

「事業継続計画（BCP）」の策定手順

財団法人 岐阜県産業経済振興センター
地域振興部 調査研究担当
主任調査役 服部 富太郎
主任研究員 田中敦

はじめに

新型インフルエンザや東日本大震災の発生を契機に、災害や事故など不測の事態が発生した場合の企業における事業の継続や早期復旧を可能にする「事業継続計画（BCP）」など危機管理対策に対する関心が高まっています。最近では大手企業が下請けを選別する際に「事業継続計画（BCP）」策定の有無を要件に取り入れたり、金融機関が災害や事故への備えがある企業に低金利で融資する動きがあるなど中小企業にとって喫緊の課題にもなっています。

こうした動きのなか、当センターが県内中小企業に対し危機管理対策への取組について聴き取り調査を行ったところ、多くの企業では災害発生時の従業員の安否確認や緊急連絡網の整備などは行われているものの事業継続計画（BCP）への取組については「何もしていない」、東日本大震災規模の地震が岐阜県で起きた場合には「どうしようもない」という状況であることが分かりました。

そこで、当センターでは「事業継続計画」の必要性と策定方法及び運用基準の概要について取り纏めましたので参考にさせていただければと思います。

「事業継続計画」（BCP：Business Continuity Plan）とは？

「事業継続計画」とは、企業が自然災害、火災、テロ攻撃等、原因は何であれ、緊急事態や環境の変化により、重要な業務が停止もしくは中断し、売上・収益の低下や信用不安等に見舞われた際に、あらゆる業務の中から重要な業務のみを絞り込み優先的に継続する体制や早期復旧を可能とするための仕組み・ルール等の事業継続（生き残り）戦略のための方法、手段などを事前に取り決めた手順書である。

