

講演資料抜粋

北海道災害対策フェア

# 事業継続計画（BCP）の概念と策定の流れ

---

2019年2月12日～14日

*To Be a Good Company*



TOKIO MARINE  
NICHIDO

東京海上日動火災保険株式会社  
東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

# 本日の流れ

**1** • 近年の自然災害

**2** • BCPとは

**3** • BCP策定の流れ

**4** • BCP対応事例

**5** • 簡単早わかりBCP策定シートについて

# 1. 近年の自然災害

# 平成30年は近年まれに見る大災害年


種類	月日	災害名	被害
雪害	1/22	大雪	都心23cm積雪 都内6万戸停電 死者2名
雪害	2/4	大雪	北陸(福井ほか)・東北で1m/24h積雪。死者18名
地震	4/9	島根県西部地震	M <sub>g</sub> 6.1 震度5強 (島根県大田市)
地震	5/25	長野県北部地震	M <sub>g</sub> 5.2 震度5強 (長野県栄村)
地震	6/18	大阪府北部地震	M <sub>g</sub> 6.1 震度6弱 死者4名
豪雨	6/28	平成30年7月豪雨	西日本中心に豪雨 死者221名 損壊浸水戸数5万戸以上
台風	7/28	台風12号	観測史上初の「東から西」への台風
台風	8/7	台風13号	首都圏直撃予報で機能停止
台風	8/20	台風20号	関西圏直撃 停電最大15万戸
台風	9/4	台風21号	関西圏直撃 死者13名 損壊浸水戸数2.2万戸以上
地震	9/6	北海道胆振東部地震	M <sub>g</sub> 6.7 震度7 死者41名 最大停電戸数295万戸
台風	9/30	台風24号	中部圏・首都圏直撃 死者2名 最大停電戸数223万戸

