

# BCP策定のためのヒント

～中小企業が緊急事態を生き抜くために～



経営  
サポート

地震災害や風水害に遭ったら・・・  
事業所で火災が起きたら・・・  
従業員が集団感染したら・・・  
中小企業の経営者であるあなたは、会社をどうしますか？



## 目次

◇ はじめに .....	1
--------------	---

### 第Ⅰ部 BCP 初版作成までの道のり

1 ストーリー① 製造業 タートル製作所の場合 .....	2
2 ストーリー② 小売業 クレーンマートの場合 .....	13

### 第Ⅱ部 もしも大規模地震などに見舞われたら……

1 企業の生き残りをかけて .....	24
2 会社の緊急事態を生き抜くための備え、それがBCPです .....	26
3 中小企業BCP策定運用指針を見てみましょう .....	27

### 第Ⅲ部 緊急事態に強い会社を作る！

#### ～BCP策定のワンポイント解説～

1 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう .....	28
2 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう .....	30
3 もし、会社が1か月間操業停止したらどうなる？ .....	32
4 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう .....	34
5 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう .....	38
6 日ごろから代替手段を意識しておきましょう .....	40
7 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう .....	46
8 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう .....	47
9 今後、実施すべきことを整理してみましょう .....	48
10 まずは、できることから始めましょう .....	49

◇より詳しく勉強するために .....	52
---------------------	----

### ● BCP とは

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

## はじめに

中小企業が直面している経営課題は多様であり、受注確保や事業承継などの平時の企業存続のほか、地震や水害等の緊急事態に遭遇した場合の企業存続も重要な課題となっています。

緊急事態への備えとしてBCP(Business Continuity Plan: 緊急時企業存続計画又は事業継続計画)があり、国内でも自然災害発生時に実際に役立った事例が報告されています。近年ではBCP策定を取引の必須条件と考える国内企業も増えてきています。

また、BCPの検討は、企業戦略の見直しや、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などに役立ち、事業承継などの平時の経営課題の検討と共通する部分も多く、これらと併せて検討することも有効です。

このガイドブックは、平成18年2月から中小企業庁のホームページで公開されている「中小企業BCP策定運用指針」を基に、中小企業等がBCPを策定する際に活用できるようにBCPの概要や策定方法等を整理したものです。

このガイドブックをきっかけに、多くの中小企業等がBCPに関心を持っていただくとともに、一社でも多くの企業がBCPを策定していただくことで、緊急事態に遭遇したときに少しでも被害を軽減し、一刻も早く復旧できる企業体質を作り上げることを期待しております。

平成21年3月  
経済産業省中小企業庁

## 第 I 部 BCP 初版作成までの道のり

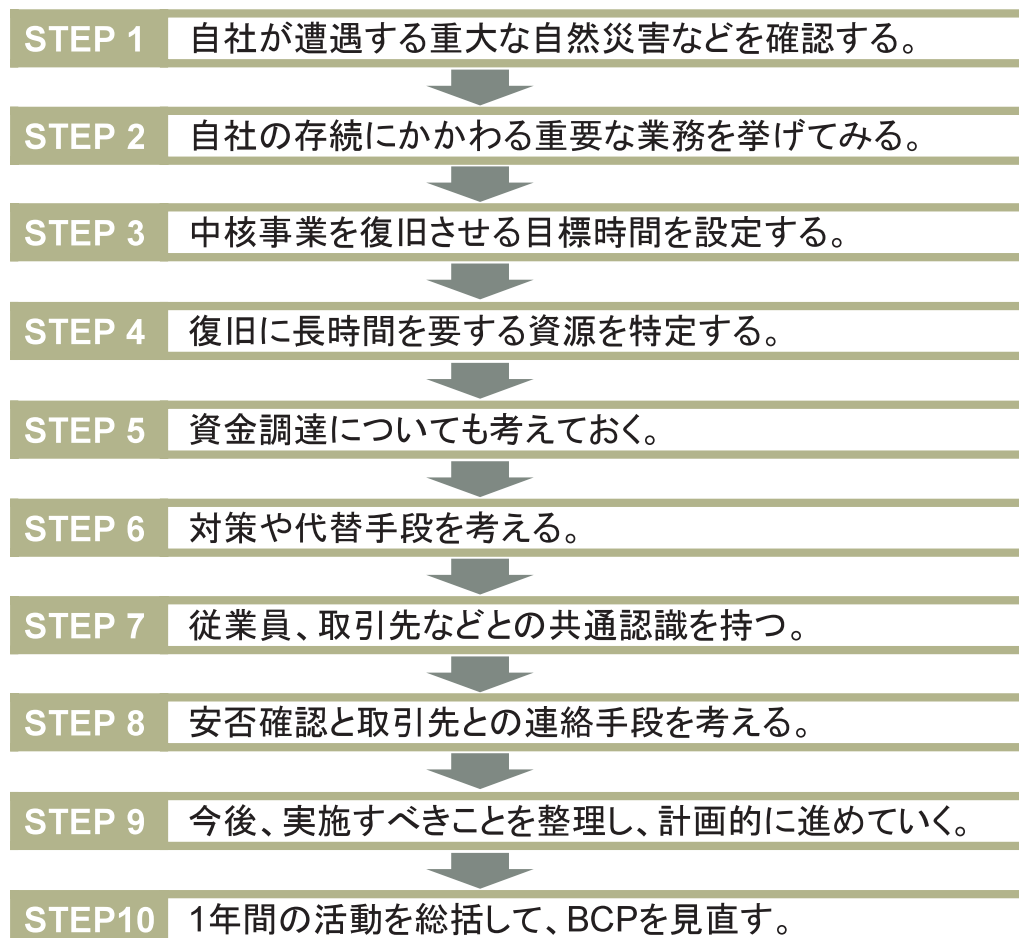
ここでは、ある中小企業の社長が BCP の作成を決めてから、初版を作成するまでのストーリー(例)を、10のステップで示します。

このストーリーは、過去の災害時の教訓などを参考にして作成しています。

「BCP を基本から学びたいとお考えの方」、「今後、自社の BCP を作りたいたいとお考えの方」、是非、このストーリーをお読みください。BCP 作成を一通りイメージすることができます。

また、「自分の会社であれば、どのように置き換えられるか？」という観点から、自社個別の事情を入れながら考えれば、それがBCPの原案になります。

なお、該当する内容について、本ガイドブック第Ⅲ部により詳しい説明のページ番号が記載してありますので、ご参照ください。





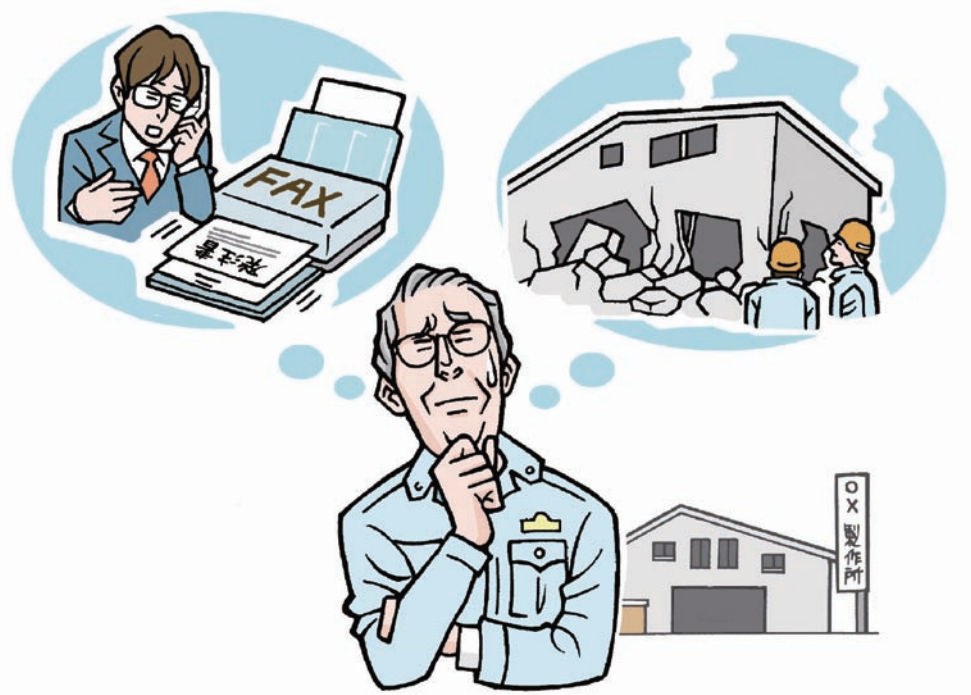
## ストーリー① 製造業 タートル製作所の場合

タートル製作所(以下、タートル社)は、〇〇県にある家電用部品の金属プレスメーカー。拠点は1か所で従業員も20名程度ながら、技術力の高さから大手メーカーからの信頼も厚い。

ある日、主要取引先であるラビット・インストゥルメンツ(以下、ラビット社)の調達担当から問い合わせがあった。  
「タートル社のBCP策定有無と、今後の策定予定を教えてください」

タートル社では、これまでBCPを作ってこなかった。  
しかし最近の傾向では、BCPを作っていることが取引の条件に入りつつあるようだ。

既存のお客様との取引継続や会社の発展も考えて、タートル社の亀山萬作社長は、BCPを作ることにしたのである。



## STEP 1

### 自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する。

まず亀山社長は、〇〇県のホームページで公開されている防災情報などを基に、自社（事務所兼工場）が遭遇する自然災害を確認することから始めた。

その結果、次のようなことが把握できた。

- ✦ 地震被害想定図を見たところ、当地域で大規模な地震が発生した場合、自社の付近では最大で震度6強程度となる可能性がある。ただし津波の心配は無さそうだ。
- ✦ 水害ハザードマップを見ると、近くの××川が氾濫した場合、最悪で50cm程度、工場が浸水する可能性がある。
- ✦ 土砂災害危険箇所マップを見ると、土砂災害の危険性は無いようだ。

「当社には地震と水害の危険性がある。特に地震被害は甚大だ……」

そこで、大地震で会社が被災した場合のBCPから考えることにした。また、水害については地震の検討を踏まえて、いずれ改めて考えることにした。さらに最近では、新聞やテレビで、新型インフルエンザの危険性が取り上げられている。

「従業員が多数感染して業務が継続できなくなる事態も、社長として念頭に置いておく必要がありそうだ」

P.28 「1. 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう」を参照

## STEP 2

### 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる。

亀山社長は、インターネット<sup>1</sup>上で公開されている「中小企業BCP策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCPを作り始めた。

まずは「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があるとのこと。これを特にBCPでは、「中核事業」、「重要業務」などと呼んでいるようだ。

売上高やシェア、競合などをよく勘案してみたが、部品△△の製造・供給を継続することがターゲット社の生命線だ。幸い、BCPの策定状況を問い合わせてきたラビット社に納入している部品でもある。まずはこれをターゲット社の中核事業として考えることにした。

P.30 「2. 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう」を参照

<sup>1</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

### STEP 3 中核事業を復旧させる目標時間を設定する。

次に考えるべきは目標復旧時間だ。「目標といわれても、具体的な基準がないと決めるのは難しいなあ……」と亀山社長。そうかといって、何らかの目標を置かないと検討が先に進まない。そこで、以下のような状況を考慮して、目標復旧時間を1か月と置くことにした。

- ✚ 主な取引先であるラビット社からは、現状、具体的な復旧日数の希望が示されていない。そこで、まずは当社の実態をベースに目標を考えて、今後、ラビット社とは話し合いを重ねつつ、合意を得ることに努めよう。
- ✚ 当社の平均的な現預金残高から、財務的に、何日間程度の操業停止に耐えられるかを計算してみた。どうやら、遅くとも30日程度で復旧しないと、資金繰りが相当に厳しくなりそうだ。
- ✚ 上水道の復旧までに、最悪の場合、30日程度かかるようだ。中核事業に必須となる水道の復旧無くしては、中核事業の復旧も困難だ。
- ✚ 今後、対策を考えていく上で実現が難しそうな目標復旧時間だと分かったら、そのときはまた、目標を設定し直せばよいだろう。

P.32 「3. もし、会社が1か月間操業停止したらどうなる？」を参照

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

### STEP 4 復旧に長時間を要する資源を特定する。

ここで亀山社長は、「中小企業 BCP 策定運用指針」のページからダウンロードした様式を印刷し、中核事業と目標復旧時間の欄に記入した。

また、自社の中核事業に必要となる主な経営資源も、同じ様式に書き出してみることにした。その際、社長独りでは把握し切れていない重要な経営資源を見落とさないようにする必要があるので、社内各部の何人かに資源の洗い出し作業と抜け漏れチェックの協力を依頼した。

最悪、震度6強の地震が発生した場合でも、目標の1か月以内に中核事業を復旧させたい。そのためには、書き出した資源のうち、地震で供給が停止したり壊れたりするもの、かつ、修復や再調達などに1か月以上かかるものについて、あらかじめ代替策などを考えておく必要がある。

