

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3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3部 本格的な事業継続計画（BCP）に向けて>

はじめに

第2部では、重要業務を認識し、簡易なBCPを作成してその運用をしてきました。第3部では、本格的な事業継続計画（BCP）の策定に向けて作業を進めます。

目 次

- 22) 分析を踏まえた目標復旧時間の経営判断
- 23) 災害・事故時の財務的な安定性の検討・改善
- 24) 投資を含む本格的な対策戦略の立案と実施
- 25) 地域貢献に関する協定、共助・相互扶助
- 26) BCPの運用と周知・定着
- 27) BCPの訓練と見直し

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２２＞ 分析を踏まえた目標復旧時間の経営判断

1 必要性

ステップ１０で重要業務を選定し、ステップ１１で得意先の意向などから重要業務の許容中断時間を見出し、目標復旧時間を簡易に把握しました。次いでステップ１４で、現状で被災した場合の重要業務の実施に不可欠な要素・資源をチェックして、現状で可能な復旧時間を推定し、目標復旧時間の見直しを行いました。そして、ステップ１７以降、許容中断時間と現状で可能な復旧時間のギャップを縮める対策（多額の投資を要しないもの）を検討・実施してきました。

ＢＣＰにおいて、目標復旧時間は最も重要な経営判断であり、その達成のために企業全体で対策に傾注します。多大な投資にも踏み切ることでしょう。しかし、第２部で行った簡易な把握だけでは不十分な場合、そのような投資が貴社の経営を危うくし、貴社の利害関係者の批判対象になるでしょう。このステップでは、こういった点について本格的に検討することとします²。

2 方法

2.1 重要業務の妥当性を確認する

貴社の収益や売上げの観点からステップ１０で選んだ重要業務について、事業継続性を高めるため多大な投資を行うとすれば、長期的にも貴社にとってその業務が収益や売上げの面で重要であるか、言い換えれば将来性のある業務であるかを十分に確認する必要があります。

2.2 許容中断時間を本格的に検討する

得意先の意向などから重要業務が中断しても許容される時間（許容中断時間）については、ステップ１１で概略を認識しましたが、対策に必要な多大投資も検討するという大きな経営判断につながるこの段階では、より本格的に目標復旧時間を検討する必要があります。その結果、ステップ１１で概ね把握した重要業務の対応優先度も変わる可能性があります。

(1) 得意先との関係を考慮する

貴社の重要業務が中断することによる経営面の損失（可能性）は、災害・事故直後から大きくなる場合もありますが、ある期間を経過すると急に大きくなることが多いものです。

当初の損失は、製品・サービスの供給が止まるという資金的な面にとどまりますが、得意先が貴社の供給再開を待てなくなった段階で、代替供給元を早急に確保するように動きますので、急速に損失可能性が大きくなります。そして、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ていきます。さらに、得意先と新たな供給元の関係が技術的な面も含めて深まれば、取引を失う可能性さえ生じてきます。

ステップ１１では、例えば大規模設備を使う製造業の場合、設備の被害が修理・調整で済む場合の１～数週間での復旧と、設備の再調達が不可避な数ヵ月後の復旧の２段階の被害想定が必要かもしれないと述べましたが、ここでの分析は、その点も含んだものとなります。

(2) 資金繰り、財務状況からも確認する

重要業務が停止すると収入が（一定期間後に）途絶し、利益も上がらなくなります。これらは、停止期間に比例して累積します。さらに、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。

² ＢＣＰ策定で重視される「ビジネス影響分析」と呼ばれる分析・検討手法を用います。

一方、過去の取引の支払い期限や従業員の賃金など、業務停止にかかわらず支払いが必要な経費があります。さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等が発生します。そこで、貴社の資金繰りの面からも、重要業務の停止期間の影響を、時間の経過に伴って推計して、どれだけの期間その重要業務の停止に耐えられるかを確認する必要があります。

(3) 社会的な影響を考慮する

貴社の製品・サービスが災害・事故の復旧に必要性が高いものである場合には、復旧の本格的な開始時期までに供給が再開できないと、貴社の供給責任に関し社会的な批判が高まるでしょう。

2.3 目標復旧時間を精査し、設定する

第2部の前半で行った目標復旧時間の検討について、その後貴社が実施した対策の効果も踏まえて、様式22-1を用いてもう一度チェックします。そして、その重要業務を被災後のどの程度の期間で復旧するかを経営者として判断し、現実性のある「目標復旧時間」を設定し、その達成に向けて努力をしていきます。具体的には、ステップ24での対策戦略において、第2部で実施してきている対策に加え、相当な資金を投じる投資も、計画して進めていくことになります。

