

すそ野の広いBCP普及のための
ノウハウ集

内閣官房 国土強靱化推進室

平成29年7月

はじめに

国土強靱化を実効あるものにするためには、国、地方公共団体のみならず、民間事業者の主体的取り組みが極めて重要です。特に、事業継続の取り組みは、事業継続計画（BCP）の策定と、その後の見直し・改善や時代・環境の変化への対応力が重要ですが、その認識もまだ普及しておらず、取り組みを促進するため、機運の醸成が必要といった課題が指摘されています。

そこで内閣官房では、事業継続の取り組みを積極的に行っている事業者等について、第三者が認証する仕組みを構築するためのガイドラインを策定しました。これに基づき平成28年4月より国土強靱化貢献団体に関する認証制度の運用が開始され、事業者等の取り組みの促進が図られています。

一方で、中小事業者等においては、事業継続の取り組みの第一段階となるBCPの策定についても、その策定率は1割程度にとどまるなど普及が進んでおらず、その理由として最も多く挙げられているのが、策定のためのノウハウがないということにありました。

そこで、平成28年度に「すそ野の広いBCP策定モデル調査」として、BCPの策定ノウハウ等を持たない中小事業者等を対象に、専門家の支援の下でモデル的にBCPを策定していただき、さらに事業継続のための取組を継続的にレベルアップさせるための仕組みの構築にも取り組んでいただきました。

本書は、「すそ野の広いBCP策定モデル調査」において、約120社のモデル事業者が、BCP策定に取り組む際に直面した課題やその課題に対応する上で得られた知見を、ノウハウ集として取りまとめたものです。なお、モデル事業者から抽出したノウハウをわかりやすい形で取りまとめるために、個々のケーススタディや登場する会社は実際のモデル事業者とは異なります。

今回のモデル事業者が事業継続の取り組みを行う際に、経営者にとって重要と評価された視点は大きく2点であり、本ノウハウ集としてもその点を重視した内容となっています。

一つは、その企業・団体が何故、何のためにBCP策定に取り組むのか、急激な経営環境の変化に備えて何を準備していくのか、経営者や事業責任者がその取り組みの必要性を十分に理解しているか、ということです。これを理解せず、とにかくBCPを策定すること自体を目的化すると、できあがったBCPは結果として危機時・災害時に役に立たないものになってしまいます。

もう一つは、事業継続の取り組みは現場・現実起点での改善活動となって組織内にしっかりと根差し、その企業・団体の事業継続能力・危機対応能力の強化に繋がっている必要がある、ということです。そうでなければ、企業・団体が目指す姿、社是・ビジョンの実現、非常時にでもゆるぎない価値観の実現といった経営課題とは無関係な事業継続の取り組みが行われてしまいます。

今後BCPを策定しようとする中小企業等の経営者の皆様、及び事業継続の取り組みの中核となる事業責任者の皆様にとって、本書が実効性のある事業継続の取り組みの一助となることを期待しています。

平成29年7月
内閣官房国土強靱化推進室

目次

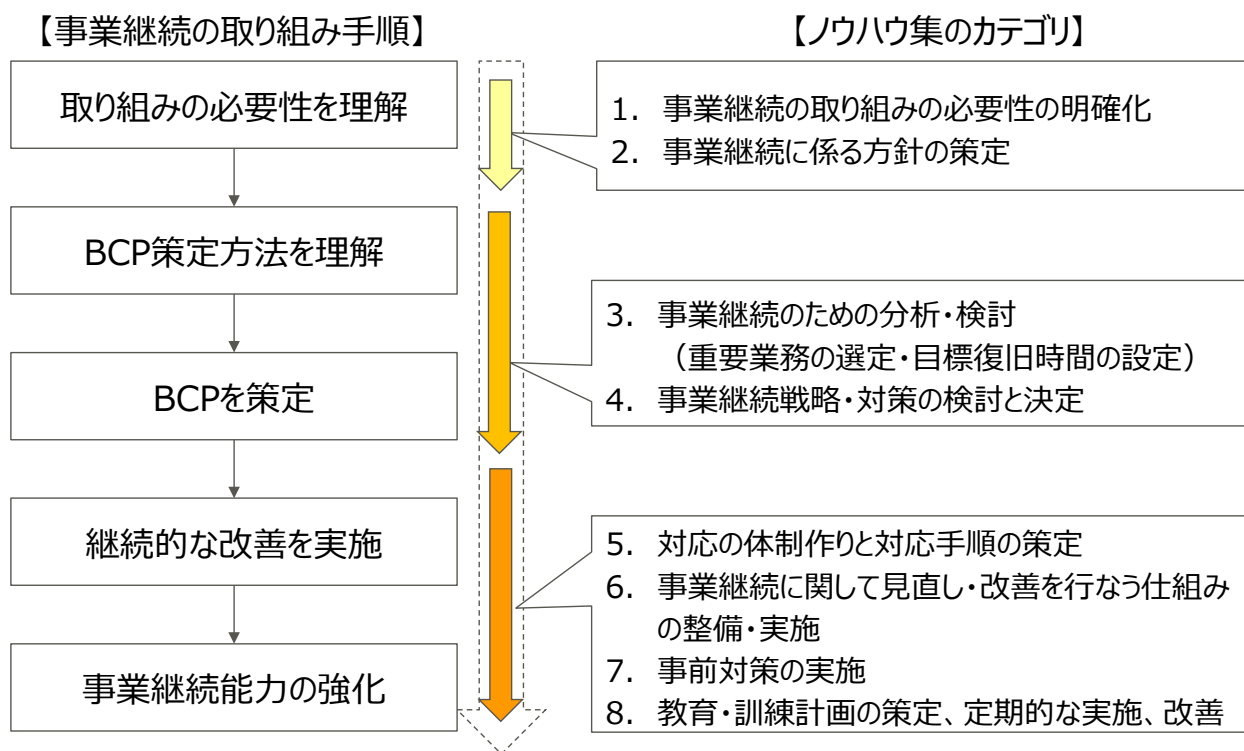
ノウハウ集の構成	i
1. 事業継続の取り組みの必要性の明確化	1
自社のシェアを維持していくために、事業継続能力が高いことをアピールする	2
地域社会に貢献するために、早期復旧が必要となる	4
2. 事業継続に係る方針の策定	7
災害時の必須物資に関する対応方針を明確化して地域貢献する	8
事業継続方針の前提となる価値観や設定理由等を明文化し、改定時のよりどころとする	10
3. 事業継続のための分析・検討	13
業務内容に精通した実務担当者を巻き込んで、非常時に使えるBCPを策定する	14
重要業務の選定や目標復旧時間の設定理由を「見える化」する	16
生産活動再開の目標から逆算したマイルストーンを設定する	18
4. 事業継続戦略・対策の検討と決定	21
ブランドを維持するために、代替製造が可能な委託先とのパートナーシップを検討する	22
復旧を長期化させるボトルネックを考慮した事業継続戦略の検討を行う	24
平時の時間や場所を選ばないワークスタイルで、非常時にも業務が継続できる	26
原材料業者、及び輸送業者を含めたサプライチェーン全体で事業継続能力を把握する	28
様々な被災シナリオを想定して複数の代替戦略を準備する	30
同時被災しない地区の会社との間で、いざという時に助け合う協定を締結する	32
非常時の代替戦略により、平時の需要変動にえられる体制・手順の整備に結びつく	34
BCP推進と並行して、自社の業務、商流、ステークホルダー等について再確認する	36
5. 対応の体制作りと対応手順の策定	39
運用を活性化させるために役員を責任者にする	40
自治体からの支援要請に際して、賃貸物件の被害状況を速やかに把握する体制を作る	42
6. 事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みの整備・実施	45
日常の組織運営にBCMの考え方を組み入れる	46

7. 事前対策の実施	49
目標復旧時間の短縮度合と費用とのバランスを考慮して事前対策の優先順位を決める	50
事業継続方針に基づいて、重要な経営判断を必要とする事項まで含めて検討する	52
独自の加工技術や製造技術に注力した事前対策により復旧能力を向上させる	54
8. 教育・訓練計画の策定、定期的な実施、改善	57
被害を受ける可能性の高い津波を想定した訓練により、BCPの実効性を上げる	58
具体的なシナリオを想定した訓練により多くの課題を抽出し、平時の改善活動に繋げる	60
事業継続能力の強化に向けたポイント	63
BCPを形骸化させないため、なぜ取り組むのか、何を目的にするのかを明確にする	64
BCP策定・BCM定着化の要所に経営者が積極的に関与し、組織の価値観を社内に浸透させる	65
BCP・BCMへの取り組みの本質は、日常の業務改善活動そのもの	65

ノウハウ集の構成

本書では、「すそ野の広いBCP¹策定モデル調査」で抽出された横断的となる知見、参考となるケースについて、事業継続の取り組み手順を考慮して、以下の8カテゴリで整理しています。本書は、BCPを策定するためのノウハウに留まらず、経営者が「取り組みの必要性を理解」し、「継続的な改善活動」によって事業継続能力の強化を図っていくうえで重要なノウハウをまとめています。

1. 事業継続の取り組みの必要性の明確化
2. 事業継続に係る方針の策定
3. 事業継続のための分析・検討（重要業務²の選定・目標復旧時間³の設定）
4. 事業継続戦略・対策の検討と決定
5. 対応の体制作りと対応手順の策定
6. 事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みの整備・実施
7. 事前対策の実施
8. 教育・訓練計画の策定、定期的な実施、改善



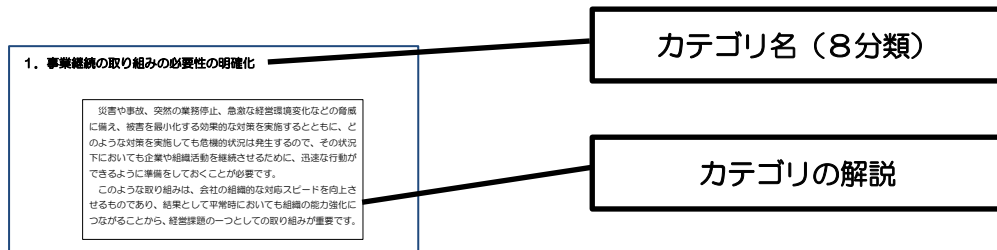
¹ 大地震等の自然災害、感染症の蔓延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のこと（内閣府「事業継続ガイドライン」）

