



中小企業BCP事業継続計画 ガイドブック



Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document Guidebook on SME Business Continuity Planning, APEC#213-SM-03.1, is English. It has been translated into Japanese by Asian Disaster Reduction Center in October 2014 is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

日本語版翻訳

本公文書『中小企業 BCP 事業継続計画ガイドブック (APEC #213-SM-03.1)』の原語は英語であり、アジア防災センターが 2014 年 10 月翻訳し、APEC 事務局の許可を得て複製したものである。APEC は本書の翻訳の誤りについて一切責任を負わないものとする。

中小企業 BCP 事業継続計画 ガイドブック

0. 本書の使い方	3
1. はじめに	3
2. ウォーミング・アップ	3
3. BCP フレームワーク	5
ステップ 1 BCP の目的、範囲、チームを決める	5
4. 根幹をなす事業と脅威となるリスク	7
ステップ 2 優先業務と目標復旧時間 (RTO)	7
ステップ 3 業務再開に不可欠な資源	10
ステップ 4 リスクアセスメントー災害シナリオを知る	11
5. 生き残り戦略	16
ステップ 5 防災・減災の事前対策を忘れない	17
ステップ 6 緊急事態の対応	19
ステップ 7 早期復旧のための戦略	27
ステップ 8 事業継続に備えた財務手当	31
ステップ 9 演習で計画の実行力を高める	34
6. PDCA : 継続的改善	36
ステップ 10 継続的改善	36
附属資料	39
1. 記入用書式	40
2. BCP チェックリスト	61

0. 本書の使い方

本書は、中小企業が事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を導入するお手伝いをするための解説書です。中小企業向けに簡易な 10 ステップを示して、読者がそれに沿って進めば、自社の BCP を作り上げることができるように書かれています。各ステップでは、読者の作業を助けるために各種のフォームが用意されています。自社の状況に合わせて、これらのフォームを作成することが推奨されています。それら一つずつ作成していけば、自社の事業継続計画が策定できるでしょう。

始めるにあたって、覚えておくべき重要な点があります。BCP を導入することとは、事業継続計画の文書を作成することではありません。さまざまな災害や事故に遭遇した場合に、どのように会社を守るのかを決める経営者の経営判断をすることであり、計画どおりに事業継続の対策を実施できる企業の生き残り能力を向上させることです。この視点を肝に銘じて、取り組んでいきましょう。

1. はじめに

企業経営者は誰も、事業を発展させ、雇用を守り、製品・サービスの提供を通じて、社会に貢献することを願っているでしょう。企業経営者として、晴れの日も、雨の日も、そして嵐の日も、事業を守っていかなければなりません。厳しい市場競争に勝ち抜くだけでなく、自然災害や火災事故などの危機においても、生き残るレジリエンス（災害回復力）が求められています。企業経営者は誰も、災害、事故、テロによって自社が潰されるのを見たくはないでしょう。では、あなたの会社で、そのような災害の対策準備はできているでしょうか。

『準備を怠ることは、失敗の準備をしていることだ』(Failing to prepare is preparing to fail.) とベンジャミン・フランクリンは言っています。もし、あなたの会社が、災害へ準備をしていなければ、災害に遭遇時に復旧に失敗する準備を、（意識していなくとも）していることになるかと警告しているのです。本書で紹介する BCP は、災害のような危機に、事業活動を守る解決策を提供しています。

2. ウォーミング・アップ

まず、自動車事故の例で考えてみましょう。安全運転に心がけても、交通事故から 100% 逃げられる保証はありません。では、事故にあったときの悲劇的なシナリオは、どのような状況でしょうか。それは、ドライバーが死亡したり、深刻な後遺障害を被り、元の元気な体に戻れない事態でしょう。

では、あなたの会社にとって、このような悲劇的なシナリオとは、どのような状況でしょうか？ 重要な経営資源に対して甚大な被害を蒙り、事業再開を断念せざるを得なくなってしまう（死亡のシナリオ）、深刻な被害のため長期間休業せざるをえなくなり、そのため重要な顧客を失ってしまい、事業規模を縮小せざるを得なくなってしまうような事態（後遺障害のシナリオ）でしょう。これらの悲劇的なシナリオが、あなたの会社に起こることは、どんなことがあっても避けなければなりません。

もし、あなたが幸運で、軽傷を負っただけであれば、短期間で回復し元の生活に戻れるでしょう。同様に、あなたの会社にとっての好ましいシナリオは、被災しても損害の程度が軽微にとどまり、短期間で元のレベル、またはそれ以上のレベルに復旧できることです。これが、あなたの会社の生き残り戦略です。BCP は、この生き残り戦略を達成するための会社の能力をつけるためものなのです。

始めるにあたって、ウォーミング・アップとなる質問です。

- Q1： あなたの会社にとって、災害によって会社が倒産する悲劇的なシナリオとは、どのような事態ですか？
- Q2： あなたの会社が災害に直面しても生き残るためには、いつまでに復旧して事業を再開させなければなりませんか？
- Q3： 万一被災した場合、あなたの会社の生死を決める重要な経営資源は何ですか？
- Q4： 今後5から10年間において、あなたの会社にとって悲劇的なシナリオを起こすかもしれない災害や事故として、どのような災害や事故が発生する可能性が高いですか？

上記の4つの質問に答えられましたか？

直ちに答えられなくても、心配することはありません。本書で、わかりやすく解説します。

また、スムーズに回答できた方は、かなり日頃からBCPに意識の高い方です。

以下の10ステップは、国際規格であるISO22301（事業継続マネジメントシステム-要求事項）をもとに作成したものです。

BCP の 10 ステップ

ステップ 1	BCP の目的、範囲、チームを決める
ステップ 2	優先業務と復旧目標時間（RTO）
ステップ 3	業務再開に不可欠な資源
ステップ 4	リスクアセスメント-災害シナリオを知る
ステップ 5	防災・減災の事前対策を忘れない
ステップ 6	緊急事態の対応
ステップ 7	早期復旧のための戦略
ステップ 8	事業中断に備えた財務手当
ステップ 9	演習で計画の実行力を高める
ステップ 10	継続的な見直しと改善

3. BCP フレームワーク

BCP をあなたの会社に導入するにあたって、最初に BCP の取り組みのしっかりとした基礎となるフレームワーク（枠組み）を決めておきましょう。それは、次の三つの事項です。

- 1) 目的 : BCP を何のために導入するのか
- 2) 範囲 : どの部門を BCP の対象とするか
- 3) リーダー : 誰を BCP に関する活動のリーダーに任命するのか

経営者が、目に見えるように強いリーダーシップを示すだけでなく、全社員がこの BCP の枠組み（目的、範囲、リーダー）を共有しておくこと重要です。

ステップ 1 BCP の目的、範囲、チームを決める

(1) 目的

あなたの会社に、BCP を導入する目的を明確にしなければなりません。BCP は災害や事故から、あなたの会社の事業活動を守るものです。BCP の目的を明確にすることは、あなたの会社の主要な製品・サービスの優先順位や事業継続戦略を選択する際に非常に重要な基準となります。最優先順位は、人、社員及び訪問者を守ることです。次が、あなたの会社の事業を守ること、つまり顧客やユーザーに対して契約の義務を履行し、社会的な責任を果たし、地域社会や経済に貢献することです。そのような対応が、雇用を確保し、社員の生活を守ることとなります。

(2) 範囲

あなたの会社のどの部門を BCP の導入の対象とするかが、問題となります。BCP を導入することを主な部門に限ることもできます。たとえば、会社のトップブランドの製品

を製造する部門や、最も売れる商品を販売する部門を選ぶこともできます。あなたの会社のニーズや取り巻く状況を考慮して、BCP範囲を決定してください。会社が生き残るためには、会社の生死にかかわる中核部門は含めなければなりません。

(3) BCP リーダー

あなたの会社で、全社的な BCP に関する活動を率先して引っ張る BCP リーダーを任命しなければなりません。BCP リーダーには、与えられた役割を果たすために必要な権限と責任が付与されなければなりません。BCP は、関係部門からの活発な参画と協力が必要な全社的な取り組みです。会社の中で広く信頼されている人物を指名することが好ましいです。もし、会社の規模が大きい場合は、BCP リーダーの指示のもとで活動する支援チームを設置すべきでしょう。経営者は、BCP リーダーとチームが責務を果たすために必要な資源—予算も含めて—を確保しなければなりません。経営者は、BCP の取り組みに対して目に見えるように主体的な関与を示し、成果を上げるためには、口頭で指示するためでは不十分であることを認識しなければなりません。

フォーム1 BCP フレームワーク

BCP の目的	
人を守る	
事業を守る	
地域社会とともに	

BCP の範囲	
対象にする部門	

BCP チーム	
BCP リーダー	
チームメンバー	

4. 根幹をなす事業と脅威となるリスク

BCP の目的は、災害や事故が発生し事業活動が中断した場合にも、あなたの会社と事業活動を保護することにあります。

まず、会社の活動のみに焦点を当てることとなります。さまざまな事業活動のうち、どの事業活動があなたの会社の生命線に該当する事業でしょうか？ 仮に災害によって中断された場合に、どの事業活動を最優先に復旧を図るべきでしょうか？ 生命線に該当する事業活動を維持するために必要不可欠な経営資源は何でしょうか？ 必要不可欠な経営資源が確保できなかった場合、会社にとって最優先すべき事業活動の再開ができなくなります。

