

第3版

東淀川区版 事業継続計画書 (ひな形) を用いた BCP 策定マニュアル

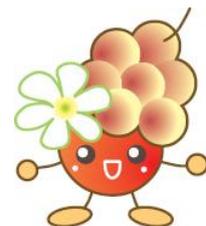
編者 東淀川区役所保健福祉課 (地域協働まちづくり)

監修 城下英行 (関西大学社会安全学部准教授)

平成 31 年 2 月

目次

- 第 1 章 マニュアルの目的
- 第 2 章 BCP とは
- 第 3 章 重要業務とは
- 第 4 章 事業継続計画書の作成
- 第 5 章 おわりに
- 第 6 章 チェックリスト



こぶしのみのりちゃん
(東淀川区キャラクター)

第1章 マニュアルの目的

東淀川区役所は、企業・事業所の BCP 策定・修正を支援することで、地域の様々な方々と連携して災害から少しでも早く立ち直ることができる東淀川区をめざしていきたいと考え、平成 25 年度以降、BCP の策定支援を行ってまいりました。

現在、東淀川区役所ホームページにて、「東淀川区版事業継続計画書（ひな形）」（以後、「事業継続計画書（ひな形）」）を掲載しています（下記の QR コードか、「東淀川区役所 BCP」と検索し、「事業継続計画書（ひな形）」をダウンロードしてください）。

本マニュアルは、BCP 策定の足がかりとして、また、一定水準以上の BCP を策定できる一助として、「事業継続計画書（ひな形）」の活用の流れを仕組み化することで、各作業の効率化と平準化を図ることを目的に作成しています。

「事業継続計画書（ひな形）」と本マニュアルでは、主に南海トラフ巨大地震を想定して作成していますが、風水害、インフルエンザなどの感染症なども「想定する被害」として対策が求められます。

なお、本マニュアルは社会状況やサービスの変化にあわせて適宜改訂することが期待されます。今後も、よりよいマニュアル、仕組みとするため、積極的な改訂提案に努めてまいります。

それでは、「事業継続計画書（ひな形）」を用意してお読みください。



東淀川区役所 BCP



問合せ先

東淀川区役所保健福祉課（住所 東淀川区豊新 2-1-4）

地域協働まちづくり TEL 06-4809-9825 FAX 06-6327-1970

安全安心企画 TEL 06-4809-9820 FAX 06-6327-1970

第2章 BCPとは

この章では、まずBCP（事業継続計画）の理解を深めます。

日本でのBCPの策定状況や東日本大震災での企業への影響などを知ることで、BCP策定の必要性をご理解ください。

図1

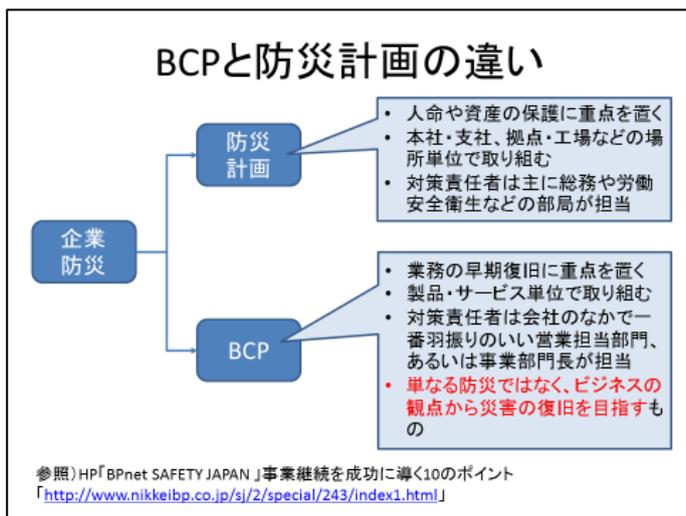
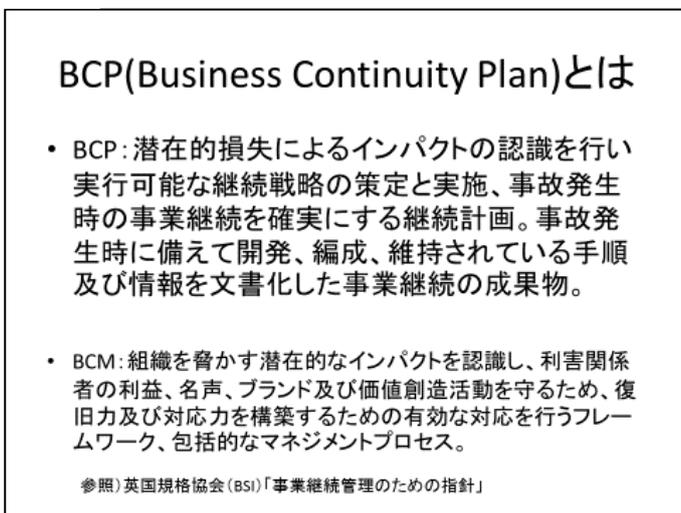


