

本ガイドの留意事項とお願い：本ガイドは、NPO法人事業継続推進機構が事業継続を普及していくためのツールの一つであり、改善を続けながら活用していきます。本ガイド使用条件を脚注に記載していますので、必ずご確認ください。

第2部

平成20年11月8日
NPO法人事業継続推進機構¹

中小企業BCPステップアップ・ガイド（4.0版）

<第2部 重要業務を認識して簡略BCPを策定する>

はじめに

第1部では、事業継続計画（BCP）としても必要性の高い基礎的な防災対策を進めてきました。第2部では、貴社のBCPの必要性の認識も高まってきたと思われるので、簡略なBCPの策定を目指します。

目次

- 10) 自社の重要業務の選定とBCPの特徴の把握
 - 11) 簡易手法による目標復旧時間の決定
 - 12) 基本方針と策定体制
 - 13) リスクの評価と被害の想定
 - 14) 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握
 - 15) 継続する方法(戦略)の検討
 - 16) キーパーソンの代理が確保できる体制
 - 17) 重要業務に必要な部品、材料、サービス等の代替調達
 - 18) 情報・通信システムの途絶リスクの把握と対策
 - 19) 拠点、設備その他資源の代替性の確保の検討
 - 20) BCの発動と事業継続対応の手順の整理
 - 21) 地域との協調・地域貢献
- ◇第2部のまとめ～内容更新の確認と訓練・見直しの勧め

¹ 本ガイドの著作権はNPO法人事業継続推進機構が保有します（問合先 <http://www.bcao.org/>に記載）。使用条件は以下の通りです。

- 1) 使用に伴う損害について、当機構は一切責任を負いません。
- 2) 非営利活動での使用は自由です。営利活動での使用は、当機構の事前承認がない限り禁止します。
- 3) 事前承認を得て営利のコンサルティング業務に使用する場合、他の本格的なBCPの文献、テキスト等を必ず十分理解し、それらを併用するようお願いいたします。非営利の場合も同様とします。
- 4) 本ガイドの一部を引用する場合には、当機構名を明記してください。

<ステップ10> 自社の重要業務の選定とBCPの特徴の把握

1 必要性

災害・事故により被害を受けた場合、活用できる人員や資材、機材、場所などが相当限られますので、すべての業務を継続することは困難です。優先して継続・早期復旧を行う「重要業務」（＝中核事業に不可欠な業務）を積極的に選んで、活用できる資源を集中して対策を講じなければ、必要な速さで操業回復ができませんし、企業体力が続かなくなるおそれもあります。

そして、選ばれた重要業務（中核事業）の特徴から、自社のBCPがどのようなタイプになるか概略のイメージができます。この段階である程度イメージを持てれば、今後、BCPの策定・運用を行ううえで、視野が開けることになり有益と考えられます。

2 重要業務の選定

2.1 重要業務を選ぶ基準を決める

貴社の重要業務を選ぶ基準は、利益、売上げなどの観点で会社の存続に関わる重要性が高い業務というのが基本です。さらに、災害・事故の被害対応に関係する業務も、社会的必要性が高くなりますから、含める必要があります。また、その事業が止まると資金繰りが厳しくなる業務も優先して復旧する業務の検討に加えます。

2.2 重要業務を選定する

まず、重要業務の候補をあげ、中断による利益、売上げ、資金繰りへの影響をなるべく金額ベースで把握します（難しければ段階評価をします）。次に、中断で取引先へ迷惑をかける度合や社会的な迷惑をかける度合（批判される程度）も深刻さを段階分けして考えます（例えば5段階、最低3段階）。そして、これら判断要因ごとの重みも認識しつつ、影響を総合判断して重要業務の優先順位をつけ、最後にいくつか選定します。選ぶ量は、貴社の全体業務量の3分の1以下に絞ることを目指してください。その際、取引先を選ぶことで絞ることも当然可能です。

中小企業の場合、重要業務の選定は、精緻な分析（第3部で紹介）をしなくても経営幹部による直感的な判断である程度選べる人が多いと思われますので、以上の方法を説明しました。

3 貴社のBCPの特徴の把握

貴社が選んだ重要業務（中核事業）がどのような特徴を持つかによって、貴社のBCPの内容はかなり異なったものとなりますので留意してください。例えば、次のような特徴に依存します。

- ①再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているかどうか。
- ②貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、売り先が貴社以外から調達がしにくいかどうか。
- ③供給の中断時間の長短により顧客が戻るかどうかによりどのような影響が出るか。
- ④代わりの場所でも業務が実施しやすいかどうか。

詳しくは、次頁「自社の重要業務の特徴とBCPのイメージ整理表」で把握してみてください。

4 留意事項

このステップは、貴社の事業の災害・事故対応のメリハリをつけるための準備です。したがって、社内である程度直感的な議論の整理を行う程度でも結構です。一方、後のステップの作業により、重要業務（中核事業）を考え直した方がよいと思われた場合、ためらわずに、このステップに戻るようにしてください。

〔ステップ10様式〕 自社の重要業務の選定とBCPの特徴の把握

文書10-1(必須) 重要業務(中核事業)の候補の影響度比較表(様式例)

判断要因 業務名	利益への影響	売上への影響	資金繰り	得意先との 関係	社会的影 響・批判	〇〇	重要度の総合判断の順位 (更に、選定したものに〇)
A業務							
B業務							
C業務							

説明：①要因ごとにどの程度影響が大きいか数段階で評価しますが、利益や売上はできれば概算金額などで定量的に比較します。

②それぞれの判断要因は、貴社にとって重みが異なるはずですので、総合判断においてはその点を十分に考慮します。

資料10-2(参考) 自社の重要業務の特徴とBCPのイメージ整理表 (YES、NOに○や△をつけて自社の該当程度を認識してください)

重要業務の特徴となる事項	該当(YES)	該当せず(NO)
①再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているか(例：多くの製造業、造船業)	設備を守るか、代替設備を確保するかの必要があり、BCPに相当の投資が必要となる可能性あり。	設備再調達による方法も視野に入り、その点、負担が軽いBCPで済む可能性も。
②貴社の製品・サービスの市場シェアが高く、取引先が貴社以外から調達がしにくい	取引先の貴社へのBCP要求は(今後)高くなる、社会的にも周到な備えが必要となる可能性あり。	取引先は他社からの調達にすぐに切り替える。再開後に取引が戻るかが重要考慮点に。
③数時間や1、2日で他社に乗り換えられ顧客が戻らない恐れがあるか(例：ネット販売)	代替施設の確保がほぼ不可欠。補強では復旧が間に合わない。ただ、ITは代替がしやすい。	供給中断→再開を前提にBCPを考えてよい。補強による対応が有効になる傾向。
④数ヶ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか(例：近距離だから購入、差別化が大きい)	多大な投資を要する代替施設での早期供給再開は必要なく、その場での早期復旧で足りそう。	顧客が戻る許容範囲を厳密に読み、その時期になんとしても復旧する必要がある。
⑤代替りの場所でも業務が実施しやすいか(例：コンピュータ以外は人の活動が中心の企業)	建物が無事なら電源確保程度でよく、建物等がだめなら代替施設での業務再開もしやすい。	その場所の施設、設備の補強が重要。代替施設の確保は多大な投資が必要な傾向。
⑥災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か(例：インフラ復旧、建設業)	平時の業務の継続よりも、社会的な復旧業務の需要にいかにかに即応できるかの体制整備が主眼に。	顧客、社員の安全確保、地域支援以外は、平時の業務の早期復旧に傾注する。
⑦来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か(例：商店、ホテル、旅客運送)	業務の再開よりも、被害者の救助・支援、情報発信が重要となり、その体制整備が前面に。	社員および関係者を考慮すれば足り、比較的早く平時の業務復旧に傾注できる。

<ステップ11> 簡易手法による目標復旧時間の決定

1 必要性

前のステップで選んだ重要業務は、得意先(取引先や顧客)が必要とする時期までに復旧できなければ、販売先を失う懸念がありますので、その前に復旧できるよう努力します。この段階では、簡易な手法により目標復旧時間を認識しましょう(第1部ステップ1の概念図も参照)。

なお、前ステップの資料10-2「自社の重要業務の特徴とBCPのイメージ整理表」で各社のBCPの内容の差を示しましたが、各社とも目標復旧時間の認識が必要です。

2 目標復旧時間の簡易な把握

2.1 得意先との関係からまず検討する

得意先(取引先や顧客)が貴社の製品・サービスの供給再開を待てなくなる時期になると、代わりの供給者の確保に動き、貴社がその後に供給を再開しても、受注が元に戻らない懸念が増大します。そうなれば、利益や売上げ、資金繰りにも大きな影響が出ます。そこで、それまでには復旧を実現するよう目指します。これが目標復旧時間を決める1つの重要な判断要因となります。