## 2. BCPとは

# BCPとは？

◆ **BCP** = **B**usiness **C**ontinuity **P**lan

◆ **日本語では** = 事業継続計画

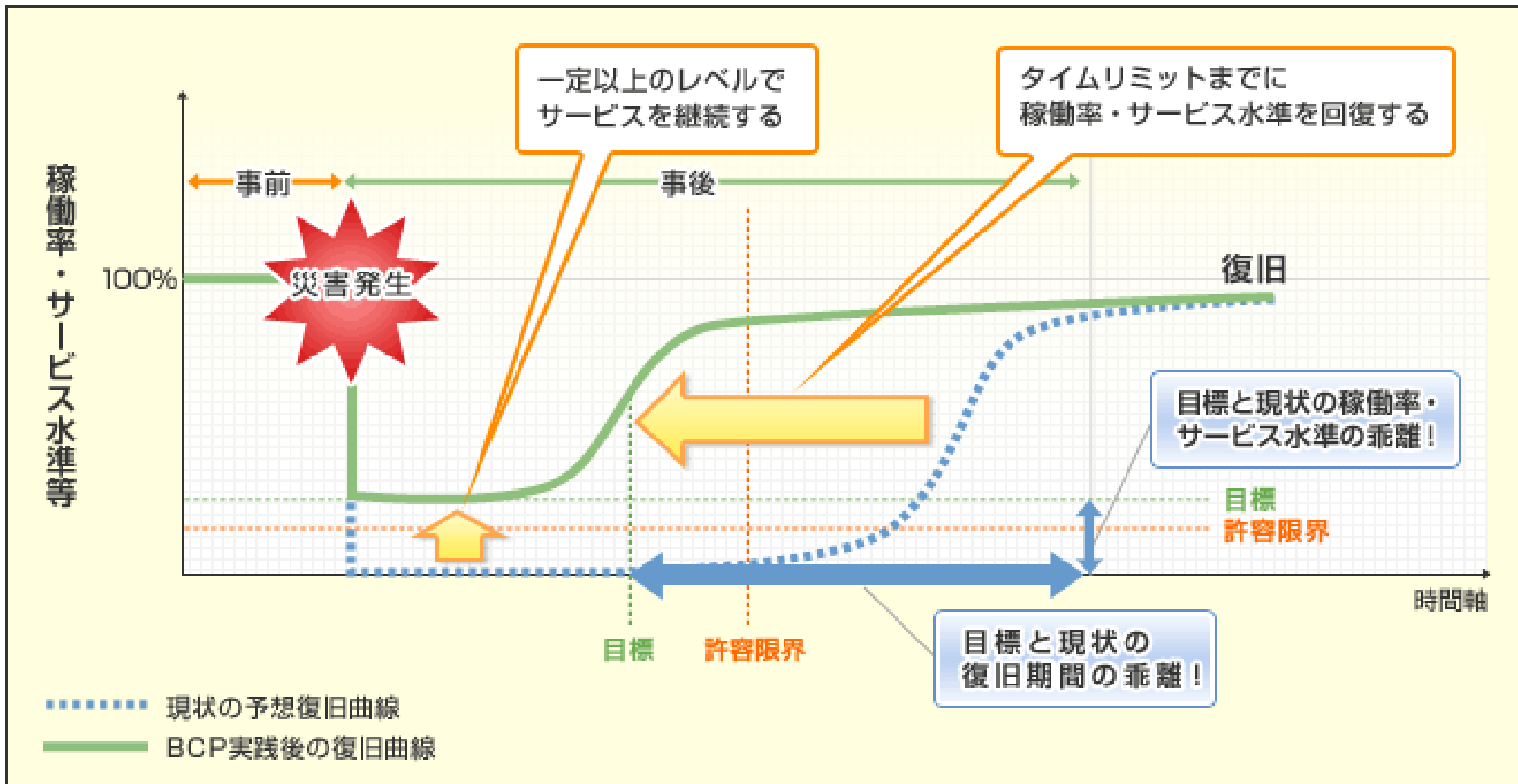


原因が何であれ、危機的事象が発生した際に  
重要な事業を継続するための  
方針・体制・手順等を、事前に取り決めておく計画。

重要業務を遂行するために投入する経営資源（ヒト・モノ・カネ）  
やスケジュールなどを具体的に定めたもの。

◆ **重要業務** = 優先して継続・早期再開する事業（サービス・商品）  
や、それらを支える業務。

# BCPの概念図



# 「災害対策」と「BCP」の違い：2階建てで考える

	分類	目的	具体的なアクション
