

東日本大震災から学ぶリスクマネジメント(その2)

実効性のあるBCP構築のための簡易診断法の考案と試適用

東京企業リスク研究会 BCPグループ

辰巳安良、狐墳英毅、佐藤幹夫、中村喜昭、長谷川昌史、日高妙子

【1】 はじめに

2011年3月11日14:46、東北地方太平洋沖を震源として発生した東日本大震災は、直後の地震動、津波、火災などによって多くの人命や都市・建物・施設を損壊・流出させる大規模災害となり、さらに原子力発電所の爆発事故や電力供給の制約など連鎖型複合災害に拡大した。それまでBCPの普及を国策として産官学を挙げて6年間に渡って進めてきた我が国にとって、世界における防災先進国として、民間企業は言うに及ばず国家の危機管理体制が問われる初めての体験であった。すなわち、皮肉にも多数の企業の事業継続においてBCPの実効性が現実のデータにより検証されることになり、BCPの取組みを強化する上で、有意義な知見を得ることになったのである。実際、これまでのBCPの実効性に対する疑問が多くの専門家や関係者からも指摘されており、今後、想定外・未曾有の言葉を禁句にあらゆるリスクを想定し、防災から減災への観点から、どのように改善していくべきかが広く議論されるようになってきた。

本研究グループでは、東日本大震災の直後から、関連情報の収集と整理・分析作業を進めてきた。昨年度の研究ではまず、典型的な企業や病院のケースについて、新聞、専門誌、ホームページなどで広く公表されている事業継続に関する情報を、内閣府の事業継続ガイドラインと関連付け整理した。次に、BCPが現実機能したかどうかの評価や、その評価に導いた主要因を分析した。さらに、具体的な研究事例として、自動車メーカーや病院の実データに基づいた復旧曲線を作成し、BCPのフローにおけるマイナス要因を潰すことにより、その復旧曲線がどのように改善されるかを考察した。最後に、そこで得られた新しい知見に基づき、企業における事業継続の観点から、簡便かつ適切に診断・評価し、実効的なBCPの構築を支援できるコンサルティング手法の検討を開始した。

本年度は、引き続き「東日本大震災の教訓を生かすことにより企業のBCPを実効的にするための方法」の研究を進め、本研究グループの各メンバーのこれまで長年の企業内活動やコンサルティングにおける豊富な経験に基づき、より多くの生の精緻な情報とノウハウを収集・活用・洗練することにより、企業のBCPコンサルティングに有用なツールの完成を目指した。その結果、シンプルではあるが本質的なチェック項目により簡便に企業のBCP機能の実効性を評価できる「BCPチェックシート」とそれに基づく「BCP診断書」を考案し、様々な業種の企業に試適用し、その信頼性と有用性を検討した。本稿では、その考案のプロセスと成果について報告する。

【2】 本研究の全体フロー

東日本大震災の発災以降2年近くに渡り本研究グループで進めてきた研究の流れを俯瞰するために、図表1に本研究の全体フローを示す。そのStep1～Step7の各々の整理・検討作業について以下に概括する。なお、昨年度の研究内容として年次大会で報告した部分については本章でその要点と本年度の変更点を概説し、本年度の主な研究内容については次章以降で詳述する。

Step 1 被災企業のBCPの機能評価とその主要原因の整理(原表)

図表1の全体フローの起点である左上の整理表(以下、「原表」と呼ぶ)に本年度の研究のエッセンスである情報・知識が凝縮されているので、少し詳しく説明する。昨年度の研究では、発災当日から事業継続に関するデータを収集するとともに、この貴重なデータをどのように整理・集約し、今後のBCP策定にどのように資していくかの議論を進めた。第一に、日本経済新聞、朝日新聞、日経ビジネス、日経メディカル、NHK報道や各被災企業のホームページなどから情報を収集し、企業・病院の建物・施設の被災状況及び事業の中断状況並びに復旧プロセスが把握できるケースを絞り込んだ。鉄鋼2社、自動車メーカー5社、自動車部品メーカー5社、電気機器メーカー7社、商業・サービス6社、銀行2行、病院5の計32件である。第二に、32の各企業・病院について、東日本大震災の影響の大きさを勘案し、復旧時間や混乱状況をもとに事業継続状況を「良、平均、不良」の3段階で評価した。さらに、その各評価の基となった要素・原因を分析し、BCPの各機能との相関を見るため、内閣府の事業継続ガイドライン「事業継続の取組みの流れ」の「2.1方針」から「2.6経営層による見直し」に至るBCPのフロー27項目を横軸に並べて、マトリックス表を作成した。第三に、各担当者が、原表の各企業・病院についてBCPのフローの各項目との関係性を記入する前に、その評価を決定する最重要ポイントを右端のコメント欄に記載した。第四に、まず「2.1方針」について「BCPを経営システムの一環として明確に位置づけている」企業について★、「ほぼ明確に位置づけている」には○を記入した。次に、他の26項目について、評価が「良」になった主要因には●、「不良」あるいは「平均」に評価を落とした主要因には✖、主要因ではないが「注力したことが事業継続に大きな効果を発揮」した要因には○、「注力していれば事業継続が大幅に改善」した要因には×を記入した。また、最後に、各担当者がBCPのフローの各項目別に特筆すべき事象がある場合には下端のコメント欄に記載した。この原表のより詳しい説明については参考文献にある本研究グループの昨年度の論文を参照されたい。

なお、本年度新たに業種として「運輸」を加えJR貨物とヤマト運輸の2社を追加し、「商業・サービス」にヨークベニマルを加え、昨年度と同様の分析と整理により35社の整理表として以下の作業を進めた。

