



# 経営情報レポート

## 災害・不測の事態に備える 事業継続計画(BCP)の 策定法

- 1 事業継続計画(BCP)の概要
- 2 BCP策定のステップ
- 3 BCP策定の事例紹介
- 4 リスク別のBCP策定ポイント

# 1 | 事業継続計画(BCP)の概要

## はじめに

東日本大震災後、BCP（事業継続計画=Business Continuity Plan）が注目を浴びています。しかし、東日本大震災を経験し、BCPの必要性を実感しているものの、実際には何から手を付けていいのかわからない、という企業も多いのが実態です。2011年5月30日に実施された『企業内情報システム関係者に聞く、ITシステムに関するアンケート』によれば、BCP対策に「興味・関心がある」「必要性がある」と感じている企業は8割にも上り、さらには強い必要性を感じて「BCP対策の製品やサービスの導入を検討している」と答えた企業も5割近く存在します。

その一方で「(BCP対策の)情報はあがるが、どう取り組めばよいか十分に理解できていない」と回答した企業は5割弱、「情報も少なく、どう取り組めばよいか十分に理解できていない」と回答した企業は3割を超えています。つまり、実に8割以上の企業が、BCPに対する具体的な取り組みを描けていない状況にあります。

そこで本レポートでは、BCP導入の基本的な考え方とそのポイント、中小企業でも策定可能な作業ステップを解説していきます。

## 不測の事態に対応した事業継続計画(BCP)

東日本大震災において下記のようなBCPの事例がありました。いずれもリスクへの対処方針を経営戦略的に取り込んだ内容になります。

業種	内容
リサイクル業 (宮城県)	<p>■被害 海岸近くの廃油、廃プラスチックの再処理工場で、タンク 15 基中 10 基が流出。プラント建屋も破壊された。</p> <p>■対応 ●内陸側の民家（登記上の本社）に本社機能を移設 ●廃油回収再開では県内の同業者と連携</p> <p>■BCPが有効に機能したポイント ●BCPに協力会社を盛り込んでいた（事前に協議がされていた） ●設備が損害を受けた場合の復旧手順を事前に決めていた</p>

業種	内容
建設業 (宮城県)	<p>■被害 建物の一部に被害を受けた。</p> <p>■対応 翌日3月12日から社員約20名を動員し、復旧作業に向け地域の被害調査を開始。</p> <p>■BCPが有効に機能したポイント 2010年3月にBCPを策定し、安否確認システムを導入し、初動体制の確保に努めた。被害調査体制の確保に努めた。被害調査体制も迅速に行うべくBCPに盛り込んでおり、ほぼ計画通りに動くことができた。</p>
IT企業	<p>■対応 在宅勤務を実施。管理職以外の社員は社内に固定席がなく、どこでも働ける体制が常態化している。</p> <p>■BCPが有効に機能したポイント フリーアドレスを採用しており、自宅業務が可能な場合、BCPの大きな武器になることが実証された形。特に詳細な判断項目を決めておかななくても、自宅から常時と変わらない情報交換が可能であり、また、本来業務の実施が可能というスタイルは、製造業でも一部の部門では成立する可能性が高い。ただし、停電による端末使用不可および激震による基幹システムの損傷等で、全ての業務が停止するリスクについて、代替方法を検討しておく必要はある。</p>

以上のように、BCPを策定すると緊急事態に遭遇した際、被害を軽減し、いち早くビジネスを復旧できる企業体質を作り上げることができます。

事業継続計画（BCP）というと大企業向けと認識されがちですが、中小企業でも策定が可能です。

## BCP策定プロセスのステップ

日常的な経営資源の使用、アクセス、供給のサイクルがストップしたとき、どのように判断または予測し、どのようなアクションを起こすのかは、次の2つの切り口に整理することができます。

### ①事業を中断させないためには、何をどのように守ればよいのか

- 守るべき事業、業務、経営資源は何か
- これらをどのようなリスクから守ればよいか
- これらをリスクから守るにはどのような対策をとればよいか

②事業が中断したときは、何を、いつまでに、どのような方法で回復すればよいか

- それぞれの業務の停止はいつまで許されるか
- どの業務を優先的に回復すべきか
- どのような方法で回復すればよいか（代替手段はあるか）
- 業務の回復のために誰がどのような役割を受け持つのか
- それぞれの役割を持つ人はどのように動けばよいか

