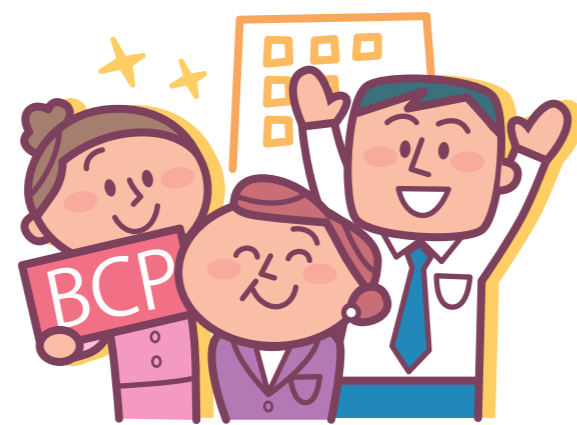


中小零細事業者用
事業継続計画(BCP)策定
ガイドライン

第4版

脅威に負けない組織作り



大阪府商工会連合会
事業継続計画(BCP)策定支援研究委員会 [監修]
松井 裕一朗 [著]

はじめに

2011年3月11日に発生した太平洋三陸沖を震源とする東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）は約2万人の死亡者・行方不明者を出し、その地震規模（マグニチュード9.0）の大きさから一部の地域経済のみならず、日本経済全体に甚大なダメージを与え、その被害総額は内閣府やシンクタンクなどの試算結果によると15兆円から100兆円ともいわれており、日本経済を支える全企業数の99.7%を占める中小零細事業者に与えた影響は計り知れません。

また、大阪府域においては、今世紀前半中にマグニチュード8.0～9.0クラスの南海トラフ巨大地震の発生が想定（70%～80%程度）されています。これは文明の進化と共に様々な技術が進歩し、新たな取り組みや考え方が生まれようとも、事業を取り巻く脅威（地震、風水害、伝染病、テロ、情報セキュリティ事故など）が無くなることはないという事実を示しています。

こうしたことから、“脅威が無くならない”ということは“いつか必ず脅威は現実のものになる”と普段から認識し、事前に対策を準備しておくことが重要です。

そこで、大阪府商工会連合会では2011年9月に事業継続計画（BCP）策定支援研究委員会を組織し、大阪府域における中小零細事業者が、有事の際に事業の継続を果たすことができる能力を備えられるよう、「中小零細事業者用事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」を作成し、公開することと致しました。

本ガイドラインは中小零細事業者が取り組み易く、シンプルでありながら有効性の高い事業継続計画（BCP）の策定ができるよう下記の特徴を備えており、日本国内の他のガイドラインと一線を画す内容となっております。

- 組織や事業の特徴に応じた“オリジナル”の事業継続計画（BCP）を策定することが可能
- “あらゆる脅威”に対応ができる事業継続計画（BCP）を策定することが可能

本ガイドラインを皆様方の組織における事業継続能力の向上にお役立て頂ければ幸いです。

平成30年6月
大阪府商工会連合会
事業継続計画（BCP）策定支援研究委員会

目次

はじめに	1
目次	2
第1章 事業継続の理解	3
1. 事業継続とは	4
2. 防災と事業継続の違い	7
3. 事業継続計画(BCP)とは	9
第2章 事業継続計画(BCP)の策定	10
1. 事業継続計画(BCP)の策定プロセス	11
2. 事業継続計画(BCP)の策定手順	12
2.1 事業継続方針を定める	12
2.2 対象事業を構成する業務を明確にして事業影響度分析を行う	13
2.3 対象事業におけるリスクアセスメントを行う	15
2.4 分析・評価結果に基づく対策の検討と導入を行う	17
2.5 事業継続計画(BCP)として文書化する	20
2.6 事業継続計画(BCP)に基づく演習と見直しを行う	22
2.7 事業継続計画(BCP)の教育を行い、正式な運用を始める	26
3. 事業継続計画(BCP)の更なるブラッシュアップ	28
用語集	30
あとがき	31

第1章

事業継続の理解



第1章 事業継続の理解

1. 事業継続とは

事業継続とは、“事業”に悪影響を及ぼす“脅威”が実際に発生した際に、事業に与える影響を最小化し、事業の中断を防ぐための考え方です。具体的には平常時と緊急時の2つの取り組みで構成されています。

事業継続における“事業”とは

会社が存続する上で、欠かすことのできない事業であり、特定の製品やサービス（利益の大半を占めているような）に関する事業である場合もあれば、組織や拠点もしくは取引先などに関する事業である場合もあります。

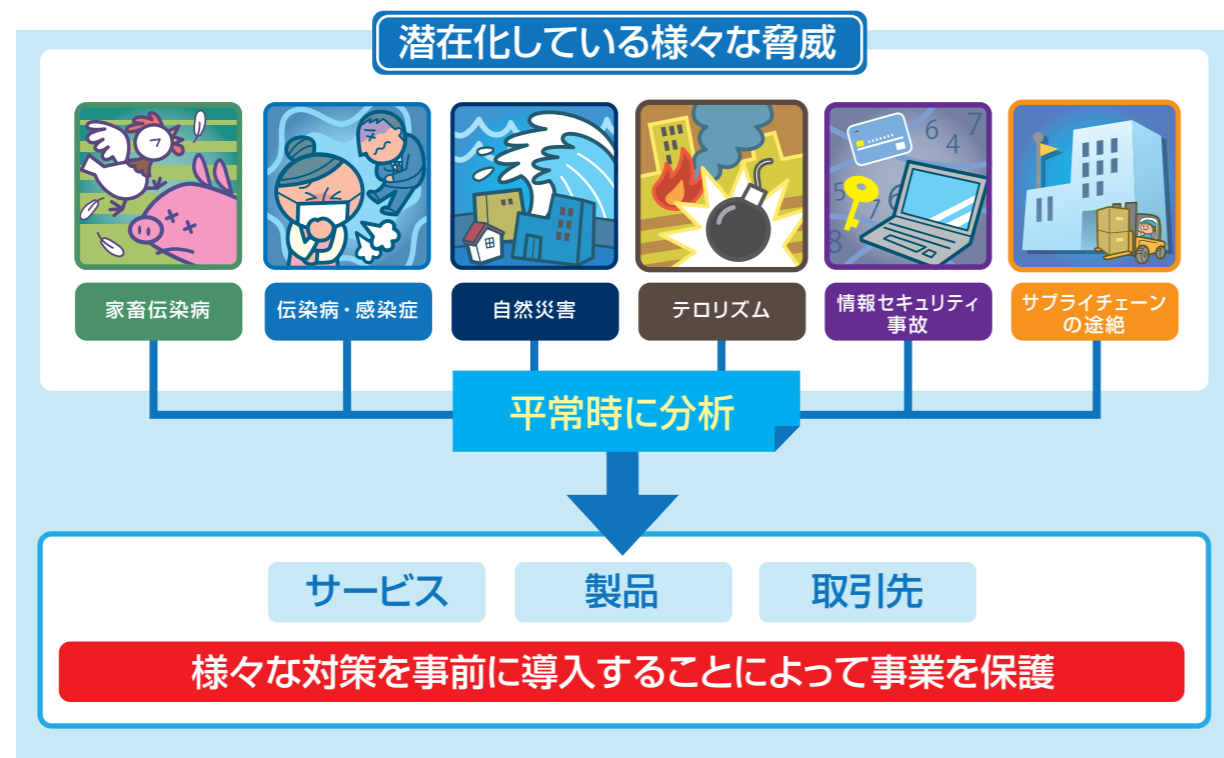
会社によって“事業”の意味合いが変わるのですね!



① 平常時の取り組み

“脅威”が潜在化している間(平常時)に、事業とその環境を取り巻く様々な脅威を把握・分析し、対策を導入することで、緊急時に事業継続できるよう準備(事業継続計画(BCP)の策定)を行います。<図表1参照>

<図表1> 平常時の取り組み



事業継続における“脅威”とは

家畜伝染病、伝染病・感染症、自然災害、テロリズム、情報セキュリティ事故など、世の中には様々な脅威が存在しますが、どのような脅威が自社の事業に影響を与えるかを知ることが重要です。

例えば自然災害はどのような事業においても脅威といえますが、畜産業や飲食業であれば“家畜伝染病”や“伝染病・感染症”、情報処理サービス業であれば“情報セキュリティ事故”など、特定の業種において重要視しなければならない脅威もあります。