² 企業・組織として優先的に継続または早期復旧が必要な業務のこと（内閣府「事業継続ガイドライン」）

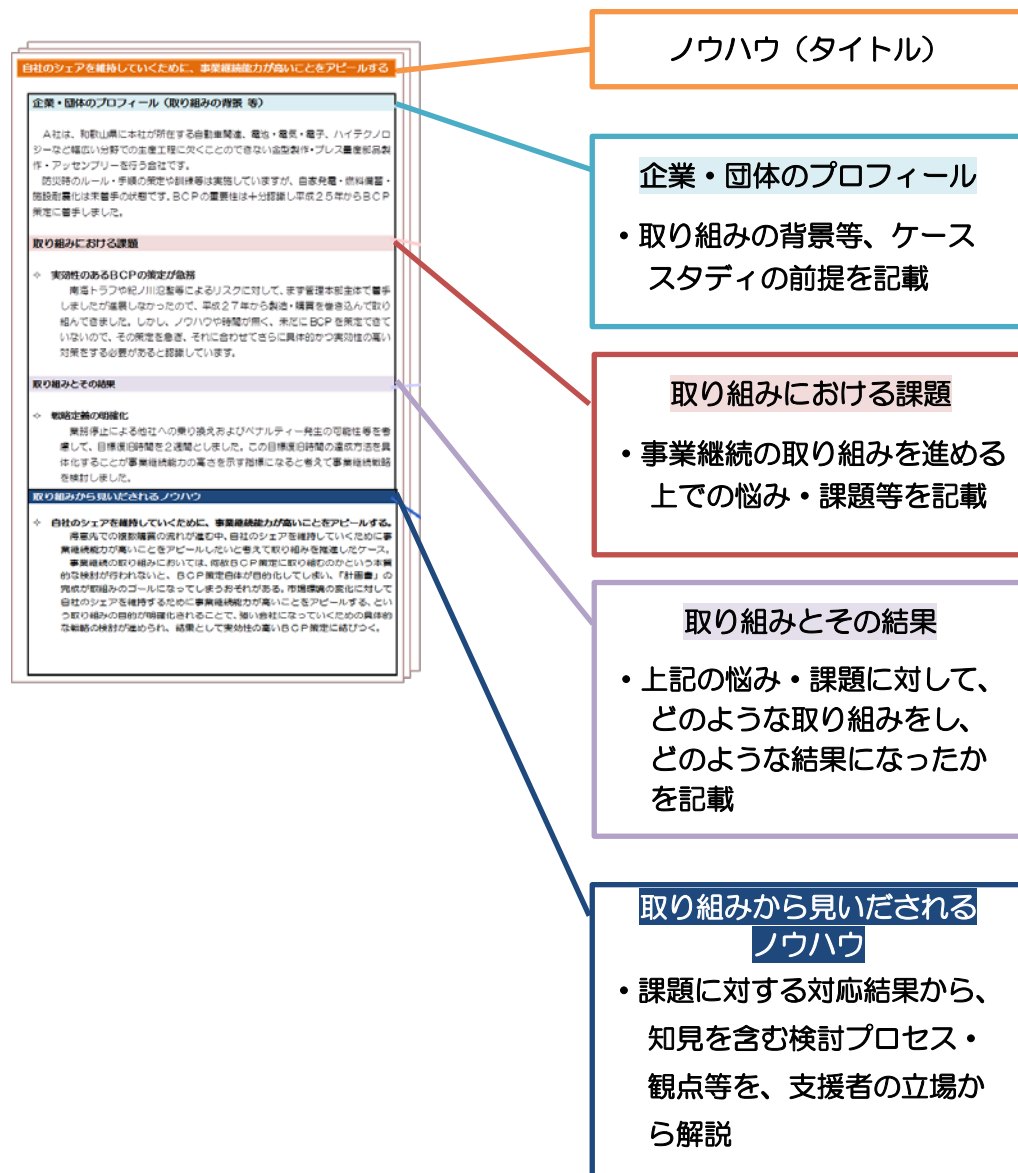
³ 重要な事業に必要な各業務（重要業務）について、どれくらいの時間で復旧させるかを定めたもの（内閣府「事業継続ガイドライン」）

それぞれのノウハウは、以下のような様式で記載されています。

【ノウハウのカテゴリ】



【ノウハウ（ケーススタディ、知見）】



8つのカテゴリ

1. 事業継続の取り組みの必要性の明確化

事業継続の取り組みを行う際には、経営者や事業責任者がその取り組みの必要性を十分に理解していることが求められます。

災害や事故、突然の業務停止、急激な経営環境変化などの脅威に備え、被害を最小化する効果的な対策を実施し、どのような状況下においても企業や組織活動を継続させ、迅速な行動ができることを明確にする必要があります。

このような取り組みは、会社の組織的な対応スピードを向上させるものであり、結果として平常時においても組織の能力強化につながることから、経営課題の一つとしての取り組みが重要です。

2. 事業継続に係る方針の策定

事業継続方針は、組織全体で事業継続に取り組む必要性と、危機事象が実際に発生した場合の判断や行動の重要な指針を組織全体で共有するために定められるものです。これらの方針は、組織の経営理念や経営方針と整合性のとれたものとして策定されることにより、組織の取り組み意欲を向上させることができます。

3. 事業継続のための分析・検討 (重要業務の選定・目標復旧時間の設定)

危機発生時に事業継続するためには、重要業務を絞り込むことと、自団体の経営上の事情や供給責任も考慮した重要業務ごとの目標復旧時間をあらかじめ設定しておくことが重要です。

重要業務と目標復旧時間を定めるためには、危機発生後の時間経過とともに、自らの組織のみならず顧客・取引先・地域などを含めてどのような影響が発生するか（事業影響度）を分析・検討する必要があります。

4. 事業継続戦略・対策の検討と決定

重要業務と目標復旧時間は、危機事象発生時に達成すべき目標として定められるものであり、事業継続戦略とは、その目標達成のための方法です。

この方法は、発生する状況ごと（被害が軽微～甚大）に異なることが予想されることから、自らの組織において様々な状況ごとにどのような方法があり得るかを事前に検討し、自らの組織に合った戦略を選択し、それらの有効性を高めるための事前対策の実施を組織として決定しておく必要があります。

なお、この戦略には、現地での復旧の戦略だけでなく、代替方法・場所による対応、その他の方法など、状況に合わせた複数の戦略が存在することが望まれます。

5. 対応の体制作りと対応手順の策定

事業継続戦略に基づき、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるべく、体制、手順等を示した計画（BCP）を策定します。ただし、これはあくまでも危機事象の発生時に迅速かつ統制のとれた対応を組織の行動として行うことを目的に作られるものであり、この目的が達成できるものであれば、体制、手順等の文書による詳細化は必ずしも必要ではありません。

6. 事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みの整備・実施

人事異動や事業環境変化によりBCPのあり方は変化し続けます。最初に定めたBCPは、ほとんどの場合十分なものではなく、常に見直し・改善が必要です。そのためには、組織内に見直しの必要性に対する理解と、見直しのための仕組み・手続きが定められていることが必要です。

ただし、平常時の業務に負荷をかけるような見直し・改善の方法（例えば、膨大な文書作成や煩雑な手続きなど）は、継続的な改善実施の妨げになることもありますので、実効的かつ継続的に実施できるように工夫がなされていることも重要です。

7. 事前対策の実施

事前対策とは、施設・設備・備品の改善・強化などのハード面のみならず、人材確保、体制の整備などのソフト面も含むものです。発災後の対応に備えた環境を事前に整えておくことでもあります。

この事前対策の実施は、重要業務を目標復旧時間内に継続・早期復旧できる可能性をより高めるために、換言すれば、事業継続戦略・対策を実際に実施しやすくするために行なわれるものです。

すべての事前対策が実施済である必要はもちろんなく、あるいは短期間で実施されることが必須ではありませんが、毎年の予算系の計上・執行に合わせて計画的に実施されていることが重要です。

8. 教育・訓練計画の策定、定期的な実施、改善

事業継続の担い手は人であり、事業継続に関わる多くの人材の教育・訓練は定期的に行うことが重要です。さらに、訓練によりBCPの不備な点を明らかにし、その反省を踏まえて必要な改善を行うことが、BCPの実効性を高めるために重要です。

特に、BCPの実効性を確認するための訓練では、重要業務と目標復旧時間が様々な状況下で達成可能か否かを確認するための訓練上の工夫をしているかが重要となります。

1. 事業継続の取り組みの必要性の明確化

事業継続の取り組みを行う際には、経営者や事業責任者がその取り組みの必要性を十分に理解していることが求められます。

災害や事故、突然の業務停止、急激な経営環境変化などの脅威に備え、被害を最小化する効果的な対策を実施するとともに、どのような対策を実施しても危機的状況は発生するので、その状況下においても企業や組織活動を継続させるために、迅速な行動ができるように準備をしておく必要があります。

このような取り組みは、会社の組織的な対応スピードを向上させるものであり、結果として平常時においても組織の能力強化につながることから、経営課題の一つとしての取り組みが重要です。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

A社は、和歌山県に本社が所在する自動車関連、電池・電気・電子、ハイテクノロジーなど幅広い分野での生産工程に欠くことのできない金型製作・プレス量産部品製作・アッセンブリーを行う会社です。

防災時のルール・手順の策定や訓練等は実施していますが、自家発電・燃料備蓄・施設耐震化は未着手の状態です。BCPの重要性は十分認識し平成25年からBCP策定に着手しました。

取り組みにおける課題

◇ 実効性のあるBCPの策定が急務

南海トラフや紀ノ川氾濫等によるリスクに対して、まず管理本部主体で着手しましたが進展しなかったため、平成27年から製造・購買を巻き込んで取り組んできました。しかし、ノウハウや時間が無く、未だにBCPを策定できていないので、その策定を急ぎ、それに合わせてさらに具体的かつ実効性の高い対策をする必要があると認識しています。

さらに、得意先（自動車関連、電池・電気・電子、ハイテクノロジー等）の複数購買の流れが進む現状、自社のシェアを維持していくためにも実効性のあるBCPの策定によって事業継続能力が高いことをアピールできる可能性に気付きました。

取り組みとその結果

◇ 戦略定義の明確化

業務停止による他社への乗り換えおよびペナルティー発生の可能性等を考慮して、目標復旧時間を2週間としました。この目標復旧時間の達成方法を具体化することが事業継続能力の高さを示す指標になると考えて事業継続戦略を検討しました。

軽微な被害の場合（2週間以内に現地生産再開可能）は現地復旧、甚大な被害（2週間以内に現地生産再開が困難）の場合は、鹿児島、中国、及びタイ工場にて代替生産、甚大な被害（2週間以内に現地生産再開が困難）の場合、かつ代替地での生産が困難な場合は、他社設備を借りて生産を開始する、といった戦略を明確化しました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 自社のシェアを維持していくために、事業継続能力が高いことをアピールする。

得意先での複数購買の流れが進む中、自社のシェアを維持していくために事業継続能力が高いことをアピールしたいと考えて取り組みを推進したケース。

事業継続の取り組みにおいては、何故BCP策定に取り組むのかという本質的な検討が行われないと、BCP策定自体が目的化してしまい、「計画書」の完成が取り組みのゴールになってしまうおそれがある。市場環境の変化に対して自社のシェアを維持するために事業継続能力が高いことをアピールする、という取り組みの目的が明確化されることで、強い会社になっていくための具体的な戦略の検討が進められ、結果として実効性の高いBCP策定に結びつく。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

B社は、和歌山県に本社を置く新車・中古車販売、自動車整備、自動車保険代理店業務、自動車関連商品・カスタマイズ用品販売を行う会社です。

施設の耐震化、不燃化、及び警備会社のシステム利用による安否確認体制は確保していますが、その他の防災対策を立案、実施する必要があります。

数年前にセミナーに参加してBCP策定の必要性は感じましたが、これまでBCP策定に関するガイドライン等も参照したことがなく、社内にノウハウがないことから取り組みが進んでいませんでした。

取り組みにおける課題

◇ 事業継続の取り組みに関する社内調整が進まない

ビジネスの中心が自動車販売であることから、被災時に緊急で業務を再開する必要性はないとの認識があり、BCP策定をどのような体制で行うのか、社内調整がなかなか進みませんでした。

取り組みとその結果

◇ 事業継続の取り組みが被災時の地域社会に貢献

BCP策定に先立って模擬訓練に参加した際に、被災時には自社のビジネスを再開するだけでなく、地域社会への貢献として業務を再開する必要があることに気づきました。例えば、PHV車両やHV車両による行政への電力供給、充電ニーズ対応、冷暖を取れる場所（車）の提供や、緊急車両・行政車両・輸送車両等緊急性の高い車両の保守作業の受け入れを再開する必要があります。

◇ 自社内の他拠点でのサービス再開に関して具体的に検討

甚大な被害（2週間以内に現地稼働再開困難）の場合には、県下に10拠点を有するので、隣接工場にて代替稼働します。どの拠点も稼働が困難な場合には、同じ系列の販社に、緊急車両・行政車両・輸送車両等緊急性の高い車両を受け入れて保守サービス業務するよう依頼します。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 地域社会に貢献するために、早期復旧が必要となる。

