

中小企業BCPの 策定促進に向けて

～中小企業が緊急事態を生き抜くために～



- ・大地震、集中豪雨、洪水などの災害や新型インフルエンザ、テロなどの不測の事態に見舞われた時、あなたの会社は、生き残ることができますか？
- ・従業員を守れますか？
- ・お客様の信頼を維持できますか？

経営者であるあなたは、こうした緊急事態に遭っても、何とかして自社の製品・サービスを供給して会社を存続させたいと考えるはずです。しかし、いざ緊急事態という時に、あなたが、普段と同じように判断し、的確な行動が取れるでしょうか？



従業員や家族の安全・・・
顧客からの信用・・・
売上げの維持・・・

本当にうちの会社は大丈夫
だろうか？



※東日本大震災で被災し、
操業ができなくなった工場を
釜石市から北上市に移設し、
操業を再開

大村技研（株）提供 北上産業業務団地内の貸工場（岩手工場）



※東日本大震災の津波で大きな
被害を被ったが復興
被災経験を活かし、新しいマスト
には、地域コミュニティの場と
して活用できるベースや屋上に
防災備蓄倉庫等を新たに整備

岩手県上閉伊郡大槌町「シーサイドタウンマスト」提供

☆ Business Continuity Plan(事業継続計画)とは

企業等が緊急事態（自然災害、大火災、感染症・・・）に遭遇した場合において、事業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とするため、平時に行うべき活動や、当該緊急非常時における事業継続のための方法、手段などをあらかじめ取り決め、それを文書化したもの。

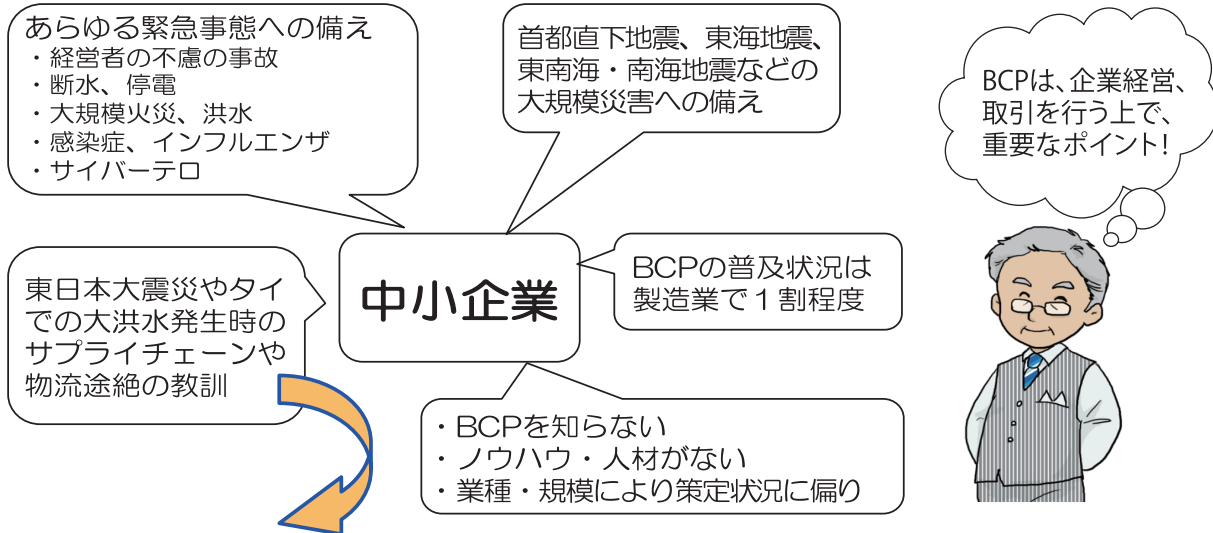
◆一般的な「防災計画」と「BCP」の違い

防災計画

人的・物的被害の防御、軽減が主眼

BCP(事業継続計画)

被災後の事業の継続・早期復旧も視野



○上場企業のBCP策定の有無

	2011年調査	2010年調査
策定済み	30.3%	29.5%
策定中、策定予定あり	38.1%	28.8%
策定していない	31.3%	40.7%
無回答	0.2%	1.0%