次に、会社に対するリスクを考慮してください。例えば、自然災害や事故などどのようなリスクが、会社の資産に深刻な損害を与えることになりそうですか？ この章では、生命線に該当する事業活動とそれらを脅かすリスクの二つの要素を見ることによって、あなたの会社の活動についてあらためて理解を深めることになるでしょう。

ステップ2 優先業務と目標復旧時間（RTO）

ステップ2では、何があなたの会社の生命線に該当する製品もしくはサービスか、自然災害（もしくは事故）によって会社の活動が中断した場合はどの製品もしくはサービスを第一優先として復旧するべきか、どの事業活動がトップセールスの製品を作っているのか、あなたの会社において最大の売り上げを出している店舗はどこか、といったことを考慮しましょう。これらの業務中断に陥った場合に致命的な影響を与えかねない重要な業務は、優先業務と呼ばれます。あなたは、自社の優先業務を特定しなければなりません。ステップ2では、リストアップされた主要な事業活動の全面的な中断によるインパクトを明確に認識しなければなりません。これらの事業活動の全面的な中断は、どの程度の時間であなたの会社にとって許容できないものになるのでしょうか？（この期間は最大許容停止時間（MTPD：Maximum Tolerable Period of Disruption）と呼称されます。） 廃業または破産申請をする前に、できる限り短期間で自社の事業の活動を再開するには何をしなければならないのでしょうか？ このシンプルな分析の重要な点は、リスクは一旦脇において、中断の影響のみに焦点を当てて検討することにあります。自社の事業を分析して優先業務を特定するプロセスを進める間、発生確率や損害の深刻さのようなリスク要素を除外することによって、倒産を回避するためにどの程度のスピード感であなたの会社が活動を再開しなければならないか、よりはっきりと理解できるでしょう。

自然災害または事故によって会社の主要な事業活動が中断した際の、インパクトを評価することから始めてください。フォーム2-1の左欄にはあなたの会社の事業活動（製品・サ

サービスの種類)を記入してください。リストアップされた事業活動の重要性を比較してください。それぞれの事業活動(製品/サービスの種類)の重要度の水準は外部へのインパクトと内部へのインパクトの二つの基準を使って評価します。一つ目は、顧客やユーザー、一般社会に影響する外部へのインパクトの評価です。もしあなたの会社の製品もしくはサービスの供給がストップしてしまったら、あなたの顧客、ユーザー、環境もしくは一般社会はどの程度深刻な影響を被るでしょうか? どの程度の期間までであれば、あなたの顧客は快く事業活動の再開を待ってくれるでしょうか? どの程度の期間で、あなたの主要な顧客は他社に切り替えてしまうでしょうか? もし、あなたがある種類の医薬品を提供している場合、その製品を提供することができなければ、供給中断はエンドユーザーの命を脅かす可能性はないでしょうか? 外部へのインパクトを、この三つのレベルの間の相対的な違いについてあなたの主観的な判断で、大(L)、中(M)、もしくは小(S)として評価してください。

内部のインパクトは、財務状態(例えば、キャッシュフロー)、事業のオペレーション上の問題、そして会社の評判などの様々な観点に基づいて検討されなければなりません。製品Aの生産ラインを停止した際には、会社の収入に対して長期的にどの程度深刻な影響を与えるでしょうか? トップブランドのサービスの提供が中断した場合、会社のキャッシュ・フローにどの程度のインパクトがあるでしょうか? 内部の影響の程度を、大(L)、中(M)、もしくは小(S)として評価してください。

次に、あなたは全面的に事業活動が中断した場合の時間的な限界を知らなければなりません。事業活動の全体的な中断はどの程度の時間で、あなたの会社にとって耐えられないものになるのでしょうか。この期間は最大許容停止時間(MTPD)と呼ばれます。これは、倒産してしまう最悪の場合に至るまでに、あなたの会社がリストアップされた事業活動の再開をもうそれ以上引き延ばすことができない最長の期間を指します。

フォーム2-2(左欄)にリストアップされた事業活動を記入してください。それぞれの事業活動に対して最大許容停止時間がいつになるかを考慮し、五つの選択肢の期間(3日、1週間、2週間、1か月)から一つを選択してください。それぞれの記入された事業活動ごとに再開しなければならない期間を判断してください。例えば最初の事業活動の最大許容停止時間が1か月であれば、「1か月」の欄にチェックマーク(レ点)を入れてください。もし、2週間以内に主要顧客への製品やサービスの提供を再開しなければいけないのであれば、目標復旧時間の右端の欄に「2週間」と記入してください。このプロセスをリストアップした全ての業務に対して繰り返してください。

内部のインパクトと外部のインパクトを分析・評価し、会社の主要な事業活動の目標復旧時間を特定したので、フォーム 2-3 では会社全体の見地からあなたの会社の優先業務と目標復旧時間（RTO：Recovery Time Objective）を選択し特定しましょう。あなたの会社が事業活動に応じて、優先業務を一つまたは複数選択することができます。

フォーム 2-1 インパクトレベル比較表

製品・サービス	インパクトのレベル	
	外部インパクト	内部インパクト
製品・サービス A	L : M : S	L : M : S
製品・サービス B	L : M : S	L : M : S
製品・サービス C	L : M : S	L : M : S
製品・サービス D	L : M : S	L : M : S
製品・サービス E	L : M : S	L : M : S

フォーム 2-2 最大許容停止時間

製品・サービス	インパクトに耐えられなくなるまでの時間 ： MTPD					目標復旧 時間
	製品・サービス A	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	
製品・サービス B	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
製品・サービス C	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	

フォーム 2-3 優先業務と目標復旧時間（RTO）

優先業務	
目標復旧時間 (RTO)	

ステップ3 業務再開に不可欠な資源

優先業務は、さまざまな内部ならびに外部の経営資源によって支えられています。事業が中断した後、優先業務を再開するには、優先業務を支える経営資源が確保され、利用可能な状態になればなりません。ステップ3では、フォーム3-1で必要な経営資源を特定しリストアップする必要があります。次のステップで、列挙された経営資源に対するリスクと、脆弱性を点検します。これらの経営資源を保全・確保し、代替策を準備するためにどのような対策が必要であるか、あなたが考慮することになります。そのため、このリストは非常に重要であり、BCPを計画する際の基礎的な情報となります。

必要な経営資源を（1）内部経営資源（2）ライフライン（3）取引先の三つのグループに分けてフォーム3-1にリストアップしてください。最初のグループは、通常あなたの会社の管理下にある社内の経営資源です。これらには、建物、設備、機械、道具、備蓄、原材料、ITシステム、文書、図面等が含まれます。従業員の固有スキルや専門性の視点から見た人的経営資源もまた重要です。

二つ目のグループは、電力、ガス、燃料、上下水道などのライフラインです。通信網（電話およびインターネット）ならびに物流網（道路、鉄道、および港湾）も含まれます。これらの経営資源は公共機関・インフラ企業によって供給されます。これらは通常自社の管理下にはありません。一企業が準備するには法外に高いコストがかかり入手も困難であるゆえに、普通会社はライフラインについて、自前で供給を確保する余裕はありません。そのため、これらのライフラインの再開が、あなたの優先業務の再開の基本的な前提条件になります。

三つ目のグループは、あなたの会社の取引先とあなたの上流ならびに下流の取引関係先です。このグループ（直接もしくは間接的なパートナー）はあなたのサプライヤーや、あなたの顧客もあります。2011年に発生した二つの壊滅的な自然災害である東日本大震災とタイの洪水においても、多くの会社はサプライチェーンの寸断によって深刻な影響を受けました。自然災害によって直接的な損害を受けなかった多くの会社もまた深刻な影響を受けました。

フォーム 3-1 優先業務に必須となる経営資源

優先業務に必要な経営資源		
経営資源のタイプ		内容
内部経営資源	建物	
	設備／機械	
	在庫	
	要員	
	IT システム	
	資金	
	その他	
ライフライン	電気	
	ガス	
	水道	
	電話／通信	
	交通／道路	
	その他	
取引先	一次サプライヤー	
	二次・三次サプライヤー	
	顧客	
	その他	

注記：優先業務を特定し、目標復旧時間を設定し、必要な経営資源をリスト化するプロセスが事業影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）です。この BIA という用語は、BCP 検討において一般的に用いられる用語です。

ステップ 4 リスクアセスメント－災害シナリオを知る

ステップ 4 では、あなたの会社に深刻な影響を与える可能性のある（もしくは致命的なシナリオにつながりかねない）リスクを明確にすることが必要です。会社を取り巻くリスクの種類をリストアップしてください。これらのリスクを分析ならびに評価し、あなたの会社が『高い優先度』をもって対策をとる必要があるリスクを選択してください。そのようなリスクによって、業務再開に必要な不可欠な経営資源がどの程度まで損害を受けるか、その被災した経営資源を復旧するのにどの程度の期間がかかりそうか分析し評価しなければなりません。予想される復旧期間と、ステップ 2 で決めたあなたの会社の目標復旧時間を比較し、致命的なシナリオを避けるためにどの経営資源が局面を左右するのか見極めてください。

あなたが注意しなければならない経営資源には、復旧期間が目標復旧時間を超過する経営資源だけでなく、目標復旧時間を超過しない経営資源もあります。もし電気、水、電話などのライフラインの復旧が、あなたの会社の目標復旧時間よりも長い期間かかるようであれば、あなたの会社の目標復旧時間を見直し、そのような経営資源やサービスが利用可能になるまで待たなければなりません。

