



中小企業BCPに関するQA集

～儲かるBCPにするためのお悩み解決集～

あなたのお悩みを解決する扉を 開いてみませんか？

被災時に備えた事前準備を
しなければいけないのは
分かっているが、何をしたら
よいのだろうか？

BCPは作ったけど、
これで効果が上がるのか
がわからない



2014年3月
中小企業庁



本書の使い方

「BCPを策定しているのだが、検討に詰まってしまって、なかなか進まない」
「BCPを策定したが、経営上にプラス効果があるのかがわからない」
といったお悩みを抱えていませんか？

本書は、このように多くの中小企業の皆様が、BCPを策定する際や、BCPを経営の中に活かしたいがどうしたら良いのかなど運用上抱えられているお悩みの解決策をわかりやすく解説したものです。以下の本書の見方をお読みいただき、BCPの策定・運用を進める際や、儲かるBCPとするための自己チェックの参考としていただければ幸いです。

本書の見方

事業を理解する：中核事業の選定(その1)



Q1-1

会社の経営を維持するためには、わが社のすべての事業が必要なため、中核事業を選ぶことができないのですが・・・。

多くの企業の皆様が抱えているお悩みを紹介しています。

A1-1

そのようなお悩みに対しては、

「①中核事業を選定する観点の取り決め」や
「②被害状況を踏まえた事業の選定」が解決策となります！



企業の皆様のお悩みに対して、2つの解決策(①と②)を示しています。

まずは、「①」の解決策を検討し、難しかったら「②」を検討してみてください。

① 中核事業を選定する観点の取り決め

事業が停止してしまうことによる「自社の売上への影響」、「取引先への影響」等、事業を評価する基準を決めましょう。そして、その基準に従い自社の事業の優先順位を評価し、中核事業を選定することが望ましいです。

①が難しかったら

② 被害状況を踏まえた事業の選定

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という状況を想像してください。こうした状況の中で、どの事業を継続したいか考えてみてください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

中核事業の検討過程で、わが社の業務工程を改めて見直したところ、●●業務があまり効率的ではないことがわかり、それを改善することで、以前よりも工程が効率化しました。

最後に、解決策を実施することで、経営上考えられるプラスの効果を紹介しています。今後の取組のヒントにしてください。

ご参考情報

そもそも BCP の策定にお悩みの事業者はこちら

中小企業 BCP 策定運用指針



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

中小企業庁

取組事例等を知りたい場合はこちら

《企業等の事例》

災害対応・BCP 事例集(西日本版)



<http://www.bmaa.or.jp/html/news20130315.html>

一般財団法人企業共済協会

《組合の事例》

組合向け BCP 策定運用ハンドブック



http://www.chuokai.or.jp/kumiai/bcp/bcp_handbook.pdf

全国中小企業団体中央会

目次

【事業を理解する】:中核事業の選定	1
Q1-1. 会社の経営を維持するためには、わが社のすべての事業が必要なため、中核事業を選ぶことができないのですが…。	1
Q1-2. 目標復旧時間を設定したいのですが、どのような基準で設定すればよいのかわかりません。	2
【事業を理解する】:被害想定	4
Q2-1. 当社はこれまでも災害による被災の経験がないため、今後どのような災害を考えればよいのかわかりません。	4
Q2-2. 被害想定を行いました、その被害想定が妥当かどうかわかりません。	5
【BCPの準備、事前対策を検討する(人)】:安否確認ルールの整備	7
Q3-1. 従業員個人の携帯番号等は個人情報のため、提出を強制できないのですが…。	7
Q3-2. 緊急時の連絡先リスト(社内用、取引先用)を作成してはいるのですが、いつも最新の状況にしておくことが難しいです。	8
Q3-3. 非常時に携帯電話が繋がらない場合は、どのように従業員の安否確認をすればよいのかわからないのですが…。	9
【BCPの準備、事前対策を検討する(人)】:代替要員の確保	11
Q4-1. 専門の資格がないとできない業務があるので、緊急事態のための要員を日頃から確保しておくことは難しいのですが…。	11
Q4-2. 代替要員を育成していたとしても、その要員が出社できず、人手が足りなくなってしまうことが考えられるのですが…。	12
【BCPの準備、事前対策を検討する(物)】:設備の固定	14
Q5-1. 設備を固定化すると、柔軟なレイアウト変更ができなくなり変化に対応できなくなってしまうのですが、どのようにすればよいですか。	14
【BCPの準備、事前対策を検討する(物)】:代替方法の確保	16
Q6-1. わが社は、拠点が一つしかないため、他の拠点を代替拠点として確保するのが難しいのですが…。	16
Q6-2. 当社では昔から独自の業務工程で仕事を続けてきました。そのため、業務の代替は難しいと思うのですが…。	17
【BCPの準備、事前対策を検討する(情報)】:重要なデータの保管	19
Q7-1. わが社は単一拠点のため、重要なデータの保管先が確保できないのですが…。	19
Q7-2. 情報の重要性をランク付けするのが難しいのですが…。	20
【BCPの準備、事前対策を検討する(情報)】:情報収集発信手段の確保	22
Q8-1. 取引先等が多岐に渡るため、全ての取引先等を情報収集・発信の対象にできないのですが…。	22
【BCPの準備、事前対策を検討する(金)】:必要資金の把握	23
Q9-1. 緊急時に必要な運転資金を、いったい何ヵ月分の資金にすればよいのかわからないのですが…。	23

【BCP の準備、事前対策を検討する(金)】:資金調達手段の確保	25
Q10-1. 緊急時に突発的な資金が必要になるのはわかりますが、資金調達手段にどのようなものがあるのかわかりません。	25
Q10-2. 地震保険の加入を検討しましたが、保険料が高くて加入できないのですが…。	26
【BCP を策定する】:BCP 発動基準、発動する人物の明確化	28
Q11-1. どれくらいの災害や被災状況で、実際に BCP を発動すればよいのか判断に迷うのですが…。	28
【BCP を策定する】:緊急時の対応体制の整備	30
Q12-1. 緊急時の対応体制を決めたものの、人事異動等に合わせて、体制を最新の状況に維持しておくのが難しいのですが…。	30
Q12-2. 担当で BCP を策定したものの、経営層の理解と協力がなかなか得られず、全社をあげた運用ができません。	31
Q12-3. BCP の体制を見直したが、それを新しい担当者へ引き継ぐための仕組みがないのですが…。	32
【BCP 文化を定着させる】:BCP の教育・訓練	34
Q13-1. BCP を策定しましたが、なかなか従業員に周知徹底できないのですが…。	34
Q13-2. 従業員の BCP の浸透度をどのように測ればよいかわからないのですが…	35
Q13-3. どの従業員も日常の仕事が忙しく、なかなか訓練に協力してくれないのですが…。	36
Q13-4. 協力会社と共同訓練を実施したいのですが、調整ができません。	37
【BCP の診断、維持、更新を行う】:BCP の診断、維持、更新	39
Q14-1. 一拠点の BCP から全社的な BCP 等、BCP の対象範囲の拡大が難しく、どのようにすればよいですか。	39
用語集	40

【お問合せ先(下記へご相談ください)】

中小企業庁:事業環境部 経営安定対策室

日本政策金融公庫:最寄の窓口

商工中央金庫:最寄の窓口

全国中小企業団体中央会:最寄の窓口

全国商工会連合会:最寄の窓口

日本商工会議所:最寄の窓口

事業を理解する:中核事業の選定(その1)