2.4 目標復旧時間の意味

多くの企業では、許容中断時間の近くに目標復旧時間を設定すれば、相当の対策が必要でしょう。例えば、貴社の施設・設備の耐震性を相当高める投資が必要などです。このような場合、目標復旧時間を「何年も先に達成できる目標」として決めてしまうと、やや危険です。BCPの策定現場が、補強完成後のBCPしか策定しないと、補強完成前に被災すればBCPが機能しないのは明らかです。したがって、耐震補強のような中期的な計画目標と、実際のBCP策定作業の前提とする復旧時間が混乱しないよう、目標復旧時間を位置づけなければなりません。

一方、想定する災害・事故の被害を受けると、敷地移転や建替えを行わない限り、許容される中断時間に近い時間に目標復旧時間を設定できない、かといって莫大な投資の見通しは立たない、という企業もあるでしょう。その場合には、最初に想定する災害・事故リスクを「より軽いもの」に変更し、被害想定を低くし、現状で復旧可能な時間を早めたうえで、目標復旧時間を設定することで構いません。これではBCPとして完全でないと感じるでしょうが、貴社がBCPを持たないよりずっと災害・事故対応力は高まります。取引先もそれを評価するでしょう。

3 留意事項

3.1 広域災害の場合の特徴

地震、風水害等の広域災害の場合、取引先が同じ地域内で同様に被災した場合には、取引先の事業再開までの間、貴社の製品・サービスも使用されません。その分、供給開始が要求される時間がずれると考えられますので、その点はある程度考慮することができます。

3.2 取引先の考え方の聴取の仕方

貴社の製品・サービスの取引先が、代替調達先へ切替えを行うことになる条件は重要事項ですので、取引先の幹部社員によく相談して聞くことが適切でしょう。

また、先方に事業継続の必要性の認識が高い場合はしっかり議論を受け止めてくれると期待できますが、そうでない場合にはなかなか議論がかみ合わないかもしれません。そのような場合には、事業継続の必要性を理解している経済団体その他の支援主体に相談してみてください。

〔ステップ2 2 様式〕 分析を踏まえた目標復旧時間の経営判断

文書 22-1(必須) 重要業務の見直し(形式は任意)

説明：①文書 10-1「重要業務の候補の影響度比較表」で選定した重要業務を見直す。文書 10-1 を再度使用するなどでもよい。
②選定された重要業務の継続または早期復旧のために投資を行うことも意識して行う。今後の重要度の見通しも考慮する。

文書 22-2(必須) 重要業務の許容中断時間の分析表(様式例)

重要業務	重要度のレベル	時間経過に伴う影響の変化	その理由	被害が深刻になる時期	その理由	影響が致命的になる時期	その理由	許容中断時間
A 業務		最初は1日当たり〇円の売上げが損失		日後		日後		日
B 業務				日後		日後		日
C 業務				日後		日後		日

説明：①より厳密には、日単位などで影響の程度の変化をグラフ化するイメージで検討する方法もあります。
②一つの重要業務について判断要因(ステップ1 1で使用)ごとに同様の分析を行い、それらを総合する方法もあります。

文書 22-3(必須) 目標復旧時間の検討表(様式例)

重要業務名	許容中断時間	その根拠	現状での中断時間	その根拠	実施できる対策とその効果	目標復旧時間
A 業務						
B 業務						
C 業務						

＜ステップ23＞ 災害・事故時の財務的な安定性の検討・改善

1 必要性

重要業務が中断すると収入が（一定期間後に）途絶し、納期遅延等による違約金が発生する場合があります。過去の取引の支払いや従業員の賃金など、支払いが必要な経費があります。さらに、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等が発生します。貴社の資金繰りや財務状況が不安視されないようにする必要があります。

2 方法

2.1 災害・事故による取引変動による資金繰り問題を検討する

災害・事故の被害にあえば、売上の入金途絶の一方、給与等の支払いや過去の取引の支払いの資金は必要です。納期遅延等による違約金が発生する場合があります。また、過去の売上の入金は、相手方が同時に被災する可能性が高い場合、遅れる可能性も考慮すべきです。さらに、設備の修繕費用が必要ですし、商品や部品在庫に被害が出れば、生産再開のために再仕入代金も必要になります。このような資金繰りに関する状況は、それぞれの重要業務ごとに既に目標復旧時間の検討の際にある程度把握済みだと思いますが、必要に応じて日単位か週単位で企業全体としての資金繰りの推移を表にして整理します。