これらは、以下に述べるSTEP1～3の手順でBCPを策定していきます。

### STEP1 潜在リスクの予測・把握

- (1) 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握する
- (2) 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げる
- (3) 中核事業を復旧させる目標時間を設定する
- (4) 復旧に時間がかかる必要資源を把握する



### STEP2 対策を講じる

- (1) 緊急時の資金調達について考えておく
- (2) 対策や代替手段を考える
- (3) 従業員、取引先などとの共通認識を持つ
- (4) 安否確認と取引先との連絡手段を考える



### STEP3 BCPの運用と改善

- (1) 今後、実施すべきことを整理し計画的に進めていく
- (2) 1年間の活動を総括して、BCPを見直す

次章よりステップごとのポイントについて解説していきます。

## 2 | BCP策定のステップ

### STEP1 潜在リスクの予測・把握

#### (1) 自社が被災する可能性の高い自然災害を把握する

自社が意識しておかなければならないリスクを確認するための一つの手段として、インターネット上で国や自治体が公表している地震被害想定や、河川氾濫浸水マップ、土砂災害ハザードマップなどをチェックする方法があります。

会社所在地周辺で大規模地震が発生した場合の震度や液状化の危険性、また、近隣の河川が氾濫した場合の想定浸水区域などを日ごろから確認しておく必要があります。企業が影響を受ける災害のうち、代表的な災害を想定して、中核事業の被害を評価します。

#### (2) 自社の存続にかかわる重要な業務を挙げる

経営者が、主として次の観点を総合的に判断して定めます。

- ① 自社が生き残るために顧客(取引先)の信用や市場シェアを維持できるか
- ② 自社の財務状況がどこまで耐えられるか
- ③ 企業の社会的責任(CSR)

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

大規模地震などの緊急時には、経営に当たって必要となる人的資源・物的資源ともに平常時並みに確保することが難しくなります。そこで一つの目安として、「普段利用している経営資源（ヒト・モノ・資金・情報）が、すべて3割程度しかない」と仮定して、その範囲で継続すべき中心となる事業の存続を考えてみます。ここでも、経営者自身が経営戦略として中核事業を決めることが重要です。

#### (3) 中核事業を復旧させる目標時間を設定する

目標復旧時間の設定は、次の視点から考えてみます。

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 顧客・市場の視点(必然的なニーズ)</li> <li>● 発注打ち切りを回避できるか?</li> <li>● 市場シェアを維持できるか?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>② 財務の視点</li> <li>● 資金繰り(キャッシュフロー)は確保できるか?</li> </ul> |
|--|---|

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

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

次に、事業が中断した場合、どの程度の期間まで会社の資金繰りが耐えられそうかも検討します。これら2通りの視点から、まずは目標復旧時間を定めます。その後、目標復旧時間を適宜見直します。有効なBCPとするには、目標復旧時間に関して顧客や取引先との合意を得ることが必要です。特に「対企業」で事業活動を行っている会社であれば、意見交換や調整を行いながら設定することが重要です。

#### (4)復旧に時間がかかる必要資源を把握する

中核事業の継続に必要な経営資源(ヒト・モノ・資金・情報)を把握します。

その際、目標復旧時間内では修理、再調達、回復、再生などが困難な経営資源が抜け落ちないように把握することが肝心です。

復旧可能日数を正確に予測することは困難であるため、まずは、現場の従業員の方の意見も聴きながら、「その経営資源が、目標復旧時間内に復旧が可能か否か？」の二択で考えても構いません。社会インフラの復旧予測は、自治体で実施している地震被害想定調査の結果や中小企業BCP策定運用指針が参考になります。

## STEP2 対策を講じる

### (1)緊急時の資金調達について考えておく

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

災害等の緊急時の資金繰りは企業にとって死活問題です。大地震などに遭遇して業務が停止すると、収入は減少しますが、継続的に発生する支出のため、いつかは資金が底を突いてしまいます。

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

### (2)対策や代替手段を考える

緊急時は、従業員の安全確保と安否確認が最重要です。

他社による代替生産(OEMなど)を含め、ボトルネックとなる資源については、日ごろ

からできる限りの代替策を考えておくことが重要です。「人」については、以下のような点に関する事前確認が重要となります。

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

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

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

### (3)従業員、取引先等と共通認識を持つ

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

緊急時の事業を継続するためには取引先や協力会社、組合等と連携できることが重要です。BCPの策定に当たっては、次の点について意見交換や調整をしておきましょう。

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

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

### (4)安否確認と取引先との連絡手段を考える

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

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

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

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

## STEP3 BCPの運用と改善

### (1) 今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

今後、実施すべきことを、様式にまとめて書き出します。

この中には、すぐに実施できる項目もあれば、設備投資のように、予算計画などを通して、向こう数年で実施していくものもあります。そこで、実施事項を計画的に進め、適切に進捗管理をするために、様式に書き出しておくことが便利です。

