

5. 復旧・事業継続 事業継続計画(BCP)の策定と事業継続マネジメント(BCM)

❑ 早期かつ円滑な事業活動の再開のために、事業継続計画(BCP)を策定しましょう。

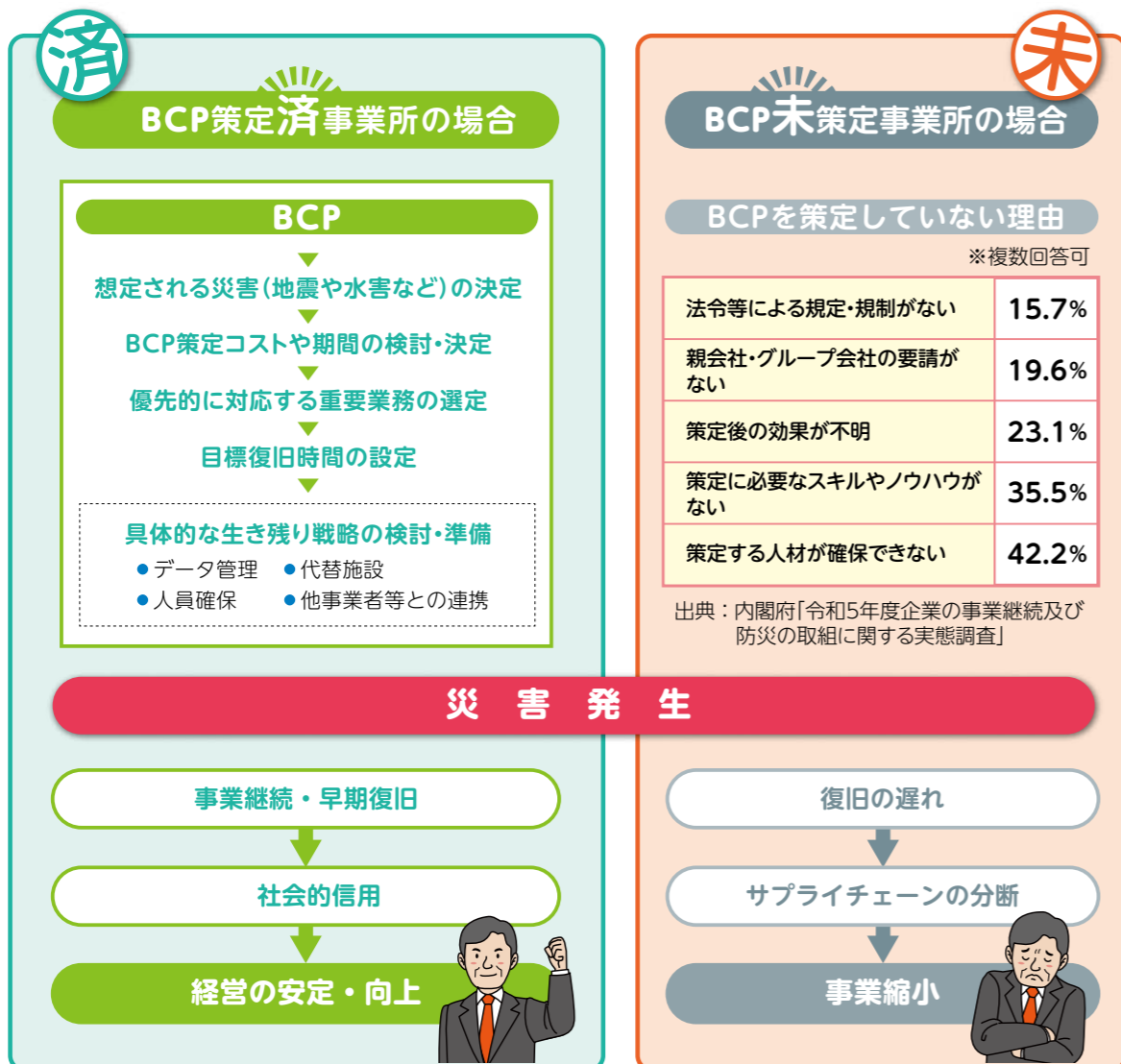
● BCPとは

事業所が自然災害、火災、事故などの緊急事態に遭遇した場合において、重要資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能にするため、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことをBCPと呼びます。