企業によっては、余裕資金を有利な投資などに回して手元で直ぐに支出に回せる資金を絞り込んでいる場合もあると思いますが、災害・事故に備えた資金繰りの余裕が必要となります。一般に、財務面での信用維持の観点から、1ヶ月程度の操業停止は想定しましょう。

なお、損害保険は、支払いがさほど早く行われない場合もありますので、資金繰りの面ではあまり依存できないと考えたほうが安全でしょう。

2.2 復旧費用を計算する

復旧にさほど時間や投資を要しない場合の検討は、2.1で述べた内容となりますが、現状、例えば事業所の建物に耐震性がない、水没の危険があるなどの理由で甚大な被害を受けて復旧に投資が必要になる可能性があるならば、その資金調達が問題となります。貴社の施設、設備等の被災状況を仮定して、復旧費用を見積もります。ただし、様々な被害水準を想定して調べるのも相当な手間と時間がかかりますから、対応体制に余裕がなければ概ねの計算でもまずは行っておくことが有効だと考えられます。

2.3 災害後に活用できる資金を検討する

まず、適切な損害保険の加入が対策として考えられますが、カバーされる災害の種類には十分に留意が必要です。また、災害被害に対して企業が十分な損害保険に入ることが難しく、また保険料が多額となる場合もあるのが実情ですので、保険会社からの説明をよく聞く必要があるでしょう。その他、銀行の災害時融資予約などを検討することも考えられます。

災害発生後、特に中小企業であれば、政府系中小企業金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用できます。公的支援措置は、中企庁指針の資料10が参考になります。これらについては、それぞれの金融機関に相談して、対応を考えることになります。

なお、復旧資金の調達に際し、やみくもに災害前の生産力を復活することに目標を置くことは経営的に危い場合があります。投資回収に要する期間にわたり、その事業・業務が貴社に必要な利益をあげることができるか、将来の市場動向の見極めが大変重要です。

3 留意事項

大規模な災害・事故の際、日本では供給遅延による違約金の請求などは、お互い行わないといった認識が強かったと思われます。しかし、取引の国際化が進み、また、災害・事故リスクを自社からなるべく排除する動きが国内でも高まる中で、今後、違約金が厳しく請求される方向となることも考えられますので、留意が必要です。

[ステップ2 3 様式] 災害・事故時の財務的な安定性の検討・改善

文書23-1(必須) 1ヶ月程度の操業停止に耐えられる資金繰りの計画(様式例)

災害・事故後の期間	1週間後	2週間後	3週間後	1ヶ月後
収入の状況				
①事業収入(の減少)				
②損害保険の支払い				
・・・				
支払いの状況				
①定常的な支払い				
②納入遅延の賠償				
③修繕費用				
④再仕入れ(被害分)				
・・・				

文書23-2(重要) 可能な範囲での復旧費用の推計(様式例)

被害を受ける施設・設備	被害の程度	復旧に必要な費用の概算額とその算定根拠
社屋A	全壊(震度6強による)	〇億円、△△建設(株)の見積もりによる
設備B	全壊(社屋倒壊による)	□千万円、同等の性能の設備の市場価格
商品C		

文書23-3(必須) 被災時の資金調達方策の一覧表(様式例)

資金調達の方法	調達先	調達可能金額とその推計根拠	調達可能時期
手持ち資金	銀行預金、・・・	〇億円	銀行業務再開直後から
損害保険の支払い	〇〇損害保険(株)	〇億円 災害による全壊の場合の保険金額	〇週間後めど
中小企業災害時ローン	□□機構	□億円 災害借入の条件より判断	□週間後めど

説明：公的金融機関の災害時の特別融資制度などを含みますので、有効活用を検討します。

＜ステップ 2 4＞ 投資を含む本格的な対策戦略の立案と実施

1 必要性

重要業務を目標復旧時間まで操業再開できるように、ボトルネックを解消していく過程の中で、どうしても建物その他の施設や設備について、相当額の投資を行わなければ、目標復旧時間の達成が困難であるという結論に達する場合があると思われます。その際、第2部から実施してきた対策を含めて一番有効な対策メニューを見出す努力も必要です。

