを併用している。緊急時にも、プロパンバスの納入業者から継続して供給を受けられるように協議していく。

P.25 「事業所や工場などの安全性確保」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」を参照

STEP 7

従業員などとの共通認識を持つ。

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきた。

そこで鶴畑社長は、実際に現場との共通認識を持っておくため、東店、南店、西店、北

店の4名の店長から意見を聞くことにした。

鶴畑社長:「……というわけで、地震発生後は食料品などの要求が高まることが予想されます。そのためクレーン社としても、地震当日から店頭にある商品は極力販売できるようBCPを検討しています。皆様のご意見や懸念点などをお聞かせください」

東店店長:「在庫が底を突いた後に、優先的に仕入れるべき商品を具体的に絞っておくとういことだと思います。例えば、発災後間もない時期には、パンや飲料水は優先度が高いでしょう。停電中は電池やローソクが売れるといひますし、カセットコンロ用のガスボンベなどもよく売れるらしいですよ。また、軍手などの復旧用品は数日後からでしょうね」

鶴畑社長:「なるほど。これは具体的な品目一覧として、追々、整理していきましょう」

南店店長:「当日から営業を一部再開するとなると、従業員が出勤できるかどうかが問題ですね。現状、パートの方も何名かいますが、家の片付けなども必要になるので、当日から出社を強制することは難しいでしょう」

鶴畑社長:「それについては人事上の問題もありますが、従業員の方々には当社のBCP活動方針をよく理解し、共感してもらうことが必要ですね。その上で、家の片付けが一段落ついたら極力出勤してもらうようにするとか、シフト制を組むなども、検討しておく必要があるでしょう。出勤してくれた従業員には特別手当を出すとか、当社の食料品を配布するなども、動機付けとして考えていきたいと思ひます。ボランティアが得られた場合の受入体制も検討しておきます」



西店店長:「レジがバーコード読取式になってから、個別の商品に値札シールを貼らなくなりました。レジが停止すると、商品の値段がわからなくなるので大問題ですよ」

鶴畑社長:「確かに問題ですね。状況を見て、例えばペットボトル飲料は一律100円とする

などを私が判断します。短期的には赤字になりますが、CSR(企業の社会的責任)の面からも、経営者としてその心構えはしています」

北店店長:「やはり、商品の継続的な仕入れが小売業の生命線。これは当店に限ったことではなく、業界全体に共通する問題です。そこで、県内の小売業組合や卸売業者組合、商工会議所など、全体でBCPを協議したほうがよくありませんか？」

鶴畑社長:「確かにそのとおりですね。これは長期的な課題なので、次回組合の会合のときにでも、周りにそれとなく相談してみますよ。当面は、緊急時の代替供給してくれる卸業者などを調査してみます」

店長たちとの議論は白熱した。鶴畑社長は今回の会議を終えて、各店長にBCPへの取組を前向きに受け取ってもらえたことに勇気付けられた。店長にBCPの意義を理解してもらうことは、その店舗で働く従業員にBCPの意義を理解してもらうために重要だからだ。

今後、各店長から得られた意見も反映して、対策を詰めていく必要がある。

P.46 「7. 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう」を参照

STEP 8 安否確認と取引先との連絡手段を考える。

鶴畑社長は、地震発生直後の従業員の安否確認手段と併せて、各卸業者との緊急時の連絡手段を考えておくことにした。

📞 電話が利用できない場合の各卸業者との連絡手段として、電子メール(携帯電話のメールも活用)で連絡を取る方針とする。また、近くにある営業所がある卸業者については、直接訪問することも想定する。また、各卸業者から当社への連絡拠点は東店をメインとし、東店が被災して利用できない場合は、南店、西店、北店の順序で連絡拠点とする。これらの方針を各卸業者と合意しておこう。

📞 従業員の安否確認手段については、各店舗単位で取りまとめる方針としよう。既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認が必要だ。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス 171 も積極的に活用していこう。