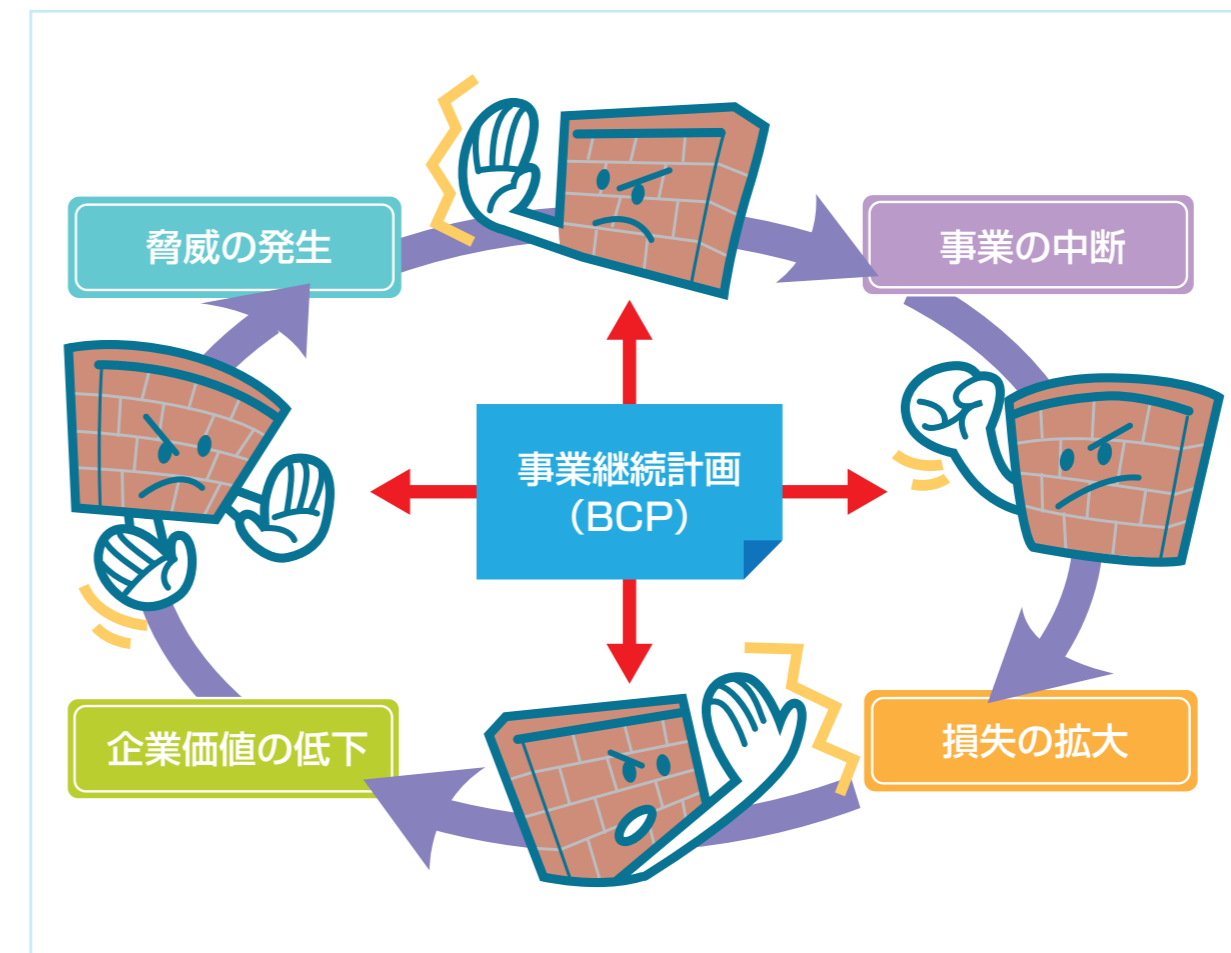
同じ脅威でも与える影響は業種によって違うということですね!



② 緊急時の取り組み

“脅威”が顕在化した際(緊急時)には、平常時の取り組みによって事前に策定しておいた事業継続計画(BCP)を最大限に活用し、事業継続を阻む“負の連鎖”(脅威の発生→事業の中断→損失の拡大→企業価値の低下→新たな脅威の発生(顧客離れや運転資金が調達困難になるなど)→事業の中断…)を早い段階で断ち切ります。<図表2参照>

<図表2> “負の連鎖”と事業継続計画(BCP)



“負の連鎖”を断ち切るためには

実際に脅威が現実のものとなり、自社の事業に影響が出ている時点で既に“負の連鎖”は始まっています。そのような混乱状況の中では、行き当たりばったりの対策はその効果が疑わしいばかりか、場合によっては対策自体を講じることができないこともあります。会社存続のためには事前に事業継続計画（BCP）を策定しておくことが重要です。

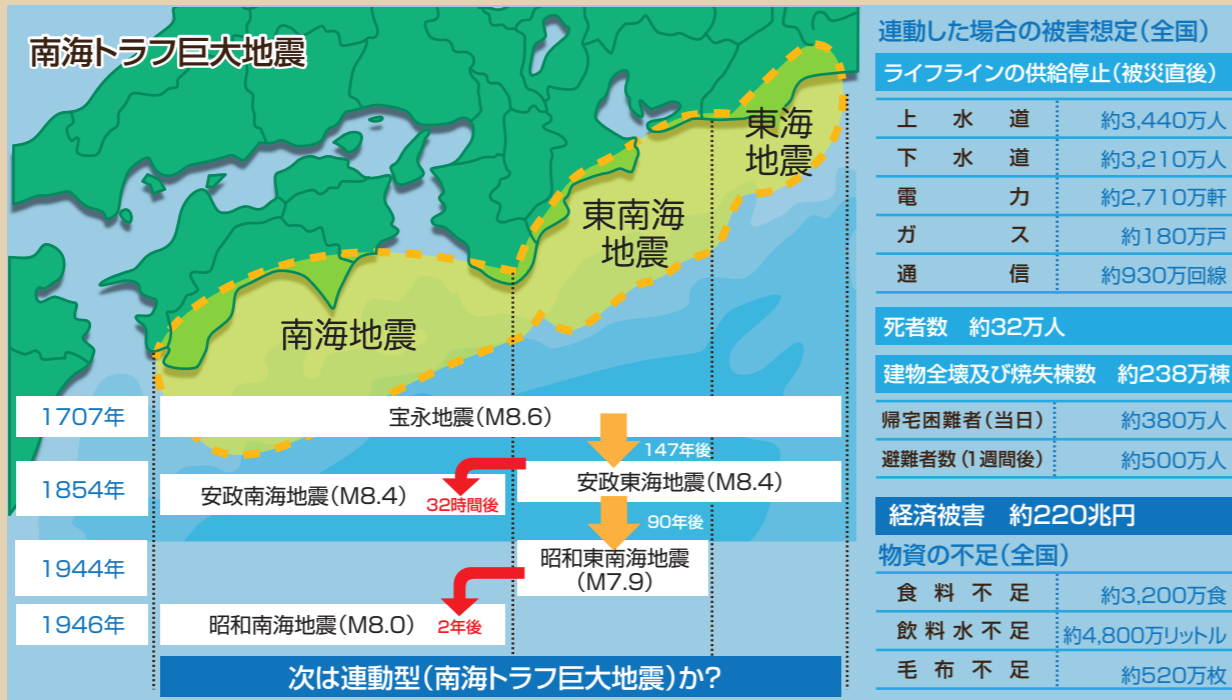
事前に事業継続計画(BCP)を策定していれば、いざという時に的確な対応ができますね!



コラム COLUMN

関西における震災リスク

関西における代表的な震災リスクとしては「南海トラフ巨大地震(東海・東南海・南海連動型地震)」が挙げられます。2018年1月1日を算定基準日とした30年以内のマグニチュード8～9クラスの地震発生確率が70%～80%程度と評価されており、今世紀前半のうちに発生する可能性が非常に高い地震です。また、この地震が発生した場合には、最大で死者32万3000人、経済被害は220兆3000億円という甚大な被害が想定されています。

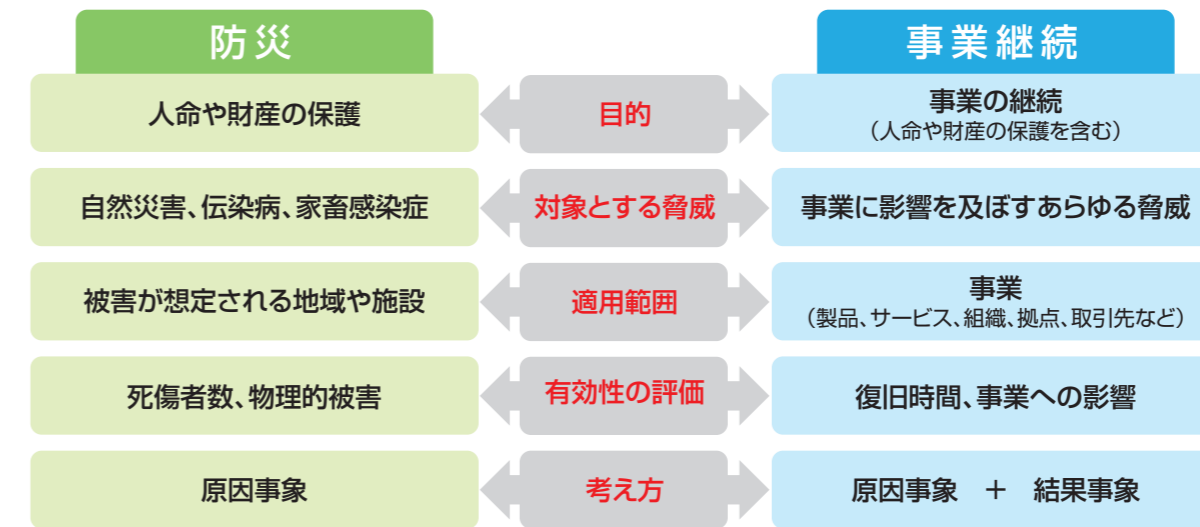


出典:内閣府南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループ/2014年3月

2. 防災と事業継続の違い

防災は人命や財産の保護を目的としているのに対して、事業継続は事業の継続(人命や財産の保護を含む)を目的としています。また、適用範囲(保護の対象)についても、防災は被害が想定される地域や施設を対象としていますが、事業継続は企業が会社を存続する為に必要な事業(製品、サービス、組織、拠点、取引先など)を対象としています。すなわち、防災の観点だけでは緊急時の事業継続を確実にするには不十分であることを知っておくことが重要です。<図表3参照>