図2



BCP と防災計画の違い

BCP と防災計画は、ともに災害を取り上げることが多いので混同してしまう傾向があります。

BCP とは、“単なる防災ではなく、ビジネスの観点から災害の復旧をめざすもの”です。つまり、普段通りビジネスをできるようにするためのものです。

災害時にお金儲けの話をするのかという意識が働くかもしれませんが、お金を儲けるのは、災害時にとって悪いことではないという理念をもつことが重要です。

危機が発生したときに、企業に対して問われるのは、その企業が危機に直面したときであったとしても事業を遂行（継続）するという社会的使命を果たせるかどうかです。

BCP は、業務の早期復旧に重きを置き、防災計画は、人命や資産の保護に重きを置きます。一般的に BCP は営業部門、事業部門が製品・サービス単位で作成し、防災計画は総務が場所単位で作成することが多いです。

図3

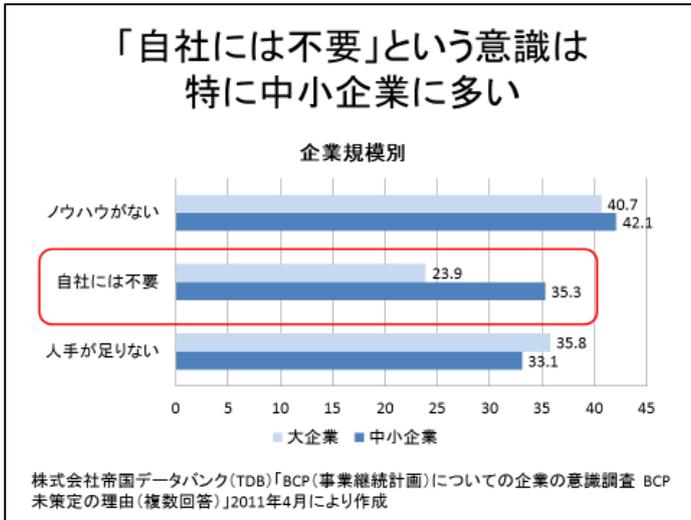


図4

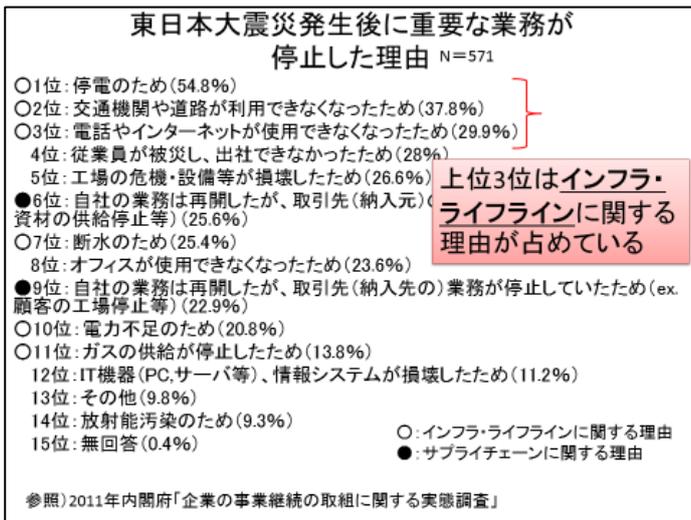
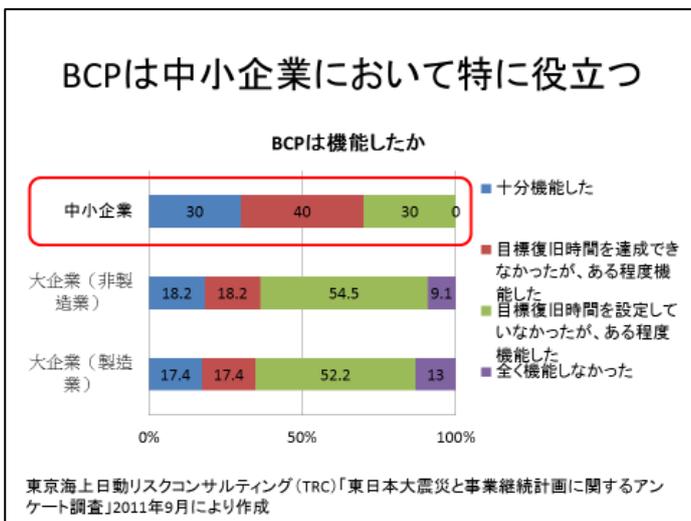


