

Strictly Confidential

事業継続計画（BCP）

経営のトピックス E-2

日本経営システムは、
お客様の思いに真摯に向き合い、
課題解決に向けて目的を見定め、
協同作業を通じて確かな成果に結びつける
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、
自らも進化し、すぐれた経営システムを
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

1. BCP策定が求められる背景

- 自然災害の激甚化、リスクの多様化、産業のグローバル化等の環境変化により、事業継続への影響が増大している。事業継続のためのリスクへの備えである「BCP策定」が重要な経営課題となっている
- また、ステークホルダーへのBCP策定の説明責任も求められている

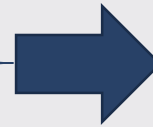
環境変化

事業継続への影響

①自然災害の激甚化

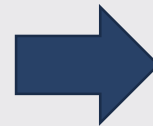
②リスクの多様化

- ・テロやサイバー攻撃などの人的リスク
- ・新型コロナウイルス等の伝染病リスク



甚大な被害を受けると倒産につながる
倒産とならないまでも、業務復旧までに多くの時間がかかると、顧客離れにつながる

③産業のグローバル化によるサプライチェーンの拡大



自社が直接被災しなくても、資機材の調達ができなくなり、重要な商品・サービスの提供ができなくなる

④ステークホルダー（顧客や投資家など）からのBCP策定の要求



企業の信用に影響を及ぼす

2. BCP策定のメリット

■BCPの策定により、「事業停止の回避」「サービス・商品の安定供給」「ステークホルダーからの信用向上」のメリットがある

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと

出所：経済産業省中小企業庁

BCP策定のメリット

事業停止の回避

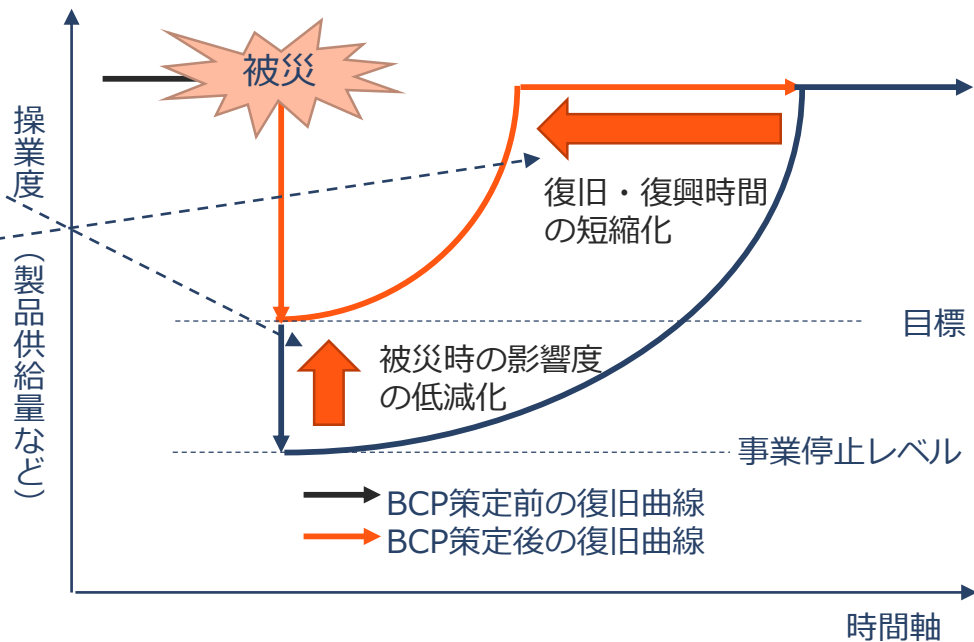
- ・被災時の影響度の低減化によって、事業停止を回避することができる

サービス・商品の安定供給

- ・復旧・復興時間の短縮化により、顧客に悪影響を与える前にサービス、商品を提供することができる

ステークホルダーからの信用向上

- ・策定したBCPをステークホルダーへ説明によって、「顧客との継続取引」「投資家からの高い評価」「従業員の安心感」「地域社会との信頼関係」といった信用向上につながる



3. 留意点

- 業種や所在地、ステークホルダーとの関係を考慮し自社に合う最適なBCPを策定する
- 策定後はBCPが機能するために訓練やメンテナンスを行う
- 状況によっては、経営課題として捉え、根本的な解決につなげる

■ 自社に合う最適なレベルのBCPを策定する

- BCP対策の内容によっては、多大な投資を伴うことになる。
- 事業継続のために優先する事業（中核事業）や目標復旧時間、目標復旧レベル等を見極め、最適なレベルのBCPを策定することが必要である。
- 業種や所在地、競合状況、ステークホルダーとの関係等によって、BCPの重点や特色が変わってくる。

■ ステークホルダーとのコミュニケーションを重視する

- BCPの中核事業を選択する基準は、自社の売上高のみでなく、サプライチェーンへの影響の大きいもの等も考慮に入れることが必要である。そのため、サプライヤーや顧客をはじめとした社外関係者との協議が必要となる。
- そして、完成したBCPについては、社員をはじめとするステークホルダーに対し十分な説明をし、理解を得ることが必要

■ BCPを機能させる

- BCPが被災時に機能することは必須要件である。目標時間内に確実に復旧するために、平常時に定期的な訓練を実施することが重要である。
- また、自社の事業の方向性や社会環境の変化に対応するために、BCPを定期的にメンテナンスをすることも重要である。

