

# 【山梨県版BCP策定マニュアル】

## BCP 作成手引き

(第2版 H24.9.3)

### 1、はじめに

大地震、集中豪雨や洪水等の水害、新型インフルエンザ等の不測の事態に見舞われた状況で、あなたの会社は生き残ることができますか。従業員やその家族を守れますか。お客様からの信頼を維持できますか。

経営者であるあなたは、こうした緊急事態に遭っても、何とかして自社の製品・サービスを供給して会社を存続させたいと考えるはずです。しかし、いざ緊急事態という時に、あなたが普段と同じように判断し、的確な行動ができるでしょうか。



緊急事態で的確に判断し行動するためには、緊急時に行うべき行動や、緊急時に備えて平常時に行うべき行動をあらかじめ整理し取り決めておく「事業継続計画(BCP)」の策定・運用が有効です。

また、BCPは、あなたにとって決して特別なものではありません。例えば、あなたが病気で入院したら会社をどのように続けていくか等、あなたが日々の経営の中で考えていることを、計画として「見える化」すれば、それが最高意思決定者不在という緊急時のBCPになるように、BCPは日々の経営の延長にあるものと考えられます。

本「作成手引き」は、中小企業の経営者の方々がBCPの必要性を認識し、BCPを策定し、そして策定したBCPを日常的に運用(教育訓練や計画の見直し)していくことを支援させていただくためのものです。

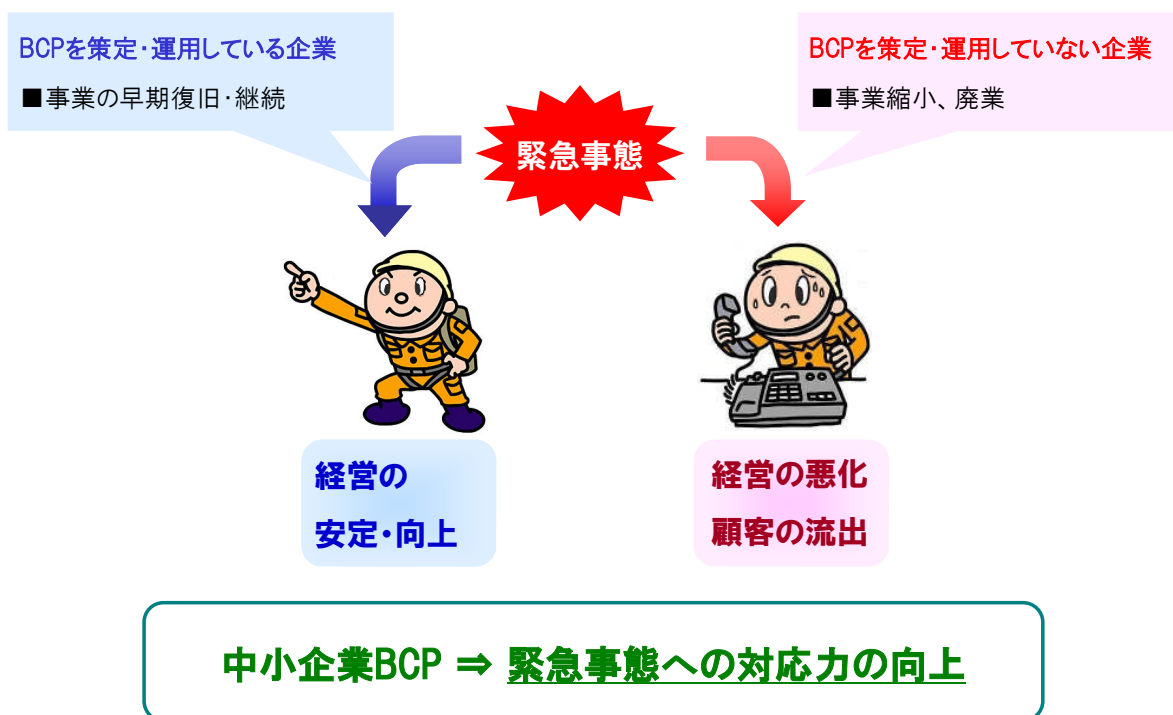
## 2、事業継続計画とは

東日本大震災(平成23年3月11日発生)において、中小企業の多くが、貴重な人材を失ったり、設備を失ったことで、廃業に追い込まれました。また、被災の影響が少なかった企業においても、復旧が遅れ自社の製品・サービスが供給できず、その結果顧客が離れ、事業を縮小し従業員を解雇しなければならないケースも見受けられました。