図5



どうしてBCPを策定できないのか

図3のように、企業に「ノウハウがない」、「自社には不要」、「人手が足りない」という意識が多く、なかなかBCP策定に至らないのが現状です。特に、「自社には不要」という意識は大企業に比べて中小企業に多いことが分かります。「平成30年度東淀川区BCP学びの場」において、その理由について参加者で話し合ったところ、「これまで困らなかったから」、「災害に直面していないから」、「通常業務を優先するから」等の意見が出され、必要性に対する理解が浸透していないことやBCP策定業務の優先度が低いことなどが理由として指摘されました。「平成30年度東淀川区BCP学びの場実施報告書」を参照。

中小企業においてBCPは不要なのか

図4のように、東日本大震災後に重要な業務が停止した理由は、「停電のため」が一番多く、つぎに「交通機関や道路が使用できなくなったため」、「電話やインターネットが使用できなくなったため」と、自社の責任ではコントロールできない要因が上位になっていることが分かります。つまり、企業の事業継続はほかのステークホルダーの協力や動向に依存しているケースが多いということです。

また、図5のグラフのように、「東日本大震災時にBCPは機能したか」というアンケートでは、中小企業の方が

図 6

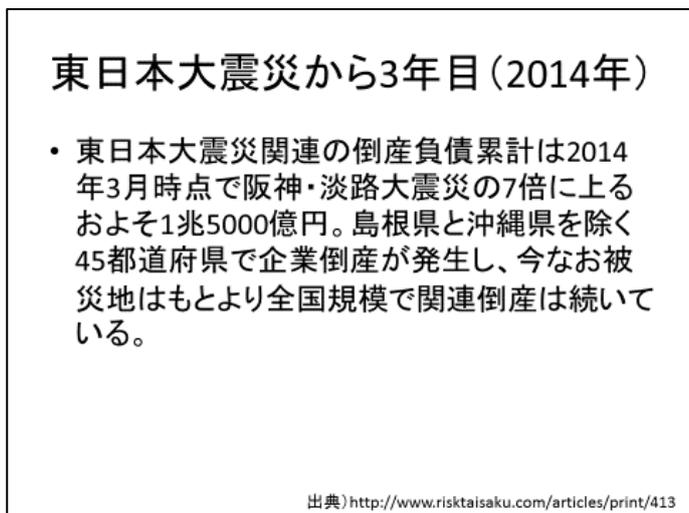
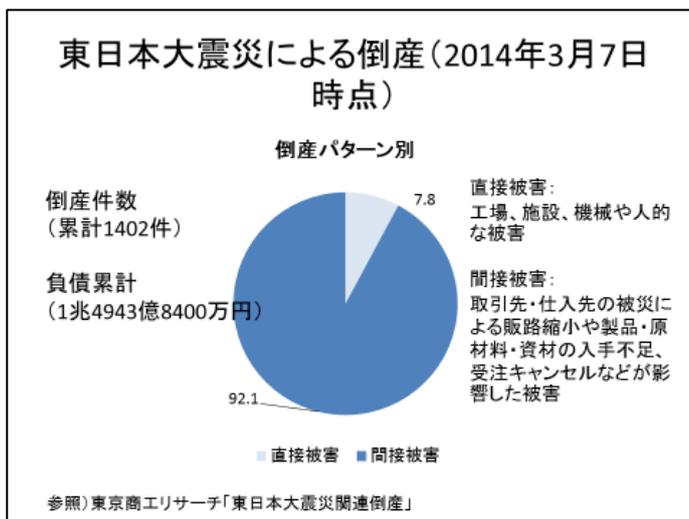


