中小企業のBCP(事業継続計画)策定支援業務と

知識体系表の取扱説明書

●はじめに

　近年、東日本大震災や西日本豪雨、各地の風水害など日本国内において大きな自然災害が毎年のように発生し、日本経済に大きなダメージを与えている。また、リーマンショックや新型コロナウィルスのように、グローバルな範囲で経済状況が著しく悪化する事象も発生している。このような社会状況において、経営基盤の脆弱な中小企業は事業の継続が困難となることが予想される。

　そのため、中小企業診断士が積極的に中小企業の事業継続力の強化支援を行う必要があるが、強化に有効なフレームワークであるBCP(事業継続計画)の構成は複雑であり作業量も膨大で、なかなか習得するのが困難である。

　そこで、BCP(事業継続計画)およびその管理も含めたBCMS(事業継続マネジメントシステム)の策定と実施を支援するため、ここにBCPおよびBCMSに関するすべての業務と知識を体系的に網羅する表を作成した。(以下、本体系表と表記する)

　中小企業診断士各位におかれては、本体系表を学習することで実効性の高いBCPおよびBCMSを効率的に策定し、中小企業の事業継続力の強化、ひいては日本経済の危機管理能力を高めていただければ幸いである。

執筆者一同

●目次

1.経営者レビュー ..............................................1

2.経営環境調査 ................................................3

3.リスク分析 ..................................................5

4.ビジネスインパクト分析 ......................................8

5.事業継続戦略策定 ...........................................12

6.事業復旧計画策定 ...........................................17

7.事前作業の実施 .............................................22

8.BCP教育・訓練 ..............................................24

9.BCPの見直し ................................................27

10.被災者支援策活用 ...........................................29

●体系表の読み方

　本体系表は、中小企業診断士がBCPおよびBCMSの策定支援を行う際に必要な業務と知識を体系的にまとめたものである。

　そのため、利用者は中小企業診断士のみを想定している。

　体系表に沿って上から下に業務をこなしていけば目的は達せられるが、実務的には途中での見直しや条件変更、責任者の不承認などにより前の作業に戻ったりやり直しが発生する。しかし記述が煩雑になり構成が複雑になるので、本体系表においてマイルストーンごとのチェックや手戻りについては極力記述を控えている。

　支援対象は中小企業のみならず大企業、組合、学校、自治体など多様な組織を対象としている。組織の形態や規模や業種を限定していないため、非常に多くの項目が列挙されているが、常にすべての業務を実施する必要は無い。以下のガイドラインを体系表の右側に記載しているので、支援対象の規模や組織構造などに合わせ適宜選択していただきたい。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 組織規模 | 小 | 中小企業基本法における小規模企業者程度の規模であり、系統だった組織が未構築で、経営者が全体を直接指揮しているような組織を対象範囲としている |
| 中 | 中小企業基本法における中小企業者程度の規模であり、機能的に分化した組織構造を持ち、権限がある程度委譲されている組織を対象範囲としている  ※大企業を支援される場合は、このカテゴリーを使用されたい |
| 対象フェーズ | 事前 | 災害が発生する前に行う作業項目・対策のこと  BCPを作成すること自身もこのフェーズに含まれる |
| 初動 | 災害が発生した直後に行う作業項目・対策のこと  主に生命・身体の安全確保と生活の保全が中心となる |
| 復旧 | 災害が発生した後の事業復旧のための作業項目・対策のこと  事業継続のための応急的な作業や対策が中心となる |
| 管理 | | BCPのマネジメントシステムのための作業項目のこと |

　※本来は復旧フェーズの後に復興フェーズがあるが、本体系表の範囲から外れるので

　　省略してある

　※前述のように、本体系表は中小企業のみならず大企業、組合、学校、自治体など多様

　　な組織を対象としているが、紙幅の関係で「経営者」「自社」「社内」「社外」とい

　　う表記としている。対象組織の属性に合わせて、たとえば「理事長」「自組織」「組

　　合内」「組織外」というように適宜読み替えていただきたい。

●体系表における用語説明

　※本体系表に特有の使い方をしている用語もあるので、利用前に必ず

　　読んでおくこと

・BCP:

　　災害に遭遇した企業が事業の継続を実現するために策定した計画のこと

　　計画を文書化したものを事業継続計画書という

・BCMS:

　　事業継続計画の策定・導入・運用・監視・レビュー・維持・改善活動のこと

　　経営手法の一部であり、BCPの策定や実施のみならず継続的な改善も含む

　　本体系表は、このBCMSを対象範囲としている

・リスク:

　　危険性や事前に想定できる好ましくないこと

　　本体系表においては、リスクには事業に与える被害の程度は含まない

　　純粋に、どのような事象がどの程度の確率で発生するかを示すだけとする

　　リスクには本来好ましいことも含まれるが、本体系表の趣旨により除外する

・災害:

　　リスクが現実化すること

　　自然現象や人為的な原因によって、人命や社会生活に被害が生じること

　　災害には自然災害だけではなく、事件・事故なども含まれる

　　本体系表では、顧客の喪失や景気変動なども災害に含めている

・発災:

　　災害が発生すること

・取り扱い製品/サービス:

　　自社(自組織)が提供する主な製品やサービス(機能)のこと

　　なるべく細かく分類してピックアップすることが望ましい

・中核事業

　　企業(組織)の存続に関わる、最も重要性・緊急性の高い製品やサービスのこと

　　取り扱い製品/サービスの中から選択する(一つでも複数でもすべてでも良い)

　　二つ以上選択した場合は、必ず優先順位を設定する

　　選択の基準には。売上高や利益率や社会的責務や経営者の思い入れなどがある

　　一つの中核事業は、複数のビジネスプロセスから構成される

・ビジネスプロセス:

　　製品を作り出したりサービスを提供するための一連の作業のこと

　　一つのビジネスプロセスは、複数のリソースから構成される

　　ビジネスプロセスの分析において細分化しすぎると、その後の作業コストが増大する

・リソース:

　　事業を遂行するうえで必要な資源のこと

　　ビジネスプロセスの構成要素である

　　社内の資源・社外の資源・公共の資源など社内外の資源をすべて含む

　※取り扱い製品/サービス・中核事業・ビジネスプロセス・リソースの関係は

リソース1-1-1

取り扱い製品・サービス群

中核事業1

ビジネス

プロセス1-1

ビジネス

プロセス1-2

ビジネス

プロセス1-3

リソース1-1-2

リソース1-1-3

中核事業2

ビジネス

プロセス2-1

リソース2-1-1

　　以下の構造となる

・経営資源:

　　リソースの中で、自社が所有する資源(人・物・金・情報)のこと

　　経営資源は、経営者(責任者)が自由にコントロールできるもののみを表す

　　逆に、コントロールできない資源は経営資源ではなく社外の資源となる

・ビジネスインパクト:

　　リスクが現実となり災害が発生した場合、ビジネスプロセスを構成するリソースがど

　　のような被害を受け、それによりビジネスプロセスの能力がどのように低下・停止し、

　　結果的に中核事業がどのくらい遅延・中断してしまうかという分析をすること

　　この分析を行わないと、正確で有効な事業継続戦略が策定できない

　　リスク→リソース→ビジネスプロセス→中核事業という順に影響度を考察する

・取引先・協力業者:

　　取引先とは、原材料を納入する仕入業者や自社にサービスを提供する業者のこと

　　協力業者とは、自社のビジネスプロセスを代替する下請け(外注)業者のこと

　　合わせて、こちらからお金を払う相手先と考えても良い

・サプライチェーン:

　　原材料の供給者から最終需要者に至るすべてのビジネスプロセスのこと

　　納入業者、加工業者、物流業者、販売業者、購入者などが含まれる

　　本体系表では、顧客、納入業者、下請けは含めずに別項目にて特記することがある

・目標復旧時間:

　　製品やサービスの提供が中断した場合、顧客が待ってくれる最大の時間のこと

　　言い換えると、これ以上中断し続けたら顧客を失ってしまう時間のこと

　　このように、自社の都合ではなく顧客目線で考える必要がある

　　企業の規模や財務状況によっては、この時間以内に復旧・売上高の回復をしないと

　　財務的に破綻してしまうという時間のことでも良い

・事業継続戦略:

　　被害を受けた中核事業を目標復旧時間以内に復旧させるための戦略のこと

　　被害軽減戦略・復旧戦略・代替戦略・回避戦略・移転戦略・受容戦略などがある

　　複数の戦略を組み合わせても良い

・事前対策:

　　災害対策フェーズのうち、発災前に実施する活動のこと

・初動対応:

　　災害対策フェーズのうち、発災直後における身体の安全確保を中心とした活動のこと

　　二次災害の防止や避難者の受け入れなども含む

・復旧対策:

　　災害対策フェーズのうち、発災後に事業継続を目指して中核事業を目標復旧時間以内

　　に復旧させる活動のこと

　　中核事業が複数ある場合、優先順位の高い順に復旧を試みていく

・復興対策:

　　災害対策フェーズのうち、復興後の新たな地域社会や地域経済に対応する活動のこと

　　復興後は発災前とは大きく異なる地域社会が出来上がるため、事前の準備がしにくい

　　立地条件の変更もありうるので、製品やサービスの大幅な修正の可能性もある

　　予測しづらいフェーズのため、本体系表の対象範囲とはしない

・緊急対策本部:

　　BCP発動後に臨時に立ち上げる組織のこと

　　緊急時は既存の組織が機能しない可能性があるので、臨時の組織により運営する

　　全権限を集中させ、効率良くスピーディに決断できる組織とする

・教育:

　　本体系表においては、主に座学型式の研修・セミナーのこと

　　主にBCMSを理解すること、知識を習得することが中心となる

・訓練:

　　本体系表においては、一定の状況を与えて参加者に主体的に考えさせる研修のこと

　　考えさせるだけではなく、実際に行動させる実地も含まれる

　　参加者にとっては、教育の成果を発揮・確認・反省する場である

●体系表におけるBCMSプロジェクトの構成

　本体系表では、BCPの策定およびマネジメントとして下表の体制のプロジェクトを想定している。

　経営者はプロジェクトの統括責任者を任命し、統括責任者がプロジェクトを推進していくが、組織の形態や規模が小さい場合は経営者がプロジェクトの統括責任者を兼任するほうが望ましい。

　BCP策定リーダーは、経営者ヒアリングから始まり事業継続計画書完成までを担当する。体系表の該当部分は1～6章である。

　事前対策リーダーは、備蓄品の購入やリソースに対する事前対策など、事業継続計画書に記載されている発災前の業務実施を担当する。体系表の該当部分は7章である。

　教育訓練リーダーは、出来上がった事業継続計画書に基づいた教育や実地訓練を担当する。体系表の該当部分は8章である。

　マネジメントリーダーは、BCPの定着を図るとともに、教育・訓練の結果やBCP策定後に発生した災害等を参考にBCPの見直しや改定を担当する。体系表の該当部分は9章である。

　中小企業診断士はすべての業務実施を支援する。

1

メンバー

事前対策リーダー

経営者

統括責任者

BCP策定リーダー

教育訓練リーダー

マネジメントリーダー

ステークホルダー

中小企業診断士

事務局・担当部署

メンバー

メンバー

メンバー

1 10

1

1～6 7 8 9

　※数字は該当する章番号である

●体系表の各章の概略およびBCPの策定・実施手順

1.経営者レビュー

(1)BCMSプロジェクトの発足

　まずBCMSを実施するプロジェクトを発足させる。ある程度組織が大きい場合は統括責任者を任命し、小規模企業者の場合は経営者本人が責任者となる。

(2)経営者ヒアリングと企業レビュー

　プロジェクトの体制が整った後に経営者本人にヒアリングを行い、経営者の思い入れや企業の現状についてレビューを実施する。

2.経営環境調査

(1)内外環境分析

　経営者レビューとは別に、企業の内外環境を冷徹に調査、分析する。ここで調査・分析した結果は、中核事業の選定や事業継続戦略の策定に大きな影響を与える。

(2)経営戦略の確認

　現行の経営戦略の内容を確認する。平時から強固なビジネスモデルを構築していれば、軽微な被害では経営に影響が無く、大きな災害が発生しても復旧が迅速に可能となる。そのため、現行の経営戦略を優れたものにしておくことも重要である。