通常のビジネス再開という観点だけでなく、地域社会への貢献という観点から事業継続の取り組みを進めたケース。

事業継続の取り組みを進めていく上では、何故その取り組みが必要なのかという共通認識が社内的に合意されないと、形式的なBCP文書を作成するだけで、その先の改善活動に結びつかないことが多い。ビジネス再開に要する時間を短くしていくためにBCPを策定するといっても、そもそもビジネス再開時間を短くする意義が浸透しないと、目標復旧時間も定められず、できるだけ早い再開を目指すといった抽象的な目標になってしまう。従って、事業継続の取り組みを進めるうえでは、自社の短期的なビジネスの観点だけでなく、地域社会への貢献といった観点からの検討も重要である。

2. 事業継続に係る方針の策定

事業継続方針は、組織全体で事業継続に取り組む必要性と、危機事象が実際に発生した場合の判断や行動の重要な指針を組織全体で共有するために定められるものです。これらの方針は、組織の経営理念や経営方針と整合性のとれたものとして策定されることにより、組織の取り組み意欲を向上させることができます。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

C社は、段ボール等の梱包資材販売業および倉庫業を営む会社です。

これまでBCP策定に取り組んでいませんでしたが、昨今の巨大地震、豪雨、突風の発生等、従来の予想を超える自然災害、及び社内外事故に対し、直接的・間接的に経営へのマイナスの影響が甚大と考え、事前の備えが必要と考えています。

取り組みにおける課題

◇ 災害時に自治体等からの要求に応える必要がある

災害発生時、製品（段ボールシート・ケース等）は避難所等で多用される重要な緊急資材のため、通常取引に加えて自治体等からの要求に応える必要があります。

◇ BCPとして何をどこまで決めればよいのか判断がつかない

現在まで事業継続計画の策定に取り組んでいないため、国内（関東圏）3事業所での被害をどの程度想定すればよいのか、社員・家族の安否確認方法等、何をどこまで決めればよいのか判断がつかず、一からの構築を短期間で可能なのが不安です。

取り組みとその結果

◇ 事業継続方針として地域社会への貢献を重視する旨をBCPに記載

災害発生時、当社製品（段ボールシート・ケース等）は避難所等で多用される重要な緊急資材です。BCP策定の検討において、これを特需ととらえるのか、地域貢献ととらえるのかという議論もありましたが、経営理念にのっとり事業継続方針として地域社会への貢献を重視する旨を記載し、災害時の特別対応についても具体化することにしました。

◇ ワークショップや訓練で行動チェックリストの実効性を向上

ワークショップを複数回実施することで、行動チェックリストに現場のノウハウを盛り込みました。更に実効性を向上させるために災害対応模擬訓練も計画していますが、自社で開催するのは難しいので、外部の訓練等の活用を予定しています。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 災害時の必須物資に関する対応方針を明確化して地域貢献する

事業継続方針は、社是・社訓とも関連した経営者の重要なメッセージであり、事業継続の取り組みにおけるよりどころになる。災害発生時、段ボールシート・ケース等は避難所等で多用される重要な緊急資材であり、自社被災時において限られた在庫をどこに優先的に割り振るのかという判断が必要になる。

事業継続の取り組みにおいて、通常取引先との関係もある中で災害時の特別対応が求められる場合、その優先度の判断基準として事業継続方針が重要となる。

【同様の取り組み事例（食品製造会社）】

食品製造会社では、商品が被災時の食料となり得るため、社員や被災者等への商品の提供について会社の方針を決めておかないと混乱が生じる。

被災時の振る舞い方に企業としての価値観が表れ、ステークホルダーから評価されることとなるので、人道的な観点だけでなく、信用維持やトラブル回避のためにも、社員や被災者等への配付基準など会社としての方針を事業継続計画に盛り込んだ。

【同様の取り組み事例（清涼飲料水自動販売機の管理・備蓄水管理運営会社）】

飲料水を主に取り扱っている会社では、災害時に自動販売機および備蓄水を協定等に基づき開放することから、飲料水の調達・安定供給により市民生活の安定に寄与するという方針を事業継続計画に盛り込んだ。

その方針に基づいて、自社製品（飲料水）を災害時に救援物資として製品供給することを想定し、予め自治体等と備蓄場所の分散化、緊急時の人員と輸送手段の確保などについても調整を進めている。

事業継続方針の前提となる価値観や設定理由等を明文化し、改定時のよりどころとする

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

D社は、地域金融機関としてBCPは策定していましたが、改定するに際して、当初はどのような考え方で事業継続方針・重要業務・目標復旧時間を設定したのかが分からなくなっていました。

また、以前から多数の災害対応文書、リスク対応文書を策定しているものの、その文書体系のなかに「BCP」をどう位置付ければよいか悩んでおり、これらに関して他の信金等と情報交換したりできるような会合やセミナーがあればよいと考えています。

取り組みにおける課題

◇ BCP策定時の検討経緯、設定の根拠が不明確

BCPを作成した者が既に異動し、どのような検討経緯で今のような内容となったか不明で、書いてあることがよく分かりません。

◇ 地震発生時の対応を全体を通じて記載したようなマニュアルが整備されていない

本店、事務センター、システムセンターが重要な機能を持つ拠点であるが、これら重要拠点が地震によりどのような被害を受けるか、その際の対応を全体を通じて記載したような全社視点のマニュアルが整備されていません。

取り組みとその結果

◇ BCP策定時の検討経緯、設定の根拠を明文化しておく

事業継続方針、重要業務と目標復旧時間などに関して、どう考えたのか、なぜそう設定したのか等の理由・根拠を明文化しました。これにより、策定後に担当者が異動しても、BCPを改定する際に迷わないようにします。

◇ 全社視点のマニュアルを整備

他信金や金融機関の事例を入手し、既存のリスク管理文書とのドキュメント体系の考え方などを参考にしながら、全社視点のマニュアルを整備していく予定です。

取り組みから見いだされるノウハウ

- ◇ 事業継続方針の前提となる価値観や設定理由等を明文化し、改定時のよりどころとする。

BCP策定後に見直し・改善活動に入ったとき、最初にBCPを作成した役員や担当者が異動していることもある。そのため、BCP策定時にどのような価値観に基づいてどう考えたのか、なぜそう設定したのか等を明文化しておくことが重要。仮に、ビジネス環境が変化し、BCPの内容を改定する場合にも、理由・根拠を明文化するルールを徹底しておけば、ドキュメントの品質を維持することができる。

併せて、同じ業界の事例の入手、既存のリスク管理文書とのドキュメント体系の考え方などの周辺情報も整理しておくことも有効。

3. 事業継続のための分析・検討 (重要業務の選定・目標復旧時間の設定)

危機発生時に事業継続するためには、重要業務を絞り込むことと、自団体の経営上の事情や供給責任も考慮した重要業務ごとの目標復旧時間をあらかじめ設定しておくことが重要です。

重要業務と目標復旧時間を定めるためには、危機発生後の時間経過とともに、自らの組織のみならず顧客・取引先・地域などを含めてどのような影響が発生するか（事業影響度）を分析・検討する必要があります。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

E社は、老人ホームの運営を主体とする高齢者向け住宅事業者です。

業種の特性として、機器・設備に被害があったとしても、人（有資格者）さえいれば、部分的であっても事業を継続し続けることが可能です。

取り組みにおける課題

◇ 重要業務をどのようにまとめるべきかわからない。

総務部門が事務局として取り組んでいますが、重要業務をどのようにまとめるべきかわかりませんでした。業務内容に関しては医療系の有資格者（介護支援専門員、看護師、理学療法士、作業療法士、介護福祉士、ヘルパー）を巻き込まなければ洗い出すことができませんが、業務多忙のため協力を依頼し難い状況です。

◇ 高齢者向け住宅事業者での目標復旧時間の決め方が分からない。

業務によっては入居者の命に関わるため、一日も待たず復旧しなければならないものもあります。どのように目標復旧時間を設定すべきかわかりません。

取り組みとその結果

◇ 入居者およびその身元引受人の連絡先を被災時にも使えるよう紙資料で保存

重要業務には入居者全員の状況確認が含まれており、そのためには入居者およびその身元引受人の名前と連絡先が必須となります。顧客情報は、1人1人紙の契約書があるのみだったので、スキャナーですべて電子化し、かつエクセル等で一覧化することにしました。さらに、停電でパソコンが使用できないことを考慮して紙としても保存することにしました。

◇ 検討メンバーの巻き込みにより目標復旧時間を設定

社長から全社的な取り組みであることを関係者に説明した上で、詳しい業務内容や必要資源を把握している医療系の有資格者（介護支援専門員、看護師、理学療法士、作業療法士、介護福祉士、ヘルパー）にBCP策定に参加してもらいました。

重要業務とその目標復旧時間に関しては、命にかかわる業務に関しては即時とし、全体としての目標復旧時間は、当ホームとして一週間で再開すべきという価値判断と、備蓄品の在庫量との関係から一週間としました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 業務内容に精通した実務担当者を巻き込んで、非常時に使えるBCPを策定する。

BCP策定を進める際に、管理部門が事務局として活動するケースが多いが、実際の業務内容がよくわからず、非常時に使えるか不安を感じるといった声も聞かれる。

実際の現場での対応をイメージできる実務担当者に参加してもらうことで、非常時に使えるBCPを策定することができる。

また、非常時にはリーダー不在というケースがあるので、その場合でも代行者・サブリーダーが当事者意識を持って対応できるような動機付けも必要となる。そのためには、経営者の理解、積極的な後押しが重要となる。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

F社は、建設事業、地盤改良事業、不動産事業、保険コンサルタント事業等を実施している建設会社です。

「建設BCPガイドライン」を参照して平成21年にBCPを策定済みですが、策定から年数が経過したこともあり、この機会に見直しを行うことにしました。

取り組みにおける課題

◇ 中核事業の選定、重要業務の判断基準が不明確。

建設事業、地盤改良事業、不動産事業、保全コンサルタント事業等を実施していますが、現状のBCPが、何を判断基準として中核事業、及び重要業務を設定したのかが分からず、選定した中核事業・重要業務が妥当なのか判断が付きませんでした。

取り組みとその結果

◇ 中核事業の選定基準を売上規模とした

売上規模を考慮して、中核事業を検討した結果、特に「売上規模」で見ると建設事業が8割を占めており、この中断が資金繰り・従業員の雇用などにも大きな影響を及ぼすと判断して、建設事業を中核事業と決定しました。さらに、この中核事業である建設事業を実施するための業務を重要業務と位置付けました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 重要業務の選定や目標復旧時間の設定理由を「見える化」する。

BCP策定段階で、どのような判断基準で重要業務を選定したのか、どのような考え方で目標復旧時間を設定したのかを「見える化」しておくことが重要。策定後の見直し時に、仮にプロジェクトメンバーが変更になっていたとしても、判断のよりどころが明確で、ブレの無い進め方が可能となる。

重要業務			目標復旧時間	
業務	目標とする状態の定義	選定理由	時間	設定理由

（重要業務・目標復旧時間の設定シート例）

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

G社は、滋賀県に本社・工場を置く自動車用各種部品（車体を構成する骨格部品、フューエルタンク、プロペラシャフト 他）、農機用、及び建設機械部品を開発生産する会社です。

防災組織はあり、初動の安否確認や連絡網などは整備されていますが、工場建屋や設備面での地震対策は未着手です。自動車部品メーカーの使命として、早期復旧が必要と理解しています。

取り組みにおける課題

◇ 自動車部品メーカーとして、サプライチェーン上流企業の管理が必要

自動車産業向けのプレス、板金、機械加工部品の安定供給が部品メーカーとしての責任と考え、3週間以内の生産活動開始（再開）を目指しています。そのためには自社だけでなくサプライチェーン上流企業の事業継続能力の把握が急務です。

取り組みとその結果

◇ 目標とするマイルストーンを設定

3週間以内の生産活動開始に向けて、そこから逆算したマイルストーンを設定しました。具体的には、48 時間以内に事業継続対応方針を決定し、24 時間以内に状況把握と危機広報発信、6 時間以内に人命の安全確保を完了させることにしました。その際に、それぞれの段階での達成目標を具体的に定義しました。

