



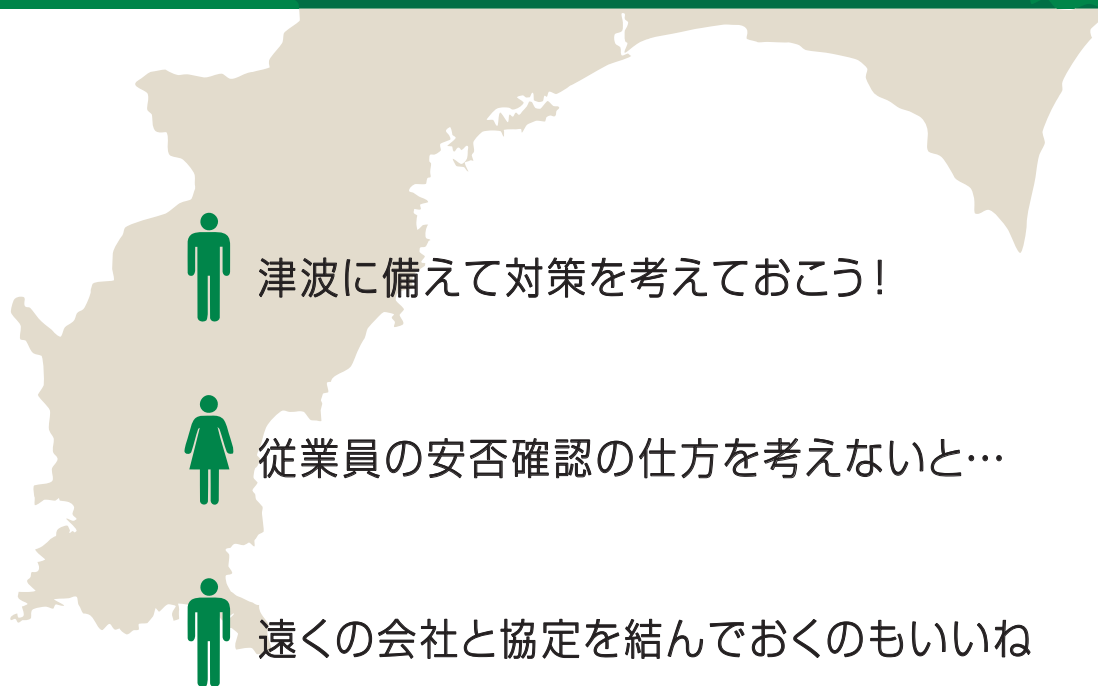
南海地震に備える

企業の

BCP

事業継続計画

策定のための手引き



事業者の皆様へ

平成23年3月11日の東北地方太平洋沖地震では、沿岸を襲った大津波により多くの命が奪われるなど、戦後の自然災害としては最も大きな人的被害が発生しました。報道される現地の状況に心を痛めつつ、南海地震への不安を募らせている事業者の皆様も大勢いらっしゃると思います。

南海地震は、これまで概ね100～150年周期で発生し、その都度本県に大きな被害をもたらしてきました。昭和の南海地震からすでに65年が経過し、その切迫度は徐々に高まってきているうえ、東海や東南海地震等との連動の可能性も指摘されています。

本県では、このたびの東日本大震災を受けまして、南海地震対策を今一度検証し、新たな対策も取り入れながら、加速化と抜本的な強化に全力で取り組んでいるところです。中でも、南海地震が発生した後、できるだけ早期に事業活動の復旧を実現していくためには、地震発生後に顧客の安全を確保するための手立てや、重要業務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」、いわゆるBCPの策定が大変重要になってきます。

東日本大震災においても、BCPを策定していたことで、被害が軽減できた事例や、本社機能の速やかな移転や代替拠点での生産への切り替え、資材の調達先の確保などを迅速に行い、事業の早期復旧を果たしたといった事例も少なくないとお伺いしており、改めて、その必要性、有効性が浮き彫りとなっています。

県では、平成22年度から「高知県事業者防災推進協議会」を設置し、様々な業界団体の皆様にご協力をいただきながら、防災対策を促進するとともに、官民協働で「BCP策定推進プロジェクト」を立ち上げて、講演会や勉強会の開催、事業者の方々への個別支援等を行ってまいりましたが、策定はまだ一部の事業者に留まっています。

このため、より多くの県内事業者の方々にBCP策定に取り組んでいただきますよう、分かりやすい事例と東日本大震災の教訓等を盛り込んだ手引書を作成しました。

多くの事業所で、この手引書を活用したBCPの策定が進みますことで、事業者の皆様の防災対策が向上し、震災に強い地域社会が実現できることを心から願っています。

平成24年3月

高知県知事 尾崎 正直

目次

	はじめに
01	…… 本書の目的 本書の構成
02	…… 本書の特徴 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 その①
17	…… (2) チェックリスト その②
18	…… (3) 診断結果ごとのアドバイス
19	…… 2. BCPの策定手順
21	…… 第1段階 基本方針を策定する
23	…… 第2段階 中核事業及び重要業務を選定する
25	…… 第3段階 目標復旧時間を決める
27	…… 第4段階 被害想定を確認する
32	…… 第5段階 事業継続のための障害（ボトルネック）への対策を立てる
38	…… 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
47	…… (2) 事業規模別のポイント
	第Ⅲ部 運用編
51	…… 1. BCPを運用する (1) 運用体制について
52	…… (2) 教育・訓練について
55	…… (3) 他社との連携について
57	…… (4) BCPの拠点展開について
58	…… (5) 見直し・改訂について
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

はじめに

本書の目的

本書では、これからBCPについての解説を行なっていきますが、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、災害時にも継続させる事業（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。そこで、本書では高知県の中堅・中小企業の皆様が、「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?」について具体的なイメージを持ち、本書を基に、すぐにBCP策定に取り組んでいただけるようにすることを主眼に作成しました。

また、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ることで、皆さんに「BCPがなぜ必要か」、「BCPはどんな場面で役にたつのか」を実感していただくことを目指しています。

宮城県沖地震は（平成22年1月時点で）10年以内に70%程度、30年以内に99%程度の発生確率といわれていましたが、東日本大震災では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」との声が聞かれます。南海地震の発生確率は30年以内に60%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。

本書を読んでBCPの必要性和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くことを期待しています。東日本大震災に学び、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、来るべき大地震における対応力を強化していけるよう、本書が少しでもお役に立てれば幸いです。

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。

「第Ⅰ部 基礎編」では、“そもそもBCPを策定することに対してやる気や意義を感じられない”といった悩みをもつ会社、あるいは“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会社の参考になるような基礎知識や活用事例を載せています。

「第Ⅱ部 策定編」では、“BCPを策定しようとする、あちこちでつまづいてしまう”、あるいは“一般的な様式等を見ても、自社の特徴をどのように盛り込んだらいいのか分からない”という声に応えるために、策定手順に加えて、参考例や策定に際してのポイントを記載しています。

「第Ⅲ部 運用編」では、“BCPを策定したものの、それっきりになってしまった”と悩む会社、あるいは“運用のコツを教えて欲しい”という要望に応えられるように、訓練や改訂など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。

各社の現状や関心に応じて、本書のどこからでも構いませんので、活用してみてください。



本書の特徴

本書の特徴として、次のようなことが挙げられます。

●高知県の事業者のための手引書です。

BCP 策定に関する一般の書籍・テキストでは十分に配慮されていない、高知県の特徴をできる限り盛り込んでいます。高知県で考えられる被害について取りまとめるとともに、「製造業」、「卸・小売業」、「建設業」、「サービス（主にホテル）業」に関するポイントや、小さな事業所の方の役に立つノウハウについても記載しています。

●「分かりやすい」、「読みやすい」手引書を心がけています。

本書は、初心者の方でもできる限り抵抗感なく BCP を策定できるように、簡単な表現を使ったり、具体的な事例を盛り込んだりといった工夫をしています。また、BCP について知識のある方についても、より詳細かつ難易度の高い書籍やテキストを使われる際の参考書として活用いただくことを想定しています。

●東日本大震災の教訓を生かすことを目指しています。

本書の作成のために、東日本大震災で被災された企業にヒアリングを実施し、具体的な事例や教訓を盛り込みました。その他にも、できる限り最新の情報に基づいた内容としています。

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、取組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。業種や個人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。



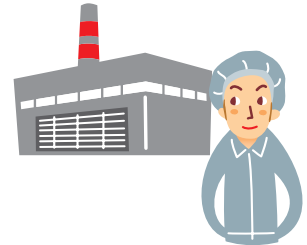
▶その他アドバイスとして…

- 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となります。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、今回はご遺体があったところにあつたので、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あり、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・想定が甘かったため、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えます。
- 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ば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ため、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場所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。

第I部 基礎編

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

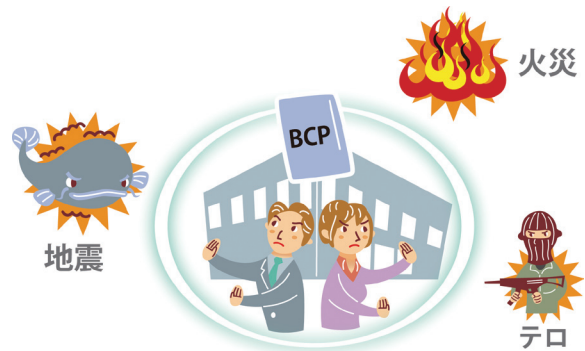


すなわち、BCPを策定することにより、大災害の発生時であっても、会社としての機能を維持し、社内や社外から求められる役割を適切に果たすことができるのです。

BCPへの取り組みは、当初は製造業の大企業を中心に始まりましたが、最近ではサービス業や中堅・中小企業にその裾野が広がりつつあります。特に、東日本大震災以降は、BCPの効果が実証された事例※もあり、関心が高まっています。

※ 詳しくは「3. 東日本大震災におけるBCPの活用事例」(13～15ページ)を参照

なお、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。そこで、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となります。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。(「第III部 運用編」(51～59ページ)を参照)