フォーム4-1はリスクを特定し、評価し、優先順位をつけるプロセスを手助けしてくれます。まずあなたの会社を取り巻くリスクを左端の欄に記入してください。これらのリスクが自社の事業活動の中断を引き起こし、場合によっては最悪のシナリオ（倒産）に至りかねない潜在的な可能性のあるリスクです。例えば、地震、洪水、台風のような自然災害・火災・爆発・停電・化学物質の漏洩のような産業災害、テロリストの攻撃や労働争議のような意図的な行動があなたの会社に対するリスクとして含まれるでしょう。自然災害の歴史、ハザードマップ、あなたの地域のリスク情報などが、地方公共団体や公的機関によって公表されているかもしれません。もし利用可能であれば、このステップでリスクアセスメントを行う上でこれらは非常に有用な検討材料になります。

次にそれぞれのリスクのインパクトと頻度を評価し、高（H）、中（M）、もしくは低（L）として記載された欄にそれぞれ印をつけてください。これらの項目の評価のための基準は表4-1に示された通りです。

表4-1 リスクー起こりやすさ／インパクトスコア尺度

ランク	起こりやすさ	インパクト
高	発生しうる	深刻な損害 会社を脅かす 死傷、多数の負傷
中	中程度の頻度で発生しうる	中程度の損害 活動に影響を及ぼす 多数の負傷
低	起こりそうにない	問題にならない程度の損害 一部の負傷

フォーム4-1で『インパクト』と『起こりやすさ』の両方の欄にH（高）、M（中）もしくはL（低）を記入したら、それらへの対策の優先順位づけをしてください。それぞれの優先順位の番号を右端の『優先順位』の欄に記載してください。

フォーム4-1 リスクのインパクト並びに起こりやすさ比較表（記入例）

リスク	インパクト	起こりやすさ	優先順位
地震	H・M・L	H・M・L	1
洪水	H・M・L	H・M・L	2
	H・M・L	H・M・L	
	H・M・L	H・M・L	

次に優先順位が最も高いリスク（例えば地震）を選択し、損害の程度とインシデント¹によって被災した経営資源の修理に必要な期間を見積もってください。見積もった復旧期間を、フォーム2-3で決めた目標復旧時間と比較しなければなりません。対策が必要となる経営資源を判定してください。

以下の8つの段階の検討を一つずつ進めながら、フォーム4-2に矢印によって示された欄に適切なデータを記入してください。個別のリスク毎に想定される損害状況は大きく異なりますので、選択されたリスクごとに個別のフォームを作成する必要があります。

- 1) ステップ3で特定された重要かつ不可欠な経営資源を記入。
- 2) 優先順位づけされたリスクを記入。
- 3) あなたの施設に想定される損害状況の概要を記入。
- 4) 想定される損害の程度を記入。
- 5) 修理、復旧、回復に必要なと思われる期間を記入。
- 6) 上記項目（5）で示された期間に対応する棒グラフを書く。
- 7) 目標復旧時間のラインを引く。（あなたのフォーム2-3を参照）
- 8) 目標復旧時間を達成するためにリストアップされた経営資源に対して対策をとる必要があるか否かを判断し、指示された欄に印をつける。

¹ 「インシデント（incident）」とは、事業の中断に繋がる事件・事故・災害などをさす用語

フォーム 4-2 経営資源被害想定シート（記入例）

リスク		2) 地震	3)	想定される復旧期間						対策の要否	
想定される被害		〇〇〇	日数	日数（グラフで図示）							
必要不可欠な経営資源		損害			3日	1週間	2週間	1か月	2か月	3か月	
社内経営資源	建物	〇〇〇	7日	■							○
	設備／機械	〇〇〇	30日	■						○	
	在庫	〇〇〇	3日	■							
	要員	〇〇〇	3日	■							
	ITシステム	〇〇〇	10日	■							○
	資金	〇〇〇									
	その他										
ライフライン	電気	〇〇〇	3日	■							
	ガス	〇〇〇	30日	■						○	
	水道	〇〇〇	15日	■							○
	電話／通信	〇〇〇	10日	■							
	交通／道路	〇〇〇	8日	■							
	その他										
取引先	一次サプライヤー	〇〇〇	30日	■						○	
	二次・三次サプライヤー	〇〇〇	20日	■							○
	顧客	〇〇〇	10日	■							○
	その他										

1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8)

実施すべき対応策に関する詳細は、以下のステップ5から7で取り上げます。

実施すべき対応策の例は、以下の通りです。

- 1) 防災（未然防止）及び減災 ステップ5 参照
 - － 建物に対する耐震補強
 - － 設備の転倒防止の導入
- 2) 緊急対応（インシデント対応） ステップ6 参照
 - － 避難計画の明確化
 - － 安全確保手順の開発
- 3) 優先業務の早期再開のための戦略 ステップ7 参照
 - － 代替拠点での復旧
 - － IT システムのバックアップ

被災する災害の種類によって被害の想定が大きく変わりうるため、要求される対応策は異なります。このガイドブックでは、まず一つのリスクを選んでもらい、そのリスクの結果として優先業務が被る損害を想定していくプロセスの説明によってお手伝いします。中小企業のオーナーにとって、最初からいくつものリスクに備えることは難しいかもしれません。最初に、最も優先順位の高いリスクに着手し、そしてあなたの会社に余裕があるようであれば、その他のリスクについても同様のプロセスを繰り返すことをお勧めします。

5. 生き残り戦略

この章では、あなたの会社の BCP の核となる事項について検討します。ステップ 2（フォーム 2-3）で設定した目標復旧時間を達成するために、あなたの会社の事業継続戦略を立案し、実行していくことになります。事業継続戦略には三つの局面があり、それぞれが会社の目標復旧時間を達成していくために重要で必要不可欠です。これらの三つの局面を考えながら、あなたの会社にとって必要不可欠な対策を特定しましょう。

(1) 防災と減災 (ステップ 5)

この局面は、目標復旧時間に合わせて優先業務を速やかに再開することができるように、インシデントによって引き起こされる損害に備えた防災や減災が含まれます。防災や減災は、事前の対策が主ですが、損害を抑制し最小限度にするためにインシデントが発生した後に行うべき重要な対策を含むこともあります。

(2) 緊急対応 (ステップ 6)

業務中断が会社に影響を及ぼした際には、危険を除去し、会社のスタッフ、資産、事業活動を保護することによって、事態を鎮静化させなければなりません。このことは、緊急事態が制御できない危機になるのを防ぐために、直ちに実施しなければなりません。緊急対応で第一に実施すべきことは、人を保護し救出することにあります。脅威を除去し、安全を確保し、資産を保護し、損害拡大と二次災害を防ぐことが、次に優先されることになります。

(3) 継続・復旧戦略 (ステップ 7)

この局面では、まず優先業務だけを継続し（もしくは再開し）、次に平常時の業務に復旧するための戦略を立案し、実行することになります。事業継続戦略は、代替手段もしくは一時的な対応策を用いて、迅速に優先業務を再開することに焦点を置きます。復旧戦略は、インシデントが発生する以前の平常時のレベルの事業活動に戻ることを目的としています。

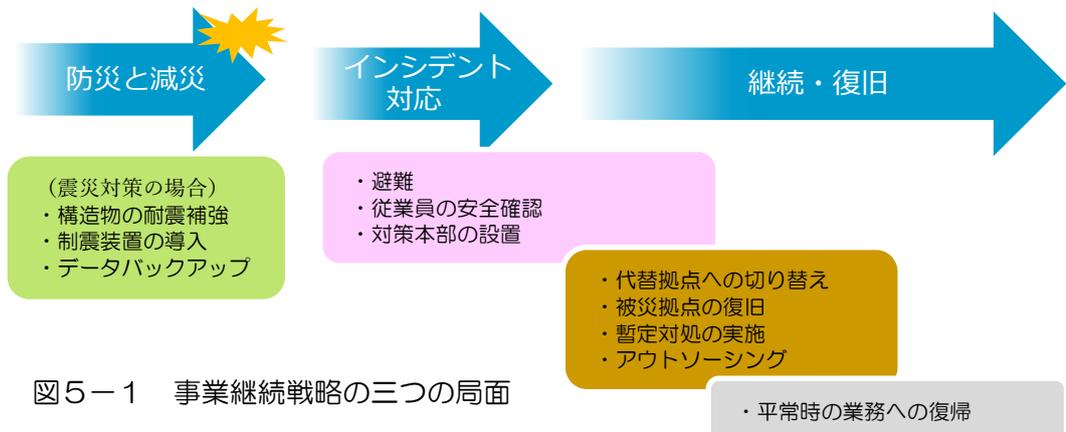


図5-1 事業継続戦略の三つの局面

ステップ5 防災・減災の事前対策を忘れない

計画通りに事業活動の再開を成功させるには、早期の修理や復旧が可能な程度に優先業務を支える経営資源への損害が抑制されていなければなりません。もし優先業務を支える重要な経営資源が深刻な被害を受けてしまうと、あなたの会社は致命的なシナリオに陥り、復旧を断念せざるを得なくなったり、長期にわたる業務停止に陥ったりすることになりかねません。そうなっては、事業は一巻の終わりになってしまいます。これがインシデントが発生する前に防災と減災に関する戦略をとる非常に重要な理由です。

ステップ4（フォーム4-2）で、業務中断が発生した場合に、あなたの会社の目標復旧時間を達成するために対策が必要な経営資源を特定しました。特定された経営資源に脆弱性があり、目標復旧時間の達成を妨げられる可能性もあります。このステップでは、防災・減災対策が必要な経営資源を洗い出し、設定した目標復旧時間に間に合うように優先業務を復旧することが不可能になってしまうような損害を避けるために、対策の詳細を決定することになります。

