

第3章 事業継続計画（BCP）策定支援に関する研究

3.1 はじめに

(1) 中小企業に対する BCP 策定支援の必要性

2.1 では、BCP の策定が中小企業において進んでいない実態を述べた。また、その主な理由が、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人手を確保できない」であることを示した。

中小企業では、情報や人、知識不足等により自社だけで取組むのは困難であることから、行政等が地方都市の中小企業の BCP 策定を支援することが重要である。

以上の問題意識から、第3章では、地方都市の中小企業が BCP を策定することによる地域防災力の向上を目指し、行政等が中小企業の BCP 策定を支援する簡易で効果的な方法を取りまとめたガイドライン（案）について解説する。

(2) 既存の BCP 策定ガイドラインの事例と課題

これまでBCPの策定手順等を示したガイドラインとして、行政からは、内閣府¹⁾より企業全般を対象とした「事業継続ガイドライン」、経済産業省²⁾より情報セキュリティの事業継続を取り扱った「事業継続計画策定ガイドライン」などが発出されている。一方、業界・経済団体からは、(社)日本建設業団体連合会³⁾より「建設BCPガイドライン」、(社)不動産協会⁴⁾より「不動産協会 事業継続計画ガイドライン」などが発出されている。また、中小企業を対象としたものとしては、中小企業庁⁵⁾より「中小企業BCP策定運用指針」、NPO法人事業継続推進機構⁶⁾より「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（以下、「SUガイド」という。）などが出されている。SUガイドは、中小企業が自らBCPを進める上で、さらに支援者がBCP策定を支援する上でも理解しやすいよう、段階的な内容と解説書により構成されている。

しかし、これらのガイドラインは、それを参考にしながら BCP 策定を進めるには難しい内容のものが多く、防災計画や防災マニュアル（以下「防災計画」という。）が未策定で、防災に関する知識が十分でない中小企業が多い中、中小企業の BCP 策定が進まない要因の一つであると考えられる。また、ガイドラインを説明するセミナー等も開かれているものの、内容やノウハウを一方向的に提供しており、BCP 策定支援には十分でないものが多いと考えられる。

(3) 本研究で策定するガイドライン（案）の特徴

本研究で策定する『BCP 策定支援ガイドライン（案）（以下「本ガイドライン（案）」という。）』では、以下の工夫を行った。

- ① 防災計画・BCP一体の「構成文書」を準備
- ② 「構成文書の雛形」を準備
- ③ ②を活用し、短時間で効果的にBCP等を理解できる「検討会の方法」について説明

①については、中小企業には防災計画が未策定の企業が多く、防災計画が前提となるBCPの内容に特化すると策定が困難であることから、防災計画とBCPを一体化させ、防災計画を発展させながらBCPを理解できる内容となっている。また、分かりやすいように内容を時系列に整理している。

②については、最終形をイメージできるとともに、ガイドライン（案）を完全に理解するための十分な時間がない中小企業でも雛形を元に簡易に構成文書を作成できるよう①の防災計画・BCP一体の「構成文書の雛形」を準備した。

③については、これまでのガイドライン（案）は一方向的に企業へ知識や情報を提供するのみであり、策定支援には不十分であることから、行政等が支援する方法として地域における仮想企業のBCPを企業と行政で作成することにより4回の検討会で効果的にBCP等を理解できる方法としている。

3.2 官民が共同した BCP 策定支援ガイドライン（案）の提案

(1) 防災計画・BCP 一体の構成文書

本ガイドライン（案）における防災計画・BCP 一体の「構成文書」の特徴は以下のとおりである。

- i) 中小企業では防災計画すら未策定の現状を踏まえ、防災計画とBCPを一体化させ、防災計画を発展させながらBCPを理解できるようにした。
- ii) 構成文書は、分かりやすさ、実用性の観点から時系列で整理した。
- iii) 被災想定等、BCPを策定するにあたり有用な地域の共通情報を明確にした。

なお、表 3-1 に構成文書の項目、各項目の内容及び共通情報を示す。計画の内容のうち、標準的な防災計画にBCPとして追加した内容については、下線を付している。追加された項目を見ると復旧活動が多く、これまでの防災計画は、災害による被害を小さくするための事前対策や発生直後における人命の保護を主な内容としており、BCPは防災計画に不足していた復旧対応に関する計画を加えたものであることが分かる。また、地域で準備すべき共通情報は、行政が提供すべき情報となっており、行政が準備し雛形に盛り込むか情報の所在を明示する必要がある。