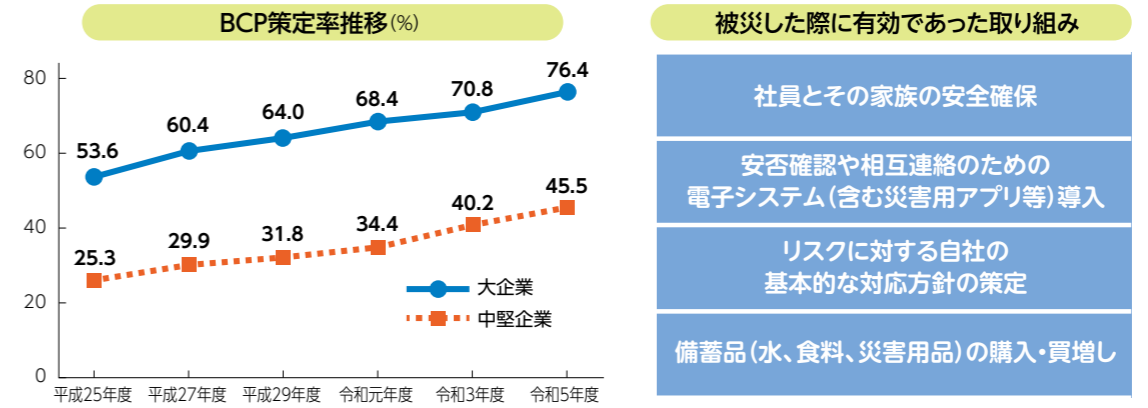
● BCPはなぜ必要か

災害により事業が停止した場合、収入が減ることになりますが、その間にも賃料や人件費など、必要な支払いは継続しなければなりません。

また、事業所はいろいろなつながりの中で存在しています。そのつながりが突如、途絶・寸断されれば、顧客や取引先に悪影響を与えることになりかねません。そのために事業を継続・早期復旧する手段を、平時から考えておく必要があります。



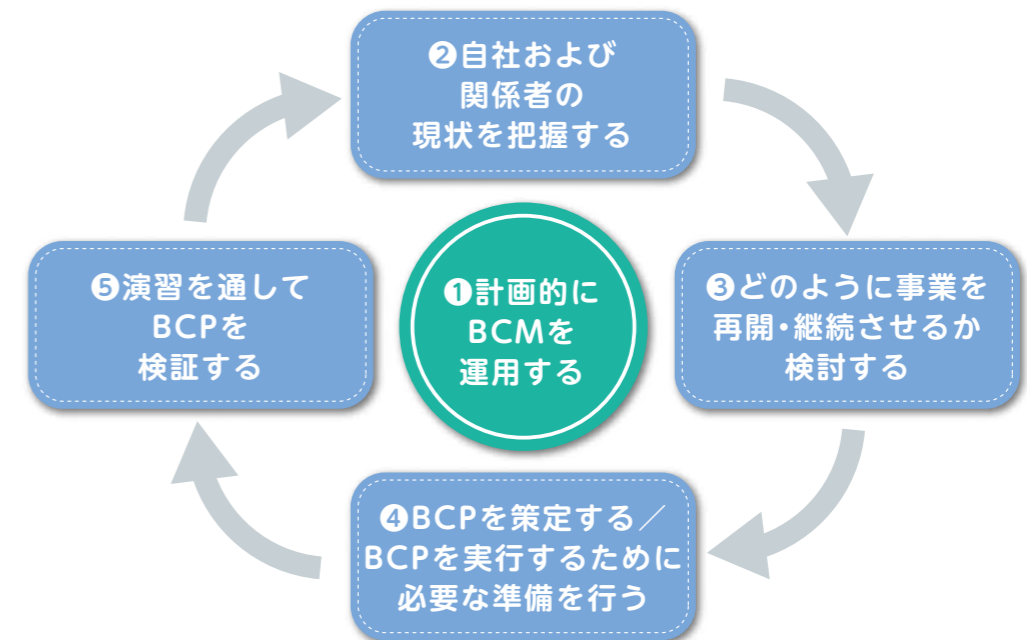
内閣府が実施している「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によれば、大企業・中堅企業のいずれでもBCP策定率は増加傾向にあります。うち、被災した際に有効であった取り組みとして、「安否確認システムの導入」や「リスクに対する基本方針の策定」などが挙げられています。



● 事業継続マネジメント(BCM)とは

BCP策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のことを、事業継続マネジメント(Business Continuity Management、BCM)と呼びます。BCMは経営レベルの戦略的活動として位置付けられます。