事業継続力を高めるために有効であるが多大な費用がかかるものの典型例が、施設・設備の二重化の投資や、建物の耐震補強、設備の本格的な耐震化などであると思われます。また、他の災害・事故のための抜本的な対策にも、相当の投資が必要なものがあるでしょう。これらの場合、十分な事前検討のうえ、対策戦略を立案し経営判断により計画的に実施していくことになります。

2 方法

2.1 施設・設備の二重化等の代替性確保のために投資する

貴社の取引環境等によっては、特定の施設や設備について、事業継続の実現のために二重化等の代替性確保の投資がどうしても必要となることがあると思われます。その場合にも、費用対効果を十分検討のうえ、財務上の影響等も十分考慮して、経営判断をしていくことになります。

施設・設備を二重化するといっても、別の場所で同じものを生産するのは、生産能力の増強が必要な機会に行うのでなければ、設備の稼働率が下がる不利もあります。そこで、災害・事故の被害があった場合に、一定期間後に別の場所での代替生産を開始できるようにする方法も、目標復旧時間に間に合うかの面も含め、検討すべきでしょう。その場合、被災地や別拠点から代替拠点へ社員や一部設備の移動も必要で、また、部品や原料の調達チャネルの調整も必要と思われますので、それらも含めた計画になると考えられます。

なお、このような代替性確保の投資は、多くの場合、得意先の事業継続力を高める効果があります。そこで、得意先から購買価格面での配慮や何らかの支援があってもおかしくないものといえます。日本ではまだ例は多くないと思われますが、協議を求めている価値はあるでしょう。

2.2 建物・設備の耐震補強を実施する

貴社が想定する災害が地震の場合には、建物等の施設や設備の耐震性が確保されれば、BCPの策定はかなり楽なものとなります。ただし、耐震補強は相当な費用がかかることが一般です。

まず、昭和 56 年以前に建設された旧耐震基準の建物を使用している場合は、社員の人命・身体の安全の観点からも、できる限り耐震診断を行い、危険度を把握すべきと考えます。ただし、耐震診断にもかなりの費用がかかることは事実です。まずは、建物であれば建設会社、設備であればその納入した企業などに相談することをお勧めします。

そこで、耐震性に問題があると判明した場合には、企業の体力に応じた中期的な計画に基づき、耐震補強を行うこととなります。耐震化の優先順位は、これまでに行った貴社の事業の分析やソフト面での対策の状況を踏まえ、費用対効果を考えて決定していきます。

耐震補強の実施にともなって、代替拠点の位置づけ、重要な情報の保管のあり方などにも変化が出ますので、BCPの対策の全般を見直すことにもつながるでしょう。

2.3 他の災害・事故に対する補強対策を実施する

BCPの対策として、代替性確保の対策を講じると、多くの災害・事故に対して共通に有効な対策となります。しかし、それに多大な費用がかかるなどの制約がある場合には、災害・事故の種類ごとに、対策の内容が変わる傾向があります。

2.2 では地震対策について説明しましたが、水害に関しては、抜本的には水害の危険のない高台などに代替施設を設けるなり、移転するなりの対応が最も効果的ですが、その様な投資余力がないことがむしろ普通でしょうから、地下に置いた重要設備を高い場所に移すための投資などを検討することになります。自家発電装置が地下に置かれている場合も多いので、留意すべきです。

テロ対策のBCPについては、警備上の効果を高め、また、爆破等にも耐えられるような投資が必要になると思われますが、まずは専門性を有する企業と相談することが有効でしょう。また、感染症のBCPについては、施設・設備でなく人の被害が中心となる等、物理的な施設・設備被害を中心に想定するBCPとはかなり異なる部分が多いので、専門家の意見を聞くことが推奨されます。

3 留意事項

このような投資計画は、実現に数年から十数年かかる場合があります。このため、ここで実施される対策の効果を先取りして目標復旧時間を短く設定することは適切ではありません。投資が実現する前に被災すれば、目標復旧時間の達成は不可能であり、それを前提に現場が災害・事故対応を行うことに実質的な意味がないばかりか、かえって大きな混乱を招いてしまう懸念さえあります。BCPはあくまで現状の対策の実力で立案し、投資等の実施に伴って毎年継続的に見直すことが必要です。

＊ 事前対策一覧の作成へ

このステップで、「事前の予防計画」の内容がすべて扱われたことになります。そこで、ここまで各ステップで検討してきた事前の予防対策を全体的に戦略としてとりまとめ、一覧表などにまとめて、対策実行の進行管理を行うことをお勧めします。

