

事業継続計画

BCP
Business Continuity Plan

を作って
信頼を高めよう

東京商工会議所版 BCP策定ガイド

あなたの会社が
生き残るための
戦略づくり

 東京商工会議所

まちづくり委員会
事業継続に関する専門委員会編

はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災は、私たちに何を伝えようとしたのでしょうか。

震災の影響で、その多くが人的・物的な被害を受け、廃業に追い込まれた事業者も数多くいます。我が国は地震のみならず、その他の自然災害にも多く見舞われ、その都度大きな損害を被ってきました。まさに災害大国であり、私たちはその環境下でくらしています。

ただ、我々の企業経営を取り巻く環境には様々な脅威があり、また想定外の震災を経験した我々こそ、防災対策には留まらない日々の備えの重要性を認識しなければなりません。すべての企業人が「どんなことが起きても生き残る」、そんな気概がこれから求められてくるのではないのでしょうか。もし、企業にとって予期せぬ事態が発生した場合でも、右往左往しては事が進みません。非常時、緊急時こそ、明確な行動指針が必要であり、それが事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)であります。しかしながらBCPの重要性を認識していても、何をすればよいのか理解できない方もいらっしゃると思います。

そこで東京商工会議所の「まちづくり委員会」では、人がいなければ企業や地域は成り立たない、そのためにはBCPが必要であり、人や企業が生き残ることで「まち」が元気になるという考えのもとに、多くの事業者に向けて、BCP策定の支援・セミナー・シンポジウムを開催してきました。そして、より多くの方が、本当のBCPを知るために「BCPを作って信頼を高めよう」パンフレットを2012年2月に発行し、継続的に普及・啓発を行ってきたところです。

これまで「まちづくり委員会」では、様々な事業を行ってきましたが、多くの企業から、より分かりやすいガイドをとの声を多数いただき、今回、「BCPを作って信頼を高めよう～東商版BCP策定ガイド～あなたの会社が生き残るための戦略づくり」を作成いたしました。前回のガイドをより発展させ、BCPの理解と策定にあたってのポイントの解説を明確にし、具体的な策定方法についてまとめました。

本編では東日本大震災での事例やBCPの重要性を説明し、様式編ではBCP策定に向けて図表などを織り交ぜながらわかりやすく解説をしております。多くの企業が様々な脅威に対応することへの意識を高め、非常時、緊急時においても事業が継続できるよう本ガイドが活用されることを切に願っております。

最後になりますが、本ガイド作成にあたり、明治大学大学院政治経済学研究科・危機管理研究センター特任教授の中林一樹先生、特定非営利活動法人危機管理対策機構理事・事務局長の細坪信二先生には、これまで培われたご経験から得た見識とご意見をいただきました。また「事業継続に関する専門委員会」委員の皆様にも、お忙しい中、本ガイド作成への深いご支援をいただきましたことを改めて感謝申し上げます。

東京商工会議所 まちづくり委員会 委員長
田 畑 日 出 男

現状の事業継続に関する確認チェックシート	4
----------------------	---

本編

I	東日本大震災の事例から学ぶ	5
I-1	BCPがあったおかげで震災前より会社の評価が上がった事例	6
I-2	BCPはなかったが事業継続戦略を実践し生き残った事例	7
I-3	復旧、再開した企業の厳しい事例	10
I-4	事業継続戦略の有効性	11
II-1	BCPの作成に向けて	12
II-2	事業継続に関する基本方針をもとにBCPを作りましょう	13
II-3	優先的に対応する重要業務を選定しましょう	14
II-4	具体的な生き残り戦略を考えましょう	25
II-5	BCPのマネジメントを考えましょう	36
II-6	BCPの実効力を高めましょう	37

様式集①

III	事業継続戦略（BCS）様式	40
	【事業継続戦略様式1 事業一覧】	41
	【事業継続戦略様式2 事業・業務依存関係図】	42
	【事業継続戦略様式3 継続・復旧に不可欠な資源一覧】	43
	【事業継続戦略様式4 定量的影響一覧】	44
	【事業継続戦略様式5 定性的（非金銭的）影響一覧】	44
	【事業継続戦略様式6 許容中断時間一覧】	45
	【事業継続戦略様式7 重要事業に対する目標復旧時間一覧】	45
	【事業継続戦略様式8 継続・復旧の優先順位一覧】	46
	【事業継続戦略様式9 重要業務を継続する方法の一覧表】	47
	【事業継続戦略様式10 重要事業・業務ごとの生き残り戦略一覧】	48

様式集②

IV 事業継続計画書(BCP)様式	49
-------------------	----

概要

1. 方針	52
2. 目的	52
3. 範囲	52
4. 構成	52
5. 体制	53
6. 流れ	55
7. 教育・訓練	56
8. 点検及び是正措置	56
9. 経営者による見直し	56

戦略

10. 事業継続戦略の発動基準	57
11. 事業の優先順位と目標復旧時間	58
12. 事業継続戦略	59

個別計画手順

13. 事業継続対応マニュアル	62
-----------------	----

追加個別計画手順

14. 緊急対応計画書マニュアル	66
15. 復旧対応計画書マニュアル	68
16. 災害対応計画書マニュアル	70
17. 事前対策実施計画書	72

資料

資料1 連絡リスト	73
資料2 資源リスト	74
資料3 備蓄リスト	75
資料4 ビジネスインパクト分析結果	76

様式集③

V 事業継続計画書(BCP)記載事例	79~108
--------------------	--------

参考資料	113
------	-----

現状の事業継続に関する確認チェックシート

地震に限らず、様々な原因により、業務が中断し、納期を守れない状況に陥ることがあります。事務所、工場、倉庫、店舗が
使えなくなった際に、**本社の管理業務、受発注業務、生産・サービス業務、配送業務、販売業務**について、

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1.業務の一部を在宅で勤務することが | <input type="checkbox"/> できない | <input type="checkbox"/> できる |
| 2.既存の事業を復旧するコストを考え、新たな事業の立ち上げ準備が | <input type="checkbox"/> ない | <input type="checkbox"/> ある |
| 3.気合と根性で現地の施設、設備ライフラインを復旧して業務を再開する | <input type="checkbox"/> 他の方法もある | <input type="checkbox"/> 方法しかない |
| 4.事業拡大を含め、同業種、異業種と業務提携する話を進めて | <input type="checkbox"/> いない | <input type="checkbox"/> いる |
| 5.業務の委託、代行してくれるアウトソーシング先の業者が | <input type="checkbox"/> ない | <input type="checkbox"/> ある |
| 6.別場所で建物だけの代替施設もしくは敷地があり、そこで業務を行うことが | <input type="checkbox"/> 不可能 | <input type="checkbox"/> 可能 |
| 7.同等の施設、設備をもつ協力会社、ライバル会社等が協力してくれる関係に | <input type="checkbox"/> ない | <input type="checkbox"/> ある |
| 8.別の地域に代替先を自前で確保して | <input type="checkbox"/> ない | <input type="checkbox"/> ある |

御社は、すでに以下の事業継続戦略(BCS)を持っています。

- ①二重化 ←
- ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備 ←
- ③建物だけの代替施設・敷地の準備 ←
- ④アウトソーシング ←
- ⑤経営統合・合併 ←
- ⑥現地復旧(復旧支援体制) ←
- ⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業の立ち上げ ←
- ⑧在宅勤務 ←

もしも⑥現地復旧(復旧支援体制)しか事業継続戦略(BCS)として持ってなかったとしたら

- | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| → 施設を復旧するための資金が確保 | <input type="checkbox"/> できる | <input type="checkbox"/> できない |
| → 施設が復旧するまでの間、主要のお客様は、納期が遅れても待って | <input type="checkbox"/> もらえる | <input type="checkbox"/> もらえない |
| → 仮に施設が復旧するまでの間、収入が入らなくても、給料を払い、借入の返済等の資金繰りは | <input type="checkbox"/> なんとかなる | <input type="checkbox"/> なんとかならない |

会社の規模や経営状況を踏まえ、どのような点に注意してBCPを作成するかチェック

- | | | |
|----------|---|---|
| 拠点 | <input type="checkbox"/> 複数の拠点がある会社 | <input type="checkbox"/> 1拠点しかない会社→⑥現地復旧以外の代替戦略が不可欠 |
| 資金 | <input type="checkbox"/> 内部留保金があり、新規借入れが可能な企業 | <input type="checkbox"/> 内部留保金がなく、新規借入れが不可能な企業 |
| サプライチェーン | <input type="checkbox"/> 取引先側が代替先を選定していない | <input type="checkbox"/> 取引先側が代替先を選定している |
| 業種 | <input type="checkbox"/> 災害時に仕事が増える業種 | <input type="checkbox"/> 災害時に仕事が減る業種 |

現地復旧だけでなく「生き残り戦略」が複数必要です ←

【東日本大震災の事例から学ぶ】に進む

I 東日本大震災の事例から学ぶ

今回の東日本大震災においては、被害の程度がさまざまであり、震災前に想定していた「宮城県沖地震」に基づく計画では対応することができませんでした。被害が軽微で、従業員総出でがれきを片付け、泥を洗い、元の状態に戻して何とか立ち直った企業がある一方で、地震の揺れと津波により、職場もお客様も住居もすべて失い、いまだに再建のめどが立たない企業や、再建を断念せざるを得なかった企業が存在し、被災地では、今なお先の見えない苦労が続いています。

誰もが「どうすれば」再建できるのか、どういう方法があるのかを模索し、一日でも早い事業の再開を目指しているところですが、元々建物が建っていた場所に再び建設することも叶わない状況であり、今までの「現地で早く復旧すれば何とかなる」という考え方では、お客様との納期を守り信頼を維持することができません。

壊滅的な津波被害に見舞われた中小企業の経営者からは、既存のローンを抱えて、担保となる資産が何もなくなった中で事業を再開するにも、金融機関からの融資が得られず、意欲はあるものの再開につながるまで行かないという苦悩が現場から多く聞かれます。

一方では、事前にBCPを準備していて、うまく対応できたところは企業の評価が上がりました。

なんとか早期に再開できた企業は、結果として、事前にBCPがなかったとしても、代替先をお願いしたり、アウトソーシングしてお客様の信頼を勝ち取り事業継続することができました。

今後は、現地復旧という考え方だけでなく、**複数の方法で組織が生き残る術を事前に事業継続戦略として準備し**、想定外の事象に見舞われても準備した方法を実践して生き残ることが必要です。

I-1 BCPがあったおかげで震災前より会社の評価が上がった事例

I-2 BCPはなかったが事業継続戦略を実践し生き残った事例

I-3 復旧、再開した企業の厳しい事例

I-4 事業継続戦略の有効性



I-1 BCPがあったおかげで震災前より会社の評価が上がった事例

壊滅被害

A社(宮城県)

- ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備
- ⑥現地復旧

甚大被害

B社(福島県)

- ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備
- ⑥現地復旧

軽微被害

C社(宮城県)

- ⑥現地復旧

※「事業継続戦略の種類」の番号は、事業継続戦略の項目番号です。(4ページ参照)

A社 (リサイクル業 宮城県 従業員数:数十名規模)

被災状況 津波により焼却施設が全壊し、事業が中断した。

被災程度 壊滅被害

事業継続戦略の種類 ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備、⑥現地復旧

事業継続内容 BCP策定により緊急用の通信手段として**衛星電話**を設置していたことにより、処理施設の修理業者に速やかに連絡が取れ、震災の翌日には修理業者が復旧の確認作業に取り掛かることができました。衛星電話の効果は、お客様との連絡にも大いに役立ち、官公庁やお客様との連絡を行い、地震翌日から各市町の復旧作業及びお客様の復旧作業にも参加できました。自社の処理施設が復旧するまでの間、**県外の産業廃業者の協力を得て円滑に廃棄物の処理を行いました**。本社の電話やパソコンは5日後に復旧、産業廃棄物の収集運搬及び清掃業務、リサイクル業務は震災後約1週間で復旧、その他の中間処理業務についても約1か月で復旧し、早期に完全復旧を果たしました。地震直後に、現場の従業員の提案で**大型発電機**をレンタルしたことで、早期の業務再開につながりました。

B社 (電気製造業 福島県 従業員数:千名規模)

被災状況 地震の揺れに伴い施設・設備被害に見舞われ事業が中断した。

被災程度 甚大被害

事業継続戦略の種類 ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備

事業継続内容 震災発生からわずか12時間後に、BCPに基づきノートPCの生産拠点である他県のグループ会社に**代替生産**の指示を出し、12日後には、デスクトップ・パソコンの代替生産を開始できました。

C社 (建設業 宮城県 従業員数:数十名規模)

被災状況 地震発生時に全社が停電。津波の被害は無いものの本社の天井が崩落する等で施設が使えなくなり、一時的に事業が中断した。

被災程度 軽微被害

事業継続戦略の種類 ⑥現地復旧

事業継続内容 会社の敷地内にテントで災害対策本部を設置し、BCPに基づき発電機でテレビやラジオから情報収集を行いました。**緊急交通車両ステッカー**の発行を市へいち早く依頼、地震翌日から従業員の半数を動員し、復旧作業に向けた地域の被害調査に着手したことで、行政をはじめとする多くの方々より信頼を得られました。

I-2 BCPはなかったが事業継続戦略を実践し生き残った事例

事業継続戦略 ①二重化

D社（鉄鋼業 岩手県 従業員数:数百名規模）

被災状況	津波により、構内の一部が冠水し、操業を停止した。原料の荷揚げや製品出荷に使う自社の港湾設備も損壊した。
被災程度	甚大被害
事業継続戦略の種類	①二重化
事業継続内容	類似の製品を製造している北海道の工場や千葉県の工場などで 代替生産 をしました。順次現地での復旧を進め、1年2か月後に、最後の設備の稼働が再開し、完全復旧しました。