図 7



大企業よりも「十分機能した」と答えています。以上のことから、中小企業にもBCP策定が必要であることが分かります。

東日本大震災による倒産

地震というと、被災地に影響があるイメージがありますが、企業倒産は被災地以外の地域でも多数発生しています(図6参照)。

図7のグラフのように、東京商工リサーチ「東日本大震災関連倒産」によると、2014年3月7日時点で90%以上が間接被害(取引先・仕入先の被災による販路縮小や製品・原材料・資材の入手不足、受注キャンセルなどが影響した被害)による倒産であることが分かります。

BCPを策定していないと他社に迷惑がかかる、最悪の場合、他社の倒産の要因にもなりかねません。

ポイント

- ① BCPとは、“単なる防災ではなく、ビジネスの観点から災害の復旧をめざすもの”です。
- ② BCPは、業務の早期復旧に重きを置き、防災計画は、人命や資産の保護に重きを置きます。
- ③ 中小企業こそBCPの策定が必要です。
- ④ 東日本大震災では、90%以上が間接被害による倒産です。

第3章 重要業務とは

災害時の重要業務というと、社員やお客様の安全・安心と考えがちですが、BCPでは、「お客様の安全・安心」など、人命や資産の保護ではなく、自社の屋台骨となっている業務、つまり売上の中心になっている業務のことをいいます。もちろん、重要業務は一つとは限りません。その重要業務ごとに再開・復旧への対応を考えないといけません。

災害時の重要業務が設定できれば、つぎにその重要業務を遂行するための業務を書き出し、時系列で整理してみましょう。

「平成29年度第1回東淀川区BCP運営会議」で行った「南海トラフ巨大地震を想定した最優先業務を遂行するためのワークショップ」では、南海トラフ巨大地震が発生したと想定し、発災時に求められる参加者の各所属先の最優先業務を考え、その最優先業務を遂行するために依存する（不可欠な財やサービスの提供を受けている）関係機関とその理由を考え、それぞれどのような機関に依存しているのか話し合いました。このようなワークショップを行うと、災害時の重要業務を遂行するための業務を行うには、以下の「主な関係機関やライフライン等」など、様々な機関から依存していることが分かります。これらの機関がいつ復旧するのかは、災害が起こらないと分かりません。過去の事例を参考にし、自社の重要業務の復旧時期を考えることが重要です。（「平成29年度第1回東淀川区BCP運営会議実施報告書」を参照。）

主な関係機関やライフライン等 東淀川区役所、東淀川消防署、東淀川警察署、水道、道路、ごみ処理、下水、公園、交通、医療機関、東淀川区社会福祉協議会、電気、ガス、通信、取引先、同業他社

ポイント

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 重要業務とは、「お客様の安全・安心」など、人命や資産の保護ではなく、自社の屋台骨となっている業務、つまり売上の中心になっている業務です。② ワークショップなど、話し合いを通して、重要業務を遂行するには、電気、ガス、通信、水道など様々な機関に依存していることを確認し、各機関の過去の災害復旧時期を参考に、依存機関の復旧時期を想定しBCPを策定・修正することが重要です。③ 重要業務を遂行するための業務を設定する際、依存すると考えられる関係機関の復旧については、独断と偏見で想像して作成します。のちに、各機関の過去の災害復旧時期を参考にし、重要業務を遂行するための業務を修正します。 |
|---|

第4章 事業継続計画書の作成

いよいよ BCP の作成作業に取り掛かります。まず作成順序を考えましょう。

(1) 「事業継続計画書 (ひな形)」を使用する前に

「事業継続計画書 (ひな形)」には、別紙を含めて項目が 10 個ありますが、「どの項目から始めればいいのか分からない」という声もあり、お薦め解を用意しました。(「平成 28 年度東淀川区 BCP 運営会議実施報告書」を参照)