○上場企業の取引先のBCPに関する関心度合い

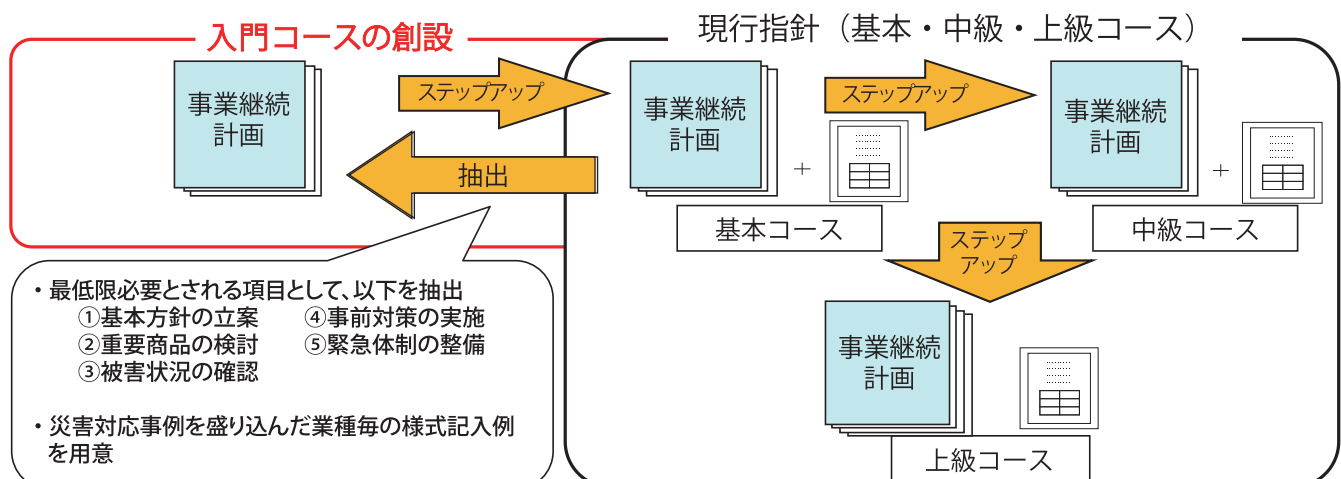
	2011年調査
取引先がBCPを持つことが必要と考える	72.6%
取引先にBCPを持つことを要請している	9.1%
取引先のBCPの有効性を確認している	8.1%

※インターリスク総研による調査：回答企業：432社(国内全上場企業/東北・千葉・茨城県の被災地域に本社を置く企業を除く)、調査期間：2011年8月～9月

(見えてきた課題)

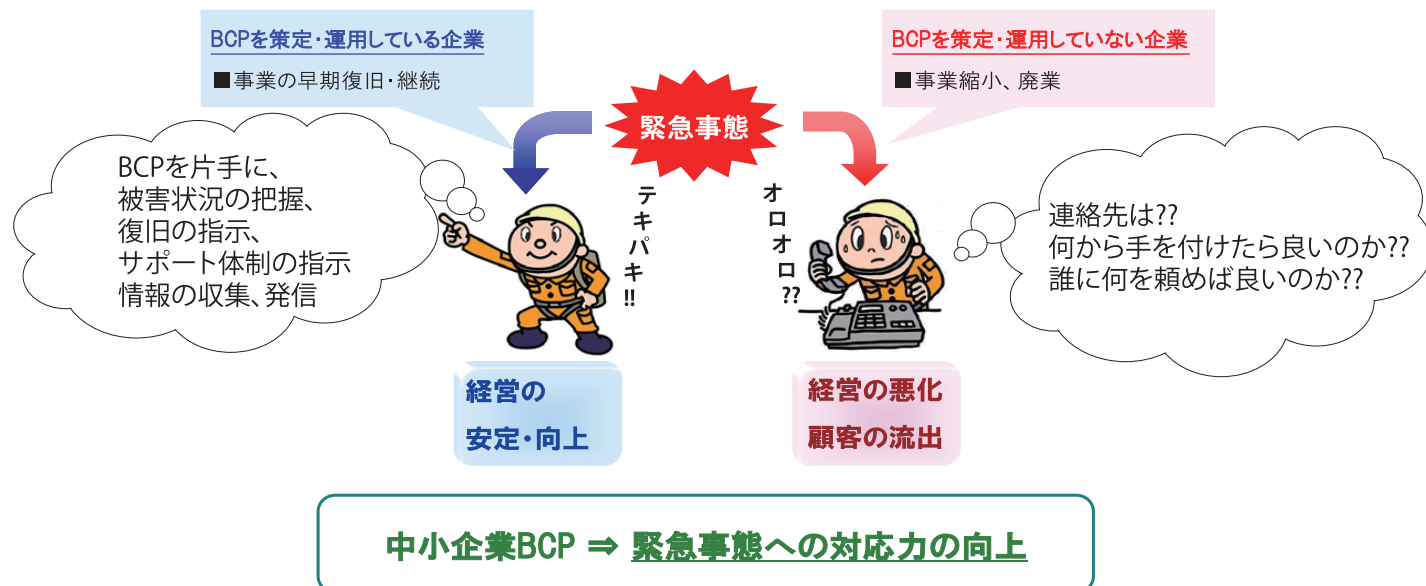
- 東日本大震災などをきっかけにBCPの重要性が再認識され、BCPの導入を加速することが必要です。
- 一方、中小企業の実態を踏まえた、より容易に策定・運用できる環境整備が急務となっています。