Step 2 BCPの重要項目と留意すべきポイントの抽出

上記の原表において、BCPのフローの各項目に付与された★●○✕×の種類や個数の組合せにより、東日本大震災でBCP機能に大きく影響したと考えられるものを9項目選定し、それらの項目のうちダブリのある項目を1項目削除し、特定の業種に偏っている1項目を削除した。このようにして重要項目を7項目抽出し、原表の下端にある項目ごとのコメント欄に記載されている「現状の問題点」と「留意すべきポイント」を参照して「BCPの重要項目と留意すべきポイント」を整理した。その内容は下記である。

2.1 方針：BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要なリソース（人、金など）を合理的・具体的に明記すること

2.2.1 検討対象とする災害の特定：企業全体として最悪（PML：Probable Maximum Loss、保険分野などで確率論的に定義されている「予想最大損失」の概念）の災害を特定すること

2.2.3 重要業務が受ける被害の想定：企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的・定量的に評価すること（社会インフラの被害も考慮することが必要）

2.2.5.5 製品・サービスの供給関係：サプライチェーンを構成している企業が連携し全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協カールールを確立すること（特定企業への過度な依存を避けることが必要）

2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減：具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定を実施すること（目標復旧時間を念頭においた計画が望ましい）

2.3.5 災害時の経営判断の重要性：現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し正式に任命すること

2.4 教育・訓練の実施：日常的な教育・訓練でリスクマネジメントを企業文化として醸成すること

Step 3 業種・企業タイプによる層別（図表2）

昨年度の研究では、業種を一般的な分類として、鉄鋼、自動車、電気機器、商業・サービスなどに分けたが、本年度、地震時の事業継続の観点で議論したところ、より実態に適合した分類に改良すべきという意見があり再検討した。そこでまず、製造業、商業・サービス業、運輸、銀行、病院という事業目的・業態別に大別し、次に、事業の拠点が集中しているか分散しているかで層別すべきであるとの結論になった。その拠点集中型か分散型かについては、製造業では企業規模に依存することが多いことや、商業・サービスでは大手企業でも大型小売業は分散型であり、オリエンタルランドのような娯楽施設は集中型であり、業態により大きく異なること、運輸、銀行、病院についても各々の業態の特徴を考慮したうえで、図表2に示す「会社規模・タイプ」という分類に改善した。すなわち、製造業については大手、大、中小に分類し、商業・サービスでは大手・拠点集中、中小・拠点分散などの分類である。これらの会社規模の定義については図表2の脚注を参照されたい。なお、今回の35社のサンプルでは全部の業種と企業

規模・タイプを網羅することにはならないことを追記しておく。

Step 4 業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度の整理（図表3）

結局、図表2に示すように10通りに層別され、その各々について考察した。例えば、製造業の大手では「2.2.6.2災害被害軽減」に✕や●が集中しており、「具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定」が最優先であることが分かる。次に、BCP機能に障害を与えた主因・原因であることを示す✕や×が多数記入されている「2.2.3重要業務被害」と「2.2.5.5 製品・サービスの供給関係」が優先すべき項目であることが分かる。このようにして、各業種・企業タイプについて最優先項目と優先項目を選定し、残りを重点項目とし、各々について◎、○、△を記入した表が図表3である。ここでは、◎は1項目、○は2項目以内とした。また、「2.1 方針」について「BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記」することは、実効的なBCPを構築するために業種や企業タイプの如何にかかわらず必須であるので一律に★を記入した。

Step 5～Step 8 BCPの重要項目と簡単なチェック項目に基づくBCP診断法への展開

上述の、昨年度の研究成果であった原表とそれから得られたBCPの重要項目、および本年度見直した業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度に基づき、本年度の研究ではStep5～Step8に注力し、BCP診断書の考案と試適用まで展開を進めた。具体的には下記のステップである。

Step 5：BCPの重要7項目に関係のある簡単なチェック項目の抽出と各重要項目との関係性の整理（図表4）

Step 6：チェック項目とBCPの重要項目の関係性および業種・企業タイプ別の優先すべき重要項目を利用したBCPチェックシートの考案（図表5）

Step 7：BCPチェックシートの評価を利用したBCP診断書の考案（図表6）

Step 8：種々の業種の企業への試適用による信頼性・有用性の確認

上記の各ステップについては以下の章で詳述する。

[3] 簡単なチェック項目による企業のBCPチェックシートの考案

上記のように業種や企業タイプにより層別しBCPのための重要項目を選定したが、各層に属する企業群としての大きな括りでの絞込みであり、個々の企業の特徴を反映しているわけではなくピンポイントのアドバイスにはならない。そこで、対象企業のBCPの構築や改善のためのコンサルティングを行い、より実効的なものとするためには、その企業独自のBCPに係る現時点の実態や、経営者や社員の意識、企業文化などを知り、それを適切に反映することが重要である。そのため、第一次の診断・評価を効率よく行うために、会社の中核施設などの目視による簡単なチェックや経営者や従業員への簡単なヒアリングにより、BCPの重要項目ができてきているかどうかの可否を判定する方法を考案した。

1. 簡単なチェック項目の抽出 (Step 5: 図表 4 右)

本研究グループメンバー一人一人の企業人としてあるいはコンサルタントとしての長年の経験により、現場で本手法を利用する場合を想定して思いつく目視やヒアリングによる普遍的でありかつ簡単なチェック項目をブレンストーミング的に列挙し、重複を避け適切で本質的と考えられるものに絞り込んだ。以下がそのチェック項目である。

【目視】企業の中核施設や就業の状態 (Condition) による実態の把握

- C1 建物・施設が津波・液状化・火災を考慮して立地・建設されているか？
- C2 建物・施設が新耐震設計以上の耐震性があるか？
- C3 工作機械・棚・機の転倒・移動防止策がとられているか？
- C4 整頓された安全な職場で働いており、避難路が確保されているか？
- C5 非常用発電装置設置などの停電回避策がとられているか？
- C6 非常時の業務用の資材・燃料などが確保されているか？
- C7 非常食などの社員用の備蓄がされているか？
- C8 事務職を含めて全員のヘルメットが用意されているか？
- C9 社員のセキュリティ意識が高いか (社員証の携行、目配りなど)？