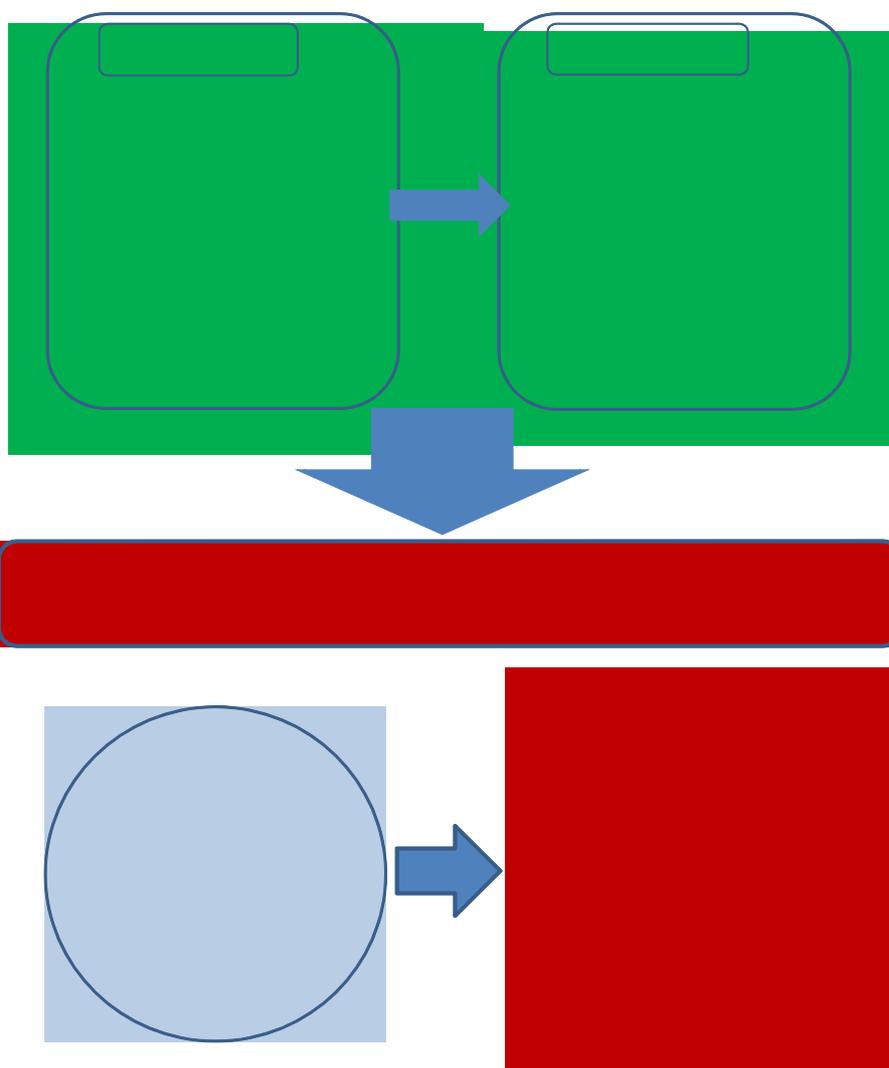


「事業継続計画 B C P」の必要性

企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が（なるべく）中断しないこと、中断してもできるだけ短い期間で再開することが望まれている。

この実現を目指す「事業継続」の取り組みは、企業を「顧客の他社への流出」、「マーケットシェアの低下」、「企業評価の低下」等から守ることになる。

単に元に戻す復旧対応だけでなく、信用の証しである取引先との納期を守り、目標とした期間内に戦略的に「継続」するために、どうしたら実現できるか、企業を守る経営レベルでの戦略的課題と位置づけられる。



危機に素早く対応できる企業力が問われている時であるからこそ、「事業継続計画（ B C P）」の必要性が高まっている。

BCP の策定・運用手順

1. 基本方針（を策定）

経営者は、事業継続について計画づくりに取り組むことを決定し、その基本方針を策定する。その段階で基本方針として掲げるべき必須的な事項は以下のとおりである。

経営者として事業継続計画策定に取り組んでいく意思表示

事業継続計画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

事業継続計画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）

事業継続計画の策定スケジュールと策定体制の整備

2. 想定リスク（を認識）

事業継続の考え方では、社員の安全、資産の保全の観点からのみでなく、経営を継続する観点や取引先から安定供給を求められる観点からの考慮も必要になる。

想定されるリスクの種類としては、地震、風水害等の自然災害と、火災や設備・ITトラブル等の自社単独の事故が考えられる。その中で、優先的に対処が必要と考えられるリスクを数個あげてみる。優先順位をつけられない場合は、企業にとって被害を想定しやすい地震災害を想定リスクとしてスタートするのも良い。

3. 影響度評価・被害想定（の把握）

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、重要業務に与える被害の程度を想定する。重要業務を継続・復旧するのに必要な資源（人、主要材料、部品等）にどの程度被害が生じ、結果としてどの程度の影響が出るかを概略で把握する。この作業によって、災害・事故時に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る。

4. 重要な要素(ボトルネックの把握)

重要業務が受ける被害の想定に基づき、そこが復旧しない限り生産の再開や業務復旧ができない主要な生産設備や情報などの資源を、重要な要素として把握する。実際の復旧日数は、この資源の回復日数に依存するため、いかにこの回復日数を短縮するかについての対策を検討する。

5. 継続する方法の検討

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。

この場合、自前で継続することができるか、できないか、また、他社に依頼すれば継続することができるか、依頼してもできないかを判断する。

自前で継続する場合は、代替施設で継続する。現地を復旧する。他業務を縮小、休止、もしくは撤退する等、他社に恵贈を依頼する場合は、施設を借りて操業する。業務委託する。アウトソーシングする等の方法が考えられる。

6. BCP の発動と事業継続対応手順の整理

災害・事故の状況下では、非常に混乱した状況にある可能性があり、その中で重要業務を継続して行くためには、誰にでも判断可能な明確な BCP の発動基準をあらかじめ定めておき、それに基づき社員、関係者が迷いなく BCP を発動する必要がある。また、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る。

7. BCP の発動基準を決定する

選定された重要業務を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、その恐れがある場合が BCP の発動基準となる。