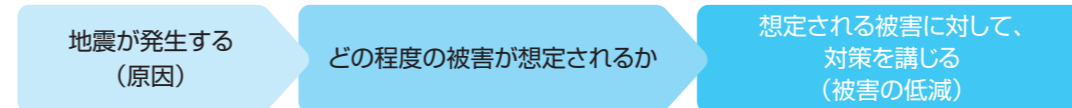
<図表3> 防災と事業継続の比較



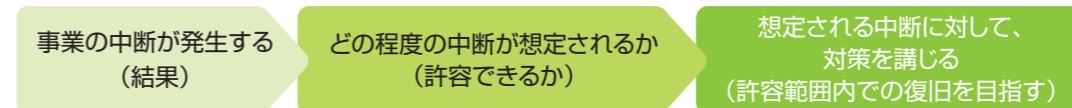
“原因事象”と“結果事象”とは

防災と事業継続において一番重要な相違点は“考え方”です。事業継続では、それぞれの対策や取り組みを検討するにあたって下記の考え方が用いられています。

- 原因事象 “原因”から被害を想定し、対策を考えます。



- 結果事象 “結果”から中断の程度を想定し、対策を考えます。



上記により、原因事象と結果事象の両面からの考え方に基づく事業継続は“あらゆる脅威”に対して一定の有効性を持ったものとなります。

事業継続計画(BCP)は脅威ごと(地震や新型インフルエンザなど)に個別に策定するものではありません。これらは“原因事象”の考え方に基づく防災計画といえます。



企業防災について

内閣府では“企業防災”の推進において“防災”ならびに“事業継続”の双方を推進するものとしており、国の防災基本計画にも下記の内容が記載されています。

○ 企業防災の促進

企業は、災害時に企業の果たす役割(生命の安全確保、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生)を十分に認識し、各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画(BCP)を策定するよう努めるものとする。また、防災体制の整備、防災訓練の実施、事業所の耐震化・耐浪化、予想被害からの復旧計画策定、各計画の点検・見直し、燃料・電力等の重要なライフラインの供給不足への対応、取引先とのサプライチェーンの確保等の事業継続上の取組を継続的に実施するなど事業継続マネジメント(BCM)の取組を通じて、防災活動の推進に努めるものとする。

出典:防災基本計画(平成29年4月11日中央防災会議決定)

事業継続は企業の社会的責任(CSR)ともいえますね!

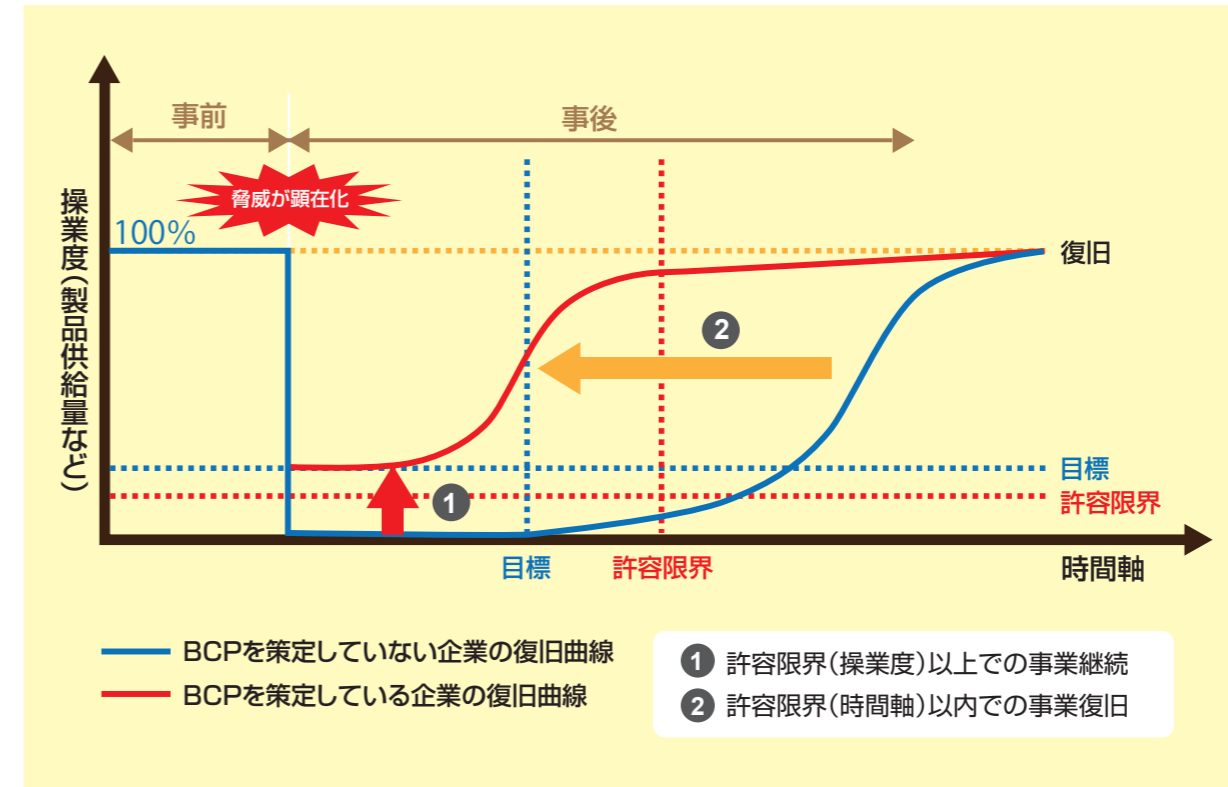


3. 事業継続計画(BCP)とは

事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)とは、潜在化している“脅威”による損失とその影響を事前(平常時)に分析し、その結果に応じた対策の検討と導入を行うことで、“脅威”が顕在化した際(緊急時)に事業継続を確実にするための各種の手順や情報を文書化した行動計画です。事業継続計画(BCP)を策定しておくことにより、緊急時に事業継続を阻む“負の連鎖”を早い段階で断ち切ることができるようになります。

<図表4参照>

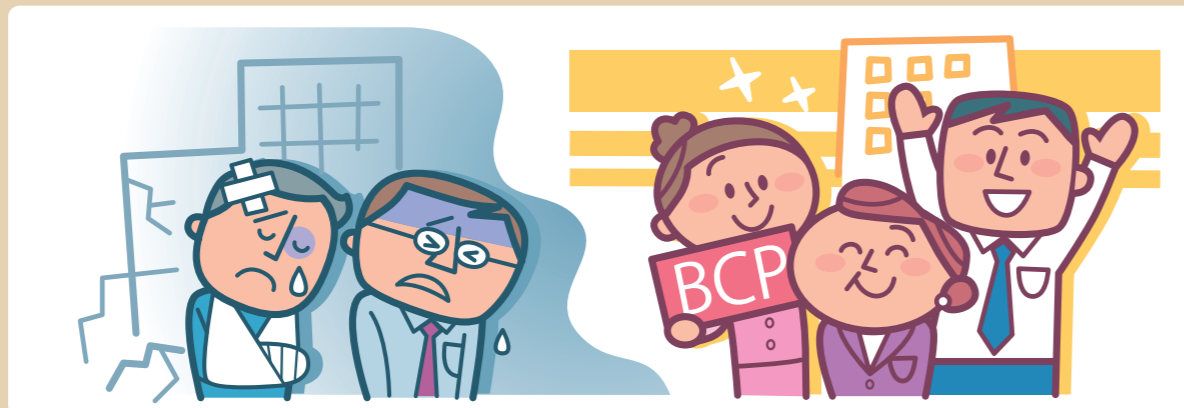
<図表4> 事業継続計画(BCP)の策定による効果



コラム COLUMN

本当のBCPとは?

2011年3月11日の東日本大震災は記憶に新しいところですが、当時BCPを策定していた企業にも事業継続が“できた企業”と“できなかった企業”が存在し、事業継続ができなかった企業の原因として「これほど大規模な地震は想定外だった」というものがありました。これは“地震とその規模”を重視した“原因事象”の考え方によって“BCPという名の防災計画”を策定していた可能性があることを示唆しています。全ての脅威を想定内にする事は不可能です。「どのような脅威が発生しても業務は中断する」という事実に基づいた“結果事象”の考え方と“原因事象”の考え方の両面からアプローチすることによって初めて“あらゆる脅威”に対応可能な“本当のBCP”が策定できるといい良いでしょう。