【ヒアリング】経営者と一般社員への質問 (Question) による実態の把握

(経営者用)

- Q1 BCPに必要な予算が継続的に確保されているか？
- Q2 目標復旧期間を定めているか？
- Q3 最新情報によりPMLとなる適切な災害を特定しているか？
- Q4 経営企画部が災害時の市場動向の変化を検討しているか？
- Q5 調達部がサプライチェーンの全体マップをもっているか？

(一般社員用)

- Q6 災害訓練を頻繁に実施し、避難経路や対応策を熟知しているか？
- Q7 非常時のリーダー・組織・役割が決定されているか？
- Q8 安否確認・帰宅困難者等連絡体制が決められているか？

2. チェック項目とBCPの重要項目の関連付け

(Step 5: 図表 4)

前章で説明した7個のBCPの重要項目と上記の17個のチェック項目 (C1~C9, Q1~Q8) を関連付け、チェック項目の○×からBCPの重要項目ができていかどうかを判定することにする。そのために、図表4の左に示すように各々のBCPの重要項目の留意すべきポイントをブレイクダウンし、「成功している場合の状態」とはどのような具体的な状態か記述し、その状況とチェック項目とを関連付けた。例えば「2.1方針」が成功している場合の状態は「BCPの全社的な骨組、物理的基本要件、基幹システムができてい」という表現である。これがYesの場合、例えば「C1 建物・施設が津波・液状化・火災を考慮して立地・建設されているか？」は必ずYesであり、その他、C2、C5、C7、C9、Q1、Q3、Q6、Q8も必ずYesであるという関係を図表4の矢印が示している。その他のBCPの重要項目とチェック項目の関係についても同様である。

これは、「BCP重要項目Aが成功しているのであればチェック項目YがYesである」という関係であり、その対偶とし

て「チェック項目YがNoであるならばBCP重要項目Aが成功していない」という関係を示すことになる。上記の例で具体的に説明すると「C1 建物・施設が津波・液状化・火災を考慮して立地・建設されているか？」が×であると「2.1方針」が×、すなわち成功していないということに帰結する。したがって、チェック項目が×の場合、図表4の矢印の関係から成功していないBCPの重要項目が自動的に指摘されることになる。

3. BCPチェックシートの考案 (Step 6: 図表 5)

上記の関連付けを活用し、目視とヒアリングによる簡単なチェックにより対象企業のBCP機能を評価できるシートを考案したものが図表5である。図表5では参考のために記入例を示しており、○×などの記号が表記されているが、記入前のシートではこれらの記号は皆無の状態である。

まず、記入前のシートの状態から説明する。チェックシートの縦軸に上記のチェック項目、横軸にBCPの重要項目を列記しており、グレーのセルが図表4の矢印の関係性を示している。このチェックシートの優れた点は、診断対象とする企業について、太い黒枠で囲まれた18のセルに記入するだけで、後は自動的に判定されるところである。すなわち、表の左側にあるチェック項目のC1~C9およびQ1~Q8の17のチェック欄に○×の記入、および「業種・企業タイプ別のBCP重点項目の優先度」のチェック欄に業種・企業タイプ (図表3の左にあるものから選ぶ) を記入するだけで良い。それにより自動的に、チェック欄が×の場合、同一行のグレーのセルに×が付くとともに、「業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度」の行には、記入された業種・企業タイプに見合った★◎マークが図表3に従い付与される。次に、グレーのセルに×が1個以上ある列については、下から2行目の「現在できていないBCP重要項目」に自動的に×が付与される。最後に最下段の「改善すべきBCP重要項目と優先度」の行は、1行上に×がある場合、2行上の★◎◎△がそのまま付与され、1行上がブランクの場合、ブランクのままとなる。

図表5は実在するA物流株式会社の記入例であり、実際の状況に即してチェック欄に記入したものである。同企業は運輸業の従業員700名程度の大企業であり、本研究グループが本社のBCP担当者へのヒアリングを行いチェック欄に10分程度で記入した。後は自動的に記号が付与され、同企業の改善すべきBCP項目が必須、最優先、優先、重点とランク分けされて示された。

【4】 BCP診断書の考案と試適用および活用方法についての考察

実際に企業をコンサルティングするには、上述のBCPチェックシートがもつ深い意味を経営者に分かりやすく明快に解説することが重要である。そこで、このチェックシートを活用したBCP診断書を考案した。次に、種々の業種の企業にこの診断書を試適用し、その信頼性・有用性を検討するとともに、実務での利用方法について考察した。

1. BCP診断書の内容と記載方法 (Step 7: 図表 6)

図表6がBCP診断書の記入例である。本診断書で背景にグレーがついている部分は記入前に記載されている固定的な部分である。また、右側にある「業種・企業タイプ別の優先度」と「診断・評価」の「現在できていない項目」、「改善すべき項目と優

先度」の3列のドットやハッチの背景のセルに表示されている○×などの記号は、図表5のBCPチェックシートの下3行に表示された評価結果をそのまま転記したものである。すなわち、記載者は背景色が白色の部分だけに書き込む書式である。

記載者は、BCPチェックシート記入時に知り得た対象企業の実態を想起しながら、図表6のBCP診断書において、記号により示された評価結果と、グレーの背景の部分に記載されているBCPの重要項目の各々の「留意すべきポイント」と「成功している状態」の内容を見て、同診断書の右端の「評価のポイント」を記載していく。ここで、「改善すべき項目と優先度」欄がブランクの場合は、そのBCPの重要項目が現時点で適切に実施され成功していることを示しており「合格」であり、「現在のレベルをそのまま継続すればよい」という評価になる。引き続き、その各項目の「評価のポイント」の内容を受けて、同診断書の下欄に「BCPの改善のための手順」を「★必須項目（方針の見直し）」、「◎最優先項目」、「○優先項目」、「△重点項目」の順に、具体的かつ簡潔に記載する。