Q1-1

会社の経営を維持するためには、わが社のすべての事業が必要なため、中核事業を選ぶことができないのですが・・・。

A1-1

そのようなお悩みに対しては、

「①中核事業を選定する観点の取り決め」や

「②被害状況を踏まえた事業の選定」が解決策となります！



① 中核事業を選定する観点の取り決め

事業が停止してしまうことによる「自社の売上への影響」、「取引先への影響」等、事業を評価する基準を決めましょう。そして、その基準に従い自社の事業の優先順位を評価し、中核事業を選定することが望ましいです。



①が難しかったら

② 被害状況を踏まえた事業の選定

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という状況を想像してください。こうした状況の中で、どの事業を継続したいか考えてみてください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

中核事業の検討過程で、わが社の業務工程を改めて見直したところ、●●業務があまり効率的ではないことがわかり、それを改善することで、**以前よりも工程が効率化しました。**

事業を理解する:中核事業の選定(その2)



Q1-2

目標復旧時間を設定したいのですが、どのような基準で設定すればよいのかわかりません。

A1-2 そのようなお悩みに対しては、

「①お客様との関係や自社の財務体力を踏まえた設定」が必要で、
「②取引関係から外されない最長期間を設定」することもひとつの目安となります。



① お客様との関係や自社の財務体力を踏まえた設定

「契約で定められた納期遅延のペナルティ」、「社会的重要性の大きさ（ライフライン、生活必需品等）」、「自社の財務体力（例えば、売上がなくても倒産しない期間）」を網羅的に踏まえて、目標復旧時間を設定しましょう。



①が難しかったら

② 取引関係から外されない最長期間を設定

部品等を供給している製造業の場合は、およそ2週間以内に供給できない場合は納入先が別の部品供給会社と契約する可能性も出てきます。こうした事態にならないように2週間以内に供給できる体制作りが必要になります。
また、小売業やサービス業の場合は、代替できる場所で販売やサービスの提供をする必要があり、ライフライン復旧後直ちに業務を開始することを目標復旧時間に行っている例があります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

納入先との関係で目標復旧時間は2週間が限度であることがわかり、代替生産を検討したところ、代替委託先も同様の悩みを持っていたので提携をしました。その結果、**平時から相互に生産調整もできるようになり、生産効率がアップしました。**

参考情報：企業の取組事例（中核事業の選定：Q1-1）

ポイント：中核事業の検討による通常業務の改善点の発見

【製造業 A 社 従業員数：20 名 所在地：京都府】

同社は、法人・個人向けに寝具の製造・販売を行っている。重要業務は、顧客別の売上を指標に検討し、既存顧客の中でも売上比率の高い重要顧客（法人）向けの受注業務と納品業務を選定した。これを踏まえ、重要業務を継続するために必要な人（従業員、協力会社）、物（作業場所）、情報（IT システム、情報資産）等の経営資源を洗い出したところ、特に「原材料の確保」、「ものづくりの拠点の確保」がボトルネックとなることが把握された。なお、こうした検討を行うことで、**緊急時のみならず、自社の通常業務のボトルネックとなりうる点に関しても把握することができ、日頃の業務の見直しにも役立った。**

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（西日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

ポイント：中核事業の検討から派生した在庫管理の効率化

【星成商事株式会社（製造業） 従業員数：21～50 名 所在地：静岡県】

同社では、自社の事業の中から、優先して継続もしくは早期復旧すべき中核事業を明確にしている。この中核事業に必要な経営資源（人、物、金、情報 等）を洗い出す過程で、これまでの在庫管理をより効率化できることが把握された。これを受け、同社では、所有する在庫をバーコードによる管理に統一した。さらに、**日々の業務を実施していれば、原材料の在庫量を従業員の誰もが目に見えるよう保管方法を工夫し、結果として、適正在庫量の維持及び棚卸業務の効率化を実現している。**

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

参考情報：企業の取組事例（中核事業の選定：Q1-2）

ポイント：取引先への影響と自社の再開目安を目標復旧時間に設定

【タマチ工業株式会社（製造業） 従業員数：100 名 所在地：東京都】

同社では「**取引先がどれくらい納期を待ってくれるのか**」、「**自社がどれほどの期間で再開できるのか**」という2つの側面から、**重要業務の目標復旧時間を検討**し、取り決めている。目標復旧時間に関しては、生産工程のプロセス毎に定めているが、大きな目安としては部品製作業務を再開する14日が挙げられる。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（東日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

事業を理解する:被害想定(その1)



Q2-1

当社はこれまでも災害による被災の経験がないため、今後どのような災害を考えればよいのかわかりません。

A2-1

そのようなお悩みに対しては、

「①自社の事業に影響を与える災害の把握」に加えて、

「②大規模地震と新型インフルエンザの想定」が解決策になります。



① 自社の事業に影響を与える災害の把握

あなたの会社の周辺で過去に大きな災害がない場合でも、あなたの会社の事業自体に影響を与える災害を想定してみましょう。工場の生産が停止することや、店舗が壊れて商品を販売できなくなるような災害を想定します。



①が難しかったら

② 大規模地震と新型インフルエンザの想定

日本国内で多くの企業がBCP策定の災害として取り上げている「大規模地震」や「新型インフルエンザ」を想定しましょう。これらに関する情報を収集し、あなたの会社の周辺ではどのような状況になるのかを想定してください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

自社の事業はどのような災害に影響を受けるのか？ということを理解することは、すなわち事業の脆弱性を理解することにも繋がります。わが社の事業の“事業の強みと弱み”の整理に役立ちました。

事業を理解する:被害想定(その2)



Q2-2

被害想定を行いました、その被害想定が妥当かどうかわかりません。

A2-2

そのようなお悩みに対しては、

「①原因別ではなく結果事象の想定」を行いましょう。それが難しい場合は、「②自治体が提供している地震ハザードマップの活用」をお勧めします。



① 原因別ではなく結果事象の想定

地震・液状化等で工場が1ヵ月停止することは容易に想定できます。また、火災により全焼した場合は、最低1年間は稼働できない状況になります。このように、工場が稼働できない、従業員が出社できない、情報(データ)が復旧できない等の結果事象を考えてみましょう。



①が難しかったら

② 自治体が提供している地震ハザードマップの活用

自治体は、各地域の地震ハザードマップ、津波浸水マップを公表していますのでまずはそれを参考にしてください。例えば、あなたの会社の工場が震度6弱のエリアであれば、生産設備の損壊、停電、ガス停止等が想定され、1ヶ月程度は停止することが予想されます。

こんなプラスの効果を得ることができます！



自治体の地震ハザードマップで液状化エリアであることが判明したので、工場を増築ではなく別の場所に新築することにしました。この取組を公表したところ、**新たなお客様が複数購買先としてわが社を選んでいただき、売上が上がりました。**

参考情報：企業の取組事例（被害想定：Q2-1）

ポイント：想定するリスク事象を勘案した基本方針の立案

【組織・団体 B 従業員数：340名 所在地：島根県】

BCP の検討等、災害への対応を検討する際、前提とする災害を新型インフルエンザとしている。新型インフルエンザの場合、建物・設備等への物的な影響はなく、人的な影響のみとなる。これを踏まえ、災害対応の方針としては、職員等の人命安全（健康被害を最小限に抑える）が第一優先であると考えている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（西日本編）」より）
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

参考情報：企業の取組事例（被害想定：Q2-2）

ポイント：結果事象を段階的に分けた被害想定の実施

【大草薬品株式会社（製造業） 従業員数：21～50名 所在地：神奈川県】

BCP の策定項目のうち、被害の想定は特に検討が難しかった点であった。同社が被災する災害の大きさによって、経営資源（人、物、金、情報 等）やライフラインの被害状況が大きく異なるため、考えれば考えるほど、堂々巡りをしたというのが実情である。