<p><b>中堅・中小企業</b> 約70%が 未策定</p>	<p><b>事業継続計画</b> (BCP)</p>	<p>事業の継続</p>	<p><b>【許容時間内に重要業務を復旧させるための対応】</b> 重要事業と重要業務の選定、復旧目標の設定、事業継続体制の整備、重要業務の代替戦略・複線化・バックアップの検討、定着化のための訓練実施 等</p>
<p><b>多くの企業が</b> 取り組んでいる</p>	<p><b>災害対策</b></p>	<p>人命安全 資産の保全</p>	<p><b>【主に災害時の初動対応に関わるもの】</b> 耐震対策、消防火設備による減災対策、備蓄、安否確認の仕組み構築、防災訓練の実施 等</p>

※2015年度内閣府調査

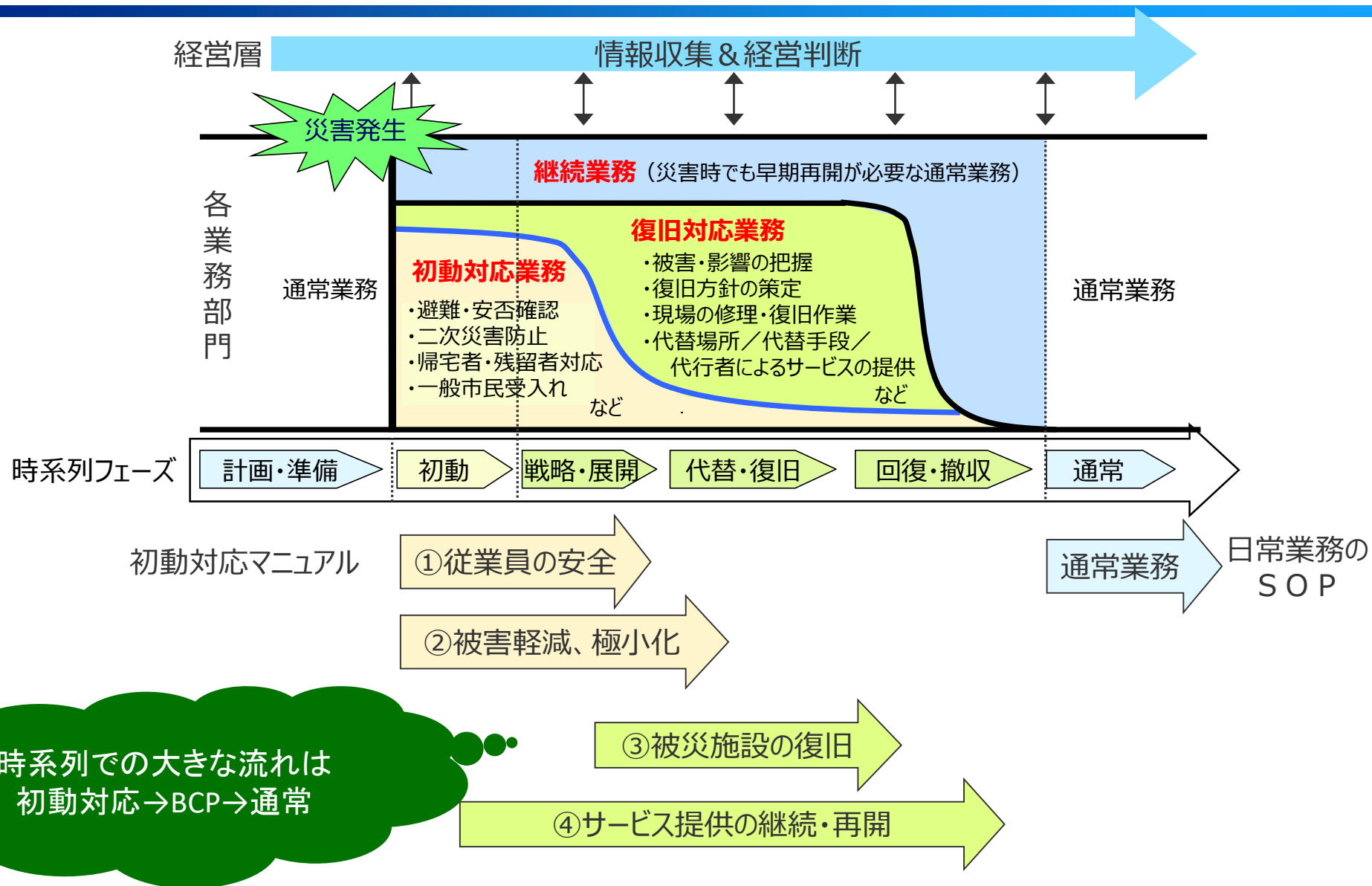
**「災害対策」のみによって  
自社の従業員と財産を守るだけでは、  
事業活動を早期に再開することは難しい！**

