

第1編

**小規模企業向け
BCP策定マニュアル**

第1章

小規模企業向けBCPの概要

1 小規模企業におけるリスクと社会的責任

2011年3月11日に発生した東日本大震災をはじめ、日本では毎年各地で様々な災害に見舞われており、企業は建物や設備の損壊といった直接の被害だけでなく、災害により取引が途絶えた取引先が復旧後も戻ってこないなど、深刻な打撃を被っています。

また、地震や水害といった自然災害だけでなく、新型インフルエンザなどの感染症が流行すれば社員が一斉に出勤できなくなったり、食中毒などの不祥事、火災や事故による経営資源の消失など、企業経営には様々なリスクが付きまっています。

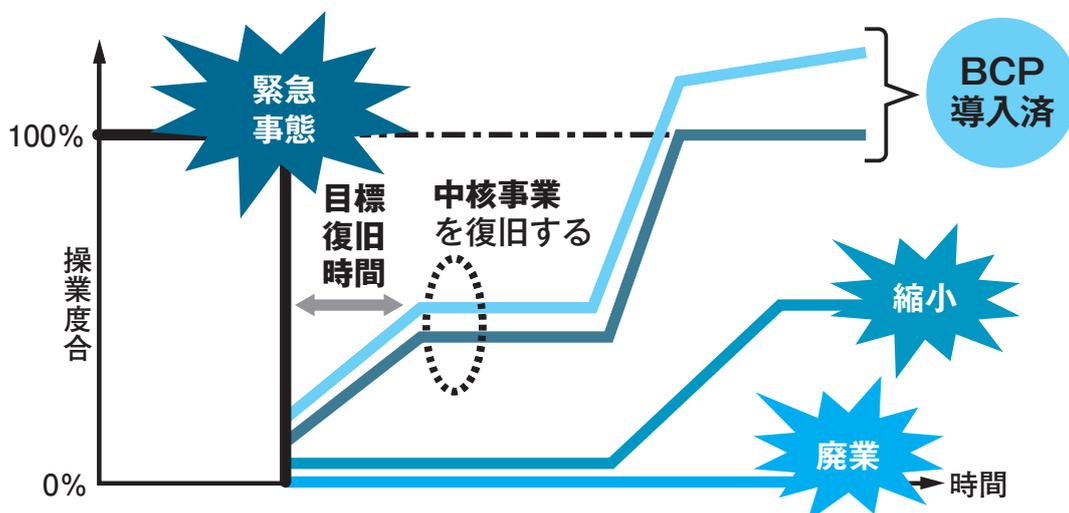
こうしたリスクに対する対策が不十分であると、人命や企業の存続が危ぶまれるのはもちろんですが、それに伴う従業員の解雇やサプライチェーンの寸断による関係先への影響、さらには地域の衰退につながってしまう深刻な事態をもたらすことになってしまいます。

小規模企業であっても、取引先、従業員、地域住民などと関わりあっており、社会的責任を有していますので、緊急事態が発生した場合でも関係先に迷惑をかけることは避けなければなりません。

したがって、すべての企業は、自らを守るというだけでなく、企業としての社会的責任を果たすためにも、自然災害をはじめ、経営に深刻な影響を及ぼす恐れのあるリスクに備え、きちんと対応策を検討しておかなければなりません。

2 BCP(事業継続計画)とは

企業が様々なリスクに備え、経営を存続させるために大いに役立つのがBCPです。BCP(Business Continuity Plan=事業継続計画)とは、企業が自然災害や感染症などの緊急事態に備え、事業資産の損害を最小限にとどめるとともに、事業を継続もしくは早期復旧できるよう、事前にどのような対応や行動をするのかを取り決め、計画書として取りまとめたものをいいます。



※中小企業庁 「BCP策定のためのヒント」より

BCPを防災計画と混同される場合がありますが、BCPは防災計画よりも、もっと広いテーマを取り扱います。

防災計画は人命と事業資産を守ることが目的であり、建物や設備の耐震性、耐火性強化や避難訓練、物資等の備蓄といった対策が主な内容となります。

これに対し、BCPはこういった防災対策に関することも含みますが、それにとどまらず、緊急事態の発生により損害を被った場合に備え、そのような状況でいかに事業を継続、あるいは早期復旧させるかを検討し、計画に落とし込んでいきます。緊急事態発生後の経営そのものについて検討しますので、経営トップの判断が必要になってきます。この点が、防災計画と大きく異なります。

緊急事態はいつ何時襲ってくるのかわかりません。すべての企業が緊急事態に直面するリスクを負っています。災害などの緊急事態が発生してから対応策を検討したのでは、致命傷になりかねませんので、なるべく早くBCP策定に取り組んでいただきたいと思います。

3 BCPの必要性

阪神淡路大震災や東日本大震災など、これまで日本では度重なる自然災害により、尊い人命や、大切な財産が一瞬にして奪われるなど、甚大な被害がもたらされました。

こうした痛ましい被害は、事前に何らかの対策を講じていれば、完全に防ぐことは無理としても、かなり低減することができたと思われれます。また、災害により、多くの事業資産が消失してしまうことにより取引先に商品を供給できなくなってしまった場合、たとえ時間と労力、資金を投入して復旧できたとしても、取引先が戻ってこずに、廃業せざるを得なくなった企業は枚挙にいとまがありません。

これらも、BCPにより事前に復旧に向けた対策を取決めしていれば、元通りに経営を立て直すことができた可能性が高いと考えられます。

一つの企業が廃業するという事は、経営者だけでなく、家族、従業員、地域住民にとっても深刻な影響を与えることとなります。取引先にしても、たとえ小さな企業との取引であっても、供給が途絶えることは経営上マイナスの影響があります。

したがって、たとえ小規模企業であっても、経営者はその社会的責任の大きさを自覚し、自らを守るためのみならず、関係先に迷惑をかけないようにするためにもBCP策定の必要性を認識する必要があります。

このように、BCPは自然災害をはじめとした緊急事態において、事業を継続するためにとっても重要ですが、BCPの必要性はそれだけにとどまりません。大手企業や大手のグループ企業、その下請企業と取引している下請製造業などは、今後BCPを策定しているかどうかで、取引できるかどうか左右される可能性があるのです。

次ページの調査結果が示すように、上場企業の約90%が、取引先がBCPを有しているかどうか、何らかの形で大きな関心を持っています。「取引先のBCPの有効性を確認している」とは、すでに取引先がBCPを策定済みであり、そのBCPが有効であるかを確認しているということです。「取引先にBCPを持つことを要請している」と合わせると、17.2%の下請企業が、BCP策定に着手済み、もしくは策定せざるを得ない状況になっているのです。

●上場企業の取引先のBCPに関する関心度合い

	2011年調査
取引先がBCPを持つことが必要と考える	72.6%
取引先にBCPを持つことを要請している	9.1%
取引先のBCPの有効性を確認している。	8.1%

※インターリスク総研による調査：回答企業432社(国内全上場企業/東北・千葉・茨城県の被災地域に本社を置く企業を除く)、調査期間：2011年8月～9月

そして、サプライチェーンが遮断された時の弊害の大きさを実感した大企業は、今後ますます取引先にBCP策定を強く求めるようになっていくものと思われます。下請製造業などは、今後BCPを策定しているかどうかで、取引するかどうか判断される可能性があるということです。

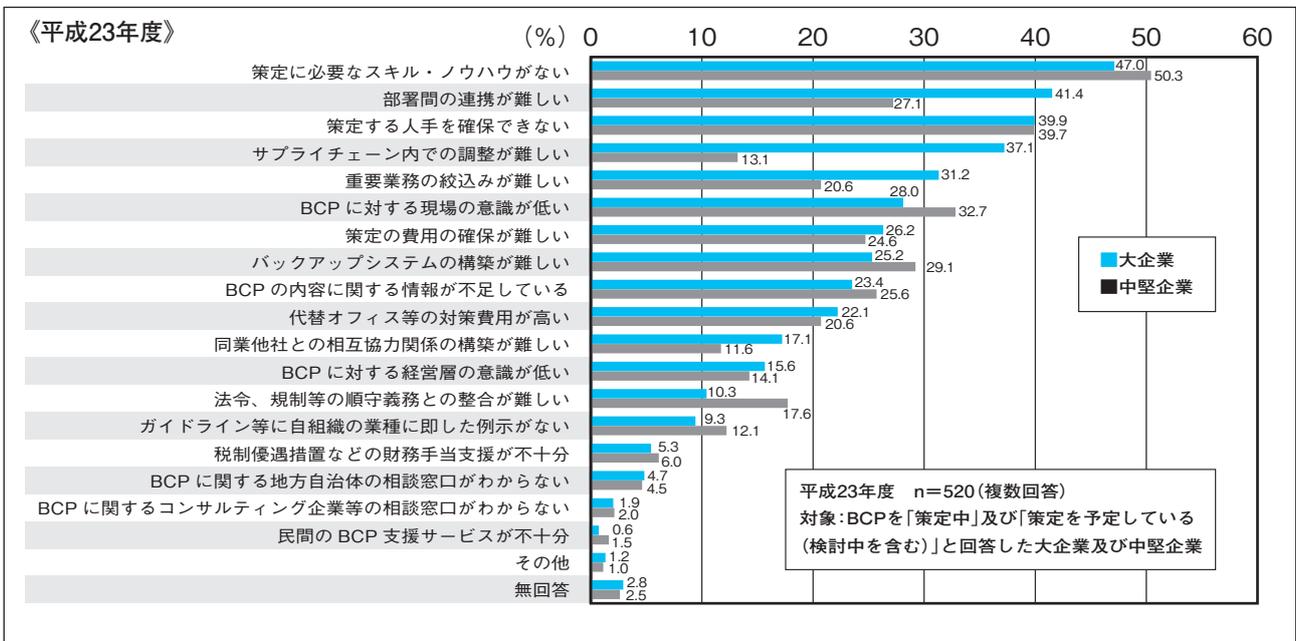
したがって、実際に災害が発生するかどうかにかかわらず、BCPを策定していないこと自体が、取引を失うリスクになるということになります。そういった観点からも、小規模企業であってもBCP策定に取り組む必要性は極めて高いといえます。

