

官民一体となった中小企業の事業継続計画策定支援の取り組みについて*

Support for the Development of Business Continuity Plans of small and medium-sized enterprises in Cooperation between Public and Private Sectors*

小林正憲**・南部浩之***・上坂克巳****

By Masanori KOBAYASHI**・Hiroyuki NAMBU ***・Katsumi UESAKA****

1. はじめに

近年、大規模災害に対する企業の取り組みとして、事業継続計画（Business Continuity Plan: BCP）の策定が推進されている。地域を支える中小企業がBCPを策定・実践することにより、地域防災力の向上につながると考えられる。しかし、中小企業では、ほとんど策定されていないのが現状である。よって、我々は、中小企業のBCP策定を支援・普及する効果的な方法を研究しており、BCP策定の支援・普及のケーススタディーとして、平成19年度より、徳島県小松島市、愛媛県大洲市の2都市において、地域の代表企業（10社）、商工会議所、市、県、国土交通省（直轄事務所）、有識者等で構成される検討会を開催している。

前稿では平成19年度に得られたBCPを作成する際に必要となる情報ニーズ（共通情報）等について報告した。本稿では、平成19年度の課題を踏まえて実施したBCP作成支援の方法・内容について報告する。

2. 平成19年度の検討会で得られた教訓

1) 平成19年度の検討会の内容と成果

平成19年度の検討会は、BCPの各項目の策定方法の説明と作成事例を示した「中小企業BCPステップアップ・ガイド（NPO事業継続推進機構）」の内容に沿って進め、BCP策定の課題や中小企業がBCPを策定する上で必要となる情報（以下、「共通情報」という。）を把握することを主な目的とした。BCPの内容を説明し、各企業でBCPを作成してもらうと共に、課題を挙げ、その課題の解決方法を議論する方法で進めた。成果は、表-1の通りとなっている。

*キーワード：防災計画、市民参加

**非会員、工修、国土技術政策総合研究所道路研究室
（茨城県つくば市旭1番地、TEL:029-864-3651、
Mail:kobayashi-m84bm@nilim.go.jp）

***正員、工修、前・国土技術政策総合研究所道路研究室
（現・中央復権コンサルタンツ(株)）

****正員、工博、国土技術政策総合研究所道路研究室

表-1 H19年度の検討会の成果

項目	小松島市	大洲市
想定災害	東南海・南海地震の同時発生、津波（最大高さ4m程度）で合意（小松島市のハザードマップを想定）	水害（肱川の氾濫）で合意（大洲市のハザードマップを想定）
共通部分	・大規模地震を想定したBCP（基礎編※）策定に必要な共通情報の具体化とその対応方針の整理	大規模水害を想定したBCP（基礎編※の前半）策定に必要な共通情報の整理

※基礎編：BCPステップアップ・ガイドのステップ1～8

2) 平成19年度の検討会の教訓

平成19年度検討会では、共通情報を把握する等、一定の成果はあったものの、実際にBCPを策定した企業は一部の企業であった等の課題もあった。参加企業から意見を聞いたところ、以下の問題点等を指摘された。

- ・各検討会でBCPの内容等を説明する量が多く、理解できない部分が多くある（やる気をなくす）。
 - ・BCPの内容や位置づけ（防災計画等との違い）をいまいち理解できない。
 - ・防災計画等を策定していないのに、それを発展させたBCP策定へと進むのは難しい。
- 以上より、検討会への参加企業は、防災計画等、防災に対する検討が十分進んでいない企業も多く、防災計画やBCPを作る上での十分な知識と経験が少ないため、BCP策定を進めるのは困難であったと考えられる。また、BCPの内容や伝える情報が多く消化不良を起していたと考えられる。

3. 防災計画・BCPの策定方法

(1) ねらい

平成19年度の問題点等を受け、平成20年度の検討会は、短時間で無理なくBCPを作ってもらうことをねらいに以下の方法により検討会を実施することにした。

a) 防災計画・BCPの構成文書を作成

中小企業では防災計画すら未策定の現状を踏まえ、防災計画とBCPを一体化し、防災計画を発展させながらBCPを理解してもらう構成文書を作成。特徴は以下の通りとなっている。

