東日本大震災に学ぶ

南海トラフ地震に備える

企業の

BCP 事業継続計画

策定のための手引き

[改訂版]

高知県は、ひとつの大家族やき。
高知家の備え

高知県

事業者の皆様へ

戦後のわが国の自然災害史上、最も大きな被害をもたらした東日本大震災から、３年が経過しました。この未曾有の大災害は、来る南海トラフ地震への備えを進めている私たちにとりましても、認識や想定を大きく変える出来事となりました。

南海トラフを震源とする地震は、これまで概ね１００～１５０年周期で発生しており、その都度本県に大きな被害をもたらしてきました。昭和南海地震の発生から約７０年になろうとしております現在、今後３０年以内の地震発生確率は、この1月に「６０～７０％」から「７０％程度」と、その切迫度は徐々に高まってきています。

本県では、東日本大震災の教訓も踏まえて、従来の想定を大きく上回る最大クラスの地震や津波を念頭に置き、それらに基づく南海トラフ地震の震度分布や津波浸水予測の結果から、被害想定を新たに行うなど、この被害想定を踏まえた南海トラフ地震対策に全力で取り組んでいるところです。

中でも、経済活動の中心である事業者の皆様が地震発生後、できるだけ早期に事業活動の再開を実現していくためには、地震発生直後に、来客や従業員の安全を確保するための手立てや、最優先で取り組まなければならない業務及びそれを継続していくための対応策など、必要な事項をあらかじめ取り決めておく「事業継続計画（ＢＣＰ）」の策定が大変重要になってきます。

そのため、県では「ＢＣＰ策定推進プロジェクト」を立ち上げ、講演会や勉強会の開催、事業者の方々への個別支援等を官民協働で進めており、徐々にですが「事業継続計画（ＢＣＰ）」を策定された事業者も増えてきています。

今回の改訂は、新しい被害想定を掲載し、策定した「事業継続計画（ＢＣＰ）」を定期的な教育や訓練などを通して改善していく「事業継続マネジメント（ＢＣＭ）」の考え方を盛り込み、より実効性の高い「事業継続計画（ＢＣＰ）」を策定して頂くことを目指しております。

多くの事業所で、この手引書を活用した「事業継続計画（ＢＣＰ）」の策定が進みますことで、事業者の皆様の防災・復旧対策が向上し、震災に強い地域社会の実現につなげてまいりたいと思います。

平成26年3月

高知県知事　　尾﨑 正直

目次

はじめに

01 …… 本書の目的
本書の構成
02 …… 初めてBCPを策定される方へ
東日本大震災を経験した企業からのメッセージ
A社（卸・小売業）、B社（建設業界団体）、C社（製造業）、D社（ホテル業）、E社（医療法人）

第Ⅰ部　基礎編

05 …… 1. BCPとは
（1）BCPとは何かを知りましょう
08 …… （2）なぜBCPが必要かを考えてみましょう
09 …… 2. 高知県で大地震が起こったら
（1）高知県ではどのようなことが起こるのでしょうか
11 …… （2）高知県の企業ではどのようなことが起こるのでしょうか
13 …… 3. 東日本大震災におけるBCPの活用事例
（1）経営層に対する効果
14 …… （2）従業員に対する効果
（3）取引先に対する効果
15 …… （4）お客さまに対する効果
（5）地域に対する効果

第Ⅱ部　策定編

16 …… 1. 取り組み状況診断
（1）チェックリスト
17 …… （2）診断結果ごとのアドバイス
18 …… BCPの考え方の特徴
BCP策定のための体制
19 …… 2. BCPの策定手順
20 …… 第1段階　基本方針を策定する
21 …… 第2段階　中核事業及び重要業務を選定する
23 …… 第3段階　目標復旧時間を決める
25 …… 第4段階　被害想定を確認する
30 …… 第5段階　ボトルネックへの対応策を検討する
37 …… 第6段階　文書化する
39 …… 3. 自社の特徴を盛り込む
（1）業種別のポイント（① 製造業、② 卸・小売業、③ 建設業、④ サービス（主にホテル）業）
47 …… （2）事業規模別のポイント（①5人以下の事業所、②6～50人未満の事業所、③50人以上の事業所）

第Ⅲ部　運用編

51 …… 1. BCPを運用する
（1）BCM（事業継続マネジメント）について
53 …… （2）BCMの推進体制について
54 …… （3）点検・見直しの内容について
55 …… （4）教育・訓練について
57 …… （5）他社との連携について
59 …… （6）BCPを平時から活用していく
（7）東日本大震災を経験した企業から ～ 改訂版によせて ～
60 …… 2. BCP策定により目指すべき姿

61 参考資料一覧
事業継続計画（BCP）策定支援のご案内

ここに注目!

ここに注目!

ここに注目!

ここに注目!

はじめに

本書の目的

BCP は必ず策定できます

これを読まれる皆さんの中には「BCP は難しい」、「BCP を策定するのは大変」と漠然と感じられている方も多いと思います。実は、BCP を策定することはそんなに難しいものではありません。順を追って、ポイントを外さずに作っていけば、必ずできるものです。また、BCP に必要な要素の中には、既に皆さんの会社でお持ちの計画等で検討済みで、そのまま利用できるものも多数あります。特に中小企業の皆さんの場合には、災害時であっても継続する事業（中核事業）を特定しやすいため、大企業よりも短時間で BCP を策定することが可能です。

本書は、「BCP とはどんなものなのか?」、「BCP を策定する上でのポイントはどのような点か?」について、より具体的なイメージを持っていただけるようにと作成しました。

東日本大震災の教訓を活かしましょう

本書では、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災から得られた教訓や被災した企業の生の声を取り入れています。大震災の前から宮城県沖地震は 10 年以内に 70%程度、30 年以内に 99%程度の発生確率（平成 22 年 1 月時点）といわれていましたが、実際には東日本大震災で東北の多くの企業が被災し、「地震はくるとは思っていたが、準備が不十分だった」との声が聞かれました。

南海トラフ地震の発生確率は 30 年以内に 70%程度、50 年以内に 90%程度といわれていますが、果たして高知県ではいったいどれくらいの企業が「十分に準備している」と答えられるでしょうか。

高知県企業の皆さんにお願いしたいこと

本書を読んで BCP の必要性と概要をご理解いただき、実際に BCP の策定に取りかかっていただくことを期待しています。東日本大震災に学び、個々の企業においていざというときに後悔しない準備を進めていただくとともに、高知県全体としても来るべき大地震における対応力の強化・底上げを皆さんと一緒に目指していきたいと思っています。

本書の構成

本書は、「第Ⅰ部　基礎編」、「第Ⅱ部　策定編」、「第Ⅲ部　運用編」の 3 部構成となっています。各社の現状や関心に応じて、本書のどこから活用頂いても構いません。

■ 第Ⅰ部　基礎編

高知県で大地震が発生したらどのようなことが起こるのか解説しています。さらに、東日本大震災における BCP の活用事例等を紹介しています。“BCP の必要性について社内を説得できない” という悩みを抱えている企業は、ぜひ参考にしてください。

■ 第Ⅱ部　策定編

策定手順を 6 段階に分けて説明しています。また、策定のヒントになるような参考例やポイントを記載しています。“別冊「BCP 策定参考資料」を雛形としたい” 企業にも、“独自のフォーマットで策定したい” 企業にも活用いただけます。

■ 第Ⅲ部　運用編

BCP 策定後、どのように運用していけばよいのか、訓練や改訂などの運用におけるポイントをできる限り分かりやすくまとめてあります。“BCP を策定したものの、それっきりになってしまった”、“簡易 BCP をとりあえず作ったけれど、どうレベルアップさせるかわからない” と悩む企業は、ぜひ参考にしてください。

初めて BCP を策定される方へ

■本書に一度目を通した上で、他企業や県と情報交換してみましょう

まずは一度、本書と別冊に目を通してみたうえで、取引先や日頃から交流のある同業他社と BCP の策定状況等について情報交換してみてください。また、必要があれば、「高知県事業継続計画(BCP) 策定推進プロジェクトメンバー」（巻末詳細）にご相談ください。

■策定に費やす時間や労力が不足しているとき

BCP 策定に費やす時間や労力が不足しているため、どうしても着手できない企業は、第Ⅱ部策定編のうち、まずは以下の 3 つの段階だけでも検討してみることをおすすめします。その検討内容と別冊「BCP 策定参考資料」を使って簡易 BCP をまずは作ってみてください。最初から完璧な計画書をつくろうとせず、少しずつステップアップしていくことを目指しましょう。

第 1 段階　基本方針を策定する
第 2 段階　中核事業及び重要業務を選定する
第 5 段階　ボトルネックへの対応策を検討する

東日本大震災を経験した企業からのメッセージ

BCP を策定するにあたり、「なぜ BCP が必要なのか」ということを改めて確認し、その意義を自社で共有しながら、取り組みを進めることはとても大切なことです。東日本大震災を経験した各社の担当者から、高知県の事業者へ送るメッセージ・アドバイスをいただいています※ので、以下にご紹介します。業種や個々の事業者を取り巻く事情は各々異なりますが、経験に基づく貴重なお話を、BCP 策定における参考にしてください。

※ メッセージ・アドバイスは、平成 23 年 11 月 9 日～10 日、高知県職員が被災地（宮城県）を訪問し、本書作成のためのヒアリングを実施した際のお話に基づいています。なお、以下のメッセージ・アドバイスは、ヒアリング対象者の所感であり、全ての企業や個人に当てはまるものではない点を予めご了承ください。

A社（卸・小売業、宮城県石巻市）

▶メッセージ

ガス・電気・水道が止まり、物資が入ってこない状況下で、地域のライフラインとしての卸・小売業（特に食料品関係）の重要性を認識しました。本当に困っているときに、「欲しいもの」を「欲しいだけ」お客さまに提供できるのは、救援物資を平等に配布しなければならない行政ではなく、スーパーやコンビニといった小売であると思います。

▶その他アドバイスとして…

■店舗を再開するにあたっては、生活インフラ（電気・ガス・水道）の復旧、それから道路等の交通インフラの復旧が鍵となりました。どのような商品が求められるかは復旧状況により日々変わるため、BCP 策定において、その点を考慮する必要があると思います。

■地域全体が壊滅的な被害を受けた場合、市場そのものが閉鎖され、地元の業者から物資を確保するのは困難でした。大規模災害時は、被災していない地域からの供給が鍵となります。できる限り遠隔地の（同時に被災する可能性がほとんどない）業者などとお互いに協定を結んでおくことが重要だと思います。

■できる限り最大規模の地震や津波を想定した備えを用意しておくべきです。

B 社（建設業界団体、宮城県仙台市）

▶メッセージ

多くの会社が災害に備えて BCP の土台となるようなものは準備していましたが、集合場所が津波で流されてしまうことや、ライフライン全てが途絶する状況まで想定していた企業はほとんどありませんでした。そのような状況下でも、被災直後からパトロールや道路啓開作業があるため、家族の安否も分からないままで業務を行った従業員もいます。「従業員の家族をサポートする体制を整える」ことも BCP では考慮すべきだと今回の体験から思いました。

▶その他アドバイスとして…

■すぐに業務にあたらなければならないため、安否確認が一番重要であり、しっかりとルールを決めておく必要があります。携帯電話が使えない状況では、集合場所を決めて、安否確認を行うことになります。集合場所が津波により浸水しない場所にあることも重要です。

■支部ごとに、更には協会全体として、各社の状況を把握しておく必要があります。状況把握がうまくいった支部では、必ず全社が集まることを決めたり、区や地域ごとに代表者を決めて取りまとめたりしていました。

■費用対効果の問題はあるものの、今回のような広域災害では、衛星携帯電話やデジタル無線などの複数の通信手段が必要です。

■通常であれば重機で片付けるのを、今回はご遺体がいたるところにあったので、機械でそのご遺体を傷つけないように丁寧にやっていくという、今までにない作業でした。見慣れない多数のご遺体（時には知人も含まれていた）を目にし、泣きながら作業した者もおり、作業後の精神面のケアが必要だと思いました。

C 社（製造業、宮城県多賀城市）

▶メッセージ

BCP を策定していても大変でしたので、計画を立てていなかったら本当に大変なことになっていたと思います。わたしたちの会社では、津波に対しての認識・想定が甘かったので、この点については見直しを行っているところです。

▶その他アドバイスとして…

■津波は必ず来ます。命を守るためにまずは逃げること。避難場所を決めて、訓練を定期的に繰り返し行うことが重要です。（継続は力なり）

■まずはトップが意識を変えて、「事業を継続するための前提として防災をやる」という考えを持つことが必要かと思います。

■ BCP の策定にあたっては、トップダウンで指示を出しながら、「いかに事前に情報を共有して（現場と）力を合わせてやるか」、「いかに各組織から人を出してもらってやるか（キーパーソンを指名して協力させる）」がポイントとなると思います。

■ 1 階に物資を全部置いておいたことが反省点です。避難の際に上層階に運べずに津波で使えなくなったものがたくさんありました。設備や備蓄品については 2 階以上に上げることを勧めます。

■通信連絡手段についてはできる限り充実させておくべきです。

■ BCP では電気は 3 日間で復旧と想定していたのですが、津波で東北電力の変電所全てが壊滅し、7 月の中旬まで電気が来なかったことは大きな痛手でした。電力の確保は大きな問題だと思います。

■（県と協定を結ぶ場合）避難所として協定を結んでもその後どうするのか、備蓄をどうするのか、費用をどうするのかという課題があると思います。

D 社（ホテル業、宮城県仙台市）

▶メッセージ

被災直後にホテルを利用されたのは、他自治体からの応援要員、報道関係者、インフラ関連の業者、その他援助関係者の方々でした。被災地に行かなければならないが宿泊場所がなくて困っている方がたくさんいらっしゃったので、ホテルの営業を継続できたことでそういう方たちのお役に立てて幸いでした。なお、近隣のコンビニ・レストラン・スーパー全てが閉まっている状況では、宿泊者に対する食事の提供は必須となります。

▶その他アドバイスとして…

■設備関係の耐震工事は全てやっておくべきです。特にホテルでは、大型のボイラーやタンクが地震により転倒しやすく、それらが屋上などにある場合、更にリスクが大きいので、耐震対策の現状について再確認されることをお勧めします。

■災害時の物資調達先を確保し、連絡先・連絡手段について事前に取り決めておくべきです。県外で、どこかお願いできるところを事前に決めておき、お互いに助け合う関係（相互支援協定）を作っておいたほうが良いと思います。

■取引先（クリーニングや設備関連の業者）とは普段から良い関係を築き、災害時の連絡先・連絡手段について確認をしておくべきです。被災後は、店舗の電話は繋がらず、個人の携帯で連絡が取れました。

■地震保険に加入していたことで、復旧のための資金確保に大変役立ちました。

E 社（医療法人、宮城県多賀城市）※

※ 医療法人は本書の業種別のポイントの対象として取り上げられていませんが、ヒアリングの機会を得て、全業種で参考となるお話をいただいたため掲載しています。

▶メッセージ

会社レベルでの計画（特に、指示系統に関する計画等）を持っておくことの重要性を感じました。従業員にとって、今後の生活を考えたときに、仕事を失うというのが一番困ることです。だからこそ、職場の長などが「元に戻していくんだ。その勢いで頑張っていこう」という方針を明示することが大切だと思います。会社がどうなるか分からないという状況は従業員を不安にします。上の人間がとにかく元に戻すんだという意志をもって頑張れば、働いている人たちの気持ちは楽になると思います。

▶その他アドバイスとして…

■「まずは生き延びること」が大事です。

■津波については、「低いところには住まない」という判断もあると思います。

■阪神・淡路大震災で、トップに業務が集中した結果、疲弊してしまい、意思決定が滞ってしまうという話を聞いていたため、経営層 3 名が交代し、その誰かが常時現場にいる、という体制をとったことが効果的でした。

■災害時は「即断」、「即決」が大事になります。従業員から「私たちは何をすればいいですか」と聞かれることが多くなります。そういった意味で、「対応体制」や「何をどうするのか」ということが事前に決められていることが重要です。

■やらなければいけない作業は災害によって違いますが、被害によって士気喪失しないで、「次にやるべきことはこれ」という方向性を上の者が示してあげることができれば、下も動きやすいと思います。震災直後は従業員も精神的に参っており、また、人は少しでも明かりが見えないとなかなか動けないので、方向性の提示は大事です。

1. BCPとは

(1) BCPとは何かを知りましょう

① BCPってどういう意味？

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan：ビジネス コンティニュイティ プラン）とは、簡単にいうと以下のことです。

▶ いざという時であっても
▶ 止めてはならない／早期に復旧すべき業務を
▶ 早期に復旧する／必要なレベルで継続する
・・・ために事前に策定しておく計画

すなわち、BCPを策定することにより、大災害の発生時であっても、会社としての機能を維持し、社内や社外から求められる役割を適切に果たすことができるのです。

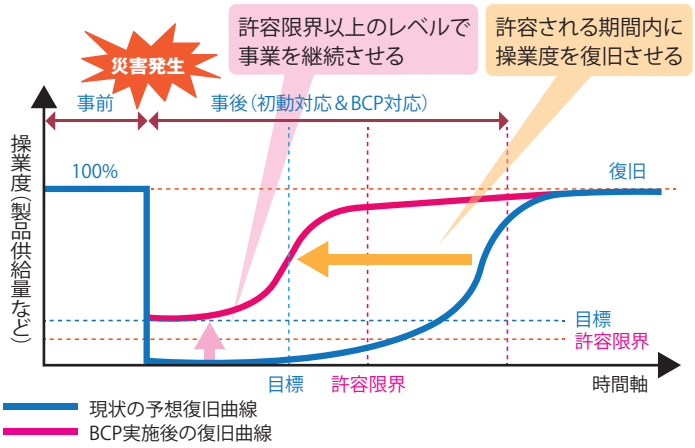
ただし、BCPはあくまで「計画」です。計画を作っても、実際に災害時に使えなければ意味がありません。作ったBCPを社内に周知し、問題点を見つけ、改善するというサイクルを繰り返し行っていくための取り組みが必須です。この取り組みを事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management：ビジネス コンティニュイティ マネジメント）と呼んでいます。

初めてBCPを策定する方へ

第Ⅱ部を参考にBCPを策定し、第Ⅲ部を参考に策定したBCPを運用することで、あなたの会社を災害に強い会社に進化させましょう。

BCPの概念

不測の事態（危機・災害など）の発生により資源（人・物・情報など）が被害を受け、通常の事業活動が中断せざるを得ない場合に、残存する能力で優先すべき業務を継続させ、許容されるサービスレベルを保ち、かつ許容される期間内に復旧できるように、組織体制、事前対策、災害発生時の対応方法などを規定した計画をBCPと呼びます。また、右のような概念図で示されます。



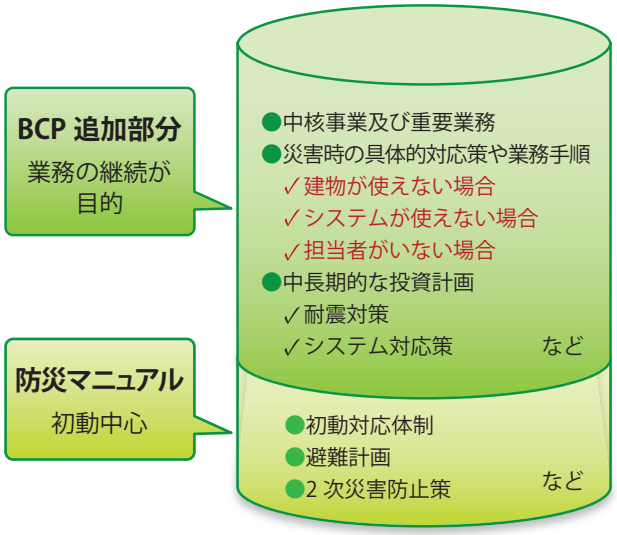
図Ⅰ-1-1　事業継続計画の概念図
出典：内閣府「事業継続ガイドライン第二版」（平成21年11月）