その結果、特に早期操業復旧の支障(ボトルネック)となりそうな、以下のポイントが分かってきた。

- ✚ 工場建屋の倒壊、プレス機の転倒などによる従業員の負傷
- ✚ プレス機の転倒による故障  
(現状、プレス機は耐震固定していない。保守業者に問い合わせたところ、転倒した場合は、修理・再調整に最悪で2か月程必要とのこと。)
- ✚ 工場が利用不可になった場合の代替操業場所確保の問題
- ✚ 業務に必要な資料・データの紛失・焼失  
(紙資料は同一工場内にコピーを保管しており、同時に紛失するおそれあり。電子データは現状、バックアップルールが無い。)
- ✚ 断水となった場合の操業用の水不足  
(自社には井戸も無く、貯水槽の容量も十分ではない。)
- ✚ 主要調達先である正野金属の復旧に長期間を要した場合の原材料不足  
(主に取引のある正野金属は隣接県にあり、同時被災の可能性がある。)

「特に、従業員の安全確保は、事業を早く復旧させるための大前提となる。できるだけ手厚い対応を考えておく必要があるな」

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

## STEP 5 資金調達についても考えておく。

「当社の預金額も日々変動しているし、万一、実際に被災してしまった場合には、固定費に上乗せして復旧対策費用が発生してしまう……」

いざという時のために、亀山社長は、災害時対応貸付や共済などの制度をあらかじめ把握しておくとともに、地震保険の条件についても確認しておくことにした。

「申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておけてよかった」

P.38 「5. 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」(資金の確保)を参照

## STEP 6

### 対策や代替手段を考える。

ようやく早期操業復旧のボトルネックの特定までこぎ着けた。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えた。

- ✚ 当社の工場は震度6強でも全壊の可能性は低そうだ。ただし、実際に工場が使えるかどうかも含めて、一度、耐震診断を受けることにしよう。
- ✚ プレス機の転倒防止は必須だろう。転倒しない場合は再調整のみで済むため、プレス機は1週間程度で復旧可能となる。
- ✚ 電子データのバックアップルールを決める。また、紙・電子データとも、コピーやバックアップデータを分散保管しておこう。
- ✚ 水道について、現状では自社単独での解決は難しい。当面、井戸を保有する近隣の工場等を探して、緊急時に水を工面してもらえるように調整を依頼していくことにしよう。また、水の確保が早期復旧のカギになる点は、しっかりと把握しておこう。
- ✚ 原材料については、今度、正野金属のBCP策定状況や目標復旧時間について確認してみよう。また、少々遠方のため近年取引がなかった県外の副田メタル社と、緊急時の代替供給の可否について、別途、打診してみよう。

P.25 「事業所や工場などの安全性確保」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」を参照

## STEP 7

### 取引先などとの共通認識を持つ。

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきた。そこで亀山社長は、実際にラビット社と共通認識を持つておくため、話し合いに出かけた。

亀山社長 : 「……というわけで、当方でもBCPを検討しておりますが、現状、1か月以内の製品供給再開を目標に検討しています」

ラ社担当 : 「目標の1か月について、もう少し短縮の余地はありませんか？」

亀山社長 : 「当社の場合、水の確保が製造再開の前提となりますが、現状、水道の復旧に最悪、30日程度かかると想定しています。水の確保が可能となれば、目標復旧時間は短縮できると考えています」

ラ社担当 : 「承知しました。なお、地震発生後数日間は、電話がつながりにくくなりますので、



御社と当社との連絡が確実に行える手段を検討しておいてください。また、万一、工場が使えなくなった場合の事業継続策も考えておいてください」

後日、ラビット社より「緊急時の道路交通状況も踏まえて、弊社より応援要員派遣などの支援を行う方針で検討していきたい」との連絡があった。

工場被災時の対策としては、同業組合やメーカーの人脈などを使って、当社と同一のプレス機を導入している会社を調べてみることにした。

「交渉がうまくいけば、お互いの会社が被災した際の代替生産先として相互協力が実現するかも知れない。長い目で探してみよう」

P.46 「7. 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう」を参照



## STEP 8 安否確認と取引先との連絡手段を考える。

亀山社長は緊急時の地震発生直後の従業員の安否確認手段と併せて、ラビット社との連絡手段を考えておくことにした。

- ✚ 電話や電子メールが利用できない場合には、近くにあるラビット社の営業所を直接訪問する。万一、当社が被災した場合には、亀山社長の自宅を代替の情報連絡拠点とする。これらの方針をラビット社と合意しておこう。
- ✚ 従業員の安否確認手段について、既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認しよう。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス 171 も積極的に活用していこう。

P.47 「8. 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう」を参照

## STEP 9

### 今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく。

これまでの検討から、「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースで求められる様式集を記入するとともに、BCP の対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理した。亀山社長は、この実施項目リストを、部屋の目立つ場所に貼り付けた。これらを計画的に進めていくことが、当社の事業継続力アップには欠かせない。また、項目別に担当者を決めた上で、各担当者との今後の計画を具体的に検討することにした。

#### 【従業員の安全確保、教育・訓練】

- ✚ 工場建屋の耐震診断を行う。結果次第では、耐震補強も実施する。
- ✚ 緊急時の安否確認手段(緊急連絡網、171 サービスなど)を確認する。緊急連絡網は、電話が不通の場合の対応方針も新たに追加する。
- ✚ 地震発生直後の行動方針を携行カードに整理し、全従業員に配布する。
- ✚ 緊急連絡網の試行、171 サービス利用訓練、徒歩参集訓練などを行う。
- ✚ 中核事業や目標復旧時間の内容とともに、「住居の家具は固定する」など、防災意識向上に役立つ情報を社内報や挨拶で呼びかけ、従業員と認識を共有する。

#### 【設備対策、代替手段の確保】

- ✚ プレス機の耐震固定を実施する。
- ✚ 重要データのバックアップと分散保管を行う。
- ✚ 原材料調達先である正野金属の BCP 策定状況を確認する。また、副田メタル社など代替調達先候補を探し、緊急時の代替調達の可否について交渉していく。
- ✚ 近隣に井戸を保有する会社があるかどうか確認する。
- ✚ 代替生産が可能な会社について調査する。

#### 【緊急時の資金確保】

- ✚ 有効と思われる災害時融資制度などを調べ、限度額などの条件を把握しておく。

P.48 「9. 今後、実施すべきことを整理してみましよう」を参照

## STEP 10

### 1 年間の活動を総括して、BCP を見直す。

ターゲット社ではこの 1 年間、BCP 活動を進めてきた。そこで亀山社長は、以下のような観点から BCP を見直すことにした。特に、計画どおりに実行できなかった項目については、来年こそは確実に進めていきたい。

- ✚ 中核事業の内容や取引先、目標復旧時間に変更がないかどうかを確認した。
- ✚ 従業員の連絡先や取引先、保守業者の連絡先など変更点を修正した。
- ✚ 計画した実施項目リストを見ながら、項目ごとに進捗状況を確認した。
- ✚ 進捗が遅れている項目、又は、新たに発生した項目も含めて、今後 1 年間での計画として更新した。
  - 予算面の問題からプレス機などの固定対策が一部しか進まなかった
  - 耐震診断の結果、一部補強をすべきとの指摘を受けたため、今後実施していく必要が出てきた など
- ✚ その他、BCP に関連する特筆事項を整理した。

例えば、代替生産先候補として副田メタル社に打診したところ、副田メタル社側も BCP 策定の最中であり、緊急時の相互代替生産体制も含め、今後の相互協力を約束した、など
- ✚ 「中小企業 BCP 策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、現状の自社の事業継続力を診断した。

後日、亀山社長は、全従業員向けの挨拶にて、昨年 1 年間の BCP 活動への従業員の理解に感謝するとともに、活動状況を報告した。また、今後の引き続きの理解と協力を依頼した。

そしてこの瞬間から、タートル社の BCP 活動の 2 年目がスタートしたのである。

P.49 「10. まずは、できることから始めましょう」を参照



201X年〇月〇日早朝、〇〇県を中心に、マグニチュード7.2の大規模地震が発生した。タートル社周辺も、震度6強の被害を受けた。

しかし、BCPを策定し、計画的に対策も進めていたタートル社は、ラビット社などの取引先との連携の下、当初の目標どおりの事業復旧を達成した。

この後、報道などにより、タートル社は「事業継続力の高い中小企業」として取引先の信頼を獲得するとともに、企業価値を向上させた。

それとともに、亀山社長にも全国各地のBCPセミナーから講演依頼が来るほど、タートル社の知名度も上がったのである。

【セミナーで講演した亀山社長に対する会場からの質疑応答】

聴衆 A:「今回の地震発生直後に、タートル社が適切に活動できた要因は何でしたか？」

亀山社長:「日ごろから従業員の安全確保に関する対策を重んじてきたことです。これまで、工場の耐震化やプレス機の固定については優先的に投資してきました。その結果、工場内の工具類や事務所内の書類の乱れはありましたが、1日程度の片付けで対応できる程度の被害で済みました。今回は早朝の地震だったため幸運でしたが、もし昼間の発生で、従業員に負傷者が出ていたら、事業復旧対応どころではなかったはずですよ。今後も安全に対する取組は継続していきます」

聴衆 B:「従業員の方との安否確認はどのように行われましたか？」

亀山社長:「まず工場長の携帯に電話をかけたが繋がらなかった。自宅も駄目。しかしすぐに続々と、私の携帯電話にメールが届きました。当社のBCPでは、電話が不通の場合には、携帯電話のメールや災害時伝言板サービスを使って自身の無事を報告するように定めておいたのです。一部、連絡の取れない従業員がいたため、近所に住む従業員が、自宅まで確認に向かわせました。結果的に半日で約9割、当日中には従業員全員の安否確認を完了しました」

聴衆 C:「地震当日に留意した対応のポイントは何か？」

亀山社長:「取引先への連絡を迅速に行ったことです。当面の製品供給の見通し、工場内での被災状況やライフラインの停止などを簡潔にまとめて、携帯電話のメールで、すべての取引先に送信しました。「当社はちゃんと稼動していますよ！」というこ

とを伝えないと、取引先を不安にさせてしまいますからね。一部の取引先には、近くの営業所まで直接に担当者を自転車で出向かせて、状況報告をさせました」

聴衆 D:「初動対応が一段落した後、事業復旧に向けた対応はいかがでしたか？」

亀山社長:「当社では BCP の一環として、緊急時の代替生産の引き受け先を事前に確保していました。今回も、代替生産先に対して金型を発送し、当面の製品供給を継続させることができました。この会社とは、相互支援の取決め後、BCP 活動全般にわたって、度々情報交換を行ってきました。

また、主要取引先の一社から、設備復旧のための人的な支援をいただきました。これも事前に BCP を協議していたからこそ実現できたことです。平時より、コミュニケーションを密に取ってきたことが功を奏したのでしょう」

聴衆 E:「地震後の最大の心配事はどのようなものでしたか？」

亀山社長:「当社では、事業復旧期間を 1 か月として BCP を検討していましたが、地震発生後数日の段階で、1 か月内で復旧可能となるめどが立ちました。そのため、社長としての最大の心配事はやはり資金繰りでした。会社の現預金が、従業員の 1 か月分の給料に少し不足していたからです。復旧費用もかかりますし、調達のための現金も必要となります。そこで、事前に把握しておいた融資制度を活用しました。このような制度を事前に把握しておくことは非常に有効だと感じました」

もしタートル社が BCP を作っていなかったら、以下のとおり、タートル社の状況はまったく違ったものになっていただろう。

	BCP導入の効果	BCPを導入していなかったら……
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンカー固定済み、プレス機転倒せず</li> <li>● 伝言ダイヤル171などで安否確認</li> <li>● 最寄りの営業所まで事情説明に行く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場ではすべてのプレス機が転倒</li> <li>● ほとんどの従業員の安否確認ができず</li> <li>● 納品先連絡先不明、判明後も電話不通</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員、3日間地域活動後、交代制</li> <li>● 原材料は当面、他企業から代替調達</li> <li>● 3日後、1か月で全面復旧可能と報告</li> <li>● この間、遠方の協力会社で代替生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの従業員が1か月間、入社せず</li> <li>● 原材料の仕入元工場が全壊</li> <li>● 1週間後、納品先の大企業から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり</li> </ul>
数か月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手持ち資金から月給や代金を支払う</li> <li>● 不足の修理費用などは公的融資制度を利用</li> <li>● 1か月後、全面復旧し、受注も元に戻る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3か月後、設備復旧するも、受注戻らず</li> <li>● 会社規模縮小、従業員半数解雇</li> </ul>



## ストーリー② 小売業 クレーンマートの場合

クレーンマート(以下、クレーン社)は、△△県××地域に、東店、南店、西店、北店の4店舗をもつ中堅スーパー。

社長の鶴畑千太郎は、近年頻発している大規模地震の折、「全国展開している大手小売店が地震直後も営業を続け、地元住民に感謝されている」といったニュースを聞いた時に、自社も BCP を作っておく必要があると感じるようになっていた。