事業継続計画書 (ひな形) の各項目と作成順序

順序	項目	理由
1	2. 想定する災害	BCP の定義上、何を危機とするのか、何を災害と考えるのかが不可欠であるため。
2	6. 災害初動期の対応	災害や事故が発生した時の様子をイメージする必要がある、業務に対する災害、事故の影響が分かるため。また、事前、事中、事後に何が必要であるのかが分かるため。平成 30 年 6 月 18 日 7 時 58 分ごろ発生した大阪北部地震のように、営業時間外に発生する可能性も考えられます。
3	3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定	具体的な災害、事故のイメージがあるので、事業の重要性和目標復旧時間が決められるため。
4	7. 重要業務の再開・復旧への対応	災害のイメージがあり、また、事業の重要性和目標復旧時間が決まっているので、具体的な対応策が検討できるため。
5	5. 事前対策	災害、事故の事中、事後のイメージがあるため、それらの被害を軽減するために何を事前にすべきか決められるため。
6	4. 災害発生時の組織体制	事前、事中、事後の対策を踏まると、組織体制を構築することができるため。
7	(別紙) 関連業者の連絡先	社内の緊急連絡体制が機能しないことを前提に、必要な関連業者の連絡先をリストアップできるため。
8	(別紙) 緊急連絡体制図	組織体制をもとに緊急時の連絡体制を決めることができるため。
9	1. 作成の目的・適用範囲、基本方針	BCP は、まずは自社企業が災害を乗り切るためにつくるもので、高邁な理念等は後から考えればよい。
10	8. 意識定着に向けた教育及び訓練、BCP の見直し	BCP が完成していないと、教育や訓練、見直しはできないため。

※この順序はあくまで参考です。決してこの順序で進めなければならないということはありません。

(2) 事業継続計画書の作成

つぎに、次ページの「シート 事業継続計画書（ひな形）抜粋」を用いて、「事業継続計画書（ひな形）」の各項目を作成します。このシートは、前ページの「事業継続計画書（ひな形）の各項目と作成順序」の上位に挙げた、「事業継続計画書（ひな形）」の「2. 想定する災害」、「3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定」、「7. 重要業務の再開・復旧への対応」を抜粋したものです。（「平成 29 年度第 2 回東淀川区 BCP 会議実施報告書」を参照）

以下のポイントを参考に、各項目をご記入ください。

ポイント

2. 想定する災害

今回は、南海トラフ巨大地震を想定しますが、BCP では地震、水害などの自然災害の他、インフルエンザなどの感染症なども想定します。例えば、平成 30 年には台風 21 号によって大阪でも大きな被害を受けています。

- ・ P.13～14 の「想定被害の概要」
- ・ 「事業継続計画書（ひな形）」の P.2 阪神・淡路大震災、東日本大震災、熊本地震の各「インフラへの影響」
- ・ 大阪市ホームページ「水害ハザードマップ（東淀川区）」

<http://www.city.osaka.lg.jp/kikikanrishitsu/page/0000300847.html>

などを参考にし、自社において具体的に想定される影響を記入します。

3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定

P.5 のポイントを参考に、業務名と目標復旧時期などを記入します。

7. 重要業務の再開・復旧への対応

まず、重要業務を遂行するための業務をすべて書き出します。その業務を「ヒト（従業員など）」、「モノ（在庫・資材、通信手段など）」、「カネ（資金など）」など数項目に分け、整理します。