2. 企業への試適用による信頼性・有用性の確認 (Step 8)

図表6はA物流株式会社について試適用したときの記載事例である。同企業のBCP担当者にヒアリングを行い、図表5のBCPチェックシートのチェック欄に記入し、上記の手順でBCP診断書を本研究グループのメンバーが記載したものである。A物流株式会社の事例では、「災害の特定」については現在できている項目として評価が合格になっており、その他の項目については全て現在できておらず、評価のポイントが簡潔な文章で記述されている。その内容を受けて下欄の「BCPの改善のための手順」では、まず、★（必須項目）の「方針」についてはまだ十分ではなく、「BCPを経営会議で経営システムの一環として明確に位置づけ、人・金などのリソースが必須であることを明記する。」という改善策が示されている。次に◎（最優先項目）としては「教育・訓練の実施」が不十分であり、「教育・訓練を企業のリスクマネジメント文化を醸成するための重要な手段として活用し、日常的な教育プログラムを充実するとともに非常時のリーダーを中心としたコミュニケーションの向上に努める。」という方策が示され、○（優先項目）についても「製品・サービスの供給関係」と「災害時の経営判断」の2項目について方策が簡潔に示されている。本内容をA社のBCP担当者に見せて説明したところ、「A社内で東日本大震災での経験に基づき問題点を分析したところサプライチェーンの機能維持（運輸会社としては他地区からの応援体制、協力輸送会社のBCPや緊急時体制の整備などがポイント）とそのための非常時の車両燃料の確保が最重要課題であることが分かっており、本診断書でも同内容が優先であることが示され射ているとともに、教育・訓練や災害時の経営判断の改善をリスクマネジメントの視点で指摘され、新たな気づきがあった」との、本診断書の信頼性と有用性を評価するコメントがあった。

上記事例だけではなく、精密機器メーカーの大企業、自動車部品メーカーの中企業、大規模小売企業、部品流通の中企業についても、各々の企業の内情に詳しい研究メンバーがチェックシートと診断書を上記の手順で作成し、診断される企業経営者と診断するコンサルタントとしての両者の立場から、今回考案した手法の信頼性・有用性や使いやすさについて議論した。その結果、

「経営者の立場からみた時に、その企業独自の特性に適合したBCP重要項目の優先度が簡単なチェックで自動的に示され、次にそれに沿った改善方法が診断書により簡潔にアドバイスされることがたいへん有意義である」こと、また、「東日本大震災の教訓を踏まえて、各企業の実態に合ったBCPの改善のための手順が示され、これまでの一般的な方法のようなBCPの全項目を万遍なく進めることのムダを省くことのできる実務的かつ効率的なツールができた」という総意に達した。

3. コンサルティングにおける活用方法についての考察

上述の企業への試適用を通して、実際に企業のBCPコンサルティングを行う場合に、本研究の成果をどのように活用すべきかを考察した。具体的には以下のような手順が良いと考えられる。

- (1) 対象企業の中核的な施設に入り、目視によるチェックを行う
- (2) 種々の職場や立場の一般社員を無作為抽出し、ヒアリングによるチェックを行う
- (3) 経営者に会い、本診断方法を説明する前に、白紙の状態でのヒアリングによるチェックを行う
- (4) 経営者の個々のチェックについて、何故そうなのかを聞きメモする
- (5) BCPチェックシート（図表5）のチェック欄（太枠部分）の各チェック項目に○×のチェックをする
- (6) 同チェックシートのチェック欄の最下段に対象企業の業種・企業タイプを図表3に基づき記入する
- (7) 同チェックシートの残りの部分は自動的に記載されるので、下3行のドット・ハッチの部分に表示された★◎○△を図表6のBCP診断書のドット・ハッチ部分に転記する。
- (8) 同チェックシートとBCP診断書の記載内容および上記(1)～(4)の調査時に得られた情報に基づき、BCP診断書の「評価のポイント」欄と「BCPの改善のための手順」欄に具体的・簡潔に記載する。
- (9) 経営者にBCP診断書の記載内容とそれに至ったBCPチェックシートなどのバックデータを説明し、経営者とのディスカスの上、経営者を記載者として同チェックシートと同診断書を修正する。

以上の手順を第一次のBCP診断として行うことにより、経営者とコンサルタントの各々のノウハウや経験を融合した、実効性のあるBCPの構築・改善のためのコンセンサスが醸成され、第二次のより詳細で具体的な行動計画策定に効率よく進むことが可能になる。

【5】 おわりに

本研究グループでは、東日本大震災を天の啓示と受け止め、「企業BCPを実効的に機能させるためのツールの構築」を目的として、震災以降のBCPに係る事例やデータを収集・分析し、その活用方法について考察を行ってきた。公表されている限られた事例やデータに基づく研究であるが、それでも、世界に先駆け初めて得られた、多くの業種や企業タイプにおけるBCPに関する価値ある情報・教訓が網羅的に含まれ、新たに考案した診断・評価手法のなかで最大限に活用されている。

本年度は企業やコンサルティングの実務経験の豊富な研究メンバーも増強し、企業経営者にとっても分かりやすく説得力のあるツールの開発をめざし、「東日本大震災の教訓を踏まえて、各企業の実態に合ったBCPの重点が示され、これまでの万遍なく進める方法のムダを省くことができる簡便かつ実務的・効率的なツールができた」と考えている。