P.47 「8. 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう」を参照

STEP 9

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく。

これまでの検討から、「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースで求められる様式集を記入するとともに、BCP の対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理した。鶴畑社長は、この実施項目リストを、部屋が目立つ場所に貼り付けた。これらを計画的に進めていくことが、当店の事業継続力アップには欠かせない。また、項目別に担当者を決めた上で、各担当者との今後の計画を具体的に検討することにした。

【従業員の安全確保、教育・訓練】

- ✚ 店舗建屋の耐震診断を行う。結果次第では、耐震補強も実施する。
- ✚ 緊急時の安否確認手段(緊急連絡網、171 サービス)を確認する。緊急連絡網は、電話が不通の場合の対応方針も新たに追加する。
- ✚ 地震発生直後の従業員行動方針を定め、平時から従業員に周知・徹底しておく。また、携行カードに整理し、全従業員に配布する。
- ✚ 171 サービス利用訓練、消火訓練、来客誘導訓練などを行う。
- ✚ 中核事業や目標復旧時間の内容とともに、「住居の家具は固定する」など、防災意識向上に役立つ情報を社内報や挨拶で呼びかけ、従業員と認識を共有する。

【設備対策、代替手段の確保】

- ✚ 耐震の観点から、商品棚固定や商品陳列方法が適切かどうか、全店で確認する。
- ✚ 冷蔵設備などの耐震固定を実施する。
- ✚ 簡易用発電機を購入する。
- ✚ 地震発生時に向けた取組状況や対応方針について各社に確認する。また、多少遠方にある代替卸業者候補を探し、緊急時代替の可否について交渉していく。
- ✚ 緊急時の道路状況などを教えてもらえるよう、日ごろから運送業者との良好な関係を築いておく。

【緊急時の資金確保】

- ✚ 有効と思われる災害時融資制度などを調べ、限度額などの条件を把握しておく。

P.48 「9. 今後、実施すべきことを整理してみよう」を参照

STEP 10

1 年間の活動を総括して、BCP を見直す。

クレーン社ではこの 1 年間、BCP 活動を進めてきた。そこで鶴畑社長は、以下の観点から BCP を見直すことにした。特に、計画どおりに実行できなかった項目については、来年こそは確実に進めていきたい。

- ✚ 中核事業の内容や目標復旧時間に変更がないかどうかを確認した。
- ✚ 従業員の連絡先や卸業者、保守業者の連絡先など変更点を修正した。
- ✚ 計画した実施項目リストを見ながら、項目ごとに進捗状況を確認した。
- ✚ 進捗が遅れている項目、又は、新たに発生した項目も含めて、今後 1 年間での計画として更新した。
 - 予算面の問題から簡易用発電機導入が一部店舗しか進まなかった
 - 耐震診断の結果を受けて、今後一部補強を実施していく必要が出てきた など
- ✚ その他、BCP に関連する特筆事項を整理した。

例えば、当社の呼びかけを発端として、県内の小売業組合や卸売業者組合、商工会議所などによる BCP 協議会発足が検討されている、など
- ✚ 「中小企業 BCP 策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、現状の自社の事業継続力を診断した。

後日、鶴畑社長は、従業員向けの挨拶にて、昨年 1 年間の BCP 活動への従業員の理解に感謝するとともに、活動状況を報告した。また、今後の引き続きの理解と協力を依頼した。そしてこの瞬間から、クレーン社の BCP 活動 2 年目がスタートしたのである。

P.49 「10. まずは、できることから始めましょう」を参照



201X 年〇月〇日早朝、△△県を中心に、マグニチュード 7.2 の大規模地震が発生した。クレーン社周辺も、震度6強の被害を受けた。

しかし、BCP を作成し、対策も計画的に進めていたクレーン社は、当初の目標どおり、当日からの一部営業再開を実現した。

住民からの一層の信頼を得ることとなったクレーン社は、「実効性の高い BCP を持つスーパー」として報道にも取り上げられたのである。

【〇〇新聞による鶴畑社長へのインタビュー記事】

〇〇新聞:「……というわけで、今回の地震でクレーン社が適切に活動できたポイントをお聞かせください。まず、地震発生直後についてはいかがでしたか？」

鶴畑社長:「今回は営業時間外の地震だったため幸運でしたが、もし来店中のお客様や従業員に多数の負傷者が出ていたら、事業復旧対応どころではなかったはずです。そこで日ごろより、店舗の耐震化、商品棚や設備類の固定については優先的に投資してきましたし、来店客の誘導訓練も定期的に行ってきました。その甲斐もあり、店内の一部商品や事務所内の書類の乱れはありましたが、1 日程度の片付けで対応できる程度の被害でした。今後も安全重視の姿勢は変わりません」