2.2 社会的な影響を考慮する

貴社の製品・サービスが災害・事故の応急対応や復旧に必要性が高いものである場合には、その現場での需要にこたえられなくなると社会的な批判が高まるので要注意です。したがって、この時期も目標復旧時間の判断要因となります。

2.3 目標復旧時間を簡易的に把握する

以上の2つの判断要因から“取引先や社会から許容される中断時間にとどめる”という観点での、できることなら達成したい「許容中断時間」を考えることができます。

ただし、実際にこの「許容中断時間」までに復旧できるかどうかは、現状の対策では難しいと見込まれる場合が多いでしょう。より多くの対策を講じれば何とか達成できるかもしれませんが(後のステップで復旧のボトルネックを検討して必要な対策を把握します)、まずは現実的なところに目標を置くのが妥当です。貴社が目標復旧時間を設定すれば得意先はその実現性を知りたがりませんが、対策コストが巨額になるなど達成が難しいならばその目標は信用されません。そこで、最終的にこの「目標復旧時間」をどう決めるかは、経営者の判断となります。

なお、災害・事故後においては、実際の被害状況を把握した上で、かねてBCPで考えていた目標復旧時間を踏まえて、実際の達成目標としての復旧時間を経営者として設定します。

3 留意事項

この段階の作業の目的は、次のステップ以降に必要となる、貴社の事業の災害・事故対応のメリハリをつけるための準備です。したがって、多大な作業をする必要はなく、社内である程度直感的な議論の整理を行う程度でも結構です。

なお、例えば、社屋が倒壊するかどうかにより、設備被害が修理・調整で済むのか、再調達が必要になるかが決まり、それにより目標復旧時間は変わります。前者の場合1～数週間での復旧が目標となり、在庫も考慮した日数を争う問題となります。一方、後者の場合、数ヵ月単位の復旧となり、いつまでに復旧すれば取引先が戻ってくるかが考慮の中心となります。そこで、2段階の被害想定をし、2段階の目標復旧時間を考える必要があるかもしれません。

[ステップ1 1 様式] 簡易手法による目標復旧時間の決定

文書 11-1(必須) 重要業務の許容中断時間(目標復旧時間)の検討表(様式例)

判断要因 重要業務名	重要度	利益の変動	売上げの変 動	資金繰り	得意先の意 向	社会的影響・ 批判	〇〇	「許容中断時間」
A業務								
B業務								
C業務								

説明：①大事な判断要因をもれなく選び、その要因ごとに許容されると考えられる中断時間(例えば日、週単位で)を記入します。

②基本的に、各判断要因の中の最も短い許容中断時間が達成したい「許容中断時間」になりますが、おおまかに考えるので構いません。

③被害想定によって許容中断時間が大きく異なる場合(前ページ3参照)、2段階で整理していくのも一案です。

文書 11-2(必須) 重要業務の目標復旧時間の検討表(様式例)

判断要因 重要業務名	重要度	「許容中断時間」	現段階の対策で可能と思わ れる復旧時間	今後実施する対策による復旧 時間の短縮の見込み	目標復旧時間 (経営判断による)
A業務					
B業務					
C業務					

説明：①「今後実施する対策による復旧時間の短縮の見込み」は、おおまかなもので構いません。後のステップで必要な対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直すことが可能です。行きつ戻りつ検討の一段階と考えてください。

②「目標復旧時間(経営判断による)」も、同様に後からここに戻って考え直すことが可能です。

* 以上で重要業務を選定し、その目標復旧時間を決定したら、災害・事故直後の対応から各重要業務の復旧へと、自社全体の業務実施の流れや手順を描くことができますので、整理していきます。ただし、今後のステップで事業継続対策を検討・実施していかないと、多くの場合、目標復旧時間は達成できません。そこで、ステップを進むに従って業務実施の流れや手順の整理もさらに進めるようにしてください。また、個々の重要業務についても実施が円滑かつ的確に行えるよう、担当部署でマニュアルなどを徐々に整備していくこととなります。

<ステップ12> 基本方針と策定体制

1 必要性

貴社の重要業務と目標復旧時間を簡易にですが把握できたので、簡略なBCPの策定に向けて、貴社としての基本方針を立て、策定体制を整えます。

2 方法

2.1 基本方針を決定する

経営者が、この段階で、BCPの基本方針として掲げるべき必須的な事項は、次のとおりです。

- ① 経営者としてBCP策定に取り組んでいく意思表示
- ② BCPによって達成しようとする企業としての価値、目標その他の事項
- ③ BCPの策定を優先的に実施する事業の範囲（事業分野が複数の場合）
- ④ BCPの策定スケジュールと策定体制の整備

事業分野が複数の場合、すべての重要業務について同時にBCPを策定するのは、BCP担当者が社内支援をする労力の限界もあるので容易ではありません。一部を先行させ、その策定経験を活かして順次、別の重要業務のBCPの策定に入るのが効果的との声を多く聞きます。したがって、BCPの策定が急がれる重要業務を選ぶことも、経営者としての方針として重要です。また、BCPを策定するには、BCPの取りまとめ部署（防災担当、危機管理担当の部署等）とBCPの策定対象となる重要業務を担う部署に、人と資金を追加的に割り当てる必要があります。

また、社員や利害関係者に向けて、BCPの意義を明らかにするため、基本方針に、顧客、従業員、地域などに対するメッセージを加えることも有効です。例えば、供給責任や地域との連携や地域貢献、企業同士の助け合いなどです。

2.2 BCPの策定・運用体制を構築する

貴社のBCPの運用を推進する社内の体制を決める場合、次の点を考慮します。

- ① 重要な経営課題であるので、経営者自らが率先して策定・運用推進にあたること
- ② 企業の各部門から横断的に参画者を人選すること

なお、BCPの策定を担う組織は新設する必要はなく、①及び②の条件を満たす類似の組織があれば、そこで実施していくので十分です。組織ばかりが増えると開催が難しくなり、事務負担も重くなるので得策ではありません。

BCPの担当部署は、従来の防災担当や危機管理担当が担うのでも問題ありませんが、企画部門、財務部門、人事部門とも密接に連携します。また、小規模な企業でも、担当部署には専任に近いBCP担当者が策定段階には不可欠です。

そして、経営者は、BCPの策定を経営層の別の者にリード役を委ねても、経営者自らがBCP策定に参画するための時間を確保することも重要です。

3 留意事項

BCPの策定には重要業務を担う全ての社員が関与しますので、BCPの策定に取り組むことを社内に広く周知することが必要です。掲示などでは不十分で、個々人が必ず気づき、認識できる方法で行ってください。また、BCPの策定に際しては、取引先企業、協力会社等との意見交換や摺り合わせを行うことも必要になるため、社外の関係者に対して的確なBCP策定の説明が必要となります。

[ステップ1 2 様式] 基本方針と策定体制

文書 12-1(必須) 基本方針のイメージ(様式例)

<p>1. BCPにより達成しようとする事 例：顧客・従業員の生命の安全を最優先 災害等で被害を受けても、企業としての供給責任を果たす 二次災害を防止し、地域に迷惑をかけない（注：二次災害の可能性は業態による） 地域との協調、連携、貢献（無理のない範囲内で具体的に） 貴社としての企業存続や雇用を守る決意</p> <p>2. 自社として優先的に事業継続に取り組む事業の範囲を明確化（事業分野が複数の場合）</p> <p>3. BCPの策定スケジュール</p> <p>4. BCP策定のため、企業として人的、物的、金銭的資源を投入して策定することの決意表明</p>
--

説明：基本方針は、企業の最重要事項を決定する会議（役員会議など）で議論して策定します。

文書 12-2(必須) BCP策定の社内体制（様式例）

	役割	部署、氏名
リーダー		
副リーダー		
〇〇部代表		
〇〇部代表		
〇〇部代表		

説明：経営層がリードし、重要業務の担当部署を含む組織横断的な体制として構築します。

<ステップ13> リスクの評価と被害の想定

1 必要性

ステップ2では貴社が直面している災害・事故リスクを考えましたが、このステップでは、災害・事故リスクが貴社の重要業務に与える被害の程度を想定します。この作業により、災害・事故時に貴社が直面する実際の事態の見込み（災害シナリオ）を持つことができるようになります。これが具体的対策の検討の前提となります。