4 小規模企業におけるBCPに関する問題点

これまで述べました通り、BCPは事業を継続する上で、すべての企業にとって必要不可欠なものです。小規模企業がBCPを策定するには問題点があります。

下記の調査結果が示す通り、BCP策定においては、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」「策定する人手を確保できない」という問題点を多くの企業が挙げています。

●BCP策定時の問題点・課題



※中小企業庁 「BCP策定のためのヒント」より

この調査対象企業は、資本金1億円以上など、比較的規模の大きな企業です。人材の質・量において比較的恵まれている大企業や中堅企業であってもスキル・ノウハウや人材面がBCP策定のネックになっているのですから、経営資源の乏しい小規模企業がBCPを策定することは、きわめてハードルが高いということになります。

小規模企業の場合、人材が不足しており、経営者自らが現場作業に従事しているケースも多くみられます。このような状況で、一般的に策定されているBCPのように数十ページにわたる計画書を策定することはきわめて困難です。小規模企業の経営者であれば、「だいたい数十ページの分量の計画書になりますが、BCPを作成しましょう。」と提案されたとたんに、「うちではとても無理」というように感じてしまう可能性が高いと思われます。

したがって、小規模企業でも労力や時間面で負担なく策定できるような、分量の少ないBCPの様式を考える必要があります。

また、BCPはその名前が示す通り「事業継続計画」であり、事業を継続することが前提となっています。しかし小規模企業の場合、資金的に余裕もなく、経営者が高齢化し、後継者もないというケースがかなり多くあります。

こういった場合、自然災害などで大きな損害を被ってまでも事業を継続できるかといえば、資金面はもちろん、経営者のモチベーションの面から、事業継続を前提とした計画策定を求めるのは無理があるのではないのでしょうか？

自然災害などで事業資産の多くを消失したのを機に、廃業してしまおうと考える経営者がかなり多いと思われます。

では、事業継続の意思がない企業はBCPを策定する必要がないのでしょうか？

たとえ事業継続する意思がないとしても、災害などの緊急事態に備え、人命や財産を守るために対策を取っておく必要があるのは当然のことですし、小規模企業であっても従業員や取引先、地域住民など様々な関係先に対する社会的責任がありますので、たとえ廃業するにしてもこれらの関係先に迷惑をかけずに廃業しなければなりません。

もちろん、企業が廃業することは、関係先にとってマイナスの影響が大きいですし、なによりも経営者自身が本意でないでしょうから、廃業を避けられるのであればそれに越したことはありませんが、経営者の高齢化と後継者難により全国で廃業が増えているのが現実です。

したがって、小規模企業の場合は、災害などを機に廃業することも視野に入れた計画策定も想定しておかなければなりません。この場合、「BCP＝事業継続計画」という名称はふさわしくないかもしれませんが、名称は「危機管理計画」など、実態に合った分かりやすい名称を使えばいいでしょう。

そこで本マニュアルでは、小規模企業向けに、一般的なBCPよりも策定しやすいBCPについて説明していきます。

BCP策定になかなか時間を割くことのできない小規模企業向けに、本マニュアルではA3用紙1枚に収まるような簡略版の様式を用意しました。簡略化していますが、中小企業庁が策定したBCPモデルの最低必要限のエッセンスは網羅しています。

とはいえ、本来数十ページにわたる内容をA3用紙1枚に収めるとなると、どうしても精緻さという点では不十分な点があります。

しかし、まずは小規模企業に危機管理対策として必要最低限の対策を検討していただき、少しでも多くの小規模企業が危機管理体制を整えられるよう、入門編という位置づけで小規模企業向けBCPを理解していただきたいと思います。

「A3用紙1枚では物足りない。もっと精緻で詳細なBCPを策定したい」という経営者であれば、本格的なBCPを策定してもらうのはもちろんかまいません。むしろ、小規模企業向けBCPがそのような積極的な姿勢を引き出すきっかけになることこそ、望ましい姿といえます。

第2章

小規模企業向けBCPの策定方法

1 小規模企業向けBCPの概略

小規模企業向けBCPの具体例は例1(別添1-1)および例2(別添1-2)のとおりです。例1と例2の違いは、「例1」が重要業務に関して、主要取引先の比較表を記載した上で、重要業務を一つに絞り込んでいるのに対し、「例2」は、重要業務を一つに絞り込めない場合を想定して2つ挙げ、その代わり取引先の比較表を省略しています。

どちらを採用するかは各企業の判断で構いませんが、どちらの場合も下記の8つのステップで作成します。

- STEP1 基本方針の決定
- STEP2 防災・減災対策
- STEP3 重要業務の明確化
- STEP4 復旧目標時間の設定
- STEP5 復旧に長時間要する資源の特定
- STEP6 代替手段等の対策の検討
- STEP7 資金調達の検討
- STEP8 BCP発動基準等認識の共有



このステップに沿って、BCP策定の具体的な作成方法について解説していきます。

なお、ここでは、下請製造業の場合を想定して解説いたしますが、小売業やサービス業等、他の業種でも基本的にはこの8つのステップは同じです。

2 小規模企業向けBCPの具体的な書き方

◎STEP1 基本方針の決定

大災害でどんなに大きな損害を被ったとしても、事業は継続したいと考える経営者もいれば、小規模企業であればそれを機に廃業も考えるという場合もあるでしょう。また、「損害が大きくてもこの機械さえ残ってくれば継続する」とか、「再建費用が1千万円以内であれば何とか再建したい」というように条件さえ合えば事業継続したい場合もあると思います。そういった最も基本的な考えを明確にし、「基本方針」に記載します。

また、どんなことが起ころうとも、どうしてもこれだけは死守したいということについても記載します。

これについては、まず「人命を守り、安全を確保する」ということが最重要課題であることは、すべての企業に共通しています。したがって、「これは当たり前のことであるのであえて記述しない」という考え方もあります。しかし一方で、「BCP全体に人命第一の考え方を貫かなければならないし、従業員をはじめ関係者にもそのことを理解してもらうためにも、このことはしっかり記載しておくべき」という考え方もあります。これについて記載するかどうかは、各企業の判断で構いません。

人命や安全以外で「何があっても死守したい」というものはほかにもいろいろ考えられます。例えば、「最重要取引先であるA社との取引だけは守る」といったことや、食品製造業なら「創業以来100年守り続けてきた麹菌だけは消失させない」といったことも考えられます。災害を機に廃業を考えている場合も、「従業員は絶対失業させない」とか、小売業であれば「地域住民に不便をかけない」といった思いを持つ経営者もいるでしょう。

そういった基本方針を明確にしておけば、BCPにおいて重点的に取り組むべき内容もおのずと見えてくるはずですので、BCP全体の方向性を定めるためにも、まずは基本方針を明確にして記載するようにします。

A社との取引だけは守る
守り続けてきた〇〇だけは消失させない
従業員は絶対失業させない
地域住民に不便をかけない



次に、企業としてどのようなリスクを重視するのかを記載します。海岸のすぐそばに立地していれば「津波」かもしれないし、木造密集地域に立地していれば「地震」「火災」が挙がってくるかもしれません。また、基本方針が「A社に取める商品Xだけは何としても供給を続ける」というのであれば、「Xを生産するために不可欠な原料Yの調達ができなくなること」が重視するリスクとして考えられます。

基本方針で掲げたことを死守する上で、特に影響が大きいと考えられるリスクを「重視するリスク」に記載します。

その次に、「重視するリスク」で挙げたリスクが発生しても、少しでも損害を抑えたり、リスクの発生そのものを防止するために、自社として取り組むべき課題を記載します。

地震による損害をできるだけ小さくしたいと考えるのであれば、建物の耐震性強化や、機械類の損壊防止策を講じる、といったことが考えられますし、「原料Yの調達ができなくなること」が最も懸念するリスクであれば、「原料Yの代替調達先もしくは代替原料の確保」というのが重点課題になってくるでしょう。

そしてその次に、重点課題に対する対策をはじめ、防災対策、人命や安全確保など、緊急事態発生に備えるために、企業としてどれぐらいまでなら資金を投下できるのかを記載します。どれぐらいの金額を投じるのかは、企業の体力に応じてさまざまですので、実態に応じて、実際に投下できる金額を検討します。

投下資金をあらかじめ明確にしておけば、その後のBCP策定過程で対策を検討する際に、どん

な選択肢が考えられるかが見えてくるようになります。「わが社は資金的にまったく余裕がないので、危機管理のために資金は投下しない」というのであれば、それでもかまいません。その場合は、緊急事態に対する備えはどうしても不十分になりますので、大きな損害が発生するという前提で、事業継続のための対策を検討していくことになります。

◎STEP2 防災・減災対策

ここでは、主に自然災害による損害を少しでも小さくするために、事前にどのような対策を講じるのかを検討します。経営資源別に取り組むべきことを考えると整理しやすくなります。経営資源は、一般的には「ヒト・モノ・カネ・情報」と言われていますが、「カネ」についてはSTEP7で検討しますので、ここでは「ヒト・モノ・情報」について記載していきます。

①「ヒト」対策

「ヒト」に関する最重要課題はもちろん人命を守り安全を確保することですが、そのために必要な建物や設備の倒壊の防止対策については次の「モノ」対策で検討しますので、ここでは「緊急連絡手段の確保」「携行カードおよび緊急時行動マニュアルの作成」「非常用袋の用意」「避難場所の特定」について検討します。

【緊急連絡手段】

大規模な災害が発生すると、従業員等の安否確認を最優先で行わなければなりません。電話がほとんどつながらなくなってしまうので、緊急連絡手段は複数用意しておかなければなりません。電話以外に連絡手段としては、メールとネットがあります。