また、重要業務は複数あると考えられます。「7. 重要業務の再開・復旧への対応」のページを重要業務の数だけ用意し、記入します。

その他の項目は、自社の防災計画、連絡網などを参考に作成してください。

2. 想定する災害

本計画では、下記の災害を想定しています。

自然災害	南海トラフ巨大地震（マグニチュード9.0、震度6弱）
------	----------------------------

また、緊急時の被害状況を以下のとおりに想定しています。

		想定される影響例			具体的に想定される影響
		阪神・淡路大震災	東日本大震災		
インフラへの影響（復旧までの期間）	電気	復旧まで 6日	東京電力 復旧まで 7日	復旧まで 約5日	
	ガス	復旧まで 94日	復旧まで54日		
	水道	復旧まで 90日	復旧まで約5カ月		
	電話	復旧まで 14日	不通回線が10万戸以下になるまで28日		
	道路	東西の高速道網が復旧するのに 622日	固定電話 復旧まで3日 携帯電話 復旧まで13日		
	鉄道	JR 復旧まで 74日	高速道路 復旧まで25日 一般道路 復旧まで39日		
阪急	復旧まで 146日	高速道路 復旧まで25日 一般道路 復旧まで39日			
企業・事業所への影響	ヒト	○設備・什器類の移動・転倒、耐震性の低い建物の倒壊、津波の発生等により、一部の従業員が負傷する。 ○負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出勤できなくなる。			
	モノ	○工場・店舗等が、大破・倒壊・浸水する。 ○固定していない設備・什器類が移動・転倒する。 ○商品・備品類が落下・破損する。 ○部品や原材料等が調達できずに、商品の生産・販売ができなくなる。			
	情報	○パソコン等の機器類が破損する。 ○重要な書類・データ（顧客管理簿、仕入先管理簿、商品の設計図等）が復旧できなくなる。			
	カネ	○工場の生産停止や従業員の出勤率の低下により事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。 ○会社の運転資金（従業員の給与、賃借料等）と建物・設備等の復旧のための資金が必要となる。			

3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定

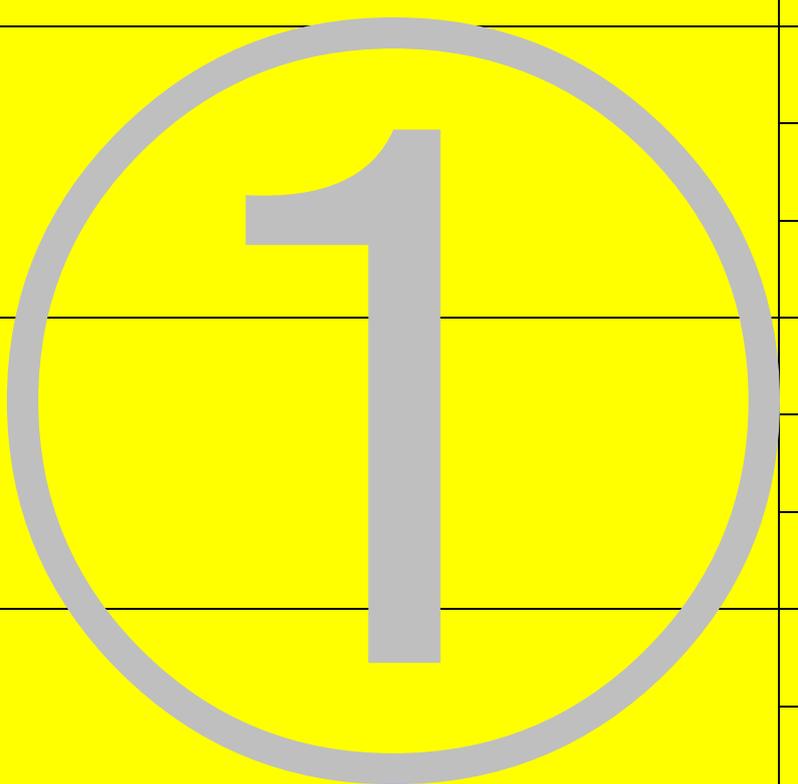
復旧を優先する重要業務、災害発生後の目標復旧時間を以下のように設定します。

優先順位	業務内容	収益性	市場シェア	成長性	お客様への影響	社会への影響	目標復旧時間
1		大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	日以内
2		大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	日以内
3		大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	大 中 小	日以内

7. 重要業務の再開・復旧への対応

業務の再開・復旧のプロセスとして、対応内容とその担当者、実施完了時期を整理し、事業継続戦略として、以下のように設定します。

重要業務名 1

	実施する内容	実施完了 時期(目標)	担当者
従業員の確保			
被害状況の把握・修理			
在庫、資材等の調達			
通信手段、ライフラインの復旧			
関係機関の状況把握・支援			
資金の応急措置			

業務の再開・復旧のプロセスとして、対応内容とその担当者、実施完了時期を整理し、事業継続戦略として、以下のように設定します。

重要業務名 **2**

	実施する内容	実施完了時期(目標)	担当者
従業員の確保			
被害状況の把握・修理			
在庫、資材等の調達			
通信手段、ライフラインの復旧			
関係機関の状況把握・支援			
資金の応急措置			

業務の再開・復旧のプロセスとして、対応内容とその担当者、実施完了時期を整理し、事業継続戦略として、以下のように設定します。

重要業務名 3

	実施する内容	実施完了時期(目標)	担当者
従業員の確保			
被害状況の把握・修理			
在庫、資材等の調達			
通信手段、ライフラインの復旧			
関係機関の状況把握・支援			
資金の応急措置			