2 方法

2.1 必要な情報を収集する

ステップ2で認識し、優先して対処することが必要として選んだ災害・事故について、入手可能な資料や情報を集めます。地震、津波、水害の危険度や被害の想定について、都道府県、市区町村などが被害想定を出している場合も多く、ライフライン等は供給会社の営業担当者に聞くのも一案です。雑誌の特集記事などが役に立つ場合もあります。また、過去の大地震の記録なども参考になります。

このような情報収集は、貴社単独で行うこともできますが、経済団体などによる地域の防災の勉強会に参加したり、懇意な企業と協力してグループで調べたりするのも効果的です。

また、地震、水害など広域的な災害については、貴社の活動を支える電力、通信、水道、ガスなどのライフライン、さらにはアクセス道路などへの被害想定の情報も集める必要があります。

2.2 被害想定の情報収集における留意点

被害想定に必要な情報は、例えば地震では、震度や津波の高さなどはわかるものの、ライフラインやアクセス道路等のインフラの情報が十分詳しくは集められないことが多いのが現状です。これには、行政や公益事業主体としても、ある耐震レベルの施設はどの程度の割合で被害を受けるかは過去の災害データから推察できるが、具体的にどの場所の施設に被害が出るかは予測困難というという事情もあるのです。したがって、ある程度努力をして、自社でおおまかな幅をもった想定ができるくらいまで情報の収集ができれば、こだわらず作業を先に進めることが得策です。

その際、認識しておくといのは、自社の施設や設備に深刻な被害が出る災害・事故では、その復旧に時間を要しますので、それよりライフラインの復旧が遅くなる事態はあまり考えられません。このような場合、ライフラインの復旧時期を詳細に想定する必要は、そもそもなくなります。

2.3 重要業務に与える被害を想定する

想定する災害・事故が実際に起こった場合、貴社の重要業務への影響、言い換えれば重要業務を継続・復旧するのに必要な主な資源（人、主要材料、部品など）にどの程度の被害が生じ、結果として重要業務にどの程度の影響が出るかを概略で把握します。

(1) 地震の場合

集めた情報から自社事業所の震度を見出し、その震度による被害を、建物の耐震性などから、倒壊の危険、倒壊しないが使えない、軽微な補修で使える、ほぼ無傷、などを推定します。設備についても同様です。津波被害については、危険度のマップなどがあればそれを使って被害を想定します。

想定される震度に幅があれば、最も強い震度を想定すれば、より弱い地震なら対策の一部を発

動すれば済むので、取引先の理解も得られます。ただし、最も強い想定震度では建物が全壊してしまい、一からの再建か、別の場所での代替施設確保しかなく、その投資余力がない場合には、想定する震度を少し下げた被害想定とし、それに応じたBCPを考えることとしても十分意味があります。

ライフラインや道路の状況なども、集められた被害想定を踏まえ自社への影響を想定します。ただし、上述のとおり、これらの被害状況は貴社への供給がどのぐらいの期間止まるかが具体的にわかるほどは示されていませんので、適宜、貴社で推察することになりますが、おおまかな想定でよく、かなり幅を持ったものでかまいません。

特に、大都市部では、災害が夜間・休日に発生した場合、鉄道の停止などにより大半の社員が出勤困難となる可能性（ただし、複数の拠点がある場合、出社困難者が本来の勤務場所以外に出社して業務遂行が可能な場合もある）や、高層建物でのエレベータの使用不能により事業所の機能が著しく低下することなどについても考慮する必要があります。

現実の被害は、BCPで想定した被害とは多かれ少なかれ異なりますので、BCPで完璧な対応策を一つ決めることはかなり困難です。そこで、数日以上の中断が許される業務のBCPでは、対策の選択肢を用意し、災害・事故後に実際の被害状況を即座に把握し、採用する対策を選んで実行するという考え方もよいのです。例えば、ライフラインや道路等の復旧見通しが○日（週）以内と発表されれば対策Aを、○日（週）を超え△日（週）以内の復旧見通しとされれば対策Bを・・・という選択肢のあるBCPでも有効ですから、かなり幅を持った被害想定しかできなくても、BCPが策定できます（ただし、中断がごく短期間しか許されない業務のBCPは、選択の余裕はあまりありません）。

(2) 水害の場合

貴社の事業所の立地によって相当被害は変わります。過去の水害での被害を調べ、地方自治体が出している危険度のマップなどが活用できれば、それを活用します。下水道が整備されている都市部では、下水道の逆流による都市型の水害の懸念についても、評価してください。

地下室があれば水没の危険を特に厳密に評価する必要があり、数十cmの冠水でも被害が出ます。また、1階（場合によっては2階以上）の水没の危険を検討します。水没した設備は基本的には使用不可能になると考えればよいでしょう。木造等の場合、地形によっては濁流による建物の倒壊の危険も考慮します。ライフラインの考え方は、地震を参照してください。なお、電力の地下ケーブルは、地震には強いのですが水害には脆弱です。

大河川の決壊や津波などにより相当の水位となり、一からの再建か別の場所での代替施設確保しかなく、その投資余力がない企業の場合には、より低い水位の別の被害想定とし、それに応じたBCPを考えることを重点としても十分意味があります。

3 留意事項

前のステップで検討した重要業務や許容される中断時間は、ここで検討した被害の想定を踏まえて考えた方がイメージをつかみやすい場合もあるかもしれません。事業継続の取り組みにおいては、このような分析や検討について、どの順序で取り組むべきかが厳密に決まっているということではなく、最終的に結論が出れば、どのようなプロセスをたどっても問題はありません。

[ステップ13様式] リスクの評価と被害の想定

文書 13-1(必須) 災害リスクの評価一覧表 (様式例)

災害・事故の名称		
想定する災害・事故の度合	例：地震であれば震度、水害であれば水位など	
事業所 1	事業所内の被害	建物 1 設備① 設備②
	周辺のライフライン、インフラ被害	電力： (注：ライフラインやインフラは十分な情報が得られない場合も多いので、 通信： 自社でのおおまかな想定でよく、幅をもった想定でよい。) ガス： 上水道： 下水道： 道路：
	要員の確保	勤務時間中の場合： 夜間、休日の場合：
	主要な材料・部品の確保	材料 1：○○が途絶するので、その復旧まで確保不可能 材料 2：
	重要業務 A	使用する設備①が～のため、その復旧まで停止。 不可欠な電力が～のため、・・・ 道路が～のため、不可欠な材料○が～のため・・・
	重要業務 B	
事業所 2		

説明：優先して想定する災害・事故について、想定する災害・事故の度合を決め、その被害で重要業務が受ける影響を整理します。記載内容は、ステップ 14 の結果などからも充実ができますので、適時に振り返って見直します。

<ステップ14> 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握

1 必要性

前のステップで、重要業務の被害を概ね想定しましたが、それを実際の対策に結び付けるためには、現場に即して重要業務の実施に不可欠な様々な要素・資源をもれなくあげて、チェックを行うことが必要です。すなわち、それらの被害や調達困難となる度合を把握し、何が重要業務の継続（または早期復旧）の制約となるかを把握し、その制約を一つずつ解消していくのです。目立たない要素・資源の制約で、重要業務の継続が困難になる場合がありますので、網羅的な対応が必要で、このために社内調査や取引先からの情報収集が必要になります。

2 方法

2.1 把握すべき要素・資源の種類を把握する

重要業務を継続するために不可欠な重要な要素・資源をもれなく網羅的に把握します。その場合の分類の切り口は、人、物、金、情報といった各リソースや、部門、工程、システムなどが中心であると考えるとわかりやすいでしょう。

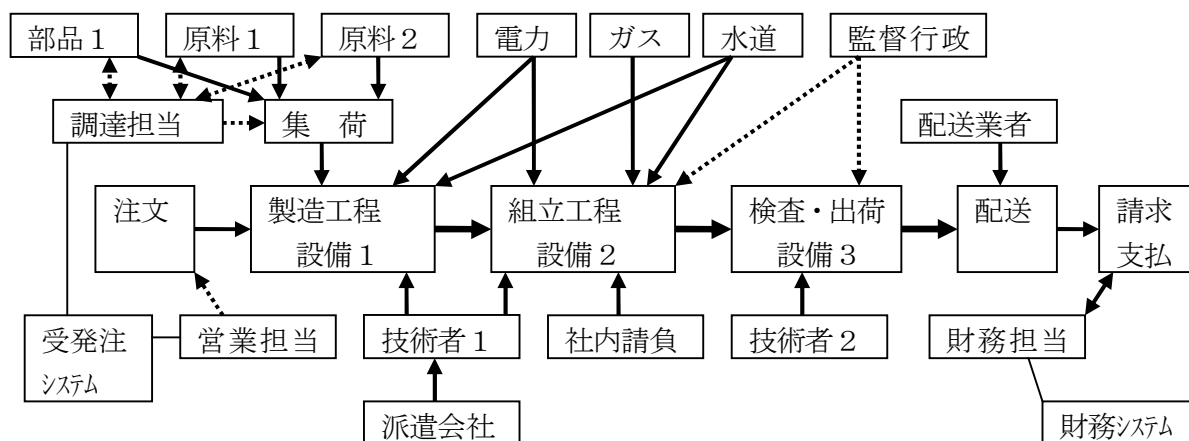
具体例としては、社員（臨時社員や派遣社員も含む）、工場等の施設・店舗、設備（製造用機材等）、原材料等の供給、パソコン（インターネットや電子メールを含む）、情報管理システム、電話、電力、ガス、水道、納品のための輸送手段、各種書類・帳票類などです。その際、それがないとどれだけ困るのかは、その資源の代わりがあるか、できるかどうかで判断します。