メールは、従業員のパソコンと携帯電話の両方のアドレスを把握しておいた方がいいでしょう。ネットについては、掲示板やメーリングリストなど、たくさんの無料サービスが提供されています。また、最近はフェイスブックやLINEなどのSNS(ソーシャルネットワークサービス)が普及し、特定のグループ内でのみ連絡を取り合える機能が提供されています。

大災害の際は、電話よりもネットのほうがつながりやすいですので、緊急連絡手段としては、こうしたネットサービスはぜひ活用することを検討しましょう。

フェイスブックやLINEのほか、掲示板やメーリングリストでは、「freeml」や「らくらく連絡網」



など、ネットで検索すればさまざまなサービスが見つかりますので、使い勝手のよさそうなものを選択するといいいでしょう。

ここで重要なことは、「どのサービスを利用するか」ということよりも、活用すると決めた連絡手段は何かということに従業員全員が共有し、いざというときに実際に使えるようにしておくということです。BCPにおいて、例えばLINEのグループ機能を利用すると決めておいたとしても、いざ大災害が起こった時に、従業員が多くがそれを知らずに電話で連絡を取ろうとして結局つながらなかった、というのでは意味がありません。

LINEであれ、フェイスブックであれ、らくらく連絡網であれ、緊急事態が発生したら、従業員全員がただちに共通の連絡手段を活用して連絡を取り合えるようにしておくことが大切です。大災害発生時は、従業員やその家族の安否確認をいかに迅速に行えるかがとても重要です。従業員が無事かどうかは、会社としてももちろん真っ先に確認したいところですし、事業再開や継続に向けて出勤体制を検討する上でもだれがどういう状況にあるのかを把握できないと何も始められません。

安否確認におけるポイントは、会社から従業員に連絡を取るよりも、従業員から会社に自らの安否情報の連絡を入れさせるということです。その方が早く安否確認できるからです。連絡がこない従業員は、何か深刻な事態になっている可能性があるという推測もできます。

したがって、「緊急事態が発生したら○時間以内にLINEで自分の安否情報を伝えること」といったような約束事を事前に決めておき、それを従業員に周知徹底することが重要です。

また、緊急時には、会社の出勤体制や当面の業務について会社から従業員に連絡すべきことも出てきます。こういった場合も会社からLINEやネット掲示板に連絡事項を伝え、従業員は緊急事態が発生したら、その連絡ツールを見て会社からの連絡事項は何かを確認するというルールを徹底するようにします。

ネットに慣れていない従業員は苦手意識からこういったネット掲示板やSNSに抵抗感を持つ可能性がありますが、実際の使い方は簡単ですので、少し使ってみればすぐ慣れます。緊急時に迅速に使えるよう、普段から業務連絡などでこういったネットツールを活用する習慣をつけておくといいいでしょう。

【携行カードおよび緊急時行動マニュアルの作成】

緊急事態発生時に、従業員が迅速かつ的確に行動できるように、行動要領や連絡先などをコンパクトに記載したカード(別添1-3参照)を用意しておくといいいでしょう。このカードは、3つ折りにして定期入れや財布に入れておくことを想定しています。

これを従業員全員に配布しておきます。このカードは、従業員の個人的な事項も記載することになっていますので、カードを配布したら従業員に必要事項を記載させるようにしなければなりません。面倒くさくなって個人事項を記載しなかったり、カードを机の中にしまったままにする人も、中には必ず出てきますので、会社として定期的にチェックするようにしたほうがいいでしょう。

また、携行カードに記載できるスペースは限られていますので、行動要領は緊急事態発生時の初動対応のみしか記載できません。その後の事業再開に向けた業務内容等を整理した緊急時行動マニュアルも作成するようにします(別添1-4)。

【非常用袋の用意】

災害発生時から数日間を生きながらえるために、必要最低限の食料や必需品、便利グッズなどを詰めた非常用袋があると、もしもの時に大いに役立ちます。できればこれを従業員全員分、用意しておくといいでしょう。

非常用袋にどのようなものを収納しておくかについては、市販されている非常用袋を調べ、よいと思えるものがあればそれを購入してもいいですし、それを参考にしつつ、自分なりに必要だと思う物を一つ一つ購入してリュックに収めるのもいいでしょう。



【避難場所の特定】

就業中に災害が発生した場合、まずはどこに避難すべきかを特定しておきます。地震や豪雨など災害の種類によっては避難場所が異なるケースがありますので、避難場所は災害の種類別に特定しておく必要があります。

また、夜間や早朝など就業時間外に災害が発生した場合の自宅からの避難場所は、従業員ごとに異なりますから、従業員全員に就業時間外の避難場所を調べるように指示し、それを前述の携行カードに記載させるようにします。

②「モノ」対策

ここでは、事業資産である建物や設備、機械・器具類の損害を低減するための対策を検討します。建物の倒壊や設備、機械等の転倒、落下を防ぐことは、貴重な財産を守るためであることはもちろん、人の安全を守る上でも重要です。

【建物、設備等の大まかな強度の把握】

まず、地震対策として、建物の強度を把握します。ただ、本格的に強度を調べるとなると費用も手間もかかりますので、ここでは気象庁震度階級関連解説表により、震度がいくらぐらいで自社の建物がひび割れしたり倒壊したりする可能性があるのかを、ごく大まかに把握します。

●木造建物(住宅)の状況

震度階級	木造建物(住宅)	
	耐震性が高い	耐震性が低い
5弱	—	壁などに軽微なひび割れ・亀裂がみられることがある。
5強	—	壁などにひび割れ・亀裂がみられることがある。
6弱	壁などに軽微なひび割れ・亀裂がみられることがある。	壁などのひび割れ・亀裂が多くなる。 壁などに大きなひび割れ・亀裂が入ることがある。 瓦が落下したり、建物が傾いたりすることがある。 倒れるものもある。
6強	壁などにひび割れ・亀裂がみられることがある。	壁などに大きなひび割れ・亀裂が入るものが多くなる。 傾くものや、倒れるものが多くなる。
7	壁などのひび割れ・亀裂が多くなる。 まれに傾くことがある。	傾くものや、倒れるものがさらに多くなる。

●鉄筋コンクリート造建物(住宅)の状況

震度階級	鉄筋コンクリート造建物	
	耐震性が高い	耐震性が低い
5強	—	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が入ることがある。
6弱	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が入ることがある。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が多くなる。
6強	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が多くなる。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、斜めやX状のひび割れ・亀裂がみられることがある。 1階あるいは中間階の柱が崩れ、倒れるものがある。
7	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂がさらに多くなる。 1階あるいは中間階が変形し、まれに傾くものもある。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、斜めやX状のひび割れ・亀裂が多くなる。 1階あるいは中間階の柱が崩れ、倒れるものが多くなる。

※気象庁震度階級関連解説表より

耐震性については、その建物が建築されたのが1981年以前であれば「耐震性が低い」、1982年以降に建築されたのであれば「耐震性が高い」と判断できます。

【建物、設備の補強】

気象庁震度階級関連解説表により、自社の建物がどの程度の地震でどの程度の損害を被る可能性があるのか、大体の目安がわかりますので、BCPにおいて先に策定した基本方針の「死守すべきもの」を守るために、必要に応じて建物を補強します。

ただし、これもかなりのおカネがかかる話ですので、会社の資金力と基本方針を照らし合わせて、可能な範囲で対策を講じます。小規模企業であれば、なかなか建物の補強までする余裕がない場合が多いと思われませんが、その場合は建物の倒壊のリスクが高いという前提で、緊急時行動マニュアルや事業再開に向けた計画を策定する必要があります。

【事務所等のレイアウトの見直し】

レイアウトの見直しの目的は、人の安全の確保と迅速に避難できる経路の確保です。機械や什器、キャビネットなどが転倒して避難経路を塞いでしまうことがないように、配置を変更したり、出口の近くに事務室を配置するといったことなどが考えられます。

会社施設が小さく、広さもあまりない場合はそこまで考える必要はないかも知れませんが、それでも、例えば部屋の出口の扉が内開きであればキャビネットが転倒すると扉を開けられなくなってしまいます。そういった場合は、扉の近くにキャビネットを配置しないなどの対策が必要になります。

【キャビネットや機械の固定】

キャビネットや機械が転倒すると、人が危険にさらされるほか、製造業であれば事業継続の上で不可欠な機械が使用不能になってしまう恐れがあります。小売業なども、営業する上で必要な什器や設備が転倒することで損害が大きくなりますし、再開に向けた作業の負担も大きくなります。

機械の固定は大掛かりな作業になるかも知れませんが、キャビネットなどであれば、固定金具や突っ張り棒など、ホームセンターなどで比較的安価で購入することができます。

【ガラスの飛散、器具の落下等の防止】

ガラスの飛散や器具の落下は、従業員の安全を脅かすだけでなく、市街地のビルの上層階に事務所がある場合などは、ビル前の道路の歩行者にもケガをさせてしまう可能性があります。

したがって、窓ガラスなどは強化ガラスに変えるか、ガラス飛散防止フィルムを貼るなどの対策を講じる必要があります。また、置時計や花瓶などが道路に面した窓のそばに置いてあると、地震の揺れで窓を突き破って道路側に飛び出してしまう可能性もあります。上層階の場合、そんなに重い物でなくても人の頭に落下すれば命にかかわる事態になる可能性がありますので、窓際を避けるなど配置場所には配慮が必要になります。

この他、天井の照明や壁に据え付けている物があれば、強度が十分か、装着器具が劣化していないかチェックし、問題があるようであれば装着器具を交換するなど必要な対策を講じます。

【商品、器具、書類等の陳列、収納の見直し】

陳列や収納に関して、人の安全を確保するための基本は「重いものは下、軽いものは上」です。重いものを下のほうに陳列、収納しておけば、重いものが上から落ちる危険がなくなることはもちろんですが、キャビネットや什器が転倒する可能性が幾分少なくなります。