- ・これまでの「基本・中級・上級」の3コースに加え、「入門コース」を創設しました。
初めてBCPの策定を検討される経営者の皆さんが容易に取り組めるように、策定に最低限必要な項目に絞り、解説に従って様式に記入していくことでBCPが作成できるように工夫しております。
- ・製造業、運送業、サービス・小売業、飲食・宿泊業の4業種について、災害対応事例などを盛り込んだ様式記入例も用意しました。



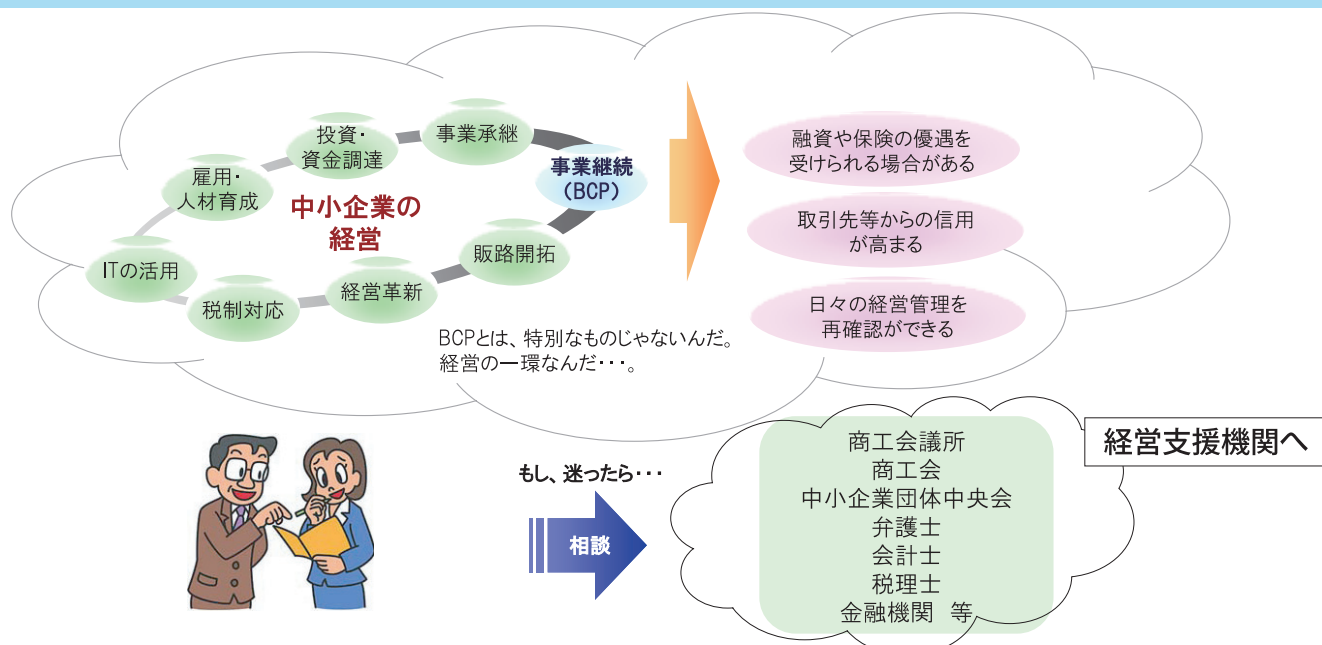
◎なぜ必要か？

- ・ 企業が被災し、復旧が遅れ、事業継続ができなくなると、①サプライチェーンの分断、②働く場の喪失、③事業の廃止、倒産といった事態に陥る可能性があります。
- ・ また、被害が甚大であれば、産業集積そのものが喪失したり、地域の雇用や経済に大きな影響が出ることとなり、被災地以外に影響が波及することにもなります。



◎BCPは、特別なものではありません。

- BCPの策定・運用は、日々の経営の中で取り組む経営管理・改善の見える化で、経営の一環です。
- 緊急時の対応力向上に加え、自社の経営実態の把握や経営管理の再確認に繋がるものです。



【コラム】BCPに取り組んでいる企業の紹介



【小売業】

学校や養護老人施設といった宅配先のことを考えると、当社が商品を提供し続けなければならないという責任を強く感じている。そのためにもBCPに取り組むことで少しでも事業の継続を具現化させたい。



【製造業】

全国に顧客を抱えている企業として、BCPの策定は必要不可欠であると考えている。従業員の安全のみならず雇用を守り、自社商品の安定供給を果たさなければならない。

※出所：当該企業へのヒアリング結果を要約

○ チェック
リスト

BCP 取組状況チェックリスト				
		はい	いいえ	不明
人的資源	緊急事態発生時に、支援が到着するまでの従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？			
	災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？			
	緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？			
	定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？			
物的資源 (モノ)	あなたの会社のビルや工場は地震や風水害に耐えることができますか？ そして、ビル内や工場内にある設備は地震や風水害から保護されますか？			
	あなたの会社周辺の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？			
	あなたの会社の設備の流動を管理し、目録を更新していますか？			
	あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする等の場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？			