これらを体系的に検討していくためには、重要業務の手順や他の部署の業務との依存関係をフロー図などに整理してみて、もれなくチェックができているかを確認していくことも有効です（下記のイメージ図を参照）。

なお、この作業には多大な手間と時間を要するという印象があるので、実施に社内の理解が得られにくいとの声も聞きます。その場合には、作業の趣旨をよく理解してもらったうえで、本当の不可欠で代わりのない資源・要素に集中してリストアップを求めることでもよいでしょう。

いずれにしても、ここで抜けもれがあると事業継続に大きな支障となりますので、作業を依頼する側からも、抜けもれがないか質問や確認を積極的に行うこととすべきです。

重要業務の手順、依存関係のフロー(イメージ図)



2.2 重要業務の継続・早期復旧の制約となりかねない資源・要素を把握する

重要業務の実施に関係しているすべての部署に対して、想定する災害・事故の内容と、それに起因して予測される被害状況の情報(前のステップで整理したもの)を提供して、重要業務の継続に不可欠な要素・資源を洗い出してもらったうえで、さらに、それへの災害・事故による被害や調達の困難度合をリストアップするように求めます。

具体的には、アンケート調査、担当者へのヒアリング、担当部署でのグループ会議での議論による抽出などの方法が考えられます。貴社に合う方法を選択してください。

それらを取りまとめれば、現状、想定する災害・事故が起こった場合、どの要素・資源が重要業務の継続、あるいは早期復旧の制約となるかがわかります(これをボトルネック資源・要素の把握と表現する場合があります)。

2.3 必要に応じて目標復旧時間を見直す

この作業により、重要業務の現段階における可能な復旧時間もより正確に推定できるようになります。この時間は、ステップ11で把握した「許容中断時間」よりも長いことが多いでしょう。そして、同ステップで経営判断により決めるとした現実的な「目標復旧時間」を、この段階でより一層現実的な観点で見直すことも必要になるかもしれません。このように、重要業務の目標復旧時間を決定する分析検討の各ステップは、“行きつ戻りつ”の検討を実施していくことがむしろ通例だと考えてください。

次のステップ以降で、具体的な事業継続のための対策を講じて、この(見直しを行った)目標復旧時間と、その段階で可能な復旧時間の間のギャップを埋めるように努力していきます。

3 留意事項

このような分析には一定の時間と手間を要しますが、ここである重要な要素・資源が調査・検討からもれてしまうと、せっかくこれから対策を講じても効果が薄くなってしまいます。したがって、もれなく行うことが大変重要ですが、一方で、実際に重要なのは対策の実施ですから、その詳細さは、経営者等の判断でバランスをとることになります。

[ステップ14様式] 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握

文書14-1(必須) 重要業務の実施に必要な「重要な要素・資源」の一覧表(様式例)

重要業務 (=中核事業) の名称 :					
個別業務1	要素・資源	被害、調達の困難さ	事業継続への影響度合	代替の可能性	支障度
A工場の①ライン	社員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	直ぐには難	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—	—
	設備	設備①については～ 設備②～			
	原材料、部品	原料①については～、 部品①～、②・・・			
	情報機器				
	各ライフライン	電気については～、			
	輸送手段				
	他のサービス				
個別業務2					

説明：①関係する社員に対して調査を依頼し、回答をとりまとめます。

②制約となる要素・資源の例：工程・部門、物流、キーパーソン、データ、システム、製品製造に用いる機械、金型、工具、原料など。

文書14-2(必須) 重要業務の継続・早期復旧の制約となりかねない要素・資源一覧表(例)

重要業務名及びその説明 :					
必要な品目	必要数量	供給社名	当社部署・担当者	連絡先	代替調達の可能性
A					
B					
C					
・・・					

<ステップ15> 継続する方法(戦略)の検討

1 必要性

ステップ10で選定された自社の重要業務について、ステップ11で決定されたその重要業務の目標復旧時間を達成するために、どこで、誰が、どのように、それぞれの重要業務を継続するかについて、その方法(戦略)を検討する必要があります。

2 方法

2.1 自前か他者への依頼か、どちらで継続するか検討する

貴社の重要業務が何らかの要因により中断、あるいは、中断するおそれがある場合には、自前で重要業務を継続することができるか、あるいはそれができないか、また、他者に依頼すれば重要業務を継続することができるか、あるいは他者に依頼しても重要業務を継続することができないかを判断します。

2.2 自前で継続する場合の継続方法を検討する

自前で継続することができる方法がある場合には、貴社の重要業務の目標復旧時間を達成することができる方法を、費用対効果や実現性を考慮して検討します。なお、自前で継続する方法としては、以下のものが考えられます。

- ・ 代替の施設で継続する
重要業務を一時的に既存施設外の自前の施設で再開する
- ・ 現地を復旧する
重要業務を自前の既存の施設内で元の状態に戻し、目標復旧時間内に再開する。
- ・ 状況に応じて他業務との比重を最適化させる
被害等の様子を見て、状況次第により、影響の少ない業務を一定の基準に基づき縮小・休止し、継続の余力を生み出す。
- ・ 積極的に他業務を縮小・休止する
社員の安全、企業にとっての重要度及び社会的責任の観点から、影響の少ない業務を一定の基準に基づき積極的に縮小・休止し、継続の余力を生み出す。
- ・ 他業務を再開せず、撤退する
状況次第で、優先順位(収益性・将来性・関係機関との影響等)の低い業務を再開せず、撤退・売却することにより、継続する事業の復旧に傾注する。さらに、全体を継続せず企業をたたむことも含む。
- ・ 新規業務立ち上げ(第二創業)戦略
状況次第で、優先順位(収益性・将来性・関係機関との影響等)の低い業務を再開せず、それらの資源(ヒト・モノ・カネ・情報・コネなど)を活用して、限られた重要業務とともに新規業務を開始する。さらに、従来の業務を継続せず、新規業務のみを実施することを含む。

2.3 他者に継続を依頼する場合の継続方法を検討する

他者に継続を依頼しなければ継続することができない場合は、貴社の重要業務の目標復旧時間を達成することができる方法を、自前で継続する場合の継続方法の検討と同様、費用対効果や実現性を考慮して検討します。なお、他者に継続を依頼する場合の継続方法としては、

基本的に「代替で継続する」方法が考えられ、それは、貴社の重要業務を一時的に、自社の既存施設外の他者の施設で再開する、あるいは当面は生産委託することになります。

- ・ 施設を借りて操業する
重要業務を一時的に友好関係にある他社や取引上の協力会社等の他社の施設を借りて、自社の責任において操業する。なお、この方法の実施や相当の準備がないと難しい。
- ・ 業務委託する
重要業務を一時的に友好関係にある会社や取引上の協力会社等の他社に委託し、当該他社による受託生産および供給を依頼する。
- ・ アウトソーシングする
重要業務をベンダーや代行会社との契約に基づき、アウトソーシングする(外部から調達し、自社として供給する)。

3 留意事項

3.1 「戦略」と「対策の違い」

事業継続を有効的に実施するためには、「戦略」が必要になります。どうしたら中断した、あるいは、中断するおそれのある重要業務を目標復旧時間内に再開することができるかという方法が「戦略」になり、その「戦略」を実現するための具体的な手段が「対策」になります。例えば、自社の既存施設で重要業務を継続することができない場合に、「代替施設で契約する」ことや「協力会社で重要業務を継続する」ことが戦略であり、この「戦略」を実現するために、具体的に、「ベンダーのホットサイトの使用契約をする」とか「協力会社と災害時互恵支援契約を結ぶ」などが「対策」になります。

[ステップ15様式] 重要業務を継続する方法(戦略)の検討

文書 15-1(必須) 重要業務を継続する方法の一覧表(様式例)