完璧なBCP作成にこだわらず、まずはできることから取り組みを開始し、その後の継続的改善により徐々に事業継続能力を向上させていきましょう。



- 事業継続に関する基本方針を策定し、重要業務を継続できる体制と手順を整備しましょう。

● 基本方針の立案

災害発生時、事業者は、従業員とその家族の生命や健康を守りつつ、事業を継続し顧客の信用を守り、売上を維持する必要があります。そのために、まず、自社の事業および自社を取り巻く環境を改めてよく理解し、自社が果たすべき責任や、自社にとって重要な事項を明確にします。その上で、BCPの基本方針を策定しましょう。

▶ BCP基本方針のポイント

- ① 目的(なんのために)
- ② 適用範囲(どの事業を対象とするのか)
- ③ 復旧要件(どれだけ中断することを許容できるのか)
- ④ リスクシナリオ(どういった事態を想定するのか)

● 優先して事業復旧すべき重要業務の選定

事業所にとって「会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)の高い事業」である、「重要業務」を特定します。

まずは、事業所において重要と思われる事業をいくつかあげて、優先順位を付けていきます。その際に事業の運営に付随する業務も特定していきます。

▶ 優先順位付けの考慮要素例

- ① 売上高、シェア
- ② 顧客関係面(供給責任、顧客離れの度合いなど)
- ③ 社会的要求面(災害時協定への対応など)

次に、各事業を継続するうえで必要な資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を抽出するとともに、復旧に必要なとされる期限の目安も確認します。

▶ 分析表の例

重要業務名	優先理由	付随業務名	期間ごとの影響度				必要な資源など	不可欠な部署等
			3時間	5時間	12時間	1日・・・		

● 重要業務等の目標復旧時間の設定

お客様等がどれだけ待てるのかを考え、目標復旧時間はお客様目線で決めましょう。取引先と事前に協議をしておくことも重要です。

● 重要業務等の業務継続・早期復旧策の検討

重要業務の継続に必要な資源が被災して利用できなくなってしまった場合に備えて、以下のような資源の代替を確保する手段を検討しておきます。

▶ 代替手段を検討しておく資源

- ① 情報連絡の拠点となる場所
- ② 被災した重要施設・設備
- ③ 臨時従業員(「被災生活支援」と「事業復旧」との2通り)
- ④ 資金
- ⑤ 通信手段・各種インフラ(電力、ガス、水道等)
- ⑥ 情報類(バックアップの方針)

● BCPの発動基準と体制の明確化

まず、策定したBCPを有効に機能させるためには、BCPの発動基準を明確にしておくことが大変重要です。

次に、緊急事態が発生した場合におけるBCP発動後の対応体制を明確にしておく必要があります。緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要です。また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、主として以下の機能をもった組織体制が望まれます。各機能にチームを構成してリーダーを立て、チームリーダーへの指揮命令をリーダー(経営者等)が行うという体制が望まれます。

▶ BCPの対応体制に求められる機能

- 復旧対応機能
施設や設備の復旧等、社内における復旧対応
- 外部対応機能
取引先や協力会社、組合や商工会との連絡や各種調整
- 財務管理機能
事業復旧のための資金調達や各種決済
- 後方支援機能
従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

これまでの手順で検討、確認した内容を、事業継続計画として文書化します

□ BCP策定用ワークシートを参考にして、事業所のBCPを策定してみましょう。

● BCPの目的

下記を参考にして、事業所のBCP策定および運用の目的を検討しましょう。

対象	BCPの目的	
従業員	<input type="checkbox"/>	従業員の人命を守る
	<input type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
	<input type="checkbox"/>	その他：
顧客	<input type="checkbox"/>	顧客の人命を守る
	<input type="checkbox"/>	供給責任を果たす
	<input type="checkbox"/>	その他：
地域	<input type="checkbox"/>	地域経済の復旧・復興に貢献する
	<input type="checkbox"/>	災害時の応急対応で、地域および周辺事業所の応急対応を支援する
	<input type="checkbox"/>	その他：

● 重要業務の選定

事業所にとって「会社の存続に関わる最も重要性(または緊急性)の高い業務」である、「重要業務」を特定します。

p.47のワークシートを参考にして、事業所の重要業務を選定し、業務停止時の影響や重要業務の運営に必要な資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を整理しましょう。