BCPの策定によって、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。

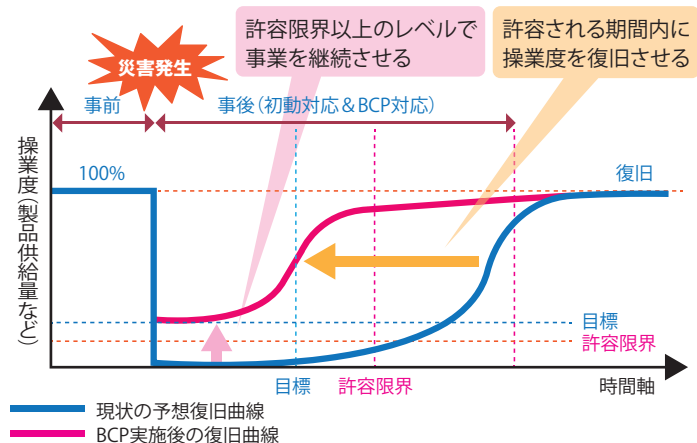


図 I-1-1 事業継続計画の概念図

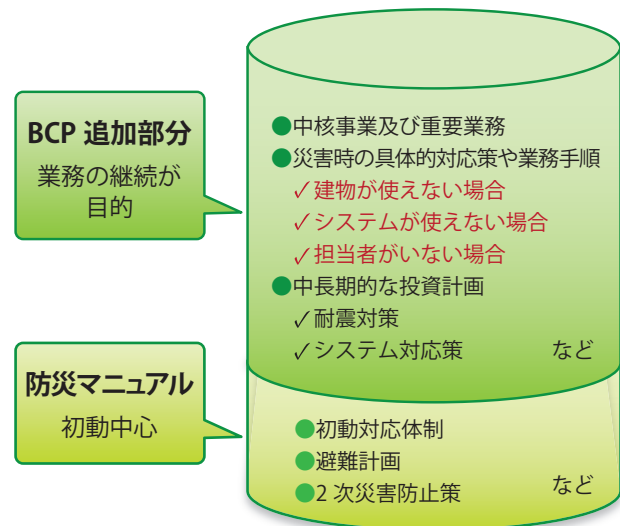
出典: 内閣府「事業継続ガイドライン第二版」(平成 21年 11月)

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。

ここで、BCPと防災マニュアルの最も大きな相違点は何かと言うと、図I-1-2に示すように「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」に関する検討・対策を実施しているか否かにあります。一般的に防災マニュアルでは、災害発生後の初動における被害の拡大防止や適切かつ迅速な避難の実施による人命や資産の保全を主目的としたものとなっていることが多いのですが、BCPでは、それらの内容に加えて災害発生後の混乱した状況下における必要な事業の実施に向けた事項が加わることになります。

なお、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 BCPと防災マニュアルの関係

BCPと防災マニュアルの関係で悩んでいる企業へのアドバイス

現在、BCPも防災マニュアルも持っていない企業

- この機会に、BCPと防災マニュアルを同時に策定してしましましょう。
- 併せて検討すると、災害時のメンバーの役割等を効率的に分担することが可能です。

防災マニュアルはあるがBCPはない企業

- 本書を参考にしながらBCPを策定しましょう。
- 防災マニュアルにおける担当メンバーの役割をできるだけ生かす形で、BCPを策定しましょう。

BCPも防災マニュアルもある、あるいはBCPと防災マニュアルを共通化している企業

- 防災マニュアルとBCPの間での内容の齟齬や抜け・漏れがないか再確認をしてみてください。



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」という取り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増しています。

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。

●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。



懐中電灯

津波が来るかもしれない場所では、2階以上に備蓄しておくことも大切だったようです



(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えると良いかもしれません。

まず、「会社にBCPがない状態で南海地震が発生し、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。

【津波による直接の影響】

- 建物、設備が流される。
- 1階や地下室が浸水し、受電設備や自家発電機等が使えなくなる。
- 津波が引いた後も、周辺に汚泥が堆積している。

【インフラ停止の影響】

- 電気が止まる（停電）。
- 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、ガスの供給が止まる。

【付随的影響】

- 出勤できる従業員の数が限られる（人手が足らなくなる）。
- 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ない、来てもらえないために修理ができない。
- 取引先やお客さまとの連絡が取れない。
- 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

高知県では、南海地震の発生確率が30年以内に60%程度とされていますが、実際に地震が起こった場合に上記のような状態の中で迅速な事業の復旧ができるでしょうか。前述のとおりBCPとは、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の中で、事業の再開を阻害する要因を洗い出して、被害発生・拡大の防止策や対応策を事前に検討、準備することが、被害を最小化し、災害発生後直ちに適切な対応を進めることに繋がります。



第I部 基礎編

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

高知県では、南海トラフを震源とする地震が100～150年周期で発生しており、今後30年以内に60%程度の高い確率で南海地震（高知県の多くの地域が震度5弱～6強、一部で7）が発生し、早いところで3分、ほとんどの沿岸では、10分前後で津波が到達すると予想されています。また、津波の高さは最大20mを超すところも出てくる可能性があります。したがって、高知県の事業者がBCPを策定する際に、被害想定の対象としてイメージするのは、南海地震が基本となります。



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。



本書の南海地震の揺れ、津波の高さなどについては従来の想定に基づくものです。県では平成24年度末までには想定を見直す予定ですのでご注意ください。

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

区分		東日本大震災	南海地震における予測※
人的被害	死者	15,844名	9,627名
	行方不明者	3,394名	—
	負傷者	5,893名	10,766名
建築物被害	全壊	128,531戸	81,712戸
	半壊	240,391戸	85,922戸
	一部破損	659,908戸	—

※ 冬の早朝発生で津波避難の意識が低い場合

表I-2-2 南海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	31分後	5.97m以上
大船渡	32分後	8.0m以上	室戸市	6分後	7.48m以上
釜石	35分後	4.2m以上	須崎市	27分後	7.48m以上
石巻市鮎川	40分後	8.6m以上	宿毛市	31分後	8.07m以上
相馬	65分後	9.3m以上	土佐清水市	22分後	10.50m以上
大洗	126分後	4.0m以上	東洋町	14分後	7.32m以上

※ 地震発生の14時46分を起点として換算 ※※ 最大波の到達予想時刻。第1波ではない点に注意

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、高知県総務部危機管理課「第2次高知県地震対策基礎調査(地震動・津波による建物及び人的被害の想定等)」平成18年7月



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

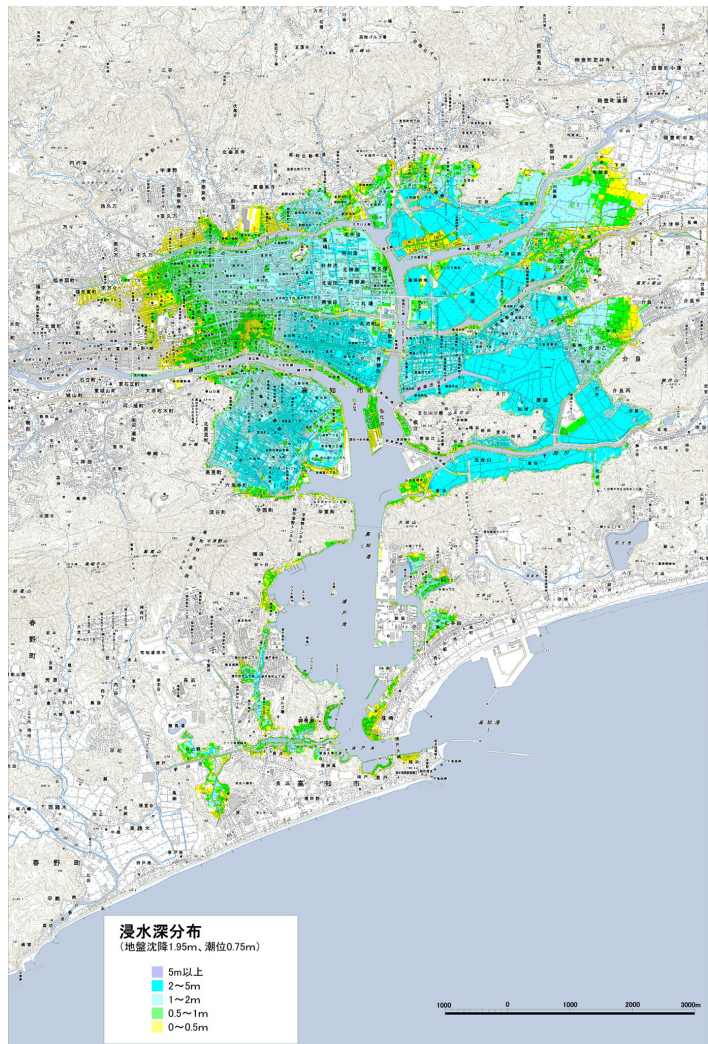


地震と津波によりがれきが山積した様子(岩手県) 提供：東京海上日動火災保険(株)

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。

- 南海地震の単独発生や東海・東南海・南海などの連動型地震の発生に伴い、大きな津波が発生すると考えられ、今回の東日本大震災と同様に、広域にわたって大きな被害をもたらすことが懸念されています。
- 南海地震の震源は内陸部にもかかっており、高知県の直下も震源になっています。このため、揺れの強さは、震源範囲が全て海だった東日本大震災発生時の東北地方より大きくなることが予想されます。
- 高知県は太平洋に面し長大な海岸線を有していますが、大きな港湾施設がなく、多くの山間部が海に接しているために、道路網等の整備が不十分であり、津波被害により道路網等が寸断されて孤立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際は、四国外からの支援は空輸に依存する割合が高くなりますが、高知龍馬空港は沿岸部にあるため、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については、各社の立地条件や各インフラ設備の被害状況によって大きく異なってくるものであり、一律には予測できません。先の東日本大震災でも、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ました。全体的な傾向として内陸の都市部では復旧が早く、沿岸部でかつ津波被害の大きいところほど復旧が遅くなりました。
- 地震災害に際して、土地の高さが満潮面以下となる地域や、地盤が軟弱で液状化現象が発生しやすい場所もあり、被害が拡大及び長期化するおそれもあります。
- 高知県では大雨や台風による災害が頻発しており、大地震と土砂災害や水害等が重なった場合には、被害の長期化等、深刻な複合災害となるおそれがあります。
- 東日本大震災では、地盤沈下により海水が長期にわたって引かない状態が続きました。行政機能や多くの企業が集中している高知市でも、地震に伴う地盤沈下と潮位を合わせ、右図に示すように2,800haが長期に浸水すると考えられています。
- 全般的に、大規模災害直後は「陸の孤島」となる可能性があり、支援を受けるまでに時間がかかることを十分に考慮して、準備を進めておく必要があります。



図I-2-3 高知市内の浸水予想図

出典：高知県
「平成23年度第1回南海地震長期浸水対策検討会資料」
平成23年8月11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、以下の特徴が挙げられます。ここでは、東日本大震災で、BCP策定済みであった企業でも苦労したような問題を反映していますので、既にBCPを策定している会社の方も参考にしてください。

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。特に沿岸部にある中小企業は、社屋からの避難が必要な状況となった場合には、**数日の間、社屋以外の場所で待機**することも起こりえます。

対策としては、**3日間分以上の水・食料、毛布等の備蓄が必要**です。中小企業は、大企業に比べ従業員数が少ないため、備蓄品の購入・管理は比較的容易だと考えられます。

