

# 事業継続計画

# BCCP

# が命と会社を守る!!

「非常時の被害を最小限に抑える 効果的なBCCPの策定と見直しを」

近年多発する地震やこれから来る台風シーズンなどの自然災害に加えて、新型コロナウイルス、そして直近ではサイバー攻撃が多発するなど、数年前では考えられていなかった事象も新たな経営リスクとして捉える必要があり、従前に策定した事業継続計画（BCP）ではカバーできない時代となっています。

これまでも企業に対するBCP支援を積極的に実施する中で、国の事業継続力強化計画認定を受けた企業は群馬県内で880件、内当所が支援した企業は25件（令和4年5月末日）となっておりますが、今回の特集では改めてBCPの策定ポイント、時代に即した計画見直しの重要性をお伝えし、コトが起きてからではなく、事前に災害に備えるきっかけとしていただきたい。



サイバー攻撃は身近な問題

ランサムウェア被害の

**66%は中小企業**

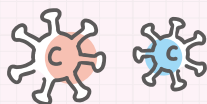


感染症の流行や規模は

予測困難

**事業停止やサービス縮小に**

いたることも



1時間降水量 50 mm以上の

年間発生回数

**40年で1.5倍**



## 近年変化する 経営リスク

これまで企業は、自然災害（台風やゲリラ豪雨、地震）、パンデミック（広域に及び流行病）といったさまざまなリスクに対し個別に対策を立てることが一般的でした。しかし個別の対策により施設や設備を早期に復旧できたとしても、事業の継続は容易でないことが明らかになってきました。仮に自社が被災を免れたとしても、今回の新型コロナウイルス感染症のように世界的に広がりを見せた場合、サプライチェーンに異常があれば資材や部品が調達できなくなり、商品やサービスの提供が難しくなり、事業継続に影響を与えます。

また最近では、サイバー攻撃も多発しており、自社や取引先の事業にシステム障害などの大きな損害を与える事象もおきています。このような社会環境の変化、あるいは地域特性によって経営リスクは常に変化することを理解するとともに、最新情報を収集する必要性が年々高まっています。

## BCPにおける感染症リスクと自然災害リスクの共通点

### 1 初動対応

安否確認の方法、連絡網などどのようなリスクでも活用できる

### 2 重要業務の選別

限られたリソースで業務を継続する場合にどの業務を優先するか想定しておくことはリスクを問わず有効

### 3 資金繰りの重要性

一定期間利益が得られないことを想定しておくことはリスクを問わず有効

## BCPにおける感染症リスクと自然災害リスクの相違点

### 1 予想可能かどうか

感染症の流行は全く予想できない

### 2 被害地域・期間

感染症の流行は全国、場合によっては全世界に発生し、期間を予測することが難しい

### 3 インフラ中断状況

感染症の流行では社会インフラの中断は発生しにくい

**・新型コロナウイルス**  
 新型コロナウイルスのような感染力の強いウイルスの場合、感染対策として多くの経済活動が制限されることがあります。時には事業停止やサービス縮小の末に廃業にいたるケースも決して少なくありません。このような災害が発生した場合においても、事業継続に必要となる人員を想定し、優先継続事業や事務を選別するなどの対応をあらかじめ決めておくことで損害を最小限に抑え事業継続が可能になります。

## ・新型コロナウイルス

**2 モノ（建物・設備・インフラ）**  
 本社や生産拠点などの重要施設が損壊した場合、早期復旧が困難になります。施設そのものが無事でも、内部の設備が被害を受けた場合も同様です。これにより生産や調達ができなくなった場合に備え、代替できる手段を用意しておく必要があります。

**1 ヒト（人員）リソース**  
 施設や設備が元通りになったところで、従業員が業務に復帰できないれば早期復旧は困難です。従業員の被災状況の把握や、少人数でのオペレーション方法、出社できない社員への対応などを明確にしておく必要があります。