フォーム5-1には以下を記入してください。

- (1) 対策が必要な経営資源
- (2) 対策の目的
- (3) 対策の内容
- (4) 対策の具体案
- (5) 実施期限
- (6) 担当部門

フォーム 5-1 重要な経営資源に対する防災と減災対策（記入例）

経営資源	目的	実施する内容	計画	実施期限			担当部門
				短期	1年以内	中長期	
人	人の安全を確保する	避難安全のための 設備を提供する	避難計画の策定 従業員教育 避難訓練の実施	○			総務部
建物	建物の耐震・免震	耐震診断の実施	本社部門の入居する 建物の耐震性能の点検	○			総務部
		耐震建物の建設	耐震建物の建設			○	総務部
設備	設備への損害防止・減災	設備の転倒防止 装置の導入	床面への設備の固定	○			生産部門
システム	建物の耐震・免震	端末の転倒防止 装置の導入	本部のサーバーの 免震ラックへの収納	○			システム部門

ステップ6 緊急事態の対応

ステップ6では、緊急事態が制御できない危機に悪化することを避けるために、インシデントが発生した際に、即座にとる必要がある対応策について考えます。緊急時の最優先事項は人々の保護と救出です。それから事態の鎮静化、つまり危害を取り除き、建屋・オフィスを確保し、あなた自身、スタッフと訪問中の顧客の安全を確保し、資産を保護することで、被害の拡大を防がなければなりません。二次災害のリスクも考慮すべきです。

最初に、緊急対応の全体像を理解しなければなりません。図6-1で示されたように緊急対応には一連の必要不可欠な活動があります。順序に沿って、遅滞なくこれらの活動を実行しなければなりません。『(1) 避難と救出』についてはインシデントが発生した際に即座にそれぞれの個人が自発的に行動しなければなりません。必要な場合、災害対策本部を設置し、全社的に統一のとれた対応をとらなければなりません。対策本部が立上げられた際には、(3)から(8)の活動は、対策本部によって実施されます。主な活動は『(1) 避難と救出』、『(2) 対策本部の設置』、『(3) 従業員の安全の確保』、『(4) 状況の鎮静化と二次災害の防止』、『(5) 被害の確認』、『(6) 資産保全』、『(7) 安否確認』、『(8) 被害情報の収集と分析』です。

この8つの活動の詳細を次ページ以降に示します。

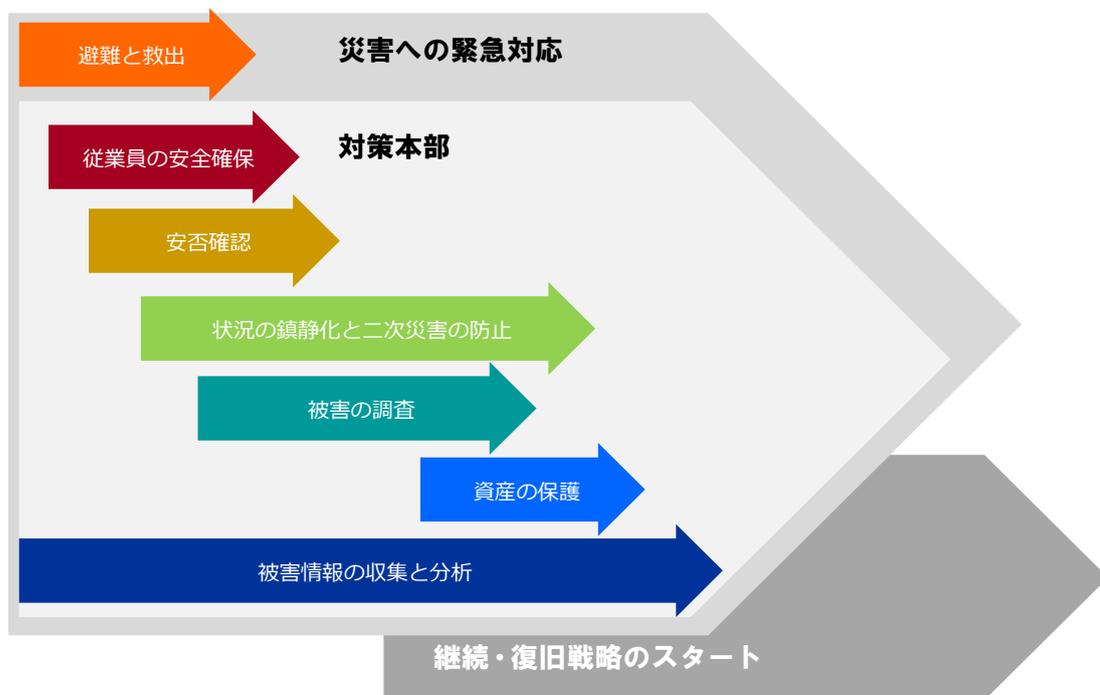


図6-1 災害に対する緊急対応

(1) 避難と救出

まず、避難手順、避難場所、避難誘導手順、避難活動のリーダーの指名を始めとするあなたの会社における全般的な避難計画を作成しましょう。全ての従業員が避難計画を理解し、計画通りに安全に避難ができるようにしなければなりません。多くの企業では、全ての従業員に対して、実施すべき行動や、避難場所、緊急時の連絡先などのキーワードになる情報をまとめた小さなポケットマニュアルを配布しています。このような企業では従業員は、必要な時にいつでも参照できるように常にそのカードを携行することがもとめられています。このようなポケットマニュアルが強く推奨されます。

フォーム 6-1 避難・救出計画（記入例）

事務所／事業所	本社
避難場所 (集合場所)	本社前の駐車場
リーダー	責任者：総務部長 副責任者：総務担当部長
救出・救護担当者	責任者：総務部長 副責任者：総務担当部長
病院	(病院名・住所・電話番号) 病院名：〇〇病院 住所：〇〇県〇〇市〇〇町〇〇丁目 電話：xxx-xxx-xxxx

震災や洪水などの自然災害のケースでは、ライフラインも被害を受けることがあります（例えば通信の輻輳・規制）。従業員は帰宅できなくなり、会社や避難所に泊まらなければならないかもしれません。あなたの会社では、従業員に対して食料品、飲料水やその他の備蓄品（毛布やラジオ）を準備しておく必要があります。従業員を収容するのに必要かつ十分な備蓄品を3日分は保管しておくことが推奨されます。（フォーム 6-5 参照）

(2) 対策本部の立上げ

あなたの事業に影響を及ぼしうるインシデントが発生した場合、会社は従業員と事業活動を保護するために即座に対応をする必要があります。パニックや混乱に陥らないで冷静に行動し、その状況下で必要な対応を行いながら、最善の決断ができることが非常に重要です。企業が、このような整然と連携をとった活動を進めるためには、司令塔として機能する対策本部（対策本部）を立上げなければなりません。

対策本部の体制、メンバー、役割そして手続きは、あらかじめ決めておき、文書にしっておかなければなりません。フォーム 6-2 はあなたの会社における対策本部を作る際の助けとなるでしょう。

a) 対策本部リーダー

リーダーは、対策本部の全ての活動に責任を負います。リーダーが不在の際に、リーダーに代わって指揮をとる代行者も、また指名しておかなければなりません。

リーダーの権限と責任の代行順位も決めておかなければなりません。

b) 対策本部メンバーと役割

対策本部のメンバーは指名され、メンバーリストが作られ、定期的に更新されなければなりません。対策本部メンバーは、対策本部から召集された場合はいつでも集合することが求められます。対策本部メンバーは急な呼び出しでも集合できる従業員の中から選ばれなければなりません。フォーム 6-2 は、以下の四つの機能を並べたものです。会社の規模が大きい場合、それぞれの機能を担当するためにチームを設置することもあります。会社のニーズにうまく合致するあなたの会社の対策本部の体制と機能を決定すべきです。

1. 分析と計画立案
2. 情報収集
3. 現場対応
 - 鎮静化
 - 救命・救護
 - 従業員の安全の確保
 - 衛生確保
 - ロジスティクス
4. 広報

この機能は、あなたの会社の情報について知りたい社内外のステークホルダーに適宜知らされることとなります。

c) 対策本部設置基準

対策本部は何時立上げるべきでしょうか？ 対策本部を立上げ、メンバーを召集する基準を決定しておかなければなりません。

例えば「震度 6 以上の地震が観測された場合」や「洪水警報が出された場合」のようにインシデントの種類や程度によって、これらの基準を決めることができます。

d) 対策本部設置場所

対策本部メンバーが集合する場所はあらかじめ決めておかなければなりません。

第一候補地（例えば、本社ビル）が使用できない場合に備えて、対策本部の代替

候補地も同様に選定しなければなりません。代替拠点を含む対策本部の設置候補地は、いつでも立上げられるように準備がされ、通信手段、システム機器や事務所備品やその他のサポート経営資源を手配しておくべきです。

フォーム 6-2 対策本部（記入例）

メンバー	役割		部署／氏名		電話番号	
	リーダー (代行者含む)	代表取締役	／	〇〇〇〇		XXX-XXX-XXXX
		取締役	／	〇〇〇〇		XXX-XXX-XXXX
		取締役	／	〇〇〇〇		XXX-XXX-XXXX
	分析・計画立案		〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX
	情報収集		〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX
	現場対応 (鎮静化、救命救護、 安全確保、衛生確保、 ロジスティクス)			〇〇部	／	〇〇〇〇
			〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX
			〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX
			〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX
広報		〇〇部	／	〇〇〇〇	XXX-XXX-XXXX	
立上げ基準	震度 6 弱以上の地震の発生 洪水警報の発令					
設置候補地 (代替拠点を 含む)	順位	場所	住所		電話	
	1	本社	〇〇県〇〇市〇〇町 x-x-x		XXX-XXX-XXXX	
	2	A 事務所	〇〇県〇〇市〇〇町 x-x-x		XXX-XXX-XXXX	
	3	B 工場	〇〇県〇〇市〇〇町 x-x-x		XXX-XXX-XXXX	