〔ステップ2 4 様式〕 投資を含む本格的な対策戦略の立案と実施

文書 24-1（必須） 一定以上の投資を必要とする対策の戦略と実施計画一覧（様式例）

対策の内容	現状の問題点	対策後の改善内容	必要資金額、資金調達方法	実施予定年度
社屋 A の耐震補強	震度 5 強以上の地震で全壊のおそれあり	震度 6 強に耐えることができる	〇億円 公的金融機関と相談。不足はメインバンクから借入れ	来年度から設計に着手し、再来年度に完成

文書 24-2（重要） 建物・主要設備についての耐震診断および耐震補強計画（様式例）

建物・設備の別	建築時期 (年・月)	耐震性の現状	耐震診断の計画	耐震補強の計画
社屋 A	昭和 45 年 9 月	震度 5 強以上で倒壊の恐れ。構造上懸念のあるひび割れもあり。	来年度に実施予定（費用は〇百万円程度）	未定。耐震診断の結果を踏まえて検討。

説明：既存建物の耐震性の問題がある場合に必要に応じて作成します。

＜ステップ25＞ 地域貢献に関する協定、共助・相互扶助

1 必要性

広域災害時の地域貢献の必要性はステップ21で述べましたが、貴社の地域貢献が地元地方公共団体の災害対策の一環として位置づけられれば、その地域における位置づけや効果は一段と高まります。また、特に中小企業の場合、近隣、取引先、同業の企業との共助も事業継続の有効な手段になることが多いので、これらを具体的に検討する価値は高いといえます。

2 方法

2.1 地域貢献に関する協定を結ぶ

ステップ21であげた以下のような地域貢献について、実施できる可能性が高い場合には、地元の地方自治体と協定を結ぶことも一案です。地域貢献活動は、自治体や地域組織など地元主体との調整や連携がある方が効果的で、対応の前線に立つ地元市町村から見ても、貴社が何をする用意があるかがわかれば、それをある程度計算に入れることができます。地域が受けられる他の支援物資なども考慮して、より有効な対応を提案してくれるかもしれません。そのように調整や連携ができた貢献は、地域から一層頼りになるものと評価されるでしょう。

協定の内容には、行動が義務になるタイプと、行動が可能な場合に行うタイプがあります。後者のタイプでも、地方公共団体からは高く評価されるのが一般だと思われます。

- (1) 災害時～ ①避難者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、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

2.2 共助、相互扶助を検討する

地域が広く被災した場合、消防その他の公的な支援はあまり期待できませんが、貴社単独の努力だけでは応急対応、復旧に限界があります。特に、拠点が一つのみ、あるいは近隣に集中していることが多い中小企業の場合、その拠点が（同時に）被災した場合、近隣の他社との相互扶助が不可欠になるでしょう。ステップ20では、同じ災害で被害を受けない遠隔地の協力先の有効性を述べましたが、初動、応急対応では近隣が頼りとなります。

また、近隣の企業とであれば、水、食料、医薬品、救助に役立つ機材・用具などの共同備蓄、要員（特に救援に役立つ技術・技能を持つ方）の相互応援などにより、災害・事故対策の負担の軽減もできます。

さらに、復旧には、密接な取引先が貴社の事業継続によりメリットを受ける場合が多いことから、復旧を早める支援としての共助に積極的に対応してくれることが期待できます。

したがって、近隣の企業との共助、取引先企業との共助、同業他社（地域の企業と同じ災害で被災しない離れた相手方を含む）との共助などの仕組みを検討しておくことが有効です。

3 留意事項

- (1) 協定の相談先

災害時における他の主体との連携に関する協議は、相手方との話し合いになりますので、相手方が積極的でなければ進めるのが難しいこととなります。地方公共団体の協定の場合には、貢献内容によって担当課が異なると思われますが、まずは防災担当課に話をしてみることをお勧めします。

(2) 距離が離れた同業他社との共助

同業他社との共助の場合、同じ災害・事故で被災しない距離が離れた相手との出会いには、経済団体、行政その他の協力者が必要かもしれません。現在、各地の商工会議所や行政の商工部局が事業継続の必要性の認識を高めつつあります。状況を把握してみてください。