事業継続戦略 ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備

E社（酒造業 岩手県 従業員数:数名規模）

被災状況	津波で本社、酒蔵が壊滅的な被害に見舞われ事業が中断した。
被災程度	壊滅被害
事業継続戦略の種類	本社、リキュール製造:③建物だけの代替施設・敷地の準備 日本酒製造:②スタンバイ状態の整った代替施設(協会会社・同業他社と相互支援協定・契約も含む)の準備
事業継続内容	一時、廃業を考えましたが、取引先からの応援があり、盛岡市新事業創出支援センターで工場を借りリキュールの製造を再開しました。岩手県内の酒造メーカーを回り、蔵を使わせてもらえる酒造メーカーを探して、 同業者の酒造会社の施設設備を借りて、自社ブランドの清酒の代替生産 を行いました。

F社（水産加工業 福島県 従業員数:数名規模）

被災状況	原発事故に伴い従業員全員が新潟県に避難したことで事業が中断した。
被災程度	甚大被害(立ち入りできない)
事業継続戦略の種類	②スタンバイ状態の整った代替施設の準備
事業継続内容	「 お互い様 」の精神で、新潟県内企業等が県外の被災企業を支援する取組により、新潟県商工会連合会を通じ、見附商工会の仲介で、見附市内の加工場物件を紹介・提供により、2か月後に事業を再開しました。

事業継続戦略 ③建物だけの代替施設・敷地の準備

G社（電気製造業 福島県 従業員数:数百名規模）

被災状況	原発事故においては立入禁止となり事業が中断した。
被災程度	甚大被害(立ち入りできない)
事業継続戦略の種類	③建物だけの代替施設・敷地の準備
事業継続内容	5日後には、 グループ会社内の倉庫を工場に切り替え代替生産ならびに競合他社へのOEM切り替え を図り、お客様への継続供給に努めました。震災発生後、即座に、グループ会社社長を本部長とする対策本部を立ち上げて全ての危機対応の基本スタンスとして「①安全第一優先」「②お客様をはじめとするステークホルダーに対するご迷惑の最小化に努める」「③正確かつスピーディな情報収集と情報の開示に努める」を社長以下全グループ従業員で共有。日々の対策本部ならびに各現場で新たな情報を元にPDCAを高速に回し続けることで、事業継続と被害最小化に努めました。結果として、2011年度上期(2011年4月～9月)は対前年を上回る連結決算となりました。

H商店街

被災状況 津波で店舗が流されて事業ができない状況になった。

被災程度 壊滅被害

事業継続戦略の種類 ③建物のみの代替施設・敷地の準備

事業継続内容 6か月後に岩手県岩泉町の小本地区に東日本大震災で被災した商店が集まり「みらいにむけて商店街」仮設商店街を開設。中小企業基盤整備機構が建設したもので、三陸鉄道小本駅そばに建てられ、延べ床面積650平方メートルのプレハブ平屋2棟にスーパー、日常用品店、畳店など7店が入居しました。

岩手県宮古市田老地区で、中小企業基盤整備機構が市保養施設「グリーンピア三陸みやこ」の敷地内に**仮設商店街**「たろちゃんハウス」を建設しました。

事業継続戦略 ④アウトソーシング

I社（水産加工業 宮城県 従業員数:数十名規模）

被災状況 地震と津波で、本社・工場が全壊し、ライフラインの寸断と地盤沈下により、操業ができなくなった。

被災程度 壊滅被害

事業継続戦略の種類 ③建物のみの代替施設・敷地の準備、④アウトソーシング

事業継続内容 1か月後から津波で散乱した缶詰を集め洗浄して、東京都内に出荷しました。

仮事務所を石巻市市内の別の場所に設置、岩手工場に**代替生産**を依頼し、7か月後に主力商品のひとつである缶詰の販売を開始しました。鯨肉の加工やレトルトのパウチは九州の工場に**委託製造**しました。

事業継続戦略 ⑤経営統合・合併

J社（自動車製造業 宮城県 従業員数:数百名規模）

j1社・j2社・j3社の子会社3社を統合

被災状況 地震により、設備の一部が損傷し、ライフラインが停止したため操業を休止した。

被災程度 軽微被害

事業継続戦略の種類 ⑤経営統合・合併

事業継続内容 j1社は、地震によって、車両組み立ての岩手工場の設備の一部が損傷し操業を休止したが、約1か月後から車両生産を再開しました。

j2社は、ブレーキの部品等を製造しており、工場建屋・原動力、関係設備の被害もわずかであり、操業を休止したが、こちらも約1か月後から車両生産を再開しました。

j3社は、2011年1月から宮城工場が新工場として本格稼働し、4月に相模原工場(旧本社工場)から宮城工場への生産機能の全面移管をする予定でしたが、宮城工場の設備が損傷して操業を休止したため、復旧に取り組む従業員ら約100人を除き、大半は自宅待機を余儀なくされました。旧本社工場である相模原工場に1か月後から操業を再開し、3月受注分のみを生産を行なった後の4月下旬に、新工場の宮城工場へ全面移管を行ないました。

j1社・j2社・j3社の子会社3社を統合し、j1社を存続会社として、j2社・j3社を**吸収合併**の上、2012年7月J社に改称し発足しました。

事業継続戦略 ⑥現地復旧(復旧支援体制)

K社 (ホテル業 岩手県 従業員数:数十名規模)

被災状況	津波により1階部分は壊滅的に被災し事業が中断した。
被災程度	甚大被害
事業継続戦略の種類	⑥現地復旧(復旧支援体制)
事業継続内容	<p>津波被害のため1階部分は壊滅、一時は再開を断念したのだが、解雇した従業員の懸命な片付け作業を行う姿に心打たれ、再起を目指しました。</p> <p>1階を除いた建物施設で、震災復興作業従事者を優先し、ホテル業務を再開。再開にあたっては、2階部分をフロントとし、荷物用エレベーターを客用に代替として活用、厨房設備が壊滅しているため、ケータリングで対応し、大浴場は使用不可のため、部屋風呂を利用、大広間を食堂にするなどして再開しました。4か月後からは一般顧客への業務も再開しました。</p>

事業継続戦略 ⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト

L社 (運輸業 岩手県 従業員数:数十名規模)

被災状況	津波により駅舎や線路、橋脚などが崩壊・流出し事業が中断した。
被災程度	壊滅被害
事業継続戦略の種類	⑥現地復旧(復旧支援体制) ⑦新たな事業にシフト
事業継続内容	<p>国、自治体の復興資金(約108億円)の支援によって、8か月後から復旧工事を着手し、2014年4月までに全線で運行再開することを目指に取り組んでいます。</p> <p>その間の運輸事業以外での事業継続の取り組みとして、全国の産業界、団体、行政機関などの現地視察をサポートし、目的別視察地プログラム、宿舍手配などを一括コーディネートする「フロントライン研修」を実施しました。自分たちが視察を企画しガイドとなることで、被災地の復旧復興作業の円滑な実施を支援し、正確な現地情報を提供することで、三陸の新しい地域づくりを支援する目的で実施しました。</p> <p>また、「L社グッズ」の販売、「東日本大震災津波被災復興祈願レール」としてメモリアルプレート付き台座に取り付けて販売するなど、物販や様々なプロジェクト等、各種イベント等の事業にも力を入れています。</p>

M社 (小売業 宮城県 従業員数:千名規模)

被災状況	津波により被災したショッピングセンター内の店舗で事業が中断した。
被災程度	甚大被害
事業継続戦略の種類	⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト
事業継続内容	<p>東日本大震災の津波により被災したショッピングセンター内の店舗は、近隣店舗と差別化を図るために営業再開と同時の3か月後に新たな業態に転換し、リニューアルオープンしました。これを皮切りに既存の各店舗もリニューアルを進めました。</p>

事業継続戦略 ⑧在宅勤務

N社 (IT業 東京都 従業員数:千名規模)

被災状況 ほとんど被害なし

被災程度 軽微被害

事業継続戦略の種類 ⑧在宅勤務

事業継続内容 本社ビルおよびお客様サポートセンターであるオフィスビルの安全が確認できなかったため、一時的に入館を閉鎖し、翌日、社長が「自宅からリモートで作業」するよう指示。モバイル端末など最新のネットワークおよび技術を活用し従業員には**在宅勤務**を推奨し必要な業務を継続しました。サポートセンターおよびバックオフィス部門(総務・経理部門)は、西日本支社に移管しました。

I-3 復旧、再開した企業の厳しい事例

津波で壊滅的な被害を受け、1年以上中断した企業が懸命に事業を復旧、再開したにもかかわらず売上が震災前に戻ってこない企業が数多くあります。また、国の「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の認定を受けた企業が新工場建設に着手し再起を図っていたにもかかわらず、再建に必要な運転資金の不足や原材料の確保が難しい等の理由で倒産するケースも発生しています。

復旧している間に仕入等が他社に切り替わってしまい再開しても取引先が戻ってこないケースも少なくありません。被災した企業が被災前の現状への復旧だけで事業再開、再建したとしても元通りに戻らないという厳しい現実があります。

民間の調査会社の発表によると、東日本大震災から595日目で「東日本大震災関連倒産」が1,000件に到達し、負債総額は1兆2295億7,800万円にまで膨れ上がりました。

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災に起因する企業倒産、「阪神・淡路大震災関連倒産」と比較すると「東日本大震災関連倒産」1,000件に対し、「阪神・淡路大震災関連倒産」291件で、約3.4倍となっています。

内訳は、「直接的被害」による倒産が85件、「間接的被害」は915件となっており、間接的被害の中で、「原発関連倒産」が90件発生、うち18件が計画停電の影響を受けています。

一方で、津波や原発事故で壊滅的な被害を受け、実質的に営業不能の企業は休眠状態であり、再開の見通しが立たずにいる状態がいまだに続いています。

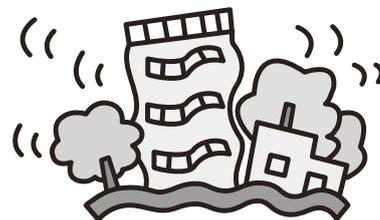


I-4 事業継続戦略の有効性

零細企業ほど「②スタンバイ状態の整った代替施設の準備」を活用し、キャッシュを回すことが有効的である。

今回の東日本大震災において、代替の事業継続戦略を持たずに「⑥現地復旧」で何とかなると思っていた中小企業は、壊滅的な被害に見舞われると生き残ることが非常に難しい状況でした。

資金的に余裕がない企業は「②スタンバイ状態の整った代替施設の準備」・「④アウトソーシング」・「⑥現地復旧(復旧支援体制)」などのように順を追って再開しないとキャッシュが回らないため、復旧資金を確保することができませんでした。



商店街は、行政の支援による「③建物みの代替施設・敷地の準備」を活用することができました。

大企業は、資金的に余裕があるので「①二重化」・「⑤経営統合・合併」で乗り切ることができました。

東日本大震災で津波による壊滅的な被害に見舞われた企業のうち、事前に「⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト」がなければ、生き残ることが非常に難しい状況でした。

今回の地震に限らず、事業継続戦略を事前に構築することで、仮に新型インフルエンザがまん延したような状況では、「⑧在宅勤務」の体制を事前に準備していれば、通勤せずに感染拡大を抑えながら事業継続することが可能です。

また、データ管理、情報セキュリティの観点も踏まえ、「④アウトソーシング」によるクラウドサービスを導入することでシステム障害による障害対策にも役立ち、単独の火災に見舞われても有効です。

また、急激なビジネス環境の変化により、売り上げが減った場合において、事前に「⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト」を決めておくことにより、リストラや会社規模の縮小という選択ではなく、一方では、急激に受注が増え、生産能力が追い付かない状況になった時には、事前に「②スタンバイ状態の整った代替施設の準備」・「④アウトソーシング」の関係を構築しておくことで収益確保につながります。