(3) 安否確認

従業員の安否確認をするための手続きをあらかじめ定めなければなりません。災害時に全ての従業員が決められた手続きに従って即座に確実に行動できるようにしなければなりません。会社で訓練を実施して手続きをテストするべきです。それによって、従業員が決められた指示にうまく従うことができるか、全ての従業員の安否確認にどの程度時間がかかるのかが分かります。安否確認の手続きには、従業員と会社との連絡の手段も記載すべきです。冗長性を確保するために複数の連絡手段（例：電話、e-mail、インターネット掲示板）が示されるべきです。震災後、大規模な被害と通信規制により広域にわたり通信が繋がらなくなった 2011 年 3 月に発生した東日本大震災（M9.0）の教訓を思い出してください。そのようなリスクは携帯通信網などの単一の通信手段に依存すると避けられないため、代替手段を決めておく必要があります。

フォーム 6-3 はそれぞれの従業員の部署、氏名、電話番号、メールアドレスを記載する欄のある従業員の緊急連絡網です。このフォームは、安否確認のチェックリストとしても使うことができます。

フォーム 6-3 緊急連絡網（記入例）

部門	氏名	電話番号	メールアドレス	安否状況 (緊急時に記入)
〇〇部	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
〇〇部	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
〇〇部	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	

(4) 帰宅可否判断

災害が広域に被害を及ぼす場合、ライフラインも被害を受けます。あなたの会社は従業員を帰宅させても問題がないか、会社にとどまらせるべきかを判断しなければなりません。これを災害と交通情報をモニタリングすることでできます。

(5) 状況の鎮静化と二次災害の防止

インシデントが発生し危険な事態が発生した場合、従業員の安全を確保し二次災害を防止するために事態の鎮静化を行う必要があります。これは、消火活動や、有害物質の拡散の防止を含むこともあり得ます。

(6) 被害調査

一旦事態が安定し、安全が確保されたら、あなたの会社の損害状況について即座に調査しなければなりません。あなたの会社は、復旧計画を策定し、即刻復旧活動に着手しなければなりません。フォーム 6-6 は被害調査のフォームの例です。

(7) 資産の保護

損害調査結果に基づき、施設や設備の保護や保全をしなければなりません。例えば、被害の拡大を防ぎ、盗難から、あなたの資産を保護する対応をとることも望まれます。

(8) 情報の整理と共有

災害がああなたの会社の拠点がある地域を襲った場合、TV やラジオやインターネットなどの様々なメディアを通じて以下の情報を集めることが重要です。

- － 災害の詳細
- － 地域の被害（ライフラインや、交通情報・交通機関の運行状況を含む）
- － 国や地方公共団体から出される警報・注意報

あなたの会社で災害に関する情報を収集し共有することで、たとえばサプライヤーや、顧客、公共機関、金融機関などのステークホルダーとのコミュニケーションを維持しなければなりません。あなたの取引先と自社の状況を（都度）連絡し、あなたの会社が懸命に復旧活動を行っている間もあなたの会社の事業の取引関係を維持できるように、あなたの会社の現状と復旧計画について知らせることは重要です。

フォーム 6-4 は外部連絡先リストのサンプルです。

フォーム 6-4 外部連絡先リスト（記入例）

関係先	氏名	電話番号	メールアドレス	状況 (緊急時に記入)
原料・部品 供給元	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
物流業者	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
設備保守業者	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
顧客	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
金融機関	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
指定公共機関 地方公共団体	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
重要協力会社	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	
	〇〇 〇〇	xxx-xxx-xxxx	XXX@xxx.xx.xx	

フォーム 6-5 災害備蓄品リスト（記入例）

分類	物品	備蓄量
食糧／飲料水	飲料水	3ℓ／人×3日分
	緊急食糧	3日分／人
生活用品	衛生用品 (ティッシュ・ウェットティッシュ、 トイレットペーパー等)	3日分／人
	用具	必要な量
	ポータブルトイレ	3日分／人
	ビニール袋・テープ	人数分
	毛布・寝袋	人数分
	ガスコンロ・ストーブ	3日分
	やかん・ポット	3セット
	カイロ	3日分／人
	灯油ストーブ、灯油	3日分
医療品	救命キット	人数分
	折り畳み式担架	3セット
道具	工具 (バール、杭、金槌、シャベル、 布テープ、はしご)	3セット
	ヘルメット・手袋	人数分
	ビニールシート・防水布	3セット
	ゴミ箱	3セット
帰宅支援品	雨がっぱ	人数分
	地図	人数分
情報収集、 電話機	ラジオ・電池	各3セット
	携帯電話の充電器	各モデル3セット
	拡声器	3セット
他	ポータブル発電機・燃料	2ユニット・3日分

フォーム 6-6 被害調査票

調 査 場 所		
負 傷 者	負傷者	氏名：
建 物 被 害	外観	大／中／小／被害なし
	内部	大／中／小／被害なし
	使用可否	使用可／不可
資 産 へ の 被 害	設備	(被災設備・数量)
	通信機器	(被災設備・数量)
	IT 機器	(被災設備・数量)
	固定機器	(被災設備・数量)
	車両	(被災設備・数量)
ラ イ フ ラ イ ン 被 害	電源	利用可／不可
	ガス	利用可／不可
	水	利用可／不可
	固定通信	利用可／不可
	携帯電話	利用可／不可
	インターネット	利用可／不可
近 隣 の 状 況	火災	
	その他	
操 業 状 況		中断／操業
訪 問 者		(負傷者)
そ の 他		

ステップ7 早期復旧のための戦略

ステップ7では、会社の優先業務を目標復旧時間までに再開するための事業継続戦略を策定します。優先業務を再開するために必要な内部・外部の経営資源を特定し、必要に応じて対策を用意しなければなりません。

優先業務を再開するにあたって、考慮しなければならない事業継続戦略を立案する際のカギとなる考え方があります。事業継続戦略の考え方に留意して、優先業務の目標復旧時間までに業務を再開するためにあなたの会社の事業継続戦略のための計画を作ってください。

- 戦略1 : 優先業務を被災地で復旧する。
- 戦略2 : 優先業務を代替拠点で復旧する。
(自社の場合もあれば外部の施設の場合もある)
- 戦略3 : 優先業務を異なる方法(代替手段)で再開する。

事業継続戦略には、上記三つの戦略を組み合わせることもあります。

復旧計画の策定の初めの段階では、あなたの会社にとって最優先となる事業活動つまり優先業務をどこで復旧するのか決めなければなりません。一つの戦略は被災地で再開をすること、もう一つは代替拠点で復旧することです。どちらの戦略も必要です。あなたの会社が主な施設、例えば本社ビルや主要工場が使用できなくなった場合のシナリオにも備えるべきです。経営資源に制約のある中小企業にとって代替拠点を持つことは非常に困難かもしれません。中小企業は、被災地において被害を修復し復旧を図る事業継続戦略しか選択肢がないかもしれません。あなたは、もし重要な施設が使用不可能になってしまうほどの被害を受けたら、あなたの会社は、無防備であることをあることを理解しておかなければなりません。このプロセスは単純な紙面上の演習ではありません。オーナーや役員は、どこでどのように事業中断した優先業務を復旧するのか経営判断をしなければならないのです。

フォーム7-1は、あなたの会社にとっての事業継続戦略を要約したもので、上記の考え方に基づいて作成してください。あなたの選んだ事業継続戦略をこのフォームの適切な欄に記入して下さい。被災拠点で再開するための事業継続戦略から始めましょう。

- 戦略1 : あなたは被災した経営資源を修復しなければなりません。建物や設備・機械が被害を受けるかもしれず、外部の建設会社や機械の専門家が必要になるかもしれません。電気、ガス、水道のようなライフラインは、あなたの会社の

業務には不可欠です。これらのライフラインの復旧が、あなたの会社の事業活動（活動）を再開するためのカギになるかもしれません。それゆえに、あなたの事業継続戦略をライフラインの復旧期間に基づいて検討する必要があります。次の戦略は、代替拠点での再開です。

戦略2 : あなたは、代替拠点の場所を考慮し、同じ災害によって同時に被害を受けないように現在の拠点から十分な距離があるかを確認する必要があります。あなたの会社が必要とするライフラインが影響を受けず使用できることを確認しなければなりません。この戦略では、全ての必要な経営資源、例えば、建物、設備、機械がこの代替拠点で使用できることが要求されています。どのようにこの拠点に、従業員を移動させ、原料や部品の供給を輸送するかも考える必要があります。他の支援先を探したり、社外の取引先からの協力を求めたりすることが必要になるかもしれないので、あなたの取引先と関係を構築しておくことも重要でしょう。この戦略は優先業務を通常と異なる代替手段に当たる製品実現・サービス実現方法で復旧するためのものです。

戦略3 : この戦略は、戦略1の被災拠点の復旧や戦略2の代替拠点の復旧でも使うことができます。例えば、古い予備設備を被災した新しい設備と置き換えて使うことです。ITシステムが止まった時に人手による手作業で対応することもあります。あなたの会社の事業活動にどのような代替手法が適するか選択することになります。あなたは、社外の取引先からどのような種類の支援が必要か特定することも必要です。