② BCP と防災マニュアルの関係はどうなっているの？

多くの企業では、地震や火災等の災害に備えた「防災マニュアル」（「消防計画」や「災害対策マニュアル」等呼び方は会社によって異なります）が準備されていると思います。

BCP は防災マニュアルの目的である「人命の安全確保」を前提として、その上で追加されるべきものであり、人命安全確保のための計画（防災対策）なしに事業の継続のみを計画するといったものではありません。

図Ⅰ-1-2 に示すように防災マニュアルを土台として、「災害発生時の資源が限定された状況下で業務をどのように継続・復旧していくか」に関する計画を検討するのが BCP です。



図Ⅰ-1-2　BCP と防災マニュアルの関係

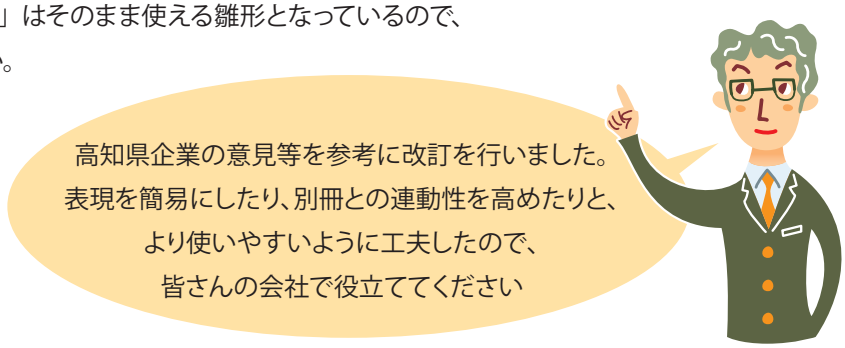
改訂版の発行にあたっての企業へのアドバイス

前回の手引きで BCP を策定した企業

- 「第Ⅲ部 運用編」が大きく改訂されました。策定した BCP の実効性を高めるためにも、ぜひ第Ⅲ部を参考にしてください。
- 「第Ⅱ部 策定編」の中では、特に「第 4 段階 被害想定を確認する」と「第 5 段階 ボトルネックへの対応策を検討する」について、より具体的な事例の提示を心がけました。
- 南海トラフ地震による被害想定についての見直しを反映しました。各企業でも確認が必要です。
- 別冊「BCP 策定参考資料」についても改訂が行われています。策定した BCP と見比べて、使える様式についてはぜひ新たに採用してください。

今回の手引きで初めて BCP を策定する企業

- 本書を参考にしながら BCP を策定しましょう。
- あまり難しく考えすぎず、各ページの「初めて BCP を策定する方へ」のアドバイスを見ながら、できるところから着手してください。
- 別冊「BCP 策定参考資料」はそのまま使える雛形となっているので、こちらも活用してください。



③ 東日本大震災により何か変わりましたか？

東日本大震災の教訓として、多くの企業で「想定を超える」規模の地震や津波の来襲に関しては十分な検討や対策を講じることをしてこなかった点が指摘されています。しかしながら、「想定外」の大地震を対象として考えると、対策が何も考えられなくなってしまうという声も聞かれます。

大切なのは、「人命を守る」という視点では想定外はないということです。その一方で、BCP については、まずは現実的な規模で計画を作っておき、「できることを少しずつ増やしていく」という取組みをお勧めします。自然災害である以上、被害想定が 100% 当たることの方が、実は少ないと言えます。しかし、BCP を策定し、準備をしておけば、応用が利くのです。実際の現場では、想定を超える被害であっても、既存の計画に基づき、迅速かつ十分な対処が行われた事例も報告されています。

▶ポイント1：人命対策を最優先

■巨大津波などの大きな災害が起こった時でも、とにかく人命だけは守るための対策を事前に講じておくことが必要です。

▶ポイント2 ：「想定される」地震・津波対策は必須

■海溝型地震への対応は、少なくとも現時点で想定されている規模の地震に関しては、津波対策を含めて対策がされるべきです。

■その上で、「想定以上の規模の地震に対してどこまで対応ができるか?」についての企業の対応が問われていると考えてください。

▶ポイント3：BCP の実効性と対応範囲を広げていく

■ BCP の取り組みは、少しずつであっても継続的に進めていくことが重要です。

■策定した BCP を従業員に周知し、訓練を実施した際の問題点を洗い出し、BCP の内容を改善していく必要があります。

■「広域災害」への対応として、遠隔地域との連携の重要性が今まで以上に認識されています。

被災企業に聞いた「特に役立ったもの」

●**懐中電灯**
停電により、想像以上に街中が真っ暗になるため、懐中電灯は必須です。また、すぐに使えるように、「どこに保管しておくか」もポイントとなります。

懐中電灯

●**水、食料、調理器具（ガスコンロ等）**
災害後は数日～数週間にわたり食料をどのように確保するかが大きな問題となります。「密封」された食料は、津波を受けても、沈んだり傷んだりしにくい点が便利です。また、日が経つにつれ、味に変化を求めたり、温かいものを求めるようになるため、缶詰やガスコンロ等が活躍します。

●**防寒具（毛布・救急アルミックシート等）**
冬であればかなりの冷え込みが危惧されます。津波で濡れたりすると使えないので、防水にも配慮して保管することが重要です。救急アルミックシートであれば、保管スペースをとらず、断熱・防雨・防水効果も期待できます。

●**持ち運びできる発電機**
手軽に持ち運びができるため幅広い活用が可能です。なお、ガソリンを燃料とするもの以外に、ガスボンベ式のものがあります。

●**手回し充電式ラジオ**
全く情報が入らない中での貴重な情報源となるため、できれば複数あると良いです。ラジオだけでなく、手回しにより携帯電話も充電できる機能（携帯充電ケーブル等）が付いていれば、より便利です。

●**非常用ロウソク（10 時間用など）**
長時間使用が可能なロウソクは、電池と違い使用推奨期限や劣化を心配せずに保管でき、便利です。ただし、余震で倒れないように安定感のあるものを使用する等、火災の予防が重要です。

(2) なぜ BCP が必要かを考えてみましょう

BCP の必要性を考える際には、「BCP がなかったらどうなるのか」について考えた上で、それが BCP の策定によってどう変わるか？をイメージしてもらうと良いかもしれません。

まず、「会社に BCP がない状態で南海トラフ地震が発生し、強い揺れと津波が来た状況」を想像してみてください。以下のような環境の中で、早期の事業再開が可能でしょうか？また、復旧に時間がかかる間の資金繰りは大丈夫でしょうか？

【地震の揺れによる直接の影響】

- 機械、設備、什器類が倒れる、故障する。
- 建物が被害を受ける。

【津波による影響】

- 建物、設備が流される。
- 1階や地下室の浸水により、受電設備や自家発電機等が使用不能となる。
- 津波が引いた後、周辺に汚泥や損壊家屋が堆積している。

【インフラ停止の影響】

- 電気・ガスが止まる。
- 電話（固定電話、携帯電話）が使えない。
- 水道が止まる、下水道が使えない。
- 道路が通れない。
- 電車、バスが運休する。
- 石油・ガソリン等の燃料が不足する。

【企業への影響】

- 出勤できる従業員の数が限られる。
- 従業員の安否が確認できない。
- 設備、機器等の修理業者との連絡が取れず、修理ができない。
- 取引先との連絡が取れず、商品や原料が不足する。
- サーバーや PC が破損し、重要なデータ類が消失する、業務に必要なシステムが起動できない。

津波により被害を受けた PC 等　提供：ヒアリング協力先

BCP は、上記のような厳しい状況になった場合であっても、従業員の生命の安全を守りながら、迅速に事業を復旧させるために予め準備しておくための計画です。

BCP の策定により、事業の再開を阻害する要因を洗い出し、事前に様々な対策や戦略を検討、準備することが、被害の最小化や、事業の早期復旧に繋がります。

2. 高知県で大地震が起こったら

(1) 高知県ではどのようなことが起こるのでしょうか

南海トラフを震源とする地震は、これまで概ね 100 ～ 150 年周期で発生しており、今後 30 年以内の地震発生確率は 70%程度とされています。最大クラスの地震が発生すると、県内のほぼ全域に震度 6 弱以上の揺れが発生するおそれがあります。また、高さ 1 mの津波が早いところでは 3 分で海岸線に押し寄せ、最大の津波の高さは湾奥部などの一部を除く全ての海岸線で 10 mを超えると想定しています。

被害想定については、「〔高知県版〕南海トラフ巨大地震による被害想定」（平成 25 年 5 月）にて詳しく公表しています。

浸水した高知市城見町付近の様子

① 東日本大震災との比較

南海トラフ地震の被害想定を見ても実感がわかない方も多いと思いますが、その場合、東日本大震災と比較してみると想像しやすいかもしれません。右に示すように、東日本大震災の被災状況と比較しても、同等レベル以上の被害が発生する可能性もあると考えられています。

表I-2-1　人的被害と建築物被害における東日本大震災との比較

	南海トラフ地震で想定される被害 ※人的被害（死者数）が最大となる場合	東日本大震災
死者数／行方不明者数	約42,000人	15,884人／2,640人
負傷者数	約36,000人	6,150人
全壊・焼失建物	約153,000棟	126,928戸（※半焼含む）

平成 25 年 5 月 15 日　高知県「[高知県版] 南海トラフ巨大地震による被害想定の概要」
平成 26 年 1 月 28 日　首相官邸 緊急災害対策本部「平成 23 年 (2011 年) 東北地方太平洋沖地震 (東日本大震災) について」

表I-2-2　南海トラフ地震における東日本大震災との比較

東日本大震災の事例			南海トラフ地震における予測		
検潮所名	観測時刻※	観測値（最大波）	検潮所名	予測到達時刻※	予測値（最大波）
宮　古	40分後	8.5m以上	高知市	18分後	16m
大船渡	32分後	8.0m以上	室戸市	3分後	24m
釜　石	35分後	4.2m以上	須崎市	17分後	25m
石巻市鮎川	40分後	8.6m以上	宿毛市	8分後	25m
相　馬	65分後	9.3m以上	土佐清水市	4分後	34m
大　洗	126分後	4.0m以上	東洋町	3分後	19m

※地震発生の 14 時 46 分を起点として換算　※海岸線への 1m の津波の到達時間

出典：以下のデータに基づき作成
警察庁緊急災害警備本部「平成 23 年（2011 年）東北地方太平洋沖地震の被害状況と警察措置」平成 24 年 1 月 16 日、緊急災害対策本部「平成 23 年（2011 年）東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）について」平成 23 年 9 月 20 日、高知県危機管理部南海地震対策課「南海トラフ巨大地震による震度分布・津波浸水予測」平成 24 年 12 月、「南海トラフ巨大地震による被害想定の概要」平成 25 年 5 月 15 日

宮城県多賀城市では、津波により建物の 1 階部分が浸水した。
沈んだ車の屋根がわずかに水面に見える。提供：ヒアリング協力先

地震と津波によりがれきが山積した様子（岩手県）
提供：東京海上日動火災保険（株）

② 高知県の地域特性

皆さんは、「高知県で特に考慮すべき問題は何なのか」という点にも着目することが重要です。この点を押さえることで、日本や世界で発生した過去の大地震と比較しながら、「高知県で BCP を策定する際のポイント」が明確になります。高知県の地域特性としては、次のような事項が挙げられます。

南海トラフ地震の多様性

■南海トラフ地震は東海地震・東南海地震・南海地震が単独で発生する場合もあれば、連動型で発生する場合もあります。最大クラスの地震・津波が発生すると、甚大な被害が東海から九州にかけて広範囲に及ぶため、県外からの早期の支援が期待できない可能性もあります。

ライフライン

■高知県は高規格道路の整備が遅れており、東西を結ぶ幹線道路は太平洋に面した海岸線に沿って走っています。そのため津波被害により道路網等が寸断されて「陸の孤島」となる地区が数多く発生する可能性があります。

■本州四国連絡橋に被害が生じた場合、四国外からの支援は空輸の重要性も高まります。しかしながら、高知龍馬空港は沿岸部にあり、津波被害等によって復旧に時間を要することが懸念されます。

■ライフラインの復旧は、設備の被害状況だけでなく立地条件によっても大きく異なり、一律には予測できません。東日本大震災では、ライフライン復旧までの時間は地域により相当な幅があり、沿岸部でかつ津波被害の大きいところほど復旧が遅い傾向がありました。

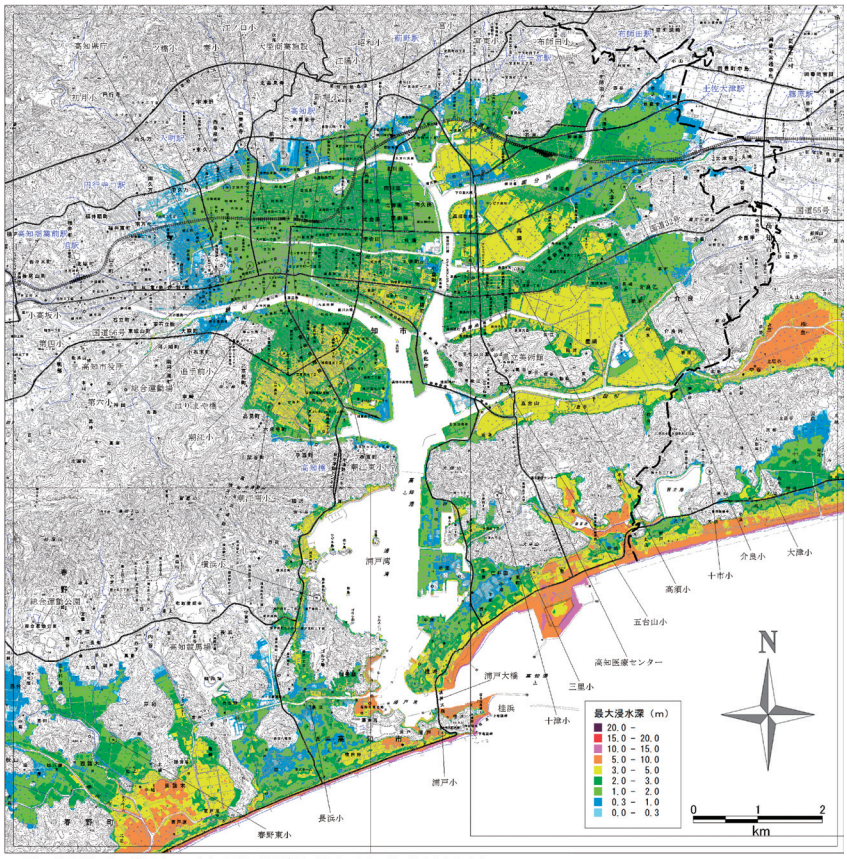
土地（地盤）の状況

■標高が満潮位より低い地域や、液状化の発生しやすい地盤の地域では、復旧に要する時間が長期化するおそれがあります。

■東日本大震災では、地盤沈降により海水が引かない状態が続いた地域もあります。行政機能や多くの企業が集中している高知市では、地震に伴う地盤沈降により広範囲が長期に浸水すると想定されています。

水害等との同時被災

■台風や大雨時に地震が発生した場合には深刻な複合災害となるおそれがあります。



※現在の基図は古いものが含まれています。最新の基図が発行されましたら、差し替えとなります。

図Ⅰ-2-3
高知市内の津波浸水予測図
出典：高知県
「南海トラフ巨大地震による震度分布・津波浸水予測」
平成 24 年 12 月 10 日

(2) 高知県の企業ではどのようなことが起こるのでしょうか

次に、高知県で大地震が発生した場合、県内の企業にどのようなことが起こるのかを考えてみましょう。地域特性を踏まえると、以下のような状況が発生することが想定されます。

① 津波により数日間孤立

県内の海沿いの多くの地域が浸水し、交通網が寸断されることが想定され、県内外からの支援が届くまでに時間がかかることが考えられます。特に沿岸部にある企業は、孤立する可能性が高いと言えます。

▶ 対策　3 日間分以上の水・食料、毛布等の備蓄

孤立が解消するまでの間の水･食料（3 日分以上）、毛布等の備蓄が必要です。なお、近隣の状況等によっては、地域住民から助けを求められる事態も想定されます。数日間孤立するような状況では、地域内での連携が重要になることを念頭に置き、平時から地域との話し合いの機会や協力体制を構築しておくことが大切です。

② 地震・津波によりライフラインが途絶

電力、ガス等のライフラインは、地震の揺れや津波による被害を受け、復旧までに時間がかかることが考えられます。多くの企業にとって、ライフラインの長期途絶は大きな痛手になると考えられます。

東日本大震災では、復旧に 2 週間以上を要した地域が約 10%程度あります。高知県では、地理的な制約等が加わり、更に長期化する可能性もあります。

▶ 対策　インフラ設備の耐震工事や設置場所の見直し、非常用発電機の準備

ユーティリティ設備については、地震の揺れで破損･倒壊しないように耐震工事の実施を推奨します。さらに、津波被害が想定される場合は、設置場所に関する検討（1 階や地下では浸水の恐れがある）が求められます。また、ポータブル（移動式）の非常用発電機の準備等も有効です。

なお、高知県や日本政策金融公庫では、地震対策として広く利用できる融資制度があります。（表Ⅰ -2-4）

表Ⅰ-2-4　地震対策として利用できる融資制度

（平成26年3月現在）

	高知県（南海地震･節電対策融資）	日本政策金融公庫（BCP融資）
融資対象者	県内の中小企業者で地震対策を行う者	自ら策定したBCPに基づき、防災に資する施設等の整備を行う者
資金使途	設備	設備
貸付限度額	8,000万円	7,200万円（国民生活事業）、7億2,000万円（中小企業事業）
償還期間（据置期間）	20年以内（3年以内）	20年以内（2年以内）

③ 従業員の死傷

平成 25 年 5 月に県が公表した被害想定では、高知県全体で最大 4 万人以上の死傷者が見込まれています。すなわち、従業員やその家族にも多数の死傷者が発生する可能性があり、津波被害の大きい沿岸部では、死傷者発生の確率が特に高くなることが予想されます。

▶ 対策　教育・訓練で身の安全の確保を徹底

災害発生時の初動対応を定めるとともに、身の安全確保や避難に関する教育に力を入れ、繰り返し訓練を実施することが重要です。また、連絡手段と方法を定めておき、早期の安否確認ができるようにしておきましょう。

④ 代替拠点の確保が困難

県内の広域で浸水被害が発生するため、近隣の代替拠点の確保が困難となるケースが考えられます。特に高知県内のみに拠点を持つ中小企業にとっては深刻な問題と考えられます。

▶ 対策　他社との協力関係の構築

浸水域外に立地する県内企業の他、県外の同業他社・取引先と協定を結び、災害発生時には相互に助け合うことが考えられます。また、事業再開のために必要となる設備等の資源を自社のみで準備することが困難な場合には、他社との共同工場の設置、同業他社への一時的な業務委託等といった対策の実施が考えられます。（第Ⅲ部運用編「他社との連携」も参考にしてください。）

⑤ 物流の寸断により仕入れ・販売等が困難

高知県の地勢等から、県内全域で物流が寸断される可能性が高く、陸・海・空の輸送力確保が非常に難しいことが懸念されます。また、ガソリンの供給不足により、車が使えなくなることも考えられます。

▶ 対策　他社との協力体制が必要

まずは、自社での（あるいは他社との協定による）車両等の輸送手段やガソリンの確保を検討しておきましょう。更に実効性を高めるためには、業界全体や県外の同業他社等を巻き込んでの対応策の策定が望まれます。