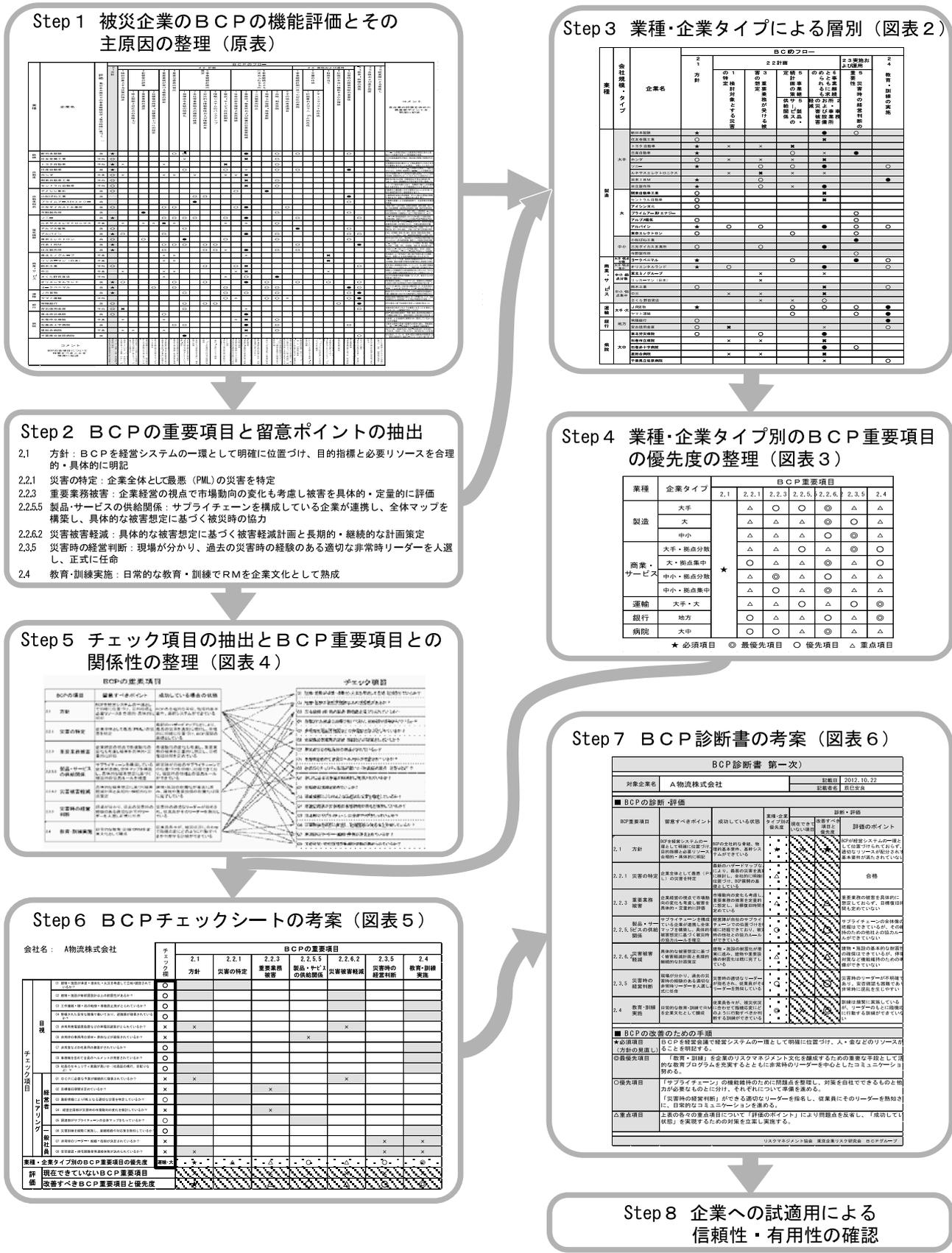
今後は、本年度の成果を様々な企業に実適用することにより、今回の「第一次診断」の方法を改善するとともに、経営方針に基づき対策コストや行動計画も考慮して最適化する「第二次診断」の方法も検討・考案していく予定である。そして、地震ばかりでなく事業継続を妨げる様々な要因に対して、このツールを新

たな英知として活用し、導入対象企業の実効的なBCP構築を通じて事業経営自体の発展・強化につながる提案ができるよう、研究を長期的視点で継続的に進めていきたい。

【参考文献】

- ・当グループ『リスクマネジメント TODAY 2012 年次大会特別号 “東日本大震災から学ぶリスクマネジメント 実効性のあるBCPのための考察と展開”』リスクマネジメント協会 (2012/3)
- ・内閣府防災担当「事業継続ガイドライン 第二版」(2009/11)
< <http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline02.pdf> >

図表 1 本研究の全体フロー



Step 1 被災企業のBCPの機能評価とその主原因の整理 (原表)

業種	企業名	2.1	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.5	2.2.6.1	2.2.6.2	2.3.5	2.4
製造	東洋電機	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	三菱電機	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	富士電機	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	パナソニック	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
商業・サービス	三菱商事	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	三井物産	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	伊藤忠商事	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	住友商事	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	丸紅	○	○	○	○	○	○	○	○	○
運輸	日本郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郵船	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Step 3 業種・企業タイプによる層別 (図表 2)

業種	企業タイプ	BCPのフロー							
		2.1	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.5	2.2.6.1	2.2.6.2	2.3.5
製造	大手	○	○	○	○	○	○	○	○
	大	○	○	○	○	○	○	○	○
	中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	大手・拠点分散	○	○	○	○	○	○	○	○
	大・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	中・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
商業・サービス	大手	○	○	○	○	○	○	○	○
	大	○	○	○	○	○	○	○	○
	中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	大手・拠点分散	○	○	○	○	○	○	○	○
	大・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	中・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
運輸	大手	○	○	○	○	○	○	○	○
	大	○	○	○	○	○	○	○	○
	中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	大手・拠点分散	○	○	○	○	○	○	○	○
	大・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	中・拠点集中	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○
	小	○	○	○	○	○	○	○	○