◇ サプライチェーン上流企業と目標復旧時間を共有

自社の目標復旧時間と達成目標の定義を、サプライヤーと共有し、必要な対策を検討することにした。例えば、24 時間以内に把握すべき情報の収集方法や、その連絡方法などに関して、どのように協力し合うかを検討します。

◇ 相互生産委託を検討

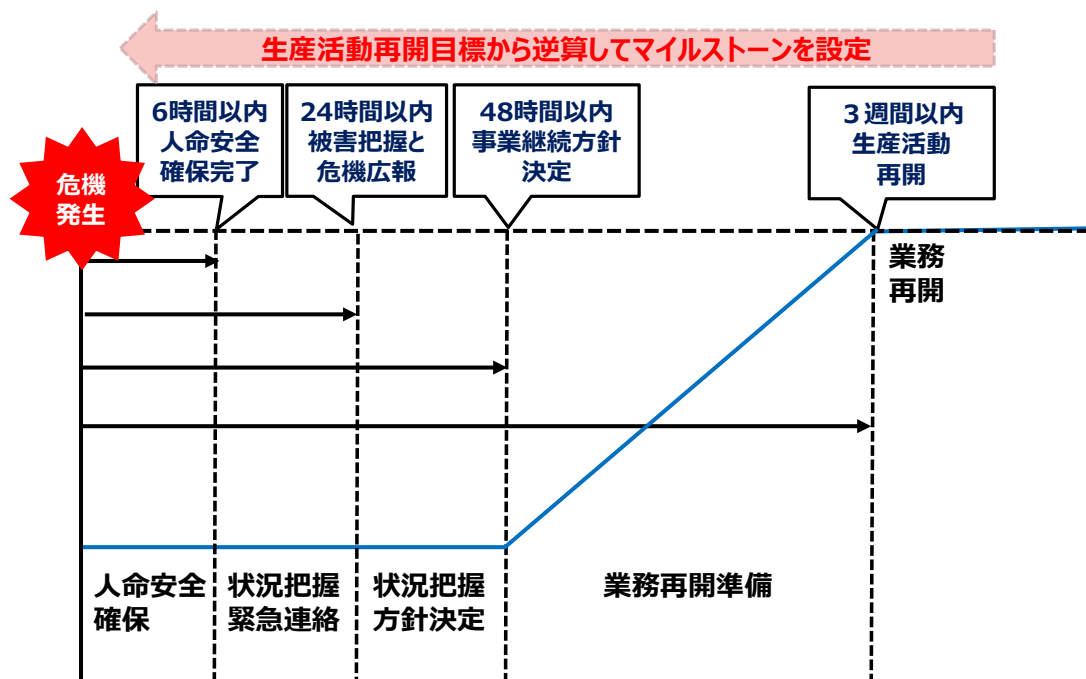
目標時間達成のために、現地復旧が困難な場合を想定して、自社内の他工場（九州）での代替生産、他社（複数社を選定）での代替生産に向け準備します。他社が被災した時には当社にて代替する、相互生産委託を検討します。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 生産活動再開の目標から逆算したマイルストーンを設定する。

目標復旧時間を検討する際には、現実的にどの程度の時間をかければ業務を再開できるかではなく、いつまでに業務を再開する必要があるかという目標を設定する必要がある。次に、その目標を達成するために必要なマイルストーンを設定して、その達成に向けて必要な作業を具体化する。

その際に、自社内だけで全てが完結する訳ではないことを踏まえて、サプライヤとの間で目標を共有しておくなどの対応も重要になる。



4. 事業継続戦略・対策の検討と決定

重要業務と目標復旧時間は、危機事象発生時に達成すべき目標として定められるものであり、事業継続戦略とは、その目標達成のための方法です。

この方法は、発生する状況ごと（被害が軽微～甚大）に異なることが予想されることから、自らの組織において様々な状況ごとにどのような方法があり得るかを事前に検討し、自らの組織に合った戦略を選択し、それらの有効性を高めるための事前対策の実施を組織として決定しておく必要があります。

なお、この戦略には、現地での復旧の戦略だけでなく、代替方法・場所による対応、その他の方法など、状況に合わせた複数の戦略が存在することが望まれます。

ブランドを維持するために、代替製造が可能な委託先とのパートナーシップを検討する

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

H社は、兵庫県に本社・工場を置く酒造・食品類製造販売業で、阪神・淡路大震災において酒蔵の倒壊といった被災経験がある会社です。阪神・淡路大震災の際には、残った酒蔵があったので事業を継続することができましたが、東日本大震災での東北地方の蔵元の状況等をふまえ、事業継続への取り組みを行うことにしました。

取り組みにおける課題

◇ ブランドが確立した酒類の他社での代替生産は難しい。

生産拠点は本社工場しかなく、また、酒類の場合には水の違いが味の違いとなり商品ブランドへの影響が大きいことから、事業継続戦略としては阪神・淡路大震災における対応と同様の復旧戦略しかないと考えていました。

取り組みとその結果

◇ 自社のビジネス特性を踏まえた重要業務・目標復旧時間の設定

軽微な被害（10日以内に当社生産再開可能）の場合には、市中有在庫もあり現地復旧とします。10日を越える出荷活動の停止は、市中有在庫も無くなりお客様への影響も大きく、ブランドスイッチおよびペナルティーの発生などビジネスに与える損失が甚大になるため、出荷活動開始（再開）を重要業務とし、目標復旧時間を10日以内と設定しました。

◇ 甚大被害を想定した代替製造の検討

阪神・淡路大震災を超える甚大な被害想定として、自社の生産設備がすべて壊滅的な状況となり、10日以内での生産活動再開ができないケースを設定しました。その場合に、商品カテゴリ（アルコール飲料・食品類）、市場シェア、事業貢献度などから優先して出荷再開する商品を特定しましたが、自社生産ができない以上、工場内在庫が枯渇する前に他社に製造を依頼するしかないという結論となりました。

製造場所の違いによる品質への影響の大小により、影響の大きい商品カテゴリに関しては地域内での代替製造を前提としたパートナーシップの検討、影響が小さい商品カテゴリに関しては他地域での代替製造を前提としたパートナーシップの検討を進める予定です。

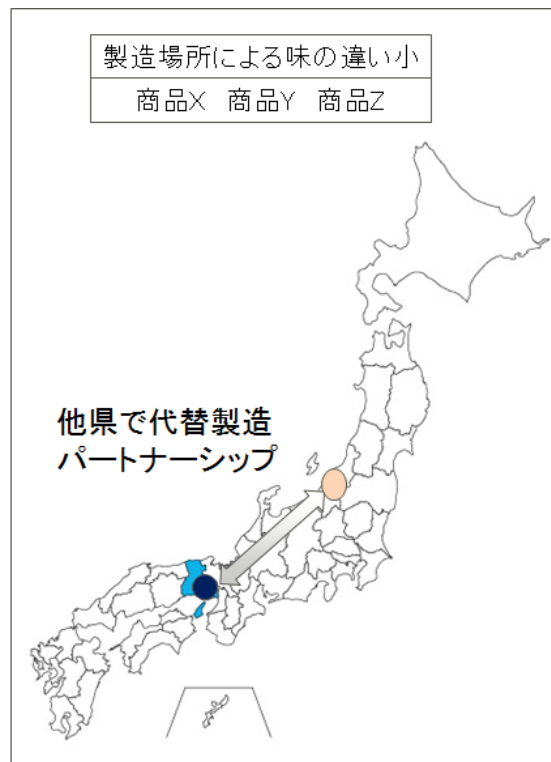
取り組みから見いだされるノウハウ

◇ ブランドを維持するために、代替製造が可能な委託先とのパートナーシップを検討する。

事業継続戦略の検討において、活動拠点が特定地域のために現地復旧以外に考えられない、という声も多く聞かれる。しかし、災害が起こっても常に求められるブランドを供給し続けるためには、選択肢が限定されるのは非常に危険であり、事業継続が危ぶまれる状況といえる。

このケースのように、ブランドを維持するために自社製造だけでなく、代替製造が可能な委託先とのパートナーシップを結ぶ、という選択肢を増やすための取り組みが事業継続戦略の検討において重要となる。

復旧見込み	製造場所の影響	事業継続戦略
10日以内	－	現地復旧
10日超	味の違い大	地域内で代替製造パートナーシップ
	味の違い小	他県で代替製造パートナーシップ



企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

Ｉ社は、福島県に本社を置く車載用機器や携帯電話用の電子部品メーカーです。製造ラインは汎用品を用いていますが、部品の特性から検査機器は汎用品が存在しないため、自社で独自の検査機器を製作しています。

東日本大震災の教訓を踏まえて、顧客企業からＢＣＰ策定の要請を受けていました。

取り組みにおける課題

◇ 自社で製作している検査機器がボトルネックとなり、製品出荷の再開を遅らせる。

売上規模で全体の６割を占めている顧客向けの事業を対象に業務プロセス図を作成し、資源の脆弱性を検討したところ、自社で製作している検査機器がボトルネックになることがわかりました。

部品の生産は汎用品を用いており、被災した場合でも比較的早期復旧が見込めましたが、出荷前の検査工程で使用する検査機器が使用できなくなった場合、その補修・製造に時間を要するために、結果として目標復旧時間内に製品出荷を再開できない可能性があります。そのため、現地復旧以外の戦略も含めた検討が必要となりました。

取り組みとその結果

◇ 重要業務・目標復旧時間の設定

事業ごと、顧客ごとの売上規模を考慮して、中核事業及び重要業務を検討しました。その結果、売上規模で全体の６割を占めている車載機器メーカー向け事業を中核事業として選定し、中核事業を実施するための業務を重要業務と位置付けました。自動車業界では、業界全体として目標復旧時間を３０日としているので、それに合わせて重要業務に対する目標復旧時間を設定しました。

◇ 現地復旧の検討

被災状況が軽微で現地復旧が見込める場合は、ボトルネックである自社製作の検査機器の復旧時間を短縮するために、代替部品の準備など事前対策の検討を行いました。

◇ 災害時の連携に関する協定の締結

現地復旧が困難な場合を想定し、過去取引のあった企業（東北・北陸地方）に対して、災害時の連携に関する協定を結びました。災害時連携については、担当部署で行

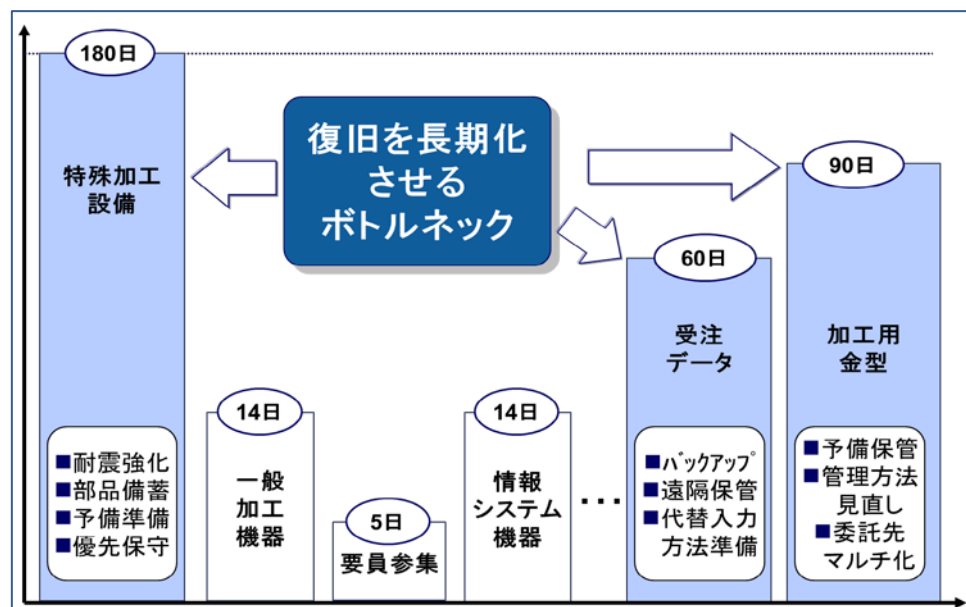
うことが難しいため、経営層が相手側の企業と相談しました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 復旧を長期化させるボトルネックを考慮した事業継続戦略の検討を行う。