**BCP策定の5つのポイント**  
 想定されるリスクに対応するためにBCPを策定することは、事業を継続するうえで有効であり、さらには雇用の維持、すなわち社員の生活を守る意味でも非常に重要になります。策定にあたってはあらかじめ災害リスクを把握し、人命の安全確保を第一優先としたうえで、重要業務や対策を整理する必要があります。そこで一般的には次の観点で対応を検討します。

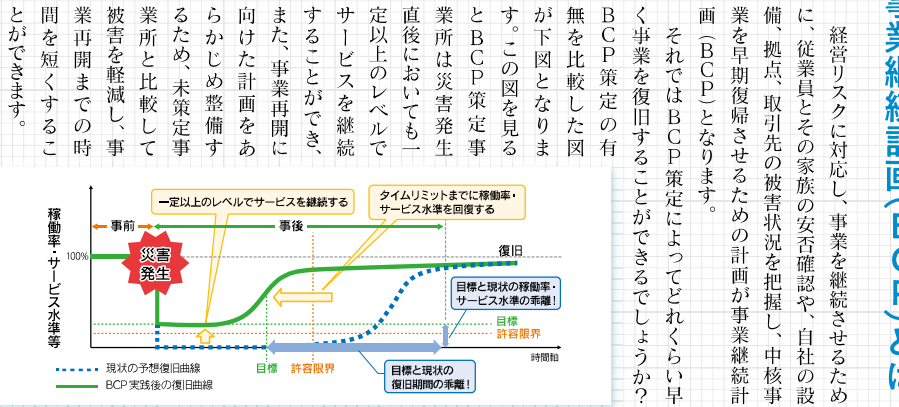
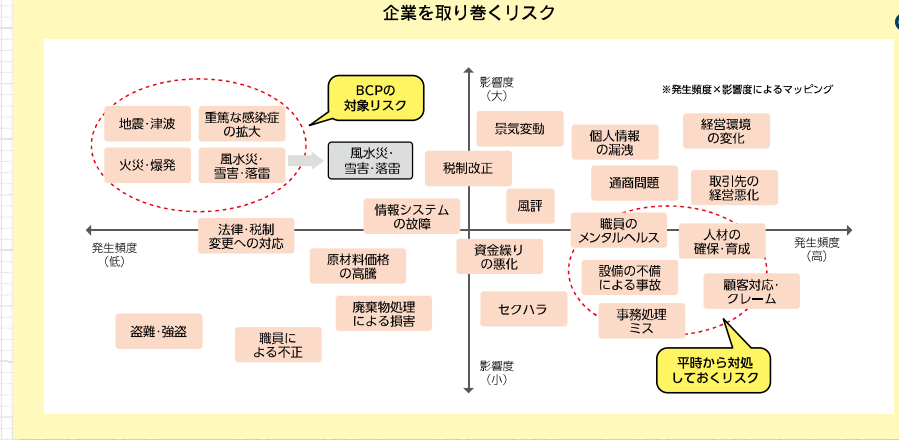
## BCP策定の5つのポイント

**5 体制**  
 被災直後の混乱した状況の中で、自社のすべての事業を一齐に平常時に戻すことは困難です。そのため、経営層は速やかに優先順位を判断し、的確に指示を出す必要があります。また、指揮者が不在の場合は、誰かが代行できる仕組みを整えておかねばなりません。

**4 情報（機器・データ）**  
 施設や設備の被災が軽微であったとしても、業務に必要なデータが失われてしまつては事業の継続は難しいでしょう。広域災害に備え、遠隔地でのデータのバックアップは必須といえます。

**3 資金（リスクファイナンス）**  
 被災により事業が中断した場合、どの程度の損害が発生するの把握した上で、その間の事業資金に相当するキャッシュ・フローを確保しておけば有事の際もひとまず安心です。保険による損害補償や公的融資制度について把握しておくのも大切です。