⑥ 資金繰りや雇用維持等に問題発生

災害の影響から高知県（あるいは四国）全域にわたって販売・生産が落ち込み、多くの中小企業が資金繰りや雇用維持等の問題に直面すると考えられます。

▶ 対策　被災企業向けの融資の活用

以下の表Ⅰ-2-5「高知県の融資制度（災害対策特別支援融資）」や東日本大震災における政府の中小企業に対する支援策をまとめた「津波、地震の影響を受けた中小企業に対する支援」（48 ページ）を参考にしてください。

表Ⅰ-2-5　高知県の融資制度（災害対策特別支援融資）　（平成26年3月現在）

高知県でも融資制度を設けていますので、お近くの金融機関にご相談ください。

	災害復旧融資	災害対策特別融資
融資対象者	災害により県内の事業用資産に被害を受け、市町村から罹災証明を受けた中小企業者	災害により県が指定する地域の事業用資産に被害を受け、市町村から罹災証明を受けた中小企業者
資金使途	設備・運転	
貸付限度額	5,000万円（うち運転3,000万円）	8,000万円
償還期間（据置期間）	7年以内（1年以内）	設備10年以内（2年以内）　運転7年以内（1年以内）
貸付利率	2.17%（変動）　共有対象外※　1.97%（変動）	適用の都度県が定める
保証料率	0.21%～1.07%　共有対象外　0.10%	なし（全額県が補給）
担保・保証人等	保証協会の定めるところによる	
貸付金融機関	銀行、信用金庫、信用組合の県内本支店や一部の農業協同組合 等	

※ 貸付利率の欄で「共有対象外」とは、セーフティネット保証の1号～6号など、責任共有制度の対象外となる保証が適用される場合をいいます。
注：各融資の条件に合致しても、保証協会及び金融機関の審査により利用できない場合があります。

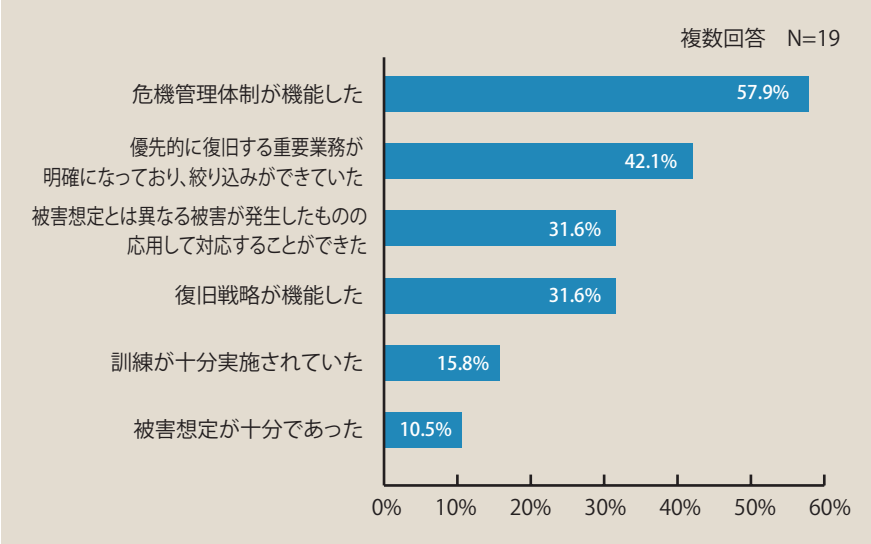
3. 東日本大震災におけるBCPの活用事例

BCP は大災害に伴う被害に対する「復旧・復興の道筋」であり、普段から考えていれば、被災直後から復旧・復興に向けて動きだすことができます。

東日本大震災においても、BCP を策定していたことにより社内外の利害関係者(ステークホルダー)に対して様々な良い効果を与えたことが確認されています。アンケート調査※において、「BCP が十分に機能した」と回答した企業に対して、BCP が機能した理由を聞いたところ、「危機管理体制が機能した」が 57.9%、「優先的に復旧する重要業務が明確になっており、絞り込みができていた」が 42.1%、「被害想定とは異なる被害が発生したものの応用して対応することができた」、「復旧戦略が機能した」がともに 31.6%という結果が出ています。

以下に、社内外の利害関係者（「(1) 経営層」、「(2) 従業員」、「(3) 取引先」、「(4) お客さま」、「(5) 地域」）別にどのような効果があったのかを、実際の東日本大震災での個別事例も交えながら紹介します。

※東京海上日動火災保険（株）が平成 23 年 9 月に実施



図Ⅰ-3-1　BCP が機能した理由
提供：東京海上日動火災保険（株）

(1) 経営層に対する効果

経営層自らが被災者であり、被災直後は茫然自失となる場合もありますが、災害時においては、途方に暮れている従業員を励ましながら引っ張っていくことが経営層の重要な役割となります。トップが率先して復旧・復興の目標を掲げ、従業員に対して指示を出すことは、安心感を生むとともに、日々の生活に対するモチベーションを上げる大きな効果があります。

その際に、予め十分に検討された BCP があれば、より短期間でより適切な指示を出すことが可能です。

事例1
重要業務や復旧手順を決めておらず、迅速な指示が出せなかった ── 医療法人

経営層で陣頭指揮を執ったが、予め優先業務や復旧・復興のためのステップを決めておけば、よりスムーズな対応が可能だったと思っている。多くの職員から「私たちは何をしたらいいんですか」とたびたび聞かれ、災害時には適切かつ迅速な指示が求められることを実感した。

(2) 従業員に対する効果

被災直後は、通信連絡手段が限られ、従業員への指示をスムーズに伝えることが困難な場合もあります。予め「何をしなければならないのか」が明確にされたBCP を保有し、教育・訓練を通して周知徹底しておくことにより、従業員による自発的な対応が可能となります。今回被災した多くの企業では、「事前に決めておいたので迅速に行動できた」あるいは「事前に決めておけば良かったと反省している」との声が数多く聞かれています。

事例 2
やるべきことが分かっていたので、指示がなくても適切に行動できた ── 建設業

大規模な災害による通信の輻輳や大混乱の中、県の指示を受けて業界団体が各社に連絡を取れたのは当日の夜になってからだったが、各社は予め定めてあった計画に基づき既に対応を実施しており、翌朝の段取りまで終えていた。一人ひとりが「重機を持っていて、道路啓開ができるのは自分たちしかいない」という、地域を愛する思いで迅速に動いた結果、早期に道を開くことができ、自衛隊や消防の救助活動に貢献できた。

事例 3
業務の意義を理解して、高いモチベーションで動けた ── 製造業

被災当日に従業員を帰宅させるにあたって、「くれぐれも無理をしないよう」と指示は出されていたが、「何をしなければいけないのか」を各従業員が理解していたので、翌日からも迅速な対応をとることができた。従業員の自宅なども被災をしていたが、自社の社会的責任や重要業務の意義を理解し自分のやるべき任務が明確となっていたことが、従業員の高いモチベーションを発揮するもととなった。

事例4
長時間かけて出社したが、計画がなく、無駄足になってしまった ── 卸・小売業

詳細な BCP が定められておらず、震災当日は単に「明日は来られる人は来てください」という指示だけで解散した。翌日及び翌々日にはそれなりの数の従業員が集まったが、仙台市内の停電が続いていたため店舗内での作業が不可能で何もできないまま、帰宅となった。3 日後の電力復旧を経て、ようやく仕事が始められたが、「遠いところから徒歩や自転車で無理をして出勤してくれた従業員たちに対して、本当に申し訳ないことをした」とトップは語っている。

(3) 取引先に対する効果

取引先にとって、「震災後いつごろからあなたの会社と取引を始められるか」というのは非常に大きな問題です。少しでも早く、できる限り明確な復旧プランを提示することで、先方からの理解や支援を受けやすくなり、取引先を失うことが避けられます。

また、震災のような非常事態における早期復旧と事業継続ができたことが取引先との厚い信頼関係構築に繋がったという声も被災企業から聞かれています。

事例 5
迅速な事業継続ができなかったので、取引を一旦停止された ── 製造業

予定されていた代替生産を実施することができないことが判明したところ、取引先の判断は早く、震災翌日の午後には一旦発注を停止し、部品を引き揚げられてしまった。

(4) お客さまに対する効果

事業を継続することは、お客さまの役に立つことでもあります。大規模な災害発生時にも求められるような商品・サービスについては、可能な限り早急に提供することが求められます。災害時において、一番欲しい商品・サービスが手に入るというのは、何事にも代えがたいことであり、「お客さまのために」という言葉が真摯に響く状況となります。

また、被災直後の活動に対して、お客さまからたくさんの感謝の声が寄せられたことが、企業として苦しい中での誇りや励みになったとの声が聞かれます。

事例6
事業を継続したことにより、お客さまとその生活を守ることができた ── 卸・小売業

震災当日の夕方、店外で食料品を中心に販売を行った。レジも使えず、店頭には多くの人が並んだことから、「お金はいいです。電話番号と名前を書いてください。事後申告です」とお客さまにはお伝えした。後日、お客さまから「翌日からはどこも閉店で、何も手に入らなくなってしまいました。“命の食料品” でした」と感謝の言葉をいただいた。

(5) 地域に対する効果

BCP の策定を通して、初動対応を含めしっかりと計画・訓練が行われていたことが、地域貢献に繋がるケースも見られます。大きな災害の直後は、地域全体が大きく破壊される場合があります。そのような中で、地域の経済活動の中心を担う企業の事業継続が、地域住民や街全体に大きな影響を与えることもあります。

東日本大震災では、津波の発生に際して、企業が地域住民にとって最後の避難場所になり、大勢が避難してきた状態で数日間救助を待った事例がありました。

仙台市の南蒲生浄化センターでは、津波が押し寄せ、職員等 101 人が管理棟の 4 階屋上に避難し、難を逃れた。　提供：仙台市

事例 7
BCP を備えていたことで、近隣住民を助けられた ── 製造業

従業員の避難を行っている最中に、津波が迫ってきたため、一般道を避難していた車両や人が大勢逃げ込んできて、最終的にはその数は 150 名程度まで膨れ上がった。地震発生から約 1 時間後に 1 階部分を津波が貫通し、コンテナや車両がぶつかるたびに建物全体が揺れる状況で、従業員と避難者合せて 1,000 名以上が食料や毛布を分けあって 1 晩を過ごした。「このような状況下で死傷者を 1 名も出すことがなかったのは、平時から BCP に基づき何度も避難訓練を行っていた成果だった」と防災担当者は語っている。

1. 取り組み状況診断

BCP を策定するにあたって、まずはあなたの会社の現状を知ることが大切です。以下にチェックリストを用意しましたので、チェックしてみましょう。

(1) チェックリスト

まずは、あなたの会社の取り組み状況についてチェックしてみてください。あまり難しく考えずに、「だいたいできている」、「何となくだけど分かる」というくらいでも結構です。

取り組み診断チェックリスト

「はい」といくつ答えられるか、始めてみましょう。

区分		質問項目	はい	いいえ
人	1	地震・津波が発生した時の身を守るための行動について決めていますか。		
	2	避難訓練等の防災訓練を１年に１回は実施していますか。		
	3	従業員の安否確認の仕方については決めていますか。		
	4	災害発生時に指示を出す責任者は明確ですか。		
施設・設備	5	自社の建物がどの程度の震度に耐えられるか知っていますか。		
	6	事業に甚大な影響を与える機器の転倒・損壊防止策を行っていますか。		
	7	オフィス家具等の転倒・落下防止策を行っていますか。		
	8	災害時の備蓄品（食料・飲料水・救急用品・毛布等）は用意していますか。		
	9	電話・電気・ガス・水道等のライフラインが止まった時の対応策は決めていますか。		
物流	10	災害時に使用する輸送手段を考えていますか。		
	11	在庫状況は管理できていますか。		
情報	12	事業継続に必要不可欠な重要資料・データ等は何か把握していますか。		
	13	特に重要な資料・データ等は特別な保管方法（バックアップ等）をとっていますか。		
資金	14	災害時に最低限必要な運転資金を把握していますか。		
事業継続	15	災害時に最低限、実施すべき重要業務を決めていますか。		

(2) 診断結果ごとのアドバイス

それではチェックリストの回答結果によるアドバイスを見てみましょう。なお、チェックリストは診断だけでなく、54 ページの「BCM 評価チェックシート」と併せて、今後、対策に取り組むときにも活用してください。

チェックリストで「はい」の数が7個以下でした。

会社としての準備がまだ初歩段階のようです。

「第Ⅰ部　基礎編」の内容を社内で情報共有し、「なぜ BCP が必要か」ということについて議論をしてみてはいかがでしょうか。チェックリストの内容のうち、すぐに着手できることからまずは取り組んでみましょう。
また、「BCP を初めて策定する方へ」という初心者向けの解説もチェックしてみてください。

チェックリストで「はい」の数が8～11個でした。

防災や事業継続に必要な対策について検討を進められているようです。

しかし、まだ十分とは言えず、今の状態のままでは、従業員の安全や重要な事業を守れないかもしれません。「第Ⅱ部 策定編」を参考に、さらに検討を進めて、あなたの会社の特徴を盛り込んだ BCP を策定してください。

チェックリストで「はい」の数が12～15個でした。

取り組みがかなり進んでいるようです。ただし、BCP に「完成」はありませんよ！

あなたの会社がどんな災害時にも事業を継続できるという自信はありますか？
「第Ⅱ部　策定編」はもちろんのこと、「第Ⅲ部　運用編」も参考に、より実効性の高い BCP を目指してください。

BCP の考え方の特徴

BCP 策定にあたり、「通常行っているすべての業務を、大災害後の混乱した中で行うのは不可能！」ということを念頭に置く必要があります。

災害後は、従業員が出社できず、社内の建物や設備が壊れ、電気やガスなどのインフラが停止し、道路や鉄道などの交通も分断されている、という状況が発生します。そこで、会社で実施している事業のうち、「この事業だけはどうしても止めたくない」、「可能な限り早期に復旧したい」という事業（中核事業）を選定し、限られた人や物をその中核事業に集中的に投入することが必要です。

次に、「会社で行われているすべての業務の中から、中核事業に関連し、災害時においても止められない業務や早期に復旧すべき業務を選定します（業務の絞り込み）。絞り込まれた業務は「重要業務」※と呼ばれます。この重要業務のうち、災害発生後に実施が困難となる可能性の高い業務を探し出し、それらの業務をできるようにするための事前対策の検討と実施、災害発生後にとるべき行動の整理を行います。

※「重要業務」とは BCP の中で早期に復旧すべき業務の総称であり、通常時の社内業務の中で「重要度の高い業務」とイコールではないことに注意

BCP 策定のための体制

BCP 策定にあたって、まずはじめに BCP 策定のためのメンバーを選定しましょう。BCP の策定は経営戦略に直結し、全社横断的なプロジェクトとなりますので、経営トップの関与が非常に重要となります。策定メンバーには、リスクマネジメントや経営企画部門が参加することが多いと思われます。できれば事業の内容に詳しい方を入れた方が良いでしょう。社内の各部署より策定メンバーを選定し、参加してもらうと多角的な検討に繋がります。

「事業規模別のポイント」（47 ～ 50 ページ）にもポイントが記載されているので、ぜひ参考にしてください。

初めてBCPを策定する方へ

「BCP をいまひとつ理解できない」「とにかく時間がない」という場合は、別冊「BCP 策定参考資料」をダウンロードして、まずは雛形を埋めることから始めましょう。

第Ⅱ部　策定編

2. BCPの策定手順

BCP を策定する際の流れは、大まかには、以下のような段階を経るのが一般的です。（他のガイドライン等では表現や順番等が異なる場合もあります。）

本書では、BCP 文書策定までの流れを 6 段階に分けて解説していきます。各段階の作業の「要点」、「悩みと解決策」、「手順」、「参考例」、「参考資料」を示していますので、あなたの会社に当てはめながら進めてみてください。

第1段階　基本方針を策定する
20ページへ!

第2段階　中核事業及び重要業務を選定する
21ページへ!

第3段階　目標復旧時間を決める
23ページへ!

第4段階　被害想定を確認する
25ページへ!

第5段階　ボトルネックへの対応策を検討する
30ページへ!

第6段階　文書化する
37ページへ!

策定した BCP を運用する
51ページへ!

第 1 段階　基本方針を策定する

基本方針を策定すると・・・

✓ **BCP の策定プロジェクトの途中や、地震等により事業が中断した際、対応に迷った際の指針になります。**

✓ **ここで、経営層による意思表示があることによって全体的な協力が得られるようになります。**

▶ 要点

■ BCP 策定に際しての基本的な枠組みを決定する部分です。

■経営トップの関与が重要となります。

■ BCP 策定の基礎を固める部分であり、社内での十分な議論が必要です。ただし、場合によっては仮設定して検討を進めることもあり得ます。

▶ 悩みと解決策

Q　基本方針の策定のポイントはありますか？

A　自社の事業が停止した場合の社会全体への影響が大きい場合は、「社会・取引先・顧客が自社に何を期待しているか」の検討度合を高めてください。なお、基本方針については業界や所属団体全体で議論してみるのも一案です。

以下「手順」へ

▶ 手順

基本方針の策定は、そもそも、あなたの会社になぜ BCP が必要なのか？という点について、皆さんが納得するためのプロセスでもあります。

ステップ1　基本方針の策定

BCP の基本方針を策定します。地震等により事業が中断した場合に、全社で共有すべき「経営方針」と考えて検討してみましょう。言い換えると、「自社で BCP を策定する意義と必要性」とも考えられます。

■基本方針の決定には、まずは経営トップの考えを反映します。先にプロジェクトメンバー内で検討する場合は、基本方針案がまとまったら、必ず経営者より承認を得ましょう。

■「自社の事業が止まったら何が起こるのか」、「お客さまは自社に何を期待しているのか」、「従業員と家族の安全や雇用をどうしたら守れるのか」等の視点で検討してみましょう。

■経営トップから全従業員に向けて、「自社で BCP に取り組む」ことを宣言してもらうとともに、「BCP を策定する意義と必要性」について周知してもらってください。このステップがないと、社内での BCP 策定作業の位置づけが弱くなり、その後の社内の協力が得られにくいこともあります。

初めてBCPを策定する方へ

別冊の雛形を参考に、策定してみましょう。対策本部体制は各社の規模に応じて各担当を統合・分割してもよいでしょう。

▶ 別冊 1 ～ 2 ページへ

なるほど！

ステップ2　BCP の対策本部体制の検討

BCP の対策本部体制とは災害時に事業継続の対応を行う組織体制のことで、事前に決めておくことが必要です。

第2段階　中核事業及び重要業務を選定する

中核事業及び重要業務を選定すると・・・

✓ **継続すべき事業を絞り込むことによって、会社としての方向性が明示され、資源を集中できます。**

✓ **災害時の混乱した状況でも、業務に優先順位をつけて取り組むことが可能となります。**

▶ 要点

■皆さんの会社の存続に関わる最も重要な事業（中核事業）を災害時に継続するためには、中核事業とその遂行に必要となる特定の業務（重要業務）に注力することが必要です。

■単一の商品やサービスを提供している場合は、中核事業はその商品やサービスとなります。

■複数の商品やサービスを提供している場合は、各々の事業の重要性を比較・評価して絞り込みましょう。評価基準は、あなたの会社が何を重視するかにより変わります。

▶ 悩みと解決策

Q　全ての事業が大事で優劣はつけられません。

A　様々な事業を実施されている場合、地震等の発生後に混乱が生じ経営資源が限られる中で、全ての事業を通常通り継続、復旧することは大変困難です。「あれもこれも重要」と思って迷っていると、どの事業も継続・復旧できない事態になりかねません。経営層が直感的に「この製品・サービスが止まると会社が成り立たなくなる」、「お客さまに大変な迷惑をかけてしまう」と思う事業を挙げて、その他の事業と比較・検討してみるのも良いでしょう。詳しくは以下を参考にしてください。