表 3-1 構文書の項目、各項目の内容と共通情報

構成項目		計画の内容	地域で準備すべき共通情報
総則	目的	・計画の目的	-
	計画策定体制	・計画策定体制	-
被害想定	対象災害の被害想定	・予想される災害(地震の震度分布等)	・想定される災害とその規模
	ライフラインの復旧日数	・ライフラインの被害予測(復旧日数)	・被害予測(道路、電力、ガス、上下水道、通信)
	自社への影響	・自社の被害予測	-
重要業務と目標復旧時間	重要業務と目標復旧時間	・重要業務と目標復旧時間の設定	-
	重要業務の継続に制約となる要素と対応策	・重要業務の継続に制約となる要素 ・対応策	-
組織体制	災害対策本部の設置	・災害対策本部の設置基準 ・災害対策本部の設置場所(代替拠点)	・設置基準の決め方 ・対策本部発動の判断をするための情報の入手法(水害の場合)
	災害対策本部の組織と役割	・災害対策本部の組織と役割の内容	-
事前の対策	環境の整備	・備品、什器、パソコン、机、本棚等の転倒・落下防止装置 ・危険物(化学薬品等)の安全管理 ・避難路の確保	-
	災害用機材の整備	・応急手当物品 ・救急作業物品(ロープ等) ・情報収集伝達物品(自転車等) ・生活必需品(食料品等)の準備・更新	-
	重要業務の事前対策と対応	・重要業務の事前対策と対応内容	-
	緊急連絡体制の整備	・緊急連絡網、緊急連絡先の作成	-
	社員、家族の安全確保	・緊急連絡先・連絡方法 ・自宅における災害対策	-
	情報のバックアップ	・重要情報のバックアップ	-
	教育・訓練	・防災勉強会、避難訓練の実施	-
災害時の対策	災害発生直後の対策	・避難誘導、避難場所 ・災对本部の設置、活動等 ・社員、家族の安否確認 ・負傷者の応急手当 ・救出 ・消火活動 ・業務活動継続停止の通知 ・消防署、市役所、区役所等への報告 ・地域貢献	・安全な避難場所
	復旧活動	・復旧基本方針 ・重要業務の復旧に必要な資源(人・モノ) ・対外的な情報発信・共有 ・状況判断・復旧方針の検討 ・復旧作業 ・本社が被災した場合の全社の動員計画 ・地域貢献	・ライフラインの被災状況、復旧見込みの把握方法 ・地域貢献内容の例
計画の見直し	計画の見直し	・計画見直しの方針	-

※下線部は BCP として追加した内容

(2) 構成文書の雛形

ここでは、我々が準備した構成文書の雛形に沿って、各項目の作成方法を解説する。なお、構成文書の雛形をもとに、3.3 のケーススタディにより作成した仮想企業の防災・業務継続計画を巻末の付属資料 2 に掲載する。

1. 総則

(1) 目的

- ✓ 計画の目的の対象となる災害を特定する。

リスクには大きく自然災害と事故リスクがあるが、まずは自然災害を想定する（我が国ではどこでも地震の被害を受ける可能性があることから、まずは地震を特定することを推奨.）。

(2) 計画策定体制

- ✓ 計画の策定メンバーを決定する。

計画の策定に当たっては、責任者、副責任者、担当代表の 3 名を決める。BCPの策定・運用は最重要の経営課題であり、経営者自らが率先して策定推進にあたること、また、経営者のリーダーシップが不可欠である。

2. 被害想定

(1) 対象災害の被害想定

- ✓ 自治体等による災害の想定結果をもとに、自社の被害、その影響を想定する。

【共通情報】

被害想定にあたっては、「想定される災害とその規模」、「ライフラインの被害予測」情報が必要であり、行政が実施した被害想定結果を提供する（予め雛形に記載しておく.）。

なお、以下の HP が参考になる。

- ・ 内閣府 企業防災ページ 地方自治体での被害想定（主に地震）

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

- ・ 国土交通省 ハザードマップポータルサイト

<http://www1.gsi.go.jp/geowww/disapotal/index.html>

(2) ライフラインの復旧日数

- ✓ 対象災害によるライフラインの被害・復旧日数を想定する。

ライフラインの被害は、事業の再開に大きく影響を与えることから各ライフラインの被害（復旧日数）を想定する。

参考に、近年の地震におけるライフラインの復旧日数は表 3-2 のとおりとなっている。水害としては、平成 12 年 9 月に名古屋市を中心とした東海地方で発生した東海豪雨（名古屋市で、1 日降水量 428 ミリを観測.）では、表 3-3 のとおりとなっている。

表3-2 過去の地震におけるライフライン復旧日数

災害名	電気	固定電話	携帯電話	上水道	下水道	都市ガス	LPガス
阪神淡路大震災	7	15	-	91	135	85	11
中越地震	4	4	3	8	14	36	10
能登半島地震	1	0	0	13	9	0	12
中越沖地震	2	0	2	19	29	43	7

表3-3 東海豪雨におけるライフラインの復旧日数

項目	ライフラインの被害状況	復旧日数
ガス	3,480戸（西島の北部地区）	5
電気	334,400戸	4
電話	土砂崩れによるケーブル切断	2
水道	3,390戸	7

(3) 自社への影響

- ✓ 対象災害による自社の被害を想定する。

地震の場合、気象庁が地震の震度ごとに建物の影響等の予想される状況を解説しているので自社の社屋等の被害を想定する際に参考になる。

【気象庁 震度階級関連解説 <http://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/shindo/kaisetsu.html>】

洪水に関しては、ハザードマップを参考に浸水水位から自社の被害を想定する。

被害の想定とその場合の影響の例を表 3-4 に示す。

表 3-4 被害の想定と影響例

被害の想定	その場合の影響
直接的な被害（社員の負傷、建物や設備（機械、車両等）の被害等）	営業再開が不可能、建物・設備の修復費用が必要、等
ライフライン（電気、通信、水道、ガス）の途絶	電気機器（電話、パソコン等）が使用不可能、飲料水の不足、水を必要とする機械が使用不能、等
道路、公共交通の被害	輸送の困難
協力会社の被害	材料調達不可能、生産活動への影響、等

3. 重要業務と目標復旧時間

(1) 重要業務と目標復旧時間

- ✓ 業務復旧に際してどの業務を最優先に復旧するのか、「重要業務」を明確にする。

重要業務とは、主には利益、売り上げなどの観点で会社の存続に関わる重要性が高い業務やその事業が止まると資金繰りが厳しくなる業務である。重要業務選定方法として、複数の業務がある場合、売り上げへの影響、得意先への影響、社会的必要性（災害や事故の被害対応に関係する業務など。）の点から影響の大きいものを選択する。選定の方法としては、以下の「※重要業務の選定方