目標復旧時間を達成するためには、ボトルネックとなる経営資源に対して重点的な対策を行う必要がある。代替部品の準備などの事前対策を講じると共に、災害時の連携協定を結んで製品供給を継続する、という戦略の検討も重要。

このように、復旧を長期化させるボトルネックを把握し、費用対効果の高い事前対策を行い、さらに現地復旧以外の選択肢も検討することで、実効性の高い事業継続戦略が策定できる。



企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

J社は、システム開発、調査編集、組版、印刷の会社です。

2年前にBCP策定に取り組もうとしましたが、作業の煩雑さと日常業務に追われ、尻すぼみになってしまい、結局手を付けていない状態です。取引先の情報をお預かりしているため、今後、取引先からBCPの提出を求められる事も十分考えられるので、再度取り組むことにしました。

取り組みにおける課題

- ◇ 本社の所在する場所が使えなくなった場合には、事業継続が難しい。

事業所は本社のみで、他に営業所等の拠点は存在しません。また、本社は自社ビルではなく、自家発電力も準備されていない状況のため、本社地区が被災してしまうと、事業継続が難しい状況に陥ってしまいます。

- ◇ 人と情報（データ）が重要な資源であり、人命と併せてデータの保全が重要。

情報サービスが主体なので、人と情報（データ）が重要な資源となっています。設備の安全対策、データの保全（バックアップ、電源確保など）、代替場所の確保が課題です。

取り組みとその結果

- ◇ 被災レベルに応じた事業継続戦略の検討を行う

事業所の被害が軽微で現地復旧が可能な場合、事業所が全く使えない場合等、被災レベルを複数設定して、本社事業所以外の場所での事業再開、業務委託協定を結べそうな候補のリストアップを行いました。

- ◇ 在宅ワークやレンタルオフィスの具体的な利活用の検討を行う

本社事業所が使えなければ全く業務ができないのではないかと考えていましたが、人とデータが保全されていれば、在宅ワークやレンタルオフィスでの事業再開が可能であることを確認しました。平時から在宅ワークの実施やレンタルオフィスを利活用することで、非常時においてもスムーズに事業が再開できるようにします。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 平時から時間や場所を選ばないワークスタイルで、非常時にも業務が継続できる。

重要業務を再開するために本当に本社事業所での作業が必要なのか、という議論をつめた結果、作業する場所は本社事業所にこだわる必要はなく、在宅ワークやレンタルオフィスを活用することで代替するという、方向性を見出したケース。

在宅ワークに関しては非常時だけでなく、平常時のワークスタイル変革にもつながることから、BCPと平常時の業務を一体化させた取り組みとして有効。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

K社は、食料品用などのプラスチック容器の製造・販売を行っているメーカーです。汎用品を製造しており、顧客は全国を対象としています。

顧客企業からBCP策定状況の問い合わせがあったため、BCPを策定する必要性を感じています。

取り組みにおける課題

◇ 顧客企業からBCP策定状況の問い合わせがあったが、目標復旧時間が未設定。

複数の顧客から、BCP策定状況や、被災した場合に何日で復旧可能かといった問合せがあり、どう回答してよいか悩んでいました。原材料の調達・加工・出荷といった流れの中で、どの部分に被害が発生したらどの程度業務が止まってしまうのかも把握できていない状況です。

◇ 原材料の入手先、協力会社との協議が未実施。

原材料の入手先は、他県の業者を使っているため、その地域が被災した際、原料の入手が止まり、事業継続が困難になります。また、輸送は外部委託しているため、輸送業者による輸送ができなくなると、事業継続が困難になります。

取り組みとその結果

◇ 重要業務・目標復旧時間の設定

事業ごと、顧客ごとの売上規模を考慮して、中核事業を検討しました。中核事業を踏まえ業務プロセスごとに、重要業務を検討した結果、売上規模で全体の5割以上を占めている顧客を、中核事業による製品等の納入・提供先、及び必要な原材料等の入手先として選定しました。また、当社製品の市場特性を踏まえた位置付け、及び現状の製品ストックが最大2週間分であることを勘案し、目標復旧時間は2週間と設定しました。

◇ 取引先を交えた事業継続のための協議を実施

目標復旧時間を達成するためには、自社内にとどまらず、プラスチック容器の原材料の入手先の業者との事業を継続するための協議、輸送業者との目標復旧時間の共有を行う必要があることも明らかになりました。さらに、自社での製品供給ができなくなった場合に備えて、同業他社への協力要請も検討することになりました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 原材料業者、輸送業者を含めたサプライチェーン全体で事業継続能力を把握する。

目標復旧時間を達成するために、原材料の生産や輸送といった外部業者に依存している業務も含めた、サプライチェーン全体での事業継続能力の把握を行ったケース。

事業継続能力の強化には、外部委託業者も含めてサプライチェーン全体での対応状況を把握する必要があるが、そのためには目標復旧時間を共有して平常時における業務効率化と関連付ける等の協力体制の構築が重要となる。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

Ｌ社は、石川県に本社を置く土地調査・評価、地質調査等を行う建設コンサルタント会社です。顧客は石川県を始め北陸４県で売上の８割以上を占めています。

建設コンサルタンツ協会からＢＣＰ策定を推奨されＢＣＰを策定しましたが、実効性に不安があるためＢＣＰの改定の必要性を感じています。

取り組みにおける課題

◇ ＢＣＰ策定済だが、実効性に不安がある。

建設コンサルタンツ協会からＢＣＰ策定を推奨されＢＣＰを策定しましたが、検証したことがなく実行可能なものとなっているか不安を感じています。

◇ 本社が被災した場合の代替拠点が未定。

本社建屋の耐震補強等を行っているため建物自体が崩壊することは考えられず、被災時でも本社での業務を継続できるという意識があり、代替拠点の必要性は認識していませんでした。

取り組みとその結果

◇ 本社が被災した場合の代替拠点を検討

本社が被災した場合、富山支社を事業復旧拠点と設定しました。なお、石川県と富山県の同時被災がある災害が発生した場合、他に業務継続できる代替拠点が存在しない状況ですが、顧客の８割が北陸に位置しており、同時被災した場合には自社だけでなく顧客も被災していることが想定されるため、東京・大阪での代替に関しては今後の検討課題としました。

◇ 様々なシナリオを想定した複数の代替戦略を検討

本社被災、富山支社被災、及び同時被災の場合、どのような被害が発生し、その対応としてどのような代替方法が考えられるのかといった様々なシナリオを想定して、自社だけで対策するのが困難な場合には建設コンサルタンツ協会と連携して協力要請を行うなどの検討を行いました。また、各種資源の常備など、支社等の代替拠点における中核業務の受け入れ体制の構築に関しても検討を行うことで、実効性の高い対応が行えるものと考えます。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 様々な被災シナリオを想定して複数の代替戦略を準備する。

災害対応の事前対策に莫大な投資をするのではなく、様々なシナリオを予め検討しておくことで、実効性のあるBCP策定を行ったケース。

事業継続戦略の検討においては、被害状況としては最悪のケースも含めて様々な被災シナリオを想定することが重要だが、その全てのケースに対する事前対策を講じるのは現実的ではない。被災時における取引先の被災状況等のビジネス環境も考慮しながら、本社機能をどこで担うのか等の事業を継続するために必要な代替戦略を複数準備することが重要。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

M社は、和歌山県に本社を置く電気設備工事を主体に土木工事・管工事・電気通信工事・消防施設工事の施工を行う会社です。

緊急連絡や安否確認、救急救命訓練、自家発電設置や設備固定のハード対策、バックアップオフィス想定、備蓄品の準備等を行っていますが、防災対策の社内共有、訓練による定着等は不十分な状態です。

以前、BCP策定に着手しましたが途中で挫折した経緯もあり、再度取り組むことにしました。

取り組みにおける課題

◇ 同時被災しない会社との協定が必要

インフラ復旧支援のためには長期の業務停止は許されることなく、人員と資機材の確保可能な範囲で業務を継続または再開しますが、事業所の立地から同時被災しない地区からの迅速な応援も期待しにくいというに、同市内に同業者もほとんどいません。

取り組みとその結果

◇ 重要業務の設定

大規模災害時に最も早期復旧が期待される送電事業に携わり、かつ業界組合（和歌山電業協会）と和歌山県との災害協定の定めもあり、インフラである送電施設や公共施設の電源設備の復旧支援を最重要業務としました。

◇ 被災時相互支援の協議

自社の人員、資機材を守るための事前対策の検討を実施しました。更に、激甚災害を想定して、同時被災しない地区からの迅速な応援を得るための相互支援先候補をリストアップして、協議を開始しました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 同時被災しない地区の会社との間で、いざという時に助け合う協定を締結する。

インフラ関連事業を行っている会社では、長期の業務停止は許されることなく、人員と資機材の確保可能な範囲で業務を継続または再開し、地域の復旧支援に貢献する必要がある。そのため、自社は被災しないという想定で復旧支援の手順を計画しているケースも見受けられる。

災害時に支援する側の企業であっても自社が被災することを想定し、大規模災害の場合には同時被災しない地区からの応援を受けるなどの対策が必要となる。例えば、自治体や業界組合の支援も受けながら、同時被災しない地区の会社との間でいざという時に助け合う協定を締結することも有効。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

N社は、大阪府に本社を置く農業機械板金加工部品の製造、設計、及び開発を行う会社です。

防災体制を整備、年1回の防災訓練は実施していますが、備蓄はほとんどありません。

取引先（最大の販売先）から、毎年、BCPに関する調査があり、同社への一次協力会社としての供給責任を重要視して生産再開を目指します。

取り組みにおける課題

◇ 最大の販売先からのBCPに関する調査に答えなければならない

全売上の約90%を占める最大の取引先から、毎年、BCPに関する調査がありますが、取引先のサプライヤーには、当社と同等品を納める企業が当社所在地の近隣をはじめ各地に有り、この状況を踏まえると、2週間以内の生産再開を目指さなければシェアやビジネス機会を失う可能性があります。

◇ 東日本大震災の経験を正式ルールとして制定したい

東日本大震災で社内他工場（栃木県）が被災した時には本社工場（大阪府）で代替生産を行いました。この時の手順を正式なルールとして制定し、定着を図りたいと考えています。代替戦略に活用する他工場（栃木県）と本社工場（大阪府）とはお互いに9割程度同じ業務が可能で、生産能力もほぼ同じです。

取り組みとその結果

◇ 自社内の他工場での代替生産に関して具体的に検討

東日本大震災の経験を基に、甚大な被害（2週間以内の現地生産再開が困難）の場合に大阪と栃木の工場間で代替生産するための手順を洗い出しました。あわせて、非常時体制表、及び行動チェックリストなど具体的なツールも整備していきます。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 非常時の代替戦略により、平時の需要変動にえられる体制・手順の整備に結びつく。

災害発生時に、同等の生産能力を持つ自社工場間で代替生産を行うための体制・手順を検討したケースだが、災害発生時に他の工場で代替生産できるということは、急激な需要変動が発生した場合にも応用できると考えられる。

このように、非常時の対応体制・手順を検討することで、急激な需要変動への対応といった平時のビジネスにも有効な施策に結びつくことも念頭に置いた取り組みが重要。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

〇社は、大阪府に本社を置く住宅関連部材、住宅設備機能商品、太陽光関連部材の製品・サービスを提供する会社です。生産拠点としては、本社工場の他に、栃木県・宮城県・山口県に工場があります。

