# 災害に備えるBCPの策定

## 1. はじめに

東日本大震災を機に、「BCP」の重要性が再認識されました。

BCPとは、「Business Continuity Plan」の略で、災害や事故など不測の事態を想定して、事業継続の視点から対応策をまとめたもので、危機発生の際、重要業務への影響を最小限に抑え、仮に中断しても可及的速やかに復旧・再開できるようにあらかじめ策定しておく行動計画のことです。南海トラフ大地震や首都直下型地震、ゲリラ豪雨、新型インフルエンザのパンデミックなど、危機は数多く存在しますが、被害をできるだけ小さくし、事業をすぐに復旧するためには、限りある経営資源を有効に活用して、最低限必要な業務を継続していかなくてはなりません。

BCP を策定し、計画として「見える化」しておくことは、以下の観点から大変有用なことといえます。

#### BCP 策定のメリット

- ●重要業務を中断せずに、あるいは中断しても目標復旧時間内に重要業務を再開することで、 顧客の他社流出やマーケットシェアの低下防止が図られる。
- ●取引先や市場からの評価の向上、企業価値の向上
- ●企業の社会的責任への貢献

●変化に強い企業体質への変革

●雇用の確保

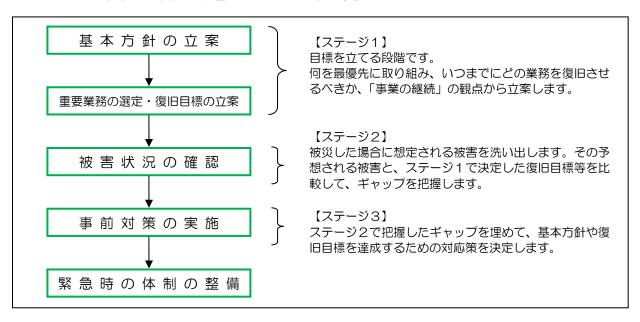
など

何をどのように定め、運用するかについては会社ごとに異なります。ここでは、最低限定めておい た方がよいものについて紹介することにします。

#### 2. BCP 策定の流れ

いざBCPを策定しようと思っても、どこから手をつけて良いか、どのような観点から考えていけばよいのかわからないこともあるでしょう。最初から理想を追求し完全なものを目指しても実現は困難な場合が多く、かえって導入を躊躇することにもなりかねません。そのため、まずは実現可能な BCP を策定し、改善を積み重ねていくことが大切です。

BCPの大まかな策定の流れと内容は以下のとおりです。



# 3. 目標の決定(ステージ1)

## (1) 基本方針を策定する

BCP の策定は、「何のために策定するのか」、「策定・運用することにどのような意味合いがあるのか」を検討し、基本方針を決めることから始まります。

#### 基本方針の例

- ①人命(従業員・顧客)の安全を守る
- ②店・会社を開け営業を続ける
- ③供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
- 4従業員の雇用を守る
- ⑤地域経済の活力を守る

などといった、自社の方針です。これら全てを基本方針に組み込む必要はなく、優先度の高いと思われるものをいくつか絞ってもかまいません。

#### (2)対象とする災害を決める

これから策定するBCPを発動する災害の範囲を決めます。様々な災害をBCPの対象にすることもできますが、災害の内容や程度によって、想定される被害が異なるため、対象が広い程、それに応じて様々な対応を考えることが必要になります。対象とする災害としては、大地震、洪水、インフルエンザ等のパンデミックなどがありますが、ここでは、大規模地震(震度5強程度)を対象とするものとしてこれから考えていきます。これから BCP を策定される場合は、まずは対象とする災害をひとつに絞り、その後、その他の災害の際の対応を検討していくとスムーズに策定できるでしょう。

#### (3) 重要商品・サービスの検討

会社の営業活動においては、様々な商品やサービスがありますが、災害発生時には、限りある人員 や資源の範囲内で、会社の事業を継続させ、基本方針を実現しなければなりません。そのため、優 先的に販売する商品やサービスをあらかじめ取り決めておく必要があります。

重要商品・サービスの選定に迷う場合は、以下の要素を検討してみると良いでしょう。

# 重要商品・サービスの選定の際の観点

- ①お客様への影響…業務ができなくなった時、 お客様に最も迷惑をかけてしまう業務は?
- ②売上への影響…売上への影響が大きい業務は?
- ③社会への影響…災害後、特に必要とされるような業務は?