最終的には、ライフラインの被害状況（重大、軽微 等）、同社の被害状況（重大、軽微 等）を軸として、被災する災害の大きさを大・中・小の三段階に分類して検討することでなんとか整理することができた。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

BCPの準備、事前対策を検討する(人):安否確認ルールの整備(その1)



Q3-1

従業員個人の携帯番号等は個人情報のため、提出を強制できないのですが・・・

A3-1

そのようなお悩みに対しては、

「①安否確認の重要性に対する共通理解」や

「②個人情報が取得できなかった時の課題の伝播」が鍵となります！



① 安否確認の重要性に対する共通理解

緊急事態時に行う安全確保の一つである安否確認に利用する主旨を理解してもらうために、個人情報の利用目的や保管方法等の取扱いルールを決めましょう。そして、そのルールに従い、本人から同意を得ることが望ましいです。



①が難しかったら

② 個人情報が取得できなかった時の課題の伝播

従業員の個人情報が取得できていない状態で、突発的な災害等に被災した場合、会社としてどのような状況になり、事業継続にどのくらいの支障を来たすのかを従業員に伝えることも対策の一つとなります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

従業員に緊急事態時に必要となることを納得して提供してもらう一方、安否確認システムを導入することで**災害発生初動時における対応への安心感を持ってもらうことに繋がっています。**

BCPの準備、事前対策を検討する(人):安否確認ルールの整備(その2)



Q3-2

緊急時の連絡先リスト（社内用、取引先用）を作成してはいるのですが、いつも最新の状況にしておくことが難しいです。

A3-2

そのようなお悩みに対しては

- 「①安否確認訓練等による有効性の確認」や
- 「②日頃使用している連絡先リストの活用」が鍵となります！



① 安否確認訓練等による有効性の確認

緊急時用に作成した連絡先リストを用いて、社内・社外と連絡を取り合う訓練を行うことが対策となります。訓練によりリストが古かった等の問題点が発見された場合は、そのタイミングで更新するようにしましょう。



①が難しかったら

② 日頃使用している連絡先リストの活用

緊急時用として連絡先リスト（社内用・取引先用）を新たに作成するのではなく、日頃の業務で使用している連絡先リストをできる限り活用するようにしましょう。日頃使用しているリストは、常に最新版となっているはずで



こんなプラスの効果を得ることができます！

BCPの策定過程で、日常業務で使用している社内の連絡先リスト、取引先リストの洗出しを行った結果、いくつかのリストを集約することができることがわかりました。そしてリストを集約したことで、**連絡先管理が簡単になりました。**

BCPの準備、事前対策を検討する(人):安否確認ルールの整備(その3)



Q3-3

非常時に携帯電話が繋がらない場合は、どのように従業員の安否確認をすればよいかかわからないのですが・・・。

A3-3

そのようなお悩みをお持ちの方は、

「①複数の連絡手段の確保」や

「②地域単位で巡回訪問して確認するルールの取り決め」を行いましょう！



① 複数の連絡手段の確保

安否確認手段は「携帯電話」だけに頼らずに、「固定電話」、「携帯メール」、「PCメール」、「災害用伝言ダイヤル」、「安否確認システム」、「MCA無線(※1)」、「衛星携帯電話(※2)」等の複数の手段を用意しておきましょう。



①が難しかったら

※は巻末用語集参照

② 地域単位で巡回訪問して確認するルールの取り決め

従業員が居住する地域毎に安否確認担当者を決め、地域単位で担当者が徒歩や自転車等を活用し従業員の安否を確認し、会社に報告するといったルールを決めることが対策となります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

様々な安否確認手段を日常業務でも活用することにより、緊急時の連絡手段が確保できるだけでなく、社内コミュニケーションが活性化等副次的な効果が出てきました。

参考情報：企業の取組事例（安否確認ルールの整備：Q3-2）

ポイント：平常時から緊急連絡網を活用することによる通信手段の実効性の担保

【ジュエインドアテニス 従業員数:60名 所在地:東京都】

通常業務の案内等、緊急時だけでなく通常時から緊急連絡網を活用しておくことで、従業員全員が連絡網の活用に慣れることができる。そして、このように慣れておくことで初めて、万が一の緊急時にも速やか且つ適切な安否確認が実施できると考えている。さらに、通常時からの緊急連絡網の活用により、通常業務の効率化という副次的な効果も得られている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（東日本編）」より）

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

参考情報：企業の取組事例（安否確認ルールの整備：Q3-3）

ポイント：複数手段を活用した確実な安否確認の確保

【大草薬品株式会社(製造業) 従業員数:21～50名 所在地:神奈川県】

当初は、会社内に従業員がいる場合を想定した安否確認ルールを取り決めていたが、従業員が社外にいる場合を想定した安否確認ルールを定めることがより重要であると考え、このような想定のもと、安否確認ルールを見直した。具体的には、同社のほとんどの従業員が横須賀出身であるため、横須賀市内の地域毎にいくつかのグループを作り、最寄の避難場所へ避難した後に、各グループの中でそれぞれの安否確認を行い、且つ緊急時に対策本部へ連絡するというルールを作成した。

こうした取組が功を奏し、ルールを作成する過程で従業員から様々な意見が挙がってきただけでなく、「いざとなったら、お互いに協力をしよう。」と従業員間の連携が強まったと感じている。

緊急時における連絡手段は、基本的には携帯電話・メールを活用することになっている。また、その他の手段として、固定電話、FAX、パソコンメール等も考えている。

さらに、災害発生時の対応マニュアルを全従業員の手元に配付しており、その中に災害伝言サービスの活用方法を記載している。そのため、万が一、電話やメールが使用できなくなってしまった場合は、マニュアルを基に災害伝言サービスを活用する予定である。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

BCPの準備、事前対策を検討する(人):代替要員の確保(その1)



Q4-1

専門の資格がないとできない業務があるので、緊急事態のための要員を日頃から確保しておくことは難しいのですが・・・。

A4-1

そのようなお悩みに対しては

- 「①社内での計画的な資格者の育成(多能工化)」や
- 「②OB・OG等の外部の人材活用」が解決策となります！



① 社内での計画的な資格者の育成(多能工化)

社内の人材を活用することが有効な手段になりますので、例えば、一定期間毎に業務を替える、あるいは必要な資格取得を業務として位置づける等して計画的に資格者を育成することが対策となります。



①が難しかったら

② OB・OG等の外部の人材活用

あなたの会社の業務経験者(OB・OG)や関連会社の従業員等、外部の人材を活用することも対策の一つになります。そのためには、日頃から緊急時に備えて、外部の人材や会社、場合によっては組合と話し合いをしておくことが大切です。



こんなプラスの効果を得ることができます！

Aさんしか持っていなかった資格を数年計画で業務として複数名に取得させたため、資格者を新たに採用する必要がなくなり、人件費を抑制することができました。



Q4-2

代替要員を育成していたとしても、その要員が出社できず、人手が足りなくなってしまうことが考えられるのですが・・・。

A4-2

そのようなお悩みに対しては、

- 「①従業員の居住地を踏まえた代替要員の育成」や
- 「②業務工程のマニュアル化」が鍵となります！



① 従業員の居住地を踏まえた代替要員の育成

会社から遠方に住んでいる従業員と会社の近隣に住んでいる従業員の両方を代替要員にする等、居住地が地理的に分散している従業員を代替要員として育成することが対策となります。