このように、様々な事象や経営環境の変化に対しても有効な事業継続戦略を複数、事前に準備することがこれからの企業経営において不可欠といえます。

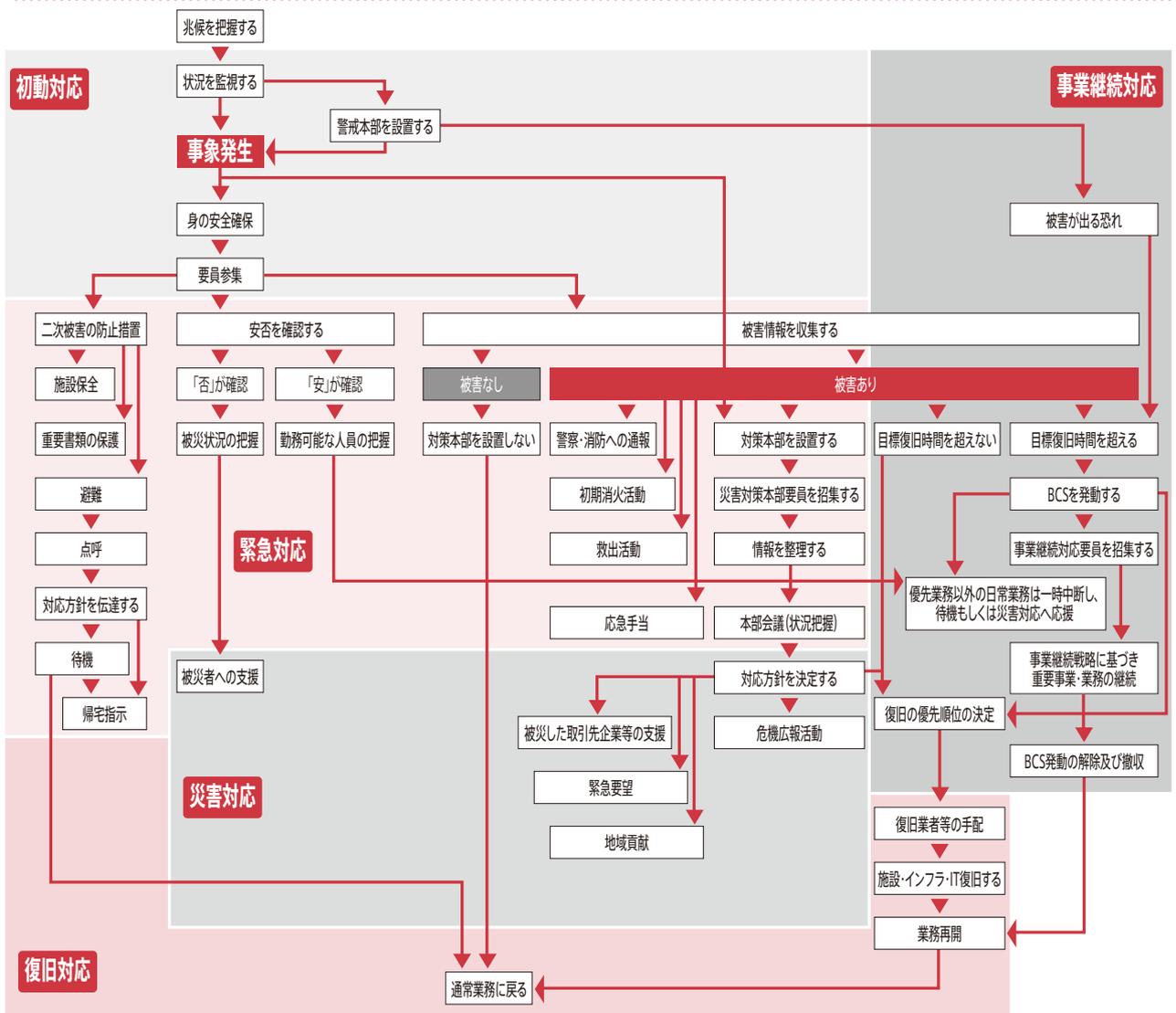


II BCPの作成に向けて



II-1 BCP作成の流れ

- II-2 事業継続に関する基本方針をもとにBCPを作りましょう ➡ **基本方針**
 - II-3 優先的に対応する重要業務を選定しましょう ➡ **ビジネスインパクト分析**
 - II-4 具体的な生き残り戦略を考えましょう ➡ **事業継続戦略(BCS)** ◀ **リスク分析・評価**
- BCP様式へ落とし込みましょう ➡ **BCP**



建物を頑丈にしたり、防災用品を買い揃えたりする事前対策だけみると「BCPは金がかかる」という印象になります。しかし、お金をかけずに、同業他社や協力会社との事前契約等で、困ったときは「お互い様の精神で互いに助け合う」関係を広げておくこともできます。

BCPが必要であることはわかるのだが、何を書いたらいいかわからない、というような声に応えるべく、様々な様式が出されていますが、BCPの様式を埋めたからといって会社が生き残るとは限りません。また、ノウハウや時間がないからといって、コンサルタント任せでは、確かに様式はきれいに埋まり、BCPは完成できますが、危機に見舞われた際、その場でそれぞれの立場で決断し、実行できなければ意味がありません。

自らでこんな時にどうするのか従業員と一緒に考えて書くことを書き留めておくことがとても重要です。

II-2 事業継続に関する基本方針をもとにBCPを作りましょう ⇒「基本方針」

BCPを具体的に作る前に、事業継続にどのように取り組むかを定める必要があります。いわゆる「基本方針」です。

事業継続に関する基本方針の確認事項

- 何のためBCPを作成するのか? → 組織が生き残る? お客様との信頼確保?
- 誰のためにBCPを作成するのか? → 経営者? 担当者?
- どこまで踏み込んだらよいか? → 最悪の事態?

BCPを作成する上での確認事項

- 緊急事態の事業継続対策(代替確保策や被害の軽減策を含む)にどれくらいコストをかけるか
- さまざまな事業・業務の中で、優先的に再開、復旧すべきものは何か
- 事業・業務を継続、復旧させるために欠かせない(代替性がない)資源(人・資産・資金・情報…)は何か
- 事業・業務に欠かせない資源をどうやって守るか
- 万が一、継続、復旧に欠かせない資源が無くなったり、動かなくなった場合、どうするか
- 早期復旧に向けて平時からどのような準備をすべきか

事業継続の立案にあたっては、何を〈重要業務〉と定め、いかに取り組んでいくかの「基本方針」に基づき、どうやって〈重要業務〉を復旧したり、代替する方法、いわゆる生き残りの戦略である「事業継続戦略(BCS)」を検討することが決め手です。

Check Point!



BCPの作成には事業継続に関する基本方針に基づき**生き残りの戦略である「事業継続戦略(BCS)」**の構築が不可欠です。重要業務を遂行するために資源を代替する方法も追求してください。

II-3 優先的に対応する重要業務を選定しましょう ⇒ 「ビジネスインパクト分析」

BCP作成の流れ

❶ 早期に、優先的に再開・復旧させるべき事業は何かを決めましょう

❷ 欠かせない資源は何かを調べましょう

❸ どのくらいストップすると顧客や取引先が離れていくか分析しましょう

❹ 事業がストップした際に、いつまでに再開・復旧しなければならないか目標復旧時間を決めましょう

❶ 早期に、優先的に再開・復旧させるべき事業は何かを決めましょう

事業が多岐にわたる場合は、どの事業から優先的に対応すべきかを考える必要があります。

事業の中断による損失を想定し、組織に与える経営上の影響をできる限り数値化し、分析していきます。その分析を「ビジネスインパクト分析」と呼びます。

「ビジネスインパクト分析(BIA=Business Impact Analysis)」とは、特定の脅威等の原因にとらわれず、業務の中断により組織に与えるビジネス上の影響を

- ① できる限り定量的な金額ベースでの分析と、
- ② 金額に換算できない会社の信用やイメージ等の定性的な項目がどの程度業務に影響するかを数値に換算し、
- ③ 中断時間の変化を分析して、
- ④ 業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度を決定していく分析するプロセスです。

まずは、ビジネスのインパクト(影響)を分析する前に、収益にかかわる事業と業務を整理するところから始めます。ここでは、収益に直接かかわらない業務(例えば管理部門の業務等)を省きます。

複数の事業がある場合は、

- 収益高が高い事業は何か(全体の利益に対する割合(%))
- 売上高が高い事業は何か(全体の売上に対する割合(%))
- 事業の将来性はあるか
- 事業が中断した際に復旧しやすいか(復旧に要する時間とコスト)
- 事業が中断した際にその事業の代替の可能性はあるか

得意先別に

- 今後の売上・収益の伸びる可能性はどうか
- 現金化できるサイクルが短い事業は何か

等々を調べます。

単一の事業しか行っていない場合は、得意先別に、一覧表を整理してみてください。



もしも、得意先が一社の場合は、その得意先が被災したらという事業継続の観点では、非常に脆弱な経営をしていると言えます。BCPを作成するだけでなく、得意先を複数に増やす経営戦略が必要となります。

(1) 収益にかかわる事業と業務を整理してみてください。

以下のような表で事業をまとめていきましょう

①事業別の一覧 様式記入例

事業名 (製造事業) (サービス事業) (販売事業) (ITシステム運用事業) (施工(工事)事業)	売上高	売上比率	利益高	利益率	将来性	復旧性	代替性
A事業	6,000万	60%	600万	10%	×	△	×
B事業	2,000万	20%	400万	20%	○	△	△
C事業	2,000万	20%	60万	3%	△	×	×
合計	1億		1,060万				

※事業別の一覧表を作成するだけでなく、以下のような表で得意先別の一覧表を整理することで、いざという時には、どの得意先の事業を最優先するのか整理しておく必要があります。

②得意先別の一覧 様式記入例

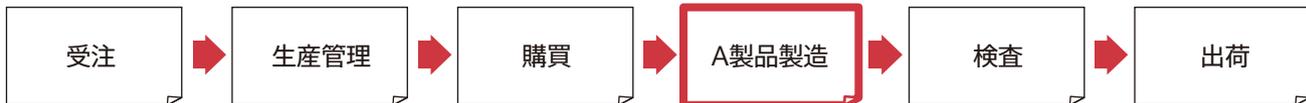
得意先名	製品・サービス名	事業名	売上高	売上比率	利益高	利益率
I社	A製品・サービス	A事業	2,000万	20%	200万	10%
他数十社	A製品・サービス	A事業	合算 4,000万	40%	合算 400万	10%
II社	B製品・サービス	B事業	1,000万	10%	200万	20%
他数十社	B製品・サービス	B事業	合算 1,000万	10%	合算 200万	20%
II社	C製品・サービス	C事業	1,000万	10%	30万	3%
他数十社	C製品・サービス	C事業	合算 1,000万	10%	合算 30万	3%
合計			1億		1,060万	

※ここでの整理では、どの得意先の事業の売上が高いのか、売上だけでなく利益が高いのかという傾向を把握することしかできません。

(2)整理した事業の中で自社の従業員が行っている業務の流れである業務プロセスを洗い出し整理します。

整理例 【製造業の場合 A製品製造事業プロセス】

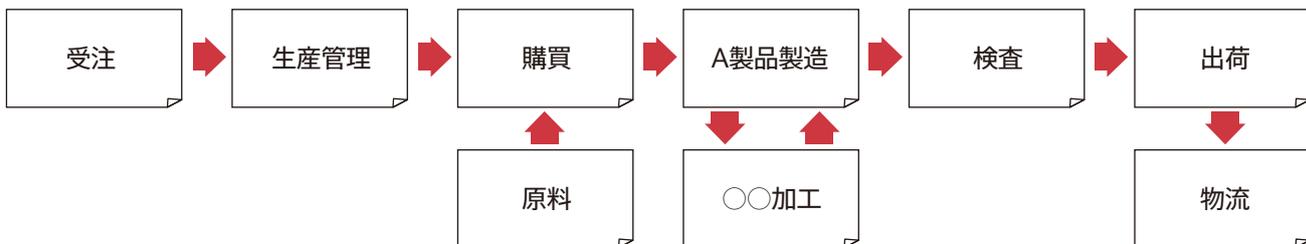
※製造業以外の業種の場合は、「A製品製造」の業務を、「サービス」「販売」「ITシステム運用」「施工(工事)」等に置き換えて業務プロセスをまとめます。



※ものの流れを中心に模造紙等に付箋を活用して左から右に整理していく方法が有効的です。

(3)業務プロセスの中で外部との相互依存関係を確認するとともに外部への依存の度合いを把握します。

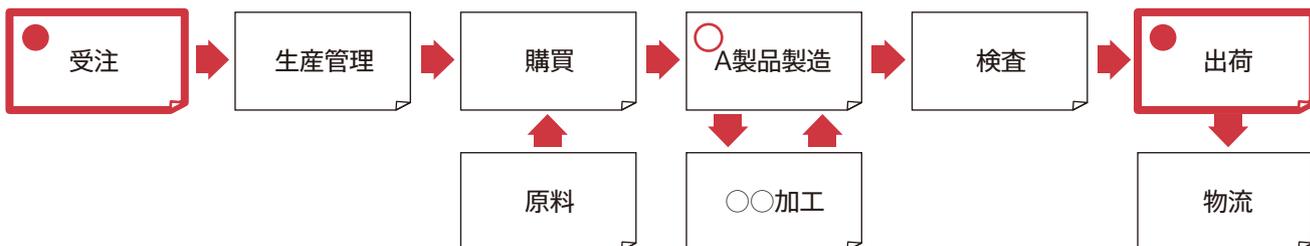
整理例 【A製品製造事業プロセス】に外部依存関係



※社内で自社の従業員が行っている業務と外部の会社・従業員が行っている業務を色分け等して整理していきます。

(4)業務プロセスと依存関係を整理した中で、収益を確保する上で不可欠な重要業務を抽出します。

抽出例



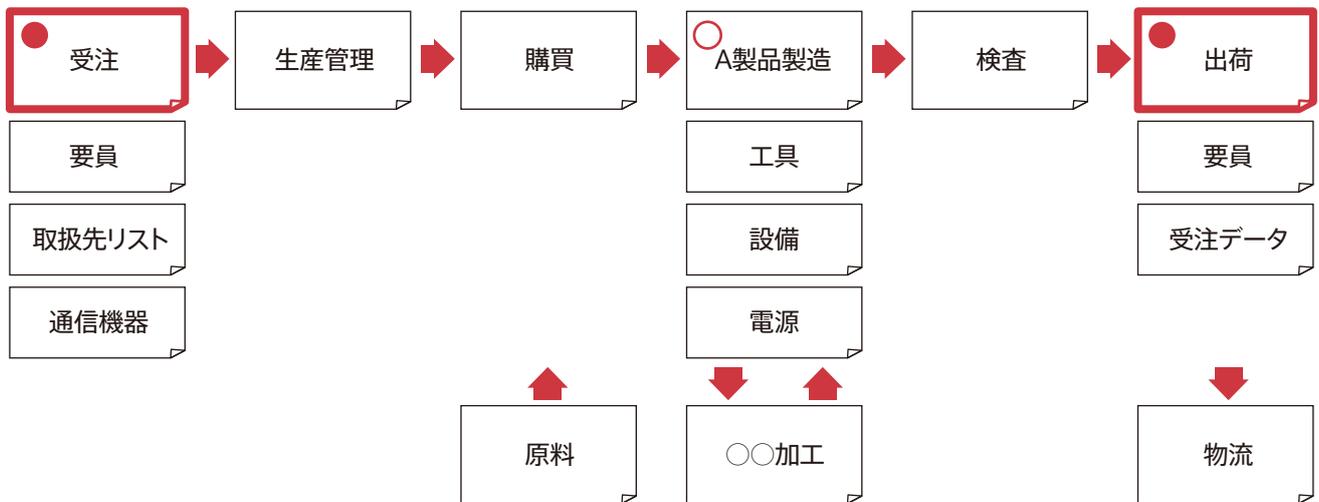
② 欠かせない資源は何かを調べましょう

左記のように選定した事業が社外とどのような依存関係にあるのか、その事業を進めるにあたって重要な資源(人員・資産・資金・情報)は何かを調べます。こうして洗い出した資源の中で「社会・取引先への影響」「代替がきかない」「再調達に時間がかかる」「必要不可欠なデータ」等を抽出し、その重要性を整理します。