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。

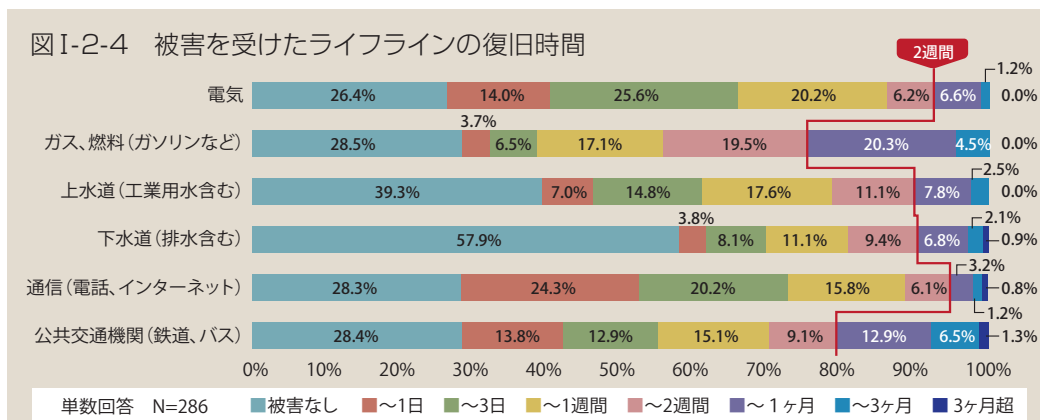
② 地震・津波によりライフラインが途絶

電力、ガス等のライフラインに関しては、地震の揺れや津波による被害のため、**復旧までには時間がかかる**ことが考えられます。拠点展開が限られている中小企業にとっては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。

なお、東日本大震災では、**同じ町の中でも地区により復旧状況が大きく異なる**点について、予め留意が必要だということが分かりました。被災地域を対象としたアンケート調査※結果をまとめた以下の図I-2-4「被害を受けたライフラインの復旧時間」を見ると、多くのライフラインが復旧する2週間のラインを超えて、復旧に時間を要した地域が約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。

対策としては、非常用発電機・各種ポンプ等の**主要な設備については、耐震工事の実施**に加え、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、持ち運びできる発電機の準備等も有効です。その他、事業再開のために必要となる資源を自社のみで準備することが困難な場合には、既存の拠点以外の場所への仮設社屋の設置や共同工場の設置、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。

※ 東京海上日動火災保険(株)が平成23年9月に、東日本大震災において大きく被災した岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県に所在する企業を対象として、郵送法にて実施。1,000社に配布し、286社から有効回答を得た。



③ 従業員の死傷

高知県全体で**2万人程度の死傷者**が見込まれています。すなわち、従業員やその家族にも同程度の割合（**100名の会社であれば2～3名程度**）の死傷者が発生する可能性があり、津波被害の大きい**沿岸部であれば死傷者発生率の確率が更に高くなる**ことが予想されます。

対策としては、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**することにより、従業員に人命の安全に係る対応事項を徹底することが重要です。中小企業においては従業員数が多くないため、連絡手段と方法の工夫により早期の安否確認が可能です。

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、**代替拠点の確保が困難**となるケースが考えられます。特に高知県内のみならず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。

対策としては、比較的山間部に立地する県内企業その他、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。

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・空の輸送力確保も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。

対応については、1社のみで解決できる問題ではないことから、**業界全体や県外の同業他社等を巻き込んでの対応策**の策定が重要です。

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。「**雇用調整助成金**」を含め、様々な助成制度の有効活用が重要となります。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）**」や今回の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」（49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24年2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	適用の都度県が定める	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。

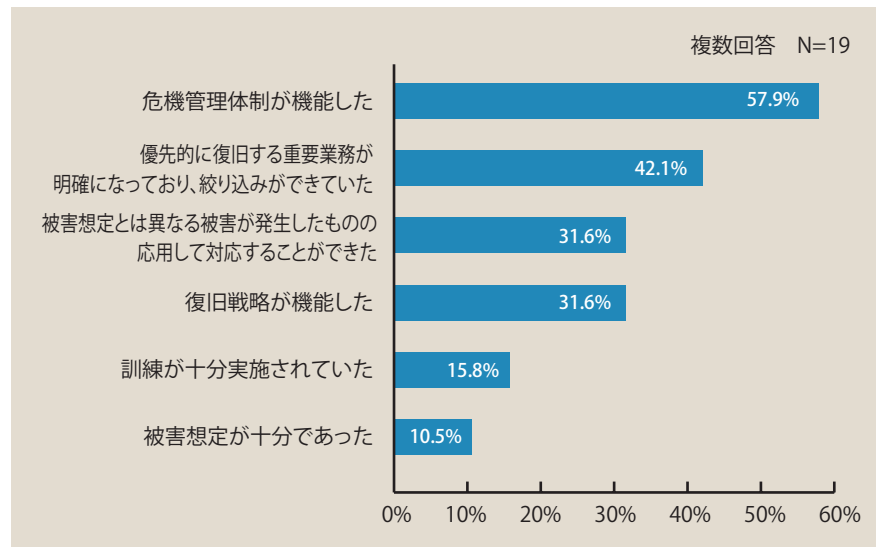
第I部 基礎編

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・復興に向けて動き出すことができます。

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(11ページ参照)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。



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かつ引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、より短時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働けた — 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が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ため、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。

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。



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

第Ⅱ部 策定編

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2つの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 その①

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 ～初級～

「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 事業継続に必要な不可欠な重要資料・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。		

いかがでしたか。難しかったでしょうか。それとも、ほとんど「はい」に○がついたでしょうか。多くの項目に「はい」がついた場合は、ぜひ次のページのチェックリストにも挑戦してみてください。

次のチェックリストへ



(2) チェックリスト その②

さきほどよりは少し難しいかもしれませんが、以下のチェックリストでもう少し細かく確認してみましょう。あなたの会社には関係がないと思う項目については、飛ばしても結構です。また、ピンクの欄を見て難しいと思う場合には飛ばしてしまっても結構です。

取り組み診断チェックリスト ～中級・上級～

「はい」といくつ答えられるか、始めてみましょう。なお、ピンクで塗られている項目は上級編です。

区分	質問項目	はい	いいえ
人 	1 災害時に事業を継続する目的は明確ですか。		
	2 電話・メール等で安否確認できないときの、対応策は決めていますか。		
	3 災害時の対応場所(災害対策本部設置場所等)は決めていますか。		
	4 災害時に誰が何をするのか役割分担を決めていますか。		
	5 災害時に帰宅困難になった従業員への対応は可能ですか。		
	6 災害時、対応責任者が不在のときの代行者を決めていますか。		
	7 BCPを担当するメンバーが決まっていますか。		
	8 全従業員が自社のBCPについて教育を受ける機会がありますか。		
	9 災害時の役割分担を明確にし、文書化していますか。		
	10 従業員に対して、災害時の情報伝達要領を決めていますか。		
施設・設備 	11 地震発生時の被害状況を想定できていますか。		
	12 被災した場合の建物等に対する安全確認のための体制やチェックリストはできていますか。		
	13 設備等の関係会社への災害時の連絡要領は決めていますか。		
	14 専門家による耐震性の診断を受け、建物の必要な補強等の対策を行っていますか。		
	15 災害時の備蓄品(食料・飲料水・救急用品、毛布等)は3日以上用意し、定期的に点検していますか。		
物流 	16 商品、原材料等の取引先と災害時の連絡要領は決めていますか。		
	17 災害時の通行不可能道路を想定し、代替ルートを考えていますか。		
	18 輸送業者と災害時の対応を決めていますか。		
情報 	19 重要な資料・データ等はすぐに用意できますか。		
	20 重要な資料・データ等は事業が継続できる場所で保管・利用ができますか。		
資金 	21 業務が停止した場合の影響を想定し、公的支援等について確認していますか。		
	22 被害が発生した時の概算復旧費用を把握した上で、対応策を決めていますか。		
事業継続 	23 重要業務の再開のために必要な資源(人、物、情報、資金など)をリストアップしていますか。		
	24 災害時に中断した重要業務を復旧させる目的を立てていますか。		
	25 取引先への影響を把握していますか。		
	26 BCPに関連する訓練を1年に1回以上は実施していますか。		
	27 代替拠点を準備していますか。		
	28 原材料や仕入れ品は代替先から調達できますか。		
	29 緊急避難場所や物資の提供等で地域社会への復旧・復興に協力できる体制になっていますか。		
	30 BCPの見直しを1年に1回以上行っていますか。		

(3) 診断結果ごとのアドバイス

それではチェックリストでの診断結果ごとに、あなたの会社の現状分析と本書の使い方についてのアドバイスを行いたいと思います。なお、チェックリストは診断だけでなく、今後対策に取り組むときの「対策一覧リスト」としても活用してください。



チェックリストその①で「はい」の数が10個以下でした。

全然できていませんでした。こんな状況でBCP策定なんてできるのでしょうか。そもそも会社にBCPが必要だと思う人もほとんどいません。

「第Ⅰ部 基礎編」の内容を社内で共有してみてもいいでしょうか？

会社としての準備がまだ初歩段階の場合は、「なぜBCPが必要か」ということについて社内で情報共有や議論をしてみるだけでも違いますよ。チェックリストその①の内容はすぐに着手できることばかりなので、BCP策定に関心を持つてから取り組みれば、すぐに進むと思います。



チェックリストその①は余裕でしたが、その②は「はい」の数が15個以下でした。

チェックリストその①はとても簡単に思いましたが、チェックリストその②になると、考えたこともないような項目が並んでいて抵抗感を覚えました。

BCPの基礎については概ねできていますね！ここまでくればあとちょっとです。「第Ⅱ部 策定編」を参考に、あなたの会社の特徴を盛り込んだBCPを完成させてください。

あなたの会社のBCPは、実はかなりのレベルまで進んでいるのです。ここからは、それらを上手にまとめて文書化し、皆さんがつまりく悩みについてのアドバイスがあれば一気に完成度が高まりそうです。あなたの会社の取り組みは相当進んでいるので自信を持ってください。何から手をつけて良いか悩むときは、ピンクで塗られている項目以外から着手したり、「第Ⅱ部 策定編 2. BCPの策定手順」に従って作業を進めてみるのが良いと思います。



チェックリストその②でも「はい」の数が16～30個でした。

ここに書いてあるようなことはほとんど全てやっていました。正直言うと、少し物足りなかったくらいです。わたしの会社は合格点ということで良いでしょうか。

素晴らしいと思います。ただし、BCPに「完成」はありませんよ！

あなたの会社のBCPは文句なしに整備が進んでいるといえるでしょう。ただし、そのBCPが災害時にもしっかりと機能するという自信はありますか？従業員の皆さんに浸透していますか？今一度、「第Ⅲ部 運用編」を中心に、BCPの完成度を高めてください。



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が、項目としては同じような内容が含まれていると思われます。

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 ▶ 21ページへ！

第2段階 中核事業及び重要業務を選定する ▶ 23ページへ！

第3段階 目標復旧時間を決める ▶ 25ページへ！

第4段階 被害想定を確認する ▶ 27ページへ！

第5段階 事業継続のための障害(ボトルネック)への対策を立てる ▶ 32ページへ！

第6段階 文書化する ▶ 38ページへ！

策定したBCPを運用する ▶ 51ページへ！



BCPの考え方の特徴

BCPを考えていく上では、「通常行っているすべての事業を、大災害後の混乱した中で行うのは、そもそも不可能!」ということを経験する必要があります。なぜかという、災害後には、従業員が出勤できず、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(各資源の不足)が発生するためです。

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、残った資源をその中核事業に集中的に投入するという考え方を取ります。

BCP策定の考え方と流れ(概要)