8. 事業継続に必要な項目と対応手順を整理する

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する。必要な項目は以下のものなどが考えられる。

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。

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。

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。

（代替して継続する場合）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。

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。

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。

資源（ヒト、モノ、カネ等）の調達や在庫の管理など、資源を管理する。

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。

取引先、従業員、消費者、債権者、地域住民等、利害関係者に状況を報告する。

9. 教育・訓練（の実施）

事業継続を実践するためには、経営者をはじめ全従業員がその重要性を共通の認識として持つことが大切である。そのために平時から教育・訓練を継続的に実施する必要がある。基礎知識を与える教育、幹部職員を対象とした机上訓練や意思決定訓練、避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼働訓練、対策本部設営訓練等、日常の訓練が不可欠である。

10. 点検及び是正措置

BCPの平時の運用、訓練によって問題点が発見されれば、その都度、是正をする。さらに、定期的に（年1回以上）事業継続の取り組み状況全般について評価を実施し、問題点が発見されれば、個々の関係部署と連携して是正する体制が必要である。

11. 経営層による見直し

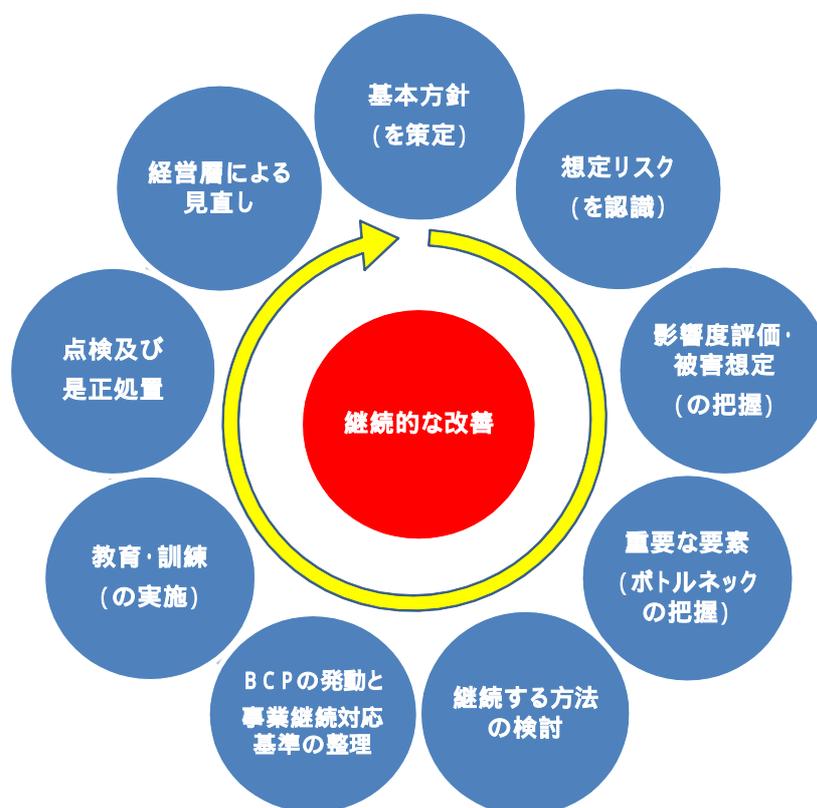
BCPは経営者が定期的に見直していく必要がある。担当者レベルでの事務的な修正だけでなく、経営レベルでの見直しが不可欠である。

経営者による見直しでは、BCPの是正が充分に行われているかの確認に加え、BCPの維持・拡充に必要な資源の割り当ての決断や、次にBCPの策定に取り組む事業・業務分野の指示などを行う。

12. 継続的な改善

BCPは初めから完璧な策定・実施を求めるものではない。まず、それぞれの企業ができるところから着手し、継続的な改善への取り組みを行うことによって、徐々に災害・事故に強い体制を築いていくことが望まれる。

継続的な改善とは、下図に示すように経営者が方針を立て、計画を立案し、日常業務として実施・運用し、従業員の教育・訓練を行い、結果を点検・是正し、経営層が見直すことを繰り返すものである。