①が難しかったら

② 業務工程のマニュアル化

重要な人材（キーマン）が出社できなくなった場合でも、他の従業員が業務を実施できるよう、できる範囲で重要な業務の実施方法を解説したマニュアルを作成しておくことが対策となります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

Aさんしかできなかった業務をマニュアル化したことで、スポット的な大量発注に対して、増員体制をとることができ、**これまでよりも多くの発注に応じることができました。**

ポイント：主要顧客への到着可能時間及びスキルの所有状況を踏まえた体制の整備

【サービス業 C 社 従業員数:52 名 所在地:群馬県】

BCP を策定する中で、新たに社員別業務担当能力マトリクスを作成した。社員別業務担当能力マトリクスとは、誰が、どのスキルを身につけているかということを明確化したものである。

この 10 種類のスキルは、一定期間業務につかないと習得できないものであり、中には、習得できるまでに半年以上も掛かるものがあったが、限られた人員の中で、主要顧客への派遣体制を強化し、重要業務を継続していくためには、多能工化を推進していくしかなかった。このため、この社員別業務担当能力マトリクスを最大限に活用し、計画的に多能工化を推進していくことにした。その結果、現在では、各種スキルを身に付けている契約社員が増え、代替要員を格段に増やすことができた。さらに、自宅住所を記してある契約社員リストと従業員別業務担当マトリクスを付き合わせることで、主要顧客所在地までの契約社員別の到着時間(自家用車による出勤時間)が把握できるのみならず、緊急時でも主要顧客への到着時間及びスキルの所有状況に応じた適切な人材の派遣を行うことが可能となった。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集(東日本編)より」

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

ポイント：業務工程の簡素化による代替要員の確保及びコスト削減

【製造業 D 社 従業員数:51～100 名 所在地:岐阜県】

過去に同社では、生産の工程毎に、専門のスキルを持つ人員を最大人数配置するようにしていた。しかしながら、この場合、一つの工程が通常よりも忙しくなっても、他の工程に携わっている従業員が手伝うことができないという課題があった。

こうした課題を解決するためには、工程毎に専門のスキルを持つ人員を最大人数配置するのではなく、従業員全員が同じ作業が実施できるよう環境を整備し、それぞれの工程の中で、特に忙しくなっている工程に人員を集中する必要があると考えた。こうした考えのもと、同社が実施した対応は生産工程を簡素化するというものである。具体的には、同社の技術者が、いかに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、もともとは各工程に必要な作業は理解し実施するのに多くの時間を要するものであったのだが、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。そして、こうした取組により、同社の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。

このように、同社の取組は、生産の効率化から始まったものではあるが、その結果として、万が一、大規模地震の発生に伴い、複数の従業員が負傷等して出社できなくなってしまうとしても、工程を簡素化したことで従業員の誰もが代わりに作業を実施することができる、すなわち代替要員となることができるという事業継続への取組へと繋がっている。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

BCP の準備、事前対策を検討する(物):設備の固定



Q5-1

設備を固定化すると、柔軟なレイアウト変更ができなくなり変化に対応できなくなってしまうのですが、どのようにすればよいですか。

A5-1

そのようなお悩みに対しては、

「①ねじ固定式のアンカーによる固定」や、

「②アンカーレスの耐震固定治具の活用」を実施してみましょう！



① ねじ固定式のアンカーによる固定

プレス機械等、大型の生産設備は固定が必要不可欠です。レイアウト変更のある中型の生産設備に対しては床に穴あけ加工をして、アンカーで固定する「ねじ固定式」のアンカーにすることで、レイアウト変更はしやすくなります。



①が難しかったら

② アンカーレスの耐震固定治具の活用

アンカーレスの耐震固定治具が販売されています。試験機や分析装置等、中型の生産設備には十分活用できます。中型の生産設備への活用等についてはメーカーにご相談ください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

設備が転倒しないよう什器や機械設備を固定しました。定期的に内部監査も行い、状況を確認しています。結果として設備の固定による安全性向上だけでなく、整理・整頓による業務効率化と労働災害防止にも繋がりました。

ポイント:BCPを通じた設備固定への従業員の積極関与

【大成ファインケミカル株式会社(製造業) 従業員数:51~100名 所在地:千葉県】

同社は、アクリル樹脂等の製造並びに販売を行っている。重要な設備には固定対策を実施している。

BCP 策定以前は、対策が脆弱な部分に対して、社員は指示を受けてから対策を実行するという傾向が強かった。ところが、BCP の策定以降は、例えば、設備の固定対策の弱い箇所を発見すると、従業員が自ら効果的な対策を検討する等能動的な対応をするようになった。その際、コストが掛かる場合は、手間は掛かるが経費の申請を行ってでも効果的な対策を実行に移すようになってきた。

このように、行動に移す行為が徐々に習慣化され、目に見える形で現れてきたため、リスクに対しての全社的な対策が着実に進んできている。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

BCP の準備、事前対策を検討する(物):代替方法の確保(その1)



Q6-1

わが社は、拠点が一つしかないため、他の拠点を代替拠点として確保するのが難しいのですが・・・。

A6-1

そのようなお悩みに対しては、
「①企業間連携の実施」や
「②復旧戦略の検討」が解決策となります！



① 企業間連携の実施

自社だけで代替の拠点を確保するのが難しい場合は、同じ組合に所属する同業他社等と、万が一、地震等に被災した場合はお互いに業務を支援し合える（代替して業務が実施できる）よう取り決めておくことが対策となります。



①が難しかったら

② 復旧戦略の検討

地震等に被災した時でも、拠点をなるべく早く復旧し、事業再開できるように、復旧戦略を検討しておきましょう。復旧戦略とは、事業を再開する場所をどこにするか、商品在庫をどのように確保するのか等を決めておくことです。



こんなプラスの効果を得ることができます！

他社と緊急時の連携を協議していく中で、他社と仲良くなることができました。その結果として、いつも断っていた業務を他社にお願いすることができるようになり、取引先からの信頼が向上しました。

BCP の準備、事前対策を検討する(物):代替方法の確保(その2)



Q6-2

当社では昔から独自の業務工程で仕事を続けてきました。そのため、業務の代替は難しいと思うのですが・・・。

A6-2

そのようなお悩みに対しては、

- 「①業務工程の見直し」によって代替しやすくすることや、
- 「②必要最低限の業務内容の代替」することが解決策になります。



① 業務工程の見直しによる代替のしやすさ

現在の業務工程が複雑かつ独特のものである場合、BCP の策定をよい機会とし、従来の工程における課題や標準化といった業務の改善（ムリ・ムダ・ムラの排除）を行ってみてはどうでしょうか。それによって代替も容易になるでしょう。



①が難しかったら

② 必要最低限の業務内容の代替

どのような複雑かつ独特の業務工程においても、必ず“ポイント”となる必要最低限の業務項目があります。特殊な製法・加工や生産設備、原材料・部品、データや帳票類、そしてキーマンとなる従業員等です。このような業務工程の“ポイント”を把握しておいて、いざという時に備えた代替の準備をしましょう。



こんなプラスの効果を得ることができます！

BCP を使いながら、従来の業務工程を見直すことができました。
生産性の向上やコスト削減等、BCP への取組が社内における改善活動の推進役になりました。

参考情報：企業の取組事例（代替方法の確保：Q6-1）

ポイント：組合による企業間連携の実現

【鍍金業 E 組合 所在地：神奈川県、新潟県】

大規模災害時に両組合の組合員間で代替生産などの相互連携を行う事業継続計画を締結。「お互いさまBC連携ネットワーク※」の名称で、①災害時の物資支援、②応急対策・復旧のための人材派遣、③被災組合員への代替加工先の紹介等を内容とする。東日本大震災のような広域災害時において顧客に迷惑をかけないように、組合が企業間連携を後押しする。