このように緊急事態はいつ発生するかわかりません。BCPとは、こうした緊急事態への備えのことをいいます。

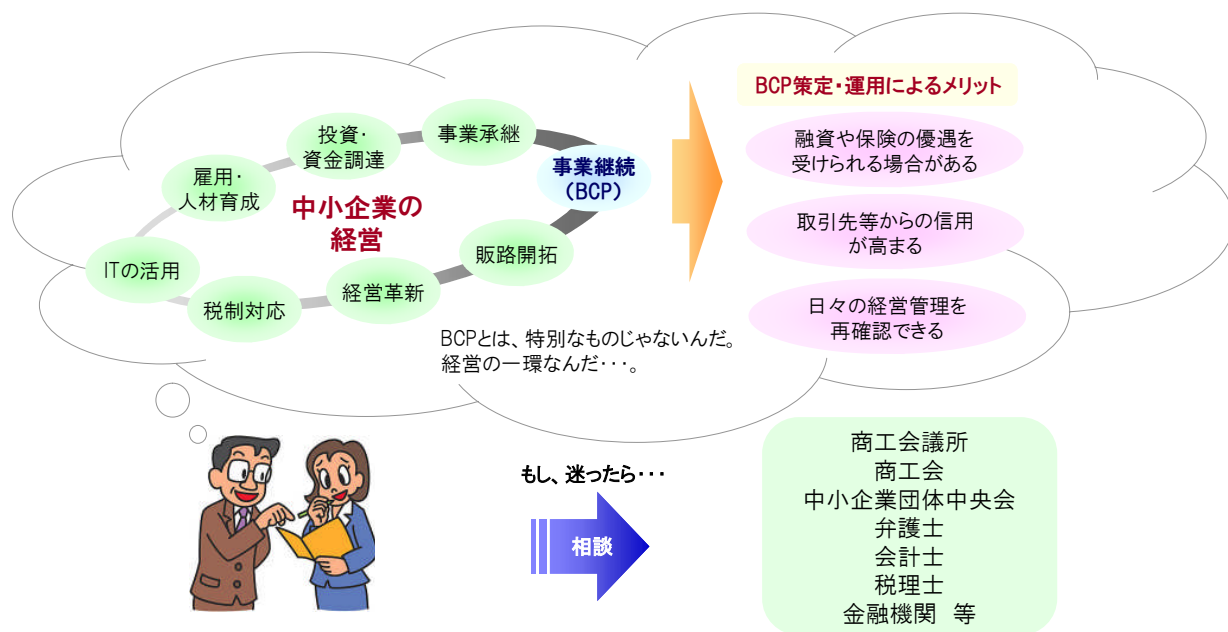
ただし、突発的な緊急事態がBCPの想定どおりに発生するはずもありません。また、BCPを策定していても、普段行っていないことを緊急時に行うことは、実際には難しいものです。緊急事態において的確な決断を下すためには、あらかじめ対処の方策について検討を重ね、日頃から継続的に訓練しておくことが必要なのです。

BCPを策定する際は、最初から理想を追求し完全なものを目指しても、実現は困難な場合が多く、かえって導入を躊躇することにもなりかねません。そのため、まずは身の丈にあった実現可能なBCPを策定し、そして、それに改善を積み重ね、平常時から突発的な緊急事態への対応力を鍛えていくことが「中小企業BCP」の真髄であるといえます。



経営者であるあなたは、日々の経営の中で雇用・人材育成、税制対応や事業承継等について考えていると思います。BCPの策定・運用、すなわち事業継続への取組は、特別なものではありません。既にあなたが考えている雇用・人材育成等と同様に、日々の経営の一環として取り組んでいくものです。

そして、BCPを策定・運用することで、あなたの会社は、緊急時の対応力が鍛えられることに加え、平常時にも大きなメリットを得ることができます。例えばBCPの策定により、自社の経営の実態(在庫管理の実態、顧客管理の実態 等)が把握でき、こうした日々の経営管理を再確認することができます。また、BCPの策定・運用により、防災に係る融資や保険の優遇が受けられる場合もある他、取引先や社外からの信用が高まり中長期的な業績向上も期待できます。