緊急時避難計画を整備し、火災避難訓練の実施、安否確認メールの導入、重要システムのバックアップ等を実施しています。

取り組みにおける課題

◇ 最大の販売先からのBCP実施状況調査に応えなければならない

最大の販売先の取引先評価制度にはBCP実施状況調査が含まれていることもあり、最大の販売先への供給責任を重要視して生産再開を目指します。最大の販売先のサプライヤには、当社と同等品を納める企業が複数あり、過去の大規模災害時には販売先主導によりサプライヤ間で助け合うような対応を実施しています。この状況を踏まえると、2週間以内の生産再開は必須です。

取り組みとその結果

◇ 自社の業務プロセスを再確認

販売先からは、BCP文書の有無だけではなく、目標復旧時間の達成に向けた取り組み状況等、踏み込んだ内容が盛り込まれていました。そのため、自社の業務プロセス全体について再確認し、商流や社外のステークホルダーとの関係も含めて整理しました。

◇ 自社内の他工場（複数拠点）での代替生産に関して具体的に検討

本社工場が2週間以内に生産再開が困難な場合には、同系列の製品を生産している栃木県の工場にて代替生産することとしました。そのための体制・手順に関して具体的な検討を開始しました。また、代替生産拠点として選定した自社内の他工場（栃木県）に加えて他の工場（宮城県、山口県）も含めた事業継続戦略の検討を行う予定です。

◇ 代替生産先への依頼内容の具体化

自社内の他工場（栃木県）での生産が困難な場合も想定して、当社と同様の業務を行っている企業（東京都）に代替生産を依頼することにしました。そのための依頼内容・手順を具体化していきます。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ BCP推進と並行して、自社の業務、商流、ステークホルダー等について再確認する。

BCP実施状況が取引先評価の要素にあることからBCP策定に取り組み、自社のビジネス自体の再確認を行ったケース。

目標復旧時間を達成するために現状の業務プロセスを効率化できないか、外部から調達する商品に関しての商流は適切なのか、サプライチェーン全体で見たときのステークホルダーとの関係を見直す必要がないか等、事業継続戦略の検討には、平時のビジネスに有効なテーマが多く含まれている。

5. 対応の体制作りと対応手順の策定

事業継続戦略に基づき、目標復旧時間内に重要業務を継続・復旧させるべく、体制、手順等を示した計画（BCP）を策定します。ただし、これはあくまでも危機事象の発生時に迅速かつ統制のとれた対応を組織の行動として行うことを目的に作られるものであり、この目的が達成できるものであれば、体制、手順等の文書による詳細化は必ずしも必要ではありません。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

P社は、バイオマスを活用した再生エネルギー事業者です。

自社で開発したコンテナサイズの発電機（メタン発酵ガス化装置）の製造、販売、メンテナンス、遠隔制御、売電を実施しています。

社長が事業継続に関する問題意識を持っており、BCP策定に取り組むことになりました。

取り組みにおける課題

◇ 自社が被災することに関する意識が希薄。

市のハザードマップでは、自社は浸水想定区域や津波想定区域には含まれていません。そのためもあり、再生資源による電力供給という事業特性から、他の企業のBCPに寄与するという認識はありましたが、自社が被災することに関しては意識が希薄でした。

◇ BCPの策定及び運用体制が不安。

社長自らがBCP策定に参画していますが、事務局としては現場のことをどこまで理解できているか不安であり、仮にBCPが出来上がったとしても本当に運用可能なのか不安でした。

取り組みとその結果

◇ 対応体制の見直し

重要業務を選定する際、業務内容やその資源の詳細については経営者も把握しきれていないことがあるため、事務局メンバーだけでなく、業務に直接携わる担当者も検討メンバーとして参加する体制にしました。

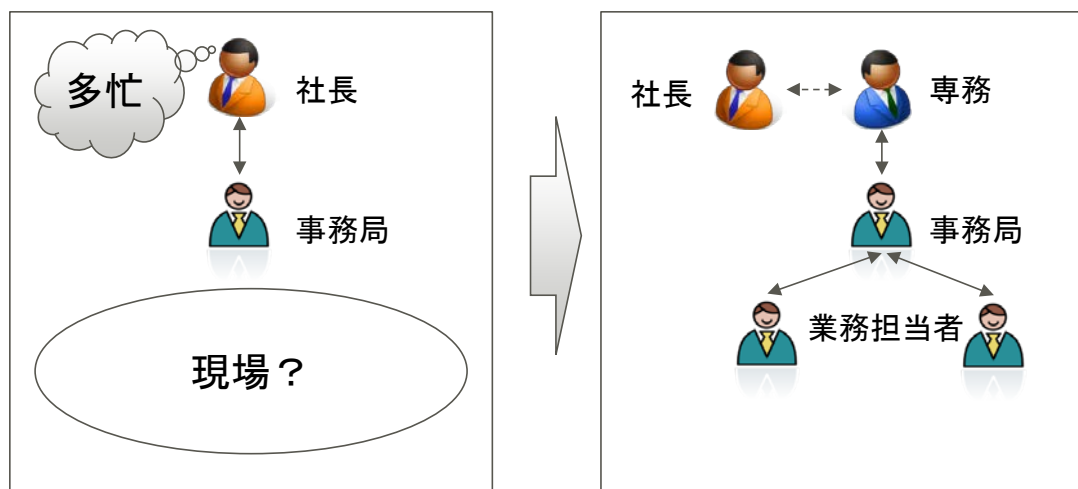
また、平時のBCP運用推進責任者は社長を予定していましたが、多忙のため現実的に運用することができないので、平時に対応が可能な常務執行役員を責任者に設定しました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 運用を活性化させるために役員を責任者にする。

非常時に本当に使えるBCPを策定するために、業務に直接携わる役員もBCP策定メンバーに巻き込んで、現場のノウハウを活用する体制を構築したケース。

このような体制を構築することで、BCP策定後の運用フェーズに入った際にも、活動を形骸化させることなく活動を継続できる。さらに、現場に対する強いメッセージを発信できる役員を責任者とするすることで、通常業務と関連付けた事業継続の取り組みを行うなど、運用の活性化が期待できる。



企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

Q社は、賃貸住宅仲介、賃貸住宅管理を行う会社です。

B C P策定に関する知識がなく経験者もいない状況で、大規模地震が発生した場合の対応が分からないため、事業継続について不安を感じています。

取り組みにおける課題

◇ 緊急窓口設置ルールの明確化が必要

主要事業である賃貸住宅の仲介・管理業務の継続に加え、県・自治体から要請される仮設住宅の設置には、早期に緊急窓口を開設し、仮設住宅設置に答える必要があります。

◇ 被害状況把握手順が不明確

自社資産となる物件が無く、仲介業が中心で、被災時には賃貸物件の状況把握と報告が急務ですが、手順が決まっていません。

取り組みとその結果

◇ 代替戦略（自社他店舗、業界団体内の他企業）を策定

被災時においても住宅供給事業者としての社会的責任を果たすために、重要業務の目標復旧時間を1週間と設定し、そのための対応手順・体制を検討しました。被災拠点が1週間以内に復旧が見込めない場合は、主要事業である賃貸住宅の仲介・管理業務は複数ある他店舗で代替します。より甚大な被害であれば、属する業界団体内の他企業に代替サービスを依頼します。

◇ 仮設住宅設置の要請に応えるための緊急窓口の設置ルールを策定

県・自治体からの仮設住宅の設置支援要請を鑑み、被害状況の把握と窓口設置を優先して実施します。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 自治体からの支援要請に際して、賃貸物件の被害状況把握を速やかに把握するための体制を作る

被災時には、通常業務とは別に重要な取引先からの要請に応えるための緊急対応が重要となる場合がある。そのため、非常時の対応手順・体制を検討する際には、平常時の業務手順だけを考えるのではなく、実際の被災時の状況を具体的にイメージしてステークホルダーからの要請への対応手順を検討する必要がある。

このケースでは、通常のビジネスとは別に、県・自治体からの支援要請が重要と判断し、賃貸物件の被害状況の把握と窓口設置を優先して実施するための手順・体制を具体化している。

6. 事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みの整備・実施

人事異動や事業環境変化によりBCPのあり方は変化し続けます。最初に定めたBCPは、ほとんどの場合十分なものではなく、常に見直し・改善が必要です。そのためには、組織内に見直しの必要性に対する理解と、見直しのための仕組み・手続きが定められていることが必要です。

ただし、平常時の業務に負荷をかけるような見直し・改善の方法（例えば、膨大な文書作成や煩雑な手続きなど）は、継続的な改善実施の妨げになることもありますので、実効的かつ継続的に実施できるように工夫がなされていることも重要です。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

R社は、病院、診療所などの医療保健事業、介護老人保健施設などの運営などの介護事業、組合員の健康、保健などに資する保健予防事業、文化事業を行う法人です。

病院、診療所や介護老人保健施設などの事業所は都内に複数分散しており、震災発生時は連絡をはじめ事業の継続はきわめて困難と予想されます。

震災発生時、病院の稼働を維持すること、役職員や組合員の安否を確認すること、病院、診療所などの震災発生時の初期対応、予想される全国からの医療支援の受け入れ、連絡体制の構築を行ないます。

取り組みにおける課題

◇ 医療サービス再開に向けた方針決定に時間をかけられない

基本的に止められない業務であり、身の安全確保後には医療サービスを再開する必要があります。また、複数病院があるため、医療サービスの移転判断も必要になります。医療サービスを再開するための方針決定に時間がかけられないため、目標復旧時間をどのように設定すべきか悩んでいました。

◇ 職員が多忙のためBCP策定作業への参画が困難

実効性のあるBCPを策定するには、現場担当者のノウハウを収集する必要がありますが、業務多忙のため現場担当者が参画できないものと考えられていました。

取り組みとその結果

◇ 日々の業務が重要業務

病院の入院患者の安全を最優先にするのは当然ですが、サービス継続のための職員の身の安全を早期に確保することが重要になります。検討を進める中で、結局は日々の業務が重要業務であり、事業継続のための特別な活動ではなく、日々の業務での改善活動を行うことが重要であるという認識ができました。その結果、現場担当者もBCP策定に積極的に関与してくれるようになりました。

◇ BCPの見直し・改善を行う仕組みを現行の経営会議に組み入れ

今回のBCP策定において抽出した課題から必要な対策を選抜し実施する仕組み、事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みとして、現在運用されている経営会議に組み入れる予定です。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 日常の組織運営にBCM⁴の考え方を組み入れる

BCMの本質は経営そのものであることを理解し、事業継続のための特別な活動ではなく、日々の業務での改善活動を行うことが重要であるという認識で組織運営に結びつけたケース。

事業継続の取り組みを災害時の特別な対応として位置づけてしまうと、BCPの策定後の運用フェーズがBCPの改定を目的とした活動となり、次第に形骸化してしまう可能性がある。BCPは災害時に代表される急激な環境変化に対応するための道具であり、企業が抱える様々な経営課題の一つとして、経営会議等の現行の会社運営・意思決定ルールにBCMの考え方を浸透させていくことが重要。

⁴ BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のこと。経営レベルの戦略的活動として位置付けられる（内閣府「事業継続ガイドライン」）

7. 事前対策の実施

事前対策とは、施設・設備・備品の改善・強化などのハード面のみならず、人材確保、体制の整備などのソフト面も含むものです。発災後の対応に備えた環境を事前に整えておくことでもあります。

この事前対策の実施は、重要業務を目標復旧時間内に継続・早期復旧できる可能性をより高めるために、換言すれば、事業継続戦略・対策を実際に実施しやすくするために行なわれるものです。

すべての事前対策が実施済である必要はもちろんなく、あるいは短期間で実施されることが必須ではありませんが、毎年の予算係の計上・執行に合わせて計画的に実施されていることが重要です。