「モノ」対策に挙げたことの多くは、それほどおカネがかかることではありませんので、小規模企業でも取り組めるはずですが、むしろおカネの問題よりも、業務に忙しくてなかなか手を付けられないという手間の問題の方が妨げになるのかも知れません。しかし、一度しっかりと対策を講じておけば、いざ緊急事態が発生した場合に損害の程度が大きく変わってきますので、年に一度、1日や半日ぐらいかけて、従業員全員で作業を分担して取り組むようにしましょう。次頁に、事務所における具体的な対策を掲げておきますので、参考にしてください。



突っ張り棒での固定や強化ガラスの採用など災害に対する備えは日頃から万全に！



- ・避難経路・避難方向を明確にする
- ・避難通路の幅は1.2m以上確保する
- ・通路、扉付近に避難の障害になるものは置かない
- ・避難経路に転倒・移動するような家具・什器を置かない
- ・床はすべりにくく転んでもケガをしにくい材質にする
- ・収納家具は連結、固定、天井との隙間を埋める
- ・引出しや家具の扉に耐震ラッチを取り付ける
- ・デスク周りに背の高い家具を置かないようにする
- ・デスクの下には物を置かない
- ・避難経路には停電時でも分かるような工夫をする
- ・収納物は重いものを下、軽いものは上
- ・ガラス窓、照明は飛散防止フィルムを貼ったり、樹脂製にする
- ・窓付近に背の高い家具を置かない
- ・消火器は5年以上経過していれば取り換える

③「情報」対策

会社には顧客情報、技術情報、商品情報、取引情報など、様々な情報が蓄積しています。これらの情報を消失してしまうと、事業を行う上で致命傷にもなりかねませんので、情報をいかに守るかはとても重要な課題です。

今の時代、多くの情報はパソコンなどにデータとして保管されています。これらのデータの消失を防ぐために、外付けのハードディスクやCDなどにバックアップを取っておくということが一般的に行われています。

しかし、つつい面倒くさくなってバックアップ作業を怠ったりするケースも多いですし、津波や水害、火災などでは、バックアップデータを収納しているハードディスクやCDがパソコンもろとも一瞬にして消失してしまう恐れがあります。

こういったことを防ぐための基本は「場所の分散」ですが、バックアップデータをその都度遠方に送付するというのも、手間やコストを考えると現実的ではありません。

そこで、災害時でもデータを守るのに有効な手段として、オンラインストレージがあります。オンラインストレージは、インターネット上でファイル保管用のディスクスペースを貸し出すサービスのことで、インターネットを介してサーバーにデータを送り、保管しますので、事務所が津波で流されても、データはサーバーに保管されているので守ることができます。

オンラインストレージには、スカイドライブ、グーグルドライブ、シュガーシンク、ドロップボックスなど、多くの種類があります。どれも一定容量までは無料で利用できますし、容量が大きい有料サービスでも、年間の利用料が数千円から数万円ぐらいですので、コスト的にも負担は知れています。貴重なデータを守るためにも、ぜひ活用しましょう。

まずは無料サービスでいくつかのオンラインストレージを試してみて、一番使い勝手の良いと思うものを選ぶといいでしょう。

④「対応時期」

STEP2で検討した事前対策をBCPに落とし込んでいきますが、BCPではこれらはチェックリスト的な位置づけになります。未着手であれば、いつ頃実施するのか、着手済みであれば、いつ実施したのかを右の欄に記入していきます。

できれば、だれが担当するのも明記しておいた方がいいでしょう。

◎STEP3 重要業務の明確化

大災害などが発生すると、事前に防災・減災対策を講じていたとしても、大きな損害を被る可能性があります。特に小規模企業の場合は、資金的に事前の防災・減災対策を十分行うことができない場合が多いため、災害等による損害はある程度覚悟しておく必要があります。

災害による損害により、使える人員や機械、設備などが平時よりかなり制約されることとなりますので、平時に行っている業務をすべて継続することは困難になります。

そこで、人員や機械・設備などが大幅に制限された状況において、事業の継続や早期復旧のために、優先して行う「重要業務」を明確にします。

経営資源がどれだけ制限を受けるかは損害の程度によりますが、とりあえずの目安として、「どれも普段の3割程度しかない」という想定で重要業務を絞り込むといいでしょう。

重要業務絞り込みの基準としては、次のようなものが例として考えられます。

＜重要業務絞り込み基準の例＞

- ・製造業：製造品目
- ・下請製造業：取引先
- ・小売業：商品ジャンル
- ・サービス業：活動地域、顧客層

どのように重要業務を選定するかは、会社ごとに考え方がありますが、一般的には利益や売上の貢献度、業界内や取引先内におけるシェア、競合状況などを勘案して判断します。

特に業界内や取引先における自社製品のシェアが高く、独自性がある競合品がないような製品であれば、より強く供給責任を求められる可能性があります。

取引先で絞り込む場合は、取引先の所在地も勘案する必要があります。取引先の所在地が自社と同じ地域であれば、災害時は自社と同じように被災し、操業不能になっている可能性が高いので、むしろ遠方の取引先を優先した方がよいということもいえます。

また特定の取引先の特定の製品に絞り込む場合は、その取引先と十分に意見交換し、先方の意向に沿った製品を選定する必要があります。

取引先と重要業務絞り込みについて意見交換することは、先方の意向を把握すること以外にも大きな意義があります。

「我が社のBCP策定のために意見交換させてください」と伝えること自体が、取引先に「この会社は小さいながらも危機管理のことをしっかり考えている」という評価につながる可能性があるのです。小規模企業の場合、まだまだBCPが普及していないだけに、今の段階でBCPを策定すること

を取引先に知ってもらうだけで、競合先よりも有利な事業展開につながるかも知れないのです。

地域住民を対象とする小売業であれば、災害直後の日常生活に不可欠な食料品や防寒具、下着類などの商品に絞り込むことになるでしょう。また、サービス業では、例えばクリーニング業であれば高齢者の介護用衣類の洗濯などを優先するなど、特に困っている人たちのために役立つことは何かを考えて重要業務を絞り込みます。



◎STEP4 目標復旧時間の設定

STEP3で決めた重要業務をいつまでに復旧させるのかを検討します。取引先がある場合、まずは先方の意向を十分に確認しておく必要があります。取引先の意向がすべてではありませんが、事業継続のことを考えると、大事な取引先の意向はなるべく尊重する必要があるでしょう。

また、資金繰りも考慮する必要があります。いつまでも操業を停止したままでは、収入が途絶え、手持ち資金も底をついてしまいますので、自社が操業を停止した場合、どれぐらいの期間、手持ち資金などでしのげるのかも考慮して、目標復旧時間を設定するようにします。

電気や水道などのインフラが復旧しないと操業が不可能という業種もあるでしょう。いくら取引先が早期再開を望んでも、インフラが復旧しないとどうしようもない場合は、そういったインフラの復旧時期を調べ、その時期を目標復旧時間とするという設定方法も考えられます。この場合は、電気や水道が復旧するまでに、人員や機械、設備などの操業体制を確保することを目標にするようにします。

◎STEP5 復旧に長時間要する資源の特定

STEP4で設定した復旧目標時間はあくまでも目標であり、実際にその時期までに復旧させようとした場合にネックになる資源(これを「ボトルネック資源」といいます)などがあるはずです。

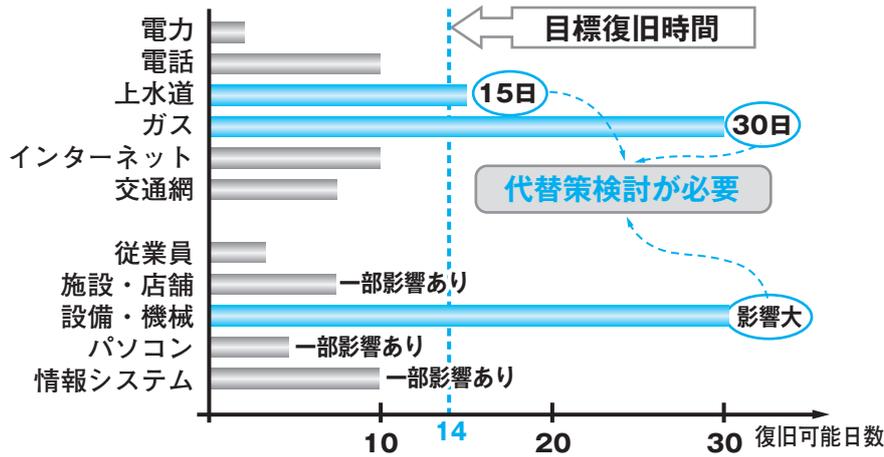
例えば、目標復旧時間を14日間と設定したとしても、操業に不可欠なガスの復旧が30日かかるのであれば、目標復旧時間に事業を再開させることは困難です。また、重要業務である製品の生産に必要不可欠な機械が、いったん破損や故障してしまうと、業者の見解では復旧に50日要するということであれば、やはり目標復旧時間までに事業を再開させることは困難になってしまいます。

このように、目標復旧時間までに事業を再開する上で、どのようなボトルネック資源や要素があるかを洗い出します。ちなみに、インフラに関しては、電力や電話は1~2週間、都市ガスや上下水道は約1ヵ月である程度復旧するとしている自治体が比較的多いようです。しかし、完全復旧までにはさらに多くの時間を要しますし、地域によってばらつきがあると思われます。電気・水道・ガスなどのインフラは、自治体がホームページで復旧見込み時間を公表している場合がありますので、調べてみるといいでしょう。

◎STEP6 代替手段等の対策の検討

目標復旧時間までに復旧させる上でのボトルネック資源の洗い出しができれば、そのボトルネックを埋め合わせるための代替手段等の対策を検討します。この代替手段の確保が、事業継続の上で最も重要なポイントとなります。