許容限界とは

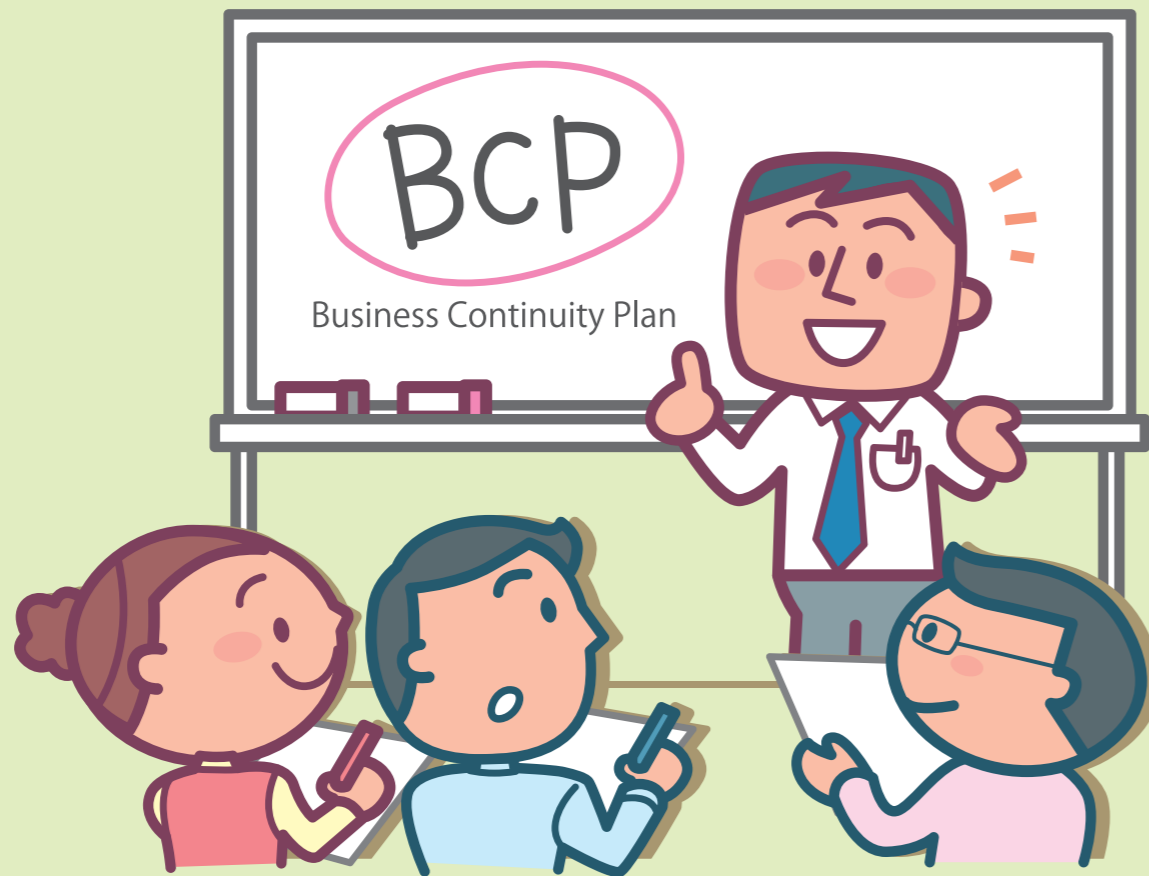
許容限界とは事業を継続する上で許容できる影響範囲の“限界値”のことです。事業継続には操業度(製品の供給量など)と時間軸の2つの許容限界があります。それぞれの許容限界である一定の値を下回ると事業継続の危機(すなわち会社存続の危機)であることを示します。

この許容限界を知ること、緊急時に事業継続を確実にするための有効な対策を事前に講じることができるようになります。



第2章

事業継続計画(BCP)の策定



第2章 事業継続計画(BCP)の策定

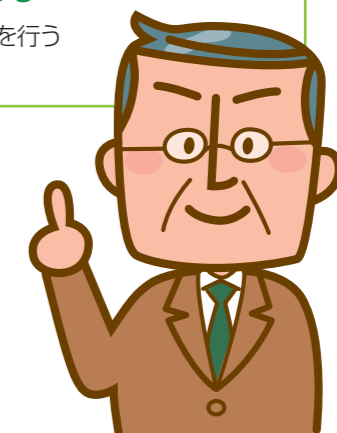
1. 事業継続計画(BCP)の策定プロセス

事業継続計画(BCP)は下記の“7つの段階”を経て策定します。<図表5参照>
緊急時において有効に機能する事業継続計画(BCP)を策定するにはどの段階も省略することはできません。第1段階から順番に作業を進めていく必要がありますので、各段階の作業を終えてから次の段階に進むようにして下さい。

<図表5> 事業継続計画(BCP)策定の流れ



事業継続計画(BCP)の策定は“緊急時の事業継続を確実にする”ことが目的です。“策定”すること自体が目的ではありません。多くの時間を費やしても、各段階の内容にしっかり取り組んでいくことが重要です。



2. 事業継続計画(BCP)の策定手順

2.1 事業継続方針を定める

まず始めに事業継続において必須とされる製品やサービスなどに関わる事業を事業継続計画(BCP)の対象事業として選定し、事業継続に対する自社の取り組みを事業継続方針として定めます。<図表6参照>

<図表6> 対象事業の選定



対象事業の選定における注意点

第1章の事業継続の理解でも述べましたが、事業継続の対象とすべき事業は会社存続上、欠かすことのできない事業である必要があります。言い換えれば、対象事業を継続するためにはその他の事業を中断しても止む無しと判断するということです。全ての事業を継続しようとして共倒れになることが無いように、対象事業の選定を行きましょう。

事業継続方針の公表

作成した事業継続方針は社内での掲示やホームページでの公表をすることで、利害関係者(取引先や消費者など)ならびに従業者に周知されるようにしましょう。

それでは実際に別紙策定資料の「BCP-01_事業継続方針」を用いて方針の作成を行きましょう。

2.2 対象事業を構成する業務を明確にして事業影響度分析を行う

事業継続方針の作成を終えたら、次の段階として、事業影響度分析を行います。事業影響度分析では“結果事象”の考え方にに基づき、対象事業を構成するそれぞれの業務を明確にして、その業務が中断した場合の影響度を分析します。なお、分析の際には“事業中断による「収益」、「取引先の要求」、「社会的な信用」に対する継続的な影響度”、“業務が必要とする経営資源(人材、設備機器、資金、情報)”などを考慮することが重要です。

<図表7> 事業影響度分析



業務名称	事業中断による「収益」、「取引先の要求」、「社会的な信用」に対する継続的な影響度			最大許容停止時間	目標復旧時間	業務が必要とする経営資源				備考
	数時間程度	数日程度	1週間以上			人材	設備機器	情報	資金	
資材管理	◎	○	△	2週間	1週間	4名(2交代制)	フォークリフト2台	資材管理システム	1,500万円(1ヶ月)	主資材ならびに副資材の在庫数を勘案した。
製造・加工	○	△	×	1週間	5日間	18名(3交代制)	工作機械	仕様書設計画面	1,000万円(1ヶ月)	製品の在庫数を勘案した。

最大許容停止時間と目標復旧時間

事業影響度分析では、分析の内容に応じて最大許容停止時間と目標復旧時間を決定します。最大許容停止時間はその業務の中断が許される最大許容期間であり、この期間を過ぎると会社存続の危機であることを示します。また、目標復旧時間は最大許容停止時間の範囲内で、事業復旧を果たすための復旧目標として定めます。

最大許容停止時間と目標復旧時間を把握しておけば、効果的な対策が検討できますね!



それでは実際に別紙策定資料の「BCP-02-08_事業影響度分析表」を用いて分析を行きましょう。

<図表8> 業務が必要とする経営資源



経営資源の特定におけるポイント

業務は「人材」(ヒト)、「設備機器」(モノ)、「資金」(カネ)、「情報」で成り立っています。
 言い換えれば、事業影響度分析で特定できた経営資源はどれが欠けても事業の中断に繋がるかもしれない重要な資産であり、事業継続の観点から保護しなければならない経営資源といえます。

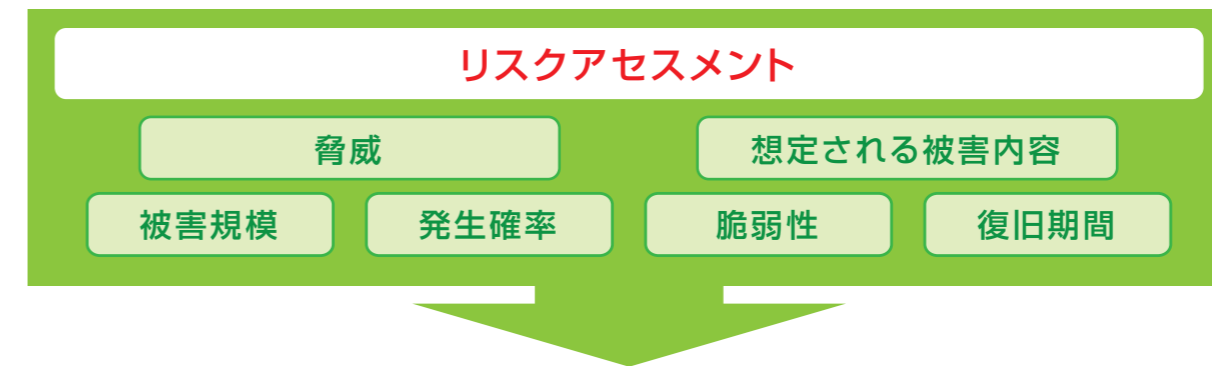
業務に必要な経営資源を洗い出すことで、それらを保護する対策を検討できますね!!



2.3 対象事業におけるリスクアセスメントを行う

事業影響度分析の作業を終えたら、次の段階としてリスクアセスメントを行います。リスクアセスメントでは“原因事象”の考え方にに基づき、対象事業を取り巻く環境において、どのような脅威が発生すると、どの程度の影響を受けるかを評価します。<図表9参照>

<図表9> リスクアセスメント



脅威	想定される被害内容	アセスメント					BCP発動条件採否	備考
		被害規模	発生確率	脆弱性	復旧期間	リスク値		
地震(震度6弱)	・社屋へのダメージ(天井落下、ドアの開閉不良) ・設備機器へのダメージ(工作機械の転倒やスリ) ・貯蔵設備へのダメージ(貯蔵タンクの亀裂、薬品棚の転倒)	4	1	4	4	64	○	新耐震基準の建築物であるため、震度6弱とした。
大雨	・社屋へのダメージ(1階部分の水濡れ) ・設備機器へのダメージ(電子機器類のショート) ・その他の資産へのダメージ(配送車両の故障)	4	1	2	3	24	○	最大1時間降水量80mmの雨を想定。

リスクアセスメントにおけるポイント

リスクアセスメントは事業を取り巻く環境の特性を踏まえて行うことが重要です。例えば、同じ拠点で営まれている事業に対してリスクアセスメントを行っても、建物の1階と2階では評価結果が変わる場合があります。何故なら1階は洪水により水没する可能性があるのに対して、2階はその恐れが少ないことが考えられるためです。また、海岸沿いや活断層の真上にあるような拠点についても、そのような環境にない他の拠点とは違った評価結果となります。



特定の業種において重要視しなければならない脅威があることも忘れないで下さいね!