	重要業務	目標復旧時間	自前での継続の可否	他者への依頼による継続の可否	継続方法
1			可・不可	可・不可	どこで: 誰が: どうやって:
2			可・不可	可・不可	どこで: 誰が: どうやって:
3			可・不可	可・不可	どこで: 誰が: どうやって:
4			可・不可	可・不可	どこで: 誰が: どうやって:
5			可・不可	可・不可	どこで: 誰が: どうやって:

説明:ステップ10で選定された重要業務と、ステップ11で決定されたその重要業務の目標復旧時間を記入し、自前で継続ができるか否か、また、他者へ依頼することで継続ができるか否かを判断し、継続方法を検討します。

<ステップ16> キーパーソンの代理が確保できる体制

1 必要性

このステップ以下ステップ20までは、重要業務の継続のボトルネックとなる可能性のある要素・資源に関する対策のうち、多大な投資を必要としないものについて扱います。したがって、貴社の判断でそれらのどれから取り組んでもかまいません。

さて、キーパーソンについてですが、貴社の重要業務の事業継続のためには、この人が不可欠という方がいると思います。現場の指揮者のほか、技術者、技能者の場合もあるでしょう。その代わりが確保できることも重要な事業継続対策の一つです。同等の能力を持つ方の確保は困難でしょうが、半分でも3分の1でも能力があれば、当該重要業務が全く実施できない状況を避けることができます。

また、損傷を受けた設備復旧には、専門知識がある要員の応援を得ることも必要です。

2 確保の方法

2.1 キーパーソンの代理を確保する

キーパーソンの直属の部下や同僚が代理の候補ですが、同じ場所にいることが多いので同一の災害・事故で被災する可能性が高いのが問題です。その重要業務におけるその人材の不可欠の割合が高ければ、それ以外の代理確保に努めなければなりません。前任者やOBがまずは候補になるでしょう。さらに、体系的に確保するには、一人の社員が複数の業務を担当できるよう、定期的に別の業務に携わる方法（クロストレーニング）もあります。また、別の工場の類似の業務を担当する社員が、互いの別の工場の設備の知識も持つなどのやり方もあるでしょう。

代理業務のために、緊急時に読めばわかる引継ぎ文書的なものを用意しておくのでもある程度は有効です。関係先リスト、段取りのフロー図、作業のチェックリストなどが有益でしょう。

2.2 応援要員の派遣の協力を要請する

貴社の取引先も貴社の事業継続（早期復旧）が不可欠であれば、そこから積極的な支援を得られる場合もあるでしょう。そこで、応援要員の派遣の可能性も、取引先や協力会社とあらかじめ話し合っておくことが有効です。特に、損傷を受けた設備の復旧には専門知識のある人が不可欠ですので、その要員はどこから派遣してもらえるかといった認識を常に持つことが重要です。

3 留意事項

3.1 日常業務で常に対応する認識

代理の確保は、新しい業務を始めたり、新しい高度な機材を導入したりする度に、直接の担当者以外にも担当できる人を確保することが不可欠との意識を持ち続けなければ、効果を失ってしまいます。このような重要業務の各担当者に意識を持ち続けてもらうことは、会社に事業継続の取組みを平時から根付かせると表現され、BCPの運用の大切な要素です。

3.2 他のボトルネック対策との関係

このステップでは人材面の対策を取り出しましたが、このような要素・資源ごとに取り出した対策を個々に行う必要があるわけではなく、他の要素・資源と一体的に、重要業務ごとに考えることで結構です。実際の方法は、各社でのやり易さ、考え易さで自由に考えてください。

[ステップ16様式] キーパーソンの代理が確保できる体制

文書 16-1(必須) 事業継続のために不可欠な人材と代理者、応援者の確保計画一覧表 (様式例)

重要業務 (=中核事業) の名称 :					
業務 1 A工場の①ライン	人材の種類	人材の氏名	持つスキル、技術、技能等 不在時の事業継続への影響	代理者、応援者の確保計画 確保対策の実施状況 (もしあれば)	移動のための 交通手段
	統括責任者	〇〇 〇〇	全体的な調整指示を行い・・・	代理ができる者を早急に社内で育成	
	管理技術者				
	〇〇技能者				
業務 2					

説明：①代理者、応援者の確保計画には、その氏名、訓練計画、応援の依頼先、調整状況などを記載します。

②遠隔地からである場合、その移動手段も検討します。

文書 16-2(推奨) 代理のための引継ぎ的な文書 (形式は任意)

説明：緊急時の代理のため、読めばわかる引継ぎ文書的なものを用意しておきます。関係先リスト、段取りのフロー図、作業のチェックリストなど含むと有益だと考えられます。

<ステップ17> 重要業務に必要な部品、材料、サービス等の代替調達

1 必要性

重要業務の継続に必要な資源として、貴社が外部から調達する部品・材料、あるいはサービスなどの資源がかなりあります。貴社の事業継続にはその確保が不可欠ですから、その供給確保対策を講じなければなりません。これは、従来の防災対策ではあまり重点的に考えてこなかった事項です。また、貴社の製品・サービスが他社の生産活動に不可欠になっている関係があれば、貴社がその供給責任を問われます。こういった必要な供給関係が次々につながっていることをサプライチェーン（取引の連鎖）といい、事業継続には、このサプライチェーンの災害・事故時の維持の観点が重要です。

2 方法

2.1 代替調達先からの調達が難しい資源を特定する

貴社の重要業務に必要な社外から調達する資源は、ステップ14において、おおむねは整理されているはずです。その中で、一社から調達している場合に特に注意を払います。その企業が被災した場合、貴社がすぐに困るからです。また、複数企業から調達している資源でも、それら企業が同じ災害・事故で被害を受ける可能性がある近接地域に存在すると、1社からの調達に近いリスクがあると考えられますし、そのうちの1社から通常他社から調達している分も含めた全量を調達できるかも確認することが必要でしょう。

次に、その資源について、同等のものが他の企業からは一切調達できないのか、それとも探せば見つかるのか、努力すれば供給元を開拓できそうかなど、改善の可能性を検討します。

2.2 対策を検討し実施する

他社からの代替調達が可能かどうか不明の資源については、早急に調査を行うべきです。また、新たな供給元として期待できる企業が見つかった場合、緊急時の調達の可能性を実現するための調整や連携などを計画的に進めることになります。

一方、代替調達が困難な資源の場合、唯一の調達先企業に対して、事業継続の取組みを要請することで対処するしかありません。この企業からの安定供給が重要ですから、事業継続の取組に関する可能な支援を行うなど、緊密な関係を保つことが必要になるでしょう。ただし、支援にはコストがかかる場合も多いので、双方の負担が厳しい場合には、調達先に被害が生じたときの応援体制を平時から検討しておくだけでも有効だと考えられます。

2.3 ライフラインの確保を検討する

他社から代替調達が難しいものに、電気、上水道、下水道などがあります。通信も1社のみからサービスを受けている場合が多いでしょう。これらは、貴社の施設・設備にかなりの被害があれば、実際にはその復旧より先に回復する機会が多いのですが、貴社の施設・設備が無事、あるいは軽微であるとボトルネックになります。したがって、貴社の施設・設備の備えを高めると同時に、これらの代替方策をも考えていく必要があります。

手段としては、自家発電、水の備蓄、回線の二重化、簡易トイレの備蓄（下水道途絶への備えの一部）などがありますが、かなりの費用がかかるものについては、その実施は経営判断に委ねられます。

3 留意事項

調達先の二重化や調達先に事業継続の対策を求める対応は、貴社のみでは対応できない点で難しいわけですが、一方、貴社として必要となるコストはさほどかからない場合も多いという特徴があります。

[ステップ17様式] 重要業務に必要な部品、材料、サービス等の代替調達

文書 17-1(必須) 調達先及び代替調達先一覧表 (様式例)

区別・社名	関係	連絡先・担当者	代替調達の方法	代替調達の連絡先
自社 ○○事業所			—	
得意先1：A社	製品Aの販売先	電話、メール、氏名	—	
得意先2：B社	製品Bの販売先	〃	—	
協力会社1：C社	部品Aの納入者	〃	D社に依頼	企業名、電話、メール、氏名
協力会社2：D社	部品Bの納入者	〃	代替調達先なし	別紙へ
資材会社1：E社	資材Aの納入者	〃	M社から調達	企業名、電話、メール、氏名
ライフライン1：F電力	電力供給者	〃	自家発電装置使用	
ライフライン2：Gガス	ガス供給	〃	プロパンガス導入	企業名、電話、メール、氏名
輸送1：H運輸	製品A輸送者	〃	I運輸に依頼	
輸送2：I運輸	部品A輸送者	〃	H運輸に依頼	
情報1：J社	情報機器・ソフトリース	〃	同社と緊急リース契約	
資金1：K銀行	融資者	〃	公的金融機関	企業名、電話、メール、氏名
設備メンテ：L社	設備Aのメンテ業者	〃	代替調達先なし	別紙へ
		〃		