想定被害の概要

南海トラフ巨大地震

大阪府域の被害想定公表について

（「大阪府防災会議・第4回南海トラフ巨大地震災害対策等検討部会（平成25年10月30日）」より）

http://www.pref.osaka.lg.jp/kikikanri/keikaku_higaisoutei/bukai.html

（大阪府ホームページトップページ > 防災・安全・危機管理 > 防災 > 大阪府地域防災計画・被害想定 > 南海トラフ巨大地震災害対策等検討部会 と検索してください）

想定災害：南海トラフ巨大地震（マグニチュード9.0～9.1、震度5強～6弱）

被害想定ケース

地震火災による被害は「冬18時」、津波の人的被害は「夏12時」を想定する。

行動は、「避難迅速化」と「早期避難率低」を想定する。

・避難迅速化・・・100%直接避難し、用事後避難、切迫避難あるいは避難しないが0%のケース

・早期避難率低・・・直接避難20%、用事後避難50%、切迫避難あるいは避難しない30%のケース

時間帯は、避難が遅れる可能性のある「夜間」、大阪市内の人口が多い「昼間」を想定する。

東淀川区の被害想定

基礎データ		建物棟数（棟）	28,629
		人口（人）	176,585
建物被害		全壊棟数（棟）	2,476
		半壊棟数（棟）	7,973
		全半壊棟数（棟）	10,449
人的被害	死者数（人） ※早期避難率低	揺れ・火災による死者	13
		津波による死者	0
		堤防沈下に伴う浸水による死者	0
	死者数（人） ※避難迅速化	揺れ・火災による死者	13
		津波による死者	0
		堤防沈下に伴う浸水による死者	0
要救助者（人）	揺れによる建物被害に伴う要救助者	124	
	津波被害に伴う要救助者	0	
帰宅困難者数（人）			18,300

ライフラインの被害想定（大阪市域）

●上水道

	断水率
被災1日後	50.6%
被災4日後	48.2%
被災7日後	45.7%
被災1か月後	16.4%

●下水道

	機能支障率
被災1日後	5.4%
被災4日後	4.0%
被災7日後	0.5%
被災1か月後	0.0%

●電力

	停電率
被災1日後	12.1%
被災4日後	8.3%
被災7日後	6.4%
被災1か月後	6.0%

上町断層帯地震

大阪市ホームページより

<http://www.city.osaka.lg.jp/kikikanrishitsu/page/0000011949.html>

（大阪市ホームページトップページ > くらし > 防災 > 災害に備える > 災害の想定 > 想定被害の概要 と検索してください）

想定災害：上町断層帯地震（マグニチュード7.5～7.8、震度5強～7）

東淀川区の被害想定（平成18年度想定）

基礎データ	建物棟数（棟）	26,040
	人口（人）	174,283
建物被害	全壊棟数（棟）	7,983
	半壊棟数（棟）	6,060
	全半壊棟数（棟）	14,043
人的被害	死者数（人）	269
帰宅困難者数（人）		18,300

第5章 おわりに

以上が、事業継続計画書（ひな形）を用いた BCP の策定です。

BCP は、最初から完璧なものを作ることをめざす必要はありません。1、2 ページでもできるところから始めていくことが大切です。

策定作業に入りましたら、BCP 策定を特定の社員の業務と捉えられないように、社内の誰もが BCP について意見することができる場や手段を用意したり、BCP について話し合う場を設けたりすることが大切です。こうした誰もが「関わるマニュアル」をめざすことで、結果的に各部署の意見を反映した実効性のあるマニュアルを策定できると考えられます。（「平成 30 年度東淀川区 BCP 学びの場実施報告書」を参照。）

最後に、BCP 策定後の社内での BCP の教育・訓練、定期的な見直しについてのポイントを述べます。今後も BCP の策定・見直しへのご尽力よろしく願いいたします。

ポイント

① 過去の災害の事例を知る

災害時電気、ガス、通信、水道などが使えるのかという話になると考えられますが、実際起こってみないと分かりません。過去の事例を知り、ありとあらゆる想定をすることが重要です。また、想定を一つにしておくことの危険性を過去の災害から学びました。想定外を減らすために、いくつかの想定を行い準備することが重要です。

