



HK 人事労務コンサルティングオフィス  
社会保険労務士、企業危機管理士

田中 直才

URL <http://www.hk2020.jp/>

E-mail [moushokun912@jcom.zaq.ne.jp](mailto:moushokun912@jcom.zaq.ne.jp)

# 緊急事態から会社と社員を守る BCP（事業継続計画）の策定！

昨年末に中国で発生した新型コロナウイルス感染症は世界中で依然として猛威を振っています。このコロナ禍を想定して、BCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）を策定していた会社がどれほど存在していたのでしょうか。感染症の蔓延のみならず、自然災害の発生を想定したBCPを策定して会社と社員を守りましょう。

## BCP 「事業継続計画」とは

「BCP＝事業継続計画」とは、会社が自然災害や大規模テロなどの緊急事態に直面する状況下において、事業継続を遂行させるための手段・手法・計画を指します。

緊急事態は突然発生するので策定したBCPに基づき、有効な手立てを講じないと廃業や事業縮小のリスクに直面します。今、世界中がコロナ禍という緊急事態に見

舞われていますが、感染症の蔓延もBCPで想定しておく代表的な災害の一つです。

民間会社の調査では、コロナ禍に伴う対策で実施しておけば良かったものの第1位が「テレワーク制度の整備」です。政府の強い推奨もあり導入した企業や組織も多いと思いますが、導入前に最低限必要な準備があります。

### ●事例

#### 大阪府のA商事株式会社

A商事（従業員約300人）では、導入準備が全く整わないまま、緊急対応期間にテレワークを導入しました。ところが、社員にPCなどの業務用の端末を貸与できなかったため、テレワークといたいがら実質は自宅待機状態で、ほぼ業務を遂行することができませんでした。

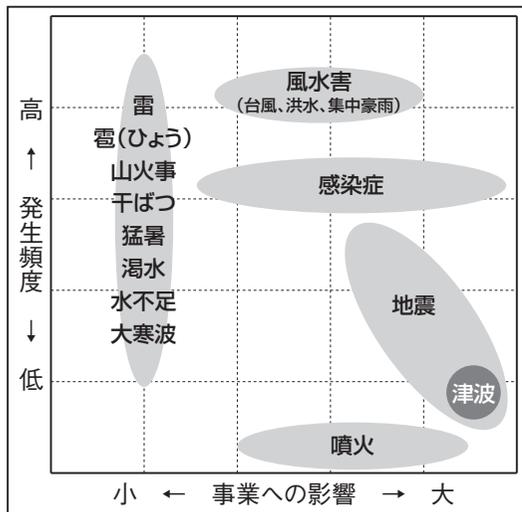
一方、業務扱いとして一部簡単な作業を指示しており、実質休業状態でしたが、この間の雇用調整助成金の申請を断念せざるを得なくなり大きな損失を被りました。

上記事例のように、新型コロナウイルスの蔓延は全くの想定外で「会社としてテレワークの活用をはじめとした対策を検討していなかった」という声が多く聞かれます。しかし、今回のコロナ禍は本当に想定外の事態だったのでしょいか？

思い返してください、2009年に新型インフルエンザが猛威を振ったことを覚えてはいませんか。その際に感染症の蔓延に対するリスク管理の観点から、BCPを策定していた会社は、今回のコロナ禍でもテレワークの導入をはじめ、様々な対策を講じることができたのではないのでしょうか。

感染症だけではありません。近年、地球温暖化の影響で台風の影響が強まり、毎年大きな被害が出ています。また、南海トラフを震源とする巨大地震や、首都直下型地震の発生も以前から危惧されています。今後、発生が予測される自然災害に直面したとき、従業員を守り事業を継続していくためにも、BCPを作成することが求められています。