## 3 資金（リスクファイナンス）



### 自然災害発生に伴う数々のリスク

<b>事業活動停止のリスク</b> 1. 営業再開が遅れ、取引先が発注先を替えてしまう。 2. 営業停止期間中、経営上の損失が生じ続ける。 3. 営業停止期間中に得られたはずのビジネスチャンスを逃してしまう。	<b>ヒト（人員）</b> 連絡網等を準備していなかったため、一部従業員の所在が掴めず、人手の確保ができない！	<b>モノ（建物・設備・在庫等）</b> 大雨で浸水し、倉庫にあった在庫が全て販売不可になってしまった！	<b>情報（顧客データ等）</b> データのバックアップを保存しておらず、重要なデータをすべて喪失してしまった！
---	--	---	---

まずは自然災害によるリスクを想像し、対策に向けて一歩を踏み出すことが重要です。

## ・近年増加するサイバー攻撃対策

最近のサイバー攻撃は、セキュリティが強い大企業を直接狙うのではなく、セキュリティ対策が不十分な中小企業をターゲットにして、その取引先に攻撃を行うこと（自社が加害者になること）が多くなっています。そのため、自社の被害者になること、そのための目録よりサイバーリスクに對して、次の通り、事前の備えが大切です。

- 1 予防：ルール、訓練、被害想定等
- 2 防御：セキュリティソフト、ベンダーの監視サービス他
- 3 対処：日常トラブル・初動・調査・復旧・事態収集・再発防止
- 4 保険：経済的損失による資金繰りをカバー

### BCPの初級編「事業継続力強化計画」

BCPの策定が難しい場合、まず取りかきやすいものとして「事業継続力強化計画」の認定制度があります。2019年に施行された「中小企業強靱化法」で、この認定を受けるための要件が定められています。要件を満たして申請することで経済産業大臣からの認定を受けられます。事業継続力強化計画には「フォーマット」があり、策定方法や計画書の記入項目などがあるから、はじめ決められているのも大きな特徴です。BCPは法律による認定制度がないのに対して、事業継続力強化計画には国による認定制度があります。



## 連携協定

このようにBCPの重要性が高まるなか、当所は管内事業所のBCPおよび事業継続力強化計画の策定支援に取り組むため「事業継続力強化支援計画」を前橋市と共同申請し、令和2年3月に群馬県から認定を受けました。また、その枠組みのなかで、前橋市、東京海上日動火災保険(株)群馬支社と当所は、事業者が自然災害等のリスクに備えた取り組みである事業継続力の強化支援にかかる連携協定を令和2年8月25日に締結し、3者の連携を図って、各々の資源やノウハウを活かして事業者の事業継続力強化を支援しています。



そこで、BCPの第一歩とも呼ばれる「事業継続力強化計画」の策定を検討する事業者に対し、当所では東京海上日動火災保険(株)と連携し、専用の作成支援ツールを提供しております。検討すべき各項目に関し同業種の一般的な取組例を参考にしながら入力する内容となっており、計画書が完成すると国への申請書も自動転記する仕組みになっておりますので、ご検討の方はお気軽にご相談ください。



### 事業継続計画 (BCP)

- 1 重要業務と目標復旧時間の決定
- 2 事業継続戦略 (復旧・代替・お互い様など)
- 3 業務復旧・再開対応体制と再開プロセスの明確化
- 4 継続的改善プロセスの明確化と訓練計画策定

### 事業継続力強化計画

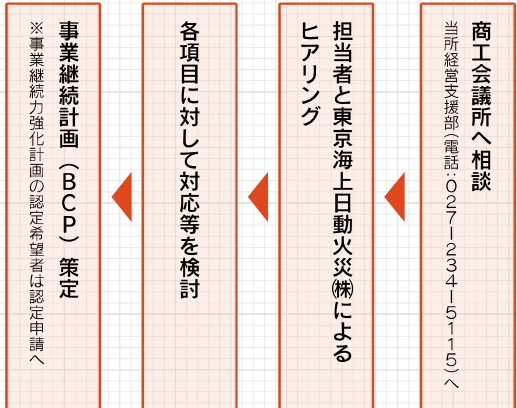
- 1 事業継続力強化の必要性の認識
- 2 災害・脅威の認識と想定される被害の把握
- 3 初動対応の策定
- 4 事業継続に向けた事前準備 (人・モノ・金・情報)
- 5 実効性を高める取り組み (計画の見直し・訓練等)