以下「手順」へ

▶ 手順

被災時においては、資源が著しく限定され、平常時の全事業を実施することは困難になります。限られた経営資源を有効に活用するためにも、最も重要と考えられる事業（中核事業）に資源を集中する必要があります。中核事業とは、会社の存続に関わるものとして、優先的に継続・復旧すべき事業を言います。また、中核事業の実施に必要な業務を「重要業務」と呼びます。

ステップ1　候補のリストアップ

まずは、中核事業の候補をリストアップします。

■会社として停止による影響が大きいと考えられる事業を書き出します。

■中核事業を選定する際の切り口としては、製造業の場合であれば主要製品別、サービス業であればサービスの種類別、顧客別などが考えられます。（例：「○○社向けの△△の供給」、「緊急用物資の輸送」、「ボイラー保守・修理事業」など）

ステップ2　中核事業の決定

ステップ1で掲げた中核事業の候補を、「売上への影響」、「顧客への影響」、「社会への影響」等の評価要素で評価の上、中核事業を決定します。

■評価要素は、自社への影響の大きさを 3 ～ 5 段階くらいで評価し、総合的に比較してください。

■上記に挙げた評価要素の他に、「収益性」、「成長性」、「公共性」、「ブランド力」、「顧客への供給責任」、「顧客との契約内容」なども考えられます。評価要素は、あなたの会社の特性を重視した項目を選びましょう。

■企業理念や経営戦略を反映するために、評価要素にさらに「重みづけ」を加えることもあります。

■評価結果に細かい精度を求めてもあまり意味がありません。迷ったときは経営者による直感でも結構ですので、ここで悩みすぎて BCP 策定作業が滞ってしまわないように注意しましょう。

▶ 参考例

総合評価は、1～5段階評価でも3段階評価でも可

事業名	評価要素			重みづけ（経営判断）	総　合
	売上への影響	取引先への影響	社会的な影響		
A	○	○	△	△	△
B	○	◎	○	○	◎
C	◎	△	×	○	○

評価記号　◎:最重要　○:重要　△:考慮　×:なし

順位付けでも○×評価でも可

中核事業 ＝ B	
理　由	Bは社内在庫も少なく、供給停止は取引先の業務に大きく影響する。また、取引先は当社の重要顧客であり、長期にわたる関係を重視するとの経営判断も考慮した。

ステップ3　重要業務の把握

選定した中核事業の実施に必要不可欠な業務を把握します。

■中核事業を継続するためになくてはならない業務（重要業務）を選んでいきます。重要業務の候補には、設備の運転・保守、情報システム運用、営業、経理など様々な種類の業務がありますが、「この業務が止まると中核事業が動かなくなってしまう」というものが重要業務になります。

■ここでは、どのような業務が必要か、というレベルで結構です。詳細は、後半の「第 5 段階　ボトルネックへの対応策を検討する」（30 ～ 36 ページ）の中で検討します。

初めてBCPを策定する方へ

中核事業及び重要業務は BCP の核となる部分です。ここはどんなに難しくても時間をかけて検討し、別冊にあるリスト類も充実させましょう。

▶ 別冊 3 ～ 4 ページへ

第3段階　目標復旧時間を決める

目標復旧時間を決めると・・・

- ✓ **中核事業再開の目安ができることで、目標志向が明確になり、従業員が積極的に工夫して取組む等、全従業員の結集力を高めることに繋がります。**
- ✓ **取引先企業に対して、目標復旧時間を提示できれば、取引先やお客さまの信頼・安心、ひいては企業としての信用に繋がります。また、先方が BCP を検討する上で参考となります。**

▶ 要点

■「目標復旧時間」は、皆さんの会社の中核事業再開の目安となる時間であり、外部（取引先や社会的影響）から見れば、皆さんの会社の復旧に関する目処を知るための重要な情報となります。

■災害によって事業が停止した場合、それが短時間であれば大きな影響は出ないことが多いのですが、停止時間が延びるにつれて、停止による影響が急に大きくなってくる傾向があります。目標復旧時間は、事業の停止による影響が自社として許容できるレベルにあるうちに復旧をするための目安となる時間です。

■目標復旧時間は、事業の内容によって即時～数週間後まで様々なレベルのものがあるはずです。検討に際しては、当該中核事業が停止した場合に、「どの時点までであれば（自社として、お客さま対応として）許容できるか?」を意識して検討することが重要となります。

▶ 悩みと解決策

Q　公共インフラ等の復旧見込みが分からないので、何を基準に考えていいのか分かりません。

A　目標復旧時間は、あなたの会社としていつまでにその事業を復旧したいか、復旧すべきか、ということを**経営の意思として決めるべきもの**です。「被害状況がこの程度だからこのくらいには復旧できる」という決め方をするものではありません。

まずは外部インフラの状況は考えずに、「最悪でも○日以内にはこの事業を復旧したい」、「○日以上事業を止めると重大な事態になる」ということで決めてみてください。それが実際に可能か否かについては、第5段階のステップ 6（34 ページ）で検討することになります。

次の質問へ

Q　BCP の検討の中で目標復旧時間を決めて考えてみたものの、その後社内の被害を検討した結果、目標復旧時間内には全く対応ができないことが分かりました。どうしたらいいでしょうか。

A　まずは外部環境にとらわれずに目標復旧時間を考えることが重要です。しかし、設定した目標復旧時間内の事業再開について、全く見通しが立たない、あるいは対応策がないということはよくある話です。その場合は、被害想定を勘案しながら、改めて目標復旧期間の設定に戻って再検討してみてください。その際に、当初の設定よりも目標復旧時間が延びることもあり得ますが、変更後の目標復旧時間が経営として受け入れられるか否かは経営判断となります。

実は、この一連の作業は、災害時にも、外部インフラの復旧状況や自社の被害状況に応じて再度行われることがあります。平常時に、復旧時間について社内で議論・検討を行うことは、災害時の迅速な対応の訓練にもなります。

24 ページ「手順」へ

▶ 手順

皆さんの会社の中核事業は、自社の都合だけでなく、取引先の要請や社会的な影響等を考慮しつつ、できるだけ早急に復旧させる必要があります。

ステップ1　目標復旧時間の設定

まずは、会社として中核事業の停止が許される最大の時間を考えてみてください。ここでは、「即時」、「1時間以内」、「半日以内」、「1日以内」、「3日以内」、「1週間以内」といったレベルで構いません。

「目標復旧時間」の考え方の例

「中核事業Aが止まった場合、どの程度の期間であれば問題は大きくならないだろうか?」

- 1時間止まった場合・・・ほとんど問題はないだろう
- 1日止まった場合・・・自社内の在庫があるからそれを使って対応できるから大丈夫だろう
- 3日止まった場合・・・地震の際であれば3日までなら何とか待ってもらえるだろう
- 1週間止まった場合・・・納品先のお客さんは、この商品がないと業務が止まってかなり困るだろう

上記のような場合であれば、目標復旧時間は、3日以内に設定します。

ステップ2　妥当性の検討

次に、目標復旧時間を設定するに当たり、ステップ1で掲げた時間が妥当かどうかを検討します。

① 取引先やお客さまからの要請に対応できるか

② あなたの会社が、キャッシュフローなどの内部的な観点から耐えられるか

上記の考慮事項を検討して、満たせない場合は、これらを加味して、妥当な目標復旧時間を決定します。

- 取引先からの要請や社会的な影響等を考慮しながら時間を見積もりましょう。
- 実際の被災時には、被害状況が相当変動する可能性がありますので、ここでは、妥当と思われる目標復旧時間を設定すれば足ります。
- 100%復旧にこだわらず、在庫量や提供可能なサービスレベルなども考慮して、取引先や顧客の要請に応えられるかを考えてみましょう。
- 災害発生直後には、製品 / サービスの需要が変化することが多々あります。需要変化について正確な予測をすることは困難ですが、「増える」、「変わらず」、「減る」などの簡単なレベルでも結構ですので、考えてみてください。なお、災害の発生に伴って増加する需要もありますので、そこを見落とさないように気をつけてください。

初めてBCPを策定する方へ

目標復旧時間の決定が難しい場合は、まずは仮に決定し、後から見直しましょう。

なるほど！

第4段階　被害想定を確認する

被害想定を確認すると・・・

✓ **平常時に被害想定を行うことによって、人命安全や事業継続のためにどのような事前対策が必要か検討できるようになります。**

✓ **「具体的な被害」を想定することによって、「具体的な対策」を検討できるようになります。**

▶ 要点

■高知県において想定される最も大きな災害である「南海トラフ地震」を対象とし、皆さんの会社がどのような被害を受ける可能性があるのかを想定してみましょう。

■高知県のホームページ上の高知県防災マップを使って、会社の周辺での具体的な予測を調べることができます。（29 ページ参照）

■周辺状況について確認した次は、皆さんの会社の「人」、「物」等の各経営資源にどのような被害が発生するのかについて、皆さんの会社の被害想定を作ります。想定される地震（揺れ）や津波の大きさから、どのような被害が起こりうるのかについて考えてみましょう。

▶ 悩みと解決策

Q　県や国の出す被害想定を見ても、会社の施設・設備の具体的な被害状況が浮かびません。

A　「参考資料 高知県における地震・津波等の情報を得る」（26 ページ）を活用してください。これ以外にも、東日本大震災や新潟中越沖地震、阪神・淡路大震災など、日本には多くの過去事例があります。無料から有料のものまで多くの資料が出ていますので、「同業種」や「同規模」の企業の被災状況を調べてみましょう。業界団体などに問い合わせると有益な情報が得られる場合もあります。実際に起きたことを参考にすると更にイメージが浮びやすくなると思います。

61 ページ「参考資料一覧」へ

Q　最大規模の災害を考えた場合、会社は壊滅的な被害を受けるので事業継続はありえません。

A　人命安全については最大クラスの地震・津波を想定して準備しますが、事業継続については「何とか復旧できる程度の被害」を想定してみてください。例え想定以上の災害が起こったとしても、BCP を応用して対応することはできます。東日本大震災でも、事前の想定を超える被害を受けたにもかかわらず、BCP に基づいて事業を継続した事例があります。

7ページ「東日本大震災により何か変わりましたか?」へ

Q　実際に災害が起こってみないと、どんな被害になるかわかりません。

A　被害想定はあくまでも「想定」なので現実に起こることとは乖離があることがほとんどです。被害想定においては、被害の大きさのイメージを掴むことが肝要です。悩むことよりも、まずは仮決定でも良いので被害想定を行い、「対策の立案」等といった次のステップに重きをおいて進めてみましょう。

27 ページ「手順」へ

参考資料　高知県における地震・津波等の情報を得る

高知県では、平成 26 年度中に津波浸水予測図や県の南海トラフ地震対策に関する支援制度等を掲載したポータルサイトを作成し、県の公式ホームページに掲載する予定です。

■【高知県版第２弾】南海トラフの巨大地震による震度分布・津波浸水予測について　平成 24 年 12 月 10 日公表

http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/010201/nannkai-3.html

… 最新の科学的知見で考え得る最大クラスの地震・津波をもとに、最新の地形データや構造物データを反映させ精緻に推計しています。震度分布や津波浸水予測の他にも地震継続時間や津波浸水予測時間、過去に発生した津波痕跡などの情報が掲載されています。

初めてBCPを策定する方へ

高知県のホームページでは、市町村ごとの「震度分布図」「津波浸水予測時間図」「津波浸水予測図」などの基礎情報が調べられますが、高知県防災マップを使うと更に簡単です。詳細は 29 ページを見てください。

なるほど！

■【高知県版】南海トラフ巨大地震による被害想定について

http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/010201/higaisoutei-2013.html

… 平成 24 年 12 月に公表した震度分布・津波浸水予測の結果をもとに、人的被害、建物被害、物的被害やライフライン被害を想定しています。最大クラスの地震･津波と発生頻度の高い一定程度の地震･津波が対象となっています。

初めてBCPを策定する方へ

上記ホームページ上の「資料３　被害想定の計算結果」には、時系列でまとめられた「被災シナリオ」もあるので、より具体的な被害想定を確認したい人は読んでみてください。

なるほど！

■「土砂災害警戒区域」、「土砂災害危険箇所マップ」高知県土木部防災砂防課

http://www.pref.kochi.lg.jp/~bousai/keikaikuiki0/index.html

… 土砂災害に関連する被害想定を作成する際に、警戒区域や危険箇所を調べることができます。

■「国土交通省ハザードマップポータルサイト」国土交通省

http://disapotal.gsi.go.jp/

…「洪水、内水、高潮、津波、土砂災害、火山のハザードマップ」、「精密基盤標高地図、土地条件図、治水地形分類図」、「地震防災･危険度マップ（震度被害マップ、地盤被害マップ、地盤被害（液状化）マップ、建物被害マップ、その他被害マップ）」等について調べられます。

▶ 手順

被害想定は、あくまで一つの前提をもとにイメージを描くものですから、あまり精緻な評価にこだわりすぎないことがポイントとなります。「周辺状況を含めて、自社の拠点がどのような被害を受けるのか」、「選定した中核事業の資源がどのような影響を受けるのか」を全体像として掴むことが重要です。

ステップ1　拠点周辺の被害想定

はじめに、対象リスクを「南海トラフ地震」と特定し、皆さんの会社の拠点周辺がどのような被害を受けるかを考えます。

- 「参考資料 高知県における地震・津波等の情報を得る」（26 ページ）を活用して、皆さんの会社の各拠点における地震や津波の規模等、大まかな被害を確認してください。
- 自社拠点の現場確認（土地の高低差）、等高線記載の地図、昔の古地図を見るとともに、地域に伝わる災害に関する伝承等も確認すると良いでしょう。
- どうしても作成できないときは、市町村や近隣の BCP 策定企業に話を聞くことも参考になります。

ステップ2　自社の被害想定

次に、自社の施設ごとの被害レベルを確認した上で、会社全体の被害の状況（人、物、情報等）を見積もり、被害想定を作成しましょう。

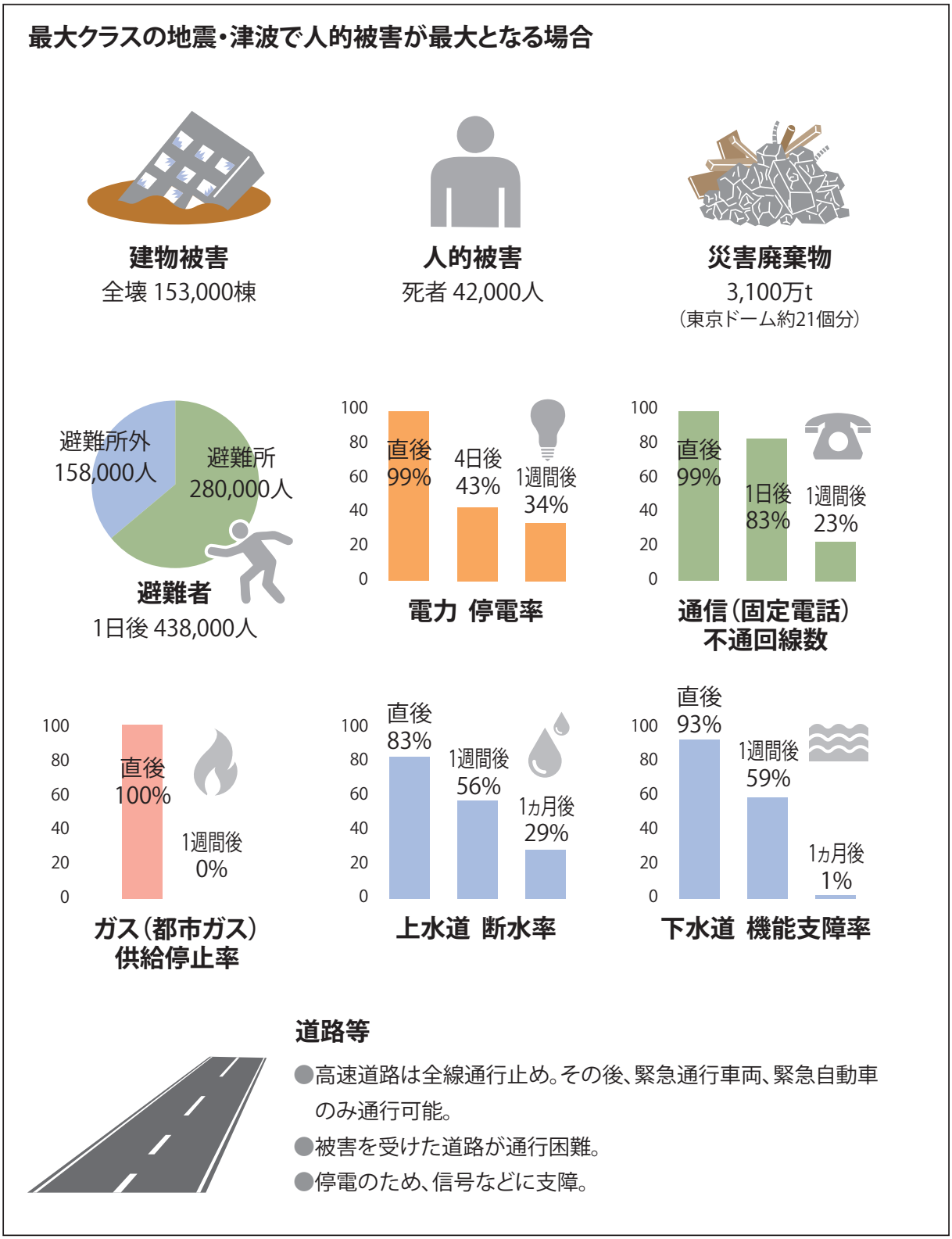
- 社内の全ての施設について確認しても良いのですが、難しい場合は、選定した中核事業に関連するものに絞り込みましょう。
- ライフラインについては、被災状況や地区によって、停止期間が大きく異なります。図Ⅱ-2-1「高知県で想定される被害」（28 ページ）などを参考に、地域の過去の震災状況等のデータを参考にしながら、所在地の特性を加味して検討しましょう。
- 被害想定は、あくまで一つの前提でイメージを描くものですから、周辺状況を含めて、拠点がどのような被害をどの程度受けるのかを全体像として掴むようにしましょう。決められないのであれば、まずは一般的な数値を置いてみましょう。悩むよりも、まずは、ともかく仮置きして、“対策の立案” 等といった次のステップに重きをおいて進めてみましょう。

初めてBCPを策定する方へ

自社の被害想定が難しいときは、図Ⅱ-2-1「高知県で想定される被害」（28ページ）と別冊の雛形を活用してください。また、自社の拠点や従業員の自宅が津波到達地域かどうか、高知県防災マップ等を使って確認してみましょう。

▶ 別冊 5 ページへ

図Ⅱ-2-1　「高知県で想定される被害」



より詳細に知りたい場合は、［高知県版］南海トラフ巨大地震による被害想定についての「資料3：被害想定の計算結果」の「9 被災シナリオ」を参照
http://www.pref.kochi.lg.jp/uploaded/attachment/95435.pdf

参考資料　高知県防災マップの活用要領

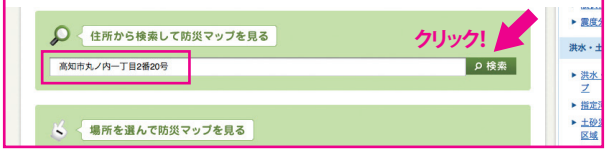
県のホームページでは、自宅や会社の場所を指定（住所を入力）するだけで、指定した場所を中心とした防災マップを簡単に作ることができます。ぜひ積極的に活用してみましょう。

http://bousaimap.pref.kochi.lg.jp/

1. 調べたい場所の住所を入力してクリック

拡大図

調べたい場所の住所を入力し、「検索」をクリックします。
※入力例は高知県庁の住所です。



初めて高知県防災マップサイトを使用する際には、ハザードごとに注意事項をまとめたページが表示されます。内容をよく確認した上で、「同意する」をクリックしてください。「住所一覧表」が表示されます。