	対策項目	現状の対策レベル	対策後のレベル	必要資金 (百万円)	資金調達 方法	実施年 (予定)
<input type="checkbox"/>	事業所の耐震強化 (立替/補強)	耐震性不明	震度6強で 健全	20	S銀行融資	平成22～ 23年度
<input type="checkbox"/>	機械等の 転倒・落下防止	固定せず、 転倒のおそれ	アンカーを 打つ	3	手持ち資金	平成21年度
	...					

### (2) 1年間の活動を総括して、BCPを見直す

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

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

また、事前対策が計画どおりに実施できたかどうか、中核事業や目標復旧時間に変更はないかなどを、1年に1度は見直していくことが望ましいといえます。

#### ■ 比較的簡便にできる訓練の例

主な種類	内容の例	備考
消防訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初期消火活動</li> <li>● 119番通報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特に、消火器の操作、放水等は実体験が大切</li> <li>● 消防署に依頼すれば訓練の評価を受けられる</li> </ul>
避難訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の避難</li> <li>● 顧客等の避難誘導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設外への社員の避難訓練</li> <li>● 顧客等が敷地内にいる場合には、避難誘導も必須</li> </ul>

## 3 | BCP策定の事例紹介

### BCP策定(小売業)

小売業A社は、△△県××地域に、東店、南店、西店、北店の4店舗をもつ中堅スーパーです。A社経営者は、近年頻発している大規模地震の折、「全国展開している大手小売店が地震直後も営業を続け、地元住民に感謝されている」といったニュースを聞いた際に、自社もBCPを作っておく必要があると感じるようになっていました。

地域貢献をモットーにしてきたA社にとって、災害時にも営業を続け、お客さまに商品を提供し続けることは、A社の信頼向上にもつながるはずだと考えました。

そこでA社経営者は、BCPを作ることにしました。

#### (1)STEP 1

##### ①自社が遭遇する重大な自然災害などを確認する

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

- ①地震被害想定図を見たところ、当地域で大地震が発生した場合、自社の店舗付近では、最大で震度6強程度となる可能性がある。ただし、津波の心配はなさそうである。
- ②水害ハザードマップを見ると、北店の近くの××川が氾濫した場合、最悪で50cm程度、店舗が浸水する可能性がある。
- ③土砂災害危険箇所マップを見ると、土砂災害の危険性はない。

そこで、大地震で店舗が被災した場合のBCPから考えることにしました。また、水害については地震の検討を踏まえて、いずれ改めて考えることにしました。

##### ②自社の存続にかかわる重要な業務を挙げてみる

A社経営者はインターネット上で公開されている「中小企業BCP策定運用指針」の基本コースを参考にしつつ、BCPを作り始めました。まずは、「自社の存続にかかわる重要な業務」を考える必要があります。これを特にBCPでは、「中核事業」、「重要業務」などと呼びます。

A社経営者は「当社のような業態の場合、売上額大小の問題ではなく、地震発生直後か

らも、食料品や生活必需品をお客様に提供し続けることを目指したい。結果として、それが長期的な信頼を得ることにもつながるはずだ」と考えたため、食料品と生活必需品の販売を中核事業として位置付けることにしました。

### ③中核事業を復旧させる目標時間を設定する

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

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

- ①在庫分については、原則として地震発生当日中(棚から落ちた商品の撤去や清掃にかかる時間により前後する)から販売を再開する。
- ②停電が発生した場合には、要冷蔵の生鮮品などの販売は電力復旧まで停止する。
- ③物流が復旧するまでは新規の入荷ができない。在庫がなくなった商品については、物流復旧のタイミングをめぐりに販売を再開する。暫定的に、この期間を1週間としておく。電力もこの時期には復旧予定。
- ④都市ガスや上水道等、ライフラインの復旧までに、最悪の場合、30日以上程度かかる。加熱調理が必要な総菜や、水洗いが必要な生鮮品などの販売再開は、これらの復旧を待ってからになる。  
本格的な営業再開については約1か月経った物流の回復後になると予想される。特に重点的に仕入れを行う商品細目については、今後、現場の担当者も含めて、少し詰める機会をもつことにする。