#### (4) 復旧目標

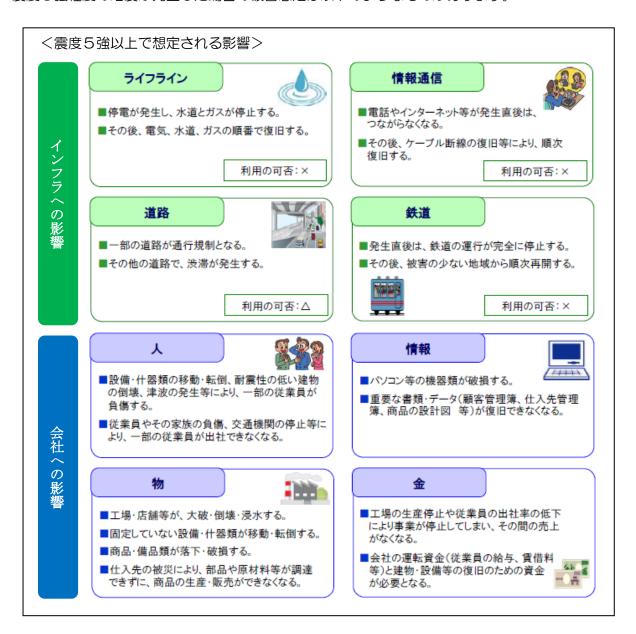
目標とする復旧時間を定めましょう。全ての業務が平時と同様の状態まで復旧する時間ではなく、 重要商品の販売・サービスの提供の復旧までの時間を検討します。

# 4. 被害の想定・目標とのギャップの把握(ステージ2)

## (1) 重要業務が受ける被害の想定

対象とする災害が発生した場合に、どのような被害が発生するのか、具体的に書き出していきます。 ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に被害が生じた場合にどのような影響があるのかをイメージしてみましょう。

震度5強程度の地震が発生した場合の被害想定は以下のようなものがあります。



#### (2) 想定される被害に基づくBCP対応策

対象とする災害が発生した場合の自社への影響についてイメージが出来てきたでしょうか。

こうした状況に置かれた場合でも、事業を継続していくためには重要商品やサービスを提供していかなければなりません。そして、重要商品・サービスを提供し続けるためには、製造や販売に携わる従業員や機械設備等、様々な経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報など)が必要なります。そこで、緊急時においても、こうした経営資源を確保するための対策を平常時から検討・実施しておくことが重要です。何が必要で、その必要な経営資源は災害が起こるとどうなるのかをイメージし、重要な経営資源の洗い出しと現状の把握をしていきます。

以下のようなチェックシートを使うとよいでしょう。

経営資源の区分	対策	Yes/No
	従業員の安否確認はできますか?	
	出社・待機の指示はできますか?	
ヒト	避難経路は確保されていますか?	
	就業時間外に地震が発生した時、会社に出社する要員を決めていますが?	
	応援要請は可能ですか?	
	工事・建物の建築時期は昭和56年以降ですか?	
	生産設備の固定対策は実施済みですか?	
	金型、治具、工具類の保管状況は万全ですか?	
モノ	設備の点検・調整は必要ありますか(自社で対応可能ですか)?	
	電気・ガス・水道などが長期に停止した場合を想定した対処 はされていますか?	
	原材料は供給されますか?	
	取引先と連絡は取れますか?(電話はつながりません)	
システム	基幹システム、データサーバの耐震対策は万全ですか?	
•	データのバックアップは定期的に行っていますか?	
データ	特に重要なデータは特別な保管をしていますか?	
	必要な運転資金を把握していますか?	
カネ	操業が停止した場合の影響を検討していますか?	
	現在の手持ち資金で対応可能ですか?	