以下のような表でそれぞれの事業に不可欠な資源をまとめていきましょう。

(1) 明らかになった重要業務を継続する際に、不可欠な要素・資源を洗い出します。

洗い出し例 【業務プロセス図・依存関係図】

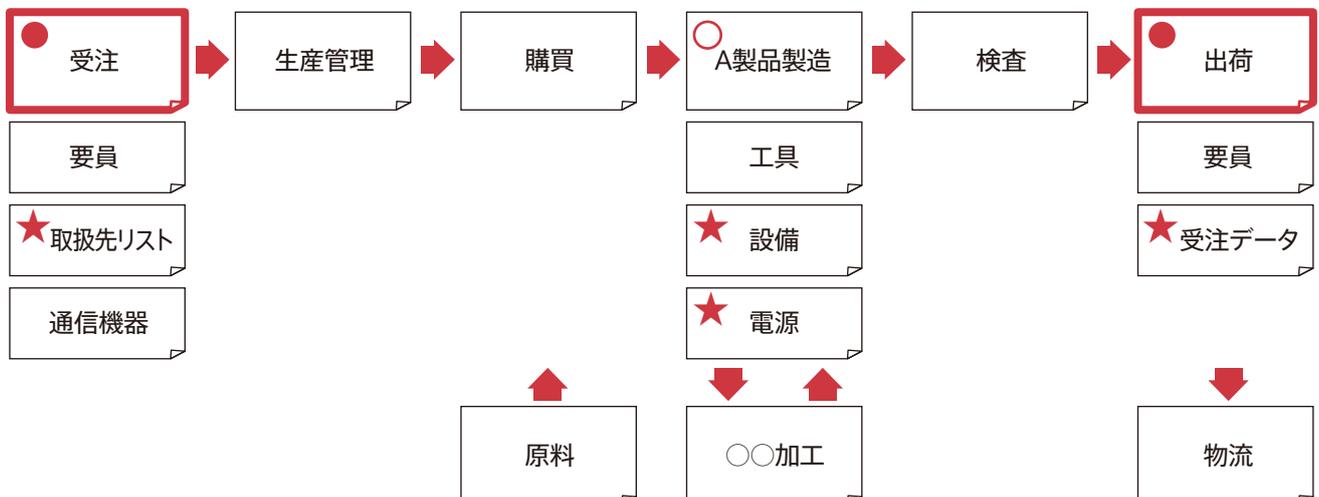


※各ビジネス(事業・業務)のプロセスごとに、必要な資源(人員・資産・資金・情報など)を色分け等して洗い出します。

※ここでは代表的なもののみ洗い出しをしています。

(2) 洗い出した資源の中で、「代替の利かない人」や「再調達・構築するのに時間がかかる機器や設備」、「再調達・構築するのに多額の費用がかかる機器や設備」、「必要不可欠なデータ」などを洗い出し、資源に印をつけて、どの資源が重要か整理します。

整理例 【業務プロセス図・依存関係図】特注機械・設備、図面、契約書、実印など



★印の数が多いほど重要な資源ということになり、その資源を活用して行う業務が重要な業務と位置づけられます。

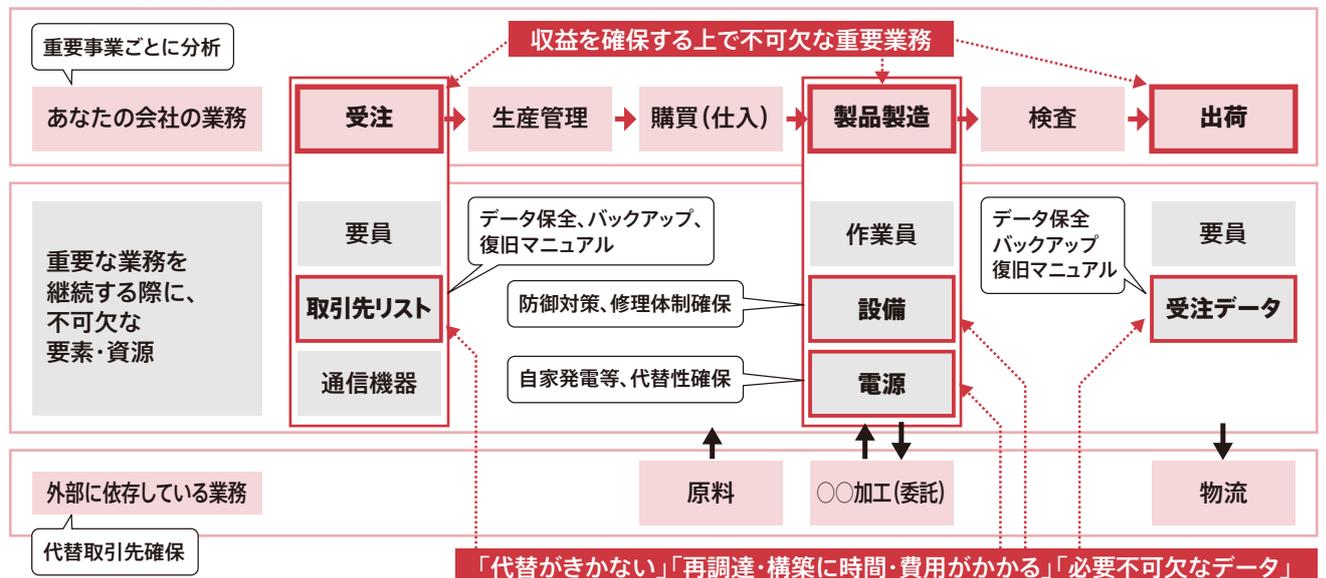
(3)重要業務を継続する際に、不可欠な資源を再調達するまでの時間・コストを把握します。

整理例 【継続・復旧に不可欠な資源一覧】

事業名	業務名	資源分類	資源名	代替性	再調達期間	再調達コスト
A事業	受注	人員	要員	○	6時間	代替要員0
		資産(モノ)	サーバー・PC	○	1か月	1,000,000
			受注システム	○	1か月	1,000,000
		資産(施設)	事務所	○	数か月	数千万円
		情報	取引先リスト	×	不可能	?
		インフラ	電源・通信回線・通信機器	○	1か月	1,000,000
	出荷	人員	要員	○		
		資産(モノ)	A製品、サーバー・PC	△		
		資産(施設)	事務所	○		
		情報	出荷データ	×		
		インフラ	電源・通信回線・通信機器	○		
	購買	人員	要員	○		
		資産(モノ)	原料、材料	×		
		資産(施設)	事務所	○		
		情報	購買先リスト	×		
		インフラ	電源・通信回線・通信機器	○		
	A製品製造	人員	製造、組立て要員	△		
		資産(モノ)	製造設備、空調設備、排水設備	×		
		資産(施設)	工場	△		
		情報	仕様書データ	×		
	インフラ	電源	△			
	検査					
	経理					
B事業						
C事業						

事業継続戦略を作る上での分析概要図

あなたの会社の業務



③どのくらいストップすると顧客や取引先が離れていくか分析しましょう

ここでは、事業が「どのくらい中断すると利益がなくなるか」といったことを時系列で分析していきます。

また、どれくらい停止する(供給ができなくなる)と、顧客や取引先が他社に移り始め、あなたの会社に影響(シェアの低下や損失等)が出るか、合わせて検討します。こうした分析を踏まえ、中断時間の限界や復旧の目標時間を決定し、早期に復旧させるべき<重要業務>を決定します。

以下のような表で事業ごとに中断による影響をまとめていきましょう

(1) 特定した事業が原因に関係なく中断した際のビジネス影響を時系列分析します。

※地震等の原因を特定してビジネス影響を分析すると「リスク評価」になるので特に気をつけてください。

(2) 各ビジネス機能・業務プロセスの金額で換算できる定量的な影響度の分析を実施します。

定量的(金銭的)分析

① 縦軸(Y軸)は、損失する金額(¥)をパーセンテージ(%)で表すよう目盛りを入れます。

例) 50%(年間の売り上げもしくは利益の半分がなくなる状態)

100%(年間の売り上げもしくは利益がすべてなくなる状態)

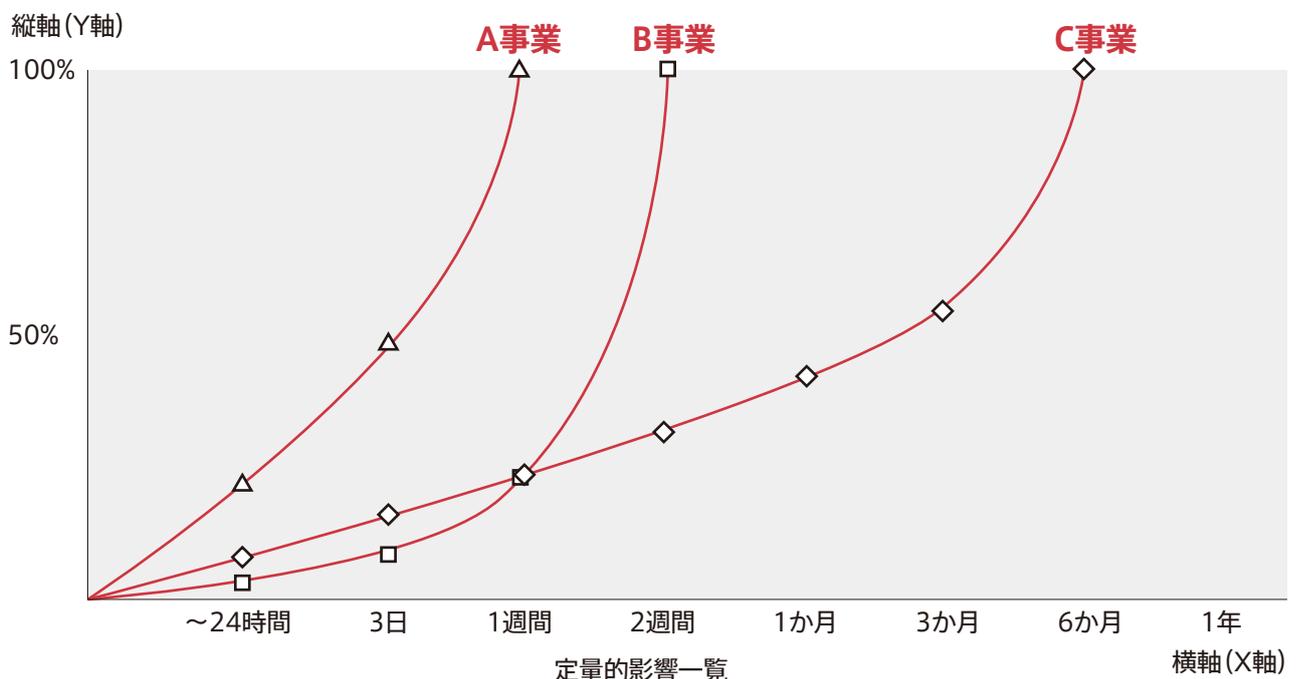
② 横軸(X軸)は、業務が中断する時間(時間、日、週、月)を表すよう目盛りを入れます。