すべての企業において、「災害対策」とあわせて「BCP」にも取り組む必要がある。



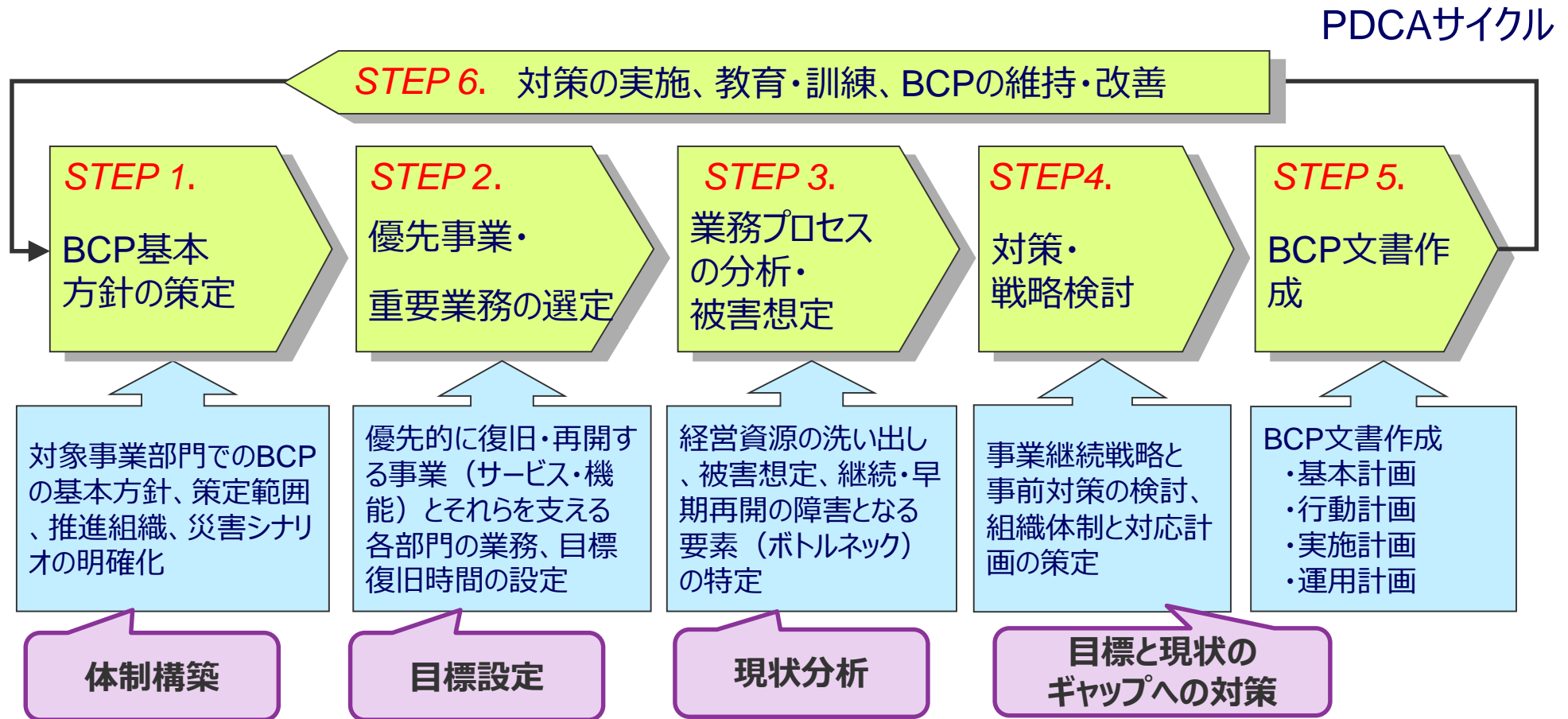
## 3. BCP策定の流れ

# (1) 事業継続計画 (BCP) とは



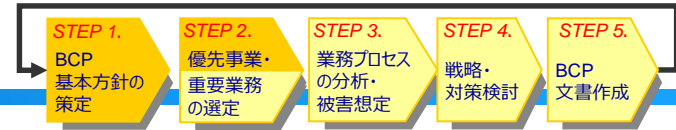
## (2)BCP策定のプロセス

### BCPの策定と維持管理プロセス



# (2)BCP策定のプロセス

## <STEP1 & STEP2前半> BCP基本方針等の策定



- ◆ BCP策定にあたり、基本的な枠組みを決定
- ◆ BCP策定の前提条件となるため、十分な議論が必要  
⇒ 場合によっては仮設定して検討を進める

### 【基本方針に盛り込むべき項目】

- BCPの基本方針
- 対象範囲
- BCP策定の推進体制
- 想定リスク・災害シナリオ (前提条件)
- 優先事業の考え方
- (BCPの文書体系)
- (BCPの維持・改善方法) 等

BCP策定シート (テンプレート)

1. BCPの基本方針

2. 議会の特色

3. 議会の特色

4. 議会の特色

5. 議会の特色

6. 議会の特色

7. 議会の特色

8. 議会の特色

9. 議会の特色

10. 議会の特色

4. BCPの前提条件

5. 議会の特色

6. 議会の特色

7. 議会の特色

8. 議会の特色

9. 議会の特色

10. 議会の特色

11. 議会の特色

12. 議会の特色

13. 議会の特色

14. 議会の特色

15. 議会の特色

16. 議会の特色

17. 議会の特色

18. 議会の特色

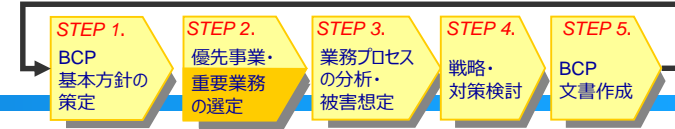
19. 議会の特色

20. 議会の特色

※顧客企業BCP策定事務局との討議にて検討  
テンプレート (基本方針等検討シート)

# (2)BCP策定のプロセス ＜STEP2後半＞ 重要業務の選定

STEP 6. 対策の実施、教育・訓練、BCPの維持・改善



## ビジネスインパクト分析 (BIA: Business Impact Analysis)

テンプレートB 重要業務の選定

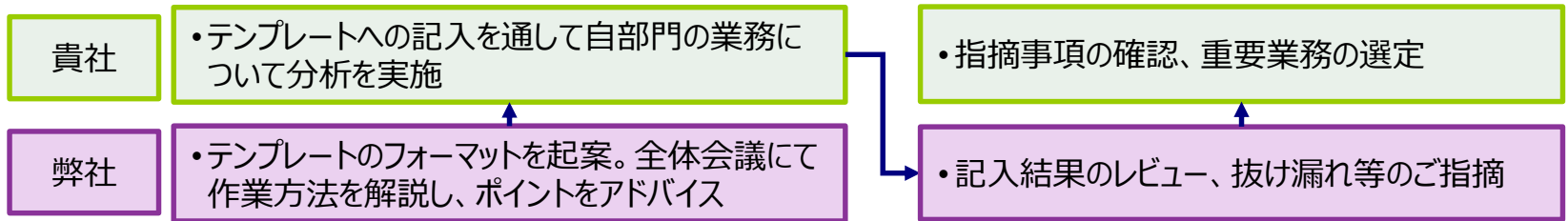
各部門の重要業務の洗い出し	業務特性の確認	中断・休止による影響の分析	許容中断時間の検討
<p>職務分掌を参考に業務を洗い出し</p> <p>各部門の業務洗い出し表</p>	<p>《業務特性の例》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害時特有業務か平常時業務か</li> <li>優先事業（サービス・機能）に直接かわるか</li> <li>社内の他部門、グループ会社に影響があるか</li> </ul>	<p>中断時間が延びることで受ける影響の大きさを評価</p> <p>○：重大（中断時の影響が大い） △：重大ではない（中断時の影響が軽微、または無い）</p>	<p>許容中断時間の検討</p> <p>目標復旧時間</p>
<p>1 経営企画部</p> <p>2 経営企画部</p> <p>3 経営企画部</p> <p>4 経営企画部</p> <p>5 経営企画部</p> <p>6 経営企画部</p> <p>7 経営企画部</p> <p>8 経営企画部</p>	<p>1 経営企画部</p> <p>2 経営企画部</p> <p>3 経営企画部</p> <p>4 経営企画部</p> <p>5 経営企画部</p> <p>6 経営企画部</p> <p>7 経営企画部</p> <p>8 経営企画部</p>	<p>1 経営企画部</p> <p>2 経営企画部</p> <p>3 経営企画部</p> <p>4 経営企画部</p> <p>5 経営企画部</p> <p>6 経営企画部</p> <p>7 経営企画部</p> <p>8 経営企画部</p>	<p>1 経営企画部</p> <p>2 経営企画部</p> <p>3 経営企画部</p> <p>4 経営企画部</p> <p>5 経営企画部</p> <p>6 経営企画部</p> <p>7 経営企画部</p> <p>8 経営企画部</p>