地域貢献をモットーにしてきたクレーン社にとって、災害時にも営業を続け、お客さまに商品を提供し続けることは、B マートの信頼向上にもつながるはずだ。

そこで鶴畑社長は、クレーン社の BCP を作ることにしたのである。



## STEP 1

### 自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する。

鶴畑社長は、△△県のホームページで公開されている防災情報などを基に、4つの店舗が遭遇する自然災害を確認することから始めた。その結果、次のことが把握できた。

- ✚ 地震被害想定図を見たところ、当地域で大地震が発生した場合、自社の店舗付近では、最大で震度6強程度となる可能性がある。ただし、津波の心配は無さそうだ。
- ✚ 水害ハザードマップを見ると、北店の近くの××川が氾濫した場合、最悪で 50cm 程度、店舗が浸水する可能性がある。
- ✚ 土砂災害危険箇所マップを見ると、土砂災害の危険性は無いようだ。

「当社には地震と水害の危険性がある。特に地震被害は甚大だ……」

そこで、大地震で店舗が被災した場合の BCP から考えることにした。また、水害については地震の検討を踏まえて、いずれ改めて考えることにした。さらに最近では、新聞やテレビで、新型インフルエンザの危険性が取り上げられている。

「従業員が多数感染して営業できなくなる事態も念頭に置いておく必要がありそうだ」

P.28 「1. 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう」を参照

## STEP 2

### 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる。

鶴畑社長は、インターネット<sup>2</sup>上で公開されている「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCP を作り始めた。まずは、「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があるとのこと。これを特に BCP では、「中核事業」、「重要業務」などと呼んでいるようだ。

「当社のような業態の場合、売上額大小の問題ではなく、地震発生直後からも、食料品や生活必需品をお客様に提供し続けることを目指したい。結果として、それが長期的な信頼を得ることにもつながるはずだ」

そこで、鶴畑社長は、食料品と生活必需品の販売を中核事業として考える<sup>3</sup>ことにした。

P.30 「2. 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう」を参照

<sup>2</sup> <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

<sup>3</sup> 小売業の場合、BCP を作る、作らないにかかわらず、来店者の安全確保は、最優先で考えなければなりません。

### STEP 3 中核事業を復旧させる目標時間を設定する。

次に考えるべきは目標復旧時間だ。クレーン社でいうと、地震発生後、食料品などの販売を再開するまでの時間ということになる。

「製造業などであれば取引先と個別に目標復旧時間を詰めれば済むだろうが、当社のような業態では、個人個人のお客様に聞いて回るわけにいかないしなあ……」と鶴畑社長。

そこで、以下のような状況を考慮して、販売再開までの目標時間を決めることにした。

- ✚ 在庫分については、原則として地震発生当日中(棚から落ちた商品の撤去や清掃にかかる時間により前後する)から販売を再開する。
- ✚ 停電が発生した場合には、要冷蔵の生鮮品などの販売は電力復旧まで停止する。
- ✚ 物流が復旧するまでは新規の入荷ができない。在庫が無くなった商品については、物流復旧のタイミングをめぐり販売を再開する。暫定的に、この期間を1週間と仮定しておこう。電力もこの時期には復旧予定である。
- ✚ 都市ガスや上水道の復旧までに、最悪の場合、30日以上程度かかるようだ。加熱調理が必要な惣菜や、水洗いが必要な生鮮品などの販売再開は、これらの復旧を待ってからになる。本格的な営業復旧も1か月程度を見ておく必要があるだろう。
- ✚ 物流回復後、特に重点的に仕入れを行う商品細目については、今後、現場の担当者も含めて、少し詰める機会をもつことにしよう。

P.32 「3. もし、会社が1か月間操業停止したらどうなる？」を参照

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

### STEP 4 復旧に長時間を要する資源を特定する。

ここで鶴畑社長は、「中小企業 BCP 策定運用指針」のページからダウンロードした様式を印刷し、中核事業と目標復旧時間の欄に記入した。

また、自社の中核事業に必要な主な経営資源も、同じ様式に書き出してみることにした。その際、重要な経営資源を見落とさないようにする必要がある。そこで、4店舗の各店長にも集まってもらい、資源の洗い出し作業を一緒に行った。

最悪、震度6強の地震が発生した場合でも、当日中には在庫分の販売は再開したい。また、遅くとも1か月程度では本格的な営業再開にこぎ着けたい。そのためには、書き出した資源のうち、地震で1日以上供給が停止するもの、又は、修復や再調達などに1か月

以上かかる資源について、あらかじめ代替策などを考えておく必要がある。

その結果、特に早期操業復旧の支障(ボトルネック)となりそうな、以下のポイントが分かってきた。

- ✚ 地震による店舗建屋損壊などによる来店中のお客様や従業員の被災
- ✚ 店舗建屋が利用不可になった場合の営業場所
- ✚ 揺れによる棚の転倒や商品落下、未固定の冷蔵設備や調理機器類の破損・故障
- ✚ 電力供給停止に伴う店舗内消灯、バーコード読取型レジの停止、冷凍・冷蔵設備の停止(特に、停電中は夜間の店舗内営業は難しい。)
- ✚ 道路通行止めなど、物流の停止による商品仕入れの途絶
- ✚ 直接に取引のある卸各社の被災による商品仕入れの途絶  
(取引先はほぼ県内にあり、同時被災の可能性が高い。)
- ✚ 火気使用中に被災した場合、二次災害としての火災発生

P.34 「4. 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう」を参照

## STEP 5 資金調達についても考えておく。

日ごろ、お客様とは主に現金で取引する小売業にとって、長期間の営業縮小は資金繰りの悪化に直結する。しかし、経営者としては、この間も従業員への給与は払い続けなければならない。

また、棚から落下して売り物にならなくなった商品分の再調達や、地震により建屋や設備の損壊や故障が発生した場合には、追加費用もかかる。

いざという時のために、鶴畑社長は、災害時対応貸付や共済などの制度をあらかじめ把握しておくとともに、地震保険の条件についても確認しておくことにした。

「申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておけてよかった」

P.38 「5. 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」(資金の確保)を参照

## STEP 6 対策や代替手段を考える。

ようやく早期操業復旧のボトルネックを特定までこぎ着けた。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えた。

- ⚡ 当社の4つの店舗は、いずれも震度6強でも全壊の可能性は低そうだ。ただし、念のため、耐震診断を受けることにしよう。
- ⚡ 店舗内の一部が壊れた場合や、発災直後の片付け期間は、場合によっては、駐車場にテントを張ってでも販売を続ける。(テントは既存のものを活用。)
- ⚡ 商品棚は全店舗で固定対策済みだが、これを機に再確認しておこう。また、地震時の落下防止の観点から、商品陳列方法の見直しも検討する。
- ⚡ 冷蔵設備などは、転倒や位置ズレ防止のため、耐震固定を実施する。
- ⚡ 停電対策として、店内照明用には簡易式の発電機を購入する。
- ⚡ 電力復旧まではバーコード読取式レジは利用できないため、電卓と小型金庫で対応する。カード決済も停止する。
- ⚡ 電力復旧までは、冷蔵設備の使用を停止する。
- ⚡ 緊急時の通行可能な道路状況は時々刻々と変化すると思われる。その情報については、付き合いのある運送業者に適宜、情報を教えてもらえるように、平時から依頼しておく。
- ⚡ 卸会社については、地震発生時に向けた取組状況や対応方針について各社に確認してみよう。また、少々遠方となるが、県外卸業者からの緊急時の代替供給の可否について、今後、検討してみよう。
- ⚡ 水道について、現状では自社単独での解決は難しい。ガスについては、現状、プロパガスと都市ガスを併用している。緊急時にも、プロパンバスの納入業者から継続して供給を受けられるように協議していく。

P.25 「事業所や工場などの安全性確保」を参照

P.40 「6. 日ごろから代替手段を意識しておきましょう」を参照

## STEP 7 従業員などとの共通認識を持つ。

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきた。

そこで鶴畑社長は、実際に現場との共通認識を持つておくため、東店、南店、西店、北



店の4名の店長から意見を聞くことにした。

鶴畑社長:「……というわけで、地震発生後は食料品などの要求が高まることが予想されます。そのためクレーン社としても、地震当日から店頭にある商品は極力販売できるようBCPを検討しています。皆様のご意見や懸念点などをお聞かせください」

東店店長:「在庫が底を突いた後に、優先的に仕入れるべき商品を具体的に絞っておくとういことだと思います。例えば、発災後間もない時期には、パンや飲料水は優先度が高いでしょう。停電中は電池やローソクが売れるといいますが、カセットコンロ用のガスボンベなどもよく売れるらしいですよ。また、軍手などの復旧用品は数日後からでしょうね」

鶴畑社長:「なるほど。これは具体的な品目一覧として、追々、整理していきましょう」

南店店長:「当日から営業を一部再開すると、従業員が出勤できるかどうかが問題ですね。現状、パートの方も何名かいますが、家の片付けなども必要になるので、当日から出社を強制することは難しいでしょう」

鶴畑社長:「それについては人事上の問題もありますが、従業員の方々には当社のBCP活動方針をよく理解し、共感してもらうことが必要ですね。その上で、家の片付けが一段落ついたら極力出勤してもらうようにするとか、シフト制を組むなども、検討しておく必要があるでしょう。出勤してくれた従業員には特別手当を出すとか、当社の食料品を配布するなども、動機付けとして考えていきたいと思います。ボランティアが得られた場合の受入体制も検討しておきます」



西店店長:「レジがバーコード読取式になってから、個別の商品に値札シールを貼らなくなりました。レジが停止すると、商品の値段がわからなくなるので大問題ですよ」

鶴畑社長:「確かに問題ですね。状況を見て、例えばペットボトル飲料は一律100円とする

などを私が判断します。短期的には赤字になりますが、CSR(企業の社会的責任)の面からも、経営者としてその心構えはしています」

北店店長:「やはり、商品の継続的な仕入れが小売業の生命線。これは当店に限ったことではなく、業界全体に共通する問題です。そこで、県内の小売業組合や卸売業者組合、商工会議所など、全体でBCPを協議したほうがよくありませんか？」

鶴畑社長:「確かにそのとおりですね。これは長期的な課題なので、次回組合の会合のときにでも、周りにそれとなく相談してみますよ。当面は、緊急時の代替供給してくれる卸業者などを調査してみます」

店長たちとの議論は白熱した。鶴畑社長は今回の会議を終えて、各店長にBCPへの取組を前向きに受け取ってもらえたことに勇気付けられた。店長にBCPの意義を理解してもらうことは、その店舗で働く従業員にBCPの意義を理解してもらうために重要だからだ。

今後、各店長から得られた意見も反映して、対策を詰めていく必要がある。

P.46 「7. 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう」を参照

## STEP 8 安否確認と取引先との連絡手段を考える。

鶴畑社長は、地震発生直後の従業員の安否確認手段と併せて、各卸業者との緊急時の連絡手段を考えておくことにした。

- 📌 電話が利用できない場合の各卸業者との連絡手段として、電子メール(携帯電話のメールも活用)で連絡を取る方針とする。また、近くにある営業所がある卸業者については、直接訪問することも想定する。また、各卸業者から当社への連絡拠点は東店をメインとし、東店が被災して利用できない場合は、南店、西店、北店の順序で連絡拠点とする。これらの方針を各卸業者と合意しておこう。
- 📌 従業員の安否確認手段については、各店舗単位で取りまとめる方針としよう。既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認が必要だ。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス 171 も積極的に活用していこう。

P.47 「8. 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう」を参照

## STEP 9

### 今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく。

これまでの検討から、「中小企業 BCP 策定運用指針」の基本コースで求められる様式集を記入するとともに、BCP の対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理した。鶴畑社長は、この実施項目リストを、部屋の目立つ場所に貼り付けた。これらを計画的に進めていくことが、当店の事業継続力アップには欠かせない。また、項目別に担当者を決めた上で、各担当者との今後の計画を具体的に検討することにした。

#### 【従業員の安全確保、教育・訓練】

- ✚ 店舗建屋の耐震診断を行う。結果次第では、耐震補強も実施する。
- ✚ 緊急時の安否確認手段(緊急連絡網、171 サービス)を確認する。緊急連絡網は、電話が不通の場合の対応方針も新たに追加する。
- ✚ 地震発生直後の従業員行動方針を定め、平時から従業員に周知・徹底しておく。また、携行カードに整理し、全従業員に配布する。
- ✚ 171 サービス利用訓練、消火訓練、来客誘導訓練などを行う。
- ✚ 中核事業や目標復旧時間の内容とともに、「住居の家具は固定する」など、防災意識向上に役立つ情報を社内報や挨拶で呼びかけ、従業員と認識を共有する。

#### 【設備対策、代替手段の確保】

- ✚ 耐震の観点から、商品棚固定や商品陳列方法が適切かどうか、全店で確認する。
- ✚ 冷蔵設備などの耐震固定を実施する。
- ✚ 簡易用発電機を購入する。
- ✚ 地震発生時に向けた取組状況や対応方針について各社に確認する。また、多少遠方にある代替卸業者候補を探し、緊急時代替の可否について交渉していく。
- ✚ 緊急時の道路状況などを教えてもらえるよう、日ごろから運送業者との良好な関係を築いておく。

#### 【緊急時の資金確保】

- ✚ 有効と思われる災害時融資制度などを調べ、限度額などの条件を把握しておく。

P.48 「9. 今後、実施すべきことを整理してみよう」を参照

## STEP 10

### 1年間の活動を総括して、BCPを見直す。

クレーン社ではこの1年間、BCP活動を進めてきた。そこで鶴畑社長は、以下の観点からBCPを見直すことにした。特に、計画どおりに実行できなかった項目については、来年こそは確実に進めていきたい。