例) 1~24時間、1~3日、3日~1週間、~2週間、~1か月、~3か月、~6か月 最長1年

③ 事業ごとに、事象に関係なく、中断した場合に影響(金額)が出る時期とその度合いをグラフに落とします。

例) 年間の売上もしくは利益の損失を24時間(1日)、3日、1週間等最終的に100%損失する時間もしくは期間を定め紙上に点をつけます。

④ それぞれの点を結び、カーブを描きます。



⑤ 縦軸 (Y軸) のパーセンテージ (%) を年間の売上に換算して損失額を出します。

例) 年間の売上1億 ※できれば「売上」ではなく「利益」で行うことをお勧めします。

(3)いつまで、業務を止め続けると他社から同等品を購入されるなどの限界の中断時間を洗い出します。

組織として許容可能な影響の境目(限界値)を経営判断します。

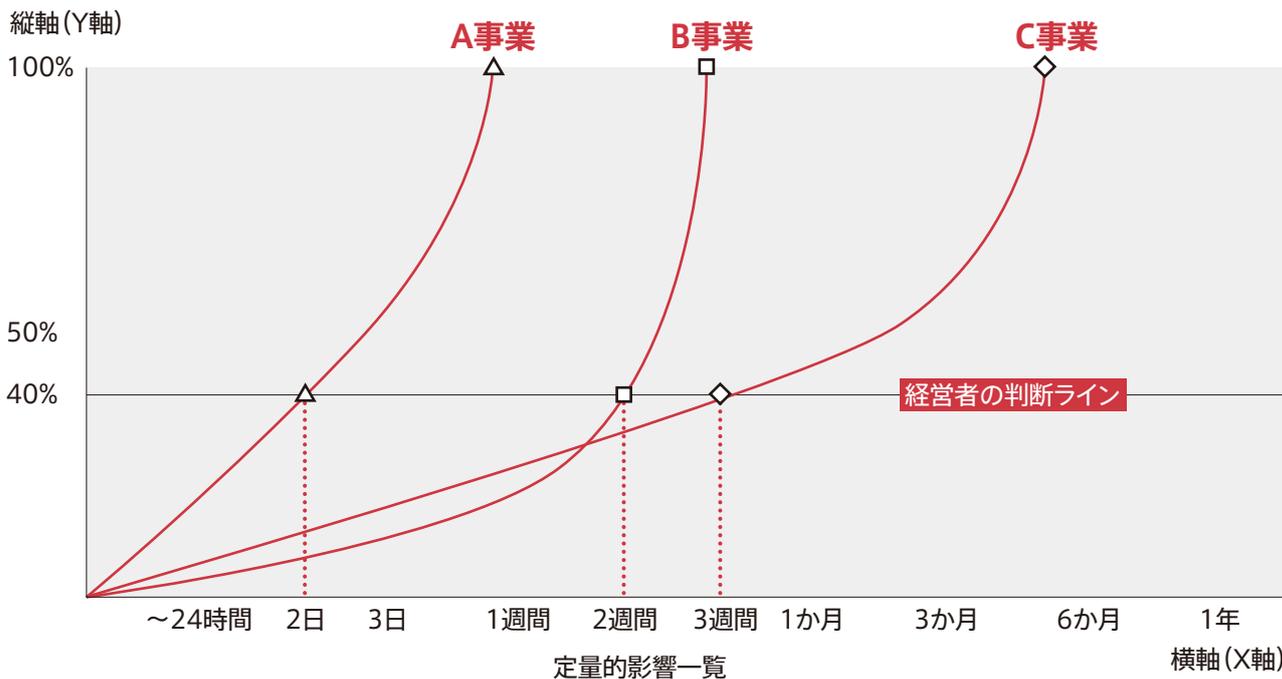
例) 売上・利益額で〇〇〇万円以上の損失
売上・利益シェアの〇〇%以上の損失

(4)経営者を含め関係する者に妥当な時間を確認し、組織決定として許容中断時間を確定します。

定量的一覧を用いて、経営者として損失を許容できる限界の判断ラインを縦軸 (Y軸) のポイント (例えば40%) にラインを引き、カーブに交差した点の横軸 (X軸) の時間が、「許容中断時間」となります。

整理例 【定量的影響一覧】40%を許容限界と設定した場合

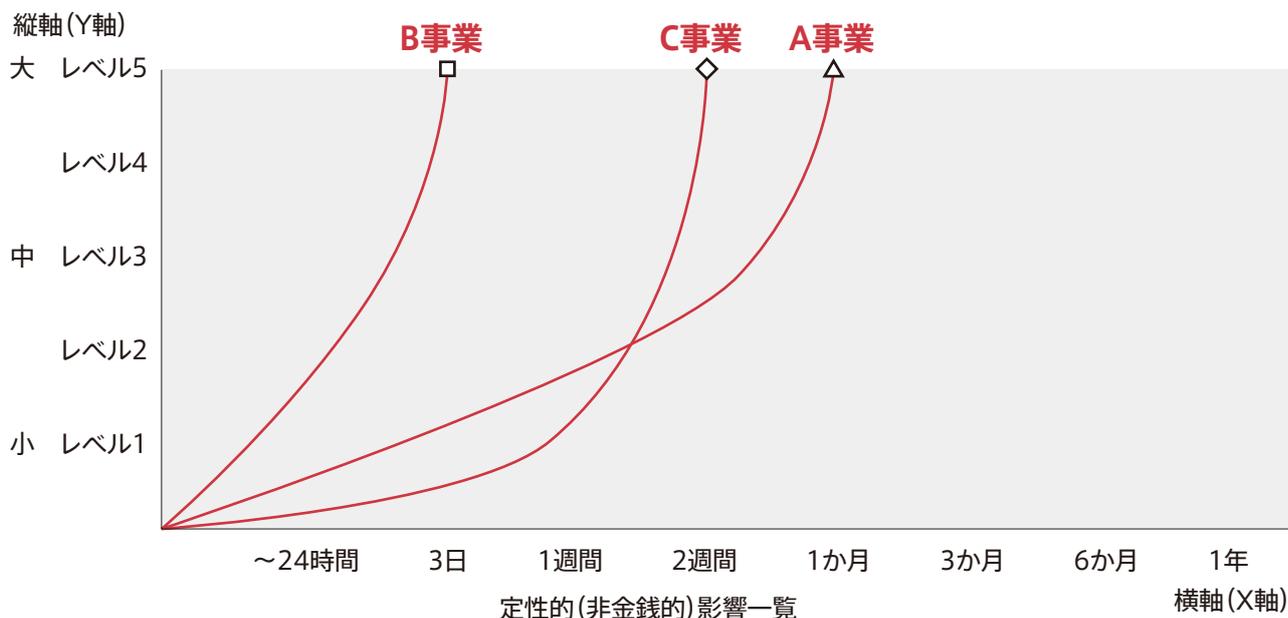
A事業・・・2日 B事業・・・2週間 C事業・・・3週間



(5)各ビジネス機能・業務プロセスのイメージ等金額で換算できない定性的な影響度の分析を実施します。

定性的 (非金銭的) 分析

- ① 「売上」や「利益」の「金額 (¥)」や「パーセンテージ (%)」の影響だけでなく、起こり得る「定性的 (非金銭的) 影響」の項目を洗い出します。
例) 社会的信用・・・顧客からの信頼性など
- ② 洗い出した各「定性的 (非金銭的) 影響」の項目について、重要なビジネス (事業・業務) が中断した場合の影響を検討します。
例) 3段階 (大・中・小)、5段階 (レベル1～5)
- ③ 洗い出した各「定性的 (非金銭的) 影響」の度合を合計し、重要なビジネス (事業・業務) の優先順位を付けます。



(6)いつまで、業務を止め続けると「社会的信用」や「顧客からの信頼性」がなくなるのかという限界の中断時間を洗い出します。

組織として許容可能な影響の境目(限界値)を経営判断します。

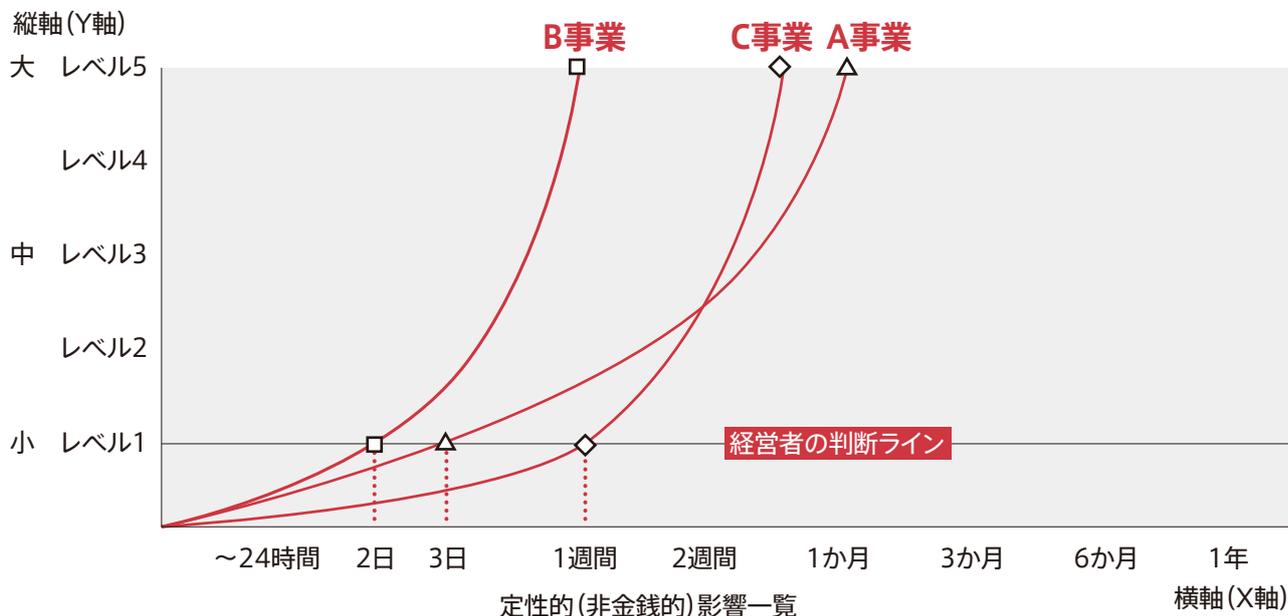
- 例 「社会的信用」の小的損失
- 「顧客からの信頼性」のレベル1の損失

(7)経営者を含め関係する者に妥当な時間を確認し、組織決定として許容中断時間を確定します。

定性的影響一覧を用いて、経営者として許容できる限界の判断ラインを縦軸(Y軸)のポイント(例えば小レベル1)にラインを引き、カーブに交差した点が、「許容中断時間」となります。

整理例 【定性的影響一覧】小を許容限界と設定した場合

A事業…3日 B事業…2日 C事業…1週間



(8)事業ごとに、「定量的(金銭的)影響」と「定性的(非金銭的)影響」の分析結果を比較検討します。

- ・定量的影響と定性的影響の100%損失する時間差の幅を確認し、どちらにウェートを置いた方がよいか整理します。
- ・得意先の営業から意見を聞き、顧客からどの程度通常の納期より待ってもらえるのか、猶予してもらえるかを検討します。

例 客先側の在庫状況 営業的感覚等

整理例 【許容中断時間一覧】

得意先名	製品・サービス名	事業名	定量的(金銭的)影響	定性的(非金銭的)影響	ウェート	猶予時間
I社	A製品	A事業	2日	3日	定量重視	+1日
II社	B製品	B事業	2週間	2日	定性重視	+3日
II社	C製品	C事業	3週間	1週間	定量重視	+1週間

※C製品・事業については、15ページの表のように利益率が低く、復旧性、代替性がありません。そのため、早期に復旧する必要性が低いため、時間軸の長い「定量的影響」にウェートが置かれます。

4 事業がストップした際、いつまでに再開・復旧しなければならないか目標復旧時間を決めましょう

(1)事業ごとの目標復旧時間(RTO=Recovery Time Objective)を決定するために必要な情報を整理します。

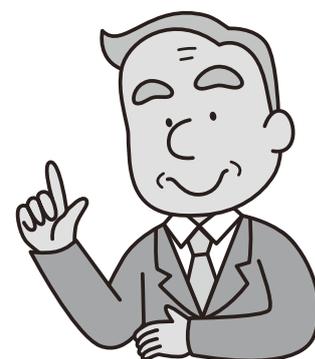
例 「定量的(金銭的)影響」の分析結果
「許容中断時間」
「定性的(非金銭的)影響」の分析結果
「許容中断時間」

【顧客別事業一覧】
顧客別売上・利益
【継続・復旧に不可欠な資源一覧】
代替性・再調達するまでの時間・コスト

(2)経営者が経営判断として、事業ごとの目標復旧時間(RTO)を決定します。

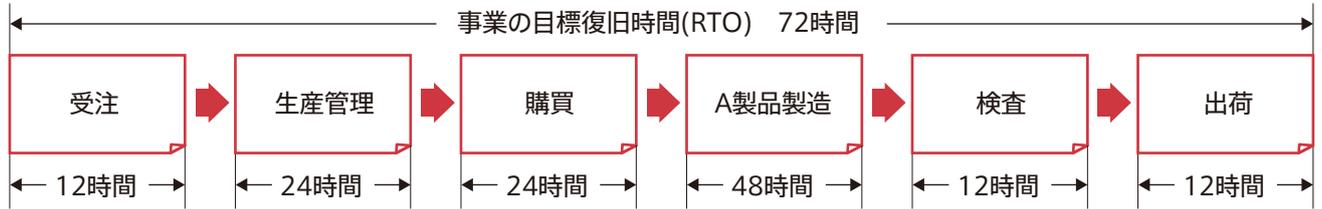
整理例 【重要事業に対する目標復旧時間一覧】

事業名	目標復旧時間
A製品	72時間
B製品	5日
C製品	4週間

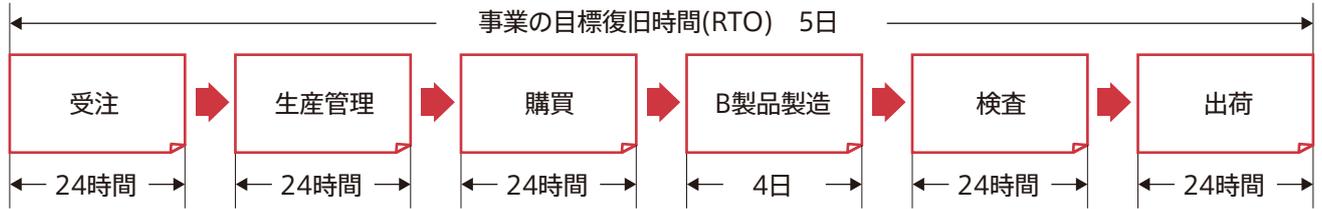


(3)事業ごとの目標復旧時間(RTO)内に収まるように、それぞれの業務の目標復旧時間(RTO)を決定します。

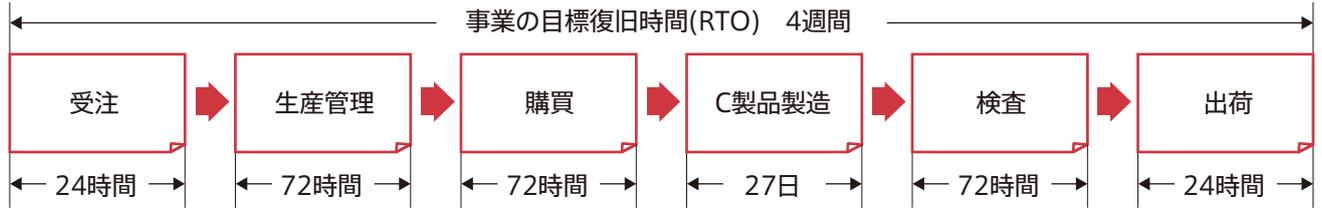
A事業



B事業



C事業



		12時間	24時間	48時間	72時間	4日	5日	27日	4週間
	A事業・受注								
	A事業・生産管理								
	A事業・購買								
	A事業・A製品製造								
	検査・出荷								
	A事業・検査								
	A事業・出荷								
	B事業・受注								
	B事業・生産管理								
	B事業・購買								
	B事業・B製品製造								
	検査・出荷								
	B事業・検査								
	B事業・出荷								
	C事業・受注								
	C事業・生産管理								
	C事業・購買								
	C事業・C製品製造								
	検査・出荷								
	C事業・検査								
	C事業・出荷								