法」のようにそれぞれの影響に関し◎、○、△、×等で評価し、もっとも◎が多い等により重要業務を選定すると良い。

※重要業務の選定方法（重要な順に◎、○、△、×をつけて評価）

	業務①	業務②	業務③
業務概要	〇〇の製造	□□産業への品物の調達	△△鉄工所への材料調達
売り上げへの影響	◎	○	△
得意先への影響	◎	△	○
社会的必要性	△	△	×



重要業務	〇〇の製造
------	-------

- ✓ 重要業務の目標復旧時間を設定する。

目標復旧時間の設定は、取引先との関係からいつまでに再開しなければならないかを検討することが重要である。また、重要業務を選定する際に考えた影響を踏まえ、どれくらいの期間は中断しても許容されるかを想定して重要業務を復旧（再開）させる日数を設定する。

(2)重要業務の継続に制約となる要素と対応策

1)重要業務の継続に制約となる要素

- ✓ 重要業務を継続するために必要な要素を抽出する。

重要業務を行う際の要素として、人、物、インフラ（電気、上下水道等）、設備の視点で、それぞれ何が必要かを整理する。その中でも重要業務を行う際に必ず必要となるものを抽出する。

2)対応策

- ✓ 重要業務を継続するための対応策を検討し、記載する。

上記 1)で抽出した重要な業務に必要な人、物等について、想定する災害によりどの様な影響があるかを想定する。影響がある場合は、事業を継続するための対応策を検討して記載する。

4. 組織体制

(1)災害対策本部の設置

- ✓ 災害対策本部を設置する基準を決める。

地震の場合、震度 5 以上では何らかの被害が発生する可能性が高いため、震度 5 以上で災害対策本部を設置することが望ましい。

【共通情報】

水害の場合は、避難勧告を発生する基準の時間雨量やある観測所の基準水位など、行政が災害対策本部を設置する基準を参考情報として提供する。その他の災害においても、行政が設置基準としている情報を提供する。

- ✓ 通常の災害対策本部の設置場所（本社等）とともに、本社等の機能が停止した場合の代替場所を決める。

代替場所の候補地は、通常の対策本部設置場所と同じ災害で被災しない程度に距離が離れている施設が望ましい。候補となる事業所が無い場合は、社宅、寮、幹部の自宅、協力会社や取引先などが利用可能か考える。

(2)災害対策本部の組織と役割

- ✓ 指揮命令系統のトップを決める。

緊急時の対応体制、命令系統のトップは社長になることが多いと思うが、不在でも対応が実施できることが不可欠であるため代理も決めておく。

- ✓ 災害時の役割を決める

災害が発生した場合の役割として、①本部としての指揮命令、統括、②顧客・社員の安全確保、安否確認、救援支援、③取引先等への情報発信・情報共有、④緊急時に必要な物資の配達・調達、⑤重要事業所の被害状況の確認と復旧が標準として考えられるため、その役割とメンバーを決める。また、各役割の責任者（班長）も決めておく。①～⑤以外に必要な役割がある場合は適宜追加する。

- ✓ 各役割の責任者（班長）の代理を決める

各役割の班長が出社できない等の事態に備え、各役割の班長の代理を決めておく。

5. 事前の対策

(1)環境の整備

- ✓ 必要な環境整備措置を決める。

事前対策として人命の保護の観点から、災害による被害を防止または軽減するために必要な措置を決めておく。また、定期的な状況確認が重要であるため、担当者で確認頻度を決めておく。

環境の整備として事業所の建物、ロッカー・棚、各種機器等の耐震対策や火災の防止策等がある。災害時の避難路の確保のため、通常時からものを置かないようにしておくことが重要である。また、水害の場合は、電子機器は水に浸かると修復が困難であるため、机の上等に置く、またサーバー等重要な機器については、2階以上に設置することが重要である。

(2)災害用機材の整備

- ✓ 災害に備え、非常用品の備蓄内容を決める。

過去の震災でも備蓄品が被災直後の活動を大いに支えたことから、各社の状況や来訪者への支援も考慮し、3日間程度は自力で対応できることを前提に準備すべきである。全てを自社で常備することが困難な場合には、緊急調達先を確保しておく。保管場所は災害時に被害を受けにくい安全な箇所を確保する。

また、いざという時に使いものにならないようでは備蓄の役を果たさないため、定期的な点検と補充が必要であることから、その担当と点検回数等を決めておく。

(3)重要業務の事前対策と対応

- ✓ 重要業務を継続するための事前対策を検討し、記載する。
- 3.(2)で検討した対応策について、事前に対策をとる内容を検討し、記載する。

(4)緊急連絡体制の整備

- ✓ 社内緊急連絡網を作成する。

災害発生直後に速やかに役員および従業員の安否を確認するための社内緊急連絡網を作成する。

災害時は電話・携帯電話が繋がらない可能性が高いことから、繋がる可能性が高い携帯メールも記載することが重要である。また、個人情報が含まれることから、情報の公開は幹部や安否確認担当者のみとする、各課毎に連絡網を作成し課内と幹部のみ保有する等の調整が必要である。