目標復旧時間の短縮度合と費用とのバランスを考慮して事前対策の優先順位を決める

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

S社は、特殊鋼鋼材の製造業で、室蘭の特殊鋼コンビナートの一翼を担う会社としての責任を果たすためには事業継続の取り組みが必要と考えていました。これまではガイドライン等も参照したことがなく、必要なノウハウが無いことから具体的な取り組みが行えませんでした。親会社からの要請もあり、BCP策定に踏み切りました。

取り組みにおける課題

◇ どのような行動手順やツール類を準備しておけばよいのか分からない。

工場の耐震補強等のハード面での事前対策は具体的な検討が進められていましたが、今回策定したBCPを現場レベルで活用していくためのソフト面での対策として何が必要かイメージできず、実際に対応するための手順や行動に用いるツール類を既存資料と関係付けて整理する作業が上手く進められませんでした。

現状では、災害時の避難や帰宅判断等に関する資料が準備できておらず、事業継続に必要な代替調達先や代替物流会社の選定のためのリストや連絡先一覧等も整備できていませんでした。

また、手順書やマニュアル等について「紙」の形で保管できていないものがあり、有事の際に素早く取り出すことができない可能性がありました。

取り組みとその結果

◇ 事前対策の前提となる事業継続方針・重要業務と目標復旧時間の設定

日頃から地域、顧客、関係会社等とのコミュニケーションを大切にして、有事に協力、貢献できる体制を作るという視点を、事業継続方針に加えました。

優先すべき具体的な製品については、今後詳細な検討が必要ですが、重要な製品の生産活動が再開され出荷が開始されることを重要業務とし、目標復旧時間を2週間としました。

◇ 上記を実現するために必要な事前対策の検討

目標復旧時間を達成するために必要な手順を行動チェックリストとして整理し、そこで必要となる備蓄品や連絡先リスト、代替調達先や代替物流会社の選定のためのリスト等を、復旧に向けた時間軸を意識して具体化しました。あわせて、行動チェックリストや連絡先リスト等の主要な帳票類は最新版を印刷しておくことをルール

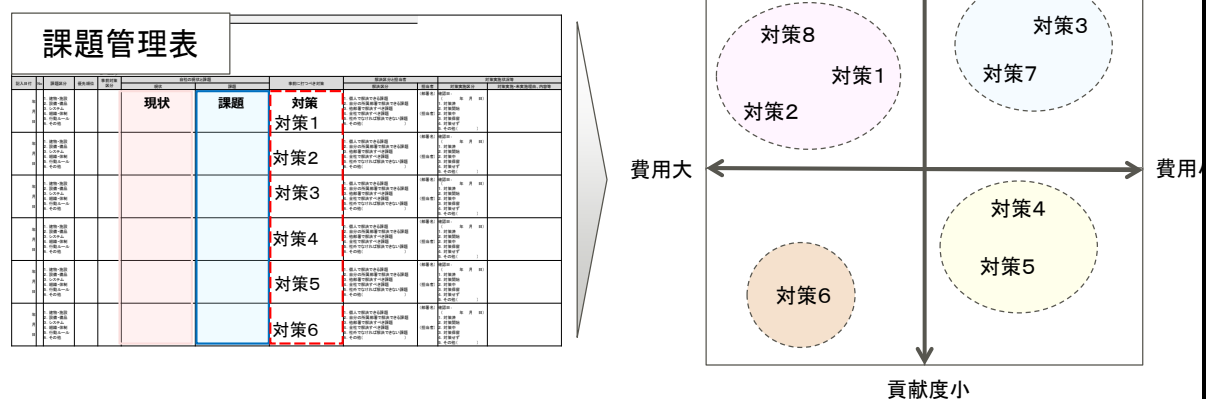
化しました。

取り組みから見いだされるノウハウ

- ◇ 目標復旧時間の短縮度合と費用とのバランスを考慮して事前対策の優先順位を決める。

BCP策定時に作成した行動チェックリストに記載されている備蓄品やツール等は、実際にはまだ購入・整備できていないものも多く含まれていることが多い。とるべき対策や揃えるべき備蓄品やツール類は多数あるが、一度にすべてを解決できる訳ではないので、目標復旧時間の短縮度合等の効果と費用とのバランスといった評価軸を明確にして優先順位を決めて対応していくことになる。

BCM責任者は、年次の予算策定時にBCPおよびBCMの定期見直しによって課題と認識された事項を課題管理表に記録し、各課題の対策実施状況についても具体的に記載していく必要がある。



企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

T社は、公共土木工事の請負を中心とした総合建設業です。

災害時においても公共事業などの継続性が要求されるため、BCP策定の必要性を強く認識しており、全国建設業協会の『地域建設業における「災害時事業継続の手引き」』などを参照してBCP策定について検討を進めようとしていました。

取り組みにおける課題

◇ 事前対策をどこまで実施すればいいのかわからない。

専門家の指導により、本社および工事作業所も対象範囲に含めたBCPを策定しましたが、検討を進める過程で、本社が津波被害にあって使用できなくなった場合等を想定した事前対策をどこまで実施すべきか、検討が進まない状況でした。

取り組みとその結果

◇ 早期復旧のための本社・工事作業所の活用

T社では、災害時の対応は本社で一元的に行うものであるという先入観からBCPの対象範囲は本社のみという意識を持っていましたが、有事には本社の施設や設備、要員等のリソースが使えない状況も考えられるため、対象範囲は工事作業所なども含め幅広く考えて検討を進めました。

◇ 事前対策の検討

当初は津波が起きた場合には、本社建物、設備が全て利用できなくなり業務が停止してしまうことはやむを得ないと考えていました。しかし、「地域に無くてはならない企業になる、災害発生時には防災拠点として機能する」といった事業継続方針に照らして、本社が使えなければ工事作業場所に設備を移動して機能を再開し、内陸の会社に代替対応の協力を要請することも必要と判断しました。

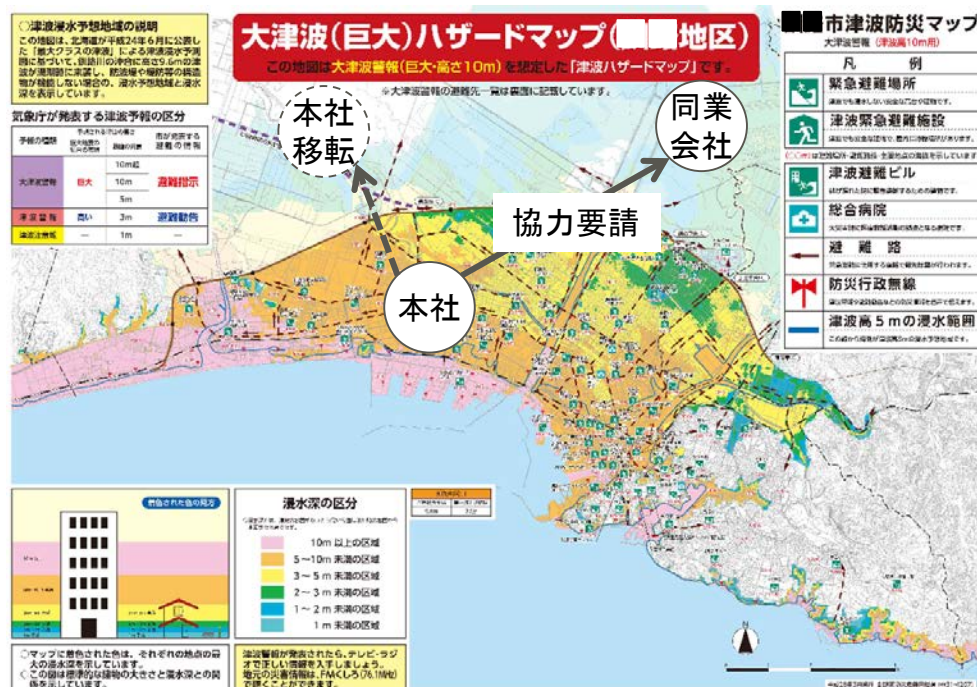
さらに、地域の安全安心を守り、災害に強い企業を目指すために、地震に備えた耐震工事の検討を行い、中長期的には本社の高台移転の検討も始めました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 事業継続方針に基づいて、重要な経営判断を必要とする事項まで含めて検討する。

事業継続方針は、社是・社訓とも関連した経営者の重要なメッセージであり、事業継続の取り組みにおけるよりどころになる。BCPに記載した行動手順の判断基準であり、継続的に取り組む中で発生する課題の優先順位を決める際の価値基準にもなる。

T社は公共事業を中心とした建設業者であることから、地元地域への貢献意識が高く、本社移転といった重要な経営判断を必要とする事項まで含めて、事前対策の検討を行った。



企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

U社は、機能紙・加工紙・フィルム等の開発・加工・販売を行う会社です。

危機時の防災ルールや手順は制定し、備蓄品を備え防災訓練は実施しています。しかし、全員に周知できているとは言えず、今後、BCP策定に合わせて具体性を持たせることができればと考えています。

当社のみができる加工技術や特殊紙を取扱い、大手製造業の製造ラインの工程材料として納品していることより、取引先よりBCP策定状況についての問い合わせを受けており、策定が急務です。

取り組みにおける課題

◇ 自社なりの進め方が分からない

地元商工会議所のBCPセミナーに2年前に参加し、当時は参考になりました。ノウハウが無い状態で取りあえずできることから、具体的には備蓄品の調達、安否確認システムの導入、耐震化未了部分への対応等の対策に取り組みましたが、自社なりの進め方が分からず、BCPそのものについては進展していない状況です。

◇ 他社代替の検討が急務

クリーンルーム内での特殊紙やフィルムの裁断加工といった自社独自の商流の継続を意識する必要があります。当社のみができる加工技術の代替や、特殊紙の代替生産が可能な委託先を探す必要があります。

取り組みとその結果

◇ 目標復旧時間の設定

2週間を超える生産活動停止はペナルティー発生等事業存続に大きな影響が懸念されるため、目標復旧時間を2週間と設定しました。

◇ 代替生産に関して事前準備

甚大な被害（2週間以内に再開困難）の場合は、他社に代替生産を依頼する戦略としましたが、どうしても自社でしか実現できない技術があり、復旧を長期化させるボトルネックに関して、本社事務所や工場の耐震確認、クリーンルームの耐震補強、非常用発電の調達などを実施することとしました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 独自の加工技術や製造技術に注力した事前対策により復旧能力を向上させる。

自社の強みである、クリーンルーム内での特殊紙やフィルムの裁断加工といった独自技術に集中して、復旧能力を高める戦略を採用したケース。

事業継続戦略の検討に際しては、自社が提供している価値が何なのかを突き詰めていく必要があるが、その過程で、他社に代替してもらえる部分と自社で復旧せざるを得ない部分とに切り分けて、事前対策の優先順位を検討する必要がある。

8. 教育・訓練計画の策定、定期的な実施、改善

事業継続の担い手は人であり、事業継続に関わる多くの人材の教育・訓練は定期的に行うことが重要です。さらに、訓練によりBCPの不備な点を明らかにし、その反省を踏まえて必要な改善を行うことが、BCPの実効性を高めるために重要です。

特に、BCPの実効性を確認するための訓練では、重要業務と目標復旧時間が様々な状況下で達成可能か否かを確認するための訓練上の工夫をしているかが重要となります。

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

V社は、LPG（液化石油ガス）の配送、及び保守を行なっている会社です。

防災面に関しては、かなり取り組んでいます。親会社の備蓄品を活用することになっています。親会社の防災組織はありますが、当社独自の防災組織が無く、役割も明確になっていません。

取り組みにおける課題

◇ 経営資源の被害状況の把握が急務

経営資源のいくつかが津波浸水エリアにあり、経営資源が大きく消失する可能性があります。被害状況を速やかに把握し、復旧か他充填所から配送するかの戦略、及び保安業務の優先順位決定を事業再開に先立ち決定する必要があります。