説明：①重要業務に不可欠な外部資源について、代替調達先の有無を確認し、無い場合には確保できるか検討します。
 ②調達先が2社以上でも近接地域なら、遠隔地の代替調達先が必要です。
 ③必要に応じて、連絡先ごとの詳細様式を作成します。ステップ3で作成した詳細様式を拡充するのも一案です。

文書 17-2(重要) 代替調達先がない資源の対処計画 (様式例)

代替調達先のない資源の種類	担当部署	対処計画
協力会社2：D社の部品B	○○部○○担当	

説明：対処計画には、代替調達先の継続調査、代替先の事業継続対策の実施状況、緊急時の応援計画などを記載

<ステップ18> 情報・通信システムの途絶リスクの把握と対策

1 必要性

重要業務の継続に不可欠な要素・資源として、情報・通信システムが含まれる企業は、最近増えてきていると考えられます。貴社の重要業務の継続にオンラインシステムなどの情報・通信システムが不可欠な場合や、通話、ファックス、電子メール等が使えなくなるとほとんど仕事にならないなどの場合には、そのシステムが途絶した場合に備えて、代替手段を確保しておく必要があります。

代替施設・機器の確保の方法についても、例えばホストについて、いつでも即時にバックアップシステムに切り替えられる方法もあれば、一定の時間をかけてバックアップシステムの立上げを行うもの、そのようなバックアップシステムを他の主体と共同所有するものなど、性能と費用にはかなり幅がありますので、必要な水準のものを確保することとなります。

2 検討と対策の方法

2.1 現在の情報システムの災害・事故対応度を確認する

まず可能なことは、貴社の情報システムが賃貸・リースやネットワークの一般ユーザである場合、サービスを提供している企業に災害・事故に際する被害の程度と対策内容を確認することです。情報・通信システムの賃貸・リースや情報通信サービスを供給する企業は、災害・事故時の事業継続の必要性が高いものとして、政府も対策の実施を求めているので、一定の対策が採られているはずで、その内容が、貴社にとって十分であるかどうかを調査し、確認します。

2.2 調達するサービスを二重化する

上記の調査・確認で、貴社にとっての情報システムの災害・事故時の継続性に満足できる水準ではないと判明した場合には、同じ災害・事故で同時に大きな被害を受ける可能性の低い2社以上からサービスを並行して受けることで、途絶の危険性は相当低くすることができるでしょう。しかし、その分、費用が相当増加しますから、費用対効果を踏まえて経営判断で実施するかどうかを決めることになると思われます。その際には、サービス納入企業によく相談するのが有効でしょう。

2.3 自社による二重化等の対策を実施する

自社設備の場合には、設備の納入企業等に相談して、自社設備の災害・事故時の継続性を確認します。そのうえで、満足できる水準でない場合には、回線や機器の二重化が対策の柱になります。しかし、すべての業務に対応すれば相当コストがかかるので、共同利用、緊急時のレンタルサービス、代替機器の確保契約などによる事業継続も検討することが一般的には妥当でしょう。まずは、設備・機器の販売企業が様々な製品を用意していますので、よく相談することが第一歩でしょう。

3 留意事項

自社設備の場合、設備自体は無事であっても、電源の途絶、冷却水の途絶、設備室の熱を除去する空調の電源の不足などでの施設のストップも考えられます。また、備えとして自家発電装置を導入する場合には、装置稼動のための燃料が何日分か、その補給が可能かを考える必要があります。自家発電装置をいざというときに稼動できなかったという例も少なからずあるため、定期的に稼動させる訓練が必要です。

[ステップ18様式] 情報・通信システムの途絶リスクの把握と対策

文書 18-1(必須) 重要業務が依存する情報・通信システムの評価リスト(様式例)

情報システムの名称	担当部署	契約区分、契約先	役割・機能	災害・事故時の継続性の評価
受注・発送システム	〇〇部	自社設備、△△(株)	受注から製品発送までを管理	自社のサーバーにバックアップがない

説明：①自社設備、賃貸、利用契約等の区分でリストを作成

②賃貸、利用契約の場合、サービス供給会社の事業継続の対応も盛り込みます

文書 18-2(必須) 情報・通信システムの代替性確保策の検討(様式例)

情報システムの名称	二重化の方法案	効果	費用
受注・発送システム	案1) バックアップサーバーをリースで導入 案2)	システムの作動中断から半日で復帰が可能。 必要な担当人員の増加はわずか。	年間〇〇万円のリース代

<ステップ19> 拠点、設備その他資源の代替性の確保の検討

1 必要性

ここでは、今までのステップで検討しなかった重要業務の実施に必要な拠点や設備などの資産について、代替性の確保がどのようにできるかの検討を行います。

まず、貴社の重要拠点が被害を受けた場合に必要となる代替拠点が確保できるかどうかです。これは、自社内での確保に限りません。また、設備等についても、重要業務を目標復旧時間までに復旧するのにボトルネックとなる可能性があるものについては、代替調達や代替確保を検討する必要があります。

2 代替拠点の確保の方法

2.1 対策本部の代替拠点を確保する

本社、重要な支店、重要な工場などが被災して使えなくなった場合、代替連絡拠点の確保の必要性は、ステップ3で述べましたが、その後、災害・事故の対策本部のメンバーなど、当面の対策に必要な社員全員が集まれる代替拠点が必要となります。全体会議、本格的な情報収集、文書作成等のための設備が必要であり、平時の拠点や幹部社員の自宅から公共交通機関が止まっても到達できることも必要です。貴社の他の事業所、社宅、寮、小企業であれば幹部の自宅、また、他社の事務所を借りることでよいでしょう。

2.2 重要業務に不可欠な施設・設備の代替を確保する

重要業務に不可欠な施設・設備の代替について、最も確実なのは、製品の生産であれば、別の場所でも同一製品を生産することです。また、サービス業や事務所業務であれば、そのスペース、机、いす、書棚等の什器、IT設備などが準備された別の拠点があることです。貴社の状況により、幸いにもさほどコストがかからないでこれらが実現できるなら、大変有力な方法です。自社以外でも、協力会社などと組んで同様のことが実現できるならば、同等の効果があります。

しかし、一般的にはこれらを新たに実施するには相当のコストがかかるので、代替施設・設備の新設などの多大な投資が必要な場合は、周到な事前検討が必要ですから、第3部のステップ24を行ってからの実施をお勧めします。

次に有効なのは、被害を受けたときに、なるべく早く他の事業所に代替ができる設備ないし業務の場所を立ち上げることです。他の事業所で生産ラインを変更して対処する、業務担当者グループを移動させ稼働できる設備面の体制を持つなどであり、できるだけ迅速に代替の業務が実施できるよう周到に準備しておくこととなります。必要となる人、モノの移動が不可欠で、様々な準備もありますので、稼働の開始まで数日から数週間の時間がかかることは覚悟する必要があります。この場合も、同業他社や協力会社と組んでも同等の効果があるでしょう。

代替可能設備を保有せず、被災した設備を新たに調達することにすると、実際に納入されるのには相当時間がかかることが多いので、設備の種類によっては、被災時に円滑な購入やリースを可能とする契約を締結する方法もあります。

2.3 一拠点しかない企業での工夫

代替拠点として使える別の事業所がない場合には、同じ事業所内で空地や耐震性のある工場建物内の空いたスペースを、代替生産設備の設置場所として想定しておくこともひとつの方法です。何の計画もない場合より、意思決定は相当早くなるでしょう。

さらに、スペースや代替生産設備の調達の余裕がない場合、他の企業との協力をあらかじめ計画しておくことをお勧めします。効果の確実性が高いのは、同じ災害・事故で同時に被害を受けることがないある程度離れた協力先ですが、同じ地域の企業や同業企業組合などの中でも、双方が同様に深刻な被害を受けるとは限りませんから、被災した場合に協力し合える企業を見つけることが有効でしょう。その際、災害・事故時の相互援助協定を締結しておく方法も検討すべきです。

拠点が一つしかない企業で、その拠点が津波の懸念が高かったり、耐震性が全体的に低かったり、地震による火災で延焼が相当懸念されている場所にあるなど、行政などが想定すべきとしている災害が発生すると、自社の唯一の拠点が全壊してしまい、事業の継続の方策が描けないと考える企業もあるでしょう。その場合でも、経営者と社員の安全な避難と安否確認を行い、また、必要な情報や文書のバックアップをしておき、その後、例えば協力関係を持っている企業において、経営者や社員の持つ技術・ノウハウ、取引関係、経験などを生かすことを考えるのはいかがでしょうか。社会や取引先の事業継続の期待にぜひ応えることを考えてください。