《重要業務の選定方法》

- 業務中断の影響先と影響の大きさ（中断期間1日、3日、7日・・・の時系列分析）を分析。
- 業務の優先順位付け、重要業務を選定。
- 許容中断時間を基に、目標復旧時間を設定。



### 作業イメージ



## (2)BCP策定のプロセス

### <STEP3> 業務プロセスの分析・被害想定

- リスクには、原因事象と結果事象がある。BCPでは、地震・津波、風水害、火災・事故、感染症等の原因事象別ではなく、リソースの被災（結果事象）に着目して対策を検討することが有効。
- 下記のように、**巨大地震をベースに検討**を行っておけば、それ以外のリスクに関しても対策の一部を応用して対応可能な部分が多い。
- 巨大地震をイメージして、**主要リソースの被害（結果事象）を想定**することにより、**複数の災害に応用できる計画を策定することができる。**

人	物	金	情報 (IT)	外部/ インフラ	リスクシナリオ
×	×	△	×	×	<b>巨大地震</b>
△	×	△	△	×	台風、洪水、竜巻
○	○	—	○	×	大規模停電、公衆網回線被災
×	○	—	○	○	放射線漏洩による広域避難命令
×	○	—	△	△	大規模伝染病(高病原性新型インフルエンザ等)
○	○	△	×	○	システム障害(停止、誤作動、情報漏洩)、サーバーテロ
×	×	△	×	○	テロ

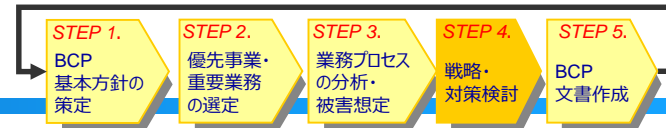
×:ダメージを受ける  
 △:一部がダメージを受ける  
 ○:被害なし

- 地震をイメージして主要リソースの被災を想定しておくことにより、他の災害へも応用しやすい
- ただし、大規模伝染病(高病原性新型インフルエンザ等)には、別途対応する必要あり

## (2)BCP策定のプロセス

### <STEP4> 事業継続戦略・対策検討

STEP 6. 対策の実施、教育・訓練、BCPの維持・改善



### 事業継続戦略・対策の検討

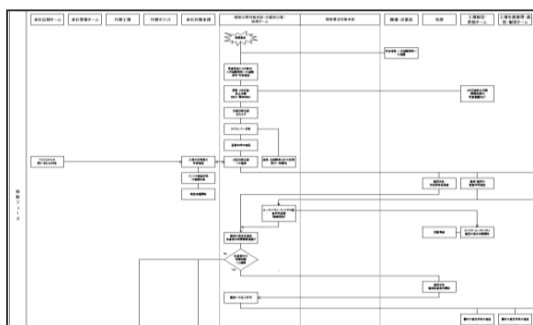
#### 《事業継続戦略・対策の考え方》

- ・「目標復旧時間」を実現するための事業戦略を検討（復旧戦略／代替戦略／縮小戦略・限定戦略）
- ・被害軽減策、経営資源の確保方策、等

#### 《行動基準／対応手順の検討（確認ポイント）》

- ・各部門の重要業務を時系列一覧表に整理
- ・初動対応から復旧対応へ移行するタイミング、BCP発動の基準の検討 など

#### ■ 基本行動フローチャート



#### ■ 災害時業務の時系列一覧表

対策の考え方は後述

- ・検討した事業継続戦略に基づき、災害時に実施すべき対応を洗い出す（代替拠点への移動、代行者への引継ぎ、等）
- ・基本行動フローチャート、または重要業務の時系列一覧表によって、各部門の活動や部門間の連携を“見える化”する

#### 作業イメージ

貴社

- ・事業継続戦略・対策の検討
- ・フローチャートまたは一覧表のドラフト策定

弊社

- ・テンプレート（事業継続戦略・対策）の起案と作業アドバイス
- ・フローチャートまたは一覧表の雛形のご提供

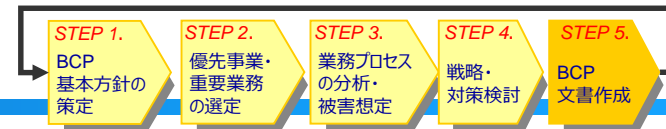
- ・指摘事項の確認と修正、事業継続戦略・対策の決定、フローチャートまたは一覧表の作成