- ✚ 中核事業の内容や目標復旧時間に変更がないかどうかを確認した。
- ✚ 従業員の連絡先や卸業者、保守業者の連絡先など変更点を修正した。
- ✚ 計画した実施項目リストを見ながら、項目ごとに進捗状況を確認した。
- ✚ 進捗が遅れている項目、又は、新たに発生した項目も含めて、今後1年間での計画として更新した。
  - 予算面の問題から簡易用発電機導入が一部店舗しか進まなかった
  - 耐震診断の結果を受けて、今後一部補強を実施していく必要が出てきた など
- ✚ その他、BCPに関連する特筆事項を整理した。

例えば、当社の呼びかけを発端として、県内の小売業組合や卸売業者組合、商工会議所などによるBCP協議会発足が検討されている、など
- ✚ 「中小企業BCP策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、現状の自社の事業継続力を診断した。

後日、鶴畑社長は、従業員向けの挨拶にて、昨年1年間のBCP活動への従業員の理解に感謝するとともに、活動状況を報告した。また、今後の引き続きの理解と協力を依頼した。そしてこの瞬間から、クレーン社のBCP活動2年目がスタートしたのである。

P.49 「10. まずは、できることから始めましょう」を参照



201X年〇月〇日早朝、△△県を中心に、マグニチュード 7.2 の大規模地震が発生した。クレーン社周辺も、震度6強の被害を受けた。

しかし、BCP を作成し、対策も計画的に進めていたクレーン社は、当初の目標どおり、当日からの一部営業再開を実現した。

住民からの一層の信頼を得ることとなったクレーン社は、「実効性の高いBCPを持つスーパー」として報道にも取り上げられたのである。

【〇〇新聞による鶴畑社長へのインタビュー記事】

〇〇新聞:「……というわけで、今回の地震でクレーン社が適切に活動できたポイントをお聞かせください。まず、地震発生直後についてはいかがでしたか？」

鶴畑社長:「今回は営業時間外の地震だったため幸運でしたが、もし来店中のお客様や従業員に多数の負傷者が出ていたら、事業復旧対応どころではなかったはずです。そこで日ごろより、店舗の耐震化、商品棚や設備類の固定については優先的に投資してきましたし、来店客の誘導訓練も定期的に行っていました。その甲斐もあり、店内の一部商品や事務所内の書類の乱れはありましたが、1日程度の片付けで対応できる程度の被害でした。今後も安全重視の姿勢は変わりません」

〇〇新聞:「従業員の方との安否確認はどのように行われましたか？」

鶴畑社長:「当社のBCPでは、安否確認を店舗単位で取りまとめる方針としました。電話が不通の場合には、携帯電話のメールや災害時伝言板サービスを利用するか、勤務店舗に直接出向いて自身の無事を報告するように、日ごろから周知していたのです。一部、連絡の取れない従業員がいたため、近所に住む従業員が、自宅まで確認に向かわせました。結果的に半日で約9割、当日中には従業員全員の安否確認を完了しました」

〇〇新聞:「地震当日に留意した対応のポイントは何でしたか？」

鶴畑社長:「従業員の役割を明確に分けて対応したことです。地震後すぐに、食料品などを求めるお客様が殺到しはじめました。しかし、店内は商品が散乱していますし、建屋の安全確認も終わっていない段階で、お客様を店内に入れるわけにはいきません。そこで、駐車場にテントを張って営業しました。その際に、「販売専従メンバー」、「店内片付け・復旧メンバー」、「駐車場への商品運搬メンバー」、「卸業



者との連絡調整メンバー」、「安否確認が取れていない従業員の状況確認を行うメンバー」にグループ分けました。地震当日はこのような体制が必要になるだろうと、BCPの検討で予想しておいたことが功を奏しました。

このような対応が可能だったのは、普段からBCPの重要性を従業員に度々説明していたことにより、地震発生直後にも従業員が店に駆け付けてくれる風土が築かれていたからだと思います」

〇〇新聞：「初動対応が一段落した後、事業復旧に向けた対応はいかがでしたか？」

鶴畑社長：「社長としては、やはり資金繰りに気を遣いました。地震直後は、いちいち商品の値段を確認して会計できる状況ではありませんでしたから、「このテント内の商品、一律100円」などとして迅速に対応しました。在庫分だけ見れば赤字でした。復旧費用もかかりますし、再調達のための現金も必要となります。従業員の当月分の給料支払まで考えると、現預金が十分とはいえませんでした。そこで、事前に把握しておいた融資制度を活用しました。このような制度を事前に把握しておくことは非常に有効だと感じました」

〇〇新聞：「地震後の最大の心配事はどのようなものでしたか？」

鶴畑社長：「商品入荷のための道路交通の回復でした。そこで、日ごろから取引のある物流業者に、毎日、通行可能な道路状況を教えて頂きました」

もしクレーン社がBCPを作っていなかったら、以下のとおり、クレーン社の状況はまったく違ったものになっていただろう。

	BCP導入の効果	BCPを導入していなかったら……
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 棚を<b>固定済み</b>、商品の散乱は小規模</li> <li>● 店主の自宅は、<b>耐震補強済み</b>で無事</li> <li>● 従業員など、店舗に<b>安否の張り紙</b></li> <li>● <b>駐車場にテント</b>を張り、在庫食料品などの販売を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建物は無事だが、棚が倒れ商品が散乱</li> <li>● 店主自宅半壊、家族と避難所生活</li> <li>● 従業員など、安否確認ができない</li> <li>● 殺到するお客様に対応できない</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 翌日、自宅の被災軽度の従業員出勤。店内整理などに従事</li> <li>● 緊急物資の配給拠点にも駐車場を提供</li> <li>● 1週間後、電気、一部物流の回復を機に食料品、生活必需品の販売を継続</li> <li>● 温かい食べ物を地域住民に無料提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店内整理手付かず</li> <li>● 停電で生鮮品腐敗</li> <li>● 従業員等とは、電話連絡のみ</li> </ul>
数か月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手持ち資金で、従業員の<b>月給支払い</b></li> <li>● 設備修理と商品仕入の<b>資金借入れ</b></li> <li>● 1か月後、<b>本格営業開始</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1か月後、金融機関借入で自宅修理</li> <li>● スーパー営業再開のめどが立たず</li> <li>● 従業員・パート店員、一時解雇</li> </ul>

## 第Ⅱ部 緊急事態から会社を守るために

「あなたの会社が大地震に見舞われたら会社はどうなるか？」考えてみたことがありますか。会社が生き抜くためにはBCPの考え方が必要なのです。

### 1 会社の生き残りをかけて

#### ●ポイント

地震等の災害は、多くの中小企業で倒産や経営悪化をもたらします。以下の視点で、会社が緊急時に陥った場合をイメージしてみてください。

- ① 自身を含め、従業員の安全や安心は確保されていますか？
- ② 運転資金は続きますか？
- ③ お客様や取引先、地域社会に迷惑はかかりませんか？

#### ●解説

①災害時に従業員と自分自身の安全を守ること。これは経営者の大きな責任の一つです。さらに、その後の雇用維持など、従業員の家族の安心も含めて考えておかなければなりません。

緊急事態に遭遇しても事業の復旧が遅延すれば、お客様や取引先の信頼を損ねることにもなりかねません。その場合、事業の縮小を余儀なくされ、廃業という最悪の結果にもなりかねません。

そのためには、「災害後も、会社の業務を早急に復旧させるための準備」を日ごろから考えておくことが望まれます。

②多くの経営者は、資金繰りに日々、頭を悩ませていることでしょう。

ですが、大地震等の緊急事態発生時の資金繰りは、平常時よりも厳しくなることが想定されます。だからこそ経営者は、緊急時の資金繰りについて、日ごろからよく考えておく必要があります。

③会社の業務が停止すると、お客様や直接の取引先だけでなく、取引先の取引先など、各方面の業務に影響が出ることも少なくありません。

また、地域に密着した業務を行っている企業の継続は、地域社会からも必要とされます。

災害等緊急時に遭遇した際に会社が生き抜くための前提は、会社の信頼を守ることです。特に、以下に当てはまる会社は、万一、事業停止に陥った場合、お客様や取引先に重大な影響を及ぼす可能性があります。

- 顧客から緊急時早期復旧を求められている
- 供給中断がユーザーの死活問題になる
- 主要な顧客が、都道府県外にある  
(遠方にある顧客ほど、同時に被災する可能性が低い)

### ●事業所や工場などの安全性確保

統計データによると、震度6強の地震では、昭和36以前建造の木造建物は約7割、昭和37～56年建造でも約5割が全壊します。一方で、昭和57年以後建造の非木造建物の耐震性は高いことが分かります。

特に、中小企業の経営者の自宅が全壊して死傷するようなことがあれば、緊急時に会社自体が立ち行かなくなってしまうおそれが大きくなります。また、モノの代替を確保しておいても、それを保管しておく建物が壊れてしまっただけでは元も子もありません。

BCPの検討を契機に、是非、事業所や工場、経営者の自宅や従業員の住居(社宅など)の耐震性について確認しておきましょう。

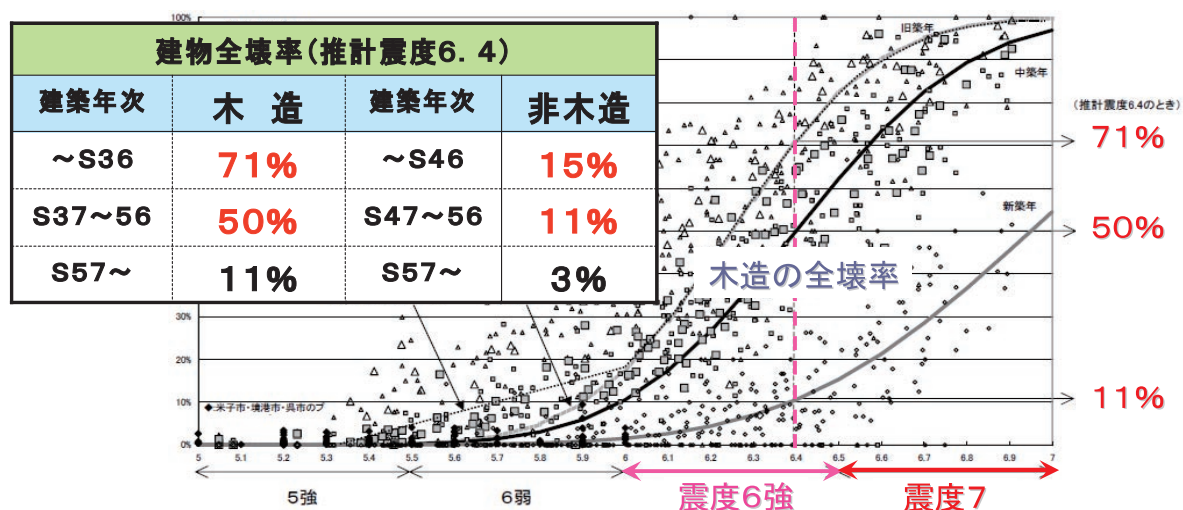


図 建物の地震時全壊率に関する統計データ

資料:中央防災会議「首都直下地震対策専門調査会(第15回)」

事務局説明資料3より作成

## 2 会社の緊急事態を生き抜くための備え、それが BCP です

### ●ポイント

BCP は、緊急時に限られた経営資源で、会社が生き抜くための計画です。そのための前提は、従業員の生命と会社の財産を守ることです。

### ●解説

緊急事態に遭遇して、経営者が何も行動を起こさなければ、廃業という最悪の結果にもなりかねません。また、無計画に取り組んでも、復旧が遅れて取引先や市場を失い、事業の縮小を余儀なくされます。

普段の仕事の仕方を思い浮かべてください。多くの仕事の中から優先順位をつけ、スケジュールを設定して取り組んでいるはずですよ。

BCPでは、経営資源が限定された際に、優先して復旧する事業（中核事業）を絞り込み、その事業を復旧する期日目標（目標復旧時間）を持ち、災害時でも計画どおり行動できるように日ごろから備えておきます。そうすることで市場の評価も高まります。