①防災計画・BCPを一体化

- ・防災計画とBCPを一体化し、防災計画を発展させながらBCPを理解
- ・分かりやすさ、実用性の観点から時系列で整理

②BCP策定時に必要となる共通情報の明確化

- ・共通情報を明確化し、構成文書に盛り込む
- ・共通情報は、行政から提供

③骨子の雛形を準備

- ・BCP策定の手間を簡素化するため、防災計画とBCPの構成文書の雛形をできる限り準備
- ・雛形より最終的なイメージを把握

b) 検討会の運営方法の改善

短時間でBCPを理解し作成できる運営方法で検討会を進行。

①防災の基礎知識の教授

- ・検討会の中で座学、演習（BCPの作成）を通じ、防災に関する重要な事項を理解してもらう
- ・座学では、防災計画・BCPに重要な部分を分かりやすく説明

②地域の共通情報の提供

- ・計画策定に必要な共通情報については、行政等が調べ、情報提供及び説明を行う。

③仮想企業のBCPの共同作成

- ・検討会で「仮想企業のBCP」を議論・作成することにより、同業者又は企業間でBCPの考えを共有し、知識を深める。

以上のように、H20年度は、防災計画やBCPの策定を行っていない企業に対してもわかりやすくBCPを理解できるよう進めることにした。また、企業と行政が一緒に仮想企業のBCPについて議論し、BCPの策定方法、災害時の役割・対応等に関する共通認識を得ることができるようにした。

(2) 防災計画・BCPの構成文書と共通情報

防災計画・BCPの構成文書の項目及び平成19年度に得られた共通情報を表-2に、また、文書の雛形の例を図-1に示す。

構成文書の特徴としては、防災計画と事業継続計画の区別を行わず、災害発生前～災害発生直後～災害発生後のような大きな時間の流れの中で企業としてどのように対応するかを理解できるようにした。また、共通情報については、行政が把握している情報や公益企業に関する情報であったため、市・県の地域防災計画等より調べ、雛形に情報を含めた形で提供することとした。



図-1 文書の雛形の例

表-2 防災計画・BCPの雛形の構成文書と共通情報

構成文書		地域で定めるべき必要な共通情報
総則	(1) 計画の目的	→ ・想定される災害とその規模 → ・被害予測(、道路、電力、ガス、上下水道、通信) → ・発動基準の決め方 → ・発動の判断をするための情報の入手方法
	(2) ○○市の概要	
	(3) 被害想定	
組織体制	(4) 災害対策本部の設置	→ ・効果的な備蓄品(過去の災害より)
	(5) 災害対策本部の組織と役割	
事前対策	(1) 環境の整備	→ ・安全な避難場所 → ・安全な避難経路 → ・災害時に使える通信手段
	(2) 災害用機材の整備	
	(3) 緊急連絡体制の確立	
	(4) 社員、家族の安否確認	
	(5) 重要情報のバックアップ	
災害時の対策	(1) 顧客・従業員等の避難・誘導	→ ・代替連絡拠点 → ・ライフラインの被災状況、復旧見込みの把握方法
	(2) 安否確認	
	(3) 応急手当、救出、二次災害の防止	
	(4) 参集	→ ・地域貢献内容の例
	(5) 自社の被害状況の把握	
	(6) 代替拠点の立ち上げ	
	(7) 外部情報の収集と社内での情報共有、情報発信	
	(8) 業務の復旧	
	(8-2) 重要業務の復旧	
(9) 地域貢献		
その他	(1) 教育・訓練	
	(2) 計画の見直し	

：防災計画に含まれる項目

(3) 検討会の内容

a) 検討会の内容

検討会の内容は、短時間でBCPを理解し、作成できるように、表-3に示す目的・内容で進めた。第1回で、大まかな災害対応の流れを実際の企業の対応を基にイメージしてもらい、第2回目、第3回目で防災計画・BCPの内容を理解してもらおうと共に、仮想企業のBCPの検討・作成を行う。第4回目で作成した仮想企業のBCPをもとに図上訓練を実施し、BCPの内容の確認を行った。

表-3 BCP 検討会の内容

回	目的	内容
第1回	災害時の企業の対応及び流れを大まかに理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> 災害時の企業の対応 災害時に企業として行うべきことは何か(業務の復旧、継続、社会的貢献の観点から) (2) イメージアップ訓練 <ul style="list-style-type: none"> イメージアップ訓練の説明 企業の事前対応及び災害直後の対応について 検討結果の発表・講評
第2回	防災計画部分の作成方法を具体的に理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> 防災計画部分の作成の解説 (2) 演習(仮想企業のBCPの作成) <ul style="list-style-type: none"> 提示するBCP(防災計画部分(案))の重要な3箇所についてそれぞれ内容を検討 検討結果の発表・講評
第3回	事業継続計画部分の作成方法を具体的に理解	(1) 座学 <ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画部分の作成の解説 (2) 演習(仮想企業のBCPの作成) <ul style="list-style-type: none"> 提示するBCP(事業継続計画部分(案))の重要な3箇所についてそれぞれ検討 検討結果の発表・講評
第4回	図上訓練を通じて、これまで作成した震災対策実施計画の内容を確認	(1) 図上訓練 <ul style="list-style-type: none"> 図上訓練の説明 災害発生直後の対策(緊急処置)についての訓練 会社復旧(事業継続)計画(状況判断、基本方針の決定等)についての訓練 検討結果の発表・講評