ここで、BCPの策定の流れを社内の「業務」に着目して図示すると、次の図ようになります。

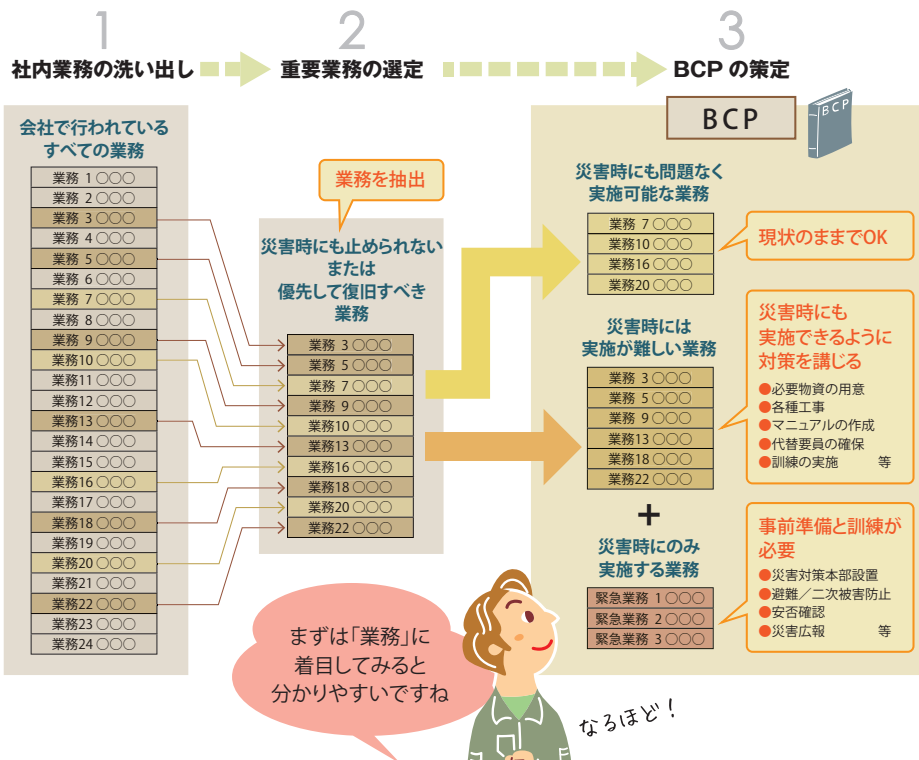
図の左側に「会社で行われているすべての業務」が並んでいますが、BCPでは、これらの業務の中で、中核事業に関連し、災害時においても止められない業務や早期に復旧すべき業務を選定します(業務の絞り込み)。業務の絞り込みが必要な理由は、災害時には社内外の資源が満足に利用できなくなる可能性が高く、そのような中でも優先して実施すべき業務に社内の資源を集中的に投入するためです。

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・事後の対策を検討します。

あわせて、災害発生時にのみ実施することになる業務についても検討を行います。

これらの検討の結果をまとめたものがBCP文書となります。

※「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



図II-2-1 BCP策定の考え方と流れ(概要)

注: 本図はイメージであり、BCP策定の全過程を示したものではありません。

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で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 BCP の専門部署・専任者を置く必要があるのでしょうか。また、プロジェクトメンバーには、どのような人を加える必要がありますか？

A 経営トップ（あるいは経営判断のできる人）の関わりが重要となります。その上で、BCP 事務局を設置しますが、一般にはリスクマネジメント部門や経営企画部門が担当することが多いと思われます。なお、事業規模にもよりますので、詳しくは「事業規模別のポイント」（47～50 ページ）を参考にしてください。

47 ページ「事業規模別のポイント」



▶ 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。同時に、BCP を社内でも推進していくために経営トップによる意思表示が重要となります。

ステップ1 メンバーの選定

まずは、プロジェクトメンバーを選定しましょう。

- プロジェクトには経営トップ、あるいは経営判断のできる人に必ず参加してもらいましょう。
- BCP を推進するための事務局を設置します。事務局には、日頃から防災関連の業務を担当している方に加えて、できれば事業の内容に詳しい方を入れてください。
- 社内の各部署から、BCP 策定プロジェクトメンバーを選定してください。人数が多すぎるとまとまらなくなるので絞り込む必要があります。その一方で、キーパーソンについては外さないように注意しましょう。
- 専任の担当者を置く必要まではありませんが、事業規模が大きい場合には専任者がいた方が、作業がスムーズに進みます。
- 「事業規模別のポイント」（47～50 ページ）も参考にしてください。

ステップ2 基本方針の策定

BCPの基本方針を策定します。基本方針と言うと堅苦しく感じられるような場合は、「自社でBCPが必要な理由」と考えて検討してみましょう。

- 検討に際しては、まずはプロジェクトメンバーでの議論を行うことが基本です。
- BCPの策定が、「従業員の命を守ることに繋がる」、「従業員の雇用の確保にも繋がる」という基本的な認識を共有しておく必要があります。
- 議論の際には、「自社の事業が止まったら何が起これるか」、「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。
- 基本方針が決まったら、その内容を経営トップに確認してもらいましょう。できれば、基本方針の議論には経営トップに入ってもらった方が早く進みます。
- その上で、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ってしまいます。

ステップ3 その他の検討

その他、事前に決めておく必要のある事項について検討を行います。具体的には、以下のような項目が対象となります。

- BCPで想定する災害（本書では南海地震とする）
- BCP策定のスケジュール 等

▶ 参考例

BCP策定 基本方針

〇〇株式会社は、“□□□□”の経営理念の下、企業としての責務（社会的責任）を強く認識しつつ、南海地震等の大規模災害が発生した時であっても製品の供給・サービスの提供を早期に再開するために、事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）を策定し、計画を実施・維持・管理する。

当社のBCPは、次の目的を果たすために策定するものとする。

大規模災害が発生し、当社の施設あるいはサプライチェーンに関わるサプライヤーや拠点が被災し、生産・販売活動に支障が生じた場合に、人命の安全を確保することを前提に、

- お客さまからの信用を守る
- 従業員の雇用を守る
- 地域経済の活力を守る

ことを目指す。

なお、BCPには、事前に損傷を軽減するための対策、資源の確保方法、発生時の対応方法や組織を規定しておくものとする。

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・・・

- ✓ 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な特定の業務（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既に決まっているので簡単です。
- 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。

中核事業



▶ 悩みと解決策

Q どの事業が重要かと問われても困ります。全ての事業が大事で優劣はありません。

A 様々な事業を実施されている場合、「あれもこれも重要」と思って迷い始めるとキリがなくなります。どうしても悩まれる場合は、売上額の大きなものや、将来性のあるものからまずは取り上げてみてください。あまり難しく考えないで、経営者の直感として「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も問題ありません。詳しくは以下を参考にしてください。

23 ページ「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。限定された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てみます。「候補」であれば、それほど時間をかけずに挙げることはできるのではないのでしょうか。

- 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、直感でも良いので3～5つ書き出します。
- 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：「〇〇社向けの△△の供給」、「緊急用物資の輸送」、「ボイラー保守・修理事業」など）



うちの重要業務って・・・



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、総合評価により中核事業を決定します。

- 取り上げた事業の評価に当たっては、各要素別に、自社への影響の大きさを比較してください。それらの評価結果をもとに総合評価を行ない、中核事業を特定します。
- 場合によっては、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、まずは選定してください。
- 評価要素としては「売上への影響」、「取引先への影響」、「社会的な影響」などがあります。その他にも「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「重みづけ」を行うこともあります。
- 各要素を見ながら、業務の順位付けを行い、総合評価で上位のものを中核事業とすることもできます。
- 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。まずはランク付けをするくらいの意識でやってみましょう。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。

総合評価は、1～5段階評価でも3段階評価でも可

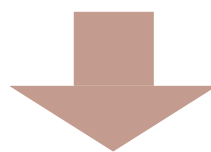
▶ 参考例

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

事業Bの欄の◎と○が多いということは・・・



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な不可欠な業務を把握します。

- 中核事業を継続するためには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 事業継続のための障害（ボトルネック）への対策を立てる」（32ページ）で検討します。

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いく傾向があります。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が。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（35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わかりました。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。

26 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りませんか？」

- 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日と1週間の間に設定します。

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够了。
- 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（例：ホテル業の場合、災害発生後の宿泊需要について考えると、観光目的の需要は減るが、企業や行政等の災害復旧要員の宿泊需要は増加することが考えられます）。



第4段階 被害想定を確認する

被害想定を確認すると・・・

- ✓ 被害状況を具体的にイメージし、社内の従業員や社外の取引先と共有することが可能となります。
- ✓ 「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等に、所在地の震度や津波による被害状況がありますので、これを手掛かりに、まずは、会社の周辺での具体的な状況を調べることができます。被害想定を作るために参考となる情報は、「参考資料 高知県における震度や津波等の情報を得る」(28ページ)として記載しているので、参照し活用してください。
- 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。震度や津波の大きさによって、どのような被害が起こりうるのかについては、「参考資料 震度や津波等の影響について」(31ページ)を活用してください。

▶ 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 具体的な被害イメージが持てる「参考資料 震度や津波等の影響について」(31ページ)を載せましたので参考にしてください。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の事例があります。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。

31ページ「参考資料」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 人命を守るための防災対策(特に津波からの避難計画等)については、できる限り最大規模の災害を念頭におく必要があります。その上で、まずは「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、津波で工場すべてが流されたにもかかわらず、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 被害想定に悩んでしまい、その先のステップに進めません。

A 被害想定はあくまでも「仮定」であり、BCP策定のための最初の一步にすぎません。あまりに悩むようであれば、一定の震度等に仮置きし、エイヤツ!と次のステップに進むことも時には必要です。被害想定は「想定」なので現実にかか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、とにかく仮置きして、「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。

29ページ「手順」へ



参考資料 高知県における震度や津波等の情報を得る

■「南海地震に備えてGOOD!!」高知県危機管理部南海地震対策課

<http://www.pref.kochi.lg.jp/~shoubou/sonaetegood/>

…南海地震に関する幅広いデータが分かりやすくまとめられています。

「あなたの地域の予想震度は?」「あなたの地域の予想津波は?」などに加えて、「南海地震碑」や「記録映像」等について調べることができます。他の各種参考資料へのリンクも貼られています。



「南海地震に備えてGOOD!!」

■「第2次高知県地震対策基礎調査(地震動・津波による建物及び人的被害の想定等)」平成18年7月 高知県総務部危機管理課

http://www.pref.kochi.lg.jp/uploaded/life/7154_5368_misc.pdf

…南海地震に関する幅広いデータが記載されている、平成24年2月現在、最も新しい資料です。高知県(各市町村別を含む)の「震度分布」、「津波の高さ及び到達時間」、「建物被害の想定」、「人的被害の想定」、「罹災・避難者等の想定」等を調べることができます。

■「こうち防災情報」高知県危機管理部危機管理・防災課

<http://kouhou.bousai.pref.kochi.jp/index.html>

…災害時にはリアルタイムで「避難勧告・指示」、「被災状況」、「道路情報」、「交通情報」等の防災情報が掲載される予定です。また「過去の災害情報」を確認したり、「高知県基礎情報MAP」で避難場所を確認することができます。