極端な話をすれば、津波で建物や機械がすべて流されてしまっても、資金と経営者の意欲が続く限り、代替先で生産することでしのげるということも言えるのです。



※中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」より

ボトルネック資源は、大きくモノとヒトに分かれます。

①モノの代替策

【機械、設備関連の代替策】

ある製品を生産するには、この機械が必要という場合、その機械がボトルネック資源になります。まずは他の機械で何とか応用できないか、手作業で何とかしのぐことができないか、といった検討をしてみます。あまり高価でない器具やパソコンなどは、スペアを用意しておくものも考えられます。

しかし、どうしても他で代替できない場合は、自社で生産することはできません。この場合は、外部の企業に生産委託することになります。とはいえ、自社と同じ機械や設備を保有している企業を、災害が起こってから探し始めるのでは遅すぎます。そこで、BCP策定の際に、委託生産してくれる協力企業を選定します。

この場合、「片方の会社が被災すればもう片方の会社が代替生産する」というように、お互いに補完しあえるように取り決めをしておくといいでしょう。

協力企業をどのように探すかについては、下請企業であれば親会社に相談してみるというのも一つの方法です。親企業は複数の下請先に発注している場合も多いでしょうから、その下請同士が協力関係を結ぶのです。親企業にとっては緊急事態に備えて下請企業同士が協力し合うことはサプライチェーンの確保という観点から望ましいことですので、快く紹介してくれる可能性があります。

また、同業者組合などがあれば、似たような設備や機械を有している企業が加入している可能性が高いでしょうから、そういった機関に紹介してもらうのもいいでしょう。

協力企業を探す場合、同じ地域の企業だと同時被災してしまう可能性が高いため、遠方の立地環境が異なる所在地の企業を探すことがポイントです。

実際には、自社の機密情報が協力先に知られてしまうという懸念から、そう簡単に協力関係を結べないかも知れませんが、事業継続のためにお互い十分話し合って妥協点を見出すなど、努力と工夫でそのハードルを乗り越えていくことが大切です。

【原材料関連の代替策】

製品を生産するのに不可欠な原材料も、何らかの代替策により、緊急時に調達できるようにしておく必要があります。卸売業者1社から全面的に調達している場合は、自社が直接被災しなくても、卸売業者が被災することで調達がストップしてしまう可能性があります。

BCP策定を機に、その原材料を扱っている他の卸売業者を調べておきましょう。とはいってもこれまでの取引関係があるでしょうから、いきなり2社購買に切り替えるのは難しいかも知れません。

しかし、どういう業者がその原材料を取り扱っていて、どのような取引条件(価格、支払い条件、リードタイム、発注ロットなど)なのか、といったことは可能な限り調べておく必要があります。

また、特殊な原材料であれば、その原材料のメーカーが被災すると調達できなくなる可能性があります。最終製品になった場合に、品質面で許容できる程度の代替原料があるのかも調べておくといいでしょう。

これだったら
代替品でいけそうだ



【輸送関連の代替策】

自社便であれ、運送会社を活用している場合であれ、災害時には燃料不足や道路の寸断により、トラック便を活用できなくなる可能性があります。このような場合に、自転車や徒歩でどの程度までカバーできるのか、主要道路が遮断された場合にどのような代替ルートが考えられるのかなど、シミュレーションしておけば、いざという時に迅速に対応できる可能性があります。燃料をある程度備蓄しておくことも検討してみるといいでしょう。

【インフラ関連の代替策】

電気、水道、ガス、通信といったインフラは、自社でどうしようもない場合が多いですが、それでも、発電機や井戸水の活用により、部分的に業務を再開できるかも知れません。事業継続することまでは難しくても、少なくとも災害発生から数日間、インフラが途絶えても生活するための水や食料の備蓄などの対策は講じておいた方がいいでしょう。

「モノ」に関しては自社ですべてカバーするにはどうしても限界があります。地域には様々な業種の企業が存在していますので、それぞれが保有している設備や器具を融通し合えば、不便をかなり解消できるでしょう。

生産の代替については「遠方の同業種」ですが、日常生活や生産以外の業務については「近隣の異業種」との協力関係が重要といえます。

②ヒトの代替策

小規模企業では、重要業務を遂行する上で、特定のある従業員、もしくは限られた熟練職人がいなければ作業が回らないという場合が多くあります。大災害に限らず、病気やケガによりそのキーマンとなる人が突然出勤不能になれば、事業継続に大きな支障をきたしてしまいます。

そこで、会社の業務を「特定の個人しかできない業務」「数名の熟練者しかできない業務」「社員であれば概ねなんとかこなせる業務」「臨時のアルバイトでもこなせる業務」の4つぐらいに分類し、それぞれの代替策を検討します。

特に「特定個人しかできない業務」「数名の熟練者しかできない業務」は、その従業員が出勤不能になった場合の影響が深刻です。これらの緊急代替策としては、まずOBや知り合いでその作業ができる人がないか調べておきます。いれば、いざという時に協力してもらえよう、声をかけておきましょう。

そういう作業可能者が見当たらなければ、やはり「モノ」の対策と同様に、協力会社に生産委託することになります。

これらは緊急避難的な対策ですが、特定の「ヒト」への依存は、病気やケガのことを考えるとモノの場合よりも緊急事態が発生する確率が高いため、いつまでも緊急避難的な対策しか用意していないというのはリスクが高いといえます。

そこで、中期的な対策もBCP策定を機に検討しておきましょう。具体的には、若手などへの教育による技能伝承や、一人で複数の業務をこなせる多能工化などが考えられます。

「社員であれば概ねなんとかこなせる業務」「臨時のアルバイトでもこなせる業務」については、あまり熟練度を要しない業務ですので、いざという時に頭数をそろえれば何とかしのげそうです。そこで、緊急代替策としては、OBや社員の家族、知人などに声をかけて作業を手伝ってもらおうことが考えられます。

中期的な対策としては、そういった協力してくれそうな人たちをリストアップしておく他、作業マニュアルを整備して初心者でも円滑に作業できるようにしておくといったことが考えられます。



◎STEP7 資金調達の見直し

これまでモノやヒトについて述べてきましたが、ここではもう一つの重要な経営資源である「カネ」に関する見直しを検討します。

まずは自社の財務状況を把握します。ここでは貸借対照表上の現預金といったものだけでなく、経営者個人としてどれだけ資金を拠出できるか、建物や設備が損壊した場合に損害保険からどれぐらいの保険金が下りるのか、といったことも考慮します。

また設備や在庫品などの資産で換金性が高く不要不急のものがあれば、それを換金した場合の金額を堅めに見積もり、準備資金としてカウントしておくといいたいでしょう。

これにより手元資金の総額が算出できたら、次に建物や機械設備などの復旧に要する費用を見積もります。厳密に見積もることは難しいでしょうから、ここでは概算でも構いません。その他に操業不能中でも固定的に発生する経費があれば、それも見積もっておきます。

手元資金と復旧等に要する費用の差額が調達しなければならない金額ということになります。

この差額の資金調達策としては、まず保険への加入が考えられます。損害保険にかけていない設備などがあれば、費用対効果を勘案の上、加入を検討しましょう。また、これを機に、生命保険や共済制度への加入も併せて検討しておくといいたいでしょう。

不足する金額については、取引金融機関からの融資により調達することになります。きちんとBCPを策定しておくことで、金融機関に事前に相談すれば、緊急時の融資の内諾を得られる可能性が高まります。

また、政府系金融機関や信用保証協会では、緊急時向けの融資制度や保証制度が設けられていますので、どのような公的支援制度があるか問い合わせてみるといいでしょう。

◎STEP8 BCP発動基準等認識の共有

資金調達策まで検討できれば、概ねBCPは完成です。しかし、いったいどのような事態が発生した時にBCPに沿って行動するのかという、BCPの発動基準を決めておく必要があります。

例えば地震であれば、震度がどれぐらいの場合にBCPを発動するのかを決めておきます。会社の立地条件に応じて、地震や水害、台風など遭遇する可能性の高い災害について発動基準を決めておきましょう。

また、実際には判断に迷うケースが多いと思われるので、比較的大きな災害が発生したら、社長がBCPを発動するかどうか判断し、それが就業時間外であれば事前に決めたネット掲示板などの緊急連絡手段を通じて従業員に連絡するようにします。従業員も、就業時間外に災害が発生したら、まずは緊急連絡手段にアクセスして会社からの指示を確認するよう、周知徹底しておきます。

こうしたBCP発動基準のほか、緊急事態が発生したらどのように対応すべきなのか、BCPで掲げた事項について従業員全員が認識を共有できるようにしておかなければなりません。

◎社長の代行者の選定

これまで緊急事態に備えるために様々な検討事項を解説してまいりましたが、BCPにおいてはもう一つ、検討しておかなければならない重要なことがあります。

「社長に万が一のことがあった時、だれが社長の代わりを担うのか」

これを明確にしておかないと、事業継続はおぼつきません。STEP6の「ヒトの代替策」でも述べましたが、自然災害だけでなく、病気やケガなどで、突然に社長が業務を執行できなくなる事態が発生するかもしれません。そういう事態がいつ何時発生しても対応できるようにしておくためにも、社長の代行者を決めておくことは極めて重要です。

中堅規模以上の企業であれば、専務などの役員がある程度その役割を果たせるかもしれませんが、小規模企業の場合は、社長が現場作業から取引先とのコミュニケーションまで、すべて担っているケースも多いですから、社長に何かあると業務がまったく回らなくなる可能性があります。

そういうリスクはある程度意識していても、普段は目の前の問題に忙殺されて、なかなか社長の代行者まで検討する余裕がないという企業が多いと思われますが、BCP策定を機に、社長の代行者を明確にするようにしましょう。



第3章

小規模企業向けBCPの
バリエーションと付属書類

1 オプション項目

別添1-1、別添1-2の小規模企業向けBCPのモデル例は、時間的、人員的、資金的に制約のある小規模企業でも過度な負担なく策定できるよう、必要最低限の項目に絞ってA3用紙1枚に収めています。