◇ 初動対応に関する準備物が未整備

安否確認システムへの登録に不備があり、最新状態の維持困難で、最初の段階で躓く可能性があります。災害対策本部の設置場所、メンバー等について代替を含めての検討、行動のための帳票類の整備が必要です。

取り組みとその結果

◇ 自社の緊急時の状況をイメージし、具体的な訓練のための想定シナリオを作成

甚大な被害の場合には、ガスの「保守・点検」に業務を切り替えます。車両を被災地外エリアに応援要請し再配備します。物流人員と保安人員の再編成、及び再配置、不足の場合は親会社に人的応援を要請します。お客様対応業務はインバウンドではなく、アウトバウンドでの対応に切り替えます。

上記を前提とした訓練シナリオを作成して関係者を集めて訓練を実施した結果、重大な影響を受ける経営資源や、初動対応で準備すべき帳票類等が具体的な課題として抽出されました。

取り組みから見いだされるノウハウ

◇ 被害を受ける可能性の高い津波を想定した訓練により、BCPの実効性を上げる。

事業拠点のいくつかが津波浸水エリアにあるため、実際に被害を受ける可能性が高いことから、自社の緊急時の状況を想定したシナリオを用いた訓練を行なったケース。

訓練により、被害状況に応じた業務の絞り込みを視野に入れつつ、車両・人員の応援要請、再配備を実施するなど多くの気づきが抽出される。抽出された気づきは、効果が見込める形でBCPに反映させることで、実効性の向上が期待できる。

災害の発生状況や被害想定を色々と変えることで、重要業務の目標復旧時間が達成可能か否かを検証しながら新たな課題を抽出するなど、定期的な訓練の実施計画を立てる際に工夫をしていくことが重要。

具体的なシナリオを想定した訓練により多くの課題を抽出し、平時の改善活動に繋げる

企業・団体のプロフィール（取り組みの背景 等）

W社は、中堅の運送会社です。

ガイドラインを参照すればBCP文書は何とか作れますが、その実効性や運用方法が分からないので、BCP策定後、定期的に訓練・教育をしてPDCAサイクルを回し、BCMを運用していくことが必要だと考えています。

取り組みにおける課題

◇ 具体的にどのように訓練・教育をしたらよいか分からない

被災時に誰がどんな意思決定をいつ行うのかが明確ではありません。具体的には、道路の被害情報などをどのように収集するのか訓練の必要性を感じました。

また、情報収集ツール等を使用して情報収集する場合、被災時にも慌てず速やかに使えるように訓練を実施することも重要だと考えます。

取り組みとその結果

◇ 実際に具体的なシナリオを想定して訓練を実施

実際に具体的なシナリオを想定して訓練を行うことにより、色々と考えないといけないと認識できました。今後、営業所も交えて訓練を実施していくことが大切です。

また、被災時の迅速な意思決定の際に必要な情報を適切に収集するためのツール等について、実際に使えるように訓練を実施することも重要です。

取り組みから見いだされるノウハウ

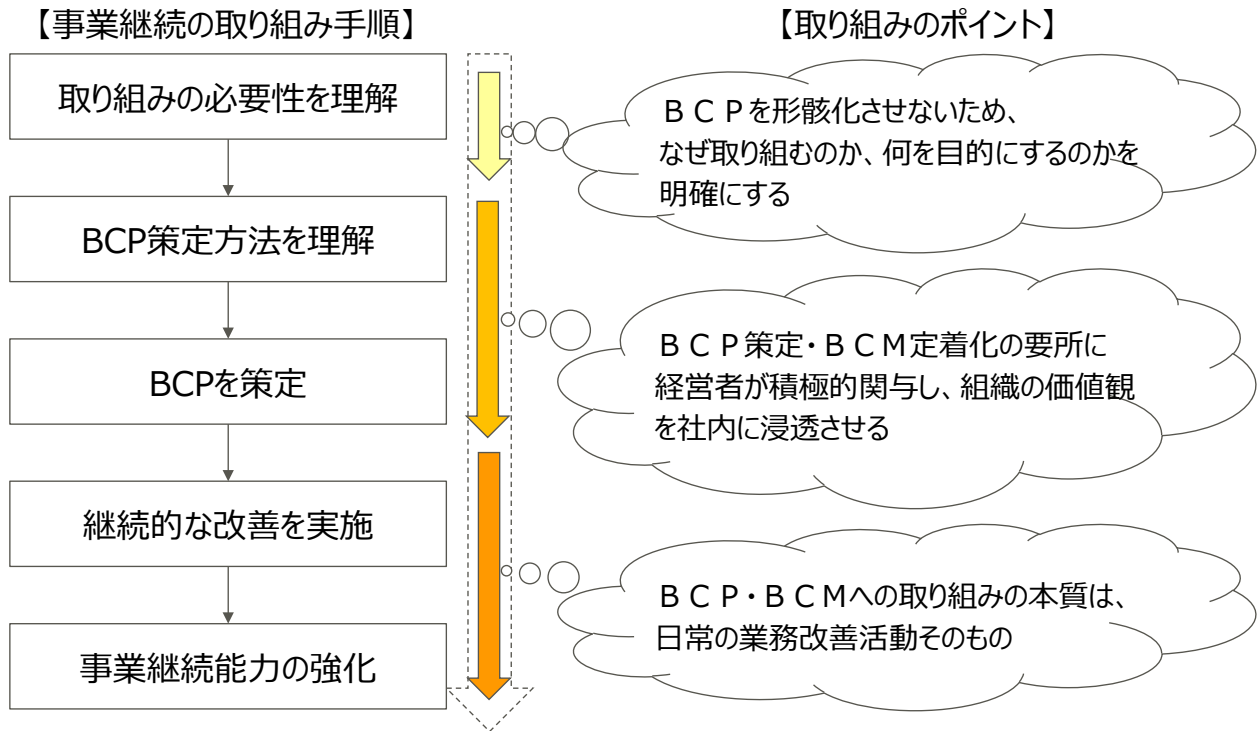
- ◇ 具体的なシナリオを想定した訓練により多くの課題を抽出し、平時の改善活動に繋げる。

実際に具体的なシナリオを想定して訓練を行うことで、BCP策定時には思い付かなかったアクション、必要なツール・チェックシート類が具体的に抽出できる。従業員の被害状況や拠点の被害状況など、被災ケースを変えて訓練することで、多くの課題を顕在化できる。この課題の解決に向けて、被災時の意思決定スピード・対応スピードを上げるだけでなく、平常時の業務改善にも繋がるものを優先して対策実施していくことが効果的。

更に、被災時の迅速な意思決定を行うために必要となる情報は何かを明確化し、限られた人員で適切に収集するためのツール等を、実際に躊躇せず使えるように訓練を実施することが重要。

事業継続能力の強化に向けたポイント

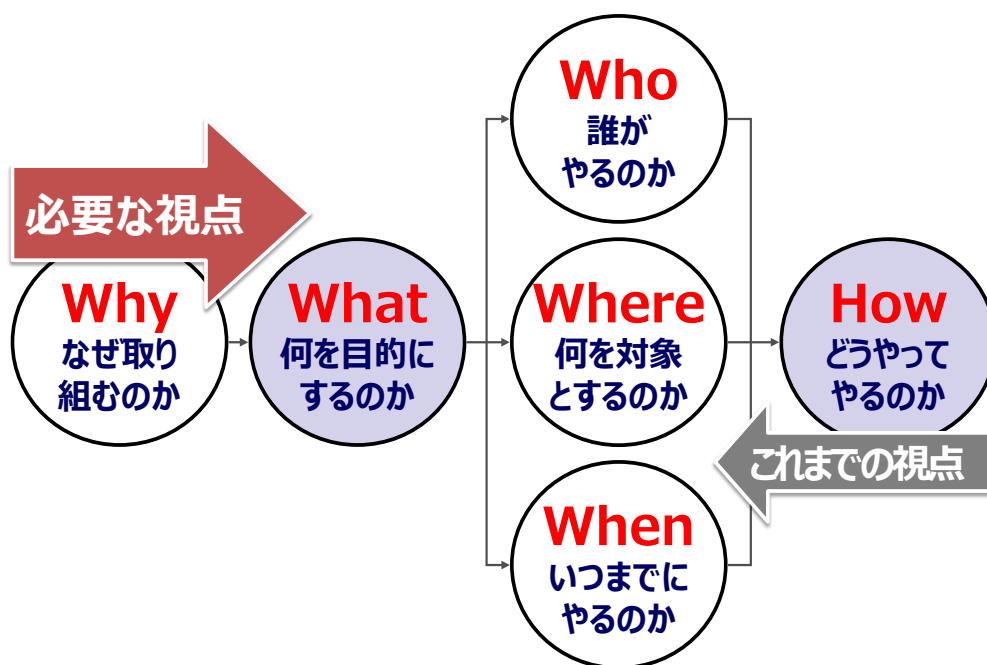
本書を通して、事業継続の取り組み手順に沿って8カテゴリに整理した横断的知見・参考となるケーススタディを紹介してきました。改めて、特に重要な3点について以下にまとめました。



BCPを形骸化させないため、なぜ取り組むのか、何を目的にするのかを明確にする

雛形を参考にしてBCPを策定する際、色々な帳票・テンプレートがありますが、それらが災害時に、誰が、どんな場面で、どう使うのか、なぜそのフォーマットなのかが分からないままであれば、せっかく作成してもいざという時にうまく使えない結果になってしまいます。

被災時に、誰が、どんな時間軸で、何を意思決定するのか、そのために必要な情報は何か、帳票・テンプレート類へ記載する情報が、なぜ速さや正確さが求められるのかを、具体的なシーンを想像して検証することで、実効性のある、使えるBCPとなります。



また、事業継続のための取組は文書作りではなく人づくりです。BCPを構築してひと安心してはいけません。マニュアルなどの文書を作って安心したところから取組の形骸化・風化がはじまります。事業継続の取組はマニュアルが行うものではなく、経営者や従業員というナマの人材が実現するものです。経営者が中心となり、従業員がBCPに触れる時間を持ち、人材育成や後継者の育成を忘れないことが重要です。関係者間の相互確認、文書の読み合わせ、ケーススタディなど演習や教育訓練を忘れないようにしましょう。

BCP策定・BCM定着化の要所に経営者が積極的に関与し、組織の価値観を社内に浸透させる

BCP策定の開始時、重要業務と目標復旧時間を設定する際、策定したBCPの最終確認時等の要所では、経営層が参画し、企業の価値観や方向性とBCPとが合致していることを確認することが重要です。この、ポイントとなる部分で経営者が参画していることで、BCP策定プロジェクトメンバーだけでなく全社員にも企業の取り組み方針や価値観が共有され、非常時のみならず、日常業務の改善活動などへの好影響が期待できます。また、中小企業では経営者のリーダーシップを受け継ぐ人材の育成が重要になります。時代のリーダーの育成とBCPの取組を繁忙な日常の業務の中でどのように位置付け、根付かせていくかが大切です。

BCP・BCMへの取り組みの本質は、日常の業務改善活動そのもの

BCP策定作業を通して、会社全体の事業／業務の相互関係を図や表にまとめたり、事業の優先順位設定の考え方を筋道立てて表したりすることで、社員一人ひとりが自分自身の仕事の構造・位置付け・前後関係・重要性についてしっかりと理解できるようになります。頭の中にあること、曖昧なことを図や表で「見える化」することで、脆弱性やボトルネックが把握でき、それに対して実施しなければならない対策が炙り出され、緊急性や重要性を勘案した、効果の見込めるアクションが選定できます。BCP・BCMへの取り組みは、危機発生時の行動プロセスを明らかにして、危機に対する行動の“リードタイム”を短くする「改善活動」であり、日常の業務改善活動そのものであるといえます。

すそ野の広いBCP普及のための
ノウハウ集

平成 29 年 7 月

発 行 内閣官房 国土強靱化推進室
連絡先 〒100-8968
千代田区永田町 1-6-1 合同庁舎 8 号館 4 階
TEL：03-6257-1775