■「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。

■「高知県地域防災計画(震災対策編)」平成18年5月修正 高知県防災会議

<http://www.pref.kochi.lg.jp/~shoubou/sonaetegood/research/index.html>

…高知県がどのような災害予防対策、災害応急対策、災害復旧・復興対策を実施するのかが分かります。行政の基本的な動きを知るのに役立ちます。市町村レベルでも地域防災計画がありますので、会社の所在地に応じて確認してみましょう。

■「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 高知県における震度や津波等の情報を得る」(28 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。
- 国・自治体の情報は、継続的に更新されるため、最新情報を利用するように心がけましょう。
- 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。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。
- 高知県では、以下のような指標が考えられますが、あくまで目安です。図Ⅰ-2-4「被害を受けたライフラインの復旧時間」(11 ページ) や図Ⅱ-2-3「東日本大震災における停電個数の復旧見込み別内訳」(30 ページ) などを見ると、復旧状況に大きなばらつきがあり、またその理由も様々なことが分かります。



表Ⅱ-2-2 指標の目安

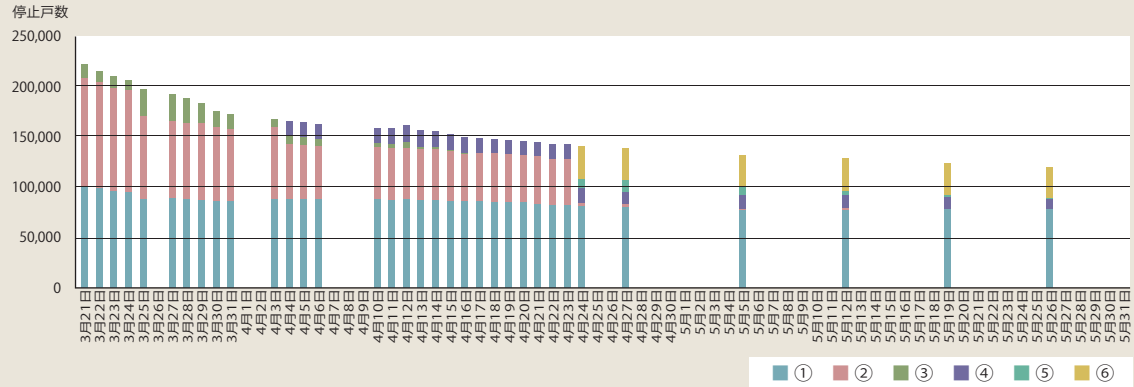
電気	停電 (復旧に3日~2週間程度)
ガス	停止 (復旧に1~2週間程度)
水道	停止 (復旧に上水道1~2週間程度、下水道1ヶ月以上)
通信	携帯電話は繋がりにくく、復旧に1~2週間程度。インターネットは比較的繋がる
道路等	津波浸水、構造物被害や建物倒壊、橋脚損傷等の影響により、交通支障が発生

出典：以下の資料を参考にして作成

高知県総務部危機管理課「第2次高知県地震対策基礎調査(地震動・津波による建物及び人的被害の想定等)」平成18年7月

- 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、とにかく仮置きして、“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。

図II-2-3 東日本大震災における停電個数の復旧見込み別内訳



3月21日以降の分類

- ①津波等で公共的なインフラ、お客さま家屋等が流出してしまった地域のお客さま戸数
- ②今後の道路復旧や立入制限解除等により、復旧作業に着手可能となる地域のお客さま戸数
- ③お客さま家屋、社会的インフラは健全なもの、当社設備等が水没・損傷等により復旧に一定期間を要する地域（4月18日に解消）

4月4日に追加された分類

- ④当社設備は復旧したが、不在等により屋内配線の安全性が確認できず、送電を保留しているお客さま戸数

4月24日以降の分類

- ①津波等で公共的なインフラ、お客さま家屋等が流出してしまった地域
- ②今後の瓦礫作業撤去等により復旧作業に着手可能となる地域のお客さま戸数（5月13日に解消）
- ③お客さま家屋、社会的インフラは健全なもの、当社設備等が水没・損傷等により復旧に一定期間を要する地域（4月18日に解消）
- ④当社設備は復旧したもの、不在等により屋内配線の安全性が確認できず、送電を保留しているお客さま戸数
- ⑤当社として復旧作業に着手できる地域の停電戸数
- ⑥福島県内の立入制限区域において停電しているお客さま戸数

※ 上記の「当社」は「東北電力」を意味します。

停電の理由は地域等により異なります。

出典：「東日本大震災におけるライフライン復旧概況（時系列編）（Ver3：2011年5月31日まで）

土木学会地震工学委員会「相互連関を考慮したライフライン減災対策に関する研究小委員会」改め「ライフラインの地震時相互連関を考慮した都市機能防護戦略に関する研究小委員会」 岐阜大学工学部社会基盤工学科 能島暢呂

▶ 参考例

項目	確認の仕方	被害想定例
地震の大きさ等	※ 28ページの参考資料から調べる	震度6強の揺れ
津波や液状化等の被害	同上	津波の第一波は約10分後到達。更に6m以上の津波が31分後。地盤の液状化が一部発生
選定した中核事業を構成する重要業務ごとに・・・		
人：死傷者	※ 9、31ページの参考資料に基づき見積もる	1名発生
物：施設、建物等	同上	平成5年竣工のため耐震性は高いので躯体は無事 窓ガラスが破損、壁や天井の一部が落下 津波により1階部分が浸水
：設備関連	同上	屋上のボイラーが転倒し、一部損壊 プロパンガスの配管が破損しガス漏れが発生 地盤沈下の影響で埋設排水管が破損 耐震固定していた機械○○○の被害は軽微
情報	同上	業務系サーバーの一部が転倒により破損
各種ライフライン等	※ 11、29、30ページの資料に基づき見積もる	電気：停電（復旧に1～2週間程度） ガス：停止（復旧に1～2週間程度） 水道：停止（復旧に上水道1～2週間程度、下水道1ヶ月以上）

参考資料 震度や津波等の影響について

表II-2-4 震度と被害程度

出典：気象庁HPのデータに基づき作成

震度階級	人の体感・行動	屋内の状況	屋外の状況
5強	大半の人が、物につかまら ないと歩くことが難しいなど、 行動に支障を感じる。	棚にある食器類や書棚の本で、落ちるものが多 くなる。テレビが台から落ちることがある。固定 していない家具が倒れることがある。	窓ガラスが割れて落ちることがある。補強されて いないブロック塀が崩れることがある。据付けが 不十分な自動販売機が倒れることがある。自動車 の運転が困難となり、停止する車もある。
6弱	立っていることが困難に なる。	固定していない家具の大半が移動し、倒れ るものもある。ドアが開かなくなることがあ る。	壁のタイルや窓ガラスが破損、落下すること がある。
6強	立っていることができず、 はわないと動くことができ ない。	固定していない家具のほとんどが移動し、 倒れるものが増える。	壁のタイルや窓ガラスが破損、落下する建 物が増える。補強されていないブロック塀 のほとんどが崩れる。
7	揺れにほんろうされ、動くこ ともできず、飛ばされること もある。	固定していない家具のほとんどが移動した り倒れたりし、飛ぶこともある。	壁のタイルや窓ガラスが破損、落下する建 物がさらに増える。補強されているブロッ ク塀も破損するものがある。

震度階級	耐震性が低い 木造建物(住宅)	耐震性が低い 鉄筋コンクリート造建物
5強	壁などにひび割れ・亀裂がみられることがある。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が入ることが ある。
6弱	壁などのひび割れ・亀裂が多くなる。壁などに大きなひび 割れ・亀裂が入ることがある。瓦が落下したり、建物が傾い たりすることがある。倒れるものもある。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、ひび割れ・亀裂が多くなる。
6強	壁などに大きなひび割れ・亀裂が入るものが増える。 傾くものや、倒れるものが増える。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、斜めやX状のひび割れ・亀 裂がみられることがある。1階あるいは中間階の柱が崩れ、 倒れるものがある。
7	傾くものや、倒れるものがさらに増える。	壁、梁(はり)、柱などの部材に、斜めやX状のひび割れ・亀 裂が多くなる。1階あるいは中間階の柱が崩れ、倒れるもの が多くなる。

図II-2-5 津波波高と被害程度(首藤(1993)を改変)

出典：気象庁HP

津波波高	1m	2m	4m	8m	16m	32m
木造家屋	部分的破壊	全面破壊				
石造家屋	持ちこたえる			全面破壊		
鉄筋コンクリートビル	持ちこたえる					全面破壊
漁船		被害発生	被害率50%	被害率100%		
防潮林	被害軽微 津波軽減	漂流物阻止	部分的被害 漂流物阻止	全面的被害 無効果		
養殖筏	被害発生					
音		前面が砕けた波による連続音(海鳴り、暴風雨の音)				
		浜で巻いて砕けた波による大音響(雷鳴の音、遠方では認識されない)				
		崖に衝突する大音響(遠雷、発破の音。かなり遠くまで聞こえる)				

第5段階 事業継続のための障害(ボトルネック)への対策を立てる

事業継続のための障害(ボトルネック)への対策を立てると・・・

- ✓ 災害時の厳しい状況下で、重要業務を実施するために最も効率的かつ有効な手段となります。
- ✓ 対策の焦点を絞り込むことに繋がり、平常時及び災害時に何をすべきかが明確になります。

事業継続のための障害(ボトルネック)とは

重要業務を継続するために不可欠な資源のうち、災害等を原因として当該資源の機能が損なわれることにより業務継続に重大な制約を及ぼす要素を言います(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。
- まずは、自社内でどこまで対応可能かを考えて、これで先の目標復旧時間を達成できない場合には、同業他社や組合等に協力を仰ぐことも考えていきます。

▶ 悩みと解決

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わかりません。

A 重要業務について、各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。

36 ページ「図 A」へ



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わからず、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の際にも動いている可能性が高いか低いかを(まずは感覚的にでも良いので)判断します。

さらに、取引先等に対して、地震等に対する災害対策を行なっているかどうかを聞いてみるのも良いでしょう。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。

また、今すぐには難しいかもしれませんが、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。

55 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、話を進めることが億劫になります。

A 確かに、考えれば考えるほど問題点が出てきて大変だと思われるかもしれません。しかしながら、複雑な問題であっても、一つ一つを解きほぐしていけば単純に考えることができます。

まずは、自社内のボトルネックに関わる事項の対応を中心に考えてください。そして、対策のうち、「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に関しては、BCP を社内で行進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。

33 ページ「手順」へ 

Q 対策を進めるに際して現場の協力がなかなか得られないという話も聞きますが、どうしたらいいでしょうか。

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、経営トップによる「BCP を策定する」との強い意思表示があることが必要となるのです。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。

21 ページ「基本方針を策定する」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策を検討しながら、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の内容を体系的に整理します。まずは全体を見渡して、大まかな流れをつかみましょう。