連絡網への登録は、常に最新のものでなくては意味がないので、人事異動があった場合等には、迅速に更新する。

また、消防・警察・電力・ガス会社等への連絡用として緊急時の連絡先一覧表を整備しておく。

(5)社員、家族の安全確保

- ✓ 社員、家族の安全確保の方法を記載した資料を作成する。

災害からの安全確保は、社員だけではなく、社員の家族の安全確保も重要である。そのため、日頃から家族を含めた安全確保の方法を作成し周知することが重要である。

(6)情報のバックアップ

- ✓ 重要情報のバックアップ方法・頻度と保管場所を決める。

自社の事業継続に必要な情報を整理する必要がある。重要な文書は写しを取っておき保管することが重要である。設備図面などは、普段は不要でも復旧の際には不可欠であることから、バックアップの必要性を検討する。保管場所は、同じ災害で被災しない場所にする必要がある。

最近では、大容量メモリが安く手に入るのでバックアップとして利用できるが、持ち歩きの際の紛失、盗難が懸念されるので、取扱い規定の明確化や、パスワードや暗号化の対処が必要である。

(7)教育・訓練

- ✓ 防災教育・訓練の内容や頻度等を決める。

計画は、全社員がその内容を理解し、災害対応の重要性を認識しているこそ役立つものであり、常からの防災教育・訓練は欠かせないため、訓練の実施内容を記載する。防災訓練は、一部の社員だけでなく、全従業員が参加して行うべきものである。また、消防機関が行う応急手当普及員講習会や県・市町村が行う防災講演会などに進んで参加するなど、各自がいざという時に役立つ技術と知識をもっておくことも重要である。

6. 災害時の対策

(1)災害発生直後の対策(緊急措置)

1) 勤務時間内の場合

災害に見舞われた場合、最優先されるべきは、けが人の応急手当や医療機関への搬送、避難誘導など、人命の保護である。そのため、以下ではまず災害発生直後に行う活動について時系列的にあげているため、その内容、方針や方法を記載する。

・避難誘導

- ✓ 避難場所を記載する。

【共通情報】

避難場所については、各自治体で取り決めており、HP等で情報提供をしているところである。避難経路を事前に決めておくことは重要であるため、ハザードマップ等に避難所を記載し、各事業所で避難所までの安全な経路を検討できるよう資料提供することが望ましい。

災害が発生した場合、または発生が予測される場合は、まず避難を行う必要があり、避難場所を決めておく必要がある。津波の影響を受ける可能性のある場合は、津波の影響のない地域、小高い丘、3階以上のビル等に避難することを考える。その際、ビル等の管理者との事前の了解が必要となる。オフィス街ではビルの窓ガラスなど路上落下物により人的な被害が拡大することが懸念されるため、予め避難路の安全性を確かめることが重要である。

・災对本部の設置、活動等

- ✓ 災害発生直後に行う活動の方針を記載する。

避難完了後、直ちに災害対策本部を設置し、統括者もしくは救助担当責任者の指示のもと、人命の救助等を行うことを記載する。

・社員、家族の安否確認

- ✓ 安否確認の方針を記載する。

出張中、外出中、在宅中の社員及び社員の家族の安否確認を行う必要がある。各社員の家族の安否確認を行うことは時間がかかると想定されるため、家族の安否確認については、各社員が確認して報告する方法も考えられる。また、連絡がつかない場合の対応も考えておくことも重要である。安否確認のルールとして、出張中の職員等は自ら安否確認の報告をメールで行う等も考えられる。

・応急手当

- ✓ 応急手当の方針を記載する。

事業所等でけが人が多数発生した際には、応急手当を実施する必要がある。応急手当ができる人を養成しておかないと、満足な救急処置を講じることができないため、救急処置のできる人員を養成しておく必要がある。

・救出

- ✓ 救出方法の方針を記載する。

地震の場合には、建物の倒壊などにより閉じこめられる可能性があるため、その救出方針を記載する。水害の場合は、水が引かないと危険であるため、消防署等に連絡する等にとどめ、安全を考えた対処を記載する必要がある。

・消火

- ✓ 火災が発生した場合の対処方法を記載する。

地震の場合は、火災が発生する恐れがあるため、その対処方法を記載する。人命に危険を及ぼす場所の消火を優先する必要がある。

・二次災害の防止

- ✓ 二次災害防止措置について記載する。

二次災害(火災・延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止、建物・構造物の敷地外への倒壊等)の防止措置として、地震が起きたらすぐに火を消すなど、基本的な初期活動に加え、化学薬品を扱う事業所においては、薬品による被害の拡大防止策等を決めておく必要がある。

・非常時における地域社会への貢献活動

- ✓ 自社の地域貢献に関する方針を明示する。

企業は、地域の一員として持てる力を活かして災害時に貢献することが期待されている。実際の災害時には、自社の被害程度が軽く余力のある場合は、近隣企業や避難所等への来訪者、あるいは社員の家族等への援助活動も素早く実施できる体制を構成しておくべきである。災害が大規模になればなるほど、お互いに力を合わせる必要がある。

2)勤務時間外の場合

1日のうち約 2/3 の時間は勤務外となる。近年の過去の災害を見ても、大規模地震は勤務時間外に発生していることが多いことから、勤務時間外の対応を決めて社員に周知する必要がある。

・大規模災害が発生した時の各人の行動方針

- ✓ 勤務時間外に発生したときに各自がどのように行動すべきかを記載した文書を作成する。

特に安否確認については、メールでの報告や災害伝言板の活用等、ルールを決めておくことが重要である。また、各自の行動が中々頭に入っている者は少ないと考えられるため、行動指針をポケットサイズに印刷し、各自携帯することが有効である。