- ・記入結果のレビュー、抜け漏れ等のご指摘、事例紹介や各種アドバイス

## (2)BCP策定のプロセス

### <STEP5> BCPの基本文書作成

STEP 6. 対策の実施、教育・訓練、BCPの維持・改善



### BCP文書の目次構成 (例)

#### 中長期、年度計画への反映

- ・情報システムのバックアップ対策
- ・通信手段や非常電源の確保
- ・本社業務の代替場所の確保と  
代行者向けの教育・手順書作成
- ・仕入先の防災対策・BCP評価 など

#### <基本計画書>

- ・BCPの基本方針
- ・想定リスク・災害シナリオ
- ・優先事業と目標復旧時間
- ・重要業務とBCP戦略
- ・災害発生時の組織体制  
と行動要領 (BCP発動基準など)
- ・BCMの推進・運用体制
- ・BCPの教育訓練・維持改善計画

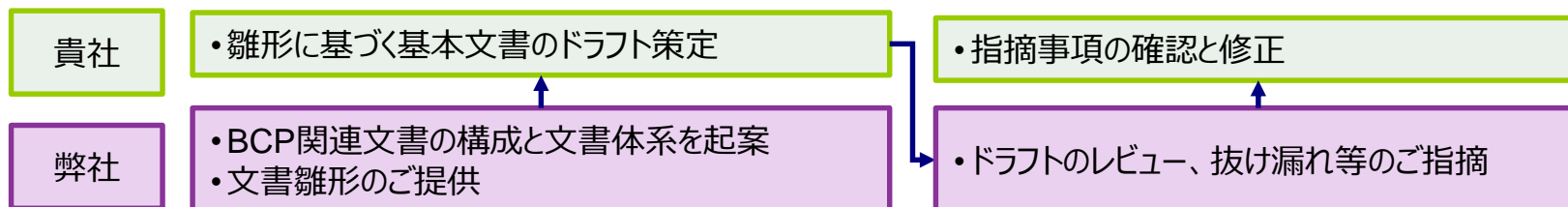
全社、または機能毎・拠点毎の災害発生時の事業継続戦略、教育・訓練計画、BCMの推進・運用体制をまとめたもの  
(事務局にて作成)

#### <行動計画書>

- ・〇〇部の発災時の組織体制
- ・〇〇部と全社対策本部との連携
- ・〇〇部の重要業務と目標復旧時間
- ・〇〇部のBCP戦略・事前対策
- ・部門としての教育・訓練計画、点検・改善計画
- ・(必要に応じて) 重要業務または部署毎の手順書  
(フロー図・帳票・リストなど)

各部門毎の災害発生時の体制、重要業務、個別の事業継続戦略、事前対策、教育・訓練計画、点検・改善計画をまとめたもの  
(各部にて作成)

#### 作業イメージ





## 4. BCP対応事例

# 初動： 残留・帰宅方針検討に際してのポイント

## 【帰宅希望者に対する本部としての支援について】

### 1. 物資の提供

- 帰宅の際の安全を確保するための物資を提供する※

※「帰宅支援キット」といったものが販売されているので、このようなものを準備するか、同種のを備蓄品から選定して準備する  
→飲料水、懐中電灯、軍手、笛、携帯食料、救急キット、ヘルメット 等



### 2. 情報の提供

- 道路の閉塞状況、火災発生状況などの危険情報（地図等で渡すのが望ましい）
- 帰宅希望者が複数いる場合は、方面ごとにグループとして行動することを推奨する
- 危険が予測される地域の帰宅者に対しては、本部として最大限引き留めることが必要

### 3. 安否

- 帰宅者のリストを本部として把握する
- 帰宅後の安否確認を別途実施する
- 安否確認のための手段は必ず複数準備する（電話、メール、171、システム）
- 帰宅希望者については、本部として携帯メール等での連絡を取れるようにしておく

上記を実施するためには、外部情報を適切に収集出来ていることが前提となる  
→災对本部の情報収集機能の重要性

課題：拠点が使えなくなりそうだ（建物が壊れる、津波で浸水する）

## 地震（揺れ対策）

- 建物の耐震化補強工事を行う
- 耐震性の高い建物に建て替える

## 津波（浸水対策）

- 建物を嵩上げる
- 防潮板を設置する

## 共通

- 別の拠点で同じことを出来るようにしておく
  - 社内：同拠点の他の建物、他の拠点等
  - 社外：親会社、子会社、協力会社等で利用可能な拠点
- 離れた場所に別の拠点を作る
- レンタルオフィスを契約しておく（非製造業の場合）
- 他社（他部門）との相互協力体制を作っておき、災害時に他社にやってもらう
- 建物復旧のための建設会社との事前調整（依頼、関係の構築、契約等）

## 課題：電力が止まると何も出来ない

### 停電しないようにする

- 高圧受電→特高受電に変更する
- 低圧受電→高圧受電に変更する
- 受電設備/キュービクルを高い場所に設置する（津波浸水地域の場合）
- 自家発電設備を導入する（契約電力の1/3以上の容量があれば望ましい）