■ 経営課題と捉え、根本的な解決につなげる

- BCP策定の前提となる被害想定があまりにも大きい場合は、自社の負担能力を超えるBCP対策となることがある。
- そのような場合は、経営課題と捉え、拠点移動やビジネスモデルの見直し等の思い切った検討を行い、リスクへの根本的な解決につなげることも必要である。

4. 検討手順

■標準的な検討フローは以下のとおり

■（５）重要業務の選定、（７）目標復旧時間、目標復旧レベルの設定によって、課題および対策の内容が変わってくるため、慎重な検討が必要である

(1) BCP策定計画の立案 ・今次BCP策定計画 ・対象とする災害 (2) BCP策定体制の構築 (3) 対象災害発生時の被害想定 ・自社の被害想定 ・インフラの復旧予想 ・取引先の被害想定	(4) BCP基本方針の設定 (5) 重要業務の選定 ・優先して継続・早期復旧を行う重要業務の選定 (6) 災害発生時の被害想定 (7) 目標復旧時間、目標復旧レベルの設定	(8) 復旧のための課題抽出 【例】 ・被害軽減策と被災拠点での早期復旧 ・製品在庫積み増しでの対応 ・代替拠点の確保	(9) BCP対策の検討 ①事前の予防・被害緩和対策 ・建物・設備の耐震化（耐震診断、耐震工事、固定化） ・情報システムの耐震化・電源確保 ・災害発生時の応急・復旧活動のための整備事項（安否確認の仕組み、備蓄品・救援機材、対策本部代替拠点、通信手段の確保など） ・重要業務に必要な部品、材料、サービスの調達方法 ②リスクファイナンスの検討 ③災害発生時の応急・復旧活動 ・初期活動 ・事業継続活動	(13) 教育訓練企画 (14) メンテナンス方法の検討 (15) BCP文書のとりまとめ ・マニュアル・チェックリスト 社員配賦資料を含む (16) 実施計画の作成
---	--	--	--	---

5. コンサルティング事例

■対象災害：「地震」「台風水害」「新型インフルエンザ」を対象としたBCPの実績がございます

■テーマ：「BCP策定」のみでなく「BCP訓練の企画実施」「既存BCPの点検」など幅広い実績がございます

業種	対象災害	テーマ	特記事項
農業関連企業	地震、台風水害、 新型インフルエンザ	BCP策定	全国営業所を対象に検討
製造業 A	地震、台風水害	BCP策定	メイン工場を対象にコンサルティングを行い、他の拠点は社内で作成
製造業 B	地震	BCP策定	重要調達先には在庫対応強化を要請
自動車部品製造業	地震	BCP策定	3つの重要拠点（北関東の工場、南関東の物流センター、東海の工場）を対象に検討
運輸企業グループ	地震	BCP策定	数十社あるグループ企業のうち、重要企業数社を選定し、BCPを策定。 次年度以降、順次策定会社を増やす。
製造業 C	地震	既存BCPの点検、 BCP訓練の企画実施	BCPのチェックとレベルの高いBCP訓練を企画実施
不動産業	地震	既存BCPの点検	社内で作成したBCPについて、専門家のチェックを受けたいとの要請を受け、検討

(参考) 業種によるBCPの違い

■会社の業種によって、BCPの重点や特色が大きく異なる

業種	ポイント
金融 (銀行・保険)	- 現金供給・決済などのサービスを止めないために「ITシステム」と「要員」が特に重要 - 普段から対応要員確保を実現するルールや体制、決済権限者とコミュニケーションが取れない場合の権限移譲などのルール整備が必要
製造	- 人や設備の損傷の予防・低減策の徹底と多能工化、設備の標準化・多重化、自社による設備点検・修理能力の向上などがポイント - 他拠点の自社工場や他地域の協力会社、同業他社による代替生産も検討の余地がある
卸売(商社)	- トレーディングにおけるBCPのポイントは、代替商品を提供する仕入先の確保、顧客と仕入先とのコミュニケーションを取る人員・ツールの確保 - 決済を行うための人員確保や、迅速かつ的確な承認プロセスの変更が行えるようにしておくことなども、重要なポイント
運輸	- 荷物が被害を受けないように守ることがまず重要。対策として車両と荷物の状況把握、安全な退避・帰庫ルールの整備、従業員との連絡手段の確保などがある - また、被害を受けてしまった場合の業務再開手順の整備も重要。対策としては倉庫や事務所拠点が使用できなくなった場合の代替施設の候補選定、受発注機能など業務の根幹を担う情報システムの復旧手順の整備が考えられる
情報サービス	- 災害時のリスクであるハードウェアの物理的損壊や技術者の欠如などを想定する。有事の際のみ被災圏外にある代替システムに切り替える、あるいはIDCやクラウドの活用によるデータの保全等の対策が一般的 - サポートする業務の重要度、優先順に応じて対象となるシステムを絞り込むこと、代替システムから通常環境に戻す手順を確立しておくことがポイント
エネルギー	- 事業継続や復旧活動に必要な膨大な数の人的リソースについて、限られた要員をどのように配賦するか、もしくは新規に調達するのかについて、要員配賦計画の策定が必要 - サプライチェーンに対するBCPを検討しておくことも重要
建設	- 災害発生時に稼働できる要員をどれだけ確保できるかが重要。そのためには、従業員の安否と稼働可能な人員を迅速に把握するための安否確認の仕組みの導入が必要 - 災害時にのみ発生する災害対応業務に対応するための行動計画の検討も不可欠

6. 日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・ みずほ銀行12%出資 ・ 主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

2. 沿革

日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社は：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

3. 事業内容

(1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

(2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

(3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

4. 日本経営システムの特長

(1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

(2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

(3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

(4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

(5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

(6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。