事業名	事業の目標復旧時間	重要業務名	業務の目標復旧時間
A事業	72時間	受注	12時間
		生産管理	24時間
		購買	24時間
		A製品製造	48時間
		検査	12時間
		出荷	12時間
B事業	5日	受注	24時間
		生産管理	24時間
		購買	24時間
		B製品製造	4日
		検査	24時間
		出荷	24時間
C事業	4週間	受注	24時間
		生産管理	72時間
		購買	72時間
		C製品製造	27日
		検査	72時間
		出荷	24時間

**(4)もしも、事業が中断した際、いつまでに再開・復旧しなければならないか
目標復旧時間を決めましょう**

以下のような表で事業・重要業務ごとに目標復旧時間をまとめていきましょう

整理例 【継続・復旧の優先順位一覧】

優先順位	重要業務名	事業名	目標復旧時間
1	受注	B製品・A製品・C製品の製造	12時間～24時間
2	出荷	B製品・A製品・C製品の製造	12時間～24時間
3	購買	B製品・A製品・C製品の製造	12時間～72時間
4	検査	B製品・A製品・C製品の製造	12時間～72時間
5	製造(B製品)	B製品の製造	4日
6	生産管理	B製品・A製品・C製品の製造	24時間～72時間
7	製造(A製品)	A製品の製造	72時間
8	経理	全事業	3日
9	製造(C製品)	C製品の製造	27日

※単に目標復旧時間が短いということだけでなく、経営戦略の観点として優先順位を決定します。

(例) B製品製造は、将来性、収益の観点から戦略的に早く立ち上げたい場合

Check Point!



重要業務の選定にあたっては売上よりも利益を重視し、できる限り数値化して考えましょう。
重要業務を遂行のための資源の代替可能性も追求してください。

II-4 具体的な生き残り戦略を考えましょう ⇒ 「事業継続戦略(BCS)」

生き残り戦略を検討する流れ

❶ 生き残り戦略の種類、特徴を理解しましょう

❷ それぞれの業務の目標復旧時間を達成できる生き残り戦略を洗い出しましょう

❸ 洗い出した生き残り戦略がどの程度実効性があるか評価してみましょう

❹ 事業がストップした際に実行する生き残り戦略を決めましょう

❶ 生き残り戦略の種類・特徴を理解しましょう

〈重要業務〉や復旧の目標時間を定めたら、そのためにどのような手段をとるか生き残り(事業継続)戦略を考えます。

「生き残り戦略(事業継続戦略:BCS=Business Continuity Strategy)」とは、
ビジネスインパクト分析の結果に基づき、
継続・復旧の優先度の高い「商品」「サービス」、単一の事業であれば「お客様別」に、
いつまでに・誰が・どこで・どうやって継続・復旧するのか、そのために必要な資源は何かを
具体的に検討し、いかなる状況においても活用できる汎用性の高い
生き残り(事業継続)方法を検討していくプロセスです。
さらに、絞り込んだ重要業務を目標復旧時間内に「どうやって」継続または復旧することが
「実行」できるかが重要になります。

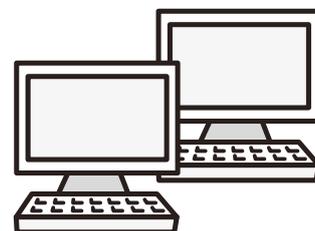
「業務が中断しないような事前の備えをどうしておくか」「代替拠点で行うのか」「OEMのような他社との事業連携を図るのか」といった生き残り手段を検討し、場合によっては複数の手段を組み合わせる考えます。有効な手段でもコストや時間がかかり過ぎるのは現実的ではありません。以下に代表的な手段をご紹介します。

① 二重化

東京・大阪に工場をもつ、サーバーを二重化する等、複数の拠点を持つ方法です。ある拠点が緊急事態に陥ってもすぐリカバリーできるようにします。

ビジネス環境を二重化する戦略は、同じ災害で被災しない距離と想定できる、東京と大阪に本社を置く戦略が代表例としてあり、代表電話番号や受注を支店で取ってもらうなど管理部門は比較的容易です。特殊性が高い工場設備の場合はなかなか難しいと思われます。しかし、現実には指定している生産工場が危機に見舞われると、メーカーは、設計変更してでも代替工場での生産をせざるを得ません。

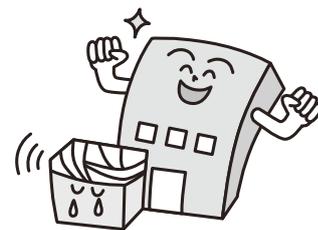
この方法はコストもかかるため、ビジネスロスを限りなくゼロに近づける戦略であり、最重要なコアビジネスや目標復旧時間(RTO)を限りなく短いものに限定する必要があります。



②スタンバイ状態の整った代替施設の準備

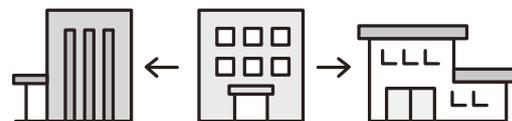
協力会社や同業他社との相互支援協定を結ぶ方法です。緊急時における委託生産契約等を締結します。

社長が懇意にしている会社同士などで、いざ緊急事態に陥った時、代わりに電話を取ってもらうなどが挙げられます。ここでは、危機対応か効率性を取るかは、経営判断が必要であり、企業ポリシーや企業文化の問題で決まってきます。また、危機や災害時におけるライバル会社との協力生産体制の協定や、協力会社との委託生産契約等を締結することも一例です。お互いが訓練レベルで実際に生産しスペックを確認しておくことがこの戦略のポイントです。コストもさることながら、会社の体面と準備を整えるまでの手間が大変ではありますが、最小限のコストでビジネスロスを最小限に抑えることができます。



③建物のみの代替施設・敷地の準備

あらかじめ指定された施設や敷地に事前の計画に基づき突貫工事でビジネス環境を整え、中断期間を最小限にする方法です。ちなみに無計画でビジネスを再開するのに比べると、コストと時間が大幅に短縮できます。この戦略と協力会社との協定の戦略を組み合わせることで、ビジネスロスが最小限に抑えられます。



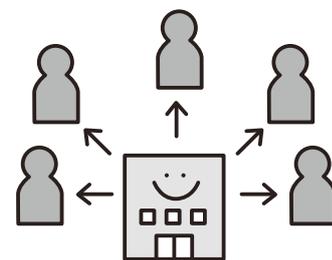
④アウトソーシング

ビジネスインパクト分析等で明らかになった事業や業務をアウトソーシングする方法です。

アウトソーシングの戦略は、ビジネス機能やプロセスを外部にアウトソーシングすることで、ビジネスロスを軽減することができます。

重要なビジネスだからこそ、アウトソーシングすることで継続性を確保するのも戦略のひとつです。

ただし、アウトソーシングは、事前の準備を含め、目標復旧時間をクリアする上で、費用対効果は高いものの、アウトソーシング先が被災すると供給できなくなるというリスクがあります。

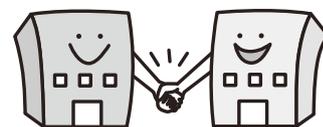


⑤経営統合・合併

同業者との経営統合等により代替機能と売上を確保する方法です。また、ひとつのビジネスプロセスしかない事業の場合、異業種と経営統合や合併することで継続力を高めます。

経営統合、合併の戦略は、同業者と経営統合や合併することで、代替機能を持つだけでなく、売り上げも一緒についてくるという一石二鳥のビジネス戦略です。ただし、お互いの利害が一致しない限りなかなか実現しません。米国では、組織を拡大していく成長戦略と、いざという時の生き残りの両方を図れるので積極的に取り入れられている戦略です。

また、現在、ひとつのビジネスプロセスしか持たない単一事業だと、ひとたび止まると多大な影響が短時間で発生しますので、そのリスクを分散する意味では、異業種と経営統合や合併することで、継続する要件を緩和することも戦略のひとつです。

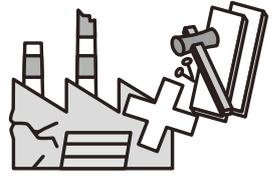


⑥ 現地復旧 (復旧支援体制)

軽微な緊急事態の場合、現地で復旧する方法です。

目標復旧時間 (RTO) を超えないレベルでの軽微な被害の場合に、現地にて復旧するのが一般的です。しかし、どうしても代替性の融通がきかない業務等は、自前の人材や資源で復旧するだけでなく、復旧する要員や協力業者等を外部の取引先等の協力先と事前に連携する方法もあります。場当たり的ではなく、復旧する業務の優先順位を明確にし、計画的かつ戦略的な復旧支援体制を構築することで、目標復旧時間内に復旧することができます。

見舞われた被害程度と復旧に要する時間・コストを鑑み、復旧を後回し、もしくは復旧しないという選択肢も必要です。復旧の優先順位に基づき、資源を集中してスピードアップを図ることが重要です。



⑦ ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト

一定以上の被害を受けた事業に関しては復旧しないという選択です。復旧しないことでその資金を新たな事業の立ち上げに投資する考え方です。

ビジネス機能の廃止は、あえて、復旧しないことでコストをかけないことを決断する戦略と言えます。復旧コストとその後の利益を考え、このビジネスを復旧するための資金を新たなビジネスの立ち上げに投資する発想です。この戦略は、一歩間違えると業務を切り捨てられるマイナスのイメージが残りますが、むしろ実際は、次世代の新規事業の立ち上げや今後の成長ビジネスを増強する前向きな戦略です。



⑧ 在宅勤務

在宅勤務での戦略は、会社の施設が使えない場合や交通網の麻痺や、新型インフルエンザ等で出勤できない場合に有効です。情報システムをクラウド化し在宅より会社のシステムにアクセスできる環境を整えることで、会社に出社せずに、事務系、管理部門及び設計等の技術部門の業務を継続できる戦略です。



あなたの会社だけではなく、取引先にも生き残り戦略を準備してもらう必要があります。

それでも、事業や業務に重要な取引先・外部委託先が事業停止に至らないとは限りません。取引先・外部委託先の代替策を踏まえて考えておくことも必要といえます。



それぞれの業務の目標復旧時間を達成できる生き残り戦略を洗い出しましょう

重要業務ごとに以下の8つの継続方法で目標復旧時間以内に再開可能な生き残り戦略をまとめていきましょう。

- ①二重化
- ②スタンバイ状態の整った代替施設の準備
- ③建物のみでの代替施設・敷地の準備
- ④アウトソーシング
- ⑤経営統合・合併
- ⑥現地復旧(復旧支援体制)
- ⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト
- ⑧在宅勤務

ここでは、一つの継続方法に限定したり、確定するのではなく、以下のような表で8つの継続方法が網羅できるかを複数洗い出し、その中から実効性がある生き残り戦略を評価していきます。

重要業務を継続する方法の一覧表(様式例)

重要業務	目標復旧時間	継続方法							
		①二重化	②スタンバイ状態の整った代替施設の準備	③建物のみでの代替施設・敷地の準備	④アウトソーシング	⑤経営統合・合併	⑥現地復旧(復旧支援体制)	⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト	⑧在宅勤務
問い合わせ業務	12時間～72時間	○	○		○		○		○
受注業務	12時間～72時間	○	○				○		○
出荷業務	12時間～72時間	○	○		○		○		
購買業務	24時間～72時間	○	○	○	○		○		○
検査業務	12時間～72時間	○	○				○		
生産管理業務	24時間～72時間	○	○	○			○		
A製造業務	72時間	○	○		○	○	○		
B製造業務	4日	○	○		○	○	○		
C製造業務	3週間	○	○	○	○	○	○	○	
経理業務	7日	○	○	○	○		○		○