# 5. ギャップを埋める (ステージ3)

上記でチェックした項目で、「No」(対策ができていないもの)について、どのような対策を実施するのか検討しましょう。また、「Yes」(対策ができているもの)についても、その内容を周知徹底させるため、記録しておきましょう。

以下に対応策の例を記します。この対応策は、責任者を明確にし、実施時期と内容を明確にして記録しておくことが重要です。また、取引先担当者、ライフラインにかかわる業者連絡先などは、リスト化しておくと便利です。

×		BCP対応		対応策の 実施計画		対応のため
分	項目	対応策(例)	短期	長期	. 実施済 対応策	整備・使用する様式
	安否確認手段、ルールの整備	安否確認手段、ルールを決定し、従業員携 帯カードに取りまとめ、従業員に周知徹底 する	_	_	済	従業員携帯 カード
レト	連絡・指示手段の整備	携帯電話メーリングリストなどによる連絡・指示手段を整備する	2ヶ月 以内	_		-
	避難経路の確保	安全な避難誘導を可能とするための避難 計画、避難経路図を作成する	2ヶ月 以内	_		避難経路図
	BCP要員の決定	就業時間外に地震発生した際、いち早く出 社し、状況把握に努める要員を決定する	2ヶ月 以内	_		-
	応援要請先の検討	関連取引先など、応援要請先を検討する	半年以 内	_		応援要請先 リスト
	施設の耐震診断	耐震診断による施設の耐震性を把握する	_	1 年 以内		_
	施設の耐震化	(耐震性が不足する場合)耐震補強を実施する	_	2年 以内		_
	設備の固定	未固定設備を床面へ固定する	3 ヵ月 以内	_		_
	落下防止設置	各種ラックに落下防止金具を取り付ける	3 ヵ月 以内	_		業者リスト
モノ	設備点検・調整	地震後調整が必要と思われる設備につい てメーカーと緊急時の対応について事前 協議する	3ヵ月 以内	_		代替生産先リスト
	代替対応	代替生産先を検討する		1年 以内		_
	調達先の確保	原材料調達先の代替先を確保すると共に、 平時から調達先を分散する	1	2年 以内		I
	連絡手段の確保	衛生携帯電話など通常の連絡手段以外を 検討する(携帯電話の充電器も準備する)	3 ヵ月 以内	_		_
シ	サーバの固定	データサーバ類を固定する	3 ヵ月 以内	_		_
システム・デ	バックアップの実施	重要業務に必要なデータ類については定期的にバックアップする(手段、時期を明確に)	3 ヵ月 以内	_		-
ノータ	データの保管	重要なデータは別途バックアップを行い、 耐火金庫に保管する	2ヶ月 以内	_		_
	運転資金の把握	重要業務が停止した際にも必要な支出を 整理し、運転資金を把握する	3 ヵ月 以内	_		-
カネ	操業停止の 影響検討	収入が"ゼロ"となった場合に手元資金で対応可能であるか整理する(概ね月商1ヵ月分)	3 ヵ月 以内	-		-
	資金の調達	公的融資制度の事前調査や、商工会議所や ●●信用金庫と緊急時の資金繰りに関し て事前協議する	_	1 年 以内		_

# 6. 事業継続のために

ここまでで、災害によるダメージを想定し、その対策を検討してきました。ここでは、事業継続の ために実施する対応とその担当責任者を整理します。災害発生時から復旧、平時業務に至るまで、 やるべきこととその責任者を時系列でまとめておくと、イメージがわきやすく、現実に災害が発生 した際にも対応に迷うことが少なくなります。

緊急時の対応には、初動対応、復旧のための活動等、様々なものがありますが、そうした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となります。また、統括責任者が不在の場合や被災する場合もありますので、代理責任者も決めておく必要があります。