- 製造業では、工程管理の面から、業務フロー図を作成するのが良いでしょう。その際、自社内の製造工程だけでなく、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。
- 非製造業では、各業務を列挙して図化してみると関係業者との関係等も明らかになるでしょう。
- 重要業務の遂行のためにどのような資源が必要か？という洗い出しが目的であり、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。
- 「業務フロー図」（36 ページ）を例として示すので参考にしてください。

重要業務を
フロー図化
しましょう！



36 ページ「図A」参照 

ステップ2 必要な資源の特定

重要業務の全体像から得た各工程（ステップ1）において、重要業務の継続に不可欠な項目を各資源別（「人」、
「物」等）に分解して、必要条件や最低限必要な事項をリストアップして、特定します。

- 資源は、まずは「人」と「物」から考えてみましょう。
- 「物」については、自社内と自社外（外部インフラ等）に分けて考えると、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

- その他の資源としては、業務の中でプログラムやデータを使用している場合には、「情報」も加えます。

36 ページ「図B (B-1)」参照



ステップ3 資源の被害想定

業務フロー図と必要な資源を見ながら、要素ごとに「第4段階 被害想定を確認する」の項目での想定結果
をイメージしながら、重要業務に関連のある資源の被害状況と影響度合を見積ります。

- この際の要素としては、「人」、「物」等の資源の側面から分析するのが良いでしょう。
- 重要業務に関わる各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、まずは想定してみたく
ださい。

36 ページ「図B (B-2)」参照



ステップ4 事業継続の障害（ボトルネック）の特定

各工程における重要業務の継続に不可欠な各資源（ステップ2）に対し、被害想定（ステップ3）を比較して、
事業継続の障害（ボトルネック）となりそうな事項を特定していきます。

「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、各工程、各資源別に作業シートに記入して、何が事業継続のための障害（ボトルネック）
なのかを見出し整理していきます。

36 ページ「図B (B-3)」参照



ステップ5 事業継続の障害（ボトルネック）への対策検討

前ステップで明らかになったボトルネック（問題点）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項目に対しては、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。

- 資源の被害対策について、事前対策（軽減／予防）と事後対策の両面から考えます。
- まずは事前対策として、補強、代替策などから考えてみましょう。

「機械Xの転倒による損傷」に対する考え方の例

- 自前での解決：（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
- 他との協働等：（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

- 考えられるアイデア等を、まずは列挙することを目指しましょう（実現の可能性は、この後の議論です）。

37 ページ 「図C」参照



ステップ6 目標復旧時間との調整

対策を検討し、目標復旧時間を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さらに検討します。

- 対策を検討し、目標復旧時間を達成できる場合は、このステップは飛ばしてください。
- 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判断となります。

ステップ7 対応策の整理

採用した対応策を、事前対策と事後対策に分けて整理します。特に、事前対策（予防策）については、実施予定時期を明示しておくようにしましょう。

- ここまでできたら、必要な書類等（関連業者一覧表等）についても整理しておきましょう。

37 ページ 「図D」参照

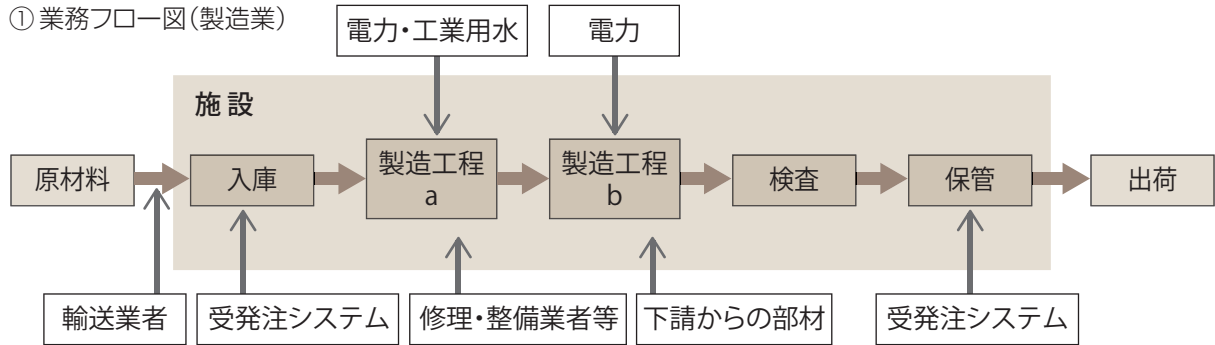


▶ 参考例

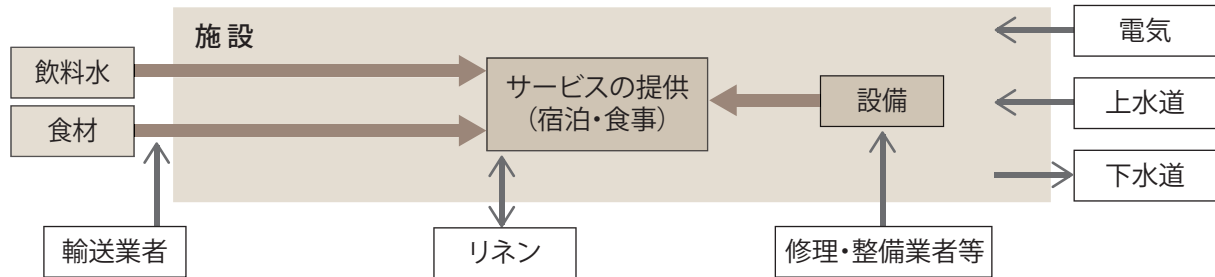
関係会社等連絡先リスト

相手方名称	種別	所在地	担当者名	電話番号	FAX番号	メールアドレス (携帯・PC)	携帯番号
株式会社●●	〇〇業	高知県……………	■■■	088-****-****	088-****-****	*****. @** .jp	090-****-****

図 A



② 業務フロー図(サービス(ホテル)業)



業務フロー図を見ながら考える

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)

工程等	B-1		現状確認	B-2 被害想定	B-3 ボトルネック判定
	資源(各資源の必要要素)				
.....					
製造工程 a	人	<ul style="list-style-type: none"> ●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 (外部ノウハウ等)	●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		
.....					
.....					
.....					

図 C

ボトルネックへの対策検討

工程等	資源		被害想定	対策案	評価
.....					
製造工程 a	人	<ul style="list-style-type: none"> ●特殊技能者を1名 ●他に作業従事者を3名 	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	<ul style="list-style-type: none"> ●退職者(技能者)の再雇用(教育が間に合わない当面の間) ●特殊技能者等の能力教育 ●他作業従事者は、他部門からの派遣 	◎ ○ ◎
	物 (設備、商品等)	●機械Xを1台		<ul style="list-style-type: none"> ●転倒防止対策→費用100万円 ●修理2ヶ月の短縮化→要相談 ●予備部品の確保 ●新規調達→3ヶ月 ●他社からの借用→要相談 ●機械加工のアウトソーシング→要相談 	◎ ○ ○ × △ ×
	物 (外部インフラ等)	<ul style="list-style-type: none"> ●電力 ●工業用水 		(目標復旧時間を満たすため特に考慮しない) ●非常用発電機や貯水槽は今後の課題	—
.....					

対策案の採用の可否を◎～×などで評価

ステップ5の検討結果を事後対策と事前対策(実施時期を含む)とに分けて整理

図 D

対応策の整理

工程等	資源		被害想定	対策案		
				事後対策	事前対策	実施時期
.....						
製造工程 a	人	<ul style="list-style-type: none"> ●特殊技能者を1名 ●他に作業従事者を3名 	(前述:略)	<ul style="list-style-type: none"> ●退職者(技能者)の再雇用(能力教育が間に合わない当面の間) ●他作業従事者は、他部門からの派遣 	●特殊技能者等の能力教育	来年度の5～6月
	物 (設備、商品等)	●機械Xを1台		<ul style="list-style-type: none"> ●修理2ヶ月の短縮化 ●他社からの借用 	<ul style="list-style-type: none"> ●転倒防止対策 ●予備品の確保 	速やかに来年度予算で
	物 (外部インフラ等)	<ul style="list-style-type: none"> ●電力 ●工業用水 		(目標復旧時間を満たすため特に考慮しない)	<ul style="list-style-type: none"> ●非常用発電機 ●貯水槽 	(今後の課題)
.....						

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、收拾が付きません。

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。初めにBCP全体のページ数を決めてしまうことも有効です。

38 ページ「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6段階の内容(19～38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。
- 本書の巻末に様式等が記載された「参考資料一覧」(61ページ)を掲載しましたので、参考にしてください。
- 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。
- それでも分厚くなりそうな場合は、「添付資料」として、まとめて後ろに付けましょう。

第Ⅱ部 策定編

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のが期待できます。

▶ 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。
- ✓ 最近で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 製造業の業種別ファンポイント

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tp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况に陥った場合には、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すが、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る必要があります。
- 自社内に代替拠点が無い場合には、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。



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時間稼働しているので）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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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・ トイレトペーパー・ 携帯充電器・カイロなど 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●贈り物用品 地元商品(復興関連商品)・ 手土産用箱菓子・お見舞 い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を確認しておく必要があります。
- 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必要があります。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/kigyoubousai/jigyoubousai/bcpjirei/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。

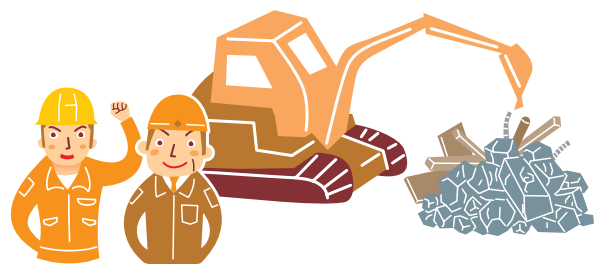
- 遠隔地の同業者との協定等を締結することは望ましいと考えられますが、その場合には輸送経路等の問題も考えておかなければなりません。資材については、在庫の見直しも検討しておく必要があります。

■「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々が県外から訪れることとなります。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慮しておくこと（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）も必要となります。
- 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となります。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

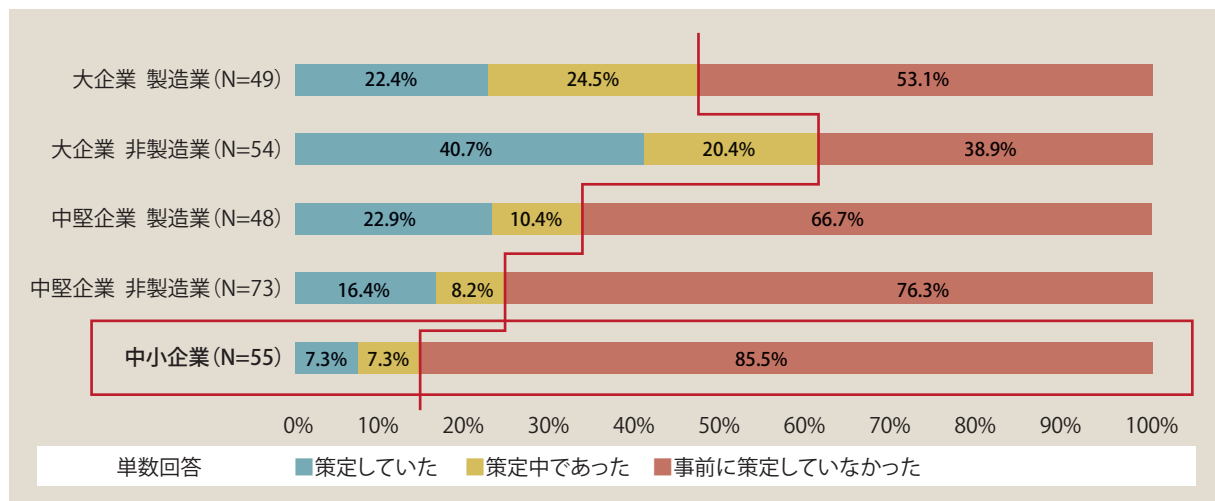
業種ごとのポイントについては前項で述べたとおりですが、事業所の規模による差も作成にあたっての重要なポイントとなります。理想的なBCPを作ろうとしても、その事業所が持つ資源の範囲を超えた対応策を実施することはできません。自社の体力に応じた、現実的なBCPの策定が必要です。