図1 企業を取り巻く自然災害のリスク



出典：中小企業庁 HP より一部改編

## 想定される自然災害とBCPチェックシート

日本は自然災害が多く、それを避けることはできません。しかし、災害に備えることは可能です。以下の①～⑤のようなリスクを踏まえBCPを作成します(図1)。

### ①地震

日本ではどこにいても被災する可能性があり、とりわけ発生確率が高いとされている東海地震や東

南海地震、南海地震、首都直下地震などの地域は注意が必要です。いつ発生するかわからない地震

は、施設などの物的被害だけでなく従業員や顧客にも死傷者が発生する可能性もあります。特に、従業員とその家族に対する安否確認など、応急対策に関する検討が求められます。

### ②津波

東日本大震災以降は、各自治体

がハザードマップを策定して津波が発生した際の危険地域を明示しています。周知の通り東日本大震災では、津波で沿岸部が壊滅的な被害を受けました。

沿岸部に工場や施設がある場合は対策を講じるのは当然ですが、もし、社員が沿岸部にある関係先を訪問しているのであれば、社員に対し津波発生を伝えるア

ラートのシステムや、安全な避難先をあらかじめ確認させておくなどの対策が必要です。

### ③風水害

近年、台風の大規模化や集中豪雨による被害の発生頻度が増しています。こちらは事前に警戒が可能です。こちらは事前に警戒が可能なため適切な対応を実施すれば被害の予防や低減ができます。

しかし、台風の進路によっては長期間の停電が発生するリスクがあります。これまで、あまり台風被害を受けることがなかった地域でも、台風の大規模化を見据え、停電を中心とした備えをしておくことが必要です。

### ④感染症

現在の新型コロナウイルスの蔓延により、感染症が事業活動に与える影響の大きさを目の当たりにしたことと思います。

コロナ禍のように日本中の事業活動が一定期間停滞してしまうような影響は及ぼさずとも、感染症の原因となるウイルスや細菌の種

類によっては、従業員が集団感染することによって一定期間就業できなくなり、事業活動の停止や低下を伴う可能性があります。

### ⑤噴火

火山学者の間では「富士山はいつ噴火してもおかしくない」と言われています。噴火に伴う溶岩の流出や火砕流などによる被害は限定的ですが、火山灰によって広範囲に被害が発生すると想定されています。噴火の規模、風向きによっては、関東地方でも10センチメートルの降灰があると想定されており、停電や交通機関の麻痺などの被害が長期間にわたることも想定されます。

### ●自社状況のチェック

次に、図2のチェックシートで、現在、自社がどのような状況にあるか把握します。

あまりチェックを付けることができなかった会社は、今からでも遅くはありません。ぜひBCPを策定してください。

図2 BCP 取り組み状況チェックシート

番号	項目	チェック
1	緊急事態発生時に、従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？	<input type="checkbox"/>
2	災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、従業員と連絡を取り合う手段を準備していますか？	<input type="checkbox"/>
3	緊急時に必要な従業員が出社できない場合に備え、業務代替可能な従業員を育成していますか？	<input type="checkbox"/>
4	会社のビルや工場は地震や風水害に耐えることができますか？ そして、ビル内や工場内にある設備は地震や風水害から保護されていますか？	<input type="checkbox"/>
5	会社周辺や営業中の従業員の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？	<input type="checkbox"/>
6	工場の操業不能、仕入先からの原材料の納品途絶等に備えていますか？	<input type="checkbox"/>
7	1週間又は1ヵ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？	<input type="checkbox"/>
8	1ヵ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？	<input type="checkbox"/>
9	情報のコピーまたはバックアップをとっていますか？	<input type="checkbox"/>
10	会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？	<input type="checkbox"/>
11	緊急事態に遭遇した場合、会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、 そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？	<input type="checkbox"/>
12	責任者が出張中だったり、負傷したりした場合、代替りの者が指揮をとる体制が整っていますか？	<input type="checkbox"/>