・安否の連絡

- ✓ 行動指針に記載した安否の報告方法を記載する。

勤務時間外の場合は、会社からでは中々連絡が取れない社員が多いと考えられるため、社員から報告してもらうのが効率的である。災害時は電話、携帯電話が利用できない可能性が高いため、メールを活用した報告方法が良いと考えられる。安否に関する報告がない場合、自宅に確認に行く等の方法を考える必要がある。

・災害対策本部の設置、活動等

- ✓ 災害対策本部の参集及び責任者の代理について記載する。

勤務時間外は、災害対策本部の指揮を執る統括者や責任者が不在になる可能性が高い。また、家族の状況により参集できない可能性もある。統括者や各役割の責任者が不在になると統制がとれないことから、代理者で対応することを記載する。

(2)復旧活動

・基本方針

- ✓ 復旧活動の基本方針を記載する

復旧は重要業務から再開させることが基本であるものの、実際の被災状況により他の業務から復旧をした方が事業を継続する上で効果的な場合がある。そこで、災害時に何をもとに復旧優先の判断を行うかを記載する。判断内容としては、ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響、建物・主要な資機材等の復旧の可能性、供給停止が経営に及ぼす影響、顧客ニーズ、他社との連携・動員等が考えられる。

・社員、家族の安全確保

- ✓ 安否確認の方針を記載する。

安否確認ができていない社員及びその家族については、継続して安否確認をする必要があるため記載する。

・自社の被害状況把握

- ✓ 自社の被害状況を把握する上でどの点を注意し調査するかを記載する。

予めチェックする項目のリストを作成しておくこととスムーズな対応が可能となる。把握した情報については共有することが重要であるため、共有方法を決めておく必要がある。

・対外的な情報発信・共有

- ✓ 対外的な情報発信と共有の方法を記載する。

災害時はライフラインの被災状況や復旧見込みを把握するとともに、自社の被害状況・復旧見込等を取引先に情報提供する必要がある。状況が分かり次第又は変化した場合、総括担当に情報を伝えるとともに、全員が確認できる所に収集した情報を掲示することが重要である。

緊急時にライフラインの被害状況・復旧見込等を把握できる情報収集先の一覧及び自社の情報を報告する顧客や関連会社の連絡先一覧のリストを作成する。また、当該リストは、通常の連絡拠点や代替連絡拠点からでも連絡できるように常備しておく場所、必ず持参する人を決めておく。

【共通情報】

ライフラインの被災状況・復旧見込等を把握できる情報収集先は、各社が調べると大変であり行政が利用する収集先を提供する等した方が効率的であることから行政から提供する。

・状況判断・復旧方針検討

- ✓ 状況判断の方法・復旧方針検討の方法を記載する。

被害想定等はいくまでも想定であり、実際に災害が発生した場合は、様々な問題が発生することが考えられる。重要業務を最優先で復旧することは重要であるが、その場の状況を考慮し、最善の対策を実行できるよう、日頃から訓練等を実施しておくことが重要である。

状況判断は、①ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響、②建物・主要な資機材等の復旧の可能性、③供給停止が経営に及ぼす影響、④顧客ニーズ、⑤他社との連携・営業者からの動員の5つの要因を主に考慮して判断する。

・復旧方法

- ✓ 復旧方法について記載したマニュアル等を記載する。

復旧方法について記載したマニュアル等がある場合は記載する。例えば製造機械が壊れた場合は、専門業者を呼ぶのではなく、自社で復旧できるようマニュアルを準備するとともに、普段から復旧方法等について勉強しておくことが重要である。

- ・ 本社が被災した場合、全社をあげて行う動員体制
支店等がある場合は、支店等の行動についても決めておく。

- ・ 顧客・関連会社との救援活動
- ✓ 顧客・関連会社との救援活動の方針について記載する。

7. 本計画の見直し

- ✓ 計画の見直し方針について記載する。

計画は作成するだけでなく、実際に機能するか確認し見直すことが重要である。よって、防災訓練等を行い、明らかになった課題については見直す必要がある。また、随時更新を行わなければ古くなってしまうため、人事異動等があった場合には速やかに変更する必要がある。

(3) 検討会の方法

ここでは、「構成文書の雛形」を活用し、短時間で効果的にBCP等を理解できる「検討会の方法」について説明する。短時間でBCPを理解し作成できる検討会の方法として、BCPの内容等を理解するためには実際にBCPを作成することが望ましいことから、「構成文書の雛形」をもとに、検討会の中で企業と行政が共同して「仮想企業のBCP」を作成する方法としている。また、検討会で「仮想企業のBCP」を議論・作成することにより、同業者又は企業間でBCPの考えを共有し、知識を深めるといったねらいもある。

検討会で注意する点としては、BCPの内容等を説明する際に網羅的に情報を伝えるのではなく、重要な部分だけを分かりやすく説明する必要がある。説明においてBCPの策定に関し難しい印象を与えてしまうとやる気をなくしてしまう恐れがある。また、共通情報については、企業の手間を減らすためにも行政が調べて提供することが重要である。検討会の詳細な進め方や準備する資料等は巻末の付属資料3に掲載する。

1) 検討会の内容

検討会は、全4回を標準とし、表3-5に示す目的・内容で進める。第1回では、大まかな災害対応の流れを実際の企業の対応を基にイメージしてもらい、第2回目、第3回目で防災計画・BCPの内容を理解してもらおうと共に、仮想企業のBCPの検討・作成を行う。第4回目で作成した仮想企業のBCPをもとに図上訓練を実施し、BCPの内容の確認を行う。忙しい企業が多いことから検討会1回あたりの時間は3時間程度とし、1ヶ月程度間隔を開けて開催するのが望ましい。