ただ、業種・業態の違いや取引先の集中度合い、具体的な業務内容等、企業によってBCPに記載すべき項目が異なっていることから、実際にはモデル例の様式では必要な項目が不足していたり、逆に不要な項目が含まれている場合もあると思われます。

そこで、オプション項目を用意し、企業の実情に応じて必要項目を取捨選択できるようにしました。

以下にオプション項目の例を掲げておきます。別添1-1や別添1-2のモデル例において、我が社には不要と思えるものは削除し、オプション項目の中から必要と思えるものを追加してください。

小規模企業向けBCPは、シンプルさが伝わりやすいようにモデル例ではA3用紙1枚としておりますが、オプション項目を加えることにより1枚に収まり切れなくなるのであれば、2枚以上になっても全くかまいません。

体裁よりも、いかに緊急時に役立つかのほうが重要ですので、必要だと思える項目はどんどん追加していきましょう。

●オプション1：BCP策定後の取り組み

取り組み	内容	時期・頻度	担当
従業員教育	研修(3時間): 実地訓練(3時間): 日常教育(10分):	3カ月毎 6カ月毎 毎木曜朝礼	各課長 専務 社長
BCPの改訂		6カ月毎	各課長

●オプション2：防災用品等チェックリスト

チェック	物品	担当
	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)	
	食物(非腐敗性食品を少なくとも3日間分)	
	缶切及び紙製(またはプラスチック製)食器	
	カセットコンロ及びガスボンベ	
	ラジオ(乾電池型、手巻充電型)と予備乾電池	
	懐中電燈と予備乾電池	
	救急箱	
	笛(救助を求めるためのもの)	
	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)	
	衛生用具類(ウェットティッシュ、トイレトペーパーなど)	

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)	
文具類(鉛筆、マジックペン(数色)、ノートなど)	
蓋付きポリバケツ、ゴミ袋、ほうき	
ビニールシート及びテープ(部屋を閉じるため)	
ブルーシート	
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)	
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)	
毛布(可能ならば、簡易ベッドやマットなどもあるとよい)	
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)	
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)	
事業継続のための活動項目リスト	
地図、ビル内フロアマップ	
拡声器	

※中小企業庁 事業継続計画サンプル(基本コース)より

オプション3：地域貢献活動に活用できる設備、備品

設備、備品	用途
ブルーシート	
トラック	
フォークリフト	

オプション4：被災者への提供商品(サービス)=小売業、サービス業、飲食業等

商品(サービス)名	数量(備蓄状況)	提供方法・場所	提供先(相手)	提供機関

オプション5：仕入先(原材料)の代替策

仕入先(原材料)名	代替先(代替原料)	TEL・メール	備考

オプション6：重機・建機の借入先＝建設業

重機・建機の種類	借入先	TEL・メール	備考

ここに掲げた項目以外でも、必要と思える項目があれば企業の実情に応じて適宜追加してください。

2 緊急時行動マニュアル

別添1-1、別添1-2のモデル例は、緊急事態に備えて、経営者として検討しておくべき項目を記載しています。しかし、この中には、会社の財務状況など、従業員にあまり知らせたくない項目も含まれています。また、モノやヒトの代替策などは、これを全従業員に示すことによって情報が独り歩きし、思わぬ誤解や混乱を招くことになることもあり得ます。

こうした理由から、別添1-1や別添1-2をそのまま従業員に開示することができないという企業もあると思われませんが、かといって従業員に緊急時の対策を何も示さないのでは、いざという時に従業員が迅速な行動ができなくなってしまいます。

一方、従業員に配布する携行カードには、緊急時取るべき行動に関する項目も記載されていますが、スペースの制約から、初動についての限られた事項しか記載されていません。

そこで、緊急事態が発生した時に、従業員がとるべき行動を整理した緊急時行動マニュアルのモデル例を用意しました(別添1-4)。これは従業員に配布することを前提として策定します。

行動マニュアルにおいて重視すべきポイントは、ビジネスの形態によって異なってきます。主なものは以下のとおりです。

<BtoB(製造業、卸売業など)>

- ・取引先に迷惑をかけない(供給を切らさない)
- ・現状と今後の見通しを知らせる(情報提供)

<近隣住民向けのビジネス(小売り、生活サービス)>

- ・生活に不可欠なモノ・サービスを災害直後から提供する
- ・災害発生時の来店客の誘導、救護

<全国に顧客がいるビジネス(ネット販売、観光業)>

- ・今の状況(頑張っている様子)と今後の見通しについて情報発信



この行動マニュアルについても、代替策など全従業員に配布すると差しつかえがあると思われる場合は、幹部用と全従業員用を作成し、全従業員用は初動対応などに絞り込んだバージョンを提

供するようにするといいでしょう。

別添1-4の行動マニュアルもあくまでもモデル例ですので、企業の実情に応じて適宜必要項目を追加、削除してください。

3 従業員や顧客等のリストの整備

別添1-1や別添1-2のBCPが策定できたら、従業員や取引先などのリストも策定し、BCPの後ろにホッチキス止めするなどして、一緒に保管しておきましょう。これにより、いざという時にBCPに基づき行動する際に、迅速に関係先等に連絡することができます。

リストは、従業員、取引先、仕入先、外注先(協力会社)などが考えられます。それ以外に様々な関係先があるでしょうから、別添1-5を参考に、緊急時に必要となりそうな機関等をリストアップしておきましょう。

従業員リストについては、災害時は電話が繋がらないなど、連絡手段が制限されますので、安否確認など災害直後から至急に連絡を取る必要が生じる従業員については、複数の連絡先のほか、万が一消息がつかめなくなった時に備えて通勤手段や経路も把握しておくことが望ましいでしょう。

緊急時に備えて
従業員や取引先などの
リストを策定し、
BCPと共に保管！



第4章

BCPに関する留意事項

1 自然災害以外の緊急事態におけるBCPの活用

BCPにおいて対策を考える際には、地震や水害といった「災害の種類別」ではなく、「どんな被害が想定されるか？」という観点で対策を検討します。

すると、地震であれ、津波であれ、水害であれ、大規模な災害であれば、「従業員が突然一齐に出勤できなくなる」「建物や設備が使えなくなる」「原材料が入手できなくなる」「交通が遮断される」「インフラが使えなくなる」といった被害が想定できるでしょう。

すなわちBCPは、災害の種類ごとに対策を考える必要はなく、「急に大勢の従業員が出勤できなくなったら、どのような対策を取るべきか？」「生産に不可欠な機械が使えなくなったらどのような対策を取るべきか？」というように、被害を想定し、その被害が実際に起こった場合の対策を考えれば、その原因が地震であっても水害であっても、取るべき対策は同じなのです。

もちろん、地震と水害では初動対応や避難場所など、細かい部分で違いはありますが、「事業継続」という観点での対策は、基本的に同じであるはずです。

したがって、BCPは自然災害の種類別に策定する必要はなく、1つ策定しておけば足りるのです。

さらに言えば、BCPは主に自然災害に備えた対策というイメージが強いですが、「想定被害に対する対策を立てる」という観点で見れば、BCPは自然災害だけでなく、それ以外の様々なリスクにも活用することができるといえるのです。

想定しうるリスクと、それに伴い発生しうる被害を下記の表にまとめました。

	自然災害 (地震、風水害、 火山噴火など)	疫病の 流行	火災・事 故・爆発	不作・ 不漁	停電	風評被害 不祥事
ヒト(従業員)が使え なくなる	○	○	○			
モノ(建物・設備)が 使えなくなる	○	△	○			
モノ(原材料)が調達 できなくなる	○	△	○	○		
ライフライン(水道、 電気、ガス)が止まる	○		△		○	
交通が遮断される	○		△		△	
情報が遮断される	○				△	
売上の急激な減少	○	△	△	△	△	○

前頁の表が示す通り、大規模な自然災害だと、ヒト、モノ、カネ、情報のすべての経営資源において被害を被ることになります。そして自然災害以外のリスク、例えば疫病の流行であれば主に「ヒト(従業員)が使えなくなる」という被害が想定されますし、火災や事故であれば、主に「ヒトとモノが使えなくなる」という被害が想定されます。

そして、自然災害以外のリスクにおいても、ヒトが使えなくなったりモノが使えなくなった場合の対策は、結局自然災害と同じであるはずです。

リスクの中でも自然災害は、大規模な場合、すべての被害が想定されますが、疫病の流行であれば主に「ヒトが使えなくなる」というように、その他のリスクは被害の種類が限定されます。

したがって、自然災害を想定してBCPを1つ策定すれば、あらゆるリスクに対応できるようになるということになります。

2 BCP策定後に取り組むべきこと

(1) 従業員教育

BCPが完成したからといって、これを社長の机の中にしまっただけでは、いざという時にほとんど役立ちません。社長自らがBCPの内容を十分把握して、緊急事態発生時にそれに沿って行動したり、従業員に指示できるようにしておくとともに、従業員に対しても、迅速に行動できるようしっかりと教育しておく必要があります。

大企業のように大規模な避難訓練を行うなどといったことは、小規模企業では時間的になかなか難しいかも知れませんが、1週間に1回でも構いませんので、朝礼などの際にBCPで取り決めたルールや対応策について、従業員全員で確認しあう時間を設けるようにしましょう。

少しずつでも繰り返しBCPの内容を理解する機会を設け、継続することで、従業員の思考回路にBCPの考え方が組み込まれていきますので、緊急事態が発生し、想定外のことが起こったとしても、従業員が臨機応変に対応できるようになります。

(2) 事前の取り組みの実施

BCPは策定することが目的でなく、いざという時にいかに迅速かつ的確に対策を講じることができるかが重要ですので、BCPで定めた事前対策や協力会社との意思疎通、若手社員等への技能伝承などは、着実に実施しなければなりません。