事業に対する脅威の存在を知るには

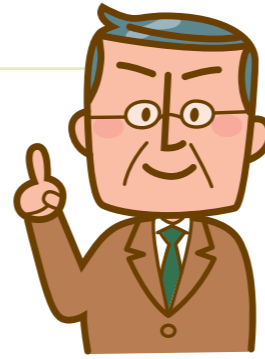
事業継続の対象事業が含まれている拠点の市町村からハザードマップや地域防災計画書入手することで、当該地域において想定されている脅威やその被害の程度を把握することができます。これらはインターネットの市町村ホームページから入手可能な場合も多く、市町村の窓口にお問い合わせで入手することも可能です。

大阪府下で公表されている脅威に関する情報の例

- 大阪府 南海トラフ巨大地震災害対策等検討部会
http://www.pref.osaka.lg.jp/kikikanri/keikaku_higaisoutei/bukai.html
- おおさか防災ネット ハザードマップ
<http://www-cds.osaka-bousai.net/pref/PreventMap.html>
- 大阪府 感染症対策情報
<http://www.pref.osaka.lg.jp/iryo/osakakansensho/index.html>
- 大阪府立公衆衛生研究所 大阪府感染症情報センター
<http://www.iph.pref.osaka.jp/infection/index.html>

※上記で紹介しているURLは2018年5月現在のものです。

リスクアセスメントによって、事業継続に影響を与える脅威を特定し、その脅威の発生確率と影響度に応じた対策の検討ができるようになります。



それでは実際に別紙策定資料の「BCP-02-03_リスクアセスメント一覧表」を用いて評価を行いましょ。

コラム
COLUMN

現状分析の必要性

感覚や経験だけで事業継続に必要な対策を検討し、導入することはお勧めできません。もちろん感覚や経験も重要ですが、事業の特性や立地条件、利害関係者からの要求事項などを勘案し、様々な視点から自社の事業を詳細に分析し、組織の現状を把握する必要があります。これにより、限られた予算と人員を効率的に配分することが可能になり、優先度に応じた有効性の高い対策の検討と導入を行うことができます。



2.4 分析・評価結果に基づく対策の検討と導入を行う

分析(事業影響度分析)と評価(リスクアセスメント)の作業を終えたら、次の段階としてそれらの結果に基づく対策の検討と導入を行います。具体的には事業影響度分析で設定した“目標復旧時間”と業務が必要とする“経営資源”、リスクアセスメントで判明した“脅威”のそれぞれを考慮した対策を検討します。検討結果として導き出された各対策については、対策の導入に必要なとされる経営資源を特定し、導入の可否判断を行い、優先順位を定めて導入します。<図表10、11参照>

<図表10> 対策検討の視点



事業を支える主要要素に対する代表的な対策例



人材

労働力、経験、技術など

- 特定の従業者に依存している技術や知識を無くす(教育の実施)
- 安否の確認(緊急連絡網の作成)
- 緊急時の通勤経路の確保(通勤経路図の作成)
- 同一区域の従業者のみによって担当される業務を無くす(居住地域図の作成)
- 緊急時の避難経路の確保(避難経路図の作成)



供給

供給元、供給先など

- 特定の供給元に対する依存を無くす(供給元の分散化)
- 特定の供給先に対する依存を無くす(供給先の分散化)
- 供給元が事業中断した場合の代替手段確保(代替供給元の確保)
- 供給元の事業継続能力の把握(供給元の事業継続能力の調査)



拠点

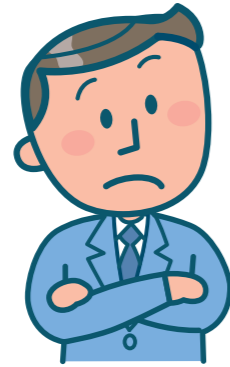
建物、設備機器など

- 単一設備の被災による事業中断を無くす(二重化)
- 地震による被害の低減(耐震化)
- 火災による被害の低減(消火設備の設置)
- 停電による被害の低減(非常用電源の確保)
- 緊急時対応ならびに復旧作業用資材の確保(非常用備蓄物品一覧表の作成)
- 重要物品の保護(非常持ち出し物品一覧表の作成)

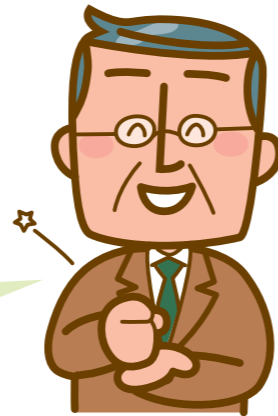


その他の経営資源
情報システム、資金など

- 情報システムの復旧準備(情報システムやデータのバックアップ)
- 緊急時におけるキャッシュフローの健全化(コミットメントライン契約の締結)



会社の予算のことを考えると…。
僕には権限がないし…。
できることが少ないなあ。



“できる”、“できない”を考えずに、まずは理想論で対策を検討しましょう。今すぐに導入できない対策は“将来導入を検討する対策”として管理していくことが重要です。

<図表11> 対策の種類



有効な対策を導入するには

対策は「予防対策」と「復旧対策」の2種類に分けることができます。予防対策の導入が難しくれば復旧対策に重点を置き、復旧対策の導入が難しくれば予防対策に重点を置くことで、費用対効果の高い対策を選定することができます。例えば、建物や設備機器の耐震化は一般的に膨大な費用と一定の条件(建物に対する権利など)を要する予防対策ですが、導入が難しい場合は、ある程度の被害を許容した上で、被災後の復旧対策を充実させたほうが事業継続に有効な場合があります。

導入済みの対策がある場合は、それが「予防対策」と「復旧対策」のどちらであるかを認識し、偏りがないように全体のバランスを考えて、新たな対策を導入することをお勧めします。

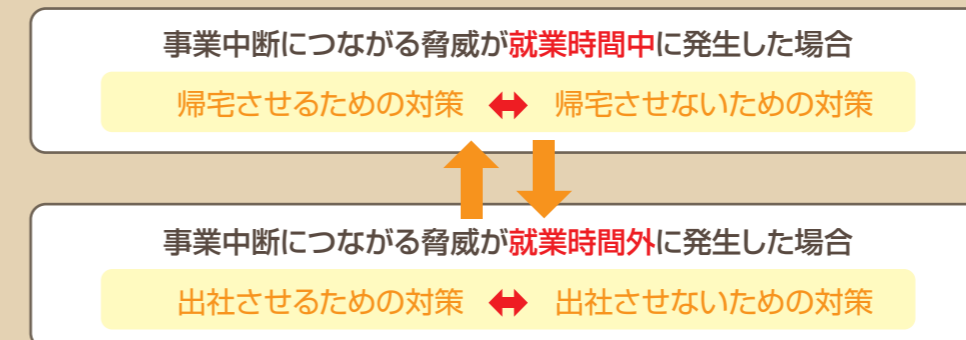


それでは実際に「BCP-02-08_事業影響度分析表」ならびに「BCP-02-03_リスクアセスメント一覧表」の結果を踏まえ、業務ならびに脅威の観点からそれぞれの対策の検討と導入を行いましょ。

コラム
COLUMN

事業継続で最も重要な要素は“従業員”

どれだけ立派な手順書を作成し、建物や設備機器に多額の投資を行っていても、有事の際に“従業員”が会社にいなければ何の役にも立ちません。このことから、従業員に対する対策の導入は最も重要であると認識しておく必要があります。なお、“従業員に対する対策”といっても事業の内容や利害関係者からの要求事項によって下記のように分けられることを意識し、検討することが重要です。



従業員に対する対策の検討と導入の前に“帰宅させる・させない”、“出社させる・させない”という会社の方針を事前に決めておきましょう。

2.5 事業継続計画(BCP)として文書化する

分析・評価結果に基づく対策の検討と導入の作業を終えたら、次の段階として、事業継続のために導入した様々な対策を取りまとめ、事業の継続を確実にするための具体的な行動計画として文書化します。<図表12参照>

対策の内容と規模によっては、導入に時間を要する場合があります。全ての対策の導入が終わっていても、ある程度の目途が立ったところで事業継続計画(BCP)の文書化作業を始めましょう。



<図表12> 事業継続計画書に含めるべき内容

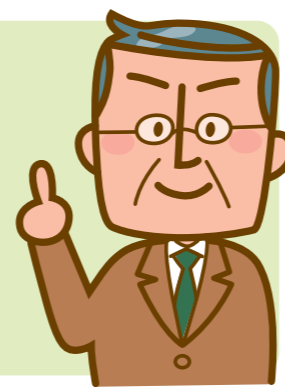
事業継続計画書	
管理面	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画の目的 ● 適用範囲 ● 想定するリスク ● BCPの発動条件 ● BCPの停止条件 ● BCP発動時の組織体制 ● 役割及び責任 組織の運営(意思決定) 社内外からの情報収集 利害関係者に対する渉外対応 経営資源の管理 経営資源の割り当て 復旧状況の統制
対策面	<ul style="list-style-type: none"> ● BCP発動時に用いる文書 初動対応手順書 各種復旧手順書 情報システム復旧手順書 生産システム復旧手順書 設備機器復旧手順書 業務復旧手順書 など 緊急連絡リスト 従業員リスト 供給先リスト 供給元リスト 外注先リスト 報告書や記録様式

文書化におけるポイント

「自分は知っている」や「皆は理解している」という観点で文書化を怠ってはいけません。文書化は大変な作業ですが、現状を可視化することで問題点や改善点を洗い出す意味合いと、誰もが同じ対応をとることができるようにする標準化の意味合いがあります。



緊急時の混乱の中では、正しい判断や思考ができるとは限りませんから、事前に文書化していれば安心ですね!