物的資源 (金)	1 週間又は 1 ヶ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？			
	あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？			
	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？			
	1 ヶ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？			
物的資源 (情報)	情報のコピー又はバックアップをとっていますか？			
	あなたの会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？			
	主要顧客や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？			
	操業に不可欠な IT 機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？			
体制等	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？			
	緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？			
	社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？			
	取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めていますか？			

○ 結果集計

	人的資源	物的資源 (モノ)	物的資源 (金)	物的資源 (情報)	体制等	(合計)
「はい」の回答数	___ / 4	___ / 4	___ / 4	___ / 4	___ / 4	___ / 20

「はい」の数	判定内容(目安)
16～20個	あなたの会社では、BCPの考え方に則った取組が進んでいるようです。本指針に沿って、BCPをチェックし、より強力なものとすることが望まれます。
6～15個	緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。本指針に沿って、実践的なBCPを策定し、平常時から運用を進めることが必要です。
0～5個	今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれる恐れが大了。本指針に沿って、一からBCPの策定・運用に取り組んでください。早急にできることから始めてください。

5 BCP策定のポイント ～まずは身の丈に合った取り組みから～

改訂指針「入門コース」のポイントを説明します。

① 基本方針の立案 ～何のためにBCPを策定するのか？～

- 「何のためにBCPを策定するのか?」、「BCPを策定・運用することによってどのような意味合いがあるのか?」を検討する基本方針の立案から始まります。基本方針は、会社の経営方針の延長に位置するものです。