2. 住所一覧表から、該当住所を選ぶ

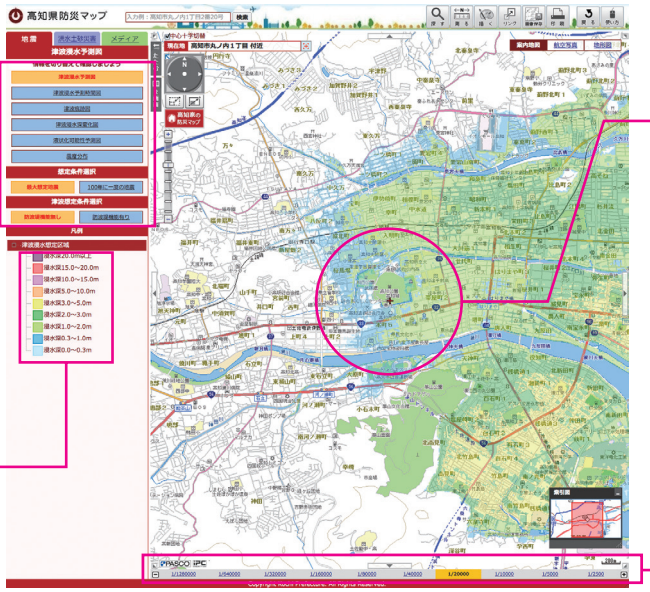
該当住所の右に表示される「地図表示」ボタンをクリックすると、「津波浸水予測図」が表示されます。

3. 被害想定結果の確認

こちらのメニューで見たい情報の種類が選べます。
選べる情報は、以下の通り。

- 津波浸水予測図
- 津波浸水予測時間図
- 津波痕跡図
- 津波浸水深変化図
- 液状化可能性予測図
- 震度分布

凡例でそれぞれの色の意味を確認しましょう。



住所周辺の津波浸水予測図が表示されます。

表示の縮尺はここで選べます。

第5段階 ボトルネックへの対応策を検討する

ボトルネックへの対応策を検討すると・・・

✓ **事業が中断してから復旧するまでの時間を大きく縮めることができます。**

✓ **事前対策の焦点を絞り込むことに繋がり、事前対策にかかる費用を効率的に分配することができます。**

ボトルネックとは

復旧の制約となる重要な要素のこと。

重要業務に必要な経営資源のうち、被災によりその機能が損なわれた場合に事業が中断し、その機能回復までの時間が事業全体の復旧の制約となりかねない重要な要素を言います（言い換えると、「その資源がなくなることによる影響度が非常に大きな要素」のことを指します）。

ボトルネック資源とは

重要業務を継続するために不可欠な資源（人、物、情報、資金など）のことを指します。

▶ 要点

■「中核事業」を構成する「重要業務」を「目標復旧時間」内に復旧させるためには、重要業務の実施のために必要となる経営資源のうち、「ボトルネック」となる恐れのある資源（ボトルネック資源）に対する対策を立てることが必要となります。

■自社の重要業務について、業務フロー図等を用いて分析し、ボトルネックを特定しましょう。

▶ 悩みと解決

Q　商品の受け入れや設備の復旧等には取引先が大きく関係しており、当該取引先も被災していることを考えると、どのように考えたらいいか分からず、解決策が思い浮びません。

A　まずは、上記回答でも述べたように、業務フロー図等を参考にしながら、重要業務の実施に関連している外部の取引先等を洗い出してみましょう。その上で、それらの取引先等が地震発生後に事業を継続している可能性が高いか低いかを（立地条件等を考慮しながら、まずは感覚的にでも良いので）判断します。

それらの取引先等が対策を講じていない企業の場合には、その企業は被災して業務が止まっていることを前提に考える方が無難です。その場合は BCP 策定を働きかけていきましょう。また、今すぐには難しくても、将来的には遠隔地の企業で災害時に取引を依頼できそうな企業がないか、あるいは同業他社と協定を結んでおくことができないか等を検討してみてください。

57 ～ 58 ページ「他社との連携について」へ

Q　自社の被災後の問題点を考えれば際限がなく、その対策を考えると経費がかかることばかりです。

A　まずは、ボトルネックのうち、自社の経営資源に対する事前対策を中心に考えてください。そして、事前対策を「すぐにできること」、「1年以内に対応可能なこと」、「多額の予算が必要等の理由から長期的に対応すること」などに分類をしてみましょう。

すぐにできることから実行に移すことが重要です。時間やお金のかかる対策や、社外との調整が必要な対策に関しては、BCP を社内で進行管理していく中で徐々に解決するとの方針で問題ありません。大企業であっても、継続的な BCP の取組の中で徐々に対策を講じていくのが一般的です。

別冊 10 ページ「8. 事前対策リスト」へ

Q　ボトルネックへの対応策を進めるに際して現場の協力がなかなか得られません。

A　経営トップによる指示が重要です。BCP の策定は日常の業務とは異なるものですから、日常業務で忙しい中、BCP 策定に時間を割いてもらうことは容易ではありません。だからこそ、経営トップが「BCP を策定する」との強い意思を示すことが非常に重要です。できれば、BCP を策定する最初の段階でトップからの号令を出してもらうようにしてください。

20 ページ「基本方針を策定する」へ

Q　業務には、様々なものが複雑に影響しており、どのように考えれば良いか分かりません。

A　重要業務について、各経営資源がどのように関わっているかを図(業務フロー図等) として整理していけば、自社業務の理解が容易になります。後述する「手順」で、業務フロー図の例を挙げているので参考にしてください。

32 ページ「図 A」へ

初めてBCPを策定する方へ

ボトルネックとは「瓶の首」という意味で、瓶の首が細くなっていることをイメージしてください。瓶の首が細く、流れを制約したり、万が一つまると全体が流れなくなることから、全体の動きが止まってしまう要因を意味しています。

ここでは何が復旧に必要なのか、あるいは復旧の障害になるのかについて考えてみましょう。

▶ 別冊 6 ～ 10 ページへ

▶ 手順

ここでは、中核事業を構成する重要業務の構造を図式化（業務フロー図等を作成）し、その要素を解きほぐし、想定した被害に対する対応策を検討し、最終的に目標復旧時間内に中核事業を再開できるかを確認していきます。業務フロー図の中で被災により障害が発生する可能性のある要素（技能者の不足、設備機器の故障、インフラの停止など）を洗い出した上で、改善のための対応策を考えていきます。

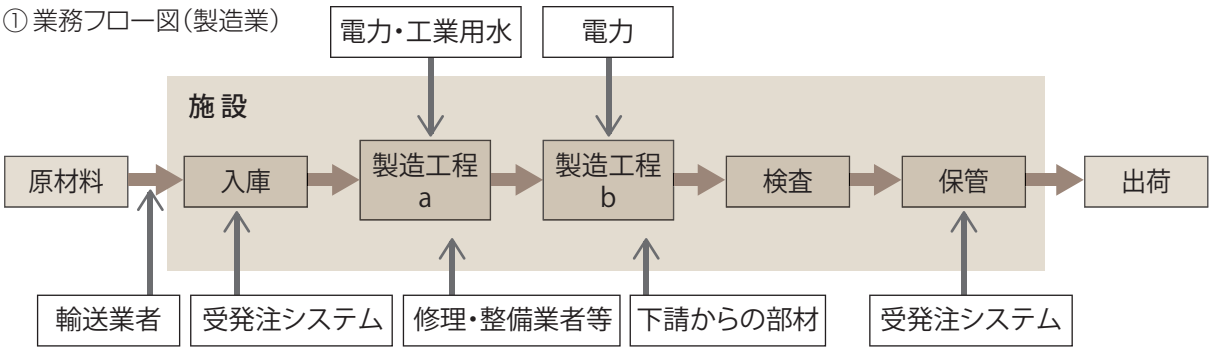
ステップ1　業務プロセスの整理

重要業務における業務プロセスについて、業務プロセス分析表や業務フロー図に、業務の流れに沿って整理します。まずは全体を見渡して、大まかな流れをつかみましょう。

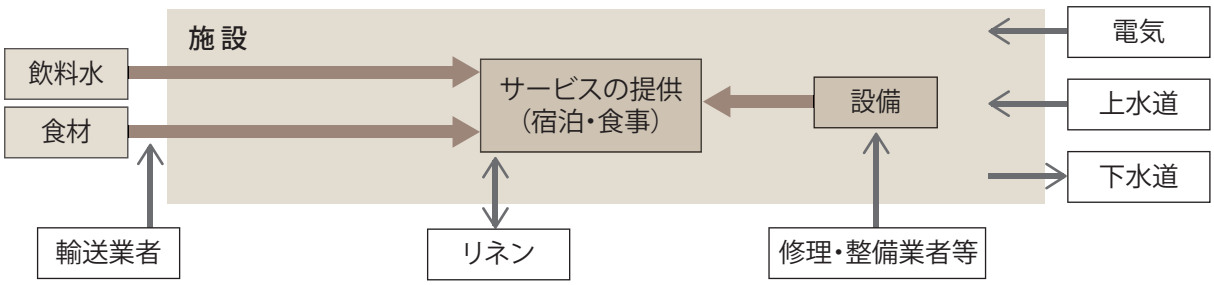
- 重要業務の継続にどのような資源が必要か?という洗い出しが目的のため、詳細な作業手順を追う必要はありません。
- 社内の間接業務（経理、人事、総務）や営業等も検討してください。
- 自社内の業務だけでなく、関連業務も含めて考える必要があります。特に留意すべきは、当該事業のサプライチェーン（原材料の調達や物流等）を含めて検討することです。
- 「業務フロー図」（図 A）を例として下記に示すので参考にしてください。

図 A

① 業務フロー図（製造業）



② 業務フロー図（サービス（ホテル）業）



ステップ2　重要業務に必要な経営資源の特定

重要業務の各業務プロセスにおいて、重要業務の継続に不可欠な要素を経営資源別（人、物、情報等）に特定します。また、各経営資源に関する必要条件についても明確にします。

■各経営資源について、社内と社外を分けて考えると、対応策を考えやすいでしょう。

「人」の例　有資格者、特殊技能者、必要人数　等
「物」（自社内）の例　建物、設備・機械、備品・器具、部品、原材料、サーバー　等
「物」（自社外）の例　電気、水道、ガス、通信　等

■業務の中でプログラムやデータ等を使用している場合には、「情報」も加えます。

34 ページ「図 B（B-1）」参照

ステップ3　各経営資源の被害想定

業務プロセス分析表や業務フロー図に整理した、各業務プロセスに必要な経営資源について、「第 4 段階　被害想定を確認する」の想定結果をイメージしながら、各経営資源の被害状況と復旧までに要する時間を見積ります。

■重要業務に関わる各経営資源がどのような状況になるのか（どの程度の被害を受け、どのような支障をきたすのか）を考えます。

■あまり難しく考えないで、経営者としての経験に基づく直感でもかまいませんので、まずは想定してみてください。

34 ページ「図 B（B-2）」参照

ステップ4　ボトルネックの特定

各業務プロセス毎に分析した、重要業務の継続に必要な経営資源の被害想定（ステップ3）の中で、ボトルネックとなりそうな経営資源（その経営資源の復旧までの時間が中核事業全体の復旧の制約になりかねないもの）を洗い出していきます。

「機械Xの転倒による損傷等」に対する考え方の例

人：機械Xを扱う特殊技能者が必要で、その技能者が他に居るか否か。
- 他に技能者がいれば、その業務の代替は可能となり、ボトルネックにはならない。
- 他に技能者がいなければ、その業務の実施は滞り、ボトルネックとなる。

機械X：機械Xが特殊機械の場合、当該作業の代替が可能か否か。
- 人海戦術により機械 X を使う作業を代替できれば、ボトルネックにはならない。
- 機械Xの代替機械があれば、ボトルネックにはならない。
- 機械Xの代替機械はないが、目標復旧時間内に修理可能ならば、ボトルネックにはならない。
- 機械Xの代替機械がなく、目標復旧時間内に修理が完了しないならば、ボトルネックとなる。

■上記の検討状況を、業務プロセス分析表等に記入し、ボトルネックを特定します。

34 ページ「図 B（B-3）」参照

図 B

必要な資源の特定、資源の被害想定、ボトルネック特定（製造業）

	B-1			B-2	B-3
工程等	資源（各資源の必要要素）		現状確認	被害想定	ボトルネック判定
……					
製造工程 a	人	●特殊技能者を１名 ●他に作業従事者を３名	現在、特殊技能者は１名のみ	機械Ｘの転倒 －担当作業員が負傷 －機械Ｘの損傷 停電 －復旧に５日間程度 工業用水の給水停止 －復旧に１週間程度	○
	物 （設備、商品等）	●機械Xを1台	人的対応不可 代替機械がなく、修理か、 予備機材が必要		○
	物 （外部ｲﾝﾌﾗ等）	●電力、工業用水	電力、工業用水は必須、 自家発電機・貯水槽等なし		○

ステップ５　ボトルネックへの対応策の検討

ステップ4で明らかになったボトルネックに対し、考えられる対応策の案を、思いつく限りリストアップします。リストアップされた対応策案は、重要度、費用対効果、実現性等から、評価（対応の優先順位付け等）を行います。

- 「事前対策」と「被災後の対応」や、「自社のみでできる対応策」と「他社との連携・協力による対応策」などの視点で検討するとよいでしょう。

「機械Xの転倒による損傷」に対する考え方の例

自社のみでできる対応策：（機械）備付け機械の耐震補強（固定強化）、修理、代替機械の準備、他所からの転活用、被害時の早期調達　等
（人）　技能者代替の確保（教育）、退職者の採用　等

他社との連携・協力による対応策：（機械）他社との予備品共有化、他社からの借用　等
（人）　他社の技能者の協力・支援　等
（他）　他社の施設等利用、当該業務のアウトソーシング　等

35 ページ　「図 C」参照

ステップ６　目標復旧時間との調整（ギャップ分析）

対応策案を実施した場合に実現可能な復旧に要する時間と、第３段階で決定した目標復旧時間を比較し、もしも達成できない場合には、このギャップを埋めるための解決策を検討します。

- 事前対策や被災後の対応の内容をもう一度練り直してみます。
- 場合によっては、目標復旧時間の設定に戻って再検討することも十分あり得ます。その場合、変更後の目標復旧時間が経営として受け入れられるか否かは経営者の判断となります。
- 数年かけて対策を順次実施していき、近い将来に目標とする復旧時間を達成することでも構いません。ただしこの場合は、現時点での目標復旧時間は、現在実施済みの対策によって実現可能な復旧時間となることに注意が必要です。

ステップ7　対応策の整理

採用した対応策を、被災後の対応と事前対策に分けて整理します。

■被災後の対応については、まずは以下に示すような簡単なもので構いませんが、訓練などの BCM 活動を経て少しずつ「地震発生後の行動計画書」にレベルアップさせていきましょう。行動計画書では、各メンバーがどのような行動を行うのか、明確にしておきましょう。

■事前対策については、投資を伴うものと伴わないものに分類し、事前対策リストを作成しましょう。

■この他に、自社内や関連業者等の連絡先一覧表や各種帳票等についても整理しておきましょう。

36 ページ「対応策の例」参照

図 C

重要業務（工程等）	必要な資源		対応策案	
			被災後の対応	事前対策
鋳造加工	人	●特殊技能者1名 ●作業従事者3名	●特殊技能者が不足した場合、事前に登録済みの退職者を再雇用 ●作業従事者が不足した場合、●●部門から応援派遣 …	●当該部門における特殊技能者の育成 ●作業手順書の整備
	物（設備、商品等）	●金型鋳造機 1 台 ●砂型	●修理2ヶ月の短縮化 ●他社からの借用 …	●転倒防止対策 ●予備品の確保
	物（外部ｲﾝﾌﾗ等）	●電力 ●工業用水	●非常用発電機を活用	●非常用発電機の確保 ●燃料の確保 ●貯水槽の整備

初めてBCPを策定する方へ

次のページにボトルネックへの対応策の例について挙げているので参考にしてみてください。

対応策の例

資源	考えられる対応策
人	●責任者不在時の代行者の指名 ●特殊技能者の育成 ●業務手順書や簡易マニュアルの作成 ●教育訓練による複数業務への融通性の確保 ●社内の人員調整（災害時に業務の少ない部署の人員を重要業務に振り分ける） ●外部組織への応援依頼（相互支援協定の締結） ●在宅勤務 ●退職者（特殊技能者）の再雇用
物 （設備、機械、建物等）	●耐震化、転倒防止対策の実施 ●代替拠点の確保 ●生産ラインの移設 ●協力会社や他社への生産移管（相互支援協定の締結） ●予備品の確保（代替が困難なもの） ●保守・修理業者との事前の調整（BCP策定状況確認、策定要請、協定締結、連携要領の確認等）
物 （商品、原材料等）	●複数の取引先からの調達 ●外部調達の内製化への切り替え ●在庫の積み増し ●（中断する可能性のある）商品または原材料の見直し ●取引先との事前の調整（BCP策定状況確認、策定要請、協定締結、連携要領の確認等）
インフラ	●非常用発電設備の充実と燃料の確保 ●ポータブル自家発電機の確保 ●井戸水等の活用 ●災害時の通行不可能道路を想定し、代替ルートを確保
情報	●バックアップシステムの構築（IT） ●バイタルレコードの保管方法（データ、紙）の確認・見直し
資金	●保険の付保、デリバティブ契約 ●災害時の融資枠の確保

第6段階　文書化する

文書化すると・・・

✓ **「何となく、誰かが分かっているだろう」で済まされていた事項が整理され、個人としてではなく、組織としてノウハウが蓄積されます。**

✓ **紙文書や電子ファイルにより BCP の内容を社内で広く共有できます。**

▶ 要点

■ BCP 策定の最終段階として、今までに検討してきた事項を文書としてまとめます。

■できるだけ「分かりやすく」、「簡潔に」をモットーにまとめるように心がけましょう。

▶ 悩みと解決

Q　災害時にこれ一冊で動けるようにしたいと思うあまり、どんどん分厚くなり、収拾がつきません。

A　災害時に全ての項目をじっくりと読んでいる余裕はありません。また実際の場面では予期しなかったことが起こり、臨機応変な対応が必要になることがほとんどです。まずは、「絶対にはずせないこと」に焦点を絞って作成し、その上で必要に応じて加筆してください。また、個人情報等を含み、定期的に更新が必要なリスト類はまとめて後ろに添付しましょう。

以下「手順」へ

▶ 手順

文書化は手間のかかる作業ですが、途中で挫折しないためにも、まずは簡潔に内容をまとめた上で、少しずつ加筆や体裁の工夫を行っていくことが重要です。

ステップ1　目次の決定

目次の項目・構成を決めます。まずは基本的なことのみで結構です。最低限、本書が示す第 1 段階～第 5 段階の内容（20 ～ 36 ページ）を網羅していれば良いでしょう。

■既存の防災計画やその他の社内文書等に合わせた独自の構成でも構いません。

ステップ2　検討結果の文書化

既存の様式等を活用しながら、まずは書いて（項目を埋めて）みましょう。

■書きたいことが多すぎる場合は、予めページを制限してしまうことも有効です。例えば、「この業務については、表裏1枚でまとめる」というルールを作り、その中に納まる範囲でまとめることで、記載内容を絞り込むことができます。

初めてBCPを策定する方へ

自社に合ったオリジナルの様式を考えるのが難しい場合は、別冊「BCP 策定参考資料」をそのまま活用してください。理解してから文書化するよりも、作りながら少しずつ理解するという姿勢でもよいでしょう。

書籍やインターネット上から、活用可能な様式を入手することができます。自社の業種や規模を踏まえて、「一番活用しやすそう」なものを選びましょう。初心者の場合は、高度なものを選ぶよりも、まずは簡単なものを選ぶと良いでしょう。本書の別冊や「参考資料一覧」（61 ページ）も参考にしてください。