(3) ブラッシュアップ

事業環境や会社の状況などは絶えず変化していますので、BCPも一度策定したらそれで終わりではなく、定期的に見直すとともに、より効果的な対策がないか、絶えずブラッシュアップしていく必要があります。

3 BCPを中長期的な経営力強化に生かす

BCPは自然災害をはじめとしたリスクに対応するために策定しますが、策定の過程で様々な経営上の課題が見えてくるようになります。

例えば、「特定の取引先に依存しており、その取引先が操業不能になった途端に会社の存続が危ぶまれる事態になる」「ある重要な業務は一人のベテラン社員しかこなせず、その社員が突然いなくなると会社経営に重大な支障をきたす」といったことです。

こういったことは、経営者であれば日常からなんとなく気になっていることかもしれませんが、目の前の問題への対応に追われ、先送りしてしまっているのが現実ではないでしょうか？

しかし、BCPを策定する過程で、それが実際に起こってしまった時の影響の大きさを改めて認識するようになれば、真剣に対策を立てなければならぬと考えるようになるでしょう。

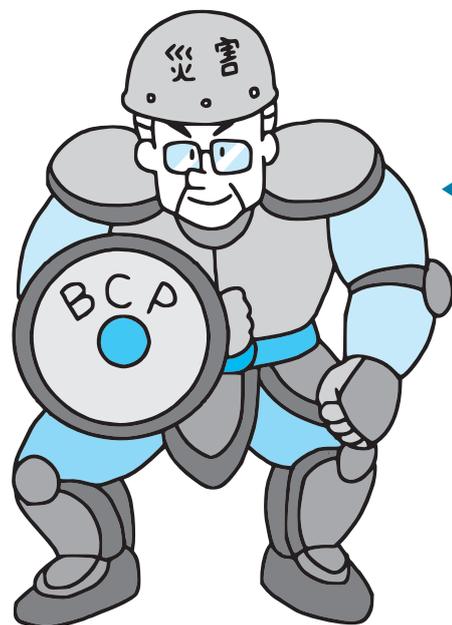
せっかく労力をかけてBCPを策定するのですから、単なる災害対策で終わらず、これをきっかけに中長期的な経営力強化に生かしてみたいはかがでしょうか？

特定の取引先に依存しているのであれば、新規開拓に本格的に取り組んで取引先の分散化を図ったり、重要業務が一人のベテラン社員しかこなせないのであれば、若手社員の育成に真剣に取り組む、技術伝承を図るのです。

そして何といても「社長の代行者」の選定、育成が特に重要です。「後継者の選定、育成」と言い換えることもできます。これはすなわち事業承継の問題です。事業承継問題はどうしても先送りしがちですが、緊急事態は明日にでも突然発生するかもしれませんので、BCP策定を機に、真剣に取り組む始めていただきたいと思います。

こうした課題に対する対策を講じていくことで、中長期的に強い経営力をつけていくことができるようになるのです。

BCP策定 = 災害対策 + α



中長期的な
経営力強化

事業継続計画（例 1）

作成日：平成 年 月 日

企業名：_____

1. 基本方針

基本方針	重視するリスク	重点課題	投下資金
事業継続が絶対条件 大阪工業向けの供給 は滞らせない	津波・火災 原材料の供給停止	建物の耐震性強化 防火対策 生産の代替先・原材料供給先の確保	30万円以内で防 火、耐震性強化対策 を行う

2. 防災・減災対策

	対策	具体的内容、留意点等	対応時期	担当
ヒ ト	緊急連絡手段の共有	らくらく連絡網 (ID:yamada123、PASS:……)		
	避難場所の特定	地震:〇〇公園、交通遮断時:社長自宅		
	非常用袋	食料・飲料水(1日分)、懐中電灯、ラジオなど		
	行動要領(携行カード)	全員に配布		
モ ノ	レイアウトの見直し	安全性、避難場所の確保など		
	キャビネット、機会等の固定	固定器具、隙間をなくす		
	ガラスの飛散防止	窓ガラス、ガラス扉付き家具、照明など		
	陳列、収納位置の見直し	商品、材料、書類、器具、備品など		
情 報	建物等の強化	耐震強化、難燃性材料への変更など		
	最重要データの特定	顧客情報、取引情報、社員情報、技術情報等		
	データのバックアップ(分散)	HDD、オンラインストレージ(シュガーシンク)		

3. 重要業務

【重要業務】大阪工業向けの製品A、Bの供給を継続させる									
取引先	所在地	主な販売品目	月平均売上 (%)		粗利率 (%)	競合状況等	順位	目標復旧時間	
			(23年度)					大規模	その他
大阪工業(株)	大阪府	製品A、製品B	500万円	41.7	33.0	東製作所	1	4週間	1週間
東京産業(株)	東京都	製品B、製品C	300万円	25.0	35.3	計3社	3		
神奈川機械	神奈川	製品A	200万円	16.7	38.6	計4社	2		
その他		製品D	200万円	16.7	36.5		4		
合計			1,200万円	100.0	35.6				

4. 重要業務（大阪工業向け製品A、B）継続のための具体的業務

具体的業務	代替手段 1	代替手段 2	備考
M製鋼から原料Nの調達	R社の原料S	K社の原料L	2は強度1%低下
P産業から原料Qの調達	T社の原料U	なし	コスト3%アップ
加工機Fの稼働	前工程加工機H 後工程手作業	提携先（大分県山中製作所）に製造委託	1は製造時間4割増 2はコスト20%アップ
G検査装置による検査の実施	なし	大阪工業に依頼	単価5%割引
J運輸による配送	V社	W社	

5. 人の代替

業務の種類	業務(可能者)	緊急代替策	中期的対応策
特定個人依存の業務	製品Aの加工(山田)	木村産業に外注	若手2人の育成・技術伝承
	製品Bの研磨(本村)	西山工業に外注	若手2人の育成・技術伝承
熟練者のみ可能な業務	加工機Fの調整(3名)	OB石川氏・中田氏に依頼	6人への技術指導
社員なら可能な業務	製品Bの加工	OB・社員家族から募集	作業マニュアルの整備
誰でも可能な業務	検査、梱包・発送	OB・社員家族から募集	社外協力者リストの整備

6. 緊急時の代替インフラ

電気	小型発電機、手回し充電器、乾電池単1、単3、単4各12個ずつ
ガス	プロパンガス(ボンベ3本をWガス店に発注)、
水道	飲料水2020本、ポリタンク1006個、井戸水
交通手段	自転車、バイク

7. 財務状況(単位:千円)

復旧費用	<建物全壊時>		<建物半壊時>		手元資金の状況		
	復旧期間	復旧費用	復旧期間	復旧費用	種類	金額	投入時期
建物	60日	20,000	30日	10,000	現金・預金	2,000	即時
機械	30日	4,000	10日	1,000	損害保険金	3,000	要確認
棚卸資産	15日	1,000	5日	1,000	会社資産売却	2,000	
器具・工具等	20日	500		0	経営者拠出	4,000	
資産関係計	60日	25,500	30日	12,000			
事業中断損失		5,000		2,500			
合計推定	60日	30,500	30日	14,500	合計	11,000	
必要資金		19,500		3,500			

※不足資金分に対する〇〇信用金庫のコメント()

(加入している保険)

種類	保険会社	連絡先	保険証番号	免責額	補償限度額	補償範囲
火災保険	△△火災	012-345-6789	123456	50万円	3,000万円	火災・水害による工場設備 損傷
地震特約	△△火災	012-345-1234	234567	100万円	3,000万円	地震・津波・噴火による工場 設備損害
火災保険	◇◇火災	098-765-4321	456789	50万円	1,000万円	火災・水害による社屋損傷

8. 発動基準と発動時の行動

地震	震度5強以上	微妙な場合は社長が判断し、「らくらく連絡網」で指示。
豪雨	雨量100mm/h以上、〇〇川の決壊、洪水警報発令時	
台風	風速30m、暴風警報発令時	

(緊急時社長代行予定者)

1. 〇〇専務	2. △△部長	3. □□課長
---------	---------	---------

事業継続計画（例 2）

作成日：平成 年 月 日

企業名：_____

1. 基本方針

基本方針	重視するリスク	重点課題	投下資金
事業継続が絶対条件 奈良産業、大阪工業向け供給継続	津波・火災 原材料の供給停止	建物の耐震性強化 防火対策 生産の代替先・原材料供給先の確保	30万円以内で防火、耐震性強化対策を行う

2. 防災・減災対策

	対策	具体的内容、留意点等	対応時期	担当
ヒト	緊急連絡手段の共有	らくらく連絡網（ID：yamada123、PASS：……）		
	避難場所の特定	地震：〇〇公園、交通遮断時：社長自宅		
	非常用袋	食料・飲料水（1日分）、懐中電灯、ラジオなど		
	行動要領（携行カード）	全員に配布		
モノ	レイアウトの見直し	安全性、避難場所の確保など		
	キャビネット、機会等の固定	固定器具、隙間をなくす		
	ガラスの飛散防止	窓ガラス、ガラス扉付き家具、照明など		
	陳列、収納位置の見直し	商品、材料、書類、器具、備品など		
情報	建物等の強化	耐震強化、難燃性材料への変更など		
	最重要データの特定	顧客情報、取引情報、社員情報、技術情報等		
	データのバックアップ（分散）	HDD、オンラインストレージ（シュガーシンク）		

3. 重要業務 1（奈良産業向け製品 C 継続のための具体的業務と代替手段） 【目標復旧時期：1 ヶ月】

具体的業務	代替手段 1	代替手段 2	備考
C 商事から原料 F の調達	M 販売からの調達	B 商事からの調達	
A 工業から原料 D の調達	E 社の原料 Z	なし	加工助剤 X 1% 添加必要
加工機 I の稼働	提携先（宮崎県伊藤工業）に製造委託	なし	コスト 20% アップ
研磨	提携先（宮崎県伊藤工業）に委託	なし	コスト 20% アップ
J 運輸による配送	V 社	W 社	