### 3、BCP の策定

ここからBCPの策定手順の解説に入ります。本「作成手引き」を読んでいただき、様式類に必要な事項を記入してください。

#### (1) BCPの策定手順

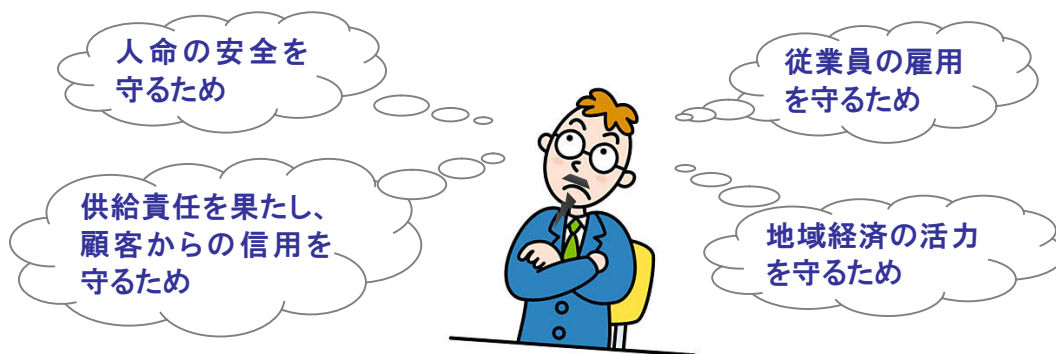


## (2) BCP の策定

### ①事業継続基本方針【様式ア】

BCP の策定は、「何のために BCP を策定するのか?」、「BCP を策定・運用することによってどのような意味合いがあるのか?」を検討し、基本方針を決めることから始まります。

#### 何のために BCP を策定するのか



基本方針とは、あなたの会社の経営方針の延長に位置するもので、BCPを策定するための目的となります。従業員の人命を守るため、供給責任を果たし顧客からの信用を守るため等、経営者の頭の中には既に基本方針があるはずです。防災計画は①「従業員・家族の安全と安心を守る」ことだけで終わりますが、BCPは顧客に対する供給責任を果たすことで、②「顧客の信用を守る」ことができ、事業を継続することにより、③「従業員の雇用を守る」ことが可能になります。

経営者の思いやよく使う言葉などで記述することにより、従業員にも理解しやすいものになります。まずは、その頭の中にある基本方針を様式に記入してください。

### ②直面する自然災害等【様式イ】

企業が影響を受ける災害には、地震、台風、富士山噴火、感染症等、様々なものがあります。そして、こうした災害により、工場が生産停止となったり、店舗が壊れて商品を販売できなくなったりする場合があります。そのため、直面する自然災害による被害の概要や程度を想定し、あなたの会社が受ける影響度等を考慮して、対応順位を考えてみましょう。

自然災害等の情報収集には、巻末の「参考資料1 山梨県被害想定資料」が参考になります。

### ③東海地震の被害想定【様式ウ】

自然災害の中でも東海地震は特に大きな被害が予想されます。ここでは、東海地震により、あなたの会社が受ける影響のイメージを持ちましょう。

被害想定は、あなたの会社だけでなく、従業員の通勤経路などの被害状況も調べましょう。

#### ④中核事業と目標復旧時間【様式エ】

緊急時には、限りある人員や資機材の範囲内で、あなたの会社の事業を継続させていかなければなりません。そのため、まずどの商品を優先的に製造するか、どのサービスを優先的に提供するかという経営判断を予め行っておくことが、BCPの第一歩となります。

##### ●中核事業を特定する

「中核事業」とは、「会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)の高い事業」を示します。中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものであり、あなたの会社において重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的要求面から、優先順位を付けていくことが望ましいでしょう。

##### ●目標復旧時間を定める

中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間も決めておきます。目標復旧時間を決めるにあたっては、「中核事業に関わる取引先と事前に調整して決める」、もしくは、「中核事業の停止による収入途絶等の損害に、あなたの会社が耐えられる期間にもとづいて決める」の2つを考慮して決定するのがよいでしょう。

#### ⑤中核事業を構成する重要業務と経営資源、代替資源【様式オ】

##### ●重要業務を把握する

中核事業を特定したら、次は、その中核事業を行うために必要な業務を把握します。漏れが無いようにする方法としては、業務の流れを追いながら把握すると良いでしょう。例えば製造業では、受注、材料仕入、部品加工、組立、検査、出荷、支払い、決済といった業務が必要になります。本「作成手引き」では、この業務のことを「重要業務」と呼びます。

##### ●必要な経営資源を把握し、代替手段を考える

重要業務を継続するために必要な資源(人、物、金、情報等)を把握します。漏れが無いように、思い付く限り、あげて下さい。例えば「人」には、あなたの会社の従業員、「物」には、施設や設備、原材料、電力・ガス・水道、といったインフラ、「情報」には、顧客や仕入先等の取引先の情報が含まれます

次にこれらの資源が災害により被害を受けていなければ問題はありますが、被災して利用できなくなってしまった場合に、代替を確保する手段があるかどうかを検討し、代替できる手段があるものは「他資源で代替できる経営資源」の欄に記入します。