事業継続と共に求められるもの（内閣府「事業継続ガイドライン」より）

災害・事故への対応は非常に多岐にわたる。「事業継続」と共に、企業が対応すべき重要事項としては、少なくとも以下の3点があげられる。これらは、従来わが国において行われてきた災害対応の基本的要求事項といえるが、実際にどれをどの程度優先させるかは、個々の企業の判断に委ねられるものである。

生命の安全確保

顧客が来店したり、施設内にとどまったりすることが想定されている企業においては、まず顧客の生命の安全確保が求められる。

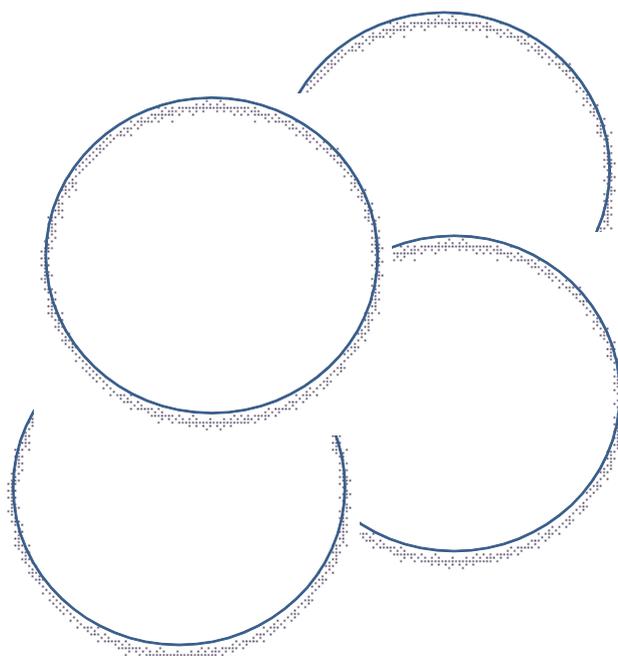
企業の役員、従業員、関連会社、派遣社員、協力会社など、業務に携わる人の生命の安全を確保することがその次に重要なのは言うまでもない。

二次災害の防止

たとえば地震や水害などの場合、火災の防止、建築物・構築物の周辺への倒壊防止、薬液の漏洩防止など、周辺地域の安全確保の観点から二次災害防止のための取り組みが必要である。

地域貢献・地域との共生

災害が発生した際には、市民、行政、取引先企業などと連携し、地域の一日も早い復旧を目指したい。地域貢献には、援助金、敷地の提供、物資の提供などが一般的であるが、このほかにも技術者の派遣、ボランティア活動など企業の特色を生かしたサポートが望まれる。平常時からこれら主体との連携を密にしておくことも望まれる。



事業継続と共に求められるもの

以上のように、「事業継続計画」を策定し継続的な改善への取り組みを繰り返すことによって、企業戦略の見直し、調達先の選定、資金繰りの見直し、競争相手との差別化、取引先との連携強化等、平時の経営課題の検討にも繋がり、総合的な経営戦略そのものを明確にできる可能性もあります。

多くの企業が「事業継続計画（BCP）」を策定し、災害・事故発生時に被害を最小限に抑え、早期に復旧できる企業体質を確立できるよう期待します。

参考資料

内閣府「事業継続ガイドライン 第二版」

<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline02.pdf>

中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

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

特定非営利法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド(4.0版)」

<http://www.bcao.org/data/01.html>

特定非営利法人事業継続推進機構

一般財団法人危機管理教育&演習センター

「経営者のための事業継続計画（BCP）ガイド」

<http://www.bcao.org>

<http://www.cm-eec.org>

岐阜県商工労働部商工政策課「事業継続計画（BCP）について」

http://www.pref.gifu.lg.jp/soshiki/shoko-rodou/shoko-seisaku/bcp_shien.data/bcp_sashi.pdf

その他、新聞記事等も参考にしました。