社外の取引先はあなたの事業活動と事業継続戦略に重大な影響を与えます。あなたの社外の取引先をコントロールすることはできません。それでは、あなたの事業継続戦略において社外の取引先にどのようなことができるでしょうか。これは、あなたの取引関係に依存するでしょう。ただし、リスクを減らすのに役立つ対策もいくつかあります。最初に、社外の取引先の防災計画とBCPの準備状況のレベルをチェックすることができます。取引先は、これらの問題について協力的でしょうか、それとも無関心でしょうか？もし、彼らが取組みを支持してくれるのであれば、防災計画やBCPに関して、あなたやあなたの社外の取引先が行っている取組みの内容について情報交換することをお勧めします。あなたとあなたのパートナーが定期的な打ち合わせを行い、合同ミーティングもしくは合同での演習を行うことがより望ましいでしょう。

フォーム 7-1 事業継続戦略概要

優先順位	戦略の概要	再開のための活動	重要な資源 (ボトルネックとなる経営資源)	必要不可欠な社外の取引先
戦略 1：被災拠点での再開				
	(例) 被災した建物・設備の復旧 と優先業務の再開			
戦略 2：代替拠点での再開				
	(例) 代替工場・拠点・店舗の始動			
	(例) バックアップシステムセンターの稼働			
戦略 3：代替手段による再開				
	(例) 別の手段を用いた再開 代替機・旧型機の使用			
戦略：その他				

さて、フォーム 7-1 を用いて、あなたの会社における事業継続戦略を決めましたが、あなたはこの戦略を実施するために必要な資源を特定しなければなりません。フォーム 7-1 で挙げられたそれぞれの事業継続戦略に必要な不可欠な資源を特定するために、フォーム 7-2 を完成させてください。それぞれの事業継続戦略ごとにフォーム 7-2 を作成してください。フォーム 7-2 の最初の欄には対象の優先業務と、あなたが考えようとしている戦略の概要を記載してください。内部経営資源、ライフライン、取引先の三つのグループに分類された資源の欄があります。(フォーム 3-1 と同じ)

フォーム 7-2 事業継続戦略計画表

優先業務		戦略の概要				
分類	経営資源	実施事項・ 必要事項	対策の概要	実施期間		担当部門
				短期	長期	
内部経営資源	建物					
	設備/ 機械					
	在庫					
	要員					
	ITシステム					
	その他					
ライフライン	電気/ガス/ 水道					
	電話・通信					
	交通・道路					
	その他					
取引先	サプライヤー					
	顧客					
	その他					

次に、それぞれの資源に関係する欄に必要な不可欠な対策を記入してください。このプロセスでは、フォーム 4-2 の資源の被害見積表の作業結果（目標復旧時間までに復旧を達成するために必要な資源を特定した欄 8 を参照）を確認しなければなりません。特定された資源に対して、被害を未然に防止したり、最小限度に抑えたりすることで、復旧を迅速にするために、どのような対策がとられるべきか判断してください。

復旧期間を決定する要となる経営資源（もしくはボトルネックとなる経営資源）は注意深く考慮されるべきです。あなたの会社ではコントロールできない資源が、どの程度の期間で使用可能になるかを判断するときには、特に注意が必要です。その検討にもとづいて目標復旧時間や、事業継続戦略の見直しも柔軟に行うとよいでしょう。それぞれの対策を、短期的（1年以内）に実施しなければいけないか、中長期（2～3年）でよいかを示す、実施期限を記入して下さい。それらの対策を担当する部門も記入してください。一旦フォーム 7-2 が完成すれば、対策の実施の進捗管理に活用することができます。前述したとおりこのプロセスは単なるペーパーワークではありません。事業のオーナー（もしくは経営層）が BCP チームと協力して、経営決断をすることが求められています。事業継続戦略を実施するためにトップマネジメントがリーダーシップを発揮することが非常に重要です。

ステップ8 事業継続に備えた財務手当

あなたの会社の事業が、もし1~2ヶ月中断しても財務的に生き残れますか？

ステップ8の目的は、緊急時における会社の財務状態を認識し、事前に適切な対策を講じることで売上が途絶えた場合でも倒産しないようにすることです。もし会社の事業活動が中断した場合、売上が途絶えたとしても、給与や賃料などの支払いが通常通り求められます。

また、設備が被災した場合、復旧のための費用が新たに必要になります。

ステップ8でやるべきことは、災害によってあなたの会社が被災した場合に、どれだけの資金が必要になるか見積もることです。不足がある場合に取りべき対策を検討します。

財務分析のために検討すべきポイントは次の通りです。

- (1) 事業中断によってどれだけの売上が減少するか理解する
- (2) 事業再開のための復旧コストを見積もる
- (3) 事業中断中にどれだけの固定費などの平常時の支出があるかを確認する
- (4) 不足額を埋めるために必要な金額を算出する（注 1ヶ月分の売上高相当の現金や預金を確保しておくことが推奨される。）

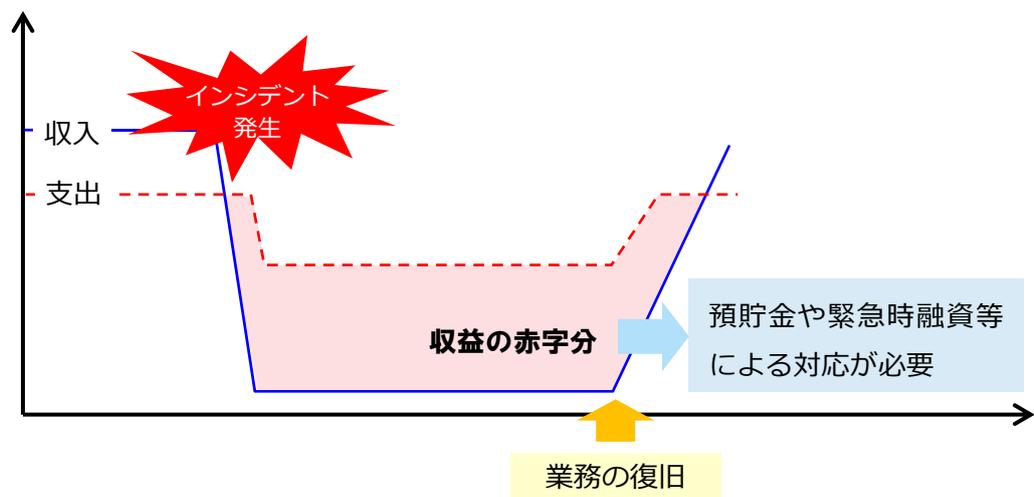


図 8-1 災害による財務状況

フォーム 8-1 を使って、あなたの会社の財務状況を評価することができます。

(1) 手元資金を確認する

手元に保管している資金や事業中断の際に利用可能な資金の総額を確認します。まず、フォーム 8-1 に手元資金の総額を記入します。手元資金とは、たとえば現金、預金、短期の有価証券です。さらに、あなたの会社は、経営者からの資金の提供をうけられるか

もしれません。次に、あなたの会社が加入している損害保険契約を確認します。どのような種類の保険に加入しているのか、当該災害や事故による損害が担保されるのか、支払い限度額も合わせて調べておきましょう。保険金の支払いまでには調査や交渉のために一定の時間を要することが多い点に留意しておきましょう。

フォーム 8-1 の最下段は手元資金（A）の合計を示しています。

フォーム 8-1 手元資金（記入例）

種類	金額	備考
現金、預金	100,000	
損害保険	50,000	火災／洪水／地震
手元資金合計（A）	150,000	

（2）復旧費用の見積もり

次に、災害や事業中断に伴ってあなたの会社が支出を余儀なくされる費用を算出します。あなたの会社が被る重要な経営資源の損害程度および復旧に要する時間については既に検討しています。（ステップ 4、5、6、7）その情報をもとにあなたの会社の優先業務の再開に不可欠な経営資源の修理や修復にかかる費用を試算してみましょう。フォーム 8-2 にあるような主要な経営資源のグループ（建物、機械・装置、器具・備品、在庫）ごとに修復に掛かる費用を見積もって、それぞれの金額を記入してください。フォーム 8-2 の最下段は復旧費用（B）の合計を示しています。

フォーム 8-2 復旧費用（記入例）

資産費目	復旧費用	備考
事業所建物	10,000	
機械・装置	5,000	
工具・器具・備品	5,000	
在庫	5,000	
復旧費用合計（B）	25,000	

（3）固定費等の支払

事業が中断された期間でも、あなたの会社は通常通りの平常時の支払をしなければなりません。このような費用には、給与や不動産、倉庫の賃貸料といった固定費や、ローン債務返済のような変動費があります。事業中断期間にも支払わなければならない毎月の平時の支払額を把握しておかなければなりません。フォーム 8-3 を使用して、これらの支出費目を記入してください。表の最下段は固定費等の支払（C）の合計を示しています。

フォーム 8-3 固定費等の支払

支出費目	金額	備考
給与		
原材料の購入		
賃貸料		
その他		
固定費等の支払合計 (C)		

(4) キャッシュ・フローの把握

上記 (1) ~ (3) のプロセスを実施することで、手元資金 (A)、復旧費用 (B)、固定費等の支払 (C) をそれぞれ導くことができます。これらの金額をフォーム 8-4 に記入すると、キャッシュ・フローの状況合計額 (=A-B-C) が把握できます。もし、合計額がマイナスになった場合には、災害が発生した際の資金が不足していることとなり、プラスであれば災害時を乗り切れる十分な資金があると考えられます。