出典：中小企業庁 HP より一部改編

**BCP策定の手順と  
各項目の詳細な解説**

- ① 基本方針の策定
- ② 重要商品の選定
- ③ 被害想定
- ④ 重要商品提供のための対策
- ⑤ 緊急時の体制
- ⑥ BCPの運用
- ⑦ BCPの見直し

**① 基本方針の策定**

「本計画は、緊急事態（自然災害の発生や感染症の蔓延等）にあつても、従業員及びその家族の安全を確保しながら自社の事業を継続することを目的に策定したものである」など、自社の状況に即した基本方針を策定してください。

**② 重要商品の選定**

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは普及させる商品・サービスを選定します。  
生命関連製品を扱う会社は、絶対に供給を止めないとの視点から選定する必要があります。

**③ 被害想定**

大規模地震発生や感染症蔓延時に想定される影響を、

「ライフライン」

「情報通信」

「道路」

「鉄道」

などに分類して検討し、また、会社への影響を、

「人」

「情報」

「モノ」

「お金」

に分類して検討します

以下は、震度6以上の地震が発生した際の被害状況の想定です。  
自然災害ごとに、細かく想定しておく必要があります。

「ライフライン」↓利用不可

- ・ 停電が発生し、水道やガスの供給もストップする
- ・ 電気、水道、ガスの順番で復旧する

「情報通信」 ↓ 利用不可

- ・電話やインターネットがつながらない状況が長く続く
- ・インターネットを使用するS・Nの方が、電話回線よりつながりやすい傾向がある

「道路」 ↓ 一部利用不可

- ・通行規制が敷かれる道路もある
- ・信号機の消灯などにより、大渋滞が発生する

「鉄道」 ↓ 利用不可

- ・安全点検のため、運行が完全に停止する
- ・順次再開はされるものの、運行再開まで多大な時間を要する路線もある

次に、これらの影響を踏まえ自社への影響を検討します。

「人」

- ・被災し、ケガを負う社員や連絡がつかない社員が発生する
- ・自宅や家族の被災、鉄道の不通などにより、出社不能な社員が発生する

発生する

「情報」

- ・社屋の被災により、パソコンなどが損傷しデータが失われる恐れがある
- ・携帯電話などの不通で、社員やその家族の安否が確認できなくなる
- ・一部の社員が不確定な情報に振り回される

「モノ」

- ・店舗、事務所、工場などが破損したり浸水する
- ・固定していない備品などが散乱する
- ・仕入先の損壊や物流ネットワークの不全により、必要な物資が調達できなくなる

「お金」

- ・事業活動の全部、一部停止により、この間の売上がなくなる
- ・運転資金のみならず、会社の建物、設備などを復旧させるため多額の費用が必要になる

④ 重要商品提供のための対策

- ③で検討した被害想定で「人」「情報」「モノ」「お金」の側面から、重要商品を提供し続けるための事前対策を詳細に検討します。

「人」

- ・従業員とその家族の安否確認ルールを策定し、それを踏まえ安否確認のための手段を講じますか？

自社で手段を講じるのは難しい場合があります。その場合は外部委託も検討しましょう。

- ・本人被災や家族被災、交通機関の不通などで、重要商品の供給上、必要な社員が出社できない場合を想定して代替可能な従業員を育成していますか？

普段から一人に重要な業務を集中させないマネジメントが重要です。また、一社単独での対策が難しい場合は、非常時には必要な人員を融通し合うなど、近隣の会社との連携体制を構築しておくことも有効です。