### ④復旧に長時間を要する資源を特定する

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

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

店長たちからは、「最悪、震度6強の地震が発生した場合でも、当日中には在庫分の販売は再開したい。」「遅くとも1か月程度では本格的な営業再開にこぎ着けたい。」などの意見が出ました。そのためには、書き出した資源のうち、地震で1日以上供給が停止するもの、または、修復や再調達などに1ヶ月以上かかる資源について、あらかじめ代替策などを考えておく必要があります。

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

- ①地震による店舗建屋損壊などによる来店中のお客様や従業員の被災
- ②店舗建屋が利用不可になった場合の営業場所
- ③揺れによる棚の転倒や商品落下、未固定の冷蔵設備や調理機器類の破損・故障
- ④電力供給停止に伴う店舗内消灯、バーコード読取型レジの停止、冷凍・冷蔵設備の停止（特に、停電中は夜間の店舗内営業は難しい）
- ⑤道路通行止めなど、物流の停止による商品仕入れの途絶
- ⑥直接に取引のある卸各社の被災による商品仕入れの途絶（取引先はほぼ県内にあり、同時被災の可能性が高い）
- ⑦火気使用中に被災した場合、二次災害としての火災発生

## (2)STEP 2

### ①資金調達についても考えておく

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

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

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

申請が後手に回ると融資も遅れてしまうため、これらの融資制度を事前に確認しておく必要があります。

### ②対策や代替手段を考える

ようやく早期操業復旧のボトルネックを特定できました。そこで、それぞれのボトルネックについて、対策や代替手段を考えました。

- ①当社の4つの店舗は、いずれも震度6強でも全壊の可能性は低い。ただし、念のため、一度、耐震診断を受けることにする
- ②店舗内の一部が壊れた場合や、発災直後の片付け期間は、場合によっては、駐車場にテントを張ってでも販売を続ける（テントは既存のものを活用）
- ③商品棚は全店舗で固定対策済みだが、これを機に再確認しておく。また、地震時の落下防止の観点から、商品陳列方法の見直しも検討する
- ④冷蔵設備などは、転倒や位置ズレ防止のため、耐震固定を実施する
- ⑤停電対策として、店内照明用には簡易式の発電機を購入する

### ③従業員等と共通認識を持つ

これまでの検討から、目標復旧時間と対策の方向性が見えてきました。

そこでA社経営者は、実際に現場との共通認識を持つておくため、東店、南店、西店、北店の4名の店長から意見を聞くことにしました。

**A社経営者：**「……というわけで、地震発生後は食料品などの要求が高まることが予想されます。そのためA社としても、地震当日から店頭にある商品は極力販売できるようにBCPを検討しています。皆さんのご意見や懸念される点などをお聞かせください」

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

店長たちとの議論は白熱しました。今回の会議を終えて、各店長にBCPへの取り組みを前向きに受け取ってもらえたことに勇気づけられました。店長たちにBCPの意義を理解してもらうことは、その店舗で働く従業員にBCPの意義を理解してもらうために重要です。

今後、各店長から得られた意見も反映して、対策を詰めていく必要があります。

### ④安否確認と取引先との連絡手段を考える

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

①電話が利用できない場合の各卸業者との連絡手段として、電子メール(携帯電話のメールも活用)で連絡を取る方針とする。また、近くにある営業所がある卸業者については、直接訪問することも想定する。また、各卸業者から当社への連絡拠点は東店をメインとし、東店が被災して利用できない場合は、南店、西店、北店の順序で連絡拠点とする。これらの方針を各卸業者と合意しておく。

②従業員の安否確認手段については、各店舗単位で取りまとめる方針とする。既存の緊急連絡網が最新の情報に更新されているか確認が必要。また、携帯版災害用伝言板サービスや携帯メール、災害時伝言ダイヤルサービス171も積極的に活用していく。

## (3)STEP 3

### ①今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

これまでの検討から、「中小企業BCP策定運用指針」の基本コースで求められる様式集

を記入するとともに、BCPの対策として今後実施すべきことを様式に書き出して整理しました。A社経営者は、この実施項目リストを、部屋の目立つ場所に貼り付けました。これらを計画的に進めていくことが、当店の事業継続力アップには欠かせません。また、項目別に担当者を決めた上で、各担当者との今後の計画を具体的に検討することにしました。