別冊「BCP 策定参考資料」目次と対応する段階

第3段階
目標復旧時間を決める

目　次

1. 基本方針 1
2. BCP の策定・運用・対策本部体制 2
3. 中核事業と目標復旧時間 3
4. 重要業務 4
5. 被害想定 5
6. ボトルネックと対応策 6
7. 事業継続に係る各種資源の代替の情報 7
8. 事前対策リスト 10

各種リスト
(1)BCP 発動フロー 11
(2) 情報通信手段の情報 12
(3) 電話 /FAX 番号シート【自社用】 13
(4) 主要顧客情報 14
(5) 従業員連絡先リスト【従業員キーパーソン用】 15
(6) 従業員連絡先リスト【基本情報整理用】 16
(7) 中核事業に係るボトルネック資源【設備 / 機械 / 車両など】 17
(8) 中核事業に係るボトルネック資源【コンピュータ機器とソフトウェア】 18
(9) 中核事業に必要な供給品目情報 19
(10) 主要供給者 / 業者情報【供給品目別】 20
(11) 備蓄品リスト 21
(12) 災害時等における相互支援に関する協定書 22

第1段階
基本方針を策定する

第2段階
中核事業及び重要業務を選定する

第4段階
被害想定を確認する

第5段階
ボトルネックへの対応策を検討する

3. 自社の特徴を盛り込む

様式等に沿って BCP を策定してみても、「自社としての特徴が盛り込めていない」、「いまひとつピンとこない」という悩みを抱える会社も多く見られます。ここでは、その切り口の事例として、「（1）業種別のポイント」と「（2）事業規模別のポイント」について取り上げます。

（1）業種別のポイント

ここでは、製造業、卸・小売業、建設業、サービス業の 4 業種についてポイントを以下のとおりまとめました。

① 製造業

「サプライチェーンや他産業に与える影響を最小限にとどめ、地域の復旧に繋げる！」

製造業は他産業に対する影響力が大きいと言われており、製造業の復旧は、雇用も含め、地域の復旧を後押しすると考えられます。多くの事業所は防災計画を策定して、日常的に防災活動に取り組むとともに、品質マネジメントにも取り組んでいることから、BCP の下地については十分にあるという利点を生かして BCP 策定が可能です。また、BCP の参考例についても製造業の事例は数多く入手可能であることから、これらをいかに自社に適用するかがポイントとなります。

製造業の場合、自社の事業継続が他社の事業継続の可否に大きく影響を及ぼします。従って、BCP 策定を通じて、大規模災害時にも確実に事業を継続できるという信頼を確立することは、会社としての評判を高め、取引拡大にも繋がることが期待できます。

▶ 業種の特徴

- ✓ 製品によってボトルネックが異なり、必要な資源にも多種多様なものがあります。
- ✓ 多くの会社がサプライチェーンの構造に組み込まれており、相互に大きな影響を及ぼします。
- ✓ 最近は効率化の観点から、市場ニーズの変化に合わせた多品種少量生産で在庫量を最小限に抑えた生産形態となっているケースが多く見られます。
- ✓ 屋内での作業が多く、設備の転倒や破損などの物的損害に加えて、壊れた機械による怪我などの人的な被害が発生しやすい点にも注意が必要です。
- ✓ 製造拠点・設備・原材料の供給先等に関する代替先を確保することを検討する必要がありますが、その際には「南海トラフ地震の影響を受けない他都道府県」について考えておくことも良いでしょう。

参考資料　製造業の業種別ワンポイント

表Ⅱ-3-1　資源の特徴等

業種	資源の特徴	その他の特徴
食品	●衛生管理担当者など、資格・技能を有する人材の確保が必要	●震災後の「どの時期に」、「どの地域で」ニーズが高まるかを考慮しながら、品目ごとに目標復旧時間を設定 ●「復興支援フェア」等が被災地以外で開催され、需要増の可能性あり
機械	●特殊技能者の確保が必要	●サプライチェーンが広く、長く、複雑なため、他社と情報交換しながら、自社の位置づけを確認 ●製品のサービス・メンテナンス事業は、需要増の可能性あり
紙	●使用エネルギー（電力、燃料など）の確保が必要	●地場産業として、地域の復旧・復興への影響が大きいことを考慮 ●一部商品（トイレットペーパー、紙おむつ等）については、需要増の可能性あり

▶ ポイント

■製造現場（施設・設備等）の安全対策を行う

●製造現場には、各種設備の他、多くの危険物等があるため、被害を軽減する観点から設備等の転倒防止や施設の補強策等、ハード面での事前対策の実施が重要かつ有効と言えます。

●災害発生時には、余震に備え、迅速な設備等の点検と応急処置が二次被害防止策として必須です。

■製造拠点の代替先を確保する

●複数の拠点を持つ企業において、一つの施設や設備機材が壊滅的状況に陥った場合には、被害の少ない別の製造拠点に生産を移行することも考えられます。この場合、同種の製品を作っている工場であれば問題はありませんが、製造設備やライン等が異なる場合は、必要機材や技能者等の応援要員を移動させたり、予備品等を確保しておくこと等を考えておく必要があります。

●自社内に代替拠点がない場合には、同業他社との協定等により当該施設を借用する等の対策についても検討しておく必要があります。

■設備の代替を確保する

●設備・機器の故障や損傷に対しては、既存設備の転活用の他、製造元や保守業者に、当該機材の新規取得、修理期間や予備品の状況について確認しておく必要があります。この際、各設備・機器の整備業者等関係先の一覧を作成しておくことが有効です。

●主要設備の修理や代替品の調達が困難な場合には、同業他社からの借用の可否や、その一部工程を同業他社に外注する等の対策（協力）についても検討し、交渉しておく必要があります。

■原材料等の供給先を確保する

●製品の製造には、原材料や部品等の入手が不可欠です。取引先からの取得見込みを確認し、問題がある場合には、その在庫形態と必要量（取引先／自社）の見直しを、また、供給先の代替についても考えておく必要があります。

■代替輸送手段等を確保する

●原材料の入手や製品の出荷に係る輸送業者も同時に被災する可能性が高いため、代替輸送手段を検討しておく必要があります。せっかく自社の生産体制が整っても、輸送業者がいなければ事業は継続できません。そこで、輸送業者に対して災害後の配送の可能性を確認し、不十分な場合には、代替業者等を選定する必要があります。また、遠隔地の取引先や輸送業者との相互援助協定等を結んでおくことも有効です。

事例 1（製造業、宮城県多賀城市）

今まで揺れへの対策は十分に行ってきたため、地震そのものの被害は少なかったが、津波被害が大きかった。津波は川のように 1 階を貫通し、ガレキと車両、コンテナなどが急流に乗って入ってきたので、壁類は全て壊れ、建物の 1 階レベルが全滅した。また、ガレキの撤去に 2 ヶ月かかった。電源関係（受電設備、制御盤関係）が全滅したのも想定外だった。

一方で、「避難訓練」（屋外に避難するものと 2 階以上に避難するものの 2 パターン）、「夜間訓練（残業者だけ）」、「（製造が 24 時間稼動しているので）交代勤務の職場だけの訓練」、「通報訓練」、「初期消火訓練」を繰り返しやり続けてきたことの効果は非常に大きかった。

② 卸・小売業

「生活インフラが途絶した地域で、住民のライフラインとして貢献する！」

大規模災害直後は、電気・ガス・水道等が止まり、また陸の孤島となる可能性のある高知県では救援物資等が手元に届くまでに時間がかかることが懸念されます。また、避難所に入れない / 入らない住民は自力で食料等を調達することが必要になります。そのような状況下で、水・食料に加え防寒具その他を擁する卸・小売業の事業継続は、地域住民の生命を左右するような存在となります。従業員・店舗も大きく被災した中で事業を継続していくためには、事前の計画、準備が重要となります。

なお、被災直後から復旧・復興期にわたって、平常時と比較して大きく需要が伸びるものも多数あります。必要なものを、必要なタイミングで提供することは、地域貢献として感謝されるため、従業員が誇りとやりがいを持って働くことにも繋がります。

▶ 業種の特徴

- ✓ 住民にとって、生活必需品を入手する場となります。
- ✓ 地震発生直後には、従業員と顧客の生命を守ることが、非常に重要となります。
- ✓ 生産者と消費者とを仲介し、商品を提供する流通の最終段階であることから、災害時には地域の行政・企業・住民からの要望を直接受けることになります。
- ✓ 孤立した地域で、特に避難所ではなく自宅で過ごす人たちにとって、ライフラインとなることが考えられます。
- ✓ 卸・小売業の中にも百貨店、スーパー、コンビニから、各種専門店や個人商店、専門商社などがあり、更に最近は店舗を持たない通信販売などもあり、その規模や運営形態によって求められる事業継続のスタイルは異なります。
- ✓ 生活用品、特に食料品を取扱う店については、震災後に住民が殺到し混乱に陥る可能性があります。
- ✓ 物流被害の影響を大きく受け、在庫がなくなった商品は、物流が復活するまで供給できなくなります。

参考資料

被災地における需要は大きく変動します。被災状況やインフラの復旧状況等により、各段階への移行時期は異なりますが、以下に一例を示します。

表Ⅱ-3-2　復旧段階における市場ニーズの変化

段　階	生存に必要な物資を確保しようとする初期段階～	生活に必要な物資を確保しようとする段階～	復旧のための活動が本格的に始まる段階～	生活が落ち着き始めた段階～
求められる商品	●そのまま食べられるもの 水・パン・缶詰・カップ麺など ●緊急時の防災備品等 電池・カセットコンロ・ロウソク・ガスボンベ・紙オムツ・ミルクなど	●簡単な調理で食べられるもの（温かいもの/生もの） レトルト食品・野菜果物・お米 ●生活用品 肌着・靴下・生理用品・トイレットペーパー・携帯充電器・カイロなど	●バランスのとれた食事 加工肉・生肉・寿司・牛乳・ヨーグルト・納豆・豆腐など ●片付け作業用品 長靴・軍手・スコップ・マスク・箒など ●嗜好品 お酒・タバコなど	●備蓄用防災用品 （次の地震に備える） 水・電池・カセットコンロなど ●贈り物用商品 地元商品（復興関連商品）・手土産用箱菓子・お見舞い用果物詰め合わせなど

▶ ポイント

■顧客の安全を確保する

●店舗を有する小売業にとっては、来店中の顧客の安全確保が最優先であり、安全な場所へ顧客を避難誘導することが大事になるため、事前に避難場所やルートの確認をしておくことが必要です。

●事前対策としては、被害軽減の観点から各種設備（棚、什器等）の転倒防止等の措置が、重要となります。

●停電により店舗内は真っ暗になることが予想されるため、安全な避難誘導のためにも懐中電灯等を適切に配置しておくことが必要です。非常用発電機がある場合でも、配線そのものが地震の揺れで切断されたり、津波により発電機が故障してしまう可能性もあります。

●駐車場が屋上や上層階にある場合、津波発生に際して多くの車両や住民が避難してくることが考えられます。そのような事態を予め想定し、場合によっては、事前に自治体や地域住民等と話し合っておくことも必要です。

■商品の供給先と輸送手段を確保する

●従来からの取引先や倉庫等が被災した場合、商品の仕入れが途絶してしまいます。

●取引先等の在庫状況や再開時期によっては、自社での在庫の見直しの他、同グループや他社からの商品入手の可能性について調査しておく必要があります。この際、地域全体が被害を受けた場合には、地元の取引先からの商品を確保することが困難となるので、遠隔地の業者との相互援助協定等を結んでおくことも有効です。

●取引先の輸送業者が被災した場合にも、商品の継続的な確保ができなくなります。せっかく、商品の代替業者を見つけても、輸送してくれる業者がいなければ商品の確保はできません。そこで、取引先及び輸送業者に対して災害発生時の商品の供給可能品目・数量と配送の可能性を確認し、不十分な場合には、代替業者等を選定しておくことも必要です。

■通常とは異なる販売形態で対応する

●多くの場合、店舗内の安全が確保できない可能性があるため、店外でワゴン販売等を行う可能性が高くなります。その際、屋外ではレジ等が使用できないことから、商品を均一価格（100円、500円など）で販売することがあります。

●開店する店舗が限られることから、営業が可能な店舗に大量の人が押しかけるという現象が起こります。お客さまの安全の確保、行列の整理、苦情対応、販売品の点数制限等について、予め考慮しておくことが重要です。

③ 建設業

「できる限り早急に優先業務に着手し、公共インフラ・民間企業の復旧に貢献する！」

災害直後から消防・警察・自衛隊等が活動するためには、公共インフラの復旧は最優先事項となります。すなわち、人命救助や早期復旧にあたって建設業の事業継続は必要不可欠なものであり、建設業としての社会的使命を果たすためには、防災計画（マニュアル）だけでは不十分で、BCP の充実が求められます。また、個々の会社だけではなく、業界内及び行政機関など外部機関との連絡・調整をどのように行うかも鍵となります。

なお、災害直後から復旧・復興の過程で建設業は業界全体として業務が増大します。大規模災害時にも速やかに事業を継続することは、地域貢献として感謝される重要な仕事となります。

▶ 業種の特徴

- ✓ 地域復旧・復興の基盤作りの担い手となります。
- ✓ 震災後は、自治体との災害協定等に基づき、災害復旧事業等に各社分担して対応することになります。
- ✓ 通常の業務とは異なる、災害時に新たに発生する優先業務への対応が必要となります。
- ✓ 現場は各地に散在し、工事ごとに個別の事情があるため、一律の対策を当てはめることが困難です。
- ✓ 施工場所に人や機材を移動させて事業を行っているため、安否確認に時間がかかります。
- ✓ 工事の多くは屋外であり、自然条件に影響を受けやすいことから、災害発生時の季節・天候等についても考慮する必要があります。
- ✓ 各現場には、様々な会社、職種の人が混在していることから、災害時対応体制の構築と指揮命令系統の確立が重要となります。
- ✓ 工事途中の段階では、重量物の落下・転倒等による人的被害、物的被害等が発生しやすくなる点に注意が必要です。

事例 2（建設業、宮城県石巻市）

石巻地区で、1 階部分を津波が突き抜け、更に会社の前に船が流されてきたため、事業所が使えない状態になった建設会社があった（ただし、認定では「半壊」とされた）。しかしながら、BCP をある程度作っており、沿岸部から離れた別の事業所（津波被害なし）を集合場所にしていたために、そこを拠点に活動ができたという事例があった。

事例 3（建設業（複数社）、宮城県）

東日本大震災では従業員が安心して業務に励める環境づくりの重要性が認識された。一般の人は会社を休み、その時間を利用して店に並んで物を買っていたが、多くの建設業関係者は 24 時間体制で働いていたためにその時間が全くなかった。そのような状況下で、従業員の家庭へのサポートが必要となり、ある会社では営業職が従業員の家庭を一軒ずつ回って家の中を整理したり、（車がない、子どもしかいないという家庭では食料調達ができないため）食料の面倒をみたりした。

参考資料　建設業の様式

内閣府　防災担当　「企業の事業継続計画（BCP）策定事例」　業種：建設業（総合工事業）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/bcpjirei_01.pdf

▶ ポイント

■現場の安全確保を行う

●本社としては、工事現場が各地に散在していること等により、連絡が取りにくく、安否確認や現場の安全確認を含む状況把握に時間を要する可能性があり、災害時の連絡体制を確立しておく必要があります。

●災害時、現場は高所作業や重量物等の転倒等を始め、事故が発生しやすい環境にあり、従業員と工事現場の安全を早急に確認する必要があります。

●現場ごとに、津波の影響も考慮しながら、避難要領及び安否確認要領について、事前に十分に検討し、全員に予め周知徹底しておく必要があります。

●被災後に現場に入る際には、二次被害防止のために地盤の状況の確認や工事途中の安全確認等を確実に実施する必要があります。

■災害協定等に基づき対応する

●特に土木関係に関しては、被災後の公共インフラ回復のために必要不可欠な業種であり、県や地方整備局等からの要請が増加することが予想されますので、関係官庁等との連絡手段及び連絡先を確認しておくことが望まれます。

●災害直後は県や地方整備局等との連絡・調整がスムーズに行えない恐れもあります。そのような場合には、「何については各社が自主判断して行動するのか」、「何については指示があるまで待機とするのか」といった事項についても事前に協議しておくことが有効です。

■資機材を確保する

●土木建設には、様々な機材と資材等が不可欠です。資機材については、地震や津波の被害を受けないような場所での保管が求められます。

●万一、保有する資機材が被災した場合には、自社内での修理や新規購入、同業他社からの借用、協会等の協力を得る等により、資機材を確保することが必要となります。そのため、関係業者の連絡先一覧を作成しておくことが大切です。担当者の携帯メールアドレスを確認しておけば、連絡も取りやすくなります。

●遠隔地の同業者との協定等を締結することは望ましいと考えられますが、その場合には輸送経路等の問題も考えておかなければなりません。資材については、在庫の見直しも検討しておく必要があります。

■「人」（特に経験者）を確保する

●災害直後から業務を行う必要があるため、早急な安否確認が必要となります。通信連絡手段は限られているため、「集合場所を決めておく」ことも有効です。ただし、その際には集合場所の安全性には十分に配慮してください。

●建設業特有の技能経験者を確保する必要があります。当該者が被災等により必要な人数を確保できない場合には、自社内のみならず同業他社間で要員を融通する他、他地域からの応援も考えておく必要があります。

■従業員の家族への支援を行う

●建設業は災害直後から復旧業務に従事することが求められ、従業員は多忙になることが想定されています。そのような状況下で従業員が業務に集中できるように、家族に対してどのような支援を行うのかについては、事前に十分に検討しておく必要があります。

●普段から、従業員や従業員の家族に対して、「家庭における準備（家具の固定・備蓄・防災用品の購入など）」、「家族での話し合い（災害時の連絡手段、連絡先、集合場所について）」を推奨することが重要です。他業界ですが、家族が非常食などの備蓄に当てるために1社員に対して年間1万円の防災補助金を支給している事例もあります。

④ サービス（主にホテル）業

「県外からの支援を最大限受け入れるために、宿泊場所を提供する！」

被災直後から復旧・復興までの長期にわたって、消防・警察・自衛隊・自治体職員等の多くの公務員を始めとし、マスコミ・建設業関連業者・災害ボランティア等多くの人が県外から訪れることになります。その際に鍵となるのは宿泊場所であり、これが確保できなければ救援のための準備が整っていたとしても支援を行うことは困難となります。

上記の理由から、宿泊業は被災直後から大きく需要が伸びることが予想されます。宿泊場所の提供が可能となるように BCP を策定しておくことは、関係者に感謝されるだけでなく、地域の復旧・復興を助けるという社会的な意義も大きなものがあります。

▶ 業種（ホテル）の特徴

- ✓ 滞在中のお客さまの安全確保が第一です。お客さまは老若男女様々で、施設や設備、その地域に不案内の方がほとんどのため、円滑な避難が難しい場合があります。
- ✓ 時間帯によっては、従業員が少なく、初動対応が難しくなる恐れがあります。
- ✓ 被災直後は、近隣の住民が避難してくる可能性があります。
- ✓ 被災直後から、報道関係者や災害援助関係者等、緊急の滞在者が生活拠点として利用する可能性が高くなります。
- ✓ 被災直後は物流が途絶し、食料品やリネン等の確保に困難をきたすことが考えられます。