② 重要商品の検討 ～何のためにBCPを策定するのか？～

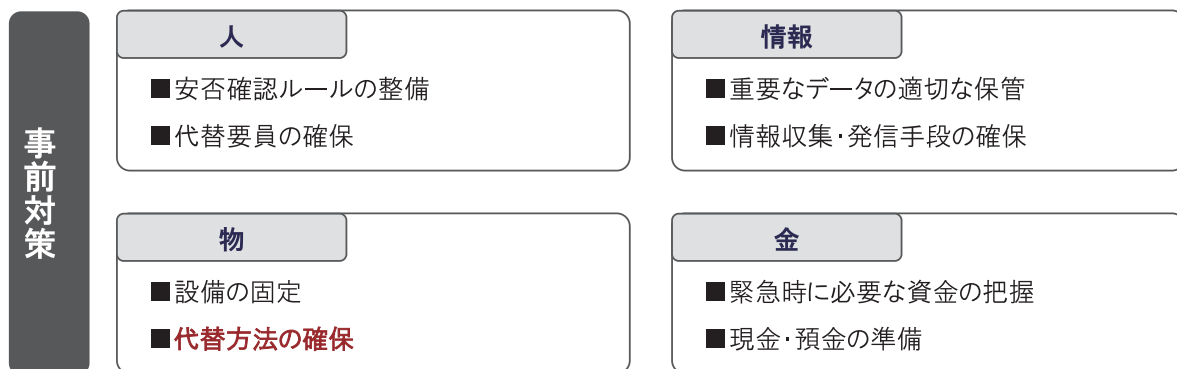
- 災害発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で事業を継続させ、基本方針を実現することが必要です。
- 限られた人員、資機材で、優先的に製造や販売する商品・サービスを予め決めておきます。
- もし重要商品を選ぶのに迷ったら～商品・サービスの提供が停止することで、自社の売上に大きな影響があるものや顧客への影響が大きなものは何ですか?～を考えてください。

③ 被害状況の確認 ～災害等により受ける影響のイメージは?～

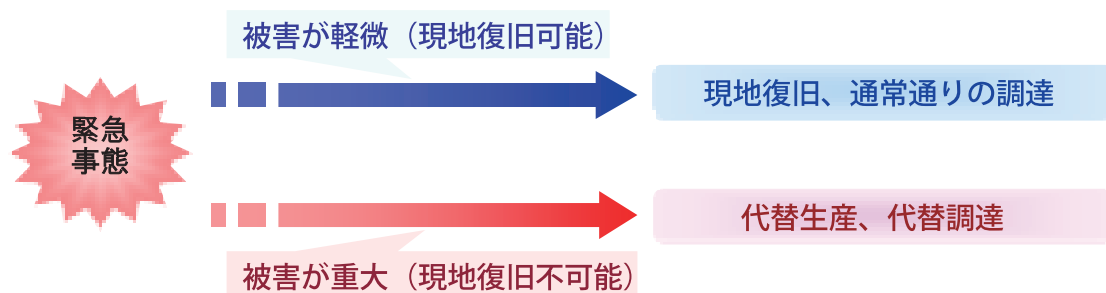
(事例)大規模地震(震度5弱以上)で想定される影響	
インフラへの影響	ライフライン ■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。 ■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。 利用の可否: ×
	情報通信 ■ 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。 ■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。 利用の可否: ×
	道路 ■ 一部の道路が通行規制となる。 ■ その他の道路で、渋滞が発生する。 利用の可否: △
	鉄道 ■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。 ■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。 利用の可否: ×
あなたの会社への影響	人 ■ 設備・什器類の移動・転倒、耐震性の低い建物の倒壊、津波の発生等により、一部の従業員が負傷する。 ■ 従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。
	情報 ■ パソコン等の機器類が破損する。 ■ 重要な書類・データ(顧客管理簿、仕入先管理簿、商品の設計図 等)が復旧できなくなる。
	物 ■ 工場・店舗等が、大破・倒壊・浸水する。 ■ 固定していない設備・什器類が移動・転倒する。 ■ 商品・備品類が落下・破損する。 ■ 仕入先の被災により、部品や原材料等が調達できずに、商品の生産・販売ができなくなる。
	金 ■ 工場の生産停止や従業員の出勤率の低下により事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。 ■ 会社の運転資金(従業員の給与、賃借料等)と建物・設備等の復旧のための資金が必要となる。

- 緊急時においても重要商品を提供し続けるために必要な様々な経営資源（人、物、情報、金など）を確保するための対策（事前対策）を、平常時から検討・実施しておくことが必要です。
- 事前対策の検討にあたっては、「金融機関と友好な関係を構築している」「顧客管理簿が十分に整理できていない」など、日頃から把握している自社の強み・弱みを踏まえて検討することが望めます。