(3) 協定を締結した場合の取組み

貴社が地方公共団体等と災害時の地域貢献の協定を締結している場合、あるいは、貴社が所属する業界団体等が地方公共団体等と災害時の地域貢献の協定を締結している場合には、行政側としても、貴社の貢献（協定内容が、義務の形であれ、可能であれば行う形であれ）が得られることを前提として災害対応を計画することになりますので、この点には十分な留意が必要となります。

〔ステップ2 5 様式〕 地域貢献に関する協定、共助・相互扶助

文書 25-1(推奨) 災害・事故時の地域貢献に関する地方公共団体との協定の状況一覧(様式例)

地域貢献の協定の内容	自社担当部局、担当者	協定先部局・担当者	協議・調整の状況と今後の対応
(1)実施を約束する協定			
在庫商品の提供	販売管理部	〇〇市〇〇課〇〇係長	2 回の打ち合わせを実施。来年度をめどに・・・。
(2)可能なら行うとする協定			
水道タンクの水の配給	施設部 〇〇	〇〇市〇〇課〇〇係長	市側でニーズを地元自治会と調整中

説明：文書 21-2 を拡充するのも構いません。

文書 25-2(重要) 近隣の企業、取引先企業、同業他社との共助、相互扶助の一覧(様式例)

地域との協調に関する留意事項の整理表(例)

事項	自社担当部局、担当者	協力先、担当者	具体的な共助、相互扶助の内容
地震時			
①互いの負傷者の援護	総務部 〇〇	□□(株) □□部	搬送が必要な負傷者が出た場合に連絡し、・
②備蓄の相互利用	〇〇部 〇〇	□□(株) □□部	備蓄が不足した場合に、窓口が調整・・・
水害時			
①冠水の危険が生じたときに相互に拠点を提供	施設部 △△	(株)◎◎ ◎◎	・・・

＜ステップ26＞ BCPの運用と周知・定着

1 必要性

BCPを有効に運用していくためには、重要業務の担当者全員が関与する必要があることを踏まえ、全社横断的な運用体制を構築するとともに、社内への周知と教育による理解促進の努力が必要です。また、BCPの運用は会社が存続する限り継続されるべき活動であり、維持可能なものとして会社に定着させることが必要です。

BCPの運用と継続的な改善を行っていくことを事業継続管理（BCM: Business Continuity Management）といいます。このBCMには、定着を図ることが不可欠の要素となっています。

2 方法

2.1 運用体制を整備する

平時のBCPの運用体制を、全社横断的に整備します。BCPの策定のための全社横断的な組織は、とりあえず策定が済んだからといって解散してしまわずに、重要業務の各担当部局から兼務でよいのでその部局の全体の業務に明るく実行力のあるメンバーを、引き続き確保し、運用の指導に当たってもらうようにしてください。

また、人事異動に際して運用体制がゆるがないように留意し、各部門のBCP窓口担当者をはじめ、すべての重要業務の担当者は、引継ぎ事項の中に確実にBCPにおける自分の役割を含めるよう指導し、徹底します。

2.2 社員へ周知、定着させる

社員に対して、BCPの内容や運用体制について社内教育により周知する必要があります。貴社の人事異動の時期には、新たな部署のBCPを理解してもらうことが必要ですから、教育研修を企画することが推奨されます。

さらに、社員の意識を高め、事業継続力の維持に必要なことを各自が自発的に思いつく状況をつくることが望めます。例えば、新しい設備を導入したら、操作できる人を何人どこに確保するかという課題を思いつくことなどです（古い設備なら前任者やOBなどが動かしますが、新しい機械は、現担当者が同じ災害・事故で被災すると、直せない、動かせないことになります）。

加えて、BCP上の未対応の問題点を担当者が発見した場合に、適切に申告してBCPの改善に結びつけるプロセスもルールとして決めておくことが有効です。一度把握した問題も、そこで記録し対応計画に取り込まないと、後任者には引き継がれず、次に発見するのは難しいことが少なくありません。

2.3 マニュアルとチェックリストを整備する

これまでのステップで、BCPの対策を実施する各担当者が行うべき具体的行動について既にマニュアルが作成されている場合も多いと思いますが、この段階でマニュアルが適切に作成されているかを全体的に精査します。その部署に対し漠然と行動を求めるのにとどまっているのでは、災害・事故の際に各人が皆、適切な行動を取ることを期待できません。個々人に対する行動を規定するマニュアルにまで落とし込むことが必要です。