2.4 在庫のあり方を見直す

これまで貴社は、経営の合理化のために在庫圧縮に努めてきたかもしれません。また、取引先側の貴社製品在庫の圧縮に協力してきたかもしれません。いずれにしても、事業継続の観点から、在庫の適切なあり方を再検討してください。

また、在庫の保管場所が製造場所に近接していると、同じ災害で同時に被害を受ける可能性が高くなりますので、事業継続のため必要であれば別の場所での保管も検討してください。

さらに、在庫の保管・格納状況にも考慮が必要です。地震で崩れやすい積み上げ方をしていると、在庫の損傷の被害が大きくなります。社員の安全確保の観点と合わせて検討をしてください。

3 留意事項

代替拠点の確保の重要性がわかると、新規に施設・設備を建設する場合、同じ災害、事故等にあわない離れた場所を検討することが事業継続の観点からは大変有効であることが実感できます。新たな生産拠点を設ける場合は、近隣に設けて連絡調整の容易さ、移動、輸送の容易さと事業継続の実施しやすさとの兼ね合いとなりますが、是非、考慮すべきことだと思われま

[ステップ19様式] 拠点、設備その他資源の代替性の確保の検討

文書 19-1(必須) 代替拠点一覧表(様式例)

平時の拠点名、 場所	拠点の機 能	拠点責任者・ 担当者	代替拠点名、 場所	代替拠点の 機能	代替拠点立上責 任者・担当者	代替拠点立上げ の判断基準	要員の移動手 段	・・・

説明：その拠点で必要な設備等も必要に応じて記載します。

文書 19-2(必須) 重要な設備の代替確保一覧表(様式例)

事業所名 ()

代替が必要 な設備名	設備の 機能	担当者	代替設備 名	設置場所	代替設備の機能 及び準備状況	代替設備担 当者	代替開始の 手順	要員、部品、資材 等の確保の必要性	・・・

文書 19-3(重要) 重要な業務スペースの代替確保一覧表(様式例)

事業所名 ()

代替が必要な業務ス ペース	担当者	代替業務 スペース	設置場所	代替スペースの 準備状況	代替スペー ス担当者	代替開始の 手順	要員、部品、資材 等の確保の必要性	・・・

文書 19-4(推奨) 他社との相互援助一覧表(様式例)

当社の拠 点・設備名	拠点・設備 の機能	担当者	相手方企 業名	相手方拠点・ 設備の機能	相手方 担当者	依頼・受 託の手順	要員等の移 動の必要性	費用負担の ルール	援助終了 のルール	・・・

説明：自社での代替拠点や代替設備の確保が困難な場合、他社との相互援助を検討します。

文書 19-5(重要) 在庫のあり方の見直し（形式は任意）

説明：①事業継続の観点から、在庫の適切なあり方を再検討し、その概要をまとめてください。

②在庫の保管場所が製造場所に近接していると、同じ災害で被害を受ける可能性が高くなりますので、事業継続のため必要であれば別の場所での保管も検討します。

③在庫の保管・格納状況についても、地震で崩れやすい積み上げ方をしていると損傷が大きくなります。社員の安全確保の観点と合わせて検討します。

<ステップ20> BCPの発動と事業継続対応手順の整理

1 必要性

貴社の重要業務を特に優先して継続しなければならないような災害・事故の状況下では、人的・物的被害が多数発生しているおそれがあり、非常に混乱した状況になる可能性があります。こうした中でも重要業務を継続していけるためには、明確で誰にでも判断可能なBCPの発動基準(詳しく言えば、緊急時の対応計画にあたるBCPの部分²の発動基準)をあらかじめ定めておき、それに基づき社員や関係者の中で迷いなくBCPを発動する必要があります。また、その後、「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「どのように」するのかといった事業継続のための対応手順を具体的に洗い出し、整理しておく必要があります。

2 方法

2.1 BCPの発動基準等を決定する

基本的に、BCPの発動が必要となるのは、継続すべき重要業務が、特段の対応をしなければ目標復旧時間以内に再開することが難しいとみられる場合となります。すなわち、重要業務を実施するのに必要な資源(ヒト、モノ、カネ、情報など)にかなりの被害が出ている場合といえます。その被害の原因が地震なのかテロなのかなどといった事象の種類にはかかわらずその対応の必要性は決まります。それゆえ、ハリケーンを主に想定したBCPをテロで類似の資源の支障が出た場合に発動して(適宜修正し)、相当有効であった例もあります。

その重要業務を継続するために必要な従業員、施設・設備・機材・材料、重要な情報などの資源への被害の有無を確認し、そうした資源を通常の体制で容易に確保・復旧することができるか否かによって判断が異なってきます。ステップ10で選定された重要業務をステップ11で決定した目標時間内に再開することができない、あるいは、再開することができないおそれがある場合がBCPの発動基準になるのです。それぞれの重要業務について、BCPの発動基準を検討しましょう。さらに、発動する権限者(その代理者)、発動の範囲・レベル、運用するチームメンバーなども定めます。

なお、BCP発動により代替拠点を使用して事業継続をした場合、本拠店で業務が再開できるようになれば、代替拠点から人員、機材、情報等の移転を行い、代替拠点を閉鎖することになります。その実施に関する基準等についても定めておく必要があります。

2.2 事業継続に必要な項目と対応手順を整理する

次に、重要業務を継続するために必要な項目を洗い出して整理し、その対応手順も整理します。また、そうした対応に必要な資源(ヒト、モノ、カネ、情報など)についても事前に洗い出し、準備しておきます。継続する方法(戦略)により、その内容は異なってきますが、主要な継続対応に必要な項目は、以下のものなどが考えられます。順番はこれに限らず、項目も変更・追加があるはずで、貴社の状況に応じて、変更・追加してください。

- ① 施設や設備、人員等の被害を確認し、使用可能か否かを判断する。
- ② 顧客や取引先など、外部の被害を確認し、対応可能か否かを判断する。
- ③ 重要業務の目標復旧時間を達成できるか否かを判断し、必要であれば、BCPを発動する。

² BCPを広くとらえる考え方では、BCPの一部となる。一方で、BCPは緊急時の対応の計画を指し、事業継続力を高める対策や平常時の維持管理や訓練の計画は、事業継続マネジメント(BCM)に含まれる計画として整理する考え方も米国をはじめかなり有力なので注意が必要である。

- ④ (代替して継続する方法の場合) 代替施設で継続対応を行う要員に連絡し、代替継続対応を実施する。
- ⑤ 被害を受けた施設や設備の復旧を行い、重要業務を再開できるようにする。
- ⑥ 収集した情報をBCP本部に集約し、整理、分析、掲示するなど、情報を管理する。
- ⑦ 資源(ヒト、モノ、カネなど)の調達や在庫の管理など、資源を管理する。
- ⑧ 代替施設での継続対応の終了や復旧した本拠点での重要業務の再開など、今後の活動計画を検討する。
- ⑨ ステークホルダーに、状況を報告する。

2.3 対応手順の確認

事業継続に必要な項目ごとに、目標復旧時間内に事業継続ができる対応手順となっているかを、改めてしっかりと確認し、必要に応じて修正します。

2.4 対応手順を周知する

策定された事業継続に必要な項目ごとの対応手順は、各担当者に対してまず配布や通知を行い、各自が熟読する機会を設ける、役割確認の机上訓練を行うなどにより、十分に認識させることが必要です。

3 留意事項

事業継続対応を行う一方で、一定の期間ごとに、従業員をはじめ、関係会社や取引先、関係機関などに、被害状況と事業継続対応の進捗状況について報告します。

[ステップ 20 様式] BCPの発動と事業継続対応手順の整理

文書 20-1(必須) BCPの発動基準等と代替拠点の移転・閉鎖の基準等・(様式例)

BCPの発動基準等	
BCP を発動する状況	(例) 本拠点で重要業務を行うことができず、○ ○業務の復旧が RTO (目標復旧時間) を超える場合
BCP を発動する権限者	(例) 社長
BCP を発動する権限者の代理者	(例) 専務
BCP を発動する範囲・レベル	(例) ○○部××課 (△△業務関係者)
BCP を運用するチームメンバー	(例) ○○部××課 (△△業務関係者)