③ 洗い出した生き残り戦略がどの程度実効性があるか評価してみましょう

以下のような表で重要業務ごとに代替戦略をまとめていきましょう

生き残り戦略案の検討

洗い出した生き残り戦略案の中から、以下の要点を整理する必要があります。

- ① 生き残り戦略構築に要するコスト
- ② 生き残り戦略構築に要する期間



① 生き残り戦略構築に要するコスト

- ・施設の購入、建築、賃貸費用
- ・設備(中古)の購入、賃貸費用
- ・インフラの購入、賃貸費用
- ・要員の確保及び教育費用
- ・情報システム・データバックアップ費用
- ・事前のテスト等に要する費用
- ・復旧の協力会社を選定する際に要する費用
- ・買収費用
- ・弁護士、コンサルタント等の専門家への報酬費用
- ……

② 生き残り戦略構築に要する期間

- ・準備期間
- ・具体的に品目・仕様等を検討し、契約・購入するまでの期間
- ・納品・納入や工事等の着工から構築完了期間



シナリオの想定

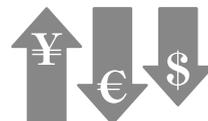
生き残り戦略を検討する上で、いかに効果的な戦略であるかを最終的に評価しなければなりません。特に代替先を選定する上で、同時被災しない一定距離が離れた場所で、以下の項目に基づき、洗い出された生き残り戦略がどこまでの状況を網羅できるかという基準を作り、シナリオを想定し、その想定する項目进行分类します。

- ① ビジネス環境の変化: 日常のビジネスに効果があるか
- ② 脅威の種類: どんな複数の種類の脅威までカバーできるか
- ③ 被害の程度: どの程度(レベル)まで耐えるか
- ④ 被害の範囲: どこまでの範囲までカバーできるか
- ⑤ 復旧時間: インフラ種類ごとにどのくらいまでの復旧時間までカバーできるか

上記5つの項目について、想定する項目例を次ページにて列挙します。

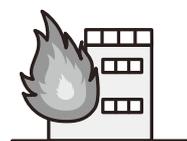
① ビジネス環境の変化

- ・売上・収益の低下した際にも有効 最高3点～最低0点
- ・仕入先の影響に対しても有効 最高3点～最低0点
- ・経営トップ不在の際にも有効 最高3点～最低0点
- ・業務効率・改善に対しても有効 最高3点～最低0点



② 脅威の種類

- ・事故(火災含む) 最高1点～最低0点
- ・自然災害 最高1点～最低0点
- ・事件(テロ含む) 最高1点～最低0点
- ・感染症(新型インフルエンザ含む) 最高1点～最低0点



③ 被害の程度

- ・建物が倒壊、もしくは使えない 3点
- ・建物は無事だが、設備は使えない 2点
- ・建物や設備は使えるが、人材や業務の継続に不可欠の情報、文書がない 1点

④ 被害の範囲(被災エリア)

- ・広域(何km範囲)までカバー 3点
- ・地域までカバー 2点
- ・局所でのみカバー 1点



⑤ インフラの復旧時間

※インフラ事業者の復旧ではなく、当該事業が継続できる時間。

⑤-1 通信

- ・数ヶ月で通信インフラが復旧する時間までカバー 3点
- ・数日で通信インフラが復旧する時間までカバー 2点
- ・数時間で通信インフラが復旧する時間までカバー 1点

⑤-2 電気

- ・数ヶ月で停電が復旧する時間までカバー 3点
- ・数日で停電が復旧する時間までカバー 2点
- ・数時間で停電が復旧する時間までカバー 1点

⑤-3 水道(上下水道)

- ・数ヶ月で断水、下水が復旧する時間までカバー 3点
- ・数日で断水、下水が復旧する時間までカバー 2点
- ・数時間で断水、下水が復旧する時間までカバー 1点

⑤-4 道路(交通規制・鉄道)

- ・数ヶ月で交通規制が復旧する時間までカバー 3点
- ・数日で交通規制が復旧する時間までカバー 2点
- ・数時間で交通規制が復旧する時間までカバー 1点

生き残り戦略案の評価

洗い出された生き残り戦略案について想定したシナリオをあてはめ、どこまで網羅しているか、復旧可能な時間の確保やランニングコストを考慮した投資コスト及び戦略構築に要する期間等を比較検討し、効果的な生き残り戦略案を整理します。

【一覧表による整理】

洗い出された生き残り戦略案は、想定するシナリオをどこまで対応しているのか一覧表に整理して、生き残り戦略案として有効性なものはどれか整理します。一覧表に整理する項目は次のとおり。

- ・想定したシナリオ
- ・生き残り戦略構築に要するコスト
- ・生き残り戦略構築に要する期間
- ・生き残り戦略案の総合評価

次ページの
表をご参照ください



生き残り戦略案一覧表に基づく評価事例

戦略の種類	戦略案	戦略の概要	戦略の評価	戦略構築に要するコスト	戦略構築に要する期間	①ビジネス環境の変化				②脅威の種類			
						売上・収益の低下した際にも有効	仕入先の影響に対しても有効	経営トップ不在の際にも有効	業務効率・改善に対しても有効	事故(火災含む)	自然災害	事件(テロ含む)	感染症(新型インフルエンザ含む)
				円	日	3~0	3~0	3~0	3~0	1~0	1~0	1~0	1~0
受注業務													
①二重化	戦略A	大田区(近隣)	△	1,000,000	180	0	0	3	0	1	1	1	0
	戦略B	長野県諏訪市	△	8,000,000	180	0	0	3	0	1	1	1	1
②スタンバイ状態の 整った代替施設 (相互支援協定)の準備	戦略A	大田区(近隣)	△	500,000	90	0	0	3	2	1	1	1	0
	戦略B	神奈川県横浜市	○	500,000	90	0	0	3	2	1	0	1	0
	戦略C	新潟県長岡市	◎	500,000	90	0	0	3	2	1	1	1	1
③建物みの代替施設・敷地の準備	戦略A	神奈川県川崎市	○	100,000	90	0	0	2	0	1	0	1	1
⑤経営統合、合併	戦略A	山形県米沢市	×	1,000,000,000	365	1	0	3	1	1	1	1	1
⑥現地復旧(復旧支援体制)	戦略A	大田区(近隣)	×	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑧在宅勤務	戦略A	神奈川県横浜市(担当自宅)	○	100,000	30	0	0	2	2	1	0	1	1
B製造業務													
①二重化	戦略A	大田区(近隣)	×	2,000,000,000		0	1	3	0	1	1	1	0
	戦略B	長野県諏訪市	×	2,000,000,000		0	1	3	0	1	1	1	1
②スタンバイ状態の 整った代替施設 (相互支援協定)の準備	戦略A	大田区(近隣)	△	500,000		0	3	3	2	1	1	1	0
	戦略B	神奈川県横浜市	○	500,000		0	3	3	2	1	0	1	0
	戦略C	新潟県長岡市	◎	500,000		0	3	3	2	1	1	1	1
③建物みの代替施設・敷地の準備	戦略A	神奈川県川崎市	○	100,000		0	0	2	0	1	0	1	1
④アウトソーシング	戦略A	大阪府東大阪市	◎	500,000		3	3	3	3	1	1	1	1
⑤経営統合、合併	戦略A	山形県米沢市	×	1,000,000,000		1	3	3	2	1	1	1	1
⑥現地復旧(復旧支援体制)	戦略A	大田区(無対策)	×	0		0	0	0	0	0	0	0	0
	戦略B	大田区(耐震化)	×	100,000,000		0	0	0	0	0	1	0	0
⑦ビジネス機能の廃止	戦略A	商社業務に転換	◎	1,000,000		3	3	3	3	1	1	1	0

③被害の程度			④被害の範囲			⑤インフラの復旧時間												合計
						通信			電気			水道			道路(交通規制)			
建物が倒壊・消失、もしくは使用不可	建物は無事だが、設備は使えない	建物や設備は使えるが、人材や業務の継続に不可欠の情報、文書がない	広域(何km範囲)までカバー	地域までカバー	局所のみカバー	数ヶ月までカバー	数日までカバー	数時間までカバー	数ヶ月までカバー	数日までカバー	数時間までカバー	数ヶ月までカバー	数日までカバー	数時間までカバー	数ヶ月までカバー	数日までカバー	数時間までカバー	
3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
3					1	3		1	3		1	3		1	3		1	14
3			3															25
3					1	3		1	3		1	3		1	3		1	16
3				2		3			3			3			3			24
3			3			3			3			3			3			27
3				2		3			3			3			3			22
3			3			3			3			3			3			27
		1			1			1			1			1			1	6
3				2		3			3			3			3			24
3					1			1			1			1			1	15
3			3			3			3			3			3			26
3					1			1			1			1			1	19
3				2		3			3			3			3			27
3			3			3			3			3			3			30
3				2		3			3			3			3			22
3			3			3			3			3			3			34
3			3			3			3			3			3			31
		1			1		2			2			2			2		10
		1			1		2			2			2			2		11
3			3			3			3			3			3			33

重要業務の目標復旧時間(RTO)の見直し

前のステップのビジネスインパクト分析(BIA)で設定した目標復旧時間(RTO)内に重要なビジネス(事業・業務)を再開できる「生き残り戦略」を選択するのが基本になります。

しかしながら、各「生き残り戦略」の費用対効果や実現性を鑑みると、場合によっては、選択した「生き残り戦略」では、どうしてもビジネスインパクト分析(BIA)で設定した目標復旧時間(RTO)を達成できないこともあり得ます。

その場合には、選択した「生き残り戦略」により達成できるであろう「再開時間」とビジネスインパクト分析(BIA)で設定した目標復旧時間(RTO)を比較検討し、最終的に目標復旧時間(RTO)を修正した上で設定します。

最終的な目標復旧時間(RTO)を「許容中断時間」の後(継続に要する時間が長い場合)に、設定した場合には、その差分の時間を「残存リスク」として保有していることを明確にします。

あくまでも、現状での実効性を鑑みた結果であり、顧客の満足や自社への影響は後回しに考えられているため、今後、この「残存リスク」をどのように軽減していくかを検討していくことが必要になります。

4 事業がストップした際に実行する生き残り戦略を決めましょう

評価した生き残り戦略案を経営者に説明し、費用対効果や実現性を考慮し、最終的に経営者が実施するべく生き残り戦略を決定していきます。

整理例 【重要事業・業務ごとの生き残り戦略一覧】

優先順位	重要事業・業務	目標復旧時間	担当	生き残り戦略(場所)
1	受注業務	12時間～24時間	受注担当 責任者	軽微 大田区本社の現地を復旧する。 甚大 大阪支店を代替施設として継続する。 壊滅 新潟県長岡市の他社の施設を借りて継続する。
2	出荷業務	12時間～24時間	出荷担当 責任者	軽微 大田区本社の現地を復旧する。 甚大 新潟県長岡市の他社の代替施設で継続する。 壊滅 東大阪市の他社にアウトソーシングする
3	購買業務	12時間～72時間	購買担当 責任者	軽微 大田区本社の現地を復旧する。 甚大 大阪支店を代替施設として継続する。 壊滅 新潟県長岡市の他社の施設を借りて継続する。
4	A製造業務	72時間	A製造担当 責任者	軽微 大田区本社工場の現地を復旧する。 甚大 新潟県長岡市の他社にスタンバイ状態の整った代替施設に依頼して継続する。 壊滅 東大阪市の他社にアウトソーシングする。
5	B製造業務	3日	B製造担当 責任者	軽微 大田区本社の現地を復旧する。 甚大 新潟県長岡市の他社にスタンバイ状態の整った代替施設に依頼して継続する。 壊滅 東大阪市の他社にアウトソーシングする。
6	C製造業務	27日	C製造担当 責任者	軽微 大田区本社の現地を復旧する。 甚大 東大阪市の他社にアウトソーシングする。 壊滅 ビジネス機能を廃止して→新たな事業にシフトする。

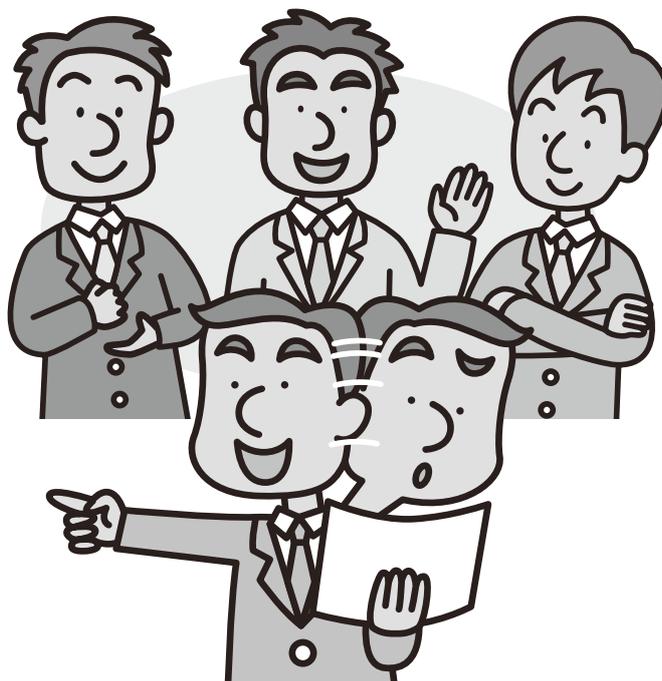
生き残り戦略が決定すると戦略を具体化するために以下のことを検討する必要があります。

- 製品・サービスの生産・供給体制の改善策の検討・決定
- 本社等重要拠点の機能の継続方法の検討・決定
- 情報システム、バイタルレコードのバックアップ対策の検討・決定
- サプライチェーン、ロジスティクス観点での対策の検討・決定
- 人的資源の手当て・調整の検討・決定
- 被災時の財務手当ての検討・決定

Check Point!