### 停電しても出来るようにする

- 離れた（停電していない）代替拠点で実施する←拠点の問題と同じ
  - 電力なしで業務を実施する仕組みを考えて準備しておく
    - ✓ システムを使う業務を、昔ながらの手作業での実施 & 帳票利用等に変更 など
    - ✓ 室内照明設備の準備
    - ✓ ポータブル発電機の準備（照明、PC用）
- など

## 5. 「簡単・早わかりBCP策定シート」について

# 「簡単・早わかりBCP策定シート」の特徴

## ◆ 自社の災害対策・BCPの状況把握



(すでにBCP策定済みの場合も含めて)  
各項目を埋めることで、災害対策・事業継続において、どのステップが不足しているかを把握可能

## ◆ A3サイズ1枚にBCPのエッセンスを凝縮



分厚いBCP文書とは異なり、日頃から事務所等に掲示することで、関係者間共有が容易に可能  
→ いざという時に責任者が不在であっても、従業員だけで対応を進められる

## ◆ 想定リスクとダメージを受けるリソースの関係

		リソース				
		人	モノ	お金	情報 (IT)	インフラ・ライフライン
想定 リス ク	大地震	×	×	△	×	×
	水害	△	×	△	△	△
	火災	△	×	△	×	○
	システム障害	○	○	—	×	○
	大規模停電	○	○	—	○	×
	大規模伝染病	×	○	—	△	△

× : ダメージを受ける    △ : 一部がダメージを受ける    ○ : 被害なし

(解説)簡単・早わかりBCP策定シートは、「何から手をつけて良いのか」とお悩みの皆様に、事業継続のエッセンスをお伝えし、取り組みの第一歩を後押しする意図で作りました。

## 1. 基本方針

大地震発生時には、以下の基本方針に則り対応する。

1	社員(役員・従業員)の人命を守る
2	重要業務を継続しサプライチェーンの維持に貢献する
3	地域社会の復興に貢献する

## 2. 対応責任者

統括責任者	全社的な意思決定を行い、対応全体を統括する。
〇〇〇〇 社長	(代行者① 〇〇〇〇専務、代行者② 〇〇〇〇常務)
本社機能維持担当	安否確認や安全確保等、本社機能の維持に関する実務を指揮する。
統務部 〇〇〇〇 部長	(代行者 統務部 〇〇〇〇 次長)

事業継続担当	重要業務の継続に関する実務を指揮する。
製造部 〇〇〇〇 部長	(代行者 製造部 〇〇〇〇 次長)
重要業務	最重要顧客A社への製品Xの供給
目標復旧時間	1週間(A社からの要請による)

## 3. 被害想定

社会インフラの中断(電力・通信:3日間、交通-その他:2週間)、事務所棟 半壊、工場半壊、設備の倒壊、80%の在庫・仕掛品の損壊

想定地震 〇〇断層帯による地震、想定震度 震度6強

\*旧耐震基準の建物は早急に耐震化を進めよう。新耐震基準の建物でも壊れて使えなくなることを想定しましょう。

\*自治体の地震被害想定をホームページ等で調べて記載してみましょう。

## 4. 対応手順

\*対策本部を立ち上げ、以下の手順で対応を実施します。

### (1)大地震発生直後(目安:直後~可能な限り速やかに)

①避難

基準	火災の発生、建物の損壊
避難場所	事務所棟前のお客様専用駐車場

②救助・負傷者対応

救助・応急処置 道具の所在	統務部キャビネット3番
救急搬送先①	〇〇総合病院 距離 500 m (TEL: 123-4444)
救急搬送先②	〇〇第一病院 距離 2,500 m (TEL: 123-5555)

③安否確認

基準	〇〇市における震度5以上の地震の発生
対象者	役員・従業員(パート・アルバイトを含む) (総計 68 人(20××年×月現在))
集計担当者	人事課 〇〇課長
確認方法①	社内にいる役員・従業員の状況を職場ごとに確認させる。
確認方法②	災害用伝言ダイヤル(171)を利用する。
確認方法③	社内連絡網を利用する。

\*夜間・休日に災害が発生した場合の対応  
 参集メンバーは自身が安全に移動できることが確認でき次第(火災等が発生していない、夜間でない等)、定められた場所に参集し、災害対応を行う。

参集メンバー	統括責任者、本社機能維持担当、事業継続担当、各部の部長、システム担当者
参集場所	本社事務所 (代替場所 〇〇社長自宅)

## 5. 事前準備

(1)	チェック	(できていない場合)
救助・応急処置道具の整備	✓	までに対応する
従業員の家計地産保険加入推進		20××年××月末 までに対応する
避難ルートマップの作成		20××年××月末 までに対応する
社内連絡網の整備		20××年××月末 までに対応する