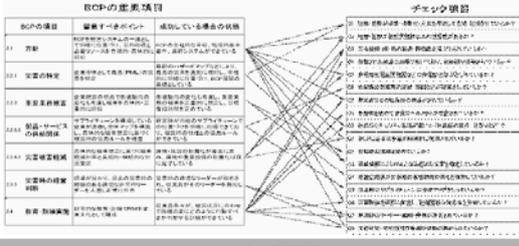
Step 2 BCPの重要項目と留意ポイントの抽出

- 2.1 方針：BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記
- 2.2.1 災害の特定：企業全体として最悪 (PML) の災害を特定
- 2.2.3 重要業務被害：企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に・定量的に評価
- 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係：サプライチェーンを構成している企業が連携し、全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協力
- 2.2.6.2 災害被害軽減：具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定
- 2.3.5 災害時の経営判断：現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し、正式に任命
- 2.4 教育・訓練実施：日常的な教育・訓練でRMを企業文化として成熟

Step 4 業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度の整理 (図表 3)

業種	企業タイプ	BCP重要項目					
		2.1	2.2.1	2.2.3	2.2.5	2.2.6.1	2.3.5
製造	大手	△	△	○	◎	△	△
	大	△	△	△	◎	△	△
	中	△	△	△	◎	△	△
商業・サービス	大手・拠点分散	△	△	△	◎	△	△
	大・拠点集中	○	△	△	◎	△	△
	中・拠点集中	△	◎	△	◎	△	△
運輸	大手・大	○	△	△	◎	△	◎
	地方	○	△	△	◎	△	◎
銀行	地方	○	△	△	◎	△	◎
病院	大手	○	△	△	◎	△	◎

Step 5 チェック項目の抽出とBCP重要項目との関係性の整理 (図表 4)



Step 7 BCP診断書の考案 (図表 6)

BCP診断書 第一版			
対象企業名	A物流株式会社	診断日	2012.10.22
記載者	前田安志	記載者名	前田安志
■ BCPの診断・評価			
BCP重要項目	達成すべきポイント	達成している状態	詳細・評価
2.1 方針	BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記	◎	BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記
2.2.1 災害の特定	企業全体として最悪 (PML) の災害を特定	◎	企業全体として最悪 (PML) の災害を特定
2.2.3 重要業務被害	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に・定量的に評価	◎	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に・定量的に評価
2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	サプライチェーンを構成している企業が連携し、全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協力	◎	サプライチェーンを構成している企業が連携し、全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協力
2.2.6.2 災害被害軽減	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定	◎	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定
2.3.5 災害時の経営判断	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し、正式に任命	◎	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し、正式に任命
2.4 教育・訓練実施	日常的な教育・訓練でRMを企業文化として成熟	◎	日常的な教育・訓練でRMを企業文化として成熟
■ BCPの改善のための手順			
◎ 必須項目	「BCPの改善のための手順」を経営システムの一環として明確に位置づけ、人・金・物のリソースを確保することを明記する。		
△ 重要項目	「教育・訓練」を企業のリスクマネジメント文化を醸成するための重要な手段として具体的なプログラムを充実させることも非常時のリーダーを中心としたコミュニケーションが求められる。		
○ 優先項目	「サプライチェーン」の機能維持のために評価を整理し、対策を自覚できるものと評価が異なるものとを分け、それぞれについて準備を進める。		
△ 重要項目	「災害時の経営判断」ができる適切なリーダーを選任し、従業員にそのリーダーを熟知させる。日常的なコミュニケーションを進める。		
△ 重要項目	上記の各々の重要項目について「詳細のポイント」により問題点を改善し、「成功して検証」を実施するための対策を立案・実施する。		

Step 6 BCPチェックシートの考案 (図表 5)

会社名	A物流株式会社	チェック項目	BCPの重要項目					
			2.1 方針	2.2.1 災害の特定	2.2.3 重要業務被害	2.2.5.5 製品の供給関係	2.2.6.2 災害被害軽減	2.3.5 災害時の経営判断
目標	BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記	○						
	企業全体として最悪 (PML) の災害を特定	○						
	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に・定量的に評価	○						
	サプライチェーンを構成している企業が連携し、全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協力	○						
	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定	○						
	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し、正式に任命	○						
	日常的な教育・訓練でRMを企業文化として成熟	○						
	BCPの改善のための手順を明記する	○						
	「教育・訓練」を企業のリスクマネジメント文化を醸成するための重要な手段として具体的なプログラムを充実させることも非常時のリーダーを中心としたコミュニケーションが求められる	○						
	「サプライチェーン」の機能維持のために評価を整理し、対策を自覚できるものと評価が異なるものとを分け、それぞれについて準備を進める	○						
評価	BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記	◎						
	企業全体として最悪 (PML) の災害を特定	◎						
	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に・定量的に評価	◎						
	サプライチェーンを構成している企業が連携し、全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協力	◎						
	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定	◎						
	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを選任し、正式に任命	◎						
	日常的な教育・訓練でRMを企業文化として成熟	◎						
	BCPの改善のための手順を明記する	◎						
	「教育・訓練」を企業のリスクマネジメント文化を醸成するための重要な手段として具体的なプログラムを充実させることも非常時のリーダーを中心としたコミュニケーションが求められる	◎						
	「サプライチェーン」の機能維持のために評価を整理し、対策を自覚できるものと評価が異なるものとを分け、それぞれについて準備を進める	◎						