緊急時に責任者不在という場合も想定されますから、文書化は必須の作業といえます。

初動対応手順について

それぞれの業務や設備機器などに関する復旧手順も重要ですが、緊急時にまずやるべきことは“初動対応”です。業務内容や組織構造に合わせて、初動対応手順書の作成も行いましょう。



“初動対応”とは緊急時に従業員が最初にとるべき行動(避難、安否確認、安全確認など)のことです。

緊急時に“最初に手に取る手順書”として初動対応手順書があれば、迷うことなく行動することができますね!



それでは実際に別紙策定資料の「BCP-02_事業継続計画書」ならびに「BCP-03_初動・復旧対応手順書」を用いて事業継続計画(BCP)と初動対応手順の文書化を行いましょう。

コラム COLUMN

完全オリジナルな事業継続計画書

同じ業界や業種であっても、同じ内容の事業継続計画書が他社に存在することはありません。それは事業内容や事業を営んでいる事業所や工場の立地条件、利害関係者からの要求事項など、様々な条件が完全に一致することはないからです。すなわち、それらの分析を経て策定された事業継続計画書であれば、必然的にそこに含まれる組織体制や役割、有事の際に事業継続を果たすための対策やその手順書も同じものになるはずがないのです。

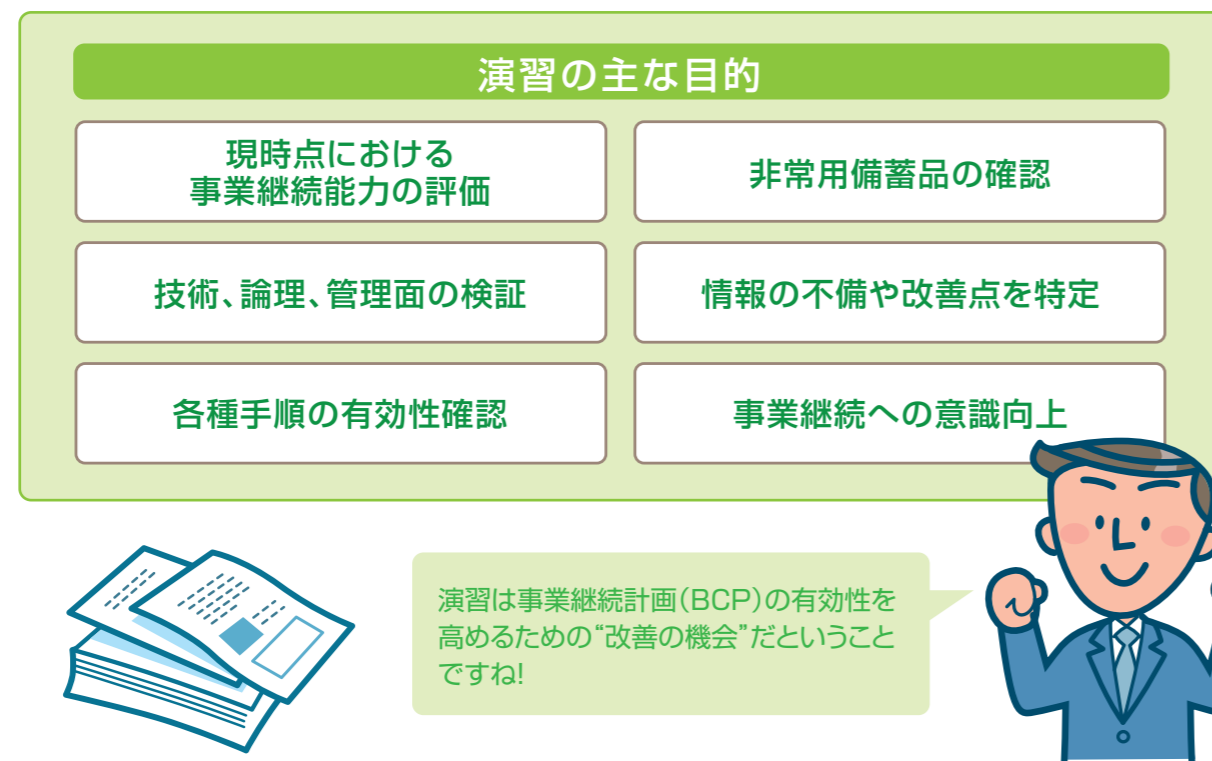


このことから、事業継続計画(BCP)ならびに初動対応手順などの文書化は一番大変な作業ですが、自社独自の事業継続計画書こそ“有事の際に使える事業継続計画書である”という強い意識を持って取り組むことが重要です。他社が策定した事業継続計画書を流用したり、一部を改変して使用したりするようなことは絶対に止めましょう。

2.6 事業継続計画(BCP)に基づく演習と見直しを行う

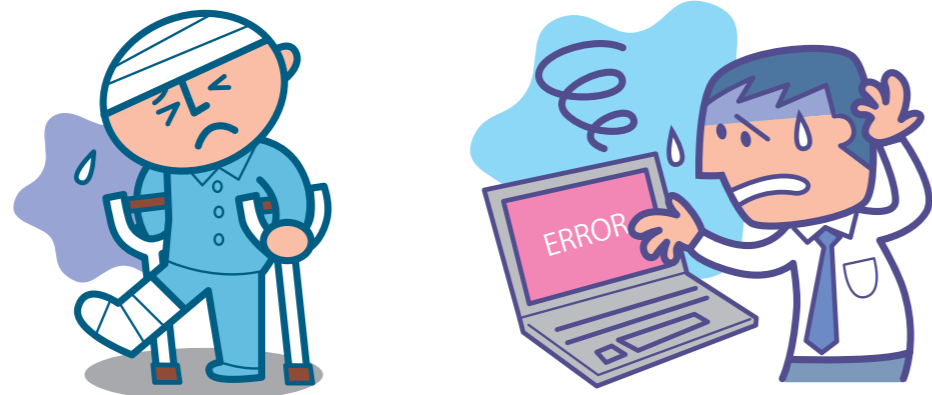
事業継続計画(BCP)の文書化の作業を終えたら、次の段階として事業継続計画(BCP)に基づく演習と見直しを行います。具体的には事業継続計画書を実際に使用した演習を行うことで、演習によって得られたノウハウや問題点を基に事業継続計画(BCP)の見直しを行い、事業継続計画書を改訂します。なお、演習の実施にあたっては、その目的を理解した上で事業継続計画書に記載されている全内容の検証をすると共に、関係する全従業員が参加する必要があります。これによって初めて、事業継続計画(BCP)の有効性が確認されたことになります。<図表13、14、15参照>

<図表13> 演習の目的



演習における注意点

演習は事業継続計画(BCP)の有効性を確認するために行われることから、実際に普段利用している経営資源が用いられます。これは演習中の“従業員の怪我”や“システムリカバリの失敗”などによる事業中断の“リスク”が伴うということであり、演習に参加する従業員全員がしっかりとリスクを認識し、真剣に取り組む必要があります。



有効性の確認とは

事業継続計画(BCP)の有効性を確認できる機会は“演習”と“緊急時”だけです。そのことを踏まえて演習は、「計画全体が実際に演習されたか」、「計画内の全ての情報が検証されたか」、「計画に関係する全ての従業員が演習に参加したか」という3つの事項を全て満たすことが重要です。事業継続計画書に記載されている内容の全てが演習によって検証されていないと、有効性の確認ができたとはいえません。

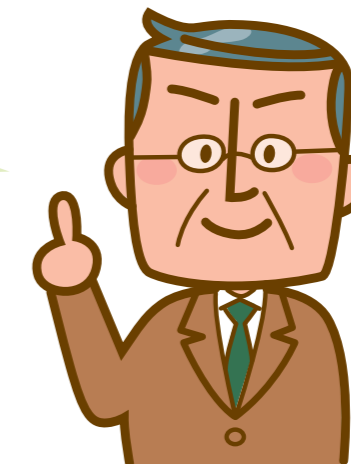
<図表14> 演習の種類

種類	特徴
机上演習	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画書に記載されている内容について“書面”上で検証を行う ● 事業継続計画書に記載されている内容の“全て”を検証する ● 迫真性が低い
機能演習	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画書に記載されている内容について、実際に“対応作業”(復旧作業など)を実施し、検証を行う(実践による経験的学習) ● 事業継続計画書に記載されている内容について、“機能(役割)ごと”の検証を行う ● 迫真性が高い
統合演習	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画書に記載されている内容について、実際に“対応作業”(復旧作業など)を実施し、検証を行う(実践による経験的学習) ● 事業継続計画書に記載されている内容の“全て”を検証する ● 各対応作業の相互作用や協力関係を検証する ● 迫真性が高い ● 事業継続計画書の有効性が確認できる

演習を計画する際のポイント

演習の種類には簡単なものから順に「机上演習」、「機能演習」、「統合演習」があります。まずは取り組み易い「机上演習」から実施することをお勧めします。1度の演習で全てを済ませようと最初から「統合演習」を実施すると、見直しを行うべき問題点が多岐にわたり、收拾がつかなくなる恐れがあります。

演習には“迫真性”(リアリティー)の低いものと高いものがあります。“迫真性”の高い演習は想定シナリオに対して、具体的な対応作業を実施します。これにより、緊急時の的確な対応が可能となります。