b) 各検討会の進行方法

各検討会の進行は、以下の通り進めた。

①座学

座学は、災害時の企業の対応、BCPの内容や共通情報等について分かりやすく説明した(図-2)。その際、参加企業にBCPに関する知識を網羅的に伝えるのではなく、最低限理解してもらいたい重要な内容に絞って、その部分を確実に理解してもらえるように心がけた。また、BCP策定に必要な共通情報について、行政側から説明した。

②演習(班別討議)

演習は、行政と企業の数が均等になるよう2班に分けてグループ討議を行った。各班の班長を決め、班長を中心に、我々が提供する項目(BCPのうち重要と思われる項目)について議論・検討し、仮想企業のBCPを作成(雛形の修正もしくは雛形への追加)してもらおう形で進めた。

③発表

2班の検討結果について、各班がどのような考えでBCPを作成したかを発表してもらい、各班の考えを共有するようにした。

④雛形に検討内容を追加

演習によって得られた検討結果について、BCPの雛形に追加し、議事録と共に後日参加者に提供した(図-3)。また、雛形についてはHPで電子データを提供し、各企業でBCPを作成できるようにした(図-4)。

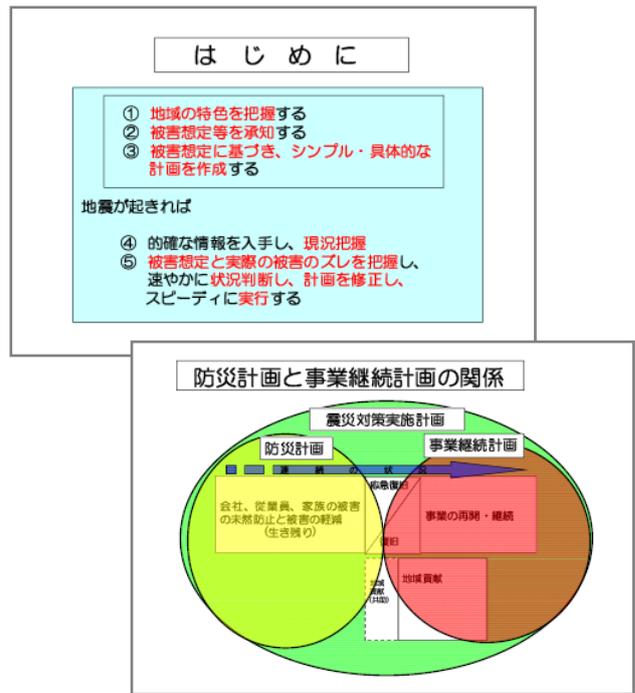


図-2 座学で使用した資料例



写真-1 検討会の状況(上:座学、下:演習)

(2)災害対策本部の組織と役割	
ア組織	総務・経理部のほか製造・技術部、営業部の人員も入れて構成
イ役割	<ul style="list-style-type: none"> ・社員（家族を含む）の安全確認（担当：総務・経理部） ・県下（特に市内）および会社の被害状況の把握（担当：営業部） ・社員の避難誘導 ・社員の動員 ・会社の志願復旧の優先順位 ・救助の必要性とその場所 ・顧客、関連会社の被害状況の把握と支援の必要性 ・製造に関する機械の被害の確認
3事前の対策	
(1)環境の整備	
次の準備を実施するとともに、総務・経理部長は2回/年の定期点検を行う。なお、定期点検には、総務・経理部長に職員1名以上が同行することとする。	
<ul style="list-style-type: none"> ア備品、什器、パソコン、机、本棚等の移動・転倒・落下防止装置 イ危険物（化学薬品等）の安全管理（保管場所：〇〇部〇〇に設置の棚） ウ消火器の点検（使用期限：2009.〇.〇） エ避難路の確保 	
(2)災害用機材の整備	
災害時の救助、応急措置等に供するために総務・経理部長は次の機材を準備し、使用に便利な場所に保管しておくとともに2回/年点検し、必要に応じて更新する。なお、定期点検には、総務・経理部長に職員1名以上が同行することとする。	
<ul style="list-style-type: none"> ア防災用資機材の常設・整備 <ul style="list-style-type: none"> ・応急手当物品 ・救急箱、副木、担架、毛布 ・救急作業物品 ・ジャッキ、クワの棒、斧、ハンマー（かきざり）、懐中電灯 ・情報収集伝達物品 ・自転車、バイク、手帳、懐中電灯、警笛 イ生活必需品の常備及び更新 <ul style="list-style-type: none"> 食料品等を〇〇～〇〇人分、3日間備蓄するとともに適宜更新する（保管場所：〇〇部〇〇に設置の棚） 個人でカッパランメシ、ペットボトルを各3個を社内に保管する 	