# (1) BCPの対応と体制の例

対応区分	D.C.D.thirtie	47 Ehch (22/Fil	担当責任者	
XUNUED	BCP対応	行動内容例	(主)	(副)
事前対策〜復旧 までの全期間	統括	全社の対応に関する重要な意思決定、指揮命令、統括		
		$\Box$		
(災害発生) BCP発動 動 対	避難 救援活動 二次災害防止 安否確認	・避難計画に基づく避難の実施 ・防災備蓄品を用いた救援活動 ・二次災害防止対応 ・ルールに従い従業員・家族の安否確認 の実施		
		$\prod$		
	地域貢献	・初期消火等周辺地域の安全確保に協力		
	被災状況把握	・事業所建物、設備、通信システム等の 被害状況の確認		
		$\prod$		
復	対外的な情報発	・自社、顧客、関連会社の被災状況の収		
	信および情報共  有	集  ・稼働状況の連絡および情報共有		
動		$\Box$		
	復旧作業	・関連企業と協力した片付け ・施設、設備、データの復旧作業		
	地域貢献	・周辺地域の被災建物の片付け作業等に協力し復旧活動に貢献		
		$\bigcirc$		
平時業務	対外的な情報発 信および情報共 有	・重要業務の再開 ・各種取引先への連絡、調整		

# 7. BCP を運用する

災害が発生した時に、「従業員が BCP の内容を理解していなかったため、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」ということでは、せっかく BCP を策定していても意味がありません。

このような事態に陥らないように、従業員への BCP の定着や策定した BCP の見直しを行う必要があります。運用についてもきちんと規定しておくとよいでしょう。

## (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なく、従業員が BCP を有効に活用し、適切な対応ができるよう準備しておくことが肝要です。そのため、BCP 策定後は、従業員に BCP の重要性を理解してもらうために、社内における教育活動を実施することが重要となります。

#### 教育活動の例

- ①毎年1回以上、経営者(統括責任者)が従業員に対してBCPの進捗状況や問題点を説明する
- ②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
- ③策定した BCP のポイントに関する社内研修会を開催する
- ④BCP の内容等に関する社内掲示を実施する

自社の組織構成や教育体系等を踏まえ、教育計画を立てましょう。

少なくとも、毎年1回以上は、各自の取組状況、役割分担を定期的に確認するようにしましょう。

#### (2) BCP の見直し

常に BCP の内容を自社の現状に見合ったものとしておくために、必要に応じ BCP の見直しを行うことが重要となります。

BCP の見直しは、顧客管理や在庫管理等、日頃から自社が実施している経営管理の延長にあるものです。顧客状況や在庫状況等に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP の見直しを行う必要があるか検討し、その必要があれば BCP に反映します。

# BCP を見直す基準

- (1)顧客・商品やサービスの変更、人事異動があった場合
- ②定期的(毎年1回以上)に、対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて見直す

# 8. 帰宅困難者対策と安否確認

これまで、自社の「事業継続」という観点から災害発生時の対策について検討してきましたが、勤務時間中に災害が発生した場合の従業員の帰宅ルール等についても定めておくとよいでしょう。 まず、東京都が帰宅困難者対策条例を定めていますので、抜粋してみます。

#### (1) 東京都帰宅困難者対策条例概要

## ①従業員の一斉帰宅の抑制

災害発生時、大量の帰宅困難者が一斉に帰宅しようとして道路や歩道が多くの人で埋まると警察や 消防、自衛隊の車両が速やかに現場に到着できず、救助救命活動に支障をきたしますし、徒歩帰宅 中に余震等で二次被害に遭う可能性もあり、災害発生後すぐに帰宅しようとすることは大変危険で す。このようなことから、従業員の一斉帰宅の抑制が事業者の努力義務になっています。

#### ②施設内待機のための備蓄の確保

災害発生時の被救助者の生存率は4日目以降激減することから、災害後3日間は救助活動を優先させる必要があります。このため、従業員の一斉帰宅が救助活動の妨げとならないよう、3日間は事業者等が従業員を施設内に待機させる必要があります。条例では、3日分の水・食料・その他必要物資の備蓄が努力義務になっています。(備蓄量の目安は資料①)