しかし、従来の防災対策の反省でもよくありますが、マニュアルが膨大なページ数となっていて誰も読んでいない状況になりがちです。しかし、それでは意味がありません。したがって、BCP全体の概略を把握できる全社的な説明資料を用意したら、その下のマニュアルは部署ごとに

分けて作成し、厚みをできるだけ抑えることが有効でしょう。

さらに、実際の災害・事故が発生したら、薄くしたマニュアルでさえ全体を読む余裕はありません。有用なのは行うべき事項のチェックリストです。つまり、チェックリストが使えるまでにマニュアルを平時に読んで理解しておき、記憶があいまいな部分だけマニュアルを読み返す、といった状態が必要です。したがって、各担当者のチェックリストができていない状況は、BCPの運用として十分な体制となっていないと考えるべきです。また、そのようにマニュアル、チェックリストに習熟するよう、指導していくことが重要です。

2.4 維持可能なBCP

BCPを維持していくためには、一種の保険料の支払いのような発想で、貴社の手間や労力の一定割合をBCPの運用に費やすという発想が必要です。そのような資源の投入が継続して行われなければ、せっかく策定したBCPが、徐々に有効性を失ってしまいます。

一方、BCPの維持に完璧を期そうとすると、日常の仕事の中で大きな負担になり、かえって現場がついていけなくなってしまう。維持できる水準のバランスをとり、過度な負担やあまり意味がないと思われる作業は、現場からの意見を踏まえて積極的に軽減の工夫を行うことも必要です。

3 留意事項

BCP、BCMは、企業文化として定着させると表現されることもあります。運用の継続ができていないことに担当者が危機感を感じるぐらいにすべきです。また、BCPの観点が考慮されていなければ稟議が通らないような仕事の進め方の構築なども必要でしょう。

〔ステップ2 6 様式〕 B C P の運用と周知・定着

文書 26-1(必須) B C P の社内運用体制 (様式例)

職名	役割	部署、氏名
総括責任者		
副総括責任者		
B C P 運用部局スタッフ		
〇〇 (重要業務) の B C P 担当者		
〇〇 (重要業務) の B C P 担当者		

文書 26-2(必須) B C P の周知、定着等の運用方法に関する方針・規則の文書 (形式は任意)

説明：例えば、次のような事項を定めておきます。

- ・ 人事異動があった場合の連絡網、参集計画等の変更等の経常的な修正の作業方法
- ・ 人事異動時の前任・後任間の B C P 引継ぎの基本的な方法
- ・ B C P の内容周知や事業継続力を維持する方策の教育の方法
- ・ B C P 上の新たな問題の発見を申告し、改善につなげるプロセス
- ・ B C P の運用作業上、過度な負担、意味が薄い点などを申し出てそれに対応する方法

文書 26-3(必須) B C P のマニュアル・チェックリストの一覧表 (様式例)

担当部署	対象事項	作成・管理責任者	作成・更新の状況
災害対策本部事務局 (総務課)	非常災害対策本部立上げマ ニュアル	〇〇係 〇〇	策定済み。防災の日の訓練を踏まえて修正予定。
	同チェックリスト		

＜ステップ27＞ BCPの訓練と見直し

1 必要性

BCPは、定期的な訓練により社員に身に付けさせる必要があります。また、この訓練により、BCPの問題点が明らかになり、修正・見直しにつながることも多いものです。

また、BCPは、定期的に経営者が見直していく必要があります。経営環境の変化に的確に対応していくには、担当者レベルでの事務的な修正にとどまらず、経営レベルでの見直しが不可欠です。見直しの結果から、経営者が行うべきBCPの維持・拡充に必要な資源の割当ての決断や、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ことができるのです。

2 方法

2.1 社員を訓練する

BCPが有効に活用されるためには、定期的な訓練が必要です。訓練では、災害・事故発生時の各自の役割を認識してもらうことが大切です。

推奨されるBCPの訓練として、各企業に共通するものとしては、

- ・ 各部署での応急・復旧時の役割分担を確認する机上訓練
- ・ 防災担当者、幹部等の災害・事故の対策本部の参集、役割分担確認訓練
- ・ 災害・事故の対策本部、代替拠点の対策本部等の立上げ訓練（BCP担当者が中心）
- ・ 電話、メールなどによる緊急連絡網、緊急連絡応答の訓練（社員全員）
- ・ 緊急時の安否確認の通報の演習（安否確認担当者が中心）
- ・ バックアップしているデータを取り出し稼働させる訓練及び元のシステムに戻る方法の訓練（情報担当者）