▶ 影響を検討する際の要素例

インフラへの影響	電気・水道・ガス	・停電 ・上下水道やガスの使用不能など	事業所への影響	ヒト	・負傷 ・出社不能 など
	道路	・通行止めなど		モノ	・建物・設備損傷 など
	鉄道	・運行停止など		カネ	・運転資金の不足 など
	通信	・通信途絶など		情報	・サーバー損傷など

● 重要業務等の目標復旧時間の設定

重要業務の選定時に確認した情報を基にして、p.47のワークシートを参考に、重要業務の目標復旧時間を設定しましょう。

▶ 目標復旧時間とは

災害が発生した際に「いつまでに業務を復旧させるか」の目標時間を示す指標です。
目標復旧時間を設定する際は、お客様目線で検討するとともに、自社の財務面への影響も考慮して、事業を復旧させる目標復旧時間を考えましょう。

● 重要業務等の業務継続・早期復旧策の検討

重要業務の継続に必要な資源が被災して利用できなくなってしまう場合に備えて、目標復旧時間で業務復旧できるように、事前対策や代替手段などを検討しましょう。

重要業務名	付随業務名	必要な資源など	事前対策	代替手段	担当部署
(例)通関手続き	物流業者との調整	通信インフラ	緊急連絡先の共有 など	代替物流会社への依頼 など	物流部署

● BCPの発動基準と体制の明確化

下表を参考にして、事業所に適したBCPの発動基準と実施体制を検討しましょう。

BCP発動基準	
<input type="checkbox"/>	大規模災害等により重要業務に必要な資源が損傷し、目標復旧時間までの復旧対応を要する場合
<input type="checkbox"/>	火災等により、該当拠点での業務継続が困難となった場合
<input type="checkbox"/>	その他：

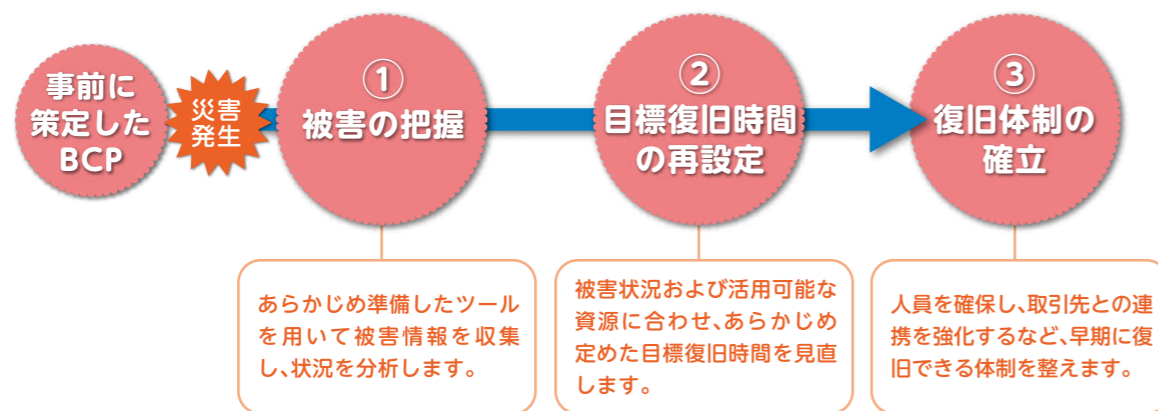
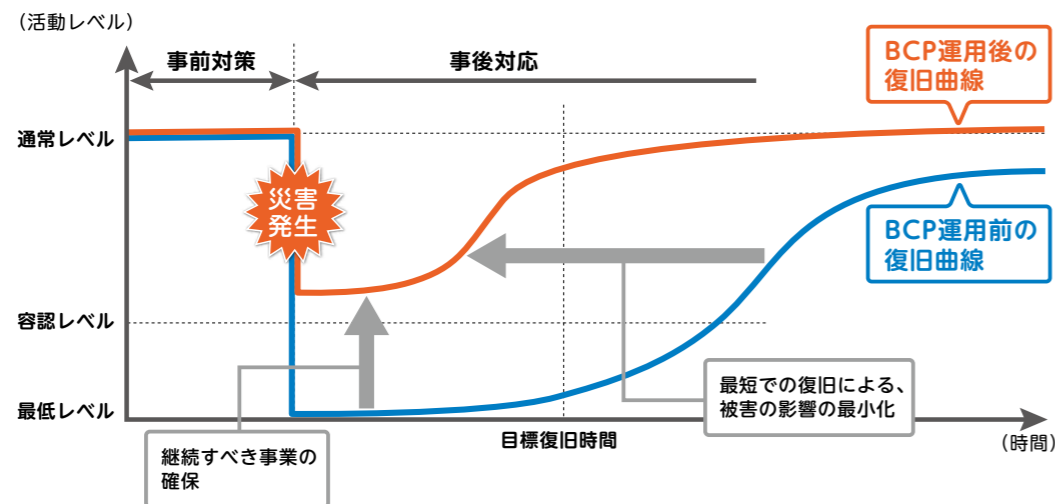
平時の体制		BCP発動時の体制	
BCP策定責任者		責任者	
BCP運営責任者		顧客対応責任者	
BCP運営担当者		財務経理責任者	
BCP運営担当者		人事対応責任者	