#### (2) 帰宅トリアージ

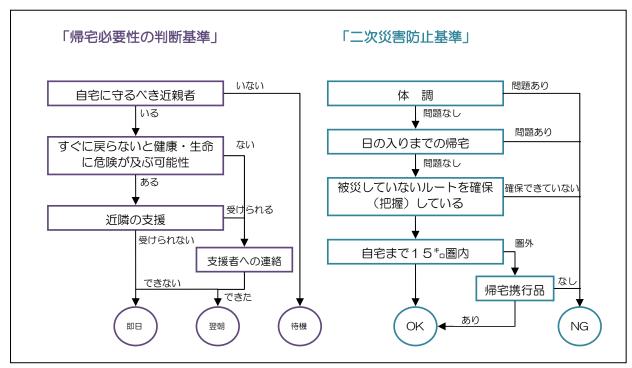
二次災害などから従業員の命を守り、救命救護活動等に迷惑をかけないために最も効果的な方法は、 被災当日に従業員を帰宅させないことです。

会社としては、被災当日は帰宅させないという方針を明確に示す必要がありますが、一方で、「どうしても帰りたい」、「どうしても帰らなければならない」と声を上げる従業員が出てくることもまた事実です。会社が、そうした従業員を強制的に拘束することは不可能ですが、従業員が冷静に判断できるように、また、安全に帰宅できるように間接的にサポートすることも重要です。

救護活動において負傷者対応の優先順位をつけることを「トリアージ」と呼びますが、会社は帰宅 困難者本人が自らの帰宅優先順位を判断できるように「帰宅トリアージ」を示すことが、そのサポートのひとつです。

帰宅者に優先順位をつけるためには、「必要性」と「被災リスク」の2つの要素を検討することが必要です。

「必要性」とは、早急に帰宅しなければならない理由にどれだけの妥当性があるのかということです。また、「被災リスク」とは、帰宅途中で二次災害に巻き込まれる危険性を指しています。こうした2つの要素を検討して優先順位をつけることで、不必要な帰宅を思いとどまらせることができ、帰宅すると決めた従業員に対しても被災リスクを軽減させることができるのです。



どれだけルールを明確にしていたとしても、災害時に冷静な判断を求めることはとても難しいことです。会社は、平時から、災害時の従業員の対応が、どれだけ本人と地域全体に対して影響があるのか、理解させるとともに、被災当日に帰宅することのリスクは非常に高いものであり、少なくとも当日は会社に留まらざるを得ない可能性が高いことへの心構えをさせることが重要です。

家族の安全が確認できれば会社に留まることに対する抵抗感が下がる従業員も多いでしょう。 従業員に家族との安否確認方法を認識させることも、大切なことといえるでしょう。

(安否確認の方法例は資料②)

#### 9. おわりに

これまで最低限定めておいた方がよいと思われるものをご紹介してきましたが、もっと掘り下げて 策定することももちろん可能です。例えば、復旧期間中に生じる復旧費用を細かく算定し、災害後 のキャッシュフローを作成した上で、被災した場合の財務状況の変化を予測し、資金調達の方法を 検討しておくことも有用でしょう。また、災害関連の保険を見直してみるのも良いかもしれません。 BCP は、対象となる災害の規模や種類をどのように設定するかも自由ですし、どのような対策を 講じるかも自由です。大切なことは、経営者と従業員が、災害発生時の行動基準について予め共通 認識を持つということと、行動基準に基づいて実際に行動し、事業の継続に繋げるということです。