説明：重要業務ごとに様式を作成します。

代替拠点の移転・閉鎖の基準等	
代替拠点を移転・閉鎖する状況	(例) 本拠点が復旧し、重要業務を再開することができる場合
代替拠点を移転・閉鎖する権限者	(例) 社長
代替拠点を移転・閉鎖する権限者の代理者	(例) 専務
代替拠点の場所	(例) ○○工場
代替拠点から移転する場所	(例) 本社工場
代替拠点要員メンバー	(例) ○○部××課 (△△業務関係者)

説明：重要業務（代替拠点を使用するもの）ごとに様式を作成します。

文書 20-2(必須) 事業継続に必要な項目と対応手順・(様式例)

事業継続の対応手順			
項目	〇〇業務の継続		
責任者			
手順	手順内容	担当	必要な資源
<input type="checkbox"/> 1			
<input type="checkbox"/> 2			
<input type="checkbox"/> 3			
<input type="checkbox"/> 4			
<input type="checkbox"/> 5			
<input type="checkbox"/> 6			
<input type="checkbox"/> 7			
<input type="checkbox"/> 8			
<input type="checkbox"/> 9			
<input type="checkbox"/> 10			

説明：事業継続に必要な項目ごとに様式を作成します。

事業継続の実際の対応においては手順 1 から行いますが、次の手順を実施するに当たり、前の手順が完了している必要はありません

<ステップ2 1> 地域との協調・地域貢献

1 必要性

広域災害は、貴社のみならず地域の住民や企業にも同時に被害を与えます。したがって、貴社の事業継続には、地域の住民や企業、自治体との協調が不可欠です。また、企業には、可能な範囲で地域への貢献をすることも求められています。

企業の事業継続には、即座の対応が有効な点多々ありますが、社員には地域の方が多く、企業活動には、周辺の忍耐(公害は論外ですが)が多かれ少なかれ必要な場合もあります。例えば、搬送車両の出入りや工事の騒音などです。したがって、企業の事業継続には、地域の理解が得られる意味は大きく、短期的な事業継続の対応が遅れても、地域との協調を重視する必要があります。そして、それが結果として事業継続の有効な手段となります。

さらに、事業継続の取組み開始を発表すると、社員や周辺の人命救助や支援がおろそかになると心配する人は、災害対応関係者も含め、少なくないのが実情です。そうではなく、人命身体の安全、二次災害の防止などに従前より進んで対応することを示すことも必要です。

2 方法

2.1 地域と協調する

まず、人が助かる可能性が高い災害直後の期間内(震災後3日間程度)は、貴社も周辺の人命救助を優先した活動をすべきです。また、各企業が利己的な行動をとると、救助の妨害、交通渋滞や物資の買占めなどを起こす懸念もあります。地域の救助・救援活動の支障になるような活動は、いかに貴社の事業継続に重要であっても控えるべきです。無理に実施すると社会的な批判を免れず、復旧後の貴社の事業実施にも支障が出るでしょう。事例として、水害の避難中に企業への支援車両を走らせて強い批判を受けたことを反省して教訓としている企業もあります。

BCPの中にそのような配慮の必要性を明確に記載するとともに、災害対応の指揮をとる者の認識を確実にすることが必要です。さらに、他企業から支援を受ける計画を持つ場合には、その支援活動についても地域との協調が行われるような考慮が必要です。

2.2 地域貢献する

企業は、地域から、持てる力を活かして災害時に貢献することを期待されています。小さなことでもよいので、貴社の特色を活かして地域の救援や復旧への貢献ができれば、貴社の地域での評価にもつながるでしょう。もちろん、災害対応で自社としても手が回らない状況になっているかもしれませんが、確約はできないかもしれませんが、地域に根ざした企業として検討してみることは重要です。また、災害時でなく平時での協力も可能です。具体的な貢献の例には次のものが考えられます。

- (1) 災害時～ ①避難者(大都市部では帰宅困難者も含む)へ自社の敷地や建物の一部を開放、②保有する水、食料その他の物資を提供、③近所の高齢者等の避難・誘導への協力、④近所の初期消火や救出・救護活動への協力(大都市部では、出勤できない社員が自宅近くの地域で実施することを含む。⑤、⑥も同じ)、⑤必要とされる技術者の派遣、⑥社員の近所の住宅の後片付け・救援物資の仕分けなどのボランティア活動参加、⑦自社製品や義援金を提供など

- (2) 平時～ ①近所の防災組織の活動に、技術的、人的、資金的な支援、②地域と共同での防災訓練 など

3 留意事項

災害時の地域貢献に積極的な意思を持つ中小企業の割合は、アンケート結果などでは、かなり高いようです。中小企業の地域とのつながりの深さを示すものであり、今後の災害時での役割が期待されます。

[ステップ2 1 様式] 地域との協調・地域貢献

文書 21-1(必須) 地域との協調に関する留意事項の整理表(様式例)

事項	留意する内容	担当部局、関連部局
各災害・事故共通		
①取引先に支援要請を行う場合	支援者に地域の状況を説明し、留意事項を伝達	営業部・・・
地震時		
①屋外避難者が来た場合の対応	飲料水の提供、トイレを貸すなど可能な限り対応	施設部・・・
水害時		
①避難者の活動を妨げない	冠水した道路の走行は、避難活動終了後にする	施設部、製造部・・・

文書 21-2(推奨) 地域貢献の具体策及び実施方法(様式例)

地域貢献の内容	担当部局、担当者	必要な準備	連携先
(1)実施を予定する事項			
在庫商品の提供	販売管理部	地域での需要の確認	地元自治会〇〇氏、・・・
(2)状況を見て可能なら行う事項			
水道タンクの水の配給	施設部 〇〇	水道施設に被害状況を把握・・・	地元自治会〇〇氏、・・・

説明：災害・事故時の地域貢献だけでなく、平時の災害・事故防止の地域連携などもここでの地域貢献に該当します。

◇第2部のまとめ ～内容更新の確認と訓練・見直しの勧め

1. 第2部のまとめの趣旨

以上で、第2部は終了です。この段階まで来れば、貴社の従業員規模が数十人規模であれば、取引先から、あるいは社会的に、BCPがかなり策定されている企業との評価を受けることができると思います。また、中堅企業のレベルであってもBCPへの取組みが一定の評価を受けられると考えられます。そして何より、貴社の中に災害・事故に備える戦略的な対応の考え方が根付き、災害・事故にあった場合に重要業務が継続できる可能性はかなり高まったことでしょう。

さて、この第2部のまとめの段階でも、再度強調したいのは、策定成果の更新と訓練・見直しです。第1部のまとめでも書きましたが、各ステップで策定した成果は、放置すれば内容が古くなって万一の場合に役に立ちにくくなってしまいます。また、実際に訓練を行ってみて、本当に機能するものであるかを確認し、見直すことも大変重要です。

BCPの策定、運用に関しては、無理に急ぐのではなく、着実な実施と定着が非常に重要であることを、もう一度再認識してください。

2. 更新と訓練・見直しに関する確認

第3部に進む前に、第1部及び第2部で策定した内容について、必要な更新や訓練・見直しが行われているかを必ずチェックしてください。

BCPは、毎年度の予算執行や人事異動を考えれば、どの企業でも毎年1回の見直しが必要とされています。さらに、1年経過する前でも事業内容や事業拠点の変更などがあれば、その際に見直さないと、これまでの各ステップで策定した成果が実態に合わなくなって有効性が著しく落ちてしまいます。そこで、それ以上の期間が経っている場合には、次に進む前に、必要な更新ができているかを必ずチェックし、また、これまでの各ステップの成果を訓練し、問題点が明らかになれば、その修正、見直しを確実に行って有効性を確かめる機会を是非持つようにしてください。

3. この段階での訓練とチェック

この段階における訓練は、災害・事故の直後の応急対応の訓練としては、第1部の訓練を基礎とし、第2部で策定した内容を付け加えて充実したものを実施することが基本となります。例えば、情報システムの二重化などが加わってきますので、その活用が円滑に行えるかの訓練などが加わることになります。

また、この段階のチェックとしては、第2部で行ってきた重要な要素の代替の確保の計画が、実際に災害・事故の際に有効に稼動するかについて、事業継続の担当部署が総括して会社全体で確認をすることとなります。

訓練の具体的な方法については、必要に応じ、第3部の「ステップ26 BCPの訓練と見直し」を参照してください。

4. 第1部の成果のBCPとしての充実

第2部では簡略なBCPの計画内容が徐々に整備されていきますが、それに伴い、第1部に行った対策は、BCPの存在を前提とした形に見直すことが必要であることに留意してください。例えば、「代替連絡拠点の設置の判断基準」は、「BCPに基づく緊急対応発動の判断基準」に、代替連絡拠点に「連絡先リストを置いておくべきこと」は、「BCPを置いておくべきこと」と読み替えていくなどです。