また、代替できる経営資源が無い場合は、「他資源で代替できない経営資源」の欄に記入します。本「作成手引き」では、これらの資源を「ボトルネック資源」と呼びます。

## ⑥事前対策の整備計画【様式カ】

これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討します。先に把握した「ボトルネック資源」を災害の影響から保護する、または、代替の準備をするといった対策を実施します。

事前対策を検討する際には、巻末の「参考資料2 事前対策として検討すべき事項例」が参考になります。

## ⑦緊急時における体制【様式キ】

### ●発動基準を明確にする

どのような緊急事態にBCPを発動するか、また被災後、従業員はどこに参集するのかを予め決めて、従業員全員に周知しておきます。

### ●緊急時の体制の整備

実際に災害等が発生した際でも、あなたの会社が事業継続のために適切な行動ができるよう、緊急時の対応とその責任者を事前に決めておきます。緊急時の対応には、初動対応、復旧のための活動等、様々なものがありますが、最低限そうした全社の対応に関する重要な意思決定及びその指揮命令を行う責任者を取り決めておくことが重要となります。また、責任者が不在の場合や被災する場合がありますので、代行者も決めておく必要があります。

## ⑧東海地震突発時の対応【様式ク】

緊急事態が発覚したら、発見者は従業員に周知した上で、二次災害の防止措置、従業員の安否・被災状況を把握し、従業員の参集の判断をします。

### ①二次災害の防止措置

現場にいる従業員の判断で、顧客や従業員の安全を第一に被害を拡大させないよう措置を行います。経営者が現場に居合わせた場合は、従業員に指示を出します。

### ②安否・被災状況の確認

まずは、顧客、従業員とその家族の安否を確認します。次に、中核事業の継続／復旧を検討するため、事業所内外の被害状況を確認します。

### ③従業員の参集

就業時間外等に緊急事態が発生した場合、経営者自身及び従業員は、事前の取り決めに従って責任者及び代行者は会社等に参集します。大地震等では、従業員の被災や交通機関の混乱(特に都市部)により、従業員の出社が困難となることを踏まえ、その対応をBCPに明記しておく必要があります。

## ⑨東海地震発生時における地域貢献活動【様式ケ】

事業継続対策と併行して余力があれば、会社の業種の特性を活かした地域貢献活動を行います。活動例を参考にして、可能なものをチェックして下さい。

## ⑩教育・訓練計画【様式コ】

BCP を作成しても、緊急時に有効に活用できなければ意味がありません。BCP を実効性のあるものにするには、BCP 運用に対する経営者及び従業員の姿勢、そして訓練や教育が必要になります。

### ●従業員へのBCP 教育を実施する

BCP 運用に対する従業員の認識を促進させるためには、経営者自らがBCP や防災に関する情報発信を継続的に実施することが重要です。従業員に対して行うべきBCP 教育の内容は、BCPを理解してもらうことや、災害時の対応に関する知識や技能を身に付けてもらうこと等があります。

### ●BCP 訓練を実施する

従業員へのBCP 教育と併せて、定期的な訓練を実施することが望まれます。社内訓練でなくとも、各自治体が主催する防災訓練に参加することは、自治体と会社間、または、近隣の会社同士の連携や協力を高めることにもつながり有効です。あなたの会社の訓練計画を作成して下さい。

### ●災害時に必要な点検を行う

避難通路に物が置かれていないか、消火器の設置・有効期限の確認、備蓄品の確認等の点検計画を作成して下さい。

## ⑪事業継続に関連する情報の整理

緊急時の事業継続対策に必要な情報を事前に整理し、様式に記入しておきます。

- ・従業員及び OB/OG の連絡先一覧【様式サ】
- ・中核事業に関する取引先の連絡一覧【様式シ】
- ・中核事業以外の取引先一覧【様ス】

平成 24 年 6 月 25 日 第 1 版発行

平成 24 年 7 月 20 日 第 1 版一部変更

平成 24 年 9 月 3 日 第 2 版発行

-----  
編集・発行 平成 24 年 7 月

山梨県商工会連合会

〒400-0035 山梨県甲府市飯田 2-2-1

TEL055-235-2115 FAX055-235-6756  
-----

本「作成手引き」は、中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画)策定運用指針(第2版)」、および静岡県経済産業部「静岡県事業継続計画モデルプラン(第1版)」を参考にして、作成したものです。