これ以外に、製造業の重要ラインなどに代替性を持たせている場合、代替ラインの立上げ訓練が必要となるなど、各社における重要性を考慮して訓練事項を計画することが重要です。

また、訓練には、策定したBCPの実効性を評価するという重要な役割もあり、訓練によりBCPの穴やもれ抜けが明らかになることも多いと思われます。したがって、訓練でうまくいかなかった点を必ず是正するように作業予定を組んでおくことが大切です。

2.2 運用上、または訓練での問題点を踏まえた是正と定期的全体評価を実施する

BCPの平時の運用において問題点が発見されれば、その都度、是正を行います。また、上述のとおり訓練の結果明らかになった問題点も、速やかに是正します。

さらに、定期的に（年1回以上）事業継続の取組み状況の全般について、企業のBCP運用の事務局などが中心となって評価を実施し、問題点が発見されれば、個々の関係部署と連携して確実に是正することとする体制が必要です。

2.3 BCPの経営者による見直しの方法・スケジュールを検討する

BCPは、少なくとも1年に1度以上、年度の事業計画の立案に連動させて、経営者として見直す必要があります。それ以外に、年度の途中でも、事業の大幅な変更・再構築、大きな社内体制の変更が行われた場合には、合わせてBCPも見直しを行わないと、すぐに現状に合わなくなってしまうから注意が必要です。

経営者による見直しに際しては、平時の運用の状況、訓練の結果、およびそれらを踏まえた是正を経営者に報告することが不可欠です。

経営者による見直しでは、既存のBCPの是正が十分に行われているかの確認に加え、BCPの策定対象の事業を絞り込んで策定を始めた場合には、次に取り組む事業分野を定めます。また、一つ（または少数）の想定災害・事故を前提にBCPの策定を始めていれば、企業として懸念される次の災害・事故に想定の対象を広げることも経営者の判断を経て行うこととなります。

さらに、一度策定が済んだ部門では、定着を図り、備えの水準を継続的に改善する状況を組織として作り出していくことも経営者の責務となります。BCPの維持・改善を続けるためには、それに積極的に取り組んだ者の処遇上の配慮なども考えるべきでしょう。BCPの運用と継続的な見直し（すなわちBCM）には、継続的に企業の一定の資源を割り当てていく必要があります。

3 留意事項

従来の避難訓練はBCPとしても重要であり、継続すべきで、顧客、来客の誘導訓練は非常に重要です。また、重要情報の持出しも身の安全に問題がない限り検討します。さらに、建物から一時退去後、どのように建物の安全を確認するかなども検討しておくといよいでしょう。

[ステップ27様式] BCPの訓練と見直し

文書 27-1(必須) 訓練計画(様式例)

訓練名	訓練の概要	訓練の参加対象者	実施時期(頻度)	企画者・事務局

説明：①以下のようなBCPの訓練について、必要なものを記述します。

- ・各部署での応急・復旧時の役割分担を確認する机上訓練
- ・防災担当者、幹部等の災害対策本部の参集、役割分担確認訓練
- ・災害対策本部、代替拠点の対策本部等の立上げ訓練（BCP担当者が中心）
- ・電話、メールなどによる緊急連絡網、緊急連絡応答の訓練（社員全員）
- ・緊急時の安否確認の通報の演習（安否確認担当者が中心）
- ・バックアップしているデータを取り出し稼働させる訓練（情報担当者）

②従来の避難訓練等も継続が必要。重要情報の持出し(余裕がある場合に限る)などBCPとしての意義も高めるよう改善します。

文書 27-2(必須) BCPの是正、見直しの方法及びスケジュール(形式は任意)

説明：以下のような内容を記述します。

- ①平時の運用で問題点が発見された場合、および訓練で問題点が明らかになった場合の是正の方法
- ②定期的に(年1回以上)事業継続の取組み状況の評価を行い、問題があれば是正する仕組み
- ③経営者による見直しのスケジュール：定期的に(年1回以上)年度の事業計画の立案に連動して実施。それ以外に、事業の大幅な変更・再構築、大きな社内体制の変更などが行われた場合も実施。
- ④運用の状況、訓練の結果、それらを踏まえた是正の状況の経営者への報告
- ⑤継続的な改善の方向性：経営者が次にBCPに取り組む事業分野、災害・事故の種類などを判断。
- ⑥その他：BCPの定着に向けた資源配分や社内制度などについても経営者の意向を提示。