

## 中小企業BCP（事業継続計画）ガイド

本誌06年5月号で中小企業のBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）策定運用指針についてお知らせしましたが、このほど中小企業庁経営安定対策室（Tel.03-3501-2698）では「緊急事態を生き抜くために」と題した、BCPガイドを発表しました。以下はその概要です。

### ■BCP策定の手順

1. 基本方針立案、運用体制確立の後、BCPサイクルを回します。緊急事態発生時にBCPを発動します。BCPサイクルは、①事業を理解する、②BCPの準備、事前対策を検討する、③BCPを作成する、④BCP文化を定着させる、⑤BCPの診断、維持・更新を行なう、という5つのステップからなります。定期的に見直すことにより、BCPの完成度を高めていきます。
2. BCPの導入にあたっては、災害時に経営者と従業員の安全が守られることが大前提です。万一、中小企業の経営者の自宅が全壊して死傷するようなことがあれば、会社自体が立ち行かなくなってしまう恐れが大きくなります。また、モノの代替を確保しておいても、それを保管しておく建物が壊れてしまえば元も子もありません。経営者は緊急時に遭遇しても企業経営の指揮を執り続けることができるかを見直してください。そして事業所建屋の耐震性は大丈夫かを、確認することをお勧めします。

### ■中核事業を特定する手法

1. 中核事業は、経営者が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)企業の社会的責任中核事業とは、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です。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に確保することが難しくなります。そこで上記の3つの観点と合わせて、一つの目安として「普段利用している経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が、全て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しょう。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となります。
2. 特定した中核事業が、どのような業務や資源で構成されているかを整理し、事業の継続に障害になりそうな資源を抽出します。中核事業を継続するために必要な経営資源を把握します。そうした上で、目標復旧時間内の中核事業の復旧を阻む経営資源を見つけることが必要となります。

### ■目標復旧時間設定の手法

1. 目標復旧時間の設定は顧客・市場の視点と財務の視点から考えてみましょう。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。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。この観点から目標復旧時間を定めます。
2. 災害等の緊急時の資金繰りは中小企業にとって死活問題です。災害に遭ったら会社の資金繰りをどうするかを予測し、目標復旧時間の判断材料にします。
  - ①事業復旧に当たって、どれほどの資金が必要になりそうかを見積りましょう。
  - ②次に、緊急時に投入で

きる自己資金がどれほどストックされているかを見積りましょう。手持ち資金、支払われる保険金、処分できる資産などです。③これらの結果から、財務上、事業中断が許される期間を見積もることができます。

## ■取引先とも予め協議

1. BCPを策定する際、顧客等の取引先や協力会社、組合などと予め意見交換や摺り合わせを行なっておくことが重要です。

BCPの策定に当たっては、次の点について、意見交換や摺り合わせをしておきましょう。①目標復旧時間、②災害時の連絡手段、③相互の応援要員

## ■代替策の用意

1. 企業や事業の継続あるいは復旧の障害となりそうな経営資源について、代替策を確保します。代替策の確保が困難な資源については計画的に資金を投入して整備を進めます。

2. ヒトの確保

緊急時であっても従業員が業務についてくれるよう環境を整えます。また応援要員を確保します。そこで、次のような点に関する事前確認が重要となります。

- (1)従業員は駆け付けてくれるか
- (2)従業員の家族は手伝ってくれることができるか
- (3)臨時要員や応援要員（OBの活用など）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
- (5)徒歩で出勤可能な従業員はどの程度いるか

3. モノの確保

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。

4. カネの確保

緊急時の資金の過不足を予測し、損害保険や共済への加入、災害復旧貸付の利用などを検討しておきます。

5. 情報の確保

取引先や従業員との情報連絡の拠点を確保しておきます。また、情報システムやデータのバックアップをとっておきます。

## ■従業員と共通の認識

1. BCPに関する会社の方針を従業員に示すほか、緊急時に参集可能か、また安否確認の方法などを確認しておきます。

2. BCPを会社に浸透させるため、日頃から定期的な訓練や教育を実施しましょう。

比較的簡便にできる訓練の例

- (1)消防訓練：初期消火活動、119番通報
- (2)避難訓練：社員の避難、顧客等の避難誘導
- (3)連絡訓練：緊急連絡先への連絡、緊急連絡網での連絡
- (4)徒歩参集：就業時間外の参集
- (5)防災訓練：初期消火活動、炊き出し

企業単独に留まらず、県や市町村が実施する訓練に参加したり、組合や工場団地等で共同訓練を行なうことも有効です。

詳細は <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>