なお、アンケート調査(11ページ参照)で、BCPが十分機能したという回答で最も多かったのが中小企業であり、「ある程度機能した」という回答も含めると100%が機能したと回答しています。

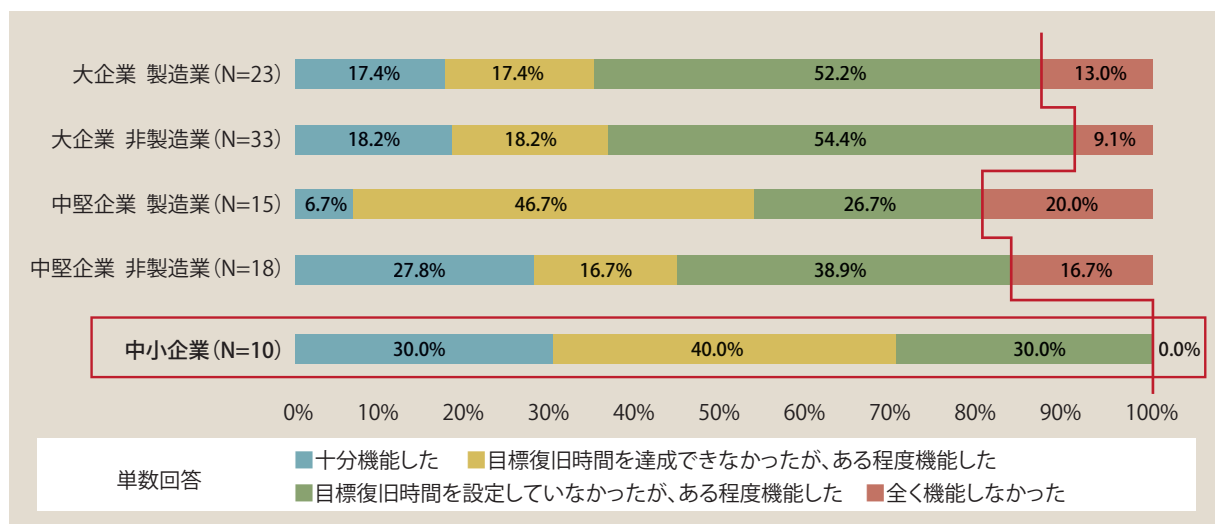
この結果から、**中小企業においてはBCPの策定率は低いものの、策定するとその効果が高い**ことがうかがえます。

※「大企業」、「中堅企業」及び「中小企業」の抽出区分は、中小企業基本法第二条における中小企業の区分並びに日本銀行調査統計局の「業種別貸出金における法人の企業規模区分に関する定義」によります。

本項では、事業規模(従業員数)により、「①5人以下」、「②6～50人未満」、「③50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。



図Ⅱ-3-3 BCP策定状況(震災前) 提供:東京海上日動火災保険(株)



図Ⅱ-3-4 BCPは機能したか 提供:東京海上日動火災保険(株)

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し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、転廃業に追い込まれています。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

～政府では、これまでに金融支援、雇用支援の大幅な拡充を行っている～

【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、従業員は、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。

第Ⅲ部 運用編

1. BCPを運用する

(1) 運用体制について

継続的に BCP を向上させるための体制づくりが必要

多くの企業で、BCP を作ったことに満足し、BCP が棚の奥にしまわれて眠ってしまっています。このような会社では、いざというときには BCP が機能しない恐れがあります。以下の事項がひとつでも当てはまる場合は注意が必要です。

▶ 思いあたることはありませんか？

- ✓ BCP の完成以来、社内で BCP の話題が出なくなった。
- ✓ BCP を印刷したものや電子データがどこにあるのか、すぐには分からない。
- ✓ BCP 策定に関わった一部のみにしか分からないことがたくさんある。
- ✓ BCP を策定した当時から組織体制や業務内容が大きく変わっているが反映されていない。

このような状況に陥らないようにするためには、BCP の運用に責任を持つ部署を指定しておく必要があります。以下に運用体制におけるポイントを示します。

▶ ポイント

■ トップ（社長）のリーダーシップ

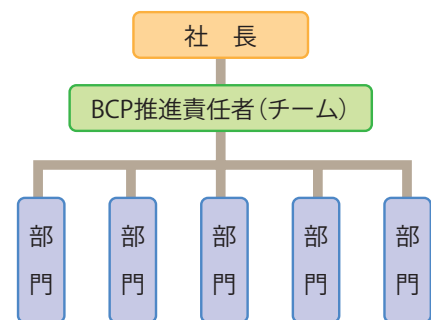
- BCP の鍵となるのはトップの意識です。トップが、BCP の運用においても、「災害がいつ起こるか分からない」という危機感を持って、強いメッセージを打ち出していきましょう。
- 外部機関との連携や他社との情報交換など、トップとしてのネットワークを使って情報収集を積極的に行いましょう。

■ 「BCP 推進責任者（チーム）」による適切な運用

- BCP 推進チームは既存の組織（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」、「現場の責任者」など必要なメンバーを選出しましょう。
- BCP の運用には社内調整が必要になるため、BCP 推進チームの責任者には、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。
- BCP 推進チーム内で議論・決定されたことについては、全員が納得し、他の従業員に説明できるようにしましょう。
- BCP 推進チームの主な使命としては、「教育・訓練の実施」、「BCP の見直し・改訂」などが挙げられます。詳細を次のページ以降に示すので参考にしてください。
- 小規模の事業所では、「全員参加型」でも結構です。

■ 各部門（現場）での取り組み

- BCP 策定時には、課題の抽出とその課題への対応策を検討しますが、実際に対応策を実行に移すのは各部門ということになります。そのため「なぜ」、「何のために」やるのかといった動機付けを明確にし、各部門のやる気を維持することが重要です。
- 「各部門」と「BCP 推進チーム」の意識が乖離しないように注意が必要です。両者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。



図Ⅲ-1-1 体制の一例

(2) 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」との声が多数

運用段階において、教育・訓練は大きな鍵となります。BCP を作って終わりとするのではなく、教育・訓練を通じて、「BCP を全従業員で共有・理解」し、「BCP を改善」していくことが、いざというときに使える BCP とするために必要です。

BCP を作っていても、現実の災害では予想もしなかったような事態が数多く起こります。訓練を行うことによって、BCP を使う側の対応能力が向上し、BCP の柔軟な活用が可能となります。

BCP の運用担当者は、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）も考慮しながら、自社の状況に合わせた年間計画を立てることで、教育・訓練の実施を後回しにせず継続的に実施するようにしましょう。教育・訓練の一例として以下のようなものが考えられます。

表Ⅲ-1-2 教育・訓練の一例

種 類	内 容
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
管理職向け研修	BCP発動時にリーダーシップを執らなければならない人を対象に、指揮命令等の習熟
安否確認訓練	緊急連絡網等による災害時の安否確認要領の習熟
参集訓練	従業員の徒歩等による事務所あるいは代替場所への参集訓練 徒歩帰宅や代替拠点への移動訓練
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 (初期対応、重要業務継続・復旧等に関わる意思決定等)

▶ ポイント (教育編)

■過去の事例を積極的に盛り込む

- 訓練参加者の関心が高い項目に「過去の事例」があります。本書の第Ⅰ部を活用したり、市販のものや無料で提供されている資料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にとって苦痛になることも多く、また頭で理解したつもりでも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。

教育・訓練のための参考情報

消防防災博物館 <http://www.bousaihaku.com/cgi-bin/hp/index.cgi>
 防災・危機管理 e-カレッジ <http://www.e-college.fdma.go.jp/>

▶ **ポイント（訓練編）**

■ **訓練では失敗を恐れない**

- 「成功する訓練」が目的になってしまうと、台本に沿った退屈なものになりがちです。訓練でうまくいかどうかはそれほど重要ではありません。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。訓練で失敗したことは、本当の災害時の教訓に繋がります。
- 参加者が失敗を恐れて萎縮しないように、トップや訓練運営担当者は、上記に示した訓練の趣旨について強調するようにしましょう。

■ **参加者には、相互の役割について理解を深めてもらう**

- 訓練は、自分の役割ではない事項について知る良い機会です。お互いの役割を知っておくことで、災害時もスムーズなコミュニケーションが期待できます。また、万一誰かの代わりに他の業務をしなければならなくても焦らずに済みます。

■ **参加者へのフィードバックや振り返り研修を行う**

- 訓練は「実施後」の対応も重要です。やりっ放しで終わらせるのではなく、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。
- 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。

■ **訓練では「応用問題」にも挑戦する**

- 大災害は、想定と全く同じには起こりません。訓練では毎回設定を変えて、応用問題にも挑戦することが重要です。例えば、「津波が来た場合」、「社長がいない場合」、「建物が損壊した場合」などいろいろな状況について考えてみることで、参加者の対応能力向上が図れます。

机上型訓練の一例

いざ訓練を実施しようとなると、どのような手順で何をやったら良いのか悩む方も多いのではないのでしょうか。ここでは、比較的簡単に企画・実施できる机上型訓練の一例を記載しますので、ぜひ挑戦してみてください。

① **訓練の概要**

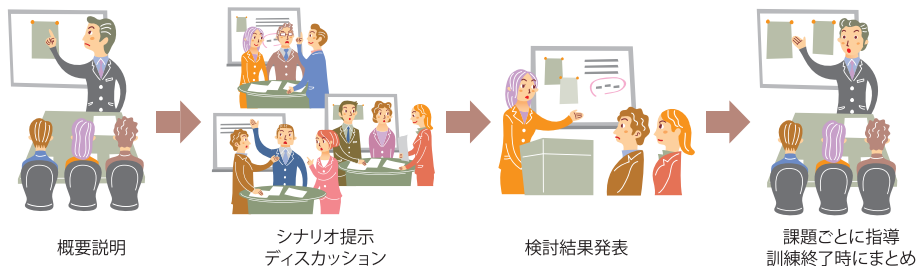
- 実施場所：会議室（机・椅子に加え、ホワイトボードがあると良い）
- 所要時間：40分～90分程度
- 参加者：15～30人程度（1グループあたり5人程度）
- 当日スケジュール（例）：