□ BCPに基づいて対応を行い、地震等による被害の最小化と業務の早期復旧を目指しましょう。

災害発生後、事業活動が停滞することにより、物流が混乱し取引が停止されるなど、地域経済だけでなく地域住民の生活にも大きな影響が出てきます。

そのため、事業者はあらかじめ定めたBCPに基づき、地震等による被害を最小限に抑えとともに、業務の復旧・継続を図ります。

BCP運用の効果



人員の確保と活動体制の確立

一日でも早く業務を復旧・継続させるために、必要な人員を確保し体制を整えましょう。その際、従業員の安全や健康状態に留意するとともに、他の部署等からの応援・交替人員も手配しましょう。



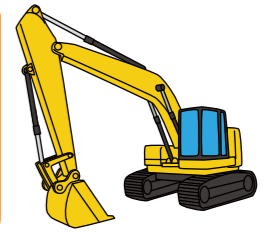
資機材等の確保

社屋や工場、店舗などの拠点にある施設や重要な設備等の被害状況を確認し、使用に支障がある、または復旧が困難と判断した場合には、あらかじめ定めている代替施設や代替設備、修理業者などを活用しましょう。

また、業務の復旧・継続に欠かすことができない原材料や輸送手段等を確保するため、ライフライン(電気・ガス・水道・通信など)の復旧状況を把握し、取引先との連絡調整を実施しましょう。取引先の被災により取引が停止した場合は、あらかじめ定めている代替手段を活用します。

東日本大震災における事例

陸前高田市にある寿司ネタ加工業のA社は、震災により、本社事業所および本社工場が壊滅しました。工場再開のためには、商品供給を継続し、販路を維持することが不可欠と考え、代替生産できる空き工場を青森県に確保し、地震発生から9日後の3月20日から、寿司ネタ加工を開始しました。



被災地での55の挑戦 一企業による復興事業事例集 Vol.2 (平成26年3月)復興庁より

情報の確保

災害発生後においても、事前に準備した連絡手段の中から使用できるものを活用し、取引先や従業員と連絡を取り合える体制を早急に整えましょう。

また、施設の被災により、重要なデータ(顧客リストや重要資料など)を失った場合は、あらかじめ施設外などに保管しておいたバックアップデータを利用して、早期の業務復旧・継続に活かしましょう。

東日本大震災における事例

仙台市にある産業廃棄物処理業のB社は、津波により、中間処理施設および重機等の主要設備を流失しました。しかしながら、事前のBCP策定により緊急用に衛星電話を設置していたことで、メンテナンス業者や官公庁、お客様と連絡が取れ、早期の復旧作業に取り掛かることができました。

被災地の復旧・復興に貢献された中小企業の皆様方の取組(平成23年8月)中小企業庁より

資金の確保

災害発生後に必要となる従業員の給与、各種賃貸料、取引先への代金などの事業所の運転資金と設備等の修理代金、復旧資器材の購入費など、事業所の復旧にかかる資金を確保しましょう。

POINT

- ① あらかじめ加入している損害保険や共済の支払い条件を確認しましょう。
- ② 被災した企業に対する融資制度(日本政策金融公庫の災害復旧貸付制度など)を確認しましょう。

※区では、中小企業事業資金融資制度のあっ旋を通年にわたって実施しています。災害発生時に、国または都による被災中小企業者向けの金融施策が出た場合には、その周知を行います。また、区が被災中小企業事業者等に対する金融施策を実施する場合には、その周知・あっ旋を行います。