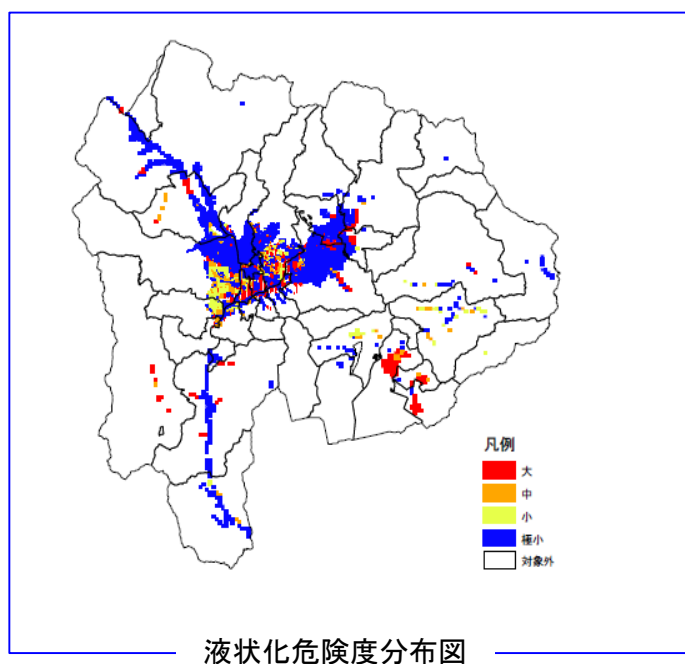
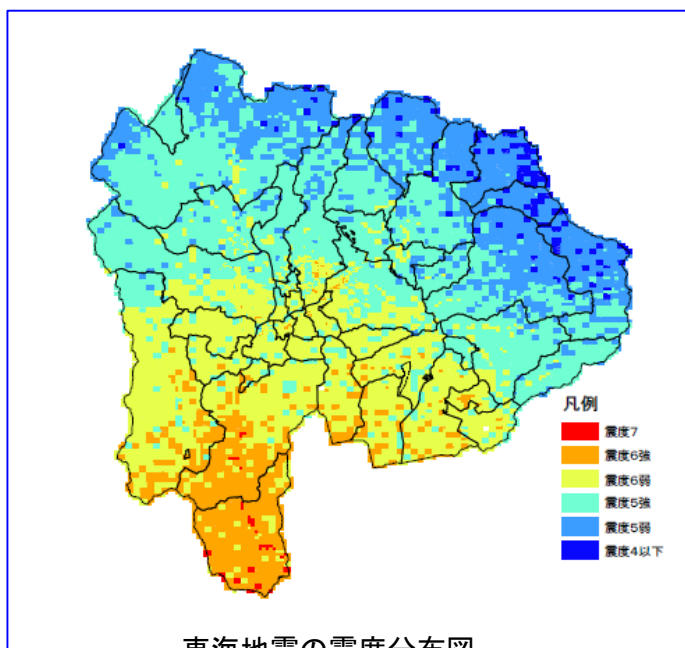
## 参考資料1 山梨県被害想定資料

自分の会社が意識しておかなければならないリスクを確認するための一つの手段として、国や自治体が公表している地震被害想定や洪水ハザードマップ等を参考にしてください。

山梨県防災計画・マニュアル：<http://www.pref.yamanashi.jp/kurashi/bosai/bosai/keikaku.html>

やまなし防災ポータル：<http://www.pref.yamanashi.jp/bosai/index.php>

「山梨県防災計画・マニュアルからの一例」



## 参考資料2 事前対策として検討すべき事項例

### 【ヒト】

- ・災害時の参集要員の決定
- ・安否確認手段の決定(携帯メーリングリスト、安否確認システム等)
- ・多能工化の推進
- ・就業規則の見直し

### 【モノ】

- ・原材料等の仕入業者の分散化
- ・外注先の分散化
- ・販売先の分散化
- ・緊急時通信施設の整備
- ・自家発電の導入
- ・応急給水設備の整備
- ・機械設備等の転倒防止
- ・原材料・器具等の落下防止
- ・事務所・工場等の耐震診断の実施
- ・事務所・工場等の耐震補強の実施
- ・事業所の防火対策
- ・在庫積み増し
- ・保管倉庫・冷蔵庫等の分散化
- ・代替事務所の契約
- ・代替生産ラインの増設
- ・第2工場・拠点の建設

### 【カネ】

- ・地震保険の加入
- ・取引金融機関の分散化
- ・緊急事態発生時の借入枠の確保
- ・内部留保計画の策定

### 【情報】

- ・顧客情報のバックアップ
- ・図面データのバックアップ
- ・経理データ等法定帳簿のバックアップ
- ・契約書類のバックアップ