○事前対策の例



○代替方法の必要性



遠方の企業との連携事例 ～他県の同業種企業と緊急時の相互支援協定を結ぶ～

【鍍金業（神奈川県）の取組】

東日本大震災で工場が稼働できなくなった郡山の同業者に対し、福島工場で代替生産を行った。同社は、神奈川県メッキ工業組合の一員であり、同組合の組合員が被災した場合は、物資の提供（日用品、資材等）や復旧作業員の派遣をはじめ、組合員間で代替生産を行う協定を平成21年9月に締結している。また、平成23年4月には新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の間で、「お互い様BC連携ネットワーク※」の調印を行い、事業継続の取り組みを進めている。

代替生産時は、次のことが問題になる。一つは、自社で対応できるメッキであるか。例えば、亜鉛めっきの専門家は、自社の設備で他のメッキはできない。次に、自社の仕事を中断せずに行えるか。支援するマンパワーの余力があるか。そして、品質・納期をクリアできるか等々。数量の多少に係わらずこれらを確認することは必須である。幸いにして、この時期は問題なく対応できた。

この時の業者は、震災で自社工場の機械にトラブルがあり、納期が間に合わないための駆け込みであったが、代替生産で急場をしのぎ、エンドユーザーとのラインを保つことができたと言われた。

※ 大規模災害時に新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の組合員企業同士で代替生産等の相互連携を行うBCPのこと

- 緊急時の対応には、初動対応、復旧のための活動など様々なものがあります。最低限そうした全社の対応に関する重要な意思決定及びその指揮命令を行う統括責任者を決めておくことが重要です。
- また、総括責任者が不在の場合や被災する場合も想定し、代理責任者（2名）を決めておくことも必要です。

6 BCP運用のポイント ～役に立つBCPとするために～

- ・ いざ、緊急事態となった時に、「従業員がBCPの内容を理解していなかったために、適切に対応することができなかった」、「BCPに整理されている情報が古くなっており、役に立たなかった」では、折角BCPを策定していても意味がありません。
- ・ BCPは、一度策定すれば良いものではありません。従業員へのBCP定着や策定したBCPの見直しを行う必要があります。

① BCPの定着 ～社内教育活動の実施～

- BCPは、策定して終わりではありません。緊急事態になった時に従業員がBCPを有効に活用し、適切な対応ができるように準備しておくことで、はじめて意味を成します。

- 毎年1回以上、経営者が従業員に対してBCPの進捗状況や問題点を説明する
- 従業員各自がBCPの取組状況、役割分担の定期的な確認を行う
- 策定したBCPのポイントに関する社内研修会を開催する
- BCPの内容等に関する社内掲示を実施する など

② BCPの見直し ～会社の現状に見合ったものとする～

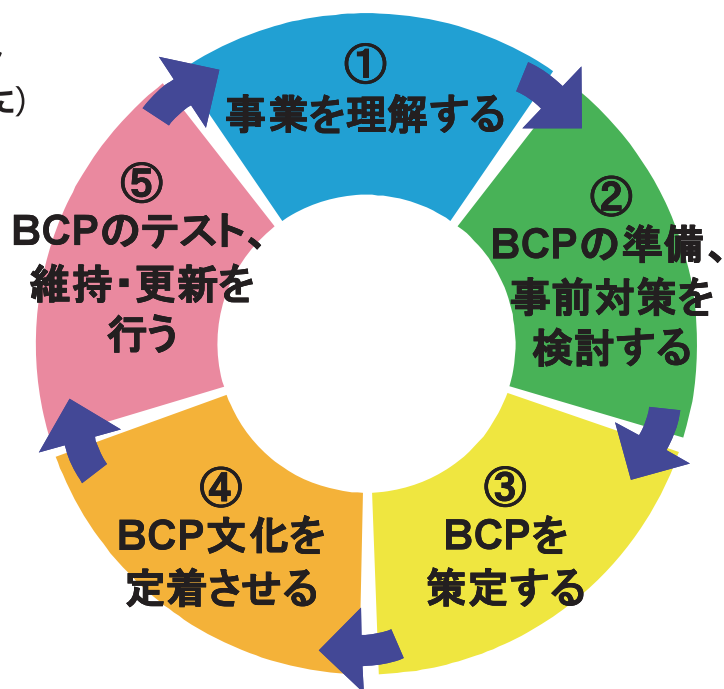
- BCPの見直しは、顧客管理、在庫管理など日頃会社で実施している経営管理の延長にあるものです。
①顧客状況や在庫状況などに大幅な変更、②商品・サービスに変更・追加、生産ラインの組み替え、③人事異動などがあつた場合は、BCPの見直しを行う必要があるか検討し、必要があればBCPに反映させます。
- 実施を予定している事前対策の進捗状況や問題点を定期的にチェックし、対策の内容や実施時期を再検討することも必要です。会社が見直す基準を記載し、随時確認することが有効です。