フォーム 8-4 財務状況シート

種類	金額	備考
手元資金 (A)		
復旧費用 (B)		
平時の支払 (C)		
残高 (=A-B-C)		

(5) 財務対策

フォーム 8-4 における残高がマイナスとなった場合 (資金不足) は、その不足分を充足させるための財務対策を検討する必要があります。対策としては金融機関からのローン設定や、余分なコストを切り詰め費用支出を削減することなどが挙げられます。国や地方自治体では、災害で財務上の損失を被った中小企業向けに災害貸付等のプログラムを提供していることも多くみられます。あなたの会社が、どのような財務支援プログラムが利用できるかを事前に確かめておくことも重要です。

フォーム 8-5 財務対策 (記入例)

財務対策	金額	詳細
(例) 銀行からの借り入れ	100,000	毎年 12 月に残高を確認
(例) 災害貸付	150,000	台風が直撃した場合適用

ステップ9 演習で計画の実行力を高める

ステップ 5、6、7 を通じ、あなたの会社の事業継続戦略を作成しました。以下はそれらの計画に関連する質問です。あなたはどれほどの確信をもって「イエス」と回答できるでしょうか？

- ・ 災害発生時に、全ての従業員とお客様は避難計画に従って、迅速かつ安全に避難できますか？
- ・ 災害発生時に、全ての従業員は緊急連絡先に安否を報告することができますか？
- ・ 対策本部メンバーは、迅速かつ適切に集合場所に参集し、役割を担うことができますか？

「計画」と「計画の実行」は全く別の話です。あなたの会社の BCP は緊急時に計画通り効果的に機能しなければなりません。演習の目的は、あなたの会社の BCP が効果的に機能し、目的を達成することを確実にすることです。また、演習は、計画通りに機能するかをテストするだけでなく、従業員に自信を与え、教育、訓練を通じて知識や専門性を高める目的もあります。

主な演習・訓練の例を以下に示します。

- ・ 避難訓練 : 指定された場所への安全かつ迅速に避難するためのテストと練習
- ・ 安否確認 : 従業員の緊急連絡と安否確認のテストと練習
- ・ 対策本部立上げ: 対策本部の立上げと対策本部メンバーの任務遂行のテストと練習
- ・ バックアップデータの復旧
: バックアップしたデータによる復旧のテストと練習
- ・ 業務再開 : 中断後の業務再開に関するテストと練習
- ・ 代替拠点立上げ: 代替拠点での業務開始のテスト・訓練

実施する演習・訓練には様々な種類のものがあります。あなたの会社にとって、必要で実施可能なものをいくつか実施することを推奨します。演習・訓練の複雑さのレベルを上げ、異なったタイプの訓練の実施することで、あなたの会社の事業継続能力を向上させることができます。

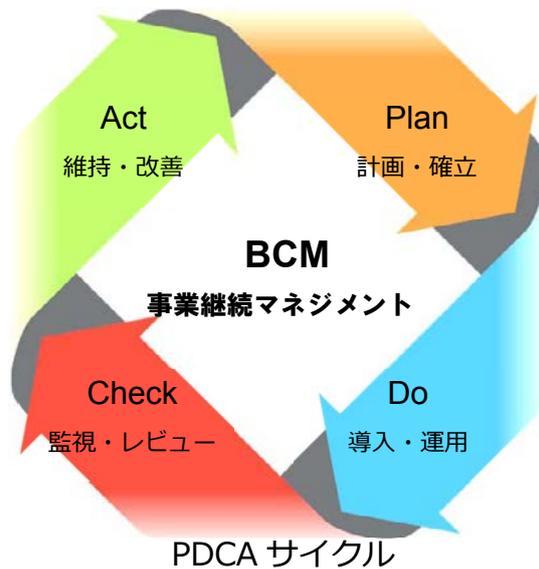
フォーム 9-1 を使って、あなたの会社の演習・訓練計画を作成しましょう。演習・訓練の実施後の振り返りはあなたの会社の BCP に不足点や問題点を特定するに重要です。それによって、必要な改善を図ることができます。

フォーム 9-1 演習計画

演習の種類	狙い	参加者	実施日	実施振り返り

6. PDCA:継続的改善

事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）は、災害による事業中断後の優先業務を再開するためのあなたの会社の能力を強化するための全社的な取組です。この能力を短期的に身に付けることは簡単ではありませんが、継続的に改善し、時間をかけて強化することが非常に重要です。あなたの会社のBCPの継続的改善には、PDCA（Plan、Do、Check、Act）サイクルを活用することを強く推奨します。



ステップ 10 継続的改善

PDCA サイクルのうち、はじめの 2 つのフェーズ Plan（計画と確率）、Do（導入と運用）については既にこれまでのステップで取り上げました。ステップ 10 では、残りの Check（監視とレビュー）、Act（維持と改善）を取り上げます。

(1) BCP の継続的な見直しと点検

BCP をより効果的なものにするため、あなたの会社の BCP に関する活動を監視し、見直しをする必要があります。インシデントの発生前、発生中、発生後の全ての BCP に関する活動を対象に見直しをしましょう。

フォーム 10-1 を用いて、本ガイドブックに記載の 10 のそれぞれのステップについて見直しを実施してみましょう。

各ステップでは、以下の問いについて検討しましょう。

- ・ BCP に関する活動（決定・計画されたもの）は有効に行われていますか？
- ・ 改善しなければならない課題・問題はありますか？
- ・ 考慮すべき社内外の環境変化はありますか？
- ・ BCP に含めるべきにも関わらず含まれていない範囲や項目はありませんか？

フォーム 10-1 BCP 見直しフォーム

ステップ	点検・見直し項目	関連 フォーム	現状で有効に 機能しているか	事業環境 の変化	改善事項
1	フレームワーク 目的と範囲、BCP リーダーとチームメンバー		はい/いいえ		
2	優先業務 目標復旧時間		はい/いいえ		
3	経営資源 ボトルネックとなる資源		はい/いいえ		
4	損害が想定される周囲のリスク		はい/いいえ		
5	損害防止・軽減対策		はい/いいえ		
6	緊急対応、対策本部、安否確認、リスクコミュニケーション		はい/いいえ		
7	事業継続、復旧対策		はい/いいえ		
8	演習・訓練		はい/いいえ		
9	緊急時のキャッシュ・フロー、財務対策		はい/いいえ		
10	監視、見直しと改善		はい/いいえ		

この点検と見直しの作業は、定期的に、最低でも 1 年に 1 回は実施することが求められます。サプライヤーやベンダーなどパートナー企業、製品やサービスなどの根幹となる事業、IT システム、M&A、事業所の移転等、あなたの会社の事業環境に変化があった際には、それらによって起こりうる影響について最善の注意を払わなければなりません。これらの事項が、見直しの中では検討されていなかったり、検討の対象から漏れていたたりすることもあるため再検討して必要があれば BCP に関する活動を変更しましょう。定期的に見直し、BCP を更新する機会の見逃さないことは重要です。通常これらの社内見直しは BCP チーム、担当部門、内部監査部門によって行われます。

附属資料

フォーム 1	BCP フレームワーク
フォーム 2-1	インパクトレベル比較表
フォーム 2-2	最大許容停止時間
フォーム 2-3	優先業務と目標復旧時間
フォーム 3-1	優先業務に必須となる経営資源
フォーム 4-1	リスクのインパクト並びに頻度比較表
フォーム 4-2	経営資源被害想定シート
フォーム 5-1	重要な経営資源に関する防災と減災対策
フォーム 6-1	避難・救出計画
フォーム 6-2	対策本部
フォーム 6-3	緊急連絡網
フォーム 6-4	外部連絡先リスト
フォーム 6-5	災害備蓄品リスト
フォーム 6-6	被害調査票
フォーム 7-1	事業継続戦略概要
フォーム 7-2	事業継続戦略計画表
フォーム 8-1	手元資金
フォーム 8-2	復旧費用
フォーム 8-3	固定費等の支払
フォーム 8-4	財務状況シート
フォーム 8-5	財務対策
フォーム 9-1	演習計画
フォーム 10-1	BCP 見直しフォーム
フォーム 10-2	マネジメントレビューシート

1. 記入用書式

フォーム1 BCP フレームワーク

BCP の目的	
人を守る	
事業を守る	
活動	
地域社会とともに	

BCP の範囲	
対象にする部門	

BCP チーム	
BCP リーダー	
チームメンバー	

フォーム 2-2 最大許容停止時間

製品・サービス	インパクトが受容できなくなるまでの時間：MTPD					目標復旧時間
	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
製品・サービス A	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
製品・サービス B	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
製品・サービス C	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	
	～3日	～1週間	～2週間	～1か月	～2か月	

フォーム 2-3 優先業務と目標復旧時間（RTO）

優先業務	
目標復旧時間 (RTO)	

フォーム 3-1 優先業務に必須となる経営資源

優先業務に必要な経営資源		
経営資源のタイプ	内容	
内部経営資源	建物	
	設備／機械	
	在庫	
	要員	
	IT システム	
	資金	
	その他	
ライフライン	電気	
	ガス	
	水道	
	電話／通信	
	交通／道路	
	その他	
サプライヤー	一次サプライヤー	
	二次・三次サプライヤー	
	顧客	
	その他	

フォーム 6-1 避難・救出計画

事務所／事業所	
避難場所 (集合場所)	
リーダー	責任者 : 副責任者 :
救出・救護担当者	責任者 : 副責任者 :
病院	(名称、住所、電話番号)