3.リスク分析

(1)企業取り巻くリスクの想定

　BCP策定のため、まず企業を取り巻くリスクについて分析する。

　この分析では、企業活動に対する影響度や被害予想は無視して、発生する可能性のあるリスク要因をひたすら列挙していく。同時に、そのリスク要因の発生確率も想定する。

(2)リスクとリソースの関連性

　それらのリスクは企業のどのリソースに対して影響を与えるのか、という関連性を分析する。この分析により、一つのリスク要因がどのリソースに対して影響を与えるのか、逆にどのリソースにどのような脆弱性が存在するのか、ということが判明する。

　このリスク分析はあくまでも定性的なものであり、被害の量は検討しない。

4.ビジネスインパクト分析

(1)中核事業の選定

　いま提供している製品・サービスの中から、企業を存続させる中心となる中核事業を選定する。一つだけでも良いが、実務的には複数選択して順位をつけていくのが望ましい。もちろん、すべての製品・サービスを中核事業に選定し、それらすべてに順位をつけても良い。

　中核事業の粒度については、なるべく細かいほうが良い。そのほうが必要なリソースをピンポイントで選択することができ、対象となるリソースの数が少ないため執るべき対策の数が少なくて済む。そうすると、予算が少なく復旧日数が早くなる。

　例えばラーメン屋のBCPであれば、中核事業を「ラーメン」と大きく捉えるのでは無く「①醤油ラーメン」「②味噌ラーメン」「③塩ラーメン」「④チャーシューご飯」というようにメニューごとに細かく選定することが望ましい。醤油ラーメンと味噌ラーメンでは原材料や仕入先が異なるだろうから、どのような原材料を優先的に確保すべきかということが明確になるというメリットがある。

　ただし、中核事業の粒度が細かいと今度は中核事業の数が多くなり、BCP策定の作業量が多くなるという弊害も出てくる。そのため、中核事業の粒度をどこまで細かくするかについては、全体の作業量・スケジュールを鑑みたうえで決めるのが実務的である。

　なお、中核事業の選定基準として売上高や利益率を採用することが多いが、顧客関係性を採用することも有効である。この場合、「近くの学校の学生さん達に提供する醤油ラーメン」というように、「誰に何を提供するか」という観点から中核事業を選定することになる。

(2)中核事業ごとのビジネスプロセスの分析

　(1)にて選定した中核事業が、どのようなビジネスプロセスから成り立っているかを分析する。中核事業をビジネスプロセスにて分解することで、災害が発生したときに中核事業がどのような影響を受けるのかを正確に推定できるようになる。

　また、中核事業を構成するビジネスプロセスの重要性がすべて同等ということはなく、重要なビジネスプロセスもあれば、そうでないプロセスもある。また、簡単に代わりがあるプロセスもあれば、代わりの無いプロセスもある。

　この分析を行うことで、中核事業を継続・迅速に復旧するためにはどのビジネスプロセスがキーポイントになるか、ということが明確に判断できるようになる。このキーポイントとなるビジネスプロセスのことを他のBCPガイドでは「重要業務」「ボトルネック」という言い方をする場合もあるが、煩雑になるので本体系表ではそのような用語は使用しない。

(3)ビジネスプロセスごとのリソースの分析

　(2)にて分析したビジネスプロセスが、どのようなリソースから構成されているかを分析する。

　この分析を行うことで、中核事業が内包している脆弱性を浮き彫りにすることができるようになる。

(4)リソースごとの被害想定

　(1)(2)(3)の分析結果をもとに、今度は被害想定を行う。被害想定の想定順は分析順とは逆で、リソース→ビジネスプロセス→中核事業という順になる。つまり、リソースという最下層の要素が被害を受けると最上位の中核事業はどの程度の影響(ビジネスインパクト)を受けるか、という想定を行っていく。