「情報」

- ・重要なデータの保存方法を決めて、それを従業員に徹底していますか？

重要なデータは個人に貸与している端末に保存するのではなく、自社の集中サーバなどで保存し、サーバのデータは定期的バックアップしてください。

- ・携帯電話による通話や通信が長時間でなくなることを想定していますか？

インターネットは比較的つながりやすいので、LINEなどを使用しての安否確認システムの構築や、重要な拠点に衛星電話を設置することも有効です。

「モノ」

- ・設備や什器が入っている棚などは固定していますか？

固定は必須で、毎年きちんと点検をしましょう。

- ・非常時の食料と水、会社の重要備品、書類などを地下や1階に

保管していませんか？

津波や洪水などが想定されているエリアでは、書類などを地下や1階に保存していると、浸水によりすべて使用不能となる恐れがあります。

「お金」

・事業がストップしている間に必要な運転資金がどの程度必要か把握していますか？

コロナ禍のような長期にわたる事業活動に影響が出そうな災害を想定しておきましょう。

⑤ 緊急時の体制

緊急事態となった際の統括責任者および代理責任者を定めます。当然、統括責任者には社長が就くべきですが、連絡がつかなくなることも想定して代理責任者を定めておきましょう。

⑥ BCPの運用

せっかく策定しても緊急時にスムーズな運用ができなければ無用の長物です。BCPの重要性につ

いて、従業員の理解を深めるための教育を定期的の実施します。

⑦ BCPの見直し

商品ラインナップの変更や人事異動などに合わせて、BCPの内容も変更する必要がある、タイムリーに検討することも大切です。

BCPの策定と運用が会社と社員を守る

● 緊急事態前よりも業績が向上

2020年の帝国データバンクの調査によるとBCPを策定している会社は、調査対象約2万2千社中26・3%です（現在策定中含む）。多くの会社がBCPを策定していないことになりませんが、今回のコロナ禍に直面して、自然災害などにあらかじめ備えておくことの重要性を肌で感じ取ったのではないのでしょうか。

災害は新型コロナだけでなくありません。いつ襲ってくるかわからない自然災害に備え、BCPを策定しておくことで事業を継続でき

る体制を整えることが求められます。

何も備えをしていない企業は事業の復旧が大きく遅れ、事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりする恐れがあります。

一方で、BCPを導入している企業は緊急時でも中核事業を維持

し、または早期復旧をすることができ、

その間の対応が取引先などから評価され、緊急事態前よりも業績が向上したという例もあります（図3）。

会社は事業が継続できなくなると、存亡の危機に立たされます。そのような事態に陥れば、そこで働く従業員も守ることができません。「会社と従業員を守る」という観点からも、BCPの策定が求め

られます。

本稿で紹介した内容は、BCP策定における最低限必要とされる部分です。これを基に、特に中核事業については、復旧までの時間を細かく想定し、それまでにどのような対策が必要となるのか、細部にわたり定めておくことが重要です。

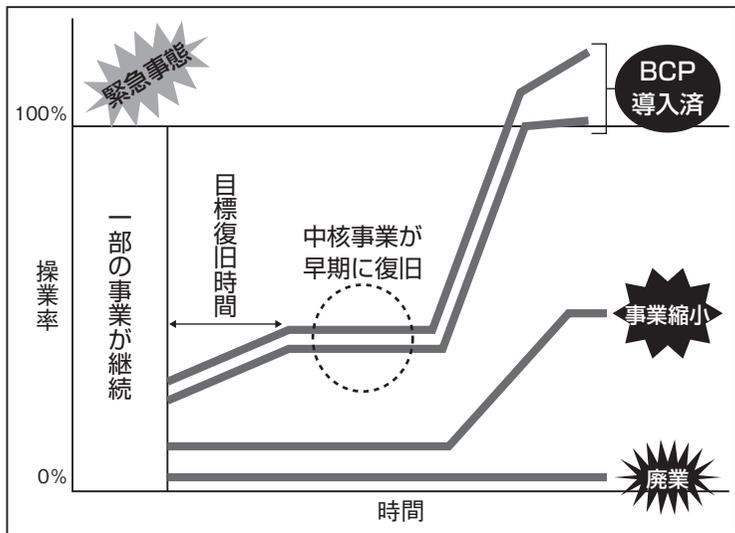


図3 企業の事業復旧に対するBCP導入効果イメージ 出典：中小企業庁HPより