フォーム 6-2 対策本部

メンバー	役割		部署／氏名	電話番号
	リーダー (代行者含む)			
	分析・計画立案			
	情報収集			
	現場対応 (鎮静化、救命救護、 安全確保、衛生確保、 ロジスティクス)			
	広報			
立上げ基準				
設置候補地 (代替拠点を 含む)	順位	場所	住所	電話
	1			
	2			
	3			

フォーム 6-5 災害備蓄品リスト

分類	物品	備蓄量
食糧／飲料水	飲料水	
	緊急食糧	
生活用品	衛生用品 (ティッシュ・ウェットティッシュ、 トイレットペーパー等)	
	用具	
	ポータブルトイレ	
	ビニール袋・テープ	
	毛布・寝袋	
	ガスコンロ・ストーブ	
	やかん・ポット	
	カイロ	
	灯油ストーブ、灯油	
医療品	救命キット	
	折り畳み式担架	
道具	工具 (バール、杭、金槌、シャベル、 布テープ、はしご)	
	ヘルメット・手袋	
	ビニールシート・防水布	
	ゴミ箱	
帰宅支援品	雨がっぱ	
	地図	
情報収集 電話機	ラジオ・電池	
	携帯電話の充電器	
	拡声器	
他	ポータブル発電機・燃料	

フォーム 6-6 被害調査票

調 査 場 所		
負傷者	負傷者	氏名：
建物被害	外観	大／中／小／被害なし
	内部	大／中／小／被害なし
	使用可否	使用可／不可
資産への被害	設備	(被災設備・数量)
	通信機器	(被災設備・数量)
	IT 機器	(被災設備・数量)
	固定機器	(被災設備・数量)
	車両	(被災設備・数量)
ライフライン被害	電源	利用可／不可
	ガス	利用可／不可
	水	利用可／不可
	固定通信	利用可／不可
	携帯電話	利用可／不可
	インターネット	利用可／不可
近隣の状況	火災	
	その他	
操業状況		中断／操業
訪問者		(負傷者)
その他		

フォーム 7-1 事業継続戦略概要

優先順位	戦略の概要	再開のための活動	重要な資源 (ボトルネックとなる経営資源)	必要不可欠な 社外の取引先
戦略 1：被災拠点での再開				
戦略 2：代替拠点での再開				
戦略 3：代替手段による再開				
戦略：その他				

フォーム 7-2 事業継続戦略計画表

優先業務		戦略の概要				
分類	経営資源	実施事項・ 必要事項	対策の概要	実施期間		担当部門
				短期	長期	
内部経営資源	建物					
	設備／ 機械					
	在庫					
	要員					
	IT システム					
	その他					
ライフライン	電気／ ガス／ 水道					
	電話・通信					
	交通・道路					
	その他					
取引先	サプライヤー					
	顧客					
	その他					

フォーム 8-1 手元資金

種類	金額	備考
手元資金合計 (A)		

フォーム 8-2 復旧費用

資産費目	復旧費用	備考
復旧費用合計 (B)		

フォーム 8-3 固定費等の支払

支出費目	金額	備考
固定費等の支払合計 (C)		

フォーム 8-4 財務状況シート

種類	金額	備考
手元資金 (A)		
復旧費用 (B)		
平時の支払 (C)		
残高 (= A - B - C)		

フォーム 10-1 BCP 見直しフォーム

ステップ	点検・見直し項目	関連 フォーム	現状で有効に 機能しているか	事業環境 の変化	改善事項
1	フレームワーク 目的と範囲、BCP リーダーと チームメンバー	1-1	はい/いいえ		
2	優先業務 目標復旧時間	2-1 2-2 2-3	はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ		
3	経営資源 ボトルネックとなる資源	3-1	はい/いいえ		
4	損害が想定される周囲の リスク	4-1 4-2	はい/いいえ はい/いいえ		
5	損害防止・軽減対策	5-1	はい/いいえ		
6	緊急対応、対策本部、安否確認、 リスクコミュニケーション	6-1 6-2 6-3 6-4	はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ		
7	事業継続、復旧対策	7-1 7-2	はい/いいえ はい/いいえ		
8	演習・訓練	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ はい/いいえ		
9	緊急時のキャッシュ・フロー、 財務対策	9-1	はい/いいえ		
10	監視、見直しと改善	10-1 10-2	はい/いいえ はい/いいえ		

2. BCP チェックリスト

No.	質 問	ステップ	回答欄		
			実施して いない	一部実施 している	実施して いる
1	BCP リーダーが任命され、必要な予算が用意されていますか	1	0	2	4
2	BCP の目的、対象範囲、BCP リーダーが社内で十分に周知していますか	1	0	2	4
3	経営者は目に見える形で、BCP に関する活動に理解を示していますか。	1	0	2	4
4	自社の事業が一週間、または一か月中断した時に、会社を与えるインパクトを把握していますか	2	0	2	4
5	事業が中断しても会社が倒産を回避する為にはいつまでに事業を再開しなければならないか、把握していますか	2	0	2	4
6	優先的に復旧すべき業務が把握されていますか	2	0	2	4
7	業務の再開のボトルネックとなる社内の経営資源や外部のライフラインを洗い出していますか	3	0	2	4
8	業務の再開に不可欠な材料や部品で、単一のサプライヤーからのみ、納入されているものを確認していますか	3	0	2	4
9	あなたの会社の所在地の過去の自然災害を自治体が公表しているハザードマップなどで確認していますか	4	0	2	4
10	あなたの会社は、想定される広域自然災害（地震や洪水、台風など）に深刻な影響を被ることなく、耐えることができますか	4	0	2	4
11	想定される事故や災害によって、早期の事業再開の支障となるほど被災する可能性のある経営資源はなにか、認識していますか	4	0	2	4
12	想定される事故や災害に対して、従業員の安全や健康を守るために、防災や減災のための事前対策を講じていますか	5	0	2	4

No.	質 問	ステップ	回答欄		
			実施して いない	一部実施 している	実施して いる
13	災害や事故から会社の資産を守るために、防災や減災のための事前対策を講じていますか	5	0	2	4
14	災害時に活用する社員の緊急連絡網を作成していますか	6	0	2	4
15	対策本部の体制（例：集合場所、召集メンバー、設置基準など）は決まっていますか	6	0	2	4
16	主要客先、取引先や、公共機関への連絡先リストを作成していますか	6	0	2	4
17	定期的に情報のバックアップをとっていますか	7	0	2	4
18	本社や主要事業所が使用できない事態に備えて、代替拠点を確保していますか	7	0	2	4
19	主要な設備が使えない場合に備え、設備や製品・サービスの代替手段を用意していますか	7	0	2	4
20	事業再開に不可欠な材料、部品などを供給しているサプライヤーの防災対策や BCP に関する取組状況を把握していますか	7	0	2	4
21	自社の事業がもし一か月全面的に中断し、売上が上がらない場合に、必要となる資金の額を把握していますか	8	0	2	4
22	自治体などの災害時の支援貸付制度のうち、自社が利用できる制度を確認していますか	8	0	2	4
23	災害時に備え、1ヶ月分程度の現金を常に用意していますか	8	0	2	4
24	定期的に避難訓練を実施していますか	9	0	2	4
25	バックアップシステムからデータを無事復旧できるかどうかについて平時から検証をしていますか	9	0	2	4
26	災害対策本部の立上訓練を実施していますか	9	0	2	4
27	防災計画や事業継続計画を定期的に見直して、必要な改善策を見直していますか	10	0	2	4
28	経営者自ら、見直しに積極的に参加していますか	10	0	2	4
合計点					

貴社の BCP の水準	貴社の 合計点
<p>あなたの会社は災害・事故に対する備えができていません。もし災害に遭遇した場合、あなたの会社は深刻な被災を被り長期の事業停止を余儀なくされる可能性も十分にあります。あなたの会社を脅かすリスクを把握し、そのようなリスクによって引き起こされる潜在的な被害を最小化するためにできることを検討することを始める必要があります。</p>	0-36
<p>あなたの会社では、自社を取り巻くリスクが認識されており、いくつかの必要な事前対策が実施されています。しかしながら、実施されている対策から期待される効果は限定的なものにとどまっています。あなたの会社は、BCP の活動が十分ではないため、深刻な被害を被る可能性があります。BCP をより効果的なものにするために BCP の活動の優先順位を上げましょう。</p>	37-74
<p>あなたの会社では、ほぼ BCP が構築されており、想定されるリスクに対して効果的であろう対策が実施されています。あなたの会社の事業継続の準備の水準を上げ、想定外の事故や災害に効果的に対応ができることを確実にすべく、BCP が効果的に運用され、PDCA サイクルが機能していることを確実にするよう心がけてください。</p>	75-112

中小企業BCP事業継続計画ガイドブック 日本語版

制作協力

アジア防災センター

神戸市中央区脇浜海岸通1-5-2 東館5階

Tel : 078-262-5540

E-mail : rep@adrc.asia

翻訳協力

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

東京都千代田区丸の内1-2-1 新館8階

顧問 岡部 紳一

橋本 幸曜

三菱商事インシュアランス株式会社

東京都千代田区丸の内2-6-1 31階

小野 高宏

樫葉 健治



**Asia-Pacific
Economic Cooperation**

APEC Project: MSCE 02 11A

Produced by:

APEC SME Crisis Management Center

3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Taiwan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 364 Fax: (886)-2-2598-1122

Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

For

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat

35 Heng Mui Keng Terrance, Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org Website: www.apec.org

2013 APEC Secretariat