　リソースごとの被害想定は、第3章で行ったリスク分析に則って行うのが原則である。つまり、地震・台風・火災・情報漏洩・停電・道路封鎖…など第3章で分析し発生確率を想定した災害ごとにどのリソースにどのような被害が生じるかを想定する。しかし、この作業はリスク数×リソース数の件数分だけ想定を行わなければならないため、作業量が膨大となる。

　ビジネスインパクト分析の本質は被災した中核事業の復旧時間(＝中断時間)を正確に見積もり、ボトルネックがどこにあるかを分析することなので、膨大な作業量を費やしたところであまり精度は上がらない。そのため、このリソースごとの被害想定においては、それぞれのリソースの被害が大きくなりそうなリスクに限定して想定するのが実務的である。

(5)ビジネスプロセスごとの被害想定

　ビジネスプロセスを構成するリソースの被害想定をもとに、ビジネスプロセスがどの程度被害を受けるか、という損失の量を想定する。この場合の被害とは、ビジネスプロセスの停止・能力低下・処理費用増大(コストアップ)等である。

(6)既存の災害対策の調査

　ビジネスプロセスの被害が想定できたからといって、すぐに復旧時間の想定を行ってはいけない。というのも、BCPを策定せずとも既に何らかの対策が施されていたり用意されていることがあり、それによる被害の軽減や復旧時間(＝中断時間)の短縮を考慮する必要があるからである。

　ここでは、(4)(5)の被害想定が、既存の対策によってどの程度軽減するのかを調査する。

(7)中核事業ごとの復旧時間の想定

　(4)(5)(6)の結果を総合し、それぞれの中核事業において、どのようなリスクが発生(現実化)するとどの程度の復旧時間(＝中断時間)が必要か、ということを想定する。

　ビジネスインパクト分析は、この復旧時間(＝中断時間)を想定するという定量的な分析である。

5.事業継続戦略策定

(1)中核事業ごとの目標復旧時間の決定

　中核事業ごとに、目標復旧時間を決定する。

　目標復旧時間とは、顧客が許容してくれる最大の中断時間のことであり、言い換えればそれ以上事業が中断すると顧客が離反してしまう時間のことである。また、それ以上製品やサービスの提供が滞ると、契約によって膨大な賠償が発生したり売上の低下によりキャッシュフローが減少し、企業の存続が危うくなる時間のことである。

　このように、目標復旧時間は基本的に顧客の都合で決まる時間であり、「頑張ればこれくらいの時間で復旧できる」という自ら決める努力目標ではない。よって、目標復旧時間は自社の都合で決められるものではなく、顧客との交渉によって決まることになる。

(2)現状の復旧時間と目標復旧時間の乖離

　上記4.(7)において既存の対策だけを実施した場合のそれぞれの中核事業の復旧時間を想定したが、それと(1)の目標復旧時間がどの程度乖離しているかを確認する。

　目標復旧時間のほうが長ければ、既存の対策だけで目標復旧時間を満足させることができるので、特に何か新たな対策を考える必要は無く、既存の対策を粛々と実行するだけである。

　目標復旧時間のほうが短い場合、すなわち原状の復旧時間が長い場合は既存の対策だけでは不十分ということになり、何か新たな対策を導入し復旧時間を短縮する必要がある。

　ここでは目標復旧時間のほうが短い中核事業がなんであるかを確認し、それら中核事業に対して次項以降で新たな対策について検討することとなる。

(3)中核事業ごとの事業継続戦略の決定

　(2)において新たに対策を施さねばならない中核事業を確認したが、それごとにどのような事業継続戦略が妥当かを検討し決定する。

　対策というものは、むやみやたらに導入すれば良いというものではない。費用と時間がムダになるだけである。

　その中核事業の特性と目標復旧時間の短縮時間(＝乖離)を鑑みて、最適な戦略を選定してから対策を立案しなければならない。

　事業継続戦略にはいくつかのパターンがあるが、費用・時間・実現性・法的制約などの点から最適なものを選択する。

(4)事業継続戦略に基づいた対策の立案

　中核時間ごとの事業継続戦略が決定した後は、その中核事業を構成するリソースやビジネスプロセスに対する対策を立案する。

　例えば、被害軽減戦略を選択した場合は設備機器の固定や免制震装置の導入などを計画し、他社による委託戦略を選択した場合は委託先の調査や図面送付による試作の着手など、当然ながら戦略に合致した対策を立案する必要がある。