出典：中小企業等強靱化対策事業テキストより

## リスクファイナンス対応

BCPでは、早めのリスクファイナンス、いわゆる一定の掛け金で「返済する必要のない」大きな補償を得ることができる損害保険加入が有効とされています。当所の会員事業所であればお得に加入できる損害保険商品として、日本

### BCP策定支援「利用の流れとポイント」



### Check! ここがポイント

- ✓ 費用は無料!
- ✓ 初めて検討する方でも大丈夫!
- 作成期間は  
✓ 1ヶ月～半年程度!  
※業種・規模により期間は異なります

商工会議所の「ビジネス総合保険制度」が用意されています。

### ビジネス総合保険の大きな特徴

- 事業者を取り巻くリスクに対する補償のモレ・ダブルを解消し、一本化して加入可能!
- 賠償責任(PL、リコール、情報漏えい、サイバー、業務遂行等)リスクを総合的に補償!
- 災害(火災、風災、水災、雪災、地震等)に遭った際の休業損失を補償!
- 情報漏えいの補償に加え、サイバー攻撃の際の対応費用も補償!
- 全国商工会議所のスケールメリットによる割安な保険料水準!
- 保険会社の早期災害復旧支援により事業継続を後押し!

## 運用・定期的な見直し

BCPは策定したら終わりだと思っている人も多いかと思いますが、BCPは事業継続や緊急事態が発生した時の対応マニュアルや対応を行うための組織体制等を細かく定めています。そのため従業員に対しても実行手順を共有していかなければなりません。また、先に述べたように中小企業強靱化法が施行された当初は自然災害に対する事前対策として策定したものの、その後新型コロナウイルス感染症が発生したことによりBCPも改良されており、今後はサイバー攻撃にも対応できるよう更なる改良が重要となりますので定期的に見直しを行う必要があります。

## まとめ

自然災害やパンデミック(広域に及び流行病)、サイバー攻撃はいつ発生するか予測はできません。だからこそ、いざ災害や流行病に巻き込まれた際に速やかに対応できるよう、また重要事業を明確化し事業内容や体制の見直しのためにBCPを平時に考え会社全体で共有する必要があります。

前橋商工会議所では、BCP策定支援を行っており、今後ワークショップを開催予定であるので、BCP未策定の事業所の方は是非参加していただき、自社のBCP策定に活用してほしいと思います。

そして、事業継続強化計画に関しては認定開始当初に認定を受けた事業所は3年間の期間満了に伴う更新手続きがあるので忘れずに行ってください。

最後に、一番大切なことは事象が起きてからでは遅いことです。各地で災害が発生してしまつた時はBCPの重要性を認識しますが、時が過ぎると忘れてしまうのが人間の習性です。「喉元過ぎれば熱さを忘れる」にならないよう、定期的に見直す時期を定め、常に経営リスクに備える準備を行うことが必要です。

(制作協力：東京海上日動火災保険(株)群馬支店)

## 事例 有限会社ココア 前橋市文京町3丁目33-13



### 事業継続力強化計画をきっかけに意識変化につながりました

(有)ココアは地域に愛され続け29年【洗濯工房ココア】の名称で、お客様のご要望に寄り添った品質の高いクリーニングを目指すクリーニング店です。2021年に事業継続力強化計画の認定を受けました。

#### ● きっかけはハザードマップ

近年多発するゲリラ豪雨や台風による河川の決壊が増加していることからハザードマップを確認したところ、店舗に影響がでる恐れがあり、クリーニングに必要な設備が使用できず、事業継続に影響を与えようと思ったことから策定を検討し始めました。