Step 8 企業への試適用による信頼性・有用性の確認

図表2 業種・企業規模による層別

業種	会社規模・タイプ	企業名	BCPのフロー						
			2.1 方針	2.2 計画				2.3 実施および運用	2.4 教育・訓練の実施
				1 特定 検討対象とする災害の	3 重要業務が受ける被害 の想定	5 事業継続 の策定 の計画 関係	5 製品・サー ビスの供給		
製造	大手	新日本製鉄	★					●	○
		住友金属工業	○					×	
		トヨタ自動車	★	×	×	×			
		日産自動車	★			○	×	●	
		ホンダ	○	×	×	×	×		
		ソニー	★		○	○	○	●	○
		ルネサスエレクトロニクス		×	×	×	×	×	
		日本IBM	★		○				●
	日立製作所	★		○	×		●		
	大	関東自動車工業	○					×	
		セントラル自動車	○					×	
		アイシン東北	○						
		プライムアースEVエナジー							○
		アルプス電気	○						○
		アルパイン	★	○	○			●	○
中小	東京エレクトロン	○			○			○	
	小松ばね工業							●	
	三光ダイカスト工業所	○		○			●		
今野製作所							○		
商業・サービス	大手・拠点分散	ヨークベニマル	★			○		●	○
	大手・拠点集中	オリエンタルランド	★	○			●		○
	中小・拠点分散	東北ミノグループ			×		×		
		リッカーマン（日本）			×				
	中小・拠点集中	鈴木工業	○				×		○
運輸	大手・大	JR貨物	★			○	○	○	●
		ヤマト運輸				○		○	●
銀行	地方	常陽銀行	○						●
		宮古信用金庫	○	×			×		○
病院	大中	東北労災病院	○		○			●	
		石巻市立病院		×	×			×	
		石巻赤十字病院						●	○
		星総合病院		×	×			×	
		千葉県立佐原病院						×	○

会社規模の定義（従業員数による）： 小（～100）、中（101～300）、大（301～10000）、大手（10001～）

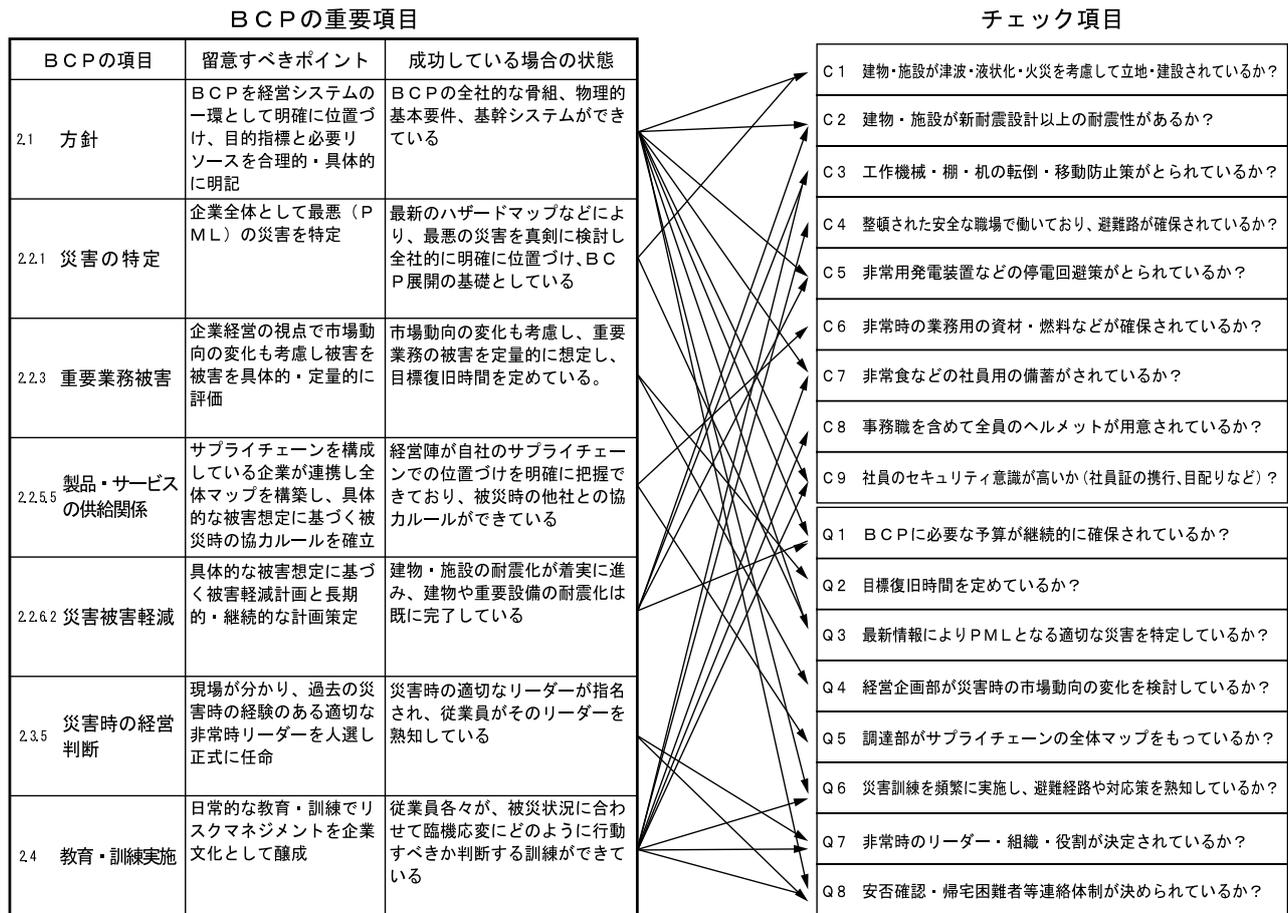
病院規模の定義（床数による）： 小（20～99）、中（100～499）、大（500～）