事例 4（ホテル業、宮城県仙台市）

仙台市のホテルでは特に食料の調達に苦慮したが、以下のような対応を行った。

- ●まずは、冷蔵庫の中身を確認し、現在のお客さまと従業員の数をカウントし、更に外部からの避難者についてもカウントして、その食料で全員があと何日間つなげるかを算出。
- ●基本的には、あるものをお出しして、全員で分け合って食べた。
- ●翌日は電気がついたため、調理して出せるものをお出しした。ガスが 4 月半ばまで止まっていたので、調理は電気頼りで、給湯も同様だった。
- ●とにかく米があればという気持ちだったが、その調達が大変だった。宮城県内の複数ヶ所が無理だったため取引銀行に相談したところ、山形のお米屋さんから数百 kg 調達できることとなり、緊急車両で先方が届けてくれた。 1日あたり 1,000 人以上の食事の負担は大きく、数百 kg のお米もすぐになくなってしまった。
- ●最低限のラインとして、毎日おにぎりとお味噌汁を提供することができた。このような状態が1週間くらい続き、通常の食事提供に戻るのに1ヶ月半以上かかった。
- ●災害対策本部の従業員（経理から旅行会社担当スタッフまで）は物資の調達に走り回り、味噌や塩を買いに行った。また、普段お願いしている業者の担当者に電話して、何でもあるものをお願いした。

▶ ポイント

■お客さまの安全を確保する

●宿泊客及び来訪者の安全確保が第一優先であり、避難場所への安全な避難誘導が重要となります。

●被害を最小化するためには、事前対策として、施設・設備等の耐震補強対策等を進めておくことが必要です。

●その他、従業員用の「災害時対応マニュアル」の策定や訓練の実施は必須となります。

■人員を確保する

●サービス業においては多くの担当者の技能が必要となります。従業員自身が被災して必要な人員が確保できない場合、残った従業員にも通常とは違う業務を行ってもらう可能性があることを予め伝えておく必要があります。

●自社に身近なところから人員の補充を考えておくこと（例えば、近辺に所在する退職者、同一チェーン／グループ内での支援等）も必要になります。

●食料の調達など、被災状況によって新たに発生する業務がある点に注意が必要です。

■食料を確保する

●物流が途絶し、周辺のレストランやコンビニが全て閉鎖しているような状況では、お客さまに対して食料として何をどのように提供するかが重要となります。この際、地域全体が被害を受けた場合には、地元業者から商品を確保することが困難となる可能性があるため、非被災地（遠隔地）の業者との相互援助協定等を結んでおくことも重要です。

■生活インフラ（電気・水等）を確保する

●事業主においては、宿泊者等へのサービスに必要な電気や水を確保するため、非常用発電機や貯水槽等の設備の耐震化等を検討しておくことが必要です。また、災害時に必要な生活物資等については、その確保先や備蓄について検討しておくことが望まれます。

■連絡手段を確保する

●地震発生後の通信手段が限られている状況においては、宿泊予約の受付等についても対策が必要になります。インターネットの自社 Web サイトをタイムリーに更新したり、旅行業者に予約先、予約方法を連絡する等の対応が求められます。

●資機材の納入業者や設備の修理業者等の連絡先を確保しておく必要があります。地震発生からしばらくは電話が通じないことが予想されるため、日頃から担当者の携帯メールアドレス等を聞いておくと効果的です。

(2) 事業規模別のポイント

業種ごとのポイントについては前項で述べたとおりですが、事業所の規模による差も作成にあたっての重要なポイントとなります。理想的な BCP を作ろうとしても、その事業所が持つ資源の範囲を超えた対応策を実施することはできません。自社の体力に応じた、現実的な BCP の策定が必要です。

本項では、事業規模（従業員数）により、「① 5 人以下」、「② 6 ～ 50 人未満」、「③ 50 人以上」と改めて区分した上で、事業規模別のポイントを示します。

① 5 人以下の事業所

「最低限の事項だけを記載してシンプルに作る！」

事業規模が小さい場合には業務の数も資源の数も限られており、BCP 策定は最低限のポイントだけを押さえれば良いので比較的容易です。ただし、1社でできることには限界があるので、まずは自社の BCP を策定するとともに、同じ業界内での助け合い・連携について取り決めをしておくようにしましょう。

▶ 5 人以下の事業所の特徴

✓ 従業員数が少ないので、避難や安否確認などは迅速に行いやすい。（メリット）

✓ 中核事業が比較的明確で、災害時に何をすれば良いのかが絞り込みやすい。（メリット）

✓ 従業員に死傷者が発生した場合、代替者がいないため、影響が大きい。（デメリット）

✓ 災害発生後に建物や設備の損壊の診断・点検・修理を受けようとしても、専門家の不足により、業者側の対応が遅れがちになる。過去の事例をみても、大企業の方が優先されやすい。（デメリット）

▶ ポイント

■トップを中心にして BCP を策定する

●小規模事業所であることの強みを生かして、トップがリーダーシップを発揮して BCP を作りましょう。ただし、最終的には「全員参加型の会議により情報・イメージを共有すること」も必要です。

■中核事業は1つに絞り込む

●いくつもの事業について考えるのではなく、本当に災害時にも続ける必要があると思える1つの中核事業について、必要な業務や資源などを徹底して考えましょう。

■業界としての助け合い・連携のあり方を考える

● 5 人以下の小さな事業所が 1 社でできることには限界があります。その業界における横の連携を強化することが必要不可欠です。各社の BCP は比較的簡単に作れると思いますので、次のステップとして、地域の業界団体や同業他社を巻き込みながら、災害時の各社の役割分担や外部機関との連携等について定める業界の BCP を作成しましょう。

② 6 ～ 50 人未満の事業所

「とにかく基本に沿って作る！」

50 人未満の事業所であれば、BCP 策定はそれほど大きな手間にはなりません。書籍やインターネット上の様式を利用しながら、基本的な項目に沿って作りましょう。トップの方針、事業の内容、入手できる様式などに応じて、「シンプルにするか」、「詳細にするか」を選んでも良いでしょう。

▶ 6 ～ 50 人未満の事業所の特徴

✓ 意思決定及び伝達のスピードが速く、従業員数がそれなりにいるため、役割分担を的確に行えば効率的に作業が進む。（メリット）

✓ 50 人未満であれば臨機応変に対応できるので、防災計画や BCP が必要ないと考えがちだが、パニックや情報の錯綜により被害が拡大することも想定される。（デメリット）

▶ ポイント

■少人数の担当者で策定作業を行う

●経営幹部を中心に 2 ～ 3 人の担当者を選出して、BCP を作りましょう。

●必要に応じて、業務に詳しいメンバーに協力を依頼しながら進めましょう。

■まずは人命の確保についてできる限りの対策を行う

● 6 ～ 50 人がスムーズに避難するためには、日頃からの取り決めと訓練が必要です。特に津波被害が想定される地域では時間との勝負になることから、どの場所にどのような手順で避難・安否確認を行うか等を検討するとともに、従業員内で周知徹底しておきましょう。

■資金の問題については、公的支援を十分に把握する

●東日本大震災等の過去事例を見ると、多くの中小企業が資金面での課題に直面し、転廃業に追いこまれています。また、津波被災地域では、工場・店舗・港湾等の産業基盤や地域コミュニティの基本的機能が壊滅的な被害を受けることで更に厳しい状況となります。資金等に余裕がない場合は、いかに公的支援を活用するかが鍵となります。
以下は東日本大震災の事例です。

津波、地震の影響を受けた中小企業に対する支援

【金融支援】
〔1〕（株）日本政策金融公庫、（株）商工組合中央金庫による東日本大震災復興特別貸付を創設。貸付限度額の別枠化、貸付期間・据置期間の延長、金利の引下げ等を実施。震災により事務所が全壊・流失した中小企業等に対しては、利子補給により実質無利子化。
〔2〕小規模事業者向けの小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）についても、貸付限度額の別枠化、金利の引下げを実施。
〔3〕信用保証協会による東日本大震災復興緊急保証を創設。セーフティネット保証、災害関係保証とは、保証枠を別枠化。

【雇用支援】
〔1〕雇用保険失業給付では、震災による事業所の損壊等により、事業所が休止になり休業を余儀なくされた場合、従業者は、離職していなくても、失業給付を受けられる特例措置を実施。
〔2〕雇用調整助成金で、震災の影響に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、労働者の雇用を維持するために休業等をした場合、休業に係る手当等の負担相当額の 2/3（中小企業の場合は 4/5）を助成。
〔3〕被災地で新卒者向け合同就職説明会を開催するとともに、新卒者応援プロジェクトの参加企業から、被災地の新卒者等の雇用の積極的な中小企業のリストを公表。

出典：中小企業庁「中小企業白書（2011 年版）」コラム 1-2-1（平成 23 年 7 月）

③ 50 人以上の事業所

「コツをつかんで自社の特徴に合ったものを作る！」

50 人以上の事業所であれば、従業員や顧客への責任を果たすためには、BCP を策定しておくべきです。業界団体による様式や同業の参考事例などを参考にしながら、できる限り自社の特徴を盛り込んだものにしましょう。なお、事業規模が大きければ大きいほど、策定過程や策定後の運用が従業員の一部にしか共有されない状態になってしまわないように注意が必要です。

▶ 50 人以上の事業所の特徴

✓ 従業員数が多いため、場合によっては人海戦術が可能である。（メリット）

✓ 業界団体による様式や大企業の参考例などをそのまま活用しやすい。（メリット）

✓ 従業員数が多いため、避難や安否確認に時間がかかることが想定される。（デメリット）

✓ 事業が多岐にわたっている場合など、中核事業の絞りこみが難しい。（デメリット）

✓ 社内における説得や調整に多くの時間が割かれる可能性がある。（デメリット）

▶ ポイント

■ BCP 策定のためのチームを作る

● 50 人以上の事業所で BCP を作ることは、小さい事業所に比べれば手間のかかることです。従って、BCP 策定のためのチーム（2 人～最大 10 人程度）が必要となります。その際に留意しなければならないことがいくつかあります。

例えば・・・

①トップが BCP 策定の意義と重要性を理解した上で、全従業員に協力を要請する機会を作る。

②トップや役員など経営判断のできる人を責任者として関与させる。

③ BCP 策定チームに一定の権限を与え、その事実を全従業員に伝える。

④ BCP 策定チームには、必ず、現場をよく知る人材を組み入れる。

⑤ BCP策定や運用に関係して発生する事項は「会社の業務である」と認め、その事実を全従業員に伝える。場合によっては、BCP 策定や運用に伴う、現業への支障について対応策を示す。

■自社の特徴は何かを把握する

●「自社の特徴」をしっかりと分析・把握して、一般的な BCP を参考にしながら、それを盛り込むように工夫しましょう。「業種別のポイント」（39 ～ 46 ページ）を参考にしてください。

■権限の委譲についても検討する

● BCP 策定段階、運用段階、そして災害時において、全てをトップが決断し実行するのは困難です。「現場にどのような権限を委譲するか」について検討し、現場がスムーズに意思決定を行えるようなサポート体制についても考えましょう。

■地域貢献も念頭に置く

●ある程度大きな企業になると、災害時に地域住民から助けを求められる場合もあります。自社の地域における位置づけ等を勘案して、地域貢献（避難場所提供・物資の配布等）についても予め検討しておきましょう。

BCP の拠点展開について

拠点ごとに条件が異なる場合には、拠点ごとのマニュアルが必要

複数拠点（店舗や工場等）がある場合や事業規模が大きい場合には、会社全体としての BCP では全ての状況を網羅できない場合があります。また、大きな災害直後は拠点間の連絡が取れなくなることも考えられます。そのような場合に備えて、「拠点ごと」あるいは「事業ごと」のマニュアルが必要となる場合があります。なお、小規模事業者で全てを BCP に盛り込むことが可能な場合は、特に複数策定する必要はありません。

▶ ポイント

■共通事項は使いまわす

- ●全ての拠点で異なる細部手順書が必要なわけではありません。「基本方針」などは全ての拠点に共通します。また「重要業務」や「復旧目標」、「課題への対応策」も基本的には共通すると考えられますが、拠点や事業によって特徴がある場合は変更が必要です。
- ●文書体系については、同じ様式を使い、できるだけそろえるようにしましょう。

■拠点ごとの特徴について検討する

- ●拠点によっては、「想定される震度」、「津波の有無」、「液状化や土砂災害の有無」が異なるため、それぞれの被害想定に応じた対策を立てる必要があります。

■拠点と災害対策本部（本社）との連携

- ●各拠点は「被害状況（人的･物的）」について、速やかに災害対策本部（本社）に報告することが求められます。「災害対策本部（本社）への連絡票」は必ず同じものを使いましょう。以下に一例を示すので参考にしてください。
- ●拠点からの情報を集約した上で、災害対策本部（本社）として、どのように復旧を行うかの全社的な判断を下します。その際には、拠点や事業を被災状況の重さごとに整理することも有効です（例：店舗であれば、地震等による躯体※の被害、津波等による浸水被害等に応じて「A ランク：営業可能」、「B ランク：時間はかかるが再開可能」、「C ランク：営業再開不可能」などに区分することができます）。

※ 建物の主要な構造体、骨組みのこと

- ●相互に連絡がとれない場合に備え、「どのような事項の判断については権限を委譲するのか」、「どのような事項については必ず本部と調整をするのか」を予め決めておくのも有効です。

災害対策本部（本社）への連絡票の一例

(1) 報告日時　　月　　日　　時　　分	報告No.：第　　報
(2) 発信者：（所属）　　（氏名）	連絡先：
(3) 拠点名：　●●拠点　□□拠点　▲▲拠点　■■拠点	
(4) 人員の被災状況： 死亡　　名、重傷　　名 軽傷　　名、不明　　名	対応状況：
(5) 建物の被災状況：	対応状況：
(6) 設備・機材の被災状況：	対応状況：
(7) その他の被災状況：	対応状況：
(8) その他	

予め記しておき
○で囲むだけに
すると良い

1. BCPを運用する

(1) BCM（事業継続マネジメント）について

BCP を作ったことに満足していませんか

BCP を作っても、従業員の皆さんが災害時に「BCP を使える」ことができなければ、あるいはリストの連絡先等が更新されている「最新の BCP」でなければ意味がありません。

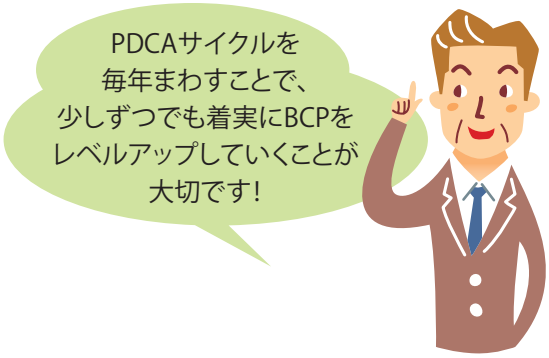
▶ 以下の事項に 思いあたることはありませんか？

- ✓ 従業員の多くが BCP の存在は知っているが、内容については知らない。
- ✓ BCP を印刷したものや電子データがどこにあるか、すぐには分からない。
- ✓ BCP を作った一部の従業員にしか分からないことがたくさんある。
- ✓ 組織体制や業務内容、取引先が変わったが、BCP を改訂していない。
- ✓ 少しずつ BCP を改善していくつもりだったが、結局手をつけていない。
- ✓ 今の BCP が実際に機能するのか不安なままでいる。

継続的な改善こそが大切です

作った BCP の実効性を高めるためには、継続的に問題点を改善していくことが大切です。いきなり 100 点満点の BCP を作ろうとしても難しいので、まずは「今、できる範囲の BCP」を作った上で、少しずつ教育・訓練などを通じて点検・見直しをしながら内容を充実させていくのが一般的です。

PDCA をまわしましょう



Plan（計画）　：会社の年間活動計画等と併せて、年初に計画を立ててしまうのがよいでしょう。
Do（実行）　：責任者を決め、計画した対策や訓練などは確実に実施しましょう。
Check（評価）：対策や訓練はやりっぱなしにせずに振り返りをすることが大切です。
Act（改善）　：1 年の活動を通じて抽出された課題をもとに BCP を改訂したり、次年度の計画を立てたりしましょう。

▶ ポイント（BCM における実施事項編）

■対策の実施と充実

●対策の中で、事前に実施可能なものを抽出して、実際に着手しましょう。担当者や期日を決めて、進捗管理をしっかり行うことが大切です。

●BCP の中で定めた対策が完璧である場合は少ないはずです。その理由は、「人が足りない」「物が足りない」「お金が足りない」「対策がなにもない」などいろいろあると思います。そこで止まってしまうのではなく、少しずつでも解決していきましょう。

■定期的な教育・訓練

●教育・訓練は、従業員への BCP の内容の周知徹底の場です。必ず BCP を用意し、事前に目を通したうえで参加してもらいましょう。

●訓練によって明らかになった課題はできる限り速やかに検討し、BCP の文書に反映するようにしましょう(「いつか」と思っていると、そのままになってしまいがちです)。

■定期的な最新情報のアップデート

● BCP の点検・見直しを重点的に行うタイミング（例：毎年●月）を決めましょう。

●従業員や外部関係者の連絡先（電話番号やメールアドレス等）は必ず更新しましょう。

●組織改正や従業員の異動にともなう変更にも留意しましょう。

■外部環境の変化への対応

●国や県の方針や被害想定等が見直された際には、BCP を見直し、齟齬がないかどうか等を確認する必要があります。

●所属する業界団体で大きな動きがあった場合も同様です。

(2) BCM の推進体制について

まずは社内で役割を分担しましょう

以下に示すポイントを意識しながら、BCM 推進のための体制を整えましょう。

▶ ポイント（体制編）

■トップ（社長）のリーダーシップ

- BCM 推進の鍵となるのはトップの意識です。トップが、BCP の策定後も、「いつ起こるか分からない災害に備え、BCP をどんどんブラッシュアップしよう」という強いメッセージを打ち出していきましょう。
- 外部機関との連携や他社との情報交換など、トップとしてのネットワークを使って情報収集を積極的に行いましょう。

■ BCM の責任者（BCM 推進責任者）の任命

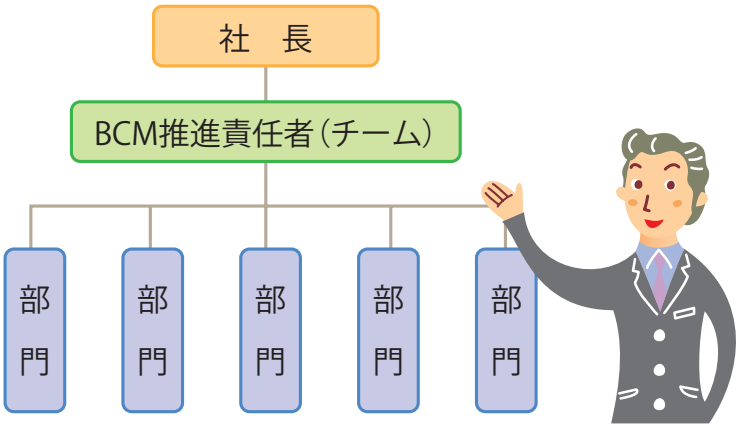
- BCM 推進における責任者を明確にしましょう。
- 推進にあたっては社内調整が必要になるため、BCM 推進責任者には、会社全体の業務を理解していて、社内的にも人脈の広い、いわゆる「顔が利く人」が向いています。
- BCM 推進責任者には、必要な権限を付与するとともに、人事評価等に反映されるようにすると、更に実効性が高まります。

■「BCM 推進チーム」などによる複数参加型での運用

- BCM 推進責任者のもとで、BCM 活動を推進する組織を社内につくりましょう。既存の組織（リスクマネジメント委員会など）を活用しても構いません。
- 総務系の担当者に偏らず、「経理の担当者」、「情報システムの担当者」、「施設・設備の担当者」、「現場の担当者」など多様なメンバーの参加が理想です。
- BCM 推進チームの主な使命としては、「教育・訓練の実施」、「最新情報のアップデート」などが挙げられます。
- 小規模の事業所では「全員参加型」あるいは「BCM 責任者自らが運用」でも結構です。