#### ■従業員の安全確保、教育・訓練

- ① 店舗建屋の耐震診断を行う。結果次第では、耐震補強も実施する
- ② 緊急時の安否確認手段（緊急連絡網、171サービス）を確認する。緊急連絡網は、電話が不通の場合の対応方針も新たに追加する
- ③ 地震発生直後の従業員行動方針を定め、平時から従業員に周知・徹底しておく。また、携行カードに整理し、全従業員に配布する
- ④ 171サービス利用訓練、消火訓練、来客誘導訓練などを行う
- ⑤ 中核事業や目標復旧時間の内容とともに、「住居の家具は固定する」など、防災意識向上に役立つ情報を社内報や挨拶で呼びかけ、従業員と認識を共有する

#### ■設備対策、代替手段の確保

- ① 耐震の観点から、商品棚固定や商品陳列方法が適切かどうか、全店で確認する
- ② 冷蔵設備などの耐震固定を実施する
- ③ 簡易用発電機を購入する
- ④ 地震発生時に向けた取組状況や対応方針について各社に確認する。また、多少遠方にある代替卸業者候補を探し、緊急時代替の可否について交渉していく
- ⑤ 緊急時の道路状況などを教えてもらえるよう、日ごろから運送業者との良好な関係を築いておく

#### ■緊急時の資金確保

- ① 有効と思われる災害時融資制度などを調べ、限度額などの条件を把握しておく

### ② 1年間の活動を総括して、BCPを見直す

A社ではこの1年間、BCP活動を進めてきました。そこで、以下の観点からBCPを見直すことにしました。

- ① 中核事業の内容や目標復旧時間に変更がないかどうかを確認した
- ② 従業員の連絡先や卸業者、保守業者の連絡先など変更点を修正した
- ③ 計画した実施項目リストを見ながら、項目ごとに進捗状況を確認した
- ④ 進捗が遅れている項目、または、新たに発生した項目も含めて、今後1年間での計画として更新した
- ⑤ 「中小企業BCP策定運用指針」にある自己診断チェックリストを使って、現状の自社の事業継続力を診断した

後日、A社経営者は、従業員向けの挨拶にて、昨年1年間のBCP活動への従業員の理解に感謝するとともに、活動状況を報告しました。

## 4 | リスク別のBCP策定ポイント

### 停電対策

停電は最も身近な災害であるにもかかわらず、そのリスクに対する備えは最も手薄になっているのが現状です。この背景には「よくあることだ、待てばすぐに回復する」という油断が潜んでいます。

#### (1)停電のリスク

私たちの生活は、プライベートでも仕事でも全てを電気に依存しています。特に日々の業務処理は電力集約型の活動といっても過言ではありません。業務活動中の停電による主なリスクには、システムダウンによるデータの消失、ハードウェア障害、業務の停止、固定電話やFAX、コピー機、プリンタの使用不能などがあります。私たちは小規模な停電に慣れていますが、しかしBCPを前提とする限り、「少し待てば回復する」というこれまでの思いこみは捨てなければなりません。停電のリスクに備えるには、次の3つを特定しておくことが大切です。

##### ①業務のどの部分に、どれだけの電力供給が必要か

これは業務貢献度の高い機械装置や情報システムなど、電気で動作する重要なツールを指し、特にピンポイント的な停電対策には不可欠な情報です。

##### ②業務が停電で停止した場合、どのような影響が出るか

影響の大きさを推定しておくことで、停電時の業務復旧優先順位を決める目安にもなります。

##### ③停電から回復したとき、その業務を直ちに再開できるか

電気を使う装置によっては、停電時の電源を切る順番、回復時の電源を入れる順番に注意しなければならないものがあります。タイミングを誤るとデータの消失やハード障害などを引き起こす原因となります。

## (2)基本的な停電対策

一般的な停電対策としてIT装置などを対象としたUPS、発電機などがありますが、ごく身近なデスク回りの対策として採光の確保、手作業、定期的なバックアップなどが考えられます。

### ①UPS

無停電電源装置とも呼ばれ、停電や電圧変化などの電源トラブルが発生したとき、内部バッテリーを電源としてコンピュータや周辺機器等に電源を供給する装置です。ただしモーターやエアコン、レーザープリンタなどUPSの使用に適さないものもあるため、注意が必要です。

### ②発電機

用途に応じて様々なサイズの発電機があります。小規模な会社が災害時の非常用電源として使用できるポータブルガス発電機その他、通信設備、照明設備、排水などのバックアップに適した本格的な停電用エンジン発電機などもあります。