(5)対策の有効性の検証と実施計画の策定

　対策を立案した後に、果たしてそれらの対策が有効であるか、本当に目標復旧時間を満足させるようになるのか、ということを検証する。

　目標復旧時間を満足させられないことが判明すれば、対策立案のやり直し、または事業継続戦略の選択からやり直す必要がある。

　目標復旧時間を満足させるようであれば、これらの対策をいつまでに誰がいくらで実施するのか、という実施計画も策定する。

6.事業復旧計画策定

　BCPの根幹部分はあらかた策定し終えたが、事業継続計画書作成のために以下の残りの部分を検討する。

　・情報収集体制

　・BCP発動基準

　・備蓄品リスト

　・初動対応

　・緊急対策本部・危機管理広報

　・社内教育

　・地域社会との関係

　以上をもとに事業継続計画書を作成し、経営者による承認を得る。

　これで、ひとまず事業継続計画書は完成したことになる。

　完成した事業継続計画書はルールに従って公開し、社内外にて共有する。

7.事前作業の実施

　完成した事業継続計画書に基づき、発災前に行っておくべき作業を実施する。

　実施した作業について所期の目的を達成しているかどうかを確認し、達成していないのであれば新たな対策を実施し目的を達成する。

8.BCP教育・訓練

　完成した事業継続計画書に基づき、教育・訓練を実施する。

　教育・訓練を繰り返し行わなければ、どんなに優れた事業継続計画書を作成してもそれは絵に描いた餅となる。そこで、事業継続計画書の完成後は座学の訓練を繰り返すとともに、リスクの種類や影響度など状況をいろいろ変えた多くのシナリオを作成し、そのシナリオに基づいて訓練を実施する。

　1回の教育・訓練に長い時間をかける必要は無く、短い時間で多くの回数をこなすほうが効果が高い。

　従業員にBCPになじんでもらい、臨機応変さを身につけることと課題を見つけることが教育・訓練の目的である。様々な訓練を繰り返すことで、従業員と組織のスキルアップを実現することができる。

　なお、教育・訓練を実施するたびに教育・訓練の目的が達成できたかどうか、という評価を行う。また教育・訓練手法が良かったかどうかという教育・訓練そのものについても評価を行い、さらには完成した事業継続計画書の内容についても評価を行う。

　この教育・訓練で得られた様々な課題は、次章にて解決する。

9.BCPの見直し

　第8章の教育・訓練で得られた課題をもとにBCPそのものを見直し、修正すべき点を検討し、事業継続計画書の改訂作業を実施する。

　完成した事業継続計画書はルールに従って公開し、社内外にて共有する。

　また、BCPの有効性の確保と社内外への定着を図るため、事業継続計画書の改訂を定期的に実施するとともに教育・訓練も定常的に実施する。

10.被災者支援策活用

(1)BCPの発動・実行

　災害が実際に発生しそうなとき、発生してしまったときにどのような行動を取るのかを検討する。

　災害に関する事前の情報収集は定常的に行うが、ある一定の条件(警報の発令・被害の発生等)に達したときにはBCPを自動的に発動し、事業継続計画の内容に従って行動する。

　ただし、事業継続計画において想定していた状況とは違う状況が発生しているかもしれないので、行動開始する前にまず被害(予想)状況がどうなっているかを調査し、事業継続計画書の想定どおりであればそれに従って行動し、状況が違うようであれば行動内容を状況に応じて変化させることになる。

(2)様々な支援策の有効活用

　被災した後は、政府・自治体・支援機関・金融機関など様々な組織から膨大な支援策が提供される。これらの施策を上手に活用することで、被災後の経営資源(人・物・金・情報)の確保をスムーズに行うことができるようになる。

　また、企業のみならず一般市民にとって有用な支援策を列挙してあるので、中小企業診断士が被災地支援に行かれる際には参考にしていただき、被災者支援のお役に立てれば幸いである。

以上