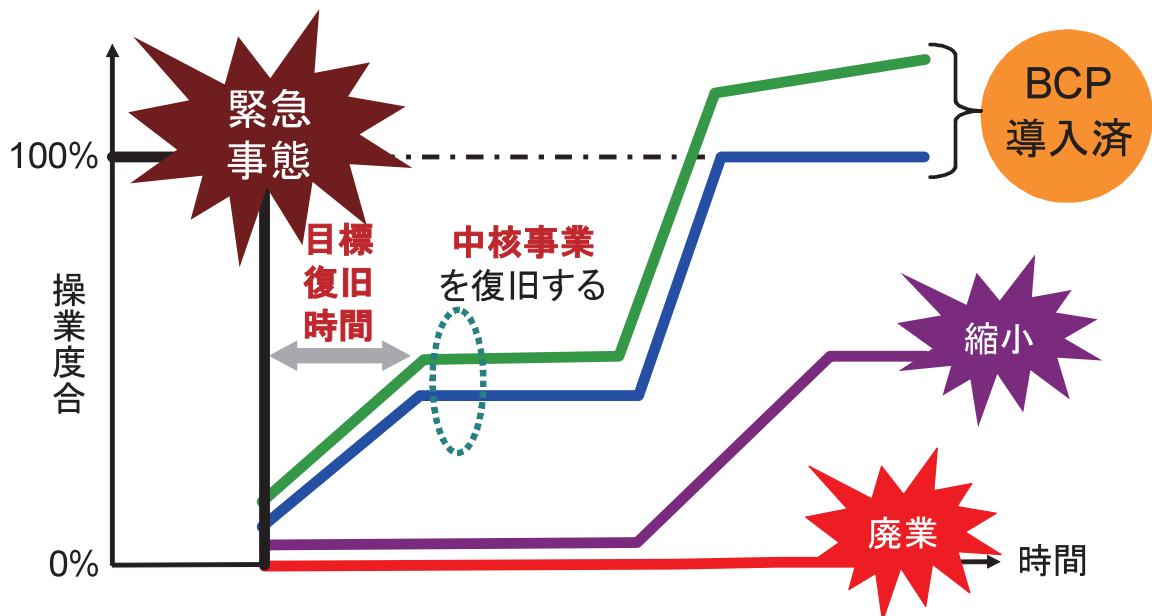


図 BCPの狙いは、災害時に計画的に事業を復旧すること

### 3 中小企業BCP策定運用指針を見てみましょう

#### ●ポイント

中小企業自らがBCPを策定運用できるよう、中小企業庁のホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>) では、基本コース、中級コース、上級コース、に分けて、BCPの作成指針を公表しています。

まずはアクセスして、基本コースから是非、トライしてみてください。

#### ●解説

BCPの策定・運用方法の解説のほか、必要事項を書き込む様式類、財務診断モデル、参考資料などBCPの策定・運用に必要な情報を掲載しています。

指針を読み進めながらBCPを理解し、参考資料の情報なども踏まえながら自社のBCPを検討し、指定の様式に記載することでBCPを策定することができます。

また、BCP策定企業を登録するページもありますので、BCPの策定が済んだら、登録しましょう。BCPに先進的に取り組んでいる会社として掲載されることにより自社のリスク管理体制をPRでき、企業価値の向上につながります。



図 BCP 策定方法の解説ページと様式集



## 第Ⅲ部 緊急事態に強い会社を作る！～ワンポイント解説～

中小企業がBCPを策定する際の10のポイント(よく疑問に思う点)を解説します。詳細は、「中小企業BCP策定運用指針」(中小企業庁ホームページで公開)をご覧ください。

### 1 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握しましょう

#### ●ポイント

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、インターネット上で国や自治体が公表している地震被害想定や、河川氾濫浸水マップ、土砂災害ハザードマップなどをチェックする方法があります。

#### ●解説

大地震や風水害など、企業を取り巻く危険は様々です。

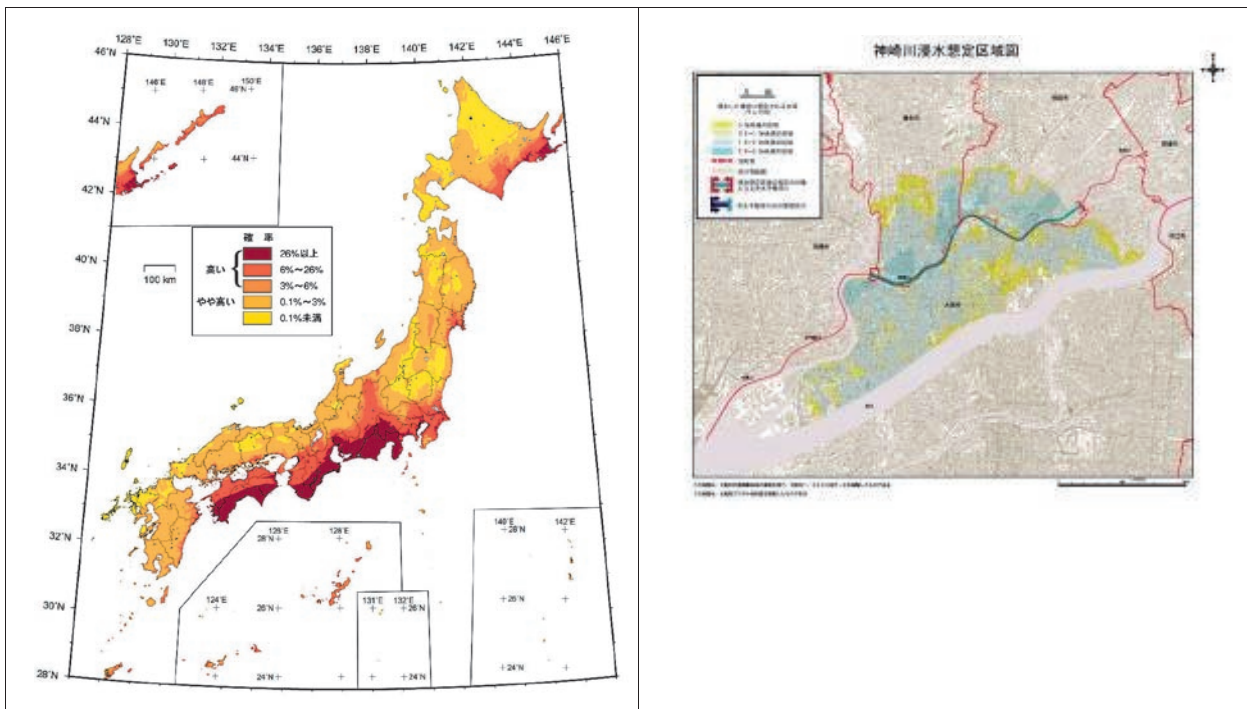
近年では新潟県中越沖地震等の大地震が全国で発生しており、また首都直下地震のほか、東海地震、東南海地震、南海地震等の切迫性も高まっているといわれています。

また、日本に接近する台風や上陸する台風の増加、集中豪雨の発生など、風水害に関するリスクも高まっています

「自分の会社では、どのようなリスクを考えておくべきか」を、日ごろより意識しておくことが重要です。

会社所在地周辺で大規模地震が発生した場合の震度や液状化の危険性、また、近隣の河川が氾濫した場合の想定浸水区域などを日ごろから確認しておきましょう。

企業が影響を受ける災害のうち、代表的な災害を想定して、中核事業の被害を評価します。



左図 「全国を概観した地震動予測地図」(地震調査研究対策推進本部)

右図 河川氾濫浸水マップの例(図は大阪府の例)

## ● 新型インフルエンザについて

最近では、新型インフルエンザの世界的流行が懸念されています。

これは、季節性インフルエンザよりも危険性の高い感染症です。厚生労働省の予測では、国内での罹患者は約 3,200 万人(4 人に 1 人が罹患する割合)、死者は最大で 64 万人にも達する危険性があるとされています。また、ピーク時には従業員の 4 割が欠勤すると想定されています。

大規模地震との相違点としては、人の欠勤が問題となる(建物や設備は影響を受けない)点や、被害が国内全域、全世界的となること、長期化が予想されることなどが挙げられます。

このようリスクに対しても、まず重要なことは、「新型インフルエンザに対する正しい知識を得る」ということです。厚生労働省をはじめ、各種の機関が、新型インフルエンザに関する情報を公表していますので、それらを活用して学習することも望めます。

## 2 会社にとって大事な業務を挙げてみましょう

### ●ポイント

経営者が、主として次の観点を総合的に判断して定めます。

- 自社が生き残るために顧客(取引先)の信用や市場シェアを維持できるか
- 自社の財務状況がどこまで耐えられるか
- 企業の社会的責任(CSR)

### ●解説

企業自体あるいは会社の事業を継続するに当たって、経営上最優先すべき事業のことを、BCPでは特に中核事業といいます。

大規模地震などの緊急時には、経営に当たって必要となる人的資源・物的資源ともに平常時並みに確保することが難しくなります。

そこで一つの目安として、「普段利用している経営資源(ヒト・モノ・資金・情報)が、すべて3割程度しかない」と仮定して、その範囲で継続すべき中心となる事業の存続を考えてみましょう。ここでも、経営者自身が経営戦略として中核事業を決めることが重要となります。

### ●業種別での中核事業の決め方の違い

〔製造業の場合〕

サプライチェーン維持の視点が重要となります。特に県外など遠方であり、同時被災していない納品先からは、早期復旧の要求も予想されます。

〔小売業・サービス業などの場合〕

地域密着型の事業形態であることが多いため、必然的に顧客も同時被災する可能性が高まります。そのため緊急時に、自社の商品やサービスが本当に必要とされるのかをよく考えてみる必要があります。必要ならば、特に何が必要とされるか。必要とされない場合は、期限を区切って休業するなどの判断も必要となります。

【参考】中核事業特定のケーススタディ(一例)

- 東京にある(株)大江戸製作所(仮称)は、次の3つの事業のうち、どれに優先的に対応すべきでしょうか？

事業	売上	シェア	備考	収益性	許容中断期間	顧客重点度
A社 東京工場向け	1.0億円	100%	売上減少傾向	大	1か月	中
B社 大阪工場向け	0.8億円	50%	堺市に競合D社	大	2週間	高
C社 名古屋工場向け	0.2億円	10%	全国に競合4社	小	1週間	低

- ・売上面では、A社に対する商売が最も安定しているが、A社への売上げは減少傾向にある。
- ・B社大阪工場付近の堺市には、競合のD社がある。C社は全国に競合する会社が4社存在する。
- ・大江戸製作所が2週間以上停止すれば、競合のD社に仕事を奪われる可能性がある。
- ・B社への商品納入は2週間、C社へは1週間の中断しか許容されない。一方、大江戸製作所と同じ東京にあるA社は、ある程度被災していることが予想される。

○平常時の3割の経営資源しか利用できないとすれば、3つの事業に優先順位を付けて対応していく必要があります。

○上の条件を総合的に判断すれば、まずは、将来性もあり、競合会社に商売を奪われるおそれのあるB社向けの事業の早期再開を最優先すべきと考えられます。

○もちろん、実際にはこのように単純には判断できないことが多いですが、このような検討を通して、中核事業を決めていかなければなりません。

### 3 もし、会社が1か月間操業停止したらどうなる？

#### ●ポイント

目標復旧時間の設定は、次の視点から考えてみましょう。

- 顧客・市場の視点（必然的なニーズ）
  - 発注打ち切りを回避できるか？
  - 市場シェアを維持できるか？
- 財務の視点
  - 資金繰り(キャッシュフロー)は確保できるか？

#### ●解説

特定した中核事業について、緊急時にいつまでにその事業の復旧を目指すか（目標復旧時間）をあらかじめ決めておきます。

中核事業が中断した場合、顧客や市場がいつまで待ってくれそうかを検討します。まずは、経営者が日ごろの取引で培ったご自身のセンスで予測して構いません。大企業では定量的に影響を予測する方法を採ることもありますが、中小企業の場合は顧客や市場を把握している経営者の判断が最も的確だと思われます。

次に、事業が中断した場合、どの程度の期間まで会社の資金繰りが耐えられそうかも検討します。

これら2とおりの視点から、まずは目標復旧時間を定めます。その後、目標復旧時間を適宜見直します。

有効なBCPとするには、目標復旧時間に関して顧客や取引先との合意を得ることが必要です。特に「対企業」で事業活動を行っている会社であれば、意見交換や調整を行いながら設定することが重要です。



中核事業に係る情報の記入例⇒[様式06]<sup>4</sup>（P.31 大江戸製作所の例）

中核事業	〇〇株式会社 乙工場向け部品の製造
中核事業の社内責任者	千代田 太郎
中核事業中断の場合の損失額(含む違約金等)	売上高8,000万円/年
目標復旧時間	大規模地震の場合： 2週間 その他： 10日間
中核事業中断の可能性が ある災害等	地震（震度6弱以上） 工場の火災
備考	目標復旧時間内に電力が復旧していることを前提とする

## ●業種別での違い

目標復旧時間の策定に当たっては、以下の例<sup>5</sup>も参考にして、自社の目標復旧時間を検討してください。

### ① 阪神・淡路大震災(1995年)の場合

- ・ 工場が損壊したケミカルシューズ会社。社長は震災当日、春物商戦に間に合うよう1か月の復旧を宣言。機械を新工場に運び出し対応した。
- ・ 神戸市内の工務店。震災当日から、会社を集まった従業員は、「ガレキをどけてくれ」、「建物を応急修理してくれ」という地域住民や市役所からの協力要請を受け、できることから地域貢献活動を行った。
- ・ 街全体が焼失した商店街。住民が仮設住宅から戻った5か月後に再起し、その後、商売を拡大し、今ではスーパーマーケットになっている。

### ② 新潟中越地震(2004年)の場合

被災地の寿司店では、当日は客を帰したが、翌日は通常開店した。

<sup>4</sup> [様式06]などと表示されたものは、中小企業BCP策定運用指針に掲載されている様式です。

<sup>5</sup> 事例については、BCP指針の以下のページに詳しい説明があります。

[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_b/bcpgl\\_08\\_05.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_b/bcpgl_08_05.html)