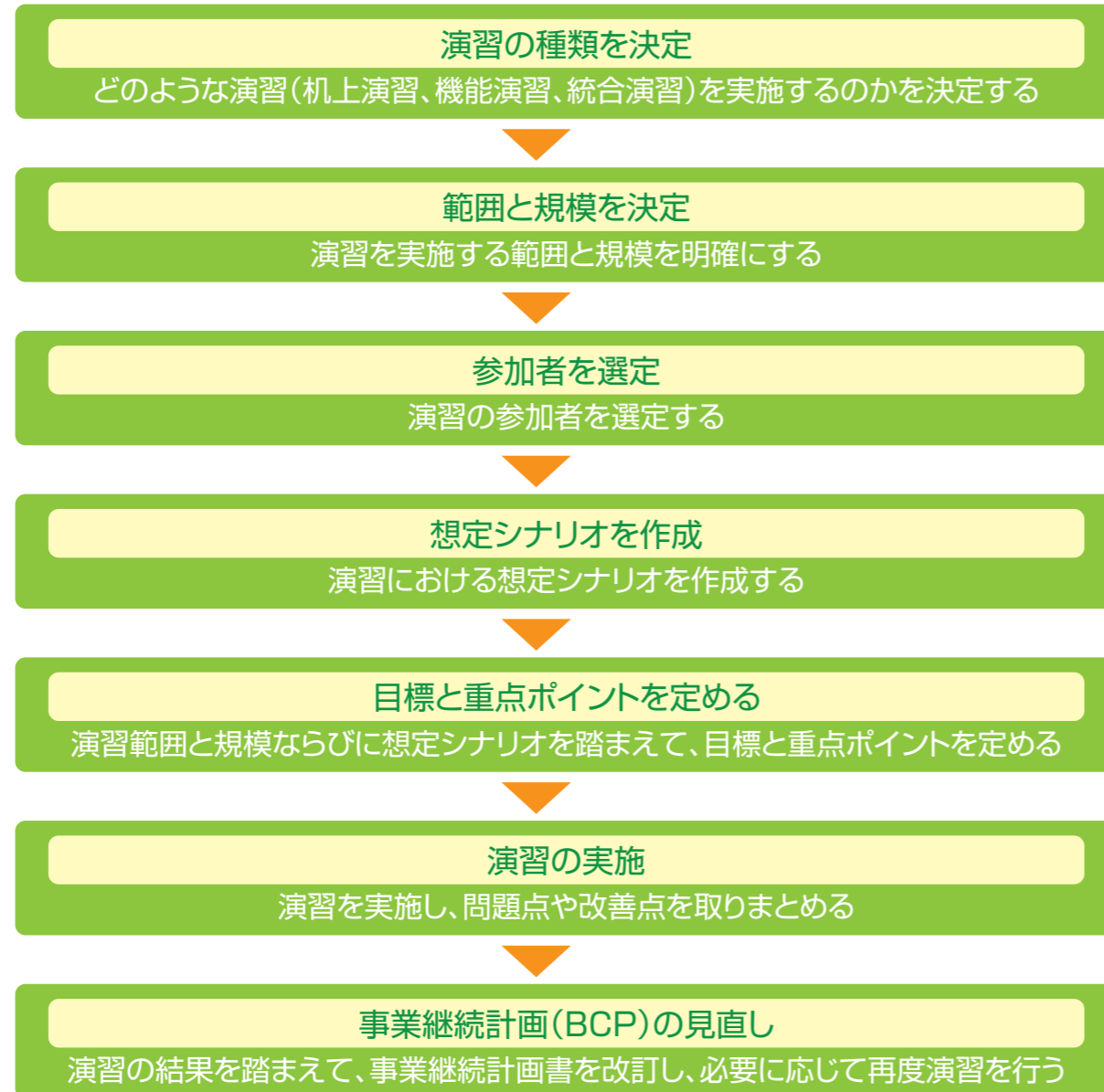
対策の相互作用と協力関係の検証について

ある対策を実際を実施することで、他の対策の妨げになる場合があります。(複数の対策が同じ経営資源を同時に利用する場合など)このような問題を解決するためにも「統合演習」によって実際に対策を実施し、事前に改善しておくことが重要です。

演習実施後の事業継続計画(BCP)の見直しにおいて、対策の内容や手順が変更されることがあります。この場合は再度、対策の相互作用と協力関係の検証を行う必要があります。



<図表15> 演習計画の流れ



事業継続計画(BCP)の見直し後の再演習について

演習の結果により、事業継続計画書の内容(主に対策や使用する経営資源)が見直された場合は、見直し後の事業継続計画(BCP)の有効性を確認するために、再度演習を実施する必要があります。

それでは実際に「BCP-02_事業継続計画書」ならびに「BCP-03_初動・復旧対応手順書」を用いて事業継続計画(BCP)の演習と見直しを行いましょう。

初めての演習は、慣れていないこともあり、一般的に時間がかかるものです。事業継続計画書や初動対応手順書に従い、迅速な行動がとれるようになるまで、繰り返し演習を行うことが重要です。



コラム COLUMN

演習を侮るな!

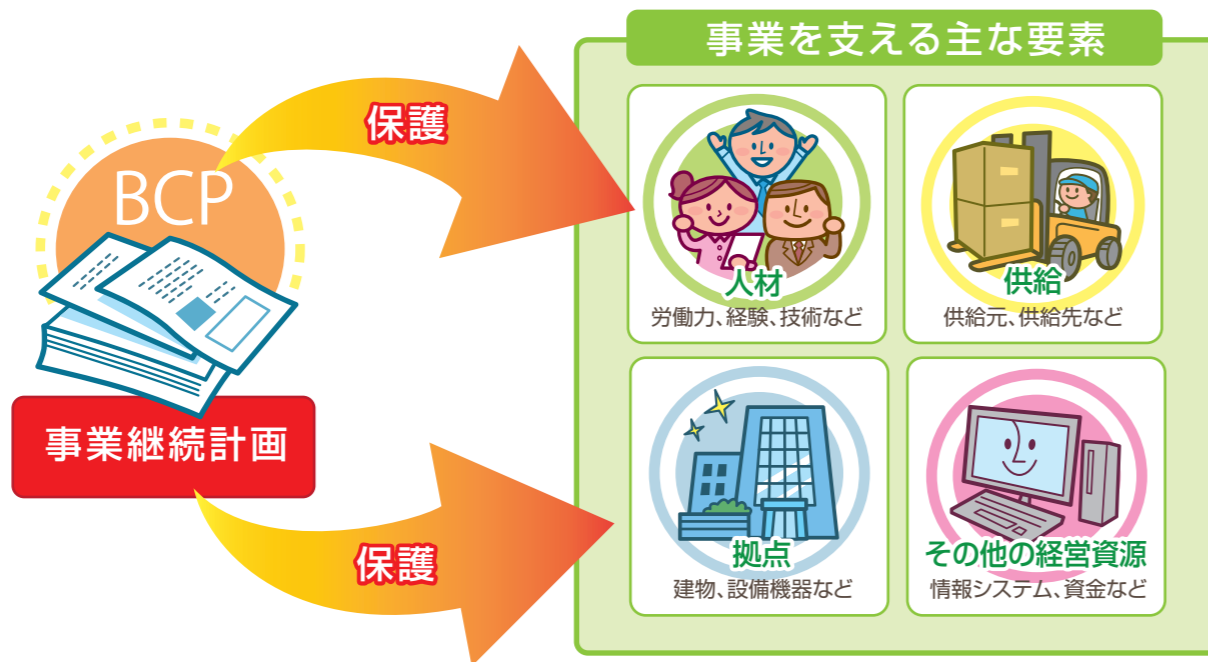
事業継続計画(BCP)の内容の検証と有効性を確認することができるチャンスは“演習”と“緊急時”しかありません。“緊急時”というのは実際に何らかの脅威が顕在化した“有事”を意味します。“演習”によって、策定中の事業継続計画(BCP)の問題点を明確にし、見直し作業を十分に行っておかないと、いざという時に様々な問題点が露呈し、そのこと自体が事業継続に対する新たな脅威として、更なる事業の中断を引き起こす原因となることがあります。このことから分かる通り、“演習”は有事の際の事業継続を確実なものとするためにも必須の作業だといえます。



2.7 事業継続計画(BCP)の教育を行い、正式な運用を始める

事業継続計画(BCP)に基づく演習と見直しの作業を終えたら、次の段階として事業継続計画(BCP)を組織に定着させるための教育を行います。また、事業継続計画(BCP)がいつでも発動できるよう、様々な対策が必要とする経営資源などの運用チェックを日常業務において継続的に行い、定期的に事業継続計画(BCP)の見直しを行います。永続的な運用を開始するにあたっては、BCP事務局運営手順書を作成し、各種脅威に関する情報収集と従業員への情報提供、ならびに事業継続計画(BCP)の適切な運用に不可欠な各種作業の実施スケジュール等を規定します。<図表16、17参照>

<図表16> 事業継続計画(BCP)による事業の保護



教育におけるポイント

従業員に対する事業継続計画(BCP)の教育は運用開始前に行います。なお、初回の教育は前段階で見直しを終えた最新の事業継続計画書の内容を周知徹底することとし、以後の教育については事業継続計画書の内容が見直される都度、その内容に応じた教育を実施します。

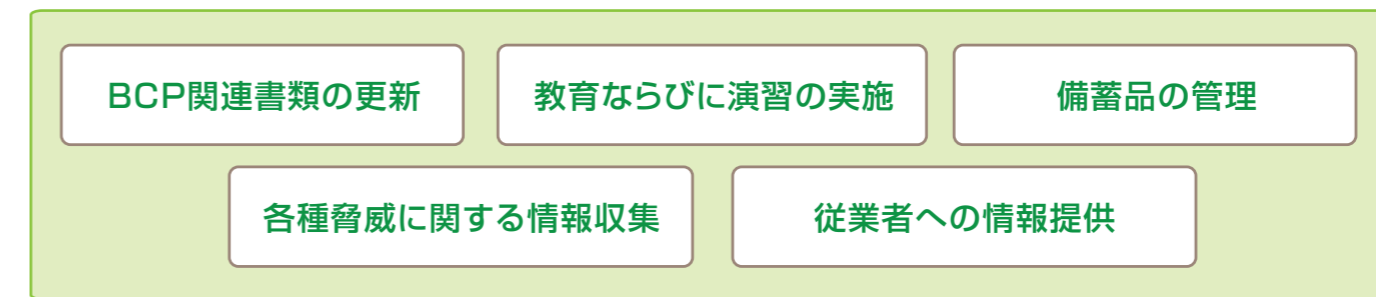


事業継続に関わる従業員全員が、最新の事業継続計画書の内容をしっかりと理解しておくことが重要です!