### ③採光

日中ブラインドやカーテンを閉めて照明をつけたり、窓をファイルキャビネットなどでふさいで仕事をしている職場を見かけます。少なくとも日中の停電時は戸外の明かりを最大限利用できるようなしておく必要があります。

### ④手作業

デスクワークだけでなく、工場その他の生産現場についても、停電でPCその他の装置が使用できない場合、手作業で進められる作業を特定しておくことが大切です。これは重要業務の代替手段の一環として検討してください。

### ⑤随時のバックアップ

重要な文書を作成中に、アプリケーションエラーやハードディスク障害によってデータが消失することは誰もが経験しています。これは停電にも当てはまります。エンドユーザーレベルで重要な入力データはこまめに保存し、定期的にCD-RやUSBメモリなどにバックアップをとりましょう。

## 建物と設備

災害によって必ずしもオフィスや店舗が崩壊したり、設備や備品がすべて焼失するわけではありませんが、建物の耐震補強や最悪の事態に備えて別の場所に事業拠点を設定しておくことは必要です。

### (1)最大のダメージを想定する

BCPといえども災害に対して万能ではありません。自然災害や火災などが発生すれば、建物や設備資産が重大なダメージを受けて、事業継続戦略の根幹を揺るがす事態となる可能性もあります。

建物や設備への重大なダメージでまず考えられるのは、死傷者を出すおそれがあること、処理途中の重要なデータが消失したり、貴重な文書資産が焼失や浸水などで使用できなくなること、そして何よりも顧客や取引先に対して約束していた納入品やサービスの供給が停止して多大な迷惑をかけること、ビジネスの良好な関係も途絶えてしまう（会社から離れてしまう）ことなどです。業務資産の物理的なダメージに加え、こうした経営上のさまざまな損失も合わせると、その財務的損失は計り知れないものとなるでしょう。

### (2)事業拠点・施設・備品の確保

地震や火災によるオフィスや店舗の崩壊や、設備や備品の焼失は、あまりに被害が深刻であるため、できることなら考えずに済ませたいと思うかも知れません。しかし、ワーストケース（最悪の事態）を前提とするBCPでは、いくつかの防災上の対策とともにこのような事態に遭遇した場合の代替策を用意しなければなりません。

#### ①施設・備品等の防災対策

以下の要件を検討し、実施してください。また、火災の原因となる要素はさまざまです（コーヒーポットや灰皿、PCや周辺機器のコード、テーブルタップの過剰配線が集中する通気性の悪い場所、放置した段ボールの山など）。必要に応じて消防署のアドバイスを受けましょう。

- a. 日常の安全点検（非常口・エレベータ・消火器・給湯室など）
- b. 建物や施設の耐震補強、機械装置やファイル棚の固定
- c. 火災や浸水の危険がある場所は重要資産の保管場所を変更
- d. 災害・地震保険の加入・補償条件の再確認

## ②代替施設の条件

以下の要件を検討し、実施してください。これらの代替施設は、BCP発動時には代替対策本部として、復旧段階には事務処理などの後方支援業務の仮設オフィスとして使用します。

- a. 同時被災のおそれのない場所
- b. 電気・電話・インターネット回線の供給可能な場所
- c. 従業員が無理なく通える場所
- d. 顧客や取引先との対応に支障がない場所

## ③代替施設の候補地

以下の要件を検討し、実施してください。また、情報システムの復旧を中心とした代替候補地については、費用対効果を考慮の上、設備業者が提供するレンタルのIT施設などを検討することも選択肢の一つです。

- a. 被災を免れた敷地内の倉庫や別棟の建物
- b. 会社の支店・営業所など同時被災のおそれのない場所
- c. 取引先、協力業者間のリソースの共有（事前に合意が必要）
- d. 同時被災の可能性の低い地域の賃貸物件（不動産業者に相談）
- e. その他

## ■参考文献

『新版 実践BCP策定マニュアルー事業継続マネジメントの基礎（オーム社）』

昆 正和 著

『事業継続管理の基本と仕組みがよ〜くわかる本（秀和システム）』

勝俣 良介・落合 正人 著

『BCP策定のためのヒント』 中小企業庁

『日本経済新聞』

## 企業経営情報レポート 9月号

### 災害・不測の事態に備える 事業継続計画（BCP）の策定法

---

【著 者】日新税理士事務所

【発 行 者】桐元 久佳

【発 行】日新税理士事務所

大阪市中央区船越町 2-1-11 2F

TEL : 06-4790-9707 FAX : 06-4790-9710

---

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。