③ BCPのテスト ～少なくとも年に一度は試してみる(訓練で判ることもある)～

- 最初から完璧なBCPを目指さないで、会社の身の丈にあった「使えるBCP」とすることが大切です。
- 訓練や定期的な見直しを通じて、BCPを継続的に改善していくことが大切です。

④ BCPは経営者自らが策定するもの ～策定する過程が重要～

BCP策定・運用サイクル
(継続的な改善のために)



7 BCPの集団的な取り組みの促進 ～自助+共助へ～

- ・ BCPは、各企業で取り組むだけでなく、業種組合、工業団地や商店街などの団体、地域単位で取り組むことで、問題意識の共有、連携の強化、運用の効率化など相乗効果が期待されます。

8 BCP普及・策定・定着に向けた支援の取り組み

中小企業庁では、中小企業向けの支援策を用意しています。

① BCP策定支援ツールの提供(その1) ～中小企業BCP策定運用指針～

- BCPの策定・運用に必要な考え方を、事例なども入れながら分かり易く解説した支援ツールです。
- 「入門コース」は、BCPを初めて検討する方にも容易に取り組めるように工夫してあります。
- 策定者が自分のレベルに合わせて、「基本・中級・上級」とステップアップしながら取り組みます。
- 様式などもダウンロードが可能です。

中小企業BCP策定運用指針
～緊急事態を生き抜くために～

この指針は、中小企業へのBCP(緊急時企業存続計画または事業継続計画)の普及を促進することを目的として、中小企業関係者や有識者の意見を踏まえ、中小企業庁が作成したものです。指針には、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、わかりやすく説明されています。この指針に沿って作業すれば、サンプルのような書類を完成することができます。

- ・ 指針の公開履歴
- ・ 初めに利用される方は、こちらの利用方法をご覧ください。
- ・ 2回目以降の方は、直接コースを選択していただいても結構です。

入門コース 基本コース 中級コース 上級コース

- ・ 様式集のダウンロード
- ・ BCPのアウトプットイメージ
- ・ BCP策定企業の紹介

ダウンロード

BCPの様式集

事業継続計画書

② BCP策定支援ツールの提供(その2) ～災害対応事例の提供～

- 中小企業の事業継続計画(BCP)＜災害対応事例からみるポイント＞
- 平成16年の中越地震、平成19年の中越沖地震、能登半島地震で被災された後、早期に復旧、復興を果たされた機械製造業、酒造業、システム開発、ホテル、飲食店、病院、建設業など22社の事例を事例集としてまとめ、BCP検討、策定のポイントを抽出、整理しています。
- 中小企業者の皆さんがBCPを策定する際の参考としていただけるものです。



③ 政府系金融機関による低利融資 ～BCPに基づき整備する防災設備整備など～

- 中小企業のBCP策定運用指針に則り、自らが策定したBCPに基づいて防災に資する施設などを整備する際に低利融資を活用することができます。
- 具体的な融資等につきましては、日本政策金融公庫(中小事業)にご相談ください。

本資料についてのお問い合わせ

〒100-8912 東京都千代田区霞が関1-3-1 TEL.03-3501-2698

中小企業庁事業環境部 経営安定対策室

2012-経営安定対策室-一般-初-017

リサイクル適性(A)

インターネットから



中小企業BCP

検索

中小企業庁ホームページ

モバイル中小企業庁
<http://chusho.mjmk.jp>



2012年11月