4. 重要業務 2（大阪工業向け製品 A, B 継続のための具体的業務と代替手段） 【目標復旧時期：2 週間】

具体的業務	代替手段 1	代替手段 2	備考
M 製鋼から原料 N の調達	R 社の原料 S	K 社の原料 L	2 は強度 1% 低下
P 産業から原料 Q の調達	T 社の原料 U	なし	コスト 3% アップ
加工機 F の稼働	前工程加工機 H 後工程手作業	提携先（大分県山中製作所）に製造委託	1 は製造時間 4 割増 2 はコスト 20% アップ
G 検査装置による検査の実施	大阪工業に依頼	なし	単価 5% 割引
J 運輸による配送	V 社	W 社	

5. 人の代替

業務の種類	業務（可能者）	緊急代替策	中期的対応策
特定個人依存の業務	製品 A の加工（山田）	木村産業に外注	若手 2 人の育成・技術伝承
	製品 B の研磨（本村）	西山工業に外注	若手 2 人の育成・技術伝承
熟練者のみ可能な業務	加工機 F の調整（3 名）	O B 石川氏・中田氏に依頼	6 人への技術指導
社員なら可能な業務	製品 B の加工	O B ・社員家族から募集	作業マニュアルの整備
誰でも可能な業務	検査、梱包・発送	O B ・社員家族から募集	社外協力者リストの整備

6. 緊急時の代替インフラ

電気	小型発電機、手回し充電器、乾電池単 1、単 3、単 4 各 12 個ずつ
ガス	プロパンガス（ボンベ 3 本を W ガス店に発注）、
水道	飲料水 2020 本、ポリタンク 1006 個
交通手段	自転車、バイク

7. 財務状況（単位：千円）

復旧費用	<建物全壊時>		<建物半壊時>		手元資金の状況		
	復旧期間	復旧費用	復旧期間	復旧費用	種類	金額	投入時期
建物	60 日	20,000	30 日	10,000	現金・預金	2,000	即時
機械	30 日	4,000	10 日	1,000	損害保険金	3,000	要確認
棚卸資産	15 日	1,000	5 日	1,000	会社資産売却	2,000	
器具・工具等	20 日	500		0	経営者拠出	4,000	
資産関係計	60 日	25,500	30 日	12,000			
事業中断損失		5,000		2,500			
合計推定	60 日	30,500	30 日	14,500	合計	11,000	
必要資金		19,500		3,500			

※不足資金分に対する〇〇信用金庫のコメント（_____）

（加入している保険）

種類	保険会社	連絡先	保険証番号	免責額	補償限度額	補償範囲
火災保険	△△火災	012-345-6789	123456	50 万円	3,000 万円	火災・水害による工場設備損傷
地震特約	△△火災	012-345-1234	234567	100 万円	3,000 万円	地震・津波・噴火による工場設備損害
火災保険	◇◇火災	098-765-4321	456789	50 万円	1,000 万円	火災・水害による社屋損傷

8. 発動基準と発動時の行動

地震	震度 5 強以上	微妙な場合は社長が判断し、「らくらく連絡網」で指示。
豪雨	雨量 100mm/h 以上、〇〇川の決壊、洪水警報発令時	
台風	風速 30m、暴風警報発令時	

(緊急時社長代行予定者)

1. 〇〇専務 2. △△部長 3. □□課長

別添 1 - 3 従業員携行カード

商工会名 _____	
株式会社〇〇従業員携行カード	
(お願い)	
このカードを拾得された方は下記までご連絡ください。	
〒	
TEL	FAX
緊急時の行動	
地震	
水害	
火災	
本人情報	
氏名	
血液型 持病・アレルギー かかりつけ医師	
自宅電話番号	
勤務時の避難場所	
在宅時の避難場所	

連絡先(電話・メールアドレス)	
安否連絡	名称 URL ID
会社	
社長	
課長	
同僚	
同僚	
同僚	
同僚	
家族	
家族	
親類	

緊急時行動マニュアル

作成日：平成 年 月 日

企業名：_____

1. 発動基準と発動時の行動

地震	震度 5 強以上	微妙な場合は社長が判断し、「らくらく連絡網」で指示。
豪雨	雨量 100mm/h 以上、〇〇川の決壊、洪水警報発令時	
台風	風速 30m、暴風警報発令時	

2. 取るべき行動

	担当	行動	具体的内容、留意点等
緊急事態発生時	全員	避難場所への避難	地震：〇〇公園、交通遮断時：社長自宅
	全員	非常用袋の携行	食料・飲料水(1日分)、懐中電灯、ラジオ等
	全員	緊急連絡手段による安否報告	らくらく連絡網(ID:yamada123)
	全員	会社からの連絡チェック	らくらく連絡網(ID:yamada123)
	状況で判断	設備、備品、書類の移動	最上階へ(津波、水害)、屋外へ(火災)
	状況で判断	応急処置、消火	消火器(火災)、土嚢(水害)
	状況で判断	警察、消防への通報	天井に火が回った時
当日～数日間	各担当課	被害状況の確認	建物、設備、重要書類、データ、通信、インフラ
	社長	当面の方針決定	当面の作業・行動、内部体制
	社長	従業員参集指示	
	社長	勤務体制、担当決定	
	社長・営業課	取引先への被害状況報告	① 〇〇工業、②△△産業、③◇◇機械
	事務課	情報収集	インフラ、交通、通信、道路
	営業課・事務課	取引先、仕入先の被災状況把握	
	製造化・事務課	必要設備、機材等の確保	発電機(〇〇レンタル)、通信機器等
1週間以内	全員	地域貢献活動	トラック・フォークリフト貸出、炊き出し
	社長・課長	復旧への方針決定	目標復旧時期、中核事業
	社長・製造課	当面の事業継続対策実施	生産体制、代替生産、代替原料等
	製造課	設備等の被害調査・修理・調達	復旧見通し、復旧費用
	事務課(鈴木)	情報システムの回復	
	営業課・事務課	今後の見通し報告	取引先、仕入先、関係機関
	事務課(田中)	情報発信	HP・Facebook
	事務課	情報収集	公的支援策、インフラ、交通
1週間～1ヵ月	社長・事務課	財務予測	手元資金、入金・支払予定の確認
	社長・事務課	資金調達	〇〇信金に融資相談、公的支援策、保険金
	製造課・事務課	復旧工事管理	
	製造課	委託先管理	生産状況、品質管理
	事務課・製造課	仕入先・原材料管理	在庫管理、代替先管理
	社長・課長	定期会議	復旧状況と見通し、内部体制(3日に1回程度)
	社長・営業課	取引先への定期報告	復旧状況と見通し、生産計画(週1回程度)
事務課(田中)	HP・Facebookの更新	復旧状況と見通し(3日に1回程度)	

3. 緊急時内部体制

部署	リーダー	代行者(通常は補佐)	実務担当	留意事項
社長	—	①専務、②山田	—	<ul style="list-style-type: none"> 被害状況等により柔軟に変更 製造はこの機に技術伝承を進める 発生から1週間は、3交代体制(会社業務、地域貢献、休業)も検討 定期会議構成員は社長、専務、課長、鈴木(随時担当者も召集)
製造課	山田課長	①本村、②三橋	A、B製造：山田、本村、大野 製品C、D、E製造：三橋、北原 その他：大野、森田 メンテナンス：本村、三橋	
営業課	吉田課長	①西本、②石井	東京産業：西本 大阪工業：石井 神奈川機械、その他：菅野	
事務課	山下課長	①鈴木、②安藤	庶務：森 経理：久下 情報関連：鈴木、田中 仕入先・受発注：安藤、香川	

4. 重要業務1(東京産業向け製品C継続のための具体的業務と代替手段)：目標復旧時期1ヵ月

具体的業務	代替手段1	代替手段2	備考
C商事から原料Fの調達	M販売からの調達	B商事からの調達	
A工業から原料Dの調達	E社の原料Z	なし	加工助剤X1%添加必要
加工機Iの稼働	提携先(宮崎県伊藤工業)に製造委託	なし	コスト20%アップ
研磨	提携先(宮崎県伊藤工業)に委託	なし	コスト20%アップ
J運輸による配送	V社	W社	

5. 重要業務2(大阪工業向け製品A、B継続のための具体的業務と代替手段)：目標復旧時期6週間

具体的業務	代替手段1	代替手段2	備考
M製鋼から原料Nの調達	R社の原料S	K社の原料L	2は強度1%低下
P産業から原料Qの調達	T社の原料U	なし	コスト3%アップ
加工機Fの稼働	前工程加工機H 後工程手作業	提携先(大分県山中製作所)に製造委託	1は製造時間4割増 2はコスト20%アップ
G検査装置による検査の実施	大阪工業に依頼	なし	単価5%割引
J運輸による配送	V社	W社	

6. 人の代替

業務の種類	業務(可能者)	緊急代替策	中期的対応策
特定個人依存の業務	製品Aの加工(山田)	木村産業に外注	若手2人の育成・技術伝承
	製品Bの研磨(本村)	西山工業に外注	若手2人の育成・技術伝承
熟練者のみ可能な業務	加工機Fの調整(3名)	OB石川氏・中田氏に依頼	6人への技術指導
社員なら可能な業務	製品Bの加工	OB・社員家族から募集	作業マニュアルの整備
誰でも可能な業務	検査、梱包・発送	OB・社員家族から募集	社外協力者リストの整備

7. 緊急時の代替インフラ

電気	小型発電機、手回し充電器、乾電池単1、単3、単4各12個ずつ
ガス	プロパンガス(ボンベ3本をWガス店に発注)、
水道	飲料水2020本、ポリタンク1006個、井戸水
交通手段	自転車、バイク

仕入先名簿

取引先名	部署 役職	担当者	電話	メール	住所	URL	仕入商品

外注先・協力会社名簿

取引先名	部署 役職	担当者	電話	メール	住所	URL	依頼業務