[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_b/bcpgl\\_08\\_07.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_b/bcpgl_08_07.html)

## 4 復旧に時間がかかる必要資源を把握しましょう

### ●ポイント

中核事業の継続に必要な経営資源(ヒト、モノ、資金、情報)を把握します。その際、目標復旧時間内では修理、再調達、回復、再生などが困難な経営資源が、抜け落ちないように把握することが肝心です。

復旧可能日数を正確に予測することは困難であるため、まずは、現場の従業員の方の意見も聴きながら、「その経営資源が、目標復旧時間内に復旧が可能か否か？」の二択で考えても構いません。

### ●解説

中核事業や重要業務の継続に不可欠な経営資源の中で、目標復旧時間内での復旧を阻む経営資源は何かを見つけることが必要となります。

社会インフラの復旧予測は、自治体で実施している地震被害想定調査の結果や中小企業 BCP 策定運用指針の〔資料 16〕が参考になります。また、下の東海地震時における復旧日数予想も参考にしてください。

建物や設備は、次ページの気象庁資料から類推してもよいでしょう。影響として、復旧や調達に要する日数を検討することが難しい場合は、高めの影響で想定しておくほうが安全性の高い分析となります。

表 東海地震における主要ライフライン施設別応急復旧目標

	時期	復旧率等
電力供給施設	6～12 日程度	需要家の 95%を復旧
電話施設	12 日程度	加入者の 95%を復旧 (サービス復旧)
都市ガス供給施設	30 日程度	需要家の 95%を復旧
上水道	30 日程度	需要家全体の 95%以上に仮設水道による給水
下水道	30 日程度	上水道の復旧にあわせて復旧していく

出典: 静岡県第 3 次地震被害想定結果

## ●解説

例えば、目標復旧時間が14日間であった場合、復旧までに15日以上かかる経営資源が中核事業に必須ということであれば、目標時間内での中核事業の復旧は難しくなります。そのため、このような経営資源については、優先的に代替策を考えておく必要があります。

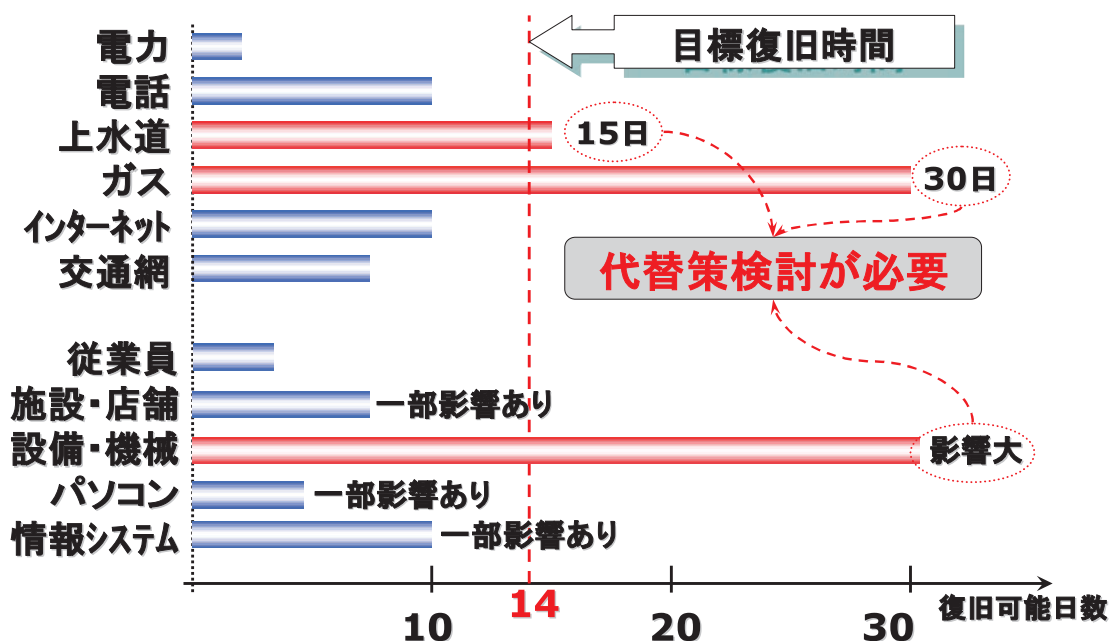


表 震度6弱、6強における被害発生状況のイメージ

	震度6弱	震度6強
屋内の状況	固定していない重い家具の多くが移動、転倒する。開かなくなるドアが多い。	固定していない重い家具のほとんどが移動、転倒する。戸が外れて飛ぶことがある。
屋外の状況	かなりの建物で、壁のタイルや窓ガラスが破損、落下する。	多くの建物で、壁のタイルや窓ガラスが破損、落下する。補強されていないブロック塀のほとんどが崩れる。
木造建物	耐震性の低い住宅では、倒壊するものがある。耐震性の高い住宅でも、壁や柱が破損するものがある。	耐震性の低い住宅では、倒壊するものが多い。耐震性の高い住宅でも、壁や柱がかなり破損するものがある。
鉄筋コンクリート造建物	耐震性の低い建物では、壁や柱が破壊するものがある。耐震性の高い建物でも壁、梁(はり)、柱などに大きな亀裂が生じるものがある。	耐震性の低い建物では、倒壊するものがある。耐震性の高い建物でも、壁や柱が破壊するものがある。
ライフライン	家庭などにガスを供給するための導管、主要な水道管に被害が発生する(ことがある)。 [一部の地域でガス、水道の供給が停止することがある。]	ガスを地域に送るための導管、水道の配水施設に被害が発生することがある。 [一部の地域で停電する。広い地域でガス、水道の供給が停止することがある。]

資料: 気象庁「気象庁震度階級関連解説表」より作成

中核事業の存続に必要な社内の重要業務に係る様式の記入例⇒[様式 06]

(P.31 大江戸製作所の例)

中核事業を構成する業務	業務に必要な資源 (ヒト・モノ・資金・情報)	代替の可能性	備考
B社大阪工場との生産計画調整	生産計画管理用端末 調整担当社員 電話機、FAX (用紙含む) 通信回線 生産計画データ	B社の支店へ出向くことにより、ある程度可能	中核事業への影響は大
△△製鋼からのアルミブロック調達	調達用端末、調達担当社員 通信回線 (インターネット用) 調達資金、経理担当社員 物流業者、道路交通	他社製品による原材料代替は可能	中核事業への影響は小 (在庫2か月)
NC加工機械の稼働	NC加工機械、NC加工データ 加工担当社員	データはバックアップあり △△技研が同機種を保有している	中核事業への影響は大
B社大阪工場への製品輸送	工場内搬送用機材 搬送担当社員 輸送担当社員、輸送用トラック、 車両用燃料、道路交通	緊急時には、別ルート(北陸周り迂回路)の通行も想定する	中核事業への影響は中 (1週間ごと)
...	...		
(全業務共通)	工場又は事務所の建屋、 電力、生活用水	製造用電力は代替不可 井戸水は利用可	中核事業への影響は大

## ●〔発展〕経営資源を体系的に把握する方法

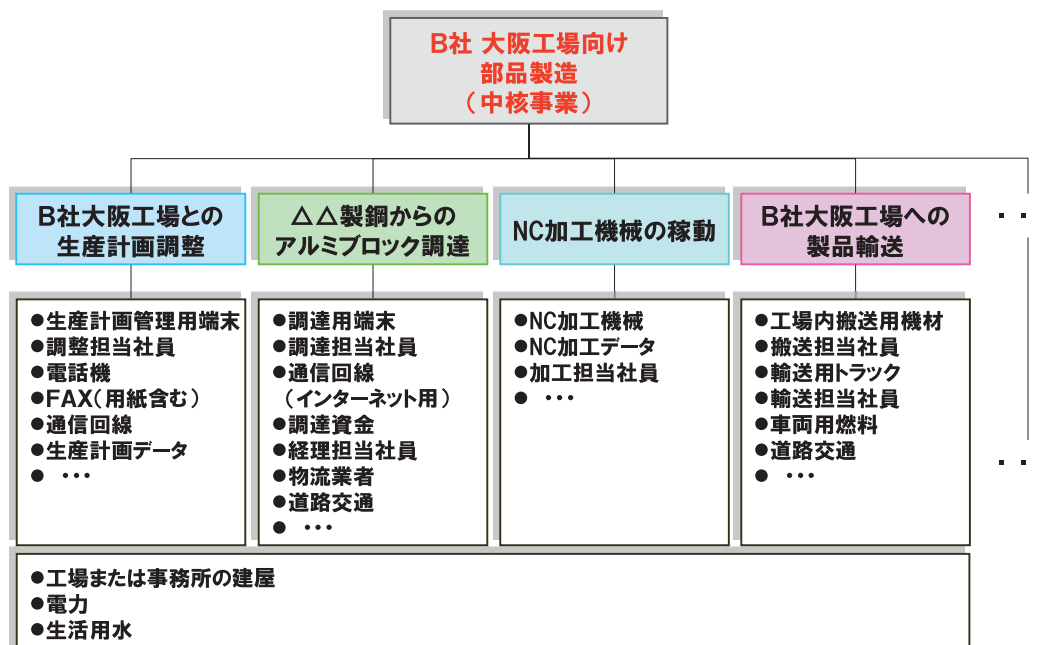
中核事業に必要な経営資源を把握する場合に、より体系的に行う方法もあります。

- ① 中核事業を、いくつかの業務に分ける。
- ② ①で分割した業務ごとに、必要な経営資源を洗い出す。

このような方法で経営資源を洗い出すことにより、「経営資源把握の際、”抜け・漏れ“を、より少なくすることができる」、「洗い出し結果を紙に整理することで、関係者間での認識共有がスムーズになる」というメリットがあります。

しかし、「洗い出しに要する人手・時間が増える」というデメリットもあります。

「BCP の検討に慣れてきて、より詳細に BCP を検討したい」、「経営資源の抜け・漏れがないが心配」などの必要性に応じては、このような方法で分析してもよいでしょう。





## 5 緊急時の資金繰りについて考えておきましょう

### ●ポイント

多くの中小企業は、財務基盤が大企業に比べて脆弱であり、企業存続に当たり、事故・災害時の資金繰り対策が極めて重要です。

### ●解説

災害等の緊急時の資金繰りは企業にとって死活問題です。

大地震などに遭遇して業務が停止すると、収入は減少しますが、継続的に発生する支出のため、いつかは資金が底を突いてしまいます。

政府系中小企業金融機関により、緊急時向けの融資制度が設けられていますので、金融機関に問い合わせるとよいでしょう。

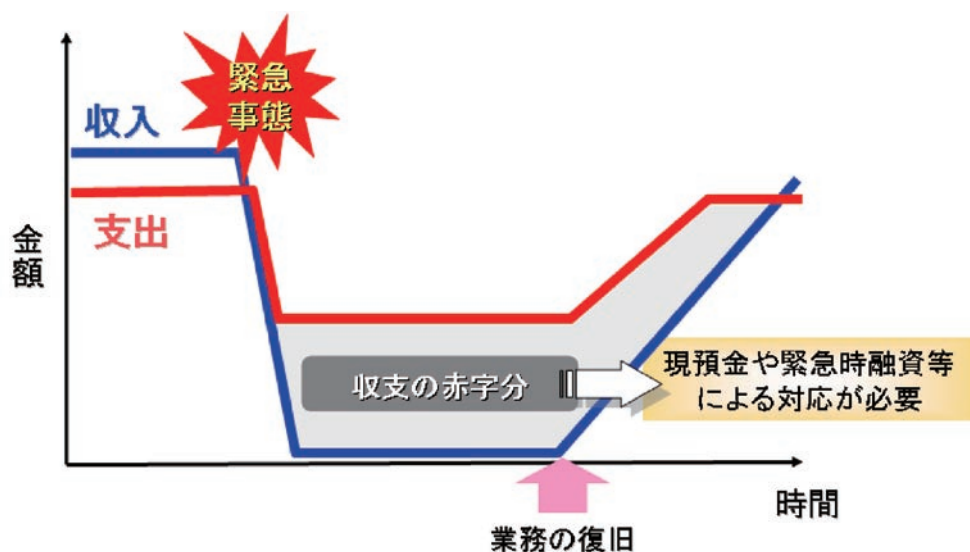


図 緊急時における収入・支出状況のイメージ

### ●「財務診断モデル 基本コース」の活用

事業復旧に当たり必要となる資金概算と、緊急時に投入できる自己資金（手持ち資金、支払われる保険金、処分できる資産など）から、財務上、事業中断が許される期間を見積もることができます。

まずは概算で構いませんので、次ページの財務診断モデルを参考にして、災害時の資金繰りを診断してみましょう。

「財務診断モデル 基本コース」記入例（建物半壊時の場合）

◆復旧費用

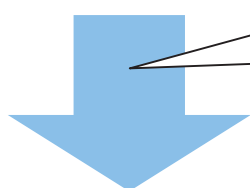
（単位：千円）

	復旧期間	復旧費用	備 考
建物	30 日	10,000	
機械	0 日	5,000	
棚卸資産	0 日	0	
器具・工具等	0 日	0	
資産関係計	30 日	15,000	(A)
事業中断損失		2,500	(B)
復旧期間・費用推定値	30 日	17,500	(A) + (B) = (C)