### (2)初動対応フェーズ(目安:直後~24時間以内)

①状況確認 ※財務や供給の担当を追加して事業継続体制に移行します。

確認対象	担当者(部門)	統括責任者
役員・従業員	家族を含めた安否	人事課 〇〇課長
建物・設備	ITを含む状況	統務課 〇〇課長
その他事業資源	在庫・原材料の状況	製造部 〇〇部長
顧客	状況 ※「顧客リスト」参照	営業部 〇〇部長
取引先	状況 ※「取引先等リスト」参照	調達部 〇〇部長
社会インフラ	電力・通信・交通等の状況	統務課 〇〇主任
その他 財務	資金調達の対応	統務部 〇〇課長
その他		

②帰宅許可

基準	帰宅までのルートの安全が確認されており、日没までに徒歩帰宅が可能で、自治体から帰宅許可要請が出されていないこと
対象者	主任以下の従業員のうち、状況確認-事業継続に重要な役割を待たない者(帰宅ルートの安全が確認できない者-体調不良者は除く)
留意点	・帰宅時に水・食料を持たせる ・帰宅後、安否状況を報告させる

### ③備蓄品の状況 ※飲料水(一人1日3リットル)と食料は最低3日分、できれば7日分を準備します。

品名	数量	品名	数量	品名	数量
ヘルメット	70 個	救助用工具	2 セット	トイレットペーパー	70 個
飲料水※	630リットル	簡易トイレ	800 回分	ガムテープ	10 個
食料※	630 食	携帯ラジオ	3 台	非常用発電機	1 基
毛布	70 枚	懐中電灯	20 台		
救急箱	3 箱	乾電池	20 本		

(2)	チェック	(できていない場合)
「顧客リスト」の整備		20××年××月末 までに対応する
「取引先等リスト」の整備		20××年××月末 までに対応する
備蓄品の整備		20××年××月末 までに対応する

### (3)事業継続フェーズ

①重要業務の継続

対応戦略	提携先のB製造(株)(〇〇県〇〇市)に代替生産を依頼する
資源の脆弱性(ボトルネック)	C化学(〇〇市)から仕入れている材料Yの調達
対応手順	被災工場・設備の復旧に3ヵ月かかる見込みの場合

I. 製品供給

- 顧客A社への連絡(代替生産方針、出荷可能な庫数、供給再開目安等)【営業部】
- B製造への代替生産【製造部-調達部】
  - 製造第一課の〇〇部長と〇〇主任をB製造に派遣し、技術指導にあたらせる
  - 製品Xの全ての材料の仕入れ元に連絡し、B製造に納入するよう依頼する
- A社以外の顧客を営業部部長が訪問し、被災状況、供給再開目安を連絡(定期的に)【営業部】

II. 工場および設備の復旧

- 〇〇工務店、〇〇設備工業、ヘルフォアに協力依頼【製造部】
  - 〇〇社長、製造部〇〇部長を中心に復旧方針・計画を策定
  - 出社可能な製造部員全員で復旧に努める
- 敷地内に仮事務所(プレハブ)を設置【統務部】
- 被災状況を取り金融機関に報告し資金調達に関し相談【統務部】
- 保険契約がある場合には東京海上日動の代理店に連絡【統務部】

III. 従業員のケア

- 被災状況・出社可否をヒアリング【人事課】
- 従業員・家族の健康(メンタル含む)をフォローし必要に応じて支援実施【人事課】

②資金調達

	必要な資金(発災後3ヵ月の想定)		調達可能な資金(発災後3ヵ月の想定)		
	概要	金額	概要	金額	
(A) 経営維持費用	従業員への給与の支払い	6,000 万円	(C) 利用可能な手元資金(現在の現預金)	8,000 万円	
	買掛金の支払い	13,500 万円	(D) 回収可能な売掛金	11,000 万円	
	金融機関からの借入金の返済	500 万円	(E) 公的機関の特別貸付	中小機構の特別災害時貸付を想定 2,000 万円	
	その他	万円	(F) 地震保険	〇〇損害保険の地震保険 最大 5,000 万円	
(B) 災害復旧費	被災建物・設備の復旧	5,000 万円	(G)	万円	
	その他 事業継続対策委員の宿泊・食事	200 万円	(H)	万円	
必要な資金の合計		25,200 万円	調達可能な資金の合計		26,000 万円

(3)	チェック	(できていない場合)
A社と災害時対応について確認する会議を開催(A社の在庫状況等の確認)		20××年××月末 までに対応する
B製造と、代替生産に関わる手順等確認の会議を開催		20××年××月末 までに対応する
C化学から仕入れている材料Yの代替調達先を見つける		20××年××月末 までに対応する
〇〇損害保険の地震保険を契約		20××年××月末 までに対応する

【重要】事業継続とは、事業を停止させてはいけないということではなく、重要業務を許容時間内で復旧させることです。

# 「簡単・早わかりBCP策定シート」の位置付けとBCPの改善イメージ