表 3-5 BCP 検討会の内容

回	目的	内容
第 1 回	災害時の企業の対応及び流れを大まかに理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害時の企業の対応 ・ 災害時に企業として行うべきことは何か (業務の復旧, 継続, 社会的貢献の観点から) (2) イメージアップ訓練 <ul style="list-style-type: none"> ・ イメージアップ訓練の説明 ・ 企業の事前対応及び災害直後の対応について ・ 検討結果の発表・講評
第 2 回	防災計画部分の作成方法を具体的に理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> ・ 防災計画部分の作成の解説 (2) 演習 (仮想企業の BCP の作成) <ul style="list-style-type: none"> ・ 提示する BCP (防災計画部分(案)) の重要な 3 箇所についてそれぞれ内容を検討 ・ 検討結果の発表・講評
第 3 回	事業継続計画部分の作成方法を具体的に理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業継続計画部分の作成の解説 (2) 演習 (仮想企業の BCP の作成) <ul style="list-style-type: none"> ・ 提示する BCP (事業継続計画部分(案)) の重要な 3 箇所についてそれぞれ検討 ・ 検討結果の発表・講評
第 4 回	図上訓練を通じて, これまで作成した震災対策実施計画の内容を確認	(1) 図上訓練 <ul style="list-style-type: none"> ・ 図上訓練の説明 ・ 災害発生直後の対策 (緊急処置) についての訓練 ・ 会社復旧 (事業継続) 計画 (状況判断, 基本方針の決定等) についての訓練 ・ 検討結果の発表・講評

2) 各検討会の進行方法

各検討会の進行は, 座学 (防災知識の教授), 演習 (班別討議), 討議内容の発表といった流れで進める。

① 座学

座学は, 災害時の企業の対応, BCPの内容や共通情報等について分かりやすく説明する (図3-1)。その際, 参加企業にBCPに関する知識を網羅的に伝えるのではなく, 最低限理解してもらいたい重要な内容に絞って, その部分を確実に理解してもらえるように心がける。また, BCP策定に必要となる共通情報について, 行政側から説明する。

② 演習 (班別討議)

演習は, 行政と企業の数が均等になるよう 1 班 10 名程度のグループに分けて討議を行う (写真 3-1)。各班の班長を決め, 班長を中心に提供する項目 (BCP のうち重要と思われる項目) について議論・検討し, 仮想企業の BCP を作成 (雛形の修正もしくは雛形への追加) してもらう形で進める。

③ 討議内容の発表

検討結果について, 各班がどのような考えでBCPを作成したかを発表してもらい, 各班の考えを共有する。

④ 雛形に検討内容を追加

演習によって得られた検討結果について、BCPの雛形に追加し、議事録と共に後日参加者に提供する(図3-2)。また、雛形については電子データを提供し、各企業でBCPを作成できるようにすることが望ましい。