◆手元資金

（単位：千円）

種 類	金 額	投入時期
現金・預金	2,000	即時可能
損害保険金	2,000	支払までに時間がかかる
会社資産売却	2,000	換金までに時間がかかる
経営者から支援	2,000	経営者の意向次第
計 (D1)	8,000	



財務診断モデル Excel シートの水色部分に数値を入力すると、自動的に手元資金の過不足が計算されるようになっています。

建物が半壊した場合、

手元資金 8,000 千円 < 復旧費用 17,500 千円 ですので、  
災害貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

## 6 日ごろから代替手段を意識しておきましょう

### ●ポイント

緊急時は、従業員の安全確保と安否確認が最重要です。

他社による代替生産(OEM など)を含め、ボトルネックとなる資源については、日ごろからできる限りの代替策を考えておくことが重要です。

### ●解説

人については、以下のような点に関する事前確認が重要となります。

- ① 緊急時に、従業員が出社してくれるか（徒歩での出社は可能か）
- ② 従業員の家族の支援が期待できるか
- ③ 臨時要員や応援要員（OB 活用など）の確保は可能か
- ④ 安否確認の方法（従業員、家族、協力会社）は確立しているか

モノについては、生産設備、原材料、ライフライン、輸送方法、連絡手段などについて代替策を確保します。

- ① 自社の重要施設の代替（同業他社へ委託含め）
- ② 生産設備故障時の代替（スペア確保）
- ③ 納入業者被災時の代替（在庫確保）
- ④ ライフライン（電力・電話・水道）の代替
- ⑤ 輸送方法（自動車・海運等）の代替
- ⑥ 連絡手段（電話・電子メール）の代替

### ●災害時に企業が採った代替行動の例

#### ○金属加工会社(神戸市)

阪神・淡路大震災(1995年)、駐車場に被災した従業員用プレハブ住宅を建設。これら従業員の力を得て、早期の事業復旧を果たした。

#### ○金属加工会社(新潟県)

新潟県中越沖地震(2007年)で、多数の工作機械が転倒。取引先の自動車メーカーから技術者の応援を得て早期復旧を果たした。

## ○大手スーパー(新潟県)

新潟県中越地震(2004年)で店舗が損傷したが、数日後、駐車場にテントを張って営業を再開。保存が効く飲食料品や日用品の販売が中心であったが、地元住民の方々から喜ばれた。

事業継続に係る各種資源の代替の情報の記入例⇒[様式08]

### 緊急時での「ヒト確保」のための対策例

③ 臨時に応援してもらえる要員		
1. 事業復旧のための要員		
協力依頼想定者	携帯電話番号等の連絡先	支援を依頼すべき業務内容等
Aさん(OB)	...	NC加工機の操作
Bさん(同業者組合)	...	倉庫の片付け
2. 被災生活支援のための要員		
協力依頼想定者	第一電話番号、 携帯電話番号等の連絡先	支援を依頼すべき業務内容等
Cさん(従業員家族)	...	炊き出し
...		

### 緊急時での「モノ確保」のための対策例

⑤ 通信手段・各種インフラ	
電話等の 通信手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最寄りの取引先は自転車</li> <li>・一般電話、携帯、PHS、インターネットを併用</li> </ul>
電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【照明・通信機器等】自家用発電機(48時間)</li> <li>・【NC加工装置コンピュータ】無停電バッテリー</li> </ul>
ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロパンガスボンベを調達。</li> </ul>
水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【飲用】ポリタンク 20リットル×10個</li> <li>・【生活・事業用】井戸水</li> </ul>

## ●ポイント

資金の確保について、緊急時の資金の過不足を予測し、損害保険や共済への加入、災害復旧貸付の利用などを検討しておきます。

## ●解説

緊急時において、資金を確保するための方法に関しては、次の3点について、平時から留意しておくことが必要です。

①損害保険や共済への加入状況と支払条件を確認しておきましょう。

・一般の火災保険では地震災害に対しては保険金が下りないため、必要に応じて、新規に加入したり、契約内容を見直したりすることが必要になります。

②災害等の緊急時の貸付制度の概要を把握しておきましょう。

・事業復旧資金の不足に備えて、災害時の貸付制度としてどのようなものがあるかを、日ごろから把握しておきます。

・政府系中小企業金融機関には、災害時用の融資だけでなく、会社の防災力向上を目的とした融資制度もあります。これは、BCPを策定した企業向けに、設備の耐震化や防災資機材の購入等に対し有利な条件で利用できる制度です。

・緊急時には、政府系中小企業金融機関等開設される特別相談窓口で相談されることをお勧めします。

③緊急時に備えて、売上高1か月分程度の資金の確保しておくことが望ましいでしょう。

・災害時、従業員の給料や取引業者への代金の支払など、緊急の必要経費に充てます。



緊急時での「資金確保」のための対策例

④ 資金調達	
資金調達手段、方針等	<ul style="list-style-type: none"> <li>○売上高の1か月分(20百万円)は日本信用金庫に預金あり。</li> <li>○工場設備の復旧資金が必要な場合は、既に融資を得ている商工組合中央金庫に臨時融資を要請する(約10百万円)。</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>○火災と水害における設備損害に対する損害保険に加入済み。</li> </ul>

### ●BCPに関する貸付制度の例

【災害発生前に利用可能な貸付制度(BCPや防災対策に関する融資)】

○社会環境対応施設整備資金(株式会社日本政策金融公庫)

<http://www.cjfc.go.jp/jpn/search/16.html>

○財務リスクマネジメント・BCP支援(株式会社商工組合中央金庫)

<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/index.html>

【災害発生直後から利用可能な貸付制度】

○小規模企業共済災害時貸付(中小企業基盤整備機構)

<http://www.smrj.go.jp/skyosai/customer/e-netmagazine/019321.html>

※小規模企業共済加入者に限る

【災害発生後に利用可能な貸付制度】

○災害復旧貸付制度(株式会社日本政策金融公庫)

<http://www.cjfc.go.jp/jpn/search/37.html>

○セーフティネット保証制度(各都道府県等の信用保証協会)

[http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu\\_net\\_gaiyou.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm)

○災害復旧資金(株式会社商工組合中央金庫)

<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/government/index.html>

## ●ポイント

情報の確保については、次の2点に留意しておきます。

- ① 取引先・協力会社などとの情報連絡拠点の事前検討
- ② 情報のバックアップ

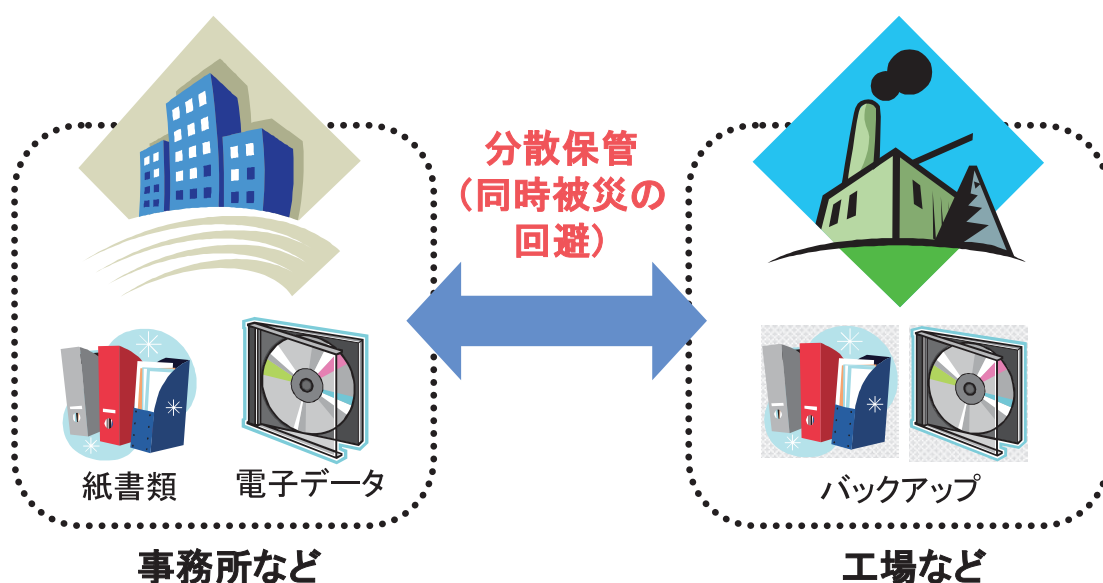
## ●解説

緊急時に取引先等への迅速な連絡は非常に重要ですし、逆に、相手からの連絡が受けられるようにしておくことも必要です。

従業員に対して指揮命令するための拠点も欠かせません。例えば、社内の複数の拠点の設置、経営者の自宅を臨時に拠点にすることも考えられます。商工会、商工会議所、公的施設などが利用可能かどうかを、事前に確認しておくことも有効です。

固定電話、携帯電話、PHS など、複数の連絡手段を確保しておくことが望まれます。

「情報のバックアップ」も肝心です。中核事業の継続に必要な情報は、電子データ、紙データとも複製を作成し、災害で同時に被災しない場所に保存しておくことが望まれます。また、中核事業に関わる特別な情報システムがある場合は、バックアップシステムの整備も必要です。



事業継続に係る各種資源の代替の情報の記入例(続き)⇒[様式08]

緊急時での「情報確保」のための対策例

① 情報連絡の拠点となる場所			
拠点となる場所(住所)	社長の自宅（東京都城東区一番町 1-1）		
建物所有者/管理者	千代田太郎		
第一電話番号	077-444-5555	予備電話番号	
その他連絡先 (携帯電話、PHS 等)	070-7777-7777	eメール	tarou@bcp.co.jp tarou@keitai.ne.jp
連絡すべき内容	顧客・取引先との連絡 従業員とその家族の安否確認 取引銀行との連絡		
当該場所に行くべき従業員	千代田太郎、中央二郎、港三郎		

⑥ ソフトウェア(書類・情報)			
書類・情報名	通常の記録媒体、 保管場所	バックアップの頻度、 媒体と保管場所	破損時の復旧方法
NC加工データ	NC加工装置の コンピュータ内	データ改定ごとにCD- Rに記録し、社長自宅の金 庫に保管	CD-Rからデータ読 み込み
受発注データ	事務用コンピュ ータ内	週末に紙面を出力	消滅分は当該データを 手入力
図面	工場内の書庫	顧客と協力会社にコピー を保管	顧客や協力会社から取 り寄せ

## 7 悩んだら、従業員や取引先などと話し合ってみましょう

### ●ポイント

BCPを策定する際には従業員はもちろんのこと、取引先、協力会社などとあらかじめ意見交換や調整を行っておくことが重要です。

### ●解説

緊急時の事業を継続するためには取引先や協力会社、組合等と連携できることが重要になります。

BCPの策定に当たっては、次の点について、意見交換や調整をしておきましょう。

- ① 目標復旧時間の合意
- ② 災害時の連絡手段（通常の電話や電子メールが使えない場合）
- ③ 相互の支援内容

取引先や協力会社、組合等と一緒にBCPを勉強したり、協力して策定したりすることは極めて有効です。

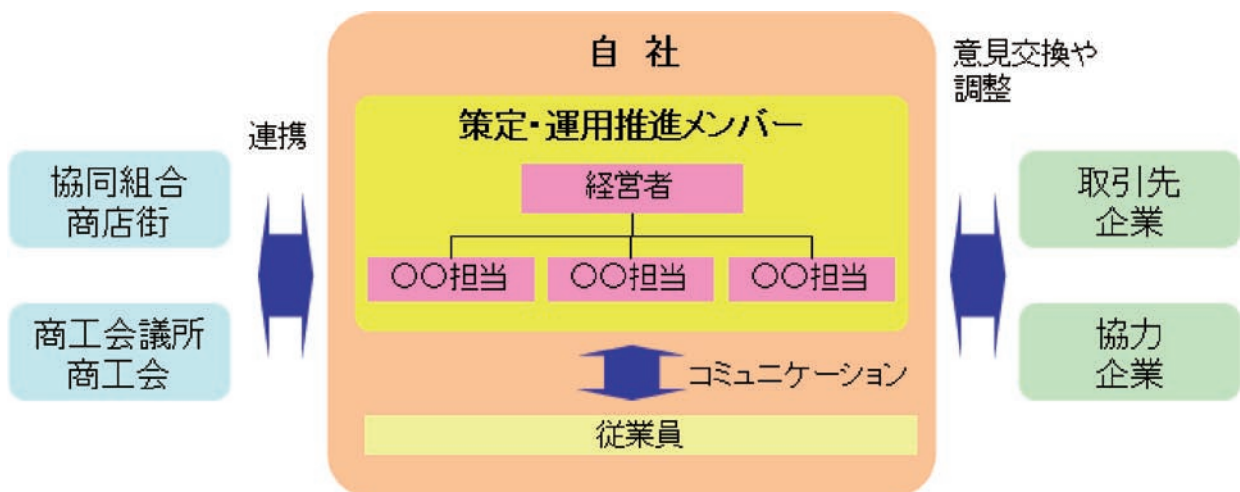


図 BCPを策定するためには、様々な連携が必要となる

## 8 従業員や取引先との連絡手段を考えておきましょう

### ●ポイント

特に大地震発生直後のために、従業員や取引先との連絡を迅速に取れるように、手段を決めてお互いに合意しておくことが重要です。

### ●解説

安否確認の方法として、多くの会社では「緊急連絡網」を作成しています。しかし、特に大地震の場合、1週間程度は、一般の電話がつながりにくい状態が続くといわれています。