※ 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：全国中小企業団体中央会[2013]「組合向けBCP策定運用ハンドブック（第1版）」より）

参考情報：企業の取組事例（代替方法の確保：Q6-2）

ポイント：業務フロー分析を踏まえた代替方法の検討

【製造業 F 社 従業員数：254名 所在地：和歌山県】

代替方法の確保は、BCPの事前対策の中で最も重要な対策であると考えている。そのため、緊急時においても、重要業務の継続、ひいては同社の事業継続のために、代替方法に関しては、検討を重ねている段階である。

具体的には、重要業務である電子基板の設計・製造業務の業務フローを整理し、業務フロー毎に必要な機械設備等の洗い出しを行った。さらに、洗い出した機械設備等を代替で確保するために、緊急時に支援を依頼できる企業を洗い出し、代替方法のリスト化を行った。このようなリストを作成することで、電子基板の設計・製造業務のどのフローで問題が起きても、代替での対処が可能になると考えている。なお、現在は、このリストに実効性を持たせるために、例えば代替加工先の仕様の確認等、より詳細な項目を確認しているところである。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（西日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

BCP の準備、事前対策を検討する(情報):重要なデータの保管(その1)



Q7-1

わが社は単一拠点のため、重要なデータの保管先が確保できないのですが・・・

A7-1

そのようなお悩みに対しては、

- 「①インターネットを活用した社外保管先の確保」や
- 「②社内で物理的に二重化」が解決策となります！



① インターネットを活用した社外保管先の確保

事業継続に必要なデータは、同じ災害で被災しないよう、社外のホスティングサービス (※3) やクラウドサービス (※4) 等を利用して、自拠点以外にも確保することが対策となります。



①が難しかったら

※は巻末用語集参照

② 社内で物理的に二重化

USB やハードディスク等の携帯可能な媒体にデータを保存し、社長の自宅等に保管しておくことが対策となります。また、外部業者(例 金融機関の貸し金庫等)に媒体を預かってもらうことも対策となりますので検討してみてください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

データに関する管理を従来の紙ベースから電子データに転換したことで IT の導入が進み、従前に比べ業務実施に必要な時間を短縮することができました。



Q7-2

情報の重要性をランク付けするのが難しいのですが・・・

A7-2

そのようなお悩みに対しては、

「①複数の観点からの情報の重要性の評価」や

「②一つの観点での情報の重要性の評価」が解決策となります。



① 複数の観点からの情報の重要性の評価

「事業継続の活動に必要なか（即時性）」や「代替が不可能か（代替性）」等、情報の重要性を評価する観点を決めましょう。そして、その観点に従い、情報の重要性を評価し、優先順位を付けていくことが望ましいです。



①が難しかったら

② 一つの観点での情報の重要性の評価

複数の観点を取り決めることが難しい場合は、情報がなくなってしまうことで業務に大きな支障が生じる等、代替が不可能な重要な情報がないかどうかをまずは洗い出してみましょう。



こんなプラスの効果を得ることができます！

自社における重要な情報の洗出しに合わせて、情報の重要性を評価したことで、機密性の高いデータに対するアクセス権限を見直すことになり、情報管理体制が以前よりも強化できました。

参考情報：企業の取組事例（重要なデータの保管：Q7-1）

ポイント：クラウドサービスを活用した重要データのバックアップ

【山下マテリアル株式会社(製造業) 従業員数:140名 工場所在地:神奈川県】

同社において情報管理は非常に重要となるため、緊急時に備え、まずは必要な情報(重要な情報)を洗い出すことから対策を始めた。

洗い出された重要な情報は、クラウドを活用して外部へバックアップを実施している。また、重要な情報といっても様々な種類があるため、例えば内容が早い周期で更新される情報については短い間隔でバックアップをとる等、情報の種類に応じてバックアップの頻度を変えている。

また、情報毎のバックアップの有効性は、毎月開催しているBCP委員会で確認している。

(出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集(東日本編)」より)

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

参考情報：企業の取組事例（重要なデータの保管：Q7-2）

ポイント：外部機関と連携した重要データのバックアップ

【大田原商工会議所 会員数:1,507社 所在地:栃木県】

例えば、共済に関する申込書等、日常の業務の中で作成した名簿や各種資料データは商工会議所の重要業務にとっての命綱となる。そのため、まずは、緊急事態に陥った場合でも、守らなければいけない各種データを全件リストアップした。

こうしてリストアップした項目のうち、「役員・議員関係(会議関連)」、「会員・特定商工業者の管理」、「各団体との連携・事務受託関係」等のデータに関しては、松本商工会議所や宇都宮商工会議所と連携してバックアップを実施している等、既にほとんどのデータに関してはバックアップが実施できていた。

一方、未だバックアップが十分にできていないデータがあることも把握された。こうしたデータに関しては、新たに外部の専門機関を活用したバックアップを実施した。

このような取組により、重要業務に必要なすべての情報(データ)に関するバックアップ体制を構築した。

(出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集(東日本編)」より)

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体



Q8-1

取引先等が多岐に渡るため、全ての取引先等を情報収集・発信の対象にできないのですが・・・

A8-1

そのようなお悩みに対しては、
「①重要な取引先等の優先順位付け」や
「②社内担当者の明確化」が鍵となります。



① 重要な取引先の優先順位付け

様々な取引先、外部委託業者の中でも、あなたの会社にとって、特に重要な取引先、外部委託業者を洗い出しましょう。その上で、まずは洗い出された取引先等の連絡先リストの作成から始めることをお勧めします。



①が難しかったら

② 社内担当者の明確化

重要な取引先等の洗い出しが難しい場合は、あなたの会社において、「誰が」、「どの取引先等の連絡先を知っているのか」については、最低限把握しておきましょう。なお、1つの取引先に対して、連絡先を知っている従業員が2名以上いることが望ましいです。



こんなプラスの効果を得ることができます！

事業継続に必要な協力会社の緊急連絡先リストを作成し、わが社の安否確認システムに連絡先を登録しています。定期的実施している安否確認の訓練にも参加してもらうことで、わが社のBCPの実効性確保だけでなく、協力会社の意識改善にも繋がっています。

BCPの準備、事前対策を検討する(金):必要資金の把握



Q9-1

緊急時に必要な運転資金を、いったい何ヵ月分の資金にすればよいのかわからないのですが・・・。

A9-1

そのようなお悩みに対しては、
「①財務診断に基づく運転資金の検討」や
「②3ヵ月先の見通し立て」に取り組んでみましょう！



① 財務診断に基づく運転資金の検討

地震発生等により、建物や設備がどのような被害を受け、業務がどのくらいの期間中断し、財務上どのような影響を与えるのか診断してみましょう。そして、この財務診断の結果を基に、必要な運転資金（販売管理費〇ヵ月分等）を算出してみてください。



①が難しかったら

② 3ヵ月先の見通し立て

財務診断の実施が難しい場合は、まずはあなたの会社の1ヵ月分の運転資金を把握しましょう。その上で、緊急時でも3ヵ月は生き残るために必要な資金調達手段を検討することをお勧めします。



こんなプラスの効果を得ることができます！

緊急時を想定した財務診断の過程で、自社が災害でも〇ヵ月分生き残れる資金（現金）を確保していることが分かり、それを取引先にアピールすることで、**信頼獲得・取引拡大に繋がりました。**