図表3 業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度

業種	企業タイプ	BCP重要項目						
		2.1	2.2.1	2.2.3	2.2.5.5	2.2.6.2	2.3.5	2.4
製造	大手	★	△	○	○	◎	△	△
	大		△	△	△	◎	○	△
	中小		△	△	△	○	◎	△
商業・サービス	大手・拠点分散		△	△	○	△	◎	○
	大・拠点集中		○	△	△	◎	△	○
	中小・拠点分散		△	◎	△	○	△	△
	中小・拠点集中		△	○	△	◎	△	△
運輸	大手・大		△	△	○	△	○	◎
銀行	地方		○	△	△	○	△	◎
病院	大中		○	○	△	◎	△	△

★：必須項目 ◎：最優先項目 ○：優先項目 △：重点項目

図表4 チェック項目の抽出とBCP重要項目との関連性の整理



図表5 BCPチェックシート（記入例）

会社名： A物流株式会社

		チェック欄	BCPの重要項目						
			2.1 方針	2.2.1 災害の特定	2.2.3 重要業務被害	2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	2.2.6.2 災害被害軽減	2.3.5 災害時の経営判断	2.4 教育・訓練実施
目視	C1 建物・施設が津波・液状化・火災を考慮して立地・建設されているか？	○							
	C2 建物・施設が新耐震設計以上の耐震性があるか？	○							
	C3 工作機械・棚・機の転倒・移動防止策がとられているか？	○							
	C4 整頓された安全な職場で働いており、避難路が確保されているか？	○							
	C5 非常用発電装置設置などの停電回避策がとられているか？	×	×				×		
	C6 非常時の業務用の資材・燃料などが確保されているか？	×			×				
	C7 非常食などの社員用の備蓄がされているか？	○							
	C8 事務職を含めて全員のヘルメットが用意されているか？	○							
	C9 社員のセキュリティ意識が高いか（社員証の携行、目配りなど）？	○							
ヒアリング	Q1 BCPに必要な予算が継続的に確保されているか？	×	×				×		
	Q2 目標復旧時間を定めているか？	×		×					
	Q3 最新情報によりPMLとなる適切な災害を特定しているか？	○							
	Q4 経営企画部が災害時の市場動向の変化を検討しているか？	×		×					
	Q5 調達部がサプライチェーンの全体マップをもっているか？	○							
	Q6 災害訓練を頻繁に実施し、避難経路や対応策を熟知しているか？	○							
	Q7 非常時のリーダー・組織・役割が決定されているか？	×					×		×
	Q8 安否確認・帰宅困難者等連絡体制が決められているか？	×	×				×		×
業種・企業タイプ別のBCP重要項目の優先度		運輸・大	★	△	△	○	△	○	◎
評価	現在できていないBCP重要項目		×	×	×	×	×	×	×
	改善すべきBCP重要項目と優先度		★	△	○	△	○	◎	

図表6 BCP診断書（記入例）

BCP診断書（第一次）						
対象企業名	A物流株式会社		記載日	2012.10.22		
			記載者名	辰巳安良		
■ BCPの診断・評価						
BCP重要項目	留意すべきポイント	成功している状態	業種・企業タイプ別の優先度	診断・評価		
				現在できていない項目	改善すべき項目と優先度	評価のポイント
2.1 方針	BCPを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的指標と必要リソースを合理的・具体的に明記	BCPの全社的な骨組、物理的基本要件、基幹システムができています	★	×	★	BCPが経営システムの一環として位置づけられておらず、適切なリソースが配分されず、基本要件が満たされていない
2.2.1 災害の特定	企業全体として最悪（PML）の災害を特定	最新のハザードマップなどにより、最悪の災害を真剣に検討し、全社的に明確にいちづけBCP展開の基礎としている	△			合格
2.2.3 重要業務被害	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的・定量的に評価	市場動向の変化も考慮し、重要業務の被害を定量的に想定し、目標復旧時間を定めている	△	×	△	重要業務の被害を具体的に想定しておらず、目標復旧時間も定めていない
2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	サプライチェーンを構成している企業が連携し全体マップを構築し具体的な被害想定に基づく被災時の協カルールを確立	経営陣が自社のサプライチェーンでの位置づけを明確に把握できており、被災時の他社との協カルールができています	○	×	○	サプライチェーンの全体像の把握はできているがその維持のための他社との協カルールができていない
2.2.6.2 災害被害軽減	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定	建物・施設の耐震化が着実に進み、建物や重要設備の耐震化は既に完了しています。	△	×	△	建物・施設の基本的な耐震性の確保はできているが、停電対策など機能維持のための準備ができていない
2.3.5 災害時の経営判断	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを人選し正式に任命	災害時の適切なリーダーが指名され、従業員がそのリーダーを熟知している	○	×	○	災害時のリーダーが不明確であり、安否確認も困難であり、非常時に混乱を生じやすい
2.4 教育・訓練実施	日常的な教育・訓練でリスクマネジメントを企業文化として醸成	従業員各々が、被災状況に合わせて臨機応変にどのように行動すべきか判断する訓練ができています	◎	×	◎	訓練は頻繁に実施しているが、リーダーのもとに臨機応変に行動する訓練ができていない
■ BCPの改善のための手順						
★必須項目（方針の見直し）	BCPを経営会議で経営システムの一環として明確に位置づけ、人・金などのリソースが必須であることを明記する。					
◎最優先項目	「教育・訓練」を企業のリスクマネジメント文化を醸成するための重要な手段として活用し、日常的な教育プログラムを充実するとともに非常時のリーダーを中心としたコミュニケーションの向上に努める。					
○優先項目	「サプライチェーン」の機能維持のために問題点を整理し、対策を自社でできるものと他社との協力が必要なものとに分け、それぞれについて準備を進める。 「災害時の経営判断」ができる適切なリーダーを指名し、従業員にそのリーダーを熟知させるように、日常的なコミュニケーションを進める。					
△重点項目	上表の各々の重点項目について「評価のポイント」により問題点を反省し、「成功している場合の状態」を実現するための対策を立案し実施する。					
リスクマネジメント協会 東京企業リスク研究会 BCPグループ						