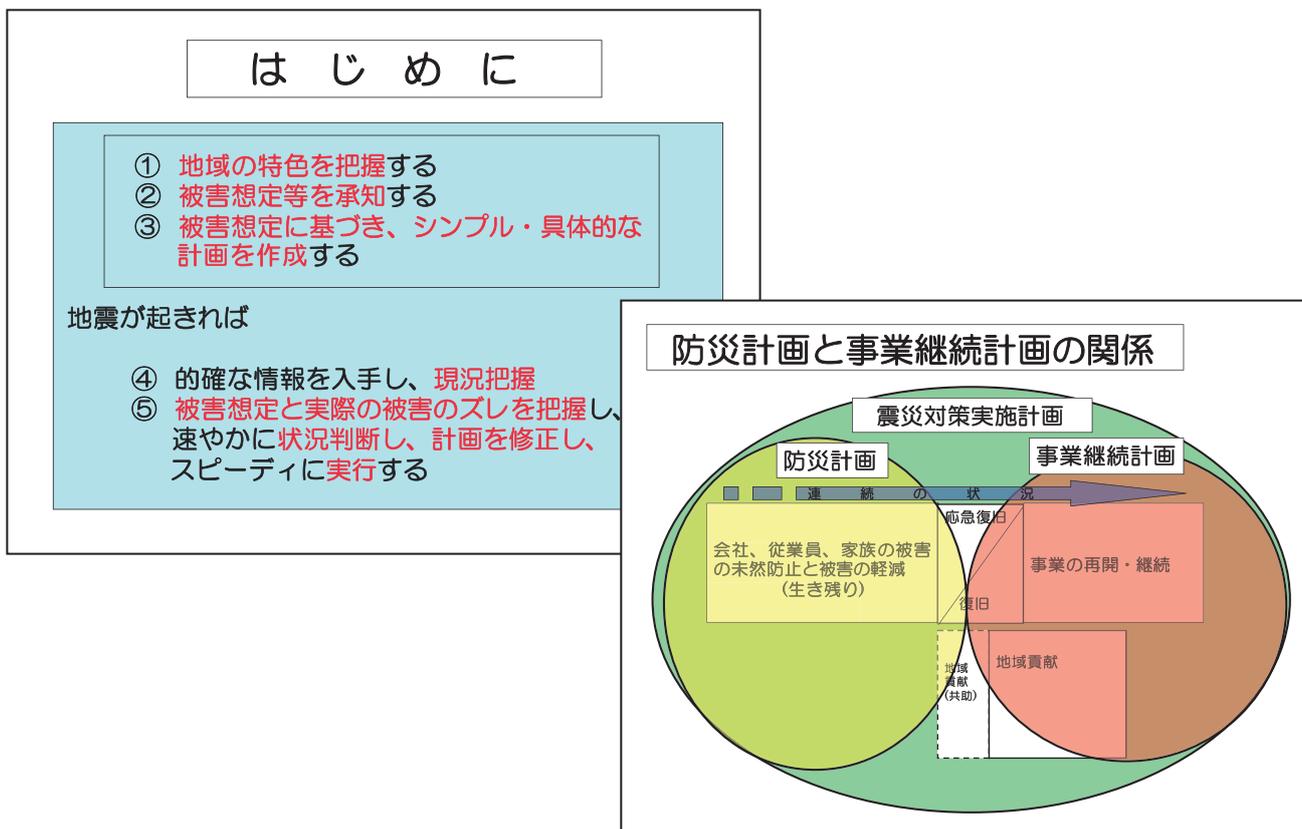


図3-1 座学で使用した資料例



写真3-1 検討会の状況 (左:座学, 右:演習)

(2)災害対策本部の組織と役割

ア組織

総務・経理部のほか製造・技術部、営業部の人員も入れて構成

イ役割

- ・社員（家族を含む）の安全確認（担当：総務・経理部）
- ・県下（特に市内）および会社の被害状況の把握（担当：営業部）
- ・社員の避難誘導
- ・社員の動員
- ・会社の応急復旧の優先順位
- ・共助の必要性とその場所
- ・顧客、関連会社の被害状況の把握と支援の必要性
- ・製造に関する機械の被害の確認

5 事前の対策

(1)環境の整備

次の準備を実施するとともに、総務・経理部長は2回/年の定期点検を行う。なお、定期点検には、総務・経理部長に職員1名以上が同行することとする。

- ア備品、什器、パソコン、机、本棚等の移動・転倒・落下防止装置
- イ危険物（化学薬品等）の安全管理（保管場所：○○部○○に設置の棚）
- ウ消火器の設置（使用期限：2009.○.○）
- エ避難路の確保

(2)災害用機材の整備

災害時の救助、応急措置等に供するために総務・経理部長は次の機材を準備し、使用に便利な場所に保管しておくとともに2回/年点検し、必要に応じ更新する。なお、定期点検には、総務・経理部長に職員1名以上が同行することとする。

ア防災用資機材の常設・整備

- ・応急手当物品
 - 救急箱 副木 担架 毛布
- ・救急作業物品
 - ジャッキ、テコの棒、斧、ハンマー（かけや）、懐中電灯
- ・情報収集伝達物品
 - 自転車、バイク、手旗、懐中電灯、警笛

イ生活必需品の常備及び更新

食料品等を○○～○○人分、3日間備蓄するとともに適宜更新する（保管場所：○○部○○に設置の棚）

個人でカップラーメン、ペットボトル各3個を社内に保管する

7 非常用品の準備

少なくとも家族の3日分の水・食料等を準備しておきましょう。

水は一人あたり一日で、最小限3リッターは必要です。

その他に懐中電灯・ラジオ(できれば手回し等電池のいらぬもの)、ろうそく、マッチ(ライター)、運動靴、軍手、マスク、タオル、ヘルメット又は防災頭巾等が必要で。

8 避難場所・避難路の確認

家からの避難場所・避難経路を確認しておきましょう。

又、家族が離れている時に災害が起きた場合を考慮し、ふだんから家族の集合場所・連絡方法を決めておきましょう。

地震時には、携帯電話なども輻輳により通じなくなることが考えられるため、家族間の連絡には災害用伝言ダイヤルなどを活用しましょう。

1) 災害用伝言ダイヤルを活用した伝言の記録・確認方法



2) 災害用ブロードバンド伝言版を活用したメモの記録・確認方法



災害用伝言版（携帯電話会社のサービス）を活用したメモの記録・確認方法は、各携帯電話会社のホームページなどで確認しておきましょう。

図 3-2 検討の結果を追加した雛形の例（下線を追加）

3.3 官民が共同した BCP 策定支援ガイドライン（案）の検証（ケーススタディ）

本ガイドライン(案)の方法により BCP 策定支援のケーススタディを実施した結果について検証する。

(1) 実施方法

① 実施した地域の概要

1) 徳島県小松島市

小松島市は、徳島市の南側の海に面した場所に位置し、面積約 45km²、人口が約 4 万 1 千人の都市である。発生が危惧されている東南海・南海地震の被害予測では、最大震度 6 強とそれに伴う液状化、津波による浸水が想定されており、防災意識は高い地域である。

2) 愛媛県大洲市

大洲市は、愛媛県の南予地方に位置し、面積約 432km²の人口約 5 万人の都市である。また、流域面積の約 90%が山地という他の河川と比較して地形的に特徴のある肱川が市街地中央を貫流している。昭和 20 年以降から平成 7 年まで、大洲平野と下流の平野は、3 年に 1 回の割合で水害が発生している。近年においても、平成 16 年、平成 17 年の台風による水害により甚大な被害を受けており、防災に対する意識は高い地域である。

② BCP 策定検討会の体制

BCP 策定検討会の検討体制は表 3-6 のとおりであり、地元関係者として代表企業 10 社及び商工会議所等、行政として市、県及び国土交通省の事務所、アドバイザーとして小松島市では徳島大学中野准教授、大洲市では愛媛大学の鳥居教授、事務局が国土技術政策総合研究所道路研究室で検討会を進めた。代表企業は、商工会議所及び県が選定した。参加企業のほとんどは、従業員 20 人以下の小規模企業者であり、緊急連絡網を策定しているものの、既に防災計画や防災マニュアル（以下「防災計画」という。）を作成している企業は小松島市で 3 社、大洲市で 2 社であり、ほとんどの企業は作成していない。