ポイント：資金繰り計画書による必要資金の把握

【製造業 G 社 従業員数：44 名 所在地：大分県】

資金繰りに関しては、緊急時の資金繰り計画書を作成している。緊急時の資金繰り計画書とは、復旧費用や業務中断期間の売上や利益の損失を入れ込んでいき、例えば金融機関の融資等、資金調達の必要性を検討するためのシートである。緊急時は経理の担当者がこの計画書を活用し、早急に新たな資金調達の必要性を検討することになっている。

そして、災害時の必要資金は、同社の内部留保の切り崩しにより確保する予定である。万が一の時でも、必要資金を十分に確保できるよう、現在、内部留保を増やし、自己資本比率が 50%を超えるよう努めている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（西日本編）」より）

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

ポイント：業務中断期間 1 ヶ月を想定した必要資金の把握

【製造業 A 社 従業員数：20 名 所在地：京都府】

緊急時に必要な運転資金は、重要業務が 1 ヶ月程度停止することを想定して算出している。災害時に必要な資金は、自己資金（内部留保）及び取引先金融機関からの短期借入で調達する予定である。今後は、万が一の時でも必要資金を十分に確保できるよう自己資金（内部留保）を増加させることを考えている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（西日本編）」より）

※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

BCPの準備、事前対策を検討する(金):資金調達手段の確保(その1)



Q10-1

緊急時に突発的な資金が必要になるのはわかりますが、資金調達手段にどのようなものがあるのかわかりません。

A10-1

そのようなお悩みに対しては

「①各種支援制度の事前確認」や

「②取引金融機関との日頃からの情報連携」が鍵となります！



① 各種支援制度の事前確認

災害復旧貸付制度(※5)、マル経融資(※6)等がありますので、事前に自社が利用できる制度について、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫に確認(相談)しておくことが対策となります。



①が難しかったら

※は巻末用語集参照

② 取引金融機関との日頃からの情報連携

緊急時に融資の協力が得られるように、日頃から取引している金融機関(メインバンク等)と情報を共有する等して、緊急時の融資協力について話し合いをしておくことが対策となります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

経営トップ自らが、日頃から取引先金融機関との情報共有を密に行ったため、緊急時のみならず平時においても融資を受けやすい関係を構築することができました。

BCPの準備、事前対策を検討する(金):資金調達手段の確保(その2)



Q10-2

地震保険の加入を検討しましたが、保険料が高くて加入できないのですが・・・。

A10-2

そのようなお悩みに対しては、

「①地震保険の条件設定等の検討」

「②地震による利益損失を補償する保険、地震デリバティブ等への加入」

をお勧めします。

参考)地震は被害が一度に広範囲におよぶために、一般の火災保険料よりも高い保険料水準となっています。



① 地震保険の条件設定等の検討

地震保険においても、ニーズに応じた補償内容等をふまえた条件設定により、保険料を抑えることができます。現在加入している火災保険等の補償内容を確認し、まずは加入を検討している地震保険の保険条件を再検討してみましょう。



② 地震による利益損失を補償する保険、地震デリバティブ等への加入

地震による損害を補償する商品としては、地震保険の他、施設の損壊による生産停止や、取引先の損壊による自社の営業停止等の利益損失を補償する保険や地震デリバティブ(※7)等があります。詳しくは損害保険会社へご相談ください。

※は巻末用語集参照



こんなプラスの効果を得ることができます！

現在加入している火災保険の補償内容を見直し、加入を検討している地震保険についても自己負担額や契約方式を再検討したところ、**火災保険料の削減と新たに地震保険の加入ができました。**

ポイント：平時からの取引金融機関との協議

【卸売業H社 従業員数:32名 所在地:兵庫県】

同社は、万が一被災し、事業中断・停止した場合に必要な運転資金を把握している。

このような災害等により事業中断・停止した場合を想定して、平時からの取引先金融機関との協議や損害保険への加入を実施している。こうした対策を実施することで、万が一の場合には、それらの手段で必要な資金を調達できると考えている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（西日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

ポイント：経営トップによる金融機関との調整

【株式会社マイヤ(小売業) 従業員数:1,300名 所在地:岩手県】

いつ発生するか分からない地震に対して、財務面で備える地震保険については、社内の役員会の席でも、高額な保険料との兼ね合いから、加入に否定的な意見もあった。

しかし、「備えあれば憂いなし」との考えから、トップとして地震保険への加入を決断し、万が一の際に備えていた。

東日本大震災では、多大な被害を被ったが、地震保険による保険金が資金面で役に立った。

また、経営危機になるかもしれない状況であったため、社長自らがメインバンクを訪問して、自社の被災状況の詳細を報告した。

その際、メインバンクのトップに対して、万が一の際の資金支援の要請を行い、その場で、メインバンクから「御社がどんなことになっても資金的に支援します。」との確約を得ることができた。

緊急時における企業トップの初動対応として、自らが取引先金融機関に対して、被災状況の詳細等を説明して、今後、予想される状況について話をしておくことが大変重要であることを実感した。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（東日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

BCP を策定する:BCP 発動基準、発動する人物の明確化



Q11-1

どれくらいの災害や被災状況で、実際に BCP を発動すればよいのか判断に迷うのですが・・・。

A11-1

そのようなお悩みに対しては、

「①自社の被災状況から判断」に加えて、

「②BCP 発動のトリガー（基準）の設定」が解決策になります。



① 自社の被災状況から判断

大規模災害が発生した際の社会的な被害状況に加え、自社の被災状況を確認して、BCP における自社の中核事業が何らかの影響を受けて、早期に対応しなければ復旧に時間がかかると判断した場合に BCP を発動します。迅速な情報収集に加え、的確なトップの判断がポイントになります。



①が難しかったら

② BCP 発動のトリガー（基準）の設定

BCP を発動するための明確な“トリガー（基準）”を設定しておくといよいでしょう。「本社（または工場や店舗）エリアにおいて“震度5強”の地震が発生した場合」や「新型インフルエンザが“国内で感染拡大”した場合」等です。



こんなプラスの効果を得ることができます！

BCP の発動については、様々な情報にもとづいて的確かつスピーディな判断が求められます。日頃から BCP の発動をイメージすることや、BCP の訓練等を通じて培った“判断力”は、日頃の意思決定にも役立っています。

ポイント：BCP 発動基準の明確化①

【サービス業 C 社 従業員数:52 名 所在地:群馬県】

例えば、大規模地震が発生した際は、震度 5 弱以上で災害対策本部を設置する等、各リスクについて、それぞれ災害対策本部の設置基準を設けている。

災害対策本部長は代表取締役としているが、代表取締役が不在時にも指揮命令系統が機能することが重要との判断から、第二順位を常務取締役、第三順位を事業所長として、本部長の代理者を定めている。

また、災害対策本部には本部長の下に、安否確認チーム、被害状況確認・復旧チーム等、緊急時に必要な役割を担う各チームが設置されることになる。

このように平常時から災害対策本部の本部長、副本部長、各チーム、各チームの構成メンバー等、それぞれの役割を明確化していたため、東日本大震災の時にも、この役割に基づいて対応することができた。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（東日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

ポイント：BCP 発動基準の明確化②

【前橋商工会議所 会員数:約 3,500 社 所在地:群馬県】

震度 6 弱以上の地震が発生した場合は、直ちに災害対策本部を立ち上げることにしている。災害対策本部長は事務局責任者の専務理事が担う。しかしながら、場合によっては専務理事が不在であることも考えられる。このような状況になった場合は、総務会員課長が代理者として指揮命令を行うことにしている。