柚木事務所では、東日本大震災の直後から、休業せざるを得なくなった事業主様から休業時の対応 や、給与、助成金についての相談等を多く承りました。大きな災害が発生すると、被災企業や被災 者のため、特例で国等が支援策を設けることがあります。こうした支援策をうまく活用することも、 事業活動の継続のためには大変有用です。一方で、災害直後は、行政も混乱しており、正確な情報 を得るには時間も労力も要します。事実、東日本大震災直後には、震災特例として設けられた助成 金について、政府見解がなかなか明らかにされず、いくつかの行政機関に問い合わせをしたり、公 式見解が明らかになるまで、数週間待つような事態もありました。

そこで、これから BCP を策定される際には、柚木事務所も緊急時の連絡先(応援要請先)のリス

トにぜひ記入して下さい。情報収集・提供をし、ご相談を承りますので、お力になりたいと思いま す。

また、BCP を策定・運用する際の社内での教育・訓練の支援も致しますし、被災して休業した場 合を想定する際のご相談も承ります。事前でも、事後でも、ご相談を承りますので、是非お声掛け 下さい。



お問い合わせはこちらまで 🎉





Yunoki Labor and Social Security Attorney

**T**171-0021

東京都豊島区西池袋 3-21-13-1011

TEL: 03-5953-2871 FAX: 03-5953-2872

# 業務内容

- ◆労働保険の年度更新 ◆算定業務
- ◆各種助成金の申請 ◆給与計算
- ◆従業員の入退社に伴う人事・労務管理
- ◆就業規則作成 ◆安全衛生管理
- ◆個別労働関係紛争の解決
- ◆その他行政対応 ◆年金相談

## 備蓄の目安

- 1 対象となる従業員等
  - 雇用の形態(正規、非正規)を問わず、事業所内で勤務する全従業員
- 2 3日分の備蓄量の目安
- (1) 水については、1人当たり1日3リットル、計9リットル
- (2) 主食については、1人当たり1日3食、計9食
- (3) 毛布については、1人当たり1枚
- (4) その他の品目については、物資ごとに必要量を算定
- 3 備蓄品目の例示
- (1)水 :ペットボトル入り飲料水
- (2) 主食:アルファ化米、クラッカー、乾パン、カップ麺 ※水や食料の選択に当たっては、賞味期限に留意する必要がある。
- (3) その他の物資(特に必要性が高いもの)

毛布やそれに類する保温シート、簡易トイレ、衛生用品(トイレットペーパ等)、敷物(ビニールシート等)、携帯ラジオ、懐中電灯、乾電池、救急医療薬品類

## (備考)

- ①上記品目に加えて、事業継続等の要素も加味し、企業ごとに必要な備蓄品を検討していくことが望ましい。
- (例) 非常用発電機、燃料(危険物関係法令等により消防署への許可申請等が必要なことから、保管場所・数量に配慮が必要)、工具類、調理器具(携帯用ガスコンロ、鍋等)、副食(缶詰等)、ヘルメット、軍手、自転車、地図
- ②企業等だけでなく、従業員等自らも備蓄に努める。
- (例) 非常用食品、ペットボトル入り飲料水、運動靴、常備薬、携帯電話用電源

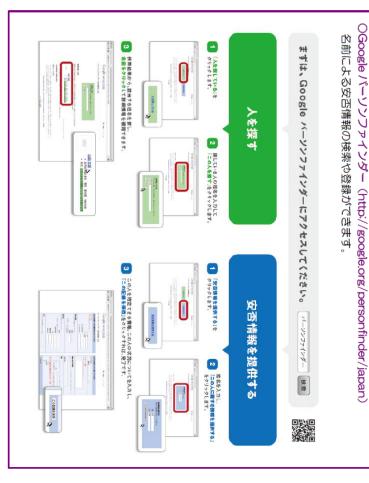






○安否情報まとめて検索「J-anpi」(http://anpi.jp/top)

「電話番号」または「氏名」を入力することで、各社の災害用伝言板および報道機関、企業





ましょう。

せることができます。Twitter や Facebook など、多様な手段を活用して自分の安否を伝え

SNSに自分の状況を投稿することで、SNS上でつながりのある友人などに安否を知ら

OSNS (ソーシャルネットワーキングサービス)