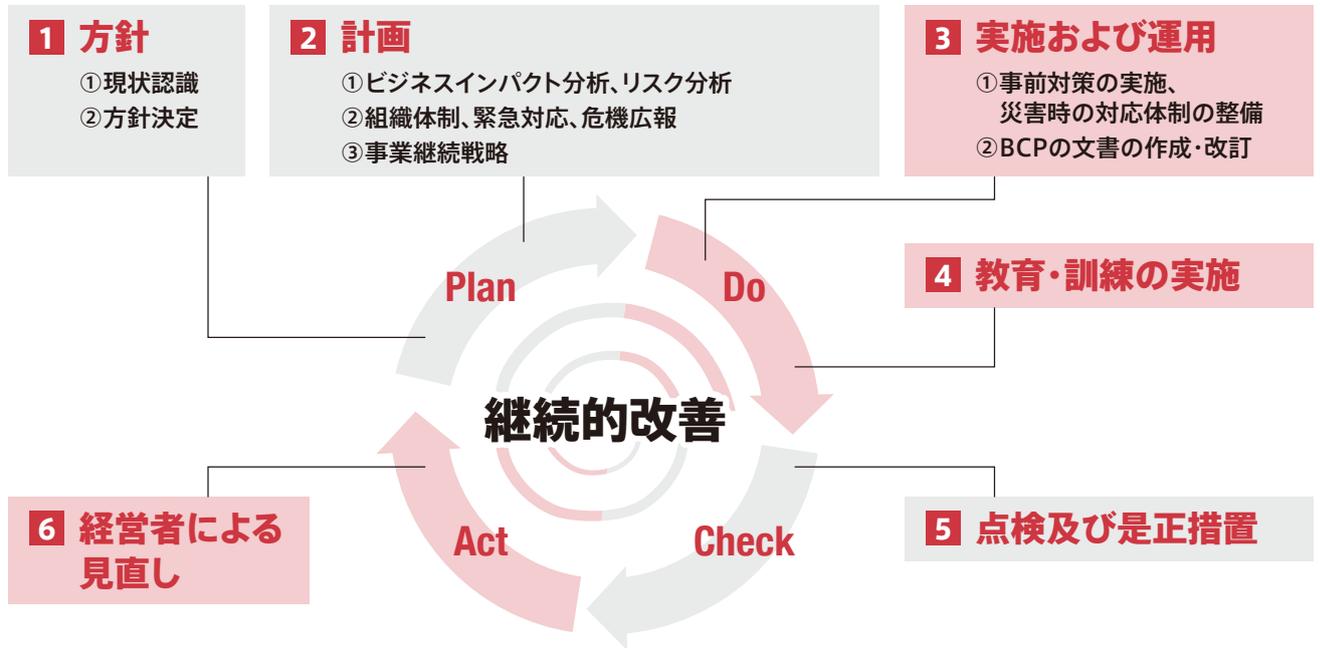


手段は1つとは限らない。時間やコストを踏まえ、複数の生き残り方法を考えてください。
重要な外部の依存先についても代替先を考えてください。



II-5 BCPのマネジメントを考えましょう

これまでのように戦略や具体的対応策を検討し、BCPとして記載していきます。しかし、BCPを一度作ったら終わりではありません。経済環境、社会環境は常に変化し、社内でも人事異動や新製品の開発による重要業務の変化、財務体質の変化等もあります。BCPをより実践的・効果的にするために継続的に改善し、マネジメントしていくことが重要です。



一方では、一度決めたからと言って定期的にプランを改善するだけでなく、経営環境の変化の激しい今日では、ビジネスプラン自体を根本から見直す場合も必要です。常に変化の先を見据えてBCPを発展的に改善することをお勧めします。

経営者なしではできない事業継続

会社としての事業継続に対する考え方や方向性がない限り、従業員一丸となって取り組むことはできません。そのためにもゼロからBCPを作成しようという場合は、とりわけ最初に「方針」を定め、組織としての事業継続に取り組む姿勢や方向性を明確にすることが重要です。

〈基本方針のイメージ〉(様式例)

BCPにより達成しようとする事

例:どのような危機に見舞われても、企業としての供給責任を果たす決意

関係機関・地域との協調、連携の意思

企業存続や雇用を守る決意

方針が定まったからといって、部下まかせではいけません

BCPを作るにあたって顧客や取引先との関係も含め、横断的に組織が検討すべきことが多数あり、一つの部署や担当者だけでできるものではありません。また自社の早期事業再開に向けてどのような方策をとるのかといった戦略の決断は経営者にしかできません。BCPは部下まかせではできないのです。

Check Point!



BCP作成は一つの部門ではできません。BCP作成には経営者の参画が不可欠です。また継続的改善の意識が必要です。

II-6 BCPの実効力を高めましょう

組織の生き残りのカギは「資金」

会社としての事業継続に対する考え方や方向性がない限り、従業員一丸となって取り組むことはできません。そのためにもゼロからBCPを作成しようという場合は、とりわけ最初に「方針」を定め、組織としての事業継続に取り組む姿勢や方向性を明確にすることが重要です。

「儲ける」事業継続を検討してみましょう

重要業務が中断すると、キャッシュフローが悪化し、資金繰りがひっ迫します。事前対策によりいくら損失が軽減できたとしても、肝心の資金がショートしては事業を継続することはできません。

被害に見舞われて、早期に復旧しようにも新たな資金が必要ですし、資金調達できるかという問題もあります。また施設・設備を元に復旧したとしても、売上が伸びるわけではありません。損失部分も取り返すという「儲ける」という観点の生き残り(事業継続)戦略が必要です。

事業継続のカギは「人」

作成後も従業員の教育・訓練を行い、BCPの点検・見直しを図る等継続的な改善を進めていくことが重要です。BCPは先にも書いたように手順書です。「文書」でしかありません。危機から会社を守るのは「人」です。文書に書かれていることを教育・訓練を通じて「従業員」全員が理解し、行動できることが目標です。〈危機〉発生時においては手順書を見ながら行動している時間はありません。

BCPを作ることがゴールではありません。次の観点からも継続的な改善をしましょう

①現状把握

経営環境は日々変化しています。組織体制、取引関係を分析し、検討していく必要があります。その時々の子会社の強み弱みを把握し、次の戦略につなげることが重要です。

②意識・情報の共有

分析した経営の現状をもとに、部署内や従業員同士が問題意識を持って、危機における行動の基本や考え方を改善し、適切な対策につなげます。

③権限委譲

経営者や上司が不在でも、発生した危機に迅速・適切に対応できることが重要です。権限委譲のルール・対応等は事前に文書等で明確にし、人事異動による変更修正、訓練等を通して実効力を高めていきましょう。

最初の作成に時間をかけて完璧なものにこだわることより、継続的に改善をすることで自社のBCPを熟成させていくという考え方が効果的です。BCPの作成文書についてはたくさんの文書サンプルがありますが、すべて作成しなくても、見直しのなかで増やしていけばいいと考えましょう。

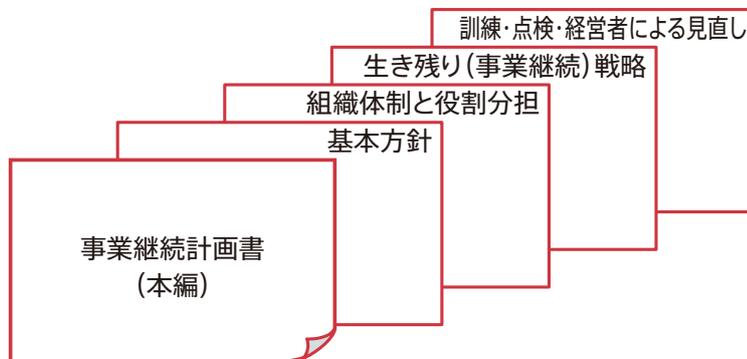
さあ、できることから
作っていきましょう



事業継続計画書(本編) 最少記載モデル例

基本方針

自社の被害はもとよりお客様との信頼を確保するために、いかなる事態に見舞われても優先順位の高い事業を停止することなく、またその他の事業も速やかに再開するため、本事業継続計画を策定する。



組織体制と役割分担

日常の役職上の組織体制ではなく、非日常に居合わせたもので対応できる体制

A. 指揮機能

意思決定し、組織全体の対応を指揮する機能(経営者)

B. 実行機能

実際に、現場で必要な対応業務を行う機能

- 日常対応業務(事業継続対応チーム)
- 非日常対応業務(緊急対応チーム(人命) ● 復旧対応チーム(施設) ● 災害対応チーム(その他))

C. 戦略機能

次に必要な対応や資源を検討し、組織全体の対応において、戦略を練る機能(本部長)

D. 支援機能

対応に必要な人員(要員・スキルなど)や資産(施設、設備、機器、機材、用品、原材料など)、資金(金銭)、情報(文書・データなど)組織全体の対応を支援する機能(管理部門)



生き残り(事業継続)戦略

重要業務	目標復旧時間	担当	継続方法(場所)
受注業務	1日	支店営業担当	自社の支店を二重化して継続する
出荷業務	1日	出荷担当	新潟県長岡市で建物以外の代替施設・敷地を準備する
A製品製造	7日	A製品製造担当	新潟県長岡市の他社にスタンバイ状態の整った代替施設に依頼して継続する
B製品製造	2週間	B製品製造担当	新潟県長岡市の他社にスタンバイ状態の整った代替施設に依頼して継続する
C製品製造	1か月	C製品製造担当	東大阪市の他社にアウトソーシングする

教育・訓練

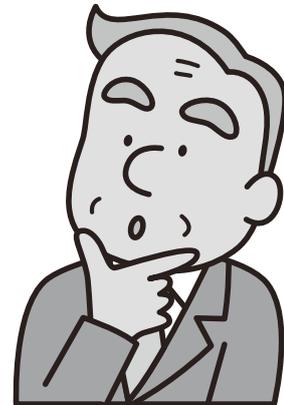
教育・訓練担当は、年一回以上、定期的(例:6月)に教育・訓練を実施する。

点検及び是正措置

維持管理担当は、年一回以上、定期的(例:9月)に点検し、更新する。

経営者による見直し

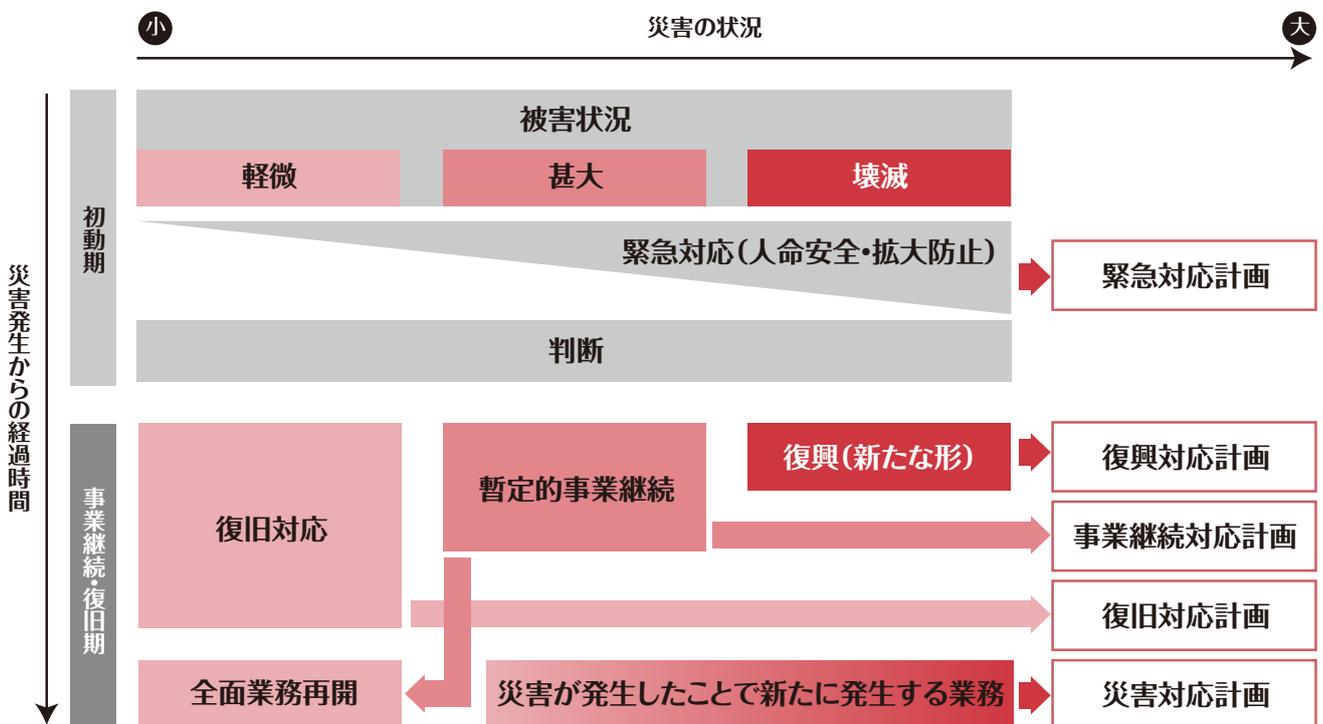
経営者は、年一回、定期的(12月)に見直し、大幅な計画書の見直し、もしくは資源配分を行う。もし、具体的な是正や改善ができない場合は、残存リスクとして認識しておく。



Check Point!



作成後も従業員の教育・訓練を行い、BCPの点検・見直し等継続的改善を行いましょ。



生き残り戦略を整理した事業継続対応計画だけでなく、人命安全・被害拡大防止の緊急対応計画や、施設のための復旧対応計画、また災害が発生したことで新たに発生する業務に対応する災害対応計画などが必要である。