災害対策本部では、本部長の下に、広報班、人命救助班、安否確認班等、緊急時の役割に応じた班分けを行っている。広報班はタイムリーな情報を発信することが求められるため、普段から慣れている広報担当者が担うことにしている。また、人命救助班は力がある人材が必要となるため、男性職員により構成されている。一方、安否確認班は力がなくとも実施可能であるため、女性を中心に構成されている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（東日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

BCP を策定する:緊急時の対応体制の整備(その1)



Q12-1

緊急時の対応体制を決めたものの、人事異動等に合わせて、体制を最新の状況に維持しておくのが難しいのですが……。

A12-1

そのようなお悩みに対しては

- 「①緊急対策本部要員の参集訓練の実施」や
- 「②対応体制の更新時期の明確化」が解決策となります！



① 緊急対策本部の参集訓練の実施

実際に、緊急対策本部要員を対象とした本部参集訓練（本部に集まるための訓練）を実施することで、BCP の実効性の確認だけではなく、緊急時の対応体制の見直しにも繋がります。



①が難しかったら

② 対応体制の更新時期の明確化

例えば、定期的な人事異動の時期（例えば、毎年4月）等、一定の決まった時期に、緊急対策本部要員リストを見直す等、見直しを確実に行う時期（タイミング）を決めておくことが対策となります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

緊急対策本部要員の本部参集訓練を行うことで、対応体制の最新化が図れるようになっただけでなく、**危機管理に対する意識が全社的に向上しました。**

BCP を策定する:緊急時の対応体制の整備(その2)



Q12-2

担当者で BCP を策定したものの、経営層の理解と協力がなかなか得られず、全社をあげた運用ができません。

A12-2

そのようなお悩みに対しては、

「①経営層を巻き込んだ訓練の実施」や

「②第三者から BCP 策定・運用の必要性を説明」に

取り組んでみましょう！



① 経営者を巻き込んだ訓練の実施

いざ、緊急事態となった時に、適切な対応が実施できるかどうかを経営層も入れて訓練をすることが対策となります。それにより、経営層が BCP の必要性に気付いたり、従業員の災害への意識の向上に繋がることが考えられます。



①が難しかったら

② 第三者から BCP 策定・運用の必要性を説明

あなたの会社の従業員ではない第三者（金融機関、経営指導員、コンサルタント等）を活用し、経営層に BCP 策定・運用の必要性（BCP に取り組むことのメリット等）を説明してもらうことも対策となりますので検討してみてください。



こんなプラスの効果を得ることができます！

全社を巻き込んだ BCP の訓練を行った結果、**経営層と従業員間のコミュニケーションが活性化しました**。この延長で日常業務においても従業員から積極的に意見が出てきています。

BCP を策定する:緊急時の対応体制の整備(その3)



Q12-3

BCP の体制を見直したが、それを新しい担当者へ引き継ぐための仕組みがないのですが・・・。

A12-3

そのようなお悩みに対しては、

- 「① BCP に関する定期的な会合の開催」に加えて、
- 「②人事異動があった時の後任への引継ぎ」が解決策になります。



① BCP に関する定期的な会合の開催

BCP の確認や見直しのための会合（委員会や定例会）を、半期に一度もしくは年に一度開催することが望ましいでしょう。そのような会合で変更した BCP の内容や体制・役割について、すぐに後任の担当者へ引き継ぎます。このような一連の流れを、BCP の維持管理マニュアルにしておくことも効果的です。



①が難しかったら

② 人事異動があった時の後任への引継ぎ

人事異動に伴って、BCP の体制を見直すことが必要になります。定期的な人事異動が発令された場合には、BCP の体制に照らし合わせて内容も更新し、担当者へ説明するようにしましょう。



こんなプラスの効果を得ることができます！

策定した BCP の確認や見直しを定期的実施できるとともに、引き継がれた担当者の参画意識を高めることができました。さらに組織的なコミュニケーションの活性化にも繋がりました。

参考情報：企業の取組事例（緊急時の対応体制の整備：Q12-2）

ポイント：外部コンサルタントの活用による部門間連携

【製造業 I 社 従業員数：101～300 名 所在地：東京都】

BCPに係る対策全般の検討過程でいえることではあるが、製造部門、営業部門、管理部門が同じ目的を達成するために、被害を想定し必要な対策を検討することで、各部門の意識の統一のみならず、部門間コミュニケーションの向上にも繋がっている。もちろん、このような部門間の横の連携には、最初は苦勞する点もあったが、東京都の支援事業を実施している外部コンサルタントの協力もあり、部門同士がうまく連携できるような雰囲気作りができたと考えている。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

参考情報：企業の取組事例（緊急時の対応体制の整備：Q12-3）

ポイント：既存書類とリンクさせた BCP の更新

【製造業 F 社 従業員数：254 名 所在地：和歌山県】

策定しているBCPについては、定期チェック・見直しとして年に1回、BCP全体のチェック・見直しを考えている。ただし、例えば顧客のリスト等、BCPの策定・運用に必要となるデータや書類等については、随時更新していく仕組みを構築していく予定である。具体的には、BCP用の顧客リスト等を新規に作成するのではなく、同社が既に作成している顧客リスト等とBCPをリンクさせて、当該書類が更新されると、自動的にBCPの書類も更新されるという仕組みを整備していくというものである。こうした、仕組みの構築により、BCP策定に係る時間を短縮できるのみならず、BCPの運用（維持・更新）についても、抜け漏れを避けることができ、かつ効率化を図れると考えている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（西日本編）」より
※日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の協力の下、事例収集を実施

ポイント：年2回の定例会によるBCPの進捗確認

【運送業 J 社 従業員数：37 名 所在地：愛知県】

同社では、定例会（3月と9月の年2回開催）でBCP対応策の進捗確認を含む見直しのほか、人事異動があった場合にもBCPを見直すよう取り決めている。

策定したBCPについては、初版策定後の人事異動の際に見直しを行った。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP事例集（西日本編）」より
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

BCP 文化を定着させる:BCP の教育・訓練(その1)



Q13-1

BCP を策定しましたが、なかなか従業員に周知徹底できないのですが・・・。

A13-1

そのようなお悩みに対しては、

「①継続した訓練の実施」や、

「②日常的に従業員へ浸透させる取組の実施」が鍵になります。



① 継続した訓練の実施

従来の避難訓練に安否確認訓練や事業継続のための初動訓練（緊急対策本部の参集等）に組み入れ、BCP に取り組む必要性を従業員に理解してもらいましょう。また、安否確認の返信率をフィードバックすることで従業員の意識付けに繋がることもあります。



①が難しかったら

② 日常的に従業員へ浸透させる取組の実施

継続的にミーティングや朝礼、研修会を通じて、「何故やるのか？」をしっかりと理解してもらうことで、当事者意識を持ってもらうことが大切です。また写真や図を多用した「緊急時にすべきこと」の社内掲示（複数箇所）や、全従業員にポケットサイズの BCP カードを配付することも対策の一つとなります。

こんなプラスの効果を得ることができます！



教育や周知徹底の一環として行っている従業員向け BCP 研修会の質疑応答の中で、**自社製品として災害に強い新商品のアイデアが提示され、当該商品の開発・販売により売上の向上に繋がりました。**



Q13-2

従業員へのBCPの浸透度をどのように測ればよいのかわからないのですが・・・

A13-2

そのようなお悩みに対しては、
「①社内アンケートの実施」や
「②日常会話での理解度チェック」に取り組んでみましょう！



① 社内アンケートの実施

従業員が策定したBCPの内容をどれくらい理解しているのか、定期的に社内アンケートを実施することが対策となります。この際のポイントは、従業員の負担にならないようできる限り簡潔な表現にすることです。