② BCP は誰が策定するのか？

会社内で、最重要業務を担っている、売上の中心になっている課（部門）が策定することが重要です。BCP は場所単位で策定するものではありません。サービス（部門）ごとに策定することが重要です。

③ 他社との情報交換を活かす

「東淀川区 BCP 学びの場」では、区内の様々な業種の企業が参加してくださっています。他社との意見交換から得るものは多く、このような機会を積極的に活用してください。

第6章 チェックリスト

つぎの表の step の順に BCP 策定を進めてみてください。

step1 から 12 までは、BCP の策定、step13 から 16 までは、BCP の教育及び訓練・見直しになります。BCP 策定後は、step13 から 16 のサイクルを徹底してください。

事業継続計画書（ひな形）を用いた BCP 策定マニュアル チェックリスト

check	step	項目	内容	参照
	1	事業継続計画書（ひな形）	東淀川区役所ホームページから、「事業継続計画書（ひな形）」をダウンロードする	P.1
	2	BCP とは	BCP の必要性を理解する	P.2～4
	3		BCP と防災計画の違いを理解する	
	4	想定する災害	想定する災害を設定する	P.7
	5		過去の災害の事例を調査する	P.13～14
	6	重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定	災害時の重要業務を設定する	P.5
	7		災害時の重要業務の復旧・再開のために依存する機関を設定する	
	8		災害時の重要業務の復旧・再開のために依存する機関の復旧時期を設定する	
	9		災害時の重要業務の復旧時期を設定する	
	10	重要業務の再開・復旧への対応	「事業継続計画書（ひな形）」の「2. 想定する災害」、「3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定」、「7. 重要業務の再開・復旧への対応」を作成する	P.8～12 もしくは、事業継続計画書（ひな形） P.2、3、6
	11	その他の項目	「事業継続計画書（ひな形）」のその他の項目を作成する	事業継続計画書（ひな形）
	12	BCP の完成	BCP を策定し、社員に告知し、理解させる	事業継続計画書（ひな形） P.7
	13	BCP 定着に向けた社員教育	「3. 重要業務の優先順位づけ、目標復旧時期の設定」、「7. 重要業務の再開・復旧への対応」を徹底させる	
	14	BCP の定着に向けた訓練	「緊急連絡網訓練」、「避難訓練」、「職員の参集訓練」等を実施する	
	15	他社と情報交換をする	ステークホルダーや同業他社はもちろん、異業種の企業とも積極的に情報交換を行う	

	16	BCP の見直し	定期的に訓練時の問題点、地域内での災害及び地域外の災害で問題になった点を洗い出し、「5. 事前対策」、「6. 災害初動期の対応」、「7. 重要業務の再開・復旧への対応」を見直す	事業継続計画書（ひな形） P.7
--	----	----------	--	---------------------

改訂履歴

「平成 30 年度東淀川区 BCP 学びの場（平成 30 年 12 月 7 日開催）」にて、「どうして BCP を策定できないのか」、「『マニュアルが役に立たない』と感じるのはなぜか」をテーマに、グループディスカッションを行いました。また、パネラーに社会福祉法人ノーマライゼーション協会の小西寿一氏、東淀川区役所保健福祉課（安全安心企画）小谷丈志係長を迎え、上記のテーマについてパネルディスカッションを行いました。今回出た意見を踏まえ、一部内容を改訂し、「第 3 版」を発行するに至りました。

版数	発行日	ページ	主な改定内容（概要）
第 1 版	平成 30 年 3 月	—	新規作成
第 2 版	平成 30 年 9 月	7 15	第 4 章 誤字を修正 第 5 章 「BCP を策定・見直しするポイント」に関する記述を追記
第 3 版	平成 31 年 2 月	1 3 6 7 15 17	第 1 章 QR コードを追加 第 2 章 「日本の BCP 策定率の現状」を削除 「どうして BCP を策定できないのか」を追記 第 4 章 「事業継続計画書（ひな形）の各項目と作成順序」 営業時間外に発生する可能性を追記 「事業継続計画書の作成のポイント」平成 30 年の台風 21 号の被害を追加 「想定被害の概要」のページ番号を変更 第 5 章 「おわりに」に関する記述を追記 改訂履歴を追加