表 3-6 検討会の体制

	小松島市	大洲市
地元関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・企業（海運、造船、プロパンガス販売、医療器具メーカー、ケーブルテレビ局、銀行、建設、印刷、鉄工所） ・小松島商工会議所 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業（建設、舗装、自動車販売、ホテル、飲食店、測量等） ・大洲商工会議所 ・大洲青年会議所
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・小松島市（防災） ・徳島県（企画、南海地震対策、商工政策） ・国土交通省（四国地方整備局、徳島河川国道事務所、小松島港湾・空港整備事務所） 	<ul style="list-style-type: none"> ・大洲市（商工観光、危機管理） ・国土交通省（大洲河川国道事務所）
アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・学識経験者（徳島大学中野准教授） 	<ul style="list-style-type: none"> ・学識経験者（愛媛大学鳥居教授）
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・国土技術政策総合研究所 道路研究室 	<ul style="list-style-type: none"> ・国土技術政策総合研究所 道路研究室

③ 想定災害

想定被害は、徳島県小松島市では東南海・南海地震とし、愛媛県大洲市では大規模集中豪雨とした。

(2) 結果

検討会の実施結果については、代表事例として小松島市における仮想企業の防災・業務継続計画を付属資料2に示す。

(3) 結果の検証

各検討会終了後、参加者から検討会の内容等について良かった点、悪かった点についての意見を伺った。その中でも多かった意見を紹介する。

〈良かった点〉

- ・ 班別による討議で、参加者間でコミュニケーションが図れたことが良かった
- ・ 班別討議では、自分にはない考え等を聞けて勉強になった
- ・ 仮想企業のBCPを策定することで、より実践的に考えることができて良かった
- ・ BCPの内容が理解できた
- ・ 良い取り組みなので今後も続けて欲しい

〈悪かった点〉

- ・ 討論の時間が短かったので、討論の時間を長くするべき
- ・ 仮想企業の規模・業種等が自社の事情と異なりBCPを策定するときに参考にならないところもある

参加者からは、良かった点の意見を多く頂いており、悪かった点の意見はほとんどなかった。市の担当者からは、BCPの内容を理解すると共に、行政として企業に情報を提供する必要があることを痛感した、企業側の防災に関する意見を聞けて良かったとの意見が多く、行政側にとってもメリットがあった。また、多くの市町村の担当者もBCPを知らないことが考えられるため、行政側がBCPを理解する上でも良い方法であると考えられる。

これらのことから、本ガイドライン（案）における「構成文書」、「構成文書の雛形」及び「検討会の内容・運営方法」により、企業と行政が共同して仮想企業のBCP作成する方法は、中小企業のBCP策定を支援する上で有効であると考えられる。

3.4 まとめ

本研究では、地方都市における中小企業のBCP策定を支援するための方法を検討するために、徳島県小松島市及び愛媛県大洲市で企業・行政等が参加するBCP検討会を開催し、ガイドライン（案）の作成を行った。その結果、BCP策定に有用な共通情報を明らかにし、簡易かつ容易に防災計画を含めたBCPを策定する手順を確立できた。さらに、本研究で作成した「構成文書」を使い、かつ、考案した「検討会の内容・運営方法」を用いて、中小企業と行政が共同しながら仮想企業のBCPを作成する方法が有効であることが確認された。

以下に、「構成文書」及び「検討会の内容・運営方法」の特徴を記載する。

(1) 防災計画・BCPの「構成文書」

- ① 防災計画でさえ未策定である現状を踏まえ、防災計画とBCPを一体化させ、防災計画を発展させながらBCPを理解できるようにしたこと。
- ② 分かりやすさ、実用性の観点から時系列での目次構成としたこと。
- ③ BCP策定の手間を簡素化するため、防災計画とBCPの構成文書の雛形をできる限り準備したこと。
- ④ BCP策定時に必要となる共通情報を明確化し、構成文書の雛形に盛り込んだこと。

(2) 検討会の内容・運営方法

- ① 短時間（4回）でBCPを理解し作成できる内容・運営方法としたこと。
- ② 仮想企業のBCPを企業と行政で共同作成することにより、同業者又は企業間でBCPの考えを共有し、知識を深められるようにしたこと。
- ③ 検討会の中で座学、演習（BCPの作成）を通じ、防災に関する重要な事項を理解できるようにしたこと。
- ④ 計画策定に必要な共通情報については、行政等が調べて説明するようにしたこと。

本ガイドライン（案）が適用されることによって、中小企業でもBCPを容易かつ効率的に策定できる。これにより、中小企業の多い地方都市の防災力が向上するものと期待される。

今後は、地方整備局及び地方自治体等に対し、本ガイドライン（案）の有用性及び利用への周知を図っていく予定である。

参考文献

- 1) 内閣府：事業継続ガイドライン第一版，2005.8
- 2) 経済産業省：事業継続計画策定ガイドライン，2005.6
- 3) (社)日本建設業団体連合会：建設 BCP ガイドライン，2006.7
- 4) (社)不動産協会：不動産協会 事業継続計画ガイドライン，2007.11
- 5) 中小企業庁：中小企業 BCP 策定運用指針，2006.2
- 6) NPO 法人事業継続推進機構：中小企業 BCP ステップアップガイド（4.0 版），2009.11