#### ● もしもの時の事前確認

専門家が同席のうえ、打ち合わせを重ね、自然災害や感染症が発生した時の影響を建物・設備、資金繰り、情報とし、事前に対策できることを検討しました。そして、改めて現在の業務フローを社員から聞き取り、業務内容が社内でも共有できるよう手順書作

成（見える化）に取り掛かりました。また、誰もが全ての業務を行えるようOJTの実施などの対策も取り組み始めました。

感染症に従業員全員が感染した場合、お店を休業せざるを得ないため、その間の従業員の生活を守るためリスクファイナンスも改めて見直しました。

#### ● 地域の皆様へ安心・信頼・信用されるお店づくりへ

計画の策定による効果として、お客様のお持ち込みになる商品はもちろん、日々の気になる点について社員同士でコミュニケーションを取ることが多くなりました。それぞれの業務を見直し、情報共有を図ったことから従業員の急な休みなどの不測の事態にも臨機応変に対応ができるようになりました。そして、会社のビジョンを「地域の皆様へ安心・信頼・信用されるお店づくりを目指す」と定め、更なる社内改善に取り組み始めるなど、BCPをきっかけとした波及効果を感じています。

## 事例 有限会社蕎麦仙人 前橋市西大室町644-1



### 万々に備えて

(有)蕎麦仙人は毎日蕎麦の実から製粉を行い、その蕎麦粉で打ち立て蕎麦を提供しています。地元客のみならず遠方からもお客が訪れる人気店です。2021年に事業継続力強化計画の認定を受けました。

#### ● きっかけは会議所からの情報提供

以前から事業計画策定など商工会議所に相談していましたが、その際に事業継続力強化計画の情報提供をいただきました。これまで災害をそれほど脅威と感じていませんでしたが、説明を受ける中で社社の対応が充分なのか不安を感じ見直すことにいたしました。

#### ● 策定時のポイント

各項目ごとに現状を振り返りながら、例えば災害発生時の連絡ルールや手段、出勤有無の判断、取引先への連絡方法など、

一つ一つ不足箇所の見直しを図り、結果、災害時の行動マニュアルを策定することができました。また、当社は人員が少ないため復旧もさることながら、立地的に洪水の心配が少ないことから落雷や地震などカバーする範囲をしっかりと定めるとともに、コロナ休業補償に重点をおくなど、万の際の補償を見直すことにより、安心して働く環境の整備が出来たと思います。

#### ● 嬉しい効果

防災・減災の観点から各作業を見直しましたが、必然的に作業工程や動線の見直しに繋がりました。避難しやすくするためテーブルの配置を見直すことは配膳効率のアップにつながり、食器棚が転倒しないよう食器の置き場を見直すことにより5S活動の推進につながりました。

## 事例 前橋商工会議所

### 災害時でも地域のエッセンシャルワーカーとしての役割を果たすために

#### ● きっかけは東日本大震災

2011年3月の東日本大震災後、被害に遭われた他地域の商工会議所等から情報収集するなかで、当所としても緊急時の体制を整えなければならないと考えたことがきっかけです。

#### ● 緊急時の人員確保に向けて

中核事業を整理し、緊急事態が生じた場合の人員確保について検討しました。例えば、利根川の橋梁が破損した場合、物理的に何人が出勤できるかなど、地域特性を考慮しながら検討し、2～3割の職員しか出勤できない場合でも事業継続ができるように想定して策定しました。

#### ● 変化する災害リスクに対応するために

当初は、大規模地震を想定した内容でしたが、年月の経過する中、新型コロナウイルス感染症が発生し、感染症への対応が必要となり、2020年4月、BCPにコロナ発生時の対策を追加しました。

BCPは一度も発動せずに済んでいますが、策定することで、普段なかなかできない業務の棚卸ができ、やるべき業務の優先順位が明確化し、生産性の向上につながられたことだと思います。

今後はサイバーリスクなど新しい事象が次々に出てくる時代ですので、随時ブラッシュアップしていき最新のBCPに更新していきたいと思っています。