どんなに立派な事業継続計画書を策定しても理解していないと使えません!



<図表17> BCP事務局運営手順書で規定すべき項目



見直しにおけるポイント

当初は一部の事業だけが事業継続の対象事業であっても、組織の事業継続能力の向上に合わせて、その範囲を拡大していくことが重要です。そのためにも毎年1回は下記の取り組みを行い、“脅威”が潜在化している間(平常時)に、全ての事業が事業継続の対象事業となるよう、事業継続の取り組みを続けていきましょう。また、運用によって作成される様々な文書は“自社が事業継続を運用している”という正式な記録ですので、大切に保管しておきましょう。

見直しを実施しなければならない項目例(毎年1回以上)

- 事業継続方針の見直し
- 対象事業の変化に応じた、新たな業務に対する影響度の分析の見直し
- 対象事業を取り巻く環境の変化に応じた、リスクアセスメントの見直し
- 新たな対策の検討と導入(以前に導入可否で“否”とされたものの再検討を含む)
- 事業継続計画書の見直し
- 最新の事業継続計画書に基づく演習と見直し
- 最新の事業継続計画書に基づく教育と運用の見直し

それでは実際に演習による見直しを終えた「BCP-02_事業継続計画書」と「BCP-03_初動・復旧対応手順書」を用いて事業継続計画(BCP)の教育を行い、「BCP-01_事業継続方針」ならびに「BCP-99_BCP事務局運営手順書」に基づいた運用を始めましょう。

以上をもって、事業継続計画(BCP)の策定が完了しました。今後も事業継続能力を向上し続けるために事業継続計画(BCP)をしっかり運用し、改善していきましょう!



3. 事業継続計画(BCP)の更なるブラッシュアップ

事業継続の取り組みに関する文献は本ガイドラインだけではなくありません。本ガイドライン以外にも行政機関や各種業界・経済団体などによって事業継続に関する指針やガイドラインが発行されており、その内容は汎用的なものから、業種業界に特化したものまで様々です。これらの文献から自社の事業継続に有用な取り組みを見つけ出し、事業継続計画書に盛り込むことで、事業継続計画(BCP)の更なるブラッシュアップが可能です。下記に主な事業継続に関する文献をご紹介しますので、是非参考にしてください。

行政機関が発行している事業継続に関する指針やガイドライン

- 内閣府
「事業継続ガイドライン 第三版」
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf>

- 中小企業庁
「中小企業BCP策定運用指針」
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

- 経済産業省
「事業継続計画策定ガイドライン」
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
「ITサービス継続ガイドライン 改訂版」
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/docs/secgov/2011_loformationSecurityServiceManagementGuidelineKaiteiban.pdf

業界・経済団体が発行している事業継続に関する指針やガイドライン

- 社団法人 日本工業技術振興協会
「BCPと防災マニュアル」
<http://www.cea.or.jp/bcms/bcm240620.pdf>
「事業継続マネジメントシステム(BCMS)関係テンプレート」
<http://www.cea.or.jp/bcms/bcm240621.pdf>

- 社団法人 不動産協会
「不動産協会事業継続計画ガイドライン～オフィスビル賃貸事業編～」
http://www.fdk.or.jp/k_etc/guideline.html

- 社団法人 日本建設業団体連合会
「建設BCPガイドライン(第4版)」
http://www.nikkenren.com/publication/pdf/230/BCP_04.pdf

- 一般社団法人 日本物流団体連合会
「自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン」
<http://www.butsuryu.or.jp/asset/33803/view>

- 社団法人 日本臨床衛生検査技師会
「臨床検査部門危機管理ガイドライン」
http://www.jamt.jp/information/official/kikikanri_vol_1.pdf

事業継続に関する団体が発行している指針やガイドライン

- 英国事業継続協会(BCI:The Business Continuity Institute)
「Japanese language Introduction to the Good Practice Guidelines」
<http://www.thebci.org/news/japanese-language-introduction-to-the-good-practice-guidelines-2018.html>
(上記は2018年版概要解説:ガイドラインは英語版のみ※2018年5月現在)

- 特定非営利活動法人 事業継続推進機構
「中小企業BCPステップアップガイド」
<http://www.bcao.org/data/O1.html>

※上記で紹介しているURLは2018年5月現在のものです。





用語集

用語	定義
脅威	悪影響をもたらす原因。 具体例 ● 自然災害(地震、津波、高潮、洪水、強風、落雷、豪雪、火災、噴火など) ● 家畜伝染病 ● 伝染病、感染症 ● テロリズム ● 情報セキュリティ事故 など
リスク	悪影響をもたらす可能性。 具体例 震災によるリスク ▶ 地震や地震が契機となって発生した災害によって悪影響がもたらされる可能性
脆弱性	リスクを発生もしくは拡大させる原因。 具体例 ● 海拔ゼロメートル地帯に立地する事業所 ● 危険物流出防止策の未導入 ● 特定業者に対する原材料の調達依存 など
潜在化	脅威が表面上は分からない状態もしくは隠れている状態。
顕在化	隠れていた脅威が明らかになった状態。
平常時	“脅威”が“潜在化”している状況。 具体例 地震が発生する可能性があるが、現時点で発生していないという状況
緊急時	“脅威”が“顕在化”した状況。有事。 具体例 地震が発生したという現時点における状況
経営資源	「人(人材)」「物(製品や設備機器)」「金(資金)」「情報(知的財産や各種の情報)」で表される事業を支える資源。
予防対策	脅威によってもたらされる悪影響やそのリスクを低減するための対策。
復旧対策	脅威によってもたらされた悪影響から事業を復旧させるための対策。
供給元	原材料や部品もしくはサービスなどの供給を受けている相手先企業(調達先)。
供給先	自社が製品やサービスを提供する相手先企業や消費者(顧客)。
拠点	自社が事業を営んでいる事業所在地もしくは事業活動において重要な場所。
バックアップ	対象物の複製(コピー)を用意しておくこと。
リカバリ	バックアップから復元し、対象物をバックアップ時点の状態に戻すこと。

あとがき

本ガイドラインは中小零細事業者における“事業継続能力の向上”を目的として、「理論より実践を重視し、取り組み易く、シンプルで有効性が高い内容」とすることに重点を置いて作成されました。また、事業継続計画(BCP)の策定手順とその手法については、日本国内の企業防災における事業継続の概念に止まらず、海外における先駆的な事業継続の概念をも取り入れたものとしています。これにより、本ガイドラインに沿った取り組みを行うことで、高い事業継続能力を得ることができる内容となっています。

しかしながら、本ガイドラインを利用し、事業継続計画(BCP)を策定したからといって油断は禁物です。事業継続に“完璧”や“絶対”はありません。日々、想定外の新たな脅威が世界の何処かで発生し続けているのが現実です。

従業員の雇用を守り、永続的に事業を継続していくには、事業を取り巻く環境の変化を敏感に察知し、様々な脅威に目を向けて、常に情報を収集し、事業継続の取り組みを継続的に行うことが重要です。

最後になりましたが、皆さまの本ガイドラインによる取り組みが有事の際の事業継続に寄与できることを祈念し、あとがきとさせていただきます。

平成30年6月
 大阪府商工会連合会
 事業継続計画(BCP)策定支援研究委員会

本ガイドラインの作成にあたり、次の文献を参考にしました。

- 英国事業継続協会(BCI) 「事業継続マネジメント実践ガイドライン」
- 内閣府 防災担当「事業継続ガイドライン 第三版」
- 内閣府 中央防災会議「防災基本計画」
- 中小企業庁 「中小企業BCP策定運用指針」

また、本ガイドラインは大阪府商工会連合会の事業継続計画(BCP)策定支援研究委員会(当時)において策定されました。

委員長	ミネルヴァベリタス株式会社	松井 裕一郎
委員	大阪府商工労働部商工労働総務課	天野 敏昭
	堤裕司税理士事務所	堤 裕司
	ミネルヴァベリタス株式会社	橋本 裕二
事務局	ミネルヴァベリタス株式会社	阪上 聡
	大阪府商工会連合会	上田 健
	大阪府商工会連合会経営支援課	中島 和典
	大阪府商工会連合会	
	地域貢献型企業経営サポートセンター	福本 俊之 佐藤 幸一

中小零細事業者用事業継続計画(BCP)策定ガイドライン

平成24年3月31日 初版発行

平成25年4月1日 第二版発行

平成26年4月1日 第三版発行

平成30年6月1日 第四版発行

監修 大阪府商工会連合会 事業継続計画(BCP)策定支援研究委員会

著者 松井 裕一郎

発行 大阪府商工会連合会

〒540-0029 大阪府大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか6階

TEL:06-6947-4340 FAX:06-6947-4343