〇〇新聞:「従業員の方との安否確認はどのように行われましたか？」

鶴畑社長:「当社の BCP では、安否確認を店舗単位で取りまとめる方針としました。電話が不通の場合には、携帯電話のメールや災害時伝言板サービスを利用するか、勤務店舗に直接出向いて自身の無事を報告するように、日ごろから周知していたのです。一部、連絡の取れない従業員がいたため、近所に住む従業員が、自宅まで確認に向かわせました。結果的に半日で約9割、当日中には従業員全員の安否確認を完了しました」

〇〇新聞:「地震当日に留意した対応のポイントは何か？」

鶴畑社長:「従業員の役割を明確に分けて対応したことです。地震後すぐに、食料品などを求めるお客様が殺到しはじめました。しかし、店内は商品が散乱していますし、建屋の安全確認も終わっていない段階で、お客様を店内に入れるわけにはいきません。そこで、駐車場にテントを張って営業しました。その際に、「販売専従メンバー」、「店内片付け・復旧メンバー」、「駐車場への商品運搬メンバー」、「卸業

者との連絡調整メンバー」、「安否確認が取れていない従業員の状況確認を行うメンバー」にグループ分けました。地震当日はこのような体制が必要になるだろうと、BCP の検討で予想しておいたことが功を奏しました。

このような対応が可能だったのは、普段から BCP の重要性を従業員に度々説明していたことにより、地震発生直後にも従業員が店に駆け付けてくれる風土が築かれていたからだと思います」

〇〇新聞:「初動対応が一段落した後、事業復旧に向けた対応はいかがでしたか？」

鶴畑社長:「社長としては、やはり資金繰りに気を遣いました。地震直後は、いちいち商品の値段を確認して会計できる状況ではありませんでしたから、「このテント内の商品、一律 100 円」などとして迅速に対応しました。在庫分だけ見れば赤字でした。復旧費用もかかりますし、再調達のための現金も必要となります。従業員の当月分の給料支払まで考えると、現預金が十分とはいえませんでした。そこで、事前に把握しておいた融資制度を活用しました。このような制度を事前に把握しておくことは非常に有効だと感じました」

〇〇新聞:「地震後の最大の心配事はどのようなものでしたか？」

鶴畑社長:「商品入荷のための道路交通の回復でした。そこで、日ごろから取引のある物流業者に、毎日、通行可能な道路状況を教えて頂きました」

もしクレーン社が BCP を作っていなかったら、以下のとおり、クレーン社の状況はまったく違ったものになっていただろう。

	BCP導入の効果	BCPを導入していなかったら……
当日	● 棚を固定済み、商品の散乱は小規模 ● 店主の自宅は、耐震補強済みで無事 ● 従業員など、店舗に安否の張り紙 ● 駐車場にテントを張り、在庫食料品などの販売を継続	● 建物は無事だが、棚が倒れ商品が散乱 ● 店主自宅半壊、家族と避難所生活 ● 従業員など、安否確認ができない ● 殺到するお客様に対応できない
数日間	● 翌日、自宅の被災軽度の従業員出勤。店内整理などに従事 ● 緊急物資の配給拠点にも駐車場を提供 ● 1週間後、電気、一部物流の回復を機に食料品、生活必需品の販売を継続 ● 温かい食べ物を地域住民に無料提供	● 店内整理手付かず ● 停電で生鮮品腐敗 ● 従業員等とは、電話連絡のみ
数か月間	● 手持ち資金で、従業員の月給支払い ● 設備修理と商品仕入の資金借入れ ● 1か月後、本格営業開始	● 1か月後、金融機関借入で自宅修理 ● スーパー営業再開のめどが立たず ● 従業員・パート店員、一時解雇