図-3 検討の結果を追加した雛形の例（下線を追加）

BCPとは	トップページ	徳島県・小松島市BCP策定検討会	第1回BCP策定検討会
BCPとは何か			
必要性			
効果			
成功事例			
BCP策定検討会とは			
設立目的			
組織構成			
愛媛県大洲市BCP検討会			
徳島県小松島市BCP検討会			
アンケート			
リンク			

第2回BCP策定検討会	
日時	平成20年11月27日(木) 9:15～12:00
場所	小松島港・空港整備事務所 1階 会議室
議題	協議事項
開会 あいさつ	資料2-1(9分)
1. 前回の振り返り	資料2-2(9分)
2. 座学	資料2-3(9分)
2-1 小松島市の災害リスク	資料2-4(9分)
2-2 「東南海・南海震災対策実施計画(防災計画部分)」作成の解説	資料2-5(9分)
3. 「東南海・南海震災対策実施計画(防災計画部分)」の作成	緊急対応ハンドブック(9分)
	緊急対応カード(9分)
4. まとめ	
5. 今後の予定	
閉会	

図-4 BCP検討会ホームページ

(URL: <http://www.nilim.go.jp/lab/gbg/bcp.html>)

(4) 参加者の評価

各検討会終了後、検討会参加者から良かった点、悪かった点についての意見を伺った。その中でも多かった意見を紹介する。

〈良かった点〉

- ・班別による討議で、参加者間でコミュニケーションが図れたことが良かった。
- ・班別討議では、自分にはない考え等を聞いて勉強になった。
- ・仮想企業のBCPを策定することで、より実践的に考えることができて良かった。
- ・BCPの内容が理解できた。

〈悪かった点〉

- ・討論の時間が短かったので、討論の時間を長くするべき。
- ・仮想企業の規模・業種等が自社の事情と異なりBCPを策定するときに参考にならないところもある。

参加者からは、良かった点の意見を多く頂いており、良い取り組みなので今後も続けて欲しいといった意見も頂いている。また、市の担当者からは、BCPの内容を理解すると共に、行政として企業に情報を提供する必要がある

あることを痛感した等、企業側の意見を聞いて良かったとの意見が多かった。また、多くの市町村の担当者もBCPを知らないことが考えられるため、行政側がBCPを理解する上でも良い場であると考えられる。

これらのことから、今回の方法はBCP策定を支援する上で有効であると考えられる。

4. まとめと課題

中小企業のBCP策定を支援するための方法を検討し、効果を実証した。本研究で検討した策定支援内容は以下の通りである。

(1) 防災計画・BCP構成文書の作成

中小企業では防災計画すら未策定の現状を踏まえ、防災計画とBCPを一体化し、防災計画を発展させながらBCPを理解してもらい構成文書を作成。特徴は以下の通り。

- ①防災計画、BCPを一体化し時系列で整理
- ②共通情報を明確化
- ③骨子の雛形を準備

(2) 検討会の運営方法

短時間でBCPを理解し、作成できる運営方法を検討した。特徴は以下の通りである。

①防災の基礎知識の教授（座学、演習等）

防災計画・BCPに重要な部分を分かりやすく説明する。

②地域の共通情報

行政側から情報提供及び説明する。

③仮想企業のBCPの共同作成

同業者・企業間でBCP作成の知識を共有する。

上記内容で検討会を実施した結果、検討会に参加した企業及び行政からの意見として、BCPの内容を理解でき、企業同士及び企業と行政のコミュニケーションを図る上で良かったとの意見を多数あり、今回の方法は、BCP策定を支援する上で効果的であると考えられる。

今後は、上記(1)、(2)をまとめてガイドラインを作成し、中小企業のBCP作成の普及につなげていく予定である。

参考文献

- 1) 内閣府 防災担当：事業継続ガイドライン 第一版，2005
- 2) 経済産業省中小企業庁：中小企業BCP策定運用指針，2006
- 3) NPO事業継続推進機構：中小企業BCPステップアップ・ガイド(3.0版)，2007
- 4) 丸谷浩明：事業継続計画の意義と経済効果，ぎょうせい，2008