ー冒頭説明（訓練の重要性・趣旨・進め方等） 10分

ー状況・課題付与、グループ討議 15分／課題
 ー発表、講評、意見交換等 10分／課題

このセットを
2～3回繰り返します。

ーまとめ 5分



机上型訓練の一例 (前ページの続き)

② 訓練実施要領

- (A) 訓練運営担当者が、予め訓練参加者に応じてグループ分けを行います。グループは、部署ごと、あるいは災害対策本部の組織に応じて編成するのが良いでしょう。1グループあたりの人数としては、4～6人程度が理想ですが、規模の小さい事業所では2人でも可です(複数グループできれば良い)。役職は分散しておいたほうが良いでしょう。
- (B) 訓練当日までに、訓練運営担当者が、南海地震発生との想定に基づき、あなたの会社の被災状況を設定します。更に、防災計画やBCPに基づいて実施すべき事項のポイントに応じて課題(問題)を2～3問程度作成しておきます。問題はグループごとに違っても、全グループ共通でも結構です。
- (C) 各課題についてグループ内で協議を行い、実施事項と最終判断等について決定します。グループ内の人数が多ければ、司会進行・書記・発表者を決めます。できるだけ全員が発言するように配慮しましょう。協議の内容は、ホワイトボードか模造紙に記録してもらいます。
- (D) 各グループが順次、協議内容について発表を行います。また、発表後に訓練運営担当者が模範解答を発表したり、グループ同士でお互いの回答について評価したりしても良いでしょう。

③ 課題の参考例

- (A) **(地震当日を想定)** 震度7の地震が発生しました。被災状況は●●●な状態です。(会社として/部署として/あなた個人として、いずれも可) 最初の30分にやらなければいけないことを列挙するとともに、優先順位を付けてください。
- (B) **(地震当日を想定)** 本来想定していなかった津波により建物が浸水してしまいました(あるいは、本来想定していなかった強い揺れにより建物の一部が損壊してしまいました)。これに伴い、新たに発生する業務を列挙してください。また、その業務をどのような役割分担で行うべきか提案してください。
- (C) **(地震翌日～3日目を想定)** 重要業務△△△のために絶対に必要な設備■■■が地震により破損してしまいました。考えられる対応策を列挙してください。その際、誰が何をいつまでにやるのかも具体的に示してください。
- (D) **(地震翌日～3日目を想定)** 重要業務▼▼▼のために絶対に必要な××さんが、大怪我を負いしばらく職場には来られないことが分かりました。考えられる対応策を列挙してください。その際、誰が何をいつまでにやるのかも具体的に示してください。



(3) 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「共助」すなわち「災害時に互いに助け合うこと」は大きな災害の時ほど重要になると考えられます。平常時からできていないことは、災害時にもできません。平常時から準備を行っておきましょう。

また、遠隔地の企業との協力体制も検討すべき事項です。東日本大震災においても、他県の同業他社との提携が功を奏した事例がありました。被災企業へのヒアリングでも、実際には提携をしていなかった多くの企業から、「遠隔地企業との相互協力の必要性を感じた」との声が聞かれています。なお、規模が小さく競争状態にない中小企業同士は相互に協力しやすく、大きな利点があるといえます。

▶ ポイント

■ 取引先との協力関係を作る

- まずは、「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 の策定状況を確認する等、平常時より情報交換を行っておきましょう。
- 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、可能な限り複数手段を用意しておく）。

■ 遠隔地の企業と提携する

- 「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。
- 「どの遠隔地」を選ぶのかメリット・デメリットを踏まえながら検討しましょう。
- 「支援を受ける場合」のみならず「支援を提供する場合」についても、十分な検討が必要です。



災害時の相互援助協定により、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。

「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。車両規制で輸送できなかった石巻地区、販売所が津波の被害を受けた南三陸町のほか、共同輸送していた宮城県外には配達できなかった地域もあった。」

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。災害時には情報収集手段のひとつとして、「町で配られた号外がありがたかった」との声があった。

相互支援協定書の参考例については、次のページに掲載しているので、適宜参考にしてください。

災害時等における相互支援に関する協定書の一例

(目的)

第1条 ●●●(以下「甲」という。)と▲▲▲(以下「乙」という。)は、大地震、台風等の自然災害やテロ等による大規模な災害及び不慮の事故等の発生時(以下「災害時等」という。)に、相互に連携・協力をを行い、■業として事業を継続し、適切な〇〇を提供するために必要な事項を定めるものとする。

(支援の内容)

第2条 支援の内容は、次に掲げる項目とする。

- (1) 応急物資(必要な資機材、物資及び施設のあっせん又は提供)
- (2) 応急要員(必要な従業員の派遣)
- (3) 被災した従業員の受け入れ
- (4) 前各号に定めのあるものの他、特に要請のあった事項

(支援の要請手続き)

第3条 支援を要請しようとする側は、次の事項を明らかにして、文書により相手方に支援要請を行うものとする。ただし、それが困難な場合には、電話、ファックス及び電子メール等の可能な手段によることができるものとする。

- (1) 被害等状況(人、建物・ライフライン、設備等)
- (2) 要請する支援の内容と規模等
- (3) 支援の場所及びその場所への経路
- (4) 支援を必要とする期間
- (5) 前号に定めるものの他、必要な事項

(連絡窓口)

第4条 災害時等に甲と乙とが連絡を取り合う際は、それぞれの代表者が予め定める者を通じて行うこととする。

(支援に要する経費の負担)

第5条 支援に要する経費は、原則として支援を要請した側の負担とする。ただし、清算方法等についてはその都度別途協議する。

(平常時における協力体制)

第6条 災害時に相互協力が円滑に行えるよう、平常時において情報の共有、従業員等の交流その他防災に関する相互協力を積極的に進めるよう努める。

(協議)

第7条 この協定書に拠りがたいものについては、甲乙の協議により定めるものとする。

2 この協定書は甲及び乙の合意に基づき随時改定することができる。

(協定期間)

第8条 この協定期間は、平成●年●月●日から平成●年●月●日までとし、期間満了3ヶ月前までに甲乙いずれからも特段の意思表示が無い場合は、期間満了の翌日より1カ年間延長し、その後も同様とする。

この協定書は甲と乙とがそれぞれ1通を保管する。

平成●年●月●日

(甲) -----

(乙) -----

(4) 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:	対応状況:	
死亡 名、重傷 名		
軽傷 名、不明 名		
(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		

予め記しておく
○で囲むだけに
すると良い

(5) 見直し・改訂について

継続的な見直し・改訂が重要

繰り返し述べてきましたが、BCP を災害時に適切に機能させるためには、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 を作ろうとして挫折してしまうよりも、まずは 60 点程度の BCP を作った上で、少しずつ教育・訓練などを通じて見直し・改訂しながら内容を充実させていく方が望ましいといえます。

▶ ポイント

■責任者を明確にする

- 一番大切なのは、誰が BCP の見直し・改訂について責任を持つかを明確にすることです。この点を曖昧にしていると、BCP は棚の奥で眠ることになってしまいます。

■定期的に見直しを実施する

- 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）は定期的な見直しが必須です。
- 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。

■訓練結果を踏まえた、見直し・改訂を行う

- 訓練では、従業員への周知徹底もかねて、必ず BCP を用意し、訓練内で活用するように心がけましょう。
- 訓練を通して抽出された課題についてはできる限り速やかに検討し、BCP 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）。

■国や県で動きがあった際には、もう一度見直しを行う

- 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。

■見やすさや使いやすさも工夫する

- 見直し・改訂を重ねるごとにやみくもに分厚くなってしまわないように注意しましょう。
- より見やすく、より使いやすい BCP となるように改善してみてください。
- BCP を「どこに」、「どのように」保管するのか（印刷したものを目立つファイルに入れて部署ごとに共有する、電子ファイルを従業員で共有する等）についても、災害時の状況を念頭に置きながら工夫してみてください。

訓練などを通じて
見えてきた課題を反映して、
定期的に見直すことが
大切なんですネ!



見直し・改訂の文書の一例

見直し・改訂

(1) 管理責任者

BCP の管理責任者は、●●●●（具体的な役職）とする。

(2) 点検・見直しの基準

BCP では、訓練等を通じて問題点を洗い出し、是正すべきところを改善し、計画を更新するという継続的改善に取り組むことで、その実効性を向上させることが重要となる。具体的には、BCP 策定後に各所属の責任者は、以下に挙げるような事項が変更となった場合、その BCP への反映状況について点検することで、計画の点検・見直しを行うものとする。

- 業務の優先度評価・目標復旧時間
- 業務内容・担当者
- 業務に必要な資機材
- サービス・資機材の関係業者

特に、●●●●※に修正があった場合には、その内容を BCP に反映する。両計画の整合性を図りつつ、業務遂行の実効性を高めていくものとする。

その他、国及び高知県、業界団体の計画やガイドラインに変更があった場合、又は組織改正等があった場合にも、BCP の見直しを行うこととする。また、訓練等において明らかになった問題点を踏まえて、BCP の見直しを行うとともに、必要となった人員や資機材等を必要量確保できるよう検討する。

(3) 進行管理

BCP の見直し・改訂に際しては、部署ごとに業務に精通した担当者を選任し、人事異動に伴う変更や優先業務継続体制に関わる課題への対応処置等、定期的な見直し・改訂を行うものとする。

(4) 改廃手続き

管理責任者は、BCP の内容について改訂や廃止等が必要と判断した場合、または各担当者等から BCP の修正の必要性等について報告を受けた場合、速やかにその要否について関係課等と協議・検討し、必要な場合、改廃を各課に指示する。

※ 関連文書（防災計画等を想定）

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々が、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!

すばやく初動対応により、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!

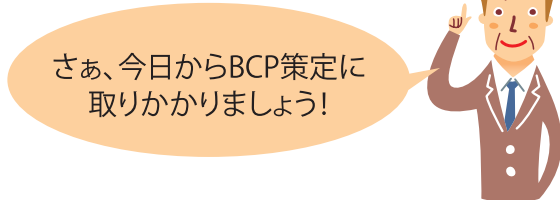
BCP の策定と教育・訓練により知識と対応能力を身につけた従業員は災害以外のリスクにも敏感になり、どのような危機に対しても強い会社となりました。

●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/>

…中小企業の特長や実状に基づいた BCP の策定及び継続的な運用の具体的な方法が、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/kigyoubousai/jigyou/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」(平成 20 年 9 月 3 日) 経済産業省

<http://www.meti.go.jp/press/20080903001/20080903001.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。

近隣県のガイドライン

■「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/index.htm>

■「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>

南海地震に関連した防災学習ツール

■「防災学習<津波偏>」兵庫県

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

■「愛知県防災学習システム」愛知県

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

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>

お問い合わせ先：高知県商工労働部商工政策課 TEL：088-823-9789

※ 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

平成24年3月 初版発行

発行／高知県

〒780-8570 高知市丸ノ内一丁目2番20号

TEL:088-823-9789 FAX:088-823-9261（高知県商工労働部商工政策課）