そこで、以下のような安否確認方法を選択し、「従業員携行カード」を作成して、従業員に使い方などを周知しておくことが有効です。

- 災害伝言ダイヤル（NTTの171）
- 携帯電話の災害伝言掲示板（各社が提供）
- 携帯電話の電子メール機能（多少の遅延は発生する可能性あり。）

また、従業員ごとに居住場所を確認しておき、緊急時に徒歩で参集可能かなどを確認しておきます。

取引先の住所も把握しておき、場合によっては、徒歩や自転車などの往来により直接連絡を取ることも想定しておきましょう。

The image shows a sample 'Employee Carry Card' for the Great East Japan Earthquake. The card is divided into several sections:

- 東海地震観測情報** (Kansai Earthquake Observation Information): A section for monitoring information.
- 東海地震注意情報** (Kansai Earthquake Attention Information): A section for attention information.
- 東海地震予知情報** (Kansai Earthquake Forecast Information): A section for forecast information.
- 我が家の行動表** (My Home Action Table): A table for recording home actions during a disaster. It has columns for '名前' (Name), '災害発生時の状況' (Situation at the time of disaster), '家族の緊急場所' (Family emergency location), and '連絡先' (Contact information).
- 災害の連絡先** (Disaster Contact Information): A table for recording disaster contact information. It has columns for '名前' (Name), '連絡先' (Contact information), '名前' (Name), and '連絡先' (Contact information).
- 自分の命は自ら守る** (Protect Your Own Life): A section for personal safety information, including fields for '氏名' (Name), '住所' (Address), '生年月日' (Date of birth), '勤務先' (Workplace), and '所属部署' (Department).

The card also includes instructions on how to use the 171 disaster message dial and provides contact information for the Kansai Earthquake Forecast Center (TEL: 054-221-3694).

図 従業員携行カードの例



## 9 今後、実施すべきことを整理してみましょう

### ●ポイント

今後、実施すべきことを、様式にまとめて書き出してみましょう。  
この際、指針の「事前対策の整備計画[様式 09]」などが利用できます。

### ●解説

これまでのBCPの検討を踏まえて、今後、実施すべき対策がいくつか出てきたはずです。

この中には、すぐに実施できる項目もあれば、設備投資のように、予算計画などを通して、向う数年で実施していくものもあります。

そこで、実施事項を計画的に進め、適切に進捗管理をするために、様式に書き出しておくとう便利です。

事前対策の整備計画の記入例⇒[様式 09]

	対策項目*	現状の 対策レベル	対策後 のレベル	必要資金 (百万円)	資金 調達方法	実施年 (予定)
<input checked="" type="checkbox"/>	事業所の耐震強化 (立替/補強)	S50年築、 耐震性不明	震度6強で 健全	20	S銀行融資	H22～ 23年度
<input checked="" type="checkbox"/>	水害時の 浸水防止工事	〇〇川氾濫時 50cm浸水	工場の床を 1m嵩上げ	10	S銀行融資	H24年度
<input type="checkbox"/>	津波避難場所等の 確保	(該当せず)				
<input checked="" type="checkbox"/>	機械等の転倒・ 落下防止	固定せず、 転倒のおそれ	アンカーを 打つ	3	手持ち資金	H21年度
	...					

## 10 まずは、できることから始めましょう

### ●ポイント

訓練を行う際には、県や市町が実施する訓練に参加したり、組合や工業団地等で共同訓練を行ったりすることも有効です。

また、BCP の見直しの際には、次ページのチェックリストなども活用して、自社の事業継続力を毎年、向上させていくことが望まれます。

### ●解説

BCP を会社に浸透させるための平常時の取組として、訓練や教育を行ったり、緊急時において、「会社としてどう行動するか」、「従業員にどう行動して欲しいか」を話し合ったりしておきましょう。

また、事前対策が計画どおりに実施できたかどうか、中核事業や目標復旧時間に変更はないかなどを、1年に1度は見直していきましょう。

表 比較的簡便にできる訓練の例

主な種類	内容の例	備考
消防訓練	<ul style="list-style-type: none"><li>初期消火活動</li><li>119番通報</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>特に、消火器の操作、放水等は実体験が大切。</li><li>消防署に依頼すれば訓練の評価を受けられる。</li></ul>
避難訓練	<ul style="list-style-type: none"><li>社員の避難</li><li>顧客等の避難誘導</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>施設外への社員の避難訓練。</li><li>顧客等が敷地内にいる場合には、避難誘導も必須。</li></ul>
連絡訓練	<ul style="list-style-type: none"><li>緊急連絡先への連絡</li><li>緊急連絡網での連絡</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>緊急連絡(安否確認)で災害伝言ダイヤル171やweb171(<a href="http://www.web171.jp/">http://www.web171.jp/</a>)を利用する場合には、毎月1日等に体験が可能。</li></ul>
徒歩参集訓練	<ul style="list-style-type: none"><li>就業時間外の参集</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>あらかじめ指定した時間を指定して参集する場合と、期間を指定してその期間内で非常参集をかける場合がある。</li></ul>
地域の防災訓練への参加	<ul style="list-style-type: none"><li>初期消火活動</li><li>炊き出し</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>地域企業又は市民として地域の防災訓練に参加する。消火器の操作等の実体験ができるとともに、災害時における地域との連携に役立つ。</li></ul>

表 事業継続能力の自己診断チェックリスト<sup>6</sup>

区分	設 問	はい	いいえ	不明
人的 資源	地震や水害、火災などの緊急時に従業員の安全や健康を確保するための防災計画を作成していますか？			
	緊急事態が勤務時間中あるいは夜間・休日に起こった場合、あなたは従業員と連絡を取り合うことができますか？			
	定期的に避難訓練を実施していますか？			
	応急救護法や心肺蘇生法の訓練を受けた従業員がいますか？			
物的 資源 (モノ)	あなたの事業所の建物は大規模地震に耐えることができますか？ 事業所内にある機器類も壊れないですか？			
	悪意ある者の侵入を阻止するため、事業所の外塀や入口ドア、窓の防犯性を定期的にチェックしていますか？			
	あなたの事業所周辺の地震や洪水の被害に関する危険性を把握していますか？			
	事業に必要なすべての物資(設備、資材、燃料など)について、リストを作成して管理していますか？			
物的 資源 (資金)	1週間又は1か月間程度、事業を中断した場合の損失額がどの程度になるか分かりますか？			
	災害用の損害保険に加入していますか？ 保険の範囲と支払条件を正確に理解していますか？			
	事前対策や災害復旧を目的とした公的融資制度があることを知っていますか？			
	売上1か月分程度の現金を常に確保していますか(すぐに引き出せる銀行預金等を含む)？			
物的 資源 (情報)	情報のコピー又はバックアップを定期的に取りっていますか？			
	事務所以外の場所に情報のコピー又はバックアップを保管していますか？			
	操業に不可欠なコンピュータ等のIT機器が故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？			
	主要顧客をはじめ取引先や各種公共機関への連絡先リストを作成していますか？			

<sup>6</sup> 本チェックリストは簡易版です。中小企業庁「BCP 策定運用指針」には、より詳細なチェックリストがありますので、そちらも活用してみてください。

区分	設 問	はい	いいえ	不明
事業 継続の 要点	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？			
	こうした緊急事態に遭遇した場合、どの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？			
	長期間の停電や電話輻輳(ふくそう)、コンピュータのシステムダウン、取引業者からの原材料納品ストップなどのケースについて、代替手段を用意できていますか？			
	社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮を執る体制が整っていますか？			
計	「はい」の数			

「はい」の数	判定内容(目安)
16～20 個	あなたの会社では、BCP の考え方に基づいた取組が進んでいるようです。
6～15 個	緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。
0～5 個	今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれるおそれが大です。できることから早急に始めてください。

## ●「BCP サイクルを回すこと」 = 「BCM」

事前対策を計画的に実施する、訓練を行う、BCP に関する情報を従業員に周知する、等々。中小企業庁の指針では、このように定期的に BCP の改善を図る活動を、「BCP サイクルを回す」といいます。

一般には、BCM(事業継続マネジメント)という場合もあります。



## より詳しく勉強するために

地域特性や自治体の地震被害想定調査の結果等を取り込んだBCPガイドを公表している自治体などもありますので、参考にしてください。

○宮城県緊急時企業存続計画(BCP)作業手順（宮城県）

<http://www.pref.miyagi.jp/syokeisi/shoukeihan/skeiei/bcp005.htm>

○緊急時の事業継続計画(BCP)（埼玉県、埼玉県中小企業振興公社）

<http://www.pref.saitama.lg.jp/A07/BA00/bcp/top.html>

○静岡県事業継続計画モデルプラン、事業継続計画(簡略編)作成手引き（静岡県）

<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/index.html>

○中小企業向け事業継続計画(BCP)策定マニュアル「あいち BCP モデル」（愛知県）

<http://www.quake-learning.pref.aichi.jp/bcpmodel.html>

○徳島県企業防災ガイドライン（徳島県）

<http://www1.pref.tokushima.jp/005/01/kibou/>

○愛媛県BCPステップアップ・ガイド（愛媛県）

<http://www.pref.ehime.jp/h30100/bcpstepupguide/index.htm>

○中小企業 BCP ステップアップガイド（特定非営利活動法人事業継続推進機構）

<http://www.bcao.org/scbcpstepupguide.htm>

○災害に備えよう！みんなで取組む BCP(事業継続計画)マニュアル（東京商工会議所）

<http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

○企業防災のページ（内閣府）

<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/index.html>

このほかにも自治体、業界団体、NPO などそれぞれの特性に応じた BCP ガイドラインなどが公表されていますので、企業の実態により利用しやすいものを参照するとよいでしょう。

**本ガイドブックの作成にあたり、次の有識者の方々にご協力いただいた。(敬称略)**

池田 浩敬	富士常葉大学大学院 環境防災研究科 教授
小川 恒正	中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部 経営支援企画課長
北澤 一保	あいおいリスクコンサルティング企画開発部 RM 企画開発グループグループ長
小池 一徳	損保ジャパン・リスクマネジメント BCM 事業本部コンサルティング第一部長
番田 幸博	日本商工会議所 中小企業振興部主任調査役
堀家 拓夫	株式会社サンパティック 代表取締役
眞崎 達二郎	眞崎リスクマネジメント研究所 代表

## 索引

### か行

貸付制度 .....	39, 42, 43
共済 .....	6, 16, 42, 43
記入例 .....	33, 36, 39, 41, 43, 45, 48
訓練 .....	9, 20, 22, 49, 50, 51
経営資源 .....	5, 15, 26, 30, 31, 34, 35, 37

### さ行

財務 .....	5, 27, 30, 32, 38, 39, 43
シェア .....	30, 32
事業継続計画 .....	1, 52, 56
事業継続マネジメント .....	51
資金繰り .....	32, 38
自己診断 .....	10, 21, 50

事前対策の整備計画 .....	48
情報連絡拠点 .....	8, 44

### た行

代替策 .....	5, 16, 35, 40
登録 .....	27
取引先 .....	30, 40, 41, 45, 46, 50

### は行

バックアップ .....	6, 7, 9, 36, 44, 45, 50
ボトルネック .....	5, 7, 16, 17, 40

### や行

融資制度 .....	6, 9, 12, 16, 20, 23, 38, 42, 50
------------	----------------------------------



中小企業庁では「中小企業 BCP(事業継続計画)策定運用指針」を公表しており、インターネットで以下のアドレスにアクセスして利用することができます。

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

中小企業BCP

検索

## ● 参考

「中小企業 BCP(事業継続計画)策定運用指針」のホームページでは、BCPを策定するための様式類のほか、様式類を記入したBCPのサンプルもダウンロードできます。是非、ご活用ください。

ただし、最初から自社のBCPの雛形としてサンプルを利用することなく、まずは本ガイドの説明を読んで、自らBCPについて考えてみてください。

考えた結果を整理する際に様式を利用することや、取りまとめのイメージを理解するためにサンプルを参考とすることをお奨めします。

### ○ BCP の様式類

[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_b/bcpgl\\_07.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_b/bcpgl_07.html)

[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl\\_download.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_download.html)

### ○ BCP のサンプル

[http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl\\_download.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_download.html)

## 編集・発行

経済産業省 中小企業庁 経営安定対策室

〒100-8912 東京都千代田区霞が関1-3-1

TEL: 03-3501-2698

BCP 専用アドレス: [chusho-bcp@meti.go.jp](mailto:chusho-bcp@meti.go.jp)

2008-経営安定対策室-一般-初-026

モバイル中小企業庁

<http://chusho.mjmk.jp/>



QR コードからもアクセスできます。

2009 年 3 月