①が難しかったら

② 日常会話での理解度チェック

社内アンケートの実施が難しい場合は、例えば「わが社の重要業務は？」等、日頃から従業員に、BCPに関する問いかけ等を実施し、理解度を測ることも一つの対策となります。



こんなプラスの効果を得ることができます！

気がついたら、日常会話の中で従業員にBCPに関する問いかけを行っています。それにより、経営層と従業員との風通しが良くなり、今では、現場の従業員からBCPに限らず、様々な意見が上がってくるような社風ができました。

BCP 文化を定着させる:BCP の教育・訓練(その3)



Q13-3

どの従業員も日常の仕事が忙しく、なかなか訓練に協力してくれないのですが・・・。

A13-3

そのようなお悩みに対しては、

- 「①日頃の業務に関連した訓練の実施」に加え、
- 「②毎年の防災訓練への組み入れ」も解決策になります。



① 日頃の業務に関連した訓練の実施

BCP の訓練自体が日頃の業務における危機対応訓練であるとの認識を持ってもらうことが大切です。日頃からの 5S や QC サークル等における改善活動の一環として、業務に関連した BCP 訓練を企画されるとよいでしょう。



①が難しかったら

② 毎年の防災訓練への組み入れ

多くの企業では、定期的に防災訓練を実施していると思います。そのタイミングで BCP の訓練も実施します。まずは、安否確認訓練や災害対策本部要員の集合訓練、従業員による代替場所への参集訓練等から始めてみましょう。



こんなプラスの効果を得ることができます！

BCP 訓練により、経営層から一般の従業員に至るまで、**全従業員が災害に対する危機意識を向上させることができた**。また、現場レベルでの BCP 訓練を通じて、**新たに改善活動を推し進めることができた**。

BCP 文化を定着させる:BCP の教育・訓練(その4)



Q13-4

協力会社と共同訓練を実施したいのですが、調整ができません。

A13-4

そのようなお悩みに対しては、

「①平時における協力会社との会合の活用」、または、

「②協力会社に求める項目の洗い出し・確認」

を実施してみましょう！



① 平時における協力会社との会合の活用

訓練は特別なイベントになりがちです。そのため、まずは平時の会合を活用して、読みあわせや実働の訓練を実施することをお勧めします。そして、訓練は初動(安否確認・被害確認等)と生産復旧の2つの局面を理解し訓練を行うことで、お互いの課題を連携して解決していく知恵と対応力の向上に繋がります。



①が難しかったら

② 協力会社に求める項目の洗い出し・確認

あなたの会社の事業継続のために、緊急時でも協力会社に求める項目を洗い出し、当該項目が緊急時でも対応可能か否か確認します。対応が不可能な場合は、協力会社へどのような支援をすると可能になるのかといった課題等を検討します。



こんなプラスの効果を得ることができます！

自社でBCPの読み合わせや初動訓練をしていましたが、協力会社を巻き込んでBCPを検討したところ、電源や通信手段の確保等同じような対策が必要であることがわかりました。その結果、**一括して対策することでコストダウンにも繋がり、お互いの課題も解決できました。**

参考情報：企業の取組事例（BCP の教育・訓練：Q13-1）

ポイント：日常的にBCPの考え方を伝播

【製造業 K 社 従業員数：30 名 所在地：京都府】

従業員への教育・訓練として、日々の業務の中で、「この部品の調達先はどこがいい」等と問いかけて従業員自ら考えさせることで、BCP の考え方を日常的に伝えている。これは、BCP の考え方の基本を従業員が理解していれば、災害時にはその応用で率先した行動をとることができると考えたためである。なお、人材育成の面でもこうした教育・訓練を継続して実施していくことが重要であると考えている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2013]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（西日本編）」より）
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体

参考情報：企業の取組事例（BCP の教育・訓練：Q13-2）

ポイント：アンケート、社内掲示を活用した BCP の浸透

【株式会社オイルプラントナトリ 従業員数：460 名 所在地：宮城県】

同社は 2011 年 1 月に BCP を策定しており、その内容を従業員への研修の中で周知していた。震災後も定期的に社内研修を実施している。また、被災企業における従業員のメンタルヘルスケアのあり方について学び、「惨事ストレステスト」等も実施している。

さらに、同社では、各従業員に地震等に被災した場面を想定した上で、自らがどういう行動や対応を行うべきかを考えてもらうといった内容のアンケートを実施し、その結果を集約している。このアンケート結果より、会社として気づきを得ることができ、BCP 等の改善に役立っている。

加えて、社内のいたるところに地震関連の記事等を掲示することにより、全社的に、災害等への注意喚起と意識の向上を図っている。

（出所：一般財団法人企業共済協会[2014]「中小企業・中小企業支援機関における災害対応・BCP 事例集（東日本編）」より）
※事例収集協力：日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体



Q14-1

一拠点の BCP から全社的な BCP 等、BCP の対象範囲の拡大が難しく、どのようにすればよいですか。

Q14-1

そのようなお悩みに対しては、

「①経営層が参画した全社目線での取組の実施」や、
「②部門毎に BCP を策定した上で、連携すべき課題の検討」
をお勧めします。



① 経営層が参画へした全社目線での取組の実施

BCP とは限りある経営資源(人・物・情報・金)を活用して、中核となる事業を継続するものです。まずは、自社の経営課題として経営層が BCP に自ら取り組む意思表示をし、旗振り役となることが必要です。その上で、全社目線で取りまとめを行う事務局を経営層の直轄に設置しましょう。



①が難しかったら

② 部門毎に BCP を策定した上で、連携すべき課題の検討

まずは、製造部門、システム部門、購買部門、営業部門等の部門毎に BCP を策定し、それぞれの BCP を連携する上での課題を整理しておきます。その上で、経営企画部等の管理部門が主体となり、部門毎の課題を調整していきましょう。



こんなプラスの効果を得ることができます！

経営層を巻き込んだ BCP の検討会を行い、製造部門では判断がつかなかった製品の優先順位がスムーズに決まりました。また、各部門が業務継続に必要な情報を収集し、共有する手段を検討した結果、社内イントラの新たな活用方法が見出され、日常業務の効率化にも繋がりました。

参考情報：用語集

Q	用語	説明
Q3	※1 MCA 無線	無線従事者の資格が不要な通信手段であり、バスやタクシー等の公共交通機関でも広く使用されている通信手段のことです。
	※2 衛星携帯電話	人工衛星に直接アクセスする方式であるため、通常の携帯電話の電波の影響を受けずに被災時でも通信が可能な携帯電話のことです。
Q7	※3 ホスティングサービス	自社でサーバの運用・管理をしなくて済むように、インターネット上のサーバをレンタルできるサービスのことで
	※4 クラウドサービス	ネットワーク（主にインターネット）経由で提供されるサービスのことで、これまで自社のコンピュータで保管していたものを、クラウドサービスを提供している事業者のシステム（社外のシステム）を利用することにより、いつでも自社のパソコン等から利用できるようにしたサービスのことで
Q10	※5 災害復旧貸付	日本政策金融公庫や商工組合中央金庫が、災害により被害を被った中小企業向けに行っている資金（設備資金・運転資金）融資制度のことです。
	※6 マル経融資	商工会議所や商工会で経営指導を受けた事業者に対して、無担保・無保証人で日本政策金融公庫が行う融資制度のことです。（各地の商工会議所等での相談が必要となります。）
	※7 地震デリバティブ	金融機関が提供している資金調達手段であり、定められた条件を満たす地震が発生すれば、損害の実態に関わらず定められた補償金を自動的に受け取れる制度のことです。