■各部門（現場）での取り組み

- 対策の実施と充実に取り組む際には、多くの場合、各部門（現場）で具体的に対応することになります。「なぜ」、「何のために」やるのかといった動機付けを明確にした上で、各部門に依頼することが重要です。
- 「各部門（現場）」と「BCM 推進責任者」「BCM 推進チーム」の間のコミュニケーションが円滑に行われるように留意しましょう。



(3) 点検・見直しの内容について

実効性を少しずつ高めていきましょう

BCP を作ってみたものの、どのような点が不十分なのかを判断するのは難しいという声も多く聞かれます。BCM におけるポイントをまとめた以下のチェックリストを参考に、自社にとって優先度が高いものから順番に取り組んでみましょう。BCM にしっかり取り組む場合は、「BCM 運用マニュアル」を県のホームページからダウンロードして活用してください。

BCM評価チェックシート

No	テーマ	チェック項目	チェック
1	基本方針	BCMに取り組む目的や方針がトップの承認を得て定められており、また現状の事業環境に照らして適切であるか	□
2	適用の範囲	対象とする組織（社内部署やグループ会社等）を明確に定義してあり、また組織改正等による変更を適切に反映し更新しているか	□
3	リスク評価	事業の継続に重大な影響を与えるリスクを特定し、その顕在化による被害想定を整理してあり、それを最新の情報に維持しているか	□
4	重要業務	ステークホルダー（利害関係者）からの要求事項を踏まえ、災害や事故等が発生した場合でも、継続しなければならない重要業務が特定されており、また現状の事業環境に照らしても適切であるか	□
5	事業継続戦略	重要業務を継続し、または代替・復旧させるための戦略（大方針）が定められており、また現状の事業環境に照らしても適切であるか	□
6	対策本部体制	対策本部の設置基準、体制、各部門の役割が明確に定義され、また人事異動や組織改正による変更を適切に反映し更新しているか	□
7	事業継続要員の連絡先リスト	対策本部メンバー、および事業継続要員の連絡先リストを、最新の情報に維持管理しているか	□
8	行動計画	ステークホルダー（利害関係者）からの要求事項を踏まえ、社内外への情報連絡ルール及び手段を明確化するとともに、初動対応や重要業務の継続のために、全体として各部門が行うべき行動計画を作成し、また人事異動や組織改正による変更を適切に反映し更新しているか	□
9	取引先等緊急連絡リスト	重要業務の遂行に必要となる取引先等の緊急連絡先リストを設定し、各リストのデータを最新情報に維持管理しているか	□
10	事前対策	重要業務を継続するために必要であり、かつまだ準備できていない、備品・設備・情報システム、手順書、他社との協定などについて、その対応計画（責任者と納期）を含めてリストアップし、進捗管理しているとともに、最新の情報に維持管理しているか	□
11	教育・訓練	最低年１回の対策本部のBCP訓練を含め、全社の教育訓練計画を策定し、実施しているか	□
12	レビュー	年間スケジュールを計画し、年１回のレビューを実施しているか	□
13	BCP見直し	教育・訓練、レビューおよび発動後レビューにより、BCP改善事項を整理し、トップの承認を得た上でBCPの改善に反映しているか	□

(4) 教育・訓練について

被災した企業からは「訓練の効果は大きい」との声

BCP がいざという時に本当に役に立つためには、教育･訓練が大きな鍵となります。教育･訓練を通じて、「BCP を全従業員で共有・理解」（使う人の強化）し、「BCP の実効性を高める」（BCP の強化）ことが必要です。

基本的な対応の徹底はもちろんですが、災害時には予想外の事態が数多く起こります。教育・訓練によって、従業員の対応能力が向上していると、予想外の事態に対しても BCP を柔軟に応用することが可能となります。

BCM 推進責任者や推進チームが教育・訓練を企画する際には、従来から実施している防災関連の訓練（防火訓練、避難訓練、応急救護訓練等）と合わせて年間計画を策定し、教育・訓練を継続的に実施できるようにしましょう。

表Ⅲ-1-1　教育･訓練の一例

種　類	内　容	対象者の例
従業員向け研修	一般的な防災やBCPに関する基礎知識の習熟 自社BCPの内容（自社の重要業務、各自の役割等）の習熟	全従業員
役員･管理職向け研修	BCP発動時にリーダーシップを執る人を対象に、復旧戦略の立て方や指揮命令要領等の習熟	役員･管理職
ウォークスルー	BCPや各マニュアルに沿った、業務の対応手順の読み合わせによる、内容と課題の確認	全従業員
安否確認訓練	安否確認システムや緊急連絡網等による災害時の安否確認要領の習熟	全従業員
参集訓練	徒歩等での事業所あるいは代替拠点への参集による、各自の所要時間や全体の参集率、課題の確認	全従業員
机上型訓練	想定情報に基づく判断力の向上を目指した意思決定訓練。討議などを通じた、実施要領や意識の統一、BCPの内容と課題の確認	部門別従業員、 緊急対策本部要員、 役員･管理職
リアルタイム型訓練	各部門ごとの実際的な緊急対応訓練。時系列的な緊急対応や状況判断及び意思決定を通じた、実施要領や意識の統一、BCPの内容と課題の確認	部門別従業員、 緊急対策本部要員、 役員･管理職

▶ ポイント（教育編）

■過去の事例を積極的に盛り込む

●「過去の事例」は参加者の関心が高い項目の一つです。国や地方自治体、業界団体等が公開している情報を活用して研修の中に盛り込むようにしましょう。

●過去の大きな地震を体験された企業の担当者や、BCP の専門家を講師として招くのも有効です。

■参加型の要素を盛り込む

●一方的な講義形式は参加者が途中で飽きたり、すぐに忘れてしまいがちです。研修の一部に「参加者自身が考え、発表する時間」や、「参加者同士が意見交換する時間」を設けると良いでしょう。

▶ ポイント（訓練編）

■訓練では失敗を恐れない

●訓練では BCP 上の課題が明らかになる場合があります。失敗を恐れて萎縮したりせず、むしろ「うまくいかない点を抽出する」くらいの気持ちで臨みましょう。

●トップが「訓練で失敗しても問題ない」ということを訓練開始前に明言し、自らも失敗を恐れずに積極的に訓練に参加すると効果的です。

■参加者へのフィードバックや振り返り研修を行う

●参加者から積極的に意見・要望・改善案を収集するとともに、訓練運営担当者から見たフィードバック（良かった点や悪かった点の列挙など）を行うことが、参加者のやる気にも大きく影響します。

■訓練の成果を BCP の改善に繋げましょう

●訓練で抽出された課題を整理し、その対応策を考えることが BCP の改善に繋がります。

訓練のための参考情報

高知県では、“どのように訓練を実施したらよいかわからない” という企業の皆さんの声を受けて、「訓練マニュアル」（平成 26 年 3 月発行）を作成しました。机上型 BCP 訓練の具体的な企画・運営要領については、ぜひこちらを参考にしてください。

被災状況の設定やシナリオの作成などに関する様式についても、県内事業者の方々に対して提供しています。

お問合わせ先：高知県危機管理部南海地震対策課　TEL：088-823-9386

(5) 他社との連携について

自社だけでできることには限界あり、他社との助け合いが必要

どんなに努力をしても、自社だけでできることには限界があります。そのため、他社と「互いに助け合うこと」は、大きな災害の時ほど重要になります。実際に、東日本大震災においては、他県の同業他社や取引先との提携によって事業継続ができた事例があります。被災企業へ実施したヒアリングでも、「遠隔地企業との相互協力の必要性を感じた。」との声がありました。

▶ ポイント

■近場の企業との協力関係を構築する

- ●まずは、既存の取引先との関係を強化することが重要です。「サプライヤー」、「物流業者」、「インフラ事業者」など自社の事業継続に不可欠な取引先については、お互いに BCP の策定状況やその概要(方針や目標復旧時間など) を確認しておきましょう。
- ●上記以外にも、自社の拠点が使えなくなった場合や取引先が業務継続できなくなった場合に、相互に協力を得ることができる近場（県内や四国内）の企業を探しましょう。

■遠隔地の企業と提携する

- ●遠隔地については、BCP で想定する災害時に、被災状況が比較的軽微と考えられる地域から選びましましょう。
- ●「平常時から取引を行う」のか「災害時のみの提携関係とする」のかそれぞれのメリット・デメリットを踏まえながら検討しましょう。
- ●個々の企業が提携策を見つけるのが難しい場合は、業界団体や組合団体同士で協定を締結するのもよいでしょう。

災害時の相互援助協定により、東日本大震災において事業継続が実現した事例

社団法人日本新聞協会のウェブサイトでは、各社の新聞発行状況をまとめているが、その中で仙台に拠点を置く**河北新報**について次のように記載されている。地方紙各社が相互援助協定を結んでいたことにより、大規模災害の状況下においても特別態勢で発行を継続し、地域に大きく貢献した点は特筆すべき事項である。

「河北は本社の制作システムが作動しなくなった。このため災害援助協定を結んでいる新潟に記事データを電送し、併せて整理記者２人を新潟に派遣した。12 日付朝刊は 8 ページ建て。新潟が組み上げ、到着した河北の記者が確認した上で、河北の印刷センターに送った。予備電源を使い、47 万２千部を印刷。紙面は避難所などにも届けた。」

災害時の業務分担やルールについて協議しておく

被災後の支援の流れや業務分担については、平時に決めておく必要があります。例えば、製品の製造工程についてはすぐに他社に移管し、顧客との窓口や品質管理については自社で継続して行う等の業務分担を明確にしておくと、被災後の業務の速やかな立ち上がりに有効です。

▶ ポイント

■災害時の通信連絡手段を確保する

近場、遠隔地の企業ともに、大規模災害時の連絡窓口や連絡手段についてお互いに確認しておくことが重要です（会社の電話が繋がらない場合も想定し、個人の携帯電話番号やメールアドレス等も含め、可能な限り複数手段を用意しておく）。

■代行業務の品質を確保する

例えば以下のような方法で、代行業務についてどのレベルの品質を確保しなければならないのか、事前に確認しておくことが重要です。

●代行業務の品質に関する仕様書の作成

●受託企業側が代行業務の品質を保証するため、品質管理工程図に基づく品質管理体制を記載した書面を委託企業側へ提出

■復旧後のトラブルを防止する

業種によっては、支援を受けたことにより顧客を奪われる、といった懸念やトラブルが発生することもあるようです。そのような懸念がある場合は、お互いの取引先への営業活動や受注を禁止する等のルールを定めておき、協定書に盛り込んでもよいでしょう。

平時からのコミュニケーションが重要

緊急時の大変な状況下でも、相互に信頼して助け合うためには、日頃の関係構築が何よりも重要です。何もしないで「協定があるから大丈夫」と思っているだけでは、実際には機能しない恐れがあります。

▶ ポイント

■普段から業務に関する情報交換を定期的に行う

■一緒に訓練をやってみる

●A社が被災するパターン、B社が被災するパターンのそれぞれについて訓練が必要です。

●A社あるいはB社の拠点で、合同の机上型訓練等を実施するのもよいでしょう。

●A社とB社それぞれが各拠点で訓練を実施し、もう一方が自社拠点から通信連絡に関連する部分のみ協力するやり方も考えられます。

■業務に関係なく、経営者や従業員同士の交流の機会を設ける

(6) BCP を平時から活用していく

会社の信用力の向上に活用

第三者からの認証を受けることで、自社の BCP が客観的に評価されるのと同時に、社会からも幅広い信用力を得ることが期待されます。また、認証取得のための準備を通して、計画的な BCM が促進されていく、といった効果もあるでしょう。認証には、例えば以下のようなものがあります。

● ISO22301

2013 年 5 月発行。効果的・効率的な事業継続マネジメントシステム（BCMS）の運用を実現するために、組織が遵守すべき必要最低限の項目を記載した国際規格です。

●南海トラフ地震対策優良取組事業所認定制度

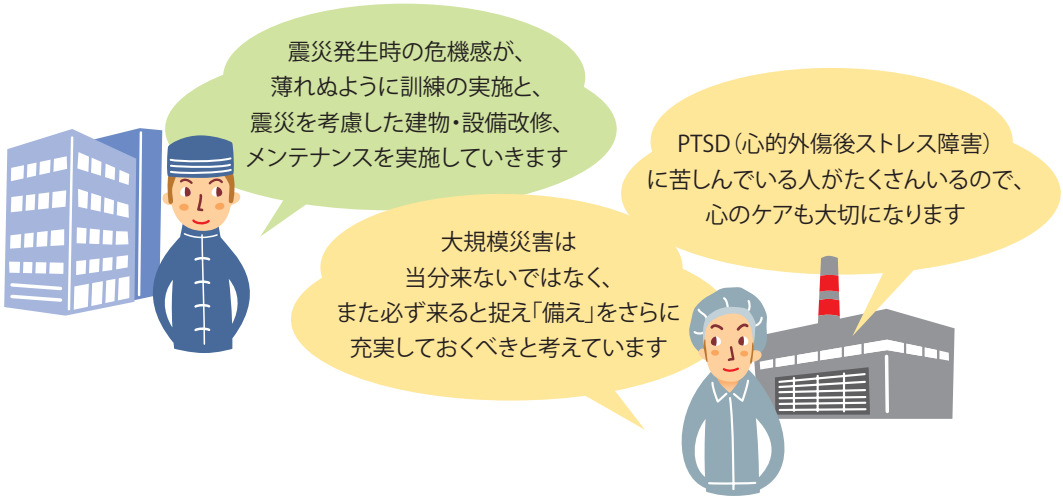
高知県が 2013 年度から制度化した、事業継続、社員教育、地域貢献の 3 つの視点からそれぞれ評価項目を設け、基準を満たした事業所を認定する制度です。認定を受けた企業には以下が適用され、企業のイメージアップや取り組みのアピールができると考えられています。

●シンボルマーク（右図）の使用
●高知県庁ホームページでの公開
●一部金融機関での優遇金利の適用

(7) 東日本大震災を経験した企業から ～ 改訂版によせて ～

改訂にあたって、初版作成にご協力いただいた企業からこの 2 年間で取り組まれた主な対策について教えていただきました。被災地では、東日本大震災の教訓を必ず活かすという強い意志のもと、現在も対策が進められています。

ハード対策：ガレキ流入防止対策、重要電気設備のかさ上げと高層階への移設、大型設備の固定（耐震化）
ソフト対策：BCP・防災マニュアルの見直し、関連事業所との相互支援体制強化、繰り返しの訓練、防災



2. BCP策定により目指すべき姿

ここまで記載されている全ての事項に真剣に取り組んだ場合、あなたの会社は以下のような姿になっていることが期待されます。

BCP が定期的に改善されているため、想定外の事態にも耐えうるような強い弾力性※を持ち始めました。

※ 災害等に対する復元力のこと

会社で働く全ての人が、BCP というものを理解し、いざという時にあなたが何をしなければいけないのかが分かっています。

お客さまや取引先、その他外部機関に対して、自社の BCP について明示するとともに、先方にも災害への備えを要求しながら、相互のコミュニケーションを深めています。

従業員の中に使命感や連帯感が育ち、モチベーションの向上に繋がっています。

・・・など

大地震が発生した場合

●いざという時にすばやく対応！

すばやい初動対応により、従業員にひとりの死傷者も出ませんでした。

●被害が最小限に！

ハード面での対策が功を奏し、建物や設備の被害を最小限にとどめることができました。

●中核事業が継続可能に！

速やかに復旧活動に移ることができたため、中核事業を継続することができました。

●社会的な信頼度アップ！

大災害にも負けなかったことで、お客さま・取引先・地域・従業員・株主等から絶大な信頼を得、企業としての発展に繋がりました。

●模範事例として他社からの注目度アップ！

模範事例として、他社からも注目されることになり、高知県や日本全国の更なる BCP 普及に貢献しています。

大地震が発生しなかった場合

●リスクに強い会社に！

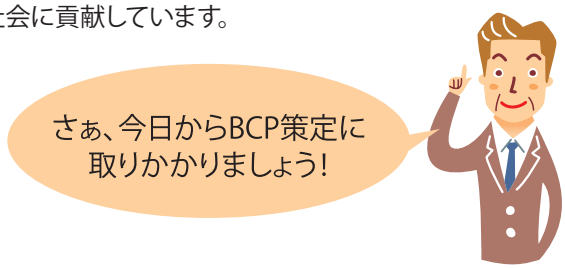
BCP の策定と教育・訓練により知識と対応能力を身につけた従業員は災害以外のリスクにも敏感になり、どのような危機に対しても強い会社となりました。

●社会的な信頼度アップ！

お客さま・取引先・地域・従業員・株主等からの厚い信頼を得て、ますます事業が順調です。

●迅速な支援活動で社会貢献度アップ！

他の地域で大災害が起こったときには、被災地の協定先企業に対して迅速な支援活動を実施することで、社会に貢献しています。



参考資料一覧

BCP 様式

■「中小企業 BCP 策定運用指針」中小企業庁

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

… 中小企業の特性や実状に基づいた BCP の策定及び継続的な運用の具体的方法が、分かりやすく説明されています。また、様式類をダウンロードできます。

■「中小企業 BCP ステップアップガイド」（4.0 版　平成 20 年 11 月 8 日）

特定非営利活動法人　事業継続推進機構　（BCAO）

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

… 中小企業の方々を想定し、災害・事故等に備えた事業継続計画（BCP）の策定・運用に向けた取組みを、分かりやすく3部に分けてステップを示したガイドです。

省庁ガイドライン

■「企業防災のページ　事業継続」内閣府

http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/index.html

… 事業継続に関連する幅広い情報について「学ぶ・調べる」、「啓発・訓練する」、「交流・連携する」、「発信・広報する」といったキーワードで調べることができます。また、「事業継続ガイドライン 第二版」（平成 21 年 11 月）がダウンロードできます。

■「IT サービス継続ガイドライン」（改訂版）（平成 24 年 5 月）経済産業省

http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/secgov-documents.html

… 経済産業省が策定した「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」の IT にかかる部分について、企業をはじめとするユーザ組織を念頭に実施策等を具体化したガイドラインです。

他県のガイドライン

■「愛媛県 BCP ステップアップ・ガイド」（第 2 版　平成 21 年 3 月 3 日）愛媛県

http://www.pref.ehime.jp/h30100/bcpstepupguide/

■「徳島県 BCP ステップアップ・ガイド」（3.0 版　平成 21 年 4 月 1 日）徳島県

http://www.pref.tokushima.jp/kibou/bcp/

■「和歌山県 BCP ステップアップ・ガイド」（初版　平成 21 年 3 月 1 日）和歌山県

http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/060300/bcpsien.html

■「あいち BCP モデル　BCP 取組み事例集」愛知県

http://www.quake-learning.pref.aichi.jp/bcp-pdf/jirei.pdf

南海トラフ地震に関連した防災学習ツール

■「防災学習＜津波編＞」兵庫県

http://gakusyu.hazardmap.pref.hyogo.jp/bousai/tsunami/

事業継続計画（BCP）策定支援のご案内

「高知県事業継続計画（BCP）策定推進プロジェクト」※では、この手引書を使いながら、県内企業の BCP 策定のお手伝いを行っています。詳しくは、以下をご覧ください。

http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/151401/bcp-sienn.html

お問合わせ先：高知県商工労働部商工政策課　TEL：088-823-9692

※ 県内企業の BCP 策定を支援することを目的に、平成 22 年 6 月に、高知県と高知商工会議所、TKC 四国会高知支部、東京海上日動火災保険株式会社、日新火災海上保険株式会社の 5 者で協定を締結

東日本大震災に学ぶ

南海トラフ地震に備える企業のBCP（事業継続計画）策定のための手引き［改訂版］

平成26年3月　改訂版発行
発行／高知県
〒780-8570　高知市丸ノ内一丁目2番20号
TEL:088-823-9692　FAX:088-823-9261　（高知県商工労働部商工政策課）